

前 言

伴随经济全球化，电信产业的发展如火如荼。中国进入 WTO 以后，中国电信产业以其强劲的增长势头，在国民经济中的地位日益举足轻重。但是，在中国电信产业的硬技术日趋成熟并与世界保持同步的情况下，软技术，即经营管理已略显滞后。因此，为适应世界电信产业由管制到放松管制浪潮，以及中国电信产业由垄断到竞争的变化，进一步提高国际竞争能力，北京邮电大学出版社现推出《现代电信企业经营管理丛书》。

本套丛书的特点是以电信企业发展要素为主线，围绕资本运作、人力资源、市场营销、企业创新、管理信息系统、企业文化、企业制度以及经营战略和中国加入世界贸易组织以后经营管理等问题，系统而科学地阐述电信企业经营管理新理念；融汇国内外电信企业管理精髓，总览电信产业发展全貌；通过大量经典管理个案，深入浅出地揭示电信产业经营管理的真谛；以实践性和可操作性摆脱纯理论的虚玄，以生动

活泼的事例沉淀理论的质的，从战略发展的角度把电信产业经营管理的要义推给读者。

该套丛书共分 10 册，分别是《电信产业发展概论》（曾剑秋，中英文写作）、《电信资本运作》（张晓铁）、《电信企业战略管理》（忻展红）、《电信政策与管制》（周光斌、蔡翔）、《电信人力资源管理》（宋宏）、《电信企业文化》（李立涛）、《电信企业营销管理》（肖金学）、《电信管理信息系统》（柏琳、舒华英）、《国外电信管理》（吴洪）、《全球化与电信企业的创新》（石涌江）。丛书作者队伍实力强大，他们既有从事电信管理的高层领导，又有从事电信技术与产业政策研究的专家；既有大学的教授、博士生导师，又有长期在电信企业工作的学者；他们当中大多数人曾经留学海外，有的学者仍然在国外著名学府担纲高级研究人员。因此，《现代电信企业经营管理丛书》结盟海内外专家，站在时代高度，为推动中国电信产业的发展而锐意精品奉献。

莫道碧波多跌宕，旭日东升彻四方。汹涌的经济浪潮，良好的入世契机，定会激拍出中国电信企业新的管理理念。中国电信企业经营管理的现代化，中国电信企业具有国际竞争力，指日可待。这是新世纪的诺言！

编 者

2001 年 11 月

◆ 1	什么是战略管理	1
1.1	战略管理的定义	10
1.2	战略管理的特点与层次	11
1.3	战略管理的内容	16
1.4	战略管理的过程	17
◆ 2	战略分析	30
2.1	竞争环境分析	30
2.2	识别组织的竞争地位	66
2.3	资源、核心能力与战略能力分析	71
2.4	企业文化	99
◆ 3	战略选择	106
3.1	一般竞争战略	106
3.2	公司战略发展可选的方向	141
3.3	技术与竞争优势	159
3.4	互补产品与竞争优势	177
◆ 4	战略实施	192
4.1	组织结构和设计	193
4.2	资源分配和控制	197
4.3	战略转变的管理	205
	结 束 语	211
	附录 美国电信企业竞争的历史与现状	213

孙子曰：兵者，国之大事也。死生之地，存亡之道，不可不察也。



什么是战略管理

我们通过下面一些电信企业面临的实际问题来引入战略管理的概念。

- 中国电信要不要上“小灵通”？
- 移动通信的技术路线应该怎么走：GSM，GPRS，CDMA，3G？
- 宽带网如何建：ADSL、LMDS 还是千兆以太网？
- 中国电信企业的核心能力与竞争优势是什么？
- 组织结构应该更集中还是更分散？
- 企业识别与企业文化在企业建设中的地位？

上述问题涉及了电信企业的新业务开发、技术发展路线选择、核心能力分析、组织结构变革和企业文化建设，这些问题的处置得当与否将直接影响企业的生存能力和竞争优势，因此都属于企业战略管理的内容。

〈案例〉：“小灵通”（PHS）^①

1、“小灵通”出现的背景

“小灵通”，即无线市话，或本地网无线接入电话，是利用现有市话交换资源的一种无线接入系统。无线市话业务是一种个人无线接入系统，它采用先进的微蜂窝技术，以无线的方式接入固定电话网，使传统意义上的电话在无线网络覆盖的范围内可随身携带使用，随时随地接听、拨打市内、本地网和国内、国际电话，也可方便地拨打寻呼和移动电话，是市内电话的延伸和补充。

根据目前世界电信运营发展的大趋势，我国将有步骤地开放电信市场，让外国资本进入，并在适当的时候允许国外运营商直接参与中国的电信运营和网络建设，因此我国电信运营将面临严峻的国际竞争的挑战。1998年信息产业部成立后，电信行业加快了改革步伐，采取了邮电分营、电信改组、资费下调等一系列措施，目的都是为了加强专业管理，提高专营业的竞争能力，为即将到来的电信市场开放作准备。因此，如何加强网络建设，改善服务质量，提高运营效益以增加未来国际竞争者进入的壁垒高度，是目前电信运营企业的战略性工作。同样，中国电信自从无线寻呼于1998年分出去，1999年7月份移动公司又分出去以后，固定网也期望能够找到新的增长点。因为寻呼及移动的业务收入占整个电信业务收入的一

^① 忻展红主编，北京邮电大学1998~1999级MBA与EMBA学员参考资料

多半。

前几年,我国各地纷纷推出了模拟“大众通”业务(该业务是利用原有 TACS 制式模拟蜂窝移动系统),并以较低的话费用吸引大批用户,取得了良好的经济效益和社会效益,不仅有效地利用闲置设备,同时拓展了无需漫游需求的移动市话空间。受“大众通”的启发,一些市话局提出建设“移动市话”作为固定网的新的增长点。浙江余杭,广东肇庆等地先后引入了 PHS 作为“移动市话”通信系统,期望与蜂窝移动网争夺巨大的潜在用户群(不需漫游的本地移动用户)。

2、PHS 主要特点

①单向收费,话费与市话标准相近。

②有移动性,但不能漫游。

③采用全数字技术,保密性强。

④采用 32KADPCM 语音编码,可以支持 200、300、800 和 WAP 业务。

⑤手机精巧漂亮(只有 80 克),功率小,对身体无伤害(称绿色手机),连续通话 5~8 小时,待机 500~800 小时,手机价格与 GSM 手机相当。

⑥投资较少,每用户平均造价约 1 500 元(不含手机)。

⑦可与固定电话同号。

⑧频率使用信息产业部无委分配给中国电信无线本地环路的频段,与其它无线系统不发生频率冲突。但是,该频段包含在 3G 系统频段内。(据说小灵通所用频段目前已被留出。)

⑨基站有两种:

- 100mw 的小基站,覆盖范围为 300~500 米半径;
- 200mw 的大基站,覆盖范围为 1.5 公里半径(理论

值)。

由于功率小，信号弱，用户常要靠窗或到室外打电话。覆盖半径小，所需基站数量大，不能适应高速移动，容易掉话。

到2002年，由于小灵通的进一步发展，UT斯达康加大了对小灵通的技术投入，500mw的基站也出现了，并可以实现省内漫游。基于小灵通的Internet数据业务的手机也已研制成功，数据传送速率达到64Kb/s。

3、“小灵通”市场现状

在浙江余杭、广东肇庆“小灵通”推出市场后很受用户青睐，发展良好。在上述两个地区，根据用户发展预测及建设资金的投入情况，曾分析出投资回收期为四年左右。

到2001年3月，全国已开通无线市话的城市已有60多个，用户达153万，其中广东的用户达20万。日前，除京、津、沪以外各省都有发展，用户达700多万。

2000年是“小灵通”最活跃也是最多事的一年。从2000年底以来，“小灵通”可谓开到哪里火到哪里。先是浙江余杭，这个只有几万人的小县城一下子有了几千小灵通的用户，而一向是移动通信老大的中国移动余杭公司几年来也只发展了几千用户。

接着是西安，从2001年年初开始发展小灵通业务以来，分家后的中国电信增加了16万小灵通用户，业务量一下子上升了26%。而广东则是“小灵通”发展最快的地方，其中包括广东的肇庆、珠海、佛山等13个地市。2000年6月肇庆市开通“小灵通”业务，仅一月余，肇庆地区6市(县)放号达5.4万多个，目前这一数字则已近10万。而蜂窝移动电话在肇庆发展10多年，总用户数不过15万多户，联通则只有数万

户。在云浮市区，移动和联通发展多年加起来才只有2万用户左右，而“小灵通”一杀过去就抢到了1.5万的用户。在一些开展“小灵通”业务的地区，出现了电信部门，甚至政府部门关闭手机，启用“小灵通”的现象。

中部地区的河南省南阳市，投资8 970万元，系统容量7.8万线，第一个月就发展了8 000户。

西部地区的青海省西宁市2000年5月就发展了无线市话，截止2001年3月用户数达到近3.5万。

4、政府管制

面对“小灵通”蜂拥而来的发展潮，对中国移动和中国联通是一大冲击。信息产业部数月之内连下4个文件，对“小灵通”的发展作出一系列的规定。

- 1999年10月13日紧急下文通知未签合同的地区一律停止；

- 2000年5月19日中国电信集团电报通知勒令停止“小灵通”；

- 2000年5月30日中国电信集团正式下文停止“小灵通”的发展。

这些发文主要认为“小灵通”是落后的过渡性技术，系统稳定性差，话音质量不好，掉话率高，因此要在全国范围内加以限制发展。后经过调查，又在2000年6月28日下文有条件地允许中国电信上小灵通。

2000年6月28日，信息产业部发文将“小灵通”正式定位于“小范围低速移动无线接入”，应用范围“限定在县级市及县以下乡镇和大中城市人口相对集中的园区、社区、办公商务楼等的语音和数据通信服务”之中。

由于中国电信没能在 2000 年拿到移动经营牌照，而 GSM 单向收费的出台因香港股市大跌而暂缓，并由吴部长公开宣布“两年内不会实行单向收费”。在这种形势下，“小灵通”越上越勇，很多地区都纷纷订货。信息产业部不得不承认这种现实，向各省、自治区、直辖市的通信管理局下达了信部清[2000] 1094 号文《关于本地网无线接入电话有关资费情况的通知》，提高“小灵通”的本地网无线接入电话的资费标准，其收费提高至介于固定电话和移动电话资费标准之间。

根据该通知，本地网无线市话新的试行资费标准分为两档：一档基本月租费为 25 元/月，本地网营业区内通话费为 0.20 元/分（单向收费）；另一档基本月租费为 35 元/月，本地网营业区内通话费为 0.15 元/分（单向收费）。由各省、自治区、直辖市可以根据当地实际情况，选择其中一档为标准，并以该档标准为基础，对本地网营业区内通话费在上下不超过 20% 的幅度内确定具体标准，本地网营业区间电话按当地现行区间电话标准执行。

对照中国移动 GSM 资费标准，双向收费，月租费 50 元/月，通话费 0.4 元/分钟。中国联通可在此基础上下浮 10%~20%。“神州行”预付费卡，免月租费，但通话费 0.6 元/分钟。

针对“小灵通”，联通和中国移动在很多地区重又推出“本地通”业务，月租费 25 元/月，通话费 0.2 元/分钟，与小灵通的第一档资费标准一样，只不过双向收费。（据了解，小灵通很少执行部定价格，基本实行的是固定市话标准。）

5、竞争态势

200 多个城市的中国电信要求上“小灵通”的报告摆在了信息产业部的案头。“小灵通”就像扔向一架已经趋向平衡的

天平上的石头，一下子使中国的通信市场晃了起来。可以这样说，“小灵通”的出现实际上把中国电信拉入了移动通信的竞争行列，而且大大加剧了竞争的激烈程度。

对于中国电信，毕竟没有移动牌照，这就决定了“小灵通”在国内的发展一直处于一种微妙的状态中。但在企业利益和发展的驱动作用下，“分家”后正迫切地寻找新的利润增长点的各地电信局，看到了“小灵通”的庞大市场需求，风风火火搞起“小灵通”，令移动和联通坐立不安，各种争执随之而起。最激烈的就是兰州电信与移动之间由于“小灵通”业务的发展导致双方冲突升级，在互联互通上出现重大通信事故。类似的摩擦在各地都有表现。

尽管吴部长公开宣布两年内不实行单向收费，但是中国移动宣布在2001年3月下旬推出消费者可以选择的资费套餐，月费由98元到788元、免费通话时间由170分钟到2588分钟不等，总体上可使用户的使用费下降4%~8%。此外，曾经被禁止的“本地通”又悄悄地复活了。

6、投资效果

西部某市投资“小灵通”约1.4亿元，容量5万。

2000年元月开通试运行，前四个月免收基本月租费；2000年5月~2001年1月用户数及收入情况如表1.1所示。

河南的南阳市投入8970万元，容量7.8万线。发展业务的第一个月净增8000户，单机平均收入（未扣除免费用户）73元/月。“小灵通”手机单价1380元/台，初装费由最初的800元/户下调到400元/户，目前免收初装费。（最近调查资料显示“小灵通”ARPU值在66元/月，手机单价也下降到1000元以下。）

表 1.1 2000 年 5 月 ~ 2001 年 1 月用户及收入情况表

年/月	用户数 (单位: 万)	收入 (单位: 万元)	
		长话	市话
2000.5	1.7	55	32
2000.6	2.1	53	41
2000.7	2.3	63	43
2000.8	2.5	70	48
2000.9	2.7	73	54
2000.10	3	74	53
2000.11	3	78	58
2000.12	3.1	74	57
2001.1	3.2	78	56

7、“小灵通”供应商

“小灵通”使用的是日本厂商制造的芯片组，目前的终端制造商只有 UT 斯达康和中兴通讯。据悉，辽宁和吉林省一些地区 2001 年也开通了小灵通，但采用的是朗讯的设备。

作为设备制造企业，包括 UT 斯达康在内的一些公司则认为，经过技术的演进，当前的“小灵通”与使用移动交换机接入市话的 PHS 系统有本质上的区别。UT 斯达康公司开发的“小灵通”系统应用该公司的 PAS“接入网技术”解决固定网本地交换机的无线接入，既省去移动交换环节，又不必对中心交换机进行改动，从而充分利用了中国电信的现有资源。基站

使用远端供电，无需机房、空调，大大降低无线市话的投资成本。UT 斯达康有关人士称，“小灵通”依托固定电话网，不提供跨城市的漫游，不提供高速的移动服务，系统的造价低了很多。“小灵通”虽然需要很多基站，但每个基站非常便宜，只有一两千块钱，电信部门就有可能以很低的价格给广大老百姓提供服务。（最近的调查表明“小灵通”更多地采用了有移动中心的组网方式，基站建设费用占总投资的 80% 左右。）

8、PHS 在国外应用状况

在日本，1995 年投入使用 PHS，曾有 2 年多的辉煌历史，但是随着 GSM 的发展应用，及其资费的急剧下调，冲击了 PHS。到现在，用户增长极其缓慢，新增用户不足 GSM 的 10%，并有进一步下降的趋势。同样，在泰国的应用也处于不很成功的状况。此外，CT2 在我国电信发展中也有类似的历史。（最近资料显示，在台湾蜂窝移动普及率极高的情况下，“小灵通”凭数据业务竟打下一片天地。）

思考题

- 1、“小灵通”的市场定位在哪里？中国电信要不要全面进入“小灵通”？
- 2、什么条件下适宜进入“小灵通”市场，进入策略是什么？
- 3、中国电信应该拿什么样的移动牌？
- 4、面对小灵通与蜂窝移动的竞争，电信管制的策略应该是什么样的？

1.1 战略管理的定义

战略 (Strategy) 一词源于军事, 古希腊把将军指挥军队作战的艺术称为 Strategy。二次大战后, 西方资本主义国家借助技术上的优势和积累的财富在经济上有了新的发展, 商业竞争日趋激烈。20 世纪 60 年代, 世界和平力量空前壮大, 民族解放运动风起云涌, 各种新老殖民主义论调变得不合时宜, 二次世界大战前的势力划分土崩瓦解, 国家的实力不再仅靠军事实力和战争来解决, 而是要靠经济实力说话, 靠国家竞争优势, 战略管理理论应运而生势所必然。

“商场如战场”一语反映了商场上的竞争与战场一样硝烟弥漫、残酷无情, 要想在企业如林的商场上胜出, 就必须高瞻远瞩, 研究和制定企业的战略规划。企业战略的制定与实施属于管理的范畴, 故称为战略管理 (Strategy management), 欧洲常用公司战略 (Corporate strategy) 一词。

企业战略管理目前没有统一的定义, 每本书的写法和角度都有所差别。下面是几个不同的定义^①:

“企业在形式多变、竞争激烈的环境中, 为实现企业目标而进行的总体性深远规划及其实施”。

“企业战略就是企业的对策规划管理, 它服务于企业在其选择的领域内的定位、成功地竞争、使客户满意和达到良好的商业表现”。

美国哈佛大学商学院安德鲁斯教授则认为, “战略是目标、意图或目的, 以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的

^① 徐二明, 张初愚, 中国人民大学工商管理 MBA 案例: 企业战略管理卷, 北京: 中国人民大学出版社, 1998.4~7

一种模式。这种模式界定着企业正在从事的，或者应该从事的经营业务，以及界定着企业所属的或应该属于的经营类型”。

1965年，美国经济学家安索夫《企业战略论》一书出版后，企业战略一词不胫而走，并广泛出现在社会、经济、文化、教育和科技等领域中。

综合这几种战略管理定义的内容，下面的定义较全面地反映了企业战略的本质。

企业战略事关一个企业长期的方向和活动范围，它应使该企业在不断变化的环境中通过资源的配置来获取竞争优势、满足市场的需求并实现利害相关者的期望^①。

1.2 战略管理的特点与层次

1. 战略决策的特征

通过上面一些权威的定义，结合“小灵通”案例，可以归纳出企业战略的八大特征。

(1) 战略决策事关一个企业的长远方向性问题

这里所谓的长远，一般指3年~5年内可以看得清的时间跨度。在计划经济时代，我们经常搞10年甚至20年的规划，但往往落空，因为环境和技术都发生了不可预料的变化。中国电信要不要上小灵通，在什么城市上，小灵通的生命周期有多长，都是带有方向性的问题。

^① Gerry Johnson, Kevan Scholes. Exploring Corporate Strategy. Fourth edition. Prentice Hall, 1997.4~10

(2) 战略决策企图使组织获得某种优势 (Advantage)

例如在市场份额、产品质量和性价比、服务水平和客户忠诚等方面取得压倒竞争对手的优势。

中国电信利用现有网路和设备，快速部署小灵通，为客户提供便宜的移动通信，从而在固定电话的增长放缓的时期寻找新的业务增长点，以期在通信市场上获取新的竞争优势。

(3) 战略决策与一个组织的活动范围有关

开发“小灵通”业务，不但使中国电信得到新的业务增长点，而且业务范围从固定进入无线移动，将自己的业务范围“侵入”到竞争对手的领域中。因此，扩大活动范围具有占领“制高点”和扩大“战略纵深”的意义。

此外，扩大活动范围还涉及企业是否在新领域具有管理经验和新产品是否有市场的问题。开发一个对路的新产品可使企业兴旺发达，但一失足亦可使企业步入深渊。如正处于发展巅峰期的巨人集团进入房地产业，一座巨人大厦就盖垮了一个集团。

(4) 战略决策应使企业的活动与环境相适应，称为战略适应

战略的大忌之一就是“以不变应万变”。面对瞬息万变的市场环境，企业必须随时调整自己的战略。“小灵通”的市场环境，2001年与2000年相比就发生了很大的变化，2000年上合适，2001年上还行吗？

(5) 战略决策应能扩展一个组织的资源和能力来创造机会或利用它们创造新的价值，称为战略扩展

战略扩展并不仅仅意味着获取资源，而是要识别企业现有

的资源和能力，并以此为基础去创造市场机遇。因此，中国电信上“小灵通”是一种战略扩展行动；中国移动上 GPRS 也同样是战略扩展行动，用以抗衡中国联通的 CDMA。

(6) 战略管理可能要求一个企业的主要资源发生变化

中国电信希望进入移动通信领域，首先需要频率资源，需要基站站址；更重要的是需要无线技术人才，而这方面的人才已大部分在分家过程中流失了。

(7) 战略决策会影响经营决策

战略决策与经营决策是相辅相成的关系。首先，如果一个企业的经营决策不能与战略决策相吻合，则无论战略决策如何正确都不可能成功。其次，只有通过经营层次的具体落实才能实现真正的战略优势。但无论如何战略决策是第一位的，战略决策指导经营决策，而不是反过来。

(8) 企业的战略会受到与其利害相关者的价值观的强有力的影响

在某些方面，战略甚至可以认为是对组织最有影响者的信仰和看法的反映。但是对组织战略决策起影响作用的还有其他利害相关者：如股东和金融组织、经理和员工、客户或供应商、新闻媒体，以及政府和地方社团等。这些人群和团体的信仰和价值观多少对一个组织的战略制定有直接影响。我们看到绿色和平组织对污染环境的企业的影响，中国电信更感觉到新闻媒体的影响。

2. 战略管理的层次

在一个企业存在若干层次的战略。以中国联通集团为例，至少可以识别出该企业战略的三个不同层次。

(1) 最高的是总公司层级 (Corporate level)

如中国联通集团作为各省分公司的总部，它的主要职责是制定组织的活动范围和总体目标；这涉及购并 (Acquisition)、多元化经营 (Diversification) 和国际化经营的考虑，当然也包括组织结构和财务方面的操作；所有这些方面都受到集团总的使命 (Mission) 的影响。这一层级战略意图的清晰是极其重要的，因为它是其它层级战略决策的关键基础。

(2) 第二层级称为战略业务单位 (Strategic business unit, 缩写 SBU)

这一层级的战略是如何在一个特殊的市场上成功地竞争：如何形成超越竞争对手的优势？什么样的新机遇在市场上可以被识别或创造？在什么样的市场上应该开发什么样的产品和服务？在什么程度上满足顾客的需求而又能达到组织的目标如长期盈利能力，市场成长或效率指标。

所谓战略业务单位，它是总公司中的一个单位，它的外部市场有别于公司内其它 SBU，有自己的特定产品、服务和顾客，也有自己的竞争对手。

SBU 并不只是一种理论提法，在一个生产众多产品的大公司中，它是一种客观存在，而不管组织结构是否如此划分。这种划分本身就具有战略意义，因为公司之间的竞争最终是通过产品在市场上比拼。这就是 80 年代以来更多的企业采用事业部制的原因。