

連鎖西式速食產業的「組織同形」現象與競爭關係之研究—以「必勝客 (Pizza Hut)」為例的個案分析

The Relations of Organizational Isomorphism and Competitive Strategy in Fast Food Industry—A Case Study of Pizza Hut

劉子琦¹ 林恒仔²

摘要

從 1986 年必勝客 (Pizza Hut) 引進比薩加速了外食市場的競爭，整個比薩產業不僅以連鎖加盟的型態出現，更出現了外送服務，使得產品的觸角更深入大街小巷。面對每年近五十億台幣的比薩市場消費額，業者展店的速度從未停歇，最先引進的必勝客已有 127 家分店，達美樂 (Domino's) 則有 115 家分店，形成了兩家分立的局面。隨著比薩產業的兩強對立的局勢，2006 年 12 月晶華國際酒店集團更以五億買下了台灣和北京的達美樂比薩股權，戰火更從台灣燒向中國大陸市場，充滿著國際品牌、區域競爭的特色。

面對國內米食習慣朝向麵食與速食的改變以及全球化風潮之衝擊，各連鎖企業經營的廠商為了生存，一方面藉由品牌以連鎖店方式拓展經營規模達到規模經濟；另一方面，則藉由組織流程再造，以標準作業流程維持生產效率，構築持續性競爭優勢。在這一連串以連鎖方式趨向同形化相互競爭中，廠商彼此間的組織同形行為無疑是位居關鍵地位。

因此，本研究試圖以質化研究中歷史文獻調查法、參與觀察研究法與深度訪談法，針對台灣比薩業的主要競爭廠商以個案方式了解彼此間競爭的關係，了解遭遇的問題及解決之道。經由歸納分析後發現，產業間激烈的競爭組織同形現象不僅僅是外部的相似性，更是策略、組織以及文化的轉換過程。個案中的廠商在面對競爭壓力時，因組織再造形成的組織同形現象並不能維持競爭優勢，反而必須依據個別廠商所處的特殊情境，擬定妥適策略方案，相互搭配技術、組織、文化的組織變革，方能充份發揮廠商生產綜效。

關鍵詞：組織同形、競爭策略、比薩產業、質性研究、個案研究

Abstract

The introducing of Pizza into Taiwan by Pizza Hut in 1986 intensified the competition of fast food industry. Not only did it hasten the chain-store business model, but also develop delivery service for customers. Facing the increasing amount of 5000 million NT Dollars

¹ 亞洲大學國際企業研究所助理教授

² 亞洲大學國際企業研究所研究生

Pizza-consuming market, the main competitors never stop opening new chaining unit all over Taiwan. It is estimated that the Pizza Hut owned 127 branch stores, and Domino owned 115 branches in 2007. Under the conditions of drastic competition, Formosa International Hotel Corporation acquired the shareholding of Domino's Pizza in Taiwan and Peking for diversification. This acquisition not just ignited the flames of war, but the strong struggles of chief international brand names from Taiwan to Peking. Therefore, how to perform serial and necessary organizational changes is the key way to success.

By method of historical material analysis, participating observation, and in-depth interviews, my research analyzes the competitive fast food industry for understanding the relations between organizational isomorphism and competitive strategy.

To sum up, organizational change always manifests isomorphism ostensibly, however, it is not just a mimetic strategy, but a process of comprehensive transition by four factors including technological, structural, cultural and strategical changes. In these cases, manufacturers are required to take proper strategies suit for their own distinctive circumstance and closely tie up with organizational changes in terms of technology, structure and culture when they are building up their international competitiveness.

Keywords : Isomorphism, Fast Food Industry, Competitive Strategy, Qualitative Research Method, Case Study

1. 問題的提出

隨著經濟成長與所得提高、社會與家庭結構變遷，加上女性勞動參與率上升的結果，導致外食人口不斷增加，據衛生署估計，每年台灣外食人口比例已由 2003 年初的 43%，提升至 2004 年底的 55%¹，80% 的民眾中午幾乎都是外食，晚餐外食比重也達到 60%，餐飲業的蓬勃發展並非無因，2006 年餐飲業營業額高達 3065 億元較 2005 年增加 4.5%²。然而，全球化的浪潮也讓國人的飲食習慣從早年的米食文化逐漸轉變成麵食及速食文化³，中西不同的飲食風味，形成外食市場涇渭分明的系統。尤其是以連鎖經營⁴方

¹根據衛生署國民健康局 2004 年無菸餐廳計畫成效評估，在一般民眾意見調查中發現，台灣外食人口比例由 2003 年初的 43%，提升至 2004 年底的 55%，國人外食趨勢發展明確

(<http://tobacco.bhp.doh.gov.tw/>,2007/5)。

²經濟部統計處「批發、零售及餐飲業動態調查」(<http://www.dgbas.gov.tw/>,2007/5)。

³陳吉仲、曾偉君、黃鈴瑜，2006，國人白米消費行為分析，農業與經濟 (Agriculture and Economics)，第 36 期，頁 75-106。透過抽樣的方法所估計之國人每人每年平均的白米消費量為 47.28 公斤，此數值相較政府所估計的 48.56 公斤低，顯示國人每年每人白米消費量呈現下降的情形。

⁴台灣連鎖加盟促進協會(www.tcfa.org.tw)在 2006 年連鎖店最新普查中登錄連鎖總部共 1,187 家，總店數達 79,794 店。其中，直營店有 24,455 家、加盟店有 53,339 家，較 2005 年 1,124 家成長 5.6%，直營店成長 5.3%、加盟店成長 8.3%，平均店數由 66.1 店成長至 67.2 店，顯示連鎖規模成微幅成長。

式出現的西式速食業，更是獨領風騷，雄據市場主流地位。在眾多西式外食類別中，台灣食品 GMP 發展協會估計，台灣地區民眾一年的比薩消費額高達 50 億台幣，顯見比薩在西式速食市場的獲利潛力。

自 1984 年相繼進入台灣市場的西式速食產業中，以比薩為主要經營項目的廠商，經過 20 年左右的激烈激烈競爭，形成必勝客(Pizza Hut)、達美樂(Domino's)與拿坡里(NaPoli)三分天下的局面。這些競爭的廠商，擁有相似的企業外部環境、標準化作業流程、店數規模、目標市場、市場涵蓋範圍、組織結構、組織目標均極為相似(見表 1)。各連鎖企業經營的廠商為了生存，一方面藉由「品牌」以連鎖店方式，加速企業成長，以追求更大經濟規模；另一方面，則透過「組織流程再造」，結合品牌與技術授權，快速複製「KNOW-HOW」於各連鎖加盟店，以確保標準作業流程，維持生產效率，構築持續性的競爭優勢。無怪乎，趨勢大師約翰·奈思比 (John Naisbitt) 說：「連鎖加盟是有史以來最成功行銷策略」。在這一連串以連鎖方式趨向同形化相互競爭中，廠商彼此間的組織同形行為無疑是位居關鍵地位。

組織同形的現象並不少見，觀諸於日常生活中各種的企業活動，不難發現時常出現「一窩蜂」的現象。不論是無形的策略面以至到有形的結構面，或從管理的角度進行思考到經營策略或組織結構的調整，企業都極力偵測競爭對手的舉動，為使組織能適應環境的變化，模仿往往就容易被當成是面對競爭壓力的解藥。雖然模仿可能是進步的動力，但是過量的模仿只會縮短產品的生命週期。市場上的一窩蜂代表著進入障礙門檻較低，互相模仿的難度亦較低，當有創新性的行為(不論是商業模式、新產品或者是品牌)產生時，便很容易產生一窩蜂的現象，其結果往往未蒙其利卻先受其害。若是組織規模較大與資源較豐厚的企業，在持續投入高附加價值活動(如 KNOW - HOW、新產品開發、品牌管理等)，往往還能擺脫一窩蜂現象。若是規模、技術均不如人，又未能掌握經營知識者往往就認賠退場。然而，不管進入門檻的高低、企業規模的大小與資源的多寡，組織同形的現象顯然與企業之間的競爭，如影相隨。

企業的成長、獲利及營運順暢與否，關乎於其與環境的互動關係，當企業愈能了解環境變數，愈可能時時檢視自身的競爭地位。面對競爭對手採取相類似的競爭策略與型態，企業所處的環境變數決定了企業的獲利性及投資報酬率是否高於資本成本；因而，不單需要檢視總體環境(經濟、社會結構、政治法律、科技技術)，更須審視企業本身的產業環境範疇。從 Michael Porter(1980)所提出的「五力分析」中，針對產業中的「替代者」、「潛在競爭者」、「產業競爭者」、「供應商」及「購買者」等五種影響產業競爭的力量來分析、決定建立競爭優勢的策略，固然指出了面對環境變遷時，辨識自己產業利基所在的重要性，以便制定最有利於公司價值的政策。然而，由產業競爭者的範疇中所顯現的競爭態勢與強度，往往在競爭過程中所表現出來高度相似性，究竟這種相似是學習、模仿、抄襲的自然反應，還是追隨的競爭策略，顯得眼花繚亂。當企業面對競爭態勢中的同形現象時，組織該如何因應，以確保獲得持久性優勢?組織同形是解決企業的生存問題亦或是加速競爭的發生?為何經由組織同形，模仿者還是不能有相同績效?同形現象會危及組織的獲利，組織該如何採取攻擊或防禦行動因應同形的行為?在採取

攻擊或防禦行動之前，如何進行技術、文化、組織及策略的變革，以獲得持久性競爭優勢?等等問題，構成了本論文的出發點。

2. 研究方法及程序

本研究試圖以質化研究中的歷史文獻調查法、參與觀察研究法與深度訪談法，針對台灣比薩業的主要競爭廠商，並以個案方式了解彼此間競爭與組織同形的關係，及其解決之道。研究對象則選擇目前市場佔有率最高的必勝客 (Pizza Hut) 進行訪談。必勝客 (Pizza Hut) 是英商怡和集團亞太地區事業部之餐飲部門成員(附錄一)，在 2006 年台灣比薩之銷售額為 22.5 億台幣，擁有外送店 115 家及歡樂吧餐廳 12 家，共 127 家市場佔有率約 31.75%。第二名的達美樂(Domino's)擁有 115 家連鎖店約 28.75%的市場佔有率，排名第三的拿坡里(Napoli)擁有 92 家連鎖店約 23%的市場佔有率、其餘綜合性廠商約 16.5%的市場佔有率，因 50 元比薩店追求低價策略、餐廳連鎖與專賣店連鎖，受地域性限制分布區域多在都會區，其店數少、規模小，講求廚師個人風格，其企業組織亦有組織同形的現象，但並非大型連鎖經營，非本研究之研究範圍，故不予討論(見表 2)。由於西式連鎖餐飲因長期經營之故而有強烈的品牌忠誠度，市場成熟近乎完全競爭市場，使得其他有意進入比薩業的廠商除了需要開發剩餘的市場佔有率，還需防止商區重疊的狀況。

表 1 現有比薩廠商基本資料表

產業類別	必勝客 (Pizza Hut)	達美樂 (Domino's)	拿坡里(Napoli)	50 元比薩店與 餐廳連鎖及專 賣店連鎖
營業項目	連鎖餐飲業之西式速食型態，以比薩為主要經營項目 ⁵			因 50 元比薩店 追求低價策 略、餐廳連鎖專 賣店連鎖，受地 域性限制分布 區域多在都會 區，其店數少、 規模小，講求廚 師個人風格
企業 外部 環境	一般環境	1.人口結構與文化 2.國際環境 3.政治、法律影響力 4.環境保護影響力 5.經濟影響力 6.科技影響力		
	特定環境	1. 購買者議價力低 2.產業競爭者多 3.潛在競爭者多 4.供應商議價力低 5.替代者威脅高		
產業生命週期	成熟期			
資本額(新台幣)	1 億 5000 萬	3000 萬	8000 萬	
進入台灣時間	1986	1989	1989(最早跨入 比薩市場本土品 牌)	50 元比薩店， 2003 年在台灣 興起
員工人數	2300 人	1200~1500 人	560 人	
2006 年銷售額	22.5 億台幣	16 億台幣	8 億台幣	
建教合作/ 福利制度	有			
在台企業	富利食品股份有 限公司	晶華國際酒店集 團	三商集團	本土自創

資料來源：本研究整理。

⁵以連鎖餐飲業而言，依型態可以分為：餐廳連鎖、西式速食、中式速食及專賣店連鎖四種。現今國內的西式速食，按照店數規模大小，依序為漢堡、炸雞、與比薩三大類產品(黃士杰，2004)。

從表 2 現有比薩廠商比較表中約略可以看出主要的連鎖經營廠商從經營型態、組織結構與文化或是生產技術流程等均具有高度的相似性。不僅品牌定位、消費市場明確，其背後的集團企業以連鎖經營，搶佔通路的型態亦競爭激烈。

表 2 現有比薩廠商組織比較表

	必勝客 (Pizza Hut)	達美樂 (Domino's)	拿坡里 (Napoli)	50 元比薩店與餐廳連鎖及專賣店連鎖
品牌定位	高價	高價	中價	低價
經營形式	直營	直營、加盟	自創品牌	自創品牌
組織結構	功能別結構			
生產流程	標準訓練流程手冊			
目標市場	上班族、學生、家庭、年輕族群			
店數規模/市佔率(400 家 ⁶ 為計算單位)	127 家/31.75%	115 家/28.75%	92 家/23%	50 元比薩店高峰期約 250 家，現約 66 家 /16.5%
組織文化	1.專業培訓 2.高效率 3.高品質的服務 4.激勵制度			
平均客單價	550 元	550 元	280 元	50 元
平均食用人數	3~4 人	3~4 人	3~4 人	1 人
資金來源	怡和集團	基金管理公司 (香港創投→ AFF Holdings) 2006 年為晶華 國際酒店集團	三商集團	

資料來源：本研究整理。

在研究程序上，先運用歷史文獻調查法，主要是針對國內外官方網站所能獲取歷史資料，包括統計資料、產業政策、以及相關論文、期刊、雜誌等加以閱讀分析、收集、歸納與比對，以確保資料的正確性及時效性，並與訪談內容相呼應，來了解廠商整體發展與競爭策略、進入策略，結合理論與現實情況進行分析。

之後，選定訪談對象，選擇標準則選定資深且具有一定程度的對比，又深入了解個案的組織實際決策過程的經營人員，此外，並實際參與觀察個案門市經營流程，以理解工作現場。訪談於 2007 年 2 月 2 日、3 月 27 日及 4 月 11 日進行，共六小時，其餘經由電話訪談各約兩小時。訪談對象為必勝客分店副理(工作期間五年，由儲備幹部晉升至副理)及富利食品股份有限公司區營運經理(工作期間十四年，由儲備幹部晉升至區營運經理)，表 3 為受訪者基本資料表。

⁶根據業者估計，台灣比薩市場年營業額約在 45 億元至 50 億元間，市場各主要比薩連鎖品牌總店數超過 400 家(自由求職網，2007/4)。

表 3 受訪者資本資料表

編號	性別	年齡	職位	從業時間	訪談日期	訪談時間	電訪時間
A	男	40	區營運經理	14 年	2007/2/2、2007/3/2、 2007/4/11	6 小時	2 小時
B	男	27	分店副理	5 年			

訪談時依據半結構式訪談法，針對公司發展的歷史過程轉折中所進行的策略轉折，以及為因應對手競爭所採行的具體作為等等為提問主軸，而後依循訪談的脈絡深入理解組織內部的營運方式、思維邏輯以及員工心態等。以訪談的內容概要增加訪談的真實性與反應紀錄，以標準格式記載，並註明受訪時間、地點、依研究需要是否有必要紀錄受訪者之基本資料，在訪談比薩廠商中可得知很多較為外界鮮為人知的資料，影響廠商公司生存關係因素，透過深度訪談，將片段口述資料加以整理分析、確認以促進對比薩業的了解。

最後進行質性研究寫作，一方面分析訪談資料，一方面對於訪談的結果與所蒐集的文獻、期刊或是論文進行交叉驗證。經過歸納分析後，提出「經營策略」、「人力資源」、「組織結構」、「技術複製」與「組織文化」等五項構面，來探討企業面對同形競爭時所面臨的諸問題。

3. 文獻探討與概念運用的思考

企業面對競爭時所出現的同形現象，往往出現在隸屬於同組織集群間，具有相似外觀、程序等形式的組織現象。回顧重要的組織理論文獻，可以分為集群生態觀點 (population ecology perspective)、制度觀點 (institutionalization perspective) 及策略選擇觀點 (strategic choice perspective) 三種不同的觀點，但一般進行組織同形的討論時，多採用制度觀點的假設。儘管，制度理論雖然常以各種不同的形式被使用於組織理論中 (DiMaggio 1988; DiMaggio & Powell 1991; Scott 1987)，但一般而言，仍被認為最適合用於解釋組織同形與制度規範建立的現象。

國內的相關研究亦依據策略選擇觀點、體制觀點、集群生態的觀點，應用在組織間學習現象(企業倫理、企業規章制度)、企業的國際擴張及網絡關係下的同形現象共十四篇。所研究產業多為「銀行金融業」、「製造業」、「機電」、「鋼鐵」、「電子產業」、「汽車產業」、「石英晶體元件產業」、「報章媒體業」、「自行車業」、「電信業」、「紡織業」、「食品通路業」、「台灣上市公司」或「集團企業」等的同形研究，對連鎖西式速食產業未進行同形現象之研究。這些研究多指向一個共同的現象，當政府政策限制愈大、環境不確定性愈高時，組織為了提升生存的可能性在上述產業組織同形現象則愈明顯，不論是同形於「市場競爭者」、同形於「本國經營模式」，追求「互補的綜效」及「阻絕競爭者進入」，皆為正向影響關係，經由同形的學習行為不僅促進共同演化也是引發競爭的力量。

表4 國內組織同形之學者相關研究

研究者	研究題目	研究產業及結果
程耀輝 (1994)	跨海峽企業生態系 中的共同演化與制 度同形	1. 「自行車成車與零件族群」為個案分析的樣本。 2. 制度同形過程是企業族群的演化機制。共生企業族群間相互選擇壓力是促成共同演化的主要力量。
施懿玲 (2000)	組織間學習行為與 制度同形現象之研 究	克服組織文化的影響、加強組織間高階人交流管道、積極開放員工申請訓練、舉辦讀書會、形成團隊組織及建立完善且長期推動的教育體系及負責學習推廣單位，有助於組織的學習行為。
王信賢 (2002)	組織同形與制度內 捲-中國國企改革 與股市發展的動態 邏輯	1. 「組織同形」的結果造成國有企業的大量上市。 2. 國有股的「非流通性」形成各種「不規範行為」的制度溫床使地方政府和集團母公司的將上市公司視為「融資工具」的投機行為。此種集體組織行為（策略同形）則使原本已結構不健全的股票市場，「內捲」現象更明顯。
賴靖雯 (2003)	企業國際市場佈局 同形、集團屬性與 績效偏離之研究	台灣集團企業趨向同形程度大於及非集團間趨向同形的程度上。
王稚婷 (2004)	多國籍企業海據點 設立之策略性考量 因子-以我國銀行 業為例	1. 本國銀行業者之海外據點設立考量，影響最大者為「內部組織能力」，其次，則為「外部社會互動行為(對國外競爭者之關係鑲嵌、國內同業之相互模仿)」。 2. 當本國業者暴露在更大的「政策」、「廠商」、及「產業特定不確定性」時，越會向國外競爭對手、及國內同業尋求海外據點設立之正當性，以為其海外據點決策。
吳東穎 (2004)	模仿行為與不確定 性對海外投資影響 之探討	1. 以「紡織」、「機電」、「鋼鐵」、「電子」產業之上市公司為研究對象。 2. 當其他廠商先前的海外投資數目愈多、沒有地主國投資經驗或是地主國家的政策風險愈大時，廠商採行模仿策略的機會愈高，愈會跟進投資。
暨南國 際大學/ 國際企 業學系 碩士論 文 ⁷ (2004)	海外直接投資與廠 商關聯-台灣製造 業廠商實證分析	相同產業廠商以前的投資經驗確實會影響今日的投資行為，然而不同產業內廠商的關聯性，卻會因為時間以及地區而有所不同。

⁷暨南國際大學國企業學系碩士論文之學者，全國碩博士論文資訊網所刊載學者名為 e³ æ³ e⁵，故本研究僅以學系校所名稱代表，以此致歉。

研究者	研究題目	研究產業及結果
黃楷茵 (2004)	網絡觀點下的策略 群組同形化分析- 以台灣集團企業為 例	以 1998 年至 2002 年的六十六家集團企業為研究對象，台灣 集團企業的策略發展過程確實有漸趨同形的現象。
毛秀云 (2006)	轉型經濟中制度環 境對組織同形影響 之研究-以中國食 品業通路為例	1.針對台灣食品業龍頭-X 企業於中國大陸之沿海、非沿海地 區之下游經銷商進行問卷調查。 2.政府法規的強制力量、市場的不確定性力量、網絡聯繫的 規範性力量與地區、行政區域與成立年限之差異增加組織同 形的形成。 3.同業投機主義的不確定性力量降低組織同形。
許書銘 (2006)	整合制度理論與創 新採用理論探討號 碼可攜服務及其影 響	1.號碼可攜法規之執行受產業特性與競爭態勢影響，同時法 規強制性與不確定的高低會改變企業與消費者對號碼可攜文 化認知。 2.當制度環境不確定性愈大時，利益相同的企業其策略同形 程度愈高。
林淑蓮 (2006)	整合制度理論與創 新採用理論探討號 碼可攜服務及其影 響	1.新加坡、英國、香港、美國以及台灣行動電信服務業者實 施號碼可攜服務作為研究標的，當制度環境不確定性愈大 時，利益相同的企業其策略同形程度愈高。 2.消費者對採取號碼可攜的「主觀規範」與「態度」愈高， 則「移轉行為傾向」愈高就是一種消費者同形的現象。
郭智輝 (2006)	高階管理者心理距 離、背景及組織同 形化對企業投資中 國時點的實證研究 -以我國電子資訊 產業為例	以台灣「電子」、「資訊」產業的企業族群為研究對象，得知 高階管理者的心理距離(文化、行政、地理、經濟等距離)高、 高階管理者的國際化經驗高、高階管理者的祖籍背景與高階 管理者知覺組織同形化需要性高會加強選擇進入中國投資區 位。
周世豐	學什麼？像什麼： 報紙版面設計之競 爭意涵-以蘋果日 報出刊前後中時聯 合自由三報為例	自由時報在版面上的趨向可能源於和蘋果日報背景上同為財 團辦報之故，而中國時報和聯合報在版面樣貌似乎有亦步亦 趨的同質性。台灣報業「市場結構」和「競爭的不確定性」 可說是導致「蘋果化」的影響因素。
周沛莉	強制同形與供應商 能力提升間關係之 研究	1.以「汽車產業」的汽車組裝廠與其供應商為研究對象。 2.當環境不確定因素高、強制同形的壓力導致同形程度高。 順應同形的作為，提升供應商能力。

資料來源：全國碩博士論文資訊網(2007/4)、本研究整理(2007/4)。

DiMaggio & Powell (1991)以「組織同形(Organizational Isomorphism)」來解釋，認為

同形是經由體制的壓力使得組織變得愈來愈相似的過程，而組織在形式上的近似，是透過強制、模仿及規範的過程所致，其目的在於取得組織的合法性。從制度的觀點來看，合法性的概念回答了一個重要的問題：為什麼會有如此多相似的組織呢？合法性在環境的規範、價值、信仰下，組織的行動是符合要求的、適合、適當的、無形的規範與價值，可讓組織行為出現須符合顧客的認知與期望。

一個產業剛形成時，產業中只有少數的廠商，當產業開始多樣化起來，新組織會不斷出現。隨著組織數量的成長時，它們可能會彼此模仿策略、結構與文化，因為對多數組織而言，透過接受特定的行為，可以提高組織生存的機會。所以，同一族群生態中的組織相似性會提高。一旦產業進入成熟期後，就會有看不見的力量促使產業向相似點移動，而「組織同形(Organizational Isomorphism)」的概念即用以生動的描述此一相似化的活動。有三種過程解釋組織為何趨於相似的理由，分別是強制同形化、模仿同形化與規範同形化。

Richard Scott(1987)與DiMaggio(1988)都指出，強制同形化(coercive isomorphism)，因組織對於合法性有強烈的需求，為了達到合法性，很多規範都是以環境的接受為考量，而不是以組織的內部需求為主。同形化是一種程序，使環境中的組織面對相同環境條件時，與其他組織產生相似性，當組織因為其他組織、社會大眾政府及法律機構所加諸的外在壓力而遵守特定的結構、技術與行為時，稱為強制同形化。如果某組織對另一組織的依賴程度加深、牽扯到政治因素、合約或法定基礎，強制同形化就會發生而使組織愈來愈相似。

有關模仿同形化(mimetic isomorphism)的現象，Richard Scott(1987)與DiMaggio(1988)指出組織刻意彼此模仿與複製，以提升其正當性，尤其當環境不確定性提高時，高階管理者因此難以確定產品、服務及技術要真正達成的目標(有時這些目標也不夠明確)，為了建立能維持其生存的組織結構、策略、文化與技術時，組織間「複製」與「模仿」就出現了，新組織往往會模仿成功組織的結構與各項流程。

而規範同形化(normative isomorphism)方面，Richard Scott(1987)與DiMaggio(1988)也指出，為達成產業標準組織接受新技術，產業中的組織間引用各專業領域的規範、訓練標準與價值觀，隨著時間經過而自然形成組織一致的現象。組織透過管理者或員工同業間的轉任，將舊有的規範與價值觀帶入新組織。另外也可透過產業、貿易與專業協會中學的規範與價值觀。透過會議舉辦與發行刊物，向協會中的會員宣導觀念，因為這些非直接的影響，同一產業中的組織，漸漸發展出對環境類似的看法。

雖然同形化可助於新創與成長中的組織提升穩定性與正當性，但也存著一些缺點。例如，組織學習的內容可能過時，或缺乏量身訂做，創造效能。甚而，模仿的壓力也將降低整個產業的創新水準。因此，面對環境變化快速的時代，企業必須塑造本身的差異性，發展核心能力，才能獲得持久性競爭優勢。以成本領導策略固然是最直接的競爭優勢，但是，當產業趨於成熟期，產業內的競爭者眾多，完全競爭市場一旦成形，競爭優勢會因對手的模仿而被侵蝕獲利率，競爭優勢的侵蝕速度視對手模仿或創新進行挑戰的能力而改變。

「模仿」是最直接的一種競爭形式，為了維持競爭優勢可以長久維持，就要設立「模

仿的障礙」，讓競爭者學不像、學不來。綜合學者所提出經常被用來設立模仿障礙的方法，本研究整理如下：(Porter, 1980; Robert M. Grant, 1991)

1. 隱匿真實企業績效。依據設限定價理論(theory of limit pricing)，當廠商處於產業內競爭地位高時，將價格訂於使其他競爭者無意願進入市場的水準。
2. 隱匿獲利資訊。此種方法對私人型態不公佈財務數字的企業組織較有優勢。
3. 企業進行多角化(diversification)經營、組織重整，也有助於避免因暴露獲利資訊而吸引競爭者進入該產業。
4. 暗中減少模仿的誘因也有助於減低競爭，當企業說服競爭對手，光利用模仿無法達到相等的獲利能力，就可能降低競爭對手的模仿行為，利用企業所釋出的選擇性資訊信號作用，達到嚇阻競爭對手，就算策略模仿的結果進入該產業不一定有利可圖。達成嚇阻的關鍵在於當向競爭者報復時其策略利基也相對受損，因此以威脅嚇阻新進入者的方式要能有效，威脅必須具有可信度，因為執行報復行動對競爭者雙方所付出的成本都是高昂的。
5. 利用「先進優勢(first-mover advantage)」阻絕模仿行為，取得策略地位或利基佔據資源或能力。申請專利權或版權，使先進者所擁有的生產技術、產品、設計及服務可以合法地排除他人使用。

Porter(1980)認為，產業中的競爭者都是相互影響的，產業中的競爭者因有資源相似形及市場共同性所採取的競爭行動經常會遭同業的反擊與報復。而競爭強度的高低受產業集中度、產業成長率、產品差異化程度、固定及變動成本的比率、廠商決策的差異及退出障礙等。因應環境的變動，Miles& Snow(1978)提出產業中的競爭特性分為：防衛者(defenders)、探勘者(prospectors)、分析者(analysts)及反應者(reactors)，各自有不同的特性，相對應的組織結構、組織文化、生產技術、人員訓練及競爭策略，使企業在面臨強大競爭時得以生存。

「連鎖西式速食業」進入台灣已逾二十年，在日趨飽和、成熟的連鎖西式速食業市場各競爭廠商莫不以「差異化」為口號維持競爭優勢，以往有關連鎖速食業的文獻，多以「量化研究」方法居多，自 1980 年代西式速食產業進入台灣後研究方向將重點放在「服務品質」、「消費動機」、「顧客忠誠度」、「商圈評估」、「區位選擇」、「行銷策略」、「市場佔有率」、「市場定位」、「消費者行為」、「生產管理」、「領導能力」、「人力資源管理」；自 1990 年代西式速食市場進入成熟期，研究方向遂轉往「餐廳意象」、「企業形象」。

進入 21 世紀後，全球成為地球村，不論政治法律、社會文化、及科技技術進步之下，連鎖西式速食產業之廠商其投入成本都無大幅差異，相關研究也跨越了組織的界限，從「議價能力」、「物流管理」、「供應鏈管理」、「團隊領導能力」相關研究探討組織、供應商及消費者間連結關係與「品牌」經營。自江榮俊(2004)指出速食麵產業「產品創新」的型態存在「網絡」式形態、黃楷茵(2004)指出台灣集團企業的策略發展過程確實有趨於同形的現象，使學者開始趨向組織間「網絡關係」及「組織創新」之議題，雖已有學者以「產品開發流程」的改善，降低西式速食產品「同質」性的競爭，雖已論及同質性危及組織獲利、組織間競爭關係，但僅提出產品流程的改善未將總體經營策略加以討論，儘管多數量化研究以提出上述影響組織績效的相關度，但卻無深層論述組織因應

競爭過程中同形的現象、組織內部變革過程的各種細節，因此，本研究以質性研究方法，透過個案深入訪談紀錄之分析，期以文化、技術複製、經營策略、人力資源、組織結構五大構面及組織內外部關係，來說明個案廠商如何因應競爭過程中同形現象。

4. 個案分析

4.1 必勝客 (Pizza Hut) 發展歷程

1958年在堪薩斯州由卡尼爾兄弟以美金600元創立的必勝客，1977年由百事可樂公司併購，1983年由怡和集團(Jardines Matheson)以「合資」方式在夏威夷取得第一個經營權；1990年正式取得經營權。全球近二十三萬兩千名員工，行銷網路遍及全球40個國家，2006年獲利5億5千萬美金，如今怡和集團(Jardines Matheson)在台灣包括「怡富證券」、「頂好超市」、「吉安超市」、「IKEA」及「必勝客(Pizza Hut)」等在台關係企業近30家，

「Pizza Hut Hot 到家」必勝客是英商怡和集團亞太地區事業部之餐飲部門成員，分佈於全球18個國家，其企業目標為建立亞太地區的市場領導者維持長期良好合作關係，不論是生產活動或是企業投資，都不斷致力於追求股東價值最大化，總部設立於香港的Jardines Matheson Limited則提供資金、管理團隊、財務、法律諮詢、人力資源及後勤補給的服務，其在以顧客為中心的服務、行銷、生產力提升、投資活動及企業報酬都有良好績效。

必勝客(Pizza Hut)於1986年進入台灣，在南京東路開了第一家店-南京餐廳店，取名為「百勝客」。1990年百勝客由怡和取得經營權，改名為「必勝客(Pizza Hut)」，當時僅有5家店面。但從1993年開始，將賣點迅速擴張，並推出「買大送大」外帶優惠卡，同時「歡樂吧」也在此階段開始營運，必勝客(Pizza Hut)在台灣逐漸成為分店最多，產品最受消費大眾喜愛的比薩品牌，目前全台已達127間分店，提供外帶、外送以及店內用餐的服務。

1991年「必勝客(Pizza Hut)」因應達美樂外送銷售額已侵蝕必勝客(Pizza Hut)11%銷售額，遂創立「外送店」以餐廳店與外送服務並行。1993年為達美樂(Domino's)推出「免卡外帶，買大送大」非會員制；為抵制非會員制的策略，必勝客(Pizza Hut)隨即推出「買大送大就是不用卡」。並於1994年成立23939889查詢服務系統；達美樂(Domino's)亦於隔年(1995年)推出28825252查詢服務系統。

兩家比薩業者從1989年點燃戰火迄今，儘管外觀上充滿著高度的相似性，不過在營運過程中所呈顯的內部組織的管理樣態：「經營策略」、「人力資源」、「組織結構」、「技術複製」與「組織文化」等五項構面依然不同(參見表5)。

在產品的呈現上，1997年必勝客(Pizza Hut)推出「紐奧良烤雞」，減少台灣地區顧客對比薩的負面印象；達美樂(Domino's)於1998年積極開發「雞類副食產品」，而2002年推出「轟炸雞腿」顧客再次購買率80%，其產品偏向「轟炸系列」為主軸，導致產品定位不清偏離產品項目主軸-比薩。1998年必勝客(Pizza Hut)創新推出「芝心比薩」；達美樂(Domino's)於2001年推出「雙層吉心」。2001年必勝客(Pizza Hut)推出「和風章魚

燒比薩」;達美樂(Domino's)為了因應必勝客創新口味推出「雞肉總匯比薩」、「四喜比薩」及「旺來四喜」,透過討喜的名稱增加顧客消費頻率。2003 年必勝客(Pizza Hut)再推出「嗜心比薩」;達美樂(Domino's)續推「雙層吉心」,達美樂(Domino's)在 2003 年將目標市場轉往「家庭市場」,但無特別推出適合餐飲聚會之產品組合,產品與目標市場並無相符,必勝客(Pizza Hut)將產品特徵分為四類組合,自 2004 年「法式蝦蟹鮑魚菇比薩」、2007 年「龍蝦貴妃鮑三芝心比薩」進行高單價產品區隔;2005 年「哈燒拼盤」、2007 年「海陸鮮宴拼盤」餐飲聚會產品組合、2004 年「個人獨享比薩」、2006 年「米 zza」低價產品及點心類產品:午茶 fun 鬆點、織女棒。2006 年達美樂(Domino's)推出「龍蝦舞沙拉比薩」;2007 年必勝客(Pizza Hut)推出「龍蝦貴妃鮑三芝心比薩」。暢銷產品創新方面,必勝客(Pizza Hut)致力於比薩之優良改進,其「芝心比薩」自 1998 推出獲得熱烈迴響,不斷進行「芝心比薩」相關產品創新改良,從 2002 年「花心比薩」、2003 年「嗜心比薩」至 2006 年「3 芝心熔岩比薩」。

在顧客消費服務的層次,必勝客(Pizza Hut)強調以「產品及服務」為著稱,而達美樂 (Domino's)以「廣告」策略加強品牌認知。關於顧客忠誠度部份,必勝客(Pizza Hut)以會員卡制「行家白金卡、Hot 點卡」,提高忠誠度,而達美樂(Domino's)則是強調「免卡外帶,買大送大」吸引顧客。必勝客(Pizza Hut)對於「產品品質」及「服務」不斷推出各類檢測制度(神秘訪客制度、080 消費者免付費服務專線、CHAMPS 冠軍檢測計畫、品質滿意保證、電話服務滿意保證),藉由明確的檢測標準確保產品及服務的品質一致性、2002 年推出外送「熱燒包」服務、2003 年推出全球首創「燒包機車」,強調產品的「溫度」及「品質」,但達美樂(Domino's)雖自 1973 年即建立「保證 30 分鐘送達」,但在台灣區的經營並未在強調外送服務的品質檢測制度、而在 1993 年及 2003 年都曾強調「免卡外帶」,非會員制優惠吸引顧客,與其組織目標「只做外送」明顯不符。雖然必勝客(Pizza Hut)與達美樂(Domino's)市場定位都為高價、西式速食、比薩業者,但比薩已是成熟期產業,必勝客(Pizza Hut)為維持在比薩市場的競爭優勢,於 2006 年推出非傳統西式速食餐廳以強調「快速休閒餐廳」的「海客滋(Long John Silver's)」。

表 5 必勝客(Pizza Hut)與達美樂(Domino's)同形及大事記對照表

構面	必勝客(Pizza Hut)	達美樂(Domino's)
進入台灣時間 大事記	1986: 餐廳店。 1990: 富利食品股份有限公司取得台灣經營權。	1989: 外送店。 2006: 晶華國際酒店集團以 5 億元併購台灣及北京達美樂。
經營策略	1986: 低成本、差異化 1993: 差異化 2006: 中心多角化事業	1989: 低成本 2003: 差異化、低成本 2003: 差異化、低成本
經營業態	1986: 餐廳店 1991: 餐廳店、外送店 1993: 新精緻餐廳 2006: 快速休閒餐廳	1989: 外送店 1991: 外送店 1997: 外送店 2006: 外送店
技術	1996: SUS 點單系統 2003: POS 點單系統、"E-HR 2005: "E-Auto Web"資訊管理控制系統	目前仍使用 SUS 點單系統。

構面	必勝客(Pizza Hut)	達美樂(Domino's)
產品	1993：「外帶比薩買大送大」 1997：「紐奧良烤雞」 1998：：推出「芝心比薩」 1999：推出「意式香烤雞腿」 2000：推出「變心比薩」 2001：推出「和風章魚燒比薩」 2002：推出培根捲芝心 -「花心比薩」 2003：推出「嗜心比薩」 2006：推出「3 芝心熔岩比薩」 2007：「龍蝦貴妃鮑三芝心比薩」	1993：「免卡外帶，買大送大」非會員制度 1998：積極開發「雞類副食產品」 1999：推出「鄉香烤雞」 2001：推出「雙層吉心」 2001：推出「雞肉總匯比薩」、「四喜比薩」和「旺來四喜比薩」 2002：「轟炸雞腿」 2003：續推「雙層吉心」 2006：推出「龍蝦舞沙拉比薩」。
服務	1991：推行「神秘訪客制度」。 1992：設立 080 消費者免付費服務專線。 1994：23939889 服務查詢系統。 1998：實行「CHAMPS 冠軍檢測」制度。 2002：領先全亞洲推出「熱燒包」服務。 2003：推出「燒包機車」。 2004：「品質滿意保證」。 2005：推出「電話服務滿意保證」。	1995：28825252 服務查詢系統。

資料來源：本研究整理。

4.2 個案綜合分析

經過訪談後歸納與分析整理之後，將個案公司因應同形現象的具體作為分成「經營策略」、「組織結構」、「人力資源」、「技術複製」以及「組織文化」等五大構面。其中，經營策略的構面中，以策略演變以及競爭關係來說明個案公司因應競爭環境的改變與對手的作為，如何調整經營方式與組織的策略。組織結構構面則以功能別的組織架構、以及運用外部資源法、內部系統法、技術法等方法的績效評估來管控組織的績效。人力資源構面則說明了組織內部人員的甄選、訓練、升遷、激勵的機制。技術複製構面則強調了運用資訊科技、核心型協力網路(Centralized Networks)的供應關係、並將 know-how 透過組織運作模組化，以達到產品口味標準化的目標。組織文化構面則是以組織的服務信念、價值傳遞、衝突的溝通與協調，塑造組織成員的高度認同感。

表 6 研究個案比較分析構面表

構面	子項目	具體作法
經營策略	策略演變	低成本(Cost Leadership)、差異化(Differentiation)、中心多角化(Diversification)事業經營、策略聯盟(Strategic Alliance)、拓展通路
	競爭關係	監督、激勵
組織結構	組織架構	功能別組織架構(Functional Structure)
	績效評估	外部資源法、內部系統法、技術法
	組織控制	科層控制(Bureaucratic Control)、“E-Auto Web”資訊管理控制系統、評估檢核表
人力資源	人員甄選	外部人員甄選、建教合作、內部晉升
	人員訓練	職前訓練、研討會、標準流程訓練手冊、實際參與操作、工作規範、模組化(modularity)知識
	人員激勵	獎金、內外部顧客共同激勵機制
技術複製	資訊科技	“E-Auto Web”資訊管理控制系統
	生產技術	核心型協力網路(Centralized Networks)、組織模組化(Organization Modularity)、設備產能利用率
組織文化	組織信念	以客為因
	價值傳遞	尾牙活動、企業參訪、工作績效報告、員工大會
	溝通協調	向下溝通、平行溝通、向上溝通

資料來源：本研究整理。

4.2.1 經營策略

1. 策略演變：低成本、差異化→差異化→中心多角化(Diversification)事業經營、策略聯盟、拓展通路。

必勝客(Pizza Hut) 1986年進入台灣市場的經營方式可看出其競爭策略演變軌跡從集中策略轉為「低成本」與「差異化」產品策略並進，近年更進行「多角化」事業的經營。必勝客藉由先進優勢以取得策略地位，利用鮮明的商標、專業的服務、良好的產品品質、最佳的店址設立區位，建立的優良品牌印象於消費者心目中，市場佔有率攀升至31.75%。其目標市場專注在「年輕」及「學生」族群，就其求新求變、適應力強的消費習性，每2-3個月進行產品變動，維持現有客群並積極拓展新客源(受訪者A, 2/2)。同類產品搶先上市享有先佔優勢的策略手法，搶攻消費者求新求變的消費口味，維持高度競爭力。中心化多角化事業經營體，為降低競爭對手的同質競爭，自1993年開設第一家「歡樂吧」專營比薩、烤雞、點心、沙拉及湯品之比薩速食餐廳，基於在地化之考量於2006年底，以「快速休閒」餐廳業態定位的「海客滋(Long John Silver's)」，將事業觸及至休閒餐廳，積極將過去的“Fast Food”轉為“Fast Casual”，向下搶攻速食連鎖店、向上分食連鎖餐廳的市場。除了多角化經營連鎖餐廳，差異化策略亦持續進行中：減少廣告促銷成本及服務人員時間成本、與「電信業者」合作將新產品訊息直接傳至手機用戶內，

發送產品折價券給手機用戶、「報紙業者」合作刊登訊息，利用閱報人口增加來客數、提高消費金額並增加品牌知名度、增加「銷售通路」在大賣場美食街設立分店，搶購假日家庭購物、外食人口商機、利用產品特徵⁸以新鮮高品質的龍蝦及鮑魚將高價海鮮與速食結合，創造出符合東方人喜愛海鮮料理的在地化口味「龍蝦貴妃鮑三芝心比薩」、「蜂巢計劃」擴展下午外食人口的消費市場、滲透封閉地區的消費區域及「午茶 fun 鬆點」與「歡樂吧」再進一步完成企業進行中心式多角化與差異化之目標(受訪者 B, 2/2)，期能達到產品及市場的綜效獲取競爭優勢。

2. 競爭關係：監督與激勵並行

必勝客(Pizza Hut)與其他同業間「監督與激勵並行」的競爭關係，決定市場消費機制其合併市場佔有率已達 60.5%，其餘產業內之競爭對手市場佔有率約 39.5%，不足以對消費者之消費行為構成影響。不論是外帶或外送甚至是店內用餐，必勝客提供優質的用餐氣氛、親切的服務、良好的產品為經營宗旨。必勝客(Pizza Hut)與達美樂(Domino's)在比薩業中存在競爭替代的威脅，利用不同的策略操控環境，降低必勝客(Pizza Hut)與達美樂(Domino's)因競爭性互賴所產生的不確定性。

4.2.2 組織結構

1. 組織架構：功能別組織結構(Functional Structure)

經由水平分化的基礎，組織內員工依任務的各項功能分類，以增加員工效能為目標。台灣區由「富利食品股份有限公司」統籌經營，組織內又分為：「人力資源部」、「營運部」、「電腦部」、「財務部」、「企劃部」、「稽核部」及「研發部」七個部門；其中營運部細分「台灣區區經理」、「台灣區營運經理」、「北中南區區經理」、「區督導」、「店經理」、「副店經理」、「副理」、「襄理」及「儲備幹部」，總員工人數(含正職人員及兼職人員)約 2300 人(附錄一：必勝客台灣區組織圖)。經營總部雖內含七個部門，員工分布於台灣各區，但必勝客仍是高度集權化，緊密型控制組織，主要決策由管理高層所做出，必勝客分店人員依「標準訓練流程手冊」慎重地規範與限制關於工作內容，工作被技術性所控制，制式化的產品製作流程，經由內部管理控制系統確定產品製造、行銷、員工雇用、分店營運成本和服務遵照標準的模式。

2. 績效評估：外部資源法、內部系統法及技術法

「核心型協力網路(Centralized Networks)」，確保原物料的穩定供應及符合 QA(Quality Assurance)評核標準(食品安全與品質檢查表)、商圈評估⁹，增設外送店及精緻型餐廳的設立提高市場佔有率、績效獎金提昇員工績效、激勵創新¹⁰的想法、「模組化

⁸產品特徵：區分高單價產品(售價 570 元以上產品)、餐飲聚會產品(龍門宴套餐、哈燒全家餐、海陸鮮宴拼盤)及平價產品(售價 500 元以下產品及點心副食類產品)(受訪者 B, 4/11)。

⁹外送店設店策略：維持服務業中的 QSCV(quality、service、clean、value)最高指導原則，企劃部及營運部相關人員不定期依地區別進行商圈評估，目前評估中的地區為「台中縣下太平地區」，依商圈評估流程標準，未來半年至一年內設立必勝客在台第 128 家分店(受訪者 A, 2/2)。

¹⁰目前無特別創立創意小組，組織內員工或一般消費者如有新想法，可進入必勝客官方網站提供意見或直接致電免付費服務電話(受訪者 A, 3/27)。

知識(modularity)」傳遞維持組織運作順暢。再者利用「比薩品質滿意保證¹¹」、「電話服務滿意保證¹²」及「神秘訪客制度」的三類服務品質檢測制度，更能確保消費者的服務品質得到保障(必勝客網站，2007/4)。「CHAMPS 冠軍檢測制度¹³」，由組織內外部顧客共同評核提高檢測準確度。

3.組織控制：科層控制(Bureaucratic Control)

科層控制(Bureaucratic Control)明顯呈現在 2005 年起施行的「"E-Auto Web"資訊管理控制系統」，經由「人員控制」及「營運控制」，經由營運自我評估與管理人員內部自我評估，將設備、產品、服務、現金管理、促銷計畫、資產控制、人事薪資及資訊安全的檢核項目¹⁴與「"E-Auto Web"資訊管理控制系統」即時連線，達到組織內部管理控制最佳化。「工作性質說明」、人員應具備的「資格條件」、「工作環境」、「發展速度」及「晉升時間」確定職權分配。「模組化(Modularity)知識」¹⁵由管理人透過知識移轉過程內化為員工的整合型知識，組織外顯知識及內隱知識的傳達更詳盡。

4.2.3 人力資源構面

1.人員甄選：外部人員甄選、內部晉升、建教合作

外部人員甄選：檢閱應徵者的履歷表確定符合資格條件、應徵者填寫工作性向評估表(TMRI; Team member Readiness Inventory)、將工作性向評估表評估結果填寫於 SIG (Structured Interview Guide)面談表¹⁶，執行 SIG 面談，記錄面談總分、依據工作性向評估表及 SIG 面談成績，填寫雇用指導方針、決定最後雇用決策、確認雇用者就職日期與任職同意書內容，六大部分進行優質人力資源甄選流程(受訪者 B，4/11);內部晉升(標竿

¹¹比薩品質滿意保證：發票所載時間 24 小時內打電話至原訂購之門市，說明不滿意之處，並保留原發票作為更換之證明。可選擇立即更換相同產品內容，或是預約 14 日內之確定日期更換，如立即更換會主動於記錄後 7 日內以電話提醒，但需在原發票日期 14 日內更換完畢(必勝客網站，2007/4)。

¹²電話服務滿意保證：若以電話訂購時，對電話服務不滿意，可致電必勝客消費店方，說明不滿意處，必勝客的客服經理即刻妥善處理，立即於電腦系統內記錄補償一個小比薩。並於發票所載時間 24 小時內打電話至原訂購之門市，並保留原發票作為補償之證明。可選擇立即補償，或是預約 14 日內之確定日期補償，如無立即更換會主動記錄下來並於 7 日內以電話提醒，但需在原發票日期 14 日內補償完畢(必勝客網站，2007/4)。

¹³遵行「CHAMPS 冠軍計畫」的(Clean、Honest、Assurance、Maintain、Placidity、Speed) 冠軍檢測制度：美觀整潔、真誠友善、準確無誤、優良維護、高質穩定及快速迅捷指導原則，透過組織稽核人員加上經由店方隨機抽樣進行電話訪問，輔以組織內設計的檢測表格，提高檢測準確度。

¹⁴營運自我評估與管理人員內部自我評估：依據不同檢核評估項目給予不同權重，經由稽核人員與分店管理人員進行交叉評估，未達執行標準予以扣分，低於執行標準分數管理人員撰寫檢討說明書及改進方案，連續三次未達標準，管理人員降級處分，員工則以扣除績效獎金為懲罰(受訪者 B，3/27)。

¹⁵「模組化」知識：將分店營運的基本流程分為四項，「基本廚房操作」、「基本外送操作」、「基本服務操作」及「機器設備操作維護」(受訪者 B，3/27)。

¹⁶ SIG 面談表：面談者的面談問題指引表，SIG 面談表內容不只包含面談問題，還包括根據受訪者的可能答案給予不同積分。

計畫 Bench Planning);建教合作：持續與國立台北商業技術學院、景文技術學院等大專院校配合實施建教合作，視員工個人本身意願與其個人發展計劃，由公司推薦員工報考繼續深造，一方面可獲得實務的工作經驗，一方面又可學習理論的基礎，更可以取得正式文憑。

2.人員訓練：職前訓練、研討會、標準流程訓練手冊、實際參與操作、人際關係溝通訓練、IDP 計畫、標竿計畫、工作規範、模組化(modularity)知識

針對新進人員「公司簡介」、「內部作業」基本課程介紹及「實務演練」之實習訓練；「在職教育」：提供「冠軍管理發展課程」、「研討會」加強專業經理人之管理技能、「標準訓練流程手冊」(DC; Developing Champions 手冊)、「實際參與操作」方式，利用模組化(modularity)方式傳達組織外顯及內隱知識；「人際關係溝通訓練」有未系統化之訓練手冊及評核制度，人力資源部相關人員及各分店經理，依實際營運需求輔以人力培育理論配合已著手規劃中。透過「IDP(Internal Developing Plan)計畫」提升員工工作職能，並協助員工準備好晉升至下一個職位的流程計畫。設置「標竿計畫(Bench Planning)」，了解員工現況、營業額高低預估的人力需求、挖掘高優質的員工、規劃組織團隊成員培訓及發展 (受訪者 A, 2/2)。

3.人員激勵：獎金激勵、內外部共同激勵機制

「工作表現評核表」評定人事薪資考核，績效獎金實質激勵¹⁷、內外部顧客共同激勵機制：「在職訓練」課程晉升訓練員、外部顧「顧客回饋卡」及內部員工「今日之星」(受訪者 A, 4/11)。

4.2.4 技術構面

1.資訊科技系統：「E-Auto Web"資訊管理控制系統」

包括「工作方法」、工作知識、工作創新、工作系統的改善、如何加強新產品的開發及舊產品的改善等等。由單純「收發公司文件」轉為 2003 年「EHR"¹⁸人事管理」至 2005 年最新「E-Auto Web"資訊管理控制系統」¹⁹，將策略觀念與電腦科技結合不斷改

¹⁷獎金發放：三個月為計算週期，直接匯入每位員工之薪資帳戶內。(1) 銷售目標達成率 (電腦系統統計值與去年同期銷售額比較)，達成率達 102% 以上：24% 之績效，獎金 600 元，銷售目標未達成依比率遞減獎金金額。(2) 外帶 14 分鐘產品達成率，季平均 92% 以上：8% 之績效，獎金 200 元、外送 30 分鐘達成率，季平均 98% 以上：8% 之績效，獎金 200 元。(3) 離職率(任職未滿三個月之員工人數)：低於 80%，20% 之績效，獎金 500 元。(4)QA(Quality Assurance)：76.5 分以上，10% 之績效，獎金 300 元。(5)CHAMPS 分數 100 分：20% 之績效，獎金 500 元。(6)促銷目標達成：10% 之績效，獎金 200 元。(7)員工三個月內需工作滿 204 小時，且獎金發放時仍在職者。(8)080 顧客抱怨：第一次扣除 20% 獎金、第二次扣除 50% 獎金、第三次獎金全數扣除。(9)車禍事件：第一次扣除 20% 獎金、第二次獎金全數扣除。每位員工最高可得獎金"2500"元。受訪者 B 指出達美樂(Domino's)員工流動率曾高達 300%，至 2004 年才降到 107%(受訪者 B, 2/2)。

¹⁸EHR：僅為人事管理，項目包含人事異動作業、出勤作業、薪資、勞健保及勞退、人力資源相關資料、人力資源分析及公告管理(受訪者 B, 4/11);達美樂為"EMaker"(英特內軟體股份有限公司，2007/4)。

¹⁹ "E-Auto Web"資訊管理控制系統：交談式、使用者友善的系統(線上導引、說明、輔助等功能)、便於操

良經由新式將「訂貨管理」、「訂單管理」、「驗收管理」、「退貨管理」、「庫存成本管理」、「Paid-Out(申請公款之動作流程)管理」、「銷售預估管理」、「系統管理」及「客戶資料庫處理」²⁰作整合性工作，不僅使用在正式的例行性工作、報告和流程方面，採「即時連線」維持或改變組織經營的型態。以「技術」觀點來論，這是「線上資料庫」的應用，但從「企業策略」的角度而言，利用資訊系統的技術更新，向「潛在競爭者」及「產業競爭者」提高產業的進入障礙、將平淡無奇的服務進行差異化，不僅減少訂單輸入時間更進一步減少顧客等待時間，降低人力成本，提高競爭優勢，差異化的結果可提高顧客忠誠度，當然資訊管理控制系統還是提供了最原始的建立目的：進行企業的商業資料處理、管理人員的資訊需求，增加決策品質。

2. 生產技術：組織模組化(Organization Modularity)、核心型協力網路(Centralized Networks)、設備產能利用率

「組織模組化(Organization modularity)」的概念應用於供應商的長期關係，致力核心業務(分店的營運順暢)，非核心業務(原物料的供應)交由「日燦物流中心」，形成核心型協力網路²¹成為共生的「網絡關係」，不僅分享「技術能力」，同時具備「協調」、「團隊學習」、「互補互利」和「資源擴張」等特質，降低產品開發所需的成本與時間，同時具有「資源集中」的策略意義。經由長期契約合作關係，不僅原物料的供應穩定，並可有較大的議價空間，以較低的原物料進貨成本，進而直接反映在顧客購買價格，使賣方與買方為雙贏局面交易順利。規劃「烘烤設備」產能利用率²²、拓展分店降低固定購入成本(實體資產)²³、建立標準作業流程手冊、傳授模組化知識的，使勞動力生產專業分工化、提升學習效率、減少轉換工作的時間成本，享有規模經濟。更以「Know-how 複製通路」為特質，加速企業發展與擴張企業規模，進一步建立品牌優勢。

4.2.5 文化構面

1. 組織文化：以客為因

縱的構面、具有邏輯一致性、地區性銷售的策略分析、增加原物料用量分析功能、協助營運管理、利用「網際網路」系統總公司可直接與店方機台即時連線，整合店方與總公司作業系統、降低成本計算的差異性、訂貨與盤點及"Paid-Out"作業透過電腦系統流程之運作，減低人力負荷、增加資料查詢的速度與便利性、增加作業效率、電腦系統自動稽核及降低錯誤發生率。

²⁰客戶資料庫處理：電腦自動儲存顧客電話及住址，利用店方後方機台，可隨時做顧客追蹤查詢，並可作為 CHAMPS 冠軍檢測制度之隨機抽樣樣本(受訪者 A, 4/11)。

²¹必勝客各分店利用電腦系統(E-Auto)向日燦物流中心於進貨日兩天前行進行下單動作，日燦物流中心將訂單內的所需原物料分別向各上游供應商進行下單(肉類：卜蜂、香雞城；蔬菜類：民生食品；罐頭類：日燦食品；乾貨類：各類供應商)(受訪者 A, 2/2)。

²² 烘烤設備產能利用率：烘烤時間(7 分 30 秒)×鏈條轉速×空間利用率(12 個大比薩) ×平均客單價(550 元)，獲得最大產能值及訂單消化量計算，當銷售金額愈接近產能利用率比則單位生產成本愈低(受訪者 A, 4/11)。

²³固定購入成本(實體資產)：機車、烘烤設備、清潔設備、冷凍/冷藏設備、預生產設備(受訪者 A, 4/11)。

組織文化的具體實現由「CHAMPS 冠軍計畫」²⁴則可一覽無疑。「CHAMPS 冠軍計畫」代表必勝客 (Pizza Hut) 的信念，以顧客為中心(以客為因)!創立全世界最受歡迎的餐飲品牌，營運達到世界最佳標準!以最優惠價格提供顧客最佳的餐飲及用餐經驗。以「保持"美觀整潔"的餐廳(C)」、「提供"真誠友善"的接待(H)」、「確保準確無誤"的供應(A)」、「維持"優良維護"的設備(M)」、「堅持"高質穩定"的產品 (P)」及「注意"快速迅捷"的服務(S)」為組織內奉行的準則，其組織策略、人力的訓練、組織結構的設計及標準流程的技術，都依「CHAMPS 冠軍計畫」的精神而施行(受訪者 B，2/2)。

2. 價值傳遞：尾牙活動、企業參訪、年度頒獎大會、員工大會

利用儀式及典禮以基礎職前訓練傳達組織文化，學習規範與價值並內化;「尾牙活動」的企業文化宣讀建立共同規範與價值;「企業參訪」活動²⁵及「年度頒獎大會」規範與價值承諾的達成;「員工大會」瞭解當月營運重點、員工的工作分享及各分店內的溝通協調，會後餐敘方員工的和諧度及感情交流 (受訪者 A，2/2)。

3. 組織溝通協調：向下溝通、向上溝通、平行溝通

工作標準流程手冊、工作規範及檢核評估表方式達成向下溝通，影響行為或活動、定期舉行「員工大會」，會議內容除瞭解當月營運重點，員工的工作分享及各分店內的溝通協調，會議完畢後由總公司提供餐費進行餐敘，增進員工與管理人員間情誼。向上溝通：各分店管理人員及員工定期進行互相評核，除了員工向管理人員報告工作績效、建議事項及反映工作中的問題，員工與管理人員達到監督之效用。「店經理會議」對總公司相關人員進行績效報告、企業最新經營策略的向下傳達。平行溝通：各分店內幹部對於合作的廠商進行評核，不及評核標準，先以書面警告方式予以處分，若無改進則改更換供應商之方式。

5. 結語

為了維持生存及競爭優勢，台灣的連鎖比薩廠商莫不積極藉由連鎖通路之便擴張企業規模，因此，差異化策略是區隔產業競爭地位的重要因素。連鎖西式速食業模仿難度低，當有創新性的行為產生時，便很容易產生一窩蜂的現象，當大量模仿使市場無差異性，企業所擁有的競爭優勢也就消失殆盡。組織該如何應付複雜及不確定多變的外在環境?基本上，組織會極力簡化環境不確定性，利用「發展、收集及處理資訊的系統和技術」、「專業分工化」、「雇用或培養專業人員」，具備處理環境高度複雜的技術。由上述個案分析、銷售預估及目標達成率²⁶、特定期間對手發票調查²⁷可知，必勝客(Pizza Hut)

²⁴ CHAMPS 冠軍計畫的決定因素：產品品質(31%)+產品價值(13%)+[服務品質+用餐環境]×用餐經驗(56%)=再次光臨(100%)

²⁵2007年1月1日起的兒童參觀必勝客之旅，簡介必勝客的由來、目前台灣經營模式、介紹必勝客外送裝備(熱燒包以及燒包機車)以及學習如何製作比薩，並在參訪過程中加入英語教學及繪畫活動，讓小朋友不只吃的開心更獲得充分的學習，自活動開始即獲得熱烈迴響並達到寓教於民的作用。

²⁶必勝客台灣地區2006年外送店營業額，預估15億新台幣;實際銷售約為22.5億新台幣，目標達成率約105%。2007年預估銷售為28億(受訪者A，4/11)。

與競爭廠商的「相對規模」、「新產品發展」與「新產品上市速度」、「產品創新」與「程序創新」與「產品及服務品質」的高低，藉由「差異化」及「創新」，因應組織同形的現象，增加組織回應環境彈性、維持市場領導者地位。

在制度理論的觀點下，企業由於受到規範、環境不確定性及制度的壓力，產生同形現象，同形可能會造成產業的創新降低，但是提供企業更多的正當性及合法性維持生存、降低企業經營風險。本研究將比薩主要廠商實際經營之個案研究深入訪談及次級資料分析利用「組織同形」理論所提出的構面分析結果，發現其他比薩廠商在進入台灣市場，同形的原因來自「生存的需求」，研究結果顯示符合體制理論之論點。在企業生存考量下，「標準作業流程」、先進者的經營模式(快速、便利、外送服務、西式化飲食、連鎖經營)，產生相似的經營策略，在競爭活動上，符合體制理論的「模仿同形」與「規範同形」。當產業為導入期時，「成本領導策略」即可獲得競爭優勢，但外在環境是動態的，單純的同形無法保證企業的永續發展，「成熟期產業」產品與服務標準化，成本領導策略無法獲利，廠商便逐漸轉向「差異化策略」的產品或服務相互競爭。根據個案內容的分析了解，外在環境是隨時在變的，環境的不確定性會反應在策略的制定，視「市場反應」和「對手行動」而修正。例如：「雙層比薩」、「6吋個人比薩」、「6吋個人米比薩」、「蜂巢計劃」(下午外食人口)、策略聯盟(電信業者、報紙業者)比薩速食餐廳-歡樂吧、快速休閒餐廳-「海客滋(Long John Silvers)」及增加銷售通路(大賣場美食街)，都是洞察獲利潛力提早進入目標市場。

本研究發現，單單追求營運效能(Operational Effectiveness)，在執行相同的生產活動時，比對手更有效率的執行產出效果，並無法維持長期的優勢，因為最佳實行方式(best practice)經常發生迅速擴散效果，吸引產業內外的競爭者相互模仿。組織同形在競爭關係中，維持了企業生存的「合法性」及「正當性」，但加速了「競爭」產生，是否能維持「持久性競爭優勢」？

從產業價值鏈中選擇產業活動最具價值的生產活動固然重要，但是不應忽略了組織「內部知識經營」與企業「競爭合作」關係的運作，往往是加深模仿者追隨鴻溝的利器。能夠以「技術創新」能力持續整合模仿與創見，將策略的價值選擇，透過組織本身具有的製造優勢，延伸至顧客之服務，提昇收益與利潤之品質，而非亦步亦趨、只專注於監測競爭對手的動作，即是讓模仿者學不像的不二法門。產業間組織同形現象與競爭與不僅僅是外部的相似性更是策略、組織、技術以及文化的轉換過程。每個組織根據它的產品特性、組織文化、領導風格、市場環境等因素，藉由各項組織學習的活動、如會議、討論、教育訓練等，來影響組織成員的行為，並逐步擴散、內化成為組織本身的一套價值、信念與行動準則。因此，組織化的活動，比較不會像產品或設備等硬體的工程，容易被競爭對手所模仿，因而可以拉開與競爭對手的差距。

²⁷發票調查：必勝客派遣人員在達美樂、拿坡里進行消費，以發票上發票編號，推算出固定期間內競爭對手總發票數，再以總發票數與平均客單價相乘計算，計算出對手銷售額(以五家分店在2007/2/20~2007/2/27為例)。拿坡里總發票數(5,012張)×平均客單價(280元)=銷售金額(1,403,360元);達美樂總發票數(3,694張)×平均客單價(550元)=銷售金額(2,031,700元);必勝客總發票數(10,898張)×平均客單價(550元)=銷售金額(5,993,900元)，為三家競爭廠商中銷售金額最高(受訪者A, 4/11)。

依據本研究的發現，在慎選經營策略之外，組織結構、人力資源、技術複製以及組織文化等構面，都是能否具體執行策略所必須完成的面向。必勝客(Pizza Hut)具體績效的展現，在於組織「內部資訊管理控制能力」與「標準作業流程」的相互協調，如，標準作業手冊的建立、工作規範、組織工作的專業化分工、產品或服務的標準化、科層控制、正式專業化的在職訓練、完善的人員訓練及績效誘因等內部管理控制能力因應外界競爭。而「CHAMPS 冠軍計畫」具體執行及商譽暨形象的塑造使競爭更為有利。

本研究以歷史文獻調查法、參與觀察法與深訪談法，針對台灣比薩主要廠商-必勝客(Pizza Hut)，在 2007 年 3 月至 4 月進行三次密集式訪談，經由訪談結果得知必勝客(Pizza Hut)績效優於其他比薩業者，在產業中定位和特色清楚再加以品牌優勢，維持市場領導者地位。企業的經營為一動態過程，相關管理人員必須了解，各階段競爭優勢受外界環境變動影響所需的資源及能力不相同，故「資源」與「能力」會改變其策略及執行方法。本研究以個案呈現的詮釋分析方式並不能順理成章推論至其他比薩業者的經營策略，必勝客(Pizza Hut)的實際組織運作模式所萃取的關鍵成功因素，提供日後相關業者「組織同形與競爭」的討論基礎。至於比薩業中其餘主要廠商，因研究主題事涉敏感，受企業政策之限制，無法深入訪談，為研究不足之處。

參考文獻

1. 天下雜誌，2007年3月，「壞食物大翻身」，康健雜誌，第100期，頁36。
2. 王思峰、陳凱銘，2002年12月，「實務社群對創造力的理論影響與政策意涵」，社會教育學刊，第31期，頁235-266。
3. 財團法人中國飲食文化基金會，1996，「第一屆餐飲管理學術研討會論文集」，財團法人中國飲食文化基金會，第96卷第3期，頁125-181。
4. 財團法人食品工業發展研究所，2007，「乳製品對肌膚乾燥、暗沉、細緻的效果」，食品市場資訊，第96卷第3期，頁90。
5. 陳吉仲、曾偉君、黃鈴瑜，2006，「國人白米消費行為分析」，農業與經濟 (Agriculture and Economics)，第36期，頁75-106。
6. 經濟部，2000，「經濟部商業現代化叢書-連鎖店經營管理實務」，中國生產力中心，頁12。
7. 天下編輯，2001，「活用波特的競爭策略」，台北：天下，頁33-39。
8. 方至民，2000，「企業競爭優勢」，台北：前程企業。
9. 甘坤賢、李正文、吳銀澤、張書文、張秋菊、陳國民、楊英賢、劉仁傑、賴明弘，2005，「讓競爭者學不像-透視台灣標竿產業經營結構」，台北：遠見。
10. 吳鶴、譚地洲，2005，「MBA 教程之組織行為學」，台北：世界商業文庫。
11. 林正修，1996，「連鎖店的經營致富寶典—最流行的經營型態」，台北：漢湘文化。
12. 林珣秀、劉元安、孫瑜華、李一民、林連聰著，1999，「餐館與旅館管理」，台北：國立空中大學。
13. 李幸模，1995，「連鎖加盟店」，台北：商周。
14. 李澤治，2004，「餐飲經營百戰百勝」，台北：聯經。
15. 郭崑謨，1986，「企業組織與管理」，台北：三民。
16. 周雪光，2003，「組織社會學十講」，北京：社會科學文獻出版社。
17. 周信宏，2000，「企業核心競爭力」，台北：聯經。
18. 胡幼慧，1996，「質性研究：理論、方法及本土女性研究實例」，台北：巨流圖書。
19. 張笠雲、譚康榮，1999，「形構產業網絡—網絡台灣：企業的人情關係與經濟理性」，頁17-64，台北：遠流。
20. 高秋英，2000，「餐飲管理—理論與實務」，台北：揚智。
21. 陳彰儀，1995，「組織心理學」，台北：心理出版社。
22. 蔡界勝，1996，「餐飲管理與經營」，台北：五南。
23. 廖克玲，1984，「社會學習論巨匠—班杜拉」，台北：允晨文化。
24. 江榮俊，2004，「產品創新、新產品類型與組織網絡運用研究-以速食麵產業為例」，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
25. 江幸鴻，1999，「動態策略組群結構、競爭重定位、與經營績效之研究—臺灣汽車產業之縱斷面分析」，中原大學企業管理學系碩士論文。

26. 李國銑, 1996, 「影響臺灣連鎖體系經營型態之選擇因素-以便利商店連鎖、速食連鎖、美髮美容連鎖為例」, 國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
27. 林雲耀, 2005, 「汽車產業演進之探討-以美日德三國為例」, 國立中山大學財務管理學系研究所碩士論文。
28. 陳文榮, 2003, 「臺灣中部地區製鞋業競爭策略分析-以四家個案公司為例」, 臺中健康暨管理學院經營管理研究所碩士論文。
29. 員敬宗, 2001, 「台灣西式速食餐廳新產品開發流程之探討」, 東海大學食品科學系碩士論文。
30. 梁治平, 2004, 「以顧客消費行為探討市場區隔之研究-以披薩店為例」, 中華大學科技管理研究所碩士論文。
31. 蔡淑媚, 2002, 「披薩專賣業消費之實證分析」, 國立中正大學國際經濟研究所碩士論文。
32. 黃楷茵, 2004, 「網絡觀點下的策略群組同形化分析-以台灣集團企業為例」, 國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
33. 黃士杰, 2004, 「應用個案研究法探討連鎖披薩店經營之關鍵成功因素」, 開南管理學院企業管理研究所碩士論文。
34. 許婉茹, 2005, 「台灣中部地區工具機廠商組織變革與競爭優勢之研究-以三家個案研究為例」, 亞洲大學國際企業學系碩士班碩士論文。
35. 賴靖雯, 2003, 「企業國際市場佈局同形、集團屬性與績效偏離之研究」, 暨南國際大學國際企業學系碩士論文。
36. 明茲柏格等著, 鄭懷超譯, 2000, 「哈佛商業評選-領導」, 台北: 天下遠見。
37. 查爾斯·韓第著, 謝德高譯, 2004, 「組織管理新論」, 台北: 百善書房。
38. Albert Bandura 著, 周曉虹譯, 1995, 「社會學習理論」, 台北: 桂冠。
39. Allen Z. Reich 著, 王昭正譯, 1999, 「餐旅業行銷管理」, 台北: 華泰。
40. Chris Argyris 著, 劉麗真譯, 2003, 「企業如何接受管理忠告—專家的建議哪些該接受? 哪些不該接受?」, 台北: 城邦文化。
41. Chris Roebuck 著, 李成嶽譯, 2001, 「有效溝通」, 台北: 智庫。
42. Danny L. Jorgensen 著, 王昭正、朱瑞淵譯, 1999, 「參與觀察法」, 台北: 弘智文化。
43. Donald J. Vlcek, Jr. & Jeffrey P. Davidson 著, 郭秀琪譯, 1996, 「加盟店超級成功學—達美樂效應」, 台北: 方智。
44. Harry F. Wolcott 著, 顧瑜君譯, 2001, 「質性研究寫作」, 台北: 五南。
45. Jagdish N. Sheth & Rajendra S. Sisodia 著, 王柏鴻譯, 2002, 「企業競爭優勢—三強鼎立的市場新局面」, 台北: 時報文化。
46. Jeffrey Pfeffer 著, 朱道凱譯, 2004, 「如何避免聰明組織幹蠢事」, 台北: 城邦文化。
47. Karl Albrecht & Ron Zemke 著, 袁世佩、游琇雯譯, 2002, 「服務經濟大時代—強化全球競爭優勢的顧客服務管理」, 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司: 台灣分公司。

48. Lee G. Bolman & Terrence E. Deal 著，林天印、陳琦璋、張瑞菊、蔡孟翰、陳炳南、莊逸萍、張新基、江文吉、楊千儀譯，2006，「組織重構-藝術、選擇與領導」，台北：五南。
49. Mahmood A. Khan 著，掌慶琳譯，1999，「餐飲連鎖經營」，台北：揚智文化。
50. Margaret E. Ggredler 著，吳幸宜譯，1996，「學習理論與教學應用」，台北：心理出版社。
51. Michael Calenso 著，何喻方譯，2003，「改善策略—成功的組織變革」，台北：台灣培生教育。
52. Michael E. Porter 著，周旭華譯，1998，「競爭策略-產業及競爭者分析」，台北：遠見。
53. Robert Blake 著，張青譯，2001，「怡和洋行」，台北：時報文化。
54. Robert J. Sternberg & Todd I. Lubart 著，洪蘭譯，1999，「不同凡想：教育界、產業界的創造力開發」，台北：遠流。
55. 金仁秀著，劉小梅、劉鴻基譯，2000，「模仿是為了創新-南韓經驗：技術學習的典範」，台北：遠流。
56. Ansoff, Igor H.(1985). *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Book Co.
57. Astley, Raphael, & Birger Wemerfelt.(1990). Why do firms reduce business risk?, *Academy of Management Journal*, Vol.33, pp.520 – 533.
58. Barney, J. B. (1986). Types of competition and the theory of strategy. *Academy of Management Review*, Vol.11, pp.791-800.
59. ----.(1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol.17, pp.99-120.
60. Cannon, J.T. (1968). *Business strategy and policy*, Harcourt Brace of World, New York, pp.9, pp.50-58.
61. Child, John.(1972). Organization structure, environment and performance : The role of strategic choice. *Sociology*, Vol.6,pp.1 – 22.
62. D'Avenu, R. A. (1994). *Hypercompetition*. NY : The Fress Press.
63. DiMaggio, Paul.(1988).*Interest and agency in institutional theory, institutional patterns and organizations : culture and environment* .L. G. Zucker (ed.) the Cambridge, U. Press.
64. ----. (2001).*The twenty-first-century firm: changing economic organization in international perspective*. Princeton University Press. pp. 3-22.
65. DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. ed.(1991).*The institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
66. Galambos, L.(1988).What have CEOs been doing. *Journal of Economic History*, Vol.18, pp. 243-258.
67. Garud, Raghu & Kumarawamy, Arun. (1995). Technological and organizational designs for realizing economics of substitution. *Strategic Management Journal*, Vol.16, pp.93 –

- 109.
68. Glueck, W. F. (1976). *Business Policy : Strategy Formulation and Management Action*, 2nd ed., N. Y. :McGraw-Hill. Inc., Chap.3.
 69. Glueck, W. F. (1980). *Strategic Management and Business Policy*, N. Y. :McGraw-Hill.
 70. Hannan, Michael T. & Freeman John.(1977).The population ecology of organization. *American Journal of Sociology*, Vol.82, pp.929 – 964.
 71. Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1994). *Competiting for the future*. Boston : Havard Business School Press.
 72. Hawley, Amos. (1950). *Human ecology*. New York : Ronald Press.
 73. ----. (1968). *Human ecology*.In David L. Sills (ed.).International Encyclopedia of the Social Science.pp.328 – 337.
 74. Hax, A. C. & Nicolas S. Majluf. (1991). *The strategy concept and process: a pragmatic approach*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 75. Hinnings, B. & Royston G . (1988a).*The mmativie prescription of organizations, in institutional patterns and organizations : culture and environment* L.G. Zucker(ed.).pp.53 – 70, Cambridge.
 76. Kotler, P. (1997). *Marketing Management Analysis Planning Implementation and Control*,8th ed., Prentice-Hall,New York.
 77. Labov, W. (1982).*Speech action and reactions in personal narrative* in Tannen. D. (ed.). *Analyzing Discourse : Text and Talk* .Washington DC : Georgetown University Press. pp. 219 – 247.
 78. Lamglouis, R.N. & Robertson, P.L.(1992).Networks and innovation in a modular system. *Lessons from the Microcomputer and Stereo Component Industries Research Policy*, Vol.21, pp.297-313.
 79. Suchman, Mark C.(1995).Managing Legitimacy : strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 571 – 610.
 80. Merton, Robert K. (1987).The focus interview and focus groups : continuities and discontinuities .*Public Opinion Quarterly*, Vol.51, pp.550 – 556.
 81. Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978).*Organizations strategy : structure and process*. McGraw Hill, New York.
 82. Nohria, Nitin & Roberts G. Eccles ed. (1992).*Networks and organizations: structure, form, and action*. Mass: Harvard business Press.
 83. Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik. (1978).*The external control of organizations*. Harper & Row.
 84. Porter, M. E. (1980) .*Competitive strategy*. The Free Press.
 85. Riessman, C.K. (1987).When gender is not enough : Women interviewing women. *Gender & Society*, Vol.1 (12), pp.172 – 207.
 86. ----. (1993). *Narrative analysis*. Newsburry Park, CA : Sage.

87. Robbins, S. P. (1998) . *Organization behavior*. New Jersey : Prentice-Hall Inc.
88. Robert M.Grant. (1991).*Contemporary strategy analysis : concepts, techniques, applications*. Blackwell Publishes limited. Oxford.
89. Rogers, C. R. (1977). *Carl Rogers on personal power*. New York: Delacorte Press.
90. Schendel, D. & Hofer, C.W.(1985).*Strategy Formulation: Analytical Concepts*., Minnsota., West . p7.
91. Scott, W. Richard.(1987).the adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly* , Vol.32, pp. 493-511.
92. ----. (1995). *Institutions and organizations*. Foundations for Organizational Science.
93. ----. (2004). Reflections on a half-century of organizational sociology. *Annual Review of Sociology*, Vol.30, pp.1-21.
94. Scott, W. Richard & John W. Meyer. (1983).*The organization of societal sectors, in organizational environments : ritual and rationality*. pp.129 – 153.Beverly Hills.
95. Thomas, V. (1997) . *What research says about administrators, management style, effectiveness, and teacher morale*.
96. 三商行股份有限公司 <http://jec.ntcb.edu.tw/upload/>
97. 台灣連鎖加盟促進協會 <http://www.tcfa.org.tw/>
98. 全國碩博士論文資訊網 <https://etds.ncl.edu.tw>
99. 行政院主計處 <http://www.dgbas.gov.tw/>
100. 必勝客 <http://www.pizzahut.com.tw/>
101. 達美樂 <http://www.dominos.com.tw/>
102. 拿坡里 <http://www.0800076666.com.tw/>
103. 經濟部統計處 <http://2k3dmz2.moea.gov.tw/>
104. 晶華國際酒店集團 <http://www/grandformosa.com.tw/chinese>