

战略决策陷入迷局的根源和 解法

1.1 问题无解是常态

在企业管理中，所谓“问题无解”，就是面对问题时没有答案；问题无解是常态。管理者面临的往往不是非黑即白、非对即错的选项，每个备选项都不是完美答案，各有利弊。面对不完美，管理者需要在各方案之间权衡并做出决策。

现阶段的决策在未来才能显现效果，具有高度不确定性，“未知”给管理者当前的决策带来困惑。在各方案之间徘徊和权衡的过程中，管理者往往难以做到果断且正确地决策。

面对致使自身左右为难的选择无法决策，下属通常会将问题逐级向上汇报，寻求解决方案。老板作为企业金字塔的顶端，已无法再向上寻求答案。当难以决策的问题被汇集到老板层面时，无论信息是否真实、完整，老板都必须拍板决策。面对未知，老板常常陷入纠结，在做决策时，要么抱着试试看的心态，要么以押注的心态赌一把。然而，这样的决策成功率并不高。

迷，惑也。惑，乱也。“迷”是指人在遇到难题时，失去辨别和判断。追本溯源，从甲骨文上探寻，“迷”字由“辵”（隶变后写作“辶”）加“米”组成，发音跟随了“米”声。食物自古以来都是人类生存和繁衍

的必需品。将“迷”字拆解，其含义可理解为外出寻觅食物的人走错了路，失去了方向，找不到“米”，因此心中困惑，慌乱不已。

1.2 问题导向原则

管理学与医学相似，属于“诊治”型学科。企业面临的各种问题，主要包括外部的社会问题和内部的管理问题。解决社会问题是企业存在的意义所在；而解决管理问题能够帮助企业提高组织运行效率，从而更好地解决社会问题，创造社会价值和经济价值。

根据德鲁克对企业的定义，企业存在的目的就是解决社会问题。一个社会问题就是一个商业机会；一个巨大的社会问题就是一个巨大的商业机会。企业的战略、业务组合和产品结构，都是为解决社会问题而设计的。换句话说，企业是为了解决社会问题、提供社会价值而存在的组织。

企业在运营过程中遇到一个又一个具体的管理问题。很多企业家都会感慨，他们自己每天的工作就像消防员一样，不停地救火。这些烦琐复杂的问题随着内外部环境的变化不断动态变化，使管理者疲于应对，很难抓住关键点，提炼出企业在当下应着重关注的主线。

因此，发现企业的核心问题，是突破迷局、做出正确战略决策的前提。只有识别出企业当下的根本问题，为后续的战略梳理、系统分析、解决方案设计等环节提供“靶子”，决策才能做到有的放矢。

1.3 战略逻辑的作用

逻辑，是理性分析、梳理推导、解决问题的思路。战略管理逻辑，是依据理论分析框架，为决策提供依据并破解决策迷局的思路。

战略管理作为工商管理学科的重要组成部分，站在企业高层管理者的角度，通过全面梳理和系统分析企业的目标、外部环境、内部能力等方面，帮助企业鉴别适合自身发展的方向和途径，以获取竞争优势，为达成可持续的卓越绩效谋篇布局。

战略管理的理论框架包括使命和愿景、外部环境分析、竞争分析、内部资源与能力分析、战略选择和战略执行等。使命和愿景是企业存在的价值和意义；外部环境分析用于识别细分市场中可能存在的机会；竞争分析旨在明确细分市场的竞争态势；内部资源与能力分析明确了组织自身的优势和劣势；结合外部环境分析、竞争分析和内部资源与能力分析的结果，管理者可以作出理性的战略选择，并匹配相应资源以推动战略执行。

朴素逻辑主导了日常决策，它是一种自发的、不系统的逻辑，以经验为基础，具有很强的跳跃性，并且缺乏固定的分析框架。朴素逻辑最明显的缺点是无法排除谬误，也就是说，由于缺乏固定的分析框架，朴素逻辑的分析模式呈现跳跃性的发散型思维特征，无法明确区分正确与错误的概念。在使用朴素逻辑进行重大事项决策时，往往由于思考不够周全，决策容易出现偏差，甚至让决策者陷入左右为难的困境。

战略逻辑是一种区别于朴素逻辑的思维。在企业管理中，决策者面临的问题和挑战比日常生活更加复杂。管理学与中医有相似之处，如果只是头痛医头、脚痛医脚，往往难以从根本上解决问题，只有将身体视为一个整体来系统诊疗，才有可能彻底治愈病患。

在纷繁复杂的事务中快速梳理出清晰的逻辑框架，进行系统分析并作出正确决策，是战略管理者的核心能力之一。企业决策者必须依据战略管理的理论框架，掌握系统性的战略逻辑，分析组织所处的外部环境以及其拥有的资源和能力，从而制订实现组织目标的最佳方案。

战略管理的重要作用在于解决企业发展中遇到的方向性问题和管理工作。战略分析过程始终以“解决问题”为目标，形成“问题导向+战略逻辑”的思维模式，以破解决策迷局。



1.4 研究企业战略决策迷局

案例的价值和目的

因面对问题无解而陷入迷局，是企业战略决策中普遍存在的现象。研究如何破解战略决策迷局，极具学习和启发价值。在看似无从下手、一团乱麻

的局面中，依据战略逻辑，抽丝剥茧，提炼出分析主线，并根据分析主线的各个环节依次展开分析，推演出解决方案。这种方法能够帮助学习者深刻理解战略决策的理论分析框架和内容，规避决策陷阱，减少因依赖朴素逻辑决策而导致失败的风险，从而提高决策成功率。

战略管理不是纸上谈兵，战略逻辑的学习需要结合大量真实企业案例，将知识学习与能力训练有机结合。管理案例还原了真实企业在真实市场中的决策场景，使学习者能够从企业管理者的角度提炼企业面临的问题，分析其根本原因，并提出切实可行的解决方案。案例研究法是一种理论与实践结合程度极高的研究方法，在工商管理学科研究中被广泛运用。

本书着重强调战略管理理论的实践应用，以自主开发的 7 个企业战略决策案例为依托，在理论层面涵盖多元化战略、品牌战略、创新战略、一体化战略、差异化战略、核心竞争力等主要知识内容；在行业上涉及农业、食品、演艺、IT、医美等；在企业发展阶段方面覆盖集团型、成长型、初创型。本书力求在有限的篇幅内尽可能为读者呈现多样化的分析样本，以帮助读者深入理解战略管理理论在企业实践中的具体应用，明确分析逻辑，举一反三，为企业管理实践提供帮助和参考。

华坤集团以多元化战略为依据，通过持续拓展业务规模，解决了企业赢利难的核心问题，逐步实现了农业的“三产融合”发展；想念集团、爱米球公司均以品牌战略为核心，在挂面和爆米花两个传统行业中，破解了大众消费品如何提高产品溢价的难题；龙马社以创新战略为依据，突破了明星话剧演出叫座叫好却不赚钱的利润瓶颈；A 科技公司以核心竞争力为依托，系统梳理了各项业务和自身能力，为是否将高级驾驶辅助系统（ADAS）进行国产化研发提供了科学的决策依据；A 农牧公司因国家政策调整，原有业务受到致命性冲击，以一体化战略为依据，明确了转型方向，进而转危为机；D 品牌肉毒素本应在只有三个竞争对手且中端市场空白的医美行业中一骑绝尘，却始终徘徊不前，案例以差异化战略为核心，深入剖析了其业绩迟迟达不到预期的根本原因，为破局找到了方向。

本章阐述了战略决策陷入迷局的根源及解决方法；第 2 章至第 8 章依次描述了华坤集团、想念集团、爱米球公司、龙马社、高级驾驶辅助系统 A 科技公司、行业龙头 A 农牧公司、D 品牌肉毒素公司这 7 家企业突破战略迷局的决策过程。以思考题为引领，基于战略管理的基础理论，分别深入剖析了各家企业战略决策的逻辑。第 9 章则归纳总结了案例企业战略决策破局的关键要点。