

微型餐廳成長動態之研究

曾雅彩

中文摘要

成長為學術界重要的討論問題，也累積大量成長相關研究。然，成長是一種複雜的組織發展過程，並不能簡單地以實證研究中經常使用的組織規模、營收、資本額、或員工數等衡量指標替代，而須對複雜的組織成長與發展過程有更深入的认识與了解。本研究採用縱斷面的深入個案研究方法，目的在發展成長的過程理論(process theory)，擴展與深化成長理論。本研究選擇四家經歷不同成長歷程之餐廳做為研究對象。透過對每個個案之主要經營者進行多次面對面深入訪談，以回饋觀點歸納與建構餐廳經營之一般性營運模式，及餐廳成長之核心結構；再透過量化模擬，分析造成不同餐廳不同成長之主要結構，提出微型餐廳成長動態假說。研究結果發現微型餐廳成長係由顧客口碑成長、潛在顧客大小、及顧客流失率所決定，且在餐廳成長歷程中，基本顧客流結構內的主導環路，決定餐廳成長形態。在顧客口碑成長力量等於或低於顧客流失率的情況下，微型餐廳會經歷短暫成長後衰退進入穩定平衡狀態；在顧客口碑成長力量高於顧客流失率的情況下，微型餐廳會進入成長狀態，直至面臨內外成長上限。研究結果顯示，僅以餐廳個別特性或營運條件做為成長關鍵政策，並不易成功，建議應從根本結構面來檢視餐廳成長與動能，設計使餐廳順利成長的關鍵成長政策。研究結論擴展成長理論之討論，在實務上，也可做為相關餐飲、旅遊或服務業之重要參考。

關鍵字：成長理論、成長動態、餐廳、系統動力學、回饋觀點

1. 研究背景與目的

成長是企業經營的重要目的之一(Brush, *et al.*, 2000; Hall, 1967; Whetten, 1987), 因為成長可以為企業帶來各式各樣的經濟效益(Chandler, 1990; Penrose, 1959), 也可讓企業有較高的能力面對環境的變動 (Tosi, *et al.*, 2000)。然而, 研究發現, 僅有很少比例的創業者期待他們所處的公司五年內有大幅的成長(Autio, 2005)。也因為成長是企業組織的重要目標之一, 且組織順利成長不易, 諸多學者投入成長相關研究, 希望對成長有更深入的認識與了解(Weinzimmer, *et al.*, 1998; Delmar, *et al.*, 2003)。

雖然學術界迄今已累積相當多與成長相關的研究, 描述與探討組織成長的軌跡與歷程, 除提出各種階段理論、生命週期等討論(Filley & House, 1969; Greiner, 1972; 1998; Churchill & Lewis, 1983), 也包括探討組織成長軌跡背後的发展與演變過程, 如組織成長過程中的路徑相依特性如何促進組織的成長(Arthur, 1983; Barney, 1991)、組織成長過程中各類資源的發展與累積速度不一, 如何對成長造成限制(Penrose, 1959; Wiklund *et al.*, 2003; Tan & Mahoney, 2007; Achtenhagen, *et al.*, 2010; McKelvie & Wiklund, 2010)。然, 成長是一種複雜的組織發展過程, 並不能簡單地以實證研究中經常使用的組織規模、營收、資本額、或員工數等衡量指標替代, 因為對管理實務者而言, 更希望了解的是如何處理複雜的組織成長與發展過程(Achtenhagen, *et al.*, 2010)。因此, 越來越多的學者提出認為研究成長的研究應採用縱斷面的深入個案研究方法, 發展成長的過程理論(process theory), 成為擴展與深化成長理論的重要研究方向(Garnsey, *et al.*, 2006; McKelvie & Wiklund, 2010; Littunen & Niittykangas, 2010)。

本研究為個案研究之研究設計, 選擇四家餐廳做為研究對象。此四家餐廳皆成立五年以上, 且各自經歷不同之成長歷程。透過對每個個案之主要經營者進行多次面對面深入訪談, 取得關於餐廳主要經營模式與經營者在經營餐廳時的主要管理決策與行動。之後, 先以系統動力學做為分析方法, 歸納與建構餐廳經營之一般性營運模式, 及餐廳成長之核心結構; 再透過量化模擬, 分析造成不同餐廳不同成長之主要結構, 提出微型餐廳成長動態假說。

1. 文獻探討

成長為學術界重要的討論問題, 也累積大量成長相關研究。相關研究遍佈在不同領域, 也涵蓋不同的成長現象與問題的討論, 包括對攸關企業成長資源的討論(Penrose, 1959)、描述企業成長的發展模型與各成長階段可能面臨的問題(Filley & House, 1969; Greiner, 1972; 1998; Churchill & Lewis, 1983)、解釋企業不同成長軌跡背後的因素(Vinnell & Hamilton, 1999), 找出影響企業成長的決定性因素、甚或了解管理者如何學習以獲得讓企業成功的能力(Bessant *et al.*, 2005; Deakins & Freel, 1998; Dalley & Hamilton, 2000)。

然, 組織成長相關實證研究雖然很多, 但大多數的研究都在討論比較與解釋公司間

的成長差異，而少討論或正視公司在成長時可能出現質(qualitative)的差異(McKelvie & Wiklund, 2010)。Achtenhagen 等人(2010)的研究發現，學術研究對成長的衡量和實務工作者對於自己公司成長的定義與認知是存有差距的。從實務者的觀點來看，成長是一種過程，成長研究的挑戰在於如何處理這個複雜的過程，而不應該是將成長視為因變數，僅討論成長如何受到其他變數的影響(Achtenhagen et al., 2010)。McKelvie & Wiklund (2010)也提出類似看法，認為成長相關研究應該要更著重在組織如何(how)成長的問題。

探討組織成長軌跡與歷程之相關研究，可分為兩個不同的取向。一為著重在組織外顯的成長行為特性或軌跡，如各種階段理論、生命週期等討論(Filley & House, 1969; Greiner, 1972; 1998; Churchill & Lewis, 1983; Autio et al, 2007; Churchill & Lewis, 1983; Masurel & van Montfort, 2006)；另一方向研究則著重在探討造成組織外顯成長行為背後的发展與演變過程。前者著重在描述與討論成長外顯行為與成長歷程，認為組織必須因應成長對組織所帶來的內部與外部改變，而從原本的構形(configuration)轉變到另一種構形。相關研究提出的模式多為決定性模式，以生物為隱喻基礎。整體來說，這類研究雖描述組織的成長歷程，但未對造成或影響組織成長的原因提出解釋(McKelvie & Wiklund, 2010)。另外，組織成長歷程可能出現的多樣性與動態性，假設組織成長只有如同生物般透過內部產生的成長，也過於簡化，忽略其他可能成長的方式與歷程，如購併等(Kirwood, 2009; McKelvie & Wiklund, 2010)。另外，關於組織成長模型與階段理論的相關研究也經常被質疑多為缺少概念化與理論基礎(O'Farrell & Hitchens, 1988)。

不同於成長階段或生命週期對組織成長軌跡或外顯行為特性的描述性研究，部分學者探討驅動組織成長外顯行為的發展與演變過程(Penrose, 1959; Wiklund et al., 2003; Tan & Mahoney, 2007; Achtenhagen et al., 2010; McKelvie & Wiklund, 2010)。Penrose(1959)認為，組織透過其管理性資源去發掘與洞察生產性機會(Productivity opportunity set)，據以重組與利用生產性資源，創造組織利潤。承繼 Penrose 對成長的觀察，資源基礎理論相關研究針對企業異質性資源、資源的稀少性等資源屬性，以及如何建立障礙讓競爭對手無法取得同樣的關鍵性資源而維持競爭優勢等靜態，做更進一步討論。如 Wernerfelt (1984)提出認為影響組織在產業中競爭位置優劣的關鍵在於該組織是否具有重要的資源(resource endowment)，強調組織內部運作的特性，Rumelt (1984)、Barney (1986, 1991)、Peteraf (1993)、Priem & Butler (2001)等進一步討論資源如何及為什麼能夠為企業在某特定產品/市場帶來優於其他競爭者的競爭優勢。除此，相關研究也討論在企業內外環境隨時間而改變的過程中，企業如何有效地調整其資源(Teece, et al., 1997; Grant, 1991)。不過，這類研究多傾向於概念性的論述，對於具高度複雜與且具動態特性的資源及資源間關係(Barringer & Jones, 2004; Barringer, et al., 1997; Priem & Butler, 2001; Acedo, et al., 2006)，缺乏清楚與深入的觀察與分析，無法做為組織或企業管理實務經營之建議(Dierickx & Cool, 1989; Mascarenhas, et al., 2002; Mishina, et al., 2004)。

相較於組織領域對成長研究的停滯，著重管理實務的管理領域相關研究陸續出現深

入性的個案研究，以探討企業成長歷程。首先，Forrester (1968)發現組組織同時對銷售人力與生產設備兩項資源進行資源擴充的投資，但生產資源的擴充速度不及銷售人力的擴充速度，造成生產不及而使交貨延遲提高，影響市場對該組織的滿意度，最後造成組織成長的停滯；Perlow 等人(2002)發現電子商務公司的顧客人數、公司可運用資金、網站設備、管理者的決策能力等彼此相互影響，造成早期公司不斷地投入資金與設備，公司快速成長，後期卻因為資源與設備的快速擴充但管理能力不足，造成管理與運作的困難，導致網站關閉；Oliva 等人(2003)針對電子商務廠商的快速成長策略可能造成的問題，發現電子商務廠商如 Amazon 等網路書店所採取的快速成長策略確實能為公司帶來品牌形象、收入、社群會員、社群創作之內容、以及現金等等；但在快速成長過程中，公司軟體與硬體資源的擴充速度卻無法趕上顧客、網站內容、與會員數的成長速度，造成服務品質的衰退，可能引發成長上限問題。汪維揚等人(2007)探討軟體廠商的成長歷程，發現軟體公司初期以良好的服務品質與產品，可成功建立市場需求、接案、獲利與人力資源間的成長循環。然而，這成功的成長卻在有限的人力資源下引發研發與接案間的衝突，並進一步演變成收入下滑、工作負荷升高、時程延宕與人員離職的破壞性循環。

雖然此一脈絡的研究對於成長歷程有深入的解釋與洞見，然多偏向於單一個案研究。個案研究的優點在於觀察個別廠商層級，並辨識出不同階段之間的關聯性。然一般來說，大多數單一個案研究多不為學術期刊所接受，且經常是個別討論，而與前述成長相關研究的概念性研究或實證研究較少建立其間的關聯性。

2. 研究設計

本研究目的在建構組織規模與組織成長間關係的過程導向理論，採個案研究方式進行。微型個案的認定以創立時的規模為判定基礎，擇員工數低於 5 人之企業做為研究對象。此企業規模判定規則，係依據民國 98 年修訂完成之中小企業認定標準為基礎。本研究選擇四家餐廳做為研究對象。此四家餐廳皆成立五年以上。自成立迄今，各家餐廳各自經歷不同之成長歷程。表一歸納各家餐廳之基本資料。

《表 1》 個案基本資料

個案名稱	成立時間	創始規模	目前規模	餐點價位
個案 A	2007	4 人	5 人	300~500
個案 B	2003	5 人	10 人 (另成立分店)	200~300
個案 C	1999	4 人	2 人	400~500
個案 D	2007	4 人	8 人 (另成立分店)	300~500

針對表一所列各家餐廳，本研究對每個個案之主要經營者進行多次面對面深入訪談。

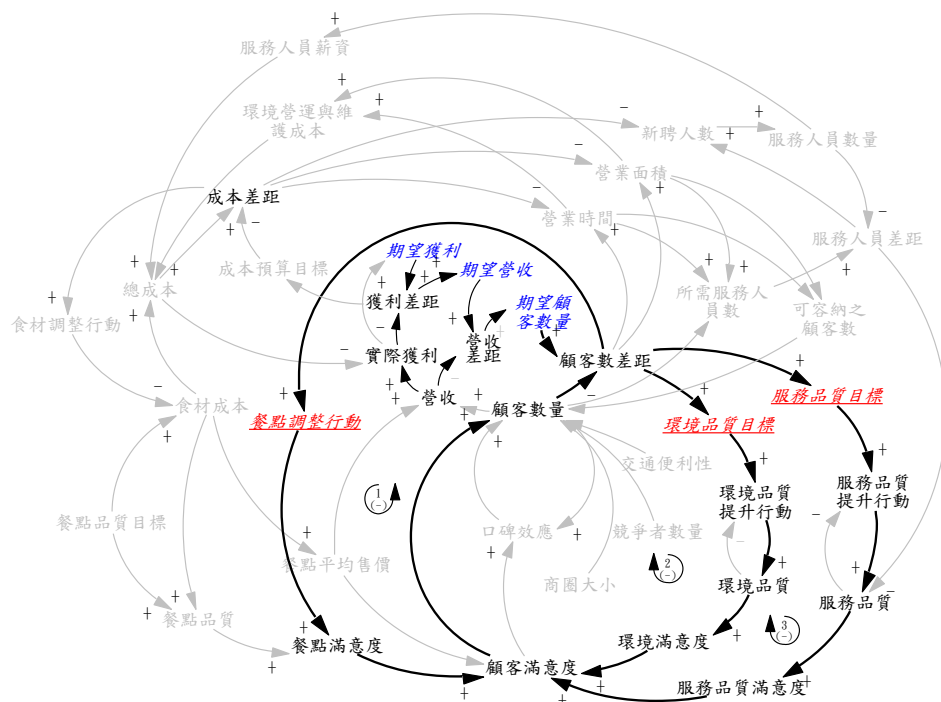
訪談內容包括餐廳主要經營模式、營收成長狀況、人員、產能、產品、服務、及顧客與市場之變動歷程。其中，也涵蓋經營者在經營餐廳時的主要管理決策與行動，包括產品與定價調整、行銷投入、服務控管與人員訓練、菜色研發等。之後，進一步以系統動力學做為研究方法，分析深入訪談所得之資料，歸納與建構餐廳經營之一般性營運模式，及餐廳成長之核心結構。之後，再以系統動力學之量化建模與分析程序為基礎，參考曾雅彩等人(2011)之模式建構程序，從回饋觀點建構量化之電腦模擬模式。模式的驗證除將模擬結果與各個案公司營運特性與成長狀況進行分析與比對外，也對個案餐廳進行第二階段的深度訪談，確認模式結構之正確性，及模擬結果之合理性。最後，研究依據透過量化模擬，分析造成餐廳不同成長之主要結構，提出關於微型餐廳成長之動態假說。

3. 微型餐廳成長動態分析

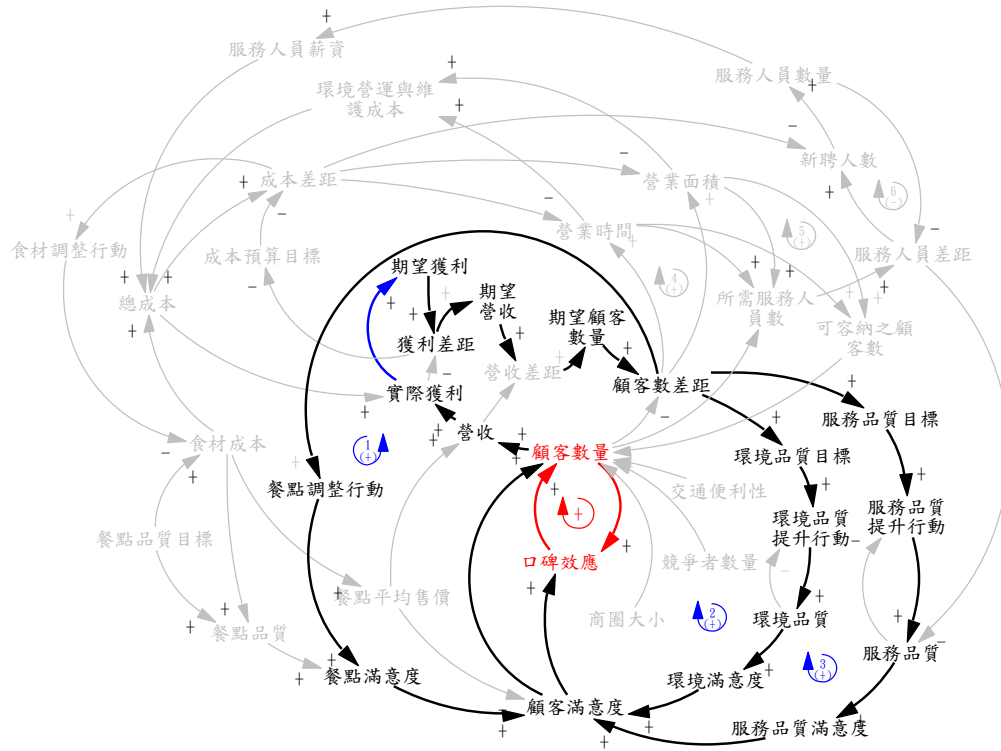
本研究對四家餐廳進行深入訪談，並分別建構各家餐廳經營之動態模式之後，彙整並歸納微型餐廳一般性經營模式。如同其他類型企業或組織，餐廳的經營目標包含穩定與成長。穩定部分，必須使營收高於成本，達到獲利目標；成長部分，則為營收、人員、顧客數、以及營運範圍的擴大。以下說明餐廳達成獲利目標之做法與成長結構。

4.1. 透過營收提高達成獲利目標

依據訪談資料，餐廳經營之主要驅動力為如圖一所示，由期望獲利決定所需營收，進而決定期望顧客數。在獲利或營收不足時，餐廳經營者將透過顧客數的提高，來增加營收。在期望顧客數與實際顧客數出現差距時，餐廳透過餐點調整、環境品質提升、以及服務品質提升，以提高顧客滿意度，增加來客數。

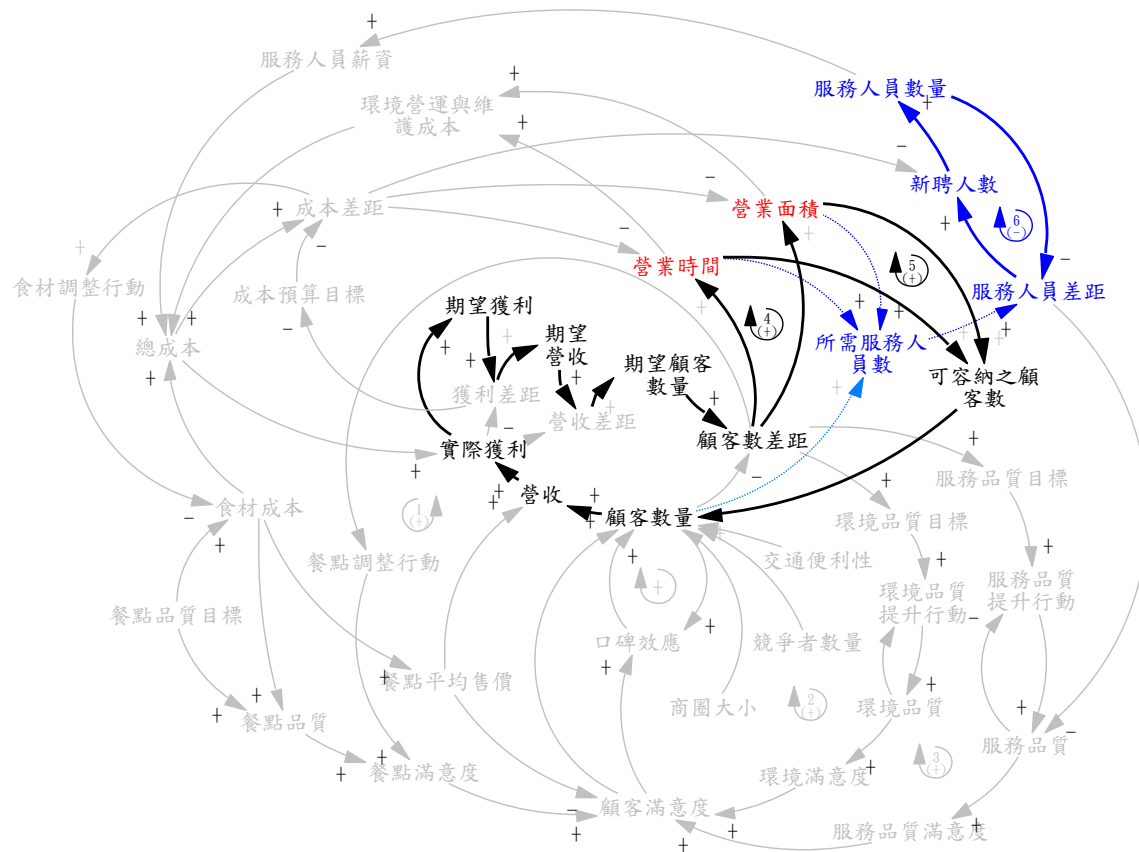


《圖 1》 微型餐廳達成營收目標之做法



《圖 3》微型餐廳成長政策(一)

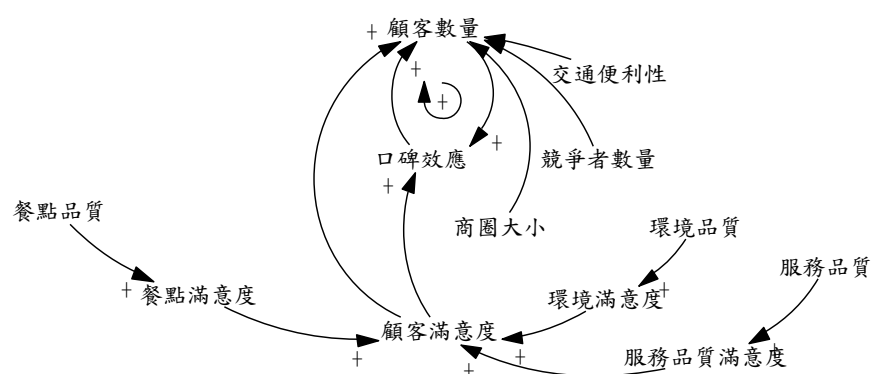
上述餐廳營運目標的提高，除引發餐廳提高顧客的各類行動外，也為餐廳本身的營運帶來成長動能。首先，如圖四所示，餐廳為達到其提高的獲利目標，期望顧客數也增加。為達到期望顧客數，餐廳開始拉長營業時間，如開始增加午茶時間，或擴大營業面積，如將原本公共空間改成座位區等。餐廳可容納的顧客數越多，顧客數越多，帶來越多營收，也讓餐廳的獲利與營收目標提高，而盡可能擴充其營運範圍與時間，出現如圖四所示之環路 4 與環路 5 的成長動能。另一方面，為因應營業時間的拉長、營業面積擴大、以及顧客數增加的情況，餐廳所需的服務人數也相對提高。為避免人員不足造成服務品質下降，餐廳會如圖四右方藍色環路所示，聘僱更多人員，以因應人員之需求。此時，餐廳透過如圖三與圖四所示的成長動能，而在顧客、營收、獲利、人員、營業時間、與營業面積呈現成長現象。



《圖 4》 微型餐廳成長政策(二)

4.4. 微型餐廳成長差異之動態分析

以上關於微型餐廳經營與成長動能之說明，顯示餐廳一般性的經營特性與成長政策。餐廳透過基本的環境、人員、服務品質、菜色等營運活動，達成營運目標；其間，並動態調整其營運目標，進入成長狀態。特別注意的是，以上為餐廳一般性營運模式，並未能說明各家餐廳實際成長之差異化。事實上，各家餐廳基本屬性與營運特性，所經歷的成長歷程亦不相同。圖五表示影響顧客數量成長之基本結構。



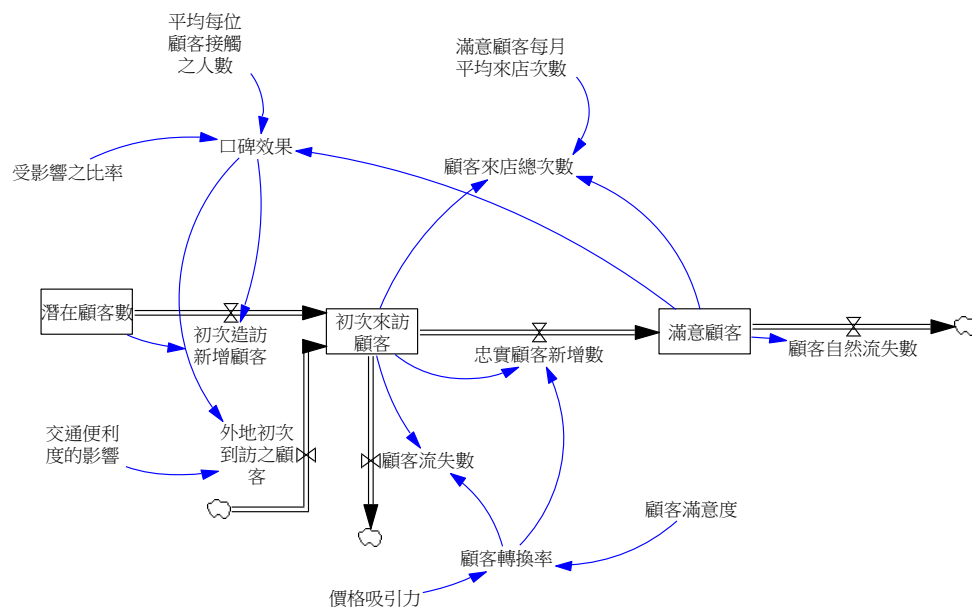
《圖 5》 影響顧客成長之主要因素

圖中顯示顧客數量的成長受到內在與外在環境影響。內在因素為上述分析中可由餐廳營運活動操控的餐點品質、服務品質、以及環境品質，外在因素則包括餐廳所在之交通便利性、競爭者數量、商圈大小、以及顧客間的口碑效果所影響。各家餐廳所實施如圖三與圖四的成長政策，最終將透過如圖五的顧客數量成長，而發揮作用。因此，進一步地了解餐廳成長之基本機制有其必要。由於質化的因果分析，無法解釋成長的實際動態變化，據此，本研究進一步透過量化模擬，分析與探討造成不同個案餐廳不同成長歷程之主要原因。表二列出四個微型餐廳基本營運屬性與實際成長狀況。

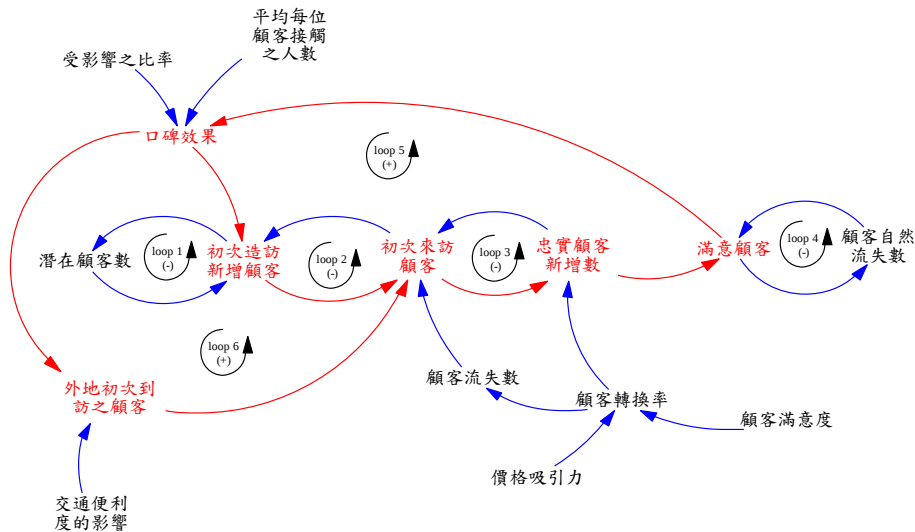
《表 2》 個案餐廳基本特性與成長狀況

個案餐廳	交通便利度	潛在顧客數	競爭者數量	實際成長狀況
個案 A	低	少(住宅區)	高(附近商圈)	成長後停滯、空桌率高
個案 B	高	多(工業區)	高(附近商圈)	成長佳、接近滿桌
個案 C	低	多(風景區、 離尖峰明顯)	高(風景區附近餐 廳數家)	空桌率高、週休二日
個案 D	高	多(商業區)	高(商業區與商圈)	成長佳、接近滿桌

量化模式部分，本研究採用系統動力學之分析方法，建構顧客基本流與成長模式。模式流圖(Flow diagram)如圖六所示。圖七則以因果回饋圖表示圖六之環路互動關係。如圖六所示，顧客來源可分成兩個不同類別，分別為商圈所在地之潛在顧客以及受到交通便利度影響的外地顧客。如圖所示，loop 5 與 loop 6，分別透過商圈內顧客新增與外地顧客新增，增加初次來訪顧客與滿意顧客，從而加強口碑效果。此結構中兩個造成滿意顧客增加與加強口碑效果的增強正環，其增強力量主要受到口碑效果的強度(受影響之



《圖 6》 餐廳基礎顧客流結構

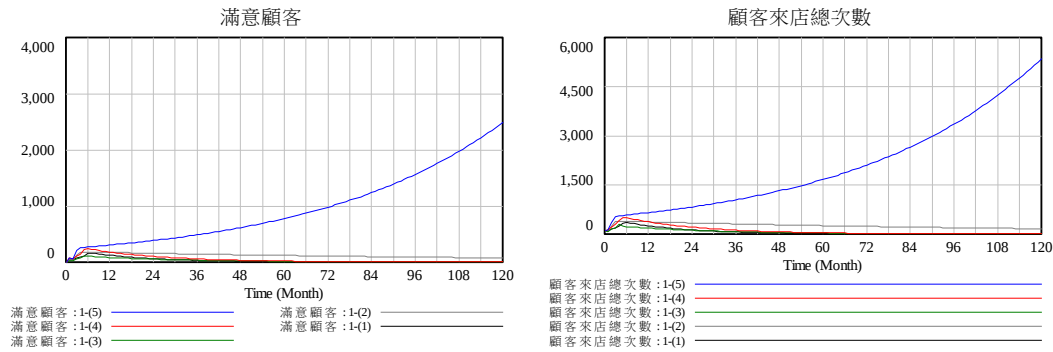


《圖 7》 餐廳基礎顧客流因果回饋結構

比率、平均每位顧客接觸之人數)與顧客轉換率影響。另，此二增強環路又依其顧客屬性，分別受到潛在顧客數與交通便利性影響。

如表二所示，四個個案餐廳可分為三類，一為交通便利性高、潛在顧客多(個案 B 與個案 D)，另一類為交通便利性低、潛在顧客數多(個案 C)，三為交通便利性低、潛在顧客少(個案 A)。據此，模擬設計分為兩個部份，分別針對此兩類餐廳，探討不同強度的口碑效果與不同顧客轉換率的影響。其中，不同強度的口碑效果包含顧客透過口耳相傳、網路等傳遞餐廳訊息，不同顧客轉換率則反應顧客滿意度高低，涵蓋餐廳透過服務品質、餐點品質、以及環境品質對顧客滿意度與對應顧客轉換率的影響。關於競爭者數目部份，於模式中反應在顧客自然流失率的高低。高競爭者數目會造成高的顧客自然流失率，反之亦然。由於四個個案皆為高競爭者數目屬性，故未另行分析。

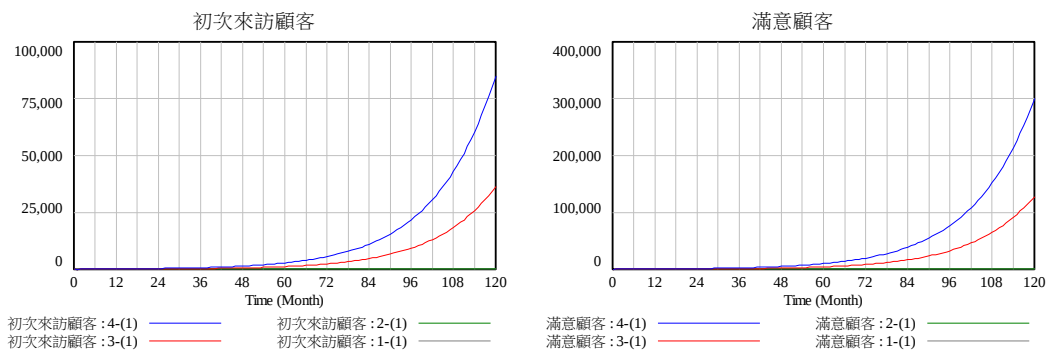
模擬與分析主要針對餐廳所在位置，分析餐廳在交通便利度與潛在顧客數情況下，餐廳不同營運政策對成長狀況的影響(含口碑效果強度(受影響之比率、平均每位顧客接觸之人數)、顧客轉換率(主要受到餐廳價格吸引力、顧客滿意度影響)、以及顧客自然流失率(主要受外在競爭環境影響)。研究結果發現，在交通不便、且餐廳所在區域的潛在顧客數不多的情況下，滿意顧客(如圖七左方所示)因為口碑效果帶來正環成長，但因潛在顧客基礎(含當地與外地)不足，而之後趨於穩定。如圖七 a 所示滿意顧客呈鐘形或 S-shape 變化之成長特性，即便在服務品質、環境品質、餐點品質好而顧客滿意度較高的情況下仍然存在。若欲改變此狀況，必須強化顧客口碑效應。個案 A 經歷的成長歷程確為如此。模擬結果顯示，在此情況下，若平均每位顧客接觸之人數的提高，配合顧客轉換率的增加，造成滿意顧客人數快速增加，因而增加如圖六所示 loop 6 的力量，使 loop 6 的力量超過 loop 4 所造成的平衡力量，而使 loop 6 此增強環路所造成的成長持續，而出現如圖八左方所示之持續成長。



《圖 8》 交通便利性低且潛在顧客數量少之模擬分析

其次，如個案 C 餐廳，在交通不便，但餐廳所在區域潛在顧客數多的情況之下，餐廳會經歷與個案 A 餐廳相同的困難。滿意顧客與初次來訪顧客皆呈現鐘形或 S-shape 變化，顯示兩個個案類型的結構內環路運作的力量相同。值得特別注意的是，比較個案 A 與個案 C 之模擬結果，可以看到個案 C 的滿意顧客之穩定值較個案 A 高，顯示餐廳的獲利狀況各有不同，但皆達到穩定，模擬結果與真實世界運作狀況中，具有較大腹地之餐廳獲利狀況較高的情況一致。

相較之下，如個案 B 與個案 D，只要交通便利，不論潛在顧客數目多寡，能夠持續帶來新顧客，就有較高可能使口碑效果的成長正環動力大於顧客自然流失率，而進入成長狀況(如圖九所示)。在成長的情況下，不同的顧客接觸人數與顧客轉換率的主要影響，只是影響成長速度不同，但餐廳仍會進入成長狀態。



《圖 9》 交通便利性高且潛在顧客數量多之模擬分析

綜合上述，餐廳所在位置影響交通便利性與潛在顧客。其中，潛在顧客數之主要影響在於顧客成長後的穩定人數高低，交通便利性則在餐廳所在腹地外提供更多顧客，透過口碑效果的成長動力，而讓餐廳有持續成長的動力。故，相較之下，交通便利性的影響大於餐廳所在區域的潛在顧客數。換言之，無論餐廳所在腹地大小及其交通便利性，關鍵在於必須讓口碑效果的正環力量大於自然流失之調節環路，顧客成長動力大於顧客自然流失的速度，方能使餐廳業績持續成長。對餐廳的經營來說，顧客自然流失率也意味著顧客的選擇性多、競爭者數目多的情況之下，顧客自然遺忘餐廳的速度。因此，餐廳經營除讓顧客滿意外，還必須著力在如何調節顧客遺忘餐廳的速度，以提高滿意顧客

數。故在交通不便、且腹地小的情況下，餐廳採取做法為擴大顧客接觸人數、提高顧客轉換率，或是交通不便、腹地大，餐廳擴大顧客接觸人數、提高顧客轉換率，或是交通便利的情況下，餐廳皆可能進入持續成長。

據以上分析與討論，本研究提出關於微型餐廳成長之動態假說：

假說 1：微型餐廳成長係由顧客口碑成長、潛在顧客大小、及顧客流失率所決定。

假說 1a：在顧客口碑成長力量等於或低於顧客流失率的情況下，微型餐廳會經歷短暫成長後衰退進入穩定平衡狀態。

假說 1b：在顧客口碑成長力量高於顧客流失率的情況下，微型餐廳會進入成長狀態，直至面臨內外成長上限。

假說 2：在餐廳成長歷程中，基本顧客流結構內的主導環路，決定餐廳成長形態。

假說 2a：在餐廳成長歷程中，潛在顧客數所形成的調節環路成為主導餐廳時，餐廳成長型態為 S-shape。

假說 2b：在餐廳成長歷程中，以顧客為中心形成之增強回饋環路成為主導環路時，餐廳會出現快速成長狀態。

假說 2c：在餐廳成長歷程中，顧客流失之調節環路成為主導環路時，餐廳會進入衰退狀態。

4. 結論與貢獻

針對成長相關研究缺少過程理論，而無法解釋個別企業所經歷的成長歷程問題，本研究探討微型餐廳的營運模式，對其核心成長動能進行質性與量化分析。質性分析部分，本研究分析餐廳一般性的經營特性與成長政策，探討餐廳如何透過基本的環境、人員、服務品質、菜色等營運活動，達成營運目標，及其調整營運目標以使餐廳成長之主要政策及所形成之動態結構。

量化分析部分研究結果顯示，在交通不便，且餐廳所在區域的潛在顧客數不多的情況之下，滿意顧客會經歷快速成長後衰退，原因在於口碑效果會帶來正環成長，但因潛在顧客基礎(含當地與外地)不足，而之後趨於穩定。關於穩定的數值，則視整體顧客流的平衡狀況而定。餐廳必須致力於口碑效果的改變，如顧客之接觸人數，或提高接觸後的成功率，可改變穩定值；甚者，若能使正環成長環路運作力量大於自然流失之調節環路，使之大於顧客自然流失的速度，則顧客人數將會進入快速成長的正環(部分網路商家能夠快速成長的主因，亦在於此)。

本研究從根本結構面來檢視餐廳成長與動能，找到關鍵切入點，設計使餐廳順利成長的關鍵政策點。研究結果顯示，僅以餐廳個別特性或營運條件做為成長關鍵政策，並不易成功。此研究結論不僅擴展成長理論之討論，在實務上，也可做為相關餐飲、旅遊或服務業之重要參考。對成長理論的發展來說，本研究討論小型餐廳之營運，雖餐廳規模較小，但所建構之成長模型與動態假說，可做為進一步探討不同規模餐廳與餐飲集團

下各餐廳成長差異之比較基礎。另一方面，一般餐廳經營者多如本研究所訪談之個案餐廳，多從環境、服務、與餐點等因素刺激成長，建議可從顧客流結構著手，設計整體配套之成長政策。

參考文獻

中文文獻

- 汪維揚，曾雅彩，與孫培真。2007。軟體公司單發式成長動態現象之研究。 *資管學報*。第十四卷第一期：175-207。
- 曾雅彩，汪維揚，與葉又慈。2011。以電腦模擬輔助企業成長策略之建構-探索性個案研究。 *資訊管理學報*。第十八卷第一期：77~104。

英文文獻

- Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L. 2006. The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends. *Strategic Management Journal*, 27: 621-636.
- Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin, L. 2010. Business growth-do practitioners and scholars really talk about the same thing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2): 289-316.
- Arthur, B. W. 1994. *Increasing Returns & Path Dependence in the Economy*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Autio, E., Kronlund, M., & Kovalainen, A. 2007. *High-growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization, and Recommendations*, report prepared for the Finnish Ministry of Trade and Industry, Edita Publishing, Edita.
- Barney, J., 1986. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Sciences*. 32(10): 1231-1241.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Bessant, J., Phelps, B., & R. Adams. 2005. *External Knowledge: a Review of the Literature Addressing the Role of External Knowledge and Expertise at Key Stages of Business Growth and Development*. London: Advanced Institute of Management.
- Brush, T. H., Bromiley, P., & Hendrickx, M. 2000. The free cash flow hypothesis for sales growth and firm performance. *Strategic Management Journal*. 21: 455-473.
- Chandler, A. D., Jr. 1962, *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
- Churchill, N. C., & Lewis, V.L. 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*. 61(3): 30-50.
- Dalley, J., & Hamilton, B. 2000. Knowledge, context and learning in the small business. *International Small Business Journal*. 18(3): 51-59.
- Deakins, D., & Freel, M. 1998. Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The*

- Learning Organization*. 5(3): 144-156.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. 2003. Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*. 18: 189-216.
- Dierickx, I., & Cool, K., 1989. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*. 35(2): 1504-1511.
- Filley, A. C., & House, R. J. 1969. *Managerial Process and Organizational Behavior*. Glenview: Scott Foresman and Company.
- Forrester, J. W. 1968. Market Growth as Influenced by Capital Investment. *Industrial Management Review*. 9(2): 83-105.
- Garnsey, E., Stam, E., & Heffernan, P. 2006, New firm growth: exploring processes and paths. *Industry and Innovation*. 13(1): 1-20.
- Greiner, L. E. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. 50(4): 37-46.
- Greiner, L. E. 1998. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. 76(3): 55-68.
- Hall, M. 1967. Sales revenue maximization: an empirical examination. *Journal of Industrial Economics*. 15(2): 143-154.
- Kirwood, J. 2009. To grow or not? Growing small service firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 16(3): 485-503.
- Littunen, H. & Niittykangas, H. 2010. The rapid growth of young firms during various stages of entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 17(1): 8-31.
- Masurel, E., & van Montfort, K. 2006. Life cycle characteristics of small professional service firms. *Journal of Small Business Management*. 44(3): 461-473.
- McKelvie, A., & Wiklund, H. 2010. Advancing firm growth research: a focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 34: 261-288.
- Mishina, Y., Pollock, T. G., & Porac, J. F. 2004 Are More Resources Always Better for Growth? Resource Stickiness in Market and Product Expansion. *Strategic Management Journal*. 25: 1179-1197.
- O'Farrell, P. N., & Hitchens, D. M. W. N. 1988. Alternative theories of small-firm growth: a critical review. *Environment and Planning*. 20: 1365-1383.
- Oliva, R., Sterman, J., & Giese, M. Limits to growth in the new economy: exploring the 'get big fast' strategy in e-commerce. *System Dynamics Review*. 19(2): 83-117.
- Penrose, E., 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press.
- Perlow, L. A., Okhuysen, G.A., & Repenning, N. P. 2002, The Speed Trap: Exploring The Relationship Between Decision Making and Temporal Context. *Academy of Management Journal*. 45(5): 931-955.
- Peteraf, M. A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View.

- Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Priem, R. L., & Butler, J.E. 2001. Is the Resource-Based “View” A Useful Perspective for Strategic Management Research. *Strategic Management Journal*. 26(1): 22-40.
- Rumelt, R. 1984. Toward a Strategic Theory of the Firm. in *Competitive Strategic Management*, R. Lamb (Ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, MD, 556-570.
- Tan, D., & Mahoney, J. T. 2007. The dynamics of Japanese firm growth in U.S. Industries: the Penrose effect. *Management International Review*. 47(2): 259-279.
- Tosi, H. L., Werner, S., Katz, J. P., & Gomez-Mejia, L. R. 2000. How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies. *Journal of Management*. 26: 301-339.
- Vinnell, R., & Hamilton, R. T. 1999. A historical perspective on small firm development. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 23(4): 5-18.
- Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. 2003. What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers’ attitude toward growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 27(3): 247-270.
- Weinzimmer, L. G., Nystrom, P.C., & Freeman, S.J. 1998. Measuring organizational growth: issues, consequences and guidelines. *Journal of Management*. 24: 235-262.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 5: 171-180.
- Whetten, D. A. 1987. Organizational growth and decline processes. *Annual Review of Sociology*. 13: 335-358.

A Study on the Growth Dynamics of Small Restaurants

Yatisai Tseng

Abstract

Hundreds of empirical growth studies have appeared to explain firm-level growth differences. However, growth is a so complex organizational development process that cannot be simplified by the amount of revenue, the scale of capital, or the number of employees. A deeper exploration and understanding of the inner growth dynamics is necessary for practice and academic development and enhancement. Designed as a multi-cases study, this research adopts system dynamics as a major research to explore how small restaurants grow. Essential structure underlying restaurant growth is extracted from a feedback perspective and a computer simulation model is built for further analysis. Based on the simulation model, a series of experiments is conducted to reveal the critical characteristics of restaurant growth process. The interlocked relationship among potential customers, satisfied customers, words-of-mouth, location, customer satisfaction, and competitions is found to dominate the growth pattern that a restaurant may experience. In this research, any individual factors, i.e., service quality, product, price, or environment, cannot explain the different growth patterns of each restaurant under study. Dynamic hypothesis regarding small restaurant growth is developed and suggestions for practice are proposed accordingly.

Keywords: growth dynamics, growth theory, system dynamics, restaurant, feedback perspective