

多市场接触、相互克制战略与企业绩效*

——基于企业内部机制视角的研究

• 邓新明 毛凤义 谭勇 周强

(武汉大学经济与管理学院 武汉 430072)

【摘要】以往文献对于企业多市场接触进行了深入而广泛的研究,大多数局限于企业外部视角,很少关注企业内部实施机制对其多市场战略的影响。本文主要考察企业内多市场协同与激励机制对企业相互克制战略实施的影响。我们构建了关于多市场接触、相互克制战略、内部协同机制、多市场激励机制等构念的量表,进行了结构方程分析。结果表明:企业间多市场接触促进了相互克制战略的实施,进而会对企业绩效产生积极影响;企业的内部多市场激励机制对多市场战略与企业绩效间关系具有显著的正向调节作用,但是多市场协同机制的调节效果并不显著。本文认为,合理地安排企业内部协同与激励机制,将对企业实施有效的相互克制战略提供重要支持,进而会对企业绩效有较大的提升作用。

【关键词】多市场接触 相互克制战略 企业绩效 协同激励机制

中图分类号: F270 文献标识码: A

1. 引言

现实中,随着企业的不断发展与经营版图的扩张,在不止一个市场上开展运营活动已成为企业的经营常态(邓新明和郭雅楠,2020)。这种企业市场范围的扩张,使得它们所面临的竞争模式相较于传统经营发生了实质性变化,由最初的单一市场竞争逐步转变为在多个市场上同时展开竞争,即多市场竞争(multi-market competition)(Roy & Sarkar, 2022)。在多市场竞争条件下,针对焦点企业的进攻行动,对手的报复或响应行动并不必然发生在发起进攻行动所在的市场,大量跨市场报复行动发生的可能性将极大地增加企业间竞争攻防的复杂性,并最终影响到企业的战略行动与绩效提升

* 基金项目:国家自然科学基金“基于相互克制假说的企业多市场竞争战略及其溢出效应与实施机制研究”(72172106);国家自然科学基金“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)。

通讯作者:毛凤义, E-mail: 18845592537@163.com。

(Dekeyser et al., 2021)。因此, 企业需要实施有效的多市场战略来适应企业间在多个市场接触的格局, 并以此谋求更大的竞争优势。

事实上, 竞争双方企业在多个地理或产品市场上相遇的情况在学界被称为多市场接触 (multi-market contact) (Bernheim et al., 1990)。Karnani 和 Wernerfelt (1985) 等诸多学者通过研究证实了多市场接触会促使企业间形成相互克制状态 (mutual forbearance)。在多市场接触下, 企业间会增进对彼此的熟悉程度, 同时相互之间的战略威慑力也会增强, 在这两种力量的双重作用下, 企业双方会为保障自身利益而可能选择在竞争中保持克制, 并与对方默契合作以换取对方的同等克制, 进而双方进入相互克制状态 (Uribe, 2020)。多市场接触作为相互克制发生的前提, 为其产生提供了先决条件, 企业可以通过有意、无意的多市场接触安排来构建与对手的相互克制状态, 进而实现相互克制战略化 (Dekeyser et al., 2021)。

为了探究相互克制战略对企业的实际价值, 学者们进一步研究了其与企业绩效的关系。大多数研究表明, 多市场接触下达成的企业间相互克制状态提升了企业绩效水平 (Jayachandran et al., 1999)。在相互克制状态下, 双方企业减少竞争投入并密切共谋扩大收益, 最终使得双方企业都获得高于以往的绩效水平 (Wang et al., 2021)。因此, 企业可以通过积极地实施相互克制战略来提升绩效, 以应对复杂多变的多市场竞争环境。但也有研究发现, 在一些特定市场中, 多市场接触对于企业绩效的提升并未得到有效的验证 (邓新明和郭雅楠, 2020)。因此, 为了探明多市场接触与企业绩效间关系的内部逻辑, 学者们又开始关注多市场接触下企业间相互克制状态产生的边界条件 (Grigorij et al., 2021)。相关研究发现如果存在多市场竞争, 多市场联系会导致竞争升级, 可能无法达成相互克制状态, 相互克制状态不是技术驱动型行业的一个特征, 技术演进是相互克制状态达成的边界条件 (Roy & Sarkar, 2022)。

虽然以往研究已经将“多个市场的存在”视为理解企业间竞争动态和公司绩效间关系的潜在重要因素, 但是理论和实证研究均局限于一个组织的外部视角 (Golden & Ma, 2003)。由于对组织内部流程和体系的相对忽视, 学者们隐含地假设公司内部的产品或地区市场管理者之间有足够程度的协同 (Jayachandran et al., 1999)。但是, 事实并非如此。相互克制的发生需要企业从整体出发选择竞争策略以实现整体最优 (邓新明等, 2019)。通常情况下, 在存在多市场接触时, 企业可能需要牺牲次要市场的利益给竞争对手, 从而换取该竞争对手对另外一个市场的默许 (Golden & Ma, 2003)。然而, 此时我们忽视了一个关键的问题: 为什么企业某一市场 (比如次要市场) 的组织单元 (一个事业部或战略单位) 会愿意牺牲本组织单元的利益去配合另外一个市场 (比如核心市场) 组织单元的竞争战略呢? 虽然表面上是理所当然的, 即所有组织单元都要服从公司总部的安排, 但如果组织内部缺乏有效的协同、整合机制以及促进部门间合作的激励和控制系统, 则相互克制的战略意图在现实中有可能实现不了。正如 Golden 和 Ma (2003) 的观点, 相互克制战略协同起来并不容易, 实施这一战略需要企业内部协调能力和激励系统的支持。因此, 本文试图突破这一重要的研究缺口, 创新性地探讨了组织内多市场协同与激励机制对企业多市场相互克制战略实施的影响, 从而构建多市场战略理论与实践的重要联结。

本文所研究的内容是对以往学者研究的开创性补充, 分析并证实了多市场接触下企业内部机制对于企业间相互克制状态产生的作用。本研究扩展了多市场接触的分析角度, 将企业内部视角引入

多市场接触的相关研究,试图为其提供一个更为全面的分析视角。同时,本文根据已有研究,开创性地使用一手数据对多市场接触以及相互克制战略进行了衡量,采用量表的形式,对企业的主观多市场接触强度进行了更为精准的测量,这丰富了多市场接触核心数据的衡量方法,也为企业内部视角的多市场接触分析提供了数据支持。

2. 文献综述与研究假设

2.1 多市场接触、相互克制与企业绩效

当企业间在多个市场相遇时,由于竞争接触加剧,传统的竞争战略会导致更为严重的竞争行为(比如价格战、恶意营销、法律诉讼等),激烈的资源消耗会严重影响竞争双方的利益(邓新明等,2022)。因此,最终企业双方会以相互克制为前提,通过积极构建隐性合谋的市场环境来削弱竞争(邓新明等,2019)。大量的实证研究证明,多市场接触会导致相互克制的产生,最终显著降低企业间的竞争强度(Chen,1996)。

以往研究认为,多市场接触下企业达成相互克制主要基于两个方面的原因:首先是多市场接触产生了熟悉效应。随着企业间接触的市场逐步增多,企业将拥有更多的机会与能力去了解自己的竞争对手,这种现象被称为“熟悉效应”(Baum & Korn,1996)。其次是多市场接触下企业间跨市场报复能力的增强。对于焦点企业的竞争性进攻行为,对手将有更多的机会进行报复,这种跨市场的报复行为将是难以预料且极具威胁的(Edwards,1955)。这种由于多市场接触而产生的更具实质威胁性的报复能力,以及可以预期的“未来阴影”被称为“威慑效应”(Baum & Korn,1996)。

另外,相互克制的直接结果是竞争双方通过可以识别的方式向对手展示友善的合作信号,进而企业间的竞争强度下降(Buckley & Mattos,2021)。以往的研究就新市场进入、产品定价、服务质量等信号在多个领域,如航空公司、电信公司、银行和金融市场、连锁快餐业和酒店业等进行了实证研究,均发现了相互克制的存在(Reeven & Pennings,2016)。虽然有部分学者在对手机、租赁等行业进行检验时未能发现有效的相互克制战略,但是这种情况仅存在于少数特殊市场中(Peng & Liang,2016)。对于大多数行业,多市场接触会促进企业相互克制战略得到了学者们的广泛支持(Thomas & Nicholas,2003)。

在多市场竞争理论的研究领域,学者们还详细考察了多市场接触对企业绩效的影响。在航空业、银行业、保险业、地产业等,学者们均提供了多市场接触与企业绩效的正相关关系的实证证据(Baum & Bowers,2016)。除此以外,有部分学者发现了不支持“多市场接触与企业绩效正相关关系”的证据,有学者发现,多市场接触增加使得手机行业竞争行为加剧;在租赁行业的多市场接触也会导致更为严重的竞争;过度分散化决策的银行业也会区域性出现多市场接触导致的竞争升级(Peng & Liang,2016)。上述研究均未发现多市场接触与企业绩效的正向关系。对此,学者们认为多市场接触下的相互克制可能不容易在年轻的公司间产生(Greve,2000)。也有学者认为,多市场接触会根据实际情况产生不同的战略选择结果,高水平的多市场接触对于竞争行动未必总会起到抑制作

用, 反而是可以作为竞争多样性的解释而存在 (Grigorij et al., 2021)。

2.2 多市场接触与相互克制战略

当企业间在多个市场相遇时, 直接的市场行为会导致竞争强度提升。该结果不利于企业的绩效, 因而当其逐渐熟悉自己的竞争对手后, 会放弃无谓的市场竞争, 选择在市场行动上更加地默契协调并相互理解, 为企业间的合作创造机会, 即达成企业间的相互克制 (John, 1991)。由于企业间更加熟悉, 双方都能够快速识别出对方的竞争行动意图并做出相应的反应。这使得竞争行动难以获得预想的效果, 甚至可能由于对手提前的准备而惨遭失败。同时, 熟悉与配合带来的企业间相互依赖也会进一步阻止企业脱离相互克制的均衡状态, 这也就是以往学者所说的“熟悉效应”(Hsieh & Hyun, 2018)。与此同时, 多市场接触带来的企业间跨市场报复能力使得双方有更多的机会进行报复, 这些报复行为威胁极大且无法预知, 因此在这种情况下, 企业通过背离合谋所获得的预期收益将难以弥补竞争对手反击带来的预期损失, 企业将减少不必要的竞争行为来维持相互克制状态, 这也就是以往学者所说的“威慑效应”(Dekeyser et al., 2021)。

通过对以往研究的回顾可以发现, 在以往大多数的研究中, 相互克制是作为多市场接触下企业竞争行为选择的逻辑依据出现的, 被认为是企业间多市场接触下自然产生的结果 (Jayachandran et al., 1999)。但是不难发现, 对于多市场企业来说, 选择与竞争对手处于相互克制状态无疑是有利的, 相互克制的达成意味着更低的竞争投入与更高的市场收益, 企业有理由主动促使这种市场状态的达成。因此, 我们认为企业间的相互克制达成是具有主观性的, 而这种为了维持与多市场竞争对手相互克制而进行的一系列内外部战略安排可以被称为相互克制战略。在多市场接触的前提下, 实施相互克制战略对企业极为有利, 可以认为这种多个市场的竞争性联系将会导致“相互克制战略”的产生 (Yu et al., 2013)。我们认为多市场接触为企业间的相互克制创造了前提条件, 有助于相互克制战略的成功实施。

综上所述, 本文提出假设:

H1: 企业多市场接触将正向促进企业间相互克制战略的成功实施。

2.3 相互克制战略与企业绩效

以往关于多市场接触正向影响企业绩效的研究的主要解释逻辑是基于企业间达成了相互克制状态, 竞争强度减弱。而相互克制战略即企业有意识地达成相互克制的战略过程, 说明以往研究广泛地支持了“相互克制战略对企业绩效存在正面影响”这一观点。在密切共谋下, 处于相互克制状态的竞争双方会获得更强的市场地位, 可以通过联合定价、降低成本等方式从消费者处获取更大的利益。同时, 缓和的竞争形势也使得企业减少了市场竞争所需的投入与储备, 从而更大程度上节约了竞争成本。与此同时, 虽然部分学者通过研究发现了多市场接触与企业绩效关系的特例, 但是这些研究也恰恰从另一个角度进一步证实了相互克制战略正向促进企业绩效的关系。此类研究的目标企业虽然与竞争对手处于多市场接触却并未达成相互克制状态, 即相互克制战略缺失, 多市场接触加

剧了竞争情绪,激烈的竞争导致了绩效的不利结果 (Peng & Liang, 2016)。这恰好说明,并非单纯的多市场接触会导致企业绩效的提升,能否达成相互克制状态才是促进绩效提升的关键,而这又恰恰取决于企业的相互克制战略。

多市场接触对于企业绩效的积极影响很大程度上来源于企业相互克制战略的成功,趋于平缓的竞争与默契的市场配合带来的是企业竞争成本的降低,这为企业的绩效提升创造了基础 (Guedri & McGuire, 2011)。在多市场接触下,企业间以相互依赖并互相威慑的市场力量代替重大资源承诺来构建相互克制的市场结构,最大限度上解除了资源限制,减少了资源的消耗浪费 (Thomas & Nicholas, 2003)。更为高效的资源利用、更为优势的市场地位最终为企业带来了更高的企业绩效。但当相互克制战略失效时,多市场接触的特殊联系使得竞争双方竞争强度更大,竞争覆盖面更广,极易产生“短兵相接”的恶性竞争,从而对企业绩效产生更为不利的影响。

综上所述,本文提出假设:

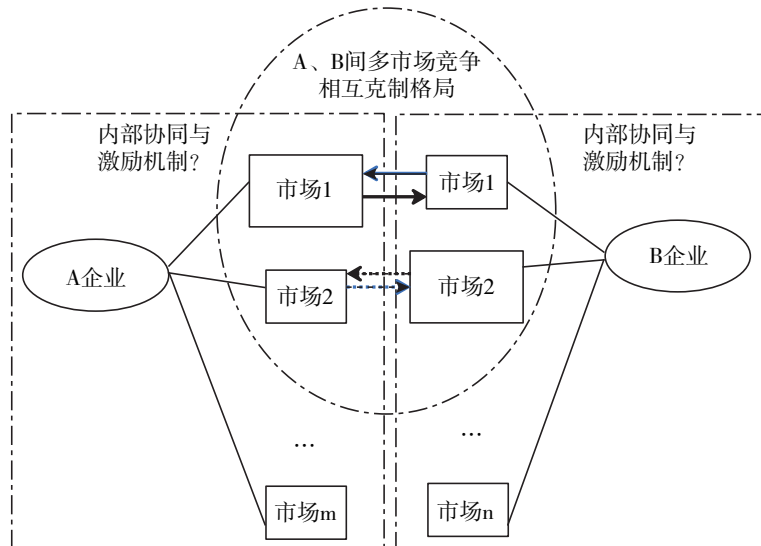
H2: 企业间的相互克制战略会正向影响目标企业绩效。

2.4 企业内部协同机制、相互克制战略与企业绩效

虽然以往研究广泛地支持了相互克制战略会积极影响企业绩效的观点,但是对于其影响因素的研究还较为缺乏。相互克制战略的一大特点在于其预期利益的高度不确定性 (Buckley & Mattos, 2021)。虽然相互克制战略从产品利润与市场势力两方面提升了企业的收益,但是有能力实施相互克制战略的企业都拥有向对方发起进攻打破克制的能力与潜在意愿。这种意愿源于对更高利益的渴望并受制于对手的市场威胁与己方既得利益的保护,这种潜在的威胁与不确定性的未来预期使得未来的收益存在严重不确定性。企业必须从竞争对手处获取明确的市场信号以增强信心,才能保证相互克制战略达到应有的效果 (Uribe, 2020)。有学者指出,相互克制战略并非文字协议,一方让渡的利益必须经由有效的途径给予对方才能够实现双方的克制与共赢,而这种机制的实施往往需要企业内部的精妙安排来增强其有效性 (Buckley & Mattos, 2021)。

相互克制战略下,企业内部的协同配合对于整体战略执行效率的影响是极为关键的。多市场接触下的相互克制战略要求双方企业内各市场事业部开展不计利益的通力合作,为企业总体利益而非单一事业部利益进行经营。具体来说,对于多市场接触的企业双方,识别对方的核心市场并在这些市场上给予对方尊重是达成相互克制状态的重要前提 (Edwards, 1955)。以往学者称这种给予对方关键市场尊重以换取对方对自己核心市场优势默许的做法为市场互换 (Fuentelsaz & Gomez, 2006)。市场互换作为相互克制战略的重要机制,其潜在竞争能力对于威慑效应有着极大的提升作用,可以更容易地实现相互克制状态,减弱双方的潜在对抗情绪,但是这种看似精妙的市场结构其实并不易于达成 (Sengul & Gimeno, 2013),具体作用机制如图 1 所示,我们基于一个简单的多市场竞争情形展开分析。假定市场上只有 2 个竞争者,即 A 企业和 B 企业。A 企业的细分市场领域有 m 个, B 企业有 n 个,但二者的接触点只有 2 个市场 (即市场 1 和市场 2)。其中 A 企业的核心市场是市场 1; B 企业的核心市场是市场 2。企业的核心市场也就意味着是企业的势力范围,是一定不能让人觊觎和侵入的市场 (邓新明等, 2019)。一旦有竞争者对自己的核心市场发起攻击,企业必将进行反击,同时

具有更高的可能性会进攻对方的核心市场（如图 1 中箭头所示，A 企业进攻 B 企业的市场 2，B 企业则反击 A 企业的市场 1）。现实中企业因为存在着较高的竞争者报复预期，不会轻易地发起进攻，双方有可能会相安无事，从而形成一种隐性的竞争合谋，这就是相互克制。比如，法国 BIC 为了阻止吉列进入一次性笔市场（BIC 的核心市场），通过进入一次性剃须刀市场（吉列的核心市场）的策略来进行反击，目的是默契地在这两个市场进行勾结。



注：1. 为了分析问题的简单性，此图只假设了 A、B 两家企业以及 A、B 企业只存在市场 1 与市场 2 两个接触点；2. A 企业的核心市场是市场 1，B 企业的核心市场是市场 2；3. 箭头表示潜在进攻与报复/还击方向，最后因为存在着跨市场报复，导致相互克制结果；4. 文献只关注了椭圆形部分，但忽视了虚线方框中的内容（如“？”所示），即多市场战略实施的组织内支撑机制。

图 1 多市场接触、相互克制与组织实施机制

然而，在图 1 的假想情形中，我们忽视了一个实践中很关键的问题，即当 B 企业进攻 A 企业的市场 1 时，为什么 A 企业市场 2 所在的单元（或部门，比如集团内的产品事业部/分公司；或地区事业部/分公司等）会心甘情愿地为了配合市场 1 的组织单元战略而向 B 企业的市场 2 发起反攻呢？虽然表面上是理所当然的，即所有组织单元都要服从公司总部的安排，但如果组织内部缺乏有效的协调机制和促进部门间合作的激励系统（如图 1 中的“？”所示），则事情远没有想象中这么简单。从单方企业内部视角来看，这种做法存在着严重的利益不均，作为利益让渡方的事业部（如 A 企业的市场 2 事业部）会被迫处于市场弱势状态，以较低的绩效与较差的发展来保障本企业内作为利益获取方的事业部在所处的市场上获得优势地位（如 A 企业的市场 1 事业部）。由于企业事业部的战略执行决策往往是单独做出的，这种内部的不平衡与“被迫牺牲”如果不能妥善处理必然会引发企业内部的不满，进而使得战略的执行环节出现问题，不仅会影响企业间相互克制信号的传递，还会降低相互克制状态下的企业内部效率（Sengul & Gimeno, 2013），并最终影响相互克制战略的绩效。

同时，从资源的利用角度来看，作为让渡利益方的事业部的资源是冗余的，而作为被让渡方的

事业部却需要大量资源的补充,这就需要进行统一的资源重新分配与调度,以快速适应新的市场结构 (Buckley & Mattos, 2021)。企业内部协同机制需要对各种内外部资源在事业部间进行合理的协同统一调配,在避免内部冲突的情况下尽快实现资源的转移,快速实现相互克制状态下的最高效率。因此,相互克制战略的实施并非只是简单的市场博弈行为,企业内部必须有高效的内部协同机制来协调资源配给,保障总体资源效率,这样才能保证相互克制战略的有效实施。

总体而言,企业相互克制战略是一项需要多部门、多层次参与的复杂市场战略,要达到预想的绩效结果不仅需要精妙的市场结构设计,更需要企业内部的精细协同配合。相互克制状态使得企业从低成本与高利润两方面获得竞争优势的提升,而精细合理的内部协同则可以将各市场的资源利用到极致,最大限度地发挥资源的效用,减少不必要的闲置资源,将这种提升放大到极致,有助于最终战略目标的实现。

因此,本文提出假设:

H3: 企业内部的协同机制将正向调节相互克制战略与目标企业绩效间的关系。

2.5 企业内多市场激励机制、相互克制战略与企业绩效

当企业在市场上采用相互克制战略时,企业将降低市场的竞争行动水平以期获得互信,其短期绩效可能会由于竞争行动的减缓而下降。同时,多市场接触下企业事业部间的战略协同安排也会在一定程度上导致让渡利益的事业部绩效下降,比如事业部可能因市场互换战略的需要而让渡利益给竞争对手。Golden 和 Ma (2003) 在对这一过程进行理论分析后提出了一种担忧,认为事业部管理者可能会以此为借口采取不利于绩效的“搭便车”行为。与对手处于相互克制状态下的企业事业部将不再进行应有努力来尽可能地增加企业绩效,并将未达预期的绩效水平归咎于为实现相互克制所必需的代价。这种偏离战略预期的绩效损失将会影响企业的总体战略目标,进而使得企业预期的长期收益受损。

为在一定程度上缓解这种“搭便车”行为,必须设立合理的激励机制来制约并矫正企业管理者的行为。强化理论 (reinforcement theory) 认为,激励机制作为有效的强化物 (reinforce) 将会根据管理者的具体行为产生相应的正向或负向强化作用,进而起到矫正其行为模式的作用 (Wang et al., 2021)。Smirnova 等 (2019) 研究发现企业绩效结果直接取决于管理决策的有效性,有效的激励很重要; Lorincová 等 (2019) 证明了,适当激励企业管理者提升其个人效率将正向影响企业业务效率,从而使企业获得可持续性发展与成功。企业的效率取决于有效的管理和高效的业务流程, Bryson 和 White (2019) 在研究中,将员工的内部工作满意度和组织承诺视为激励结果; Wziatek (2016) 证实了管理者的合理激励是管理质量的重要决定因素。合理且特定的激励手段将有效地规避企业管理者的“搭便车”行为,矫正子单元的执行战略部署,有助于企业总体战略的顺利落地。

多市场竞争、相互克制战略与企业内多市场激励机制的作用模式同样可以参考图 1。一般来说,以牺牲个人利益为代价去实现目标被认为是难以实现的。为了使事业部在处于相互克制状态时仍能保持高效运作,企业需要采取合理的激励机制来为企业内的高效配合创造动机,正向及负向的激励将有助于实现这一目标 (Oncioiu & Ionica, 2018)。正向激励手段有针对事业部的奖励机制与针对事

业部管理者的奖励机制等；负向激励则包含针对事业部及事业部管理者的惩罚机制。对于正向激励，以往的研究表明薪金奖励会直接影响各级员工的绩效，其在提高员工绩效和组织生产率方面发挥着重要作用（Patrick, 2017）。大多数企业使用工资、晋升、奖金和其他类型的奖励来提高员工绩效，表扬、设定现实且可实现的目标、适当的工作量定义、提供相关信息等被认为是重要的激励因素（Remišová et al., 2019）。合适的正向激励会正向影响目标员工的绩效水平（Dwivedi, 1985）。对于负向激励，研究者认为其目的是发出组织定义的正确行动信号，并阻止目标的不适当行动或判断（Yu et al., 2021）。它可用于防止组织成员采取某些不利于组织的行动或做出错误决策（Yu et al., 2021）。从直接绩效结果来讲，它的影响效果并不明确，来源于畏惧的行为无法保证创造出更高的绩效，但可以有效预防由于行为不当带来的绩效下降（Skaggs et al., 2018）。

企业在实施相互克制战略的过程中，正、负向激励的作用得到了充分的发挥。正向激励由于其正式性与管理者的期望性，会使得事业部管理者一定程度上提升其组织忠诚度与归属感，进而对相互克制状态下内部协同的事业部绩效水平的提升起到积极的正向作用（Yang & Park, 2020）。同时，负向激励虽不会直接产生更高的绩效水平，但将其作为威慑手段来保证事业部的运转符合整体战略安排，可以有效减少因相互克制状态的“搭便车”行为所带来的绩效损失。

综上所述，本文提出假设：

H4：企业内的多市场激励机制将正向调节相互克制战略与目标企业绩效间的关系。

本文研究框架如图 2 所示。

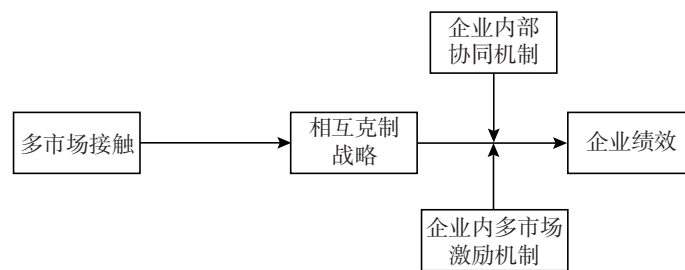


图 2 研究框架图

3. 研究方法与设计

3.1 研究对象

本研究涉及企业内部的总体战略考量、感知与决策，因而问卷调查的对象应该是企业的总经理、副总经理、部门经理等中高层管理人员。为收集到本研究所需的样本，我们选择湖北等地重点院校的 EMBA 和 MBA 学员，通过在课堂上讨论填写并当堂回收问卷的形式获得部分调查结果。同时，我们还通过网络手段向一些企业高层发放了问卷。此次调查共发放问卷 339 份，剔除无效问卷后，回收有效问卷 208 份，有效回收率为 61%，调查时间为 2022 年 4 月。

由于本研究不涉及对具体行业的检验,我们在收集数据时并未将行业作为数据的筛选条件。有效回收的 208 份问卷的结果显示,样本主要来自 IT、制造业、房地产开发、物流、机械重工等多个行业。其中 72% 的问卷来自民营企业,19% 来自国有企业,9% 来自外资企业。在公司规模方面,大多数的问卷来自中型企业,占比 65%,还有 22% 的样本来自大型企业,其余样本来自小型企业。填写样本的对象全部为企业高级管理人员,且其所在企业均在多个市场展开经营与竞争。

3.2 测量方法与测量工具

事实上,学界目前还鲜有学者从组织内部视角研究过多市场战略的实施机理问题,本文是少数实证分析多市场战略与企业内协同及激励机制之间关系的文章,且涉及的变量无法通过二手数据获取并衡量,因而采用问卷形式进行数据收集、处理与分析。同时,国内外目前鲜有运用量表研究多市场竞争战略问题的文献,因而本文对国内外多市场接触与相互克制的相关文献进行了梳理,分析并识别出可能的关键维度,并探索其可测量的结果变量,根据总结的关键变量编制了问项 (Gupta & Govindarajan, 2000; O'Donnell, 2000; 陈劲等, 2006; 邵云飞等, 2018; 唐啸等, 2016)。

通过对以上资料的整理,我们得到了一些关于多市场接触、相互克制战略、企业内部协同与多市场激励机制的构念和维度。多市场接触包含 2 个维度的 5 个测项,分为熟悉效应维度和威慑效应维度;相互克制战略包含 5 个测项,需要说明的是,由于本构念的 5 个测项属于战略的结果性测项,虽然本测项仅面对单方企业收集数据,但是该结果却是双方企业共同的行为导致的,因为一方的行为只有在对方企业感知到后才能对整体的相互克制战略产生效果,因此该测项配合其余甄别项可以同时区分该战略的成立与否以及受测方的实际感知;企业内部多市场协同包含 3 个维度的 10 个测项,分为协同的信息基础维度 3 个测项、协同的文化要素维度 3 个测项、协同的考核机制维度 4 个测项;企业内多市场激励包含 2 个维度的 8 个测项,分为正、负向激励各 4 个测项;企业绩效变量共有 4 个测项。具体的量表可靠性结果如表 1 所示。

在将各量表初步编制完成后,我们对其中的一些条目进行了校订与删改,并对各概念的效度进行了验证。第一步,我们请多位战略管理方向熟知多市场接触相关概念的研究生进行问卷试做并反馈,从而确定问句的含义是否明确,问句的设计是否合理,在综合各方的意见后对问卷进行了初步修改。第二步,我们请多位战略管理方向的资深教授对修改后的问卷量表进行专业性的分析,并再次给出专业性修改意见,据此对量表进行了新一轮修正。第三步,为保证问卷的目标人群可以较好地理解问卷内容,我们将问卷发给少数目标人群,并获取其一手反馈信息,以此为基础对问卷的可识别性进行改进。最后,为保障问卷质量,我们将修订好的问卷发送给部分目标人群,进行了问卷预实验。根据结果中发现的问题对问卷进行了最终调整,并且重复之前的三步检验保证新增或删改后的问项的可靠性。

问卷全部问项均采用 Likert5 点计分,我们请填答者对描述的事项在 1~5 的不同程度做判断,1~5 依次表示从完全不同意(非常少、很低)向完全同意(非常多、很高)过渡,分数 3 为中性标准。

表 1 量表可靠性分析结果

潜变量	标志变量 (已调整)	Corrected-item Total Correlation	Alpha If Item Deleted	Cronbach's α	Split-Half Alpha (Guttman)
多市场接触 (共 5 个问项)	Q1	0.378	0.548	0.601	0.713
	Q2	0.215	0.609		
	Q3	0.331	0.559		
	Q4	0.411	0.515		
	Q5	0.493	0.462		
相互克制战略 (共 5 个问项)	Q6	0.528	0.788	0.806	0.765
	Q7	0.504	0.793		
	Q8	0.59	0.769		
	Q9	0.678	0.739		
	Q10	0.66	0.746		
企业绩效 (共 4 个问项)	Q11	0.449	0.599	0.664	0.673
	Q12	0.4	0.628		
	Q13	0.469	0.581		
	Q14	0.471	0.58		
企业内部 协同机制 (共 10 个问项)	Q15	0.348	0.76	0.769	0.728
	Q16	0.536	0.738		
	Q17	0.315	0.764		
	Q18	0.442	0.748		
	Q19	0.459	0.746		
	Q20	0.346	0.764		
	Q21	0.575	0.728		
	Q22	0.526	0.737		
	Q23	0.417	0.752		
	Q24	0.4	0.755		
企业内多市场 激励机制 (共 8 个问项)	Q25	0.411	0.739	0.756	0.791
	Q26	0.402	0.74		
	Q27	0.372	0.744		
	Q28	0.26	0.763		
	Q29	0.497	0.723		
	Q30	0.517	0.718		
	Q31	0.56	0.709		
	Q32	0.603	0.702		

3.3 统计方法

本研究采用 SPSS24 和 Amos26 进行统计分析。采用 SPSS24 针对研究涉及的变量进行验证性因子分析及探索性因子分析,考察使用量表的效度及信度,并进行描述性统计及初步相关分析。根据温忠麟等的观点,本研究采用 χ^2/df 、AGFI、CFI、TLI 和 RMSEA 拟合指数。最后,采用 Amos 结构方程模型中的潜变量路径分析方法考察各变量之间关系(吴艳等,2011)。

为了确定每个潜变量下的各观测变量为彼此不同的概念,本研究用 SPSS 分别针对多市场接触、相互克制战略、企业绩效、企业内部协同机制以及企业内多市场激励机制 5 个潜变量进行了因子分析,其中相互克制战略、企业绩效为单因子潜变量。结果显示每项因子分析的总解释比例均大于 50%。同时验证性因子分析显示,潜变量的因素模型均适配实际数据。这代表我们的观测变量能有效解释数据的变异且分别代表了不同的概念。具体因子分析结果见表 2 至表 6。

表 2 多市场接触的信度与构建效度

标志变量	因子和变量	因子 1	因子 2
	熟悉效应		
Q2	企业与主要竞争对手所处的相同市场增多使企业更快地识别出对方的市场行动目的并做出回应	<u>0.85</u>	-0.058
Q3	企业与主要竞争对手所处的相同市场增多使企业能更清晰地识别对方的核心市场	<u>0.668</u>	0.234
Q1	企业与主要竞争对手所处的相同市场增多使企业更加了解彼此	<u>0.402</u>	0.497
	威慑效应		
Q4	企业与主要竞争对手所处的相同市场增多使双方爆发全面竞争的代价增大	-0.024	<u>0.835</u>
Q5	企业与主要竞争对手所处的相同市场增多使双方都获得更多的有效方式来报复对方的竞争行动	0.153	<u>0.822</u>
Cronbach's α		0.456	0.642
特征值		1.677	1.353
贡献率 (%)		33.534	27.064
累计贡献率 (%)		33.534	60.597

注:因子分析采用的是主成分分析法,表中数字为 Varimax 旋转后的因子载荷值。下同。

表 3 相互克制战略的信度与构建效度

标志变量	因子和变量	因子 1
Q9	公司会因与竞争对手达成“隐性合作”而减缓新产品/新服务的推出速度	<u>0.827</u>
Q10	公司会降低广告促销等活动的强度以避免打破与对手的“合作”	<u>0.808</u>

续表

标志变量	因子和变量	因子 1
Q8	公司会因与竞争对手达成“隐性合作”而与其一起对产品进行提价	<u>0.754</u>
Q6	公司会停止或减少进入竞争对手所在的其他市场	<u>0.69</u>
Q7	公司会与竞争对手达成“隐性合作”，在产品/服务的质量上不要那么“内卷”	<u>0.664</u>
Cronbach's α		0.806
特征值		2.821
贡献率 (%)		56.429
累计贡献率 (%)		56.429

表 4 企业绩效的信度与构建效度

标志变量	因子和变量	因子 1
Q14	公司采用的多市场战略有效地增加了公司的投资回报率	<u>0.736</u>
Q13	公司采用的多市场战略有效地增加了公司的资产回报率	<u>0.726</u>
Q11	公司采用的多市场战略有效地增加了公司的销售额	<u>0.71</u>
Q12	公司采用的多市场战略有效地增加了公司的利润	<u>0.656</u>
Cronbach's α		0.664
特征值		2.002
贡献率 (%)		50.058
累计贡献率 (%)		50.058

表 5 企业内部协同机制的信度与构建效度

标志变量	因子和变量	因子 1	因子 2	因子 3
	信息协同			
Q17	组织单元会及时收到内部其他组织单元传递的相关经营信息	<u>0.733</u>	-0.045	0.153
Q15	重视企业内部的信息沟通建设	<u>0.728</u>	0.221	-0.007
Q16	组织单元间会及时传递与内部其他组织单元相关的经营信息	<u>0.648</u>	0.262	0.31
	文化协同			
Q20	组织单元为了获得长期利益，可以接受由于企业内部合作带来的短期收益降低	0.039	<u>0.813</u>	-0.007
Q18	企业文化鼓励组织单元间的合作	0.156	<u>0.669</u>	0.193
Q19	员工对企业有较强的认同感与归属感	0.123	<u>0.659</u>	0.221
	考核协同			
Q23	考核方法使得各组织单元更倾向于进行协同	-0.049	0.114	<u>0.784</u>

续表

标志变量	因子和变量	因子 1	因子 2	因子 3
Q22	对组织单元间协同的考核方式是有效的	0.175	0.19	<u>0.712</u>
Q24	对组织单元间协同的考核结果有相应的奖惩机制	0.15	0.389	<u>0.638</u>
Q21	考核评价体系中有明确的对组织单元间协同的考核	0.321	-0.043	<u>0.611</u>
Cronbach's α		0.592	0.616	0.702
特征值		2.108	1.864	1.686
贡献率 (%)		21.083	18.643	16.858
累计贡献率 (%)		21.083	39.726	56.584

表 6 企业内多市场激励机制的信度与构建效度

标志变量	因子和变量	因子 1	因子 2
正向激励			
Q27	组织单元会因有效地协同其他组织单元达成企业总体目标而得到资金支持及额外资金奖励	<u>0.788</u>	0.061
Q26	组织单元的管理者会因有效地协同其他组织单元达成企业总体目标而得到公司的表彰及更好的晋升机会	<u>0.716</u>	0.145
Q25	组织单元的管理者会因有效地协同其他组织单元达成企业总体目标而得到物质激励 (如奖金等)	<u>0.648</u>	0.22
Q28	组织单元会因有效地协同其他组织单元达成企业总体目标而得到绩效考核上的宽容及特殊表彰	<u>0.529</u>	0.083
负向激励			
Q31	组织单元会因未按照公司要求协同其他组织单元达成企业总体目标而受到资金惩罚	0.141	<u>0.797</u>
Q32	组织单元会因未按照公司要求协同其他组织单元达成企业总体目标而受到批评及惩罚	0.196	<u>0.791</u>
Q30	组织单元的管理者会因未按照公司要求协同其他组织单元达成企业总体目标而受到批评指责及失去好的晋升机会	0.102	<u>0.766</u>
Q29	组织单元的管理者会因未按照公司要求协同其他组织单元达成企业总体目标而被扣除部分奖金	0.128	<u>0.721</u>
Cronbach's α		0.619	0.787
特征值		2.447	1.918
贡献率 (%)		30.581	23.981
累计贡献率 (%)		30.581	54.563

4. 结果分析

4.1 变量描述性统计结果

各变量的描述性统计及相关系数矩阵见表 7, 从表中我们可以发现, 各变量的均值及标准差均处于合理水平, 各变量间有较高的相关性。

表 7 描述性统计和相关系数矩阵 ($N=208$)

	数量	平均值	标准差	内部协同机制	多市场激励机制	多市场接触	相互克制战略	企业绩效
内部协同机制	208	3.04	0.32	1				
多市场激励机制	208	2.72	0.42	0.591**	1			
多市场接触	208	2.47	0.45	0.396**	0.450**	1		
相互克制战略	208	2.14	0.67	0.055	0.193**	0.353**	1	
企业绩效	208	2.60	0.28	0.652**	0.467**	0.361**	0.020	1

注: **代表在 0.01 级别 (双尾) 相关性显著。

4.2 假设检验

本研究使用潜变量路径分析对企业内部因素与企业多市场战略绩效的关系进行探究, 模型的拟合指数均达到标准, $\chi^2 = 64.36$, $df = 36$, $\chi^2/df = 1.79$, $AGFI = 0.903$, $CFI = 0.878$, $IFI = 0.886$, $RMSEA = 0.07$ 。路径分析的结果如表 8 所示。

多市场接触 (MMC) 对于企业的相互克制战略有显著的正向影响。路径系数为 0.455 ($p < 0.001$), 因此假设 H1 得到验证。该结果表明, 一方面多市场接触确实会导致相互克制战略的达成, 当多市场接触程度增加时, 企业双方更容易选择对对方默许以获得更强的市场地位, 印证了以往研究的结果。另一方面相互克制的主观性动因得到证实, 因为该衡量方法偏向于企业的主观判断, 该显著影响一定程度上源自企业主动寻求与对手的相互克制。

相互克制战略会正向影响目标企业绩效的提升, 路径系数为 0.535 ($p < 0.001$), 假设 H2 得到验证。该结果表明, 企业与对手达成相互克制战略后, 企业绩效得到了显著的提升。相互克制战略确实对企业的绩效产生了有利影响, 企业在多市场竞争环境下采取该策略是有效的。因此, 以往研究的分析逻辑即多市场接触导致企业间相互克制进而影响企业绩效得到了证实。

为了验证企业内部协同机制与企业多市场激励机制对于企业绩效的调节作用, 沿用温忠麟、吴艳等的观点, 通过截取调节变量与自变量间的两组或三组主要贡献因子, 进行大小配对相乘, 分别

以两组或三组乘积作为两个调节变量的观测变量进行结构方程下的调节作用检验，最终将得到的交互项系数做标准化修正得到真实路径系数。根据最终的路径分析结果，多市场激励机制对于企业绩效有显著的正向影响，路径系数为 0.097 ($p < 0.05$)，但是企业内部协同机制与企业绩效的关系未得到数据支持，路径系数为 -0.028 ($p > 0.1$)。假设 H4 得到检验，假设 H3 的检验未通过。该结果表明，企业的内部机制确实对相互克制战略与企业绩效间的关系起调节作用，但是企业内部协同机制可能受其内部搭便车问题的影响并不显著，因此需要进一步分析。

表 8 结构方程路径系数及显著性

	路径系数	<i>p</i>
多市场接触→相互克制战略	0.455	***
相互克制战略→企业绩效	0.535	***
多市场激励机制→企业绩效	0.097	**
内部协同机制→企业绩效	-0.028	0.598

注：***表示在 0.01 级别相关性显著，**表示在 0.05 级别相关性显著。

根据结果可以发现，虽然企业内部协同的调节效应不显著且为负向，但其系数远小于其他影响多市场战略因素的系数。本文对这种情况的发生提出以下可能的解释。虽然企业的内部协同是企业多市场经营成功的重要前提，但是正如 Golden 和 Ma (2003) 的研究指出的，企业内部协同只有在理想的情况下才能达到高效，大量的内部“搭便车”行为会随着企业内部协同行为的提升而上升。在无有效措施或弱有效措施下，这种偏离整体战略的无效协同不仅无法提升企业绩效，反而会成为企业绩效的沉重负担。为应对企业内“搭便车”行为，建立有针对性的正、负向多市场激励是十分重要的。根据表 1 的描述性统计我们发现，总体上，企业的内部协同机制建设领先于企业多市场激励机制的建设，前者均分高出后者 0.3 分且后者的得分波动更为明显。较为离散且均值较低的分说明大多数多市场企业在多市场激励机制建设上存在不足，且部分企业在这方面存在严重缺陷。这种缺陷使得企业内普遍建设较为完善的内部协同机制无法得到有效监管，多市场战略可能存在大量“搭便车”行为，多市场协同效率低下，从而对内部协同与企业绩效的结果产生负向的影响。

5. 研究结论与启示

5.1 研究结论

实质上，动态竞争领域的学者们对于企业多市场竞争战略已经进行了深入而广泛的研究，但大多数学者的研究只局限于组织外部视角，很少从战略实践视角关注企业多市场战略实施的内部支撑机制，导致多市场战略理论无法真正推动战略实践的发展。本文则试图弥补这一重要的研究缺口，创新性地探讨了组织内多市场协同与激励机制对企业多市场相互克制战略实施的影响，从而构建了

多市场战略理论与实践的重要联结。本文主要的研究结论如下:

第一, 企业多市场接触水平会正向促进企业间相互克制战略的达成。本文通过一手数据验证了以往学者的观点, 多市场接触对于达成企业间相互克制状态有着极为紧密的联系和积极的作用。当企业间在多个市场相遇后, 企业的竞争本能会使得企业提升自身的竞争强度, 但由于激烈的对抗不利于双方企业的发展与获利, 这种竞争的本能会被“隐性合谋”下的超额收益所压制。最终, 竞争双方在利益的联结下达成相互克制, 减少市场竞争行为, 以此谋取更多的收益。在对上述观点的检验中, 本文从企业主观视角出发, 注重企业的实际感知, 明确了企业对所处竞争格局的了解程度与相关市场行为减少的具体缘由。问卷的数据显示, 除二者在回归中呈现显著正相关关系外, 企业对于多市场环境的主动构建与积极减少市场行动措施方面均有较高的认识水平, 对于以往学术界常用的理论逻辑有较高的认可度, 相关题项均有较高的得分。因而, 本文从主观与客观两个角度实证检验了多市场接触与相互克制战略达成之间的正向关系, 此结论也支持了学术界认可的相互克制假说。

第二, 相互克制战略的实施会促进企业绩效的提升。本文验证了相互克制战略对于企业绩效的积极作用, 对于处于相互克制状态下的企业, 我们认为其绩效的提升主要有两条路径: 一方面, 相互克制状态下, 竞争双方市场竞争强度降低, 竞争行动减少, 竞争行动的减少带来了竞争成本的下降, 企业原本用于竞争的部分资金也将转化为收入, 进而提升企业的绩效; 另一方面, 相互克制状态下, 双方企业处于隐性的合谋之中, 原本的竞争行为失去了必要性, 反而成为双方谋利的工具。由于联合后拥有一定的垄断地位, 双方企业会达成默契采用如共同提升价格、共同降低服务质量等方式来提高收益降低成本, 以此获得超额的收益, 进而提升企业绩效。

第三, 企业内多市场激励机制会正向调节相互克制战略与企业绩效的关系, 内部协同机制对相互克制战略与企业绩效的关系不具有显著的调节效应。本文引入并检验了企业内部协同及相关激励机制对于相互克制战略落地的调节作用, 并对以往多市场接触与企业绩效的不确定关系提出新的解释。根据实证结果我们发现, 企业内的多市场激励机制有效地提升了多市场战略下的企业绩效, 但企业内部协同机制对于二者间关系的积极作用却未得到检验。我们认为企业内部协同机制调节效应不显著的主要原因是企业内部的相关激励机制建设不到位、不完善(问卷显示企业多市场激励机制平均得分很低), 其本身的积极作用在“搭便车”等事业部管理层不利于绩效的行为影响下变得模糊, 进而产生了负向的不显著结果。以往研究中多市场战略的绩效无法得到统一的结果可能一定程度上也会受到研究企业或行业的内部协同机制与多市场激励机制的建设程度的影响。如果两者差距过大可能对最终的绩效作用方向产生影响。企业多市场激励机制正向加强相互克制战略与企业绩效的关系得到了检验, 有效地构建针对多市场战略的激励机制将会大大提升多市场战略的效率, 进而对企业绩效的提升起到积极作用; 同时, 很大程度上多市场激励机制可能不仅直接对企业绩效起调节作用, 其建设的完备性可能对企业内部协同机制的有效性起到关键作用。

5.2 理论贡献与管理启示

本文的理论贡献如下:

第一, 本文实证证明了, 企业内部机制要素如企业内部协同机制与激励机制的确会影响企业多

市场接触的结果，拓展了多市场接触领域的研究视角。以往有关研究很少涉及企业内部机制的分析，少数涉及的文章也仅仅从理论的角度推演，认为企业内部机制对于多市场接触下的相互克制起到了关键性的作用，但受限于数据难以收集并未进行相关实证研究，本文通过构建相关量表，使用问卷方法对多市场接触下的企业内部数据予以测量，并进行了实证检验，证实了以往理论的可靠性，并将多市场接触下的企业内部机制研究引向定量分析，开拓了新的研究方向。

第二，拓展了多市场接触强度与相互克制战略的衡量方式。本文构建了独特的量表用来反映企业多市场接触强度与相互克制战略两个变量，使得两个变量的逻辑层次更为清晰。该衡量方法适用于企业内部机制的研究，解决了以往数据难以收集的困难，为以后学者研究多市场接触下企业内部机制问题提供了新的思路。

第三，实证了多市场接触下企业达成相互克制具有一定的主观动机。本文通过实证分析发现，多市场接触下企业有意愿主动与竞争对手达成相互克制，这种行为有可能成为公司的一种战略模式。问卷结果也显示，多市场接触企业对于相互克制的行为与后果有着较高的感知，因而本文认为多市场接触下企业相互克制的发生并非是完全被动的。这也多市场接触下相互克制的成因予以扩展，相互克制将不再是单纯的市场博弈结果，其产生也存在一定的主观性因素。

本文的管理启示如下：

第一，企业应该积极寻求构建多市场接触格局，实施相互克制战略。多市场接触格局有助于减少恶性市场竞争，显著提升企业绩效。当下随着市场经济的发展，市场竞争愈发激烈，企业如果想跳出简单的恶性竞争，可以选择进行积极的多市场格局构建。在多市场的竞争环境下，相互克制战略将更容易实施，这将大大减少竞争双方的直接对抗，为竞争双方提供更大的利益。但是构建成功的多市场格局与实施相互克制战略并不容易，这要求企业有多市场战略思维，以更大的视角来看待市场与对手，掌握多市场战略规律，进而获取在多市场下的动态竞争优势。

第二，企业应关注多市场接触下组织内部协同效率的提升。从实证结果看，企业内部协同机制的建设处于较高的水平，但是其对于相互克制战略与企业绩效之间关系的正向调节作用却并不显著。企业积极构建内部协同通道，以机制建设确保在需要企业内部合作时有章可循是值得提倡的，但是目前情况下，内部协同的低效却也十分棘手。这一点确实值得企业关注。企业内如何减少由于协同下难监管、难考核带来的“搭便车”等不利于企业绩效提升的问题是企業需要考虑的重点。

第三，企业应加强多市场激励机制的建设。从问卷结果我们可以发现，企业内部针对多市场战略的激励机制建设尚有待完善，大多数企业没有建立有效地促进多市场协同的激励机制。这在一定程度上是由于相关机制的情况复杂、考核不便等现实问题引起的，但企业仍应积极解决。企业内部的多市场激励机制能有效加强多市场战略对企业绩效的正向影响；同时，这种激励机制有很大可能会对企业内部协同的低效问题起到遏制缓解的作用，因而企业应该强化内部的多市场激励机制的建设。

5.3 研究局限性

本文虽然得出了上述重要的结论与启示，但仍存在以下研究局限性：第一，本文研究的样本偏小，由于研究样本收集难度大、要求高，本文仅收集了 208 份有效试卷，在样本量上有一定欠缺。

希望未来研究可以获得更多有效数据对理论进行检验。第二, 本文采用的量表因子内部信度虽然均超过了采纳标准的克隆巴哈系数临界值 (0.6), 但还有进一步提升的空间。

◎ 参考文献

- [1] 陈劲, 谢芳, 贾丽娜. 企业集团内部协同创新机理研究 [J]. 管理学报, 2006 (6).
- [2] 邓新明, 张婷, 王惠子. 政治关联、多点接触与企业绩效——市场互换性的调节作用 [J]. 管理科学, 2016, 29 (6).
- [3] 邓新明, 刘禹, 刘国华, 龙良智. 多市场接触对新市场进入行为的影响研究——市场集中度与势力范围的调节效应 [J]. 管理评论, 2019, 31 (4).
- [4] 邓新明, 郭雅楠. 竞争经验、多市场接触与企业绩效——基于红皇后竞争视角 [J]. 管理世界, 2020, 36 (11).
- [5] 胡海波, 王怡琴, 卢海涛. “一带一路”背景下中国海外重大工程建设成就与经验总结 [J]. 江西社会科学, 2023, 43 (12).
- [6] 綦良群, 王曦研. 先进制造企业外部资源获取、协同能力与服务创新绩效研究 [J]. 学习与探索, 2022 (10).
- [7] 邵云飞, 庞博, 方佳明. IT能力视角下企业内部多要素协同与创新绩效研究 [J]. 管理评论, 2018, 30 (6).
- [8] 唐啸, 胡鞍钢, 杭承政. 二元激励路径下中国环境政策执行——基于扎根理论的研究发现 [J]. 清华大学学报, 2016, 31 (3).
- [9] 吴艳, 温忠麟, 侯杰泰. 无均值结构的潜变量交互效应模型的标准化估计 [J]. 心理学报, 2011, 43 (10).
- [10] 徐宁, 张阳. 子公司“自下而上”的制衡: 实现路径、弱化因素与作用边界 [J]. 重庆大学学报 (社会科学版), 2022, 28 (3).
- [11] 杨皖苏, 杨善林. 联盟网络知识嵌入性、知识耦合与企业绩效——基于知识距离的视角 [J]. 郑州大学学报 (哲学社会科学版), 2022, 55 (1).
- [12] 卓娜, 周明生. 国内外服务型制造研究热点与发展趋势 [J]. 科学管理研究, 2022, 40 (6).
- [13] Bryson, A., White, M. HRM and small-firm employee motivation: Before and after the great recession [J]. ILR Review, 2019, 72 (3).
- [14] Bernheim, D., Michael D. Whiston. Multimarket contact and collusive behavior [J]. The RAND Journal of Economics, 1990, 21 (1).
- [15] Baum, J. C., Korn, H. J. Competitive dynamics of interfirm rivalry [J]. Academy of Management Journal, 1996, 39 (2).
- [16] Baum, J., Bowers, A., Mohanram, P. Mutual forbearance and competition among security analysts [J]. Management Science, 2016, 62 (6).

-
- [17] Buckley, P., Mattos, C. Understanding the processes underlying inter-firm collaboration: Mutual forbearance and the principle of congruity [J]. *British Journal of Management*, 2021, 32 (1).
- [18] Chen, M. J. Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration [J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21 (1).
- [19] Dekeyser, S., Gaeremynck, A., Knechel, W. R., et al. Multimarket contact and mutual forbearance in audit markets [J]. *Journal of Accounting Research*, 2021, 59.
- [20] Dwivedi, O. P. Ethics and values of public responsibility and accountability [J]. *International Review of Administrative Sciences*, 1985, 51 (1).
- [21] Edwards, C. Conglomerate bigness as a source of power in business concentration and price policy [M]. New Jersey: Princeton University Press, 1955.
- [22] Fuentelsaz, L. Gomez, J. Multipoint competition, strategic similarity and entry into geographic market [J]. *Strategic Management Journal*, 2006, 27 (12).
- [23] Grigorij, L., Mirko, B., Anna, N. Multimarket contact and target size: The moderating effect of market concentration and location [J]. *Strategic Organization*, 2021, 21 (2).
- [24] Golden, B. R., Ma, H. Mutual forbearance: The role of intrafirm integration and rewards [J]. *Academy of Management Review*, 2003, 28 (3).
- [25] Greve, H. R. Market niche entry decisions: Competition, learning, and strategy in Tokyo banking [J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43 (5).
- [26] Guedri, Z., McGuire, J. Multimarket competition, mobility barriers, and firm performance [J]. *Journal of Management Studies*, 2011, 48.
- [27] Gupta, A. K., Govindarajan, V. Knowledge flows within multinational corporations [J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21.
- [28] Hsieh, K., Hyun, E. J. Matching response to competitors' moves under asymmetric market strength [J]. *Journal of Business Research*, 2018, 82.
- [29] Jayachandran, S., Gimeno, J., Varadarajan, P. The theory of multimarket competition: A synthesis and implications for marketing strategy [J]. *Journal of Marketing*, 1999, 63 (3).
- [30] John, T. Multimarket contact among diversified oligopolists [J]. *International Journal of Industrial Organization*, 1991, 9 (2).
- [31] Karnani, A., Wernerfelt, B. Multiple point competition [J]. *Strategic Management Journal*, 1985, 6 (1).
- [32] Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., et al. Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes [J]. *Sustainability*, 2019, 11 (13).
- [33] Oncioiu, I. The impact of employee motivation on Romanian organizational performance [J]. *Information Resources Management Journal*, 2018, 31 (4).
- [34] O'Donnell, S. W. Managing foreign subsidiaries: Agents of headquarters, or an interdependent

- network? [J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21.
- [35] Peng, Y. S., Liang, I. C. A dynamic framework for competitor identification: A neglecting role of dominant design [J]. *Journal of Business Research*, 2016, 69 (5).
- [36] Patrick, K. Performance appraisals and job satisfaction [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2017, 28 (5).
- [37] Roy, R., Sarkar, S. Boundary conditions of the mutual forbearance hypothesis: Impact of technology evolution on multimarket competition [J]. *Managerial and Decision Economics*, 2022, 43 (6).
- [38] Reeven, V., Pennings. On the relation between multimarket contact and service quality: Mutual forbearance or network coordination? [J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37.
- [39] Remišová, A., Lašáková, A., Kirchmayer, Z. Influence of formal ethics program components on managerial ethical behavior [J]. *Journal of Business Ethics*, 2019, 160 (1).
- [40] Sengul, M., Gimeno, J. Constrained delegation: Limiting subsidiaries' decision rights and resources in firms that compete across multiple industries [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2013, 58 (3).
- [41] Smirnova, Z., Vaganova, O., Sirotyk, S., et al. Improving the personnel motivation system in service activities organizations [J]. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 2019, 8 (12).
- [42] Skaggs, B., Manz, C., Lyle, M., et al. On the folly of punishing A while hoping for A: Exploring punishment in organizations [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2018, 39 (6).
- [43] Thomas, H., Nicholas, V. Strategic research partnerships: A managerial perspective [J]. *Technology Analysis and Strategic Management*, 2003, 15 (2).
- [44] Uribe, J. N. Multipoint contact without forbearance? How coverage synergies shape equity analysts' forecasting performance [J]. *Strategic Management Journal*, 2020, 41.
- [45] Wang, T., Cao, Z., Zhong, X., et al. Self-regulation failure? The influence mechanism of leader reward omission on employee deviant behavior [J]. *Frontiers in Psychology*, 2021, 12.
- [46] Wziatek-Staško, A. The extent of managers' motivation as a determinant of leadership quality [J]. *Management in Production and Services*, 2016, 8 (1).
- [47] Yang, J., Park, Y. The impact of the incentive system on organizational loyalty, work performance and corporate performance: Focusing on resort employees [J]. *Journal of Tourism Research*, 2020, 34 (1).
- [48] Yu, T., Albert Cannella. A comprehensive review of multimarket competition research [J]. *Journal of Management*, 2013, 39 (1).
- [49] Yu, S., Yoo, E. J., Kim, S. The effects of performance evaluation on punishment in organizations [J]. *International Review of Administrative Sciences*, 2021, 89 (2).

Multi-market Contact, Mutual Forbearance Strategy and Firm Performance
—Based on the Moderating Effect of Multi-market Synergy
and Incentive Mechanism Within an Organization

Deng Xinming Mao Fengyi Tan Yong Zhou Qiang

(Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan, 430072)

Abstract: Previous literature has conducted in-depth and extensive research on multi-market engagement, but most of them are limited to the external perspective of the firm, and few pay attention to the impact of the internal implementation mechanism on its multi-market strategy. This paper mainly examines the influence of multi-market coordination and incentive mechanism on the implementation of mutual forbearance strategy. We construct a scale of constructs such as multi-market contact, mutual forbearance strategy, internal synergy mechanism and multi-market incentive mechanism, and conduct structural equation analysis. The results show that multi-market contact promotes the implementation of mutual forbearance strategy, and then has a positive impact on firm performance. The internal multi-market incentive mechanism has a significant positive moderating effect on the relationship between multi-market strategy and firm performance, but the moderating effect of multi-market coordination mechanism is not significant. This paper holds that reasonable arrangement of internal coordination and incentive mechanism will provide important support for the implementation of effective mutual forbearance strategy, and will further improve the performance of enterprises.

Key words: Multi-market contact; Mutual forbearance strategy; Enterprise performance; Synergistic incentive mechanism

专业主编：杜旌