

关于农资连锁企业特许经营的契约问题研究

安徽农业大学管理学院 王芙蓉 合肥工业大学管理学院 李含伟

[摘要] 为了确保所有权分散条件下经营权能统一,农资连锁特许经营常用经营契约确定双方的权利和义务。但在实践过程中,仅仅用经营契约保证连锁经营统一要求的实现面临巨大挑战,本文从特许人和受许人的角度对经营契约的执行进行了分析,论证了建立经营契约的基础上必须建立心理契约,并提出建立心理契约的方法。

[关键词] 连锁特许经营 特许经营权契约 心理契约 企业文化

一、研究农资连锁特许经营契约问题的意义

1、连锁特许经营的实质。特许经营(Franchising)已成为一个日渐流行的名词。简单而言,它相当于过往的许可证协议,是一种货品及服务的促销方式。随着业务形式特许经营权(Business Format Franchising)的发展,特许经营权一词亦为人们渐渐认识,有人更称之为商标/商号特许经营权。业务形式特许经营权的意思是,一个人(特许经营权转让人,其公司称为“总店”)授予另一个人特许经营权受让人,(又称“加盟者”,其公司称为“加盟店”)其中特定权利令后者有权以前者的商标或商号经营,以及整套有全部必要元素的计划,这套计划帮助以前从未受过有关训练的人建立业务,并按契约中预定的形式长期协助经营。根据美国经济学家科斯的观点,企业的边界取决于企业内部交易成本与外部交易成本的比较,当企业的外部交易成本大于企业内部交易成本时,企业就会被组合,反之就会被分离。计算机及网络化的出现使得企业的外部交易成本减少,这促使大规模跨地区的网络化连锁企业诞生。所以说连锁企业特许经营是在信息化的时代,随着市场竞争的日益激烈,企业要加速发展取得尽可能多的利润,探索外部、内部交易成本费用趋向最小化的管理策略。连锁特许经营用合作形式形成专业化分工,特许加盟店的经理是店铺的所有者,而连锁店的经营活动在连锁总部的统一管理下进行,加盟店分享着总部的经营经验、技术和企业形象,因此特许经营企业实质上是经营权意义上的企业,而不是所有权意义上的企业。

2、连锁特许经营的契约。当某个人购买一项特许经营权时,他实际购买了特许权授予者多年的业务经验和被证明是成功的运作方式,包括管理、服务、质量等,而这些经验是总部经过多年实践,已被证明是行之有效的,并形成了一套规范的管理系统,加盟商按这些标准化的经营管理方式,很容易获得成功。这在另一方面就表明受许人必须放弃按自己的经验和想法经营加盟店的权利,

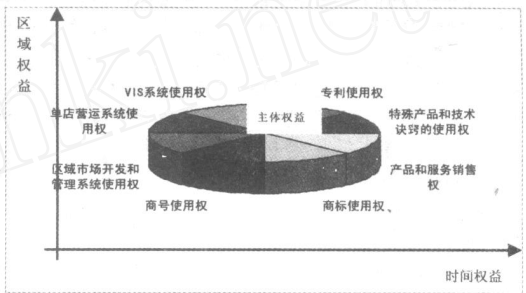


图 特许权组合模型

竞争能力。

3、以研发制造为中心,服务为主线,延长经营链,实现专业化、规模化、区域化的资产管理服务,是设备制造厂商构建现代经营模式的必然趋势。对生产厂家来说,租赁公司是一种营销载体,融资租赁是一种营销方式。传统的生产销售模式,不能满足企业希望避免设备陈旧风险、表外融资、租金进成本的需求。如果制造及设备流通企业与租赁公司形成战略合作,利用租赁的理财平台,就可以满足客户现金购买、分期付款、融资租赁、中长期经营租赁、短期承租的多种需求,迅速扩大设备的市场占有率,通过全方位的服务,维持和增加企业利润。厂商建设设备租赁营销服务机制,可以发挥自己的专业优势,把制造商生产出来的设备或闲置、库存设备卖给租赁公司作为租赁经营资产,成为面对社会的专业化资产管理公司,为客户提供全方位的租赁服务。制造商在扩大市场占有率的同时,大大提高设备资源的市场优化配置和利用率。

结束语:国外租赁业的发展历程有力地证明了租赁的强大生命力,而这种顽强的生命力正是由租赁的特殊经济功能决定的。租赁业不仅在西方发达国家获得了空前的发展,而且在韩国、东南亚等发展中国家也普遍兴起,其共同的基础是市场经济发展的客观需要,也是金融业服务于经济的必然结果。因此,中国经济的腾飞必将使租赁业获得快速发展,成为我国经济发展新的增长点。

[参考文献]

- [1]《中国金融工具创新报告(2004)》,杨如彦主编,中国科学院研究生院、北京天则经济研究所、上海证券报社、联合出版;
- [2]Leasing Space for Your Small Business, Janet Portman, Fred S. Steingold., 2000. 6;
- [3]《融资租赁案例选评》,张稚萍主编,人民法院出版社出版,2001年5月;
- [4]《国际租赁学》,叶文龙主编,山西经济出版社出版,1999年;
- [5]《金融租赁导论》,王豫川,北京大学出版社出版,1997年4月。

形成一种所有权分散条件下的经营权统一。为了确保经营权能统一,特许经营必须用契约确定双方的权利和义务,契约是一份维系整项特许经营统一的法律文件。特许经营权转让人(连锁总部)和特许经营权受让人(加盟店)合作的条件,应该详尽地列明在契约内容中,而契约内容必须准确地反映出双方的承诺,且务必公平,同时确保可提供足够的监督,保障有关特许经营制度的健全和完善。

3、**农资连锁特许经营契约。**农资连锁特许经营是指一种根据合同进行的商业活动,也是一种互利的合作契约关系。即特许授予人(简称特许人)向受让人提供商标、培训、诀窍及其他知识产权,并用合同将有关受让人的承诺和义务责任问题、使用权的回报加以明确说明。因为农资连锁的加盟店主长期生活在以血、地缘关系为主的社会环境中,所以契约意识淡漠,再加上农资连锁经营在我国还是一个新事物,所以农资连锁特许经营企业不可照搬其他行业特许经营的契约,必须研究探索出符合我国农资流通特点的特许经营权体系,并制订相应的契约。

二、农资连锁特许经营的经营契约

农资连锁特许经营企业对特许经营权契约的设计主要包括:产业权,以法律术语来说,就是确保连锁总部的各种产业都受到法律的保障;列明有关营运细节及其监督管理详情;保障加盟者的业务及其发展和出售资产的能力;其次对特许经营权加盟契约的设计主要包括:确立及识别总部的产业权益;加盟者获赋权利的性质及范围;地域权利;合约条款;总店的支援与服务;加盟者最初及持续的义务;施加于加盟店的运作监控;仲裁;终止合约及其后果。其基础是对特许人、受让人基本权利义务的确定。

1、**特许人的基本权利是:** 为确保特许体系的统一性和产品、服务质量的一致性,特许人有权对被特许人的经营活动进行监督; 有权向被特许人收取特许经营权费及各种服务费用; 对违反特许经营合同规定,侵犯特许人合法权益,破坏特许体系的行为,特许人有权终止被特许人的特许经营资格。

2、**特许人的义务是:** 将特许经营权授予被特许人使用,并提供代表特许体系的营业象征及经营手册; 提供开业前的教育和培训; 指导被特许人做好开店准备; 提供长期的经营指导、培训和合同规定的物品供应; 提供长期的专业技术服务支持,专业技术的培训和指导。

3、**被特许人的基本权利是:** 在合同约定的范围内行使特许人所赋予的权利,商圈独占; 获得特许人所提供的经营技术及商业秘密; 获得特许人所提供的技术服务、培训和指导。

4、**被特许人的义务是:** 严格按照合同规定的标准开展营业活动; 按合同约定按时支付特许权使用费及其他各种费用; 维护连锁体系的名誉及统一形象; 接受特许人的指导和监督。

总而言之,契约是农资连锁特许经营企业连锁总部和加盟者使用的基本法,是特许连锁经营计划中最关键的部分,亦是迈向特许经营的第一步。所以,农资连锁企业在发展农资连锁经营过程中,可以通过上述的规范化做法来确保连锁加盟队伍的素质和结构,扩大经营规模和提高服务农业发展的经济社会效益。但在实践过程中,仅仅用经营契约保证连锁经营统一要求的实现面临巨大挑战。

三、农资连锁特许经营履行经营契约将面临的问题

1、农资连锁特许经营对受让人的挑战

(1) 受让人经营受到严格约束,缺乏自主权。一是加盟商加入特许经营组织后,其付出的最大代价便是自由度受到限制。从商店的布置、商品的陈列、经营的商品品种、经营器材、经营方式,甚至经营的行为、语言、着装都必须跟总部规定的步调一致,加盟店只有服从总部安排的义务。缺乏自由度,就可能使投资者失去应变能力。比如,当加盟店发现附近出了个竞争对手,对方某些商品售价比自己低,因而抢去了不少生意。在这种情况下,加盟商则没有这种权力,因为所有特许加盟店的商品售价,都是由总部统一制定的,任何商店均不能擅自改动,否则将是违反协议。因此,加盟店遇到这种情况,只能是向总部反映,如果总部不愿为了个别加盟店而改动全线商品价格,则加盟店也无计可施,只好眼睁睁地看着邻店抢去自己的生意。由于农资连锁经营尚处于摸索阶段,缺少足够的自主权往往意味着规避风险的能力大大降低了。由于我国农资市场目前总体缺乏行业规范,经营次序较混乱,恶性价格竞争还是许多农资经营户主要的竞争手段,所以加盟商为保证自己的竞争优势,就有可能私自修改总部制定的价格,甚至自采商品,造成对这个连锁体系的破坏。二是特许人出现决策错误时,受让人会受到牵连。投资者若加入了特许经营组织,就等于将自己的投资得失全部与特许组织挂上了钩,是成是败,在很大程度上受总部的影响。尽管加入特许组织可以降低经营风险,但这并不意味着就没有风险,一旦总部出现问题,或者支援上突然出现阻滞,加盟店便会大受牵连,无法应变。如果总部在制定有关连锁企业经营的决策上出现失误,就会使整个加盟体系遭受损失,甚至全盘失败,任何加盟店都无法独自逃脱。一句话概括来说:一荣俱荣,一损俱损。三是由于受让人处处服从特许人领导、听从指挥,又会使自己变得过分依赖于总部,从而失去个人动力,而个人动力对于建立一个成功的连锁企业和充分利用体系所提供的基础是十分必要的。有些加盟商会因依赖而失去洞察力,他们错误地以为总部有责任事事关心加盟店,担保他们拥有大批顾客,提供日常的服务,这些想法都是不切实际的,但却是许多受让人经常犯的毛病,这样是不利于特许事业的发展的。当然,特许人为了在市场上保持竞争力,在经营策略上也会尽量改进,但由于整个连锁企业规模较大,一切的改动,由设想、计划到实施,总要一段时间来有条不紊地

进行,而且,往往从全局出发,不会只顾及某个加盟店的具体情况。在当今产品日新月异、商业竞争越来越激烈的时代里,任何一个地方的市场环境都在变,却不会同时变。这个地区很流行、销量很大的商品,在另一个地区就可能不再流行,而加盟店只能跟着总部的经营策略走,不能自行更改当地市场上已经滞销的商品,也不能自行保留当地市场上本来畅销的产品。四是当发展速度过快时,总部的后续服务跟不上。加盟店在迅速增长的情况下,总部的物流系统、后勤服务等跟不上去,对加盟店不能进行有效的帮助和指导,削弱了总部的控制力,使连锁系统名存实亡,成为一盘散沙。在这种情况下,受许人便成了直接的受害者。

(2) 特许经营对特许人的挑战。作为特许人,在经营过程中,将面临比受许人更多的挑战,具体说来有以下几个方面: 受许人有时闹独立性,难以控制受许人踏入特许经营一段时间后,往往会产生两种情绪:——一种是营业额较高,利润达到或超过预想,使受许人完全认为是自己的功劳而产生一种独立感,认为没有总部也能搞好,企图摆脱总部的指导和监督;另一种是受许人感到利润增长不如原来期望的那么高,因失望而产生不满情绪,不想继续下去。公司声誉和形象会受个别经营不好的加盟店的影响,加盟总部与加盟店之间是互相依赖、互相影响的关系,其中任何一方出了差错,都会带来极其严重的后果。总部的决策失误,会使加盟占的利润和前途受到损害;同样加盟店经营失败,也会降低整个连锁体系的声誉。在特许经营中,虽然总部通过实践,已将开店风险降到最低,但由于是加盟者自己投资,因此经营的大部分风险都在加盟者身上,它要求加盟者必须倾全部精力来经营这一事业。但有些个别加盟店不按总部指导办事,随意更改总部的样板经营程序,或不倾全力来经营这一事业,导致经营失败,这不仅使自己经济受损,更重要的是损害了总部名声,使得总部和其他加盟店多年来树起的连锁企业形象遭到破坏。

四、农资连锁特许经营的心理契约

由以上分析可得,仅有经营契约,只能造成利益纽带,一旦利益结果与双方预期不符,极有可能让觉得吃亏的一方的经营活动偏离经营契约,因此连锁特许经营除制定经营契约外,必须努力建设双方的“心理契约”。“心理契约”是美国著名管理心理学家施恩(E. H. Schein)教授提出的一个名词。他认为,心理契约是“个人将有所奉献与组织欲望有所获取之间,以及组织将针对个人期望收获而有所提供的一种配合。”(《职业的有效管理》,施恩著,三联书店1992年6月版)它虽然不是一种有形的契约,但它确实又是发挥着一种有形契约的影响。他的意思可以描述为这样一种状态:连锁企业的成长与加盟商的发展的满足条件虽然没有通过一纸契约载明,而且因为是动态变动的也不可能加以载明,但连锁企业与加盟商却依然能找到决策的各自“焦点”,如同一纸契约加以规范。即连锁企业能清楚每个加盟商的发展期望,并满足之;每一位加盟商也为连锁企业的发展做出全力奉献,因为他们相信连锁企业能实现他们的欲望。

随着连锁企业规模的扩展,加盟店的数量也会形成一定的规模,在各种规章制度体系完善的同时,却往往又会带来金字塔式的组织结构,僵化的管理体制,浓厚的官僚气息,连锁企业无视加盟商的心理需求,加盟商渐渐丧失刚刚加盟时激情与热情,漠不关心连锁企业的整体利益、生存与发展。从而导致连锁企业管理的费用呈几何级数增长,连锁企业的凝聚力降低。而“心理契约”的无形规约却能使连锁企业内个人与他在动态的条件下能不断的保持以连锁企业的良好关系,充分把自己视为连锁系统的主体,将个体的发展充分整合到连锁企业的发展之中,从而创造出永远充满活力的连锁企业组织。也就是说,共建“心理契约”的意义在于它是实现加盟商的自主主动开发,避免连锁企业与加盟商个人之间由于拥有的所谓的“信息不对称”所带来的工作效率的缺失。因此,有意识共建连锁企业的“心理契约”,是连锁企业减少管理费用,提高管理效率,开发加盟商经营潜力,实现连锁企业不断创新的重要保证。

在连锁企业内部,连锁企业与加盟商虽有相互矛盾的一面,但更重要又存在着一种利益“共生”的关系。连锁企业是全体加盟商的“生命共同体”,这是连锁企业内聚力的根基,也是共建“心理契约”的基础。从现代意义上讲,连锁企业是经济生产、加盟商生活的场所,更为重要的是它是加盟商实现自我、成就自我的场所,连锁企业的目标是连锁企业成长和加盟商发展双重目标的统一。如果一个连锁企业只单纯考虑连锁企业经济利益,而不管加盟商的成长,那只会是短命的连锁企业,其存在是不可能长久的,优秀的加盟商迟早会“毁约”,愤然而去。共建连锁企业的“心理契约”是一个充分发挥连锁企业加盟商积极性、创造性与智慧的过程,是保证加盟商产出高水平的内激力和承诺(表现为高能量、延长作业时间、愿意多干和对工作满腔热情等)的过程。共建连锁企业的“心理契约”,必须以正确的企业发展战略为前提,在此基础上,将加盟商的把个人的发展计划和组织的战略两者结合起来,通过组织内战略发展系统以达到组织需求与个人需求之间的平衡,能创造一个高效率的工作环境。马克思就认为,人所奋斗的一切,无不以他的利益有关。在连锁企业中,加盟商追求的利益既是一种经济利益,从长远来说更是一种良好的生存发展。加盟商选择一个连锁企业发展,往往是以追求良好的长久发展为目的的。一个优秀的加盟商如果得不到发展,他的选择只会是退盟,在一个市场化的经济社会中尤其如此。良好的“心理契约”的维持,就在于连锁企业对加盟商这种权利的尊重。连锁企业必须有计划地进行培训,培训配合企业文化建设是加强职工成就感和工作满意度以及对连锁企业忠诚度,阻止连锁企业人才外流的好办法。连锁企业要首先为连锁企业创造一个舞台,让加盟商能够施展才华,实现自我价值,同时又要及时发现与处理加盟商工作和生活中所产生的实际问题,这些问题如不加以妥善处理,就会产生思想问题,进而影响工作的精神状态。连锁企业的人力资源管理人员及其他管理人员要善于诱

进入物流行业的切入点分析

北京交通大学 陈 钟

[摘要] 本文从物流理念、经济环境和市场条件,分析了物流产业的发展现状与前景;指出企业进入物流行业的机遇和进入物流行业的挑战,并分析了目前我国物流产业发展的主要问题;分析了第三方物流及物流行业的选择,企业应根据实际情况找准进入物流的切入点。

[关键词] 物流 第三方物流 物流行业

一. 物流行业的目前状况

1. 物流理念。1986 年美国物流协会给出的定义如下^[1]：“为了符合顾客的要求,从原点到消费点对原材料、在制品、产成品与相关信息的流动和储存的效率、成本效益进行规划、实施和控制的过程”。这一定义包括了生产物流和流通物流两个部分,是对现代物流体系的完整概括。随着社会分工越来越细,物流与流通系统和生产系统都有了密切的联系。物流在国民经济中的作用^[2]:随着现代科学技术的迅猛发展和全球经济一体化的加强,各国都面临着前所未有的机遇和挑战。现代物流作为一种先进的组织方式和管理技术,被广泛地认为是企业在除了降低物资消耗,提高劳动生产率以外的又一个可以增加利润的方式,它在国民经济和社会发展中发挥着重要的作用。大量数据表明:经济发达国家或地区的物流产值在国民经济中处于一个十分重要的地位。90 年代中期以来,英国物流搬运中心多次进行的全国性调查表明,其物流费用占整个国民经济总支出的 39%;在生产和流通领域,物流费用占总支出的 63%。1996 年英国物流产值占 GDP 的比重达到 10.63%。物流支出在各国 GDP 中的比重占到了 11%以上,其中欧洲工业化国家,其社会物流总成本虽因国家不同略有出入,但一般相当于国民生产总值的 12%左右。1996 年美国的物流费用占 GDP 的比重也达到了 10.5%,日本则占到了 11.3%。在我国工业领域中,由于长期受计划经济的影响,采购、制造、运输、仓储、代理、配送、销售等环节彼此分割,从而造成了一方面生产企业的原材料和产成品库存过大,占压资金过多,产品生产成本上升;另一方面运输、仓储等企业有效货源不足,现有设施能力未能充分利用,并且运输环节衔接不好,从而造成了成本的上升。从全国来看,物流的潜力非常巨大,据统计,1998 年底列入国家统计局统计的 18.2 万家独立核算工业企业产成品的库存为 6094 亿元,占其全年产品销售收入 9.6%,如果加上应收账款 12315 亿元的话,两项资金的占用总量为产品销售收入的 29.1%。同年,这 18.2 万家企业流动资产周转等次数仅为 1.41 次。可见,开发物流对于我国企业压缩资金占用和加快资金周转等方面都具有重大的现实意义。另一方面,从运输成本来看,我们还有 20%的空间可以去努力。只要我国能够将现有运输成本降低 10%左右,我们的国民经济总体水平就能出现一次新的飞跃,一次真正的飞跃。由此可见,我国物流企业需要通过先进的、电子化的管理手段,把彼此分割的环节连接起来,优化企业物资物流,从而促进国民

导,及时引导,让加盟商在连锁企业中能够找到一条发展道路,把自己的全部身心融入到连锁企业的发展中,奉献全部智慧。可以说,连锁企业的成功将取决于能否吸引所有这些领域里的有效人员,为他们创造出可行的职业通路,以及把这些人的活动成果整合起来的一种管理方式。

共建连锁企业的“心理契约”的实现,在于建设农资连锁企业文化。文化作为一个环境中人的“共同的心理程序”(G. Hofstede,1983 年),健康向上的连锁企业文化能在连锁企业中创设出一种奋发、进取、和谐、平等的连锁企业氛围和连锁企业精神,为全体加盟商塑造强大的精神支柱,形成坚不可摧的生命共同体。现代连锁企业文化,其精神实质在于倡导连锁企业加盟商通过充分正确发挥其能力,为连锁企业多做贡献,实现个人的社会价值。现代连锁企业理论认为,连锁企业加盟商把自己的经营自由与权利交给连锁企业总部安排,是因为他们相信连锁企业总部的企业家能更好地实现他们的预望,能提供与之经营结果对称的发展,否则这种平衡是不能维持的。高效开发加盟商的能力与潜力,无疑给达成与维持“心理契约”创设良好的氛围、空间,增强加盟商努力工作的热情与信念,激发连锁企业与加盟商共同信守“契约”所默示的各自对应的“承诺”。因此,这种连锁企业文化的建设要求连锁企业总部及其管理者应为加盟商的能力发挥提供良好的制度保障、有效机制、正确的政策和宽松的氛围,让每个连锁企业加盟商把能力最大限度地正确发挥作为自己价值追求的主导目标,并积极为此而努力。在这种文化之下,连锁企业领导与加盟商上下同欲,使经营理念得以落实、共识得以建立、公司使命得以实践,实现总部与加盟商的互利互补,理想结合。

[参考文献]

[1] 施恩. 职业的有效管理. 三联书店,1992.

[2] 丁立言,张铎,吴清一. 物流基础. 清华大学出版社,2004.

[3] 金承华,郁长荣,杨本顺. 商业新视点:农资连锁特许经营. 中国商业出版社,1995.

[4] John Fernie, Leigh Sparks. Logistics & Retail Management: Insights into Current Practice & Trends from Leading Experts, Printice Hall, 2001.

[5] 姜华. 论我国第三产业最具活力经营模式:连锁经营,《商业企业管理》2000 年第 9 期.