

DOI: 10.13504/j.cnki.issn1008-2700.2024.03.008

# 营销战略风格转变前因 组态及其对企业绩效的影响研究

崔丙群, 孟慧瑶, 初彦青

(山东农业大学 经济管理学院, 山东 泰安 271018)

**摘要:**立足多视角营销战略研究框架,运用模糊集定性比较分析方法和倾向得分匹配方法,使用中国制造业上市公司样本进行对比研究,检验外部冲击发生前后环境、组织、管理三个维度的六个条件对企业营销战略风格转变的组态效应,以及不同组态对企业绩效的影响。研究结果显示,外部冲击发生前,三种组态可引发营销战略风格转变:“壮志凌云”憧憬式转变、“居安思危”审慎式转变、“云程发轫”坚定式转变;外部冲击发生后,三种组态可引发营销战略风格转变:“孤注一掷”探索式转变、“内外交困”突围式转变和“踔厉奋发”笃行式转变。进一步的研究结果显示,引发高程度营销战略风格转变的不同组态对企业绩效的影响在外部冲击发生前后存在明显差异。外部冲击发生前,“居安思危”审慎式转变正向影响企业绩效,“壮志凌云”憧憬式转变和“云程发轫”坚定式转变均不影响企业绩效。而外部冲击发生后,“孤注一掷”探索式转变、“内外交困”突围式转变和“踔厉奋发”笃行式转变三种组态均不能提升企业绩效。

**关键词:**营销战略风格;模糊集定性比较分析;企业绩效;外部冲击;组态分析

**中图分类号:**F274 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-2700(2024)03-0098-15

## 一、问题提出

外部冲击发生时更加激进的营销战略是企业实现弯道超车的重要手段。然而,营销战略风格转变作为企业战略转型的一种途径,对企业绩效的影响在学术界并没有一致结论。有学者认为营销战略风格转变可以通过改善企业未来现金流提升公司价值<sup>[1-2]</sup>,有学者认为营销战略风格转变会给企业现金流造成压力<sup>[3]</sup>,侵占企业在产品研发、内部运营管理等方面的投入,进而带来表现不佳的企业业绩<sup>[4-5]</sup>。面对外部冲击,一些企业希望通过转变营销战略风格实现突围,结果并未达到预期。外部冲击发生前后,上市公司的不同反应为探析导致营销战略风格转变的因素及其实施效果提供了良好的自然实验环境,本文将对其进行深入的分析。

引起营销战略风格转变的原因是多方面的、综合性的,其转变导致的结果也会因不同情境存在差异,既有研究多从传统计量视角分析解释变量对被解释变量的净效应<sup>[6]</sup>,而忽视了多种相关因素的联合效应。

收稿日期:2023-09-07;修回日期:2024-01-10

基金项目:2021年山东省重点研发计划(软科学)重大项目“山东省种业创新发展路径和对策研究”(2021RZA06033);2021年山东省社会科学规划重大理论与现实问题协同创新研究专项“山东省农产品地理标志品牌高质量发展绩效评价与提升路径研究”(21CCXJ14)

作者简介:崔丙群(1981—),男,山东农业大学经济管理学院副教授;孟慧瑶(1999—),女,山东农业大学经济管理学院硕士研究生,通信作者;初彦青(1999—),女,山东农业大学经济管理学院硕士研究生。

鉴于此,本文从环境、组织、管理三个维度的多个条件整合营销战略风格转变的研究框架,并围绕两个研究问题进行探索<sup>[7]</sup>:第一,外部冲击发生前和外部冲击发生后不同企业转变营销战略风格的组态条件分别有哪些?第二,外部冲击发生前和外部冲击发生后不同组态引发的营销战略风格转变所导致的企业绩效如何?本文细致区分由不同原因导致的营销战略风格转变及其对企业绩效可能带来的差异化影响,并对外部冲击发生前和外部冲击发生后的营销战略风格转变前因组态及其绩效进行对比研究。针对问题一本文采用模糊集定性比较分析(fsQCA)方法<sup>[8]</sup>,研究营销战略风格转变的条件组态;针对问题二本文采用倾向得分匹配(PSM)方法<sup>[9]</sup>,评估营销战略风格不同的转变路径对企业绩效的影响。

## 二、文献回顾与研究框架

### (一) 文献回顾

#### 1. 外部冲击与营销战略风格转变

营销强度主要用于衡量营销战略风格<sup>[10]</sup>,本文将与前期相比企业实施了更加积极的营销战略风格定义为营销战略风格转变。外部冲击会对企业绩效产生严重影响。尽管如此,仍然缺乏中国情境下应对外部冲击的营销战略风格转变的研究。一些公司在外部冲击发生后实施营销战略风格转变<sup>[11]</sup>,虽然少数公司会从营销战略风格转变中获益,但多数公司在此阶段无所适从<sup>[12]</sup>。外部冲击作为不可控的环境因素,使企业面对的政府政策、行业竞争环境与资源可能与正常时期存在差异。在这种情况下,企业如果感知到与外部冲击发生前不同的内外部环境,就会作出与外部冲击发生前不同的营销反应<sup>[13]</sup>。

#### 2. 环境复杂性和营销战略风格转变

环境复杂性指企业面临的竞争状况和差异状况。资源依赖理论认为,企业既能从外部环境获取必要资源,又能反向依靠外部环境进行改变<sup>[14]</sup>,当外部环境变化时企业需要作出适应外部环境变化的决策。认知理论认为,不同管理者对企业外部环境的不同感知方式决定了管理者不同的决策方式<sup>[15]</sup>。企业间关系复杂程度会随着环境复杂性一起提高,管理者为适应环境变化而合理决策的权限会相应放宽,进而推进实施营销战略风格转变<sup>[16]</sup>。

#### 3. 组织条件与营销战略风格转变

##### (1) 企业规模与营销战略风格转变

大型有经济实力的公司可能会故意借助外部冲击,利用营销战略风格转变驱逐较弱对手<sup>[17]</sup>。已有学者研究发现,大企业资金实力雄厚,拥有一定的品牌知名度,在行业内占据着有利的位置,具有“领头羊”的优势,可能更不倾向于营销战略风格转变<sup>[18]</sup>。相反,小企业由于内外部资源有限,仅仅依靠当前循规蹈矩的营销战略风格难以解决企业发展问题。还有一种截然相反的观点认为,企业规模在一定程度上代表着企业实力,规模大的企业更有勇气和信心实施营销战略风格转变<sup>[19]</sup>。

“船大压风浪”,但“船小好调头”。就营销战略风格转变而言,究竟是大企业还是小企业更倾向于转变营销战略风格?学术界对此并无定论。一类观点认为,规模大的企业专业分工更加明晰,产品平均成本低。特别是外部冲击发生后转变营销战略风格更需要底气和勇气,规模小、基础弱的企业通过营销战略风格转变带来好的绩效改变相对无望,而一些具有较好基础、锐意进取的企业在稳扎稳打地前进。另一类观点认为随着企业规模扩大,管理层次增多,需引入更多的激励与监督机制,结果不仅增加了管理费用,而且导致企业决策变得更迟缓,实施营销战略转变更加困难。由此可见,从传统视角解释企业规模对营销战略风格转变的影响具有局限性,本文从组态视角探究企业规模究竟如何对营销战略风格发挥作用。

##### (2) 企业前期绩效与营销战略风格转变

很多学者针对二者之间的关系展开了探讨,但研究结论尚未统一。根据组织适应理论,表现不佳的前期绩效会促使企业管理层实施营销战略风格转变以改变现状<sup>[20]</sup>,管理层会据此作出决策;当企业绩效表现良好时,管理层一般不会实施营销战略风格转变<sup>[21]</sup>,更倾向于维持以往的决策习惯。但也有研究认为,前期绩效表现良好会为企业准备足够多的物资储备<sup>[22]</sup>,更易实施营销战略风格转变。还有一些研究

认为,企业前期绩效与营销战略风格转变无明确关系<sup>[23]</sup>,或二者关系呈曲线发展<sup>[24]</sup>。

基于组织适应理论,“穷则思变”的观点认为,企业在前期绩效不佳的情况下更想通过变通的方法来改善处境,但企业前期绩效是否以及如何影响营销战略风格转变鲜有研究深入探讨。另一种观点认为,良好的企业前期绩效能够为企业转变营销战略风格提供物质基础。相较于绩效不佳的企业,绩优企业更易转变营销战略风格,这类观点被称为“居安思危”。“穷则思变”还是“居安思危”是营销战略风格转变研究中始终存在争议的话题,本文基于组态视角探究这一问题,不再将“穷则思变”和“居安思危”视为对立面,而是探究二者分别存在的情境组合。

### (3) 冗余资源与营销战略风格转变

冗余资源是指企业中未被充分利用的资源。例如,未被高效统筹的人力资源、未被充分利用的现金储备,这些资源均可被利用。冗余资源使一个组织既能以最小创伤适应外部环境的巨大变化,又能尝试与该环境有关的新挑战。一些研究认为,冗余资源越多,资源约束越小,内部人员获取私人收益的机会越大<sup>[25]</sup>,此时不利于营销战略风格转变。一些研究认为,冗余资源可用于营销活动,这样能够使企业有更多精力和资源从事风险更高的活动<sup>[26]</sup>,从而能够尝试新的或不寻常的商业战略,并有效地适应环境的变化<sup>[27]</sup>,此时充足的冗余资源有助于营销战略风格转变。

综上,关于冗余资源对企业营销战略风格的影响,学术界存在争议。一方面,组织理论认为资源冗余具有积极的作用。当企业面对外部环境变化时,它能够起到缓冲作用,为企业战略的制定提供灵活性。外部冲击促使企业思考如何增加自己的冗余资源,因为储备充足的冗余资源能够增强企业的应变能力。另一方面,代理理论认为资源冗余对企业具有消极作用。根据代理理论,组织是由委托人和代理人通过契约所构成的综合体,而冗余资源的存在仅对作为管理者的代理人有利,对整个企业而言,冗余意味着资源的浪费、低效。冗余资源作为企业外部冲击发生后的战略储备,对企业营销战略风格的转变是否必要、如何发挥作用,以及与哪些要素组合作用更大?本文将从组态视角对这些问题进行探究并作外部冲击发生前后的对比研究。

### (4) 实际控制人控制权与营销战略风格转变

资源基础理论认为,企业要加强治理来调控资源。比如,不恰当的管理手段意味着现有资源未起到有效作用<sup>[28]</sup>。这些资源的价值无法充分实现时,企业就无法获得竞争优势<sup>[29]</sup>。一类观点认为,营销战略风格转变与公司治理结构有关。企业管理层和大股东之间存在代理关系<sup>[30-31]</sup>,实际控制人控制权越低,管理者在内部运营与市场营销等方面的决策就越激进,越倾向于营销战略风格转变<sup>[32]</sup>。另一类观点认为,实际控制人控制权代表着管理层对企业经营的控制权与执行权,较高的实际控制人控制权,才能使管理层有足够资格实施营销战略风格转变<sup>[33]</sup>。

实际控制人在企业中拥有决策权和资源分配权力,营销战略风格的转变需要资源和支持,因此实际控制人的参与和支持是十分重要的。到底是“实际控制人控制权越低,管理者在内部运营与市场营销等方面的决策越激进”还是“实际控制人高控制权可以决定资源的分配和投入以支持营销风格的转变”?这一问题值得深入探究。

## 4. 企业家市场信心与营销战略风格转变

市场信心之所以备受重视,原因在于市场信心是市场活动的动力,没有信心,就很难产生市场活动。不仅如此,市场信心所承载的情感因素还具有较强感染性和自我强化机制<sup>[34]</sup>。企业家市场信心对营销反应的类型和程度都有很大影响。具有较低市场信心的企业家可能会将外部冲击视为威胁,认为自己对形势和结果缺乏控制力,并通过节约资源来应对外部冲击,不易实施营销战略风格转变<sup>[35-36]</sup>。具有较高市场信心的企业可能会将外部冲击视为机会<sup>[37]</sup>,相信自身可以控制形势和结果,更易实施营销战略风格转变。

随着管理者认知在营销战略风格转变中日益重要,有必要挖掘管理者认知维度下营销战略风格转变的关键要素。营销战略风格转变需要决策者认知的转变。管理者作为企业发展的“舵手”,对企业适应复杂环境、构建持续竞争优势具有关键性作用。认知领域关注决策单元的认知如何与前置变量相互作用最终影响后置变

量。纵观现有研究可发现,营销战略风格转变和认知研究长期在并行轨道上发展,意味着两个领域的研究缺乏统一的框架,不利于相关理论的发展。企业家市场信心是指企业家对企业外部市场环境与宏观政策的认识、看法、判断。目前而言,企业家市场信心指数只涉及宏观层面,无法体现各上市公司之间的差异,而基于情感分析的上市公司年报文本挖掘法,能够从微观层面估算各上市公司的企业家市场信心指数。

### 5. 营销战略风格转变与企业绩效

营销战略风格转变即更积极的营销战略风格,具体表现为,相比于前一年营销强度更大。营销强度一般用销售费用与管理费用的和与总资产的比值衡量<sup>[10]</sup>。多数学者认为,营销战略风格转变通过改善企业未来现金流来提升企业价值<sup>[1]</sup>。然而,上述结论基于企业营销战略风格转变有效这一假设,即市场定位和市场营销策略合适。如果在这一过程中某环节出现问题<sup>[38]</sup>,营销战略风格转变就很难产生良好效果。有学者认为,营销战略风格转变可以作为一种投资,帮助企业实现品牌价值变现,并带来良好绩效表现<sup>[39]</sup>。有些学者则认为营销战略风格转变会给企业的现金流造成压力<sup>[3]</sup>,侵占企业在产品研发、内部运营等方面的投入,从而带来不佳的绩效表现<sup>[4-5]</sup>。

#### (二) 研究框架

不同环境下企业的适应能力不同,且环境会对企业绩效产生重要影响<sup>[40]</sup>。有学者研究发现,组织会通过管理主动操纵环境或创造新环境。比如,通过技术发展和战略调整带来市场份额的变化<sup>[41]</sup>。因此,不同企业的机会感知能力存在差异。一个组织如何看待环境的变化,对组织反应的程度有很大影响<sup>[35-36]</sup>。将不利环境视为机会的企业更易实施营销战略风格转变,将不利环境视为威胁的企业不易实施营销战略风格转变<sup>[42]</sup>。因此,对于不利环境,积极主动的企业会采取必要的管理手段来利用它<sup>[43]</sup>。在此逻辑上,营销战略风格转变也可以被看作是动态能力的一种外在表现<sup>[44]</sup>,即企业利用内部资源和能力以及外部环境变化来应对市场的变化。外部冲击发生后,营销战略风格转变可以被看作达伊(Day, 1994)<sup>[45]</sup>研究框架中的一种由外而内的跨边界行为<sup>[45]</sup>。在这种情况下,企业感受到外部冲击带来的环境变化,并通过营销战略风格转变来利用这些变化谋求发展。

本文尝试运用组态方法探索环境条件、组织条件、管理条件对营销战略风格转变的联合效应。以上条件涵盖环境、企业类型、企业资源、治理结构、管理者认知五个方面,囊括的具体影响因素有很多,考虑到定性比较分析的“有限多样性”(即观测到的数据远小于条件组合所描绘的潜在属性范围),本文确定了六个变量:环境复杂性(环境)、企业规模(企业类型)、冗余资源(企业资源)、前期绩效(企业资源)、实际控制人控制权(治理结构)和企业家市场信心(管理者认知)。本文考察上述6个变量对营销战略风格转变的组态效应。概念模型如图1所示。

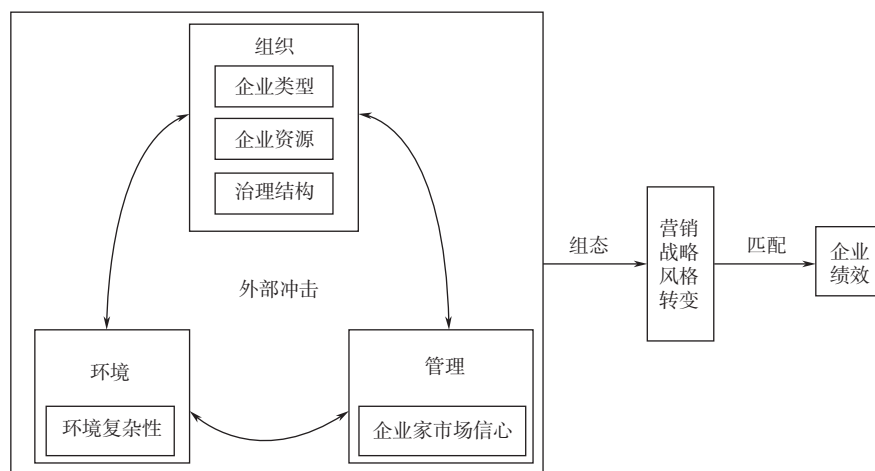


图1 概念模型

### 三、研究方法

#### (一) 定性比较分析

拉金 (Ragin, 1987)<sup>[46]</sup> 在 1987 年正式开发了定性比较分析方法, 随后该方法被政治学、社会学、管理学研究陆续应用。本文使用定性比较分析法, 因为该方法能够揭示营销战略风格转变的因果复杂性。定性比较分析可以按照数据类型分为三大类: 处理二分数据的清晰集定性比较分析、处理多值数据的多值集定性比较分析和处理连续数据的模糊集定性比较分析。模糊集定性比较分析可以兼顾二分数据和连续数据, 因此将模糊集定性比较分析作为营销战略风格转变前因组态的研究方法。

#### (二) 样本选择与数据来源

研究样本为中国制造业上市公司。首先, 受外部冲击影响严重程度过大或过小均不利于激发企业家实施营销战略风格转变, 制造业既不是受外部冲击影响最严重的行业也不是受外部冲击影响最小的行业。其次, 全球产业竞争格局的变化推进数字技术与制造业高度融合发展, 制造业格局在加速调整, 制造业企业的营销战略风格转变相对迫切。此外, 中国制造业发展任重而道远, 因而研究制造业企业的营销战略风格转变具有十分重要的现实意义。在本文中, 外部冲击具体指新冠病毒感染, 以 2018—2019 年中国制造业上市公司作为外部冲击发生前营销战略风格转变的样本, 以 2020—2021 年中国制造业上市公司作为外部冲击发生后营销战略风格转变的样本 (新冠病毒感染发生前后实施营销战略风格转变的样本并非一一对应关系)。剔除 ST、\*ST、数据不全的上市公司样本后, 本文最终获得外部冲击发生前的 279 家制造业样本和外部冲击发生后的 242 家制造业样本。需要注意的是, 在本文的研究中, 营销战略风格转变是指, 与自身相比企业实施了更加积极的营销战略风格。本文仅聚焦于企业实施了更加积极的营销战略风格, 未聚焦于企业实施了更加保守的营销战略风格。其中, 企业实施了更加积极的营销战略风格 (营销强度较之前更加积极) 的对照样本为实施稳定营销战略风格 (营销强度基本稳定且未缩减) 的企业样本。本文数据主要来自深圳希施玛数据科技有限公司 CSMAR 中国经济金融数据库、中国经济金融研究 (CCER) 数据库和万得 (Wind) 数据库, 并根据巨潮资讯网等网站检查数据的准确性。

依据中国证券监督管理委员会《上市公司行业分类指引》(2012 年修订) 对本文所有样本所处的细分行业进行分类, 共包括 29 个制造业细分行业, 主要集中于计算机、通信和其他电子设备制造业 (14.60%)、医药制造业 (13.87%)、专用设备制造业 (10.46%)、电气机械及器材制造业 (9.73%)。

#### (三) 测量与校准

##### 1. 结果变量与条件变量的测量

##### (1) 结果变量的测量

营销战略风格转变 (MC)。参照以往研究<sup>[47]</sup>, 本文利用企业销售费用与管理费用之和与总资产的比值来衡量企业营销强度。有无外部冲击的情况下营销战略风格转变程度的具体计算步骤如下: 分别计算上市公司在 2018 年和 2019 年的营销强度、2020 年和 2021 年的营销强度; 然后用 2019 年的营销强度减去 2018 年的营销强度, 即外部冲击发生前营销战略风格转变的程度; 用 2021 年的营销强度减去 2020 年的营销强度, 即外部冲击发生后营销战略风格转变的程度。

##### (2) 条件变量的测量

环境复杂性 (EC)。环境复杂性主要指所处环境的竞争程度、差异程度和垄断程度。本文使用 2019 年、2021 年细分行业内竞争者数量的自然对数、企业市场份额、行业勒纳指数三者的均值来衡量外部冲击发生前和外部冲击发生后的环境复杂性。

企业规模 (ES)。本文使用 2019 年和 2021 年企业总资产的自然对数来衡量外部冲击发生前和外部冲击发生后的企业规模。

实际控制人的控制权 (AC)。参照已有研究<sup>[49-50]</sup> 的计算方法, 本文使用 2019 年、2021 年实际控制人

拥有上市公司控制权比例来衡量外部冲击发生前和外部冲击发生后的实际控制人控制权。

冗余资源 (*RR*)。参照已有研究<sup>[51]</sup>, 本文使用2019年股权资产负债率、流动比率、管理费用分别占销售收入的比例的均值来衡量外部冲击发生前的冗余资源, 使用2021年股权资产负债率、流动比率、管理费用分别占销售收入的比例的均值来衡量外部冲击发生后的冗余资源。

企业家市场信心 (*EE*)。本文以年报文本挖掘后的情感倾向来衡量企业家市场信心。从年报中提取出的(正面词汇数量-负面词汇数量)/词汇总量的数值越大, 情感倾向越偏向正面积极, 企业家市场信心越高。本文使用2019年、2021年的年报情感倾向来衡量外部冲击发生前和外部冲击发生后的企业家市场信心。

企业前期绩效 (*EP*)。本文使用2018、2020年资产收益率 (*ROE*) 来衡量外部冲击发生前和外部冲击发生后的企业前期绩效。

条件变量和结果变量的判定见表1。

表1 条件变量和结果变量定义及说明

变量类型	变量	变量划分	判断说明	方式
结果变量	营销战略风格转变	未实施营销战略风格转变	营销强度差值为正且小(高程度转变)	校准
		实施营销战略风格转变	营销强度差值为正且大(低程度转变)	校准
条件变量	环境复杂性	低环境复杂性 ( <i>ec</i> )	细分行业内竞争者数量自然对数、企业市场份额、行业勒纳指数三者的均值低	校准
		高环境复杂性 ( <i>EC</i> )	细分行业内竞争者数量自然对数、企业市场份额、行业勒纳指数三者的均值高	校准
	企业规模	小企业规模 ( <i>es</i> )	企业资产总额的自然对数小	校准
		大企业规模 ( <i>ES</i> )	企业资产总额的自然对数大	校准
	实际控制人的控制权	低控制权 ( <i>ac</i> )	实际控制人控股所占比例低	校准
		高控制权 ( <i>AC</i> )	实际控制人控股所占比例高	校准
	冗余资源	低冗余资源 ( <i>rr</i> )	股权资产负债率、流动比率、管理费用分别占销售收入的比例的均值低	校准
		高冗余资源 ( <i>RR</i> )	股权资产负债率、流动比率、管理费用分别占销售收入的比例的均值高	校准
	企业家市场信心	低企业家市场信心 ( <i>ee</i> )	年报文本挖掘后的情感倾向偏向消极	校准
		高企业家市场信心 ( <i>EE</i> )	年报文本挖掘后的情感倾向偏向积极	校准
企业前期绩效	低前期绩效 ( <i>ep</i> )	上一年 <i>ROE</i> 低	校准	
	高前期绩效 ( <i>EP</i> )	上一年 <i>ROE</i> 高	校准	

## 2. 结果变量与条件变量的校准

定性比较分析方法关注条件变量与结果变量间的因果复杂性, 因而把原始数据转换为集合隶属分数成为定性比较分析中的重要一环。校准是指为研究案例和条件变量赋予集合隶属分数<sup>[52]</sup>, 没有经过校准的数据缺乏现实意义。本文采用直接校准法进行校准<sup>[53]</sup>, 即确定初始数据在完全隶属、交叉点和完全不隶属这三个点的分布, 三个点对应的数值分别为1、0.5和0<sup>[54]</sup>。并遵循主流定性比较分析校准思路, 将95%、50%和5%这三个数值确定为以上定性锚点的具体位置<sup>[55]</sup>。

### (四) 分析过程和评估方法

定性比较分析需要同时分析必要性和充分性, 必要性分析在前, 充分性分析在后<sup>[52]</sup>, 并且对单个条件进行必要性分析, 对条件组态进行充分性分析。本文首先分析六个条件变量对实施营销战略风格转变的必要性, 将0.9作为一致性门槛, 判断必要性。其次进行充分性分析。由于定性比较分析中两个连续数

值间存在较大差值, 本文参考一致性或一致性比例减少 (proportional reduction in inconsistency, PRI) 的自然间断, 使用截断值代替门槛值, 外部冲击发生前的自然间断点为 0.853 2, 外部冲击发生后的自然间断点为 0.857 8。同时, 有无外部冲击均将频数阈值设定为 1, 并进行稳健性检验<sup>[7]</sup>。利用定性比较分析软件会产生复杂解、中间解和简约解, 一般认为中间解优于复杂解和简约解, 因为它只纳入符合理论方向预期的逻辑余项, 复杂度适中。因而本文在结果中主要呈现中间解, 同时辅之以简约解。由于各条件变量与结果变量之间的关系从理论或常识上均有可能存在不一致的观点, 本文未在 fsQCA 中进行明确的反事实分析。如果一个条件同时存在于中间解和简约解中, 那么这个条件就是核心条件; 如果一个条件仅存在于中间解中, 那么这个条件就是辅助条件。本文主要通过一致性指标与覆盖度指标来评估以上解。

#### 四、前因组态的实证结果与分析

##### (一) 单个条件的必要性分析

必要条件分析是真值表分析前的重要一环。表 2 为外部冲击发生前和外部冲击发生后六个条件变量对营销战略风格转变的必要性分析结果。可以看出, 各条件一致性均低于 0.9 的标准, 这意味着不管是外部冲击发生前还是外部冲击发生后均没有产生营销战略风格转变的必要条件, 因而验证不同组态对营销战略风格转变的影响具有必要性。

表 2 外部冲击发生前和外部冲击发生后必要性分析结果

前因条件	外部冲击发生前 高程度营销战略风格转变		外部冲击发生后 高程度营销战略风格转变	
	一致性	覆盖度	一致性	覆盖度
<i>EC</i>	0.623 9	0.593 7	0.650 9	0.617 4
<i>ec</i>	0.737 4	0.585 9	0.723 1	0.584 9
<i>EP</i>	0.734 2	0.611 9	0.706 3	0.585 7
<i>ep</i>	0.680 1	0.612 9	0.682 9	0.629 6
<i>ES</i>	0.6291	0.572 2	0.608 9	0.555 4
<i>es</i>	0.714 4	0.590 4	0.758 8	0.635 4
<i>RR</i>	0.625 3	0.608 4	0.614 3	0.586 3
<i>rr</i>	0.706 6	0.551 3	0.706 0	0.568 0
<i>AC</i>	0.659 5	0.588 2	0.638 6	0.574 9
<i>ac</i>	0.686 4	0.577 6	0.714 6	0.605 7
<i>EE</i>	0.698 9	0.601 3	0.654 0	0.566 2
<i>ee</i>	0.673 8	0.587 4	0.670 2	0.590 2

##### (二) 条件组态的充分性分析

表 3 为外部冲击发生前和外部冲击发生后营销战略风格转变的组态结果。可以看出, 外部冲击发生前实施高程度营销战略风格转变的三种组态的一致性值分别为 0.881 2、0.856 5 和 0.854 0, 均高于一致性标准 0.80。外部冲击发生前的三种组态中, 组态三 (S3) 经验相关性最强。总体来看, 三种组态总体一致性为 0.823 8, 高于 0.80, 总体覆盖度约为 0.351 2。外部冲击发生后实施高程度营销战略风格转变的三种组态的一致性值分别为 0.836 4、0.852 1 和 0.838 5, 高于一致性标准 0.80。外部冲击发生后的三种组态中, 组态一 (T1) 经验相关性最强。总体来看, 外部冲击发生后三种组态总体一致性为 0.811 9, 高于 0.80, 总体覆盖度约为 0.475 2。

表3 外部冲击发生前和外部冲击发生后实施高程度营销战略风格转变的组态

条件变量	外部冲击发生前解			外部冲击发生后解		
	S1	S2	S3	T1	T2	T3
环境复杂性 (EC)	⊗	⊗	⊗	●	●	⊗
企业前期绩效 (EP)		●	•	⊗		
企业规模 (ES)	●	●	●	⊗	⊗	⊗
冗余资源 (RR)	●	●	●	⊗	⊗	⊗
实际控制人控制权 (AC)	•	•			⊗	●
企业家市场信心 (EE)	●		●			●
一致性	0.881 2	0.856 5	0.854 0	0.836 4	0.852 1	0.838 5
原始覆盖度	0.291 1	0.305 5	0.321 0	0.385 1	0.373 6	0.302 7
唯一覆盖度	0.007 9	0.022 3	0.037 8	0.024 6	0.018 7	0.057 6
总体解的一致性		0.823 8			0.811 9	
总体解的覆盖度		0.351 2			0.475 2	

注：●和•代表条件存在，⊗代表条件不存在，空格代表条件可出现也可不出现。●代表同时存在于中间解和简单解中的核心条件，•代表仅存在于中间解中的辅助条件。

外部冲击发生前，S1 ( $ec \times ES \times RR \times AC \times EE$ ) 表示环境复杂性低、企业规模大、冗余资源充足、实际控制人控制权高且企业家市场信心高，此时将导致营销战略风格转变。这一组态反映了决策者在竞争小、体量大、资源多、权力足、信心高的情况下实施的营销战略风格转变，本文将其命名为“壮志凌云”憧憬式转变。在“壮志凌云”憧憬式转变中，大企业规模、充足的冗余资源、高企业家市场信心为核心条件，是基于较充足的资源储备和预期乐观的市场信心，辅之一定的实际控制人控制权而引发的展望式营销战略风格转变。S2 ( $ec \times EP \times ES \times RR \times AC$ ) 表示环境复杂性低、企业规模大、冗余资源充足、实际控制人控制权高、企业前期绩效高，此时将构成营销战略风格转变的充分条件组态。这一组态反映了决策者在竞争小、体量大、资源多、权力足、绩效稳的情况下实施的营销战略风格转变，本文将其命名为“居安思危”审慎式转变。在“居安思危”审慎式转变中，大企业规模、充足的冗余资源和高企业前期绩效为核心条件，是基于足够的资源储备和稳定优异的业绩表现而引发的前瞻性营销战略风格转变。S3 ( $ec \times EP \times ES \times RR \times EE$ ) 表示环境复杂性低、企业规模大、冗余资源充足、企业家市场信心高、企业前期绩效高，此时将构成营销战略风格转变的充分条件组态。这一组态反映了决策者在竞争小、规模大、资源多、信心高、绩效稳的情况下实施的营销战略风格转变，本文将其命名为“云程发轫”坚定式转变。在“云程发轫”坚定式转变中，大企业规模、充足的冗余资源、高企业家市场信心为核心条件，是基于较充足的资源储备和预期乐观的市场信心，辅之相对稳定的前期绩效而引发的优化式营销战略风格转变。

外部冲击发生后，T1 ( $EC \times ep \times es \times rr$ ) 表示环境复杂性高、企业规模低、冗余资源匮乏、企业前期绩效低，此时便构成营销战略风格转变的充分条件组态。这一组态反映的是决策者在竞争大、体量大、资源少、绩效差的情况下实施的营销战略风格转变，本文将其命名为“孤注一掷”探索式转变。在“孤注一掷”探索式转变中，高环境复杂性为核心条件，是基于外部竞争激烈、内部资源匮乏、前期绩效不佳这种内忧外患情境下引发的冲击式营销战略风格转变。T2 ( $EC \times es \times rr \times ac$ ) 表示环境复杂性高、企业规模小、实际控制人控制权不足、冗余资源低，此时便构成营销战略风格转变的充分条件组态。这一组态反映的是决策者在竞争大、体量大、资源少、控制权不足的情况下实施的营销战略风格转变，本文将这一组态命名为“内外交困”突围式转变。在“内外交困”突围式转变中，高环境复杂性为核心条件，是基于不利的外部环境和相对分散的权力结构而引发的尝试型营销战略风格转变。T3 ( $ec \times es \times rr \times AC \times EE$ ) 表



示环境复杂性低、企业规模小、实际控制人控制权高、冗余资源匮乏、企业家市场信心高,此时便构成营销战略风格转变的充分条件组态。这一组态反映的是决策者在竞争小、体量小、权力足、资源少、信心高的情况之下实施的营销战略风格转变,本文将之命名为“踔厉奋发”笃行式转变。在“踔厉奋发”笃行式转变中,高实际控制人控制权和企业家市场信心为核心条件,是基于相对集中的权力结构和乐观的市场预期而引发的聚合式营销战略风格转变。

### (三) 外部冲击发生前和外部冲击发生后不同类型营销战略风格转变的对比

#### 1. 相同点

通过观察外部冲击发生前后营销战略风格转变的所有组态,可以发现条件之间存在互动关系。一是企业规模和冗余资源两者之间是互补关系。从外部冲击发生前后的所有组态中均可发现,两者总是同时出现或同时缺席(外部冲击发生前S1、S2、S3两者同时缺席,外部冲击发生后S1、S2、S3两者同时缺席)。同时,每种组态中企业规模和冗余资源都需要与其他条件共同作用才能导致营销战略风格转变,这说明,企业规模大与冗余资源充足组合、企业规模小与冗余资源不足组合,可能是推动实施营销战略风格转变的两种重要力量。二是实际控制人控制权和前期绩效之间存在替代关系。从外部冲击发生前的S1、S3和外部冲击发生后的三种组态均可看出,两者总是只有一方出现或缺席(外部冲击发生前S1、S3、外部冲击发生后T3中两者只有一方出现,外部冲击发生后T1、T2两者只有一方缺席)。虽然企业规模和冗余资源能形成合力,但仍然不足以导致营销战略风格转变。外部冲击发生前,这种合力仅在较高的实际控制人控制权或获得良好的前期绩效的情况下才能导致营销战略风格转变,表现良好的前期绩效为营销战略风格转变降低风险,较高的实际控制人控制权为营销战略风格转变提供权力支持。二者只要得其一就能引发外部冲击发生前的营销战略风格转变。外部冲击发生后,企业规模和冗余资源形成的压力只要在前期绩效低或实际控制人控制权低的情况下就能形成充分条件组合。也就是说,只要存在前期绩效不佳或实际控制人控制权较低的情况,就有可能引发外部冲击发生后的营销战略风格转变。三是外部冲击发生前和外部冲击发生后均展示了不同组态引发营销战略风格转变的不同路径,这说明营销战略风格转变是内部资源和外部条件共同作用的结果。四是外部冲击发生前和外部冲击发生后企业家市场信心无法单独导致营销战略风格转变。不管企业家市场信心如何,只有当企业家市场信心与其他条件结合时才能导致营销战略风格转变。五是环境复杂性发挥着关键的作用。外部冲击发生前三个组态和外部冲击发生后三个组态均包含环境复杂性,特别是外部冲击发生后的T1和T2都包含了高环境复杂性,这说明了近几年中国制造业企业面临较为复杂的外部环境。

#### 2. 不同点

对比外部冲击发生前和外部冲击发生后,引发营销战略风格转变的组态具有一定差异:外部冲击发生前,营销战略风格转变多数是由有利内外环境引起的转变:S1、S2和S3基于环境复杂性低、企业规模大、冗余资源充足的内外环境均为有利情境。外部冲击发生后,营销战略风格转变绝大多数是由不利的内外环境引起的转变。T1和T2基于环境复杂性高、企业规模小、冗余资源不足的内外环境均为不利情境,T3基于环境复杂性低、企业规模小、冗余资源不足但实际控制人控制权高、企业家市场信心高的内外环境为相对有利情境。总体而言,外部冲击发生前引发营销战略风格转变的组态多数是低压环境下的主动式转变,而外部冲击发生后引发营销战略风格转变的组态大多数是高压环境下的被动式转变。

### (四) 稳健性检验

定性比较分析中结果的稳健性检验十分必要,本文采用调整一致性阈值的方式展开稳健性检验<sup>[7]</sup>。受限于篇幅,在此仅汇报调整的分析结果。在定性比较分析中,原始一致性阈值的设定并非是机械性的,可以采取提高一致性阈值的方法来检验结果的稳健性<sup>[48]</sup>。本文分别将外部冲击发生前后的一致性阈值提高0.05,发现总体解一致性提高,同时总体解覆盖度降低。对一致性阈值提高前后的组态结果进行比较,发现外部冲击发生前后提高一致性阈值后的各组态均是提高一致性阈值前的各组态的子集,由此证明了本文结论的稳健性。

## 五、不同组态对企业绩效的影响

外部冲击发生前, 营销战略风格转变有三条路径; 外部冲击发生后, 营销战略风格转变也有三条路径。在此基础上, 本文进一步检验外部冲击发生前和外部冲击发生后由不同组态路径引发的营销战略风格转变对企业绩效的影响。外部冲击发生前, 实施营销战略风格转变的样本作为实验组, 未实施营销战略风格转变的剩余样本视为控制组, 并采用 PSM 方法进行反事实分析<sup>[9]</sup>。外部冲击发生后同样重复此步骤。在关于营销战略风格转变后果的研究中, 实验组实施营销战略风格转变与实验组未实施营销战略风格转变分别是可观测事实与不可观测的反事实。在反事实框架下, PSM 不依赖于明确的模型设定假设, 而是通过为实验组构造出与之相似的控制组来缓解函数形式的错误设定, 进而提供有效的处理效应估计。

### (一) 计算企业实施营销战略风格转变的倾向

倾向得分匹配需要估计营销战略风格转变不同路径的倾向得分。运用逻辑回归 (Logit) 模型进行预测, 外部冲击发生前, 分别以企业“壮志凌云”憧憬式转变、“居安思危”审慎式转变、“云程发轫”坚定式转变作为被解释变量。借鉴以往学者<sup>[56]</sup>的研究, 以外部冲击发生前的企业特征、资源禀赋等属性作为解释变量<sup>[56]</sup>, 具体包括以下变量: (1) 企业规模 (SIZE), 采用 2019 年企业资产总额的自然对数均值衡量; (2) 企业年龄 (AGE), 采用企业成立年限与 2019 年的年限差额的自然对数衡量; (3) 资产负债率 (LEV), 采用 2019 年负债总额与资产总额比值的均值衡量; (4) 所有权性质 (STA), 若 2019 年该企业为国有控股企业, 则为 1, 否则为 0; (5) 非沉淀冗余资源 (NPR), 采用 2019 年流动资产与流动负债的比值衡量; (6) 潜在冗余资源 (LRR), 采用 2019 年所有者权益总额与负债总额的比值衡量; (7) 企业前期绩效 (PP), 采用 2018 年的企业资产收益率 (ROE) 来衡量; (8) 董事会规模 (BODSIZE), 用 2019 年董事会成员的总人数衡量; (9) 董事会独立性 (BODIND), 采用 2019 年独立董事人数与董事会总人数的比值衡量。外部冲击发生后, 分别以企业是否实施“孤注一掷”探索式转变、“内外交困”突围式转变和“踔厉奋发”笃行式转变作为被解释变量, 以外部冲击发生后的企业特征、资源禀赋等属性作为解释变量, 具体变量同理。外部冲击发生前分别以“壮志凌云”憧憬式转变、“居安思危”审慎式转变、“云程发轫”坚定式转变与外部冲击发生后分别以“孤注一掷”探索式转变、“内外交困”突围式转变和“踔厉奋发”笃行式转变作为被解释变量的回归结果见表 4。

表 4 外部冲击发生前和外部冲击发生后的回归结果

变量	外部冲击发生前			外部冲击发生后		
	“壮志凌云” 憧憬式转变	“居安思危” 审慎式转变	“云程发轫” 坚定式转变	“孤注一掷” 探索式转变	“内外交困” 突围式转变	“踔厉奋发” 笃行式转变
企业规模	0.801 2 (1.04)	1.148 3** (2.36)	1.113 2 (1.56)	-1.105 7*** (-3.11)	-2.122 6*** (-3.67)	-1.552 5*** (-2.79)
企业年龄	0.825 2 (0.37)	0.225 8 (0.11)	-0.154 9 (-0.01)	4.553 7** (2.35)	2.409 7 (1.46)	-1.082 8 (-0.75)
资产负债率	-42.550 8** (-2.16)	-41.530 2** (-2.11)	-40.890 9** (-2.11)	-23.071 4** (-2.37)	-24.791 1* (-1.73)	-58.991 0** (-1.97)
非沉淀冗余资源	-0.717 8 (-0.74)	-0.103 1 (-0.26)	-1.574 9 (-1.53)	0.186 9 (0.18)	0.913 8 (0.73)	-2.690 7 (-1.50)
潜在冗余资源	-19.078 8 (-1.70)	-3.575 6** (-2.41)	-4.177 6** (-2.12)	-7.460 7*** (-3.25)	-10.661 1* (-1.88)	-9.593 3** (-2.19)

表4(续)

变量	外部冲击发生前			外部冲击发生后		
	“壮志凌云” 憧憬式转变	“居安思危” 审慎式转变	“云程发轫” 坚定式转变	“孤注一掷” 探索式转变	“内外交困” 突围式转变	“踔厉奋发” 笃行式转变
董事会规模	-0.030 2 (-0.10)	-0.110 1 (-0.61)	-0.572 4* (-1.69)	-1.096 0** (-2.32)	0.663 7** (2.36)	-0.534 8 (-1.11)
董事会独立性	-0.050 6 (-0.44)	0.024 9 (0.38)	-0.080 1 (-0.78)	0.064 3 (0.95)	0.221 7* (1.95)	0.068 4 (0.91)
所有权性质	-0.051 4 (0.04)	0.842 1 (0.79)	0.068 6 (0.49)	0.166 9 (0.18)	-0.517 7 (-0.51)	-0.183 0 (-0.32)
企业前期绩效	5.870 8 (0.69)	5.038 8 (1.18)	15.405 9 (1.20)	-3.101 8*** (-3.36)	-1.483 1* (-1.76)	4.521 7 (1.23)
常数项	23.877 0 (1.64)	-7.734 1 (-0.64)	19.292 0 (0.71)	31.523 3*** (3.12)	43.867 5*** (2.89)	77.235 9*** (2.72)
伪R <sup>2</sup>	0.483 7	0.300 4	0.511 9	0.545 7	0.493 7	0.395 9
样本量	279	279	279	242	242	242

注: \*、\*\*、\*\*\* 分别表示在 10%、5%、1%的水平上显著。

从表4中可以看出,企业规模、资产负债率对外部冲击发生前营销战略风格转变和外部冲击发生后营销战略风格转变均有影响,所有权性质对外部冲击发生后营销战略风格转变有影响。具体分析可知:企业规模对外部冲击发生前后营销战略风格转变具有正向影响,这说明,不管有无外部冲击,企业规模越大,抗风险能力和主动求变的意愿越强。资产负债率对外部冲击发生前后营销战略风格转变具有负向影响,这说明,不管有无外部冲击,在一定区间内拥有较低资产负债率的企业,偿债能力相对较强,因而实施营销战略风格转变的可能性更大。所有权性质对外部冲击发生后营销战略风格转变具有负向影响,这说明,外部冲击发生后,非国有控股企业更具备挑战与创新的灵活性与胆魄,因而实施营销战略风格转变的可能性更大。

## (二) 样本匹配效果

基于外部冲击发生前不同营销战略风格转变和外部冲击发生后不同营销战略风格转变的倾向得分,分别展开样本匹配研究。基于一配二原则的最近邻匹配方法,不同类型营销战略风格转变的实验组与控制组核密度函数在匹配前存在明显不同,而所有控制变量的偏倚度均在匹配后得到改善,在两组企业中的差异检验均不再显著,无法从上述企业特征等方面辨别出企业是否实施了营销战略风格转变,即实验组和控制组在所有控制变量上均无明显差别,差别只在于前者实施了营销战略风格转变,后者没有。本文还使用了半径匹配与核匹配的方法,同样得到了很好的匹配效果,受篇幅所限,不再赘述。

## (三) 不同类型营销战略风格转变对企业绩效的影响

为了进一步分析营销战略风格转变对企业绩效的影响,本文采用当期年报的资产收益率(ROA)来衡量企业绩效。以最近邻匹配方法(一配二原则)展开平均效应值估计,同时展开半径匹配(R=0.01)与核匹配的估计结果。表5展示了外部冲击发生前与外部冲击发生后不同类型营销战略风格转变对企业后续绩效的分析结果。可以看出,在进行最近邻匹配后,外部冲击发生前,“居安思危”审慎式转变使企业绩效明显高于控制组(ATT=0.026 1, P>0.05)。考虑到“居安思危”审慎式转变基于企业前期绩效良好这一情况,这表明,外部冲击发生前,“居安思危”审慎式转变可以给企业带来更好的绩效表现,其他类型的营销战略风格转变对企业后续绩效的影响均不明显。

表5 外部冲击发生前后不同类型营销战略风格转变对企业后续绩效的影响分析结果

匹配类型	外部冲击发生前						外部冲击发生后					
	“壮志凌云” 憧憬式转变		“居安思危” 审慎式转变		“云程发轫” 坚定式转变		“孤注一掷” 探索式转变		“内外交困” 突围式转变		“踔厉奋发” 笃行式转变	
	ATT	T值	ATT	T值	ATT	T值	ATT	T值	ATT	T值	ATT	T值
没有匹配	0.054 7	0.90	0.064 4	1.06	0.091 9	1.75*	-0.149 0	-3.82***	-0.190 6	-4.77***	0.032 7	0.42
最近邻匹配	-0.013 7	-0.38	0.026 1	1.98**	-0.014 6	-0.45	-0.106 2	-1.33	0.030 1	0.37	0.053 8	1.89*
半径匹配	0.021 3	0.47	0.037 7	3.79***	0.061 8	1.34	0.001 8	0.03	-0.000 5	-0.01	0.023 7	0.79
核匹配	-0.037 6	-0.97	0.023 1	1.75*	-0.036 3	-1.20	-0.129 2	-1.37	0.024 5	0.38	0.046 0	1.13

#### (四) 外部冲击发生前和外部冲击发生后营销战略风格转变对企业绩效影响的对比

外部冲击发生前,营销战略风格转变不影响企业绩效或可以带来更好绩效,如“壮志凌云”憧憬式转变和“云程发轫”坚定式转变均不影响企业绩效;“居安思危”审慎式转变正向影响企业绩效。外部冲击发生后,“孤注一掷”探索式转变、“内外交困”突围式转变和“踔厉奋发”笃行式转变三种营销战略风格转变对企业绩效的影响均不明显。进一步分析发现,外部冲击发生前,因内外部处境良好且前期绩效较好而主动做出的营销战略风格转变能够提高企业绩效,具体表现为“居安思危”审慎式转变正向影响企业绩效。外部冲击发生后,因为处境艰难而引发的营销战略风格转变,对企业绩效均没有明显影响。由此可见,外部冲击发生前,面对有利的内外部环境,不同类型的营销战略风格转变导致的结果有好有坏;外部冲击发生后,面对不利的内外部环境,企业很难通过实施营销战略风格转变取得好的结果。

## 六、研究结论与实践启示

### (一) 研究结论

本文聚焦于制造业企业,采用fsQCA方法探讨环境复杂性、企业规模、实际控制人控制权、冗余资源、企业家市场信心和企业前期绩效六个条件对营销战略风格转变的组态效应以及不同组态对企业绩效的影响。研究表明:第一,外部冲击发生前,“壮志凌云”憧憬式转变、“居安思危”审慎式转变、“云程发轫”坚定式转变三种组态可引发营销战略风格转变。外部冲击发生后,“孤注一掷”探索式转变、“内外交困”突围式转变和“踔厉奋发”笃行式转变三种组态可引发营销战略风格转变。第二,外部冲击发生前和外部冲击发生后引发营销战略风格转变的组态存在差异。外部冲击发生前营销战略风格转变由有利的内外部环境引发,外部冲击发生后营销战略风格转变由不利的内外部环境引发。第三,外部冲击发生前和外部冲击发生后不同类型营销战略风格转变对企业绩效的影响不同。外部冲击发生前由有利内外部环境引发的营销战略风格转变可以带来更优绩效,如竞争小、体量大、权力足、资源多、绩效稳的“居安思危”审慎式转变正向影响企业绩效;外部冲击发生后由不利内外部环境引发的三种营销战略风格转变均无法影响企业绩效。

### (二) 实践启示

第一,“居安思危”稳中进。由外部冲击发生前S2可知,由低环境复杂性、较大的企业规模、较高的实际控制人控制权、充足的冗余资源、良好的企业前期绩效构成的组态,能引发营销战略风格转变(即“居安思危”审慎式转变),且这种类型的营销战略风格转变能够进一步提升企业绩效。这就启示所处内外部环境有利且前期绩效表现良好的企业,要主动求变,以获得更好的发展。

第二,“孤注一掷”要克制。管理者应充分意识到营销战略风格转变的前提条件——稳定的市场环境(而非动荡环境)。外部冲击来临时,容易让决策者特别是内外交困的决策者产生孤注一掷的冲动。然而,本文的研究结论表明外部冲击发生后不利的内部环境和外部环境只要占其一,就不适合实施营销战略风格转变。

第三,“弯道超车”须谨慎。任何企业都必须正确认识环境复杂性,切忌随波逐流、盲目求变。复

杂、动态和难以预测的外部环境,并非实施营销战略风格转变的充分条件。“弯道超车”首先关注的是“弯道”在哪里?是否受到更多外部环境的限制。对企业来说,能否通过实施自主的营销战略风格转变实现“弯道超车”是企业必须认真考虑的问题。越是在变幻莫测的外部冲击下,企业就越应审时度势、谨慎前行,以免“弯道翻车”。

#### 参考文献:

- [1] DAY G, FAHEY L. Valuing market strategies[J]. *Journal of Marketing*, 1988, 52(3): 45-57.
- [2] CHAN J I L, MUTHUVELOO R. Vital organisational capabilities for strategic agility: an empirical study[J]. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2020, 12(3/4): 223-236.
- [3] DELEERSNYDER B, DEKIMPE M G, STEENKAMP J B E M, et al. The role of national culture in advertising's sensitivity to business cycles: an investigation across continents[J]. *Journal of Marketing Research*, 2009, 46(5): 623-636.
- [4] COVRIG V, LOW B S. The relevance of analysts' earnings forecasts in Japan[J]. *Journal of Business Finance & Accounting*, 2005, 32(7/8): 1437-1463.
- [5] MARKOVITCH D G, HUANG D L, YE P F. Marketing intensity and firm performance: contrasting the insights based on actual marketing expenditure and its SG&A proxy[J]. *Journal of Business Research*, 2020, 118: 223-239.
- [6] MEYER J P, ALLEN N J, SMITH C A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(4): 538-551.
- [7] 张明,杜运周. 组织与管理研究中QCA方法的应用:定位、策略和方向[J]. *管理学报*, 2019, 16(9): 1312-1323.
- [8] RAGIN C C. *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*[M]. Oakland, CA: University of California Press, 1987.
- [9] ROSENBAUM P R, RUBIN D B. The central role of the propensity score in observational studies for causal effects[J]. *Biometrika*, 1983, 70(1): 41-55.
- [10] KURT D, HULLAND J. Aggressive marketing strategy following equity offerings and firm value: the role of relative strategic flexibility[J]. *Journal of Marketing*, 2013, 77(5): 57-74.
- [11] BARWISE P. *Advertising in a recession: the benefits of investing for the long term*[M]. Henley-On-Thames: World Advertising Research Center, 1999.
- [12] PICARD R G. Effects of recessions on advertising expenditures: an exploratory study of economic downturns in nine developed nations[J]. *Journal of Media Economics*, 2001, 14(1): 1-14.
- [13] BARWISE P, STYLER A. *Marketing expenditure trends*[R]. London: London Business School, 2002.
- [14] PFEFFER J, SALANCIK G. External control of organizations—resource dependence perspective[M]//MINER J B. *Organizational behavior 2: essential theories of process and structure*. New York: Routledge, 2006: 373-388.
- [15] STRANDHOLM K, KUMAR K, SUBRAMANIAN R. Examining the interrelationships among perceived environmental change, strategic response, managerial characteristics, and organizational performance[J]. *Journal of Business Research*, 2004, 57(1): 58-68.
- [16] RUDIAWARNI F A, TIAHJADI B, AGUSTIA D, et al. Business strategy and industrial competition: the case of manufacturing companies[J]. *International Journal of Business Environment*, 2022, 13(1): 35-59.
- [17] PUKELIENĖ V, MAKSVYTIENĖ I. Economy scale impact on the enterprise competitive advantages[J]. *Engineering Economics*, 2008, 57(2): 49-54.
- [18] 孙维峰. 高管激励与研发支出:内生性考察[J]. *经济与管理*, 2013, 27(6): 38-42.
- [19] CRICK J M, CRICK D. The dark-side of cooperation: influences on the paradoxical forces of cooperativeness and competitiveness across product-market strategies[J]. *Journal of Business Research*, 2021, 122: 226-240.
- [20] KIMBERLY J R, QUINN R E. *Managing organizational transitions*[M]. Homewood, IL: Irwin, 1984.
- [21] HAMBRICK D C, GELETKANYCZ M A, FREDRICKSON J W. Top executive commitment to the status quo: some tests of its determinants[J]. *Strategic Management Journal*, 1993, 14(6): 401-418.
- [22] KIM S, TERLAAK A, POTOSKI M. Corporate sustainability and financial performance: collective reputation as moderator of the relationship between environmental performance and firm market value[J]. *Business Strategy and the Environment*, 2021, 30(4): 1689-1701.
- [23] SMITH K G, GRIMM C M. Environmental variation, strategic change and firm performance: a study of railroad deregulation[J]. *Strategic Management Journal*, 1987, 8(4): 363-376.
- [24] FOMBRUN C J, GINSBERG A. Shifting gears: enabling change in corporate aggressiveness[J]. *Strategic Management Journal*, 1990, 11(4):

297-308.

- [25] JENSEN M C. Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers[J]. *The American Economic Review*, 1986, 76(2): 323-329.
- [26] NOHRIA N, GULATI R. Is slack good or bad for innovation? [J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39(5): 1245-1264.
- [27] MEYER A D. Adapting to environmental jolts[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1982, 27(4): 515-537.
- [28] PENG M W. The resource-based view and international business[J]. *Journal of Management*, 2001, 27(6): 803-829.
- [29] 杨春华. 资源基础理论及其未来研究领域[J]. *商业研究*, 2010(7): 26-29.
- [30] 唐跃军, 谢仍明. 大股东制衡机制与现金股利的隧道效应——来自1999—2003年中国上市公司的证据[J]. *南开经济研究*, 2006(1): 60-78.
- [31] 王锐, 刘丽琼, 冯羽. 营销战略风格对企业绩效影响的调节作用研究: 基于中国创业板上市公司的实证研究[J]. *营销科学学报*, 2019, 15(2): 33-53.
- [32] 唐跃军, 宋渊洋, 金立印, 等. 控股股东卷入、两权偏离与营销战略风格——基于第二类代理问题和终极控制权理论的视角[J]. *管理世界*, 2012(2): 82-95.
- [33] MAALLOU A, ZÉGHAL D, BEN AMAR W, et al. The effect of environmental, social, and governance (ESG) performance and disclosure on cost of debt: the mediating effect of corporate reputation[J]. *Corporate Reputation Review*, 2021, 26: 1-18.
- [34] COOPER R, JOHN A. Coordinating coordination failures in Keynesian models[J]. *The Quarterly Journal of Economics*, 1988, 103(3): 441-463.
- [35] DUTTON J E, DUNCAN R B. The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis[J]. *Strategic Management Journal*, 1987, 8(3): 279-295.
- [36] DUTTON J E, JACKSON S E. Categorizing strategic issues: links to organizational action[J]. *Academy of Management Review*, 1987, 12(1): 76-90.
- [37] 王克敏, 王华杰, 李栋栋, 等. 年报文本信息复杂性与管理者自利——来自中国上市公司的证据[J]. *管理世界*, 2018, 34(12): 120-132.
- [38] AAKER D A, CARMAN J M. Are you over-advertizing[J]. *Journal of Advertising Research*, 1982, 22(4): 57-70.
- [39] JOSHI A, HANSENS D M. The direct and indirect effects of advertising spending on firm value[J]. *Journal of Marketing*, 2010, 74(1): 20-33.
- [40] MILLER D, FRIESEN P H. Strategy-making and environment: the third link[J]. *Strategic Management Journal*, 1983, 4(3): 221-235.
- [41] BOURGEOIS L J, BRODWIN D R. Strategic implementation: five approaches to an elusive phenomenon[J]. *Strategic Management Journal*, 1984, 5(3): 241-264.
- [42] AMISSAH G, MONEY U. Marketing during and after recession[J]. *International Journal of Business and Social Science*, 2015, 6(9): 87-95.
- [43] DAFT R L, WEICK K E. Toward a model of organizations as interpretation systems[J]. *Academy of Management Review*, 1984, 9(2): 284-295.
- [44] TEECE D J, PISANO G, SHUEN A. Dynamic capabilities and strategic management[J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7): 509-533.
- [45] DAY G S. The capabilities of market-driven organizations[J]. *Journal of Marketing*, 1994, 58(4): 37-52.
- [46] RAGIN C C. *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*[M]. University of California Press, 1987.
- [47] MIZIK N, JACOBSON R. Myopic marketing management: evidence of the phenomenon and its long-term performance consequences in the SEO context[J]. *Marketing Science*, 2007, 26(3): 361-379.
- [48] TANG Z, HULL C. An investigation of entrepreneurial orientation, perceived environmental hostility, and strategy application among Chinese SMEs[J]. *Journal of Small Business Management*, 2012, 50(1): 132-158.
- [49] LA PORTA R, LOPEZ-DE-SILANES F, SHLEIFER A. Corporate ownership around the world[J]. *The Journal of Finance*, 1999, 54(2): 471-517.
- [50] DJANKOV S, HOEKMAN B. Foreign investment and productivity growth in Czech enterprises[J]. *The World Bank Economic Review*, 2000, 14(1): 49-64.
- [51] GREENLEY G E, OKTEMGIL M. A comparison of slack resources in high and low performing British companies[J]. *Journal of Management Studies*, 1998, 35(3): 377-398.
- [52] SCHNEIDER C Q, WAGEMANN C. *Set-theoretic methods for the social sciences: a guide to qualitative comparative analysis*[M]. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.
- [53] FISS P C. Building better causal theories: a fuzzy set approach to typologies in organization research[J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(2): 393-420.
- [54] RAGIN C C. *Measurement versus calibration: a set-theoretic approach*[M]. BOX-STEFFENSMEIER J M, BRADY H E, COLLIER D. *The Oxford handbook of political methodology*. Oxford: Oxford Academic, 2008.
- [55] GRECKHAMER T. Cross-cultural differences in compensation level and inequality across occupations: a set-theoretic analysis[J]. *Organization Studies*, 2011, 32(1): 85-115.
- [56] TANG Y, LIU Y. A multi-level analytical framework of firm strategic change[J]. *Frontiers of Business Research in China*, 2016, 10(1): 76-90.

## Marketing Strategy Style Change Antecedent Groupings and Their Impact on Firm Performance

CUI Bingqun, MENG Huiyao, CHU Yanqing  
(Shandong Agriculture University, Taian 271018)

**Abstract:** It is widely recognized in Western marketing scholarship that a more aggressive marketing strategy when external shocks occur is important for firms to achieve a turnaround. However, there is no unanimous conclusion on the impact of marketing strategy style change on performance in both academic and industrial circles. In the face of external shocks, some Chinese firms want to achieve breakthroughs by changing their marketing strategy styles, and it is an important research topic to find out different results caused by different marketing strategy styles.

Based on a multi-perspective research framework on marketing strategy, this paper employs the sample of listed Chinese manufacturing companies to conduct a comparative study by using the fsQCA method and PSM method.

This paper examines the group effects of six conditions in the environmental, organizational, and managerial dimensions on the change of marketing strategy style of firms before and after external shocks, and the impact of different groups on firm performance.

The results show that before external shocks, three types of groupings can trigger a change in marketing strategy styles: the “ambitious” visionary change, the “cautious” prudent change, and the “cloud breeding” change. After external shocks, three groupings can trigger a change in marketing strategy style: the “desperate” exploratory change, the “internal and external” breakout change, and the “vigorous” determined change.

Further research shows that the impact of the different groupings that trigger high strategic marketing style shifts on firm performance varies significantly before and after external shocks. Before external shocks, the “cautious” shift positively affects firm performance, while neither the “ambitious” shift nor the “determined” shift affects firm performance. After external shocks, the three types of shifts: “desperate” exploratory shift, “internal and external difficulties” breakthrough shift, and “vigorous” determined shift do not improve firm performance.

Three practical insights of this paper are as follows. The first is “think of danger in times of peace” and “advance in times of stability”. In a stable internal and external environment, a change in marketing strategy style can improve performance. This reminds companies with favorable internal and external environments and good performance in the previous period to take the initiative to seek change.

Second, managers should not be impulsive. Managers should be aware that the prerequisite for marketing strategy change is a stable market environment (rather than a turbulent environment). This study proves that after external shocks (unfavorable internal or external environments), it is not suitable for changing the marketing strategy style.

Third, caution is needed in “overtaking”. Any enterprise must understand the complexity of environment, and not blindly seek change. In the face of external shocks, China’s enterprises should not copy the Western model, the more unpredictable external shocks and macro-policies, enterprises should be more cautious forward, so as not to “bend the road to overturn”.

**Keywords:** marketing strategy style; fuzzy set qualitative comparative analysis; firm performance; external shocks; fsQCA

(责任编辑: 李 叶)