

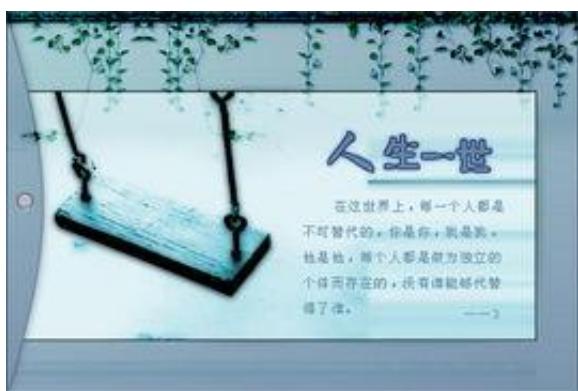
# 企业发展战略分析

作者：有故事的人 来源：范文网 www.wtabcd.cn/fanwen/

本文原地址：<https://www.wtabcd.cn/zhishi/a/169841668925068.html>

范文网，为你加油喝彩！

不想分开-养精蓄锐的近义词



2023年10月27日发(作者：监控施工合同)

企业发展战略分析

作者简介：黄维(1990.5-)，女，重庆人，长春理工大

学经管院2013级企业管理学研究生，研究方向：会计与财  
务管理。

摘要：企业成长路径会随着组织规模不断扩大、业务模  
式不断转变、市场环境不断变化，导致企业经历行业生命周  
期,从创业期到衰退期的过程。企业每一个发展阶段的外部环  
境、企业战略、企业文化、组织结构等各方面都会发生改变。

本文以华为为实例，对企业发展阶段进行详细的分析和介绍。

关键词：企业;发展阶段;组织结构

Abstract : Firm growth path is as an organization, business has been expanding mode transformation, market environment changing constantly, lead to enterpri through industry life cycle, from start-ups to the process of recession. Each stage of development of the external environment ofenterpris, enterpri strategy, enterpri culture, organization structure and so on various aspects will be changed. Taking huawei as an example, detailed analysis was carried out on the stage of enterpri development and the introduction.

Keywords : Company;Stage of development;The structure of the organization华为经历了三个阶段,第一个阶段可以称为创业阶段，时间是从1988年成立到1998年《华为基本法》出版，交换机代理业务在这一阶段得到了很大的体现，但是，任正非却仍确认华为为：“做一个世界级的、领先的电信设备供应商”。第二阶段主要还是在创业阶段，但是相比第一阶段来说，创业阶段更加的成熟，发展更加的迅速，第二阶段是从1998年开始到2008年，第二阶段经历了二十年之久，这一阶段时间之久，成果也是很显然的，华为在这一阶段成为为客户提供电信解决方案，并且对，这时的华为谋求长期的国际市场有了新的发展，第二阶段在国内市场的发展不是

像第一阶段那样的重视了，华为希望可持续发展下去，走向更远的地方。第三阶段是从2009年至今，估计也将会持续10年之久，“打造整体软实力”成为这一阶段的主要任务，慢慢地以均衡的姿态、以平静的心态向平和和理性进行发展。本文将从外部环境变化、企业战略、企业文化、领导人逻辑五方面，以华为为实例，对其三个阶段进行对比，进行详细的分析，总结出华为公司发展阶段的不同之处和发展阶段的必要性。

### 1.外部环境变化

企业的外部环境可以从宏观环境、产业环境、竞争环境和市场需求几个层面展开，本文主要从宏观环境进行分析，宏观环境a（简称PEST）因素可以概括为四类，政治和法律因素（Political factors）、经济因素（Economical factors）、社会和文化因素（Social factors）、技术因素（Technological factors），这四个因素的英文字母组合起来是PEST，所以宏观环境分析也被称为PEST分析。第一阶段主要从经济因素、政治因素和技术因素方面进行分析。

在经济因素上，在20世纪90年代，中国的通信产业发展迅速，在国内当时电信业所占的市场份额还很小，市场很不成熟，因此通信质量难以保证，和顾客的需求相差甚远，并且手机性价比很低，性能不好但是价格很高。消费者的数量也很少，一般用手机的都是政府机关祸水商业人士，一般老百姓基本上用不起。

从政治因素来看，中国数字程控交换机产业取得了发展和突破，这有利于国家发展通信产业，给通信产业带来了大的信心。国家始终提倡爱国主义，从小进行爱国主义教育，这有利于国产手机的发展。

从技术因素来看，中国固定电话和移动通信在技术周期上相差不大，两个市场的重合，这为中国通信业的发展带来了增速。领导者注重技术的研发，行业领导地位被一些跨国高速所占据，比如有爱立信、诺基亚、思科、摩托罗拉等跨国公司。

第二阶段，随着中国加入WTO，华为也开始进行转型，加入了国际的队伍，从事出口业务，实行国际战略，因此，华为公司的外部环境变化和第一阶段有很大的变化。因为刚刚进入国际市场，会给华为带来很大的挑战，比如，对国际市场的不熟悉，使得企业亏损；过高的关税，使得企业利润下降；国际市场的一些竞争对手的产品也会使华为产品销售受阻。

第三阶段，是从2009年至今，预计也会持续10年，该阶段的任务是“打造整体软实力”，慢慢地以均衡的姿态、以平静的心态向平和和理性靠近。作为一个大型国营企业，在产业上和全球化的发展，华为应该怎样的持续的发展呢。就从政治因素来看，首先，国家大力支持电子产业的发展，并且对其很重视，国家在税收上对私营企业也是有优惠的。其次，中央及地方政府重视和关怀华为的发展。推崇华为走

向世界，走出国门。

## 2.企业战略

在第一阶段里，从技术上来说，华为实行的策略是以“中学为体，西学为用”，技术紧跟策略。华为于1996年，引进的产品包括集成产品开发(IPD)和集成供应链 管理(ISC)。这些产品促进着企业高速实现模仿式的发展，跨国公司的产品一旦研发生产了，华为公司就紧跟其后，进行模仿，进行研发生产。在面对市场竞争对手上，华为实行的是破坏型战略。打破这种激烈的竞争，在竞争中获取更多的利润。在进入电信行业之前，华为采取的战略是聚焦战略，全身心的投入到C&C08程控交换机的开发上，如果产品开发一旦成功，就会与国内竞争对手拉开了差距，这样，企业在电信行业就能稳步快速的发展。华为在和跨国公司竞争过程中，华为采用的竞争战略是“农村包围城市”的策略。华为采取这种战略，这与董事长任正非是出身有很大的关系，领导者的生活习惯，处事风格在很大程度上会影响着他做的决定。也正因为这一风格，成就了不一样的华为。

在第二阶段里，企业发展从电信设备商阶段到电信解决方案供应商阶段发展进行转变，企业战略也随之转型了，从以竞争为基准的战略生存观转化为以客户为中心的战略发展观。华为很了解顾客需要什么样的产品，所以华为生产的产品更加符合市场的发展。华为公司坚持“以客户为中心”，顾客就是上帝的理念，根据顾客的需求，满足顾客，生产因

地制宜的产品。逐步建立电信网络、全球服务和终端三大业务领域的综合优势，为客户提供云、管、端产品，建立解决方案的办法，帮助运营商改善收益、提升宽带竞争力和降低总成本，实现商业总体的成功。

企业在第三阶段里确认了企业的未来战略规划，主要有在电信行业立足，在相关行业实现横向多元化的发展（物联网产业）；横向多元化可以通过兼并与收购的手段来实现，兼并或是收购后，企业之间的整合是相当的重要的，余姚调整好企业之间的组织结构和企业文化，并且收购可以使得企业竞争力得以加强，在融资市场上可以得到更多的融资，分散企业的经营风险，还可以利用盈余资金，这在税收上可以得到很大的利益。

随着企业的不断成熟，组织结构也随之完善和改进，适应着企业生命周期的发展。

### 3.企业文化

一阶段里，一整套专业化的管理体系和流程就成功的被华为建立起来了，这就使得华为在竞争市场上快速的发展和前进。“狼性文化”是总裁任正非早年提出来的，一直赞同和提倡敏锐、好斗、奋不顾身、团队精神。在企业里边，任正非一直提倡用军事化的“铁腕”，来整治企业的发展，这包括超强的劳动强度、严格的管理制度、残酷的内部优胜劣汰等。华为的狼性文化体现了很多重要的企业特征，比如“灵敏的嗅觉、不屈不挠勇往直前的好胜精神、团队整体的协作精

神”，有利于华为的发展，在这一过程中保持其严谨的有序性和高效率。华为要求人员保持对市场发展和客户需要的高度敏感性，重点关注市场和客户，市场一旦发生变化企业就应该跟上脚步，适应市场的变化，有时还应提前预知市场的变化，提前做出决策，这里说的人员包括团队中的所以员工。

二阶段里，华为公司等级此次明显,上下级传递受阻，沟通很少,所以企业就只能通过各种组织调整和召开会议来解决出现的问题或是将要出现的问题。公司领导层深刻体会到，管理变革的阻碍正是华为过去赖以成功的企业文化中的某些因素而导致的。在2000年，著名的“灰色理论”在这时被公司领导层提出了,也就是在适度灵活和坚持原则中处理企业中的各种问题。在2002年初封闭培训了高级管理者，这些管理者是总监级以上的领导者,封闭培训中北京大学哲学系和中国社会科学院的学者被邀请来讲授东方文化、哲学思想、新教伦理以及资本主义精神等西方哲学思想。通过学者的讲授，希望提高公司领导层的视野，让他们的视野得以开阔，思想模式得以从新培养，是的领导者更加适应公司的发展，成为独特的企业领导风范。公司领导层比较重视东方智慧,这突然重要，但是如果要实现华为的国际化,就必须以“道术合一”，“东西结合”;华为应该超越自己,把企业文化融入到制度上来，这才是企业文化传承的最佳方式。值得注意的是，这种企业文化与制度的结合过程，是需要人的参与的。

华为运用很多好的手段，来提高员工职业化水平的发展，如任职资格制度、5级双通道职业发展路线等。最终，一个方向上的两条线就可以得到建立成功，既是华为员工职业化与管理变革的一个方向的以建立。

三阶段里，华为的企业文化形成重视客户、积极乐观、自我批判、团队协作、诚实守信、艰苦奋斗的核心价值观。

#### 4. 领导人逻辑

华为早期的企业文化和企业战略与创始人任正非息息相关。市场竞争战略里的聚焦战略，任正非对毛泽东思想的深刻理解和“农村包围城市”存在关联。任正非曾经是一名，他的经历使得华为成为了狼性文化和军事化管理文化。

在第二阶段，任正非到美国考察。到了贝尔实验室和IBM，认识到“土八路”和“正规军”的差距，即管理上的差距。华为请来IBM的管理咨询师，运用了IBM的管理模式。文化上的改良，任正非个人对哲学的进一步的理解和实践，从而写了《华为基本法》，两者存在着很大的关联。还有，任正非强烈的忧患意识和战略的转变也是存在着关联性。

在第三阶段，任正非本人早年的经历注重新重视客户、积极乐观、自我批判、团队协作、诚实守信、艰苦奋斗的核心价值观。任正非出身贫寒，求学艰苦，曾是。所以懂得艰苦奋斗和开放进取的重要。这些价值观正推动着企业的发

展,对企业非常有利,任正非对哲学以及毛泽东思想都很有研究。知道如何发动人,团结人。懂得自我批判,逐步的自我改善,推动着华为走上可持续发展的道路。

随着时代的变化,企业也会发生阶段性的变化,并且这一变化是有必要的,这样企业才能在竞争的市场上立足,取得竞争优势。保守的企业是不能在这个竞争的大环境下取得成功的。华为的成功,就是因为它跟着社会的变化而变化,变得更加适应社会的需求。

参考文献:

[1] 王丹,刘瑾.公司战略与风险管理与.北京:经济科学出版社,2013(4).

[2] 任正非. 华为的红旗到底能打多久.深圳:经济出版社, 2011(3).

[3] 张奇. 企业文化建设是推动企业发展的源动力 [J]. 建设科技, 2005,(Z1).

人教版三年级数学上册电子课本-理论学习心得



更多 在线阅览 请访问 [https://www.wtabcd.cn/zhishi/list/91\\_0.html](https://www.wtabcd.cn/zhishi/list/91_0.html)

文章生成doc功能，由[范文网](http://www.wtabcd.cn/fanwen/)开发