

運用關係行銷及社會交換理論建構影響加盟連鎖關係之模式— 以加盟總部觀點為例

呂佳茹¹ 涂嘉峪^{2*}

1：明道大學國際行銷與運籌系副教授

2：銘傳大學企業管理學系助理教授

摘要

本研究擬根據社會交換及關係行銷理論來探討加盟連鎖之互動關係，不同於以往著重經濟層面之研究，並提出可能影響連鎖加盟合作關係成功之理論架構。本研究以房屋仲介業之加盟總部為例，分別針對自願加盟及特許加盟形態，以個案深入訪談法，驗證由交換理論及關係行銷理論所提出之研究架構。

自願加盟業者認為，彼此間先有「信賴感」後才會有「承諾」的產生、「相互依賴」與「權力」的產生是相輔相成的、「權力」之高低會影響「投機行為」。

特許加盟形態業者之分析結果，與本研究所提出的架構模式大致相吻合，唯獨加盟主間的合作關係，會影響合作關係之滿意度，並影響加盟關係之成敗，因此加入「同儕關係」變項。

關鍵詞：加盟連鎖、社會交換理論、關係行銷

Based on the Relationship Marketing and Social Exchange Theory Modeling the Factors Affecting Franchisor-Franchisee Relationship— A Case Study from the Headquarter Perspective

Chia-Ju Lu¹ Chia-Yu Tu²

1：Associate Professor, Global Marketing and Logistics Dept., Mingdao University

2：Assistant Professor, Business Administration Dept., Mingchuan University

Abstract

Apart from the traditional emphasis on economic effects, this article explored the dynamic relationship between the franchisor and franchisee from two different theoretical perspectives – Relationship Marketing and Social Exchange Theory. A conceptual model that consisted of factors affecting franchising relationship was first constructed for generating the related propositions in this

* 通訊作者：涂嘉峪（企業管理學系助理教授） 地址：台北市士林區中山北路 5 段 250 號

E-mail：tcy66@anet.net.tw

Manuscript received September 27, 2006; revised February 2, 2007; accepted April 4, 2007.

study. By utilizing the case of the real estate industry in Taiwan, this research focused on two franchising formats – franchise chain and voluntary chain.

In the voluntary chain case, the relationship among franchisees was generally complied with the model we previously presented. However, as the factor of cooperation could significantly affect the satisfaction level of the franchising relationship, the factor of co-franchisees relationship was thus added to the former model.

In the franchise chain case, the results revealed that the commitment took place before the feeling of interdependence between the franchisor and franchisee. Moreover, the factors of mutual dependence and power affected each other, and the degree of power tended to influence opportunistic behavior.

Keywords: franchisor-franchisee relationship, relationship marketing, social exchange theory

壹、緒論

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資料顯示，2002 年連鎖體系家數約為 673 家，較 2001 年成長 5%，連鎖店數達 57,155 家，較 2001 年成長 10.4%；而台灣連鎖暨加盟協會(Taiwan Chain Store and Franchise Association, TCFA)所出版的「2004 連鎖店年鑑」最新普查指出，台灣地區連鎖體系調查登錄的總部家數達 859 家，比 2003 年之 708 家增加 151 家，總店數達 62,637 店較 2003 年的 56,129 店增加 6,508 店成長 11.6%，其成長率比起 2002 年的 10.4%又成長了 1.2%。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，連鎖業在我國經濟發展中所扮演的角色日趨重要。

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(franchisee)觀點為主的學術研究文獻則不多(Grungagen & 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 & 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；以往的研究曾以代理理論搭配資源稀少理論(capital scarcity)(Oxenfeldt & Kelly, 1969; Preffer & Salancik, 1978; Falbe & 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 & Jacque, 1995; Zahee & 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 & 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



& 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)曾以經濟學的代理理論及社會學觀點的交換理論來探討以色列的速食業的加盟關係。經由文獻探討，未發現僅以動態觀點之理論為基礎，對連鎖加盟關係進行探討的研究，因此本研究擬採用重視社會觀點的交換理論，以及行銷學中強調關係者互動程序的關係行銷理論為基礎，試圖解釋連鎖加盟體系中之動態關係。

根據上述論點，本研究欲達成的目的為：

- 一、以交換理論及關係行銷論點建構連鎖加盟關係初始模式。
- 二、以二家台灣房屋仲介連鎖加盟業為例，以探索性研究分析地區性及全國性業者其交換及關係行銷之關係。
- 三、結合理論及訪談結果，發展並修正加盟關係中交換理論及關係行銷論點之相關命題模式，作為後續正式實證研究之假設建立與研究架構擬訂之參考。

貳、文獻探討

一、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 & Fried 1997, Hirsch & 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 & 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。

二、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, 1993; 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，即經濟部商業司於民國 85 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。

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，1996。

三、社會交換理論(Social Exchange Theory)

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 & 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換、(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換。例如製造商與配銷商之工作合夥關係(Anderson & Narus, 1984, 1990)、關係行銷(Morgan & 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。表二為上述的社會交換理論之相關構念彙整。

表二 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。

四、社會交換理論與加盟之關係

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 & 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 et al., 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 & 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 & 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 & 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)。

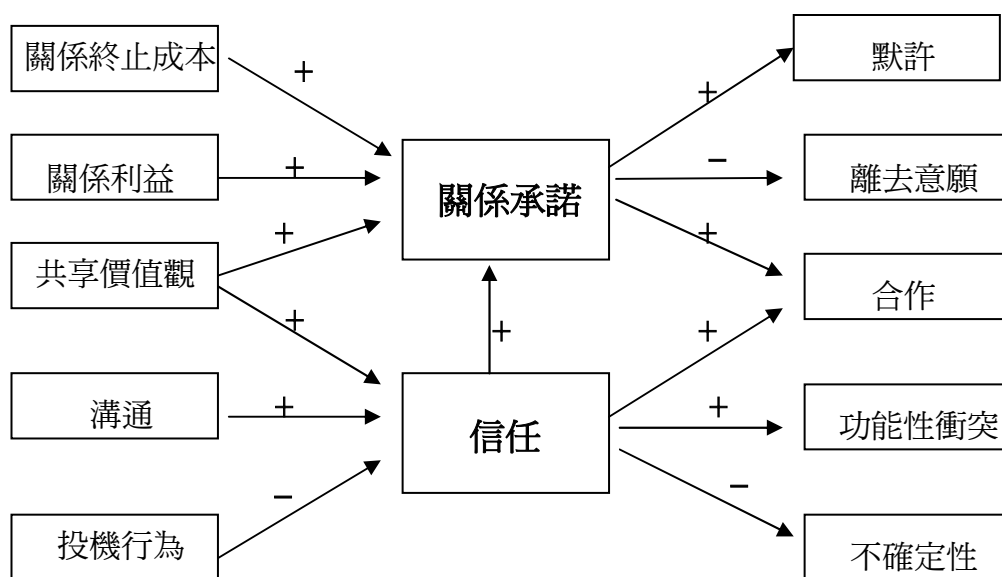
五、關係行銷(Relational Marketing)

交換(Exchange)是行銷理論重要的核心觀念之一(Bagozzi, 1975; Kolter, 1972)。行銷學強調購買者-銷售者的互動程序為交換的關鍵。關係行銷為行銷理論及實務上近十年來一個新的發展方向(Morgan & Hunt, 1994)。Gronroos(1990)指出關係行銷乃在建立、維持、增強、商業化與顧客間的關係，如此所有涉入的團體的目標能夠相互達成。Shani & Chalasani(1992)則指出關係行銷為經由互動、個人化及利益提升之長期接觸，以確認、維護及建立個別消費者的網路關係，並持續強化此一網路關係的整合力量。廣義的關係行銷概念，可以包括：(1)關係的合約(relational contracting)(MacNeil, 1980)；(2)工作合夥關係(working partnership)(Anderson & Narus, 1990)；(3)策略聯盟(Strategic alliances)(Day, 1990)、行銷共同聯盟(co-marketing alliances)(Bucklin & Sengupta, 1993)、以及內部行銷(internal marketing)(Arndt, 1983; Berry & Parasuraman, 1991)。

關係行銷尋求與每一種利益關係者(如：顧客、供應商、策略聯盟廠商..等)創造及分享新的價值觀，亦即期盼建立一種長期的合夥關係，所有相關企業有一至性的利益及目標(Gordon, 1998)。由關係行銷的觀點，一個企業可與 10 個不同的對象進行交換關係，其中包括四大類的合夥關係(Morgan & Hunt, 1994)(如圖一所示)。第一類為供應商合夥關係，包括(1)財貨(goods)供應商、(2)服務(services)供應商；第二類為橫向合夥關係，包括(3)競爭者、(4)非營利組織、(5)政府單位；第三類為購買者合夥關係，包括(6)最終(ultimate)消費者、(7)中間(intermediate)消費者；第四類為內部合夥關係，包括(9)員工、及(10)企業各事業單位。事實上，以上四大類都是指提供者(Suppliers)與接受者(Customer)之關係(黃大宇，2002)。

根據 Morgan and Hunt(1994)對關係行銷所給予的定義：「關係行銷指所有市場上的行為，主要在建立、發展、及維持成功的交換關係」。其所提出的關鍵中介變數模型(Key mediating variables; KMV)，亦是建立組織間關係行銷之重要概念。

在下圖一中之 KMV 模式包括五項先行變數、兩項中介變數及五項結果變數。其中包括關係終止成本(relationship termination costs)、關係利益(relationship benefits)、共享價值觀(share values)、溝通(communication)及投機行為(opportunistic behavior)等五項先行變數；關係承諾(relationship commitment)與信任(trust)為兩項中介變數；默許(acquiescence)、離去意願(propensity to leave)、合作(cooperation)、功能性衝突(functional conflict)與決策不確定(decision-making uncertainty)。



圖一 KMV (Key Mediating Variables)模型(Morgan & Hunt, 1994)

六、關係行銷與連鎖加盟之關係

Mohr, Fisher and Nevin(1996)指出，通路成員間的合作性溝通，能營造相互支持的氣氛，使成員間產生自願的承諾(commitment)，進而有助於通路整體績效之提升。因此關係行銷的概念應可運用在連鎖加盟總部與加盟主之組織關係(方世杰 & 廖成昌，1997；黃大宇，2002)。再者，加盟連鎖合作關係之建立是根據合約上之規範(Weaven & Frazer 2003, Elango & Fried 1997, Hirsch & Peters 1989)，經由前數之文獻探討，廣義的關係行銷應包括關係的合約(MacNeil, 1980)、行銷共同聯盟(Bucklin & Sengupta, 1993)等關係，因此應可以關係行銷理論來探討連鎖加盟體系之間關係。本研究主要應用關係行銷理論四大類合夥關係的第一類(供應商合夥關係)及第三類(購買者合夥關係)，針對加盟連鎖體系探討加盟總部及加盟主之間的關係交換，由關係行銷理論來看，加盟總部與加盟主間的合作關係應有二層意義：(1)以加盟總部的角色而言，總部是原物料及(或)知識技術的供應商，是一種企業與顧客的合作關係，即屬於第一類的長期工作夥伴的交換關係；(2)而以加盟主的角度而言，加盟主向總部購買原物料或(及)服務，是一種購買者的關係交換，屬於第三類的的合夥關係。由此對映來看，應用關係行銷理論探討加盟連鎖總部與加盟主的合作關係，應有其適當性。

七、社會交換理論、關係行銷與加盟連鎖之關係

如前文獻探討所示，Morgan and Hunt(1994)提出關係行銷的研究模式，在此模式中研究者把信任(trust)及承諾(commitment)當作是促成關係行銷成功的關鍵中介變項；而信任及承諾是社會交換理論文獻中兩個重要核心的觀念(Blau 1964; Thibaut & Kelly 1959; Scanzoni 1979)，因此以社會交換理論與關係行銷理論共同來解釋加盟連鎖的組織關係，應有其相輔相成之效果。

參、研究架構及命題之推導

以下就本研究架構下之構念，逐一敘述：

一、關係停止成本(relationship termination costs)

在關係行銷的文獻中提及，想要停止關係的一方將會尋找替代的對象，因此，會有轉換成本(switching costs)的產生，如果此一轉換成本越大，則越不容易停止原有的關係(Heide & John, 1988)；而且根據Morgan and Hunt(1994)的論點，其認為高的關係轉換成本會促使雙方的廠商關係更維持久，因此雙方對此關係會有更強的承諾。因此本研究對「關係停止成本」的定義為：加盟總部與加盟主之間，為停止合作關係，所預期所有可能的損失，包括關係解散所引起的成本(如保證金的損失、商譽的損失等等)、以及其他可能的轉換成本。

二、相互依賴(interdependence)

Thibaut and Kelly(1959)提出以結果矩陣(outcome matrix)作為分析兩方參與者之交換關係的概念性工具。為評估一個互動關係的結果矩陣，Thibaut and Kelly 提出比較水準(comparison level, CL)及選擇的比較水準(comparison level for alternative, CLalt)。CLalt 代表雙方所能接受的最低結果水準(lowest level of outcomes)，在此一水準下，雙方仍願留在此一關係中。結果水準與 CLalt 相比較，會決定一個參與者依賴此一關係的大小。因此「相互依賴」的觀念取自於 CLalt，其定義為：加盟主視其與連鎖加盟總部依賴此一合作關係之程度。

三、共享價值觀(shared values)

Morgan and Hunt(1994)認為共享價值為合夥者間共同的行為、目標、及政策；Heide and John(1992)則視共享價值觀為規範(norms)，而這些與社會交換理論中提到的交換規範概念不謀而合。Dwyer et al., (1987)的研究指出，共享價值觀對於組織間發展承諾與信任有很大的貢獻。依據上述，本研究對「共享價值觀」的定義為：加盟主與其連鎖加盟總部間，彼此的行為、目標、及政策的相似程度。

四、已知比較水準下之結果(outcomes given at comparison level)

主要由 Thibaut and Kelly(1959)所提出的社會交換理論之重要觀念之一。其定義為：加盟主評估其與加盟總部合作關係的結果(報償減去成本)，並以此結果與他人相關加盟合作經驗，或與之前的相關加盟合作經驗相比較。

五、投機行為(opportunistic behavior)

John(1984)在行銷相關研究中指出，投機行為的本質為欺騙導向(direct-oriented)，為違反其原先應有的或被要求角色的行為。在交易成本分析的文獻中，Williamson(1979)則定義投機行為是「狡猾來尋找自我的利益」。許多實證研究結果顯示，人類在較長期的關係中，屬於權謀的投機行為較部會發生(Bonoma, 1985; John, 1984)。Dwyer et al. (1987)在其研究製造商及配銷商關係中認為，投機會影響兩者間的信任。Morgan and Hunt(1994)亦主張，當一方認為另一方有投機行為，這樣的知覺會減少對另一方的信任感，進而對兩者間之關係承諾會隨著降低。本研究定義「加盟總部與加盟主之間，為謀取自我利益，某方有欺騙行為的產生，因而其行為已違反原先契約之規定」。

六、溝通(communication)



根據社會交換相關文獻，合作者之間有效溝通，是達成共同目標的必要性條件(Lee & Kim, 1999)。Dwyer et al. (1987)認為雙方若缺乏雙邊溝通，是不可能建立良好的合作關係。本研究對其定義為：加盟總部與加盟主之間，正式或非正式、及時與有意義的資訊分享。

七、權力(power)

依據社會交換理論，企業間有依賴關係的結果，就會有權力的產生(Turner,1986)。Blau(1964)認為當交換之中存在不對等之時，權力的差異即會產生。Emerson(1962)提權力在社會交換中所擔任的角色，他認為交換關係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)。Anderson and Narus(1990)認為企業間相互依賴的結果，就會產生權力或相互影響。相互影響是指在合夥關係中，一方在主要決策上會受到另一方的影響(Nelson & Coopriider,1996)。這些相互影響在合夥關係中是必須的，否則一些需要雙方密切配合的工作，會因為無法同心協力而導致結果不如理想。Gaski(1984)認為權力就是「能夠引起對方改變其行為的能力」。Wilkinson (1974)研究消費者與工業產品配銷通路的權力構面，定義權力為「能夠影響另一企業的決策及其行為的能力」。本研究參考 Wilkinson (1974), Nelson and Coopriider (1996), Anderson and Narus (1990)等文獻，定義權力為加盟總部與加盟主之間，一方能夠影響或控制對方的決策、行為或結果的能力程度。

八、信任(trust)

Blau(1964)認為在社會交換的過程中，雙方會漸漸產生對彼此的感謝及義務，而信任也將自然產生。Lee and Kim(1999)亦把信任視為決定合作關係品質的重要因素之一；而 Mohr and Spekman(1994)則把信任當成合作關係的屬性(attribute)之一，並且是決定成功合夥關係的影響因素之一。本研究將其定義為：加盟總部與加盟主之間對彼此的信心。

九、承諾(commitment)

在買賣關係的研究中，承諾是一個最重要的獨立變數(Anderson et al. 1987, Anderson & Weitz 1992, Dwyer et al., 1987, Moorman et al., 1992)，此一變數可以很明確的看出關係交換成員留下或離去的傾向(Mummalaneni, 1987)。Morgan and Hunt (1994)將關係承諾定義為「關係成員相信與另一方成員持續維持的關係是很重要的，因此會盡最大的努力去維持彼此的關係」。買賣長期關係的進展由擴展階段進入承諾階段後，顯示雙方的關係品質都很高，關係承諾的結果可由買賣關係的滿意與忠誠度等反應出來(陳盟元 1997)。當加盟總部獲得加盟主的承諾時，加盟總部將可以更容易獲取市場情報，同時亦可以取得加盟主的有力支持(Anderson, Lodish & Weitz 1987)。本研究定義「承諾」為：總部與加盟主之間，願意保證合作關係延續的程度。

十、衝突(conflict)

Morgan and Hunt(1994)認為在關係交換的過程中，雙方在工作上產生意見的不一致，而因為心存信任能夠使衝突化解，此類衝突稱為功能性衝突(functional conflict)。衝突造成的影響會決定於發生的頻率、強度及關係的持續期間長短等因素(周逸衡等，1993)，Anderson and Narus(1990)就假設衝突的發生會與最後的滿意有負向的關係。本研究定義「衝突」為：總部與加盟主之間，因一方採取之行動所引起對方緊張、壓力或敵意的程度。

十一、合作關係的滿意度(satisfaction with cooperated relation)

Anderson and Narus(1984,1990)以滿意度來衡量製造商與配銷商之間的工作合夥關係的成功與否。Mohrand Spekman(1994)以滿意度及企業間雙方的銷售量增加來衡量合夥關係的成功。本研究參考Anderson and Narus (1984, 1990) 及 Mohr and Spekman (1994) 的研究,以滿意度來衡量資訊委外成功合夥關係,滿意度屬於情感上的感覺(Mohr & Spekman,1994),本研究依據 Anderson and Narus (1984,1990), Mohr and Spekman(1994)等文獻定義合作關係的滿意度為總部與加盟主之間,有令雙方接受滿意的結果,而產生正面的情感狀態。

十二、連鎖加盟關係的成功

Anderson and Narus(1984, 1990)以滿意度(satisfaction)來衡量製造商與配銷商之間的工作合夥關係的成功與否。Mohr and Soekman(1994)以滿意度及企業間雙方的銷售量增加來衡量合作關係的成功。本研究以滿意度來衡量加盟連鎖成功合作關係,滿足感屬於情感上的感覺(Mohr & Spekman, 1994),本研究定義「連鎖加盟關係的成功」為「總部與加盟主之間產生正面的情感狀態,而這個正面的情感狀態,主要是由評估彼此間的合作關係,各方面有令雙方接受滿意的結果而產生的」。

根據社會交換理論、關係行銷理論及其他相關文獻,本研究各變項間之關係及研究命題建立如下:根據社會交換理論(Thibaut & Kelley, 1959),相對依賴與已知比較水準下之結果呈正相關,若加盟總部或加盟主能由其關係中得到滿意的已知比較水準的結果(即目前獲得的結果比期望的結果高),則其間的相互依賴會隨之增加。依上述文獻,發展出命題 1:

命題 1:連鎖加盟雙方彼此間的相互依賴關係,與已知比較水準的結果呈正向關係。

投機主義會影響兩個廠商間的信任(Dwyer et al., 1987),當一方認為另一方有投機行為,這樣的知覺會減少對另一方的信任感,進而對兩者間的關係承諾會隨著降低(Morgan & Hunt, 1994)。依上述文獻,發展出命題 2:

命題 2:總部與加盟主的合作關係,若彼此間有投機行為發生,則雙方的信任會降低,並呈現負向關係。

依賴(方案比較水準下的結果)與製造商的控制(權力)呈正向相關(Anderson and Narus, 1984)。在交換關係中,當參與者對此交換關係依賴感很強時,另一方會對他的結果或決策品質產生影響(Anderson & James, 1984)。企業間彼此的互相依賴增加,則其交換的大小及重要性亦會隨著之增加(Ganesan, 1994)。Lee and Kim(1999)的研究指出,相互依賴會增加合作關係的信任與承諾。依上述文獻,發展出命題 3、命題 4 與命題 5:

命題 3:連鎖加盟雙方彼此間的相互依賴關係與信任呈正向關係。

命題 4:連鎖加盟雙方彼此間的相互依賴關係與承諾呈正向關係。

命題 5:連鎖加盟雙方彼此間的相互依賴關係與總部的控制力呈正向關係。

Heide and John(1992)認為共享價值觀為規範(norm),此與社會交換理論中提到的交換規範(Blau,1964)概念不謀而合。Dwyer et al.(1987)的研究中亦指出,共享價值觀對於組織間發展承諾及信任有很大的貢獻。依上述文獻,發展出命題 6 與命題 7:

命題 6:連鎖加盟雙方彼此間的共享價值觀與信任呈正向關係。

命題 7:連鎖加盟雙方彼此間的共享價值觀與承諾呈正向關係。

Lee and Kim(1999)的研究結果顯示，溝通與資訊分享會影響彼此間的信任與承諾。Morgan and Hunt(1994)在其有關關係行銷的研究亦發現，溝通會影響信任，而且成正相關。依上述文獻，發展出命題 8 與命題 9:

命題 8:連鎖加盟雙方彼此間的溝通與信任呈正向關係。

命題 9:連鎖加盟雙方彼此間的溝通與承諾呈正向關係。

在關係行銷的文獻中提及，想要停止關係的一方將會尋找替代的對象，因此會有轉換成本(switching costs)的產生，如果此一轉換成本越大，則越不容易停止原有的關係(Heide & John, 1990)。Morgan and Hunt(1994)認為高的關係轉換成本會促使雙方的廠商關係更維持久，因此雙方對此關係會有更強的承諾。依上述文獻，發展出命題 10:

命題 10:連鎖加盟雙方彼此間的關係停止成本與承諾呈正向關係。

Morgan and Hunt(1994)在其關係行銷的研究中，將信任即承諾當成中介變數，其結果顯示信任與承諾會影響合作，且為正相關。亦即信任會影響功能性的衝突，成正相關；反之，信任會影響衝突，且為負相關。信任會使功能性衝突增加，使衝突減少(Anderson & Narus, 1990)。信任會影響承諾且呈正相關(Morgan & Hunt, 1994)。信任是決定承諾關係的重要因素(Achrol, 1991)。根據社會交換理論的解釋:McDonald(1981)認為不信任的結果會使雙方對交換關係的承諾減少，而使長期的交換關係改變成短期的交易。依上述文獻，發展出命題 11、命題 12 與命題 13:

命題 11:連鎖加盟雙方彼此間的信任與衝突呈負向關係。

命題 12:連鎖加盟雙方彼此間的信任與承諾呈正向關係。

命題 13:連鎖加盟雙方彼此間的承諾與合作關係滿意度呈正向關係。

依據社會交換理論，企業間有依賴關係的結果，就會有權力的產生(Turner,1986)。Blau(1964)認為當交換之中存在不對等之時，權力的差異即會產生。Emerson(1962)提權力在社會交換中所擔任的角色，他認為交換關係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)。Anderson and Narus (1984)在製造商與配銷商的關係之研究中,製造商的控制(權力)與衝突呈正向相關性。依上述文獻，發展出命題 14:

命題 14:連鎖加盟總部所擁有的權力與彼此間的衝突呈正向關係。

Rosenberg and Stern(1971), Dwyer(1980), 及 Wilkinson(1981)等的研究證實衝突會降低製造商與配銷商工作關係的滿意度。Anderson and Narus (1984, 1990)研究製造商與配銷商的工作關係，亦證實製造商與配銷商之間的衝突，會轉而影響企業間工作合夥關係之滿意度。依上述文獻，發展出命題 15:

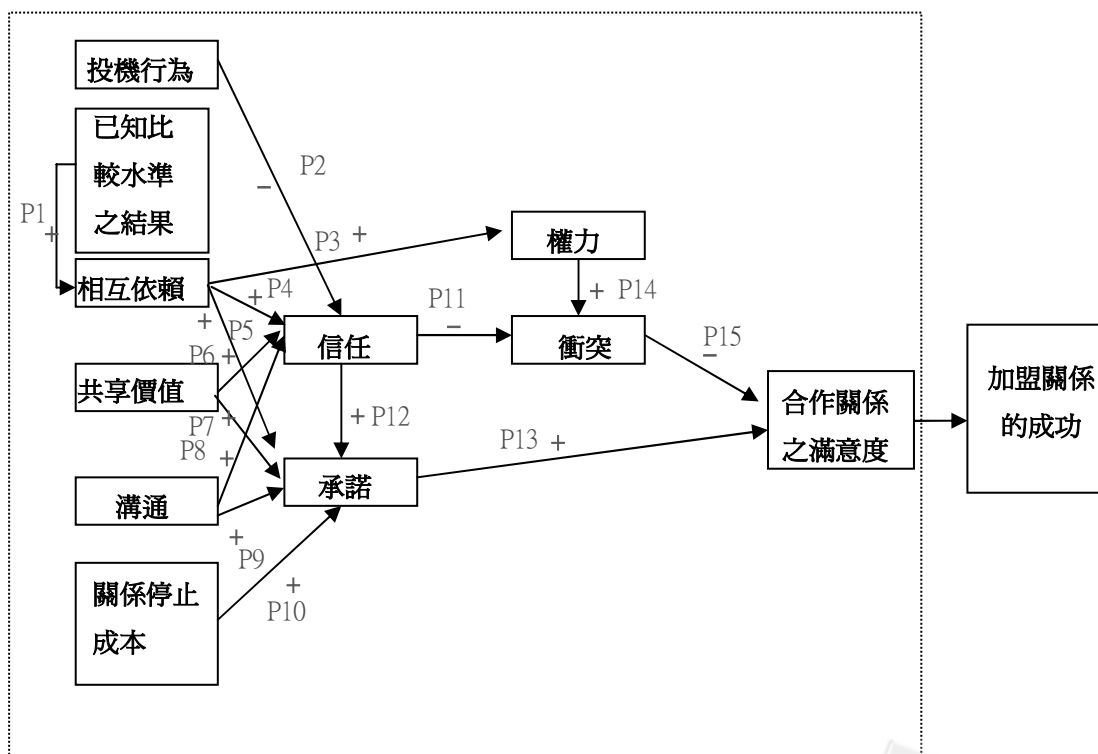
命題 15:連鎖加盟雙方彼此間的衝突與合作關係之滿意度有負向關係。

而下表三為上述各命題推導總彙整：

表三 本研究命題之彙整

命題	命題方向
命題 1:連鎖加盟雙方彼此間的相互依賴關係，與已知比較水準的結果呈正向關係。	+
命題 2:總部與加盟主的合作關係，若彼此間有投機行為發生，則雙方的信任會降低，且呈現負向關係。	-
命題 3:連鎖加盟雙方彼此間的相互依賴關係與信任呈正向關係。	+
命題 4:連鎖加盟雙方彼此間的相互依賴關係與承諾呈正向關係。	+
命題 5:連鎖加盟雙方彼此間的相互依賴關係與總部的控制力呈正向關係。	+
命題 6:連鎖加盟雙方彼此間的共享價值觀與信任呈正向關係。	+
命題 7:連鎖加盟雙方彼此間的共享價值觀與承諾呈正向關係。	+
命題 8:連鎖加盟雙方彼此間的溝通與信任呈正向關係。	+
命題 9:連鎖加盟雙方彼此間的溝通與承諾呈正向關係。	+
命題 10:連鎖加盟雙方彼此間的關係停止成本與承諾呈正向關係。	+
命題 11:連鎖加盟雙方彼此間的信任與衝突呈負向關係。	-
命題 12:連鎖加盟雙方彼此間的信任與承諾呈正向關係。	+
命題 13:連鎖加盟雙方彼此間的承諾與合作關係滿意度呈正向關係。	+
命題 14:連鎖加盟總部所擁有的權力與彼此間的衝突呈正向關係。	+
命題 15:連鎖加盟雙方彼此間的衝突與合作關係之滿意度有關係。	-

而下圖二為依據上述各命題推導所形成之本研究架構，後續並依此研究架構進行各構念間之驗證與修正：



圖二 本研究之概念性架構圖



肆、個案訪談結果與發現

Attewell and Rule(1991)建議個案研究要先做，再進行調查研究，因為在進行個案研究時，會先接近研究環境的現象、蒐集到重要見識、發現有因果關連、或事件發生的理由等。因此，本研究將進行房屋仲介連鎖加盟業之個案訪談，訪談結果作為驗證由社會交換理論及關係行銷為基礎推導出之概念性模式。

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(永慶、力霸、中信、信義、21 世紀、北區、太平洋)公開在網路上的店數統計，在 90 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 93 年 1 月份，全省八大品牌的總店數，已經突破九百家，總計約為 932 家，相較於 90 年的低檔時期，整整成長了 35%，92 年的全年開店數 120 家，創下自 89 年以來的新高點；相對地，關店數僅有 41 家，創下自 87 年以來的新低點。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 90 年底止，經營點數超過百家的業者只剩下信義房屋、住商不動產及力霸房屋，七家主要連鎖房仲業者之經營店數也由 86 年的 873 家，衰減至 90 年的 637 家，負成長達 27% (周俊吉，1994)。90 年是這波房地產景氣最低迷的年代，91 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，到了 92 年第四季八家主要連鎖房仲業者之經營店數已達到 915 家店，是近五年來的新高紀錄。

除此之外，根據永慶房屋總部的調查報告(2003 連鎖店年鑑)，以全省各區域店數成長數據來看，北部市場持續有較大的成長空間。台北縣由 87 年底的 190 家，到目前的 231 家，成長率 22%。但是相對於這樣的趨勢，台北市目前的品牌總店數僅有 238 家，與 87 年相較反而衰退 11%，此種現象反應台北市一級戰區競爭激烈，店數增加的速度較緩，相對突顯出部分加盟體系房仲趨向「大店化」的傾向。

以國內房屋仲介八大品牌為例，其經營型態除信義房屋及北區房屋為純粹直營、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。擬採用二家台灣地區房屋仲介連鎖加盟業者：A 房屋仲介及 B 房屋仲介(以下簡稱 A 房屋及 B 房屋)，兩者皆為地區性房屋仲介業者，根據經濟部商業司的分類方式(1996)，前者屬於自願加盟的型態，而後者為特許加盟。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)。

三、個案描述

(一) A 房屋仲介公司（自願加盟形式）

A 房屋成立於民國 84 年，至民國 94 年 5 月加盟體系的規模共擁有 112 家加盟體系，台中都會區 75 家，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，相較於 93 年的 85 家的總店數，成長了 31.7%。其加盟條件包括須繳納加盟金 20 萬及 15 萬保證金、其後每月須繳納約 1 萬的月費，主要為廣告及管理費用(且有每年增加的趨勢)、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 總部所收取的月費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 85 家店中有 5 家單點成為多點加盟主，其中一家本身擁有 5 家加盟體系，單點的比例為 89%(76 家)、多點佔 11%(9 家)。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，有各自的內部管理機制，總部不加以干涉。總公司管理幹部經常至各分店給予協助，而總經理則每三個月至少至各加盟店一次，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（公司特許加盟形式）

B 房屋創立於民國八十年二月一日，位於台北縣板橋市，於民國 90 年開始成立加盟事業部。目前加盟體系的規模共有十二家加盟體系，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。

四、分析結果

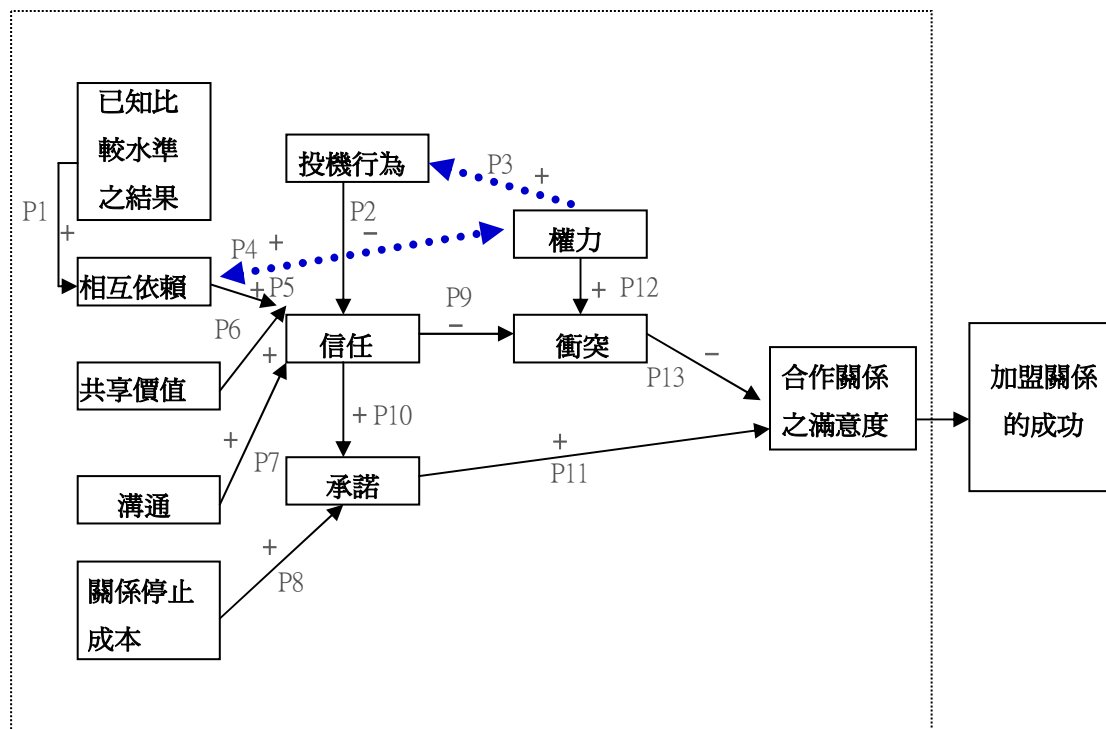
(一) A 房屋仲介公司分析結果 (自願加盟形式)

依據 A 房屋仲介公司陳總經理訪談結果，將本研究各命題推論與實際訪談內容相互予以驗證並修正之。由訪談內容得知總部的 Know-How 很重要，其決定了總部是否擁有控制力(權力)；而加盟主的依賴度並不一定是事前因素，應該是相互影響的，因此本研究的命題 3(雙方彼此間的相互依賴關係與信任為正向關係)為部分支持。而大部分加盟主與未加盟時或預期的績效相較，結果都相當滿意，因此對總部的依賴程度增加，對總部信任感增加，且對總部推廣執行的策略配合度高(情感性的承諾)，本研究所推導的命題 1、命題 4 及命題 12 得以支持；而命題 5 有關相互依賴關係與總部控制力的正向關係推導則不支持。由於續約率為 100%，並且會有多點加盟點的產生(持續性的承諾)因此命題 13 的推導得以支持。

根據訪談的內容加盟主若認同總部的經營理念及公司規範，且與其本身目標相契合，則對總部較具信任感，才可能有承諾的產生，因此命題 6 有關共享價值觀與信任間正向關係的推導得以支持；但命題 7 共享價值觀與承諾的直接正向關係則不支持。再者，總部經常與加盟主的溝通(以非正式的方式)較能增加其信任感，才能產生承諾，因此命題 8 溝通與信任間正向關係的推導得以支持；但命題 9 溝通與承諾的直接正向關係則不為支持。同時，A 房屋總部亦認為當總部的控制力強時，加盟主投機的行為就會降低；而違約的投機行為產生，對其信任感會減低，因此命題 2 得以支持。但是信任感的降低不一定會引起衝突，因為衝突一定會影響彼此的合作關係，加盟主需要總部的資源，而總部需要加盟主的努力，以維持整個加盟體系的營運，有關命題 15 對衝突與合作關係滿意度相關性的推論得以支持。

A 房屋仲介公司的衝突事件通常是發生在加盟點間，此時總部會聘請紀律仲裁委員會進行調節與裁決；而且總部的控制機制強(know how 及加盟辦法)並以協助的角色，不干預各點的內部管理，加盟主對總部的信賴感強，將降低衝突發生機率，命題 14 及命題 11 得以支持。由於 A 房屋的加盟金及月費低，根據總部的說法，雙方並不會因為考慮關係停止及轉換成本而給予承諾，因此命題 10 得部分支持。

由上述各命題推演結果與實際訪談結果內容修正後，可得以A房屋仲介公司為例之，下圖三為自願加盟形式廠商修正後之架構：

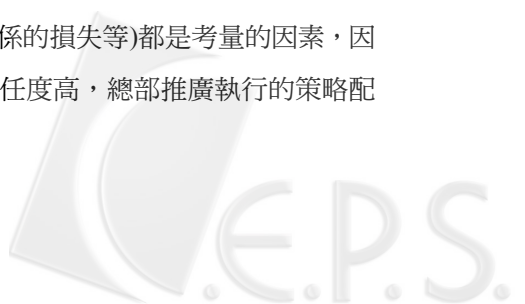


圖三 以 A 房屋業者自願加盟型態實證後修正之研究架構圖

(二) B 房屋仲介公司分析結果（特許加盟形式）

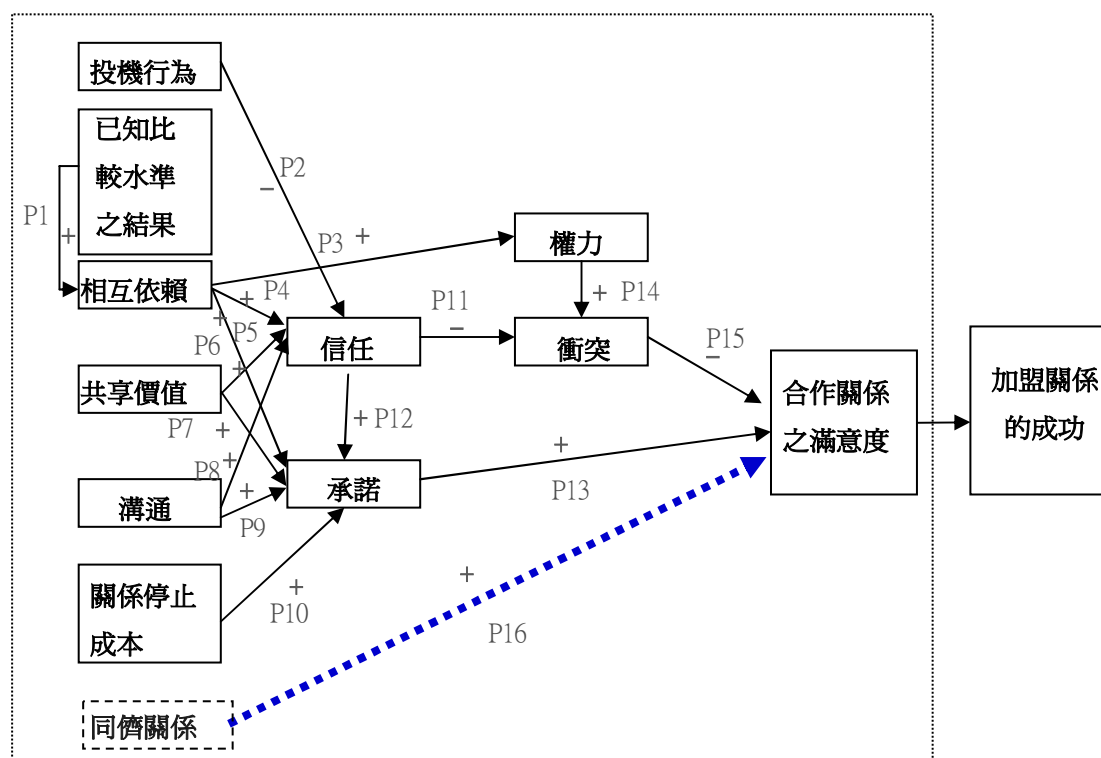
依據 B 房屋仲介公司莊董事長訪談結果，將本研究各命題推論與實際訪談內容相互予以驗證並修正之。由於總部與加盟主多為師徒或舊識，且之前均在總部工作，在自成加盟主後與之前的經驗結果相較下，會與總部產生相互依賴關係，本研究命題 1 對相互依賴關係，與已知比較水準結果成正向關係的推導得以支持。由於是在彼此有關係的前提下，理念相契合且溝通良好，以及彼此間的相互依賴度，導致承諾及信任度高，因此命題 4-命題 9 都得以支持。總部對加盟主以抽佣金的方式，因此投機行為較易產生(少報營業額)，總部都先以柔性勸導，且加強查緝工作，但此舉將會影響彼此將的信任感，因此命題 2 的推論得以支持。

由於總部與加盟主間都為師徒之關係，因此較少正式化的控制管理機制，加盟主較依賴總部，總部有較大的控制權力，命題3有關相互依賴與信任成正向關係的推導得以支持。除了經濟層面的考量外，由於彼此熟識的關係，使得社會層面的關係停止成本(如違背倫理，人脈關係的損失等)都是考量的因素，因此會有比較高的承諾，命題10的推導得以支持。大部分加盟主對總部信任度高，總部推廣執行的策略配



合度高(情感性的承諾)且續約率為100%(持續性的承諾),因此命題12及13的推論得以驗證。同時,總部認為信任感的降低將會引發衝突的情況,因此命題11得以支持。然而,雖然總部的控制程度高,但由於總部的刻意經營,因此衝突情況常轉化成功能性衝突,命題14得以支持。B房屋仲介公司的總部認為非功能性的衝突會降低合作關係的滿意度,命題15的推導得以支持。值得注意的是B公司內的加盟主間為舊識,互動良好、相互合作、避免惡性競爭,總部與加盟主的合作關係良好(同儕關係),因此衍生出命題16的推論,即連鎖加盟雙方彼此間的同儕關係與合作關係之滿意度有正向關係。

由上述各命題推演結果與實際訪談結果內容修正後,可得以B房屋仲介公司為例之,下圖四為特許加盟形式廠商修正後之架構:



圖四 以B房屋業者特許加盟型態實證後修正之研究架構圖

(三) 個案差異性分析

下表四為依照上述兩個案對本研究架構所做訪談結果作彙整,並以控制力、本研究模式的適用性與其他重要發現作為比較差異性之基礎。

表四 差異性分析

個案	A房屋(自願加盟)	B房屋(特許加盟)
1.控制力	經營Know-How 及加盟條件	與加盟主的關係
2.本模式適用性	在總部與加盟主僅有合約關係的前提下,先前的假說部分成立	在總部與加盟主有關係的前提下,先前的假說均成立
3.其他重要發現	1.在未有信任基礎上承諾不易產生 2.相互依賴與權力相互影響 3.權力會影響投機行為的產生	同儕關係品質的優劣,亦會影響其與總部的合作關係滿意度

伍、結論與建議

一、結論

有別於以往著重經濟層面的研究，本研究是以社會交換及關係行銷理論來探討加盟連鎖關係，根據此兩者理論，提出可能影響連鎖加盟合作關係成功之理論架構。除了直營型態不列入考慮外，本研究嘗試以加盟總部之觀點，以經濟部商業司對加盟型態之分類(1996)，以房屋仲介業為例，分別針對自願加盟(A仲介業者)及特許加盟(B仲介業者)方式，以個案深入訪談法，驗證由交換理論及關係行銷理論所提出之研究架構。自願加盟的A業者認為，必須彼此間先有信賴感後才会有承諾的產生；再者相互依賴與權力的產生是相輔相成的，並非為理論所推導的單向關係(即相互依賴會影響權力的產生)。除此之外，權力之高低(總部之控制力)會影響投機行為，A業者認為其權力之來源為經營know-how及加盟條件之設定。

而總部與加盟主之間存在著先前關係的B業者，其訪談分析結果，與本研究所提出的架構模式大致相吻合，唯獨加盟主間的合作關係，卻會影響合作關係之滿意度，並影響加盟關係之成敗，因此本研究根據B個案之結果，修正本研究架構，即加入「同儕關係」變項，其將直接影響合作關係。

根據個案訪談及分析之結果，除經濟層面的考量外，兩家加盟總部皆同意，加盟關係的成敗與本研究所提的各變項確有相關性，因此以動態觀點的社會交換理論及關係行銷理論來探討加盟關係應有其適用性。

二、學術上意涵

在連鎖加盟關係之研究上，並用社會交換理論及關係行銷理論的並不多見，本研究以兩動態觀點之理論，發展出研究架構，並以個案分析為先前步驟，根據兩種加盟型態，加以檢測研究架構之可行性，以便增加後續研究的信效度。再者，Morgan and Hunt(1994)所提出關係行銷的關係承諾—信任(KMV)模式，當時的研究對象為製造業、保險業、金融業、服務業等，以「關係」為主要互動要素的產業，然而在現代連鎖加盟商業模式如此蓬勃發展的經濟環境中，KMV模式對連鎖加盟之適用性則是值得探討的。根據本研究度針對房屋仲介連鎖個案的訪談發現，KMV模式並非完全適用於加盟模式中雙方的互動關係，例如在自願加盟的A個案中，溝通與承諾的直接關係並不存在，然而透過信任取得承諾的間接關係則是成立的；而在特許加盟的B個案中，其加盟雙方的互動關係基本上與社會交換理論與KMV模式所提出的變數關係相符合，然而因為加盟雙方的師徒及舊識關係，「同儕關係」成為其合作關係中重要的前置因素。根據本研究的結果發現KMV模式在連鎖加盟關係的適用性可能會因不同的加盟模式而有所差異。

三、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是以兩家中小型連鎖企業，希望能給予中小企業主不同於大品牌發展之策略方向，發展出自己的利基。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。再者，根據本研究之訪談及分析結果，不同的加盟型態會有不同

社會層面之影響因素。當加盟總部在設定加盟條件，而加盟主在篩選加盟總部時，應考量其欲達成之目標，並可參考本研究所分析之架構，變項加以衡量修正，以達到雙贏之結果。

四、研究限制及後續研究

礙於資訊獲得之限制，本篇研究僅以二家房屋仲介公司的個案進行分析研究，以驗證研究架構之可行性，然而在選取個案樣本時，已盡量採用具代表性的個案，希望達到一定的信度及效度。雖然B仲介業者其總部與加盟主間先前之關係(內部員工創業)較為特殊個案，然而目前以內部員工創業為加盟條件的連鎖體系亦不少(如四海遊龍鍋貼店、三皇三家咖啡店等等)，未來亦可以此策略為干擾變項探討與一般加盟體系之成效結果。除此之外，未來應擴大樣本數，對推導出之命題及修正後之模式作驗證，輔以量化資料，以統計工具分析研究，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。

本研究僅以加盟總部之觀點來探討，後續應可加入加盟主之觀點，如此才能真正反映出社會交換理論及關係行銷所強調雙方互動的模式。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亦是值得探討的議題。最後，本研究僅以地區性的房屋仲介業者為例，後續應可擴展之全國性品牌及其他行業，驗證模式之適用性及普及性。

參考文獻

- 方世杰、廖誠昌(1997)，〈流通業連鎖加盟體系合作關係之研究—連鎖便利商店之實證〉，《輔仁管理評論》，第5卷，第2期，PP.47-74。
- 台灣連鎖暨加盟協會(2005)，《2004 TCFA 連鎖店年鑑》，(台北：台灣連鎖暨加盟協會)。
- 台灣連鎖暨加盟協會(2004)，《2003 連鎖店年鑑》，(台北：台灣連鎖暨加盟協會)。
- 台灣連鎖加盟促進會(2005)，《2004 台灣連鎖加盟產業特輯》，(台北：台灣連鎖加盟促進會)。
- 呂佳茹(2002)，〈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》，第3卷，第2期，PP.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)。
- 周逸衡、黃盈裕、施清仁(2002)，〈配銷商與經銷商之關係連結研究—以電腦週邊產品銷售產業為例〉，《東海管理評論》，第4卷，第1期，PP.55-90。
- 孫思源(2000)，《由社會交換理論探討資訊系統委外合夥關係之影響因素》，(國立中山大學資訊管理研究所博士論文，未出版，高雄市)。
- 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》，(銘傳大學管理研究所碩士論文，未出版，台北市)。
- 陳盟元(1997)，《買賣雙方關係影響因素之研究—以廣告業為例》，(國立中山大學企業管理研究所未出版碩士論文，未出版，高雄市)。
- 黃俊英(1993)，《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)。
- 黃大宇(2002)，《連鎖網路咖啡加盟店與加盟總部組織關係行為之研究》，(世新大學管理研究所碩士論

文)。

- 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)。
- 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)。
- Achrol, R. (1991). Evolution of the marketing organization: New forms for turbulent environments. *Journal of Marketing*, 55(4), 77-93.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). "A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships", *Journal of Marketing*, 48, 62-74.
- Anderson, E., Lodish, L. M., & Weitz, B. A. (1987). "Resource allocation behavior in conventional channels", *Journal of Marketing Research*, 24, 85-97.
- Anderson, E. & Weitz, B. A. (1992). "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, 29, 18-34.
- Arndt, J. (1983). "The political economy paradigm: foundation for theory building in marketing", *Journal of Marketing*, 47, 44-54.
- Attewell, P. and Rule, J. B. (1991). *Survey and other methodologies applied to IT impact research: experience from a comparative study of business computing*. In The Information Systems Research Challenge Survey Research Methods – Volume 3 (Kraemer K. L. Ed.), Boston: Harvard Business School Press, 299-315.
- Bagozzi, R. P. (1975). "Marketing as exchange", *Journal of Marketing*, 47, 44-54.
- Barth, F. (1966). *Models of social organization*. London: Royal Anthropological Institute.
- Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1991). *Marketing services*. New York: The Free Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley and Sons.
- Bonoma, T. V. (1985). "Case research in marketing: Opportunities, problems, and a process", *Journal of Marketing Research*, 22, 199-208.
- 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.
- Bucklin, L. P. and Senr Gupta, S. (1993). "Organizing successful co-marketing alliances", *Journal of Marketing*, 57, 32-46.
- Dant, R. P. & Nasr, N. I. (1998). "Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: Conceptualization and preliminary evidence", *Journal of Business Venturing*, 13(1), 3-28.
- Day, G. S. (1990). *Buyer attitudes and brand choice behavior*. New York: The Free Press.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. and Oh, S. (1987). "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, 51,

11-27.

- 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 modes in international service operation: The propensity to franchise", *Management Science*, 41(7), 1238-1249.
- Ganesan, S. (1994). "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, 58(1), 1-19.
- Gaski, J. F. (1984). "The theory of power and conflict in channels of distribution", *Journal of Marketing*, 48(1), 9-29.
- Ghoshal, S. & Moran, P. (1996). "Bad for practice: A critique of the transaction cost theory", *Academy of Management Review*, 21(1), 13-47.
- Grnonroos, C. (1990). "Relationship approach to marketing in service context: The marketing and organizational behavior interface", *Journal of Business Research*, 1, 5-8.
- 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-frim adaptation in business relationships", *Journal of Marketing*, 55, 29-37.
- Heide, J. B. and John, G. (1990). "Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-36.
- Heide, J. B. and John, G. (1992). "Do norms matter in marketing relationships? ", *Journal of Marketing*, 56, 32-44.
- 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). "Changing barriers to the internationalization of franchising operations: perceptions of domestic and international franchisors", *The International Executive*, 37(4), 329-348.
- Kolter, P. (1972). "A generic concept of marketing", *Journal of Marketing*, 36(1), 46-54.

- 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, 10-21.
- 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.
- Lee, J. and Kim, Y. (1999). "Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation", *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 29-61.
- 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.
- John, G. (1984). "An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel", *Journal of Marketing Research*, 21, 278-289.
- MacNeil, I. R. (1978). "Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neo-classical, and relational contract law", *Northwestern University Law Review*, 72(6), 854-906.
- MacNeil, I. R. (1980). *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*. New Haven, CT: Yale University Press.
- McDonald, G. W. (1981). "Structural exchange and marital interaction", *Journal of marriage and the Family*, Nov, 825-839.
- McGinty, R. L. (1998). "Free advisory services create an entrepreneurial opportunity". *Journal of Consumer Marketing*, 15(1), 55-63.
- Mohr, J. J., Fisher, R. J. and Nevin, J. R. (1996). "Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control"., *Journal of Marketing*, 60, 103-115.
- Mohr, J. J. and Spekman, R. (1994). "Characteristics of partnership success: partnerships attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Moorman, Christine, Zaltman and Deshpande (1992). "Relationships between providers and users of market research : The dynamics of trust within and between organizations", *Journal of Marketing Research*, 29, 314-329.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Mummalaneni, V. (1987). *The influence of a close personal relationship between the buyer and the seller on the continued stability of theory role relationships*. Ph.D. dissertation, Pennsylvania State University, University Park.
- Nelson, K. M. and Coopridge, J. G. (1996). "The contribution of shared knowledge to IS group performance", *MIS Quarterly*, Dec, 409-432.
- 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.
- Rosenberg, L. J. and Stern, L. W. (1971). "Conflict measurement in the distribution channel", *Journal of Marketing Research*, 8, 437-442.
- 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, Babson Park, MA: Babson College.
- Shane, S. A. (1998). "Making new franchise system work", *Strategic Management Journal*, 19, 697-707.
- Shani, D. and Chalasani, S. (1992). "Exploiting niches using relationship marketing", *Journal of Consumer Marketing*, 9:33-42.
- Sharma, A. (1997). "Professional as agent: knowledge asymmetry in agency exchange", *Academy of Management Review*, 22(3), 758-798.
- 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.
- 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 units franchising: A franchisor and franchisee perspective", *Journal of Marketing Channels*, 10(3/4), 53-82.
- Wilkinson, I. F. (1974). "Researching the distribution Channels for Consumer and Industrial Goods: The power dimension", *Journal of Marketing Research Society*, 16(1), 12-32.
- Wilkinson, I. F. (1981). "Power, conflict, and satisfaction in distribution channels – An empirical study", *International Journal of Physical Distribution and Materials management*, 11(7), 20-31.
- Williamson, O. E. (1979). "Transaction – cost Economics: the governances of contractual relations", *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261.

