

发展中国的特许经营

张国英 任荣明

摘要 随着对外开放,特许经营作为现代营销的形式,也从国外进入国内。但从总体上看,中国特许经营仍发展缓慢,还存在不少问题。本文对中国特许经营的现状,以及发展中国特许经营的条件、意义、战略,作了探讨。

关键词 特许经营 商业营销模式 特许人 受许人

在当今国际经济生活中,出现了一种新型的营销形式——特许经营,它正以其独特的经营机制显现出强大的生命力,从一产生便得到迅速发展。特别是随着全球经济一体化、贸易自由化的加强,特许经营的发展也呈现为多行业、市场化、国际化的趋势。国际上一些著名的成功企业如麦当劳、肯德基等都是以特许经营形式闻名的,他们的特许加盟企业遍布世界各地。在美国,社会零售总额中有近 1/3 的零售额是通过特许经营方式实现的。在亚洲一些国家和地区,如日本、新加坡特许经营发展势头也很强劲。在中国,近年来随着连锁业的发展,特许经营也同时悄然兴起,在激烈的市场竞争中占有了一席之地。

一、特许经营概述

国际特许经营协会将特许经营的概念定义如下:特许经营是特许人和受许人之间的契约关系,对受许人经营中的既定领域、经营诀窍和培训,特许人提供或有义务保持持续的兴趣;受许人的经营是在由特许人所有和控制下的一个共同标记、经营模式和(或)过程之下进行的,并且受许人从自己的资源中对其业务进行投资。由该定义可以看出,特许经营实际是一种知识产权的总体转让,这里提到的知识产权不仅包括专利、商标等工业产权,也包括计算机软件、版权等著作权,以及技术秘密和商业秘密等专有技术。知识产权是一种无形资产,特许经营就是通过转让将这种无形资产用有形资产体现出来的一种方式。

从最广泛的商业含义上来说,特许经营涉及一个人授权另一个人开发使用各种知识产权的权力的交易,包括专利、商标、企业名称、业务规划或它们的组合。从这个意义上讲,特许权的交易可分为下列 3 种类型:

1. 制造商和批发商之间 像可口可乐和百事可乐等软饮料制造商建立的装瓶厂特许体系,就属于这种类型。简而言之,制造商授权装瓶厂在指定地区使用制造商提供的糖浆装瓶并出售。装瓶厂的工作就是用制造商的糖浆生产装瓶饮料,再按照制造商的要求分销最终产品。很显然,我国的一些大型饮料制造企业在目前饮料市场竞争激烈、生产成本低、品牌效应弱的状况下,也可考虑采用此种方式的特许经营;重新配置用于装瓶与分销的人力、物力,充分调动市场中可利用的投资受许人的力量,实现成本控制,推出品牌营销。

2. 制造商和零售商之间 汽车行业中常见的一些特许协定就属于这种类型。大汽车公司为解决所面临的分销和服务问题,建立了特许经销网。在我国,上海大众汽车的分销也采取了类似的形式。另一个突出的代表行业就是石油公司和加油站之间的特许协定,加油站往往被授权可特许销售某石油公司的品牌油。

3. 零售商之间 这种类型就是人们所熟知的经营模式特许经营。特许权的核心内容是经营模式的总体转让,因为特许人和受许人都属于零售商级别,在产品流通链上的位置是平等的,两者只不过是把特许人已经获取成功的经营模式作为交易的内容。

经营模式特许经营所涉及的行业类型相当多,几乎包括所有的零售业和服务业,如:餐饮业;旅馆行业;印刷、影印业;家政服务;住宅装潢业;便利零售业;健身、美容服务业;房地产中介服务业等。特许经营实际上是一种适用范围很广的营销模式,也就是说,无论你的行业如何、企业规模如何,都有可能找到一种将自身业务(或业务的一部分)特许化的方法。

二、中国特许经营的现状

近两年来,特许经营在我国获得了蓬勃的发展,以特许经营的方式扩展业务的组织数量不断增多。除了一些国际知名的大型特许组织相继进入我国市场开展业务、扩展体系之外,一些本地企业也开始认识到特许经营的优点,逐步探索以此种方式拓展业务,发展壮大自身。

我国特许经营的发展,如果按时间作出划分的话,大致可分为如下两个阶段:

第一阶段为起步阶段。大致的时间是从1984~1992年。在这一阶段,主要是外国的大特许组织以合资或独资的方式进入我国市场,严格意义上的以出售特许权为特征的特许业务则基本上没有。国外的特许组织当时实际上是试探性进入中国市场,积累经验,为以后开展特许业务作准备;与此同时,我国一些企业也逐渐接触到特许经营,并开始进行以特许方式开展业务的初步尝试;也有一些企业由于在扩展中遇到了一些问题,或是获得了一些经验,也在其以后的经营中采纳了一些与特许经营相类似的做法,如天津的狗不理包子、上海的荣华鸡等。总之,在此阶段,严格的特许业务基本上不存在,但已具备了迅速发展的条件。

第二阶段是从1992年到现在。在此阶段,特许经营有了较大规模的发展。国外特许组织开始以特许方式在中国开展业务,比较著名的和发展较快的有:香港的华润集团,自1992年开始,已在深圳开设了数10家特许分店;世界著名的特许组织“International Dairy Queen”也已在华开展特许业务;“7-11”便利店在经营了10多家直营店之后,已经开始出售特许权。

据《连锁》统计,截至1998年3月,中国连锁经营协会会员企业中开展特许经营的企业有61家,占该协会会员企业的35.8%。

三、中国发展特许经营的条件

中国的特许经营虽然已有所发展,但仍处于起步阶段。要进一步发展中国的特许经营,必须先将我国特许经营发展中的有利条件和不利条件简要分析一下。

1. 有利条件 我国经济近10多年来有了飞速发展,人民收入和生活水平显著提高,

消费品市场迅速扩大,消费需求日益多样化,这对于主要进行大量分销业务的特许经营的发展显然是越来越有利。

我国地大物博,对于一家企业来说,要在不同的城市建立分销网络,花费的时间、精力和金钱,往往非同小可。而特许经营对于这种情况可说是一个相当有效的解决办法。在扩展业务的过程中,特许经营所牵涉的主要是将知识产权授予他人经营业务的过程,而不涉及投入自己的资金。因此,特许经营业务扩展速度要比开设直营连锁店的方式快得多。另一方面,在特许经营中,受许人可能更了解在受许企业当地的情况,能更有效率地经营业务。

目前我国许多企业有实物资产,却缺乏现金,通过特许经营的安排,能为这些企业提供多一条的发展途径,使其以实物作投资,建立共同的业务。

从法律保护的角度看,近年来我国对于知识产权的立法、宣传和保护工作比以前有了相当大的进步,这既对国内企业通过特许方式发展业务提供了保障,又增进了国外大特许组织进入中国的信心。

2. 不利条件 我国市场体系发育不完全,地区间生产要素的流通存在着各种障碍,现代企业制度尚未真正实现,企业的自主经营时常会受到行政行为的干预。立法虽有很大改善,但不完备的地方仍很多;公民法律意识淡薄,违反合同的事件时有发生,而特许经营的健康发展首先就需要特许关系的双方遵守合同条款的规定,严格按照合同行事。因此法律问题可能成为我国特许经营发展的最主要的不利因素。

我国企业的经营管理水平仍不高,许多先进的经营管理思想和方法还没有被普遍接受,尤其是许多企业尚未具备现代管理手段和营销策略。在这种背景下,以特许经营方式扩展业务就会受到很大的局限性,即使勉强开展了,也不大可能成功。

在我国发展特许经营还有一个不利条件,即人们对特许经营的认识较肤浅。从现状看,无论是对特许经营的基础知识和基本内容,还是对国外成功经验的介绍都相当缺乏;国内学者关于此方面的研究也很少。这种现象会导致下列两个问题:即使条件基本具备,许多企业也想不到以特许经营的方式扩展业务;或是,即使开展了业务,也会由于缺乏理论指导和事先准备不足,而在经营中陷入困境。

以上分析了在我国开展特许经营的各种有利和不利因素。但必须指出的是,上述不利因素大多是一种短期的现象,随着时间的演变,这些不利因素都是可以克服或消失的。例如,我国的国民经济正在以高速度发展;市场体系的建设与立法工作的开展也在迅速进行,市场交易行为的规范化程度正日益提高;现代经营管理思想和方法越来越深入人心,企业经营管理的水平有了令人耳目一新的变化;特许经营也越来越受到研究人员和从事实际工作人员的重视,有关的研究或介绍性的文章和书籍迅速增加等等。所有这些都说明发展我国特许经营的种种不利因素正在逐渐减弱,因此在我国发展特许经营是大有前途的。

四、中国进一步发展特许经营的意义

特许经营在当今的国际经济生活中之所以发展迅速,既有其客观经济动力的支撑,又与特许经营的特殊操作机制、商标品牌的作用、特别的技术手段及其强调市场定位分不开。它是一种简单易行、成功率高的经营手段。从经济动因上看,特许经营有和连锁经营一样的规模经济效益。以特许经营方式展开的经营组织能在极短的时间内迅速扩张,使企业得到更

快的发展。从技术、服务优势看,特许经营按契约规定,受许人(即加盟企业)在特定期间享有使用特许人(即总部)商标、商号、产品或经营技术,从事经营活动,并能得到特许人提供的信息、知识、技术和训练等服务。尤其是特许人传授业务经验和成功的运作方式,能帮助受许人解决创业过程中的许多问题,使其在缺少行业经验的情况下也能较为顺利地开始经营。由此可见,特许经营作为一种知识化、现代化的商业营销模式,确实能有效地解决我国商业流通中的一些难题和重要的社会问题,是符合知识经济时代经营理念的商业营销模式,可以成为21世纪中国的营销发展趋势。

首先,当今世界经济和商业活动已与各国紧紧地联系在一起,而经济的知识化和国际化也势必带来商业流通的知识化和国际化。中国要与世界经济接轨,迎接知识经济和全球经济一体化的挑战,必须研究新经济形势下的流通理论、制定相关的流通政策,其中研究、吸纳特许经营这种国际成功的现代化商业模式也将是必不可少的。中国经济发展到今天,商品流通业已从计划经济体制下的末端行业,变为社会主义市场经济体制下的先导行业。商业已经成为启动市场经济运行的起点并将成为经济增长的新起点,商品流通业承担着启动国内市场的重大任务,是促进需求和消费不断升位的助推器。特许经营作为一种现代化的商业营销方式,可以其为切入点,有力带动我国商业流通走向国际化、组织化、现代化、信息化、科技化的轨道,从而疏通流通瓶颈,促进国民经济的良性循环。

第二,国际经济已进入品牌时代,中国企业站稳国内市场,拓展海外市场的关键之一就是品牌。品牌的无形资产价值已经受到我国企业的高度重视。然而,品牌缺乏文化含量和科学、现代化、规模化的运作系统是中国许多知名企业或多或少存在的问题。经济学中定义了的产品运作阶段、市场运作阶段、资本运作阶段,最终要达到的是品牌运作阶段。特许经营则充分利用了品牌这一无形资产,并以此整合了社会的生产资源、资金资源、信息资源、客户资源和人力资源。在此过程中,特许经营不仅实现了资本的融资,也实现了资源的融资,从而为品牌的发展、延伸和大规模高速度扩张奠定了广泛的经济基础和社会基础。同时它也能够成功地解决部分国有企业销售网络的重组问题,减少流通环节,并进而促进企业生产、流通、融资、物流配送、信息控制等方面的现代化、知识化进程。

第三,中国的就业正面临着大量下岗人员的压力,而同时我国又拥有相当可观的社会闲散资金。如果把这部分资金调动出一部分,引导到成功的特许经营项目上,就能为下岗职工提供多层次、多方位的就业机会,或者为下岗职工提供便捷的创业机会。如果我们有许多投资在10万、20万元人民币左右的特许加盟体系,国内将会有可观的市场需求和特许加盟者队伍。特许经营中有不少潜在的商机,国外的品牌可以买,很多国内的好品牌也可以把它做成特许经营体系提供给社会。

第四,特许经营本质上是一种分销产品和服务的方式。目前我国相当一部分企业受本身资源、资金条件的限制,无法有效地分销自己的商品和服务,急需借助于他人的资源和能力来实现产品和服务的分销,特许经营能比较好地解决这个问题。

五、中国进一步发展特许经营的战略

正确引导和进一步发展我国的特许经营,解决当前存在的主要问题,需要政府主管部门、企业界、理论界以及新闻媒体,通力合作,积极引进、借鉴、吸收国外成功的经验和好的做

法,结合我国的实际情况,共同探讨我国发展特许经营的办法与途径,推动特许经营快速健康发展。

1. 加强理论指导,提高认识,转变观念 特许经营在中国还是一个新事物,不少企业和经营者虽想采用特许经营形式,但从理念和认识上又不甚明了。因此,必须加强舆论宣传,介绍特许经营方面的相关理论和知识,让更多的企业和经营者了解特许经营的实质、特征及其优越性,宣传一些特许经营企业的成功经验和案例,进一步认识特许经营的必备条件和规范化管理的要求等等。通过学习宣传、开展研讨活动、组织培训等各种形式,帮助企业和经营者转变观念,开阔思路,正确认识和了解特许经营是当今社会和 21 世纪企业的一种重要有效的经营形式。

2. 确立多元化、多层次、渐进式的发展格局 为了让特许经营在中国正常、健康地发展,有关部门应从宏观战略的角度考虑我国特许经营发展的思路,研究确定发展目标、发展原则和发展重点,有组织、有步骤地加以推进,逐步形成具有中国特色的特许经营体系。要综合考虑我国不同地区的经济发展水平、不同所有制形式、多层次的消费需求以及不同类型企业市场定位等因素,选择适宜的发展形式,要鼓励多种所有制形式、多渠道共同发展,在有大型商业企业发展的同时,也要注重对非国有企业、中小企业包括个体经营者的引导,吸引它们进入特许经营系统,形成一支有相当容量的特许经营队伍,提高企业的组织化和经营的规范化程度。在地区选择上,先从大城市、经济发达地区等有市场需求的地方起步,探索经验,培育优势品牌和龙头企业,再逐步向区域和全国的特许网络发展。要根据我国居民的消费习惯、消费心理、文化特点,形成有中国特色的特许经营模式,并鼓励名牌生产企业、老字号商业企业和有竞争实力的企业发展自己的主导产品,开发并形成成熟的商业技术,建立自己的特许系统。

3. 制定相关政策,优先扶植名牌商品和名牌企业 为推动特许经营发展,政府应制定相关政策,鼓励企业将自己塑造为名牌企业,进而以特许经营模式去发展加盟店,带动中小企业走规模经营、规范管理的道路。选择若干行业、不同类型企业,以优势品牌为依托进行试点。国家对试点企业在政策、资金等方面给予适当支持。要重点鼓励老字号、特色店、名牌生产企业发展特许经营,使他们面向全国,走出国门,积极拓展市场,进一步提高企业知名度。对于一些有希望成为名牌的项目,政府应协调有关部门,实施必要的倾斜政策加以扶植。

4. 加强行为规范,保障特许经营健康发展 从国外特许经营实践来看,特许经营事业的健康发展,一定要有与之相适应的法律法规。制定和完善特许经营的有关法规制度,是维护加盟双方合法权益、特许经营正常发展的有力保证。我国在引进特许经营概念、进行特许经营实践方面,应当吸取国外经验,根据我国国情制订相应的法律法规。在引进国外资金进行合资合作方面,应对本国名牌采取保护性措施,使之不至被国外牌子所取代。在制定法规方面,对特许经营的定义、许可的范围、技术秘密的界定,当事人的权利、义务、相互间的关系、交易的方式等进行规范,使特许经营有法可依。

综上所述,中国应大力引进一些成功的特许体系,倡导特许经营的理念,希望大力发展特许经营能象 80 年代引进生产流水线和工艺对中国工业生产水平的提升作用那样,提升我国的第三产业水平。

(作者单位:上海交通大学)