

# 不動產仲介業經營型態差異對經營績效之影響

彭建文\*\*

論文收件日期：九十二年五月八日

論文接受日期：九十二年十一月十二日

## 摘 要

國內不動產仲介業之經營型態可分為連鎖直營店、連鎖加盟店、以及非連鎖店等三種。連鎖直營店之經營成本較高、連鎖規模較小，但服務品質較為一致，社會形象通常較佳，而連鎖加盟店之經營成本相對較低，連鎖規模較大，流通效率可能較要高，但服務品質較不具一致性，至於非連鎖店則以深耕鄰里關係與經營彈性為競爭利基，但經營規模最小，所能提供的保障最少。不同經營型態所反映的條件差異是否會影響不動產仲介業者的經營績效？本文嘗試從經營規模與流通效率、企業形象與服務品質、以及不同經營型態之利潤誘因等三個觀點，探討經營型態對於不動產仲介業經營績效的影響，並透過問卷資料以實證方式加以驗證，發現不論以個別分店或是平均每人的開發物件數量與營業額來衡量不動產仲介業的經營績效，連鎖直營店的經營績效均會明顯較連鎖加盟店與非連鎖店為高，顯示品牌形象與服務品質高度受到不動產交易雙方的重視。

關鍵詞：不動產仲介業、經營型態、經營績效

---

\* 感謝兩位匿名審查委員所提供之寶貴意見，使本文在結構與內涵上更加嚴謹與完善，惟文中如有任何疏漏之處，由作者自行負責。本文為行政院國科會89年度專題研究計畫(NSC89-2415-H-237-001-SSS)之部分研究成果，特此感謝。

\*\* 國立臺北大學地政系助理教授，地址：臺北市民生東路三段六十七號，電話：02-2500-9151，E-mail: cwpeng@mail.ntpu.edu.tw

# **The Influence of Management Types on Performance of Real Estate Brokerage Firms in Taiwan**

**Chen-wen Peng**

## **Abstract**

There are three management types, regular chain, voluntary chain, and non-chain in Taiwan's real estate brokerage firms. What are the differences of their performance under three management types? This study discussed the influence of management types on performance of the real estate brokerage firms from the viewpoints of circulation efficiency, service quality control and profit incentive in Taiwan. We found that the entrusted properties and sales volume of regular chain firms are significant more than voluntary chain firms and non-chain firms, which implied the brand image and service quality control are highly emphasized in real estate transactions.

Keywords: Real Estate Brokerage, Management Type, Performance

## 一、緒 論

為能達到資源、技術、以及經營知識的整合與共享，藉以降低營運成本與提昇經營效率，採取連鎖方式經營已漸漸成為現代企業的主要經營模式。<sup>註1</sup>企業經營型態的選擇，<sup>註2</sup>背後隱含不同的經營理念、經營策略、以及經營成本，對於消費者權益的保障程度亦不相同，並會對企業的經營規模、流通效率、企業形象、服務品質...等層面產生深遠的影響，進而影響企業的經營績效，故在面對變化迅速、競爭日益激烈的市場環境下，企業為追求較佳的經營績效，如何針對其行業特性、本身經營目標、以及所處市場環境來慎選合適的經營型態，可說是企業相當迫切需要加以關心與研究的課題。

在各種不同類型的連鎖業中，不動產仲介業相當具有獨特性，因為不動產本身具有許多異於一般商品的特性，加以不動產交易金額龐大，在交易過程中更涉及私人圖章與產權文件的交付保管，屬於一種基於高度信賴所形成的資訊中介服務業，對於不動產市場的健全運作而言，可說扮演相當重要而關鍵的角色。就目前國內不動產仲介業的經營型態來看，連鎖直營店、連鎖加盟店、以及非連鎖店等三種經營型態同時並存，<sup>註3</sup>且數量隨時間有不同的增減變化，但不同經營型態選擇對不動產仲介業的經營績效是否有顯著影響？又不動產仲介業的經營型態選擇與其他行業是否不同？這些課題過去一直缺乏嚴謹的學術探討。

過去有關連鎖店經營型態與經營績效之研究，主要集中於一般零售業與餐飲服務的探討，且偏重於從產業特質與經營策略角度分析。就產業特質與經營型態選擇來看，Brickley and Dark(1987)發現人口愈密集地區或初期投資成本高者傾向採取連鎖直營方式，顧客重複性高的行業則傾向採取連鎖加盟方式。林娟娟(1990)發現所需員工數愈多、賣場面積大、初始投資成本高時，傾向於直營連鎖，而企業為擴大市場佔有率、連鎖分佈地區較多、以及較需要店員協助的行業則傾向加盟連鎖。

---

註1. 有關連鎖業之定義，不同學者與不同機關間各有不同，有定量之定義，亦有定性之定義，詳請參見朱佳惠(2000)第6-8頁。

註2. 有關連鎖經營型態之分類，不同學者各不相同，可能以發起者、資本集中與分配情形、或是總部與加盟者的合作關係等為分類基礎，而連鎖便最為盛行的美國與日本的分類方式亦不相同。詳請參見朱佳惠(2000)第9-14頁。

註3. 若採取中華民國連鎖店發展協會(1993)依資本結構之分類方式，可將連鎖店之類型區分為直營店、授權加盟店、以及自願加盟店三種類型。本文中為簡化分析起見，將不特別強調授權加盟與自願加盟之差異，而直接將連鎖店之類型區分為連鎖直營體系與連鎖加盟體系兩大類。

鄧仁榮(1993)發現連鎖體系規模與加盟店比例有顯著正相關，與平均單店初始投資成本及平均單店賣場面積有顯著負相關。莊文華(1994)發現與外商有關的連鎖體系傾向採完全直營連鎖，國內企業則傾向開放加盟，初期投資成本高、員工需求數多、賣場面積需求大時，易採取直營策略。李國先(1996)發現經營技術成熟度高、規模較小、商品標準化程度高、較慢進入市場者、以及有相對高競爭優勢者，易採取加盟制度，顧客重複性高、行業投入密集度高、營運經驗或經營績效高者，傾向採取直營制度。

就經營策略與經營型態選擇來看，鄧仁榮(1993)指出完全直營連鎖企業主要追求目標在維護公司形象與產品品質，低度加盟連鎖企業為提高公司獲利率，高度加盟連鎖企業則為擴大市場佔有率。陳憲志(1993)亦發現若企業期望擴大資本額、分店設立區域愈廣、以及擴大市場佔有率將促使加盟連鎖盛行，<sup>註4</sup>而當分店必須長時間營業時，應採取加盟連鎖以減少監督分店的代理成本。此外，就不同經營階段來看，Martin(1988)認為短期內企業為迅速達到規模經濟，將會採取加盟方式經營，一旦達到規模經濟後則採取直營意願將較強烈，但加盟型態在各行業可能是永久型態，直營店比例在長期則可能會逐漸降低。陳憲志(1993)建議連鎖經營業者初期應採取直營連鎖方式，等到連鎖經營經驗與營運知識達到成熟時，再依序從無店鋪加盟拓展到有店鋪加盟。朱佳惠(2000)指出在風險條件不變下，規模報酬遞增之連鎖業業，在直營店與加盟店報酬率亦皆呈現遞增趨勢下，由於直營店可完全獲得因規模遞增所增加的報酬，故在決定連鎖體系最佳經營型態組合比率時，自營店比率將會逐漸增加。

從上述文獻可歸納以下準則，初期投資成本高、所需員工數愈多、賣場面積大、位於人口愈密集地區、已達規模經濟而經營績效高者，將傾向於直營連鎖。至於初期投資成本小、商品標準化程度高、經營技術成熟度高、較慢進入市場者、急於擴張經營規模與市場佔有率者，則傾向採取加盟制度。然而，就經營型態與經營績效之關係來看，陳憲志(1993)發現特許加盟連鎖體系在多樣且齊全的產品、分店的營業時間、產品交貨準時、會計帳務系統電腦化、店址與商圈選定、以及商情變化的瞭解等六項競爭優勢強度明顯高於直營連鎖體系。<sup>註5</sup>林益山(1997)則發現連鎖力之大小在不同連鎖體系上有差異，<sup>註6</sup>不同連鎖類型對於連鎖力之大小影響並不顯

---

註4. 該文亦發現就產業環境來看，行業投入的密集度與市場需求對於連鎖經營型態無顯著影響，就公司基本特性來看，營運經驗、業務成長速度、以及行銷密集度對於連鎖經營型態無顯著影響。此外，就產業成功因素來看，直營體系強調新產品推出能力與銷售價格，加盟店則強調分店的營業時間。

著。不過，上述經營型態選擇準則與可能對經營績效的影響，均以一般零售業或餐飲服務為主，是否適用於不動產仲介業？必須進一步加以探討。

就現有不動產仲介業經營型態與經營績效的文獻來看，Yinger(1981)認為不動產仲介業的搜尋行為主要建立在買方數目與開發案件的預期上，由於不同業者間的預期不同，故某些業者願意投入較多的搜尋努力，因而獲得較多的委託物件與買賣雙方撮合機會，達到較佳的經營績效。Frew and Jud(1986)指出加盟體系(franchise system)的商譽保證對於剛進入市場的加盟者來說非常重要，加盟具有全國性知名度的仲介系統，通常可以提供較佳的服務品質保證，故可提高業者的經營績效(例如委託物件和成交物件的增加)，該文發現加盟業者不論在成交物件與銷售價格上均較沒有加盟業者為高。

Sirmans et al.(1991)探討不動產仲介業者經營規模與銷售期間的關係，發現大型仲介業者的銷售期間較短，擁有較佳的經營績效。Zumpano et al.(1993)建立一不動產仲介業的生產函數，藉以衡量業者的經營是否達到規模經濟，發現大部分的仲介業者由於經營規模太小，以致無法得到規模經濟的利益。Zumpano et al.(2000)探討美國住宅仲介市場1987-1996年的發展，發現科技與市場結構的變化對於廠商的營業額、成本與獲利能力有相當大的影響，廠商的規模是決定績效表現的重要變數，小型廠商因無法支付高固定競爭成本將逐漸消失，中型廠商為追求規模經濟將合併為大型的廠商，大型廠商為維持或增加市場佔有率將支付大額成本，並抵銷營業額的增加，此種壓力對於任何想成為更大規模的廠商均不易解除。

從上述文獻可發現不動產仲介業者的經營規模是影響其經營績效的重要因素，且加盟具有知名度的仲介系統通常會較未加盟者有較佳的經營績效表現，但並未直接針對連鎖加盟業者與連鎖直營業者之經營績效進行比較。李春長(1999)雖曾以加盟者對於品牌需求的觀點出發，針對國內不動產仲介業中連鎖直營分店與連鎖加盟分店之經營績效進行討論，但該文僅從加盟金與權利金所導致的利潤誘因差異進行

---

註5. 按照日本式的連鎖店分類，可分為直營店(regular chain, RC)、自願加盟(voluntary chain, VC)、委託加盟、以及特許加盟(Franchise chain, FC)等四類，所謂的特許加盟可說是正宗的連鎖加盟體系，而美國的連鎖加盟店均使用 Franchise chain, 這個字，而無所謂的RC與VC。

註6. 該文認為影響連鎖力的因素包括組織規模(員工人數、離職率、每日營收)、企業形象(商品外觀、商品陳設)、送貨因素(送貨時間、集中度)、訂貨因素(訂貨時間、市場情報提供)以及商品力(銷售商品種類)等五項，但其中市場情報提供與員工人數最具影響力，而商品陳設、送貨時間、市場情報提供、每日營收等四個變數亦占相當重要性。

討論，並未完整考量不同經營型態所產生的交易保障、服務品質、流通效率、機會成本等外部效果，所得到的實證結果亦未能支持加盟者會比直營者有較多的誘因而來追求利潤極大化之假說。

有鑑於現有國內外連鎖經營型態與經營績效的相關文獻，多偏重於一般零售業與餐飲業的討論，而有關不動產仲介業經營型態的文獻，大多僅針對加盟連鎖業者與非連鎖業者間之差異進行討論，且未充分考量經營型態差異可能產生的外部效果，故本文中將嘗試從經營規模與流通效率、企業形象與服務品質、以及不同經營型態之利潤誘因等三個觀點，針對不動產仲介業的經營型態進行分析，藉以釐清不動產仲介業中連鎖直營業者、連鎖加盟業者、以及非連鎖業者之間的經營績效差異。

以下本文除首節前言外；第二節探討分析不動產仲介業不同經營型態之實質差異，以及衍生對於經營績效的影響，並建立相關假說；第三節為研究設計與資料分析，第四節為實證結果分析；最後為本文之結論。

## 二、經營型態差異之影響分析

就國內不同經營型態的不動產仲介業者發展狀況來看，不動產仲介公司在2000年時約為1,500家，<sup>註7</sup>而在2001年時驟降為699家，2002年更降為633家，<sup>註8</sup>主要由七到八家左右的大型連鎖廠商所領導，且這些大型廠商的營運據點分佈以北部地區為主，尤其集中在大台北都會區，其他縣市則多為地區性連鎖或是單店經營的非連鎖型態。目前純粹直營的連鎖廠商有信義、永慶、太平洋、北區等四家，<sup>註9</sup>其他廠商多為連鎖加盟或非連鎖經營型態。此外，我們亦可發現在近五年間，不同公司的分店數量亦有明顯的增減變化，其中以太平洋、住商、力霸等三家的減少幅度最大。（參見表一）

---

註7. 由於不動產仲介公司以人力為主要投入要素，固定投資較少，故廠商進入門檻低，調整較具有彈性，公司數量受到景氣波動的影響極大，本數字是由中華民國房屋仲介同業公會全國聯合會提供，以公司為計算單位，不計算公司的分店數量。

註8. 不動產仲介業家數的減少，除受到近年房地產景氣不佳的影響外，不動產經紀業管理條例在2002年2月4日正式實施亦是主因之一，該條例不但規範業者必須取得不動產經紀人執照，亦必須提撥「營業保證金」以保障消費者權益。

註9. 永慶房屋自2002年4月開始開放加盟，但以大台北以外地區為限，並以永慶不動產為名稱，到2003年2月止有34家加盟店。北區房屋的數據以店面數為主，但實際的營業店較此數字為多，因為同一店面中可能包含數個營業店。

表一 國內主要不動產仲介公司分店數量變化

仲介公司	型態	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	備註
信義房屋	直營	121	127	127	110	105	股票上櫃
太平洋房屋	直營	126	123	112	80	50	
住商不動產	加盟	215	132	141	131	111	
力霸房屋	加盟	230	214	201	172	167	
中信房屋	加盟	80	86	91	89	85	
永慶房屋	直營	43	44	44	43	41	以大台北地區為主
21世紀不動產	加盟	58	69	62	60	65	
北區房屋	直營	37	39	29	25	24	以桃園、新竹為主
合計		910	834	807	710	648	

資料來源：信義不動產企劃研究室(2002)

針對不動產仲介業經營型態對於其經營績效的影響，本文中將從經營規模與流通效率、企業形象與服務品質、以及不同經營型態之利潤誘因等三個觀點進行分析。

### (一) 連鎖規模與流通效率觀點

不動產昂貴性的背後隱含有相當高的持有成本，成交所需的等待期間愈長，賣方等待的機會成本愈高，將會影響賣方的委託意願，使不動產仲介業者的開發物件數量減少。而就潛在的買方而言，不動產的異質性讓買方有相當高的搜尋成本，業者開發的物件數量減少，將會提高其搜尋成本，進而降低造訪的意願，故採取連鎖方式經營而有較大經營規模者是交易雙方較佳的選擇。 Sirmans et al.(1991)、Zumpano et al.(1993)、Zumpano et al.(2000)等人亦均發現經營規模是決定不動產仲介業績表現的重要變數。

就不同經營類型的不動產仲介業者而言，連鎖直營體系由總公司直接掌控個別分店所有經營決策與管理，個別分店經營成本相對較高，故經營規模擴張較為不易，進而可能影響連鎖的規模經濟。而採取加盟連鎖的不動產仲介業，由於個別分店的投資資金均由加盟者負擔，<sup>註10</sup>總公司反而擁有較多的資源投入招店工作，使連

註10. 加盟者除自備開店的資金外，尚必需支付加盟金給總公司。加盟金又稱保證金，包括現金與本票兩部分。除保證金之外，一般還另外收取權利金、廣告費與月費、以及教育訓練費。其中權利金、廣告費與月費有以固定金額來收取，亦有以分區方式收取不同的費用。由於權利金的收取與加盟品牌有關，為簡化分析起見，本文所稱之權利金包括廣告費與月費和教育訓練費。

鎖的規模擴大，進而提昇連鎖經營的效率。至於非連鎖店，一切的經營開銷及風險必須完全由經營者自行負擔，經營規模的擴張更是不易。簡而言之，就連鎖規模與流通效率觀點來看，連鎖加盟業者的經營績效應高於連鎖直營業者，連鎖直營業者又高於非連鎖業者。

## (二) 交易安全與服務品質觀點

由於不動產交易金額龐大，加以不動產相關法令與稅賦相當複雜，在交易過程中更涉及私人圖章與產權文件的交付保管，故不動產仲介業可說是一種基於高度專業與信賴而形成的服務業，不論交易雙方均會慎選形象良好與交易安全無虞的不動產仲介公司。Frew and Jud(1986)亦實證發現加盟業者不論在成交物件與銷售價格上均較沒有加盟業者為高，因為加盟具有全國性知名度的仲介系統，通常可以提供較佳的服務品質保證，故可提高業者的經營績效。

就不同經營類型的不動產仲介業者而言，連鎖直營體系在總公司掌握絕對的經營主導權，且對於直營分店與第一線經紀人保有高度約束力下，服務品質較容易控管，且為維護辛苦建立的企業形象，對於客戶的售後服務與抱怨處理亦較為重視且積極，故交易糾紛較少，對不動產交易雙方較具有保障。反觀，以加盟方式進行連鎖的企業，由於總公司的消費者是加盟分店，只要加盟者使用制式的企業識別系統，並按時繳交月費，總公司對分店約束力薄弱，故服務品質較易良窳不齊，對於交易雙方的保障亦較為間接。至於非連鎖店，由於缺乏制式的服務流程與品質控管，加以本身資金與資源也較為不足，故服務品質差異大，所能提供的交易保障也較少。亦即，從交易安全與服務品質觀點來看，連鎖直營業者的經營績效應高於連鎖加盟業者，連鎖加盟業者又高於非連鎖業者。

## (三) 經營型態與利潤誘因觀點

### 1. 加盟金與權利金

李春長(1999)探討不動產仲介業加盟品牌價值與經營績效之關係，<sup>註11</sup>發現在加盟者追求利潤極大化下，若產出權利金愈大，則最適產出將愈小。當加盟者與加盟

註11. 該文建構一連鎖店加盟品牌價值的兩期模式，假設加盟主(franchisors)與加盟者(franchisees)之折現率不同，加盟主提供加盟品牌必須花費相當之勞務成本，加盟者要加盟時第一期需付給加盟主一固定之加盟金，以取得加盟品牌與相關經營服務來生產與銷售最終產品，並同意在第二期時付給加盟主每單位產出權利金(royalty)，根據以上假設，加盟者將在加盟主至少能夠獲取正常利潤下，選擇最適加盟金與權利金之組合以追求利潤現值(present value)的極大化。

主對於加盟品牌需求水準為確定時，<sup>註12</sup>此時雙方之預期折現率將相等，加盟者將不付任何權利金給加盟主，雙方之最適契約將以支付固定加盟金為主。當處於不完全訊息下，若加盟者對於加盟品牌需求水準之不確定性大於加盟主，必須同時支付加盟金與權利金，且加盟者對於品牌的需求愈是不確定時，則最適加盟金將愈低，而權利金將愈高。相反的，如果加盟者對於加盟品牌需求水準之不確定性小於加盟主時，此時加盟者將不付任何權利金給加盟主，雙方之最適契約將以付固定加盟金為主，此種支付高固定加盟金而無權利金的作法與連鎖直營的經營型態非常類似，而在連鎖直營的經營模式下，連鎖直營分店之利潤與其對於品牌的使用無關，只受到總公司對於品牌需求預期的影響，此可能會造成連鎖直營分店對於潛在消費者的搜尋不像連鎖加盟分店那麼地積極，並使連鎖加盟分店之經營績效較連鎖直營分店為佳。

針對李春長(1999)一文中有關連鎖加盟分店會較連鎖直營分店更有努力的動機來追求其利潤極大化之推論，本文有不同之看法。因為所謂的連鎖直營店，最主要的特色是必須支付高品牌塑造成本，但在經營過程中不須再對品牌使用支付任何權利金，此即加盟者與加盟主雙方均對加盟品牌需求水準確定、或是加盟者對於加盟品牌需求水準之不確定性小於加盟主時之狀況。當不動產仲介分店對於品牌價值相對較有信心時，由於支付較高的固定加盟金而不付權利金，故其追求利潤極大化時，可促使平均固定品牌成本降低，可享有較多的經營成果。<sup>註13</sup>而連鎖加盟店雖在經營初期支付較低的固定加盟金，但必須依據其銷售數量支付較高的權利金，即讓加盟主分享經營利潤，當產出權利金愈大時，則最適產出將愈小，意味當權利金愈高時，加盟者愈沒有努力的誘因，此時連鎖直營店可能反而較連鎖加盟業者有較大的誘因去追求利潤極大化。

## 2. 人事制度與工作績效

就薪資制度而言，連鎖加盟店多採低底薪高獎金制度，而連鎖直營店則多採高底薪低獎金制度。當然具有高業績能力的經紀人選擇低底薪高獎金制度較佳，但由於房地產市場景氣波動起伏大，此種收入的高變異性也會造成經紀人的生活不確定性提高。由於大多數人的風險態度傾向於風險驅避者(risk averter)，雖然連鎖直營店的獎金比例會較連鎖加盟店為低，但在有較高底薪的穩定基本生活保障下，其經

註12. 所謂「品牌需求」主要是指加盟者對於加盟品牌的依賴程度，亦即加盟品牌對於加盟者的經營績效是否有顯著的影響存在，若具關鍵影響則加盟者對於品牌的需求將較大。

註13. 直營店雖然不必繳交權利金，但是直營分店對於利潤的分配未必有100%的決定權，此亦可能會影響其追求利潤的動機，故在推論時必須相當審慎。

紀人追求較高業績的誘因未必會較低。尤其是近幾年房地產市場景氣不佳，連鎖直營店高底薪所提供的生活保障更有其吸引力。此外，無底薪的保障，可能會造成經紀人的流動性提高，使得仲介公司的經紀人招募與訓練成本也會增加，並造成許多行銷知識與經驗無法傳承，而連鎖直營店在較高的固定經營成本下，通常對於經紀人的再職訓練與工作要求也會較高，此為連鎖直營店對於經紀人的無形投資，並可提升其經營績效。

本文上述觀點與李春長(1999)認為連鎖加盟店會較連鎖直營更有努力動機來追求利潤極大化的推論略有不同，但本文並非去推翻李春長(1999)一文的論點，僅是認為連鎖型態與利潤誘因之間的關係可能存在兩種以上不同方向的影响力量，而該文中僅考量其中的一種影响力量，此可能造成推論的完整性不足。因此，從經營型態與利潤誘因觀點來看，連鎖直營業者與連鎖加盟業者、非連鎖加盟業者的經營績效可能必須透過實證加以驗證。

綜合來看，本文認為雖然目前國內不動產仲介業的管理已逐漸邁向法制化，對於不動產交易雙方的保障已較以往大幅改善，但由於不動產可說是一般家庭最昂貴的資產，加以一生的交易次數相當有限，在目前無證據證明連鎖加盟店與連鎖直營店有顯著的流通效率差異，且一般大眾多屬於風險趨避者的假設前提下，連鎖直營店應會較連鎖加盟店與非連鎖業者獲得較多交易雙方的青睞，並獲得較佳的經營績效。亦即，本研究預期在其他條件相同下，由於交易雙方重視交易安全與服務品質保障更甚於流通效率，且連鎖直營業者亦可能有較高的誘因去追求利潤極大化，故會較連鎖加盟業者有較佳的經營績效。

### 三、研究設計與資料分析

#### (一) 研究設計

本文中擬以分店的開發物件數量( $C_1$ )、營業額( $R_1$ )、平均每人開發物件數量( $C_2$ )、以及平均每人營業額( $R_2$ )來反映不動產仲介業者的經營績效，<sup>註14</sup>並將模型設

---

註14. 嚴格的企業經營績效可分別就財務面、營運效率面、員工生產力、等不同層面進行分析，但本文受限於實證資料收集不易與簡化分析起見，故直接以開發物件數量與營業額來反映不動產仲介業者的經營績效。事實上，Frew and Jud(1986)即曾以開發物件與成交物件的數量，李春長(1999)以平均每人營業額，而彭建文、康尚德(2001)亦以開發物件數量與營業額來反映不動產仲介業的經營績效。

定如(1)、(2)式：

$$C_i = f(Y, N, T_i, L_i) \dots \dots \dots (1)$$

$$R_i = f(Y, N, T_i, L_i) \dots \dots \dots (2)$$

式中包括成立時間( $Y$ )、員工人數( $N$ )、經營型態( $T_i$ )、以及所在區位( $L_i$ )等自變數。有關經營型態差異部分，我們以設定虛擬變數(dummy variables)的方式來檢視連鎖直營店、連鎖加盟店、非連鎖店三者間的經營績效差異，並以連鎖直營店做為基準分類變數， $T_1$ ：連鎖加盟店為1，其他為0， $T_2$ ：非連鎖店為1，其他為0。有關不同地區不動產仲介業者經營績效差異部份，將以台北市做為基準分類變數， $L_1$ ：台北縣為1，其他為0， $L_2$ ：桃園、新竹、苗栗等縣市為1，其他為0， $L_3$ ：台中縣、台中市為1，其他為0， $L_4$ ：彰化、南投、雲林、嘉義、台南等縣市為1，其他為0， $L_5$ ：高雄縣、高雄市為1，其他為0。此外，為統計上估計參數的方便，本文中將計量模式設定為線性，<sup>註15</sup>並表現如(3)、(4)式。

$$C_i = a_0 + a_1 Y + a_2 N + a_3 T_1 + a_4 T_2 + a_5 L_1 + a_6 L_2 + a_7 L_3 + a_8 L_4 + a_9 L_5 \dots \dots \dots (3)$$

$$R_i = b_0 + b_1 Y + b_2 N + b_3 T_1 + b_4 T_2 + b_5 L_1 + b_6 L_2 + b_7 L_3 + b_8 L_4 + b_9 L_5 \dots \dots \dots (4)$$

我們最關心的是代表不同經營型態對於不動產仲介分店經營績效影響之變數  $T_1$  與  $T_2$ 。根據理論的分析，在本文預期  $a_3, a_4, b_3, b_4$  均小零，表示連鎖直營店之經營績效會較連鎖加盟店、非連鎖店為高。 $a_1, b_1$  均大於零，表示仲介公司成立的年數愈長，經營績效將愈佳，因為店面成立的時間愈長，可累積較多的客戶資料，對市場的掌握度應愈高，有助於物件的開發，成交率應會較高，並獲得較高的營業額。

本文並預估  $a_2, b_2$  大於零，表示員工人數愈多，經營績效將愈佳，因為不動產委託物件的開拓，除品牌形象與物件廣告支出外，仍需要許多與屋主的面對面溝通，並至實地進行物件勘察，員工人數多寡相對影響仲介服務的品質，進而影響屋主的委託意願，故可預期員工人數增加對於經營績效應有正面助益。最後，我們預期  $a_5$  至  $a_9$  大於零， $b_4$  至  $b_9$  將小於零，亦即相較於其他縣市之不動產仲介業者，台北市的不動產仲介業者將會有較高的營業額，因為台北市的房價水準較高，但物件開發

註15. 李春長(1999)一文認為直線型方程式假定額外一單位公司成立年數、員工人數或分店數目具有相同的價值，即不具有邊際效用遞減的特質，此較不符合現實世界的情況，故將營業額方程式設定為對數形式。Jud etc.(1994)在估計生產函數(住宅銷售數目)時以半對數方式為之，而在估計收入函數(revenue function)則直接以線性方式來估計，本文中曾針對線性與非線性模式之實證結果進行比較，發現彼此差異不大，故直接以線性模式進行實證分析。

數量未必會較多，因為不動產仲介業的家數密度高，彼此競爭相當激烈。

## (二)資料調查與分析

本文的研究對象以不動產仲介業的個別分店為主，問卷調查名單來源為房屋流通網(<http://www.house-online.com.tw>)中一般仲介公司一覽，其中包括台灣地區20個縣市不動產仲介公司的分店地址與電話，一共有1,342家。由於以往仲介公司相關問卷調查的回收率偏低，為避免回收樣本過少而影響代表性，本研究決定不進行抽樣而全部寄發。調查時間為2000年11月27日至12月27日，在總寄發的1,342份問卷中，有45份問卷(佔所有問卷3.35%)因店址已遷移或撤店而被退回，共回收143份問卷，回收率為10.94%，經扣除填答不全或各題答案間有矛盾處之無效問卷13份，共有130份有效問卷，有效樣本回收率為10.02%。<sup>註16</sup>

在整個130份有效樣本中，經營型態分佈以連鎖加盟店居多，佔70.77%，其次是連鎖直營店，佔23.08%，非連鎖店佔6.15%。<sup>註17</sup>營業範圍分佈以台北市居多，佔24.6%，其次是台北縣佔20.8%，再來依序是台中縣市佔18.5%，彰、投、雲、嘉、南等縣市佔13.1%，桃、竹、苗、基等縣市佔13.8%，高雄縣市佔9.2%。平均成立時間方面為5.52年，平均員工人數為8.78人，平均每年開發物件數量為219.23件，平均每年營業額為2.07億。

就不同型態公司的平均成立時間來看，以連鎖直營店的7.1年為最久，其次是非連鎖店的6年，連鎖加盟的4.96年為最短。就平均員工人數來看，以非連鎖店的11人為最多，其次是連鎖加盟店的9.23人，連鎖直營店的6.63人為最少。就平均開發物件數量來看，以連鎖直營店的268件為最多，其次是連鎖加盟店的209件，非連鎖店的143件為最少。就平均營業額來看，以連鎖直營店的2.83億為最多，其次是連鎖加盟店的1.84億，非連鎖店的1.81億為最少。(請參見表二)

---

註16. 若以95%的信心水準來看，整體的抽樣誤差為2.72%，已收回樣本的抽樣誤差為5.16%，若以90%的信心水準來看，整體的抽樣誤差為2.28%，已收回樣本的抽樣誤差為4.33%，此結果應在可接受的範圍內。此外，由於我們缺乏母體的相關統計量資料，故無法直接針對母體與樣本間的差異性進行檢定。

註17. 本問卷調查於不同經營型態的樣本分佈，除非連鎖業者因為經營模式與經營調整過於機動性，以致回收數略微偏少外，連鎖直營店與連鎖加盟店的比例與目前市場狀況大致相符。

表二 有效調查樣本之基本統計

經營屬性	經營型態			全體
	連鎖直營店	連鎖加盟店	非連鎖店	
成立時間(年)	7.10(2.70)	4.96(2.91)	6.0(3.21)	5.52(3.0)
員工人數(人)	6.63(5.04)	9.23(6.11)	11(7.45)	8.78(6.06)
開發物件數量(件)	268(103.79)	209(133.47)	143(126.60)	219.23(129.76)
營業額(億)	2.83(1.16)	1.84(1.15)	1.81(1.16)	2.07(1.22)
樣本類型分佈(%)	23.08%	70.77%	6.15%	100%

註：( )中的數字為標準差。

#### 四、實證分析

由表三開發物件數量的迴歸分析結果可發現，不論就個別分店的總開發物件數量或是平均每人開發物件數量來看，模型的解釋能力均略為偏低，<sup>註18</sup>且在成立時間與地區性差異變數之影響有部分不顯著，但本文所關切的經營型態差異的變數  $T_1$  與  $T_2$  均則均達到1%以上的顯著水準，不論在個別分店的總開發物件數量或是平均每人開發物件數量方面，連鎖直營店會明顯較連鎖加盟店與非連鎖店為高，此外，員工人數多寡亦對開發物件數量有明顯影響，但值得注意的是員工人數愈多對於個別分店的總開發物件數量會有正面影響，對於平均每人開發物件數量方面則有顯著負面的影響。

由表四營業額的迴歸分析結果來看，模型的解釋能力均較開發物件數量模型大幅提高，不論就個別分店的總營業額或是平均每人營業額來看，大部分的變數均符合預期符號且顯著。且反映經營型態差異的變數均達到5%以上的顯著水準且符合預期，亦即連鎖直營店的經營績效會明顯較連鎖加盟店與非連鎖店為高。至於員工人數對於平均每人營業額的影響，則與表3中對於開發物件數量的影響一樣呈現負值，顯示人數的增加雖使總經營績效增加，但個人的相對經營績效卻是降低的，此值得業者加以檢討與警惕。

綜合而言，我們可清楚發現，不論以個別分店或是平均每人的開發物件數量與營業額來衡量不動產仲介業的經營績效，連鎖直營店的經營績效均會明顯較連鎖加盟店與非連鎖店為高，此意味不動產仲介業在積極擴充經營規模以提昇規模經濟的

註18. 模型解釋力偏低的可能原因是問卷資料屬於區間問項型態，本文中以取組中點的方式當成連續變數進行迴歸分析所造成。

表三 不動產仲介業開發物件數量影響因素之實證結果

	開發物件數量(C <sub>1</sub> )	平均每人開發物件數量(C <sub>2</sub> )
截距項	212.2754** (5.29)	58.7499** (9.068)
成立時間(Y)	-3.1837 (0.813)	-0.5344 (0.845)
員工人數(N)	7.6149** (4.017)	-1.3694** (4.474)
連鎖加盟店(T <sub>1</sub> )	-91.4034** (3.249)	-18.9096** (4.162)
非連鎖店(T <sub>2</sub> )	-173.0595** (3.413)	-31.2676** (3.820)
台北縣(L <sub>1</sub> )	56.814* (1.771)	8.6231 (0.099)
桃竹苗(L <sub>2</sub> )	90.7246** (2.578)	13.5286** (2.381)
台中縣市(L <sub>3</sub> )	35.2584 (1.036)	0.8238 (0.150)
彰投雲嘉南(L <sub>4</sub> )	13.1803 (0.356)	-2.2635 (0.379)
高雄縣市(L <sub>5</sub> )	4.55 (0.107)	-1.4464 (0.21)
Adj R <sup>2</sup>	0.1741	0.3312

註：1. 括弧中為t值的絕對值。

2.\*、\*\*分別代表在10%、5%之顯著水準下，該係數顯著的異於0。

同時，更應注意本身品牌形象的經營與服務品質的保障。此外，本文實證結果與李春長(1999)一文並不相同，除本文所考量的觀點較為多元外，實證資料的差異可能是另一個原因，本研究是直接針對不動產仲介分店進行大規模的問卷調查，而李春長(1999)則是間接引用1987至1996年間，包括信義、住商、震達、台灣、ERA、永慶、有巢氏、中信、僑福、以及太平洋房屋等十家仲介公司共48筆資料，該實證資料樣本數略偏少，且未考量不同年度營業額之間的差異。

表四 不動產仲介業營業額影響因素之實證結果

	營業額( $R_1$ )	平均每人營業額( $R_2$ )
截距項	2.4503** (7.140)	0.6375** (12.016)
成立時間(Y)	0.0556* (1.659)	0.0082 (1.591)
員工人數(N)	0.0545** (3.361)	-0.0168** (6.708)
連鎖加盟店( $T_1$ )	-0.826** (3.432)	-0.1845** (4.595)
非連鎖店( $T_2$ )	-0.9892** (2.281)	-0.1729** (2.579)
台北縣( $L_1$ )	-0.45* (1.64)	-0.0735* (1.734)
桃竹苗( $L_2$ )	-0.606** (2.014)	-0.0695 (1.495)
台中縣市( $L_3$ )	-0.644** (2.213)	-0.1382** (3.073)
彰投雲嘉南( $L_4$ )	-1.1969** (3.782)	-0.2063** (4.217)
高雄縣市( $L_5$ )	-0.692* (1.897)	-0.1367** (2.423)
Adj $R^2$	0.3114	0.4932

註：同表三。

## 五、結論

不動產仲介業由於不動產本身諸多異於一般商品的特質，使得其經營型態差異對於經營績效的影響有別於一般零售業或餐飲業。由於不動產的昂貴性，為能降低交易雙方等待或搜尋的機會成本，就連鎖規模與流通效率觀點來看，連鎖加盟業者的經營績效應高於連鎖直營業者，連鎖直營業者又高於非連鎖業者，但除注重流通

效率外，不動產的專業性、相關法令的繁雜、以及產權的交付保管與登記移轉，交易雙方必須對不動產仲介公司有高度的信賴，故從交易安全與服務品質觀點來看，連鎖直營業者的經營績效高於連鎖加盟業者，連鎖加盟業者又高於非連鎖業者。此外，從不動產業者本身追求利潤的誘因來看，由於連鎖加盟店必須與加盟總店共同分享利潤，故連鎖直營業者的經營績效高於連鎖加盟業者，至於非連鎖加盟業者的經營績效則不易確定。

從實證結果來看，不論以個別分店或是平均每人的開發物件數量與營業額來衡量不動產仲介業的經營績效，連鎖直營店的經營績效均會明顯較連鎖加盟店與非連鎖店為高，此結果與陳憲志(1993)、林益山(1997)、李春長(1999)不同。顯示目前國內不動產仲介業的管理雖已逐漸邁向法制化，對於不動產交易雙方的保障已較以往大幅改善，但由於不動產可說是一般家庭最昂貴的資產，加以一生的交易次數有限，故一般大眾在流通時間與交易安全的權衡時，仍傾向優先委託形象較佳而服務品質較為一致的連鎖直營店。此外，因為連鎖直營店在追求利潤極大化時，可促使平均品牌成本降低且不需支付任何權利金，努力成果可完全獨享，相較連鎖加盟店較大追求利潤極大化的誘因亦是可能原因之一。

就本文實證結果的意涵來看，連鎖直營業者的經營績效高於連鎖加盟業者與非連鎖業者，意味不動產仲介業在積極擴充經營規模以提昇規模經濟的同時，更應注意本身品牌形象的經營與服務品質的保障，此與一般連鎖零售業明顯不同。不過，在整體不動產交易安全保障的意識不斷提升，且逐步落實於不動產交易法治化的同時，連鎖直營店現有交易安全與服務品質的優勢在未來可能會逐漸降低，故未來如何在經營規模與服務品質上權衡，並如朱佳惠(2000)所建議，連鎖體系必須選擇最適經營型態組合比率以爭取最佳經營績效，此可說是目前不動產仲介業者最迫切需要思考的經營課題。此外，本文中雖針對不動產仲介公司進行大規模的問卷調查，但由於問卷回收比例略微偏低，此為本研究的限制，未來若能獲得更完整的資料，應可針對此課題進行更進一步的檢視。

## 參考文獻

- 李國先，(1996)，*影響連鎖體系經營型態之選擇因素—以便利超商連鎖、速食連鎖、美髮美容連鎖為例*，東華大學企業管理研究所碩士論文。
- 朱佳惠，(2000)，*連鎖業經營型態組合最適模式之研究*，中原大學企業管理學系碩士論文。

- 林娟娟，(1990)，影響連鎖經營型態之因素-我國零售業之實證研究，中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 林益山，(1997)，直營與加盟連鎖體系之連鎖力比較，銘傳大學企業管理研究所碩士論文。
- 莊文華，(1994)，連鎖體系擴張策略之比較研究，政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 李春長，(1999)，不動產仲介業市場上仲介業經營型態對其經營績效之影響，《國科會人文及社會科學研究彙刊》，第9卷第3期，pp718-725。
- 信義房屋不動產企研室(2002)，台灣地區房地產產業年鑑，《行義文化》，台北。
- 陳憲志，(1993)，影響連鎖體系經營策略選擇因素之實證研究，台灣大學商學研究所碩士論文。
- 鄧仁榮，(1993)，我國連鎖體系加盟策略之研究，台灣大學商學研究所碩士論文。
- 彭建文、康尚德，(2001)，網際網路對不動產仲介業經營績效之影響分析，《都市與計劃》，第28卷第2期，pp171-186。
- Blair, R. D., and Kaserman, D. L. (1982), "Optimal Franchising", *Southern Economic Journal*, Vol.49(2): 494-506.
- Brickley, J. A. and Dark, F. H. (1987), "An Choice of Organization Firm-The Case of Franchising", *Journal of Financial Economics*, Vol.18: 401-420.
- Caves, R. E., and W. F. Murphy (1976), "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets", *Southern Economic Journal*, Vol.42(4): 572-586 .
- Follain, J. R., T. Lutes and D. A. Meier (1986) , "Why Do Some Real Estate Salespeople Earn More Than Others? ", *Journal of Real Estate*, Vol.14(2): 374-383.
- Frew, J. R. and G. D. Jud (1986), "The Value of a Real Estate Franchise", *AREUEA Journal* , Vol.14(2): 374-83.
- Hughes, Jr. W. T. (1995), "Brokerage Firms' Characteristics and the Sale of Residential Property", *Journal of Real Estate Research*, Vol.10(1): 45-56.
- Martin, R.E. (1988), "Franchising and Risk Management", *The American Economic Review*, Vol.78: 954-968.
- Rubin, P. H. (1978), "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract", *Journal of Law and Economics*, Vol.22(1): 223-33.

- Sirmans, C. F., Turnbull, G. K. and Benjamin, J. D. (1991), "The Market for Housing and Real Estate Broker Service", *Journal of Housing Economics*, Vol.1: 207-17.
- Yinger, J. (1981), "A Search Model of Real Estate Broker Behavior", *American Economic Review* Vol.71: 591-605.
- Zumpano, L.V., Elder, H. W. and Crellin, G. E. (1993), "The Market for Real Estate Brokerage Services: Costs of Production and Economies of Scale", *Journal of Real Estate Finance and Economics*, Vol.6: 237-50.
- Zumpano, L. V., Elder, H. W., and Anderson, R. I. (2000), "The Residential Real Estate Brokerage Industry: An Overview of Past Performance and Future Prospects", *Journal of Real Estate Research*, Vol.19(1-2): 189-207.