

创业理论与实务丛书

主编 邹广严

创业 战略管理

揭筱纹 张黎明 编著



清华大学出版社

创业理论与实务丛书

主编 邹广严



战略管理

揭筱纹 张黎明 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书根据中国创业企业的实践比以往战略管理的图书新增加了“创业与战略”、“创业企业家”、“创业战略价值”、“创业战略变革”等内容,并结合创业企业实际以开篇案例引出战略管理各部分内容的讨论。本书不仅重视战略基本理论及其历史继承关系的介绍和分析,同时根据创业企业的实际需要,对具体操作方法进行详细介绍和讨论,力图提供一系列实用的战略管理工具和方法。还特别提出了战略控制和评价的定量方法——平衡记分卡,以供创业企业提高战略实施和控制的有效性。

本书可作为 MBA 和工商管理专业本科生、硕士生创业课程教材,也可以作为社会其他人员创业培训的教材,以及实践中的创业者、企业家的自学教材和行动手册。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

创业战略管理/揭筱纹,张黎明编著. —北京:清华大学出版社,2006.4
(创业理论与实务丛书)

ISBN 7-302-12076-5

I. 创… II. ① 揭… ② 张… III. 企业管理-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 128635 号

出 版 者:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn 邮 编:100084
社 总 机:010-62770175 客户服务:010-62776969

组稿编辑:王 威

文稿编辑:赵玉琨

封面设计:一克米工作室

版式设计:王慧娟

印 刷 者:北京市世界知识印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:170×240 印张:21 字数:357 千字

版 次:2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-12076-5/F·1382

印 数:1~5000

定 价:33.00 元

序

1999年，在斯图加特召开的欧洲大会上，明确提出了教育要向学生提供创业的机会和知识。会议主题：“企业家独立性——欧洲教育的一个目标”，强调教育要有企业家的战略思维，不仅要向学生提供他们步入社会时最需要的知识和技能，更要培养他们适应社会的观念和意志。

21世纪的今天，人类步入了科技创新的知识经济时代，世界经济的竞争，其实质是知识的竞争，是人才的竞争，是民族创新能力的竞争。新世纪需要既具有广博理论知识和技能，又具备创新、创业和经营能力的“双创型”高素质人才以适应高速发展的生产力的需要。对于一个国家来说，综合国力的提高依赖于科技进步，科技创新能力是一个国家在国际竞争和全球地位中的重要因素。江泽民同志曾多次强调：“创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力。没有科技创新，总是步人后尘，经济就只能永远受制于人，更不可能缩短差距。”因此，我们可以说：创新，是时代的精神，是民族进步的灵魂！

近几年经济发展较快的发展中国家，如中国、俄罗斯、印度等，创业活动都十分活跃。特别是中、俄等原计划经济国家，实现了由国家创业向个人创业的转变，极大地调动了人民群众创业的积极性。在我国，经济发展最快的地区像北京的中关村、上海的浦东、浙江的温州、广东的珠三角等，都是民营经济发展最快的地方。这充分说明，无论一个国家或地区，创业活动都是经济发展的主要推动力，创新和创业是经济活力的源泉和发展的灵魂。

而在这个竞争激烈的时代，高校所扮演的角色，无疑应该成为创业者的“熔炉”，成为响应时代号召的前沿者。而创业教育就是这个前沿者最响亮的回应。创业是一个发现和捕捉机会并由此创造出新的组织且由它提供新颖的产品或服务以实现其潜在价值的过程，它包括新创企业同时新创业务，也包括现有企业内部新创业务。创业的目的是为了获得相应的回报，因此就必须承担相应的风险，包括财务的、精神的和社会的风险。创业要成功就要防范和规避风险，而这需要知识和技能。包括创业机会的选择、创业方案的策划、创业市场的把握和细分、创业管理的设计实施、融资和法律等有关知识。要获得这些知识和技能，其途径有二：一是通过教育和培训，即由学校开设创业课程，让学生学而知之；二是在学生毕业后所从事的某行业工作中学习

和积累,包括从书籍、杂志、讲座、以及对别人创业的观察和对自身经验的总结等方面获得。一个人如果缺乏创业知识和技能,学术和职业方面的能力就难以发挥,甚至被埋没。创业不是单凭匹夫之勇、心血来潮就能成功的。而是需要有坚实的创业知识和技能做基础。而现阶段创业者最缺乏也是最需要的就是系统的创业教育。

有学者将创业教育界定为企业家精神的教育,并且指出,“我们提倡的‘创业教育’,不仅仅是为了培养创业人才,更希望学生学会如何主动地获取新知、创造新知,并通过有效地配置自身的各种资源,将知识转化成现实的个人和社会价值,最终实现知识的最大效用。”创业教育中首先是对学生创业意识的培养,学生转变就业观念要做到“三破三立”,即破等待安置的旧观念,立自主创业的新观念;破一业而终的旧观念,立随机应变的新观念;破安于现状的旧观念,立开拓进取的新观念。创业意识的培养,要使得学生明白创业是实现远大理想、塑造辉煌人生的一种途径,是社会进步和发展的需要。

其次,创业品质的熏陶。在创业的过程中,必然会遇到许多困难和挫折。创业者要具有艰苦奋斗、自强不息、敬业爱岗的精神,要有与别人合作的能力和团队意识,要有强烈的使命感和事业心。经过创业教育,才能树立的信心,使得他们不畏困难、积极进取,勇敢地面对各种竞争和挑战,以平和的心态坚忍不拔地去努力奋斗,创造人生的辉煌。

最后,创业能力的训练。创业能力一般来说包括两个方面:第一是基本知识技能和人际交往沟通的能力;第二是创新能力和自我发展能力。学校里大学生一般接受到的是基本知识和技能的训练,这种间接经验的接受是很被动而且没有机会实践验证;而如果想要具有创业能力,就必须主动地不断接受新知识,根据实践的需要不断更新知识,善于学习,敢于创造,自强不息。创业能力的训练,也是创业教育的关键所在。

比较遗憾的是,目前我国高等教育中的创业教育还很薄弱,与美国和欧洲等发达国家相比,差距甚大,还刚刚处在创业教育的起步阶段,在这种大趋势下,四川省工商管理学院、四川大学管理学院为适应西部大开发的需要,自1999年以来,把培养成千上万未来企业家作为目标,把创业教育作为重点,开设创业课程并推行TOPMBA的教学模式,将MBA教育与创业实现有效搭接。通过自愿组成创业团队,虚拟各种管理职务,提出并设计出创业方案,这些方案通过教师指导和专家评估成为评价学生成绩和水平的重要依据。通过创业项目教育着重培训学员的创业、创新意识、倡导团队合作精神,通过项目的全过程设计、运作,全方位锻炼学员的管理技能,培育良好的管理思想,提高学生创业的能力,激活他们创业的积极性,这些做法得到学生

高度认同,截止 2004 年,四川省工商管理学院历届毕业生策划设计的创业项目已达数百项,并有 1/3 已经实施,收到良好效果。为培养一批创业企业家探索了道路,为发展西部经济作出了贡献,应该说是一个成功之举。

创业教育的实施是一项庞大的系统工程,需要教育行政部门、高校、社会各界及大学生本身的通力协作,但是作为一项新世纪的人才培养工作,作为直接培养高级人才的高校在这项工作中必然要担任主角,当前最需要做的就是尽快在高校大学生中普及创业教育,开设创业教育系列课程,这将是一项于学生、于社会、于高校自身都有利的事业。

通过几年的教学实践,我们深刻认识到,创业教育和管理教育的一个崭新的领域,也是高等教育的一个新的增长点,尤其是在现阶段中国和平崛起的年代,创业教育者都大有可为。为了适应社会需要,组织了一批有经验的专家、教授编写了这套创业丛书,一是对近几年我校创业教育经验的总结,二是想通过这套丛书建立一个和全国高等院校、培训机构和立志创业教育与创业的社会各界人士交流的平台。我相信这套丛书的出版和应用,必将促进高校创业教育内容、方法和目的改善,必将促进全社会创业活动的活跃,必将促进千千万万创业者的成长和成功,必将对我国经济持久发展增添新的活力!

创新与创业教育利在当代,功在千秋;利在自己,功在国家。我们期待着并深信,创新与创业教育一定能够撑起高校教育的一片蓝天!

四川大学工商管理学院院长

四川省工商管理学院院长

邹广严 教授

2005 年 2 月

前 言

创业战略管理是对创业企业战略的管理过程，是组织制定、实施和评价以使组织达到其目标的、跨功能决策的艺术和方法。20 世纪 60 年代以后，“战略管理”的理论和方法在管理学中的地位和作用日益重要，“战略管理”作为一种管理方法论也逐渐被企业界所认可。自战略管理的理论和方法论出现后，管理中许多微观层面上的问题也被提高到企业战略层面上加以认识和对待。但是，许多创业企业的管理者并没有意识到战略管理的重要性，他们认为在企业初创期，没有时间和精力也没有必要将战略管理提到议事日程上，战略管理是企业发展到一定程度，成为跨国公司、大型公司的时候才需要的。但事实是，作为当代的管理者，特别是创业企业的高层管理者，如果不懂战略管理的理论和方法，就无法驾驭整个企业。没有战略的企业犹如没有目标的航船，随时都可能在商战中被吞噬。因此，战略管理对于创业企业来说尤为重要，它是创业企业能否顺利渡过创业期的关键，是创业企业高层管理者的首要任务。现代企业的“战略管理”已不仅是一种学术性很强的理论体系，更是一种非常实用的操作技术和方法。本着对创业企业“战略管理”的认识和理解，笔者吸收了国内外学者大量的研究成果，研究了国内外大量的实际案例，并结合创业企业的特征，编写了本书。

本书具有如下特点：

(1) 从篇章结构看，本书包括“创业与战略”、“创业企业家”、“创业战略价值”、“创业战略变革”等篇章。其中“创业与战略”强调正确的战略是创业成功的保障；“创业企业家”讨论了企业家在企业创业期的重要性；“企业战略价值”讨论了创业企业如何选择利润区、如何设计盈利模式，具有很强的可操作性；“企业战略变革”讨论了创业企业战略变革的途径和方法，使创业企业战略管理过程更加全面和完整。

(2) 从内容深度上看，本书对很多战略管理学教材忽视的内容展开了专门的讨论。鉴于战略分析、战略价值和创业计划书对创业企业的重要性，我们设独立章节介绍创业企业的战略分析和战略价值设计，在“创业企业战略制定”一章中详细介绍了创业计划书的相关内容。

(3) 从侧重点上看，我们不仅重视对战略基本理论及其历史继承关系的介绍和分析，同时，根据创业企业的实际需要，更加注重实用性，对具体

操作方法进行详细的介绍和讨论，力图为企业创业提供一系列实用的战略管理工具和方法。

(4) 从着眼点上看，我们不仅重视具体操作方法，更重视战略如何实施，没有实施的战略只是一纸空文。我们还特别提出了战略控制和评价的定量方法——平衡记分卡，以供创业企业提高战略实施和控制的有效性。

在本书的编写过程中，我们借鉴了国内许多同仁的科研成果，吸收了许多国内外创业企业管理者的实际管理经验，在此向各位致以衷心的感谢。

本书由揭筱纹负责全书的体系设计和总撰，参与本书撰写的作者有揭筱纹（导言、第三章、第四章、第五章、第六章、第七章、第八章）和张黎明（第一章、第二章、第九章）。本书的案例均由赵长轶根据相关资料改编。在本书的撰写过程中，赵长轶、张滢、胡豪同学做了大量的资料搜集与整理工作，在此深表感谢！

由于我们知识积累的欠缺、学识经验的有限，书中的疏漏和错误在所难免，还望各界朋友、同仁热忱提出您的宝贵意见。

编 者

2005 年 12 月

目 录

导言	1
第一章 创业战略与创业战略管理	6
第一节 创业战略与创业战略管理的含义	10
一、战略与创业战略的含义	10
二、创业企业战略的特点	14
三、创业企业战略的功能	16
四、创业战略与策略的关系	17
五、创业战略的本质	20
第二节 创业战略管理	21
一、创业战略管理的含义	21
二、创业战略管理的特点	22
三、创业战略管理过程	23
第三节 创业企业战略常见误区	25
本章小结	32
思考题	33
第二章 创业企业家	34
第一节 创业企业家概述	37
一、企业家的界定	37
二、创业企业家的界定	39
三、创业企业家的特征	40
第二节 创业企业家的思维模式和能力组合	43
一、创业企业家的思维模式	43
二、创业企业家的能力组合	45
第三节 创业企业家精神	49
一、企业家精神	49
二、创业企业家精神	50
第四节 创业企业家修炼	52
一、培养和协调自身管理能力	52

二、克服急功近利的行为.....	52
三、注重企业文化建设.....	53
四、不必强求完备的战略规划.....	54
五、注意人治与法治的关系.....	54
六、管理的规范化发展.....	56
七、创业期向成熟期转型.....	57
八、从创业时的个人英雄主义转向依靠企业家团队.....	58
本章小结	58
思考题	59
第三章 创业企业战略分析	60
第一节 创业期战略分析的特点与常用工具.....	63
一、创业期战略分析概述.....	63
二、创业期战略分析的特点.....	64
三、创业期战略分析常用工具.....	64
第二节 创业企业外部环境分析.....	75
一、创业企业外部环境概述.....	75
二、创业企业外部环境分析方法.....	79
第三节 创业企业内部环境分析.....	85
一、创业企业内部环境概述.....	85
二、创业企业内部环境分析方法.....	88
第四节 创业企业战略综合分析.....	96
一、波士顿矩阵.....	96
二、通用矩阵.....	98
三、SWOT 分析法	99
本章小结	100
思考题	101
第四章 创业企业战略价值	102
第一节 企业战略价值探源.....	104
一、战略价值概述.....	105
二、战略价值的来源.....	106
第二节 创业企业战略价值设计.....	116
一、创业企业利润区选择.....	117
二、创业企业盈利模式设计.....	120

第三节 创业企业战略价值控制.....	144
本章小结	146
思考题	146
第五章 创业企业战略制定	147
第一节 创业企业战略制定的步骤.....	150
一、创业企业战略制定的层次.....	151
二、创业企业战略制定的步骤.....	151
三、创业企业战略制定的注意事项.....	155
第二节 创业企业战略理念与战略定位.....	156
一、创业企业的战略理念.....	156
二、创业企业的战略定位.....	159
第三节 创业企业战略目标与计划.....	163
一、创业企业的战略目标.....	163
二、创业企业的战略规划.....	167
三、创业企业年度经营计划的制定.....	171
第四节 创业计划书.....	174
一、创业计划书的含义和作用.....	174
二、创业计划书的内容和制定方针	175
三、制定创业计划书的注意事项.....	179
本章小结	180
思考题	181
第六章 创业企业战略选择	182
第一节 创业期总体战略选择.....	185
一、加强型战略.....	185
二、一体化战略.....	188
三、多元化战略.....	191
四、防御战略.....	196
第二节 创业期竞争战略选择.....	199
一、一般竞争战略.....	199
二、竞争战略创新.....	209
第三节 德鲁克的四种创业战略.....	218
一、全力以赴战略.....	218
二、趁虚而入战略.....	219

三、寻找生存位置战略.....	222
四、创新战略.....	224
第四节 创业企业战略选择常用方法.....	229
本章小结	230
思考题	230
第七章 创业企业战略实施	232
第一节 创业企业战略实施概述.....	235
一、创业企业战略实施的阶段.....	235
二、创业企业战略实施的基本原则.....	236
三、创业企业战略实施的主体及职责.....	237
四、创业企业战略实施的内容.....	238
五、创业企业战略实施的模式.....	239
第二节 创业企业战略实施基础.....	242
一、职能战略概述.....	242
二、创业企业职能战略的制定.....	243
三、创业企业职能战略的内容.....	244
第三节 创业企业战略实施保障.....	246
一、创业企业的企业文化.....	246
二、创业企业的资源配置.....	252
三、创业企业组织结构设计.....	255
第四节 创业企业战略实施目标.....	267
一、持久竞争优势概述.....	267
二、创业企业获取持久竞争优势的途径.....	271
本章小结	276
思考题	276
第八章 创业企业战略评价与控制	277
第一节 创业企业战略评价.....	281
一、创业企业战略评价内容.....	281
二、创业企业战略评价方法.....	283
第二节 创业企业战略控制.....	288
一、创业企业战略控制的含义和内容.....	288
二、创业企业战略控制的原因和任务.....	290
三、创业企业战略控制的原则和作用.....	291

四、创业企业战略控制系统.....	292
五、创业企业战略控制方法.....	294
本章小结	295
思考题	296
第九章 创业企业战略变革	297
第一节 战略变革概述.....	298
一、战略变革的含义.....	298
二、创业企业战略变革的特点.....	298
三、创业企业战略变革的原则和方法.....	300
第二节 创业企业战略变革的原因.....	304
一、日益复杂化的环境压力.....	304
二、动态竞争的压力.....	305
三、创业企业系统复杂化的制约.....	305
第三节 创业企业战略变革的实施.....	307
一、创业企业战略变革的预警.....	307
二、创业企业战略变革的实施过程.....	311
本章小结	314
思考题	315
参考文献	316

导言

创业与战略

21 世纪是知识经济、全球经济一体化的时代。新经济时代的狂飚席卷全球，人类历史进入了一个全新的领域，人类经济发展的水平和速度达到了前所未有的高度。在这个创业激情燃烧、充满竞争和挑战的时代，“创业”给了我们更多展现个性的空间。一时间，“创业”成为最热门的词汇，激励着无数有志之士为之奋斗。

什么是创业？《辞海》里讲到：“创业就是创立基业，《孟子·梁惠王下》：‘君子创业垂统，为可继也。’”^①管理学家认为创业是创业家成功地创立一个前所未有的企业或事业。从这个定义中，可以看出“创业”就是“创立”，分开来说就是“创”企业和“立”企业。“创业”实质上是指两个阶段，一是新创企业的一个从无到有的过程，二是把企业发展壮大的一个从小到大、由弱到强的过程。

要了解创业企业，我们首先应了解企业的生命周期。这可以从美国学者伊查克·爱迪思的企业生命周期理论中找到答案。爱迪思在他的《企业生命周期》一书中将企业生命周期与人的生命周期相比较，形象地把企业生命周期分为孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期前期、盛年期后期、贵族期、撒冷期、官僚期和死亡期等十个时期，如图 0-1 所示。

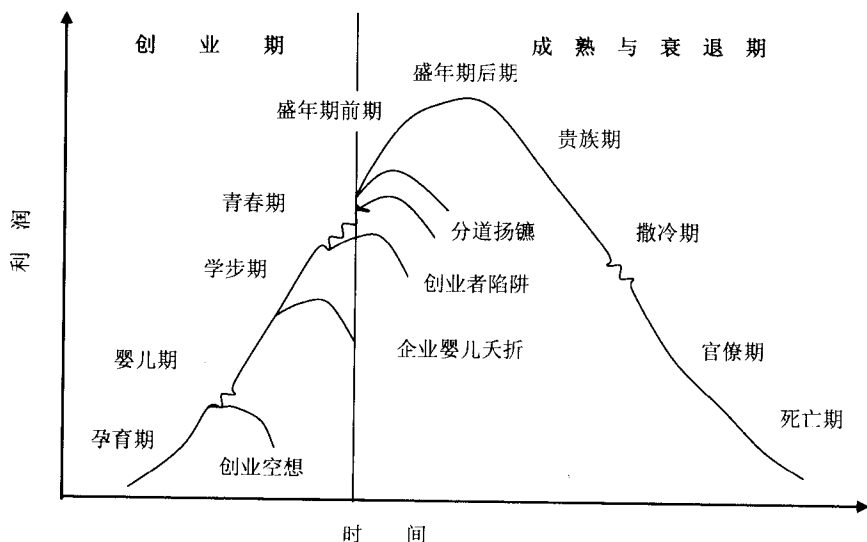


图 0-1 企业生命周期图

从图 0-1 中可以看出，所谓创业企业是指处于创业期的企业，包括企业

^① 辞海。上海：上海辞书出版社，1981，479

的孕育期、婴儿期、学步期和青春期。创业期是企业面临机遇并不断成长的时期，同时，也是困难重重、充满挑战的时期。在创业时期，实力弱小、经验不足的企业不得不面对由于创业空想、企业婴儿夭折、创业者陷阱、创业者分道扬镳而导致的失败。因此，创业期是一个螺旋式上升、波浪式前进的时期，是一条充满荆棘的挑战之路。

人们了解规律的目的是为了遵循规律，利用规律，让它为人类服务。企业生命周期规律也是如此，我们认识了企业生命周期各阶段的特征、可能出现的问题，就可以知道如何避免或尽量减少问题，解决问题，使创业企业健康发展，以最佳姿态进入盛年期，通过一定的途径和措施延长盛年期，延缓企业衰退期的到来，从而使企业获得高质量的生命。可口可乐、通用等企业界长盛不衰的百年老店的案例，证明人类可以掌控企业生命周期，延长企业的盛年期。

企业盛年期到底可以达到多“盛”，盛期有多长，很大程度上取决于创业期。如果企业在创业期能够顺利发展，它可以很快达到盛年期；如果企业在创业期就能获得一个比较高的市场地位，那么，它的盛年期的起点就较高，以后的发展就越好，延续时间越长。因此，创业期对于企业来讲至关重要。这就好比人生，一个人的世界观、人生观以及性格都是在幼年和成长期形成的。人成熟以后，则将成长期形成的人生观、世界观运用于为人处事，待人接物，对事业、家庭以及社会的立场和态度上去。

创业期对企业如此重要，那么，决定一个企业创业成功或失败的关键在哪里呢？“凡事预则立，不预则废。”古人的话已揭示了其中的奥秘，“立”和“废”的区别就在于是否“预”。创业企业也一样，能够使其顺利走过创业期的法宝就是“预”，也就是通常所说的“战略”。一提到战略，人们就会联想到跨国公司、大集团，它们固然需要战略，但是，战略对于创业企业来说同样重要。

当一艘没有方向和目标的小船在大海上航行时，任何风向对它来说都是逆风。同样，对于一个没有战略的创业企业来说，任何环境的变化、任何突发事件都是危机，都可能导致企业的“夭折”。如果明白这个道理，也许中国的许多创业企业就不会早早地退出历史舞台了。

企业战略是指企业制定的对将来一定时期内全局性的经营活动的理念、目标以及资源和力量的总体部署和规划。^①战略具有全局性、相对稳定性、长期性和适应性。创业期战略的重要性可以从对创业期四个阶段的分析中看出来：

^① 李福海，揭筱纹，战略管理学，成都：四川大学出版社，2004

孕育期：这个时候企业还没有诞生，它只是作为一个概念而存在，创业家此时能做的就是向每个人“贩卖”他的想法，而他首先和最终需要说服的人，就是创业者自己。如果他的想法可行，创业者就会开始具体的行动，否则，他将一直停留在高谈阔论的阶段。如果创业者能在此阶段提出企业的战略构想，以未来为基点考虑企业的发展，那么，孕育期很快就会经过现实的考验，走向婴儿期。反之，则会成为一种脱离实际的创业空想。

婴儿期：婴儿期的企业就像一个婴儿。婴儿需要营养和父母的关爱，婴儿期的企业，一方面需要在人、财、物等方面不断地投入以确保其正常运转，同时，还需要创业者的“关爱”，需要创业者对企业的发展有一个明确的战略，婴儿期的企业才可能朝创业者所期望的方向健康成长。反之，则会导致“企业婴儿夭折”。

学步期：爱迪斯称学步期是一个“疯狂年代”。此时的企业经过孕育期和婴儿期的成功，在生产经营方面小有成果，创业者会变得自大，犹如学步期的小孩对什么都感兴趣，学步期的企业对每次机会都舍不得放过。战略的作用在这个阶段尤为突出。如果一个企业在孕育期和婴儿期就有一个明确而坚定的战略，此时的创业者就不会被眼前的机会冲昏头脑，而只会坚持既定的发展战略，坚定地“走自己的路”。反之，如果一个企业在孕育期和婴儿期没有制定过任何战略，其发展靠的只是偶然的机遇和“歪打正着”式的成功，那么，创业者很容易就会变得自高自大，眼中看到的只是机会，而不是问题。盲目的冲动会使企业掉入“创业者陷阱”，从此一蹶不振。

青春期：爱迪斯称之为“再生与成熟”。青春期的成熟远远达不到盛年期的成熟程度，还不是真正意义上的成熟，就如青春期的年轻人一样，青春期的企业充满了躁动与不安，文化的冲突、组织结构的变革会使青春期的企业暂时迷失方向。但一个有明确战略的企业会迅速自我调节，使文化和组织结构适应战略发展的需要，从而高速发展进入盛年期。反之，如果企业从来不知晓战略为何物，它只会在这一系列冲突与变革中与健康发展分道扬镳，提前走向衰亡。

因此，无论是企业的孕育期、婴儿期、学步期还是青春期，战略对创业企业的发展都起着举足轻重的作用，可以说，战略是创业企业的生命。大家都知道“龟兔赛跑”的故事，兔子由于贪玩贪睡，在比赛中输给了乌龟，但是兔子不服气，于是，它强烈要求重新比赛，乌龟同意了。第二次比赛的结果怎样呢？还是乌龟赢了，原来这次兔子搞错了终点的方向，一开始就向着相反的方向飞奔，其结果是离成功越来越远。创业企业可以借鉴“龟兔赛跑”的经验并吸取教训，不管实力有多强，如果没有正确的战略指导，只会走向