

第二章 加盟體系的創新現象

(1) 概觀

Shumpeter 認為科技的進步以及應用，對於商業上可以造成產品創新(product innovation)、製程創新(process innovation)、組織或管理創新(organization innovation)三種，而科技進步的階段分為發明(invention)、發展(development)、擴散(diffusion)；發明的意思是只產生新的科學或技術上的點子，發展是運用這些新科技來做成具商業價值的運用，擴散是隨著時間的推進讓各地的消費者來使用。

基於上一章的兩點，我們可以看到加盟體系似乎是不利創新的；以複製的辦法降低固定成本，並維持合約的單一性及穩定性減低投機的交易成本。許多文獻都提過，加盟總部不喜歡創新，他們喜歡的事加盟者的順從和複製，喜歡達到系統的單一性²⁰。在 Price Stuard “The Franchise Paradox”一書中不同意這樣的觀點，他從加盟者跟總部之間應該是策略聯盟(strategic alliance)的關係出發，探討雙方的創新能力(innovative capacity)以及應該如何互動來讓創新的行為發展出來。我認為他從這樣的角度進行分析，是類似科特勒在 (Marketing moves, a new approach to profits, growth, and renewal) 一書所提，一個成功行銷企劃，是要在研發生產銷售等各方面，面面俱到的。在最開始的時候就先設定好它的定位、特色、目標客源，並且檢視公司本身具備什麼樣的資源技術生產能力，分析潛在的競爭，估算成本和售價，看看在未來上市是否有利可圖...等等，幾乎要將所有情況考慮進去，然後再作出最佳的最有效的抉擇。這樣的出發點來看創新行為，是比較傾向垂直整合的方式；我認為這其中的本質還是在於加盟體系的雙元性，因此認定它是分權的或是集權的基本上都正確，主要是看比較的對象為何者。

我將探討的對象主要放在新產品的銷售上，主要的目的就是將加盟店的定位問題簡化至銷售上面，設想只要新產品存在，不論是品牌內自己研發出來的？研發的流程有沒有效率？自由和尊重人的工作環境是否比配股的激勵有效？應該用集權的形式來提高運作效率還是進行分權以增加大家自我監督的意願？研發出的商品能不能夠符合目標顧客的需要或是創造未來的價值？或是由可信賴的供應商所提供或是多找一些供應商.....我認為加盟連鎖體系最重要的功能就是

²⁰ 下面摘錄 Price Stuard “The Franchise Paradox” p.416

” Franchisors do not want creativity...they want conformity.”

”Franchisors do not want innovation...they want replication! Innovation in a structured organization is inherently illegitimate as it unavoidably disrupts the status quo.”

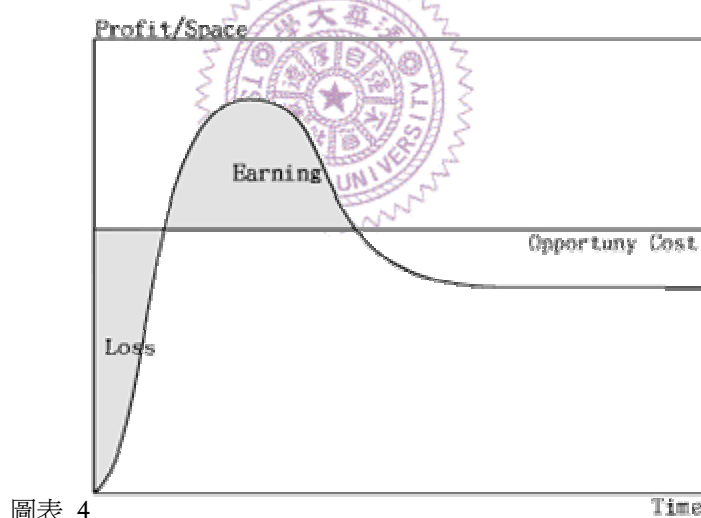
” The franchisor will not allow the business format to be changed.”

”Most franchisors are ruthless with franchisees who attempt to bend the rules to suit their own particular circumstances because the whole basis of franchising is uniformity.”

做跨地理的配銷，亦即我們在最開始提及的零售功能，至少確定僅止於銷售方面，加盟店具備什麼樣的角色，至少地理配銷是加盟店一個重要的利潤來源。有兩個理由。第一，加盟體系擁有這麼大的通路，尋找新商品來銷售並不是困難的事情，並不用在一開始的時候做全盤的規劃。第二，就算每一個加盟店中也許還是會有生產的行為，例如漢堡的製作，或是服務的提供，但是這一些生產的技術永遠都不會太難，才能維持一致性和易管理性。簡單的說，加盟體系具有大部份銷售的本質，只要銷售能夠成功，就有能力去獲得它需要的商品；或說，只要加盟店在販賣新商品能夠有好的表現，我們應該能夠看到加盟店販賣新商品的現象，而總部的研發能力和產品企劃的能力，會是次要的考慮。

所以，我所探討的問題是擴散的部份，因此可以丟開知識存量、人力資本、外溢效果、專利保護...等等一些我們常聽到跟技術的產生有關的議題；而會多考慮消費者的接受、品質功能的確認、品牌和服務，簡單的說就是能不能降低消費者的交易成本，和加盟店是否能夠做到好的服務。

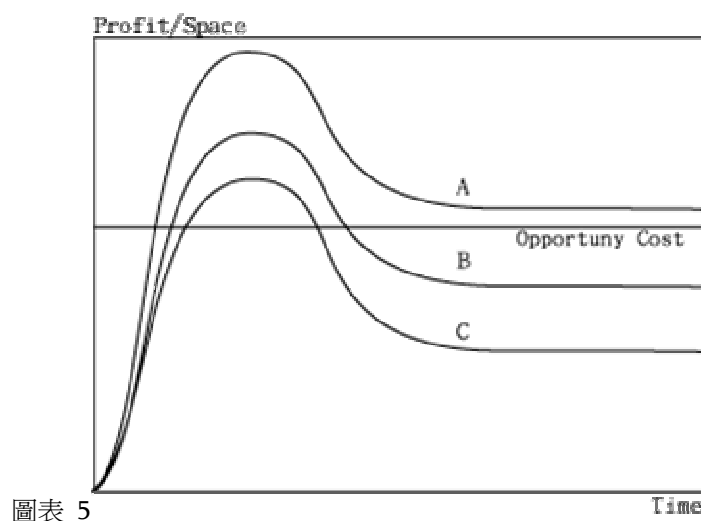
我底下的分析將產品提供者及消費者面對新產品的成本之降低，以及加盟店合作成本之提高兩種相互獨立的交易成本劃開，並發現以此種簡易的劃分方式，就能夠對加盟店的創新行為做出良好的解釋。



圖表 4

圖表 4 是零售商簡化的販賣新產品的決策方式，販賣新商品面對的機會成本，是所佔據的上架空間原本商品原本可獲得的利益，而我們假設原本商品的種類獲利的程度已經達到均衡，因此設定為一個定值，及圖中的機會成本線。圖中的曲線是一般新產品時間軸上的銷售量變化(一般廣泛使用產品生命週期，擴張期、高原期、衰退期的想法)；上市之初消費者缺乏訊息因此銷量較差，經過一段資訊傳遞和造成流行的風潮後，一方面消費者新鮮感逐漸消失一方面有跟進的商品提供者，因此銷售會再度逐漸下滑，下滑至一個相對穩定的水平，如果零售商店預期 Earning 的面積大於 Loss 的面積，那麼就會來進行販賣。下面圖表 5，可以看到當新商品銷量逐漸穩定後，它有可能成為一般商品(A)，而自(B)(C)兩者

的比較，可以看到新產品壽命的不同。



（2）創新商品的交易成本

新產品的供應者：

◎開發：

研發人員來源、人員訓練、人員交流、創意刺激和交流、資源累積、技術發展、技術保護、技術授權、技術合作、產權歸屬...等等，和加盟店產品配銷之關聯不大因此不列入本文討論範圍²¹。

◎製造：

1.製造設備、流程設計、人員訓練等特定要素投資：如果生產者確定產品是會成功的，那麼生產所需的設備、製程、人員訓練等等反應的只是製造上的成本。新產品的引進市場，通常無法確定消費者究竟喜不喜歡，而擔心產品一旦失敗，所進行的特定投資會成為沒有價值的資產，這方面不確定的考量產生了一部分製造上面臨的交易成本。

2.產能需求不易規劃：由於新產品市場需求不易判讀，生產者難以進行有效率的產能規劃，很容易面臨產能不足或是閒置的麻煩。一般而言面臨產能不足的問題時，廠商會從外面尋找外包廠商，尋找剛好產能過剩的廠商來生產，達到一種效率的交換。但在新產品的情況，外包的產能也許缺乏生產此新產品的經驗而品質無法符合要求；或是新產品的提供廠商也會害怕生產的技術流往外包廠商，使得產能外包產生困難，必須面對產能規劃的問題。

◎銷售：

²¹ 即假設可以忽略研發和其它部門之間的交易成本。

1.建新的通路：如果一項新產品跟開發者以往的產品的關連性不高，銷售這項新產品首先必須先找尋銷售的通路，通路的找尋和選擇，涉及了資訊的蒐集和業務內容的談判，這是直接的交易成本；與新的對象合作，還會增加垂直分工時會面對的投機行為的成本²²。

2.市場需求的判讀：新產品的市場究竟存不存在，對於產品提供者來說是決定要不要繼續進行發展相當重要的訊息。一般產品的需求，我們可以從銷售的數字進行瞭解，但是對於新的產品來說，銷量的不好可能是來自沒有市場的需求，或是銷售者對於新產品不夠熟悉造成服務不周所引起；如果對問題的來源產生誤判，所採取的後續步驟也許就會產生浪費。

最後要提的是，外在市場的不確定性如總體環境的變動和競爭者的行為，永遠是不能忽略的交易成本，不過基本上除了做出精確的預期和判斷，和加緊自身進步的速度，生產者很難作些什麼。

新產品的消費者：

◎價格搜尋與產品搜尋：

購買者在採購前會先盡可能搜尋價格，然後向價格最低者購買。新產品的價格搜尋，只需比較同一款商品的價格，而不用比較不同商品的價格；產品搜尋是基於消費者不熟悉新產品，也許根本不知道哪裡可以買得到，更不會面對到比價的問題上，消費者必須先搜尋哪裡有賣。在交易成本上的本質是和價格搜尋類似的，但是這個交易成本在新產品相對的程度又大一點，因此另外提出產品搜尋來做解釋。

◎品質和功能的體驗：

消費者在進行產品的消費之前，必須先瞭解消費的產品性質為何。

某產品的消費經驗，往往能夠提供消費者充足的產品資訊；而在新產品的情況之下，必須有別的方式來提供消費者品質方面的資訊。

消費者可以從廣告、網站說明、報導、第三者評比、用過的人描述...等等獲得一些新產品的資訊，但是直接進行一次消費來嘗試，其實是最直接的方法。如果進行嚐試性的消費需要付出的成本太大，或是沒有進行多次消費的必要或可能，或是即使進行嘗試也無法判讀品質的資訊等等情況下，消費者可能仍無法使用直接嘗試的方式來獲取所需的產品資訊。

當產品或是當地客源的性質，是傾向一次性的消費時或是為信賴型商品

²² 選擇是減少投機行為的重要方法，跟有合作過一段時間的廠商交易比較不必相互擔心和監督。但如果未了尋找適合新商品的通路，必須面對許多新的合作對象，此時等於要重新進行過選擇的動作，因此交易成本較高。

(credence goods)²³；生產者比較不需要維持品質的穩定，此時前一次的消費體驗並不一定能夠為下一次的消費提供品質上的資訊，我們可以說，在這種情況下交易成本是提高的。

產品如果具有網路外部性的性質，消費者會不確定所要購買的產品價值為何，如此也會增加品質認定的交易成本。

（3）新產品導入加盟店 vs. 導入一般零售時的交易成本分析

加盟店降低新產品供應者的交易成本：

◎製造和銷售：

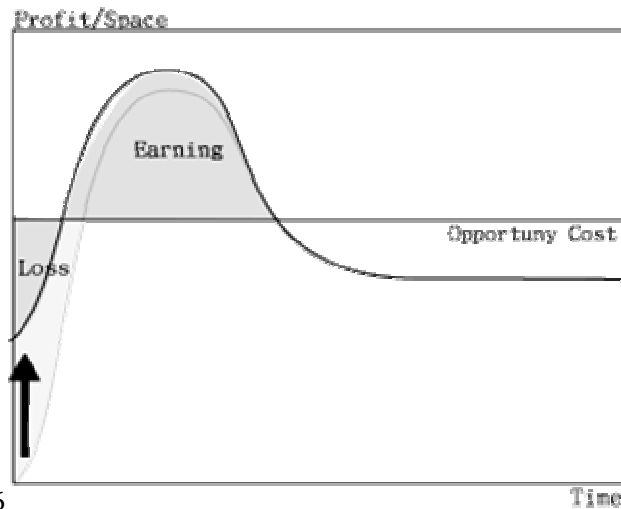
考慮一個和以前的產品關連性不大的新產品，加盟店擁有大量的零售商店，可以省去廠商建立通路的麻煩；加盟店平均的跨越大的地理範圍，可以預期有比較小的銷售變異，產品生產者比較容易規劃生產；並且加盟品牌的知名度可以讓產品在一上市的時候就具有較高的銷售量，使生產者減少在銷量較小時的損失。

不過如果存在一個具歷史和稍具規模的代理批發商，我們相信這個代理商也能夠幫產品找到足夠並廣泛的零售商來進行販賣；不過，加盟店一致性的特性，能夠讓產品的提供者確定這一個通路體系究竟有沒有按照當初的約定來販售商品。使用代理商的通路，零售商店不一定要買新的商品來賣，也不一定要按照某種方式來販賣，商品的提供廠商很難從市場上的觀察來跟代理商討論新商品的販售問題；如果這個新產品的銷售還需要搭配一些特定的有紀律的服務，一般的代理商更無法確保有按照原本的承諾進行銷售，因為不好的服務可以怪罪是他的零售商們的問題。

※推論與比較：

關於這方面的交易成本降低，不論是加盟的形式或是連鎖直營的形式，是一樣的情形。另外，如果新產品的產品性質跟原本的性質接近，以致所需要的通路的性質類似時，加盟店降低的交易本會較不顯著；如果是對於一個新的廠商，則能夠大量的降低建立通路的成本。如果要搭配比較複雜的服務程序或是製造程序，加盟店能夠降低交易成本。

²³參考 Wolinsky(1995)信賴型商品 Credence goods (no one knows the quality except seller)：儘管消費進行了親身的消費，仍難以瞭解服務供給者所提供的服務是否物有所值；因為該服務的品質必須擁有一定的知識才能辨認優劣。



圖表 6

用圖表 6 說明加盟店降低產品生產者販賣新產品的交易成本，假設有很多新產品競爭地來加盟店販賣，會在定價和進貨價上給加盟店比較好的條件，或是使用上架費的形式，因而提高加盟店銷售此一產品的利潤。故曲線上移，並且產品提供者由於成本的節約而願意支付給加盟店的金額，會隨著時間推移漸減至零；對應如果找別的合作對象，隨著長期合作、互動、選擇和經驗的累積，會逐漸消除建立通路的交易成本。

加盟店降低新產品的消費者交易成本：

◎價格和商品搜尋：

加盟店的一致性，免除了商店與商店之間比價的麻煩，消費者如果喜歡這個新產品，會立刻進行購買，而不會害怕買的比較貴而有所遲疑。加盟店還提供了價格的預期，例如麥當勞出一種新口味的漢堡，我們會預期這個新漢堡的價格應該和舊的漢堡差不多。事實上這種價格預期的效果和底下品質預期有類似的功用，而且不是加盟店特有的。

加盟店數量多，並使用一致性的方式來販賣商品；對新產品而言，能提高曝光率、增加消費者印象，且幫助消費者進行商品的搜尋。

◎品質確定：

加盟店的在經營品牌上的特定投資，傳遞了聲譽上的訊息，讓消費者會預期品質是還不錯的；消費者會認為這個品牌不會推出一個不好的商品來損毀品牌的價值，因為加盟店在品牌上投資很多，因此會有新商品至少不會比舊的商品差的品質預期。這是品牌降低交易成本的作用，一般的品牌進行新產品的推出都能夠達到這種好處。

加盟店還提供了可以預期的互補商品和服務²⁴，可以降低消費者進行嚐試的

²⁴ 這邊有兩種互補層面。第一種是個人消費上的，例如：自己去吃新出的漢堡，搭配已知的薯

風險；別的銷售通路也會提供新產品的互補商品和服務，但是這一些互補商品的服務和內容會只有熟客才知道，對其他的客人來說，搭配消費互補的商品並沒有降低嘗試新產品的風險。

商品品質的傳達，還有其他相當多的方式，而這些方式也是一個品牌的擁有者會進行採用的，我們可以從別人的研究發現²⁵，品牌和品質保證兩者對消費者皆具備效果；或是說，儘管一個新產品能夠利用產品說明、不滿意七天內退貨政策、維修保證、試吃試用活動、開幕大特價新上市大特價……等等許多方法來降低消費者進行選擇的交易成本，不過這一些方式都是邊際地增加成本的，而加盟品牌²⁶原本就存在，不會另外增加成本。

◎品牌鎖定：

Ronald A. Heiner (1983) 的文章，說明了人類在面對不確定時，會採用的應對行為。其中指出，假設目前人已經在了效用極大化的現狀之中，而外界又給予了更多的選項，其中也許會有比現狀更好的選項，但是，除非不存在能力-困難落差(C-D gap)，否則，人會用一種受限制的演算規則來指引應該做出的改變。狹義的解釋，就是雖然人們願意遵循邊際利益等於邊際成本的法則來做選擇，但是在計算其中的得失是不容易的，此時，會用一些不是邊際計算的方式來指導新的選擇。好比說，”外國的月亮比較圓” ”以古鑑今” 甚至是”以不變應萬變” ”往人多的地方走”，而 Heiner 也用上了鎖定(lock-in)的字眼進來，一但某種制度成功的施行之後，因為能力-困難落差的存在，要再去做一個制度改變，儘管新的制度是優於舊的，也是不容易的。

在網路效應(network effect)、特定要素(specific asset)、兼容性(compatibility)的分析中，給予了鎖定符合效用極大化很好的解釋，但是，我們仍然不能夠忽略，在不考這些因素下，即使只有一個人要做出決策時，仍會受限於某種處理資訊的方式來鎖定。而需要強調的是，雖然這不是一個帕瑞圖最適的選擇，但是在考慮交易成本存在之下的一個符合理性選擇的解。我們從這裡出發來思考一個加盟的品牌，在於傳遞新產品的訊息上所發揮的作用，而不用品牌忠誠度或是品牌認知的觀念來進行思考，因為這個模型更具有解釋的能力，並且，比較不會有盲點存在。從模型裡面我們可以得知當資訊的處理越趨容易時，好的產品就能夠容易的被人們所接受，而使用忠誠和認知的觀念，把市場切割成許多獨立流動性很小的市場，往往很容易無法理會，為什麼原本是忠誠的客群忽然消失了，為什麼有時候塑造品牌的形象是有效的而有時候又是無效的，為什麼有時候要去配合客人的

條；這一次嘗試的風險就被降低了。第二種是群體消費層面的，大家要一同進行消費，但是不是每個人都想嚐沒吃過的產品，所以有些人可以點新的產品，而有些人吃自己習慣的產品。

²⁵ Lydia J. Price; Niraj Dawar(2000)

²⁶ 品牌的訊息傳達，分類(sorting)佔有很關鍵的部份，我們設定這是做品牌的人會去進行處理的，幫產品找到適當的分類；可以想像是一個擁有很多副品牌的主品牌，主品牌做了一個品質保證的動作並且會內生的幫產品找到適合它屬性的副品牌。

需求而有時候又要塑造最標新立異的商品，來讓客人適應商品.....等等，我們常常會聽到消費者是挑剔的或消費者是善變的說法，但事實上某一些商品的消費行為卻是很穩定的；用 Heiner 的模型來進行思考，在簡化問題上是具有解釋能力的，我們知道，人們還是希望能夠得到比較好(創新)的商品(如果一好一壞二選一)，而會不會進行這樣的選擇，是跟不確定有關；而這一項不確定性，一者來自外在環境資訊的複雜程度，另一者則是個人處理資訊的能力。

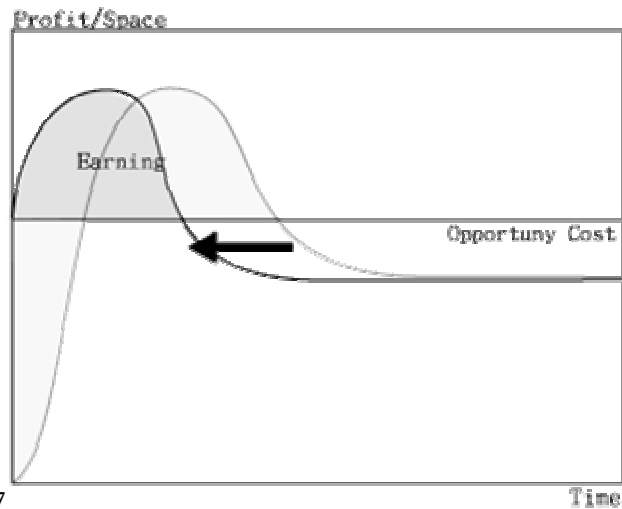
市場的價格機能，仍然是具有很高的指引能力，而且以價格來做判斷，其實也是一種直觀上處理資訊的大家都使用的辦法。這一種價格機能在創新上，我們比較容易對應到的是製程的創新，面對一模一樣(identical)的商品，具有新技術的廠商很容易就把舊有的廠商替代掉，但是當我們將創新的興趣放在產品創新時，價格機能能夠給予消費者的指示就不大了，在進行嘗試之前，從價格是無法進行任何新產品的品質之判斷。舉例來說，喝起來差不多的養樂多和多多一罐都是 10 元，如果製程上的突破讓養樂多一罐降價到 8 元，消費者應該會買更多的養樂多之於多多；不過如果他們同時都發展新的產品 — 10 元的巧克力養樂多和 10 元的可可多多；消費者是沒法判斷優劣的，甚至情形是 12 元的巧克力養樂多和 10 元的可可多多，消費者仍然無法知道。

因此在新產品價格所產生訊息(signal)的能力是很薄弱的情形之下，消費者在進行新產品選擇的難題時，更比進行一般商品的抉擇時，更依賴可操作的資訊處理方式；好比可以信賴的品牌？或是常常去的加盟店？

Stigler(1961)曾經指出，在觀光區擁有的加盟店的密度較一般區域要高，而歸因於品牌對於人生地不熟的觀光客的訊息傳達，我們只要以能力-困難落差的觀念來看待這一件事，就不難想像，把外在環境的不熟悉程度，從地理上看成時間上的落差，加盟店的品牌在訊息傳達上是具有功效的。

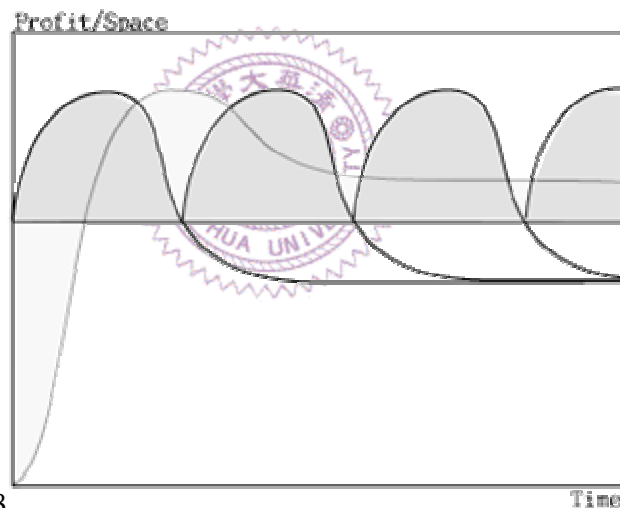
※推論與比較：

關於這方面的交易成本降低，不論是加盟的形式或是連鎖直營的形式，也是一樣的情形。預期產品的售價越高、產品的使用越困難(使用和學習使用的成本，非價格內的成本)、整個市場新產品的種類越多競爭越激烈(C-D gap 大，難以抉擇)，都會使得消費者難以決定，此時品牌的功能會更加顯露出來。



圖表 7

圖 7 比較的是經過品牌的傳達，消費者預期新的商品至少不比舊的商品差，曲線從固定的機會成本處出發，而直接跳過了不划算的適應期，而品牌的傳達不會影響別的競爭商店不進來賣類似的商品，或是讓消費者的新鮮感比較不會喪失，因此簡化成曲線的水平位移；從這圖看加盟店賣新的商品是穩賺不賠的。



圖表 8

因此加盟店（其實很多品牌的東西也是）會不斷的推出新產品，即圖 8 所示，加盟店只要能推出具刺激消費性質的新產品就能獲利，而不必理會這個商品長期而言是否具有市場需求或是獨占能力。每個時間點都只有一個新商品種類，代表新商品種類的數目是要有極限的，否則就會喪失品質和價格預期的功能，若失去這項功能，我們就不能用圖 8 這樣穩賺不賠的方式來進行表示了。

（4）新產品導入加盟店 vs. 導入連鎖直營時的交易成本分析

加盟店降低新產品供應者的交易成本：

◎開發：

假設加盟品牌想要規劃新產品，跟公司的研發人員相較，加盟主具有較長久的經驗、知道自己和客人的需求，並且對上游廠商的能力有一定的瞭解；最重要的是同時具備較高的獲利誘因，因此加盟主的研發能力是被肯定的²⁷。雖然這方面的好處，在其他的論文中曾被討論²⁸，並且歸納出一些促進創新、流動資訊、建立文化.....等等的提議；不過由於以下幾點因素的歸結，使我認為創新的擴散部分是決定加盟店創新產品推出的重要因素。

1.研發部們研發的新產品不一定不適合：如果由地理對應的消費者間的差異不是太大，我們不需要每一個加盟店都忠實的呈現他們顧客對新產品的需求；研發部門研發的新產品也許能滿足大家的需要。

2.研發部們的利潤誘因不一定比較低：給予研發人員利潤誘因好比分紅或配股，在進行研究發展時就能夠跟加盟主一樣擁有較強烈的意願。

3.從市場上不一定無法取得適當的新產品：製程的易傳達性、人員的高流動性，令創意來源的競爭性增加。擁有較多的創意來源後，只需進行挑選適合的新產品即可，不需要自行研究。

因此關於加盟店達到開發成本的降低，本論文不進行更深入的討論，只需知道當業務內容備較多不容易流通和理解的知識存在，好比製造、服務等等業務內容增加時，加盟店越具備開發適合商品的優勢。

◎ 製造和銷售：

由於產品項目的差異對品牌一致性的破壞是明顯的，一般而言加盟總部會限制加盟店自行企劃新的產品，因此新產品的提供者仍必須從加盟總部的採購、行銷窗口來進行提案；這樣看來，加盟店或是直營連鎖店對於新產品提供者在製造和銷售上的意義是相同的。

雖然加盟店不能按照自己的意思來引進新產品，加盟店仍然有一般的管道，好比向監督者、或由各個加盟者組織的協會.....等等反應，來建議加盟總部許可特定的新產品進行銷售。

但是這種傳達意見的管道，由於監督者不具獲利誘因、加盟者組織的協會通常只能表達意見而不具備契約上決策和執行的功能、溝通和協調必然花費時間，因此效率是不確定的。

若加盟主向總部傳達和討論銷售某項新產品的意願是具有效率的，新產品的

²⁷ Shira Bataya Lewin(1997), Olav Sorenson; Jesper B. Sorenson “Finding the right mix: franchising, organizational learning, and chain performance”

²⁸ Stuart Price “The franchise paradox: new directions, different strategies”

提供者可以藉由說服多幾家加盟主的方式，讓加盟主要求加盟總部引入此新產品來進行販賣。這樣子的話，新產品提供者面對加盟店時就不只能透過總部的採購行銷窗口來進行說服；加盟主具獲利的誘因並且了解需求，新產品的提供者可以使用較低的成本來說服加盟主進而促使整個加盟體系販賣該新產品。

基於以下理由，我們不容易觀察到加盟店比起連鎖直營店可以降低這方面的交易成本：

1.由於台灣的加盟契約期限都很短，加盟主較不具品牌價維護的誘因；因此有不錯的商品可以販賣時，可能會直接販賣而不詢問加盟總部的意見。

2.台灣部分的加盟品牌地理擁擠程度很高，有時後引進新商品是為了水平的和其他家加盟店區隔開來，因此更不可能建議總部來引進商品。

3.如果由地理對應的消費者間的差異不是太大，並且採雙元形式經營的直營的分店也能忠實的呈現需求給加盟總部；新產品的提供者直接向總部的採購、行銷窗口來提案，不一定會比較不具效率，相反的也許更能掌握時效性。

不過在國外，各個加盟體系都有加盟主組織的協會，他們會匯集各個會員對於產品的意見，然後傳遞給加盟總部知道；subway 三明治的加盟主協會，甚至具備正式的菜單決定權，每年決定兩款菜。

加盟店降低新產品消費者的交易成本：

我們知道加盟店對地方熟悉瞭解的知識，對於加盟總部是相當重要的；利用這些加盟主操作生意時的地方知識能夠增進整體的銷售。加盟店對地方的熟悉在新產品擴散上可以兩方面的好處來看待：

1.如果同時有多項的新產品交給加盟店選擇銷售，由於對地方的瞭解，加盟店比直營連鎖的分店更能區別出哪一些新產品會有好的成績，進而挑選出適合此地區消費者的商品組合。

2.我們考慮各個加盟店必須銷售相同的產品，即使銷售一樣的新產品，加盟主也可能比較清楚要如何使用地方知識進行銷售。

基於下面兩項理由，我們在這個論文裡也沒辦法對這方面進行更深入的探討：

1. 在台灣，由於地理上的差異和消費者習性的差異性不大，因此很難觀察到加盟店之間為了適應地理差異而做出不一樣的調整。

2. 加盟總部為了一制性的維持，會使用機器、運作流程、設立制度等等方式，將知識編碼化外顯化以利於保存、傳遞和管理。而加盟主提供的知識，會是

比較內隱的、分散的，因此我們不容易獲得可靠的資訊來進行觀察。²⁹

若將台灣的連鎖直營品牌如星巴克、麥當勞、摩斯漢堡……等等是看做一個全世界眾多加盟店中相當大的小型連鎖，我們可以輕易地理解他們所具備的地方知識，如何挑選最適當的產品，並且以適當的方式達成擴散的動作。我們可以想像在一般加盟店中產品的擴散，亦具備這樣的機制存在，只是，我們不容易具體的觀察以及描述。

（5）加盟店創新的合作困難

新產品的推出會引起各個加盟店之間的意見紛歧，有的加盟店比較願意配合，有的加盟店不太願意配合，因此會引起合作的困難。直營連鎖店不會遇到這方面的困難，而一般零售的商店擁有不進行配合的自由；因此，加盟體系要推出新產品，會比不推出新產品，增加合作的交易成本。

預期的利潤以及成本衡量困難：

在一般具有一制性的合約下，進行創新的誘因，在加盟總部和加盟者之間是不對稱的。假設加盟總部提案進行某項新產品的銷售不會增加什麼成本，由於預計可以增加營收，因此加盟總部的利潤，能夠上升；但是加盟者進行新產品的銷售時，也許就會面臨營運上員工訓練上的成本增加，加盟者的利潤，雖然營收增加了，但是還要扣除額外增加的成本。

我們用簡單的數學符號表達，假設加盟體系要推出一項創新，然後這一項創新的帶來的營收為 ΔR ，而增加的成本為 ΔC ，效率的定義是 $\Delta R - \Delta C > 0$ 。現在權利金為 β ，則加盟總部賺取 $\beta \Delta R$ ，加盟者賺取 $(1 - \beta) \Delta R - \Delta C$ 。

因此，會有兩種不具效率的配置出現。第一種是，加盟者拒絕一個具有效率的提案 $\{ \Delta R - \Delta C > 0, (1 - \beta) \Delta R - \Delta C < 0 \}$ ；第二種是，加盟總部強迫加盟者採用一個無效率的提案 $\{ \Delta R - \Delta C < 0, \beta \Delta R > 0 \}$ 。如果總部與加盟者之間不具交易成本，在知道真實的 ΔR 與 ΔC ，可以使用補償的方式來促進創新的推出；不過，根據 Lewin(1997)訪談的研究，我們知道 ΔR 與 ΔC 是很難評估的，加盟者常常覺得加盟總部的職員資歷和經歷都比不上自己，不了解狀況常常誇大 ΔR 而且不知道 ΔC 的情形；在考慮到各個加盟店間一致性的問題時，就會更加複雜而難以有一個結論，因為每個人對於 ΔR 與 ΔC 都有自己的認知³⁰，而這個認知的落差在新產品的情況會顯得嚴重，因為手上會缺少資料來說明和進行預期。

※推論與比較：

²⁹ 陳朝嘉，2001 年

³⁰ 試想，一群人要決定從 5 種口味的拉麵挑一種口味出來賣，對於哪個口味比較好吃，意見應該是會非常分歧。

因為加盟店意見太多，所以推出的創新都會比較中庸而不像是創新了；如果全部由加盟總部來決定，又可能會不顧別人的成本；所以高知名度的東西，例如大排長龍的、專家開發的、或國外引進的知名產品，會容易被接受。有時候我們誤會加盟店的商品都不創新、愛抄襲可能是這樣的理由。

除了成本和利潤的衡量問題外，下面將討論在進行新的合作新的契約時，投機行為產生的交易成本，而讓這個交易很難達成。

被動投機的可能：

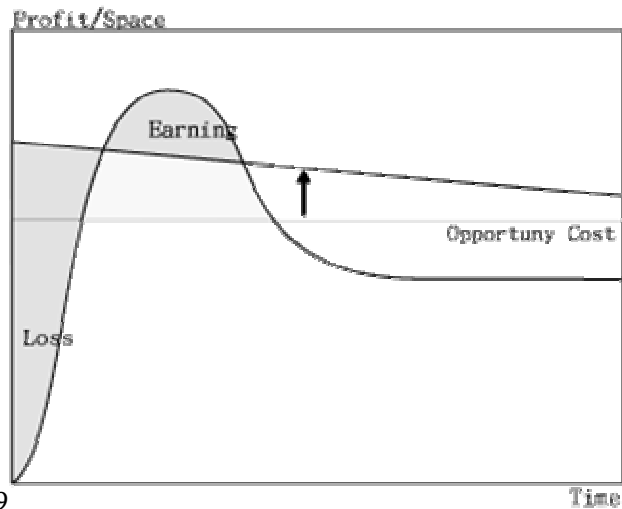
需要創新的內容通常是原本合約內沒有規範的，若按照原本合約的精神雙方是互惠互利的，此時如果新的合約內容是符合原本的精神，雙方應該進行新的項目合作。總部希望加盟主配合做創新的活動，加盟主不一定是無法認知創新對於整個品牌的必要以及潛在能夠為整體帶來的好處，而可能以消極的態度來回應，做比較慵懶不積極的配合，而危害到創新產品推出時的預期品質和時間上的效率。而其主因是吃定加盟總部只能在溝通上做一些抱怨，而不能夠使用原本的合約來進行逞罰。

主動的投機的可能：

提出創新要求的一方，可能會在合約必須進行內容修訂時，進行雙方利益分配方式的重新分配，而讓對方因為修改合約後而陷入比較不利的位置；雙方都有這方面的憂慮，而成為制定新合約的交易成本。極端的說，儘管創新對兩方都有利，但會憂慮進行修訂合約時重新討價還價的麻煩，和害怕一時的不察而被對方陷入不利的位置，因此無法進行創新的活動。

引發惡性循環的可能：

在一之 3 的討論中有提到，加盟店進行投機的判斷，是比較進行投機到被察覺解約期間獲得的利益，有沒有比不進行投機做到合約終止時的利益大；品牌的價值降低會降低加盟店預期的未來收益總現值，而增加加盟主進行投機的誘因。所以加盟體系必須小心的維護品牌的價值，免得有人進行投機而破壞了品牌的一致性和價值，然後會進一步的引發更多的投機和價值的破壞。加盟店進行創新的時候必須考慮到新產品的失敗可能會引發的惡性循環。



圖表 9

圖表 9 表現在加盟店中推出創新會讓成本提升（不要想成研發費用的成本），如果沒有引起惡性循環，則成本會隨著時間推移逐漸下降。

※推論與比較：

當創新是製程上的創新時，比較不容易被消費者察覺一致性的不同，並且最主要的是涉及的是成本的變動而不是營收的變動，加盟主可以自己衡量成本和利益而不用進行溝通，因此製程上的創新在加盟體系中是比較常見的。根據 Lewin(1997)的訪談和”The Franchise Paradox”一書上提到加盟體系一些促成創新的方法，例如：

1.組織各地加盟主組成的協會，該協會可以促進水平之間的資訊交換經驗分享，並且派代表作為和總部溝通的窗口促進垂直的資訊分享、參與廣告案和新產品企劃案的決策和意見提供。

2.總部負責做各加盟店的指導員，會加強它的溝通和說服，鼓勵加盟主說出自己的想法並給予讚賞，不過沒有正式的規範大家這樣配合會得到什麼好處。

3.對一些合作比較長久，可以信賴的加盟店，會不正式的授意他們做一些創新的嘗試，並且對於結果抱持睜一隻眼閉一隻眼的態度。

4.進行產品試賣、進行實驗，除了可以做流程和產品的改進之外，最重要是提供這一項創新究竟對成本和營收早成什麼樣的影響的資料。許多的實驗試賣地點的選擇，是在競爭最激烈面對的成本最高的都會地區的直營店；想要以此說服加盟店，”連競爭最激烈的地區都成功了，各位一定也可以成功”。

這一段的探討跟第一章討論雙元和小型連鎖一樣，雖然可以用一些變動進一步的降低交易成本，但背後隱含的還是合作上具有困難；搭配一些監督、選擇、建立文化的步驟都是不可免的。