2010 TOPCO 崇越論文大賞

論文題目：

國際多重市場接觸與競爭者行動之關聯性—以地主國競爭密度、地主國法規限制與國際市場重要性為干擾變數

報名編號：E0052

摘要

多點競爭與「相互容忍假說」，長期以來為學者重視的研究議題；然而，至今對此議題的實證研究仍僅探究單一國內企業情形。本研究藉探究多國企業國際多重市場接觸與競爭者行動關聯性，檢驗國際多點競爭是否同樣可達到競爭減損效果；同時，藉由探討相互容忍假說的兩個前提：市場共同性與公司內部協調能力對相互容忍的干擾效果，豐富了多點競爭文獻。本研究以定期貨櫃海運業前 20 大廠商為樣本，以季為單位蒐集 2007-2009 樣本資料，在航商行動資料方面，更自 CSG 海運資料庫三年 682 則新聞中辨識出 2,984 個航商行動。實證結果發現，國際多重市場接觸程度與競爭者行動數目呈負向關係；地主國競爭密度會弱化前述關係；而國際市場重要性則會強化前述負向關係。

關鍵詞：多點競爭、相互容忍、國際多重市場接觸

壹、導論

廠商常會發現自己與相同的廠商在多個市場競爭 (Golden and Ma, 2003)，這樣的情形在文獻上稱為多點市場競爭 (multimarket competition)，其可被廣泛的定義為，廠商與相同的對手在多個地理市場 (Heggestad and Rhoades, 1978) 或國際市場 (Waston, 1982) 中競爭。多點競爭研究主要的概念是，當相同競爭者在許多市場交鋒，會降低彼此間的競爭激烈程度 (Karnarni and Wernerfelt, 1985)。產業組織經濟學派學者將多點競爭進一步衍伸為「相互容忍假說」 (mutual forbearance hypothesis)，其是指當廠商與其對手在多點市場競爭，焦點廠商在評估是否於某市場發動攻擊時，會顧忌對手在所有與焦點廠商接觸/重疊的市場進行反擊，而有機會合作，減少對彼此的競爭 (Ma, 1998)。

自相互容忍的議題被提出之後，產業組織經濟 (industrial organization, I/O) 學派 (Heggestad and Rhoades, 1978) 與策略管理學者 (Baum and Korn, 1996) 不斷嘗試以不同產業，進行多點競爭與相互容忍關係的實證研究。然而，這些研究皆僅侷限於使用單一國家中的產業為樣本 (除 Chen, Yu, Michel, and Cannella, 2006 外)，未曾探究多國企業 (multinational enterprises, MNEs) 的國際多點市場競爭，是否亦會產生相互容忍，影響彼此的競爭激烈程度。因此引發本研究將多點競爭與相互容忍假說延伸至多國企業情境的動機，補足過去文獻僅探究單一國家情境之不足。

此外，過去多點競爭文獻雖已對多重市場接觸如何透過相互容忍而影響廠商間競爭對抗進行過許多實證研究，但事實上卻並未取得一致的結果 (Ma, 1998)。因此，本研究亦欲從相互容忍的兩個重要的假設前提 (Yu, Subramaniam, and Cannella, 2009)：市場重要性 (Gimeno, 1999) 與廠商內部協調能力 (Golden and Ma,

2003) 著手，並將其延伸至國際企業場域中，探究其對多國企業之國際多重市場接觸與競爭對抗的影響。在市場重要性方面，過去多點競爭文獻 (Gimeno, 1999) 認為，多點市場競爭會減少競爭激烈程度，特別是當雙方在具有策略重要性的市場之中接觸，因為當廠商與在競爭者有策略意圖的重要市場上重疊，將能建立有效市場報復的機會。如是，本研究探究國際市場重要性對多國企業間多重市場接觸對競爭對抗之干擾效果，以進一步了解相互容忍的權變觀點。

另一方面，過去研究多隱含地假設，在多重市場接觸導致的相互容忍發生時，產品或地區性的經理人有足夠的協調；因為當廠商缺乏內部協調，多點競爭將被收斂成市場與市場之間的競爭，並且將妨礙廠商於多點市場上阻礙競爭者的能力 (Jayachandran, Gimeno, and Varadarajan, 1999)。在國際企業的場域，則如同假設多國企業總部可以有效地控制與協調子公司於國際市場上的競爭性行動 (Yu et al., 2009)。然而，多國企業往往發現，因為各子公司感受到地主國當地市場不同的回應壓力，而難如預期地協調國際市場間的行動，以致無法配合總部的整體全球策略佈局 (Prahalad and Doz, 1987)。本研究如是提出兩個會造成子公司感受到地區回應壓力的因素：地主國競爭密度，以及地主國法規限制，並藉此兩變數探究其如何干擾多國企業國際多重市場接觸與相互容忍之關聯性。

本研究為探究多國企業國際多重市場接觸程度如何透過相互容忍的邏輯影響其競爭對抗，引用動態競爭系列研究中，最能細緻探究廠商間對抗情形的競爭性行動與回應 (Chen and MacMillan, 1992) 作為依變數，因為廠商間的競爭與回應是廠商競爭性交戰的實際發生之處 (Chen, Smith, and Grimm, 1992)，也最能解釋廠商在產業中之策略與競爭的動態本質，以及廠商間存在的相互依賴性 (Porter, 1980: 17)。因此，本研究將以競爭者行動數目作為依變數，亦即自競爭者的角度探究其行動意願如何因與焦點多國企業的國際多重市場接觸程度而降低其競爭意圖，同時藉此探究競爭者行動數目對多國企業績效的影響，補充過去國企文獻在探討多國企業績效皆忽視產業內競爭對抗此一重要因子的不足。

為使推論的過程有一整體性，本研究透過動態競爭研究中，引發競爭性行為的驅動因子—察覺、動機與能力 (awareness, motivation, capability, AMC) 觀點 (Chen, 1996)，探究國際多重市場接觸如何透過相互容忍影響競爭者的察覺、動機與能力，進一步降低其行動意願；並同時檢驗國際市場重要性、地主國競爭密度，以及地主國法規限制等變數，如何影響競爭者採取行動的察覺、動機和能力，而影響相互容忍的競爭阻礙效果 (Yu et al., 2009)，將多點競爭與動態競爭研究作一更緊密的結合。

貳、文獻探討與假說推導

多重市場接觸與相互容忍

社會學與經濟學者早在 1950 年就自社會關係 (social relation) 的觀點提出，當競爭者於多個市場領域中互動會增加潛在合作的看法 (Simmel, 1950)。但此一觀點建立在廠商與競爭者是相互重疊市場中的領導者，亦即雙方互惠統治 (reciprocal dominance) 的假設之上 (Ma, 1998)。產業組織經濟學派的學者於後捨棄了互惠統治的限制，並以更正式的組織為樣本探究多重市場接觸與廠商間競爭對抗的關係；然而，其卻無法確實解釋其如何影響競爭 (Gimeno and Woo, 1994)。如是，學者開始對多重市場接觸與相互容忍的關聯提出了質疑 (Stocking, 1955)。儘管如此，直至晚近才有學者以實證研究多重市場接觸與相互容忍之間的關聯 (Ma, 1998)，但兩者間的模糊關係仍並未因此得到釐清。

近年來，策略管理領域的學者透過與競爭更直接相關的變數，衡量廠商競爭對抗情形如何受到多重市場接觸影響，進一步於實證研究中證實多重市場接觸與相互容忍之間的關聯。例如，Gimeno and Woo (1999) 以廠商間的對抗強度 (intensity of rivalry) 為依變數，說明了廠商在多重市場接觸與相互容忍的關聯；而亦有學者以退出市場比率 (exit rate) 為依變數，證實多重市場接觸會因為相互容忍，而降低退出市場的比率 (Boeker, Goodstein, Stephan, and Murmann, 1997)。然而，在眾多探討多點競爭與相互容忍的文章中，僅有一篇文章援用相互容忍的假說，探究多國企業的多點競爭與廠商競爭積極性的關聯 (Chen et al., 2006)。雖然如此，事實上，國際企業文獻已多有強調多國企業的多點競爭現象 (Yu et al., 2009)，只是極少被聯結到相互容忍的議題。舉例而言，在早期多國企業多點競爭的研究中，廠商多點競爭行為被認為是多國企業欲「跟隨領導者」(follow the leader) 進入地主國的表徵 (Caves, 1971)。亦即，這些研究強調多國企業會察覺對手的擴張行為與彼此的相互依賴性，跟隨對手進入市場的行為以維持競爭平衡 (competitive parity)。雖然如此，這些研究卻無進一步檢視這些為取得競爭平衡而採取的行動如何影響全球對抗的強度 (Ma, 1998)。本研究即藉由探究國際多重市場接觸程度與競爭者行動的關係，嘗試補足此一缺口。

競爭者行動

動態競爭系列研究探討廠商行動如何影響競爭者及其績效表現，其分析單位是產業內廠商間相互採取之競爭性行動與回應。競爭性行動的定義是，廠商為提升其定位而發起之外在導向、精確且可觀察的行動 (Chen et al., 1992)。在探究廠商間競爭行動與回應時，行動廠商的界定頗為重要，其為行動的發起者及行動的收益/損失者 (Smith, Ferrier, and Ndofor, 2001)。為瞭解多國企業競爭者是否會因與焦點多國企業多重市場接觸，而透過相互容忍達成競爭阻礙 (competitive deterrence) 的效果，本研究將**競爭者行動數目**作為相互容忍的依變數，探究國際多重市場接觸如何減少競爭對抗；亦即本研究中觀察的重點是，焦點多國企業與

其競爭者之國際多重市場接觸程度如何影響競爭者發起的競爭性行動數目。

在過去的動態競爭系列研究中，競爭者攻擊量曾被用以作為預測焦點廠商競爭行動的自變數 (Chen, Su, and Tsai, 2007)，在 Derfus, Maggiti, Grimm, and Smith (2008) 討論紅后效應於廠商競爭與績效中扮演的角色的文章中，則將競爭者行動視為影響焦點廠商績效的自變數。其認為一廠商因採取行動而改善的績效來自另一廠商績效下降，於是加速受攻擊廠商一連串搜尋、行動，以及學習的過程 (Derfus et al., 2008)。因此，廠商績效不僅是行動與策略的函數，也必須相對於競爭者的行動與策略。如是，本研究亦藉由探究競爭者行動對焦點廠商績效間的關係，嘗試說明競爭者行動與廠商績效間的關聯。

察覺、動機與能力觀點

本研究以動態競爭中用以預測廠商採取競爭性行動與回應的察覺、動機與能力觀點來推導與發展相關假說。過去在組織變革、學習與決策制定的文獻中，即已陸續出現 AMC 相關觀點 (Chen, 1996)。在動態競爭的文獻當中，以 Chen (1996) 研究競爭者分析與競爭者對抗的文章中首度將 AMC 觀點納入研究架構當中，爾後動態競爭學者即據此將察覺、動機與能力視為廠商間競爭的三項驅動因子 (例如：Chen et al., 2007; Yu et al., 2009)，視為預測競爭者採行競爭性行動或回應的可能性。

AMC 來自既有理論的延伸，舉例而言，組織資訊處理觀點強調，競爭行動決策制定流程的背後是經過許多資訊搜尋與資訊處理的活動 (Smith, Grimm, and Gannon, 1992)，而這些活動與廠商***察覺***競爭環境和對手積極性的程度高度相關。焦點廠商察覺程度會影響廠商在競爭場域內採取競爭性行動(Chen, 1996)，然而，廠商雖***察覺***到對手與競爭環境的變化，若無***動機***亦不會採取行動或回應 (Yu and Cannella, 2007)。期望-效價 (expectancy-valence) 理論則為 AMC 中的***動機***提供了基礎，Vroom (1964) 提出，有效行動的主觀報酬，以及獲得報酬的機率是廠商採取行動與回應時的驅動因子。最後，資源基礎觀點 (resource-based view) 認為，廠商必須具備足夠***能力***以採取行動或回應 (Chen et al., 2006)。

AMC 架構已逐漸被用在策略研究中 (Peteraf, 1993)，截至目前為止，動態競爭研究利用 AMC 觀點作為推論競爭性行動特質與回應間關係 (Chen and Miller, 1994)，以及推論廠商層級變數，如多重市場接觸程度、共同威脅程度等對合作可能性的影響 (Yu, 2009)。本研究將立論於 AMC 觀點，推導焦點多國企業間之國際多重市場接觸影響到其競爭者採取行動的***察覺***、***動機***與***能力***，進一步影響競爭行動數目，以至績效結果變數的相關假說。此外，由於國際市場上的競爭環境涵蓋了不同制度環境的國家市場與多種不同類型的競爭對手，這些複雜因素都會影響到多國企業採取行動的察覺、動機與能力。如是，本研究參考 Chen et al. (2006) 的研究中對 AMC 的定義，認為***察覺***亦包含對國際競爭環境的認知，***動機***包括驅使其

在地主國以外國家採取行動的誘因，而***能力***則是反映多國企業的資源配置，以及支持其在海外採取行動的組織資源配置。本研究據此推導多國企業情境的干擾變數如何影響焦點多國企業之國際多重市場接觸程度與競爭者行動數目之關係。

假說推導

國際多重市場接觸與競爭者行動

本研究提出，焦點多國企業與競爭者的國際多重市場接觸會使得彼此相互***察覺***，阻礙競爭者對焦點多國企業採取行動的***動機***與***能力***，進一步降低競爭者的行動數目。首先，依據組織資訊處理理論，競爭行動決策制定流程的背後是經過許多資訊搜尋與資訊處理的活動 (Smith et al., 1992)，當多國企業與其競爭者所接觸的市場重疊越多，彼此都能蒐集更多對手過去競爭行為的訊息，亦即對手在什麼情形下採行過什麼策略，是否取得成功 (Boeker et al.,1997)。如是，當焦點多國企業與競爭者的國際多重市場接觸增加，察覺與準確預測彼此未來的競爭行為更為容易，也就增加彼此傷害的能力 (Haveman and Nonnemaker, 2000)。因此，多國企業競爭者會因感覺到與其多重市場接觸的焦點多國企業是更難以應付 (formidable) 的對手，而較無***動機***積極進攻。

再者，依據相互容忍理論的內容，多重市場接觸程度的提升會增加對手採取報復性回應的範圍，因此，將使得廠商採取行動所獲得的利益可能低於被對手在其他市場上報復所造成的損失，進而降低其採取行動的***動機***。尤其多國企業常在不只一個以上國家營運，因此，當多國企業與其競爭者的多點市場接觸程度愈高，若競爭者在與其共同接觸之任一市場中呈現出競爭積極性的狀態時，此多國企業將可在愈多市場中進行報復性行動 (Hamel and Prahalad, 1985)。如是，對焦點多國企業競爭者來說，由於採取積極行動的預期利益可能低於未來競爭者報復所造成的損失，造成其積極競爭的***動機***降低 (McGrath, Chen, and MacMillan, 1998)，進一步降低其採取行動的可能性。

另一方面，社會網絡觀點亦能為對多重市場競爭者競爭行為的減少做出解釋 (Haveman and Nonnemaker, 2000)。當廠商在多個市場皆有涉入，將使得多重市場競爭者間產生間接連帶網絡 (indirect tie network)，這些間接連帶使得廠商間因為具有相似的交易關係而呈現角色對等 (role-equivalent) 的情形 (Winship and Mandel, 1983)。因為角色對等，多重市場競爭者間將可藉由奪取顧客，輕易侵入對方領域，亦即彼此都是對方的潛在替代者 (Haveman and Nonnemaker, 2000)，因此，多重市場競爭者將較無***動機***進行競爭行為。當多國企業與其競爭者間的國際多重市場接觸程度增加，由於彼此都可輕易搶奪對方顧客，將降低彼此競爭的***動機***，進一步減少競爭者的行動數目。

綜上所述，本研究預期，當兩家廠商的國際多重市場接觸程度提高時，在焦點廠商不先採取行動的情況下，因為害怕遭受到焦點廠商跨國際市場報復的威脅，競爭者也不會先採取行動，進而形成假說 1：

假說 1：焦點廠商與競爭者的國際多重市場接觸程度越高，則競爭者採取的行動數目越少。

雖然本研究提出多國企業競爭者會因懼怕焦點多國企業在多市場報復，而減少行動數目的假說，但依據紅后理論的觀點，競爭者保持績效不下降的方式便是採取行動，使廠商不被另一家廠商拉開 (Derfus et al., 2008)；亦即，廠商為提升績效，儘管競爭者可能在其他市場回應，仍有***動機***採取競爭性行動。

在 Chen (1996) 的研究中，也提出了相似的觀點：「一個積極的競爭者可能因企圖增加市佔率，或為了重新自我定位，而發動競爭性行動」。更重要的是，Chen (1996) 在此篇文章中提出，研究者可以從防禦廠商觀點來探究，廠商如何在市場共同性高的情況下，採取行動以回應任何一種對手的競爭性行動。因此，本研究將從防禦廠商觀點，探究多國企業之國際多重市場接觸與競爭者行動的關係的另一意涵。首先，Porter (1980) 的研究中提到，市場共同性 (類似於多重市場競爭的觀點) 對競爭性回應的行為意涵是：「廠商的相互依賴性為競爭的特質之一，亦即廠商感受到彼此競爭性行動的影響效果，而傾向於回應」。當競爭者認知到對彼此採取行動的影響，將會感覺到被強迫回應對手的行動 (Chen and MacMillan, 1992)。

過去研究提出，多國企業的多重市場接觸將有助於其了解全球競爭環境、競爭者的活動增加，以及對於市場相互依賴的認知 (Chen et al., 2006)。因此，本研究預期，當多國企業競爭者與焦點多國企業之多重市場接觸增加，其會因為認知到與焦點廠商間的市場依賴，而對焦點廠商行動提高***察覺***程度。是故，如果廠商對市場共同性高的競爭者採取行動，則無庸置疑地，該行動會被視為具威脅性，使得決策制定者有***動機***回應 (Dutton and Jackson, 1987)。因此本研究提出假說 2：

假說 2：焦點廠商與競爭者國際多重市場接觸程度越高，競爭者行動數目越多。

地主國競爭密度

根據產業組織經濟學派的觀點，地區回應壓力的大小會被結構特徵所影響 (Chang and Singh, 2000)，在影響市場結構特徵的眾多因子中，競爭密度反映了在市場上直接競爭廠商的數量 (Carroll and Hannan, 2000)，其可影響競爭行動與廠商績效的關係 (Ferrier, Fhionnlaoich, Smith, and Grimm, 2002)。過去文獻提到，當地主國競爭密度高，一多國企業必須更重視回應顧客需求，以及提供較好的產品與服務 (Porter, 1990)。如是，高競爭密度提升了多國企業子公司地區回應的壓力，使得其較無配合母國企業相互容忍策略的***動機***。

再者，根據策略、經濟與組織生態模型 (ecological model)，相似的資源是廠商間競爭主要決定因素，資源的需求愈相似，競爭的可能性愈高 (Porter, 1980)。由於每個地主國市場有固定的資源 (例如潛在顧客)，因此，當地主國競爭廠商數目愈多，在僧多粥少的情形下，子公司為競逐有限資源，將導致其採取愈多的競爭行動，也就隱含著子公司可能為了快速回應當地市場，而較無***動機***跟隨母公司相互容忍的策略。

另一方面，影響當地競爭密度不只有多國企業競爭者，亦包括當地競爭者，其相較於多國企業，擁有母國獨特資源優勢。因此，相較於多國企業，當地競爭者可有更多資源採取適合當地市場條件的競爭行動，亦不必擔心引發戰役會延燒至其他市場，故可較沒負擔地採取行動，進而使多國企業子公司陷入由當地競爭者所發起的競爭戰役之中 (Yu et al., 2009)，而無***動機***配合母公司的整體性相互容忍策略。綜上所述，本研究認為，地主國競爭密度會透過資源競逐等原因，提高多國企業競爭者子公司的地區回應壓力，使得子公司無動機配合多國企業母公司的策略，降低因相互容忍而形成的競爭阻礙效果；因此，本研究提出假說 3：

假說 3：地主國競爭密度會弱化國際多重市場接觸程度與競爭者行動數目的負向關係。

地主國法規限制

在國際競爭中，國家或區域政府的法規限制，會對多國企業在當地市場的行動造成影響 (Ma, 1998)。例如，外貿法規與 FDI 的限制可能會限制廠商進入國際市場 (Brander and Krugman, 1983)，並侷限廠商對當地政府所喜愛的廠商採取競爭行動。如是，政府政策將阻礙多國企業***察覺***與認知到地主國競爭的程度 (Tyson, 1991)，以及廠商在多重市場協調對抗競爭者的***能力*** (Ma, 1998)。例如，在 1999 年，為回應歐洲車在亞洲攻城掠地，日本車廠前三大車廠表達進入歐洲市場的強烈欲望。然而，由於 10%的關稅，日本車銷售始終令人失望 (Yu and Cannella, 2007)。

前述政府對多國企業的限制造成了情境障礙 (contextual impediment)，其會阻礙組織資訊擴散。根據組織資訊處理 (organizational information processing) 理論，組織內部及組織周遭資訊的流動將對組織行為有所影響 (Knight and McDaniel, 1979)，而當決策者面對競爭的不確定性時，其會從事資訊搜尋活動，降低此一不確定性。如是，當地主國政府利用各種法令限制多國企業競爭者的營運，增加了營運不確定性，此時多國企業競爭者之子公司管理者將會積極進行資訊搜尋活動以降低此一不確定性，降低***察覺***焦點多國企業在多國市場報復能力，以及配合母公司相互容忍策略的***動機***。

綜上所述，在受到地主國法規限制之下，子公司配合母公司相互容忍策略的動機將降低。此外，地主國法規的變動亦會增加組織的資訊搜尋成本，而降低了

多國企業競爭者***察覺***焦點多國企業報復能力，以及配合母公司相互容忍的***動機***。因此，本研究提出假說 4：

假說 4：地主國的法規限制程度將弱化國際多重市場接觸程度與競爭者行動數目的關係。

國際市場重要性

競爭張力被定義為可以激發競爭行動的潛在壓力，增加到一定程度即可能導致廠商間產生對抗的競爭行動 (Chen, Su, and Tsai, 2007)。在討論多點競爭的文獻，例如市場共同性 (Chen, 1996)、互相威脅 (Gimeno, 1999) 皆已提及多重市場接觸與廠商間競爭張力的累積有關。然而，Chen (1996) 提出，廠商間的競爭張力在其所競爭的每個市場皆有差異。若兩廠商在許多市場直接競爭，且彼此同時在對方重要的市場上都是關鍵的參與者，則雙方將是最直接的競爭者，並且感受到極大的競爭張力 (Chen, 1996)。在高競爭張力之下，雙方將仔細***察覺***彼此一舉一動，且雙方任一競爭行動更易引發對一連串的競爭性回應。而且，當兩廠商處在高度多重市場接觸，受攻擊廠商將有動機與能力在多市場採取回應報復競爭者，將比僅在單一市場更具威脅性 (Porter, 1981)。如是，競爭者將較無***動機***採取行動。

另一方面，認知領域 (identity domain) 理論的應用亦強調重要市場在廠商間競爭對抗中扮演的角色。從廠商的角度來看，極具利益的重要市場，以及特定地理區域如公司總部皆可為廠商的認知領域 (Livengood and Reger, 2010)。由於認知領域代表最重要及最中心的競爭場域，高階管理者將最易***察覺***任何影響該環境的要素，並且有***動機***投注資源在該領域中採取重要行動與回應 (Ocasio, 1997)。

綜上所述，當多國企業間多重市場接觸高時，其競爭者會忌憚焦點多國企業在其他重要市場的反擊，而當雙方接觸的市場包括重要市場，其會因為懼怕焦點多國企業更激烈且快速的報復，而無***動機***在對方重要市場採取行動。因此提出假說 5：

假說 5：國際市場重要性會強化多國企業國際多重市場接觸程度與競爭者行動數目的關係。

競爭者行動數目與廠商績效

根據產業組織經濟學派的「結構—行為—績效」典範 (structure-conduct-performance paradigm)，產業中的激烈對抗可能使稀少資源的取得成本上升，或是驅使供應商同時供給競爭者資源 (Peteraf, 1993)，因此，產業對抗程度對廠商策略執行上的影響是，在採取策略前增加資源取得成本；在執行策略後則增加防禦競爭者下次行動的成本 (Young, Smith, and Grimm, 1996)。因此，當競爭者行動增加了產業內對抗強度，則可能使產業整體的潛在績效消失。

另一方面，從策略管理的觀點來看，競爭者的競爭行動傳達了某些明顯或隱含的訊息，受攻擊廠商必須評估與處理這些訊息，以在競爭中獲取成功 (Smith, Grimm, Gannon, and Chen, 1991)。因此，決策者在進行回應前，都必須會利用及解讀其中的資訊 (Smith et al., 1991)。為達成此目的，決策者會從事資訊搜尋活動，降低或消除對手競爭行動的不確定性。然而，資訊蒐集成本的耗費甚大 (March and Simon, 1958)，不具寬裕資源的廠商為進行資訊搜尋將耗費極大成本，進一步影響其獲利。綜上所述，本研究預測當競爭愈激烈，亦即競爭者採取越多行動，則焦點多國企業 (受攻擊廠商) 的績效將愈低，因此形成假說 6：

假說 6：競爭者行動數目愈多，則焦點廠商績效愈差。

參、 研究方法

樣本與資料來源

本研究以全球貨櫃海運業為樣本，主要原因如下所述：第一，貨櫃航運產業屬於高度寡占產業 (前二十大貨櫃航運廠商佔八成運量) (*Alphaliner*, 2010)，是故廠商之間會密切注意彼此的競爭性行動，並隨時針對行動作出回應。再者，貨櫃航運產業為高度國際化產業，且各家廠商航線所經過的港口重疊性高，亦即任何競爭性行動皆會對其他廠商造成影響，因此航運業相當適合本研究探究之主題。世界前二十大貨櫃航運公司排名資料來源為 *Alphaliner*，排名依據為前一年度最後一個月數據，例如 2009 年的排名即以 2008 年 12 月所公佈排名資料為依據。本研究蒐集海運業 20 大廠商在 2007 至 2009 年共 12 季資料，樣本數共 240 筆。

本研究廠商行動資料擷取自 *Cyber Shipping Guide* (CSG) (網址：http://www.ocean-commerce.co.jp/fmi/xsl/index_e.xsl) 此一日本主要海運新聞資料網站 2007 至 2009 年之資料，並以動態競爭系列研究中常用以分辨競爭性行動與回應的「結構內容分析法」(Jauch, Osborn, and Martin, 1980) 以客觀蒐集焦點廠商競爭者之競爭性行動資料，以期得到更完整之樣本廠商間實際互動行為。資料庫的建立過程如後所述：第一階段，兩位參與資料庫建立的研究人員依據競爭性行動的定義 (Chen and MacMillan, 1992) 共同蒐集與討論 *CSG* 中前 20 大航商有關之競爭性行動新聞；於第二階段進一步依據將 20 大航商競爭性行動分成 23 種類型：分別為降價、漲價、改善服務、提供新服務、航線重整、復航、進入新航線、退出某航線、加入費率聯盟、退出費率聯盟、加入策略聯盟、退出策略聯盟、異業合作、同業合作、購併、產能擴充、產能縮減、購買貨船、租賃貨船、出售貨船、建立港口、發展貨船技術，以及航線減速等。第三階段，兩位研究人員將 2007-2009 年間海運新聞依照 23 種競爭行動類型進行編碼。最後，兩位研究人員針對無法達成共識之處與熟悉動態競爭領域之一位教授與一位博士生反覆討論，直至達成共識。為求嚴謹，本研究另隨機抽選 20 則新聞與航貿週刊新聞進行比對，結果僅七

則出現於航貿週刊，重疊率為 35%。此現象或與台灣航貿週刊報導較多國內航商消息有關，因此重疊率偏低亦反映了 *CSG* 資料庫的全球性。本研究最後自 *CSG* 資料庫 2007 至 2009 三年 682 則新聞中，萃取出 2,984 個競爭行動。

變數定義與衡量方法

競爭者行動數目

競爭者行動意指除焦點廠商外，產業內之競爭者所採取之競爭性行動。過去動態競爭研究在探究廠商競爭性行動與回應時多以成對方式 (dyad) 探究廠商間一來一往的行動對抗 (Chen, 1996; Yu et al., 2009)，但由於本研究在樣本選取上，挑選高度集中 (前 20 大廠商奪取擁有八成市占)，且市場高度重疊的定期貨櫃海運產業，因此本研究認為任一廠商採取的行動皆會影響其他 19 家競爭廠商。如是，本研究透過加總某一特定時間內 (季為單位)，所有 20 家廠商的競爭性行動，再將焦點廠商所採取之行動扣除，作為競爭者行動數目的衡量方式。公式如下：

$$TRA_{kt} = ln(TA_t - A_{kt})$$

其中 TRA_{kt} 為在 *k* 廠商於 *t* 季競爭者行動數目總合；TA_t 為於 *t* 季所有樣本廠商的競爭性行動數目 (去除合作行動類型數目)；A_{kt} 為 *k* 廠商於 *t* 季的競爭性行動數目 (去除合作類型行動數目)；*t* 為以季為時間單位。

廠商績效

由於財務績效並不是所有 20 家廠商皆完整揭露，且本研究並非探究內部營運決策對績效的影響，而是外在的競爭者行動，因此使用財務指標較不恰當 (Miller and Chen, 1996)。本研究以貨櫃海運廠商每季公布之運送貨櫃 (TEU) 總量，作為營運績效的衡量指標。公式如下：$P_{kt} = TEU_{kt} - TEU_{kt-1}$

其中 P_{kt} 為 k 廠商在 t 季的績效；TEU_{kt} 為 k 廠商在 t 季的 TEU 數量；TEU_{kt-1} 表示 k 廠商上一季的 TEU 量；*t* 表以季為主的時間單位。

國際多重市場接觸

本研究採取 Gimeno and Woo (1996) 的計算方式，先判斷焦點廠商 i 與其中之一競爭廠商 j 在市場 m 上是否有所競爭，加總其共同接觸市場總數。因此，國際多點市場接觸在本研究的衡量為：當 i 廠商的航線在 m 港口有停靠時，若 j 廠商的航線也同時選擇 m 港口作為停靠的轉運站，而且一樣競爭的情況也發生在 n 港口時，點記為 1，並加總 i 及 j 廠商的重疊港口。最後，本研究並將此得到的數值除以 19 (市場上所有競爭者)，以得到焦點航商與競爭者之平均國際多重市場接觸程度。其公式為：$MMCij,m,t = \sum_{n \neq m} MMC_{i,j,mn,t} / 19$

地主國競爭密度

本研究衡量此變數的方式是先固定一焦點廠商，並找出其設有分公司 (branch) 或代理商 (agent) 的國家，接著加總貨櫃海運業其他 19 家公司**競爭者**在焦點廠商設有分公司與代理商之國家的代理商與分公司數目。最後為避免所得到的數據過大，影響迴歸分析結果，本研究將此變數數值取自然對數，使係數呈現常態分配 (Miller and Chen, 1996)。衡量此變數的公式為： $D_{it} = \ln \sum_{j \neq i} \sum_{1}^{n} A_{j,n,t}$

其中 D_{it} 表示 i 廠商在 t 期所面對的地主國競爭密度；A_{jnt} 表示 j 廠商於 t 期在 A 個國家所設立的子公司與分支機構數目；*n* 表示 i 廠商設立代理商的國家數目；*t* 表示以年為時間單位。

地主國法規限制

本研究使用 *Heritage* 基金會 (網址：http://www.heritage.org) 所發佈年度各國經濟自由度報告中的「企業自由度」作為衡量地主國對企業限制程度的依據。此報告依據世界銀行的企業營運報告 (doing business report)，給予各國企業自由度 0-100 的分數，其報告分析的層面包括 (1) 在各國新創事業的容易度；(2) 取得執照的難易度；(3) 結束公司營運的容易度。由於各航運公司所營運之國家至少皆與一個競爭者重疊，因此本研究直接蒐集海運業前 20 大公司所營運各個國家的企業自由度，再加以平均，計算各家航運公司平均地主國法規限制，做為此變數的衡量方式。例如：陽明海運所營運的國家數共 35 國，因此陽明海運於 2007 年所面對的地主國法規限制等於 35 國第一季企業自由度分數加總平均 67.521。

國際市場重要性

本研究首先鎖定某一貨櫃航運業前 20 大廠商做為焦點廠商，計算其所有航線經過某港口的次數，再將此數值除以 20 家廠商經過該港口次數加總數目，以判別該港口對焦點廠商的市場重要性。依此類推至其他港口，如此可得各港口對焦點廠商的重要性。公式如下： $MI_{imt} = \frac{\sum_1^n x_{inmt}}{\sum_{i \neq j} \sum_1^n x_{jnmt}}$

MI_{imt} 表示 m 港口於 *t* 季對 *i* 廠商的市場重要性 (market importance)；X_{inmt} 表示 *i* 廠商某航線 *X* 於 *t* 季經過 *m* 港口次數；*n* 表示航線總數；*t* 表季的時間單位。研究者最後將所有港口的重要性除以所有港口數，得到所有市場的平均重要性。

肆、 實證結果與討論

本研究將研究變數之平均數、標準差、最大值、最小值，以及皮爾森相關係數值列於表 1，並於表 2、表 3 呈現依變數之迴歸分析結果。

表 2 呈現以競爭者行動數目為依變數之迴歸分析結果，從表中可知，九個模型的整體適配度皆達顯著水準 (模型一 $F = 5.796, p<0.01$; 模型二 $F= 5.451, p< 0.01$; 模型三 $F = 4.810, p< 0.01$; 模型四 $F = 4.636, p< 0.01$; 模型五 $F = 5.571, p< 0.01$；

模型六 $F = 4.857, p< 0.01$; 模型七 $F = 5.127, p< 0.0$； 模型八 $F = 5.021, p< 0.01$; 模型九 $F = 6.511, p< 0.01$)，表示本研究架構適合以階層迴歸方法分析之。此外，由各模型的調整後判定係數 (adjusted R-square)，以及其改變量的顯著性亦可知，除模型三外 ($adj. R^2 =0.100, p> 0.1$)，本研究於其餘模型加入自變數、干擾變數，以及交乘項對模型解釋力皆顯著提升 (模型一 $adj. R^2 =0.091$; 模型二 $adj. R^2=0.101, p<0.1$ 模型四 $adj. R^2=0.138, p<0.1$; 模型五 $adj. R^2=0.118; p<0.05$; 模型六 $adj. R^2=0114.; p<0.05$; 模型七 $adj. R^2=0.108, p<0.05$; 模型八 $adj. R^2=0.119; p<0.05$; 模型九 $adj. R^2=0.217; p<0.01$)，亦顯示了本研究變數探究競爭者行動數目變化的適配性。此外，本研究亦採用 Durbin-Watson 檢定探究本研究模型是否存在自我相關問題。由 Durbin-Watson 值為 1.839 可知，本研究階層迴歸模型並無自我相關問題。

在假說檢定的部分，表 3 的競爭者行動數目迴歸模型二顯示了本研究假說 1 的結果。從表中可知，本研究自變數，國際多重市場接觸對競爭者行動數目具有顯著的負向關係 ($\beta= -0.164, p<0.1$)，因此本研究**假說 1 獲得實證上的支持，假說 2 則未獲支持。**此外，表 3 亦顯示了本研究對自變數與依變數間關係的三個干擾變數的實證結果，從模型四中可知，國際多重市場接觸與地主國競爭密度的交乘項呈現顯著的正向效果 ($\beta= 0.152, p<0.1$)，因此，**本研究假說 3 亦獲得了實證上的支持**。在模型六中顯示，國際多重市場接觸與地主國法規限制之交乘項效果並不顯著，且係數呈現與假說推論反向的結果 ($\beta= -0.011, p>0.1$)，如是可稱，**本研究假說 4 並未獲得實證上的支持**。再者，由表 3 的模型八中可看出，國際多重市場接觸與國際市場重要性交乘項對競爭者行動數目呈現顯著的負向關係 ($\beta= -0.174, p<0.05$)，據此，**本研究假說 5 獲得實證上的支持**。

表 3 顯示廠商績效迴歸分析的結果，表中顯示迴歸分析的兩個模型皆達到顯著水準 (模型一 $F= 5.289, p< 0.01$；模型二 $F = 4.543, p< 0.01$)，表示以迴歸分析探究競爭者行動數目廠商績效間之關係尚稱適當。然而，從調整後判定係數可知，迴歸模型二對解釋依變數上並不具解釋力 (模型一 $adj. R^2 =0.082$; 模型一 $adj. R^2 =0.082, p> 0.1$)，亦即加入了競爭者行動數目後並無法提升模型解釋力。此外，廠商績效迴歸分析之 Durbin-Watson 檢定量為 1.884，可知此階層迴歸分析模型亦無自我相關問題。表 3 顯示，競爭者行動數目對廠商績效具正向不顯著影響 ($\beta= 0.060, p>0.1$)；亦即本研究所提出之**假說 6 並未獲得實證上之支持**。

表1　研究變數敘述性統計與Pearson 相關係數表

	變數名稱	Mean	S.D.	Max	Min	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	相對市場領導地位	0.53	0.29	0.05	1.00	1.000										
2	航線數	75.25	31.00	27.00	169.00	0.647**	1.000									
3	前一季廠商績效	9095.35	35871.77	-396599.0	147972.00	0.187**	0.278**	1.000								
4	廠商年齡	74.5	48.58	10.00	162.00	0.051	0.228**	-0.085	1.000							
5	競爭性行動數目	12.39	8.26	0.00	46.00	0.321**	0.163*	0.016	0.117	1.000						
6	國際多重市場接觸	59.74	12.57	30.26	86.84	0.633**	0.545**	0.107	0.259**	0.432**	1.000					
7	地主國競爭密度	8.35	0.59	7.90	8.49	0.636**	0.550**	0.125	0.349**	0.160*	0.544**	1.000				
8	地主國法規限制	69.23	3.05	61.62	74.45	-0.143*	-0.161*	-0.174**	-0.031	0.182**	-0.094	-0.143*	1.000			
9	國際市場重要性	0.19	0.08	0.08	0.35	0.166**	0.515**	0.211**	0.185**	-0.153**	0.117	0.241**	-0.456**	1.000		
10	競爭者行動數目	235.44	63.25	421.00	131.00	-0.042	-0.021	-0.074	-0.008	0.288**	-0.029	-0.021	0.235**	0.020	1.000	
11	廠商績效	9615.00	24415.00	-365699.0	147972.00	0.218**	0.299**	0.085	-0.013	-0.016	0.152*	0.187**	-0.206**	0.249**	0.025	1.000

註：1.　n=240，地主國競爭密度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　競爭者行動數目階層迴歸分析表

	模型一		模型二		模型三		模型四		模型五		模型六		模型七		模型八		模型九	
變數	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
控制變數																		
相對市場領導地位	-0.183	-2.142** (1.913)	-0.115	-1.240 (2.272)	-0.158	-1.542 (2.775)	-0.229	-2.093** (3.220)	-0.095	-1.037 (2.048)	-0.101	-1.027 (2.583)	-0.094	-1.008 (2.312)	0.046	0.395 (3.692)	0.032	0.251 (4.825)
航線數	0.075	0.864 (1.960)	0.108	1.233 (2.047)	-0.099	1.123 (2.070)	0.088	1.003 (2.080)	0.112	1.287 (2.048)	0.112	1.284 (2.048)	0.023	0.226 (2.719)	-0.024	-0.237 (2.876)	-0.159	-1.540 (3.257)
前季廠商績效	-0.072	-1.101 (1.112)	-0.075	-1.155 (1.113)	-0.076	-1.172* (1.113)	-0.080	-1.243 (1.115)	-0.053	-0.821 (1.135)	-0.054	-0.832 (1.152)	-0.085	-1.316 (1.213)	-0.083	-1.282 (1.124)	-0.230	-3.072*** (1.706)
廠商年齡	-0.060	-0.916 (1.112)	-0.034	-0.515 (1.163)	-0.058	-0.821 (1.318)	-0.088	-1.123 (1.360)	-0.028	-0.432 (1.165)	-0.029	-0.440 (1.169)	-0.047	-0.707 1.178	-0.099	-1.390 (1.368)	-0.043	-0.698 (1.176)
競爭性行動數目	0.342	5.205*** (1.136)	0.383	5.548*** (1.263)	0.392	5.632*** (1.290)	0.418	5.897*** (1.345)	0.341	4.833*** (1.347)	0.341	4.821*** (1.347)	0.406	5.799*** (1.315)	0.449	6.153*** 1.443	0.474	6.645*** (1.550)
自變數																		
IMMC			-0.164	-1.851*	-0.178	-1.981**	-0.173	-1.937*	-0.149	-1.701*	-0.149	-1.693*	-0.152	-1.715*	-0.221	-2.333**	-0.255	-2.770***
干擾變數																		
LCD					0.088	0.986 (2.124)	0.232	1.923** (3.919)									0.451	3.063*** (6.609)
LRR									0.153	2.375** (1.119)	0.151	2.681*** (1.261)					0.393	5.051*** (1.843)
IMI													0.131	1.707* (1.568)	0.178	2.234** (1.729)	0.317	3.412*** (2.627)
相乘項																		
IMMC x LCD							0.152	1.763* (1.991)									0.358	3.123*** (4.020)
IMMC x LRR											-0.011	-0.158 (1.328)					-0.006	-0.065 (2.728)
IMMC x IMI															-0.174	-1.960** (2.130)	-0.357	-3.526*** (3.122)
F 值	5.796***		5.541***		4.810***		4.636***		5.571***		4.857***		5.127***		5.021***		6.511***	
Adj. R^2	0.091		0.101		0.100		0.138		0.118		0.114		0.108		0.119		0.217	
ΔAdj. R^2			0.013*		0.017		0.028*		0.034**		0.030**		0.024**		0.018**		0.146***	

註：樣本數 n 為 240；*p < 0.1; **p <0.05; ***p <0.01；括弧內數字為 VIF 值：IMMC= 國際多重市場接觸程度；LCD= 地主國競爭密度; LRR= 地主國法規限制; IMI= 國家市場重要性

表3　廠商績效階層迴歸分析結果

變數	依變數：廠商績效			
	模型一		模型二	
控制變數	β	t	β	t
相對市場領導地位	0.059	0.691	-0.070	0.811
		(1.913)		(1.950)
航線數	0.293	3.376***	0.288	3.317***
		(1.960)		(1.966)
前一季廠商績效	-0.011	-0.176	-0.007	-0.110
		(1.112)		(1.118)
廠商年齡	-0.075	-1.154	-0.072	-1.097
		(1.112)		(1.116)
競爭性行動數目	-0.094	-1.117	-0.094	-1.351
		(1.136)		(1.267)
自變數				
競爭者行動數目			0.060	0.914
				(1.124)
F 值	5.289***		4.543***	
Adj.R^2	0.082		0.082	
ΔAdj.R^2			0.003	

註：樣本數 n=240，0，括弧內為 VIF 值；*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

本研究實證結果顯示國際多重市場接觸與競爭者行動數目呈現顯著負向關係；此結果肇因於，當多國企業與競爭者在多個市場接觸，其便能蒐集越多對手過去採取策略的資訊 (Boeker et al., 1997)，而能精準預測對手行為，並有效傷害對手。如是，競爭者將察覺焦點多國企業採取有效報復的能力，而降低進攻的動機。此一觀點類似 Chen et al. (2006) 主張多國企業對全球市場與競爭者的資訊會創造競爭互動的察覺與能力。因此，與過去文獻的觀點一致，本研究提出，焦點多國企業可透過在與競爭者重疊蒐集有效資訊，增加報復威脅，降低競爭者行動數目。

再者，基於相互容忍假說，本研究提出國際多重市場接觸提高了焦點多國企業採取有效報復行動的範疇，而降低競爭者採取競爭行動的動機 (Yu et al., 2009)。在本研究以定期貨櫃海運產業此一高度國際化，且市場高度重疊的產業為樣本之下，實證結果支持前述推論。儘管過去文獻提及，當多國企業於越多國家營運，其會因為與對手的競爭互動而有能力採取跨國行動 (Chen et al., 2006)；然而，依據 Chen (1996) 的主張，相較於察覺與能力，動機能更有效的預測行為產生。因此，忌憚多國企業在重疊國際市場報復而降低的行動動機，會超過因在多國家市場營運採取行動的察覺與能力，而達成相互容忍，減少競爭者行動數目。

此外，本研究實證結果顯示，地主國競爭密度具顯著弱化效果，如同過去研究結果所提及，產業的結構力會對組織整合或回應壓力有顯著影響 (Kobrin, 1991)，在地主國競爭密度高的情況下，多國企業為了抓住市場機會、舒緩競爭威脅，以及投注更多資源到當地營運之下，增加了地區回應壓力，降低子公司配合母公司相互容忍策略的動機。另一方面，本研究亦提出，當地市場的競爭者，將有更多採取競爭行動的能力，使子公司必須回應。類似於此觀點，Luo (2001) 進一步提出，在新興經濟體中，政府更會保障重要或新生產業。如此難纏的對手將

增加競爭者子公司地區回應壓力，而較無動機配合母公司之相互容忍策略。

儘管本研究認為，地主國法規限制越高，會使得多國企業子公司蒐集資訊以降低環境複雜性，如是減少了跟隨母公司相互容忍策略的能力與動機；然而，Chen et al. (2006) 提出「國際競爭自由程度 (international competitive latitude)」，從母公司角度看待地主國的法令限制對競爭的影響。當地主國政府施加各種障礙，則多國企業於母國以外市場採取行動之察覺與能力便會遭到限制，而進一步降低競爭。舉例而言，*中國交通部對非正式南亞費率協議(Informal South Asia Agreement, ISAA)成員 18 家航商執行了 135 萬元人民幣的行政罰鍰，以懲罰其在未經同意下抬高碼頭處理費 (CSG 航運資料庫, 2007.06.11)*。如是，在以母公司角度觀察地主國法規限制的影響之下，其會降低母公司採取行動的能力與察覺，進一步減少競爭行動。

再者，過去研究雖提出當廠商的重要市場遭攻擊，會激起更快速、更猛烈的報復 (Chen and MacMillan, 1992)，但卻無提出有效解釋該現象的理論基礎。本研究自競爭張力與認知領域理論提出，由於雙方對彼此採取高度察覺，當某一方重要市場遭受攻擊，則受攻擊者將有動機與能力在多市場採取有效報復回應競爭者，於是比單一市場競爭者報復更具威脅性 (Porter, 1981)，降低競爭者行動動機。在貨櫃海運業中亦可看出航商保護重要領域之情形：當麥司克宣布要退租高雄港碼頭，為了使高雄港營運貨櫃量保持不墜，總部設立於台灣的長榮海運即刻宣布要接手麥司克退租之碼頭，顯示了保護重要市場之決心 (鉅亨網，2010)。如是，當競爭者預料到猛烈反擊的產生，則其將較無動機在該市場行動 (Gimeno, 1999)。

本研究結果顯示競爭者行動數目對廠商績效不存在負向關係，此一結果或與全球貨櫃海運業於 2008 年中受到金融海嘯之影響，以及海運業費率變動多以聯盟為單位有關。本研究之研究期間正當金融海嘯席捲全球之際，當下消費需求驟減，也重創全球運輸業。在預見財務績效的減少之下，多個費率聯盟開始採取行動以求使運能保持水準 (2008 年共有 11 次調降價格行動，2007 與 2009 年僅 1 次)，此情形符合前景理論 (prospect theory) 觀點，即在出現損失的情況下，承擔風險傾向及其可能衍生的悖離常規行為將會增加 (Tversky and Kahneman, 1973)。如此大幅度的動作使得部分航商貨櫃成長量仍維持在正；然而，2009 上半年景氣持續低迷，需求疲弱不振，航商採取降價行動非但無法阻止運能衰退，反而使得其每趟運輸皆不敷成本，此時航商只能避免採取行動，降低無謂成本，也造成競爭行動數目少，績效亦差的情形。最後，隨著景氣於 2009 下半年回春，運輸需求再次增加，此時幾乎所有費率聯盟皆開始「運價回升計畫」，大舉進行漲價行動，此舉亦提升了績效，如是造成競爭者行動數目與廠商績效 (貨櫃成長量) 呈現正相關的結果。

伍、 結論與建議

從近三十年來，產業組織經濟學派，以及策略管理學者豐富的實證研究可知，

多點競爭與相互容忍的關聯性一直是相當受到重視的議題。然而，多點競爭理論卻鮮少延伸至多國企業情境中。在目前國界的藩籬已逐漸消失，企業不斷從事國際化的情形之下，探討多國企業多點競爭之影響實為重要的議題。因此，本研究藉由以高度國際化的定期貨櫃海運業為樣本，並加入國際情境的干擾變數，增加了多點競爭文獻的外部效度。同時，過去國際企業文獻提出多國企業的多點競爭是肇因於競爭平衡 (Hamel and Prahalad, 1985)，而本研究則從相互容忍假說的觀點，提出多國企業的國際多重市場接觸可藉由相互容忍的達成降低競爭，並獲得實證支持，亦對國際企業文獻有所貢獻。另一方面，本研究藉由引入動態競爭理論中分析廠商間競爭對抗的競爭性行動為依變數，並以察覺、動機與能力為基礎，更細緻並嚴謹的探究多重市場接觸對競爭的影響。同時，在過去多點競爭研究與競爭減損研究中，皆基於相互容忍的假說推論；本研究則進一步運用組織資訊處理理論與社會網絡觀點推論國際多重市場接觸如何影響競爭者採取行動的動機與能力，降低競爭者之行動數目，如此亦使相互容忍假說應用的理論基礎更為豐富。

有鑑於過去多點競爭研究並未取得一致結果，本研究亦將相互容忍成立的兩個假設，同時也是多國企業採取競爭行為時重要的影響因子：國際市場重要性與子公司地區回應壓力 (以地主國競爭密度與地主國法規限制進行檢測) 納為干擾變數，探究其對多國企業之國際多重市場接觸與競爭者行動數目間的干擾效果。如本研究所預期，國際市場重要性在實證結果中獲得顯著強化效果，與過去多點競爭研究中以相似概念衡量市場重要性影響的結果一致 (例如：影響範圍、市場領導)，可知市場重要與否，確是廠商是否採行相互容忍的考量因素之一。在地主國回應壓力的部分，雖地主國法規限制的影響未被證實，但本研究確認了地主國競爭密度對國際多重市場接觸與競爭者行動數目負向關係的弱化效果；因此，未來多點競爭研究將不可忽視企業能否內部協調的影響，尤其是在多國企業的整體策略執行必須依靠子公司配合下，檢視子公司的地區回應壓力必為不可或缺之步驟。

此外，在過去探究多國企業績效時，多探究國際化程度、多角化策略等層面的影響，未曾檢視多國企業間的競爭情與廠商績效的關聯。本研究基於競爭者行動數目越多會導致產業內對抗情形增加，間接提升焦點多國企業採行策略前後的成本，預測其會造成焦點廠商績效下降，對影響多國企業績效因素更全面的了解。

本研究亦依據實證結果，提出以下實務建議。首先，對多國企業而言，其可利用盤點目前與競爭者在市場上接觸與重疊的狀況，依據其對競爭者或競爭者對其造成的威脅程度，發展不同的策略，進行適當的資源配置，進行防禦或攻擊行動。舉例而言，多國企業可依據目前與競爭者的國際多重市場接觸程度，辨識出最不直接的競爭者，鎖定其為主要的攻擊目標 (Chen, 1996)。因為鎖定威脅較低競爭者主動攻擊，報酬可能高於被反擊的損失。相反地，當焦點多國企業察覺到某

一競爭者蠢蠢欲動，即將於與焦點多國企業重疊之市場採取攻擊，此時亦可藉由拓展與競爭者市場接觸場域，增加報復空間，以嚇阻或減緩對手進攻的時程。

再者，由於多國企業競爭者會因子公司面對高地主國競爭密度，而無動機配合母公司的相互容忍策略，自行採取行動回應當地市場競爭情形。因此，對焦點多國企業來說，應提高在地主國競爭密度較高國家市場的察覺程度，蒐集採取行動之資訊。若競爭者子公司採取行動僅為回應當地地主國競爭者，則不可採取回應，以免激發競爭者於全球市場引起戰爭的動機。另一方面，實證結果顯示，焦點廠商與競爭者在越重要的國際市場重疊，競爭者越不敢主動採取行動，以避免激發焦點多國企業的猛烈報復。如是，焦點多國企業可利用此一特性，集中資源於自身的重要市場，增加對競爭者攻擊此一市場時，快速且有效的反擊。如此將可迫使對手退出的重要市場，強化相互容忍所造成之競爭減損的效果，增加績效。

本研究以動態競爭中用以判別廠商行動的結構內容分析法分析定期貨櫃海運業之公開出版物，以建立一包含 20 大廠商採取行動之次級資料庫，但次級資料庫僅能採用近似研究者欲檢定假說的替代 (proxy) 資料，因此針對不同目的所蒐集的資料將存在無法避免的差距 (Frankfort-Nachmias and Nachimias, 2000)；再者，本研究所採用之公開出版物可能仍有疏漏，無法完全包含海運業前 20 大廠商所採取之所有行動，因此次級資料庫的使用為本研究限制之一。

此外，本研究亦於此提出二個方向供後續研究更加細緻 (fine-grained) 探索。首先，多國企業常常具有不同的價值觀與決策制定風格 (Schneider and De Meyer, 1991)；此外，相較於同一國家內之競爭者，國外競爭者通常具不同的資源組合 (profile)，而這樣的資源差異可能會降低相互容忍的可能性，因為廠商會基於兩方的資源不對稱，而認為對手無能力回應 (Chen, 1996)。因此，探究單一國家與多國企業廠商孰較易引發相互容忍將是一值得後續研究者投入的議題。

此外，競爭者間的聯盟在全球經濟中已越趨頻繁 (Yu, 2009)，本研究所採用的樣本產業—全球定期貨櫃海運業即為一競爭卻又高度合作的產業，在該產業前 20 大廠商所採取的行動中，同業合作高居第二位 (22.59%)，且航商採取最多的漲價行動 (33.2%) 亦多為航運費率聯盟所共同採取的價格調整措施。如是，在至今仍僅有少數研究探究競爭廠商聯盟的前置變數下 (Yu, 2009)，後續研究或可探討國際多重市場接觸對多國企業競爭者間聯盟的形成，以及對績效的影響。

參考文獻

Baum, J. A. C. and Korn, H. J,. 1996, Competitive Dynamics ofInterfirm Rivalry, Academy of Management Journal, 39(2), 255-291.

Boeker, W., Goodstein, J., Stephan, J., and Murmann, J. P., 1997, Competition in multimarket environment: The case of market exit, Organization Science, 8(2),

226-242.

Brander, J. and Krugman, P., 1983, A “reciprocal dumping” model of international trade, Journal of International Economics, 15, 313-321.

Carroll, G. R. and Hannan, M. T., 2000, The demography of corporations and industries, Princeton NJ: Princeton University Press.

Caves, Richard E., 1971, International corporations: The industrial economics of foreign investment, Economica, 38(149), 1-27.

Chang, S. and Singh, H., 2000, Corporate and industry effects on business unit competitive position, Strategic Management Journal, 21(7), 739-752.

Chen, M. J., 1996, Competitor analysis and inter-firm rivalry: Towards a theoretical integration, Academy of Management Review, 21(1), 100-134.

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. and MacMillan, I. C., 1992, Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility, Academy of Management Journal, 35(3), 539-570.

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., Smith, K. G., and Grimm, C. M., 1992, Action characteristics as predictors of competitive responses, Management Science, 38(3), 439-455.

Chen, M. J., Su, K. H., and Tsai, W. P., 2007, Competitive tension: The awareness, motivation, capability perspective, Academy of Management Journal, 50(1), 101-118.

Chen, M. J., Yu, T., Michael, J. G., and Cannella, Jr., A. A., 2006, Cross-border competitive aggressiveness among MNCs: Market and resource considerations, Working paper.

Derfus, P. J., Maggitti, P. G., Grimm, C. M., and Smith, K. G., 2008, The red queen effect: Competitive actions and firm performance, Academy of Management Journal, 51(1), 61-80.

Dutton, J. E. and Jackson, S. B., 1987, Categorizing strategic issues: Links to organizational action, Academy of Management Review, 12(1), 76-90.

Edwards, C. D., 1955, Conglomerate bigness as a source of power, Business concentration and price policy, 331-352.

Ferrier, W. J., Fhionnlaoich, C. M., Smith, K. G., and Grimm, C. M., 2002, The impact of performance distress on aggressive competitive behavior: A reconciliation of conflicting views, Managerial and Decision Economics, 23(4-5), 301-315.

Frankfort-Nachmias, C. and Nachmias, D., 2000, Research Methods in the Social Sciences, 6th ed., New York: Worth Publishers and St. Martin’s Press.

Gimeno, J., 1999, Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out “spheres of

influence" in the U.S. airline industry, Strategic Management Journal, 20(2), 101-128.

Gimeno, J. and Woo, C. Y., 1994, Multipoint competition, market rivalry and firm performance: A test of the complete mediation model, Papers presented at the *Annual Meeting of Academy of Management*, 32-36.

Gimeno, J. and Woo, C. Y., 1996, Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive deescalation, Organization Science, 7(3), 322–341.

Hamel, G. and Prahalad, C. K., 1985, Do you really have a global strategy? Harvard Business Review, 63(4), 139-148.

Haveman, H. A. and Nonnemaker, L., 2000, Competition in multiple geographic markets: The impact on growth and market entry, Administrative Science Quarterly, 45(2), 232-267.

Heggestad, A. A., and Rhoades, S. A., 1978, Multimarket interdependence and local market competition in banking, Review of Economics and Statistics, 60(4), 523–532.

Jauch, L. R., Osborn, R. N., and Martin, T. N., 1980, Structured content analysis of cases: A complementary method for organizational research. Academy of Management Review, 5(4), 517-526.

Jayachandran, S., Gimeno, J., and Varadarajan, P. R., 1999, The theory of multimarket competition: The synthesis and implications for marketing strategy, Journal of Marketing, 63(3), 49-66.

Karnani, A. and Wernerfelt, B., 1985, Multiple point competition, Strategic Management Journal, 24(11), 548-570.

Kobrin, S. J., 1991, An empirical analysis of the determinants of global integration, Strategic Management Journal, 12(summer), 17-31.

Knight, K. and McDaniel, R. R., 1979, Organizations: An information systems perspective, Belmount, CA: Wadsworth Publishing.

Livengood, R. S. and Reger, R. K., 2010, That's our turf! Identity domains and competitive dynamics, Academy of Management Review, 35(1), 48-66.

Ma, H., 1998, Mutual forbearance in international business, Journal of International Management, 4(3), 129-147.

March, J. G. and Simon, H. A., 1958, Organizations, New York: Wiley.

Miller, D. and Chen, M. J., 1996, The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis, Strategic Management Journal, 17(6), 419-440.

Ocasió, W., 1997., Towards an attention-based view of the firm, Strategic Management Journal, 18(summer), 187-206.

Peteraf, M. A., 1993, The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, Strategic Management Journal, 14(3), 179-191.

Porter, M. E., 1980, Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and

competitors, New York: Free Press.

Porter, M. E., 1981, The contributions of industrial organization to strategic management, Academy of Management Review, 6(4), 609-620.

Porter, M. E., 1990, The Competitive Advantage of Nations, New York: Free Press.

Prahalad, C. K. and Doz, Y. L., 1987, The multinational mission: Balancing local demands and global vision, New York: Free Press.

Schneider, S. C. and De Meyer, A., 1991, Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture, Strategic Management Journal, 12 (4), 307-320.

Simmel, G., 1950, The Sociology of Georg Simmel (Trans.), New York: Free Press.

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

Smith, K. G., Grimm, C. M., 1991, A communication-information model of competitive response timing, Journal of Management,17(1), 5-23.

Smith, K. G., Grimm, C. M., and Gannon, M. J., 1992, Dynamics of competitive strategy, Newbury Park, CA: Sage.

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.

Stocking, G., 1955, Comment, In the National Bureau of Economics Research conference report, *Business Concentration and Price Policy*, Priceton: Preinceton University Press, 352-359.

Tversky, A. and Kahneman D., 1973, Availability, Cognitive Psycology, 5(2), 207-232.

Tyson, L. D., 1991, They are not us, The American Prospect, winter, 37-49.

Vroom, V. H., 1964, Work and Motivation, New York: Wiley.

Watson, C. M., 1982, Counter-competition abroad to protect home market, Harvard Business Review, 60(1), 40-42.

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.

Yu, T., 2009, Shaking hands while fighting: The rivalry antecedents of alliance formation, Working Paper.

Yu, T., and Cannella, Jr., A. A., 2007, Rivalry between multinational enterprises: An event history approach, Academy of Management Journal, 50(3), 665-686.