

# 以房屋仲介業加盟總部觀點探究連鎖加盟關係 —代理理論與交換理論之整合模式

何雍慶<sup>1</sup> 盧龍泉<sup>2</sup> 呂佳茹<sup>3</sup> 涂嘉峪<sup>4</sup>

## A Case Study from The Headquarter Perspective of The Real Estate Industry for Exploring Franchising Relationships - An Agency Theory and Social Exchange Theory Integrated Model

Yung-Ching Ho, Long-Chuan Lu, Chia-Ju Lu, Chia-Yu Tu

### 摘要

本研究以房屋仲介業來探討並釐清加盟主與總部間的代理與交換關係，從代理及交換理論的觀點來探討連鎖加盟關係。本研究採用探索性研究中的個案研究法，以三家台灣地區房屋仲介連鎖加盟業者為例。個案資料的收集，主要以初級資料為主，次級資料為輔；初級資料的獲得是採用非結構—直接訪問法(unstructured-direct interview)。

本研究亦從訪談內容發展命題並歸納出影響連鎖加盟關係之主要因素，列出影響連鎖加盟關係之六項因素，並以挑選區域性或全國性發展為首要區別前提，接續再分別論述此六因素影響連鎖加盟關係之影響力與重要性。

關鍵詞：連鎖加盟、代理理論、交換理論、非結構—直接訪問法

### Abstract

In this study, agency theory and social exchange theory have been applied to examine the relationships between franchisee and franchiser for the real estate industry in Taiwan. The case study method for exploration research was adopted. The samples were three real estate companies in Taiwan. The primary source of data for this study was collected through unstructured-direct interview, along with secondary data as supplement.

Based on the interview content, six propositions that might affect franchising relationships have been developed and explored. Moreover, this article examined and

<sup>1</sup>中正大學企業管理管理學系

<sup>2</sup>中正大學企業管理管理學系

<sup>3</sup>明道大學國際行銷與運籌學系

<sup>4</sup>銘傳大學企業管理學系

discussed the relative importance of these effects from the perspective of local or nation-wide factor of the case companies.

**Key Words: Franchising, Agency theory, Exchange theory, Unstructured-direct interview**

## 壹、前言

加盟體系在企業的成長、工作機會的創造及對經濟的發展，已被證實是種顯著的企業成長方式(Preble and Huffman, 1995)，在過去的十年，加盟系統的成長在美國已趨於邊際上的緩和，然而在其他國家，將加盟方式當成通路系統上，都有顯著的成長，例如加拿大、日本及澳洲(Lafontaine 1999)。然而以加盟主(franchise)觀點為主的學術研究文獻則不多(Grungagen and Mittelstadet, 2000)，最常被用來探討加盟關係的學術理論文獻為代理理論(agency theory)(e.g. Falbe and Welsh, 1998; Kaufmann, 1996)，Stanworth and Curran(1999)就曾建議應以較廣泛的理論模式及社會學派的觀點來探討加盟關係；雖然有較少的實證研究支持，但Eisenhart(1989)及Sharma(1997)亦指出代理理論應搭配其他補充的理論共同來解釋加盟關係。以往的研究曾以代理理論搭配資源稀少理論(capital scarcity)(Oxenfeldt and Kelly, 1969; Pfeffer and Salancik, 1978; Falbe and Welsh, 1998)；亦曾搭配經濟理論，如代理理論及交易成本理論(transaction cost theory)(Fladmoe-Lidquist and Jacque, 1995; Zahee and Venkataraman, 1995)；以及考量靜態及動態觀點的代理理論及交換理論(exchange theory)(Pizanti and Lerner, 2003)。

根據以往的文獻指出，資源稀少理論不應該被用來解釋加盟的關係，主要有兩個理由：其一為在決定加盟或直營時，資本稀少假設因素不應該被考慮進去，因為從加盟主取得的資本是昂貴的(e.g. Brickley and Dark, 1987; Norton, 1995; Rubin, 1990)。再者，直營的店主其努力動機不及有投入資金經營的加盟主，總部不需花費太多精力來監控加盟主(Eisenhardt, 1989; Shane, 1996; Bradach 1997)，因此許多學者質疑以資源稀少理論來解釋連鎖加盟關係(e.g. Norton, 1995; Shane, 1998)。由於代理理論及交易成本理論是以靜態的經濟觀點，而連鎖加盟中的加盟總部與加盟主的互動關係並無法顯現出，Pizanti and Lerner (2003)曾以代理理論及交換理論來探討以色列的速食業的加盟關係，然而台灣目前並未有以此兩理論為基礎，對加盟關係進行探討的研究，因此本研究擬採用代理理論及較重視社會觀點的交換理論來解釋加盟關係。

連鎖所帶來多元的規模經濟利益，主要包括採購成本降低、管理費用的降低、廣告利益、財務額度增加、營運費用的節省、集體促銷、人員的節省、較少的存貨、品牌的建立、設備成本降低...等。根據經濟部商業司2003年產業動態調查報告，2002年我國零售業的產值為3.218兆，其中連鎖店產值為1.815兆元。另根據台灣連鎖暨加盟協會的初估，2002年連鎖店產值約1兆819億元，連鎖化佔的比例為33.62%。統計連鎖體系家數達673家，較2001年成長5%；連鎖店數達57,155家，較2001年成長10.4%。這顯示台灣企業以連鎖經營型式愈來愈普遍，連鎖店經營技術日趨成熟，而連鎖加盟概

念也普及至各行各業，連鎖服務業在我國經濟發展中所扮演的角色非常重要。

根據台灣連鎖加盟協會2003年年鑑分析，由於國內經濟景氣的逐漸復甦，加上低價、低利及低稅的三低效應持續發酵，2003年市場買氣熱絡。雖然有政治、利率等不確定因素存在，但因內外部經濟情勢一片大好、民眾購屋信心恢復，2004年房屋市場應可延續前一年的景氣，台灣八大品牌(永慶、力霸、中信、C、信義、21世紀、北區、太平洋)的房屋直營或加盟體系，從2001年底房市景氣最為低迷時期的691家，拓展至900家(至2004年一月底)，都顯示房屋仲介業未來極具發展性。

再者，房屋仲介業所需的專業知識較強，且較不易被複製所影響，據產業調查可知，在台灣的連鎖加盟雖然是以零售業的連鎖情況最多，但在零售業的加盟主與業者間的代理與資源交換關係具有較制式化合約關係，且也較容易複製其專業知識，進而影響兩者間的關係，然而房屋仲介業雖也有制式化的契約來彼此授權與約束，但加盟主與業者間所需考慮的代理與資源交換關係比較複雜，且也較不易被複製其專業知識，可知加盟主與業者間關係的保持更形重要。

綜合上述兩項因素，本研究試圖以房屋仲介業來探討釐清加盟主與總部間的代理與社會交換關係，從代理及交換理論的觀點來探討連鎖加盟關係，期了解加盟關係中除正式限制外的動態關係，代理理論將著重在契約及正式關係上；而交換理論則將焦點放在加盟關係中的動態研究。由於較少的實證研究支持(Eisenhart, 1989; Sharma, 1997)，因此本研究擬以房屋仲介業為例，以代理理論搭配交換理論共同來解釋加盟關係。本研究欲達成的目的為：

1. 以代理理論及交換理論描述連鎖加盟關係。
2. 以三家台灣房屋仲介連鎖加盟業為例(一家全國性，兩家地區性)，以探索性研究分析地區性及全國性業者其代理及交換關係。
3. 結合理論及實證，發展加盟關係中代理理論及交換理論之相關命題。

## 貳、文獻探討

### 一、連鎖加盟的緣起

世界上第一個連鎖體系是創立於1859年，位於紐約的美國茶葉公司(Great American Tea Company)。後來改名為Great Atlantic & Pacific Tea Company於1994年1,108家(103億美元)，該公司以食品販賣為主，原先採用直接拜訪銷售方式，於1912年改用現金自助服務的開架式銷售，改變傳統銷售方式，更接近消費者購買行為及節省許多管銷費用，兩年內公司迅速成長到554家門市，這家公司對零售業最大貢獻就是自助式服務及開架式商品陳列做法，此一方式也是世界各國零售業者持續沿用至今最普遍銷售方式。

台灣首家連鎖店——生生皮鞋：請大家告訴大家成立於1944年上海的生生皮鞋，是台灣連鎖業的先趨者，主要以大城市展店策略，其宣傳口號是“請大家告訴大家”，買鞋全省服務，算是首先以連鎖經營方式來服務消費者。

## 二、加盟的定義

加盟方式是一種組織形式，一個企業同意個人或公司有權在某一特別地區及某段時間內，依規定的事項經營企業，而以權利金或其他的費用支付授權的企業(Elango and Fried 1997, Hirsch and Peters 1989)。加盟系統是由加盟總部及加盟主所組成的經營共同體，雙方受加盟總部擬出的合約所規範，總部發展出獨特企業概念，並允許加盟主在受總部的監督及控制下，在其自有的營運點中加以運用，此企業概念包括商標、產品、服務及營運方法(Weaven and Frazer 2003)。綜合上述定義，本研究所採行的加盟定義為：加盟總部發展出加盟系統的企業經營概念，包括商標、店名，在行銷策略上，盡可能銷售相同之產品線、統一採購以及在店面佈置及產品陳列上塑造消費者統一形象之商店，加盟主經由支付權利金或其他費用，可被授權使用這些企業經營概念，加入其經營體系中。

## 三、連鎖體系之型態

根據上述定義，又加上連鎖加盟體系的蓬勃發展，在台灣衍生出許多不同的類型，而學者對連鎖體系的分類亦不盡相同。有學者將連鎖加盟體系分成直營、自願連鎖、特許連鎖及合作連鎖(黃俊英，1983；林娟娟，1990；莊文華，1994)；此外，陳憲志(1993)將連鎖經營分為直營與特許加盟兩類，並依所有權的擁有程度再將特許經營分為自願加盟、委託加盟、及特許加盟連鎖。經濟部商業司(1996)則將連鎖企業區分成三種類型：(1)直營連鎖(RC)；(2)特許加盟(FC)；(3)自願加盟(VC)。綜觀上述對連鎖加盟型態之分類，並參考現行業界及學界(張婷玥，2000；呂佳茹，2002)的分類方式，本研究擬採最新的分類法，即經濟部商業司於1996年將加盟體系分為RC、FC及VC三大類，三類型之特色及比較詳見表一。由於本研究僅以加盟系統(特許加盟及自

表一 三種連鎖型態之比較

型態	直營連鎖(RC)	特許加盟(FC)	自願加盟(VC)
目的	通路經營	通路經營	銷售產品、降低成本
優勢	控制力強	效率佳	風險小
劣勢	效率差	風險大	控制力弱
資產及商品的歸屬	總部	總部	加盟主
總部與加盟體系之契約	全依本部規定	嚴密	鬆弛
利潤之歸屬	總部	總部與加盟體系分配	加盟體系
加盟體系的自主性	無	少	多
總部的支援	完全支援	多	以指導的立場
教育訓練	完全訓練	大部份的訓練	自由利用
加盟體系對本部的出資	無(屬同一企業)	一部份	全由加盟體系出資
加盟體系的人事權	屬本部	屬加盟體系	屬加盟體系

資料來源：經濟部商業司：連鎖店經營管理實務，台北：經濟部商業司，民國八十五年六月



願加盟)為探討對象，因此由總部所擁有的直營連鎖系統將不在本研究範圍內。

段  
GO  
營  
盟  
、  
加  
咨  
充  
究

#### 四、代理理論與加盟之關係

代理理論所探討的領域，並不僅止於風險分攤之概念，還包括了合作團體間目標衝突之情形、資訊不對稱，以及道德風險之行爲。Jensen & Meckling (1976) 將代理關係界定在主理人(個人或群體)僱用代理人代其執行某種職務，並授與代理人決策權的一種契約關係。而Fama & Jensen (1983) 指出代理成本之產生，是因為主理人與代理人間的控制權(Decision of Control)與管理權(Decision of Management)分離之後，因人的自利動機、有限理性，以及風險規避，導致代理人的過度特權消費與次佳的投資決策問題。代理成本之相關因素，整理如表二所示。

表二 代理成本因素表

產生代理成本因素	影響代理成本因素	產生之代理成本
◇ 自利動機	◇ 過度的特權消費	◇ 監督成本
◇ 有限理性	◇ 次佳的投資決策	◇ 限制成本
◇ 風險規避	◇ 私有資訊	◇ 剩餘損失
	◇ 特殊資訊	

資料來源：Fama & Jensen (1983), Agency problems and residual claims, Journal of Law and Economics, 26(2), 327-350.

代理理論主要是探討委託人(principal)與代理者(agent)間的合約關係(Eisenhardt, 1998; Elango and Fried, 1997; Sharma, 1997)，一份加盟合約定義加盟總部與加盟主間的權利及義務(Brickley et al., 1991)，並且保障雙方的財務利益(Castrogivanni and Justis, 1998)；除此之外，合約亦設定各種加盟營運標準，以及無效合約的規定(Brickley et al., 1991; Hadfield, 1990; Rubin, 1978)。

代理理論經常被引用在解釋加盟關係的文獻中(e.g. Falbe and Welsh, 1998; Kaufmann, 1996)，Shane(1996a)認為代理理論在公司的成長及生存上，為混合型組織的佈局上，提供一套有效及有用的檢驗理論。以釋放所有權的方式給予加盟主福利，而非以提供固定薪資的方式給雇用的管理者，主要可解決兩項代理問題(Eisenhardt, 1989; Shane, 1996a)：逆向選擇(adverse selection)及道德危機(moral hazard)。逆向選擇之發生是因為委託人無法完全證實代理者的能力，因為代理者可能過度誇大其能力；而道德危機是指委託人並不了解代理者是否真的努力從事最佳投資，或僅是針對個人目標進行努力。對加盟總部而言，釋放所有權消除了雇用、篩選、訓練及監控新員工所產生的成本，同時亦解決公司成長所面臨管理上限制的問題(Lafontaine, 1992; Stanworth et al., 1996)。

Rubin(1978)提出加盟連鎖的原因並非為了解決資源稀少問題，而是為了解決代理

問題。有關代理問題中，以對直營店經理(代理人)的監督成本最值得注意。直營店經理工作的報酬是固定薪資與單店的經營績效無關，此種報酬方式會降低工作誘因，有鼓勵怠工之嫌。總公司為避免此現象發生，必須勤於監督各分店營運狀況，如此將會產生管理成本與監督成本的提高，減低總公司的利潤。反觀加盟者的利潤來自於單店的經營績效，因此提供加盟者一種高度工作的誘因，使其更注意單店的管理工作，減輕總公司的監督成本。分店分佈區域較密集者多採取直營連鎖，分店區位廣佈者多採取加盟連鎖。現場監督成本高的地區傾向於採取加盟連鎖，而監督成本低的地區傾向於採取直營連鎖。

而在代理理論的文獻中主要著重在正式控制上(Fama and Jensen, 1993; Monye, 1997; Shane, 1996a; Stanworth et al., 1996)、代理關係中最佳的控制結構之尋求(Eisenhardt, 1989)、控制成本之檢驗(Brickly and Dark, 1987; Castrogiovanni and Justis, 1998)、以及有效率的監控(Shane, 1996b,c)等。

雖然加盟關係解決了某些代理問題，如上述的逆向選擇(adverse selection)及道德危機，然而其並不代表完全不需要成本。然而代理理論可能忽略某些部份，例如就加盟主的績效品質表現，其對風險之厭惡及責任的逃避；投機(opportunistic)及搭便車者(free-rider)行為所產生的成本(Shane, 1996b)，不效的加盟主不顧及其他加盟成員及總部，而販售低品質的產品/服務，損害總部名聲並產生負面的外溢效果(spillover effects)。除此之外，由於加盟主渴望自治，亦產生了其他的代理問題(Castrogiovanni and Justis, 1998)，例如加盟總部及加盟主間的目標衝突，以及加盟者的監控及代理問題等(Carney and Gedajlovic, 1991; Dant and Naser, 1998; Kaufmann and Dant, 1996)。同時，代理理論亦被批評其忽略加盟關係的相關複雜性(Pizanti and Lerner, 2003)，基本的關係可經由長期合約的簽定，然而總部及加盟主的實際關係則可能受短期因素所改變(Elango and Fried, 1997)。更重要的是，合約並不一定完整(Hadfield, 1990)，且合約通常較傾向於強調總部的權利，而非其義務。忽略加盟主的立場，無法反應加盟總部及加盟主間的動態關係，是代理理論主要受到批評的地方(Birkeland, 1995)，加盟關係應更強調其一致性、合作關係、社會關係及其他部份等(Baucus et al., 1996; Larson, 1992)。

在探討加盟的文獻中，有關加盟總部控制權力的部份是較廣泛受到討論的。根據代理理論，控制是為基於經濟學上的主張：人們將試圖獲取個人利益的最大化。因此加盟總部的控制活動是為最小化機會風險，並確定加盟主會遵守加盟合約的規定。總部的控制行為可以解釋為保護品牌並確定在消費者眼中的穩定性(Pizanti and Lerner, 2003)。

加盟總部通常運用結構化的控制機制在四大方面(Birkeland, 1995)：(1)品牌限制加盟主的自由，同時也加強其對總部決策的依賴；(2)權利金(royalty fee)強調加盟主並非自我雇用(self-employed)企業主的事實；(3)加盟形態的合約，突顯其間的不平衡，允許總部對加盟主進行控制；(4)加盟體系的運行，限制了與其他加盟主的合作。

正式合約的控制並非萬靈丹(Birkeland, 1995), 尚有其他有效的控制方式, 例如前述的自願加盟方式, 總部可提供物料供應的折扣等間接方式; 亦有較直接的方式, 如法律行動的威脅、合約無效或處罰等。

本研究除考慮以代理理論, 著重在合約及正式關係的觀點來探討連鎖加盟關係之外, 亦希望彌補代理理論之不足, 擬以交換理論來進行加盟關係中的動態研究。

## 五、交換理論與加盟之關係

1950年代以交換為主題之相關理論不斷興起, 有Homans(1958)交換行為主義、Thibaut & Kelly(1959)交換結果矩陣、Emerson(1962)交換網絡理論及Blau(1964)交換結構主義等, 並進而形成發展出社會交換理論(Social Exchange Theory, SET)。

社會交換理論是以心理學之增強理論以及現代經濟學之基本概念為出發點, 以分析人類行為與人際關係, 進而討論複雜的社會組織結構(張華葆, 1992)。學者Homans是現代交換理論的創始人, 他提出個體層面的交換理論。

隨後Blau以及Emerson則將社會交換理論應用於實務之上。Blau將交換理論擴展到總體的層面, 並強調規範的重要性, 亦即社會制度及正式組織間的交換行為。而Emerson則整合個體與總體的各個層面, 並且著重於網絡的概念(Ritzer 1996)。

Homans(1958)強調人際間的互動過程。在這過程中雙方參與者執行與對方有關的活動, 且交換有價值的資源。在溝通互動過程中, 雙方其時就在交換報償, 追求產生最大報酬卻作少懲罰的方案。參與的雙方只有在認為此一交換關係有吸引力的情況下, 才會繼續與對方互動。因此當兩個互動的雙方面臨各種情境時, 他們必須互相調整所持有的資源, 以符合對方的需求(Hallen et al., 1991)。交易理論雖是從經濟的觀點衍生而出, 然而若以社會學的觀點, 其包括非經濟的利益, 則更為廣泛些(Pizanti and Lerner, 2003)。LaGaipa(1977)指出大多數的社會交換模式均遵守下列假設: (1)社會行為是一連串的交流, (2)個體均嘗試最大化其報酬並最小化成本, (3)當個體從他人得到報酬時, 會覺得有義務要回報。

交換理論可將其應用在個人、團體、組織及企業合作上。Blau(1964)將Homans(1958)的個人層級的交換型態, 藉由共同價值的觀念, 進一步提升到組織與組織間的交換層次, 並擴展至跨組織的交流。例如製造商與配銷商之工作合夥關係(Anderson and Narus, 1984, 1990)、關係行銷(Morgan and Hunt, 1994)等。Blau認為社會交換的過程由於互惠的結果, 彼此間會產生感激、責任感以及信任, 建立信任是社會交換程序中一個關鍵的因素。社會交換理論是假設交換的程序會隨時變的發展, 雙方會以承諾的方式, 持續地表示出其在此一交換關係中的可信任性(trustworthiness)。

Emerson(1962)將交換理論與網絡分析相結合, 分析社會網絡中的不平等與權力, 交換關係中的依賴、權力及平衡成為其理論之中心概念。Emerson認為交換關係中的雙方會以彼此間的相對依賴(relative dependence)來決定他們的相對權力(relative power)。權力來自於一方掌握對方所需要的資源。在一個關係中, 這樣的相對依賴關



係會產生影響「較依賴對方的那一方」行為的效果(Hallen et al., 1991)。Emerson認為至少經過某一階段的平衡操作過程，交換雙方相互之間對報酬的依賴性將達到平衡，因此交換活動顯示出權力差異，其將會隨著時間而趨於平衡。除此之外，Simmel(1978)亦提出權力原則，強調權力是交換過程的一部份，某一方擁有的資源越有價值、流動性越大，則其擁有的權利就越大。Simmel(1978)同時還提出「緊張原則」，當某方企圖操縱情境以隱瞞資源的可獲取性時，緊張會導致衝突的產生。

Emerson提出社會交換關係有三種型態：(1)談判或協商交易：雙方在有條件之下進行交換；(2)贈送禮物或執行某種利他的行為：強調單方面的貢獻；(3)合作型的交換關係：具有生產性的交換關係。Barth(1966)合作型的交換關係，是一種特殊型態，因為交換雙方無法分開去單獨獲得報酬，唯有雙方在彼此互動的過程均有貢獻，才能由對方獲取利益。表三為上述的社會交換理論之相關構念彙整。

表三 社會交換理論之相關構念

社會交換理論	代表之學者	相關之構念
社會交換行為主義	Homans(1958)	溝通、報酬、懲罰、吸引
社會交換結果主義	Thibaut & Kelly(1959)	吸引(與過去經驗期望的比較水準)、依賴(與其他方案的比較水準)
社會交換網絡主義	Emerson(1962)	依賴、權力、平衡、緊張、衝突、合作、利他
社會交換結構主義	Blau(1964)	共同價值觀、信任、承諾、互惠

資料來源：孫保華(2003)，「電子交易市及經營模式與顧客關係之探索性研究」，銘傳大學未出版之碩士論文

交換理論在加盟關係的相關研究中，Macneil(1978)將交換關係應用在加盟合約的法則部份；Pizanti and Lerner(2003)應用交換理論中的各個相關構念探討速食業者在加盟體系中的自主(autonomy)關係。

資源價值的決定是不斷進行的過程，而非為單一事件，「公司聲譽」的價值即為一例。而價值的決定影響/受到影響的因素，例如資源稀少性、需求及潛在替代品。因此在聲譽及潛在加盟主的取捨將影響加盟關係中的動態關係(Pizanti and Lerner, 2003)，為了保護聲譽等無形資產，總部將提交換交易之進入及退出障礙。

對加盟主所有權轉移的限制，主要在保護品牌及控制進入加盟體系者，而新加盟主的加入，使得總部能不斷累積資源(如財務、人力及資訊資源)，或以權力取代財務資源，如此將保護公司聲譽及潛在可取代的加盟主。

加盟總部控制優勢的不平衡權力，引發加盟體系中不對稱的關係。總部所加置的



限制及阻礙條件或活動，可能影響加盟主的交換利益。從交換理論的觀點，在加盟主加入/退出加盟體系，或是在經營過程中，總部加諸限制條件在加盟主的獲利機會上，例如禁止加盟主在合約期間加入其他的加盟體系，然而總部卻擁有不斷招募/引進新加盟主的權力。如此一來，造成總部利潤增加，而加盟主的利潤卻衰退的情形，因為加盟主在面臨商圈飽和導致銷售減少，以及為了與競爭者競爭而增加費用支出等的困境(Vincent, 1998)。加盟主維持其單方取消與加盟主交換交易的權力，卻限制加盟主轉移其所有權至其他加盟總部的自主權利(Brickley and Dark, 1987; Ryans et al., 1997)。

雖然利用受合約限制的控制力可能引起衝突(Dant and Nasr, 1998)，然而在終止交換關係之間，並不需要造成極多的衝突事件，其交換關係的結束可經由創造合作雙方的新均衡狀態(McGinty, 1998)。信任(Blau, 1964; Ghoshal and Moran, 1996; Kedia et al., 1995)能影響加盟總部及加盟主間的互動關係；然而當加盟主不再信任其總部時，對公司聲譽將有負面的影響，也不再期待在體系中有所發展或繼續生存下去，更有可能以威脅、法律訴訟等方式傷害總部的聲譽，阻止有意加盟的潛在加盟主(Pizanti and Lerner, 2003)。利用交換理論的構念希望能解釋複雜加盟關係中的彈性、適應力及變化。

Pizanti and Lerner(2003)曾以以色列國際及國內連鎖速食業為例，以代理理論及交換理論為基礎，發展出加盟關係中影響控制及自主權的四個因素：加盟的關係建立、連鎖店的規模、連鎖店的成立年數及合約的長短。本研究擬以台灣全國性及地區性房屋仲介業為例，探討以交換理論為基礎來詮釋彈性及動態性的加盟關係(加盟主的自主性)，亦即每位合作夥伴在處理其自身利益的能量時，將會受到雙方資源均衡的影響；並以代理理論觀點，探討以合約做為靜態控制的不平衡委託及代理人關係(總部的控制力)。

## 參、個案探討

### 一、台灣房屋仲介連鎖加盟業

根據Lillis等人(1976)提出的加盟體系的生命週期，台灣的房屋仲介加盟體系應屬於成熟晚期階段，其成立年數為14年以上，規模大小為50個據點以上。更由於房市前景一片欣欣向榮，無論直營加盟體系，各分店家門庭若市，熱絡的市況充分反映在房仲店數規模上。根據全省八大品牌(東森、住商不動產、永慶、中信、信義、21世紀、永春、太平洋)公開在網路上的店數統計，在2001年底房市景氣最為低迷的時期，全省店數總計只有691家；但是時至2005年底，全國房屋仲介總店數，已經突破一千百家，總計約為1,587家，相較於2001年的低檔時期，整整成長了230%。由此可見，隨著房市景氣的揚升，房仲業已經再度恢復市場活力。

當經營規模擴大到一定程度之後，連鎖經營的績效才得以彰顯，因此，近年來各大型房屋仲介業者都極力擴張經營據點，只是在景氣下滑的衝擊之下，關店及縮編的現象也蠻普遍的。根據統計，截至2001年底止，經營點數超過百家的業者只剩下信義

房屋、住商不動產不動產及力霸房屋(已改名為東森房屋)，七家主要連鎖房仲業者之經營店數也由1997年的873家，衰減至2001年的637家，負成長達27%(周俊吉，2004)。2001年是這波房地產景氣最低迷的年代，2002年經濟景氣開始好轉，在低房價、低利率及低稅率「三低環境」的帶動下，房地產市場買氣也開始翻揚，於是房仲業者又紛紛加入拓點的行列。

以國內房屋仲介八大品牌為例，其經營型態除信義房屋為純粹直營、太平洋房屋及永慶房屋為直營與加盟並行外，其餘皆為單純的加盟經營方式，其顯示在房屋仲介服務業主要仍以加盟為主要拓點的方式。

## 二、研究方法

本研究擬採用探索性研究中的個案研究法。擬採用三家台灣地區房屋仲介連鎖加盟業者：A房屋仲介、B房屋仲介、C不動產房屋仲介(以下簡稱A房屋、B房屋及C不動產)，其中前兩者為地區性房屋仲介業者；後者則屬於全國性業者。由於國內有關房屋仲介業加盟資料並不完整，僅以全國性品牌的統計資料為主，但是地區性經營的業者頗多，卻鮮少有其相關資料；再加上業者對訪談的拒絕，因此在次級資料的收集上頗為困難。本研究主要探討加盟關係，因此僅為直營連鎖經營方式的業者(如信義房屋)，並不在本研究的研究範圍內。本研究的個案資料收集，主要以初級資料為主，次級資料為輔；初級資料的獲得是採用非結構-直接訪問法(unstructured-direct interview)(黃俊英，2000)。主要訪談的內容包括：公司成立年限、規模、加盟條件、合約條件(義務與責任)、管理及控制機制、衝突的處理及加盟主的篩選條件等。

Robert K. Yin(1994)將個案研究作為一種研究的工具，可以包括單一和多重個案研究法兩種。根據Yin(1994)對問題：「你如何從一個單一個案來做推論？」的解釋，其認為可以先考慮一個同樣在實驗研究上也會被問到的問題：「你如何從一個單一的實驗來做推論？」事實上，科學的事實很少只在建立在單一的實驗上；通常是依據多組實驗，在各種不同狀況中重複了同樣的現象。而同樣的方法再加上不同的研究設計概念，也可以用在多重個案研究中。而個案研究就像實驗法一樣，結果可以推論到理論的命題，而不是推論到母體或全體(Yin, 1994)。

本研究在寫作之初，為增加理論對於命題的推導性，因此捨棄單一個案法而採用多重個案研究法，希望透過三個個案訪談來加強命題的推導。根據上述Yin(1994)的論述，本篇論文應具有推導命題、加強理論驗證之學術價值。

再者，有關個案研究法之外在效度問題，根據Yin(1994)的建議，在調查研究中可以由「樣本」推論到整體；但若進行個案研究時，這種樣本和整體的類比是不正確的。因為調查研究法依賴統計式的概化，而個案研究則依賴分析式的概化。個案研究的目的是主要機會不在創見新理論，而在檢測及延伸修正已有理論(Yin, 1994)。因此本研究為增加外在效度，採用多重個案研究法，以三個案探討當成多重證據的來源。捨棄直營店的加盟體系(如信義房屋)，挑選僅以接受加盟的總部為考慮之依據，截至

之  
，  
房  
仲  
  
星  
介  
  
口  
力  
三  
十  
一  
一  
一  
一  
一

2005年底三個個案分別在業界佔有一席之地(A房屋已有111家店、B房屋有20家店、C房屋有240家店)。除此之外，在決定個案公司時，亦考量不同的證據是否收斂到同一理論上的驗證(Yin, 1994)，因此挑選不同型態的房屋加盟體系，以之驗證理論及推導命題。

### 三、個案描述

#### (一) A房屋仲介公司

A房屋成立於1995年，目前加盟體系的規模共擁有111家加盟體系，主要集中於台中都會區，其餘分散在台中縣、彰化、南投及雲林地區，屬於地區性房屋仲介加盟業者。其加盟條件包括須繳納加盟金12萬及保證金、其後每月須繳納約5,000的廣告及管理費用(有每年增加的趨勢)、加盟主的經營利潤全歸加盟主所有、新舊加盟主的合約期限均為1年。目前A所收取的每月廣告及管理費用為台中同業中最低者。根據經濟部商業司(1996)對加盟型態的分類，應屬於自願加盟的形式。同時，具有單點(single unit)及多點(multi unit)的加盟方式存在，在所有加盟店中，單點的比例約為89%、多點約佔11%。所謂的多點加盟(multi-unit franchising)是指加盟總部允許加盟主在同一加盟體系中擁有一個以上的據點。

在加盟主條件的篩選上，其必須自行準備店舖(自有或租賃)，但有400公尺以上的商圈保障規定，亦即欲加盟的地點需與原有加盟主的地點相距400公尺以上。同時，礙於法令規定，每位加盟主其必須出具至少一人具有房屋仲介經紀人資格的相關資料等。在開店之初，總部給予店舖整體規劃及開店輔導，並施與員工教育訓練；在正式營運之後，總部則處於支援的角色，從事行銷及協調的工作，包括統一的消費者售後服務及資訊的提供(如聯合代書服務、法律糾紛的處理等)，以及週邊商品的統籌及販售(如布條及DM的製作等等)。總部視各加盟點為一獨立個體，其營業資料不需回報總部，有各自的管理機制，總部不加以干涉。總經理每月至少至各加盟點一次，雖為視察監督工作，但A總部特別強調是以「支援輔助」的名義與各加盟主聯絡感情的方式進行，因為考慮每個加盟主都是一個單獨經營者，需要被尊重並擁有經營決策的自主權力。合約的期限定在一年的原因，是因為給予雙方檢驗彼此是否適合此一加盟體系的機會，同時加盟總部亦可在每年合約變動相關的加盟權力及義務(如廣告及管理費的調整等)。

#### (二) B房屋仲介公司

B房屋創立於1991年2月1日，位於台北縣板橋市，於2001年開始成立加盟事業部。目前加盟體系的規模共有十七家加盟體系，還有三家籌備成立中，員工超過百人，已是雲林縣最大之房屋仲介公司。

B房屋之組織架構，以股東大會為最高單位，並成立董監事會，由董事長、總經理、各分店店東共同管理公司營運。本公司之管理部、教育訓練中心均設於雲林斗六



總部，目前為雲嘉地區第一品牌。

除加盟時10萬的加盟金外(因為競爭激烈，最近從20萬降為10萬)，總部與各加盟主分享利潤，採營業額抽佣方式，總部每個月抽取營業額的百分之五，契約期限為3年。根據經濟部商業司(1996)對加盟型態的分類，應屬於特許加盟的形式。為了防止私帳的進行，發現違規者，總部會先以柔性勸導方式進行，若仍又違反者，總部會以不符合加盟體系要求為由強迫要求其退出。目前並無正式的控制機制，主要是由總部(創始人)對市場的掌控度及靈敏度為稽核依據。總部固定於每週二與各加盟體系對帳，輪流在各加盟體系舉行，請所有加盟體系共同參與以視公平，並連絡加盟主及總部間的彼此情感。目前有多家營業情況較佳的加盟主，對收取營業額百分之五的加盟方式有所爭議，因此總部正研商擬採用多種方案的可行性，包括固定月費方式。

B房屋目前僅採單點加盟經營，尚未有多點加盟的方式，總部對此採鼓勵制度，並朝此目標邁進中，倘若加盟主想要發展多點加盟，但卻沒有實務上的經驗，總部則會派遣相關人員進行輔導。

在保障加盟主利益方面，總部並無明文規定商圈的保障範圍，主要是由總部考量大局後決定，但必須經過鄰近原有加盟主的同意。B房屋的對加盟主的甄選條件為自有或租賃店舖，有房屋仲介熱誠者為優。目前的加盟主主要為創始人之前之部屬、或是親朋好友。由於總部的刻意經營，B體系中的各加盟體系間互動情形良好，凝聚力強，彼此相互合作，避免惡性競爭方式，增強彼此間的信任，是為業界中少見的情況。但目前由於制式化條文的缺乏，大部分的實行是以彼此間的默契與心理契約進行。若有意見衝突時，總部會舉行會議討論其可行性，並在獲得大多數加盟主的認可後才有最後的決定。

B房屋業務人員的薪資由總部統一規定，採無固定底薪，而完全以業績決定薪資的方式。總部會同時針對業務員及加盟主，每個月進行一次或兩次的教育訓練。除開幕時之訓練外，B房屋總部對店東、店長、主管及人員教育訓練完全免費；同時總部積極推動全面電腦化活動，由總部出資研發應用軟體與各加盟主連線，希望能迅速獲取產業相關資訊，達到資訊整合及業務透明化的目的。

總部提供加盟主的服務，除了教育訓練及相關物料商品的供應外，還包括廣告促銷活動。廣告主要是以報紙廣告為主，常用全版報紙廣告及夾報方式。總部會與加盟主協商，不定時進行廣告活動，但廣告促銷費用則採實報實銷方式，即總部會出資一部份，其餘則按比例與加盟主另外收取不定額的廣告促銷費用。

### (三) C不動產房屋仲介公司

C不動產成立於1989年台北市，截至2005年底的統計資料，目前加盟體系的規模共擁有240家加盟體系，全屬於加盟性質，加盟店數為全國前三大，加盟店分散在全國各區，屬於全國性房屋仲介加盟業者。其加盟條件包括須繳納加盟金31.5萬及保證金；月費收取依城鄉之區分約為3萬~5萬不等，但因視加盟主為單獨經營個體，所以其經營利潤全歸加盟主所有；合約期限依新舊加盟主而有所不同，新加盟主的合約期

限為5年。其月費收取為全國八大品牌的平均值。根據經濟部商業司(1996)對加盟型態的分類，應屬於自願加盟的形式。同時，具有單點及多點的加盟方式存在，在多點加盟約佔24%。

在加盟主條件的篩選上，其必須自行準備店舖(自有或租賃)，但有約300公尺以上的商圈保障規定，亦即欲加盟的地點需與原有加盟主的地點相距300公尺以上。同時，礙於法令規定，每位加盟主其必須出具至少一人具有房屋仲介經紀人資格的相關資料並在公會登記及加入等。在開店之初，總部給予店舖整體規劃及開店輔導，並施與員工教育訓練；在正式營運之後，總部則處於支援的角色，從事行銷及協調的工作，包括產業資訊的提供、行銷及週邊制式物品的供應、全國加盟體系互動事宜等。由於為全國性加盟體系，因此採用分區管理方式，全國成立七個區域聯合簽約中心，進行消費者及區域加盟主間的管理輔導工作，如加盟體系聯繫宣導服務、教育訓練課程支援、週邊服務推動、電腦系統教學、區域整合及溝通及消費者客訴協調等等，由聯合簽約中心的駐區人員每月與所轄加盟主聚會一次，資訊交流並聯絡各加盟體系之情感及合作事宜，同時對衝突進行最前線的處理，若無法圓滿解決，將轉介總部做進一步的處理。總部視各加盟點為一獨立個體，其營業資料不需回報總部，有各自的管理機制，總部不加以干涉。

#### 肆、討論與分析

本篇研究主要以代理理論及交換理論來探討加盟總部對加盟主的控制力，以及加盟主的自主力程度。根據本文所探討的房地產仲介業個案，許多的變數都會影響總部的控制力與加盟主的自主程度。以下則是針對本文之三個個案進行分析，並發展出相關命題。

在總部的控制力方面，相較之下，B房屋的總部控制力最大，包括對月費的抽成部份、保障商圈、及促銷費用的收取等方面。在加盟方式上，B房屋為特許加盟方式，其將各加盟體系視為依附在總部的營業單位，為了控制各加盟主的營運狀況，以及避免營運早期利潤不多，但卻必須負擔固定月費的壓力，因此採用營業額抽成的方式繳納月費，如此一來，B總部可以掌控所有加盟體系的營運狀況，適時給予必要的協助。但隨著總部及加盟主規模的逐漸擴大，B房屋亦面臨調整加盟條件的情況，加盟主的自主性逐漸增加。然而不同於B房屋，A及C不動產偏向自願加盟方式，主要採固定月費方式，視每個加盟點為一單獨營運個體，營業利潤為其努力的成果，因此堅持不採利潤分享方式；再者為了減少衝突的發生率，加盟主對其營業利潤必須與他人分享的概念，在營運成果不彰時並不會突顯問題，然而一旦營業成效頗佳之時，其繳納總部的費用亦隨之高漲時，營業額造假等舞弊事件及衝突亦會隨之增加。

在加盟主的權利方面，B房屋在許多制度的規範上並未有明白的規定，許多的決定權皆由總部所掌控，例如商圈距離的保證。雖然新加盟主的加入與否，B總部會徵詢加盟主的意見，但是主控權還是在總部，更由於並無明文規定，因此在法律上加盟

主的權利仍然受損。反之，A及C不動產隨著組織規模的擴大，許多加盟關係的權利義務皆有明文規定，並嚴加遵循之，加盟主較有保障，總部控制力相對較為薄弱。

綜括上述，可以推論出以下的命題：

命題一：加盟體系規模的大小與總部的控制力有反向相關性。規模越小則總部對其加盟主有較大的控制力；反之，規模越大加盟主則有較大的自主性。

命題二：加盟方式(即特許加盟或自願加盟方式)與總部的控制力有相關性。特許加盟方式的加盟總部有較大的控制力；自願加盟方式的加盟主則有較大的自主性。

由於屬地區性經營，相較於C不動產，A及B房屋較為重視與加盟主的互動關係，兩家總部皆採用與加盟主維持「友誼」關係的策略，以維繫情感為重要的管理機制，因此總經理會親自視察、參與聚會或培訓課程，親自聽取加盟主的建議及意見，雖有正式的溝通機制，然而非正式的上下溝通管理機制，仍然盛行。根據Ouchi(1979)組織常採用的三種控制策略：市場、科層及朋黨(clan)，B及A總部主要採行市場及朋黨的控制策略。然而C不動產由於為全國性連鎖加盟體系，因此在與加盟體系的互動關係上，主要透過正式的溝通機制及各分區的管理中心進行，各分區管理中心再對總部負責，其偏向市場及科層混合的控制形式。因此推論命題三：

命題三：地區性的連鎖加盟總部偏向朋黨式控制策略；全國性的連鎖加盟總部則偏向市場式與科層式混合控制策略。

相較於B房屋，A及C不動產的經營方式及條件較為複雜。兩家體系同時存在單點及多點的加盟方式；同時，C不動產亦因城鄉的差異，而將經營條件(如月費及商圈保障範圍)區分為城市及鄉村等不同等級，多點及單點加盟主的經營條件亦有所不同。反觀B房屋因為僅為單純一種經營加盟方式，所有加盟體系的條件均為相同，因此有可能增加總部對其控制的一致性。因此推導出命題四：

命題四：總部經營方式及條件越複雜(如多點及單點、城市及鄉村等)，其加盟主有較大的自主力；總部經營方式及條件越單純，其加盟總部有較大的控制力。

為了配合公司政策的變動，並給予加盟關係的雙方彼此適應的時間，在加盟合約方面，A及B房屋偏向採用短期的合約年限(1~3年)。一方面加盟總部可以篩選加盟主的品質，同時每次更換合約時，亦可能更改加盟主的權利及義務(如月費、加盟金的調整等)，由於合約擬定的主控權皆在加盟總部單方面(包括年限及權利義務的設定)，相



較之下，加盟主受控於總部，自主性的程度較低。相對於A及B房屋，C不動產的採用較長加盟年限(5年)。完全依據加盟之初合約內容所規定的權利義務執行，在合約年限內，總部無法隨意更改雙方的權利義務，總部欲有任何調整或新政策的實施，必須等到5年的合約屆滿期之後，相較於短期合約，總部有較大的控制力。由上所述，推導出命題五：

命題五：加盟合約年限越長，總部對加盟主有較小的控制力；加盟合約的期限越短，總部對加盟主有較大的控制力。

僅開始2年多的B房屋加盟事業，尚屬於創立期間，加盟總部(特別是創立者)單憑一己之力建立起整個加盟體系，尚未正式制度化及公司化，因此有許多的制度仍是以「人制」為主，政策會隨著總部(創立者)及市場機制隨時調整，為了使得整個體系能順利營運，總部的控制力仍扮演者重要角色。

成立於1989年的C不動產，整個加盟體系的運轉已有15年的經驗，隨著時間及經驗的累積，許多正式制度已建構完成，公司化的程度遠比剛成立的組織來得完備，總部已不再致力於掌控各加盟點，而會以整個事業部的成長為關注點，包括各區域市場資訊的收集及分析、增加企業競爭優勢等方面。對各加盟主而言，總部所扮演的角色已從「主導」調整為「輔助」。因此可推論出命題六：

命題六：加盟體系成立的年限越短，總部對加盟主有較大的控制力；加盟體系成立的年限越長，總部對加盟主有較小的控制力。

## 伍、結論與建議

### 一、結論相關意涵

本篇研究主要以代理理論及交換理論來探討加盟關係中的總部的控制力及加盟主的自主性程度，結合理論，並根據三家房屋仲介業的實際訪談個案，共發展出六大影響變數：加盟體系規模的大小、加盟方式、地區/全國性、經營方式及條件、加盟合約年限及加盟體系成立的年限等。相異Pizanti and Lerner (2003)對以色列速食連鎖業的調查(McDonald、Burger King 及當地品牌Burger Ranch)所發展出來的模式及四大影響變數(經營方式及條件、規模的大小、加盟合約年限及加盟體系成立的年限)外，本篇研究發現當初的加盟方式及地區及全國性加盟體系，亦會影響加盟關係中的控制及自主程度。由於Pizanti and Lerner所採用的樣本(McDonald、Burger King 及當地品牌Burger Ranch)皆為全國甚至全球知名的品牌，已有正式制度化及公司化的連鎖體系，因此本篇以台灣地區性及全國性品牌的房屋仲介業為樣本的探索性研究，除了驗證Pizanti and Lerner所提出的變數外，另發現其他兩項影響台灣連鎖加盟關係中影響控制力及自主力的因素，希望無論在學術及實務上有更多的研究，共同對台灣蓬勃發展的連鎖加盟

企業，發展出適合的經營管理模式。

(一)學術上意涵

代理理論常被引用在探討加盟關係上，然而許多學者亦建議除代理理論外，應再搭配其他的理論來共同解釋加盟關係(Castrogiovanni and Justis, 2000; Dant and Nasr, 1998; Falbe and Welsh, 1998; Shane and Spell, 1997)，通常搭配資源稀少理論(Oxenfeldt and Kelly, 1969; Pfeffer and Salancik, 1978; Falbe and Welsh, 1998)及交易成本理論(Fladmoe-Lidquist and Jacque, 1995; Zahee and Venkataraman, 1995)，無論在國內外是最常被引用的，但是這些理論組合通常著重在靜態的關係探討，如連鎖模式或如何對加盟主進行控制等，而忽略了加盟關係中雙方的動態關係。Pizanti and Lerner (2003)引用社會交換理論與代理理論相呼應，同時考量加盟關係中動態及靜態觀點。台灣對加盟關係的研究中鮮少有以交換理論搭配社會交換理論所進行的研究，希望未來對加盟關係的研究，除了以經濟的觀點外，更能從社會互動的角度來詮釋加盟關係。

表四 本研究之理論與個案整合分析結果

理論分析	個案公司		地區性		全國性
	A房屋	B房屋	C不動產		
代理理論	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 加盟總部偏向朋黨式控制策略，代理成本稍低</li> <li>◇ 同時存在單點及多點的加盟方式</li> <li>◇ 由總部統一制訂各項方案之比率較高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 總部與加盟主之關係密切，所支付的代理成本較少</li> <li>◇ 加盟總部偏向朋黨式控制策略，代理成本稍低</li> <li>◇ 由總部統一制訂各項方案之比率較高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 偏向市場及科層混合的控制形式，代理成本稍高</li> <li>◇ 由總部統一制訂各項方案之比率較低</li> </ul>		
社會交換理論	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 同時存在單點及多點的加盟方式，屬合作型的交換關係</li> <li>◇ 為了保護聲譽等無形資產，總部所提交換交易之進入及退出障礙稍低</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 單純一種經營加盟方式，屬談判或協商交易型</li> <li>◇ 為了保護聲譽等無形資產，總部所提交換交易之進入及退出障礙最低</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 同時存在單點及多點的加盟方式，因區域不同而調整，屬合作型的交換關係</li> <li>◇ 為了保護聲譽等無形資產，總部所提交換交易之進入及退出障礙稍高</li> </ul>		

註：Emerson 提出社會交換關係有三種型態：(1)談判或協商交易型(2)贈送禮物或執行某種利他的行為(3)合作型的交換關係

應再  
Vasr,  
feldt  
理論  
是最  
對加  
用  
加盟  
是關

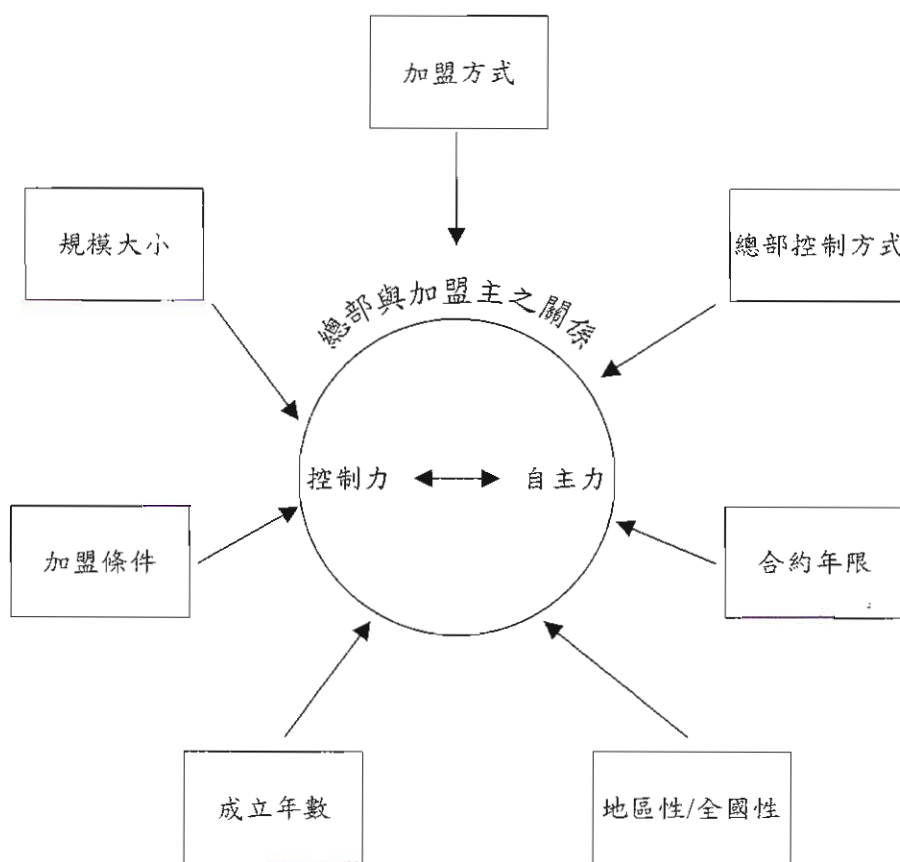
最後，本研究試圖整合分析上述各理論與個案間之分析結果，在表四中可發現除原始定位為全國性與區域性之基本上之相異，單純以地區性為分析視角時，彼此間也具有相當的差異性存在。

(二) 實務上意涵

在以房屋仲介業為對象的學術研究中，大多著重在全國性品牌的探討，鮮少有以地區性的中小型連鎖企業為樣本者，而佔台灣企業大多數的中小型企業，其經營管理方式，與大型企業截然不同。因此本篇研究的採樣中包含兩家中小型連鎖企業，希望藉由與大型連鎖企業的分析比較，能發展出自有的競爭優勢，例如與加盟主維持像朋友般的朋黨控制策略，與大型連鎖的科層式控制策略就迥然不同。

本研究亦從發展之命題歸納出影響連鎖加盟關係之主要因素，在下圖列出影響連鎖加盟關係之六項因素，並以挑選區域性或全國性發展為首要區別前提，接續在分別檢視此六因素之影響力與重要性。

除此之外，本篇研究亦建議，台灣眾多的中小型加盟連鎖企業，若欲朝大型企業邁進，連鎖總部應建立起正式管理機制，如制度化及公司化，以連鎖體系整體成長為願景，剔除總部自身利益的優先考量，加強總部的Know-How及企業競爭優勢，而非聚焦在如何控制加盟主及分享加盟主的利潤，加盟關係的互動，將會影響整個體系的成長與否。



圖一 影響連鎖加盟關係之相關因素



- LaGaipa, J. J. (1977). Interpersonal attraction and social exchange. In S.D. Duck (Ed.), *Theory and Practice in Interpersonal Attraction*, London: Academic Press, 129-164.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial setting: A study of the governance exchange processes. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104.
- Lillis, C. M., Narayana, C. L., & Gilman, J. L. (1976). Competitive advantage variation over the life cycle of the franchise. *Journal of Marketing*, 40(4), 77-80.
- McGinty, R. L. (1998). Free advisory services create an entrepreneurial opportunity. *Journal of Consumer Marketing*, 15(1), 55-63.
- Macneil, I. (1978). Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neo-Classical, and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, 72(6), 854-906.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Norton, S.W. (1995). Is franchising a capital structure issue? *Journal of Corporate Finance*, 2, 75-101.
- Oxenfeldt, A. R., & Kelly, A.O. (1969). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? *Journal of Retailing*, 44(4), 69-83.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper and Row.
- Pizanti, I., & Lerner, M., (2003). Examining control and autonomy in the franchisor-franchisee relationship. *International Small Business Journal*, 21(2), 131-140.
- Preble, J. F. & Huffman, R. C. (1995). Franchising system around the globe: A status report. *Journal of Small Business Management*, 33(2), 80-88.
- Rubin, P. H. (1978). The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, 21(1), 223-233.
- Rubin, P. H. (1990). *Managing Business Transactions*, New York: Free Press.
- Ryans, J. K., Lotz, S. L., & Maskulka, T. (1997). US-based franchiser and european franchisee relationships: A study in conflict. *Franchising Research: An International Journal*, 2(3), 115-122.
- Shane, S. A. (1996a). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, 39(1), 216-234.
- Shane, S. A. (1996b). Why franchise companies expand overseas? *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73-88.
- Shane, S. A. (1996c). Making New Franchise System Work. In P. D. Reynolds et al. (Eds.) *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 301-315.

## 二、研究限制及未來研究方向

礙於時間及資訊獲得的限制，本篇研究雖僅以三家房屋仲介公司的個案進行分析研究，推導出相關命題，然而在選取個案樣本時，盡量採用具代表性的個案，希望達到一定的信度及效度。未來應擴大樣本數，對推導出命題作驗證，以及是否有其他影響變數。並輔以量化資料，以統計工具分析研究，包括對控制及自主性對績效表現進行量化研究，除個案訪談的深度外，亦可增加廣度。

由於本篇研究以房屋仲介業者加盟總部為例，其結果僅可推論至房屋仲介單一產業，未來可針對其他不同的加盟產業及加盟主進行研究分析，以增加信效度。除此之外，處於不同的加盟體系生命週期階段，是否會影響加盟關係的控制及自主程度亦是值得探討的議題。

其他例如加盟的通路選擇問題也可以於未來進行探討，例如：

### (一) 公司本身的資源多寡

有公司品牌地位、財力大小、市場經驗、員工人數、技術能力等

### (二) 目標市場、消費者購買習慣

目標市場是屬於集中市場或者是分散市場、消費者的購買偏好習慣與特徵

### (三) 行銷策略的考慮與配適

行銷組合的4P（產品、價格、通路、促銷）的調配與執行方式、推式或拉式的促銷策略

### (四) 環境面因素的影響

法令規定的限制、執照取得、互斥條款等因素對於加盟體系的通路選擇影響

以上皆是可以繼續探討的方向，皆可進行更深入的探究與分析，以更全面性的找出可能影響加盟機制運作的因素。

## 參考文獻

- 台灣連鎖加盟促進會(2004)。2004台灣連鎖加盟產業特輯。台北：台灣連鎖加盟促進會。
- 台灣連鎖暨加盟協會。(2006)。2006連鎖店年鑑。台北：台灣連鎖暨加盟協會。
- 呂佳茹(2004)。咖啡連鎖加盟體系服務滿意度與非財務衡量加盟績效關係之研究。永達學報，3(2)，61-72。
- 林娟娟(1990)。影響連鎖經營型態之因素—我國零售業之實證研究。國立中興大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 孫保華(2003)。電子交易市及經營模式與顧客關係之探索性研究。銘傳大學管科所碩士論文，未出版，台北市。
- 陳憲志(1993)。影響連鎖經營型態之因素—我國零售業之實證研究。國立台灣大學商學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 黃俊英(1983)。聯手經營話連鎖。台北：經濟日報。

- 黃俊英(2000)。企業研究方法。台北：東華書局。
- 張婷玥(2000)。連鎖加盟關係：服務品質、服務滿意度與加盟意向之關連性研究。國立成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 張華葆(1992)。社會心理學理論。台北：三民書局。
- 莊文華(1994)。連鎖體系擴張策略之比較研究。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 經濟部商業司(1996)。連鎖經營管理實務。台北：經濟部商業司。
- Anderson, J. C., & Narus, J. (1984). A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, 48, 62-74.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- Baucus, D. A., Baucus, M. S., & Human, S. E. (1996). Consensus in franchise organizations: A cooperative arrangement among entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 358-378.
- Birkeland, P. M. (1995). The sociology of franchising: Trust and control in the service economy, Faculty of the Division of the Social Sciences, Department of Sociology, The University of Chicago.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life, New York: John Wiley and Sons.
- Bradach, J. L. (1997). The market for lemon: Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84, 488-500.
- Brickley, J. A. & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form: The case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18(2), 401-420.
- Brickley, J. A., Dark, F. H., & Weisbach, M. S. (1991). An agency perspective on franchising. *Financial Management*, 20(1), 27-35.
- Carney, M. and Gedajlovic. E. (1991). Vertical integration in franchise system: Agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, 12(8), 607-629.
- Castrogiovanni, G. J. & Justis, R. T. (1998). Franchising configurations and transitions. *Journal of Consumer Marketing*, 15(2), 170-190.
- Combs, J. G. & Ketchen Jr. D. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising? Revisiting the Capital Scarcity Hypothesis. *Academy of Management Journal*, 42(2), 196-208.
- Dant, R. P. & Nasr, N. I. (1988). Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: Conceptualization and preliminary evidence. *Journal of Business Venturing*, 13(1), 3-28.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.



- Elango, B., & Fried, V. (1997). Franchising research: A literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 68-81.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relation. *American Social Review*, 27, 31-41.
- Falbe, C. M., & Welsh, D. H. B. (1998). NAFTA and franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico and United States. *Journal of Business Venturing*, 13(2), 151-171.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-350.
- Fadmoe-Lindquist, K. & Jacque, L. L. (1995). Control models in international service operation: The propensity to franchise. *Management Science*, 41(7), 1238-1249.
- Ghoshal, S. & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21(1), 13-47.
- Grunhagen, M., & Mittelstaedt, R. A. (2000). Single-unit vs. multi-unit franchising: History, typology, and the franchisee perspective, In A. Paswan (Ed.) Franchising: Quo vadimus, Proceedings of the 14th annual Conference of International Society of Franchising (Paper #22), Minneapolis, NM: Institute for Franchise Management, University of St Thomas.
- Hadfield, G. K. (1990). Problematic relations: Franchising and the law of incomplete contracts. *Stanford Law Review*, 42(4), 927-92.
- Hallen, L., Johnson, J., & Seyed-Mohamed, N. (1991). Inter-firm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing*, 55, 29-37.
- Hirsch, R.D., & Peters, M.P. (1989). Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise, Homewood, IL: BPI Irwin.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *The American Journal of Sociology*, 597-606.
- Kaufmann, P. J. (1996). The state of research in franchising. *Franchising Research: An International Journal*, 1(1), 4-7.
- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1996). Multi-unit franchising: Growth and management issues. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 343-358.
- Kedia, B. L., Ackerman, D. J. & Justis, R. T. (1995). Hanging barriers to the internationalization of franchising operations: Perceptions of domestic and international franchisors. *The International Executive*, 37(4), 329-348.
- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: Some empirical results. *Rand Journal of Economics*, 23(2), 263-283.
- Lafontaine, F. (1999). Franchising: Myth, reality and what it may all mean to you financial times. *Mastering Strategy Series*, 22, 91-99.

- Shane, S. A. (1998). Making new franchise system work. *Strategic Management Journal*, 19, 697-707.
- Sharma, A. (1997). Professional as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange. *Academy of Management Review*, 22(3), 758-798.
- Signh, J. & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgment. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(1), 150-167.
- Simmel, G.. (1978). *The Philosophy of Money*, Trans. T. Bottomore and D. Frisby, Boston: Routledge & Kegan Paul.
- Stanworth, J. & Curran, J. (1999). Colas, burgers, shakes, and shirkers: Towards a sociological model of franchising in the market economy. *Journal of Business Venturing*, 14(4), 323-344.
- Stanworth, J., Price, S., Purdy, D., Zafiris, N., & Gandolfo, A. (1996). Business format franchising: Innovation and creativity or replication and conformity. *Franchising Research: An International Journal*, 1(2), 29-39.
- Thibaut, J. W., & Kelly, H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Vincent, W. S. (1998). Encroachment: Legal restrictions on retail franchise expansion. *Journal of Business Venturing*, 13(1), 29-41.
- Weaven, S., & Frazer, L. (2003). Predicting multiple unit franchising: A franchisor and franchisee perspective. *Journal of Marketing Channels*, 10(3/4), 53-82.
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research*, Sage Publication, Newbury Park, C. A.