

# 组合战略的研究综述与展望

陈静<sup>1,2</sup>, 王佳<sup>2</sup>

(1. 华侨大学工商管理学院, 福建泉州 362021; 2. 厦门大学管理学院, 福建厦门 361005)

**摘要:**组合战略建立在通用的基本战略分类基础上,通常指低成本战略与差异化战略的组合。论文阐述了一般战略的分类和组合战略的概念,对稳定环境和多变环境下组合战略的研究进行了回顾和梳理,最后评价了组合战略的发展状况,并提出了可能的研究议题。

**关键词:**组合战略;低成本战略;差异化战略;超竞争

**中图分类号:**F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2012)09-0118-04

## 1 一般战略的分类

波特<sup>[1-2]</sup>提出三种在业务经营层面提供成功机会的基本战略方法,即成本领先(cost leadership)、差异化(differentiation)以及目标聚焦(focus),每种都涉及可以通向竞争优势的不同途径,为公司提供竞争类型的选择。这个观点作为业务层次战略的理论经典,被各种战略管理教科书所采用并传播。

尽管Porter的一般战略是最流行的,这里还存在其他相似的战略分类。Miles & Snow<sup>[3]</sup>通过对组织(企业)的过程差异化的观察,将企业战略区分为探索者(prospector)、防御者(defender)、分析者(analyzer)和反应者(reactor)四种类型。March<sup>[4]</sup>根据学习过程的差异化将企业战略划分为开发者(exploitation)和勘探者(exploration)。Treacy & Wiersema<sup>[5]</sup>将战略管理分为运作卓越(operational excellence)、产品领先(product leadership)和顾客占有(customer intimacy),他们的这种分类基于战略的内容和结果,和Porter的战略类型很相似。

Campbell-Hunt<sup>[6]</sup>的研究提出,通常情况下学者得到的一般战略类型都有很大程度的相似性,都将成本和效率作为关键点。运作卓越、开发者、防御者或者成本战略的中心都是低成本、高效率、可靠性以及可实施性。总的来说,这些战略的类型都强调创新、发现、消费者、产品差异化、及时反映能力、灵活性以及成本。

## 2 组合战略的概念

一般战略的分类现今仍然是以Porter的低成本、差异化和集中战略作为主流,而对于组合战略却没有一个明确的定义。Porter<sup>[2]</sup>提出,当一个企业不愿意选择如何竞争,或者一个企业试图运用所有的战略但是都没有得到成效的时候,这个公司就会处于被夹在中间的尴尬位置,因为集成低成本和差异化意味着折衷,即企业没有足够的优势来克服二者相互抵触的局面。

不是所有的研究都是考虑公司层面的战略,Dess & Davis<sup>[7]</sup>对美国涂料行业的研究发现一组三个策略能得到更好的绩效,但是只研究了22个企业。类似的,Hambrick<sup>[8]</sup>研究成熟资本商品市场的高利润策略,多战略组合存在可能性。Parnell<sup>[9]</sup>用实证的方法支持组合战略在竞争层面能够导致更优的绩效这种观点,并对特别的、有效的战略组合进行了测试与确定。结果表明,一些组合战略是有效的,同时一些是没有效率的,而其中低成本和差异化是一有效的组合。Acquaah & Ardekani<sup>[10]</sup>的实证研究结果表明实施低成本领先、差异化和组合战略的有效性和赢利能力,研究进一步指出企业实施组合战略使得绩效收益增加,超过单独实施成本领先战略的企业,与那些单独实施差异化战略的企业相比并无显著性差异。

纵观对于组合战略的研究界定,一般提出的组合战略主要是指低成本战略与差异化战略的组合,这种角度是有效的研究视角。但在当今动态竞争的环境下,战略的分类有待进一步研究,如何组合也是值得

收稿日期:2012-06-22

基金项目:华侨大学“侨办”科研基金资助项目(11QSK02)。

作者简介:陈静(1975—),女,福建泉州人,华侨大学工商管理学院讲师,厦门大学管理学院博士研究生,研究方向:战略管理,供应链管理;王佳(1983—),女,新疆五家渠人,厦门大学管理学院博士研究生,研究方向:供应链管理。

我们进行考虑的问题。

### 3 稳定环境下的研究

#### 3.1 支持纯战略的研究

Stewart Thornhill & Roderick E. [11] 定义了战略空间,由理论组成并且使用改良的设计和方法,同时研究了 2 351 个企业发现纯战略和绩效之间存在明显的相关性。他们总结了以前反对组合战略的研究,主要来自以下三个方面:①一个组合战略容易受到采用纯战略的竞争对手的侧面攻击 [5,12];②组合战略通常会产生矛盾,或者占据了所有的战略空间,这种情况下不太可能产生高的绩效 [13];③组合战略的复杂性使得取得竞争优势很难,并且会造成混乱和找不到方向 [4-5])。组合战略可能还要求高成本和难以管理的矩阵结构 [3]。

#### 3.2 支持组合战略的研究

过程主导理论 March [4] 和 Miles & Snow [3] 虽然对组合战略产生很多疑问。但是 Miles & Snow [3] 研究还得到,如果各策略能够达到均衡,那么可能可以利用各自的优势,尽管比较难。指出他们对战略进行分类中的分析者(analyzer)将探索者(prospector)和防御者(defender)的优势集于一身,实际上分析者(analyzer)就是某种组合战略的表现。

##### 3.2.1 组合战略的经济学分析

Phillips, Chang & Buzzell [14] 战略对利润影响的研究显示,相关产品质量和相关市场位置之间存在明显的关联。换句话说,在差异化和市场占有率之间有明显的相关性,因为增长的市场占有率可以促使一个企业得到经济利益。这个研究也表明,差异化也许是一种可以带来成本优势的方法。

Hill [15] 提出一个可能的框架,使得差异化战略对于一个企业来说可以带来长期的总体低成本,并且认为差异化和低成本的战略组合对公司建立持续的竞争优势可能是必要的。以产品的差异化为目标的投资支出对需求有两个影响:一是建立品牌忠诚度,减少公司产品需求的价格弹性,二是扩大产品的吸引力,使公司在给定的价格下能够获得更多的市场份额以增加销售量。无论涉及宽产品线幅度还是涉及单一产品的业务,这种情况都确实存在。如图 1 所示,差异化降低了需求弹性,达到销量  $x$  的需求曲线从  $D_1$  移向  $D_2$ ;又由于产品吸引力带来的销量增加,需求曲线从  $D_2$  外推至  $D_3$ 。所以,差异化带来的投资支出增长使得需求曲线从  $D_1$  移动到  $D_3$ ,长期平均成本曲线也从  $LRAC_1$  移至  $LRAC_2$ 。

可见,差异化战略是否有助于公司获得低成本依

赖于两方面的因素:差异化的支出带来的销量增加幅度,以及销量增加导致的单位成本减少幅度。如果形成差异化的投资支出幅度低于由于差异化使得销量增加带来的成本降低幅度,那么差异化和成本领先地位是相一致的,能够为公司建立竞争优势。

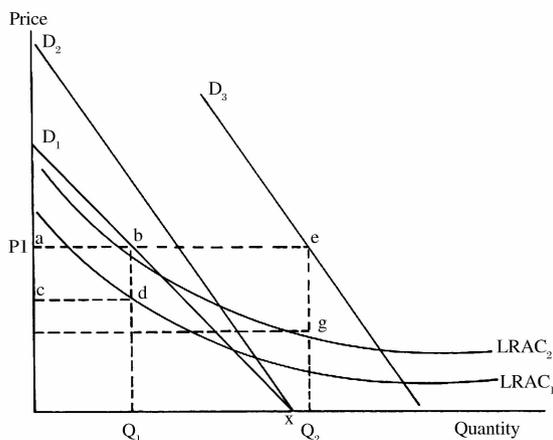


图 1 差异化对需求、成本和利润的影响 [15]

##### 3.2.2 组合战略的实证支持

Hall [16] 研究了主要 8 个行业的 64 个企业,发现大多数盈利的企业最低化了成本或者站在行业中最有利的差异化位置。但是, Hall 同时也发现有少数特别成功的企业同时追求并实施差异化和低成本战略而取得绩效,这说明这两种战略不一定矛盾。White [17] 对 69 家企业进行研究得到了相似的发现。White 通过实证研究发现 69 家中的 19 家企业由于结合了低成本和差异化战略而取得了竞争优势。此外, White 的结果表明因为将低成本和差异化战略结合而成功的企业能获得更高的投资回报率。Helms, Haynes & Cappel [18] 对美国零售百货店、杂货店和日用品店等零售业态中 40 个企业的竞争战略与公司业绩进行实证研究。结果表明,兼顾财务绩效和运营绩效,采用低成本和差异化组合战略的公司群组比采用单一战略的公司群组获得更多的竞争优势。

### 4 多变环境下的研究

Thomas 和 D'Aveni [19] 对美国制造业自 1950 到 2002 年的数据分析发现:超竞争趋势蔓延,许多行业竞争加剧,企业的竞争优势开始变得不稳定。研究对不同类型的竞争战略进行了仔细界定,并提供具体的结构和指标来衡量行业内竞争类型及暂时的优势。结果表明大多数制造业超竞争态势正以逐渐加快的速度进行转变,竞争优势的可持续性下降,企业必须制定具有稳定和持久竞争优势的战略,组合战略的应用是一种重要的途径。

翁君奕<sup>[20]</sup>指出,现有战略理论中差异化和成本领先带来的定位优势以不完全竞争市场为前提条件,在日益激烈的超竞争环境下难以保持。在收入增长、资本积累和技术进步的共同持续充分作用下,提供差别产品的企业不再具备借助差异化提高价格的能力,即变成了必须按边际成本定价的价格接受者,市场结构趋向于差别产品的动态完全竞争。翁君奕<sup>[21]</sup>进一步阐述,收入的持续增长推动产品差异化和消费者需求个性化的共同深入演化,这种动态完全竞争的极限目标使得企业提供的差异化产品不仅满足最低平均成本的有效规模,还要与消费者的需求个性相符,则必须按照边际成本定价,如图2所示。

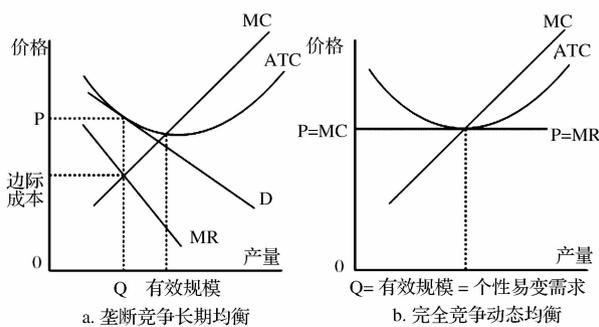


图2 差别产品下垄断竞争长期均衡与完全竞争动态均衡<sup>[21]</sup>

翁君奕<sup>[22]</sup>给出了一个在多变环境下的精准组合业务战略,它利用一个由平台环境、三个子环境和顶板环境组成的全面环境互动模型,归纳出企业面临的价格失控、产品定制、资产减值、产品淘汰四重压力;在微观经济学基本分析框架基础上扩展并进行企业战略决策,由此推演出三种通用战略下的精准战略,并逻辑论证这种精准组合战略可以避免“夹在中间”的窘境。

## 5 评论及可能的研究方向展望

组合战略理论发展至今的二三十年间,早期的研究集中在争论组合战略能否行得通,以及纯战略和组合战略哪个能带来更好的绩效问题上,对组合战略的概念和内涵并未达成统一的共识。在当今动态竞争的经济环境下,一些学者又试图提出新时代下更适用的战略分类,界定什么是组合战略成了现在需要研究的主要问题之一。

稳定环境下的研究表明,支持纯战略的学者多是考虑组合战略执行无力的问题。在全球网络经济条件下,技术和商业模式的创新加快并扩散、消费者的偏好日益个性化,企业间的竞争加剧,外部环境的多变及不稳定性趋势增强,不断有一些富有市场敏锐

性、竞争侵略性、战略灵活性和产品服务创新性的竞争对手出现,比较容易和迅速破坏原有市场中的领先企业建立起来的竞争优势,企业进入了 Thomas 和 D'Aveni<sup>[19]</sup>所称的超竞争环境。如何实施有效的组合战略,优化并灵活选择运用,使得企业能够得到持续的竞争力,后续研究需要对这种动态持续的组合战略进行关注,包括对这种组合战略演变的模型论证、机理分析与实证研究。

从上面的研究综述可以看出,选取的方法和样本不一,得出的结论差异也较大,组合战略并不是在所有情况下都是最优的选择。在全球多元经济文化背景下,具体的实施条件与组合战略能否有效运用是紧密相关的。

## 参考文献

- [1] 波特·竞争战略[M]. 陈小悦,译. 北京:华夏出版社,1997:47-61.
- [2] 波特·竞争优势[M]. 陈小悦,译. 北京:华夏出版社,1997:10-27.
- [3] MILES R E, SNOW C C, MEYER A D. Organizational strategy, structure and process[J]. The Academy of Management Review, 1978, 3(3): 546-562.
- [4] MARCH J G. Exploration and exploitation in organizational learning[J]. Organization Science, 1991, 1(2): 71-87.
- [5] TREACY M, WIERSEMA F. The Discipline of Market Leaders[M]. New York: Addison-Wesley Pub. Co, 1995: 1-208.
- [6] CAMPBELL-HUNT C. What have we learned about generic competitive strategy? a meta-analysis[J]. Strategic Management Journal, 2000, 21(2): 127-154.
- [7] DESS G G, DAVIS P S. Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance [J]. Academy of Management Journal, 1984, 27: 467-488.
- [8] HAMBRICK D C. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach[J]. Academy of Management Journal, 1983, 26: 687-707.
- [9] PARNELL J A. Reframing the combination strategy debate: defining forms of combination[J]. Journal of Applied Management Studies, 2000, 9(1): 33-54.
- [10] 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.
- [11] 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.
- [12] CHEW B. The Geometry of Competition [M]. New York:

- Internal publication of the Monitor Company,2000.
- [13] REITSPERGER W D, DANIEL S J, TALLMAN S B. Product quality and cost leadership: compatible strategies [J]. *Management International Review*,1993,33: 7-21.
- [14] 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.
- [15] HILL C W L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost:a contingency framework [J]. *Academy of Management Review*,1988,13(3):401-412.
- [16] HALL W K. Survival strategies in a hostile environment [J]. *Harvard Business Review*,1980,58(5): 75- 85.
- [17] WHITE R E. Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation [J]. *Strategic Management Journal*,1986,7(3): 217- 231.
- [18] HELMS M M, HAYNES P J, CAPPEL S D. Competitive strategies and business performance within the retailing industry [J]. *International Journal of Retail and Distribution Management*,1992,20(5):3-14.
- [19] THOMAS L G, D'AVENI R. The rise of hypercompetition in the US manufacturing sector: 1950 to 2002[C]. Version 2.3, *Social Science Research Networks*,2004.
- [20] 翁君奕. 差别产品的动态完全竞争[J]. *中国工业经济*, 2005(9): 106- 113.
- [21] 翁君奕. 面向动态完全竞争构建多维协同组合战略[J]. *南开管理评论*,2007(4): 80-85.
- [22] 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.

## Review and Prospect of the Combination Strategy

CHEN Jing<sup>1, 2</sup>, WANG Jia<sup>2</sup>

(1. College of Business Administration, Huaqiao University, Quanzhou Fujian 362021, China;

2. School of Management, Xiamen University, Xiamen Fujian 361005, China)

**Abstract:** based on Porter's generic business-level strategies, the combination strategy is usually refers to a combination of low cost and differentiation. Firstly, the paper presents the classification of generic strategies and the concept of combination strategy, secondly, we reviews relative research of combination strategy in stable environment and dynamic environment. Finally, this work discusses the development of combination strategy and suggests future possible issues.

**Key words:** combination of strategy; overall cost leadership; differentiation; hyper competition

(上接第 112 页)

- [7] 和涛. 重点实验室与科技基础条件平台建设[J]. *太原科技*, 2006(8):10-11.
- [8] 王会君,张君玺,庞金玲. 重点实验室量化考核指标体系研究[J]. *实验室研究与探索*,2005(9):106-107.
- [9] 魏庆敏,王丽琴,何琳. 高校重点实验室的科技信息流[J]. *河北理工大学学报:社会科学版*,2006(4):130-131.
- [10] 夏永林. 提高高校实验室管理服务效率的思考[J]. *苏州大学学报:工科版*,2009,29(6):90-91.
- [11] 张向阳,等. 自主贷款建设实验室效益评价初探[J]. *实验室研究与探索*,2004(3):89-92.
- [12] 朱利泉,万华方,杨昆,王小佳. “实验室基因组”的基本要素及其意义[J]. *实验科学与技术*,2010(3):49-51

## Research on Development of Key Laboratory in Fujian

SHI Cheng-ying<sup>1</sup>, HUANG Sen-wei<sup>2</sup>

(1. Fujian Institute of Scientific and Technological Information, Fuzhou 350003, China;

2. Fujian Agricultural and Forestry University, Fuzhou 350002, China)

**Abstract:** Basic research is the precursor of technologically progress, and the headspring of the independent innovation. The key laboratory is the important strength of basic research. This paper starts form express the fundamental state of Fujian's key laboratory, and analyzes the development. Basing on researching the route and object of Fujian's key laboratory, the paper analyzes the main assignment of key laboratory, finally brings forward some suggestions and measure.

**Key words:** key laboratory; object; assignment; measure