

# 本土連鎖加盟業組織控制之研究

曹錫智、劉原超

E-mail: 9022267@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

台灣近幾年來，企業為加速擴大市場佔有率，連鎖加盟成為國內事業經營與行銷通路的主流，而關係式行銷亦逐漸成為行銷領域中重要的研究課題。由於通路結構上，不同業別加盟總部在組織控制策略上之不同，導致在通路系統中總部與加盟店之間的衝突時有發生，因此，本研究在通路權力理論、組織控制理論之基礎上，主要探討以下之目的：1. 以個案訪談方式，比較不同體系之加盟總部其對加盟店權力的差異。2. 經由深入訪談不同業別之加盟總部，以發掘加盟者抗衡力來源與加盟總部組織控制機制之關係。並探討組織間衝突的產生因素與衝突化解方式。3. 依實務訪談探討加盟總部組織控制策略對連鎖體系整體績效之影響。4. 經由文獻的整理，與實務的訪談，提出一套本土連鎖加盟業組織控制策略，以因應環境之變化及提昇連鎖體系之整體績效。5. 連鎖加盟業之未來發展趨勢。本研究採用探索性研究方法，針對國內總店數在100家以上之本土型加盟總部，即吉的堡教育機構、超秦企業之麥味登早餐連鎖、皇冠租書城三家進行個案訪談。研究結果發現：1. 加盟總部權力與組織控制機制：草創階段之加盟總部，對加盟者之權力較小，組織控制機制偏重於朋黨控制。領導階段之加盟總部，對加盟者則擁有較大的權力。總部組織控制機制偏重於科層控制。2. 加盟店抗衡力與組織控制機制：草創階段之加盟總部，為達規模經濟與擴大市場佔有率之目標，加盟店本身之能力，易形成其抗衡力資源，組織控制機制偏重於朋黨控制。領導階段之加盟總部，其加盟店本身所提供之資源無法與加盟總部之雄厚資源相抗衡，組織控制機制偏重於科層控制。3. 組織間衝突產生之因素與衝突化解方式：加盟總部與加盟店之間的衝突，主要發生在契約項目之爭議及單店經營績效不符預估所致。三大加盟總部，均以共同參與之方式與加盟店共同解決問題，能提昇體系之整體績效。4. 組織控制策略與體系整體績效：加盟總部組織控制策略由組織控制機制、合作性溝通及雙方衝突化解方式三個構面說明，自願加盟連鎖體系，組織控制機制偏重於朋黨控制，特許加盟連鎖體系，組織控制機制偏重於科層控制。加盟總部與加盟店之間若存在合作性之溝通互動關係及雙方能共同參與問題之解決，能提高雙方之滿足感，進而提高體系之整體績效。5. 連鎖加盟業未來發展趨勢：未來連鎖加盟業之競爭趨勢，隨著資訊快速傳遞與消費形態的改變，將逐漸演變成為連鎖體系與連鎖體系間的競爭。如何在競爭的環境中脫穎而出，有賴於加盟總部不斷強化產品的定位優勢、提昇品牌形象、加速商品創新研發、提供有創意的行銷企劃服務，在不斷努力與革新下，連鎖企業將維持穩健成長的趨勢。

關鍵詞：連鎖加盟、關係式行銷、通路權力、科層控制、朋黨控制。

## 目錄

第一章、緒論	1.1研究動機--P1	1.2研究目的--P3	1.3研究範圍--P3	1.4研究問題--P4								
第二章、文獻探討	2.1連鎖加盟的定義與型態分類--P6	2.1.1連鎖體系的定義--P6	2.2連鎖體系的類型--P8	2.3連鎖體系經營型態之選擇方式--P18	2.4連鎖體系經營型態之選擇理論--P20	2.5連鎖體系的優缺點--P24	2.6通路與組織控制理論--P25	2.6.1通路理論--P25	2.6.2組織控制理論--P38	2.6.3通路整體績效--P42	2.7第四產業知識經濟與連鎖加盟之關係--P43	2.8中、小企業所擁有的能力--P45
第三章、研究設計	3.1研究架構--P48	3.2研究對象--P50	3.3研究方法--P50	3.4研究流程--P53								
第四章、個案描述與個案分析	4.1個案描述--P55	4.1.1吉的堡教育機構--P55	4.1.2超秦企業 - 麥味登早餐連鎖--P64	4.1.3休閒租賃業 - 皇冠租書城--P72	4.2個案分析--P77	4.2.1吉的堡教育機構--P77	4.2.2超秦企業 - 麥味登早餐連鎖--P81	4.2.3休閒租賃業 - 皇冠租書城--P86				
第五章、個案綜合分析與命題發展	5.1個案綜合分析摘要--P90	5.2命題發展--P92										
第六章、結論與建議	6.1研究結論--P98	6.2研究建議--P101	6.3研究限制--P104	6.4後續研究建議--P104								
參考文獻	一、中文部份--P106	二、英文部份--P109	附錄 附錄一：訪談大綱--P113									

## 參考文獻

1. 中華民國連鎖店協會：'94連鎖店年鑑，台北：連鎖店協會，1995。
2. 王德業，「特許加盟體系管理與控制之研究」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，民國81年。
3. 王聰叡「連鎖經營之規模經濟利益研究」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，民國73年。
4. 司徒達賢，「臺灣中小企業之經營策略」，中小企業發展學術研討會，民國83年。
5. 李淨錦，2001台灣連鎖特輯。
6. 李仁芳，「7-ELEVEN統一超商縱橫台灣--厚基組織論」，遠流出版社，民國84年。
7. 李長政，「分配通路滿意水準之研究--一個百貨批發商之實例」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，民國72年。
8. 林秀英，「福特踢正步，嘉年華向前急駛」，直效行銷，第三十二期，民國79年。
9. 林娟娟，「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，民國79年，第17頁。
10. 吳彥毅，連鎖經營發展歷程之研究，東吳大學企管所，民87年。
11. 林進興，「國外行銷通路衝突之控制與管理--歐美電腦市場之比較」，國立台灣大學商學研究所碩士論文，民國78年。
12. 洪順慶，「我國大貿易商行銷通路系統之研究」，國立政治大

學企業管理研究所碩士論文，民國69年。13.梁昇玉，「汽車行銷通路的權力和衝突」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，民國74年。14.陳登旭，「加盟體系連鎖總部建構與發展之研究」，國立雲林科技大學企業管理技術研究所碩士論文，第8頁。15.陳永濱，「通路成員滿意水準與通路績效之研究---食品批發商之個案研究」，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文，民國78年。16.陳建亨，「連鎖加盟便利商店加盟關係之研究」，國立中興大學企業管理研究所碩士論文，民國86年。17.陳石城，「分配通路權力衝突與控制---台灣家用電器業之實例」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，民國68年。18.陳憲志，「影響連鎖體系經營策略選擇因素之實證研究」，國立台灣大學商學研究所碩士論文，民國82年。19.曾義明，「關係式交換之組織間控制機制影響因素與效果之研究---以特許經營組織為對象」，國立台灣大學商學研究所博士論文，民國84年。20.許士軍，「連鎖加盟事業---序言」，賴山水著，聯經出版事業，民國82年。21.許愷，台灣地區連鎖店及連鎖系統的發展與改進之道，私立文化大學企管研究所碩士論文，民國70年。22.黃俊英，「聯手經營話連鎖」，經濟日報，民國72年。23.莊文華，「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，民國83年。24.張翠玲，「連鎖加盟體系總公司控制機制之探討---特許加盟與自願加盟之比較」，國立中興大學企業管理研究所碩士論文，民國80年。25.楊孝元，「個人電腦行銷通路型態與通路權力關係之研究」，國立交通大學管理科學研究所碩士論文，民國81年。26.廖誠昌，「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」，高雄工學院管理科學研究所碩士論文，民國86年。27.趙志恆，「新尖兵，馬前卒？」，卓越雜誌，第七十七期，民國80年。28.蔡明修，「供應商權力塑造之研究---台灣地區個人電腦業之實證」，國立中興大學企業管理研究所，民國80年。29.賴鑫奎，「對經銷商管理與控制之研究---台灣家電業實例研究」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，民國70年。30.顏盛豪，「連鎖經營控制之研究---系統分析方法之應用」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，民國73年。

二、英文部份

- 1.BORYS, B. & D. JEMISON: (1989), "HYBRID ARRANGEMENTS AS STRATEGIC ALLIANCES: THEORETICAL ISSUES IN ORGANIZATIONAL COMBINATIONS", ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, VOL.14.
- 2.BRICKLEY, JAMES A., AND DARK, FREDERICK H., "THE CHOICE OF ORGANIZATIONAL FORM: THE CASE OF FRANCHISING", JOURNAL OF FINANCIAL ECONOMICS, VOL.18, 1987, PP.401-420.
- 3.CARNEY M. & GEDAJLOVIC E.; "VERTICAL INTEGRATION IN FRANCHISE SYSTEM: AGENCY THEORY AND RESOURCE EXPLANATIONS", JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT, VOL.12, 1991.
- 4.CARMAN, JAMES M. & P. KENNETH, "V.H. PHILLIS AND DUNCANIS MARRKETING: PRINCIPLES AND METHODS", 7TH ED., RICHARD D. IRWIN INC., 1973.
- 5.CUMMING, T. (1984), "TRANSORGANIZATIONAL DEVELOPMENT", RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR.
- 6.DAFT, RICHARD A., "ORGANIZATION THEORY AND DESIGN".
- 7.EL-ANSARY, ADEL I. AND STERN, LOUIS W., "POWER MEASUREMENT IN THE DISTRIBUTION CHANNEL", JOURNAL OF MARKETING RESEARCH, VOL.47 (FEBRUARY 1972).
- 8.ETGAR, MICHAEL, SELECTION OF AN EFFECTIVE CHANNEL CONTROL MIX, JOURNAL OF MARKETING, VOL. 42, JULY 1978, P.54.
- 9.FRAZIER, GRAY (1983A), "INTERORGANIZATIONAL EXCHANGE BEHAVIOR IN MARKETING CHANNELS: A BROADENED PERSPECTIVE", JOURNAL OF MARKETING, VOL.47, FALL, PP.68-78.
- 10.FRAZIER, GARY L., JAMES D. GILL & SUDHIR H. KALE (1989), "DEALER DEPENDENCY LEVELS AND RECIPROCAL ACTIONS IN A CHANNEL OF DISTRIBUTION IN DEVELOPING COUNTRY", JOURNAL OF MARKETING, VOL.53, JANUARY PP.50-70.
- 11.GASKI, JOHN F. (1984), "THE THEORY OF POWER AND CONFLICT IN CHANNELS OF DISTRIBUTION", JOURNAL OF MARKETING, VOL.48, SUMMER, PP.9-29.
- 12.GASKI, JOHN F., "THE THEORY OF POWER AND CONFLICT IN CHANNEL OF DISTRIBUTION", JOURNAL OF MARKETING, VOL.40, SUMMER 1984, P.25.
- 13.GEYSKENS, INGE; JAN-BENEDICT E.M. STEENKAMP, LISA K. SCHEER, & NIRMALYA KUMAR (1996), "THE EFFECTS OF TRUST AND INTERDEPENDENCE ON RELATIONSHIP COMMITMENT: A TRANS-ATLANTIC STUDY", INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN MARKETING, VOL.13.
- 14.JUSTICE R. & JUDD R., FRANCHISING, SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO., 1989.
- 15.MARTIN, ROBERT E., "FRANCHISING AND RISK MANAGEMENT", AMERICAN ECONOMICS REVIEW, VOL. 78, NO.5, 1988, PP.3-12.
- 16.MCCAMMON, BERY C.JR. (1970), "PERSPECTIVES FOR DISTRIBUTION PROGRAMMING", IN LOUIS P. MUCKLINDS, VERTICAL MARKETING SYSTEM, P.43.
- 17.MINKLER, ALANSON P., "AN EMPIRICAL ANALYSIS OF A FIRM'S DECISION OF FRANCHISE", ECONOMICS LETTER, VOL.34, 1990, PP.78-82.
- 18.MOHR, JAKKI & JOHN R. NEVIN (1990), "COMMUNICATION STRATEGIES IN MARKETING CHANNELS: A THEORETICAL PERSPECTIVE", JOURNAL OF MARKETING, OCTOBER, PP.36-41.
- 19.MOHR, JAKKI & ROBERT SPEKMAN (1994), "CHARACTERISTICS OF PARTNERSHIP SUCCESS: PARTNERSHIP ATTRIBUTES, COMMUNICATION BEHAVIOR, AND CONFLICT RESOLUTION", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL.
- 20.MOHR, JAKKI J.; ROBERT J. FISHER, & JOHN R. NEVIN (1996), "COLLABORATIVE COMMUNICATION IN INTERFIRM RELATIONSHIPS: MODERATING EFFECTS OF INTEGRATION AND CONTROL", JOURNAL OF MARKETING, VOL.60, JULY, PP.103-115.
- 21.MOORMAN, CHRISTINE, GERALD ZALTMAN, & ROHIT DESHPANDE (1992), "RELATIONSHIPS BETWEEN PROVIDERS AND USERS OF MARKET RESEARCH: THE DYNAMICS OF TRUST WITHIN AND BETWEEN ORGANIZATIONS", JOURNAL OF MARKETING RESEARCH, VOL.29, AUGUST.
- 22.NORTON, S.W., "FRANCHISING, BRAND NAME CAPITAL AND THE ENTREPRENEURIAL CAPACITY PROBLEM", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, VOL.9, 1988, PP.105-114.
- 23.OUCHI, WILLIAM G. (1979), "A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR THE DESIGN OF ORGANIZATIONAL CONTROL MECHANISMS", MANAGEMENT SCIENCE.
- 24.OXENFELDT, A.R., AND KELLY, A.O., "WILL SUCCESSFUL FRANCHISE SYSTEMS ULTIMATELY BECOME WHOLLY-OWNED CHAINS?", JOURNAL OF RETAILING, VOL.44, 1969, PP.69-83.
- 25.PHILLIPS, LYNN W., "ASSESSING MEASUREMENT ERROR IN KEY INFORMATION REPORTS: A METHODOLOGICAL NOTE ON ORGANIZATIONAL

ANALYSIS IN MARKETING", JOURNAL OF MARKETING RESEARCH, VOL. 18 ( NOVEMBER 1981 ) 。 26.PHILLIPS KOTLER, MARKETING MANAGEMENT ANALYSIS, PLANNING, IMPLEMENTATION & CONTROL, 6TH ED.,1988。 27.RUBIN, P.H., "THE THEORY OF THE FIRM AND THE STRUCTURE OF THE FRANCHISE CONTRACT", JOURNAL OF LAW AND ECONOMIC, VOL.21,1978,PP.223-234。 28.RUEKERT, ROBERT W. & GILBERT A. CHURCHILL, JR., "RELIABILITY AND VALIDITY OF ALTERNATIVE MEASURES OF CHANNEL MEMBER SATISFACTION", JOURNAL OF MARKETING, VOL.226 ( MAY 1984 ) 。 29.SCHUL, PATRICK L., WILLIAM M., AND LITTLE, TAYLOR L., "THE IMPACT OF CHANNEL LEADERSHIP BEHAVIOR ON INTRACHANNEL CONFLICT", JOURNAL OF MARKETING, VOL.13 ( SUMMER 1985 ) 。 30.HUNT, SHELLY D. AND JOHN R.NEVIN, "POWER IN A CHANNEL OF DISTRIBUTION :SOURCES AND CONSEQUENCES", JOURNAL OF MARKETING RESEARCH, VOL.XI ( MAY 1974 ) ,P.187。