

国际特许经营

——中国企业走向世界的一条重要途径

俞明德

国际化是我国企业发展的必然趋势，而企业实现国际化的途径是多种多样的。国际特许经营对我国那些拥有独特产品或服务的企业，特别是那些资金有限，国际经营经验不足的企业不啻是一条走向世界的重要途径。

一、国际特许经营的基本概念

国际特许经营(International Franchising)方式一般用于企业发展国际性连锁经营体系的业务中。企业发展国际性连锁经营体系主要有两种办法：一种是“直接经营”，即各连锁企业均为连锁总部公司的一部分，属同一资本；另一种是“特许经营”，即各连锁企业的资本均保持独立，只是在企业形象和经营管理体制等方面与连锁总部公司保持一致。

国际特许经营是特许者(Franchisor)与被特许者(Franchisee)之间的一种契约关系，特许者允许外国的被特许者在某一特定范围内使用其公司的名称、商标及其它无形资产；相对地，被特许者必须为保持特许者的经营特色、严格按照特许者所制定的经营方式和方法经营企业，并定期支付权利金(royalty)或其它事先约定的报酬。

国际特许经营是国际许可证贸易(Licensing)的一种形式，但它与一般意义上的国际许可证贸易是有区别的。一般意义上的国际许可证贸易除专利、商标外，还包括专有

的技术的转移，但其所指专有技术通常仅为用于工业生产目的的秘密技术知识和经验等。国际特许经营业务中的专有技术包括生产技术，也包括管理技术。国际特许经营强调的是经营观念和管理体制的转移，追求的是所有特许企业必须具有全球一致的公司形象和经营管理体制。美国肯塔基炸鸡公司(Kentucky Fried Chicken)为了达到这一要求，规定所有该公司的被特许者必须接受由其提供的教育训练课程。该课程的内容包括鸡的饲料配方、调味方法、如何切鸡块、炸鸡、品质控制以及全套的经营管理体制(包括店址的选择、店内外的布置装潢、设备器材、人员训练、广告促销、进货及会计等)该公司有专用的统一标志，即在世界各地的所有特许店门口都挂有肯塔基炸鸡的创始人桑德士上校的人像；有统一的产品标准，即肯塔基炸鸡必须用独特的调料，经特定的程序加工而成，总重为一公斤半，共切为九大块；有统一的经营观念“QSC”，即“质量、服务、清洁”。

二、国际特许经营的发展概况

美国于六十年代就在国内出现了以特许

经营方式发展连锁经营体系的现象。至一九

八五年,美国已有一千二百多家公司在国内从事大规模的特许经营,将约七十万家零售商纳入了各自的连锁经营体系。这些特许商店的营业收入超过了美国国内零售业销售总额的三分之一。

特许经营可应用于许多行业,如快餐、汽车租赁、建筑、软饮料、旅馆、快速印像,甚至修鞋配钥等。普遍应用于第三产业是特许经营的一个特点。

由于国际特许经营与对外直接投资相比较,具有能以极少的资本投入快速开拓的国外市场;能以著名的企业名称及产品牌号推动市场行销;能以标准化的产品和广告收到规模经济之利;能规避因对外直接投资而引起的多种风险的优点,美国早于六十年代中期就开始把特许经营业务扩展到国外。据统计,美国在一九六五~一九七五年期间已有二百多家公司从事国际特许经营业务。这些

公司在海外共建立了一万一千多个特许经营点。胜家(缝纫机)、可口可乐、百事可乐、希尔顿饭店、假日旅馆、麦克唐纳(汉堡包)、肯塔基炸鸡和爱维斯(汽车租赁)等公司的名称在许多国家已家喻户晓。

美国、法国和日本等发达国家的国际特许经营业务也发展得很快,并同样取得了成功,建成了不少驰名世界的公司。一些发展中国家和地区近年来也开始以特许者的身份涉足这一领域,如我国台湾省的海霸王餐厅于一九八五年以特许经营方式在日本建立了它的连锁餐厅。

值得注意的是,某些在我们看来可能是不屑一顾的行业,也以特许经营或直接经营的方式成功地走向了世界,建成了全球性的连锁经营体系。如瑞士的“美寿多”修鞋配钥中心(Mister Minit)已在二十七个国家建立了二千多家连锁店。

三、开展国际特许经营的有关条件

一家企业要开展国际特许经营业务,一般须具备如下基本条件:

1. 企业必须拥有独特的产品(或服务),管理技术和著名的公司名称或产品牌号 在国际特许经营业务中成绩卓著的公司都拥有这些“资产”。如肯塔基独具风味的炸鸡,希尔顿享誉世界的服务等等。

2. 企业拥有的生产技术和管 理技术是较易转移的 一般来说,需要高水准生产技术和管 理技术的产品或服务是不适宜特许经营的。只有所需生产技术和管 理技术难度不高的产品或服务,因其较易转移,才适宜特许经营。如汉堡包、肯塔基炸鸡、可口可乐等的生产技术和管 理技术可通过一定的加工程序、配方、操作规范和经营管 理体制等形式顺利地转移给被特许者。

只有既具备上述基本条件,又处于下述约束条件下的企业,国际特许经营才可能是

其进入国外市场的最优方式。

1. 企业拥有的产品或服务是难以用出口方式进入国外市场的 如肯塔基公司为了保证炸鸡的鲜嫩度规定,炸鸡出炉后一个半小时仍未卖掉,应丢弃。若用出口方式,显然难以达到这一要求。至于服务,不少服务,如希尔顿提供的饭店服务是根本不可能用出口方式进入国外市场的。

2. 企业的资金有限 国际特许经营具有资本投入少的优点,因此,资金有限的企业应采用该方式进入国外市场。撇开其它因素,一个资金充裕的企业一般会采用对外直接投资的方式进入国际市场,因为对外直接投资会使企业握有更高程度的控制权,获得更多的收益。

3. 企业的国际经营经验不足 因对外直接投资不仅需要大量的资本投入,并且需要承担由此引起的诸多风险,所以对于一

个国际经营经验不足的企业而言,国际特许经营是其进入国外市场的最稳妥的方式之一。

我国不少企业,特别是中小企业既拥有

各种名特优产品或服务,又受到资金及国际经验不足的约束,国际特许经营无疑是一条值得它们尝试的走向世界的重要途径。

四、开展国际特许经营的若干实务问题

国际特许经营的基本做法有如一般的许可证贸易,大致上可分为四个步骤:估计目标市场的潜在销售量;选择合适的被特许对象;进行特许经营协议的谈判;建立正式的特许经营业务关系。

开展国际特许经营也有若干不同于一般许可证贸易的实务问题需要切实加以注意。

1. 再特许权与地区连锁体系经营权的赋予 一个企业自身的财力、物力和人力等资源往往是有限的。为了建成国际性连锁经营体系,企业除自己直接控制某一特定区域的业务外,可以分地区赋予其它特许企业“再特许权”和“地区连锁体系的经营权”,由这些特许企业分别自成一个体系,但必须要求这些特许企业保持全球一致的公司形象和经营管理体制。例如,肯塔基炸鸡公司将其在全球五十多个国家的特许企业,划分为北太平洋、南太平洋、美洲和欧洲四个地区性连锁经营体系。这些地区总部分别设在东京、澳大利亚、美国肯塔基州及伦敦。

2. 对被特许者的业务控制 国际特许经营对特许者来说,其不足之一是对被特许者的控制程度较低。因此,企业在特许经营协议中,一般应规定特许者对被特许者的各项业务活动有权进行检查;当被特许者未能达到约定业绩水平时,特许者有权提前解约;当被特许者的经营活动有损产品和企业形象时,特许者有权予以禁止。但要注意,此类条款不能与有关国家的法律、规定有所不符(如地区、价格等方面的限制性条款)。

3. 适时进行股权投资 企业以特许经营方式进入国外市场后,随着本身财力的

壮大和国际经营经验的丰富,可适时进行股权投资,形成合资企业或独资企业,以加强对国外业务的控制及增加收益。

4. 适度调整企业的产品、商标和经营管理体制等 尽管国际特许经营强调全球一致的产品、商标和经营管理体制等,但为了适应目标市场当地的政治、经济和社会文化等环境,企业应在某些方面作适度调整。例如,肯塔基炸鸡公司在联邦德国被禁止进口其在美国使用的一种烹调油,原因是这种油含有该国健康管理当局所禁止使用的一种有毒成分。在此情况下,肯塔基炸鸡公司立即对此作了适度调整,接受了联邦德国批准使用的一种代用品,即使这种代用品大大改变了美国肯塔基炸鸡的原有风味。再如,美国的 Beef—A—Roo 快餐连锁店进入澳大利亚时,因 Roo 在当地意为袋鼠肉,而袋鼠肉是当地人厌恶透顶的,公司将其商标改成了 Beef—Ranch。广告促销方面尤应注意适度调整。据美国学者 Hackett 的调查,大约有三分之一的美国特许者为适应国外市场的环境,对其广告促销的主题进行了调整。但需要强调的是,调整只能是“适度”的,过分“地方化”会使企业具有的产品等方面的独特优势丧失殆尽。

5. 对被特许者的持续支援 为了帮助被特许者达到期望的业绩水平,特许者应对被特许者给予持续的支援。这种支援包括提供机器设备、设计方案、促销材料、产品或其它经营上所需的实际投入;人员训练;一般管理指导;特别是宣传公司形象和产品牌号的大规模促销活动。