

尽管有很多人想要把战略同抱负、领导、愿景、规划或竞争的战略逻辑等同起来，但实际上战略与它们不是一回事。战略的核心基本相同：发现关键问题，设计出一个合理的方案，并集中力量采取行动处理这些关键问题。

领导者最主要的职责是确定未来前进道路上的主要障碍，并制定连贯性的方案来攻克它们。从企业发展方向到国家安全，在诸多领域中，战略都是非常重要的。但是，人们往往把战略与鼓动性宣传等同起来，这种情况我们早就习以为常，以至当领导者滔滔不绝地喊口号、讲目标，并且把这些东西称为“战略”时，我们眼睛都不眨一下就接受了。下面这4个案例就是这种症状的体现。

很多人认为战略只是大概指出了总体方向，与具体行动没有什么关系。这种想法是不正确的。把战略定义为宽泛的理念而忽视具体行动，就会导致“战略”与“执行”之间的脱节。如果你接受这种脱节的事实，那么大多数战略工作就会流于形式，徒劳无功。实际上，人们往往会抱怨战略执行不力的问题。一位首席执行官就曾经向我抱怨：“我们的战略决策过程先进而严密，但执行环节往往会遇到很大的问题，几乎总是完不成既定的目标。”这种情况并不鲜见。如果你明白我的论点，就能明白这种抱怨背后的原因。好战略包括一系列连贯性的活动，它们不是执行的细节，而是战略的力量所在。如果一个战略没有确定合理可行的行动方案，就错失了至关重要的元素。

好战略有一个基本的逻辑结构，我称之为“核心”。一个战略的核心包括三个要素：调查分析、指导方针以及连贯性活动。指导方针

目标之间相互冲突、将资源用于互不连贯的目标以及协调互不兼容的利益，这是有钱有权的人具有的奢侈品质，但这些都是坏战略的体现。尽管如此，大多数组织都没有制定聚焦化战略。相反，它们会列出理想目标的详单，同时忽略了一点，即要整合并集中资源，就需要具备真正的竞争力。要制定好战略，领导者就要向多种行为和利益说“不”。战略要求一个组织有所为、有所不为，二者必须并重，不可偏废其一。

坏战略的一个或多个特征。坏战略的特征如下。

- **空话。**空话就是一些伪装成战略理念或战略观点的废话。它使用一些浮夸而深奥的字眼以及生僻的概念，造成一种思想认识水平很高的假象。
- **不能直面挑战。**坏战略无法识别或找出真正的挑战。如果你无法确定挑战是什么，就无从对战略进行评估或改良。
- **错把目标当战略。**很多坏战略都只是泛泛地谈到美好的愿望，而没有就如何克服困难提出具体的应对计划。
- **糟糕的战略目标。**战略目标是领导者为了达成最终目的而设定的。如果战略目标无法解决关键的问题，或者各项战略目标之间相互冲突，那么这些战略目标就是糟糕的。

银行的内部战略备忘录中有这样一句话：“我们的基本战略是发挥以客户为中心的中介作用。”“中介作用”的意思就是它吸纳储户的存款，然后再将存款贷给其他人。“以客户为中心”的意思就是该银行在市场竞争中向储蓄者及贷款者提出更加有利的条款或更加优质的服务。然而，“以客户为中心的中介作用”这个短语纯粹是空话。去掉这种空洞的掩饰词语，你就会发现这家银行的所谓战略其实就是一句“我们银行的基本战略就是成为一家银行”。

如果你不能确定并分析障碍，就不会拥有真正的战略，拥有的只是一个挑战性目标、一个预算或者愿望清单而已。

好战略的优势在于能够将精力与资源集中于一个或少数几个关键目标，而这些目标一旦实现，将会带来一系列可喜的成果。糟糕的战略目标的一种表现形式就是各种目标杂乱无章，仿佛大杂烩一般。

长长的任务清单通常被错误地称为“战略”或“目标”，但其实算不上战略，只是列出了要做而未做的事情。这样的任务清单往往是规划会议上制定出来的。在这种会议上，各个利益相关方都根据自身利益和愿望提出要求。参会人员并不是集中力量解决少数重要的事项，而是将一整天收集到的所有建议一股脑儿地放进“战略规划”中。然后，等到发现目标多如大杂烩时，就会冠以“长期”一词，这样一来，就不用在今天做这些事情了。

不切实际的目标

糟糕的战略目标的第二个表现形式是不切实际。好战略能够应对重要的挑战，此外，还在挑战与行动之间、愿望与即期目标（能力范围内）之间搭建了一座桥梁。因此，好战略的目标在现有资源和能力的前提下得以实现的可能性更大（请参考第7章关于近似目标的讨论）。相比之下，不切实际的目标往往是简单陈述一下对事态的美好预期，或者简单地说明一下当前的挑战，而对于如何实现预期、如何克服挑战等人人都毫无头绪的具体过程，则一般不会涉及。

领导者可能成功地确定了关键性的挑战，并且提出了总体方案来应对这一挑战。但是如果后来制定的战略目标不切实际，那么就不可能取得多大的成就。好战略的宗旨在于为克服关键挑战提供一套可能实现的行动方案。如果领导者设定的战略目标实现起来与克服挑战的难度相当，那么这个战略的价值就会大打折扣。

战略就是要有所为，有所不为，既要利用有限的资源与精力实现一些目标，也要放弃一些目标。对于任何一个组织而言，除非集体毁灭的危险迫在眉睫，否则战略的转变必将触及一部分人的利益，并使他们的生存环境恶化。因此，凡是涉及战略变化的任务，几乎总会遭到强烈的反对。

上述领域的评估能力，人们制定坏战略的倾向依然几乎无法扭转。坏战略之所以如此普遍，就是因为它不需要认真的分析、严谨的逻辑和谨慎的选择。通过制定坏战略，人们就可以不必处理复杂的基本问题，也不用劳心费力地掌握基本情况。

坏战略不是评估错误，而是为了回避制定好战略的辛苦。人们选择回避这种辛苦的第一个原因就是，进行抉择是非常痛苦、困难的事情。当领导者不愿意或者没能力在相互矛盾的价值观和利益相关方之

战略具有聚焦化特征，因此需要在不同的备选方案中做出取舍抉择，这就意味着要选择一些目标并放弃其他目标。如果这个困难的工作做不好，战略就会缺乏条理，其作用也会大打折扣。

DEC 公司的首席执行官肯·奥尔森犯了一个错误，他要求讨论小组必须达成共识，拿出一个最终方案。讨论小组根本做不到这一点，因为无论从逻辑上还是从地位上来讲，他们都无权否决他人热情支持的方案。结果，讨论组经过妥协，就下面这个声明达成了共识：DEC 公司致力于提供高质量的产品与服务，并致力于成为数据处理行业的领军企业。

这种空洞的声明当然算不上战略，它只是政治压力催生出来的结果，因为首席执行官奥尔森命令讨论组必须达成共识，但讨论组无法就放弃哪些方面的利益和理念达成一致意见，迫于压力，只得无奈地做出上述没有任何实质意义的声明。这样一来，他们就避免了取舍抉

决策原则：听很多人的意见、和少数人商量、自己一个人做决策

人进行过长篇大论的描述。但在战略制定过程中，根本性的困难不在于厘清逻辑，而在于需要在权衡利弊得失之后进行取舍抉择。战略无法消除资源的稀缺性及其必然结果，即取舍抉择的必要性。正是因为资源具有稀缺性，才需要制定战略，集中有限的资源来完成有限的目标。战略不是模糊不清的愿望。拥有一个战略，就意味着选择了一条路径，并舍弃了其他备选路径。要对纷纷扰扰的希望、梦想和抱负说“不”，决策者的心理考验、政治考验和组织工作都面临严峻的挑战。

任何连贯性的战略都会把资源集中应用到某些目标上，而将其其他目标搁置起来。这是资源稀缺性和进行变革的必然结果。但是，将资源从传统用途上撤出来是一个痛苦而艰难的过程。英特尔公司首席

在一个组织内部，或者在政治领域，某种活动方式维持的时间越久，就越根深蒂固，支撑这种活动方式的资源配置也就越发被视为理所应当的事实。比如，我们可以比较一下今天的美国国家安全机构同

魅力领导不等于好战略，德鲁克也说：有效的领导不依赖魅力。很多空洞的战略都是受了魅力领导的不良影响而形成的。空洞的愿景不等于好战略。人们痴迷于积极的思想和坚定的意志，并重视这些思想的励志作用和灵修作用。

战略的核心内容是分析当前形势、制定指导方针来应对重大困难，并采取一系列连贯性的行动。

在企业内部，之所以需要集中利用自身力量，是因为有两方面的因素共同作用：第一个因素是阈值效应，即必须投入一定数量的资源才能解决问题；第二个因素是企业高管们的认知能力和精力是有限的，不能兼顾各个任务，必须有所侧重。正如谁也无法同时完成5项任务一样，大多数企业一次也只能集中力量解决少数几个问题。