

# 廠商採取市場導向行為會有較佳的績效嗎？動態競爭觀點

## Does Firm's Market-Orientation Behavior Lead Better Performance? The Competitive Dynamics Perspective

喬友慶 / 國立中興大學企業管理學系副教授

Yu-Ching Chiao, Associate Professor, Department of Business Administration, National Chung Hsing University

蕭檣 / 國立中興大學企業管理學系助理教授

Lu Hsiao, Assistant Professor, Department of Business Administration, National Chung Hsing University

黃俊儒 / 國立中興大學企業管理學系博士生

Chun-Ju Huang, Doctoral Student, Department of Business Administration, National Chung Hsing University

廖仲威 / 國立中興大學企業管理學系碩士

Chung-Wei Liao, Master, Department of Business Administration, National Chung Hsing University

Received 2011/7, Final revision received 2012/5

### 摘要

本研究主要目的在於結合市場導向與動態競爭的概念，並且進一步以察覺－動機－能力觀點探討廠商採取市場導向的競爭性行動對其績效的影響。透過台灣4大連鎖便利商店（即7-ELEVEN、全家、萊爾富與OK）為研究樣本，蒐集自知識贏家網路新聞資料庫2000年至2009年共計10年連鎖便利商店間的競爭新聞，並進一步將10年區分成40季進行分析，運用結構內容分析法（Structured Content Analysis）擷取連鎖便利商店1,477則新聞中之3,525則競爭行動加以分析。實證結果發現：(1)市場導向競爭性行動對競爭者行動數目呈現正向關係；(2)競爭者行動數目對焦點廠商績效呈現負向關係；(3)市場成長性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；(4)市場成長性會弱化競爭者行動數目與廠商績效的負向關係。

【關鍵字】動態競爭、市場導向競爭性行動、察覺－動機－能力觀點

### Abstract

This study aims to combine the concept of market-orientation with competitive dynamics theory, and investigate how competitive actions of market-orientation affect firm's performance. Top 4 Taiwanese chain convenience stores, which are 7-ELEVEN, FamilyMart, Hi-Life and OK are used as the samples, the news related to competitive actions between these stores during 2000~2009 are collected, and the news of 10 years are further separated into 40 quarters. Data are reached from Knowledge Management Winner database. Moreover, for convenience store's competitive actions, this study employs structured content analysis to construct competitive action database of top 4 chain convenience stores. The final 3,525 competitive actions are retrieved from 1,477 news. The empirical results show that: (1) a positive relationship between competitive actions of market-orientation and number of competitors' action; (2) a negative relationship between number of competitors' actions number and focal firm's performance; (3) market growth strengthen the positive relationship between competitive actions of market-orientation and number of competitors' action; and (4) market growth weaken the negative relationship between number of competitors' actions and focal firm's performance.

【Keywords】competitive dynamics, competitive actions of market-orientation, AMC perspective

本文榮獲財團法人宋作楠先生紀念教育基金會九十九年度碩士論文獎。  
作者們感謝財團法人宋作楠先生紀念教育基金會及匿名評審人之寶貴意見。

## 壹、緒論

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，連鎖超商展店及成長速度為其他零售業者望塵莫及。因著連鎖便利商店龐大市場所帶來的收入十分可觀，連鎖超商業者莫不使出全力競食這塊大餅，使得當中的競爭互動十分激烈且多元化，亦使得許多促銷活動讓民眾印象深刻。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，瞭解廠商彼此間一來一往的競爭行動與回應的互動，對於廠商的績效扮演著非常重要的角色 (Chen & Miller, 2012)，因為廠商所採取的行動與回應是最真實的交戰過程，也是探討廠商行為的最佳場域 (Chen, 2008; Livengood & Reger, 2010)，同時也為業者在擬定競爭策略上提供更細緻的策略思維。

由於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，競爭對手很快地就能察覺其行動，該行動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，並適時予以反擊 (Porter, 1980)。例如，當 7-ELEVEN 在夏季冰品全面打九折時，此舉為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 & Daft, 1987)。因此，本研究將以察覺、動機與能力 (Awareness, Motivation, and Capability, 以下簡稱 AMC) 觀點 (Chen, 1996; Smith, Ferrier, & Ndofor, 2001) 為立論基礎加以探討。此外，如何判斷行動的類型，並評估回應的可能性亦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 (Chen & Miller, 2012)。再者，近年來隨著消費者意識抬頭，如何採取一項兼具消費者需求且能達到預期目標的行動一直是廠商關心的議題；因此，結合動態競爭與市場導向觀點的競爭行為為一值得仔細探討的議題。

雖然過去市場導向的研究認為廠商市場導向程度愈高，將會有較佳的績效 (Kohli & Jaworski, 1990)；然而，若從動態競爭觀點來看，雖然較多的市場導向競爭行動能夠貼近消費者需求，但同時焦點廠商 (註<sup>1</sup>) 所採取的行動亦容易為競爭者所察覺，進

---

註<sup>1</sup> 焦點廠商係指在廠商層級的分析範疇下，以個別廠商為分析單位中的主體廠商。

而使其採取競爭性回應的動機愈強 (Porter, 1980)，在此情況下，這將使焦點廠商績效受到競爭者回應之行動數目影響而不如預期 (Chen & Hambrick, 1995)。若依此推論，這將與過去論述廠商愈是市場導向則有較佳績效表現之結果有不一致之處。據此，是否當廠商採取愈多市場導向的競爭性行動，會有較佳的績效表現？亦或是因此引來競爭者採取更多競爭性行動做為回應，而不利於焦點廠商的績效表現？實為一個值得探究的議題。

本研究同時探討市場成長是否在廠商採取競爭性行動與績效間亦扮演另一重要角色。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, & Smith, 2008)；再者，根據產業生命週期的論述，在高度成長市場的階段，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 & Bayus, 2002)，亦即廠商處於市場成長階段，會影響到其競爭行為與獲利表現，然而，過去對此部份的探討較為有限；是故，市場成長在「市場導向競爭性行動數目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」所扮演的角色亦為本研究關注的焦點。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數目是否正向影響競爭者行動數目，以及競爭者行動數目是否負向影響焦點廠商績效；(2) 市場成長性是否會強化市場導向競爭性行動數目與競爭者行動數目之正向關係，以及 (3) 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、文獻探討與假說推論

### 一、市場導向

市場導向概念為近十餘年來行銷領域的一大熱門議題 (Sanzo, Santos, Vazquez, & Alvarez, 2003)，其概念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，並運用所蒐集的資訊創造優越的顧客價值 (Slater & Narver, 1995)。過去許多文獻均認同公司的市場導向可提高組織績效之觀點 (Dobni & Luffman, 2003; Jaworski & Kohli, 1993; Lumpkina & Dess, 1996; Morgan, Vorhies, & Mason, 2009)，然而部分實證研究卻發現市場導向不一定正向影響績效的結果 (Greenley, 1995; Slater & Narver, 1994)。有些學者認為市場導向與廠商績效間的關係可能會受到其他因素的影響 (Slater & Narver, 1994)，例如創新傾向 (Innovation Inclination) 或產品發展能力 (Product Development Capability) (Keskin, 2006; Theoharakis & Hooley, 2008)。策略領域觀點認為，市場導向為一種決策的觀點 (Shapiro, 1988)，而廠商所採取的行動就是其策略的具體展現 (Chen, 1996)。廠商在市場中採取的競爭性行動與回應，對其組織績效有決定性的影響 (Porter, 1980)。當競爭者感受到焦點廠商在市場中採取行動的高度張力 (Tention) 時，則容易迫使其採取回應 (Chen, Su, &

Tsai, 2007)，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)。這種持續性的競爭性行動與回應不見得會讓行動者績效變得更好；如果競爭性行動 / 回應持續擴大，甚至這些廠商的績效可能會比先前來得更差 (Porter, 1980)。綜上所述，過去市場導向與廠商績效間關係研究的不一致情形，原因可能是未考慮到競爭者回應相關變數所扮演的角色。是故，本研究將以動態競爭觀點之行動、回應與績效間的關係，進一步探討是否廠商採取愈多市場導向競爭行動，將有愈好的績效，抑或有其他因素影響廠商的績效表現。

## 二、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 & Jackson, 1987; Kiesler & 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 & 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，競爭者的行為會以各種方式提供訊號 (Signals)，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 (Porter, 1980)。再者，以往的研究認為行動的明顯程度及廠商規模 (Chen & Miller, 1994) 等因素，也常被用來反應察覺對手行動的程度。據此可得知，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，也許就沒有採取競爭的動機 (Hitt, Ireland, & 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的可能性，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 & Miller, 1994)。我們可以視察覺、動機，以及能力等三項競爭行動特質為一系列的關卡 (Gate)，除非三道關卡均打開，否則將不會有競爭性回應 (Chen & Miller, 2012)。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 & Miller, 1994)。

### 三、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 (Information Processing Theory)，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 & 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 & Jaworski, 1990)。當廠商愈傾向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會較高 (Chen & 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 & Daft, 1987)，競爭者亦能很快察覺焦點廠商的行動，並且有高度回應誘因 (Chen & Miller, 1994)。因此，當廠商採取越多市場導向競爭行動時，競爭者較容易察覺焦點廠商的行動企圖，進而引發較多競爭者回應。

其次，根據期望 - 效價 (Expectancy-valence) 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)；亦即，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 & 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；而當這項行動發生在雙方都認定重要的場域上時 (Livengood & 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。因此，當焦點廠商採取越多市場導向競爭行動，其可能傳達給競爭對手這些競爭行動可能有利可圖的訊號，促使競爭對手有較強動機採取回應。

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 & 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，使其必須有選擇性地做出回應 (Chen & 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，資源較有限的廠商就會較缺乏攻擊競爭者，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，資源相對不利的一方，其回應速度會愈慢 (Hitt et al., 2005)。

綜上敘述可以得知，當焦點廠商越多的市場導向競爭行動時，由於行動的明顯程度較高，競爭者往往較易偵測環境相關資訊，將較有執行一項對外的回應能力。是故，本研究的假說一為：

H<sub>1</sub>：當焦點廠商採取越多市場導向競爭性行動時，將引發較多的競爭者行動數目。

#### 四、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 & 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，行動者的競爭優勢隨著時間遞減之可能性 (Mansfield, 1968; Nelson & 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，則將對其獲利產生不利影響 (Chen, Smith, & Grimm, 1992)。當焦點廠商採取之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 & Miller, 1994)。

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 & Miller, 1994)。例如，當 7-ELEVEN 推出 City Café 時，全家便利商店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，以及考量其背後所需投入的各項因素。再者，過去研究發現廠商相對於對手採取愈積極的競爭行為時，愈容易增強其競爭地位 (Ferrier, Smith, & Grimm, 1999) 及增加廠商的績效 (Young, Smith, & Grimm, 1996)。綜上所述，焦點廠商採取競爭性行動產生的績效可能會受到競爭者回應行動數目的影響而下降；當競爭者認定採取競爭性回應的背後有相對的效價，且採取越多的競爭性回應，將愈不利於焦點廠商績效的表現。是故，形成本研究第二個假說：

H<sub>2</sub>：當競爭者行動數目愈多時，則愈不利於焦點廠商的績效表現。

#### 五、市場成長性的調節效果

先前的研究較少學者從組織環境背景探討市場導向，但研究發現組織在競爭劇烈的環境有可能被預期更加市場導向 (Lusch & Laczniak, 1987)。由於市場成長性反映出廠商所處產業當下的資源供給以及機會 (Yamakawa, Yang, & Lin, 2011)，較高成長性的市場一方面也代表該市場還未處於成熟狀態，因此廠商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 (Kohli & Jaworski, 1990)；相對組織的產品和服務在成長性越小的市場，其需要修正的幅度就較小。是故，當市場成長性愈大時，組織外部的因素讓廠商愈有動機改變 (Delacroix & Swaminathan, 1991)，因其可能提供廠商機會，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

手機市場的高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的高市場成長性能為其帶來較好的績效表現。由此可見，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)。因此，當廠商採取一市場導向程度高的競爭性行動，本將引起競爭對手的反擊，但在市場成長性愈高時，競爭者反擊的意願與可能性將更明顯。是故，形成本研究第三個假說：

$H_3$ ：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。

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有時反而能幫助創造需求，因此對於該產業的所有廠商皆會產生好處 (Agarwal & 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，並且會讓競爭對手採取之回應行動造成的影響有所受限。在高度成長產業中的廠商會專注於產生成功的「優先」行動，而較少會將心力焦點放到對手廠商所採取的行動，以及廠商行動的速度上 (Derfus et al., 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由於其營收，可以靠上升穩定的市場需求來增加，因此績效較不會受到來自競爭者回應行動的影響 (Bothwell, Cooley, & 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 & 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。舉例來說，雖然可口可樂 (Coca-Cola) 與百事 (Pepsi) 可樂之間的競爭對抗十分激烈，但也因為兩家廠商積極的採取競爭行動，使得消費者對可樂的需求上升，進而使得兩家廠商的營運績效並沒有因為強烈的競爭對抗而受到嚴重負向影響。是故，在高度成長的市場，雖可能使廠商間有許多競爭對抗行為，但行動背後帶來的收益，卻可能高過競爭所造成的傷害。是故，形成本研究第四假說為：

$H_4$ ：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

### 一、資料來源

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。由於知識贏家網路新聞資料庫整合中時報系所有資料精華，為國內全方位新聞資料庫；此外，研究者交叉比對聯合新聞網之新聞資料，發現兩者新聞相似度達 90% 以上。因此，本研究資料庫之新聞來源具有代表性。在資料庫建立部分，本研究共分成七個階段，第一階段，由三名

研究者(註<sup>2</sup>)，先瀏覽過 2000 年至 2009 年知識贏家資料庫所有便利商店的相關新聞，以熟悉便利商店新聞類型；第二階段，三位研究者從 2000 年至 2009 年便利商店新聞中，挑選出這 10 年期間與國內四大連鎖便利商店(7-ELEVEN、全家、萊爾富，以及 OK) 有關之新聞；接著第三階段，由所有 2000 年至 2009 年四大連鎖便利商店有關之新聞中，篩選有關於競爭性行動的新聞，並且以競爭性行動的定義(Smith, Grimm, Gannon, & Chen, 1991)，作為篩選行動新聞的評斷依據；再於第四階段，本研究參考 Chen 與 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，茲將相關之新聞範例與行動種類列舉如表 1 所示。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，有助於提升本研究的專家效度；第五階段，將所有有關連鎖便利商店競爭性行動新聞，依行動種類以及相關新聞內容特質進行編碼的動作；第六階段，三位研究者重新審視第一到第六階段，並討論不一致的部分，包括競爭性行動新聞選取、行動種類辨別等。最後於第七階段，將修正過後的資料交予連鎖便利商店業者進行最後評斷，確定最後資料的準確性。

在連鎖便利商店新聞的篩選上，三名研究者依據 2000 年至 2009 年間，知識贏家資料庫中的所有新聞內容涵蓋四大連鎖便利商店之新聞為基準進行判斷。統計結果發現十年間知識贏家有關連鎖便利商店的新聞共有 1,477 則新聞，其中 A 研究員負責篩選 2000 年到 2002 年的新聞數為 285 則，B 研究員負責篩選 2003 年到 2006 年的新聞總數為 725 則，C 研究員負責篩選 2007 年到 2009 年的新聞總數為 467 則。

---

註<sup>2</sup> 三名研究者皆為受過動態競爭相關分析訓練之研究人員，包含一位博士、一位博士級研究生及一位碩士級研究生。



表 1 行動種類新聞範例

行動種類	新聞範例
漲價 / 降價	超商降價！搶攻日用品，統一喊出第二件 5 折，全家與屈臣氏合作推韓系美妝 ( 中國時報 / 消費 / E3 版，2009/10/21)
新推服務	便利商店搶客多元服務超貼心 ( 工商時報 / 理財百寶箱 / C3 版，2009/10/8)
新推產品	《米飯加量》飯糰變身米漢堡 ( 中國時報 / 食品 / E2 版，2009/10/20)
產品改良	《零售通路》天冷呷燒燒，超商熱食換菜色 ( 中國時報 / 消費 / E3 版，2009/11/9)
贈品促銷	《軟體硬體》Windows 7 預購，送 OPEN 小將隨身碟 ( 中國時報 / 消費 / E3 版，2009/09/22)
折價促銷	便利商店飲料折扣大戰 ( 中時晚報 / 都會生活 / O9 版，2005/06/07)
節慶促銷	便利超商，秋節禮盒預購，搶鮮開跑 ( 中國時報 / 消費 / E3 版，2009/07/23)
形象促銷	霹靂第 6 代 Q 版公仔現身，全家限量推出，全套共 9 款，赭杉軍是隱藏版 ( 中國時報 / 消費 / E3 版，2009/10/02)
慈善促銷	統一超商送粽給家扶 ( 中國時報 / 雲林新聞 / C4 版，2005/06/04)
促銷	《消費快訊》超商跨年促銷，抽純金大財神 ( 中國時報 / 消費 / E3 版，2009/12/29)
多角化策略	統一超取得 MVNO 第二類電信執照 ( 工商時報 / 產業 / A15 版，2008/01/18)
異業結盟	《電信優惠》撥打 005 亞太國際電話送紅利拿贈品 ( 中國時報 / 消費 / E3 版，2009/02/10)
同業結盟	《開路尖兵》開放平台，公平競爭，便利達康開創網拍到店取貨新業務，產業競爭愈來愈激烈 ( 工商時報 / 工商經營報 / 產業決勝 / D2 版，2008/01/16)
展店	尋找市場新舞台，新概念店發燒 ( 工商時報 / 綜合要聞 / A4 版，2008/02/29)
預購	嘗鮮！薄酒菜開瓶，新酒上架，超商炒熱話題，訂單成長 3 成 ( 中國時報 / 消費 / E3 版，2009/11/20)
全店性行銷	《零售通路》耍狠、扮鬼、裝可愛，4 大超商 10 月出怪招 ( 中國時報 / 消費 / E3 版，2009/10/6)
代售票	國際旅展明登場，A 好康做公益 ( 中國時報 / 南部都會運動 / C1 版，2009/10/07)
儲值卡促銷	會員卡紅利，年底兌換最划算 ( 工商時報 / 理財百寶箱 / C3 版，2009/12/28)

在確認過新聞內容過後，三位研究員於 1,477 則新聞中共挑選出 3,525 則行動，並且三名研究員於之後平均分配新聞數量，完成進一步的交叉驗證。檢驗步驟如下，A 研究員分類完其 786 則行動後，閱讀 B 研究員負責分類的 1,544 則行動，進行交叉

確認。而 B 研究員與 A 研究員交叉比對完其分類的 1,544 則行動後，與 C 研究員交叉比對其負責的 1,195 則新聞，以此類推，C 研究員則與 A 研究員交叉比對其分類的 786 則新聞數。之後三名研究員持續討論，直至達到最後共識為止。因此，本研究在新聞判讀部分具有一致性。

## 二、樣本選取

選擇台灣 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，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。

本研究選取連鎖便利商店廠商為研究對象的原因依照幾個原則：第一、台灣連鎖便利商店為寡占市場，四大廠商彼此間有激烈的競爭互動，且有明確的市場範圍，因此廠商會為了改善自身市場地位而採取積極的競爭性行動；第二、4 大連鎖便利商店大多為單一事業或主導性事業的廠商，所以公司 - 事業層次關係 (Corporate-business Relationship) 對產業內競爭的潛在影響，可以降到最低，故可以明確辨認廠商採取競爭性行動是為了改善其在連鎖便利商店市場的競爭地位；第三、連鎖便利商店業公開資訊十分豐富，而且其產業內的競爭對手明顯且容易辨認。故研究者選擇連鎖便利商店產業作為本研究之樣本產業。其次，在選擇樣本廠商時，研究者依照大廠商容易觀察、可以敏銳的察覺到大廠商及競爭者的行動、大廠商在研究期間不易消失，以及四大連鎖便利商店已占總產業將近百分之百的市占率，極具代表性等考量，故選擇四大連鎖便利商店業者作為本研究之樣本廠商。

本研究之研究期間從 2000 年至 2009 年，共十年時間。並且，十年期間行動新聞數目充足 (十年共 1,477 則行動新聞)，故本研究以季為時間單位進行劃分，以進行後續的統計分析。此外，本研究分析單位為廠商，以 4 大連鎖便利商店業者每季行動數目為統計，每間廠商有 40 筆季行動數目，故本研究的樣本總數為 160 筆。

## 三、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向競爭性行動之總和，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，公式如下： $TCA_{it} = TA_t - A_{it}$ 。  $TCA_{it}$  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 & Chen, 1996)，公式如下： $P_{it} = \ln(MR_{iy} \times TR_t)$ 。  $P_{it}$  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、Jaworski 與 Kumar (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。經此步驟計算結果得到 18 項競爭性行動整體平均分數為 3.5924，若高於此分數則分類為市場導向競爭性行動，本研究依此準則得到 11 項市場導向競爭性行動，分別是漲價、降價、新推產品、新推服務、促銷、節慶促銷、贈品促銷、折價促銷、形象促銷、產品改良與多角化策略。

市場成長性：本研究市場成長性的衡量方式為，四大連鎖便利商店本年度總店數減前一年度總店數的值，除以前一年度總店數，衡量方式如下： $MG_y = (TS_y - TS_{y-1}) / TS_{y-1}$ 。  $MG_y$  為連鎖便利商店產業第  $y$  年的市場成長性；  $TS_y$  為四大連鎖便利商店廠商第  $y$  年的總店數；  $TS_{y-1}$  為四大連鎖便利商店廠商第  $y - 1$  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，計算公式為該季焦點廠商所採取的行動種類數目除以 18 再乘上該季焦點廠商總行動數目，衡量方式如下： $AC_{it} = (TA_{it} / 18) * TN_{it}$ 。  $AC_{it}$  為  $i$  廠商在第  $t$  季的行動複雜度；  $TA_{it}$  為  $i$  廠商在第  $t$  季採取的行動種類；  $TN_{it}$  為  $i$  廠商在第  $t$  季採取的總行動數目。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，此舉除了可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的偏誤外，還可以確保分析結果精確反映廠商當季的績效是受當季競爭性行動的影響。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以確保分析結果能精確反映出競爭者回應焦點廠商的行動同屬相同一季，並能控制縱斷面資料的相關誤差 (Young et al., 1996)。

## 肆、實證結果與討論

### 一、實證結果

表 2 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 3 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  $H_1$  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  $H_3$  獲得實證上支持。

表 2 平均數、標準差與相關係數表

	平均數	標準差	2	3	4	5	6	7	8	9
1 市場導向競爭性行動	14.93	9.06	0.039	-0.727**	-0.250	-0.694**	-0.131	-0.607**	-0.044	-0.899**
2 競爭者行動數目	65.44	22.72		-0.156*	-0.487**	-0.118	-0.569**	-0.032	-0.227**	-0.063
3 廠商績效	15.84	0.66			-0.285**	-0.729**	-0.136	-0.918**	-0.104	-0.723**
4 市場成長性	0.09	0.05				-0.229**	-0.455**	-0.493**	-0.109	-0.303**
5 前一季市場導向爭性行動	14.46	8.83					-0.056	-0.595**	-0.013	-0.661**
6 前一季競爭者行動數目	63.66	22.95						-0.033	-0.234**	-0.112
7 廠商年齡	19.50	4.99							-0.228**	-0.660**
8 經濟成長率	3.46	4.45								-0.075
9 行動複雜程度	7.44	7.26								

註：樣本數  $n = 160$ ，\*  $p < 0.1$ ；\*\*  $p < 0.05$ ；\*\*\*  $p < 0.01$

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  $H_2$  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  $H_4$  獲得實證上支持。

表 3 階層迴歸分析表

變數	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	模型一	模型二	模型三	模型四	模型五	模型六	模型七	模型八
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
<b>控制變數</b>																
前一季市場導向競爭	-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***
性行動		(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)
<b>自變數</b>																
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	(1.801)	-1.654*	(2.021)	-0.05	-1.902**
																(2.022)
<b>調節變數</b>																
市場成長性			-0.345	-4.442***	-0.303	-3.746***		(2.098)			0.132	4.514***	0.188	6.347***		
				(1.911)		(2.098)										(2.537)
<b>相乘項</b>																
市場導向競爭性行動*					0.115	1.741*		(1.392)								
市場成長性																
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 <sup>2</sup>		0.427		0.438		0.499		0.506		0.925		0.929		0.937		0.945
ΔAdj. R <sup>2</sup>				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

此外，圖 1 中，X 軸為市場導向競爭性行動，Y 軸為競爭者行動數目，可以看到當市場成長性低時，市場導向競爭性行動愈多，競爭者行動數目愈少；而當市場成長性高時，市場導向競爭性行動愈多，競爭者數目愈多。

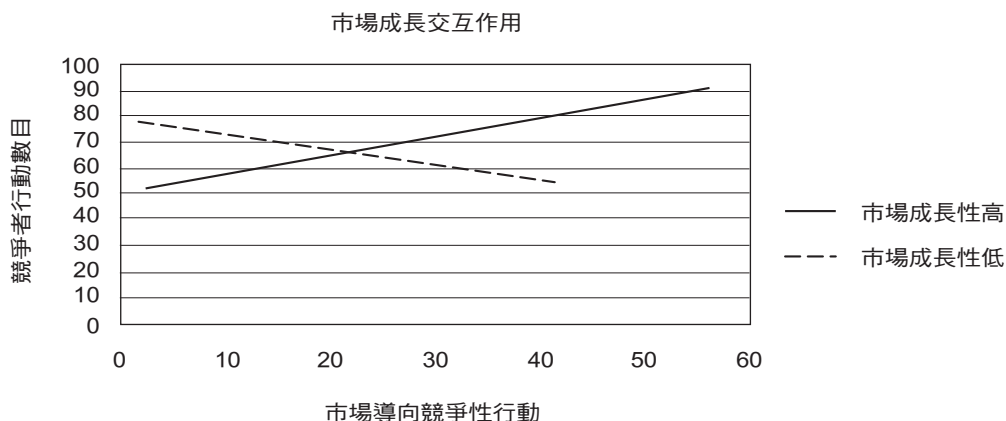


圖 1 市場導向競爭性行動與市場成長性之交互作用圖

圖 2 中，X 軸為競爭者行動數目，Y 軸為廠商績效；此外，可以看到當市場成長性低時，競爭者行動數目愈多，廠商績效愈不好；而當市場成長性高時，競爭者行動數目愈多，廠商績效雖不好，但下跌幅度沒有市場成長性低來得大。

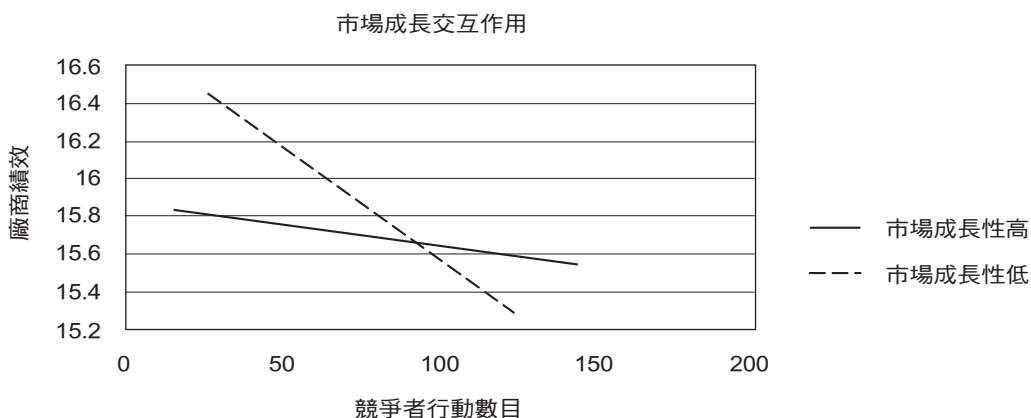


圖 2 競爭者行動數目與市場成長性之交互作用

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 & McDaniel,



1979)。然而，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 & Miller, 1994)。舉例而言，在 39 元便當拼低價，超商再掀便當戰 (China Times, 2009b)，可以看到在金融海嘯期間，7-ELEVEN 發現市場對於低價便當之需求，因此率先推出 39 元便當，企圖以低價策略搶占市場。由於該競爭性行動對消費者而言有很高的吸引力，因此全家、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。據此，可以發現市場導向競爭性行動雖然能夠貼近消費者的需求，但行動明顯程度亦高，在此情形下，競爭者愈容易察覺並予以回應。而當來自競爭者的回應行動數目越多時，越容易使焦點廠商的績效受到負向影響。

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，在超商熟食推陳出新，握便當、迷你便當上架 (China Times, 2009c)，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 & 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 & 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 (China Times, 2009a)。由此可見，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 & Jaworski, 1990)；反之，組織在越穩定市場中，其產品和服務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 & 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 (China Times Express, 2005)。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户族群，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，因為消費者的需求可能超過廠商的供給，使得消費者較不會在意價格的限制 (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)。例如，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, McCaffrey, & VanWijk, 1985; Mansfield, 1968; Porter, 1980)。過去諸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 & Miller, 1994; Young et al., 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 & 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 & 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。是故，雖然市場成長性愈高的市場廠商間的競爭對抗激烈，但也因著廠商間採取競爭行動與回應愈多樣化，創造愈多市場需求，使得廠商的績效受到競爭者行動數目影響較小；亦即，市場成長性會弱化競爭者行動數目對廠商績效之負向關係。

### 伍、結論與建議

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 (Chen & Miller, 2012)。在過去動態的研究中，有從行動的明顯程度、行動的困難度，以及市場重要性 (Chen & 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, Stephen, & Bobby, 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)。實證結果發現，廠商採取越多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 & 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，相較於在未知場域主動創造顧客需求的競爭性行動而言，這類行動所牽涉到的資源相對較小，並且容易實施，也因此廠商才能快速因應市場變化去做修正，以滿足消費者需求。然而，從動態競爭觀點來看，當焦點廠商採取的競爭性行動愈容易被察覺，競爭者將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貼近顧客需求，容易影響廠商的績效表現，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，當競爭對手判定焦點廠商的行動可能產生超額利潤時，採取競爭性回應可能是必要的 (Nelson & Winter, 1982)，因此，對採取行動的焦點廠商來說，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 & Miller, 1994)，若廠商所採取的競爭性行動引起愈多競爭者採取行動予以回應，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數目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，在市場成長性愈高的市場，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 & 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的正向關係。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 & 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讓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，在成長性越大的市場，廠商愈有可能只回應目前市場上消費者的需求，而未考量新興和潛在消費者的滿意度。若將經營眼光放遠，未來這些新興或潛在的消費者亦可能成為市場的一部分，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，並需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在推出創新的行動，希望能滿足顧客需求，這樣除可提升顧客滿意度外，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，整合三家廠商的資訊流、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（如：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，從廠商處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 的年市佔率去乘以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。雖然此做法可能有所偏誤，但研究者實際訪問數位連鎖便利商店中高階主管後，其皆認為以此做法評估營業額與實際狀況不致相差太多。若未來研究能克服這項限制，將能更有效判別廠商採取行動之績效成效。

## **Does Firm's Market-Orientation Behavior Lead Better Performance? The Competitive Dynamics Perspective**

---

Yu-Ching Chiao, Associate Professor, Department of Business Administration, National Chung Hsing University

Lu Hsiao, Assistant Professor, Department of Business Administration, National Chung Hsing University

Chun-Ju Huang, Doctoral Student, Department of Business Administration, National Chung Hsing University

Chung-Wei Liao, Master, Department of Business Administration, National Chung Hsing University

### **Purpose/objective**

Previous studies on market-orientation considered that firms with higher market-orientation tend to adopt actions that are more satisfying to consumers and to have better performance (Kohli & Jaworski, 1990). However, when a focal firm adopts a competitive movement, its competitors are easily made aware of this action and are motivated to make some competitive responses (Porter, 1980), causing a decrease in, or even a negative impact on, the focal firm's performance (Chen & Hambrick, 1995). This is not consistent with the argument that more market-oriented firms have better performance. Thus, will a firm adopting more market-oriented competitive actions have better performance? Or, will the focal firm's performance be affected by competitive responses? This is an issue that needs to be discussed.

The present study examined another important role of market growth in its effect on competitive actions and firm performance. Previous studies found that high-growth markets provide abundant resources and create new opportunities for actions that limit the extent of the impact of an opponent's competitive actions (Derfus et al., 2008). Furthermore, according to the theory of industry lifecycle, firms take actions to create needs in a high-growth market stage, which benefits the entire industry (Agarwal & Bayus, 2002). That is, firms gain tremendous influence from competitive behaviors and performance in a growing-market period. There are only few, limited studies concerning this issue, hence, the present study discusses the role of market growth in the “relationship between market-oriented competitive actions and the number of competitors' actions” and the “relationship between the number of competitors' actions and firm performance”. In conclusion, the specific research questions of the present study include the following: (1) the effects of market-oriented competitive actions on firm performance and the effects of competitors' actions on the focal firm's performance; (2) whether market growth will strengthen the positive relationship between market-oriented competitive actions and competitors' actions; and, (3)

whether market growth will weaken the negative relationship between the number of competitive actions and the firm's performance.

### **Design/methodology/approach**

We selected the top four firms of chain convenience stores in Taiwan (i.e., 7-ELEVEN, FamilyMart, Hi-Life and OK) as target samples and used a structured content analysis to analyze the data. In the first stage, we collected and surveyed all relevant news (from 2000 to 2009) about top chain convenience stores from Knowledge Management Winner database. In the second stage, each researcher selected news (within a 10-year period) related to the top four convenience store chains. In the third stage, we identified competitive actions from the news articles and organized coverage by competitive action definition (Smith et al., 1991). In the fourth stage, similar to Chen and Hambrick's (1995), we classified all competitive actions into 18 types in accordance with the characteristics of the convenience store chain industry. They were: price raising/cutting, new services, new products, product improvement, promotion by gifts, promotion by discount, promotion for festivals, promotion for image, promotion for social welfare, promotion (additional purchase price, joint purchase price, free get, and the lottery), diversification, cross-industry alliance, interfirm alliance, add shops, pre-purchases, all-stores integrated marketing, agency sales of tickets, and promotions by cash cards.

The validity of these actions was further confirmed by 20 professionals, who were either employees and/or managers in the convenience store chain industry or scholars in the field of marketing. In the fifth stage, we monitored the types of actions and store characteristics to build the database. In the sixth stage, we simultaneously re-examined the above-mentioned stages, discussed inconsistencies in the selected news articles, and distinguished the types of actions to verify the accuracy of the database. Finally, the database was based on professional suggestions from managers of the convenience store chain industry. The final 3,525 competitive actions are retrieved from 1,477 news.

To measure the major variables in the present study, we developed a questionnaire to measure levels of market-orientation found in all types of competitive actions; distinguished the market-oriented competitive action by comparing it with the average of all kinds of actions; calculated the total number of competitive actions in a quarter excluding the focal firm as the number of competitors' actions; measured performance by operating revenue. Finally, market growth was measured by calculating the difference between the total number of convenience stores in y year and the total number of convenience stores in y-1 year



before dividing the total number of convenience stores in y-1 year.

## **Findings**

The empirical results in the present study show the following: (1) a positive relationship exists between market-oriented competitive actions and the number of competitors' actions; (2) a negative relationship exists between the number of competitors' actions and the focal firm's performance; (3) market growth rate can strengthen the positive relationship between market-oriented competitive actions and the number of competitors' actions; and, (4) market growth rate can weaken the negative relationship between the number of competitors' actions and the focal firm's performance.

## **Research limitations/implications**

There are some limitations and recommendations of the present study. First, the results may be affected by general environmental factors since the empirical research focused on 10-years information from a single industry. Future research should add samples from other industries to enhance generalization and reduce the impact of a specific industry.

Finally, the measurement of firm performance lacked actual revenue data for Hi-Life and OK. So their performance was estimated by multiplying each firm's market share by the total quarterly operating revenue of chain convenience stores. Although this estimation had some bias, the data were still used because there was little difference between the actual data and the estimated values for 7-ELEVEN and FamilyMart. The measure of firm performance may be more accurate if future studies can avoid this limitation.

## **Originality/contribution**

The interaction of focal firm's competitive actions, competitor's responses, and focal firm's performance is one of the most important cores in competitive dynamic research. Previous studies had explored the relationships between action, response and performance using variables such as visibility of attack, response difficulty, and centrality of attack (Chen & Miller, 1994), or the four factors of competitive response: imitation, likelihood, lag, and order (Smith et al., 1991). In addition, the concepts of market orientation and the relationship between market orientation and firm performance were also paramount importance in the field of marketing field over the past decades (Wrenn et al., 1994). Thus, the major contribution of the present study was to integrate the concepts of market orientation, the competitive rivalry of competitive dynamics, and further to explore whether

other variables might affect the relationship between market orientation and firm performance.

Furthermore, the present study also tries to connect the Chinese tradition of thought to the theory implications. For example, Sun-Tzu, an ancient Chinese military strategist, said “formless like the dark”, which means it is important for the focal firm to make the enemy hard to understand its intentions. In other words, it is difficult to be seen when clouds cover the sun. Accordingly, by applying the concept of The Art of War into an actual business situation, the focal firm's performance will be better while it takes competitive action that is difficult for competitors to detect and then respond to.

## 參考文獻

- Agarwal, R., & Bayus, B. L. 2002. The market evolution and sales takeoff of product innovations. *Management Science*, 48 (8): 1024-1041.
- Bierly, P. E., & 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.
- Bothwell, J. L., Cooley, T. F., & Hall, T. E. 1984. A new view of the market structure-performance debate. *Journal of Industrial Economics*, 32 (4): 397-417.
- Bradburd, R. M., & 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.
- Caves, R. E. 1980. *American industry: Structure, conduct, performance* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chen, M. J. 1996. Competitor analysis and inter-firm rivalry: Towards a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21 (1): 100-134.
- \_\_\_\_\_. 2008. Reconceptualizing the competition-cooperation relationship: A transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17 (4): 288-304.
- Chen, M. J., & 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., & Miller, D. 1994. Competitive attack, retaliation, and performance: An expectancy-valence framework. *Strategic Management Journal*, 15 (2): 85-102.
- \_\_\_\_\_. 2012. Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *Academy of Management Annuals*, 6 (1): 1-76.
- Chen, M. J., Smith, K. G., & Grimm, C. M. 1992. Action characteristics as predictors of competitive responses. *Management Science*, 38 (3): 439-455.
- Chen, M. J., Su, K. H., & Tsai, W. P. 2007. Competitive tensions: The awareness-motivation-capability perspective. *Academy of Management Journal*, 50 (1): 101-118.
- China Times. 2009a. "Convenience store" fresh food war heat up. *The cheapest breakfast starting from 27 NTD only*. Jul. 14, E3.
- \_\_\_\_\_. 2009b. *Who's the lowest! 39 NTD bento battle again*. Aug. 8, A8.
- \_\_\_\_\_. 2009c. *Bigger and bigger onigiri, bento take over by onigiri. The innovation of cooked food in convenience store. Bento burritos and mini bento available now*.

Dec. 2, E3.

- China Times Express. 2005. *OPEN-Chan, the shining star of 7-11, open your mind and enjoy your shopping*. Jul. 1, 13.
- Day, G. S. 1994. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4): 37-52.
- Delacroix, J., & 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., & 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 W.W. Powell, & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 337-360. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Dobni, C., & Luffman, G. 2003. Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic Management Journal*, 24 (6): 577-585.
- Dutton, J. E., & Jackson, S. B. 1987. Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12 (1): 76-90.
- Farrell, J., & Saloner, G. 1985. Standardization, compatibility, and innovation. *Rand Journal of Economics*, 16 (1): 70-83.
- Ferrier, W. J. 2001. Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44 (4): 857-877.
- Ferrier, W. J., Smith, K. G., & 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.
- Greenley, G. E. 1995. Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6 (1): 1-13.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & 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., & Daft, R. L. 1987. The information environments of organizations. In F. M. Jablin, L. L. Putman, K. H. Roberts, & L. Porter. (Eds.), *Handbook of*

- organizational communication*. 130-164. Newbury Park. CA: Sage Publications.
- Jaworski, B., & Kohli, A. K. 1993. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3): 53-70.
- Keskin, H. 2006. Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs an extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9 (4): 396-417.
- Kiesler, S., & Sproull, L. 1982. Managerial response to changing environment: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27 (4): 548-570.
- Knight, K. E., & McDaniel, R. R. 1979. *Organizations: An information systems perspective*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. 1990. Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2): 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. 1993. MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30 (4): 467-477.
- Liebowitz, S. J. 1982. Durability, market structure and new-used goods models. *American Economic Review*, 72 (4): 816-824.
- Livengood, R. S., & Reger, R. K. 2010. That's our turf! Identity domains and competitive dynamics. *Academy of Management Review*, 35 (1): 49-66.
- Lumpkina, G. T., & 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., & 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., McCaffery, M. L., & 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*. New York, NY: Norton.
- Miller, D., & Chen, M. J. 1996. The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 17 (6): 419-440.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. 2009. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30 (8): 909-920.

- Nelson, R. R., & 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*. New York, NY: Free Press.
- Sanzo, M. J., Santos, M. L., Vazquez, R., & Alvarez, L. I. 2003. The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 32 (4): 327-345.
- Schumpeter, J. A. 1950. *Capitalism, socialism, and democracy* (3rd ed.). New York, NY: Harper.
- \_\_\_\_\_. 1976. *Capitalism, socialism, and democracy* (5th ed.). London, UK: George Allen and Unwin.
- Shapiro, B. P. 1988. What the hell is market-oriented? *Harvard Business Review*, 66 (6): 19-25.
- Singh, J. V. 1990. *Organizational evolution*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. 1994. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58 (1): 46-55.
- \_\_\_\_\_. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59 (3): 63-74.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Gannon, M. J., & 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., & Ndofor, H. 2001. Competitive dynamics research: Critique and future directions. In M. Hitt, R. Freeman, & J. Harrison. (Eds.), *Handbook of strategic management*: 315-361. London, UK: Blackwell Publishers.
- Theoharakis, V., & Hooley, G. 2008. Customer orientation and innovativeness: Differing roles in new and old Europe. *International Journal of Research in Marketing*, 25 (1): 69-79.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Wrenn, B., Stephen, L., & Bobby, C. 1994. Difference in perceptions of hospital marketing orientation between administrators and marketing officers. *Hospital and Health Services Administration*, 39 (3): 341-358.
- Yamakawa, Y., Yang, H., & Lin, Z. 2011. Exploration versus exploitation in alliance portfolio: Performance implications of organizational, strategic, and environment fit. *Research Policy*, 40 (2): 287-296.

- Young, G., Smith, K. G., & 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 (1): 443-464.

## 作者簡介

### \* 喬友慶

國立政治大學企業管理學系博士，主修國際企業管理。現為國立中興大學企業管理學系副教授，主要研究領域為國際企業管理與動態競爭策略。學術論文曾發表於 Journal of World Business, Journal of Business Research, International Marketing Review, IEEE Transactions on Engineering Management, Small Business Economics Journal, Evidence-Based Complementary and Alternative Medicine, Asian Case Research Journal、《管理學報》、《臺大管理論叢》、《管理評論》、《管理與系統》等期刊。

### 蕭櫓

國立臺灣大學商學研究所博士。現為國立中興大學企業管理學系助理教授，主要研究領域為行銷管理、廣告管理與行銷賽局理論。學術論文曾發表於 Marketing Letters, Production and Operations Management、《管理學報》及《中山管理評論》等期刊。

### 黃俊儒

國立中興大學企業管理研究所博士生。主要研究領域為策略管理及動態競爭策略。學術論文曾發表於《管理與系統》期刊。

### 廖仲威

國立中興大學企業管理研究所碩士，主修國際企業與策略管理。主要研究興趣為動態競爭策略。