

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

方世杰* 廖誠昌**

*義守大學企業管理學系

**義守大學管理科學研究所

(收稿日期：86 年 7 月 3 日；第一次修正：86 年 8 月 19 日；第二次
修正：86 年 10 月 9 日；接受刊登日期：86 年 11 月 17 日)

摘要

行銷通路中所謂的「流通革命」，正掀起實務界另一新的經營典範。其中連鎖加盟體系的興起，正是帶動此一革命的主要驅動力。此一實務界的創新作法，也牽動了學術界對行銷通路領域之新的研究方向，特別強調通路中組織間合作關係的研究。本研究主要即以組織間關係式交換之典範 - 自願加盟之便利商店連鎖加盟體系為研究對象，從組織間合作關係的觀點，探討連鎖加盟體系加盟總部與加盟者的合作、互動關係，及其對通路整體績效之影響。在交易成本理論、資源互賴理論、以及代理理論之基礎上，本研究主要探討的主題有三：總部與加盟者雙方合作關係之類型、加盟者特質對合作關係之影響、以及合作關係對通路運作績效之影響。

關鍵詞彙：授權加盟，便利商店，合作關係，關係式交換，通路績效

壹 前言

受到歐、美、日流通業多國籍公司現代化經營型態之衝擊，台灣流通產業的發展，正朝著國際化、集團化、連鎖化的趨勢迅速邁進，對國內的連鎖經營造成不小的衝擊。在因應此一衝擊中，台灣流通業亦融入其特有的社會、經濟與文化特質，國際化交織著本土化正掀起台灣商業體系之「流通革命」。而面臨此一新的競爭型態，流通業者更應透過各種合作關係，建立更有利之競爭優勢 (Mohr et al., 1996; Dull et al., 1995)。然而，如何管理此一通路合作關係，以及合作關係對通路整體績效之影響，向為傳統通路之研究文獻所忽略 (Achrol, 1997)。

過去對連鎖便利商店經營管理的研究中，大多侷限在組織控制機制、權力、依賴的研究 (王德業，民 81 等)，文獻中以中小企業流通業為研究主題者，很少將成員間之合作關係加入考慮。眾所周知，在既競爭又合作的新環境下，「合作」也是取得競爭優勢，並有助於整體通路的管理與控制之必要手段。基於此一動機，本研究在延續過去行銷通路研究文獻的基礎上，進一

步探討連鎖便利商店總部與加盟商店，雙方基於互惠、信任而建立的合作關係，以及此一合作關係對於雙方在通路管理與控制方面之涵意。

貳 文獻探討

本文所稱「合作關係」指加盟體系中，加盟總部與加盟者基於加盟體系之整體利益以及與其他加盟體系競爭上的考量，而採取相互配合、支持之行動 (Nillson, 1996)。雖然，加盟總部在流通業而言是通路權力較大的一方，但這並不意謂著總部必須對加盟者採強硬的、命令的控制。此外，加盟總部與加盟者之間基本上都會簽訂權利義務之契約書。唯正如 Williamson (1975) 所稱「契約不完全性」(incomplete contracting) 之論點，大多數之契約不太可能鉅細靡遺地規定所有的事項，尤其是雙方互動行為之方式，例如，如盟總部對加盟者日常業務之控制方式、雙方之業務溝通、以及在營運意見、利益與目標等發生衝突之解決方式等。在這種情況下，雙方可能採「獨善其身」之自利行為。反之，雙方亦可基於「生命共同體」之體認，建立彼此信任之基礎，並以互惠、互利為雙方互動關係之模式 (Smith & Barclay, 1997)。此即本文所指連鎖加盟體系中，加盟總部與加盟者間之合作關係。這是過去在便利商店加盟體系之研究中，較被忽略的一環，而這正是本文之研究主題。

然而，流通業中加盟體系畢竟仍屬於「通路」研究領域的一個課題。傳統通路理論中有關權力、依賴與抗衡等觀念仍然是不可忽視的問題。因此，以下首先仍針對傳統通路理論做一簡單回顧，再論述組織間合作關係的問題，以及解釋這種合作關係何以存在之交易成本、資源依賴與代理理論等理論基礎。

一、傳統通路理論

本研究對象以 McCammon (1970) 所稱契約式垂直行銷系統 (VMS) 為主要研究對象，VMS 是指由製造商、批發商、零售商等緊密結成一體，透過專業之管理，使通路達到作業上的經濟性與最大的市場衝擊。垂直行銷系統有別於傳統行銷通路 (CMC)，在 CMC 中製造商、批發商、零售商皆為獨立之個體，通路成員皆為自身利益而不為整體利益著想。在傳統通路理論之中，有關於依賴性、抗衡力、衝突、權力之研究已多有論述 (Hunt & Nevin, 1994; Frazier, 1983)。至於對通路績效的看法，Gaski (1984) 提出通路權力與衝突理論的模型，認為權力 (控制機制) 是通路運作績效的導因。遵循此一傳

統通路研究之論點，本研究僅集中探討通路雙方權力-依賴的關係，探究加盟者之依存度、抗衡力、與經驗等加盟者因素對總部控制機制、雙方合作關係的影響。至於加盟者因素對通路合作關係之影響效果，請參見以下之推論。

二、組織間合作關係與統治策略

組織間關係 (interorganizational relationship) 在行銷通路之研究已成為主要的研究課題。組織間關係發生在兩個以上的組織之間有資源之交換行為 (金錢、設施、技術、顧客等)，其目的是藉由群體力量達成其單獨所無法達成的目標 (Achrol, 1997)。就本研究連鎖加盟體系之交換行為而言，即指藉由總部與加盟者之合作達成其單獨所無法達成的目標。組織間關係之建立及個別利益、總體目標之達成有賴於統治策略 (governance strategy) 的運用 (Heide, 1994)。統治策略指透過整合 (integration) 與控制 (control) 機制對關係交換之成員行為做一有效的控制。另外，Mohr 等學者 (1996) 則指出，透過合作性溝通 (collaborative communication)、衝突化解 (conflict resolution) 更能對關係交換之成員創造一相互支持之環境產生自願之承諾，因此更易達成個別、整體利益 (Mohr et al., 1996)。如上所述本研究所稱組織間合作關係即具體表現在控制機制的運用、合作性溝通、與衝突化解的方式，茲簡略說明如下：

(一) 控制機制

組織間控制機制主要包括訂定績效、監督、協調各組織間之任務，以達成總體目標 (Lusch & Brown, 1996)，相對於組織內之控制，組織間之控制機制更形複雜。依據組織內控制機制學者 Ouchi (1979) 之論點大致將之區分為三種類型：科層控制、派閥控制、市場控制。而組織間之控制機制的設計則須進一步考量組織間文化背景、資源互賴、所有權型式等特性 (Frazier, 1983)。此外，如前所述，組織間關係發生在兩個以上的組織有資源交換的行為，而關係式交換之組織間更涉及了價格、情感、信任之交換行為，因此其控制機制有可能是「科層」「派閥」「市場」的混合 (Geyskens et al., 1996；Mohr et al., 1996)。

Schann (1988) 將組織間控制機制簡單地區分為正、負面控制機制，正面控制機制指透過參與權責之控制方式；負面控制機制則指透過正式之規定加以控制。另外 Dahlstrom et al., (1996) 則將之區分為正式 (formalization)、參與式 (participation) 的控制機制，正式控制機制指組織間有明確之規則與程序，對成員之行為加以有效控制，例如本文所稱加盟總部與加盟者透過正式契

約，遂行其控制目的之機制；參與式控制機制指組織成員皆有相當之決策權。Dahlstrom et al., (1996) 之研究論點指出，在市場運作 (market based) 之下，倚賴正式之控制機制，則通路績效才會顯著；在雙邊運作之下 (bilateral agreements) 則須採參與式之控制機制始有助於績效之提高；在單邊運作之下 (unilateral agreements) 正式之控制機制與績效具正相關。

(二)合作性溝通

近年來管理學者非常強調，組織間之合作性溝通有助於整體績效提昇的觀點 (Anderson & Narus 1990; Anderson & Weitz 1992)。溝通對於組織間管理之成敗，佔了極重要之地位，Mohr & Spekman (1994) 的研究結果顯示成功的夥伴 (partnership) 關係應具備下列三方面的行為特質：(1)通路成員的屬性；(2)溝通互動；(3)衝突化解。而 Mohr; Fisher & Nevin (1996) 亦指出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昇。

根據 Mohr & Nevin (1990) 與 Mohr et al., (1996) 等人之研究，合作性溝通包含四個構面：(1)溝通的頻率；(2)雙向式的溝通；(3)溝通的正式化；(4)溝通方式。關於合作性溝通所產生的績效，除了行銷概念之績效 (如，營業額等) 外，更涉及了心理層面的效果，包含滿意度 (satisfaction)、承諾 (commitment)、統合 (coordination)。上述學者對於合作性溝通的研究結果顯示，溝通的頻率與方式等合作性的互動，對於行銷績效與心理層面績效均有正面的影響效果。

(三)衝突化解

組織間為達成整體性目標，成員彼此會相互合作。唯由於組織成員間資源相互依賴的緊密關係，以及目標的不一致，因此組織間潛伏地存在著衝突的危機 (Achrol, 1997)。當然，適當的衝突對於組織之運作是有利的，因此如何有效地解決衝突，對於通路關係的管理非常重要 (Gaski, 1984; Borys & Jemison 1989)。

關於衝突化解方式，Mohr & Spekman (1994) 將衝突化解方式分為三個構面：(1)建設性衝突化解方式 (joint problem solving)；(2)強制式衝突化解方式 (domination)；(3)息事寧人的衝突化解方式 (smoothing issues)。本研究參考 Mohr & Spekman 的三構面，包括(1)建設式衝突化解方式；(2)強制式衝突化解方式；(3)逃避式衝突化解方式。

(四)小結

以上透過組織理論學者對組織間合作關係之探討，大致將連鎖加盟體系中加盟總部與加盟者之間可能之合作關係，從控制機制（參與式方式）之運用、合作性溝通的方式，以及衝突解決之途徑等三個構面說明二者合作關係之型式，以及對個別與整體績效之可能影響作用。

當然，如前所述加盟總部與加盟者有可能採「非合作性」之互動模式（例如，正式的控制機制、較少的與單向的溝通、以及逃避式的衝突化解方式等）；反之，也可能採參與式的控制機制，雙向溝通與建設式的衝突化解方式等合作性互動關係模式。在此，本文所關心的是，在什麼情況以及具什麼特性之個別加盟者因素下，雙方會傾向採較具合作性關係之互動模式。此下即透過交易成本理論、資源互賴理論、以及代理理論說明此一問題。

三、組織間合作之理論基礎

有關組織合作之理論，文獻上主要包括：交易成本理論、資源互賴論、代理理論。

(一)交易成本理論

本研究之對象「連鎖加盟體系」，是介於「市場」與「科層」間的統治類型，雙方擁有各自的所有權，透過契約明定權利與義務關係，建立雙方從屬之行為關係，雙方關係涉及了價格、情感交流、信任等之交換行為。不可諱言的，由於未來的不確定性、複雜因素、投機行為，因此授權者（即，加盟總部）必須投入相當的資源，執行、監督與控制之活動，此即加盟總部與加盟者雙方交換行為過程中所產生的交易成本。

依據交易成本理論，加盟總部之總目標主要建立在朝「降低交易成本」之基礎上，而降低成本的努力可由溝通成本、契約成本、監控成本、執行成本著手。具體言之，加盟總部與加盟者雙方之交換行為中，其交易成本的影響因素不外乎來自人的因素（投機主義）、環境因素（環境不確定性、少數交易），因此加盟總部為確保其資產、降低投機主義，適當的統治策略是必要的（Williamson, 1975, 1979），而強調雙方合作性之統治策略（如，參與式的控制機制、合作溝通、以及建設式衝突化解方式）即著眼於投機主義與環境不確定性所引發之交易成本的降低。

根據交易成本理論的觀點可知，在連鎖加盟組織中，加盟總部之統治策略（控制機制、溝通、衝突化解）與「加盟者抗衡力」、「加盟者經驗」有密切關係。綜合言之，面臨加盟者之投機行為時（因抗衡力量產生之投機行為），加盟總部可採正式的控制機制、「強制式」衝突化解方式。另一方面，為降低環境不確定性（如加盟者對於總部之依存度高所引起之不安全感），總部將傾向參與式控制等合作性統治策略 (Heide, 1994)。

至於加盟者加盟前、後之經驗與交易成本的關係，亦著眼於環境不確定性與投機主義的降低，而有助於交易成本之降低，進一步促使雙方建立起信任與合作關係之基礎。其中加盟前經驗令加盟者於加盟前即對連鎖體系之經營具有相當知識，因而可望降低此一連鎖經營環境之不確定性 (Williamson, 1979)。另一方面，加盟後則由於加盟者與加盟總部已有互動之事實，故可增進雙方彼此之瞭解，進而有助於投機主義之降低 (Ring & Van de Van, 1992)。具體言之，加盟者加盟前、後之經驗均有助於雙方共體合作關係對降低交易成本之重要性，進而達成互利共生與共同追求長期利益之目標。

(二)資源互賴理論

由於加盟總部與加盟者雙方握有彼此賴以生存的資源，因此為確保目標的達成（行銷通路成功運作），加盟總部與加盟者交織著組織間錯綜複雜的權力與依賴的關係。Preffer (1978) 認為組織間之互依程度愈高，則「科層」正式化之控制系統並不恰當；反之，互依程度愈低，則科層式控制系統較為適當。

依據資源互賴理論的觀點，在連鎖加盟組織中，基於總部與加盟者間資源互賴關係，加盟總部統治策略（控制、溝通、衝突化解）與「加盟者依存度」有密切關係。因為雙方擁有各自的所有權，而雙方合作的基礎基於互相依賴對方資源的供給，因此雙方的結合存有某種程度的互依性 (Emerson, 1962)。「參與式」控制、溝通策略、建設式（共同參與）衝突化解方式是較為適切的統治策略。

(三)代理理論

加盟總部（即主理人，Principal）與加盟者（即代理人，Agent），雙方透過「契約」明訂工作事項與代理關係。總部所訂定的契約規範雙方的關係、行為，並努力於提高加盟者為總部的利益採取有利行動之誘因。總部、加盟者雙方都在追求各自不同之利益目標，但總部為達成其既定目標，有必要採取

適當的統治策略。代理問題的發生主要是由於目標衝突、結果的不確定性等 (Heide, 1994), 因此主理人會採行必要監控的行為, 因而提高監控成本; 或者設計適當的誘因機制, 導引代理人 (加盟者) 共同追求整體利益之極大化。另一方面, 總部與加盟者若能建立合夥關係, 其契約的訂定是屬長期關係的交換, 透過彼此對同一目標之共識以期降低代理成本。由此可知, 從代理理論之觀點來看, 合作性的統治策略主要是建立在雙方命運共同體之共識的基礎上, 進而達到降低代理成本之目的。

(四)小結

文獻上有關組織間合作關係之形成的理論基礎, 主要有交易成本理論、資源互賴理論、以及代理理論。本節即旨在此此三大理論說明具什麼特色之加盟者因素 (包括, 加盟者依存度、加盟者抗衡力、以及加盟前、後經驗等), 在不同情境下會影響加盟總部與加盟者間不同合作關係之建立。

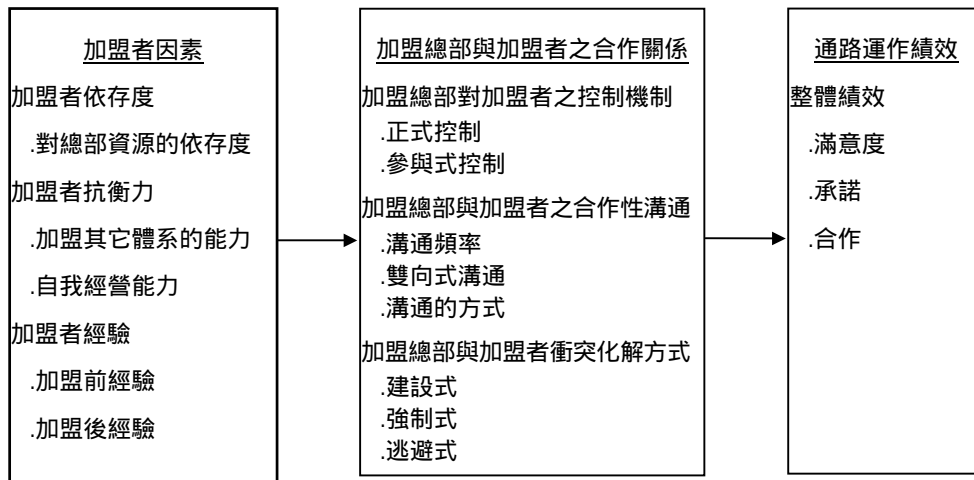
四、通路整體績效

Frazier et al., (1989) 認為績效應包括效能、效率、及組織成員的滿意程度。Mohr & Speakman (1994) 對績效的衡量採通路成員的滿意程度, Mohr, Fisher & Nevin (1996) 對績效的衡量包括通路成員的滿意程度、承諾程度、合作程度。本研究根據上述學者之論點, 以主觀績效之觀念為主, 對績效的衡量採用滿意程度、承諾程度、合作程度等變項。

參 本文之觀念性架構

綜合前述文獻探討, 本研究提出之觀念性架構如圖一。本文從組織間合作關係與統治策略, 探討連鎖加盟體系加盟總部與加盟者的合作、互動關係。首先從傳統通路理論與通路成員組織間合作關係理論說明, 加盟者本身因素而形成其在通路中之權力與依賴的結構性關係, 以及加盟總部與加盟者間不同的合作關係 (表現在總部對加盟者的控制機制、與加盟者之溝通、及衝突化解方式等), 及其對通路運作績效的影響。其次, 納入交易成本理論、資源互賴理論、代理關係的論點, 探討在不同的情境因素下, 總部與加盟者可能建立之不同的合作關係型式。最後, 則探討在建立合作關係之前提下, 適當的控制機制、合作性溝通、以及衝突化解方式, 是否有助於通路之整體運作績效。具體而言, 本研究所探討的主題可歸納為三大項: 雙方合作關係

之類型、連鎖加盟體系通路中權力與依賴等變數對合作關係之影響、以及合作關係與通路運作績效。



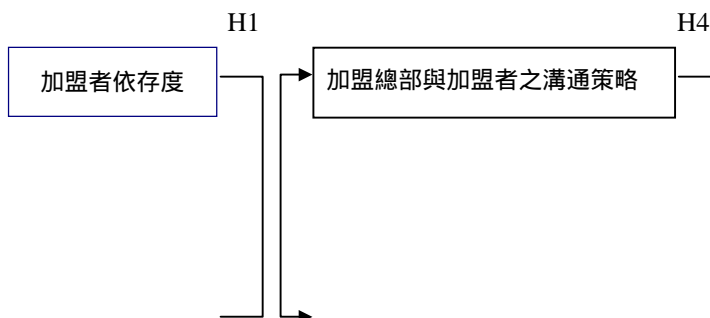
圖一 本研究之觀念架構

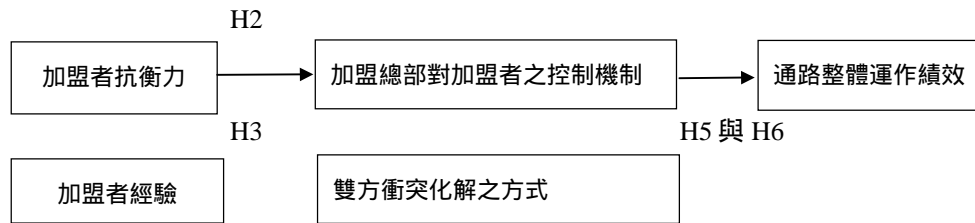
肆 實證研究架構與研究假設

本文以台灣最大之自願加盟連鎖體系 - 統一麵包為研究對象，採問卷調查方法，驗證下列六大假設。假設 1 假設 3，係驗證加盟者本身之因素對建立合作關係之影響；假設 4 在於驗證合作關係對通路運作績效之影響；假設 5 假設 6 則進一步以交互作用之效果來驗證，不同合作關係的組合或配對，對通路運作績效之影響。實證研究架構詳見右圖二，實證研究假設詳見表十三。

伍 研究對象與研究變數之衡量

本研究原預定以全國前六大加盟體系為實證研究對象，經與各加盟體系總部洽談下，只有統一麵包、統一超商同意問卷發放。故僅以國內最大之自願加盟連鎖體系 - 統一麵包，以及特許加盟體系-統一超商為研究母體，透過總部進行問卷發放。鑑於加盟者事業忙碌、填答意願低之考量，遂決定二大體系





圖二 實證研究架構

皆以普查方式進行問卷調查 (統一麵包 VC 店共 650 家；統一超商家 FC1 共 113 家)。但統一超商加盟主問卷回收率差 (雖履經洽詢，但仍僅回收 7 份問卷)，因此本研究對象最後只以統一麵包加盟者之資料，進行實證分析。問卷回收率與樣本分佈請參見表一。

至於研究變數之衡量方面，本研究之三大構念：加盟者因素、合作關係類型、以及通路整體績效，相關變數之操作性定義與衡量，詳請參見左頁表二。根據前面文獻探討中之說明，本文分別依過去相關研究之論點區分為加盟者依存度、抗衡力、與經驗、以及各種合作關係類型等研究變數，並透過問卷設計，採 Likert 5 點尺度調查各樣本對各變數之認知尺度。此外，為使問卷具備內容效度，除了依據文獻定義研究變數，另外透過與總部公關部門之聯繫洽談，徵詢其對本問卷之意見，歸納整理後再由 5 家加盟者試填，以對問卷內容作最後之修正。

表一 問卷之回收率與樣本分佈

	寄發問卷數	回收數	有效樣本數	有效樣本回收率
統一麵包 VC	650(普查)	81	78	12.0%
統一超商 FC1	113(普查)	7	7	6.2%

陸 實證分析結果

本研究所回收的 78 個有效樣本中，不同控制機制類型、加盟者平均經驗、以及其他相關的基本資料，詳請參見附錄表 A.1~A.6，相關之分析變數並已透過主成份分析及 Cronbach - 一致性之信度檢定。以下僅依本文實証問題之結果說明如下：

表二 變數之操作性定義與衡量

本研究構念	操作性定義	衡量變數	參考文獻
-------	-------	------	------

控制機制	加盟總部對加盟者在營運控制上之實際影響力	1.正式控制 2.參與式控制	Dahlstrom, Mcneilly and Speh (1996)
雙方之合作性溝通	雙方基於互惠、信任而建立的協調機制	1.溝通頻率 2.雙向式溝通 3.溝通方式	Mohr, Fisher & Nevin (1996) Mohr & Nevin (1990) Mohr & Spekman (1994)
衝突化解方式	總部與加盟者雙方在營運關係互動中知覺不滿意以及對於歧見之處理方式	1.建設式衝突化解方式 2.強制式衝突化解方式 3.逃避式化解衝突方式	Mohr & Spekman (1994)
加盟者依存度	加盟者對於總部所提供服務與資源之依賴程度	加盟者對總部資源之依存度	Hunt & Nevin (1974) 王德業 (民 81)
加盟者抗衡力	加盟者自主經營之能力,以及因擁有特定資源而能對總部決策予以制衡之能力	1.加盟其它體系的能力 2.自我經營能力	Etgra (1976) 張翠玲 (民 80),王德業 (民 81)
加盟者經驗	加盟者加盟前、後從事連鎖加盟事業的年資	1.加盟前經驗 2.加盟後經驗	張翠玲 (民 80)
通路整體運作績效	連鎖加盟體系通路中一方或雙方對目標達成之主觀認知	1.滿意度 2.承諾程度 3.合作程度	Mohr & Speakman (1994) Mohr, Fisher & Nevin (1996)

一、連鎖加盟體系合作關係影響因素之分析

(一)加盟者依存度對合作關係之影響

1.加盟者依存度對總部控制機制之影響

首先為方便本研究之分析，將總部控制機制轉變成分類性變數。依加盟者對總部在正式、參與式控制的得分，區分成低正式控制、高正式控制、低參與式控制、高參與式控制；其區分準則是以樣本的平均數為區分的標準。根據高低正式控制、高低參與式控制的組合，因此產生四組組合類型(2×2)，詳如表三所示：

表三 控制機制組合類型

控制機制組合類型	參與式控制	正式控制
1	低	低
2	低	高
3	高	低
4	高	高

根據 ANOVA 分析之結果顯示請參見表四，加盟者依存度愈高總部同時偏重參與、正式控制，因此假設 1-1 獲得部份支持。可能解釋的原因是因為加盟者依存度愈高時，倚賴正式控制系統可以較明確規範雙方行為，如此雙方行為均能在對方可以預測之下，對互依之雙方較有保障 (Jarillo, 1988)。

另一方面，在較高的依存度下，若總部能與加盟者共同協商，採取參與式的決策制訂方式之控制機制，則較易喚起加盟者命運共同體之意識，進而達到較高的通路績效 (曾義明，民 84)。

表四 「加盟者依存度」對「總部控制機制」之 ANOVA 分析

	控制機制組合類型				F 值	P 值	Scheffe 多重檢定
	1	2	3	4			
	低參與 低正式	低參與 高正式	高參與 低正式	高參與 高正式			
加盟者整體依存度	2.80	3.08	2.47	4.02	9.68	0.0001***	3-4

***表 P<0.01

2. 加盟者依存度對雙方溝通互動之影響

溝通構念的衡量方式包含：(1)溝通的頻率；(2)雙向式的溝通；(3)溝通的方式三構面。有關加盟者依存度對雙方溝通互動之影響，本研究採用迴歸分析，探究加盟者依存度 (自變數)、雙方溝通互動 (依變數) 二變數間的相關方向與程度。

結果如表五所示，P 值未達顯著水準，表示加盟者依存度對雙方溝通互動無顯著影響；因此不支持假設 1-2 的主張「加盟者依存度愈高，對雙方溝通互動有正面影響」。在連鎖加盟體系之中，對溝通互動的影響因子，應該是來自於「互利」、「互惠」，而不是單方面的依賴。基於資源相互依賴，以及以「互利」為基礎之互惠交易與社會交易，較能有助於合作行為的解釋 (方世杰，民 85)。由此可知，加盟者單方面之依賴程度無法解釋加盟總部與加盟者雙方合作性溝通之型式。

3. 加盟者依存度對雙方衝突化解方式之影響

在此，仍然採用迴歸分析方法，主要探究加盟者依存度與建設式、強制式、逃避式衝突化解方式之間的相關方向與程度。

表五 「加盟者依存度」與「雙方溝通互動」以及「加盟者依存度」與「衝突化解方式」之迴歸分析

	迴歸係數 (β_i)	判定係數 (R^2)	P 值
(一)雙方溝通互動	0.135	0.023	0.321
(二)衝突化解方式			
1.建設式	0.143	0.022	0.331
強制式	0.298	0.097	0.037**
逃避式	-0.076	0.004	0.675

**表 P<0.05

分析結果仍請參見表五。加盟者依存度對「強制式」衝突化解方式有顯著影響；因此不支持假設 1-3 的主張「加盟者依存度愈高，雙方傾向建設式衝突化解方式。」由此可知，加盟者依存度愈高，衝突化解方式會以強制式(由總部主導之衝突化解方式)的方式加以解決衝突。

假設 1-3 未獲支持，其可能之推論如下：加盟者由於存在較高的依存度，總部倚賴正式控制機制可以較明確規範雙方行為。由於雙方之資源交換行為中，總部居於主導之地位，故在衝突化解方面，也傾向採取強制的方式。

(二)加盟者抗衡力對合作關係之影響

1.加盟者抗衡力對總部控制機制之影響

在此，依然延續先前對控制機制的分類，探究加盟者抗衡力對總部控制機制之影響。由表六 MANOVA 分析得知，以「加盟其它體系能力」來衡量加盟者抗衡力之 F 值 26.59，P 值 < 0.01 達顯著水準，顯示不同控制機制間，其加盟者「加盟其他體系能力」有顯著差異。並且，加盟者加盟其它體系之能力愈強，總部偏重高正式、低參與之控制機制。至於「自我經營能力」之 F 值 1.02，P 值 > 0.05 未達顯著水準，顯示不同控制機制間，其加盟者「自我經營能力」並無顯著差異。

2.加盟者抗衡力對雙方溝通互動之影響

本研究採用迴歸分析，探究加盟者抗衡力、雙方溝通互動二變數間的相關方向與程度。

表六 「加盟者抗衡力」對「總部控制機制」之 MANOVA 分析

	控制機制組合類型						Scheffe 多重檢定
	1	2	3	4	F 值	P 值	
	低參與 低正式	低參與 高正式	高參與 低正式	高參與 高正式			
加盟其它體系能力	2.27	4.07	2.42	3.28	26.59	0.0001***	2-1,2-3,2-4, 4-1,4-3
自我經營能力	3.40	2.65	2.88	2.67	1.02	0.39	

***表 P<0.01

註：Box M=15.45, P>0.05；符合變異數同質性假設。

表七之分析結果顯示，「加盟其它體系能力」之 P 值 < 0.01 達顯著水準，且迴歸係數 (β_i) 為一負值，表示加盟者「加盟其它體系能力」對雙方溝通互動有顯著的負面影響。此即表示加盟者之抗衡力愈強，則總部與加盟者愈傾向於不採合作性溝通 (Smith & Barclay, 1997)。至於「自我經營能力」則無顯著影響。

表七 「加盟者抗衡力」與「雙方溝通互動」以及「加盟者抗衡力」與「衝突化解方式」之迴歸分析

	迴歸係數 (β_i)	判定係數 (R^2)	P 值
(一)雙方溝通互動			
.加盟其它體系能力	-0.655	0.592	0.0001***
.自我經營能力	0.032	0.001	0.804
(二)衝突化解方式			
1.建設式			
.加盟其它體系能力	-0.376	0.159	0.007***
.自我經營能力	0.217	0.054	0.124
2.強制式			
.加盟其它體系能力	0.518	0.308	0.0001***
.自我經營能力	0.078	0.007	0.583
3.逃避式			
.加盟其它體系能力	0.037	0.105	0.03**
.自我經營能力	0.161	0.020	0.354

表 P<0.05；*表 P<0.01

3. 加盟者抗衡力對雙方衝突化解方式之影響

在此仍採用迴歸分析，探究加盟者抗衡力對於建設式、強制式、逃避式衝突化解方式之影響方向與程度。結果仍請參見表七所示，其中「加盟其它體系能力」之 P 值皆達顯著水準；表七中建設式衝突化解方式之迴歸係數 (β_i) 為一負值，表示「加盟其它體系能力」對「建設式」衝突化解方式有負面影響；強制式衝突化解方式中之迴歸係數 (β_i) 為一正值，表示「加盟其它體系能力」對「強制式」衝突化解方式有正面影響；逃避式衝突化解方式中之迴歸係數 (β_i) 為一正值，表示「加盟其它體系能力」對「逃避式」衝突化解方式亦有正面影響。

綜上所述，加盟者之抗衡力愈強，總部會採取「強制式」衝突化解方式，不會採取較具「正面」性之建設式衝突化解方式 (Mohr & Spekman, 1994)。

至於在「自我經營能力」之抗衡力方面 P 值皆未達顯著水準，顯示「自我經營能力」對衝突化解方式無顯著影響。由此可知，傳統通路理論所謂通路成員 (即本研究之加盟者) 的抗衡力，就便利商店加盟體系而言，主要係來自加盟者加盟其他體系之能力，而非其本身自我經營之能力。

(三) 加盟者經驗對合作關係之影響

1. 加盟者經驗對總部控制機制之影響

在前述對控制機制的分類基礎上，本節將進一步驗證加盟者加盟前、加盟後經驗對總部控制機制之影響。表八顯示「加盟後經驗」之 F 值 21.08，P 值 < 0.01 達顯著水準，顯示不同控制系統間其加盟者「加盟後經驗」有顯著差異；即加盟者加盟後經驗愈佳，總部愈傾向採取高參與、低正式之控制機制。此或許可表示加盟者加入該連鎖體系後，透過加盟經驗之累積，逐漸展現其經營能力，致使總部對其「能力」之信任。因而不必再凡事依賴制式程序與規定之正式控制機制，並且加盟者之能力也足以參與相關決策之制訂 (Heide, 1994)。至於「加盟前經驗」對於控制機制之影響，則未達顯著水準。

表八 「加盟者經驗」對「總部控制機制」之 MANOVA 分析

	控制機制組合類型					F 值	P 值	Scheffe 多重檢定
	1	2	3	4				
	低參與 低正式	低參與 高正式	高參與 低正式	高參與 高正式				
加盟前經驗	0.00	0.57	1.19	0.19	1.63	0.19		
加盟後經驗	1.60	1.51	3.88	3.04	21.08	0.0001***	3-1,3-2,3-4, 4-1,4-2	

***表 P<0.01

註：Box M=10.59,P>0.05；符合變異數同質性假設。

2. 加盟者經驗對雙方溝通互動之影響

分析結果如表九所示，「加盟後經驗」之 P 值 < 0.05 達顯著水準，且迴歸係數 (β_i) 為一正值，表示加盟者「加盟後經驗」對雙方溝通互動有顯著的正面影響；至於，「加盟前經驗」則無顯著影響。亦即加盟後經驗累積愈豐富，則雙方愈有合作性溝通之傾向。

表九 「加盟者經驗」與「雙方溝通互動」以及「加盟者經驗」與「衝突化解方式」之迴歸分析

	迴歸係數 (β_i)	判定係數 (R^2)	P 值
(一) 雙方溝通互動			
. 加盟前經驗	-0.059	0.008	0.556
. 加盟後經驗	0.202	0.109	0.027**
(二) 衝突化解方式			
1. 建設式			
. 加盟前經驗	-0.007	0.0001	0.945
. 加盟後經驗	0.245	0.131	0.015**
2. 強制式			
. 加盟前經驗	-0.026	0.001	0.814
. 加盟後經驗	-0.190	0.081	0.059
3. 逃避式			
. 加盟前經驗	0.091	0.010	0.504
. 加盟後經驗	-0.166	0.040	0.186

**表 P<0.05

3. 加盟者經驗對雙方衝突化解方式之影響

至於，加盟者經驗對衝突化解方式之影響，祇有「加盟後經驗」達顯著水準，且迴歸係數 (β_i) 為一正值 (詳見表九) 其餘則未達顯著水準。顯示在加盟者加盟後經驗之累積上，有助於雙方採取建設式之衝突化解方式。其原因亦如前述，加盟者之經驗累積，一方面有助於總部對其經營能力的肯定，另一方面也意謂著雙方逐漸建立起信任、合作之基礎，因此在控制、溝通、以及衝突化解三個問題，均傾向合作性統治策略 (Doney & Cannon, 1997)。

二、合作關係與通路整體績效關係之分析

理論上，加盟總部在統治策略上愈傾向與加盟者建立起合作關係，則通路整體績效愈佳 (Mohr et al., 1996)。

(一) 總部控制機制與通路整體績效之關係

依交易成本理論之觀點，在雙邊運作之下 (bilateral agreements)，倚賴參與式之控制機制有助於績效之提高 (Dahlstrom et al., 1996)。另外 Ouchi (1979)，曾義明 (民 84) 亦指出在「派閥」控制機制之下，成員具有高度的「內化」是必要的，如此系統才能順利運作並攸關著「績效」(滿意度高、順從性、衝突低) 之顯著性。

表十顯示不同控制機制間其通路整體績效有顯著差異，並且如 Scheffe 多重檢定顯示，第三組控制機制 (高參與式、低正式控制) 具有最高之通路整體績效，且顯著地異於其他各組，此即表示總部偏重合作性之參與式控制，則通路整體績效會有較佳的表現 (Bello & Gillian, 1997)。

表十 「總部控制機制」對「通路整體績效」之 ANOVA 分析

	控制機制組合類型				F 值	P 值	Scheffe 多重檢定
	1	2	3	4			
	低參與 低正式	低參與 高正式	高參與 低正式	高參與 高正式			
通路整體績效	2.90	2.31	3.71	3.09	14.85	0.0001***	3-2, 3-4, 4-2

***表 $P < 0.01$

(二)溝通互動與通路整體績效之關係

合作性溝通能使加盟者有參與感、受尊重感，因而有助於關係交換之成員間產生良性互動的關係。Mohr ; Fisher & Nevin (1996) 的研究結果發現，合作性溝通有助於成員關係的維持，進而提高成員的滿意度、承諾、統合(合作)。

本研究之分析結果如表十一所示，P 值達顯著水準，且迴歸係數 (β_i) 為一正值，顯示雙方溝通互動對通路整體績效確實有顯著正面影響 (Mohr & Spekman, 1994)。

表十一 「雙方溝通互動」與「通路整體績效」以及「衝突化解方式」與「通路整體績效」之迴歸分析

	迴歸係數 (β_i)	判定係數 (R^2)	P 值
(一)雙方溝通互動	0.694	0.509	0.0001***
(二)衝突化解方式			
1.建設式	0.427	0.237	0.001***
2.強制式	-0.335	0.218	0.001***
3.逃避式	-0.319*	0.129	0.015*

表 $P < 0.05$; *表 $P < 0.01$

(三)雙方衝突化解方式與通路整體績效之關係

組織間採用共同參與方式，處理組織間的衝突，有助於成員間共同管理不確定、不穩定的環境 (Cummings, 1984)，進而提高成員間的滿足感、增進彼此關係的密切，促成成功的伙伴關係。

本研究實證結果亦如表十一所示。三大類型之衝突化解方式皆達顯著水準；其中「建設式」衝突化解方式對「通路整體績效」有正面影響；「強制式」、「逃避式」衝突化解方式對「通路整體績效」有負面影響。由此可知，雙方傾向「建設式」衝突化解方式，會產生較佳通路績效；如果雙方傾向「逃避式」衝突化解方式、或以總部主導之「強制式」衝突化解方式，則對績效有負面影響 (Mohr ; Fisher & Nevin, 1996)。

三、總部控制機制、溝通互動、雙方衝突化解方式之交互作用對通路運作績效之影響

上一節之實證分析中已分別透過三構面證實，不同的合作性關係型式之建立，對於通路整體績效具有正面或負面的影響效果。本節將進一步利用二因子 ANOVA 驗證本研究之假設 5、假設 6：總部控制機制及溝通互動兩者之交互作用對通路運作績效有影響，以及總部控制機制及雙方衝突化解方式之交互作用對通路運作績效有影響。在此，首先將總部控制機制、溝通互動、雙方衝突化解方式，依問卷得分之高低區分出高於平均數、低於平均數的兩類型。

表十二顯示，只有總部控制機制與溝通互動兩者之交互作用對於通路運作績效有顯著影響。亦即，在總部偏重參與式控制機制之下，並且雙方合作性溝通互動愈強，則通路整體績效愈佳。

此一實證結果對總部與加盟者之互賴、合作關係，在實務上有相當之涵意：連鎖加盟體系雙方關係基於互賴而彼此合作，並且若總部偏向採取合作性「參與式」控制機制、雙方溝通之互動、以及雙方共同解決衝突等，有助於加盟者的滿意度、承諾感、合作意願，此一論點亦與 Mohr & Nevin (1990)；Mohr, Fisher & Nevin (1996)，之研究結論相符。亦即，合作關係的建立有助於通路整體績效之提昇，更有進者，不同型式的合作關係對於績效甚至會產生交互作用之「相乘」效果。

表十二 通路運作績效之二因子變異數分析

總部控制機制及溝通互動、總部控制機制及雙方衝突化解方式	F 值
總部控制機制 × 溝通互動 (假設五)	4.404**
總部控制機制 × 建設式衝突化解方式 (假設六)	0.016
總部控制機制 × 強制式衝突化解方式 (假設六)	0.010
總部控制機制 × 逃避式衝突化解方式 (假設六)	0.154

**表 P<0.05

柒 研究結論

本研究主要目的在於透過問卷回收樣本之資料，驗證本文所建立之觀念性架構中三大構念間相互影響關係。本文所建構的研究架構特別強調，便利

商店加盟體系中，加盟總部與加盟者合作關係之重要性。本研究之實證結果亦顯示：(1)不同的加盟因素（包括，加盟者對總部的依存度、加盟者抗衡力以及加盟者之經驗），確實對於加盟總部與加盟者雙方之合作關係型式會有影響（假設 1 假設 3）；(2)加盟總部與加盟者所建立之合作關係，確實有助於整個加盟體系績效之提昇（假設 4）；(3)不同的合作關係之交互作用，對於整體績效存在相乘效果（假設 5 假設 6）。茲依本研究所建立之假設，列表彙整本研究之實證結果（請參見表十三），並簡略說明如下：

表十三 研究假設分析結果彙整

研究假設	分析結果
假設 1-1：加盟者依存度愈高，總部偏重「參與式」控制系統	部份支持
假設 1-2：加盟者依存度愈高，對雙方溝通互動有正面影響	不支持
假設 1-3：加盟者依存度愈高，雙方傾向「建設式」衝突化解方式	不支持
假設 2-1-1：加盟者加盟其它體系之能力愈強，總部偏重「正式」控制系統	支持
假設 2-1-2：加盟者自我經營能力愈強，總部偏重「正式」控制系統	不支持
假設 2-2-1：加盟者加盟其它體系之能力愈強，對雙方溝通互動有負面影響	支持
假設 2-2-2：加盟者自我經營之能力愈強，對雙方溝通互動有負面影響	不支持
假設 2-3-1：加盟者加盟其它體系之能力愈強，總部傾向「強制式」衝突化解方式	支持
假設 2-3-2：加盟者自我經營之能力愈強，總部傾向「強制式」衝突化解方式	不支持
假設 3-1-1：加盟者加盟前經驗愈佳，總部偏重「參與式」控制系統	不支持
假設 3-1-2：加盟者加盟後經驗愈佳，總部偏重「參與式」控制系統	支持
假設 3-2-1：加盟者加盟前經驗愈佳，對雙方溝通互動有正面影響	不支持
假設 3-2-2：加盟者加盟後經驗愈佳，對雙方溝通互動有正面影響	支持
假設 3-3-1：加盟者加盟前經驗愈佳，雙方傾向「建設式」衝突化解方式	不支持
假設 3-3-2：加盟者加盟後經驗愈佳，雙方傾向「建設式」衝突化解方式	支持
假設 4-1：總部偏重參與式控制機制，對通路整體績效愈佳	支持
假設 4-2：溝通互動愈強，對通路整體績效有顯著影響	支持
假設 4-3：雙方傾向「建設式」衝突化解方式，則通路整體績效愈佳	支持
假設 5-1：在總部偏重參與式控制機制之下，雙方之溝通互動愈強，則通路整體績效會愈佳	支持
假設 5-2：在總部偏重正式控制機制之下，雙方之溝通互動愈差，則通路整體績效會愈差	支持
假設 6-1：在總部偏重參與式控制機制、高建設式衝突化解方式之下，通路整體績效最佳	不支持
假設 6-2：在總部偏重參與式控制機制、低強制式衝突化解方式之下，通路整體績效最佳	不支持

假設 6-3：在總部偏重參與式控制機制、低逃避式衝突化解方式之下，通路整體績效最佳

不支持

一、連鎖加盟體系合作關係之影響因素

(一) 加盟者依存度對合作關係之影響

1. 加盟者依存度對總部控制機制之影響

研究結果顯示加盟者依存度會對總部控制機制造成影響，當加盟者依存度愈高，總部同時偏重參與、正式之控制機制。

2. 加盟者依存度對雙方溝通互動之影響

結果顯示加盟者依存度對雙方溝通互動之影響，並不顯著。

3. 加盟者依存度對雙方衝突化解方式之影響

結果顯示當加盟者依存度愈高，總部傾向「強制式」衝突化解方式。

(二) 加盟者抗衡力對合作關係之影響

1. 加盟者抗衡力對總部控制機制之影響

實證分析結果顯示，當加盟者「加盟其他體系之能力」(亦即，抗衡力)愈強，總部愈偏重正式控制機制。至於加盟者「自我經營能力」對總部控制機制則無顯著影響。

2. 加盟者抗衡力對雙方溝通互動之影響

加盟者「加盟其它體系之能力」愈強，對雙方溝通互動有負面影響。亦即，加盟者之抗衡力愈強，則雙方愈不傾向採合作性溝通。

3. 加盟者抗衡力對雙方衝突化解方式之影響

加盟者「加盟其它體系能力」愈強，總部會採取「強制式」衝突化解方式；雙方並不會採取「正面」建設式衝突化解方式。

(三) 加盟者經驗對合作關係之影響

1. 加盟者經驗對總部控制機制之影響

加盟者「加盟後經驗」愈佳，總部傾向於採取高參與式控制機制。

2. 加盟者經驗對雙方溝通互動之影響

加盟者「加盟後經驗」愈豐富，雙方愈傾向採合作性溝通。

3. 加盟者經驗對雙方衝突化解方式之影響

加盟者「加盟後經驗」愈佳，雙方會傾向「正面」建設式之衝突化解方式。

二、合作關係與通路整體績效之關係

(一)總部控制機制與通路整體績效之關係

結果顯示第三組控制類型(高參與式、低正式控制)具有較高之通路整體績效。亦即總部偏重參與式控制機制，則通路整體績效會有較佳的表現。

(二)溝通互動與通路整體績效之關係

雙方溝通互動對通路整體績效有顯著的正面影響。

(三)雙方衝突化解方式與通路整體績效之關係

「建設式」衝突化解方式對「通路整體績效」有正面影響；「強制式」、「逃避式」衝突化解方式則對「通路整體績效」有負面影響。

三、總部控制機制、溝通互動、雙方衝突化解方式之

交互作用對通路運作績效之影響

實證研究結果顯示，總部控制機制與溝通互動兩者之交互作用，對通路運作績效有顯著影響。當總部偏重「參與式」控制機制，並且配合高度之合作性溝通將產生最佳績效。

捌 理論涵意與實務建議

一、本研究之理論涵意

過去有關連鎖加盟體系的研究，大多僅就體系內通路的管理與控制等典型的「通路管理」課題，探討總部與加盟者之抗衡力、依存度、衝突等問題，鮮少有觸及合作關係之探討者。本研究基於「透過合作提昇整體競爭力」的理念與未來競爭的新趨勢，因此特別將加盟總部與加盟者間合作關係

的建立，作為研究的主題。如此，除了在理論研究上提供一全新的思考方向外，對於實務作法將更具參考價值。

二、本研究之實務建議

連鎖加盟體系可以視之為一種組織間關係交換的體系，整個體系欲建立並維持持久的競爭優勢、進而提昇整體績效，則體系內成員（包括加盟總部與加盟者）合作關係的建立至關重要。本研究的研究結果指出這種合作關係的建立有三，可提供實務界之參考：

(一)就控制機制而言

連鎖加盟體系，彼此乃非共同所有權之組織關係，因此總部對於組織間的控制，應以增進組織間之合作、和諧為考量，如此始能增進彼此的信任，奠定整體競爭優勢之基石。其具體作法應偏重參與式控制機制的運用。

(二)就溝通互動而言

加盟總部是整個連鎖體系之核心 (Hub)，因此在溝通互動的工作應主動主導，並暢通溝通的正式與非正式管道，以利彼此溝通互動的增進，消除不信任感、及不必要的疑慮。其具體作法，對於區主管的訓練更應加強，區主管乃總部與加盟店溝通的橋樑，區主管的價值觀、管理方式，是否有融入總部的組織文化，並予正確的宣揚，對於與加盟主溝通的互動負有成敗之責。

(三)就衝突化解方式而言

連鎖加盟體系內，總部與加盟者之組織間的衝突在所難免，總部應取開闊胸襟的作法，「建設式」衝突化解方式（共同參與式）能營造和諧氣氛。如此，雙方「開誠布公」式的化解衝突方式更能增強加盟者滿意度、承諾感、合作意願。

綜上所述，合作關係的維繫，牽涉組織間彼此之間的默契與信任，總部參與式的控制、及建設的行為特質（溝通互動、衝突化解），皆能為彼此營造信任感、降低投機主義。加盟者致力於本身的優勢（零售行銷工作）、總部致力於本身的優勢（物流中心、管理策略），各司其職、共生合作，則在國際連

鎖體系攻佔台灣之際，仍能以本土中小企業特有的競爭優勢 - 信任，因應此一國際化的衝擊。

參考文獻

- 方世杰，「企業技術交易模式影響因素之探討」，台灣大學商學研究所博士論文，1996年。
- 王德業，「特許加盟體系管理與控制之研究」，政治大學企業管理研究所碩士論文，1992年。
- 林佳億，「連鎖便利商店區位與加盟者選擇因素之研究」，台灣大學商學研究所碩士論文，1994年。
- 黃郁惠，「加盟制度之研究-以甲便利商店為例」，東海大學企業管理研究所碩士論文，1995年。
- 曾義明，「關係式交換之組織間控制系統影響因素與效果之研究~以特許經營組織為對象」，台灣大學商學研究所博士論文，1995年。
- 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」，中興大學企業管理研究所碩士論文，1991年。
- Achrol, Ravi S., "Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 1, 1997, pp.56-71.
- 2.Anderson, Erin, Leonard Lodish, & Barton Weitz, "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, Vol. 8, Fall, 1989, pp.310-323.
- Anderson, James C. & James Narus, "A model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership", *Journal of Marketing*, Vol. 54, January, 1990, pp.42-58.
- Anderson, Erin, Leonard Lodish, & Barton Weitz, "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, February, 1992, pp.18-34.
- Bello, Daniel C.& David I. Gillian, "The effect of output controls, Process control, and flexibility on export channel performance", *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, 1997, pp22-38.
- 6.Borys, B. & D. Jemison, "Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations", *Academy of Management Review*, Vol. 14, 1989, pp.234-249.
- Cummings, T., "Transorganizational development", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, 1984, pp.367-422.

- Dahlstrom, Robert; Kevin M. McNeilly & Thomas W. Speh, "Buyer Seller Relationships in the Procurement of Logistical Services", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 24, No. 2, 1996, pp.110-124.
- Doney, Patricia M.& Joseph P. Cannon, "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 2, 1997, pp35-51.
- 10.Dull, Stephen F.; Thomas Noren & Wilhelm A. Mohn, "The 5th 'P' of Marketing-Partnership", *The Mckinsey Quarterly*, 1995.
- Emerson, Richard M., "Power-dependence relations", *American Sociological Review*, Vol. 27, 1962, pp.31-41.
- Frazier, Gray, "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 47, Fall, 1983, pp.68-78.
- Frazier, Gary L.; James D. Gill & Sudhir H. Kale, "Dealer Dependency Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country", *Journal of Marketing*, Vol. 53, January, 1989, pp.50-70.
- Gaski, John F., "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, Vol. 48, Summer, 1984, pp.9-29.
- Geyskens, Inge; Jan-Benedict E.M. Steenkamp; Lisa K. Scheer, & Nirmalya Kumar, "The effects of trust and inter dependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study", *Intern. J. of Research in Marketing*, Vol. 13, 1996, pp.303-317.
- Heide, Jan B., "Interorganizational Governance in Marketing Channel", *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, 1994, pp.71-85.
- Hunt, Shelby D. & John R. Nevin, "Power in a Channel of Distribution: Source and Consequences", *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, May, 1974, pp.186-193.
- Jarillo, J. C., "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, September, 1988, pp.31-41.
- Lusch, Robert F. & James R. Brown, "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol. 60, October, 1996, pp.19-38.
- Mohr, Jakki J. & John R. Nevin, "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, October, 1990, pp.36-41.
- Mohr, Jakki & Robert Spekman, "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp.135-152.
- Mohr, Jakki J.; Robert J. Fisher & John R. Nevin, "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control", *Journal of Marketing*, Vol. 60, July, 1996, pp.103-115.
- Morgan, Robert & Shelby Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, 1994, pp.20-38.
- Nilsson, Jerket, "The nature of cooperative values and principles-Transaction cost theoretical explanations", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 67, No. 4, 1996, pp.633-653.

Ouchi, William G., "A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanisms", *Management Science*, Vol. 25, Sep., 1979, pp.833-847.

Preffer, Jeffery, "The micropolitics of organizations", in M. W. Meyer and Associates, eds, *Environments and Organizations*, 1978, pp.29-50, San Francisco: Jossey-Bass.

Ring, P. S. & Van de Ven, A. H., "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 1992, pp.483-498.

Schann, Jean-Louis, "How to Control a Joint Venture even as a Minority Partner", *Journal of General Management*, Vol. 14, No. 1, 1988, pp.4-16.

Smith, J. Brock & Donald W. Barclay, "The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, 1997, pp3-21.

Williamson, Oliver E., "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications", New York: Free Press, 1975.

Williamson, Oliver E., "Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relation", *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, 1979, pp.233-261.

附錄

表 A.1 控制機制組合類型

控制機制組合類型	參與式控制	正式控制	各組樣本數
1	低	低	10
2	低	高	32
3	高	低	15
4	高	高	21

表 A.2 加盟者經驗、加盟店營業績效統計

加盟店	平均數
加盟前經驗	0.52 年
加盟後經驗	3.01 年
年營業額	1392.36 萬元
年營業淨利	109.35 萬元

表 A.3 樣本教育程度分佈

教育程度	加盟者家數	百分比
國中	2	2.6%
高中(職)	37	47.4%

專科	31	39.7%
大學	8	10.3%
總數	78	100%

表 A.4 加盟店自有、租賃分佈

加盟店自有、租賃	加盟者家數	百分比
自有	17	21.8%
租賃	61	78.2%
總數	78	100%

表 A.5 加盟店經營方式分佈

經營方式	加盟者家數	百分比
自己經營	24	30.8%
夫妻共同經營	42	53.8%
與親友共同經營	6	7.7%
與朋友共同經營	4	5.1%
其他	2	2.6%
總數	78	100%

表 A.6 加盟店所設地區分佈

地區分佈	加盟者家數	百分比
住宅區	36	46.2%
商業區	7	9.0%
住商混和區	25	32.1%
其它	10	12.8%
總數	78	100%

The Study of Cooperative Relationships of the Distribution Industry - The Empirical Analysis of Convenience Stores

SHU-JIE FANG* AND CHENG-CHANG LIAO**

**Department of Business Administration, I-Shou University*

***Institute of Business Administration, I-Shou University*

ABSTRACT

The "Distribution revolution" does change the new paradigm of the industrial competition. Among three, the chain store of franchise is the main driving forces. This competition paradigm evoked much academic research. In particular, many scholars had studied the interorganizational relational in a traditional industrial channel. We want to apply this framework of inter-organizational relationship, to investigate franchising systems of convenience. With in this study, we emphasize the cooperative relationship between franchiser (the headquarters of the system)and franchisees may facilitate the while system to achieve the better performance. Based on the theoretical arguments (including Transaction cost theory, Resource interdependence theory, and Agency theory), there are three questions in this research : (1)Which factors determine the types of cooperative relationship; (2)How the cooperation relationship affect the channel performance; and (3)Its interaction affects.

Keywords: franchise, convenience stores, cooperative relationship, relationship exchange, channel performance

