

企业间竞争对抗与竞争策略组合的动态演化

——基于我国团购行业的案例研究

□ 邓新明 郭雅楠 刘国华 熊静怡 王惠子^①

摘要：我国团购行业经历了商业史上最惨烈的行业周期演变，最后的市场胜利者“是如何‘活’下来的？”是一个值得深入探讨的问题。本文试图基于动态竞争理论，通过内容分析法，研究团购企业竞争过程中的竞争行动选择与互动策略，以及竞争策略组合的整体特征和动态发展的规律，旨在找到团购企业在激烈的动态竞争环境下能够生存并发展起来的秘密“武器”。研究的主要结论如下：第一，在竞争行动层面，发现企业竞争行为的选择范围仍然只是局限于市场领域，主要实施的行动类型有造势、推出新产品、服务更新与升级、降价、合作与形象补救等。第二，在竞争互动层面，发现团购行业中大部分企业偏好对竞争者发起攻击，但响应程度不高；在具体的竞争攻防过程中，企业更偏好于采取战术性行动；同时企业偏好于大张旗鼓地向竞争对手发起攻击或响应。第三，在竞争策略组合层面，市场领导者偏好于实施适度多样化（即集中采取有限类型的竞争行动）；同时倾向于采取具有较高变化性的竞争决策（即较低的竞争惯性）。第四，在竞争行动的动态演进层面，发现整个团购行业的优秀企业已经发展出了一种独特的竞争决策模式，即适度的竞争多样化与较高的竞争变化性组合实施，同时保持一定程度的行动创新性，这应该是现有团购企业能在惨烈的动态竞争中“活”下来的关键竞争原则。

关键词：动态竞争；竞争策略组合；非市场行动；动态演进；团购行业

^① 邓新明（E-mail: xm_deng@163.com）、郭雅楠、熊静怡、王惠子，武汉大学经济与管理学院、武汉大学企业战略管理研究所；刘国华，上海外国语大学国际工商管理学院。本文受国家自然科学基金面上项目“多点竞争环境中企业的竞争决策组合及其多市场接触的驱动机理与绩效影响研究”（71872132）、“竞争者分析、红皇后效应与企业绩效：组织间竞争对抗及其动态演化的驱动机制研究”（71572132）和武汉大学人文社会科学青年学者学术发展团队建设项目（Whu2016011）资助。

一、问题的提出

近年来,在市场环境变得越来越复杂、变化日益加速的动态竞争背景下,“企业应该如何理解竞争并参与竞争?如何在激烈的竞争对抗中立于‘不败之地’?”一直以来都是动态竞争领域的学者们研究的核心问题(Chen et al., 2007, 2012; Ferrier & Lee, 2002; Ndofor et al., 2011)。传统的战略模式强调企业要实现“创造在市场上的独占地位,以建立并维持长久竞争优势”的战略目标(Bain, 1959; Barney, 1991; Porter, 1985, 1992)。然而,现实中某些企业凭借大量的短期攻略手法掠夺市场,许多企业还来不及进行长期布局,就在一阵“短兵相接”后,沦为“败寇”(Chen, 2009)。甚至在某些领域,战略的重点已不在于建立长期的优势地位,而是一连串攻击与响应的竞争互动行动(Chen et al., 2007, 2012)。

因此,动态竞争领域的学者们(如,Chen, 2014; Chen & Hambrick, 1995; 谢洪明等, 2003; 田志龙等, 2007; 邓新明, 2015)强调,在动态竞争环境下,制定竞争战略关注的重点是具有对偶(dyad)关系的竞争性“进攻—回应”行动(competitive attacks/responses),这一研究主体长时间聚焦于描述、解释和预测企业间的竞争互动,以及这些互动如何影响企业绩效(Chen & MacMillan, 1992; Grimm et al., 2005)。比如早期的动态竞争研究多数聚焦于进攻—回应,其中特定企业初始的竞争行动特征影响对手回应的可能性和速度,反过来这些行动—回应结果又会影响先动企业的市场命运

(Chen & MacMillan, 1992; Smith et al., 1991)。后来学者们开始聚焦于竞争行动决策组合(competitive repertoires),主要关注企业在特定时间内的一系列行动集合(Miller & Chen, 1994, 1996a, 1996b)。因为学者们发现如果是在高度动态的竞争环境下,企业某一行为是进攻或是回应的内涵其实是模糊和含混的(Chen, 2012)。因此,随着时间推移,考虑更长时间和更多方面的行动与互动的序列/组合是一个更受关注的趋势(Connelly et al., 2016)。Connelly等(2016)认为企业实施一系列复杂的行动组合更能对变化的环境快速做出反应,能够更快速地利用出现的市场机会,从而让对手措手不及并且让组合行动更难以被对手模仿。

然而,以上不论是聚焦于竞争行动本身,还是关注竞争策略组合的动态竞争研究,均是针对传统产业进行的,比如以陈明哲为代表的国外学者(Chen, 2014; Chen & Hambrick, 1995; Grimm & Smith, 2006)重点研究了美国航空业等产业的企业竞争动态性。同时,国内已有一批代表性学者比较早地关注了动态竞争研究,其中最有代表性的研究是谢洪明等(2003)针对我国家电行业代表性企业间动态竞争的实证研究,他们通过内容分析法揭示了企业间动态竞争行为的重要特征与规律。进一步,我国学者田志龙等(2007)通过引入非市场行动视角,在沿袭谢洪明等(2003)的研究思路的基础上,利用内容分析法探讨了家电行业企业的市场行动、非市场行动及其竞争互动的过程与特征。尽管后来国内有一系列学者(樊帅, 2008; 卫武, 2009; 邓新明, 2010; 邓新明等, 2015, 2017)继续跟进企业的动态竞争研究,但

均是针对家电、房地产等传统产业的研究，对于新兴的互联网行业中企业的动态竞争特征与规律，迄今为止还鲜有学者涉及，其中陈明哲（2014）在谈到互联网时代的动态竞争时，认为互联网的发达加剧了企业间竞争的跨企业、跨国界的趋势，竞争呈现出一波接着一波、彼此联动、攻守交织的特质。以最典型的团购行业为例，随着移动互联网的兴起，老百姓的生活、餐饮等休闲活动已进入“团购时代”。此外，团购行业还属于典型的双边市场，与以往研究所关注的家电和房地产等传统行业有截然不同的特点，会对企业的竞争行为特征和规律产生很大甚至颠覆性的影响。互联网的连接和双边市场的特性使得团购企业的竞争行为更具有研究价值。然而，令人意想不到的是，迄今为止团购行业经历了商业史上最惨烈的行业周期演变，在不足5年的时间内就完成了从“千团大战”到寡头垄断的相对稳定市场格局的裂变聚合过程^①。这一现象不得不引起我们的深刻反思，对于还“活着”或者已经“死去”的团购企业，我们难以想象它们彼此间竞争角逐的惨烈程度，活下来的企业当年是如何参与到“你死我活”的竞争游戏中的？

因此，本文将以团购行业主要企业间的动态竞争为研究对象，在研究方法上仍然借鉴国内动态竞争领域学者谢洪明、蓝海林等（2003）与田志龙等（2007）等的做法，探讨我国团购

行业企业间动态竞争过程中的真实规律与特征，进而帮助我国互联网企业在复杂的循环往复的动态竞争中不断提升适应性与竞争力。本文将从三个层面对团购企业的动态竞争进行实证分析：第一，在竞争行动层面，各种类型的竞争行动实施的频数如何？在具体的进攻与回应过程中，企业竞争互动的规律与特征是什么？第二，在竞争行动/决策组合层面，团购企业是倾向于集中采取有限类型的竞争行动，还是尽量实施多样化类型的行动集合？以及行动与行业规范偏离的程度情况如何，是较多地采取“出其不意”的系列行动，还是仍然停留在惯性思维下采取行动组合？第三，在现实的竞争动态演变过程中，企业竞争行动的变化与演化特征如何？动态竞争中行动的选择不能简单地模仿或跟随（比如团购行业的“价格战”），应该是一个不断进化升级的过程（Barnett & Pontikes, 2008）。企业所执行的竞争行动将由对抗初期的简单（只专注于狭窄的行动范围）、约定俗成（比如千篇一律的价格竞争）、明显（比如企业大张旗鼓的降价行动）变得越来越复杂（多样化的行动组合）、出其不意（不遵照惯例或传统）与隐蔽（竞争者难以察觉的行动）。但是，企业竞争行动的变革与演化特征如何？总体而言，以上三个层面的问题都是值得深入考察的，并能有效地将以往的针对传统产业的动态竞争研究推进到新兴的互联网行业。

^① 追溯至2010年，美国团购鼻祖Groupon在中国开始崭露头角，最早成立的满座网打响了本土团购企业间竞争战役的“第一枪”；此后拉手、美团等一大批团购企业迅速创建，到2011年6月我国团购企业的数量已接近5100家，短短的1年时间内团购行业从萌芽发展到“千团大战”。然而，在接下来的数年时间内我国团购行业就完成了从“千团大战”到寡头垄断的相对稳定市场格局的裂变聚合过程。

二、文献回顾

(一) 动态竞争：竞争行动与互动特征

在动态竞争研究领域，最基本的研究对象是企业的竞争行动 (Baum & Korn, 1996; Smith et al., 1992)。竞争行动被定义为由企业发起的一种特别的、可检测到的市场行动，比如推出一种新产品，进入一个新市场，而这些活动将会侵蚀竞争对手的市场份额，或者减少其预期的市场回报。竞争回应被定位为一种特别的、可用数据来形容的报复行动，其能够帮助企业保护或提高自己在行业中的市场份额或利润率 (Boyd & Bresser, 2008; Kasman & Kasman, 2016; Lee et al., 2000)。反应也是行动，只不过是参与竞争的企业所采纳，旨在对先动者企业的初始行动做出回应 (Smith et al., 1991)。竞争行动，即企业的行为与回应，代表了企业在市场上的对抗 (Porter, 1980; Smith et al., 1992)。正是这种对抗，决定了企业的最终绩效 (Porter, 1980; Smith et al., 1992)。

企业在竞争互动过程中所实施的进攻或回应行为的一个重要的可识别特征是市场或非市场性 (Chen, 2012; 田志龙等, 2007; 邓新明等, 2015, 2017)。一个发生在市场环境中的行为，比如价格变化、新产品的推出，或者广告促销活动等被认为是市场行为 (Chen, 1988; Smith et al., 1992; Ferrier et al., 1999)；而游说、政府公关以及慈善捐赠等发生在非市场环境中的行为，被认为是非市场行为 (Getz, 1993; Baron, 1995)。市场与非市场行为都是从企业的核心竞争力中获取价值，不管是低成

本生产 (Porter, 1980)，还是有效的游说策略 (Barney, 1990; Keim & Baysinger, 1988)。

进攻或回应行为的另一个可识别的主要特征是规模 (magnitude)。规模指的是行为实施所需要的资源投入程度 (Smith et al., 1992)。Chen 等 (1992) 认为，相较于战术性行动而言，战略性行动需要比较重大的资源承诺，尤其是组织与环境间关系的重新定位 (Thompson, 1967)、事业界定的重大改变 (Abell, 1980)、组织结构的重大的调整 (Galbraith & Kazanjian, 1986)，以及激进式的变革 (Dutton & Duncan, 1987) 等。然而，战术性竞争行动的不确定性较少，所需投入的资源也较少或一般化 (Kasman & Kasman, 2016; Lee et al., 2000)。

接下来，Miller 和 Chen (1994) 认为一家企业的整个竞争系统代表了为吸引顾客和捍卫自己的市场地位而采取的全部行动。这一竞争系统还包括一个关键性特征，即竞争明显性 (Ndofor et al., 2011)。如果一项竞争行动公然地对外宣布，竞争将有高度的响应诱因。而且，当竞争者面对一项公开的竞争性行动时，如果不采取响应行动，则它的声誉将会受到严重影响，而且也会变相鼓励攻击者与其他竞争者采取进一步的竞争性行动。因此，为了规避下一波的攻击，防御企业往往不得不采取响应行动，从而削弱行动企业的先动优势与绩效水平。比如我国的彩电行业，任何一家企业过于明目张胆的降价行动均会引发竞争者的立即响应；相反，某些比较微妙的竞争性行动，比如仅在服务上做少许的改变，或私底下与供货商签订非正式的契约，则可以避免竞争性响应。

(二) 动态竞争：竞争策略组合

在关于竞争策略组合研究中，较受到关注的问题是竞争策略组合的复杂性 (complexity) (Chi et al., 2010; Ferrier et al., 1999; Gnyawali et al., 2006; Sambamurthy et al., 2003)。复杂性首先包括企业的竞争行动多样化 (diversity) (Basdeo et al., 2006; Chi et al., 2010; Ferrier, 2001; Gnyawali et al., 2006; Yu et al., 2009; 皮圣雷和蓝海林, 2014; Lee, 2017)。然而, Connelly 等 (2016) 认为有关复杂性研究只考虑了某个时间点上的竞争组合 (Smith et al., 2001), 忽视了企业行动组合的跨时间变化 (change) 和创新性 (newness)。竞争复杂性作为竞争策略组合的重要特点, 是指企业竞争行动种类丰富且充满新意、行动出现的时间和地点无规律等, 它本身包括行动多样性、行动变化和行动新奇三个维度 (Connelly et al., 1997)。其中, 行动多样性是指企业行动种类丰富而不单一, 行动变化是指企业与之前的行动数量和种类上的差异, 行动新奇是指企业不同于之前的一种或几种全新的行动。例如, 当 A 企业发动 a 种行动, 同年 B 企业发动 b 种行动时 ($b > a$), 在不考虑其他情况下, A 企业的行动多样性就小于 B 企业; 当 A 在 T 年发动 a 种行动, 在 T+1 年发动 a+1 种行动, A 企业的行动变化就是 1, 而 B 企业在 T 年发动 b 种行动, T+1 年发动 b+2 种行动, B 企业的行动变化是 2, A 企业的行动变化就低于 B 企业; 当 A 企业 T 年遵循惯有的竞争策略组合发动竞争行动, B 企业在同年发动 1 种竞争行动, 并且此种行动在之前从来没有出现在 B 企业的竞争策略组合里, A 企业的行动新奇就低于 B 企业。综合以

上三个维度, B 企业的竞争复杂性要远远高于 A 企业。B 企业通过发动更加复杂的竞争策略组合, 彰显自己雄厚的实力, 为自身赢得了很好的市场绩效 (Basdeo et al., 2006; D'Aveni, 1994; Miller & Chen, 1996)。

事实上, 假设企业参与到广泛的行动中, 这些行动在不同类型间均匀分配, 但它重复依赖于同系列的行动, 传统观点认为这个就是企业竞争组合的复杂性, 但是考虑到组合随时间变化揭示了重复的模式, 对手能很容易地识别和反击。因此, 竞争组合更综合的概念应当考虑到跨时间的变化和创新性。实质上, 关于竞争策略组合的探究让动态竞争研究范畴超越了单纯的行动—回应双边模型视角, 从而使从整个竞争行动构架上提供一个关于竞争的更加整体的“知识图景”成为可能 (Chen, 2012)。

(三) 动态竞争：竞争行动的动态演化

事实上, 无论是竞争行动及其互动, 还是竞争策略组合, 它们在现实中均不是一成不变的, 而是随着时间推移在共同演化发展 (Barnett & Pontikes, 2008)。现实中, 竞争对抗中竞争行动 (或组合) 的选择不是简单的模仿或跟随, 而是一个不断进化升级的过程, 企业在不断的竞争对抗中提高组织的适应性与竞争力 (Barnett et al., 1994; Barnett & Pontikes, 2008)。Barnett 和 Hansen (1996) 对动态竞争中行动的动态演化现象进行了深刻描述, 他通过“红皇后竞争” (red queen competition) 的比喻来对此进行刻画。在童话小说《爱丽丝梦游仙境》中, 红皇后告诉爱丽丝: “如果你要维持在原来的位置, 就必须快跑; 如果你想要突破现在的位置, 就要以两倍于现在的速度去跑。”

(Carroll, 1960) 将“红皇后竞争”应用到商业环境中, 它被认为是基于匹配或是超越竞争对手行动的公司绩效之间的竞争 (Barnett & Pontikes, 2008)。在竞争进程中, 企业实施攻击行动获得的绩效提高会导致竞争者绩效的下降 (Barnett & McKendrick, 2004)。这一结果反过来又会引发竞争者行动, 而竞争者的反击又会引发初始进攻企业新一轮的进攻行动。在动态竞争体系中, 每一家企业实际上都是在被竞争者们驱使着参加连续的和逐步升级的行动对抗与发展。因此, 在研究中加入时间因素, 采取纵向 (Longitudinal) 研究方法是现有研究需要完善与拓展的重要方向。

三、研究方法与设计说明

(一) 案例行业与样本企业选择

我国团购行业从 2010 年初成立第一家团购网站满座网开始, 到 2011 年团购企业数量就增长到 5058 家, 在短短的 1 年时间内团购行业从萌芽到“千团大战”, 行业规模的膨胀速度惊人。然而, 在接下来的几年, 团购行业经历了疯狂的“洗牌”, 团购企业数量由 5000 多家降到 2014 年的 100 多家再到如今的不到 10 家^①。团购作为 2010 年才进入中国市场的一种新型商业模式, 在短短的 5 年时间内就完成了从“千团大战”到寡头垄断的“适者生存, 优胜劣汰”过程。因此, 团购企业为我们提供了非常丰富的竞争对抗研究素材。

我们选择的样本企业分别是美团网、大众点评网、百度糯米网、拉手网、窝窝网、满座网与高朋网^②。它们是中国团购企业的典型代表, 作为团购行业中与消费者联系最为紧密的生活服务类团购网站, 团购企业充斥媒体、业界很久的价格战、概念战及各种各样的“造势”受到媒体与公众的广泛关注, 它们的竞争行为天天见诸报端, 几乎是“暴露”于各种媒体之中, 其行为比较容易从杂志、报纸以及行业网站中进行采集与加工。因此选择这些企业作为研究对象具有较大的可行性。

(二) 竞争行为的界定

根据以往的动态竞争文献, 竞争行动被定义为由企业发动的来增强竞争地位的外部直接、具体和可观察的行动 (Ferrier et al., 1999; Smith et al., 1991)。本文研究发现 14 类主要竞争行动, 其中市场行为主要有融资、推出新产品、服务创新、市场扩张、降价、广告、投资、造势、合作、形象补救, 与以前的动态竞争研究是相一致的 (Derfus et al., 2008; Ferrier, 2001; Upson et al., 2012; 谢洪明等, 2003; 田志龙等, 2007; Vukajlovic & Curcic, 2016); 非市场行动主要有爱心团购、慈善捐赠、规则构建与媒体/政府公关, 这和田志龙等 (2007)、邓新明 (2010)、邓新明等 (2015, 2017) 等的研究结果类似, 在他们的研究中, 非市场行动主要包括公益行为、政治参与行为与公关行为。对于本文最终竞争行为类别的选择我们还考虑到了两个方面的因素。首先, 因为团购行

^① 由于团购的概念不仅存在于 O2O 形式的团购, 所以这里说现在只有不到 10 家主要是针对 O2O 形式的综合团购企业。

^② 对于合并后成立的团购企业 (比如大众点评网、百度糯米网等), 我们计算时合并前与合并后均是作为一家企业来处理数据的。

业属于典型的双边市场，其竞争和生存方式体现为产品价值的增加——网络效应。因此，具体竞争行为的选取需要满足一个很重要的标准：是否会增加平台的网络规模。上述 14 类竞争行动均可以有效吸引消费者加入团购平台，从而提高团购成功率，直接增加产品对消费者的吸引力和价值。例如推出新产品可以增加团购平台产品和服务类别，满足消费者更丰富多样的物质和精神需求；爱心团购则可以满足伦理消费者帮助他人的精神需求。这两个方面的竞争行为均会增加团购平台对消费者的吸引力，从

而扩大平台的网络规模，最终实现网络效应。其次，在团购行业这样一个新兴的行业中，风投资本和政府政策必然会产生推波助澜的作用。获得风投资本让企业可以运用一些需要消耗大量资源的竞争行为来打击对手，而合理利用政府政策可以让团购企业一方面避免违反政策规定而死亡，另一方面可以让企业获得一些政府掌握的关键资源倾斜，更具有竞争优势。上述竞争行为中的“融资”和“媒体/政府公关”是对风投资本和政府政策的有效界定。具体行动界定与事例说明见表 1。

表 1 竞争行为的界定

市场行为	行为界定	事例说明	非市场行为	行为界定	事例说明
融资	团购企业筹集外部资金的行为	2010 年 9 月 21 日美团网获红杉资本数千万美元的首轮融资	爱心团购	团购企业发起某一具体主题的公益活动，并将所成交商品款项中的一部分捐给个人或者机构	2013 年 12 月赣南脐橙 70 万果农丰产不丰收，高朋网主办“出售一份脐橙，即向腾讯公益捐款一元钱”的爱心团购活动
推出新产品	团购网站与商家合作在网站上推出标有团购价的新商品	2010 年 12 月 29 日拉手网化妆品团购频道上线	慈善捐赠	团购企业积极开展“心连心”“手拉手”之类的慈善捐赠活动 ^{①②}	2014 年 9 月满座网与红孩儿联合举办慈善活动，呼吁社会捐赠玩具给贫困儿童
服务创新	团购网站会对服务进行推陈出新	2011 年 8 月 19 日窝窝团承诺不满意就退款，设“百万保证金”先行赔付	规则构建	团购企业参与的行业行为规范或标准的制定行为	2010 年 8 月满座网、糯米网、美团网、拉手网签订了《中国团购网站诚信自律倡议书》

① 此次特别说明的是，规划构建/媒体、政府公关等行为，相对于慈善、公益等非市场行动而言，其可见性程度要低一些，但是我国企业规划构建/媒体、政府公关行为的可见性程度还是比较高的，比如政府公关行动，因为企业通过公关行为与政府产生某种关联是一种非常有“面子”的事情，比如邀请领导人参观企业，为公司重要活动剪彩等，公开化这些信息可以提升企业的品牌影响力。

② 与爱心团购有所不同的是，慈善捐赠活动发生的地点不一定在网络上，也不一定是在通过在网上购物才能够达成。爱心团购需要消费者的消费才能达到献爱心的目的，但是慈善捐赠是在没有消费者参与的情况下达成的，单纯的由团购企业捐赠金钱或物资，比如 2011 年 7 月美团网携手支付宝向贫困地区的孩子每天资助一个鸡蛋；2013 年 6 月大众点评为安徽淮南潘集区泥河镇大圩小学捐赠了一间蒲公英图书馆等。

续表

市场行为	行为界定	事例说明	非市场行为	行为界定	事例说明
市场扩张	团购企业在地域上的扩张	美团网、糯米网、大众点评网相继进入三四线城市	媒体/政府公关	企业借助各种活动与政府、媒体等利益相关者建立良好关系的的行为	2012年3月12日, 窝窝团宣布引进社会监督机制, 成立第三方机构——“团购服务评议中心”, 并邀请了政府官员、媒体人士前来评议中心进行参观与指导
广告	主要表现为线下推广	2010年11月拉手网开始在北京、上海等一线城市大量投放地铁广告			
造势	高调公布公司数据和炒作行为	2012年12月, 窝窝团宣布整体交易额增长30%, 盈利几百万元			
投资	并购或硬件设施建设	2015年3月16日大众点评网收购孩子学			
合作	团购企业与非网站商户建立战略合作	2010年12月23日拉手网与百度地图之间的合作			
形象补救	团购网站采取的回应市场质疑并挽救市场形象的行为	2014年8月15日美团网成立事件调查小组来严肃处理美团网外卖平台“黑作坊”问题			
降价	团购企业抓住传统佳节、社会热点、重要时间等开展“折上折”等类似活动	光棍节的时候推出极低价格抢购餐饮、酒店			

进一步地, 竞争行为特征的界定如下: 第一, 进攻与反应行为的界定。若在相关新闻报道或资料中有明确使用“率先”“攻击”“主动”等关键词, 则该行动被界定为进攻行为; 当明

确使用“也”“回应”“隔空喊话”“迫使”等字眼, 该行动被界定为反应行为^①。然而, 当相关新闻和报道中没有出现明显的关键词时, 根据企业行动的时间间隔和新闻内容进行主观

^① 比如2014年“3·15”之际, 百度糯米在其官方微博上连发三条消息申明在全部城市全部团单团购券未消费都可以随时退款, 同时还列举了美团不能退款的城市和品类, 调侃美团“听说你有时候未消费不能退, 过期也不能退, 你家里人知道吗?” 美团网很快回应, 宣布即日起可以“全场退”“提现退”。

的判断^①。第二，战略和战术行为的界定。战略行为是对公司长远利益造成影响的，有公司高层人员参与决策的行动，一般情况下融资、投资、重要的合作被看作是战略行为。战术行为对企业长远发展的影响相对要小，但是短期效果明显。战术行为不一定需要高层参与决策，一般情况下是解决眼前的问题，实施起来花费较少，后果较轻，方便实施。比如“价格战”“推出新产品”“服务创新”等。第三，明显与隐秘行动的界定。如果在相关资料中能够找到“宣布”“报告”“高调”“公布”等关键词，便将行为列入明显行为；若出现“悄然”“据相关人士透露”等关键词，则被界定为隐秘行为^②。

（三）竞争组合复杂性的界定

竞争行动的多样化。本文为样本中的每一家公司每半年创建一个竞争组合复杂性的综合测度。动态竞争学者用一些加权多样化指数形式来测量竞争复杂性。这种方法测量了在既定时间企业行动组合在多大程度上是由广泛的各种类型的行动组成的，它刻画了企业内部的行为多元化（Ferrier et al., 1999）。本研究通过借鉴 Ferrier（2001）与 Ferrier 等（1999）的方法，主要运用赫芬达尔类型指数来测量行动的复杂性：

$$\text{Action diverse} = 1 - \sum_i p_i^2 \quad (1)$$

其中， P_i 是指第 i 类竞争行为的比例，该值越高表示企业利用了越广泛的行为类型，因而拥有更复杂的竞争行动；越低代表企业利用了越狭窄范围的行动组合，即显示了企业具有更简单的竞争行动。

竞争行动的变化性。竞争复杂性综合测量的第二个维度是针对企业前一年和当年的竞争行动组合中的变化差异化进行测量。我们在两个不同行动组合中用欧几里得距离 $D(t-1)t$ 来测量，如下：

$$D_{(t-1)t} = \text{SQRT}[(A1_{(t-1)} - A1_t)^2 + (A2_{(t-2)} - A2_t)^2 + \dots + (A15_{(t-1)} - A15_t)^2] \quad (2)$$

其中， $A1$ 到 $A15$ 是焦点企业当年在行动范围 1~15 内所采取的行动数量。本文选择欧几里得距离来测量，因为本文主要聚焦于企业从当年到下一年的竞争行动组合的变化。竞争行动的变化性不仅来自于某一具体类型行动的当年与下一年的数量变化；还包括有些行动当年实施了但下一年没有实施，或者当年没有实施但下一年实施了，如果没有实施，行动数量取值为 0。因此，欧几里得距离 $D(t-1)t$ 应该是从综合层面测量了竞争行动组合的变化性， $D(t-1)t$ 数值越高，则代表企业的竞争惯性越低，越让竞争对手难以找到焦点企业固定的竞争决策模式。

^① 例如 2011 年 3 月 1 日美团网在团购业第一个推出了“团购无忧”消费者保障体系，其中包括“7 天内未消费无条件退款”“消费不满意，美团就买单”和“美团券过期末消费，一键退款”。糯米网也于 3 月 8 日宣布“7 天内未消费无条件退款”和“消费不满意先行赔付”等服务，3 月 9 日拉手网发出“三包”服务承诺，承诺消费者参与团购，消费凭证逾期未使用的，7 天内零手续费自动退款。这样的情况下虽然没有出现关键词，但我们还是可以分析出美团是进攻行为，而糯米网和拉手网是反应行为。

^② 在没有出现相关关键词时，如果通过新闻报道以外的方式获得企业行为信息，认为企业的这种行为是隐秘的，因为企业不想获得公众的关注因而行事低调并尽量减少曝光的可能性。

竞争行动的创新性。欧几里得距离描述了竞争组合变化,即企业竞争组合从时间 $t-1$ 到 t 过程的重复程度 (Upson et al., 2012),但是没有说明企业参与到新行动类型的程度,因为企业能增加和降低所参与的竞争类型的数量。比如,美团网在 2012 年改变其竞争组合,但并未引入任何新类型的竞争行动。为了解释这个,本文测量了企业在时间 t 内参与而在时间 $t-1$ 内没有参与的行动类型的数量^①。

(四) 数据来源与编码

结构化内容分析法是分析企业行为的重要工具。本研究中信息的来源主要是行业网站(资讯团 800zixun.tuan800.com 和领团网 www.lingtuan.com 等)、国内较大资讯网站(中国电子商务研究中心 www.100ec.cn 等)和大型新闻资讯类网站(搜狐、腾讯、和讯等)。除此之外,在样本企业的官方网站上和商业报刊上也获得了一些可用信息。最后,我们检索了 2010 年 1 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间与样本团购企业竞争行为有关的信息 1277 条,共揭示 1026 次竞争行动,平均每年每个企业 26.65 次行动,其中美团网 149 次,大众点评网 209 次,拉手网 149 次,百度糯米网 139 次,窝窝团 125 次,满座网 104 次,高朋网 90 次。

我们对竞争行动及其关键性特征进行编码。具体流程如下:首先,浏览各信息条目的标题,梳理出与样本企业竞争行动相关的文章。其次,直接从文章标题识别出行为类型及其特征并进

行编码。如果标题清晰度不够,则进行二次资料查找,阅读文章内容找出行为类型与特征并进行编码。最后,总共收集了 1277 篇与对象企业行动相关的信息条目。基于国内学者田志龙和邓新明(2007)与邓新明(2010)等的做法,每篇文章只对一个竞争行动进行编码,如果出现两个或两个以上的行为,我们将确定一个主要的行为作为编码的依据^②。

四、研究结果与讨论

(一) 团购行业主要企业竞争行动与互动特征

1. 各类竞争行动被实施的相对频率

2010 年到 2015 年期间对象企业所实施的各类竞争行为所占比例如图 1 所示。总体而言,市场行为发生的总数量为 873 次,比重为 85.1%;非市场行为是 153 次,所占比例仅为 14.9%。结果表明在我国团购企业间的竞争对抗中,企业的竞争行为选择范围仍然局限于市场领域,很少利用非市场思维参与竞争对抗。这一点和针对国内彩电企业动态竞争实证研究的学者们(田志龙等,2007;邓新明,2010等)的研究结果不一样,他们发现在彩电企业所实施的 884 次竞争行为中,非市场行为的比例接近 40%。当然,这一结果差异与团购和家电两个行业所处的发展阶段不同有关,团购行业刚刚经历过“暴风骤雨式”的洗牌期;而家

① 虽然 Euclidean 距离与新行动类型数均是测量从前一年到当年发生的变化,但是二者实质上的测量有所不同。

② 主要确定的依据是文章内容中描述行动的字数多少。

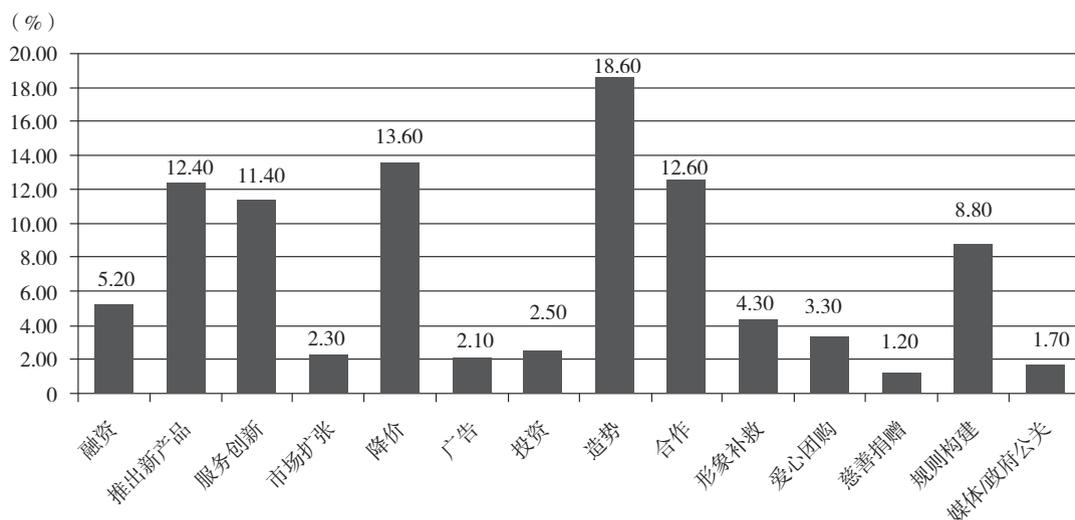


图 1 各竞争行动实施频数相对比率

电行业经历过 20 世纪 90 年代中后期的惨烈“价格战”后，早已进入了成熟稳定的发展阶段，企业之间的竞争对抗已渐趋理性，已经将策略与行为选择的范围拓展到了非市场领域（邓新明等，2015）。因此，尽管目前有很多文献在呼吁企业应加强利用非市场思维参与竞争对抗（Porter & Crammer, 2006；邓新明等，2015），但本文的研究却发现在激烈的“优胜劣汰”竞争中能够存活下来的团购企业主要还是采取市场行动参与竞争对抗。

进一步的研究结果表明，各竞争行为按照数量递增趋势分别为行业联盟、慈善捐赠、媒体/政府公关、广告、市场扩张、投资、爱心团购、形象补救、融资、规则构建、服务创新、推出新产品、合作、降价以及造势。融资行为的频繁使用呼应了前文关于企业竞争行为选择

的考虑，但是媒体/政府公关行为的使用频率较低，出乎我们的意料，我们认为可能是由于团购行业在短短一年内完成了从出现到剧烈洗牌的过程，政府还没来得及进行管理和规制。团购行业这样一个新兴的行业更多依靠市场规则来运行，因而规则构建会更多地被团购企业所采用^①。在这 14 种行为中，造势实施的频数最高（191 次），这一点比较符合现实，对于团购这样年轻的、行业规则尚未成熟建立的、仍处于起步阶段的行业来说，企业偏好于通过炒作、寻找“噱头”等造势行为来博得社会公众“眼球”^②。另外，市场行动中实施频数排名第二的是降价行动（140 次），这一点表明团购企业间的竞争对抗仍然没有摆脱低端的“价格战”思维。然而令人欣慰的是，价格行动并不是团购

① 当然还有一种可能的原因，是媒体/政府公关行为的可见度相对较低一些，有关信息比较难采集所致。

② 实质上，团购行业中的造势行为也只是“干打雷不下雨”，仅想借助这类行为营造出一种势头，并不会采取实质行动。比如 2011 年 3 月 18 日高朋网高管对外声称企业对产品的要求是重质不重量，未来会与苹果、星巴克等知名企业达成合作。然而在企业的后续行动中并没有发现高朋网与这些知名企业进行合作；又比如 2011 年 6 月满座网即将花千万巨资聘请韩国著名演员全智贤做其品牌代言人的消息在网络上传得沸沸扬扬，而最后满座网公布的真正的形象代言人却是卡通人物哆啦 A 梦，不过在真正公布形象代言人之前，关于满座网将聘请全智贤作为形象代言人的消息在业内引起的舆论效应还是达到了满座网放出消息的意图。

企业唯一的竞争利器，我们发现在各类市场行为中，推出新产品、服务创新与合作行为的频数依次为127次、117次和129次，分别占总行为数量的12.4%、11.4%和12.6%。事实上，对于团购企业而言，竞争的激烈使得企业必须不断地更新其产品种类和服务品质，比如2012年3月28日大众点评推出语音搜索功能，用户可以通过语音搜到附近的美食或服务；2013年7月15日拉手网推出“未消费随便退”的支付退款服务机制；等等。另外，团购企业间的合作行为在所有行为中所占的比例也不容小觑，比如2010年12月拉手网与山东旅游局的合作；2011年4月满座网与银联的合作；2013年8月糯米网与三星数字的合作等都明显有利于企业提高产品的多样性与服务质量的升级，并进而促进企业竞争优势的提高。另外，融资行为占总行动数量的5.2%，仅次于上述几种竞争行为。这是因为“价格战”和推出新产品等行为都需要耗费许多资源，团购企业为了进行这些行为就必须不断获得风投资本来支撑。如果没有融资行为，企业的其他竞争行为将难以为继。

在企业所实施的非市场行为中，团购企业采取最多的是规则构建行为（频数为90次，占总行为的8.8%），比如2010年8月满座网、糯米网、美团网、拉手网签订了《中国团购网站诚信自律倡议书》；2011年2月窝窝团通过了ISO9001质量管理体系认证，成为国内首家获得ISO9001质量管理体系认证的团购网站。以上这些规则构建行为在一方面表现出企业的社会责任感和在行业当中的担当精神；另一方面也表现出在这个尚未建立健全行业标准的行业当中作为领头者或是行业标杆的态度，比如

2012年9月大众点评网打击炒作点评中介，显示出大众点评网站对行业恶性竞争的抵制态度。另外，研究结果还发现爱心团购的实施次数远高于慈善捐赠，这一点似乎表明团购企业在参与社会责任活动时，更多的是基于善因营销的理念，追求以一种融合商业利益与社会利益的战略性慈善方式参与公益行动（Porter & Kramer, 2002, 2006）。比如前述的2013年12月赣南脐橙熟透70万果农丰产不丰收，高朋网主办的帮助果农们渡过难关并承诺“每出售一份脐橙，即向腾讯公益捐款一元钱”的爱心团购活动。

2. 不同特征竞争行为之间的关系

本文实证结果发现，在企业所实施的1026次竞争行动中，进攻行动为672次，占行动总数的65.5%；而回应行动为354次，占比仅为34.5%。我们认为团购行业中大部分企业偏好对竞争者发起攻击，但响应的可能性并不高，有可能是因为企业的行动过于隐蔽、太出其不意；或者行动属于战略层次，从而导致进攻行动不易被模仿或跟随。但进攻或回应行动到底与不同特征竞争行动之间的关系如何？这是一个非常重要的问题。因为它不仅可以回答在竞争对抗中企业是如何展开进攻或响应的；也有助于进攻企业对竞争者的行动回应进行有效预测，因为在企业间的竞争对抗中，并不是所有的进攻或回应行动都是类似的，行动特征可以成为竞争回应的预测变量（MacMillan, 1983; Macmillan et al., 1985; Smith et al., 1992）。

（1）进攻或反应与市场或非市场行动的关系。

研究发现，团购企业在2010年到2015年7

月所实施的进攻行动中，市场行动达到了 562 次，占总数的 83.7%；非市场行动为 110 次，只占进攻行动总数的 16.3%。在反应行动中，市场行动为 310 次，占总数的 87.6%；非市场行动实施了 44 次，占总数的 12.4%（见表 2）。以上结果说明，无论是进攻还是回应行动，团购企业均偏好于采取市场行动参与竞争对抗，从而表明在团购行业中，企业的竞争对抗思维仍然主要局限在市场领域，缺乏非市场竞争理念。

(2) 进攻或反应行为与战略或战术关系。

研究发现，在企业所实施的 1026 次竞争行动中，战略性行动实施的频数为 252 次，占行动总数的比重为 24.61%；战术性行动采取的次数为 774 次^①，比重高达 75.39%。这一结果表明在团购行业中，企业更偏好于采取战术性行动发起进攻或响应。这一结果比较符合现有的相关研究结论，Chen 等（1992）认为，相较于战术性行动而言，战略性行动需要比较重大的资源承诺；而且战略性行动的有效性很可能在经过很长一段时间后，仍然充满着不确定性（Wernerfelt & Kamani, 1987），因此企业会较少而且会非常谨慎地实施战略性行动。毕竟，企业比较熟悉战术性竞争行动所隐含的内涵，也比较有经验进行此类决策，再加上所需投入的资源也较少或一般化（Chen et al., 1992），因此企业有可能或有能力实施战术性行动参与竞争对抗。

表 2 进攻回应与战略战术行为

		战略	战术	总计
进攻	市场	155	407	562
	非市场	16	94	110
合计		171	501	672
回应	市场	62	248	310
	非市场	20	24	44
合计		81	273	354
总计		252	774	1026

进一步，研究还发现，在企业所实施的 252 次战略行动中，用于进攻的行动频数是 171 次，占战略行动总数的 67.72%；而用于回应对手的行动是 81 次（比重仅为 32.28%）。同时，在企业所实施的 774 次战术行动中，501 次是用于发起进攻的，比重为 64.78%；273 次是用于回应竞争对手进攻的，比重是 35.22%（见表 2）。以上结果说明无论是战略还是战术性行动，都主要是用来向对手发起进攻，而较少用于回应竞争对手。在企业实施的市场进攻与反应中，战术性行动分别达到了 407 次与 248 次，所占比重分别是市场进攻与响应总数的 72.4% 与 80.1%，这一结果说明了中国主要团购企业的市场行动（无论是进攻或反应）大多数仍然是短期目标驱动的，缺乏长远考虑与规划。事实上，与融资、投资等战略性行动相比，具有短期导向的战术行为更容易操作，而且不需要花费很长的决策时间。比如 2014 年 11 月底百度糯米推出了“火锅季”美食专场促销活动，12

^① 战略性与战术性行动的界定请参照前面的“文献回顾”中第一部分关于行动规模特征的界定内容。

月1~2日美团网和大众点评网马上推出同样的火锅主题促销活动,反应速度非常快,且相对容易操作。然而,对于非市场进攻行动而言,战术性行动实施了94次,占非市场进攻总数的比重高达85.5%;但是非市场反应行动中,战术性行动只实施了24次,所占比重仅为54.5%。也就是说,当企业发起非市场进攻时,明显偏好于采取战术性行动;但是进行非市场反应时,则情况有所不同,企业有时也会采取战略性行动。比如2012年2月底3月初,拉手网与IBM合作,大众点评网发布消费趋势报告,美团网推出新展品等轮番进攻下,窝窝网中国消费者报社在北京联合举办“努力提升网络团购服务水平座谈会”,窝窝网宣布引进社会监督机制,成立第三方机构监督团购服务品质,提升团购消费体验^①。

(3) 进攻或反应行为与明显和隐蔽的关系。

研究发现在企业所实施的1026次竞争行动中,隐蔽性行动实施的频数为111次,占行动总数的比重仅为10.85%;明显性行动采取的次数为915次,比重高达89.15%(见表3)。这一结论说明在我国团购行业中,企业偏好于大张旗鼓地向竞争对手发起攻击或响应。这一结论不符合相关学者的观点(Chen & Miller, 1994; Chen et al., 2007; Tsai et al., 2011; Livengood & Reger, 2010; 邓新明等, 2015),他们认为如果一项竞争行动公然地对外宣布,竞争将有高度的响应诱因。但是,有趣的是为什么我国团购企业在参与竞争对抗时反而喜欢

高调行事呢?理由有可能有两种:其一是这些企业是相对主导型(或大型)的企业,它们不惧怕高调。其二有可能是因为在团购这样的新兴产业,企业为了向外界传达出企业实力、前景的信号,在实施行动时会故意将一些企业举动高调地公之于众;或是不反对曝光,甚至有些行为在采取之前就已经由企业高管在社交平台或是行业会议上高调宣布出去。比如美团网曾多次高调对外公布其运营数据;大众点评网多次发布行业统计报告;高朋网多次向媒体透露公司日后发展规划等。

表3 进攻回应与明显隐蔽行为

		明显	隐蔽	总计
进攻	市场	487	75	562
	非市场	110	0	110
合计		597	75	672
响应	市场	278	32	310
	非市场	40	4	44
合计		318	36	354
总计		915	111	1026

进一步的研究还发现,在企业所实施的111次隐蔽行动中,被用于进攻的行动频数是75次,占隐蔽行动总数的67.86%;而用来回应对手的行动是36次(比重为32.14%)。同时,我们发现在企业所实施的915次明显行动中,597次是用来发起进攻的,比重为65.22%;318次是用于回应竞争对手进攻的,比重是34.78%。以上结果说明无论是明显还是隐蔽性行动,都

^① 这种行为是涉及高层参与的规范构建行为,对行业将产生深远的影响,因此是战略行为。

主要是用来向对手发起进攻，而较少用于回应竞争对手。接下来，研究还发现在企业实施的市场进攻与反应中，明显行动分别是 487 次与 278 次，所占比重分别占市场进攻与响应总数的 86.6% 与 89.70%。这一结果说明企业在发起市场进攻或反应时，都偏好于高调行事，只是偶尔会考虑隐蔽行动（分别仅为 13.40% 与 10.30%）。比如 2012 年 12 月糯米网悄然推出“身边频道”；2013 年 12 月窝窝团悄然上线微信等。然而，对于非市场进攻行动而言，发现明显性行动实施了 110 次，占非市场进攻总数的比重高达 100%，企业没有采取任何隐蔽性的非市场进攻行动；在非市场反应行动中，明显行动实施次数所占比重高达 90%。所以，对于非市场进攻或回应而言，可以说企业基本不考虑隐蔽性行动。

（二）企业竞争行动组合的整体特征

本部分将运用多样性、变化性与创新性三个维度来综合测度团购行业的竞争复杂性，从而揭示我国团购行业内企业实施竞争策略组合的特征与规律。表 4 的研究结果表明，在竞争活力方面，市场份额排名第一与第二的美团网与大众点评实施的竞争行动数量是最多的，年均竞争行动的实施数量分别为 18.78 次与 11.70 次。应该说，这一结果是符合预期的，现有文献认为在特定时间内，相较于其他竞争者，采取越多竞争性行动的企业，会有更好的获利表现（Young et al. , 1996）。所以，越积极竞争的企业越能获得较多的利润以及市场机会，并且先于其他竞争者改善其竞争地位（Smith et al. , 1996）。然而，仅仅从行动数量或竞争活力方面还难以揭示市场上优秀企业参与激烈动态竞争

胜出的真正“秘诀”，我们还需要去考虑企业的一系列竞争策略组合在整体上所呈现出来的特征与规律（Chen, 2012; Connelly et al. , 2016）。

表 4 各企业竞争策略组合的复杂性

	竞争数量	竞争多样性	竞争变化性	竞争创新性
美团网	41.80	0.41	11.31	6.00
大众点评	38.00	0.39	10.35	5.27
拉手网	27.09	0.69	6.14	4.45
糯米网	25.27	0.62	5.87	4.00
窝窝团	22.73	0.58	5.45	3.73
满座网	18.91	0.24	3.17	2.00
高朋网	16.36	0.19	2.95	1.82

注：表格中的数值均是半年度平均值；竞争组合复杂性只包括多样性、变化性与创新性三个维度，此处列出竞争数量只是为了更好地与竞争策略组合的三个维度进行比较。

1. 团购企业竞争行动的多样化

研究发现，美团网与大众点评的竞争多样性程度低于拉手网、糯米网与窝窝团，其中美团网与大众点评的竞争多样性均值非常接近，分别为 0.41 与 0.39；而拉手网、糯米网与窝窝团的竞争多样性值却分别高达 0.69、0.62 与 0.58。为什么会出现这种情况呢？市场实力越强的企业在参与动态竞争时，竞争行动组合的多样化程度反而比市场实力稍弱的企业更低，这一结果似乎表明实力越强的企业，之所以能在激烈的竞争中取胜，一个重要原因在于它们追求的是竞争决策的简单性（simplicity）。也就是说，团购行业中的领导企业，尽管实施的竞争行动数量最多（竞争活力最强），但是却集中于少数类型的优势行动参与竞争对抗。

Miller (1993) 将简单性定义为“排除任何其他考虑, 压倒性地专注于一个目标、战略活动、业务或价值观”。一个战略活动以竞争简单性为特征的企业, 相对于其竞争对手而言将更加专注于非常有限的行为 (Miller & Chen, 1996b)。尽管有学者认为, 现实中有更好表现的企业更倾向于用更简单的竞争行动决策, 因为集中于一个更加狭窄的行动类型 (比如降价或调整广告等), 可以让企业更专注于在其做得最好的或其认为最重要的领域做出改变 (Ferrier & Lyon, 2004)。然而, 相关研究却表明, 简单性将导致市场表现的下滑 (Miller, 1993; Miller & Chen, 1996a)。Stacey (1992) 认为对面临竞争和动荡市场的企业而言, 一个狭窄的行动范围可能会限制他们去追求新机会或应对突然变革的能力。因为企业狭窄的竞争行动范围既无法满足顾客的需求, 也不足以应对竞争对手的攻击 (Miller & Chen, 1996a)。然而, 在团购行业中, 竞争简单性反而有利于企业, 我们试图借鉴 Ndofor 等 (2011) 的研究挖掘背后的原因。Ndofor 等 (2011) 从效率与学习两个视角综合比较了竞争决策的简单性与复杂性, 他们认为企业选择用简单的行动系统来应对竞争时可以显著提高效率; 但同时一家企业竞争系统中日益增加的复杂性可以增加企业学习的机会, 比如可以学习到哪些行动是最有效的, 或者哪些行动调整是提升绩效所必需的。因此, 我们认为, 由于团购行业处于高度动态且复杂的市场环境中, 生存有时比发展更重要, 如果企业分散较多的精力去过分地追求新类型竞争策略的实施, 就有可能保证不了效率, 而且会偏离自己最擅长的

竞争策略或行动组合的制定与实施, 因此当效率与学习发生冲突时, 企业选择了前者, 旨在更好地保证企业的专注与进攻或回应行动的有效性。

2. 团购企业竞争行动的变化性

研究结果发现, 处于市场第一梯队的美团网与大众点评的竞争变化性远远高于市场上其他竞争者, 该指标均值分别为 11.31 与 10.35; 而拉手网、糯米网与窝窝团的竞争变化性均值却分别只有 6.14、5.87 与 5.45。以上结果说明, 在团购行业, 市场领导企业偏向于在进攻与回应行动的变化上让竞争对手措手不及。因为如果企业采取稳定的竞争模式参与竞争, 则容易让竞争对手捕捉到固定的竞争决策规律, 从而做出有效回应以削弱进攻企业的优势。事实上, 我们认为竞争行动的多样化与变化性决策是相辅相成的, 虽然领导者企业以效率导向追求竞争简单化, 这种以丧失学习机会为代价的竞争策略组合, 却由于和竞争变化性策略进行了“巧妙”的搭配, 仍然让企业在动态竞争中胜出。因为如果企业参与到广泛的行动中, 这些行动在不同类型间均匀分配, 但它重复依赖于同系列的行动, 虽然竞争的多样化程度很高, 但是考虑到组合随时间变化揭示了重复的模式, 对手同样能很容易地识别和反击。因此, 研究数据表明虽然市场领导者的竞争多样化程度低于第二梯队的企业, 主要聚焦于自己最擅长实施的优势策略或行动组合上, 表面上看似很容易让竞争对手“识破”与模仿, 但是领导企业却在有限类型行动的变化上推陈出新, 保持较低的竞争惯性, 从而提高竞争者的响应与模仿难度。事实上, 我们的研究也验证了一

些学者的观点，比如 Miller 和 Chen（1993）认为，活跃的竞争性决策组合有助于他们监控市场对过去各种竞争行动的反应，并且对这个信息做出适应性的响应。相对地，那些总是依循过去竞争经验，以较少竞争性变化参与竞争的企业，仅具有狭隘的知识基础，导致经理人的感知与行动仅能根据相当少的机会类型，因而限制了企业进一步追求竞争性变化的能力（Ferrier et al.，1999；Miller，1993）。

3. 团购企业竞争行动的创新性

在竞争组合的创新性方面，研究结果显示，市场实力强的领导企业与排名第三、第四与第五的企业的创新性均值比较接近，但远高于第六与第七名的企业。这一结论是符合预期的，因为相关学者的研究已经表明，比竞争对手更加活跃，追求行动创新性的企业将更有可能提升其竞争地位（Ferrier et al.，1999；Skilton & Bernardes，2015）与企业绩效（Young，1993；Young et al.，1996；邓新明等，2015）。应该说，我们的研究结果验证了这一观点，因为当一家企业以一种新的产品和服务领先的时候，它就给竞争对手的产品和服务造成了压力。如果竞争对手想继续存活的话，就必须进行行动变革，其中一些竞争者选择模仿，另外一些竞争者进行自我革新。正是竞争对手间不断地追求利润的竞争性交互作用带来了市场的进步和发展（Barnett & Mckendrick，2004；Barnett，2008；邓新明等，2017）。

（三）竞争策略组合的动态演化研究^①

1. 竞争组合多样化的动态演进

图2的竞争组合多样性演进图表明，处于第一梯队的美团网与大众点评在团购行业经历过竞争洗牌期（2011年前后）以后，它们的竞争组合多样性一直稳步居于第二梯队（拉手网、糯米网与窝窝团）与第三梯队（满座网、高朋网）之间，这种适度的竞争多样化策略与多数学者的观点（Connelly et al.，2016）不太一致，尽管他们认为个别企业试图凭借某一种高风险行动“一鸣惊人”，比如 AT&T 近期用 48 亿美元购买 DirecTV 而上了新闻头条，大部分企业主要还是依赖于一系列多样化和动态化的竞争行动集合（比如降价、营销活动、并购、联盟、新产品和服务等）的实施来获取竞争优势。比如百特国际医疗保健公司（Baxter International）仅仅在 2010 年就发起了 5 种类型的竞争行动，通过持续性的竞争攻击来打败竞争对手（Ferrier，2001）。然而百特（Baxter）的竞争对手英东健康（Endo Health）在 2010 年虽然发动了两倍于百特（Baxter）的竞争行动数量，但竞争活动类型仅集中于两种，这种竞争简单化让其陷入了竞争劣势。但是，团购行业的领导者企业并没有选择高度多样化的行动参与竞争，而是集中于有限类型的重要竞争行动或在策略上打败竞争对手，这是团购行业的一种特有的竞争决策现象，很难得到合理的解释。当我们发现团购企业的竞争变化性规律时，才找到真正的原因。

^① 图2、图3与图4呈现了团购行业7家典型企业的竞争策略组合的演化规律与特征，由于团购行业在2010年进入到发展的“最辉煌”期，团购企业数量达到近6000家，进入到真正的“千团大战”阶段，所以以下三个图均在2011年呈现出了一段不规则的变化，但经历了这段竞争洗牌期以后，团购行业渐渐进入到稳定的发展期，竞争策略组合特点开始呈现有规律的变化趋势。

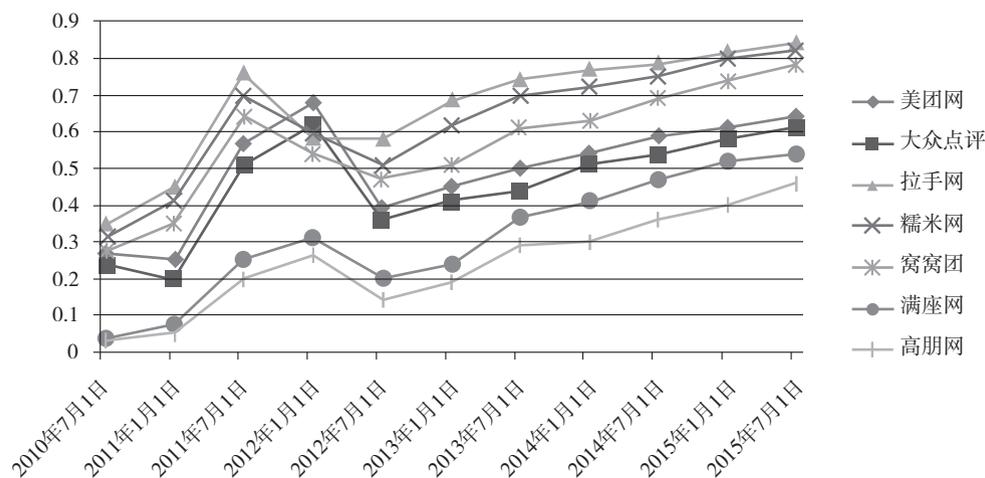


图2 竞争组合多样性变化趋势图

2. 竞争组合变化性的动态演进

图3显示,在竞争组合的变化性方面,美团网与大众点评作为行业的领导者,这两家团购企业的变化性程度一直遥遥领先于其他企业,结合前述的竞争多样化规律,再一次说明了在竞争非常激烈的团购行业,经过残酷“优胜劣汰”生存下来的企业在竞争策略组合时特别倚重在有限类型的优势竞争行动或策略上,追求一种高度变化的竞争模式,从而让对手难以识别与做出准确的预期,进而提高竞争者的响应与模仿难度。应该说,这是团购行业中代表性企业经常实施的一种竞争策略,在竞争非常激烈的团购行业,将有限的宝贵资源投入到自己最擅长的几种竞争行动上,同时为了降低这种竞争简单化的负面效应,通过增加竞争系统的变化性(即从数量或节奏的变化上降低企业的竞争惯性),进而增加竞争对手的模仿和响应难度来实现非常好的竞争效果。

这一研究结果对现有文献具有重要的补充作用,因为动态竞争理论领域的多数学者均认为,更广泛的竞争活动范围使得企业相对于竞

争对手而言,在动荡的环境中不仅能够更快地获得公司绩效,并且可以更容易地维持绩效(Ferrier et al, 1999; Ferrier, 2001)。然而,本文的研究却发现当企业受到资源约束,只能实施适度的竞争多样化策略时,仍然可以通过提高竞争的变化性程度来实现竞争取胜的目标。我们认为,团购企业较低竞争多样化与较高的竞争变化性进行组合实施,是团购企业在竞争中获胜的一个重要法宝。在当前的动态竞争环境下,有些企业有可能想通过较高的竞争多样化取胜,但却由于较低竞争变化性,仍然很容易被竞争对手识破并进行有效反击。所以,在竞争非常惨烈而且特别“烧钱”的团购行业,寻求适度竞争多样化与较高的竞争变化性的搭配实施,是一种非常明智的竞争选择,这或许是样本中代表性企业在长期的残酷竞争中“优胜劣汰”中的一种竞争进化的结果。

3. 竞争组合创新性的动态演进

图4显示,团购行业企业整体上呈现出竞争组合创新性稳步增长的态势,其中市场领导者企业美团网与大众点评在整个的竞争过程中,

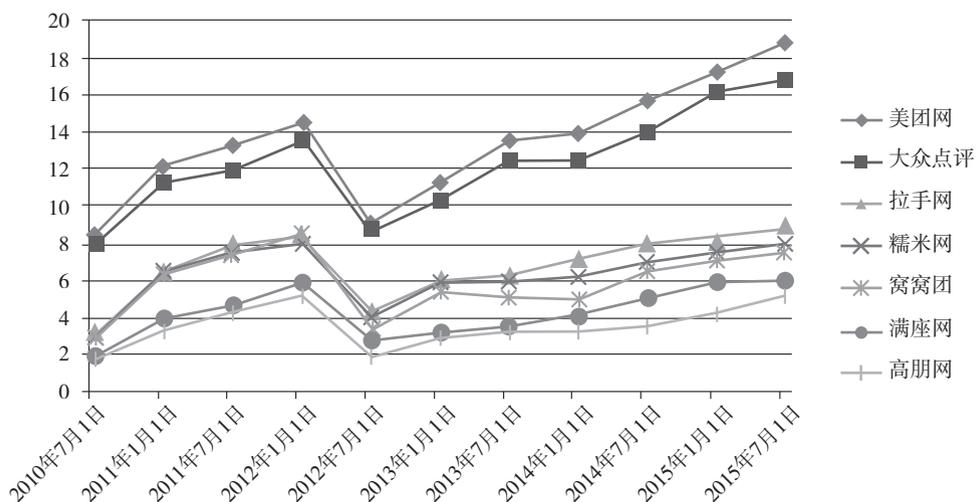


图3 竞争组合变化性

均高于第二梯队的拉手网、糯米网与窝窝团与第三梯队的满座网、高朋网，说明企业在与竞争对手的竞争过程中，追求竞争行动的新奇性，从来都是企业竞争获胜的利器。事实上，当一家企业以一种新的产品和服务领先的时候，它就给竞争对手的产品和服务造成了压力。如果竞争对手想继续存活的话，就必须进行行动变革。不过，图4显示在2011年前后的团购行业

竞争的最高峰时期，企业的竞争组合创新性程度有整体下降的趋势，我们认为由于这段时期行业面临惨烈的竞争洗牌，着眼于长远规划的竞争创新性此时让位给了短期导向的“恶性”竞争行为模式，行动创新性下降是可以理解的，但到了2013年行业渐渐进入稳定发展期以后，团购行业整体上的行动创新性水平开始稳步提升。

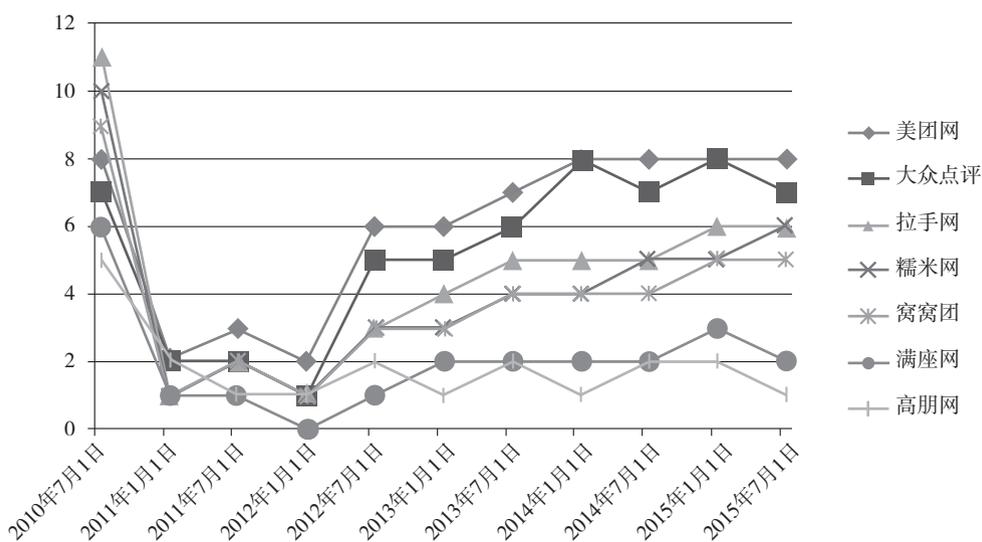


图4 竞争组合创新性

注：我们以半年度作为计算基础，第一次统计创新性指标时，我们将企业实施的行动类型均作为新类型行动进行统计，所以在2010/7/1时间节点的 innovativeness 值比较高。

五、研究结论和启示

(一) 研究结论

基于对我国团购行业企业的结构化内容分析,探究我国团购企业的竞争行动规律及其动态演进,得出以下结论:

第一,在竞争行动层面,发现企业竞争行为的选择范围仍然只是局限于市场领域,主要实施的行动类型有造势、推出新产品、服务创新、降价、合作与形象补救等。这与已有研究结论不一致。关于国内家电行业的研究发现非市场行为会占到企业整体竞争行为的40%左右(田志龙等,2007;邓新明,2010;等等),而且诸多研究均认为非市场行动对企业的竞争优势越来越重要(Porter & Crammer, 2006; 邓新明等,2015)。我们认为这可能是由于团购行业快速迭代的特征导致企业无法有效实施非市场行为,而家电行业和航空业已经处于较为稳定的阶段,非市场行为受到足够的重视。

第二,在竞争互动层面,发现团购行业中大部分企业偏好对竞争者发起攻击,但响应的可能性并不高;在具体的竞争攻防过程中,企业更偏好于采取战术性行动;同时企业偏好于大张旗鼓地向竞争对手发起攻击或响应。团购行业偏好于战术行动的结论与已有相关研究结论一致,因为在动荡的环境中,需求资源投入较少的战术行为会更加稳妥和有效(Smith & Grimm, 1992)。而团购企业偏好大张旗鼓进攻或响应的发现与已有研究结论不一致(Livengood & Reger, 2010; Tsai et al., 2011; 邓新明等,2015),我

们认为是因为企业此举目的在于向外传递利好信号,快速在众多团购企业中脱颖而出。至于团购企业偏好进攻而响应程度较低,则与已有观点完全相反(Boyd & Bresser, 2008; Kasman & Kasman, 2016)。我们认为在快速洗牌的团购行业,所有的企业都在快速向前跑,如果停下来回应对手的进攻行动,将会拖慢企业前进的脚步。因此,团购企业更加偏好于按照预定计划发起进攻。

第三,在竞争策略组合层面,市场领导者偏好于适度多样化(即集中采取有限类型的竞争行动);同时倾向于采取具有较高变化性的竞争决策(即较低的竞争惯性)以及“出其不意”的创新性行动组合。已有研究对于竞争行动多样性对企业的影响并没有定论(Ferrier & Lyon, 2004; Miller & Chen, 1996)。我们认为在高度动态且复杂的团购行业中,短期生存比长远发展更加重要,因此企业会选择适度多样性来提高企业效率,而暂时牺牲高度多样性带来的学习效应(Ndofor et al., 2011)。而较高变化性和创新性的行动组合研究发现则与许多学者的观点相似(Miller & Chen, 1993; Skilton & Bernardes, 2015),可以给竞争对手带来压力并促进行业的健康发展(Barnett, 2008; 邓新明等,2017)。

第四,在竞争的动态演进层面,发现在整个团购行业的竞争演变过程中,团购行业发展出了一种独特的竞争决策模式,即适度的竞争多样化与较高的竞争变化性组合实施,并同时保持一定程度的行动创新性,这应该是团购行业企业能在惨烈的竞争对抗中生存下来的关键竞争原则。适度的多样性和较高的变化性组合

竞争行动的发现对于已有研究结论具有重要的补充作用,因为已有研究均只看到了多样性或者变化性的某一方面(Connelly et al., 2016; Ferrier, 2001),而没有发现在如团购行业这样竞争惨烈而又烧钱的行业,两者结合才可以有效避免被对手所识破或反攻。而保持一定程度的行动创新性则与已有研究结论保持一致(Skilton & Bernardes, 2015),可以出其不意占据优势竞争地位。

(二) 研究启示

本文的研究结论为中国互联网企业的管理者们在进行战略管理实践时提供了重要的启示:第一,企业的竞争行为选择范围应该聚焦于市场行动领域,对于是否要积极运用非市场行动,还要视具体情况而定。因为通过对团购行业中企业竞争规律的总结,发现存活下来的企业的非市场行动实施的比例并不高,这和国外一些学者的研究结论并不一致,比如 Shaffer 等(2000)等认为,在企业的竞争行动中,我们不能忽视企业运用媒体、法律、政府(管制与行政补贴等)等手段来减少进入威胁与保持潜在利润的非市场行动。第二,在动态竞争环境下,企业应保持适当的竞争积极性(aggressiveness),即应该维持较高程度的竞争性行动数目(包括进攻与回应)。正如 Smith 等(1996)认为,越积极竞争的企业越能获得较多的利润以及市场机会,并且先于其他竞争者改善其竞争地位,因此具有较高程度采取行动的动机与能力,进而使得企业采取更多的竞争性行动,其绩效也越好。在特定时间内,相较于其他竞争者,采取越多竞争性行动的企业,会有越好的获利表现(Young et al., 1996)。第三,企业竞争行动

的选择不能一成不变,应该是一个不断进化升级的动态过程。这一结论符合 Barnett 和 McKendrick(2004)等学者的观点,他们认为现实中组织会基于现有的竞争经验采取竞争行动,当该行动引发的绩效低于预期时,组织就会搜寻、学习与行动,从而使绩效达到预期。团购行业中的企业呈现出一种很强的学习能力,这些优秀企业在进行竞争策略组合时,竞争多样化水平、变化性程度以及创新性水平均随着行业发展呈稳定提高态势。第四,在实际的动态竞争过程中,企业应尽可能选择多样化的竞争策略组合参与竞争,但如果受限于某种条件(比如资源约束等),则可以考虑采取适度的多样化策略,但结合较高程度的竞争变化性来获取竞争优势。在现实中,对面临竞争和动荡市场的企业而言,一个狭窄的行动范围可能会限制他们去追求新机会或应对突然变革的能力(Stacey, 1992)。相反,一个战略活动以竞争复杂性为特征的企业比大多数竞争对手有更多样化的行为选择(Ferrier, 2001)。同时,有更加复杂竞争系统的企业将被视为比竞争对手更有能力(D'Aveni, 1994)。因此,竞争行动的复杂性预期会提高企业的绩效(Sirmon et al., 2011; DeCarolis, 2003),因为它提供了新的学习机会,这就提高了未来行动的效果。

虽然本文得出很多对企业管理理论与实践都非常重要的结论与启示,但不可否认的是,本文的研究也存在着局限性。第一,今后的研究可以拓展到一个更宽广的领域。因为样本只选取了拉手网、美团网、大众点评网、百度糯米网、窝窝团、满座网等少数几家主要企业。第二,尽管我们严格按照结构化内容分析法的

步骤（比如变量界定、编码、初始研究等）来进行数据的收集与整理，但由于数据较多以及时间的周期性较长，难免有疏漏之处，但此探索性研究为日后对互联网企业动态竞争进行更深入的研究奠定了很好的基础。第三，我们下一步将采用更严谨的提出假设与数据验证的定量分析方法，对变量间进行更细致与具体的回归分析，以探讨动态竞争领域企业的关键性竞争决策背后的影响机制。

（接受编辑：Tieying Yu

收稿日期：2018年9月5日

接受日期：2018年12月3日）

参考文献

[1] 陈明哲：《竞争与合作：超越对立视角》，《管理学家》（实践版），2014年第5期。

[2] 陈明哲：《战略已成过去式？战略是思维，而非规划》，《中欧商业评论》，2014年第9期。

[3] 邓新明：《企业竞争行为的回应预测研究》，《南开管理评论》，2010年第2期。

[4] 邓新明、龙良智、龙贤义、叶珍：《竞争者分析与企业市场、非市场进攻行动选择的关联性研究》，《管理评论》，2017年第11期。

[5] 邓新明、叶珍、许洋：《竞争行动与企业绩效的关联性研究：基于市场与非市场的综合视角》，《南开管理评论》，2015年第4期。

[6] 樊帅：《企业非市场战略与市场战略整合互动研究》，武汉：华中科技大学，2009年。

[7] 皮圣雷、蓝海林：《中国横向整合企业竞争策略组合与组织协调性：转型期制度情境的调节作用》，《管理世界》，2014年第4期。

[8] 田志龙、邓新明、Taieb Hafsi：《企业市场行

为、非市场行为与竞争互动——基于中国家电行业的案例研究》，《管理世界》，2007年第8期。

[9] 卫武：《中国环境下企业政治资源、政治策略和政治绩效及其关系研究》，《管理世界》，2006年第2期。

[10] 谢洪明、蓝海林、叶广宇、杜党勇：《动态竞争：中国主要彩电企业的实证研究》，《管理世界》，2003年第4期。

[11] Abell, G. C. 1980. Jahn-teller resonance states in the VB metal hydrides: Static and dynamic consequences. *Journal of the Less-Common Metals*, 74 (1), 225.

[12] Bain, J. S. 1959. *Industrial organization: A treatise*. New York: Harvard University Press.

[13] Barnett, W. P., & Hansen, M. T. 1996. The red queen in organizational evolution. *Strategic Management Journal*, 17 (S1), 139-157.

[14] Barnett, W. P., & Pontikes E. G. 2008. The red queen, success bias, and organizational inertia. *Management Science*, 54 (7), 1237-1251.

[15] Barnett, W. P., & McKendrick, D. G. 2004. Why are some organizations more competitive than others? Evidence from a changing global market. *Administrative Science Quarterly*, 49 (4), 535-571.

[16] Barney, J. B. 1995. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9 (4), 49-61.

[17] Barney, J. B. 1991. Firmresources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

[18] Baron, D. P. 1995. Integrated strategy: Market and nonmarket components. *California Management Review*, 37 (2), 47-65.

[19] Baron, D. P. 2006. *Business and Its Environment (5th ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pear-

son Prentice Hall.

[20] Basdeo, D. K. , Smith, K. G. , Grimm, C. M. , Rindova, V. P. , & Derfus, P. J. 2006. The impact of market actions on firm reputation. *Strategic Management Journal*, 27 (12), 15.

[21] Baum, J. A. C. , & Korn, H. J. 1996. Competitive dynamics of interfirm rivalry. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 255-291.

[22] Baum, J. , & Korn, H. 1999. Dynamics of dyadic competitive interaction. *Strategic Management Journal*, 20 (1), 251-278.

[23] Boyd, J. L. , & Bresser, R. K. F. 2008. Performance implications of delayed competitive responses: Evidence from the U. S. retail industry. *Strategic Management Journal*, 29 (10), 1077-1096.

[24] Carolis, D. M. D. 2003. Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance. *Journal of Management*, 29 (1), 27-50.

[25] Caves, R. E. , & Ghemawat, P. 1992. Identifying mobility barriers. *Strategic Management Journal*, 13 (1), 1-12.

[26] Chen, M. J. , Kuo - Hsien, S. U. , & Tsai W. 2007. Competitive tension: The awareness - motivation - capability perspective. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 101-118.

[27] Chen, M. J. 1996. Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21 (1), 100-134.

[28] Chen, M. J. , & Miller, D. 2015. Reconceptualizing competitive dynamics: A multidimensional framework. *Strategic Management Journal*, 36 (5), 758-775.

[29] Chen, M. J. , & Danny, M. 2012. "Competitivedynamics: Themes, trends, and a prospective research

platform," *Academy of Management Annals*, 6 (1), 135-210.

[30] Chen, M. J. , & MacMillan, I. C. 1992. Non-response and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 539-570.

[31] Chen, M. J. , Smith, K. G. , & Grimm, C. M. 1992. Action characteristics as predictors of competitive responses. *Management Science*, 38, 439-455.

[32] Chen, M. J. , & Hambrick, D. C. 1995. Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 453-482.

[33] Chen, M. J. , & Miller, D. 1994. Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal*, 15 (2), 85-102.

[34] Chen, M. J. 2009. Competitivedynamics research: An insider's odyssey. *Asia Pacific Journal of Management*, 26 (1), 5-25.

[35] Chi, L. , Ravichandran, T. , & Andrevski, G. 2010. Information technology, network structure, and competitive action. *Information Systems Research*, 21 (3), 543-570.

[36] Cohen, J. A. 2003. Managed care and the evolving role of the clinical social worker in mental health. *Social Work*, 48 (1), 34-44.

[37] Connelly B. L. , Tihanyi L. , & Ketchen D. J. 2016. Competitive repertoire complexity: Governance antecedents and performance outcomes. *Strategic Management Journal*, 38 (5), 23.

[38] D' Aveni, R. A. , & Ravenscraft, D. J. 1994. Economies of integration versus bureaucracy costs: Does vertical integration improve performance? *Academy of Manage-*

ment Journal, 37 (5), 1167-1206.

[39] Derfus, P. J., Maggitti, P. G., Grimm, C. M., & Smith, K. G. 2008. The Red Queen Effect: Competitive actions and firm performance. *Academy of Management Journal*, 51 (1), 61-80.

[40] Dutton, J. E., & Duncan, R. B. 1987. The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8 (3), 17.

[41] Epstein, E. M. 1969. *The Corporation in American Politics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

[42] Ferrier, W. J. 2001. Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 858-877.

[43] Ferrier, W. 2000. Playing to win: The role of competitive disruption and aggressiveness. *Winning Strategies in a Deconstructing World*, 163-189.

[44] Ferrier, W. J., & Grimm, S. C. M. 1999. The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers. *The Academy of Management Journal*, 42 (4), 372-388.

[45] Ferrier, W. J., & Lyon, D. W. 2004. Competitive repertoire simplicity and firm performance: The moderating role of top management team heterogeneity. *Managerial and Decision Economics*, 25 (6-7), 317-327.

[46] Ferrier, W., & H. Lee. 2002. Strategic aggressiveness, variation, and surprise: How the sequential pattern of competitive rivalry influences stock market returns. *Managerial Issues*, 14 (2), 162-180.

[47] Galbraith J. R., & Kazanjian R. K. 1986. *Strategy implementation: Structure, systems, and process*. MN: West publishing paper.

[48] Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R. 2006. Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination. *Journal of Management Official Journal of the Southern Management Association*, 32 (4), 507-530.

[49] Grimm, C., & Smith, K. 1997. *Strategy as Action: Industry Rivalry and Coordination*. Cincinnati: South/Western.

[50] Hardin, J., & Hilbe, J. 2003. *Generalized Estimating Equations*. Boca Raton: Chapman & Hall/CRC.

[51] Hillman, A., & Keim, G. 1995. International variation in the business-government interface: Institutional and organizational considerations. *Academy of Management Review*, 20 (1), 193-214.

[52] Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. 1997. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40 (4), 767-798.

[53] Jauch, L., Osborn, R., & Martin, T. 1980. Structured content analysis of cases: A complementary method for organizational research. *Academy of Management Review*, 5 (4), 517-525.

[54] Kasman, A., & Kasman, S. 2016. Bank size, competition and risk in the Turkish banking industry. *Empirica*, 43 (3), 607-631.

[55] Kasman, S., & Kasman, A. 2016. Multimarket contact, market power and financial stability in the Turkish banking industry. *Empirical Economics*, 50 (2), 361-382.

[56] Keim, G., & Baysinger, B. 1988. The efficacy of business political activity: Competitive considerations in a principal-agent context. *Journal of Management*, 14 (2), 163-180.

[57] Kirzner, I. M. 1973. *Competition and Entrepreneurship*. The University of Chicago Press, Chicago and

London.

[58] Lee J. 2017. A review of competitive repertoire-action-based competitive advantage. *International Journal of Business & Management*, 12 (11), 120.

[59] Lee, H. L., & Tang, S. C. S. 2000. The value of information sharing in a two-level supply chain. *Management Science*, 46 (5), 626-643.

[60] Lee, H., Smith, K. G., & Grimm, C. M. 2003. The effect of new product radicality and scope on the extent and speed of innovation diffusion. *Journal of Management*, 29 (5), 753-768.

[61] Lenway, S. A., Rehbein, K., & Starks, L. 1990. The impact of protectionism on firm wealth: The experience of the steel industry. *Southern Economic Journal*, 56 (4), 1079-1093.

[62] Li, M. F., & Wong, Y. 2003. Diversification and economic performance: An empirical assessment of Chinese firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 20 (2), 243-265.

[63] Liang, K. Y., & Zeger, S. L. 1986. Longitudinal data analysis using generalized linear models. *Biometrika*, 73 (1), 13-22.

[64] MacMillan, I. C. 1978. *Strategy Formulation: Political Concepts*. New York: West.

[65] Macmillan, I., Mccaffery, M. L., & Van Wijk, G. 1985. Competitors' responses to easily imitated new products—exploring commercial banking product introductions. *Strategic Management Journal*, 6 (1), 75-86.

[66] Miller, D., & Chen, M. J. 1996b. Non-conformity in competitive repertoires: A sociological view of markets. *Social Forces*, 74 (4), 1209-1234.

[67] Miller, D. 1993. The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis. Academy of management proceedings. *Academy of Management*, (1), 32-36.

[68] Miller, D., & Chen, M. J. 1996a. The simplicity of competitive repertoires. *Strategic Management Journal*, 17, 419-439.

[69] Miller, D. J., & Chen, M. J. 1994. Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U. S. airline industry. *Administrative Science Quarterly*, 39 (1), 1-23.

[70] Mises, L. V. 1949. *Human Action (Fourth ed.)*. San Francisco: Fox & Wilkes.

[71] Ndofor, H. A., Sirmon, D. G., & He, X. 2011. Firm resources, competitive actions and performance: Investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry. *Strategic Management Journal*, 32 (6), 640-657.

[72] Nester, M. R. 1996. An Applied Statistician's Creed. *Applied Statistics*, 401-410.

[73] Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2006. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.

[74] Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

[75] Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. New York: Free Press.

[76] Porter, M. E. 1992. Capital disadvantage: America's failing capital investment system. *Harvard Business Review*, 70 (5), 65-82.

[77] Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (4), 79-93.

[78] Quasney, T. J. 2003. *Competitive Interaction: A Study of Market, Nonmarket and Integrated Competitive Behavior*. Diss. University of Maryland, College Park.

[79] Reeven, P. V., & Pennings, E. 2016. On the

relation between multimarket contact and service quality: Mutual forbearance or network coordination? *Strategic Management Journal*, 37 (10), 2121–2134.

[80] Ryu, W., Brush, T., & Reuer, J. J. 2015. How multimarket competition fosters collaboration: Mutual forbearance and market power effects. *Academy of Management Proceedings*, 2015 (1), 125–154.

[81] Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. 2003. Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *Mis Quarterly*, 27 (2), 237–263.

[82] Schomburg, A., Grimm, C. M., & Smith, K. G. 1994. Avoiding new product warfare: The role of industry structure. *Advances in Strategic Management*, 10 (Part B), 145–173.

[83] Shaffer, B., Quasney, T. J., & Grimm, C. M. 2000. Firm level performance implications of nonmarket actions. *Business & Society*, 39 (2), 126–143.

[84] Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. 2011. Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37 (5), 1390–1412.

[85] Skilton, P. F., & Bernardes, E. 2015. Competition network structure and product market entry. *Strategic Management Journal*, 36 (11), 1688–1696.

[86] Smith, K. G., Young, G., Becerra, M., & Grimm, C. 1996. An assessment of the validity of competitive dynamics research. Best paper proceedings, *Academy of Management*, (1), 61–65.

[87] Smith, K. G., Ferrier, W. J., & Grimm, C. M. 2001. King of the hill: Dethroning the industry leader. *The Academy of Management Executive* 1993–2005, 15 (2), 59–70.

[88] Smith, K. G., Grimm, C. M., & Gannon, M.

J. 1992. *Dynamics of Competitive Strategy*. Sage Publications.

[89] Smith, K., Grimm, C., Gannon, M., & Chen, M. 1991. Organizational information processing, competitive responses and performance in the U. S. Domestic Airline Industry. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 60–85.

[90] Snijders, B. 1999. *Multilevel Analysis. An Introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling*. London: Sage Publication.

[91] Stacey, R. D. 1992. *Managing the Unknowable: Strategic Boundaries between Order and Chaos in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

[92] Staw, B. 1991. Dressing up like an organization: When psychological theories can explain organizational action. *Journal of Management*, 17 (4), 805–819.

[93] Thompson, T. E. 1967. Direct development in a nudibranch, *Cadlina laevis*, with a discussion of developmental processes in Opisthobranchia. *Journal of the Marine Biological Association of the United Kingdom*, 47 (1), 1–22.

[94] Tsai, W., Su, K. H., & Chen, M. J. 2011. Seeing through the eyes of a rival: Competitor acumen based on rival-centric perceptions. *Academy of Management Journal*, 54 (4), 761–778.

[95] Upton, K., Allison, K. H., Reed, S. D., Jordan, C. D., Newton, K. M., & Swisher, E. M. 2012. Biomarkers of progesterin therapy resistance and endometrial hyperplasia progression. *American Journal of Obstetrics & Gynecology*, 207 (1), 36. e1–36. e8.

[96] Vukajlovic, D., & Curcic, N. 2016. The evaluation of competitiveness and innovation factors in order to increase market share, 9 (3), 35–54.

[97] Wernerfelt, B., & Karnani, A. 1987.

Competitive strategy under uncertainty. *Strategic Management Journal*, 8 (2), 187-194.

[98] Yin, R. K. 1994. *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.

[99] Young, G., Smith, K., & Grimm, C. 1996. "Austrian" and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance. *Organization Science*, 7 (3), 243-254.