

## 중국 자동차 산업의 경쟁전략과 성과에 대한 탐색적 연구

친즈민

경북대학교 경영학부 석사과정

허문구

경북대학교 경영학부 교수

# An Exploratory Study of Competitive Strategy and Performance in Chinese Automotive Industry

Zhi-Min Qin<sup>a</sup>, Moon-Goo Huh<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Department of Business Administration, Kyungpook National University, South Korea

<sup>b</sup> Department of Business Administration, Kyungpook National University, South Korea

*Received 30 May 2021, Revised 15 June 2021, Accepted 23 June 2021*

### Abstract

**Purpose** - The purpose of this study was to analyze the impact of a company's competitive strategy on corporate performance in the highly competitive Chinese automotive industry.

**Design/methodology/approach** - This study collected 14 survey data from automotive companies in China which be listed more than one year. We chosen the exploratory study with deriving research assignments, and the final research results are presented as propositions to proceed with the study.

**Findings** - First, in the Chinese automobile industry, a company's competition strategy has a positive impact on corporate performance. and also the Differentiation strategy and the Low-cost strategy both have a positive impact on corporate performance. In addition, a company pursuing the Differentiation strategy that it would achieve better corporate performance than a company pursuing the Low-cost strategy. Second, it has been shown that the hybrid strategy rather than the pure strategy in the Chinese automobile industry can achieve higher corporate performance.

**Research implications or Originality** - First, the type of competitive strategy in Chinese automotive industry were identified through the original strategies presented by Porter and Murray, and the impact of the Low-cost and the Differentiation strategies on corporate performance was analyzed. Second, contributing to the study of pure and hybrid strategies that are still under discussion now. Third, it also suggested practical implications that companies in China's automotive industry should pursue cost or differentiation advantages to secure competitive advantage.

**Keywords:** Chinese Auto Industry, Competitive Strategies, Firm Performance, Hybrid Strategy, Pure Strategy

**JEL Classifications:** L1, L10, L62, O53

<sup>a</sup> First Author, E-mail: qzhimin@naver.com

<sup>b</sup> Corresponding Author, E-mail: moongoo@knu.ac.kr

© 2021 The Institute of Management and Economy Research. All rights reserved.

## I. 연구목적

국내외 학자들은 경쟁전략과 기업성과에 관한 많은 연구를 꾸준히 진행하였다. Porter (1980)는 본원적 전략이 산업 내의 다른 경쟁기업들을 능가하기 위한 접근 방식이라고 주장하고, 기업이 취할 수 있는 유효한 전략유형을 크게 차별화전략(differentiation), 저원가전략(cost leadership), 그리고 집중화전략 세 가지 본원적 전략으로 구분하고 있다. 그 후에는 Hambrick (1983b), White (1986) and Miller, Dess (1993)는 차별화 또는 저원가전략을 실행하는 기업들이 시장 점유율과 수익 측면에서 높은 성과를 얻을 수 있다고 Porter (1980)의 관점을 확인하였다. Dess and Davis (1984)는 최고경영자와의 인터뷰를 통하여 차별화와 저원가전략은 매출 성장과 총자산이익률(ROA)이 높아진다는 사실을 발견했다. 또한, 최근의 연구에도 전략유형과 기업성과 사이에 관계가 있다는 것을 제시하였다(Hoque, 2004; Leitner, Guldenberg, 2010; Banker, Mashruwala and Tripathy, 2014). 하지만 일부 학자들은 이러한 연관성을 찾을 수 없었다(McGee and Thomas, 1986/1992). 그리고 일부 상황 변수 때문에 연관성이 강하지 않다는 것을 발견했다(Davis, Schul, 1993; Zahra, 1993; Nandakumar, Ghobadian and O'Regan, 2011). 분류학적 접근방법에 의한 경쟁전략 연구들은 그동안 자본재 산업(Hambrick, 1983), 금융 산업(Hayes, Spence and Marks, 1983), 일본 공작기계 산업 (Kotha, Nair, 1995), 한국전자산업 (Kim, Lim, 1988), 한국 컴퓨터 하드웨어 산업 (이장우, 1989), 호텔 산업 (Koseoglu et al., 2013), 여행 산업 (구분기, 2007) 등 다양한 산업들을 대상으로 전략군 또는 경쟁전략 유형(Strategy Type)을 규명하였으며, 산업 내에서 기업들이 여러 본원적 경쟁전략을 사용하여 우월한 경영성과 얻을 수 있는 것을 제시하였다. 이와 같은 연구들에 의해 서비스 산업 또는 제조 산업에서 경쟁전략 유형에 대한 적절한 선택이 기업성과에 중요한 영향을 미친다는 것을 제시하였다. 하지만 Allen, Helms (2006)는 경쟁전략과 기업성과 사이의 연관성을 조사하는 전략 연구에는 여전히 격차와 모순이 존재하기에 전략 이론을 발전시키기 위해 전략과 기업성과 간의 관계에 관한 추가 연구를 진행할 필요가 있다.

또한, Porter(1980)는 저원가전략과 차별화전략이 가지는 특성이 상충적인(trade-off) 관계를 가지므로, 이를 동시에 추구하는 것은 어려우며, 경쟁우위를 달성하기 위해서는 명확하게 하나의 전략을 가질 것을 강조하고 있다. 하나의 경쟁전략을 명확하게 수행하지 못하면 기업들이 무전략(stuck in the middle)에 놓이게 된다. 반면 Murray (1988)는 실행 가능한 저원가전략에 대한 외부적인 조건은 주로 산업의 구조적 특성에서 비롯되고, 차별화전략의 조건은 주로 고객 취향과 관련이 있을 것이라 주장하였다. 이 두 가지 요인은 독립적이며, 많은 산업에 존재하기 때문에 두 가지 전략을 동시에 추구하는 것은 가능하다. 일부 연구들은 사례를 통해 원가우위와 차별화를 동시에 달성할 수 있는 상황을 제시하였다(김영배, 최영록, 1991; 이장우, 1989). 따라서 중국 자동차 기업이 선택할 수 있는 경쟁전략은 단일전략(pure strategy)과 통합전략(hybrid strategy)으로 구분될 수 있다. 동시에 Ebben, Johnson (2005) and Thonhill, White (2007)은 통합전략 보다 단일전략을 추구하는 것이 기업성과 획득에 더 유리하고 확인하였다. 반면에 Spanos, Zaralis and Lioukas (2004), Pertusa Ortega, Molina-Azorín and Claver-Cortés (2009) and Leitner, Guldenberg (2010)은 단일전략보다 혼합전략을 추구하는 것이 성과가 더 좋다는 것을 규명하였다. 동시에, Proff (2000) and Baroto, Abdullah and Wan (2012)은 사례를 통해서 통합전략을 추구하는 것이 단일전략보다 성과가 더 큰 것으로 나타났다. 선행연구에 의하면 단일전략 또는 통합전략 둘 중에 어떤 전략이 더 나은 전략인가에 대해서는 여전히 논쟁 중에 있다.

자동차 산업은 전 세계에서 규모가 크고 일상생활에 밀접한 산업이며, 소재, ICT, 기계, 전자산업의 종합산물로서 경제성장, 산업발전, 고용 창출 등 국가의 경제에 큰 영향을 미친다(Clark, Fujimoto, 1991; 최병현, 2010; 김경목, 2011; 송태복, 남수현, 2011). 중국 경제 발전의 주력 산업인 자동차 산업은 2009년부터 세계 최대의 자동차생산 및 소비국으로 거듭났다. 2020년에 자동차 생산량이 2522.5만 대, 판매량이 2531.1만 대 달하고, 2009년도부터 세계 1위를 지속적으로 유지해왔다.

최근에 4차 산업혁명에 따라 인터넷, 인공지능, 신재생에너지 등 신기술의 발전과 함께 자동차 산업은 현재 혁신의 중심에 처하고 있다. 이는 급변하는 외부환경에 직면하게 되었으며, 새로운 전기자동차 기업들의 진입으로 인해 전통적인 자동차 산업의 변혁과 성능 향상을 촉진시키고 있다. 그리고 P2P 산업을 발전하면서 야기된 문제, 중국과 미국 간의 지속적인 정치·경제적인 마찰로 인해 중국 소비자는 자동차에

대한 니즈(needs)도 변하고 있다. 또한, 현재 자동차 로컬기업이 약 25개 이고, 산업 내에 기존 경쟁자 수가 점점 많아지는 동시에, 글로벌화 하에 외국 자동차 기업들도 전문적인 관리방법과 우수한 제품으로 중국시장에 진출하고 있다. 따라서 중국 자동차 산업 환경이 동태적이고, 점점 더 치열한 경쟁에 직면하고 있다.

현재 중국 자동차 산업 대상으로 경쟁전략에 대한 연구가 별로 이루어 있지 않고 있으며, 일부 연구(Hu Xiaodong, 2019; 최병현, 2011)에서 몇 개 자동차 기업을 연구대상으로 경쟁전략에 대해 연구만 진행하였다. 따라서 본 연구의 목적은 중국 자동차 산업에서 기업의 경쟁전략이 기업성과에 미치는 영향을 확인한다. 이에 연구 문제(research questions)는 ‘중국 자동차 산업에서 기업의 경쟁전략은 성과에 어떤 영향을 미치는가?’ 즉, 기업의 차별화전략과 저원가전략이 기업성과에 어떤 영향을 미치는가? 그리고 단일전략과 통합전략이 기업성과에 어떤 영향을 미치는가이다. 경쟁전략과 기업성과 간에 관계를 규명하기 위하여 본 연구에서는 중국 자동차 산업의 자료수집이 가능한 1년 이상 상장된 기업을 표본으로 선정하였다. 선정된 기업이 14개 밖에 되지 않기 때문에 가설을 세우고 이를 검증하는 방법보다 연구 과제를 도출하여 연구결과를 명제로 제시하는 탐색적 연구 방법으로 진행하였다.

## II. 이론적 배경과 연구과제

### 1. 경쟁전략 유형과 기업성과

경쟁전략에 관한 많은 연구들은 기업의 경쟁전략을 범주화하여 이해하고 측정하기 위한 수단으로 전략 유형의 분류가 다양하게 이루어졌다(Miles, Snow, 1978; Porter, 1980; Hofer, Schendel, 1978). 이 중에서 경쟁전략의 유형화에 대한 연구는 Miles and Snow(1978) and Porter(1980)에 의해 진행된 것이 대표적이다. Miles, Snow(1978)는 경쟁전략을 조직을 둘러싼 경영환경에서 기업의 반응에 따라 공격형, 방어형, 분석형, 반응형으로 구분한다. 한편 Porter (1980)는 경쟁전략을 특정 산업에 속한 조직이 해당 경영환경 안에서 시장 영역의 선택, 자원배분 등 조직이 통제 가능한 의사결정을 중심으로 차별화전략, 저원가전략, 집중화전략 세 가지 유형으로 구분하였다. 이 중에서 Porter (1980)의 전략유형 구분은 포괄적이면서도 분류 자체에 모호성이 없고 명확하며, 실증연구를 통해 산업이나 국가 특성, 관련 변수 등에 관계없이 폭넓게 적용되고 있어 타당한 전략 분류 방법임을 입증하였다(Dess, Davis, 1984; Miler, Friesen, 1986; Miller, 1987a/1987b/1988). 본 연구는 특정한 중국 자동차 산업을 연구대상으로 진행하므로 전략유형을 구분하는 기준으로 Porter(1980)의 경쟁전략을 선택한다.

Porter(1980)는 본원적 전략은 산업 내의 다른 경쟁기업들을 능가하기 위한 접근방식이고, 기업이 취할 수 있는 유효한 전략유형을 크게 차별화전략(differentiation), 저원가전략(cost leadership), 그리고 집중화전략 세 가지 본원적 전략으로 구분하고 있다. 이때 집중화전략은 차별화전략과 원가우위전략 중 하나의 전략을 선택한다는 특성이 있어 하나의 독립된 전략으로 보기 어렵고(Gupta, Govindarajan, 1986), 한정된 시장목표에 대해서는 기업이 전략적인 대상목표가 비용우위나 차별화우위 두 가지 모두를 성취하였다는 것을 의미하기 때문에 본 연구에서는 집중화전략을 배제하였다.

차별화전략(differentiation)은 고객에게 의미 있는 방식으로 차별성을 인식시키는 제품 또는 서비스를 (허용 가능한 비용 내에서) 생산할 목적으로 기업이 취하는 일련의 통합된 행동이다(Poter, 1980). 차별화 전략은 브랜드 가치, 제품 설계, 우수한 기술, 특별한 고객서비스 등 다양한 방법을 통해 달성될 수 있다. 이는 경쟁자와 다른 방식으로 가치를 창출할 수 있는 고객을 목표로 한다(Grant, 1998). 따라서 차별화전략에서 회사는 제품, 혁신, 유연성, 대응능력 또는 이들의 조합을 강조한다(Porter, 1980; Thornhill, White, 2007). 한편 중국 자동차 산업 내에 기업들이 전부 대기업이기 때문에 여유자원, 경험곡선의 효과성, 시장 지배력 확보와 같은 경쟁우위 획득에 필요한 구조적 요소들에 대해 우위를 가지고 있다. 자동차제품의 복잡성과 자주 구매하지 않기 때문에 사후서비스를 강조한다, 이에 따라 자본 및 기술집약적인 중국 자동차 산업에서 기업들은 차별화전략을 추구할 때 기술혁신, 고품질제품, 독특한 서비스, 소비자의 욕구를 만족시키기 통해서 경쟁우위를 달성할 수 있다.

저원가전략(cost leadership)은 경쟁자의 제품 및 서비스에 비해 낮은 원가에 소비자들이 수용할 만한 특성을 담은 제품 및 서비스를 제공하는 일련의 통합된 활동을 의미한다(Poter, 1980). 저원가전략은 주로 시장에서 높은 점유율을 보유하고 있거나, 자본력이 큰 조직에서 활용할 수 있는 전략(Hambrick, 1983)으로, 규모의 경제 달성을 위한 설비를 갖추거나, 경험효과에 의한 원가 통제, 연구개발 비용의 절감, 마케팅 광고비용의 최소화, 서비스 최소화 등의 방법을 통해 실현될 수 있다(Miller, 1986; Porter, 1980). 따라서 기업은 비용, 효율성, 신뢰성, 실행 또는 이들의 조합을 강조한다(Porter, 1980; Thornhill, White, 2007). 기업이 더욱 효율적으로 운영될 수 있게 해주는 기술과 새롭게 설계된 생산 및 유통 방식인 공정혁신(process innovation)은 저원가전략을 성공적으로 수행하는 데 결정적이다. 이는 고정자산에 대한 투자를 필요로 하여 상당한 재원이 필요하다.(Allen, Helms, 2006; Grant, 1998), 중국 자동차 산업에서 대부분 대기업인 중국 자동차 기업은 상대적으로 충분한 자본을 가져 저원가전략을 추구할 때 자동차 표준화 대량 생산, 공정혁신, 학습곡성을 통한 규모의 경제와 같은 제조과정에서 비용효율성을 통해서 달성할 수 있다.

Porter (1980)는 기업들이 두 가지 방식 중 한 가지 방식으로 더 많은 경제적 가치를 창출하고 경쟁우위의 획득과 유지 가능성을 높일 수 있음을 보였다. 만약에 어느 기업이 차별화전략과 저원가전략을 동시에 추구한다면 필요한 자원과 조직 구성의 차이로 인해 기업의 경쟁전략은 'stuck in the middle strategy'라고 주장하였다. 또한, 무전략 기업군은 별다른 전략을 수립하지 않거나, 전략을 수립하였다도 명확하고 일관된 실행이 뒷받침되지 않은 경우를 말한다. 따라서 차별화된 제품을 제공하지도 못하고, 저렴한 가격도 형성하지 못하는 어중간한 형태의 기업을 무전략이라고 볼 수 있다. March(1991)는 두 경쟁전략의 동시 추구가 복잡하며 전략적 우선순위를 설정하는 것이 혼동을 일으키고 방향성을 잃게 한다고 하였다. 그리고 두 전략 간에는 상충관계가 존재하여, 내부적으로 자원 확보를 위해 과도한 경쟁이 벌어져서 전략적 공백이 생기기 쉽고 높은 성과를 거두기 어렵다고 하였다(Jones, Butler, 1988; Reitsperger et al., 1993; Porter, 1996).

또한, Hambrick (1983b), White (1986) and Miller, Dess (1993)는 차별화 또는 저원가전략을 실행하는 기업은 시장점유율과 수익 측면에서 높은 성과를 얻을 수 있으며, Porter의 연구를 논증되었다. Dess, Davis (1984)는 최고경영자와의 인터뷰를 통해 차별화와 저원가전략은 매출 성장과 ROA가 높아진다는 사실을 발견하여, 최근의 연구(Leitner, Guldenberg, 2010; Banker, Mashruwala and Tripathy, 2014)도 전략유형이 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다고 제시하였다. 한편, 경쟁전략 연구들은 그 동안 자본재산업(Hambrick, 1983), 금융 산업(Hayes, Spence and Marks, 1983), 일본 공작기계 산업(Kotha, Nair, 1995), 한국 전자산업(Kim, Lim, 1988), 한국 컴퓨터 하드웨어 산업(이장우, 1989), 호텔 산업(Koseoglu et al., 2013), 여행 산업(구본기, 2007)등 여러 다양한 산업을 대상으로 전략군 또는 경쟁전략 유형(Strategic Type)을 규명하였으며, 산업 내에서 기업들이 여러 본원적 경쟁전략을 사용하여 우월한 경영성과 얻을 수 있는 것을 제시하였다. 이와 같은 연구들에 의하여 다양한 산업에서 경쟁전략 유형에 대한 적절한 선택이 기업성과에 중요한 영향을 미친다는 사실을 제시하였다. 따라서 본 연구에서 경쟁전략은 기업성과에 미치는 영향을 규명하기 위하여 다음과 같은 연구 과제를 제시하였다.

**연구과제1:** 중국 자동차 산업에서 기업의 경쟁전략은 성과에 어떤 영향을 미치는가?

**연구과제1-1:** 중국 자동차 산업에서 기업의 저원가전략은 성과에 어떤 영향을 미치는가?

**연구과제1-2:** 중국 자동차 산업에서 기업의 차별화전략은 성과에 어떤 영향을 미치는가?

## 2. 단일전략과 통합전략

Poter (1980)는 저원가전략과 차별화전략이 가지는 특성이 상충적인(trade-off) 관계를 가지므로, 이를 동시에 추구하는 것은 어렵고, 경쟁우위를 달성하기 위해서는 명확하게 하나의 전략을 가질 것을 강조하고 있다. 하나의 경쟁전략을 명확하게 수행하지 못하면 기업들이 어중간한 상태(stuck in the middle)에 놓이게 된다. 저원가전략과 차별화전략은 서로 다른 기술과 자원을 필요로 하여, 이로 인해 서로 다른 조직과 시스템을 갖출 수밖에 없어서 두 가지 우위를 모두 달성하는 것은 불가능하다는 것으로 제시하였다.

반면 Murray (1988)는 실행 가능한 자원가전략에 대한 외부적인 조건은 주로 산업의 구조적 특성에서 비롯되고, 차별화전략의 조건은 주로 고객 취향과 관련이 있을 것이라 주장하였다. 이 두 가지 요인은 독립적이며, 많은 산업에 존재하기 때문에 두 가지 전략을 동시에 추구하는 것은 가능하다. 예를 들면, 이케아, 독일 자동차 산업, 테스코는 통합전략을 통해서 경쟁우위를 달성하여 성공을 얻었다(Baroto, Abdullah and Wan, 2012). 그리고 일부 연구들은 사례를 통해 원가우위와 차별화를 동시에 달성할 수 있는 상황을 제시하였다(김영배, 최영록, 1991; 이장우, 1989). 따라서 기업이 선택할 수 있는 경쟁전략은 단일전략(pure strategy)과 통합전략(hybrid strategy)으로 구분될 수 있다.

Ebben, Johnson (2005)은 소기업을 연구대상으로, 소기업에서 단일전략을 추구하는 것이 통합전략을 추구하는 것보다 기업성과에 더 효과적이다. Thonhill, White (2007)은 캐나다 제조업 대상으로, 일반적으로 전략순도(strategic purity)가 기업성과에 정(+)에 영향을 미친다는 것으로 제시하였다. Ebben, Johnson (2005) and Thonhill, White (2007) 통합전략보다 단일전략을 추구하는 것이 기업성과 획득에 더 유리하다는 연구는 Poter (1980)가 주장한 것과 같다.

반면에 Pertusa Ortega, Molina Azorín and Claver Cortés (2009)은 단일전략의 세 가지 위험성을 제시하였다. 첫째, 경쟁이 치열할수록 한 가지 경쟁우위에 집중하는 것은 제품의 품질, 신용, 편의, 서비스, 가격 등에서 고객이 만족할 수 있는 수준에 도달하기 쉽지 않다. 둘째, 단일전략은 통합전략과 비해 경쟁자들이 모방하기 쉽다는 단점이 있다. 통합전략은 원가우위와 차별화 우위의 요소들의 결합을 통해 실현되므로 경쟁기업들이 모방하는데 어려움이 있다. 따라서 단일전략을 추구하는 기업은 통합전략을 취하는 기업에 비해 낮은 성과를 보일 수밖에 없다는 것이다(Beal, Yasai-Ardekani, 2000). 셋째, 단일전략은 통합전략과 비교하였을 때 변화에 취약하다. 소비자의 니즈 변화, 신기술의 개발, 경쟁자들의 빠른 대응은 유연한 조직구조를 요구하는데 단일전략은 통합전략에 비해 경직된 조직을 지닐 수밖에 없다(Miler, 1992; Booth, Philp, 1998). 즉, 한 가지 전략에의 집중은 기업의 유연성과 적응력을 감소시킨다는 것이다. 통합전략을 추구하는 목적은 단일전략이 가진 위험성 때문이다(Miler, 1992).

따라서 Spanos, Zaralis and Lioukas (2004)은 그리스 제조기업의 경쟁전략을 통합전략과 단일전략, 무전략으로 구분하고 각 집단의 성과차이를 분석하였으며, 통합전략을 추구하는 것이 단일전략을 추구하는 것보다 제조기업 성과에 더 유리한 것으로 나타났다. Pertusa Ortega, Molina Azorín and Claver Cortés (2009)은 스페인의 164개 기업을 대상으로 통합전략의 실행 가능성 및 성과와의 관계를 실증연구 하였는데 통합전략을 구사한 기업이 단일전략을 추구한 기업보다 높은 수준의 기업성과를 보인다는 것을 검증할 수 있었다. Leitner, Guldenberg (2010)은 오스트리아 제조기업 대상으로 통합전략을 추구하는 제조기업은 단일전략을 추구하는 제조기업보다는 더 높은 성과를 보이는 것으로 나타났다. 또한, Proff (2000) and Baroto, Abdullah and Wan (2012)은 사례를 통해서 통합전략을 추구하는 것이 단일전략보다 단일성과를 더 큰 것으로 나타났다.

또한, 어느 기업의 성과가 높다는 것은 다른 기업과 비교하였을 때 그 기업의 환경적 특성과 전략 간의 전략적 적합성이 높아지기 때문이라고 볼 수 있다. (Hambrick, 1983; Miller, 1988/1991; Hrebiniak, Joyce, 1985). 더 큰 불확실성과 치열한 경쟁환경에서 통합전략은 단일전략보다 더 좋은 경영성과를 얻을 수 있다(Wu et al., 2007). 동시에, 임성준, 박종경(2015)은 환경의 불확실성이 높을 때 혼합전략과 다른 경쟁전략 유형간 기업성과의 차이는 더 뚜렷해지는 것으로 제시하였다. 최근에 4차 산업혁명에 따라 인터넷, 인공지능, 신재생에너지 등 신기술의 발전과 함께 자동차 산업은 현재 혁신의 중심에 있으며, 자동차 구매에 대한 고객 니즈의 변화에 따라, 중국 자동차 산업은 큰 불확실성을 처하고 있다. 소비자의 니즈 변화, 신기술의 개발, 경쟁자들의 빠른 대응은 유연한 조직구조를 요구하는데 단일전략은 통합전략에 비해 경직된 조직을 지닐 수밖에 없다(Miler, 1992; Booth, Philp, 1998). 또한, 중국 자동차 산업은 이미 일정 수준 이상 성장하였기 때문에 생산량과 품질 측면에서 중국 자동차 시장경쟁이 극도로 치열해지는 동시에, 현재 자동차 로컬 기업이 약 25개 이고, 서로 치열한 경쟁을 진행하고 있을 뿐만 아니라, 글로벌화에 따라 외국 자동차 기업들도 전문적인 관리방법과 우수한 제품으로 중국에도 진출하고 있다. 중국 자동차 산업은 점점 더 치열한 경쟁에 직면하고 있으며, 과연 한 가지 경쟁우위에 집중하는 것은 제품의 품질, 신용, 편의, 서비스, 가격 등에서 고객이 만족할 수 있는 수준에 도달할 수 있는지에 대해 다음과 같은 연구 과제를 제시하였다.

**연구과제2:** 중국 자동차 산업에서 어느 경쟁전략(단일전략, 통합전략)이 성과에 더 긍정적인 영향을 미치는가?

### III. 연구방법

#### 1. 표본 및 자료수집

##### (1) 표본 및 연구방법

본 연구는 중국 자동차 산업을 대상으로 연구를 진행하였다. 아래의 조건에 해당되는 기업은 표본에서 제외하였으며 14개 자동차 제조 기업을 연구 표본으로 선정하였다.

1) 회사 주식 이름 앞에 “ST”, “\*ST” 표시 되어 있는 기업.

중국 상하이·선진 증권거래소에서 비정상적인 재무 상황 혹은 다른 비정상적인 상황이 발생한 상장 기업에 대하여 “ST”, “\*ST” 표시를 붙여 특별 관리를 한다.

2) 상장한 지 1년 되지 않는 기업(2020년 기준).

앞에 제시한 선행연구에 의하며, 경쟁전략과 기업성과 간에 상관관계에 대한 연구가 진행되었다. 하지만, 최근에 통합전략과 단일전략이 기업성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대해서는 여전히 논쟁 중에 있다. 또한, 중국 자동차 산업이 급속도로 발전하고 있지만, 이를 대상으로 기업의 경쟁전략에 대한 연구가 거의 이루어지지 않고 있다. 따라서 경쟁이 치열한 중국 자동차 시장 환경에서 경쟁전략이 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구를 진행할 필요성이 있다. 본 연구에서는 중국 자동차 산업의 자료수집이 가능한 1년 이상 상장된 기업을 표본으로 선정하였다. 구체적으로 미국에 상장한 니오(NIO), 상하이에 상장한 베이치란구(Baic Bluepark), 광조우(Guangzhou Automobile), 이치(China FAW Group), 장링자동차(Jiangling Motors), 상하이(SAIC Motor), 창안(Chang'an Automobile), 장화이(Jianghuai Automobile), 홍콩에 상장한 동펑그룹(Dongfeng Motor), 베이징(Beijing Automotive), 지리(Geely Auto), 그리고 홍콩과 미국에 동시에 상장한 화천(Brilliance Auto), 홍콩과 신전에 동시에 상장한 비야디(BYD), 홍콩과 상하이 동시에 상장한 창청(Great Wall Motor) 총 14개 기업을 선택하였다. 선정된 기업이 14개 밖에 되지 않기 때문에 가설을 세우고 이를 검증하는 방법보다 연구 과제를 도출하여 연구결과를 명제로 제시하는 탐색적 연구 방법으로 진행하였다.

##### (2) 자료수집

본 연구는 탐색적 연구의 신뢰성과 타당성을 높이기 위하여 다양한 자료를 활용하였다. 자료의 수집은 먼저 중국 자동차 기업의 기본 자료를 각 회사 2017~2019년차보고서를 활용하였다. 회사 재무자료는 ‘CSMAR’데이터베이스(China Stock Market & Accounting Research Database)에 나온 기존 데이터를 활용하였고, 각 자동차 회사의 시가총액은 동방재부망([www.eastmoney.com](http://www.eastmoney.com))에서 2020년 4월1일에 발표된 자료를 이용하였다.

#### 2. 중국 자동차 산업 현황

중국 경제의 주력 산업인 자동차 산업은 급격한 발전을 통해 2009년부터 세계 최대의 자동차 생산 및 소비국으로 거듭났다. 2020년도에 자동차 생산량이 2522.5만 대, 판매량이 2531.1만 대를 기록했으며, 2009년도부터 세계 1위 자리를 계속 유지해왔다. 중국 자동차 기업 현황을 보면 2020년도 기준 총 25개의 중국 자동차 기업이 있다. 그 중에서 전기차 기업이 6개, 전통 자동차 기업이 19개, 상장되지 않는 기업인 나차(NETA), 치루이(Chery), 관쯔(Qoros), 위이마(WM Motor)가 있다. 또한, 중국통계국에 의해 발표된 ‘대·중·소기업 분류 통계 (2017)’를 참고하면 연간 총 매출액 4억 위안 이상, 기업의 직원 수는

1,000명 넘어가는 기업들을 대기업이라고 분류한다. 다음 <Table 1> 중국 자동차 기업 현황을 보면, 25개 중국 자동차 기업의 직원 수가 모두 1,000명 이상, 연간 매출액 4억 위안 이상의 대기업 조건을 만족한다.

또한, 중국 자동차 산업에서 기존 경쟁자 간의 경쟁도 아주 치열하다. 현재 중국 로컬 자동차 기업이 약 25개 이고, 산업 내에 경쟁자 수가 많아 서로 치열한 경쟁을 하고 있다. 글로벌화에 따라 많은 외국 자동차 기업도 전문적인 관리방법과 우수한 제품으로 중국 자동차 시장에 진출하고 있다. <Fig. 1> 2019~2020년 국가별 중국 시장 점유율을 확인해보면, 외제차의 시장점유율이 전체 중국 자동차 시장의 60% 이상을 차지했으며, 중국 자동차시장을 둘러싼 국내의 기업들은 경쟁이 점점 치열해지고 있다.

**Table 1.** 중국 자동차 기업 현황

구분	기업수 (개)	기업	직원 수(명)	2019매출액(억 위안)
전기차 기업	6	니오(NIO)	7,442	78.25
		베이치란구(Baic Bluepark)	5,711	235.89
		샤오핑(Xpeng)	3,676	23.2
		니오토(Li Auto)	2,628	2.84
		나자(NETA)	1,800	10.55
		위이마(WM Motor)	3,000	52.63
전통 자동차 기업	19	둥펑그룹(Dongfeng Motor)	136,549	1010.87
		화천(Brilliance Auto)	5,610	1811.3
		베이징(Beijing Automotive)	127,163	1746.33
		지리(Geely Auto)	124,846	974.01
		비야디(BYD)	229,154	1277.39
		광조우(Guangzhou Automobile)	93,854	597.04
		창청(Great Wall Motor)	59,756	962.11
		이치(China FAW Group)	6,891	276.64
		장링자동차(Jiangling Motors)	14,788	291.74
		상하이(SAIC Motor)	216,360	8433.24
		창안(Chang'an Automobile)	36,764	705.95
		장화이(Jianghuai Automobile)	30,467	473.62
		쑹타이(Zotyei)	8,098	29.86
		리판(Lifan)	7,185	74.5
		이치샤리(FAW Xiali)	2,293	4.29
		하이마(Haima)	3,655	42.66
		포톤(Foton)	22,767	469.66
		치루이(Chery)	13,000	1000
		관쯔(Qoros)	1,285	15.72

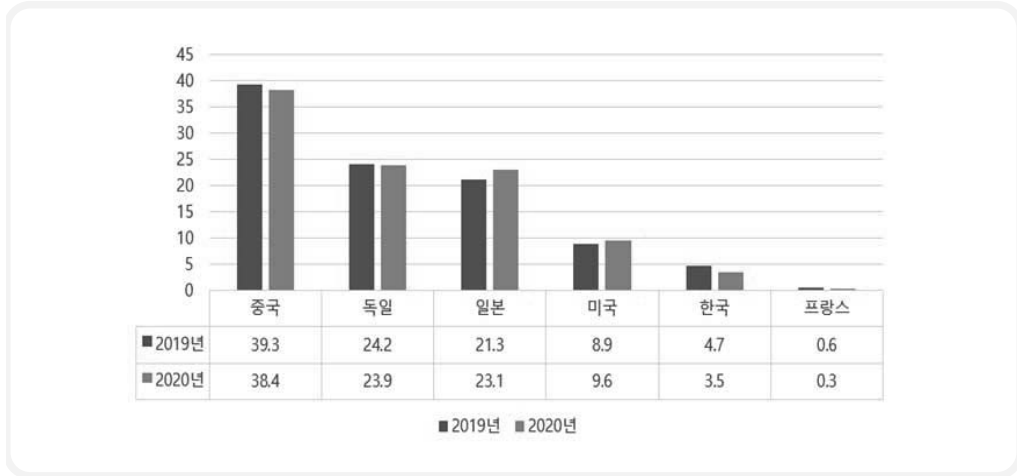
Notes: 위이마(WM Motor) 2019년 매출액은 지난 3분기 데이터로 수집함.

Source: 각 회사의 2019년 재무보고서 및 기업연차보고서에 따라 정리됨.

즉, 국내의 많은 자동차 기업들은 중국 자동차 시장의 점유율을 높이기 위해 치열하게 경쟁하고 있다. 또 다른 한편, 자동차 산업에서 소비자의 니즈 변화, 신기술의 발전에 따라 시장이 불확실성도 점점 커지고 있다. 4차 산업혁명의 일환으로 기술발전과 빅 데이터(big data) 및 인공지능 산업의 발전에 따라 중국 자동차 산업은 변화와 혁신을 맞이하고 있다. P2P 산업에서의 문제와 중국과 미국 간의 지속적인 정치·경제적인 마찰에 의해 중소기업 및 실무자의 소득에게도 영향을 주었다. 중국자동차공업협회(China Association of Automobile Manufacturers)에 발표된 ‘2019년 중국 자동차 산업 경제 운행 상황 보고서’에 따르면 중국 국민 1인당 가처분 소득의 전년 대비 증가율을 살펴보면 전체 성장률은 크게 변하지 않았지만 저소득층과 중소득층의 소득 수준은 실제로 감소하고 있으며, 중산층의 자동차 구매 욕구도 줄어들고 있다. 반면에 이런 경제 상황 속에서도 고소득층에 미치는 영향이 거의 미미하므로 고급 자동차 소비에는 큰 영향을 끼치지 않고 지속적으로 증가하고 있다. 2019년 중국 자동차 판매상황에 보면, 배기량

2.5L 이상의 고급차를 총 판매량이 13.1만 대를 기록했으며 전년보다 51.9%를 증가하였다. 중국 소비자는 소득의 변화에 따라 자동차 구매에 대한 니즈가 변하고 있다.

Fig. 1. 2019-2020년 국가별 중국 자동차 시장점유율



Source: 중국자동차공업협회(China Association of Automobile Manufacturers) 발표된 '2020년 국가별 자동차 판매 상황 보고서'

### 3. 변수의 측정

#### (1) 기업성과

본 연구에서는 기업성과를 회계자료를 참고하여 수익성과 성장성, 그리고 시장가치 세 가지 측면에서 분석하였다. 수익성, 성장성, 시장가치를 나타내는 지표로는 여러 가지가 있을 수 있으나, 수익성의 지표로서는 회계수익률 중 빈번하게 활용되고 있으며 특정 기업이 자산을 얼마나 효율적으로 운용했는지를 보여주는 지표인 총자산이익률(ROA)을 활용하였다. 그리고 기업에 투자된 자본을 사용하여 창출된 이익 수준을 나타내는 변수로 투자자 입장에서는 시중금리와 비교하는 투자지표로 활용되는 자기자본이익률(ROE)을 선택하였다. 성장성은 기업의 성장성을 판단하는 대표적 지표인 매출액 증가율 (net sales growth rate)에 의해 측정하였다. 또한, 회사의 시장가치는 회사의 사업 규모와 발전 상태를 나타내며 회사가 현재 가지고 있는 실력과 미래 개발 잠재력도 나타낸다. 시장가치에 대한 측정은 기업의 시가총액 지표를 토대로 측정하였다. 따라서 기업성과의 측정 변수는 다음 (Table 2)와 같다.

Table 2. 기업성과 변수의 측정

변수	측정 지표	
기업성과	수익성	총자산이익률(ROA) 자기자본이익률(ROE)
	성장성	매출액 증가율(net sales growth rate)
	시장가치	시가총액



(2) 경쟁전략

Poter(1980)에 따라 제시된 차별화전략과 저원가전략으로 개념화하여 구분하였다. 경쟁전략의 선택은 기업의 자원배분에 대한 결정을 나타내며 이는 재무적 지표의 수치에 영향을 미친다. 따라서 재무적 지표를 활용하면 기업의 경쟁전략을 추측할 수 있다(Banker, Mashruwala and Tripathy, 2014). 대부분 선행연구에서는 설문조사를 통해 수집된 지각 측정값을 사용을 통해서 경쟁전략을 측정하였지만, 본 연구는 기업의 추구된 경쟁전략을 측정하기 위해 재무적인 데이터를 통해서 진행하였다. 이에 따라 전략연구(Reger, Huff, 1993; David et al., 2002)에 감지로 인해 오류 문제도 해결할 수 있다. Balsam, Fernando and Tripathy (2011), Asdemir, Fernando and Tripathy (2013), Banker, Mashruwala and Tripathy (2014) and Bryan, Fernando and Tripathy (2013)은 차별화전략을 추구하는 기업의 재무 비율 변수와 저원가전략을 추구하는 기업의 재무 비율 변수 6가지를 활용하여 경쟁전략 변수에 대해 측정하였다. 따라서 경쟁전략 측정지표 변수 6가지는 <Table 3>에 요약되어 있다.

**Table 3.** 경쟁전략 변수의 측정

경쟁전략	측정
저원가전략	SALE/CAPEX (매출액/자본적 지출)
	SALE/P&E (매출액/유형고정자산)
	EMPL/ASSETS(직원 수/총자산)
차별화전략	SG&A/SALE (판매관리비용/매출액)
	R&D/SALE (연구개발비용/매출액)
	SALE/COGS (매출액/매출원가)

- 1) SALE/CAPEX: 자산, 플랜트 및 장비에 대한 자본적 지출 대비 매출액의 비율이다. 판매/자본적 지출 비율이 높을수록 자산을 더 효율적으로 사용했음을 나타낸다(Berman et al., 1999; Hambrick, 1983; Hambrick, MacMillan and Day, 1982; Kotha, Nair, 1995; David et al., 2002).
- 2) SALES/P&E(Plant and Equipment): 유형고정자산 대비 판매액의 비율이다. SALES/P&E 비율이 높을수록 자산을 더 효율적으로 사용했음을 나타낸다(Hambrick, 1983; Hambrick, MacMillan and Day, 1982; Mille, Dess, 1993; David et al., 2002).
- 3) EMPL/ASSETS: 총자산 대비 직원 수의 비율, 이 비율에서 직원 수는 매출을 아닌, 회사 규모 산출물(output)로 사용된다. 일정이상의 규모를 달성하기 위해 사용되는 총자산은 생산 프로세스의 투입물(input)로 간주된다. 이에 따라 측정 비율은 산출물 대 투입물의 비율, 즉 기업의 생산성을 측정하는 것이다.
- 4) SG&A/SALE: 매출액 대비 판매, 일반 및 관리 비용의 비율은 회사가 마케팅 활동에 대한 투자를 반영하였다. 차별화전략을 추구하는 기업은 경쟁사와 차별화하기 위해 마케팅 활동에 공격적으로 투자한다. (Berman et al., 1999; David et al., 2002; Hambrick, MacMillan and Day, 1982; Miller, Dess, 1993; Thomas, Litschert and Ramaswamy, 1991).
- 5) R&D/SALE: 매출액 대비 연구개발 비용의 비율이다. 차별화 요소의 핵심 성공 요인은 고품질의 혁신적인 제품과 서비스를 제공하는 것이다. 그러한 회사는 연구 및 제품 디자인에 더 많은 지출할 것이다(Hambrick, 1983; David et al., 2002; Ittner, Larcker and Rajan, 1997; Prescott, 1986; Thomas, Litschert and Ramaswamy, 1991).
- 6) SALE/COGS: 매출원가 대비 매출의 비율이다. 차별화전략을 선택한 기업의 성공 여부는 더 높은 가격을 요구할 수 있는 능력으로 판단한다(Kotha, Nair, 1995). 이에 따라 더 높은 수준의 SALE/COGS 비율이 차별화전략과 연관되어 있다(Balsam et al., 2011).

경쟁전략은 장기적인 관점에서 수립되기 때문에 위에 제시한 여섯 가지 재무지표는 선행연구와 마찬가지로 과거 3년간 데이터의 평균값으로 측정되었다. 예를 들면, 2020년의 판매관리비비율은 2017년부터 2019년까지 3개년도 측정치의 평균값이다. 매출액/유형고정자산, 매출액/자본적 지출, 직원 수/총자산 비율은 기업이 자본 투자에 대한 효율성을 측정하는 척도이다(David et al., 2002). 더 높은 수준의 매출액/유형고정자산, 매출액/자본적 지출, 직원 수/총자산 비율이 기업은 원가우위를 추구한다고 제시하였다(Hambrick, 1983; Berman et al., 1999; David et al., 2002; Kotha, Nair, 1995; Nair, Filer, 2003). 유사하게 더 높은 수준의 판매관리비용/매출액, 연구개발비용/매출액 및 매출액/매출원가는 차별화우위를 추구하는 것을 규명하였다(Balsam et al., 2011).

또한, 본 연구에서는 표본 기업의 원가우위와 차별화우위를 추구하는 정도에 따라 네 가지 경쟁전략 유형으로 구분하였다. 이러한 전략의 유형 구분 기준은 다음 <Table 4>과 같다. 원가우위와 차별화우위의 동시에 추구하는 정도가 모두 높은 기업은 통합전략을 추구하고 있다는 것을 확인할 수 있다, 차별화우위 추구하는 정도 낮고 원가우위를 추구하는 정도가 높은 기업은 저원가전략을 선택한다, 반면에 원가우위 추구하는 정도 낮고 차별화우위를 추구하는 정도만 높은 기업은 차별화전략을 추구하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 차별화우위와 원가우위 추구하는 정도가 모두 낮은 상태를 ‘Stuck-in-the-middle’ 무전략(어중간한 상태)으로 구분하였다(박종경, 임성준, 2014).

**Table 4.** 전략 유형 구분 기준

번호	경쟁전략 요소의 정도		전략의 유형
	저원가	차별화	
1	고	고	통합전략
2	고	저	저원가전략
3	저	고	차별화전략
4	저	저	무전략

## IV. 연구결과

### 1. 경쟁전략 유형의 도출

연구결과를 확인하기 위해 먼저 중국 자동차 기업들이 어떤 경쟁전략을 추구하고 있는 확인하여야 한다. 이에 따라 본 연구는 중국 자동차 기업의 각 지표들의 평균치를 계산하여 연구를 진행하였다. 2017~2019년 매출액/유형고정자산, 매출액/자본적 지출 및 직원 수/총자산 3년간의 평균 비율을 계산하여 각 기업의 원가우위 추구하는 정도를 분석하였다. 판매관리비용/매출액, 연구개발비용/매출액 및 매출액/매출원가 평균 비율을 계산하여 각 기업의 차별화우위 추구하는 정도를 분석하였다. 하지만 측정치의 단위들은 서로 다 다르기 때문에 각 측정치에 대해 표준화(standardization)를 실시하였다. 이를 통해 각 단위를 통일하여 비교 분석을 할 수 있게 되었다. 표준화된 변수 값은 0을 기준으로, 0보다 크면 기업의 원가우위 혹은 차별화우위를 추구하는 정도가 평균 수준보다 높음을 의미하고, 0보다 작으면 평균 수준보다 낮음을 의미한다.

데이터 수집 및 정리하여 각 회사의 저원가전략과 차별화전략의 표준화 수치와 회사 순위를 <Table5>, <Table6>에 나타내었다. 중국 자동차 산업에서 차별화전략 요소 값이 0이상이며 차별화전략과 관련이 높은 기업은 니오(NIO), 화천(Brilliance Auto), 베이징(Beijing Automotive), 지리(Geely Auto), 비야디(BYD), 동펑그룹(Dongfeng Motor Group) 6개가 있다. 저원가전략 요소 값이 0이상에 있는 기업은 상하이 ( SAIC Motor), 장화이(Jianghuai Automobile Group), 지리(Geely Auto), 이치(China FAW Group), 동펑그룹(Dongfeng Motor Group), 장링자동차(Jiangling Motors), 광조우(Guangzhou Automobile Group), 비야디(BYD) 8개가 있다.

**Table 5.** 중국 자동차 기업 차별화전략 순위

중국 자동차 기업	차별화	순위
니오(NIO)	5.917574	1
화천(Brilliance Auto)	1.645851	2
베이징(Beijing Automotive)	0.898566	3
지리(Geely Auto)	0.268361	4
비야디(BYD)	0.265045	5
둥펑그룹(Dongfeng Motor Group)	0.192523	6
광조우(Guangzhou Automobile Group)	-0.88116	7
창청(Great Wall Motor)	-0.94728	8
이치(China FAW Group)	-1.04895	9
장링자동차(Jiangling Motors)	-1.06827	10
상하이 (SAIC Motor)	-1.17202	11
베이치란구(Baic Bluepark New Energy)	-1.17832	12
창안(Chang'an Automobile Group)	-1.24465	13
장화이(Jianghuai Automobile Group)	-1.4189	14

**Table 6.** 중국 자동차 기업 저원가전략 순위

중국 자동차 기업	저원가	순위
상하이 (SAIC Motor)	2.741939	1
장화이(Jianghuai Automobile Group)	2.324965	2
지리(Geely Auto)	2.098753	3
이치(China FAW Group)	1.752638	4
둥펑그룹(Dongfeng Motor Group)	1.643559	5
장링자동차(Jiangling Motors)	0.38922	6
광조우(Guangzhou Automobile Group)	0.378929	7
비야디(BYD)	0.226248	8
창청(Great Wall Motor)	-0.69472	9
창안(Chang'an Automobile Group)	-1.52901	10
화천(Brilliance Auto)	-2.01093	11
니오(NIO)	-2.40015	12
베이징(Beijing Automotive)	-2.41539	13
베이치란구(Baic Bluepark New Energy)	-2.50605	14

위에 정리된 중국 자동차 기업의 저원가전략과 차별화전략의 정도에 따라 중국 자동차 제조기업의 경쟁전략 유형 구분은 다음 <Table 7>과 같다. 14개 상장된 중국 자동차 제조기업 중에 저원가전략과 차별화전략의 수치가 동시에 높은 기업은 지리, 비야디 및 둥펑그룹이 있다. 이들은 저원가전략과 차별화전략을 동시에 추구하는 통합전략을 선택하고 있다. 저원가전략의 수치가 낮고 차별화전략의 수치가 높은 기업은 니오, 베이징자동차, 화천그룹이 있다. 이그룹은 차별화전략을 추구하고 있는 것으로 나타났다. 차별화전략 수치가 낮고 저원가전략 수치가 높은 상하이자동차, 광조우자동차, 이치, 장링, 장화이자동차는 저원가전략을 선택하는 것으로 나타났다. 반면에 저원가전략과 차별화전략 수치가 모두 낮은 베이치란구, 창청자동차, 창안자동차 기업은 어중간한 상태(무전략)에 있는 것을 알 수 있다.

**Table 7.** 중국 자동차 기업의 경쟁전략 유형

기업	순위		경쟁전략 요소의 정도		전략의 유형
	저원가	차별화	저원가	차별화	
니오(NIO)	12	1			
화천(Brilliance Auto)	11	2	저	고	차별화전략
베이징(Beijing Automotive)	13	3			
상하이 (SAIC Motor)	1	11			
장화이(Jianghuai Automobile Group)	2	14			
이치(China FAW Group)	4	9	고	저	저원가전략
장링자동차(Jiangling Motors)	6	10			
광조우(Guangzhou Automobile)	7	7			
지리(Geely Auto)	3	4			
비야디(BYD)	8	5	고	고	통합전략
둥펑그룹(Dongfeng Motor Group)	5	6			
베이치란구(Baic Bluepark)	14	12			
창안(Chang'an Automobile Group)	10	13	저	저	무전략
창청(Great Wall Motor)	9	8			

## 2. 경쟁전략과 기업성과

중국 자동차 산업에서 기업의 경쟁전략 유형을 도출한 다음에, 2017년~2019년 각 기업의 총자산이익률(ROA), 자기자본이익률(ROE), 매출액 증가율, 사가총액을 수집·정리하였다. 따라서 정리된 3년간 평균 성과를 다음(Table 8)에 정리하였다.

**Table 8.** 중국 자동차 기업의 경쟁전략 및 경영성과

경쟁전략	기업	ROA	순위	ROE	순위	매출액 증가율	순위	사가총 액	순위
	니오(NIO)	-51.770	14	-227.80	14	0.1173	1	4083.10	2
차별화전략	화천(Brilliance Auto)	5.340	5	18.91	3	0.0215	3	368.30	10
	베이징(Beijing Automotive)	3.507	6	19.67	2	0.0189	4	211.60	13
저원가전략	상하이 (SAIC Motor)	5.553	4	15.25	4	0.0041	9	2349.54	4
	장화이(Jianghuai Automobile Group)	-0.745	13	-2.37	13	-0.0055	12	159.40	14
	이치(China FAW Group)	0.984	10	0.79	11	0.0139	5	501.30	9
	장링자동차(Jiangling Motors)	1.256	9	2.78	10	0.0056	8	233.59	12
통합전략	광조우(Guangzhou Automobile)	9.729	2	12.34	5	0.0107	6	1066.15	6
	지리(Geely Auto)	11.137	1	23.44	1	0.0314	2	1702.59	5
	비야디(BYD)	1.864	7	5.78	7	0.0101	7	4994.98	1
무전략	둥펑그룹(Dongfeng Motor Group)	5.622	3	10.70	6	-0.0090	13	613.50	8
	베이치란구(Baic Bluepark)	0.008	12	0.02	12	-0.0328	14	336.44	11
	창안(Chang'an Automobile Group)	1.777	8	3.84	9	-0.0052	11	806.70	7
	창청(Great Wall Motor)	0.745	11	5.15	8	-0.0012	10	3028.06	3
	자동차 산업 평균성과	2.970	NA	7.74	NA	0.0079	NA	1461.09	NA

〈Table 8〉 중국 자동차 기업의 경쟁전략 및 경영성과를 참고하면, 저원가전략을 추구하고 있는 상하이(SAIC Motor), 광조우(Guangzhou Automobile), 이치(China FAW Group), 장링자동차(Jiangling Motors), 광조우(Guangzhou Automobile) 기업들의 경영성과가 전체 평균적으로 봤을 때 좋은 것을

아니지만 일부 기업에서는 긍정적인 성과를 나타내고 있다. 특히, 이치자동차는 기업의 매출액 증가율이 평균치 이상 수준이고, 상하이자동차, 광조우자동차는 기업의 시장가치, 수익성 및 성장성 기업성과가 거의 다 평균치 이상 수준에 도달하였다. 저원가전략을 추구하는 기업은 긍정적인 기업성과도 얻을 수 있다는 것으로 나타났다. 이에 따라 중국 자동차 산업에서 기업의 저원가전략은 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 명제1-1를 도출하였다. 차별화전략을 추구하고 있는 니오(NIO), 베이징(Beijing Automotive), 화천(Brilliance Auto)의 매출액 증가율이 평균치보다 더 높으며, 자동차 산업에서 1~4위에 차지하였다. 동시에 베이징자동차와 화천자동차는 높은 수익성 성과를 얻고 있다. 따라서 중국 자동차 산업에서 차별화 전략이 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 명제1-2를 도출하였다. 또한, 무전략 기업인 베이치란구(Baic Bluepark), 창안자동차(Chang'an), 창청자동차(Great Wall Motor)는 수익성, 성장 성과 시장가치 세 가지 측면에 기업성과는 자동차 산업 평균성과보다 더 낮기 때문에 기업의 무전략보다 경쟁전략을 추구함으로써 더 높은 긍정적인 성과를 얻을 수 있는 확인할 수 있다. 동시에 기업은 저원가전략이든 차별화전략이든 다 좋은 기업성과를 얻을 수 있는 가능성이 있기에 중국 자동차 산업에서 기업의 경쟁전략은 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다는 명제1을 도출하여 다음과 같다.

- 명제1:** 중국 자동차 산업에서 기업의 경쟁전략은 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다.
- 명제1-1:** 중국 자동차 산업에서 기업의 저원가전략은 성과에 긍정적인 영향을 미친다.
- 명제1-2:** 중국 자동차 산업에서 기업의 차별화전략은 성과에 긍정적인 영향을 미친다.

또한, <Table 7> 중국 자동차 기업의 경쟁전략 유형에 따르면, 분석 대상 기업 중에서 저원가전략 수치가 높은 상하이(SAIC Motor), 장화이(Jianghuai), 이치(China FAW Group)와 차별화전략을 추구하는 기업들과 비교분석하였다. <Table 8>에 따르면 저원가전략을 추구하는 기업은 차별화전략을 추구하는 기업보다 상대적으로 ROA, ROE, 매출액 증가율과 시가총액이 낮은 것으로 나타났다. 따라서 중국 자동차 산업에서 저원가전략보다 차별화전략을 추구하는 것이 더 높은 기업성과를 얻는다는 결과를 추가적으로 도출하였다.

<Table 8>에서 제시한 각 기업의 성과 데이터를 바탕으로 전략유형별 차별화전략, 저원가전략 및 통합전략에 따라 기업성과의 평균치를 계산하였으며, 얻은 결과는 다음 <Table 9>과 같다. 한편에, 통합전략 추구하는 기업들의 수익성(ROA, ROE) 성과와 시장가치는 산업 평균수준을 넘어, 단일전략보다 훨씬 더 높은 것으로 나타났다. 그리고 통합전략을 추구하는 기업의 성장성지표인 매출액 증가율도 산업 평균수준 이상 유지되었으며 단일 저원가전략을 추구하는 기업보다 더 높은 것으로 나타났다. 다른 한편, 단일 차별화전략을 추구하는 기업의 수익성 기업성과의 평균치는 산업 평균수준 이하이고, 단일 저원가전략을 추구하는 기업들의 성장성, 시장가치 기업성과의 평균치는 산업 평균치보다 낮다. 이에 따라 단일전략보다 통합전략을 추구하는 기업이 더 큰 긍정적인 기업성과를 얻을 것으로 나타났으며, 명제2를 도출하였다.

- 명제2:** 중국 자동차 산업에서, 단일전략보다 통합전략을 추구하는 것은 더 높은 기업성과를 얻는다.

**Table 9.** 중국 자동차 기업 전략유형별 평균 기업성과

전략유형별 평균	ROA	ROE	매출액 증가율	시가총액
차별화전략 평균	-14.308	-63.075	0.0526	1544.33
저원가전략 평균	3.712	6.06	0.0062	862.00
통합전략 평균	6.208	13.308	0.0108	2437.02
자동차 산업 평균	2.970	7.739	0.0079	1461.09

또한, 위의 자료를 바탕으로 명제를 도출할 뿐 만 아니라, 분석을 통하여 추가적인 연구결과를 얻었다. 먼저 앞에 제시한 바와 같이 중국 자동차 산업에서 저원가전략보다 차별화전략을 추구하는 것이 더 높은

기업성과를 얻는다는 것을 알 수 있다. 둘째는 <Table 8>에 따르면, 차별화전략을 추구하는 모든 기업들의 매출액 증가율은 산업 평균 이상 수준이며, 산업에서 1~4위에 차지하였다. 따라서 차별화전략을 추구하는 기업은 높은 성장성 기업성과를 얻을 수 있다. 마지막으로 <Table 9>를 참고하면 통합전략을 추구하는 기업은 다른 경쟁전략을 추구하는 기업들에 비해 높은 수익성 기업성과와 시장가치를 얻을 수 있다는 것을 알 수 있다.

## V. 토의 및 결론

예전부터 경쟁전략과 기업성과 간의 상관관계에 대한 연구가 활발히 진행되었으며, 최근에 단일전략과 통합전략 둘 중에 어떤 전략이 기업성과에 더 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지에 대해서는 여전히 논쟁 중에 있다. 또한, 중국 자동차 산업은 급속히 발전하고 있지만, 이를 대상으로 기업의 경쟁전략에 대한 연구가 거의 이루어지지 않았다. 경쟁이 치열한 중국 자동차 시장 환경에서 경쟁전략은 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구할 필요성이 있다. 따라서 본 연구는 중국 자동차 산업에서 기업의 경쟁전략 유형을 단일 차별화전략, 단일 저원가전략, 통합전략, 무전략으로 구분하였으며, 각 경쟁전략이 기업성과에 어떠한 영향을 미치는 지 분석하였다. 본 연구에서는 중국 자동차 산업의 자료수집이 가능한 1년 이상 상장된 기업을 표본으로 선정하였다. 선정된 기업이 14개 밖에 되지 않기 때문에 가설을 세우고 이를 검증하는 방법보다 연구 과제를 도출하여 연구결과를 명제로 제시하는 탐색적 연구 방법으로 진행하였다.

분석결과는 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 중국 자동차 산업에서 기업의 경쟁전략은 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다. 그 중에 차별화전략과 저원가전략이 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 추가적으로, 차별화전략을 추구하는 기업은 저원가전략을 추구하는 기업보다 더 좋은 기업성과를 얻을 수 있을 확인하였다.

둘째, 중국 자동차 산업에서 단일전략보다 통합전략을 추구하는 것이 더 높은 기업성과를 얻을 수 있는 것으로 나타났다. 또한, 차별화전략은 주로 성장성(매출액 증가율) 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것이고, 통합전략은 주로 수익성(ROA, ROE), 시장가치 두 가지 측면의 기업성과에 긍정적인 영향을 미친 것을 알 수 있다.

본 연구는 경쟁이 치열한 중국 자동차 시장 환경에서 경쟁전략이 기업성과에 미치는 영향을 구체적으로 분석하였으며, 이에 네 가지 시사점을 제공한다. 첫째, 본 연구는 중국 자동차 산업 내에 기업들 간의 경쟁전략 유형을 Porter (1980) and Murray (1988)에 의해 제시된 본원적 전략을 통해 분석하였고, 저원가전략과 차별화전략이 기업성과에 미치는 영향을 규명하였다. 특히 본 연구는 무전략 기업과 비교를 통해서 경쟁전략을 활용하는 기업들이 더 높은 기업성과를 얻을 수 있는 것을 분석하였다. 따라서 중국 자동차 산업 내에 기업들이 경쟁우위 창출하기 위해서는 경쟁전략을 통해서 경쟁할 수 있으며, 경쟁전략의 필요성과 중요성을 도출하였다는 점에서 의미가 있다.

둘째, Porter (1980)는 저원가전략과 차별화전략이 가지는 특성이 상충적인(trade-off) 관계를 가지므로, 이를 동시에 추구하는 것은 어렵고, 경쟁우위를 달성하기 위해서는 명확하게 하나의 전략을 가질 것을 강조하고 있다. 하나의 경쟁전략을 명확하게 수행하지 못하면 기업들이 어중간한 상태(stuck in the middle)에 놓이게 된다. 반면 Murray (1988)는 실행가능한 저원가전략에 대한 외부적인 조건은 주로 산업의 구조적 특성에서 비롯되고, 차별화전략의 조건은 주로 고객 취향과 관련이 있을 것이라 주장하였다. 이 두 가지 요인은 독립적이며, 많은 산업에 존재하기 때문에 두 가지 전략을 동시에 추구하는 것이 가능하다고 주장한다. 본 연구는 중국 자동차 산업 내에 기업들을 대상으로 단일전략, 통합전략이 기업성과에 미치는 영향을 분석하였으며, 자동차 산업에서는 통합전략을 추구하는 것이 가능하여, 더 높은 기업성과를 얻을 수 있는 것을 제시하였다. 따라서 본 연구는 단일전략과 통합전략이 기업성과에 미치는 영향을 비교와 분석을 하여, 현재까지 아직 논쟁 중에 있는 단일전략과 통합전략에 대한 연구에 기여한다.

셋째, 기업성과 변수를 수익성, 성장성 및 시장가치 지표로 구분해서 측정하였으며, 경쟁전략이 기업성

과에 미치는 영향을 분석할 때 더 많은 의미를 전달할 수 있다. 본 연구는 중국 자동차 산업에서 기업의 경쟁전략 유형을 단일 차별화전략, 단일 저원가전략, 통합전략, 무전략기업으로 구분하여, 이 중에서 어떤 전략을 더 유효한지를 분석할 뿐 만 아니라, 다양한 기업성과 지표를 이용해서 구체적으로 경쟁전략이 기업성과의 어떤 측면에 영향을 미치는지 규명하였다.

넷째, 중국 자동차 산업 내에 기업들은 경쟁우위를 확보하기 위해서는 원가우위와 차별화우위를 추구하여야 할 것이라는 실무적인 시사점도 제시하였다. 특히 차별화우위와 원가우위를 같이 추구하는 통합전략을 선택하는 것이 단일전략을 추구하는 것보다 더 효과적이므로 통합전략을 추구해야 한다. 차별화우위를 확보하는 것이 경쟁우위에 비해 더 효과적이므로 원가우위에 초점을 맞추기보다는 차별화우위를 추구하면 더 나은 기업성과를 얻을 수 있을 것이다. 또한, 기업은 구체적인 어떤 측면에 성과를 더 추구하려고 할 때 경쟁전략의 선택에 대한 실무적인 시사점도 제공하였다.

끝으로, 본 연구는 위의 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계가 있다. 첫째, 본 연구에서는 선정된 표본 기업 니오(NIO)는 2017년에 자동차 판매를 시작하기 때문에 수집 가능한 데이터는 2017년부터이다. 따라서 자동차 기업들의 경쟁전략과 기업성과에 대한 측정은 2017~2019년 3년간의 데이터에 의존하였다. 측정기간이 충분하지 않아서 측정결과에 대한 신뢰성 등 문제가 발생할 수 있다. 둘째, 대부분 연구(Balsam, Fernando and Tripathy, 2011; Asdemir, Fernando and Tripathy, 2013; Bryan, Fernando and Tripathy, 2013)에서 경쟁전략 변수에 대한 측정은 재무적 지표를 사용하였기 때문에 향후 연구에서는 설문조사 혹은 인터뷰 진행 방식을 추가해서 기업의 경쟁전략 선택을 확인할 필요성도 있다. 셋째, 본 연구는 중국 자동차 산업을 대상으로 최종적으로 14개의 기업을 선정하여 표본수가 충분하지 않기 때문에 본 연구에서는 연구 과제를 도출하고 중국 자동차 산업의 평균값을 비교하여 연구결과를 명제로 제시하는 탐색적 연구를 진행하였다. 그러므로 연구결과와 해석에 있어서도 주의가 요구되고, 향후 연구에서는 다양한 통계분석 방법을 사용하여 해당 결과를 보완할 필요가 있다. 마지막으로, 본 연구에서는 중국에 진출한 해외기업들은 대상에서 제외하고 전통차 혹은 전기차를 생산하는 중국 로컬기업을 연구대상으로 연구를 진행하였다. 따라서 향후연구에서는 중국내 해외기업들을 포함한 전체 경쟁기업들의 경쟁전략을 분석할 필요성이 있다. 또한, 전기차와 전통차 간의 전략차이가 있는지, 성과에도 차별적 효과가 있을 수 있는지 등에 대한 논의가 필요하다.

## References

- 구분기 (2007), “여행사 경쟁우위전략이 경영성과에 미치는 영향 연구”, *관광학연구*, 31(4), 93-114.
- 김경목 (2011), “한국과 일본 자동차 업체의 혁신 성과 공유 방식에 대한 비교 연구”, *저식경영연구*, 12(4), 17-40.
- 김영배, 최영록 (1991), “한국중소기업의 전략유형; 특성 및 성과”, *중소기업연구*, 14(1), 3-37.
- 광조우자동차그룹 (2017/2018/2019), *기업연차보고서*. Available from [https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2\\_AN202003311377293860\\_1.pdf](https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN202003311377293860_1.pdf)
- 동방재부망(2020), [www.eastmoney.com](http://www.eastmoney.com) (accessed April 1st, 2020)
- 동평자동차그룹 (2017/2018/2019), *기업연차보고서*. Available from [https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2\\_AN202004281378923463\\_1.pdf](https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN202004281378923463_1.pdf)
- 비야디자동차 (2017/2018/2019), *기업연차보고서*. Available from [https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2\\_AN202103291478149213\\_1.pdf?1617054811000.pdf](https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN202103291478149213_1.pdf?1617054811000.pdf)
- 베이징자동차 (2017/2018/2019), *기업연차보고서*. Available from [https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2\\_AN202004201378261726\\_1.pdf](https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN202004201378261726_1.pdf)
- 베이치란구자동차 (2017/2018/2019), *기업연차보고서*. Available from [https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2\\_AN202004201378283575\\_1.pdf](https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN202004201378283575_1.pdf)
- 상하이자동차그룹 (2017/2018/2019), *기업연차보고서*. Available from [https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2\\_AN202004131377928405\\_1.pdf](https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN202004131377928405_1.pdf)
- 송태복, 남수현 (2011), “자동차산업 기술혁신의 동학적 분석”, *기술혁신연구*, 14(1), 85-108.

- 장링자동차 (2017/2018/2019), *기업연차보고서*. Available from [https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2\\_AN202003251376948718\\_1.pdf](https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN202003251376948718_1.pdf)
- 장화이자동차 (2017/2018/2019), *기업연차보고서*. Available from [https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2\\_AN202003181376627123\\_1.pdf](https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN202003181376627123_1.pdf)
- 중국자동차공업협회 (2020), 2019년 중국 자동차 산업 경제 운행 상황 보고서. Available from <http://finance.sina.com.cn/tech/2020-11-26/doc-iiznezxs3723605.shtml>
- 중국자동차공업협회 (2020), 2020년 국가별 자동차 판매 상황 보고서. Available from [http://www.caam.org.cn/chn/4/cate\\_30/list\\_1.html](http://www.caam.org.cn/chn/4/cate_30/list_1.html)
- 지리자동차 (2017/2018/2019), *기업연차보고서*. Available from [https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2\\_AN202004161378100927\\_1.pdf](https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN202004161378100927_1.pdf)
- 창청자동차 (2017/2018/2019), *기업연차보고서*. Available from [https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2\\_AN202004241378624710\\_1.pdf](https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN202004241378624710_1.pdf)
- 창안자동차 (2017/2018/2019), *기업연차보고서*. Available from [https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2\\_AN202004291379066223\\_1.pdf](https://pdf.dfcfw.com/pdf/H2_AN202004291379066223_1.pdf)
- 최병헌 (2010), “중국의 자동차 산업구조 변화에 관한 연구”, *국제지역연구*, 14(3), 485- 515.
- 최병헌 (2011), “중국 현지 자동차기업의 경영전략 수립에 관한 연구-치루이 (奇瑞), 지리 (吉利), 비야디 (比亚迪) 를 중심으로”, *중소연구*, 35(3), 109-145.
- 니오자동차 (2017/2018/2019), *기업연차보고서*. Available from <http://stockpage.10jqka.com.cn/NIO/finance/>
- 화천자동차 (2017/2018/2019), *기업연차보고서*. Available from [https://www.shclearing.com/xxpl/cwbg/nb/202005/t20200501\\_679559.html](https://www.shclearing.com/xxpl/cwbg/nb/202005/t20200501_679559.html)
- 이장우 (1989), “환경변화, 전략유형 및 기업성과”, *경영학연구*, 18(2), 245-274.
- 이치그룹 (2017/2018/2019), *기업연차보고서*. Available from [http://quotes.money.163.com/f10/ggm000800\\_5973754.html](http://quotes.money.163.com/f10/ggm000800_5973754.html)
- 임성준, 박종경 (2015), “혼합 전략 (Hybrid Strategy) 은 효과적인가?”, *기업경영연구*, 22(2), 65-86.
- Allen, R. and M. Helms (2006), “Linking Strategic Practices and Organizational Performance to Porter's Generic Strategies”, *Business Process Management*, 12(4), 433-454.
- Asdemir, O., G. D. Fernando and A. Tripathy (2013), “Market Perception of Firm Strategy”, *Managerial Finance*, 39(2), 90-115.
- Balsam, S., G. D. Fernando and A. Tripathy (2011), “The Impact of Firm Strategy on Performance Measures Used in Executive Compensation”, *Journal of Business Research*, 64(2), 187-193.
- Banker, R. D., R. Mashruwala and A. Tripathy (2014), “Does a Differentiation Strategy Lead to More Sustainable Financial Performance Than a Cost Leadership Strategy?”, *Management Decision*, 52(5), 872-896.
- Baroto, M. B., M. M. B. Abdullah and H. L. Wan (2012), “Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage”, *International Journal of Business and Management*, 7(20), 120.
- Beal, R. M. and M. Yasai-Ardekani (2000), “Performance Implications of Aligning CEO Functional Experiences With Competitive Strategies”, *Journal of Management*, 26, 733-762.
- Berman, S. L., A. C. Wicks, S. Kotha and T. M. Jones (1999), “Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Booth, M. E. and G. Philip (1998), “Technology, Competencies, and Competitiveness: The Case for Reconfigurable and Flexible Strategies”, *Journal of Business Research*, 41(1), 29-40.
- Bryan, D., G. D. Fernando and A. Tripathy (2013), “Bankruptcy Risk, Productivity and Firm Strategy”, *Review of Accounting and Finance*, 12(4), 309-326.
- China Stock Market & Accounting Research Database, <https://www.gtarsc.com/> (accessed November 12, 2020)
- Clark, K. B. and T. Fujimoto (1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization, and*



- Management in the World Auto Industry*(1st ed.), Boston: Harvard Business Press.
- David, J. S., Y. Hwang, B. K. Pei and J. H. Reneau (2002), "The Performance Effects of Congruence Between Product Competitive Strategies and Purchasing Management Design", *Management Science*, 48(7), 866-885.
- Davis, P. S. and P. L. Schul (1993), "Addressing the Contingent Effects of Business Unit Strategic Orientation on Relationships Between Organizational Context and Business Unit Performance", *Journal of Business Research*, 27(3), 183-200.
- Dess, G. G. and P. S. Davis (1984), "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Ebben, J. J. and A. C. Johnson (2005), "Efficiency, Flexibility, or Both? Evidence Linking Strategy to Performance in Small Firms", *Strategic Management Journal*, 26(13), 1249-1259.
- Gao, P. (2002), "A Tune-Up for China's Auto Industry", *The McKinsey Quarterly*, 24(1), 144-156.
- Grant, R. M. (1998), *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Technology, Application*(3rd ed.), Malden: Blackwell.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (1986), "Resource Sharing Among SBUs: Strategic Antecedents and Administrative Implications", *Academy of Management Journal*, 29(4), 695-714.
- Hambrick, D. C. (1983), "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", *Academy of Management Journal*, 26(1), 5-26.
- Hambrick, D. C., I. C. MacMillan, and Day, D. L. (1982), "Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix—A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses", *Academy of Management Journal*, 25(3), 510-531.
- Hayes, S. L., M. Spence and D. V. P. Marks (1983), "Competition in the Investment Banking Industry", Boston: Harvard Business Press.
- Hofer, C. and D. E. Schendel (1978), *Strategy Formulation: Analysis Concepts*, St. Paul: West Publishing.
- Hoque, Z. (2004), "A contingency Model of the Association Between Strategy, Environmental Uncertainty and Performance Measurement: Impact on Organizational Performance", *International Business Review*, 13(4), 485-502.
- Hrebiniak, L. G. and W. F. Joyce (1985), "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism", *Administrative Science Quarterly*, 38(1), 336-349.
- Hu Xiaodong (2019), *Research on Chery Automobile Market's Competitive Strategy* (Master's thesis), China, Jiangxi: Jiangxi Normal University.
- Itnner, C. D., D. F. Larcker and M. V. Rajan (1997), "The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts", *Accounting Review*, 72(2), 231-255.
- Jones, G. R. and J. E. Butler (1988), "Costs, Revenue, and Business-level Strategy", *Academy of Management Review*, 13(2), 202-213.
- Kapoor, R., and N. R. Furr (2015), "Complementarities and Competition: Unpacking the Drivers of Entrants' Technology Choices in the Solar Photovoltaic Industry", *Strategic Management Journal*, 36(3), 416-436.
- Kim, L. and Y. Lim (1988), "Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach", *Academy of Management Journal*, 31(4), 802-827.
- Koseoglu, M. A., C. Topaloglu, J. A. Parnell and D. L. Lester (2013), "Linkages Among Business Strategy, Uncertainty and Performance in the Hospitality Industry: Evidence From an Emerging Economy", *International Journal of Hospitality Management*, 34, 81-91.
- Kotha, S. and A. Nair (1995), "Strategy and Environment as Determinants of Performance: Evidence from the Japanese Machine Tool Industry", *Strategic Management Journal*, 16(7), 497-518.
- Kotha, S. and B. L. Vadlamani (1995), "Assessing Generic Strategies: an Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries", *Strategic Management Journal*, 16(1), 75-83.

- Leitner, K. H. and S. Guldenberg (2010), "Generic Strategies and Firm Performance in SMEs: a Longitudinal Study of Austrian SMEs", *Small Business Economics*, 35(2), 169-189.
- March, J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 1(2), 71-87.
- McGee, J. and H. Thomas (1986), "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy", *Strategic Management Journal*, 7(1), 141-160.
- McGee, J. and H. Thomas (1992), "Strategic Groups and Intra-Industry Competition", *International Review of Strategic Management*, 3, 77-98.
- Miller, A. and G. G. Dess (1993), "Assessing Porter's (1980) Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity", *Academy of Management Journal*, 36(4), 763-788.
- Miller, D. (1986), "Configuration of Strategy Structure: Toward a Synthesis", *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.
- Miller, D. (1987a), "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy", *Strategic Management Journal*, 8(1), 55-76.
- Miller, D. (1987b), "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications to Performance", *Academy of Management Journal*, 30(1), 7-32.
- Miller, D. (1988), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure Analysis and Performance Implication", *Academy of Management Journal*, 13(2), 280-308.
- Miller, D. (1991), "State in the Saddle: CEO Tenure and Match Between Organization and Environment", *Management Science*, 37(1), 34-52.
- Miler, D. (1992), "The Generic Strategy Trap", *Journal of Business Strategy*, 13(1), 37-41.
- Miller, D. and P. H. Friesen (1986), "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: an Empirical Examination With American Data: Part II: Performance Implications", *Organization Studies*, 7(3), 255-261.
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1978), *Organizational strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Miles, R. E., C. C. Snow, A. D. Meyer and H. J. Coleman Jr (1978), "Organizational Strategy, Structure, and Process", *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Murray, A. (1988), "A Contingency View of Porter's Generic Strategies", *Academy of Management Review*, 13(3), 390-400.
- Nair, A. and L. Filer (2003), "Cointegration of Firm Strategies Within Groups: A Long Run Analysis of Firm Behavior in the Japanese Steel Industry", *Strategic Management Journal*, 24(2), 145-159.
- Nandakumar, M. K., A. Ghobadian and N. O'Regan (2011), "Generic Strategies and Performance Evidence From Manufacturing Firms", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(3), 222-251.
- Pertusa Ortega, E. M., J. F. Molina Azorin and E. Claver Cortes (2009), "Competitive Strategies and Firm Performance: A Comparative Analysis of Pure, Hybrid and 'Stuck in the Middle' Strategies in Spanish Firms", *British Journal of Management*, 20(4), 508-523.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996), "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Prescott, J. E. (1986), "Environments as Moderators of the Relationship Between Strategy and Performance", *Academy of Management Journal*, 29(2), 329-346.
- Proff, H. (2000), "Hybrid Strategies as a Strategic Challenge: The Case of the German Automotive Industry", *Omega*, 28(5), 541-553.
- Reger, R. K. and A. S. Huff (1993), "Strategic Groups: A Cognitive Perspective", *Strategic Management Journal*, 14(2), 103-123.
- Reitsperger, W. D., S. J. Daniel, S. B. Tallman and W. G. Chismar (1993), "Product Quality and Cost Leadership: Compatible Strategies?", *Management International Review*, 33(1), 7-21.

- Salavou, H. (2010), "Strategy Types of Service Firms: Evidence from Greece," *Management Decision*, 48(7), 1033-1047.
- Spanos, Y. E., G. Zaralis and S. Lioukas (2004), "Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence From Greece", *Strategic Management Journal*, 25(2), 139-165.
- Spencer, J. W. (2008), "The Impact of Multinational Enterprise Strategy on Indigenous Enterprises: Horizontal Spillovers and Crowding Out in Developing Countries", *Academy of Management Review*, 33(2), 341-361.
- Thomas, A. S., R. J. Litschert and K. Ramaswamy (1991), "The Performance Impact of Strategy Manager Coalignment: An Empirical Examination", *Strategic Management Journal*, 12(7), 509-522.
- Thornhill, S. and R. E. White (2007), "Strategic Purity: A Multi Industry Evaluation of Pure VS. Hybrid Business Strategies", *Strategic Management Journal*, 28(5), 553-561.
- White, R. (1986), "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation", *Strategic Management Journal*, 7(3), 217-231.
- Zahra, S. A. (1993), "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: a Taxonomic Approach", *Journal of Business Venturing*, 8(3), 319-340.