

創業熱情、樂觀、創新能耐與經營績效關聯性之研究
-以台灣連鎖加盟產業為例

**The Relationship among Entrepreneurial Passion, Optimism,
Innovative Capability and Performance: Taking Chain and Franchise
Industry as an Example in Taiwan**

研究生：王湘捷

指導教授：黃義俊

摘 要

1950 年代企業型態的連鎖加盟體系興起，至今連鎖加盟產業已在台灣蓬勃發展。然而，加盟所扮演的角色是一種創業活動的型態，在現階段經濟的發展上受到相當的注意。職此，本研究目的首先嘗試以加盟總部(franchisor)創業的角度來觀察連鎖加盟體系的經營模式。不過，台灣連鎖加盟業者面對日益競爭的商業環境，連鎖加盟總部必須不斷地創新以維持競爭優勢是未來重要的經營課題與趨勢。爰此，本研究將結合創業與創新的研究脈絡，透過跨層次的分析來同時探討總部的創業熱情與創新能耐及門市經營者的樂觀傾向與門市經營績效之議題。

本研究以台灣連鎖加盟產業為對象，以問卷調查法有效回收 427 份問卷。經由 HLM 6.0 統計軟體分析結果顯示：1. 總部的創業熱情對門市的經營績效有正向影響；2. 門市經營者的樂觀傾向對門市的經營績效有正向影響；3. 總部的創新能耐對門市的經營績效有正向影響；4. 總部的創新能耐在總部的創業熱情與門市的經營績效間具有中介效果。

關鍵字：階層線性模式、經營績效、創新能耐、樂觀、創業熱情、連鎖加盟

Abstract

The business type' franchise was established in 1950. Nowadays the franchise industry is booming in Taiwan. However, franchise plays an important role for entrepreneurial activity. Therefore, this study first tries to explore the business model of franchise system from franchisor's viewpoint. Moreover, Taiwan's chain-store franchise industry is facing an increasingly intensified competitive, franchisor must continually innovate in order to sustain competitive advantage and innovation is an important issue and trend for business practices in the future. Therefore, this study integrates the research stream of entrepreneurship and innovation to investigate the cross-level issue of entrepreneurial passion, optimism, innovative capability and performance.

This study conducts the questionnaire investigation for the members of chain-store franchise industry in Taiwan. There are 427 valid questionnaires returned. By using the HLM 6.0 statistics software to analysis the data, and there are four main findings. Firstly, entrepreneurial passion has a significant positive effecting on the performance. Secondly, dispositional optimism has a significant positive influencing on the performance. Thirdly, innovative capability has a significant positive impacting on the performance. Finally, entrepreneurial passion can through innovative capability has a significant indirect effecting on the performance.

Keywords : hierarchical linear modeling (HLM), performance, innovative capability, optimism, entrepreneurial passion, Franchise

結論與建議

本章根據各個研究假設的歸論以及實証研究的結果，歸納出創業熱情、樂觀、創新能耐與經營績效之各項影響因素在實証研究上的結果，並提出研究貢獻在管理上的意涵，最後針對後續研究之可行方向作出建議。

第一節 研究結論

本研究以台灣連鎖暨加盟協會發行之連鎖年鑑為分類標準，以連鎖加盟門市(包含直營店與各類形式加盟店)之經營者為研究對象，探討連鎖加盟總部的創業熱情與創新能耐、連鎖加盟店之經營者的樂觀傾向，與連鎖加盟店的經營績效之關係。本研究結果大致上與原先研究假設符合。以下將針對各部分結果作逐一說明：

一、門市經營者的樂觀傾向對門市經營績效之影響關係

樂觀傾向與經營績效之探討中，這部分經由層級線性分析(HLM)結果發現，當直營店或加盟店的經營者其樂觀傾向越高時，所經營的店之績效也會越高。這表示，不管是直營店經營者或者加盟店之加盟主，樂觀傾向與績效都有著正向的影響關係，此結果與Hmieleski and Baron (2009)學者所主張之適度樂觀能幫助高的績效的觀點相呼應。

此外，先前有部分學者的研究主張創業家擁有過高的樂觀傾向會導致較差的績效。有趣的是，本研究的結果與學者之觀點並不相同，因為即使是本研究樣本中可擁有創業家身分的加盟店之經營者--加盟創業主，其整體應該擁有比直營店經營者還要高的平均樂觀傾向，結果發現亦會產生較高的績效表現；本研究推測與總部所傳遞之熱情有一定程度之關聯性。先前本研究經由分析發現門市之經營者在知覺總部的創業熱情與經營者自身的樂觀傾向間有顯著相關，總部所傳遞之熱情與關心，時而提升分店經營者對願景達成的信心與樂觀度，但是時而又扮演由上而下之控制、監督者的角色，因此使旗下分店經營者能夠維持著適度的樂觀傾向。或許是上述之原因，本研究加盟主(創業家)樂觀傾向的平均是比其他創業家樂觀傾向的研究還要來得低，因此，與績效間之關係亦有其差別。

二、總部創業熱情對門市經營績效之影響關係

總部的創業熱情與連鎖加盟店的經營績效之探討中，這部分由層級線性分析(HLM)結果發現，當直營店或加盟店的經營者感受到越高的來自連鎖加盟總部所傳遞之熱情時，將有助於提升直營加盟店的經營績效。換個角度來說，當總部所散發之熱情越強烈，經由傳遞至旗下分店之經營者，而帶動經營者也對該事業具有熱情與充滿自信，進而影響行為使該店的績效得到提升。這表示想要提升旗下直營店或加盟店之績效，總部首先對其連鎖事業就該具備熱情，並藉由熱情之感染力帶動旗下分店經營者對連鎖事業經營的自信與熱忱，進而提升經營績效。因此，本研究支持 Chen, Yao, and Kotha (2007)、Cardon et al. (2009)等學者的看法。

三、總部創新能耐對門市經營績效之影響關係

總部的創新能耐與連鎖加盟店的經營績效之探討中，這部分經由層級線性分析(HLM)結果顯示，總部創新能耐之漸進式創新能耐越高時，將有助於提升連鎖加盟店的經營績效之整體表現；但是總部之突破式創新能耐的部分，對於連鎖加盟店之經營績效並無顯著的影響。本研究認為因為突破式的創新，主要是進行革新般的創新，可能是將整個產品線或服務流程淘汰掉，或是重新改變品牌形象或技術，而這種類型的創新首先就不常出現於連鎖加盟業裡，

因為這些很有可能是總部所發展出來的競爭優勢或差異化之所在。其次，針對真的有進行突破式創新的總部而言，本研究認為這類型的創新較激進，不如漸進式的創新讓顧客較容易接受，因此突破式的創新在績效的表現上也相對地不易顯現，或是需要較長的時間才能看到對績效的影響。

因此，整體來說，擁有較高創新能耐的總部，將能持續的改善現有的或推出新的商品或服務等，而這將有助於旗下的連鎖分店增加對外競爭的能力，提升整體競爭優勢，最後連帶對績效產生正面的影響。此觀點與Damanpour (1991)、王興國 (2006)等學者的觀點相呼應。

四、創新能耐之中介效果

在創新能耐作為創業熱情與經營績效之中介的探討中，經由層級線性分析(HLM)之結果發現創新能耐在創業熱情與經營績效間產生部分中介效果。本研究認為此結果也確立了創業熱情對連鎖加盟總部的重要性。基本上，本研究結果證明了熱情此一正向情緒，是能夠幫助啟發具創意的思維，提升創業家對機會的辨識能力，具創意的參與辨識、創造和探索新的機會或市場利基。因此，當總部對其連鎖事業是擁有熱情的，將能連帶增強創新的能耐，這將有助於總部本身與旗下分店的整體競爭能力的提升，而這最後將反應在連鎖加盟店的績效表現上。因此，本研究與Cardon et al.(2009)、Wilson and Stokes (2005)學者的觀點相呼應。

第二節 研究意涵

本研究之實證結果在管理意涵上欲針對三種角色提出不同之建議，分別為連鎖加盟總部、連鎖加盟門市之經營者、與潛在的加盟創業者。以下將各別描述：

一、連鎖加盟總部

總部方面應注意到本身對於創業經營熱忱的展現與否，是會連帶影響到旗下各分店的經營者，如同形成一種氛圍或文化。建議總部應與目前已設立的旗下分店常保持互動，因為分店經營者感受到總部對連鎖事業的熱情，將會連帶的增強他們對其事業未來願景的期望與自信，而當經營者對未來保持正向期望，將有助於提升績效。此外，研究也證實擁有適度的樂觀帶來的正向幫助，因此也建議總部未來在挑選新門市經營者(不管是指派直營店經營者，或選擇加盟主)時，可將樂觀傾向此一特質納入考量。總部自身也需注意到對其事業保有熱情所帶來的影響與幫助。為了在連鎖加盟產業裡能持續保有競爭的能力，創新是一個關鍵途徑，也是未來產業的趨勢。而本研究結果則顯示了如果總部對自身連鎖事業是有熱情的，則這種正向情緒自然有助於提升總部對創新的能耐，進而協助總部和旗下分店能在此產業具備競爭能力。

二、直營加盟門市的經營者

本研究已證實熱情此一正向情緒的確能幫助提高績效。因此不只是總部對創業要保有熱情，直營店或加盟店之經營者自身在經營事業就該時時保有熱情。在某些時刻，分店的經營者更需要辨識新機會，或是產生新穎想法的能力。一旦經營者先對自身的事業保有熱情，這股熱情即能夠刺激與協助經營者有更廣闊的視野，不僅更能辨識到機會的來臨、產生更具創意的想法。最重要的是，它將能幫助經營者對該事業產生最基本的「堅持」。而再一次地，我們強調熱情是能夠傳遞與感染的，因此如同總部的熱情能夠傳遞給分店的經營者，經營者所產生的熱情力量，將也能傳遞給底下的員工，使整間店充滿正向的情緒動力，最後將能助

於績效的提升。

此外，建議直營店或加盟店之經營者應注意保持適度樂觀之重要性。它能夠幫助經營者設定適當且較切合實際的目標，並產生必須的努力來達成它；在經營策略方面因為能夠平衡正面與負面的訊息，因此較容易注意到伴隨著每一個決策方案的潛在利益與風險。而就是因為擁有這種適度的樂觀使視野變得更均衡，進而擁有較高的績效表現。

三、潛在加盟創業主

如同本研究在上述建議總部選擇加盟夥伴時，可將樂觀特質納入考量因素。同樣地，我們也建議那些有意以加盟形式創業、尚在尋找適合加盟項目的潛在加盟者，在評估總部時，不只針對未來有形利益之考量，亦可將總部本身對創業之熱情納入考量。因為總部與自己都對連鎖事業保有熱情，就如同擁有了共同的目標與願景，將可幫助事業永續的經營，甚至進而能幫助獲得最重要的有形利益，這是一項非常重要的成功關鍵因素。

第三節 研究貢獻

一、學術方面

- (一) 本研究透過文獻回顧，發現針對連鎖加盟領域的相關研究，以創業角度探討加盟總部的研究實則有限。為此，本研究即從這個角度出發，整合目前創業領域裡兩個新興的正向情緒特質--創業熱情與樂觀傾向，來探討連鎖加盟總部與分店經營者間這種特別的關係所能引起之影響。
- (二) 一般的熱情已被套用至許多面向的研究，但是專屬於創業家的創業熱情此一名詞近期才被特別提出定義與區隔，因此本研究對此議題進行全面的文獻整理、回顧，提供後續學者在研究此相關領域時的參考。
- (三) 承上述，在學術上針對創業熱情之探討目前仍多以理論概念為主。新興的創業家的創業熱情，從心理學的角度出發，透過認知歷程影響創新行為與最終效能的展現。這些研究尚為一些理論性的探討，目前為止以實證來印證三者間關係的研究尚顯不足。因此本研究以創新能耐為中介變數，建構出創業熱情、創新能耐與經營績效之間關係的研究架構。特別的是，本研究是使用新發展的專屬於創業熱情的量表來衡量此一新概念，期望對此領域能提供最適合的理論與實務並重的了解。
- (四) 儘管早在1930年代前已有學者注意到理論建構的多層次議題，然而，至今的實證研究採取單一層次分析的仍佔相對多數。此種理論思維與實徵策略的不一致，可能造成研究結果的不同、解讀的偏誤，甚至是知識錯誤的累積。因此本研究以多層次研究分析的方式，透過層級線性模式 (HLM)來對連鎖加盟總部進行跨層次的分析，期許能對研究結果有更精闢的解讀。

二、實務方面

- (一) 台灣連鎖企業的競爭已漸漸朝向視市場需求變化、不斷開展營銷創新、品牌創新以及開發不同獲利定位的高價值等邁進。因此連鎖加盟總部欲保有競爭優勢，最終勢必走上創新之路。企業除了可從有形面(例如，技術研發)來加強創新之外，無形的「精神」也是企業寶貴且不可忽視的元素。因此，透過本研究，可以了解企業該保有何種「正確的」精神，才能夠幫助創新能耐的培養，提升競爭優勢，進而促使績效的成長。



- (二) 本研究發現熱情、樂觀傾向與經營績效之間有正向影響。這樣的實證結果可以提供給連鎖加盟總部對於門市管理時應保有的正確態度。或是之後事業在擴展時的選人用才以及加盟夥伴的選擇提供一個明確的方向，作為總部提升旗下門市經營績效之參考。
- (三) 對於目前已加盟之加盟主來說，當加盟總部保有了正確的態度及情緒後，最直接的受惠者就屬加盟創業主，了解此種正確的精神不只會對雙方產生實質績效上的助益，亦將有助於與總部間的夥伴關係。而對於目前正在尋覓有意以加盟形式創業的人來說，在衡量理想之總部時，亦可將總部熱情之展現納入作為評估之因素。

第四節 研究限制

- 一、本研究結果乃是針對連鎖加盟產業，因此對於其他不同的產業類別而言，本研究結果可能是不適用的，未來還需進一步加以驗證，此為本研究限制之一。
- 二、國內的連鎖加盟體系缺乏一份完整的名冊，故本研究只能從台灣連鎖暨加盟協會出版物上取得總部資料，再由各個總部的網站取得旗下門市的資料，但由於部分總部的網站上，旗下分店的資料不完整或並非是最新門市清單，以致於在進行抽樣研究時受到侷限。
- 三、因受限於階層線性模型分析對一個群體裡樣本數量的需求，本研究在回收樣本時，出現多個連鎖品牌下只回收到1-3份問卷的情況發生，而這些樣本將無法使用至後續的分析研究，以致本研究在收集樣本時遇到一定程度的困難。
- 四、本研究屬橫斷面資料的分析與探討，但HLM之分析如使用縱貫面之資料分析將比使用橫斷面之分析能夠得到更多的研究發現與貢獻。且在因果關係推論上，使用橫斷面之分析難免有因果關係推論之限制，為本研究限制之四。

第五節 研究建議

- 一、本研究僅針對台灣連鎖加盟產業，對於後續研究者可以以其他類似於連鎖加盟業般一樣有著特殊合作關係的產業來加以探討熱情、樂觀、創新能耐與績效之關連性。
- 二、同上述，本研究以連鎖加盟店的經營者為抽樣對象，探討總部與分店經營者間熱情的傳遞與關係，建議之後續做此產業的研究者可將這種階層傳遞關係分得更詳細。例如在較大型的總部裡，最初創立此連鎖品牌的創業者，可能較不會直接與分店的經營者產生接觸，而這中間在上位的創業家如何將其熱情傳遞給下面的員工或主管，而後主管又如何再將這股熱情傳遞給旗下各分店的經營者，可進行更深入的探討。
- 三、本研究僅針對連鎖加盟產業做抽樣調查，後續研究者建議可再做更細部的區別，例如不同之連鎖加盟業態、總部之規模大小、總部熱情傳遞是否受到地域之限制，以及直營店與加盟店之經營者在知覺總部熱情時，是否會受到其它因素的影響而不同等。
- 四、本研究衡量總部與旗下分店經營者之間熱情的知覺並無指定特別的時點，建議後續的研究者可以時間序列的方式研究總部與分店經營者間不同時間點所知覺到的熱情，將對不同形式之績效帶來何種影響。例如總部在最初舉行招商說明會時所散發的熱情，在確認加盟後進行輔導開店時所展現的熱情，與正式經營後持續的熱情表現，是否會產生不同之影響。

