

沈阳天创信息科技股份有限公司

发展战略规划研究报告

公司发展战略是对公司发展的谋略，其本质特征是发展性，是着眼于公司发展。公司发展战略是其它战略的上位概念，是统帅其它战略的总战略。用公司发展战略指导其它战略，用其它战略落实公司发展战略，这是先进公司的成功之道。

沈阳天创信息科技股份有限公司（以下简称“天创信息”、“公司”）前身是沈阳特种环保设备制造股份有限公司（以下简称“沈阳特环”）。沈阳特环于 1993 年 5 月 18 日正式成立，1997 年经中国证监会批复同意向社会公开发行人民币普通股，并于 1997 年 5 月 22 日在深圳证券交易所上市。由于经营不善，沈阳特环股票自 2004 年 3 月 24 日起暂停上市，并于 2004 年 9 月 24 日被深圳证券交易所终止上市，2004 年 10 月 18 日，沈阳特环股票转为在代办股份转让系统中进行代办转让。2011 年 6 月，沈阳特环进入破产重整程序。2013 年 12 月，沈阳市中级人民法院裁定沈阳特环进入破产重整计划执行阶段。2014 年 6 月，沈阳特环引入北京天创盛世数码科技有限公司（以下简称“天创盛世”）作为重组方参与重整计划执行。2015 年 4 月，天创盛世将 100% 的股权注入沈阳特环，同时，原天创盛世股东获得沈阳特环 53% 股权，周洲成为实际控制人。至此，沈阳特环完成了重大资产重组中的破产重整、引入重组方、注入优质资产的全部工作。2015 年 7 月 1 日，沈阳中院作出《民事裁定书》（[2012]沈中民破字第 1-9 号）裁定如下：1、确认沈阳特环重整计划执行完毕；2、终结沈阳特环重整程序。2016 年上半年，沈阳特环顺利完成了股权分置改革，股票于 2016 年 4 月 8 日在全国中小企业股份转让系统恢复转让。沈阳特环定向发行新增的 5600 万股股票于 2016 年 5 月 30 日在全国中小企业股份转让系统挂牌，并于限售解除后公开转让。2016 年 6 月 2 日公司完成工商变更，公司名称更名为沈阳天创信息科技股份有限公司，股本变更为 338,992,567 元。公司第六届董事会第七次会议和 2016 年第一次临时股东大会也审议通过了关于申请公司股票在深交所重新上市的议案，公司积极推进重新上市的相关工作。

因此，在这个阶段，充分研究并制定公司发展战略将为公司中长期发展奠定坚实基础。

第一部分 公司发展战略环境分析

一、外部环境分析

1、国家宏观经济形势分析

2015年，中国经济保持稳步增长，经济总量已占全球经济总量近14%，对世界经济增长的贡献达到25%。作为全球第二大经济体，中国经济正深刻融入经济全球化之中。在当前世界经济正处于深度调整期，主要经济体复苏乏力，全球经济增长疲软而脆弱，下行压力挥之不去的背景下，中国经济的健康发展对世界经济至关重要。

进入2016年，中国开启了第十三个“五年规划”。在“十三五”的开局之年，中国经济运行保持总体平稳，GDP、物价、就业等主要经济指标始终运行在合理区间。工业生产稳定增长：上半年规模以上工业增加值同比增长6%；工业用电量比上个月回升0.3个百分点。服务业发展总体稳定，重点服务业都保持了较快发展的态势，生产性服务业的营业收入增长9.4%，比一季度回升了0.4个百分点；高技术服务业增长速度是13.2%，回升了0.4个百分点，重点服务业保持较快发展。市场销售平稳增长，社会消费品零售总额同比名义增长10%。就业形势总体稳定，1—5月城镇新增就业577万人，完成全年计划目标的57.7%。物价水平总体稳定，上半年CPI同比上涨2%。这些数据反映了中国经济仍然处于相对稳定的状态，经济结构持续优化。从经济结构看，服务业在中国经济总量中的比重已经超过制造业，最终消费对经济的贡献率超过投资。从发展动能看，新技术、新产业、新业态、新模式蓬勃发展，大众创业、万众创新已经成为发展潮流和社会时尚。

当前，中国经济发展已经进入新常态，经济增速正从高速增长转向中高速增长，经济发展方式正从规模速度型粗放增长转向质量效率型集约增长，经济结构正从增量扩能为主转向调整存量、做优增量并存的深度调整，经济发展动力正从传统增长点转向新的增长点。在新常态的大逻辑下，发展中国经济，需要依托新理念、打造新动能。

创新是发展的第一动力，也是供给侧结构性改革的重要内容。政府正在深入实施创新驱动发展战略，运用好创新的理念，积极推进大众创业、万众创新；进一步推进“互联网+”行动，广泛运用新一代信息技术，促进不同领域融合发展，催生更多的新产业、新业态、新模式，推出更加符合市场需要的新产品和服务，汇聚各方面力量加速创新进程，培育新的

经济增长点。

为了打造新动能，首先，国家和政府将全面深化改革。进一步推进简政放权、放管结合、优化服务改革、转变政府职能，营造公平竞争的市场环境。坚决把政府该放的权放出去，能放给市场的直接放给市场，同时加强事中事后监管，而且还要探索包容有效的审慎监管方式，引导和支持新业态、新模式健康发展。其次，国家和政府必须始终坚持对外开放。中国将进一步提高开放型经济的水平，扩大服务业和一般制造业的开放，为外商提供更多投资机会，营造更加公平、透明、可预期的投资环境。最后，国家和政府必须加快推动经济转型升级。发展新动能，并不代表着不需要传统产业的改造。要用改革的办法推进结构调整，减少无效和低端的供给，扩大有效和中高端的供给，这既有利于经济转型，也有利于促进经济增长。

第十三个“五年规划”期间，投资作为稳定经济增长的关键，预算内投资重点投向重大水利、交通、教育、文化、医疗、环保等领域。维持较高经济增速和清晰的投资方向成为音视频行业的重大利好消息。音视频企业纷纷调整中国市场策略，认清发展方向与目标，将中国市场作为全球最重要市场进行战略布局。同时，各行业“大数据”在信息化建设中受到空前重视，而大数据的可视化已成为关键环节，音视频行业各种解决方案将为此提供全方位服务。

2、行业发展环境分析

从技术角度，专业音视频（Professional Audio Video）总体上属于弱电系统，即通过传输线路和多媒体设备将语音、图像、数据等进行传播、处理、展示等。按照证监会颁布的《上市公司行业分类指引》，公司所属的专业音视频行业属于软件和信息技术服务业。

（1）行业管理体制

软件和信息技术服务业的行政主管部门是工业和信息化部，主要负责工业和信息化产业的监督管理，其职责包括：提出新型工业化发展战略和政策，协调解决新型工业化进程中的重大问题，拟订并组织实施工业、通信业、信息化的发展规划，推进产业结构战略性调整和优化升级，推进信息化和工业化融合；统筹推进国家信息化工作，组织制定相关政策并协调信息化建设中的重大问题，促进电信、广播电视和计算机网络融合，指导协调电子政务发展，推动跨行业、跨部门的互联互通和重要信息资源的开发利用、共享等。

专业音视频系统作为智能化建筑的重要组成部分，其设计、工程施工及设备安装涉及建筑智能化工程设计及专业承包的资质。住房和城乡建设部作为建筑智能化建设的主管部门，

负责建筑智能化工程设计与施工资质管理，拟订建筑工程质量、建筑安全生产和竣工验收备案的政策、规章制度并监督执行。

公司从事的业务涉及到的行业协会主要有中国计算机行业协会、中国软件行业协会、中国教育技术协会、中国电子视像行业协会、中国演艺设备技术协会、中国电子音响工业协会等，主要负责产业及市场研究、行业自律管理以及在政府和公司之间发挥桥梁和纽带作用。

（2）产业政策

软件和信息技术服务业是我国鼓励发展的重要战略性行业，国务院及工信部、国家发展和改革委员会、财政部、科技部、国家税务总局等相关部门陆续颁布了一系列鼓励信息产业发展的重要政策性文件，为信息产业的发展营造了良好的政策环境，主要包括：

国务院于 2000 年 6 月发布《鼓励软件产业和集成电路产业发展的若干政策》（国发[2000]18 号），目标是通过政策引导，鼓励资金、人才等资源投向软件产业和集成电路产业，进一步促进我国信息产业快速发展。财政部、国家税务总局、海关总署于 2000 年 11 月联合发布的《关于鼓励软件产业和集成电路产业发展有关税收政策问题的通知》（财税[2000]25 号），制定了鼓励软件产业和集成电路产业发展的一系列税收优惠政策。国务院于 2006 年 2 月发布的《国家中长期科学和技术发展规划纲要（2006-2020 年）》（国发[2005]44 号）和《实施〈国家中长期科学和技术发展规划纲要（2006-2020 年）〉若干配套政策的通知》（国发[2006]6 号），明确了我国科学发展的总体目标，对科学技术的发展战略进行了部署，并在科技投入、税收优惠、金融支持、政府采购、保护知识产权等方面制定了一系列具体措施。原信息产业部、国家发改委、商务部、海关总署、工商总局、国家质量监督检验检疫总局、原国家环境保护总局等部门于 2006 年 2 月发布的《电子信息产品污染控制管理办法》，在控制电子信息产品废弃后对环境造成的污染方面制定了一系列控制措施。原建设部于 2006 年 9 月发布的《关于印发〈建筑智能化工程设计与施工资质标准〉等四个设计与施工资质标准的通知》（建市[2006]40 号），对建筑智能化工程的设计与施工资质申请与管理进行了明确规定。原信息产业部于 2006 年 10 日发布修订后的《中华人民共和国无线电频率划分规定》（信息产业部第 40 号令），对无线电设备使用的无线电频率划分进行了规定。国务院于 2007 年 3 月发布的《国务院关于加快发展服务业的若干意见》（国发[2007]7 号），提出了加快发展服务业的总体要求和主要目标，推动服务业的健康发展。工信部于 2009 年 3 月发布的《软件产品管理办法》（工业和信息化部第 9 号令），对我国境内的软件产品（含国产软件和进口软件）经营与管理活动进行了规定。国务院于 2009 年 4

月发布的《电子信息产业调整和振兴规划》，鼓励加快产业结构调整，推动产业优化升级，加强技术创新，促进电子信息产业持续稳定发展。2010年1月13日，国务院常务会议决定加快推进电信网、广播电视网和互联网三网融合。2010年7月1日，国务院办公厅公布了第一批三网融合试点地区（城市）名单，三网融合试点工作正式启动。国务院三网融合工作协调小组办公室于2010年7月20日向三网融合试点地区（城市）所在省（市）人民政府办公厅印发了《关于三网融合试点工作有关问题的通知》，指导和推进三网融合第一阶段试点工作有序开展。2010年10月10日，国务院发布《国务院关于加快培育和发展战略性新兴产业的决定》（国发[2010]32号），将新一代信息技术产业列为现阶段重点培育和发展的七大战略性新兴产业之一，明确指出我国正处在全面建设小康社会的关键时期，必须按照科学发展观的要求，抓住机遇，明确方向，突出重点，加快培育和发展战略性新兴产业。并要求加大财政支持力度，完善税收激励政策，鼓励金融机构加大信贷支持，积极发挥多层次资本市场的融资功能，大力发展创业投资和股权投资基金。2011年1月28日，国务院发布《国务院关于印发进一步鼓励软件产业和集成电路产业发展若干政策的通知》（国发[2011]4号），指出软件产业和集成电路产业是国家战略性新兴产业，是国民经济和社会信息化的重要基础，将继续完善激励措施，明确政策导向。积极支持符合条件的软件公司和集成电路公司采取发行股票、债券等多种方式筹集资金，拓宽直接融资渠道。财政部、国家税务总局于2011年11月联合发布的《关于软件产品增值税政策的通知》（财税[2011]100号）、2012年4月联合发布的《关于进一步鼓励软件产业和集成电路产业发展企业所得税政策的通知》（财税[2012]27号），明确了软件产业和集成电路产业发展的一系列税收优惠政策。

（3）“十三五”规划对行业发展的影响

① 国家政策对数字告示行业的影响

在数字告示领域，能耗问题一直是行业关注的热点。近年来，数字营销在商业竞争中的作用越来越被重视，数字标牌显示出巨大的市场潜力，能耗问题也愈发凸显。而当下节能减排力度逐步加大，低能耗、高产出成为公司可持续发展的基本要求，也只有低碳环保、高效益的数字标牌产品才会被市场所接受。

数字标牌本身就是一种创造性的解决方案，数字标牌以非纸张的形式，可以最大限度地减少浪费和保护环境。而绿色数字标牌则意味着更多的价值，更少的浪费，更好的环境表现力。绿色数字标牌的实现，仰赖于创新性的绿色技术，在更多功能实现、更多价值创造的同

时，带来更低的能源消耗、更多的信息节约。从用户角度来讲，绿色数字标牌则意味着有效的成本节约，更多的投资回报。如此，也将进一步推动行业整个市场的扩大，创造更多的经济价值和社会价值，实现用户和厂商的互利双赢。绿色科技将会成为行业新一轮经济增长点。

② 国家政策对视频会议与监控行业的影响

今年是“十三五”开局之年，是落实转变经济发展方式为主线的重要年份，加快产业转型升级，减少对能源资源的过度依赖，推动经济结构调整和经济发展方式转变，不能是一句空话。因此，我国各级政府为了加强沟通，为了提高工作效率，召开视频会议便成为了首选。如今的视频会议，无论是远程的或近程的，皆能提供稳定高清的视频图像、清晰连续的声音传递、随时随刻的网络切入，以及安全完善的保密系统，早已创造了一种独特的“面对面”体验。

近年来，中国视频会议监控市场受平安城市建设，北京奥运会、上海世博会、广州亚运会、深圳大运会等安保项目以及各行业视频监控需求快速增长等因素的刺激和拉动，取得了超常规快速发展，整体市场规模迅速扩大。尽管我国视频会议监控行业的发展速度远超世界平均水平，但整个行业的发展程度与发达国家相比还有较大的距离。

而在“十三五”期间，随着平安城市建设等各项政策的继续开展和深化，以及交通、教育、金融等各行业用户安防意识的不断增强，预计未来视频会议监控市场将保持强劲增长。预计从2016年-2018年，市场规模将保持年均20%以上的增幅。作为中国视频会议监控市场未来发展方向之一的网络化视频监控系统，其增速远超行业平均增长率水平。

③ 国家民航政策对显示行业的影响

2016年4月，交通运输部正式发布了《交通运输信息化“十三五”发展规划》，提出未来五年交通运输发展规划总体目标。其中，在民航方面，将延续“民航强国战略”的发展方向，加快基础设施建设，积极发展通用航空。民航业对商用显示行业的推动主要将体现在如下几点：

1、随着信息化需求的不断增长，交通业已然成为商用显示市场的重要应用之一。机场作为交通业重要场所之一，未来随着新建机场的增加，航站楼的扩建、改建，商用显示产品在民航业将迎来快速增长发展。

2、机场作为人流密集的重要公共交通场所，民航业对于指挥调度、信息显示及广告播放需求日益高涨，传统的静态信息导向系统已经被具有动态显示、远程发布等优势商用平板产品所取代，民航业已成为众多品牌商拓展业务以及提升品牌形象的必争之地。

3、按照每个机场航站楼需求 500-600 台（包含监控指挥、信息显示以及广告传媒）左右的信息屏规模，未来五年现有机场、新建及扩建机场对于商用显示产品的将在 3 万台左右，市场增长可期。

专业音视频解决方案是航空交通项目的重要组成部分，这一领域的深入发展将为显示集成行业带来诸多商机。

④ 国家教育政策对视频教育行业的影响

国家财政性教育经费持续增长，近三年平均占 GDP 比例达 4%以上，庞大而稳定的教育投入带来了教育信息化服务的旺盛需求，为视听行业提供了空前的市场和发展机遇。2015-2016 年，全国中小学已经配备多媒体教学设备开始升级换代，高校的阶梯教室、会议室等应用场所对音视频系列产品与解决方案的需求同样提升，成为教育市场新的增长点。2016-2020 年，国家教育资源平台和教育管理平台的建设将逐步上马，大大带动智慧教育平台、教育软件、大数据及教育网络等行业大规模布局。尤其是随着流媒体技术的应用、网络基础设施的升级和网络技术的发展，网络教育视频资源凭借自身的优势越来越受到师生和学校的欢迎，成为网络环境中主要和主流的教学资源，能够发挥便利个性化学习、助力教师专业发展、促进教育均衡发展等作用。

⑤ 国家政策对云计算产业的影响

在广播电视行业中，云计算能够涉及的领域包括下一代广播电视网、有线电视网络整合、广播影视节目内容资源的管理与使用、加快全国网络整合步伐，提供全新的建设发展思路。业务整合是三网融合的实质所在，因此，业务形态的创新成为下一代网建设的核心。云计算有助于推出三网融合类业务，可为用户提供更多创新的业务体验，还可通过构建业务研发云平台，降低新业务开发成本，加快新业务推出速度。

⑥ 国家文化产业政策对音视频行业的影响

中国对文化产业发展明确提出了目标，要求凸显文化产业在整个国家建设当中的地位和作用。中央财政文化建设投入持续增长，资金重点投向全国博物馆、纪念馆、美术馆、公共图书馆、文化馆（站）建设，以及电影放映、群众文艺、舞台演艺、广播电视等方面。随着文化发展受到国家的高度重视，相关扶持政策相继出台，对文化产业的推动起到了积极作用，与之密切相关的音视频行业将大大获益。

⑦ 国家医疗卫生政策对音视频行业的影响

国家医疗卫生政策要求积极应用互联网、物联网、云计算等新技术，推动惠及全民的健康信息服务和智慧医疗服务，推动健康大数据的应用，逐步转变服务模式，提高服务能力和管理水平。医疗卫生是专业视听垂直市场中最大的用户之一，中国卫生和社会服务事业稳步增长，医院数量、医疗卫生人员数量的持续增加，将有力带动对数字化手术室、医疗示教系统、医疗数据中心等各类医疗影像解决方案的需求。

二、内部环境分析

天创信息是国内领先的专业音视频整体解决方案提供商，为教育、医疗、公检法、文化创意和政商会议用户提供包括设计和软件开发、产品销售、系统集成和运营服务的整体解决方案。经过多年的经营发展，公司希望依托资本市场的助力，快速实现公司发展战略目标。

1. 现代公司制度基本确立

公司现代公司制度框架基本形成，表现在：（1）公司资产具有明确的实物边界和价值边界。（2）形成由股东大会、董事会、监事会和高级经理人员组成的相互依赖又相互制衡的公司治理结构，并有效运转。（3）有明确的主要职能和盈利目标，各级管理人员和一般员工按经营业绩和劳动贡献获取收益。（4）公司具有合理的组织结构，在经营、财务、采购、企划、营销、质量控制、人力资源等方面形成了行之有效的公司内部管理制度和机制。（5）公司有着合理的财务结构，可以通过收购、兼并、联合等方式谋求公司的扩展。

2. 拥有较强的盈利能力

公司已累计为 5000 家以上系统集成商和上万家企事业单位提供服务。公司拥有包括中国录音师协会、中国演艺设备技术协会、中国舞台美术学会颁发的多个设计与施工资质；拥有十多项专利技术和五十多项软件著作权；拥有 IPAV、CAH 系列自主知识产权产品，授权使用 JUJO 品牌；与多家国际知名音视频生产商保持长期稳定的合作关系，拥有包括日立、松下、德国拜亚、BIAMP、Renkus-Heinz 等多个品牌特定型号音视频产品的中国大陆总代理权。

第二部分 公司发展的 SWOT 分析

一、优势(Strength)

1、极具价值的公司品牌

公司经过多年发展，已成为国内领先的专业音视频整体解决方案提供商。公司拥有数十个行业资质、软件著作权和专利技术，获得了 100 余个行业奖项。包括人民大会堂等政府机构以及奥运会、世博会、上千个大型公司、商业设施均选择了公司的产品和服务。公司还拥有行业顶尖的管理团队，技术和销售核心人员均为业内资深人士。凭借多年积累的行业美誉度及影响力，天创盛世已成为行业极具价值的品牌之一。

2、国际一流的产品资源

公司旗下所代理和销售的产品均为音视频一流品牌，拥有包括日本日立、德国拜亚、美国 BIAMP、Renkus-Heinz 等 10 余个国际知名品牌特定型号音视频产品的中国大陆总代理权。报告期内，公司完成与松下电器（中国）有限公司签订专业广播电视设备的年度合作协议，新增 AW 系列遥控摄像机。同时，新增了视频矩阵的产品，进一步完善和优化产品线。

3、强大的渠道整合能力

公司已构建完成了成熟的销售及服务网络，拥有超过 5000 家的系统集成商合作伙伴。通过合作伙伴，公司的音视频解决方案可以覆盖教育、政商会议等行业用户需求。

4、解决方案的创新能力及技术实施能力

公司拥有强大的解决方案创新能力和实施能力，公司拥有高素质的技术团队，持续进行研发投入进行智能化、网络化系统解决方案的研究。结合多年的技术积累，目前已推出“智拓”、“智音”、“智宇”等针对厅堂、会议室的多种应用解决方案。2016 年上半年又进一步推出“智享”等针对个人的应用解决方案，并得到市场的认可。

5、广泛的行业资源

公司经过多年发展，与音视频上下游产业链、主管部门、行业协会、市场研究单位、相关技术专业委员会、相关大学院系与科研部门、海外同行保持广泛和良好的合作关系。具备敏锐的行业嗅觉和应变能力。

二、劣势（Weakness）

1、由于公司的产品主要是以代理品牌为主，所以公司需要高度重视不同品牌之间的互联互通问题。在产品引入前，需要分析用户市场需求、拟引入产品与原有产品之间的协调或替代等。如果上述分析失误，会造成代理的产品无法形成系统解决方案提供给客户，只能以单品形态进行销售。

- 2、新产品的稳定性需要市场检验，如果未达预期，则会拉长销售周期，造成库存积压。新产品如果与原产品形成替代，有可能会挤压原产品的市场份额。
- 3、代理产品资源的竞争越来越激烈，优质的产品基本都被瓜分完毕。
- 4、代理产品销售的模式会受到上游供应商、下游客户的双重挤压，利润和未来发展空间受到挑战。

三、机遇（Opportunity）

1、国家产业政策支持

我国已经将软件和信息技术服务业列为国民经济的战略性、基础性和先导性支柱产业，认为其对于促进社会就业、拉动经济增长、调整产业结构、转变发展方式和维护国家安全具有十分重要的作用。

顺应国家电子信息产业规划中所要求的坚持自主创新与国际合作相结合精神，公司加快自主创新步伐，以系统应用为牵引，坚持技术自主开发；加强信息技术融合应用，以研发设计、流程控制、公司管理、市场营销等关键环节为突破口，推进音视频信息技术与传统行业结合，不断提高智能化和管理水平，提高音视频方案在各行业的服务力。

2、技术进步和创新促进行业发展

信息技术的迅猛发展，使得利用信息技术改造和提升传统管理模式成为可能，而现代社会竞争的加剧，使人们对提高效率的要求不断提升。计算机软硬件技术、网络技术、射频识别技术、自动控制技术、音视频处理技术及其他相关技术的发展和广泛应用，大大促进了现代专业音视频系统的技术革新，现代社会的高效运转越来越不能脱离专业音视频系统的协助。

3、良好的市场前景

在国民经济持续高速发展的背景下，未来一段时期仍将是我国企事业单位信息化建设的快速发展期，随着专业音视频系统与企事业单位整体信息系统融合度的不断加深，以及人们对专业音视频系统的认识和接受程度不断提高，各类型企事业单位对于专业音视频系统的需求也将逐步提高。

四、威胁（Threat）

1、市场认知有待提高

目前国内国家级和省级人大、政协、政府部门等国家机关和部分大中型公司、会展中心、酒店、学校、媒体等企事业单位已经了解和应用包括智能会议系统在内的专业音视频系统。一线、二线大城市的教育、医疗、文化场所已投入使用了专业音视频系统。但仍有相当多的市、县一级国家机关和中小型企事业单位，对于功能强大、应用方便的专业音视频系统认知度较低。因此需要进一步进行行业产品的宣传和推广，以促进市场整体认知水平的提升。

2、高端人才的缺乏

专业音视频行业是一个多学科知识结合的行业，对人才的综合素质有较高要求。目前国内，较为缺乏既对专业音视频用到的计算机软硬件技术、网络技术、射频识别技术、自动控制技术、音视频处理技术等多种技术有深入研究，又对我国专业音视频系统应用领域和行业特点有深入了解的复合型人才，上述知识和业务技能的取得，需要经过较长时间的实践经验积累，因此目前行业内高端人才较为缺乏。

3、应对客户个性化需求的不足

随着近年来客户对专业音视频系统的要求逐渐提高，客户对产品的功能和外观提出了更多个性化和定制化的要求，而目前专业音视频系统产品的制造是规模化生产，个性化需求与规模生产形成了矛盾。因此，目前行业的厂商在应对客户的个性化需求上，响应时间都会比较长，甚至是难以满足客户的需求。

五、战略组合分析

通过对公司发展的外、内环境和优劣势、机遇与威胁的判断，根据不同的条件组合和情境假设，可以相应得出四种战略发展取向：

SO 战略（增长性战略）：抓住信息技术服务业持续高速增长的机遇，利用“天创”的品牌效应，不断挖掘资源，强化构建产品系统的异质性、差异性，打造“产品+服务+运营”的整体解决方案。以北京、上海、广州、成都为核心、通过并购等方式建立辐射中国和东南亚地区的运营服务网络为突破口，加强区域合作，从深度和广度上扩大经营规模，力争成为国内一流专业音视频整体解决方案的提供商。

WO 战略（扭转型战略）：顺应产业成长周期，继续加大核心产品品牌的投入，适时适当

地对非核心产品进行收缩，潜心于产品销售，对于技术落后不适应市场需求的产品坚决清理库存，在细分的产品销售环节保持领先地位。

ST 战略（多种经营战略）：有效地利用公司的有利条件，维护现有的产品，继续保持公司在政务商务会议行的领先地位。

WT 战略（防御型战略）：规避威胁，避开劣势，实施全面收缩战略，保持产品的毛利水平，维护公司的盈利水平。

从以上四种战略取向看，天创信息应抓住有利时机，积极采取 SO 战略（增长性战略）。

第三部分 公司发展战略定位

根据公司发展的现状和外部环境的机遇与挑战，天创信息制定长远公司发展战略宜采用增长性战略（SO 战略）取向，即抓住信息技术服务业持续增长的机遇，利用“天创”的品牌效应，强化产品系统的差异性，加强核心区域运营服务合作，从深度和广度上扩大经营。其核心目标就是要将公司“做强、做大”。

“做强”指公司要具备强大的核心竞争力，通过优化商业模式，优化资源配置，在本行业中成为提供最优化整体解决方案的公司，对合作伙伴有强吸引力。

“做大”是指在“做强”的基础上，要通过并购等方式在全国、港澳台、东南亚等区域快速实现建设运营服务网络，实现规模的扩张。

一、指导理念

1. 统筹局部，把握全局。

公司是一个由若干相互联系、相互作用的局部构成的整体，是一个系统。局部有局部性的问题，整体有整体性的问题，整体性问题不是局部性问题之和，与局部性问题具有本质的区别。公司发展面临很多整体性问题，如对环境重大变化的反应问题，对资源的开发、利用与整合问题，对生产要素和经营活动的平衡问题，对各种基本关系的理顺问题。谋划好整体性问题是公司发展的重要条件，要时刻把握公司的整体发展。

2. 设定目标，坚定执行。

公司存在寿命，寿命有长有短。投资、经营者应该树立“长寿公司”意识。为了使公司“长寿”，不但要重视短期发展问题，更要重视长期发展问题。公司长期发展问题不是短期发展问题之和，与短期发展问题具有本质的区别。希望“长寿”的公司面临的长期性问题很多，如发展目标问题、发展步骤问题、产品创新问题、品牌与信誉问题、人才开发问题、文化建设问题。希望长寿的公司就要关心未来，对未来问题不但要提前想到，而且要提前动手解决，因为解决任何问题都需要一个过程。

3. 解决问题，化繁为简。

对于一个公司，树叶性的问题有成千上万，树叉性的问题有成百上千，树根性的问题可就不多了。这类问题虽然不多，但非常重要，要集中精力谋划公司发展的基本性问题。

公司发展战略不是常规思路，要有新奇的办法。公司发展战略应该使公司少投入、多产出，少挫折、快发展。谋划公司发展要靠智慧，谋划公司整体性、长期性发展更要靠大智慧。谋划公司发展固然要借鉴先进理论和先进经验，但如何借鉴还是要靠智慧。

二、发展定位与战略目标

1、发展定位

成为中国领先的专业音视频整体解决方案提供商。

上述定位包括以下几层含义：

(1) 区域

中国是全球信息技术服务业发展最快的区域，公司的发展首先是要立足中国，通过自建与合作等多种方式，构建覆盖全国主要城市的运营服务网络。在此基础上，跟随国家“一带一路”的战略布局，服务网络向港澳台、东南亚等区域扩张。

(2) 领先

核心目标是“做强”、“做大”，但“做强”、“做大”有先后顺序，先“强”后“大”。公司的发展要遵循规律，在保持现有盈利能力领先的优势下，先做好内涵式增长，再寻求外延

式的扩大。

(3) 整体解决方案提供商

整体解决方案包括：设计、软件开发、产品供应、系统集成、运营运维等。可针对用户需求提供一揽子服务。

2、战略目标

(1) 近中期目标（5年内）

“立足产品销售，积极服务转型”

目标解读：

- ① 尽快实现公司重新上市，使公司资产规模超 10 亿，营业收入超 10 亿，利润超 1.5 亿；
- ② 公司产品销售业务稳定增长。现有产品加强应用层面的研发投入，构建产品系统供给用户，保持高盈利能力。通过扩展新产品资源，加强市场开拓和渗透。
- ③ 公司系统集成业务快速扩张，通过并购合作方式，促使公司取得资质突破，在重点区域、重点行业取得扩张。
- ④ 公司运营服务业务爆发性突破，在教育和商用会议领域覆盖 5000 个服务点，形成具有较强竞争力的运营服务模式。
- ⑤ 公司的人才吸引力和知名度大幅提升，人力资源的结构和质量具有大幅提升，形成专业化、高效率的运营团队和管理团队；公司文化和公司精神走向成熟，成为推动公司“做强、做大”的催化剂。

(2) 中远期目标（5-10 年）

“成为中国领先的专业音视频整体解决方案提供商”

目标解读：

经过 5-10 年时间的不懈努力，通过不断地“做强、做大”，成为中国领先的专业音视频整体解决方案提供商。产品和服务两大核心事业域协调发展，运营业务辐射全国并向国际拓展，形成具有难以模仿的核心竞争力和极强的盈利能力；具有良好的公司形象和社会口碑，具有厚重的公司文化和精神内涵；引领专业音视频行业的创新，重新构建专业音视频生态；形成现代企业管理模式，成为具有一定国际影响力的大型企业集团。

三、公司愿景、使命和价值观

1、愿景

致力于为全中国提供便捷、专业、完善的音视频服务

2、使命

专注视听应用，创造多彩城市。

3、价值观

价值观是指公司及其员工的价值取向，是指公司在追求经营成功过程中所推崇的基本信念和奉行的目标。

公司价值观为公司的生存与发展确立了精神支柱，是公司领导者与员工据以判断事物的标准，一经确立并成为全体成员的共识，就会产生长期的稳定性，甚至成为几代人共同信奉的信念，对公司具有持久的精神支撑力。当个体的价值观与公司价值观一致时，员工就会把为公司工作看作是为自己的理想奋斗。公司的发展过程中，总要遭遇顺境和坎坷，一个公司如果能使其价值观为全体员工接受，并以之为自豪，那么公司就具有了克服各种困难的强大的精神支柱。

公司价值观对公司及员工行为起到导向和规范作用。公司价值观是公司中占主导地位的管理意识，能够规范公司领导者及员工的行为，使公司员工很容易在具体问题上达成共识。从而大大节省了公司运营成本，提高了公司的经营效率。公司价值观能产生凝聚力，激励员工释放潜能。公司的活力是公司整体力(合力)作用的结果。公司合力越强，所引发的活力就越强。

我们将公司的核心价值观概括为：诚信、专业、创新。

“诚信”：诚信是公司经营的根基，意喻公司要守法经营、诚信对待外部的客户和供应商、内部的员工。

“专业”：专业是公司壮大的途径。公司要以专业能力赢得客户的信任，通过提供专业的产品和服务拓展公司的规模，提高公司的盈利能力。

“创新”：创新是公司发展的灵魂。公司要有敢为人先的创新精神，将创新构筑为公司

核心竞争力的灵魂。

第四部分 公司发展战略的实现及优化

一、公司总体发展战略——差异化战略

通过多年的经营，公司的总体发展战略选择是差异化战略。差异化战略的重点和关键是塑造产品特色，为顾客创造价值，建立起相对于竞争对手的差异化优势。公司实施差异化战略的要点包括：

- (1) 确定目标客户。
- (2) 确定客户核心价值。
- (3) 确定在质量、服务、创新与形象上建立产品差异。

在产品端，经过多年发展，公司已构建完成了成熟的销售及服务网络，拥有超过 5000 家的系统集成商合作伙伴。公司旗下所代理和销售的产品均为音视频一流品牌，拥有包括日立、松下、德国拜亚、美国 BIAMP、Renkus-Heinz 等 10 余个国际知名品牌特定型号音视频产品的中国大陆总代理权。因此，“立足产品销售”的差异化战略要点是：

- (1) 目标客户：专业音视频行业的工程商、系统集成商。
- (2) 客户核心价值：为客户做工程提供完整、有竞争力、有特色的系统解决方案的产品组合。让客户享受便利、可靠、高获利能力的产品。
- (3) 差异化：要选择能基本构建完整系统的品牌产品做代理。逐步培育成核心产品，辅以有特色的产品，构成完整、有竞争力、有特色的系统解决方案。虽然公司不做基础性研发，但是产品与行业应用结合的研发是有必要的，这将形成公司系统解决方案的核心竞争力。

在服务端，公司将运营服务作为“积极服务转型”的关键点，差异化战略要点是：

- (1) 目标客户：各级教育机构（主要是学校）、具有分支机构的大中型公司事业单位。
- (2) 客户核心价值：为客户提供“产品+集成+运维”的一站式服务，客户通过支付年度运营服务费即可全面提升音视频需求。
- (3) 差异化：打破传统硬件销售和系统集成的模式。解决了目标客户年度预算有限条件下，希望能快速全面升级音视频需求的痛点。

二、核心事业域（主营业务）的优化

形成具有较强盈利能力和市场竞争力的核心事业域，是实现公司战略目标的最核心问题。

核心事业域是公司的重要业务领域，是公司收入的主要来源。当前本公司具有盈利能力的业务只有产品销售和系统集成两部分，但从收入规模上看，产品销售仍然占 70%以上，系统集成业务的收入占比小，能够快速响应用户音视频需求的范围也仅覆盖北京、上海、广州、深圳、香港、成都等一线城市。

因此，公司核心事业域的优化策略是：

1、产品销售业务：线上线下相结合，重点开展大客户营销。

- (1) 在公司 5000 家客户范围内，对与公司合作时间超过三年以上、年均交易金额超过一百万元的客户给予重点支持。通过与公司合作良好的金融机构，向大客户提供“供应链金融”服务，构建“产品系统+金融支持”的解决方案。通过上述策略，公司计划将大客户的规模扩大到 300—500 家。
- (2) 通过公司投资的电子商务平台进行线上销售。电子商务平台的优势是用户规模大，推广成本低。劣势是线上销售更适合标准化单品销售，毛利率低。因此，公司可将标准化的某一系列产品进行线上销售，通过线上销售增强客户对产品的认知，积累客户数据，待客户交易规模扩大满足一定条件后转入线下专人管理。

2、系统集成业务：通过投资和并购等方式，快速建立服务网络。

- (1) 收购 10—15 家具有解决方案设计和实施能力的系统集成商，完成包括资质、人员、资金等方面的资源整合，形成成熟的业务模式、稳定的技术团队和规范的管理体系。
- (2) 收购不仅能带来系统集成业务收入规模的扩张，更重要的是可以快速建立全国服务网络，可以为运营服务网络的落地建立有效的支点。

3、运营业务：加大用户的开发，5年内实现5000个运营点的目标。

- (1) 聚焦在教育、商业会议用户市场，通过多种方式进行用户的开发。
- (2) 加大对“易学”、“易通”平台的研发投入。

第五部分 公司职能战略

一、公司组织战略

战略的实施离不开有效的组织机构，战略的适应性决定了组织机构的动态性，因此公司应不断推出合理有效的组织机构以适应战略的变化。

1.实施评价控制

由于内外部因素均处于不断变化之中，所有战略都必须不断地进行动态调整。评价控制是指在公司经营战略的实施过程中，检查公司为达到目标所进行的各项活动的进展情况，评价实施公司战略后的公司绩效，把它与既定的战略目标与绩效标准像比较，发现战略差距，分析产生偏差的原因，纠正偏差，是公司战略的实施更好的与公司当前所处的内外环境、公司目标协调一致，使公司战略得以实现。

在战略控制系统中有三个基本的控制子系统，即战略控制、业务控制和作业控制。

(1) 战略控制是以公司高层领导为主体，它关注的是与外部环境有关的因素和公司内部的绩效。

(2) 业务控制是指公司的主要下属单位，包括子公司和职能部门两个层次，关注的是公司下属单位在实现构成公司战略的各部分策略及中期计划目标的工作绩效，检查是否达到了公司战略为他们规定的目标，业务控制由公司总经理和下属单位的负责人进行。

(3) 作业控制是对具体负责作业的工作人员的日常活动的控制，他们关注的是员工履行规定的职责和完成作业性目标的绩效，作业控制由各级层主管人员进行。

2.实施平衡计分卡（BSC）制度

（1）确立公司的使命，远景与策略。公司的使命、远见与策略应简单明了，并对每一部门均有意义，使每一部门可以采用。

（2）成立 BSC 小组或委员会，解释公司的使命、远见与战略，并建立财务、顾客、内部营业、学习与成长四类具体的目标。

（3）将四类具体的目标找出最具意义的绩效衡量指标。

（4）在公司内部各层次展开宣传、教育、沟通。

（5）各经营单位、职能部门把自己的战略化为自己的 BSC。在此过程中要注意结合各经营单位自身的特点，在各自 BSC 中应有自己独特的、不同于其他部门的目标与指标。

（6）制订每年、每季、每月的绩效衡量指标具体数字，并与公司的计划和预算结合，并注意各类指标间的关联性。

（7）将每年的报酬奖励制度与经营绩效平衡表相结合。

（8）实施 BSC，并对实施的情况，进行月度、季度、年度检测和反馈。

（9）经常采用员工意见修正 BSC 指标并改进公司策略。

根据平衡记分卡反馈的结果、对经营绩效的评价，同时对公司内外部战略地位是否已发生重大变化进行评估，来对公司进行全方位控制，确定公司是否令人满意地朝既定目标前进。

对通过评价工作业绩所发现的问题，必须针对其所产生的原因采取纠正措施，若评价标准得到满足时，则继续目前的战略。特别要在加强公司的战略管理、增强激励作用、减少信息不对称等方面发挥功效，最大限度地开发和利用公司的资源，提高公司的整体绩效水平，来满足现代公司闭环、过程和动态管理的要求。达到战略评价和控制的目的。

二、人力资源发展战略

专业音视频行业属于有一定技术门槛的行业，公司应当按照智力密集型的目标去进行人类资源建设，作好人力资源开发是公司有序发展和持续发展的重要保证。

1.注重提高员工的素质

公司的成败关键在于专业服务人员的素质，并且员工行为本身就是服务的一部分，只

有正确的服务理念、高超的服务技巧才能有高质量的服务。

2.打造专业化的公司管理团队

本公司要造就一批具有战略眼光和国际经营意识的公司管理人才。公司经营所面临的环境有很大的不可控制性，市场风险大、竞争范围广，经营业务复杂，要求公司管理人员应在实践中树立经营意识，提高市场营销和多元化公司管理的能力。

为实现公司战略目标，应当加速培养、引进和造就一批具有国际化和多元化经营意识，既熟悉本公司的运作模式，又能把握市场方向，并能促进公司快速发展的人才。

3.培育市场化的职业经理人

职业经理人把经营管理公司作为专职，是资本的经营者，是公司实际运作的管理者。职业经理人不仅是人力资源，更是人力资本。应借鉴同行业上市公司的成功经验，在培训、激励、评价等方面有所创新，培养一批高素质、高忠诚度的职业化经理人才。

职业经理人应具备以下四种能力：出色的决策能力，识别、选拔、任用、考核、评价、激励人才的能力，战略规划设计和组织实施的能力，营造和谐气氛、创造向上的公司文化的能力。这些能力不是天生的，要靠不断学习培训。公司应加强对其职业经理人的教育培养，改善教育培训方式，提升职业经理人的综合素质、个人能力，为公司进一步发展奠定坚实人才基础。

4.大力引进急需人才

公司管理、策划、营销等方面专业人才的匮乏是当前公司做大变强的制约，而内部的培养又需要一个较长的时间周期，应从外部引进急需人才。通过发布广告、猎头公司等方式寻觅人才，通过优厚薪资、股权激励等形式吸引人才，通过公司文化、公司精神和公司的成长性等留住人才，建设合理的人才成长和提拔机制，给人才以广泛的成长空间，使人力资源不再成为公司发展的“绊脚石”。

三、财务战略

从公司的发展战略目标和当前的实际出发，应选择扩张型和稳健性相结合的财务战略。

1.投资战略

公司投资战略是在公司总体战略指导下，根据对公司内外部环境、公司所拥有资源、公司预期收益及对未来的预测进行综合权衡之后，所选择的最佳投资方向和投资规模的谋划，是公司财务战略最为重要的组成部分，旨在保持公司的竞争优势及持续发展，对公司的长期盈利能力有着极其重要的影响。

将财务资源向服务业务扩张倾斜，通过并购方式快速实现服务网络的布局。

公司在投资中应把握的原则：

(1) 加强项目的可行性研究。项目的可行性研究是预防投资风险、实现投资效益的必要保障。将可行性研究程序化，使公司的投资方案有统一可比的评价体系。投资决策部门在宏观上要对可行性研究的结构、市场分析重点、方案评选方法和项目风险分析等做出选择。

(2) 建立投资项目事后效益评估机制及责任考核机制。对投资项目建立制度化、模块化、表格化的效益跟踪机制，通过定量、定性的效益评估报告，为项目使用程度做出客观、公正和准确的综合评定，为后续投资提供经验性数据，同时也有利于进行投资的责任考核。

(3) 与公司的战略目标保持一致。公司战略是面向未来的，公司的投资战略也应该从公司长远发展的角度出发，做到有利于增强公司的核心竞争力，促进公司战略的实现。

2.筹资战略

公司可选择的融资策略较多，上市、配股、增发、发行可转换债券、申请授信额度、贷款等方式都可以被公司认真研究和选择。如果主要采用负债融资策略，则很可能因为高经营风险导致较高的负债利率，从而导致高负债成本。因此，公司应该主要选择股权融资策略。

公司在筹资中应把握的原则：

(1) 合理掌握资本结构，正确运用负债经营策略。负债经营是公司在市场竞争中求生存谋发展的有效手段。负债比例越大，公司获得收益的可能性也就越大，但随之而来的财务风险也越大，关键在于适当把握负债经营的时机，应随着外部环境和自身条件的变化适时提

高或降低负债比例。

(2) 合理确定筹资数量，选择最佳筹资时间。筹资应以公司资金的需要量为前提，既能满足公司的流动资金需求，又能满足投资等的需求。在筹资时要充分考虑到货币的时间价值，合理拟定资金的使用计划并选择最佳引资时间。还要考虑到负债资金的还款期限，避免因还款额度过大或还款时间过于集中而给公司造成资金流转的困难。

(3) 与公司的战略目标保持一致。

3.收益分配战略

在当前阶段，公司要迅速扩大规模，应全力支持公司的扩张型发展战略。公司的内部盈余变成了投资所需资金的重要来源之一，相应地，应采用低正常股利加额外股利型的战略，而在支付方式可采用在定期支付少量现金股利的基础上，较多地采用送股和配股。

同时，积极探索知识、技术、专利、管理等要素参与收益分配的有效办法，制定有利于留住人才和人尽其才的收益分配政策。

四、营销战略

营销战略是企业现代市场营销观念下，为实现其经营目标，对一定时期内市场营销发展的总体设想和规划。基于公司战略目标，天创未来5年内将重点围绕产品分销和服务两大业务模块制定市场营销战略。

1、Product——不断丰富公司产品线

基于公司在专业音视频领域深耕多年的资源和积累，公司旗下已经拥有包括日立、松下、德国拜亚、美国 BIAMP、Renkus-Heinz 等 10 余个国际知名音视频品牌特定型号的产品总代理身份，未来将继续加强和世界一流音视频厂商的合作范围，从品牌数量和产品种类两个维度，不断丰富和完善产品分销业务模块的产品线，提高提供音视频整体解决方案的能力，满足不同客户多样化的需求。

围绕设计、集成和安装、运营与维护、租赁、内容提供、软件开发等方向提供更加多样化、精细化，差异化的服务内容（产品），建设完善的服务体系，提高服务质量。

通过提供整体解决方案，结合全方位的服务能力，这将成为公司区别于其他竞争对手

的优势。

2、Positioning——准确明晰产品、解决方案及服务的市场定位

准确的市场定位是销售成功的重要前提。公司将通过研究客户的需求和痛点，以便更好地把握细分市场，针对不同的市场提供具有竞争力的产品、解决方案和具有针对性的服务，以取得更多的市场先发优势。

3、Pricing——制定有竞争力的产品价格策略和销售策略

天创凭借多年在专业音视频领域的经验，对产品和不同的解决方案都有着深刻的认识，对行业和市场及竞争对手也有着足够的了解，这些都是我们针对不同产品和解决方案制定出有竞争力且灵活的价格策略和销售策略的基础。

产品分销业务：针对不同地区或者行业的销售渠道，交易金额和数量，代理商和合作伙伴的级别，交易信用状况，公司会制定差异化的价格和销售政策，针对重大项目会有特殊价格支持。公司具有完备的项目报备制度，保证销售渠道有序的竞争和足够的活力。价格策略制定会保证价格具有市场竞争力的同时，最大化公司的收益。

服务业务：服务即产品，根据服务内容和模式针对每个项目收取服务费用。运营和维护服务通常分 3-5 年，按照每年收取运营服务费用的方式收取费用。这种模式可以快速占领市场，同时也为客户减少了前期建设投入。

4、Promotion——为品牌传播和产品推广制定有创意、高效率的整合传播策略

经过多年的努力，天创已经是行业内具有较高知名度的公司，每年都会围绕公司战略目标和业务发展需要进行大量的推广工作。公司有着一支专业的，有着对行业深刻理解的、充满创意和执行力的市场推广团队。

公司品牌传播的策略是“以业务提升品牌，以品牌助力业务”。天创多年来已经积累了大量成功并具有社会影响力的成功案例，并拥有众多合作密切的客户，这些都成为天创品牌的背书，也让天创更快速、更容易的不断整合产品资源，完善团队力量，扩展目标市场。

围绕公司业务模块，每年公司都会参加重要的行业展会、技术研讨会，也会根据业务需要组织各类市场推广活动。同时会利用当今丰富的互联网推广手段，结合传统媒体和新媒体、自媒体资源矩阵进行多维度的整合传播。

随着公司的发展，未来天创将被打造成专业音视频领域的第一品牌，并进一步将品牌影响力扩展至行业外和国际市场。

五、资本市场战略

充分利用各层次的资本市场，是实现公司“做强、做大”这一核心目标的重要途径。对于天创信息，应分步骤的实施公司的资本市场战略。

第一步：实现重新上市

尽快实现公司的重新上市。

第二步：增资扩股

在公司成功实现上市后，以良好的成长性和市场业绩为依托，择机实施增资扩股与再融资，以保障公司规模扩张和业务领域扩展对资金的需求。根据公司的实际状况，可选择定向增发、可转股债券、发行公司债券等再融资形式。

第三步：适度开展风险投资

当公司成功跨越快速成长阶段后，在较充裕资金的保障下，可适时进行股权与风险投资。对具有较好成长性的在线教育类中小公司或拟上市的公司，可以参股或控股的方式进行股权投资，不断积累资本市场投资经验，并将资本投资作为公司实施资源整合，实现规模扩张和业务领域拓展的重要途径。对在线教育行业的小公司，特别是对整个行业发展具有深远影响的创新类公司（如针对 K12 教育中的大数据分析、人机互动领域），可适时进行风险投资，以求将来的超额资本收益回报。

第六部分 战略规划的实施要点

一、分步实施

从近中期（5 年内）和中远期（5-10 年）二个阶段分步实施公司的发展战略。分步实施内容如下：

1.近中期（5年内）

公司近中期的发展方向是立足产品销售业务，积极拓展服务运营业务。具体内容如下：

- （1）1-2年内顺利实现公司重新上市。
- （2）以产品销售业务为基础，强化大客户营销。

产品销售属于公司基础业务，近中期不仅有盈利指标要求，也有适度的收入增长指标要求。要根据公司战略的目标市场，深入理解用户需求，在此基础上优化产品引进。针对重点区域、重点市场拓展客户，加强运营管理，降低库存金额。针对销售规模靠前的大客户，可进一步提供供应链金融的支持手段，在控制风险的前提下增强对大客户的合作粘性。

- （3）通过并购，整合区域系统集成商，快速实现服务网络的布局。

（4）强化人力资源建设，引进急需人才，形成专业化的公司运营和管理团队，组建专门的研发部门，以进一步拓展“易学”平台和“易通”平台的运营业务。

2.中远期（5-10年）：

（1）对代理产品销售的依赖性不断降低，服务业务收入不断提升占到总营业收入60%以上，其中：运营收入能占到公司总营业收入的10%以上。

- （2）通过境外并购，加强应用研发，构建自有品牌体系。

（3）增强公司发展的可持续性：投资研发创意型专业音视频产品，投资在线教育和大数据类型的公司。

（2）系统的公司文化基本成型，“天创”的品牌效应开始显现，成为专业音视频行业的“第一名片”。

二、人力资源结构优化

（1）产品销售业务目前人员最多，是公司员工的主体，未来规模不宜再盲目扩张，应与收入、利润增长的速度相匹配。

（2）运营业务应扩大人员规模，主要增强“易学”、“易通”解决方案的研发人员。关键在于提高从业人员素质，吸纳高学历人才。

(3) 职能管理人员应进行结构优化调整。对于能够提升系统管理能力的人才应积极引入，对于从事基础管理岗位的人员应通过培训提升效率。

三、创新能力培育

(1) 建立和加强产品系统应用研发机构。组建专门的设计与研发部门，专门负责产品应用开发。

(2) 加强公司信息部的创新能力，充分利用互联网等信息化新技术对公司进行营销、客户资源管理、运营业务管理等。

四、市场开拓

(1) 产品销售业务是市场开拓和市场渗透策略相结合：对现有产品现有市场深度的拓展，对现有产品新市场的拓展，引进新产品对新市场的扩张。

(2) 系统集成业务主要是市场渗透策略，即聚焦在现有的教育、医疗、公检法、文化创意、政务商务会议市场进行深度的拓展。

(3) 运营业务主要是市场渗透策略，即聚焦在教育、商业会议市场进行深度拓展。

五、产业链打造

专业音视频的“互联网+”将对行业的生态造成颠覆性的影响，将打破目前相对封闭的渠道，产品和服务的提供者将会更便利、更低成本的面对用户的需求，用户也将有更多选择服务的提供商。公司将围绕“整体解决方案提供商”的战略定位，向产业链上下游进行延伸拓展。通过并购等投资方式，获得国外有产品基础研发能力公司的控股权，逐步完善自有产品体系。通过投资和新设等多种方式，设立包括“设备租赁”“内容制作”“创意设计”等类型公司，完善专业音视频服务生态。

沈阳天创信息科技股份有限公司

二〇一六年九月二十八日