

# 鳴謝

「特許經營與澳門中小企業互動發展研究報告」

資助機構

Special Thanks to the Sponsor of the “A Study on Franchising Business and its Interactive Development with Medium and Small Enterprises in Macau”



澳門貿易投資促進局

---

Macao Trade and Investment  
Promotion Institute (IPIM)

研究項目組成員

**With the Compliments of  
Research Project Group Members**

# 致意

# 目 錄

摘 要.....	I
第一章 研究的背景及意義.....	1
一、研究的背景與意義.....	1
二、特許經營的研究現狀及綜述.....	4
三、研究的目的及主要內容.....	9
四、研究的方法.....	10
五、研究的流程及進度說明.....	11
第二章 澳門中小企業發展的現狀與困境.....	14
一、澳門中小企業的界定.....	14
二、澳門中小企業的特點.....	15
三、澳門中小企業發展的現狀.....	16
四、澳門中小企業發展的困境.....	20
五、小結.....	23
第三章 澳門發展特許經營的宏觀條件與環境.....	24
一、特許經營發展的環境與條件認知.....	24
二、澳門發展特許經營的環境評價.....	29
三、澳門發展特許經營的SWOT分析.....	31
四、小結.....	40
第四章 外來特許經營商的業務特徵與期望.....	42
一、外來特許經營商的基本特徵分析.....	42
二、外來特許經營商的特許經營業務特徵分析.....	45
三、外來特許經營商推行特許經營的期望要求.....	49
四、外來特許經營商在澳門推行特許經營時的困境.....	52
五、小結.....	53
第五章 本澳中小企業對特許經營的認知與期望.....	55
一、專業觀眾的基本特徵分析.....	55

二、專業觀眾關注特許經營的動機與目的 .....	58
三、專業觀眾對特許經營的期望 .....	60
四、專業觀眾導入特許經營的困境及其對政府的期望 .....	63
五、小結 .....	65
<b>第六章 特許經營與澳門中小企業互動發展的模式與對策 .....</b>	<b>67</b>
一、特許經營與澳門經濟發展間的關係辨析 .....	67
二、澳門特許經營的發展前景分析 .....	71
三、特許經營與澳門中小企業互動發展的模式構建 .....	73
四、政府推動本澳特許經營發展的對策與建議 .....	75
五、小結 .....	83
附件一：研究進度報告 .....	87
附件二：研究深度訪談報告 .....	89
附件三：參展商問卷調查專項報告 .....	102
附件四：專業觀眾問卷調查專項報告 .....	114
附件五：參展商調查問卷樣卷 .....	123
附件六：專業觀眾及中小企業調查樣卷 .....	135
附件七：專業機構及政府部門深度訪談問題紙 .....	143
附錄一：國內外特許經營發展的案例分析 .....	149
附錄二：特許經營有關的經典理論摘要 .....	165
附錄三：常見特許經營協會及中介組織介紹 .....	170

## 摘 要

著名未來學家奈斯比特曾斷言：“特許經營將成爲 21 世紀的主導商業模式。”國內有關學者也聲稱：“特許經營將迅速成爲中國最具獲利能力的投資方式和創業途徑。”特許經營爲商業的快速拓展提供了平臺與條件，因此，特許經營目前已經成爲商業領域內較爲成熟和普遍的運作模式之一。

對於特許經營中的加盟商而言，可以享受現成的商譽和品牌、避免市場風險、分享特許商的規模效益。除此之外，加盟商還可以在培訓、選擇位址、資金融通、市場分析、統一廣告、技術轉讓等方面獲得支持！是企業快速成長的有效途徑之一。澳門近年來特許經營也開始湧現，一些著名的國際特許經營組織開始紛紛登陸澳門市場。

數量繁多的中小企業是澳門經濟社會中的絕對主力，然而，澳門中小企業以家族式企業爲主、勞動密集型較多、技術創新能力不強、經營模式傳統。亟需在品牌意識、現代經營管理模式以及持續競爭力的提升等方面加強投入與發展。爲了更好的促進澳門中小企業的持續發展，澳門貿易投資促進局與澳門科技大學國際旅遊學院合作開展了《特許經營與澳門中小企業互動發展》的研究課題。澳門貿易投資促進局資助了是次研究課題的經費。

此次研究綜合運用了文獻研究、深度訪談、統計分析以及案例分析的方法。在問卷調查和統計分析方面，主要借助澳門特許經營洽談會作爲平臺，對相關的參展商、專業觀眾進行問卷調研。

2009 年 7 月 3 日至 4 日，經過兩天緊張的調研工作，共發放和回收專業觀眾部分問卷 283 份，其中有效問卷 280 份，回收有效率高達 98.94%。累計發放和回收有效參展商問卷 64 份，基本上實現了對所有參與此次洽談會代表的調查。

在訪談研究方面，項目組成功地訪問了 13 個海內外政府、商會以及特許經營協會等機構，分別為菲律賓駐澳總領事館、巴西聖保羅商會、澳門銀行公會、澳門地產業總商會、澳門地產發展商會、巴西特許經營商會、香港太子珠寶鐘錶、澳門廣告商會、中國國際貿易促進委員會廣州市番禺區支會、珠海市對外經濟貿易合作局、馬來西亞外貿促進機構、澳門建築置業商會以及香港專利授權及特許經營協會。

通過研究項目組獲得了以下主要研究結論：

1、澳門中小企業的特徵表現為：家族式企業為主、勞動密集型較多、技術創新能力不強、經營模式傳統。儘管在政府的大力推動下，澳門中小企業在發展方面已經初步創建本地品牌；本地企業的創辦活力較高，但是競爭力還有待提升。

2、創新和轉型能力較弱、品牌觀念和意識淡薄、企業資訊化建設工作薄弱、融資管道不暢、不善於利用現代商務手段、無法適應環境的快速變化以及專業人力資源短缺是目前阻礙澳門中小企業發展的主要因素。

3、發展特許經營時的環境要素包括六個方面，分別是：科學化的商業網點運營、完善的政策與配套服務、強烈的市場品牌意識及氛圍、經濟整體成長度、市場經濟主體的自由度以及較低的運營成本。

4、澳門發展特許經營的環境方面，總體環境評分相對較好，但是市場品牌意識及氛圍方面亟待改善與提升。經濟的快速成長與進步、完善的政策與配套服務、自由的商務文化環境氛圍、廣闊的市場腹地發展空間、濃厚的投資發展創業氛圍、健全的法律法規制度環境、相對低廉的企業營商成本、城市品牌知名度較高成為澳門發展特許經營時的顯著優勢。

5、在參展商的來源及構成方面，行業構成與本澳中小企業大體一致，以中國內地及澳門公司為主；參展企業絕大部分擁有豐富的特許經營經驗、但是在特許經營門店數量以及涉及國家和地區數量方面則呈現出兩極分化的特點；參展商代表大部分在公司擔任高級管理職務。

6、在參展商的業務特徵方面，經營模式與產品創新能力是被調查的參展商十分重視的業務特徵；融資服務、物流服務、培訓服務、資訊管理系統等是參展商在特許經營業務中相對薄弱的環節。參展商的業務特徵在行業之間以及區域之間存在顯著差異，但是，不同規模的參展商之間業務特徵差異不明顯。

7、在特許經營費用方面，近一半的參展商推行的特許經營項目加盟費用在10萬澳門幣以內，並且特許經營商規模越大，則其收取的加盟費也就相應越多。此外，特許經營費用的定位與其過去的經歷有極大的關聯性。

在特許經營的期限方面，近一半的參展商表示許可期限為3-5年，85.94%的參展企業將特許經營的許可期限定在8年以內。在對加盟商的類型期望方面，大多企業對受讓企業是否富有品牌推廣經驗比較看重，其次便是希望尋求中小規模的公司作為合作加盟商。

參展商認為在澳門發展特許經營中面臨的難題主要集中體現在澳門市場規模不大、市場競爭壓力大、好的加盟商不足、連鎖網絡中的文化傳播難、加盟商運營不規範、培訓體系不完善等方面。

8、從觀眾來源來看，此次特許經營洽談會在社會上引起了較為廣泛的反響和關注，許多行業的人士均到場進行考察或洽談。被調查專業觀眾當中以管理者居多，特別是高層決策者最多。這些觀眾主要來源於澳門、中國內地、香港以及中國臺灣，且以中小企業為主。

9、在引入特許經營的動機與目的方面，專業觀眾對於企業成長的理解具有戰略眼光，但是對於特許經營的瞭解程度不高。專業觀眾對發展特許經營的興趣度較高，市場拓展以及品牌塑造是企業引入特許經營的主要動力。被訪專業觀眾對於特許經營商所提供的服務有著較為廣泛的要求。其中對特許經營業務特徵期望呼聲最高的當屬“需要有成熟的經營模式”，但是其對於店面裝修的指導服務以及融資支援服務等內容要求並不高。

從專業觀眾對於特許經營的加盟費期望來看，特許經營的加盟費最好能夠控制在 10 萬澳門幣以內。從專業觀眾在特許經營方面的預計投資金額來看，專業觀眾的預計投資規模期望為 18.64 萬元澳門幣。

10、專業觀眾認為企業的成長過程中，主要的困難來自於外部環境，其次才是自身的管理問題。外部環境困境主要包括人才供給緊缺、融資管道不暢以及物流配送不協調等三個方面。內部管理的問題進一步歸納為管理技術與經驗的不足以及品牌化運作的能力有限等兩個方面。特許經營導入的困境可以歸納為三個方面，即加盟費用過於昂貴、特許經營的專業意識較為薄弱、缺乏專業化的特許經營服務平臺。

11、在金融海嘯催生發展模式創新、產業經濟結構升級以及尋求可持續發展道路的環境下，特許經營能夠增強澳門經濟繁榮指數與信心、提升澳門經濟發展的主體品質、提高澳門居民就業機遇與水準、培養本地創業及品牌塑造能力，是適合澳門中小企業發展的商務形式。

12、在構建特許經營與澳門中小企業互動發展模式方面，應該堅持合作對象國際化、市場目標特定化以及利於本地企業的原則，依靠本地企業品牌意識的培育、特許經營品牌的優選引入、本地企業管理能力的提升以及本地企業的品牌國

際拓展來逐步實現本澳中小企業的品牌化發展。

13、澳門特區政府則應該大力提升本澳中小企對特許經營品牌的科學認知、不斷完善特許經營和品牌發展有關的法律法規、針對特許經營的發展提供完善的專業配套服務、加強對本澳中小企業亟需專業人才的培養和引進、協助相關中小企業降低其融資及運營成本以及鼓勵澳門品牌企業採取特許經營方式對外擴張。

需要說明的是，此次研究的部分內容僅針對澳門特許經營洽談會的相關代表，調查的對象並未能代表整個市場，因此，在資訊的代表性和全面性方面還有進一步提升的空間。建議能夠在未來的研究過程中，進一步擴大研究的領域和範圍。



## Abstract

According to futurist John Naisbitt, "Franchise will become the leading business model in the 21st century." Domestic scholars concurred by saying that "franchise will soon become the most profitable ways of investment and entrepreneurship." Franchise provides a platform with conditions for rapid expansion of business, thus it has become one of the more mature and general mode of business operation.

As for the franchisee, there are major advantages in establishing a franchise and its salient features are: the business and brand awareness of the franchiser can be readily leveraged, market risk can be avoided, and the franchisee can also leverage on the franchiser's economies of scale. In addition, the franchiser can also support the franchisee in staff training, selecting a suitable location, financial backup, market research, and integrating its advertisements and technology developments with the franchiser. Recently, franchise has begun to emerge in Macau as a number of well-known international franchise organizations launched into the Macau market.

Small and medium enterprises are the main force of Macau economy, however, most of the small and medium enterprises in Macau are family-oriented, labor-intensive, with a low level of technological innovation ability as they operate on the traditional business model. Brand awareness, modern management model and sustainable competitiveness all need strengthening. In order to better promote the sustainable development of small and

medium enterprises in Macau, Macao Trade and Investment Promotion Institute (IPIM) and the Faculty of International Tourism (FT), Macao University of Science and Technology (MUST), conducted a research titled, "A Study on Franchising Business and its Interactive Development with Medium and Small Enterprises in Macau".

The study used comprehensive methods of literature research, in-depth interviews, statistical analysis and case analysis. With the Macao Franchise Expo(MFE) in Macau as a platform, a questionnaire survey and statistical analysis for exhibitors and professional visitors were conducted.

The questionnaire survey was carried out from July 3, 2009 to July 4, 2009, with 283 questionnaires distributed amongst professional visitors. There were 280 valid questionnaires returned that represented a 98.94% validity rate and 64 samplings. Nearly all the representatives who participated in the MFE were involved in the survey.

In the course of the research, the team successfully interviewed 16 representatives from the government, chambers of commerce and franchising associations locally and from other countries, including the Philippines Consulate-General in Macau, the Brazil Sao Paulo Chamber of Commerce, Macao Trade and Investment Promotion Institute (IPIM), Macao Association of Banks, Macao General Real Estate Chamber of Commerce, Macau Real Estate Development Association, Brazil Franchise Association, the Hong Kong jewelry watches Prince Edward, Hong Kong Licensing and Franchising Association, the

Macao Chamber of Commerce Ad, China International Trade Promotion Committee PanYu Branch, Zhuhai Foreign Trade Cooperation Bureau, Malaysia External Trade Development agencies, the Macao SAR Economic Services Bureau, Macao Association of Building Contractors and Developers and the Licensing and Franchising Association of Hong Kong.

Through the investigation, the research team proposed the following major findings:

1. Characteristics of SMEs in Macau consist of: Primarily family-oriented businesses; labor intensive; low level of innovation and traditional modes of operations. Under the strong advocacy of the government, local enterprises have begun to establish genuine local brands. Innovation has begun to pick up but still plenty of rooms for improvement in order to stay competitive.
2. Inability of economic model to innovate and change; lack of awareness of branding concepts; outdated information and communication technologies; weak liquidity in financial markets; lack of capability in using modern business strategies; ineffectiveness against the fast-changing environment and ineptitude are the crucial elements that hinder the development of Macau's SMEs.
3. There are six factors affecting Franchising: Policies and infrastructure perfection; strong consciousness and atmosphere of market branding; rate of economic growth; freedom of market economy and lower operating costs.
4. As for the general environment for developing franchising, the overall aspect has been

relatively good, however the atmosphere and branding consciousness have rooms for improvement. Increasing rate of economic growth; perfection of policies and infrastructure; remarkable freedom of commercial culture; an open and spacious market for development; a rich sense of investment and entrepreneurial atmosphere; a complete legal system; reasonable operating costs and a high profile of brand awareness made it an apparent advantage for Macau to develop franchising.

5. The composition and sources of exhibitors are similar to the ones of the local SMEs. Majorities are from Macau and Mainland China, with rich experiences in franchising, however there appears a seeming polarization in the number of franchises and countries involved. Most representatives have senior management posts in their companies.
6. Operating modes and Innovative prowess are both significant characteristics in this investigation: Financing services; logistics; personal training; and MIS were the worst performing aspects of these franchises. These franchises differ in their end-user markets but have no apparent differences in their way of operating the franchises.
7. Franchising fees: nearly 50% of participating franchisors set their franchising fees below 100,000\$ MOP. The bigger the scale of the franchisor, the larger the amount of the fees. Past experiences and positioning of the franchisors are both significant factors affecting the amount of the fee.

Term limit: 50% of participating franchisors expressed a term limit of 3-5 years and 85.94% set it under 8 years. Franchisors also prefer franchisees to have experience in brand promotion.

Franchisors conventionally agree that the downside of franchising in Macau comes mainly from the small size of markets; highly competitive markets; lack of good quality franchisees; irregular operating modes of franchisees and lack of personal training systems.

8. The MFE also revealed concerns and responses from visitors who come from all kinds of industries and gathered and observed the convention. Professionals mainly consist of managers, especially senior decision makers. They come from Macau, Mainland China, Hong Kong and Taiwan, mostly from SMEs.
9. Majority of professional visitors have strategic expectations for growth of their own companies as the incentive and goal for introducing franchising to their own firm, however, they lack good understanding of the franchising operation. Professional visitors have an enthusiasm for developing franchising. Market expansion and brand sculpturing are the main driving forces for enterprises to introduce franchising. Interviewed professional visitors expressed and demanded “mature operating modes” from franchisors, but less for the support for interior designing and sources of financing.

Professional visitors expected a controlled limit of the cost of franchising fees to be less than 100,000\$ MOP. While they have an average ability to invest, they prefer to have a total investment of 186,400\$ MOP.

10. Professional visitors believe the main obstacle of the development progress comes from the external environment while management remains the second greatest obstacle. External factors include lack of trained and qualified professionals; ill-liquidated

financial sources and logistics problems. Internal factors include lack of managerial techniques and experiences as well as the inability to operate the brand. The problems of franchisors can be summarized into three aspects: overly expensive; weak understanding of franchising and lack of professional awareness and the shortage of professional franchising services.

11. Global financial crisis opens the path for innovation in development modes; upgrading of the structure of the economy and searching for a sustainable path, franchising can foster confidence and prosperity of Macau' s economy; intensify the quality of economic growth in Macau and increase the employability of Macau' s residents; coaching local entrepreneurs and brand sculpturing abilities, and render as a suitable mode of business for SMEs in Macau.
12. On the aspect for dynamic developments between franchisors and Macau' s SMEs, the underlying principle should abide with the internationalization of cooperation; specifying target markets and benefiting local enterprises, guidance in developing local branding awareness; selective introduction of first-rate quality franchisors; improving the managerial abilities of local enterprises and internationalization of local brands are deemed viable for the success of Macau brand' s development.
13. The Macau SAR government should advocate further promotion of franchising to local SMEs; enacting flawless legislations on franchising and branding developments; focus on improving professional services needed for the development of franchises; strengthening trainings and bringing in the talents needed desperately for local SMEs; assisting associated SMEs to lower financing and operating costs and advocate local

SMEs to apply franchising on their further expansions.

It should be noted that this investigation is limited to the representatives at the MFE, thus may not represent the whole market and the comprehensiveness and representation of the information has more opportunities for further enhancement. It is proposed that a more comprehensive study be conducted in the future to include a broader field and a wider scope so as to bring about more specific details relevant to the needs of Macau SMEs and their competitiveness in the global market.

## 第一章 研究的背景及意義

### 一、研究的背景與意義

#### (一) 研究的現實意義

##### 1、為應對全球金融風暴的影響提供對策

去年的全球金融風暴對於世界經濟造成了巨大的衝擊，澳門的經濟發展也無可避免地受到一定影響。面對金融風暴帶來的機遇與挑戰，澳門應該創新發展思路，採取積極主動地應對策略。從國外的經濟發展實際來看，對於國民經濟發展起到重要推進作用，並有利於保持經濟穩定的是數量繁多的中小企業。中小企業對於經濟增長的促進，功不可沒。有統計顯示，中小企業能夠創造社會中六成至八成的就業機會，尤其可以平衡國內及地區性產業發展，成為拉動經濟增長的重要力量。為此，世界各國都十分重視與關注中小企業的發展，而有關中小企業發展的政策也往往構成國家經濟政策中的重要組成部分。歐美國家更是在政策以及環境方面為中小企業的成長提供直接幫助，如設立專職部門，除了為中小企業提供“一站式”服務外，不斷檢討現行的政策、規條和稅制，大力支持中小企業的發展。有些國家更由總統委派相關部門和專家組成中小企業委員會，制定中小企業的長遠發展規劃。因此，本研究將以全球金融風暴為大背景，在該背景之下研究澳門中小企業的創新發展思路。

##### 2、為澳門經濟持續健康的發展提供思路

澳門是一個以博彩旅遊為主要產業支柱的微型經濟體，產業經濟以消費型為主，企業經營業務領域大多聚集於商業服務。由於澳門面積小、人口少，澳門的本土企業也以中小企業為主。根據澳門中小企業協進會的統計，目前澳門有中小企業一萬五千家。將這些企業做大做強，構建澳門中小企業自身的品牌競爭優勢，這些都是澳門經濟持續發展的重要保證。目前，政府相關部門已經開始鼓勵中小企業參展、努力推進中小企業與外界的廣泛



關聯與合作，如在 2008 年 MIF 上，澳門貿易投資促進局專門推出了中小企業展。然而，從長遠來說，提升中小企業自身的實力與競爭力更為關鍵。

在培養中小企業競爭力方面，除了自己摸索道路之外，還有一條目前國際上在商業領域內應用較為成熟的道路，就是特許經營。特許經營不僅是一種商業模式，還是一種合同進入方式的國際化經營模式。當企業僅有所有權優勢時，會採用合同進入的方式。而特許經營正是近年來合同進入模式中最為突出的一種國際化方式。

加強特許經營模式與澳門中小企業發展的整合研究，促進澳門中小企業與特許經營模式之間的互動發展具有十分現實的意義。因此，本研究著力於透過特許經營的發展模式為澳門中小企業的發展壯大與競爭實力提升尋求戰略路徑。

### 3、為澳門企業進一步深化國際化經營指明道路

著名未來學家奈斯比特曾斷言：“特許經營將成為 21 世紀的主導商業模式。”國內有關學者則聲稱：“特許經營將迅速成為中國最具獲利能力的投資方式和創業途徑。”據有關機構估算，2003 年的美國，特許經營所完成的商業交易額將占到其零售額的 50% 以上。澳門近年來特許經營也開始湧現，一些著名的國際特許經營組織開始紛紛登陸澳門市場。

澳門企業以特許經營方式開展國際化經營可以獲得以下利益：特許人可以不受資金的限制，迅速實現低成本擴張；特許人可以集中精力提高企業投資管理水準，並充分享有規模經濟和資源優化配置的利益；特許人的資源投入程度低，有利於特許人降低投資風險；特許人可以在短時間內繞過東道國國家投資領域的限制，獲得東道國政府支援，加快對外投資進程。因此，本研究對澳門中小企業經營的國際化發展具有重要的指導意義。

### 4、為提升及優化澳門商務形象提供參考

澳門一直都以“東方拉斯維加斯”、“東方蒙蒂卡羅”形象著稱於世，近年來雖然大力推進商務環境建設以及舉辦商務會展活動，但是從商務遊客對於澳門形象的感知來看，

商務仍然沒有能夠成為澳門作為旅遊目的地的主題，給絕大多數商務遊客留下深刻印象的仍然是澳門的博彩。澳門要打造商務旅遊城市的形象，就要增強城市中的商務活力，而商務活力的重要載體就是各類企業的成長與發展。本研究小組成員認為，澳門作為中西文化交流的橋樑，同時作為聯繫中葡國家之間的經濟和文化紐帶，完全有能力以及有條件被發展成為重要的品牌聚集及創造地，從而將澳門打造成為以品牌經濟為特色的商務旅遊城市。因此，本研究的成果對於澳門重新塑造商務旅遊形象也有著十分重要的意義。

## （二）研究的理論意義

### 1、從實證分析的視角探索特許經營的應用模式

本研究將以澳門作為實證研究的對象，從產業結構、企業發展狀況、社會經濟發展趨勢等方面綜合系統的研究特許經營在澳門發展的可行性及具體的應用模式及策略。研究的過程及結論將有助於彌補目前相關研究側重於概念分析與一般性研究的不足。

### 2、從產業經濟的視角探尋特許經營的市場空間

本研究在理論上將創新性地將特許經營與產業發展方向相結合，通過對澳門中小企業中實施特許經營的研究，將探討特許經營成功運作的產業方向和實施路徑。因此，本研究不僅將為澳門的中小企業發展提供具體的指導，同時還能夠在理論上尋求適合推廣特許經營行業的特徵。

### 3、從區域發展的視角為後續相關研究提供借鑒

本研究的方法同樣也將為後續的相關研究提供借鑒。科學決策的重要前提是要掌握充分的資料與資訊。在特許經營的管理與發展方面，本研究將利用系統化、科學化、量化的研究方法，對特許經營與中小企業發展之間的相關問題加以分析，並最終為澳門政府相關部門的運作與管理提供一定的參考和決策依據。這種系統分析現狀、研究存在問題並提出相應解決問題方案的模式具有較高的借鑒意義。

## 二、特許經營的研究現狀及綜述

### (一) 特許經營及其優勢

世界經濟的商業形態發生過三次變革。第一次是在農業時代的雜貨店，第二次是在工業時代的百貨超市，第三次是在後工業時代的連鎖特許經營商業革命。連鎖特許經營為商業的快速拓展提供了平臺與條件，因此，特許經營目前已經成為商業領域內較為成熟和普遍的運作模式之一。

特許經營是一種從事商業活動的方法，即受許人被賦予在由特許人設計的行銷模式下從事提供、銷售或分銷產品或服務的權利，特許人允許受許人使用其商標、名稱和廣告。企業實施特許經營後，擁有的門店可分為直營店和加盟店兩類：直營店是由企業自己經營，經理只拿固定工資，實行固定收入契約；加盟店是由受許人擁有特質產權並進行日常經營，受許人是加盟店的經理，擁有該店利潤的剩餘索取權，實行分成契約，特許經營中直營店與加盟店同時共存現象被稱做雙重分佈(Dual distribution)或契約混合(Contractual mix)。

中國內地《商業特許經營管理辦法》中規定：特許經營指通過簽訂合同，特許人將有權授予他人使用的商標、商號、經營模式等經營資源，授予被特許人使用；被特許人按照合同約定在統一經營體系下從事經營活動，並向特許人支付特許經營費。不少學者通過研究認為特許經營是一種規模化，低成本的智慧型的商業擴張方式。

對於特許商來說，借助特許經營的形式，可以獲得如下優勢：如特許商能夠在實行集中控制的同時保持較小的規模，既可賺取合理利潤，又不涉及高資本風險。第二，由於加盟店對所屬地區有較深入的瞭解，往往更容易發掘出企業尚沒有涉及的業務範圍。除此之外，特許商不擁有加盟商的資產，保障資產安全的責任完全落在資產所有人的身上，特許商不必承擔相關責任。

而對於加盟商而言，其獲得的優勢則更為明顯。主要表現為以下方面：可以享受現成

的商譽和品牌、避免市場風險、分享特許商的規模效益，如採購規模效益、廣告規模效益、經營規模效益、技術開發規模效益等。除此之外，加盟商還可以在培訓、選擇位址、資金融通、市場分析、統一廣告、技術轉讓等方面獲得支持！

除此，特許經營的市場優勢也有很多：一方面，特許經營能很好的利用受許人的知識和他們在當地市場的各種關係；另一方面，受許人的自我擴張意識能有力地推動特許經營在當地的發展。另外，特許加盟店在特許組織原有成功的基礎上拓展市場，分享總部的經營經驗和良好的企業形象，延續著企業的經營風格，他們在指定區域挖掘市場潛力，彼此之間互不競爭。在總部的總體策劃下，更大區域範圍的特許經營網絡迅速形成。

## （二）特許經營在國外的發展現狀

### 1、美國的特許經營現狀

美國是特許經營的發源地。特許經營的初期主要是製造商（生產商）通過出售特許經營權的方式來適應分銷的快速變革，其中主要是飲料業和汽車業率先採用特許經營。從二戰至現在，經過美國特許經營的繁榮期，特許經營已滲透到各行業。到 1988 年，美國特許加盟店發展到 70 萬個，占全美零售網點總數的 30%，特許加盟店的增長比國民生產總值增長快 10 倍，1987—1989 年間，特許加盟業創造了 40 萬個新的就業機會。1994 年特許加盟店銷售額占全美零售額的 35% 以上。目前，美國約有 3000 多家特許公司，55 萬家特許店，它們遍佈在 40 多個經濟部門，雇員達 700 多萬，占總勞動力的 10% 左右。

2009 年 1 月 7 日普華永道公佈的《美國特許經營行業報告》中指出，特許經營仍然是美國最大的吸收就業的行業之一，提供了數以百萬計的工作崗位和數千億美元的產值。美國特許經營發展較為活躍的行業包括汽車、經濟型酒店、速食、食品零售、住宿、房地產、產品零售和服務、商業服務以及個人服務。在上述行業中，就業人數最多的是速食、商業服務及正餐等行業，產值最多的是速食、商業服務和個人服務等行業。

## 2、日本的特許經營現狀

日本在本世紀 60 年代初從國外引進特許經營，70 年代起由餐飲行業正式推廣，80 年代在零售行業以便利商店為中心快速發展，同時在服務行業也開始普及。特別是 80 年代中期至 90 年代初，日本的特許經營一直呈現出蓬勃發展的態勢。

據統計，較為典型的特許經營企業，日本“7-11”特許便利店在 1990 年和 1991 年其利潤率高達 24.4%和 24.5%，居日本零售的首位。到 1998 年 6 月，日本國內已有特許經營店鋪 7400 個，每年以新開設 500 個店鋪的速度發展，在國際上有“7-11”公司店鋪 9962 個，全球共有“7-11”公司店鋪 17632 個。1985 年僅日本連鎖協會的特許組織就達 150 家，店鋪數目近 4000 家，1985 年到 1988 年的平均增長率為 12.1%。

截止到 2003 年，連鎖組織數達到 1074 家，店鋪數為 220,710 家，銷售額達到 17.869 兆日元。現階段日本特許經營的發展速度相當快，涉及的領域越來越廣，已從原來的零售業、餐飲業兩大行業向服務業全面拓展，諸如清潔服務、旅館、租賃、快速沖印、美容美髮、健身、房屋租賃中介等行業都有頗佳的表現，而且注重國際化經營，許多大型連鎖集團都發展成為跨國性的特許組織。儘管服務行業的特許經營在品牌和店鋪數量上明顯增加，但是在銷售額上，零售業仍然佔據首位。

## 3、歐洲的特許經營現狀

歐洲的特許經營萌芽較早，本世紀 20-30 年代，在法國首先出現了特許經營的雛形。但由於特許經營的組織管理尚未系統化和規範化，這種形式在當時並沒有普及開來。歐洲特許經營真正的發展高潮是在 70 年代以後，以法國為最。1971 年法國特許經營協會成立。在國內建立了大批特許經營網絡，到 1989 年特許經營規模達到頂峰，發展到 675 個特許經營網絡。法國人除了在國內發展特許經營外，同時很注重向國外擴張，如法國的青春百貨公司，拉法亞公司，家樂福股份有限公司。特許經營在歐洲其他國家發展也相當迅速，特

許加盟在德國以每年平均 25%的速度增長。截止到 2007 年，法國共有 1037 個特許經營品牌，在行業的分佈上以時尚服裝服飾、化妝品等產品特許經營為主。

歐洲的其他國家，如德國、法國、荷蘭、義大利、奧地利等國家的特許經營也都比較發達。歐洲許多國家均已達成共識，認為特許經營是財勢雄厚、組織嚴密的業務迅速成長的必經之路。

### （三）特許經營的研究現狀

#### 1、國外特許經營相關理論研究

##### （1）資本籌集說

這一理論是對特許經營產生所提出的最早解釋，對剛剛建立的企業，由於缺乏資金，可通過特許經營的方式來籌集資金，以達到企業快速擴張的目的，當企業逐漸成熟後，為進行更有效的控制，企業會採取完全直營的方式。Caves，Murphy(1976)指出如果為籌集資金是企業實施特許經營的原因，則所有成功的企業最終都會將加盟店回購為直營店，因此特許經營不過是一種過渡形式(transitional state)。

##### （2）風險分擔說

風險分擔說是張五常(1969)首先提出來用以解釋佃農的分成合約，張五常將分成合約看作是一種分擔風險的手段，也就是說，產出變化的風險可在合約當事人之間進行分擔。Martin(1988)用該理論來對特許經營的成因進行解釋，其中分成合約對應加盟店，固定收益契約對應直營店，Martin 假定總部是風險規避傾向更高的一方，這就意味著總部比分店更傾向於分散化投資，因此總部可通過建立加盟店來分擔風險。

### (3) 資訊搜索說

Minkler(1990)提出特許經營是特許人搜集和利用當地資訊的一種方式，由於特許人對當地的情況一無所知，即使監督費用為零，特許人也可能無法對受許人進行指導，他引用麥當勞的例子來說明受許人對產品創新所起的重要作用，Minkler(1994)的經驗研究表明，經營時間長的潛在加盟者比經營時間短的潛在加盟者更容易獲得特許經營權，可見特許人更重視受許人在當地以及行業中的關係和經驗。

## 2、國內特許經營相關研究

### (1) 中國內地特許經營發展狀況的研究

特許經營是一種在西方發達國家已十分風靡的特許企業實現低成本快速擴張的有效經營模式，但目前中國內地的特許經營發展仍非常緩慢。阮沖暉（2000）、唐暢（2001）分別通過特許經營在中國內地的發展現狀研究，詳細分析了中國內地發展特許經營存在著觀念落後、缺乏指導、宣傳推廣不足、名牌企業和產品較少等制約因素，並對此提出了相應的解決對策。高傑（2001）認為阻礙中國內地特許經營健康發展的原因是：特許者和加盟者對特許經營存在認識和行動偏差，中國內地相關法律制度尚不完善。並分別從政府和企業兩個層面提出了發展對策。

### (2) 中國內地企業特許經營的研究

夏建勝（2002）透過特許經營的實際運作狀況，提出了企業如何開展特許經營的步驟。王俊峰（2008）針對中國內地部門特許經營企業發展速度慢且規模不大的情況，通過對特許經營企業核心競爭力的識別，提出了構建特許經營企業核心競爭力的提升途徑。謝朝陽，劉東久（2008）從中小企業角度出發，由現狀分析入手研究中小企業特許經營的對策。認為特許經營是中小企業和民營個體經濟的有效形式。強化特許經營對策研究，促進中小企業快速發展，搞活商業流通，促進經濟繁榮，意義重大。

### (3) 特許經營相關法律法規的研究

中國特許經營起步時間不長，在其發展過程中引發了一系列相關法律問題，主要集中在知識產權法及反壟斷法兩個方面。金楠（2005）認為中國內地目前的相關法律體系不能滿足特許經營迅速發展的需要。在借鑒他國經驗、結合中國內地實際的基礎上，試圖從知識產權法律制度的完善等方面提出了相關建議。魏娜（2006）研究了西方國家對特許經營中限制競爭行爲的各種立法模式，進而提出中國內地反壟斷法的建議。祝婧（2007）通過分析特許經營中各種限制競爭行爲，比較研究美國、歐盟等西方國家的競爭法對這些行爲規制的模式，提出對中國內地特許經營中限制競爭行爲進行競爭法規制的立法構想。

綜上所述，目前特許經營的研究主要集中於從宏觀層面、理論角度，研究分析中國內地特許經營、企業特許經營的發展現狀及存在的問題並提出建議。而從微觀層面、實證角度，對於特許經營的應用模式、市場空間並結合中國內地中小企業發展特許經營的研究相對較少。

## 三、研究的目的是及主要內容

### (一) 研究的目的

本研究的主要目的有以下四個：

其一，深入研究及分析澳門中小企業的發展現狀及其發展困境；

其二，系統分析特許經營所需的環境要素；

其三，掌握本澳中小企業和特許經營的輸出者對於澳門發展特許經營的認知與期望；

其四，為澳門中小企業的發展與特許經營的推廣制定對策與建議。

### (二) 研究的主要內容

通過本項目的研究，主要解決以下問題：

1、明確目前澳門中小企業發展中亟待解決的問題與困境。



- 2、瞭解澳門在特許經營方面的發展基礎。
- 3、分析引入特許經營模式所需的政策與經濟環境。
- 4、總結與歸納特許經營成功的關鍵要點與國際經驗。
- 5、研究澳門中小企業實施特許經營的模式與方向。
- 6、為澳門中小企業的競爭力提升與品牌化發展制定戰略。

#### 四、研究的方法

本項目在研究過程中擬採用以下研究方法：

- 1、文獻研究：綜合分析與研究國內外中小企業以及特許經營有關的成果。
- 2、深度訪談：對中小企業發展的相關利益方以及特許經營的參與者進行訪談，瞭解澳門中小企業發展中的困境以及特許經營成功的關鍵環節。

在訪談對象的選擇方面，本研究以 2009 年 7 月 3 日至 4 日，澳門貿易投資促進局舉辦的澳門特許經營洽談會為平臺，對前來參與該項盛事的海內外特許經營專業協會、與特許經營有關的相關協會以及澳門特區政府各部門代表進行深度訪談，以瞭解及獲取澳門中小企業在發展過程中面臨的問題和亟待解決的矛盾，並初步瞭解其對澳門發展特許經營的觀點與態度。

在澳門貿易投資促進局的大力支持下，項目組成功地訪問了 13 個海內外政府、商會以及特許經營協會等機構，分別為菲律賓駐澳總領事館、巴西聖保羅商會、澳門銀行公會、澳門地產業總商會、澳門地產發展商會、巴西特許經營商會、香港太子珠寶鐘錶、澳門廣告商會、中國國際貿易促進委員會廣州市番禺區支會、珠海市對外經濟貿易合作局、馬來西亞外貿促進機構、澳門建築置業商會以及香港專利授權及特許經營協會。

3、統計分析：利用統計局相關資料以及研究者調查所獲相關資料，進行資料的統計分析，以此尋求澳門特許經營的方向。

在統計資料方面，將主要利用問卷調查的形式獲取資料。問卷的發放對象主要包括參加特許經營展會的參展商及觀眾。共發放和回收專業觀眾部分問卷 283 份，其中有效問卷 280 份，回收有效率高達 98.94%。發放和回收有效參展商問卷 64 份。

4、案例分析：對國內外特許經營及中小企業發展較為成功的地區進行實地以及資料的研究，以此獲得更具有針對性和啟發性的資料及資訊。

## 五、研究的流程及進度說明

### （一）研究的流程設計

首先，將進行資料搜集及研究準備。

其次，開展焦點訪談，瞭解澳門中小企業發展的現狀以及對待特許經營的態度及觀點。

第三，通過問卷探尋特許經營展覽的參展商以及特許經營展覽的觀眾對特許經營成功要素的觀點以及對澳門實施特許經營的環境評價。並以此調研為基礎進行資料的統計學分析。

第四，借助案例分析以及訪談和調研的結果，制定出澳門中小企業利用特許經營實現自身強化與品牌化的發展戰略。

該項目研究的路徑，如圖 1-1 所示。

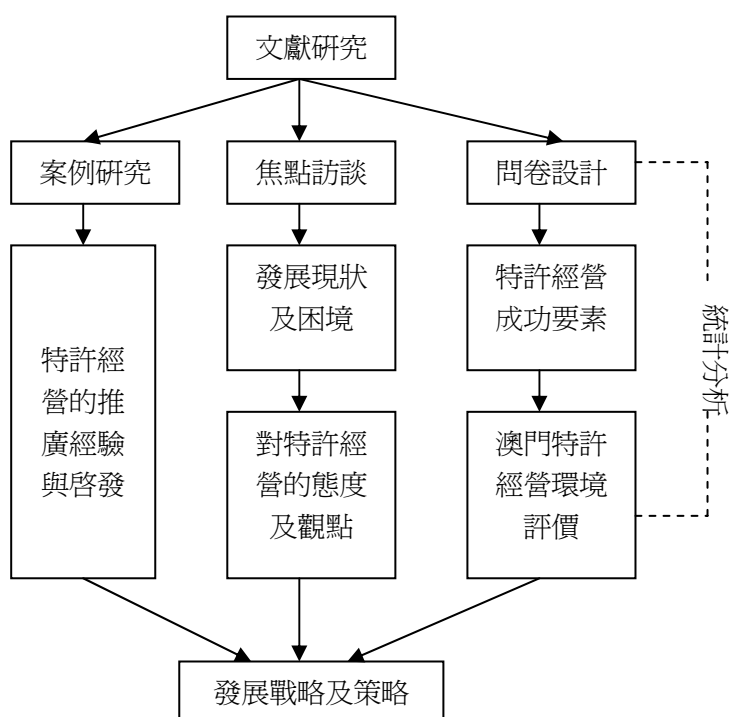


圖 1-1 項目研究路徑示意圖

## (二) 研究的進度說明

從 2009 年 5 月該研究項目啓動之後，項目組在分析搜集相關資料的基礎上，編制了研究調查問卷以及研究訪談問題紙。爲了使問卷和問題紙更加具有科學性和針對性，項目組就研究系列問卷與澳門貿易投資促進局的相關負責人員進行了溝通與交流。

2009 年 6 月 1 日至 26 日，在經過了三次回饋與修訂之後，項目組最終完成了研究系列問卷的定稿工作，並制定了較爲完善的調查計劃。

2009 年 7 月 3 日至 4 日，經過兩天緊張的調研工作，共發放和回收專業觀眾部分問卷 283 份，其中有效問卷 280 份，回收有效率高達 98.94%。遠遠高出原定計劃的 220 份專業觀眾問卷。參展商的調研工作也取得了理想的成績，兩天調研過程中共累計發放和回收有效參展商問卷 64 份，基本上實現了對所有參與此次洽談會代表的調查。

在訪談研究方面，項目組成功地訪問了 13 個海內外政府、商會以及特許經營協會等機構，分別為菲律賓駐澳總領事館、巴西聖保羅商會、澳門銀行公會、澳門地產業總商會、澳門地產發展商會、巴西特許經營商會、香港太子珠寶鐘錶、澳門廣告商會、中國國際貿易促進委員會廣州市番禺區支會、珠海市對外經濟貿易合作局、馬來西亞外貿促進機構、澳門建築置業商會以及香港專利授權及特許經營協會。

## 第二章 澳門中小企業發展的現狀與困境

### 一、澳門中小企業的界定

中小企業（Small and Middle-sized Enterprise, SME）是與大企業相對應的一個概念，同時也是一個較為特殊的群體。由於不同行業的特性不盡相同，難以找到適合所有行業的中小企業概念。同時，每個國家和地區在經濟發展方面的狀態也各不相同，因此，世界各國對於中小企業的界定都存在部分差異。

在界定中小企業的概念方面，一般來說，會在突出行業生產技術特點的基礎上，選取較為直觀易得的指標，如資本投入額、從業人員數量等進行劃分。其中，較為常用的就是以雇傭人員的數量配合相關行業作為判斷中小企業的依據。如目前的多數國家都將 500 人以下的企業視為中型企業，100 人以下的企業視為小企業。

中國內地於 2003 年研究制訂的《中小企業標準暫行規定》中指出，職工人數、銷售額或資產總額將成為界定和判斷企業規模的重要指標，同時，也針對不同行業提出了中小企業的判斷標準。如表 2-1 所示：

表 2-1 中國內地中小企業判斷標準一覽表

行業	企業規模	職工人數（人）	銷售額或固定資產（萬元）
工業	中型	300-2000	3000-30000
	小型	300 以下	3000 以下
建築業	中型	600-3000	3000-30000
	小型	600 以下	3000 以下
零售業	中型	100-500	1000-15000
	小型	100 以下	1000 以下
批發業	中型	100-200	3000-30000
	小型	100 以下	3000 以下
交通運輸業	中型	500-3000	3000-30000
	小型	500 以下	3000 以下
郵政業	中型	400-1000	3000-30000
	小型	400 以下	3000 以下
住宿和餐飲業	中型	400-800	3000-15000
	小型	400 以下	3000 以下

資料來源：項目組根據《中小企業標準暫行規定》（2003）整理而成。

美國將雇員人數 500 人以下及年銷售額在 2000 萬美元以下的企業稱為中小企業。歐洲則將雇員人數 250 人以下的稱為中型企業，雇員人數在 10 到 50 人的則被稱為小型企業。新加坡則將服務行業內的中小企業界定為職員人數少於 100 人，製造業固定資產少於 1200 萬新加坡元的企業。而中國臺灣則將常規雇員人數少於 200 人的企業稱為中小企業。

由於不同國家和地區的差異較大，因此，上述企業規模的相關指標並不一定適用於澳門。而與澳門隔海相鄰的香港則將中小企業界定為：

凡製造業職工人數少於 100 人及非製造業職工人數少於 50 人者，其機構皆視為中小企業。

澳門與香港在經濟規模方面存在較多的相似性，因此，對於中小企業的概念界定，研究組認為可以參照香港的中小企業界定標準。同時，這也體現出澳門在中小企業發展方面還存在改善的空間，即如何界定澳門企業的規模。對於中小企業概念的界定將有助於提升中小企業的市場地位以及明確相關政策的受益對象。為此，項目組建議澳門特區政府相關部門應儘快制定出貼合澳門經濟社會發展實際的澳門中小企業的界定標準。

## 二、澳門中小企業的特點

根據現有的相關資料，澳門中小企業在發展方面的特點主要表現為以下方面：

首先，澳門中小型企業在產權制度方面，以家族式管理較為普遍。其最大的特點是公司的擁有權與管理權合二為一，由個人實行家長式的領導，管理人員亦多任用家族成員或親屬（崔世昌，1999），因此，公司的運作往往受到個人能力及經驗的限制。

其次，澳門中小企業在行業結構方面，勞動密集型和技術、資本有機構成相對較低的傳統行業仍是澳門中小企業的主體。涉及高新技術、高附加值行業的中小企業數量偏少。第三產業中，中小企業仍然集中於勞動密集的服務業等部門。

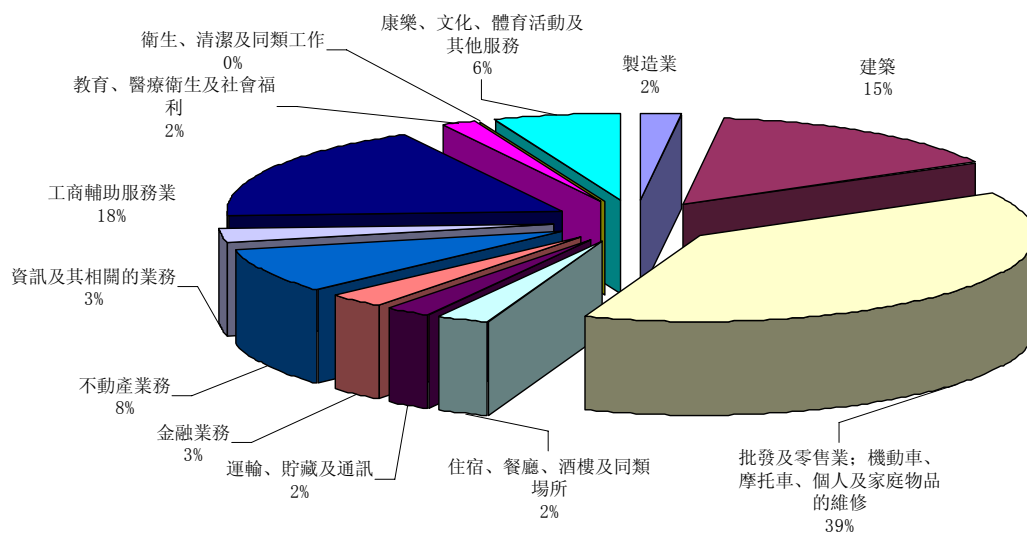


圖 2-1 2009 年第一季新增企業所屬行業示意圖

這個特點在 2009 年第一季度新增的企業行業屬性方面可以得到較好的體現。如圖 2-1 所示，澳門 2009 年第一季度新增企業中，位列前三的分別是，批發零售以及家用品的維修等相關行業，約占新增企業的 39%；工商輔助服務業，約占新增企業的 18%；建築業，約占新增企業的 15%。而具有較高的投資密度以及技術集中度的資訊業務、金融以及通訊等行業的企業均不到新增企業數量的 3%。

第三，澳門中小企業在技術創新方面，澳門現有的中小型企業還不是學習型企業。儘管在文化素質、管理模式等方面，澳門不少中小企業都優於中國內地不少的民營企業，但是澳門歷史形成下來的社會氛圍和深厚的文化沉澱，一方面給澳門有一個包容、穩定、人情味濃的營商環境，另一方面也桎梏了企業家的創新思維。總體上來看，澳門的中小企業固守傳統的技術及經營手段，缺乏技術及管理創新的勇氣（澳門日報，2008）。

第四，澳門中小企業的運營模式方面，以單打獨鬥的傳統模式為主。由於澳門市場規模較小，並且現有的中小企業較為缺乏長遠的戰略規劃，因此，大多側重於本地市場的競爭。在現有的條件下，澳門中小企業要擴展業務通常會依靠自身的力量，採取單打獨鬥的方式進行，零售或服務業內的現代運營模式運用不多。

### 三、澳門中小企業發展的現狀

中小企業是澳門經濟發展中的重要力量，現時全澳有約一萬五千家中小企業，占企業總數的百分之九十九。他們在拓展對外貿易，和提高經濟活力等方面也扮演著主要的角色。所以中小企業的蓬勃發展對促進經濟的穩步增長及社會的繁榮安定有著舉足輕重的作用。縱觀澳門中小企業的發展現狀，其正呈現出以下特徵：

第一，政府大力推動中小企的發展。

中小企業由於規模相對較小，容易受到資源以及環境的制約。從海內外中小企業發展的成功經驗上來看，政府的支援對於中小企業發展環境的改善具有顯著的作用。澳門特區政府早就認識到本地數量龐大的中小企業對於澳門經濟持續增長的重要意義，也積極利用各種管道採取了一定措施推動澳門中小企業的發展。

為加強本澳中小企業之綜合競爭力，把握澳門經濟發展所帶來之商機，並按照澳門政府支持中小企業發展的政策，於澳門貿易投資促進局屬下之“澳門商務促進中心”推出了一系列協助本地中小企業之服務，並設立“中小企服務中心”，以協助本地中小企開拓海外和本地市場，並結合海外及本地市場需求，促進企業交流合作，引導中小企把握澳門服務業及會展業所帶來之商機。如在澳門品牌展會 MIF 上推出中小企業展覽專區以及於 2009 年 7 月 3 日至 4 日成功舉辦的澳門特許經營洽談會都為本澳廣大中小企業提供了良好的發展環境與條件。

而澳門特別行政區政府經濟局一直以來支援社會團體為中小企業提供適切的服務，又鼓勵中小企業積極參加由政府或社會團體所舉辦的推廣活動，並與外界企業建立合作夥伴關係，擴大營商網絡。通過落實中小企業扶助計劃，協助企業取得融資貸款，購置營運設備和改善經營條件，提升了競爭力。自中小企業援助計劃 2003 年 5 月 19 日實施起，至 2009 年 3 月 6 日，累計收到 4208 宗申請，其中 3341 宗獲批准，424 宗未獲批准。64 宗放棄申請，援助貸款總額為 6.2 億澳門幣（鄧正紅，2009）。



2009 年更是在特區政府施政報告中進一步指出，特區政府將加大施政力度，加強業界社團合作，在服務、培訓、宣傳推廣、資訊交流、區域合作、人力資源、商業配對、轉型升級等方面對中小企業做出更為有效到位的支援。研究修訂稅務鼓勵和利息補貼制度，完善融資貸款計劃，紓緩中小企營運壓力。具體而言，澳門特區政府將從兩個方面加大力度扶助中小企業。其一是增加對工商業發展基金撥款 15 億澳門幣，其中修訂中小企業援助計劃，把免息貸款上限由原來的 30 萬澳門幣增加至 50 萬澳門幣，並把營運資金納入貸款用途。其二是調整中小企業信用保證計劃，政府為中小企業向銀行機構貸款提供保證的承諾總額上限，由原來的 3 億澳門幣提高至 35 億澳門幣，並調整擔保比例。除此之外，澳門特別行政區政府經濟局還推出了中小企業信用保證計劃、中小企業專項信用保證計劃等中小企業輔助計劃。這一系列政策使得澳門廣大的中小企業如沐春風。

第二，本地企業系列品牌初步創建。

經過多年的積澱和發展，儘管在規模上還屬於中小企業，但是，澳門已經出現了一批較為知名的中小企業，並能夠在一定程度上代表澳門企業的品牌。諸如咀香園餅家、誠昌飯店、義順鮮奶公司、莫義記、張權破痛油中藥廠、鳳城珠記、瑪嘉烈蛋撻店、大聲公涼茶、洪馨椰子及佑記龍須糖。上述十家商鋪不僅是本地的老字號，更是“澳門特色光榮榜”的得獎商號。“澳門特色光榮榜”是 2007 年由澳門女企業家商會舉辦的一項活動，旨在發掘澳門傳統的優秀產品，透過宣傳推廣重振昔日的光輝。然而，在國際化和品牌化趨勢盛行的當代，作為能夠代表澳門往日輝煌與歷史的品牌企業，無法將其品牌及產品甚至澳門的商業文化透過適當的方式傳遞到國際上，確實是一個極大的資源浪費及損失。因此，澳門中小企業在品牌創建方面，還只是剛剛開始，距離打造澳門知名品牌的終極目標還有較長的路需要走。

第三，本地企業創辦活力相對較高。

目前，澳門中小企業發展的另外一個顯著特徵就是發展活力強勁。從表 2-2 中可以清楚的看到，澳門企業在創業激情與活力方面十分惹眼。按照澳門統計暨普查局提供的相關資料，2001-2007 年間，澳門企業的年平均淨增長速度達到 40.94%。圖 2-2 中的企業增長曲線更加直觀的向讀者展示了澳門中小企業的成長活力。

表 2-2 2001-2008 年澳門中小企業數量及投資淨增長一覽表

年份	公司淨增長數（家）
2001	793
2002	1088
2003	1418
2004	2038
2005	2826
2006	2856
2007	3066
2008	2291

資料來源：項目組根據澳門統計暨普查局資料計算而成。

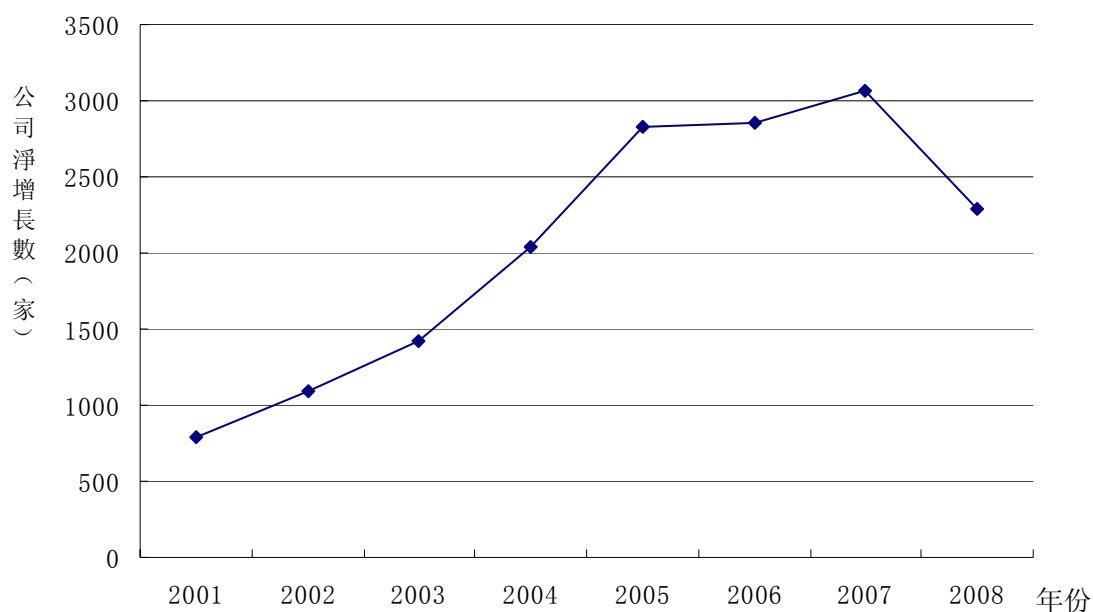


圖 2-2 2001-2008 澳門公司增長態勢示意圖

第四，本地企業持續競爭力亟待提升。

隨著澳門經濟的持續快速增長，澳門的投資機會也為全世界所關注。尤其是賭權開放以來，國際資本在澳門的投資激增，為此所形成的黑洞效應也為澳門的中小企業帶來了巨大的運營壓力。而環顧鄰近地區的經濟，在過去二十年大都有可觀的增長和突破，尤其是

珠江三角洲一帶的工商業，在八十年代才起步，但到今天已比本澳的中小企業更具規模和更具成效。近兩年的金融海嘯更是為澳門中小企業的發展敲響了警鐘。傳統的單打獨鬥式的發展模式已經無法滿足國際化競爭的需要，必須積極吸收先進的管理技術與管理模式，透過專業化、技術化、標準化、創新化以及品牌化的途徑提升本土中小企業的綜合競爭力。

#### 四、澳門中小企業發展的困境

德赫斯（1997）在《長壽企業》一書中表明，長壽公司往往具有 4 個共同的關鍵因素：

- （1）對周圍的環境都非常敏感，能及時做出反應，與環境非常和諧；
- （2）有凝聚力，員工對公司有較強的認同感；
- （3）長壽公司是寬容的，允許打破常規和不落俗套地思考和嘗試；
- （4）在財政上比較保守，以便保持靈活性，使公司有效控制自己的增長和進化。

從企業管理的角度來看，對環境的敏感程度取決於企業在資訊的獲取與決策方面的緊密程度；而企業的凝聚力以及公司員工對於企業的認同感則需要依賴於現代化企業文化的構建以及員工福利待遇的提升；所謂的公司寬容即要求能夠具有較強的創新意識與能力；財政上的保守與靈活則有賴於科學合理的財務管理制度和融資環境的建立。

目前，澳門的大部分中小企業尚未符合上述長壽企業的四個標準，究其原因，主要是澳門的澳門中小企業在發展過程中遭遇了以下七大困境（澳門中小企業協進會網站，<http://www.sme.org.mo/>）。

- 1、經營方式以勞動密集型為主，創新和轉型能力較弱。

澳門中小企業多數為批發及零售企業，勞動密集型特徵十分明顯，企業產品中的技術含量相對較低。勞動密集型的企業形態使得企業缺乏相應的核心競爭能力，在面對市場和環境變化過程中自身的創新和轉型能力較弱，這也是澳門社會經濟多元化發展過程中最大的挑戰。

- 2、缺乏現代化的經營管理理念、品牌觀念和意識淡薄。

現有的澳門中小企業大多採用的傳統家庭式作業模式，經營手段單一、現代化的管理與運營理念有待提升。由此而引發的企業發展戰略定位缺失以及企業品牌化發展意識的淡薄更是在長期內阻礙了澳門中小企業的轉型與競爭力的持續提升。為此，澳門應該針對中小企業的業主進行現代管理理念的培育，通過現代管理意識與手段的培養來營造良好的中小企業發展環境。

### 3、資訊應用未能有效普及，企業資訊化建設工作薄弱。

資訊化是當前社會經濟發展的重要趨勢之一，企業資訊化、產業資訊化、社會資訊化將是未來社會經濟發展的必然方向。目前，澳門中小企業在發展過程中資訊對於經營決策與管理的重要性尚未體現，企業在資訊化建設方面的投入不足。由於上述原因，澳門中小企業往往難以強佔先機，把握市場機遇，實現跨越式發展。

### 4、獲取資源途徑有限，財務結構薄弱，融資管道不暢。

澳門中小企業發展過程中面臨的另外一個顯著的困境就是資源的獲取管道單一，特別是融資管道不暢，難以獲得發展所需的資金支持。例如匯盛地產置業有限公司總經理羅先生（2006）就曾表示最大困難是銀行對澳門中小企貸款還存有九十年代的陰影——心存疑慮。所以企業資金周轉只能另想辦法，一是找親戚朋友，大家合夥搞項目；二是將公司相當一部分股份賣給香港的上市公司，讓利來套現。因此，十分希望銀行對本地中小企業貸款亦有傾斜規例來扶持其發展壯大。目前，隨著澳門特區政府一系列政策的出臺，上述融資困難問題已經得到了較大程度的改善，如從 2003 年 5 月至 2009 年 3 月，通過澳門特區政府的中小企業援助計劃共發放貸款 6.2 億元澳門幣。

### 5、行銷網絡狹窄，不善於利用現代商務手段拓展業務。

長期以來，澳門的中小企業將主要的關注度放置於澳門本土市場，因此，在企業發展與行銷方面，要麼安於現狀，要麼僅僅使用傳統的業務拓展模式，而現代化的商務和品牌

手段如特許經營等應用較少。

#### 6、對市場變化的應變較慢，無法適應環境的快速變化。

隨著澳門賭權的開放，越來越多的國際博彩業巨頭進入澳門市場尋求發展，賭場的聚集發展使得澳門中小企業面臨人才、成本以及產品競爭優勢的競爭。如澳門新開的賭場大量挖角，澳門中小企就業人數銳減一成多。而大量賭場以及相關配套服務的進駐又大大提升了澳門相關租金費用。以化妝品零售業為例，由於港澳化妝品質量可靠、價錢便宜，十分受“自由行”遊客青睞，“SaSa”和“卓悅”是最早看好這片市場的香港公司。當澳門旺鋪租金飆升至天文數字時，“SaSa”旗艦店的月租已經達到 60 萬元，本地企業根本無法承受。除此之外，賭場在日趨激烈的競爭當中，不斷降低配套餐飲及服務的產品價格，同時強化產品創新，這也給處於發展困境中的澳門中小企業帶來了巨大的壓力。在市場環境快速變化的過程中，本土中小企業尚未找到較為合適的應對策略與方法。

#### 7、專業人力資源十分短缺，企業升級與管理優化受阻。

企業的發展，優質的人才供給和保障是關鍵。目前，澳門中小企業中勞動型的人才相對較多，而技能型和管理型的人才則相對不足，特別是與設計、行銷、品牌推廣、貿易、金融、小規模物流等工作有關的專業人才有效供給不足。為此，澳門特區政府完全可以採取相應政策幫助中小企業培養和引入相關專業人士，協助中小企業實現經營模式的轉型。

通過上述分析可知，中小企業是澳門經濟發展的絕對主力。而目前澳門中小企業在發展過程中的核心障礙就是缺乏現代化的經營管理模式。現代化的經營管理模式強調產權清晰、權責明確、政企分開、管理科學。其主要內容包括：企業法人制度、企業自負盈虧制度、出資者有限責任制度、科學的領導體制與組織管理制度等。為此，一方面協助澳門本地中小企業建立具有較強針對性的經營管理模式，另一方面為其提供周邊配套資源與服務，必將能夠有效推動澳門中小企業的轉型與升級。而在這個過程中，特許經營毫無疑問

成爲較爲可行的道路之一。

## 五、小結

通過對澳門中小企業發展現狀的探析，項目組認爲：

- 1、澳門目前亟需建立適合本地的中小企業概念界定體系。
  - 2、澳門中小企業的特徵表現爲：家族式企業爲主、勞動密集型較多、技術創新能力不強、經營模式傳統。
  - 3、在政府的大力推動下，澳門中小企業在發展方面已經初步創建本地品牌；本地企業的創辦活力較高，但是競爭力則有待提升。
  - 4、創新和轉型能力較弱、品牌觀念和意識淡薄、企業資訊化建設工作薄弱、融資管道不暢、不善於利用現代商務手段、無法適應環境的快速變化以及專業人力資源短缺是目前阻礙澳門中小企業發展的主要因素。
- 爲此，澳門的中小企業亟需在品牌意識、現代經營管理模式以及持續競爭力的提升等方面加強投入與發展。

### 第三章 澳門發展特許經營的宏觀條件與環境

#### 一、特許經營發展的環境與條件認知

##### (一) 特許經營發展環境的一般認知

對於特許經營發展所需的環境與條件，國內外都有學者進行相關分析。較具有代表性的如任興洲（2003）對中國特許經營發展的條件與環境進行了綜合研究。在其研究報告中指出，在發展特許經營時，市場經濟的制度、經濟的持續快速增長、分銷領域擴大開放、政府的積極引導和政策支持助推特許經營的發展、市場消費需求持續提高、社會對特許經營方式的認知度不斷提升、優勢特許品牌在實踐中的成功發展、有資格和能力的潛在受許者、特許經營向更廣泛的行業和領域滲透以及特許經營的法律與制度規範等都成為特許經營發展過程中的重要環境要素與條件。

表 3-1 調查中參展商代表人數及行業屬性一覽表

所屬行業	人數	比例
飲食業	18	28.13%
製造業	17	26.56%
貿易及零售批發	17	26.56%
工程業	2	3.13%
地產業	2	3.13%
旅遊酒店業	2	3.13%
科技及 IT 業	1	1.56%
其他	5	7.81%

##### (二) 調查的可信度分析

爲了更加科學和真實的瞭解專業人士在特許經營的發展環境和條件方面的期望與訴求，項目組借助澳門特許經營洽談會作爲平臺，對於參加此次活動的參展商進行了全面的普查。調查自 2009 年 7 月 3 日起至 2009 年 7 月 4 日結束，調查問卷共發出 64 份，回收並得到有效問卷 64 份，有效回收率達到 100%。主要瞭解其對於特許經營發展環境方面的訴求與認知，試圖通過此項調查獲取特許經營發展所需的環境要素。此次調查所涉及的代表

及所屬行業相關資訊如表 3-1 所示。

從表中可以看到，此次調查的對象行業屬性大多數來自於餐飲、製造業以及貿易與零售行業，工程、地產、旅遊酒店、科技和 IT 業等領域相對較少。這種行業構成與澳門本地的經濟形態具有較強的耦合性。因此，從參展商的行業構成來看，此次調查的特許經營領域內專業人士之觀點將對認知澳門特許經營的發展環境具有重要的意義。

從調查所獲資料的可信度方面來看，問卷中對特許經營環境與條件部分資料的 Cronbach  $\alpha$  係數為 0.839。一般來說，該數值越接近 1 則表明相關資料的代表性和有效性較高，通常將 0.7 作為較高信度的標準。可見，此次問卷調查所獲的資料具有較高的可信度。

### （三）特許經營發展環境因素分析

在特許經營發展的環境因素方面，有不少學者和業界人士進行過相關的分析研究以及闡述。如張榮齊、白人朴（2001）通過研究和分析指出人們的品牌意識、國家對無形資產的保護力度、經濟的快速發展都使得特許經營前景看好。而經濟體制、市場環境、經濟實力等因素會制約特許經營的發展。從日、美等發達國家來看，交通發達、通訊設施、商品檢驗、配送中心、電子電腦技術普遍應用，這些都為特許經營的高效管理和資訊的及時傳遞提供了保證。中國內地與發達國家相比，在經濟發展階段上、生產力發展水準、交通運輸、通訊、消費能力等差距懸殊。同時中國在知識產權的保護方面難度很大，也限制了中國特許經營的發展。企業導報記者（2006）用專題策劃的形式對特許經營的社會環境進行了分析，認為由法制、經濟增長、就業等組成的宏觀環境以及由企業數量、企業品牌意識、創業精神、管理手段和策略、融資管道、資訊化程度等組成的微觀環境共同影響到特許經營的發展。甌冀華（2004）從法律法規方面對特許經營的環境進行了分析。國務院發展研究中心副所長任興洲（2004）從經濟增長、市場規模、特許經營認知、合格的加盟商、廣泛的投資、法律法制環境與監管等方面闡述了特許經營發展過程中所需的環境要素。



在調查研究過程中，項目組結合前人已有的研究成果，將特許經營發展中的環境要素歸納為以下十七個方面，分別用 X1~X17 加以標識。詳見表 3-2。

表 3-2 特許經營發展的環境特徵指標

序號	環境特徵	序號	環境特徵
X1	強勁的經濟增長勢頭	X10	強烈的品牌價值意識
X2	自由的經濟環境	X11	完善的知識產權保護制度
X3	低稅收的制度	X12	總體設計及陳列風格上有品味
X4	數量眾多的中小企業	X13	商業網點分佈較為合理
X5	龐大的消費人群	X14	營商成本相對較低
X6	完善的法律與法規	X15	與外地間的交通便捷程度
X7	推動特許經營發展的政策與制度	X16	行業競爭狀況
X8	大量的社會投資	X17	人力資源供給狀況
X9	濃厚的商業氛圍		

在構建特許經營發展所需的環境要素時，主要借助因數分析法對受訪者對特許經營發展環境特徵的重要性評估資料進行分析。通過 KMO and Bartlett's Test 檢驗得知，KMO 係數為 0.746，較為接近 0.9 的最優值。同時，Bartlett's Test of Sphericity 顯著性程度 Sig.=0.000，說明該項因數檢驗具有較高的可信度。

隨後，筆者利用 SPSS 軟體進行因數分析，通過主成分分析法確定特許經營發展環境要素的主要因數，並利用正交旋轉法來解釋所得環境因數，最終利用上述分析的結果構建特許經營發展所需的環境與條件體系。

表3-3 總方差解釋表Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.196	30.567	30.567	5.196	30.567	30.567
2	1.475	8.677	39.244	1.475	8.677	39.244
3	1.373	8.075	47.319	1.373	8.075	47.319
4	1.257	7.394	54.713	1.257	7.394	54.713
5	1.128	6.637	61.350	1.128	6.637	61.350
6	1.009	5.938	67.288	1.009	5.938	67.288
7	.850	5.002	72.290			
8	.727	4.276	76.566			
9	.687	4.044	80.610			
10	.630	3.704	84.314			
11	.582	3.426	87.740			

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
12	.499	2.935	90.675			
13	.408	2.400	93.075			
14	.387	2.278	95.352			
15	.331	1.946	97.298			
16	.248	1.460	98.758			
17	.211	1.242	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

通過總方差解釋表（表3-3）可知，前六個因數的特徵值大於1，因此，上述十七個特許經營發展的環境特徵因數可以歸納為六個方面的環境條件要素。

爲了進一步對上述六個因數進行分析和解釋，筆者採用正交旋轉法對資料進行分析，得到表 3-4。

表3-4 旋轉後的因數解釋矩陣Rotated Component Matrix(a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
X1				.787		
X2					.754	
X3						.859
X4					.666	
X5			.512			
X6		.562				
X7	.812					
X8		.499				
X9			.778			
X10			.533			
X11		.481				
X12	.695					
X13	.480					
X14						-.443
X15		.777				
X16				.686		
X17		.623				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 8 iterations.

一般認爲絕對值大於0.3的因數負載是顯著的，因此，上表中僅保留了因數負載大於0.3的數值。通過上表可知：

特許經營發展的環境因數 F1 包括：X7（推動特許經營發展的政策與制度）、X12（總

體設計及陳列風格上有品味)以及 X13(商業網點分佈較為合理)。因此,第一個環境因數可以被歸納為科學化的商業網點運營。

環境因數 F2 包括: X6(完善的法律與法規)、X8(大量的社會投資)、X11(完善的知識產權保護制度)、X15(與外地間的交通便捷程度)以及 X17(人力資源供給狀況)。根據環境因數所包括的內容,第二個環境因數可以被歸納為完善的政策與配套服務。

環境因數 F3 包括: X5(龐大的消費人群)、X9(濃厚的商業氛圍)以及 X10(強烈的品牌價值意識)。第三個環境因數可以被歸納為強烈的市場品牌意識及氛圍。

環境因數 F4 包括: X1(強勁的經濟增長勢頭)以及 X16(行業競爭狀況)。第四個因數可以被歸納為經濟整體成長度。

環境因數 F5 包括: X2(自由的經濟環境)以及 X4(數量眾多的中小企業)。因此,環境因數五可以被歸納為市場經濟主體的自由度。

環境因數 F6 包括: X3(低稅收的制度)以及 X14(營商成本相對較低)。第六個環境因數則可以被歸納為較低的運營成本。

根據被訪特許經營參展商提供的相關資料,項目組可以將特許經營發展的環境歸納為以下六個特徵要素,即科學化的商業網點運營(F1)、完善的政策與配套服務(F2)、強烈的市場品牌意識及氛圍(F3)、經濟整體成長度(F4)、市場經濟主體的自由度(F5)以及較低的運營成本(F6)。

因此,當發展特許經營時,應該從上述六個方面著手為特許經營的發展提供環境支援。

## 二、澳門發展特許經營的環境評價

### (一) 澳門發展特許經營的總體環境評價

在問卷調查過程中，項目組就澳門發展特許經營的環境條件請被訪問的參展商進行評分，結果如表 3-5 所示。

表 3-5 被訪參展商對澳門特許經營環境總體評價一覽表

	0 - 10	10 - 20	20 - 30	30 - 40	40 - 50	50 - 60	60 - 70	70 - 80	80 - 90	90 - 100
人數	1	0	0	0	2	7	18	28	5	3
比例	1.56%	0.00%	0.00%	0.00%	3.13%	10.94%	28.13%	43.75%	7.81%	4.69%

可見，28%的參展商對澳門特許經營總體環境的評價屬於 70-80 之間，18%的被訪參展商對澳門特許經營發展環境的評價在 60-70 分之間。經過統計，綜合評分的平均得分為 74.42 分，總體情況相對較為理想。

### (二) 澳門發展特許經營的分項環境評價

首先，項目組利用Martilla 和James 1977年創建的IPA(Importance-Performance Analysis)方法，就每個環境屬性的重要性以及參展商對澳門的評分，將這一對數值表現在圖3-1中。

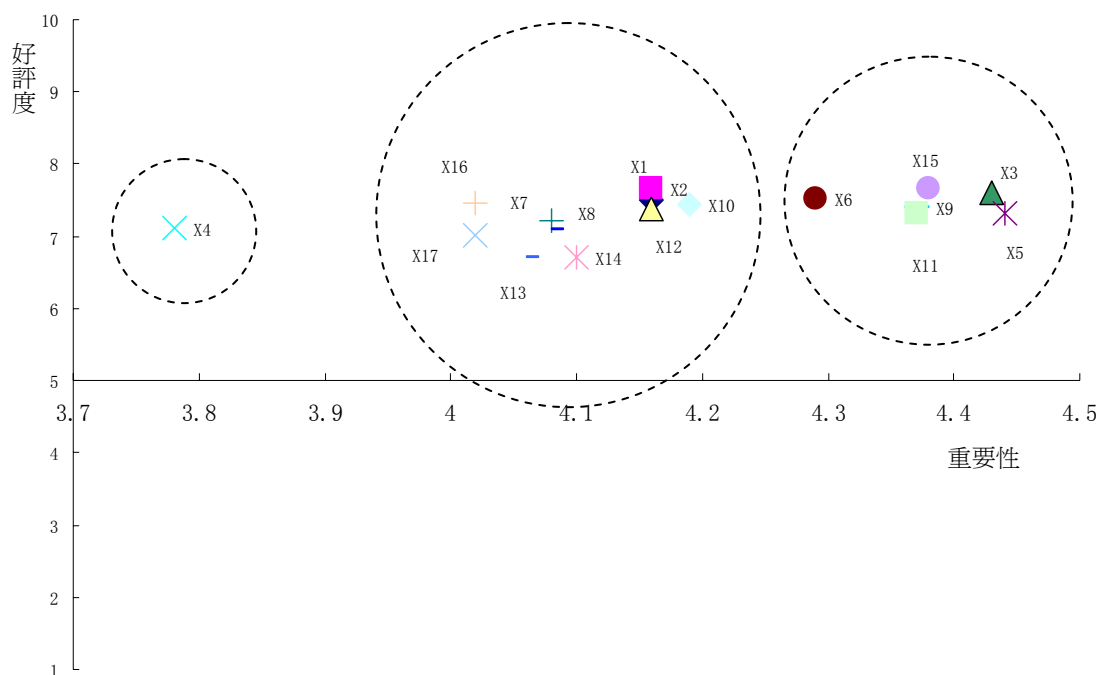


圖 3-1 澳門特許經營發展環境分項評價分析示意圖

通過上圖可以發現，澳門特許經營發展環境的各項指標均位於 6.5 分（滿分 10 分）以上，說明澳門發展特許經營的各分項評價都普遍較高。

通過對相關因數的重要性、分項評分以及重要性與評分乘積的綜合排序（詳見表 3-6）並結合圖 3-1 進行分析。項目組發現，X3（低稅收的制度）、X15（與外地間的交通便捷程度）、X5（營商成本相對較低）、X9（濃厚的商業氛圍）以及 X6（完善的法律與法規）屬於澳門發展特許經營方面最具有競爭優勢的環境要素。

表 3-6 相關因數的重要性、分項評分以及重要性與評分乘積的綜合排序

因數	重要性	評分	重要性*評分
X3	4.43	7.5938	33.64
X15	4.38	7.6563	33.53
X5	4.44	7.3125	32.47
X9	4.37	7.4063	32.37
X6	4.29	7.5313	32.31
X11	4.37	7.3125	31.96
X2	4.16	7.6563	31.85
X1	4.16	7.5	31.20
X10	4.19	7.4375	31.16
X12	4.16	7.375	30.68
X16	4.02	7.4531	29.96
X7	4.08	7.2188	29.45
X8	4.08	7.0938	28.94
X13	4.02	7.0156	28.20
X14	4.1	6.7031	27.48
X17	4.06	6.7031	27.21
X4	3.78	7.125	26.93

其次，從前面分析得到的特許經營發展的六大環境要素評分方面，項目組依據成分提取矩陣（表 3-7），可以得到六大環境要素的評分情況。

表 3-7 成分提取矩陣 Component Matrix(a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
X1	.598	-.092	-.331	.007	-.063	-.480
X2	.440	.709	.088	-.005	-.008	.040
X3	.329	.200	.231	.733	.245	.214
X4	.544	.379	.478	.158	.076	-.346
X5	.565	.136	-.073	-.101	-.339	-.086

	Component					
X6	.668	.161	-.379	-.002	.046	.122
X7	.494	-.310	.506	-.230	.213	-.112
X8	.644	-.158	-.286	-.160	.036	.021
X9	.556	.196	-.169	.100	-.446	.319
X10	.522	-.453	-.029	.419	-.197	.312
X11	.560	-.424	-.083	-.071	.176	.113
X12	.644	-.266	.374	.068	-.063	-.124
X13	.594	-.119	.246	-.024	-.444	-.004
X14	.386	.159	.335	-.621	-.063	.377
X15	.536	.237	-.255	-.149	.457	.214
X16	.626	.067	-.270	.021	.041	-.389
X17	.570	-.142	-.008	-.021	.459	.104

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 6 components extracted.

通過計算得到 F1~F6 六個環境因素的得分及標準分，如表 3-8 所示：

表 3-8 澳門特許經營發展環境六大要素得分及標準分

環境因素	得分	標準分
F1	67.71472	73.00%
F2	2.419037	86.39%
F3	2.223901	59.30%
F4	1.540484	126.27%
F5	0.926699	73.55%
F6	2.026726	68.70%

通過上述分析可知，澳門特許經營發展環境的六大要素中。條件最好的當屬經濟整體成長度（F4），其次便是完善的政策與配套服務（F2），排在第三位的是市場經濟主體的自由度（F5），第四的是科學化的商業網點運營（F1），較低的運營成本（F6）排在第五位，亟待改善與提升的環境要素為強烈的市場品牌意識及氛圍（F3）。可見，澳門需要進一步加強品牌意識及降低運營成本。

### 三、澳門發展特許經營的 SWOT 分析

參照上述調查中得到的相關結論，並結合海內外特許經營協會以及政府部門的訪談，項目組認為，澳門在發展特許經營方面的優勢、弱項、機遇與挑戰分別如下：

## （一）澳門發展特許經營的優勢

### 1、經濟的快速成長與進步

GDP 是衡量社會經濟發達水準最重要的指標之一，更是支撐自由市場經濟業務的最必備的條件之一。通過參展商對澳門環境要素的評價分析，澳門的經濟整體成長度是最具有競爭力的優勢之一。近年來，澳門整體經濟形勢持續向好，人均本地生產總值由 2002 年的 15,567 美元快速增長至 2008 年的 39,036 美元，躍升亞洲第一。經濟的快速成長與進步從市場關注度、市場規模、投資吸引力等多個方面為特許經營的發展奠定了堅實的基礎。

### 2、完善的政策與配套服務

通過上述研究發現，特許經營離不開完善的政策與配套服務作為支援。如完善的法律與法規、大量的社會投資、完善的知識產權保護制度、與外地間的交通便捷程度以及人力資源供給等都會對特許經營的發展造成影響。從澳門政策與配套服務來看，優勢較為明顯。尤其是在政府的大力支持以及商務接待和交通等方面。

例如香港太子珠寶鐘錶代表認為，澳門便捷的對外交通、發達的博彩業和酒店業以及龐大的大陸人力資源市場都是澳門在發展特許經營方面較為明顯的優勢。（ATT II -17）

而巴西特許經營商會代表也指出，澳門發達的博彩業和酒店業也使得特許經營的發展有一定的基礎。（ATT II -23）

### 3、自由的商務文化環境氛圍

澳門具有十分深厚的商務文化環境氛圍。澳門作為自由貿易港口，是中國內地對外聯繫的重要橋樑，特別是與葡語系國家的文化溝通與商務聯繫上由於歷史背景而得天獨厚。並且近年來，隨著國際博彩企業進駐，澳門成為國際資本關注和集聚的區域之一。豐富的商業資源與良好的商業運營環境使得澳門的商業文化也可以成為重要的文化元素。特別是經濟的自由度方面，澳門的優勢也十分明顯。如美國研究機構公佈的 2009 年“全球經濟自

由度指數”報告中，澳門在全球 179 個經濟體中排名第 21 位，亞太地區則位列第 6 位，屬於“較為自由”級別。商務文化環境氛圍為特許經營在本澳的發展奠定了良好的基礎。

#### 4、廣闊的市場腹地發展空間

澳門在市場空間及區位條件方面優勢也相當明顯。一方面，澳門緊鄰中國經濟最為發達的珠三角地區，又以中國內地這一全球最大市場作為龐大的腹地，經濟增長潛力無可限量；另一方面，澳門又與東南亞以及歐美國家有著較為緊密的經貿往來聯繫。特別是澳門航空業近年來的快速發展，已經大大提升了澳門在區域航空網絡中的地位，澳門與國內外的經濟聯繫日漸緊密和便捷。在海內外市場與資源交流的規模不斷擴大的今天，以品牌資產作為紐帶的特許經營必然有著較為廣闊的發展空間。

針對澳門的市場發展空間，菲律賓駐澳門領事館代表認為，儘管一般人會將澳門當做小規模的市場，但是他卻認為澳門的市場規模將是澳門在發展特許經營方面的重要優勢之一。因為澳門居民的收入水準，特別是可自由支配收入較高，市場購買力品質較好。除此之外，澳門的人口流動性非常大，除了居民之外，還有大量的工作人員與旅遊者，這些人士的存在都使澳門成為一個規模市場而非微型市場。(ATT II -26)

同時，巴西特許經營商會代表也表示，澳門擁有較強的吸引力能夠吸引非常多的旅遊者以及客戶，因此，市場規模較大，消費力較強。(ATT II -23)

另有與會代表認為澳門是旅遊消閒之地，以飲食為主，而且遊客眾多，為特許經營業務的拓展提供了大量的生意機會。(ATT II -24)

馬來西亞外貿促進機構代表認為澳門地方小，人流集中，因此，群體影響的效果較為明顯。除此之外，來澳門的旅遊者喜歡娛樂，與到香港的高端購物旅遊者不同。這些都將為澳門發展特許經營帶來優勢。(ATT II -31)



## 5、濃厚的投資發展創業氛圍

自賭權開放以來，澳門儼然成爲國際投資的熱土，廣泛吸引著世界各國的投資。大量的投資使得商業活動日益興旺。同時，在訪談過程中，澳門地產發展商會的代表認爲，澳門人具有一定的商業經營天分，很多本地居民就算不具備有經營的經驗，也可以快速的創業。因此，對於特許經營在澳門的發展來說，經營風險大大減低。(ATT II-18)

澳門地產業總商會的代表則表示，澳門人的營商熱情將會成爲澳門發展特許經營過的重要優勢，雙方會因此而形成雙贏的形式。因爲澳門有很多年青人想投資生意但個人自行創業經營其風險極高，特別是許多經營者初期不具備有充足的知識，經營容易失敗，如果能夠透過加盟總部的指導，可以減少摸索的時間。(ATT II-19)

澳門廣告商會代表也強調，澳門擁有良好的創業空間，自從澳門經濟開始轉型後，社會就業機會及居民就業的選擇空間大大提高，這些都爲特許經營的發展提供了可能。(ATT II-27)

## 6、健全的法律法規制度環境

澳門法律法規的健全也成爲其發展特許經營的重要優勢之一。在調研過程中，澳門建築置業商會的代表就指出，澳門在法律體系方面相對較爲健全，能夠有效保障相關利益方的利益。(ATT II-21)

香港專利授權及特許經營協會代表認爲，澳門在發展特許經營時最大的優勢便是澳門政府十分重視特許經營的發展，這一點非常有利商人的發展。(ATT II-22)

而政府對於知識產權保護的重視更令特許經營者感到欣慰，因爲作爲無形要素之一的經營模式是特許經營最爲核心的競爭要素之一，極易遭到模仿。只有在知識產權保護較好的地區，特許經營的健康發展才能實現，特許經營相關利益方的利益才能得到保證。

## 7、相對低廉的企業營商成本

澳門是一個自由港，沒有外匯管制，資金進出自由。另外，澳門一直奉行簡單和低稅制政策，工商業營運成本低，其中所得補充稅最高稅率僅為 12%，是區內稅率最低的地方。而外地企業在澳門設立後勤服務基地和區域辦事處，更可以取得稅務豁免優惠。

除此之外，由於澳門地少人多，因此，在市場拓展的資訊傳遞方面，能夠提升資訊傳遞的效率。澳門銀行公會的代表就認為澳門地少人多，消息傳播容易，行銷成本相對較低。

(ATT II -25)

#### 8、城市品牌知名度較高

就特許經營發展而言，較高知名度的城市也有利於提升特許經營的品牌價值。為此，澳門經過多年的發展打造起來的城市區域品牌形象也成為特許經營發展過程中重要的優勢資源。

澳門銀行公會代表認為澳門已經初步形成品牌效應，能吸引大量的投資者及顧客。

(ATT II -25)

珠海市對外經濟貿易合作局代表則認為澳門飲食業發達，有較高的吸引力，如能有大商場以及大的品牌加盟將更有助於澳門開展特許經營活動。(ATT II -28)

有與會代表認為澳門的飲食業體現出多元化的特點，有吸引力，以此為基礎，配合文化旅遊的發展將有強大競爭力。(ATT II -29)

巴西聖保羅商會代表認為澳門自身在國際旅遊市場中的品牌形象就是最大的優勢，能夠吸引廣大消費者的關注，有助於有效拓展品牌。(ATT II -30)

#### 9、產業經濟結構升級需求迫切

澳門是一個以博彩旅遊為主要產業的微型經濟體，產業結構較為單一。近年來特區政府積極推動澳門社會經濟的產業結構升級以及多元化發展，走出單一依靠博彩業發展的狀態。在社會各界的共同努力下，澳門經濟發展已經初步呈現出博彩、會展、旅遊共生共榮

的局面。爲了更爲有效的推動澳門產業結構升級，本地的中小企業迫切的需要從產業鏈的角度，通過縱向延伸、橫向拓展以及經營模式轉型升級來實現澳門產業結構的優化。一萬五千多家中小企業將形成澳門發展特許經營的強大市場需求。

## （二）澳門發展特許經營的弱項

通過調查研究，項目組認爲，目前澳門在發展特許經營方面存在的弱項和面臨的挑戰體現在如下六個方面：

### 1、企業的品牌觀念亟待提升

澳門中小企業長期處於傳統的運營模式之下，對於企業品牌的發展缺乏必要的關注度和戰略眼光，也不願將自身的經營理念與核心技術予以包裝推廣。在調查中，項目組成員發現，部分澳門中小企業甚至對特許經營的概念尚沒有認知，調研過程中無法給出任何的意見。

觀念的改進是澳門發展特許經營中最爲重要的一環，只有人的觀念得到了發展，企業和社會才能進步。

在調查中不少的專業人士也提出了相同的看法。如香港專利授權及特許經營協會代表表示澳門在推動特許經營發展時面臨的困境之一就是部分企業主可能會擔心自己的經營秘方會有外泄的風險，特別是擁有一定的傳統和歷史的企業，會更加重視自身的核心資源，不願採取特許經營的方式推廣（ATT II -33）。

巴西聖保羅商會代表指出澳門特許經營發展中的弱項包括企業不知道如何進行品牌推廣。澳門對於企業開展類似的培訓較少。（ATT II -46）

### 2、特許經營規模受市場限制

澳門土地面積小，本地居民人口數量也不多，爲此，不少被訪者認爲澳門在發展特許經營方面，其終端數量及市場規模會受到市場容量的限制。

訪談中，澳門地產發展商會的代表認為，澳門發展特許經營中的最大問題可能來自於由於本地市場太細小，可能有別於外國的特許經營發展模式。在發展過程中，特許經營總部與本地的經營單位之間可能會發生意見不合之情形。(ATT II -34)

澳門地產業總商會的代表則擔心，澳門地方細小以及人口不多，將成為澳門發展特許經營過程中很大的阻礙因素。(ATT II -35)

中國國際貿易促進委員會廣州市番禺區支會的代表認為，澳門在市場構成方面過於單一化，且規模相對較小將是較大的挑戰。(ATT II -36)

澳門建築置業商會的代表也同樣表示澳門地方細小，可能會對特許經營的發展空間造成局限。(ATT II -37)

香港專利授權及特許經營協會代表認為，澳門在人口規模，土地資源和租金價格等方面可能會阻礙澳門特許經營的發展。(ATT II -38)

此外，還有與會代表認為澳門由於地面面積小，故同一品牌不能開太多間分店，令特許經營在長遠來看，大量發展存在一定的困難。(ATT II -40) 認為澳門地小，市場不夠多，將是澳門特許經營發展過程中的弱項之一。(ATT II -45)

澳門廣告商會代表指出，自金融海嘯及博彩業收入減少後，澳門投資者的安全感還有待恢復。加上澳門地區面積小、人口少，在經濟條件方面的差距較大，澳門區域內部的消費市場規模與品質還有待提升。(ATT II -43)

### 3、經濟發展速度與品質失衡

儘管澳門經濟的快速發展會為發展特許經營提供一定的競爭優勢，但是，由於經濟發展速度與經濟發展品質之間存在不協調，主要表現為經濟結構的繼續單一化、經濟階層的不斷分化、本地中小企業升級轉型緩慢、企業產品及服務品質提升不顯著等。如菲律賓駐澳門領事館代表認為目前澳門面臨的最大問題就是產業結構的過於單一，大家都集中於博

彩行業，未來應該盡可能實現多元化。(ATT II-42)

經濟發展品質的滯後反而會成為特許經營發展過程中的重要阻礙因素。要實現較好的發展，應該繼續關注員工的培訓與不斷提升。(ATT II-32)

#### 4、相關專業運營人才的缺乏

特許經營以及企業的品牌宣傳與推廣需要大量的專業人才作為支持。目前，澳門在相關人才的培養與引進方面還存在一定的不足，這也是部分專業人士認為應該在未來的發展過程中逐步加強的內容。如香港專利授權及特許經營協會代表就表示，與香港相比澳門企業中較為欠缺企劃人才以及品牌宣傳推廣人才，且企業對於品牌推廣的意識有待進一步增強。(ATT II-33)

由此可見，澳門中小企業在發展特許經營時，一方面應強化品牌與全球競爭意識的培養；另一方面，要創新發展模式，通過努力拓展多元化的經濟結構降低經濟發展的依賴性，提升經濟發展的品質。

### (三) 澳門發展特許經營的機遇

縱觀澳門社會經濟的發展現狀，項目組認為澳門在發展特許經營方面，主要面臨以下四大機遇：

#### 1、澳門國際經濟影響力不斷提升的機遇

近年來隨著澳門經濟的飛速發展，澳門經濟的整體規模與實力已經越來越受到國際社會的關注。例如 2006 年澳門人均 GDP 首度超過香港，而 2007 年更是一舉躍居亞洲第三。同時，澳門的人均消費則為 67160 元，排名亞洲第五位。經濟發展實力的不斷增強以及居民消費力的提升，都將在很大程度上提升澳門消費市場的受關注程度。特別是特許經營的發展在很大程度上需要良好的巨集觀經濟環境與經濟成長度，為此，澳門在發展特許經營方面將受益於近年來經濟的迅速發展所帶來的市場聚焦效應。

## 2、澳門產業經濟結構多元化轉型的機遇

澳門經濟一直以來都是以博彩業作為主導，其他行業的發展相對緩慢。而近年來，澳門特區政府大力推動澳門經濟的適度多元化，在博彩業持續發展的前提下，大力提升旅遊、會展等相關產業的規模和影響力。商業是與博彩、旅遊、會展業以及居民的生活緊密相連的行業，而特許經營又是快速推動商業繁榮和發展的重要手段。為此，在澳門經濟多元化發展的環境下，特許經營必將具有十分光明的前景。

## 3、全球金融海嘯提供的突破發展的機遇

2008年開始的全球金融海嘯一度使全球經濟陷入衰退的邊緣。然而，需要指出的是，金融海嘯所帶來的除了經濟衰退的挑戰之外，還隱含有諸多的發展機遇。由於在金融海嘯的環境下，大多數經濟體都減少經營活動，商業運作成本，諸如商業地產的租金、人力資源的成本等都將有一定幅度的下降。為此，對於商業企業而言，全球金融海嘯是對外拓展市場的大好時機。國內外不少企業都競相在近期開始了海外擴張的步伐，甚至中國內地湖南省政府還創新性的提出了彎道超車的發展理念。可見，對於澳門的特許經營發展而言，金融海嘯將會是一個突破發展的大好時機。

## 4、區域經濟一體化帶來的市場拓展機遇

CEPA的實施與深化進一步加大了港澳與泛珠三角其他城市和地區的融合，與此同時，區域內不同城市與區域間在經濟及社會發展上的相互影響也在不斷的升級。珠澳、港澳、粵澳一體化的發展趨勢日漸明顯。區域經濟發展的一體化趨勢更為澳門特許經營的發展提供了良好的平臺。除了各地區優勢企業能夠藉助特許經營實施跨區域發展戰略外，區域經濟的一體化還將大大擴大區域市場的能力和購買能力。

### （四）澳門發展特許經營的挑戰

結合上述研究的結論，項目組認為目前澳門在發展特許經營方面存在以下挑戰：

### 1、澳門周邊市場強大競爭壓力的挑戰

在特許經營的發展方面，澳門屬於後發者，在資源以及市場的規模等方面都能感受到周邊地區的強大競爭壓力。香港太子珠寶鐘錶代表指出，香港、新加坡等地對於澳門的特許經營發展一定會存在競爭，這個是必然現象，因此澳門需要考慮如何應對周邊市場的激烈競爭。(ATT II -32)

### 2、澳門特許經營發展環境變化的挑戰

澳門特許經營發展過程中，特許經營發展環境的不斷變化也是十分主要的挑戰來源之一。環境的變化必然導致某些不確定性和創新性。例如環境的變化必將導致國際特許經營在業務領域、拓展模式、環境訴求、主體特徵等方面都產生相應的變動，如何快速瞭解上述環境變化並迅速提供相應的特許經營發展環境要素將是未來澳門發展特許經營時需要重點關注的內容。為此，澳門特區政府應該加大對於國際特許經營領域的研究和關注的投入，通過持續不間斷的研究和關注來實現對特許經營環境變化的實時追蹤。

### 3、澳門經濟發展的外部依賴性的挑戰

經濟發展未能完全獨立，澳門經濟的發展屬於被動模式，這種模式最大的特點就是澳門無法完全掌握自己的命運，如旅遊業的發展、博彩業的發展以及遊客的人數都取決於中國內地的相關政策。經濟發展的依賴性以及經濟發展的不確定性是澳門在特許經營發展過程中較為嚴重的挑戰。(ATT II -32)

除此之外，澳門的投資者也在很大程度上都來源於中國內地。巴西特許經營商會代表認為，澳門目前面臨的最大問題是，很難吸引國際化的投資者，目前主要的投資者都來自於中國內地。實際上，如果特許經營的投資者能夠多元化，那麼吸引到的顧客和消費者也會更多。(ATT II -39)

## 四、小結

通過對參展商關於特許經營環境的相關意見進行統計分析，項目組得到下列結論：

1、在發展特許經營時，環境因素是十分重要的。通常發展特許經營時的環境要素包括六個方面，分別是：科學化的商業網點運營、完善的政策與配套服務、強烈的市場品牌意識及氛圍、經濟整體成長度、市場經濟主體的自由度以及較低的運營成本。

2、澳門發展特許經營的環境方面，總體環境評分相對較好，但是市場品牌意識及氛圍方面亟待改善與提升。

3、在具體的環境特徵評價方面：低稅收的制度、與外地間的交通便捷程度、營商成本相對較低、濃厚的商業氛圍以及完善的法律與法規屬於澳門最具有競爭優勢的環境要素。

4、經濟的快速成長與進步、完善的政策與配套服務、自由的商務文化環境氛圍、廣闊的市場腹地發展空間、濃厚的投資發展創業氛圍、健全的法律法規制度環境、相對低廉的企業營商成本、城市品牌知名度較高以及產業經濟結構升級需求迫切成爲澳門發展特許經營時的顯著優勢。

5、企業的品牌觀念亟待提升、特許經營規模受市場限制、經濟發展速度與品質失衡、相關專業運營人才的缺乏則是澳門在發展特許經營方面存在的明顯弱項。

6、澳門國際經濟影響力不斷提升、本澳產業經濟結構向多元化轉型、全球金融海嘯提供的突破式發展機遇以及區域經濟一體化都將成爲澳門發展特許經營的主要機遇。

7、澳門周邊市場強大競爭壓力、特許經營發展環境的變化以及澳門經濟發展外部依賴性將是澳門在發展特許經營過程中亟待解決的嚴峻挑戰。



## 第四章 外來特許經營商的業務特徵與期望

### 一、外來特許經營商的基本特徵分析

由於此次盛會是澳門第一次舉辦特許經營的專項洽談會，因此，此次調查所獲資訊對於未來展會的舉辦和優化都具有重要的意義。項目組通過分析認為，參加此次展會活動的參展商在構成方面體現以下基本特徵。

#### （一）外來特許經營商的行業構成與本澳中小企業大體一致

從參展商的基本特徵來看，參與調查的參展商大多屬於製造業、貿易及零售批發以及飲食業，比例分別占 26.56%、26.56%和 28.13%。具體統計結果如表 4-1 所示：

表 4-1 參展商所屬的行業領域

所屬行業	人數	比例
飲食業	18	28.13%
製造業	17	26.56%
貿易及零售批發	17	26.56%
工程業	2	3.13%
地產業	2	3.13%
旅遊酒店業	2	3.13%
科技及 IT 業	1	1.56%
其他	5	7.81%

從參展商的構成來看，基本屬於勞動密集型的行業為主，在行業構成的特點上與澳門中小企業的構成特徵大體一致。

#### （二）外來特許經營商所屬的特許經營層級檔次較高

通常情況下，在特許經營領域內按照業務流程關係，可以將相關利益群體分為商標所有者、品牌授權人、中間代理商以及特許經營加盟商，其中商標所有者的許可權與等級最高。通過調查發現此次參與調查的 64 家參展商中超過一半（約 57.81%）的是商標持有人，還有 28.13%的為品牌授權人，9.38%為區域品牌代理商，其他類型的參展商占 4.69%。由此可見，此次澳門特許經營洽談會的參展代表在特許經營業務中的層級較高，因此，特許經

營的合作模式與種類也會更為豐富和多樣。

(三) 外來特許經營商的規模齊全，以中國內地及澳門公司為主

從調查結果可以看出，參展商規模為大型公司、中型公司、小型公司的比例相當，大多集中在中國內地及本澳。

從圖 4-1 中可見，此次來澳參與特許經營洽談會的參展商在規模上，大中小型企業大體上三分天下，大型企業約占 42%，中型企業約占 25%，小型企業占 33%。

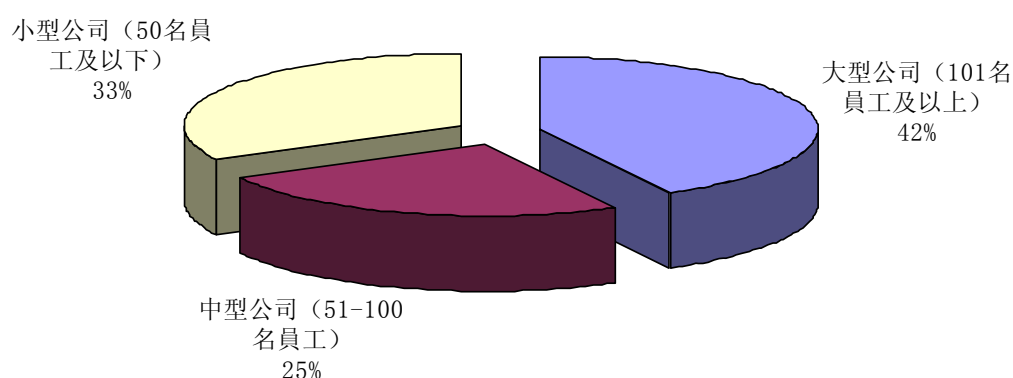


圖 4-1 參展商的企業規模構成

通過表 4-2 可以看到，此次參展的企業中，近一半的來自於中國內地（42.19%），其次是中國澳門，約為 18.75%；東南亞國家名列第三，占 15.63%；中國香港和中國臺灣的參展企業分別占到 10.94%以及 9.38%。日本和韓國各有一家參展企業。

表 4-2 參展企業的來源地構成一覽表

公司所在地	企業數量	比例
中國內地	27	42.19%
中國澳門	12	18.75%
東南亞國家	10	15.63%
中國香港	7	10.94%
中國臺灣	6	9.38%
日本	1	1.56%
韓國	1	1.56%

(四) 外來特許經營商絕大部分擁有豐富的特許經營經驗、但是在特許經營門店數量以及涉及國家和地區數量方面則呈現出兩極分化的特點

從圖 4-2 中可以看到，參展企業從事特許經營的歷史大部分都有 5 年以上的時間，約有

39.07%的參展商擁有超過 10 年的特許經營業務經驗。5-10 年從業經驗的參展商占 29.69%。可見，此次前來參加洽談會的參展商特許經營的業務經驗相對較為豐富，絕大部分都有 5 年以上的相關經驗，更有 15.63%的參展商擁有超過 21 年的特許經營業務經歷。

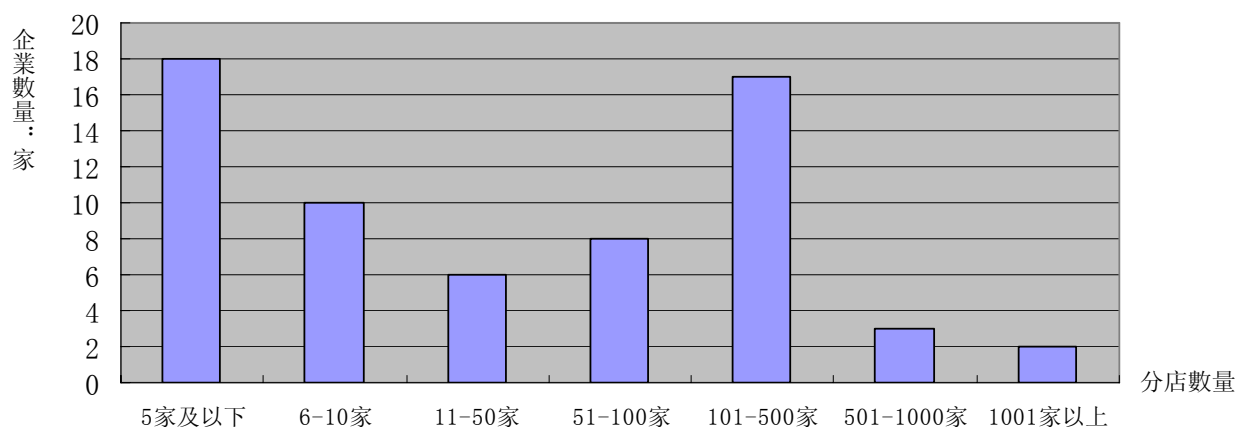


圖 4-3 參展商特許經營的分店數量分佈示意圖

從參展企業擁有的特許經營門店情況來看，50 家門店成爲分水嶺，50 家門店以下以及 50 家門店以上的特許經營商約各占一半，分別爲 53.14%以及 46.86%。其中 50 家以下門店的參展商主要集中於 5 家及以下，約占被調查參展商的 28.13%。而 50 家門店以上的參展商大部分擁有 101-500 家門店，約占被調查參展商的 26.56%，詳見圖 4-3。

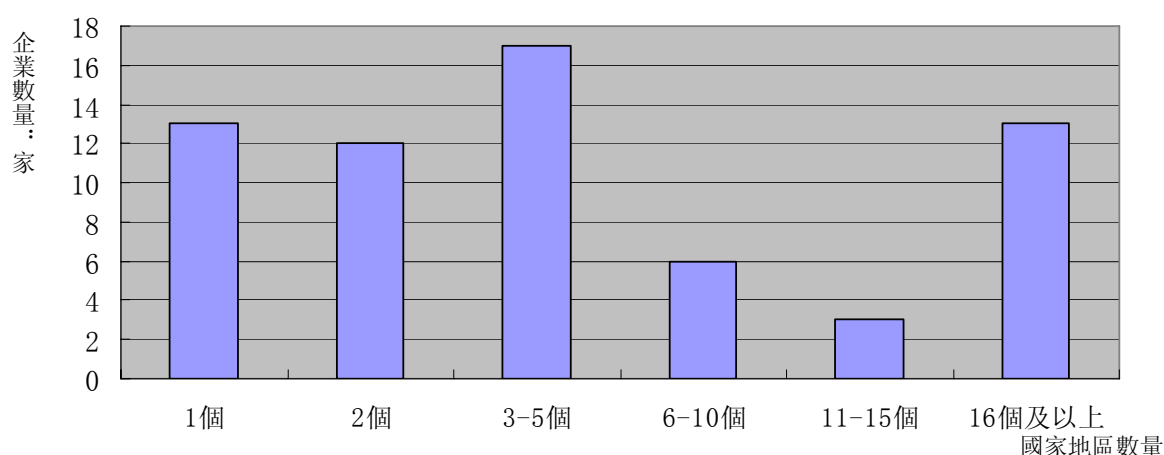


圖 4-4 參展商特許經營業務涉及的國家及地區數量

從外來特許經營商特許經營業務涉及的國家和地區數量來看，有 26.56%的參展商特許

經營業務涉及 3-5 個國家，而同時各有 20.31%的參展商表示其業務領域涉及到一個國家及 16 個以上的國家，如圖 4-4 所示。由此可見，此次前來澳門的參展商類型較為多樣，既有區域性特許經營商也有國際性的特許經營商。

#### (五) 外來特許經營商代表大部分在公司擔任高級管理職務

從調查結果看，被調查之參展商代表大多數為企業的中高級管理人員甚至有 18.75%的為公司的高層決策者。高層決策者以及高級管理者共占被調查參展商代表的 50%，如果加上中層管理者，則管理者在此次展會參展商代表中的比例高達 79.69%，詳見表 4-3。由此可見，參展商對於此次展會十分重視，也從另一個側面表明澳門特許經營市場在業界人士心目中的地位。

表 4-3 參展商代表的職務類型

職務類型	人數	比例
高層決策者	12	18.75%
高級管理	20	31.25%
中層管理	19	29.69%
前線管理者	2	3.13%
一般員工	8	12.50%
其他（請注明）	3	4.69%

## 二、外來特許經營商的特許經營業務特徵分析

### (一) 外來特許經營商的特許經營業務特徵

#### 1、絕大多數外來特許經營商以品牌拓展為目標

從開展特許經營的目標來看，92.19%的參展商均表示其開展特許經營的目的是以拓展市場中品牌終端數量和品牌影響力為主要目標。剩下 7.81%的參展商中，僅有 4.69%不認為其開展特許經營是為了解品牌。

#### 2、外來特許經營商絕大部分都有明確的市場定位

通過統計分析，93.75%的參展商都認同或非常認同其具有十分明確的市場定位。僅有

3.13%的參展商表示不同意。

### 3、外來特許經營商對於經營模式較為重視

調查中發現，96.88%的參展商都有非常明確的經營模式來幫助加盟商獲得相關的利益，其中 62.50%的參展商更是明確表示其公司的經營模式非常清楚。在經營模式方面，沒有參展商表示其不提供經營模式，只有 3.13%的參展商表示不清楚。

### 4、大部分外來特許經營商提供物流服務

通過調查，84.38%的參展商表示其將會為相關的加盟商提供物流配送服務，而有 10.94%的參展商表示不清楚是否會向加盟商提供物流配送服務。僅有 4.69%認為其不一定能夠向加盟商提供完善的物流配送服務。

### 5、絕大部分外來特許經營商提供店面裝修指導服務

有 90.63%的參展商表示其將為加盟生提供店面裝修指導服務，另外有 6.25%的參展商表示其不會為加盟商提供店面裝修指導服務。

### 6、絕大部分外來特許經營商提供經營管理策略指導服務

有 92.19%的參展商表示其將為加盟商提供完善的經營管理策略指導服務，有 1.56%的參展商認為其不能為加盟商提供相關管理策略指導服務。另外還有 6.25%的參展商表示不清楚公司是否有相關服務。

### 7、部分外來特許經營商提供人員培訓服務

在為加盟商提供相關人員培訓的服務方面，僅有 85.94%的參展商表示將會為加盟商提供人員培訓服務。有 6.25%的參展商明確表示其不會為加盟商提供人員培訓服務。由此可見，人員培訓在此次參展的特許經營商中是一個相對較弱的服務項目。

### 8、大部分外來特許經營商都能為加盟商提供資訊管理系統

有 89.06%的參展商表示其將為加盟商提供資訊管理系統的服務，沒有參展商表示不會

向加盟商提供資訊管理系統。可見，在資訊時代下，所有的特許經營商都非常重視資訊系統網絡的構建。

#### 9、產品創新能力是外來特許經營商特別重視的服務項目

有 96.88%的參展商表示，其公司具有較強的產品及服務創新能力，能夠為加盟商提供持續的市場競爭力。僅有 1.56%的參展商不認同其產品和服務的創新能力。

#### 10、大多數外來特許經營商都設置了相應的利益分配機制

調查中，90.63%的參展商表示其公司已經為加盟商設計了較為完善的利益分配機制。

#### 11、融資服務是參展特許經營商服務中的弱項

在上述特許經營商的服務項目中，融資服務是相對較弱的一項。僅有 76.56%的參展商表示其能夠為加盟商提供融資服務，有 20.31%的參展商表示不清楚，另有 3.13%的參展商明確表示其不能為加盟商提供融資服務。

透過上述服務內容分析，可以得到表 4-4。

表 4-4 外來特許經營商的業務特徵一覽表

外來特許經營商的業務特徵	比例
關注經營模式	96.88%
關注產品創新能力	96.88%
有明確的市場定位	93.75%
品牌拓展為目標	92.19%
提供經營管理策略指導服務	92.19%
提供店面裝修指導服務	90.63%
提供利益分配機制	90.63%
提供資訊管理系統	89.06%
提供人員培訓服務	85.94%
提供物流服務	84.38%
提供融資服務	76.56%

通過上表可知，參展的外來特許經營商對上述特許經營業務特徵認可的平均程度為 89.92%。由此，不難發現經營模式與產品創新能力因具有最高的認可度是被調查的參展商十分重視的業務特徵；而融資服務、物流服務、培訓服務、資訊管理系統等則因其認可度

低於平均水準，可以視為是參展外來特許經營商在特許經營業務中相對薄弱的環節。

## （二）外來特許經營商特許經營業務特徵的差異

為了更加深入分析參展商在特許經營業務方面特徵的差異規律，項目組就上述業務特徵的行業、區域、角色以及企業規模的差異進行了分析，試圖找出某些規律性的內容。

### 1、外來特許經營商特許經營的行業差異分析

利用 SPSS 裏面的 Post Hoc 檢驗，在 95%的可信度下，項目組有如下發現：

（1）在參展商為加盟商提供物流配送服務方面，製造業與零售業、零售業與旅遊款待業、旅遊款待業與餐飲業之間存在差異。結合交叉表格分析可知，餐飲業與批發零售業更加傾向於為客戶提供物流配送服務。

（2）在參展商為加盟商提供員工培訓服務方面，製造業和零售業以及餐飲業之間存在差異。透過交叉表格發現，零售業及餐飲業更加重視為加盟商提供員工的培訓服務。

（3）在參展商為加盟商提供資訊系統服務方面，製造業和零售業、餐飲業以及旅遊與款待業之間也存在差異。具體表現為零售業及餐飲業更加重視為加盟商提供資訊系統服務，旅遊與款待業最為重視資訊系統服務的提供。

（4）在參展商為加盟商提供融資服務方面，製造業和房地產業以及餐飲業之間存在差異。具體表現為製造業最傾向於為加盟商提供融資服務，其次是餐飲業，而房地產的特許經營商則往往不會提供融資相關服務。

### 2、外來特許經營商特許經營的區域差異分析

通過統計學分析，項目組認為，在為加盟商提供經營模式、提供管理諮詢服務、利益分配機制等方面，來自不同地區的參展商會有不同的做法。

（1）在為加盟商提供經營模式方面，中國內地以及東南亞國家的參展商最為重視為加盟商提供經營和贏利模式，臺灣及澳門的特許經營商次之，香港的特許經營商中僅有 28.6%

的參展商表示為加盟商提供經營模式。

(2) 在為加盟商提供管理諮詢服務方面，中國臺灣的參展商全都表示能夠為加盟商提供管理諮詢服務。中國內地以及東南亞國家的參展商分別有 70%及 80%表示能夠為加盟商提供管理諮詢服務。中國香港的特許經營商在為加盟商提供管理諮詢服務的比例最低，僅為 42.9%。

(3) 在為加盟商提供利益分配機制方面，中國臺灣的參展商中有 80%的表示將為加盟商提供利益分配機制。中國內地以及中國香港的參展商則分別有 69%和 71%表示將為加盟商提供利益分配機制。中國澳門、東南亞國家以及日本和韓國的比例最低。

### 3、外來特許經營商特許經營的企業規模差異分析

通過統計學檢驗發現，企業規模對於特許經營發展的業務特徵沒有顯著的影響。

借助此部分的分析，可以幫助本澳的潛在加盟商選擇適合自己需求的特許經營商類型。

## 三、外來特許經營商推行特許經營的期望要求

### (一) 推行特許經營的加盟費

加盟費對於特許經營雙方來說都是十分重要的條件。加盟費就如同商品銷售時的價格，只有雙方對於價格滿意，交易才能順利進行。參加此次特許經營洽談會的參展商對於加盟費的要求如表 4-5 所示：

表 4-5 參展商對於加盟費的要求一覽表

加盟費 (MOP)	人數	比例
50000 元及以下	15	23.44%
50001-80000 元	9	14.06%
80001-100000 元	10	15.63%
100001-150000 元	3	4.69%
150001 元-200000 元	5	7.81%
200001 元及以上	11	17.19%
其他 (尚未決定)	11	17.19%

由上表可知，23.44%的參展商推出的特許經營項目費用在 5 萬澳門幣以內，53.13%的參展商推行的特許經營項目費用在 10 萬澳門幣以內，只有 17.19%的參展商將特許經營費



定在 20 萬澳門幣及以上。另外還有 17.19%的參展外來特許經營商表示尚未確定特許經營費用。

通過交叉表及卡方檢驗可知，不同規模的參展商在加盟費方面存在一定的差異。具體而言，特許經營商規模越大，則其收取的加盟費也就相應越多，如表 4-6 所示。

表 4-6 特許經營費與特許經營商規模的交叉分析表格 Crosstab

加盟費	公司規模		
	大型公司	中型公司	小型公司
50000 MOP或以下	0	4	11
50001-80000 MOP	4	3	2
80001-100000 MOP	5	2	2
100001-150000 MOP	3	0	0
150001 -200000 MOP	3	2	0
200001MOP及以上	7	3	0
其他（尚未決定）	5	1	5

當詢問上述參展商已開展特許經營業務的加盟費中位數時，有 25%的參展商表示在 10000 元澳門幣或以下。近一半的參展商表示在其過去的業務中收取加盟費的中位數為 10 萬澳門幣以內。有 3.13%的參展商表示其加盟費中位數在 40 萬澳門幣及以上。詳見表 4-7.

表 4-7 參展商已開展特許經營項目之特許經營費中位數

加盟費 (MOP)	人數	比例
10000 以下	16	25.00%
10001-50000	7	10.94%
50001-100000	9	14.06%
100001-150000	0	0.00%
150001-200000	6	9.38%
2000001-250000	1	1.56%
250001-300000	4	6.25%
300001-350000	1	1.56%
350001-400000	0	0.00%
4000001 以上	2	3.13%
不便透露、要商議	15	23.44%
希望不需要加盟費	3	4.69%

可見，特許經營商在澳門發展特許經營時，特許經營費用的定位與其過去的經歷有極

大的相似性。

## （二）推行特許經營的期限

特許經營模式中，總部與加盟商的合同年限是一個重要的合同條款，這將直接影響加盟雙方的經濟利益，加盟年限過短可能導致加盟商的投資無法回收，加盟年限過長可能會影響總部的經濟收益，還可能阻礙總部對加盟區域的市場開發。因此，在中國現行的《商業特許經營管理條例》中規定，特許加盟合同年限一般不低於3年。

此次調查中的參展企業中，42.19%的許可期限為3-5年，31.25%的許可期限為2年及以下，85.94%的參展企業將特許經營的許可期限定在8年以內，資料詳見表4-8。這種許可期限大致符合特許經營雙方的利益。

表 4-8 參展商特許經營許可期限一覽表

特許經營許可期限	人數	比例
2年及以下	20	31.25%
3-5年	27	42.19%
6-8年	8	12.50%
9-10年	0	0.00%
10年及以上	3	4.69%
其他	6	9.38%

從不同行業來看，旅遊及款待業的許可期限最長，製造業和餐飲服務業在特許經營許可期限方面也相對較長，批發及零售業的許可期限相對較短。

## （三）期望的加盟商類型

參展商推行的特許經營業務對受讓企業的特徵要求調查結果顯示，大多企業對受讓企業是否富有品牌推廣經驗比較看重，其次便是希望尋求中小規模的公司作為合作加盟商。具體統計結果如表4-9所示：

表4-9 描述性統計資料表Descriptive Statistics

期望的加盟商特徵	最小值	最大值	平均值
富有品牌推廣經驗	0	1	0.44
中型公司(51-100 名員工)	0	1	0.32
小型公司(50 名員工及以下)	0	1	0.32
現有公司	0	1	0.26
新成立公司	0	1	0.19
大型公司(101 名員工及以上)	0	1	0.13

可見，從參展商對於加盟商的期望而言，對於澳門的廣大中小企業而言成功的機遇較大。

#### 四、外來特許經營商在澳門推行特許經營時的困境

最後，從參展商在澳門發展特許經營的擔心與認為的挑戰因素來看，本次調查顯示，參展商認為在澳門發展特許經營中面臨的難題主要集中體現在澳門市場規模不大、市場競爭壓力大、好的加盟商不足、連鎖網絡中的文化傳播難、加盟商運營不規範、培訓體系不完善等方面，具體見表 4-10。

表 4-10 特許經營商在澳門發展的困境一覽表

發展困境因素	人數	比例
市場規模不大	32	16.08%
市場競爭壓力大	20	10.05%
好的加盟商不足	18	9.05%
連鎖網絡中的文化傳播難	16	8.04%
加盟商的營運不夠規範	13	6.53%
培訓體系不完善	13	6.53%
標準化手冊制定難	12	6.03%
加盟商的盈利能力不強	12	6.03%
督導體系不完善	11	5.53%
與加盟商的溝通不暢	11	5.53%
總部缺乏好的管理人才	11	5.53%
財務控制力不夠	10	5.03%
特許權使用費收取難	8	4.02%
特許業務的持續創新難	8	4.02%
其他	4	2.01%

其中，連鎖經營網絡中的文化傳播困難主要指在特許經營過程中，大部分的加盟商只是將品牌形象和品牌產品移植到目標市場中，然而品牌企業中的深層次的文化內涵和特許

經營商長期發展過程中形成的特色的企業文化很難在特許經營的加盟商內進行實質性的傳遞。督導體系不完善主要指特許經營商在發展過程中，總部對加盟商的質量和運營進行控制的督導系統建立有待完善。特別是加盟商數量越多，則督導體系對於保持品牌質量和形象意義更為重大。

對於上述擔憂和挑戰，澳門廣大中小企業以及政府部門應該認真對待，積極主動的為特許經營商提供良好的特許經營環境和主體資源。通過大力引入特許經營商來迅速提升本澳中小企業的品牌塑造能力與持續競爭力。

## 五、小結

通過對參展外來特許經營商問卷進行統計學分析，項目得到以下結論：

1、在外來特許經營商的來源及構成方面，行業構成與本澳中小企業大體一致；此次的參展商在特許經營中層級檔次較高；參展企業的規模齊全，以中國內地及澳門公司為主；參展企業絕大部分擁有豐富的特許經營經驗、但是在特許經營門店數量以及涉及國家和地區數量方面則呈現出兩極分化的特點；參展商代表大部分在公司擔任高級管理職務。

2、在外來特許經營商的業務特徵方面，經營模式與產品創新能力是被調查的參展商十分重視的業務特徵；融資服務、物流服務、培訓服務、資訊管理系統等是參展商在特許經營業務中相對薄弱的環節。

3、外來特許經營商的業務特徵在行業之間以及區域之間存在顯著差異，但是，不同規模的參展商之間業務特徵差異不明顯。

4、在特許經營費用方面，近一半的外來特許經營商推行的特許經營項目加盟費用在 10 萬澳門幣以內，並且特許經營商規模越大，則其收取的加盟費也就相應越多。此外，特許經營費用的定位與其過去的經歷有極大的關聯性。

5、在特許經營的期限方面，近一半的外來特許經營商表示許可期限為 3-5 年，85.94%

的參展企業將特許經營的許可期限定在 8 年以內。

6、在對加盟商的類型期望方面，大多企業對受讓企業是否富有品牌推廣經驗比較看重，其次便是希望尋求中小規模的公司作為合作加盟商。

7、外來特許經營商認為在澳門發展特許經營中面臨的難題主要集中體現在澳門市場規模不大、市場競爭壓力大、好的加盟商不足、連鎖網絡中的文化傳播難、加盟商運營不規範、培訓體系不完善等方面。

## 第五章 本澳中小企業對特許經營的認知與期望

### 一、專業觀眾的基本特徵分析

爲了深入探尋特許經營的潛在加盟商對待特許經營的態度與認知，項目組從 2009 年 7 月 3 日至 4 日，在澳門特許經營洽談會現場對前來參與該項活動的專業觀眾進行調查。此次調查共發放和回收專業觀眾部分問卷 283 份，其中有效問卷 280 份，回收有效率高達 98.94%。

#### （一）專業觀眾的行業構成

從被調查專業觀眾的行業構成來看，專業觀眾都來源於多個行業，其中又以貿易及零售批發業以及飲食業爲主，兩個行業的專業觀眾占到被調查總人數的 54.64%，資料詳見表 5-1。

表 5-1 專業觀眾的行業構成

行業類型	人數	比例
貿易及零售批發	82	29.29%
飲食業	71	25.36%
製造業	24	8.57%
地產業	17	6.07%
工程業	15	5.36%
科技及 IT 業	13	4.64%
廣告設計及出版業	9	3.21%
金融保險	9	3.21%
諮詢與顧問業	6	2.14%
旅遊酒店業	4	1.43%
物流	4	1.43%
醫療保健	3	1.07%
珠寶業	2	0.71%
職業介紹	1	0.36%
其他	20	7.14%

在選擇其他行業的觀眾中，包括了來自服務業、化妝品、的士、會展、五金、生態農業、服裝、自雇人士、傳媒、教育、品牌推廣以及保安業的代表。

從觀眾來源來看，此次特許經營洽談會在社會上產生了較爲正面的影響並引起了廣泛

的關注，許多行業的人士均到場進行考察或洽談。

## （二）專業觀眾的來源地構成

通過分析調查所獲相關資料，此次調查的專業觀眾中，52.86%來源於澳門本地，29.64%的來源於中國內地，來自中國香港的專業觀眾占到 7.86%，來自中國臺灣的占 4.29%，其次便是東南亞國家、北美國家、葡語系國家以及日本及韓國，如圖 5-1 所示。

就觀眾的來源而言，基本上符合距離衰減的規律，同時也體現出澳門與中國內地以及香港和中國臺灣在經濟上的緊密聯繫。

而就澳門本地的專業觀眾而言，其行業構成也同樣以貿易及零售批發以及飲食業為主，其所占比例約為 56.76%，其次為地產業、金融保險、工程業、製造業等，詳見表 5-2。

表 5-2 澳門專業觀眾的行業構成

行業	人數	比例
貿易及零售批發	44	29.73%
飲食業	40	27.03%
其他	12	8.11%
地產業	11	7.43%
金融保險	8	5.41%
工程業	7	4.73%
製造業	5	3.38%
廣告設計及出版業	5	3.38%
科技及 IT 業	4	2.70%
旅遊酒店業	4	2.70%
諮詢與顧問業	3	2.03%
物流	3	2.03%
醫療保健	2	1.35%

借助 SPSS 軟體對被調查專業觀眾的各項資料與其來源地進行方差分析（One way ANOVA），發現不同來源地的專業觀眾在各項指標上均不存在顯著差異，因此，被調查的專業觀眾基本上能夠反映澳門專業觀眾的相關資訊。

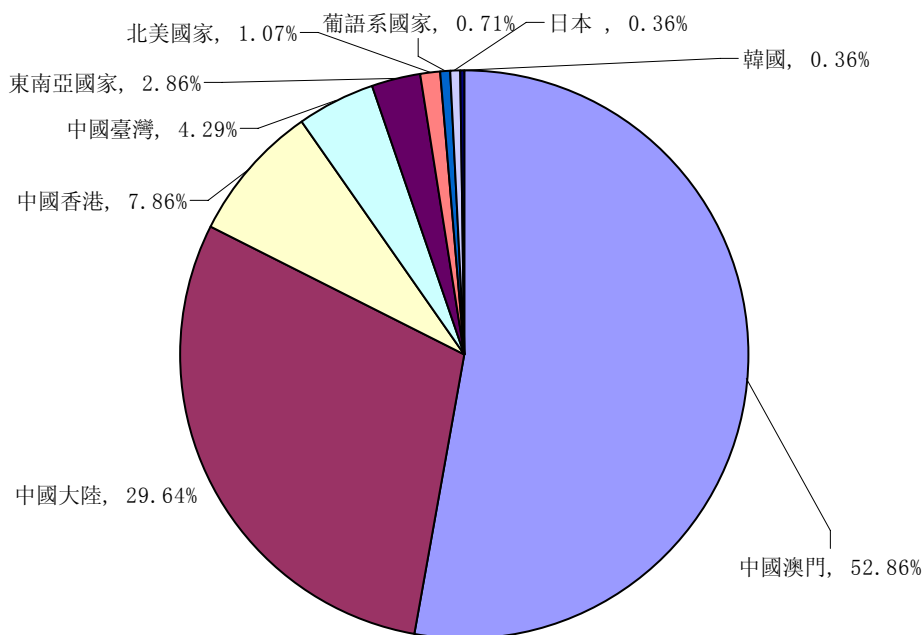


圖 5-1 專業觀眾的來源地構成示意圖

### (三) 專業觀眾所屬企業的特徵

從企業的規模上來看，專業觀眾所屬的企業以中小企業為主，其約占被調查專業觀眾數量的 84.29%，詳見表 5-3。

表 5-3 專業觀眾所屬企業的規模

企業規模	人數	比例
大型公司（101 名員工及以上）	44	15.71%
中型公司（51-100 名員工）	76	27.14%
小型公司（50 名員工及以下）	160	57.14%

從企業的經營歷史來看，以 2-5 年的公司為主，約占被調查專業觀眾人數的 36.43%，新興成立的公司（一年以下）所占比例為 12.86%，兩者總共約占被調查專業觀眾的 49.29%。可見，參加此次展會的專業觀眾一半都是來自於經營歷史較短的公司，又以 2-5 年的公司為最多。這些公司可能在經歷了最初的艱難存活期之後，希望借助特許經營能夠找到快速成長壯大的道路。

### (四) 專業觀眾的職位構成

專業觀眾的職位構成方面，被調查專業觀眾以管理者居多，特別是高層決策者最多，約占被調查觀眾的 26.43%，詳見表 5-4。這也從另外一個方面說明，專業觀眾對於此次特



許經營洽談會的重視程度和尋求合作機會的迫切心情。

表 5-4 專業觀眾的職業構成一覽表

職位類型	人數	比例
高層決策者	74	26.43%
高級管理	69	24.64%
中層管理	65	23.21%
前線管理	41	14.64%
一般員工	27	9.64%
其他	4	1.43%

## 二、專業觀眾關注特許經營的動機與目的

### (一) 專業觀眾對於特許經營的瞭解程度不高

通過上述分析可知，被調查的專業觀眾普遍對於特許經營洽談會較為重視，不同行業的代表、企業的高層管理人員都紛紛前來關注特許經營。然而，調查的結果同時也顯示，實際上近一半的專業觀眾對於特許經營的瞭解是十分表面的。例如有 5.36%的專業觀眾表示自己對特許經營完全不瞭解，還有 14.29%的專業觀眾表示自己只是聽說過特許經營這個概念或術語。僅有 23.21%的專業觀眾表示完全深入瞭解特許經營，此外，有 34.64%的專業觀眾表示部分瞭解特許經營，如圖 5-2。

由此可見，對於特許經營的相關知識還有待進一步的普及和宣傳。

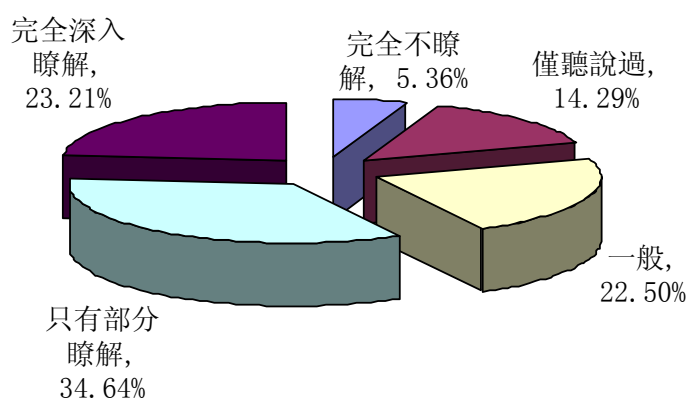


圖 5-2 專業觀眾對特許經營的認知程度示意圖

從澳門本地的專業觀眾來看，對特許經營的瞭解程度與整體被調查專業觀眾相若，約43.92%的澳門專業觀眾表示對特許經營沒有太多的瞭解，具體資料詳見表 5-5。

表 5-5 澳門專業觀眾對於特許經營的瞭解認知程度

瞭解程度	人數	比例
完全不瞭解	6	4.05%
僅聽說過	20	13.51%
一般	39	26.35%
只有部分瞭解	48	32.43%
完全深入瞭解	35	23.65%

## (二) 專業觀眾對於企業成長的理解具有戰略眼光

從專業觀眾對待企業成長的關注點來看，在企業成長過程中，最希望能夠得到提升的是企業的市場拓展能力，其次便是提升組織工作效率，第三是創新商業運營模式，第四才是提升財務收益率，詳見表 5-6。由此可見，對於被調查的專業觀眾而言，企業的成長並非簡單意味著賺錢，更為重要的是需要獲得支援企業長遠發展的持續競爭力。鑒於上述分析，項目組可以判斷，被調查的專業觀眾是較為成熟的企業管理者，他們能夠從戰略發展的角度看待企業的成長與發展。

表 5-6 專業觀眾對待企業成長的關注焦點

企業成長關注點	人數
市場開拓能力	180
組織工作效率	109
商業模式創新	129
提高財務收益率	81
建設公司文化	62
提升員工滿意度	63
建立業績獎懲體制	31
其他	11

## (三) 市場拓展以及品牌塑造是企業引入特許經營的主要動力

從被調查對象的回饋資訊來看，專業觀眾在引入特許經營的經營管理模式時，最為主要的動機與目標就是要以市場拓展和企業品牌塑造。上述兩個動機佔據了前兩名，第三大

動機便是提高短期收益率，詳見表 5-7。這也與前面專業觀眾對企業成長關注焦點稍有不同，在引入特許經營模式時，專業觀眾將短期收益率目標提升到了需要優先實現的目標當中。可見，在被調查的專業觀眾心目中，特許經營仍然扮演了能夠讓企業短期獲利的工具角色。澳門專業觀眾的分析結果與總體相一致。

表 5-7 引入特許經營的主要目標及動機一覽表

引入特許經營的目標	人數
提升市場開拓能力	164
打造企業品牌	104
提高短期收益率	69
提高組織工作效率	56
把握市場發展趨勢	56
推動運作模式創新	43
建設公司文化	42
更加深入瞭解行業	29
提升員工滿意度	28
獲得管理決策支援	17
建立業績獎懲體制	13
其他	7

#### (四) 專業觀眾對發展特許經營的興趣度較高

儘管還有不少專業觀眾對特許經營不是十分瞭解，但是，被訪者都對特許經營持有較高的信心及濃厚的興趣。

如有 77.86%的被訪專業觀眾認為特許經營能夠幫助他們所在的企業快速的成長，僅有 7.14%不認為特許經營將有助於其企業發展。另外，有 79.29%的受訪專業觀眾認為其將考慮引入特許經營項目。可見，被訪專業觀眾對於特許經營的引入具有較高的興趣。

### 三、專業觀眾對特許經營的期望

專業觀眾對於特許經營的期望是瞭解潛在加盟商需求，以便更好配合發展特許經營的重要內容之一。只有在充分瞭解專業觀眾對特許經營業務期望的基礎上，政府及特許經營商才能有的放矢的為加盟商提供所需的服務。

### (一) 專業觀眾對特許經營的業務特徵期望

項目組針對專業觀眾對特許經營業務特徵的要求及進行了調查，通過匯總相關資料，得到表 5-8 所示的需求特徵。

表 5-8 被訪專業觀眾對特許經營業務特徵的期望列表

序號	對特許經營商及特徵的需求	比例
1	有成熟的經營模式	90%
2	有合理的利益分配機制	88.21%
3	有人員培訓服務	87.86%
4	有較強的產品創新能力	87.50%
5	品牌有較高的知名度	87.14%
6	有經營管理策略指導服務	85.36%
7	有明確的目標市場定位	84.29%
8	完善的物流配套服務	84.29%
9	有統一的資訊管理系統	83.21%
10	有一定的融資支援服務	75.10%
11	有店面裝修指導服務	63.93%

從上表中可以看到，被訪專業觀眾對於特許經營商所提供的服務有著較為廣泛的要求。其中對特許經營業務特徵期望呼聲最高的當屬“需要有成熟的經營模式”，90%左右的被訪專業觀眾都認為該項特徵是理想中特許經營業務應該具備的要素之一。

此外，有合理的利益分配機制、有人員培訓服務、有較強的產品創新能力、品牌有較高的知名度以及有經營管理策略指導服務都是屬於排名前六位，且認同人數超過 85%的特許經營特徵。這些特徵與有成熟的經營模式一道，共同組成專業觀眾非常重視的特許經營相關業務服務內容。

專業觀眾對於店面裝修的指導服務以及融資支援服務等內容要求並不高。因此，這些特許經營的業務特徵並不能在根本上影響潛在加盟商對某個品牌特許經營商的關注。

上述分析進一步證實了，此次調查的專業觀眾在對待企業發展以及特許經營的業務時持有十分成熟和長遠的眼光。在引入特許經營的計劃時，也希望能夠通過特許經營獲得成功的經營模式、企業品牌的提升以及創新能力的培養。

## (二) 專業觀眾對特許經營投資規模的期望

從專業觀眾對於特許經營的加盟費期望來看，57.86%的受訪專業觀眾表示其希望的特許經營加盟費在 10 萬元澳門幣之內。其中，較多專業觀眾（23.57%）表示其期望的特許經營加盟費在 80001-100000 元澳門幣之間。期望特許經營費在 20 萬元澳門幣以上的專業觀眾僅占到 9.64%，具體請參見圖 5-3。

可見，對於被訪專業觀眾而言，特許經營的加盟費最好能夠控制在 10 萬澳門幣以內。

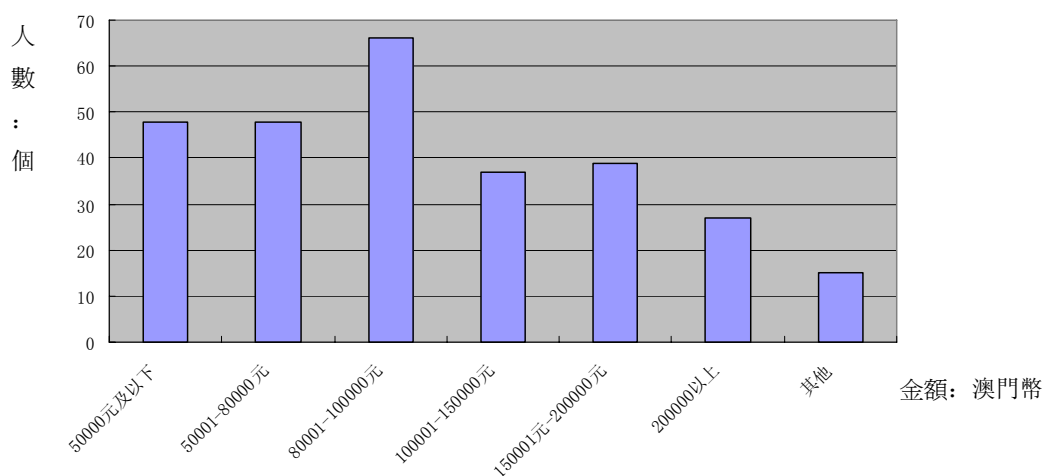


圖 5-3 專業觀眾對特許經營加盟費的期望

從圖 5-4 中可以看到，30 萬澳門幣及以上的投資者占到被調查對象的 18.93%，是各投資規模檔次中選擇人數最多的。整體上來看，大體的預計投資的中位數位於 10 萬-20 萬澳門幣之間。按照預期投資額的中位數來計算專業觀眾的預計投資規模期望為 18.64 萬元澳門幣。

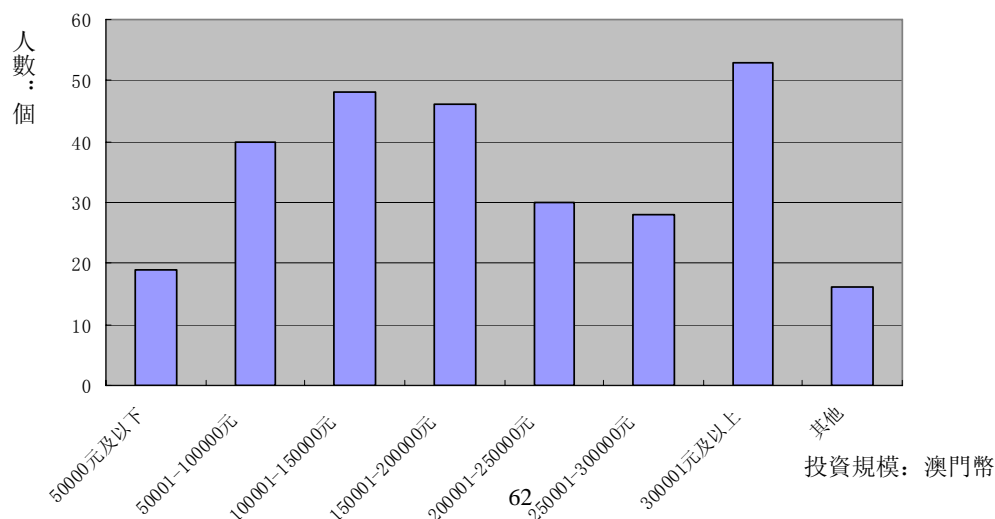


圖 5-4 專業觀眾在特許經營方面的預計投資規模

#### 四、專業觀眾導入特許經營的困境及其對政府的期望

##### (一) 專業觀眾在現實經營過程中的困境

由於專業觀眾大多數來自於中小企業，因此，其在發展過程中較容易碰到一些困難與逆境。通過調查項目組發現，在這些企業的成長過程中，主要的困難來自於外部環境，其次才是自身的管理問題。如圖 5-5 所示。

企業在發展過程中的困境主要可以分為內外兩個部分。外部困境主要指由於環境原因所導致的困境。在調查中，絕大部分的專業觀眾都認為人才儲備不足、資金鏈出現緊張以及融資管道受限是當前在經營過程中面臨的主要困境。調查中，回饋上述三種困境的人數占了被調查專業觀眾的 76.43%。除此之外，可以歸納為外部環境導致困境的還有物流配送方面，約 2.5% 的被訪者認為物流配送困難是目前企業發展過程中最為主要的制約因素。可見，外部環境困境主要包括人才供給緊缺、融資管道不暢以及物流配送不協調等三個方面。

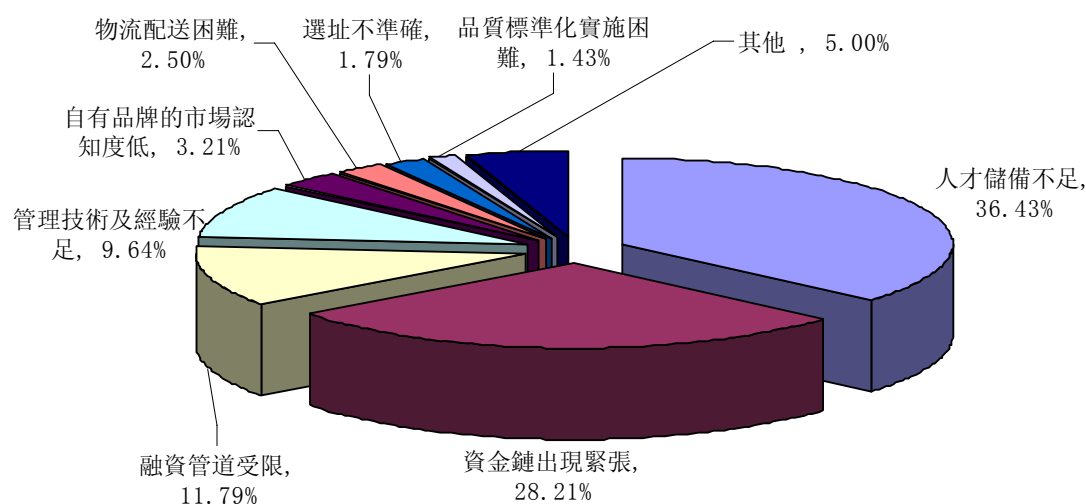


圖 5-5 被訪專業觀眾在發展中遭遇的困境

在內部因素導致的困境方面，主要挑戰來源於管理技術及經驗不足、自有品牌的市場認知度低、選址不準確以及品質標準化實施困難等。項目將內部因素挑戰進一步歸納為管理技術與經驗的不足以及品牌化運作的能力有限等兩個方面。

對於企業而言，外部環境難以短期內改變，但是內部能力的提升方面，企業則完全可以借助某些手段如特許經營等，在較短的時期內提升企業管理能力、增強市場拓展力、優化產品體系。

## （二）費用昂貴、意識薄弱、平臺缺乏是引入特許經營時的主要挑戰

在特許經營的導入方面，被調查之專業觀眾表示，困難及挑戰主要來源於以下方面，見表 5-9：

表 5-9 特許經營導入過程中的挑戰

序號	挑戰類型	人數
1	費用昂貴	103
2	無合適品牌	71
3	缺乏相關知識	67
4	特許經營品牌缺乏相關輔助服務	56
5	害怕失去自主權	46
6	無合適管道及資訊	44
7	缺乏具有公信力的中間機構作為橋樑	29
8	缺乏法律法規保障	24
9	缺乏公司的整體發展思路	21
10	其他	18

從回饋意見上來看，企業在引入特許經營時，昂貴的特許經營費是位列第一的困境。由於希望導入特許經營的企業往往都是處於成長初期，資金本身就十分缺乏。當遭遇昂貴的特許經營費用，企業就只能望“特許經營”興歎了。而眾多的特許經營品牌讓企業無所適從以及缺乏特許經營有關的專業知識則分別位列發展特許經營困境中的第二和第三。

通觀所有的關於特許經營導入困境的回饋意見，可以將相關的困境歸納為三個方面，即加盟費用過於昂貴、特許經營的專業意識較為薄弱、缺乏專業化的特許經營服務平臺。例如回饋意見中的“無合適品牌”、“缺乏相關知識”、“無合適管道及資訊”以及“缺乏具有公信力的中間機構作為橋樑”等困境都是缺乏專業化的特許經營服務機構的表現。

## （三）專業觀眾對政府的期望

針對上述企業發展與引入特許經營時遭遇的困境，企業希望政府能夠伸出援手，優化

企業發展環境。在特區政府支持與幫助的具體形式方面，大多數被訪專業觀眾（56%）認為特區政府應該為困境之中的企業提供資金資助。有 18% 的被訪者認為政府應該在人力資源方面制定針對推進特許經營發展的扶持性政策，13% 的專業觀眾認為政府應實行一定的稅收減免。此外，分別有 6% 的受訪者提出政府應該在商業配對與評估服務以及提供諮詢與研究服務方面為特許經營的發展提供保障，詳見圖 5-6。

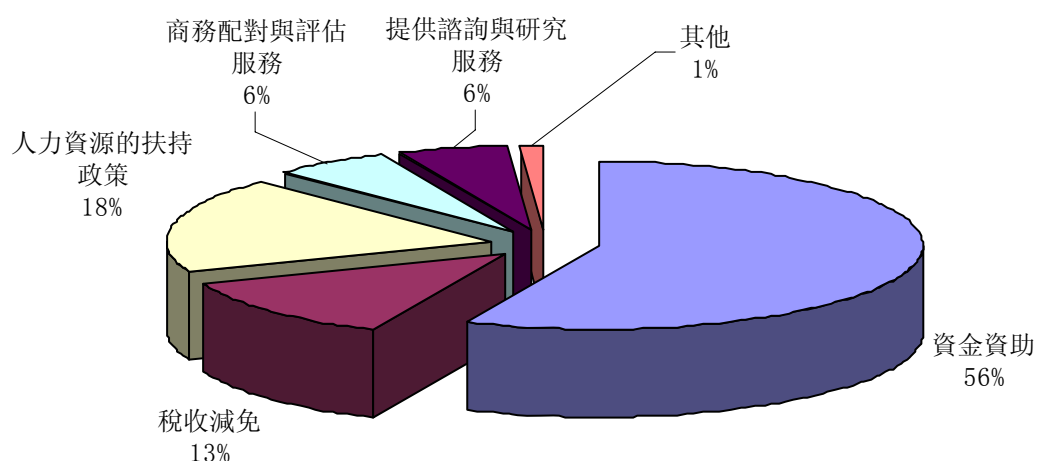


圖 5-6 專業觀眾對政府推進特許經營措施的期望

## 五、小結

通過對專業觀眾及中小企業代表的問卷進行統計分析，項目組得到以下結論：

1、從觀眾來源來看，此次特許經營洽談會在社會上引起了較為廣泛的反響和關注，許多行業的人士均到場進行考察或洽談。被調查專業觀眾當中以管理者居多，特別是高層決策者最多。這些觀眾主要來源於澳門、中國內地、香港以及中國臺灣，且以中小企業為主。

2、在引入特許經營的動機與目的方面，專業觀眾對於企業成長的理解具有戰略眼光，但是對於特許經營的瞭解程度不高。

3、專業觀眾對發展特許經營的興趣度較高，市場拓展以及品牌塑造是企業引入特許經營的主要動力。

4、被訪專業觀眾對於特許經營商所提供的服務有著較為廣泛的要求。其中對特許經營



業務特徵期望呼聲最高的當屬“需要有成熟的經營模式”，但是其對於店面裝修的指導服務以及融資支援服務等內容要求並不高。

5、從專業觀眾對於特許經營的加盟費期望來看，特許經營的加盟費最好能夠控制在 10 萬澳門幣以內。從專業觀眾在特許經營方面的預計投資金額來看，按照預期投資額的中位數來計算專業觀眾的預計投資規模期望為 18.64 萬元澳門幣。

6、企業的成長過程中，主要的困難來自於外部環境，其次才是自身的管理問題。外部環境困境主要包括人才供給緊缺、融資管道不暢以及物流配送不協調等三個方面。內部管理的問題進一步歸納為管理技術與經驗的不足以及品牌化運作的能力有限等兩個方面。

7、特許經營導入困境可以歸納為三個方面，即加盟費用過於昂貴、特許經營的專業意識較為薄弱、缺乏專業化的特許經營服務平臺。

## 第六章 特許經營與澳門中小企業互動發展的模式與對策

### 一、特許經營與澳門經濟發展間的關係辨析

#### (一) 澳門經濟發展的現實訴求

總體來看，目前澳門所面臨的社會經濟發展環境特徵和價值訴求主要體現在以下方面：

#### 1、金融海嘯催生發展模式創新

2008 年突發的全球金融海嘯對澳門持續高漲的經濟發展產生了一定的負面影響。相關資料顯示，2008 年第四季澳門的本地生產總值出現近五年首次季度負增長。2009 年 4 月總體失業率達到 3.8%，失業人數較過去有所增加。而金融海嘯導致的訪澳遊客數量減少以及海外投資的持續下跌更是對澳門經濟發展造成了較為直接的衝擊。面對全球金融海嘯的影響，澳門亟需探尋創新發展的道路，從危機中尋求機遇。由於金融海嘯對世界各國均有不同程度的影響，並且經濟發達的國家和地區往往受影響程度更大。目前，中國內地已經有不少企業趁勢出擊，利用此時較低的拓展成本積極拓展海外市場。澳門在特許經營領域也可以借鑒中國內地部分企業的做法相機而動。

#### 2、產業經濟結構升級需求迫切

澳門是一個以博彩旅遊為主要產業的微型經濟體，產業結構較為單一。近年來特區政府積極推動澳門社會經濟的產業結構升級以及多元化發展，走出單一依靠博彩業發展的狀態。在社會各界的共同努力下，澳門經濟發展已經初步呈現出博彩、會展、旅遊共生共榮的局面。為了更為有效的推動澳門產業結構升級，可以從產業鏈的角度，通過縱向延伸和橫向拓展來實現澳門產業結構的進一步優化。對於會展、旅遊、博彩而言，消費型的經濟體將是未來較為可行的突破口。

### 3、可持續發展道路有待繼續探尋

雖然近年來澳門經濟增長表現出強勁的勢頭，但是，在經濟的持續發展方面還有待進一步的提升。從國外的經濟發展實際來看，對於國民經濟發展起到重要推進作用，並有利於保持經濟穩定的是數量繁多的中小企業。中小企業對於經濟增長的促進，功不可沒。有統計顯示，中小企業能夠創造社會中六成至八成的就業機會，尤其可以平衡國內及地區性產業發展，成為拉動經濟增長的重要力量。因此，從推動區域經濟持續健康發展的角度出發，努力培養和提升澳門一萬五千多家中小企業的競爭力和活力成為重中之重。

#### （二）特許經營推動澳門經濟發展的效度分析

就特許經營與澳門經濟發展之間的關係，項目組訪問了海內外特許經營行業協會、相關行業協會以及本澳政府部門的代表。總體來看，特許經營能夠在以下方面對澳門的經濟發展產生一定的促進作用。

##### 1、增強澳門經濟繁榮指數與信心

特許經營對於澳門的經濟發展，首要的影響就體現在宏觀經濟形勢方面。通過訪談，項目組發現基本上所有的被訪者都認為，特許經營一方面能夠為澳門帶來更多的投資，另一方面，能夠增強澳門經濟繁榮指數、提升國際社會對澳門經濟持續發展的信心。

如香港太子珠寶鐘錶代表就認為，特許經營與澳門的經濟發展之間有著十分密切的關係。一般來說，一個地區旅遊者越多、經濟活動越頻繁、世界品牌在該地區內的活動越多、各類品牌的發展數量越多則越表示該區域的經濟發展。一般來說，商人具有較為敏銳的眼光和長遠的視野，就特許經營而言，如果能夠快速的成長起來，一方面也向世人證明，澳門擁有絕佳的發展前景，對於人們增強對澳門經濟持續發展的信心有較大幫助。(ATT II-1)

澳門地產發展商會的代表則從房地產市場的角度提出，如果有更多的特許經營業者到澳門從事相關的經營，必定會增加市場對店鋪這方面的需求，可帶旺商鋪買賣的生意。而

房地產市場的繁榮又會在很大程度上支持澳門的經濟發展。可見，特許經營的發展對於澳門經濟發展來說具有重要的推動作用。(ATT II-3)

澳門地產業總商會的代表則認為特許經營的成功發展必定會帶動澳門的經濟發展與繁榮。因為，特許經營的成功可增加海內外商人在本地市場的投資，從而帶動各行各業的迅猛發展。(ATT II-4)

## 2、提升澳門經濟發展的主體品質

特許經營的發展必定會引入全新的品牌與產品，因此，有助於緩解澳門經濟體目前結構單一的困境。此外，特許經營導入所引發的社會品牌意識的增強以及品牌運作人才的聚集也將在根本上提升本澳企業的市場運營能力與全球發展的戰略眼光。

如澳門建築置業商會的代表表示，特許經營在澳門的發展將有助於克服澳門現在以博彩為主的單一經濟模式，解決澳門經濟結構問題。促進澳門實現產業的多元化發展目標。

(ATT II-6)

澳門銀行公會代表認為發展特許經營對澳門經濟十分有利，除可加強國際及對外新聞及資訊的互換外，特許經營更能為澳門引入不同或更新的管理模式。(ATT II-10)

中國國際貿易促進委員會廣州市番禺區支會的代表認為，在當前的市場經濟環境下，特許經營是非常之可行的商業運作模式。對於品牌構建與發展而言也是重要的管道，能帶動本地的企業將各地的知名品牌推廣到本地市場。對於地區經濟的發展具有明顯的推動作用。(ATT II-5) (ATT II-16)

## 3、提高澳門居民就業機遇與水準

特許經營業務的引入，除了能夠幫助澳門獲得更多的國際化投資外，還能為澳門居民提供更多的就業機遇，有效提升就業水準。(ATT II-15)

香港專利授權及特許經營協會代表、巴西特許經營商會代表都認為指出，特許經營目

前是全球最大的商業零售系統，能夠在極大程度上促進澳門經濟的發展與繁榮。由於每年有很多的遊客到訪澳門，澳門的特許經營商將能夠分享龐大的消費市場。此外，特許經營還能創造新的市場機遇以及創造就業機會，對於澳門經濟發展來說是絕佳選擇。(ATT II-7)

(ATT II-8)

#### 4、培養本地創業及品牌塑造能力

特許經營除了上述對澳門經濟的直接推動之外，還能在很大程度上提升社會的創業文化和品牌塑造能力。特別是那些投資門檻低、市場定位明確，有較強的產品創新能力的特許經營品牌十分有利於本澳居民的創業發展。

如有與會代表認為發展特許經營對澳門經濟有正面幫助，除可協助中小企發展外，亦能切合本地市場的需要。發展特許經營更能減低失業率，並扶助畢業生創業。由於發展特許經營成本低，而市場明確，故容易成功，Come buy 便是其中一個很好的例子。(ATT II-9)

澳門廣告商會代表則認為發展特許經營對澳門發展多元經濟十分有用。而政府推行特許經營之發展，更可協助有創意、有熱誠但未有經驗及本錢之年青人創業。(ATT II-12)

香港專利授權及特許經營協會代表表示，澳門經過多年的發展，中小企業已經積累了較多的品牌基礎，品牌因素並不缺乏。然而，澳門的中小企業往往缺乏系統化的管理模式與體系。例如企業的形象設計、VI 設計、品牌拓展手冊、加盟手冊等工具相對較為缺乏。而特許經營就是借助標準化推廣企業的產品和品牌形象，並為企業提供創新性的融資管道。特許經營的模式可以幫助企業快速的建立廣泛的合作網絡，為企業的快速成長提供良好的平臺。就澳門的中小企業而言，大多為家庭式的作坊，對於本地市場較為關注，但是缺乏戰略化的眼光和意識，通過導入特許經營模式，必將在長期內增強其自身的品牌塑造能力。(ATT II-2)

通過上述分析可知，特許經營能夠較好滿足澳門經濟現階段調整與長遠發展的價值訴

求，值得廣大中小企業及政府加以強烈關注。

## 二、澳門特許經營的發展前景分析

通過前述分析可知，特許經營能夠有效推動澳門眾多中小企業以及澳門整體的經濟發展。與此同時，澳門在發展特許經營所需的環境因素方面具有相對較好的條件。為此，項目組認為，只要相關政府部門和企業能夠採取實際行動加以推動，特許經營在澳門的發展將大有可為。為了更為清晰的刻畫出澳門特許經營發展的前景，項目組結合此次調研中所獲得的數據，利用行銷學中的 6P 理論，即 Product（產品）、Price（價格）、Place（管道）、Promotion（促銷）、Politics（政治）、Public（公共關係）對澳門特許經營的發展前景做如下分析：

### 1、澳門特許經營發展的產品定位

所謂特許經營的產品定位主要是指所屬行業，即澳門特許經營發展的主導行業。結合專家訪談的結果以及實際問卷調查的情況，項目組認為未來澳門特許經營發展的產品或行業應該是以旅遊者以及本地居民作為主要服務對象的行業，如餐飲業以及零售業等。

在訪談中，也有不少專家提到澳門特許經營發展的潛力產業。如有專家指出一些對資金要求不高或相對條件要求不高的特許經營項目和行業可能會在澳門具有較好的發展潛力。(ATT II-48)

香港的部份特許經營業內人士也認為澳門作為博彩旅遊業城市，其絕大部分的消費人群還是旅遊者，為此，從食品領域內尋求突破將是澳門可能的方向。(ATT II-47)

更多的專業人士更是直接指出，與旅遊者有關的餐飲業和鞋、服裝等行業將是澳門極具發展潛力的行業領域。(ATT II-50)、(ATT II-51)、(ATT II-53)

從此次參展的特許經營商以及專業觀眾的行業構成中也能夠體現出上述發展的趨勢與特徵，如有 54.69%的參展商來自於飲食以及貿易和零售批發行業，專業觀眾中也有 54.65%

來自於飲食以及貿易和零售批發行業。這也證明市場對於澳門在上述行業內發展特許經營充滿信心與期待。

## 2、澳門特許經營發展的價格定位

通過此次研究，項目組認為，一半以上的參展商及觀眾都明確表示其願意承受的特許經營費用大約為 10 萬澳門幣以內，專業觀眾方面最多比例的期望特許經營費能夠在 80001 元—100000 元澳門幣之間。可見，澳門特許經營在未來發展的主要價格區間將位於 80001 元—100000 元澳門幣之間。

## 3、澳門特許經營發展的管道定位

對於特許經營的發展，目前較為有效的推廣管道為專題會展以及相應的主題網絡。在與此次與會的特許經營專業人士的訪談過程中，不少受訪者都認為利用展會特別是針對某些特定行業或特定區域的展會將是澳門推動特許經營發展的有效途徑。(ATT II -71)

結合特許經營主題展會的迅猛發展以及訪談中專家的相關意見，項目組認為，澳門在未來特許經營發展過程中，應該以各類專題展會以及充分利用現有的澳門商貿平臺作為特許經營發展和推廣的主要管道。

## 4、澳門特許經營發展的推進方式

在澳門發展特許經營的具體推廣措施方面，其主要目的有二：其一為促進特許經營理念在本地企業中傳播，其二便是大力吸引外地特許經營商到本澳發展尋求商機。為此，可以採取多種形式來提升相關利益群體對澳門特許經營市場的關注度。如針對外地特許經營商，可以採取數據庫營銷的方式開展一對一商業配對與推廣，對於本地企業則可以建立專項獎勵基金的方式扶持和推動具備實力的本地企業引入特許經營模式或藉助特許經營模式實現海外擴張。

## 5、澳門特許經營發展的政策定位

結合前述特許經營商在澳門發展的困境，澳門特許經營發展的政策定位應該著力於培養更具加盟資格的本地中小企業，包括提升中小企業的綜合實力與現代化的管理能力。同時，大力優化澳門發展特許經營的環境，如設立特許經營的專項輔助計劃、為符合條件的特許經營加盟商提供融資服務、加強對專利權以及知識產權的保護力度等。

#### 6、澳門特許經營發展的公共關係

所謂的公共關係營銷是指企業除了繼續使用傳統的促銷手段之外，越來越重視把以提高企業形象和信譽為主要內容的公共關係促銷活動，作為現代企業市場行銷活動的重點手段來予以採用。企業形象作為一種極為寶貴的行銷資源，已成為行銷策略的重要組成部分。對於澳門發展特許經營而言，區域形象就成為特許經營發展的重要資源。為此，澳門在發展特許經營的公共關係策略中應該從宏觀角度不斷優化區域經濟形象，打造多元化的經濟體系，大力強化區域的品牌培植與拓展意識，加強專利權的保護，營造良好的營商環境，從而最終將澳門打造成為亞太地區較為理想的特許經營目的地。

### 三、特許經營與澳門中小企業互動發展的模式構建

結合前面幾章的分析結論，項目組認為在特許經營與澳門中小企業發展之間，應該形成互動發展的關係，兩者均能夠從澳門發展特許經營中受益。為此，項目組從互動發展的原則、階段以及目標等方面提出澳門在發展特許經營時的互動發展模式。

#### （一）特許經營與澳門中小企業互動的原則

對於特許經營而言，要實現與澳門中小企業之間的互惠互利，就必須遵循“擇優引入、請進來走出去”的總體發展思路，以暫時的市場份額換取長期的本土企業盈利能力提升。具體而言，應該堅持以下三個原則。

##### 1、堅持走國際化道路的原則

鑒於特許經營發展對於澳門經濟繁榮指數的影響，為了保證特許經營的引入真正提升



澳門經濟的國際影響力，對於特許經營商的引入應該注重國際化的原則。即避免出現密集引入單一地區的產品及服務品牌，而應該盡量從不同地區的特許經營商中尋求發展機遇。

## 2、堅持市場目標特定化原則

特許經營與澳門中小企業的互惠互利必須以市場容量和規模為基礎，由於澳門本地居民市場相對規模較小，因此，在特許經營的發展過程中，應該注重引入服務廣大來澳遊客以及澳門周邊中國內地市場的品牌。

## 3、堅持利於本地企業的原則

結合前面的研究，澳門企業在發展過程中面臨的較為重要的困境是管理技能方面的缺陷與不足。因此，在引入特許經營發展模式時，要立足於在長期內令本地企業受益，即要優先引入那些在管理模式上較為成熟，且願意為加盟商提供管理諮詢與輔導服務的特許經營品牌。只有這樣，本土企業才能在長期內獲益，真正實現與特許經營的互動發展。

### (二) 特許經營與澳門中小企業互動的階段

項目組認為，從戰略發展的角度來看，特許經營與澳門中小企業互動發展應該依次經歷以下四個發展階段：

#### 1、本地企業品牌意識的培育階段

在該階段中，主要的任務是借助特許經營在澳門的拓展，逐步改變本澳企業傳統的經營與發展觀念。形成正確的品牌及特許經營認知，在澳門社會中推行創業發展及品牌化發展的營商意識。

#### 2、特許經營品牌的優選引入階段

該階段的主要工作內容包括研究澳門本土企業在管理能力方面的實質需求，並制定特許經營品牌的引入標準。通過搭建各種平臺引入國際化的特許經營品牌，繁榮澳門市場。

#### 3、本地企業管理能力的提升階段

該階段是互動發展較為重要的核心環節，主要任務在於透過前階段引入的優秀特許經營品牌，大力提升本地企業對於品牌資產的認知以及現代化管理水準。通過本地企業綜合實力的提升為最後階段的拓展打下堅實基礎。

#### 4、本地企業的品牌國際拓展階段

在前述三個階段發展之後，澳門應該鼓勵具備一定的實力與條件的本地企業參照國際通行的方式進行品牌拓展，逐步樹立本澳企業以及區域的品牌形象，實現澳門經濟結構和區域經濟水準的升級。

#### (三) 特許經營與澳門中小企業互動的目標

結合上述分析可知，透過特許經營與澳門中小企業的互動發展，主要應實現以下三大目標：1、進一步優化澳門的營商環境、2、提升澳門企業管理能力與意識、3、打造澳門企業及區域品牌形象。

### 四、政府推動本澳特許經營發展的對策與建議

發展特許經營的環境要素主要包括以下六個方面：科學化的商業網點運營、完善的政策與配套服務、強烈的市場品牌意識及氛圍、經濟整體成長度、市場經濟主體的自由度以及較低的運營成本。而從現有的參展商評價來看，品牌意識及氛圍是最亟需改善的內容，結合國外在特許經營發展環境營造方面採取的系列措施，項目組認為，澳門特區政府應該採取以下策略優化特許經營的發展環境。

#### (一) 提升本澳中小企對特許經營品牌的科學認知

##### 1、推進特許經營相關研究

為了提升本澳中小企業對於特許經營及品牌管理的認知，澳門特區政府應主導推動特許經營有關的系列研究，並將市場中的相關主體吸納到研究過程中，讓其在參與研究的過程中自主思考。

如澳門可以大力聚集本土以及海內外的智力資源，積極而又系統的開展與特許經營及澳門發展有關的研究項目。透過政府、各級協會以及高等院校等機構不斷對特許經營的作用機制、與本澳企業間的關係以及推廣特許經營期間產生的系列問題進行深入研究。相信相關的研究成果一方面能夠為澳門導入特許經營的模式和發展方向提供有力指導。同時還能教育廣大澳門居民，提升他們的品牌意識。

## **2、開設相關課程與培訓**

澳門特區政府在提升社會品牌意識方面，還可以緊密聯繫社會上的各種教育與培訓機構，舉辦品牌經營與管理相關的課程，並由政府對參與相關課程的企業主予以支持。從而在理論上為特許經營的引入和互動發展創造條件。在這個方面香港專利授權及特許經營協會代表也表示，澳門特區政府為中小企業提供培訓、技術教育、形象設計、後期服務支援等十分重要。(ATT II -62)

### **(二) 不斷完善特許經營和品牌發展有關的制度環境**

#### **1、確立推進特許經營的制度保障**

政府對於特許經營和品牌發展的支持是國內外特許經營發展過程中的強大推動力，例如中國台灣省就從政府層面大力推動品牌台灣的建設。為此，澳門特區政府也應該立足於本地中小企業的長遠發展，從鼓勵特許經營發展的角度制定出具有較強針對性的制度，如鼓勵本地中小企業通過特許經營自行創業、對特許經營加盟商提供稅收減免、創業基金、特許經營企業人才引進優惠等直接的支持等。透過完善的制度體系為特許經營在澳門的發展提供充分的保障。

#### **2、設立專門機構推動本澳特許經營發展**

統一的控制、協調與管理是目前海外特許經營發達國家和地區採取的成功管理方法之一。在推動特許經營的發展方面，一方面需要規範化及專業化的行業管理，另一方面需要

大力培育特許經營主體的活力與競爭力。

在行業管理的規範化與專業化方面，最佳的途徑當屬依靠行業協會進行自律性管理。目前不少的國內外特許經營協會都在推進特許經營業務發展方面做出了重要的貢獻。如中國連鎖經營協會提供特許經營項目庫、特許經營加盟輔導站、行業發展數據前沿論壇、業內展會資訊交流等功能，為特許經營商提供較為完備的專業服務。而香港特許經營協會則協助政府有關部門制定行業發展規劃、行業政策和進行行業管理等工作、開展連鎖特許及經營的理論研究、組織協會成員之間交流經驗、為會員企業提供各方面的研究論證和資訊諮詢服務同時還加強與國內外各種特許經營及連鎖商業協會、學會及其他商業研究機構、組織的聯繫。

首屆澳門特許經營洽談會舉行期間，澳門國際品牌企業商會（MIBA）順勢而生，該商會無疑將為澳門特許經營的發展增添活力。為此，在今後的特許經營發展過程中，可以此商會及相關協會為基礎，完善澳門特許經營的行業發展規範、發掘本地或引進外地相關專業人才、實施特許經營發展相關的專項研究，為本澳廣大中小企業提供特許經營方面的前沿資訊、理論及經驗交流、特許經營創業專項輔導等多樣化專業服務，從而保證澳門特許經營行業的規範化和科學化發展。

除了行業協會之外，項目組也建議政府能夠因應中小企業發展的實際需要，適當配置資源，逐步擴大為中小企業提供支持的政府部門規模。例如可以深入研究並建立一套特許經營發展指數，然後根據特許經營指數的具體情況來配置相關政府部門的人力與財力資源。

### **3、制定推動本澳特許經營發展的戰略規劃**

戰略化和法制化是保證管理目標及方向一致性的重要工具。鑒於特許經營在本澳廣大中小企業發展中的重要地位，澳門特區政府應該儘快開展對澳門中小企業生存狀況以及特許經營發展對策的基礎性研究。並由此為基礎，站在區域競爭與合作的角度，制定符合澳

門未來發展的，針對澳門中小企業的特許經營發展戰略規劃。通過這個規劃使得澳門廣大中小企業對未來特許經營的發展路向有清晰明確的認知，並對廣大中小企業的業主起到指引方向的作用。

### **（三）針對特許經營的發展提供完善的專業配套服務**

澳門政府應該儘量為中小企業的發展提供完善的專業配套服務，如搭建優秀的特許經營交流平臺以及提供符合國際化標準的特許經營審批服務等。

#### **1、優化特許經營供需雙方的交流平臺**

鑒於此次澳門特許經營洽談會在區域內產生的巨大影響力，澳門特區政府應該繼續加大對相關展會的投入，拓展和優化特許經營的展會平臺，更好的為特許經營商以及本地的中小企業服務。

具體而言，在特許經營交流平臺的構建方面，應該注重以下方面：

首先，力爭展會定期化。即將已經成功舉辦的展會定期化，從而逐步形成品牌效應，提升特許經營商對於澳門發展機會的認同。同時，加大對特許經營商的招展力度。

香港專利授權及特許經營協會代表認為，政府應主要起到橋樑和中介的作用，應加強對這方面的推廣，並增加特許經營洽談會中參展商的數量。（ATT II -67）同時，澳門建築置業商會的代表同樣認為特區政府應增加商貿洽談的平臺，由政府主動吸引更多世界知名品牌前來澳門發展以推動澳門特許經營的發展。（ATT II -66）

其次，內容逐步專項化。對於特許經營而言，不同的行業具有不同的需求以及投資特徵，為此，在今後搭建相關平臺時，可以以地區或者行業進行細分，每一次提供不同的發展機遇。

如菲律賓駐澳門領事館代表認為，目前澳門政府在推動特許經營方面已經做出了較多的嘗試與努力，也取得了較為理想的成效。但是，如果能夠針對具體的市場舉辦類似的洽

談會更能提升效率，如澳門與珠三角地區特許經營展會、東亞國家的特許經營展覽等。(ATT II-71)

第三，市場區域擴大化。爲了增加特許經營對於澳門經濟的推動力，澳門特區政府在交流平臺搭建方面，應儘量做到全球化和多元化。

如在此次調查中，中國國際貿易促進委員會廣州市番禺區支會的代表就認爲，澳門特區政府應增加多一些特許經營的推廣平臺，並適當增加多些歐美的參展商及專業觀眾。

(ATT II-65)

## 2、定向吸引特許經營商來澳謀發展

澳門發展特許經營，首要的任務是吸引合適的特許經營商。爲此，澳門特區政府應該從以下幾個方面著手吸引特許經營商來澳謀求發展。

首先，完善澳門的城市及區域形象。特區政府應該從發展特許經營所需的環境和區域形象角度予以優化和改良。如可以採取規劃並優化商業網點的佈局、推動本澳中小企業商鋪的創意設計、加快本澳經濟多元化進程等措施。

其次，積極對外推廣澳門營商環境。政府應該通過各種媒介以及展會活動進一步針對性強調澳門商業部門發展的空間和未來的發展規劃、進一步加大對特許經營項目的稅費減免以及獎勵力度，對外全面系統推介澳門的特許經營營商環境。如澳門特區政府可在現有特許經營項目的基礎上大力打造和評選澳門最具有價值的特許經營品牌，通過對獲獎特許經營品牌的強勢支持來獲得媒體以及業界人士的關注，從而間接達到吸引特許經營商的目的。

第三，點對點吸引特許經營商考察。除了上述策略之外，澳門特區政府還可以藉助商務旅遊考察的形式向具有較好發展潛力、具有良好的業務經營模式以及產品及服務創新能力之海內外特許經營商發出考察的邀請。通過主動邀請相關特許經營商以及合適的本澳加

盟商進行業務考察來促進特許經營雙方的互動與交流，從而直接推進澳門特許經營的發展。

### 3、立足商貿平臺構建權威指引系統

澳門一直以來都扮演著中國與葡語系國家之間的商貿平臺以及區域經貿交流集散地的角色。人流、物流、商流、資訊流的集聚為澳門特許經營的發展提供了絕佳的條件。

首先，作為商貿平臺，澳門可以充分發揮平臺優勢，積極推動特許經營領域內的國際化交流。通過組織或參與國際性的特許經營交流活動為中國、澳門及葡語系國家的特許經營項目之間建立有效的溝通橋梁。促進優秀的特許經營項目在區域之間的交流與發展。

其次，藉助商貿平臺的優勢，澳門在特許經營發展方面可以實施創新化發展的戰略，即吸引廣大的業界人士和學者共同研究和構建一套專業化和權威化的特許經營指引系統，為廣大的國內外中小企業發展特許經營服務。

特許經營近年來的迅猛發展與廣大中小企業業主對於特許經營的知之不多之間形成了巨大的失衡。該方面的因素會在一定程度上降低中小企業引入特許經營模式的熱情和信心。為此，澳門特區政府藉助各方面的專業資源，構建一套較為權威和完善的特許經營投資指引系統。一方面研究及瞭解澳門中小企業投資需求的分異規律；另一方面，對於期望尋求進一步發展的特許經營商進行標準化評分或評級。通過指引系統的建立幫助澳門以及區域內的中小企業能夠快速的獲得適合自己的投資商機。

### 4、完善並規範化特許經營的審批制度

在配套服務方面，不斷完善和規範與特許經營審批制度相關的服務是特許經營領域專業人士的心聲。由於不同國家在特許經營管理方面存在差異，為此，給特許經營的跨區域發展帶來了阻礙。為此，簡化特許經營的審批制度、遵行國際慣例進行特許經營業務的管理十分重要。如香港太子珠寶鐘錶代表就認為在發展特許經營方面，澳門特區政府應該首先加快在澳門進行特許經營行政程序的審批，並且令到開展相關業務的申報手續不斷簡

化。在報稅、法律法規等方面盡可能實現與國際的對等，從而改善澳門特許經營的發展環境。(ATT II-61)

#### **(四) 加強對本澳中小企業亟需專業人才的培養和引進**

人才是制約中小企業發展的瓶頸，因此特許經營發達的國家都非常重視人才培養。如美國小企業局通過在全美的 900 多個小企業發展中心，組織退休專家和專業技術人員為小企業提供專業性和學術性幫助，也提供科技和商業諮詢。其次是舉辦管理培訓，通過商會、大專院校、貿易協會和成人教育協會等向小企業提供品牌及管理方面的培訓，開辦講座和討論會，並配合發行各種出版物。

澳門政府也可以參照國外的相關做法，一方面與本地的科研教育機構合作，推動相關領域的培訓與研究，另一方面，則配合特許經營發展，對所需的專業人才予以優惠的待遇加以引進。通過人才的培養和引進政策為澳門中小企業的未來發展儲備人才。

#### **(五) 協助相關中小企業降低其融資及運營成本**

針對澳門中小企業在融資以及運營成本方面的困境，澳門特區政府可以有選擇性的，針對具有發展潛力的行業和企業實施一定的扶持性政策，方便其獲取所需資源及降低運營成本。

在訪談過程中，不少專業人士也提出，政府應擔保或其他的形式增加流動資金，為特許經營人提供一定的資金保障。(ATT II-63) 或者政府應增加融資或商鋪租賃的利息及借貸的優惠。(ATT II-64) 澳門銀行公會代表也認為，政府可以為特許經營者提供現金援助，例如透過銀行推行借貸計劃，以吸引外商于澳門發展及本澳市民自行創業。此外，政府亦可協助推行特許經營公司合作計劃。(ATT II-70)

馬來西亞外貿促進機構代表則認為澳門特區政府應該增加對特許經營領域的資助，如免稅計劃等，使得投資者進入市場更加容易。(ATT II-76)



除此之外，爲了降低本澳廣大中小企業在創業及轉型方面的成本與風險，澳門特別行政區政府可以進一步擴大對工商業發展基金撥款的規模，或設立中小企業創業（轉業）專項基金，幫助試圖通過特許經營而創業和轉型的企業。

#### **（六）鼓勵澳門品牌企業採取特許經營方式對外擴張**

發展特許經營最終的目的還是需要通過引入產品、技術、市場網絡與管理達到幫助本地企業提升自身的經營管理能力以及持續競爭力的目的。爲此，政府應該在引入外來特許經營商的同時，積極籌備並鼓勵本澳企業藉助特許經營平臺積極拓展海外市場。針對目前澳門中小企業的發展現狀，項目組認爲澳門中小企業藉助特許經營對外拓展市場，可以採取以下對策：

首先，對於本澳具有競爭力的企業，應該爲其提供環境，鼓勵其利用特許經營快速發展。目前，澳門部分餐飲業及手信企業如安德魯葡撻、鉅記手信等以旅遊者作爲消費人群，取得了較高的影響力和知名度。爲此，政府完全可以通過稅費減免、專項扶持基金甚至聘請專業人士輔導的方式，促進其向海外發展，提升本澳企業和產品的品牌知名度。（ATT II-47）

其次，對於目前規模相對較小，但是具有一定發展潛力的企業，政府則可以採取打包推廣的方式，通過業務重組和資源優化來助其形成特定的業務盈利模式以及產品和服務創新能力，從而推動上述企業實現海外市場的推廣與發展。

第三，對於目前缺乏競爭力的本地企業，特區政府則可以從其發展的方向和業務領域方面提供戰略指引，從長期發展的角度來提升其綜合競爭能力。

此外，對於本地企業的發展，特區政府應該在社會中逐步形成並完善創業激勵機制、企業資本資源交易機制等。通過營造競爭性的發展環境，推動中小企業自身的發展並促進資源在全社會範圍內的優化配置。最終培植出能夠實現海外拓展的澳門本土知名企業。

## 五、小結

在綜合前述章節分析的基礎上，項目組認為：

1、在金融海嘯催生發展模式創新、產業經濟結構升級以及尋求可持續發展道路的環境下，特許經營能夠增強澳門經濟繁榮指數與信心、提升澳門經濟發展的主體品質、提高澳門居民就業機遇與水準、培養本地創業及品牌塑造能力，是適合澳門中小企業發展的商務形式。

2、在構建特許經營與澳門中小企業互動發展模式方面，應該堅持合作對象國際化、市場目標特定化以及利於本地企業的原則，依靠本地企業品牌意識的培育、特許經營品牌的優選引入、本地企業管理能力的提升以及本地企業的品牌國際拓展來逐步實現本澳中小企業的品牌化發展。

3、澳門特區政府則應該大力提升本澳中小企對特許經營品牌的科學認知、不斷強化特許經營和品牌發展的制度環境、針對特許經營的發展提供完善的專業配套服務、加強對本澳中小企業亟需專業人才的培養和引進、協助相關中小企業企業降低其融資及運營成本以及鼓勵澳門品牌企業採取特許經營方式對外擴張。

## 參考文獻

1. 唐暢. (2001). 我國發展特許經營的制約因素分析. *科學學與科學技術管理*, 22(005), 50-52.
2. 夏建勝. (2002). 企業如何開展特許經營. *企業經濟*, (006), 96-97.
3. 張國英, & 任榮明. (2000). 發展中國的特許經營. *國際商務研究*, (002), 16-20.
4. 李樹. (2000). 特許經營: 現狀與對策. *企業經濟*, (009), 49-50.
5. 祝婧. (2007). *論特許經營中限制競爭行為的競爭法規制* (碩士 ed.). 中國:
6. 金楠. (2005). *與特許經營相關的知識產權法律問題* (碩士 ed.). 中國:
7. 阮重暉. (2000). 我國特許經營發展緩慢的原因與對策. *商業經濟與管理*, (004), 22-24.
8. 高傑. (2001). 特許經營及其在中國的發展. *審計與經濟研究*, 16(003), 60-62.
9. 魏娜. (2006). *特許經營反壟斷法律制度研究* (碩士 ed.). 中國:
10. 魯茅茅, & 王晨. (2000). 特許經營系統研究. *商業研究*, (010), 58-61.
11. 任興洲. (2003). 我國商業特許經營發展的環境及潛力分析. 調查研究報告, (191).
12. 張營齊, & 白人朴. (2001). 我國連鎖店特許經營環境的再認識. *商業經濟文薈*, (001), 52-55.
13. 甄冀華. (2004). 完善我國特許經營法律環境的思考. *法律文獻資訊與研究*, (002), 7-11.
14. 崔世昌. (1999). 澳門中小企業的特點與發展趨勢. *港澳價格資訊*, (008).
15. 鄧正紅. (2009). 澳門中小企業援助計劃壯大企業騰飛翅膀. *時代經貿*, (004).
16. 黃江霞. (2007). 創新是企業的第一推動力. *企業改革與管理*, (002).
17. Antony, D., & Nuno, G. (2005). Externality and organizational choice in franchising. *Journal of Economics and Business*, 57, 139 – 149.
18. Andrew Terry. Are you ready for franchising? Retrieved June 3, 2009, from [www.Franchise.com](http://www.Franchise.com)

19. Anne, M. D. (2009). Market and partner selection processes in international retail franchising. *Journal of Business Research*, 62, 528 – 534.
20. Brockett P.L., Cooper W.W., Golden L.L., Rousseau J.J., & Wang Y. (2005). Financial intermediary versus production approach to efficiency of marketing distribution systems and organizational structure of insurance companies. *The Journal of Risk and Insurance*, 72(3), 393 – 412.
21. Josef, W., & Rajiv, P. D. (2006). Contractibility and ownership redirection in franchising: A property rights view. *Journal of Retailing* , 82(3) , 259 – 272.
22. Lafontaine F., & Shaw K.L. (2005). Targeting managerial control: evidence from franchising. *The RAND Journal of Economics*, 36(1), 131 – 50.
23. Levent, A. (2006). Selecting partners in an international franchise organization. *Hospitality Management*, 25, 108 – 128.
24. Minkler, A.P., & Park, T.A.,( 1994). Asset specificity and vertical integration in franchising. *Review of Industrial Organization*, 9, 409—423.
25. Martin, R.E. (1988). Franchising and risk management. *The American Economic Review*, 78 (5), 954 – 968.
26. Stevan, R. H., & Kathryn, B. (2003). Morgan franchise turnover and failure: New research and perspectives. *Journal of Business Venturing*, 18, 403 – 418.
27. Windsperger, J., & Dant, R.P. (2006). Contractability and ownership redirection in franchising: a property rights view. *Journal of Retailing*, 82(2), 259 – 72.
28. Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *The Journal of Marketing* , 77-79.

29. 澳門貿易投資促進局網站，[www.ipim.gov.mo](http://www.ipim.gov.mo)
30. 澳門特別行政區政府經濟局網站，[www.economia.gov.mo](http://www.economia.gov.mo)
31. 澳門中小企業協進會網站，[www.sme.org.mo](http://www.sme.org.mo)

## 附件一：研究進度報告

### 特許經營與澳門中小企業互動發展研究

#### 進度報告（ATT I）

#### 尊敬的澳門貿易投資促進局領導：

您好！非常感謝貴局在特許經營與澳門中小企業互動發展研究項目中給予的大力支持！爲了讓貴局更好的瞭解到本研究的進程及階段性成果，特向貴局彙報本項目組近期的研究進展情況。

從項目啓動之後，項目組在分析搜集相關資料的基礎上，編制了研究調查問卷以及研究訪談問題紙。爲了使問卷和問題紙更加具有科學性和針對性，項目組就研究系列問卷與澳門貿易投資促進局的相關負責人員進行了溝通與交流。2009年6月1日至26日，在經過了三次回饋與修訂之後，項目組最終完成了研究系列問卷的定稿工作，並制定了較爲完善的調查計劃。

在訪談工作的安排方面，項目組於2009年6月24日向澳門中小企業協進會提出焦點訪談的邀請，希望其能夠推薦5-8名會員參與有關特許經營與澳門中小企業互動發展的焦點訪談。2009年6月29日，項目組接到澳門中小企業協進會的回復稱由於該協進會會員對於特許經營沒有深入瞭解，恐無法參與此項研究及訪談。由於現時澳門有約15000家左右的中小企業，而澳門中小企業協進會會員只有328家企業，其數量約占澳門中小企業總數的2.19%，並非具有完全的代表性。爲保證研究的可信度及研究進度的順利進行，項目組決定適當調整訪談對象，將來自海內外的特許經營協會代表以及參與洽談會的澳門政府及相關行業協會代表作爲訪談對象。

2009年7月3日至4日，經過兩天緊張的調研工作，共發放和回收專業觀眾部分問卷283份，其中有效問卷280份，回收有效率高達98.94%。遠遠高出原定計劃的220份專業觀眾問卷。參展商的調研工作也取得了理想的成績，兩天調研過程中共累計發放和回收有效參展商問卷64份，基本上實現了對所有參與此次洽談會代表的調查。

在訪談研究方面，項目組成功地訪問了13個海內外政府、商會以及特許經營協會等機構，分別為菲律賓駐澳總領事館、巴西聖保羅商會、澳門銀行公會、澳門地產業總商會、澳門地產發展商會、巴西特許經營商會、香港太子珠寶鐘錶、澳門廣告商會、中國國際貿易促進委員會廣州市番禺區支會、珠海市對外經濟貿易合作局、馬來西亞外貿促進機構、澳門建築置業商會以及香港專利授權及特許經營協會。

從總體上來看，在貴局的大力支持以及前期完善的準備下，此次調研的結果超出了預期，情況十分理想。

目前，項目組正對調查所獲資料以及訪談的內容進行處理和分析，初步預計將於2009年7月15日提交研究報告初稿供貴局審閱，並於收到貴局意見回饋後的一周內提交最終報告！本項目將預計在2009年7月底結題。

以上是此次研究的現階段進度報告，敬請審閱並提出寶貴意見！

澳門科技大學國際旅遊學院

《特許經營與澳門中小企業互動發展研究》課題組

2009年7月13日

## 附件二：研究深度訪談報告

### 特許經營與澳門中小企業互動發展研究

#### 訪談報告（ATT II）

爲了深入瞭解相關行業協會與政府機構對特許經營以及澳門發展特許經營的觀點，研究小組於 2009 年 7 月 3 日至 4 日借助澳門特許經營洽談會的契機對到訪的政府及相關行業協會代表進行了深度訪談。

2009 年 7 月 3 日，研究組成功訪問相關政府及協會 9 家，分別爲菲律賓駐澳總領事館、巴西聖保羅商會、澳門銀行公會、澳門房地產聯合商會、澳門地產發展商會、巴西特許經營商會、香港太子珠寶鐘錶、香港專利授權及特許經營協會以及澳門廣告商會。

2009 年 7 月 4 日，研究組成功訪問了中國國際貿易促進委員會廣州市番禺區支會、珠海市對外經濟貿易合作局、馬來西亞外貿促進機構、澳門建築置業商會以及香港專利授權及特許經營協會等 5 個政府及相關機構。

針對政府機構及相關行業協會的深度訪談，主要集中於以下四個方面的內容：1、特許經營與澳門經濟發展之間的關係；2、澳門在發展特許經營方面的優勢與弱項；3、澳門哪些行業在特許經營方面可能具有發展潛力；4、澳門特區政府可以採取哪些措施推動特許經營在澳門的發展；5、目前特許經營領域是否存在亟待完善之處。

#### 一、特許經營與澳門經濟發展之間的關係

香港太子珠寶鐘錶代表認爲，特許經營與澳門的經濟發展之間有著十分密切的關係。一般來說，一個地區旅遊者越多、經濟活動越頻繁、世界品牌在該地區內的活動越多、各類品牌的發展數量越多則越表示該區域的經濟發展。一般來說，商人具有較爲敏銳的眼光和長遠的視野，就特許經營而言，如果能夠快速的成長起來，一方面也向世人證明，澳門



擁有絕佳的發展前景，對於人們增強對澳門經濟持續發展的信心有較大幫助。(ATT II-1)

香港專利授權及特許經營協會代表則認為澳門經過多年的發展，中小企業已經積累了較多的品牌基礎，品牌因素並不缺乏。然而，之所以澳門的企業發展速度有限，其主要原因在於澳門的中小企業往往缺乏系統化的管理模式與體系。例如企業的形象設計、VI 設計、品牌拓展手冊、加盟手冊等工具相對較為缺乏。而特許經營就是借助標準化推廣企業的產品和品牌形象，並為企業提供創新性的融資管道。特許經營的模式可以幫助企業快速的建立廣泛的合作網絡，為企業的快速成長提供良好的平臺。就澳門的中小企業而言，大多為家庭式的作坊，對於本地市場較為關注，但是缺乏戰略化的眼光和意識。(ATT II-2)

澳門地產發展商會的代表則從房地產市場的角度提出，如果有更多的特許經營業者到澳門從事相關的經營，必定會增加市場對店鋪這方面的需求，可帶旺商鋪買賣的生意。而房地產市場的繁榮又會在很大程度上支持澳門的經濟發展。可見，特許經營的發展對於澳門經濟發展來說具有重要的推動作用。(ATT II-3)

澳門地產業總商會的代表則認為特許經營的成功發展必定會帶動澳門的經濟發展與繁榮。因為，特許經營的成功可增加海內外商人在本地市場的投資，從而帶動各行各業的迅猛發展。(ATT II-4)

中國國際貿易促進委員會廣州市番禺區支會的代表認為，在當前的市場經濟環境下，特許經營是非常之可行的商業運作模式。對於品牌構建與發展而言也是重要的管道，能帶動本地的企業將各地的知名品牌推廣到本地市場。對於地區經濟的發展具有明顯的推動作用。(ATT II-5)

澳門建築置業商會的代表表示，特許經營在澳門的發展將有助於克服澳門現在以博彩為主的單一經濟模式，解決澳門經濟結構問題。促進澳門實現產業的多元化發展目標。(ATT II-6)

香港專利授權及特許經營協會代表指出，特許經營現在澳門潛力非常之大，因澳門每年有著 2000 多萬的外來旅客，這些旅客具有高度的消費力，是特許經營發展的重要環境要素。對於澳門的特許經營發展而言，這些遊客的消費資金不但可改善地區的經濟，還可帶動本地居民的就業。(ATT II-7)

巴西特許經營商會代表認為特許經營目前是全球最大的商業零售系統，能夠在極大程度上促進澳門經濟的發展與繁榮。由於每年有很多的遊客到訪澳門，澳門的特許經營商將能夠分享龐大的消費市場。此外，特許經營還能創造新的市場機遇以及創造就業機會，對於澳門經濟發展來說是絕佳選擇。(ATT II-8)

有與會代表認為發展特許經營對澳門經濟有正面幫助，除可協助中小企發展外，亦能切合本地市場的需要。發展特許經營更能減低失業率，並扶助畢業生創業。由於發展特許經營成本低，而市場明確，故容易成功，Come buy 便是其中一個很好的例子。(ATT II-9)

澳門銀行公會代表認為發展特許經營對澳門經濟十分有利，除可加強國際及對外新聞及資訊的互換外，特許經營更能為澳門引入不同或更新的管理模式，並增加就業率。(ATT II-10)

菲律賓駐澳門領事館代表指出，特許經營對於澳門經濟發展來說意義重大。特許經營能夠幫助澳門增加內部消費，尋找到除博彩之外新的經濟發展機遇。此外，特許經營的發展還能夠滿足社會及居民的訴求，對於經濟發展幫助很大！(ATT II-11)

澳門廣告商會代表認為發展特許經營對澳門發展多元經濟十分有用。而政府推行特許經營之發展，更可協助有創意、有熱誠但未有經驗及本錢之年青人創業。(ATT II-12)

珠海市對外經濟貿易合作局代表認為發展特許經營是一種十分成功的模式，澳門地方雖小，但專賣等特許經營模式，對經濟有強大幫助。澳門不像香港或其他地方，可作多方面發展，因此，如將品牌引入，可把外地的繁榮引進澳門。(ATT II-13)

有與會代表認為發展特許經營對澳門的飲食業有強大幫助。澳門這個旅遊地市一向中西文化交流，如能給旅客更多選擇，相信將更繁榮。(ATT II-14)

巴西聖保羅商會代表指出，特許經營將有助於提升經濟繁榮程度、增加就業為本地居民帶來更多的選擇，但是，其效果將因地區不同而有所不同。(ATT II-15)

馬來西亞外貿促進機構代表認為澳門目前處於經濟快速發展的時期，博彩業的發展帶來了人們可支配收入的增長，特許經營將為居民帶來更多的國際品牌並加速澳門經濟的發展。(ATT II-16)

## 二、澳門在發展特許經營方面的優勢與弱項

### (一) 澳門發展特許經營的優勢

香港太子珠寶鐘錶代表指出，澳門在發展特許經營方面，毫無疑問存在十分多樣的優勢。如澳門背靠中國內地這樣一個龐大的資源聚集地與市場，同時，澳門又是大中華圈（兩岸四地）中重要的組成部分，其經濟和政治地位均十分重要。而澳門便捷的對外交通、發達的博彩業和酒店業以及龐大的大陸人力資源市場都是澳門在發展特許經營方面較為明顯的優勢。(ATT II-17)

澳門地產發展商會的代表認為，澳門人具有一定的商業經營天分，很多本地居民就算不具備有經營的經驗，也可以快速的創業。因此，對於特許經營在澳門的發展來說，經營風險大大減低。(ATT II-18)

澳門地產業總商會的代表指出，澳門人的營商熱情將會成為澳門發展特許經營過的重要優勢，雙方會因此而形成雙贏的形式。因為澳門有很多年青人想投資生意但個人自行創業經營其風險極高，特別是許多經營者初期不具備有充足的知識，經營容易失敗，如果能夠透過加盟總部的指導，可以減少摸索的時間。(ATT II-19)

中國國際貿易促進委員會廣州市番禺區支會的代表認為，澳門發展特許經營可以當澳

門作為試點，將來用作進軍內地市場的重要經驗。(ATT II-20)

澳門建築置業商會的代表指出，澳門在發展特許經營方面具有較多的優勢。如澳門具有中西文化互相融合的特色，西方特色十分濃厚。此外澳門在法律體系方面相對較為健全，能夠有效保障相關利益方的利益。(ATT II-21)

香港專利授權及特許經營協會代表認為，澳門在發展特許經營時最大的優勢便是澳門政府十分重視特許經營的發展，這一點非常有利商人的發展。(ATT II-22)

巴西特許經營商會代表指出，澳門在發展特許經營方面的優勢有如下幾點：澳門擁有較強的吸引力能夠吸引非常多的旅遊者以及客戶，因此，市場規模較大，消費力較強。而發達的博彩業和酒店業也使得特許經營的發展有一定的基礎。除此之外，澳門在發展商業方面環境較為寬鬆，商業活動的成長性較好！(ATT II-23)

有與會代表認為澳門是旅遊消閒之地，以飲食為主，而且遊客眾多，為特許經營業務的拓展提供了大量的生意機會。(ATT II-24)

澳門銀行公會代表認為：首先，澳門已經初步形成品牌效應，能吸引大量的投資者及顧客。其次，澳門地少人多，消息傳播容易，行銷成本相對較低，加上澳門是旅遊城市，旅遊者數量眾多，也為特許經營的發展提供了大量顧客群。(ATT II-25)

菲律賓駐澳門領事館代表認為，儘管一般人會將澳門當做小規模的市場，但是他卻認為澳門的市場規模將是澳門在發展特許經營方面的重要優勢之一。因為澳門居民的收入水準，特別是可自由支配收入較高，市場購買力品質較好。除此之外，澳門的人口流動性非常大，除了居民之外，還有大量的工作人員與旅遊者，這些人士的存在都使澳門成為一個規模市場而非微型市場。(ATT II-26)

澳門廣告商會代表指出，澳門發展特許經營的優勢在於，澳門擁有良好的創業空間，因為自從澳門經濟開始轉型後，社會就業機會及居民就業的選擇空間大大提高，這些都為

特許經營的發展提供了可能。(ATT II-27)

珠海市對外經濟貿易合作局代表認為澳門飲食業發達，有較高的吸引力，如能有大商場以及大的品牌加盟將更有助於澳門開展特許經營活動。(ATT II-28)

有與會代表認為澳門飲食業體現出多元化的特點，有吸引力，以此為基礎，配合文化旅遊將有強大競爭力。(ATT II-29)

巴西聖保羅商會代表認為澳門自身在國際旅遊市場中的品牌形象就是最大的優勢，能夠吸引關注，能夠有效拓展品牌。(ATT II-30)

馬來西亞外貿促進機構代表認為澳門地方小，人流集中，因此，群體影響的效果較為明顯。除此之外，來澳門的旅遊者喜歡娛樂，與到香港的高端購物旅遊者不同。這些都將為澳門發展特許經營帶來優勢。(ATT II-31)

## (二) 澳門發展特許經營的弱項

在澳門發展特許經營的弱項方面，香港太子珠寶鐘錶代表指出，澳門可能會面臨三個方面的挑戰和考驗：第一，周邊地區與市場的競爭，像香港、新加坡等地對於澳門的特許經營發展一定會存在競爭，這個是必然現象，因此需要考慮如何應對競爭。其次，經濟發展過快，品質無法跟上。隨著澳門經濟的不斷升溫，員工的收入水準有了很大的提升，但是服務人員的培訓沒有跟上，服務水準距離遊客的需要還有較大距離。要實現較好的發展，應該繼續關注員工的培訓與不斷提升。第三，澳門經濟的發展屬於被動模式，這種模式最大的特點就是澳門無法完全掌握自己的命運，如旅遊業的發展、博彩業的發展以及遊客的人數都取決於中國內地的相關政策，因此，澳門的相關生意也會因國內相關政策的改變而受到影響，這個是澳門在特許經營發展過程中較為嚴重的問題。(ATT II-32)

香港專利授權及特許經營協會代表表示澳門在推動特許經營發展時面臨的困境主要來自於以下方面：其一，部分企業主可能會擔心自己的經營秘方會有外泄的風險，特別是擁

有一定的傳統和歷史的企業，更加重視自身的核心資源，不願採取特許經營的方式推廣。

其二，澳門企業中較為欠缺企劃人才以及品牌宣傳推廣人才，且企業對於品牌推廣的意識有待進一步增強。(ATT II-33)

澳門地產發展商會的代表認為，澳門發展特許經營中的最大問題可能來自於由於本地市場太細小，可能有別於外國的特許經營發展模式。在發展過程中，特許經營總部與本地的經營單位之間可能會發生意見不合之情形。(ATT II-34)

澳門地產業總商會的代表則擔心，澳門地方細小以及人口不多，將成為澳門發展特許經營過程中很大的阻礙因素。(ATT II-35)

中國國際貿易促進委員會廣州市番禺區支會的代表認為，澳門在市場構成方面過於單一化，且規模相對較小將是較大的挑戰。(ATT II-36)

澳門建築置業商會的代表也同樣表示澳門地方細小，可能會對特許經營的發展空間造成局限。(ATT II-37)

香港專利授權及特許經營協會代表認為，澳門在人口規模，土地資源和租金價格等方面可能會阻礙澳門特許經營的發展。(ATT II-38)

巴西特許經營代表認為，澳門目前面臨的最大問題是，很難吸引國際化的投資者，目前主要的投資者都來自於中國內地。實際上，如果特許經營的投資者能夠多元化，那麼吸引到的顧客和消費者也會更多。(ATT II-39)

有與會代表認為澳門由於地面面積小，故同一品牌不能開太多間分店，令特許經營在長遠來看，大量發展存在一定的困難。(ATT II-40)

澳門銀行公會代表認為澳門地理上接近中國內地將會成為澳門特許經營發展方面的阻礙因素之一。因為特許經營的運營概念容易被複製，而中國內地是複製能力很強的地區，故可能令特許經營的相關投資者感到憂慮。(ATT II-41)

菲律賓駐澳門領事館代表認為目前澳門面臨的最大問題就是產業結構的過於單一，大家都集中於博彩行業，未來應該盡可能實現多元化。(ATT II -42)

澳門廣告商會代表指出，自金融海嘯及博彩業收入減少後，澳門投資者的安全感還有待恢復。加上澳門地區面積小、人口少，在經濟條件方面的差距較大，澳門區域內部的消費市場規模與品質還有待提升。(ATT II -43)

珠海市對外經濟貿易合作局代表認為澳門在發展特許經營的過程中將面臨澳門地小，不可能成為生產基地，需向外部進貨卻乏獨立性等挑戰。(ATT II -44)

有與會代表認為澳門地小，市場不夠多，將是澳門特許經營發展過程中的弱項之一，如能發展各區為特定主題區將可做得更好。(ATT II -45)

巴西聖保羅商會代表指出澳門特許經營發展中的弱項包括不知道如何進行品牌推廣，澳門類似的培訓較少。(ATT II -46)

### **三、澳門發展特許經營的潛力行業**

對於澳門未來在特許經營方面值得重點關注的行業領域，香港專利授權及特許經營協會代表認為，澳門作為博彩旅遊業城市，其絕大部分的消費人群還是旅遊者，因此，澳門的手信業十分發達，完全可以借助現有的手信業發展特許經營對外推廣。由於中國目前是全球第二大特許經營市場，未來五年內有可能成為全球最大的特許經營市場，為此，從食品領域內尋求突破將是澳門可能的方向。(ATT II -47)

澳門地產發展商會的代表則認為，一些對資金要求不高或相對條件要求不高的特許經營項目和行業可能會在澳門具有較好的發展潛力。(ATT II -48)

澳門地產業總商會的代表則認為，並不限於某些特定的行業和項目，實際上，各式各樣的產品對於澳門市民都有著很大的發展空間。(ATT II -49)

中國國際貿易促進委員會廣州市番禺區支會的代表認為，澳門作為旅遊城市應以旅客

為主去發展具有潛力的品牌，因此，與旅遊者相關的行業將是特許經營較有發展潛力的方向。(ATT II-50)

澳門建築置業商會的代表則認為澳門飲食或高端產品的行業在特許經營方面可能具有發展潛力。(ATT II-51)

香港專利授權及特許經營協會代表則非常看好本地的手信業，認為澳門手信業在特許經營方面將有很大的發展潛力。(ATT II-52)

巴西特許經營商會代表認為，在澳門特許經營領域內較具有發展潛力的行業包括餐飲、鞋以及服裝等行業。(ATT II-53)

有與會代表認為澳門在特許經營領域最具有發展潛力的行業當以飲食業為主。(ATT II-54)

澳門銀行公會代表同樣認為，飲食業是澳門在特許經營方面最具有發展潛力的行業。(ATT II-55)

菲律賓駐澳門領事館代表認為，澳門要發展特許經營業務，則應該在餐飲、基礎服務、教育以及零售等方面具有較好的發展潛力與空間。(ATT II-56)

目前來說，澳門廣告商會代表認為最具有發展潛力的行業以飲食業、禮品手信業為主。但隨著未來發展，並借鑒近期很多品牌美容院及健身中心的成功，相信教育及保健業也會有較大的發展空間。(ATT II-57)

珠海市對外經濟貿易合作局代表指出，飲食業、商品及日用品業是在澳門發展特許經營方面最具有發展潛力的行業。(ATT II-58)

巴西聖保羅商會代表認為餐飲業在澳門將具有良好的前景。(ATT II-59)

馬來西亞外貿促進機構代表認為任何行業都在澳門有機會。(ATT II-60)

#### **四、澳門特區政府可以採取的措施**



在政府的對策與建議方面，香港太子珠寶鐘錶代表認為澳門特區政府應該首先放寬對在澳門進行特許經營的審批，並且令到特許經營的申報手續不斷簡化，在報稅、法律法規等方面盡可能實現與國際的對等，從而改善澳門特許經營的發展環境。(ATT II -61)

香港專利授權及特許經營協會代表認為澳門特區政府應該主動承擔起推動特許經營的平臺的作用，就如同此次的展會一樣，首先應該成立特許經營推廣的中介平臺，通過各種手段和方法提升澳門中小企業業主的品牌推廣意識和對特許經營的理解。然後，應該將澳門的相關企業和行業整合起來，一方面為其尋求對外拓展的管道與方法，另一方面則積極為澳門中小企業尋找適合本地發展的特許經營項目。此外，政府為中小企業提供系列專業化的服務，如培訓、技術教育、形象設計、後期服務支援、特許經營權保護等也十分重要。從某種意義上來講，知識產權的保護是特許經營發展的核心。(ATT II -62)

澳門地產發展商會認為為了更好促進特許經營的發展，政府應增加對個人融資的限額，以擔保或其他的形式增加個體的流動資金。為特許經營人提供一定的資金保障。(ATT II -63)

澳門地產業總商會同樣認為，解決資金的緊缺將是政府需要首先考慮的措施。為此，該商會的代表認為政府應增加融資或商鋪租賃的利息及借貸的優惠。(ATT II -64)

中國國際貿易促進委員會廣州市番禺區支會的代表認為，澳門特區政府應增加多一些特許經營的推廣平臺，並適當增加多些歐美的參展商及專業觀眾。(ATT II -65)

澳門建築置業商會的代表同樣認為特區政府應增加商貿洽談的平臺，由政府主動吸引更多世界知名品牌前來澳門發展以推動澳門特許經營的發展。(ATT II -66)

香港專利授權及特許經營協會代表也認為政府應主要起到橋樑和中介的作用，訪談中代表認為澳門貿易投資促進局應加強對這方面的推廣，並增加特許經營洽談會中參展商的數量。(ATT II -67)

巴西特許經營商會代表認為，在發展特許經營方面，澳門特區政府應該充當中介的角色，多多聯絡海外品牌，為澳門特許經營的品牌提供更多選擇。除此之外，特區政府還應該採取措施大力提升澳門在國內外投資人心目中的地位，從而吸引更多投資者，增強社會經濟活力。(ATT II-68)

與會代表認為，為加強特許經營在澳門的發展，政府可以多舉辦洽談會，並多加推廣。具體而言，政府可推行以下各項政策:首先，協助商會為特許經營企業或創業者提供各種支援服務；其次，透過銀行/澳門特別行政區政府經濟局合作為特許經營相關群體提供借貸；第三，協助地產以便提供合適之營商地點；第四，提供其他法例上的優惠。(ATT II-69)

澳門銀行公會代表也認為，政府可以為特許經營者提供現金援助，例如透過銀行推行借貸計劃，以吸引外商于澳門發展及本澳市民自行創業。此外，政府亦可協助推行特許經營公司合作計劃。(ATT II-70)

菲律賓駐澳門領事館代表認為，目前澳門政府在推動特許經營方面已經做出了較多的嘗試與努力，也取得了較為理想的成效。但是，如果能夠針對具體的市場舉辦類似的洽談會更能提升效率，如澳門與珠三角地區特許經營展會、東亞國家的特許經營展覽等。(ATT II-71)

澳門廣告商會代表認為，為加強特許經營在澳門的發展，政府除可舉辦洽談會、講座外，亦可邀請成功的個案到澳門舉行分享會及專才經驗分享等。對政府而言，直接的金錢援助並不符合市民之利益，故政府可採取傾斜及優惠政策及行政效率上的方便等來推進特許經營在澳門的發展。(ATT II-72)

珠海市對外經濟貿易合作局代表認為，目前政府做得都相當好。以他自身為例，來參加此次活動的幾天住宿及展覽等，只收取象徵性的幾百美元，此舉實在十分優惠。如果可以，也希望下次能有配對洽談，在國內多找不同品牌，與澳門有意發展的企業作項目性的

合作計劃。(ATT II-73)

有與會代表認為政府可推行更多傾斜政策，例如對於新公司可多給予各項優惠，亦可採取措施幫助年青人籌集資金創業。(ATT II-74)

巴西聖保羅商會代表指出，此次展會舉辦的非常成功，這些都是政府的支持與功勞。只是如果能夠更加側重宣傳與推廣，吸引更多專業觀眾則更好。(ATT II-75)

馬來西亞外貿促進機構代表認為澳門特區政府應該增加對特許經營領域的資助，如免稅計劃等，使得投資者進入市場更加容易。(ATT II-76)

## 五、目前特許經營領域亟待完善之處

針對特許經營的發展現狀，香港太子珠寶鐘錶代表指出，目前特許經營最大的問題是程式和手續缺乏國際化的標準，同時，不同地區在對待特許經營的發展方面觀念不同。(ATT II-77)

澳門地產發展商會認為，有些連鎖加盟企業要求加盟者必須以現金或非現金的擔保品為擔保，這種運作模式毫無疑問會增加加盟者的成本，需要創新或改進。(ATT II-78)

澳門地產業總商會同樣認為，大部份特許經營都會提供“一站式”加盟服務，所有開店工作由總公司安排，這樣可能會造成主動權和品牌個性化的流失。(ATT II-79)

中國國際貿易促進委員會廣州市番禺區支會的代表認為特許經營對於一些自主意識高的加盟者而言，這樣的方式似乎喪失了管理的自主權。(ATT II-80)

澳門建築置業商會的代表指出，在特許經營過程中，有些加盟總部單純的以加盟為賺錢的手段，這些企業並非為了增大企業規模和打造企業品牌而開放加盟，而是單純的收取加盟金為賺錢的手段。(ATT II-81)

香港專利授權及特許經營協會代表認為許經營商的質素參差將是特許經營領域內亟待解決的問題。(ATT II-82)

巴西特許經營商會代表認為，特許經營本身目前並沒有什麼問題，只不過受到金融海嘯的影響，人們對特許經營的投資意願降低，相信一年後會有較大改觀。(ATT II -83)

與會代表認為，由於特許經營在澳門算是初起步，故根本談不上完善。但隨將來發展方向，應找更多特許經營選擇，除飲食外多加其他不同種類，以提高效益，扶助中小企及舊式的家庭生意。(ATT II -84)

菲律賓駐澳門領事館代表認為，特許經營的活動沒有針對性，缺乏一個明確的市場定位。且人們無法準確的去展示澳門並吸引大家的投資興趣與熱情。(ATT II -85)

澳門廣告商會代表認為由於特許經營是多變的，根據產品品牌有不同之調整，而不會為市場作大轉變，故於選擇適合澳門的品牌入市特別重要。投資者應選擇合適的產品，而不應以市場的約束力改變品牌原有的特色。(ATT II -86)

珠海市對外經濟貿易合作局代表認為現時的推行太雜亂，不夠對點。例如此次展會中又有食品，又有電器等。可選擇特定的主題開展相關活動。(ATT II -87)

馬來西亞外貿促進機構代表認為澳門發展特許經營中，交通的不均衡以及不方便需要加以完善。(ATT II -88)

## 附件三：參展商問卷調查專項報告

### 特許經營與澳門中小企業互動發展研究

#### 參展商問卷調查專項報告（ATTⅢ）

#### 一、調查的背景

澳門的社會經濟主體中，中小企業是絕對的主體。爲了更好促進澳門中小企業的快速發展，引入特許經營機制是較爲理想的途徑之一。爲了更加深入的瞭解特許經營商對於發展特許經營環境的認知以及對澳門發展特許經營環境的評價和試圖開展的特許經營業務特徵，進而爲課題的研究提供客觀有效的資料。

#### 二、調查的內容與方法設計

本次調查主要採用問卷調查的方式，對參與澳門特許經營洽談會的所有參展商代表發放了調查問卷。調查自 2009 年 7 月 3 日起至 2009 年 7 月 4 日結束，調查問卷共發出 64 份，回收並得到有效問卷 64 份，回收率 100%。

調查問卷由三部份組成。第一部份是特許經營環境認知與評價，並對澳門的相應環境因素進行評價。第二部份是被調查公司的業務概況。第三部份是被調查公司的基本概況。

總體上來說，本次調查程式得當，調查內容完整，調查結果真實有效，能夠較爲完整地反映出現階段相關企業對特許經營發展環境要素的認知以及對澳門發展特許經營環境的評價。

#### 三、調查所得資料分析

##### （一）參展商的基本特徵

從參展商的基本特徵來看，參與調查的參展商大多屬於製造業、貿易及零售批發以及飲食業，比例分別占 26.56%、26.56%和 28.13%。具體統計結果如表 1 所示：

此次參與調查的 64 家參展商中超過一半（約 57.81%）的是商標持有人，還有 28.13% 的為品牌授權人，9.38% 為區域品牌代理商，其他類型的參展商占 4.69%。

表 1 參展商所屬的行業領域

所屬行業	人數	百分率
飲食業	18	28.13%
製造業	17	26.56%
貿易及零售批發	17	26.56%
工程業	2	3.13%
地產業	2	3.13%
旅遊酒店業	2	3.13%
科技及 IT 業	1	1.56%
其他	5	7.81%

來澳參與特許經營洽談會的參展商在規模上，大中小型企業大體上三分天下，大型企業約占 42%，中型企業約占 25%，小型企業占 33%。

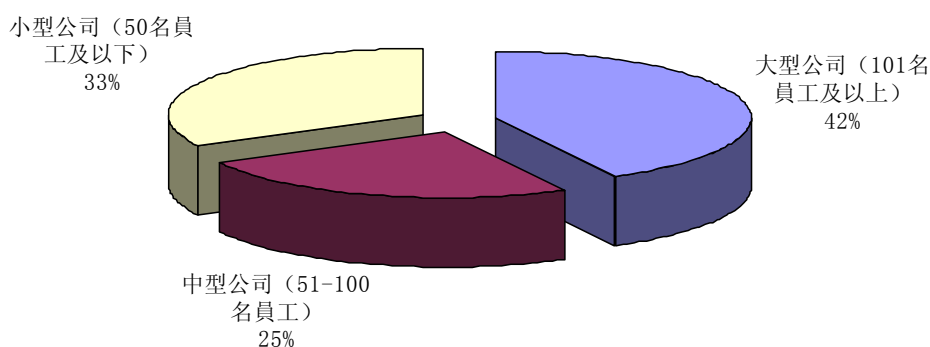


圖 1 參展商的企業規模構成

在參展商的來源方面，通過表 2 可以看到，此次參展的企業中，近一半的來自於中國內地（42.19%），其次是中國澳門，約為 18.75%；東南亞國家名列第三，占 15.63%；中國香港和中國臺灣的參展企業分別占到 10.94%以及 9.38%。日本和韓國各有一家參展企業。

表 2 參展企業的來源地構成一覽表

公司所在地	企業數量	百分比
中國內地	27	42.19%
中國澳門	12	18.75%
東南亞國家	10	15.63%
中國香港	7	10.94%
中國臺灣	6	9.38%
日本	1	1.56%
韓國	1	1.56%

參展企業從事特許經營的歷史大部分都有 5 年以上的時間，約有 39.07%的參展商擁有超過 10 年的特許經營業務經驗。5-10 年從業經驗的參展商占 29.69%。可見，此次前來參加洽談會的參展商特許經營的業務經驗相對較為豐富，絕大部分都有 5 年以上的相關經驗，更有 15.63%的參展商擁有超過 21 年的特許經營業務經歷。

從參展企業擁有的特許經營門店情況來看，50 家門店以下以及 50 家門店以上的特許經營商約各占一半，分別為 53.14%以及 46.86%。其中 50 家以下門店的參展商主要集中於 5 家及以下，約占被調查參展商的 28.13%。而 50 家門店以上的參展商大部分擁有 101-500 家門店，約占被調查參展商的 26.56%，詳見圖 2。

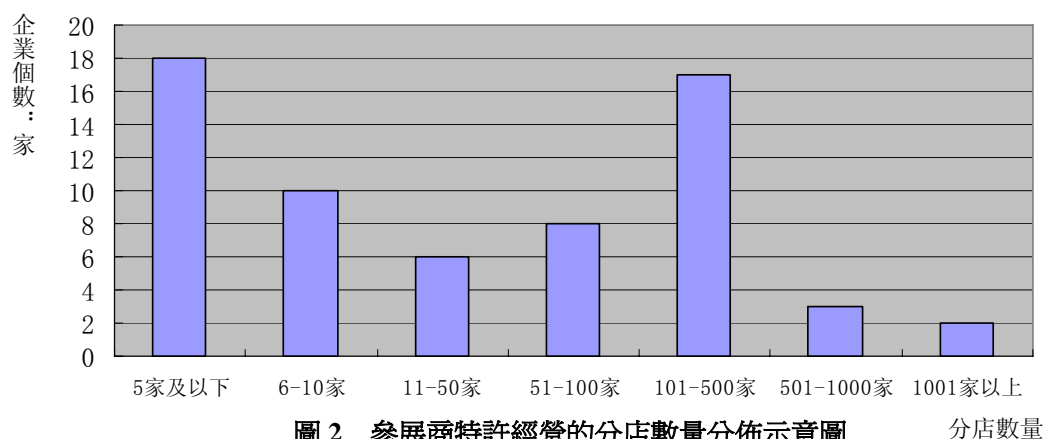


圖 2 參展商特許經營的分店數量分佈示意圖

從參展商特許經營業務涉及的國家和地區數量來看，有 26.56%的參展商特許經營業務涉及 3-5 個國家，而同時各有 20.31%的參展商表示其業務領域涉及到一個國家及 16 個以上的國家。

從調查結果看，被調查之參展商代表大多數為企業的中高級管理人員甚至有 18.75%的為公司的高層決策者。高層決策者以及高級管理者共占被調查參展商代表的 50%，如果加上中層管理者，則管理者在此次展會參展商代表中的比例高達 79.69%，詳見表 3。

表 3 參展商代表的職務類型

職務類型	人數	百分率
高層決策者	12	18.75%
高級管理	20	31.25%

職務類型	人數	百分率
中層管理	19	29.69%
前線管理者	2	3.13%
一般員工	8	12.50%
其他（請注明）	3	4.69%

## （二）環境因素對發展特許經營重要性分析

在對參展商的環境因素對發展特許經營的重要性的調查結果顯示，大部份參展商對問卷所列因素選擇了“較重要”和“非常重要”，同時，對澳門發展特許經營的相應環境因素德評分大多集中在 7—8 分。這些說明瞭問卷中所列的環境因素對發展特許經營的均是比較重要的，澳門發展特許經營的回應環境因素較為有利。具體統計分析結果如下：

（1）強勁的經濟增長勢頭。在調查中 43.75%的參展商選擇了“較重要”，37.5%的參展商選擇了“非常重要”，僅有一人選擇了“完全不重要”。（見表 4）

表 4 經濟增長勢頭對發展特許經營的重要性評價

重要程度	人數	百分率
完全不重要	1	1.56%
較不重要	0	0.00%
一般	11	17.19%
較重要	28	43.75%
非常重要	24	37.50%

從對澳門經濟增長勢頭的評價來看，59.38%的參展商認為澳門的經濟增長勢頭良好，適合發展特許經營，並給予了 8 分以上的評分。

（2）較為自由的經濟環境。調查中選擇“較重要”和“非常重要”的參展商共占 76.56%，說明該項環境要素對於特許經營的發展也較為重要，詳見表 5。

表 5 自由的經濟環境對發展特許經營的重要性評價

重要程度	人數	百分率
完全不重要	1	1.56%
較不重要	1	1.56%
一般	13	20.31%
較重要	21	32.81%
非常重要	28	43.75%



參展商中有 57.81%的代表給澳門在該項目上的評分超過了 8 分，說明澳門在經濟發展環境的自由度方面具有良好的條件。

(3) 低稅收的制度。調查結果顯示，參展商對稅收制度的重要性非常重視，65.63%的參展商認為“非常重要”。60.94%的參展商對澳門在該項目上的評價給出了 8 分以上的高分。

(4) 數量眾多的中小企業。調查結果顯示，參展商對該項因素的態度不是十分明顯，認為“一般”和“較重要”的各占 34.38%，認為“非常重要”的為 25%，詳見表 6。可見，中小企業數量的多少在特許經營的發展裏面並非十分重要的內容。

表 6 數量眾多的中小企業對發展特許經營的重要性評價

重要程度	人數	百分率
完全不重要	0	0.00%
較不重要	4	6.25%
一般	22	34.38%
較重要	22	34.38%
非常重要	16	25.00%

僅有 43.75%的參展商對澳門在該項目上的評價給出了 8 分以上的高分，可見，澳門的中小企業並未得到參展商的瞭解與認可。

(5) 數量龐大的消費人群。調查統計表明，大多參展商對該因素的重要性持肯定態度，分別有 56.25%和 31.25%的參展商選擇了“非常重要”和“較重要”。51.56%的參展商對澳門在該項目上的評價給出了 8 分以上的高分，說明參展商對於澳門的市場規模表示了基本的認可。

(6) 有完善的法律法規。特許經營事業的健康發展，一定要有與之相適應的法律法規。制定和完善特許經營的有關法律制度，是維護特許雙方合法權益，使特許經營健康發展的有力保證。從調查結果中我們也不難看出參展商對法律法規的重視程度，被調查的 64 家參展商中，共有 84.38%的參展商選擇了“較重要”和“非常重要”。

有 56.25%的參展商對澳門在該項目上的評價給出了 8 分以上的高分，說明澳門在法律

法規方面較為完善。

(7) 專為推動特許經營發展的政策與制度。調查顯示分別有 37.50%和 35.94%的參展商選擇了“較重要”和“非常重要”，占所有參與調查參展商的 73.44%，表明了參展商對發展特許經營的政策與制度重要性的肯定。

82.81%的參展商就該項目打出了 6 分以上，50%的參展商給出了 8 分以上的高分，可見，參展商對於澳門特區政府發展特許經營的決心有目共睹。

(8) 大量的社會投資。特許經營的迅猛發展，也引起了對資本市場的關注，如何與資本市場接軌，將對企業可持續發展產生深遠影響。該項調查中，有 75.01%的參展商選擇了“較重要”和“非常重要”，覺得“較不重要”的僅有 3 人。可見投資對於特許經營的發展而言具有重要的意義。

僅有 39%的參展商就該項目打出了 8 分以上的高分，可見，澳門在參展商心目中並非是完美的投資目的地

(9) 濃厚的商業氛圍。調查顯示，所有參展商均對此因素的重要性持肯定態度，無一人否定。53.13%的參展商就該項目打出了 8 分以上的高分，可見，參展商對於澳門的商業氛圍表示了一定的認可。

(10) 強烈的品牌價值意識。分別有 24 人和 28 人選擇了“較重要”和“非常重要”，各占 37.50%和 50%。可見品牌觀念和品牌價值意識對於特許經營來說具有十分重要的意義。

54.69%的參展商就該項目打出了 8 分以上的高分，可見，參展商對於澳門的品牌價值意識表示了一定的認可。

(11) 完善的知識產權保護制度。將近 90%的參展商對該項因素表達了不同程度的重要性認可。這充分表明了完善的知識產權得到保護對發展特許經營的重要性。

54.69%的參展商就該項目打出了 8 分以上的高分，可見，參展商對於澳門的知識產權

保護制度表示了一定的認可。

(12) 營業場所在總體設計及陳列風格上有品味。調查中 35.94%認為“較重要”，40.63%認為“非常重要”，可見營業場所在總體設計及陳列風格上有無品味對特許經營的發展也是很重要的。

但是，在就此項對澳門的評分結果看，評分大多集中在 3—5 分，評分相對較低，說明澳門的營業場所在總體設計及陳列風格方面還有待進一步改善。

(13) 商業網點分佈較為合理。調查中大多參展商也是對其重要性持肯定態度的，超過 70%的參展商認為重要。

僅有 46.88%的參展商就該項目打出了 8 分以上的高分，可見，澳門在商業網點分佈的合理程度方面還需要改進。

(14) 營商成本的調查顯示，大多參展商認為該項因素重要，但也有 20.31%的參展商認為“一般”，另有 6.25%認為“較不重要”。在就營商成本相對較低為澳門評分的結果表明，澳門的營商成本中等，評分集中在 4—5 分，需要進一步降低營商成本。

(15) 外地之間的交通便捷程度，調查中，87.5%的參展商認為重要，僅有 1.56%持否定態度。就與外地之間的交通便捷程度為澳門的評分顯示澳門的與外界的交通非常便利，59.81%的評分在 8—10 分。

(16) 行業競爭狀況。對於該項 50%的參展商認為“較重要”，26.65%認為“非常重要”，另有 23.44%認為“一般”。53.13%的參展商給澳門的行業競爭狀況評分為 8 分以上。

(17) 人力資源供給狀況。隨著勞動法的實施，企業的人工成本也隨之提高，連鎖經營是勞動密集型行業，因此這是行業面臨的較大問題。調查顯示，71.88%的參展商認為重要，僅有 2 人選擇了“較不重要”。然而，只有 40.43%的參展商表示澳門的人力資源狀況良好，澳門人力資源供給狀況有待優化。

參展商認為的對發展特許經營有重要影響的其他環境因素如表 7 所示。從中可以看到，人口、消費能力和廣告、宣傳排在了其他環境因素的前二位，分別占 16.25%和 15%。

表 7 其他對發展特許經營有影響的環境因素

	人次	百分率
知識產權的保護	5	6.25%
廣告、宣傳	12	15.00%
交通、區域性	4	5.00%
經營環境	9	11.25%
資金、成本	9	11.25%
人力資源	7	8.75%
政府政策支持	9	11.25%
人口、消費能力	13	16.25%
稅制、優惠政策	4	5.00%
員工培訓	2	2.50%
公司、產品的品質	6	7.50%

在對澳門發展特許經營的總體環境評分中，43.75%集中在 70—80 分，28.13%集中在 60—71 分，可見澳門發展特許經營的總體環境較為良好。

### （三）參展商的特許經營業務特徵

#### （1）絕大多數參展商以品牌拓展為目標

從開展特許經營的目標來看，92.19%的參展商均表示其開展特許經營的目的是以拓展市場中品牌終端數量和品牌影響力為主要目標。剩下 7.81%的參展商中，僅有 4.69%不認為其開展特許經營是為了拓展品牌。

#### （2）參展商絕大部分都有明確的市場定位

通過統計分析，93.75%的參展商都認同或非常認同其具有十分明確的市場定位。僅有 3.13%的參展商表示不同意。

#### （3）參展商對於經營模式較為重視

調查中發現，96.88%的參展商都有非常明確的經營模式來幫助加盟商獲得相關的利益，其中 62.50%的參展商更是明確表示其公司的經營模式非常清楚。在經營模式方面，沒

有參展商表示其不提供經營模式，只有 3.13%的參展商表示不清楚。

#### (4) 大部分參展商提供物流服務

通過調查，84.38%的參展商表示其將會為相關的加盟商提供物流配送服務，而有 10.94%的參展商表示不清楚是否會向加盟商提供物流配送服務。僅有 4.69%認為其不一定能夠向加盟商提供完善的物流配送服務。

#### (5) 絕大部分參展商提供店面裝修指導服務

有 90.63%的參展商表示其將為加盟生提供店面裝修指導服務，另外有 6.25%的參展商表示其不會為加盟商提供店面裝修指導服務。

#### (6) 絕大部分參展商提供經營管理策略指導服務

有 92.19%的參展商表示其將為加盟商提供完善的經營管理策略指導服務，有 1.56%的參展商認為其不能為加盟商提供相關管理策略指導服務。另外還有 6.25%的參展商表示不清楚公司是否有相關服務。

#### (7) 部分參展商提供人員培訓服務

在為加盟商提供相關人員培訓的服務方面，僅有 85.94%的參展商表示將會為加盟商提供人員培訓服務。有 6.25%的參展商明確表示其不會為加盟商提供人員培訓服務。由此可見，人員培訓在此次參展的特許經營商中是一個相對較弱的服務項目。

#### (8) 大部分參展商都能為加盟商提供資訊管理系統

有 89.06%的參展商表示其將為加盟商提供資訊管理系統的服務，沒有參展商表示不會向加盟商提供資訊管理系統。可見，在資訊時代下，所有的特許經營商都非常重視資訊系統網絡的構建。

#### (9) 產品創新能力是參展商特別重視的服務項目

有 96.88%的參展商表示，其公司具有較強的產品及服務創新能力，能夠為加盟商提供

持續的市場競爭力。僅有 1.56%的參展商不認同其產品和服務的創新能力。

#### (10) 大多數參展商都設置了相應的利益分配機制

調查中，90.63%的參展商表示其公司已經為加盟商設計了較為完善的利益分配機制。

#### (11) 融資服務是參展特許經營商服務中的弱項

在上述特許經營商的服務項目中，融資服務是相對較弱的一項。僅有 76.56%的參展商表示其能夠為加盟商提供融資服務，有 20.31%的參展商表示不清楚，另有 3.13%的參展商明確表示其不能為加盟商提供融資服務。

### (四) 參展商對特許經營業務的具體要求

#### (1) 加盟費

加盟費對於特許經營雙方來說都是十分重要的條件。參加此次特許經營洽談會的參展商對於加盟費的要求如表 8 所示：

表 8 參展商對於加盟費的要求一覽表

加盟費 (MOP)	人數	百分率
50000 元及以下	15	23.44%
50001-80000 元	9	14.06%
80001-100000 元	10	15.63%
100001-150000 元	3	4.69%
150001 元-200000 元	5	7.81%
200001 元及以上	11	17.19%
其他	11	17.19%

由上表可知，23.44%的參展商推出的特許經營項目費用在 5 萬澳門幣以內，53.13%的參展商推行的特許經營項目費用在 10 萬澳門幣以內，只有 17.19%的參展商將特許經營費定在 20 萬澳門幣及以上。

#### (2) 推行特許經營的期限

此次調查中的參展企業中，42.19%的許可期限為 3-5 年，31.25%的許可期限為 2 年及以下，85.94%的參展企業將特許經營的許可期限定在 8 年以內，資料詳見表 9。這種許可期限大致符合特許經營雙方的利益。

表9 參展商特許經營許可期限一覽表

特許經營許可期限	人數	百分率
2年及以下	20	31.25%
3-5年	27	42.19%
6-8年	8	12.50%
9-10年	0	0.00%
10年及以上	3	4.69%
其他	6	9.38%

### (3) 期望的加盟商類型

參展商推行的特許經營業務對受讓企業的特徵要求調查結果顯示，大多企業對受讓企業是否富有品牌推廣經驗比較看重，其次便是希望尋求中小規模的公司作為合作加盟商。具體統計結果如表10所示：

表10 描述性統計資料表

期望的加盟商特徵	最小值	最大值	平均值
富有品牌推廣經驗	0	1	0.44
中型公司(51-100名員工)	0	1	0.32
小型公司(50名員工及以下)	0	1	0.32
現有公司	0	1	0.26
新成立公司	0	1	0.19
大型公司(101名員工及以上)	0	1	0.13

## 三、結論

通過上述分析可以得到以下結論：

第一，參展商的來源以中國內地、澳門以及東南亞國家為主，大中小型企業各占三分之一。從其在特許經營領域中的地位來看，大部分參展商都是商標所有者，因此，對於澳門發展特許經營具有重要的推進作用。

第二，除了中小企業數量之外，其他環境因素都得到了大部分參展的重視，因此，特

許經營的發展需要從多個角度綜合營造良好的環境。而就澳門在各項得分情況來看，營業場所總體設計及陳列風格、商業網點分佈的合理程度以及人力資源供給等方面的環境還有待進一步完善。

第三，經營模式與產品創新能力是被調查的參展商十分重視的業務特徵；融資服務、物流服務、培訓服務、資訊管理系統等是參展商在特許經營業務中相對薄弱的環節。

第四，此次調查的參展商其平均加盟費的要求相對較低，只有 17.19%的參展商將特許經營費定在 20 萬澳門幣及以上。大部分的特許經營期限在 8 年以內，能夠較好的保證相關群體的利益。加盟商的期望類型為中小企業，符合澳門的發展思路與方向。



## 附件四：專業觀眾問卷調查專項報告

### 特許經營與澳門中小企業互動發展研究

#### 專業觀眾問卷調查專項報告（ATTIV）

## 一、調查的背景

澳門的社會經濟主體中，中小企業是絕對的主體。爲了更好促進澳門中小企業的快速發展，引入特許經營機制是較爲理想的途徑之一。爲了更加深入的瞭解特許經營商對於發展特許經營環境的認知以及對澳門發展特許經營環境的評價和試圖開展的特許經營業務特徵，進而爲課題的研究提供客觀有效的資料。

## 二、調查的內容與方法設計

爲了深入探尋特許經營的潛在加盟商對待特許經營的態度與認知，項目組從 2009 年 7 月 3 日至 4 日，在澳門特許經營洽談會現場對前來參與該項活動的專業觀眾進行調查。此次調查共發放和回收專業觀眾部分問卷 283 份，其中有效問卷 280 份，回收有效率高達 98.94%。

問卷主要涉及到專業觀眾對於特許經營的認知與態度、對於特許經營具體業務的期望、在經營過程中的困境以及引入特許經營時的主要挑戰。最後是專業觀眾的基本資訊。

## 三、調查所得資料分析

### （一）專業觀眾的基本特徵分析

#### （1）專業觀眾的行業構成

從被調查專業觀眾的行業構成來看，專業觀眾都來源於多個行業，其中又以貿易及零售批發業以及飲食業爲主，兩個行業的專業觀眾占到被調查總人數的 54.64%，資料詳見表 1。

表 1 專業觀眾的行業構成

行業類型	人數	百分率
貿易及零售批發	82	29.29%
飲食業	71	25.36%
製造業	24	8.57%
地產業	17	6.07%
工程業	15	5.36%
科技及 IT 業	13	4.64%
廣告設計及出版業	9	3.21%
金融保險	9	3.21%
諮詢與顧問業	6	2.14%
旅遊酒店業	4	1.43%
物流	4	1.43%
醫療保健	3	1.07%
珠寶業	2	0.71%
職業介紹	1	0.36%
其他	20	7.14%

在選擇其他行業的觀眾中，包括了來自服務業、化妝品、的士、會展、五金、生態農業、服裝、運動品牌、自雇人士、傳媒、教育、品牌推廣以及保安業的代表。

從觀眾來源來看，此次特許經營洽談會在社會上引起了較為廣泛的反響和關注，許多行業的人士均到場進行考察或洽談。

### (2) 專業觀眾的來源地構成

通過分析調查所獲相關資料，此次調查的專業觀眾中，52.86%來源於澳門本地，29.64%的來源於中國內地，來自中國香港的專業觀眾占到 7.86%，來自中國臺灣的占 4.29%，其次便是東南亞國家、北美國家、葡語系國家以及日本及韓國，如圖 1 所示。

### (3) 專業觀眾所屬企業的特徵

從企業的規模上來看，專業觀眾所屬的企業以中小企業為主，其約占被調查專業觀眾數量的 84.29%，詳見表 2。

表 2 專業觀眾所屬企業的規模

企業規模	人數	百分率
大型公司（101 名員工及以上）	44	15.71%
中型公司（51-100 名員工）	76	27.14%
小型公司（50 名員工及以下）	160	57.14%

從企業的經營歷史來看，以 2-5 年的公司為主，約占被調查專業觀眾人數的 36.43%，新興成立的公司（一年以下）所占比例為 12.86%，兩者總共約占被調查專業觀眾的 49.29%。可見，參加此次展會的專業觀眾一半都是來自於經營歷史較短的公司，又以 2-5 年的公司為最多。這些公司可能在經歷了最初的艱難存活期之後，希望借助特許經營能夠找到快速成長壯大的道路。

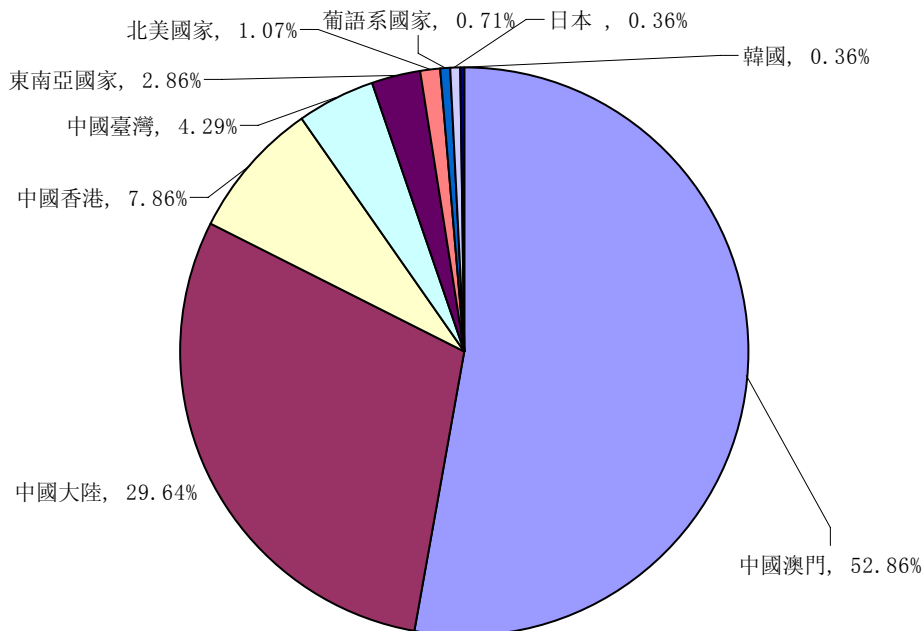


圖 1 專業觀眾的來源地構成示意圖

#### （4）專業觀眾的職位構成

專業觀眾的職位構成方面，被調查專業觀眾以管理者居多，特別是高層決策者最多，約占被調查觀眾的 26.43%，詳見表 3。這也從另外一個方面說明，專業觀眾對於此次特許經營洽談會的重視程度。

表 3 專業觀眾的職業構成一覽表

職位類型	人數	百分率
高層決策者	74	26.43%
高級管理	69	24.64%

中層管理	65	23.21%
前線管理	41	14.64%
一般員工	27	9.64%
其他	4	1.43%

## (二) 專業觀眾關注特許經營的動機與目的

### (1) 專業觀眾對於特許經營的瞭解程度

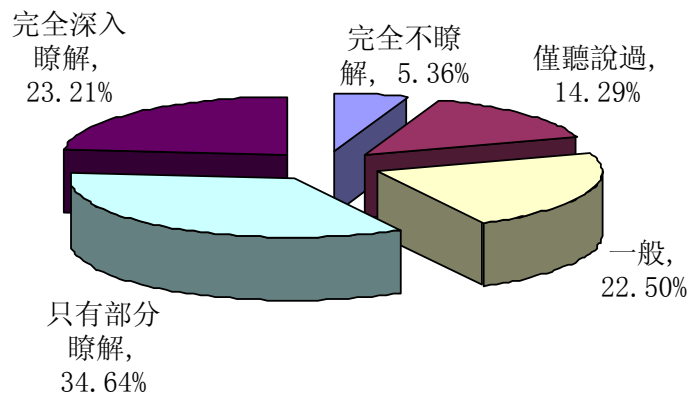


圖 2 專業觀眾對特許經營的認知程度示意圖

調查的結果顯示，近一半的專業觀眾對於特許經營的瞭解是十分缺乏的。例如有 5.36% 的專業觀眾表示自己對特許經營完全不瞭解，還有 14.29% 的專業觀眾表示自己只是聽說過特許經營這個概念或術語。僅有 23.21% 的專業觀眾表示完全深入瞭解特許經營，此外，有 34.64% 的專業觀眾表示部分瞭解特許經營，如圖 2。

由此可見，對於特許經營的相關知識還有待進一步的普及和宣傳。

### (2) 對企業成長的關注焦點

從專業觀眾對待企業成長的關注點來看，在企業成長過程中，最希望能夠得到提升的是企業的市場拓展能力，其次便是提升組織工作效率，第三是創新商業運營模式，第四才是提升財務收益率，詳見表 4。

表 4 專業觀眾對待企業成長的關注焦點

企業成長關注點	人次
市場開拓能力	180
組織工作效率	109
商業模式創新	129
提高財務收益率	81

建設公司文化	62
提升員工滿意度	63
建立業績獎懲體制	31
其他	11

### (3) 引入特許經營的動機

從被調查對象的回饋資訊來看，專業觀眾在引入特許經營的經營管理模式時，最爲主要的動機與目標就是要以市場拓展和企業品牌塑造。上述兩個動機佔據了前兩名，第三大動機便是提高短期收益率，詳見表 5。

表 5 引入特許經營的主要目標及動機一覽表

引入特許經營的目標	人次
提升市場開拓能力	164
打造企業品牌	104
提高短期收益率	69
提高組織工作效率	56
把握市場發展趨勢	56
推動運作模式創新	43
建設公司文化	42
更加深入瞭解行業	29
提升員工滿意度	28
獲得管理決策支援	17
建立業績獎懲體制	13
其他	7

### (4) 專業觀眾對發展特許經營的興趣度

有 77.86%的被訪專業觀眾認爲特許經營能夠幫助他們所在的企業快速的成長，僅有 7.14%不認爲特許經營將有助於其企業發展。另外，有 79.29%的受訪專業觀眾認爲其將考慮引入特許經營項目。可見，被訪專業觀眾對於特許經營的引入具有較高的興趣。

### (三) 專業觀眾對特許經營的期望

專業觀眾對於特許經營的期望是瞭解潛在加盟商需求，以便更好配合發展特許經營的重要內容之一。只有在充分瞭解專業觀眾對特許經營業務期望的基礎上，政府及特許經營商才能有的放矢的爲加盟商提供所需的服務。

項目組針對專業觀眾對特許經營業務特徵的要求及進行了調查，通過匯總相關資料，

得到表 6 所示的需求特徵。

表 6 被訪專業觀眾對特許經營業務特徵的期望列表

序號	對特許經營商及特徵的需求	比例
1	有成熟的經營模式	90%
2	有合理的利益分配機制	88.21%
3	有人員培訓服務	87.86%
4	有較強的產品創新能力	87.50%
5	品牌有較高的知名度	87.14%
6	有經營管理策略指導服務	85.36%
7	有明確的目標市場定位	84.29%
8	完善的物流配套服務	84.29%
9	有統一的資訊管理系統	83.21%
10	有一定的融資支援服務	75.10%
11	有店面裝修指導服務	63.93%

從上表中可以看到，被訪專業觀眾對於特許經營商所提供的服務有著較為廣泛的要求。其中對特許經營業務特徵期望呼聲最高的當屬“需要有成熟的經營模式”，90%左右的被訪專業觀眾都認為該項特徵是理想中特許經營業務應該具備的要素之一。

此外，有合理的利益分配機制、有人員培訓服務、有較強的產品創新能力、品牌有較高的知名度以及有經營管理策略指導服務都是屬於排名前六位，且認同人數超過 85%的特許經營特徵。這些特徵與有成熟的經營模式一道，共同組成專業觀眾非常重視的特許經營相關業務服務內容。

專業觀眾對於店面裝修的指導服務以及融資支援服務等內容要求並不高。因此，這些特許經營的業務特徵並不能在根本上影響潛在加盟商對某個品牌特許經營商的關注。

#### （四）專業觀眾導入特許經營的困境及其對政府的期望

##### （1）專業觀眾在現實經營過程中的困境

由於專業觀眾大多數來自於中小企業，因此，其在發展過程中較容易碰到一些困難與逆境。通過調查項目組發現，在這些企業的成長過程中，主要的困難來自於外部環境，其次才是自身的管理問題。如圖 3 所示。

企業在發展過程中的困境主要可以分為內外兩個部分。外部困境主要指由於環境原因所導致的困境。在調查中，絕大部分的專業觀眾都認為人才儲備不足、資金鏈出現緊張以及融資管道受限是當前在經營過程中面臨的主要困境。調查中，回饋上述三種困境的人數占了被調查專業觀眾的 76.43%。除此之外，可以歸納為外部環境導致困境的還有物流配送方面，約 2.5% 的被訪者認為物流配送困難是目前企業發展過程中最為主要的制約因素。可見，外部環境困境主要包括人才供給緊缺、融資管道不暢以及物流配送不協調等三個方面。

在內部因素導致的困境方面，主要挑戰來源於管理技術及經驗不足、自有品牌的市場認知度低、選址不準確以及品質標準化實施困難等。項目將內部因素挑戰進一步歸納為管理技術與經驗的不足以及品牌化運作的能力有限等兩個方面。

對於企業而言，外部環境難以短期內改變，但是內部能力的提升方面，企業則完全可以借助某些手段如特許經營等實現超常規的發展。

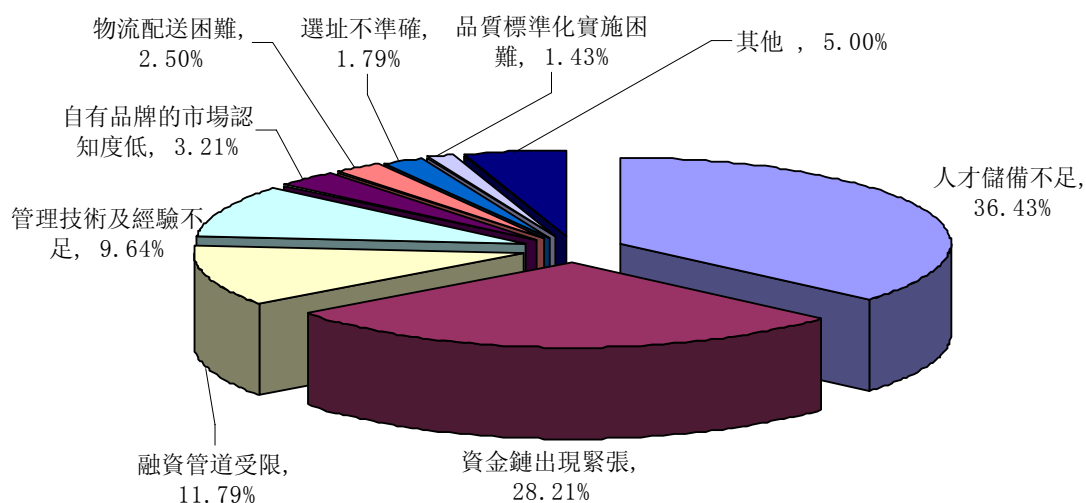


圖 3 被訪專業觀眾在發展中遭遇的困境

## (2) 引入特許經營時的主要挑戰

在特許經營的導入方面，被調查之專業觀眾表示，困難及挑戰主要來源於以下方面，

見表 7：

表 7 特許經營導入過程中的挑戰

序號	挑戰類型	人次
1	費用昂貴	103
2	無合適品牌	71
3	缺乏相關知識	67
4	特許經營品牌缺乏相關輔助服務	56
5	害怕失去自主權	46
6	無合適管道及資訊	44
7	缺乏具有公信力的中間機構作為橋樑	29
8	缺乏法律法規保障	24
9	缺乏公司的整體發展思路	21
10	其他	18

從回饋意見上來看，企業在引入特許經營時，昂貴的特許經營費是位列第一的困境。由於希望導入特許經營的企業往往都是處於成長初期，資金本身就十分缺乏。當遭遇昂貴的特許經營費用，企業就只能望“特許經營”興歎了。而眾多的特許經營品牌讓企業無所適從以及缺乏特許經營有關的專業知識則分別位列發展特許經營困境中的第二和第三。

通觀所有的關於特許經營導入困境的回饋意見，可以將相關的困境歸納為三個方面，即加盟費用過於昂貴、特許經營的專業意識較為薄弱、缺乏專業化的特許經營服務平臺。例如回饋意見中的“無合適品牌”、“缺乏相關知識”、“無合適管道及資訊”以及“缺乏具有公信力的中間機構作為橋樑”等困境都是缺乏專業化的特許經營服務機構的表現。

### （3）專業觀眾對政府的期望

針對上述企業發展與引入特許經營時遭遇的困境，企業希望政府能夠伸出援手，優化企業發展環境。在特區政府支持與幫助的具體形式方面，大多數被訪專業觀眾（56%）認為特區政府應該為困境之中的企業提供資金資助。有 18% 的被訪者認為政府應該在人力資源方面制定針對推進特許經營發展的扶持性政策，13% 的專業觀眾認為政府應實行一定的稅收減免。此外，分別有 6% 的受訪者提出政府應該在商業配對與評估服務以及提供諮詢與研究服務方面為特許經營的發展提供保障，詳見圖 4。



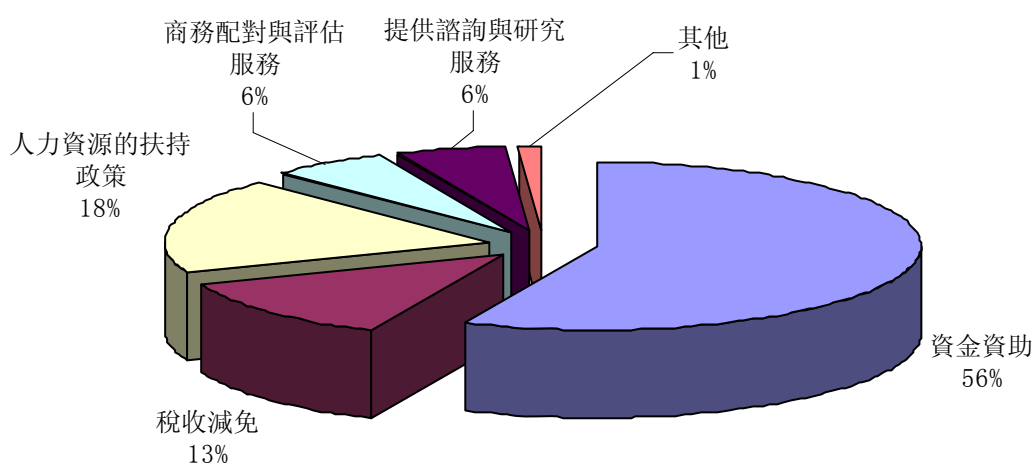


圖 4 專業觀眾對政府推進特許經營措施的期望

#### 四、結論

通過上述資料分析，項目組可以得到以下五大結論：

第一，特許經營受到了澳門諸多行業和企業的重視，對於此次特許經營洽談會紛紛派出高端的代表出席。

第二，儘管引入特許經營的熱情很高，但是專業觀眾對於特許經營的瞭解程度不高，對特許經營的期望值相對較高。

第三、在目前的中小企業經營過程中，面臨的困境主要有兩個，外部挑戰主要包括人才供給緊缺、融資管道不暢以及物流配送不協調等三個方面。而內部挑戰則歸納為管理技術與經驗的不足以及品牌化運作的能力有限等兩個方面。

第四，在引入特許經營時，絕大多數的專業觀眾表示費用昂貴、意識薄弱、平臺缺乏是引入特許經營時的主要挑戰。

第五，在特許經營的支持方面，大部分的專業觀眾希望得到資金、稅費減免以及人力資源等方面的支持。

## 附件五：參展商調查問卷樣卷



### 特許經營與澳門中小企業互動發展研究 調查問卷 (參展商部分)

問卷編號：\_\_\_\_\_

尊敬的特許經營商：

您好，澳門貿易投資促進局與澳門科技大學國際旅遊學院正合作開展《特許經營與澳門中小企業互動發展》的研究課題。本問卷的主要目的是為了深入瞭解貴公司對特許經營發展環境要素的認知以及對澳門發展特許經營環境的評價。您的寶貴意見對本研究有莫大的幫助，懇切期望您能撥冗填寫問卷。凡所涉及之個人或機構資料，只供學術研究統計分析之用，敬請安心填寫為感！

敬頌 台安！

課 題 組

上

#### 第一部分 特許經營環境認知與評價

請判斷下列環境因素對開展特許經營的重要性，並請就為澳門的相應環境因素評分。

1、該地區擁有強勁的經濟增長勢頭

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

請您就經濟增長勢頭為澳門評分（滿分為 10 分）：\_\_\_\_\_

2、該地區擁有較為自由的經濟環境

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

請您就自由的經濟環境為澳門評分（滿分為 10 分）：\_\_\_\_\_

3、該地區應該實施低稅收的制度

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

請您就低稅收的制度為澳門評分（滿分為 10 分）：\_\_\_\_\_

4、該地區擁有數量眾多的中小企業

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

請您就數量眾多的中小企業為澳門評分（滿分為 10 分）：\_\_\_\_\_

5、該地區擁有數量龐大的消費人群

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

請您就數量龐大的消費人群為澳門評分（滿分為 10 分）：\_\_\_\_\_

6、該地區制定有完善的法律與法規

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

請您就完善的法律與法規為澳門評分（滿分為 10 分）：\_\_\_\_\_

7、該地區有專為推動特許經營發展的政策與制度

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

請您就專為推動特許經營發展的政策與制度為澳門評分（滿分為 10 分）：\_\_\_\_\_

8、該地區有大量的社會投資

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

請您就大量的社會投資為澳門評分（滿分為 10 分）：\_\_\_\_\_

9、該地區有濃厚的商業氛圍

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

請您就濃厚的商業氛圍為澳門評分（滿分為 10 分）：\_\_\_\_\_

10、該地區有強烈的品牌價值意識

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

請您就強烈的品牌價值意識為澳門評分（滿分為 10 分）：\_\_\_\_\_

11、該地區有完善的知識產權保護制度

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

請您就完善的知識產權保護制度為澳門評分（滿分為 10 分）：\_\_\_\_\_

12、該地區的營業場所在總體設計及陳列風格上有品味

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

請您就營業場所總體設計及陳列風格為澳門評分（滿分為 10 分）：\_\_\_\_\_

13、該地區的商業網點分佈較為合理

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

請您就商業網點分佈合理程度為澳門評分（滿分為 10 分）：\_\_\_\_\_

14、該地區的營商成本相對較低

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

請您就營商成本相對較低為澳門評分（滿分為 10 分）：\_\_\_\_\_

15、該地區與外地之間的交通便捷程度

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

請您就交與外地之間的交通便捷程度為澳門評分（滿分為 10 分）：\_\_\_\_\_

16、該地區的行業競爭狀況

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

請您就行業競爭狀況為澳門評分（滿分為 10 分）：\_\_\_\_\_

17、該地區的人力資源供給狀況

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

請您就人力資源供給狀況為澳門評分（滿分為 10 分）：\_\_\_\_\_

18、請您列出其他您認為對於發展特許經營有重要影響的環境因素：

(1) \_\_\_\_\_

(2) \_\_\_\_\_

(3) \_\_\_\_\_

(4) \_\_\_\_\_

(5) \_\_\_\_\_

19、請根據您的瞭解，對澳門發展特許經營的總體環境評分（滿分為 100 分）：\_\_\_\_\_

20、貴公司認為在澳門發展特許經營中面臨的難題包括（可多選）：

加盟商的營運不夠規範 特許權使用費收取難 財務控制力不夠 標準化手冊制定  
難

培訓體系不完善 督導體系不完善 連鎖網絡中的文化傳播難 與加盟商的溝通不  
暢

總部缺乏好的管理人才 特許業務的持續創新難 加盟商的盈利能力不強 好的加盟  
商不足

市場競爭壓力大 市場規模不大 其他（請注明）\_\_\_\_\_

## 第二部分 貴公司特許經營的業務概況

1、貴公司主要的目的是希望拓展市場中品牌終端數量和品牌影響力：

完全不同意 部分不同意 不清楚 部分同意 完全同意

2、貴公司推行的特許經營業務有明確的目標市場定位：

完全不同意 部分不同意 不清楚 部分同意 完全同意

3、貴公司推行的特許經營業務有成熟的經營模式：

完全不同意 部分不同意 不清楚 部分同意 完全同意

4、貴公司推行的特許經營業務有完善的物流配套服務：

完全不同意 部分不同意 不清楚 部分同意 完全同意

5、貴公司推行的特許經營業務有店面裝修指導服務：

完全不同意 部分不同意 不清楚 部分同意 完全同意

6、貴公司推行的特許經營業務有經營管理策略指導服務：

完全不同意 部分不同意 不清楚 部分同意 完全同意

7、貴公司推行的特許經營業務有人員培訓服務：

完全不同意 部分不同意 不清楚 部分同意 完全同意

8、貴公司推行的特許經營業務有統一的資訊管理系統：

完全不同意 部分不同意 不清楚 部分同意 完全同意

9、貴公司推行的特許經營業務有較強的產品/服務創新能力：

完全不同意 部分不同意 不清楚 部分同意 完全同意

10、貴公司推行的特許經營業務有合理的利益分配機制：

完全不同意 部分不同意 不清楚 部分同意 完全同意

11、貴公司推行的特許經營業務有一定的融資支援服務：

完全不同意 部分不同意 不清楚 部分同意 完全同意

12、貴公司在澳門推行特許經營業務加盟費用大致為（澳門幣，MOP）：

約 1 美元 兌 8 澳門幣

50000 元及以下 50001-80000 元 80001-100000 元

100001-150000 元 150001 元-200000 元 200001 元及以上

其他(請註明)：\_\_\_\_\_

13、在貴公司已開展的特許經營拓展中，加盟費金額的中位數大致為：（澳門幣，MOP）\_\_\_\_\_

14、貴公司在澳門推行特許經營的許可期限大致為：

2年及以下    3-5年    6-8年    9-10年    10年及以上

其他（請註明）\_\_\_\_\_

15、貴公司在澳門推行特許經營的預計投資金額為：（澳門幣，MOP）

約1美元兌8澳門幣

50000元以下    50001-100000元    100001-150000元    150001-200000元

200001-250000元    250001-300000元    300001元及以上    其他(請註明)\_\_\_\_\_

16、貴公司推行的特許經營業務對受讓企業的特徵要求為（可多選）：

大型公司（101名員工及以上）    中型公司（51-100名員工）

小型公司（50名員工及以下）    現有公司

新成立公司    富有品牌推廣經驗

### 第三部分 公司的基本資訊

1、貴公司經營業務屬於哪個領域：

工程業    製造業    貿易及零售批發    地產業    廣告設計及出版業

科技及IT業    諮詢與顧問業    飲食業    醫療保健    旅遊酒店業

珠寶業    金融保險    物流    職業介紹

其他（請註明）\_\_\_\_\_

2、貴公司在特許經營的業務中屬於下列何種角色：

商標持有人    品牌授權人    區域品牌代理商    其他（請註明）\_\_\_\_\_

3、貴公司的規模為：

大型公司（101名員工及以上）    中型公司（51-100名員工）    小型公司（50名員工及以下）

4、貴公司從事特許經營工作的歷史有：

5年以下    6-10年    11-15年    16-20年    21年及以上

5、貴公司總部的所在地為：

中國內地    中國香港    中國臺灣    中國澳門    東南亞國家

日本      韓國      葡語系國家      歐洲國家      北美國家  
非洲國家   其他國家和地區（請註明）\_\_\_\_\_

6、貴公司目前已有的連鎖店數量為：

5家及以下   6-10家   11-50家   51-100家   101-500家   501-1000家   1001家以上

7、貴公司目前的市場覆蓋面達到\_\_\_\_\_個國家和地區：

1個      2個      3-5個      6-10個      11-15個      16個及以上

8、您在貴公司中所擔任的職務為：

高層決策者      高級管理      中層管理      前線管理者      一般員工  
其他（請註明）\_\_\_\_\_

**衷心感謝您的支持!**

調查員：\_\_\_\_\_

調查時間：\_\_\_\_\_



**A Study on Franchising Businesses and their Interactive Development with Medium and Small Enterprises in Macau**

**Questionnaire**

**(For Exhibitors)**

Number: \_\_\_\_\_

Dear franchiser/franchisee,

Macao Trade and Investment Promotion Institute (IPIM) and the Faculty of International Tourism (FT), Macao University of Science and Technology (MUST) are jointly conducting a research titled, "A Study on Franchising Business and Their Interactive Development with Medium and Small Enterprises in Macau". The questionnaire intends to gain insight and understanding on your perception of environmental factors for the development of franchising, as well as your opinions of the franchising environment in Macau. Your comment is valuable for the study. All information collected will be used solely for research purposes and is non-commercial.

Thank you for your co-operation!

Yours Faithfully,  
The Research Team

For the following questions, please “√” the appropriate response and fill in the blanks.

***Part I: Cognition and Evaluation of the Franchising Environment***

Please assess the importance of the following environmental factors in carrying out a franchise and tick the box of the response that best describes the corresponding environmental factors in Macau.

1. The region has strong trends of economic growth.

Totally unimportant   Less important   Neutral   More important   Very important

**Please rate the flow of economic growth in Macau and the surrounding region.**

**(Total score: 10) \_\_\_\_\_**

2. The region is in a relatively free economic environment

Totally unimportant   Less important   Neutral   More important   Very important

**Please rate the free economic environment in Macau (Total score: 10) \_\_\_\_\_**



3. The region should implement a low-tax system.  
Totally unimportant   Less important   Neutral   More important   Very important  
**Please rate the low-tax system in Macau (Total score: 10) :** \_\_\_\_\_
4. The region has a large number of small and medium-sized corporations  
Totally unimportant   Less important   Neutral   More important   Very important  
**Please rate the large number of small and medium-sized corporations in Macau (Total score: 10)** \_\_\_\_\_
5. There are many consumers in the region  
Totally unimportant   Less important   Neutral   More important   Very important  
**Please rate the number of consumers for Macau (Total score: 10) :** \_\_\_\_\_
6. The region has well-established laws and regulations  
Totally unimportant   Less important   Neutral   More important   Very important  
**Please rate the laws and regulations in Macau (Total score: 10) :** \_\_\_\_\_
7. The region has a policy and system to promote the development of a franchising business  
Totally unimportant   Less important   Neutral   More important   Very important  
**Please rate the policy and system to promote the development of franchising in Macau (Total score: 10) :** \_\_\_\_\_
8. The region has an abundance of social investment.  
Totally unimportant   Less important   Neutral   More important   Very important  
**Please rate the abundance of social investment in Macau (Total score: 10) :** \_\_\_\_\_
9. There is a strong business atmosphere in the region.  
Totally unimportant   Less important   Neutral   More important   Very important  
**Please rate the strength of the business atmosphere in Macau (Total score: 10) :** \_\_\_\_\_
10. The region has a strong recognition of brand value  
Totally unimportant   Less important   Neutral   More important   Very important  
**Please rate the strength of recognition of brand value in Macau (Total score: 10) :** \_\_\_\_\_
11. The region has a well-developed system of intellectual property protection.  
Totally unimportant   Less important   Neutral   More important   Very important  
**Please rate the system of intellectual property protection in Macau (Total score: 10) :**
12. The businesses in the region have excellent taste in design and display  
Totally unimportant   Less important   Neutral   More important   Very important  
**Please rate the design and display style in Macau (Total score: 10) :** \_\_\_\_\_
13. The geographic distribution of commercial outlets in the region is reasonable  
Totally unimportant   Less important   Neutral   More important   Very important  
**Please rate the degree of reasonable geographic distribution of commercial outlets in Macau (Total score: 10):** \_\_\_\_\_

14. The cost of running a business in the region is relatively low  
Totally unimportant   Less important   Ordinary   More important   Very important  
**Please rate the cost of running a business in Macau (Total score: 10):**\_\_\_\_\_
15. The traffic convenience in the region and nearby destinations  
Totally unimportant   Less important   Neutral   More important   Very important  
**Please rate the traffic convenience in the region and nearby destinations in Macau (Total score: 10):**\_\_\_\_\_
16. The situation of industry competition in the region  
Totally unimportant   Less important   Ordinary   More important   Very important  
**Please rate the industry competition in Macau (Total score: 10):**\_\_\_\_\_
17. The supply of human resources in the region  
Totally unimportant   Less important   Ordinary   More important   Very important  
**Please rate the supply of human resources in Macau (Total score: 10):**\_\_\_\_\_
18. Please list other environmental factors that you consider could bring about an important impact on the franchising development:  
 (1) \_\_\_\_\_  
 (2) \_\_\_\_\_  
 (3) \_\_\_\_\_  
 (4) \_\_\_\_\_  
 (5) \_\_\_\_\_
19. Based on your understanding, please rate the overall environment for developing franchising in Macau (Total score: 100):\_\_\_\_\_
20. The challenges that Macau faces when developing franchising (multiple- choice):  
irregularity in the operation of franchises   difficulty in collecting the franchise fee  
lack of financial control   difficult to frame standardized manual  
inadequate training system   imperfect steering system  
difficult cultural diffusion in the franchise network  
poor communication among the franchisers and franchisee  
lack of excellent management talents in headquarters  
sustainable innovation for franchising business is difficult  
limited profitability of the franchisee   lack of good franchisees  
great pressure from market competition   Limited market scale  
Other (please specify)\_\_\_\_\_

*Part II: The Franchising Business Overview of Your Company*

1. The main purpose of your company is to increase the number of consumer-market brands and their influence in the consumer-market:

Totally disagree  Partly disagree  Unaware  Partly agree  Totally agree

2. The franchising business of your company has a clear target market positioning:

Totally disagree  Partly disagree  Unaware  Partly agree  Totally agree

3. The franchising business of your company has a mature business mode:

Totally disagree  Partly disagree  Unaware  Partly agree  Totally agree

4. The franchising business of your company has well-developed logistics services:

Totally disagree  Partly disagree  Unaware  Partly agree  Totally agree

5. The franchising business of your company has store decoration guidance services:

Totally disagree  Partly disagree  Unaware  Partly agree  Totally agree

6. The franchising business of your company offers guidance supporting services for operation and management strategy:

Totally disagree  Partly disagree  Unaware  Partly agree  Totally agree

7. The franchising business of your company has training services:

Totally disagree  Partly disagree  Unaware  Partly agree  Totally agree

8. The franchising business of your company has a unified information management system:

Totally disagree  Partly disagree  Unaware  Partly agree  Totally agree

9. The franchising business of your company has a strong product/service innovation capability:

Totally disagree  Partly disagree  Unaware  Partly agree  Totally agree

10. The franchising business of your company has a reasonable profit allocation mechanism:

Totally disagree  Partly disagree  Unaware  Partly agree  Totally agree

11. The franchising business of your company has certain financial support services:

Totally disagree  Partly disagree  Unaware  Partly agree  Totally agree

12. What is the approximate general franchising fee that your company would charge/pay for a franchise business in Macau (MOP):

Note: 1 USD=8 MOP

Under/Equivalent 50000 MOP  50001-80000 MOP  80001-100000 MOP  
 100001-150000 MOP  150001 -200000 MOP  200001MOP and Above  
 Other (please specify) \_\_\_\_\_

13. The average fee of your franchising businesses is roughly: (MOP) \_\_\_\_\_

14. The effective period of the franchising license before expiration offered by your company in Macau is

roughly:

- less than 2 years     3-5 year     6-8 years     9-10 years     10 years and above  
 Other (please specify) \_\_\_\_\_

15. The amount of investment in developing a franchise by your company in Macau is expected to be: (MOP)

- 50000MOP and below     50001-100000MOP  
 100001-150000MOP     150001-200000MOP  
 200001-250000MOP     250001-300000MOP  
 300001MOP and above     Other (please specify) \_\_\_\_\_

16. Your requirements for the transferees' characteristics are (Multiple-choice):

- Large companies (101 employees and above)     Medium companies (51-100 employees)  
 Small companies (50 employees or less)     Existing companies  
 Newly established companies     Rich in branding promotion experiences

### ***Part III: Basic Information about Your Company***

1. Your company belongs to which business sectors:

- Engineering     Manufacturing     Wholesale and retail trade     Real estate  
 Advertising design and publishing industry     Technology and IT industry  
 Advisory and consultancy industry     Catering     Health care  
 Tourism hospitality industry     Jewellery     Finance and insurance  
 Logistics     Employment Agency  
 Other (please specify) \_\_\_\_\_

2. What role does your company play in the franchising operations?

- Trademark owner     Brand authorized person     Regional brand agent  
 Other (please specify) \_\_\_\_\_

3. The size of your company is:

- Large company (101 employees and above)     Medium-sized company (51-100 employees)  
 Small company (50 employees or less)

4. The period your company has engaged in the franchising business:

- Less than 5 years     6-10years     11-15years     16-20years     21 years and above

5. The location of the headquarters of your company:

- Mainland China     Hong Kong, China     Taiwan, China     Macao, China  
 Southeast Asian countries     Japan     Korea     Portuguese-speaking countries  
 European countries     North America     African countries  
 Other countries and regions (please specify) \_\_\_\_\_

6. Your existing number of chain stores:

5   6-10   11-50   51-100   101-500   501-1000   Above 1001

7. The number of countries and regions in which your company currently has coverage in the market:

1   2   3-5   6-10   11-15   16 and above

8. Your role in your company:

Chief Executive   Senior Manager   Middle-level Manager   Front-line Manager

General staff   Other (please specify) \_\_\_\_\_

**Thank you for your support!**

Investigators: \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

## 附件六：專業觀眾及中小企業調查樣卷



### 特許經營與澳門中小企業互動發展研究 調查問卷 (專業觀眾及澳門中小企業代表部分)

問卷編號：\_\_\_\_\_

尊敬的專業觀眾：

您好，澳門貿易投資促進局與澳門科技大學國際旅遊學院正合作開展《特許經營與澳門中小企業互動發展》的研究課題。本問卷的主要目的是為了深入瞭解貴公司引入或計劃引入特許經營的目標、對特許經營品牌所期望的特質以及在發展中面臨的困境與瓶頸。您的寶貴意見對本研究有莫大的幫助，懇切期望您能撥冗填寫問卷。凡所涉及之個人或機構資料，只供學術研究統計分析之用，敬請安心填寫為感！

敬頌 台安！

課 題 組

上

#### 第一部分 專業觀眾對特許經營的期望與目標

1、貴公司是否瞭解特許經營這種運作模式？

完全不瞭解 僅聽說過 一般 只有部分瞭解 完全深入瞭解

2、在貴公司的成長過程中，您將主要注重以下哪些能力的提升（可多選）？

市場開拓能力 組織工作效率 商業模式創新 提高財務收益率

建設公司文化 提升員工滿意度 建立業績獎懲體制

其他（請注明）\_\_\_\_\_

3、到目前為止，貴公司採用了以下哪些發展策略（可多選）？

新產品（品牌）引入 併購 推行（採用）特許經營 構建戰略聯盟

強調低成本 產品標準化 單一品牌代理 多品牌代理

其他（請注明）\_\_\_\_\_

4、貴公司在發展過程中曾經遭遇到或正在遭遇以下哪些困境？

- 資金鏈出現緊張    融資管道受限    人才儲備不足    管理技術及經驗不足  
選址不準確    物流配送困難    品質標準化實施困難    自有品牌的市場認知度

低

其他（請注明）\_\_\_\_\_

5、貴公司是否認為特許經營能幫助公司快速發展？

- 完全不同意    部分不同意    不清楚    部分同意    完全同意

6、貴公司希望通過特許經營實現下列目標（可多選）：

- 提升市場開拓能力    提高組織工作效率    推動運作模式創新  
提高短期收益率    建設公司文化    提升員工滿意度  
建立業績獎懲體制    打造企業品牌    獲得管理決策支援  
把握市場發展趨勢    更加深入瞭解行業

其他（請注明）\_\_\_\_\_

7、貴公司目前是否會引入特許經營的模式：

- 完全不考慮    可能不考慮    不清楚    可能會    一定會（或已經採用）

8、貴公司認為目前在引入特許經營方面最大的困境或挑戰是（可多選）：

- 費用昂貴    無合適品牌    無合適管道及資訊    特許經營品牌缺乏相關輔助服務  
缺乏法律法規保障    缺乏相關知識    缺乏具有公信力的中間機構作為橋樑  
缺乏公司的整體發展思路    害怕失去自主權

其他（請注明）\_\_\_\_\_

9、如果澳門特區政府能夠在推動特許經營發展方面提供資源，貴公司最希望獲得的支援與服務是：

- 資金資助    稅收減免    人力資源的扶持政策    商務配對與評估服務

提供諮詢與研究服務    其他（請註明）：\_\_\_\_\_

## 第二部分 專業觀眾對特許經營的品牌特徵期望

1、貴公司期望合作的特許經營品牌有明確的目標市場定位：

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

2、貴公司期望合作的特許經營品牌有較高的知名度：

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

3、貴公司期望合作的特許經營品牌有成熟的經營模式：

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

4、貴公司期望合作的特許經營品牌有完善的物流配套服務：

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

5、貴公司期望合作的特許經營品牌有店面裝修指導服務：

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

6、貴公司期望合作的特許經營品牌有經營管理策略指導服務：

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

7、貴公司期望合作的特許經營品牌有人員培訓服務：

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

8、貴公司期望合作的特許經營品牌有統一的資訊管理系統：

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

9、貴公司期望合作的特許經營品牌有較強的產品創新能力：

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

10、貴公司期望合作的特許經營品牌有合理的利益分配機制：

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

11、貴公司期望合作的特許經營品牌有一定的融資支援服務：

完全不重要 較不重要 一般 較重要 非常重要

12、貴公司期望合作的特許經營品牌，可以接受的加盟費用大致為（澳門幣，MOP）：

約 1 美元 兌 8 澳門幣

50000 元及以下 50001-80000 元 80001-100000 元

100001-150000 元 150001 元-200000 元 200001 元及以上

其他(請註明)\_\_\_\_\_



13、如果貴公司期望開展特許經營運作，預計投資金額將會為（澳門幣，MOP）：

約 1 美元 兌 8 澳門幣

50000 元及以下    50001-100000 元    100001-150000 元    150001-200000 元

200001-250000 元    250001-300000 元    300001 元及以上

其他(請註明)\_\_\_\_\_

### 第三部分 專業觀眾企業基本資訊

1、貴公司經營業務屬於哪個領域：

工程業    製造業    貿易及零售批發    地產業    廣告設計及出版業

科技及 IT 業    諮詢與顧問業    飲食業    醫療保健    旅遊酒店業

珠寶業    金融保險    物流    職業介紹

其他（請註明）\_\_\_\_\_

2、貴公司的規模為：

大型公司（101 名員工及以上）    中型公司（51-100 名員工）

小型公司（50 名員工及以下）

3、貴公司所在地為：

中國內地    中國香港    中國臺灣    中國澳門    東南亞國家

日本    韓國    葡語系國家    歐洲國家    北美國家

非洲國家    其他國家和地區（請註明）\_\_\_\_\_

4、貴公司的經營歷史有：

1 年及以下    2-5 年    6-10 年    11-15 年    16 年及以上

5、您在貴公司中所擔任的職務為：

高層決策者    高級管理    中層管理    前線管理    一般員工

其他（請註明）\_\_\_\_\_

**衷心感謝您的支持!**

調查員：\_\_\_\_\_

調查時間：\_\_\_\_\_



A Study on Franchising Businesses and Their Interactive Development with Medium and Small Enterprises in Macau

Questionnaire

(For Professional Visitors or Macau Medium and Small Enterprises)

Number: \_\_\_\_\_

Dear professional visitors,

Macao Trade and Investment Promotion Institute (IPIM) and the Faculty of International Tourism (FT), Macao University of Science and Technology (MUST), are conducting a research titled, "A Study on Franchising Business and their Interactive Development with Medium and Small Enterprises in Macau". The questionnaire intends to gain insight and understanding on your perception of environmental factors for franchising development, as well as your opinions on franchising environment in Macao. Your comment is valuable for the study. All information collected will be used solely for research purposes and is non-commercial.

Thank you for your co-operation.

Yours Faithfully,

The Research Team

For the following questions, please “√” the appropriate response and fill in the blanks as needed.

*Part I The expectation and target of franchise by the professional visitors*

1. Does your company understand how a franchise operates?

Totally unknown    Just heard of it    No comment    Partly understand    Completely understand

2. In the growth phrase of your company, which of the following aspects are given more priority (Multiple-choice)?

Pioneer Market development    Organizational efficiency    Business model innovation  
 Increase the investment rate of return    Build a corporate culture  
 Enhance employee satisfaction    Establish a performance incentive system

Other (please specify)\_\_\_\_\_

3. Which of the following growth strategies has your company adopted so far (Multiple-choice)?

- Introduce New products (brands)    Merge & Acquisition  
Implement (adopt) franchise        Build strategic alliances  
Emphasis on low-cost        Product standardization  
Sole Agency                                Multi-brand agent  
Other (please specify)\_\_\_\_\_

4. During the development process, which of the following challenges has your company experienced or is presently dealing with?

- Cash flow tension on capital chain    Limited Finance channel  
Shortage of talents                        Lack of Management techniques and experience  
Inappropriate location        Difficulties in logistics and distribution  
Difficulties in the implementation of quality standardization  
Low market awareness of own-brand  
Other (please specify)\_\_\_\_\_

5. Does your company believe that a franchise can help the company grow faster?

- Totally disagree    Partly disagree    Unaware    Partly agree    Totally agree

6. Your company hopes to achieve the following objectives through a franchise (Multiple-choice):

- Enhance market exploitation capacity        Improve the organizational efficiency  
Promote the innovation of operation mode    Advance short-term rate of return  
Build the company culture                        Enhance employee satisfaction  
Establish the performance incentive system    Create corporate brand  
Access to support of management decision-making  
Grasp market trends        More in-depth understanding of industry  
Other (please specify)\_\_\_\_\_

7. Will your company introduce franchising?

- Will not consider    May not consider    Unaware    May be    Certainly Will (or have adopted)

8. The greatest difficulty(ies) or challenge(s) considered by your company when introducing franchising is/are (Multiple-choice):

- Expensive franchise fee                                No suitable brand  
No appropriate channels and information        Lack of franchise-related supporting services  
Lack of laws and regulations to protect franchisee    Lack of relevant knowledge  
Lack of credible agencies as a bridge                        Lack of overall development route  
Fear of losing autonomy  
Other (please specify)\_\_\_\_\_

9. If the Macau SAR government will provide resources to promote the development of franchise, your company would need the following support and services :

- Subsidies    Tax reduction    Support policy for human resources  
Business matching and evaluation services    Provision for advisory and research services  
Other (please specify)\_\_\_\_\_

***Part II    The professional visitors' expectations of franchise brands' characteristics***

1. The franchise brand your company expects to cooperate with has a clear target market positioning:

- Totally unimportant    Less important    Unaware    More important    Very important

2. The franchise brand your company expects to cooperate with has a higher popularity:

- Totally unimportant    Less important    Unaware    More important    Very important

3. The franchise brand your company expects to cooperate with has a mature business mode:

- Totally unimportant    Less important    Unaware    More important    Very important

4. The franchise brand your company expects to cooperate with has well-developed logistics services:

- Totally unimportant    Less important    Unaware    More important    Very important

5. The franchise brand your company expects to cooperate with has store decoration guidance services:

- Totally unimportant    Less important    Unaware    More important    Very important

6. The franchise brand your company expects to cooperate with has offered guidance supporting service for operation and management strategy:

- Totally unimportant    Less important    Unaware    More important    Very important

7. The franchise brand your company expects to cooperate with has training services:

- Totally unimportant    Less important    Unaware    More important    Very important

8. The franchise brand your company expects to cooperate with has a unified information management system:

- Totally unimportant    Less important    Unaware    More important    Very important

9. The franchise brand your company expects to cooperate with has a strong product innovation capability:

- Totally unimportant    Less important    Unaware    More important    Very important

10. The franchise brand your company expects to cooperate with has a reasonable profit allocation mechanism:

- Totally unimportant    Less important    Unaware    More important    Very important

11. The franchise brand your company expects to cooperate with has certain financial support services:

- Totally unimportant    Less important    Unaware    More important    Very important

12. The franchise brand your company expects to cooperate with can accept a franchising fee (MOP):

Note: 1 USD=8 MOP

- Below/Equivalent 50000MOP    50001-80000MOP    80001-100000MOP  
100001MOP -150000MOP    150001MOP -200000MOP    200001MOP and above  
Other (please specify)\_\_\_\_\_

13. If your company expects to develop a franchise, the amount of investment is expected to be (MOP):

- 50000MOP and below    50001-100000MOP  
100001-150000MOP    150001-200000MOP  
200001-250000MOP    250001-300000MOP  
300001MOP and above    Other (please specify)\_\_\_\_\_

**Part III: The basic information of professional visitors**

1. Your company belongs to which business sector:

- Engineering    Manufacturing    Wholesale and retail trade    Real estate  
Advertising design and publishing industry    Technology and IT industry  
Advisory and consultancy industry    Catering    Health care  
Tourism hospitality industry    Jewelry    Finance and insurance  
Logistics    Employment Agency  
Other (please specify)\_\_\_\_\_

2. The size of your company:

- Large company (101 employees and above)    Medium-sized company (51-100 employees)  
Small company ( 50 employees and under)

3. Your company is located in:

- Mainland China    Hong Kong, China    Taiwan, China    Macao, China  
Southeast Asian countries    Japan    Korea    Portuguese-speaking countries  
European countries    North America    African countries  
Other countries and regions (please specify)\_\_\_\_\_

4. The history of your company:

- Below/Equivalent 1 year    2-5years    6-10years  
11-15years    16 years and over

5. Your role in your company:

- Chief executive    Senior Manager    Middle-level manager  
Front-line manager    General staff

**Thank you for your support!**

Investigators: \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

## 附件七：專業機構及政府部門深度訪談問題紙



### 特許經營與澳門中小企業互動發展研究

#### 政府及相關行業代表深度訪談問題紙

問卷編號：\_\_\_\_\_

尊敬的政府及相關行業代表：

您好，澳門貿易投資促進局與澳門科技大學國際旅遊學院正合作開展《特許經營與澳門中小企業互動發展》的研究課題。本訪談的主要目的是為了深入瞭解貴組織對澳門發展特許經營的觀點，以及對發展特許經營所需環境的認知，同時希望貴組織能夠提供有利於促進特許經營發展的對策與建議。您的寶貴意見對本研究有莫大的幫助，懇切期望您能撥冗填寫問卷。凡所涉及之個人或機構資料，只供學術研究統計分析之用，敬請安心填寫為感！

敬頌 台安！

課題組 上

1、貴組織如何看待特許經營與澳門經濟的發展之間的關係？

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2、請您談談澳門發展特許經營存在哪些優勢與弱項？澳門哪些行業在特許經營方面可能具有發展潛力？

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3、貴組織認為政府可以採取哪些措施，有利於特許經營在澳門的發展？煩請簡要說明。

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4、您是否認為目前在特許經營領域存在亟待解決和完善之處？煩請加以簡要說明。

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**貴組織的相關資訊：**

1、貴組織屬於：政府機構    相關行業協會（商會）

2、貴組織位於：

- 中國內地    中國香港    中國臺灣    中國澳門    東南亞國家  
日本    韓國    葡語系國家    歐洲國家    北美國家  
非洲國家    其他國家和地區（請註明）\_\_\_\_\_

3、貴組織屬於下列哪個領域：

- 工程業    製造業    貿易及零售批發    地產業    廣告設計及出版業  
科技及 IT 業    諮詢與顧問業    飲食業    醫療保健    旅遊酒店業  
珠寶業    金融保險    物流    職業介紹  
其他（請註明）\_\_\_\_\_

**衷心感謝您的支持!**

調查員：\_\_\_\_\_

調查時間：\_\_\_\_\_





A Study on Franchising Businesses and their Interactive Development with Medium and  
Small Enterprises in Macau  
Questionnaire  
(For Governments and Related Associations)

Number: \_\_\_\_\_

Dear Government/Related Association,

Macao Trade and Investment Promotion Institute (IPIM) and the Faculty of International Tourism (FT), Macao University of Science and Technology (MUST) are jointly conducting a research titled, "A Study on Franchising Business and Their Interactive Development with Medium and Small Enterprises in Macau". The questionnaire intends to gain insight and understanding on your perception of environmental factors for the development of franchising, as well as your opinions of the franchising environment in Macau. Your comment is valuable for the study. All information collected will be used solely for research purposes and is non-commercial.

Thank you for your co-operation!

Yours Faithfully,  
The Research Team

For the following questions, please “√” the appropriate response and fill in the blanks.

1. What you say about the relationship between the franchise and the economic development in Macau?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Please talk about the strengths and weaknesses of franchising development in Macau. Which industries in Macau may have development potential in franchising?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. What measures does your organization believe that the government can take in favor of franchising development in Macao? Please give a brief description.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Do you think there are any imperfections need to be bettered that currently exist in the area of franchising? Please give a brief description.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Relevant Information about Your Unit**

1. Your unit belongs to: Government Relevant associations (chambers of commerce)

2. The location of your unit:

Mainland China Hong Kong, China Taiwan, China Macao, China

Southeast Asian countries Japan Korea Portuguese-speaking countries

European countries North America African countries

Other countries and regions (please specify) \_\_\_\_\_

3. Your unit belongs to which sectors:

Engineering Manufacturing Wholesale and retail trade Real estate

Advertising design and publishing industry Technology and IT industry

Advisory and consultancy industry Catering Health care

Tourism hospitality industry Jewellery Finance and insurance Logistics

Employment Agency Other (please specify) \_\_\_\_\_

**Thank you for your support!**

Investigators: \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

## 附錄一：國內外特許經營發展的案例分析

### 一、美國特許經營發展及特點

#### （一）美國特許經營的發展

美國是特許經營的發祥地，1863年美國的勝家(Singer)縫紉機公司為拓展其縫紉機業務，在全美各地設置擁有銷售權的特約經銷店，而被公認為特許經營的鼻祖。這以後，美國特許經營又經歷了四個階段。

#### 1、傳統特許經營店

1900年以後，一些巨型產業如汽車業、石油精製業者，以特許的方式，建立了經銷網，這些經銷店具有銷售方式統一、商品專賣的特點，他們只借用總公司的商品及商標名，銷售總公司的產品，至於各店的經營管理制度，總公司既不支援，也無權過問。因此被稱作是“傳統的或“第一代”的特許經營店。

#### 2、現代特許經營店

現代的特許經營店崛起於50年代，盛行於60年代，以速食業為代表。它與傳統型特許經營店的不同之處在於，各店不僅使用總公司的店名、商標名，還承襲了總公司的全套營業方式，包括進貨的統一、地點的選擇、店面的設置、人員的培訓、統一的廣告促銷、標準化的銷售，以及持續不斷的資訊、資金援助等。在美國，速食業由於採用了這種經營方式，而在短時間內成長壯大為巨大的產業。如70年代，麥當勞集團開始以特許方式向海外發展銷售網。目前，該公司在101個國家、地區擁有21萬個分店，並以每18小時增加一家速食廳的速度發展。1996年麥當勞在全世界的營業額高達318億美元，比1995年增長60%，成為世界特許經營的典範。

#### 3、新式特許經營店

80年代以後，美國的特許經營又有了重大發展，相對於第一代的“傳統型”、第二代

的“現代速食業”而進入了第三代的“新式”特許經營時代。這種新式特許經營將第二代的經營範圍多樣化：即它不再局限於餐飲業等特定行業，而擴展到非食品零售業，如旅遊業、不動產業、租賃業、健身美容業、清潔維護業、體閑旅遊業、教育進修業、商業服務業、醫療、教育等行業。其中商業服務業的發展迅猛，包括會計、稅務、廣告、職業技能訓練及中介、會議宴會接待、公司清潔維護、企管財務顧問等，為特許經營注入了新的活力。

#### 4、國際化的特許經營

隨著科學技術的發展、資訊手段的現代化，以及全球經濟一體化的趨勢，特許經營也很自然地進入了第四代國際化時代。據美國商務部統計，目前全美 450 家公司在海外設有加盟店和直營店，加盟店總數高達 3 萬多家，其輸出國中以加拿大最多，日本次之。發展至今，特許經營已成為美國零售業中的一種普遍形式和主導形式。

### （二）美國政府對特許經營的管理

#### 1、完善法規體系

美國是特許經營的發源地，也是世界上特許經營立法最完備的國家。美國特許經營的法律規範可分為四類：一是聯邦政府的專項法規，二是州政府的專項法規，三是普遍適用的商法法規，如《公司法》、《反壟斷法》、《註冊法》等，四是國際特許經營協會及其他特許經營協會的組織規範。其中，該國特許經營的專門立法分為聯邦和各州立法兩部分。1971 年，美國加州第一個對特許經營進行立法，頒佈了《特許經營投資法》。美國聯邦貿易委員會於 1979 年制定了《特許經營條列》。

#### 2、約束特許經營主體

美國聯邦貿易委員會要求特許經營企業在吸引加盟商加盟時需要向其提供公開的關於企業的資訊，這些檔被稱為 UFOC，這些檔格式是統一的，要求列明本企業的業務和經營

情況。通過它，潛在加盟者可以瞭解到特許人充分的資訊。這些檔內容會涉及：公司歷史及其領導者和管理者的情況；該特許經營體系的詳細的性質和特徵描述；未來達成的合作中你將承擔的成本和各種費用；合約期內及合約終止時各方的權利義務；公司或其主管有無法律糾紛；公司以前有無破產記錄、產權轉移記錄、特許經營合同終止記錄等一切和特許經營有關的內容；公司近三年的財務審查記錄；目前加盟者的名單；一份特許經營合同。

### （三）美國特許經營的特點

美國的特許經營之所以能長足發展，主要是因為它有以下特色：

#### 1、充分發揮規模經濟優勢，實現規模效益。

特許經營是一種規模經濟的經營組織形式，規模越大，效益越明顯。這是因為：第一，通過批量進貨、規模採購降低商品進貨成本，進而降低商品銷售價格來吸引顧客，擴大市場份額；第二，利用核心企業的無形資產價值、管理水準和社會影響力，實現資源分享，降低單位商品銷售的其他成本(單位產品廣告費、新技術專利、設備的研製購買費、資訊資源開發費用、經營管理費用支出等)；第三，通過 CI 的整體策劃和有效實施，使單位經營面積和經營時間吸引更多的顧客；第四，實現特許企業內部的分工與專業化經營，發揮職業經理管理才能的放大效益；第五，有利於企業形成遍佈各地的售後服務體系，極大的方便各地區的顧客，形成一家購買多家服務的經營格局和服務競爭優勢。

#### 2、優秀的品牌和強烈的服務意識。

特許經營的特點在於通過特許的方式吸引眾多的店鋪連鎖加盟體系來共用一個品牌、共樹一個形象。要達到吸引加盟者的目的，特許者不僅需要提供具有特色的商品、品牌或服務，而且還要有保持這種優勢的能力、使特許連鎖體系穩步發展。麥當勞的行動指南可能已被許多企業效仿，要建一個和它一樣的店卻很難。薯條、汽水、麵包並不難，它為什麼這麼強?是因為它擁有優秀的品牌和強烈的服務意識。消費者都知道，走進世界上任何

一家麥當勞都能在幽雅的環境中享受乾淨衛生的食品和溫暖的服務；加盟者都明白，與麥當勞這個品牌合作是可靠的，我的價值每天都在提高——麥當勞給與加盟者這樣的信心。

### 3、以戰略管理形式規範的體系。

現代特許經營是工廠化、規模化、標準化。依託現代管理的連鎖體系，美國特許經營真正值得學習的地方不在於他們能發展很多的連鎖店，而在於他們的戰略管理。戰略管理是指從企業最高層的角度出發對企業的內外環境進行細緻、全面的分析後，確定企業的目標，並制定相應的執行計劃，其實質就是要求企業的決策人時刻把握企業的運作方向，並能時刻關注將對企業發展有最大影響的事件。戰略管理使特許者擺脫了憑經驗管理、盲目發展的經營狀態，使特許經營形成一個體系。曾經開設了中國第一家肯德基連鎖店的王大東在談及中洋速食的競爭時一語道破天機：“洋速食與中式速食的最大競爭不是在食品的美味程度上，而在於洋速食公司與中式速食公司的經營理念上。”

### 4、以先進的手段進行資訊化管理。

特許連鎖經營和傳統的單店經營相比具有店鋪眾多、網點分散，業務量大的特點，但其本身的運作規律又要求各加盟店在經營中做到統一店名店貌、統一進貨，統一配送、統一價格，統一服務等，因此特許連鎖經營中總部的管理應具有相應的水準。美國的特許連鎖經營普遍使用電腦網路進行管理。在銷售上，70年代後期便基本實現了EOS(電話訂貨)和POS(時點銷售)。進入90年代，POS系統已開始普及到店員，保證了顧客在任何一地購買的商品發生問題後，都可在就近的連鎖店中退換，極大地方便了顧客。在內部管理上，連鎖總部一般都擁有完善的資訊中心和物流中心，各加盟店都能及時接受總部貨物配送，促銷計劃等指令和消息，保證整體步調一致；總部也可及時瞭解各加盟店的資金運作、營業狀況等情況，處理經營中出現的各類問題，大大提高了管理效率。

### 5、完善的法律體系和中介組織。

特許經營的正常運行需有完善的法律體系來約束特許雙方的經營行爲，保護雙方的合法權益。美國加州 1971 年頒佈了《特許經營投資法》，1979 年聯邦政府頒佈了《聯邦貿易法規》，對特許經營的資格做出了具體規定。美國的特許連鎖中介組織在特許連鎖的經營活動中發揮著重要作用，如特許連鎖協會，一方面能加強相互間的合作協調，以行業整體形象面向公眾和政府；另一方面還可以通過行業自律減少成員的不規範行爲，使特許經營事業健康發展。

## 二、日本特許經營發展及特點

### （一）日本特許經營的發展

日本的特許經營是在 20 世紀 60 年代從美國引進的。第一家特許經營店建於 1963 年叫“不道家”西式糕餅咖啡店。

1966 年日本政府制定了零售商業連鎖化政策，當時，百貨店、超級市場等大型零售企業急劇擴張，眾多小的、獨立的零售企業處於風雨飄搖中。因此日本政府在引入美國特許經營時，結合本國實際，提倡中小商業自由連鎖，扶植中小商業。自由連鎖獲得長足發展的同時，作為孿生形態的特許經營相得益彰。特許經營年銷售額 1988 年比 1975 年增長 4.7 倍，自由連鎖僅增長 2.2 倍。1985 年至 1988 年，特許經營的銷售額年平均增長率為 12.1%，同期自由連鎖僅為 7.5%；從組織發展看，1966 年日本才有 13 家特許經營系統，1970 年為 61 家，1980 年為 418 家，1990 年增加到 666 家。

日本特許經營各自產生的途徑不同；主要有以下四種類型：

#### 1、開始就採取特許經營的形式。

一些新建企業，或開發新產品、服務的企業，從開始就通過招募加盟店來拓展業務，以飲食業表現最突出。

#### 2、在直營店的基礎上招募加盟店。



原來，日本有許多以直營店進行經營的公司，由於店鋪選址土地徵用困難、土地與建築費用上漲、資金短缺等原由，難以繼續按這種形式發展。為追求，經濟效益，廣泛採用特許經營制度，並設立直營店和加盟店。

3、在“分號”制度化的基礎上採用特許經營形式。

日本過去就有設分號的商業習慣，商業夥伴的店名和營業形態大體相同，但在經營上則幾乎沒有聯繫。把這樣的“分號”制度化，逐步推進特許經營的情況增多。

4、以經營多元化為目標的大型流通企業，把特許經營組織作為其附屬企業。

主要從母體企業的從業人員中來招募加盟店的經營者。也有企業把特許經營作為安排中老職工的對策，主要招募本企業的中老從業人員來經營加盟店。

## （二）日本特許經營的特點

日本是一個善於學習和借鑒他國經驗的國家，在引入美國特許經營過程中，創造出了具有日本本土文化和經濟特點的特許經營體系：

1、特許經營的行業具體而細微。

目前餐飲業的店鋪最多，1990年餐飲業的特許經營公司為292個，占特許經營總數的43.8%；零售業為235個，占35.3%；服務業為139個，占20.9%。雖然比不上美國特許經營業的包羅萬象，也可以算是行業俱全。

但從規模上看，日本的特許經營公司和美國相差甚遠。在美國，世界級的特許經營企業可以隨意列舉，如麥當勞、假日飯店等，在日本卻難以找到一個有代表性的世界級的特許經營企業。除了日本在這方面起步較晚外，和日本人的家族觀念——寧願以關係企業及分支機構來擴展事業，而不能接受特許經營者的經營方式也很有關係，因此日本的特許經營企業在美國人看來，都屬於中小企業。

2、區域性特許經營增強。

爲更好地對加盟店實施有效調控，許多特許經營總部對其機構進行了分化，實行區域性特許經營策略。在總部與加盟店之間又設置一個組織——區域本部，作爲該地區內加盟店的本部，原來的總部控制各區域本部。以日本的“家庭市場公司”爲例，它是一個便利店的特許經營集團，從 1985 年開始發展區域性特許經營。一般是先與該地區的大企業共同設立合作企業，再與之簽訂區域特許經營合同，將其作爲區域本部企業。區域本部企業運用“家庭市場公司”的統一制度和功能，推進所在地區特許經營企業的發展。到 1992 年 10 月底，該公司已建立了 7 個區域特許經營本部，區域特許經營店鋪達 633 個，占“家庭市場公司”所擁有店鋪數的 22.1%。

### 3、便利店特許經營發展較快。

在日本，零散的零售店、夫妻店多如牛毛，它們的存在爲便利店的發展提供了良好的土壤，而且日本的城市地價昂貴，過多地開直營店有困難。因此一些連鎖企業吸納這些小店加盟。目前實行連鎖化的便利店已達到 3.05 萬個，占便利店店總數的 74.3%，其中特許化便利店數量最多，達 1.8 萬個，超過自由連鎖和直營店的總和，占連鎖便利店總數的 59%，比較典型的日本 711 便利店，在 1990 年、1991 年度的總資本經營利潤率達 24.4% 和 24.5%，居日本零售業首位。

### 4、特許經營店和直營店、自由連鎖店相互變融

實行自由連鎖的中小企業爲了生存和發展，希望總部加強經營的統一性、領導性，但自由連鎖的特點決定了其不可能象直營店那樣實行高度統一，便開始吸收特許經營的某些長處；與此同時，特許經營系統中的一些企業家感到特許經營自由度較小，難以創出個性化事業。因此，日本的一些連鎖店出現了兩種型態互相交融的趨勢：在店鋪自主權方面帶有自由連鎖特點的特許經營，或是在各店鋪統一經營方面帶有特許經營特點的自由連鎖。

### （三）日本特許經營成功發展之關鍵

#### 1、發展集各種連鎖類型優勢於一體的特許經營

近年，許多日本特許連鎖經營企業，在開展加盟店的過程中深深地感到，在日本發展特許連鎖經營，完全模仿歐美模式不利於本土發展，尤其是加盟特許連鎖經營的某些事業心強、經營理念新的企業家，越來越感歐美式的特許連鎖經營，要一切聽從特許連鎖經營總部的指揮，限制了自己才智的發揮，紛紛要求擴大經營上的自由度，發展日本式的個性化經營。因此，近年來日本一些特許連鎖經營企業在實際操作中，一方面集中了直營連鎖總部具有的強有力的控制力的優勢和自由連鎖經營具有的獨立資本、獨立經營才智以及經營積極性的長處；另一方面集中各方精明強幹的專家，組成特許經營總部，強化總部的功能，制定嚴謹、周密的合同，以減少總部與加盟店之間的糾紛，使總部能以一對一的合同方式，向加盟者銷售使用權利價值高的。成套的經營成功的技巧，並建立既限制和確保加盟者在一不定期區域內的壟斷使用權，又能維護分散在不同地區的加盟店開展統一形象和有效經營的特許連鎖總部組織。

在特許連鎖經營總部組織結構中，最突出的特點是：儘量減少總部人員，以少而精，高效率的組織結構，對加盟店充分發揮總部的系統開發、原材料與物資開發、商品與服務開發、教育培訓與經營指導，促銷宣傳、資金籌集、資訊收集、加式、回饋、經營管理等諸多功能和作用。

#### 2、設立加盟店會，開發多層次管理體制，確保特許連鎖經營企業的順利擴張

採取集中各種連鎖類型優勢於一體的特許連鎖經營企業，在近幾年獲得了較大的發展。據日本特許連鎖經營協會介紹：到 1998 年 6 月份，日本特許連鎖經營成功企業 711 便利店公司在國內已有店鋪 7400 個，每年以新開設 500 個店輔的發展速度發展。在國際上有 711 公司店輔 9962 個，全球共有 711 公司店輔 1736 個，除此之外，在日本、連鎖經營店輔

在 3000 個以上的便利店公司就幾家；餐飲業的鄧尼斯、吉野家。日本漢堡等公司都是幾百個店鋪；服務業也是如此。能使分散且眾多的小規模加盟店鋪經營有序，並能獲得良好的經濟效益，尤其不能失掉總部統一形象等，靠的是維護總部控制力的、多層次的管理體系。

在日本，開展全國性大型特許連鎖經營的企業，多採取這種多層次的管理體制，通過開設加盟店會使總部能充分聽取加盟店的意見，並將其好的建議、意見有效地反映在事業營運中，以促使特許經營的健康發展。

召開各加盟店會的主要作用是促進加盟店之間的親切、和睦感，開展福利、衛生、資訊交流，落實總部的方針，聽取加盟店的意見，對加盟店開展教育、培訓等。另外，加盟店會對總部也是個壓力團體，可以向總部反映不滿或糾紛處理等意見。因此，總部必須很好地認識到加盟店會的效果和有用性。把加盟店會看作是總部與加盟店交流和建立緊密感的場所，進而重視加盟店的建設。

加盟店會理事會，是由總部和加盟店代表者構成。主要任務是共同協商特許連鎖經營事業的運營方向等。加盟店方面的理事一般是參考加盟年數和對總部方針理解力強者，由總部推薦、理事會任命，會長一般由加盟店代表的理事中選出。除此之外，各種委員會如進貨委員會、行銷委員會等，通過加盟店代表設立。對總部的希望或意見等，通過與總部的意見交換得到解決。於是，加盟店會對總部與加盟店之間在建立良好關係上發揮了很大的作用。同時也能促進特許經營總部的良好運營。

### 3、創造高效益的特許連鎖經營的無形資產

在日本，無論是特許連鎖經營的零售業，還是餐飲業、服務業，都非常重視無形資產——許經營權的轉讓，努力創造企業獨具特色、高效益的無形資產，已成為特許連鎖經營企業不斷探索和創新的主要事業內容。不同行業、業態，其作法不同。

在便利店業態中，無形資產的轉讓主要表現在：一是培訓加盟店長及店員。特許連鎖

經營總部在新開設的加盟店開業前，針對 POS 系統的作用方法、接待顧客的技術、商店運營技巧等，對店主開展課堂和現場訓練；另外，總部應店主要求，圍繞商店運營。二是最合理的毛利分配。商品管理和接待顧客等內容。對店員、臨時工開展短期集中的基礎訓練；

二是最合理的毛利分配合理與否，是特許連鎖經營順利發展的關鍵所在。日本便利店業態特許連鎖經營的毛利分配，根據企業經營情況不同有所區別。以"7-11"公司毛利分配為例：總部將毛利額的 57%返還給 24 小時營業的加盟店，總部得 43%；對營業額小的加盟店返還 55%，總部得 45%，按該分配比例基數，從商店開業 5 年後起，根據經營的實際情況還可以加入實際成績的 1-3%，對加盟店行有效的獎勵；

三是最低保證制度。在加盟店萬一得不到充足的毛利的情況下，總部採取確保總收入制度，保證營業 24 小時和 16 小時的加盟店年獲行利額不低於 1900 萬日元；

四是總部對加盟店的經營援助體制。主要援助內容有：開業前的商談和周密的市場調查、經營技巧、人才配備、陳列設備及資訊儀器的引進、配齊暢銷商品、經營指導、財務盤點業務處理、撫恤金制度、退休金積累制度、店主老後安排制度、店主因婚喪、旅遊、患病不在時總部代理經營制度，總部負擔加盟店電纜、能源費的 80%以及負擔廣告宣傳費等；

五是高效的資訊系統。方便店的特許連鎖經營，離不開先進的資訊系統的支援，尤其在加盟店與總部之間通過資訊的共同應用，可促使廠家、批發商有目的的生產和籌集商品，使配送中心能按時、準確地配送加盟店所需商品，使加盟店者能安心、專心地經營。

#### 4、規模化標準化經營

連鎖店鋪運營好壞，關鍵在於是否建立了標準化的店鋪。日本對標準化的商店的要求，主要看其是否本著或完全理解業態特性及市場定位的基礎上，結合區域性和市場環境。將商店運作好。而其主要作用在於店長。比如，春夏秋冬四季中，不僅要求把商店做出季節

感，還要在與同業態店競爭當中，做出特色，使其能開展判別化經營，並以業態標準化的店鋪出奇制勝。因此，培訓、教育優秀的店長，使其不僅能開展確保業態標準化、規模化的店鋪運營，還必須使其能與競爭對手展開差別化、靈活和動態的運營。因此，對店長的模仿能力以及應變能力、適應能力以及協調能力等不能忽視。

#### 5、實行地區集中建店的擴張戰略

實行地區集中建店的擴張戰略，是日本特許連鎖經營成功的主要特點之一。在日本，無論是餐飲業、服務業還是零售業，實行特許連鎖經營的總部在計劃發展店鋪網路時，首先考慮商品配送地區的合理化問題。所以，一般總部網點發展戰略是：在一定地區內，既集中地增加加盟店，又不斷地擴展建店地區，增加建店地區內的網點數，以縮短各店間的配送距離及時間，為提高物流與配貨效率奠定基礎。地區集中建店還有以下好處：

一是總部經營指導員對加盟店可以有充足的經營指導時間；

二是能提高企業在建店地區知名度；

三是能有效地開展廣告宣傳；

四是地區消費差別小，某些商品可以統一量化進貨或加工；五是能阻止競爭對手在商圈內建店。因此，各行業、業種或業態實行特許連鎖經營的企業，多數都堅持地區集中建店的擴張原則。

#### 6、高效、靈活的資訊網路，支援著特許連鎖加盟店的運營

日本特許連鎖經營的成功，離不開資訊系統的支援。無論是便利店、超級市場還是餐飲服務業或工廠、批發配送中心，他們都通過充分靈活地利用高度準確的資訊，及時、正確地掌握急劇變化的市場，不僅在加盟店和總部之間實現了資訊的共同應用，還促使生產廠家、批發商之間形成具有獨到之處的資訊網路系統，並利用完備的店鋪資訊系統，從商品開發到製造計劃、配齊商品等方面，都真正地反映出顧客需求和市場變化，在加盟店、

總部、廠家和批發商、顧客三位一體的整體結構中，都充分體現出了資訊效應。除此之外、高效靈活的資訊系統，還大大地改善了工商關係。例如，經營較好的特許連鎖經營總部將擁有的資訊提供給產地或一流廠家，共同開發適市場需求的，具有原風味的、豐富多彩三商品群，以供各連鎖店鋪選擇進貨或銷售，既幫助了供應商有目的地提供商品，加速了其周轉，也提高了它的競爭力和知名度。

#### （四）日本特許經營中存在的問題

日本特許連鎖經營對其本國流通現代化的促進，振興中小零售、服務業，適應多元化的消費需求，以及隨著服務經濟化帶來了事業機會和促進就業機會等，都起到了驚人的貢獻。但是，在發展過程中，也存在著以下待解決的問題：

##### 1、加盟者擔心重視總部的經營方針而忽視加盟店的系統建設。

在日本消費支出下降，消費者需求多樣化、競爭環境多變之中，特許經營系統的經營方針：一是開發商品；二是指導、教育；三是充實其他系統開發等總部的功能。面對這樣的總部經營方針，許多加盟者擔心另盟店系統建設會受到冷落。

##### 2、存在特許經營合同的不明確性和對特許總部一方的有利性問題。

在特許經營系統中，雖然合同是重要的要素，但是因多數人缺乏合同概念，再加上不習慣于合同經營者又不得不成為合同執行者，因而在某些項目上就產生了合同的不明確性或沒有寫入合同中等問題。

##### 3、特許總部與加盟者之間缺乏交流。

特許加盟店一方沒有向總部開展事業營運提出充分意見的機會，因此而存在不滿及對未來的擔心。

##### 4、缺乏處理糾紛的專門體制。

在日本，加盟特許連鎖需要巨額的投資。而欲加盟者，多數為中小企業才，且缺乏組

織性、懂得特許經營系統者很少。他們受特許總部熱心說服以及豐厚收益、資訊提供等宣傳影響後加盟，但在特許總部與加盟店之間因合同引起的糾紛時卻得不到圓滿的解決。尤其缺乏對不真實或不充分的資訊提供可產生的糾紛進行處理的專門機構。

### 三、中國臺灣特許經營發展及特點

#### (一) 中國臺灣特許經營的發展

概括來講，臺灣地區特許經營的發展經歷了以下五個階段：

第一階段(1969年之前)：萌芽期。特許體系零星出現並且多為直營，如：天仁茗茶、寶島鐘錶、生生皮鞋。1961年，正章洗染店首次以直營和特許加盟並行的行銷方式開設單店。特許經營的概念在這個階段還沒有被廣泛普及，店鋪的擴張速度還比較慢。

第二階段(1970~1979年)：成型期。特許經營理念逐漸傳播，如麗嬰房、正章洗染等都形成特許經營體系，其中，正章洗染在兩年多時間裏便成立了100多個直營店和加盟店，成為島內最具備特許經營特點的體系。

第三階段(1980~1990年)：蓬勃發展階段。國際特許經營品牌大量進入，帶來了先進管理經驗，如：7-11、信義房屋、吉的堡英語、三商巧福的進入。尤其是麥當勞的引進，更是掀起國際速食品牌進入臺灣的風潮，短短兩三年先後有10多家西式速食特許經營體系成立。

第四階段(1991~1995年)：成熟階段。本土品牌單店數量紛紛突破百家，並且分佈行業非常廣泛，典型代表有白木屋、永和豆漿、歐德名店。同時，“臺灣特許店發展協會”成立。這一階段中式速食業借鑒西式速食的經驗，開發出許多傳統小吃，發展速度非常快，但同時也暴露了一些問題，如總部控制不力，加盟店不受總部指揮，各行其事，銷售能力較弱，促銷手法單一，新產品開發較慢等，但可以說，沒有特許經營，便沒有中式速食今日的地位。



第五階段(1996~今)：整合國際拓展階段。該時期臺灣通過引進國外特許經營技術，經過改良形成自己的制度化 Know-How 體系，隨著店鋪的增多，建立起形象鮮明、服務完善的本土品牌，並紛紛開發國際市場，典型代表有吉的堡上海分校成立、休閒小站進軍祖國大陸、北美、東南亞。

經過半個世紀的發展，特許經營對臺灣經濟，尤其是服務業和流通業的貢獻不容忽視。根據臺灣地區特連鎖加盟促進會調查顯示，2006 年臺灣已有近 1500 家特許經營總部，店鋪數達 96591 店，特許經營業產值達到 1.61 兆新臺幣，占零售(含餐飲)總產值的 48.1%。同時，2006 年臺灣服務業產值已超過 GDP 總值的 74%，這與特許經營在服務業的廣泛應用密不可分。

## (二) 臺灣地區特許經營的特點

### 1、地域小，流通業發達

臺灣面積很小，交通運輸、流通業都很發達，送貨、回收、維護等方面反應速度很快。隨著特許經營的推行，專業分工日益明確，物流逐漸與商店、資金流分離，構成相對獨立的專業物流系統。如臺灣地區的捷盟物流，前身是統一超商公司行銷部所屬的物流科，現在成爲一家獨立的物流專業公司，負責 2920 家 7-11 商店，以及統一麵包和康是美連鎖店的配送作業，每天 24 小時營業，爲特許經營系統提供準確、準時、高速的全方位後勤支援。近年來還出現一些專業爲特許經營體系提供配送服務的第三方物流。

### 2、發展快，業種多元化

根據臺灣連鎖加盟促進會 2006 年的統計，臺灣特許經營近 5 年來基本保持 5%左右的增長率，已經進入了穩定發展階段。涉及的業種超過 180 種，與居民生活密切相關的(如衣料、休閒、美容、食品等)行業發展都比較成功，甚至出現了其他地區未曾見過的海產養殖、水族專賣的特許經營，走出了一條具有臺灣本土文化和經濟特色的道路。

### 3、協會結盟，政府推動

臺灣地區特許經營從上個世紀 60 年代開始，經歷了由本土發展、國際合作、協會結盟和政府推動這一不斷演進、變化過程。臺灣連鎖加盟促進協會目前擁有 200 家會員企業，超過 6 萬家店鋪、18 萬從業人員，年產值逾 6000 億元。協會對欲加盟創業的人士提供協助輔導，並針對所有會員企業國際化的經營發展，提供最完整的服務諮詢，在行業內開展優秀總部評選活動，建立 E-learning 培訓系統，並與政府部門共同推動“品牌臺灣”計劃。

### 4、國際化發展方向

臺灣特許經營國際化的方向：一是內向型國際化，即更多國際化連鎖店來台。臺灣地區現有 77 家國際性特許經營品牌，業種涵蓋餐飲、零售百貨、其他服務。二是外向型國際化，臺灣本地特許經營品牌向島外發展。臺灣地區地域狹小，經濟不景氣，特許經營的發展受到諸多限制，向亞洲地區擴展，尤其是祖國大陸和東南亞華人市場將是臺灣特許經營企業未來發展趨勢。

### 5、專業人才培養制度

越來越多的企業意識到，專業人才短缺將成爲制約特許經營企業迅速發展的重要因素之一。臺灣連鎖加盟促進協會在借鑒國外經驗的基礎上，開發了適合臺灣本土的特許經營專業人才認證制度與標準，建立專業培訓中心，推廣認證課程，編輯標準化專業教材，並提供相應的人才培養認證輔導。

### 6、全民創業

臺灣可以說是全球加盟總部密度最高的地區。對臺灣地區的上班族調查顯示，十個人中就有八人想創業，類似的調查在美國是六人，在日本是兩人，可見創業在臺灣已成爲一種全民運動。根據臺灣地區連鎖加盟促進協會統計，自行創業者在三年之內仍能夠營業成功的概率不到兩成，但參加特許經營事業的失敗率則不到兩成。特許經營以小本經營、成

功率高的特點更加激勵了臺灣人的創業精神，五路財神之所以能在 6 年的時間裏在臺灣地區拓展 450 家單店，正是因為它的投資額低、經營模式簡單適合了臺灣人的創業需求。

#### 資料來源：

- 1、聞景發, & 王寧. (1997). 美國特許經營及利弊分析. 商場現代化, (008), 25-27.
- 2、肖怡. (1998). 國外特許經營發展歷程及趨勢. 江蘇商論, (004), 46-48.
- 3、金永生, & 衡鳳玲. (1998). 西方國家連鎖經營的特徵及啓示. 商業經濟研究, (010), 38-41.
- 4、聞景發, & 王寧. 美國特許經營給我們的啓示. 中國商貿, 1(1997), 1.
- 5、尹國俊. (1998). 日本企業連鎖經營的特點及啓示. 亞太經濟, (004), 43-45.
- 6、徐琳, & 石元蒙. (2007). 臺灣特許經營啓示錄. 連鎖與特許: 管理工程師, (004), 38-40.

## 附錄二：特許經營有關的經典理論摘要

對於企業為什麼會採取特許經營，這一直是國外經濟理論研究較為關注的一個問題，對這一問題的回答，主要存在以下理論解釋。

### 一、資本籌集說

這一理論是對特許經營產生所提出的最早解釋，對剛剛建立的企業，由於缺乏資金，可通過特許經營的方式來籌集資金，以達到企業快速擴張的目的，當企業逐漸成熟後，為進行更有效的控制，企業會採取完全直營的方式(Caves&Murphy(1976))，Caves&Murphy(1976)。指出如果為籌集資金是企業實施特許經營的原因，則所有成功的企業最終都會將加盟店回購為直營店，因此特許經營不過是一種過渡形式(transitional state)。

資本籌集說出現的時間最早，但由於其解釋具有相當的局限性，因此具有較大爭議。如果該理論成立，則意味著特許人在擁有資金籌集的管道以後或企業成熟後，總部擁有直營店的比例會提高，但目前沒有證據表明這種趨勢的發生。而且，根據1986年《創業家》雜誌的調查，1114家特許企業中有223家聲稱他們可以為受許人提供融資服務。(Lafontaine(1992))

從特許經營的最初產生來看，一個重要的原因是企業資金短缺，例如汽車生產商缺乏足夠的資金建立自己的零售點，因此，對資金的需求推動了第一代特許經營模式的興起，然而，對於以轉讓經營模式為主要特徵的第二代特許經營模式來說，總部對資金的需求已成為一種手段，而不是企業發展的目的，企業擴張由以前的資本擴張轉化為品牌擴張，因此，對第二代特許經營模式，以籌集資本為目的的解釋很難得到足夠的現實支持。

### 二、風險分擔說

風險分擔說是張五常(1969)首先提出來用以解釋佃農的分成合約，張五常將分成合約看

作是一種分擔風險的手段，也就是說，產出變化的風險可在合約當事人之間進行分擔。在合約當事人都為風險規避傾向的假設下，地主和佃農都願意接受分成合約。張五常認為，合約形式的選擇可通過交易成本的差異以及規避風險的假設來解釋，只要分擔風險所帶來的收益高於相關的交易成本，人們就選擇簽訂分成合約，而不是選擇簽訂固定收益合約。Martin(1988)用該理論來對特許經營的成因進行解釋，其中分成合約對應加盟店，固定收益契約對應直營店，Martin假定總部是風險規避傾向更高的一方，這就意味著總部比分店更傾向於分散化投資，因此總部可通過建立加盟店來分擔風險。

Martin做出的總部風險規避傾向更高的假設通常被認為與事實不符，更能被人們接受的假設是總部風險規避傾向要低於加盟者，在後一假設下，由這一理論解釋得出的一個邏輯推論是特許權使用費的比例會隨著經營風險的增加而增加，即特許人更願意承擔較多的風險。但La-fontaine(1992)指出，如果用企業平均停業門店比例來衡量經營風險，從實證的結果看，經營風險與特許權使用費的比例呈負相關關係，與風險分擔的結論不符。

### 三、資訊搜索說

Minkler(1990)提出特許經營是特許人搜集和利用當地資訊的一種方式，由於特許人對當地的情況一無所知，即使監督費用為零，特許人也可能無法對受許人進行指導，他引用麥當勞的例子來說明受許人對產品創新所起的重要作用，Minkler(1990)的經驗研究表明，經營時間長的潛在加盟者比經營時間短的潛在加盟者更容易獲得特許經營權，可見特許人更重視受許人在當地以及行業中的關係和經驗。然而，總部在當地即使只設立直營店時，也可通過全部招聘當地人員以降低勞動力成本，並且利用他們對當地的有關知識和相關關係進行發展，因此，搜集和利用當地資訊並非一定要通過建立加盟店才能做到。

### 四、信號發送說

在Lafontaine(1992)的經驗研究中，80%的樣本特許企業都存在直營店和加盟店共存的現

象，即雙重分佈。Gallini和Lutz(1992)認為，這是由於特許人建立直營店是爲了發送信號以表明自己經營的品質，從而吸引潛在進入者進行加盟。這一解釋得出的結論是一個高品質的企業總部會選擇直營店所占的比例以及加盟費和特許權使用費，並且自己所能提供的合約使低品質的企業總部無法效仿，從而建立一個分離均衡。Gallini和Lutz還認為，隨著時間的推移，高品質的企業會被人們所認可，因此，企業總部就不再需要自己經營直營店來進行信號發送，因此，直營店的數量會越來越少。然而，在Thomson(1994)的研究中發現，企業最初發展中，加盟店的數量會逐漸增加，然而，隨著業務的成熟，企業直營店也會取代加盟店，即直營店所占比例不一定會越來越低，這一現象與Gallini和Lutz的理論預言不符。

## 五、單向道德風險說

Mathewson和Winter(1985)主要關注分店單方面的道德風險，他們認為，如果契約是完備的，則分店只需要向總部繳納固定費用就可達到最優結果；但由於契約的不完備性，因此需要在總部和分店之間實行利潤分成，Mathewson和Winter通過建立單向道德風險模型來進行分析，從而得出最優契約應是分成契約的結論。Mathewson和Winter提出特許經營可以解決分店道德風險問題，由於分店的行爲很難觀察，因此在分店方面存在道德風險。由於非對稱資訊的存在，分店知道當地的需求是高還是低，但總部卻不能確知需求的狀態，分店在需求高的時候就降低自己的努力水準，在需求低的時候將低產出水準歸咎于自然狀態，這就構成了分店的單方面道德風險。

在單向道德風險模型中，由於直營店的人員收入與績效無關，而總部無法直接觀察到其人員的努力程度，因此需要對直營店進行監督，然而當監督成本過高時，總部採用加盟店的方式更有效率，即總部讓加盟者擁有剩餘索取權，從而降低監督的成本。總部對監督成本低的門店採用直營店的方式，對監督成本高的門店採用加盟店的方式。

在單向道德風險模型中，得到的結論是特許權使用費的繳納比例會隨著受許人投入的

重要程度和對受許人監督成本的增加而降低，同時，隨著經營風險的增加而增加。單向道德風險模型還預言風險的增加將導致企業更少地依賴於特許經營，但Lafontaine(1992)的實證研究沒有支持Mathewson和Winter單向道德風險模型所得到的推論。

## 六、雙向道德風險說

在單向道德風險模型中，特許經營關係中的最優契約的約束條件包括兩個方面：一是受許人的參與約束，只有受許人加入特許體系以後得到的回報高於其機會成本，特許人才有可能開展特許經營；特許人擁有終止契約的權力，只要受許人進入特許體系的所得高於退出特許體系的所得，特許人就可通過終止契約的手段來使受許人按照自己制定的標準來行動。二是受許人的激勵相容約束，即剩餘索取權的分配(residual claims)，特許人可通過讓受許人最大化自己的剩餘收益來達到激勵的目的。在雙向道德風險模型中，還要再加一個約束條件，就是特許人的激勵相容約束。

Rubin(1978)首先提出可以用雙向道德風險來解釋特許經營，(1990)提出一個較為正式的分析框架。因為特許人和受許人都擁有自己的私人資訊，受許人道德風險如前所述，特許人道德風險主要表現為不能及時為受許人提供培訓、廣告等方面的支援等，因此，特許經營往往被當作一個雙向道德風險問題來處理，於是，通過設立一個合理的激勵契約，可有效降低監督成本，特許權使用費分期交納，就是為了防止特許人方面的道德風險。

Lafontaine(1992)，Sen(1993)和Scott(1995)也認為特許人方面存在道德風險。Bhattacharyya和Lafontaine(1995)討論了雙向道德風險下的契約性質。從目前的理論解釋看，雙向道德風險模型是對特許經營進行解釋而應用最廣泛的一個模型框架。

## 資料來源

1、華武，方世建，& 繆柏其. (2003). 特許經營的企業組織理論分析. 管理現代化, (002),

19-23.

2、李虹, & 黃成明. (2005). 國外特許經營研究的理論綜述. 經濟縱橫, (002), 77-79.

3、雷星暉, & 劉大永. (2002). 特許經營的理論假設研究. 同濟大學學報: 社會科學版, 13(002), 61-66.

4、高松, & 孫麗. (2001). 論特許經營的理論基礎. 稅務與經濟, (002), 74-77.



### 附錄三：常見特許經營協會及中介組織介紹

#### 一、中國連鎖經營協會

協會網站（<http://www.ccfa.org.cn/index.jsp>）內促進經營合作的措施包括：

1、加盟項目推介：其主要包括特許會員加盟品牌推介、特許加盟展覽會、優秀品牌公示、投資指南。

2、加盟商輔導站：為加盟商提供一個專業的集學習與互動交流於一體的輔導平臺。網站提供特許知識詳細講解、優秀加盟商的成功經驗、各類特許經營的仲裁案例以及優秀企業家、行業律師、知名院校專家提供的線上疑難解答。

3、國際零售前沿：提供了海外零售企業應對危機的案例、海外零售企業考察報告、世界零售百強、國外主要零售活動一覽以及國外主要零售協會一覽等最新資訊。

4、零售創新：協會提供了資訊技術、人力資源、食品安全、零售防損、生鮮經營、品類管理、購物中心、環保節能、零售戰略、市場行銷等部門的最新的管理理念、運作模式、技術諮詢。

5、零售技術培訓：提供了品類管理高級經理培訓、生鮮高級經理培訓

6、展覽：提供特許經營相關的各類展覽資訊，如“中國特許展”、“國際特許加盟（上海）展覽會”、“中國連鎖店展覽會”等

7、行業資料報告：協會網站還提供了行業資料報告、書刊資料、電子簡訊、KPI 資料庫供特許經營者查閱市場訊息、經營分析。

8、協會網站還專門設立政策法規一欄，其主要包括：拉動內需扶持政策、食品安全與生產安全、工商關係與公平競爭、特許經營與知識產權、稅收、市場監管及社會責任、融資投資與對外開放、用工、技術及其他。

## 二、中國香港特許經營協會

協會網址為 <http://www.chkfa.com/>，其旨在促進中港特許經營的良性發展，加速中國傳統服務行業的升級改造。利用協會的地緣和關係網絡優勢，充分運用香港品牌和香港資金資源，憑藉全國巡迴時尚品牌招商推介會、項目考察團以及環球特許經營網（[www.franchiseworld.hk](http://www.franchiseworld.hk)），搭建中港商業地產商、品牌商及投資者的直接溝通交流平臺，彙集三方資源，為中國內地商業地產商輸送香港、國外品牌及資金。

該協會及網站提供的服務包括：

- 1、協助政府有關部門制定行業發展規劃、行業政策和進行行業管理等工作。
- 2、開展連鎖特許及經營的理論研究；組織協會成員交流經驗、溝通資訊，推廣先進的管理經驗、經營技巧和服務規範；組織各種與特許及連鎖經營有關的展覽、講座、培訓、考察；出版發行有關特許及連鎖經營的刊物、音像製品等。
- 3、為會員企業提供各方面的研究論證和資訊、諮詢服務；幫助企業以購買特許經營權、地區總代理權、地區開發權等形式引進國內外先進的連鎖經營技術。
- 4、加強與國內外各種特許經營及連鎖商業協會、學會及其他商業研究機構、組織的聯繫；指導各專業委員會和省轄區各連鎖經營協會的工作，發揮協會的整體網路功能作用。
- 5、承辦政府部門委託的其他業務。

## 三、臺灣連鎖暨加盟協會

臺灣連鎖暨加盟協會（<http://www.tcfa.org.tw/>）不斷以服務會員，促進業者間的相互交流與共同成長為宗旨，所秉持的公共理念是“同行不是冤家、異業可以為師”。協會不分業種、業別、只要對連鎖經營形態與發展有志者，歡迎加入行列、一同鑽研連鎖經營技術、

共同打造理想流通經營環境、促進發展。

該協會提供的服務內容包括：

#### 1、成爲連鎖店代表的一員

TCFA 經過多年來的努力，在臺灣建立起良好的信譽與專業的團體形象，諸多政府商業政策亦參照本會建議，在政府與產業之間擔起有利的溝通橋樑，成爲會員更有機會反映產業意見。也成爲臺灣連鎖店的當然代表。本會與相關友協建立良好的互動關係，交換產業情報。如物流協會，購物中心協會。

#### 2、會員聯誼與經營經驗分享

經營經驗分享與相互學習是 TCFA 成立的宗旨。高爾夫球隊的成立與定期舉辦的經營者餐會提供了經營者一個相互學習、訊息交流及新觀念傳遞的場所。定期召開連鎖店海外研修團學習國際性連鎖店經營手法，經營運技術和觀念突破。由秘書處擔任觸媒協助會員之間策略聯盟，商場共同進駐，共同促銷活動，增加會員互動與利益。

#### 3、教育訓練

協會引進日本門市營運訓練全套課程，包含有服務人員、店長、區督導，並建立店長及區督導之認考試。同時還有美國、英國、日本等連鎖店管理課程，如零售業趨勢國際研討會、流通業經營者大會、高階經營管理師策略班。於 2003 年導入網站 e-Learning 課程，提供全國各地同步上課與線上即時問答之機制。

#### 4、商業動態訊息提供

連鎖店情報與連鎖店年鑒定期公佈臺灣商業動態訊息，包含全國連鎖加盟產業產值及各地區年度消費環境調查，各業種經營問題匯總及專題報告，提供經營者做產業經營規劃

與決策之參考。重新建置後的 TCFA 網站更新增『流通商品暢銷排行榜網站揭露』，已然是全國連鎖加盟產業界功能最健全的資訊共同平臺。

#### 5、人才培訓

每年舉辦的全國優良店長表揚暨傑出店長選拔歷經八屆，共表揚一千七百位連鎖店優良店長，對國內整體產業服務品質的提升，具有正面示範作用。每年並於北、中、南分別舉辦傑出店長巡迴講座，邀請當選的傑出店長分享其經驗，亦於北、中、南分別成立傑出店長聯誼會，達到經驗共用、互助及資訊交流的目的，並落實協會宗旨同行不是冤家，異業可以流通。

#### 6、協助國際化推展

世界各國相關友協皆與協會密切往來、資料交換。更進一步促成會員國際化互訪合作。與東南亞、大陸、新加坡、JCA (Japan chain stores association)、JFA (Japan franchise association)、HKMA(Hong Kong retail management association)、HKFA(Hong Kong franchise association)、PRA (Philippine retail association)、TRA (Thailand retail association)、SRA (Singapore retail association)、SIFA(Singapore franchise association)、MRCA (Malaysia chain store association)等協會都建立了廣泛的聯繫，以幫助本地企業實現國家化推廣。

### 四、瑞士特許經營協會

瑞士特許經營協會 (<http://www.franchiseverband.ch>) 的主要宗旨與目標是：提供國內及國際特許經營發展的資訊、為特許經營公司的發展提供推廣等公共關係服務、提供特許經營培訓、按照瑞士特許經營的道德準則進行品質監督。

瑞士特許經營協會為會員提供的服務包括：

- 1、召開圓桌會議：會員之間交換意見、進行互動時間培訓。
- 2、特許經營探索：有免費的機會在協會網站的行銷板塊上推介會員企業，比如放上公司的標誌或在網站上設置一個旗幟廣告。
- 3、專業企業探索：為會員企業提供三個月的廣告空缺，只需要 600 瑞士法郎的一小筆廣告費。
- 4、提供會展及事件資訊：協會與會員保持密切聯繫，協會為中小企業提供很好的資訊平臺。
- 5、解決特許經營中的財務問題：如為會員企業提供所需的信貸服務等。
- 6、特許經營公司管理資訊系統：為有特別需要的會員提供資訊管理及諮詢服務。
- 7、行銷與溝通：從 2003 年開始每個月協會為會員企業組織特許經營方面的專題講座和培訓。
- 8、建立會員資料庫：通過建立資料庫並與會員開展關於未來特許經營的溝通，幫助會員尋找到最佳的特許經營商機。

## 五、加拿大特許經營協會

作為國際性的組織協會，CFA (<http://www.cfa.ca/>) 推廣道德的特許經營，與各級政府一起為確保工業發展而工作。認識到作為一個領先的國家貿易協會，CFA 通過舉辦很多事件、項目以及發表刊物，讓加拿大人認識特許經營、提供特別的特許經營的機會。

CFA 有近 500 名成員公司包括約 400 個品牌和 100 個特許經營支援服務會員，其代表了加拿大和世界多元化的特許經營系統。會員範圍從大型企業到小型企業，以及提供產品和服務的專業人士和公司。

CFA 為其會員提供以下利益：

1、利用 CFA 的 LOGO：特許經營系統會員有作為加拿大特許經營協會成員的權利。他們被允許和鼓勵使用 CFA 的會員標誌，以確定自己在所有市場和貿易資訊中的身分。

2、廣告費用折扣：對於會員來說在這種公共刊物上刊登廣告有折扣優惠。

3、貿易展覽折扣：會員參加 CFA 舉辦的特許經營會等活動有折扣。

4、CFA 會員名錄：作為會員的公司將被列入加拿大特許經營名錄。這部名錄已經成為個人尋找加盟特許經營的主要來源。這個名錄會在報攤、全國範圍內的書店、很多研討會、公約和展覽會發行。

5、國際擴張援助：CFA 是世界特許經營理事會的成員，因此，協會能夠為會員公司業務國際化擴張提供幫助。

6、參與到委員會：作為 CFA 的成員，被鼓勵積極參加各種的委員會。這樣的委員會是國家的法律、立法委員會以及聯邦和省倡議的。

7、額外的折扣：會員在參加研討會、年度會議、貿易展覽和各種交流活動都享有額外的折扣。

## 六、香港 BOSSible 一站式創業顧問服務機構

香港BOSSible一站式創業顧問服務機構（[www.bossible.com](http://www.bossible.com)）成立於 2000 年，是香港首間提供一站式創業顧問服務的機構。機構的成立為創業定下新的方向，讓香港大眾認同創業是一個專業的過程，需要專門的資訊和策略。截至 2007 年，該機構為超過 70 間企業提供服務。此外，機構亦成功發展連鎖經營擴展，為連鎖經營企業引入超過 8 億港元資金。

該機構為廣大的企業提供下列專業服務：

1、連鎖經營業務策劃服務。該機構致力協助企業及其品牌通過特許經營模式或其他專業連鎖方案擴展業務。主要服務包括：業務發展可行性研究及報告、業務策劃、策略發展計劃、營運細節指引、商業特許經營法律諮詢、特許經營商標登記及註冊、市場推廣建議

等。

2、特許經營中介服務。該機構通過網路商業配對平臺，致力協助創業投資者尋找及配對最佳的特許經營加盟投資項目，助企業成功開業。

3、生意買賣及頂讓中介服務。主要致力提供生意頂讓及收購顧問服務，當中包括配對最合適的賣家和買家，以便有效地進行生意頂讓及收購。

4、創業顧問服務。通過提供專業及多元化的創業策略，讓有意創業投資人士能成功開業，並更有效地管理和擴充其業務。

5、商用物業顧問服務。透過下屬的物業顧問有限公司提供專業商用物業策劃及地產代理服務。