

种子行业如何有效地建立特许经营网络

韩琼慧,徐成波

(西昌学院 经济管理系,四川 西昌 615013)

【摘要】种子作为最重要的农业生产资料之一,它的质量好坏与否不仅关系到农民的增产增收,还直接影响到我国的粮食生产安全。近年来,尽管国家加大了对种子行业的监管力度,但由于种子市场的运营模式陈旧,假劣种子在市场上时有出现,严重损害了农民的利益并挫伤了农民的生产积极性。有鉴于此,探索和创新种子行业的运营模式具有一定的理论价值和实践意义。特许经营作为商品营销领域的一种成功范式,将其运用于种子行业并探索建立特许经营网络,对不断完善种子市场及其它农资产品市场的运作机制都会有所裨益。

【关键词】种子;种子市场;特许经营

【中图分类号】F306.6 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1673-1891(2006)02-0094-04

一、“特许经营”的概念

“特许经营”一词起源于中世纪,来源于法语单词,意为“特权”或“自由”。那时当地的地主或君主经常会针对经济或者其他方面的活动,将“特许经营”权颁发给某些人或其家庭成员。到了19世纪,特许经营的实质被认为是一种分销方式。特许方完善了自己的经营理念,将自己的经营知识转让给想独立创业的受许方,并对受许方的经营进行跟踪监督。其中特许方是不断完善自己商业理念并且可以转让这种理念的母公司;受许方是另外一个商业群体,既可以是个人也可以是公司,但他必须拥有建立特许经营销售点的必须资源和实力。而现代经济意义上的特许经营是一种互利的合作关系,是一种根据合同进行的商业活动,即特许授予人(简称特许人或特许方)按照合同要求给予特许被授予人(简称受许人或受许方)的一种权利,允许受许人使用特许人已开发出的企业象征(商标、商号)和经营技术、诀窍及其它工业知识产权,有关受许人的承诺、义务责任问题和使用权的回报都在合同中加以明确说明。

二、运用特许经营模式的必要性

农业是我国国民经济的基础,随着社会主义市

场经济体制改革的不断深入,比较利益不断降低的农业同时也是弱势产业。种子作为最重要的农业生产资料之一,它的质量好坏与否不仅关系到农民的增产增收,还直接影响到我国的粮食生产安全。当然,在农业生产领域,种子就必然被定位为一种特殊商品,种子行业亦是一个特殊行业。2000年12月1日开始实施的《中华人民共和国种子法》以及农业部颁布的《农作物种子生产经营许可管理办法》等5个配套规章对种子选育、生产、经营和使用行为进行了严格规范,并加大了对种子行业的监督和管理力度,这对促进我国种子行业的健康发展产生了深远影响。但由于市场体系不健全、信息渠道不畅通、技术服务不到位,种子市场的运营模式还不尽人意,假劣种子在市场上时有出现,严重损害了农民的利益并挫伤了农民的生产积极性。

因此,在种子经营过程中,不断探索并创新经营模式就显得尤为必要。对经营模式进行大胆创新,以期适应其需要,即可以引入新的经营管理模式如:特许经营、连锁经营、建立种子质量问责制等。而种子企业作为一个企业其最终目的亦是为了实现利润的最大化,为了兼顾二者的利益,特许经营作为新的经营理念应运而生,将其引入种业领域进行探讨和实践具有重要意义。特许经营是实现商业资本扩张的一种比较好的形式,一些中小种子企业可以在节省资本投入的前提下,不用依靠经销机构就可以扩

收稿日期:2006-04-15

作者简介:韩琼慧(1982-),女,西昌学院经济管理系教师。

大外围销售组织来实现商品的价值。特许人和受许人在保持其独立性的同时,经过特许合作双方获利,特许人可以按其经营模式顺利扩大业务,受许人则可以减少在进入一个新领域投资所面临的市场风险。而能否在种子行业成功运用这种经营模式的关键还在于能否在种子行业建立起有效的特许经营网络。

三、如何有效地建立特许经营网络

与其它商品的特许经营一样,选择正确的受许方是种业特许方建立特许经营网络的第一步。确定了受许方人选、建立了种子的销售网点之后,特许方的任务就是要使受许方对自己经营的种子以及新品种的研发能力充满信心。如果受许方的投资得到了较高的回报,信心和忠诚自然会产生,盈利的受许方会自动和特许方通力合作,以保证整个种子销售渠道的畅通并主动担负起新品种的推介和宣传工作。

在特许经营的成功运作中,特许方和受许方都要密切关注一个关键词——扩张。对于特许方而言,扩张销售点网络极为重要,因为销售网点数目越多,就越有利于扩大生产规模,越有利于占有市场份额。规模的扩张也可以间接地造福于现存的特许经营单位,当然造福有一个前提条件,即新的受许方不靠近老的受许方。特许经营网络既要扩张,又不要影响新老专卖店的关系,特许方怎样处理这种矛盾?很明显,就应进行合理的特许经营管理,保证特许方和受许方之间的良好关系。如果特许方把受许方看作是生意上的伙伴,本着平等、自愿、诚实守信、互惠互利、共同发展的原则,那么多个特许方之间就可以建立一种健康的关系,从而有利于各方的快速发展。

(一) 扩张

扩张是生意场上的生命线,每个特许方都希望自己拥有的销售队伍不断壮大,这是显而易见的事实。但是,特许方也要让受许方有高瞻远瞩的能力,能让他们看到扩张的利益所在。如果保证不了这一点,当特许方提出建立更多销售单位的建议时,就会遭到受许方的拒绝。特许方必须把扩张的利益传递到受许方和每个商业单位中。

1. 促销成本

销售单位数量多意味着市场占有率大,就会在顾客中间形成产品和品牌的更高知名度,自然地就

会引导整个行业的较好发展。过去许多种业公司采取独家代理经营或直销的销售模式,其弊病显而易见。新品种的推出,需要进行大量的宣传与推广,广告费用的分摊将给各个受许方带来促销成本的大幅度减少,只有这样受许方才能意识到网络扩张带来的利益。

2. 原材料的供应

在种子这个行业里,特许方向受许方提供原材料,比如包装袋。种业特许方常常从卖主处采购包装袋等,随着特许经营网络的扩张,对包装袋的需求也成倍地连续增长,此时特许方可以和卖主讨价还价,讨得一定的折扣。这样成本就减少了,而受许方正是受益的一方;特许方不应该从提供给受许方的原材料中牟利。当受许方意识到正是因为销售点数目增多成本才减少时,他们就会希望特许经营网络进一步扩大。

3. 员工的招募和培训

对于种业这种技术性较强的行业,这个问题非常重要。一般情况,经过培训的有技术的人喜欢到大型组织工作,因为在这里他们可以更好的运用自己的知识,发展自己的事业。种业领域的受许方经常会发现,吸引优秀的人才到自己的销售点来并留住他们非常困难。经验丰富的人不喜欢待在小的受许方专卖店(如乡、镇上的),因为他们觉得自己的事业没有前途。这时特许方要利用自己是母公司的优势,吸引优秀的人才,让这些人才在公司产品的研发、商业管理部门找到合适的位置和发展机会。特许方可以和受许方一起做广告,为各个特许经营销售点招聘优秀的人才,这样既减少了招聘的费用,又可以为受许方吸引优秀的人才。特许方可以把招聘进来的人员分配到受许方销售点,使其成为受许方的员工,并且对其承诺,在特许经营单位工作一段时间之后,可以在母公司得到一定的发展机会,但前提条件是要看受聘人在特许经营单位中的表现。这样一来,特许方就会受益,因为公司得到了经验丰富的人才,也可以为公司的未来添砖加瓦;受许方也会受益,因为有经验丰富的人员帮助他们发展自己的销售单位。

(二) 直接参与

种业受许方应该直接参与商业运作,以便和特许方之间建立起相互信任的良好关系。特许方也会因此动力大增,因为种业受许方是与客户直接接触的,可能会捕捉到特许方无法把握的商业动态比如当地气候、习惯、农户的偏好、种子的反馈意见等。如

果受许方参与到商业运作的每个领域,公司所做的决策、所研发的品种可能会更面向顾客群,更符合市场的需求。

(三)支持

特许方要为受许方提供做生意所需的技术,对受许方进行培训,并在建立专卖店时对其给予支持。但是,特许方的责任就此并未结束,他对特许经营单位的成功还应附有相当的责任。

从法律角度来看,如果特许方所提供的商业模式很完善,其他受许方的生意也相当成功,这时,特许方对特许经营单位的销售行为不负有责任。但完善的商业运作本身就意味着特许方对每个销售单位都责无旁贷,特许方应该在特许经营中建立有效的机制,以便发现哪些单位需要特殊对待,需要对其提供支持。即使是运作最成功的销售单位,特许方也要时不时的对其进行管理,使其业绩更上一层楼。除了提供产品更新以外,特许方还要在很多方面对受许方给予连续不断的支持,比如在营销和广告战略、材料方面,以及在创业初期的培训、打开产品知名度等方面。

二次培训也很重要。对于种业受许方而言,如果老雇员离任,新雇员刚上任,就需要再次培训。这种情况下,种业特许方可以向受许方收取再次培训的成本费用。另外,如果种业特许方研发或引进新品种,也需要对受许方销售点的员工进行再次培训。而此时,种业特许方一般不向受许方收取费用,因为这已经包含在一次性技术转让费里了,受许方早在开业之前就已经付给了受许方。再者,特许方还要定期地组织并培训受许方的老雇员。

当受许方的销售起点很底时,特许方的支持是非常重要的。当受许方士气受挫,转而向特许方寻求帮助时,特许方应该鼓舞受许方的勇气,帮助他们如品牌知名度较底、竞争异常激烈、人员没有得到培训等问题。针对这些难题,特许方要为受许方出谋划策,帮助他更好的发展。

(四)奖励突出表现

如果受许方的表现得到承诺和奖励,他们的士气就会大受鼓舞。而对受许方的奖励方法有许多种,每个公司、企业可根据自己的实际情况进行使用,但奖励必不可少。

1. 财务收入刺激

一般情况下,财务刺激主要是用来奖励受许方销售量的增长。若种业受许方在过去一年中的年销

售收入增长了 50%,则可以给予受许方 5%的特许权费优惠。这些刺激方法将大大的激发受许方的热情,使他们能够经常改善自己的销售行为。特许方是否给予受许方财务方面的刺激,不仅要看销售收入的增加,还要参照其他因素,比如受许方实现了预定的目标、建立了质量检查记录、赢得了顾客的好评等等。特许方应注意不要滥用财务刺激的方法,要有一定的时间节制,在某个时期结束之后还要进行回顾。如果这些刺激方法很有效,就可以继续实行,否则就要考虑其他的方法。如果某些刺激方法实行了很长时间,已经成为特许经营机制的一部分;而受许方也把它当作是自己和特许方协议的一部分,那么特许方对这些方法要格外注意。在这种情况下,如果特许方撤消了这样的刺激方法,就会扰乱受许方的军心,收不到积极的效果。

2. 正式的奖励

这是最常用、最有效的奖励方式。如根据种业受许方的表现,评选出整个地区甚至整个国家最佳的受许方人选。特许方可在公司举行论坛或赶在所有受许方都在场的时候,向当选的受许方颁发纪念品。奖品可以是现金,也可以是实物。这些行动既可以增加获奖者的动力,也可以成为其他受许方前进的动力。

3. 拥有多个销售单位

对于那些兢兢业业、表现良好的受许方,种业特许方组织可以允许他们新的位置开设新的销售单位。此中有利有弊:如果受许方得到了多个单位但对其照顾不能面面俱到,则应尽快收回,只有当受许方能够委派不同的人去经营各个单位,而且委派的人都有一定的经营才能时,特许方才能给予他经营多个销售单位的权利。第二个风险就是,当受许方日益强大时他就可以动用自己的影响力,在事关重要战略、重要政策的问题上对特许方施加压力。当然,这种做法对特许方也是有一些利益的,比如在销售单位创业初期,可以减少特许方在技术转让、培训和支持等方面投入的成本。即使当单位投入正常营业之后,特许方也只需要和统管多个单位的“一个”受许方进行联络。采取这种做法的特许方在支持举措上的费用大大减少,节省了自己的管理成本。

4. 总特许经营

给予受许方经营多个销售单位的权利,是那些表现良好的受许方得到的最高奖赏,因为这样,他们可以和本公司一起分享发展的喜悦,也就创造了特

许方和受许方之间更强烈的情感连结。在特定地理区域中使用这种方法,可以成功的推动销售单位的扩张。资格老一些的受许方,一般会拒绝在自己单位的周围出现新的受许方,因为他们担心新人的竞争会影响自己。但如果受许方自己参与发动这种扩张,拒绝的阻力就会少很多。总特许经营就是达到这种目的的最佳手段。

国际上很多组织已经成功利用了总特许经营进行了规模扩张。特许方将某个国家的总特许经营权利授权给自己的商业伙伴,为自己带来了巨大的利益。特许经营组织要有在新国家建立新基地的能

力。特许方的商业伙伴要有健全的财务机制,要在当地有影响力,这样特许方可以利用其他在当地的实力,推动自己的事业在新国家市场的发展。

管理特许经营网络是管理组织的延伸,唯一的区别就是,一个扩大了的组织是由众多小组组成的,这些小组共同努力去实现母组织的目标。这就使管理特许经营组织的任务更加复杂。

由此可见,随着我国加入 WTO 及种业市场的全面开放,我国种业市场在寻求体制创新、种质创新、营销创新的过程中,特许经营这种新兴的管理理念与模式引入种业这个特殊的行业具有重要的意义。

参考文献:

- [1]王博. 特许连锁加盟战略. 经济科学出版社,2003 年 3 月.
- [2]张衡伟. 特许连锁体系拓展战略. 珠海出版社,2003 年 5 月.
- [3]种子行业研究报告,2004 年.

How to Establish the Concessionary Management Network in Seed Industry

HAN Qiong - hui, XU Cheng - bo

(Department of Economic Management, Xichang college, Xichang Sichuan 615013)

Abstract: As one of the most important agricultural means of production, the quality of the seed not only relates to the farmers' increase of production and income, but also affects directly the safety of our grain production. Although the government has tightened the control of the seed industry in recent years, the fake and shoddy seeds occur frequently in the market for the localization of the old operation pattern in seed market and it has seriously harmed the farmers' benefit and initiative. In view of this, to find a new operation model in seed industry has more significance in the theory and practice. As a Successful marketing model, the practice of the concessionary management will do more good to the seed market and other agricultural material markets.

Key words: Seed ;Seed market; Concessionary management

(责任编辑:张荣萍)

(上接 70 页)

(Xichang Institute, Xichang Sichuan 615013)

Abstract: On the basis of producing BMP graph validate code technology by active server page no discreteness, this article discusses and elaborates in detail how to use ASP system to produce the BMP graph confirmation code from the BMP document content, the structure, the BMP scanning way, and how to transmit the BMP binary system data with ASP as well as produces the BMP graphic file and so on.

Key words: Active server page no discreteness; Bitmap - File; Graph validate code

(责任编辑:张荣萍)