

学校编号: 10384

分类号: 密级

学 号: X200215197

UDC

山西省通信公司发展战略研究

Researches on the Strategy of Shanxi Telecom Corporation

刘存虎

指导老师姓名: 郭 朝 阳副教授

申请学位级别: 硕 士

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交时间: 2005 年 3 月

论文答辩时间: 2005 年 4 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予时间: 年 月 日

答辩委员会主席:

评 阅 人:

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

刘存虎

二〇〇四年十一月六日

论文摘要

近年来，随着通信市场竞争格局的形成，市场竞争日趋激烈，山西省通信公司面临着来自外部环境和企业自身发展的各种严峻挑战。能否在激烈的竞争中求得生存与发展，很大程度上取决于企业的经营活动能否适应外部环境的变化并作出积极正确的反应。但就目前情况看，山西省通信公司在企业战略管理中存在的环境适应性较差、协同效率不高、执行能力不强、持续创新乏力等问题，已经严重影响了企业的发展。

因此，尽快调整企业的发展战略，确定正确的发展方向，驾驭环境的发展变化，进而实现创造企业未来、追求企业长期利益最大化的目标，已经成为山西省通信公司的当务之急。

为了更好地指导山西省通信公司的发展，应对不断变化的新形势的挑战，提高企业的竞争能力。本文作者立足于企业的实际，着眼于企业的长远发展，针对山西省通信公司战略管理的现状，通过对战略管理中存在问题的分析，吸取先进的战略管理理念，运用 SWOT 分析等工具，对山西省通信公司面临的环境进行了认真细致的分析，在此基础上对山西省通信公司的发展战略进行了系统的规划，提出了山西省通信公司发展战略的选择、目标及任务，致力于完善山西省通信公司的发展战略，对推动山西省通信公司的持续、快速、健康发展具有十分重要的作用。

关键词：通信企业、战略管理

Abstract

With the stiff competition in communication market in recent years, Shanxi Telecom Corporation is facing severe challenges both inside self-development and outside environment. Can the enterprise survive and develop in the stiff competition? The answer will be yes if the business activities of the enterprise adapt to the change of outside environment and make right response in active way. However, there are so many problems existed in the enterprise such as poor adaptation to environment, low efficiency in corporation, weak ability in getting things done and lacking of the capability in constant innovations. All these problems have seriously hindered the development of Shanxi Telecom.

Therefore, the most urgent thing for Shanxi Telecom to do is to adjust the development strategies, define the proper development direction and control the development changes. Thus, Shanxi Telecom can realize the goals of creating the future and maximizing the profit of the enterprise in long term.

In order to give better guidance to the development of Shanxi Telecom and improve its ability of replying to challenges and competition, the author of this thesis put forth the strategic management opinions about the enterprise. According to the reality and the aim of long-term development, the author has analyzed the problems existed in strategic management and absorbed advanced management concepts. Through using SWOT analysis tool, the author has carefully analyzed the environment in detail and made a systematic plan of the development strategies of Shanxi Telecom. In this plan, the author has put forth the opinions about the choice of development strategies, the target and the mission of Shanxi Telecom with the aim of perfecting the development strategies of the enterprise. This will be of great use to the continuous, swift and healthy development of Shanxi Telecom.

Key Words: Telecom Enterprise Strategic Management

目 录

绪论	1
第一章 战略管理理论概述	3
第一节 企业战略管理理论的发展	3
第二节 三种基本的战略思维	5
第二章 山西省通信公司的内部条件分析	8
第一节 山西省通信公司的基本情况	8
第二节 山西省通信公司企业战略管理的现状	9
第三节 山西省通信公司的业务分析	13
第三章 山西省通信公司的外部环境分析	17
第一节 宏观环境分析	17
第二节 顾客分析	18
第四章 山西省通信公司的战略	21
第一节 战略分析的总结	21
第二节 山西省通信公司战略管理的总体设想	23
第三节 山西省通信公司总体战略发展目标	24
第五章 山西省通信公司的战略实施	27
第一节 山西省通信公司战略的具体实施	27
第二节 山西省通信公司战略的控制	28
结束语	31
参考文献	32
后记	33

绪 论

求生存、求发展是企业的本能。在市场急剧变化的环境下，日趋激烈的竞争已经超越行业、地区、国家的时空界限，能否在激烈的竞争中求得生存与发展，很大程度上取决与企业的经营活动能否适应外部环境的变化，并作出积极正确的反应。而联结着企业与环境的是企业的发展战略。企业的发展战略确定企业经营活动的方向、中心、重点、发展模式及资源调配，涉及到企业发展中带有全局性、方向性、长远性和根本性的问题，是企业为实现各种特定目标以求自身发展而设计的行动纲领或方案，是企业持续、快速、健康发展的根本保证。如何更好地驾驭环境的发展变化，结合企业的资源状况，规划出企业较长期的发展趋向，制定出一个具有远见而又切实可行的发展战略，是摆在包括山西省通信公司在内所有企业面前的、亟待解决的课题。

山西省通信公司的前身可追溯到原山西省邮电管理局，长期以来，在计划经济的体制下，邮电合一、政企不分，战略管理一直未得到重视。近年来，随着通信市场竞争格局的形成，市场竞争日趋激烈，山西省通信公司面临着来自外部环境和企业自身发展的各种严峻挑战。为了适应市场的快速变化、满足客户日益增长的个性化服务需求，山西省通信公司必须从原来面向业务和产品的经营模式向面向市场和客户的经营模式转变，积极探索“以市场为导向、以客户为中心、以效益为目标”的新型企业运营模式。尤其是今年以来，为了响应集团公司整体上市的要求，尽快与资本市场接轨，山西省通信公司面临着从思想观念、经营理念、工作方式、企业管理等各个方面的转变。在经济增长方式上，必须尽快实现从传统的粗放型向集约型的转变；从过去靠投资拉动的外延式发展向内涵式发展转变。等等。但就目前情况看，山西省通信公司在企业战略管理中存在的环境适应性较差、协同效率不高、执行能力不强、持续创新乏力等问题，已经影响到企业的发展。因此，尽快调整企业的发展战略，确定正确的发展方向，驾驭环境的发展变化，进而实现创造企业未来、追求企业长期利益最大化的目标，已经成为山西省通信公司的当务之急。

为了更好地指导山西省通信公司的发展，应对不断变化的新形势的挑战，提

高企业的竞争能力。作者立足于企业的实际，着眼于企业的长远发展，结合所学的战略管理知识，吸取先进的战略管理理念，对山西省通信公司的发展战略进行了反思，全文共分为五章，具体结构安排如下：

第一章，作者对企业战略管理的基本理论进行了简单回顾，重点介绍了企业战略分析、制定和实施过程中的三种不同战略思维方式。

第二章，对山西省通信公司的内部条件进行分析，具体分析了公司发展及现状、业务组合，和战略管理中存在的问题。

第三章，对山西省通信公司面临的外部环境进行分析。作者重点分析了宏观政策和电信产业的状况，以及山西省通信公司的顾客情况。

第四章，在总结公司内外部分析的基础上，提出了山西省通信公司战略管理的设想，对山西省通信公司的发展战略进行了系统的规划，确立了山西省通信公司发展战略的选择、目标、任务等。

最后，作者根据多年来的管理经验，提出为保证企业总体战略目标实现而实施的企业经营服务、技术发展等六个方面的发展战略，指出了战略实施必须处理好的全员参与、整体联动等四个方面的问题，致力于完善山西省通信公司的发展战略，对推动山西省通信公司的持续、快速、健康发展具有十分重要的作用。

第一章 战略管理理论概述

战略是什么？我们可以用《Economist》杂志的一个简单而权威的定义进行诠释，即战略回答企业的两个基本问题：一是“Where do you want to go? ”，一是“How do you want to go there? ”。企业长期存在及发展的基础是创造价值，对价值的理解和定义构成了前一个问题的答案，如何创造价值则是对后一个问题的解答，至于价值如何分配则是企业各种利益相关者之间的博弈结果。这样，我们可以说企业战略就是如何实现企业自身所定义的价值创造。出于分析的需要，本章对企业战略管理理论的基本发展及三种基本的战略思维方式进行简单的回顾和总结。

第一节 企业战略管理理论的发展

20 世纪 50 年代以前是企业战略管理理论发展的萌芽阶段，自 20 世纪五六十年代以后，企业战略管理理论获得了很大的发展。其中，60 年代有钱得勒的“结构跟随战略”假设和安东尼—安索夫—安德斯范式。进入 70 年代以后，战略理论研究的核心问题逐渐转向实际操作，其主流如 70 年代的经营组合管理理论和迈克尔·波特的竞争定位理论。

20 世纪 80 年代以后，世界经济格局发生了深刻的变化，企业经营环境的变化日益明显，技术创新加剧，市场竞争激烈，顾客需求日益多样化，组织趋向扁平化和弹性化，不确定性对企业管理的挑战越来越大。战略管理研究转向重视企业中人的因素、文化因素、知识因素以及研究方法的方向性和有效性，与此相适应，圣吉、柯林斯和珀斯提出了企业愿景驱动性管理，另外一些学者在波特的竞争理论上进行发展，提出了竞争优势观和核心竞争力等一系列新的理论与模型。

20 世纪 90 年代以后，创新和创造未来成为企业战略管理研究的重点，在此背景下，超越竞争成为战略管理理论发展的一个新热点，其中，影响较大、有一定代表性的理论主要有：德—博诺提出的超越竞争理论、莫尔提出的企业生态系统使用演化理论、达韦尼提出的超级竞争模型等。另外一些学者敏锐地感受到知识经济条件下知识在价值创造过程中的作用，并提出了以知识为本的战略。

经过近半个世纪的发展，理论界对企业战略的一般基本理论和程序取得了一定的一致性的认识。人们通常认为，公司的战略包括三个层次：总体战略、经营单位战略和职能战略，如图 1-1 所示。

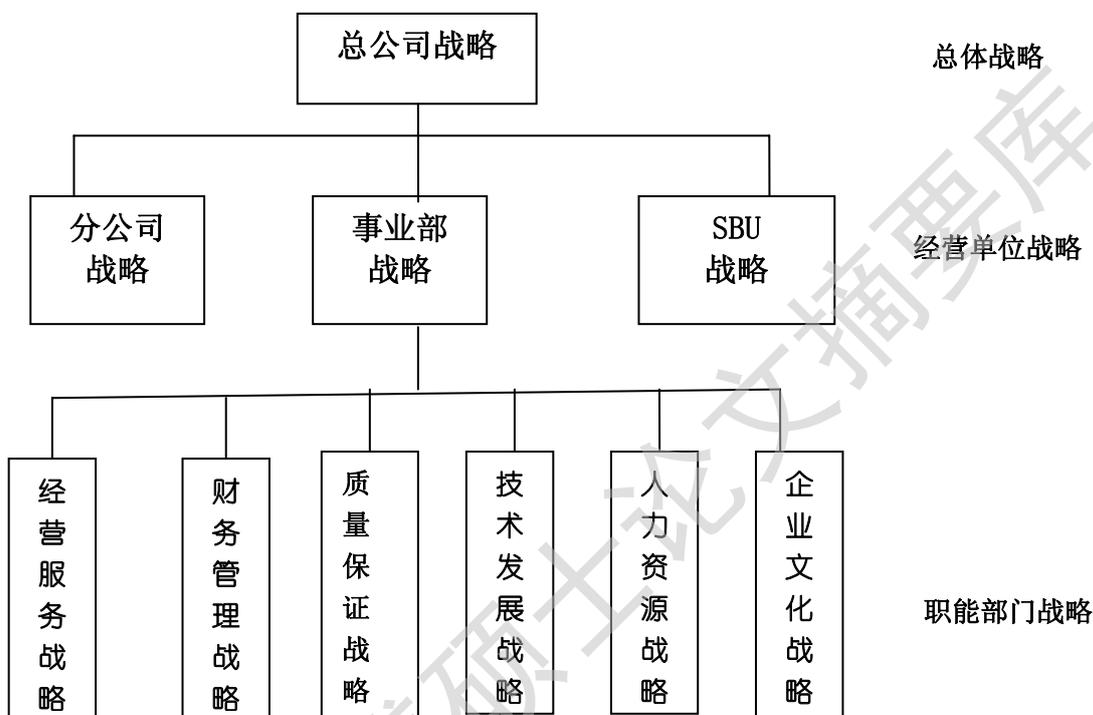


图 1-1 企业战略层次

从上图可以看出，总公司战略决定了经营单位战略，经营单位战略又决定着职能部门的战略，相应地，各职能部门战略服从于经营单位的战略，而经营单位战略又服从于公司总体战略，这三个层次的战略构成了企业战略的系统。

企业战略管理的一般过程可以简单划分为战略分析、战略制定、实施和控制几个阶段。对企业外部环境和内部条件分析，应与企业使命的确定紧密联系起来。在对企业外部环境和内部条件分析时，要依据企业的使命有针对性地分析，而企业使命的最后确定也有赖于对企业外部环境和内部条件的深入分析，三者是相辅相成的。在企业使命确定以后再依此确定企业战略目标、企业战略方案、企业职能部门战略、企业战略的实施和控制。企业战略在实施和控制的过程中，又会不断发现新的情况和新的问题，企业应根据这些新情况和新问题进一步修正企业的使命、战略目标等，这是一个动态管理的过程，具体如图 1-2 示。

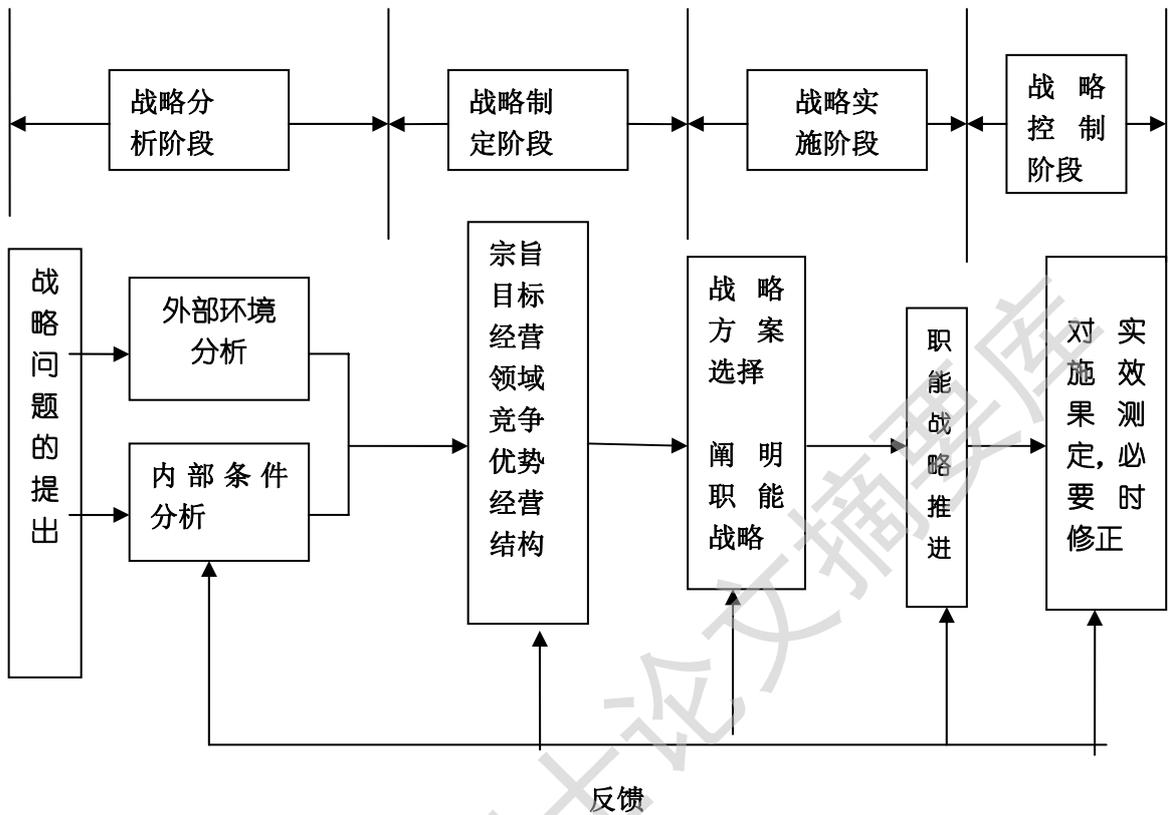


图 1-2 企业战略管理过程

第二节 三种基本战略思维

企业战略管理考虑的是如何利用自身有效的资源、资产，在充满竞争的环境下满足顾客的需求，从而实现价值的创造。这样，资源、竞争和顾客三者就构成了企业战略管理的战略思维出发点。纵观各种战略管理理论，无不是从这三者出发来考虑企业的战略制定，因此，形成了三种截然不同的战略思维，即以资源为本的战略思维、以竞争为本的战略思维和以顾客为本的战略思维

一、以资源为本的战略思维

以资源为本的战略思维认为企业是一系列独特资源的组合，企业可以获得超出行业平均利润的原因在于它能够比竞争对手更好地掌握和利用某些核心资源或者能力，在于它能够比竞争对手更好地把这些能力与在行业中取胜所需要的能力结合起来。

二、以竞争为本的战略思维

过去 20 多年以来，以竞争为本的战略思维一直占据着主导地位。以竞争为

本的战略思维认为在决定企业盈利性的因素中，市场结构起着最重要的作用，企业如何在五种竞争力量中确定合适的定位是取得优良业绩的关键。毕竟，企业需要比竞争对手拥有某些优势才能在市场竞争中生存和发展。因此，如何打败竞争对手、如何在竞争中获得竞争优势就成为这种战略思维的主要焦点。

三、以顾客为本的战略思维

以顾客为本的战略思维认为顾客是企业经营的中心，研究顾客需求和满足顾客需求是企业战略的出发点。正如日本战略专家克尼奇·欧米所说：制定战略时把竞争纳入考虑是十分重要的，但是，我们不应该首先这样来考虑问题，首先要做的是仔细研究顾客的需要。成功的战略要找到更新的、更有效的方法去满足顾客的需要和欲望。企业根据顾客来调整企业的各种资源组合和经营行为，以便为顾客提供更多的价值。目前，山西省通信公司正在积极实现这一变革，把公司的组织结构从以产品为中心改为以现有顾客和潜在顾客为中心，设立了客户业务经理岗位，由客户业务经理向顾客提供服务。客户业务经理的绩效不仅仅与销售收入挂钩，还与顾客的满意程度挂钩，把经营工作逐步转移到以顾客为中心来开展。

四、三种战略思维的比较

以资源为本的战略思维、以竞争为本的战略思维和以顾客为本的战略思维这三种战略思维并没有优劣之分，仅仅反映了不同环境条件下不同企业制定企业战略时的战略思考方向。下面，笔者就这三种战略思维进行比较。

以资源为本的战略思维把企业所能掌握和利用的资源视为企业持续竞争优势的源泉。本质上讲，这是一种从企业出发的战略观点，由内而外来考虑企业战略的制定，因为企业的核心能力决定企业所服务的顾客，决定了要满足的顾客需要。这种战略考虑更多的是企业具备什么独特的资源，如何充分利用这些资源来获得更多的利润。但是，以资源为本的战略存在一个问题，即战略不是以顾客需求为中心。一旦企业的核心能力与顾客需求毫不相关，或企业的差异化不被顾客所认识和接受，那么，以资源为本的战略就会陷入困境。

以竞争为本的战略思维以行业吸引力作为企业战略取向的指标，把竞争对手的经营行为作为自身经营行为的标杆，考虑的是行业内的此消彼长，考虑的是竞争对手之间的你争我夺，考虑的是如何比竞争对手做得更好或打败竞争对手，对于整个行业而言是一种零和战略。不过，以竞争为本的战略思维并不太重视价值

的创新。企业若从这种战略思维出发来考虑战略的制定，则不可避免地产生三种影响：一是企业注重模仿而不是创新，因而企业常常接受竞争对手的成功之道并进行模仿；二是企业更多的是应对式地展开经营，这是竞争的本质使然；三是企业对新出现的市场和顾客需求的变化把握不够。

以顾客为本的战略思维则是由外而内的一种战略思维方向，考虑的是顾客需求什么，企业应该如何满足顾客的需求，把维系顾客或比竞争对手更好地满足顾客作为企业发展的基础，并由此来对企业进行变革，以应对这种要求。采取这种战略思维的企业以顾客价值作为战略的取向，以价值创新为己任，以价值来维系顾客和满足顾客需求，这样，对整个行业而言是一种非零和的战略。当然，以顾客为本制定战略要求企业能快速理解和把握顾客的需求及需求变化，有足够的柔性来调整自身各种资源的组合，并以顾客能接受的成本向顾客提供产品和服务，这种挑战和压力并不是一般的企业所能面对和应付自如的。

当然，以企业内在的基础来制定战略（以资源为本的战略）还是有意义的，特别是波特的低成本战略，因为成本和收入都是盈利能力的基本决定因素。但是，以顾客需求为基础的战略与顾客的关系更紧密一些。以竞争为本的战略考虑更多的是企业的外部竞争对手，它考虑的是企业在激烈的竞争环境下如何生存，但并不重视价值创新，从而忽略了企业应该如何发展。在一个追求多赢、竞争与合作并重的知识经济时代里，把竞争对手作为企业的利益攸关者可能要更好一些。相对而言，以顾客为本的战略思维则是从顾客需求出发，以价值创新来满足顾客需求，驱使企业不断地创新与变革，以适应不断变化的环境和顾客需求，这更符合知识经济条件下企业战略制定的需求。

第二章 山西省通信公司的内部条件分析

根据以资源为本的战略思维，人们通常将企业所拥有的资源视为企业持续竞争优势的源泉，因此，要制定企业的可行战略，首先必须对企业的资源情况进行必要的分析。

第一节 山西省通信公司的基本情况

山西省通信公司的前身可追溯到山西省邮电管理局。1999年1月，按照国务院关于邮电分营的统一部署，山西省邮电管理局分立为山西省邮电管理局和山西省邮政局。1999年9月，山西省邮电管理局又分立为山西省邮电管理局和山西省移动通信公司。2000年7月，根据国务院关于政企分开的统一部署，原中国电信集团有限公司在重组山西省邮电管理局电信业务资产、人员的基础上，组建了中国电信集团山西省电信公司。山西省电信公司成立后，根据集团公司统一安排，紧接着就开始了主附、主辅分离工作。经过清理、规范多种经营企业，于2000年12月注册成立了山西电信实业集团有限公司。按照国务院关于进一步深化电信体制改革的决定，原中国电信集团山西省电信公司又划归为中国网通集团公司的成员企业，于2002年9月更名改制为中国网通集团山西省通信公司，成为中国网通集团的一家全资子公司。公司主要经营固定电信网以及基于电信网络的话音、数据、图像及多媒体通信与信息服务等。公司实行总经理负责制，省公司内设14个职能管理机构，7个直管的生产经营机构；下设11个地、市分公司，7个直属单位。现有员工1.5万人，固定资产160余亿元。

20世纪80年代初期，由于历史和地理等多方面的原因，山西的通信业十分落后，电话“打而不通、通而不畅”的现象司空见惯。改革开放以后，特别是在“八五”时期，山西通信一靠政策，二靠技术进步，三靠各部门的大力支持，抓住机遇求发展，负债经营搞建设，大打通信翻身仗，在很短的时间内实现了超常规、跳跃式发展，通信面貌发生了翻天覆地的变化，实现了长途传输数字化、电话交换程控化，彻底改变了通信落后的面貌，成为国民经济发展最快的行业之一。进入20世纪90年代，随着改革开放和市场经济的深入发展，电信独家垄断的局

面已经打破，形成了全面竞争的格局，山西省通信公司成为完全意义上的企业。为了在激烈的市场竞争中求生存、求发展，山西省通信公司面对政府的不对称管制和市场竞争的巨大压力，克服人员负担重、资金短缺、思想观念落后、普遍服务任务较重等诸多困难，与时俱进，改革创新，各项工作取得了较好的成绩，保持了在山西省通信市场上的领先地位，是山西省境内最大的固网运营企业。截止2004年底，山西省通信公司拥有电话用户600余万户，其中无线市话用户达到60余万户；互联网用户总数达到100余万户，其中宽带用户达到3万余户；业务收入突破四十五亿元。山西省通信公司近年来的业务发展情况如表2-1示。

表2-1 山西省通信公司近四年的发展情况

年度	员工数	固定资产 (亿)	业务收入 (亿元)	固定电话 数(万)	小灵通用 户数(万)	互联网用 户数(万)
2001	17100	103	32.4	360	0	21
2002	16208	121	38.7	440	0	37
2003	15304	142	42.6	530	18	70
2004	15003	160	45.1	650	66	120

资料来源：山西省通信公司：《统计资料》（2001——2004年）。

第二节 山西省通信公司战略管理的现状

与国内大多数企业一样，山西省通信公司真正意识到并强调企业的战略管理问题，还是近几年的事情，本节将对山西省通信公司战略管理的发展及其现状进行详细分析。

一、公司战略管理的发展历程

回顾山西省通信公司战略管理的发展历程，大致可以分成四个阶段。发展历程如图示2-1：

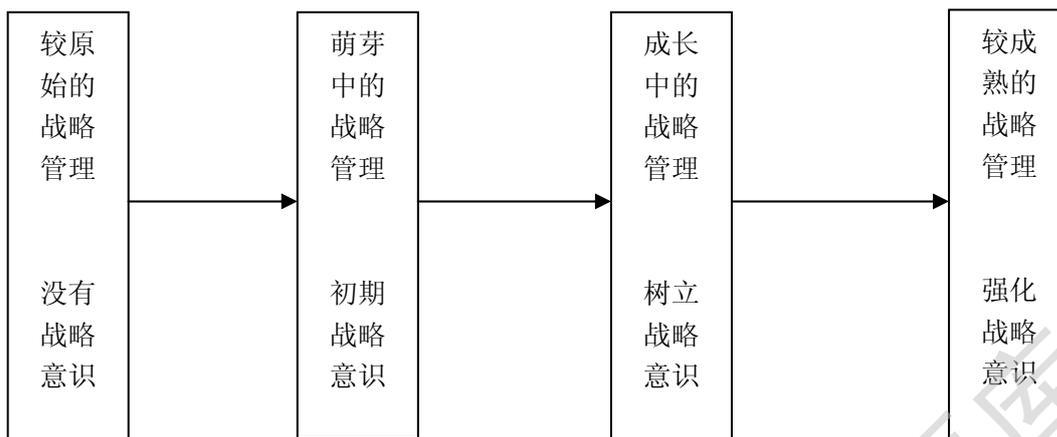


图 2-1 战略管理的发展历程

1. 较原始的战略管理阶段

1998 年以前，在计划经济体制下，山西省通信公司的前身原山西省邮电管理局，由于受各个方面的局限，有没有战略对企业来说并不重要，企业领导基本上没有什么战略意识，战略管理一直未得到重视，虽然当时也制定了一些发展计划、规划，但与真正意义上的战略完全不同，基本上属于政府行为。

2. 萌芽中的战略管理阶段

1998 年至 2000 年，随着邮电分营、移动剥离、政企分开的实施，以及山西省电信公司（山西省通信公司的前身）的成立。电信市场独家垄断经营的局面被打破，市场竞争初见端倪，山西省通信公司成了完全意义上的企业。公司开始意识到战略管理的重要性，形成了初期战略意识，并着手制定发展战略，但战略的制定基本上取决于领导的意志，没有形成上下互动的交流和沟通，战略管理的随意性特别明显，战略的制定既不系统，也不按程序办理，这个时期的战略成为支撑公司的门面和摆设，并未发挥应有的作用。

3. 成长中的战略管理阶段

2000 年至 2003 年，这一时期，随着中国电信的南北分拆，其他通信运营商的发展壮大，通信市场竞争格局的形成，市场竞争日趋激烈，山西省通信公司面临着来自外部环境和企业自身发展的各种严峻挑战。公司逐步树立战略意识，加强了对企业战略管理的研究，成立了企业发展部，专门从事企业发展战略研究工作，致力于推进企业机制创新、网络技术创新、新业务应用创新与管理制度创新，提出了用 2-3 年时间努力建立既要顺应信息化发展潮流，又要符合市场经济规律

和通信发展规律的先进的现代企业制度的管理创新战略目标。为了激励和推动创新，公司制定了三年发展战略，实施了薪酬制度改革，全面预算管理改革，绩效考核改革，劳动人事制度改革，财务一体化改革、网络集中管理改革、企业信息化建设和应用等一系列管理创新措施，深入开展了创建学习型企业活动、合理化建议活动、企业民主管理等活动，充分发挥广大员工的聪明才智，群策群力开展创新活动，不断向现代企业制度迈进。

4. 较成熟的战略管理阶段

2003年以后，一方面，随着市场竞争的更加残酷，企业发展环境的深刻变化，山西省通信公司面临着增量不增收、市场占有率下降、资金短缺、增长乏力等一系列困难，公司更加认识到战略管理对企业发展的重要性，把加强战略管理提上重要议事日程，进一步强化战略意识，聘请国内外知名专家来公司讲解战略管理知识，多次组织了战略管理培训班，选派多名中高层干部参加了EMBA学习，还专门成立了市场经营策略研究室，加强对形势的预测和分析，以应对不断变化的形势，提升企业的竞争力。另一方面，中国网通集团公司融合、重组、上市三步走战略的实施，以及“宽带战略、大客户战略、国际化战略”的提出，要求山西省通信公司更加注重战略管理，强化战略管理的研究和实施，以适应集团公司总体发展战略的需要。

二、公司战略管理存在的问题

对于山西省通信公司来说，由于对战略管理的重视和研究也就是近几年的事，再加上战略管理本身是一个不断发展的过程。因此，目前公司在战略管理上还存在许多问题需要进一步改进和加强，这些问题突出表现在以下几个方面：

1. 战略制定的基础工作不扎实

目前山西省通信公司尽管制定了发展战略，但由于缺乏广泛的群众基础和各部门认真负责的态度，光靠几个人关起门来搞战略，最后拿到会上决定战略，缺乏深入细致的环境分析和预测，缺乏各部门的整体联动，缺乏与广大员工的宣传沟通，使战略的指导作用大打折扣，以至于人们戏称规划为“鬼话”。

2. 战略的局限性和“近视眼”现象比较严重

受传统观念和自身素质的制约，战略制定者往往站在目前和企业本身的角度思考战略、制定战略，对未来环境的变化不能作出正确的预见，以至于在环境的

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库