

餐飲連鎖業之成長上限：系統思考觀點

連世銘¹ 羅世輝²

摘要

本研究利用系統思考 (Systems Thinking) 探討餐飲業由單店轉變為連鎖經營之成長動態過程，主要採用因果回饋環路圖的質性方法，分析其動態發展過程之成功關鍵環路 (key successful loops)。研究發現：一、中式連鎖餐飲店成長初期須將產品由一般產品提升吸引力並轉變為「特殊品」，並獲得目標顧客認同而產生區別，進而帶動整體店鋪吸引力。二、連鎖餐飲企業之成長須經由店鋪數成長，提供顧客便利消費據點與克服幹部缺口穩定產品供應量，並提升管理品質及整體產能品質。三、連鎖餐飲業企業成長在新展店速度及新商圈邊界擴張範圍時，須與企業本身資源及能力發展做適當的配合，方能使主導的成功關鍵環路順利做轉換以有效達成營業目標。本研究透過系統思考之分析方法，試圖找出連鎖餐飲發展過程中不同階段及時期之主導因果環路圖，期望能增加理論與實務的關聯度，並填補經營者因缺乏系統思考而導致的經營困境及不足。

關鍵字：餐飲連鎖業、系統思考、成長上限、成長動態

¹ 大葉大學管理學院博士班研究生，通訊作者。E-Mail：d0433014@cloud.dyu.edu.tw

² 大葉大學企業管理學系副教授

1. 前言

1.1 研究背景與動機

餐飲產業不同於一般流通業、零售業，其兼具有服務業與製造業的精髓，不但產業範圍廣大且具相當程度動態複雜性，台灣餐飲業連鎖加盟產業隨著西式速食龍頭麥當勞於民國 73 年引進台灣後，確實帶來相當程度的震撼，加上隨後日式餐飲連鎖店的引進與推波助瀾；如真鍋咖啡、日式居酒屋養老乃瀧、迴轉壽司等導入台灣市場，使得整體產業蓬勃發展，也為台灣餐飲連鎖品牌西進中國大陸及東南亞各國奠定良好之基礎。目前台灣有關連鎖加盟產業的協會有兩大組織，分別為台灣連鎖加盟促進協會 (ACFPT) 及台灣連鎖暨加盟協會 (TCFA)，兩個組織涵蓋台灣的連鎖加盟產業絕大多數會員，根據台灣連鎖暨加盟協會 (TCFA) 2022 年年鑑普查資料顯示 2021 年全台共有 2,888 家連鎖加盟總部，連鎖店舖總數達 113,158 店，較 2020 年 107,943 店增加 5,215 家店成長率 4.8%；相較於美、日、歐洲及大陸等連鎖市場，連鎖產業發展的密度更是高居世界之冠 (蔡顯童等，2015；游志清與陳世雄，2016)，而又以餐飲連鎖店店舖數的成長最為明顯。

在此新冠肺炎 COVID-19 蔓延擴散的年代各國經濟受到嚴重影響，很多餐廳被迫停業，台灣因疫情控制得當所以影響相對較小，且台灣產業結構特殊 90%以上屬中小企業，餐飲連鎖企業亦是如此但卻仍然充滿活力並且能蓬勃發展；觀察台灣餐飲業發展過程為何有些老牌餐飲旺店無法發展連鎖經營而被其他後進者超越發展連鎖經營而佔據市場，又為何有些餐飲連鎖企業發展初期迅速成長後又快速衰退而有些企業卻不然，如

何運用系統思考觀點從產業結構類似的系統中找出關鍵因果迴路及其轉變之過程，這對高度複製與速成的連鎖加盟商業模式有很大之助益，極具研究價值。

1.2 研究問題與目的

本研究探討餐飲連鎖企業成長與發展過程所面臨相關問題如下：

1. 中式速食餐飲店如何才能成功推動成長並穩定經營形成旺店典範。
2. 資源與結構類似的餐飲連鎖企業，其影響成長的關鍵主導迴路是如何轉變，為何有些能穩定成長有些卻未能如願以償。

基於資源基礎理論並運用系統思考觀點探討餐飲連鎖企業成長動態過程，並進行理論與實務之跨科學之研究，預期有三個研究貢獻：首先，基於餐飲業特殊產業特性與一般零售、流通業資源基礎不同，有形資源與無形資源均是左右產品與服務品質良莠之因素；因此不同於過去研究均以靜態方式局部呈現研究發現，本研究將以動態方式呈現成功餐飲企業典範，如何將「一般商品」變成「特殊品」，並提昇餐飲產品和服務的差異化進而發展連鎖經營之動態過程。其次，以往學者的研究均以連鎖總部及消費者觀點之視角來探討連鎖成功關鍵因素，本研究融合員工角度及供應商觀點，採餐飲連鎖產業鏈之所有利害關係人之系統觀點進行動態之探討，更能清楚觀察系統結構內「變項」間之因果關係與主導環路運作過程之轉變。最後，希望能提供有心發展餐飲連鎖經營之業者參考，找出當代餐飲產業特有心智模式與系統結構，運用企業本身之特有資源基礎發展專屬之核心能力，透過系統思考觀點試圖找出連鎖餐飲發展過程中不同階段及時期之主

導因果環路圖，增加理論與實務的關聯度並填補經營者系統思考廣度不足之缺口。

2. 文獻回顧

2.1 台灣餐飲業的發展

餐飲業是既古老又創新之行業，古老是其歷史悠久發源範圍廣大難計，創新的是現代高科技不斷導入現代化餐飲店舖中使其求新求變（卓秀足，2007；王明杰，2013），不管在餐飲資訊軟體、機器人廚師、AI 機器人接待服務員、電子商務、雲端科技、大數據分析、等等（王正方，2012）；各種特色餐廳也隨產業及城鄉變遷呈現出蓬勃發展（陳貞吟，2008；江昱仁，2017；童靜瑩，2020），根據行政院經濟部統計處 100 年~109 年資料顯示餐飲業營業額及年增率逐年增加，109 年因受新冠肺炎影響 109 年較 108 年呈現衰退現象，其中外燴及團膳衰退最高為-29.87%，飲料店衰退最少為-1.59%，整體餐飲業衰退為-4.19%相較過往每年以 3-8%逐年成長之趨勢有很強烈的對比，但整體餐飲業成長趨勢不變。

2.2 餐飲連鎖產業

工業革命後生產方式改變了人類對產品的認知，產品的趨同與品牌的差異識別日益重要，連鎖加盟店的起源早在 1863 年由美國的 Singer Machinery company 為了處理產品銷售與品牌授權的問題演變出新的特許經營（franchise）商業模式（Hackett, 1976），隨著美國日益提升的國力，各種經營形態因應產業不同演變為供貨聯盟（supply alliance）、

合作經營 (cooperative group)、特許販售 (franchise selling)、自願加盟 (voluntary) 等等 (Konopa, 1963); 在全球化商業架構模式下美式速食餐飲文化的商業輸出影響了國際 (Kroc, 1987)，世界各國隨著其國內產業結構改變促使人民的生活方式也跟著改變，隨著企業全球化腳步的發展，台灣於 1987 年麥當勞的引進 (吳政和，1996) 啟蒙了很多在地化 (in localization) 餐飲美食老店導入現代化連鎖餐飲知識，紛紛朝連鎖加盟經營方向前進以求更有效率的擴展其市場佔有率。

餐飲連鎖業的發展不同於流通、零售、電信、服務等產業之連鎖發展；因其有其獨特的複雜性且將生產、服務及販售之經營元素集中於一個特定交易時段及展示場所之結構，故其連鎖力 (Chain force) 之統一化較難標準化 (吳政和，1996)，「餐」不一定難於「飲」且「中式」未必難於「西式」，店鋪經營屬性及經營者目的不同因此更難評估。自從產業由農業轉向工業發展之後，經濟起飛民生產業發展蓬勃國民的飲食習慣也隨家庭成員作息及工作時段與性質的改變而造成結構性轉化，早餐由清粥小菜轉變為三明治、漢堡、奶茶，午餐及晚餐變化亦不在話下 (文長安 & 劉國鎮，1999)，很多餐飲老字號根據其經營者本身能力及企業意圖發展出多店管理之分店模式 (吳菊，李忠成 & 陳貴凰，2001)，但隨著組織的擴展與分散及經營者能力受到種種的挑戰，因未能及時導入現代化管理知識而導致發展長受到限制 (洪秀宏，2017)。

台灣連鎖產業目前由兩大協會主導分別為「社團法人台灣連鎖加盟促進協會」與「TCFA - 台灣連鎖暨加盟協會」，由於後者主要會員以大型品牌例如統一超商、天仁茗茶、摩斯漢堡、全國電子、等中、大型企業為主對加盟總部會員資格審查較為嚴謹，除

了要達到一定分店家數外還需營業收入之審查 (台灣連鎖暨加盟協會 , 2022)。反觀前者會員包含更多中、小型品牌 , 例如 : 早餐店、飲料店、滷味店、傳統美食小吃店等等 (台灣連鎖加盟產業特輯 2021)。2000 年以後台灣餐飲連鎖加盟經過萌芽、摸索、發展等時期的淬鍊 , 在加盟總部及相關從業人員未完全成熟就進入外溢期 , 隨著西進大陸的市場的熱潮餐飲連鎖總部如雨後春筍絡繹不絕的冒出來 (蕭靜雅 , 2008)。

目前兩大協會會員之連鎖加盟型態主要以 1. 直營連鎖 (Regular Chain) 2. 特許加盟 (Franchise Chain) 3. 自願加盟 (Voluntary Chain) 4. 委託加盟 (License Chain) 5. 合作加盟 (Cooperate Chain) 等多種形態 , 但礙於業態特性之不同加盟主與總部因合約權利及義務關係與公平性 (李小梅 , 1998) , 目前台灣連鎖餐飲發展因社會氛圍、加盟業主動機、特質與績效因素影響 , 使加盟型態以自願加盟為主力 (黃品全 , 2005) , 直營連鎖體系為輔 , 委託加盟多半以員工內部創業居多 , 合作加盟多以供貨聯盟或商品代銷為主 (岑淑筱及吳京叡 , 2011)。

2.3 資源基礎觀點之探討

企業以人為主若從組織基礎學的觀點切入探討更能將組織獨特能力、組織氣候與成熟度在競爭策略中尋找出其發展脈絡 (Selznick, 1957) , 而從經濟學理論視角探討公司資源與公司成長更能符合資源觀點具理論支持之發展方向 (Penrose, 2009) , 連鎖餐飲競爭優勢的泉源有如企業的產品與資源是一體兩面 , 企業如何清楚盤點其內部相關資源並透過策略分析將其有限資源轉換成特殊關鍵資源以獲取高額利潤 (Wernerfelt, 1984) , 企業間因基礎不同目標有異且資源屬性不同 , 因此資源因其存在的特殊性故無法順利自由

轉換如果無法將其認知、轉化、運用、表現在產品及服務上，不管是有形或無形資源無法發揮獨特能力就不算具有某方面的資源 (Caves, 1980 ; Hoskisson, Wan, Yiu, & Hitt, 1999)。

資源基礎理論經過漫長的發展，如今可以說是目前有關策略管理領域中最重要的架構之一 (Barney, 1991 ; Barney, Wright & Ketchen, 2001)，經由早期「公司面」內部資源基礎觀點 (Grant, 1991) 到「產業面」外部資源基礎觀點 (Porter, 1980)，隨著各時期策略管理學者研究的方向及重點不同，整體架構也有如同鐘擺般不斷來回震盪擺動 (Hoskisson et al., 1999)，從經濟觀點出發靜態資源基礎理論並無法保持企業競爭優勢，企業發展的方向路徑不同但目的卻趨同，「吸引點」是行業顧客的爭取及企業獲利；在外部環境變化與競爭時間限制的壓力下動態能力觀點更能表現企業持續競爭優勢之關鍵作用 (Teece, Pisano & Shuen, 1997 ; 董保寶，葛宝山 & 王侃，2011)；以往學者認為各種資源具有多種用途其中有形資源又以資金用途最為廣泛 (Galbreath, 2005 ; Chatterjee & Wernerfelt, 1991)，但企業在分派資源用途之後就很難復原及轉換，因此策略展開時資源配置更顯重要，且其將逐漸限制企業的靈活度 (黃俊英 & 陳世穎，2003)。

餐飲市場永遠都存在，只是行業吸引力及其經營目的，讓企業評估本身所擁有的資源而選擇進入哪一個利基市場，然而餐飲行業規模並非固定不變，同業之間關係既競爭又互補，制定策略的企業更無法對整體行業之資訊能有充分之了解，故 Porter 提出五力分析模型對連鎖餐飲企業制定策略有其相對應之缺陷，若能整合 Wernerfelt 資源基礎、Teece 動態能力觀點、Porter 策略競爭五力模型並導入系統思考觀點更能勾勒出複雜多變

的連鎖餐飲商業系統動態。

2.4 系統思考

我們習慣將自然科學及物理學的實證研究方法運用於社會科學研究，然而研究最重要的目的乃在於希望將研究結果運用於對事情發展提供預測，但解析式研究方法對社會環境研究條件之限制及假設往往偏離實務不具整體系統觀，早在 1950 年代由 Forrester 所提出系統動力學 (system dynamics) 簡稱 SD，當時不但提供工業中出現有關管理之問題，也用來作為處理存貨、生產與勞工之間波動及不穩之現象研究 (Forrester, 1961)。經歷 70 年來的發展系統動力學廣泛的被運用在各種領域之中，其中由系統思考 (System Thinking) 取代傳統線性式思考 (Learning Thinking) 進而處理動態性複雜 (Dynamics Complexity) 之間綿密的非線性因果關係 (Sterman, 2002)。系統動力學 (System Dynamics) 則透過電腦模擬 (simulation) 的協助對系統模型得以進行檢測、修正，使系統模型結構能透過電腦高速計算與重複演練，並提供決策者很好的分析工具 (Forrester, 1997)。未來系統動力學的發展將與人工智慧、大數據、物聯網、5G 等現代科技更緊密的結合與互助，提供人類更完美的思考與決策邏輯。

企業面臨問題日益複雜且每位主事者的心智模式與其所關注的短、中、長期利益之角度都不同，使問題在系統結構中呈現出晦暗不明且盤根錯節，雖然 Forrester 及 Sterman 都提出解決問題的建模步驟 (Forrester, 1994 ; Sterman, 2000)，但個案建模方式也隨問題及目的不確定性而產生思考與判斷之困難，當我們面對問題時，由於人類知識有限理性的限制加上觀點及心智模式不同，常常讓我們無法看清系統邊界的範圍及系統的結

構·Peter Senge 所提出系統思考 (Systems Thinking) 是將問題的核心視為有機體能有效且科學的處理動態性複雜的專門技術 (Senge, 1990)· 因此系統內軟性變數對系統描繪及推理亦有不可磨滅之貢獻 (屠益民、張良政·2010)。系統動力學運用在各個領域的研究也非常普遍· 例如：生態、旅遊相關議題 (劉代洋、方崇懿及劉培林·2015；蔡旻芳、夏沛亞及張揚祺·2017)、長照經營模式相關議題(劉培林、方崇懿及張瑋倩·2018)、商業模式創新相關議題提出論述 (李亭林及鄭暉叡·2017；陳建宏、李鈺凡及朱心衡·2019)、微型餐廳成長動態議題 (曾雅彩·2020)、品質改善方面議題 (李亭林及許興源·2020)· 但在連鎖餐飲品牌成長方面仍少有人作深入之探討與研究· 因此採用系統思考觀點來做連鎖餐飲產業個案分析更能釐清餐飲如何經由產品差異化進而發展連鎖企業經營之脈絡 (Mingers & White, 2010)。台灣餐飲連鎖產業發展蓬勃· 外溢時期不乏有大量加盟總部將事業版圖發展到大陸及東南亞各國· 但加盟事業的推展多半基於連鎖品牌之建立· 藉由對個案研究其因果循環的繪製與模型之模擬· 可讓我們清楚觀察整個系統動態的結構是如何被創造出來 (Sterman, 1986)。由於台灣連鎖餐飲業態的發展與經營策略具有動態性之演變· 因此以系統動力學之非線性思考模式及建構動態模擬系統· 對研究者及事業經營者來說無異是提供了非常好之輔助工具。

3. 研究方法

餐飲連鎖事業是在經營一個系統且其大小可以由經營者明確的界定· 非常適合運用系統思考之觀點來進行對問題分析與動態模擬進行推演· 經營者可依資源理論將其有限資源選擇性的投入市場· 在複雜多變的社會結構中· 人類的行為變化不同於自然科學實

驗室環境控制下之因果決定論 (Gharajedaghi & Ackoff, 1984 ; Dent & Umpleby, 1998)。經營者在其目的論 (teleology) 前提結構下，考慮經營變數之間的相互連結具有結構不完全符合嚴謹的充分必要因果律 (Neuman, 2011)，有時決策因素有其特殊之考量而僅是當下求生發展的過程關係 (Jackson, 2007)。透過系統思考之觀點不但可以在複雜多變之動態中有效預見因果關係之變化，更可清楚呈現問題的本質。

因此運用因果回饋關係環路 (causal feedback loops) 可在資源有限且充滿變動之創業初期提供經營者具系統性的資訊回饋並迅速作為決斷之依據，在因果關係回饋圖當中尋找環路是非常重要的，因果圖若找不到系統中的回饋環路就無法顯現出動態之價值，所以變數的因果關係相乘結果可清楚呈現正回饋環路或負回饋環路 (屠益民及張良政，2010)。故經由因果關係的確認，進行合乎經營實務的探討，更可充分了解系統的問題與其變化機制。

本研究目的針對餐飲連鎖企業發展現況採描述性研究並將資源基礎理論延伸到企業成長動態變化之議題，試圖將連鎖餐飲企業成長過程連結到系統動力學因果循環之系統觀點模型建構，整合已往研究學者及實務操作者之心智模式，經系統思考整合其因果迴路圖以確立模型變項之間的遠、近之因果關係；並以較佳且合理之解釋推展系統動力學對餐飲連鎖企業成長之個案研究；其質性研究步驟如圖 1 所示。



《圖 1》連鎖餐飲品牌成長質性研究步驟

本研究以資源基礎觀點出發，採系統思考研究方法來探討餐飲連鎖企業發展之路徑與過程，首先從所觀察之企業、顧客及建模者三方面之心智模式進行概念溝通整合，以確保各方面之表達暢通並明確問題主題為餐飲連鎖企業之成長。其次；依企業主管、員工、顧客三方面所提供資料找出關鍵變量並參考成功個案餐飲連鎖企業如何由單店經營轉為擴張企業邊界成為連鎖經營，讓原本經營商圈內之顧客外溢到新商圈，並追溯以往的時間與未來的變化以彌補我們心智模型中局部與立即之缺陷；並期盼建立一個餐飲連鎖企業成長結構之系統因果迴路圖，以了解變量之間的因果關係及主導環路的歷史行為與未來變化。最後；聚焦在兩個餐飲連鎖系統個案內部的反饋結構，分析其行為在現有資源基礎與路徑相依的理論中其解釋是甚麼？

餐飲連鎖一般從單店開始發跡，但其發展過程均以創業老闆之心智模式為主導，因不同經營者所觀察真實世界運作之角度與其有限理性的決策模式均異，且試圖填補利基市場之產品或服務缺口都不同；因此基於各企業之間的資源基礎與經營目標不同導致發

展路徑差異，但企業發展連鎖之成長模式與結構卻趨近相同，當其系統結構於發展過程中遇到正、負反饋迴路相互交替主導之影響而阻礙成長，最終導致發展停滯並使企業之成長達到穩定或不穩定的系統平衡。

4. 連鎖餐飲成長個案分析與討論

本研究以台灣中式餐飲速食連鎖店為研究案例，藉由 4 家連鎖個案公司經營實務經驗與相關利害關係人訪談後，探討個案企業在單店經營時期，如何利用特有產品吸引力之成長引擎帶動店鋪吸引力及服務吸引力成長引擎，最後形成旺店經營之資源基礎。但是礙於單店硬體設備及空間限制導致成長受限，當經營者受產業顧客外溢吸引力牽引產生開分店之動機；在分店數量增多及商圈擴張而導致目標顧客產生「量變」與「質變」情況下使得經營人才及產品品質產生缺口造成成長限制。最後分析個案企業如何處理連鎖系統問題改善「量變」後之產品品質及提升管理能力並建立經營 Know-how 進而完成連鎖經營階段。

4.1 個案背景概況

本研究之 4 家連鎖個案公司，其中 A、B 兩家公司均為台灣知名連鎖傳統美食企業，雖然其產品為傳統台灣小吃，但兩家企業均與自助餐經營模式不同且朝中式速食方式經營且品牌識別度強。A 公司早期曾大量開放加盟，但目前以發展直營為主海外有加盟分店，B 公司以供貨聯盟為主只要向總部進貨即可使用其招牌。C、D 兩家公司則為台式

連鎖便當店，兩家公司均以地名冠入招牌名稱且為東部知名連鎖便當店。因地名無法註冊，故店鋪招牌相似度極強且容易讓消費者產生混淆，據業者聲稱全台類似招牌店家數超過 2 萬家。

4.2 連鎖餐飲成長動態個案分析

本研究針對 4 家企業長期實地觀察、專家訪談、相關資料收集及分析，並透過市場消費者反饋資訊的彙整找出中式連鎖餐飲產業發展過程之成長動態，如何由旺店經營跨入連鎖店經營其關鍵特有資源基礎為何？產業結構及產業吸引力與競爭又是如何影響企業成長動態之路徑。

A. 資源基礎下的旺店主要吸引力及成長引擎

餐飲旺店發展初期因產業吸引力使然，吸引創業者對其所選擇之商圈及市場進行投資，經營者憑藉其心智模式評估其擁有之特殊資源為基礎，例如；店鋪經營能力、行業熟悉度、商圈人脈、獨特技術、產品口味、立地條件、服務訴求提供等等。在其認知之資源基礎下拓展店鋪經營，並朝其所設定之目標顧客群的需求下發展，故產生吸引主要顧客群的核心能力致使旺店資源基礎路徑因此形成。

中式速食餐飲相較於桌菜及家庭餐廳而言，其製作複雜度及時間相對簡單及快速；既然製程簡單又快速其競爭者自然多且激烈，因此造成產品同質性高且口味類似，消費者容易混淆無法有效清楚辨識；故將一般產品變為特殊產品，且讓消費者有效經由商標辨別是邁向連鎖品牌經營最重要之步驟。4 家個案企業於店鋪單店經營時期成功關鍵因

素歸納有三，分別為產品吸引力、店鋪吸引力、服務吸引力，此三種吸引力有如板凳三隻腳，穩固成功塑造連鎖企業本店店鋪的總吸引力，然而餐飲本質還是超乎期待的優良產品。

餐飲店鋪無法什麼都賣也無法滿足所有消費者的需求，觀察立地商圈之消費者後選擇企業核心能力所能及之目標客層加以深耕，使流動性消費者與商圈內消費者轉變成保有顧客並增加在本店消費次數進而提升營收，營收增加後促使獲利提升，獲利提升後使本店的再投資金額提升，最終透過提升產品吸引力、店鋪吸引力、服務吸引力，使店鋪總體新引力更具競爭力且能於所立基之商圈內吸引更多的目標顧客，形成旺店之正向增強環路成長引擎。

B. 顧客等待時間的改善認知，決定是否受限於成長限制

當在用餐尖峰時間內來客數增加到產能（生產/服務）負擔極限時，會造成作業流程的瓶頸，此時顧客開始排隊，剛開始排隊時顧客會衡量餐飲美食與排隊成本之間的效益；但隨著排隊次數不斷增加及時間不斷拉長於是消費滿意度開始下降，顧客滿意度持續下降導致顧客流失，當顧客流失增加大到一個臨界點時，經營者在改善所有專業製程及服務流程後，仍無法提升速度以解決排隊等待問題，就會想到增加營業時間及樓板面積的動機及行動，以減少消費等候時間增加顧客週轉率。另外價格調漲也是經營者的選項若無法再提升服務人力及營業能量時適當調整產品售價，「以價制量」亦可間接減緩顧客長時間的等待；經過反覆不斷的左右調整應對措施後，最終形成主事者心智模式下

穩定的旺店業積極經營模式。

C. 中式速食連鎖餐飲單店成長時期因果回饋環路圖說明

本研究案例以中式速食餐飲行業為主要對象，分析 4 家連鎖總部其發展初期，因創業者仗其擁有「產品特色」之特殊之資源基礎，在行業吸引力下吸引了創業者投入經營，而使立地商圈內消費者變成顧客，然而商圈大小及位置使消費者人數呈現動態變化現象且顧客組成又有流動顧客及保有顧客之區分。好的商圈有川流不息的流動顧客，4 家連鎖企業發跡店鋪均以夜市或觀光地區為主的商圈為起源地，造就了本店營收促使獲利提升，並使產品品質隨銷售量變化持續改良與提升，以下說明請參見圖 2。

(R1) 產品吸引力帶動的增強環路

業者透過產品吸引力→提升本店鋪的總吸引力→增加目標顧客群→增加商圈內保有顧客數→增加本店顧客消費次數→提升本店營收→提升本店獲利→本店再投資金額→本店產品品質提升行動→提升本店產品品質→在提升產品吸引力。在 R1 增強迴路不斷運作下使得本店獲利持續提升，於是使得店鋪裝潢及服務訓練再投資金額也隨之增加形成 R2、R3 增強環路。

(R2) 店鋪吸引力帶動的增強環路

店鋪吸引力→提升本店鋪的總吸引力→增加目標顧客群→增加商圈內保有顧客數→提升本店顧客消費次數→增加本店營收→提升本店獲利→本店再投資金額→提升店鋪裝潢→提升店鋪吸引力。

(R3) 服務吸引力帶動的增強環路

服務吸引力→提升本店鋪的總吸引力→目標顧客群→增加商圈內保有顧客數→提升本店顧客消費次數→提升本店營收→提升本店獲利→本店再投增加資金額→提升服務訓練行動→提升服務吸引力。經過多次 R1、R2、R3 增強環路不斷提升的情況下形成成長引擎並造就旺店之基礎。

然而店鋪的成長無法也不可能持續不墜，隨著來客數成長達到一個瓶頸後就會產生顧客消費等待時間的加長，於是「等待」就成為影響顧客滿意的關鍵因素，並形成 B1 調節環路。

(B1) 消費等候時間導致的調節環路

當本店顧客消費次數增加→增加本店消費等候時間→降低顧客滿意度→降低本店顧客消費次數，而限制店鋪之成長；然而增加人手、擴大營業面積及延長營業時間 B2、B3 調節環路，是經營者最常使用的方法，另外調整價格 B4 調節環路，也是企業可能之手段。

(B2) 擴大營業面積及延長營業時間導致的調節環路

本店消費等候時間增長→增加認知的改善等候時間需求→增加本店營業面積及時間擴充→增加出餐產能→降低本店消費等候時間。

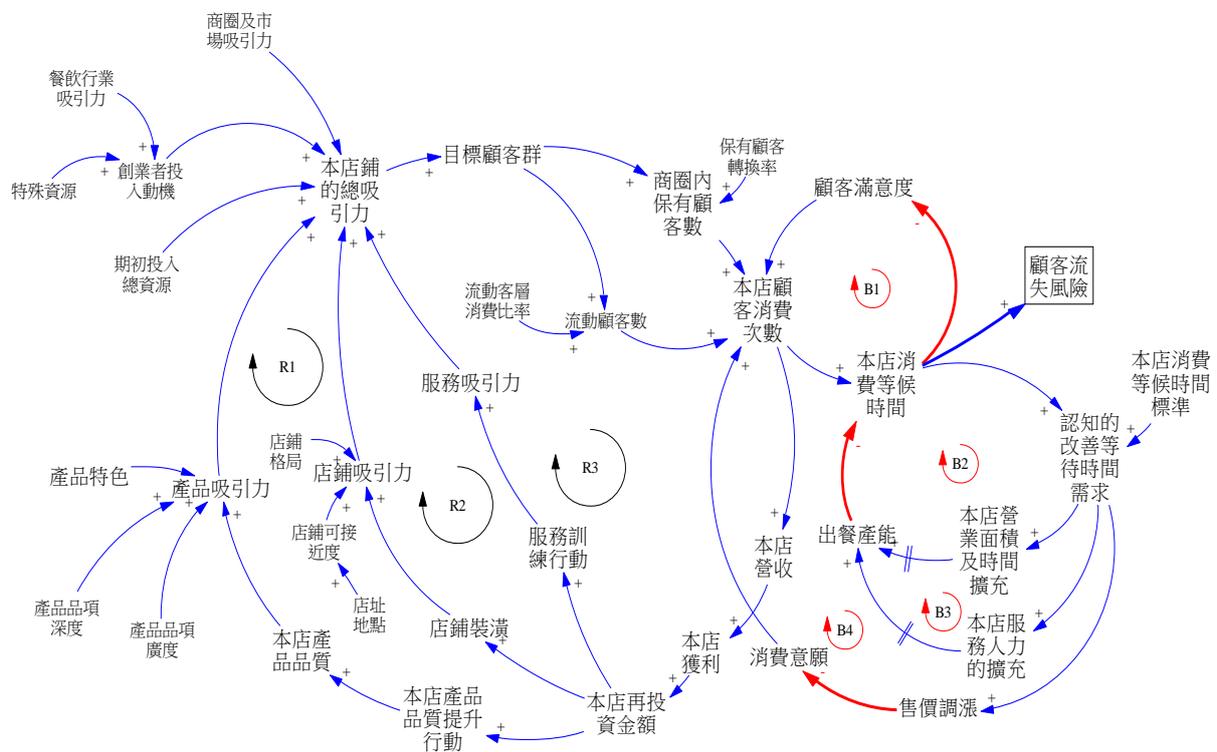
(B3) 本店服務人力的擴充導致的調節環路

本店消費等候時間增長→增加認知的改善等候時間需求→增加本店服務人力的擴充→增加出餐產能→降低本店消費等候時間。

(B4) 售價調漲導致的調節環路

本店顧客消費次數增加→增加本店消費等候時間→增加認知的改善等候時間需求
 →增加售價調漲→降低消費意願→降低本店顧客消費次數。

經過多次 R1、R2、R3 增強環路與 B1、B2、B3、B4 調節環路交互牽制與主導運作後，店鋪的成長最終受限於店鋪硬體空間限制，使成長環路得以控制形成單店的成長極限並進入旺店穩定的時期。



《圖 2》餐飲連鎖單店時期成長極限因果回饋圖

D. 中式速食連鎖餐飲複數店展店動機及成長因果迴路圖說明

研究案例 4 家連鎖總部工商登記均以營利事業為主，故「獲利」是企業活動最重要之目標，本店的成功經營獲利模式在多次反覆延長營業時間、改善營業空間、調整售價後最終達到穩定平衡狀態，在其無法滿足商圈內日益增多的忠誠顧客數量而產生顧客外溢的情況；企業決策重點在解決本店顧客等待時間造成的流失風險，所以開設新分店是

獲利成長最佳途徑，企業若能複製成功的經營模式，則有效商圈範圍及市場邊界就能擴大、企業就能成長，忠誠顧客自原有商圈外溢後，造成複數店展店動機及成長因果迴路圖（參見圖 3 所示）。

(R4) 開分店動機帶動的增強環路

當業者對開分店動機增加→增加展店行動→增加分店家數→增加商圈範圍→增加市場需求→增加開分店動機。

隨著日益遠播的口碑及本店知名度，企業評估顧客流失風險過大時，將會給予競爭者填補其他商圈及市場缺口的機會，於是產生開分店之動機，當其認為準備充足之人力及找尋到適當的商圈及店面時就會增加分店家數，增加分店數後商圈範圍因此擴大、市場需求增加，因此又引起新的開分店動機與展店行動於是形成 R4 開分店動機帶動的增強環路。

(R5) 展店行動帶動的增強環路

當業者增加展店行動後→增加分店家數→增加顧客滿意度→增加開分店動機→增加展店行動。由於分店數量增加造成外溢顧客消費更加方便，因此減少舊有店鋪等待時間，進而增加整體顧客滿意並形成 R5 展店行動帶動的增強環路。

(B5) 管理幹部缺口擴大導致的調節環路

當業者的分店家數增加→管理幹部缺口擴大→管理品質降低→降低展店行動→降低分店家數。

(B6) 管理品質導致的調節環路

當業者的管理品質增加→降低認知的管理幹部訓練投資需求→降低管理的投資(訓練單位) →降低管理能力→降低管理品質。故餐飲連鎖企業管理品質及幹部培育因素，成為餐飲連鎖企業在旺店時期，進入連鎖階段最關鍵的主導環路。

展店行動帶動店鋪分店家數的成長，造成管理幹部不足進而影響管理品質，管理品質影響展店行動快慢，故形成 B5 管理幹部缺口擴大導致的調節環路，連鎖經營在店鋪複製過程中以幹部培訓困難度最大，舉凡產品品質維護、人員訓練、顧客經營等等都是交由店長執行而店長又是由管理幹部培訓提升而來，隨著店鋪的增加管理幹部及管理能力提升而設立訓練單位以培訓管理人才，但管理能力的提升並非一蹴可及且會有明顯遲延的現象於是形成 B6 管理品質導致的調節環路。

(B7) 產品供應量導致的調節環路

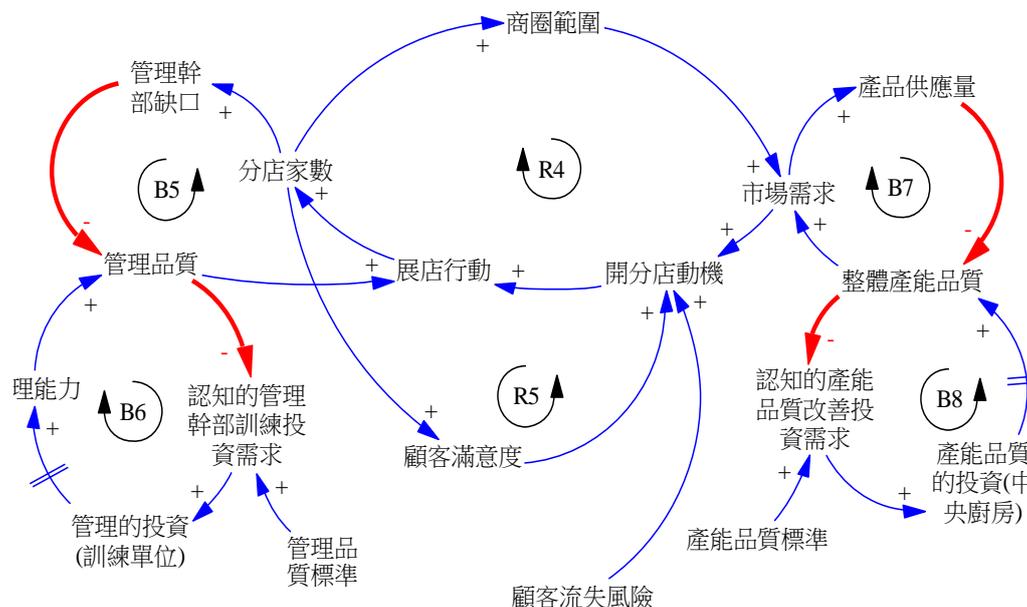
當產品供應量增加→降低整體產品品質→降低市場需求→降低產品供應量。

(B8) 整體產品品質導致的調節環路

當業者的整體產品品質增加→降低認知的產能品質改善投資需求→產能品質的投資(中央廚房)降低→整體產品品質降低。

市場需求將隨新開店鋪的分佈，產生不同商圈顧客類型的需求，因商圈顧客結構不同，所以產品銷售品項及數量會有所差異，各店鋪製作流程的差異將對產品品質產生影響，品質落差會影響市場需求，故形成 B7 產品供應量導致的調節環路；隨著對產品品質改善投資認知及產能品質的提升設立中央廚房，於是形成 B8 整體產品品質導致的調節環路，然而中央廚房所能提供成品或半成品之產品品項與產量多寡之因素將成為餐飲

連鎖企業在複數店階段最關鍵的主導環路。



《圖 3》複數店展店動機及成長因果迴路圖

4.3 連鎖餐飲成長環路動態討論及專家意見

餐飲連鎖發展初期經過質性因果迴路圖的探討與描述，我們發現發展複數店的動機，源自於爭取單店未能有效滿足顧客所流失之商機，只有增加企業服務顧客之店舖數量，方能有效將原本商圈外消費者吸引成為保有顧客，進而增加其使用頻率轉為中、重度使用之顧客並促使企業成長。然而餐飲旺店發展為連鎖店的結構問題並非能以線性思考處理，連鎖餐飲企業目標顧客是隨著新開店舖數增加而成指數成長，如何將所增加的商圈邊界而衍生的經營問題做有效處理，則更需以系統觀點將因果鏈迴路考慮其中並探討重要的延遲因素，本研究透過專家及從業人員之意見做完整結合，捨棄鉅細靡遺的模型描述，轉而以成長動態過程其主導環路的改變，分別以 A、B、C、D 四家公司個案發展連鎖經營所遇到之問題，以系統思考觀點加以分析說明期盼找出一個內生性的詮釋。

4.3.1 明確成長動態問題及成功關鍵環路之轉變與企業系統邊界

本研究採系統思考觀點將連鎖餐飲成長問題，由原本單店成長環路轉變為多店經營環路，於此同時企業也改變了整體系統的邊界，餐飲連鎖企業的成長也由新開店舖在不同商圈營業後，帶動新商圈內消費者轉為該連鎖餐飲企業的保有顧客而得以成長。分店家數與市場需求的增加，明確了連鎖餐飲企業成長問題的限制因素及企業系統邊界；複雜、多變且完全競爭的餐飲市場，隨著商圈不同、競爭者不同、替代品多寡等等差異有所不同，但對每一家餐飲連鎖企業成長過程都有相似結構性的經營模式。

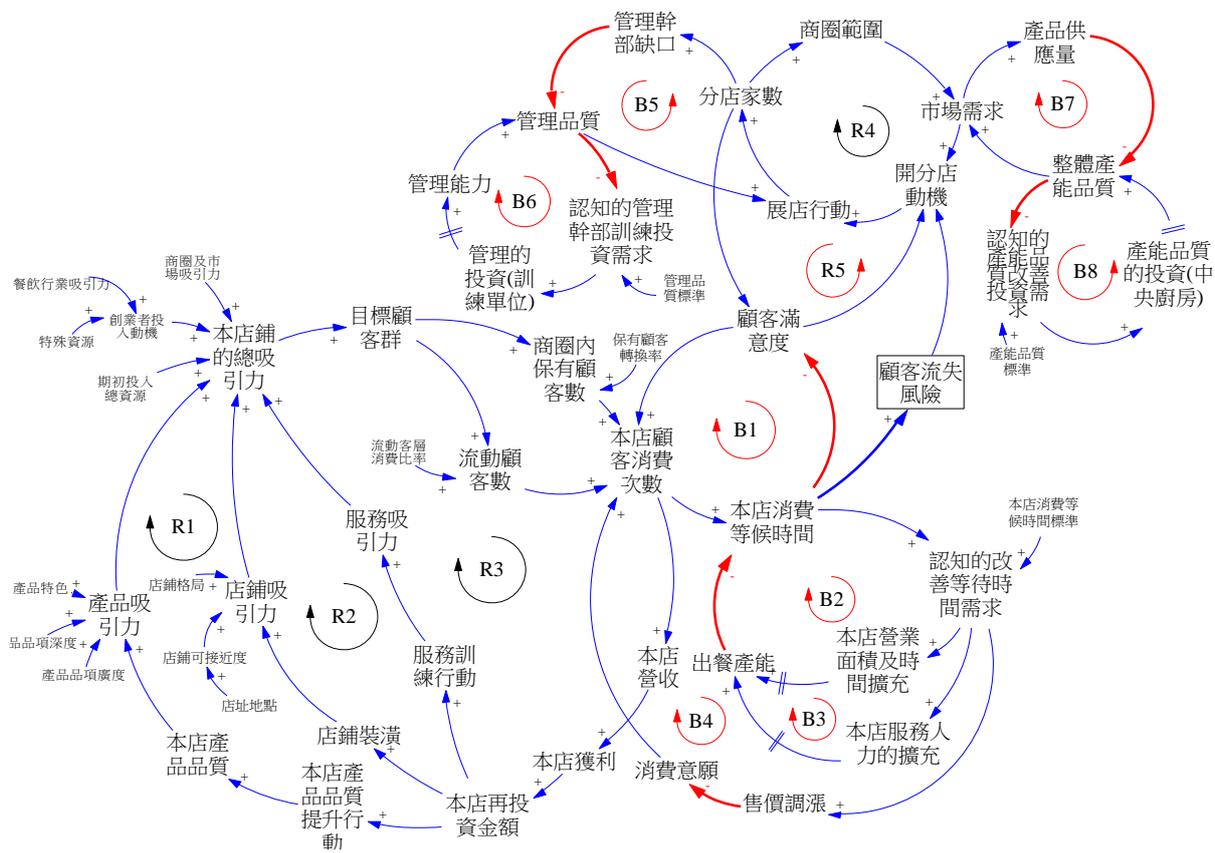
4.3.2 案例 A、B、C、D 企業旺店時期成長動態說明

A、B、C、D 企業發展初期不管是在路邊攤時期或是火車站叫賣時期都是掌握特色美食資源基礎與競爭者形成明顯之產品差異，圖 4 中 (R1) 產品吸引力成長引擎，當其進入店舖經營時啟動店舖吸引力 (R2) 及服務吸引力 (R3) 最後形成店舖總吸引力，此時主導環路以 (R1) 為主帶動 (R2) 及 (R3) 成長環路形成強而有力的成長動力，當滿意的顧客數不斷增加造成排隊顧客等待用餐時間增長，於是造成顧客滿意度下降迫使顧客消費意願及次數受到限制，形成調節環路 (B1) 以限制店舖來客數之成長，此時主導環路以 (B1) 為主導環並限制 (R1~R3) 成長環的增長，並使店舖趨於穩定。

企業為突破 (B1) 調節環路的限制，經過多次延長營業時間、增加營業面積及增派營業人手等措施，並形成產能調節環路 (B2) 及 (B3) 促使等待時間縮短並增加顧客滿意度，企業也可能採取調漲產品價格之策略來降低顧客消費頻率，形成 (B4) 調節環

路；但在成長環路 (R1~R3) 的推動下顧客等待時間 (B1) 環路再次成為主導環路，形成顧客外溢現象，因此造成後來的模仿者及競爭者紛紛在本商圈或其他商圈出現。

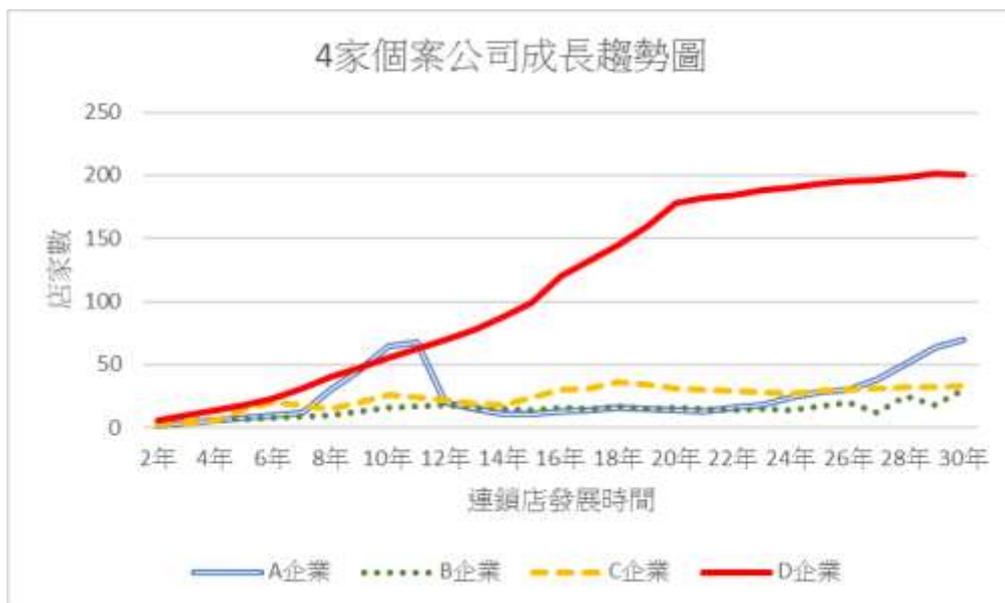
當忠誠顧客日益增多以及商圈範圍不斷向外擴張，企業評估流失顧客風險及競爭者因素後，就會產生再開一家分店的動機；企業在單店時期「維持不墜的產品品質」、「掌握店鋪絕佳的地點與裝潢佈置」及「提供適當且及時的服務能力」是確保旺店經營基礎的形成；所以創造「產品力」、「店鋪力」及「服務力」在商圈內保持高度的店鋪總吸引力才是形成旺店最佳之資源基礎。



《圖 4》連鎖餐飲企業成長環路圖

4.3.3 個案企業店鋪數成長趨勢說明

A、B、C、D 等 4 家企業店舖數成長趨勢 (如圖 5 所示)，分別予以說明；A 公司連鎖發展階段初期以直營為主，經過 6 年左右的經營約成長到 8 家分店，為提升產能故將中央廚房升格為中央工廠，所以開放加盟以分攤中央工廠成立之費用及開銷，但經歷 5 年加盟經營後，發現加盟店品質掌控不易且管理糾紛繁雜，故結束加盟體系專心發展直營店，目前約有 71 家直營店舖。B 公司起初以製造批發起家，因有很好樣板成功店舖且企業主專心本店經營，故開放加盟且不收權利金，只要向其進貨就可使用其招牌，算是比較鬆散的加盟體系，目前約有 30 家店舖。C 公司為花東地區知名連鎖便當店發跡較早，除了家族成員經營的 3-5 家直營店外，主要以發展加盟體系並以供貨為主，經其專業包裝積極推廣加盟，日後竟成為全台各地區連鎖體加盟體系快速成長主要原因，由於口味及包材特殊加上池上米口碑優異的推波助瀾，造成整體產業快速充斥於全台市場；目前約有 40 家直營與加盟店舖。D 公司初期是以加盟 C 公司於主，並於宜蘭、羅東地區發展自己的直營店舖體系並達 12 家以上，逐漸摸索出自己完整的連鎖經驗並於西元 2000 年時合併知名老店後快速發展加盟體系，目前約有 200 家直營加盟店舖。



《圖 5》4 家個案公司成長趨勢圖（本研究整理）

4.3.4 個案企業連鎖經營階段主導環路轉變說明

A、B、C、D 等 4 家企業成長模式分別予以說明如下：A 公司連鎖店發展初期，直營店鋪大多以台北市交通主要動線且停車方便之店面展店為主，方便接收夜市總店高人氣之外溢顧客，形成圖 4 中 R4 及 R5 的增強環路，但當分店家數增加時引發管理幹部缺口導致管理品質、展店行動受到影響，形成 (B5) 調節環路。A 公司為克服管理品質 (B5) 調節環路影響成立訓練單位專職培育管理幹部形成 (B6) 環路；在市場需求因素方面也將主要商品集中於中央廚房生產成立配料室以供各店調配產品，所以在直營店鋪達 7 家時，產能及管理效能尚能有效掌控台北市商圈範圍內直營店鋪之管控，故未能觸發 B7 調節環路。但在連鎖加盟方興未艾的關鍵時刻，A 公司為爭取更大經營效益將中央廚房改制擴大為中央工廠，於是公司政策嘗試發展連鎖加盟體系。因新開加盟店鋪地點以新北市地區之商圈為主（保留台北市精華商圈作為開設直營店鋪）。因加盟店鋪商圈不同，其所經營的目標顧客也與直營店鋪不盡相同，因此產品銷售結構與原本 7 家直營店鋪有所差異；且在加盟店迅速成長後發現原本的直營幹部抽調到加盟店充當連鎖加盟督導協助管理加盟店鋪 (B5 環路更強)，以及中央廚房升級為中央工廠後產能需求大增 (B7 環路更強)，所生產之產品品項及流程也因新開加盟店鋪數量增加，而使流程不斷改變，進而導致產品產量與品質產生嚴重問題，而原本 A 公司新成立中央工廠寄望的產能調節環 B8 失靈，最後演變成直營店與加盟店在供貨需求上形成資源爭奪現象，主導環路落於圖 4 中 (B5) 及 (B7) 調節環路，加盟管理政策開始以調節中央廚

房產能以供應直營店為主，造成加盟業主反彈經過不斷抗爭及衝突；最後 A 公司決定陸續結束連鎖加盟事業改以發展直營店鋪為主，經過不斷提升中央廚房生產流程，及積極培育管理幹部穩定店鋪管理能力及服務品質，最終 A 公司店鋪成長曲線呈現大幅度起伏轉折之現象（如圖 5 所示）。

D 公司發展初期因店鋪流程操作相較於 A 公司簡單且人力需求少，經多年發展後在宜蘭開設 10 家以上直營店鋪，其主導環路順序依圖 5 中（R4、R5、B5、B6）等循序漸進的調整配合，不但培育大量管理幹部亦累積廣大的忠誠顧客，在買下其所加盟 C 公司的創始店老店之後開始擴展加盟事業，倚仗池上飯包創始老店知名度及 C 公司原本加盟管理經驗之資源基礎，開始爭取已經成熟的數萬家台灣池上飯包市場，並導入現代化管理及企業識別系統 CIS（Corporate Identity System），且中央工廠僅提供具產品特色池上米及包裝木盒、縮減販售品項僅提供關鍵醃粉及配料，並統一由其委託之代工工廠生產與製造，請物流業者配送大幅解決供應鏈所造成波動；因此在市場需求擴大的同時中央工廠的配置與產品供應複雜度互相配適所以（B8）及（B7）環路資源調配運作適當，因為有豐富且完整的區域直營店鋪經營與展店經驗，大幅降低加盟展店失敗率，且商圈精耕及人員招募均由加盟業主負責（B6）及（B5）環路資源調配運作適當，簡化加盟管理流程故僅在十年時間企業營業店鋪累積到 200 家，店鋪成長之曲線，如圖 5 所示。

C、B 公司發展初期因企業主對其事業之企圖心及個人因素所影響，直營店鋪發展尚未穩定且管理幹部人力資源累積不足，因此新開店鋪未能有如圖 2 中將旺店之店鋪總吸引力複製到分店經營上（新開店鋪 R1、R2、R3 成長引擎不足），於是在市場需求（R4）

增強環路因素吸引之下持續進行分店展店行動導致 (B8) 及 (B7) 環路在調配運作上未能互相配適，主導環路隨店舖開關關呈現曲折起伏及緩步成長之情況 (參見圖 4 所示)。

5. 結論與建議

台灣餐飲業持續穩定成長且有朝連鎖經營趨勢發展，為何有些餐飲旺店無法成功轉型連鎖經營有些卻可以，又為何有些餐飲連鎖企業能穩定持續發展，有些卻在初期快速成長後就迅速衰退，然而有些衰退的餐飲連鎖企業卻能東山再起，有些卻一蹶不振甚至退出市場？餐飲連鎖經營之商業模式已經不是能從靜態的成功關鍵因素可以清楚加以釐清，更需以動態的系統思考觀點探討其關鍵環路之轉變，方能突破時間序列縱向及橫向之變量因果關係。

本研究成果如分析顯示；中式連鎖餐飲的成長動態以本店經營成功及忠誠顧客擴散形成旺店資源基礎，如圖 4 中 R1、R2 及 R3 增強環路及 B1、B2、B3 及 B4 調節環路相互不斷的轉換主導，最終收斂於店舖硬體設施無法再度提升而產生開分店動機，此階段發展之時間長短因各企業體質差異及投入資源多寡各有不同；探討之個案雖以中式餐飲連鎖企業為研究對象，但相類似之西式餐飲及飲料等連鎖企業應均適用，如圖 2「餐飲連鎖單店時期成長極限因果回饋圖」之結構。隨著連鎖餐飲分店不斷成長及有效商圈不斷擴張後逐漸打開市場邊界，連鎖經營時期將有如圖 3 中「複數店展店動機及成長因果迴路圖」所示；A、B、C、D 等 4 家企業資源基礎不同、成長路徑各異，但其系統結構卻相似，可分別解釋其連鎖經營時期成長階段主導環路之轉變及其企業成長動態行為之表現；最後彙整如圖 4 完整之連鎖餐飲企業成長環路圖更能提供予實務界有新發展餐飲

連鎖之經營者參考。本研究貢獻及價值：

1. 從實務面探討連鎖餐飲成長動態，連鎖經營模式對餐飲產業來說因其涉及範圍廣大、利害關係人錯綜複雜且商業行為變化多端，我們無法使用解析式的研究方法來分割系統運作的前因後果，更無法解釋個別企業其成長所經歷的各種相關問題，但卻能從其極為類似的系統結構找出成功關鍵環路的轉變，並能有效且清楚的解釋其成長動態變化。
2. 餐飲連鎖企業不管規模大小如何？其在新商圈展店的成功率，受到其能否成功複製旺店成長模式的影響很大，儘管企業認知其本身的連鎖店複製能力如何完善與落實，但若其管理能力及產品品質於商圈擴張時未能作適當的調配，往往也會遭受到很大程度的挫敗與損失，但從企業成長的系統結構來做檢視，可使我們更清楚思考系統邊界的取舍，及建立連鎖餐飲企業時其心智模式的昇華與擺脫線性思考的迷失。

本研究礙於所研究的個案企業對象不足所限制，無法更詳盡的描繪餐飲連鎖企業成長動態之演變，若能提高個案產業類別及數量，例如：西式餐飲連鎖、飲料連鎖、烘焙連鎖等產業個案案例，將對整體餐飲連鎖產業成長動態有更清楚之描繪；最後建議往後學者可以朝；一、「加盟店舖」與「直營店舖」因素，對餐飲連鎖企業品牌成長動態的影響。二、忠實顧客與流動顧客的「再購率」對企業成長動態之影響。若能增加以上研究範圍，將能提供實際經營者對企業所發生之問題，有更明確之措施及政策方向。

6. 參考文獻

文長安&劉國鎮（1999），餐飲管理概論。餐飲管理學術研討會論文集，177-202。

- 王正方，鄭青展&徐軍蘭（2012），探討餐飲業自助式電子點餐服務之接受意願與營運績效—整合顧客與業者觀點。績效與策略研究，9(1), 63-83。
- 王明杰&孫思源（2013），影響餐飲業使用無線點餐系統之因素—結合計畫行為理論以及知覺風險理論。商業現代化學刊，7(1), 277-306。
- 江昱仁，陳映菁&謝文凱（2017），觀光發展下地方餐飲業經營轉變之探討：以台東縣池上鄉為例。島嶼觀光研究，10(4), 1-34。
- 李小梅（1998），公平交易法對連鎖加盟之適用性研究—以連鎖餐飲業為例。餐飲管理學術研討會論文集，85-99。
- 李亭林、許興源（2020），問題建構與品質改善之系統觀：D-FMEA 執行之前後，Journal of Systems Thinking and Management Vol. 4, No. 1, Sep. 2020, 2-32
- 李亭林、鄭暉叡（2017），以系統動態觀點探討新產品導入專案流程—以 N 公司為例，Journal of Systems Thinking and Management Vol. 1, No.1, Mar. 2017, 43-68
- 岑淑筱&吳京叡（2011），加盟者人格特質，加盟動機與加盟績效關係之研究：以台灣餐飲連鎖加盟業為例。人力資源管理學報，11(4), 63-92。
- 卓秀足，陳沁怡&楊仁壽（2007），休閒餐飲業員工的社會網絡對團體效能之影響。觀光研究學報，13(1), 47-72。
- 吳政和（1996），餐飲業連鎖經營之研究。餐飲管理學術研討會論文集，125-147。
- 吳菊，李忠成&陳貴鳳（2001），餐飲業調理食品與調理菜餚發展應用之探討。弘光學報，(38), 83-93。
- 洪秀宏，盧俊吉，徐郁倫&丁于珊（2017），台灣餐飲連鎖品牌國際化經營模式之探討—以度小月擔仔麵為例。觀光與休閒管理期刊，5, 61-70。
- 黃品全（2005），內部行銷及其對餐旅服務人員的影響：從組織中自我肯定與顧客導向的觀點。觀光研究學報，1(2), 89-112。
- 黃俊英&陳世穎（2003）市場基礎資產之角色：資源基礎理論觀點。運籌研究集刊，(3), 43-59。
- 陳貞吟&孫好鑫（2008），用心品味：小吃在遊客心中的意義與價值。餐旅暨家政學刊，5(1), 1-20。
- 童靜瑩&葉家瑜（2020），埔里鎮地方特色餐飲業：文化性演替下之產業永續發展脈絡分析。觀光休閒學報，26(2), 179-202。
- 曾雅彩（2020），微型餐廳成長動態之研究，Journal of Systems Thinking and Management

Vol. 4, No. 1, Sep. 2020, 33-48

游志青 & 陳世雄 (2016), 板田實業公司：早餐連鎖店品牌堅持還是快速展店？。管理評論, 35(2), 111-112。

屠益民, 張良政 (2010), 系統動力學：理論與應用, 智勝文化事業有限公司。

蔡顯童, 呂姿瑩 & 鍾君宇 (2015), 連鎖加盟者主動貢獻行為之研究。管理評論, 34(3), 1-21。

蕭靜雅, 柯文華 & 蕭雅美 (2008), 兩岸餐飲連鎖業經營現況與市場發展之探討。

董保宝, 葛宝山 & 王侃 (2011), 资源整合过程, 动态能力与竞争优势：机理与路径。管理世界, 3, 92-101。

劉代洋, 方崇懿 & 劉培林 (2015), 國際觀光度假區系統動態模式建構—以澎湖為例。管理與系統, 22(4), 431-458。

蔡旻芳, 夏沛亞 & 張揚祺 (2017), 應用系統思考分析海岸生態旅遊發展方案—以七股濕地為例, *Journal of Systems Thinking and Management*, Vol. 1, No. 2, Sep. 2017, 38-56

劉培林、方崇懿、張瑋倩 (2018), 以系統思考觀點探討長照機構經營模式之研究, *Journal of Systems Thinking and Management* Vol. 2, No. 2, Sep. 2018, 40-58

陳建宏、李鈺凡及朱心蘅 (2019), 以互動觀點探討小米科技之商業模式創新, *Journal of Systems Thinking and Management* Vol. 3, No.2, Sep. 2019, 2-21

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.

Caves, R. E. (1980). Industrial organization, corporate strategy and structure. In *Readings in accounting for management control* (pp. 335-370). Springer, Boston, MA.

Chatterjee, S., & Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic management journal*, 12(1), 33-48.

Dent, E. B., & Umpleby, S. A. (1998). Underlying assumptions of several traditions in systems theory and cybernetics. *Cybernetics and systems*, 29, 513-18.

Forrester, J. W. (1961), *Industrial Dynamics*, Cambridge: MIT Press.

Forrester, J. W. (1994). *System dynamics, systems thinking, and soft OR*. *System dynamics*

- review, 10(2-3), 245-256.
- Forrester, J. W. (1997). Industrial dynamics. *Journal of the Operational Research Society*, 48(10), 1037-1041.
- Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 25(9), 979-987.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Gharajedaghi, J., & Ackoff, R. L. (1984). Mechanisms, organisms and social systems. *Strategic Management Journal*, 5(3), 289-300.
- Hackett, D. W. (1976). The international expansion of US franchise systems: Status and strategies. *Journal of International Business Studies*, 7(1), 65-75.
- Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D., & Hitt, M. A. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of management*, 25(3), 417-456.
- Jackson, M. C. (2007). *Systems approaches to management*. Springer Science & Business Media.
- Konopa, L. J. (1963). What Is Meant by Franchise Selling?. *Journal of Marketing*, 27(2), 35-37.
- Kroc, R., & Anderson, R. (1987). *Grinding it out: The making of McDonald's*. Macmillan.
- Mingers, J., & White, L. (2010). A review of the recent contribution of systems thinking to operational research and management science. *European journal of operational research*, 207(3), 1147-1161.
- Neuman, W. L. (2011), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Boston: Pearson Education.
- Penrose, E., & Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- Selznick, P. (1957). *Law and the Structures of Social Action*.
- Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization*.
- Sterman, J. D. (1986), "The Economic Long Wave: Theory and Evidence," *System Dynamics Review*, 2(2), 87-125.

Sterman, J. D. (2000), *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*, Boston: McGraw-Hill

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

The Limits to Growth of Chain Restaurant: A Systems Thinking Perspective

Shih-Ming Lian¹ Shih-Hui Lo²

Abstract

This study explores the dynamic growth process of the transformation of a single restaurant into a chain operation, mainly using the perspective of systems thinking, Take a qualitative exploration of causal loop feedback graphs, Analyze the key success loop of its dynamic development process. The study found: 1. In the early stage of growth, Chinese-style chain restaurants must change their products from general products to enhance their attractiveness and transform them into "special products", which will be recognized by target customers and differentiated, thereby driving the overall store attractiveness. 2. The growth of chain catering enterprises must provide customers with convenient consumption bases through the growth of the number of stores, overcome the shortage of cadres, stabilize the supply of products, and improve the quality of management and overall production capacity. 3. The growth of chain catering enterprises in the speed of new stores and the expansion scope of new business districts must be properly coordinated with the development of the company's own resources and capabilities, so that the key loop of success can be successfully transformed to effectively achieve business goals. Through system thinking modeling, the research attempts to find out the dominant causal loop diagram of different stages and periods in the development of chain restaurants, to increase the correlation between theory and practice, and to fill the gap of insufficient breadth of operators' systematic thinking.

Keywords: Chain restaurants industry, Systems thinking, Limits to growth, Growth dynamics