



北京连邦软件公司

DON'T COPY

本案例由清华大学经济管理学院谢滨副教授、MBA 研究生李强共同编写。作者对部分资料作了必要的掩饰处理。本案例仅供课堂讨论，作者无意说明企业成败及其管理措施的对错。清华大学经济管理学院拥有本案例的版权，未经书面许可，禁止以任何方式复制、传播、使用本案例。



2002年3月,国内最大的软件销售连锁企业——连邦软件的总裁李儒雄正在为连邦在香港二板市场上作最后的准备,公司股份制改造已经完成,他希望在连邦前六年所积累的品牌、渠道、管理、组织规模、营业规模、市场占有率等方面的优势基础上,通过融资来更好地实现李儒雄进一步地巩固和完善原有的连锁经营体系,建立区域物流中心,提高物流效率,并进一步完善网上连邦的建设

李儒雄与连邦的发展

1989年,李儒雄毕业于武汉测绘科技大学航测系,毕业后被分配到武汉东湖新技术开发区。

1990年,在武汉东湖新技术开发区推广科技成果时,即开始推广WPS、科印排版系统等软件产品。1992年开发区特批专门成立了一个火炬成果展销中心,李儒雄担任经理。

1992年,在珠海金山公司总经理求伯君(WPS的发明人)的力邀之下,李儒雄只身来到北京,负责金山公司北京地区的市场开发和管理的工作。李儒雄大胆决定由企业自己策划编写《WPS轻松学习》和《WPS经典教程》,并选择合适的时机出版发行上述两本教材,取得了非常好的效果,不仅使WPS软件广为流传,而且带来了可观的经济效益,为后来成立的北京金山软件公司奠定了一定的物质基础。更重要的是,随着WPS成功的市场运作,使得金山的品牌价值有了很大的提升。

1993年下半年,在连邦公司董事长苏启强的鼓励下(当时连邦公司尚未成立),李儒雄决定参与创办连邦软件销售连锁组织的事情。

1994年1月29日,联邦软件产业发展公司在北京注册成立(1995年3月12日正式改名为连邦软件产业发展公司),1994年5月4日,连邦软件销售连锁组织正式发起组建。

1994年6月,李儒雄单枪匹马奔赴武汉组建连邦武汉专卖店。仅用了一个月时间,他就在武汉电子一条街创立了武汉连邦专卖店。到年底,武汉连邦专卖店已经略有盈余。这样的结果,在当时的连邦专卖店里是绝无仅有的。它无疑起到了振奋人心和给其他专卖店做示范的作用。

截至1994年9月8日,首批连邦专卖店分别在北京、武汉、成都三地成立。1994年底,专卖店已经发展到20多家。

1995年,由于李儒雄的出色表现和很强的领导能力,他被调回北京总部,全面负责软件连锁店的市场开发工作。当年,连锁店就由20家激增到48家,为连锁组织的发展、壮大作出了巨大贡献。同年,由连邦作为发起单位之一首倡的中国软件联盟(CSA)宣告成立。

截止到1999年底,连邦已经发展到170座城市300家专卖店,营业额连续5年平均增长率超过100%,1999年达到4.5亿元人民币,成为软件流通的主渠道。(连邦软件历年的销售额、专卖店的数量、销售品种请参见附图1、附图2、附图3)。

1998年4月,连邦与实达电脑公司签署合面合作协议,开始涉足硬件流通领域。这次尝试对连邦来说,至关重要。它是由单纯的软件销售平台向全面的信息产品销售平台过渡。

1997年到1998年一年半时间里,连邦共获得三次风险投资,中保信、DDG和综艺股份分别对连邦公司注资,2000年9月股权转让:完成后公司的股权结构变为:江苏综艺61%、洋浦联科21%、上海天融10%、海南华科8%,使连邦有足够的资金支持。

1999年,连邦公司推出的8848电子商务网站,这一网站曾经在中国电子商务领域扮演着重要的角色。

2000年1月,李儒雄出任连邦软件销售连锁组织总裁后,全面调整连邦的经营战略开始建立“网上连邦”网站,将连邦的经营模式从传统连锁经营尽快过渡到B2B2C模式的电子商务。现在全国各地所有的专



卖店可以在网上下定单、月销售额超过千万元。

自 2000 年初,北京连邦软件公司就在积极筹划公司股票在香港创业板市场的上市准备工作,目前进行得比较顺利,预计将会在 2002 年中期将顺利上市。

软件产品的特性

1、绝大多数软件是以光盘或软盘作为传播载体,这就决定了可供销售的、商品化的通用软件实物体积小、重量轻的物理特性。

2、由于商品化软件行业数量折扣比较明显,在采购过程中单次定货数量大,折扣非常优厚,因此采购行为表现为少次大量采购的倾向,以便获得高额的折扣利润。对物流所带来的影响是库存成本增加、商品在库管理工作难度大。

3、软件产品的产品生命周期短暂,产品升级换代频繁。有的产品,比如杀毒软件,一年中产品要升级十几次,甚至几十次,大多数软件的生命周期只有半年左右。软件的这种特性给市场销售带来难度,从而导致要求物流的及时配送,货品在途时间要短;根据不同的需要,配送方式要灵活。在这一点上,对物流服务的速度要求比运输成本更重要一些。

4、软件产品价值高。对物流的影响是在运输过程中要投入相对较多的保险费用

李儒雄对中国软件销售行业的特点分析

根据连邦公司总裁李儒雄的分析,目前中国软件市场总体呈现出以下特征:

1、软件价格持续走低。软件的低价风潮不断,软件产品的降价行为似乎已经成为厂商使用的常规武器,新上市的产品,或者直接定价较低,或者采用各种手段变相降价。

2、盗版依然猖獗。据统计表明,软件产品的盗版率仍然占 95%,成为制约软件产业发展的最大障碍。

3、产品升级步伐加快。为加强竞争实力,扩大市场份额,各软件厂商纷纷扩展其产品功能,加快了产品的版本升级,以期通过加快产品升级步伐挤垮竞争对手。

4、用户在品牌选择上越来越集中在少数知名度高的品牌。微软的操作系统、金山公司的金山词霸、金洪恩的教育软件、实达铭泰的东方快车和用友财务软件等均在各自领域凭借品牌优势夺得了较大的市场份额。

5、以连邦销售数据统计,2000 年国内各地方市场软件销售的排序依次是:华东、华北、华南、西南、华中、东北和西北地区。计算机软件市场的地域分布结构,主要与各地经济发达程度、计算机普及程度、计算机应用水平、科技发展水平、企业数量等因素直接相关。华东、华北和华南地区经济比较发达。尤其是上海、广州、深圳、北京、南京等中心城市,计算机普及程度较高,大型企业和行业用户集中,成为管理软件的核心市场。华中、西南、东北、西北的市场份额明显较小。

连邦的主要业务

北京连邦软件股份有限公司从 1999 年开始,在原有信息产品流通业务的基础上拓展在电子商务、计算机教育和计算机技术服务等方面的业务。

信息产品流通业务

连邦公司自 1994 年成立起,即以软件流通为核心业务开展经营,1994 年 5 月发起组建连邦软件销售连锁组织,截至目前,其组织成员——连邦软件专卖店已超过 300 家,遍布全国 170 座大、中城市,与国



内外近千家软件开发企业建立了稳定、良好的合作关系，承销的软件产品累计超过 10,000 种，囊括了计算机应用的各个领域，从而满足了不同机构和个人的多层次、多方面需求，软件营业额从九四年的 500 多万元发展到九九年的 4.5 亿元人民币，(2001 年???)在 PC 套装软件流通市场的份额超过 30%，现在，“买软件，到连邦”的观念已经深入人心，以连邦软件销售连锁组织各地专卖店的实际销量为依据统计的“连邦软件排行榜”，受到了广大软件厂商以及消费者的高度关注，全国各地有超过 100 家的新闻媒体定期发布，被誉为中国软件市场的晴雨表。

随着 PC 装机量的大规模增长和正版市场状况的不断改善，中国软件市场正以每年超过 50% 的速度在增长，连邦作为这一市场的主力，其发展前景十分看好！1998 年开始涉足硬件流通领域，与实达电脑公司签署全面合作协议，由单纯的软件销售平台向全面的信息产品销售平台过渡。

电子商务业务

随着 Internet 技术的不断成熟和应用的快速发展，连邦公司从九九年开始进军电子商务领域，曾推出具有影响的以 B to C 电子商务模式为主的“珠穆朗玛”(<http://www.8848.net>)，连邦公司又于 2000 年 1 月 15 日推出“网上连邦”(<http://www.federal.com.cn>)。“网上连邦”致力于成为中国最大的 B2B、B2C、B2B2C 电子商务平台和 IT 信息服务平台。经过近半年的努力经营，“网上连邦”得到不断的完善，提供的软件和信息服

其他业务

实施跨世纪教育工程是连邦第二个五年计划的重要组成部分，而电脑教育业务是连邦跨世纪教育工程的核心。连邦从九九年开始，正式启动电脑教育业务，以品牌战略发展电脑教育事业，规范培训市场，依靠雄厚的师资力量、办学研发体系，开展教学研究、授权培训、认证考试等教育培训业务，创建具有连邦特色的电脑教育体系。连邦教育连锁组织的成立，得到了教育部、信息产业部等政府机构和各大学的大力支持。根据不同的需求将培训市场划分为机构市场、专业市场、消费市场，提供有针对性的培训教育。国际上最大的专业排版和设计软件公司 Adobe 已经授权连邦作为其中国 Adobe 培训中心的管理机构，并与 Microsoft、Corel、Ulead、Macromedia、Autodesk、金山、实达、等国内外著名厂商建立起了广泛的战略合作伙伴关系，建立了完善的考核认证体系，为用户提供全面培训。除此之外，从 1999 年开始，逐步推出了连邦自有品牌的 IT 产品，自 2000 年开始，大力开展以维护维修为主的电脑技术服务连锁体系。

连邦专卖店管理

连邦软件销售连锁组织是一个以特许连锁为主的连锁组织，它是连邦公司和各地连邦软件专卖店（以下简称专卖店）共同组成的非法人组织。连邦公司作为连邦软件销售连锁组织的发起者、组织者和管理者，行使连邦软件销售连锁组织总部（以下简称总部）的职能，对连邦软件销售连锁组织进行全方位管理。专卖店作为连邦软件销售连锁组织的一员必须遵守总部制定的有关管理制度，接受总部的监督、管理和指导。连邦公司与专卖店之间是一种靠契约联系起来的合作关系。按照连锁经营的要求，由连邦公司统一制定各项管理制度和服务规范，连邦软件销售连锁组织的所有成员共同遵守执行。归纳起来，主要包括以下八个方面：统一形象、统一供货、统一品质、统一价格、统一核算、统一岗位、统一服务、统一考核。

同时总部对专卖店提供以下八个方面的有力支持：品牌支持、宣传支持、商品支持、物流支持、营运支持、信息支持、市场保护、信用支持。连锁经营具有很多优势，但这一优势是建立在连邦软件销售