動態競爭觀點探討市場導向競爭性行動與廠商績效之關係

-以市場成長性為干擾變數

The Relationship between Market-Orientation Competitive Action and Firm Performance with Competitive Dynamics Perspective

- The Moderating Role of Market Growth

摘要

本研究以動態競爭探討市場導向競爭性行動是否會引起愈多競爭者回應，進而影響到焦點廠商績效，並進一步討論市場成長性之正向及負向調節效果。本研究以台灣 4 連鎖便利商店 (7-ELEVEN、全家、萊爾富與 OK) 為研究對象，並從知識贏家資料庫蒐集 2000 年至 2009 年 4 便利商店競爭對抗新聞，共蒐集 1,477 則新聞，擷取出 3,525 個競爭行動。實證結果發現：焦點廠商採取愈多市場導向競爭性行動時，競爭者行動數目亦愈多；競爭者行動數目愈多時，焦點廠商績效表現愈不好；市場成長性強化市場導向競爭性行動對競爭者行動數目之正向關係；市場成長性弱化競爭者行動數目對廠商績效之負向關係。

關鍵詞：*動態競爭、市場導向競爭性行動、競爭者行動數目、市場成長性、AMC 觀點*

壹、研究動機與目的

便利商店於 1979 年進軍台灣即以迅速的展店策略搶占傳統雜貨店市場。目前台灣連鎖便利商店為一寡占市場，分別由統一超商 (7-ELEVEN)、全家超商、萊爾富及 OK 等連鎖超商占有將近 99%的市占率，連鎖超商展店速度及成長性是其他零售業者望成莫及。也因為連鎖便利商店市場帶來的利益收入十分可觀，連鎖超商間為了搶奪這塊大餅，其中的競爭互動十分激烈及多元，許多促銷行動都讓民眾印象深刻。舉例而言，統一超商的自有品牌咖啡 City Café，與全家超商的伯朗咖啡在 2009 年展開激烈的攻防對戰，期間推出的促銷活動不勝枚舉，像是全家找來當紅偶像來代言，而 7-ELEVEN 則推出買咖啡集點送小熊玩偶。雖然這些行動所耗費的成本相當可觀，但當廠商認為競爭者的某項競爭行動對他造成威脅時，通常有較高的動機去採取快速且強力的競爭性回應 (Porter, 1980)。因此，若能探討便利商店行動背後的動機，以及競爭行動對績效的影響，將有助於瞭解整體產業的型態，同時也為業者提供新的策略思維。

由上述產業概況可以得知，台灣連鎖便利商店市場競爭十分激烈，當廠商採取一項競爭行動時，競爭對手很快就能察覺其行動。當廠商在採取一項競爭性行動時，會傳達某種明顯或隱含的訊息，其他競爭者必須評估並處理這些訊息，並

適時與以反擊 (Porter, 1980: 75)。例如，當 7-ELEVEN 在夏天冰品全面打九折時，就是一項相當廣泛且影響許多競爭對手的行動；反觀全家、萊爾富與 OK 等其他競爭者，可以清楚斷定這項行動具有挑釁意圖，則將有較強的動機去回應其行動。是故，當廠商採取一項競爭行動時，所承載的資訊會傳達某種機會或威脅，使得那些受影響的廠商不得不採取某種回應 (Huber, 1982; Huber and Daft, 1987)。因此，本研究以 AMC 理論架構 (Chen, 1996; Smith, Ferrier, and Ndofor, 2001) 論述本研究的假說推導。此外，如何判斷行動的類型，並評估回應的可能性是策略學者所關注的。過去研究多從廠商的資源及事業範疇觀點出發，範圍較廣且難以細緻探討廠商行動背後的動機。再者，近年來隨著消費者意識抬頭，廠商如何採取一項符合消費者需求的行動是很重要的課題，因此，若能探討廠商採取什麼樣的行動較能吸引消費者，並且進一步去為這樣的行動定義與分類，這樣不僅可以更細緻區分競爭行動的類型，廠商也可以更加瞭解採取什麼樣的行動較能符合顧客需求。

此外，過去市場導向的研究認為廠商市場導向程度愈高時，績效愈好 (Kohli and Jaworski, 1990)；然而，當廠商市場導向程度愈高時，其採取的行動也會愈貼近消費者需求。是故，當焦點廠商所採取行動必須讓顧客容易感受到時，競爭者同樣也較容易察覺焦點廠商的行動，使得競爭者採取競爭性回應的動機會愈強 (Porter, 1980)，讓焦點廠商的績效因為競爭者的回應受到影響呈現現負向關係 (Chen and Hambrick, 1995)，而這樣的推論與過去市場導向對績效為正向關係有所差異；亦即，是否愈市場導向的競爭性行動，廠商績效的表現會愈好，亦或是會受到競爭者競爭性回應的影響，而不利於焦點廠商的績效表現。

本研究同時探討市場成長率是否會影響廠商採取行動的意願。過去理論認為高度成長的市場環境將提供豐富的資源，以及創造新的行動機會，因此會限制競爭對手的行動所造成的影響 (Derfus, Maggitti, Grimm, and Smith, 2008)。再者，根據產業生命週期的論述，在高度市場成長的階段，廠商採取的行動是為了創造需求，因此對於該產業的所有廠商皆有益處 (Agarwal and Bayus, 2002)，亦即市場成長性在「市場導向競爭性行動與競爭者行動數目關係」，以及「競爭者行動數目與廠商績效關係」上所扮演的角色亦無本研究關注焦點。綜上所述，本研究主要研究問題為：(1) 探討市場導向競爭性行動與廠商績效間是否存在負向關係？(2) 探討競爭者行動數目對焦點廠商績效之影響，並進一步探討 (3) 市場成長性會是否會強化市場導向競爭性行動與競爭者行動數目之正向關係，以及 (4) 市場成長性是否會弱化競爭者行動數目與廠商績效之負向關係？

貳、文獻探討與假設推論

市場導向

許多學者認為行銷觀念是市場導向的基礎，而市場導向則是行銷觀念的執行。市場導向對於企業是相當有價值的，因為它使組織專注在持續蒐集目標消費者的需求與競爭者的能力；而且運用所蒐集的資訊創造優越的顧客價值 (Slater and Narver, 1995)。過去學者主張市場導向可為企業帶來較佳之經營績效 (Lumpkina and Dess, 1996)，及企業之市場導向程度愈高則企業之經營績效愈佳。雖然大多數的學者均認同公司的市場導向可提高組織績效，然而在少許的研究中卻發現不一致的結果。因此，開始有些學者懷疑是否市場導向與績效間的關係，尚有其他因素的影響 (Slater and Narver, 1994)。策略管理研究認為，廠商在市場中採取的競爭性行動與回應，對於組織績效有決定性的影響 (Porter, 1980)。當廠商在市場中所採取的行動，競爭者感受到威脅時，則較容易引起對手的回應，進而使得廠商的行動和競爭者的回應形成一種動態循環過程 (Schumpeter, 1976)。然而，競爭性行動與回應不見得會讓行動者與產業整體變得更好；如果競爭性行動/回應持續擴大，那麼產業內所有廠商可能會比先前來得更差 (Porter, 1980: 17)。是故，本研究將以動態競爭理論之行動、回應與績效間的關係，進一步探討是否廠商採取愈市場導向競爭行動，其績效愈好，亦或是有其他因素影響廠商的績效表現。

察覺、動機及能力 (AMC) 觀點

AMC 觀點主要是由社會認知理論中的「刺激/反應」模型 (Dutton and Jackson, 1987; Kiesler and Sproull, 1982) 所延伸而來的。組織在回應一個刺激之前，必須先察覺到該刺激，才會進一步產生行動的動機，而只有當競爭者察覺 (are aware of) 到競爭性行為，並有動機 (are motivated to) 與能力 (are capable of) 去採取競爭性回應時，競爭者才會對這些競爭性行動 (即一個刺激) 有所回應(Kiesler and Sproull, 1982)。

察覺指焦點廠商對競爭者、產業內競爭的驅動因子，以及一般競爭環境的理解程度 (Chen, 1996)。對廠商而言，察覺的程度相當重要，因為它會影響廠商在競爭場域中，採取競爭行動的後果 (Chen, 1996)。此外，Porter (1980: 75) 認為競爭者的行為會以各種方式提供訊號 (signals)，而分析這些訊號可以讓廠商了解對手的目標、策略、優勢，以及劣勢。再者，以往的研究認為行動的明顯程度及廠商規模 (Chen and Miller, 1994) 等因素，也常被用來反應察覺對首行動的程度。因此，由以上述可以得知，察覺是競爭行動與反應裡很重要的先決條件。

動機則為驅動廠商採取行動的誘因做了解釋，廠商會評估採取行動與否所造成的獲利或損失 (Smith et al., 2001)。也就是說，動機是廠商採取行動或回應競爭者行動的誘因，與廠商認知的收益或損失有關。廠商可能會察覺到競爭者，但是

如果認定進行競爭不會提升其市場利基，或者不加理會也不會損失市場利基時，也許就沒有進行競爭的動機 (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2005)。

能力則為廠商執行行動的能耐 (Smith et al., 2001)。在某些情況下，廠商可能會察覺與競爭者的市場高度重疊，也具有回應競爭者行動的動機，但卻缺乏回應的能力。能力和廠商的資源及彈性有關，欠缺資源 (如資金與人力) ，廠商就缺乏攻擊競爭者，或回應競爭者行動的能耐 (Hitt et al., 2005)。

整體而言，除非競爭對手能察覺到焦點廠商的行動和意圖，並且有動機回應且有能力做回應，否則他不會採取競爭回應 (Chen and Miller, 1994)。我們可以視察覺、動機，以及回應等三項競爭行動特質為一系列的關卡 (gate)，除非以上三道關卡均打開，否則將不會有競爭性回應。故發動攻擊的廠商可以藉由關閉以上任何一個關卡來避免競爭者的回應，以確保自身的獲利 (Chen and Miller, 1994)。以下將以 AMC 觀點及市場導向觀念，發展相關的研究假說。

市場導向競爭性行動與競爭者行動數目

根據組織資訊處理理論，經理人在制定決策時，如何將外部環境資料從組織疆界，經由資訊分析移轉到內部經理人的概念，並加以具體呈現是很重要的議題 (Knight and McDaniel, 1979)，而市場驅動 (market-driven) 理論則認為，廠商應將蒐集消費者、競爭者的資訊擴展為市場相關的資訊，並且落實在企業內部的每個作業程序中 (Day, 1994)。是故，廠商如何從外部環境蒐集資訊，並且予以整合再執行行動，是衡量市場導向重要的程序 (Kohli and Jaworski, 1990)。然而，當廠商愈傾向於主動瞭解市場與消費者需求時，為了能讓顧客輕易察覺廠商所要傳達的資訊，其行動的明顯程度也要較高 (Chen and Miller, 1994)。然而，當一項競爭行動公然地對外宣布，且傳達某種機會或威脅的資訊時 (Huber, 1982; Huber and Daft, 1987)，競爭者很快能察覺焦點廠商的行動，並且有高度回應誘因 (Chen and Miller, 1994)。因此，當廠商的競爭行動愈市場導向時，由於行動明顯程度愈高，競爭者較容易察覺焦點廠商的行動，且競爭者回應數目愈多。

其次，根據期望-效價理論，當廠商採取任何具有威脅傾向的競爭行動時，若要引發競爭者的回應，需要有效回應的主觀報酬或「效價」 (Vroom, 1964)。也就是說，當廠商認定進行競爭行動會提升其利基市場，會有較高的動機去進行競爭性行動 (Hitt et al., 2005)。再者，如果廠商的競爭性對抗發生在眾所矚目的市場，除非採取攻擊的企業與競爭者雙方的實力相差懸殊，否則，攻擊者勢必會遭遇強大的阻力 (Chen and Miller, 1994)。是故，當廠商預期回應焦點廠商市場導向競爭性行動會帶來較高的報酬，將愈有動機採取競爭性回應行動。而當這項行動發生在雙方都認定重要的場域上時 (Livengood and Reger, 2010)，為了防禦或改進其在

產業中的地位，競爭者採取競爭性回應的動機會愈高。

期望-效價理論認為回應者對本身回應能力的知覺，也是引發競爭者回應重要的因素 (Vroom, 1964)，而其中最常被用來衡量廠商能力的指標為組織規模大小。過去的研究提及廠商可能因為與競爭者的規模不同，而展現不同的競爭性行動傾向 (Chen and Hambrick, 1995)。大型廠商通常具有充足的寬裕資源 (slack)，使其擁有較佳的能力攻擊競爭者 (Singh, 1990)。而小型廠商由於資源有限，他們必須更有選擇性地做出回應 (Chen and Hambrick, 1995)。再者，資源相異性 (dissimilarity) 觀點認為能力和廠商的資源及彈性有關，欠缺資源 (如資金與人力)，廠商就缺乏攻擊競爭者，或回應競爭者行動的能耐 (Hitt et al., 2005)。因此，當廠商間的資源相差愈大，資源相對不利那一方其回應速度會愈慢 (Hitt et al., 2005)。舉例而言，在台灣便利商店產業裡，7-ELEVEN 與全家相對於萊爾富和 OK 資源相對較多，因此，兩家領導廠商在採取競爭性行動與回應上，會比另外兩家後進廠商有更多資源能使用。而對於萊爾富和 OK 而言，會先審視自身能力，並且評估回應後報酬等因素，再與以反擊。

綜上敘述可以得知，當焦點廠商採取市場導向競爭行動時，由於行動的明顯程度較高，競爭者較容易察覺焦點廠商的競爭行動，因此愈有動機採取競爭性回應。其次，當競爭者預期回應焦點廠商的行動會帶來較高的報酬時，會因為績效的誘因而採取競爭性回應。是故，本研究的假說一為：

H1：當焦點廠商採取市場導向競爭性行動時，則競爭者行動數目會愈多。

競爭者行動數目與焦點廠商績效

市場導向對企業績效的影響屬於長期性；其不受任何競爭性環境變數的干擾 (Slater and Narver, 1994)。然而，這其中有可能隨著愈來愈多競爭者不斷地加入市場，行動者的競爭優勢會隨著時間遞減的可能性 (Mansfield, 1968 ; Nelson and Winter, 1982)。因此，如果廠商所採取的競爭性行動會引起許多競爭者強烈回應，那麼就有可能對他的獲利產生不利影響 (Chen et al., 1992)。而競爭性回應很重要的潛在因素，即為競爭性行動明顯程度。當競爭性行動愈明顯時，競爭者愈容易察覺並予以回應，進而影響焦點廠商績效 (Chen and Miller, 1994)。舉例而言，國光客運將平日台北到台中的票價降為 100 元時，其他客運業者很快就能察覺這項競爭性行動，因此像是統聯客運與和欣客運等業者都紛紛跟進，回應國光客運這項競爭性行動。

除此之外，即使一項競爭行動具有高度利益攸關性，對潛在回應者而言，除非他們相信行動背後有一個重大的報酬 (Vroom, 1964)，才有較高的回應動機，否則他們未必會採取實際的回應來賺取相稱的報酬 (Chen and Miller, 1994)。例如，當

7-ELEVEN 推出 City Café 時，全家一定會評估回應這項行動背後的利潤，以及所需要耗費的成本，像是每一家店購置咖啡機，要用什麼樣的咖啡豆等因素，都需要審慎評估，考量其背後各種因素。再者，過去研究發現廠商相對於對手愈積極，愈容易增強其競爭地位 (Ferrier, Smith, and Grimm, 1999) 及增加廠商的績效 (Young, 1993; Young, Smith, and Grimm, 1996)。因此，相較於愈晚採取競爭性回應的廠商，愈早且愈積極採取競爭性回應的廠商，其績效亦愈佳 (Smith et al., 1991; Chen and Miller, 1994)。是故，當競爭者認定競爭性回應背後有相對的效價，且愈是積極的採取回應行動，愈不利於焦點廠商績效的表現。是故，形成本研究假說二：

H2：當競爭者行動數目愈多時，愈不利於焦點廠商的績效表現。

市場成長性的正向調節效果

先前的研究很少學者認為組織的環境背景會影響市場導向，但研究發現組織在更競爭的環境有可能被預期更加市場導向 (Lusch and Laczniak, 1987)。Kohli and Jaworski (1990) 認為組織在市場動盪 (market turbulence) 的情境，愈有可能需要持續修正他們的產品和服務，以迎合顧客偏好的改變。相對組織的產品和服務在越穩定市場，需要修正的幅度就較小。是故，當市場動盪幅度愈大時，組織外部的因素讓廠商愈有動機改變 (Delacroix and Swaminathan, 1991)。例如，市場的成長可能提供廠商機會，讓廠商更有信心將資源投入新的專案中 (Bylinsky, 1968)。舉例而言，近年來手機市場如此高的市場成長性帶動廠商將資源投入研發新型手機，其中又以蘋果電腦 (Apple) 與宏達電 (HTC) 在智慧型手機的競爭對抗最為激烈，雙方都看好智慧型手機如此高的市場成長性能為其帶來較好的績效表現。由上述例子可以發現，愈是成長的市場，廠商間的競爭對抗愈是激烈，因為當焦點廠商領先推出一樣新的商品或是新的服務時，競爭對手會產生被淘汰的危機感，因此愈有動機採取競爭性回應 (Porter, 1980)。是故，本研究假說三為：

H3：當市場成長性愈高時，會強化市場導向競爭性行動與競爭者行動數目的正向關係。

市場成長性負向調節效果

在高度需求的產業生命週期階段，產業內廠商所採取的行動是為了幫助創造需求，因此對於該產業的所有廠商皆會產生好處 (Agarwal and Bayus, 2002)。再者，高度成長的環境將提供豐厚的資源創造新的行動機會，並且會限制競爭對手的行動所造成的影響。所有的廠商在高度成長的產業中會專注於產生成功的「優先」行動，而較少會將心力放到對手廠商所採取的行動，以及廠商行動的速度上 (Derfus, Maggitti, Grimm, and Smith, 2008)。此外，紅后效應 (Red Queen effect) 裡對產業需求與競爭者行動數目的論述提到，當廠商在高度成長的產業中，較少去

關注對手的競爭，主要是因為廠商目前的營收，可以靠穩定的市場需求來增加 (Bothwell, Cooley, and Hall, 1984; Caves, 1980)。因此，高度成長的產業將會導致焦點廠商與競爭者產生「共存」的態度 (Bradburd and Caves, 1982; Liebowitz,1982)，甚至競爭者採取行動帶動產業成長的好處，有可能高於廠商間彼此互相競爭所造成的傷害。是故，形成本研究第四假說為：

H4：當市場成長性愈高時，會弱化競爭者行動數目與廠商績效的負向關係。

參、研究方法或研究設計

資料來源與樣本

本研究選擇台灣連鎖便利商店 4 大連鎖便利商店 (7-ELEVEN、全家、萊爾富與 OK) 作為研究對象。由於台灣連鎖便利商店屬於高度集中的寡占產業，四大貨連鎖便利商店約佔九成五以上，而且每一家便利商店的資訊皆明顯公開。因此，廠商之間會密切注意彼此的競爭性行動，並隨時針對對手的行動做出回應。再者，因為便利商店間販賣的商品及服務同質性很高，廠商間對彼此的習性及行動都很熟悉，因此四大連鎖便利商店競爭對抗十分激烈，任何競爭性行動皆會對其他廠商造成影響。

本研究廠商之競爭性行動蒐集自知識贏家網路新聞資料庫，並運用結構內容分析 (structured content analysis) 法擷取連鎖便利商店相關新聞，以建立本研究資料庫。本研究參考 Chen and Hambrick (1995) 區別競爭性行動類型的方式，並且依照便利商店產業營運的特質，將所有競爭性行動區分成 18 類，分別為漲價/降價、新推服務、新推產品、產品改良、贈品促銷、折價促銷、節慶促銷、形象促銷、慈善促銷 (公益形象)、促銷 (加價購、合購價、免費送與抽對獎)、多角化策略、異業結盟、同業結盟、展店、預購、全店性行銷、代售票券及儲值卡促銷等，此 18 項競爭性行動種類經過 20 位連鎖便利商店從業人員、區域主管，以及行銷領域學者的檢閱過後，皆表示具有相當程度的代表性與專業性，有於助提升本研究的專家效度。

變數定義與衡量

競爭者行動數目：指除了焦點廠商外，其他競爭者的競爭性回應 (response) 之總和，而這些競爭性回應是清晰明確與可辨識的反擊 (counteraction)，主要是想藉由防禦或改善本身的競爭地位所採取的行動 (Porter, 1980)。競爭者行動數目衡量的方式為，計算競爭者每一季回應焦點廠商採取的市場導向競爭性行動和非市場導性競爭性行動之總和，亦即將一季中產業內所有的行動數目扣除焦點廠商所發起之競爭性行動數目。

$$TCA_{it} = TA_t - A_{it} \qquad (1)$$

TCA_{it} 為 i 廠商於第 t 季競爭者行動數目之總和；TA_t 為在第 t 季所有樣本廠商的競爭性行動數目；A_{it} 為 i 廠商於第 t 季的競爭性行動數目；t 為以季為時間單位。

廠商績效：本研究的績效指標主要是以四大連鎖便利商店的季營業額為衡量標準，本研究季營業額的資料來源為公開資訊觀測站所公布的便利商店損益表裡所揭露的營業收入合計。但由於四大便利商店有上市的只有統一超和全家超商，因此這兩家的季營業額資料較為完整。因此，本研究從經濟部統計資訊網路查詢系統取得便利商店總產業近十年季營業額資料，另外從台灣經濟研究院資料庫取得四家便利超商近十年四家廠商市占率之資料，故本研究在萊爾富和 OK 超商之季營業額資料部分則是以兩家超商年市占率，去乘每一季總產業季營業額，得出各自兩家廠商的季營業額。此外，本研究將此數值取自然對數，以避免因數據過大而影響整體迴歸分析結果，並且取自然對數也以便讓此係數呈現常態分配 (Miller and Chen, 1996)。公式如下：

$$P_{it} = ln\,(MR_{iy} \times TR_t) \qquad (2)$$

P_{it} 為 i 廠商在第 t 季的績效；MR_{iy} 為 i 廠商在第 y 年的市占率；TR_t 為第 t 季的市場總營額；t 以季為時間單位；y 以年為時間單位。

市場導向競爭性行動：本研究參考 Kohli and Jaworski (1993) 發展的一份測量市場導向程度的問卷 (稱為 MARKOR)，並且挑選該份問卷適合題項來衡量 18 項競爭性行動的市場導向程度。再者，進一步將以上 14 個題項配合本研究所區分之 18 項行動種類，發展劃分為 Likert 五點尺度量表問卷，並發放予 20 位連鎖便利商店從業人士、主管，以及行銷領域學者填寫，最後計算每一行動於所有問項的平均分數，若大於整體平均，則劃分為市場導向競爭性行動。

市場成長性：本研究市場成長性的衡量方式為，便利商店本年度總店數減前一年度總店數的值，除於前一年度總店數。其衡量方式如下：

$$MG_{iy} = \frac{TS_{iy} - TS_{iy-1}}{TS_{iy-1}} \qquad (3)$$

MG_{iy} 為 i 廠商第 y 年的市場成長性；TS_{iy} 為 i 廠商第 y 年的總店數；TS_{iy-1} 為 *i* 廠商第 $y-1$ 年的總店數；y 以年為時間單位。

本研究另包含相關的*控制變數*如下：*行動複雜程度*：本研究以廠商在一季內所採取的行動種類 (Ferrier, 2001) 為行動複雜程度的衡量方式。*經濟成長率*：本研究以 2000 年到 2009 年 10 年共 40 季之台灣經濟成長率 (資料來源：行政院主計處) 設為控制變數。*廠商年齡*：以各廠商創立時間至 2000 年到 2009 年的年數，為衡

量組織年齡的方式。*前一季市場導向競爭性行動*：控制焦點廠商前一季的行動數目持續影響下一季的績效表現。*前一季競爭者行動數目*：控制競爭者前一季的行動數目持續影響下一季焦點廠商的績效表現。

肆、研究結果

表 1 呈現本研究所有變數之平均數、標準差及變數間的相關係數。

表 1 大約於此

表 2 顯示迴歸分析結果，第一部分競爭者行動數目階層迴歸模型共分成四個模型，模型一先放入控制變數，模型二放入自變數，模型三加入把調節變數，最後放入交互作用項部分。此四個模型的整體配適度皆達到顯著水準 (模型一 $F=24.669, p<0.01$；模型二 $F=21.650, p<0.01$；模型三 $F=23.647, p<0.01$，以及模型四 $F=21.346, p<0.01$)。在模型二中，市場導向競爭性行動對競爭者行動數目呈現顯著正向影響 ($\beta= 0.297, p<0.05$)，亦即當焦點廠商採取愈多市場導向競爭性行動時，引起競爭者的行動數目也愈多。因此，**本研究 H1 獲得實證上支持**。另外，在模型四中，市場導向競爭性行動與市場成長性之交互作用項呈現顯著正向的影響 ($\beta=0.115, p<0.1$)；亦即當市場成長性愈高時，會強化市場導向競爭性行動對競爭者行動數目之正向關係。因此，**本研究 H3 獲得實證上支持。**

表 2 大約於此

第二部分廠商績效階層迴歸模型共分成四個模型，模型五先放入控制變數，模型六放入自變數，模型七加入調節變數，最後放入交互作用項部分。此四個模型的整體配適度皆達到顯著水準 (模型五 $F=391.796, p<0.01$；模型六 $F=346.863, p<0.01$；模型七 $F=337.871, p<0.01$；模型八 $F=341.944, p<0.01$)。在模型六中，競爭者行動數目對廠商績效呈現顯著反向影響 ($\beta= -0.089, p<0.01$)，亦即當競爭者行動數目愈多時，廠商績效愈不好。因此，**本研究 H2 獲得實證上支持**。另外，在模型八中，競爭者行動數目與市場成長性之交乘項呈現顯著正向影響；亦即當市場成長性愈高時，會弱化競爭者行動數目對廠商績效之負向關係。($\beta=0.115, p<0.01$)。因此，**本研究 H4 獲得實證上支持。**

當廠商採取市場導向競爭性行動時，愈需要去瞭解消費大眾實際的需求，並且將這些資訊移轉給內部成員知道，最後再經由整合實際去採取行動 (Knight and

McDaniel, 1979)。是故，當廠商的行動愈能反映消費者需求，引起顧客愈多的回應時，通常代表這項行動是成功的，且廠商的績效表現也會愈好。然而，競爭的競賽永遠不可能停歇 (Derfus et al., 2008)，競爭者隨時都在觀察市場上哪裡有機會，或是哪個廠商的行動威脅到其地位 (Porter, 1980)。因此，雖然市場導向競爭性行動愈能符合消費者需求，但它同時也代表競爭對手也愈容易察覺到焦點廠商的行動，亦即行動的明顯程度很高 (Chen and Miller, 1994)。舉例而言，在 39 元拚低價，超商再掀便當戰這則新聞裡，可以看到 7-ELEVEN 推出 39 元低價便當主打低價策略，因此對消費者而言有很高的吸引力。然而全家、萊爾富與 OK 很快就察覺 7-ELEVEN 這項行動的影響力，隨即推出新口味便當或是降價促銷等活動予以回應。由以上新聞範例可以發現愈市場導向競爭性行動，由於其行動的明顯程度愈高，因此競爭者愈容易察覺並予以回應。

其次，當廠商認定採取競爭性行動或回應背後有等價的報酬或「效價」時，他們愈有動機去採取行動或回應 (Vroom, 1964)。舉例而言，在超商熱食推陳出新，握便當、迷你便當上架這則新聞中，7-ELEVEN 推出握便當這個行動時，全家和萊爾富並沒有很強的動機對這項行動做回應，只是按照原訂計畫推出新口味的便當和飯糰，因為他們認為回應這項行動並不會帶來等價的報酬，因此愈沒有動機採取競爭性回應。是故，廠商可能會察覺到對手的行動，但是如果認定進行競爭不會提升其市場利基，或者不加理會也不會損失市場利基時，就沒有進行競爭的動機 (Hitt et al., 2005)。再者，當廠商的競爭性對抗發生在眾所矚目的市場，除非採取攻擊的企業與競爭者雙方的實力相差懸殊，否則，攻擊者勢必會遭遇強大的阻力 (Chen and Miller, 1994)。這是因為在相同產業中，廠商間都不希望被排除在外。因此，一旦某些廠商採取競爭性行動或回應時，競爭者怕不回應會威脅到其市場地位，也會傾向跟進採取行動，就像是滾雪球效應一樣 (Farrell and Saloner, 1985)。

再者，由於每一個競爭性行動所產生的競爭影響力 (competitive impact) 或大或小，不盡相同，所波及的廠商也有所差異；影響力較小的競爭性行動只會影響到少數競爭者，影響力較大的競爭性行動則可能引起較大的震撼 (Chen et al., 1992)，並且較大影響力的競爭性行動，一般均認為會引發大量競爭者採取強烈的競爭性回應 (Chen et al., 1992)。因此，當廠商所採取的市場導向競爭性行動讓其他競爭者感到威脅時，就會採取防禦行動；廠商如果認定行動是一個機會時，就會立即跟進 (Chen et al., 1992)。舉例而言，在超商鮮食戰這則新聞裡，可以看到各家業者在鮮食市場的激烈對抗。全家主推輕食自由配，早餐最低價 27 元起；7-ELEVEN 針對午、晚餐指定商品配飲料一律 59 元，萊爾富則是推出鮮食自由配，而 OK 超商找明星站台，推集點活動。由上述例子可以發現，當全家推出早餐最

低價 27 元的行動時，對其他業者而言是具有較強的競爭影響力。是故，其他廠商預期全家所採取的競爭行動可能對其績效造成較大的威脅，愈有動機採取競爭性回應，穩固其獲利率。

此外，過去研究認為組織在愈動盪的市場 (market turbulence)，愈有可能需要持續修正他們的產品和服務，是為了要迎合顧客偏好的改變 (Kohli and Jaworski, 1990)。相對的組織的產品和服務在越穩定市場，需要修正的幅度就較小。而當市場動盪幅度愈大時，組織外部的因素讓廠商愈有動機改變 (Delacroix and Swaminathan, 1991)，像是市場成長性可能提供機會，使廠商有信心將資源投入新的專案中 (Bylinsky, 1968)。舉例而言： 統一超商總經理徐重仁宣佈，將創業界先例，推出來自外星 OPEN 星球的企業代言玩偶「OPEN 小將」，強調可愛造型，可以 OPEN 顧客的購物喜悅。2005 年便利商店市場一連串的促銷活動，創造了許多新的市場需求，在這樣的環境背景下，7-ELEVEN 推出「OPEN 小將」這項行銷活動，希望在這高市場需求的環境下，搶攻不同年齡層的客戶族群，為其帶來更好的績效表現。

再者，高市場成長力，通常會加強市場的吸引力，因為是消費者的需求可能會超過廠商的供給，使得消費者較不會去在意價格的限制 (Day, 1994)。然而，市場成長性高的市場對其他競爭者而言也就有相同的誘因，使得每一個競爭者都預期在這樣的市場環境下，採取競爭性行動較有可能帶來較好的績效，使得焦點廠商得面對愈多競爭者行動數目 (Day, 1994)。舉例而言，在 1960 年代中期，美國的嬰兒奶粉業充分享受到一個穩定又安全無虞的環境，當時參與的業者不多，在羅氏 (Ross) 和美強生 (Mead Johnson) 的領導下，掌控了八成以上的市場。但隨著 1980 年代美國奶粉市場政策解禁，瑞士雀巢 (Nestle) 等其他國家奶粉公司陸續進入美國市場，使得羅氏和美強生得面對愈多競爭者的威脅。

任何可以產生超額利潤的行動，通常會快速地吸引且促使其他競爭者採取競爭性回應 (Schumpeter, 1950)。而對採取行動的廠商而言，競爭性行動的結果須視該行動引發的競爭性回應數目而定，如果焦點廠商的競爭性行動引起許多競爭者的回應，那麼採取攻擊行動廠商的獲利可能會受到嚴重的影響 (Chen et al., 1992)。相反地，若競爭性行動所引起的回應行動能維持在少數，則攻擊行動廠商可持續享有準獨佔的地位 (MacMillan et al., 1985; Mansfield, 1968; Porter, 1980)。過去許多實證亦顯示當競爭者採取愈多行動或回應時，會降低焦點廠商的績效表現 (Chen and Miller, 1994; Young, 1996)，與本研究的發現一致，亦即競爭者行動數目愈多，將不利於廠商績效的提昇。

過去研究認為市場在高度成長的階段時，產業內廠商所採取的行動是為了幫助創造需求，因此對於該產業的所有廠商皆會產生好處 (Agarwal and Bayus,

2002)。是故，當廠商間的競爭對抗能創造愈多市場需求，愈有可能為廠商帶來較好的績效表現。舉例而言，雖然便利商店業者在鮮食市場上競爭很激烈，廠商間採取許多競爭行動，像是指定鮮食產品搭配指定飲料享有優惠的行動，或是關東煮買一送一等行動，但也因為廠商間的競爭對抗讓消費者享有更多的優惠，創造出更多想撿便宜的市場需求，使得廠商的績效並沒有因為競爭者的回應較差，反而是讓整體產業的績效表現更好。

此外，高度成長的環境將提供豐富的資源，以利廠商創造新的行動機會，並且市場的成長會限制對手的競爭行動造成的影響，讓廠商間產生「共存」的態度 (Bradburd and Caves, 1982; Liebowitz,1982)。例如在拋棄式尿布領域中寶鹼 (Procter & Gamble) 公司和金百利克拉克 (Kimberly Clark) 公司的競爭對抗，雖然雙方在這塊市場競爭很激烈，但因為拋棄式尿布市場具有一定的市場需求，市場成長性較為穩定，因此雙方在市場上能產生共存的態度，並不會因為對手的競爭行動或回應就對績效造成很大的影響。

伍、結論

動態競爭研究中，探討廠商競爭性行動及其所引發競爭性回應，兩者間的交互影響與績效的意涵，是很重要的研究核心之一。在過去的動態的研究中，有從行動的明顯程度、行動的困難度，以及市場重要性 (Chen and Miller, 1994)，或是競爭性回應的四種屬性，模仿 (imitation)、可能性 (likelihood)、落差 (lag) 及次序 (order) (Smith et al., 1991) 等變數去探討競爭性行動、回應與績效的關係。此外，市場導向觀念是行銷學門近十年來最廣受探討的研究主題之一，而市場導向與廠商績效的因果關係更是研究重點之一 (Wrenn, LaTour, and Calder, 1994)。是故，本研究結合市場導向與動態領域競爭性對抗的觀念，進一步探討市場導向與績效間除了顯著正向的關係外，會不會有其他變數的影響造成不同的結果。

本研究探討廠商採取市場導向競爭性行動，會傳遞什麼樣的訊息給競爭者，進而影響競爭者的回應 (Porter, 1980: 75)。實證結果發現，廠商採取市場導向競爭性行動時，競爭者行動數目愈多。過去研究發現當競爭性行動的明顯程度愈高時，競爭者愈有動機回應焦點廠商的行動 (Chen and Miller, 1994)。由於市場導向競爭性行動是為了滿足顧客需求所採取的行動，因此，這類行動牽涉到的資源較少，並且容易實施，這樣廠商才能快速因應市場變化去做修正，滿足多變的消費者需求。然而，愈是容易被察覺的行動，競爭者愈有動機採取競爭性回應 (Chen, 1996)。過去研究認為動機是廠商採取行動或回應的誘因，廠商可能察覺到競爭者，但是如果認定採取競爭性行動或回應不會增加其利基時，就不會有採取行動的動機 (Hitt et al., 2005)。由於市場導向競爭性行動容易影響廠商的績效表現，像是降價或促銷活動，因此廠商採取市場導向競爭性行動時，競爭者愈有動機採取競爭性回

應，使得競爭者行動數目愈多，而這樣的論述與本研究實證結果相符，驗證了市場導向競爭性行動愈容易引起競爭者回應的關係。

此外，當廠商判定競爭對手的行動會產生超額利潤時，採取競爭性回應可能是必要的 (Nelson and Winter, 1982)，然而，當愈多的競爭者加入戰局時，行動者的競爭優勢會隨著時間而遞減的趨勢 (Nelson and Winter, 1982)。對採取行動的廠商來說，競爭性行動的結果至少有一部份須視該行動所引發的競爭性回應數目而定 (Chen and Miller, 1994)，若廠商所採取的競爭性行動引起愈多競爭者強烈的回應，將有可能對其獲利產生不利的影響 (Chen et al., 1992)。本研究的實證結果符合先前理論所述，亦即，競爭者行動數目愈多時，愈不利焦點廠商績效的表現，而同時也證實市場導向競爭性行動與績效間會受到競爭者行動數目產生負向關係的論述。

再者，本研究探討市場成長性對廠商行動、回應與績效的影響。過去研究認為成長緩慢或停滯的市場會鼓勵競爭同型化，因為在這樣的環境下面對一群不變的客戶和競爭對手，過去的競爭方法就能回應市場的需求 (DiMaggio, 1991; Zucker, 1987)；反之，在市場成性愈高的市場，具備策略彈性的廠商，能比競爭者更快反應外部環境的機會 (Bierly and Chakrabarti, 1996)。是故，市場成長性愈高的市場，愈有可能因為市場提供競爭利基，使得廠商間採取愈多且愈有彈性變化的行動與回應。而上述論點驗證市場成長性強化市場導向競爭性行動數目對競爭者行動數目正向關係。此外，雖然市場成長性讓競爭者行動數目愈多，但它同時也提供穩定的市場需求，使得廠商的績效不會因為競爭者的回應受到較大的影響，亦即，市場成長性提供一個共存的市場，讓在這環境下的廠商可以有較佳的績效表現 (Bradburd and Caves, 1982; Liebowitz, 1982)。上述的理論意涵也支持市場成長性弱化競爭者行動數目對廠商績效之負向關係。

孫子兵法在軍爭篇以「難知如陰」來形容，軍隊採取攻勢要讓敵軍難以探知我們的企圖，其行動要如烏雲蔽天，難以窺見，這樣我方才能有更多的競爭優勢存在。運用在實際商業交戰場合上，廠商採取的行動如果競爭者回應速度愈慢，回應數目愈少，績效就愈不會受影響。是故，便利商店業者如何讓市場導向競爭性行動在短時間內難以被競爭者回應，享有準獨佔優勢是很重要的課題。因此，本研究認為便利商店業者可以針對特定的消費族群，或是有潛力但尚未開發的市場去發展。舉例而言，全家超商與霹靂布袋戲異業聯盟，推出在便利商店租霹靂布袋戲的活動，每片 DVD 包含 2 集新戲，租金為 120 元、押金 10 元，若逾期未還，戲迷可擁有此 DVD 但不退押金。當全家推出這項行動時，為其帶來很好的績效，雖然這項行動的影響力沒有飲料第二件打六折或是咖啡第二杯半價那麼大，但因為競爭者回應數目少，愈有利全家之績效表現。進一步去探討可以發現，全

家推出這項行動主要針對布袋戲迷這個潛在消費市場，在台灣布袋戲擁有廣大的支持群眾，但並沒有一個較廣泛的通路可以租或買布袋戲錄影帶，因此全家看到布袋戲市場的商機後，即針對布袋戲族群推出租片的行動。雖然全家採取這項行動只是針對特定消費族群，但因為行動的內容較為細緻，競爭者可能認為回應這項行動並不一定會帶來等價的報酬，故較沒有動機回應全家的行動，使得競爭者回應數目愈少，全家績效表現愈好。

從上述例子可以發現，廠商採取市場導向的行動不一定要滿足市場上所有的顧客，可以針對特定族群，推出符合他們喜好的行動，這樣不僅可以在這市場佔有先佔者優勢，競爭者也會預期回應這項行動是否會帶來相對的報酬，因此較沒有動機採取行動。是故，雖然市場導向競爭性行動會引起愈多競爭者的回應，使得績效表現愈不好，但廠商如果能讓市場導向競爭性行動更加細緻，亦或是針對有市場潛力的族群採取行動，這樣引起競爭者回應數目會較少，而廠商愈有可能從中獲取較高的利潤。

再者，本研究實證結果顯示市場成長性愈高的市場，廠商行動、回應的數目都會增加，雖然廠商間競爭愈激烈，但由於市場提供許多機會，使得廠商可以從競爭對抗中獲取更多競爭利基。然而，市場需求愈高，愈是穩定成長的市場，廠商愈有可能只回應目前市場上消費者的需求，而未將新興和潛在消費者的滿意度列為考量。是故，在愈是成長的市場環境下，廠商需要更加留意潛在消費者的需求，以及消費者滿意度，並且要不斷有創新性的行動出現，才有可能從競爭競賽中勝出 (Derfus et al., 2008)。舉例而言，7-ELEVEN 與悠遊卡公司策略聯盟，推出兼具購物及交通票證功能的「icash 悠遊卡」，成為「電子票證發行管理條例」通過後首宗電子錢包的合作案例。未來悠遊卡可藉此跨出台北城，預計全台可使用據點超過 8 千個，統一超總經理徐重仁則預估，此合作案可為 7-ELEVEN 增加一成的來客數。過去消費者到便利商店購物時，都是以現金或是便利商店所推出的儲值卡付錢，然而，7-ELEVEN 看到悠遊卡同樣具有電子付款功能，因此領先業界與悠遊卡公司合作，推出持悠遊卡也能到 7-ELEVEN 購物的服務。雖然便利商店產業市場成長性一直很穩定，但由上述例子可以發現業者也一直再推出創新的行動，希望能滿足顧客需求，這樣不僅可以提升顧客滿意度外，廠商也能因此獲取更好的績效表現，使得廠商與消費者達到雙贏 (win-win) 的局面。

最後，本研究針對便利商店產業整體競爭情形提出實務意涵與建議，並且進一步以探討四家廠商未來發展趨勢。台灣連鎖便利商店市場四強鼎立的情形在 2008 年大致確立，7-ELEVEN、全家、萊爾富，以及 OK 四家廠商占了 99%的市占率，其中又以 7-ELEVEN 超過總產業一半的市占率 52%為最多，大者恆大的局勢讓便利商店業者不得不思考，怎麼樣的經營模式才能在如此競爭的環境下持續

成長。在 2000 年，全家、萊爾富與 OK 組成便利達康聯盟，整合四家廠商的資訊流、金流與物流，雖然聯盟的策略早已在便利商店實行，但成效始終不彰，並沒有給 7-ELEVEN 帶來太多威脅。然而，全家、萊爾富與 OK 雖然組成聯盟，但彼此的競爭依舊激烈，並沒有因為聯盟的關係就不會攻擊對方。進一步探討可以發現，由於便利商店市場過於重疊，廠商間雖然可以透過聯盟增加共享的資源，互通彼此的資訊，但並不會因為是盟友就不採取行動，因為在便利商店市場，只有不斷的進攻，創造市場需求才有可能帶來更好的績效。此外，外部環境的波動對便利商店廠商的績效也容易造成影響，舉例而言，2008 年全球金融風暴減少了每人可支配所得，此情況讓消費者更懂得精打細算。雖然便利商店提供快速購物的需求，但中小型賣場 (如：全聯福利中心與小北百貨) 或大型量販店 (加家樂福與好市多) 的價格更具競爭力。是故，民眾在金融風暴的時空背景下較有可能選擇賣場貨量販店，而這樣的情況勢必會對便利商店廠商的績效造成影響。綜合以上所述，便利商店產業不僅產業內競爭激烈，產業外總體環境的改變也帶給廠商很大的壓力。因此，廠商必須思索如何透過更緊密的策略聯盟，讓彼此的資源跟資訊能更緊密的流通，並且能更快因應外部環境的變化，修正目前的策略，才有可能在如此競爭的環境下繼續生存與獲利。

最後，本研究針對研究限制與未來研究方向加以闡述。首先，本研究以中時報系知識贏家網路資料庫蒐集連鎖便利商店競爭相關新聞，雖然知識贏家資料庫已刊載許多便利商店間的競爭對抗新聞，但由於便利商店推出的行動十分廣泛且多元，有些行動便利商店業者並不會透過報章媒體揭露，因此較難從網路新聞資料庫得知。是故，未來研究除了可進一步納入其他新聞資料庫，更廣泛去蒐集便利商店競爭對抗的新聞外，如果可進一步訪談便利商店業者，從廠商那蒐集更多相關競爭行動資料，可以有效提升新聞資料的完整性。

此外，由於四家便利商店業者只有 7-ELEVEN 與全家有上市，可以從公開資訊觀測站搜尋到這兩家業者的季營業額，但萊爾富和 OK 並沒有上市或上櫃，因此績效取得較為困難。是故，本研究以萊爾富與 OK 的年市佔率去乘於便利商店產業每一季總營業額，去得出兩家業者大概的績效指標，雖然會有所偏誤，但與實際營業狀況並不會差太多。雖然績效指標對企業而言不太能隨便對外公布，但未來研究若能克服這項限制，將能更有效判別廠商採取行動之績效成效。

陸、參考文獻

Agarwal, R. and Bayus B.L., 2002. The Market Evolution and Sales Takeoff of Product Innovations, Management Science, 48(8), 1024-1041.

Ansoff, H.I., 1984. *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bothwell, J.L., Cooley T.F., and Hall T.E., 1984. A New View of the Market Structure-Performance Debate, Journal of Industrial Economics, 32(4), 397-417.

Bierly, P.E. and Chakrabarti A.K., 1996. Technological Learning, Strategic Flexibility, and New Product Development in the Pharmaceutical Industry, IEEE Transactions on Engineering Management, 43(4), 368-380.

Bradburd R.M. and Caves R.E., 1982. A Closer Look at the Effect of Market Growth on Industries' Profits, The Review of Economics and Statistics, 64(4), 635-645.

Bylinsky, G., 1968. From a High-Flying Technology, a Fresh View of Earth, Fortune, **77**(6), 100-103.

Cave, R.E., 1980. *American Industry: Structure, Conduct, Performance (6th ed.)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Chen, M.J., Smith K.G. and Grimm C.M., 1992. Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses, Management Science, 38(3), 439-455.

Chen, M.J. and Miller D., 1994. Competitive Attack, Retaliation, and Performance: An Expectancy-Valence Framework, Strategic Management Journal, 15(2), 85-102.

Chen, M.J. and Hambrick D.C., 1995. Speed Stealth and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior, Academy of Management Journal, 38(2), 453-482.

Chen, M.J., 1996. Competitor Analysis and Inter-Firm Rivalry: Towards a Theoretical Integration, Academy of Management Review, 21(1), 100-134.

Day, G.S., 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations, Journal of Marketing, 58(4), 37-52.

Delacroix, J. and Swaminathan A., 1991. Cosmetic, Speculative, and Adaptive Organizational Change in the Wine Industry: A Longitudinal Study, Administrative Science Quarterly, 36(4), 631-661.

Derfus, P.J., Maggitti G., Grimm M. and Smith G., 2008. The Red Queen Effect: Competitive Actions and Firm Performance, Academy of Management Journal, 51(1), 61-80.

DiMaggio, P.J., 1991. Constructing an organizational field as a professional project: U.S.

art museums, 1920-1940, in Powell W.W. and DiMaggio P.J. (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press, 267-292.

Dutton, J.E. and Jackson S.B., 1987. Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action, Academy of Management Review, 12(1), 76-90.

Egelhoff, W.G., 1982. Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing Approach, American Sociological Review, 27(3), 435-458.

Farrell, J. and Garth S., 1985. Standardization, Compatibility, and Innovation, Rand Journal of Economics, 16(1), 70-83.

Ferrier, W.J., Smith K.G. and Grimm C.M., 1999. The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers, Academy of Management Journal, 42(4), 372-388.

Hitt, M.A., Ireland R.D. and Hoskisson R.E., 2005. *Strategic management: Competitiveness and globalization*, Mason, OH: Thomson South-Western .

Huber, G.P., 1982. Organizational Information Systems: Determinants of Their Performances and Behavior, Management Science, 28(2), 138-155.

Huber, G.P. and Daft R.L., 1987. The information environments of organizations, in: Jablin F.M., Putman L.L., Roberts K.H. and Porter L. (Eds.), *Handbook of organizational communication*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 130-164.

Kiesler, S. and Sproull L., 1982. Managerial Response to Changing Environment: Perspectives on Problem Sensing from Social Congnition, Administrative Science Quarterly, 27(4), 548-570.

Knight K.E. and McDaniel R.R., 1979. *Organizations: An Information Systems Perspective*, Belmont, CA: Wadsworth Publishing.

Kohli A.K. and Jaworski B.J., 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, Journal of Marketing, 54, April, 1-18.

Kohli A.K., Jaworski B.J. and Kumar A., 1993. MARKOR: A Measure of Market Orientation, Journal of Marketing Research, 30, November, 467-477.

Liebowitz, S.J., 1982. Durability, Market Structure and New-Used Goods Models, American Economic Review, 72(4), 816-824.

Livengood, R.S. and Reger R.K., 2010. That's Our Turf! Identity Domains and Competitive Dynamics, Academy of Management Review, 35(1), 49-66.

Lumpkina, G.T. and Dess G.G., 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, Academy of Management Review, 21(1), 85-97.

Lusch R.F. and Laczniak G.R., 1987. The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance, Journal of the Academy of Marketing Science, 15(3), 1-11.

MacMillan, I., McGaffrey M.L. and VanWijk G., 1985. Competitor's Responses to Easily Imitated New Products: Exploring Commercial Banking Product Introductions, Strategic Management Journal, 6(1), 75-86.

Mansfield, E., 1968. *Industrial Research and Technological Innovation*, Norton, NY.

Nelson, R.R. and Winter S.G., 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Belknap.

Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, NY: Free Press.

Schumpeter, J.A., 1950. *Capitalism, Socialism, and Democracy (3d, ed.)*, NY: Harper.

Schumpeter, J.A., 1976. *Capitalism, Socialism, and Democracy (5th ed.)*, London: George Allen and Unwin.

Singh, J.V., 1990. *Organizational Evolution*, Beverly Hills, CA: Sage.

Slater, S.F. and Narver J.C., 1994. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? Journal of Marketing, 58, January, 46-55.

Slater, S.F. and Narver J.C., 1995. Market Orientation and the Learning Organization, Journal of Marketing, 59(3), 63-74.

Smith, K.G., Grimm C.M., Gannon M.J. and Chen M.J., 1991. Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry, Academy of Management Journal, 34(1), 1-26.

Smith, K.G., Ferrier W.J. and Ndofor H., 2001. Competitive dynamics research: Critique and future directions, in Hitt M., Freeman R. and Harrison J. (Eds.), *Handbook of strategic management*, London: Blackwell Publishers, 315-361.

Vroom V.H., 1964. *Work and Motivation*, NY: Wiley.

Wrenn, B., Stephen L. and Bobby C., 1994. Difference in Perceptions of Hospital Marketing Orientation between Administrators and Marketing Officers, Hospital and Health Services Administration, 39, Fall, 341-358.

Young, G., Smith K.G. and Grimm C.M., 1996. Austrian and Industrial Organization Perspectives on Firm-Level Competitive Activity and Performance, Organization Science, **7**(3), 243-254.

Zucker, L.G., 1987. Institutional Theories of Organization, Annual Review of Sociology, 13, August, 443-464.

柒、附錄

表 1 平均數、標準差與相關係數表

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 市場導向競爭性行動	14.925	9.061	1.000								
2 競爭者行動數目	65.438	22.717	0.039	1.000							
3 廠商績效	15.84	0.66	0.727**	-0.156*	1.000						
4 市場成長性	0.086	0.049	-0.25	-0.487**	-0.285**	1.000					
5 前一季市場導向競爭性行動	14.463	8.827	0.694**	-0.118	0.729**	-0.229**	1.000				
6 前一季競爭者行動數目	63.656	22.948	-0.131	0.569**	-0.136	-0.455**	0.056	1.000			
7 廠商年齡	19.5	4.991	0.607**	0.032	0.918**	-0.493**	0.595**	0.033	1.000		
8 經濟成長率	3.456	4.453	0.044	-0.227**	-0.104	0.109	0.013	-0.234**	-0.228**	1.000	
9 行動複雜程度	7.444	7.257	0.899**	0.063	0.723**	-0.303**	0.661**	-0.112	0.660**	-0.075	1.000

註: 1.樣本數 n=160，廠商績效為取自然對數後之數值

2. *. Correlation is significant at the 0.1 level (2-tailed), **. Correlation is significant at 0.05 level (2-tailed).

表 2 階層迴歸分析表

	因變數: 競爭者行動數目								因變數: 廠商績效							
	模型一		模型二		模型三		模型四		模型五		模型六		模型七		模型八	
變數	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
控制變數																
前一季市場導向競爭性行動	-0.413	-4.809***	-0.464	-5.229***	-0.386	-4.521***	-0.392	-4.614***	0.271	8.715***	0.235	7.223***	0.221	7.201***	0.184	6.201***
		(2.048)		(2.224)		(2.320)		(2.323)		(2.048)		(2.356)		(2.378)		(2.548)
前一季競爭者行動數目	0.63	9.896***	0.639	10.112***	0.466	6.538***	0.444	6.183***	-0.165	-7.163***	-0.109	-3.804***	-0.069	-2.438**	-0.08	-2.925***
		(1.124)		(1.13)		(1.612)		(1.661)		(1.124)		(1.839)		(2.034)		(2.043)
廠商年齡	-0.036	-0.418	-0.041	-0.473	-0.226	-2.477**	-0.215	-2.375**	0.744	23.705***	0.741	24.256***	0.813	24.7***	0.858	26.708***
		(2.081)		(2.082)		(2.633)		(2.644)		(2.081)		(2.083)		(2.726)		(2.98)
經濟成長率	-0.05	-0.765	-0.078	-1.19	-0.131	-2.069**	-0.111	-1.743*	0.026	1.127	0.022	0.964	0.044	1.971**	0.062	2.967***
		(1.167)		(1.224)		(1.268)		(1.309)		(1.167)		(1.171)		(1.228)		(1.272)
行動複雜程度	0.427	4.669***	0.195	1.336	0.122	0.881	0.181	1.272	0.037	1.106	0.075	2.169*	0.079	2.44**	0.057	1.853*
		(2.321)		(6.041)		(6.127)		(6.488)		(2.321)		(2.649)		(2.652)		(2.714)
自變數																
市場導向競爭性行動			0.297	2.021**	0.315	2.270**	0.279	2.001**								
				(6.103)		(6.109)		(6.247)								
競爭者行動數目											-0.089	-3.136***	-0.047	-1.654*	-0.05	-1.902**
												(1.801)		(2.021)		(2.022)
調節變數																
市場成長性					-0.345	-4.442***	-0.303	-3.746***					0.132	4.514***	0.188	6.347***
						(1.911)		(2.098)						(2.142)		(2.537)
相乘項																
市場導向競爭性行動*市場成長性							0.115	1.741*								
								(1.392)								
競爭者行動數目*市場成長性															0.115	4.828***
																(1.633)
F 值		24.669***		21.650***		23.647***		21.346***		391.796***		346.863***		337.871***		341.944***
Adj. R^2		0.427		0.438		0.499		0.506		0.925		0.929		0.937		0.945
ΔAdj. R^2				0.014**		0.062***		0.009*				0.004***		0.008***		0.008***

註：樣本數 n =160，括弧內為 VIF 值，* p <0.1；** p <0.05；*** p <0.01