臺大管理論叢 2016/12
第 27 卷 第 1 期 63-98
DOI: 10.6226/NTUMR.2016.DEC.C102-022

廠商在多重市場接觸下，競爭者行動如何影響其新產品上市速度與績效的關係？

How Competitors' Actions Affect the Relationship between New Product Launch Speed and Firm Performance in Multimarket Contact?

喬友慶 / 國立中興大學企業管理學系教授
Yu-Ching Chiao, 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
Chun-Ju Huang, Ph.D., Department of Business Administration, National Chung Hsing University

黃雨霈 / 國立中興大學企業管理學系碩士
Yu-Pei Huang, Master, Department of Business Administration, National Chung Hsing University

Received 2013/12, Final revision received 2014/12

摘 要

本研究主要結合多重市場接觸與動態競爭之概念，並藉由行銷領域中創新產品的觀念，更深入探討廠商採取競爭行動背後的意涵。透過台灣四大連鎖便利商店（即統一超商、全家、萊爾富與 OK）為研究樣本，自「知識贏家」(KMW) 網路新聞資料庫蒐集 2005 年至 2012 年，共計 8 年連鎖便利商店間的競爭新聞，並進一步將 8 年區分成 96 個月，運用結構內容分析法 (Structured Content Analysis) 擷取連鎖便利商店 1,666 則新聞加以分析。實證結果發現：(1) 當焦點廠商的多重市場接觸程度愈高時，其採取新產品上市速度會愈慢；(2) 當新產品上市速度愈快，愈有利於焦點廠商的績效表現；以及 (3) 當競爭者行動數目愈多時，會強化多重市場接觸程度與新產品上市速度之負向關係。

【關鍵字】新產品上市速度、動態競爭、多重市場接觸

Abstract

This study aims to combine the concept of multimarket contact with competitive dynamics and proposes the conception of a new product in the marketing domain. It further aims to examine the implication behind the competitive actions of firms. The top four Taiwanese chain convenience stores, namely, 7-ELEVEN, Family Mart, Hi-Life, and OK, are used as the samples, and the news related to competitive interactions among these companies in 2005 to 2012 are collected. News articles from the past eight years are further separated into 96 months. Data are obtained from the Knowledge Management Winner (KMW) database. Moreover, this study employs structured content analysis to construct the competitive action database of the top four chain convenience stores relative to their competitive actions. Finally, 1,666 news articles are retrieved. Empirical results indicate that (1) a negative relationship exists between the degree of multimarket contact and new product launch speed, (2) a positive relationship exists between new product launch speed and firm performance, and (3) the number of competitor actions can strengthen the negative relationship between the degree of multimarket contact and new product launch speed.

【Keywords】new product launch speed, competitive dynamics, multimarket contact

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、緒論

多重市場接觸 (Multimarket Contact; MMC) 是策略領域中一項重要的研究議題 (Chen and Miller, 2012; Yu and Cannella, 2013)，許多相關研究皆認為當廠商彼此在多個市場有所接觸時，會因為對於彼此策略意圖及戰術的熟悉度逐漸提升，進而察覺彼此之能力與行動，並且認知彼此合作的空間，甚至是隱性勾結的可能性，以致最後形成相互容忍 (Mutual Forbearance) 的現象 (Edwards, 1955; Evans and Kessides, 1994; Heggestad and Rhoades, 1978; Phillips and Mason, 1992)。由於近年來多重市場接觸的議題顯著影響到管理學界對於企業策略及表現的認知 (Yu and Cannella, 2013)，因此逐漸激起不同研究領域對於這個議題的興趣，例如多重市場接觸對於價格之影響 (Evans and Kessides, 1994)、多重市場接觸與公司行為間的關係 (Baum and Korn, 1999)，以及多重市場接觸對廠商營利能力之影響 (Gimeno and Woo, 1996) 等等。

然而，過去多重市場接觸的相關研究主要針對廠商進入與退出市場，以及價格調整進行探討，較少深入探討到在多重市場接觸的情境下，廠商採取的特定行動類型是否也可能產生相互容忍的現象 (Fuentelsaz and Gómez, 2006; Haveman and Nonnemaker, 2000; Rhoades and Heggestad, 1985)。舉例來說，在現今因競爭激烈、科技更新速度加快，以及產品生命週期縮短構築成的超競爭環境 (Chen, Lin, and Michel, 2010)，導致廠商需愈加重視新產品開發速度與上市時機的情況下 (Kumar and Motwani, 1995; Nevens, Summe, and Uttal, 1990)，是否也會因為顧慮到多重市場接觸產生的相互制衡關係 (Edwards, 1955)，進而減緩新產品上市的速度？而當廠商的新產品上市速度減緩，是否會直接影響到其績效表現？此為本研究首要探討的研究缺口。

從廠商間競爭互動的動態競爭觀點來看，商業環境的競爭就像一場競賽 (Baumol, 2004)，廠商的行動演化路徑會受到競爭對手採取的行動或回應所影響 (Derfus, Maggitti, Grimm, and Smith, 2008)。因此，上述提及的焦點廠商多重市場接觸程度與新產品上市速度，或新產品上市速度對於績效間的關係，都可能受到競爭對手發動的行動數目多寡而有所影響。由於新產品的推出需投入一定程度的資源及經歷一段時間歷程 (Cooper and Kleinschmidt, 1988)，對行動廠商而言，在決策過程為避免因處於較高程度的多重市場接觸，使得推出新產品時受到太多競爭者同時採取行動，導致預期績效受到稀釋的影響，因此對於新產品的推出速度可能因此變得較慢；此外，當新產品真的上市後，其對於績效的關係也可能受到競爭對手行動數目的影響，產生營收移轉的效果 (Derfus et al., 2008)，降低焦點廠商的預期績效表現。

綜合前述，多重市場層面的因素在現今研究中扮演著極為重要的角色，且應用的範圍也相當廣泛，因此本研究以多重市場接觸作為本研究之主要變數，並以推出新產品的速度做為關鍵決策變量；此外，競爭對手採取的競爭性行動亦可能在上述關係間扮演著一些調節效應，本研究藉由建構「競爭者行動數目」此一變數，以捕捉競爭對

臺灣生產管理學術期刊資料庫

手行動層級的因素對焦點廠商多重市場接觸程度、新產品上市速度，及焦點廠商績效關係間的干擾效果。據此，本研究的具體研究問題為：(1) 探討焦點廠商於多重市場接觸程度越高，對其本身「新產品上市速度」，有什麼影響？ (2) 探討焦點廠商的「新產品上市速度」如何影響其績效表現？ (3) 探討競爭者行動數目如何影響焦點廠商之「多重市場接觸程度」與「新產品上市速度」間之關係？以及 (4) 探討競爭者行動數目如何影響焦點廠商之「新產品上市速度」與「績效」間之關係？

貳、文獻探討與假說推論

一、動態競爭與多重市場接觸

動態競爭 (Competitive Dynamic) 為策略管理領域中一新興典範，其核心為立基於 Schumpeter (1934) 的破壞式創新觀點，及以行動作為分析基礎的邏輯下，藉由觀察廠商間可被察覺的競爭性行動 (Chen, Smith, and Grimm, 1992)，來理解企業如何維持短暫競爭優勢的議題 (Chen and Miller, 2012)。目前相關的研究脈絡可大致分成以行動本質與其回應構成的短暫競爭優勢議題 (e.g., Chen et al., 1992)；行動不可逆轉現象涉及的廠商原有屬性 (Chen and Hambrick, 1995)、行動慣性 (Miller and Chen, 1994) 及簡化 (Miller and Chen, 1996) 議題；以及從已知環境屬性去預測未來可能的競爭狀況議題 (e.g., Chen, 1996)。其中，廠商與對手在不同市場的接觸程度，做為一能預測廠商後續競爭狀況的重要概念，因此成為動態競爭研究中一項重要的子研究脈絡。

多重市場接觸指的是焦點廠商與其競爭對手在多個產品或地理市場競爭互動的情境 (Gimeno, 1999; Wernerfelt and Karnani, 1987)，在實務上，廠商為了擴張營運範疇，或為了增加與競爭對手接觸，提高相互制衡的機會等原因[1] (Yu and Cannella, 2013)，使其常在一個以上的市場營運 (Harrigan, 1979)，並在不同市場遭遇到相同的競爭對手。一般來說，廠商於多重市場接觸之下會提高彼此競爭的範圍 (Karnani and Wernerfelt, 1985)，且在任何單一市場中的競爭性行動，會影響到其他市場的競爭互動 (Baum and Korn, 1999; Evans and Kessides, 1994; Karnani and Wernerfelt, 1985)，使廠商因為認知到來自單一市場的獲利並不足以承擔整體損失的風險，而猶豫採取較為積極的競爭性行動 (Yu and Cannella, 2013)，這種現象即稱為相互容忍 (Bowers, Greve, Mitsuhashi, and Baum, 2014; Edwards, 1955)。

承前所述，多重市場接觸已成為瞭解企業間競爭對抗情形的一項重要概念，現今多重市場接觸之研究多主要聚焦於驗證相互容忍假說，並已在如銀行業 (Haveman and

1 本身擴張營運範疇而與對手在多個市場有所接觸，屬於非意圖式的多重市場接觸；而有目的與對手在多個市場接觸，則屬於意圖式的多重市場接觸。

臺灣大學學術期刊資料庫

Nonnemaker, 2000)、航空業 (Baum and Korn, 1999; Gimeno and Woo, 1996)、製藥業 (Anand, Mesquita, and Vassolo, 2009)，及保險業 (Greve, 2008) 等許多產業進行實證。

由於多重市場接觸使得廠商採取競爭性行動時，會顧慮競爭者跨市場之報復，以及回應之可能性，進而猶豫是否發起競爭性行動 (Edwards, 1955)，因此會影響廠商的行為 (Baum and Korn, 1999)，與進一步的績效表現。儘管許多研究已發現多重市場接觸與價格行動，或廠商績效間的關係 (e.g., Baum and Korn, 1996; Evans and Kessides, 1994; Gimeno and Woo, 1996; Haveman and Nonnemaker, 2000)，但對於該議題的全面性研究仍然有限 (Yu and Cannella, 2013)。舉例來說，過往討論多重市場接觸後續結果的文獻，多聚焦於能為廠商帶來已知參數的運用性活動 (Anand et al., 2009)，例如價格行動，從而得出相互容忍的情境；相對而言，在現今非常重視廠商創新的時空背景下，多重市場接觸對於廠商的創新活動，例如新產品推出關係之探討仍付之闕如。由於多重市場層面的因素在現今研究中扮演著極為重要的角色，且相互容忍的情境亦可能體現於廠商的行動內涵上 (Bowers et al., 2014)，因此本研究以多重市場接觸作為主要變數，並以廠商推出新產品的速度做為關鍵決策變量，藉以彌補該類研究的缺口。

二、新產品上市速度

廠商藉由不斷的推出競爭性行動以追求更好的競爭地位，或保持競爭優勢 (Derfus et al., 2008)。從動態能力觀點 (Teece, Pisano, and Shuen, 1997) 可得知，由於環境並非固定不變或週而復始的循環過程，持續的變化使生物體亦須隨著時間及環境做出形變 (Transformed)，否則可能會因為物競天擇而消失不見；故當環境變動程度越高，廠商更需加快組織內部資源及能力的整合，以快速及靈活的產品創新來適應不斷變化的環境要求 (Teece et al., 1997)。

將新產品更快的於市場上推出是企業維持生存或成長的重要武器 (Tomkovick and Miller, 2000; Cooper and Kleinschmidt, 1988; Griffin, 1997)，然而過去探討研發與行銷的研究，多將焦點集中在新產品的成功率，較忽略新產品上市速度的影響 (Souder, Sherman, and Davies-Cooper, 1998)。對企業而言，由於新產品的上市速度對其績效有正向影響 (Meyer and Utterback, 1995)，再加上新產品上市需花費許多時間、資源與管理成本的投入 (Cooper and Kleinschmidt, 1988; Urban and Hauser, 1980)，因此廠商必須妥善考量新產品於市場上推出的速度，使資源運用達到最大化。

綜上所述，在產品生命週期逐漸縮短的時期，能迅速地掌握產業發展方向與加快新產品上市之速度，藉此建立產業之領導地位 (Brown and Eisenhardt, 1995)。因此，廠商新產品上市速度越快被也代表其在市場上可能被認為比對手更能有效利用資源，及更強的競爭力 (Ali, Krapfel, and LaBahn, 1995; Kessler and Bierly, 2002)，進而擁有較佳的績效表現。

臺灣大學圖書館期刊資料庫

三、多重市場接觸程度與新產品上市速度

當焦點廠商與其競爭對手具有較高程度的多重市場接觸時，由於彼此具有較高度的市場共同性 (Chen, 1996)，因此訊息的傳遞速度，以及競爭對手的察覺能力都會有效的提升 (Lilly and Walters, 1997)。在此情況下，若焦點廠商在市場上以較快的速度推出新產品，由於資訊傳遞快速，一方面競爭對手會立即接收到相關訊息，且這些訊息的累積，將使競爭對手明顯感受到來自焦點廠商較強的攻擊量，以及其能夠爭奪市場的能耐，這將導致雙方競爭張力的上升 (Chen, Su, and Tsai, 2007)，進而提升其對焦點廠商的攻擊意圖；另一方面，由於推出新產品在市場上能夠獲得利益的關鍵因素之一，在於競爭對手採取回應，或者模仿的延遲時間 (Nelson and Winter, 1982)，當焦點廠商頻繁在市場上推出新產品，這些行動資訊可能傳達給競爭對手未來市場發展走向的可能訊號 (Heil and Robertson, 1991)，以及有助於競爭者在競爭互動中進行學習的效益 (Porter, 1985)。因此，不論原因來自競爭對手可能有較強的回應動機，或者競爭互動的學習過程，在高度多重市場的情境下，焦點廠商會傾向採取較慢的新產品上市速度。

承上所述，若焦點廠商推出新產品的速度加快，由於高度多重市場接觸的特性，會使得行動預期效應因為對手的快速察覺而降低；另一方面，焦點廠商會害怕當其推出競爭性行動時，其競爭對手亦可能在相同或其他有所接觸的市場採取報復行為。這種因為雙方接觸程度上升，所導致報復風險上升之情況，會使焦點廠商花費更多的時間來評估新產品上市的預期利潤，以及來自市場與競爭對手可能產生的反應，進而使其推出新產品上市的速度降低。據此推論形成假說一：

假說一：當焦點廠商的多重接觸程度越高時，其新產品上市速度會愈慢。

四、新產品上市速度與績效關係

在超競爭環境下，紅后效應 (Red Queen Effect) 的情境特質被視為一種多樣機制，激勵廠商採取快速行動來達成其在產業的競爭地位 (Koka, Madhavan, and Prescott, 2006)。當廠商位處競爭密集度較高的環境，會提高彼此競爭對抗的激烈程度，進而促使其採取行動來擴展其競爭能力 (Sirmon, Hitt, and Ireland, 2007; D'Aveni, 2010)。因此，廠商的績效表現來自其跟上或超越競爭對手行動，所構築成的函數 (Derfus et al., 2008)，在此前提下，廠商有較強動機不斷採取競爭性行動，藉由與對手間頻繁的競爭互動提升資訊掌握能力，進而越容易察覺到對手的策略意圖；在知己知彼的情況下，廠商透過積極的採取競爭性行動來創造一系列暫時性優勢，這些優勢將帶給他們較高的成功機會和較佳的績效 (D'Aveni, 1994)。

接續上述，在廠商所採取的行動類別中，新產品或服務的推出是一項具有挑戰性，卻又為企業的績效表現扮演著至關重要的角色 (Balachandra and Friar, 1997)。在一競爭場域上，焦點廠商持續面臨著競爭對手因引入新行動組合以迎合市場，並侵蝕自身市

臺灣華人學術期刊資料庫

場地位的威脅 (Schumpeter, 1934)。為了避免這種侵蝕，相較於控制邊際成本、產出，或價格等競爭性行動而言，焦點廠商透過推出新產品、新方法，或新措施等方式可能具有更佳的預期效果 (Schumpeter, 1976)。

當焦點廠商在市場上推出新產品的速度越快，一方面代表其組織內部可能具有較多的寬裕資源 (Slack Resources) 或能力，使得創新構想能夠很快的展現出來；另一方面，一項新產品在正式推出前，往往還需要許多合作廠商在相關互補品及產能調整等方面的配合 (Lilly and Walters, 1997)。當該項新產品成功在市場上推出，可能代表焦點廠商已找到合作對象 (Robertson, Eliashberg, and Rymon, 1995) 或已發展出密切的關係 (Brockhoff and Rao, 1993)，這些因素都有利於焦點廠商未來競爭性行動的塑造，並進而產生較佳的績效表現。

此外，若從外部市場來看，當焦點廠商成功將新產品銷售至市場上，其將可能改變現有消費者的偏好或使用習慣 (Lieberman and Montgomery, 1988)，產生先佔優勢。再加上消費者對於新產品的認識還不足以形成客觀的產品評估，這將導致較低程度的競爭性報價 (Homburg, Bornemann, and Totzek, 2009)，使得新產品擁有較高的利潤水準。因此，當焦點廠商在市場上推出新產品的速度越快，其將有效提升壟斷市場的可能性，並獲得獨特的利益 (Nelson and Winter, 1982; Schumpeter, 1934)。承上所述，本研究的論點為，當焦點廠商推出新產品上市的速度越快，其將因擁有較佳的資源、能力、合作廠商的配合度以及市場的先佔優勢，進而獲得更好的績效表現，據此推論形成假說二：

假說二：當焦點廠商的新產品上市速度越快時，愈有利於其績效表現。

五、競爭者行動數目之調節效果

前述提及，當焦點廠商與其競爭對手在越多市場接觸，產生高市場共同性時 (Chen, 1996)，為減少行動資訊可能傳達給競爭對手未來市場趨勢的訊號 (Heil and Robertson, 1991)，及可能產生的學習效果。將促使焦點廠商的新產品上市速度變得較慢，且這樣的負向關係亦會受到來自競爭場域對手的競爭性行動數目所影響。

在快速變動的競爭環境下，廠商必須透過不斷採取競爭性行動，達成較佳的績效表現 (Eisenhardt, 1989)，或透過較多的競爭性回應，來抵禦競爭對手的攻擊。由於焦點廠商推出新產品的競爭性行動需花費較多的資源與成本 (Cooper and Kleinschmidt, 1988)，若其在競爭場域上，同時遭遇競爭對手發起較多的競爭性行動時，一方面需額外將部份的組織資源投入於市場偵測，以了解及判斷競爭對手的真正意圖，進而導致配置於新產品開發的資源與人力的減少；另一方面，當焦點廠商面對競爭對手較多的競爭性行動，受限於立即回應的壓力，其必須快速採取能夠立竿見影的競爭性行動，例如降價或折扣促銷等方式馬上回應競爭對手，使的新產品上市速度反而變慢。據此

臺灣大學藝術與管理論壇

推論形成假說三：

假說三：當競爭者行動數目越多時，會強化多重市場接觸與新產品上市速度之負向關係。

如同前面所述，焦點廠商新產品的上市速度越快，代表其越有可能因滿足消費者的需求，而導致較佳的績效表現，但若將競爭對手的干擾因素考量進去，則會使得原先的正向關係受到影響。

「You snooze, you lose」，意即廠商於競賽過程中，若一不小心打瞌睡，就可能輸掉這場比賽 (Santos and Eisenhardt, 2009)。在高度競爭的市場環境下，敵我雙方皆須聚精會神的觀察對方的競爭性行動，並視情況發起反制。當競爭對手發現焦點廠商推出新產品的速度很快時，這將傳達出其具有掠奪市場佔有率的能耐與高度的競爭威脅。由於焦點廠商推出行動後績效的增加，同時也代表競爭對手本身的績效降低 (Derfus et al., 2008)，為捍衛本身的市場地位，其將透過發動更多的競爭性行動進行反擊 (Brown and Eisenhardt, 1998; Zott, 2003; Thomas and D'Aveni, 2009)，以減緩焦點廠商推出新產品對績效的正向影響。此外，廠商績效乃由本身一系列競爭性行動與對手回應行動數目的交互影響 (Ferrier, 2000; Kirzner, 1973; MacCrimmon, 1993)。雖然焦點廠商本身的新產品上市速度越快，則其績效表現越好，但若競爭對手亦採取較多的競爭性行動進行反擊，從學習與模仿來回應焦點廠商，則會使得原先的預期績效受到弱化的影響，因此推論形成假說四：

假說四：當競爭者行動數目愈多時，會弱化新產品上市速度與廠商績效的正向關係。

參、研究方法

一、資料來源

本研究使用「知識贏家」(KMW) 新聞資料庫為主要資料來源，並使用結構內容分析法 (Structured Content Analysis) 篩選連鎖便利商店產業相關新聞。由於「知識贏家」(KMW) 資料庫為國內全方位新聞資料庫，其整合中時報系所有公開新聞資訊，因此具有相當程度的公信力。此外，研究者為求研究資料之精確性，經由交叉比對發現「知識贏家」(KMW) 以及「聯合新聞網」資料庫的新聞相關性達 90%。

本研究資料庫建立過程共分成六個階段進行。第一階段，3 位研究人員全面瀏覽西元 2005 年至 2012 年間，「知識贏家」(KMW) 資料庫所有便利商店的相關新聞，來熟悉該產業的競爭互動特性。並據此發展一客觀的編碼表 (Coding Schedule) (Chen et al., 1992)，該編碼表紀錄了競爭性行動類型、定義、行動關鍵字、廠商名稱及相關資料等等；第二階段，3 位研究員挑選出八年期間與國內四大連鎖便利商店（統一超商、全家、萊爾富以及 OK）有關之新聞；第三階段，3 位研究人員根據編碼表的內容，將研究期間與四大連鎖便利商店有關之新聞中，篩選競爭性行動的新聞，並且以競爭

臺灣博碩士論文知識加值系統

性行動定義 (Smith, Grimm, Gannon, and Chen, 1991)，作為篩選行動新聞的評斷依據；第四階段，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出 12 類競爭性行動，分別為全店性行銷、異業結盟（含代售票卷）、新推服務、新推產品（主題式、季節性、一般）、產品改良、促銷（加價購、合購、抽獎、贈品、節慶、儲值卡）、慈善行銷（公益形象）、展店、撤店、預購、漲價 / 降價、多角化策略。此 12 項競爭性行動經過數位連鎖便利商店業高階主管及行銷領域學者檢視過，皆表示具有一定程度代表性，故有助提升本研究的專家效度。行動種類與新聞範例如下表 1 所示；第五階段，3 位研究員將上述篩選出的新聞進行內容分析。A 研究員負責分析 2005 年至 2007 年的 517 則新聞，B 研究員負責分析 2008 年至 2010 年的 544 則新聞，C 研究員則負責分析 2011 年至 2012 年的 605 則新聞。A 研究員分析完本身的新聞後，進一步分析 B 研究員的 544 則新聞，B 研究員分析完本身的新聞後，進一步分析 B 研究員的 605 則新聞，C 研究員分析完本身的新聞後，再進一步分析 A 研究員的 517 則新聞，以此兩兩進行交叉驗證後，再依照 Holsti (1969) 所提的信度公式，計算得到內部一致性 (Inter-coder-agreement) 為 0.92，符合 Wimmer and Dominick (1983) 認為需達 0.9 以上的標準；最後於第六階段，3 位研究人員重新審視第一到第五階段，並進一步討論不一致的部分，以確保達成共識。

表 1 行動種類新聞範例

行動種類	行動總數	新聞範例
1. 全店性行銷	153	《連鎖超商》OPEN 家族 PLEASE 美眉登場搶錢　全家加碼積木爭霸賽送歐洲旅遊（中國時報 / 消費 / E2 版，2011/10/17）
2. 異業結盟	504	禮上網來三商美邦推 e 化回饋（中國時報 / 投資理財 / B4 版，2011/12/29）
3. 新推服務	328	外勞就業安定費下月超商可繳（工商時報 / 稅務法務 / A16 版，2011/12/28）
4. 新推產品	642	《新鮮上市》超商麵包新口味熱銷（中國時報 / 消費 / 醫藥保健 / E3 版，2011/12/7）
5. 產品改良	45	《連鎖超商》超商鮮食包材升級環保又便利（中國時報 / 消費 / E2 版，2011/7/13）
6. 促銷	990	超商迎跨年送你 101 萬現金飲料、零食最暢銷門市備貨應戰元旦當天消費滿百送限量文件夾（中國時報 / 消費 / E2 版，2011/12/27）
7. 慈善行銷	200	攜手世界展望會　統一超封館　獻愛心（工商時報 / 產業商業 / A15 版，2011/12/22）

臺灣大學學術期刊資料庫

行動種類	行動總數	新聞範例
8. 展店	2,847	此部份資料由《流通快訊》雜誌收集
9. 撤店	362	此部份資料由《流通快訊》雜誌收集
10. 預購	274	超商年菜預購提前開跑搶攻年前家常宴客商機鍋物強強滾台菜比例拉高（中國時報 / 消費 / 醫藥保健 / E3 版，2011/11/2）
11. 漲價 / 降價	21	鮮乳變貴超商現煮咖啡漲五元（中國時報 / 生活新聞 / A6 版，2011/10/5）
12. 多角化策略	12	OPEN 小將 6 歲蓋別墅慶生進駐遊樂區打造故事館再推商品限定款（中國時報 / 消費 / 醫藥保健 / E3 版，2011/6/30）

承上所述，研究者對於研究期間每一則便利商店產業相關新聞的分析都經過仔細審視及交叉驗證而來。因此本研究蒐集的廠商競爭性行動皆為可被觀察、辨識，並且具備能夠獲取競爭者市占率，或降低競爭者預期報酬等特質 (Chen and MacMillan, 1992; Chen and Hambrick, 1995)；然而，並非所有廠商的競爭性行動都可輕易被觀察或辨識。因此，為明確界定行動之研究範圍，本研究實證之重點聚焦於能被公開新聞資料庫報導出來之可被觀察到的競爭性行動上。至於無法觀察到或辨識到之競爭性行動，則不在本研究範圍之列，總計 8 年研究期間共篩選出 1,666 則行動新聞資料。

二、樣本選取

本研究選擇台灣連鎖便利商店前四大廠商作為研究對象基於以下四點原因：第一、台灣連鎖便利商店為寡占市場，四大廠商具有明確的市場範圍，其會為了改善自身市場地位而採取積極的競爭性行動；第二、四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 (Rumelt, 1974)；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。其次，在選擇樣本廠商時，研究者依照大廠商容易觀察，且在研究期間不易消失；第四，由於本研究主要探討多重市場接觸的議題，因此選取的產業需有能夠清楚界定的市場，連鎖便利商店產業主要以地理區隔來劃分市場，且在新設店面的選址及約有 80% 以上的店面會依據本身區域屬性推行小商圈活動，因此適合用來驗證本研究欲探討的議題。

承上所述，本研究分別蒐集四家樣本廠商於西元 2005 年 1 月至 2012 年 12 月，共 8 年期間的 96 筆月度資料做為分析單位，因此總共包含 384 筆樣本觀察值（4 家廠商 × 96 個月）。

臺灣大學學術期刊資料庫

三、變數定義與衡量

（一）新產品上市速度

為符合連鎖便利商店的產業特性，本研究將新產品定義為廠商新推出的產品或服務[2]。選擇此兩變數的主因在於，台灣連鎖便利商店廠商與一般單純販售商品的產業有所不同，其除了販售實質的商品外（例如關東煮、日常生活用品），同時也提供許多的服務給顧客（例如繳款、領取包裹），不論是新產品或新服務都是企業內部經過評估後所推出，目的在於改善原有競爭地位。在變數的衡量部分，首先研究者藉由結構內容分析法分類出之連鎖便利商店廠商的競爭性行動類別中，篩選出「新推產品」及「新推服務」等兩項行動，而後將每個月焦點廠商在這兩類行動的數目進行加總，再除以當月的天數，即可得到該月焦點廠商的新產品上市速度。衡量方式如下：$TNP_{it} = TA_{it}/30$；TNP_{it} 為 i 廠商於 t 月的新產品上市速度；TA_{it} 為 i 廠商於 t 月新推產品及新推服務行動數目的加總；t 為以月為時間單位。

（二）廠商績效

本研究的績效指標是以四大連鎖便利商店廠商的當月營業額為衡量標準，選取原因在於該產業屬於快速反應市場，廠商發動行動後的預期獲利幾乎在當月度就能反映出來[3]。本研究月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內揭露的營業收入合計。但由於四大便利商店廠商僅有統一超商和全家超商屬於上市公司，營業額資料較為完整。其餘兩家廠商僅能透過估計方式取得績效數據。研究者先從「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月營業額資料；另外再從「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 超商之月營業額資料是以兩家超商之市占比率，乘以總產業月營業額，以此得出兩家廠商的月營業額數據。為減少估計數據失真的狀況，本研究亦同時比對統一超商及全家超商的估計數據及實際營業額，發現實際差距不大。此外，本研究將此數值進一步取自然對數，以避免因數據過大而影響整體迴歸分析結果，並且取自然對數也可有效減少真實數據的偏誤狀況，以及呈現常態分配 (Miller and Chen, 1996)。衡量方式如下：$P_{it} = ln\ (MR_{it} \times TR_t)$；$P_{it}$ 為 i 廠商在第 t 月的績效；MR_{it} 為 i 廠商在 t 月的市占率；TR_t 為第 t 月的市場總營業額；t 以月為時間單位。

2　2 位連鎖便利超商中高階主管就其實務觀點，認為便利超商販售的產品，應是顧客進入店面後才能獲得的產品或服務。因此，研究者將「新產品」範圍界定為，消費者從超商店內所能獲得的「有形產品」或「無形服務」，而不包含擴充經營市場的展店行動。

3　研究者亦同時詢問數位連鎖便利商店中高階主管及比對內部新產品上市與績效表現的數據資料，發現有些行動甚至發動 1 至 2 周後即已反映至營收數據上，因此選用當月度的營業額應能正確顯現廠商的行動效益。

臺灣人文暨社會科學資料庫

（三）多重市場接觸程度

在多重市場接觸的衡量部份，本研究參考 Gimeno and Woo (1996) 提出的計算方式，並針對連鎖便利商店之產業特性作修改，計算方式為先判斷焦點廠商 *i* 與其中之一競爭廠商 *j* 在市場 *m* 上是否有所競爭，最後再加總其共同接觸市場總數，並除以焦點廠商所遭遇到的所有競爭對手總數目。

由於台灣連鎖便利商店僅能以所在縣市作為市場接觸之判定，而根據資料顯示，其產業密度已為全球之冠，因此舊有衡量方式無法具體呈現其多重市場接觸程度。本研究乃以台灣四大連鎖式便利商店店家數在台灣各縣市之接觸比率之平均，以表示出其所接受到之競爭程度，具體衡量公式如下：$Average\ MMC_{i,t} = [\sum_{m=1}^{24} MMC\,(j+k+l)/i]/24$；$Average\ MMC_{i,t}$ 為焦點廠商 *i* 在 *t* 時點的多重市場接觸程度；*m* 為地理市場，台灣地區共有 24 縣市，因此 *m* 的值從 1 到 24；$(j+k+l)/i$ 中的 j、k 及 l 的數值分別代表焦點廠商外的其餘 3 家競爭對手在市場區域 *m* 擁有的店家數，*i* 則為焦點廠商在市場區域 *m* 所擁有的店家數。以統一超商為例，首先將台北市全家、萊爾富及 OK 之店家數進行加總，除以統一超商在台北市之店家數，即為統一超商在台北市與其他競爭廠商之接觸程度，以此類推，將台灣 24 個縣市之接觸程度加總後進行平均，即為統一超商當月份之多重市場接觸程度[4]。

（四）競爭者行動數目

競爭者行動數目係指除了焦點廠商外，其他競爭者發動的競爭性行動之總和，這些競爭性行動同時包含清晰明確、可辨識的攻擊或反擊 (Counteraction) 行為，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)。本研究中，競爭者行動數目的衡量方式為在一個特定月度中，連鎖便利商店產業內扣除焦點廠商外，其他廠商競爭性行動數目之加總。衡量方式如下：$TCA_{it} = TA_t - A_{it}$；TCA_{it} 為 *i* 廠商於 *t* 月競爭者行動數目總合；TA_t 為 *t* 月所有樣本廠商的競爭性行動數目；A_{it} 為 *i* 廠商於 *t* 月的競爭性行動數目；*t* 以月為時間單位。

（五）控制變數

本研究另包含以下控制變數：行動廣泛程度：藉由計算各連鎖便利商店廠商於每一月所採取的競爭性行動種類再除以 12（競爭行動類型總數）後即得出各家廠商競爭行動廣泛性程度；經濟成長率：本研究以西元 2005 年至 2012 年期間，行政院經濟委員會提供之資料來呈現該數據；廠商年齡：本研究藉由計算廠商創立至各研究期間

4 若焦點廠商在某區域店家數越多，則代表其在該區域的市場掌握度亦越大，面臨的競爭程度相對較低，因此本衡量方式隱含多重市場接觸程度越小，則該廠商面臨的競爭程度較小的假設。

臺灣大學學術期刊資料庫

(2005-2012) 之年數來衡量廠商年齡，另外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，並且取自然對數使得這個係數呈現常態分配 (Miller and Chen, 1996)；前一月競爭者行動數目：加總研究樣本期間的前一期扣除焦點廠商外的其他廠商競爭性行動的總合，藉此可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月，並能控制縱斷面資料的相關誤差 (Young, Smith, and Grimm, 1996)；廠商規模：以焦點廠商營運店家數佔所有便利商店產業店家數之比例進行衡量，藉此減少因個別廠商規模大小影響相關實證結果的偏誤。

肆、實證結果與討論

一、實證結果

（一）皮爾森相關分析

透過皮爾森 (Pearson) 相關係數分析，可以了解本研究中變數間的相關性是否影響變數之解釋能力，當變數間相關係數過高時，可能對研究產生多重共線性問題 (Multicollinearity)。下表 2 為本研究皮爾森相關分析結果，其中 γ (= Gamma) 表示相關估計的樣本資料線性之關聯性。

從上述分析結果可發現，除了廠商規模對廠商績效及廠商年齡、及廠商績效對廠商年齡等三項變數間的相關係數較大外，大部分變數間的相關系數絕對值皆在 0.8 以下，未達可能產生共線性之水準 (Kennedy, 2003)。且本研究為確保研究結果不致受到多重共線性的影響產生偏誤，再進一步於階層迴歸分析中，進行變異數膨脹因子檢定 (Variance Inflation Factor; VIF)，其值皆在安全範圍 10 以下 (Chatterjee, Hadi, and Price, 2000)，因此本研究模型應無共線性影響解釋能力之問題。

臺灣大學學術期刊資料庫

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. 新產品上市速度	0.10	0.08	0.029	-0.003	-0.136**	0.605**	0.512**	-0.465**	0.557**	0.469**
2. 經濟成長率	3.95	5.01		0.174**	0.172**	-0.021	-0.008	-0.019	-0.024	-0.057
3. 競爭者行動數目	57.21	24.79			0.269**	-0.049	-0.336**	0.274**	-0.336**	-0.325**
4. 前一月競爭者行動數目	57.18	27.80				-0.169**	-0.337	0.277**	-0.339**	-0.328**
5. 行動廣泛程度	0.44	0.16					0.498**	-0.543**	0.544**	0.404**
6. 廠商規模	0.24	0.16						-0.730**	0.969**	0.801**
7. 多重市場接觸程度	8.80	9.06							-0.746**	-0.356**
8. 廠商績效	15.00	0.65								0.853**
9. 廠商年齡	3.14	0.19								

註：樣本數為 384 筆，*$p < 0.1$，*$p < 0.05$，**$p < 0.01$

臺灣學術期刊資料庫

（二）實證結果

本研究主要透過普通最小平方法 (Ordinary Least Square; OLS) 中的複迴歸分析來檢定所提之四項假說，並於控制變數模型中置入廠商年齡、廠商規模及前一月競爭者行動數目等變數，來消除時間及廠商特性對於研究結果可能產生的影響。表 3 探討了多重市場接觸程度與新產品上市速度之間的關係，研究共分為四個模型，分別探討放入控制變數、自變數、干擾變數以及干擾變數交乘效果。其模型配適度分別 $F = 59.031$，$p < 0.01$、$F = 50.688$，$p < 0.01$、$F = 46.847$，$p < 0.01$、$F = 41.882$，$p < 0.01$，表示此四個模型的整體配適度皆達到顯著水準。此外模型一至模型四的調整後判定係數分別為 0.431、0.438、0.456 與 0.461，代表其具有 43.10%、43.8%、45.6% 與 46.1% 之變異量，且模型二、模型三與模型四的調整後判定係數亦達顯著水準，表示於加入自變數、調節變數與交互作用後，模型二至四與模型一相較之下，仍具有解釋力。

在模型二中，多重市場接觸程度與新產品上市速度呈高度負相關 (β = -0.172, p < 0.05)，亦即當多重市場接觸程度愈高時，其新產品上市速度會愈慢，因此支持假說一之論點。另外，於模型四中，多重市場接觸程度與競爭者回應行動數目之交互作用，呈現正向影響 (β = -0.082, p < 0.05)；亦即當競爭者回應行動數目愈多時，會強化多重市場接觸程度對於新產上市速度的影響，因此支持假說三之論點。

為了更清楚呈現上述分析所得到的交互作用效果，本研究進一步繪製圖 1 來呈現其交互作用。圖 1 中之 X 軸表示多重市場接觸程度，座標軸中的高 (High)、低 (Low) 乃仿照 Cohen, Cohen, West, and Aiken (2003) 及 Lian, Brown, Ferris, Liang, Keeping, and Morrison (2014) 等研究描繪交互作用圖的方式，以自變數的平均數各加減一個標準差所得；Y 軸則為新產品上市速度。若從斜率來看，在競爭者回應數量較多時，其迴歸線斜率略低於競爭者回應數量較低迴歸線的斜率。亦即，在競爭者回應數量較多的情況下，多重市場接觸程度對新產品上市速度的負向影響較小；另外，在競爭者回應數量較少的情況下，多重市場接觸程度對新產品上市速度的負向影響較大。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 3 多重市場接觸程度與新產品上市速度階層迴歸分析表

變數	模型一		模型二		模型三		模型四	
	β	*t*	*β*	*t*	*β*	*t*	*β*	*t*
控制變數								
經濟成長率	0.042	1.066	0.040	1.031	0.017	0.441	0.017	0.438
		(1.039)		(1.039)		(1.067)		(1.091)
前一月競爭者行動數目	0.046	1.092	0.059	1.412	0.041	0.987	0.041	0.999
		(1.175)		(1.198)		(1.215)		(1.247)
廠商年齡	0.170	2.615**	0.281	3.507**	0.331	4.134**	0.329	4.121**
		(2.832)		(4.384)		(4.511)		(2.109)
行動廣泛程度	0.465	10.470**	0.423	8.880**	0.386	8.057**	0.375	7.785**
		(1.330)		(1.549)		(1.620)		(1.656)
廠商規模	0.160	2.337*	-0.029	-0.273	-0.039	-0.376	-0.005	-0.051
		(3.175)		(7.633)		(7.638)		(1.603)
自變數								
多重市場接觸程度			-0.172	-2.341*	-0.220	-2.999**	-0.198	-2.683**
				(3.667)		(3.787)		(2.687)
干擾變數								
競爭者行動數目					0.157	3.690**	0.177	4.082**
						(1.267)		(1.462)
交乘項								
競爭者行動數目 ×							-0.082	-2.068*
多重市場接觸程度								(1.187)
F 值		59.031**		50.688**		46.847**		41.882**
Adj.R^2		0.431		0.438		0.456		0.461
△Adj.R^2				0.007*		0.018**		0.005*

註：樣本數 n 為 384；*p < 0.1; *p < 0.05; **p < 0.01；括弧內數字為 VIF 值；依變數為新產品上市速度。

臺灣大學管理學術期刊盲彩圖

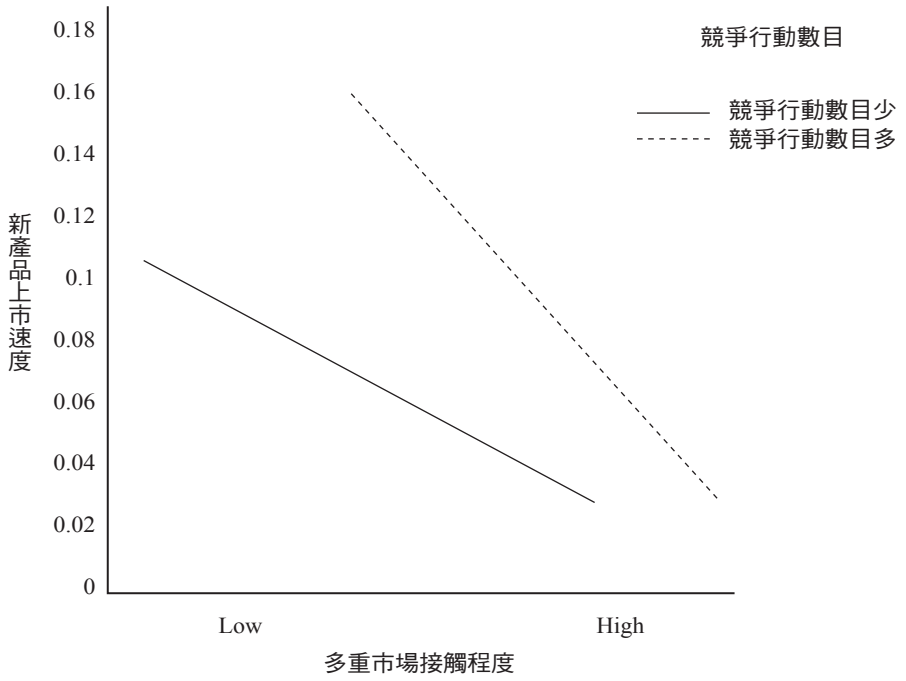


圖 1 多重市場接觸程度與競爭者回應行動數目之交互作用圖

表 4 探討了新產品上市速度與廠商績效的關係，研究共分為四個模型，分別探討放入控制變數、自變數、干擾變數以及干擾變數交乘效果。其模型配適度分別 $F = 1850.534$，$p < 0.01$、$F = 1566.165$，$p < 0.01$、$F = 1345.383$，$p < 0.01$、$F = 1182.403$，$p < 0.01$，表示此四個模型的整體配適度皆達到顯著水準。此外模型一至模型四的調整後判定係數分別為 0.960、0.961、0.961 與 0.96，代表其具有 96.0%、96.1%、96.1% 與 96.1% 之變異量，且模型二、模型三與模型四的調整後判定係數亦達顯著水準，表示於加入自變數、調節變數與交互作用後，模型二至四與模型一相較之下，仍具有解釋力。

在模型二中，新產品上市速度與廠商績效呈正相關 ($\beta = 0.035$, $p < 0.05$)，指出當新產品上市速度愈快時，其廠商績效也愈好，因此支持假說二之論點。另外，於模型四中，新產品上市速度與競爭者回應行動數目之交互作用，其 $\beta = 0.017$, $p > 0.1$；亦即當競爭者回應行動數目愈多時，並不會顯著弱化新產品上市速度對廠商績效的影響，因此不支持假說四之論點。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 4 新產品上市速度與廠商績效階層迴歸分析表

變數	模型一		模型二		模型三		模型四	
	β	*t*	*β*	*t*	*β*	*t*	*β*	*t*
控制變數								
經濟成長率	-0.004	-0.379	-0.005	-0.522	-0.003	-0.320	-0.003	-0.320
		(1.039)		(1.042)		(1.065)		(1.065)
前一月競爭者行動數目	0.001	0.128	-0.001	-0.016	0.002	0.163	0.003	0.277
		(1.175)		(1.179)		(1.201)		(1.207)
廠商年齡	0.214	12.493**	0.208	12.130**	0.206	11.953**	0.206	11.999**
		(2.832)		(2.883)		(2.911)		(2.911)
行動廣泛程度	0.081	6.870**	0.065	4.873**	0.066	4.949**	0.063	4.725**
		(1.330)		(1.716)		(1.722)		(1.748)
廠商規模	0.758	41.737**	0.752	41.438**	0.748	40.497**	0.751	40.542**
		(3.175)		(3.221)		(3.338)		(3.338)
自變數								
新產品上市速度			0.035	2.574**	0.038	2.757**	0.036	2.673**
				(1.781)		(1.828)		(1.834)
干擾變數								
競爭者行動數目					-0.015	-1.326	-0.012	-1.046
						(1.260)		(1.295)
相乘項								
競爭者行動數目 ×							0.017	1.599
新產品上市速度								(1.061)
F 值		1850.534**		1566.165**		1345.383**		1182.403**
Adj.R^2		0.960		0.961		0.961		0.961
△Adj.R^2				0.001*		0.000		0.000

註：樣本數 n 為 384；*p < 0.1; *p < 0.05; **p < 0.01；括弧內數字為 VIF 值；依變數為營業額。

臺灣大學管理學術期刊資料庫

二、討論

（一）多重市場接觸程度與新產品上市速度關係之討論

過去多重市場接觸議題的相關文獻指出，當廠商間不斷採取類似的行動會使彼此在市場的競爭程度降低 (Karnani and Wernerfelt, 1985; Leahy and Pavelin, 2003)，且在高度市場領域重疊暗示了廠商間資源的需求也會類似，這些類似的資源需求會使得廠商間提高潛在的競爭程度。亦即，當廠商間處於高度市場重疊，彼此會更易察覺對方的競爭行動，也代表潛在競爭程度最為強烈 (Tirole, 1988; Scherer and Ross, 1990)，在此狀況下，可能會抑制廠商推出新產品行動的速度。

本研究以四大超商在各個地理區域開設的分店，做為計算多重市場接觸程度的方式，主要原因在於研究者曾請教數位該產業的實務業者，便利商店產業是否存在多重市場接觸的情況。受訪者認為，以台灣的整體便利商店市場來看，業者在經營上會將其切分成許多小的地理區域市場，並依照選址流程，從中挑出有成長空間或競爭對手已有設置店面的地區進行展店評估，因此存在很明顯的多重市場接觸情境。由於台灣地區的便利超商屬於高度集中產業，廠商彼此間競爭十分強烈，因此廠商間為獲取更大的利益與競爭優勢，會傾向進行更快速的回應行動 (Derfus et al., 2008)。如同紅后效應 (Red Queen Effect) 所提及，要跑的比別人快才有機會拔得頭籌。但若廠商認定採取競爭性行動之回應沒有等價的報酬時，就會減少動機去採取競爭性行動 (Vroom, 1964)。例如全家便利商店在 2011 年推出「夯番薯」之新推產品時，其他三家便利商店（統一超商、萊爾富與 OK）並沒有很強的動機採取回應，也沒有立即打出對應之競爭性行動。究其原因，可能因為回應新推產品所需花的時間與成本相對較高，是故，當廠商察覺到競爭對手之行動時，若未認定其採取競爭行動會立即提升績效表現，或影響市場利基，則不會有進行競爭的動機 (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2005)。再者，對於廠商而言，當多重市場接觸程度很高的時候，會更加重視此部份對於廠商績效之影響，故不會輕易發動行動。

（二）新產品上市速度與廠商績效關係之討論

從演化理論 (Evolutionary Theory) 的觀點來看，在既有市場範疇下，由於市場結構相對穩定，資訊來源與競爭對手情形都較能搜尋，於是對於焦點廠商而言，為對顧客有持續的吸引力，必須努力維持競爭優勢，故較會有新推產品的行動，以此行動來提升產品的競爭力，以保持目前市場地位。另外，過去研究也認為當企業在競爭越激烈的市場時，為了符合顧客消費的習慣與偏好，愈需要持續不斷的推出或修正產品與服務以維持優勢 (Kohli and Jaworski, 1990)，因為在競爭激烈的市場中，廠商會更有動機去改變 (Delarcoix and Swaminathan, 1991)。

過去討論新推產品是否成功，大多聚焦於後續的績效表現 (Chaney, Devinney, and Winer, 1991)，對於廠商而言，若能於一個特定的利基市場新推產品，會更容易獲得獨

臺灣大學圖書館期刊資料庫

特的利益 (Lieberman and Montgomery, 1988; Nelson and Winter, 1982; Porter, 1985; Schumpeter, 1934)。舉例來說：在 2007 年時，蘋果公司發表了應用多點觸控技術的產品及計劃－ iPhone，由於這項觸控手機產品，令智慧型手機開始成為使用趨勢，引起廣大消費者對於使用智慧型手機的興趣。由此例子可得知，此項新產品開啟了一特定的市場，也使得蘋果公司於此市場的地位居高不下；若以台灣便利超商的案例來看，統一超商於 2011 年的夏冬兩季，分別抓準時機推出涼感及機能發熱衣等新產品，且銷售超乎預期，顯見統一超商在看準時機點後，於一特定市場新推產品，並成功獲取優勢。而當其新產品上市速度愈快，愈能有利於焦點廠商的績效表現，支持本研究假說二的論點。

（三）競爭者行動數目強化調節效果之討論

高度市場重疊反映出廠商間容易察覺彼此競爭性行動的情境 (Chen, 1996)。尤其若競爭性行動屬於新推產品或新推服務這類能夠傳達未來市場趨勢或威脅訊號的行動時 (Huber, 1982)，更容易引起競爭對手的注意及回擊。較高多重市場接觸程度的廠商為減少彼此的競爭張力，而傾向採取較慢的新產品上市速度；另一方面，若該廠商同時面臨競爭對手較多的競爭性行動，由於其與競爭對手互相接觸的市場較多，對手的競爭性行動會直接影響焦點廠商既有的市場地位，為維護本身的競爭優勢，使焦點廠商轉移資源到能夠立竿見影的競爭性行動上，並因此使的新產品上市的速度更慢。

從實務案例來看，四大連鎖超商中的萊爾富，其在西元 2000 年至 2004 年期間推出新產品或新服務的速度與排名第二的全家並沒有太大差距，甚至許多創新商品或服務的推出皆能領先整個產業。例如其最先導入多媒體終端機 (Multimedia Kiosk; MMK) 建構「Life-ET」平台，提供顧客更多元的服務內容，也因此享有獨占優勢 (Porter, 1980; MacMillan, McCaffery, and VanWijk, 1985)。然而，這樣的優勢卻因著多重市場接觸程度較高的影響，使的統一超商與全家快速的察覺，並分別藉由「ibon」及「FamiPort」平台的推出，挾帶更多的競爭性行動進行回應，反而使更多的顧客轉投入統一及全家的懷抱。西元 2005 年之後，萊爾富在面對多重市場接觸程度更高，且競爭對手的行動更多的情境下，可以明顯觀察到其競爭性行動開始偏向投入資源較少，且能快速反應效果的促銷活動上，推出新產品或服務的速度則變的越來越慢。由上述例子可發現，在市場高度接觸之下，萊爾富雖一開始常以新推產品及服務的方式來攻擊對手，然在競爭對手採取較多的攻擊行動後，迫使其必須暫緩新產品的上市，推出能較快發動之行動，以確保其競爭地位。亦即，當競爭者行動數目愈多時，會強化多重市場接觸程度與新產品上市速度之負向關係，亦支持了本研究之論述。

（四）競爭者行動數目弱化調節效果之討論

當一焦點廠商採取新推產品或新推服務之行動時，將因暫時的壟斷市場，進而獲取獨特的利益 (Lieberman and Montgomery, 1988; Nelson and Winter, 1982; Porter, 1985;

臺灣大學學術期刊資料庫

Schumpeter, 1934)。但這類競爭性行動所產生的預期利益，也會受到對手採取的競爭性行動數目所影響。本研究原先預期當競爭對手採取較多的競爭性行動時，其亦能取得市場上的利潤，並影響到新推產品廠商的持續性優勢 (D'Aveni, 1994; Lieberman and Montgomery, 1988)。然而，從連鎖便利商店產業的實證結果卻發現，競爭者的行動數目並不會顯著弱化焦點廠商新產品上市速度與績效間的正向關係。究其原因可能有下述兩點：其一，對於新推產品或新推服務的便利商店廠商而言，可能代表焦點廠商獲取一個新的獲利來源，若競爭對手僅是以其他類型的行動來做回應的話，就可能不會直接影響到焦點廠商在這個新領域的獲利狀況。亦即，若對手的回應方式不在刀口上，對發動行動的廠商並不一定會造成直接影響；其二，高成長的環境可能提供廠商更多的市場與機會 (Barnett and Hansen, 1996)，當焦點廠商推出新產品時，競爭對手會立即做回應動作以免其競爭地位受到影響，但雙方因為這樣的良性競爭將市場大餅做大，使得焦點廠商採取行動後的績效不致受到太大衝擊。上述原因使本研究假說四並未獲得實證結果的支持。

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究主要以動態競爭觀點為基礎，探討廠商在多重市場接觸下，其新產品上市速度與績效間之關係，並同時探討競爭者行動數目如何影響之間的因果關係。研究結果顯示：1. 當焦點廠商的多重市場接觸程度愈高時，其新產品上市速度會愈慢；2. 當新產品上市速度愈快，愈有利於焦點廠商的績效表現；以及 3. 當競爭者行動數目愈多時，會強化多重市場接觸程度與新產品上市速度之負向關係。在此針對研究結果說明其理論與實務之意涵。

（一）理論意涵

過去許多探討多重市場接觸議題的文獻認為，由於相互容忍減少廠商間競爭的狀況，使得單位獲利上升，因此廠商的多重市場接觸程度對於績效有正向的影響 (Heggestad and Rhoades, 1978; Kim and Singal, 1993; Hughes and Oughton, 1993)，然而這些文獻聚焦的廠商行動種類多為利用已知參數獲取固定報酬的既定範疇，相對缺乏探討新產品上市這類具有較高不確定性及預期報酬的行動 (Anand et al., 2009)。由於推出新產品已為現今高度競爭環境下，各大廠商會用於增強本身市場地位及績效的重要方式 (Hultink, Abbie, Susan, and Henry, 1997)。因此本研究以過往多重市場接觸與相互容忍的概念為基礎，凸顯多重市場接觸程度、新產品上市速度，及其廠商績效間的關係，試圖彌補過去較少聚焦於與價格行動具有截然不同特性類別競爭性行動的研究缺口；第二，本研究認為在連鎖便利商店產業中，當焦點廠商處於高度多重市場接觸之下，其為避免產生較高程度的競爭狀況，將會減緩推出新產品行動的速度。這樣的研

臺灣科技醫療期刊資料庫

究脈絡與 Kang, Bayus, and Balasubramanian (2010) 在其研究結論中認為，推出更多新產品會帶來更多競爭的論述一致。但與上述研究不同的是，在本研究的脈絡下，若廠商仍基於相互容忍的情境，以較慢的速度推出新產品，反而對其本身績效有著負面的影響。這說明在某些情境之下，積極的行動相較於相互容忍，反而能能為廠商產生較好的績效。本研究結果呼應部份認為多重市場接觸對績效有害的研究，如高度多重市場接觸下的行動監測容易產生雜訊與偏誤，招致對手錯誤的回應 (Thomas and Willig, 2006)，以及受到創新與學習資源減少的影響 (Cassidy and Loree, 2001)，使廠商後續推出新產品的能力下滑，進而導致績效表現較差；第三，本研究考量到廠商間動態競爭的情境，以競爭者行動數目做為干擾變數，探討其對焦點廠商多重市場接觸、新產品上市速度及績效間主體效果的調節作用。並發現競爭者行動數目會顯著強化原先多重市場接觸程度與新產品上市速度的負向效果，此顯示焦點廠商的行動決策會受到競爭對手的影響，且當競爭對手的行動越多時，受到不同行動類別的抵換關係 (Kang et al., 2010)，其可能將大部分的資源用於偵測及回應對手行動，進而使得新產品上市的速度變得更慢。

綜上所述，本研究以多重市場接觸、新產品上市速度與競爭者行動數目構築成一多重市場競爭的情境，以此探討與廠商績效之關係，希冀能使相互容忍的失衡情境受到更加廣泛的注意，使此類議題能發展得更加全面。

（二）實務意涵

台灣連鎖便利商店產業由於目前主要由四家主要廠商涵蓋整個市場，且彼此在各個地理區域市場有所接觸，使得所有行動及資訊皆能快速傳遞，因此具有與其他寡占性競爭產業一樣的特質。也因此，在本研究對象中，多重市場接觸程度相對較高的焦點廠商，其推出新產品上市的速度較慢，這種在競爭場域採取較慢行動推出的方式，亦為相互容忍現象展現的方式之一。但與其他具有相互容忍現象產業的主要差異在於，若從績效表現來看，過去具有較高多重市場接觸程度的便利商店廠商，若不以太過積極行動引來競爭對手報復的相互容忍情形，從結果來看並無法為其帶來較佳的績效表現。究其原因，或許因該產業需直接面對終端顧客的需求，在所有廠商皆能滿足顧客的原有需求下，找出潛在未被滿足或者主動創造顧客的需求才是廠商能夠在短時間勝出的關鍵；此外，自 2005 年開始出現的全店式行銷活動，也整個顛覆過往便利商店的經營模式，行動發起者以特定意象的主題同時搭配新推產品或折扣促銷等活動，使既有活動的效益大幅提升，這對於其他競爭廠商而言，則會產生巨大的威脅。因為顧客可能受到該意象主題及贈品的影響前往消費，在此狀況之下，其他廠商亦必須採取行動來抵銷行動廠商對其帶來的傷害。綜上所述，連鎖便利商店產業因位處超競爭環境，使得相互容忍不見得能產生效益，雖然市場接觸程度愈高會使競爭愈激烈，但若不採取行動，一樣會受到競爭對手的攻擊。從較積極的角度來思考，終端消費市

臺灣博碩士論文知識加值系統

場仍存在許多機會，廠商若能因應外部環境變化與主動發掘市場需求，藉由較快推出新產品或新的服務，就有機會從競賽中勝出。

從實際案例來看，全家便利商店於 2011 年首先推出 APP 應用程式，使顧客能夠透過智慧型手機搜尋各地店鋪位址、提供的設備及統一發票兌獎等功能，即為其相中智慧型手機越來越普遍的商機，利用科技技術讓顧客能立即獲得相關消費資訊，除了增加便利性外，又能提升其經營績效。由上述新聞案例可發現，超商業者藉由推出創新商品或服務來開創更多商機，並進一步追求廠商與消費者間的雙贏 (Win-win) 局面。故本研究建議廠商對於新產品或服務的推出，可針對特定消費族群，或是有潛力但尚未開發的市場去發展。

二、研究限制與未來研究方向

本研究過程雖力求嚴謹，但仍有部分未臻完善之處。首先，由於本研究資料來源主要來自「知識贏家」(KMW) 新聞資料庫，並輔以「聯合新聞網」的新聞資訊佐證。但某些較為隱晦的行動資訊無法完全揭露，使得研究結果可能會有些許誤差，若未來研究者能夠發掘更多具公開、公正之第三方資料來源，將可避免單一資訊來源造成之偏誤；其次，本研究在衡量廠商績效時，使用四大超商之營業額為代表，但由於僅有統一超商與全家有台灣上市上櫃之公開資訊，其餘兩間超商則是透過產業總體營業額的市占比例換算而成，故與真實財務數字仍有些微距。若未來相關研究能夠取得其他廠商實際的績效數據，將可有效減少透過估計之資料，使得分析數據更加精確；第三，本研究受限於便利商店產業的新聞內容，並未能明確揭露廠商的競爭性行動屬於自發性還是回應對手行動而來。因此僅能參考 Derfus et al. (2008) 對相關問題的處理方式，以競爭者行動數目作為競爭者行動層級的變數。若未來研究可克服此資料蒐集的難題，將可使研究結果更為精確；第四，由於產業的特殊性，使本研究在衡量多重市場接觸變數的方式相較於過去文獻，進一步納入焦點廠商在某地理區域的店家數，使得衡量方式與研究結果能夠符合便利商店產業的特性，但也因此降低本研究結果類推至其他產業的一般化。後續研究者若要運用相關概念需特別注意；最後，本研究考慮的只有單向因果關係，而沒有考慮到更深入的多重市場接觸之關鍵影響因素，建議未來研究可以透過更細膩的劃分方式，並結合相關文獻探討結果之差異，以提供未來動態競爭相關研究更多元化的研究方向。

臺灣大學學術期刊資料庫

How Competitors' Actions Affect the Relationship between New Product Launch Speed and Firm Performance in Multimarket Contact?

Yu-Ching Chiao, Professor, Department of Business Administration, National Chung Hsing University
Chun-Ju Huang, Ph.D., Department of Business Administration, National Chung Hsing University
Yu-Pei Huang, Master, Department of Business Administration, National Chung Hsing University

1. Purpose/Objective

Multimarket contact (MMC) refers to the interactions among firms and their competitors that simultaneously occur in many competitive areas (Wernerfelt and Karnani, 1987). MMC is an essential topic that is widely discussed in this research field (Chen and Miller, 2012; Yu and Cannella, 2013).

Most studies on MMC focus on firm decisions regarding market entry and exit, as well as adjustments in price. Certain action types and their effects on mutual forbearance under MMC are rarely discussed (Fuentelsaz and Gómez, 2006; Haveman and Nonnemaker, 2000; Rhoades and Heggestad, 1985). For instance, given the hypercompetition that results from faster development of technology and shorter product life cycles (Chen, Lin, and Michel, 2010), firms emphasize new product development and timing to launch (Kumar and Motwani, 1995; Nevens, Summe, and Uttal, 1990). This scenario raises questions of whether firms may be influenced by MMC, thus slowing the new product launch speed, and whether the performance could be directly influenced by the slowing of the speed to launch a new product. Moreover, several moderate effects are observed in the actions undertaken by competitors. This study focuses on the moderating effect of the action levels undertaken by competitors on the MMC, new product launch speed, and performance of focal firms by constructing the variable "number of competitors' actions".

In sum, the major issues addressed in this study are as follows: (1) the influence of the MMC of focal firms on new product launch speed, (2) the influence of new product launch speed of focal firms on firm performance, (3) the effect of the number of competitors' actions on the relationship between MMC and new product launch speed, and (4) the effect of the number of competitors' actions on the relationship between the new product launch speed of focal firms and their performance.

臺灣大學學術期刊資料庫

2. Design/Methodology/Approach

We selected the top four chain convenience stores in Taiwan (7-ELEVEN, Family Mart, Hi-Life, and OK) as study samples and used structured content analysis to analyze the data. In the first stage, we collected and surveyed all relevant news (from 2005 to 2012) concerning the top corporations in terms of chain convenience store coverage from the Knowledge Management Winner (KMW) database. In the second stage, each researcher selected news articles (within an eight-year period) related to the top four chain convenience stores. In the third stage, we identified competitive actions from the news articles and organized coverage based on the definition of competitive action (Smith et al., 1991). In the fourth stage, similar to the work of Chen and Hambrick (1995), we classified all competitive actions into 12 types in accordance with the characteristics of the chain convenience store industry. These types include all-store integrated marketing, cross-industry alliance (including agency sales of tickets), new services, new products (subjective, seasonal, and regular), product improvement, promotion (additional purchase price, joint purchase price, lucky draw, complimentary products, festivals, and recharged cards), charity (public images), store expansions, store closings, pre-purchases, price raising/cutting, and diversification. These actions were confirmed by several senior managers of chain convenience stores and marketing scholars. Such confirmation enhanced the expert validity of these actions.

In the fifth stage, the contents of news articles were analyzed by three assigned researchers. After being tested by cross-verification, intercoder agreement can be calculated as 0.92 by adopting the reliability formula proposed by Holsti (1969), which reaches the standard of 0.9 proposed by Wimmer and Dominick (1983). In the sixth stage, we simultaneously re-examined the aforementioned stages, discussed inconsistencies in the selected news articles, and distinguished the types of actions to verify the accuracy of the database. A final total of 6,648 competitive actions were retrieved from 1,666 news articles.

The measurement of the major variables in this study is conducted as follows. New product launch speed is measured on the basis of the sum of the number of actions of focal firms related to launching new products or services and then divided by the days in a certain month. We take the natural log of monthly revenue of focal firms to measure their performance. As for the MMC, referring to Gimeno and Woo (1996) and using geographic areas as a reference, this study calculates the contact percentage among four convenience stores in each county and city in Taiwan. Regarding the measurement of the number of competitors' actions, we sum up the number of actions that the focal firm undertakes to

臺灣大學學術期刊資料庫

compete with the other three competitors in a certain month. Meanwhile, the control variables are the range of actions, the age of each firm, the number of competitors' actions for the previous month, and the size of firms.

3. Findings

The empirical results of this study suggest that (1) a negative relationship exists between the degree of multimarket contact and new product launch speed, (2) a positive relationship exists between new product launch speed and firm performance, and (3) the number of competitors' actions can strengthen the negative relationship between the degree of multimarket contact and new product launch speed.

4. Research Limitations/Implications

This work has several limitations and implications. First of all, this study uses "KMW" as the major database and the "United Daily News" as the secondary resource to verify the news articles. However, the results of this study could be misleading because some information on the actions is difficult to unearth completely. Such misleading results from a single information resource could be minimized by future researchers by identifying more impartial and objective resources.

Secondly, the performance of the samples in this study, Hi-Life and OK, was estimated by multiplying the market share of each firm by the total monthly revenue of chain convenience stores. Therefore, some possible bias may have occurred. Firm performance measurements may be more accurate if future studies can avoid this limitation.

Third of all, this study adopts the variable "number of competitors' actions" from Derfus et al. (2008) as a proxy of "competitor action levels." Future studies could be more penetrating by overcoming this problem when analyzing news.

Finally, the measurement of MMC in this study differs from the usual industry measurement because of the different characteristics of industries. Thus, the generalization of this study is decreased, which should be noticed in future research.

5. Originality/Contribution

Very few studies discuss the issue of new product launch speed and firm performance with a dynamic competitive perspective. This study emphasizes the relationship among the MMC, new product launch speed, and firm performance on the basis of the MMC and

臺灣大學學術期刊資料庫

mutual forbearance concepts. In terms of theoretical contribution, this study supports the hypothesis of mutual forbearance by examining the industry of chain convenience stores.

As an empirical contribution, chain convenience stores are explored under a hypercompetitive situation, which restrains the benefits of mutual forbearance. However, firms may be attacked by their competitors if they fail to exhibit any reaction. Accordingly, thinking over on the positive way, taking actions in terms of customers' real needs still remain many opportunities. If the firms learn to respond to the highly competitive environment and determine market needs with a positive outlook, higher possibilities of better performance could be obtained when firms launch new products or services.

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

工商時報，2011，***攜手世界展望會、統一超封館、獻愛心***，12 月 22 日，A15 版。(Commercial Times. 2011. ***7-11 joins World Vision activities***. December 22: A15.)

_____，2011，***外勞就業安定費下月超商可繳***，12 月 28 日，A16 版。(Commercial Times. 2011. ***Foreign labor can pay employment security fee through convenient store***. December 28: A16.)

中國時報，2011，***OPEN 小將 6 歲蓋別墅慶生進駐遊樂區、打造故事館再推商品限定款***，6 月 30 日，E3 版。(China Times. 2011. ***7-11 cooperated with theme park, launched limited edition Open Chan's products***. June 30: E3.)

_____，2011，***《連鎖超商》超商鮮食包材升級環保又便利***，7 月 13 日，E2 版。(China Times. 2011. ***Upgraded food packaging: Sustainable and convenient***. July 13: E2.)

_____，2011，***鮮乳變貴超商現煮咖啡漲五元***，10 月 5 日，A6 版。(China Times. 2011. ***Coffee price increased as milk became more expensive***. October 5: A6.)

_____，2011，***《連鎖超商》OPEN 家族 PLEASE 美眉登場搶錢、全家加碼積木爭霸賽送歐洲旅遊***，10 月 17 日，E2 版。(China Times. 2011. ***7-11 OPEN Chan Family vs. Family Mart's block building competition to win a trip to Europe***. October 17: E2.)

_____，2011，***超商年菜預購提前開跑、搶攻年前家常宴客商機鍋物強強滾、台菜比例拉高***，11 月 2 日，E3 版。(China Times. 2011. ***Battle of New Year's dishes, pre-order starts early***. November 2: E3.)

_____，2011，***《新鮮上市》超商麵包新口味熱銷***，12 月 7 日，E3 版。(China Times. 2011. ***Hot sale new flavor bread***. December 7: E3.)

_____，2011，***超商迎跨年送你 101 萬現金、飲料、零食最暢銷門市備貨應戰、元旦當天消費滿百送限量文件夾***，12 月 27 日，E2 版。(China Times. 2011. ***New Year's Eve convenience stores stocking drinks and snacks, 1.01 million prize waiting for you***. December 27: E2.)

_____，2011，***禮上網來三商美邦推 e 化回饋***，12 月 29 日，B4 版。(China Times. 2011. ***Mercuries Life Insurance launches e-feedback***. December 29: B4.)

Ali, A., Krapfel, R., and LaBahn, D. 1995. Product innovativeness and entry strategy: Impact on cycle time and break-even time. ***Journal of Product Innovation Management***, 12 (1): 54-69. doi: 10.1111/1540-5885.t01-1-1210030

Anand, J., Mesquita, L. F., and Vassolo, R. S. 2009. The dynamics of multimarket competition in exploration and exploitation activities. ***Academy of Management***

臺灣大學圖書館期刊資料庫

Journal, 52 (4): 802-821. doi: 10.5465/AMJ.2009.43670897

Balachandra, R., and Friar, J. H. 1997. Factors for success in R&D projects and new product innovation: A contextual framework. ***IEEE Transactions on Engineering Management***, 44 (3): 276-287. doi: 10.1109/17.618169

Barnett, W. P., and Hansen, M. T. 1996. The red queen in organizational evolution. ***Strategic Management Journal***, 17 (S1): 139-157. doi: 10.1002/smj.4250171010

Baum, J. A. C., and Korn, H. J. 1996. Competitive dynamics of interfirm rivalry. ***Academy of Management Journal***, 39 (2): 255-291. doi: 10.2307/256781

_____. 1999. Dynamics of dyadic competitive interaction. ***Strategic Management Journal***, 20 (3): 251-278. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199903)20:3<251::AID-SMJ23>3.0.CO;2-H

Baumol, W. J. 2004. Red-queen games: Arms races, rule of law and market economies. ***Journal of Evolutionary Economics***, 14 (2): 237-247. doi: 10.1007/s00191-004-0207-y

Bowers, A. H., Greve, H. R., Mitsuhashi, H., and Baum, J. A. C. 2014. Competitive parity, status disparity, and mutual forbearance: Securities analysis' competition for investor attention. ***Academy of Management Journal***, 57 (1): 38-62. doi: 10.5465/amj.2011.0818

Brockhoff, K. K., and Rao, V. R. 1993. Toward a demand forecasting model for preannounced new technological products. ***Journal of Engineering and Technology Management***, 10 (3): 211-228. doi: 10.1016/0923-4748(93)90069-U

Brown, S. L., and Eisenhardt, K. M. 1995. Product development: Past research, present findings, and future directions. ***The Academy of Management Review***, 20 (2): 343-378. doi: 10.5465/AMR.1995.9507312922

_____. 1998. ***Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos***. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Cassidy, C. M., and Loree, D. 2001. Dynamics of knowledge transfer among multimarket competitors. In Silverman, B. (Ed.), ***Advances in Strategic Management***: 141-174. London, UK: Emerald. doi: 10.1016/S0742-3322(01)18006-X

Chaney, P. K., Devinney, T. M., and Winer, R. S. 1991. The impact of new product introductions on the market value of firms. ***Journal of Business***, 64 (4): 573-610. doi: 10.1086/296552

Chatterjee, S., Hadi, A., and Price, B. 2000. ***Regression Analysis by Example***. New York, NY: Wiley.

臺灣大學學術期刊資料庫

Chen, M. J. 1996. Competitor analysis and interfirm rivalry: Towards a theoretical integration. ***Academy of Management Review***, 21 (1): 100-134. doi: 10.5465/AMR.1996.9602161567

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. doi: 10.2307/256688

Chen, M. J., Lin, H. C., and Michel, J. G. 2010. Navigating in a hypercompetitive environment: The roles of action aggressiveness and TMT integration. ***Strategic Management Journal***, 31 (13): 1410-1430. doi: 10.1002/smj.891

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. doi: 10.2307/256486

Chen, M. J., and Miller, D. 2012. Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. ***Academy of Management Annuals***, 6 (1): 135-210. doi: 10.1080/19416520.2012.660762

Chen, M. J., Smith, K. G., and Grimm, C. M. 1992. Action characteristics as predictors of competitive responses. ***Management Science***, 38 (3): 439-455. doi: 10.1287/mnsc.38.3.439

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. doi: 10.5465/AMJ.2007.24162081

Cohen, J., Cohen, P. C., West, S. G., and Aiken, L. S. 2003. ***Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences***. Mahwah, NJ: Routledge.

Cooper, R. G., and Kleinschmidt, E. J. 1988. Resource allocation in the new product process. ***Industrial Marketing Management***, 17 (3): 249-262. doi: 10.1016/0019-8501(88)90008-9

D'Aveni, R. 1994. ***Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering***. New York, NY: Free Press.

_____. 2010. ***Beating the Commodity Trap***. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Delarcoix, 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. doi: 10.2307/2393277

Derfus, P. J., Maggitti, P. G., Grimm, C. M., and Smith, K. G. 2008. The red queen effect:

臺灣大學圖書館期刊資料庫

Competitive actions and firm performance. ***Academy of Management Journal***, 51 (1): 61-80. doi: 10.5465/AMJ.2008.30708624

Edwards, C. D. 1955. Conglomerate bigness as a source of power. In Stigler, G. J. (Ed.), ***Business Concentration and Price Policy***: 331-359. New Jersey, NJ: Princeton University Press.

Eisenhardt, K. M. 1989. Making fast strategic decision in high-velocity environments. ***Academy of Management Journal***, 32 (3): 543-576. doi: 10.2307/256434

Evans, W. N., and Kessides, I. N. 1994. Living by the "golden rule": Multimarket contact in the U.S. airline industry. ***Quarterly Journal of Economics***, 109 (2): 341-366. doi: 10.2307/2118466

Ferrier, W. J. 2000. Playing to win: The role of competitive disruption and aggressiveness. In Hitt, M. A., Nixon, R. D., and Heuskel, D. (Eds.), ***Winning Strategies in a Deconstructing World***: 163-189. New York, NY: Wiley.

Fuentelsaz, L., and Gómez, J. 2006. Multipoint competition, strategic similarity and entry into geographic markets. ***Strategic Management Journal***, 27 (5): 477-499. doi: 10.1002/smj.529

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. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<101::AID-SMJ12>3.0.CO;2-4

Gimeno, J., and Woo, C. Y. 1996. Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation. ***Organization Science***, 7 (3): 322-341. doi: 10.1287/orsc.7.3.322

Greve, H. R. 2008. Multimarket contact and sales growth: Evidence from insurance. ***Strategic Management Journal***, 29 (3): 229-249. doi: 10.1002/smj.662

Griffin, A. 1997. PDMA research on new product development practice: Updating trends and benchmarking best practices. ***Journal of Product Innovation Management***, 14 (6): 429-458. doi: 10.1111/1540-5885.1460429

Harrigan, K. R. 1979. ***Strategies for declining businesses***. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University, Cambridge, MA.

Haveman, H. A., and Nonnemaker, L. 2000. Competition in multiple geographic markets: The impact on growth and market entry. ***Administrative Science Quarterl***y, 45 (2): 232-267. doi: 10.2307/2667071

Heggestad, A. A., and Rhoades, S. A. 1978. Multimarket interdependence and local market

臺灣大學學術期刊資料庫

competition in banking. ***Review of Economics and Statistics***, 60 (4): 523-532. doi: 10.2307/1924244

Heil, O. P., and Robertson, T. S. 1991. Toward a theory of competitive market signaling: A research agenda. ***Strategic Management Journal***, 12 (6): 403-418. doi: 10.1002/smj.4250120602

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

Holsti, O. R. 1969. ***Content Analysis for the Social Sciences and Humanities***. Boston, MA: Addison-Wesley.

Homburg, C., Bornemann, T., and Totzek, D. 2009. Preannouncing pioneering versus follower products: What should the message be?. ***Journal of the Academy of Marketing Science***, 37 (3): 310-327. doi: 10.1007/s11747-009-0134-4

Huber, G. P. 1982. Organizational information systems: Determinants of their performances and behavior. ***Management Science***, 28 (2): 138-155. doi: 10.1287/mnsc.28.2.138

Hughes, K., and Oughton, C. 1993. Diversification, multimarket contact and profitability. ***Economica***, 60 (238): 203-224. doi: 10.2307/2554589

Hultink, E. J., Abbie, G., Susan, H., and Henry, S. J. R. 1997. Industrial new product launch strategies and product development performance. ***Journal of Product Innovation Management***, 14 (4): 243-257. doi: 10.1111/1540-5885.1440243

Kang, W., Bayus, B. L., and Balasubramanian, S. 2010. The strategic effects of multimarket contact: Mutual forbearance and competitive response in the personal computer industry. ***Journal of Marketing Research***, 47 (3): 415-427. doi: 10.1509/jmkr.47.3.415

Karnani, A., and Wernerfelt, B. 1985. Multiple point competition. ***Strategic Management Journal***, 24 (11): 87-96. doi: 10.1002/smj.4250060107

Kennedy, P. 2003. ***A Guide to Econometrics***. Cambridge, MA: MIT Press.

Kessler, E. H., and Bierly, P. E. 2002. Is faster really better? An empirical test of the implications of innovation speed. ***IEEE Transactions on Engineering Management***, 49 (1): 2-12. doi: 10.1109/17.985742

Kim, E. H., and Singal, V. 1993. Mergers and market power: Evidence from the airline industry. ***American Economic Review***, 83 (3): 549-569.

Kirzner, I. 1973. ***Competition and Entrepreneurship***. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Kohli, A. K., and Jaworski, B. J. 1990. Market orientation: The construct, research

臺灣大學學術期刊資料庫

propositions and managerial implications. ***Journal of Marketing***, 54 (2): 1-18. doi: 10.2307/1251866

Koka, B. R., Madhavan, R., and Prescott, J. E. 2006. The evolution of interfirm networks: Environmental effects on patterns of network change. ***Academy of Management Review***, 31 (3): 721-737. doi: 10.5465/AMR.2006.21318927

Kumar, A., and Motwani, J. 1995. A methodology for assessing time-based competitive advantage of manufacturing firms. ***International Journal of Operations & Production Management***, 15 (2): 36-53. doi: 10.1108/01443579510080409

Leahy, D., and Pavelin, S. 2003. Follow-my-leader FDI and tacit collusion. ***International Journal of Industrial Organization***, 21 (3): 439-453. doi: 10.1016/S0167-7187(02)00091-7

Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Liang, L., Keeping, L. M., and Morrison, R. J. 2014. Abusive supervision and retaliation: A self-control framework. ***Academy of Management Journal***, 57 (1): 116-139. doi: 10.5465/amj.2011.0977

Lieberman, M. B., and Montgomery, B. D. 1988. First-mover advantages. ***Strategic Management Journal***, 9 (S1): 41-58. doi: 10.1002/smj.4250090706

Lilly, B., and Walters, R. 1997. Toward a model of new product preannouncement timing. ***Journal of Product Innovation Management***, 14 (1): 4-20. doi: 10.1016/S0737-6782(96)00092-6

MacCrimmon, K. R. 1993. Do firm strategies exist?. ***Strategic Management Journal***, 14 (S2): 113-130. doi: 10.1002/smj.4250141010

MacMillan, I. M., McCaffery, M. L., and Van Wijk, G. 1985. Competitors' responses to easily imitated new products–Exploring commercial banking product introductions. ***Strategic Management Journal***, 6 (1): 75-86. doi: 10.1002/smj.4250060106

Meyer, M. H., and Utterback, J. M. 1995. Product development cycle time and commercial success. ***IEEE Transactions on Engineering Management***, 42 (4): 297-304. doi: 10.1109/17.482080

Miller, D., and Chen, M. J. 1994. Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U.S. airline industry. ***Administrative Science Quarterly***, 39 (1): 1-23. doi: 10.2307/2393492

_____. 1996. The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis. ***Strategic Management Journal***, 17 (6): 419-439. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199606)17:6<419::AID-SMJ818>3.0.CO;2-Z

臺灣大學學術期刊資料庫

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

Nevens, T. M., Summe, G. L., and Uttal, B. 1990. Commercializing technology: What the best companies do. ***Harvard Business Review***, 68 (3): 154-163.

Phillips, O. R., and Mason, C. F. 1992. Mutual forbearance in experimental conglomerate markets. ***RAND Journal of Economics***, 23 (3): 395-414. doi: 10.2307/2555870

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

_____. 1985. ***Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance***. New York, NY: Free Press.

Rhoades, S. A., and Heggestad, A. A. 1985. Multimarket interdependence and performance in banking: Two tests. ***Antitrust Bulletin***, 30 (4): 975-995.

Robertson, T. S., Eliashberg, J., and Rymon, T. 1995. New product announcement signals and incumbent reactions. ***Journal of Marketing***, 59 (3): 1-15. doi: 10.2307/1252115

Rumelt, R. P. 1974. ***Strategy, Structure, and Economic Performance***. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Santos, F. M., and Eisenhardt, K. M. 2009. Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. ***Academy of Management Journal***, 52 (4): 643-671. doi: 10.5465/AMJ.2009.43669892

Scherer, F. M., and Ross, S. 1990. ***Industrial Market Structure and Economic Performance***. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Schumpeter, J. A. 1934. ***The Theory of Economic Development***. Cambridge, MA: Harvard University Press.

_____. 1976. ***Capitalism, Socialism, and Democracy (5th ed.)***. London, UK: George Allen and Unwin.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., and Ireland, R. D. 2007. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. ***Academy of Management Review***, 32 (1): 273-292. doi: 10.5465/AMR.2007.23466005

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): 60-85. doi: 10.2307/256302

Souder, W. E., Sherman, J. D., and Davies-Cooper, R. 1998. Environmental uncertainty,

臺灣大學學術期刊資料庫

organizational integration, and new product development effectiveness: A test of contingency theory. ***Journal of Product Innovation Management***, 15 (6): 520-533. doi: 10.1111/1540-5885.1560520

Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. ***Strategic Management Journal***, 18 (7): 509-533. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Thomas, C. J., and Willig, R. D. 2006. The risk of contagion from multimarket contact. ***International Journal of Industrial Organization***, 24 (6): 1157-1184. doi: 10.1016/j.ijindorg.2006.04.009

Thomas, L. G., and D'Aveni, R. 2009. The changing nature of competition in the U.S. manufacturing sector, 1950-2002. ***Strategic Organization***, 7 (4): 387-431. doi: 10.1177/1476127009348561

Tirole, J. 1988. ***The Theory of Industrial Organization***. Cambridge, MA: MIT Press.

Tomkovick, C., and Miller, C. 2000. Perspective–Riding the wind: Managing new product development in an age of change. ***Journal of Product Innovation Management***, 17 (6): 413-423. doi: 10.1111/1540-5885.1760413

Urban, G. L., and Hauser, J. R. 1980. ***Design and Marketing of New Products***. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

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

Wernerfelt, B., and Karnani, A. 1987. Competitive strategy under uncertainty. ***Strategic Management Journal***, 8 (2): 187-194. doi: 10.1002/smj.4250080209

Wimmer, R. D., and Dominick, J. R. 1983. ***Mass Media Research: An Introduction***. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.

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. doi: 10.1287/orsc.7.3.243

Yu, T., and Cannella, A. A. 2013. A comprehensive review of multimarket competition research. ***Journal of Management***, 39 (1): 76-109. doi: 10.1177/0149206312462456

Zott, C. 2003. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. ***Strategic Management Journal***, 24 (2): 97-125. doi: 10.1002/smj.288

臺灣大學學術期刊資料庫

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 International Journal of Shipping and Transport Logistics, Journal of Applied Psychology, Journal of World Business, Journal of Business Research, International Marketing Review, IEEE Transactions on Engineering Management, Small Business Economics Journal, International Business Review, European Journal of International Management, Asian Case Research Journal, Growth and Change, International Journal of Business Environment、《管理學報》、《臺大管理論叢》、《管理評論》、《管理與系統》、《產業與管理論壇》等期刊。

*** 黃俊儒**

國立中興大學企業管理學系博士，主修國際企業與策略管理。主要研究領域為動態競爭策略與創新。學術論文曾發表於 International Journal of Shipping and Transport Logistics、《臺大管理論叢》及《管理與系統》等期刊。

黃雨霈

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

* E-mail: scar133@gmail.com

臺灣大學學術期刊資料庫

廠商在多重市場接觸下，競爭者行動如何影響其新產品上市速度與績效的關係？

臺灣大學學術期刊資料庫