

85 度 C(美食達人)其組織發展歷程與組織能力複製、擴散之研究

The Research on the Process of Building and Replicating the Organizational Competence – A Case Study of 85° C Café Shop

岑淑筱 *Shu-Hsiao Tsen*

靜宜大學觀光事業學系 助理教授

Department of Tourism Business, Providence University

shuhsiaotsen@gmail.com

吳京叡 *Ching-Jui Wu*

靜宜大學觀光事業學系 研究生

Department of Tourism Business, Providence University

esther0824@yahoo.com.tw

吳政和 *Chang-Ho Wu*

靜宜大學觀光事業學系 副教授

Department of Tourism Business, Providence University

chwu@pu.edu.tw

摘要

「創業」是國家經濟持續成長的重要動力來源，而餐飲業之進入門檻及創業資金低、企業規模較小，因此成為較多創業者選擇的產業之一。「2008 中小企業白皮書」的統計資料中顯示住宿及餐飲業的中小企業家數占比高達 99.7%，大企業僅占 0.23%。而 85 度 C 創業之初亦屬中小企業之規模，在競爭激烈的餐飲產業環境中，

短短的三年內快速地複製與擴散其組織能力，至 2009 年 4 月，組織規模由原本的中小企業成長為大企業的規模，展店總店數達到 327 家，其中直營店 34 家及 293 家加盟店。85 度 C 如此快速成長的營運績效，是一個非常值得探討的個案。本研究透過「個案研究法」探討 85 度 C 如何在組織不同發展階段經營其品牌、開拓市場與創新發展新產品，並瞭解其營運相關措施。探討創業者及其團隊在發展新產品、營運支援系統與產品創新系統時的互動過程，與創業者之領導型態對組織創業歷程之關係；另外以資源基礎理論觀點，探討與分析組織資源之運用，以發揮最大效益。研究結果發現，組織在創業歷程中會因環境變化而做適當的調整，領導者之領導型態亦隨組織不同階段改變領導型態；組織資源因具有 VRIO 之特性，使能夠有長期之競爭優勢得以持續地成長。

關鍵字：資源基礎理論、領導型態、創業歷程、組織能力

Abstract

“Enterprise and entrepreneurship” is the key issue as well as an important driver on continuing economic growth for a country. The F & B industry (Food and Beverage industry) could start up its business in a fewer capital, and many entrepreneurs choose this industry to run their own business based on the consideration of the start-up capital. The Size of the F&B business tends to be medium small business, and the “2008 White Paper on Small and Medium Enterprises in Taiwan” indicated that the amount of the Accommodation and restaurant firms occupied 99.7 percentages for the total small and medium enterprises. The 85°C is also initialize its business in a small and medium size, but it keep going improve its competence and replicate the business rapidly to a large size possessing 327 shops under 3 years in the serious competitive environment. Now, there are 34 direct stores and 293 franchising stores in Taipei, and also go its way for international business in overseas market. The speed of reduplicating causes the motivation of proceeding with this research topic. The purpose of this research was to elaborate and explore how to go on the franchise management, how to run the marketing strategy and new product, also to understand how to collaborate the supportive and innovative mechanism for the organizational operation. We also based on the view point of Resource-Based View theory, to explore and analysis the organizational resources of 85°C, and was trying to capture the whole picture on 85°C how to obtain the particulars of chains' competition in detail descriptions. Hope the findings of the research would contribute some inspirations for the best practice as well as the solution for future management of F & B industry.

Keywords: RBV Theory, Leadership, Entrepreneurial Stage, Organizational Competence

壹、緒論

一、研究背景與動機

根據經濟部中小企業處提出之「2008 中小企業白皮書」的統計數據資料發現，台灣企業規模以中小企業占大多數，其“中小企業”與“大企業”之比例為 97.63% 比 2.37%；其中住宿及餐飲業下的中小企業家數占該產業的比例高達 99.77%，為所有產業之冠。顯示台灣的住宿餐飲業對於台灣的經濟具有相當程度的影響力，因此，本研究以此產業進行研究與探討。而 85 度 C 在組織發展歷程中，從 2004 年創業之初短短的三年內快速地複製擴散，至 2007 年已由中小企業成長為大企業，並且進一步發展海外市場，這在一般的餐飲連鎖產業是相當少見的。

另一方面，自 2007 年以來，台灣中小企業的經營與發展受到總體環境變化的影響甚遠，而創業是國家經濟持續成長的重要動力來源（2008 中小企業白皮書），因此經濟部藉由創新、創業育成中心與創業創新資金等，協助創業者在創業時所需的資源。根據統計數據發現，其中「創業圓夢計畫」自 2004 年推動之後，至今成功輔導 1,039 家企業成功創業，並且創造了 5,337 個就業機會，2007 年新設企業家數以新設中小企業 9 萬 2,957 家占 99.70% 為最大宗。預計到 2011 年時，將再輔導 860 家新創中小企業，增加 4,150 個就業機會，而民間投資將增加 21.5 億元。以上可以發現，創業在台灣已愈來愈受到重視，而本研究因考慮到市場現況，為使創業家在創業初期能夠有自我評估與參考的依據，因此以創業為研究主題。

創業此議題已有許多相關的學術研究，主要探討影響創業家成功的因素為何；又因為環境變遷快速，創業研究成為瞭解社會變遷與促動經濟發展的關鍵議題（蔡明田、謝煒頻、李國璋、許東鑽，2008）；而過去創業研究主題包括創業者人格特質、創業機會認知與辨識、創業策略、創業績效、創業導向以及創業對經濟的貢獻（引自羅宗敏、王俊人、許雄傑，2007）。尤其創業機會的發掘與發展被視為一個新事業誕生的重要關鍵，因此有許多學者紛紛對此議題進行相關的研究，Singh（2003）指出創業機會的辨識會受到資訊來源，如創業家的網絡以及創業家個人認知與判斷能力的影響（引自蔡明田、謝煒頻、李國璋、許東鑽，2008）。過去文獻可以發現較缺乏整合性的探討，學者也建議對創業者之研究焦點應從過去以單一構面之研究轉向多重構面之互動研究（劉常勇和謝如梅，2006）。之後學者為了更完整地詮釋創

業的意涵，因此將創業動機、創業能力與人格特質進行整合性的研究，以探討創業精神與創業績效之關聯性（羅宗敏，2008）。而 85 度 C 有一完整的發展歷程，在此過程中組織本身有何資源、如何運用該資源，並且有何特殊之能力使企業達到此規模，引發本研究探討此主題的動機。

二、研究目的與研究問題

在這個知識經濟的時代，品牌經營、市場開拓與產品創新更是企業成敗的關鍵；因此，做好品牌經營、市場開拓與產品創新已經成為當今中小企業在品牌複製與國際化歷程最重要的工作。本研究目的將探討與陳述 85 度 C 之組織策略與市場以及產品的規劃、發展現況，並瞭解其營運相關措施，經由系統化的資料蒐集與分析過程，先針對訪談內容去發掘、發展初步的個案的面向，並歸納成一個案內容與討論焦點，陳述 85 度 C 做組織策略規劃之過程；包含 85 度 C 如何定位其組織藍圖與組織目標，如何進行其組織規劃、建構組織策略、組織制度與組織績效管理系統，以及 85 度 C 如何發展新產品、服務營運系統與產品創新系統的具體流程。

因此，根據研究目的，本文中將探討與陳述 85 度 C 之組織策略、市場以及產品的規劃、組織發展現況；如何開拓澳洲、美國、大陸市場等準備工作與試營運做實務運作的輔導；如何稽核其營運後成效，以做出可永續運作的組織制度與流程；並提出研究命題，以做為未來研究之驗證方向。本研究問題分列如下：

1. 探討 85 度 C 如何在組織不同發展階段經營其品牌、開拓市場與創新發展新產品，並瞭解其營運相關措施。
2. 探討 85 度 C 在組織不同發展階段，創業家其領導型態與創業團隊的互動調整模式為何。
3. 探討與分析組織內部資源之特性，為何得以維持組織持續競爭優勢。

三、研究流程

為使本研究能夠透過系統性的訪談方式進行過程，以達到研究之主要目的，因此設計一個完整性的研究流程，如圖 1。本研究將訪談資料進行交叉

比對，以發現組織內部不同角色觀點之間的差異與其中的關聯性，使整體研究能夠更加嚴謹且具代表性。

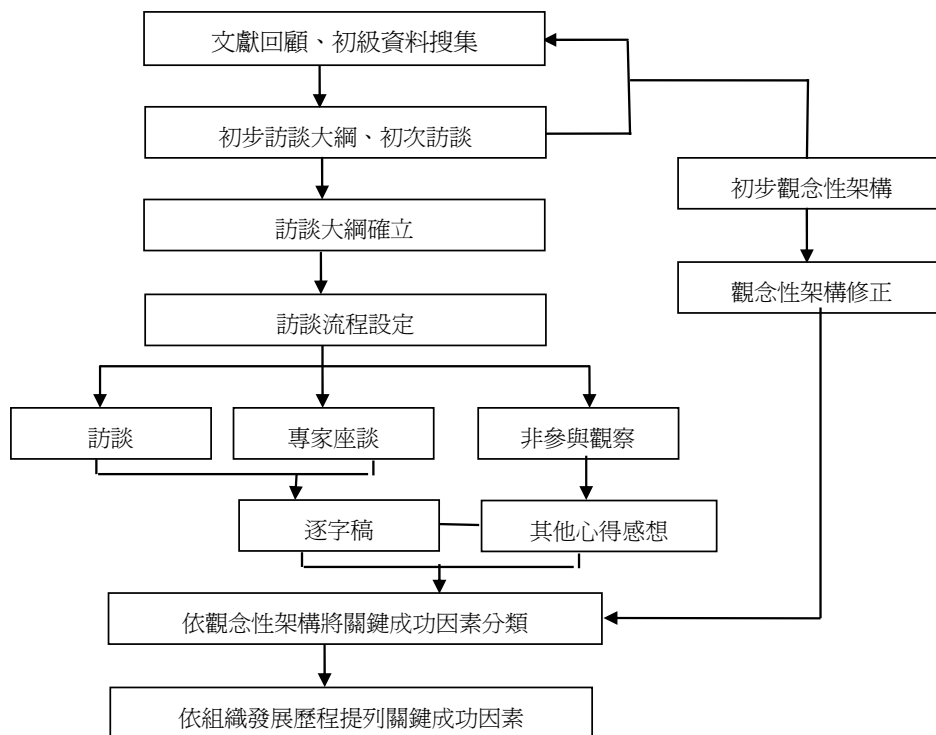


圖 1 研究流程圖

貳、相關文獻探討與回顧

此部分將針對與本研究主要探討議題相關之理論觀點，進行回顧與討論。主要之理論基礎分別為：資源基礎理論（Resource-Based View, RBV）、領導（Leadership）理論，以及創業歷程（Entrepreneurship stage）第三部分，茲分述如下：

一、資源基礎理論（Resource-Based Theory；RBT）

資源基礎觀點（Resource-Based View；RBV）最初應用於策略管理學門中。Penrose（1959）在「企業成長理論」（The theory of growth of the Firm）

中提出，企業不僅要擁有優越的資源（resource），更要發揮有效利用這些資源之「獨特能力」（unique），才能夠為組織創造利潤。1984 年 Wernerfelt 學者開啟了 RBV 學派的研究大門，他認為傳統的策略觀點是將焦點集中在「產品－市場」面，而資源基礎理論強調組織「資源面」的重要性，要創造及掌握資源的優勢，在管理上強化資源的運用而產生最大的效能。組織長期累積之資源能量，可以增加競爭者模仿或取代的障礙，因此，組織所擁有的資源被清楚界定為競爭優勢的基礎。

過去學者大部分以資源基礎理論說明企業資源－資產和能力，會是企業持續競爭優勢的來源（吳錦鋈，2006），資產為企業經營活動與過程中之有形與無形投入；能力則是應用企業資產組合的能量（Capacity）。學者 Black（1985）認為，過度強調外部環境分析有其缺失：使企業陷入套套邏輯（tautological）的風險；外在環境分析以橫斷面分析為主，只能表示現狀；產業分析層次對企業管理者的實務涵義較少。

Grant（1991）組織內製造產品過程所需的投入都稱之為「資源」，其個別資源包含：資本性設備、員工技能、專利、品牌、資金等。Barney（1986, 1991）將組織資源分類為：實體資本資源（physical capital resource）；人力資本資源（human capital resource）；組織資本資源（organization capital resource），並提出 VRIO 架構（VRIO framework），且以資源基礎理論來分析組織價值活動如何影響組織的競爭力。組織資源包含有形與無形資產，應具備價值性（value）、稀有性（rarity）、可模仿性（inimitability）、組織性（organization），以累積與培養形成長期且持續的競爭優勢。

方至民（2000）認為「資源基礎理論」中所提的資源其包含組織的財務、實體設備、技術、市場與人力等資源，並且加上組織的經營能力，因此將其分類為：有形資產、無形資產、人力資源以及經營能力。Grant（1991）認為維持組織的競爭優勢及創造利潤的來源有二：組織能力的「專屬性」（appropriability）及資源能力的「持久性」（sustainability），其中「持久性」則具有以下特性：「耐久性（durability）」、「透明性（transparency）」、「移轉性（transferability）」及「複製性（replicability）」。

許多學者以「資源基礎理論」為主要的理論依據，探討組織發展之相關議題；Mike（2001）以「資源基礎觀點」探討資源對國際的影響，主要目的包括證明 RBV 散佈在國際企業（IB）的程度、解釋這些理論背後的合理性，並藉由組織性的架構為獨立的工作提供一個發展中之科技的目前進步水準的

回顧。Scott (2001)，企業的資源基礎觀點以許多不同的方式影響策略性人力資源管理的領域。此研究探討 RBV 在策略性人力資源理論與實務發展上的影響。主要探討策略與 SHRM 領域中何以開始涵蓋許多不同的議題，且為此整合議題提出許多的意涵。Jeremy (2005) 以「資源基礎理論」探討何種資源對企業的成功影響最深，研究中所探討之資源包含有形與無形資產，且檢視澳洲的製造業與服務業組織內部不同資源對企業成功的相關貢獻程度。研究結果顯示只有本質為無形的資源可以提供企業持續性的經濟效益，其對企業成功的影響較有形資源更顯著。

李佳純 (2001) 也以資源基礎理論探討持久競爭優勢形成的因素，以「ePaper 電子報聯盟」為例，並強調公司之間的「合作」關係，並以該電子報發報中心的異質性 (heterogeneity) 資源、不可移動性 (immobility) 資源，以及部分資源所具備的價值性 (value)、稀少性 (rareness)、不可模仿性 (imperfect imitability) 和不可替代性 (insubstitutability) 等特質，探討其持久競爭優勢形成之因素。陳忠仁、賴秋燕 (2004) 以資源基礎觀點探討事業網路對競爭策略、核心能力與創新績效關係之調和影響，研究結果發現組織核心能力對創新績效有顯著正向之影響；就競爭策略而言，採用均高策略導向之組織，其創新績效最佳；採用差異化策略導向與成本領導策略導向者次之，採用均低策略導向者則最差；另外，事業網路會與競爭策略及核心能力產生顯著交互作用來影響創新績效。姜世榮 (2008) 以資源基礎理論觀點探討固網之競爭策略，並以中華電信為主要探討對象，針對中華電信固網所擁有的核心資源對其競爭優勢及競爭策略的影響，且瞭解競爭優勢的中介效果，而結果顯示其核心資源對其競爭優勢有顯著的正向影響。

本研究主要探討連鎖餐飲業中組織內部資源如何創造企業之持續性競爭優勢，因此以 Barney (1991) 所提出的觀點，將資源分為：實體資本資源 (physical capital resource)、人力資本資源 (human capital resource)、組織資本資源 (organization capital resource)，並加上組織能力，配合 VRIO 架構，探討連鎖餐飲業在組織進行複製擴散時期如何維持其競爭優勢，且組織不同階段的發展歷程中，需要以不同且具備 VRIO 特色的組織資源，創造企業的持續性競爭優勢。

研究命題一：不同階段之組織歷程，需要不同的組織資源－以資源基礎理論為依據。

二、領導理論

早期領導理論可以從三個角度來說明，何種因素造就了有效的領導者，第一個角度是從領導者的特質（trait）；第二個角度是由一個人表現的行為說明；第三個角度則是以權變的觀點說明什麼情況下適用何種方式領導（張緯良，2004）。其中「特質理論」試圖界定領導者之特徵、人格特質與能力，以該特質來區別領導者與非領導者。「行為理論」則更進一步探討有效領導者其獨特的行為，此理論最著名的兩個研究分別為：俄亥俄州立大學以定規（initiating structure）與關懷（consideration）兩構面所分出的四個面向；以及密西根大學所著重的關心員工（concern for people）與關心生產（concern for production），發展出五個重要的座標點。

到了 1960 年代後開始探討領導風格以及情境的定義，並且以「視情況而定」來選擇與決定適合的領導風格。Fidlder（1974）指出，領導者在不同的人、事、時、地有不同的領導方式，需視狀況而找出最佳模式以達成組織績效。而 House（1974）提出領導者根據部屬特性及工作屬性訂立施策，來提供支援及激勵方式以協助達成設定之目標。Hersey and Blanchard（1988）研究提出領導者視部屬個別差異給予不同的領導方式，以工作和關係導向分為二構面，產出告知型、說服型、參與型和授權型。近代所重視的領導觀點也是本研究所著重的理論依據，領導者與被領導者之間所採取的互動型態，其主要的理論敘述如下：

（一）轉換型領導

轉換型領導（Transformational Leadership），最早出現於在 Burns 於 1978 年於所著之「Leadership」一書，以 Maslow 的需求層次理論來做詮釋，他認為轉換型領導，是領導者與部屬相互提升道德與動機，至較高層次之歷程（引自白國華，2006），且成員對領導者具有信任、尊重、忠誠等感覺（Bass, 1985），領導者透過改變成員的價值與信念、開發潛能、給予信心等方式來提高成員對組織目標的承諾，並產生意願與動機，為組織付出個人期望之外的努力。此型領導者對部屬有深厚、特殊影的響力使部屬為組織犧牲自身利益（Robbins, 1998）。領導者可以透過個人魅力（idealized influence or charisma）、心靈上的鼓舞（inspirational motivation）、智力啟發（intellectual stimulation），或是個別關懷（individualized consideration）的手段來發揮其影響力（Bass & Avolio, 1990）。

(二) 交易型領導

Burns (1978) 在其所著的「Leadership」一書當中提到，交易型領導是在部屬表現優異時提供獎賞的一種領導方式，給予部屬只要達成工作目標就有獎勵的一種承諾。領導者與部屬間的關係，乃是基於價值的交換，包括經濟的、政治的及心理的特質。Kallerman (1984) 認為，交易領導型中，領導者與組織成員是互相依存的，彼此將對方視為滿足需求的途徑，領導者需要成員達成組織目標，而成員需要從領導者處得到精神上或物質上的報償。領導者的影響力是來自於組織成員認知到達成領導者對其的要求是對他們有利的。因此，交易型的領導者與部屬間的關係就像是買賣方面的交易，因此交易型領導者會有下列的作為 (Rue & Byars, 2003)：(1) 告知員工如果想獲得報酬時該做些什麼；(2) 只有在員工無法達成績效目標時，才採取矯正措施。而依據 Bass (1993) 的分類，交易型領導具有權變報酬與獎賞 (contingent reward) 面向，是由領導者在主動監控的管理方式來介入指導成員表現和行為，針對未符合標準的工作行為施以懲戒，以及被動的例外管理 (passive management- by-exception)，領導者一直保持著消極的管理方式，只有部屬發生錯誤或是工作出現問題時，領導者才會施行介入的手段。而「主動」與「被動」的例外管理，常被總合稱為「例外管理」，例外管理便是一種正向或負向增強的交互作用。

而從以上的文獻探討可知，交易型領導其領導方式在於一種交換的基礎上，目的是讓部屬感覺到其付出所獲得的報償是有價值並且公平合理，進而建立起對領導者的順服與忠誠。因此交易型與轉換型領導在激勵與獲取部屬信任的方式上有著極大的差異，因此本研究將以轉換型領導與交易型領導兩種領導方式在作為本研究所欲探討之主管領導型態之標準。本研究對領導定義為，領導是一種引領個人或團體朝組織目標邁進的能力，在這過程中以領導者本身的影響力來指導與協調組織內成員的活動，且認為在組織不同歷程，創業家會調整其領導型態，以佈署其組織營運之方式。

研究命題二：在組織不同歷程，創業家會調整其領導型態，以符合組織營運方式。

三、創業歷程與能力

創業者在創業期間會歷經的過程，各個學者依據的角度而有不同的階段。Olive (2001) 主張創業過程管理的重點在於創新事業的部分，只要創業

達成獲利回收，就可算完成預期目標，其創業過程會有八個階段：1. 決定成為一位創業者、2. 選擇創業機會、3. 進行創業機會評估、4. 組成創業團隊、5. 研擬創業經營企劃書、6. 展開創業行動計畫、7. 早期的營運和成長管理、8. 達成個人和企業成功（劉常勇，2002）。

而較早期學者 Holt（1992）依據企業的生命週期角度，認為創業過程會歷經創業前期階段（Pre-start-up stage）、創業階段（Start-up stage）、早期成長階段（Early Growth stage）、以及晚期成長階段（Later-Growth stage）等四個階段（劉美蓉，2005）。Pavlou（2004）認為組織應在不同階段整合各種不同之投入要素，專注心態於成果之貢獻與呈現的能力；Pettus et al.（2006）整合資源基礎與動態能力之觀點，認為動態能力包含管理能力、組織學習與策略彈性；Teece（2007）認為市場感應、把握機會與重新配置等三項能力，可作為成功之模稜兩可組織所需要之動態能力，其中重新配置係指企業之在不同階段有能力重組與重新配置資源與組織結構之轉型作為。

巫立宇（2006）探討台灣 244 家資訊科技創業公司，其創業成效係透過組織能力之整合能力而達成。Menguc and Auh（2006）也認為整合企業之資源、市場導向與創新能力可以創造公司層級之創業績效；Easterby-Smith and Prieto（2007）也整合企業能力之角色與知識管理能力之架構，以說明在動態與複雜環境中建立其競爭優勢；Borch and Madsen（2007）的研究中提出四種有利中小企業創業位置之組織能力分類，包括內外部配置與整合能力、資源取得能力、網路能力與策略性路徑結盟能力，研究發現動態能力與企業創新策略具有顯著關係；Augier and Teece（2007）強調組織常規與組織能力之重要，實証研究發現於組織常規與組織能力對於國際企業之創業績效有顯著的正向影響（侯嘉政，2008）。本研究整合組織能力之定義：「為公司整合、建立及重新配置內部（組織營運能力）與外部能力（市場導向能力），來進行企業創業之能力。

參、研究方法與研究設計

本研究採取個案研究法針對 85 度 C 進行探討與分析。採用個案研究法的原因在於，個案研究法具有以下四個特點（Merriam，1988）：

1. 研究者不控制整個事件的發生。

2. 欲深入瞭解關於發生事件當時的過程（how）與原因（why）。
3. 研究具有啟示性（revelatory），希望研究結果提供整體性、深刻描述與即時現象的詮釋。
4. 重視生活情境中，現象發生的意義。

Yin（1994）則從研究問題的形式、對研究主題的控制、以及對即時事件的關注，來區別採用個案研究與其他研究策略的選擇時機（Yin，1994）。選擇個案研究通常是因為如何（how）以及為什麼（why）的問題，此適合本研究欲探討 85 度 C 如何快速複製擴散市場；研究者不對行為事件加以控制，個案研究著重即時事件的瞭解，這可以增加研究的信效度，讓研究結果更為真實的反應出現象。簡言之，由於個案研究強調過程而非結果；強調情境脈絡而非特定變項；在乎發現而非驗證，如果研究希望處理現象與情境脈絡間複雜的交互作用，並將待答問題與欲蒐集的資料作邏輯性的連結，或者理解與詮釋某一個案的特殊性。個案研究的研究者也應致力於將研究結果漸次發展成為理論架構，研究者在進行個案研究時，亦須重視過去相關理論。因此，個案研究法對於此研究議題而言不失為一種理想的研究設計。

個案研究係社會科學研究的研究設計之一，在真實的生活脈絡裡探究個案當時的情境，其顯現的特色可歸結出七點：特殊性（particularistic），由於個案研究著重在一項特殊狀況、事件、方案或現象，情境脈絡是其核心，目的在瞭解個案中所呈現的何種獨特性。85 度 C 組織發展歷程中，快速地複製擴散由原本的小型企業轉變為大型連鎖餐飲業，並拓展海外市場，這是一般餐飲業相對少見與獨特之處。整體性：希望從一完整情境脈絡掌握研究現象，且須對研究對象進行全面性瞭解。另外描述性、啟發性、歸納性、以及自然類推性等，亦是個案研究所具備之特性。本研究運用個案研究法之歸納之特性，將所得到的 85 度 C 相關資料、推論、概念或假設進行歸納，從中發現事件的關係脈絡與理解現象。

為達到本研究之目的，因此藉由個案研究所具備的特性，掌握 85 度 C 整體的情境脈絡，深入分析真相，解釋此現象之導因，得以了解 85 度 C 組織資源運用之過程。而資料蒐集方面，利用深入訪談法，訪問組織內部不同部門之主管與員工，並搜集學術理論、研究報告等技術性理論，以及相關報導、採訪影片等非技術性文獻，進行多方交叉驗證，以發現之間的情境脈絡與現象的真實性。本研究之訪談對象如下表所示：

表 1 訪談對象資料表

訪談對象 (編號)	職稱	訪談次數	訪談時間	訪談主題
吳政學 (A)	董事長／總經理	2 次	約 100 分／次	1. 個人創業經驗 2. 領導經營模式
張佑文 (B)	管理部協理	6 次	約 120 分／次	1. 眼中的董事長 2. 組織創業歷程 3. 企業國際化歷程 4. 經營管理模式
謝明惠 (C)	董事長特助	2 次	約 80 分／次	1. 眼中的董事長 2. 企業國際化歷程

資料來源：本研究整理

在與上述企業相關人員進行訪談後，以紮根理論的技術進行資料的整理與分析。首先將訪談內容編打成逐字稿後，以開放性譯碼的方式將資料轉化成概念，並將觀察到的現象、逐字稿分解成獨立的事件。每位訪談者所分析出來的現象與事件進行交叉比對，找出彼此之間的關係，並且進行範疇的歸納以及給予一個適當的命名；再從所有分析出的來的現象了解組織整體發展歷程。此外，以理論基礎解釋組織的作為，使分析結果更具可信度。

肆、研究結果整理與分析

美食達人股份有限公司（85 度 C）創立於 2003 年，以複合式經營概念和平價策略進入市場，開拓新的蛋糕麵包與咖啡消費族群，顛覆傳統咖啡產業的既定模式，連鎖店數大約 320 家，為近年來成長相當快速的連鎖加盟業。本文擬就該公司總部營運模式，針對組織能力、市場定位與策略、具體行動方案等關鍵因子加以分析，並且將創業者人格特質此因素，探討在創業的過程中人格特質對組織發展之影響。85 度 C 組織總部所累積的組織關鍵能力，包含建立品牌形象、持續研發創新機制、冷凍與物流配送技術、與規模經濟效果明顯等四大要素。

一、「85 度 C」個案公司背景說明

（一）個案公司成立的背景與歷史沿革

85 度 C (美食達人) 成立於 2003 年，是一家以五星級的產品和平價化的價格提供咖啡、茶飲、蛋糕、烘培為主的新飲食創意專賣店，融和高品質的咖啡豆與五星級主廚所研發的美味料理，配合明亮的店面佈置，24 小時的營業時間提供消費者一個無時間限制的消費選擇。為了讓消費者具有印象鮮明的消費體驗（物超所值、評價奢華），「85 度 C」透過競賽得獎，證明自製產品的質感。2004 年 7 月於永和成立第一家店「85 度 C」開始，至今全台總店數已達 327 家並成為台灣店數最多、營業額最大的咖啡連鎖品牌，咖啡銷售量至今年預估將會售出 7000 萬杯。「85 度 C」總部設於台中，2007 年於大陸與澳洲成立分公司，並在 2008 年在大陸華中地區成熟發展後逐步擴展至華南及華北區域，2008 年亦會進駐美國加州；同時正在開拓第二品牌，發展日本居酒屋餐飲連鎖店。目前營業單位為直營及加盟門市兩種，直營門市分佈全台共 34 家，加盟分店 293 家總計 327 家。

（二）個案公司的組織作為

1. 組織以「破壞式創新」為進入市場主要策略

「85 度 C」經營策略是以「破壞式創新」¹進入連鎖咖啡市場，以更便宜、功能更強的創新產品，進攻低階市場，癱瘓領導品牌。成立至今不到五年，85 度 C 已成為飲品與烘焙業最大的業者。目前一年生產五千萬杯飲料與咖啡、五千萬片的切片蛋糕，數量大到平均每位台灣人都可消費三杯 85 度 C 的飲品和兩片蛋糕。85 度 C 以提供外帶為主，要消費方式，比率高達 90%，是競爭者的九倍之多。

2. 任務假設（mission）與價值信仰（value）

（1）任務假設（mission）

「85 度 C」要創造全球通用的感受，讓消費者嗅覺、味覺、觸覺、聽覺與視覺都能得到體驗，並承諾創造幸福甜蜜的滋味給消費者。

（2）價值信仰（value）

- a. 品質：全面提昇產品品質，有一流的設備才有一流的產品，嚴格的管理才有優良的品質保證

¹ 所謂「破壞式創新」並非指生產更好的產品或提供更好的服務給既有的顧客，而是提供更簡單、更便利、更便宜的產品或服務來吸引新的消費群，或是要求比較不高的消費群，雖然這類產品的毛利較低，但在新進者與在位者的競局中，新進者往往能挑戰成功（Christensen & Raynor, 2003）

- b. 專業：專業人才訓練、商品研發、優質競爭，重視門市訓練才有專業的人才，重視產品的改良才有優質的競爭力。
- c. 創新：不斷求新求變，因應整個環境以創新領先的思想做法，配合時代變遷需要，不斷開發創新提升自我參與國際競爭。
- d. 責任：永遠關懷並持續要求企業之於加盟業主、員工及消費者的責任持續性要求輔導、協助創業加盟主精益求精，發揮最大化的企業責任。

二、創業者領導風格

（一）創業者特質--掌握市場資訊輔以親力親為的授權

吳董事長對於數字的觀念非常敏銳，領導員工的方式也很嚴明，每天以 POS 系統隨時注意各家分店的月營業報表，追蹤直營店的營業績效，將每天的業績與前一天相比，一旦業績出現下滑，便會立即連繫當店的負責人，詳加詢問業績下降的原因。緊盯每家店業績的變化，一發現有問題，立刻要求找出修正方向。對於外界的資訊亦相當關注，常會利用時間吸收市場資訊，發現新商機，並且與團隊成員相互交流，亦抱持著尊重的態度互相討論。吳董事長有許多創新想法且執行力強，致力於達成目標，一旦前一目標達成便積極努力去執行下一個，透過新目標讓自己保持在最佳狀態。在領導方式上，吳董事長屬於親力親為中的授權，也屬於授權中的親力親為，會依情況不同而以不同的方式。在 85 度 C 成立初期，採高度中央集權的方式領導員工，主要目的是為了能夠使企業在尚未穩定之前，建立出一套員工可以遵循的規則，並塑造公司本身的文化。待公司營運漸漸上軌道之後便慢慢的授予部屬權力。

（二）最佳激勵員工的方式--利潤分享學

對於員工的激勵方式，提出一套「利潤分享學」，在吳董事長的利潤分享學當中，沒有主管與基層之分，只要是 85 度 C 之員工，人人有獎，而發放制度是依照階級按月發放績效獎金，以犒賞員工工作的辛勞。這樣的制度下，最基層的洗碗臨時員工每個月都可以到 3000~4000 元的獎金。每年額外發放的績效獎金近 6,000 萬元，就是因為懂得體恤員工以及「捨得」，讓他贏得員工的心。

三、組織能力與資源

(一) 試煉經營模式與消費者品味、定期研發新產品－造就產品差異化

最初從靜宜大學的試營運開始，85 度 C 以直營店形式發展，先在學校內測試與試賣，以瞭解消費者口味及命名，以及要測試產品本身是否符合消費者需求（如口味，價格）。由於大學生較有創意與想法，因此在學校先試賣，並舉辦徵名活動，最後由主管與靜宜學生一起命名為「85 度 C」。透過學生的意見做為修改產品參考指標，以靜宜大學為出發點，之後到台北設點，由於永和市人口密集度最高、人潮最多，故以直營店先試營運－在永和樂華夜市附近保平路設點，皆是為試煉經營模式與消費者品味。總部在台北及台中設置中央工廠，內有研發團隊開發新產品，平均每個月推出二種新蛋糕。

(二) 過去創業經驗，造就敏銳的市場觀察力，利用「破壞式創新」的品牌策略--平價奢華享受

85 度 C 的名字來自於「咖啡在攝氏 85 度 C 時喝起來最好喝」的意思：沖煮咖啡時的溫度大約為 90 至 96 度，而最適合喝咖啡的溫度約莫在 85 度 C 左右，此溫度可以品嚐到咖啡中的酸、甘、苦、香醇等均衡的口感，也代表著 85 度 C 品牌希望顧客都能感受到品牌是最優質、最美味、超值的精神及甜蜜的感動。

平價，是吳董事長的強項，自從 2003 年他創立「熱到家 Pizza」，以一人份的六吋小披薩一盒五十元，打破了傳統對披薩的印象，並在六個月內快速展店到八十家。85 度 C 打造「高品質商品與平價化價格」及「咖啡與蛋糕」的品牌定位；同時，積極尋找「五星級主廚」合作；陸續找到了前君悅飯店點心房主廚伊自立、前亞太會館點心房主廚鄭吉隆、前遠東飯店點心房主廚倪世豪及全國金廚金牌古建隆四位擁有共同夢想及目標的五星級主廚，延續五星級主廚習慣使用的五星級頂級食材，搭配董事長吳政學的平價訂價策略，展開 85 度 C 的平價奢華。

(三) 成長期

1. 快速展店搶攻市場佔有率

85 度 C 以快速展店的方式搶攻市佔率，迅速建立起品牌知名度，並藉由大量集中採購的方式壓低原物料進貨成本，以規模經濟效果提高競爭者進入障礙。85 度 C 以新的市場定位將咖啡與烘焙結合，並迎合兩極化的市場趨勢，

主打平價的奢華享受，拓展原本不喝咖啡的消費族群。總部以規模經濟為中心思維，採連鎖化的經營策略，透過加盟方式迅速擴店，進而控制物料與管理成本，由總部扮演網絡核心節點的角色，整合原物料進貨、產品配送、技術教育等活動，與下游加盟者發展水平式的密切關係。

2. 透過連鎖加盟--進行組織能力的複製擴散

85 度 C 於 2004 年 6 月先進行測試，2004 年 7 月設立第一家店－保平店，第一個月營業額約 400 多萬，2004 年 11 月 17 日台中公益開幕，12 月左右開始開放加盟。營運初期之經營理念並未計劃關於加盟，其主要考量因素是直營店的控制程度，在餐點與服務的品質方面如欲達到標準化亦較容易。

在經過半年的摸索期，作業流程已較順暢、品質較穩定、業績呈現成長，加上市場與現實面考量，85 度 C 開始推展其連鎖加盟點，以直營及加盟兩種經營模式發展，並且以達到經濟規模為目標。連鎖餐飲店的特點在於能夠得到經濟規模效益、標準化容易，進入門檻低，但品質要維持一致則不容易。因此建立中央工廠、穩定品質，且要領先競爭者。中央工廠要有一定的店家數才會符合成本，因此才會決定要快速擴增營業據店，增加加盟店，使中央工廠可以達到最符合的規模。目前台灣地區共有 325 家，中國大陸為 17 家，員工約 1570 名。相較於加盟店，直營店很難快速擴大市場，為了先把品牌建立，因此增加加盟，增加知名度。當時自己到公益店實習，進駐 11 個月，且把 SOP 建立，將每個製作過程的步驟分解，並以照片呈現，教導加盟主，使產品品質能夠達到一致性。

85 度 C 以客單價、來客數、消費能力與人力來評估目前台灣市場狀況，發現台灣的市場已達飽和，因此不再開放加盟，並且汰除營運較差的加盟者，買回加盟店以直營方式經營。同時，也開始進行海外市場之複製擴散。為了使國際化能夠快速上軌道，因此，在世界消費水準的地區代理其他品牌，學習其他企業如何使人事費用運用到最精簡、節省空間；在營運規劃方面，學習如何配合其他公司，學習他人的經驗；在麵包蛋糕新品開方面會與師父合作，以改善體質與改變產品結構，製作出更好的產品。

(三) 海外成長期--國際化

1. 導入企業資源規劃 (Enterprise Resources Planning, ERP²) 的原因

--因應快速展店

為因應品牌要國際化，在國內市場必需要有一定知名度才有辦法推出發展至海外市場；早期是以前店後廠的方式經營，待企業整體穩定後則建立中央工廠，這有助於產品品質的控管與維持。此外，吸引長期優秀人才，也是相當重要的一個因素，未來會著力於如何吸引國際大型公司來代理自己的品牌，所以公司有思考上市上櫃，增加國際知名度，以增加國際間合作的機會。

為組織與海外市場複製擴散效能，積極導入 ERP 系統，把蛋糕製作過程全部拆解，初期將每一個步驟皆拍下來，從原物料以及蛋糕製作的每個過程皆拍下來，這個過程皆由年齡約 40-50 歲的員工一同協助，總共花費 7 個月的時間完成。生產線分 11 個組別，在各個組別的每個成本部分都需要細算，現在是以半自動化工廠方式營運。ERP (2007 年開始導入，2008 年完成) 有助於中央工廠降低產品耗損率，提升生產效能與效率，對加班時間有效控制，因此節省人力成本，並且對銷售額的製定也較精準。導入 ERP 的原因是因為可以因應快速展店，如果沒有 ERP，會產生很多漏洞，加班費、產值、產能的漏洞，良率與不良率的漏洞。因此 ERP 發揮的效用是可以使品質穩定，以及提升良率。

2. 海外市場複製擴散模式

85 度 C 為因應不同的國家文化，採以不同的營運模式：在澳洲，與當地華人合作，技術團隊台灣派遣，原物料則是在當地採購，目前有三家直營店；雪梨，其店面大小約 11 坪，目前有中央工廠，但咖啡賣得不如預期。去年 (2008 年) 9 月 26 號在澳洲新開設一直營店。在澳洲設點部分，其找點困難，因為市區小，人口 (population) 少，其他地方則只能考慮在購物中心 (shopping mall) 設點。而會去澳洲的原因是由於與加盟主認識、離亞洲近，冷凍技術 55 天適合配送、且星巴克已有許多家店結束營業店。在美國爾灣 (LA)，一家店的開店資金約為 3000 萬，剛開始的營運模式是前店後廠，營業額與大陸及澳洲相比，屬於最佳；在咖啡方面，與中國大陸及澳洲相較下，美國的咖啡銷售

² 企業資源規劃 (Enterprise Resources Planning, ERP)，一個大型模組化、整合性的流程導向系統，整合企業內部財務會計、製造、進銷存等資訊流，快速提供決策資訊，提升企業的營運績效與快速反應能力。」它是 e 化企業的後台心臟與骨幹，任何前臺的應用系統包括 EC、CRM、SCM 等都以它為基礎。

方面是三者最好的一個地區（當地咖啡約一元美金左右，便宜星巴克 15% 左右），店面大小約為 20 坪。

在美國，著重在購物中心設點，會有員工教育訓練，且人員由台灣派遣；而員工有海外派遣津貼，業績部分額外計算，之後這些派遣人員還是會再輪調回台灣。但外派人員在美國簽證申請方面困難，常導致人員派遣方面的問題。大陸營運模式方面，85 度 C 的原物料是由當地自行向國外進口；製作方面，同樣以中央工廠生產蛋糕、麵包，複製管理模式與台灣差不多，且目前剛要導入 ERP。大陸目前有 17 家直營店，而且約有 1400 來車數，營業額約 180 萬人民幣左右（一個月平均 4 家，分佈上海、蘇州、昆山）。

（四）組織資源

85 度 C 的資源可分為人脈資源、財務資源、組織結構與流程資源：

1. 人脈資源

創業核心成員來自於過去的工作團隊夥伴，其核心班底對組織外的消費者來說，也具有聚集人氣吸引目光的品牌效果，如四位五星級主廚：尹自立、倪世豪、鄭吉隆、古建隆。所以在創業初期能夠找到可共同工作，有共同語言與目標的合作夥伴，對於組織內部的凝結力有很大的助益，而對於組織外的消費者與媒體來說，四大主廚無形中的光環幫 85 度 C 聚集的人氣是一種可以快速累積媒體效應的重要人脈。故當時 85 度 C 對內的團隊組成與對外的消費者效果都是得力於當時核心團員的人脈資源。

2. 財務資源

創業者創業之初與後來展店複製期，都得力於當初先備經驗，故在財務的調度能力上遊刃有餘。除了自身的財務來源之外，亦有親屬的大力支持以備不時之需，所以在創業階段，由於過去財力的累積，在展店與組織營運時，沒有太大的捉襟見肘。而在快速複製擴散期，包含國內市場與國外市場展店時的加盟金與每月固定的耗材原料收入，使 85 度 C 一直有常備資金以供調度，又因產業屬性的特殊（其固定資本投入相對於科技製造業來得低），所以沒有太大的財務壓力。在其財務的調度與槓桿操作模式上，其財務資源運用的相當得宜，將其展店過程中的收入所得，用來嘉惠與回饋重要成員與組織的創新營運所需。

3. 組織結構與流程資源

85 度 C 從創立之初以最適規模與最佳營運流程做為組織分工合作、流程設計的基礎與成本計算的方式，所以在創立之初，其展店的成本、物流配送系統與其後勤支援體系的成本開銷，單位成本都相對較高。但當超過基礎的經濟規模時，其單位成本會急速降低，複製擴散的效益會陡線上升，在此時搭配加盟連鎖的展店模式，快速進行市場模式的複製對營運總部來說，各直營店與加盟業主都有相對較好的營運績效，尤其對加盟主來說，更能夠看到其它先進加盟主的績效，更具有績效之說服力。綜合來說，85 度 C 透過展店的過程中確立組織的複製擴散模式，將組織的流程做最精簡化的設計、最大效益的追求，並且精準的執行，建立其組織運作流程的最佳化。

伍、結論

綜合上述結果與分析之後，整理 85 度 C 之組織能力得以快速複製擴散，並且拓展至海外市場之因素如圖 2。

一、組織任務

(一) 建立新產品與市場營運的標準模式，作為品牌複製的基礎--透過制度化，建立能力移轉、經驗移轉的機制

創業初期即著手規劃組織營運的標準模式，包括新產品開發模式、直營與連鎖經營的營運模式。從創業之初，即試運作直營、加盟店、產品與市場相關各項組織移轉與複製的機制，進而修正成最佳運作模式，也同時更凝聚創業夥伴的任務共識。創業初期即展現極強烈的個人強勢領導（個人魅力領導），凝聚所有人的向心力，協調各項組織的功能別機制的建立與運作，並在衝突與決策時作為最後的裁決。其強勢領導在此時期盡職地扮演了資源協調整合者、人脈連結者與財務調度者的角色，所以也促使創業團隊能夠有效率、效能的專業分工、協調、整合、相互支援彼此互通有無（如：市場資訊）。

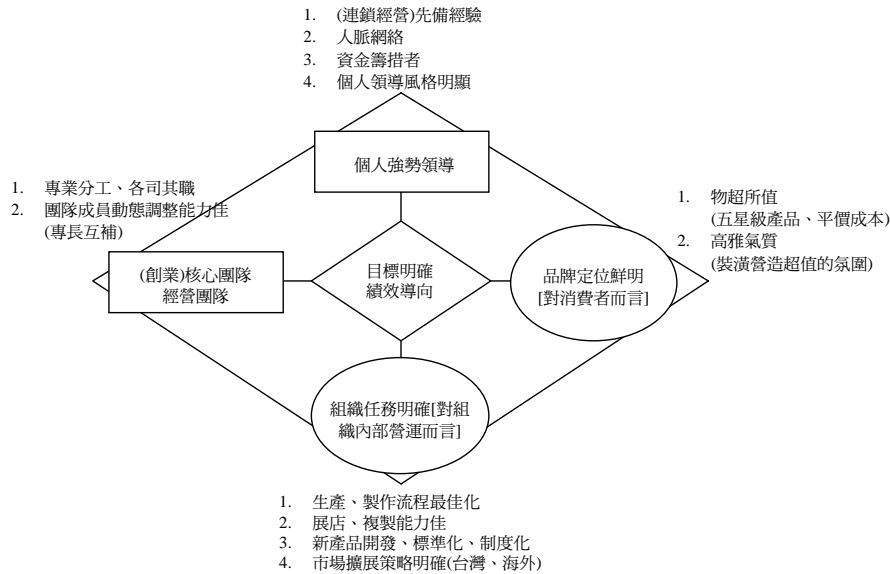


圖 2 組織能力複製擴散的關鍵

(二) 透過展店過程瞭解最適營運方式，建立各項標準化作業程序，奠定未來國際化基礎

透過展店過程，瞭解最適營運方式，藉此建立各項標準化作業程序，奠定未來國際化基礎，包括生產程序、物流配送及產店流程。在展店時期，即以未來組織最適規模、最佳營運狀態為藍本，來估量單位最低成本與最適營運下的物流配送、生產規劃及生產程序，所以當組織隨著展店數數目的增加，並未太意料之外的生產及作業問題，除了直接人力的訓練與上手就位之外，大部分的後勤作業按著預定規劃，按部就班上線。

(三) 在本土（台灣）市場尚未飽和前，即規劃海外市場與國際化的歷程

在台灣市場尚未飽和之前，即未雨綢繆規劃組織、複製與擴散的可能性程序，所以持續保持組織發展的潛能，並思考在既有市場與新市場間，組織營運需要調整的事項，並積極尋找開展新市場的人脈，與後勤支援的各種可能機會。透過既有市場的利得與基礎（管理經驗），作為開展新店、移轉經驗或複製成功的機會。

二、領導者領導型態

(一) 給予重要核心幹部提升未來願景與自我實現的園地，增進組織承諾的投入

在組織的快速展店期，營造出提供核心成員發揮所長、貢獻專業的場域及公開組織發展藍圖，讓其成員瞭解組織近 2 至 3 年的展店規劃，以及未來海外市場擴展的逐步計畫，並公開徵求海外（市場）派遣人員，提升具有職涯企圖心的員工。一個能夠發展自我專業的園地，對於那些有具體成果，並且有職涯企圖的員工而言，展店期將提升更可見的未來。對 85 度 C 而言將更能發掘有優異表現、值得拔擢的員工，而員工亦得到相對的機會。

(二) 創業者領導型態與風格隨著組織歷程不同有所調整

1. 創業之始

在創業之初，創業者展現其部分魅力型領導特質與交易型領導的特質，在其業務會議與組織例行性的會議中，不厭其煩的多次傳達組織的目標，包括展店的期待與可期待的營收與回饋，並透過親力親為式的授權，主動個別與每一個核心幹部做徹底的溝通，藉以傳達創辦人的想法及組織未來的模型與規劃給每一位核心團隊的成員。在創始階段，創業者本身過去與核心團隊成員的友誼，以及強烈的個人領導風格，使團員相信創業者本身期待並相信成功的感受力與決心，對於讓團隊成員專注在創始階段的問題解決與組織能力的開發，而不懷疑成功的可能性有相當大的助益。以人格特質角度而言，創業者偏向 A 型人格特質³的影響，所以團隊中的成員也都能感受其未來發展的階段與每一步驟目標，所以對於組織成員貫徹組織任務有很大的影響。

2. 成長初期

組織開始成長初期，需要更多的討論與共事。組織成長所帶來的利潤，使得組織內部的討論變得更加的複雜，尤其對於利潤的分配方式，要保留多少的盈餘給予創業夥伴，或者是投入到新市場與新產品的開發，其之間的百分比的拿捏，都是增加組織核心成員共事的困難。此時創業者的角色變得更加的關鍵，透過創業者的說服，使大家在此時有共同的目標與一致性的決定，

³ A 型人格特質：皆具有「自我要求高」的共通特質，除此之外，Chesney and Rosenman（1980）對 A 型人格特質的員工整理出幾點特性：低估一項作業所需的時間，因而感受到時間壓力；較缺乏耐性；忽略工作期間生理與心理產生的症狀；在面對挑戰時會更認真付出，且表現非理性與敵意。

也透過創業者的承諾，使核心的夥伴與重要幹部了解目前的努力可換得未來可期待的報酬。

3. 成長中期

在成長的中期，組織的核心成員隨著組織成長茁壯，期待的不只是金錢式的獎酬，也期待能有非金錢性的誘因，如成就動機與自我實現，所以在創辦人與核心成員的互動過程當中，其領導風格開始從直接決斷到開放部分空間給予團隊成員更大的授權與自主管理的範圍與權利，使團隊成員能夠有更深層的自我實現機會，這樣的互動關係也可以把它視為權變型的領導或交易型的領導，也就是說視情況的不同而給予不同的領導方式，從交易型領導的觀點來看，也是讓部屬與工作團隊成員獲得所期待的報償：自我實現的需求。

表 2 組織資源與 VRIO 架構之關係

VRIO 資源	價值性 Value	稀有性 Rare	可模仿性 Imitability	組織性 Organization
人脈資源 (過去工作團隊夥伴、核心班底)	組織過去工作團隊夥伴為公司在執行策略時增加組織內部凝結力	工作團隊與核心班底並非在其他企業中容易得到的	五星級飯店主廚之技能具有不可模仿性	
財務資源、實體設備 (固定資產、展店資金)	之前的先備經驗能夠為公司在籌措資金能力的優勢	店面設計與實體設備在咖啡蛋糕業中屬較獨特的		運用加盟金與每月固定的耗材原料收入，使有足夠的資金以組織的創新營運所需
組織結構與流程資源 (展店的過程、物流配送系統、ERP 系統)	快速展店與品牌複製過程，以最適規模與最佳營運流程，在面臨競爭的市場時，創造出規模經濟的價值		展店過程是以規模經濟為前提，並且企業內導入 ERP 系統，這增加了企業的流程的複雜程度	ERP 系統的導入以及完備的物流配送系統，使組織能夠有效地降低生產成本，增加組織競爭優勢

資料來源：本研究整理

三、組織資源與團隊

(一) 組織資源之特性

85 度 C 的資源可分為人脈資源、財務資源、組織結構與流程資源根據「資源基礎理論」的觀點，可將 85 度 C 的資源可分為人脈資源、財務資源、組織

結構與流程資源，而 85 度 C 在資源的運用上，亦符合 VRIO 架構，建立企業持續性的競爭優勢。

(二) 定期開發新產品品項以符合消費者求新求變的期待與新口味的需求

了解消費者喜歡口味一致性，卻又期待不斷有新口味、新品項可以選擇。所以在多樣化與一致性的需求下，固定期間推出經過內部口味品評通過的產品項目當作新品項，並且透過產品銷售資料，將銷售良好的品項當作常春商品，是固定會推出的品項，不論是蛋糕或是麵包都是如此。

(三) 資金來源為自我資產，使得設新店、展店與營運決策直接有效率

相對於製造業擴展時的成本投入，由於蛋糕咖啡店其展店成本相對較低，再加上資金來源皆為自我資金，所以在設立新點與確立營運模式時，可以強力主導決策過程，對於其展店模式的爭議與目標輕重緩急的選擇，相對之下較單純。而在決策後，核心團隊成為在就目標確立各項營運活動就能有效地聚焦在共同目標之下。

四、未來研究建議

經過研究結果與文獻回顧後發現，創業者領導型態與風格隨著組織歷程不同有所調整，且 85 度 C 在不同的組織發展階段，會需要不同的組織資源，因此產生了上述的兩項研究命題：1.不同階段之組織歷程，需要不同的組織資源；2.在組織不同歷程，創業家會調整其領導型態，以符合組織營運方式。但此僅由個體企業之研究所得到的結果，因此建議未來之研究，可以針對此兩個方向做進一步的探討並應證於更多的組織當中。

參考文獻

1. 經濟部中小企業處，2008，中小企業白皮書。台北：經濟部中小企業處。
2. 中山大學企業管理學系，2005，管理學整合觀點與創新思維。台北：前程企業管理有限公司。
3. 方至民，2000，企業競爭優勢。台北：前程企業管理有限公司。
4. 白國華，2006，工作價值觀與領導行為之相關研究－以女性國中校長為例，台中縣：靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文。

5. 江淑美、吳伊勻、翁士勛、劉育雯，2000，教育研究法專題研究報告－個案研究，國立台灣師範大學。
6. 巫立宇，2006，「資源、社會資本、路徑相依與動態能力之研究」，管理評論，28 卷 1 期，121~140。
7. 吳秉恩，1986，組織行為學，台北：華泰書局。
8. 吳錦鋈，2006，「建構企業持續性競爭優勢－以台灣資訊科技公司為例」，東吳經濟商學學報，53 期，95~134。
9. 李佳純，2001，「以資源基礎理論探討持久競爭優勢形成之因素－以「ePaper 電子報聯盟」為例」，傳播與管理研究，1 卷 1 期，1~28。
10. 林財丁譯（Rue & Byars, 2003），管理學：技能與運用（第十版），滄海書局。
11. 林佩璇，2000，「個案研究及其在教育研究上的應用」，質的教育研究方法，中正大學主編，239~262。
12. 姜世榮，2008，從資源基礎理論觀點探討固網之競爭策略－以中華電信為例，國立高雄大學高階經營管理碩士論文。
13. 侯嘉政，2008，「企業動態能力與創業管理之研究」，創業管理研究，3 卷 2 期，1~28。
14. 許士軍，1994，管理學。台北：東華書局。
15. 唐永泰，2006，「轉換型領導、工作動機與員工創新行為的關係」，人力資源管理學報，4 卷，47~66。
16. 陳忠仁、賴秋燕，2004，「事業網路對競爭策略、核心能力與創新績效關係之調和影響-資源基礎觀點」，台灣管理學刊，4 卷 3 期，317~338。
17. 黃美蓉，2005，成功創業家生長背景與創業歷程之研究--以青創楷模為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
18. 張緯良，2003，人力資源管（第二版）。台北市：雙葉書廊。
19. 蔡明田、謝煒頻、李國璋、許東鑽，2008，「創業精神與創業績效之關連性探討-創業動機 能力與人格特質的整合性觀點」，創業管理研究期刊，3 卷 3 期，29~65。
20. 羅宗敏、王俊人、許雄傑，2007，「創業者人格特質對創業績效影響之研究-關係網絡之中介效果」，創業管理研究期刊，2 卷 4 期，57~88。
21. 劉美蓉，2005，成功創業家生長背景與創業歷程之研究－以青創楷模為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
22. 劉常勇，2002，創業管理的 12 堂課，台北：天下遠見。
23. 劉常勇、謝如梅，2006，「創業管理研究之回顧與展望:理論與模式探討」，創業管理研究期刊，1 卷 1 期，1~43。
24. Abush, R. and Burkhead, E. J., 1984, "Job stress in midlife working women: relationships among personality type, job characteristics, and job tension," **Journal of Counseling Psychology**, Vol. 31(1), 36-44.
25. Amber, R. M., Frank B., and Daniel R., 2006, "Personality Perception: A Developmental Study," **Journal of Research in Personality**, Vol. 40, 652-674.

26. Amit, R. and Schoemaker, P. J. H., 1993, "Strategic Assets and Organizational Rent," **Strategic Management Journal**, Vol. 14(1), 33-46.
27. Augier, M. and Teece, D. J., 2007, "Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise : Penrosean Insights and Omissions," **Management International Review**, Vol.47 (2), 175-192
28. Barney, J. B., 1986, "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy." **Management Science**, Vol. 42, 1231-1241.
29. Barney, J. B., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," **Journal of Management**, Vol. 17(1), 99-120.
30. Bass, B. M., 1985, **Leadership and performance beyond expectations**, New York: Free Press.
31. Bass, B. M. and Avolio, B. J., 1990, **Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**, Paloalto, CA: Consulting Psychologists Press.
32. Burns, J. M., 1978, **Leadership**, New York: Harper & Row
33. Christensen, C. M. and Raynor, M. E., 2003, **The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth**, HBS Press, Boston/MA.
34. Easterby-Smith, M. and Prieto, I. M., 2007, "Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?" **British Journal of Management**, 51-74.
35. Fiedler, F. E. and Garcia, J. E., 1987, **New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance.**, New York: John Wiley and Sons.
36. Grant, R. M., 1991, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", **California Management Review**, Vol. Spring, 114-135.
37. Hersey, P. and Blanchard, K. H., 1988, **Management of organizational Behavior: Utilizing human resources**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
38. Holt, D. H., 1992, **Entrepreneurship: new venture creation**, New Jersey: Prentice-Hall.
39. House, R. J., 1971, "Path goal theory of leader effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, Vol.16, 321-338.
40. Merriam, S. B., 1988, **Case study research in education**, Thousand Oaks, CA: Jossey-Bass.
41. Mike W. P., 2001, "The resource-based view and international business," **Journal of Management**, Vol. 27 (6), 803-829.
42. Penrose, E. T., 1959, **The theory of the Growth of the Firm**, New York: John Wiley and Sons.

43. Pettus, M. L., Kor, Y. Y., and Mahoney, J. T., 2007, "A Theory of Change in Turbulent Environments: The Sequencing of Dynamic Capabilities Following Industry Deregulation", Working Paper.
44. Robbins, S. P., 1998, **Organizational Behavior**, Prentice Hall.
45. Scott, A. J., 2001, "Capitalism, cities and the production of symbolic forms", **Transactions of the Institute of British Geographers**, Vol. 26 (1), 11-23.
46. Singh, H., 2003, " Building effective blended learning programs," **Education and Technology**, Vol.43(6), 51-5
47. Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A., 1997, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", **Strategic Management Journal**, Vol.18 (7), 509-533.
48. Timmons, J. A., 1999, **New Venture Creation**, 5 ed., Singapore: McGraw-Hill.
49. Wernerfelt, B., 1984, "A resource-based view of the firm," **Strategic Management Journal**, Vol. 2, 171-180.
50. Yin, R. K., 1994, **Case study research: Design and methods 2nd ed.**, Thousand Oaks, CA: Sage.

作者簡介

岑淑筱

國立師範大學工業科技教育研究所人力資源組博士，現為靜宜大學觀光事業學系助理教授，主要研究領域為人力資源管理、組織發展與變革等。曾發表著作於觀光旅遊研究學刊，以及參與多次國內外管理相關領域之研討會。

吳京叡

靜宜大學觀光事業學系研究生，主要研究領域為人力資源管理以及連鎖加盟產業經營管理。

吳政和

國立台灣師範大學工業科技教育系人力資源組博士，現任靜宜大學觀光事業學系副教授兼系主任。曾發表著作於觀光研究學刊、弘光學報，以及交通建設等期刊。