

安全監控廠商與其通路商競合關係之探索性 研究：察覺—動機—能耐觀點

An Exploratory Study of the Relationship between a CCTV Firm and its' Distributors in the Co-opetition Context: Awareness-Motivation-Capability Perspective

喬友慶 Yu-Ching Chiao 黃俊儒 Chun-Ju Huang 謝雅玲 Ya-Ling Hsieh
國立中興大學企業管理學系

Department of Business Administration, National Chung Hsing University

(Received March 22, 2011; Final Version January 18, 2012)

摘要：本研究以察覺—動機—能耐觀點探討製造商之組織特徵、競爭動機及競爭能耐對通路商競爭張力的知覺影響，冀望藉此將通路商—製造商對偶關係之探討，瞭解通路商感受到不同程度之競爭張力時所反應之行動積極性，以及後續之通路績效。本研究以安全監控產業中通路商與製造商對偶層級的合作關係作為分析單位，透過問卷蒐集，取得50家分佈於西/南/東歐、亞洲/中東，以及澳/美/非洲共23個國家之通路商作為實證分析之數據。實證結果發現：(1)製造商的競爭動機越強，通路商所感受到的競爭張力越高；(2)製造商展現的競爭能耐越強，通路商感受到的競爭張力越高，以及 (3)當通路商感受到的競爭張力越大，則其採取的行動積極性越高。本研究針對上述發現提供相關的管理意涵。

關鍵詞：AMC 觀點、競爭張力、行動積極性

Abstract: By applying awareness-motivation-capability perspective, this paper examines the impact of the manufacturer's three drivers which include organization features, competitive motivation, and competitive capability on distributor's competitive intension. We try to understand how distributor's action aggressiveness from different competitive tension affects its performance by investigating the

relationship of dyad level between manufacturers and distributors. Using the dyadic level of cooperation relationship between distributor and manufacturer as a unit of analysis, this study gathers 50 distributor samples from 23 countries located in the area of West / South / Eastern Europe, Asia / Middle East and Australia / United States / African. The empirical finding shows that: (1) the greater the competitive motivation of a manufacturer pursues, the greater the competitive tension of a distributor perceives; (2) the greater the competitive capability of a manufacturer has, the greater the competitive tension of a distributor perceives; and (3) the greater the competitive tension of a distributor perceives, the greater the action aggressiveness a distributor implements. Based on our empirical results, related managerial implications are provided in this study.

Key words: AMC Perspective, Competitive Tension, Action Aggressiveness

1. 緒論

安全監控產業主要市場集中於歐美先進國家，而製造大多來自於亞洲日本、台灣、韓國與中國四地。安全監控產品非直接消費性產品，早期需求大多被有進口能力的通路商所掌控。通路商掌握產品來源，再經由配銷網絡販售給安裝業者進行施工及佈線。因此對台灣安全監控廠商而言，要擴展歐美國際市場也只能依賴各國當地的通路商，藉由與通路商的合作從事銷售等商業行為。由於台灣製造商大多以製造導向為主，替國際大廠代工生產，品牌能見度普遍較低。對推行自有品牌的製造商而言，在進入國際市場之初，因品牌力尚未成形，大多只能仰賴當地經銷商本身所既有的知名度與通路從事市場活動。通路商與製造商實為上下游合作關係。製造商將生產的產品出口至不同國家交給當地通路商；通路商掌控在地通路並進口製造商之產品進行販售。在市場開拓初期，通路商與製造商間合作緊密，兩者間夥伴關係的好壞往往都直接影響著通路績效，而當地通路商在相對通路控制力較高的情況下往往會要求獨家代理，壟斷當地市場產品銷售權。

隨著產業進入快速發展期，製造商本身的規模及能力大幅成長，維持原有的單一經銷商已經無法滿足製造商對營業額及市佔率的要求。此時製造商大多會設法增加通路廣度，除將原有的通路策略從單一客戶制轉為多家經銷商外，隨著自身技術與製造能力的提高，勢必會在自有品牌通路外增加代工生產 (OEM/ODM) 的營運以追求營業額的增加。當製造商本身已有直接銷售的能力，通路商與製造商出現市場重疊，導致彼此間潛在的競爭可能性隨之增加。另一方面，隨著市場的急速成長以及技術的創新發展，終端消費者對安全監控產品的需求不再僅限於能看到影像監控即可。數位錄影及不同系統間的相互整合以提供更多便利而有效的安全應用需求日

趨增加。在這情況下市場需求不再掌控於原有的通路商手中；相反地，開始由產品來源（即製造商）形成一股反推的力量。此時通路商對製造商所提供的產品諮詢與技術服務依賴程度越趨升高，而通路商與製造商也從原有的單純合作，慢慢發展為合作主導的競爭與合作關係。

廠商間長期合作關係有助於彼此達到效率、創造創新與成長的機會，以及共同價值創造及利用 (Dyer and Singh, 1998; Ghoshal and Moran, 1996)，對通路經營中的通路商與製造商亦是如此。在建構通路與品牌推廣中，通路商與製造商雙方關係的建立需要透過時間來累積 (Jones *et al.*, 1997; Larson, 1992; Uzzi, 1997)。對通路商而言，掌握製造商的產品與銷售權可增強其在當地市場的競爭力。若是製造商透過合作，經由學習而累積直接進入當地市場銷售的能力，進而變成通路商的競爭者，除了將對通路商本身的市佔率產生衝擊之外，其先前為與製造商合作而投入的時間與其他相關成本，也將可能付諸流水。此外，廠商聲譽是建立在一個廣泛的訊號基礎之上，其包括獲獎 (Anand and Watson, 2004)、認證 (Rao, 1994)、或是媒體關注 (Rindova *et al.*, 2005)。聲譽是由過去績效所形成 (Shapiro, 1983) 且行動廠商的聲譽會被過去及現今合作夥伴的聲譽所影響 (Benjamin and Podolny, 1999; Podolny, 1993, 1994; Pollock and Gulati, 2007)。因此，對製造商而言，若原有通路商採取報復性行動時，則會對於雙方在市場上共同經營多年的品牌形象是一大威脅；然而當原有通路商產生惰性或者相對競爭力下降時，讓其適度感受到競爭張力，通常能藉以刺激原有通路商隨時與製造商保持緊密的合作。在這情況下，存在於通路商與製造商之間的競爭及合作其實是並存又相互依賴。

至今，仍尚無文獻探討通路商與製造商之間互相依賴、卻又彼此競爭的情形下，廠商對於競爭程度知覺與行動層次如此一來一往的過程對於通路績效的影響。因此，為彌補過去文獻之不足，本研究利用三項競爭趨動因子：察覺 (awareness)、動機 (motivation) 與能耐 (capability) (Chen, 1996) 作為探討經營安全監控產業國際市場中通路商與製造商競爭與合作關係的分析基礎。更精確的說，本研究透過察覺—動機—能耐觀點，觀察當通路商察覺到製造商的組織特徵、競爭動機及競爭能耐所產生的競爭張力，到製造商實際出現競爭性行動時通路商所採取之對應策略；探討通路商與製造商處於合作主導的競合關係時，通路商與製造商間競爭與合作的互相牽制，並進一步了解不同情形下所產生的通路績效。

2. 文獻回顧與假說推導

2.1 競合

競合 (co-opetition) 為Novell創辦人Ray Noorda將競爭 (competition) 與合作 (cooperation) 所彙整出的名詞，其意涵為焦點廠商同時與其他廠商既合作且競爭的現象 (Brandenburger and Nalebuff, 1996; Lado *et al.*, 1997)。過去一些實證研究發現廠商藉由同時的競爭與合作能達成較佳

的長期經營績效 (Lado *et al.*, 1997) 且有50%的競爭者可能形成新的策略聯盟 (Harbison and Pekar, 1998)。因此，廠商彼此的競合關係已成為策略領域學者與業界從業人員非常重視的議題 (Brandenburger and Nalebuff, 1996; Khanna *et al.*, 1998; Luo, 2005, 2007; Peng and Bourne, 2009)。其中，Bengtsson and Kock (2000) 提出三種不同類型的競合關係，分別是：合作主導的競合關係、競爭主導的競合關係及對等的競合關係。合作主導的競合關係指的是交易雙方的合作程度大於競爭；競爭主導的競合關係是指交易雙方的競爭程度大於合作；對等的競合關係則是指交易雙方合作與競爭間關係的比重呈現均等狀態。競爭導向 (competition-oriented) 的合作研究利用了多樣的競爭屬性 (例如：產業結構與廠商間的競爭關係) 來預測合資、聯盟與其他合作協議的結果 (例如：持續時間、強度與夥伴間的組織學習)，其中有從產業競爭特徵影響合資與合作的策略 (Harrigan, 1988)、競爭與合作的張力如何影響聯盟的動態學習 (Khanna *et al.*, 1998)、以及競爭與合作聯盟形成的連結 (Yu *et al.*, 2009)。

在合作導向 (cooperation-oriented) 的競爭研究中利用合作的相關變數來預測競爭。Gnyawali 與 Madhavan (2001) 利用競爭網絡、資源流與結構定位的反映，來預測廠商在網絡中對其他廠商的動態競爭行為。由此可知，競合實為一體兩面的關係，如同中國傳統的陰陽概念，既互相衝突又可互相並存 (Chen, 2008)。實務上，廠商間也常為了爭取市場地位或者降低成本以改善競爭優勢，出現同時採取競爭與合作的模式。存在於廠際間的競合又關係到彼此各自的策略運用及資源分配。此時相關問題便會隨著衍生，例如、什麼是聯合與競爭策略最可行的結合 (Bresser, 1988)；什麼決定聯盟夥伴競爭與合作行為的相對比例 (Khanna *et al.*, 1998)。

綜合上述可以發現，在策略管理的領域已有相當多有關競合概念的探討，但對於探討競爭與合作間的相互作用，或以架構檢驗競爭與合作之間關連性的研究較為缺乏 (Yu *et al.*, 2009)。為彌補過去文獻之不足，本研究探討競爭與合作間衝突又互相依賴的矛盾關係，著重在討論通路商與製造商之間伴隨著合作時間拉長與彼此不同的能力發展，從察覺—動機—能耐三種主觀競爭驅動因子探討雙方如何從單純的合作轉成合作主導的競合關係。

2.2 察覺—動機—能耐觀點

察覺—動機—能耐 (Chen, 1996) 是交易廠商間三個主要的競爭驅動因子，屬於廠商的主觀知覺感受，用來分析廠商與競爭者之間競爭互動的研究 (Chen *et al.*, 2007)；近來更有學者進一步將 AMC 與心理學中的認知領域理論做結合 (Livengood and Reger, 2010)。AMC 包含從廠商察覺到競爭對手的組織特徵，競爭動機，以及實際執行競爭性行為的能力，再到是否針對競爭張力採取回應等過程。因此，AMC 觀點除了有別於過去對競爭的討論外，更可以為廠商間競爭的行動表現做一完整的分析。本研究是針對通路商與製造商從原先的單純合作轉化成合作主導的競爭關係做探討，因此引用 AMC 分析架構，探討當通路商察覺到製造廠商的組織特徵，及其是否具有破壞彼此合作的動機與能耐時，通路商將如何因應以維持彼此合作的穩定性。是故，AMC

觀點將為本研究對協力廠商主要分析基礎。以下則分別針對本研究各項察覺—動機—能耐內容做陳述。

察覺 (awareness) 指的是一種主觀知覺感受的認知過程。在競爭的分析與研究上，規模是最容易察覺到的一項組織特徵 (Chen *et al.*, 2007)。廠商間彼此相對規模更隱含各自背後的市場影響力，並會對競爭態勢造成高度不穩定性的影響 (Chen *et al.*, 2007)。除了相對規模外，相對資源也是組織特徵的重要指標。組織透過內部對資源與能力的累積與培養，可形成長期的競爭優勢 (Barney, 1991)。通常規模的大小也與組織資源的豐厚性有著正向關係。財力雄厚及實體資源充足的公司較有能力形成支撐公司創新發展所需要的來源；另外，人才為公司重要的無形資產，擁有高素質的員工便能帶動公司成長，為企業創造競爭優勢；而技術資源及企業聲譽資源更是企業經營中最重要資產。企業聲譽是由企業過去一連串活動所形成的屬性 (Weigelt and Camerer, 1988)，具有高度不可取代性，比方說品牌形象，企業社會地位等。本研究所討論的察覺即根據上述之各項組織特徵加以探討，比較製造商與通路商在組織相對規模以及相對資源上的差異。包括：組織營業額，相對員工人數，顧客管理系統，產業經驗等。

競爭動機是指競爭者對涉入特定廠商不同領域市場的興趣，表現於競爭者對特定廠商所發動的攻擊量 (Chen *et al.*, 2007)。當廠商間的目標重疊性高。競爭優勢相同且具有高度相似的產品和市場時，競爭的動機往往會相對提高 (Guedri and McGuire, 2010; Luo, 2005)。換言之，競爭的發生會隨著彼此市場共同性的提高而增加 (Chen, 1996; Luo, 2007)。本研究中，通路商與製造商的關係開始於合作，製造商生產產品，交由通路商進行銷售及行銷，透過此一過程建立通路秩序。此時若任何一方存有破壞彼此關係現況的動機時，將導致原有合作呈現不穩定狀態。此外，資源依賴理論認為，沒有一家廠商可以只依賴自身的資源生存；所有的組織在外部環境中有部分的要素彼此相互依賴 (Pfeffer and Salancik, 1978)。在本研究情境中，製造商將產品委託通路商進行銷售，表示其依賴通路商在當地通路的影響力及銷售能力。若製造商透過與通路商的長期合作，學習經營當地通路所需的技巧與經驗，將會增加其直接進入市場銷售可能性，進而增加與通路商間的競爭程度。另一方面，投機行為亦是增加合作廠商間競爭可能性的原因之一 (Jap and Anderson, 2003)。傳統交易成本理論認為投機動機等各項自利行為的表現，亦會對交易的關係產生影響與變化，並會弱化交易雙方的合作關係，由此可知，當製造商或通路商任何一方出現追求單方利益動機或者實際投機行為，例如利用與對方的合作尋找與通路商競爭對手合作的機會，將會增加競爭的可能並破壞彼此雙方合作的穩定性。

能耐指的是執行動作的能力。一個企業的能耐往往表現在行銷，技術研發以及市場開發等各方面 (Teece *et al.*, 1997)。過去關於廠商間競爭互動的研究認為，市場上的競爭者若具備足夠爭奪對手既有營運市場能耐，則將會對其原本的競爭態勢造成改變。競爭者此一行為將造成廠商莫大的威脅，並引起高度的關注 (Chen *et al.*, 2007)。由此可知，製造商市場爭奪能耐的展

現，將表現在其具有獨立開發業務及經營不同通路所需的各種相關的市場接近能力。此一能力的持有不僅代表製造商不再需要依賴通路商進行銷售行為，更可能促使製造商深入掌握當地市場需求脈動，進而出現直接開發新客戶，拓展通路廣度等破壞彼此合作穩定性的行為。另外，技術研發能力是衡量製造商是否能持續成長創新的一項重要指標。若製造商擁有高技術研發能力，表示其產品創新速度會更快，產品線的分佈將更廣，而總製造成本也會在彼此合作中扮演關鍵性的影響角色 (Hoetker, 2005)。

綜合上述，本研究將通路經營能力，資訊蒐集能力與技術升級能力歸納為競爭能耐。當製造商所展現的競爭能耐越強時，通路商對製造商的依賴程度會加深，但當製造商有可能利用此一能力破壞彼此合作時，通路商所感受到的競爭威脅也會越高。

2.3 競爭張力

張力是一種兩個並存但又相反的力量，當兩種相反的力量產生衝突與對立時，便形成張力 (Das and Teng, 2000)。競爭張力的定義為一種能量儲存的媒介，它可能引發焦點廠商採取行動對抗競爭者的一種競爭者之間的緊張局勢關係 (Chen *et al.*, 2007)。雖然競爭組織中的廠商有可能合起來斥責一個惡意的競爭者 (Guedri and McGuire, 2010; Porter, 1980)，但競爭張力還是有可能發生在某一產業或者群體層次中。動態競爭觀點認為，競爭張力是一種廠商對偶層次 (firm dyad-level) 的概念。

過去已有許多研究探討客觀結構張力，以及與客觀結構張力有關的產業結構或市場條件，如市場共同性 (Chen, 1996)、多重市場競爭 (Baum and Korn, 1999) 及相互威脅。本研究中，競爭張力主要涵蓋了主觀與知覺的考量。競爭張力的大小意指通路商的公司經理人或利害關係人對於來自於製造商的威脅之主觀知覺感受，還有其將製造商視為競爭對手的程度。焦點廠商對競爭張力的主觀知覺會持續性的影響競爭對抗行為，並且影響產業的穩定性 (Porter, 1980)。隨著競爭張力的程度不同，焦點廠商採取回應行動的積極性也隨之不同 (Chen *et al.*, 2007)。由於公司的決策與策略發展通常由高階經理人及利害關係人所掌控 (Marcel *et al.*, 2010)。是故，其感受到的競爭張力強弱會影響通路商的策略，以及是否要對可能的潛在威脅採取回應行動。

研究通路策略時大部分學者認為製造商與通路商間僅存在單純的合作關係，強調雙方如何加強合作關係，卻忽略彼此間競爭性行動存在的可能性，以及其背後所隱含的競爭張力概念。在製造商與通路商間的買賣關係中，雙方皆以滿足最終消費者為共同的目標而發展出長期關係導向的本質 (Anderson and Narus, 1990)。當製造商與通路商能力發展出不一致性時，則可能產生損害關係品質與關係繼續性的衝突張力 (El-Ansary and Stern, 1972)。故買賣雙方之間的關係其實很少為單純的競爭或是合作關係。

2.4 研究假說發展與架構

2.4.1 組織特徵

察覺係指一家企業對於自己本身行動結果，以及在競爭環境中對其競爭者行為的理解程度 (Chen, 1996)。傳統策略理論認為規模是競爭考量的主要來源之一 (Baum and Korn, 1999)，也是焦點廠商經營者最為重視的組織特徵 (Chen and Miller, 1994)。在市場上，規模較大的競爭者相對較為焦點廠商所察覺 (Chen and Hambrick, 1995)，且代表其面對攻擊行動時可能擁有較強的反擊力道，因此會造成焦點廠商較大之競爭張力 (Chen *et al.*, 2007)。

資源種類及數量多寡亦為組織特徵容易察覺的指標之一。從資源相似性的觀點來看，當廠商彼此資源越為相似，則代表其具有相似的策略性能力及競爭弱勢 (Chen, 1996)，因此會造成彼此之間的競爭壓力 (Heil and Robertson, 1991)。過去研究認為相似資源組合的廠商可能具有不相上下的能力與相同的競爭立場 (Barney, 1991; Chen, 1996; Collis and Montgomery, 1997)；當製造商的規模及能力大幅成長時，其所具備的資源稟賦將越來越和通路商重疊甚至更多，當其意圖針對通路商發起競爭性行動時，必定對於通路商的能力及優弱勢有相當程度的了解，因此將對通路商構成較大之壓力。

此外，企業爭奪利潤的對手除競爭者之外，還須考量到與上下游廠商或顧客的議價力關係 (Porter, 1979)。當製造商具較強組織特徵時，其相對具有較大為自己爭取更多利潤之談判力量；反之亦然。此外，強勢通路商通常擁有較大之談判力量，促使製造商給予較低的售價或提供更好的服務。綜上所述，隨著製造商的資源或規模等組織特徵擴大，首將增加其對下游通路商的議價能力，而後當製造商資源成長到與通路商越來越接近時，將使通路商意識到與對方的合作關係可能產生變化，進而可能轉變成直接的競爭關係，最後讓通路商產生較強烈的競爭張力知覺。據此，形成本研究的第一個研究假說：

假說一：製造商的組織特徵越強，通路商所感受到的競爭張力越高。

2.4.2 競爭動機

競爭動機是指競爭者對涉入特定廠商不同領域市場的興趣，表現於競爭者對特定廠商所發動的攻擊量 (Chen *et al.*, 2007)。從競爭動機來看，當產業進入發展期或者成熟期時，競爭變得逐漸密集和具動態性，使廠商很難維持競爭優勢 (Chen *et al.*, 2010)，在過去為達到在地化通路經營，製造商通常必須透過與當地通路商的緊密連合作且充分信任其銷售能力，然而長久下來多數製造商並不會滿足於此一現況，尤其當原有通路商所創造的營收不如預期，或者無法滿足製造商對商品銷售的期待。為維持競爭優勢，製造商會出現急欲擴展通路廣度，以及增加銷售的動機，也就是直接與原有通路商競爭。原本製造商與通路商雙方該是建立在完全合作的關係上，此時若通路商意識到原有夥伴有可能成為競爭對手，其所感受的競爭張力也會相對提高。

從投機動機的角度來看，當交易雙方任何一者認為非合作關係所帶來的私人利益會大於合

作關係所帶來的共同利益 (Williamson, 1975) 或合作帶來不對等的利益時 (Cheung *et al.*, 2011), 就有可能出現自利行為, 同樣也會對彼此之間的關係產生影響。當合作雙方出現投機行為, 比方說: 提供不確實的市場資訊, 貪圖單方利益或者蓄意欺瞞, 都會弱化合作關係 (Jap and Anderson, 2003)。舉例來說: 當通路商將某一特定產品推廣到市場上並熱銷, 將可能有許多的當地廠商會直接與製造商聯絡並希望取得銷售權, 此時製造商為自身利益考量, 有可能會採用變通方式—變更少數規格或者產品外觀, 達到直接銷售目的。此為違反雙方合作契約, 更會直接影響到通路商與製造商間的合作關係。

除上述層面外, 實務上, 通路商與製造商經由長期合作關係累積品牌與產品的市場知名度。期間若任何一方存有私心, 透過學習對方經驗及累積經營市場所需的能力, 進而提高與對方競爭的能力, 此時雙方原先合作關係亦會隨著動搖。對於製造商來說, 在合作的過程中可以輕易的從通路商身上學習具互補性的資源。一旦製造商從通路商處習得足夠的當地通路經營之相關知識, 亦或取得更多客戶的銷售可能性, 即會威脅到通路商原有的競爭優勢, 進而產生競爭的情勢 (Khanna *et al.*, 1998)。在為了個別利益最大化的情況下, 製造商或許會試圖利用自通路商處學習而得的市場 know-how 於自身通路拓展上。一旦製造商具有與當地市場直接接觸的動機, 不管是爭奪通路商之現有客戶或者潛在客戶, 均代表著雙方市場重疊程度增加, 並會威脅到通路商的市場地位, 甚至導致通路秩序遭到破壞, 使得雙方的合作關係中止。故通路商所察覺到的競爭張力亦會增加。綜合上述發展假說二:

假說二: 製造商的競爭動機越強, 通路商所感受到的競爭張力越高。

2.4.3 競爭能耐

從資源基礎觀點來看, 廠商的競爭優勢來自異質性資源, 特別是關鍵知識基礎資源 (Conner, 1991)。這些知識及能力內部化過程強調的是個人的吸收能力 (Cohen and Levinthal, 1990)。組織可以透過內部對資源的培養, 形成長期的競爭優勢 (Barney, 1991; Crook *et al.*, 2008)。對廠商而言, 競爭對手的能耐是影響雙方競爭張力知覺的關鍵因素, 因其反映的是對焦點廠商的隱含威脅程度 (Chen *et al.*, 2007), 過去研究以對廠商之營運與競爭有重要影響之變數作為競爭能耐之替代變數 (Chen *et al.*, 2007); 本研究的競爭能耐則隱含製造商通路經營, 技術升級與資訊蒐集的能力。

行銷相關能力是組織為建立自己市場的一種重要驅動力, 表現在企業對外行銷與通路建立的行動上 (Song *et al.*, 2005)。市場資訊蒐集能力即為行銷相關能力中重要的一環。此外, 對於經營全球通路的製造商於言, 憑藉著對技術升級及原物料與零件的掌握, 其在產品研發及對產業未來發展了解都相對高於通路商。此時若製造商同時又具備良好的顧客管理系統, 能夠充分掌握當地市場脈動, 進而整合內外部資源, 即有可能對通路商造成莫大的威脅。過去有關廠商間競爭互動的研究指出, 市場上的競爭者若具備足夠爭奪廠商既有營運或者取代其在市場上地

位的能力時，則會改變原有的競爭態勢，而受威脅者也將對競爭者此一能力發展給予高度關注 (Chen *et al.*, 2007)。因此，當製造商的能力持續發展與提高時，通路商便會開始擔心製造商直接進入市場的可能，而其所感受到的競爭張力也會隨之提高。

此外，根據資源基礎理論，廠商藉由取得合作夥伴的互補性資源 (Barney, 1999) 以獲取競爭優勢。若製造商亦具備該項整合網絡內其他成員的能力時，將使製造商出現取代通路商的能力提高，而造成通路商的競爭張力提高。同樣的，若通路商可從其他製造商處獲得不同的資源並加以整合，則對於自身的競爭能力及競爭優勢的維持上有很大的助益。

綜上所述，在本研究中競爭能耐係指製造商本身的競爭能力，如技術提升能力、市場資訊蒐集能力，以及經營市場通路的能力。當製造商能力隨著時間而累積增加時，代表製造商具有良好的產品及通路以用來管理當地客戶，因而增加製造商取代通路商的可能性。故當通路商知覺到製造商具備此方面能力時，通路商認知到的競爭張力影響就會越大；綜合上述發展假說三：假說三：製造商展現的競爭能耐越強，通路商感受到的競爭張力越高。

2.4.4 競爭張力與行動積極性之關聯

聯盟內部張力可分為合作與競爭、僵化與彈性以及短期與長期導向等三大類 (Das and Teng, 2000)。如果企業能夠平衡這三股力量，將能有效的提高聯盟的穩定性。對製造商與通路商而言亦是如此。兩種相反又並存的現象，也發生在組織與交易夥伴間。如同本研究的製造商與通路商之間。一旦製造商潛在競爭動機增加到足夠的程度，通路商的競爭張力可能因此被一觸即發，並迫使其採取回應行動來維持原有競爭優勢，或者壓低製造商可能的競爭性行動可能性。

本研究中所發展之通路商與製造商間的競爭張力屬對偶關係，對於通路商的行動積極性有很大的影響。當通路商認知到較強的競爭張力時，在依賴製造商的產品以及技術資源的情況下，通路商很可能會採取具不同積極程度的行動，在合作的前提下維持其原有的競爭優勢。過去研究發現廠商對於在自己市場中較為顯著的競爭者，或威脅自己重要市場的其他競爭者，通常傾向於採取較具攻擊性的行動 (Chen *et al.*, 2007)；因此當通路商因感受到來自於製造商的競爭性威脅而產生較高程度之競爭張力時，將傾向於採取較為積極之回應行動。

據此，本研究認為當通路商在面對不同的製造商時會感受到不同程度之競爭張力。當通路商感受到較低的競爭張力時，其會回應強度與可能性皆為較低；當通路商感受到高度的競爭張力時，其回應行動使用的頻率與速度皆會增高。因此當通路商感受到的競爭張力越大時，通路商的回應的行動積極性也會越高。綜合上述發展假說四：

假說四：當通路商感受到的競爭張力越大，則其採取的行動積極性越高。

2.4.5 行動積極性與通路績效之關聯

從動態競爭觀點來看，廠商採取行動目的在於創造一系列短暫的競爭優勢 (D'Aveni, 1994)，因為在超競爭的環境之中採取行動者比未採取行動者有較高之成功機率 (Chen *et al.*,

2010)。行動積極性反映的是廠商在超競爭環境之下如何面對和回應競爭對手的行動，其和焦點廠商利潤以及市場占有率存在正向關聯 (Chen *et al.*, 2010)。當通路商採取行動阻止製造商將競爭動機轉換成實際競爭行為，依其行動強度與速度的不同，例如控制訂單規模、彼此策略聯盟、或交叉持股等，有助於改善通路商與製造商之關係，亦能相對提昇通路績效。因此，在通路經營活動中，通路商面對製造商的競爭性威脅，越快速的回應意謂著通路商在製造商展現競爭性動機的初期，較有能力以較為積極的頻率、速度及有效的行動予以阻止；當製造商察覺通路商有能力反擊的同時，對此具有較強行動強度以及通路控制力的通路商會較為重視其反應，而不敢輕易直接掠奪其市場，此對通路商而言則能收到嚇阻與加強原有合作關係之效，使其具有較佳績效表現。故在通路商採取較為積極的回應行動後，對於通路績效將有正向的提昇效果。綜合上述發展假說五：

假說五：當通路商所採取的行動積極性越高，則其通路績效越佳。

根據上述假說推導結果，發展出本研究架構如圖 1 所示：

3. 研究方法

3.1 資料蒐集

本研究透過與企業進行深度訪談的內容及研究者對通路商的長期了解與合作經驗，發展出此份問卷。問卷發展期間為 2 個半月，以研究者對產業的深度了解及處理通路商與製造商關係之經驗為基礎，此期間為求問卷的信度與效度，將問卷交由學術界專家就問卷內容的設計給予

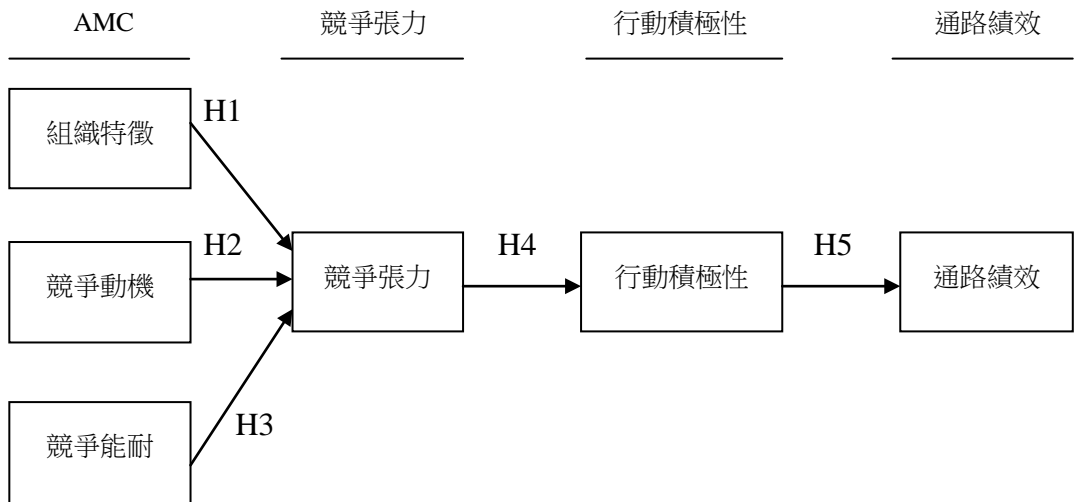


圖 1 研究架構

指教，並針對問項的語意及內容給予建議，之後再針對其建議修改問卷設計。因研究對象為國外通路商，故需使用英文問卷，為確保中英問卷題意相符，本研究亦於中文問卷譯成英文後，進行譯回動作 (back translation)。校對修正之後針對實務界人士進行二階段前測，最後再依據前測內容及建議修改完成本研究之完整問卷，問卷題項內容詳見本研究附錄 A。

在個案公司部分，本研究以成立於 1986 年，生產安全監控設備之消防、門禁、警報與閉路監視系統 (closed circuit television system; CCTV) 製造商為樣本。該公司成立之初因規模與自身能力限制，進入海外市場主要仰賴與國外通路商之合作。爾後隨著規模及品牌知名度的大幅成長，逐漸累積直接銷售底層市場及經營自有通路的能力，並在原先經營之自有品牌外，逐漸擴大代工市場 (OEM/ODM) 的通路。因此對原有通路商的依賴程度降低，進而逐漸轉型成為兼具製造商與通路商功能的事業體。

由於本研究之主要分析單位為製造商與通路商之對偶層級 (dyadic) 關係而非廠商層級關係，因此研究母體為一家製造商與所有海外通路商之對偶關係。由於該製造商之合作通路商橫跨全球約 30 多個國家 (約 70 家通路商)，因此本研究樣本取得之困難度極高，經過研究者多次的親自拜訪通路商懇請填寫問卷及事後的 email 多次聯繫催收，最後回收涵蓋 23 個國家之 50 家通路商，共得到 50 組製造商—通路商對偶關係之樣本作為研究架構之實證。本研究樣本為個案公司國外通路商組織內部之重要關係人士，如管理者、業務經理、售後服務經理等。主要樣本來源分布於歐洲，亞洲，非洲與大洋洲。歐洲部分包含法國、西班牙、比利時、希臘、義大利、英國等國；亞洲部分以日本與新加坡為主；非洲有阿爾及利亞與突尼西亞，另外再加上南非。大洋洲則以澳洲為主。因問卷填答者全為國外人士，故採電子問卷形式發放；問卷發放期間為 30 天。發放份數為 56 份，回收 50 份，樣本回收率為 89%。

由於個案企業兼具製造商與通路商之角色，要從通路商的角度去討論通路商與製造商的競爭與合作有其困難度。除要避免因角色混淆產生的偏誤外，填答者是否願意根據實際感受據實填答問卷，也是研究結果有效與否重要關鍵。故本研究樣本選取主要考量：(1)與個案公司具合

表 1 問卷填答者國家分佈表

| 西歐/南歐 | 份數 | 東歐 | 份數 | 亞洲/中東 | 份數 | 澳/美/非 | 份數 |
|-------|----|------|----|-------|----|-------|----|
| 希臘 | 4 | 俄羅斯 | 2 | 日本 | 1 | 澳洲 | 3 |
| 義大利 | 3 | 烏克蘭 | 1 | 新加坡 | 2 | 加拿大 | 1 |
| 西班牙 | 2 | 斯洛伐克 | 1 | 以色列 | 1 | 南非 | 4 |
| 比利時 | 3 | 羅馬尼亞 | 3 | | | 肯亞 | 2 |
| 法國 | 2 | 波蘭 | 2 | | | 阿爾及利亞 | 1 |
| 丹麥 | 2 | 土耳其 | 4 | | | 突尼西亞 | 2 |
| 英國 | 3 | | | | | | |
| 愛爾蘭 | 1 | | | | | | |

作關係者；(2)販售安全監控產品；(3)在當地市場具備通路進行銷售；(4)與個案公司間同時存在著作與競爭的可能性；(5)與研究者具長期配合默契。此外，為避免因區域別或通路發展程度不同而造成偏差，樣本地理涵蓋範圍包括歐洲，亞洲與非洲，即個案公司之三大主要國外市場。根據上述條件，本研究自樣本現有國外客戶群中先挑選出 28 家不同通路商，再由各通路商內部不同之重要關係人士，如管理者，業務經理，售後服務經理等填答問卷。

3.2 研究變數操作型定義與衡量方式

3.2.1 組織特徵

組織特徵主要在於衡量通路商對於製造商的組織特徵察覺程度，以及雙方規模大小之差異。廠商間彼此相對規模更隱含各自背後的市場影響力，並會對競爭態勢造成高度不穩性的影響 (Chen *et al.*, 2007)。為確保變數衡量的方式具有相關文獻支持，研究者首先瀏覽相關文獻，找出之前研究曾使用代表組織特徵的變數。此外，為使變數衡量具有專家效度，研究者同時透過學術界專家學者的協助，以及透過研究者與個案廠商長期建立的互信基礎下，與數位個案公司國外通路商訪談的方式，整理出 6 項安全監控產業中較容易察覺辨識的組織特徵，最後，研究者進一步隨機挑選 3 家國外通路商請其勾選在安全監控產業中可以代表組織特徵的變數，最後比對 3 家國外通路商一致之選項得到 3 個變數，依序為：組織規模 (Chen and Hambrick, 1995)、顧客管理系統與產業經驗 (Miller and Chen, 1995)，形成本研究最終用來衡量廠商組織特徵之 3 個變數。此部份採用李克特 (Likert) 五點尺度量表來衡量，問卷填答者可依其察覺到的製造商組織特徵勾選「非常不同意 (strongly disagree)」、「不同意 (disagree)」、「普通 (average)」、「同意 (agree)」及「非常同意 (strongly agree)」等五項。並依序給予分數 1 分、2 分、3 分、4 分及 5 分。分數越高者代表填答者對該項題意的同意程度越高；分數越低者代表填答者對該項題意的同意程度越低。

3.2.2 競爭動機

競爭動機是指競爭者對涉入不同領域市場的興趣，表現於競爭者對特定廠商所發動的攻擊量 (Chen *et al.*, 2007)。當合作雙方出現投機行為，比方說：提供不確實市場資訊，貪圖單方利益或蓄意欺瞞，都會弱化合作關係 (Jap and Anderson, 2003)。同時，在合作過程，製造商在利益最大化的情況下，或許會出現從通路商身上學習互補性資源的動機，進而產生競爭 (Khanna *et al.*, 1998)。

依據上述動機指標，本問卷整理出下列變項以衡量通路商所察覺到之競爭動機：(1)製造商有與通路商現有客戶接觸的動機；(2)製造商有跳過通路商直接銷售給其顧客的動機；(3)製造商有將與通路商合作開發之產品資訊透露給競爭對手的動機；(4)製造商有模仿通路商核心競爭力的動機。此部份採用李克特 (Likert) 五點尺度量表來衡量，問卷填答者可依其察覺到製造商破壞

穩定合作關係的動機勾選「非常不同意 (strongly disagree)」、「不同意 (disagree)」、「普通 (average)」、「同意 (agree)」及「非常同意 (strongly agree)」等五項。並依序給予分數 1 分、2 分、3 分、4 分及 5 分。分數越高者代表填答者對該項題意的同意程度越高；分數越低者代表填答者對該項題意的同意程度越低。

3.2.3 競爭能耐

競爭能耐係指製造商所發展出的取代通路商在市場地位之能力。本研究透過專家學者的協助，以及與數位個案公司國外通路商訪談，整理出三類製造商取代通路商直接經營當地市場所需具備的能力。其分別為(1)經營市場通路的能力；(2)技術升級能力；(3)市場資訊蒐集能力。此部份採用李克特 (Likert) 五點尺度量表來衡量，問卷填答者可依其察覺到的製造商競爭能力發展的高低勾選「非常不同意 (strongly disagree)」、「不同意 (disagree)」、「普通 (average)」、「同意 (agree)」及「非常同意 (strongly agree)」等五項。並依序給予分數 1 分、2 分、3 分、4 分及 5 分。

3.2.4 競爭張力

本研究參考 Chen *et al.* (2007) 對於競爭張力的定義乃透過專家學者的協助，並隨機選取個案公司之三家國外通路商訪談，最後經由討論的方式達成共識，得出三項足以影響安全監控產業製造商與通路商原本張力之因素，分別為通路重疊、製造商成為競爭者以及製造商將相似的產品交給其他同業販售。之後，研究者再將此三項因素隨機請三家國外通路商填答，其均認為此三項因素足以衡量安全監控產業廠商間之競爭張力，一致性達百分之百。據此，本研究問卷以三個題項衡量競爭張力：(1)自合作以來，與製造商曾經就客戶重疊問題出現爭執；(2)自合作以來，製造商取代通路商的能力提高，進而成為潛在競爭對手的可能性；(3)自合作以來，製造商曾販售與通路商相似之產品給市場上其它廠商，導致通路商業績下滑。此部份採用李克特 (Likert) 五點尺度量表來衡量，問卷填答者可依其感受勾選「非常不同意 (strongly disagree)」、「不同意 (disagree)」、「普通 (average)」、「同意 (agree)」及「非常同意 (strongly agree)」等五項。並依序給予分數 1 分、2 分、3 分、4 分及 5 分。

競爭張力衡量部分另針對通路商與製造商的關係設計一衡量表。將感覺程度由 1 至 8 依序由左至右排列給分。代表越偏左方選項代表填答者對雙方關係持負面觀感之程度越高；越偏右方選項代表填答者對雙方關係持正面觀感之程度越高。

3.2.5 行動積極性

本研究中所發展之製造商與通路商間的競爭張力屬對偶關係，對於通路商的回應行動有很大的影響。過去研究以行動數量、行動持續期間、行動複雜性及行動不可預測性等特徵描述行動積極性 (Ferrier, 2001)，本研究進一步以廠商採取行動的頻率、順序與速度等三項綜合指標衡量行動積極性。「頻率」乃指當面對來自於製造商的競爭張力，通路商針對各種不同回應行動在

使用上的頻繁程度。此部份採用李克特 (Likert) 五點尺度量表來衡量，問卷填答者可依其感受勾選「從未使用 (never used)」、「很少使用 (rarely used)」、「偶爾使用 (sometimes used)」、「經常使用 (often used)」及「總是使用 (always used)」等五項，並依序給予分數1分、2分、3分、4分及5分。分數越高者代表填答者對該項行動的使用頻率越高；分數越低者代表填答者對該行動的使用頻率越低。「順序」部份請問卷填答者將10項回應行動¹依其過去經驗及使用之順序給予評分。順序1者為最優先使用的行動，順序2者為第二順位使用的行動，依此類推，順序10者則為最後使用的行動，並依序給予分數10分、9分、8分、7分、6分、5分、4分、3分、2分及1分。回應速度部分共有2個題項，分別是 (1)自合作以來，當貴公司感受到來自GKB的威脅時，貴公司通常會選擇採取回應；以及 (2)自合作以來，當認知到GKB可能做出不利於合作關係的舉動時，貴公司總是以最快的速度回應它的行動，此部份採用李克特 (Likert) 五點尺度量表來衡量，問卷填答者可依其感受勾選「非常不同意 (extremely disagree)」、「不同意 (disagree)」、「普通 (average)」、「同意 (agree)」及「非常同意 (strongly agree)」等五項，並依序給予分數1分、2分、3分、4分及5分，而後將2題項分數加總，分數越高者代表回應速度越快。

綜合上述，在得到通路商採取回應行動的頻率，順序及回應的速度後，將三項分數相乘代表行動積極性之分數。其計算公式如下：(1) 行動積極性 = 頻率 * 順序 * 速度。舉例來說，若 A 廠商面對來自 GKB 的競爭威脅時，經常使用行動 1 回應 (4 分)，且行動 1 為所有行動中最優先選擇的回應方式 (10 分)；此外，A 廠商在速度的題項分別回答同意 (4 分) 及不同意 (2 分)，將此 2 題項加總得到 6 分，則其行動積極性 = $4 * 10 * 6 = 240$ 。

3.2.6 通路績效

本研究為確保通路績效變數的衡量方式具專家效度，首先透過與專家學者及該產業從業人員的訪談，從中整理出通路績效應著眼於銷售數字及通路關係，並進一步將之發展成四個要素，分別為正向利益、營業額成長、目標達成及長期成長。此外，研究者再發放 3 份問卷與個案公司高階主管及 4 份問卷與其海外通路商高階主管的前測過程中得到正向確認，其均認為此四題項足以代表該產業之通路績效。本研究通路績效題項由問卷填答者直接依其主觀認知評斷當其採取回應行動後，是否能夠降低製造商競爭的可能性，進而穩定雙方合作關係並提高通路績效。題項分別為：(1)與該製造商合作能為公司帶來正向利益；(2)與該製造商合作有助於提高公司營業額；(3)與該製造商合作有助於目標達成；(4)與該製造商合作有助於公司長期成長。此部份採用李克特 (Likert) 五點尺度量表來衡量，問項分為「非常不同意 (strongly disagree)」、「不同意

¹ 此 10 項回應行動乃根據深度訪談後所歸納整理，分別為：(1)掌握主力產品銷售；(2)擴大與 GKB 的合作範圍；(3)控制訂單規模；(4)合資或入股；(5)部分產品轉換供應商；(6)深耕自有通路，掌握市場上主要客戶；(7)培養替代性合作廠商；(8)減少對 GKB 的依賴性；(9)要求調整價格；以及 (10)簽訂銷售區域範圍契約。

(disagree)」、「普通 (average)」、「同意 (agree)」及「非常同意 (strongly agree)」等五項。並依序給予分數 1 分、2 分、3 分、4 分及 5 分。

4. 實證結果與討論

本研究透過皮爾森 (Pearson) 相關係數分析各變數之間的相關性，並了解各構面是否有顯著相關，以避免影響迴歸式建立與解釋能力。皮爾森相關係數分析表如表 2 所示，其中競爭張力與組織特徵 ($\gamma = -0.027$) 呈現低度負相關；競爭張力與競爭動機 ($\gamma = 0.709^{**}$, $P < 0.01$) 呈現高度正相關；競爭張力與競爭能耐 ($\gamma = 0.171$) 呈現低度正相關；競爭張力與行動積極性顯示顯著正相關 ($\gamma = 0.405^*$, $P < 0.005$)；最後是行動積極性與績效顯示為低度負相關 ($\gamma = -0.107$)。

4.1 信度分析與共同方法變異 (common method variance; CMV) 檢測

本研究利用回收問卷之數據重新檢驗本問卷之 Cronbach's α 以衡量信度，並檢測本研究中各構念間的一致性。 α 值越大，顯示因素項目間的關聯性越大，意即內部一致性越高。Churchill (1979) 認為信度係數需視研究目的而定，並無一定的標準。Nunnally (1978) 則指出，Cronbach's α 細數須符合最低標準 0.5 以上；若 Cronbach's α 的係數在 0.7 以上 (Hair *et al.*, 1998)，表示量表內具有高度的信度。本研究除了競爭能耐的 Cronbach's α 低於 0.5 外，其餘構念之 Cronbach's α 均符合最低標準 0.5 以上，甚至有 3 項構念在 0.7 以上，此顯示各構念的衡量指標間具有高度的信度。

此外，由於本研究之間卷題項皆由單一填答者作答，可能產生共同方法變異之情形而影響假說檢定之正確性。因此除了於問卷設計階段進行事前預防外（如問卷設計採用不同衡量尺度的方法隔離法，以及將問卷量表的知覺資料加以轉換的資料轉換法），在事後亦隨機抽取公司內部各負責不同國家通路商之經理人進行回卷回收之內容檢視，其檢視後的題項內容與經理人認知的相似度達 85% 以上。本研究亦在事後採取哈門氏單因子測試法進行偵測。將所有問卷題項進行未轉軸分析，共產生 18 個因素，佔累積解釋變異量 100%，且第一個因素僅佔 21.548% 的變異量，因此本研究共同方法變異可能產生的問題並不嚴重。

4.2 階層迴歸分析

表4顯示本研究迴歸分析結果。模型二、模型三與模型四為檢驗組織特徵、競爭動機及競爭能耐，檢測此三項變數與競爭張力關係之模型。其中模型二 ($F = 5.74$, $p < 0.01$)，模型三 ($F = 10.315$, $p < 0.01$) 及模型四 ($F = 8.188$, $p < 0.01$)，三者模型適配度皆達顯著水準。模型二中，組織特徵對通路商競爭張力的知覺呈現負向影響 ($\beta = -0.833$)，但結果並不顯著，係指通路商對於製造商組織特徵的察覺與否對於通路商的競爭張力知覺並無明顯的影響，故假說一未獲支持。模型三中，競爭動機對通路商競爭張力知覺呈現顯著且正向之影響 ($\beta = 0.347$, $p < 0.01$)。表示當製造商的競

表 2 皮爾森相關係數表

| 變數 | 平均數 | 標準差 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|------------|---------|--------|--------|-------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|----------|
| 1. 組織特徵 | 3.794 | 0.916 | -0.034 | 0.072 | -0.027 | 0.073 | 0.086 | 1.088 | -0.100 | 0.008 | -0.094 | -0.164 |
| 2. 競爭動機 | 2.548 | 0.735 | | 0.025 | 0.709** | 0.374* | -0.277 | 0.027 | 0.272 | 0.529** | 0.351 | 0.216 |
| 3. 競爭能耐 | 4.007 | 0.615 | | | 0.171 | 0.260 | 0.219 | 0.192 | 0.069 | -0.216 | -0.137 | -0.401** |
| 4. 競爭張力 | 2.645 | 0.974 | | | | 0.405* | -0.136 | 0.001 | 0.343* | 0.626** | 0.403** | 0.266 |
| 5. 行動積極性 | 328.191 | 68.892 | | | | | -0.107 | 0.182 | 0.087 | 0.193 | 0.237 | -0.078 |
| 6. 通路績效 | 4.043 | 0.840 | | | | | | -0.083 | -0.347* | -0.340* | -0.320* | -0.400** |
| 7. 合作期間 | 3.110 | 1.088 | | | | | | | 0.101 | 0.004 | 0.066 | -0.054 |
| 8. 業務人員差異性 | 1.511 | 0.882 | | | | | | | | 0.533** | 0.564** | 0.427** |
| 9. 關係認知差異性 | 2.149 | 1.268 | | | | | | | | | 0.460** | 0.557** |
| 10. 合作態度 | 2.391 | 1.064 | | | | | | | | | | 0.708** |
| 11. 關係明朗性 | 2.217 | 0.867 | | | | | | | | | | |

註：1. 樣本數 n=50；2. * $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$

表 3 各相關變項信度分析結果

| 衡量變數 | Cronbach's α |
|--------------|---------------------|
| 組織特徵 | 0.687 |
| 相對規模 | |
| 顧客管理系統 | |
| 產業經驗 | |
| 競爭動機 | 0.740 |
| 與現有客戶接觸的動機 | |
| 直接銷售的動機 | |
| 違反合作契約的動機 | |
| 學習動機 | |
| 競爭能耐 | 0.443 |
| 經營市場通路的能力 | |
| 技術升級能力 | |
| 市場資訊蒐集能力 | |
| 競爭張力 | 0.792 |
| 通路重疊 | |
| 成為潛在競爭者之可能性 | |
| 產品重疊性 | |
| 行動積極性 | |
| 頻率*速度*順序 | |
| 通路績效 | 0.920 |
| 正向利益 | |
| 營業額成長 | |
| 目標達成 | |
| 長期成長 | |

爭動機越強時，通路商知覺到的競爭張力越高；故本研究**假說二獲得支持**。最後在模型四中，競爭能耐對於通路商的競爭張力知覺呈現顯著且正向之影響 ($\beta=0.643, p<0.01$)，意即當通路商認知到製造商顯現出越強的競爭能耐時，通路商感受到的競爭張力就會越高，因此本研究**假說三獲得支持**。

表 4 顯示加入「行動積極性」後，對於模型六的解釋力與模型五相較之下有顯著之提升 (Δ adjusted $R^2=6.6\%$)，且競爭張力對行動積極性間呈現顯著正向影響 ($\beta=155.188, p<0.1$)。即當焦點廠商競爭張力程度越高時，焦點廠商採取競爭行動的積極程度會越高；因此，本研究**假說四獲得支持**。

模型七為控制變數模型，此模型之適配程度未達顯著水準 ($F=0.913$)。模型八檢視通路商行動積極性對通路績效之影響，模型八適配程度亦未達顯著水準 ($F=0.733$)。實證結果顯示，行動積極性對通路績效並不存在顯著正向關係 ($\beta=0.000$)；係指通路商採取回應行動的積極與否對於通路績效並無明顯的影響，故**假說五未獲支持**。

表 4 階層迴歸分析表

| 變數 | 模型一 | | 依變數：競爭張力 | | | | 模型四 | | 依變數：行動積極性 | | | | 依變數：通路績效 | | 模型八 | |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|---------|----------|---------|----------|---------|---------|---------|
| | β | t | β | t | β | t | β | t | β | t | β | t | β | t | β | t |
| 合作期間 | -0.109 | -0.471 | -0.145 | -0.615 | -0.106 | -0.538 | -0.241 | -1.107 | -11.904 | -0.076 | -21.816 | -0.145 | 0.068 | 0.085 | 0.065 | 0.079 |
| | | (1.018) | | (1.054) | | (1.018) | | (1.062) | | (1.387) | | (1.389) | | (1.387) | | (1.387) |
| 業務人員差異性 | -0.241 | -0.656 | -0.280 | -0.754 | -0.125 | -0.397 | -0.533 | -1.514 | -176.542 | -0.754 | -163.454 | -0.723 | -0.713 | -0.590 | -0.759 | -0.604 |
| | | (1.721) | | (1.749) | | (1.736) | | (1.854) | | (1.549) | | (1.551) | | (1.549) | | (1.593) |
| 關係認知差異性 | 1.171 | 4.558*** | 1.219 | 4.613*** | 0.691 | 2.747** | 1.303 | 5.387*** | 267.347 | 1.533 | 57.252 | 0.266 | -0.430 | -0.477 | -0.361 | -0.370 |
| | | (1.753) | | (1.841) | | (2.299) | | (1.835) | | (1.926) | | (3.141) | | (1.926) | | (2.152) |
| 合作態度 | 0.699 | 1.898* | 0.692 | 1.871* | 0.361 | 1.106 | 0.560 | 1.633 | 372.929 | 1.650 | | 1.199 | -0.608 | -0.521 | -0.512 | -0.401 |
| | | (2.413) | | (2.414) | | (2.594) | | (2.448) | | (2.309) | 272.526 | (2.507) | | (2.309) | | (2.623) |
| 關係明朗性 | -0.804 | -1.853* | -0.865 | -1.958* | -0.426 | -1.111 | -0.317 | -0.722 | -595.232 | -1.821* | -550.954 | -1.739* | -0.525 | -0.311 | -0.679 | -0.363 |
| | | (2.309) | | (2.374) | | (2.466) | | (2.743) | | | | | | | | |
| 組織特徵 | | | -0.083 | -0.833 | | | | | | | | | | | | |
| | | | | (1.118) | | | | | | | | | | | | |
| 競爭動機 | | | | | 0.347 | 3.917*** | | | | | | | | | | |
| | | | | | | (1.527) | | | | | | | | | | |
| 競爭能耐 | | | | | | | 0.643 | 2.965*** | | | | | | | | |
| | | | | | | | | (1.424) | | | | | | | | |
| 競爭張力 | | | | | | | | | | | 155.188 | 1.571* | | | | |
| | | | | | | | | | | | | (2.580) | | | | |
| 行動積極性 | | | | | | | | | | | | | | 0.000 | -0.218 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | (1.295) | |
| F 值 | 6.807*** | | 5.744*** | | 10.315*** | | 8.188*** | | 1.180 | | 1.468 | | 0.913 | | 0.733 | |
| Adj. R ² | 0.398 | | 0.393 | | 0.560 | | 0.501 | | 0.035 | | 0.101 | | -0.018 | | -0.069 | |
| Δ Adj. R ² | | | -0.005 | | 0.152 | | 0.103 | | | | 0.066 | | | | -0.051 | |

註：樣本數 n=50; *p < 0.1; **p < 0.05; ***p < 0.01; 括弧內為 VIF

4.3 討論

本研究以AMC觀點為基礎，並將競爭張力的觀點加以概念化，藉由安全監控產業為樣本，探究期間關聯性，在實務現象中提出了一個細緻的理論分析架構。

在安全監控產業中，相較於小規模廠商，大規模廠商擁有較多的資金成立人數眾多的研發團隊，而其技術發展與創新能力自然也比小規模廠商高出許多。但本研究實證結果為通路商對製造商組織特徵的察覺與競爭張力呈現不顯著的負向關係，表示無法判別組織特徵與競爭張力之影響。為了解此現象在實務上的可能解釋，本研究另外進行後續問卷樣本之追蹤，並與數位指標性國外通路商就組織特徵方面進行深度討論。訪談後了解，實務上競爭張力有可能隨著合作時間長短而產生變化。在合作前期，因雙方互信基礎尚未建立，競爭張力會隨著對方的組織特徵強度而增加；伴隨著合作時間愈長，交易雙方對彼此之組織特徵了解程度愈高，因組織特徵所產生競爭張力逐漸無明顯變化甚至開始下降。

安全監控市場中通路商與製造商之關係始於合作，一方負責銷售與通路，另一方負責生產與技術服務，雙方具有相輔相成之功能。隨著產業快速發展，市場對於錄影及不同系統整合的應用需求日趨增加。如此需求不再掌控於原有的通路商手中，導致原有通路商對製造商所提供的產品諮詢服務與技術依賴度越趨升高。加上本研究之個案廠商主打自有品牌，亦即交由通路商販售之產品均有原廠標示，此時通路商與製造商間的相互依賴關係更深。若製造商本身規模或產業知名度不斷提升，對原有合作之通路商實則可產生助力。不僅銷售產品時會更加容易，對顧客及下游二線通路商的技術服務也能更為全面且即時。因此，在本研究之通路商與製造商關係發展中，組織特徵與競爭張力未呈現正向關係，可由實務上得到解釋。

此外，在本研究中，競爭動機與競爭張力成現顯著且正向之關係，亦即，當製造商的競爭動機越強時，通路商感受到的競爭張力就會越高。此結果肇因於，當製造商隨著時間與經驗的累積，從單純的製造商轉為兼具發展直接通路的角色時，因通路商與製造商面對的為單一市場，加上雙方都具有直接銷售能力，因此對通路商而言，製造商在某種程度上與其具有高度市場重疊。若製造商再出現直接破壞合作關係的行為使通路商感受到威脅時，競爭張力便會隨之增強。此種現象在雙方販售之產品均相同的情形下尤其明顯。此時若通路商與製造商無法就通路秩序達成協議，出現通路衝突與直接競爭的可能性就會越大。

根據資源基礎理論及過去動態競爭之相關研究，當競爭者間具有高度相似的資源組合，且焦點廠商視競爭者為十分重要的競爭對手時，將對焦點廠商產生極大程度的競爭張力 (Chen *et al.*, 2007)。以本研究採用之個案公司為例，其原有產品線以類比產品為主，通路商只需盡力銷售以達到雙方對營業額之原定要求即可，但隨著個案公司技術能力的提升，產品線已由原先的類比產品擴大到數位產品及系統整合類。與此同時，個案公司亦逐漸累積強大的市場資訊蒐集能力，對於當地市場發展具相當程度了解，表示其不會如合作之初一般完全聽信通路商對市場的

判斷。因此，若原有之通路商無法立即進入數位與系統整合市場，雙方就銷售數字部份出現爭執的機會便會增加。另外，若個案公司進一步掌握底層通路的能力，為滿足市佔率的要求而直接進入當地市場的可能性便會升高，進而變成通路商在市場上的競爭者。本研究實證結果亦發現，當製造商競爭能力越強時，表示雙方直接競爭的可能性也越高；而交易雙方間競爭可能性越高，通路商所感受到的競爭張力也就越大，與過去研究相符。

再者，根據本研究實證結果，競爭張力與行動積極性呈現正向且顯著之關係。根據過去有關動態競爭之相關文獻，當競爭張力存在於原本合作的交易雙方間，而焦點廠商又認知到競爭者擁有將競爭動機轉換為實際競爭行動之能力時，其採取回應行動就會越高。*Chen et al. (2007)* 也指出，廠商對於在自己市場中較為顯著的競爭者，或威脅自己重要場域的其他競爭者，通常傾向於採取較具攻擊性的行動。實務上，當通路商因感受到來自於製造商的競爭性威脅而產生較高程度之競爭張力時，表示其感受到之威脅較為急迫。此時為避免威脅繼續擴大或求鞏固市場地位，通常會傾向於採取較為積極之回應行動。至於回應行動的積極性，則視競爭張力高低決定。同時，在考量需依賴製造商的技術資源的條件下，不同通路商所採取的行動積極性也不相同。因此，本文研究的結果與過去文獻相呼應。當通路商感受到較低的競爭張力時，其會回應強度與可能性皆為較低；當通路商感受到高度的競爭張力時，其回應行動使用的頻率與速度皆會增高。因此競爭張力越大時，回應行動積極性也會越高。

最後，本研究之實證結果顯示行動積極性與通路績效之關係並不顯著，意即無法判斷通路商行動積極性與通路績效之關聯性。為確認是否因通路績效評估項目而導致結果不同，本研究進一步取得個案廠商之允許，隨機蒐集 28 家通路商對個案公司產品的實際銷售金額，並將其與行動積極性進行迴歸分析，實證結果發現亦呈現不顯著之關係，與原先實證之結果相同。

從理論面來看，過去關於廠商行動積極性與績效呈現正相關的研究根植於廠商與競爭者彼此處於高度競爭且低度合作之競爭主導關係，廠商於競爭行為所採取的積極程度較高者，通常有較佳的績效表現 (*Chen et al., 2010*)。然而，本研究製造商與通路商之間的競爭關係是在合作主導為前提下，所進一步衍生出來的競爭關係，此部份與過去文獻極為不同；亦即，雙方在此高度合作，低度競爭的情形下，一方若採取太過積極的行動，反而可能引起合作夥伴的不信任與衝突，甚至導致合作夥伴對於原本長期的合作關係產生不信任。在此情境下，此對行動廠商而言，積極地採取競爭行動所帶來的利益，或許反而傷害了長期建立的夥伴合作關係，此部份所產生的無形成本，可能超過原先預期績效的提升。此部份的發現，亦值得後續研究做進一步地探討。

實務上，當製造商有擴展通路廣度的意圖並引起通路衝突問題時，將會降低原本通路緊密互動的關係，進而導致市場競爭增加。當通路商感受到競爭張力並採取回應之後，此時得視製造商與通路商彼此各種不同的議價力來決定。若製造商評估本身議價力較大，就可能改變既有

通路結構；反之，若製造商評估不具強而有力之議價力，其將投入更多的承諾來提高與該通路商之關係。因此，在製造商一方面追求市場佔有率；另一方面又尋求較具主導性之通路管理權力的同時，通路商採取之行動積極性並不一定能完全發揮制止作用，有時反而驅使製造商中止合作關係，導致績效下滑，因此，在合作為主導的競爭關係情境中，廠商是否要採取積極的競爭行為實為非常值得探討的重要議題。

此外，根據本研究進一步的深入訪談發現，在通路商與個案公司之實務經驗中，雙方合作通常起於獨家代理，亦即單一通路的模式。隨著規模日增及產品線廣度的增加，若原有通路商無法滿足製造商對產品普及率或銷售數字的目標，原為單純製造角色之個案公司便會尋求改變通路結構的佈局，甚至轉型為不透過代理而直接經營通路的角色。在此情境下，原有通路商大多無法接受而採取積極性的回應，甚至減少對個案公司的依賴程度以抗議製造商跨足與其重疊的市場。此種佈局（即通路廣度的增加）或許可以提高製造商相關產品擴散當地市場的速度，但亦有可能與原獨家代理通路產生衝突，而減少原通路商的銷售額，進而導致通路績效的下降。

5. 結論與建議

5.1 結論

過去有關通路關係之研究大多著重於討論通路商與製造商兩者如何強化合作關係以增加銷售績效，少有文獻探討在兩方能耐改變的情況下所形成的互相依賴、卻又彼此競爭的現象。本研究以台灣安全監控產業為主要研究範圍，探討競合現象並嘗試將通路經營中通路商與製造商之動態關係發展作一系統性整理，彌補了過去文獻在理論上的缺口。另外，合作關係並非一成不變，通路經營中的上游製造商與下游通路商亦然。通路商與製造商之關係雖建立於合作基礎之上，但隨著產業變化及能力發展之不同，彼此關係會呈現動態變化，競爭張力也伴隨產生。本研究透過 AMC 觀點探討當製造商展現出較為顯著之組織特徵、競爭動機及競爭能耐時，對於通路商在心理層面的影響。接著採取統計檢定方式來確認通路商與製造商雙方之競爭關係。綜合上述，從市場共同性與資源基礎觀點，本研究之完成對理論有其貢獻，並可補足過去研究缺乏對於通路商與製造商動態競合關係的缺口。

5.2 實務意涵

在實務意涵方面，首先，通路商可透過隨時觀察製造商之組織特徵，競爭動機及競爭能耐，預防其出現競爭行為之可能性，並有效的維持雙方合作關係。如製造商與現有客戶聯絡、進行直接銷售、違反合作契約或者從合作中學習進入當地市場經驗的動機時，則需思考如何採取必要之行動讓製造商相對感受到威脅，以求抑制或降低製造商實際行動的可能。

其次，從競爭能耐來看，製造商技術能力的提升固然是好事，不僅對產品品質提升有幫助，

也能促進產業升級。但若製造商在合作過程中不斷累積技術升級能力，代表其產品線擴大的速度會加快；萬一通路商本身無法全部吸收製造商所提供之產品，將容易讓製造商以擴充市佔率為由要求增加通路廣度，甚至直接進入當地市場。因此，通路商在與製造商合作的同時，除考量產品品質及隨時注意製造商能力之發展外，還需清楚知道製造商身處全球市場的情況下，最重視的就是不斷開發新市場及新顧客的能力(Cheung *et al.*, 2011)，其必須在當地市場創造難以模仿的競爭優勢並與製造商培養休戚與共的關係，讓製造商相信唯有維持穩定合作，雙方才能獲得最大利益。

最後，廠商在面對不同程度的競爭張力時，應隨著競爭張力的不同而改變行動積極性。亦即，通路商在採取回應行動的積極程度上，有必要依其主觀知覺為基礎，深入了解製造商產生競爭動機背後真正原因，再針對不同的原因與製造商有效溝通以減少市場衝突，然後找到能同時達到雙方要求之平衡點，進而改善或提高通路績效。

另一方面，對於製造商而言，銷售績效極大化是最終目標。由於缺乏對當地市場銷售模式的了解，與其投注成本冒險直接經營通路，不如選擇對的通路商穩定合作以維持成長。為避免引起通路商不必要之疑慮，甚至破壞彼此原有合作關係的和諧性，製造商在組織規模、顧客管理系統與產業經驗上應讓通路商充分了解這些因素可有助於強化提供給顧客之產品與服務品質，並盡量避免讓通路商有產生競爭的感覺產生。競爭動機與競爭能耐對通路秩序的維持更為重要，當迫不得已得擴充通路廣度或長度時，應事先與通路商達成共識，以避免通路衝突超過控制，反而導致通路績效降低。另外，尤其應讓通路商了解其在技術能力升級與市場資訊蒐集能力培養上努力是以雙方共同利益為目標。由於彼此目標一致，透過這兩種能力的累積，受惠的不僅是製造商，連同通路商的競爭優勢也會隨之拉高。

在行動積極性方面，當製造商認知到通路商因感受到競爭張力而採取頻率較高及速度較快的回應行動時，製造商應適時地與通路商進行討論協商，並了解此一行動背後的真正意涵為何？希望透過協商的過程消弭已產生的競爭張力。即便通路商因惰性導致競爭力下降，藉由整個協商過程亦能讓雙方之要求透明化，並得以刺激通路商隨時與製造商保持緊密的合作，進而讓雙方合作關係更加穩定，同時達到彼此對通路績效的要求。

本研究以台灣製造商與國外通路商之關係為研究對象，雖有個案公司與其通路商之實際經驗為基礎，但畢竟討論通路商與製造商兩方競合關係屬敏感議題。再加上 AMC 中的每一個層面均為主觀知覺感受，能夠填答問卷之樣本選擇上有其困難。受限於種種現實條件與限制，研究人員無法取得全數樣本進行實證，因此最後進行實證分析之樣本數為 50 份。雖然，本研究於研究執行過程力求嚴謹，但在獲取更多的樣本上，不但有一定的困難度，且研究結果屬於廠商間的對偶層級關係，並不能代表整個產業的實際狀況，因此在統計推論之一般化應用上必須很小心，此為本研究之第一個限制。

此外，競爭張力是一種動態知覺感受，但受限於樣本資料，本研究僅能以一次問卷回收資料進行統計分析，此為本研究之第二個限制。對此建議後續有關通路管理中通路商與製造商競合關係之研究可進行跨期的資料蒐集，在不同時間點了解通路商對製造商之組織規模，競爭動機與競爭能耐等三項變數上的知覺，並探討對應的競爭張力與通路績效。最後，本研究以單一製造商角度檢視與國外通路商之競合關係，對於各通路商所屬之當地環境，如當地產業狀況、當地競爭者之資源及能力情形，以及不同的當地機構情境等因素，皆對於通路商如何看待製造商的競爭或合作之策略行動影響上扮演一重要角色，然受限於蒐集本研究樣本所對應之 23 個國家當地資料的困難，故將此列為本研究之第三個研究限制。

5.3 建議及未來研究

在後續研究建議方面，有關組織特徵與競爭張力之關係，本研究提出有關競爭張力可能隨著合作時間長短而產生變化之概念為一個過去可能被忽略探討的研究範疇。建議後續研究可針對此一議題做進一步探討，或進行實際數據分析以檢驗其關聯性。再者，實務上若通路商感受到競爭張力而採取回應行動時，通常製造商會立即與之協調以避免衝突擴大。而不管後續結果如何，通路績效之衡量應由通路上下游雙方，即製造商與通路商共同認定，並在考慮雙方感受的同時加入實際數據佐證。但本研究僅從通路商角度探討如何因應競爭張力及其認為之通路績效，容易出現偏頗情形。建議後續研究可從製造商觀點出發蒐集資料，探討雙方對組織規模、競爭動機、競爭能耐的認知差異，並深入了解競爭不對稱性與通路績效是否有所關聯，以期為通路經營中的通路商與製造商雙方提供更詳盡的實務管理意涵，此外，競爭積極性與績效之關係可能受到對偶廠商彼此的競爭與合作程度而定，過去的實證研究較偏向於高度競爭且低度合作（亦或幾乎沒有合作關係）的競爭主導關係；本研究則是偏向高度合作且低度競爭的合作主導關係，未來研究或許可以同時探討在不同競合情境下競爭積極性與廠商績效之不同關係。

附錄 A： 研究問卷題項

Part I My Company's Awareness of GKB's Organizational Characteristics, Actions and Abilities

| A | This part seeks to understand your company's understanding of GKB's organizational characteristics (ex. industry fame, technical skills, etc) since beginning cooperation. | Strongly disagree | Disagree | Average | Agree | Strongly agree |
|---|---|-------------------|----------|---------|-------|----------------|
| 1 | GKB's turnover is higher than my company's | | | | | |
| 2 | GKB's customer management system is more well developed than my company's | | | | | |
| 3 | GKB is older than my company | | | | | |

| B | This part seeks to understand if GKB ever exhibited the following behaviors or motivations since beginning cooperation. | Strongly disagree | Disagree | Average | Agree | Strongly agree |
|---|--|-------------------|----------|---------|-------|----------------|
| 1 | GKB is motivated to contact my company's customers | | | | | |
| 2 | GKB has stepped over my company and sold directly to my customers | | | | | |
| 3 | GKB's sales and marketing abilities are stronger than my company's | | | | | |
| 4 | GKB has released information on products we cooperated on to competitors | | | | | |
| 5 | GKB is experienced and has the ability to apply that experience to improve relevant skills | | | | | |
| 6 | My company collects market information better than GKB does | | | | | |
| 7 | GKB is motivated to imitate my core competencies | | | | | |

Part II Competitive Tension between My Company and GKB

| A | This part seeks to understand the relationship between your company and GKB since beginning cooperation. Please check the appropriate response. | Strongly disagree | Disagree | Average | Agree | Strongly agree |
|---|--|-------------------|----------|---------|-------|----------------|
| 1 | Since beginning cooperation, my company and GKB have repeatedly conflicted over having overlapping places of distribution | | | | | |
| 2 | Overall, throughout cooperation, my company believes that GKB may become a competitor | | | | | |
| 3 | GKB has sold products similar to my company's products to other firms, resulting in a loss of earnings to my company | | | | | |

Part III My Company’s Response to Competitive Tensions from GKB

This part seeks to understand the responses taken and the degree to which they were taken should your company feel competitive tensions from GKB since beginning cooperation

A Please think back to the time when your company first learned of GKB’s competitive motivations. Rank the actions your company took in order from first to last and score the performance of those actions. **10 being the strongest action and 1 being the weakest. Write 1 for the first action taken and 11 for the last action taken.**

| Response | Usage | | | | | Order (1: first) (11: last) | Result (10: Strongest) |
|---|------------|-------------|----------------|------------|-------------|-----------------------------------|------------------------------|
| | Never used | Rarely used | Sometimes used | Often used | Always used | | |
| 1 Control over sales of major products | | | | | | | |
| 2 Expansion of cooperation with GKB | | | | | | | |
| 3 Controlling order size | | | | | | | |
| 4 Joint venture or becoming a shareholder | | | | | | | |
| 5 Ordering a portion of products from another company | | | | | | | |
| 6 Firm control over distribution, control over important customers to reduce GKB’s ability to directly sell to them | | | | | | | |
| 7 Raising companies to cooperate with and to substitute for others | | | | | | | |
| 8 Reducing dependence on GKB | | | | | | | |
| 9 Demanding to adjust prices | | | | | | | |
| 10 Signing a contract to limit scope of sales | | | | | | | |

B This part seeks to understand potential competitive responses to GKB **since beginning cooperation.**

- Since beginning cooperation, upon my company feeling a threat from GKB we will usually react
Extremely disagree Disagree Average Agree Strongly agree
- Since beginning cooperation, upon learning that GKB may take actions that will not benefit the cooperative relationship, my company always reacts **as quickly as possible**
Extremely disagree Disagree Average Agree Strongly agree

Part IV Distribution Performance

| | | Strongly disagree | Disagree | Average | Agree | Strongly agree |
|---|--|-------------------|----------|---------|-------|----------------|
| A | This part seeks to understand the distribution performance in the present relationship . Please answer the questions based on your actual experience. | | | | | |
| 1 | Cooperation with GKB has given my company increased benefits | | | | | |
| 2 | Cooperation with GKB has helped my company increase turnover | | | | | |
| 3 | My company believes that cooperation with GKB will allow us to reach our goals | | | | | |
| 4 | Cooperating with GKB helps my company grow in the long run | | | | | |

參考文獻

- Anand, N. and Watson, M. R., "Tournament Rituals in the Evolution of Fields: The Case of the Grammy Awards," *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 1, 2004, pp. 59-80.
- Anderson, J. C. and Narus, J. A., "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, 1990, pp. 42-58.
- Baum, J. A. C. and Korn, H. J., "Dynamics of Dyadic Competitive Interaction," *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 3, 1999, pp. 251-278.
- Barney, J. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99-120.
- Barney, J. B., "How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions," *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3, 1999, pp. 137-145.
- Bengtsson, M. and Kock, S., "Co-opetition in Business Networks-To Cooperate and Compete Simultaneously," *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 5, 2000, pp. 411-429.
- Benjamin, B. A. and Podolny, J. M., "Status, Quality and Social Order in the California Wine Industry," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 3, 1999, pp. 563-589.
- Brandenburger, A. M. and Nalebuff, B. J., *Co-opetition*, New York: Currency Doubleday, 1996.
- Bresser, R. K. F., "Matching Collective and Competitive Strategies," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 4, 1988, pp. 375-385.
- Chen, M. J., "Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration," *Academy*

of Management Journal, Vol. 21, No. 1, 1996, pp. 100-134.

- Chen, M. J., "Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective," *Journal of Management Inquiry*, Vol. 17, No. 4, 2008, pp. 288-303.
- Chen, M. J. and Hambrick, D. C., "Speed stealth and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2, 1995, pp. 453-482.
- Chen, M. J., Lin, H. C., and Michel, J. G., "Navigating in a Hypercompetitive Environment: The Roles of Action Aggressiveness and TMT Integration," *Strategic Management Journal*, Vol. 31, No. 13, 2010, pp. 1410-1430.
- Chen, M. J. and Miller, D., "Competitive attack, retaliation, and performance: An expectancy-valence framework," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 2, 1994, pp. 85-102.
- Chen, M. J., Su, K. H., and Tsai, W. P., "Competitive Tensions: The Awareness-Motivation-Capability Perspective," *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, 2007, pp. 101-118.
- Cheung, M. S., Myers, M. B., and Mentzer, J. T., "The Value of Relational Learning in Global Buyer-Supplier Exchanges: A Dyadic Perspective and Test of the Pie-sharing Premise," *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 10, 2011, pp. 1061-1082.
- Churchill, G. A., "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs," *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, No. 1, 1979, pp. 64-73.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A., "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, 1990, pp. 128-152.
- Collis, D. J. and Montgomery, C. A., *Corporate Strategy, Resources and the Scope of the Firm*, New York: McGraw-Hill/Irwin, 1997.
- Conner, K. R., "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?" *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 121-154.
- Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G., and Todd, S.Y., "How Much Do Strategic Resources Influence Performance: A Meta-analysis," *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 11, 2008, pp. 1141-1154.
- D' Aveni, R., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York: Free Press, 1994.
- Das, K. and Teng, B. S., "Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tension Perspective," *Organization Science*, Vol. 11, No. 1, 2000, pp. 77-101.

- Dyer, J. H. and Singh, H., "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, 1998, pp. 660-679.
- El-Ansary, A. I. and Stern, L. W., "Power Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, No. 1, 1972, pp. 47-52.
- Ferrier, W. J., "Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness," *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, 2001, pp. 858-877.
- Ghoshal, S. and Moran, P., "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory," *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, 1996, pp. 13-47.
- Gnyawali, D. R. and Madhavan, R., "Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddness Perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3, 2001, pp. 431-445.
- Guedri, Z. and McGuire, J., "Multimarket Competition, Mobility Barriers, and Firm Performance," *Journal of Management Studies*, in press, 2010.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C., *Multivariate Data Analysis*, New York: Macmillan Publishing Company, 1998.
- Harbison, J. R. and Pekar, P. Jr., *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success*, San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- Harrigan, K. R., "Joint Ventures and Competitive Strategic," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 2, 1988, pp. 141-158.
- Heil, O. and Robertson, T., "Toward a Theory of Competitive Market Signaling: A Research Agenda," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 6, 1991, pp. 403-418.
- Hoetker, G., "How Much You Know Versus How Well I Know You: Selecting a Supplier for a Technically Innovation Component," *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No.1, 2005, pp. 75-96.
- Jap, S. D. and Anderson, E., "Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity Under ex post Opportunism," *Management Science*, Vol. 49, No. 12, 2003, pp. 1684-1701.
- Jones, C., Hesterly, W. S., and Borgatti, S. P., "A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms," *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 1997, pp. 911-945.
- Khanna, T., Gulati, R., and Nohria, N., "The Dynamics of Learning Alliance: Competition, Cooperation, and Relative Scope," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 3, 1998, pp. 193-210.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., and Hanlon, S. C., "Competition, Cooperation, and the Search for Economic

- Rents: A Syncretic Model,” *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 1997, pp. 110-141.
- Larson, M., “Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of The Governance of Exchange Processes,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 1, 1992, pp. 76-104.
- Livengood, R. S. and Reger, R. K., “That’s Our Turf! Identity Domains and Competitive Dynamics,” *Academy of Management Review*, Vol. 35, No.1, 2010, pp. 48-66.
- Luo, Y., “Toward Competition within a Multinational Enterprise: A Perspective from Foreign Subsidiaries,” *Journal of World Business*, Vol. 40, No. 1, 2005, pp.71-90.
- Luo, Y., “A Coopetition Perspective of Global Competition,” *Journal of World Business*, Vol. 42, No. 2, 2007, pp. 129-144.
- Marcel, J. J., Barr, P. S., and Duhaime, I. M., “The Influence of Executive Cognition on Competitive Dynamics,” *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 2, 2011, pp. 115-138.
- Miller, D. and Chen, M. J., “Nonconformity in competitive repertoires,” *Academy of Management Proceedings*, Vol. 1, No. 1, 1995, pp. 256-260.
- Nunnally, J. C., *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill, 1978.
- Peng, T. J. A. and Bourne, M., “The Coexistence of Competition and Cooperation between Networks: Implications from Two Taiwanese Healthcare Networks,” *British Journal of Management*, Vol. 20, No. 3, 2009, pp. 377-400.
- Pfeffer, J. and Salancik, R. G., *The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective*, Stanford University Press. Original published: New York: Harper & Row, 1978.
- Podolny, J. M., “A Status-based Model of Market Competition,” *American Journal of Sociology*, Vol. 98, No. 4, 1993, pp. 829-872.
- Podolny, J. M., “Market Uncertainty and the Social Character of Economic Exchange,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 3, 1994, pp. 458-483.
- Pollock, T. G. and Gulati, R., “Standing Out from the Crowd: The Visibility-enhancing Effects of IPO-related Signals on Alliance Formation by Entrepreneurial Firms,” *Strategic Organization*, Vol. 5, No. 4, 2007, pp. 339-372.
- Porter, M. E., “How Competitive Forces Shape Strategy,” *Harvard Business Review*, March/April, 1979.
- Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980.
- Rao, H., “The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895-1912,” *Strategic Management*

- Journal*, Vol. 15, No. 1, 1994, pp. 29-44.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., and Sever, J. M., "Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation," *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 6, 2005, pp. 1033-1049.
- Shapiro, C., "Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98, No. 4, 1983, pp. 659-680.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., and Calantone, R., "Marketing and Technology Resource Complementarity: An Analysis of Their Interaction Effect in two Environmental Contexts," *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 3, 2005, pp. 259-276.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 1997, pp. 509-533.
- Uzzi, B., "Social Structure and Competition in Interfirm Network: The Paradox of Embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, 1997, pp. 35-67.
- Weigelt, K. and Camerer, C., "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 5, 1988, pp. 443-454.
- Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, 1975.
- Yu, T. Y., "Shaking Hands while Fighting: The Rivalry Antecedents of Alliance Formation," Working Paper, 2009.