

多市场接触与竞争策略组合^{*}

——基于组织协调性与企业可见性的调节效应

• 邓新明¹ 侯丹² 杨赛凡³

(1, 2, 3 武汉大学经济与管理学院 武汉 430072)

【摘要】现实竞争中,企业采取的竞争行动组合是简单好还是越复杂越好呢?本研究收集了5301条样本公司的竞争行动数据,研究了企业间的多市场接触对其所采取的竞争策略组合的影响机制。实证结果发现:多市场接触与竞争策略组合复杂性呈显著的“倒U形”关系,即在低多市场接触环境中,基于相互威慑效应,企业竞争策略组合的复杂性会随着多市场接触水平的增加而增加;而当企业所处的多市场接触水平超过某个临界值时,基于相互熟悉效应,其竞争组合的复杂性会随着多市场接触水平的增加而下降。同时,组织协调性对多市场接触与竞争策略组合的关系具有显著的负向调节作用;而企业可见性对二者间关系则具有显著的正向调节效应。本研究丰富了动态竞争领域中多市场竞争理论分支的研究,并为中国企业在现实的多市场接触竞争环境中有效构建竞争优势提供了重要指导与启示。

【关键词】多市场接触 竞争策略组合 竞争复杂性 组织协调性 企业可见性

中图分类号:F270 文献标识码:A

1. 引言

近年来,随着移动互联网和智能硬件越来越普及,行业环境进一步变得复杂与模糊,竞争对手与合作伙伴可能来自意想不到的跨界领域。企业在多个“点”与竞争对手共享市场已成为常态(邓新明和郭亚楠,2020)。Edward(1955)指出企业间因在多个市场上相互接触而构成多点接触。竞争者相互接触的“点”代表竞争性行动和响应的场域(McGrath,1998)。当竞争者彼此交战于多重竞

* 基金项目:国家自然科学基金资助项目“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”(项目批准号:72172106);国家自然科学基金资助项目“多点竞争环境中企业的竞争决策组合及其多市场接触的驱动机理与绩效影响研究”(项目批准号:71872132)。

通讯作者:侯丹, E-mail: 517990284@qq.com。

争场域, 竞争性响应不尽然会在竞争性行动发起的同一时点发生 (Karnani and Wernerfelt, 1985)。竞争者彼此拥有在多重市场还击对手的能力创造了一个复杂的赛局, 对于任何一个参与者而言, 赛局的结果与其他参与者所做的策略选择相互交织 (Gimeno, 1996)。总体而言, 企业间多市场接触程度越高, 企业间的攻击和响应越可能“相互克制”, 从而降低企业间的竞争强度 (Baum and Korn, 1999)。

事实上, 企业进入与退出彼此的市场所导致的多点接触水平的改变, 将实质性地影响到企业竞争行动的结构与特征 (Baum and Korn, 1996)。然而, 现有研究在考察多市场接触对竞争行动的影响时, 大多只考察了多市场接触对新市场进入这种单一竞争行动的影响 (Baum and Korn, 1996; Havenman and Nonnemaker, 2000; Stephan et al., 2003)。实质上, 多市场竞争是动态竞争理论的重要分支之一 (Chen, 2009)。随着时间推移, 在多市场接触情景中考虑更长时间和更多方面的行动与互动的序列是一个更受关注的趋势 (Ferrier, 2001)。因此, 研究者开始从对单个行为的聚焦 (Smith et al., 1992) 发展到聚焦竞争策略整体的决策。这些决策主要通过竞争策略多样化的行动组合来界定, 而衡量竞争策略组合的重要指标为竞争复杂性 (competitive complexity) (Ferrier and Lyon, 2004; 邓新明等, 2021)。这个概念是从某一年度的竞争性行动组合来探讨企业的策略内涵, 它所代表的是一种思考竞争策略的全新方法 (Chen, 2012)。

事实上, 在动态竞争领域, 存在着两种对立的观点, 即竞争的“简单说”与“复杂说”。持“简单说”的学者认为, 集中于一个更加狭窄的行动类型, 可以让企业更专注于在其做得最好或其认为最重要的领域做出改变 (Ferrier and Lyon, 2004)。但是, 也有学者认为对面临竞争和动荡市场的企业而言, 一个狭窄的行动范围可能会限制其追求新机会或应对突然变革的能力 (Stacey, 1992)。因此, “复杂说”应运而生。然而, 现实竞争中, 企业采取的竞争行动组合到底是简单好, 还是越复杂越好呢? 本研究通过将企业间的动态竞争置于一个更符合实际的多市场接触的竞争情景中, 探讨企业间的多市场接触对企业竞争策略组合的影响机制。此外, 多市场接触对企业竞争行为的作用会受到企业自身特征的影响, 具体而言, 组织协调性体现了企业的协调能力和运用资源的效率, 组织协调性高的企业在多市场接触的驱动下, 更有能力实施竞争策略组合; 企业可见性衡量了企业行为被曝光的程度, 可见性越高的企业, 其竞争行为越容易被竞争者识别而引起对方的警惕, 因此, 企业可见性也会对多市场接触与竞争策略组合的关系产生影响。基于此, 本文还探讨了组织协调性和企业可见性的调节作用。本研究融合了上述竞争“简单说”与“复杂说”的观点, 从而丰富了多点竞争理论的研究, 并为中国企业在现实的多市场接触竞争环境中实施有效的竞争策略组合进而获取竞争优势提供了重要指导与启示。

2. 文献综述与研究假设

2.1 竞争策略组合与竞争复杂性

企业单个竞争行为是早期战略领域学者的主要研究对象, 随着竞争的加剧, 竞争者会在遭遇进

攻时发起反击,企业之间的竞争呈现出进攻—回应对偶式的竞争特点,因此,学者们将研究的焦点转移到进攻—回应对偶式的动态竞争视角上来(Smith et al., 1991, 1992)。但是,当企业在特定时间内连续执行一系列的竞争行动时,竞争对手针对性地实施进攻—回应行为就变得毫无意义(Reeven and Pennings, 2016)。企业在特定时间范围内所实施的竞争行动的集合被学者们关注并称其为竞争策略组合(Ferrier and Lyon, 2004; Yu and Cannella, 2007)。它是以焦点企业在某一段特定时间范围内所执行的一系列竞争行为的集合为视角来考量企业的战略内涵(Chen, 2009)。

竞争策略组合根据企业实施的竞争行为的复杂性程度,可分为竞争策略组合复杂性或者竞争策略组合简单性,简称竞争复杂性(简单性),两者是互逆的关系(Ndofor et al., 2011)。竞争复杂性反映了企业竞争行为类型的多样性程度(Basdeo et al., 2006)和范围广度(Ferrier et al., 1999; Nayyar and Bantel, 1994),是竞争策略组合最核心和本质的特征。学者们对竞争复杂性给出了各种定义,它们的共同之处在于,竞争复杂性包含了企业竞争行为类型的多样性特征(Basdeo et al., 2006)。本文中的竞争复杂性构念沿用这一研究成果,用竞争策略组合中行为类型的多样性来代表竞争复杂性的本质内涵。

2.2 多市场接触的相互克制: 威慑与熟悉效应

公司之间的竞争发生在相互接触的各个市场上,公司间的战略交互作用会塑造竞争格局,进而影响公司的战略决策。因此,从公司—市场层次来分析公司之间的竞争,关注公司之间的多市场接触,最能解释公司在—个产业中战略及竞争的动态本质(Greve, 2008; Prince and Simon, 2009; Kasman and Kasman, 2016)。多市场接触的应用范围很广,如公司进入竞争对手的市场,从而更加了解竞争对手,获取更多竞争情报为未来的竞争策略选择提供决策基础,即相互克制的熟悉效应。

实质上,多市场接触存在着两种克制效应:

其一是多市场接触的“相互威慑”效应。公司进入新市场的一个重要动机是建立威慑能力(Greve, 2000),公司进入更多的竞争对手所在的新市场,可以使竞争对手更清楚意识到与自己的多市场相互依赖,对未来想要发起进攻行动的竞争对手形成多市场报复的战略威慑,这将有助于建立起彼此的相互克制(Fuentelsaz and Gómez, 2006)。同时,公司为了释放出自己在遭受攻击时有能力实施有效的多市场报复的信号,也有动机在其他多市场竞争者的一些市场上插足(foehold)进入(Karnani and Wernerfelt, 1985)。相对于只在单个市场上有接触的公司,多市场接触的公司之间还会倾向于模仿对方进入新市场的行为,以避免自己在竞争中处于落后的局面(Stephan et al., 2003; Chen, 2009),这也会促使公司间的多市场接触程度增加。

其二是多市场接触的“相互熟悉”效应。当公司间的多市场接触程度低时,这些在多个市场上发生相互作用的公司,为了更好地理解彼此之间的相互依赖,以及更好地获取竞争情报,会通过进入新市场来增加多市场接触程度,从而增进对彼此的熟悉(Jayachandran et al., 1999)。当多市场接触程度上升时,公司可以拥有关于竞争对手过去行为的更多信息,因此能更准确地预测竞争对手的未来行为,这就减少了公司对于竞争者未来行为的不确定性(Boeker et al., 1997)。

2.3 多市场接触与竞争复杂性

上述有关聚焦于竞争行动及其互动的研究均暗含着一个假设前提, 即竞争是在单一场合 (或者是一种产品市场, 或者是一个地理区域市场) 背景下进行的 (Jayachandran et al., 1999)。显而易见的是, 现实中的企业竞争往往会在多个市场展开 (McGrath et al., 1998), 即多市场竞争。多元化企业普遍面临着多市场接触的问题。在动态竞争环境中, 如果企业具有多个区域市场, 或者具备多种产品品类, 又或者拥有丰富多样的资源, 则采用理性的多市场竞争策略能够有效避免诸如恶性的价格竞争等不理性的正面市场冲击, 而无需诉诸非理性的反击。

事实上, 企业进入与退出彼此的市场所导致的多市场接触水平的改变, 将实质性地影响到企业竞争行动的结构与特征 (Baum and Korn, 1999)。很显然, 如果竞争双方交战的战场不只一处, 企业将运用组合性的竞争策略 (competitive strategy repertoires) 参与进攻或回应。当学者们试图分析公司在多个“点”面对不同的竞争对手的竞争策略时, 再对公司针对特定竞争对手的进攻或反应的行为进行分析就失去了意义 (Reeven and Pennings, 2016)。研究者们发现, 如果目标公司处于高度动态的多市场竞争环境中, 则其某种行为的含义实际上是模棱两可的 (Gnyawail et al., 2010; Hughes-Morgan and Ferrier, 2014)。现实中公司在面临不止一个竞争对手时往往是多项决策与行动在不同的领域同时进行, 研究其单一的行动或决策往往无法体现公司真实的竞争战略意图 (皮圣雷和蓝海林, 2014)。

当公司与竞争者仅在少数市场有所接触时, 彼此并不了解对方的竞争理念与“套路”。此时, 在信息不对称情景下, 构建在竞争博弈中的“声誉”是非常重要的。随着多市场接触水平的提高, 企业间在各个市场上的接触越来越频繁, 受到的竞争攻击也越来越剧烈, 企业为了在更多的市场上站稳脚跟, 就必须不断采取更多更有效的竞争手段来对抗自己的竞争对手; 同时也会想方设法在其他市场给予竞争对手还击, 使竞争对手无暇顾及在本市场的进攻行动, 这时企业竞争策略组合的复杂性就会大大增加。在和多市场接触对手竞争博弈的过程中, 企业实施复杂的、让人捉摸不透的竞争策略组合进行报复与进攻的“声誉”就会深入人心。正如部分学者的观点所认为的, 竞争策略组合越复杂的企业具有的侵略性越显著 (Ferrier et al., 1999)。

在多市场竞争中, 企业采取的竞争策略复杂程度并不会随着多市场接触水平的提高而一直提高。从相互熟悉的角度来考虑, 当多市场接触水平达到一个临界值时, 此时企业之间已经足够熟悉了, 对相互的真实水平和竞争手段都非常了解, 对于竞争对手的进攻和防御手段都已经有了合理的解决方案甚至能够进行预判, 此时再进行种类繁多的竞争策略组合, 作用就并不明显了 (DiMaggio and Powell, 1983; Oliver, 1991)。因此, 公司会主动简化竞争策略组合, 只保留有效简单的竞争手段直击对手的要害, 这样做也可以提高资源的利用率, 降低竞争成本。

由此, 本文提出如下假设:

H1: 多市场接触与竞争复杂性呈倒 U 形关系, 竞争复杂性随着多市场接触水平的提高会先增加 (相互威慑效应) 后减少 (相互熟悉效应)。

2.4 组织协调性、多市场接触与竞争复杂性

企业在面临多个市场的竞争时,其组织协调性会面临巨大的挑战,因为企业参与竞争时所拥有的资源是有限的,这些资源在进行跨市场移动时会遇到非常强的阻碍和限制(Scott, 1982)。组织协调性是用来量化企业内部协调沟通和资源合理分配能力的指标(Paterson and Brock, 2002)。组织协调理论认为,协调性越高的企业,其运营效率和资源配置效率就越高(Ensign, 1998)。良好的组织协调性保障了企业复杂的竞争行动能够得以实施,组织协调性是多市场接触对竞争行为产生影响的重要权变条件。

事实上,一家组织协调性较好的企业进入新市场,在面对日益增强的来自多市场的竞争压力时,同样也急需尽快构建自己在市场中的“未来阴影”,这时企业往往会选择利用其良好的组织协调能力的优势,在多个市场高效调配资源以形成复杂性很高的竞争策略组合来突显自身的威慑力,这种竞争策略组合往往比行业中的其他竞争对手更加复杂,使得竞争对手感受到的威慑力进一步被强化,因此也使得在多市场接触程度还没有很高之前就更早地达到了相互克制的临界点。而在多个市场协调资源和开展复杂的竞争行动也会使其更快地熟悉行业中的各个对手,在达到多市场接触的相互克制临界点之后,更加高效的信息反馈能力会快速找到那些针对不同对手的简单却有效的竞争手段,并且加速其提出简化竞争策略组合的判断,从而使得达到临界点后的竞争策略组合的复杂性快速回落。

综上,本文认为组织协调性对竞争复杂性与多市场接触的关系具有显著的调节作用,组织协调性越强的企业建立威慑提升竞争复杂性和熟悉对手降低竞争复杂性的效率就越高,形成的倒 U 形曲线会更加陡峭,并且由于其更高的协调效率可以在多市场接触程度不高时就达成相互克制,形成的曲线拐点会越向左偏移。

由此,本文提出如下假设:

H2: 组织协调性对多市场接触与竞争复杂性的关系具有强化的调节作用。

H2a: 组织协调性越高,公司多市场接触与竞争复杂性的倒 U 形曲线会越陡峭。

H2b: 组织协调性越高,公司多市场接触与竞争复杂性的倒 U 形曲线拐点会向左偏移。

2.5 企业可见性、多市场接触与竞争复杂性

参与多市场竞争的企业并不会敏感到在自己所处的任一市场中一有新竞争者加入,马上就能做出相应的反应。因此,现实的多市场竞争企业,如果竞争对手的竞争行为是很隐蔽的,那么公司就很难针对这样的竞争行动进行合理的响应。可以说,企业可见性是多市场接触对竞争行为产生影响的另一重要调节因素。

企业可见性也可以叫公司显示度,管理学领域相关研究将其定义为组织被各种要素看到、感知的程度。事实上,可见性越高的企业,其竞争行为就越容易被发现,竞争对手就会更容易对其行动进行及时反应,因此随着多市场接触程度的提升,想要建立其威慑力就需要付出更多的努力。同时,

这类企业往往本身就拥有较竞争对手更丰富的资源, 体现在具体的策略上就是会采取更加复杂的竞争策略组合来展示自身的实力, 迷惑对手无法快速识别自身的竞争意图。与此同时, 可见性高的企业一旦进入高度竞争复杂性的状态, 更容易形成一种惯性, 竞争模式不会轻易改变。一旦出现明显降低竞争复杂性的情况, 反而更容易引发竞争对手们的警惕, 从而可能导致更激烈的报复和反击。因此, 即使在相对熟悉之后, 这些企业降低自身竞争复杂性的过程也会是平稳、缓慢的。

所以, 本文认为企业可见性对竞争复杂性与多市场接触的关系具有显著的调节作用。企业可见性高的企业为了达到与其竞争对手同等的威胁程度, 需要持续保持一种更复杂的竞争策略组合; 同时在达成熟悉之后为了保证竞争效果, 也不会轻易快速降低自身的竞争复杂性, 形成的倒 U 形曲线会更加平缓。另外, 由于需要比一般企业更强的竞争复杂性才能达到其威慑效果, 往往可见性高的企业与其他竞争对手形成相互克制的默契时, 已经处于多市场接触程度较高的水平了, 因此形成的曲线拐点越会向右偏移。

由此, 本文提出如下假设:

H3: 企业可见性对多市场接触与竞争复杂性的关系具有弱化的调节作用。

H3a: 企业可见性越高, 公司多市场接触与竞争复杂性的倒 U 形曲线会越平缓。

H3b: 企业可见性越高, 公司多市场接触与竞争复杂性的倒 U 形曲线拐点会向右偏移。

3. 研究设计

3.1 样本选择与数据来源

本文的研究对象是中国家电行业的上市公司, 以及部分与家电行业相关的配件制造企业。选择家电行业的原因是因为该行业满足多市场接触影响企业的前提条件。市场集中度越高的行业, 多市场接触所带来的影响就越明显 (Prince and Simon, 2009)。家电行业的三大巨头美的、格力、海尔的市场份额遥遥领先, TCL 和海信集团两家公司也紧随其后。在各个产品市场中, 基本也是两到三家大型企业主导和瓜分市场^①。多市场接触生效的另一个前提是市场位置的不对称。家电行业的企业各有各的主营市场, 各个市场中的领头企业皆有不同, 并且大部分公司的业务范围横跨 3 个以上的市场, 相互之间关系交错^②。市场位置不对称会导致企业自身的核心领域极容易受到竞争对手的威胁, 所以多市场接触带来的影响应该尤为显著。

^① 以 2017 年为例, 在空调市场中, 格力和美的在近五年的总共市场份额都维持在 60% 左右, 与其他企业有明显的差距; 在冰箱市场中, 前三大的企业共计占有 45% 左右的市场份额, 其中海尔作为龙头占有 20% 多, 而美的在近五年逐步赶超原本第二名的海信集团, 快速缩小与海尔的差距; 而在洗衣机市场中, 美的在 2017 年已经成功追平海尔, 两家公司共同瓜分 51% 的市场份额; 还有厨电市场已经形成老板和方太为主的双寡头格局等。

^② 同样以 2017 年为例, 格力作为空调行业的领导者, 在洗衣机、厨电、小家电、空气净化器等市场中均有布局, 且发展势头迅猛; 而冰箱市场的龙头企业海尔, 同样在洗衣机、厨电和小家电等市场有诸多产品渗透; 其中发展势头最猛的美的集团, 同时在空调、冰箱和洗衣机领域处于前二的地位, 同时美的还有丰富的小家电产品线, 成长迅猛。

样本经过筛选,去掉数据严重不全和经营问题严重的公司,最后共选择51家上市公司。国内家电上市公司频繁进行市场竞争行为,并且这些行为容易被记录和查询。本文竞争行为的数据主要来源于中国家电网(www.cheaa.com)的上市企业专栏和这51家上市公司的官方网站,再辅以百度新闻的补充。本文共收集51家上市企业在2012年1月1日到2017年12月31日的5301个行动数据。多市场接触的数据主要来源于这51家公司2012—2017年的公司年报。之所以选择2012年为起点,是因为从2012年开始,智能家电产品逐渐兴起,各个公司的多市场竞争活动都变得更积极。本文的样本数据截至2017年,是因为从2017年开始,随着行业整体规模的提升,市场逐渐饱和,很多大型零售企业的家用电器销售额增长非常缓慢,整体市场进入横盘调整期,许多企业根据自身原本的业务优势和行业趋势选择业务转型,甚至将业务迁移至海外,因此2017年以后企业间的竞争可能存在放缓的局面。而2012—2017年这一时间段内,“家电下乡”“以旧换新”等政策基本结束,消费需求由政策和市场增长刺激转化为企业自身竞争能力的比拼,家电企业间必然进行激烈的竞争角逐;此外,家电企业会采取各种积极的竞争行为最大化地满足消费者的需求,以此来争夺市场。因此,这一时期我国家电企业经历了激烈的竞争,处于多市场接触与竞争对抗的顶峰,是进行本研究的良好素材。

3.2 分析单位及编码

本研究的基本分析单位是行为信息,每一个行为的主体、时间和类型是通过阅读和分析有关企业行为的新闻报道来确定的。为确保最终数据的一致性和有效性,我们成立了一个由1名动态竞争研究领域的专家、2名博士生和3名研究生组成的研究小组。我们梳理出了17类样本企业2012—2017年所有的竞争行为。这些行动类型主要是基于前人的研究成果(Ferrier and Lyon, 2004; Miller and Chen, 1996; 邓新明等, 2015; 田志龙等, 2007; Connelly et al., 2017)归纳提炼的。然后,小组成员对有关行动信息的新闻标题和内容进行详细浏览与阅读,充分互动与交流,从而对每一个行动应归属于哪一类做出最后的判断,并且对每个行动类型的关键词^①进行总结和归纳。

研究小组在正式编码工作之前,先进行预编码。研究小组在预编码的基础上,正式开展编码工作,行动分类在两次编码中的一致性约为87%,在一定程度上说明了数据具有良好的信度和效度。

3.3 变量的界定与测量

3.3.1 因变量

固变量为竞争复杂性。在动态竞争领域,通常使用竞争复杂性来测量竞争策略组合(Connelly et al., 2017)。竞争复杂性是与竞争简单性(Ferrier and Lyon, 2004; Miller and Chen, 1996)相对的概念。偏好竞争复杂性的企业比大多数竞争对手有更多样化的行为选择,不会出现一种单独的行为主

^① 关于竞争行动(包括市场与非市场行动)类型的关键词与示例,由于篇幅限制,此处不列出,可向作者索取。

导其竞争选择的情况 (Ferrier, 2001)。因此, 本文用竞争策略组合中行动的多样性来解释竞争复杂性 (Connelly et al., 2017)。竞争多样性指企业在特定时间内发动行动种类的丰富程度, 用 Shannon 指数来计算, 其公式为:

$$CC = - \sum_{i=1}^n P_i \cdot \ln P_i \quad (1)$$

其中, CC 表示竞争复杂性, P_i 是竞争行动中第 i 类行动所占的百分比, n 代表企业所有的行动种类。企业的行动类别越多样, CC 值越大; 当企业行动越聚焦时, CC 值越接近于 0。

3.3.2 自变量

自变量为多市场接触水平。本文采用 Gimeno 和 Woo (1996) 的计数类指标来衡量多市场接触水平。这类指标以一对企业在目标市场相遇的次数为基础。具体来说, 本文按照产品类别进行不同市场的区分, 按照中国电子消费博览会对家电行业的分类标准, 将家电行业的产品分为六大类, 大类下细分共 25 类产品市场。在 t 年中, 找到目标家电公司 i 在 m 细分产品市场中的所有竞争对手, 接下来统计目标企业 i 与这些竞争对手在其他 24 个产品市场中接触的次数, 将所有的相遇次数加总, 最后除以 m 市场中公司总共的数量, 就得到了 t 年 n 细分市场, 公司 i 的多市场接触水平。

本文用 MMC 来表示多市场接触水平值, 其公式为:

$$MMC_{int} = \frac{\sum_j \sum_m D_{ijmt}}{\sum_j D_{jnt} + 1} \quad (2)$$

其中 i 表示目标企业, j 表示 i 的竞争对手企业, n 表示目标产品市场, m 表示 n 市场外 i 和 j 相遇的其他多市场, t 表示年份; D_{jnt} 表示在 t 年, j 企业是否参与了 n 市场的竞争, 若参与了则 $D_{jnt} = 1$, 否则为 0; D_{ijmt} 表示 i 和 j 企业在 t 年在目标市场 n 之外的 m 产品市场是否相遇。比如, 若目标公司 i 与其竞争对手 j 在细分市场 n 之外的 m 市场相遇了, 则记为 $D_{ijmt} = 1$, 否则为 0。MMC_{int} 表示 i 企业在 t 年在 n 市场的多点接触值。

3.3.3 调节变量

(1) 组织协调性。本文用企业关联交易额的比重、前五位供应商采购额和经销商销售额的比重来测量组织协调性 (皮圣雷和蓝海林, 2014), 先分别计算这 3 个变量的熵权值, 熵为不确定性的度量。其计算公式为:

$$ZX_t = -K \sum_{i=1}^n P_i \cdot \ln P_i \quad (3)$$

其中 t 为焦点年份, i 为企业在第 t 年的关联交易次数、前五位供应商采购次数或前五位经销商销售次数; K 为常数, $K = 1/\ln i$; P 为第 i 次交易的关联交易额比重、前五位供应商采购额和经销商销售额比重。然后将 3 个熵权值进行标准化加总得分, 来综合测度组织协调性, 得分越高代表组织协调性越好。

(2) 企业可见性。本文根据过去学者们使用较多的单维度单指标的方式, 采用年度内企业被媒体曝光的次数对企业可见性进行测量 (Meznar and Nigh, 1995), 该测量方式被众多学者使用过, 因

此具有较高的合理性。

3.3.4 控制变量

借鉴先前学者们的研究 (皮圣雷和蓝海林, 2014), 本文选取的控制变量有公司规模、公司年龄、公司股权性质、公司盈利水平、组织冗余和竞争行为数量, 来控制公司特征的差异。公司规模用总资产来衡量; 公司年龄为公司成立至今共经历的年数; 鉴于国有企业和民营企业在采取企业竞争策略组合上往往会有不同的表现, 因此需要控制公司的股权性质, 采用虚拟变量的方式, 若公司为国有企业则虚拟变量为 1, 否则为 0; 考虑到内生性问题, 盈利水平用滞后 1 年的 ROA 来量化; 组织冗余使用速动比率来测量, 主要是为了消除企业层面差异带来的影响 (Hambrick et al., 1996)。为了消除因数值上差距过大而产生的影响力不同的问题, 将公司规模和 $t-1$ 年的 ROA 做取自然对数处理。选择行业集中度和行业增长率来控制行业层面的差异。市场集中度用各企业销售额的赫芬达尔指数测量; 行业增长率通过计算行业第 t 年的整体销售额比第 $t-1$ 年变化的百分比得到。

4. 实证分析和结果

4.1 描述性统计

由于采用了短面板数据且有明显的时间效应, 本研究对各个变量的均值与标准差进行了逐年的描述性统计 (如表 1 所示)。公司年龄平均在 20 年左右, 说明行业内的公司大多处于成熟期, 比较适合观测。组织冗余水平逐年降低, 说明公司处于较为活跃的状态, 更多的资源被有效利用了起来。而从竞争行为数量上也不难看出, 平均每年 22.7 次的竞争行为使家电行业一直保持在一种激烈的动态竞争环境中。因变量竞争策略组合水平 2014—2016 年一直处于持续上升的状态, 2017 年开始呈现下降的趋势。

表 1 描述性统计

| 年份 | 项目 | CC | MMC | ZX | KS | lnAS | AGE | V_i | lnROA _{$t-1$} | ATR | QC | HHI | GR |
|------|-----|--------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|-----------------------------------|-------|--------|-------|-------|
| 2013 | 均值 | 42.895 | 0.886 | 26.160 | 6.395 | 23.020 | 18.017 | 0.344 | 4.187 | 1.488 | 21.025 | 0.107 | 0.072 |
| | 标准差 | 26.815 | 1.128 | 15.616 | 11.956 | 1.738 | 7.199 | 0.477 | 4.730 | 1.648 | 14.646 | 0.005 | 0.150 |
| 2014 | 均值 | 42.729 | 0.875 | 26.269 | 8.650 | 23.107 | 18.879 | 0.348 | 4.273 | 1.544 | 23.936 | 0.106 | 0.125 |
| | 标准差 | 27.724 | 1.100 | 13.704 | 21.802 | 1.854 | 7.230 | 0.478 | 7.840 | 1.895 | 14.642 | 0.004 | 0.146 |
| 2015 | 均值 | 48.975 | 0.889 | 23.494 | 9.960 | 23.249 | 19.853 | 0.333 | 0.015 | 1.500 | 22.707 | 0.106 | 0.081 |
| | 标准差 | 27.463 | 1.136 | 9.828 | 17.901 | 1.765 | 7.313 | 0.473 | 46.780 | 1.670 | 13.988 | 0.005 | 0.126 |
| 2016 | 均值 | 62.522 | 0.918 | 24.547 | 6.932 | 23.432 | 20.842 | 0.318 | 3.929 | 1.378 | 22.085 | 0.106 | 0.100 |
| | 标准差 | 34.776 | 1.178 | 11.279 | 10.869 | 1.645 | 7.422 | 0.467 | 5.338 | 1.321 | 14.686 | 0.005 | 0.145 |

续表

| 年份 | 项目 | CC | MMC | ZX | KS | lnAS | AGE | V_i | $\ln ROA_{t-1}$ | ATR | QC | HHI | GR |
|------|-----|--------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|-----------------|-------|--------|-------|-------|
| 2017 | 均值 | 53.331 | 1.025 | 25.204 | 6.793 | 23.592 | 21.625 | 0.310 | 4.976 | 1.275 | 23.277 | 0.107 | 0.080 |
| | 标准差 | 31.027 | 1.352 | 10.560 | 5.246 | 1.643 | 7.503 | 0.464 | 4.518 | 1.012 | 12.298 | 0.005 | 0.127 |
| 合计 | 均值 | 51.055 | 0.925 | 25.103 | 7.718 | 23.312 | 20.043 | 0.328 | 3.518 | 1.425 | 22.664 | 0.106 | 0.092 |
| | 标准差 | 30.928 | 1.192 | 12.168 | 14.328 | 1.730 | 7.443 | 0.470 | 21.298 | 1.503 | 13.993 | 0.005 | 0.139 |

4.2 相关性分析

本研究并不存在严重的多重共线性问题, 计算了所有变量的方差膨胀因子 VIF, 结果显示, 所有变量的 VIF 都远小于 10, 因此多重共线性对本研究影响不大。

相关性分析结果如表 2 所示。企业规模与多市场接触水平呈正相关, 相关系数是 0.421 ($p < 0.01$), 因为企业规模是决定企业竞争的重要因素, 规模越大的企业掌握的资源也越多, 多元化程度更高, 也更有可能通过多市场的方式进行竞争, 从而达到威慑对手的目的。企业规模与竞争复杂性显著正相关, 相关系数是 0.569 ($p < 0.01$)。通常来说, 规模大的企业有充足的资源和足够的准备来发动愈发复杂的竞争策略组合; 同时, 规模大的公司面临的市场和情景更加复杂, 所以也需要使用不同的竞争行为来应对不同的情景。竞争复杂性与企业可见度的相关性也比较强, 相关系数是 0.404 ($p < 0.01$)。由于信息的不对称性, 在市场竞争中往往无法洞悉竞争对手的竞争行为和竞争意图。然而, 企业可见度越高的企业越容易受到对手的关注和针对。

表 2 Pearson 相关性分析

| 变量 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-----------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|--------|---------|-----------|---------|-----------|--------|-------|
| MMC | 1.000 | | | | | | | | | | | |
| ZX | -0.284*** | 1.000 | | | | | | | | | | |
| KS | 0.109*** | 0.075** | 1.000 | | | | | | | | | |
| lnAS | 0.421*** | -0.447*** | 0.298*** | 1.000 | | | | | | | | |
| AGE | 0.191*** | -0.210*** | 0.257*** | 0.536*** | 1.000 | | | | | | | |
| V_i | -0.022 | 0.015 | -0.047 | 0.081** | 0.112*** | 1.000 | | | | | | |
| $\ln ROA_{t-1}$ | 0.019 | -0.284*** | 0.057 | 0.222*** | -0.048 | -0.001 | 1.000 | | | | | |
| ATR | -0.061* | 0.073** | -0.092** | -0.321*** | -0.393*** | -0.128 | 0.009 | 1.000 | | | | |
| QC | 0.033 | -0.078** | 0.122*** | 0.053 | -0.068* | -0.028 | 0.086** | 0.036 | 1.000 | | | |
| HHI | 0.014 | -0.005 | 0.009 | -0.011 | -0.007 | -0.002 | 0.041 | 0.000 | 0.040 | 1.000 | | |
| GR | -0.010 | 0.013 | -0.049 | 0.008 | -0.024 | 0.011 | 0.002 | 0.015 | 0.034 | -0.369*** | 1.000 | |
| CC | 0.246*** | -0.211*** | 0.404*** | 0.569*** | 0.299*** | 0.037 | -0.070* | -0.214*** | 0.085** | 0.022 | -0.000 | 1.000 |

注: * 表示相关系数在 10% 水平上显著, ** 表示相关系数在 5% 水平上显著, *** 表示相关系数在 1% 水平上显著。

4.3 回归结果

本研究回归结果见表 3。首先观察模型 1 和模型 2 的回归结果,要探究多市场接触与竞争复杂性的关系,需要分别观察多市场接触的一次项和二次项变量与竞争复杂性的关系,模型 1 中多市场接触的一次项与竞争复杂性的系数为负, p 值大于 0.1, 因此关系并不显著;模型 2 中多市场接触的二次项的系数为负 ($-7.220, p < 0.01$), 一次项的系数为正 ($27.731, p < 0.01$)。因此可以得出,多市场接触与竞争复杂性不是线性关系,而是呈“倒 U 形”,且极值点在函数第一象限(如图 1 所示)。这一结果表明企业之间的竞争复杂性随着多市场接触水平的增加而增加,然而当多市场接触水平达到临界点时,基于相互熟悉效应,企业间相互降低竞争强度,竞争复杂性开始下降,假设 H1 得到了验证。为了确保“倒 U 形”的中心轴两边分别存在真实的样本,本文还进行了 Utest 检验。在使用 STATA 的 Utest 语句进行检验后,结果 ($p = 0.001 < 0.01$) 拒绝单调线性和“U 形”的原假设,回归结果显著为“倒 U 形”,同时,测得该“倒 U 形”的极值点为 1.92,而自变量 MMC 的取值范围在 0.038~4.5,因此“倒 U 形”的极值点在可取值范围之内,足以证明该“倒 U 形”曲线的合理性。

表 3 回归结果

| 因变量: CC | | 模型 1 | 模型 2 | 模型 3 | 模型 4 | 模型 5 |
|---------|---------|-------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| 自变量 | MMC | -0.096 (4.407) | 27.731*** (9.442) | 38.685*** (15.590) | 14.341 (11.798) | 27.032 (17.834) |
| | MMC2 | | -7.220*** (2.173) | -9.572*** (2.650) | -6.501** (2.606) | -7.249** (3.000) |
| 调节变量 | ZX | | | 0.111 (0.306) | | -0.106 (0.356) |
| | KS | | | | -0.594** (0.289) | -0.536* (0.307) |
| 交互项 | MMC×ZX | | | -1.038** (0.504) | | -0.412 (0.631) |
| | MMC2×ZX | | | 0.285* (0.151) | | -0.067 (0.195) |
| | MMC×KS | | | | 0.561* (0.305) | 0.539* (0.314) |
| | MMC2×KS | | | | 0.433* (0.251) | 0.464* (0.260) |

续表

| 因变量: CC | | 模型 1 | 模型 2 | 模型 3 | 模型 4 | 模型 5 |
|---------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 控制变量 | lnAS | 11.127** (5.090) | 11.771** (5.040) | 10.148** (5.235) | 11.225** (5.513) | 10.912** (5.630) |
| | AGE | 1.144 (1.102) | 1.041** (1.090) | 1.392 (1.128) | -0.723 (1.310) | -0.581 (1.347) |
| | V _i | 4.075 (6.813) | 5.6994 (6.758) | 5.467 (6.862) | 5.636 (6.631) | 6.926 (6.773) |
| | lnROA _{t-1} | -0.291 (0.432) | -0.259 (0.428) | -0.299 (0.435) | -0.902* (0.540) | -1.108** (0.560) |
| | ATR | 4.796** (2.075) | 4.902** (2.053) | 4.600** (2.083) | -1.174 (4.066) | -1.887 (4.208) |
| | QC | 0.186** (0.079) | 0.176** (0.078) | 0.190** (0.080) | 0.231** (0.097) | 0.221** (0.102) |
| | HHI | 171.166 (205.134) | 150.886 (203.060) | 106.092 (206.731) | 174.918 (222.227) | 189.803 (226.484) |
| | GR | 1.069 (7.035) | 0.898 (6.961) | 1.682 (7.088) | -10.031 (7.793) | -7.180 (8.072) |
| 统计 | N | 639 | 639 | 630 | 479 | 475 |
| | R ² | 0.230 | 0.235 | 0.214 | 0.270 | 0.257 |
| | F | 4.55*** | 5.29*** | 4.52*** | 3.53*** | 3.04*** |

注: * 表示相关系数在 10%水平上显著, ** 表示相关系数在 5%水平上显著, *** 表示相关系数在 1%水平上显著。

接下来, 模型 3 和模型 4 在模型 2 的基础上加入了调节变量来检验组织协调性和企业可见性的调节作用。根据 Haans 等 (2016) 对于 U 形关系调节效应检验的方法, 检验 U 形关系调节效应分别需要从拐点的偏移和曲线形态的变化两个方面展开。模型 3 的主效应不变, 竞争复杂性与多市场接触的关系还是呈显著的“倒 U 形”。首先, 观察交互项的回归结果可知, MMC×ZX 和 MMC2×ZX 的系数分别为-1.038 ($p < 0.05$) 和 0.285 ($p < 0.1$), 均显著。继而通过观察 MMC2×ZX 的符号可知曲线形态变化, MMC2×ZX 的系数 (0.285) 大于 0, 因而会弱化竞争复杂性与多市场接触的“倒 U 形”关系, 曲率会降低, 通过观察图 2 可见“倒 U 形”曲线被展平了, 假设 H2a 不被支持。其次, 观察 [MMC 的系数×(MMC2×ZX) 的系数-MMC2 的系数×(MMC×ZX) 的系数] 的符号, 可知拐点偏移的方向。MMC 的系数为 38.685 ($p < 0.01$), (MMC2×ZX) 的系数为 0.285 ($p < 0.1$), MMC2 的系数为-9.572 ($p < 0.01$), (MMC×ZX) 的系数为-1.038 ($p < 0.05$), 所有结果均显著, 进行计算得到结果为 1.089 (大于 0), 因此“倒 U 形”曲线的拐点向右移动, 假设 H2b 不被支持。

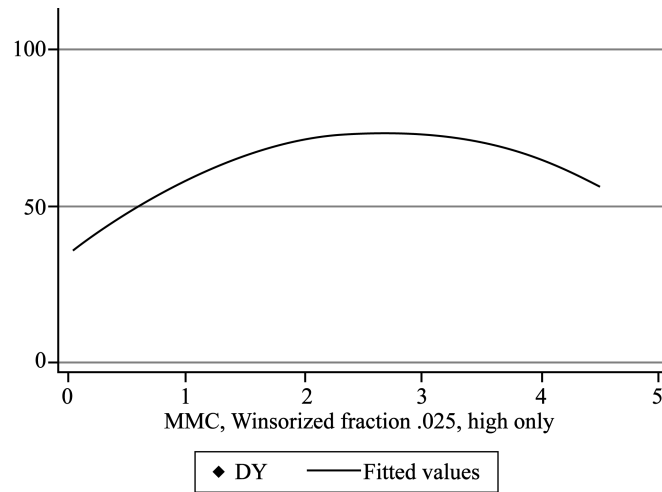


图1 多市场接触与竞争复杂性呈倒U形关系

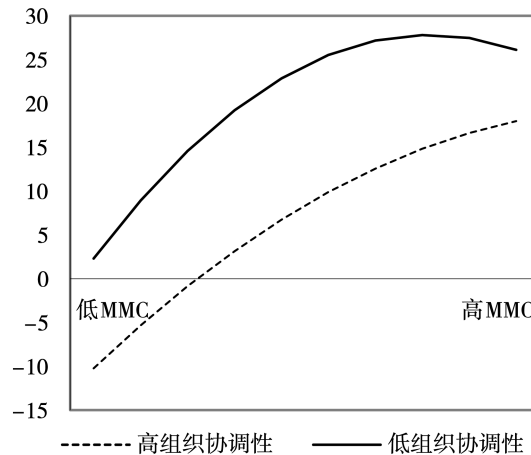


图2 组织协调性的调节作用

进一步,观察模型4, $(MMC2 \times KS)$ 的系数为 0.433 大于 0 ($p < 0.1$) 且显著,观察图3发现曲线被展平。接下来,计算 $[MMC \text{ 的系数} \times (MMC2 \times KS) \text{ 的系数} - MMC2 \text{ 的系数} \times (MMC \times KS) \text{ 的系数}]$ 的符号, MMC 的系数为 14.341 ($p > 0.1$), $(MMC2 \times KS)$ 的系数为 0.433 ($p < 0.1$), $MMC2$ 的系数为 -6.501 ($p < 0.05$), $(MMC \times KS)$ 的系数为 0.561 ($p < 0.1$), 计算结果为 9.856 (大于 0), 因此“倒U形”曲线的拐点向右移动。综上,企业可见性高,会弱化多市场接触与竞争复杂性的“倒U形”关系,假设 H3 得到验证,其曲线的形态也会更加平缓(如图3所示)。与此同时,在其调节效应下,多市场接触与竞争策略组合的“倒U形”关系将会在更低多市场接触程度时到达拐点,使拐点向左偏移。

最后再来看模型5,模型5将2个调节变量和4个交互项一起加入模型2。结果发现, MMC 的一次项和二次项与可见性的交互项,均在 1% 的水平上显著,主效应依旧显著为“倒U形”,同时两个

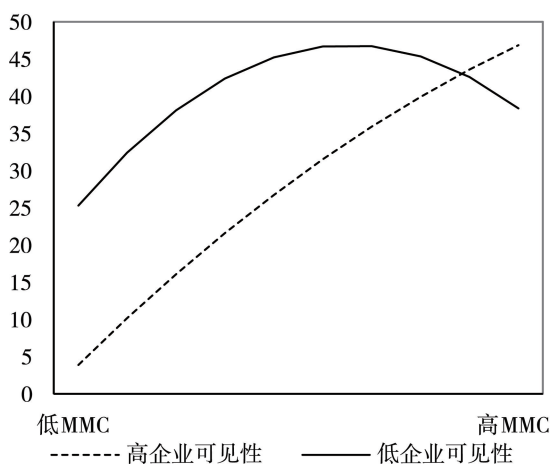


图3 企业可见性的调节作用

调节变量二次项交互项的符号同样为负，再次证明了假设 H2 和假设 H3 的成立。然而与组织协调性构成的交互项在综合模型里均显示为不显著，通过对比 R^2 也可知，模型 4 的解释力度强于模型 5 强于模型 2。因此，企业可见性的调节作用相比组织协调性对于多市场接触与竞争策略组合的“倒 U 形”关系的影响力度更大，起到了更为关键的作用。

4.4 稳健性检验

4.4.1 将因变量分类

为了保证结果的稳健性，本研究将竞争策略组合中的竞争行为根据市场行为与非市场行为进行了划分，新的回归结果如表 4 所示。

模型 6 和模型 7 表示，在仅观察企业的市场行动时，多市场接触与竞争复杂性依然呈“倒 U 形”的关系，与模型 1 和模型 2 一致。在仅考虑非市场竞争行为时，模型 8 和模型 9 的回归结果也得到了同样的结论。因此，回归结果是稳健的，具有较好的可信性。

表 4 稳健性检验一

| 被解释变量 | | 市场行为 | | 非市场行为 | |
|-------|------|-------------------|-----------------------|-------------------|----------------------|
| | | 模型 6 | 模型 7 | 模型 8 | 模型 9 |
| 解释变量 | MMC | -0.013 (4.390) | 27.672 *** (9.407) | -0.023 (0.422) | 2.321 ** (1.109) |
| | MMC2 | | -7.183 *** (2.164) | | -0.604 ** (0.265) |

续表

| 被解释变量 | | 市场行为 | | 非市场行为 | |
|-------|-----------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| | | 模型 6 | 模型 7 | 模型 8 | 模型 9 |
| CC | | | | | |
| 控制变量 | lnAS | 10.925** (5.071) | 11.566** (5.021) | 0.739** (0.305) | 0.626** (0.306) |
| | AGE | 1.125 (1.097) | 1.022 (1.086) | 0.099 (0.063) | 0.093 (0.063) |
| | V_i | 4.010 (6.787) | 5.625 (6.733) | 0.279 (0.742) | 0.303 (0.735) |
| | $\ln ROA_{t-1}$ | -0.263 (0.430) | -0.231 (0.426) | 0.095 (0.063) | 0.099 (0.062) |
| | ATR | 4.742** (2.066) | 4.848*** (2.045) | 0.206 (0.235) | 0.195 (0.233) |
| | QC | 0.187** (0.079) | 0.177** (0.078) | 0.074*** (0.013) | 0.074*** (0.013) |
| | HHI | 171.319 (204.376) | 151.144 (202.317) | -49.183 (36.011) | -50.988 (36.006) |
| | GR | 1.189 (7.009) | 1.019 (6.935) | -1.378 (1.236) | -1.416 (1.236) |
| 统计 | N | 639 | 639 | 639 | 639 |
| | R^2 | 0.234 | 0.236 | 0.174 | 0.194 |
| | F | 4.47*** | 5.21*** | 3.72*** | 3.46*** |

注：* 表示相关系数在 10%水平上显著，** 表示相关系数在 5%水平上显著，*** 表示相关系数在 1%水平上显著。

4.4.2 内生性再检验

模型除了可能存在的遗漏变量偏差外，还可能存在双向因果导致的内生性，所以本研究使用工具变量法进一步修正内生性可能造成的影响。工具变量的选择参考学者曾伏娥、袁靖波（2016）的做法，采用企业产品的品类。企业拥有的产品品类越多，所处的品类细分市场也就越多，与多市场接触水平显著正向相关；企业的品类数量与其竞争行为的复杂程度并没有直接关系，也符合工具变量的外生性要求。本文采取固定效应模型+工具变量的回归方法进行估计，检验结果（见表 5）显示第一阶段不论一次线性回归还是二次线性回归工具变量的结果都十分显著，说明工具变量选取较为合理，而从二阶段的回归结果看到，模型 13 的 F 值不显著，因此无法支持一次线性回归关系的相关性，不过从模型 14 可以看到二次线性回归的相关性依然得到了验证，多市场接触的一次项和二次项

依旧显著并且符号没发生变化, 说明考虑内生性之后多市场接触与竞争复杂性的“倒 U 形”关系结果稳定, 具有可信性。

表 5 稳健性检验二

| | | 阶段一 | | | 阶段二 | |
|-------|-----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | | 模型 10 | 模型 11 | 模型 12 | 模型 13 | 模型 14 |
| 被解释变量 | | MMC | | MMC2 | CC | |
| 解释变量 | PSIV | 0.127*** (0.014) | -0.040*** (0.007) | -0.433*** (0.026) | | |
| | PSIV×MMC | | 0.102*** (0.002) | 0.468*** (0.007) | | |
| | MMC | | | | 7.456* (4.418) | 20.400* (10.242) |
| | MMC2 | | | | | -4.934** (2.316) |
| 控制变量 | lnAS | 0.055* (0.033) | -0.0206 (0.015) | -0.166*** (0.053) | 7.321*** (1.455) | 7.503*** (1.382) |
| | AGE | -0.014*** (0.004) | 0.001 (0.002) | -0.000 (0.007) | -0.058 (0.208) | -0.225 (0.186) |
| | V_i | -0.071 (0.062) | 0.023 (0.029) | 0.232** (0.100) | 0.007 (2.171) | -0.059 (2.130) |
| | $\ln ROA_{t-1}$ | -0.010 (0.007) | 0.003 (0.003) | 0.012 (0.011) | 0.805*** (0.269) | 0.704*** (0.249) |
| | ATR | 0.021 (0.020) | 0.021** (0.009) | 0.023 (0.032) | -1.814*** (0.620) | -1.967*** (0.635) |
| | QC | -0.002 (0.002) | -0.001 (0.001) | -0.005 (0.003) | 0.293*** (0.069) | 0.282*** (0.070) |
| | HHI | 4.967 (6.623) | 2.282 (3.130) | 2.996 (10.575) | 92.969 (235.560) | 104.147 (230.419) |
| | GR | -0.054 (0.225) | 0.109 (0.106) | 0.391 (0.360) | -0.210 (7.559) | -1.282 (7.367) |
| 统计 | N | 639 | 639 | 639 | 639 | 639 |
| | R^2 | 0.071 | 0.8097 | 0.8514 | 0.0738 | 0.1505 |
| | F | 5.90*** | 17.83*** | 11.61*** | 1.07 | 1.46*** |

注: *表示相关系数在 10%水平上显著, **表示相关系数在 5%水平上显著, ***表示相关系数在 1%水平上显著。

5. 结论与启示

5.1 研究结论

本文通过固定效应回归模型研究了多市场接触对竞争复杂性的影响，最终得到了如下结论：

第一，多市场接触水平与竞争复杂性呈“倒 U 形”的关系。这一结果表明，企业在实施竞争策略时，并不能一味地追求竞争的复杂性，而应视与竞争对手的多市场接触水平动态地调整竞争的复杂性程度，从而实现企业的竞争优势。企业在进入行业的早期阶段，竞争对手间多市场接触水平较低，为了释放出自己在遭受进攻时有能力实施有效的多市场报复信号，将实施更复杂的竞争策略组合。然而，随着多市场接触水平的提高，应该运用简单、直接的竞争策略组合对竞争对手一击而中。

第二，企业的组织协调性对竞争复杂性与多市场接触水平的“倒 U 形”关系具有弱化调节的作用。组织协调性高的公司确实有能力处理更加复杂的竞争策略组合，因为其内部资源调配和内部沟通的高效性会使公司更加适应动态变化的竞争环境，并不惧怕竞争对手来自多个市场的威慑。同时，这类企业往往不会单纯为了建立威慑力而大肆采取无效行动组合，反而会在充分洞察信息并分析判断后再进行有效行动，所以其竞争复杂性的增长相比竞争对手更为平缓。

第三，企业可见性对竞争复杂性与多市场接触水平的“倒 U 形”关系有弱化调节的作用。公司必须不断使用更新颖、更多样的竞争组合来迷惑竞争对手，使对手无法分辨真实的进攻方向，或者无法进行全面的防御。在快速达成目的后应尽早进入相互克制的阶段，保证企业的资源可以投入更急需的业务中。

5.2 管理启示与研究不足

本文的管理启示如下：

第一，在多市场接触的竞争环境中，并不是一味增加竞争复杂性就能够保持竞争优势，而是要做到“能屈能伸”。当企业想进入新的细分市场扩展自身业务时，会从各个角度使用“浑身解数”来与竞争对手竞争。然而，这只是基于短期利益。长远来看，复杂的竞争行为组合的边际收益会逐渐下降。基于竞争对手的威慑作用以及熟悉效应，明智的企业高管会尽早洞察并判断出应对各个市场或者各种情况的有效竞争方法，简单、直接的竞争行为的效果会更好。只保留有效的竞争行为，在保证竞争优势的前提下，尽可能降低自身成本和更有效地回应竞争对手的威胁。

第二，企业要注意不断提升公司的组织协调能力，旨在保障在多个市场成功实施组合性竞争策略。在公司体量逐渐变大、参与市场逐渐增多的情况下，公司实施的一系列竞争策略组合一定要与自身组织协调能力相匹配。公司为了能够健康有序地发展，一定要时刻保持警惕，保证自身业务发展和资源调配在自己的能力控制范围内。

第三，在多市场竞争中，企业要巧妙地利用行动的信息不对称性。企业可见性越高说明企业的

曝光度和知名度越高,从表面上看可能会是件好事,知名度高说明企业更易受到市场认可。然而,企业的可见性也可能是一把双刃剑。可见度高的代价是将自己暴露给“暗处”的敌人,自己的信息更容易泄露、传播并更受竞争对手关注。因此,企业管理者需要考虑企业曝光的程度,既能够触达大多数目标客户,又不至于过高程度地暴露自己。

当然,本文也存在一定的局限性:第一,本文数据来源于我国家电行业,该行业在以往的研究中已被多次证明符合多市场竞争的条件,同时也是动态竞争研究的合适样本行业。未来为了增加对其他行业的说服力与适用性,可以考虑增加多行业的数据进行深度的比较研究。第二,本研究的因变量“竞争复杂性”只测量了单一维度因素——竞争多样性,以后的研究中还可以补充竞争的变化性和竞争的新奇性等维度,使变量更具综合性与解释力。

5.3 本文创新点

本文的创新点如下:

第一,以焦点企业与竞争者关系为研究视角,探索焦点企业实施竞争策略组合的驱动因素,突破了以往传统的竞争策略组合驱动因素研究。以往有关竞争策略组合的影响因素研究中,学者们均是探讨外部环境与企业自身特质等因素的驱动作用,而本文从企业与竞争者的关系为出发点,探讨多市场接触对企业竞争策略组合的影响作用,丰富了竞争策略组合的影响因素研究。

第二,以往有关多市场接触的研究中,学者们均是探讨多市场接触对企业财务绩效或者创新绩效的影响,而本文以竞争策略组合战略为结果变量,研究多市场接触对企业实施竞争策略组合战略的影响,拓展了多市场接触的结果变量研究,开辟了研究的新思路。

◎ 参考文献

- [1] 邓新明,郭亚楠.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(1).
- [2] 邓新明,罗欢,龙贤义等.高管团队异质性、竞争策略组合与市场绩效——来自中国家电行业的实证检验[J].南开管理评论,2021,24(4).
- [3] 邓新明,叶珍,许洋.企业竞争行动与绩效的关联性研究——基于市场与非市场的综合视角[J].南开管理评论,2015,18(4).
- [4] 李健,刘世洁,李晏墅,包耀东.战略差异度能够减少先进制造业企业风险吗——基于中美贸易摩擦背景的研究[J].广东财经大学学报,2020,35(3).
- [5] 皮圣雷,蓝海林.中国横向整合企业竞争策略组合与组织协调性:转型期制度情境的调节作用[J].管理世界,2014(4).
- [6] 任力.我国自由贸易试验区发展的制度创新经验和前景——以福建省为例[J].浙江树人大学学报(人文社会科学),2021,21(5).
- [7] 田志龙,邓新明,Taieb Hafsi.企业市场行为、非市场行为与竞争互动——基于中国家电行业的

- 案例研究 [J]. 管理世界, 2007 (8).
- [8] 曾伏娥, 袁靖波. 多市场接触、市场集中度与企业非伦理行为 [J]. 管理世界, 2016 (6).
- [9] Basdeo, D. K. , Smith, K. G. , Grimm, C. M. The impact of market actions on firm reputation [J]. Strategic Management Journal, 2006, 27 (12).
- [10] Baum, J. A. C. , Korn, H. J. Dynamics of dyadic competitive interaction [J]. Strategic Management Journal, 1999, 20 (3).
- [11] Boeker, W. , Goodstein, J. , Stephan, J. , et al. Competition in a multimarket environment: The case of market exit [J]. Organization Science, 1997, 8 (2).
- [12] Chen, M. J. Competitive dynamics research: An insider's odyssey [J]. Asia Pacific Journal of Management, 2009, 26 (1).
- [13] Chen, M. J. , Miller, D. Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform [J]. Academy of Management Annals, 2012, 6 (1).
- [14] Connelly, B. L. , Tihanyi, L. , Ketchen, Jr D. J. , et al. Competitive repertoire complexity: Governance antecedents and performance outcomes [J]. Strategic Management Journal, 2017, 38 (5).
- [15] DiMaggio, P. J. , Powell, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields [J]. American Sociological Review, 1983, 48 (2).
- [16] Edwards, C. D. Conglomerate bigness as a source of power [M] //G. J. Stigler. Business concentration and price policy. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1955.
- [17] Ensign, P. C. Interrelationships and horizontal strategy to achieve synergy and competitive advantage in the diversified firm [J]. Management Decision, 1998, 36 (10).
- [18] Ferrier, W. J. Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness [J]. Academy of Management Journal, 2001, 44 (4).
- [19] Ferrier, W. J. , Lyon, D. W. Competitive repertoire simplicity and firm performance: The moderating role of top management team heterogeneity [J]. Managerial and Decision Economics, 2004, 25 (6-7).
- [20] Ferrier, W. J. , Smith, K. G. , Grimm, C. M. The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers [J]. Academy of Management Journal, 1999, 42 (4).
- [21] Fuentelsaz, L. , Gómez, J. Multipoint competition, strategic similarity and entry into geographic markets [J]. Strategic Management Journal, 2006, 27 (5).
- [22] Gimeno, J. , Woo, C. Y. Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive deescalation [J]. Organization Science, 1996, 7 (3).
- [23] Gnyawali, D. R. , Fan, W. , Penner, J. Competitive actions and dynamics in the digital age: An empirical investigation of social networking firms [J]. Information Systems Research, 2010, 21 (3).

- [24] Greve, H. R. Marketing niche entry decisions: Competition, learning, and strategy in Tokyo banking, 1894-1936 [J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43 (5).
- [25] Haans, R. F. J., Pieters, C., He, Z. L. Thinking about U: Theorizing and testing U-and inverted U-shaped relationships in strategy research [J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 37 (7).
- [26] Hambrick, D. C., Cho, T. S., Chen, M. J. The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41 (4).
- [27] Hughes-Morgan, M., Ferrier, W. J. Competitive action repertoires and stock risk [J]. *Journal of Managerial Issues*, 2014, 26 (1).
- [28] Jayachandran, S., Gimeno, J., Varadarajan, P. R. The theory of multimarket competition: A synthesis and implications for marketing strategy [J]. *The Journal of Marketing*, 1999, 63 (3).
- [29] Karnani, A., Wernerfelt, B. Multiple point competition [J]. *Strategic Management Journal*, 1985, 6 (1).
- [30] Kasman, A., Kasman, S. Bank size, competition and risk in the Turkish banking industry [J]. *Empirica*, 2016, 43 (3).
- [31] McGrath, R. G., Chen, M. J., MacMillan, I. C. Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies [J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23 (4).
- [32] Meznar, M. B., Nigh, D. Buffer or bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs activities in American firms [J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38 (4).
- [33] Miles, R. A. *Managing the corporate social environment* [M]. NJ: Prentice Hall, 1987.
- [34] Miller, D., Chen, M. J. The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis [J]. *Strategic Management Journal*, 1996, 17 (6).
- [35] Nayyar, P. R., Bantel, K. A. Competitive agility: A source of competitive advantage based on speed and variety [J]. *Advances in Strategic Management*, 1994, 19.
- [36] Ndofor, H. A., Sirmon, D. G., He, X. Firm resources, competitive actions and performance: Investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry [J]. *Strategic Management Journal*, 2011, 32 (6).
- [37] Paterson, S. L., Brock, D. M. The development of subsidiary-management research: Review and theoretical analysis [J]. *International Business Review*, 2002, 11 (2).
- [38] Prince, J. T., Simon, D. H. Multimarket contact and service quality: Evidence from on-time performance in the US airline industry [J]. *Academy of Management Journal*, 2009, 52 (2).
- [39] Reeven, P. V., Pennings, E. On the relation between multimarket contact and service quality: Mutual forbearance or network coordination [J]. *Strategic Management Journal*, 2016, 10.
- [40] Scott, J. T. Multimarket contact and economic performance [J]. *The Review of Economics and Statistics*, 1982, 64 (3).
- [41] Smith, K. G., Grimm, C. M., Gannon, M. J., et al. Organizational information processing, competitive responses, and performance in the US domestic airline industry [J]. *Academy of*

- Management Journal, 1991, 34 (1).
- [42] Smith, K. G., Grimm, C. M., Gannon, M. J. Dynamics of competitive strategy [M]. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc., 1992.
- [43] Stacey, R. D. Managing the unknowable: Strategic boundaries between order and chaos in organizations [M]. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, 1992.
- [44] Stephan, J., Murmann, J. P., Boeker, W., et al. Bringing managers into theories of multimarket competition: CEOs and the determinants of market entry [J]. Organization Science, 2003, 14 (4).
- [45] Yu, T., Cannella, A. A. Rivalry between multinational enterprises: An event history approach [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50 (3).

Multi-market Contact and Competitive Repertoires

—Based on the Moderating Effects of Organizational Coordination and Enterprise Visibility

Deng Xinming¹ Hou Dan² Yang Saifan³

(1, 2, 3 Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan, 430072)

Abstract: In real competitive context, are simplicity of firm's competitive repertoires or complexity better? This article has collected 5301 company's competitive actions, and studied the affecting mechanism of competitive repertoires implemented by firms. The empirical analysis of Chinese household appliance industry shows that the relationship between multi-market contact and the complexity of competition is "inverted U". This shows that when the enterprise under the environment of low multi-market contact, complexity of enterprise's competition will increase with the increase of the multi-market contact based on the mutual deterrence hypothesis. And when the level of the multi-market contacts more than a certain critical value, the enterprise is in much higher levels of multi-market contact, complexity of enterprise's competition will drop with the increase of the multi-market contact based on the hypothesis that familiar with each other. At the same time, this paper also explores the moderating effects of organizational coordination and enterprise visibility from the perspective of realizing the premise of "mutual restraint". The results show that organizational coordination has a significant negative regulating effect on the relationship between multi-market contact and competition complexity, while enterprise visibility has a significant positive regulating effect on the relationship between multi-market contact and competition repertoires. In summary, this paper enriches the theoretical research on multi-point competition and provides implications for Chinese enterprises to effectively obtain competitive advantages in the realistic multi-market contact environment.

Key words: Multi-market contact; Competitive repertoires; Competitive complexity; Organizational coordination; Enterprise visibility

专业主编: 杜旌