
广联达软件股份有限公司转型及多元化之旅

专业领域/方向： 管理会计

适用课程：《管理会计理论与实务》

选用课程：《战略管理》、《财务管理理论与实务》

编写目的： 本案例旨在让学员了解企业的相关多元化。任何企业的经营活动都需要依托一个或几个产业链，同时，还必须管理好企业内部的价值链。当一个企业在行业中已经发展到一定程度，尤其是已经占据所在行业的绝大部分市场份额，并且所在行业的市场空间无法继续扩展的情况下，企业往往会考虑多元化发展。但是，如何进行多元化是一个事关企业未来发展前途的重大战略选择，企业应该慎重考虑与决策。沿着产业价值链进行多元化是一种相关多元化方式，这种方式如果运用得当，则可以有效减少多元化的风险，同时可以为企业找到一个新的发展领域和利润增长点。此案例的目的是希望同学们从战略的角度了解企业如何进行多元化决策及多元化的路径选择。

知识点： 相关多元化、价值链分析、产业价值链延伸、SWOT 分析

关键词： 相关多元化、价值链、产业链、战略转型

中文摘要： 广联达软件股份有限公司是一家致力于工程造价、工程项目管理软件研发与推广的上市公司，该公司在短短的不到 20 年的时间内，已经发展成为行业内的绝对龙头老大，主要产品的市场占有率均超过 50%。但是，随着公司的发展，尤其是在建筑行业增速明显下滑的背景下，公司感觉到目前主业的发展遇到了瓶颈，必须寻找一个突破口和新的利润增长点。广联达公司高层通过认真分析后认为，适应当前经济特征，进行企业战略转型，沿着产业链，向产业相关领域延伸，实施相关多元化。一方面，对于原有的核心产品——工程建设与管理领域的相关软件，逐渐转向“云+端”服务和应用 BIM 技术；另一方面，借助自身优势，逐步向建筑行业的专业信息服务（大数据服务、征信服务）和产业金融领域拓展与延伸，开启多元化之旅。广联达公司的这种转型和多元化战略是否适合公司未来的发展，在转型中可能会遇到什么问题？其前景如何？这些问题将是本案例研究与分析的重点。

ABSTRACT:

Glodon Software Co., Ltd. is a commitment to the project cost, project management software development and promotion of the listed companies, the company in a short period of less than 20 years time, has developed into industry within the absolute leader, the main products in the market share rate of more than 50%. But with the development of the company, especially in the context of the marked decline in the growth rate of the construction industry, feel the company to the industry development has encountered a bottleneck must find a breakthrough point and a new profit growth point. Glodon executives through careful analysis, adapt to the current economic characteristics, enterprise transformation, at the same time, along with the industrial chain, to the area of industrial extension implementation of related diversification is choice of a good strategy. Therefore, on the one hand, the original core products, engineering construction and management in the field of software, gradually turning to the “terminal + cloud” service and the application of BIM Technology; on the other hand, with their own advantages, gradually to the construction industry professional information services (data services, sign letter service) and financial industry expansion and extension, open diversified trip. Glodon the transformation and diversification strategy is suitable for the future development of the company. In the transition may encounter what problem? What are the prospects? These problems will be the focus of this case study and analysis.

KEY WORDS: Related diversification ; Value chain ; Industry chain ; Strategic transformation

广联达软件股份有限公司转型与多元化之旅

2016年3月31日，广联达软件股份有限公司宣布拟更名为广联达科技股份有限公司，同时公布了广联达科技股份有限公司的章程，并马上着手公司名称变更的相关工作。虽然从软件公司到科技公司，从名称上仅仅只有两个字不同，似乎并不值得如此大惊小怪，但实际上，这两个字的变动却意味着公司的一次脱胎换骨和第二次创业，公司的业务范围也将发生巨大的变化，标志着公司开始转型和多元化战略开始实施。

一、背景

在全球经济一体化的大环境下，企业面临着全球范围内的竞争和挑战，竞争的层次也在日益提升，需要面对更加复杂的竞争环境与市场动态。在瞬息万变的市场竞争中，制造商、供应商、批发商、零售商和购买者通过价值链紧密联系在一起，企业需要对经营中的每个环节加以协调和控制，以实现顾客的体验最优化和价值最大化，从而提高整个公司的经营效果和业绩。

随着科技的高速发展，能在激烈的竞争中占得一席之地的企业，大多具有一定的竞争优势，往往难以被其他企业模仿，这种优势多来自于企业独特的运营模式、战略方针、组织结构等核心要素。

任何行业的市场空间都是有限的，一些优秀的、具有核心竞争力的企业，在发展到一定的阶段往往会碰到瓶颈，此时如果过分专注于某一种产品或者行业，可能会使企业缺乏发展的空间，此时，沿着原来的产业链或价值链进行拓展则是一种自然而可行的选择。“跨界经营”开辟出了一个新的出路，行业与行业之间，产业与产业之间的界限愈发模糊，越来越多的企业都开始选择以并购、合作、联盟等方式，将各自的价值链连接起来形成价值链网络，以谋求更强大的发展空间。

二、公司简介

（一）公司基本信息

广联达软件股份有限公司原名北京广联达软件技术有限公司，创立于1998年，

2010年5月，在深圳中小企业板成功上市，股票简称广联达，代码002410，总部位于北京市海淀区东北旺西路8号院18号楼，公司网址为www.glodon.com。注册资本75,225.87万元，2015年12月31日，总资产3,087,820,164.97万元。

（二）公司产品介绍

公司业务主要集中在建设工程领域，公司产品从单一的预算软件扩展到工程造价业务、工程施工业务（含项目管理）、工程信息业务、国际化业务、产业金融业务等几大类近百款产品。如今，广联达主要产品均具有自主知识产权及自主创新的软件架构，公司掌握二十余项核心技术、百余个软件版权、九项专利，其中三维图形技术达到国际领先水平，而在针对项目全生命周期的BIM解决方案、云计算应用，以及管理业务技术平台方面。

（三）公司高管介绍

刁志中先生，53岁，大学学历，工程师。曾任北京石化工程公司设计中心工程师，现任本公司董事长兼任全联房地产商会副会长、中国建设工程造价管理协会常务理事及专家委员会委员以及中国软件行业协会常务理事。

王金洪先生，53岁，大学学历。曾任职北京核仪器厂工程师，北京运星技贸公司经理。现任本公司董事。

贾晓平先生，41岁，大学学历。曾任甘肃省轻纺工业设计院技术员，本公司造价事业部经理、销售服务事业部经理。现任本公司董事、总裁。

王爱华先生，41岁，大学学历。曾任本公司北京销售部销售员、西安分公司经理、销售部经理、造价事业部经理、项目管理事业部经理。现任本公司董事、高级副总裁。

袁正刚先生，43岁，博士学历。曾任加拿大蒙特利尔大学博士后研究员，欧特克中国研究院研发经理。现任本公司董事、高级副总裁。

刘谦先生，43岁，大学学历。曾任职西安石油勘探仪器总厂软件室工程师，本公司重庆分公司经理、市场部南方区大区经理、造价事业部营销中心经理、造价事业部经理、人力资源部和基础管理部经理。现任本公司高级副总裁。

何平女士，48岁，大学学历，会计师。曾任职北京城建集团有限责任公司投资部、财务部，加拿大BTI技术公司财务部，加拿大USG工程公司财务部。现任本公司高级副总裁、财务总监。

（四）股东情况

表 1 广联达前八名股东持股情况

股东名称	股东性质	持股比例	持股总数	变动情况
刁志中	境内自然人	19.02%	214,624,845	71,541,615
涂建华	境内自然人	13.17%	148,569,090	41,000,571
王金洪	境内自然人	6.61%	74,607,674	24,869,225
陈晓红	境内自然人	6.00%	67,734,728	-11,631,606
邱世勋	境内自然人	4.61%	51,974,572	51,974,572
安景合	境内自然人	2.84%	32,003,437	8,000,859
王晓芳	境内自然人	2.79%	31,500,000	31,500,000
东方证券股份有限公司转融通担保证券明细账户	其他	0.89%	9,999,911	9,999,911
合计		55.93%	631014257	227255147

截至 2015 年报告期末，刁志中先生持有公司股份共计 214,624,845 股，占公司总股本的比例为 19.02%；其中，质押股份总数为 24,310,000 股，占其持股总数的比例为 11.33%，占公司总股本的比例为 2.15%。

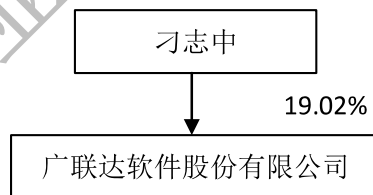


图 1 广联达的控股结构

三、广联达转型及多元化之旅

广联达是一家主要为建筑行业提供专业软件的公司，其发展与建筑行业的发展状况密切相关。经过近十几年的快速发展，我国建筑行业已经达到了顶峰，目前处于平稳发展阶段，因此，工程建设相关软件的需求也达到了一个相对的高峰。作为该行业的领军企业，广联达开始考虑转型。广联达的转型包括以下几个方面：

（一）主业模式转型。主业模式的改变具体体现在以下几个方面：

1. 主打产品形态转型。公司总裁贾晓平说，过去广联达的主打产品形态就像微软的套装软件，卖给用户以后对用户应用的状况不太清楚，即使通过客服、销售人员去拜访了解，掌握到的使用情况也是片面的、碎片的、不连续的。现在的产品形态已经变成了“云+端”，过去的套装软件变成了现在的用户端，并在此基础上加上了云服务。“现在客户使用我们的软件，通过云我们马上就能知道哪些客户在用这个产品。”云端可以提供过去单机无法提供的服务，比如材料价格信息、行业政策变化与调整的自动推送等，这些功能给客户带来了很大的便利。云+端的架构也使广联达和客户形成了一个有机整体，广联达对用户的使用状况一目了然，可以让开发和服务人员及时跟进客户需求，大大提高了产品的改进更新速度。此外，广联达的产品由“软”向“硬”扩展，开始布局与工程建设相关的高科技设备的生产。

2. 收入模式转型。广联达过去是单纯的卖 License，现在准备转变为租赁模式。“现在我们的计价软件有一百万用户，租赁费一年一千元，也是很大一笔收入。”这种转型一方面可以减少用户的资金压力，另一方面也有利于公司扩展市场。

（二）企业内部管理模式转型。

1. 运营模式转型。以往价值链是串行的，有产品经理、开发人员、测试人员、市场人员、销售人员、服务人员等，他们的关系是单线串行。贾晓平说“互联网时代要把研、营、销、服重构，这些人员在刚立项的时候就组在一起，共同做产品，改变以往产品研发上市时间长、产品研发与销售服务脱节现象，把这些事情在前端并行解决。”

2. 人员管理模式转型。以往的互联网是金字塔型的，以 KPI 作为考核指标，现在变成了扁平化，以结果为导向。广联达开发了一款公司内部应用系统——“云 CRM”，销售和服务人员手机里装上这个 APP，到一个地点摇一摇手机就能知道周边有哪些是他的客户，客户买了哪些产品，同时能让公司掌握销售服务人员每天是怎么工作的，工作成效如何等关键信息。现在通过这个系统，可以去掉中间层，提升效率。

（三）业务多元化。在长期为建筑行业提供软件服务的过程中，广联达认识到，从产业链来看，建筑行业还有很多金矿有待开发，其中信息服务和金融服务就是其中的两大发展方向。

1. 依托大数据和价值链的信息服务，打造“互联网+建筑”全新生态圈。广联

达服务于大量的工程建设领域的相关企业，由于该行业产品的非标性特点，使得招投标和工程建设材料的采购过程中的信息服务需求空间巨大，从公司的价值链角度看，沿着产业链，将公司的价值链由单纯的提供软件服务扩展到提供相关信息服务，无疑是一个非常好的选择。尤其是在目前公司主业在向互联网平台转型后，可以依托大数据技术，在信息服务质量方面取得竞争优势。通过将“互联网+”信息技术全面引入建筑行业，产业链上下游的参与各方，如建设单位、设计单位、施工单位、中介单位、分包单位、行业主管部门等，其技术与管理模式都将发生巨大改变；建筑的设计、采购、施工、运维等全过程也将更加绿色、智慧；与此同时，除传统参与者外，软硬件服务商、网络服务商、专业咨询服务商、征信机构、金融合作伙伴等更多全新角色与组织也将参与进来。最终，共同构筑出一个互联化、集成化、数字化、智能化的“互联网+建筑”全新生态圈。

2. 依托产业链的金融服务，打造“金融服务小超市”。由于建筑行业具有投资标的大、一次性交易多、产品非标、环节复杂等特点，使得该行业的融资和诚信问题非常突出。广联达通过专业应用所积累的建筑行业所特有的大数据，建立以工程项目为核心的产业征信体系，并不断加以拓展和深化，解决相关各方的信息不对称问题。在产业征信体系的基础上，广联达公司将为建筑行业提供新的产业金融服务，包括保理、保函、小额贷款、融资租赁等各种各样的金融产品与服务，解决工程承包商融资瓶颈的“最后一公里”问题。

总之，广联达的广联达转型及多元化基本架构及思路如下图所示：

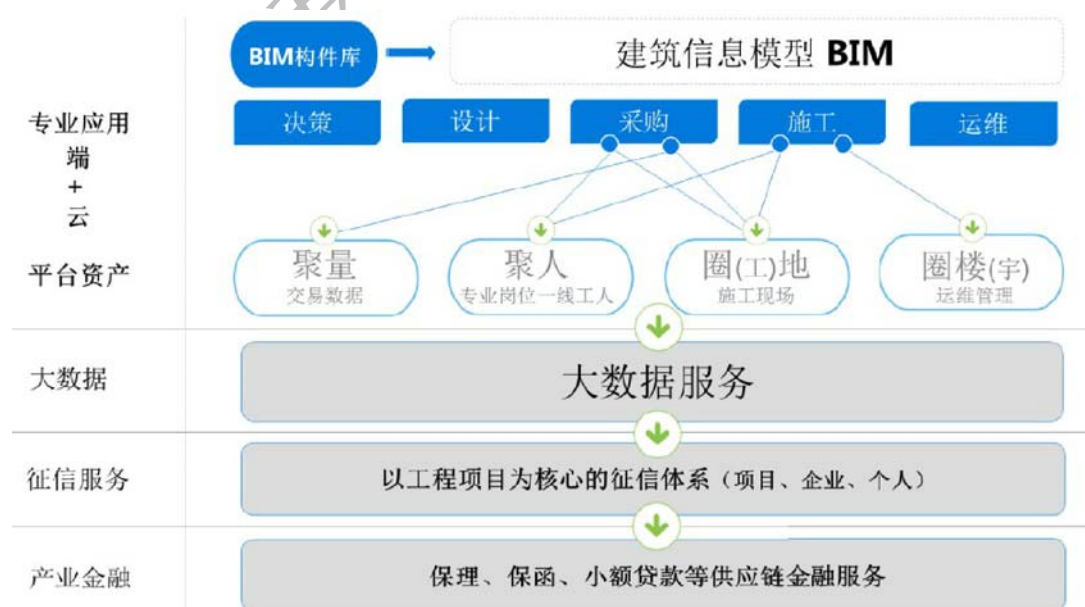


图2 广联达产业链战略逻辑图

四、广联达转型和多元化的战略分析

（一）宏观环境分析

宏观环境是企业赖以生存的基础，一个企业的发展必然处于一定的环境之中，企业的生存和发展受到它所处环境的影响和制约。近几年来，随着基础建设高峰期的结束和房地产行业的调控，我国建筑行业出现增速放缓、波动幅度加大的现象。在此不太有利的环境下，建筑企业应该努力调整自己的战略，以求在激烈的竞争环境中生存下来。下面采用 PEST 分析法对建筑行业的宏观环境加以分析。

1. 政治法律环境

目前，世界经济仍然处在美国金融危机和欧洲国债危机后的修复期，全球的需求不足，经济增长乏力，这对我国的经济增长也带来了较大的压力。2015 年是我国全面深化改革的关键之年、“十二五”规划的收官之年。我国政府有序推进国有企业混合制改革，大幅放宽民间投资市场准入，在基础设施、公用事业等领域积极推广政府和社会资本合作模式（PPP），推进一带一路建设，并与区域开发相结合。国务院总理李克强在 2015 年政府工作报告中特别提到，加强“一带一路”建设的同时需要控制能源消费总量，尤其是在加强能源、交通、建筑等领域的节能。能源结构的改革、降低能源消耗等节能方针政策的出台，对建筑行业产生了较大影响。

2. 经济环境

中国经济下行压力加大，2015 年我国建筑业总产值与建筑业新签合同额表现不温不火，增速双双创有数据统计以来的新低，行业景气度仍旧在低位运行。2015 年全国建筑业总产值达 18.1 万亿元，较去年同期增长 2.29%，增速创国家公布建筑业总产值数据 24 年来新低。房地产业固定资产投资增速大幅下滑，增幅仅为 2.4%，基建业得益于国家战略扶持，下滑幅度较小。房地产业急转直下，建筑业全面高速增长的时代已经过去，分化逐渐开始。

表 2 2006-2015 年中国建筑业总产值

时间	建筑业总产值(亿元)	增长率(%)
2006 年	40975.46	18.60
2007 年	50018.62	22.07
2008 年	61144.26	22.24
2009 年	75863.78	24.07
2010 年	95205.82	25.50

2011年	117734.16	23.66
2013年	159312.95	17.75
2014年	176713.40	10.92
2015年	180757.47	2.29

从上表可以看出，建筑行业的总产值虽然在逐年增长，但是，周转率已经出现拐点，出现明显的下滑趋势，用下图表示更为明显。

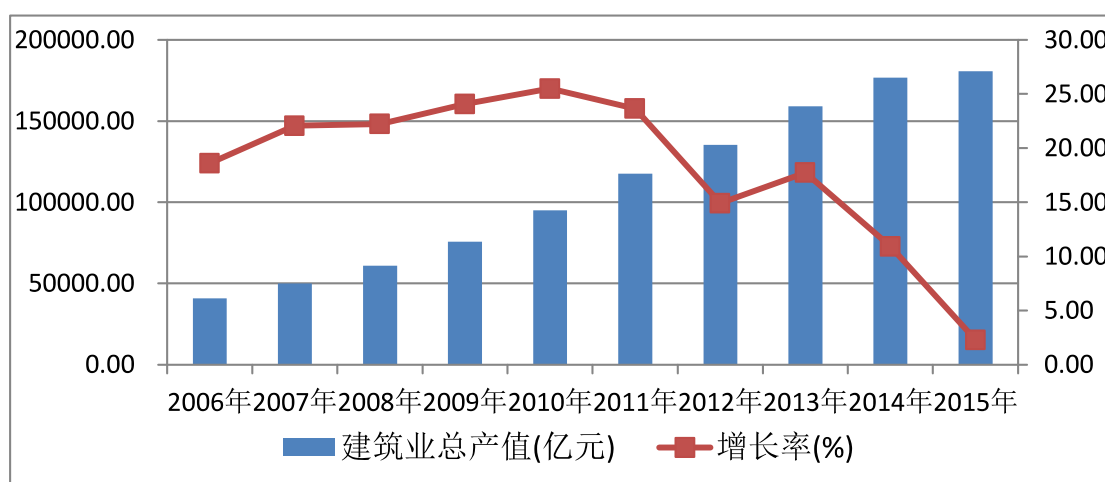


图3 2006-2015年中国建筑业总产值趋势

3. 社会环境

加快组织结构调整，提高产业集中度。我国的建筑施工企业是“大而全”“小而全”，结构很不合理，不符合专业化施工、社会化协作的要求。由住建部制定的《建筑业企业资质管理规定》规定，凡在国内从事土木工程、建筑工程等的企业，由有关部门进行统一监督管理。

调整所有制结构，加快建设现代化企业制度的步伐。建筑企业目前仍然是国有资本所占比重比较大，近年来，随着市场经济体制改革的不断深化，建筑业企业所有制结构逐步优化，非国有企业不断发展壮大，为建筑业注入了新的活力。

调整产业结构，推动经济稳定增长。建筑业作为GDP和就业贡献巨大的支柱产业，其作用地位相当之重。在2015年工作部署中明确要求，“启动实施棚户区 and 危房改造等一批新的重大项目”、“推进新型城镇化取得新突破”等也就预示着建筑业将迎来巨大的市场机遇。

4. 技术环境

BIM技术可以称为是建筑行业当前最重要的技术创新。BIM是以三维数字技术为基础，集成了建筑工程项目各种相关信息的工程数据模型，是对工程项目设施实体与功能特性的数字化表达。一个完善的信息模型，能够连接建筑项目生命期不

同阶段的数据、过程和资源，是对工程对象的完整描述，可被建设项目各参与方普遍使用。BIM 具有单一工程数据源，可解决分布式、异构工程数据之间的一致性和全局共享问题，支持建设项目生命期中动态的工程信息创建、管理和共享。近年来，BIM 技术应用爆发性增长，BIM 技术在施工建造阶段应用的项目数量超过 100% 增长。

（二）行业环境分析

工程造价软件是应用面较窄的专业软件，它并不像通用软件那样拥有大量的用户。一些优秀的工程造价类软件是随建筑业信息化应运而生的软件，能把造价人员从繁重的手工劳动中解脱出来，效率得到成倍提高，提升了建筑业信息化水平。但由于种种原因，如开发力量、开发思路、市场定位等方面的因素，从整体上来讲，形势不容乐观。经过十多年的发展，国内造价软件品牌已经从群雄并起的战国时代过渡到三国时代，出现了几款顶尖的垄断品牌。

1. 神机妙算软件

神机妙算是同类软件中成立较早的公司，系列产品为工程量、钢筋翻样和清单计价三个。神机妙算工程量软件中数据可直接为计价软件所调用，但是软件运行速度慢，系统不够稳定，计算结果不精确。另外神机妙算开发力量相当薄弱。软件公司的生命在于不断创新、不断优化、功能不断扩展和完善。神机妙算是一家典型的走市场路线的软件公司，其分公司、销售网络遍布全国。虽然最近两年有很多消息报道神机妙算在开发自主平台的三维算量软件，但是其软件一直不能完善成熟，还处于实验室阶段，目前的情况不容乐观。

2. 鲁班软件

鲁班软件属于后起之秀，得到了美国国际风险基金的支持。它的算量软件因率先在 AUTOCAD 平台上开发，一经推出，好评如潮。鲁班算量软件能提供自动识别 CAD 电子文档的功能，能够输出工程量标注图和算量平面图，其缺点是由于鲁班算量软件建立在 CAD 平台上，难以保证鲁班用户都使用正版 CAD，导致使用不太稳定，经常出现随机致命错误，计算速度慢。另外有些图形绘制的基础功能不太完美，不符合预算人员的绘图习惯。至今日鲁班只能支持神机妙算套价软件，仍然不能支持广联达套价和清华套价软件。鲁班由于研发人员的出走已经造成其软件缺乏升级能力，如果长期这样下去必然会走神机妙算公司的老路，导致其软件在市场上缺乏竞争力而最终失去市场。

3. 清华斯维尔

清华斯维尔凭借其清华背景，系列品种较多、较全、较广，它包括三大系列：商务标软件、技术标系列软件和管理类软件等。斯维尔算量软件与众不同的是把工程量和钢筋整合在一个软件中，在建筑构件图上直接布置钢筋，可输出钢筋施工图。它的可视化检验功能具有预防多算、少扣、纠正异常错误、排除统计出错等特点，可以给用户带来新的体验，但是其目前尚未成为建设部指定清单计价软件提供商，前景不容乐观。

4. PKPM

PKPM 由中国建科院打造。中国建科院本来主要从事建筑设计软件开发，后涉足工程技术和工程造价软件的开发。其结构设计软件在国内独领风骚，占 95% 的市场份额。PKPM 系列软件包括 STAT 建筑工程造价软件，CMIS 建筑施工技术软件，CMIS 建筑施工项目管理软件、施工企业信息化管理软件等，开发实力雄厚。其软件最大的特点是一次建模全程使用，各种 PKPM 软件随时随地调用。其软件具有自主开发平台，而不用第三方中间软件支撑，同时又具有强大的图形和计算功能，PKPM 清单计价软件能实现投标方对报价风险控制和报价优化，实现经验数据的积累，帮助企业形成企业定额。PKPM 算量软件建模功能强大，但是在构件划分和绘制细节方面未考虑到造价技术的实际应用。总的来说，PKPM 是一款有实力有潜力的造价软件品牌。由于其营销方法不得当，缺乏有效的培训渠道和学习环境，软件比较难学，使得这款优秀的软件市场占有率极低。

5. 广联达

广联达目前是造价软件市场中最有实力的软件企业，堪称中国造价软件行业的“微软”。已经展现出一定的垄断潜力。广联达算量软件在自主平台上开发，功能较完善。随着 GCL7.0 和 GGJ9.0 推出，广联达造价软件在国内的开发实力达到了顶峰。功能全面超越同类软件。广联达清单计价软件内置浏览器，用户可直接链接上软件服务网，进行最新材料价格信息的查询应用。

目前国内造价软件品牌无非建立在 CAD 平台或自主平台之上。从长远来看，在 CAD 平台上开发软件是引鸩止渴之举。广联达在长期的自主平台开发中发展壮大，已经具备了一定的开发实力。随着设计行业 PKPM 垄断了设计软件的大半江山，原来国内设计软件行业风起云涌的战国时代已经被一统天下。因此原 CAD 平台开发设计软件的人员和资源转移到了造价软件行业，先后出现了很多基于 CAD

平台的造价软件。鲁班和清华是其软件中的佼佼者，成为能够和自主平台软件抗衡的一支力量。之所以出现这种情况是由于自主平台开发投资非常大，只有有经济实力的公司才能开发出有竞争力的自主平台软件。而鲁班和清华等开发 CAD 平台软件的生存契机只是利用了目前国内存在盗版 CAD 的现实，一旦法律和国内环境要求全面实现正版化，那么鲁班和清华高昂的使用成本会使众多的用户望而生畏，CAD 平台造价软件必然会面临灭顶之灾。

因此，从长远发展来看，发展自主平台造价软件是造价软件企业的必然选择，也只有发展自主平台造价软件才能在未来激烈的竞争中站稳脚跟。软件公司不能进行低水平的同质化竞争，而应错位竞争。软件属于技术密集性产品，应该加大研发投入，十年磨一剑，厚积薄发。作为一家负责任的软件公司，应该为用户提供功能完善、计算精确、系统稳定的有价值的软件。

国内工程类软件之所以还能生存，是因为外国软件公司没有涉足这一领域，一旦国外软件巨人计划开发工程造价类软件，那么竞争将更加激烈，形势将更加严峻，因此，国内的工程造价类软件公司必须高瞻远瞩，未雨绸缪，抓紧时间强大自己。

五、公司价值链分析

广联达最初为一家专注于建筑业计价软件的公司，目前已成为一家集提供工具类软件产品、管理类软件产品；提供实施服务、技术服务、培训服务以及海外业务和产业金融业务为一体的公司，是一家致力于为建筑行业工程项目建设信息化提供产品和服务的公司。一路走来，广联达的业务一直沿着其价值链不断延伸和拓展，简单归纳一下，广联达主要沿着两条价值链延伸发展的，一条是沿着计算机应用软件的方向不断延伸发展的，另一条是沿着建筑产业方向不断延伸发展的。

（一）第一条价值链

广联达在 1998 年，完成了 DOS 版计价软件、钢筋统计软件、图形计算工程量软件的开发和销售。2001 年向工程预算延伸，开发出了预算软件 GBG8.0，其界面更为友好，功能也更加强大。2002 年涉足施工企业的项目管理工作，完成了施工项目成本管理系统 GCM 和信息系统 GPM 的开发。2003 年沿着价值链，依次完成了清单计价软件 GBQ2.0、企业定额管理工具 GBK、清单算量软件 GCL7.0 的开发，“广联达工程量清单整体解决方案”初现雏形。2004 年完成了清单评标系统 GXB3.0 的开发，“广联达工程量清单招投标整体解决方案”正式形成。2005 年完成了广联

达清单计价软件 GBQ4.0 的研发，“广联达项目成本管理系统”在 100 多个项目上得到成功的应用。

广联达一直沿着其主要业务，即工程造价系列软件，项目管理系列软件的开发，销售和提供相关软件技术服务，取得了非常不错的发展。公司利用信息技术、大数据等帮助建筑业从业人员完成了工程造价、工程施工、工程项目管理等专业工作，提升了从业者的工作效率，降低了工程成本，促进了行业发展，增加了企业的经济效益。在软件行业的细分市场——建筑行业软件领域处于龙头地位，其主要产品工程造价软件占据同类产品 50% 以上的市场份额，占营业收入比重一直在 90% 以上。公司客户涵盖施工方，建设方，设计单位，监理单位等。

（二）第二条价值链

2009 年，广联达正式启用新品牌标识 GLODON，品牌文化得到了深化，品牌形象进行了升级，为未来的国际化发展做了铺垫。2010 年，成功在深圳中小企业板上市，成为建设工程领域信息化产业首家上市软件公司。同年 12 月，公司用 9434 万元超募资金收购北京梦龙软件有限公司的全部股权。梦龙软件立足建设工程信息化领域的企业，政府，行政事业单位和学校等，为客户提供以项目管理为核心的信息化产品，解决方案和服务，是国内最早开展项目管理软件业务的服务商之一。2011 年，在新加坡成立全资子公司，开拓了国际市场，迈出了全球化进程中积极的一步，同年，与上海兴安得力软件有限公司进行战略重组，大大加固并提升了公司在国内建筑工程领域信息化服务产业的领先优势。2013 年，在香港成立全资子公司，继续向国际化进程迈进；同年，在 BIM 领域全面发力；顺应时代发展，正式发布云战略并推出广联云。2014 年，广联达宣布收购全球领先的 MEP 设计和施工软件公司芬兰 Progman 和杭州擎洲软件有限公司。其中芬兰 Progman 公司，为客户提供建筑设备领域 BIM 专业软件 MagiCAD，主要包含采暖，通风，空调，给排水，喷洒和电气等专业，并同时提供相关服务。擎洲软件有限公司主要业务面向工程建设行业招投标领域，为政府，企业，个人等提供信息化产品，为客户提供更加丰富的产品服务以及系统的信息化解决方案。

2015 年，广联达正式宣布向“建设工程领域互联网+平台服务商”全面转型，取得了广州小贷牌照，主要进行建筑行业方面的筹资投资活动，同时，入股拉卡拉信用管理有限公司，打通互联网金融关键一环。2015 年 4 月份，广州小额贷款公

司设立获得批复。2014年9月份，股东大会同意公司出资1亿元在广州成立小额贷款公司，出资1亿元在北京成立小额贷款公司，开展互联网小额贷款业务。公司投资成立小额贷款公司，通过与电子商务平台业务的有效结合，充分利用大数据及互联网的优势，为电商交易双方提供相应的融资服务。同时，该子公司的设立，能够丰富公司业务领域，有利于形成新的公司利润增长点。

公司多年来一直专注于建筑工程行业，经过将近二十年的发展，其产品范围已经沿着其价值链逐步拓展到了工程造价业务、工程施工业务（含项目管理）、工程信息业务、工程项目管理类高科技设备、海外业务以及产业金融业务等几大类近百款产品，公司及下属子公司主要提供：实施服务、技术服务和培训服务，同时也展开了在建筑产业中金融行业的相关业务，广联达正沿着其价值链向“专业化、平台化、全球化”的方向进行不懈的努力。

六、广联达转型及多元化的动因分析

（一）宏观角度

目前国内建筑企业减速慢行，告别了之前的高速增长阶段，面临巨大挑战，因此在这种形势下，建筑企业迫切需要转型升级，提升企业核心竞争力。行业的发展才能带动企业的发展，广联达虽然属于软件行业，但是与建筑行业的景气度密切相关，因此，在这种大环境下，转型是必然的选择。

如今国内建筑企业信息化的进程参差不齐，多数企业没能实现信息资源的共享。随着IT技术日益成熟，建筑企业进入互联网时代，开启了新一轮信息化建设大潮。随着互联网经济的进一步普及以及移动互联网、物联网时代的来临，建筑软件行业面临的市场环境和用户习惯都在发生改变，广联达也开始进行转型模式。本文采用SWOT对广联达的宏观环境来进行分析：

1. 行业优势

原有的广联达公司在工程造价软件行业取得了很大的成就，核心产品具有较强的竞争力。广联达在工程造价软件行业处于第一名的地位，核心竞争力优势十分明显。广联达造价软件实用性很强，使用也非常简单，还能在很大程度上提高工程算量的工作效率和精度。另外，广联达还是国内首个研发出面向钢筋施工全过程的钢筋软件，极大推动了建筑行业信息化水平的提高，为我国建筑业的发展做出了贡献。

2. 行业劣势

随着互联网经济的进一步普及以及移动互联网、物联网时代的来临，建筑软件行业面临的市场环境和用户习惯都在发生改变。因此，为了适应时代的发展，广联达不论是在产品形态，还是收入模式、运营模式、管理模式都必须改变。比如说，以 KPI 作为考核指标的管理模式不能及时有效反映客户的信息以及员工的工作成效。同时，由于软件应用领域较狭窄，受到建筑行业景气度的影响太大。

3. 行业机会

2015 年是中国建筑业转型之年，建筑行业增速急剧下滑、工程回款困难、高风险的 PPP 盛行、政府大力推行 BIM，转型是行业发展的必然趋势。随着政府出台的“一带一路”战略的推进，成为中国经济增长的转折点。PPP 模式拉开大幕，政府与社会主体建立起“利益共享、风险共担、全程合作”的共同体关系。

4. 行业挑战

2015 年是中国人口的拐点之年，随着老年化程度加深，劳动将出现缺口，人口红利逐渐降低。建筑业是一个劳动密集型行业，这无疑是一种巨大的挑战。在房地产行业“去库存”的背景下，建筑业业务量将逐渐萎缩。

表 4 广联达 SWOT 矩阵分析

<p>外部环境</p> <p>内部环境</p>	<p>优势 (S) :</p> <p>1.工程造价软件行业第一名的地位,核心竞争力优势十分明显。</p> <p>2.造价软件实用性很强。3.使用也非常简单,还能在很大程度上提高算量工作效率和精度等等。</p>	<p>劣势 (W) :</p> <p>1.互联网经济的进一步普及以及移动互联网、物联网时代的来临,建筑软件行业面临的市场环境和用户习惯都在发生改变。</p> <p>2.原有管理模式不能及时有效反映客户的信息以及员工的工作成效,不利于企业发展。</p>
<p>机会 (O) :</p> <p>1.“一带一路”战略的推进。</p> <p>2.PPP 模式拉开大幕。</p> <p>3.政府大力推行 BIM。</p> <p>4.新型城镇化建设等。</p>	<p>SO 组合:</p> <p>利用互联网+来优化产业链,提升资源整合与配置能力,使全产业链向互联化、集成化、数字化和智能化发展。</p>	<p>WO 组合:</p> <p>以新型建筑工业化为核心,以信息化手段为有效支撑,将信息化与工业化进行深度融合,对建筑业全产业链进行更新改造和升级</p>
<p>威胁 (T) :</p> <p>1.2015 年是中国人口的拐点之年,劳动力即将严重缺乏,高度老年化,经济活力丧失,人口红利逐渐降低。</p> <p>2.建筑业营改增政策的全面施行。</p>	<p>ST 组合:</p> <p>公司产品众多,且产品特性和用户群体不一,需要系统思考与建设,统筹设计,区分主要矛盾,分里程碑实施。</p>	<p>WT 组合:</p> <p>坚持“精兵强将”路线,不断优化人才配置,增进能力和经验,提升个人及组织绩效。</p>

（二）微观角度

财务能力是企业核心能力之一，是企业整体经营活动在财务方面的具体、集中的体现，我们通过对广联达上市以来在公开渠道发布的年报等相关资料，对其进行相关分析，尤其是盈利能力、发展能力方面的分析。

1. 广联达的盈利能力

盈利能力是指企业在一定时期内获取利润的能力，是企业经营业绩和管理绩效的集中表现。对企业盈利能力分析的目的是通过分析及时发现问题，以便改进企业的经营管理，促进企业可持续的稳定发展。反映广联达 2007—2015 年度盈利能力的相关指标如下表 5（或图 4）所示：

表 5 2007-2015 年广联达盈利能力相关指标

年份	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
净资产收益率	0.58	0.45	0.51	0.14	0.15	0.15	0.21	0.22	0.08
销售净利率	0.33	0.28	0.34	0.37	0.37	0.30	0.35	0.34	0.16
每股收益	0.86	0.86	1.4	0.97	1.03	0.76	0.91	0.79	0.21

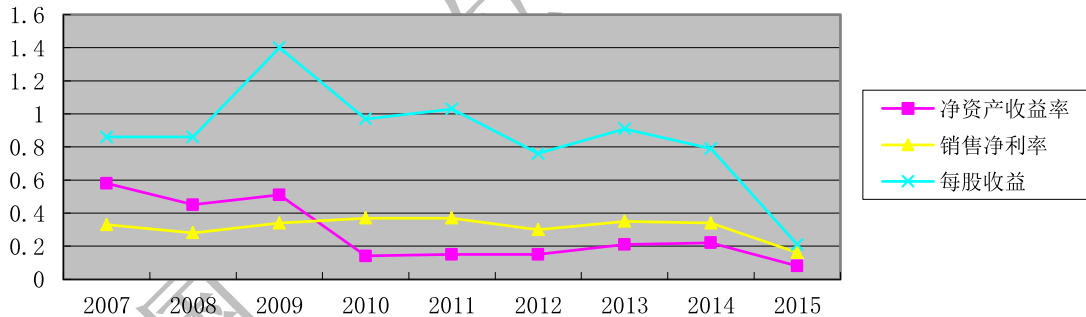


图 4 2007-2015 年广联达盈利能力相关指标

从上述图标可以看出，广联达公司的盈利能力虽然比较平稳，但是，总的趋势在逐渐减弱。不过，相对于行业水平来说，广联达的盈利能力是比较强的。广联达的盈利能力指标与同行业的平均值如下：

表 6 2007-2015 年广联达与行业相关指标对比

相关指标	财务数值	行业平均
销售净利率	0.16	0.12
净资产收益率	0.08	0.08

从以上的盈利能力分析来看，一方面，广联达的盈利能力是比较强的，另一方面，广联达的盈利能力存在逐渐下降的风险，因此，广联达要改变这种现状，就必须从战略的角度，思考企业应该如何改变这种趋势。

2. 广联达的发展能力

企业的发展能力，也称企业的成长性，是企业的经营过程中不断累积而形成的潜在发展能力，包括企业潜在的获利能力等。股东可以通过发展能力分析作出合理的投资决策；经营者可以通过对企业发展能力的分析，制定正确的经营策略和财务策略。反映广联达公司 2007-2015 年度发展能力的指标如下表 7（或图 5）所示：

表 7 2007-2015 年广联达发展能力相关指标

年份	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
净利润增长率	216.66	10.42	64.74	57.63	68.89	10.77	58.17	22.06	-59.41
销售增长率	43.81	31.48	33.71	46.00	65.05	36.31	37.43	26.33	-12.53

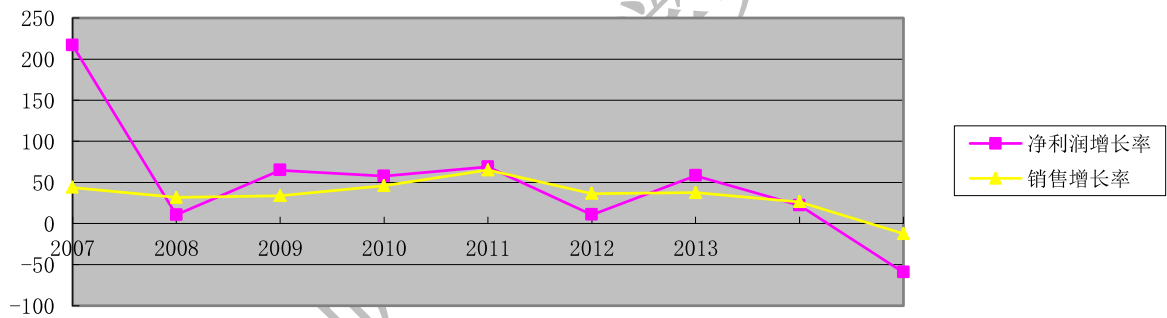


图 5 2007-2015 年广联达发展能力相关指标趋势

从以上图表可知，2007-2015 年度，广联达的发展能力在逐渐减弱，这是与前面的宏观环境分析结论是一致的。说明广联达目前如果不进行战略调整和转型，发展前景不容乐观。

七、广联达转型与多元化可能存在的问题

通过以上对企业经营环境的分析，以及企业自身目前的发展状况，广联达的转型和多元化是必要的。广联达的相关多元化涉及到计算机软件、工程造价、咨询管理服务、金融业等行业，虽然跨越多个行业，但都围绕着工程建筑业这条主链，广联达对这些行业并不完全陌生。由于互联网+平台的构建，使这些行业相互都有所关联，信息可以共享，大大降低了进入这些领域的风险。

但是，在市场竞争越来越激烈的今天，企业的战略决策和执行力是取得竞争优势的关键。如果战略决策出现问题，或者执行力满足不了战略的需要，都有可能给企业的发展带来风险。从以上的分析来看，广联达的转型和多元化既具有必要性，也具有可行性，但是，需要注意规避可能存在的风险。

（一）管理风险。广联达在转型和多元化以后管理难度将会明显上升，一个方面是因为业务种类明显增加，另一方面是业务范围明显增加。相对于原来比较单一的产品和服务，现在的产品和服务不仅跨越了领域，而且跨越了国界，原有的管理模式也发生了变化，因此，如果公司不能尽快适应这种变化，必然会产生管理风险。

（二）人才风险。公司的业务扩张领域均是技术含量较高的领域，都需要高水平的专业人才，人才的质量决定着公司业务多元化的成败。但是，要在较短的时间内招聘到一批涉及互联网技术、大数据处理、VR/AR 设备研发、金融服务等领域的高水平人才是一个难点和挑战。

（三）金融风险。由于公司的业务涉及到金融服务，而金融行业存在特有的金融风险。由于公司原有的业务和人员与金融行业关联度不大，公司能否成功切入金融领域存在未知数，需要公司特别关注并做好应对预案。

（四）现金流风险。一方面，公司收入模式的改变，有原来的主要销售套装软件转向租赁服务，从短期来看，这对公司的现金流会产生较大的负面影响；另一方面，公司在多元化过程中，前期可能需要投入的较大，这对公司的现金流也是一种考验。

八、讨论题目

不同的人对广联达的转型与多元化战略选择可能存在不同的看法，对公司应该注意的风险问题也可能有自己的观点。结合以上的案例介绍，请同学们思考以下问题：

1. 企业多元化有哪些类型？相关多元化是否一定比非相关多元化好？
2. 一般来说，企业实施多元化战略应该具备哪些条件？
3. 你认为广联达的转型和多元化是否恰当？
4. 你认为广联达的转型和多元化还需要做好哪些工作？
5. 你如何看待专业化与多元化？
6. 广联达目前转型和多元化模式可能会存在哪些风险？应该如何规避？