

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

碩士在職專班論文

投機行為、加盟經營模式轉變與管理控制機制

**Opportunistic Behavior, Franchising Mode Transformation,  
and Management Control Mechanism**

指導教授：唐運佳 博士

研究生：邱于庭 撰

中華民國 108 年 06 月

## 致謝

首先感謝指導老師：唐運佳教授，悉心指導與親切關懷，才能使順利完成論文外，亦提供最大的協助，讓我這段學習過程中受益良多，僅此崇高的敬意。

在此，感謝教授、李元恕教授、張國雄教授能於百忙中撥空擔任口試委員、給予口試及論文上精心的指導和不懈的支持，並用心審查本論文，使論文更完整，另外，也感謝在東海EMBA學習期間的諸位教授及同學們等，能與先進共同學習，將各人在不同工作領域的經驗及心得共同分享，互相切磋，實是人生中最寶貴的回憶。

最後，感恩陪在身邊關心我身邊的每一位，謝謝有你們在這兩年來給予我最大的支持與鼓勵，你們是我的堅強的後盾，給予繼續向前的力量，才得以順利完成學業。僅以本文獻給所有關心我的人，感謝你們在我人生旅途中給予我的所有成長動能與關懷，致以誠摯的謝意。

邱于庭

東海大學高階經營管理碩士在職專班

中華民國 108 年 06 月

論文名稱：投機行為、加盟經營模式轉變與管理控制機制

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：2019年6月

研究生：邱于庭

指導教授：唐運佳 博士

### 論文摘要：

近年來，加盟連鎖已成為各行各業最熱門的話題，如何提升加盟體系正面形象觀感，是非常值得加盟總部重視的議題；尤其是手搖連鎖加盟更是逐步盛行行業，台灣市場接近飽和狀態，該產業持續增長，業者開始進入海外市場，該產業的發展趨勢引起業界與群眾的關注，因此如何提高自身競爭優勢予以應對市場上的變動，迎合國際的發展，這都是手搖茶產業目前所遇到的問題，本研究針對個案公司探討使加盟業在全球發展得更加完善。

本研究旨在以個案分析方式，針對個案公司加盟連鎖投機行為及加盟經營模式轉變與管理控制機制間之關係進行研究及探討。在這互相競爭及飽和的市場中個案公司品牌是如何重宗脫穎而出，探討如何改良經營策略營運模式，使公司整體加盟經營模式轉變帶來之影響。

研究結果發現：

1. 投機行為會影響加盟經營的改變，大環境活出自己的特色，手搖茶業者因應文化的狀況下進行調整中活出自己的特色建立自己的品牌。
2. 代理加盟變成管理控制機制包括加盟店管理決策、CIS、原物料進貨、生財器具、定價、經營技術、教育訓練、促銷活動。

關鍵詞：投機行為、加盟經營模式轉變、管理控制機制

Title of Thesis : **Opportunistic Behavior, Franchising Mode Transformation, and Management Control Mechanism**

Name of Institute : **Tunghai University**

**Executive Master of Business Administration Program**

Graduation Time : ( JUNE / 2019 )

Student Name : YU TING CHIU

Advisor Name : TANG, YUN-CHIA Ph.D

**Abstract :**

For the past few years, Franchise has become the most hot topic of every different industries. Every franchise headquarter pays more attention to how to increase the positive image of franchising system; especially, tea beverage franchise starts becoming booming in the market. The market of tea beverage franchise is almost saturated. This industry keeps growing and more and more dealers start going to foreign market. The trend of tea beverage industry attracts more attention of every company and the masses. Therefore, currently it has become a problem for tea beverage industry that how to higher themselves competitive advantage in order to face the change of market. This research focus on analyzing company cases to make franchise industry become more complete.

This research uses cases analyzing to discover opportunistic and to study the relationship between the change of franchise operation mode and management control mechanism. How does the brand of the company in the case stand out from the saturated market which everyone is competing with each other. Explore how to improve operation strategy and operation mode in order to influence company when the franchise operation mode is changed.

The research shows:

1. Speculation will affect the changes of franchising operations. To show the traits in big environment, hand-made drink owner will adjust the way to make its characteristic clear and establish up its brand based on the culture.
2. Agency turns into a managerial center to decide franchising management policy, CSI, materials replishment, equipment, price, operational technique, training, promotion.

Key words: Opportunistic, Franchising Mode Transformation, Management Control Mechanism

# 目 錄

表 次.....	I
圖 次.....	II
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第二章 文獻探討.....	3
第一節 海外市場進入模式.....	3
第二節 投機行為.....	4
第三節 管理控制機制.....	7
第三章 個案公司分析.....	17
第一節 個案公司介紹.....	17
第二節 個案公司的海外直接投資.....	23
第三節 個案公司的加盟模式.....	24
第四章 研究命題與發現.....	27
第一節 加盟模式轉變的原因.....	27
第二節 加盟模式的管理機制.....	27
第五章 結論與建議.....	29
第一節 研究結論.....	29
第二節 研究建議.....	29
參考文獻.....	31
一、 中文文獻.....	31
二、 英文文獻.....	32

## 表次

表 3-1 個案公司歷年盛事 .....	19
表 3-1 個案公司歷年盛事(續 1).....	20
表 3-1 個案公司歷年盛事(續 2).....	21
表 3-1 個案公司歷年盛事(續 3).....	22
表 3-2 個案公司加盟連鎖經營分類比較.....	26
表 4-2 以加盟機制管理整理如下.....	28

## 圖 次

圖 3-1 個案公司組織結構圖 .....	18
圖 3-2 個案公司連鎖加盟圖 .....	25
圖 4-1 個案公司加盟轉變過程 .....	27

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

近年來，加盟連鎖已成為各行各業最熱門的話題，如何提升加盟體系正面形象觀感，是非常值得加盟總部重視的議題，使加盟業在全球發展得更加完善。

加盟連鎖與傳統商業經營最大不同的地方是一方面它可善用加盟業商譽和專業經營技術，成為一項有效的企業策略；另一方面，以品質標準化、價格大眾化的商品及服務保證來吸引顧客，而此乃零售業行銷通路的不二法門。

在全球化的經濟體系中，茶飲不僅是商品更是台灣文化的傳承，貿易中交換的是文化以及價值觀，透過台灣茶飲加盟使台灣茶傳承更讓過國際間了解認識台灣茶文化。

加盟連鎖的快速興起遍佈於各種服務的現象，亦帶來加盟體系各有千秋，而隨著市場的競爭日益劇烈，連鎖加盟體系面臨的經營風險也日趨險峻。連鎖加盟體系想要在如此激烈競爭的市場中脫穎而出。

本研究將探討投機行為、加盟經營模式轉變、管理控制機制三種策略之特性，對於個案公司加盟經營模式轉變之探討，藉由探討個案公司加盟經營經營轉變成功因素為何？而非著眼於某一市場或企業，其目的在於整合分各策略在不同市場之優缺點以及其差異性最後希望本研究。



## 第二節 研究目的

根據上一節之研究動機，本研究將針對投機行為、加盟經營模式轉變、管理控制機制進行研究探討，主要欲瞭解加盟經營模式投機行為加盟連鎖個案公司的防範機制，參考依據並提出相關之建議，因此，針對本研究動機，本研究目的如下：

1. 探討加盟經營投機行為如何影響加盟經營型態發生轉變。
2. 探討加盟經營策略之管理控制機制。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 海外市場進入模式

Anderson & Gatignon(1986:1-26)認為海外市場進入模式是一企業為求企業營運及業務，成功推展至海外方式。Root(1987)將進入模式 (Entry Mode)定義如下:「進入模式是一種組織和執行國際企業交易的方式」，企業以各種不同型態選擇最適合企業的進入模式(如直營、代理、加盟及出口)進行對外投資行為(如購併或合資)。

#### 一、海外市場進入的動機與目的

Eiteman & Stonehill(1979)認為企業在進行海外投資活動時，乃是由於一連串策略性(strategy)、行為性(behavioral)、經濟性(economic)動機所促成的。其中策略性動機與經濟性動機，大都是由於對國外市場獨特吸引力的認知。所謂經濟性動機，指企業追求利潤為目的，在海外市場不完全競爭下，透過金融資產或實體資產的投資來獲得比本國高的利潤。所謂策略性動機，則再細分為市場追求型(向母國以外國家市場銷售產品)、物料追求型(取得廉價或獲得原物料與資源)、生產效率追求型(利用海外的特殊生產性資源)、知識追求型(獲得優越的技術或經營的知識而投資)。

Czinkota, Rivoli & Ronkainen(1997)認為海外市場進入的動機可分為積極性的動機:追求利潤、獨特產品、先進技術、完善資訊、管理契約、稅賦利益以及經濟規模;另一方面消極的動機包括:競爭壓力、產能過剩、國內銷售量遞減、國內生產過剩與市場飽和、貼近顧客或接近市場等。

陳明俊(1993)提出企業要進行國際化，不外乎以下幾個動機:

#### 1. 積極性動機—源於國外市場的吸引力

國外市場常因具有龐大的銷售潛能、廉價的原物料、擁有資產資源以及先進的技術或知識等優於本國市場的條件;或是其市場本身存有不完全競爭的情況，形成該國外市場獨特的吸引力。這種足以吸引本國企業前往國外市場條件相對優於本國市場的情況，常觸發企業積極涉入國際營運的動機。

#### 2. 消極性動機—源於本國市場的壓力

企業常因為避免激烈的國內競爭，填補工廠的剩餘產能、分散市場風險，或為降低因政策法規變遷所具有風險等，決定從事國際營運業務。此外，企業

也可能由於對外匯的需求(如早期台灣以及目前的中國大陸)，或因其產品生命週期已達成熟末期等國內市場所衍生的經營壓力，走上國際化之路。

### 3. 企業的國際性趨向

不同的企業在面對國際經營環境所帶來的機會與威脅時，會有不同的因應方式。有的企業在尚未遭逢來自國外的競爭者之前，就積極地尋求有利於參與國際營運的機會，並且願意承擔高度的不確定性風險，投入相當的資源在國際營運活動上。相反地，有的企業則在面對強大的國外競爭者入侵本國市場後，仍遲遲不肯承擔的高度不確定性風險。

## 二、海外市場進入模式之類型

進入海外市場是企業國際化重要的一環，而企業涉入國際經營活動是逐步發展的過程，各階段均皆面臨不同的經營環境，唯有隨著管理知識和經營經驗不斷的累積，降低營運風險及不確定性，才能將企業資源作預先之安排以因應不同需求，也因此呈現了各種相異的海外市場進入模式。Rugman(1981)認為企業國際化之所以會有階段性，主要是因為企業所擁有的知識可以分散風險的關係，並認為國際化的階段應為出口、國外直接投資、授權生產三種進入模式。吳青松(1996)認為授權為最後一階段的原因，主要是因為授權必須符合兩個條件之一：(1)需有標準化的產品或技術；(2)市場需高度區隔化。

Buckley & Casson(1981:75-87)以成本結構分析企業進入國際化階段最佳之轉換時機，他們採用出口、國外直接投資、授權生產三種模式來代表企業典型的市場進入模式。Davidson(1980:99-102)認為海外投資活動依持股比例的不同，可分成獨資(wholly owned)、多數股權(majority)、合資(co-owned)、少數股權(minority)、授權(licensee)等五種類型，並且在管理控制(managerial control)、行銷模式(marketing mode)、製造模式(manufacturing)有著不同的特性。

## 第二節 投機行為

新制度經濟學家 Williamson 曾說：「人們在經濟活動中總是盡最大能力保護和增加自己的利益。自私且不惜損人，只要有機會，就會損人利己。」簡而言之，「投機行為」所作出的行為即稱為「機會主義」(opportunism)，是一種滿足自身利益的行為。而 Williamson 認為滿足自身利益的行為分為兩類：一類是在追求私利的時候，附帶地損害了他人的利益，例如化工廠排出的廢水污染了河流，也就是經濟

學所探討的外部性(externality)問題;另一類則單純是以滿足自身利益為手段為自己謀利，例如在供應鏈中，供應商向製造商提供劣質產品中間導致了次品率的上升，從而損害了製造商的利益，使自己獲利。投機行為行為會降低管理績效，造成組織績效的降低，造成管理目標難以達成。

### 一、機會主義的定義

鄭仁偉、林秀霞、古佩玲(民 93)研究機會主義下所產生的惡毒欺騙行為是沒有地方性的，組織會狡獪的尋求自我的利益，故意在契約簽訂前掩蓋某些重要資訊或在契約簽訂後違反契約來圖利自己 (Williamson, 1985)。是故，買賣雙方組織往來的中庸法則，乃是必須深入交涉並監控互動行為中任一細節，以防杜投機行為。換言之，由於組織間的商場過程中，存在一項真切事實：「無法清楚確認聯盟交易對象不會做出投機行為」，其背後反映策略聯盟組織間的往來關係是微弱信賴且具備高風險 (Wathne & Heide, 2000; Baiman & Rajan, 2002)。

### 二、機會主義的類型

機會主義常常隱藏在其他合法行為中，Wathne & Heide (2000)整理機會主義的相關文獻後，將機會主義行為分為兩類：

#### 1. 故意的機會主義(blatant opportunism)：

即資訊的不完全以及動機的隱藏所導致的機會主義行為。在某些特殊情況下，這些行為被解釋為人類的「弱勢道德」(Douglas,1990)，即在交易中無法完全遵守合約或特定條款，而做出對夥伴不誠實的行為。

此類行為主要有三種：

- A. 刻意隱藏重要資訊—雙方立場不同利益有時會不一致造成衝突，因此會故意隱藏重要資訊，使自己獲得最大利益 (Williamson,1996)。以產品來比喻，由於訊息不對成 此種行為最容易造成「逆向選擇」的問題 (Akerlof, 1970)。
- B. 消極隱藏重要資訊—對方選擇性的透露訊息，隱藏部分訊息，造成合作夥伴未能辨別出產品質量，做出有利於自己的策略判斷。
- C. 逃避義務—在大量交易的同時，買方常要求賣方給予折扣，而賣方提供次級品質的產品，產生「道德危機」的問題(Hadfield, 1990)。

## 2. 合法的機會主義：

即合法但卻不道德的追求私利所引起的機會主義行為。此類行為主要有兩種：

- A. 契約——正式的契約在組織關係中扮演的角色有一定的侷限 (Macaulay, 1963)。且在缺乏信任機制的組織中，雙方對對契約並不會誠實遵守，加上契約通常有固定的期限，因此容易導致機會主義行為的產生(Heide & John, 1995)。
- B. 投資特定資產——合作夥伴被要求參與投資某些特定的資產，形成鎖進效果。機會主義常常隱藏在其他合法行為中，並分為兩類：
  - i. 故意的機會主義：主要有刻意隱藏重要資訊、消極隱藏重要資訊、逃避義務。
  - ii. 合法的機會主義：主要契約不誠實遵守、契約到期的鬆綁、投資特定資產。本研究對機會主義的定義，將分別就故意的機會主義及合法的機會主義(即所謂不道德的追求私利行為)兩大構面來探討。

## 三、機會主義行為的因果關係

交易成本理論指出交易成本的發生主要有二個來源：1.交易特徵及環境特徵的互動(資產專屬性、不確定性、及複雜性)，2.行為的屬性(有限理性及機會主義)。交易成本理論視企業的環境為充斥了資訊不對稱、少數交易對象、不確定性及缺乏整體的理性，交易的雙方都可能利用這些特徵去追求自身的利益，因而增加許多協調、談判、訂約及監督等交易成本。如果雙方的誠實是可以信賴的，則資產專屬性、不確定性、複雜性及有限理性都不會造成問題，交易成本就不會產生。因此，機會主義是產生交易成本的必要條件(Williamson, 1975；Moschandreas, 1997)。

- 1. 不確定性：Achrol & Stern (1988)認為不確定性會影響夥伴間的合作程度，包括是否有足夠的資訊作決策、是否能預期決策的結果、對於決策結果是否具有足夠的信心。當交易活動存在高度不確定性時，機會主義行為發生的機率將大大的提高(Kulkarni, 2001)。
- 2. 信息不對稱：資訊不對稱常會衍生「道德危機」與「反淘汰」的效果。交易雙方擁有並掌控有關交易資訊的先驅者，佔據有利的地位，往往利用優勢地位不以平等的交易條件來交易，機會主義行為因而出現在夥伴

關係之中(Williamson, 1975)。當資訊不對稱時，買賣雙方可能對彼此的能力產生誤解，而導致機會主義行為的發生(Gomez-Mejia, 2001)。

3. 資產專屬性：所謂資產專屬性係指資產若重新配置至其他用途，可能造成價值損失的程度，或者是交易標的物不可被替代的程度(Williamson, 1991)。Williamson 更進一步將資產專屬性區分為區位、實體資產、人力資產、委身式資產、品牌名稱、時程六種專屬性類型。當資產專屬性愈高，代表雙方相互依賴的程度愈高，依賴程度愈高代表若一方有機會主義行為時，將造成另一方極大的損失，增加交易風險，但另一方面因為較不會產生機會主義行為，故也產生了保護機制的功能(Williamson, 1985)。

機會主義將會引起令人爭執的衝突，不利於夥伴關係的互動(Williamson, 1975)。許多研究指出機會主義對於合作夥伴之間相處的品質有負面的影響，機會主義帶來短暫可見的利益之外，最終的後果將破壞或衝擊夥伴間長遠的合作關係。

### 第三節 管理控制機制

在全球競爭環境日快速變化之際，各國市場日漸開放，各國連鎖加盟產業競爭陸續進駐海外市場，完整的經營管理制度往往成為外國人士學習的典範。因此，國內業者透過與國外廠商進行合作，將國外精湛的經營觀念植入其企業中，並經過業者之學習吸收，來發展一套適合本土之連鎖經營體系之管理制度。

由文獻探討中可得知，影響連鎖經營績效之因素可分為內部因素與外部因素。其中內部因素包括銷售面積、服務時間、內部裝潢、店長能力、店面面積等；而外部因素則包括可控制因素(如店址、商店外觀等)、不可控制因素(包括消費者行為、市場結構等) 兩方面。除此之外，各分店之經營績效之所以會出現差異，也可能是因為咖啡連鎖業者對各分店採用了不同的管理控制方式與協調方式，因此，管理控制機制與協調機制應亦是影響連鎖經營的重要因素之一。

關於組織控制與協調的研究，大部份的文獻都是以海外投資企業為研究主體，探討母公司如何與子公司維持適當的關係、如何整合分散各地的子公司等，而學者所提出的理論與見解也相當豐富。至於將管理控制機制與協調機制等理論運用到連鎖經營體系的文獻則相當的稀少。在眾多有關連鎖經營的相關文獻中，涉及到控制的多半為作業面的管理控制，嚴盛豪(1984)在其研究中提出了三種關於連鎖經營的控制方式，係指現金控制、存貨控制、人事控制三種控制的方式。蘇種園(1984)

亦在其研究中提到影響連鎖經營的控制程度，其控制程度係指「行銷」、「人事」、「財務」、「生產採購」方面之控制。王德業(1992)則是以特許加盟體系的角度來探討加盟總部對加盟者之管理與控制之方式，其控制水準則以「行銷活動」、「人事」、「商店管理」作為特許加盟體系的控制變項。

#### 一、管理控制機制

管理控制機制在組織理論中為一重要之研究課題，對傳統上在探討控制時，主要是以組織內各單位的控制機制為研究主體。於組織間控制機制之研究則相當缺乏(Lusch and Brown, 1996)，本研究則主要探討組織間之控制。

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。依組織理論之觀點來看，組織中各次級單位彼此互相連結，具有互依關係，但彼此又各有不同的目標與任務，為類似一種半分離的個體(quasi-separate entity)(Baumler, 1971)。

控制的目的是在於最小化因個人或小團體特質所造成的行為偏差，以確保個人或群體的行為符合整體組織既定之政策，以符合組織的預期標準(Tannenbaum, 1968)。不同的組織情境及目標，也將有不同的管理控制方法與程度。

對於管理控制的定義學者雖有各種不同的說法，但有也都大同小異。「控制」功能可說是「依計劃而行」(Fayol, 1949)，或是管理者為確保各個次級單位以一種合作的方式工作，將資源作有效率的取得、使用及分配，以提高效率、達成組織目標的過程與方法(Anthony, 1965; Baumler, 1971; Blau and Scott, 1962; Lebas and Weigenstein, 1986; Perrow, 1972)。而這些組織規劃的計劃與活動是適當的、適切的，且可被修改與改進的(Churchill and Teitelbaum, 1967)。

以行為面來解釋「控制」的定義為，管理者影響內部部門人員與團體之行為與活動，使其正確執行組織之策略，以達成組織預期結果之過程(Anthony, 1988; Das, Flamholtz, and Tsui, 1985; Jaworski, 1988; Merchant, 1985)。

管理控制是「組織內、人際間影響關係之總和」(Tannenbaum, 1968)。控制亦可視為是一資訊流通的問題，必須有績效或相關的資訊，且在控制者與被控制者間流通，始能施行控制(Ouchi and Maguire, 1975)。

控制(control)名詞有幾種不同的代表含意：其定義包括有「限制」、「約束」、「命令」、「指揮」、「檢討」、「核對」等意，雖說各學者對於「控

制」一詞有各種不同的看法，但其最終目標都是為了能夠掌握各項人、事、物，使其符合預期之狀況。

一般而言，對於控制機制的討論，大致可分為三個觀點(Das, Flamoltz, and Tsui, 1985)：強調控制的內容，即控制是由規劃、政策、層級威權(Blau and Scott, 1962) 與協調單位(Thompson, 1967)結合而成的社會學觀點；強調控制的過程，即控制是由規劃、衡量、監督與回饋來完成的管理學觀點； 強調控制的人性面、即控制主要依賴目標、設定標準、外生及內生報酬與人際間影響的心理學觀點。

當組織與策略愈簡單，所需要的管理控制與協調愈少， 此時組織通常採用正式的控制機制。然而，當組織與策略愈趨複雜之後，則需要大量的管理控制與協調，除了原有的管理控制方式外，必須加以採用其他的控制機制，如較非正式的控制機制，因此管控機制是互補而非相互替代的。

#### 1. 管理控制方法

Ouchi and Maguire (1975)延續 March and Simon(1958)「行為評估與產出評估」之論點，將組織的控制型式分為「行為控制」(科層、官僚、集體控制)與「產出控制」(市場、價格控制)兩種。

過去對於控制功能之研究，其控制方式之分類亦大多以「結果」(outcome-based)與「行為」(behavior-based)方式為主(Anderson and Oliver, 1987; Cravens, Ingram, Laforge, and Young, 1993; Eisenhardt, 1985; Ouchi, 1980)。行為控制是指監督與介入部門的工作過程，亦即「程序控制」；在績效評估與獎賞時，則以下署對組織活動的貢獻程度為根據，例如員工的工作態度、工作技巧、知識及努力程度等。產出控制則是管理者較少監督或介入指導員工工作執行的過程，績效評估與獎賞則以有形及可衡量的產出結果作為根據。此分類分式是基於「時間」構面。

另外，Ouchi 於 1979 年又根據 Thompson (1967)的論點，將組織控制機制分為「行為控制」、「產出控制」及「派閥控制」三種型態。行為控制適用於工作得投入、轉換過程與產出是易瞭解的情境。產出控制則適用於產出是容易衡量時的情境。至於派閥乃指具有共同價值觀的一群人，而派閥控制則指組織內部一種非正式的社會控制機制(Baliga and

Jaeger, 1984; Bartlett and Ghoshal, 1989; Ghoshal and Nohria, 1989;



Roth, Schweiger and Morrison, 1991; Sundaram and Black, 1992)，故派閥控制適用於成員的產出績效難以衡量，且員工的工作技術又相當複雜的情境。

## 2. 管理控制程度

Baliga and Jarger (1984)再從互賴型態，環境不確定性與文化相似性等構面，探討不同情境下的控制系統，並提出「官僚控制」與「文化控制」兩種控制機制。

官僚控制的集體與權力是建立在對資源的控制上。對員工的管理室外顯而正式的，亦即以明文法令、規則與程序來規範員工，而員工的績效監督與考核，係將成員的行為和產出與法令規則中明訂的標準作比較，並據以賞罰。文化控制的集體與權力是較不正式、內隱的，是屬於規範式(normative)的控制方式；給成員的指示是整體的而非特定的；採用此種控制方式之企業，員工需要額外的訓練與社會化，而監督方式則是透過互動來達成。

## 3. 管理控制系統

Jaworski, Stathakopoulos, and Krishnan(1993)更進一步以控制結合(control combination)之觀點，將管理控制機制的方式區分為「正式性」與「非正式性」兩大類。正式性控制方式包含「投入」、「過程」及「產出」三種控制方法；非正式性則包含「自我」(self)、「社會」(social)及「文化」(culture)三種控制方法。

當組織內採行高度之正式化控制方式與低度非正式化控制方式時，則形成科層控制系統；反之則形成派閥控制系統(Ouchi, 1980)；而當同時為低度或高度正式化時，則形成低控制系統與高控制系統。

對於組織間之控制機制的設計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。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, Steenkamp, Scheer, and Nirmalya, 1996; Mohr, Fisher, and Nevin, 1996)。

## 二、協調機制

組織之協調包括了「組織內的協調」(intra-organizational coordination) 及「組織間的協調」(inter-organizational coordination)。「組織內的協調」乃指整合或聯結(integrating or linking)組織內不同的部門或人員，以完成集體的工作目標。而「組織間的協調」係指一種過程，透過此種過程，二個或二個以上的組織使用既有的決策規則，或另創決策規則以應付共有的工作環境。

「協調機制」(coordination mechanism) 一詞，最早由Mintzberg(1979)所提出，其認為，在各種有組織的人類活動中，都將會有分工(division)與協調(coordination)的兩種基本條件。亦即將組織的各種任務予以分工，以使組織運作更有效率；而各種任務在執行時，必須靠協調來予以相互配合及整合，以使組織運作順暢並發揮綜效。換句話說，「協調機制」就是協調組織內部工作的基本分法。Mintzberg 透過「協調機制」的運作，以設計出有效能的組織。後來經多年來各領域學者的研究，賦予了「協調機制」不同的形貌與功能。

### 1. 跨國界之協調機制

一般學者將國際企業的協調機制分成三個概念來探討 (Sundaram and Black, 1992)：第一、集權化(centralization)，指的是母公司將重要決策權集中在母公司手上，以控制國外子公司；第二、正式化(formalization)，指的是透過正式的紀錄和程序將決策例行化(routinization)；第三、社會化(socialization)或稱為整合規範(normative integration)(Ghoshal and Nohria, 1994)，指的是利用共有的目標與價值的創造，作為制行為與決策的工具(means)(Van and Schein, 1979)。

學者們以不同的角度或觀點來探討組織的協調機制，以致於所獲得的結論有些差異存在。以下茲將各學者對於協調機制的研究構面加以說明，以便做為本研究發展之基礎。

Doz and Prahalad(1991)針對管理的兩大要求，即地區性的機動性要求與全球性競爭的中協調要求，提出了可掌握的三種不同協調管理工具：(1)資訊管理：包含資訊系統、衡量系統、策略規劃系統及資源分配程序。(2)人員管理：此類的工具是用來建立一個行為標準與規範，主要包含人員遴選、生涯規劃、獎懲系統及管理發展，另外如會議等互動的形式亦包含於此。(3)衝突管理：主要的機制包含委員會、任務小組，研究群集事業小組等。

要在多角化的多國籍企業中運用上述三種工具達成機動與協調性的平衡，其工作較單一產品的多國籍企業更為困難(Doz and Prahalad, 1984)。而在多國籍企業面臨整合需求與地區回應的環境之下，各種不同的協調機制應有適當的使用，整個架構可以利用作為分析對於環境所需求的能力。

Martinez and Jarillo(1991)以活動的地區化程度，及在不同國家子公司的同一活動期間的協調整合程度，將子公司的類型分成主動積極型(active subsidiary)、聽命形式型(receptive subsidiary)與地區自治型(autonomous subsidiary)三種。

Martinez and Jarillo(1991)承繼其在 1989、1990 年在多國企業的研究，探討「策略—管理程序」的關係，更進一步發現子公司所採取的策略不同會影響其所採取的協調機制(coordination mechanism)的使用，且整合程度越高的策略，越會引用非正式化或較精緻的協調機制。Martinez and Jarillo 對於協調機制的相關研究，就1953至1989間85位學者的研究，歸類成二大研究主流：(1)結構與正式化機制；(2)非正式或較精緻之協調機制。

結構與正式化機制包含五種協調機制：(1)集權化：透過正式的層級制定決策。(2)正式化與標準化：書面政策、規則、工作說明書、標準作業程序等，是否被寫成手冊或其他形式的文件，而建立起標準的通則。(3)規劃：指公司是否有策略規劃、預算、功能性計劃、排程等制度或程序，

以便能指導獨立單位的活動與行動。(4)產出控制：產出控制乃基於由組織單位向管理當局所呈報的檔案、記錄或報告等來評價，如財務績效、技術報告、銷售與行銷資料等。

Mintzberg(1979)亦稱之為績效控制。(5)行為控制：行為控制乃基於對部屬進行直接或個人的監督來加以控制。

非正式化協調機制則可分為三類：(1)平行或跨部門關係：意旨不同部門的經理經由直接接觸、分享問題、臨時或永久性的工作小組、任務編組委員會、整合性角色及部門整合等方式進行溝通，為較直接的協調機制。(2)非正式溝通：在不同部門經理間建立一個非正式與個人的溝通網路，如經理人私人接觸、個人拜訪，或是公司會議與研討會、旅遊、經理輪調等。與水平關係不同的是，非正式溝通是較不結構的形式，因此是更為不正式與間接的協調機制。(3)社會化：透過訓練形成組織化，塑造相同的溝通決策方式、風格及公司的目

標與價值觀，對個人進行社會化的過程。這可以經由教育訓練、不同部門的輪調、生涯規劃及獎懲制度等方式來達成。

根據文獻回顧的結果，Maritz and Jarillo(1991)提出幾項重要的結論(1)海外投資企業的協調機制逐漸多元化，強調非正式機制以補償正式化機制的不足；(2)協調機制成為執行海外投資策略家基本的工具。(3)各國國際策略型態，需要不同的協調機制，以非正式化機制的影響較為顯著。

Bartlett and Ghoshal(1989)以子公司的觀點探討多國籍企業母子公司間「環境—結構—管理程序」的權變關係。此研究的特色係強調多國籍企業之組織內部差異性，在權變的觀點下，不同的海外子公司宜配合不同的統治結構(government structure)，不同的環境會適用不同的協調機制。以地區的資源水準與相對於其他子公司環境的複雜性兩構面，將這些關係對應的子公司分成科層型、聯邦型、派閥型及整合型四種類型。並針對這些不同的類型探討相對應的協調機制(正式化、集權化及整合規範)。

各國組織不同的策略角色，其所應用的協調機制也有所不同(Ghoshal and Nohria, 1994)。Ghoshal and Nohria 所探討的為「環境—策略—結構—績效」的權變關係，以下四種不同策略角色與協調機制配合的說明如下：(1)執行者：執行者角色公司，主要的任務在於銷售物品，因此應採取正式化的機制。(2)貢獻者：擔任貢獻者角色的公司，因為擁有大量的資源，因此是組織中資源流通的要角，其主要的協調機制應為集權式。(3)黑洞：黑洞型的子公司主要在於確保公司能得到該地的重要資訊，而如果企業想將其分公司解脫出其黑洞地位，就必須將資源投入其中，以建立必須的策略性能力，因此在資訊移轉方面，適合採取社會化程序，而資源投入則須採取集權式協調。(4)策略領袖：扮演領袖角色的子公司，乃為企業成品與知識的主要來源，因此在物品及資訊流通方面即有關係，企業最經常由社會化與正式化程序來管理這類公司，而以社會化最有影響力。

此研究的特色為在全球整合與地區差異壓力逐漸升高的行情下，一種整合性網路的跨國(transnational)組織興起，而恰當的組織能力將是國際競爭成功的關鍵。跨國組織的重點在於管理觀點的多元化和協調控制程序的彈性化，而非矩陣組織架構對管理程序所造成的混淆與限制。

Roth, Schweiger, and Morrison(1991)等人的研究則是比較偏向策略事業單位(strategy business unit, SBU)的範圍，探討「策略—管理程序—績效」的權變關係。其從策略的角度出發，在其研究架構中，整合了企業國際策略、管理機制以及組織能力(organization capacity)。其中國際策略影響一個國際企業的活動，必須整合或連結數個國家營運的程度；而組織能力包括協調水準、管理哲學及地理的組態三個構面，用以決定組織管理組織內連結(intraorganization linking)的能力；而這些國際營運的能力則是經由正式化、集權化、整合機制三種協調機制加以建立與控制。

以全公司的觀點來探討的是 Sundaram and Black(1992)的研究，其從環境的角度出發，認為多國籍企業所面臨的環境會影響到多國籍企業內部組織，企業所面臨的環境與其面臨主權國的多寡以及通貨的多元化會影響多國籍企業的協調與內部控制機制。因為不同國家之間的差異相當大，而在不同主權國中，並無可通用的法律或文化機制，因此由於地理上的分散與環境差異程度較高，及缺乏整合的超結構，使得多國籍企業有面臨多重主權國的問題。

他們認為在多重主權環境愈高時，社會化愈可能被採用，正式化的程度為中等，集權化的傾向則會較低；而多元通貨價值並不容易由正式化與集權化來加以管理，因此採用社會化的傾向較高，研究結果認為在兩個構面形成的權變觀點下，多國籍企業會有不同因應的內部控制機制。Bartlett and Ghoshal (1989)、Ghoshal and Nohria (1994)、Roth, Schweiger, and Morrison (1991)、Sundaram and Black (1992)等學者所採用的協調機制均為正式化、集權化及社會化三種機制，其定義雖然大同小異，但是出發的觀點與運用的範圍與目的均不大一致。茲將上述四組學者對協調機制定義之差異分述如下：

- A. 正式化：Ghoshal and Nohria (1994)認為正式化是決策與資源分配的例行性程度。Bartlett and Ghoshal (1989)則認為正式化是制度化的系統過程，作為選擇時的指引；其實也就是組織規範定義的明確程度，經由規則及程序的使用，正式化描述了允許與不允許的行為(Roth, Schweiger, and Morrison, 1991)。
- B. 集權化：集權是指公司決策核心偏向於母公司的程度(Ghoshal and Nohria, 1994)；或是以公司高級管理階層為主的決策程序(Bartlett and Ghoshal, 1989)；Sundaram and Black(1992)則明確指出重要的策略性決策集中於母

公司的程度即為集權化。一般來說，決策授權的集中程度是多國籍企業建立協調能力的主要工具之一(Egelhoff, 1984; Roth, Schweiger, and Morrison, 1991)。

- C. 社會化：學者對於此一協調機制的名詞使用不一，Ghoshal and Nohria(1994) 稱之為整合規範； Roth, Schweiger, and Morrison(1991)則稱之為整合機制；一般學者所稱的文化控制(Baliga and Jaeger, 1985; Ouchi,1975)也是社會化機制。社會化意謂建立分享的目標與價值觀(Sundaram and Black , 1992)，透過共享的價值觀念與文化，達成管理的目的(Ghoshal and Nohria, 1994)；也就是在管理者之間建立具有共同目標、價值、觀點的環境，以影響他們的判斷(Bartlett and Ghoshal, 1989)；或是透過任務小組及委員會等非正式的機制，用以發展組織內單位的集體合作傾向(Roth, Schweiger, and Morrison,1991)。

## 2. 組織間之協調機制

隨著產業環境的日趨複雜，組織各部間的相互依存性不斷增加，因此組之間的協調亦趨重要。組織的協調係指兩個或兩個以上的組織，運用既有的決策規則，或另創決策規則，以應付共有的工作環境的過程(江岷欽，1993)。組織間之協調有以下列幾種特徵(黃郁惠，1995)：

- A. 強調決策可由第三者訂定或由參與者擬定。
- B. 凸顯了共有工作環境的重要性；注重集體角色(the roll of collectivity)及其特有目標水準之達成。
- C. 強調聯合的決策與行動。另外，「組織間協調」的基礎有(黃郁惠，1995)：
- i. 組織之間志願式的交換，尤其當組織追求資源、相互支援以降低成本、在共同活動的範圍內消除歧異時，愈見其然。
  - ii. 協調的命令。這種協調命令可以是一種法令、也可以是一種規則，用來約制組織與組織之間的溝通(White and Poynter, 1984)。
  - iii. 組織之間互動的頻率。互動的頻率愈高，達成協議的可能性愈大。
  - iv. 組織之間彼此的認知。假若兩個互動組織彼此皆肯定對方的工作效能，則較高層次的協調也能達成。此外，組織之間對工作上的哲學觀是否一致，也是影響協調工作的順暢與否。

- v. 組織之間局部衝突型態。古諾(Guetzkow, 1966)認為，組織之間的專業化與分殊化程度愈深，衝突與協調的共變關係會愈密切，衝突會加劇彼此的互動，並且提高組織間的溝通層次。

Whetten(1982)則將互動之協調機制分為兩種模式：

- 1. 自由式的協調：係指一種隨機方式或自我約制的方式，所發生的協調現象。在自由式的協調中，組織之間對於共同問題的認知或認定，缺乏明顯的一致性態度。

- 2. 控制式的協調：此方式又分為三類加以說明。

- A. 相互調適策略

這種協調策略之下，雙方是相當獨立的且完全具有自主權的個體，組織之間是平等的；而法規的形成是由雙方互動發展而成，約束力不高。代表機構的協調人員經常是專業人員或督導層級的幕僚人員，很少由最高行政主管出面。

- B. 盟約式策略

盟約式策略係指在沒有正式層級節制的威權下，協調諸多自治性的組織。參與協調工作的人員可能是行政主管也可能是專業幕僚人員。組織間的協調關係靠協調過後的法規來維繫。

- C. 統合式策略

統合式策略的焦點在於一個由各機關組成的體系，因此對目標的強調是整體目標而非狹義的個別機關目標，其組織體系不但集體而且嚴謹。此參與協調的人員，多為有決策權的高級行政主管。Aiken, Dewar, DiTomaso, Hage, and Zeitz (1975) 等人

在其研究中確認了機關體系中，可以協調的因素及最適宜的協調層級所在。而協調的聯結主要有兩類：一為行政聯結，則用以聯結財政、人事、規劃等管理職能。一為直接服務聯結，包括主要服務及個案協調方式。Achrol (1991) 提出跨組織性廠商的形成，主要是由規模所驅動，因為當自主性組織間需要密切合作及追求時間效率，以求最大的綜效與彈性時，便有賴共享、文化、承諾、信任此四種系統規範來協調跨組之間的行為。

## 第三章 個案公司分析

### 第一節 個案公司介紹

#### 一、個案公司簡介與沿革

2004年品牌創始人起創立蕭茶精緻茶飲，逐漸嶄露頭角；2007年起，創始人意欲把品牌與臺灣茶飲文化推往全世界，創造一股專屬飲品的新主流，堅持要帶給消費者更嶄新、精緻的飲品品質。十多年來將品牌推向世界，堅持專業品質，細膩品味呈現最完美韻味。

公司創立以來，依循品牌創辦人秉持「ESTEEM、SERVICE、PROFESSION、CREATIVITY」之經營理念，堅持追求茶飲的無限可能，不外乎紅茶或奶茶，可以變化萬千宛如魔術的手搖茶，產品上不斷創新，在掌聲中使所有加盟夥伴更加成長、茁壯；多年來榮獲獎無數，更在2018年獲得比利時國際風味暨品質評鑑“ITQI”食品三星級最佳風味肯定；品牌創始人立志，要將這份健康好喝的飲品推向全世界，堅持品質與完美呈現，重視每一個細節作為永續經營發展的基石。

個案公司很早就比其他同業意識到競爭的含義不再是以往公司與公司之間的競爭，或品牌與品牌之間的競爭，而是供應鏈與供應鏈之間的競爭。供應鏈的管理與企業的市場競爭優勢已經密不可分。

公司分析及考慮各個不同國家、地區以及文化面與環境面所面對的情況不同，所以在拓展海外市場上是全部以加盟體系的方式為主。

從一開始國內市場行業逐漸轉為跨國企業，而決定公司的價值鏈包含產品規劃、採購、生產、訂單完成、及服務與支援，供應鏈整合是一種供應鏈夥伴之間為了給顧客提供更高的價值和提高競爭優勢，而進行更高水平合作的管理。



## 二、個案公司組織架構圖



圖 3-1 個案公司組織結構圖

### 三、個案公司歷年盛事

表 3-1 個案公司歷年盛事

2004	台灣總公司設立於台中逢甲地區 第一家連鎖專賣店於台中大甲成立 2005榮獲頂級商品金鑽獎 訂貨、POS系統全面E化 北區營運中心於台北成立 台灣連鎖加盟店數突破100家
2005	榮獲顧客滿意金質獎 榮獲全國十大優質企業商品精品獎 南區營運中心於高雄成立 台灣連鎖加盟店突破200家
2006	榮獲消費者金字招牌獎 榮獲優良食品推廣門市 倉儲物流中心於台中成立 蘇州總部成立
2007	榮獲消費者金字招牌獎 榮獲優良食品推廣門市 倉儲物流中心於台中成立 蘇州總部成立
2008	榮獲傑出企業家獎 與社會福利基金會合作 上海區域代理成立 全球連鎖加盟店數突破300家

表 3-1 個案公司歷年盛事(續 1)

<p>2009</p>	<p>杭州區域代理成立          無錫區域代理成立          佛山區域代理成立          武漢區域代理成立          深圳區域代理成立          揚州區域代理成立          集團控股公司成立於香港</p>
<p>2010</p>	<p>天津區域代理成立          青島區域代理成立          中國區法人成立          中國營運總部於上海成立          進駐上海世博會          全球連鎖總店數超過350家</p>
<p>2011</p>	<p>進軍新加坡          進軍馬來西亞          安徽蕪湖區域代理成立          廣州區域代理成立          成都區域代理成立</p>
<p>2012</p>	<p>拓展印尼雅加達          拓展馬來西亞沙撈越          拓展印尼巴丹島          拓展越南河內</p>

表 3-1 個案公司歷年盛事(續 2)

2013	拓展越南分店 宜春區域代理成立 拓展汶萊分店 拓展印尼民丹島
2014	拓展印尼棉蘭 貴陽區域代理成立 河內區域代理成立 拓展美國加州
2015	拓展越南下龍灣 拓展越南富國島 拓展香港 拓展加拿大維多利亞港 拓展越南廣寧省、峴港市、義安省、老街省
2016	拓展廣州開幕 成立薩摩亞有限公司 越南河內直營旗艦店開幕 拓展越南-清化省、海陽省、南定省、宣光省、越池市、河靜省、太平省、芒街市、太原省、安沛省、北寧省、北江省 越南營運總部於河內成立 拓展美國聖地牙哥

表 3-1 個案公司歷年盛事(續 3)

<p>2017</p>	<p>拓展越南-和平省、高平省、慶和省-芽莊市、興安省、萊州省、河南省、諒山省、廣平省、巴地頭頓省、廣治省、廣南省-會安市、富安省-綏和市、嘉萊省、同奈省、廣義省、平陽省</p> <p>2018拓展美國12個州NV. WA. OR. OK. FL. TX. SC. CO. UT. IL. GA. MI.</p> <p>拓展加拿大溫哥華</p>
<p>2018</p>	<p>拓展美國12個州NV. WA. OR. OK. FL. TX. SC. CO. UT. IL. GA. MI.</p> <p>拓展加拿大溫哥華</p> <p>與朝陽科技大學大學簽訂產學合作</p> <p>拓展澳洲-墨爾本</p> <p>拓展日本-大阪市</p> <p>拓展波蘭-華沙市</p> <p>越南大叻市、美湫(托)市、潘切市、芹苴市(肯特)、平福省</p> <p>榮獲比利時iTQi風味絕佳獎-最高三星等級</p> <p>與靜宜大學簽訂產學合作</p>
<p>2019</p>	<p>成立股份有限公司-準備IPO</p> <p>拓展德州漢堡</p> <p>拓展英國</p> <p>拓展柬埔寨</p> <p>拓展多明尼加</p>

#### 四、個案公司產品簡介

總公司的產品研發部門隨時掌握市場資訊，研發新產品，給予消費者更多更新好的味覺享受。要茶飲之路，是傳承與創新的結合，並且走在市場前端的領先者，研發出來的產品，深具特色與獨創性。

一直都以最專業的茶飲品牌為目標。因此產品原物料完全不使用添加任何防腐劑或香精，使用的原物料，全部取得國際認證 SGS 的檢驗報告及通過嚴格的日本進口認可 SGS 的 231 項檢驗測試。除了比其他同業更嚴謹在原物料把關，還要帶給消費者最嚴格的健康與衛生品牌保證，呈現最專業、最精緻、最獨特的茶飲文化。

### 第二節 個案公司的海外直接投資

珍珠奶茶這個行業大家都不陌生，是一個簡單的行業但是珍珠奶茶是台灣之光大家都認同，當初選擇進入這個行業創辦人認為珍珠奶茶是台灣的文化，關鍵原因一：認為當一個產業形成了文化之後表示只會有替代市場不會有淘汰市場；關鍵原因二：認為飲料店營業時間比其他行業的營業時間常，有效的可以使用承租的店面。

2004年開始在台灣逢甲開設了第一間門市，品牌用心經營深獲國人支持肯定，公司擬定SOP標準化作業流程，發展出加盟營運體系，一個進入門檻低又可以快速複製的產業在台灣迅速串紅，全國各縣市開設多家分店，引起國家稅務機關的稽查重點對象，稅務危機事件落幕後讓品牌創辦人找到對於投資者比較友善的環境，就因為這樣的一個契機讓品牌走出了台灣。

2007年進中國的第一站從華中開始蘇州總部成立在近上海杭州區域代理成立，隔年上海代理成立迅速的在中國拓展開，接下來就是進入漫長的到中國旅途，企業拓展速度過快公司市場策略採用簽定代理合約方式直接讓中國人接地氣管理，唯有掌握當地語言，才能有效管理海外事業據點打造公司燦爛的前途，短短兩年期間已在中國杭州、無錫、佛山、武漢、深圳、揚州區域代理成立也在2010年上海成立了分公司，陸續天津、青島、蕪湖、廣州、成都，全球連鎖總店數超過350家。

上海代理發展壯大起來後，合作的條件就越嚴苛，談判過後幾次，當時公司經驗沒有像現在這麼豐富，代理商原物料跑貨，使用非總部調配飲料製作的比例及口

味調製出口味不一的飲品，使品牌在中國加盟店店家口味品質不一樣，公司派去督導制衡能力不夠強，最後總部與上海代理商談判破裂後上海區域集體改牌，自立出仿冒的品牌，但經過這樣的經歷之後總部也因為事件發生對於公司內部訓練更做加強，將經驗轉換成力量；中國的加盟店使品牌打開了更大的知名度，邁向世界的第一步，新家坡華裔來台灣遊玩時看見了公司品牌，喜愛我們的產品，經過一番出口保官檢驗的成功把品牌帶入了新加坡，之前的經驗讓我們更有經驗以及讓公司在比人家早的時間點進入了東協，品牌產業進入市場快速及複製速度極快，迅速的在馬來西亞及印尼熱帶國家帶來極大迴響，修正過後的市場策略都以單店式加盟作為合約規範，為確保品質與口味一致性皆須來到台灣做完整的教育訓練及相關課程才得以回去國家開店。

大約七年前2012年公司已經發站到越南，越南較為細長分為北越與南越，公司決策選擇了先從北越開始拓點，依然採用單店式加盟合約，進入一個完全陌生的市場，那裡的語言、文化都和台灣大不相同，只能靠著當地加盟業者把品牌帶入越南市場，因此公司採定了當地區域最快開滿五家加盟店業主可與總公司洽談區域性代理，公司評估店面營運狀況挑選出經營理念與市場策略相同的事業夥伴，一起帶領著品牌在市場上佔有一席之地；越南穩定之後公司也在河內市設立了越南分公司，目前越南區域共計200家加盟分店。

病毒行銷將訊息快速地像病毒一般散播給更多的潛在加盟業者，讓品牌的價值與信念得以被無限傳播，越南分公司設立的同一年在美國加州開啟了第一家的加盟店全部採用單店授權加盟，目前已在CA. UC. NV. WA. OR. OK. FL. TX. SC. CO. UT. IL. GA. MI.州開設將近100家的加盟店，加拿大、澳洲、日本、波蘭、英國東埔寨、多明尼加陸續展店。

十多年的經營，公司經營理念與市場策略進行適度地修整，並落實服務培訓步驟及不斷的收集市場脈動資訊，才能順利的跨出國際性的市場。

### **第三節 個案公司的加盟模式**

#### **連鎖加盟模式**

連鎖加盟體系可分為兩大體系，直營體系與加盟體系，加盟體系又可分自願加盟以及代理加盟兩個方式，一開始都以自願性加盟開始做起，加盟店達到五家分店

後可向總公司提出代理加盟審核，公司評估審核之後才可轉為代理加盟通常以網路社群和各種媒體管道發布的訊息來的主動加盟諮詢·公司簡介·簽訂加盟合約。以下為公司加盟連鎖流程圖：



圖 3-2 個案公司連鎖加盟圖

資料來源：個案公司資料

### 一、直營連鎖

直營是由加盟總部獨資設立的，總部對分店有絕對的控制權力，各項決策皆能夠徹底的執行，且標準化程度是較高的，但是對於總部來說必預承擔相當的風險，而且經營成本也是相對比較高的。

### 二、自願加盟



加盟店設立所需的各項資金、營運期間的費用及人事成本等都是由加盟者自行負擔，加盟總部透過合約授權的方式給加盟者來經營，總部給予經營技術指導與服務與完整的供貨鏈，營銷與後勤一定的支持，分店加盟商需遵守加盟合約之規定而分店所有的毛利淨利 都是加盟主獨享，單店享有百分之百的決策自主權。相對的加盟者的自主性會比較高。

### 三、代理加盟

代理經營加盟的連鎖店系統是區域性劃分給予授權，再授權區域內代理可自行收取加盟商開店，可建立自己的規範與營運模式，加盟總公司透過合約授權的方式授權掛牌資格，為保有一制性風味原物料需與總公司採購。

以下為公司加盟連鎖經營的類型的分類比較。

表 3-2 個案公司加盟連鎖經營分類比較

項目	直營連鎖	自願加盟	代理加盟
所有權	加盟總部	加盟者	代理商
經營權	加盟總部	加盟者	代理商
資金	加盟總部投資	加盟者	代理商
單店決策	加盟總部	加盟者為主	代理商為主
CIS	統一	統一	代理區域統一
原物料進貨	加盟總部統一	統一	統一
營業利潤	加盟總部	加盟者	代理商
定價	總部依據各區域 不同訂價	總部依據各區域 不同訂價	總部依據各區域 不同訂價
經營技術	加盟總部供應	加盟總部提供	加盟總部供應
教育訓練	總公司移轉	總公司移轉	總公司移轉
促銷活動	統一實施	原則統一實施	代理商統一實施

資料來源：個案公司資料

## 第四章 研究命題與發現

代理商的投機行為影響公司總部的加盟模式決策改變最後會影響到管理機制

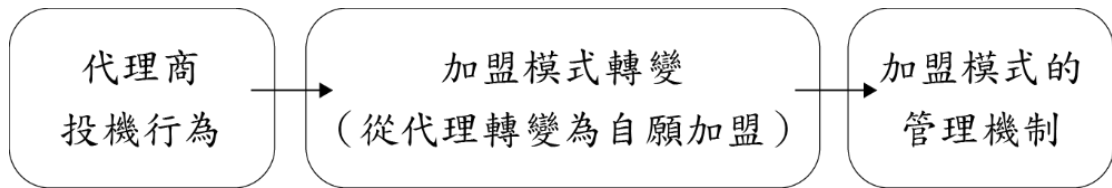


圖 4-1 個案公司加盟轉變過程

### 第一節 加盟模式轉變的原因

公司經過七年的時間在台灣、中國區發展得有聲有色壯大起來後，合作的條件就越嚴苛，談判過後幾次，當時公司規模小，經驗沒有像現在這麼豐富，制衡能力不夠強，經過激烈過後的談判最終還是不幸，談判破裂。

這一次公司有機會往東協發展，使創辦人有機會回過頭檢視過去失敗，開始重新策畫擬定針對海外加盟計畫，避免中國上海代理事件重蹈覆測。

公司決定重新針對市場投入加以評估、分析、界定，單店決策、CIS、商品進貨、營業利潤、價格、經營技術、教育訓練、促銷活動嚴格內部組織資源整合過後將曾經面臨的機會、威脅、資源、優勢與弱勢組合，整合出公司適合東協發展的最佳進入策略；透過加盟策略轉變行為將阻止其相對投機行為，進而求取利潤最大。

命題一：公司成立初期由於人力不足進入大陸上海市場採用代理模式。後來因為上海代理商的投機行為，使得公司加盟模式轉變，由代理模式轉變為自願加盟模式。

命題二：公司成長期進入海外市場都是採用自願加盟模式。

### 第二節 加盟模式的管理機制

總部對加盟商的管理機制包括下列幾項：加盟店管理決策、CIS、原物料進貨、生財器具、定價、經營技術、教育訓練、促銷活動。

表 4-1 以加盟機制管理整理如下

管理控制機制	自願加盟	代理加盟
加盟店管理決策	加盟者決定	代理商決定
加盟金	只收一次，依各個國不同收費	只收一次，依各個國不同收費
管理費	依各個國不同收費	依各個國不同收費
CIS	總公司決定	總公司決定
原物料進貨	總公司出貨	總公司出貨
生財器具	當地購買	當地購買
定價	總部依據各區域不同訂價	總部依據各區域不同訂價，代理商可參與決策
經營技術	總公司移轉	總公司移轉
教育訓練	加盟總部提供	加盟總部提供
促銷活動	新產品總部統一促銷，其他部份各店可自行決定	新產品總部統一促銷，其他部份各店可自行決定

資料來源：個案公司資

命題三：總部對海外加盟商的管理機制包括下列幾項：加盟店管理決策、CIS、原物料進貨、生財器具、定價、經營技術、教育訓練、促銷活動。

命題四：海外加盟商若經營績效良好，達到五家以上，可向公司申請區域品牌代理。管理機制大部份與自願加盟模式相同，惟一不同是定價策略方面，總部依據各區域不同訂價，代理商可參與決策。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

本研究探討個案公司加盟轉變過程認為，面對日益強勁的大環境下，都有著各自的經營之道，個案公司對於加盟商的投機行為的管理模式使得公司過去的加盟模式必須轉變由代理模式轉變為自願加盟模式，做出相應的改變才能更好的去融入到現今的市場以及不同的消費人群，也許不同的文化與人文差異也許也會影響社會資本對於加盟主滿意度與角色外行為，對投機行為的管理目標也包含程度的問題，這需要廠商綜合考量交易的成本、效益、本身能力等，擬定出適合現今管理的強度或容忍的程度。

個案公司也對海外加盟商的管理機制包括下列幾項：加盟店管理決策、CIS、原物料進貨、生財器具、定價、經營技術、教育訓練、促銷活動，海外加盟商若經營績效良好，達到五家以上，可向公司申請區域品牌代理。管理機制大部份與自願加盟模式相同，惟一不同是定價策略方面，個案公司依據各區域不同訂價，代理商可參與決策，跟一般市面手飲料加盟連鎖代理較為不同的地方是，個案公司的轉變行為處使公司營運規劃在進入海外市場都是採用自願加盟模式，一方面對於篩選對於品牌忠誠度較高加盟商，一方便控管加盟商投機行為，最能反映企業優勢，也讓品牌建構在穩固的地基上也能夠大幅下降控管投機行為產生。本研究有下列幾點結論：

1. 代理商的投機行為影響公司總部的加盟模式決策改變最後會影響到管理機制改由自願加盟模式方式。
2. 改成自願加盟模式之後對於管理機制調整最大特色是總部與加盟也煮彈性空間變大，因自願加盟業者對於總部信心也有足夠向心力認同總部做法，可使雙方利益更緊密結合，比較易於管理對於投機行為的發生。

### 第二節 研究建議

應將管理區分為兩個角度來談：第一，用什麼方式來管理？第二，要管理到什麼程度？管理投機行為必須首先瞭解其成因與相關影響因素，以便採取適當的操作方向。

公司與加盟商的連結密合程度，最重視總部所提供資技術管理支援關係到加盟主的投機行為，使加盟商感覺到總部有強而有力的資源，公司與加盟主的向心

力更加密切可是投機行為大幅下降，品牌忠誠度也會大幅提升。

探討制投機行為對於加盟連鎖之影響，得到結果對實務有其貢獻，但本研究仍遇到一些研究限制，期待後續研究學者加以突破。

提出下列研究建議，以提供可作為手搖加盟茶飲未來提升發展建立更全面的競爭經營模式的參考，建議如下。

#### 一、持續改良加盟制度

積極經營集群與平衡發展集群的經營績效較佳，因此企業可以產業中的多項領域同時發展，其策略與政策在資源與人員共享的情形下，以減少營運上的成本，還可能有互相提昇執行的效果，例如：改良加盟制度以符合當地加盟業主的需求，促進業主與企業共同經營的意願，藉由加盟商的當地經驗與知識，有助於總公司在海外連鎖經營時可以更容易進行當地產業環境的營運措施，使得企業可以在當地顧客的生活習慣做為經營重心，而總公司技術與文化做為支援與輔助的角色。

#### 二、參與公益活動

公益活動有助於提昇加盟商的企業形象之外，也對社會需要幫助的人們實質上的貢獻，獲得政府、異業企業與消費者對企業的好感，而在公益活動的進行中也可以讓員工了解與學習如何與顧客進行溝通及提供服務。

#### 三、建立加盟商與總公司良好的互動

建立良好的互動與交流，可以維持良好的合作關係，獲得當地顧客的新訊息與知識，並且得到當地顧客流行與人員上的支援，公司督導可藉由定期召開加盟商會議，與參加公司準備的研討會及相關課程等面對面的方式，或者使用電子郵件、電話間接的方式來傳遞加以瞭解當地顧客心態，如有任何問題產生前可以提前準備，當下可立即處理加盟商與消費者所遇到的問題做防範措施，總部也可以建立危機管理，資訊統合讓訊息與知識透明化，其他加盟商可以事先預防問題產生或者在溝通中觸發新的創意，總公司激發出另類適合當地市場趨勢的規劃。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 林秀霞 (2005)，組織相依性、信任、機會主義與組織合作關係影響之研究，國立臺北大學企業管理學系碩士在職專班碩士學位論文，台灣台北
2. 林朝鑫 (2007)，中時集團《愛女生》雜誌進入大陸市場策略之研究，銘傳大學傳播管理研究所在職專班碩士學位論文，台灣台北
3. 何亞蘋 (2009)，連鎖經營體系管理控制與協調機制之研究—以咖啡連鎖店為例，中國文化大學商學院國際企業管理研究所，台灣台北
1. 邱瑞堂 (2015)，外帶式連鎖飲料業經營策略之研究-以大苑子為例，東海大學高階管理碩士在職專班(研究所) 碩士學位論文，台灣台中
4. 吳京叡 (2010)，加盟者人格特質、加盟動機與加盟績效關係之研究-以台灣餐飲連鎖加盟業為例，靜宜大學觀光事業學系碩士學位論文，台灣台中
5. 涂凱妮 (2012)，社會資本對角色外行為及加盟主滿意度之營響-加盟主知覺全內人角色及組織自尊之中介角色，東海大學國際貿易研究所碩士論文，台灣台中
6. 洪允陽 (2016)，企業進入海外市場策略之探討，南台科技大學國際企業系碩士班碩士學位論文，台灣台南
7. 符加林 (2007)，企業聲譽效應對聯盟夥伴機會主義行為約束研究，浙江大學管理學院博士學位論文，中國浙江
8. 馬雅芬 (2012)，知覺組織支持對加盟主滿意度及契約中止意圖之影響-知覺局內人地位 之中介角色，東海大學高階管理碩士在職專班(研究所)碩士學位論文，台灣台中
9. 許維翔 (2018)，台灣手搖茶產業競爭策略之研究:以D集團為例，東海大學高階管理碩士在職專班(研究所) 碩士學位論文，台灣台中
10. 顏家祥 (2015)，探討環境不確定性、決策自主權及資源與能力對績效之影響-以台灣手搖飲料連鎖加盟店為例，台南應用科技大學企業經營系碩士班碩士學位論文，台灣台南
11. 賴冠宏 (2011)，連鎖便利商店產業的管理控制系統之探索性研究—以高雄地區的統一超商為例，國立中山大學企業管理學系碩士學位論文，台灣高雄

## 二、英文文獻

1. Andersen, Otto(1997). *Internationalization and Market Entry Model: A Review of Theories and Conceptual Frameworks*. Management international review 37, special issue,27-42.
2. Karagiannopoulos, G. D., Georgopoulos, N., and Nikolopoulos, K. (2005). *Fathoming Porter's five forces model in the internet era*. info, 7(6), 66-76.
3. McCarthy, Gerome, 1960. *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
4. Michael Porter, “*On competition Updated and expanded ed*”. Boston, MA: Harvard Business School Pub. 2008.
5. Miles, Raymond E. and Charles C.M. , Snow (1978).*Organization Strategies , Structure and Process*. N.Y.:McGraw-Hill, Inc
6. Narayanan, V. K., and Fahey, L. (2005). The relevance of the institutional underpinnings of Porter's five forces framework to emerging economies: An epistemological analysis. *Journal of Management Studies*, 42(1), 207-223. °