

农资经营的创新模式:特许连锁经营

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] 根据中国加入 WTO 的承诺,包括化肥在内的农资市场将逐步放开,农资市场的竞争将更加激烈,中国必须加快农资流通体制的改革与创新,发展农资连锁经营是现实与可行的选择。本文就如何更好地发展农资连锁,从经营模式角度出发,分析了农资连锁特许经营模式的含义与组织方式、农资连锁特许经营的制度优势。

[关键词] 创新模式 农资连锁 特许经营 农业现代化

由于计划经济向市场经济的转变,我国农资流通市场目前呈现出多渠道经营的竞争格局,再加上农资产品的特殊性,致使我国农资市场出现了许多问题:一是经营主体多、规模小、数量大、组织化程度低;二是市场管理难度大,假冒伪劣产品充斥市场,坑农害农事件时有发生,严重制约了农业新技术、新产品的推广应用,影响了农业现代化的进程;三是无序竞争,越演越烈,厂家多、商家多、产品多而乱的现象非常突出,加上一些恶意竞价、窜货,导致合法经营的利润空间越来越小,正规企业技改投入严重不足,严重影响了中国农资品牌企业集团的发展和参与国际化竞争;四是农资经营与农业技术推广服务脱节,新产品、新技术推广应用困难。农资产业与我国农资流通市场在发展上并不均衡。而解决这一矛盾的办法,就是必须彻底改变传统的农资经营模式,对其经营模式进行创新,发展农资连锁经营就是这把创新的金钥匙。

一、农资连锁特许经营的概述

1. 什么是农资连锁经营。农资连锁经营是指经营农用生产资料,使用统一商号的若干门店,在同一总部的管理下,采取统一采购或授予经营权等方式,实现规模经济效益的一种现代商品流通方式,主要有直营连锁、特许(加盟)连锁、自由连锁等类型。这种现代流通方式在发达国家取得了长足的发展,近几年在我国也迅速发展起来,各地涌现出一批优秀的农资连锁企业,实践证明,农资连锁经营是一种行之有效的分销商品与服务的方法,同时还对农业经济发展起到了推动作用。但我们也要清醒地认识到,农资连锁作为一种现代化商业流通方式,其本身具有特殊的规律。特别是组织模式的选择,在三种方式中选择直营连锁需要耗费巨大的资金,管理成本大,这种发展模式在低利润率的农资市场上显得十分艰难;选择自由连锁在我国目前低水平的农资市场环境下,几乎就只能剩下一种连锁概念。所以笔者认为,在目前农资市场条件下,农资连锁首选特许经营模式。

2. 农资连锁特许经营模式。农资连锁特许经营是指一种根据合同进行的商业活动,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。农资特许连锁特许经营的设计及运营中须体现 3S 原则,即简单化、标准化、专业化。简单化(Simplification)指作业及作业流程简单化。创造任何人都能轻松且快速熟悉作业的条件。简化复杂流程,可有效提高工作效率。标准化(Standardization)主要表现为作业标准化,企业整体形象标准化。指在设定状态条件下,可反复运作的经营系统。标准化是店铺具有可复制性的

性技术的扩散绩效取决于共性技术组织的信息沟通程度,政府在扩散以及转化过程中的作用是相当关键的。

五、结论

不同的国家,不同的地区,不同的产业,共性技术发展的政府作用是不同的。比如发达国家比较强调高技术领域的共性技术(特别是信息、生物和新材料产业)、能在多产业中应用的共性技术(产业间共性技术)和产品共性技术,而发展中国家希望提高的大多是传统行业的共性技术、行业内的共性技术(产业内共性技术)和工艺共性技术。发达国家的共性技术的发展经常超越技术研发在一个时期的需要,因此,发达国家如美国更多的是任务导向(mission-oriented)的共性技术政府作用,而发展中国家,政府作用的首要目标是取得领先的通用的技术(对于强调自主创新的中国这一点更有意义),之后大力推广到企业、研究院所等。因此,相对发达国家的任务导向,扩散导向(diffusion-oriented)的政府作用更加突出,特别是政府经常直接选定扶持对象来进行共性技术的开发。但无论何种政策,政府需要对供给与扩散同等重视,而且解决市场与组织的失灵是政府作用首先需要考虑的问题。

参考文献

- [1] Howells, J. (1997) Rethinking the Market - Technology Relationship for Innovation. Research Policy Vol. 25, 1209 - 1219.
- [2] Tasse, Gregory (2003) Long - Term Competitiveness: R & D Policy Issues in a Knowledge - Based Economy. <http://www.nist.gov/public-affairs/budget.htm>
- [3] 李纪珍(2002):产业共性技术供给体系研究[清华大学博士论文],北京:清华大学经济管理学院,2002年。
- [4] 李纪珍(2004):产业共性技术供给体系,北京:中国金融出版社,2004年7月第1版。
- [5] 吴玉广,张志明(2003):试论制造业先进适用的共性技术与推广,中国科技论坛,2003年第6期,第16~18页。

基础。专业化(Specialization)指分工专业化(总部、加盟店、部送中心三部分专业分工运作专业化),也是标准化的进一步深化。从而创造出强有力的、极具特色的 KNOW-HOW 及系统。

3. 农资连锁特许经营的可行性。连锁特许经营在农资经营上是否便于实施?让我们回到前面所讲的农资连锁特许经营和特许权的含义上来。特许权所授予的是围绕着一产品(包括服务产品在内),形成的一系列营业象征和经营技术的使用权利。因此,只要一种产品或服务,能够予以商品化,并能够将其生产过程和服务过程实现标准化、专业化和简单化,就具备了实行特许经营的条件。通过标准化确保由总部负责订货、采购等事宜,再统一分配给各加盟店,依照总部所拟定的流程来完成,保证总部对加盟店有效地考核与控制;通过专业化,对各种职能都分工负责,有利于提高效率,也有利于在各个环节实现规模经济,从而达到农资连锁特许经营的初衷——提高市场占有率和赢利。通过简单化就是各个环节、各个岗位的活动尽可能简单,使各加盟者在很短的时间内就能掌握经营技巧,能够按标准执行。就算没有专业技术也可以来加盟。在此基础上,农资连锁特许经营总部形成自己一套经营理念(如麦当劳的 QSCV)和一套 CI 系统(如麦当劳的“M”型标志),使顾客得以识别和信赖,一个农资连锁特许经营系统就基本形成了。

二、农资连锁特许经营的制度优势

农资连锁特许经营用契约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,同时也在为总部开拓市场。在总部的统一规划下,各个加盟店合理分布在指定的区域内,相互没有竞争,最大限度的挖掘了本地市场的潜力。总部还及时向加盟店提供市场信息、消费动向,收集和加工来自加盟店的销售额等各种数据,作为有价值的销售信息提供给加盟店。此外总部代理加盟店承担销售以外的日常的繁重重复工作如销售额、成本、费用、利润和薪金等的计算;统一处理加盟店的经营统计,进行所有加盟店之间的经营业绩比较和研究分析、将先进经验进行培训推广。农资连锁特许经营配送中心的功能主要是承担各加盟店所需商品的采购、加工、分装、配送、仓储调运等工作。总部拥有商品配送中心,统一进货,并保持合理库存。加盟店可减少仓库面积,充分利用营业面积,商品周转加快和库存合理。而且由总部配送的商品,其质量抽检可由总部进行,避免重复检验,减少各加盟店的经营风险。这使得加盟店的管理者具有了更大的工作热情和责任,在整条价值链上明确自己的分工,专注于店面管理与销售,不会像代理商那样,因为追逐着最大利润而轻易放弃合作关系。最为关键的是农资连锁特许经营制度可以降低交易费用,容易产生规模效应。交易费用是指在市场条件下,为完成一笔交易在谈判、签约前后,以及监督、执行合同的过程中所耗费的成本费用。它反映的是交换中的摩擦,包括获取信息费用、草拟合同、谈判的费用,监督合同执行的费用,诉诸法律解决纠纷的费用等。在达到同样资源配置效果的前提下,不同的经营制度产生不同的交易费用。农资连锁特许经营方式与单体经营方式的交易费用是不同的。农资连锁特许经营实质是将许多单个企业之间的交易,也即市场上的交易,变为企业内的交易,从而最大限度地降低企业交易费用的一种经营方式。交易费用的节约为采取农资连锁特许经营的流通企业带来更大的效益。

具体表现在两个层面:

一是与采取单体经营方式的单个店相比,连锁加盟店由总部统一进货降低了搜寻交易对象的信息费用。内部供货的转移价格由总部制定内部规划加以协调、统一,从而省去了比较价格的信息费用。连锁企业总部统一进货,由配

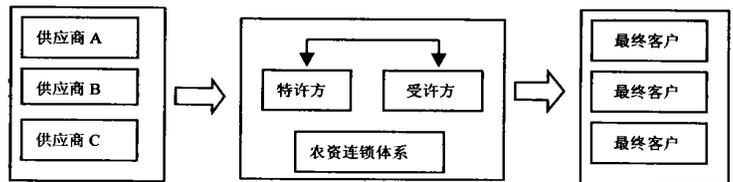


图 1 农资连锁特许经营通路体系

送中心将厂家或自己加工的生产资料或产品经过整理、归类、再包装,按事先的约定配送给各个连锁加盟店,这实际上将批发企业的一部分职能转移到连锁企业内部,将市场上的批发交易转换成企业内的商品分配,这样对连锁店而言,潜在的交易对手数量减少了,外部交易的信息管理费用就可以降低。此外,连锁店的总部集中着一批高素质的人才,如谋略、谈判、法律、财会等方面的专家,他们的交易能力远高于单个店的,因而花费在交易上的资源相对要小,从而使单位交易费用降低。

二是随着连锁店交易次数的增加,商品交易量的积累,交易费用总量会增加,但单位交易费用在一定规模内是递减的。例如在进货上的数量折扣,连锁总部集中几十个甚至几百个连锁加盟店的订单统一订货,这种大批量、多批次并以长期合同方式固定的订货方式能减少交易中的资源损失,尽可能地避免交易“摩擦”,同时也符合生产者利益,一般能获得厂商给予的数量折扣,数量折扣越高,单位价格就越低,自然就会取得交易费用节约带来的收益。

由此农资连锁特许经营可以进而产生流程再造效应。企业流程再造是根本重新思考,彻底翻新作业流程,以便在现今衡量关键表现为诸如成本、品质、服务和速度等获得戏剧化的改善(Hammerand Champy, 1993)。换言之,就是通过对组织运作过程的再设计,最大程度地发挥过程的增值作用,减少不必要的浪费,而使企业效益和服务得以改善(Peppardand Rowland, 1995)。农资连锁特许经营中引入专业化分工这一点

毋庸置疑,但农资连锁特许经营本身并不是单纯地服从于专业化分工,为专业化分工而专业化分工,其核心思想在于最大程度地发挥过程的增值作用,使价值链增值达到最大,这是农资连锁特许经营的最高宗旨和目标,而基于此采取专业化分工,更准确地说,这是对传统分工的革命,采用了新的逻辑分工,最终达到绩效的飞跃。农资连锁特许经营正是基于这一思路,在连锁总部与连锁加盟店之间进行了分工,分别行使各自的职能,做到统一采购、统一配送、专业销售。统一采购使农资连锁企业的谈判能力增强,采购的批量更加优化;统一配送使农资连锁企业物流有序,配送成本大大降低;专业销售使农业生产者享受到超值的服 务,这样在每一个环节做到浪费最小、增值最大,从而使整个价值链增值最大。

三、农资连锁特许经营可以提高农资流通的现代化水平,形成资源共享效应

1. 信息共享。农资连锁特许经营的发展是和高科技成果的采用密不可分的,即通过普及电脑带来的店铺管理自动化。实现农资连锁特许经营的3S,就要求对加盟店内的大量市场需求信息、商品与生产厂家信息、商品进销存货信息进行及时的采集、处理与分析。商品的大规模快速流转要求更高的通信与运输效率,加上经济高速发展带来的劳动费用升高和技术使成本降低,使得农资连锁特许经营中广泛采用了高科技成果。如计算机综合管理系统(MIS、POS)、通讯网络技术、条形码、电子数据交换系统(DI)、电子订货系统(EOS)等都被引入农资连锁特许经营企业的管理中。在经营中应用计算机管理系统能有效地管理每种商品,真正做到单品核算;提高加盟店的结算速度,及时反映各加盟店的销售情况;减少营业差错,有效地避免差、乱、舞弊等现象;提高盘点效率,杜绝非正常库存;使各店的一切工作效率得以充分发挥。从而使本身成为一个快捷、低成本的信息收集系统,形成在信息资源方面的共享优势。正如美国著名的管理学家彼德·德鲁克所预言的,“在发达的市场经济中,经济权力正迅速从制造商向销售商和零售商转移,这种权力是信息带来的”。

2. 服务资源共享。农资作为农业生产要素,在使用过程中有很强的技术性,也构成农资连锁企业差异化竞争核心,品牌诉求点。一般农资经营者要么受短期利益驱动,缺乏服务意识;要么缺乏资金、相应的专业技术,要么受人力资源的限制,总之很难开展有效的技术服务,指导农民科学种田。农资连锁特许经营体系有资金和能力将农资销售与技术推广服务紧密结合,通过有效的技术服务带动农资销售。连锁总部集中大批农业技术专家,建立农技服务中心,其主要职责就是掌握连锁区域农业及农业生产状况;负责农技服务体系建设和人力资源管理;制定农技服务工作计划;制定完善农技服务工作标准;检查指导分公司农技服务工作;组织编写农技服务配套资料;农资商品质量检验和售后技术服务;协助各事业部做好商品质量问题风险防范及纠纷查处工作;与专家顾问组及农业主管部门相关单位的农技服务信息请教、沟通与交流。连锁经营的管理与加盟者除接受一般经营管理业务培训外,还可获得农资技术知识培训与学习,不断提高指导农民正确使用农资和传播先进适用技术的能力。农资连锁特许经营体系通过建立由总部、县公司、连锁店、示范户所组成的四级农技服务网络体系,招聘培养具备指导农民正确使用农资和传播先进适用技术能力的专业技术人员组建农技服务队伍;采取专家咨询、电话回访、送科技下乡、农民技术课堂、田间巡诊、示范带动等多种形式,把农技服务与新产品推广、新技术开发有机结合起来,努力做到“技术人员直接到田、良种良法直接到户、技术要领直接到位”,为农民提供最专业、最周到、最及时的农技服务。不仅树立了良好的品牌形象,还可得到了各级政府(部门)的大力支持和广大农民的高度认同,提高每个门店的市场竞争力。

四、扩大农资市场的辐射效应,实现企业和农业生产的共生效应

农资连锁特许经营的市场辐射效应首先表现为品牌的扩张。农资连锁特许经营可以通过品牌的扩张实现辐射和网络的功能,从而以更快的速度在农资市场上“叫响”,使其知名度在市场上迅速提升。农资连锁特许经营本身蕴含了品牌扩张的思想,在农资连锁特许经营的不同形态上就可窥一斑。越来越多连锁店的发展由资本扩张转向品牌扩张。这样的发展思路体现了“双赢”的思想,使品牌与资本达到完美、快速、有效的结合,在这一结合过程中品牌与资本的互动使农资市场辐射效应更加明显,农资连锁特许经营在这一点上体现得最为突出。特别值得一提的是,农资连锁特许经营的市场辐射效应还表现为众多加盟店的辐射效果,农资连锁特许经营通过众多中小加盟店的数量扩张有助于克服我国当前由于落后和偏远导致的农资流通空间障碍对农资流通的制约,使农业生产者的农资需求更加快速便利地实现。

从农资连锁特许经营企业与农业生产资料的生产企业之间的关系上看,二者之间在农资连锁特许经营的方式下可以形成紧密的新型产销关系,并进一步形成由此所带来的收益。在工业化造就的大量生产体制下,农资生产企业进行的是一种预测性生产,而非订购性生产。预测性生产是指生产者以不确定的用户为生产对象,根据自身对市场行情的主观判断进行生产。订购性生产是农业生产资料生产者根据用户订单规定的特定要求进行专门设计和生产的个别生产方式。虽然这是一种不带市场风险性的确定性生产方式,但无法实现规模经济,于是预测性生产成为市场经济条件下的普遍生产方式。不过这种生产方式潜伏着巨大的不确定性,使它不得不在产品的生产和顾客的寻找方面依赖流通系统,并且随着消费个性化的突出,这种依赖性越来越强。而农资连锁特许经营有效降低了预测性生产方式的巨大不确定性,通过信息的收集维系了这种生产方式的希望和前途。农资连锁系统一般拥有众多的加盟店,这些店直接设在乡镇上,覆盖区域广,这些加盟店直接面向农业生产,能够更多了解顾客的需求,定期都有大量的、丰富的市场信息来源不断地进

构建以企业为主体的自主创新体系

合肥工业大学管理学院 袁维海

[摘要] 技术创新和科技投入是一种长期投资,需要有远见卓识的决策,需要付出一定的成本和代价,甚至承担很大的风险。现在我们很多产业尽管经济规模得到了迅速壮大,但技术一直是中国大多数企业的“软肋”。缺乏核心技术优势的中国企业在全球竞争中明显缺少底气,核心技术的缺乏,成为国内企业全面参与全球竞争的桎梏。因此,肩负起技术创新的“主体”使命,是我国企业的战略选择。

[关键词] 自主创新 核心竞争力 创新体系

创新是产业提升和企业竞争的“不二法门”。提高自主创新能力,加快技术进步是调整经济结构和转变经济增长方式的关键环节。非常令人担忧的是,目前,在我国由于大量引进技术和吸引外资,又不强调消化吸收,加上外资企业对国内企业的有意打压和排挤,有越来越多的民族产业自觉或不自觉地在生产实践中锻炼并获得自主创新能力的机会,无法对高技术发展提供强有力的支撑。因此,不断增强我国科技自主创新能力,提高核心竞争力,迫切需要充分发挥企业在技术创新中的主体作用。

一、自主创新是提高企业利润水平的源头活水

应该说,我国已有了许多骄人的自主创新成果,特别是改革开放以来,更有着新的突破。诸如超级计算机在全球排行榜中进入前 10 位;水稻基因组研究跻身国际前列;世界上第一个基因治疗药品重组腺病毒-p53 抗癌注射液进入试生产阶段;双价转基因抗虫棉新品种的抗虫效果已达到国际领先水平;成功研制 6000 米水下机器人,被认为是与成功发射返回式卫星同样重要的成就;星光数字多媒体芯片占领了该领域 40% 的国际市场份额;高温超导电缆并网运行成功,我国因此成为继美国、丹麦之后世界第三个将超导电缆投入电网运行的国家;煤间接液化技术,也称“煤制油”技术,已打破国外公司垄断,建成 1000 吨/年中试技术平台及催化剂制备设施。然而,在国际产业分工体系中,发达国家及其跨国公司仍然占据着绝对的技术优势,并形成了对世界市场特别是高技术市场的高度垄断。在信息产业,国内计算机企业的平均利润率只有 5%,另有 35% 左右的利润被跨国公司轻松揽入腰包,原因是我国信息产业领域的“空芯化”导致我们生产的计算机只能使用别人的芯片和操作系统;中国数控机床的平均利润率也只有 5%,如果有自己的数控头,利润率就能轻易达到 20% - 40%;苏州生产的美国罗技鼠标,每只市场价约 41 美元,而我国只分到 3 美元。更令人不平的是,微软和英特尔构建的 WINTEL 联盟,每台使用英特尔处理器的个人电脑都会预装一套 Windows 操作系统,占到在中国销售个人电脑成本的一半左右。尽管大多数消费者并不需要其中的绝大多数功

入农资连锁系统的总部,总部将顾客的需求信息反馈给生产厂家,或者直接向其提出订货,这使预测性生产得以运行,并且很大程度上降低了预测性生产的不确定性。随着竞争的加剧,原来建立在交易关系上的合作,由于彼此间都有各自利益的考虑,并非基于同一价值链条,故而导致这种合作费用的增加。这时,自然要求农资生产企业和连锁企业之间建立更加紧密的合作关系,超越建立在交易关系之上的合作,实质上也就是形成一种共生关系,生产企业和流通企业共同为同一价值链条而努力,在同一价值链条利益最大化的基础上,获得各自利益的最大化。结合我国农业生产的现状,农资连锁特许经营一方面可以大量掌握地方农业生产资料的实际需求服务于地方农业经济的发展,另一方面也将农资企业和农业生产资料需求客户的农业生产联系,形成一种新型的共生关系,有力地推动了三方的共生关系的加强和发展。

农资连锁特许经营使大量信息获得成为可能,同时基于现代化的手段(POS、EOS)使信息实时传递得以实现,而长期以来农资生产企业预测性生产的不确定性和农业生产资料需求变化的掌握不充分,主要应归因于信息的稀缺或者说信息获得的“时滞”。另外,作为农资流通企业也希望获得价格更低,更能全面满足不同地方农业生产需要的产品。因此,建立在共同信息平台之上,为实现最终价值最大,同时满足各自利益的共生关系就得以建立,反映到组织形态上就是虚拟企业。在这样一个前提下,农资生产企业将会更及时地生产出满足农业生产者需要的产品,同时,产品搭乘农资连锁特许经营的销售网络更快地面向顾客,实际上在这一过程中实现了产品研发、工艺、生产、营销的集成与一体化,同时,改变了传统业务的串行工作方法,实现了众业务的并行处理。这不仅提高了农资生产流通服务于农业的工作效率,同时也提高了农业生产资料产品开发的成功率,更重要的是它以更快、更有效的方式创造出了更大的价值。

参考文献

- [1] Prahalad, Hamel, The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May - June 1990.
- [2] John Fernie, Leigh Sparks, Logistics & Retail Management: Insights into Current Practice & Trends from Leading Experts, Printice Hall, 2001.
- [3] 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。
- [4] 李品媛:《我国连锁经营发展过程的实证分析》,《财贸经济》,2001 年第 4 期。
- [5] 刘斌《连锁物流》高等教育出版社,2001。