

一般竞争战略理论论战、观点流派与研究展望

——从割裂到融合

孙洪杰¹, 张全成², 熊素红³

(1. 海南大学 管理学院, 海南 海口 570228; 2. 四川师范大学 商学院, 四川 成都 610101;
3. 重庆工商大学 工商管理学院, 重庆 400067)

摘要: 一般竞争战略理论对企业战略决策具有广泛而深远的影响。学者们对一般竞争战略的割裂观和融合观一直争执不休, 众多研究呈现出多角度、多证据、结论矛盾和研究混乱的局面。文章通过对相关理论回顾和梳理, 揭示出一般竞争战略理论割裂观存在的问题和困境, 呈现融合观的理论与实证证据, 提炼出混合战略的三个流派, 并揭示混合战略研究的脉络和趋势。文章揭示出融合是竞争战略的趋势, 实现不同战略类型的融合和竞争战略的多维体系构建, 有助于厘清竞争战略研究的混乱和矛盾, 打破根深蒂固的“骑墙战略”禁区思维, 为企业的战略决策提供系统和多维的视角, 并推动一般竞争战略从割裂化向融合化演进, 特别是对现阶段的中国企业战略制定具有重要意义。

关键词: 一般竞争战略理论; 差异化; 混合战略; 骑墙战略

中图分类号: F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2020)11-0021-14

DOI: 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2020.11.002

Schools of View and Research Prospects

——From Fragmentation to Integration

SUN Hongjie¹, ZHANG Quancheng², XIONG Suhong³

(1. Management School, Hainan University, Haikou 570228, China;

2. Business School, Sichuan Normal University, Chengdu 610101, China;

3. School of Business Management, Chongqing Technology and Business University, Chongqing 400067, China)

Abstract: The theory of generic competitive strategy has a wide and far-reaching impact on the strategic decisions of enterprises. However, scholars have been arguing about the fragmentation and integration of generic competitive strategy, and many studies have shown multiple perspectives, evidence, conclusions, and theories of general competitive strategy contradictions and research confusion. Through reviewing and sorting out the relevant theories, this study reveals the problems and dilemmas of the fragmented view of generic competition strategy theory, presenting the convergence of view of the theoretical and empirical evidence, reveals the three schools of hybrid strategy and refines the lineage and trends of hybrid strategy research. This study reveals that convergence is

收稿日期: 2020-07-08

基金项目: 海南省自然科学基金高层次人才项目“选择集内产品属性同异关系对消费者选择的影响: 情境操控、线索推断与偏好逆转”(2019RC102); 国家自然科学基金地区科学基金项目“甘当陪衬还是错位选择? 消费者属性参照规避行为研究”(72062013); 国家自然科学基金面上项目“基于双向情境效应的属性同异决策研究: 效用解构、效应交互与模型构建”(71472018); 国家自然科学基金面上项目“基于概念隐喻理论和交感思维理论的感官营销研究”(71672120); 重庆市基础研究与前沿探索项目“具身认知视角下心理模拟对饮食行为的影响研究”(CSTC2018JCYJAX0044)

作者简介: 孙洪杰, 男, 教授, 博士生导师, 管理学博士, 主要从事差异化决策与消费行为研究; 张全成(通讯作者), 男, 教授, 管理学博士, 主要从事消费者行为研究; 熊素红, 女, 副教授, 管理学博士, 主要从事消费者行为研究。

the trend of competitive strategy, achieving the convergence of different strategy types and the construction of a multidimensional system of competitive strategy. It will help to clear up the confusion and contradictions in the study of competition strategy, break the deep-rooted "stuck in the middle strategy" mentality, and provide a better environment for enterprises' competitiveness. To provide a systematic and multidimensional perspective on strategic decision-making and to facilitate the evolution of competition strategy in general from fragmentation to convergence, particularly for the current phase of the competition policy. The strategy formulation of Chinese enterprises is of great importance.

Key words: generic competitive strategy theory; differentiation strategy; hybrid strategy; stuck in the middle

一、引言

低成本和差异化的关系是企业竞争战略基本决策和核心命题,对企业绩效产生重要影响^[1]。早在20世纪80年代学者们就开始研究竞争战略中低成本与差异化的关系,并由此引发了学术界的持续关注,可谓经久不衰^[1-2]。虽然学者们对低成本和差异化关系进行了大量研究,并且差异化的理念也已经盛行^[3-4],但时至今日,差异化与低成本策略之间是割裂还是融合的基本关系论断却仍然悬而未决^[2,5]。学者们使用不同的样本数据验证出截然相反的结论,割裂(单一战略)还是融合(混合战略)孰优孰劣依然没有定论,导致企业竞争战略决策陷入了困境。

主张低成本与差异化割裂的理论,是竞争战略领域最经典、传播最广并且影响最大的一般竞争战略理论。该理论认为企业竞争战略需要在低成本和差异化之间做出选择,兼顾低成本和差异化的“夹在中间”(即骑墙战略)是企业竞争战略的禁区,这意味着低成本和差异化的关系是割裂的,不兼容的,二者的融合意味着战略失败。一般竞争战略理论无论是从理论上还是实践上都引起了广泛的关注^[6],其提出的竞争战略制定准则至今仍然被多数企业战略制定者所遵守。

然而,低成本与差异化相融合的战略(混合战略)却不断被理论和实证数据所支持,使作为主流范式的一般竞争战略理论开始饱受指责和争议。综合该领域的研究来看,各有支持割裂观和融合观的观点和证据,双方陷入了论战的状态,呈现出四种趋势:(1)有些学者用实证数据、改进数据处理方法或者重新定义“夹在中间”,以支持一般竞争战略理论的结论^[7-11];(2)有部分学者则用模型推演或者实证数据否定一般竞争战略理论,认为其逻辑或者分类存在问题,并认为单一战略并非最优战略,低成本和差异化相融合的战略具有可行性^[12-16];(3)另有部分学者区分不同行业或者提出理论适用的内外部条件,为一般竞争战略理论确定边界和适用范围^[17-19];(4)有学者则提出了全新的模型和视角,替代原有的一般竞争战略理论^[4,20-24]。整体上,该领域的研究仍然呈现众说纷纭的混乱态势,学者们通过不同样本验证不同战略模式具有更好绩效,对不同竞争战略的可行性和边界尚未形成统一的认知。

自一般竞争战略理论提出,至今已经近40年时间,关于低成本和差异化割裂与融合问题所引发的研究热潮和争议至今未间断,说明了此命题具有重大的理论与实践价值。但众多的研究呈现出多角度、多证据、结论矛盾和研究混乱的格局^[1,6,25],这意味着竞争战略决策是一个非常复杂的命题。当前混乱的状况让实践者无所适从,也让理论研究陷入了困境之中^[1],无法辨析研究结论的矛盾到底是因为样本问题还是视角问题,抑或是对竞争战略本身认知的问题。虽然相关研究众多,但除了 Campbell-Hunt 所做的荟萃分析外^[1],至今没有研究对相关理论进行系统梳理,辨析不同理论的矛盾点,厘清其演进的脉络,指明未来的演化趋势,推动竞争战略理论研究在新经济环境下的升级。尤其需要强调的是,波特的一般竞争战略理论在我国具有非常广泛的影响,虽然有少数文章指出了一般竞争战略存在的问题^[14-17]和个别关于融合型战略的案例研究和思辨型论文,但在 CNKI 以“混合战略”为检索词进行标题搜索,竟没有一篇关于混合战略的规范研究,更没有相关的理论综述,这可能会导致我国企业的竞争战略思维仍然受到早期一般竞争战略理论割裂观的影响,无法进行有效更新。因此,让企业界明晰该理论存在的问题和未来的演进,走出骑墙禁区,具有特别重要的现实意义。

本研究将通过回顾一般竞争战略理论相关研究,揭示一般竞争战略理论中的割裂观(骑墙战略)存在

的问题和陷入的困境,并呈现融合观(混合战略)的优势和支持证据,同时根据混合战略研究的不同角度和观点,提炼出混合战略三个观点流派,并揭示混合战略研究的脉络和趋势。通过相关文献的系统比较,将有助于厘清一般竞争战略研究的混乱格局,打破根深蒂固的骑墙战略禁区思维,为企业的战略决策提供系统和多维的视角,也推动差异化决策的理论与实践,特别有助于我国企业更新竞争战略观念,走出一般竞争战略理论的误区。尤其是在现阶段新冠肺炎影响的复杂经济形势下,本研究对指导中国企业应对消费者价格敏感和个性化需求兼具的新情形具有重要的现实意义。

二、一般竞争战略理论的割裂观

(一) 一般竞争战略理论观点与实质

一般竞争战略理论从资源与能力角度,通过优势来源和市场范围两个维度提出企业三种战略形式:成本领先、差异化和聚焦战略,成为了竞争战略领域主流的范式,如图1。成本领先战略是相对于竞争对手以更低的成本为顾客提供价值,使企业能够以更低价格赚取较高利润^[26]。差异化是指提供与竞争对手形成感知差异的任何有形或无形特征产品或者服务的行动^[27],通过创新性产品、更高质量和技术、不同品牌形象等区别于竞争对手,从而能够以较高价格获取利润^[28-30]。而聚焦战略是通过市场细分,以实现比竞争对手更高效地为顾客创造价值^[6,30]。一般竞争战略理论中最基本的战略类型是成本领先和差异化,聚焦战略是两种基本战略在较窄市场范围的应用。

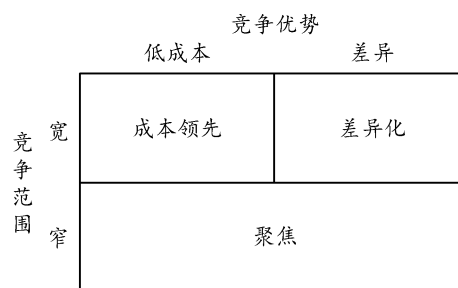


图1 一般竞争战略模型

资料来源:本文绘制

一般竞争战略理论是基于分类学(Taxonomic)进行的战略模式切割^[1],在企业竞争战略中强调非此即彼,即低成本和差异化是割裂的,不能兼容。该理论认为差异化往往是高成本的,同时追求成本领先和差异化,容易让企业陷入“夹在中间”的困境,导致企业绩效不佳。企业在极少情形下才能同时实现低成本和差异化,并且这种兼得情形是短期的,因此一般竞争战略理论从一般意义上排斥“夹在中间”的融合型战略。

(二) 割裂观的证据与挑战

一般竞争战略理论自提出之后就产生了非常广泛的影响^[1],有不少学者支持这一理论,认为低成本和差异化战略不能同时实施^[7-10]。这些研究从不同的角度支持竞争战略的割裂观:(1)从产品层次而言,有学者认为成本领先和差异化之间是相互排斥的,企业只能选择其一^[7]。对美国多个企业的实证研究发现,在产品层次上并不存在成本领先和差异化战略兼容的情形^[8]; (2)从战略层次来看,多个实证研究通过对来自韩国、美国、南美洲的企业样本,揭示出成本领先和差异化不能兼容,单一战略的企业绩效优于战略定位不清晰或采取混合战略的企业^[31-35]。另外,Thornhill和White对2351家企业进行实证研究发现,战略的单纯度与绩效成正比,即采用单一战略(Pure Strategy)的企业绩效优于采用混合战略的企业^[10]。最新的竞争战略研究仍然在发现和确认一般竞争战略理论对于传统产业和网络型公司的适用性,例如拉丁美洲12个国家中小型农业企业的研究^[36],和对亚马逊、Ebay和谷歌三家企业的案例研究,证明一般竞争战略理论的割裂观时至今日仍然适用^[5]。

然而,随着一些学者对一般竞争战略割裂观的质疑^[12-13,37],广泛的实证证据已经在不同国家、行业 and 特定条件下证明了低成本和差异化相融合的混合战略能够为企业带来更好绩效^[38-40]。这意味着无论前期是否有足够的证据证明一般竞争战略理论,混合战略的广泛证据已经足以证伪一般竞争战略理论关于“骑墙战略”的论断,使一般竞争战略理论陷入了困境。

(三) 一般竞争战略理论割裂观的述评

虽然区分成本和差异化在竞争战略制定方面发挥了很好的作用^[1],其简洁性有效简化了战略模式的内在复杂性^[37],但随着混合战略的可行性在不同国家和行业不断被证实,一般竞争战略理论的割裂观已

经被证伪,该理论存在的问题主要表现在:

(1)自身逻辑的混乱。一般竞争战略理论的提出主要是基于实战导向,缺乏从基本概念界定到判断推理的逻辑结构,导致概念和判断含糊笼统、理解分歧和无谓争论^[16]。其内在的逻辑问题主要表现在低成本与差异化的不兼容关系上,而实际上低成本和差异化并不能完全切分^[13],并且从动态视角来看,低成本和差异化是可以同时实现的^[41]。另外低成本和差异化并不是完全对立的,因为成本差异也是一种差异形式,和差异化战略对立的是无差异战略^[42]。总体而言,成本领先和差异化的割裂缺少逻辑上的支撑。

(2)战略类型划分的粗放。由于一般竞争战略理论只根据两个维度进行战略类型的划分,不足以覆盖战略设计的范围^[1]。这种简易的划分忽视了差异化本身的多样性,因为从商业模式、顾客需求和产品属性等多个层面来看,均存在着多样性。而一般竞争战略理论没有涵盖现实中的多样性,忽略了混合的中间类型,导致战略形态的两极化。

(3)缺乏消费者需求视角。企业战略决策是一个系统决策,同时受企业资源能力与消费者需求影响。然而,一般竞争战略理论主要是基于资源与能力视角,着眼于低成本和差异化在资源和能力上的冲突,忽略了消费者需求视角。当从需求的角度来看,消费者在预算约束下决定选择的产品差异程度,呈现出价格与差异的不同组合需求,甚至表现出折中性的选择^[43]。因此,一般竞争战略理论忽略了在消费者需求中的融合空间。

(4)环境的适应性不足。一般竞争战略理论是20世纪80年代提出的,当时消费者的个性化需求还未被充分激活。同时,由于组织的管理方式单一,大规模定制还未开始,使低成本和差异化存在组织、文化和资源配置上的冲突,因此一般竞争战略具有对当时环境较好的适用性。然而随着环境的变化,特别是信息技术和消费者需求的变化,改变了竞争战略制定的外部条件^[44]。这意味着环境的改变去除了战略融合的障碍,促进了融合的发生。

一般竞争战略理论由于低成本与差异化的割裂而把“夹在中间”战略作为禁区,导致该理论陷入了如下误区:一是极端导向。一般竞争战略偏向低成本和差异化两个极端方向^[14],忽略了降低成本和塑造差异两种不同资源能力多种组合的可能性。二是价值偏颇。在价值形态上强调“低价”和“独特价值”,忽略了夹在“低价”和“独特价值”中间的多元化价值形态。

三、竞争战略融合观:混合战略

(一) 混合战略及其优势

所谓混合战略,是指企业同时实施低成本和差异化策略以获取竞争优势^[20-21,23],体现了低成本与差异化的融合。虽然有个别文献区分了“夹在中间”与混合战略的不同,认为“夹在中间”是一种不成功的战略组合^[11],但就一般竞争战略理论对“夹在中间”的界定来说,“夹在中间”并非一种结果,而是一种组合的方式,因此“夹在中间”可以理解为混合战略。

混合战略为什么是可行的呢?首先,混合战略具有逻辑上的可行性。(1)从战略成本构成的角度来看,成本领先和差异化不是战略连续统一体的两端,因为两种战略都受到相同的基础成本影响。因此,不同战略之间表现为程度差异而不是类别差异,每种战略都是差异化和低成本的组合^[44]; (2)从两种战略相互影响的角度看,成本优势可以让企业有更多的资金投资来强化其差异化定位,而差异化的优势则会扩大市场份额,通过规模经济而降低成本^[11-12,45]; (3)有些要素同时具有低成本和差异化特性,如质量管理和环境管理^[42],这些要素的改进会同时提升低成本和差异化优势。

其次,新经济环境为混合战略的兴起提供了外部条件。虽然影响混合战略的因素众多,但是新经济环境推动了混合战略的发展。数字化和智能技术构成了一项重大的商业创新^[46],它改变了企业的边界以及利益相关者间的关系模式,重塑了经济形态。在新经济中,互联网不仅是企业可利用的资源,而且成为企业能力的衍生^[47],同时企业组织也进入了一个分解和再聚集的过程,从根本上改变了竞争优势的性质和发

展过程^[48]。新经济环境带来竞争战略的改变,信息技术、智能化和柔性组织等使多种战略的弹性组合成为可能^[49]。借助互联网+的虚拟市场效应和数据化技术效应,企业可以实现个性化定制和大规模标准化生产之间的无缝衔接,打破了低成本和差异化的边界^[50]。这意味着企业可以同时实现低成本和差异化^[51-53]。已经有研究探讨新经济环境下的企业竞争战略,指出竞争战略的一些变化,如聚焦战略在新经济环境中可行性降低^[49],信誉领先战略可以为电商企业带来竞争优势^[54]。更重要的是,多个研究发现,在新经济形态下战略融合具有可行性^[48,55-56],混合战略将优于单一战略^[49]。

混合战略会带来怎样的优势呢?(1)从顾客需求满足的角度,混合战略可以更好满足多样化的消费者需求。单一的战略会导致产品价值上存在不足,从而无法很好地满足消费者的需要,因为消费者的需求可能是多样的,可能同时需要较低的价格和一定的差异性^[11,57]。(2)混合战略所形成的优势更难以模仿。相对于单一的战略模式,混合战略由于以创新性的方法组合了更多的元素,因此更不容易被竞争对手所模仿^[58]。(3)混合战略可以更好地应对变化。由于顾客的需求和口味经常发生变化,市场经常处于变化之中,混合战略的企业相对于单一战略的企业能有更大的灵活性和敏捷性来适应变化的市场^[20,59]。

(二) 混合战略的证据与观点流派

1. 混合战略的证据。除了理论上的推理,混合战略更是得到了大范围的验证,学者们对世界范围内不同行业的实证和案例研究都取得了支持混合战略的证据。这些样本几乎涵盖了世界多数区域,包含的行业也非常广泛,本研究汇集了从1990—2020年支持混合战略的实证和案例研究,如表1所示。

表1 混合战略的实证与案例研究文献

作者	样本来源	研究方法	研究结论
Wright 等(1991) ^[60]	56家来自美国自动车床(screw machine)产品行业的企业	实证研究	相对于单一战略的企业,采用混合战略的绩效更优
Parker 和 Helms(1992) ^[61]	84家英美纺织企业	实证研究	在衰退行业中,混合战略是可行的策略之一,企业追求混合策略与具有单一战略同样可能获得高绩效
Miller 和 Dess(1993) ^[37]	715家美国制造业公司	实证研究	混合战略优于单一战略
Beal(2000) ^[62]	美国101家小型制造企业	实证研究	有效的环境监测是混合战略取得卓越绩效的必要条件
Campbell-Hunt(2000) ^[11]	1983—1995年的17项相关研究	荟萃分析	混合战略和单一战略企业的绩效差异不显著
Gopalakrishna 和 Subramanian(2001) ^[21]	印度158家公司	实证研究	混合型战略在各种绩效指标上表现最佳
Merrilees(2001) ^[63]	澳大利亚在线图书业	案例研究	混合战略可行
Kim 等(2004) ^[49]	75家韩国的B2C企业	实证研究	混合战略优于单一战略
Spanos 等(2004) ^[39]	1921家希腊制造业	实证研究	绝大多数混合战略与绩效正相关。但单一战略或者与绩效负相关或者不相关
黄德忠(2004) ^[64]	美的集团	案例研究	混合战略具有可行性
Li 和 Li(2008) ^[24]	249家来自中国市场的中外企业	实证研究	在中国市场双重战略是有效的,只不过受到本土性和市场集中度的影响,外资企业和市场集中度高时,双重战略绩效更优
Acquaah 和 Yasai-Ardekani,(2008) ^[40]	106家加纳中大型企业	实证研究	混合战略的绩效优于成本领先战略,但是与差异化战略的绩效差别不显著
Walsh 等(2008) ^[65]	加拿大住宿业中有538家酒店	实证研究	采用混合战略的企业相对于仅提供低成本服务的企业,在竞争中处于优势
Pertusa-Ortega 等(2009) ^[11]	164家西班牙企业	实证研究	混合战略的绩效更优,强调的战略要素越多,混合战略的绩效越好

(续表1)

作者	样本来源	研究方法	研究结论
Leitner 和 Güldenber(2010) ^[59]	100家澳大利亚的中小企业	实证研究	混合战略绩效优于无战略和差异化战略的企业
秦宇等(2010) ^[22]	3家中国饭店	案例研究	企业所采用的战略是低成本和差异化交织在一起,而不是简单地混合
Salavou(2010) ^[66]	希腊80家服务企业	实证研究	混合战略是一种盛行的,和表现最佳的战略选择
Claver-Cortés 等(2012) ^[57]	164家西班牙企业	实证研究	混合战略与企业绩效正相关。组织复杂度和形式化对混合战略产生积极影响,而集权化则存在负面影响
Salavou 和 Sergaki(2013) ^[67]	希腊105家食品制造企业	实证研究	混合战略的绩效最佳
Shinkle 等(2013) ^[68]	443家来自白俄罗斯、保加利亚、立陶宛、乌克兰的企业	实证研究	转轨经济中市场导向低的企业混合战略的绩效优于单一战略
徐万里等(2013) ^[69]	小米科技公司	案例研究	从业务外包和电子商务营销两个视角提出了成本领先与差异化战略的整合途径
Manev 等(2015) ^[70]	333家保加利亚转型经济中的新企业	实证研究	偏离单一的成本领先或差异化并在两个维度上达到平衡的公司都表现出卓越的绩效
Agyapong 等(2016) ^[71]	加纳610家多部门企业	实证研究	具有较高的企业绩效,在营销和创新方面具有较强的组织能力,较强的单一战略实施地位,较低产业竞争力和较高的企业规模增长的企业更有可能采取混合策略来提高竞争优势。企业需要根据竞争准则而不是公司因素来决定采用混合战略
Gabrielsson 等(2016) ^[72]	259家来自芬兰和瑞典的高科技市场跨国企业	实证研究	混合战略的绩效受国际化阶段和关键资源的影响,全球化阶段越高,越可能采用混合战略;关键资源标准的匹配度越高,企业越倾向于采用混合战略
Ozdemir 和 Mecikoglu(2016) ^[18]	一家土耳其安塔利亚自由贸易区汽车供应商行业中的线束公司	案例研究	混合战略正向影响公司业绩。不稳定环境下更适宜采用混合战略
吴义爽等(2016) ^[50]	青岛红领服饰与佛山维尚家具	案例研究	基于互联网+的大规模智能定制使得以全面成本领先与差异化为核心的经典定位框架让位于平台、利基的新二元战略定位
Anwar 和 Hasnu(2017) ^[19]	307家来自12个行业的巴基斯坦股份公司	实证研究	更多企业采用混合战略而非单一战略,绩效受行业和公司规模的影响
Lapersonne(2018) ^[2]	欧洲纺织工业	案例研究	混合战略是可行的,混合战略采用的条件
Arbatani 等(2019) ^[55]	2家伊朗线上出租车服务平台	案例研究	产品/服务差异化、成本领先和营销战略的结合紧密结合可以创造竞争优势
Salavou 和 Manolopoulo(2019) ^[73]	63家希腊企业	实证研究	混合战略比单一战略能够带来更优的环境社会和经济贡献
Kim 等(2020) ^[74]	休斯顿酒店业	实证研究	混合战略可以提高企业绩效水平,但会对其稳定性产生负面影响

注:资料来源:本研究整理

这些研究的结果可以揭示出:

(1)大量研究揭示出混合战略是一种可行的战略形式。学者们多数进行了混合战略与单一战略的比较,在不同的研究中揭示出混合战略和单一战略的不同优越性,表现为:混合战略与单一战略绩效无显著差异^[1];混合战略的绩效优于单一战略或单一战略中的某种战略^[11,21,37,40,50,60,66-67];混合战略的绩效在特定情形下优于单一战略^[18-19,71-72];这三种绩效对比的结果都说明了混合战略具有可行性。

(2)研究样本所涵盖区域非常广泛,包括了欧洲、美洲、亚洲、非洲和大洋洲等区域。区域的经济发

韩国、加拿大和西班牙)。表明了混合战略具有广泛的空间适应性,能够适应不同文化、不同经济发展程度和不同经济制度的区域。

(3)研究的时间跨度久远。支持混合战略的实证研究始于20世纪末的工业时代,其间经历了工业时代到信息时代的转变。随着信息技术的发展,企业的组织形态、战略模式和运营的模式等都发生了巨大的变化,消费者也从大众化消费转向个性化消费,而混合战略却得到了越来越多的验证,这揭示了混合战略的强大时间适应性,以及对新经济形态更强的匹配性。

(4)样本的行业多样性。混合战略相关研究所涉及的行业包括制造业^[37,39,62]、服务业^[24,56],也涵盖快消品^[67]和耐用品^[60,64]等。从科技含量与新经济业态的角度来说,研究样本也包括高科技企业^[72]、新零售企业^[69]、电商企业^[63]、传统制造企业^[37,39,60]与传统服务业^[74]。企业规模包含大型企业^[40]、中小型企业^[62]。所研究企业的多样性,表明了混合战略对不同行业的广泛适应性。

(5)混合战略对企业绩效影响因素的多样性。虽然有不少研究试图揭示混合战略相对单一战略而言本身具有优势,但综合不同研究结论来看,单一战略与混合战略的优劣并非是绝对的,除了战略类型本身的差异之外,还受众多其他因素的影响,例如环境的稳定性、企业关键资源以及混合战略的融合模式等。

2. 观点流派。以上对众多混合战略的研究,看似都是验证并支持混合战略,实则有完全不同的立场和角度。根据研究的视角和着眼点的差异,本研究梳理后划分出三类观点流派,其主要观点差异如表2所示。

(1)一般优劣说。在混合战略研究的早期,学者们检验了混合战略相对于单一战略给企业带来的绩效差异,用不同的行业数据验证了混合战略优于单一战略,能够在特定的市场取得成功^[21,37,50,59-60,66-67,70],或者认为混合战略仅优于成本领先战略,而与差异化战略的绩效差异不明显^[39-40,65]。这些研究的视角是一般意义上的,试图揭示混合战略本身相对于单一战略的优越性,这种优越性是超越环境行业特性,与具体的混合形式无关。虽然由于样本本身暗含了一些特定情境,但学者们却试图证明混合战略本身优势与可能的先进性。

(2)环境依赖说。持该观点的学者认为,企业内外部环境的不同,所采取的战略模式也不同。这些内外部环境包括以下四个要素。

市场发展阶段性。如产业成熟度,有研究发现在成熟市场,采用混合战略能够取得更优的绩效^[12]。而另有研究则认为在衰退的产业中,混合战略能够取得更优的绩效^[61]。混合战略还受市场集中度和国际化阶段的影响,如有研究认为,混合战略受到市场集中度的影响,市场集中度越高,混合战略的绩效越好^[25]。另有研究认为混合战略的绩效受国际化阶段影响,国际化阶段越高,越可能采用混合战略^[72]。另外,转轨经济中的市场导向程度也会影响混合战略绩效,当市场导向程度低时,混合战略优于单一战略^[68]。

环境稳定性。有研究认为在动态的全球市场中,企业应该采用富有弹性的混合战略^[49]。Ozdemir 和 Mecikoglu 研究认为,不稳定环境下更适宜采用混合战略^[18]。

组织结构与形式。研究发现,组织复杂度和形式化对混合战略产生积极影响,而集权化则存在负面影响^[57]。具有较高的企业绩效,在营销和创新方面具有较强的组织能力,较强的单一战略实施地位的企业,更适合采用混合战略^[71]。

公司规模与关键资源。公司的规模和企业所拥有的关键资源会影响混合战略的采用及绩效。研究发现公司规模会影响混合战略的绩效^[19],而关键资源标准的匹配度越高,企业越倾向于采用混合战略^[72]。较低产业竞争力和公司规模快速成长情形下,更可能采用混合战略^[71]。

(3)融合方式说。除了内外部环境因素之外,学者们开始意识到不同要素组合的方式对企业绩效有重要影响,从而从不同要素的融合方式角度来探寻混合战略与绩效的关系。有研究发现,混合战略的形式上存在很多策略性的空间,其绩效好坏可能不是由战略类型本身决定的,而是由具体的策略组合决定,强调的战略要素越多,混合战略的绩效越好^[11]。不同的学者给出了不同的融合思路,例如,翁君奕分解了成本领先、差异化和聚焦战略,进一步进行了类型的细化,从而提出了多种避免“夹在中间”的精准组合战略,以应对多变的外部环境^[44]。秦宇等通过多案例研究发现,企业所采用的混合战略并非简单地把低成本要素与差异化要素进行加总混合,而是以一种非常复杂的方式把不同要素交织在一起,甚至有一些要素本身

就是既低成本又差异化的,企业在运营过程中将低成本和差异化以一种不可分割的形式进行整合^[22]。而蓝海战略也通过要素的删除、减少、新增等组合方式把低成本与差异化相结合^[4],它揭示了一种新的混合战略思路,也就是企业可以通过功能减少来实现差异化,通过成本结构的变化达到低成本和差异化的混合。

表2 混合战略的观点流派

观点流派	着眼点	主要观点
一般优劣说	战略类型本身优劣	混合战略优于单一战略 ^[59,67,70] ;混合战略仅优于成本领先战略,而与差异化战略的绩效差异不明 ^[39-40,65]
环境依赖说	内外部环境的调节	市场发展阶段性、环境稳定性、组织结构与形式、公司规模与关键资源、市场导向程度等因素影响单一战略与混合战略对企业的绩效 ^[18-19,25,68,71-72]
融合方式说	混合战略融合方式	可以通过类型细化后的精准组合 ^[44] ;通过混合交织策略 ^[22] ;通过要素的删除、减少、新增等组合方式实现混合战略 ^[4]

资料来源:本研究整理

(三) 述 评

1. 混合战略的可行性已经被大范围验证。混合战略已经在世界范围内广泛存在^[23],学者们对混合战略的验证已经在多个国家和行业展开,研究的时间跨度大,包含工业时代和信息时代。就目前已经获得数据来看,多数的研究都倾向于支持混合战略的可行性,甚至认为比单一战略能够为企业带来更优的绩效。特别是新经济环境下,混合战略表现出更大的优越性,一般竞争战略的融合观开始成为主导,融合成为未来的趋势^[6]。

2. 研究脉络的演化。对混合战略的研究,呈现出由粗浅到深入的研究轨迹,学者们在初期主要是研究混合战略与单一战略对绩效的影响,从一般意义上探讨两种战略的优劣,之后的研究开始探讨不同内外部因素(如行业、组织、资源、规模等)对混合战略采用或实施效果的影响^[19,71-72]。另有学者开始关注到企业战略要素的多样性以及要素的多种组合方式对混合战略绩效的影响^[11,22,44]。这种研究脉络呈现出从一般到内外部环境影响的差异,再到具体的战略类型内部组合差异,对竞争战略认识不断深入,研究的着眼点也不断细化,由此推进混合战略研究走向深入。

3. 结论不一致的原因。虽然混合战略已经被广泛验证,但是对于混合战略与单一战略对公司绩效的影响却呈现出不同的实证结果,特别是相关研究的荟萃分析,揭示出混合战略与单一战略对企业绩效的影响差异并不显著^[1]。这里面可能的原因有:第一,环境的演化。早期支持单一战略的研究相对较多,而后期支持混合战略的实证研究较多,这可能与信息技术变革导致的企业组织形式、战略联盟以及消费者需求的变化有关;第二,样本的选择。样本多数来自特定的行业,处于市场的特定阶段,当这些隐含的情境变量被忽略时,得出的研究结论就会呈现出不一致;第三,战略系统本身的复杂性。战略对企业绩效的影响,不光受战略类型本身的影响,还受到内外部环境与战略类型的匹配度影响,而且还受混合方式的影响,如果忽视其影响因素的复杂性,研究的结论就会出现矛盾和混乱。

4. 细化仍显不足。虽然对混合战略的研究不断深入,但无疑在一些研究中仍然存在矛盾的结论。例如混合战略与绩效的关系,这意味着混合战略不一定在任何情形下都是最优的选择,甚至不意味着在既定的情形下混合战略一定会取得好的效果,因为混合的方式非常关键。但是前期的研究主要着眼于混合战略与绩效的关系,学者们对于混合战略的融合方式研究较少^[22]。虽然有学者很早就对差异化或者战略要素进行了多维的分解^[1,42],也有学者开始探讨混合的方式^[11,22,44],但这种探讨仍然不够细化。战略模型需要在简洁和准确之间取得平衡,但鉴于战略影响因素的复杂性,企业竞争战略必须是多维的^[9],多个维度细分的要素可以形成多种组合,更多的组合情形有待研究,更多的竞争战略属性需要在研究中考^[1]。

四、结论与展望

环境瞬息万变,竞争也日趋激烈,企业竞争战略的制定越发显得重要。诞生于20世纪80年代的一般竞

争战略理论,一直在理论界和企业界发挥着持续的影响,但对于低成本和差异化割裂还是融合的争论至今仍在继续^[2,5],学术界和企业界都需要厘清矛盾,走出混乱。本研究系统梳理了单一战略与混合战略的相关文献,明晰了一般竞争战略理论的逻辑误区,梳理了混合战略的不同流派和研究动态,比较了割裂观和融合观的优劣,揭示竞争战略的融合性和多维性,并指出了未来的趋势。

(一) 主要结论

1. 竞争战略割裂观被证伪。割裂观认为骑墙战略是企业战略禁区,低成本和差异化的兼容是一种不可行的容易导致企业处于劣势的竞争战略。虽然也有一些实证研究证实了单一战略最优的结论,然而随着大量相反结论的实证结果出现,意味着骑墙战略不可行的结论被证伪。虽然研究结论没有全部指向混合战略是最优的战略选择,但大量研究表明混合战略存在可行空间,比单一战略具有更广泛的适应性,并非企业战略的禁区。正如有学者指出的,一般竞争战略只能算战略定位的两个重要维度,而不是三种相区别的战略类型^[37]。

2. 符合竞争战略融合观的混合战略具有广阔适用空间。大量实证研究证明,混合战略不光是一种可行的战略,而且具有广阔的适用空间,具有跨越时空的适用性。现有研究发现,混合战略适用于不同国家、不同经济发展程度、不同规模和不同产业的企业,适用于工业时代和信息时代的不同组织和运作模式的企业,是一种广泛可行的战略形式。

3. 竞争战略是一个连续的复杂决策,可以实现整体的融合。虽然混合战略已经广为认同,但是整合现有的研究成果来看,仍然呈现出不同的研究结论^[1]。这意味着三种战略都具有可行性,并不存在三种战略绝对的优劣。本研究认为战略决策是一个连续的空间,成本领先和差异化是这个连续空间两端的战略形态,而中间则是不同程度的混合式战略,三种战略的连续形态归位可以实现一般竞争战略的整体融合观。三种战略融合分布如图2所示。

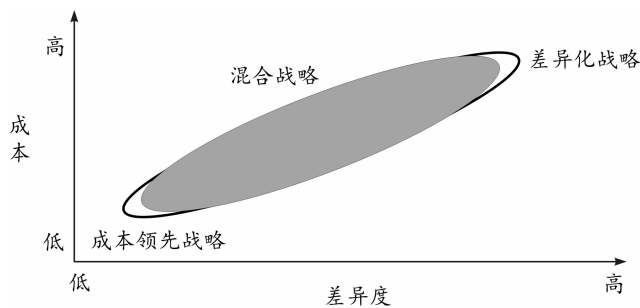


图2 三种战略融合分布图

资料来源:本文绘制

4. 竞争战略是多维度决策。大量的相关研究揭示出战略决策影响因素的多样性和决策的复杂性。这意味着战略类型不是简单的优劣判断问题,而是根据内外部条件的战略选择问题。外部环境,诸如产业成熟度、环境稳定性、国际化阶段和市场集中度等都会影响到不同战略类型的适宜性。内部环境,例如组织结构、组织形式、公司规模和关键资源等因素也会影响企业对战略类型的选择。也就是说,企业到底该选择低成本、差异化还是混合战略,需要根据内外部条件进行匹配,做出权变的选择。更关键的是,混合战略包含各种要素的多种组合的可能性,混合战略对企业绩效的影响还取决于不同要素组合和融合的方式,各个因素这间的关系如图3所示。

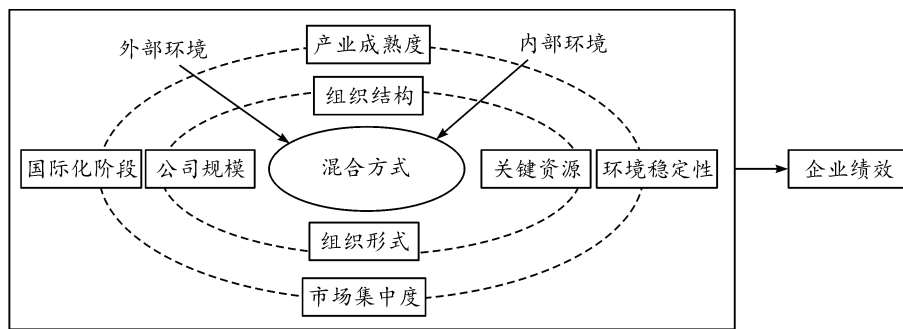


图3 竞争战略的多维体系

资料来源:本文绘制

(二) 对企业的启示

1. 破除骑墙战略的禁区思维。由于波特著作的广泛影响力,众多企业把一般竞争战略理论奉为圭臬,也就把骑墙战略作为企业战略决策的禁区。骑墙战略禁区思维挤压了企业的战略空间,增加了企业间竞争的强度。而根据相关研究的结论,混合战略是一种可行的战略,可以带来更优绩效的战略,并且混合战略的组合形态所构成的空间非常广阔。企业破除骑墙战略禁区思维后,会根据内外部环境进行综合评估,从更多的战略空间中做出选择,从而寻找更优的战略模式。

2. 避免差异化误区。买方市场环境下,差异化至关重要,特别是近年来随着差异化的理念广泛传播,定位、市场细分、核心竞争力等,差异化思维深入人心。但一味追求差异化并非明智选择,差异度并非越高越好,过度的差异化反而抑制了消费者的选择。当考虑到混合战略的可行性,企业可以明晰差异化只是战略决策中的一个维度,存在更多可能的战略要素组合情形。

3. 决策维度的精细化和融合化。在波特一般竞争战略理论中,决策的维度主要有两个:竞争优势和市场范围。这种划分简化了战略决策,却难以适应复杂的现实情形。Reitsperger 等学者指出,需要允许企业战略位于多维空间中的战略模型,很少有公司采用一种接近 Porter 模型的单一焦点极限策略,战略上的差异更多的是强度而不是方向^[9]。现实中,企业的产品或服务是由众多的属性构成的,因此在竞争战略的决策中,企业不仅需要在不同要素维度上决定是进行差异化还是低成本,还需要决定差异化和低成本的程度,以及不同的要素形成复杂交织的情形。

(三) 未来研究展望

一般竞争战略理论割裂与融合的争论揭示了竞争战略的复杂性和多维性^[11],而就当前的混合战略研究来看,相关研究仍然处于比较粗放的状态,未来的研究可从以下两个方面继续推进。

1. 战略要素的进一步解构。混合战略的绩效很大程度上取决于不同要素混合的方式,而前期的研究更多是着眼于实证样本是否属于混合模式,对于混合的不同方式如何影响企业的绩效研究甚少。前期学者已经发现,企业战略中存在不同要素的复杂交织情形^[22],另外一些学者也已经开始尝试对战略维度进行解构,例如通过低成本、创新差异和营销差异进行战略要素分解^[75];把差异化通过市场形象、产品设计、质量和支持等维度进行细分^[42];采用创新差异、市场差异和低成本三个维度进行战略设计^[11];或者把差异分为创新差异、营销差异、质量差异和服务差异^[76]。

有学者认为战略要素越细化,企业的绩效水平越高^[11]。虽然对要素的分解维度在逐渐细化,但考虑混合战略的多要素交织情形,目前这种探讨仍然不够细化。企业战略必须是多维的^[9],多个维度细分的要素可以形成多种组合,因此更多的组合情形有待研究,更多的竞争战略属性需要在研究中考虑^[1]。基于混合战略的内在作用机理,未来仍需要对不同要素和战略维度进行细化解构,区分出更细化和更科学的维度划分,从而提出针对不同情形的混合策略形式。对该问题的研究,除了传统的实证方法之外,未来可以采用定性比较分析法,以探索引致绩效提高的共同起作用的各种条件组合^[77]。

2. 属性同异决策模型的构建。一般竞争战略理论的形成有其深刻的时代背景,成本之所以成为一般竞争战略模型的重要维度,是由于长期以来消费者的购买决策受到预算的强力约束,价格成为影响消费者行为的重要因素。然而,如果从更本质的层面来理解一般竞争战略理论,从同异对立角度构建战略决策是一种更符合逻辑和更科学的方式^[42]。

在属性比较领域,共同属性和特殊属性的研究为混合战略的决策提供了新的视角,可以实现在属性层面更精细化的同异组合。目前该领域的研究已经为属性同异决策模型的构建提供了一些前期研究基础,如对属性的分类提供了精细化的体系,包括共同属性与特殊属性^[78]、匹配属性与非匹配属性^[79]、趋同属性与趋异属性^[80]等;揭示了同异属性对消费者选择影响的多重机理,如知觉聚焦^[81]、相似替代^[82]、风险规避^[80]等;相关研究还揭示出一些调节变量,如感知风险^[80]、产品知识、信息处理模式^[81,83]等。在这些前期研究的基础上,可以进一步研究导致消费者趋同或趋异选择行为的因素和边界,从而揭示出属性趋同与趋异的适宜空间。因此未来混合战略的研究,可以从属性同异的视角,构建属性同异决策模型。

参考文献:

- [1] CAMPBELL-HUNT C. What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis [J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(2): 127-154.
- [2] LAPPERSONNE A H. The hybrid competitive strategy framework: a managerial theory for combining differentiation and low-cost strategic approaches based on a case study of a European textile manufacturer [D]. Manchester: The University of Manchester, Alliance Manchester Business School, 2018.
- [3] HAMEL G. The core competence of the corporation [J]. *Harvard Business Review*, 1990, 68(3): 79-91.
- [4] KIM W C, MAUBORGNE R A. Blue ocean strategy, expanded edition: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant [M]. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2014: 15-20.
- [5] FIROZ S M, RASHIDIRAD M, FIROZ S S. The applicability of Porter's Generic Strategies in pure online firms: a case study approach [J]. *Strategic Change*, 2019, 28(3): 167-176.
- [6] SALAVOU H E. Competitive strategies and their shift to the future [J]. *European Business Review*, 2015, 27(1): 80-99.
- [7] DESS G G, DAVIS P S. Porter's (1980) Generic Strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance [J]. *Academy of Management Journal*, 1984, 27(3): 467-488.
- [8] NAYYAR P R. On the measurement of competitive strategy: evidence from a large multiproduct US firm [J]. *Academy of Management Journal*, 1993, 36(6): 1652-1669.
- [9] REITSPERGER W D, DANIEL S J, TALLMAN S B, et al. Product quality and cost leadership: compatible strategies? [J]. *MIR: Management International Review*, 1993, 33: 7-21.
- [10] THORNHILL S, WHITE R E. Strategic purity: a multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies [J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(5): 553-561.
- [11] PERTUSA-ORTEGA E M, MOLINA-AZORÍN J F, CLAVER-CORTÉS E. Competitive strategies and firm performance: a comparative analysis of pure, hybrid and 'stuck-in-the-middle' strategies in Spanish firms [J]. *British Journal of Management*, 2009, 20(4): 508-523.
- [12] HILL C W. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework [J]. *Academy of Management Review*, 1988, 13(3): 401-412.
- [13] MURRAY A I. A contingency view of Porter's Generic Strategies [J]. *Academy of Management Review*, 1988, 13(3): 390-400.
- [14] 曾凡琴, 霍国庆. “夹在中间悖论”研究 [J]. *南开管理评论*, 2006(3): 67-72.
- [15] 芮明杰, 李想. 差异化、成本领先和价值创新——企业竞争优势的一个经济学解释 [J]. *财经问题研究*, 2007(1): 37-44.
- [16] 陈圻. 一般竞争战略的逻辑基础重构 [J]. *管理学报*, 2011(8): 1146-1155.
- [17] 周小虎, 陈传明. 企业竞争战略的选择理论——对波特“夹在中间”理论的修正 [J]. *现代管理科学*, 2004(7): 8-10.
- [18] OZDEMIR E D, MECIKOGLU S. A case study on performance implications of hybrid strategy in automotive supplier industry [J]. *International Business Research*, 2016, 9(6): 31-43.

- [19] ANWAR J, HASNU S A F. Strategy-performance relationships: a comparative analysis of pure, hybrid, and reactor strategies[J]. *Journal of Advances in Management Research*, 2017, 14(4): 446-465.
- [20] PROFF H. Hybrid strategies as a strategic challenge—the case of the German automotive industry[J]. *Omega*, 2000, 28(5): 541-553.
- [21] GOPALAKRISHNA P, SUBRAMANIAN R. Revisiting the pure versus hybrid dilemma: Porter's Generic Strategies in a developing economy[J]. *Journal of Global Marketing*, 2001, 15(2): 61-79.
- [22] 秦宇, CAI L A, ADLER H. 交织混合型战略——一个多案例研究的发现[J]. *管理世界*, 2010(10): 135-157.
- [23] BAROTO M B, ABDULLAH M M, WAN H L, et al. Hybrid strategy: a new strategy for competitive advantage[J]. *International Journal of Biometrics*, 2012, 7(20): 120-133.
- [24] 陈圻. 通用竞争战略研究的历史反思——一个基于博弈与约束优化建模的新研究架构[J]. *商业经济与管理*, 2018(4): 26-38.
- [25] LI C B, LI J J. Achieving superior financial performance in China: differentiation, cost leadership, or both? [J]. *Journal of International Marketing*, 2008, 16(3): 1-22.
- [26] MILLER D, FRIESEN P H. Porter's (1980) Generic Strategies and performance: an empirical examination with American data[J]. *Organization Studies*, 1986, 7(1): 37-55.
- [27] DICKSON P R, GINTER J L. Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy[J]. *Journal of Marketing*, 1987, 51(2): 1-10.
- [28] FRAMBACH R T, PRABHU J, VERHALLEN T M. The influence of business strategy on new product activity: the role of market orientation[J]. *International Journal of Research in Marketing*, 2003, 20(4): 377-397.
- [29] KNIGHT G, MOEN O, MADSEN T K. Antecedents to differentiation strategy in the exporting SME[J]. *International Business Review*, 2020, 29(6). Doi:10.1016/j.ibuserev.2020.101740.
- [30] CHELANGA K E, RONO L, BOIT R. Effect of differentiation and focus strategies on the financial performance of small and medium enterprises[J]. *Journal of Strategic Management*, 2017, 1(1): 29-41.
- [31] KIM L, LIM Y. Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach[J]. *Academy of Management Journal*, 1988, 31(4): 802-827.
- [32] ROBINSON R B, PEARCE J A. Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance[J]. *Strategic Management Journal*, 1988, 9(1): 43-60.
- [33] AULAKH P S, ROTATE M, TEEGEN H. Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile, and Mexico[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(3): 342-361.
- [34] KHEDMATI M, LIM E K, NAIKER V, et al. Business strategy and the cost of equity capital: an evaluation of pure versus hybrid business strategies[J]. *Journal of Management Accounting Research*, 2019, 31(2): 111-141.
- [35] TAVALAEI M M, SANTALO J. Pure versus hybrid competitive strategies in the airport industry[J]. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 2019, 124: 444-455. Doi:10.1016/j.tra.2019.04.015.
- [36] BRENES E R, CIRAVEGNA L, ACUÑA J. Differentiation strategies in agribusiness: a configurational approach[J]. *Journal of Business Research*, 2020. Doi:10.1016/j.jbusres.2020.07.048.
- [37] MILLER A, DESS G G. Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity[J]. *Journal of Management Studies*, 1993, 30(4): 553-585.
- [38] PHILLIPS L W, CHANG D R, BUZZELL R D. Product quality, cost position and business performance: a test of some key hypotheses[J]. *Journal of Marketing*, 1983, 47(2): 26-43.
- [39] SPANOS Y E, ZARALIS G, LIOUKAS S. Strategy and industry effects on profitability: evidence from greece[J]. *Strategic Management Journal*, 2004, 25(2): 139-165.
- [40] ACQUAAH M, YASAI-ARDEKANI M. Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa[J]. *Journal of Business Research*, 2008, 61(4): 346-354.
- [41] MILES M P, COVIN J G. Environmental marketing: a source of reputational, competitive, and financial advantage[J]. *Journal of Business Ethics*, 2000, 23(3): 299-311.
- [42] MINTZBERG H. Generic strategies: toward a comprehensive framework[J]. *Advances in Strategic Management*, 1988, 5(1): 1-

- 67.
- [43] SIMONSON I. Choice based on reasons: the case of attraction and compromise effects[J]. *Journal of Consumer Research*, 1989, 16(4): 158-174.
- [44] 翁君奕. 多变环境下的业务战略:从通用单一到精准组合的理论创新[J]. *中国工业经济*, 2009(3): 92-101.
- [45] MILLER D. The generic strategy trap[J]. *Journal of Business Strategy*, 1992, 13(1): 37-41.
- [46] SCOTT G, WALTER Z. DELPHI findings about internet systems problems, with implications for other technologies[J]. *Technology Analysis and Strategic Management*, 2003(15): 103-115
- [47] 赵振. “互联网+”跨界经营:创造性破坏视角[J]. *中国工业经济*, 2015(10): 146-160.
- [48] PARNELL J A. A business strategy typology for the new economy: reconceptualization and synthesis[J]. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2016, 3(3): 207-232.
- [49] KIM E, NAM D, STIMPERT J L. The applicability of Porter's Generic Strategies in the digital age: assumptions, conjectures, and suggestions[J]. *Journal of Management*, 2004, 30(5): 569-589.
- [50] 吴义爽, 盛亚, 蔡宁. 基于互联网+的大规模智能定制研究——青岛红领服饰与佛山维尚家具案例[J]. *中国工业经济*, 2016(4): 127-143.
- [51] 韵江. 竞争战略新突破:来自低成本与差异化的融合[J]. *中国工业经济*, 2003(2): 90-96.
- [52] BAYO-MORIONES A, LERA-LÓPEZ F. A firm-level analysis of determinants of ICT adoption in Spain[J]. *Technovation*, 2007, 27(6/7): 352-366.
- [53] 高伟, 霍国庆. 基本竞争战略的整合模式研究[J]. *科技管理研究*, 2005(8): 150-152.
- [54] 薛有志, 郭勇峰. C2C 电子商务卖家的竞争战略研究:基于淘宝网的分析[J]. *南开管理评论*, 2012(5): 129-140.
- [55] ARBATANI T R, NOROUZI E, OMIDI A, et al. Competitive strategies of mobile applications in online taxi services[J]. *International Journal of Emerging Markets*, 2019. Doi:10.1108/IJOEM-01-2019-0029.
- [56] COLLINS M K, WINROW B. Porter's Generic Strategies as applied toward e-tailers post-Leegin[J]. *Journal of Product & Brand Management*, 2010, 19(4): 306-311.
- [57] CLAVER-CORTÉS E, PERTUSA-ORTEGA E M, MOLINA-AZORÍN J F. Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: implications for performance[J]. *Journal of Business Research*, 2012, 65(7): 993-1002.
- [58] BOOTH M E, PHILIP G. Technology, competencies, and competitiveness: the case for reconfigurable and flexible strategies[J]. *Journal of Business Research*, 1998, 41(1): 29-40.
- [59] LEITNER K H, GÜLDENBERG S. Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs[J]. *Small Business Economics*, 2010, 35(2): 169-189.
- [60] WRIGHT P, KROLL M, TU H, et al. Generic strategies and business performance: an empirical study of the screw machine products industry[J]. *British Journal of Management*, 1991, 2(1): 57-65.
- [61] PARKER B, HELMS M M. Generic strategies and firm performance in a declining industry[J]. *MIR: Management International Review*, 1992, 32(1): 23-39.
- [62] BEAL R M. Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms[J]. *Journal of Small Business Management*, 2000, 38(1): 27-47.
- [63] MERRILEES B. Do traditional strategic concepts apply in the e-marketing context? [J]. *Journal of Business Strategies*, 2001, 18(2): 177-190.
- [64] 黄德忠. 美的的竞争战略——既成本领先又差异化战略[J]. *南华大学学报*, 2004(4): 47-49.
- [65] WALSH K, ENZ C A, CANINA L. The impact of strategic orientation on intellectual capital investments in customer service firms[J]. *Journal of Service Research*, 2008, 10(4): 300-317.
- [66] SALAVOU H. Strategy types of service firms: evidence from Greece[J]. *Management Decision*, 2010, 48(7): 1033-1047.
- [67] SALAVOU H E, SERGAKI P. Generic business strategies in Greece: private food firms versus agricultural cooperatives[J]. *Journal of Rural Cooperation*, 2013, 41(1): 44-59.
- [68] SHINKLE G A, KRIAUCIUNAS A P, HUNDLEY G. Why pure strategies may be wrong for transition economy firms[J]. *Strategic Management Journal*, 2013, 34(10): 1244-1254.
- [69] 徐万里, 吴美洁, 黄俊源. 成本领先与差异化战略并行实施研究[J]. *软科学*, 2013(10): 45-49.
- [70] MANEV I M, MANOLOVA T S, HARKINS J A, et al. Are pure or hybrid strategies right for new ventures in transition

- economies? [J]. *International Small Business Journal*, 2015, 33(8): 951-973.
- [71] AGYAPONG A, AMANOR K, POKU K. Antecedents to the implementation of hybrid strategy in a dynamic business environment——an econometric analysis of business decisions in Ghana[J]. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2016, 21(4): 1-24.
- [72] GABRIELSSON M, SEPPÄLÄ T, GABRIELSSON P. Realizing a hybrid competitive strategy and achieving superior financial performance while internationalizing in the high-technology market[J]. *Industrial Marketing Management*, 2016, 54: 141-153.
- [73] SALAVOU H, MANOLOPOULOS D. Pure and hybrid strategies in social enterprises; an empirical investigation[J]. *EuroMed Journal of Business*, 2019. Doi:10.1108/EMJB-05-2019-0068.
- [74] KIM M, ROEHL W, LEE S K. Different from or similar to neighbors? An investigation of hotels' strategic distances[J]. *Tourism Management*, 2020. Doi:10.1016/j.tourman.2019.103960.
- [75] MILLER D. Configurations of strategy and structure; towards a synthesis[J]. *Strategic management journal*, 1986, 7(3): 233-249.
- [76] BEAL R M, YASAI-ARDEKANI M. Performance implications of aligning CEO functional experiences with competitive strategies [J]. *Journal of Management*, 2000, 26(4): 733-762.
- [77] 李永发. 定性比较分析: 融合定性与定量思维的组态比较方法[J]. *广西师范大学学报*, 2020(3): 89-110.
- [78] TVERSKY A. Elimination by aspects; a theory of choice[J]. *Psychological Review*, 1972, 79(4): 281-299.
- [79] MARKMAN A B, GENTNER D. Structural alignment during similarity comparisons[J]. *Cognitive Psychology*, 1993, 25(4): 431-467.
- [80] 孙洪杰, 周庭锐. 基于情境线索的属性趋同效应研究[J]. *南开管理评论*, 2012(4): 48-54.
- [81] HAMILTON R HONG J, CHERNEV A. Perceptual focus effects in choice[J]. *Journal of Consumer Research*, 2007, 34(8): 187-199.
- [82] TVERSKY A. Features of similarity[J]. *Psychological Review*, 1977, 84(4): 327-352.
- [83] 孙洪杰, 罗勇, 张全成. 双向情境效应对消费者选择的影响[J]. *管理学报*, 2017(6): 877-883, 935.



(责任编辑 束顺民)