

63

5225
C 49/17

高等教育工商管理类专业系列教材

企业战略管理

陈忠卫 编著
王晶晶

中国统计出版社

(京)新登字 041 号

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/陈忠卫等编著. —北京:中国统计出版社,
2001.7

高等教育工商管理类专业系列教材

ISBN 7-5037-3561-9

I. 企… II. 陈… III. 企业管理—教材

N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 032657 号

企业战略管理

出版发行/中国统计出版社

通信地址/北京市西城区月坛南街 75 号 邮政编码/100826

办公地址/北京市丰台区西三环南路甲 6 号

电 话/(010)63459084 63266600—22500(发行部)

印 刷/北京昌平前进印刷厂

经 销/新华书店

开 本/787×960mm 1/18

字 数/357 千字

印 张/18.75

印 数/1—5000 册

版 别/2001 年 7 月第 1 版

版 次/2001 年 7 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 7-5037-3561-9/F·1261

定 价/21.60 元

中国统计版图书,版权所有,侵权必究。

中国统计版图书,如有印装错误,本社发行部负责调换。

总 序

迈入 21 世纪的工商管理类专业高等教育处于教育与经济的结合点上。培养一大批具备管理学、经济学、法律、市场营销学、会计学、财务管理、人力资源管理、旅游管理专业知识与能力,能够在现代企业大显身手的工商管理类专业高级人才,已成为高等教育工商管理类专业教育义不容辞的责任。

为了改变长期以来我国工商管理类专业教材“僵化、松散、空洞、陈旧”的陋习,经过近三年的酝酿,在有关部委教育主管部门和出版社领导的大力支持下,我们聘请北京大学、清华大学、中国人民大学、南京大学、上海财经大学、首都经贸大学、北京工商大学、安徽财贸学院、南京财经大学、上海立信会计专科学校、安徽大学等高等院校一大批既有较高理论造诣,又有丰富实践经验的专家教授,依据教育部 1998 年颁布的《普通高等学校本科专业目录》,结合高等职业教育、高等专科学校教育、成人高等教育的特点,精心编写了这套高等教育工商管理类专业系列教材。

本套教材实行严格的编委负责制。每位编委具体负责 2~3 种教材的编写提纲审定和书稿终审终校工作。编委会本着“要精要管用”的原则对各门课程教材进行了科学的配置和合理的设计,从易教易学和实用有效的角度明确了编写要求和编写风格,严格遴选了有研究、有经验、坐得住、不挂名的编写人员,集体审查讨论了每种教材的编写提纲,精心审定了每种教材的初稿和修改稿,对每种教材的编写质量和编校质量进行了近乎苛刻的过程控制和监督审查;对部分已出版教材的修订再版工作,更是兼收并蓄,广泛汲取各用书学校的教学建议。因此,我们希望这套迈入 21 世纪的高等教育工商管理类专业系列教材具备以下几个方面的特色:

(一)新——面向 21 世纪创新教学内容,突出新颖性

全套教材在编写中果断删去已经过时和已被证伪的理论内容,大胆汲取国内、国际特别是发达国家 20 世纪 70 年代以来较为成熟的理论和方法,同时注意反映和提炼我国建立现代企业制度和经济管理领域最新理论与实践。书中所引资料基本上截至 2000 年以后,并注意从崭新的角度重新阐释。

(二)实——面向社会主义市场经济实践精心编排教学内容,实出实用性

工商管理类专业教育重在应用,因此我们在教材编写中着重强调:理论介绍以够用为度,内容介绍立足于决策、经营和解决实际问题的需要,重点是深入阐述操作实务。

(三)高——面向学科发展和未来人才需求提高教材的起点和要求,突出高起点

要培养一大批适应 21 世纪需要的工商管理类高级专业人才,就必须配备高水准的教材。为此我们在教材编写中不但注重定性分析,更加强调定量分析,以培养学生熟练的计算能力和实践技能。

(四)通——面向教学对象特点设计教学内容,突出通用性

本套教材的市场定位是面向高等职业技术学院、高等专科学校、成人高等学校。为此,我们在教材逻辑上注意减缓坡度,逐渐增加难度;在内容阐述上突出重点,突破难点,并注意联系实际设计典型例题和习题,以便使学生举一反三,学以致用。

当然,以上特色只是我们全体编委会成员的良好愿望,能否得到广大高校师生的首肯,还有待于教学实践的进一步检验。在此恳请广大读者和有关专家学者不吝批评指正,以便不断修订完善。

高等教育工商管理类专业系列教材编委会

2001 年 7 月

目 录

总 序.....	(1)
绪 论.....	(1)

第一篇 导 论

第一章 企业战略概述.....	(6)
第一节 定义和性质.....	(6)
第二节 有关战略的几个基本概念	(10)
第三节 企业战略四要素	(16)
第四节 国内企业应当树立战略意识	(18)
【本章案例】 科利华投资亿元推销概念	(21)
第二章 战略管理概述	(24)
第一节 生产管理、经营管理与战略管理.....	(24)
第二节 战略管理的层次	(27)
第三节 战略管理的原则	(31)
第四节 战略管理过程	(33)
第五节 战略管理者	(39)
【本章案例】 郑州亚细亚的经营危机	(48)

第二篇 战略态势分析

第三章 企业外部宏观环境分析	(53)
第一节 企业外部宏观环境分析的意义	(53)
第二节 政治法律环境分析	(54)
第三节 经济环境分析	(56)
第四节 社会环境分析	(59)
第五节 技术环境分析	(61)

【本章案例】 生死攸关话“乐凯”	(63)
第四章 行业结构分析	(67)
第一节 五种竞争力量的扩展性均衡	(67)
第二节 行业内战略集团分析	(77)
第三节 价值链分析	(79)
【本章案例】 彩管厂与彩电市场能“共存共荣”吗?	(85)
第五章 企业内部微观条件分析	(88)
第一节 企业资源分析	(88)
第二节 企业活力分析	(92)
第三节 企业营销能力分析	(97)
【本章案例】 非常可乐:非常的选择	(101)
第六章 投资组合技术分析	(104)
第一节 基本分析法	(104)
第二节 波士顿矩阵法	(106)
第三节 通用电器公司法	(110)
第四节 产品——市场演变矩阵	(112)
【本章案例】 “巨人集团”沉浮录	(114)

第三篇 战略模式选择

第七章 企业总体战略	(118)
第一节 发展型战略	(118)
第二节 稳定型战略	(124)
第三节 紧缩型战略	(126)
【本章案例】 速途知返的摩托罗拉	(133)
第八章 通用竞争战略	(136)
第一节 概 述	(136)
第二节 类 型	(138)
第三节 竞争者分析	(145)
【本章案例】 汉王的成功之路	(151)
第九章 行业经营战略	(153)
第一节 新兴行业经营战略	(153)
第二节 成熟行业经营战略	(159)
第三节 衰退行业经营战略	(162)
【本章案例】 家电企业进军电脑行业	(167)

第四篇 战略实施与控制

第十章 企业战略制定与战略实施	(172)
第一节 战略问题的识别	(172)
第二节 战略制定与战略实施的关系	(174)
第三节 战略选择模式	(176)
第四节 战略计划系统和战略任务说明书	(180)
第五节 战略实施模式	(184)
【本章案例】 大字败走麦城	(189)
第十一章 组织结构设计	(191)
第一节 组织结构设计的要素	(191)
第二节 纵向分工结构	(194)
第三节 横向分工结构及协调机制	(197)
第四节 企业战略与组织结构	(204)
【本章案例】 通用电气的组织革命	(211)
第十二章 战略控制与战略变革	(214)
第一节 战略控制过程与类型	(214)
第二节 战略控制设计	(218)
第三节 战略变革过程	(221)
【本章案例】 王安实验室与惠普公司的战略变革	(228)

第五篇 战略管理创新

第十三章 企业文化战略	(231)
第一节 概 述	(231)
第二节 企业文化类型	(236)
第三节 企业文化与战略的关系	(238)
第四节 企业战略对文化的适应性	(241)
【本章案例】 温暖的“用友”	(245)
第十四章 企业兼并战略	(248)
第一节 概 述	(248)
第二节 企业兼并的动因	(255)
第三节 企业兼并战略分析与评价	(258)
第四节 企业兼并战略实施	(261)

第五节 企业兼并后整合.....	(267)
【本章案例】 海尔兼并模式.....	(270)
第十五章 跨国经营战略.....	(273)
第一节 跨国经营的战略选择.....	(273)
第二节 跨国经营的战略实施.....	(278)
第三节 跨国经营的战略控制.....	(281)
第四节 战略联盟.....	(283)
【本章案例】 “深圳旋风”.....	(288)
主要参考文献.....	(290)
后 记.....	(292)

绪 论

当代发达的工业化国家都非常重视企业战略研究,70年代美国进入到“战略管理年代”,80年代日本也宣布进入“战略经营年代”。而我国曾经长期饱受计划经济“关怀”的众多企业,面对市场经济的大潮,至今仍给人一种无所适从的感觉。1999年9月22日党的十五届四中全会通过的《中国共产党关于国有企业改革与发展若干重大问题的决定》特别指出:“企业要适应市场,制定和实施明确的发展战略、技术创新战略和市场营销战略,并根据市场变化适时调整。”应当说,国内企业只有尽快培养战略管理思维模式,实事求是地制定并科学地实施特定战略,才能摆脱困境,才能在剧烈竞争的市场经济条件下获得可持续发展的生存空间,才能在国际经济一体化的大背景下,与世界“重量级”企业相抗衡。

一、企业战略管理的一般认识

改革开放以来,我国以产权制度变革为轴心的企业制度创新不断地向纵深方向推进,但是绝大部分企业的内部管理模式、管理方法却始终没有实质性进展,严重背离了复杂的国内外经济背景。“制度变革是快变量,管理变革是慢变量”,成了当前国内企业改革和发展的一大现实困境,如何达到“制度变革——管理变革互动效应”以及促进互动效应的扩散,也就成为现实迫切需要解决的课题。

事实上,长期以来国内对“工商管理”是否能成为独立的一级学科一直未能达成共识,企业管理成为挂靠式的专业学科,在此背景下,战略管理理论的研究自然也就十分被动。一大批经济学者就国内经济体制改革过程中所出现的问题进行了深入的研究,并成为指导政府决策的重要依据。这些理论研究的共同点是:把企业作为一个整体来加以研究,缺乏对个性化企业内部管理和战略的研究。要求企业生吞活剥式地学习借鉴某一成功的管理模式,往往有东施效颦之嫌,最终只能以失败而告终。

现阶段,国内企业不得不开始同时面对“三个转变”:第一,从计划经济体制向市场经济体制方向转变;第二,从卖方经济时代向买方经济时代方向转变;第三,从政企不分向政企分开方向转变。特别是在世界经济一体化、全球信息同步

化不断加快的条件下,任何封闭意识、停滞意识都将严重阻碍企业的成长。现在的厂长经理们越来越意识到:企业就像是一个永不停息的生命有机体(而不是机器),管理者的最大责任是通过管理,让企业这一“生命有机体”能够健康运作。既要防止企业早衰,又要防止企业老化,尽可能地让企业永葆青春,保持强有力的市场竞争力。于是,战略管理理论和实践的探索普遍受到了企业界重视。

曾有专家认为,面对市场竞争,企业将经历三个阶段,即战斗的年代(强攻市场)、战术的年代(通过广告、宣传、降价等手段)、战略的年代(在设法知己知彼的前提下进行系统性战略设计)。国外大公司,如微软公司、可口可乐公司、麦当劳等,其战略管理思想都已自成体系,甚至更多地依靠特定战略去实现全球性扩张的战略目标。然而,在我国的市场竞争中,恐怕更多的企业充其量尚处于战术的年代。如:你今天搞“十点利”,我明天就搞“八点利”,最后,自相残杀演绎为同城血战——“跳楼价”。这是一种典型的战术竞争思路。其实,市场经济条件下,企业间既有竞争也有合作,是一种竞合关系。国内企业之所以热衷于停留在战术的年代,与企业家的急功近利和缺乏战略管理的思想是密不可分的。

二、本书的指导思想与写作结构

我们这本《企业战略管理》就是在上述背景下编写而成的,它重点突出战略的先进性、科学性,突出战略的针对性、实践性。

从总体上说,本书编写自始至终贯彻这样的指导思想:理论联系实际,国际经验借鉴与国内企业现有管理水平相结合,深入浅出地阐述战略管理基本原理和方法,兼顾科学性和通俗性的统一、理论阐述与案例配备的统一。

企业战略管理是工商管理类专业的核心课程,是国家经贸委确定的“九五”期间企业管理人员工商管理培训的主干课程。为了突出战略管理的脉络,本书严格按照战略管理的全过程编写而成,共分为五篇十五章内容。

第一篇(共分二章)为导论。主要介绍了战略以及与战略相关的一些基本概念,介绍了战略管理的要素、层次、原则和过程,这是理解全书内容的基础。同时,在分析国内企业树立战略思想的重大现实意义的基础上,以股份制企业高层管理者为例,论述了董事会和总经理的角色定位和战略素质要求。

第二篇(共分四章)为战略态势分析。在明确了企业使命之后,战略管理者必须首先进行宏观与微观相结合的战略态势分析,包括企业外部宏观环境分析(第三章)、行业结构分析(第四章)和企业内部微观条件分析(第五章)。最后,介绍了将外部环境与内部条件结合起来考虑的战略投资组合技术(第六章)。本篇重点介绍了战略态势分析方法。

第三篇(共分三章)为战略模式选择。在准确分析企业战略态势的基础上,选择制定什么样的战略决定着企业未来的发展方向。本篇从三个角度分析不同的

战略类型:第七章研究总体战略,包括发展型、稳定型和紧缩型战略;第八章研究通用的竞争战略,包括总成本领先战略、产品差别化战略和重点集中战略;第九章则以行业生命周期为基础,分析新兴行业、成熟行业和衰退行业的经营战略。

第四篇(共分三章)为战略实施与控制。在选择制定了战略之后,将战略付诸实施是一项非常具体的管理活动。本篇重点研究战略制定与战略实施(第十章)、组织结构(第十一章)。同时,战略控制和战略变革是确保战略能够进行动态化调整,确保企业战略目标得以实现的必要条件,第十二章对此问题展开了研究。

第五篇(共分三章)为战略管理创新。本篇结合 20 世纪 90 年代以来管理学最新发展趋势,尝试探讨了企业文化战略(第十三章)、企业兼并战略(第十四章)和跨国经营战略(第十五章),具有较强的现实针对性。其中,第十五章最后还重点分析了“战略联盟”问题。我们认为:企业战略管理不只是体现一种竞争,也要体现一种合作、一种联盟的精神,这也算是我们对国内企业家的一种忠告吧!

三、关于本书案例使用的有关说明

企业战略管理是一门应用性极强的课程,案例讨论是该课程教学时采用最多的教学手段。为此,本书特地精选了部分国内公开出版的报刊文章,经过整理加工后作为教学案例材料。并且,所选择的案例力求达到“本土化”,案例所反映的问题尽可能具有代表性,进而让战略管理理论贴近国内企业现实,启发读者思考和解决现实问题,增强生动性和可操作性。

研究哈佛大学商学院 MBA 的案例教学经验,结合国内工商管理教育现状,我们可以得出如下启示:

第一,案例教学法的精髓并不是让学生强记相关内容,而是迫使学生开动脑筋,学会思考。案例教学法训练的目的是一种在不确定信息背景下的决策艺术,培养学生应付各种突如其来的经营管理疑难问题的能力。

第二,案例教学法的最大价值在于把涉世不深的学生“催熟”。国内高校学生往往都是通过“从学校到学校”的考试层层选拔出来的优秀生,他们所缺乏的是对社会、对企业、对政府的深入了解,缺乏的是在市场经济大潮中搏击长空应当具备的抗风险意识。加强案例讨论教学的重要目的,就是要最大限度地弥补学生自身的缺陷,将通常需要多年工作实践方能掌握的管理经验浓缩在有限的课程教学过程中,把学生“催熟”。

第三,案例教学法突出学生参与能力。工商管理专业教育一定要突破旧有的满堂灌的教学方法,变教“书”为教“学”,变“教师主角”为“学生主角”,让学生在轻松的氛围中积极进行发散式思维,参与案例讨论。

读者们通过对所附案例的讨论,将战略管理理论与分析工具应用于案例所

提供的具体问题,旨在实现以下目标:

第一,使你有机会将战略管理思想与技术应用于各种组织。

第二,使你有机会在实际组织中进行战略决策模拟。

第三,使你有机会加深对战略管理的基本理解,不断树立并巩固战略管理的思维方式。

第四,使你有机会参与群策群力的智慧碰撞过程,进一步充实、调整你所持有的主张,提高你的战略管理水准。

第五,使你有机会培养一种团队作风,培养一种集体主义精神。这种作风和这种精神在战略管理实践中是必不可少的。

第一篇 导 论

没有战略的企业就像一艘没有
舵的船一样只会在原地转圈,又像个
流浪汉一样无家可归。

——Joe Ross & Michael Kami

第一章 企业战略概述

一流的公司必须具有缜密的战略和卓越的战略管理实践,只有这样,才能建立并巩固其强有力的竞争者形象,才能不断地获得竞争优势。其中,企业使命、企业目标是任何一个企业制定正确战略的前提,决定着企业的发展方向。联系我国企业改革与发展的实际形势,无论是从经济体制转轨、市场形态变化、管理的性质,还是从国际经济大背景的角度来分析,国内企业都必须尽快树立战略意识。

第一节 定义和性质

战略,英语中为 strategy,源于希腊语的 stratagia,原为军事用语,指的是作战谋略。《简明不列颠百科全书》认为:战略是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术”。《辞海》中对“战略”一词的定义是:“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”《中国大百科全书·军事卷》诠释“战略”一词时说:“战略是指导战争全局的方略。即战争指导者为达成战争的政治目的,依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、政策和方法。”

军事家们对“战略”有着精辟的论述。德国著名的军事战略家冯·克劳塞维茨说:“战略是为了达到战争目的而对战术的运用。战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。”另一位德国军事战略家毛奇也曾经说过:“战略是一位统帅为达到赋予他的预定目的而对自己手中掌握的工具所进行的实际运用。”毛泽东也曾经指出:“战略问题是研究战争全局规律性的东西”,“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的,都是战争的全局,研究带全局性的战争指导规律,是战略学的任务。”

随着生产力水平的不断提高和社会实践内涵的不断丰富,“战略”一词后来又被人们广泛地用于军事之外的其他领域,从而给“战略”一词增添了许多新的涵义。当我们将战略思想运用于企业经营管理活动时,就逐渐产生了企业战略这一概念。

许多学者与企业高层管理者分别赋予企业战略不同的含义。有的人认为企业战略应当包括企业目标、宗旨等层次的内容,即广义的企业战略;有的人则认为企业战略不应该包括这一部分内容,指的是纯粹的策略或战术的组合,即狭义

的企业战略。

那么,到底什么是企业战略(Corporate Strategy)呢?

一、关于“战略”的不同理解

(一)安德鲁斯(K. Andrews)的定义

美国哈佛商学院教授安德鲁斯认为,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一种模式。显然,作为企业总体战略是一种决策模式(a mode of decision),它决定和揭示了企业的目的和目标,提出了实现目的的重大方针与计划,界定了企业所从事的生产经营领域,规范了企业的经济类型,以及决定了企业对员工、顾客和社会应做出的贡献。因此,安德鲁斯的战略定义从本质上讲,是要通过一种模式,把企业的目的、方针、政策和经营活动有机地结合起来,促使企业形成自己的特殊战略模式和专门的竞争优势,并将不确定的环境具体化,根据环境有效地解决企业管理问题。

按照安德鲁斯的定义,战略决策是在较长时间里有效地影响着企业资源配置的管理行为。因此,战略模式的某些方面在相当长的时期里不会发生变化,如保证产品和服务的质量、采用高新技术、维护和谐的劳资关系等。但是,战略模式的某些方面可能会随着时间推移而有所变化,如延伸产品系列、改进制造过程等。因此,在制定企业战略和实施企业战略时,经理人员要树立权变的思想,辩证地处理变与不变的关系,在保证企业充满活力的前提下,提高战略的相对稳定性。

(二)安索夫(H. I. Ansoff)的定义

美国著名战略学家安索夫认为:战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条“共同经营主线”。他认为战略应该由四个要素组成,即:(1)产品与市场范围;(2)竞争优势;(3)协同作用;(4)增长向量。

按照安索夫的定义,企业在制定战略时,应当首先确定自己的经营性质。企业可以按照产品系列的特性确定自己的经营性质,也可以根据构成产品系列的技术来确定经营的性质。尽管企业有可能向不同的用户销售一系列不同产品,但制造这些不同产品的技术基本上是一致的,或彼此之间在技术上有着一一定的关系。无论怎样确定自己的经营性质,在产品与市场之间总是存在着一种内在联系,安索夫称这种内在联系为“共同经营主线”。通过分析企业的“共同经营主线”,能够把握企业的未来发展方向,同时,企业也可以正确地运用这条主线,指导自己的内部管理活动以实现企业既定的目标。

我们认为,战略是指组织为了自身的生存、稳定和发展,根据其所处的外部环境变化和内部资源条件,对组织发展目标以及实现组织目标途径的总体谋划。

二、战略的性质

加拿大麦吉尔大学管理学教授明茨伯格对于企业战略有他自己的独特认识。他提出了企业战略是一种计划(plan)、一种计谋(ploy)、一种模式(pattern)、一种定位(position)和一种观念(perspective)的看法,并共同构成了企业战略的五大要素。

(一)战略是一种计划

计划工作的任务,就是要根据对外部环境与企业内部资源状况的分析,高瞻远瞩地确定企业在一定时期内的奋斗目标,并据此有条不紊地利用资源,保证预期目标的实现。通常认为,企业战略是一种计划。它包含以下三层含义:

一是在企业进行具体的经营活动以前,战略就已经先行制定完毕。

二是战略制定是面向未来的,具有针对性。

三是要让战略得到真正实施,必须在可能的范围内让管理者和下属明白行动方向。

(二)战略是一种计谋

企业战略总是针对主要竞争者而言的,在特定的环境中,企业间必定存在着市场份额、盈利水平等方面的激烈竞争,所以,企业战略对竞争对手都必定会具有威慑力。例如:“六一”儿童节前夕,A商家为了获得更大的利润,在充分分析竞争对手实力的基础上,可能会制定“六一儿童节低价大酬宾”的促销活动。竞争对手B商家对此显然不会无动于衷,他可能不一定跟着搞低价促销,但他会采取诸如举行“儿童沙画比赛”,特地安排“六一”前夕进行颁奖活动,并邀请家长、孩子共同参加,邀请新闻媒体进行全程报道。战略竞争的最终结果是A商家胜还是B商家胜,恐怕难以定论。

(三)战略是一种模式

这是一种动态的战略观点。大多数管理者可能都能看懂战略,承认战略,但究竟战略从何而来?如何制定战略?则多数人莫衷一是。战略形成并不是例行程序,而是一种不断探索的过程,是在公司不断的渐进主义式折磨中产生的。或者说,应当把战略看成是一种“行为流”的运动过程。

战略作为一种计划和作为一种模式,是分别从两个角度来认识的。这是因为,战略作为一种计划,可能在最后并没有实施;而战略作为一种模式,则可能是事先没有具体计划,但最后却形成了。这样看来,战略可以分为设计的战略、已实现的战略、自然发生的战略、机会性战略、强加性战略、未实现战略等,如图1-1所示。

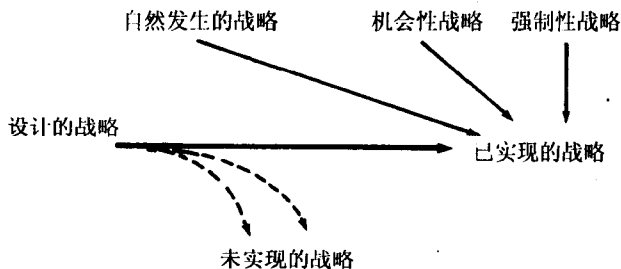


图 1-1 战略是一种模式

其中，由管理者立意设计的，并以计划形式明确表达出来的战略，称之为设计的战略；通过实践活动，达到了预期目标的战略，称之为已实现的战略；战略表明的是一个企业的发展方向，随着时间的推移而发展，战略本身具有自发的属性，这种属性的战略我们称之为自然发生的战略；战略有时候也以机会型的方式出现，如某种技能或外部环境得到承认，企业可能会具有机会上的优势，这种优势还会促进战略的实现，这种战略称之为机会性战略；还有一种战略是具有强制性的，如公司面临经济衰退和恶化了的外部环境时，不得不采取紧缩型战略，这种战略称之为强制性战略；在设计的战略与已实现战略之间，存在着这样一种情况——曾经设计好的战略却由于种种原因并没有按部就班地付诸实施，我们称之为未实现战略。

（四）战略是一种定位

战略是一种定位，是指企业应当在充分认识自身优点(Strengths)和自身缺点(Weakness)的基础上，结合外部环境给企业带来的机会(Opportunities)和威胁(Threats)，准确地给自己在市场竞争中界定一个合理的位置。战略定位的实质就是选择与竞争对手不同的经营活动；只有定位准确的企业，才能制定科学的战略，取得长期的效益。只有定位相对稳定的企业，才能避免企业的大起大落。这种战略定位，包括的内涵十分丰富，既包括对自己产品、市场、顾客的定位，也包括自己对社会应当承担的责任的长期定位。

国内企业容易犯的错误是：当企业取得了巨大成功的时候，往往会得意忘形，不知天高地厚。这种情形一般都是基于企业家对企业战略定位的不牢靠、不科学引发的。1996年以来，国内某快餐连锁店在北京等二十多个城市迅速扩张，其创办思路是紧跟“麦当劳”在国内市场开拓的步伐，誓与国外品牌比高低。不到两年，这家中国快餐连锁店就败下阵来。后来，快餐连锁店总经理在反思中得出结论：知名度可以速成，但名牌不可能速成。企业有其生命周期，一下子想成为名牌，肯定是靠激素长大的，绝不可能健康成长。

（五）战略是一种观念

战略是一种观念，强调它也是一种抽象的意识，存在于人们的头脑之中，强