

第一章 加盟店的經濟性質

(1) 加盟店定義與概觀

加盟店是從製造貨批發到完成零售時，採取垂直整合(vertical integrated)的方式或是由垂直分離(vertical separated)方式的綜合：我們可以將加盟店是為一種半垂直整合(quasi-integration)的通路型態，而連鎖則是完全整合(full integration)的通路型態(Harrigan, 1983)；或者，混合市場以及公司之混成結構(hybrid form)的概念也是被廣泛使用的。一個上游廠商在決定通路時，可以由風險(risk)、誘因(incentive)、監督成本(monitored-cost)來考慮面對的情況以及代理人應該要採用高度誘因(high power incentive)的垂直分離型態或是用低度誘因(low power incentive)的垂直整合型態²。

連鎖直營店是用一個特定的商標和一致性的方式，以自己的能力作商品的零售。加盟店在加盟時先付給品牌總部一筆加盟金(franchising fee)並且購買部份的營運器具作為資產，並且在未來的銷售中，依照銷售商品的金額支付一定比率的權利金(royalty rate)，之後會按照合約中所約定的方式，在總部的規範之下進行銷售和服務。總部的規範，通常會有商標的使用、營業領地、定價策略、器具的採買、中間投入的採購、營運流程、店面風格設計、廣告和促銷活動的配合等等，這一些項目的設定，受到總部的規範越多，自由度就越小，我們可以依自由度分成商品名稱加盟(product name franchise)以及商業型態加盟(business format franchise)；不論加盟或連鎖，必須注意的是，一般行銷通路上游和下游之間，也會有相互要求和規範的情形，好比要求零售商配合作促銷的折價、試用等等提案上的活動配合，但是因為上下游之間的關係不是相互唯一的(mutual exclusive)，因此這樣的關係不算加盟連鎖的關係(Benjamin, 1995)。

我們想藉著理解加盟連鎖體系合作的形式如何降低營運的成本，這樣才能進一步的探討，當創新的商品要導入時對原本的合作會造成妨礙或帶來好處，瞭解加盟連鎖體系在做為一種有效率擴張的形式的同時，是否也可能是能夠引發產品創新的結構。

以下，我們將加盟店想成既是比較整合的零售，也是比較分離的連鎖直營；分別用(加盟 vs. 一般零售)以及(連鎖直營 vs. 加盟)兩節探討，從一條線的兩端來了解加盟這一種混成結構。

(2) 加盟 vs. 一般零售

² Francine Lafontaine; Margaret E. Slade(1997)

加盟的一致性可達到規模經濟的考量：

◎規模大，具備市場力量(market power)：

設想每一家零售商都需要某些相同的原料或是類似的原料，如果大家成爲一個加盟體系，將所需要的原料固定下來，聯合起來採購具有比較大的市場力量，可以降低採購成本³。

◎原料和人員可以調動：

一般零售通路整合成加盟店，需要使用標準化的訓練和產品製程，在原料、產品、步驟相同的情況下，各分店之間容易進行原料或是成品的調貨；原料的調動可以降低庫存或是進行需求預測的成本，而成品的調動可以節約必須預備但是不一定有用的閒置產能的成本。除了原料可以相互流通外，員工也可以在某分店人手不足的時候相互流通支援。

◎規模增加可以攤銷固定成本：

有一些文獻會提到加盟連鎖體系善於使用泰勒式的工業管理程序來使用便宜的勞動力，我們也可以將此歸納成一種規模經濟的表現，因爲設計一套流程和器材，需要大筆的開發成本。即使是最陽春的，沒有詳細流程和器材設計的加盟店，也在廣告上面享有固定成本的攤銷；對於廣費用以及品牌形象的建立與維持，也可以視爲規模經濟的結果，單一的零售商，通常是無法獨立支付這樣的固定費用。

◎溝通容易：

一些日常訂貨出貨付款等等的溝通行政程序，可以經過標準化的整合而降低了困難性⁴；除了垂直的溝通外，加盟店也比較容易與消費者進行溝通，因爲消費者能夠移植別間分店的消費經驗來進行溝通，好比商品擺放的規律、商品的命名、客服和申訴的流程等等得一致，都降低了消費者溝通的困難。

加盟可進行品牌資訊的傳遞：

加盟品牌的存在，是加盟創業者考慮加盟的重要因素之一；利用全國性的知名度以及品牌訊息的傳達，可以免除許多創業初期客源不穩定的問題，而加盟者每年也會支付一定的金額給上游廠商做爲廣告的費用。

加盟便於進行投機行爲(Opportunism)的規範：

所謂投機是指交易的雙方也許訂定合約或是沒有訂定合約，其中一方企圖以違背原本的精神(雙方依照原本認定的公平原則皆獲得利益)的方式來圖利自

³ Seth W. Norton(1995)

⁴ Nancy A. Lutz(1995)

己。依照簽定合約的前後我們可以分事前(ex ante)和事後(ex post)的投機兩種類型。事前的投機就是在簽定合同時，刻意的保留一些模糊的對方沒有設想到的事項，增加自己的自由度方便在未來外在環境有所變動時，可以增加自己的利益；事後的投機則是在簽定條約後，吃定對方也許不會察覺，或是儘管察覺但是執行報復時所要付出的代價太高，而不會有所行動，因此作出違背原本精神來增加自己利益的行動。

有兩種因素會使得投機容易成功，鎖定(lock-in)和資訊不對稱(asymmetric information)。鎖定能使得對方容忍投機的程度上升，好比高價的特定要素、多元的兼容層面、一個大的網路效果等等，會讓交易者在變換交易的對象時付出較高的成本；資訊不對稱是不管在事前或事後增加察覺投機的困難。不過，這兩個因素之間並不是完全獨立的，充分的資訊是可以降低被鎖定的個人在做轉換時所要負擔的交易成本好比搜尋成本以及品質認定的成本；一個競爭的市場存在，或是存在一個多次交易的賽局時，能夠提供齊全的資訊和其他的選擇，其實是同時的降低鎖定程度和資訊不對稱的問題⁵，因為在經過第一次的交易後，交易的人可以獲得許多原本無從知道的資訊。

解決投機的方法分為監督(monitoring)、誘因(incentive)、選擇(selection)、社會化(socialization)⁶，雖然這四者也不是完全獨立的，例如當誘因提高時同時監督的成本也會隨之降低，但是關於加盟的議題，除了規模以及品牌行銷的考量外，不論是要規範垂直分工或是垂直整合上的議題，都跟這四個項目有關係。

下面的圖表是事後投機的分類，提到交易雙方在面對原本合約所規範的事項以及面對新的議題時，會主動的或是被動的有投機的行爲；這對於我們將連鎖加盟體系從一般商品的配銷，進入到創新商品配銷的議題時，可以得到比較清楚的關聯性。

圖表 3

Forms of Opportunism and Possible Outcomes			
		Circumstances	
		Existing	New
Behavior	Passive	Evasion	Refusal to adapt
	Active	Violation	Forced renegotiation
“Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions”, by Kenneth H. Wathne & Jan B. Heide, Journal of Marketing, October 2000			

⁵ Klien(1981)

⁶ Kenneth H. Wathne; Jan B. Heide(2000)

當上下游廠商之間的關係是比較專一的獨買以及獨賣的形式時，除了在定價上兩次邊際化(double marginalization)，會比單一獨占廠商極大化利潤的價格來的更高外，還會有雙邊投機(double-side moral hazard)的問題產生。例如下游的零售商也許會不顧上游廠商對於品牌形象和價位的重視，產生下游廠商搭上由廠商便車的情形，使用折價的方式來進行大量的促銷，使得上游廠商難以維持高價格高服務的形象，雖然上游廠商可以用結束合作的方式來終結關係，但是零售商受到的影響也許不大，因為他還可以從其他品牌的上游取得商品。零售商之間也有水平間搭便車的問題。一家汽車的銷售單位，提供高品質諮詢、試開的服務，另一家銷售單位則沒有提供諮詢和試開的服務，但是擁有價格上的優惠；消費者可以在服務好的廠所獲得諮詢服務，然後在售價便宜的商家購買，以極大化自身的利益。久而久之零售商店不再提供好的服務而影響到上游的品牌形象以及銷售量。另外也有上游投機下游的情形，被動的調降售價、增加直接銷售的管道、選擇比較不佳的產品良率而由下游來進行事後的補救等等，都是經常發生的，若上下游之間各投資某一些特定生產要素，還會增加一些討價還價的交易成本，嚴重時雙方無法進行任何的合作關係。

一般的分析遇到類似的情況時，垂直的合併會是個好的方法⁷。加盟為了保有代理人的高程度誘因因此只進行了一部份的垂直整合，相對於一般的零售，可以引入較為明確的規範，便於比較和監督。例如：雇用員工的數量、營業的時間、服務進行的流程和不定期的抽查等等，增加了監督的可行性而降低了投機的可能，而不至於只能做銷售結果的事後論斷或評鑑人員主觀的判斷；詳盡的操作手冊除了具有技術轉移的作用，還能將各店之間成本差異的來源降低，便於區別加盟店不能夠配合、不願配合、表現不好的營業項目，究竟是地理差異所帶來無法克服的因素(例如當地均衡工資過高無法增加服務)，或是可以加以配合改進的沒效率流程⁸。不過比較明確的規範還是沒有辦法完全解決投機的誘因，加盟合約的使用在單一性及穩定上，以及收取加盟金和權利金的方式，為兩個普遍的特徵，可以降低這方面的交易成本，我們分別就這二點來進行說明。

◎權利金及加盟金：

$W_1 \leq W_2$ 加盟主選擇不要投機

$$W_2 \leq \sum_t \frac{(Ce - Cf)_t}{(1+r)^t} \quad \text{總部選擇不要直營}$$

W_1 加盟主以投機的方式經營至投機被察覺，獲得的利益

W_2 加盟主遵守合約規範經營至合約期滿，獲得的利益

⁷ Klien(1978)

⁸ J. Howard Beales, Timothy J. Muris(1995)

Ce 使用雇員經營分店的成本

Cf 使用加盟店經營分店的成本

加盟體系對下游廠商行為做的出規範，最終懲罰步驟就是終止合約。而加盟者決定是否要以投機的方式降低品質，就是比較用投機的方式做到合約被終止的利益 W_1 有沒有大於用不投機的方式做到合約期滿的利益 W_2 。權利金的高低會影響 W_2 的高低，從上面兩個式子可以看到權利金的高低一方面指示的是加盟者的投機，另一方面品牌擁有者會更願意發展它的潛在價值；所以權利金大概會有一個合理的比率存在⁹。

加盟金的存在，在加盟的議題中被視為一種難解的問題(puzzle)，品牌使用的租，是可能的解釋，但實證所得到租的金額，跟加盟金相較卻是相差很大的，而其解釋是加盟者的財富限制；並且加盟總部且也不能為了克服加盟者的財富限制，使用比較昂貴的權利金在未來收齊應得的租，因為誘因的配置會影響加盟者投機。有作者認為它的性質不是抵押，因為這一筆加盟金不會在期末時退返；就算可以把家店頂讓給別人，原本付的加盟金也不影響成交的價格，因為對方還是從未來可以產生的利潤 W_2 現值來做判斷的標準¹⁰。不過我認為這說法不完全正確，有意願來進行頂讓的人如果重新找總部加盟還是得付出這一筆加盟金，況且會抱持著別人做得不好我來做不見得不好的心態；加盟金的高低多少會影響頂讓的價格，而具有合約維持的功效。

加上法律因素，加盟者付出加盟金，有購買技術和商標和諮詢服務的使用的意義在裡面，因此在法律上對於加盟總部提早收回加盟權沒收加盟金的作法，會有比較嚴格的條件。這反映出，加盟總部投機的可能；總部可能為了賺取加盟金，而草率的或故意的中斷合作，也可能在需要加盟者的時候請人來加盟，然後在對地方夠了解、營運資金夠充分後，將加盟者趕走，轉成直營。透過加盟金做出使用權的購買以後，法律會給予較強的保障；因此加盟金有助於解決雙邊道德危機的問題。

◎合約的單一性及穩定性：

設計並且管理多樣的合約是比較昂貴的，而且較少變動的合約比較不會產生藉著修改合約來重談條件投機的行爲，因此加盟合約傾向提供所有加盟者一樣的合約，並且隨著時間的推移而不去改變。

另外，權利金的比率，應該會由於簽約對象的不同和情況的改變時常變動；如果將生產函數設成簡單的 Cobb Douglas 形式，並引入雙邊道德危機型式之後，發現如果使用線性的分享合同(share contract)如權利金的比率，最適權利金主要

⁹ 附帶一提，從這個式子還可以看到，如果增加監督提高投機的加盟者被察覺的機率，可以使 W_1 下降而減少投機。

¹⁰ Benjamin Klien(1995)

受到的影響，是來自生產函數的係數，而不受到雙邊道德危機裡面投機偷懶的係數所影響。將這個模型投機偷懶的函數應用到別的解釋，好比各地需求上的差異，有可以類比的意義。換句話說，訂定不同的費率並不會帶來太大的好處。¹¹加盟總部還是能利用銷售地區的劃定來讓合約間達到合理，或是用直營店的方式自己來經營。

在實證的研究中，也印證了加盟的合約常常具有跨期以及跨地區的穩定性；面對不同的時點以及不同的加盟者，照理應該按不同需求而有不同的合約，才能將利潤極大化。所以合約的單一性及穩定性隱含了其中有合作上的困難，因此必須犧牲部分的利益。

必須強調的是，加盟相較於零售雖然能夠增加規範，並且比較容易進行比較並且具有自我約制(self enforcement)的功能在裡頭，但是上下游間仍然會存在著彼此投機的動機和空間，例如減低產品的質與量、隱瞞銷售總額等等。因此監督和第三者的執法，在加盟合約的執行上仍舊扮演著重要的腳色。加盟總部的經理人也有很大的作用是在做加盟者的選擇；麥當勞的加盟者申請加盟的成功比率僅約一成，選擇的判別也是降低投機發生的方法之一¹²。

(3) 加盟 vs. 連鎖直營

加盟可以解決通路擴張的借貸限制：

上游廠商在面對不完全的資本市場時，加盟店的加入可以成為一種擴張資本的來源的方式¹³，一者是加盟者在零售店上的資本投入，還有加盟金的收入可以供總部做進一步的運用；尤其當一個新的品牌誕生時，會更積極的採用加盟的形式，才能在比較短的時間擴大規模，而在買方和賣方皆達到一定程度的市場力量，也有生產上規模產出(increasing return to scale)的考量，才能夠在市場上生存下來。雖然存在其他非借貸的方式來獲取資金，好比增資募股，但加盟在這一方面的特色是提供資本的人，也會涉入經營；其中包含了人才的選用意義在裡面¹⁴。

加盟可以增加代理者的誘因：

使用加盟的方式可以增加在零售和服務上面的誘因，因為相對於被聘僱的銷售員來說，零售商的努力和回報之間在邊際上得到了關聯；當零售商的努力是重要的時候，例如對商品使用方式的介紹、外在競爭環境劇烈、對商品和顧客的了

¹¹ 大部分的 share contract 如佃農、商業租賃、作者出版關係等等都具備此類似性質，線性的抽成、時間上的穩定性、不同代理人之間的單一性。參考 Bhattacharyya and Lafontaine (1995)

¹² Luisa Affuso(2000)

¹³ Seth W. Norton(1995)

¹⁴ Luisa Affuso(2000)

解以便解決客人的問題等等，使用加盟的方式就會優於連鎖直營的方式。在解決代理者誘因的問題上，一般我們還會看到業績分紅、員工配股、效率工資(effective wage)等等的方式，這些方法如同加盟的方法都解決了部分的代理成本，但其中還是有不同的地方；例如業績的分紅會讓業務員專注於短期的努力而忽視對於未來利潤來源的努力¹⁵；配股的方式，其利潤是由大家一起創造出來的，而不是單靠自己的努力能夠達成自身利益的增加，因此對於合作很重要的工作，在增加合作的誘因上會比加盟的方法更為有效。最大的不同是在於出現虧損的情況，加盟的合約是由加盟者負擔，而其他的合約是由公司負擔，因此加盟跟直營之間的差異還有風險分散的意義在裡頭；品牌的擁有者，可以將源自各地方的不熟悉造成的不確定性，轉讓給熟悉地方的加盟者¹⁶。

加盟可以降低監督成本：

在 Affuso 和 Lafontaine 的研究中，我們也知道加盟金除了可以降低雙方的不信任之外，還有自我選擇(self-selection)的機制在裡面，一方面可以選到具有資金實力的加盟者，一方面也可以選到具有獲利能力的加盟者進入經營。

在管理上面，也會因為加盟者具有獲利的誘因是確定的，使得努力程度的比較會較為容易；直營雇用的經理人，常常會無法區別業績的優劣是由於經理人的努力不夠，或是需求的變動造成的。

加盟的型態，在公司的迅速擴張時期，對於降低擴張的機會成本也是有利的；他指出此時擴張多出來的成本，主要來自現有管理者在訓練新的管理者時，無法好好維持現有業務所犧牲的機會成本，用一個加盟的合約作出自我選擇的機制，可以自動的挑選出比較適合而且不會逃避責任(shirk)的新管理者，如此降低了迅速擴張時期特別會面對的擴張成本。¹⁷

(4) 綜合形式

雙元(plural form)：

部分門市是直營的，而部分的門市是加盟的形式，稱為雙元，這是相當常見的現象；一般的品牌在創立初期會先大部分採取直營，然而在營運穩定之後在將營運中的門市售予加盟者來加盟，不過也有反其道而行，總部將部份的加盟店逐步買回的例子。一般我們認為，直營店可以用來取得經驗和擴展訊息，才能進一走地將經驗傳授給加盟店，另外也常做為新產品上市之前的試賣；如果雙元經營方式的存在只在於獲取經驗的話，我們預期直營店的比例會隨著時間而減少，但在比較長期的觀察，儘管總店數的成長，直營店和加盟店的比例常常維持在一定

¹⁵ Nancy A. Lutz(1995)

¹⁶ Francine Lafontaine; Sugato Bhattacharyya(1995)

¹⁷ Seth W. Norton(1988)

的水準，另外從品牌間來做比較，品牌價值(廣告支出)越高的會有比較高的直營比率。

這說明加盟者在付出權利金後，所得到的利益仍然超出市場的均衡，而這個超額的利益是由品牌擁有者創造並維持的，因此提高直營店的比率可以降低成本由總部承擔但利益由加盟者取得的落差；降低了加盟者搭便車的交易成本後，積極上總部會更樂於維持和投資品牌價值，消極上可以取信於加盟者，總部比較不會做出不利加盟者的提案。¹⁸

加盟體系中的小型連鎖(mini chains)：

一個加盟者取得多家的加盟店，在加盟店推展方式中佔有很大的比例；一般是使用地區發展(regional develop agreement)的方式，在一個比較封閉的地區中發展成一個小型的連鎖，會成為這樣子地區性的小型連鎖原因可以歸納成二點。

19

◎距離接近：

1.如果小型連鎖也聘請經理人來做分店的管理，那麼一樣會遇到誘因不足的問題，因此，小型連鎖的擁有者自己來進行管理和監視，因此各分店之間不能有過遠的距離，以節省巡視的時間。

2.分店之間搭便車的問題，不論是品質的降低或是互相懷疑觀察等因素，都增加了維持上的成本，因此劃分一個稍微大的區域各自發展，讓不同代理人之間商圈重合的機會減小，是具有降低搭便車問題所帶來的成本；如果各分店之間的資訊彼此間具有分享的好處，小型連鎖可以促進這一些資訊的交流。不過當消費者流動以及資訊流動的能力越強時，小型連鎖能解決水平的搭便車問題就會越小。

3.小型連鎖的擁有者，如果是正常的風險厭惡者，地理選擇上應該會趨於分散，對於地理位置的接近，可能是上面兩點的好處很大，也有可能是加盟者對於此地區的瞭解(franchisee's knowledge of local market conditions)夠多，相對於總部能夠做更準確的預期，因此能夠承擔風險的數量是相對更多的。

◎選擇熟悉地區好的加盟者：加盟合約其中一項目的在於選擇適合的管理者，當有執行力強績效良好的加盟者出現後，總部會樂於將更多的分店交給他，並願意搭配加盟金的降低。Bradach(1995)對加盟總部執行者的訪談顯示，在維持一致性以及採行總部的改變上面，小型連鎖的成效較佳，這其中亦包含了部分規模經濟的意義在裡頭，因為單一的管理者在學習一套方案後可以在多處套用，具有攤銷成本的意義在裡頭。

¹⁸ Nancy T. Gallini; Nancy A. Lutz (1992)

¹⁹ Auturs Kalnins; Francine Lafontaine(1996)

不過總部自行開設的分店，則沒有集中在某地區中的趨勢，因為這一些分店的目的主要是在於獲取各地的資訊。

