# **战略管理6大工具--四种战略类型**

[雷蒙德·迈尔斯](http://wiki.mbalib.com/w/index.php?title=%E9%9B%B7%E8%92%99%E5%BE%B7%C2%B7%E8%BF%88%E5%B0%94%E6%96%AF&action=edit" \o "雷蒙德·迈尔斯)（Raymond Miles）和[查尔斯·斯诺](http://wiki.mbalib.com/w/index.php?title=%E6%9F%A5%E5%B0%94%E6%96%AF%C2%B7%E6%96%AF%E8%AF%BA&action=edit" \o "查尔斯·斯诺)（Charles Snow）在1978年《[组织战略、结构和方法](http://wiki.mbalib.com/w/index.php?title=%E7%BB%84%E7%BB%87%E6%88%98%E7%95%A5%E3%80%81%E7%BB%93%E6%9E%84%E5%92%8C%E6%96%B9%E6%B3%95&action=edit" \o "组织战略、结构和方法)》（Organization Strategy, Structure, and Process）一书中认为， [企业战略](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E6%88%98%E7%95%A5" \o "企业战略)并不是取决于组织的类型或风格，而是取决于那些需要战略解决的基本性问题：

* **事业问题（Entrepreneurial problem）**。 企业如何管理[市场份额](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%B8%82%E5%9C%BA%E4%BB%BD%E9%A2%9D" \o "市场份额)。
* **工程问题（Engineering Problem）**。 企业如何执行解决事业问题的方案。
* **行政问题（Administrative Problem）**。 企业应该如何架构以适应解决前两个问题的需要。

基于这三种类型的问题，他们将企业分为**四种战略类型**：

**1. 防御者（Defender）**。

　　作为成熟行业中的成熟企业，采用高效生产、严格控制、连续、可靠的手段，努力寻求保护自己的[市场地位](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%B8%82%E5%9C%BA%E5%9C%B0%E4%BD%8D" \o "市场地位)。例如风行世界的[肯德基](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%82%AF%E5%BE%B7%E5%9F%BA" \o "肯德基)和[麦当劳](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%BA%A6%E5%BD%93%E5%8A%B3" \o "麦当劳)[连锁店](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%BF%9E%E9%94%81%E5%BA%97" \o "连锁店)都属此类企业组织。

* 事业问题： 如何保持稳定的[市场份额](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%B8%82%E5%9C%BA%E4%BB%BD%E9%A2%9D" \o "市场份额)？ 由于它在稳定的[市场环境](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%B8%82%E5%9C%BA%E7%8E%AF%E5%A2%83" \o "市场环境)下良好高效运作，所以它具有谋求[成本领先](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%88%90%E6%9C%AC%E9%A2%86%E5%85%88" \o "成本领先)的优势，它能够在某一特定的领域内进行[差异化经营](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%B7%AE%E5%BC%82%E5%8C%96%E7%BB%8F%E8%90%A5" \o "差异化经营)，或者利用既有的标准化技术流程获得低成本。
* 行政问题： 如何保证效率？ 集中化、[垂直整合](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%9E%82%E7%9B%B4%E6%95%B4%E5%90%88" \o "垂直整合)([Vertical Integration](http://wiki.mbalib.com/wiki/Vertical_Integration" \o "Vertical Integration))，[规范化](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%A7%84%E8%8C%83%E5%8C%96" \o "规范化)程序、功能划分。
* 环境： 由于环境变化缓慢，它能够以长期规划为执行依据。

**2. 探索者（Prospector）**。

　　一种致力于发现和发掘新产品和新[市场机会](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%B8%82%E5%9C%BA%E6%9C%BA%E4%BC%9A" \o "市场机会)的企业。 它的核心技能是[市场能力](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%B8%82%E5%9C%BA%E8%83%BD%E5%8A%9B" \o "市场能力)和研发能力，它可以拥有较多的技术类型和较长的[产品线](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BA%A7%E5%93%81%E7%BA%BF" \o "产品线)。国际上一些电子仪器行业公司大多采用这种战略。

* 事业问题： 如何探索和[定位新产品](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%AE%9A%E4%BD%8D%E6%96%B0%E4%BA%A7%E5%93%81" \o "定位新产品)、新的[市场机会](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%B8%82%E5%9C%BA%E6%9C%BA%E4%BC%9A" \o "市场机会)？ 探索者拥有较长的产品线，这一点往往使它的[创新能力](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%88%9B%E6%96%B0%E8%83%BD%E5%8A%9B" \o "创新能力)胜于效力。 它对新产品和服务的创新发展择优而行，以满足变化的[顾客需求](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%A1%BE%E5%AE%A2%E9%9C%80%E6%B1%82" \o "顾客需求)，乃至于创造需求。
* 行政问题： 如何协调经营活动与创新活动？ 去中心化、任用通才（而不是专才），偏平管理，鼓励部门间的合作。
* 环境： 探索者能够于难以预测的不断变化的市场环境中谋生存、求发展，最终获取新的机会，获得成功。

**3. 分析者（Analyser）**。

　　这是一类[规避风险](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E8%A7%84%E9%81%BF%E9%A3%8E%E9%99%A9" \o "规避风险)同时又能够提供创新产品和服务的企业。它致力于有限的一些产品和技术，以质量提高为手段，力争超越[竞争对手](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AB%9E%E4%BA%89%E5%AF%B9%E6%89%8B" \o "竞争对手)。如美国的数字设备公司，[IBM公司](http://wiki.mbalib.com/wiki/IBM%E5%85%AC%E5%8F%B8" \o "IBM公司)等。

* 事业问题： 如何保持现有市场份额，如何发现新的市场和产品机会？ 必须保持现有产品和服务的质量、水准和效能，与此同时要采取足够的灵活性以及时捕获新的商业机会。 当市场稳定时，通过技术改进来保持低成本；当市场发生变化时，通过发展新产品和服务，来保持[竞争力](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%AB%9E%E4%BA%89%E5%8A%9B" \o "竞争力)。
* 行政问题： 如何同时管理这两个方面？ 培育不同部门间的合作。分析者企业的显著特征就是平衡 —— 平衡于防御者和探索者企业之间。

**4. 反应者（Reactor）**。

　　这是一类对[企业外部环境](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E5%A4%96%E9%83%A8%E7%8E%AF%E5%A2%83" \o "企业外部环境)缺乏控制的企业，它既缺乏适应外部竞争的能力，又缺乏有效的[内部控制](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%86%85%E9%83%A8%E6%8E%A7%E5%88%B6" \o "内部控制)机能。 它没有一个[系统化](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%B3%BB%E7%BB%9F%E5%8C%96" \o "系统化)的[战略设计](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%88%98%E7%95%A5%E8%AE%BE%E8%AE%A1" \o "战略设计)与组织规划。

　　没有哪一种战略是最好的， 迈尔斯和斯诺认为，决定企业成功的并不在于哪一种特定的战略模式，只要所采取的战略与企业所处的环境、技术、结构相吻合，都能够取得成功。