

# 中国企业的战略成熟度分析

王 玉, 赵 涛

(上海财经大学 国际工商管理学院, 上海 200433)

**摘 要:** 企业战略成熟度反映了企业战略意识及战略行为有效性的程度, 体现了企业的持续性市场竞争能力。文章以实证方式, 从企业核心业务的显著度、开展新业务的途径、对业务价值的判断、战略共享程度、战略成功与失败的原因等方面探讨中国企业的战略成熟度, 并提出从四个方面提高中国企业战略成熟度, 以应对国际化竞争的措施。

**关键词:** 战略成熟度; 核心业务; 竞争力

**中图分类号:** F406 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-9952(2004)08-0122-12

进入 21 世纪, 经济全球化和信息技术突破引起环境的高度不确定性, 企业受到更多变化形式的竞争压力, 开始在原有竞争力之外寻找新的竞争优势来源, 以一系列组织模型和管理方法来应对变革 (EIU, 2000)。变革的成功与否将取决于变革的方向和变革的效率, 即取决于企业战略的效果。

企业战略效果直接决定了企业经营的成功性。面临国际竞争环境的中国企业, 必须提高企业战略效果, 从注重企业内部活动管理转向注重战略管理。企业战略成熟度反映了企业战略意识及战略行为有效性的程度, 体现了企业市场竞争的能力, 因而是衡量企业竞争力的一个重要方面。本研究的主旨是了解并分析在经过 20 多年的改革和培育市场经济后, 中国企业在市场竞争活动上表现出的战略成熟程度, 以及提出提高中国企业战略成熟度可采取的措施。

## 一、文献综述

世界经济论坛用“企业竞争战略”、“人力资源建设”、“研究开发”、“从国外获得技术许可”等指标来反映企业内部管理水平与经营战略成熟程度 (中国人

收稿日期: 2004-04-14

作者简介: 王 玉 (1953—), 女, 浙江宁波人, 上海财经大学国际工商管理学院教授, 博士生导师;

赵 涛 (1980—), 男, 甘肃兰州人, 上海财经大学国际工商管理学院。

民大学竞争力与评价研究中心研究组,2001),并将企业经营的战略成熟程度作为影响国家微观竞争力的重要指标。从近年中国国际竞争力排位情况看,企业内部管理水平与战略成熟度已成为制约中国经济国际竞争力的关键因素之一。

参照保罗·赫塞和肯尼恩·布兰查德(Paul Hersey 和 Kenneth Blanchard)对成熟度(Maturity)的概念及衡量方式,及成熟度对行为效果的影响(斯蒂芬·P·罗宾斯,1997),本研究将战略成熟度定义为企业的战略意识及战略行为的有效性程度。

战略成熟度首先表现为一种战略意识。战略是对企业未来方向性的定位和追求(Kenneth R. Andrews, 1971),包括确定企业发展方向、目标、业务组合、资源分配、竞争优势等各项影响企业生存和发展的关键内容。随着环境不确定性程度的提高,对战略的研究逐渐倾向于更强调识别环境的变化(迈克尔·波特,2000)并迅速采取适应性行动(加里·哈墨尔,2000)。这种环境敏感性、识别力和适应力就可以被称为战略意识。在企业中,战略意识比较多地集中于高层管理和企业家的头脑中(亨利·明茨伯格,2002)。

与战略意识接近的一个概念是战略思维(Murray Hiebert 和 Bruce Klatt, 2001),不少研究人员在使用战略思维一词时并没有对其内涵给予界定。概括地说,战略思维是从战略角度看待和思考经营环境和企业行为,是对变化趋势和变化驱动力的意识和把握。得到共享的战略思维就成为决定企业决策模式的基础力量,成为企业持续成功的基础。

如果把战略意识视为战略成熟度的内核,则企业业绩上表现出来的战略意识对战略行为的有效指导,就可以被视为是战略成熟度的外延。建立于核心专长之上的企业核心业务是影响企业长期持续发展的基本要素(克里斯等,2002译本)。企业核心专长越是突出,市场影响力越强,核心业务的价值就越大。企业核心专长越是具有范围经济性,即核心专长能被企业内更多的业务类所共享,核心专长的乘数效应就越大。因此,测度核心业务的内部显著程度和外部市场影响力,也是衡量企业战略成熟度的指标之一。

本研究主要从五个方面考察中国企业战略成熟度:(1)企业核心业务的显著度,即企业是否建立了明显的核心业务(以核心业务销售额占企业全部销售额的比重反映),以及核心业务在市场上的竞争力(以核心业务的市场占有率衡量);(2)企业利用各种战略类型的能力,以开展新业务的途径来反映;(3)企业经营的战略目标,以开展新业务的目标反映;(4)战略的共享程度,以答卷人知晓战略的途径反映;(5)影响战略成功的关键因素,以答卷人对本企业战略的评价来反映。

## 二、研究方法

本项研究主要采取问卷分析和个别访谈形式,历时2年。共回收有效问卷147份,问卷回答者分布在上海、青岛和台州三个地区。同时,在分析中国企业的战略行为上,我们以经济学家情报社、安达信咨询公司(原)、IBM咨询公司对未来组织的一项调查结论为对照本。

由于中国企业的市场行为比较多的受到产权形式的影响,而且中国不同地区在经济发展程度和企业产权形式上有比较明显的差别,这些因素都有可能影响到企业的战略意识,因此,在调查样本的选择上,我们特别注意了国有(独资)企业、股份制企业和民营企业的代表性。对问卷分析采取了一般结构性分析的方式。

样本基本结构为:

1. 答卷人在企业内的职务。答卷人在企业内的职位可以反映问卷结论的权威性,也可以反映战略成熟度在企业内的层次性。可以推论,战略成熟度高的企业,战略共享性也比较高。这种战略共享性首先表现在管理人员对战略意识的共享上。本样本中,三地答卷人中经理人员(包括正职、副职和经理助理)的比重分别是:上海72.3%,台州74.4%,青岛85.7%。

2. 企业的产权结构。在全部样本中,全资国有企业占总样本的27%,民营及其他选项(主要是正在民营化过程中的产权状态)比重最高,占34%,外资企业占21%(其中外商独资占64%)。样本的地区差异较大,青岛样本中约86%的是国资占50%股份以上的多元结构,台州样本中约81%的是民营及其他选项,上海样本的产权分布比较平衡。

3. 企业的产业分布。从总体上看,样本企业的产业分布较广,涉及到主要的产业类型,包括制造业(占综合比重的61%),建筑业(4%),交通运输、仓储、邮电通信业(11%),批发和零售贸易、餐饮业(13%),金融、保险业(18%),房地产业(11%),社会服务业(12%),卫生、体育和社会福利业(5%),教育,文化艺术及广播电影电视业(5%)。其中,青岛企业中制造业的比重最高,约占57%,台州占53%,上海企业中制造业的比重最低,占38%。

4. 企业开始目前业务活动的时间。66%的企业的目前业务活动起始于1990年之后。目前业务开始于1990年之前的比例为26.5%,其中大部分是国有企业。样本企业中寿命超过50年的有近8%,超过20年的有近16%。近10年是企业开展新业务活动的高潮时期。

## 三、研究分析

### 1. 中国企业核心业务的显著度分析

核心业务是影响企业长期持续发展的基本要素。因此,对核心业务显著

程度的测度,是判断企业战略成熟度的重要指标。我们用两个指标来考察企业核心业务的显著度:(1)核心业务的内部显著度指标,以企业主要业务的销售额占企业销售总额的比重衡量,反映企业认识到并且在业务组合上注意培育核心业务的程度。其中主要业务销售额占企业销售总额 60%以上的为核心业务显著,40%~60%的为一般,40%以下的为不显著。(2)企业核心业务的外部有效度,以企业核心业务活动的市场占有率衡量,反映企业在培育核心业务上努力的有效程度,这是战略实施的结果。核心业务市场占有率在 40%以上的为显著,在 20%~40%之间的为一般,在 20%以下的为不显著。

可以从以上两个指标的水平 and 结构上分析战略成熟度。从水平上看,战略成熟度高的企业在这两个指标上都应有高的表现;从结构上看,战略成熟度高的企业在两个指标上应取得平衡。

表 1 核心业务的内部显著度(核心业务销售额占销售总额的比重) 单位:%

	显 著	一 般	不显著
上海	83.6	10.9	5.5
台州	100	0	0
青岛	58.3	41.7	0
综合	83.3	12.3	4.4

表 2 企业核心业务活动的外部有效度(核心业务的市场占有率) 单位:%

	核心业务显著	核心业务显著度一般	核心业务不显著
上海	22.7	23.6	53.6
台州	12.5	25.0	62.5
青岛	41.7	0.0	58.3
综合	23.2	21.7	55.1

从表 1、表 2 的结果看,样本企业都在战略安排上突出了核心业务的主导地位,即具有较高的核心业务内部显著度。其中,台州企业核心业务内部显著度最高(100%),上海次之(83.6%),青岛企业最低,但仍有一半以上的企业表现出显著的核心业务意识。

但是,从核心业务活动的市场效果看,企业在核心业务上的努力没有形成明显的市场影响力。其中,青岛企业核心业务市场占有率在 40%以上的比例最高,达 41.7%,台州最低,为 12.5%,上海企业居中,占 22.7%。从总体上看,企业内部核心业务的显著度与企业核心业务在市场上的竞争力似乎呈反向关系。能解释这一趋势的因素有 3 个:一是产权结构的影响。青岛企业产权结构中国资占 50%股份以上的多元结构占了 86%,台州样本中民营及其他选项约占 81%。国有企业在产权改革中曾经历了一体化发展 and 多元化剥离的过程,所以虽然实现了多元化改组,但内部核心业务的主导地位仍不如民营企业那么突出;二是从事业务活动的时间长短的影响。青岛国有及国资占

50%股份以上的企业中,大部分是老企业,业务活动的历史较长,而台州民营企业的从业时间较短,还没有能力开展核心业务之外的多元业务。第三个因素是制度性市场准入障碍的影响,中国市场整体虽然较大,但存在地区障碍,对企业市场开发形成妨碍。

### 2. 企业利用各种战略类型的能力

企业可以同时利用内部和外部两种资源来拓展业务。在企业战略行为经验较为丰富,市场成熟程度较高的情况下,利用外部资源拓展业务才有较大可能获得成功。因此,利用外部资源拓展业务,要求企业有较高的战略成熟度。利用外部资源实现发展,包括购并、合资、联盟(含外包和战略联盟)等三种主要形式。其中,对联盟进行有效管理的难度较大,但灵活性较强;对合资的管理相对比较成熟,但由于存在产权关系,所以灵活性较低;兼并的风险更大,但有利于迅速进入。根据 EIU 的一项调查,在未来十年中企业采取外部发展方式的数量将成倍增加(EIU,2000)(见表 3)。

从总体上看,绝大多数中国企业(超过 70%)是采取自我发展方式开始目前业务的,反映在中国企业战略观念上是对风险持高度谨慎的态度,在战略拓展方法上还比较幼稚,不善于利用多种资源和市场力量。在采用外部资源实现战略发展上,上海企业偏重于联盟(11.3%),通过兼并形式开始新业务的比重较低(4%);台州企业在兼并和合资形式上没有差别,但没有采取联盟方式的;青岛企业则较多采取兼并方式开始新业务(见表 4)。

表 3 EIU 调查企业利用外部资源开发业务的情况 单位:%

形式	过去 5 年采用的比重	预计 2010 年将采用的比重
购并	26	48
合资	23	57
外包	18	52
联盟	17	36

表 4 企业开始新业务的方式 单位:%

	上海	台州	青岛	综合
自我发展	72.6	75.8	76.9	73.4
兼并	4.0	12.1	15.4	6.3
合资	6.5	12.1	5.1	6.9
联盟	11.3	0	2.6	9.1
其他	5.6	0	0	4.4

### 3. 企业经营的战略目标

分析企业经营目标可以发现,影响中国企业战略选择的主要因素是直接短期利益:近 42%的答卷人将获得利润作为企业第一重要的目标,依次列为第一重要的目标还有获得市场(24.68%)和卖出产品(13.78%)。而认识到获

得知名度是企业长期价值的体现,将该目标列为第一重要程度的仅占 10.90%(见表 5)。

表 5 目前开展各项业务的战略目标

	第一重要		第二重要		第三重要	
	家数	比重	家数	比重	家数	比重
获得利润	132	42.31%	41	13.23%	67	21.82%
卖出产品	43	13.78%	33	10.65%	18	5.86%
获得市场	77	24.68%	101	32.58%	42	13.68%
获得知名度	34	10.90%	59	19.03%	88	28.66%
获得现金	9	2.88%	35	11.29%	30	9.77%
就业	5	1.60%	10	3.23%	26	8.47%
其他	12	3.85%	31	10.00%	36	11.73%
合计	312	100%	310	100%	307	100%

在对未来 3 年业务目标的认识上,企业目标的短期利益程度有所削弱,被列为第一重要的目标按比例高低分别为获得利润(43.91%)、获得市场(25.96%)和获得知名度(12.82%)。卖出产品目标的重要性降低程度最大,反映中国企业已普遍认识到需要超越企业经营以产品为导向的阶段。出乎意料的是,两个时间段中对开展新业务以获得现金的目标都没有受到应有重视。

表 6 未来 3 年各项业务对公司的价值

	第一重要		第二重要		第三重要	
	家数	比重	家数	比重	家数	比重
获得利润	137	43.91%	58	19.02%	55	18.46%
卖出产品	16	5.13%	22	7.21%	14	4.70%
获得市场	81	25.96%	106	34.75%	38	12.75%
获得知名度	40	12.82%	58	19.02%	87	29.19%
获得现金	17	5.45%	32	10.49%	48	16.11%
就业	5	1.60%	10	3.28%	27	9.06%
其他	16	5.13%	19	6.23%	29	9.73%
合计	312	100%	305	100%	298	100%

#### 4. 战略的共享程度

战略共享程度低的企业中,缺乏来自于下层的变革性思维,表现出比较明显的缺乏创新和变革精神(加里·哈墨尔,2000),不能指望这些企业具有较高的战略成熟度。战略共享程度低的企业也较难形成共同远景,容易出现企业长远发展方向的动摇。

本研究以企业有关人员了解战略的途径来反映了企业战略的共享程度。上海企业中通过参与战略制定和战略实施而了解企业战略的人员约达 70%,近乎等于经理人员的比重(72.3%),反映上海答卷企业中的战略共享程度较高(至少企业经理人员都有直接参与战略的途径)。青岛和台州的相应数据分别为 71%(85.7%)和约 46%(76.4%),反映青岛和台州企业中甚至有相当一部分经理人员没有能直接参与企业战略制定或实施,而是被动地从领导讲话

或从对企业活动的判断而得知所在企业是有战略的。其中台州企业答卷人员的战略参与程度最低,这从一个侧面反映了民营企业管理上存在的问题。

表7 答卷人了解战略的途径

单位:%

	参与了战略制定	参与了战略实施	从领导讲话中得知	从企业活动的理智性上判断
上海	39.4%	29.8%	11.5%	19.2%
台州	38.5%	7.7%	23.1%	30.8%
青岛	57.1%	14.3%	21.4%	7.1%
综合	41.2%	26.0%	13.7%	19.1%

### 5. 影响战略成功的关键因素

66.0%的答卷人认为本企业的战略是成功的,肯定本企业战略不成功的比例占5.4%,另有28.6%的答卷人选择了不确定。

从图1可以看出,产业前景、战略选择、战略执行、领导能力和特殊技术是影响战略成功的前五项关键因素。

我们将成功原因重新分类为两类:1. 战略意识,即企业在战略选择时能正确预计产业发展前景,正确估计竞争对手,能选择正确的进入时机和竞争方式。包括的选项有:产业前景好、战略选择正确、政府支持、对手太差、出奇不意等。2. 战略行为的有效性,即企业形成了区别于竞争对手的,使企业得以形成持续竞争力和活动效率,因而能够有效执行战略的特殊能力。包括战略执行正确、领导能力强、原有行业地位的影响、特殊的技术、成本低、拥有其他企业没有的资源、利用了合作伙伴的优势、对市场有特殊的支配能力等选项。

据此分析,因具有战略意识而获得战略成功的比重为47%;依靠战略行为有效而获得成功的占52%。显著具有战略投机倾向的选项,包括政府支持、碰巧、对手太差等,只占了8%(见图1)。

导致战略不成功的前三位原因是行业发展趋势判断错误、战略实施不力和环境突然变化,占70%。同样不存在明显的具有战略投机性质的因素。

导致战略不成功的因素中,属于战略意识的因素有:选错了行业、对行业发展趋势判断错误、环境突然变化、对手出奇不意等,这些原因实际上导致战略不成功的比例为47%;属于战略行为有效性的因素包括:战略实施不力、成本太高、缺乏关键资源、存在突出劣势等,由于这些原因实际上导致战略不成功的比例为48%。另外,由于上级改变主意而导致战略不成功的比例只占了5%(见图2)。

从以上分析可以看出,不管是成功样本还是不成功样本,战略意识和战略行为有效对企业战略成功基本上具有同等重要性。因此,在企业战略管理中不但需要重视战略制定方面的工作,也需要重视战略实施方面的工作。

## 四、简单结论

从以上中国企业战略成熟度研究中可以得出以下一些结论:

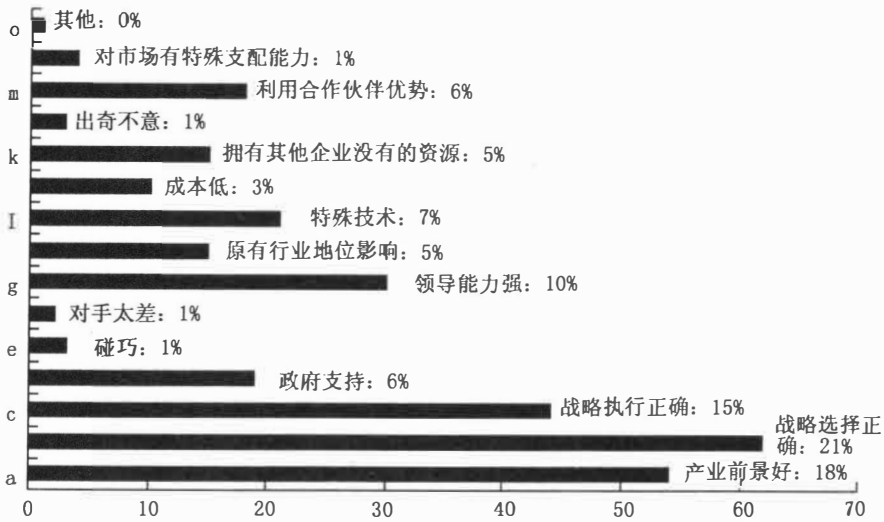


图 1 战略成功原因

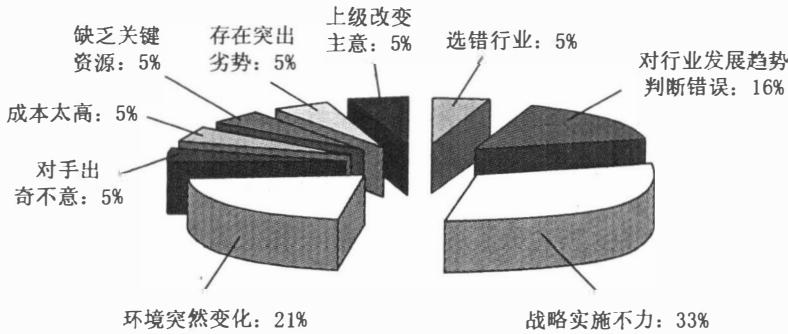


图 2 战略不成功原因

1. 在调查开始前我们曾从一般经验推论,由于参与市场活动的历史较短,中国企业在战略意识上可能表现出较强的政策和环境依赖性和较弱的产业及市场主动竞争能力。但从答卷人对战略成功与否的评价上看,企业对政府的依赖已经不那么明显。也就是说,战略投机倾向在中国企业中并不普遍。

2. 中国企业还处于从重视产品向重视价值转化的过渡阶段,对产品及产品经济性仍较重视,而对导致企业战略失败的一些关键因素,如现金和企业知名度重视的程度还不够。这一现象说明,中国相当一部分企业在专注于企业活动的某一方面上,特别是与具体产品制作活动直接相关的活动方面,相当重视并积累了经验,而对培育企业长期整体活动能力,培育企业与其他企业,包括与各类供应商和客户结成的网络竞争力上还缺乏足够的重视和经验。再进



一步分析,从开展业务的战略方式集中于自我发展倾向上看,中国企业在管理一个战略活动点上比较成熟,而在管理战略活动链和活动系统上的成熟度比较低。

3. 在战略成功因素上,产业选择和环境变化成为压倒多数的力量。提示中国企业需要注意提高本企业及所在价值系统的战略灵活性,注重培养对环境的敏锐性,不但能认识当前环境特征和环境发展历史,更要培养分析和掌握环境变化的趋势、环境变化的驱动力量、环境发展规律的能力,实现与环境的和谐。

4. 总的来说,中国企业的战略成熟度还比较低,表现为:(1)战略意识和战略行为有效性两个方面的不平衡,对行为有效性的重视程度还不够;(2)战略行为比较简单、保守,不善于利用外部资源和力量实现企业发展;(3)战略意识的共享程度较低,企业的战略活动被割裂封闭在某些职能部门和层次上。这些缺陷应该成为企业战略管理中特别需要注意的方面。

### 五、提高中国企业战略成熟度的措施

中国企业可以通过培育战略洞察力、战略适应力、战略创造力和战略效率来提高自己的战略成熟程度。

#### 1. 培育战略洞察力

战略洞察力是企业把握整体方向,因而使自身活动与未来趋势一致的能力。培养战略洞察力的主要措施包括:(1)形成战略思维能力,及时认识社会发展需要和企业性质的变化;认识潜在消费者的要求,致力于确认、培育、发展、调整自身核心能力和所在价值系统的优势,并能形成企业内外部对此的共识;(2)培育核心业务,使其不但具有自身持续发展的前景,而且能最大限度地利用企业的核心优势。这里的核心优势不仅指企业自身的核心能力,而且还包括企业所在价值系统的合作优势;(3)根据战略定位选择恰当的时机,以有利于企业发展的方式调整业务组合,调整所在价值系统,使企业自身及所在价值系统的价值最大。

#### 2. 提高战略适应力

洞察力的本质就是适应性调整,要求组织要素具有对战略的适应性。提高战略适应力的措施包括:(1)从适应力自身看,从正确性、时间性和协同性三个方面培育战略适应力,即在有利的时机调动内外部资源,进行组织变革,使组织要素适应战略定位和竞争方式,同时通过组织协同来提高适应的效率。(2)从适应的内容看,促进组织结构、资源和流程等组织要素对战略的适应性。习惯上,企业较多地注意组织结构对战略的适应,相对忽视了资源适应的作用。特别需要以组织最关键的资源——人力资源作为考察出发点,研究组织对战略的适应。同样,组织活动的流程形式也需要与战略相适应,特别是决策

流程和战略实施流程直接影响到战略是否能够得以成立和实现,影响到战略的效果。(3)从适应的持久性看,只有在核心能力及核心优势在适应性上占有主导地位时,才会形成持久的适应性。在适应性上成功企业与不成功企业的差别表现在适应性是否以核心能力及核心优势为主导。成功企业的组织适应性建立在核心能力基础之上,因而能形成市场核心优势,并进而成为未来核心能力的新来源,取得持续成功。在持久适应力上不成功的企业,其适应性没有建立在核心能力基础上,因此很难使一次的适应性活动成为企业未来新的核心能力。可以将核心能力乘数(某一核心能力成为企业若干业务获得成功的关键来源,这些由此获得成功的业务的数量就是核心能力的乘数)及价值系统核心优势乘数(价值系统形成的核心优势使有关企业获得成功)作为判断企业适应性持久程度的标准。

### 3. 开发战略创新力

战略洞察力和适应力都依赖于创新力。企业根本的战略创新力来自于对核心能力及应用的创新,来自于根据未来消费者的要求创造新经营模式的过程,来自于以创新的方式构成未来价值系统,形成新的核心优势的过程。而现有企业目前的价值标准和流程很难对创新提供支持。例如,绝大部分企业倾向于将资源投入于完善现有产品和流程上,以更好地满足现有的核心消费群,但这种微调式创新不足以帮助企业适应变化。这是因为不但现有消费者的要求实质上已经发生根本改变,而且潜在的消费者或非消费者在逐渐成为现实消费者,他们对需求的定义和对达到需求的要求基本上是无法以现有组织要素加以满足的。

组织各类要素的灵活性相差悬殊,物质资源的灵活性较强,人力资源和流程由于涉及到价值标准而灵活性较低,价值标准则由于受到文化制约,其灵活性更差。而且,各类创新的不同视角也会影响到创新的整体效果。因此,对企业某一方面进行的分割式创新很难在突变的环境下取得成功,企业需要的是全面创新。要开发全面创新力,企业需要做到:(1)战略创新要与核心能力和核心优势的要求相匹配,即创新能支持企业的核心能力和企业所处价值系统的核心优势。(2)战略创新与组织要素的匹配,即创新能得到组织资源、流程、价值标准等方面的支持。(3)实现创新的组合。创新的组合有两个方面的含义,其一反映了创新方法的组合,单一的创新方法比较容易被模仿,因而缺乏价值系统共享的价值,若干创新方法的组合就较难被模仿,更容易形成价值系统战略乘数。其二反映了创新层次的组合,单一企业的创新在影响力和效用上要次于被容纳于产业创新体系和区域创新体系(国家创新体系)的创新,同时,创新的风险和成本也较大。(4)实现创新的长期效果和短期效果的一致。修补现有状态的创新,只要与未来趋势比较接近,或是与现有活动的衰退趋势比较接近,就很容易获得资源和流程的支持,也容易取得短期效果。但这类创

新在多数情况下会恶化企业的战略适应性,使企业的组织要素更进一步滞留在目前状态。所以,全面创新需要与适应未来趋势的程度为基点,使每一期短期效果都能增加长期价值。

#### 4. 提高战略效率

战略效率决定了以上3维要素的强度,决定了企业战略成熟度的程度,也决定了企业所处价值系统的成熟程度。企业可以从以下方面提高战略效率:(1)企业活动的正确性是最大的效率,因此,有效率的企业对组织要素的安排及调整要符合战略要求;(2)通过阶段性调整实现组织要素的相互匹配;(3)提高企业核心能力转变为竞争优势的效率,提高企业核心专长被价值系统共享的程度。

#### 参考文献:

- [1]EIU,安达信咨询,IBM咨询. 未来组织设计[M]. 北京:新华出版社,2000.
- [2]斯蒂芬·P·罗宾斯(黄卫伟等译). 管理学[M]. 北京:中国人民大学出版社,1997.
- [3]中国人民大学竞争力与评价研究中心研究组. 中国国际竞争力发展报告[M]. 北京:中国人民大学出版社,2001.
- [4]高士楫,陈立,许钢. 2000年中国国际竞争力评价[J]. 战略与管理,2001,(2):78—87.
- [5]Kenneth R. Andrews. The Concept of Corporate Strategy[M]. Dow Jones-IRWIN, Inc, 1971.
- [6]迈克尔·波特. 何为战略[A]. 迈克尔·波特,加里·哈墨尔. 未来的战略[C]. 成都:四川人民出版社,2000.
- [7]加里·哈墨尔. 战略是一种革命[A]. 迈克尔·波特,加里·哈墨尔,未来的战略[C]. 成都,四川人民出版社,2000.
- [8]亨利·明茨伯格,布鲁斯·阿尔斯特兰德,约瑟夫·兰佩尔. 战略历程——纵览战略管理学派[M]. 北京:机械工业出版社,2002.
- [9]克里斯祖克,詹姆斯·艾伦(罗宁等译). 主营利润——动荡时代的企业成长战略[M]. 北京:中信出版社,2002.
- [10]Murray Hiebert, Bruce Klatt. The Encyclopedia of leadership[M]. McGraw-Hill,2001.

## An Analysis on the Strategic Maturity of Chinese Firms

Wang Yu

(School of International Business Administration,  
Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai 200433, China)

**Abstract:** Strategic maturity reflects the degree of strategic awareness

and the effectiveness of strategic conducts of a firm, and it's also a good measurement of the sustainable competitiveness of a firm. The paper focuses on the strategic maturity of Chinese firms from the prominence of core business, the way of starting new business, the value of business, share of strategy, and the causes of strategic success and failure. It puts forward the measures to improve the strategic maturity of Chinese firms so as to cope with the international competition.

**Key words:** strategic maturity; core business; competitiveness

---

(上接第 94 页)

## A Study on the Application of Dynamic Bivariate Mixture Model in Price-volume Relationship

LI Shuang-cheng<sup>1</sup>; ZHEN Zeng-rong<sup>2</sup>

(1. School of Mathematics and Statistics, Hebei University  
of Economics and Trade, Shijiazhuang 050061, China

2. Editorial Department, Journal of Hebei University of Economics  
and Trade, Shijiazhuang 050061, China)

**Abstract:** This paper is the first one to have introduced the Dynamic Bivariate Mixture Distribution Models(DBMD) and to have used it to make an empirical study on price-volume relationship in China's stock market. The results of the study show that the DBMD models can capture the persistence of return volatility, and reveal the joint dynamic relations between price volatility and trading volume. But there are shortcomings in the models. The paper analyses the causes of these shortcomings and puts forward some suggestion to revise it.

**Key words:** trading volume; return volatility; Dynamic Bivariate Mixture Distribution Models