

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

加盟體系成長動態之分析

- 以房仲業為例

A Study on the Growth Dynamics of Franchise Systems

- A Case of Real Estate Industry

指導教授：曾雅彩 博士

研究生：陳邦隆 撰

中華民國 106 年 07 月

謝 誌

三、四年前為了兒子上學的問題，開始返台尋求工作機會，發現所學在台灣幾乎已經沒有工作機會，讓自己頗感失落。後來好不容易進入了一家日商擔任技術部主管，發現在工作時間竟然沒有以前忙碌的感覺，有不少空閒時間可以讓自己利用。而因緣際會看到東海EMBA在招生，於是就去參加了招生說明會，在一群學長姐熱情的介紹與指導下，報考了東海大學的EMBA，也承蒙老師的青睞取得東海大學進修的機會。在此感謝當年曾經幫忙過指導如何考上東海EMBA的學長姐；以及謝謝東海口試老師的賞識，讓我有進修的機會。

這兩年在老師們的指導以及同學間的切磋和互相學習還有自己的努力，讓個人收穫良多；不管是視野或是知識還是人生體驗，都有長足的進步與更深的領悟。匆匆的兩年時光，一晃眼就已經結束；課堂間老師上課的身影以及同學間熱烈的討論聲音，還歷歷在目繞梁於耳。留下了許多的回憶，讓人不勝感傷，但是也有許多的快樂和美麗的記憶。所以在此也謝謝東海EMBA的所有老師們，以及所有104級的同學；認識你們真好。

這篇論文得以完成，首先要衷心感謝指導教授曾雅彩博士，不辭辛苦的從頭到尾一段一段的看過和指正說明。感謝老師這半年的指導以及鼓勵，讓個人能有完成論文的勇氣。再來感謝口試老師汪維揚博士、陳加屏博士在百忙之中抽空參與論文的審閱，並提供許多獨到的見解和寶貴的意見，讓論文內容更加豐富與嚴謹和完備。還有感謝104班房仲業同學的協助；尤其是坤志詳細的介紹房仲產業的過去現在和不厭其煩的解答個人各式各樣的問題。

最後要謝謝家人的支持，因為有您們的相挺，才沒有後顧之憂。兩年的時間說長不長說短不短，但收穫卻是滿滿的。再次感謝老師、同學、老婆和兒子；謹以此論文完成時的喜悅與大家共享。

陳邦隆謹誌
于東海大學EMBA
2017年7月

論文名稱：加盟體系成長動態之分析 - 以房仲業為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班 (研究所)

畢業時間：2017 年 07 月

研 究 生：陳邦隆

指導教授：曾雅彩

論文摘要：

在加盟連鎖體系的研究文獻中指出，加盟總部和加盟主彼此之間有契約的關係和競爭合作的特性。但在本研究的個案中，似乎看到了更理想的互助合作關係；甚至傾向有意外夥伴的關係；還有一點上下級的從屬關係。雙方最初為了各自的獲利目標，用契約來約束彼此的關係；演進到雙方為共同目標(加盟品牌的形象)奮鬥，成為互助合作的夥伴關係。甚至加盟總部只負責大方向的指示和監督管理，加盟業主則是負責計劃和執行；似乎有點上下級的從屬關係。由於彼此關係更為緊密，從而促成快速而穩定的成長。

【關鍵字】加盟連鎖體系、房仲業、成長動態、系統動力學、因果回饋

Title of Thesis : A Study on the Growth Dynamics of Franchise Systems

- A Case of Real Estate Industry

Name of Institute : Tung-hai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : July, 2017

Student Name : Pang-Lung Chen

Advisor Name : Dr. Ya-Tsai Tseng

Abstract :

A plenty of research on franchise systems are focused on the question of how to build a long-term cooperative relationship between franchisors and franchisees. However, difficulties to derive a common conclusion indeed exist because of the wide diversity of industrial characteristics and practices. In this study, system dynamics approach is adopted with a case of real estate broker in Taiwan. A qualitative causal feedback model is built to explore the growth dynamics of the case under study. Based on the growth dynamics model, it is showed that the franchisor has successfully implemented a series of policies and synthesized those strategic investments and policies. Franchisees are not only locked in the system but also willing to promote and sustain the brand autonomously. Top-down policies and bottom-up promotions and regulatory behaviors all work together to contribute the success of the franchise system.

Key words: Franchise system 、 Real Estate 、 Growth Dynamics 、 Systems Dynamics、 Feedback Loop

目 錄

謝 誌.....	I
中文摘要.....	II
Abstract	III
目 錄.....	IV
表 目 錄.....	VI
圖 目 錄.....	VII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	3
第三節 研究目的.....	7
第四節 研究流程與研究架構.....	8
第二章 文獻探討.....	11
第一節 連鎖加盟體系發展類型的相關文獻.....	11
第二節 連鎖加盟體系理論的相關文獻.....	15
第三節 房屋仲介業相關文獻.....	19
第三章 研究方法.....	25
第一節 研究設計.....	25
第二節 研究方法.....	26
第三節 個案介紹.....	30
第四章 加盟連鎖個案之成長動態分析.....	41
第一節 加盟總部獲利與成長.....	41
第二節 加盟業者獲利與成長.....	51
第三節 管理與監督制度次系統.....	58
第四節 個案集團成長動態之結構.....	68

第五章 結論.....	79
第一節 研究發現與研究結果.....	79
第二節 研究貢獻.....	80
第三節 研究限制與未來研究方向的建議.....	81
參考文獻.....	82

表 目 錄

表 2-1 主要連鎖加盟形態比較表.....	13
表 2-2 台灣房屋仲介業發展歷史.....	20
表 3-1 永慶集團各品牌成立時間表.....	25
表 3-2 訪談對象資料表.....	26
表 3-3 永慶集團成立初期的發展事項表(1988-2002)	31
表 3-4 永慶房仲歷年店數比較表(2000-2009)	33
表 3-5 永慶集團成立擴張成長期的發展事項表(2002-2009)	34
表 3-6 永慶集團成立穩定成長期的發展事項表(2010-至今)	36
表 4-1 永慶科技房仲的創新項目	49

圖目錄

圖 1-1 加盟總部家數與年成長率.....	2
圖 1-2 加盟總店家數與年成長率.....	3
圖 1-3 研究流程.....	9
圖 3-1 正相關圖.....	29
圖 3-2 負相關圖.....	29
圖 3-3 時間延遲.....	29
圖 3-4 正向環路圖.....	29
圖 3-5 負向環路圖.....	30
圖 3-6 建模程序.....	30
圖 3-7 永慶集團歷年總店數.....	38
圖 3-8 各房仲業歷年(2000-2009)成長狀況.....	39
圖 3-9 泛信義集團與永慶集團 2010-2016 成長狀況.....	39
圖 3-10 房仲產業歷年 2006-2016 店數成長狀況.....	40
圖 3-11 永慶集團歷年總店數與銷售額.....	40
圖 4-1 個案集團成長歷程之系統圖.....	41
圖 4-2 品牌形象與店數成長之因果回饋圖.....	43
圖 4-3 總部支援能力與店數成長之因果回饋圖.....	46
圖 4-4 總部外部網路應用與店數成長之因果回饋圖.....	50
圖 4-5 加盟店獲利成長與人員管理之因果回饋圖.....	52
圖 4-6 加盟店獲利與加盟品牌之因果回饋圖.....	55
圖 4-7 加盟店獲利與總部資源之因果回饋圖.....	57
圖 4-8 顧客滿意度之因果回饋圖.....	59
圖 4-9 推動標準化與 E-化之因果回饋圖.....	60
圖 4-10 監督稽核機制之因果回饋圖.....	62

圖 4-11 成交行情公開化之因果回饋圖.....	64
圖 4-12 個案集團經管會組織圖.....	66
圖 4-13 區域店東經管會之因果回饋圖.....	66
圖 4-14 個案集團成長之動態回饋圖.....	68
圖 4-15 品牌成長基礎之動態回饋圖.....	69
圖 4-16 成長擴張之動態回饋圖.....	70
圖 4-17 穩定成長之動態回饋圖.....	71
圖 4-18 強化成長之動態回饋圖.....	72
圖 4-19 加盟主成長之動態回饋圖.....	73
圖 4-20 標準化綜效之動態回饋圖.....	74
圖 4-21 E-化與成交行情公開化之動態回饋圖.....	75
圖 4-22 監督與稽核機制之動態回饋圖.....	76
圖 4-23 區域店東經營管理會之動態回饋圖.....	77

第一章 緒論

第一節 研究背景

當我們出門逛街，在街上隨時隨處可以看到各行各業的連鎖加盟店。沒有吃早餐時，有專門的早餐加盟店(美而美、麥味登等)；逛累了或是口渴了要喝水或飲料，有便利商店(7-11、全家等)、還有飲料店(休閒小站、50嵐等)，隨著所在地不同，有不同的飲料加盟店；而你逛街的目標百貨公司也是以連鎖的形式存在(遠東百貨、新光三越、太平洋、UNIQLO、NET等)；再來要吃中餐也多非常多的連鎖加盟店，有中式也有西式和各國風味(麥當勞、肯德基、鬍鬚張滷肉飯、四海遊龍、瓦城、王品等)；還可以來點小吃和點心類的(台灣雞排王、巧幫滷味、85度C、星巴克等)；接著回家之前你可能要買一些下星期要用的、吃的，於是到了大賣場(大潤發、家樂福、全聯、好市多等)。就這樣一天下來，你幾乎無時無刻的在接觸“連鎖加盟”相關的行業。

其他各方面的產品或服務，都存在連鎖加盟的形式。例如保養品、面膜、美容美髮、藥妝店(康是美、屈臣氏、曼都、富爾美、大樹連鎖藥局、佑全連鎖藥局等)；補教類(長頸鹿美語、喬登美語、地球村美日語等)；圖書文具(租書王、皇冠租書、金石堂、墊腳石等)；房屋仲介業(信義房屋、永慶房屋、中信房屋等)；其他類(洗衣王、泰利乾洗、宅急修、戲谷網咖、尚格清潔等)。就這樣“連鎖加盟”的相關行業，可以說是幾乎囊括了所有的民生消費的產業以及各行各業。從實際日常生活中的接觸，我們看到連鎖加盟體系正快速興起於各行各業。

經濟部商業司副司長陳秘順(105)指出：“連鎖加盟產業”的蓬勃發展，不僅改變國內商業服務業的經營型態，也為現代商業市場開創新的經營模式。根據105(2016)年台灣連鎖店年鑑(2016出版的年鑑，統計的年份是2015年)的資料顯示，在104(2015)台灣連鎖加盟總部家數約2,599家，總店數超過104,391家分店，加盟店約有60,237家分店，從103年突破10萬家後，104年持續成長。

從台灣連鎖加盟協會：每年出版的“台灣連鎖店年鑑”的調查資料中整理成圖 1-1；顯示出 2006 年到 2016 年連續 10 年連鎖加盟總部的家數是持續成長，而且成長力度強勁。而且這 10 年的每年平均成長率約 8.6%，遠遠大於這幾年台灣的經濟成長率。從 2006 的 1187 家，到 2016 年的 2736 家，成長了 2.3 倍，可說成長驚人。再從圖:1-2 的數據中得知連鎖加盟總店數也一直有成長，雖然不是每年都有成長（其中 2009 和 2016 年是負成長），但是從 2006 年的 79794 店到 2016 年的 102387 店，十多年來約有 30% 的成長率，每年平均成長率 2.6%，也比台灣這些年的經濟成長率還高。而且台灣在個別項目(例如：便利超商)的平均分佈密度(105 年台灣平均每 2304 人就有一家便利商店)已經是世界第一。甚至於有些台灣發展的品牌(例如：85°C、COCO 都可茶飲等)已經擴展到海外，也引起當地的媒體的報導，而且也有相當的知名度。可見“連鎖加盟”產業這幾年的蓬勃發展。從這裡我們似乎看到了連鎖加盟的經營模式普遍被採用的成長和擴充的策略。

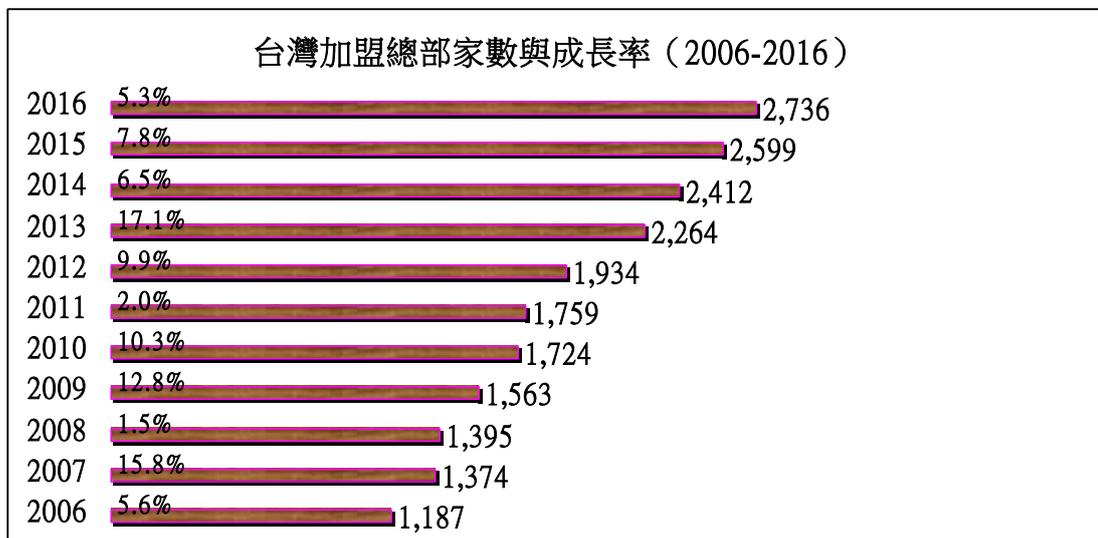


圖 1-1 加盟總部家數與年成長率

資料來源：本研究整理

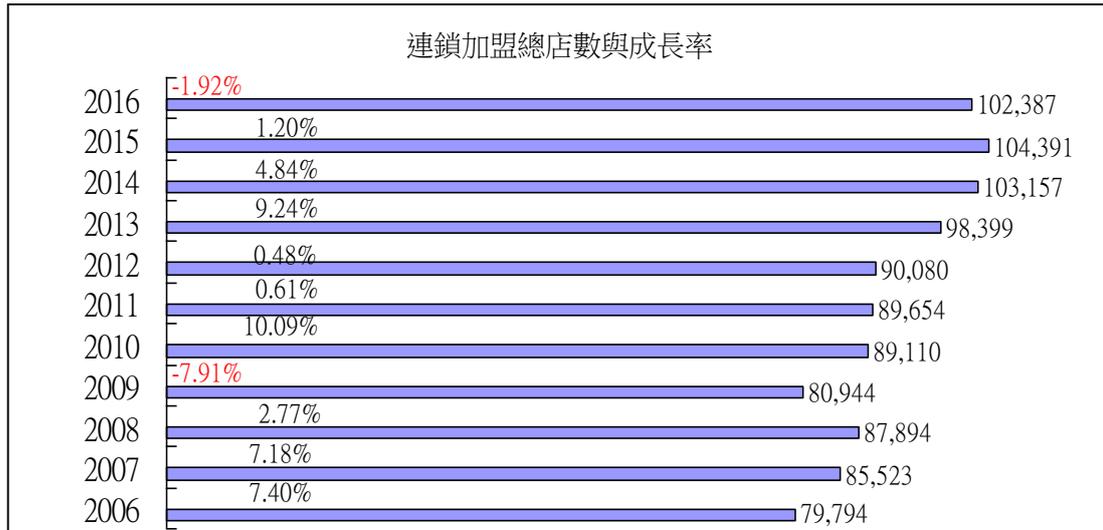


圖 1-2 加盟總店數與年成長率

資料來源：本研究整理

由上述日常生活上實際接觸到的以及每日所看見的；加盟連鎖店幾乎已經是我們生活中不可或缺的一環。且從相關單位的調查數據中，更可以看到了加盟連鎖體系的快速成長；從而證明加盟連鎖體系是公司快速成長和擴充市場一個好的策略和選擇。早在 1990 年大趨勢作者 John Nasibitt 就指出：『加盟連鎖體系是前所未有的最成功的市場策略，更將成為主導 21 世紀的一種商業模式。』另外 Preble & Hoffman(1995)指出美國在 1980 年代超過 70%的加盟總部，利用加盟連鎖作為其成長擴張的策略。可見加盟連鎖體系之所以快速成長的原因是它符合時代的發展。

第二節 研究動機

從上述文章中，我們看到加盟連鎖的體系正在各行各業成長與茁壯，而這種加盟連鎖的經營模式似乎符合企業主(加盟總部)與加盟主的需求，才能在不畏外在經濟環境不景氣的影響下，反而年年成長。那麼加盟連鎖體系到底有什麼迷人的吸引力呢？事實上，無論從加盟總部或加盟業主的立場來看，加盟體系都具有相當的吸引力。這些吸引力包括：

(一)、加盟總部觀點；

- 1、 可以解決資源稀少的問題、分散風險：加盟總部能夠透過加盟連鎖的方式，有效取得公司成長中最欠缺的三種資源；1.財務資本、2.人力資本、3.市場資訊(Caves & Murphy,1976)。同時為了快速擴張和滲透市場的目的，導入加盟的方式；來快速取得資金和人才，以解決資源不足的問題；同時又可以利用加盟快速擴張和佔領市場(Oxenfeldt & Kelly,1969)。加盟制度由加盟主承擔或分散地區營運風險，以降低加盟總部的投資風險(Martin & Norton,1988)。
- 2、 有效的處理代理問題、增加管理者效能：Rubin(1978)則認為加盟連鎖發展的原因是解決直營店代理的問題。因為直營店經理人(代理人)會缺乏效率經營的強烈動機，但是加盟主同時是加盟店的擁有者與經營者，所以會自發性的加倍努力，同時加盟總部也能減少控制成本和監督成本。
- 3、 可以進行水平整合、促進連鎖通路的效益：加盟連鎖總部應採取加盟策略，可以快速集結許多加盟主進行水平整合、當店數達到一定數量時，就會促進連鎖通路的效益形成規模經濟。同時克服其他資源限制；來達到品牌資本和促銷的規模經濟(Carney & Gedajlovic,1991)。

(二)、加盟主觀點；

- 1、 總體成本降低：商品或設備由總部統一大量採購，具有規模效益，可以使成本降低；廣告促銷活動，由總部統一籌備，也容易壓低成本；統一的培訓，也可以降低訓練費用。同時直接複製加盟總部的成功的經驗，減少學習曲線，降低失敗成本。享受總部研發新產品的成果，不用自己支付研發費用。同時總部的各項資源也可支援加盟主，協助加盟主。
- 2、 形象佳、有品牌優勢：加盟總部具有一定的市場知名度與企業形象，加盟主可以用較小的代價取得此品牌優勢，促進銷售數量和擴展業務。在加盟總部的商標保護下，消費者也比較容易接受。

- 3、專業的管理與行銷免煩惱：加盟總部透過輸出成功的行業經營經驗和管理模式，促使加盟主的管理經驗提升。同時加盟總部在產品、價格、促銷、通路，都有一定的規劃和專業的人才負責。使加盟主可專心致力於店內銷售的工作。
- 4、經營成功率高、風險小：由於上面 3 點的優勢，使得連鎖加盟體系中，加盟主經營成功率高、風險小。根據美國小型企業管理局的統計，單店經營的零售業 80%營業未滿一年就倒閉；有 90%在五年內結束營業。但是假如加入加盟連鎖體系中，第一年的失敗率 20%，而第一個五年內結束營業的只有 3%，由此可以得到證明，加盟的成功率高。

架構在上述的優點之上，加盟體系可以取得各種優勢，而在短時間達到快速成長擴張和滲透市場的效果。甚至遍佈全台、全球，成為國際化知名企業；從而發揮螞蟻搬大象的本領。

雖然加盟連鎖具有以上優點，但在實務操作上，仍有相當的風險、困難、與隱憂。下面我們先看幾個產業界的實例；

案例一：紅舫牛排館與紅蟹將軍的老闆花 11 年打基礎，只有 4-5 家直營店。就在第 12 年開放加盟，半年內迅速擴充全台展店 20 家，但是當年底因財務問題隨即宣佈倒閉。可見擴充成長能增加市占率，但是不一定能獲利。

案例二：曾經相當風光的「鮮芋仙」，一度全台展店破百家，如今全台只剩下 12 家。每個月 1 萬的權利金，原料跟總部訂；但價格比市面行情價更貴(例如：紙碗要跟公司買，一個 1 元)。不是集體採購可以控制成本嗎？。

案例三：「享好茶」飲料連鎖加盟店，營運將近一年連連虧損。為了平衡收支，比較成本後，發現公司的物料比市價還要貴。自行採購使用，公司寄發存證信函，不只要求停止營運，還警告他不得對外講，對公司面負面的言論，否則將提告。

案例四：三立新聞(2015.11.6)報導知名加盟便當店悟饕池上便當的新竹加盟分店，遭到民眾投訴招牌排骨飯的排骨使用組合肉，肉用筷子搓一搓易碎還會分成好幾片。總公司表示這間加盟店沒有進公司規定使用的排骨，自己叫貨，已經要求改善。維護公司名譽不排除解約。

案例五：2015.10.2 三立新聞報導:麥當勞在來台灣 31 年，原本台灣有 410 家店面(直營有 340 家)，要回收 70 家加盟店，目前已經回收 35 家，其中包含已經加盟 15 年的加盟主。

從上面的實例探討，我們可以更了解到加盟連鎖體系隱含的困難和風險其實不少。個人歸納如下：

(一)、決策的風險與隱憂：

決策風險包含了一連串需要解決的問題，如擴張的策略為何？穩扎穩打好還是快速成長好？直營好還是加盟好？開放加盟的時機為何等？這些問題對於加盟總部來說隱含的危險和機遇是一樣的，而且這些問題沒有一定的答案；實施的效果也因人事時地物不同，得到不同得結果。相對於加盟主決策的風險就比較單純，只要決定要自己開店或進入某加盟體系。

(二)、管理的風險與隱憂：

加盟連鎖的經營方式是加盟總部與加盟主互利共生的體制；而加盟總部和加盟主是基於加盟體系的整體利益及與其他加盟體系競爭上的考量，而採取互相配合、支持的行動(Nillson,1996)。加盟總部和加盟主之間都會簽訂權利義務契約書；而 Williamson(1975)的『契約不完全性』論點則認為；大多數的契約不會巨細靡遺的規定所有的事項，尤其雙方互動行為的方式。雙方在業務溝通以及營運意見、利益與目標等發生衝突時；雙方有可能採取獨善其身的自利行為。反之，雙方也可基於生命共同體的體認，建立彼此信任之基石，並以互惠互利為雙方互動關係的模式(Smith & Barclay,1997)。

(三)、選擇的風險與隱憂

加盟總部在篩選加盟主時，需要有一套嚴格的標準，對於加盟主是否具備總部要求的條件。對於雙方的合作，形成加分的效果，而不是拖累。而加盟主在挑選加盟總部也需要睜大眼睛看清楚加盟總部的本質，以免被騙損失多年積蓄。

從上述的討論和一些實務上的新聞報導和研究報告中有不少加盟品牌快速崛起，一下子又消失就如流星般一閃而過。也有一些風光一時，而如今苟延殘喘。但是也有更多的加盟品牌，卻以加盟的經營方式，迅速佔領市場；同時克服了加盟體系的問題，並且穩扎穩打持續的成長茁壯，成為國內知名企業，甚至發展到國外，成為國際化的公司。

對於這些成功的加盟品牌，使得加盟體系的經營模式讓人更好奇，為什麼加盟體系能那麼快速又安穩的成長茁壯，到底加盟體系成長的動力為何？當然在這前也已經有許多專家學者以各種理論和研究方法，從加盟總部或是加盟主的角度去探討；因為很少有人同時以加盟總部和加盟主的角度去研究；所以這些研究提出的結論或解決方法都是比較片斷或是互相衝突。這也正是本論文要探討和修正的地方。因此本論文將以系統的思考去觀察和分析“加盟體系的成長動態”，綜合加盟總部和加盟主兩者的想法和觀點，並權衡分析兩者間的力量如何造成彼此間相互消長的關係。

第三節 研究目的

基於上述的研究動機，本研究將以系統思考的方法，去分析加盟體系的動態成長。本研究的對象將以房仲業的永慶不動產為探討個案。不動產經紀業(俗稱房仲業)，在 1985 年經濟部正式開放房仲業者可以辦理公司登記(1985 年前是暗自買賣階段)，第一家國內合法的房仲公司是太平洋房屋公司，也是直營連鎖體系的創辦者。隔年(1986)大台北仲介聯盟成立(住商不動產仲介聯盟的前身)，也是國內第一個房仲加盟連鎖系統。對於加盟體系來說，房屋仲介業可以說加盟體系最是忠實的支持者；一開始合法時以直營連鎖和加盟連鎖的形式出現在大眾的眼前。

自由時報，2015.10.27 報導：財政部長表示：台灣房仲像 7-11(超商)一樣多。買房子不是買礦泉水，全台灣面積 3.6 萬平方公里，是不是需要這麼多房仲呢？同年 2015.11.12 工商時報記者方明報導：“大者恆大 3 強鼎立底定”房市不景氣，中

小型房仲朝大型集團靠攏，房仲業大者恆大趨勢成形！台灣房屋集團昨(11)日宣布取得台中永春不動產經營權，永春旗下 50 家加盟店成為台灣房屋集團第三品牌成員，創下國內房仲業整體獨立連鎖品牌加入大型房仲品牌首例，也是國內房仲史上最大規模的品牌加盟板塊移動。

發展至今都會區幾乎都已經被加盟連鎖店所佔領，而各地也多能看到房仲業的加盟品牌，加盟店數也很多，所以才會有財政部長的那段話。雖然報導的是三強鼎立的局面。但是實際應該是二大一中，永慶房屋集團和泛信義房屋集團二家都在 1000 家以上；而台灣房屋集團在 600 多家。然而信義房屋集團比較偏重在直營連鎖，永慶房屋集團除台北(台北市、新北市)有直營外，其他地區則以加盟連鎖為主。所以我們的個案將以永慶不動產為主。

永慶房屋集團從 2002 年跨足房仲業的加盟體系，經過幾年的奮鬥在 2008 年的金融海嘯中逆勢成長，躍居龍頭寶座。而 2008 年之後也穩居一、二名之間；另外 2016 年再次奪得「2016 臺灣服務業大評鑑」房仲業金牌獎，創下連續 4 年勇奪第 1 名的房仲紀錄。(2016.7.11, 工商時報)。可見其能快速成長，又能安穩的茁壯；正是本論文要研究的典型案例。

本研究之研究目的在以永慶房屋為研究對象，以系統思考觀點來分析加盟體系的成長動態；並藉由個案(永慶房屋集團)來探討以下問題：

- 1、 探討個案成長動態之歷程。以了解個案營運成長之動態結構。
- 2、 探討個案快速成長之主因為何？了解個案組織如何運作？
- 3、 探討加盟總部和加盟主之間的互動關係為何？彼此間的合作關係如何強化？

第四節 研究流程與研究架構

一、研究流程

本論文之研究流程：請配合參考圖 1-3

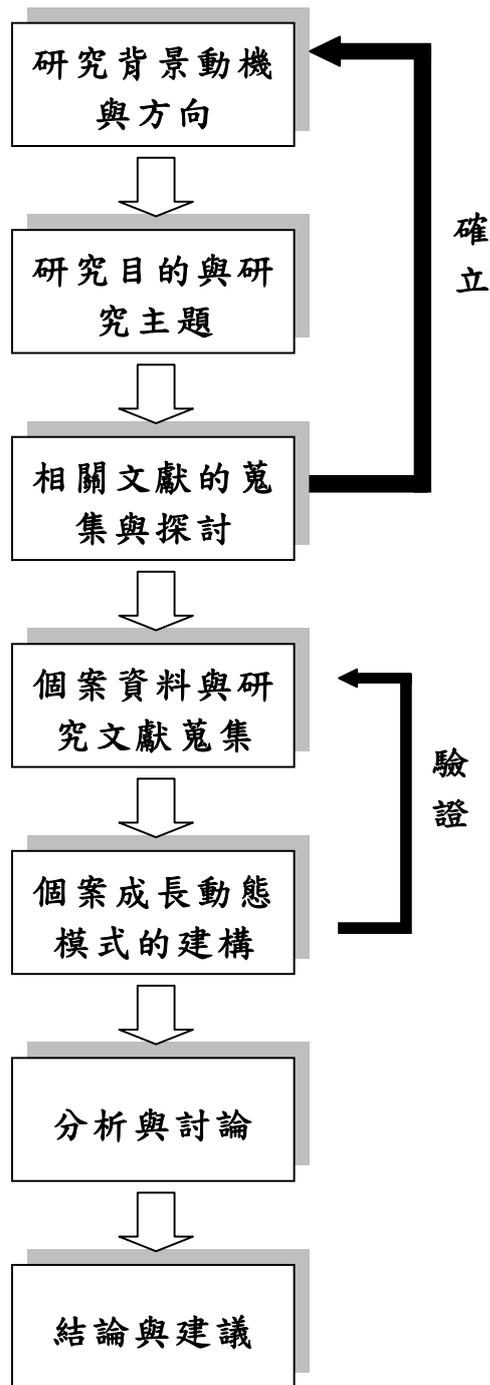


圖 1-3 研究流程

資料來源：本研究整理

第一步是從研究背景中觸動了我們的研究動機，然後設定初步的研究方向，再把研究目的和研究主題的輪廓描繪出來；接著進行廣泛的相關文獻蒐集與探討。從文獻的蒐集和探討過程中，我們確立了研究方向以及研究主題。

第二步從蒐集的資料與文獻中，篩選出我們要研究的目標對象，以個案的方式進行研究。然後對個案的資料與研究文獻再次進行蒐集和討論，並且以系統動力學來價格成長的動態模式；再和蒐集的資料數據互相驗證。

第三步對於架構出來的成長模式進行分析討論，歸納出結論和建議。

二、研究架構

本論文以加盟體系的成長動態為研究主軸，利用系統的思考方法來分析。藉由個案集團(永慶房屋集團)的研究，來架構出加盟房仲業的成長模式，希望能歸總出加盟體系一般性的成長模式。

第一章 緒論

研究背景、研究動機、研究目的、研究流程與架構

第二章 文獻探討

加盟體系管理與發展相關文獻、加盟體系理論相關文獻、發展業相關文獻

第三章 研究方法

研究設計、研究方法、個案介紹

第四章 加盟連鎖體系個案之探討

加盟總部獲利成長、加盟業者獲利成長、加盟體系管理與監督次系統、個案集團成長動態之結構

第五章 結論與建議

研究發現與結果、研究貢獻、研究限制與後續研究建議方向

第二章 文獻探討

第一節 連鎖加盟體系發展類型的相關文獻

一、連鎖加盟體系經營的類型

連鎖加盟體系從美國開始發展，而在日本發展壯大；所以美國和日本加盟連鎖業的發展最為興盛。但是美國和日本的分類卻是不同的。美國大致上分兩類；一類是產品與商標連鎖加盟(Product and Trade Name Franchising)，這是傳統的加盟形態；只提供商標和產品給加盟店銷售。二類是商業格式的連鎖加盟(Business Format Franchising)，這是比較新形態的加盟和日本以及台灣比較類似；除了商品、商標，還提供整套的管理系統。

然而台灣的加盟連鎖業類型深受日本影響，所以其分類大致相同。在此把台灣和日本對於連鎖加盟體系的分類；歸納介紹如下：

(一)、直營連鎖(Regular chain, RC)：

由加盟總部自己出資經營的店；決策權、經營權、管理權多由加盟總部所擁有。所有標準化的程度最高，決策執行力最徹底；但是總部所需的資金相最大、因此風險較高。所以羅盈勝(2004)指出狹義的連鎖加盟體系就是直營連鎖店。

(二)、特許加盟(Franchise chain, FC)：

這種加盟形態目前有兩種類，基本上雙方(加盟總部和加盟主)透過契約的簽訂，來規範各自的權利義務。只是雙方對於加盟店的資金和利潤分配比例、所有權不同；以下介紹

1. 特許加盟：店面資金大部分由加盟主自己出資成立，雙方透過訂定契約的方式，來訂定各自的權利義務。加盟主取得加盟總部授權；加盟總部提供包含商標、商品、經營管理系統的技術(know-how)。加盟主必須支付加盟總部各種費用(加盟金、權利金、保證金等)。加盟總部要在契約期限內給予監督和

管理，維護總部形象、統一服務品質。在契約有效期內對也須對加盟主持續的技術指導與經營上的協助，而加盟主也有義務遵守總部的規定與限制。

2. 委託加盟：加盟總部會提供一個幾乎可以營運的店面給有意願經營者代為經營(加盟主)；由加盟主負責人員招聘、門市管理及負責部分管銷費用。因此加盟店的所有權是歸加盟總部；加盟主只有經營權。所以加盟主不但要繳交加盟金和保證金，利潤也要按契約規定的比例繳交加盟總部。至於委託加盟和特許加盟的其他權利與義務大致一樣。委託加盟可以說是改良後的特許加盟；因為這種加盟方式，加盟總部對於加盟主的管理和控制可以提升。

(三)、自願加盟(Voluntary chain, VC)：

這種加盟店一般已經存在，加盟主為了有良好形象、商標及低進貨成本，才加入連鎖加盟系統。因此這種加盟形式，加盟主擁有全部的經營權與自主權，所以加盟總部對加盟主的管理不易。連鎖加盟總部提供 CIS(企業識別系統)給加盟主使用，並給加盟主專業化的經營與管理協助，加盟主支付加盟權利金給加盟總部。

(四)、合作加盟(Cooperate chain, CC)：

各加盟主以股東身份成立加盟總部，參與總部決策進行共同採購，以取得優惠的進貨價格。加盟總部與各加盟主之間以契約來明定權利與義務。加盟的發起人大部分為零售商，透過各加盟主的合作，集合眾人的力量，來對抗大型連鎖店。

除了上述四大類五種形式的加盟外，近年來由於加盟體系的蓬勃發展，衍生創新了幾種新形式的加盟，在這裡也簡單介紹：一為複數店加盟：從字面含義來看，就是一個加盟主經營兩家以上的加盟店面。加盟總部對於已經熟悉且有管理經營經驗的加盟主，希望其進行多店經營；因此會鼓勵其繼續開第二、第三家加盟店，將加盟主自身的成功經營經驗運用到複數店，而且可以增加加盟主的獲利，對於加盟總部來說，可以確保店鋪營運的服務品質，這種加盟形式，在房屋仲介業有很多。二、法人(企業)加盟：隨著加盟連鎖的商業模式發展日漸成熟，目前發展出以經營加盟為主的企業,發展的起源在日本，目前台灣麥當勞有開放。這種加盟法人的企業核心事業就是加盟，透過加盟不同品牌、不同產業的加盟總部；吸

收各加盟總部的管理優勢和經驗，精進改良旗下的各加盟店的經營能力，從而強化企業整體的實力與體質。

表 2-1：主要連鎖加盟形態比較表

項目	直營連鎖	特許加盟	委託加盟	自願加盟	合作加盟
資金	總部出資	加盟主出資	雙方出資	加盟主出資	加盟主出資
所有權	總部	加盟主	總部	加盟主	加盟主
經營權	總部	加盟主	加盟主	加盟主	加盟主
利潤分配	總部	加盟主為主	按比例雙方分配	加盟主	加盟主
店面形象外觀	統一	統一	統一	可略改	可略改
決策權	總部	總部為主，加盟店為輔	總部	加盟店為主，總部意見為輔	加盟的股東為主
加盟金支付	無	加盟金和技術報酬	加盟權利金	加盟權利金	固定金額的費用
Know-how / 教育訓練	總部提供	總部提供	總部提供	總部提供、自由利用	加盟主獨自
指導、監督	專人巡迴指導、監督	專人巡迴指導、監督	專人巡迴指導、監督	協助、輔導為主	無
促銷	總公司統一實施	總公司統一實施	總公司統一實施	自由加入	自由加入
總公司的控制力	完全控制(最強)	約束力強(中)	約束力強(次強)	約束力弱(弱)	總部為服務性質(最弱)
與總公司的關係	從屬關係	經營理念共同體	類從屬關係	貨源供應的共同體	互相合作關係
合作基礎	公司內部	合作契約	合作契約	合作契約	服務為主契約為輔
店數成長速度	慢	較快	較慢	較快	較快

資料來源：經濟商業司(2000)；中華經濟研究院(2003)

二、連鎖加盟店的定義

國際連鎖加盟協會 I.F.A.對“連鎖加盟店”所下的定義：『連鎖總部授權加盟主經營生意，並且在組織結構，人員訓練、採購以及管理上協助加盟主。相對地，加盟主必須支付相對應的代價給加盟總部的一種持續性關係。』而日本連鎖加盟協會 J.F.A.則對“連鎖加盟店”的定義：『加盟總部與加盟主簽訂合約，加盟總部授權加盟主使用總部的商標、店名，以及其他營業標誌和經營的技術，使其在統一的企業形象下販賣商品。同時加盟主在獲得上述權利時，必須支付相對應的代價給加盟總部，並且在加盟總部的指導與協助下經營事業的一種持續性關係。』台灣經濟部商業司在民國 83 年(1994)時定義：『連鎖就是由兩家以上的零售店，在統一的經營方式，促使產業企業化。以相乘方式展開，標準化、簡單化、專業化的零售商店。』行政院公平交易委員會所定義的“連鎖加盟”是指：『加盟總部透過契約的方式，將商標或技術等授權給予加盟主使用，並輔導與協助加盟主經營事業。而加盟主對此必須支付一定對價的持續性關係。』

另外也有學者對於連鎖加盟提出各自不同的看法或定義；Carman & Kenneth (1973)針對連鎖加盟店的定義：『要有 2 家以上經營性質相同的店，擁有相同店名、裝潢和招牌；並且要有實質的功能給予分店輔導和擬定經營管理上的策略，且有中心單位採取一致性的行動。』Rubin (1978)則認為：『加盟總部與加盟主透過法律協議產生的組織。加盟主可以銷售加盟總部所授權的商品和服務，加盟總部可獲得加盟金和獲利金。』Justis & Judd (1988)指出：『連鎖經營為總部擁有專利品牌與技術，授權個別加盟主，與各地區經營提供服務或產品，並取得加盟主回饋權利金，遵守營運規則，確保服務品質等。』Dandridge & Falbe (1994)對連鎖加盟店的定義：『加盟主繳交一筆加盟金與權利金，以獲得加盟總部產品發展、全國性廣告促銷、管理訓練和輔導的支援。加盟總部最主要的責任是對整體加盟連鎖品質的管理與維護。加盟主的主要責任是針對個別市場顧客的滿意服務、地區性的聘任

與管理日常的運作。』戴照煜(1990)表示“連鎖經營”是一種經營上的體制該體制下的所以商店，不論在店面裝潢、商品陳列、促銷活動、服務品質、管理控制、等方面，都要達到標準化、規格化、單純化。羅盈勝(2004)定義“連鎖加盟”：『二家或二家以上，以共同名稱、商標、企業職別系統來販賣商品的連鎖店。加盟總部賦予加盟主經營執照、特權；並給予組織、訓練採購和管理的協助。同時要求加盟主回饋給加盟總部權利金、及部分營收，遵守營運規則、確保服務品質相等的一種企業類型。

對於上述的各國的組織、協會和學者對“連鎖加盟”的定義，雖然不盡相同。但其基本精神大致上相同的。我們可以歸納出以下幾點：

1. 雙方間契約關係：“連鎖加盟體系”的成立是建立在加盟總部和加盟主,兩者間的契約關係；加盟總部和加盟主雙方各享有權利與應盡的義務。而雙方的權利與義務，大概可以區分為：加盟總部必須提供相關的授權與支援給加盟主以換取加盟金；而加盟主必須付給加盟金以取得加盟總部的授權和輔導。
2. 商業模式的複製：加盟總部賦予加盟主共同名稱、商標、經營執照、特權等；並給予整套商業模式的經營知識；包含組織、訓練、採購和管理等的指導和協助。同時要求加盟主回饋給加盟總部權利金、加盟金、保證金等。
3. 合作溝通特性：為了保持服務品質一致，加盟總部對加盟主有指導、監督與稽查的責任，加盟主要遵守加盟總部規章制度。但是這個管理機制並不是上下級關係，而是協商與溝通來促進雙方的合作關係。

第二節 連鎖加盟體系理論的相關文獻

一、連鎖加盟體系的特性與理論

加盟連鎖體系經過多年的發展，研究的學者和理論很多；我們歸納如下；

(一)、資源限制理論：

加盟總部因為資源有限，所以透過加盟連鎖的方式，有效取得公司成長中最欠缺的三種資源；1.財務資本、2.人力資本、3.市場資訊(Caves & Murphy,1976)。同時為了快速擴張和滲透市場的目的，故導入加盟的方式；來快速取得資金和人才，以解決資源不足的問題；同時又可以利用加盟快速擴張和佔領市場。Oxenfeldt & Kelly (1969)的生命週期模式中指出：總部會比較傾向以直營方式來經營連鎖加盟體系，但是受限於總部資源不足(知名度不夠，缺乏資金和人才、對於市場狀況不清楚)，因此導入加盟的方式；以解決資源不足的問題；同時也可以快速擴張和佔領市場。等到了資源豐富的時候，為了有效控制管理以及維護公司品牌形象，連鎖總部就會回收加盟店改採用直營的方式。

而 Minkler (1992)卻認為連鎖加盟總部在初期成立時，對於市場資訊比較不需要；但是成立比較久的連鎖加盟體系，需要更多的市場資訊。因此連鎖加盟總部會以加盟的方式取得更多的市場資訊，所以成立較久連鎖加盟體系，會傾向建立加盟店。

(二)、代理理論、管理效率理論：

Rubin (1978)則認為連鎖加盟發展的原因是解決直營店代理的問題。因為直營店代理人會缺乏效率經營的強烈動機，但加盟主是加盟店的擁有者與經營者，所以會自發性的加倍努力，加盟總部也能減少控制成本和監督成本。Brickly & Dark (1987)認為加盟形態能減少總部監督代理人的成本，讓雙方互蒙其利。

(三)、風險理論：

Martin (1988)認為加盟體系除了解決資金和代理問題，還有另外一個誘因，那就是風險分擔。總部在偏遠或分散的地區設立分店時，不易管理、監督成本高。同時不同地區其風險和利潤不確定，故基於風險的考量，將風險轉移給加盟主。另一方面加盟主雖然承擔風險，但卻可以得到加盟總部整體的支援。Norton (1988)認為加盟制度由加盟主承擔或分散地區營運風險，以降低加盟總部的投資風險。

(四)、成本理論：

Coase (1991)指出：任何一項市場交易，都必須花費成本；這其中包含要尋找到交易的對象、協商交易的條件、價格；雙方簽訂合約，進行檢驗等到完成交貨，這中間的過程全部視為交易成本。那麼加盟連鎖的交易成本小於總部內部進行的交易成本，則成立加盟店，反之則總部成立直營店。Williamson (1985)提出三種特殊交易(位置特殊、特殊物質資產、特殊人力資產)，若其特殊性足夠總部交易成本過高，則成立加盟店，反之特殊性不足，則總部成立直營店。

Minkler (1990)若是加盟總部透過加盟連鎖方式，取得當地市場資訊(包含消費者喜好、收入、市場投入成本等)所花費的成本比較低時，或是對當地市場缺乏經驗和熟悉程度；則加盟連鎖形態成立。Minkler (1992)卻認為連鎖加盟總部在初期成立時，對於市場資訊比較不需要；但是成立比較久的連鎖加盟體系，需要更多的市場資訊。因此連鎖加盟總部會以加盟的方式取得更多的市場資訊，所以成立較久連鎖加盟體系，會傾向建立加盟店

(五)、訊號理論：

Gallini & Wright (1990)提出為了使加盟總部利潤最大化，由直營比例和權利金的比例高低可以計算出最佳的直營店和加盟店的比例；這也是說明加盟店和直營店同時存在的原因和理論。另外 Gallini & Lute (1992)以訊號理論的觀點提出，連鎖加盟總部一開始以直營店模式出現，是為了建立其知名度與品牌；直到其品牌和知名度能被市場接受和信賴的訊號發出後。隨即加盟連鎖總部會以加盟模式，迅速擴張規模。

二、加盟連鎖體系的優缺點

(一)、加盟體系的優點

1. 總體成本降低：商品或設備由總部統一大量採購，具有規模效益，使成本降低；廣告促銷活動，總部統一籌備，容易壓低成本；統一的培訓，可以降低訓練費用；直接複製加盟總部的成功的經驗，減少學習曲線，降低失敗成本。

2. 形象佳、有品牌優勢：加盟總部具有一定的市場知名度與企業形象，可以增加消費者的信心，加盟主可以用較小的代價取得此品牌優勢，促進銷售數量和擴展業務。在加盟總部的商標保護下，消費者也比較容易接受。
3. 專業的管理與行銷免煩惱：加盟總部透過輸出成功的行業經營經驗和管理模式(包含新商品、新服務、組織結構、人員管理、職前訓練、財會制度建立、進銷、存管理等)，促使加盟主的管理經驗提升。同時加盟總部在產品、價格、促銷、通路，都有一定的規劃和專業的人才負責，也保證行銷成功率。使得加盟主可以專心致力於店內銷售的工作。
4. 經營成功率高、風險小：由於上面 3 點的優勢，使得連鎖加盟體系中，加盟主經營成功率高、風險小。另外根據美國小型企業管理局的統計，單店經營的零售業 80%營業未滿一年就倒閉；有 90%在第一個五年內結束營業。但是假如加入連鎖加盟體系中，第一年的失敗率 20%，而第一個五年內結束營業的只有 3%，由此可以證明。
5. 快速提高市占率：加盟店的設立分佈廣，大量增加服務與銷售的點，便利消費者購買，藉以提高市占率，增加品牌知名度。

(二)、加盟體系的缺點：

1. 自主性低，應變能力缺乏彈性：由於連鎖加盟總部強調一致性，因此很多項目(如：產品、價格、進貨廠商、裝潢等)都要受加盟總部控制。而且雙方簽訂有契約，具有法律效用，使得加盟主沒有獨立自主權，一切聽令行事。容易導致造成加盟主的依賴性。
2. 利潤分享，獲利減少：雖然參加連鎖加盟店，其總體成本是比較少的。但是加盟主除了初期的加盟金、保證金，還有每個月的管理費，甚至於有些加盟總部還要求分享加盟主的利潤。
3. 加盟總部或其他加盟主的行為造成損失；加盟總部表裡不一；加盟總部政策和決策過失可能由加盟主負擔；加盟店的良莠不齊，其他加盟店的不良行為，影響加盟主的利益。

第三節 房屋仲介業相關文獻

一、房屋仲介業的定義

依據 2011 年行政院主計處修訂的『行業標準分類』說明：房屋仲介業屬於不動產以及租售業中的不動產經紀業之不動產經營業。而內政部在 1999 年公佈的『不動產經紀業管理條例』第四條第 4 款規定：經紀業指經營仲介或代銷業務的公司或行號。第 5 款規定：仲介業務指從事不動產買賣、互易、租賃之居間或代理業務。在民法上仲介稱居間者，謂當事人約定，一方為他方報告訂約之機會或為訂約之媒介，他方給付報酬之契約。而本研究房屋仲介業(不動產經紀業)定義為以專業知識媒合房地產買賣雙方，促使房地產買賣流通，達到活絡房市。

二、房屋仲介業的發展歷程

根據國土規劃及不動產資訊中心資料，台灣房仲業發展可分以下幾個時期：

- (一)、掮客時期：這個階段的房仲(掮客)是不合法，但可以分成 2 個期間
1. 傳統掮客期(1977 年以前)：此期間要賣房子，大都有屋主四處自行張貼紅紙條或是請親朋好友介紹，來促成交易。此時期的房仲是不合法，所以掮客多為兼差或客串，往往是由代書或當地知名人士。
 2. 仲介萌芽期(1977-1984)：在 1977 年第一家房仲公司成立，但以建設公司的名義登記。此時期房仲仍然屬於灰色地帶，從業人員素質參差不齊，交易環境也不理想，因此問題叢生。

(二)、房屋仲介正名時期(1985-1998)：正式合法階段

在 1985 年經濟部正式開放房仲公司可以辦理登記，第一家以房仲公司合法登記的是太平洋房屋公司，這也是第一家採取直營連鎖模式的房仲公司。而且隔年(1986)大台北仲介聯盟(住商不動產的前身)成立，國內第一家房仲加盟業者。在

1987 年經濟部商業團體分類標準，增列房屋仲介商業類，並且准許成立公會。1988 確認內政部為主管機關，房仲業順利得到正名。這時期有好幾家大型連鎖公司成立，例如力霸、永慶；同時也有不少公司開放加盟例如力霸、中信。

(三)、房屋仲介法制與擴張時期(1999-至今)：

在 1999 年『不動產經紀業管理條例』立法院三讀通過，緩衝三年；房屋仲介業正式的法定名稱『不動產經紀業』從此宣告進入法制時期。此時期每個營業據點需要一位通過國家考試，取得不動產經紀人證照的從業員。每個營業員也必須受訓 30 小時，然後通過測驗。這個時期有幾個比較特別的現象：1、不動產交易更安全；2、網路行銷和聯賣制度受到重視；3、業者積極往海外擴展市場。

表 2-2 台灣房屋仲介業發展歷史

西元年	重大事項記要	說明
1977	勵行建設公司成立，首家房屋仲介公司	以建設公司之名成立
1979	住商不動產企業研究室成立	不動產研究機構
1981	信義代書事務所成立	信義房屋前身
1984	信義喊出「不賺價差」	兩段式比例收費
1985	經濟部開放房屋仲介公司成立	化暗為明，正式合法化
	太平洋房屋正式成立	房仲業直營體系的創始者
	中信房屋正式成立	直營
1986	「大台北不動產仲介聯盟」成立	第一個房仲加盟系統
1987	大台北不動產仲介聯盟更名為住商不動產仲介聯盟	
	經濟部商業團體分類新增「房屋仲介商業」	確立業別
1988	內政部地政司決定接管房屋仲介業	
	台北市、台中市房屋仲介商業同業公會成立	
	力霸房屋、永慶房屋成立	永慶初期以直營為主
	內政部地政司公佈「房地產仲介業管理條例草案」	
1989	信義房屋推出不動產說明書	國內首創
1991	僑福房屋成立	標榜美式加盟體系
1993	上海信義房屋開幕	跨足海外
	「住商不動產」加盟店規模超過 100 家	國內最大房仲連鎖品牌
1994	太平洋房屋、力霸房屋宣佈開放加盟	

	中華民國房屋仲介商業同業公會全國聯合會成立	
1995	太平洋房屋推出電腦出價制度	國內首創
1996	信義房屋推出『成屋履約保證』制度	業界紛紛跟進
	住商成立加盟第二品牌	雙品牌經營，但隔年即放棄
1997	中信房屋全面改為加盟	
	永慶房屋首創『產權七審制度』	業界最完整產權調查系統
	21 世紀不動產引進台灣	全球最大房仲品牌
1998	21 世紀不動產推出『業績保證制度』	改寫月費收取方式
	信義房屋推出『信義房價指數』	
1999	「不動產經紀業管理條例」三讀通過	緩衝 3 年，2002 年實施
	信義房屋正式上櫃	2001 年轉上市
	網站(家天下)在台灣設立	獨立於房仲業的網站
2001	太平洋房屋開放加盟	直營加盟雙軌並行
2002	「信義房屋」推出『理想家代尋系統』	
	「永慶房屋」開發完成『宅速配系統』	可透過 PDA 快速搜尋
	永慶房屋成立「永慶不動產」加盟品牌	永慶跨足加盟體系
2003	「信義房屋」推出『客戶查詢服務』	線上查詢銷售進度及過戶進度
	「永慶房屋」開發完成『影音宅速配系統』	
	永慶房屋成立「有巢氏房屋」第二加盟品牌	
2004	「信義房屋」推出『合理交易透明化制度』	
	「永慶房屋」成立『永慶租屋網』	免費提供租屋服務平台
2005	「信義房屋」推出『手機看屋』	
	「永慶房屋」成立『台慶房產』跨足兩岸	專注大陸市場
2006	力霸房屋更名東森房屋	
2007	「永慶房屋」推出『超級宅速配系統』	拖曳式地圖搜尋
2008	房屋資訊平台『樂屋網』成立	多家房仲共同成立
	「永慶房屋」成立首席顧問團隊	往專業顧問式仲介發展
2009	北區房屋更名為台灣房屋並開放加盟	
	「永慶房屋」成立『HouseFun』平台	陸續延伸房屋相關的各種服務
2010	「永慶房屋」推出『手機宅速配』	
	中原地產進入台灣市場	中原地產香港最多房仲
2011	政府實施奢侈稅	打擊房市短線炒作
	「永慶房屋」推出『i 智慧經紀人』	開啟雲端科技應用
2012	不動產交易實價登錄正式實施	資訊進入透明化時代
	永慶房屋成立第三品牌『台慶房產』	返台成立
2013	「永慶房屋」推出『好房快租 APP』	
	奢侈稅修法微調	

2014	「永慶房屋」推出『房仲科技 3.0』	
	囤房稅立法通過、實施	
2015	內政部新版不動產說明書實施	
2016	「永慶房屋」的『i+智慧經紀人』再升級	整合房產行情資訊
	房地合一稅開徵	

本研究整理(2017)

三、房屋仲介業的產業特性

房屋仲介業在不動產交易過程中，扮演買賣雙方中間人的角色，對於促成交易和維護交易的安全性，具有一定的作用。而整個交易過程不動產可視為一個商品，但是這個商品(不動產)和一般的商品有這本質的差異。張金鶚(1999)指出不動產的具有的特質：1、數量稀少，具有有限性；2、位置固定，不可移動性；3、標準化程度低，具有差異性；4、交易次數少，高價值性；5、會漲價，有增值性；6、可租賃，有收益性；7、使用長久，具耐久性。

房屋仲介業並非房地產實質提供者，而是撮合資訊、服務買賣雙方，促成交易，當買賣雙方交易達成，仲介業者才從交易金額中，收取固定比例的服務費。同時房地產具有高價值性與產權複雜的法律特性，較一般商品的交易過程更需要專業知識。李筱瑜(2000)認為房屋仲介產業的特性有高度安全信賴需求的產業；高度周邊配合需求的產業；高度資訊情報需求的產業；特殊流通通路需求的產業。張恩慈(2010)則指出房屋仲介產業的特性；房仲交易以人為本的行業、需要高度交易資訊情報、進入障礙小、要有廣泛的相關專業知識和周邊服務搭配、需要高度安全信賴需求、交易商品異質性高、特殊的交易通路、相關法律與政府的參與。林英彥(1999)則表示房屋仲介產業獨有的特性；房仲交易以人為本、扮演中介者之角色、牽涉的專業知識廣泛、資訊信息服務業、特別重視交易安全、經營型態兩極化。楊鴻謙(2001)認為房屋仲介產業涉及很多法律的權利與義務關係，所以具有的產業特性有以人為本的行業、扮演中間者之角色、特別重視交易安全、商品流動性低和標準化低、依賴大量廣告和媒體曝光、受政府政策與經濟條件影響。

因此綜合上述各學者的研究，我們將房屋仲介業的特性歸納如下：

- (一)商品與服務客製化的程度高：商品與服務異質性高，因此標準化程度低。因為幾乎沒有一模一樣的不動產商品、商品的流動性低、使用年限久，而且隨著時間、地點的不同，商品的價格也會隨著市場與景氣在波動，所以很難有統一的規格和標準。
- (二)法律聯動性高，屬高度安全信賴性產業：不動產涉及之專業法令廣泛，如「公平交易法」、「消費者保護法」、「不動產經紀業管理條例」及各契約等、且交易金額以百萬起算，再加上產品標準化低及無法試用，所以需要高度信賴需求的產業。除了政府法律的保護；房仲業者為了提升消費者的信賴感紛紛推出「不動產說明書」、「輻射屋、海砂屋檢測、漏水保固」、「產權調查七審制度」、「零瑕疵服務保證、履約保證」等。
- (三)以人為本，是人力和知識密集的產業：房屋仲介業的產業結構上，需要大量的人力和廣泛的專業知識。從開發到買賣雙方開始；委託的不動產商品要經過調查、鑑價、製作產權資料說明、廣告等；然後協調買賣雙方、簽約到完成交易，手續繁雜多需要人來處理；同時整個過程中需要很多的專業和法律知識。所以房仲業的專業人員才是決定房仲業永續經營的關鍵，因此房仲業的人事成本與教育訓練成本佔總成本極高的比例。
- (四)房仲業的專業外、仍需廣泛周邊行業的知識：房仲業的從業員除須具備有本業的專業和法律知識；如鑑價、代書流程及售後服務等；基本上行銷知識及良好的心理學素質與溝通技巧也是必備的。另外不動產在成交的前後需要的貸款、稅金、火災保險和許多週邊的產業，裝潢業、家具業、搬家業等。這些問題都需要為客戶提供一定的服務或接受客戶諮詢。
- (五)高度依賴媒體、業者致力經營品牌形象：由於屬於高度安全信賴性產業，房仲業者重視品牌形象；因此消費者的口碑、媒體的宣傳極為依賴。房仲業會

設專門部門處理有關顧客服務、媒體公關及社區公益等。藉此塑造高知名度與良好的品牌形象。再由廣告媒體傳遞產品資訊與提高曝光度，促成交易。

(六)進出障礙小、市場競爭高：資金成本低、技術層次不高，只憑著自己的人脈關係，加上證照；便可跨足房仲產業。因此造成兩極化經營，一種是地方性房仲業者的單店經營、一種是連鎖加盟經營，有著品牌知名度和豐富的資源。進出障礙小、造就了高比例的單店經營模式、加大了市場競爭度。

第三章 研究方法

第一節 研究設計

本論文的研究設計以單一個案為之，主要研究方法是採用系統動力學，以質化的研究為主。在產業別的選取部分，本論文以房屋仲介業為研究對象，主因為房屋仲介業在經政府允許成立時，第一家合法業者就是以直營連鎖的方式成立；雖然一開始以直營的模式存在，但是隔年就有業者以加盟連鎖的方式登記成立公司。在這三十多年的發展，有引入日式和美式加盟體系的房仲業者，也有全球第一房仲品牌，進入台灣市場。讓台灣房仲產業的發展多彩多姿；所以這個產業的可以說是連鎖加盟體系的忠實支持者。另外因素是房屋仲介業執業的店面數已經可以媲美小七(7-11)，可見整個產業連鎖加盟體系的蓬勃發展。

本論文在確定研究產業『房屋仲介業』；在個案選取部分，本研究以永慶集團作為主要研究對象；雖然信義房屋也是不錯的個案研究對象，且是業界唯一上市公司，但是信義房屋專注於直營體系，對於加盟體系著墨不多，與本研究的主軸加盟體系有差異。所以個案選取的因素有目前為業界知名品牌在前一、二名之間；且有直營和加盟兩種方式的連鎖形態存在。另一個因素是永慶集團目前擁有三個加盟品牌且業界最多的業者。從表3-1可以看到永慶從成立開始，到加盟體系的成立之間，隔了十多年；但是隔年立即又成立第二品牌，在第六年就進入前兩名。由此可見永慶集團是本論文最佳、最典型的研究個案。

表3-1 永慶集團各品牌成立時間表

西元年	重大事項記要	說明
1988	「永慶房屋」正式成立；專注於直營體系	初期以直營為主
2002	成立「永慶不動產」，專注於是加盟體系	正式步入擴張期
2003	成立加盟第二品牌「有巢氏房屋」加盟系統	第二個加盟品牌
2005	成立「台慶房產」，跨足兩岸房仲業	再次邁步擴張
2012	第三加盟品牌「台慶不動產」成立	再次邁步擴張

資料來源：本研究整理

永慶集團分為永慶房屋(以直營為主；經營地區以台北市和新北市)、永慶不動產(以加盟為主；經營地區全台各地)、有巢氏(以加盟為主；經營地區全台各地)、台慶房屋(以直營為主；大陸地區；已改名為永慶)、台慶不動產(以加盟為主；經營地區全台各地)。

個案研究在資料取得方面，Yin (1994)認為有下列幾種方式；1、物理製品(physical artifact)；2、文件(documentations)；3、檔案記錄(archival Records)；4、訪談(interviews)；5、直接觀察(direct observation)；6、參與觀察(participant-observation)等。而根據本研究資料的蒐集的進行狀況和研究的時間長度，對於上述物理製品、直接觀察、參與觀察；這三種手法比較不適合外。其他手法都有應用到。但是本研究以文件、檔案記錄、訪談三種方式為主要的資料蒐集方法。

對於文件方面本研究從相關報章雜誌的報導與各式各樣的網路資料都有蒐集；而更可靠的檔案記錄有國內研究機構的專案報告、以及學者的期刊論文、碩博士論文等；還有集團公司的網站。對於訪談方面，本研究也採用非結構式訪談，接觸到加盟總部的部長、區經理和加盟店東及店長。表3-2為本研究訪談對象和訪談的時間表。而對於現場看屋和業務員接觸，本研究也有實地參與和觀察。

表 3-2 訪談對象資料表

單位	職稱	訪談時間(小時)	訪談次數
加盟總部	部長	1.5	2
	區經理	2	1
加盟主	店東	2	6
	店長	1.5	3

第二節 研究方法

本研究為了建立房仲業成長動態性解釋，所以採用系統動力學(System Dynamics)的質性研究方法。

一、系統動力學發展與簡介

系統動力學(System Dynamics)是由美國麻省理工學院 Jay W. Forrester 教授 1956 年所提出。且 Jay W. Forrester 於 1961 年所著 Industrial Dynamics 一書中發表。該書一出版，引發各界高度關注與熱烈探討，開啟該領域的發展；因此系統動力學也在 20 世紀中發展成一門獨立的科學，具有劃時代的意義。由於系統動力學可應用的領域非常廣泛，許多社會、工業、公共事務、與經濟等問題所展現的洞察能力，吸引許多學者與實務者的加入。

而在 90 年代成形的新的管理模式，可謂是系統動態學所衍生的。Peter M. Senge 更將系統動力學融入於組織學習領域(Senge, 1990)。『系統動態學是描述一個複雜的問題的質性研究，藉由其運作流程、資訊傳遞與組織邊界的定義，來建立量化模型，以進行組織結構以及功能的設計。』(Wolstenholme, 1990)。同時 Coyle (1996) 指出『系統動態學是一種將時間視為重要因素的問題解析方法』。而系統動態學的主要精神是將複雜的問題『以繁化簡』，再『以簡馭繁』將複雜的問題用簡單清楚的因果循環來表達(楊朝仲等人，2007)。

二、系統動力學的基礎與理論

系統動力學是一種強調整體性系統思考的方法學，也是一種概念。其主要的基礎是建立在以下的 3 項觀點與事實上。

1. 系統觀點：它對問題的定義採用系統觀點，強調問題本身具有的整體性。這個整體性是由許多相關因素及彼此互動所構成的，只從局部的因素與互動關係，無法對問題有適當的理解，甚至扭曲問題的本質。我們面對的各種問題與事件，極少是獨立存在而不和周遭事物發生影響與互動的，這是我們生活中的事實。
2. 演變過程：系統動力學採用的是系統觀點，而關注的重點在問題的演變過程，也就是問題的過去、現在和未來的發展歷程。系統動力學藉由觀察問題各種面向的演變過程，發掘問題所具有的整體性，進而理解問題的造成

因素與來龍去脈。從而得知系統動力學對問題的改善，是以問題整體行為的改善為重點，兼顧整體長、中、短期的發展。

3. 因果回饋(causal-feedback)：系統動力學強調的是整體性，所謂的整體性就是由各種因素與彼此互動關係所構成的。而系統動力學特別著重因素之間因果回饋的循環影響關係。這種因果回饋關係是問題系統動態與複雜現象的主因，也就是影響問題演變歷程的核心。在時間過程中因果回饋關係彼此相互連接，周而復始的運作，形成各個面向的動態軌跡。

系統動力學除了前述 3 項觀點上理解所面對的複雜問題，還將問題的因果回饋結構表示成電腦模型，透過電腦的模擬幫助研究者更深入了解問題系統內部的結構、運作法則與系統行為特性，提升研究者對問題的理解與掌握能力。且系統動力學的發展是透過以下四個面向的理論基礎來表達各項組成和互動。

- 1、資訊回饋控制理論(Information feedback control theory)
- 2、決策制定程序(Decision making process)
- 3、實驗方式的系統分析法(Experimental approach to system)
- 4、電腦模擬(Digital computers)

三、系統動力學的基本元件

系統動力學基本的元件，有線流圖(stock-flow diagram)、率量(flow)、積量(stock)、輔助變數(auxiliary)與關係(wire)等。但是本論文只是針對質性的研究；所以著重於系統動力學中的質性元件。質性元件包括輔助變數與關係二個元件；及構成的因果關係和該關係形成的因果回饋圖。

(X)或(Y)是輔助變數(auxiliary);“藍色半圓→”是關係(wire)元件。加上藍色箭頭旁的“+”表正相關符號；變數 X 增加或減少，則變數 Y 也跟著增加或減少，即兩變數成同向的關係，所以圖 3-1 為正相關圖。

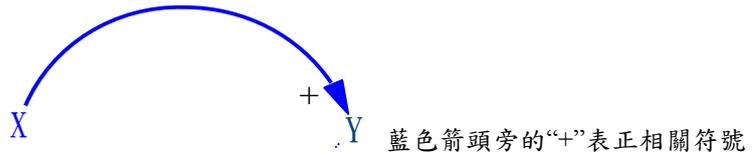


圖 3-1 正相關圖

而如圖 3-2 負相關圖，變數 X 增加或減少，則變數 Y 則反向對應的減少或增加，即兩變數成反向的關係， $-(X)增-(Y)減$ ；形成 3-2 負相關圖。

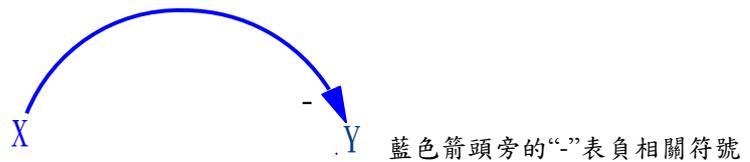


圖 3-2 負相關圖

如圖 3-3 時間延遲圖，變數 X 增加或減少；經過一段時間，則數 Y 也跟著增加或減少。中間藍色箭頭再加上兩豎表時間延遲。

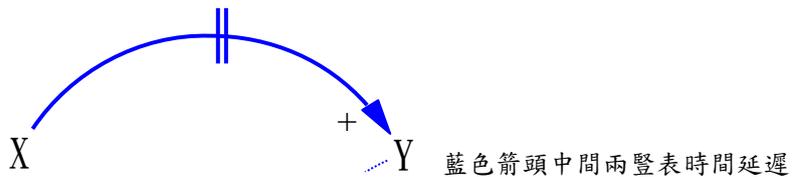


圖 3-3 時間延遲

如圖 3-4 為增強回饋環路，又稱正向環路；簡稱 R-loop。會產生自我成長或者增強 (Self-reinforcing) 的過程，為一不安定 (Dis-equilibrating) 的環路。

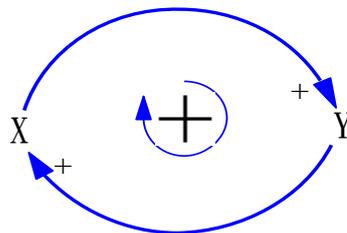


圖 3-4 正向環路圖 (Positive loops)

如圖 3-5 為平衡環路 (Balancing loops)，又稱負向環路；簡稱 B-loop，為一種自我調節 (Self-regulating)、自我均衡 (Self-equilibrating) 過程，係根據目標呈現波動狀態終究達到均衡或自我調節的過程。

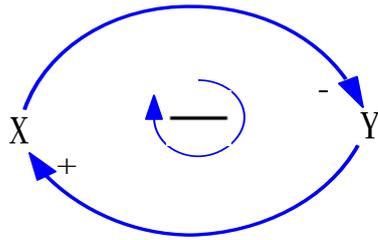


圖 3-5 負向環路圖(Negative loops)

四、系統動力學的建模與分析流程

Sterman (2000)將建模程序分為五步驟：界定問題、形成假說、建立模式、進行測試、政策設計與評估；如下圖 3-6 所示。界定問題是找出關注的問題所在，給予定義，提出最關鍵的影響變數，並選擇恰當的時間軸；形成假說是針對主要問題形成回饋環路的結構影響內生觀點產生假說，而以因果回饋圖的方法進行表示；建立模式用來驗證問題之結構與決策；進行測試則以不同行為的比較，條件的設定，不斷反覆的測試檢驗出最符合與最適當的模式；政策設計與評估是將模擬出的結果應用於實際情況的決策，觀察並提出各種政策設計以及解決方案。

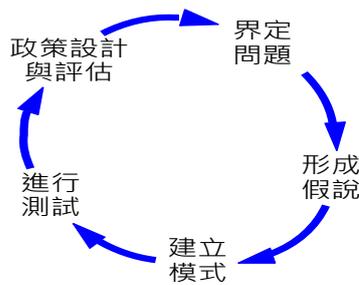


圖 3-6 建模程序

資料來源：Sterman(2000)

第三節 個案介紹

永慶房屋成立在 1988 年，經濟部合法化房仲公司登記在 1985 年，以此來看不算太晚成立。但是永慶房屋在 2002 年才開放加盟，以發展加盟的角度來看，卻是晚了其他房仲公司十多年；因為早在 1986 年就有公司成立加盟體系；而 1990

年初期陸續有多家房仲公司開放加盟，掀起加盟之戰；加盟體系成為房仲業的主流。但是永慶房屋卻能後發先至，成為加盟品牌的第一把交椅。本研究就其成長歷程大概分以下三個階段：

一、個案發展初期(直營店階段)

永慶在 1988 年成立以直營店的形式經營，到 2002 年才開放加盟。然而永慶這十多年努力在經營自己的品牌形象以及完善公司的管理制度，採取穩紮穩打與厚積薄發的成長策略。隔年(2003)創立第二副品牌(有巢氏)；2005 年成立台慶房屋跨足兩岸，2012 年返台成立台慶不動產，成為一個總部有三個加盟品牌的公司。

從表 3-3 永慶成立初期的發展事項，我們可以看到永慶成立初期就致力於保障客戶的權益；例如參加內政部「房地產仲介管理條例草案」研擬、成立客戶服務中心、首創「產權七審制度」、推行「全面品質運動」等，透過參加和推行這些活動，塑造永慶為一個值得顧客信賴、信任、安心、安全的品牌形象。讓顧客相信永慶所做的事，都是為了顧客。另外還可看出永慶在這十多年來，年年參加各種公益活動，幫助弱勢團體、和配合政府服務社會大眾等；除了打響知名度讓民眾知道永慶，從而讓永慶更具正面的品牌形象。

表 3-3 永慶成立初期的發展事項(1988-2002)

西元年	重大事項記要	說明
1988	「永慶房屋」正式成立；專注於直營體系	初期以直營為主
1989	參加內政部「房地產仲介管理條例草案」研擬	客戶權益的保障
1990	導入全新 CIS，以紅、黃、灰三色注入企業全新活力。	圓滿的故事
1992	成立客戶服務中心，與客戶直接溝通。	客戶至上
1994	贊助公益單位及社區免費借用「活動帳篷」的服務	公益活動
1995	推行「跳蚤大街四季趕集活動」、「社區關懷年系列活動」	公益活動
1996	建立『客戶資料庫』房仲業的第一套	e 化管理系統
1997	首創「產權七審制度」是業界最具權威的產權調查系統	客戶權益的保障
1998	與北市府合辦「親子寫生比賽」、「勞工系列講座」等活動	公益活動
2000	與中華電合作，利用寬頻網路科技，推出「聯賣捷運系統」	e 化管理系統
	舉辦「成功上班族系列講座」與北市府合辦	公益活動
	推行「全面品質運動」與中國生產力中心締約	客戶權益的保障

	與 IBM 簽合作契約，並採購 IBM 電腦；確保 e 化硬體的穩定	e 化管理系統
2001	加入「安全愛心站」，永慶店面成為社區安全庇護站	公益活動
2002	推出「宅速配」系統，一分鐘配好對，開創科技運用新局	e 化應用系統
	成立「永慶不動產」，專注於是加盟體系	正式步入擴張期
	成立「永慶房仲網」，開啟消費者購售屋前，先上網看屋的時代	e 化應用系統

資料來源：本研究整理

在表 3-3 中我們還可以歸納兩件事；一是永慶在這十多年來，總部的管理制度一直在強化和進行改善；甚至於為了節省人力，強化管理效率，不惜資本的進行 E-化的管理系統，例如建立『客戶資料庫』、推出「聯賣捷運系統」等。第二件是利用科技進行 E-化應用系統；例如推出「宅速配」系統、成立「永慶房仲網」，開啟消費者購售屋前，先上網看屋的時代等。

永慶廖總曾經表示：永慶在草創初期，重視的是服務模式的建立以及人員的培養等基礎項目進行紮根；初期永慶的經營策略是『不求最大，只求最好』，所以這 15 年來只開了 40 多個店面。

總之，綜合上述的內容，我們可以整理出永慶在這階段進行以下策略：

1. 塑造永慶的品牌形象和打響知名度：使用二種方法，一是擴大對顧客的保障承諾，塑造永慶是值得信賴、信任的品牌形象，二是參與公益活動和便民服務，打響知名度和塑造永慶優良的品牌形象。
2. 強化永慶的管理系統並進行系統 E-化：總部的管理系統，透過運行和不斷的改善，來完善管理系統。同時導入資訊系統，在公司內部應用；例如人員教育的線上學習；客戶資料的管理；還有開發聯賣系統以及電子商務導入房屋仲介的流程，讓業務人員和行政人員，節省工時和簡化繁雜的手續。
3. 利用網路科技進行 E-化應用系統：再把資訊系統應用到外部；例如架設網站，成立「永慶房仲網」開啟消費者購售屋前，先上網看屋的時代，讓客戶不受時間限制，隨時隨地都可以看屋，這是網絡科技的的便民措施。

二、個案擴張成長期(開放加盟初期)

永慶在 2002 年成立永慶不動產(負責加盟體系)，正式啟動永慶擴張成長的引擎。從表 3-4 中，我們可以看到 2001 年永慶店面 41 家，2002 年開放加盟隨即成長到 75 家，2003 年達到 121 家，2 年成長 3 倍；同年(2003)再成立第二品牌有巢氏,為成長加速。在 2005 年再次成立台慶房屋跨足大陸房地產，為成長國際品牌奠定基礎。當年度的店家數也已經到了 270 家；到 2007 年達到 461 家和泛信義集團(信義房屋+住商不動產)有 470 家，店面數已經差不多了。在 2008 年和泛信義集團的店家數幾乎一樣多；永慶 486 家，信義 485 家。不過此時品牌林立，列強爭奪的時期。像力霸(已經改名東森)房屋有三百多家，中信房屋二百多家，21 世紀不動產二百多家等，各品牌的家數差距不大。

表 3-4 各房仲歷年店數比較表

	經營形態	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
永慶集團	直營+加盟	43	41	75	121	190	270	350	461	486	510
信義房屋	直營	127	104	104	128	150	159	166	202	226	240
住商不動產	加盟	134	117	119	141	187	229	246	268	259	263
太平洋房屋	直營+加盟	89	57	66	70	90	99	98	106	102	100
中信房屋	加盟	90	85	97	116	151	199	239	254	224	219
21 世紀	加盟	63	63	66	76	133	156	195	210	204	195
東森房屋	加盟	171	170	187	206	284	320	401	365	318	313

資料來源：各房仲網與本研究整理

從表 3-5 永慶擴張成長期的發展事項，我們依然可以看到永慶透過年年參加各種公益活動，幫助弱勢團體、和配合政府服務社會大眾等；打響知名度讓民眾知道永慶，從而讓永慶更具正面的品牌形象。同時這個時期更是捐助千萬，成立「永慶慈善基金會」，擴大行善的範圍和時間，不再只是參加公益活動，而是隨時隨地可以幫助弱勢團體、做公益。而且這個時期也開始活動獎項，讓知名度和品牌形象得到更進一步的肯定。

表 3-5 永慶擴張成長期的發展事項(2002-2009)

西元年	重大事項記要	說明
2002	推出「宅速配」系統，一分鐘配好對，開創房仲業科技運用新局	e 化應用系統
	成立「永慶不動產」，專注於是加盟體系	正式步入擴張期
	成立「永慶房仲網」開啟消費者購售屋前，先上網看屋的時代	e 化應用系統
2003	在家看房不出門，推出首創「影音宅速配」「電子門市」服務	便民網路應用系統
	推出「房屋情報」頻道與 Yahoo!奇摩合作	便民網路應用系統
	成立加盟第二品牌「有巢氏房屋」加盟系統	第二個加盟品牌
	成立代銷事業體	版圖擴充
2004	再增加「永慶租屋網」提供消費者免費租屋資訊服務	便民網路應用系統
	舉辦「第一屆人氣屋網路票選活動」廣受網友熱烈迴響	利用科技行銷
2005	成立「台慶房產」，跨足兩岸房仲業	再次邁步擴張
	『突破雜誌』金品牌調查，榮獲台灣前三大理想品牌之一	知名度提升
2006	業界先例，永慶直營門市「導盲犬可進入」	公益活動
	永慶房仲網榮獲「金手指獎」二項大獎『最佳線上客戶服務獎』	知名度提升
2007	推出「超級宅速配」系統、全面公開成交行情「免費」查詢	便民網路應用系統
	首創「拖曳式地圖搜尋」的人性化介面，簡化搜尋功能	便民網路應用系統
	成立估價事業體	版圖擴充
	捐贈「台灣生命教育協會」「罕見疾病基金會」	公益活動
	推出「六大安心保障」，讓客戶購售屋無後顧之憂。	客戶權益的保障
2008	贊助台灣生命教育學會，製作『無障礙天使特攻隊』節目	公益活動
	與北市稅捐處簽締「服務聯盟計劃」宣導租稅外，也協助客戶解答稅務、法令問題	便民服務
	成立「首席顧問團隊」往專業顧問式仲介邁進、打造六星級貴賓服務中心	未來的方向
	成立「永慶慈善基金會」，捐助千萬推動無障礙空間理念	公益活動
2009	建立 HouseFun 平台，陸續增加租屋、代書業及裝潢家等延伸服務	便民網路應用系統
	在經濟不景氣時，逆勢擴大招募 3000 人	擴充

資料來源：本研究整理

在表 3-5 中我們還可以看出科技網路的應用一直進步和加強。一是永慶內部的應用，E-化的管理系統更成熟，更節省人力，強化管理效率，。第二件是外部的應用，讓便民的措施，一直升級，獲得更多民眾的肯定，尤其是年輕消費者族群；例如推出「宅速配」系統、升級成為成立「影音宅速配」到「超級宅速配」系統；

「永慶房仲網」再增加「永慶租屋網」到建立 HouseFun 平台，開啟整個網路應用的系統。

總之綜合上述的內容，我們可以整理出永慶擴張成長期這階段進行的策略和第一階段的策略大致上是一樣的，只是把前面直營店的成功經驗，複製到加盟體系來，當然主軸是一致的執行方式與方法，卻是有改變，甚至手法更成熟；例如科技的應用一直在進步，讓便民服務更快速、更全面。

1. 提升永慶的品牌形象和知名度：設立「永慶慈善基金會」，不止參加公益活動，對於行善永慶將不落人後，對於品牌形象的提升和知名度增加起了一定的幫助。同時這個時期進入了一個正向循環，就是知名度將隨著獲獎的肯定，讓一般民眾也知道；而且對於品牌形象有更正面的加分效果。
2. 內部方面，升級 E-化的管理系統：隨著電子商務導入房屋仲介的流程，讓業務人員和行政人員，節省工時和簡化繁雜的手續；總部對於這些管理系統，自然而然的讓加盟主也能應用到這些系統。使得加盟主獲得不少的幫助，讓加盟主想要進入永慶這個加盟品牌。
3. 外部方面，增加更多 E-化的應用系統：這些便民的網站系統，隨著開放加盟，讓更多民眾知道，而且永慶隨著科技的進步，也一直推行更新、更便民的活動，讓服務更全面。間接帶動自動上門看屋的顧客，還有委託的賣方，這也形成另外一個成長的動力。

三、個案穩定成長期

在進入全台的最多店面的榜首後，遇到了世界金融風暴影響到台灣 2008-2009 的經濟環境，然而為了拉大競爭者的距離，永慶在 2009 年卻逆勢擴大招募 3000 人，為千家店面進行人才培養。這個舉動讓永慶在 2013 年全台門市突破 1,000 店大關，成為全台最大房仲連鎖。這段時期台灣的房屋仲介業者也漸漸拉開距離。

雖然泛信義房屋集團也突破 1000 家店面，和永慶集團成為兩強競逐，但是其連鎖加盟房仲業者還徘徊在 300-400 家，甚至於逐漸萎縮。在 2015 年台灣房屋透過合併永春不動產，一舉突破 600 家，成為第三大房屋仲介的品牌。

從表 3-6 永慶穩定成長期的發展事項，我們依然可以看到永慶對於公益活動依然不予餘力的推動和參加，甚至於發揮影響的力量，推動「千店萬人做志工」的活動，讓永慶的所有門市動起來，透過集體參加公益活動，幫助弱勢團體、和配合政府服務社會大眾等；讓整個永慶的品牌更響亮。而且人多所能從事的公益更多，讓永慶的品牌形象再次進化，成為一個具有社會責任的企業。不再只是賺錢的企業，對於社會永慶還會盡一份社會責任。

表 3-6 永慶穩定成長期的發展事項(2010-2016)

西元年	重大事項記要	說明
2010	推出「多點觸控房產導覽系統」整合各商圖物件資料	便民網路應用系統
	推出「手機宅速配」可隨時找屋、看屋，並搜尋區域行情與物件資料	便民網路應用系統
	HouseFun 平台再增加修繕通服務，提供各地區水電、漏水、修繕商家資訊	便民網路應用系統
	推出「iPad 永慶行動服務平台」專屬永慶經紀人的作業系統	e 化管理系統
2011	推出『i 智慧經紀人』進入「行動服務」新紀元	e 化管理系統
2012	推動「千店萬人做志工」「全齡通用宅」概念，並設立「銀髮愛心站」	加盟店參與公益活動
	第三加盟品牌「台慶不動產」成立、專人專屬、單一窗口專業便捷的服務	再次邁步擴張
2013	推出「永慶好房快租平台」提供「十大免費」住宅租賃服務	便民網路應用系統
	推出「好房快租 APP」提供房客「隨搖隨找房」和房東「即拍即刊登」的即時服務	便民網路應用系統
	全台門市突破 1,000 店大關，成為全台最大房仲連鎖。	里程碑
2014	率先推出「房仲科技 3.0」以全通路服務，提供精準配對	便民服務在進化
2015	第一屆「愛圓滿接力」公益；150 場的服務，超過 890 家加盟門市參與	加盟店參與公益活動
	推出「手機看屋功能」，並結合「社區行情導覽」服務	便民網路應用系統
	推出「快售」服務，提供屋主周邊的行情資訊	便民網路應用系統

2016	第二屆「愛圓滿接力」公益，推行全台公益服務	加盟店參與公益活動
	推出「i+智慧經紀人」再升級計劃，整合房產、行情資訊	便民服務在進化

資料來源：本研究整理

在表 3-6 中我們依然看到隨著網路科技的進步，永慶在資訊的應用一直在進步，一直在升級。不管是永慶內部的應用或是外部便民的服務，隨著科技進步，永慶一直在整合網路科技和進化升級各系統。讓系統更好用，更人性化；便民服務更全面更方便。

總之綜合上述的內容，在這階段永慶把 20 多年的累積經驗發揮到極致，策略的主軸依然沒有改變，但是很多的創新手法，讓永慶品牌形象在提升，對於科技的應用，隨著時代的進步，永慶的創新手法、便民服務，人員培訓；讓便民服務更快速、更全面。

1. 昇華永慶的品牌形象和知名度：推動「千店萬人做志工」，把加盟店也拉進來做公益，無形中加盟店的人員也會到受熏陶和影響；對於永慶的品牌自然而然的達到提升。
2. 內部經紀人方面：推出「i+智慧經紀人」再升級計劃，整合房產、行情資訊，讓業務人員，更全方位、更專業的介紹商品，讓顧客了解更清楚、更安心的成交；以節省成交工時；提升經紀人更專業的形象。
3. 外部網路方面：隨著智慧手機的流行，推出「手機看屋功能」，達到更方便更是隨時隨地都可以看屋；只要有空手機可以上網，就可以看屋了；不再需要受到電腦的限制。讓民眾更知道，永慶隨著科技的進步，不斷創新。

在了解個案集團的成長策略之後，接下來我們實際蒐集、調查了個案集團歷年來店家總數的實際變化狀況，作成圖 3-7 個案集團歷年總店數(2000-2016)。前述個案集團成立在 1988 年，因為 1988-2000 年前，個案的成長緩慢，到 2000 年才只有 43 家直營店面，所有這段時間的總店家數就沒有列出。從圖 3-7 我們可以清楚的看出列出了 2000-2016 年歷年的店數成長狀況。2002 年開發加盟；2003 年成立第

二品牌，連續 5-6 年都以 20% 以上的比例成長，尤其前三年(2002-2004)幾乎都有 40% 的成長率。但是隨著 2008 年的金融危機，使得個案成長放緩。但是個案依然在這 2 年進行體質調整，在 2009 年擴大招募 3000 人，微調之後 2010 年又開始爆發，在 2013 年突破 1000 家店面，2014-2016 年都穩定在 1000 家店面以上。

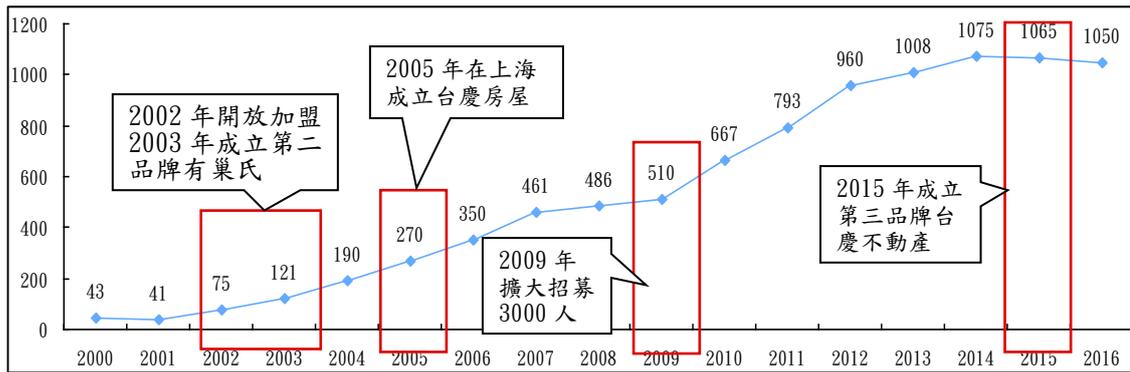


圖 3-7 永慶集團歷年總店數

資料來源：本研究整理

從圖 3-7 個案集團歷年總店數(2000-2016)，我們可以看到二個成長趨緩的階段，一個是 2007-2009 年；一個是 2014-2016 年；在這裡我們針對這二個階段成長趨緩的因素進行說明；這二階段都是外在經濟環境的影響，屬於全面性的。

首先在 2007-2009 年這個階段，因為美國發生全球性的金融危機，台灣的經濟成長也受影響，而且幾乎所有產業都不景氣。因此帶來經濟成長趨緩，甚至負成長。由於此一時期，台灣的房仲業尚屬於戰國時期，各大房仲品牌的家數相差不多；同時信義房屋董事長尚未投資住商不動產，泛信義集團也尚未形成。所以在此我們列舉前五大房仲品牌這時期店家數的狀況，來說明這三年台灣的房仲業的成長狀況。從圖 3-8 各房仲業歷年(2000-2009)成長狀況中，我們可以清楚的看出；除了永慶集團和信義房屋，在 2007-2009 年還有些許的成長，其他幾家幾乎都是負成長的。而原本最多店數的東森房屋，連續三年的減少，有 2006 年的 401 家到 2009 年的 313 家，少掉四分之一。

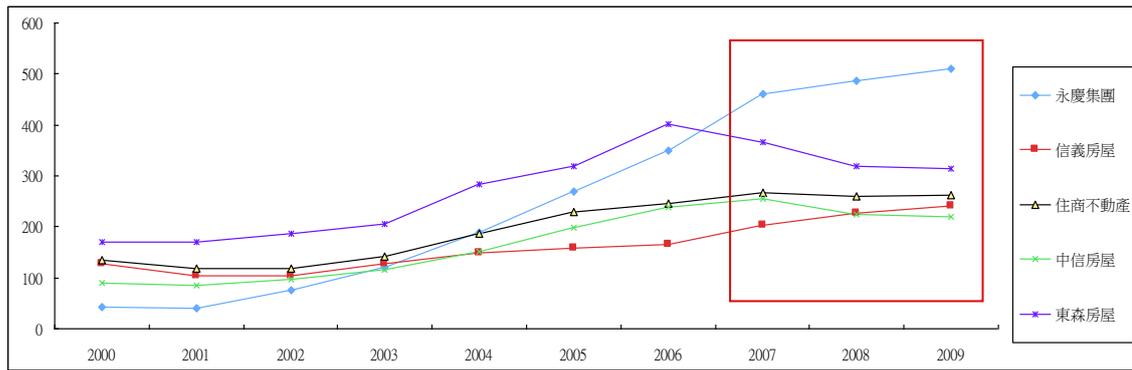


圖 3-8 各房仲業歷年(2000-2009)成長狀況

資料來源：本研究整理

在第二階段 2014-2016 年又進入成長趨緩的區間，因為台灣房價高漲引起民怨；政府為了平息民怨，進行了許多打壓房價的手段，例如囤屋稅、房地合一稅等；目前房仲業仍然處在這個階段持續中。而這個時期透過了併購和合作整合，已經形成雙龍爭霸的局面，信義房屋董事長入主住商不動產。從圖 3-9 泛信義集團與永慶集團 2010-2016 成長狀況中，我們可以看到兩集團是在這些年緊緊跟著對方的腳步，成長幾乎一致。同時在 2014-2016 這三年間，一樣受到外在環境的影響成長趨緩，甚至負成長。

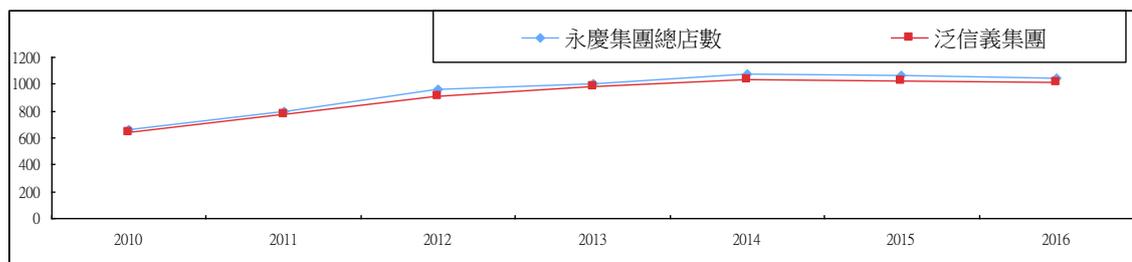


圖 3-9 泛信義集團與永慶集團 2010-2016 成長狀況

資料來源：本研究整理

另外再從整個房仲產業的店家數來看；圖 3-10 房仲產業歷年 2006-2016 店數成長狀況；我們依然可以看到 2007-2009 年這三年是持平發展，2014-2016 年是負成長。在這二個時期整個產業受到外在環境的影響成長也趨緩。

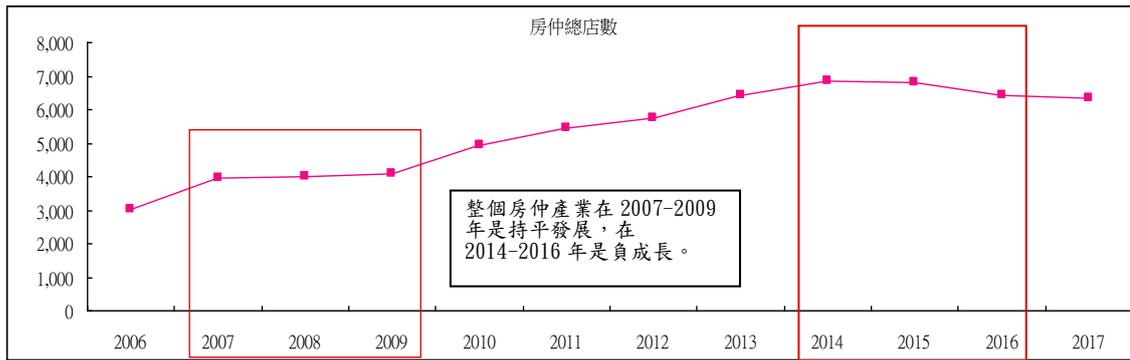


圖 3-10 房仲產業歷年 2006-2016 店數成長狀況

資料來源：本研究整理

從圖 3-11 永慶集團歷年總店數與銷售額中；我們可以看到個案的店家數從開放加盟至今每年都有成長，但是銷售額在 2013 年達到高峰後，這幾年經濟和政府的外在因素，使得房市不甚理想，銷售額也就停滯。

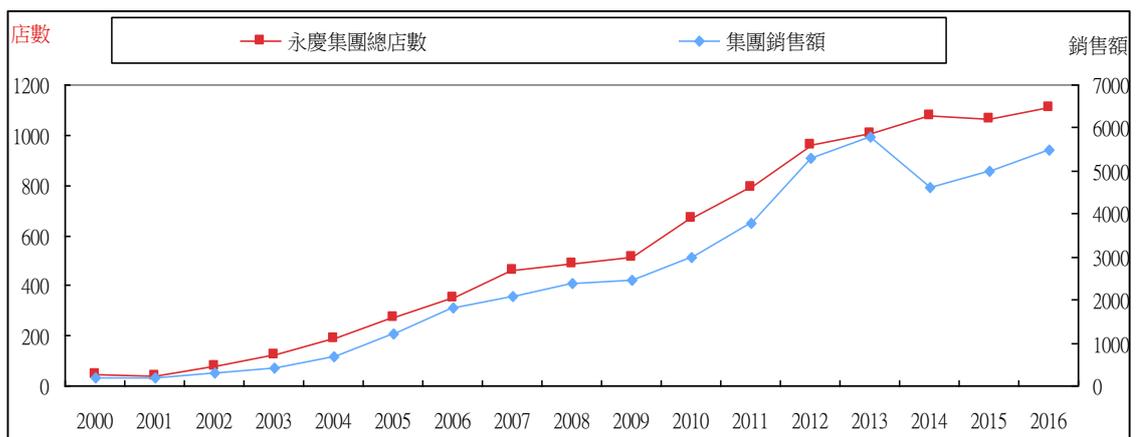


圖 3-11 永慶集團歷年總店數與銷售額

資料來源：本研究整理

第四章 加盟連鎖個案之成長動態分析

本研究分別以「加盟總部次系統」「加盟主次系統」「市場次系統」「管理與監督制度次系統」等，進行分析探討，如圖 4-1 個案集團成長歷程之系統圖。

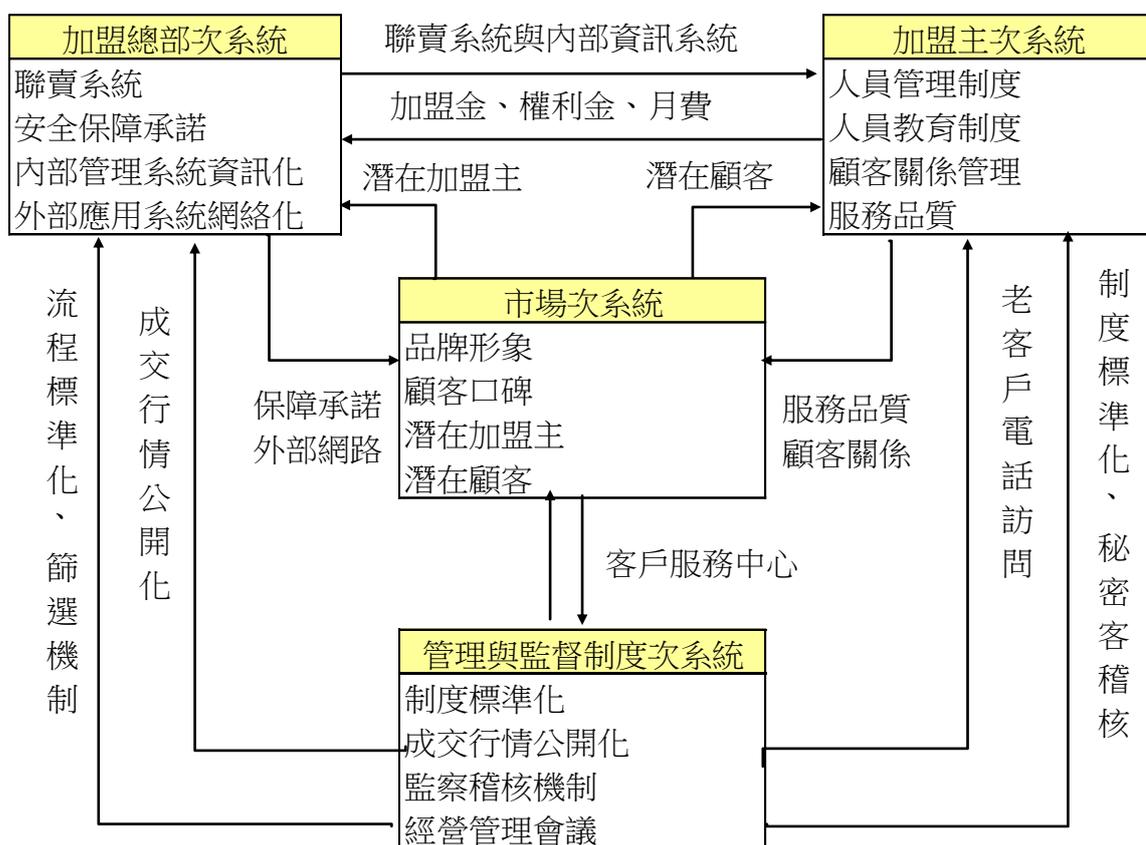


圖 4-1 個案集團成長歷程之系統圖

第一節 加盟總部獲利與成長

從上述個案的介紹，本研究研究依據個案成長與獲利的資料，歸納為下列三個策略來發展公司。一為品牌形象與社會評價的次系統；二為加盟總部的支援能力(E-化和聯賣制度)的次系統；三、加盟總部的外部網路功能多樣性的次系統。

一、加盟總部品牌形象與社會評價次系統

個案從成立初期便致力於品牌形象的建立，而其追求的品牌形象就像其經營理念一樣。也就是其董事長所表示的；永慶就是一個『圓滿』夢想的故事。員工

是內在客人，社會大眾是外部客戶，內外兼具的圓滿才是真圓滿，這是永慶文化的精髓。從承諾交易圓滿到實現服務圓滿：不斷的透過科技網路創新服務，讓客戶更便利，也持續的擴充服務項目，共享成長；來實現服務圓滿。從守護生活圓滿到承擔社會圓滿：從幫助一個人到幫助全社會，從一個服務項目到解決生活的疑難雜症的專家，這是要成為在地房產顧問承擔社會圓滿。所以圓滿一直是永慶訴求的品牌形象；這一點可以從廣告「永慶 20 週年：轉動夢想、成就圓滿」及「永慶 25 週年：圓滿篇」得到證明。

個案品牌形象的建立，並不只有廣告宣傳，同時還參與實際的公益行動，結合宣傳與實際行動獲得的形象效果更好。從上述歷年的重大發展事項中，可以看出，從成立開始幾乎每年都參與公益活動。而且參加公益活動的方式一直在創新和提升。從初期的贊助和派人參與、配合舉辦、到自己舉辦公益活動；接著是捐款千萬，設立「永慶慈善基金會」，使得公益活動得以持續不斷的推動，品牌形象也得到實質性的提升。以公司名稱成立的慈善機構，獲得的社會評價更高，形象也更佳。近年來更是喊出「千店萬人做志工」，推動加盟店人員也參與公益活動，這次的舉動讓品牌形象再次得到昇華。因為認同這個理念的加盟主和業務人員以及工作人員，將會繼續待在永慶。而認同促使第一線的服務人員，自然而然的的笑容更燦爛、服務更真心、使得服務品質再次提升。如果義務的志工工作都能無私的奉獻和自願完成；那麼有報酬的服務，勢必更有動力，更替顧客著想；而不再只是工作，而是替每一個顧客尋找一個『圓滿』夢想的故事。如果不認同的加盟主或員工，就會選擇離開；或是委曲求全的留下，然後漸漸的被同化，認同永慶這個舉動和文化。

從圖 4-2 品牌形象與店數成長之因果回饋圖中，如環路 1 所示加盟總店數越多，加盟總部的獲利會越多，那麼用在行銷的花費就會越多，對於品牌形象與社會評價會越好，因此加盟總部能吸引到的潛在加盟主越多，新加入的加盟店數越多，加盟總店數就會越多。如環路 2 所示，加盟總店數越多，加盟總部獲利越多，

加盟總部的資源就越多就能贊助、參與的公益活動越多，品牌形象與社會評價就會越好，能吸引到的潛在加盟主越多，則加入的加盟主越多，加盟總店數會越多。

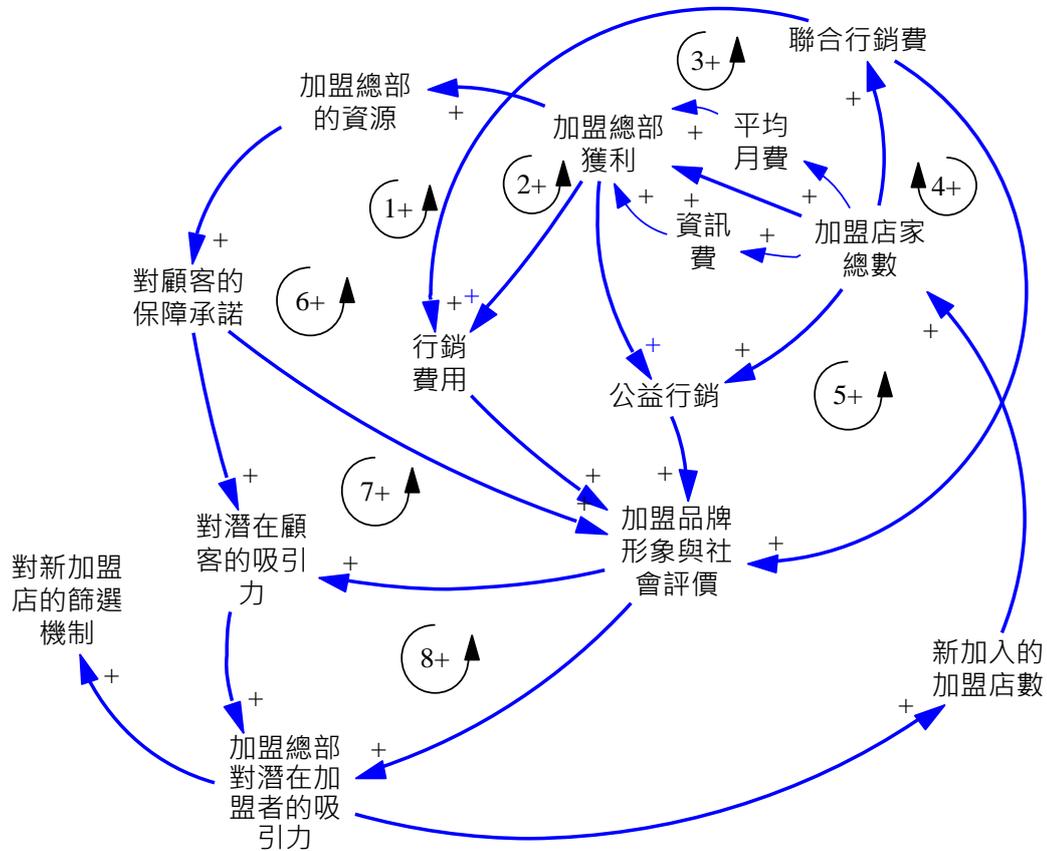


圖 4-2 品牌形象與店數成長之因果回饋圖

環路 1 和環路 2 是個案在初期的二種最基本的行銷手法，也奠定了個案基本的品牌形象。隨著開放加盟和加盟店的增加，個案的行銷手法也推陳出新，值得一提的手法就是聯合行銷；加盟總部向各加盟店收取一定金額，來強化廣告和品牌行銷的力度，如此行銷的廣告種類和頻率就可以增多，對於品牌形象就能有強化的效果。例如在特殊的節日(端午節、中秋節等)，要製作小禮品送給客戶；總部就會進行集體採購，費用由各加盟主出資。

如環路 3 所示，加盟店家數越多，聯合行銷的費用會越多，實際用在行銷的費用也會越多，對於品牌形象與社會評價會越好，因此加盟總部能吸引到的潛在加盟主越多，新加入的加盟店數越多，加盟總店數就會越多，能收到的聯合行銷

費用也更多。如環路 4 所示，加盟店家數越多，聯合行銷的費用會越多，對於品牌形象與社會評價會越好，加盟總部能吸引到的潛在加盟主越多，新加入的加盟店數越多，加盟總店數就會越多，能收到的聯合行銷費用也更多。

環路 3 和環路 4 是一個加盟品牌形象的增強環路；當加盟店越多，收到的聯合行銷費用會越多，廣告、宣傳文宣、贈品就會越多，加盟品牌形象就會越好，能吸引到的潛在加盟主越多，就越多加盟主加入，加盟店家總數就越多。這也是個案重要的成長因素之一。使用各加盟主的聯合行銷費用，來提升加盟品牌的形象，再來吸引更多的潛在加盟主加入，使加盟店家總數獲得成長與增加；形成一個增強環路；而且行銷費用幾乎由加盟店負擔。這也讓加盟主對加盟品牌產生了一定程度的凝聚力；因為這個加盟品牌，品牌形象的提升，有各加盟主出錢行銷的結果。因此加盟主對於加盟品牌形象就會更加愛惜和呵護。

個案近年來喊出「千店萬人做志工」的口號，對於公益行銷的主角和環路 3 和 4 的聯合行銷一樣，從加盟總部變成了加盟主。集合眾人的力量做公益，則品牌形象的提升速度變快，形象效果也越好。從總部的個別部門負責，到所有加盟店全員負責。這是讓加盟總部和加盟主間凝聚力向上的一個增強環路，也是個案成長的重大因素之一。如環路 5 所示，加盟店家數越多，公益行銷會越多，對於品牌形象與社會評價會越好，因此加盟總部能吸引到的潛在加盟主越多，新加入的加盟店數越多，加盟總店數就會越多。這也是一個加盟品牌形象的增強環路，由各加盟主出人出力進行公益活動，來提升加盟品牌的形象，由此吸引潛在加盟主加入，使加盟店家總數獲得增加。這也讓加盟主對加盟品牌產生了一定程度的向心力；對於第一線的服務人員來說，義務的志工工作都能無私的奉獻和自願完成；那麼有報酬的服務，勢必更有動力，更替顧客著想，服務品質更得到提升。

房仲業在發展初期法律規範較不完備，充滿了資訊不公開和買賣賺價差以及隱瞞屋況(漏水、輻射屋、海砂屋、兇宅等)，欺騙消費者的事件層出不窮、使得消費者擔心害怕。然而個案在設立初期就參加內政部「房地產仲介管理條例草案」研擬，並或政府頒獎表揚；接著成立客戶服務中心、首創「產權七審制度」、推

行「全面品質運動」、「六大安心保障」等活動，讓客戶購屋、售屋無後顧之憂，不管是買房或賣屋找永慶就對了。

如環路 6 所示；加盟總部在獲利越多的情形下，加盟總部的資源越多，對顧客的保障承諾越多，讓品牌形象有加分的效果越多，就能吸引越多的潛在加盟主加盟，新加入的加盟店數會越多，加盟店家總數就會成長，總部的獲利就會越多。

對顧客的保障承諾越多，除了能提升品牌形象外，對潛在消費者能產生吸引力，讓自動上門委託售屋或買房的案件增加，讓加盟店的獲利機會增加，這是另外一個好處。就如環路 7 所示；加盟總部在獲利越多的情形下，加盟總部的資源越多，對顧客的保障承諾越多，對潛在消費者產生的吸引力越多，潛在顧客越多，就能吸引越多的潛在加盟主加盟，新加入的加盟店數會越多，加盟店家總數就會成長，總部的獲利就會越多。

上述加盟總部的保障承諾，間接產生吸引消費者的效果；另外加盟品牌的形象也會額外產生吸引潛在消費者自動尋求委託案件的效果，從而增加加盟店的接案機會。如環路 8 所示；品牌形象越好，對消費者的吸引力越高，吸引越多的潛在加盟主加盟，新加入的加盟店數會越多，加盟店家總數就會成長。

二、加盟總部的支援能力(聯賣與 E-化管理系統)次系統

聯賣(Multiple Listing Services)是指：不同房屋仲介業者或經紀人把待售物件共同放在一個網路平台上，不管是消費者或是經紀人，都可透過此系統了解各家待售物件，並尋找買方促成交易。因此買方與賣方可能分屬不同房仲業者。透過聯賣制度賣方可以享受一家委託，多家服務；且委託案件上網後，曝光率、成交機會增加、銷售時間也會縮短。買方可減少搜尋物件以及仲介的時間成本。房仲業者則開發與銷售的案件增多，免除了重複開發的成本。此制度在國外已經行之有年；算是已經非常成熟的制度，在台灣雖然推行多年，政府也立法規範；但是似乎成效不佳，目前為止台灣有三大系統各自開發，屬於各自房仲業者的聯賣系統。個案為此三大聯賣系統之一，針對是自家的加盟店，避免所屬加盟店互相競爭和

重複開發；增加加盟店的配對成功機會，縮短從委託到成交的時間，使得消費者(買方、賣方)都能滿意。

圖 4-3 總部支援能力與店數成長之因果回饋圖中；如前述個案制定了集團內的聯賣規則，再配合資訊系統的開發，使得加盟店之間的競爭減少和不再浪費時間重複開發相同案件、同時配對機率提高、銷售件數增加、縮短平均成交工時，讓服務顧客更滿意、造就雙贏的局面。如環路 9 所示；以個案開發的聯賣系統為例，集合了所有加盟店的委託案件，則加盟店越多，聯賣的案件數越多，買方的選擇機會增加，就比較容易配對成功，因此加盟店的平均成交件數就越多；加盟店的平均獲利會越多，對於潛在的加盟主就越有吸引力越多人想要加入，新加入的加盟店就會越多，加盟店家總數就越多。

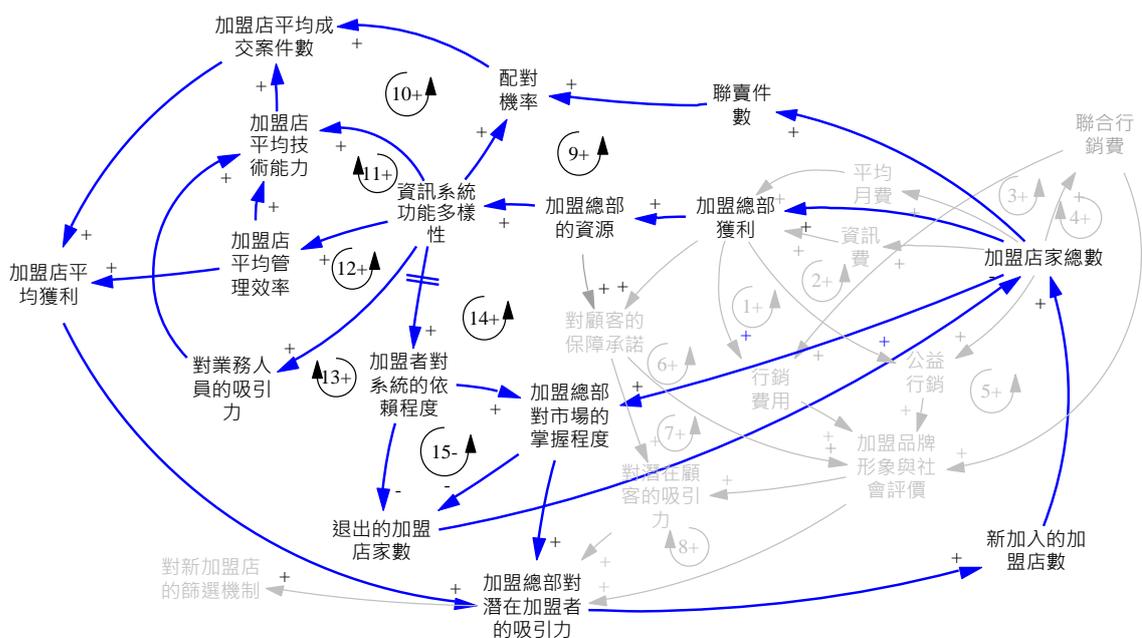


圖 4-3 總部支援能力與店數成長之因果回饋圖

個案在完成聯賣制度，繼續進行資訊系統的配合開發，例如：案件買方配對系統、公有買方系統等；使得聯賣的效率更好，對於加盟店和消費者的幫助更加明顯。如環路 10 所示；總部獲利越多，加盟總部的資源就越多，對於資訊系統的投資與開發會越多；資訊系統促使了聯賣的配對更效率化；加盟店的平均成交件

數就會增加；加盟店的平均獲利會越多，對於潛在的加盟主就越有吸引力越多人想要加入，新加入的加盟店就會越多，加盟店家總數就越多，加盟總部獲利就會越多。

個案開發的資訊系統，除了上述和聯賣相關的系統外，還有很多功能的系統；例如將電子商務導入房屋仲介流程的系統、同行物件偵蒐系統(能查詢屋主資料)、曝光量和點閱率統計分析系統、管理 KPI、稅金試算、貸款估計、委售行情等；這裡面很多是個案特有的系統，因此讓加盟店和業務員具備很強的競爭力。

如環路 11 所示；加盟總部獲利越多，加盟總部的資源就越多，對於資訊系統的投資與開發會越多；資訊系統越便利加盟店的人員平均技術能力就越強，加盟店平均成交件數增多；加盟店的平均獲利會越多，對於想加入的加盟主就越有吸引力，新加入的加盟店就會越多，加盟店家總數就越多，加盟總部獲利就會越多。

環路 12 是資訊系統對於加盟店的管理能力和效率的提升，使加盟店主的管理制度和顧客的服務品質能確保，不至影響加盟總部品牌的形象；環路 13 是資訊系統對於業務員的技術能力加強，簡便的資訊系統操作，提供大量的資料，讓業務員更容易掌握買賣雙方的意向和市場動態，提供成交機率。如環路 12 所示；加盟總部獲利越多，加盟總部的資源就越多，對於資訊系統的投資與開發會越多；資訊系統越便利加盟店管理效率越好；加盟店的平均獲利會越多，對於想加入的加盟主就越有吸引力，新加入的加盟店就會越多，加盟店家總數就越多，加盟總部獲利就會越多。如環路 13 所示；加盟總部獲利越多，加盟總部的資源就越多，對於資訊系統的投資與開發會越多；資訊系統越便利對業務員提供越多的資訊，對有經驗的業務員的吸引力越大；加盟店就容易找到有經驗的業務員，提高加盟店的平均技術能力，加盟店的平均成交件數和獲利就會增加，這樣就又能吸引到潛在的加盟主加入，讓加盟店數再增加。從個案的策略我們看到資訊系統功能的多樣性會給加盟總部和加盟主帶來正向的因果關係。環路 11、12 和 13 是資訊系統帶給加盟主的增強環路。

接下來我們介紹的是個案公司比較特殊獨有的環路，也是個案穩定加盟主，讓加盟主在獲利狀況下，不會退出加盟總部的重要因素。個案在開發的這些強大的資訊系統給加盟主和業務員使用，久而久之隨著使用的時間越久，越容易習慣養成依賴的心理；甚至經過和其他房仲業者的資訊系統比較後，就會覺得永慶的資訊系統功能強大；讓加盟主很難離開永慶這個加盟體系，如果要離開就要付出一定的代價。因此形成如環路 14、環路 15。

如環路 14 所示；總部在獲利越多，加盟總部的資源就越多的情形下，對於資訊系統會投入更多的資金進行開發，資訊系統的多樣性越多；隨著使用時間越久，加盟主產生了依賴的程度越高，加盟總部對市場的掌握程度越高，越容易吸引到潛在的加盟主加入，讓加盟總店數再增加，總部的獲利越多，對於資訊系統的更新或升級更有幫助。如環路 15 所示；當資訊系統的多樣性越多；加盟主和業務員對資訊系統使用，隨著時間越久越容易產生依賴，依賴的程度越高，退出加盟總部的可能性越低，那麼加盟總店家數也不容易減少。對於加盟總部來說，這是一個安定的環路。

三、加盟總部外部網站功能多樣性(E-化的應用系統) 次系統

個案一直標榜著「科技房仲領航者」，從 2000 年網際網路興起，科技浪潮衝擊各產業，永慶始終以消費者的角度，善用科技，不斷的創新服務，促成了一波波的科技革命。從「房仲科技 1.0」的資訊公開透明，讓消費者可以可透過網際網路自己搜索物件資訊，降低資訊不對稱。同時改變房仲的服務模式：「買屋前先上網看房子」，目前 80% 的永慶顧客買賣房屋前，都已經先上網看過房屋。隨著網路的頻寬加大和行動工具的小型化，開啟了「房仲科技 2.0」經紀人透過各種智慧裝置，不受地域限制，即時、便利的提供物件資料給消費者參考，提升服務效率。科技的再進化，大數據、雲端系統與人工智慧的加入，促成了「房仲科技 3.0」。永慶廖總指出：永慶的科技房仲 3.0 是整合：全通路服務、i+智慧經紀人的人工智慧和雲端系統的大數據等三項元素。消費者可以通過任一裝置、任一通路，查詢

物件、接收及互動，並且記錄消費者搜索的軌跡和種種互動和在意的條件，挖掘顧客深層的需求。

個案利用科技網路的進步時機，對於資訊系統的開發盡全力發展；表 4-1 便是個案在科技房仲的創新項目，從中可看出開發的資訊系統大致上分二部分。一部分是前段介紹公司內部管理的資訊系統，讓流程標準化、用資訊系統管理，使工作更省時省力。同時在直營店的成功管理經驗與管理模式，可以複製到加盟主的店面管理，讓加盟主更容易經營成功。而接下來我們將介紹個案利用網絡科技，開發出外部應用的資訊系統，供顧客的上網免費查詢和蒐索資料，讓顧客在買賣房屋前，已經上網了解情況，為顧客節省看屋時間。在提高免費系統服務的同時，也可以藉此廣告和在顧客心中建立知名度和些許品牌形象。從表 4-1 我們還可以看出隨著科技的進步，網際網路的應用也一直在更新和加強，使用上也越來越方便，甚至提供的服務業越來越多元。從初期的房仲網，再來增加租屋網，利用「拖曳式地圖搜尋」簡化搜尋功能；還有建立 HouseFun 平台，陸續增加租屋、代書業及裝潢家等延伸服務，接著再增加修繕通服務，提供各地區水電、漏水、修繕商家資訊等，網路的功能越來越多也越來越方便。

表 4-1 永慶科技房仲的創新項目

	房仲科技 1.0	房仲科技 2.0	房仲科技 3.0
永慶創新服務項目	永慶房仲網、永慶租屋網	HouseFun 平台	創新顧問式服務
	宅速配、影音宅速配、超級宅速配	手機宅速配	買房快搜 APP
	電子門市服務、房屋頻道服務	iPad 永慶行動服務平台	手機看屋功能與社區行情導覽
	全面公開成交行情「免費」查詢	i 智慧經紀人	精準配對系統
	「拖曳式地圖搜尋」簡化搜尋功能	永慶好房快租平台	i+智慧經紀人

資料來源：永慶房仲網與本研究整理

從圖 4-4 總部外部網路應用與店數成長之因果回饋圖中；如環路 16 所示；加盟總部在獲利越多的狀況下，加盟總部的資源就越多，對資訊系統的開發和網站功能的增加會進行改善和提升，讓操作更容易、資訊更豐富；消費者上網查詢越容易得到想要的資料，一次性解決消費者的問題，就會越容易吸引消費者到加盟店，加盟店接到委託賣屋或委託買屋的機會就會增加，機會越多，消費者委託件數越多；委託總件數就跟著越多；委買和委賣越多，加盟店撮合、配成對的機率越高，其平均成交件數就會增加；加盟店的平均獲利就會增加；對於想加入的加盟主就越有吸引力，新加入的加盟店就會越多，加盟店家總數就越多，加盟總部獲利就會越多；對於資訊系統的開發和投資就會增加，使資訊系統更善。

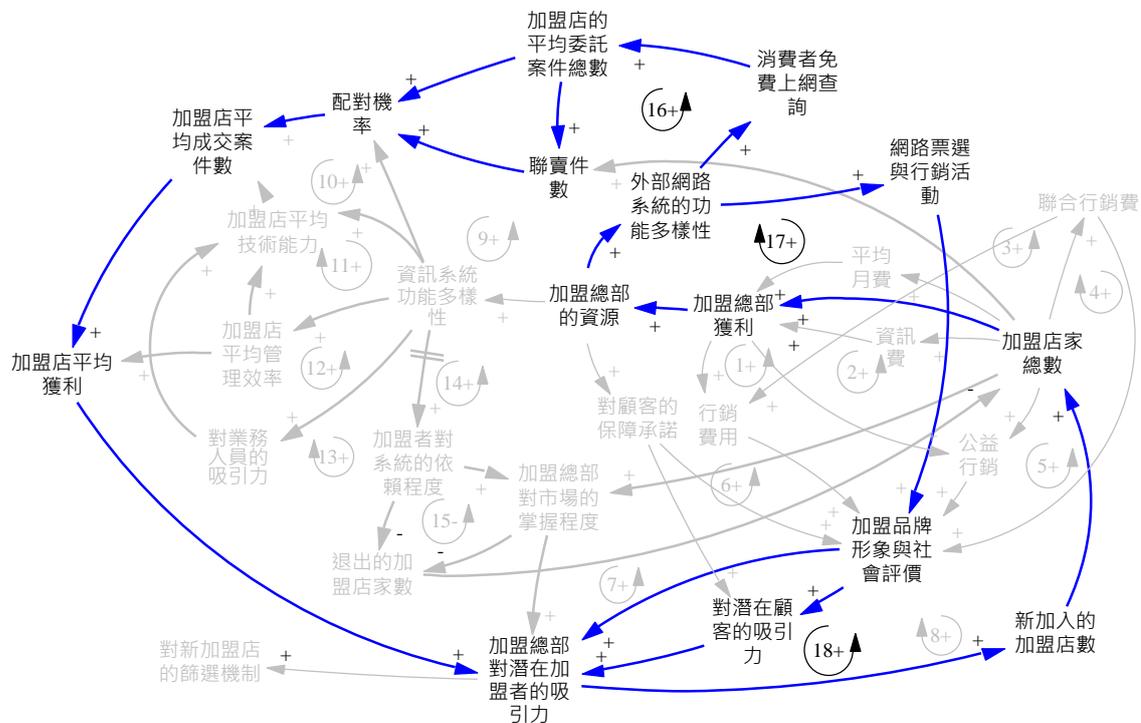


圖 4-4 總部外部網路應用與店數成長之因果回饋圖

現今網路的功能無遠弗屆，消息傳播的速度，超出想像；這也是個案能在房仲業崛起的主因之一；個案在網際網路興起的同時就投入資訊系統的開發，增加個案在年輕族群中的知名度，隨著時間這群年輕族群，已經成為購屋主力，個案這幾年的發展越來越好。在品牌形象的調查中，永慶和信義在伯仲之間；但是以

年齡層來分，永慶的喜好者在 20-40 歲之間，而喜好的主因就是永慶有強大的網站服務系統，讓年輕族群不用出門、即使是晚上也可以在家先作功課看房子，滿意後再到現場看。這種模式頗得年輕族群的喜好，因此造就了永慶網路上的知名度比較高，當然永慶在網路上的品牌行銷也是不予餘力。例如 2004 年舉辦第一屆人氣屋網路票選活動，得到網友熱烈的迴響與支持。接下來我們要介紹的就是個案在網路上的行銷環路。

如環路 17 所示；加盟總部在獲利越多的狀況下，加盟總部的資源就越多，對資訊系統的投資與開發就會增加；對於網路的廣告與行銷會越多；引起消費者的注意越多；對於加盟品牌和社會評價就會有越多的影響，品牌的認同度也會增加；對於想加入的加盟主就越有吸引力，新加入的加盟店就會越多，加盟店家總數就越多，加盟總部獲利就會越多；對於資訊系統的開發和投資就會增加，網路的廣告效用就越好。

如環路 18 所示；加盟總部在獲利越多，加盟總部的資源就越多，對資訊系統的投資金額就會增加；舉辦的行銷活動就可以增加，對於有需求的消費者就會產生吸引力，吸引的潛在顧客越多；潛在加盟主也會增加，新加入的加盟店就會越多，加盟店家總數就越多，加盟總部獲利就會越多；網路行銷費用會增加。

第二節 加盟業者的獲利與成長

上一節我們以加盟總部的角度，針對加盟總部相關的次系統，分三部分做了詳盡的介紹。這一節我們將以加盟主的角度，針對加盟主相關的次系統來介紹，依據所得的資料歸納，依然是分三部分進行介紹和說明。一為加盟主的對人員管理能力和管理制度次系統；二為加盟品牌的形象；三為加盟總部的支援能力。

如前述房屋仲介業是媒合買賣雙方，當雙方交易達成，仲介業者才從交易金額中，收取固定比例的服務費。所以仲介業成長與獲利的來源，就是案件的成交，這也是加盟主的主要獲利來源。案件要成交就要有買方、賣方和身為仲介業務員，

三方人員。在本研究訪問加盟店店東謝總經理指出：加盟店的獲利和成長動力是「三源」業務員的來源，賣方的房源，買方的客源。而這「三源」正好吻合加盟主系統要探討的主軸。

一、加盟店獲利成長與人員管理能力次系統

房仲業是以人為本的產業，買賣房屋的整個流程，很多作業和手續需要人來處理，而且有經驗、有人脈的業務員，同時會有客源和房源，所以業務人員為首要。我們從圖 4-5 加盟店獲利成長與人員管理之因果回饋圖中，可以看出加盟主最快的獲利方法，就是挖角、找有經驗、有人脈的業務員，既節省人員的培養；又馬上可以有客源、有房源。而加盟主在管理有經驗的業務員困難度往往倍增。所以一般情形加盟主也會找一些沒有經驗的來培養，補充業務員。

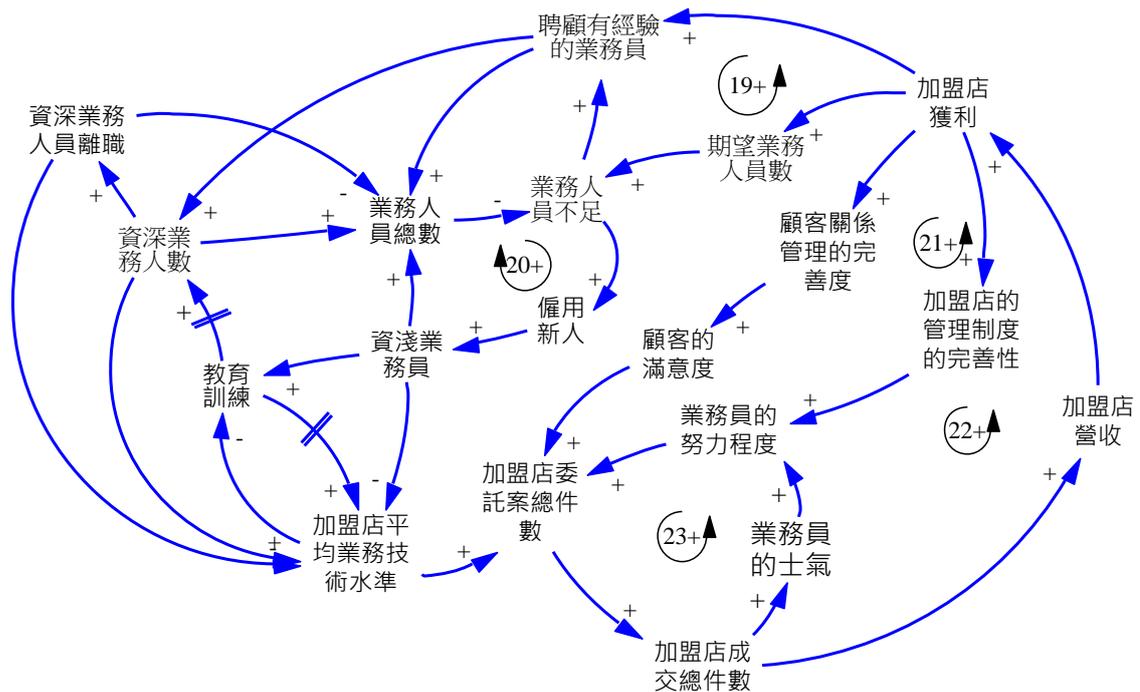


圖 4-5 加盟店獲利成長與人員管理之因果回饋圖

如環路 19 所示；加盟店為迅速提高獲利，需要增加有經驗的業務員越多，資深業務員人數越多，加盟店平均業務技術水準就越高，加盟店接到的委託總件數就會越多，加盟店平均成交總件數會跟著越多，加盟店的營收就會越多，加盟店

的獲利就會提高。這個環路對加盟主應該是一個特殊的增強環路，一直以找尋有經驗的業務員，不容易管理和留任。一般的情況，應該如環路 20 所示；加盟店的獲利目標越高，期望的業務員的人數就會越多，和實際的業務員人數差距就越多，就會增加有經驗的業務員(就如環路 19)和僱用新人(就如環路 20)來補足人員的差距；僱用新人越多，資淺業務員越多；加盟店平均業務技術水準就會降低；那麼就要進行人員教育訓練來提高新人的業務水準，新人教育訓練次數、時間越多；加盟店平均業務技術水準就會越高；加盟店接到的委託總件數就會越多，加盟店平均成交總件數會跟著越多，加盟店的營收就會越多，加盟店的獲利就會提高。以上二個環路其實就是加盟店尋找業務員的增強環路，一個是找有經驗的人員來工作；來一個是找新人，還需要教育訓練，才能執行業務工作。

有經驗的業務員能讓加盟店獲利，顧客的關係管理(例如:服務過的顧客與上門詢問的客戶)也能有幫助。如環路 21 所示；加盟店的獲利來源，在顧客關係的管理越好，顧客的口碑越好，加盟店接到的委託總件數就會越多，加盟店平均成交總件數會跟著越多，加盟店的營收就會越多，加盟店的獲利就會提高。加盟店透過以往的成交記錄和上門詢問的客戶記錄，如能有效管理與應用，會得到很好的效果。而業務員的服務品質好的話，顧客的口碑對於業務員和加盟店都有不錯的宣傳效果。

如環路 22 所示；加盟店的獲利越多，加盟店的管理制度越完善，越可以引起業務員的努力程度，業務員的努力程度越多，加盟店接到的委託總件數就會越多，加盟店平均成交總件數會跟著越多，加盟店的營收就會越多，加盟店的獲利越多。

環路 23 是業務員的增強環路，加盟店的委託總件數越多；平均成交總件數就越多，業務員的獎金就越多；士氣就會越高昂；業務員就會越努力，尋找買方與賣方，加盟店的委託總件數就會增加；平均成交總件數就越多，業務員的薪資越多越努力。從圖 4-4 加盟店獲利成長與人員管理之因果回饋圖中，我們看到上述四個環路是加盟店在未獲得加盟總部的任何幫助的情況下，自己的獲利成長環路。

而整個環路圖，幾乎都是人員相關的環路。所以需要有經驗的業務員來為加盟店取增加獲利和成長。

二、加盟店獲利成長與加盟品牌次系統

前述房仲業除了以人為本，還是一個高度信賴性的產業，因為關聯的法律多、相關的專業知識雜、交易的金額大、每個人平均一生中交易的次數 1-2 次之間，熟悉度低；所以一般人都是選擇值得信賴的人或品牌來委託或代理。因此加盟主除了重視「三源」，對於加盟品牌的形象與社會評價也是加盟主選擇的重點之一。其實說穿了加盟品牌的優劣，對於「三源」是有非常大的幫助，參加一個優良的加盟品牌與有良好的社會評價的品牌，品牌形象會取得顧客的信任，對顧客產生吸引力。在顧客有需求的時候，就會產生效果；帶來房源和客源，增加加盟主的獲利機會。同時對於業務員來說，良好的加盟品牌，能為業務員帶給客戶好的第一印象；對於業務員爭取業績有非常大的幫助。總之加盟品牌給加盟主帶來的幫助是正向的，除了是房仲業的特性外；品牌的效應在加盟連鎖體系中，也是重要的一個課題。接下來要介紹的是加盟品牌和加盟店的獲利關係。

從圖 4-6 加盟店獲利成長與加盟品牌之因果回饋圖中，如環路 24 所示；加盟店的獲利越多；對於加盟品牌的支持度會越高；加盟品牌的社會評價就會越好；對顧客就越有吸引力；顧客就越多委託，加盟店的平均委託件數就會越多；加盟店就越容易配對成功，成交件數就會越多；加盟店的營收就會越多；加盟店的獲利就會更多；對加盟品牌更加支持。而環路 25 所示；加盟店的獲利越多；對於加盟品牌的支持度會越高；加盟品牌的社會評價就會越好；對業務員就越有吸引力；業務員就越容易加入該品牌的加盟店，業務員越多，加盟店的平均委託件數就會越多；加盟店就越容易配對成功，成交件數就會越多；加盟店的營收就會越多；加盟店的獲利就會更多；對加盟品牌更加支持。環路 24 和 25 這兩個環路是加盟主初期加入加盟品牌，所想要獲得的效果。因為初期加盟店的獲利成果，除了加盟主的人脈，對於顧客的吸引力大部分來自加盟品牌的形象。在達到此目的後，

會增加，對顧客的服務品質會越高。這兩個環路是加盟店服務品質引起的正向環路，使得加盟品牌因加盟店的服務品質有加分效果，而加盟店也因此獲利。

如環路 28 所示；加盟品牌形象讓加盟店的獲利越多；加盟主為了提高加盟品牌在該地區的形象與知名度，就會自己進行區域廣告和行銷，讓加盟品牌在該地區形象更好；加盟品牌的形象與社會評價就會越好；對顧客就越有吸引力；加盟店的平均委託件數就會越多；加盟店就越容易配對成功，成交件數就會越多；加盟店的營收就會越多；加盟店的獲利就會更多；加盟主自發性的廣告越多。

加盟主在初期尋求加盟品牌，主要想獲得加盟品牌帶來的效益，讓加盟店獲利成長。當正向環路(如環路 24、25)啟動後，加盟主從加盟品牌獲得到好處，便會自發性的加強服務品質和進行廣告宣傳，增加了另外的正向環路(如環路 26、27、28)；促使加盟品牌和加盟主，達到雙贏的局面。

三、加盟店獲利成長與加盟總部的資源次系統

加盟主選擇加盟總部除了加盟品牌的形象，還有另外一個重點就是加盟總部能給加盟主的資源與協助。這是前章節介紹加盟連鎖的特性中，有介紹到為了提高經營的成功率，降低失敗的風險，所以會尋求經營上軌道的加盟總部。因為加盟總部已經擁有成功的經驗和專業的管理系統，如果能夠得到加盟總部輔導和協助，對於加盟主經營和管理的能力會有提升的效用，使得加盟店經營成功一定會更有幫助。所以加盟總部能提供專業的技術和輔導給加盟主；並且適時的提供參考意見和協助管理；這也是加盟主看重加盟總部的重要因素之一。而這裡統稱的加盟總部資源，其實包含的東西很多，這些在第二章有說明。

在加盟總部的次系統中，我們已經把總部資訊系統的資源劃分成二部分，一部分為公司內部資源包含所有的管理系統和制度，這部分是加盟主最初加入加盟總部想要的資源。而個案總部，除了提供這部分的協助，還把可以利用軟體程式把流程和管理步驟資訊化，用電腦和網絡來管理；信息傳遞快且又方便統合所有資料，進行分析和管理；強化系統的功能，協助加盟主獲得更多的顧客和有效的

管理顧客、並且讓業務員的平均技術能力提高，讓配對機率提高，營收增加。二為外部的網路系統資源，這也是近年來網路的發達和智慧裝置小型化才有的資源；個案推行各種網站系統，方便顧客上網看屋，解決顧客對於買賣房屋的周邊相關疑問；例如：買房前的上網看屋，買房後的搬家公司、裝潢公司、水電維修等相關問題，都可以在一個網站找到答案。另外個案對於這部分的專注投入、投資金額龐大，造就個案在這個領域的領導者地位。也讓加盟主獲得額外加分資源。

從圖 4-7 加盟店獲利成長與總部資源之因果回饋圖中，如環路 29 所示；因加盟總部的資源與協助，讓加盟店獲利提高越多；加盟主對加盟總部的支持度會越高；加盟總部就會投入更多資金；對外部網路系統的多樣性進行升級，或增加更多功能；讓消費者免費上網查詢更方便，更容易解決消費者的問題時；消費者對於品牌形象就會有加分效用；產生對潛在消費者的吸引力，吸引力越多，加盟店接到的委託總件數就會越多，加盟店平均成交總件數會跟著越多，加盟店的營收就會越多，加盟店的獲利就會更高。這個環路是網路的效用，也是個案吸引加盟主和領先其他加盟品牌的重要因素之一。

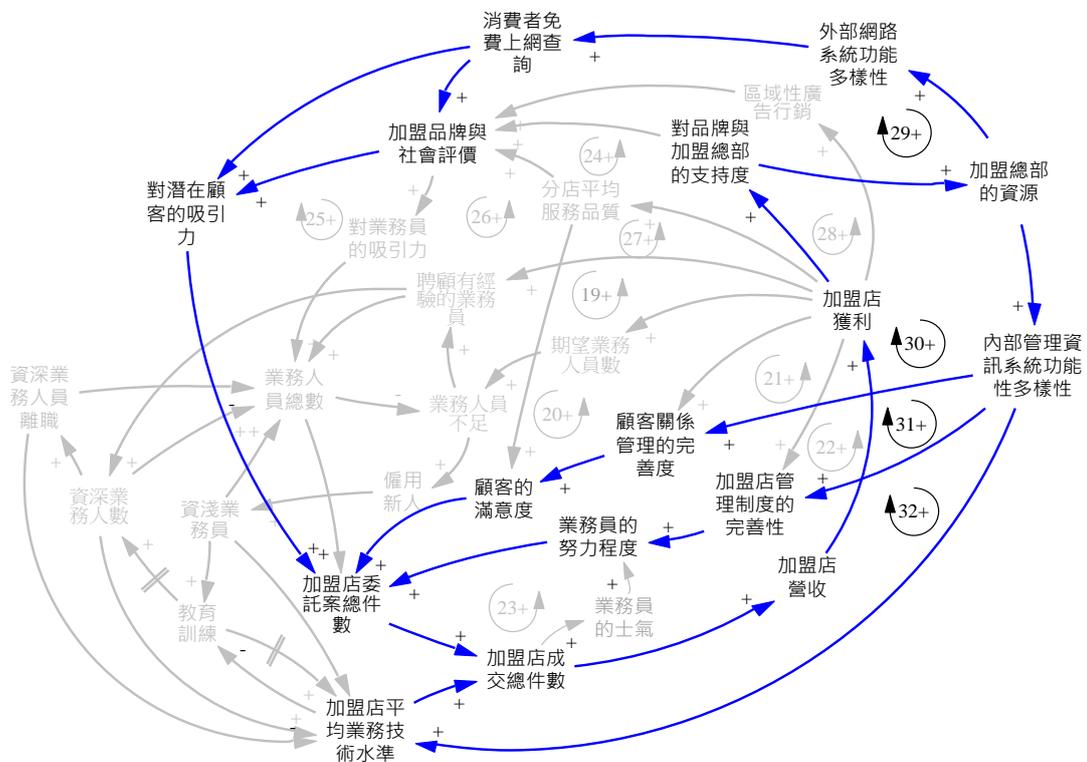


圖 4-7 加盟店獲利與總部資源之因果回饋圖

如環路 30 所示；因加盟總部的資源與協助，讓加盟店獲利提高越多；加盟主對加盟總部的支持度會越高；加盟總部就會投入更多資金；對內部管理系統的功能性進行升級，或改善流程，讓總部的管理系統更完善，甚至導入人工智慧，進行電腦化的資訊管理；讓業務員與顧客關係更加緊密顧客滿意度越高，透過口耳相傳，加盟店接到的委託總件數就會越多，加盟店平均成交總件數會跟著越多，加盟店的營收就會越多，加盟店的獲利就會更高，對加盟總部的支持度會越高。

如環路 31 所示；因加盟總部的資源與協助，讓加盟店獲利提高越多；加盟主對加盟總部的支持度會越高；加盟總部就會投入更多資金；對內部管理系統的功能性進行升級；幫助提升加盟主的管理能力和管理制度；讓管理公正公平，激發業務員的士氣，提升讓業務員的努力程度，業務員越努力；加盟店接到的委託總件數就會越多，加盟店平均成交總件數會跟著越多，加盟店的營收就會越多，加盟店的獲利就會更高，對加盟總部的支持度會越高。

如環路 32 所示；因加盟總部的資源與協助，讓加盟店獲利提高越多；加盟主對加盟總部的支持度會越高；加盟總部就會投入更多資金；對內部管理系統的功能性進行升級；幫助提升加盟主和業務員的平均技術能力，平均技術能力越高；加盟店接到的委託總件數就會越多，加盟店平均成交總件數會跟著越多，加盟店的營收就會越多，加盟店的獲利就會更高，對加盟總部的支持度會越高。

第三節 管理與監督制度次系統

對加盟體系來說，管理與監督的系統非常重要；尤其是監督系統。因為常常有加盟主覺得花錢的是大爺；加盟主給加盟總部權利金、加盟金、月費、資訊費等；因此對加盟主來說，加盟總部只是協助和支援的單位；所以有經常有加盟主不受管制，做出欺騙消費者的事情，致使品牌形象受損。但對於本研究的個案來說，加盟總部對加盟主的管理和監督系統是周全和完善的；而且非常嚴格。連店

面排放整齊度和乾淨度都有規範。更遑論對顧客來店的接待，更有一套慎重的作業標準；而且對於這套標準，經常派秘密客進行稽核，確認加盟店東的落實程度；若有疏失，人員或店東就要接受再教育或罰款。

對於管理與監督系統最重要的是流程標準化；因為流程標準化，才會有管制規範，若是沒有標準化，根本無從管理和監督。而個案除了推行標準化，更推行資訊化(E-化)；獨到的眼光，不愧是科技房仲的領頭羊。而管理與監督制度，最終以顧客滿意度為依歸。圖 4-8 顧客滿意度之因果回饋圖中，可看清楚的看到滿意度的整個環路。推動提高滿意度的行動就是接下來要探討的部分。

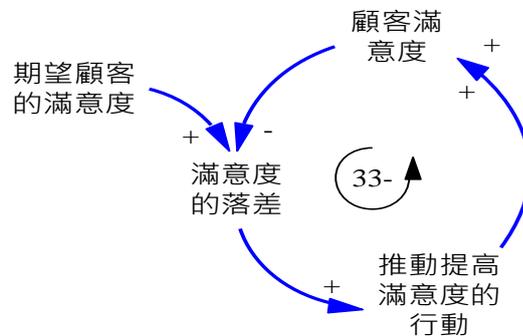


圖 4-8 顧客滿意度之因果回饋圖

如環路 33 所示，期望的顧客滿意度越高，和實際的滿意度落差就越大；加盟總部就要推動越多提高滿意度的行動；推動的行動越多；滿意度提高的越多。而推動的行動有標準化、E-化、行情公開化、監督稽核機制等。

一、標準化與 E-化的推動

推動提高滿意度的行動中，以標準化為最重要；而標準化的項目包含所有的管理制度和流程；受於篇幅限制，這裡統稱為標準化的行動。圖4-9推動標準化與E-化之因果回饋圖中，如環路34所示，推動提高滿意度的行動越多；推動標準化的行動越多；標準化的程度越高；服務品質一致性越高；顧客滿意度越高。如環路35所示，推動提高滿意度的行動越多；推動E-化的行動越多；E-化的程度越高；服務顧客的效率越快；顧客滿意度越高。

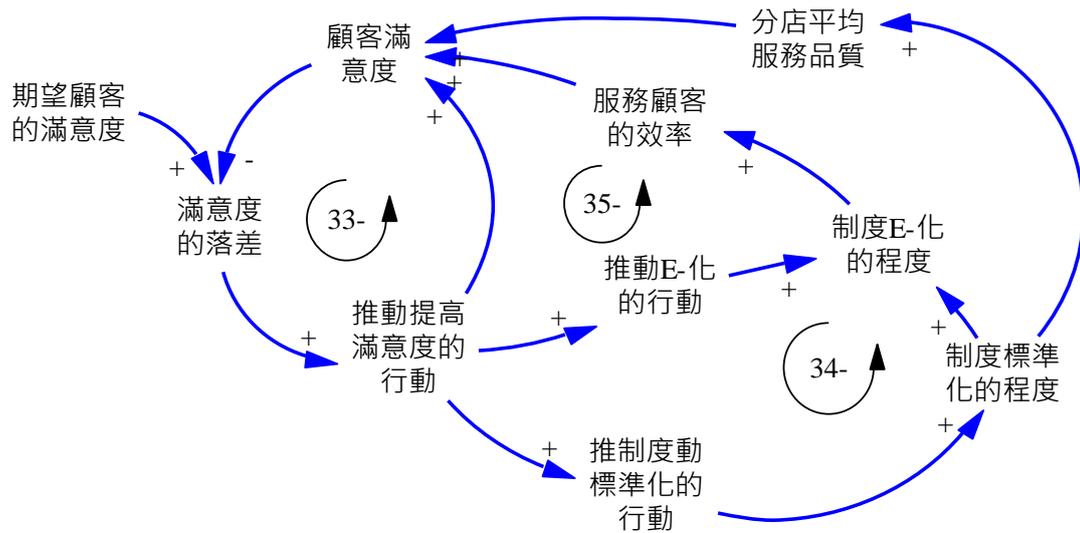


圖 4-9 推動標準化與 E-化之因果回饋圖

以下重點介紹標準化的三個項目：房仲流程標準化、服務品質標準化、加盟店篩選制度標準化。因果回饋圖就以4-9為主，不再另行繪製因果圖。

(一)、房仲流程標準化與E-化

房仲業是以人為本的產業，傳統的經營模式耗費大量的人力和時間，仲介業務員的工作時間長與業績的雙重壓力下，離職率偏高。對公司而言，投入的職前教育和花費的時間，都是浪費的成本，這些成本都將付諸流水，對公司整體的競爭力都有不利的影響。

個案號稱科技房仲的領導者，對於房仲服務流程標準化，然後導入電子商務，是一種創新的服務。業務員配有PDA 可隨身攜帶、可快速搜索物件，可當場及時的回覆客戶問題。各加盟店間的連線，擴大範圍的搜尋物件，增加配對成功機率。以資源共享的方式，創造資訊經濟。還有網路平台(聯賣系統)的建置更是提高配對機率，增加成交效率。在個案的網站上提供給客戶完整的購售屋資訊與服務，包含有客戶想要的物件搜尋與配對、房屋的影音介紹、貸款試算、成交行情查詢等。以標準化的服務流程，輔以E-化的系統；可以提高回覆客戶問題的效率，又可縮短成交時間和讓業務員容易上手。自從個案推行標準化和E-化，連新進員工上班第八天就能賣掉房子，就是運用公司E-化系統的網路資源所得到的效益。

(二)、服務品質標準化

建立服務品質的標準化，從整個店面門市到接聽電話的禮儀等，制定標準化的規範，然後拍成影片，上傳到內部的 e-learning 的系統上，規定新人以及所有人員上網學習。每個月固定會有秘密客人到各個門市店面進行秘密稽核，隨時都有可能到各門市抽查，稽查的重點主要是針對服裝儀容、環境整潔以及服務態度作考核。而這些考核項目，就是服務的 SOP 影片裡面的內容。各店隨時都有被抽查的機會，而秘密客回總部對會對該店的進行評分，評分的結果被視為該店的服務績效。若表現良好公開表揚，增加榮譽感；表現不佳的門市人員要接受再次教育，店長負賠償責任。表示總部的制度：賞罰分明。

(三)、加盟店篩選制度標準化

為了確保直營與加盟店的服務品質沒有落差，對於加盟申請有一套嚴格的篩選程序；篩選的條件包含店長的資歷、服務的心態、抱負與總公司理念的契合度等。把這些篩選條件標準化、制度化，確保篩選過程的一致性、慎選符合公司理念的加盟主。由於對加盟店的選擇上並非來者不拒，所以無論是直營還是加盟對於顧客的服務品質要求是相同的。

就加盟主而言，最初加盟的合約上就載明只收取部份費用，行銷費用大部分由總部負擔，但所創造的品牌形象與經濟利益卻是共享的。因為強調資源的共享，所以兩家店面的距離太近也不擔心，反而透過共享的機制，擁有更多的物件可供搜尋，因此提高顧客房屋配對的機率，進而提升成交率。

二、監督稽核機制

個案為了確保加盟品牌形象及優良的社會評價，對於加盟主的管理和監督制度，加盟總部引進不少新的監督方法。同時也藉助了學術和研究單位，來強化監督稽核機制，保障稽核的品質和有效性。並以此為改善的依據，提供給加盟主，促進其改善力度，提升加盟品牌形象。從圖 4-10 監督稽核機制之因果回饋圖中，

如環路 36 所示，推動提高滿意度的行動越多；標準化的程度越高，監督稽核的行動(監督行動，例如：秘密客稽核)就越多；加盟主和業務員的紀律就會越好；服務品質一致性越高；顧客滿意度越高，滿意度落差減少。而在加盟主和業務員的紀律就會越好，提高了加盟品牌的形象和社會評價；接著圖 4-2。如環路 37 所示，推動提高滿意度的行動越多；監督稽核的行動(監督行動，例如：老客戶電訪)就越多；客戶的關係管理越好；顧客滿意度越高，滿意度落差減少。

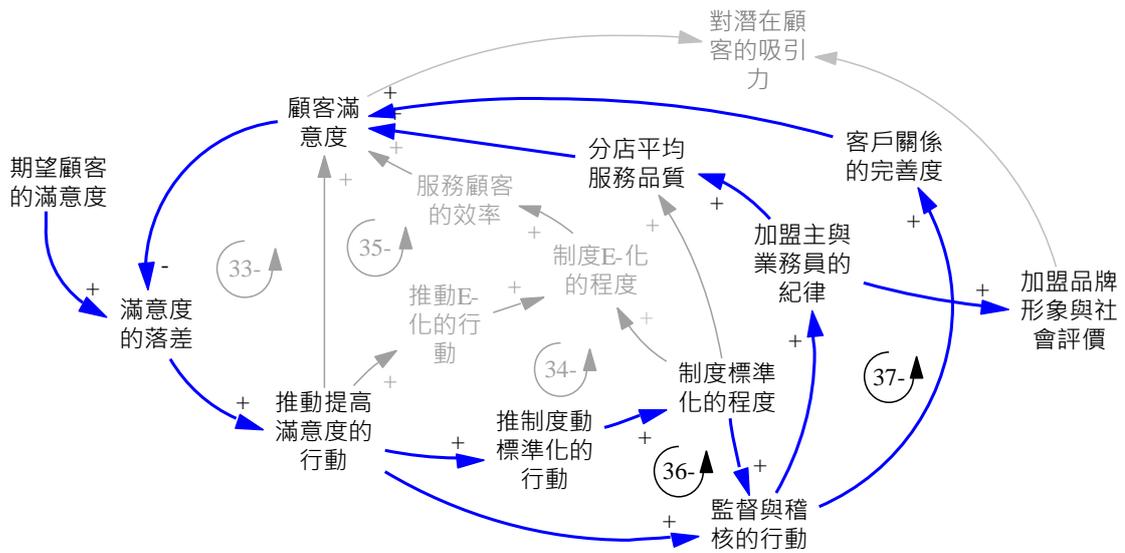


圖 4-10 監督稽核機制之因果回饋圖

接下來對於監督稽核的方法，做介紹和重點式的說明；尤其是秘密客的機會和客服中心以及老客戶的電話訪問。其他列舉一些加盟主常常碰到的監督項目。而因果圖以4-10為主，以監督稽核的行動代表所有項目，不再另行繪製因果圖。

(一)、秘密客稽核制度

服務的SOP只是達到要求的最低標準60分而已，因為服務首先強調的是服務人員的「心」，關鍵在於服務人員以怎樣的心去面對、對待顧客。然而，動作可以規範，心卻是無法規範的。舉例而言，服務業經常要求員工的要有笑容，如果員工皮笑肉不笑，讓顧客感到沒有誠意，這個笑容失去意義了，所以要發自內心，服務品質才會好。這也是永慶發起「千店萬人做志工」的目的，一定要從業務員的

內心先有感動，才會衷心表現出來。

除了每個月由總部派秘密人到各門市稽核；還會委託工時時報、遠見雜誌；進行稽核評比。而總部也會和報章雜誌聯合，進行服務業的服務品質調查。其他的稽核方法與規定；例如：客訴專線的設立等。

圖 4-10 服務品質提升之因果回饋圖中，環路所示：當服務品質要求程度越高；實際服務品質的差距就會越大；推行服務品質的行動就會越多；服務品質獲得越多的提升；實際服務品質和要求的差距就會縮小。

(二)、客戶服務中心與老客戶電話調查

早在 1992 年就成立客戶服務中心，處理客戶的任何問題和所需要的服務。同時對於客戶投訴更是慎重對待，專人服務。為了提高老顧客的回頭率，個案的總部會委外對每個服務過的客戶以電話調查。調查的題目會隨時間調整，題目的內容不僅是個人的服務，還有相關代書的服務以及對團隊的服務，包含對整個品牌的看法，方方面通通都有。還有價格的滿意度和業務員帶看的滿意度、回報的滿意度等很多的項目。那調查資料出來之後，就作為人員考核的資料，表現好的人得到的獎勵，那如果顧客抱怨的話，就會進行些處分。

(三)、其他監督項目

- 1、履約保證比例偏低，加盟主將受罰。
- 2、店東間的糾紛，要服從總部的仲裁。
- 3、不允許有不良的媒體事件和新聞的報導。
- 4、和客戶間的法律糾紛
- 5、重要集會要出席或請假。

三、成交行情公開化

房仲業發展初期市場為資訊不透明，具有壟斷性、易被不肖業者所操控；還

有產品具有地域性，異質性、沒有完全相同的產品，所以很容易被資訊擁有者欺騙或是被賺差價的情形。因此房仲市場缺乏公開且及時的資訊，對於買賣雙方都極為不利。個案集團利用網絡資訊的發展公開成交行情，證明了個案不賺差價、追求透明價值的形象；對於提供成交行情的資訊給買賣雙方參考，縮小雙方的認知差距，對於交易的促成反而有幫助。圖4-11 成交行情公開化之因果回饋圖中，環路38所示；成交行情越公開越透明，E-化的程度就越高；服務顧客的效率越好；顧客滿意度越高。

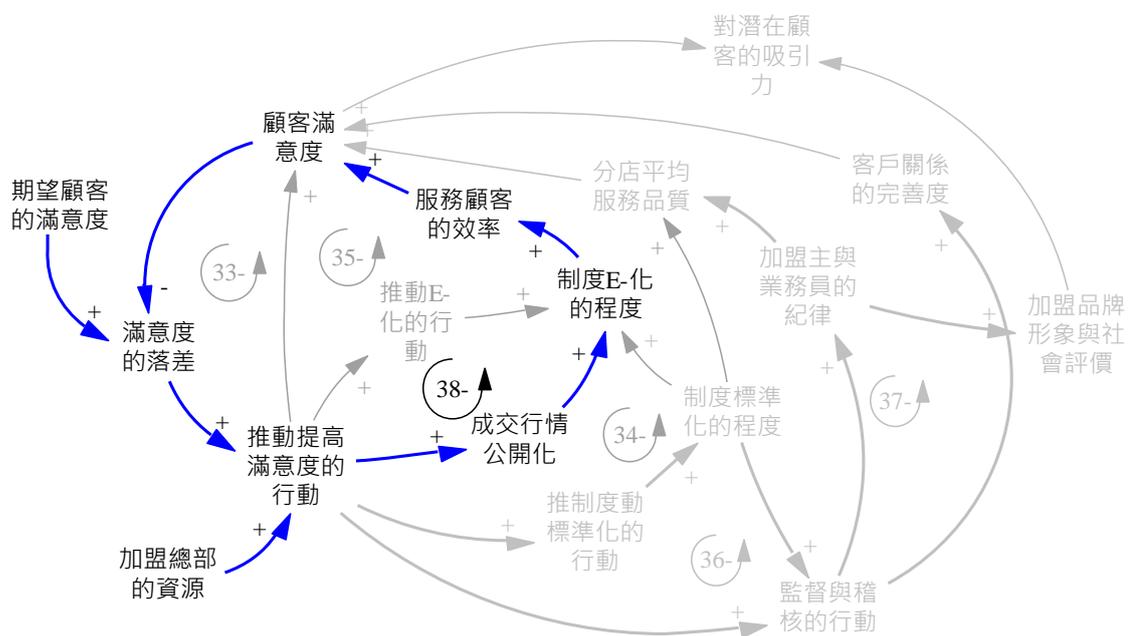


圖4-11 成交行情公開化之因果回饋圖

在房仲市場已趨成熟、穩定的今日，大品牌的房仲公司在消費者的心目中形象已經確立；消費者普遍接受房屋仲介業者所提供的服務，與過去常被賣方或買方拒於門外的情形已大不同。各家業者的競爭激烈、白熱化。各業者必須在行銷策略中以差異化尋求空間，讓消費者認同。個案集團發現，在面對房價行情的波動起伏；消費者希望在購售屋前，從各種房價資訊中，找到合理的價格。因此，個案集團不斷利用新科技致力開發新服務，協助客戶獲得更多資訊；作出最正確的消費決策。於是有各種科技服務推出公開成交行情就是其中一項。

在科技網路發展的初期透過「超級宅速配」消費者買賣屋前先上網看房；到推出公開成交行情之後，除了看屋還可以查詢區域房價行情；從「配對的價值」進階到「透明的價值」，一次性提供消費者更深化、優質的服務。讓消費者獲得完整的市場資訊以及權益受到最佳保障。

新式房仲的特色就是只賺取服務費，不賺取差價，透過科技無形的力量帶來服務的機會，所以個案集團力推科技房仲，公開委賣屋況與公開成交行情，將資訊透明列為公共財，使企業形象得以提升。

四、加盟總部與加盟主間的橋樑-經營管理會

原本是每個月一次的加盟主間店東的會議，隨著加盟主間經驗的交流越來越頻繁；於是這個聚會除了聊天，也成為各店東間經常交換一些經營心得和分享顧客服務的經驗，甚至對加盟總部有意見的反應管道；這些交流讓店東間的相處更為融洽，也加強店東間的向心力。而加盟總部也樂見其成，同時也經常派人參加，甚至有些加盟規則和總部的新措施或是總部要宣傳的事項等，也會透過這個會議和各加盟店東進行溝通和宣導，一次性可以對一個地區近百家加盟主進行說明，節省了不少時間和提高了工作效率。

這個會議漸漸成為加盟總部和加盟主間的溝通橋樑；店東間的互助合作也促使了店東之間的約束力加強，在加上加盟總部的認同，這個加盟店東的聚會變成加盟店東的經營管理會議，每個月一次。但是有各種的交流；例如教育、行銷等；其他也會有加盟總部派人舉行國內外產業經濟的介紹和未來經濟情況說明。

經過加盟總部的指導與協助，經管會的發展漸漸有規模，組織也慢慢完善；圖4-12個案集團經管會組織圖，是現今經管會的組織圖。聯賣區長：負責聯賣制度的相關事宜；加盟總部已經退居幕後，除非有重大事件，否則不會出面。財務主委：負責經管會的財務收支。公益主委：協助總部安排加盟店的人員參加公益活動，目前有「千店萬人做志工」的活動。行銷主委：負責區域性的聯合行銷事宜。

活動主委：負責活動的舉辦與企劃相關事宜。例如：尾牙活動、榮團會、激勵大會。頒獎給區域銷售王等、鼓舞士氣，增加員工榮譽感。教育主委：負責安排人員教育相關事宜，不限定主題。流通主委：負責店東間的調解和仲裁相關事宜。

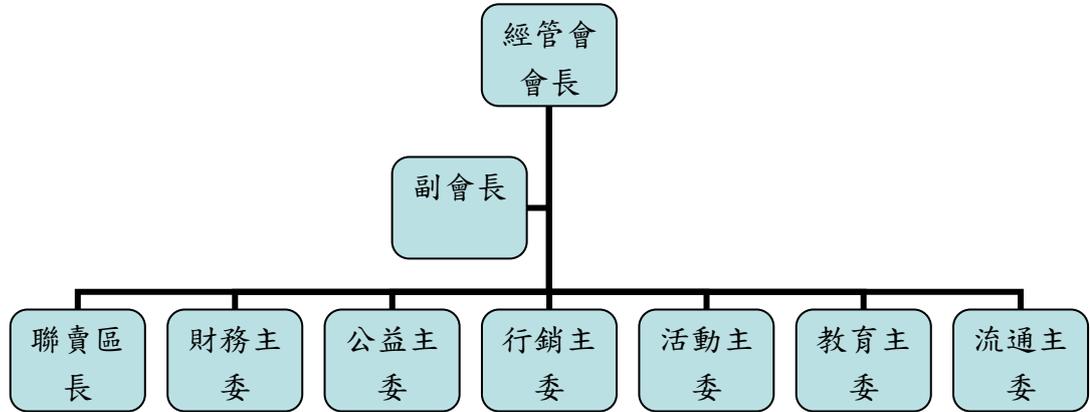


圖4-12 個案集團經管會組織圖

資料來源：個案經管會提供與本研究整理

圖4-13 加盟店東間經管會之因果回饋圖中，區域店東經管會的功能多樣性可取代加盟總部的部分功能，總部退居幕後輔導，除非有重大事件，否則不會出面。

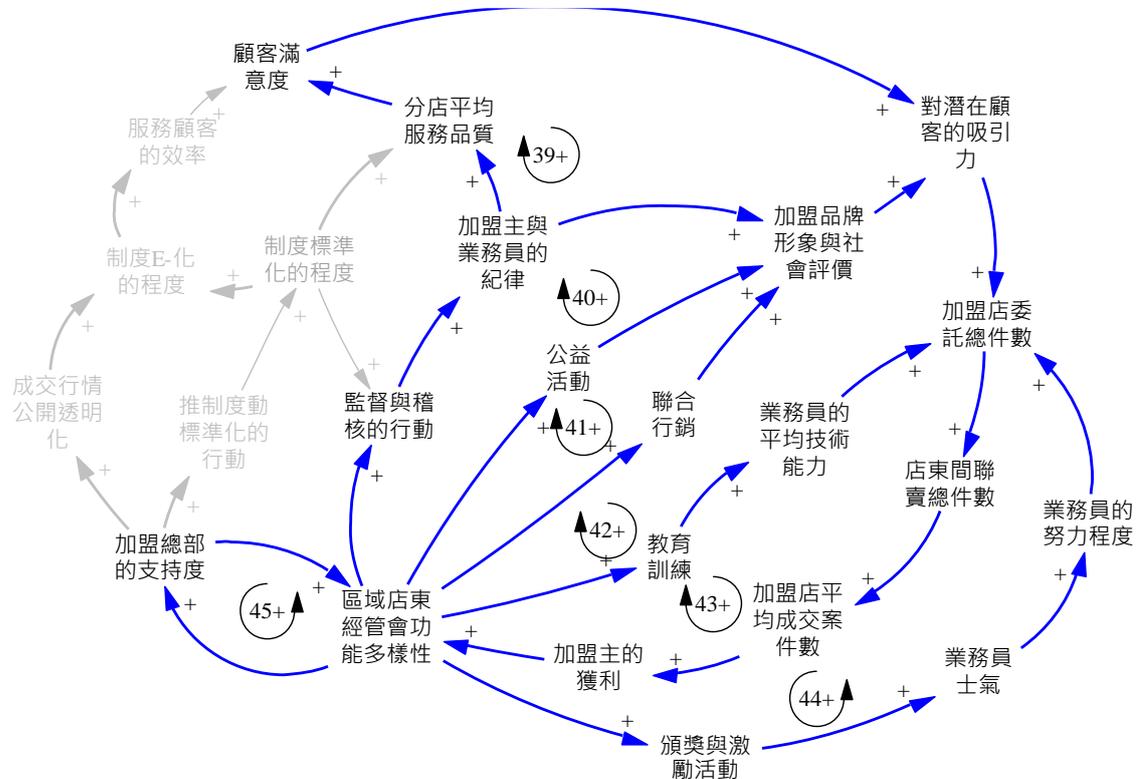


圖4-13 區域店東經管會之因果回饋圖

這時候區域店東經管會的自律行為，彼此互相約束，互相勉勵；讓品牌形象一直壯大，加盟店東間因此獲利成長；但是因為加盟品牌透過加盟主的幫助，更加茁壯，對於加盟主的約束力也一直增加。因此形成了品牌形象透過加盟店東的優質服務，獲得客戶的高滿意度，品牌形象更好，吸引更多客戶，再由加盟店東的優質服務，獲得客戶的高滿意度，品牌形象再提升。然後加盟主就被牢牢的捆綁在一起，要離開的可能性降低；最終加盟總部成長加速。如環路39所示；區域店東的經管會聘請秘密客進行稽核的行動次數越多；加盟主和業務員的自律行為就會越好；服務品質一致性越好；顧客滿意度越高；對潛在顧客的吸引力越高；加盟店委託總件數越多；店東間聯賣總件數就越多；加盟店平均成交案件數就越多；加盟店東獲利就越多；對於經管會的活動就越支持。如環路40所示；區域店東的經管會聘請秘密客進行稽核的行動次數越多；加盟主和業務員的自律行為就會越好；加盟品牌與社會評價就越好；對潛在顧客的吸引力越高；加盟店委託總件數越多；店東間聯賣總件數就越多；加盟店平均成交案件數就越多；加盟店東獲利就越多；對於經管會的活動就越支持。

如環路41與42所示；區域店東的經管會舉辦公益活動(環路41)、區域聯合行銷活動(環路42)活動越多；加盟品牌與社會評價就越好；對潛在顧客的吸引力越高；加盟店委託總件數越多；店東間聯賣總件數就越多；加盟店平均成交案件數就越多；加盟店東獲利就越多；對於經管會的活動就越支持。

如環路43所示；區域店東的經管會教育訓練活動越多；加盟主和業務員的平均技術能力就會越好；加盟店委託總件數越多；店東間聯賣總件數就越多；加盟店平均成交案件數就越多；加盟店東獲利就越多；對於經管會的活動就越支持。如環路44所示；區域店東的經管會頒獎與激勵活動越多；業務員的士氣會越好；業務員的努力程度就會越高；加盟店委託總件數越多；店東間聯賣總件數就越多；加盟店平均成交案件數就越多；加盟店東獲利就越多；對於經管會的活動就越支持。

如環路45所示；區域店東經管會功能越多樣性，能幫助加盟總部就越多；加盟總部就越支持區域店東經管會的功能越多樣性，讓出更多的工作給經管會協助。

第四節 個案集團成長動態之結構

個案集團在 1988 年以直營連鎖形式成立，至今將近 30 年。雖然每個時期發展的項目不同，但是以服務顧客為主軸卻是不變的。圖 4-14 個案集團成長之動態回饋圖是個案集團整體成長之動態環路。藍色字的部份是加盟總部次系統的參數；粉紅色字是加盟主次系統參數；黑色字是管理與監督次系統的參數；紅色字是共用的參數。

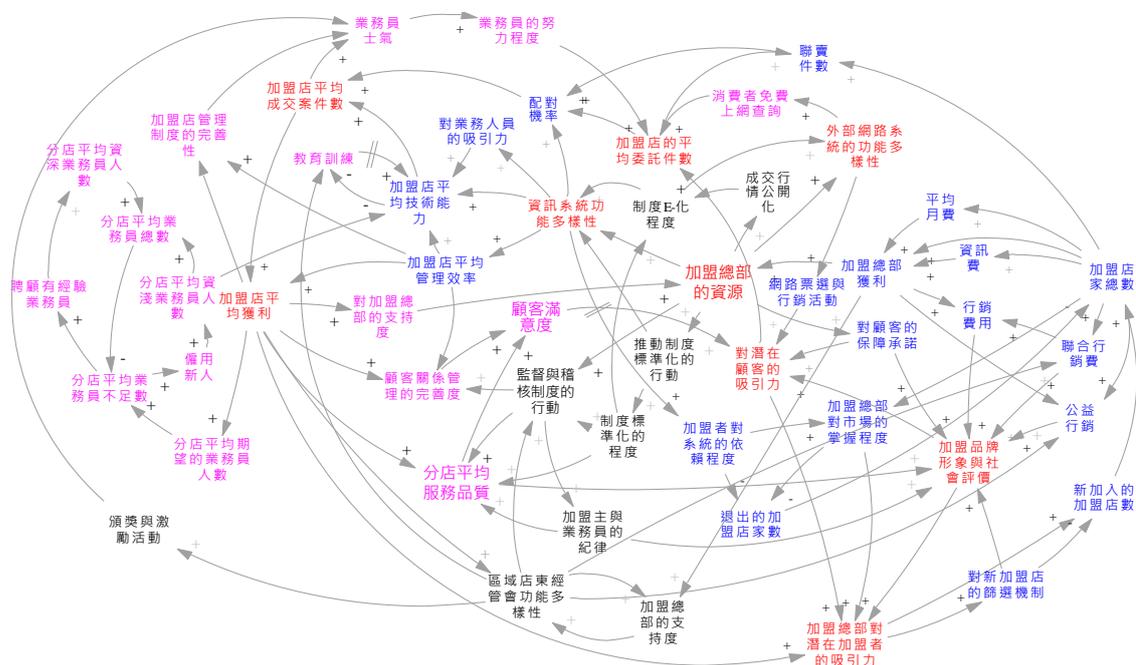


圖 4-14 個案集團成長之動態回饋圖

一、加盟總部成長之動態結構

個案在 1988 年正式成立，在 1990 年導入全新的商標希望表達意義：服務圓滿、生活圓滿、社會圓滿。1992 年建立客戶服務中心，直接與客戶溝通並進行管理。同時在 1997 年推出『產權七審制度』、『漏水保固』、『海砂及輻射檢測』並喊出：不賺價差，只收固定費率的服務費。同時這段期間參與內政部研擬『房地產仲介管理條例草案』和『不動產仲介經紀業管理條例』兩項法律。並且多次參加公益活動關懷社會與社區；就連廣告也是以塑造品牌形象為主。這個時期經營策

推出多項使用科技網路的產品；首創結合寬頻網路的『聯賣捷運系統』；還有不斷推陳出新的『宅速配』，接著『影音宅速配』現有的『手機宅速配』；成立『永慶房仲網』；再與雅虎奇摩聯合成立『房屋情報』頻道；在網路上全面公開成交行情免費查詢，同時使用拖曳地圖搜尋系統；建立『House Fun』平台從買賣房屋資訊到租屋、裝潢、再到房屋修繕等，全面整合提供有關房產和住居服務資訊的平台。在 2011 年更開啟了雲端網路科技的應用元年，推出『i 智慧經紀人』。隨著科技的進步，個案開發的資訊系統越多樣，而且操作越容易，隨著使用越久；讓加盟主和業務員產生對系統的依賴性。就如圖 4-17 穩定成長之動態回饋圖中的成長穩定環路 F 所示；資訊系統的功能多樣性越多，越容易操作的話，使用時間久了，就容易產生依賴，依賴程度越高；要推出加盟總部的家數就會越少；加盟店家總數減少的家數就少；加盟總部的獲利也不會太少。形成了一個穩定的環路。但是這裡還形成了另外一個正向環路，如成長擴張環路 G 所示：加盟主越依賴資訊系統；加盟總部對市場的掌握度越高；就能越吸引潛在加盟主；新加入的加盟主就越多；加盟店家數越多；加盟總部獲利就越多；加盟總部資源越多；可以投資更多的資訊系統開發。

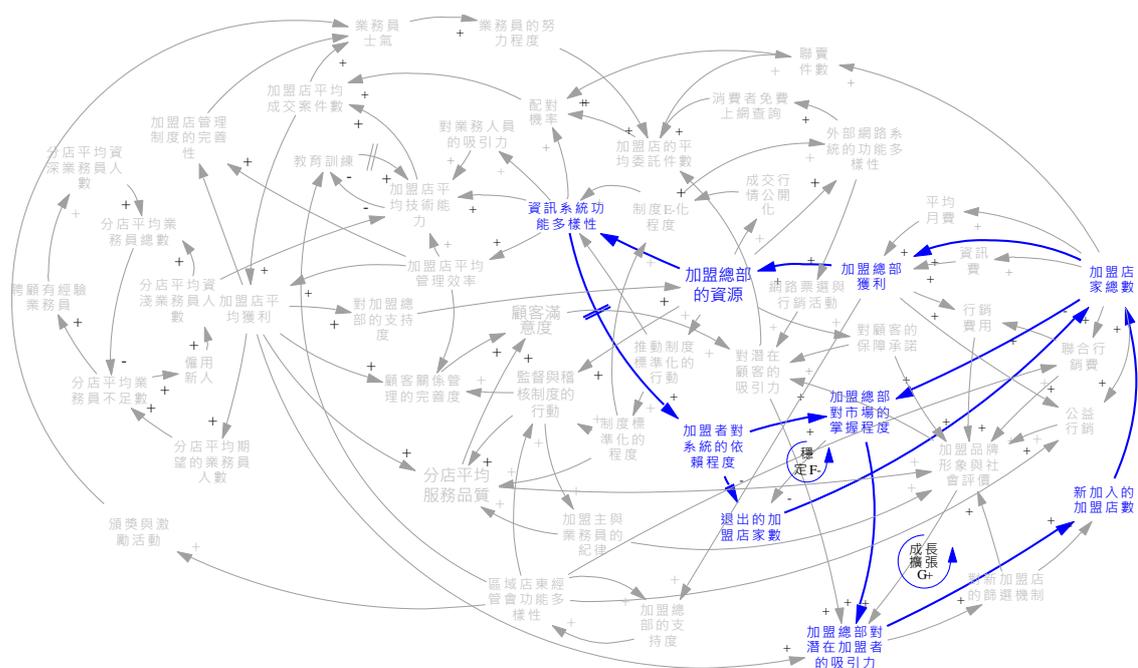


圖 4-17 穩定成長之動態回饋圖

二、加盟主成長之動態結構

介紹完加盟總部的成長動態，接下來介紹加盟店東的成長動態。店東要加盟就是想花點錢，要獲得更多的資源，所以成長動力，相對比較少。圖 4-19 加盟主成長之動態回饋圖中，由加盟主主導的環路有三條，說明如下。如成長環路 I 所示，加盟店平均獲利越多；分店平均服務的品質就越高；顧客滿意度越高；對潛在的顧客吸引力就越大，有需求時就會成為顧客；加盟店的委託件數就會越多；配對機率就會提高；加盟店的平均成交件數就會越多；加盟店平均獲利就會越多。

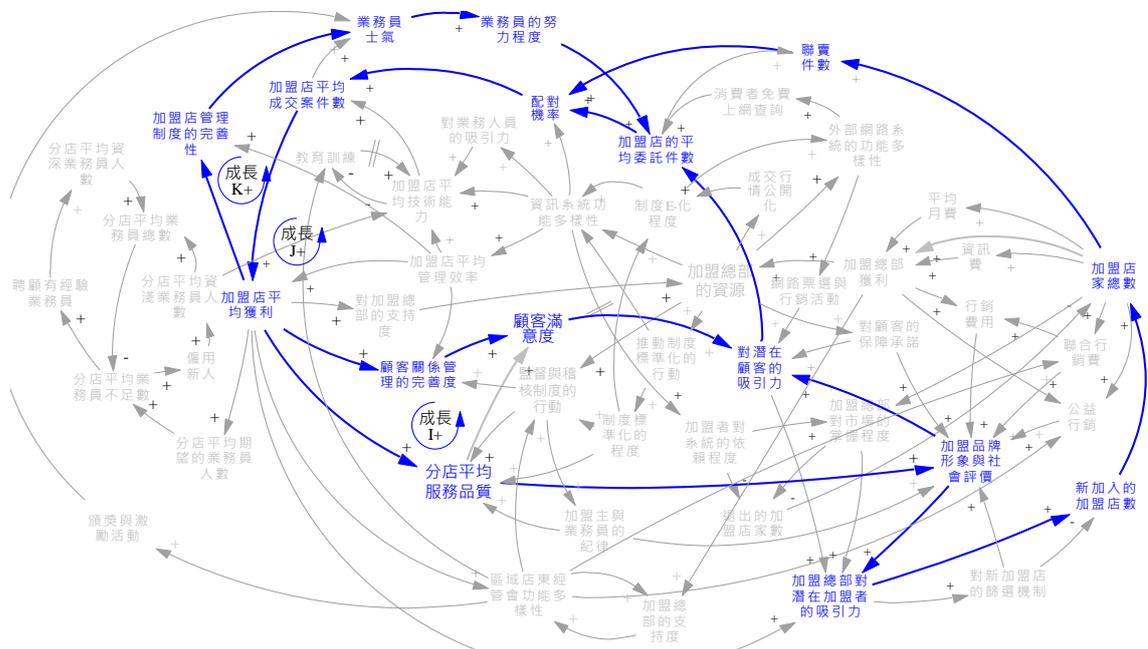


圖 4-19 加盟主成長之動態回饋圖

環路 J 與 K 就是加盟主，對於店內員工的管理與自己人脈的經營，從中獲得的成長。如成長環路 J 所示，加盟店平均獲利越多；顧客關係管理的完善度就會提高；顧客滿意度越高；對潛在的顧客吸引力就越大；則加盟店獲得的委託件數就會越多；配對機率就會提高；加盟店的平均成交件數就會越多；加盟店平均獲利就會越多。而環路 K 是加盟主對員工的管理、激勵和獎賞制度的環路。如成長環路 K 所示，加盟店平均獲利越多；加盟店管理制度的完善性就會提高；業務員的士氣就會提高；業務員努力程度就會更高；則加盟店獲得的委託件數就會越多；配對機率就會提高；加盟店的平均成交件數就會越多；加盟店平均獲利就會越多。

三、管理與稽核制度之動態結構

標準化是管理制度重要的一環，也是所有制度的基礎；除了有這段介紹的環路效果，其實這段之後的環路圖都是以標準化的基礎形成的環路，可見標準化的重要性。所以在這個段落中，我們先介紹標準化之動態結構。圖 4-20 標準化綜效之動態回饋圖中，雖然只看到一個簡單的環路，但是卻是一切管理的基礎。如標準化 L 環路所示；以加盟總部的資源越多，進行標準化制度的推動行動就會越多；標準化的程度就會越高；分店平均服務品質就會越高；顧客滿意度就會越高；透過老顧客的口碑介紹，對潛在的顧客吸引力就越大；加盟店獲得的委託件數就會越多；配對機率就會提高；加盟店的平均成交件數就會越多；加盟店平均獲利就會越多；對於潛在加盟者的吸引力就越高；新加盟的店家數就越多；加盟店家總數就越多；加盟總部的獲利就越多，加盟總部的資源就會越多。這是一個雙方受益的環路，加盟總部的規則制度越完善，對於加盟主是一種保障，但也是一種約束。而標準化是讓集團的所有規則有一個實施的標準和規範，以方便管理和監督。

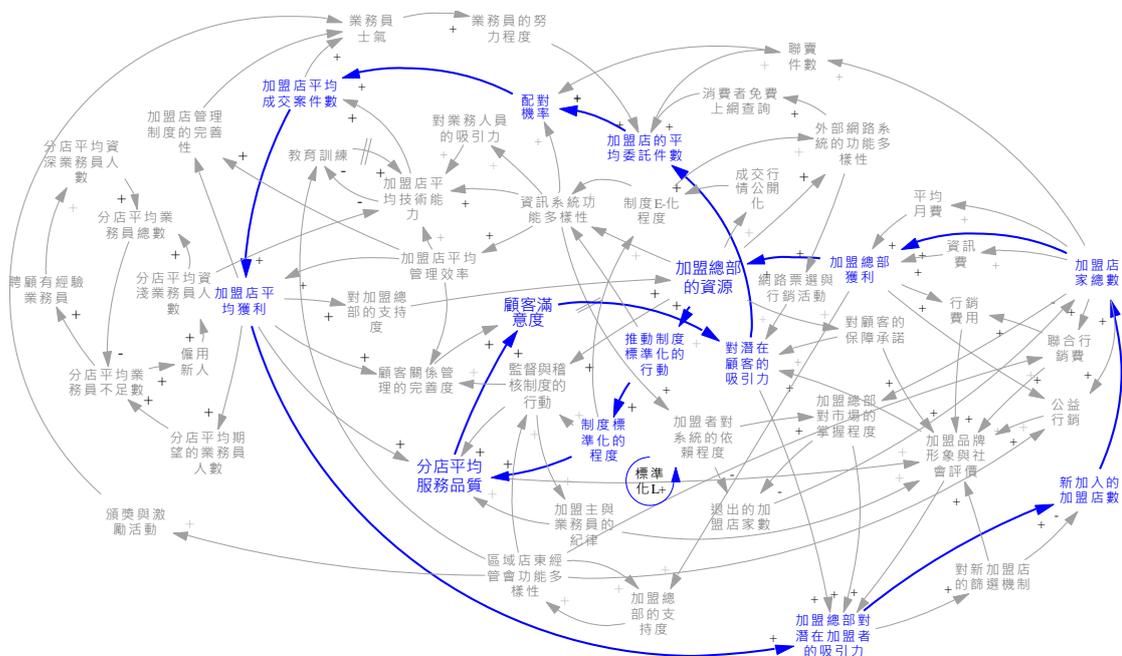


圖 4-20 標準化綜效之動態回饋圖

在制度標準化完成後，個案集團要推行的便是資訊化(E-化), 而成交行情公開化是屬於資訊化的一環，也是現今科技網路發達才能有的措施。因為要給消費者查詢，就需要大家方便獲得資訊的地方，那麼網站就是最好的所在。所以資訊化和公開化就一起介紹。圖 4-21 E-化與成交行情公開化之動態回饋圖中；如 E-化環路 M 所示；以加盟總部的資源越多，進行標準化制度的推動行動就會越多；標準化的程度就會越高；制度 E-化的程度就會越高；資訊系統的功能就越多樣性，越強大；對於加盟店的技术能力和管理的效率就會獲得越多的提升；加盟店的平均成交件數就會越多；加盟店平均獲利就會越多；對於潛在加盟者的吸引力就越高；新加盟的店家數就越多；加盟店家總數就越多；加盟總部的獲利就越多，加盟總部的資源就會越多。

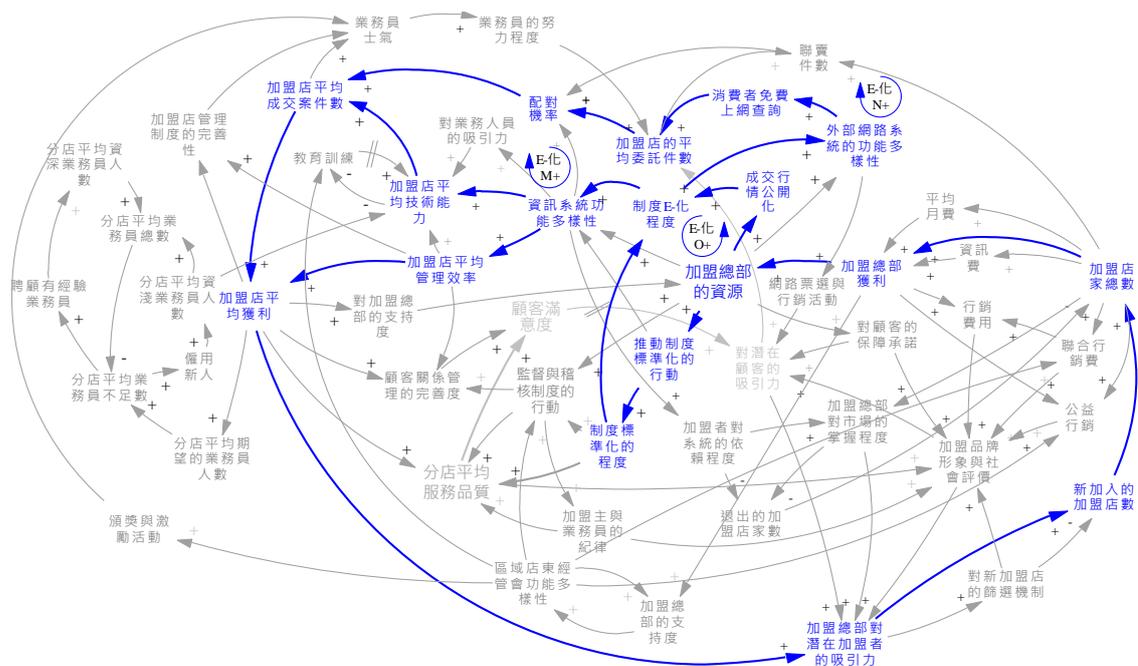


圖 4-21 E-化與成交行情公開化之動態回饋圖

環路 N 和環路 O 類似，透過網站來公開資料數據給潛在顧客查詢。如 E-化環路 N 和 O 所示；以加盟總部的資源越多，進行標準化制度的推動行動就會越多；標準化的程度就會越高；制度 E-化的程度就會越高；外部網路資訊系統的功能就越多樣性，資料越多系統越強大；對於消費者查詢的資訊，就能提供更完整的數據和相關的介紹，對消費者更方便，就越容易吸引消費者委託買賣，則加盟店獲得

的委託件數就會越多；配對機率就會提高；加盟店的平均成交件數就會越多；加盟店平均獲利就會越多；對於潛在加盟者的吸引力就越高；新加盟的店家數就越多；加盟店家總數就越多；加盟總部的獲利就越多，加盟總部的資源就會越多。

再來介紹監督稽核系統，這是加盟連鎖體系的重頭戲；因為很多加盟品牌就是因為對加盟店東監督不周，造成加盟店東做出有損加盟品牌形象的事情，致使加盟總部聲譽受損，無法經營。所以個案為了保護加盟品牌，對於加盟店東的監督與稽核機制，更是嚴格。圖 4-22 監督與稽核機制之動態回饋圖中，顯示了三個稽核的環路。而環路 P 和 Q 中，一個對於分店顧客關係管理的完善性做稽核(環路 P)；一個是對分店的平均服務品質做稽核(環路 Q)。所以在此一起介紹。如環路 P 和 Q 所示；以加盟總部的資源越多，進行標準化制度的推動行動就會越多；標準化的程度就會越高；監督與稽核就有依據和標準，稽核行動就會越多；分店平均服務品質就會越高；顧客滿意度就會增加，顧客滿意度越高；透過老顧客的口碑介紹，對潛在的顧客吸引力就越大，有需求時就會成為顧客，則加盟店獲得的委託件數就會越多；配對機率就會提高；加盟店的平均成交件數就會越多；加盟店平均獲利就會越多；對於潛在加盟者的吸引力就越高；新加盟的店家數就越多；加盟店家總數就越多；加盟總部的獲利就越多，加盟總部的資源就會越多。

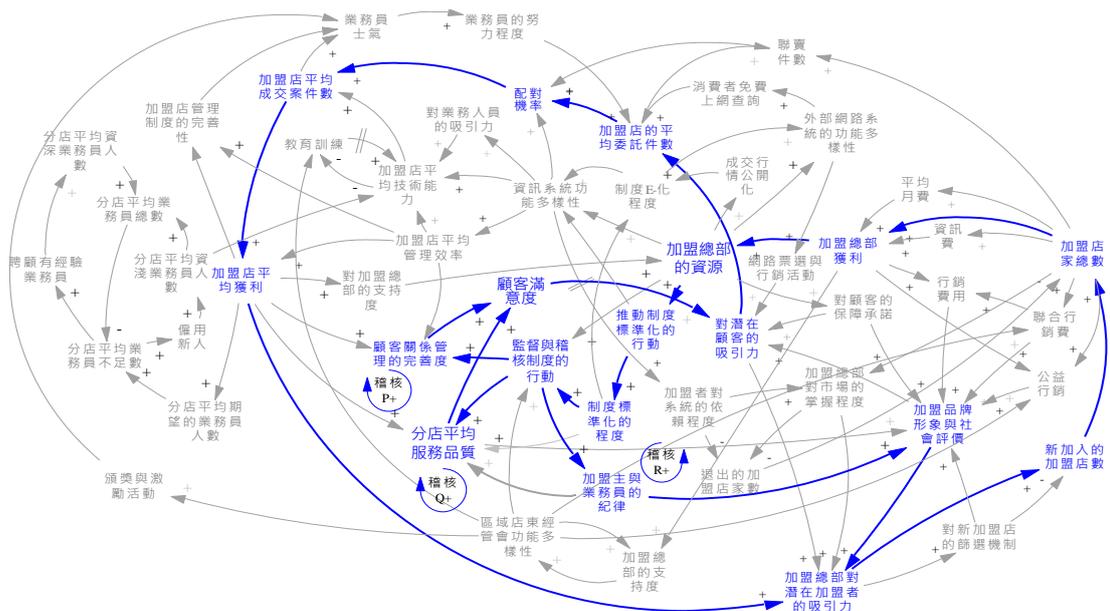


圖 4-22 監督與稽核機制之動態回饋圖

如環路 R 所示；以加盟總部的資源越多，進行標準化制度的推動行動就會越多；標準化的程度就會越高；監督與稽核就有依據和標準，稽核行動就會越多；加盟主和業務員的紀律就越好；所以加盟店的店面裝潢、服務一致，加盟品牌與社會評價就會越好；對於潛在加盟者的吸引力就越高；新加盟的店家數就越多；加盟店家總數就越多；加盟總部的獲利就越多，加盟總部的資源就會越多。

最後這裡介紹個案集團最為特殊的做法，與現有房仲業加盟品牌最不一樣的做法；就是“區域店東經營管理會”。其實在很多房仲業加盟品牌中，也有舉辦這個會議，但是其他品牌大部分是吃吃喝喝，聯絡加盟店東的感情而已。個案集團卻利用這個聚會，宣傳經營理念，強化這個聚集的功能；讓原本只是加盟店東自主的行為；獲得加盟總部的支持，進而成為兩者間的溝通橋樑。

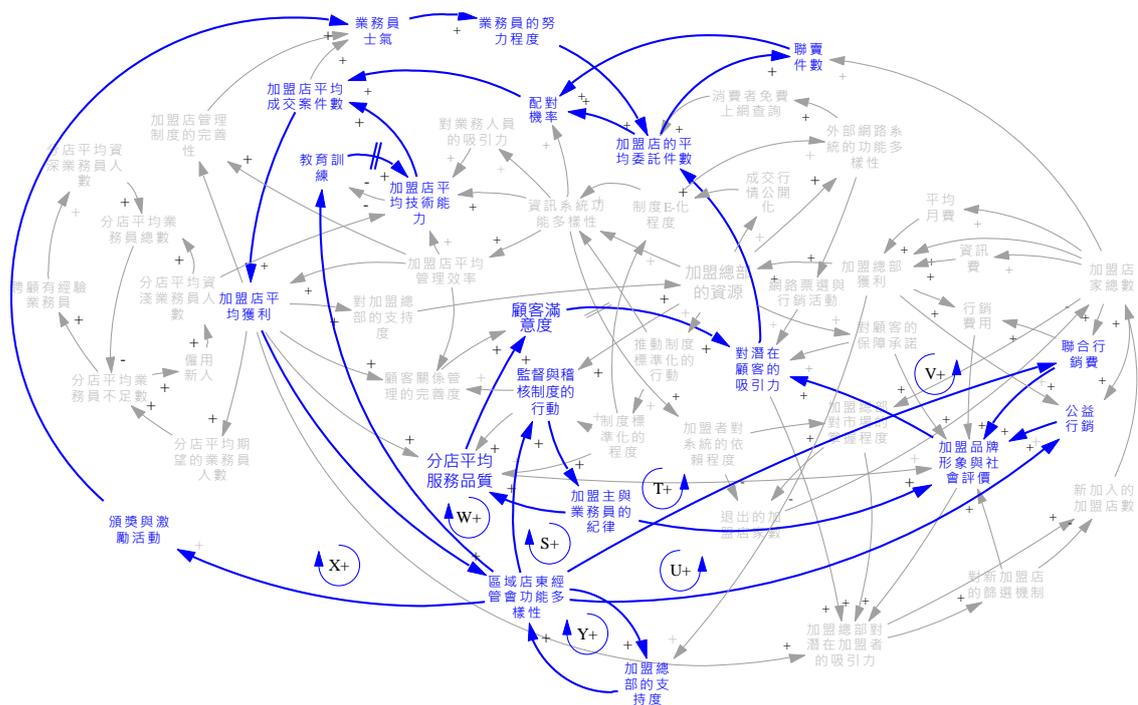


圖 4-23 區域店東經營管理會之動態回饋圖

如環路 S 所示；區域店東的經管會聘請秘密客進行稽核的行動次數越多；加盟主和業務員的自律行為就會越好；服務品質一致性越好；顧客滿意度越高；對潛

在顧客的吸引力越高；加盟店委託總件數越多；店東間聯賣總件數就越多；加盟店平均成交案件數就越多；加盟店東獲利就越多；對於經管會的活動就越支持。如環路T所示；區域店東的經管會聘請秘密客進行稽核的行動次數越多；加盟主和業務員的自律行為就會越好；加盟品牌與社會評價就越好；對潛在顧客的吸引力越高；加盟店委託總件數越多；店東間聯賣總件數就越多；加盟店平均成交案件數就越多；加盟店東獲利就越多；對於經管會的活動就越支持。

如環路U與V所示；區域店東的經管會舉辦公益活動(環路U)、區域聯合行銷活動(環路V)活動越多；加盟品牌與社會評價就越好；對潛在顧客的吸引力越高；加盟店委託總件數越多；店東間聯賣總件數就越多；加盟店平均成交案件數就越多；加盟店東獲利就越多；對於經管會的活動就越支持。

如環路W所示；區域店東的經管會教育訓練活動越多；加盟主和業務員的平均技術能力就會越好；加盟店委託總件數越多；店東間聯賣總件數就越多；加盟店平均成交案件數就越多；加盟店東獲利就越多；對於經管會的活動就越支持。如環路X所示；區域店東的經管會頒獎與激勵活動越多；業務員的士氣會越好；業務員的努力程度就會越高；加盟店委託總件數越多；店東間聯賣總件數就越多；加盟店平均成交案件數就越多；加盟店東獲利就越多；對於經管會的活動就越支持。如環路Y所示；區域店東經管會功能越多樣性，能幫助加盟總部就越多；加盟總部就越支持區域店東經管會的功能越多樣性，讓出更多的工作給經管會協助。

第五章 結論

第一節 研究發現與研究結果

從個案集團成長歷程分析，到成長動態的結構分析，我們可以發現如下事項：

1. 個案集團成功的關鍵：首先個案集團耗費整整 14 個年頭，以直營店的經營來建立加盟連鎖體系中最重要的管理系統和成功的商業模式；正是所謂的先蹲後跳的典型，這點是其他競爭者最難學習和模仿的。再來是開放加盟的同時，依然直營和加盟店雙軌並進，持續利用直營店來改善管理系統和修正商業模式。最後是經營者獨到的眼光和大膽的投資；利用科技進行資訊化和差異化，成功的擺脫追隨者的角色，進入了領導者。
2. 加盟連鎖體系中經常發生的弊端和問題；在個案集團也得到有效的解決和處理，使得在成長的環路，我們很少看到副作用的環路。解決的對策就是下面第 3-6 點的敘述。首先讓加盟業主對加盟品牌產生認同感，接著提升到責任感，把品牌形象提升與維護的責任，轉移到全體的加盟業主；最後再利用資訊系統的導入，成功的掌握數據資料和引起了加盟主和業務員的依賴感；解決了一般加盟連鎖體系經常發生的弊端。另外加盟總部的經營者也有資源共享和有錢大家賺的想法，不靠壓榨加盟業主來獲利；因此使得整個成長環路運行起來，起到了水幫魚，魚幫水的作用。
3. 加盟總部由上向下推動的工作事項，初期以成長基礎的奠定為主，由加盟總部獨自負責；例如公益活動的參加、品牌行銷等。為加速發展，改由加盟總部主導，加盟店東協助與參與，促進加盟店東對加盟品牌的認同感，加快的成長的速度。
4. 加盟總部在 2000 年後，一直以科技資訊為發展主軸。包括內部管理制度與客戶資料和數據系統，都在進行資訊化。還有外部消費者查詢的網絡功能也一直在更新和強化，總是以消費者的需求為出發點。藉由一連串的資訊化，成功的改變消費者的消費習慣和業務員的銷售習慣。促進加盟總部和加盟店東

更為緊密的合作；也吸引了更多的客戶。

5. 經管會制度的推動及運行，成功帶來由下而上的助益。原本總部主導的事項例如公益活動、聯合行銷、聯賣制度的管理等項目。原本都是總部人員負責推行；如今改由區域店東經管會負責，總部只是從旁協助、輔導。不但再次為成長增速，更進一步促進加盟店東對加盟品牌的責任感，也進一步增進加盟店員工對加盟品牌的認同感。
6. 加盟總部強力發展的資訊系統，成功的改變客戶的消費習慣和業務員的銷售習慣。尤其是內部資訊系統，讓業務員的學習週期縮短，讓加盟主和業務員更簡單方便的使用資訊系統，產生了對資訊系統的依賴，促進加盟總部和加盟店東更緊密的合作。但是所有的數據和客戶資料，加盟總部都能掌握，也讓加盟店東更進一步被束縛住。

從上述的研究發現；在加盟連鎖體系的研究文獻中指出，加盟總部和加盟主有契約關係和競爭合作的特性。在本研究的個案集團中，已經演進到更理想的互助合作的關係；甚至傾向有意外合作夥伴的關係；還有一點上下級的從屬關係。雙方由原本為了各自的獲利目標，用契約來約束彼此的關係；演進到雙方為共同目標(加盟品牌的形象)奮鬥，成為互助合作的夥伴關係。甚至到最後加盟總部只負責大方向的指示和監督管理，加盟業主則是負責計劃和執行；似乎有點上下級的從屬關係。由於彼此關係更為緊密，從而促成快速而又穩定的成長。從開放加盟至今，這幾年除了受外在環境的影響外，個案的成長幾乎又快又穩。自從達到領先者的地位後，一直穩居加盟品牌的第一名已經多年。

第二節 研究貢獻

針對本研究之過程與上述結論，期望增進實務界對個案集團經營動態關鍵成長引擎與限制的了解，並提供從整體觀點設計加盟總部管理制度之參考，增進學

術界個案集團成長動態之相關知識，以做為後續之深入研究，分述如下：

一、對實務界：

- 1、增進實務界對房仲業經營動態關鍵成長引擎與限制了解。
- 2、提供從整體觀點設計加盟總部管理制度之參考。

二、對學術界：

學術界對於房仲業的系統動力學參考資料很少，希望能增進學術界對房仲集團成長動態之相關知識。

第三節 研究限制與未來研究方向的建議

本研究雖致力將房仲業之真實經營狀況深入研究，經多次與個案集團之總部人員和加盟店東進行訪談，訪談後結果與系統模擬進行比對，期望使此研究達到最高之可信度，然而受限於下列因素，還是有些研究限制。

1. 本研究受限於時間及能力，僅對單一個案做相關研究探討，因此僅能對單一個案之成長動態進行分析，故無法更周全分析其它競爭者的經營動態之變化並與之比較，期待後續研究者可選定多家個案集團進行深入探討，如此才能較為貼近實際之房仲經營模式。
2. 本研究僅進行質化研究，未能做更完整的驗證與進一步分析，建議可將建立之經營模式，透過電腦模擬方式，模擬可行性，可減少經營風險及降低經營成本。
3. 本研究僅進行成長動能的研究，對於外部環境的影響並未進一步分析。期待後續研究者可針對此部分進一步分析與驗證。

參考文獻

一、中文文獻

1. 尹萍(譯), John Nasibitt & Patricia Aburdeue 原著(1990), 2000 年大趨勢(Megatrends 2000), 台北: 天下文化。
2. 李幸模(2008), 連鎖加盟寶典, 台北: 三藝文化。
3. 林正修、楊咸宇(2008), 連鎖加盟店的經銷寶典, 台北: 華立文化。
4. 張欣民、范世華(2013), 房仲勝經-縱橫億萬商機, 台北: 智庫雲端。
5. 吳玠儒(2001), 台灣連鎖加盟體系介紹, 台北: 聯經出版。
6. 周世偉、黃慧玲、李冠穎、許英傑(2007), 加盟連鎖系統忠誠導向之研究-溝通觀點, 人文暨社會科學期刊, 第 3 卷第 2 期, 19-26 頁。
7. 洪進家(2006), 加盟連鎖體系的溝通策略對忠誠度影響之研究, 國立高雄第一科技大學行銷與流通管理研究所, 未出版碩士論文。
8. 郭進隆(譯), Peter M. Senge 原著(1994), 第五項修練(The Fifth Discipline), 台北: 天下文化。
9. 陳正男、林素吟、丁學勤(2005), 信任、承諾與其相關因素的關係: 加盟體系的實證研究。臺灣管理學刊, 第 5 卷第 2 期, 209-230 頁。
10. 陳盟元(1997), 買賣雙方關係發展影響因素之研究-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。
11. 陳淑美、林佩萱、蔣佳恩、劉庭宇、徐素苓(2008), 永慶房屋的服務演化與價值創新, 崑山科技大學不動產經營系: 教育部補助大專校院推動我國產業個案撰寫計畫。
12. 張恩慈(2010), 服務創新策略-以房仲業為例, 東海大學國際貿易研究所碩士論文, 未出版碩士論文。
13. 張金鶚(1999)房地產投資與決策分析-理論與實務, 台北: 華泰文化。
14. 楊鴻謙(2001)不動產投資與市場分析, 台北: 文笙書局。

15. 屠益民、張良政(2010)，系統動力學—理論與應用，台北：智勝文化。
16. 經濟部商業司(1996)，連鎖店經營管理實務。

二、英文文獻

1. Anderson, E. and Weitz, B. (1992), The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, *Journal of Marketing Research*, 29, 18-34.
2. Bracker, J. S., and Pearson, J. N. (1986), The impact of franchising on the financial performance of small firms, *Journal of Academy of Marketing Science*, 14(2), 10-17
3. Brickly, J. A. and Dark, F. H. (1987), "An Choice of Organization Firm-The Case of Franchising", *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420.
4. Carney, M. & Gedajlovic, E., (1991),"Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations", *Strategic Management Journal*, 12, 607-629.
5. Caves, R. E. & Murphy, W. F., (1976), "Franchising: Firms, markets, and intangible assets", *Southern Economic Journal*, 42(April), 572-586.
6. Dandridge, T. C. & Falbe, C. M., (1994), "The influence of franchise beyond their local domain" *.Journal of Small Business Management*, 12(2), 39-49.
7. Forrester, J. W., (1997), "Industrial dynamics", *Journal of the Operational Research Society*, 48(10), 1037-1041.
8. Grewal, D., Krishnan, R., Baker, J. and Borin, N. (1998), The effect of store name, brand name and price discounts on consumers' evaluations and purchase intentions, *Journal of Retailing*, 74(3), 331-352.
9. Jacoby, J. and Kyner, D. B. (1973), Brand royalty vs. repeat purchasing behavior, *Journal of Marketing Research*, 10(2), 1-9.
10. Justice, R. & Judd, R. (1988), "Franchising", Cincinnati, OH: Southwest publishing Co.
11. Keller, K. L. (1993), "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
12. Martin, R. & Norton, S. (1988), "Franchise satisfaction: Causes and consequences", *International Journal of Physical Distribution*, 7(Feb.), 128-140.
13. Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
14. Oxenfeldt, A. R. & Kelly, A. O., (1969), "Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chain", *Journal of Retailing*, 44(winter), 69-83.
15. Preble, J. F. & Hoffman, R. C., (1995), "Franchising systems around the globe: A status report" *.Journal of Small Business Management*, 33(2), 80-88.

16. Rubin, P. H. (1978), "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract" , *Journal of Law and Economics*, 21, 223-233.
17. Smith, J. B., and Barclay, D. W. (1997), The effect of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships, *Journal of Marketing*, 61(1), 3-21.
18. Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*(19): Irwin/McGraw-Hill Boston
19. Williamson, O. (1975), "The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations," *AER*. 112-23.

三、網站資訊

1. 中華經濟研究院 <http://www.cier.edu.tw/mp.asp?mp=1/>
2. 不動產經紀商同業公會入口網 <http://www.taiwanhouse.org.tw/>
3. 不動產仲介同業公會入口網 <http://twhouse.com.tw/>
4. 內政部統計處入口網 <http://statis.moi.gov.tw/micst/stmain.jsp?sys=100>
5. 台灣博碩士論文知識加值系統 <http://ndltd.ncl.edu.tw/>
6. 台灣房地產研究中心入口網 <http://www.housing.nccu.edu.tw/>
7. 台灣連鎖暨加盟協會入口網 <http://www.tcfa.gov.tw/>
8. 台灣連鎖加盟促進協會入口網 <http://www.franchise.gov.tw/>
9. 行政院主計總處入口網 <http://www.dgbas.gov.tw/mp.asp?mp=1>
10. 永慶房仲網入口網 <http://www.yungching.com.tw/>
11. 經濟部全國商工行政服務入口網 <http://gcis.nat.gov.tw>
12. 經濟部統計處入口網 <http://www.moea.gov.tw/Mns/dos/home/Home.aspx>
13. 經濟部商業司入口網 <http://www.moea.gov.tw/Mns/populace/home/Home.aspx>
14. 日本連鎖加盟協會 <http://jfa.jfa-fc.or.jp/>
15. 國際連鎖加盟協會 <http://www.francjise.org.tw/>