

惊鸿一瞥

——从战略群组看行业竞争结构和战略选择

项目名称：《战略群组及其与行业演化、竞争结构及企业绩效的关系研究》（2012-2015）

项目负责人：金占明

我院创新创业与战略系金占明教授负责的国家自然科学基金项目《战略群组及其与行业演化、竞争结构及企业绩效的关系研究》在结题评估中获得“优”。该研究发现，战略群组不仅仅是管理者在认识行业结构时使用的一种简化工具，还对企业战略和竞争结果具有深刻影响。只有搞清楚行业内部

的战略群组结构，才能真正理解行业格局、企业竞争行为和结果。金占明教授的这一研究，既是源于对企业战略管理实践的观察，也是由于战略群组研究文献中长期存在着有待解决的一系列理论问题。学者与管理者都认识到，

在同一行业内的各企业之间也存在着显著的绩效及行为差异。行业内各类企业之间的绩效差异，甚至还大于行业间的平均绩效差异。战略管理理论需要对行业内的行为与绩效差异问题给出比较系统的解释。解释这一问题的前提是找到各类企业在关键维度上的差异。金占明教授认为，战略

群组是解决此问题的一种理论视角。

在研究中，金占明教授重点从战略群组文献中被忽略的重要问题入手：战略群组内各企业一般被视为高度相似的个体，因而缺少对群组内部成员之间战略差异的探索，实际上，对成员之间战略差异的描绘和解释具有重要的理论意义。同时，移动壁垒概念作为战略群组理论的基石，它不仅使战略群组稳定存在，也影响群组成员行为和绩效，但所起到的作用却仍缺少定量实证研究。

带着这些问题，金占明教授带领的研究团队探索了战略群组的结构性因素，尤其是战略群组的内部结构属性以及移动壁垒隔离作用的影响；同时也关注企业在当前行业中应怎样理解和利用战略群组结构，合理选择战略行动内容及方式；此外，研究也对产业政策因素的影响做出了实证分析。本项目紧密结合中国行业竞争实践，以中国制药企业、互联网企业、房地产企业、保险公司及煤炭采选企业等多个行业的企业作为样本，利用 HLM 层次回归、面板数据回归等方法，探索





了战略群组结构、群组内战略定位、移动壁垒的分隔作用等问题，推进了战略群组理论的深化和完善。

本项目获得了一系列重要结论：第一，通过对中国企业样本的定量实证研究，建立了企业个体、战略群组和行业三层分析框架，并且依据此框架分析了企业长期和短期绩效的差异。经研究发现，这三个层次对企业绩效均有显著影响，在一些指标上，战略群组对企业绩效的影响超过了行业的影响。这说明战略群组层次是一个值得重视的研究层级。

第二，本项目发现了群组内的企业间战略差异，并在此基础上给出了企业在群组内定位的一种依据。在战略群组内部，靠近群组中心处的企业能够获得较好的财务绩效。与此相符，企业在战略群组内部进行定位的一种思路是，企业定位于靠近群组中心处更有利于绩效；在此基础上，研究也发现企业在定位上靠近行业中其它群组比远离其它群组更有利。

第三，本项目发现，移动壁垒会造成企业在竞争地位和竞争结果上的差异。移动壁垒两侧的企业实施相同的战略可能获得不同甚至相反的效果；而且，它们在参与行业内竞争时受到的影响也有显著差异。对于组内竞争，处于移动壁垒内的企业参与组内竞争时受到的不利影响较小，而位

于移动壁垒外的企业参与组内竞争的不利影响则很大。组间竞争则相反，处于移动壁垒内部的企业参与组间竞争会受到较大不利影响，而位于移动壁垒外的企业参与组间竞争则影响较小。

第四，本项目也在其它一些重要变量上，发现了群组结构、战略身份的影响作用。例如，在战略群组中的市场份额对企业绩效具有显著正向作用，而行业份额却不具备这种作用。此外，战略群组对企业的战略决策和行为产生重要影响。具有相同战略群组身份的企业在慈善捐赠方面具有一致性，企业慈善捐赠对企业绩效的作用机制也具有一致性。企业慈善捐赠行为的一种规律，是会模仿所属战略群组中标杆企业的慈善捐赠行为。

本项目对战略群组领域的一些重要问题率先进行了探索，所发现的结论和规律，不仅拓展了战略管理学科对行业结构和企业战略的认识，也显著完善了战略群组理论的框架，提升了战略群组理论的解释能力。通过刻画企业的典型战略模式，战略群组理论能够准确地把握行业内部结构，提供一种分析行业内部竞争位置的方法，并且理解企业对市场竞争的反应方式。同时，基于国内企业样本的实证研究也有助于获得一些实践启示，帮助中国企业更好地进行战略决策、建立竞争优势。

供稿：科研事务办公室 编辑：高晨卉 责编：吴淑媛 赵霞