

上岛咖啡跑路风波 揭开“零管理”缺陷

连锁经营走入“零管理”误区,不仅会造成加盟店的流失,也会损害企业的品牌形象

■ 本报记者 张艳蕊

曾开遍大江南北的上岛咖啡正陷入一场信任危机。

日前,消费者在北京西单上岛咖啡门店办理了5000元储值卡,但是还未消费多少金额,该门店就倒闭了,而老板也不知所踪。这位消费者本以为,上岛咖啡是连锁品牌,即使这家门店无法消费,其他门店应该可以。但事实并非如此,其他加盟店并不认可这种储值卡。更让人费解的是,上岛咖啡总部明确表态:这是该加盟店的单店行为,与总部无关而拒收,更不要说进行还款了。

而据了解,上述上岛咖啡储值卡事件并非个案。

公开资料显示,除了北京,上海和济南等地区,近年因为上岛咖啡加盟店关闭导致消费者储值卡无法消费的事件同样上演。今年3月份,济南上岛咖啡源店老板跑路,消费者之前办理的储值卡成为一张无法消费的废卡,至今也没有解决。

一位业内人士表示,上岛咖啡信任危机事件,暴露出上岛咖啡在特许经营加盟管理上存在漏洞,而且即使是独立经营的加盟店,出现经济纠纷,其品牌特许方也是负有连带责任的,同时对于品牌的损害程度更甚。

特许经营企业对于加盟企业的管理问题已经被推上了不可忽视的地位。

加盟费=品牌使用费?

据了解,上岛集团在中国大陆共有10家公司,仅在上海就有3家,其中上海上岛食品有限公司是上岛集团设在中国大陆的总公司,虽然名义上是总部,但实际上只是一个生产基地,除了向分公司供货,其余业务都由分公司分管,在这些业务上并不存在上下级的隶属关系。例如上海的加盟业务就按照浦西和浦东的地域划分,分别交由上海上岛餐饮连锁经营管理有限公司和上岛咖啡浦东公司管理,两家分公司各自独立。

据上岛咖啡官方网站显示,上岛咖啡有北京、哈尔滨、山东、上海浦东、上海浦西、浙江、福建、成都、重庆、藏南地区和阿克赛钦区等11家分公司。这些分公司代表总部负责上岛咖啡在中国各个区域的加盟业务。

然而,《中国企业家报》记者在采访中了解到,上岛咖啡加盟目前的加盟费只能属于品牌使用费。

位于北京西南三环的普莱尔岛咖啡曾经是上岛咖啡的加盟店,如今,当《中国企业家报》记者再度来到这里时,从楼顶上大大的“player岛咖啡”招牌,仍然依稀可以看出原来“上岛咖啡”品牌的影子。咖啡店里面的装潢也全部保留了上岛咖啡的风格,只是去掉了所有上岛咖啡LOGO。记者坐下后,发现连点餐单上的品种也几乎和上岛咖啡相同,记者随便要了一杯上岛咖啡主打品种——蓝山咖啡,服务小姐端上来的虽然比上岛咖啡的浓度偏低,但喝起来味道却相差不多。

那么,普莱尔岛咖啡为什么改名?其与上岛咖啡又有什么关系?《中国企业家报》记者随即采访了该店值班经理,据这位不愿透露姓名的先生介绍,这里原是上岛咖啡的加盟店,至去年,5年加盟期已到,于是不再加盟,但仍然



本报记者 张艳蕊/摄



使用上岛咖啡的供货渠道,因此保留了上岛咖啡的味道。

据他介绍,当时加盟时除了加盟费,还要支付总部统一装修的费用,一共投资近30万,开业后,总部派来一个店长,对店内人员和管理进行了简单培训,之后就再没有任何管理行为,加盟店与总部的唯一联系就是需要进咖啡豆等原料时打电话,那边便会送到。加盟到期后,由于前5年经营成果并不理想,所以没有再交下一个5年的加盟费,也不再使用上岛咖啡LOGO。

据这位经理介绍,因为使用了上岛咖啡的品牌,他们利用这5年时间已经在此区域拥有了足够的固定客源和影响力,所以改名后对经营没有什么影响。对于上岛咖啡对此是否会有异议的问题,这位经理告诉《中国企业家报》记者,“没有什么问题,因为我们到期了。”

而《中国企业家报》记者在另一家上岛咖啡则看到了另一种经营模式。这家位于北京紫竹桥附近的上岛咖啡,

在其门上“上岛咖啡”牌匾的下方直接打出“北京星竹餐饮管理有限公司”字样,记者向店内工作人员询问,这到底是“上岛咖啡”还是“北京星竹餐饮管理有限公司”?得到的回答是,这是“北京星竹餐饮管理有限公司”经营的上岛咖啡加盟店。

可以想见,在其5年加盟期过后,此咖啡店已经完成了自身品牌的建设过程,也不需要再加盟上岛咖啡了。

据普莱尔岛咖啡值班经理介绍,因上岛咖啡品牌影响力和标准化原材料,每年都有很大一批新加盟的上岛咖啡加盟店,当然,每年也有很多到期不再加盟的门店。

上岛咖啡俨然成为咖啡店培训学校,加盟费成了品牌使用费和入门费。

特许经营 别走入“零管理”误区

特许经营(Franchise)是国际公认

的21世纪最成功的商业模式。它的本质是以知识产权的许可使用为核心的产权交易,是一种成功的商业模式、经济发展模式乃至社会发展模式。

特许经营的商业模式,经过西方发达国家100多年的实践,已成功地为可口可乐、麦当劳、柯达、福特汽车、沃尔玛、7-11便利店、希尔顿酒店、迪斯尼乐园等世界各行各业的品牌巨人所实践,并为全球中小企业的成长和个人创业提供了最成功的捷径。

正是这样一个优秀的商业模式,造就了上岛咖啡这个品牌。

然而,特许经营不能“零管理”。

《中国企业家报》记者在采访中了解到,正是由于上岛咖啡对于加盟店的“零管理”,才酿成了此次信任危机,同时也流失了一批借上岛咖啡品牌发展起来的优秀门店。

特许经营无疑是把双刃剑,如果管控不力,特许经营对企业的品牌及盈利能力反而会构成伤害。由于品牌企业往往会对加盟店疏于管理,一些恶性事件的出现可能导致企业长期品牌形象受损。

在业内,企业开始越来越重视对特许经营店的细节管理。如7天酒店,他们采用的是对加盟店的直营化管理,派自己的人员到加盟店任店长,对于经营及口碑出色的加盟店,企业会进行回购,虽然并非所有加盟店都愿意将店出售,但这也是为运营业绩良好的加盟商提供了一条出售门店套现的选择。通过这种方式,从制度和激励措施上加强了对加盟店的管控。而如锦江之星,也对加盟店制定了严苛的服务标准。

国连锁咖啡品牌店中并不少见。此外,咖啡连锁企业快速崛起之初赖以生存的产品和服务的标准化,如今也随着加盟店的良莠不齐,而一去不复返了。

以星巴克为代表的国际咖啡连锁巨头正在加速跑马圈地,抢占市场,此时,上岛咖啡还在依赖简单的加盟模式,门店数量也在爆发式增长到了3000家以后停滞不前。毫无疑问,无论是上岛咖啡、迪欧咖啡或是两岸咖啡,这些国内近年来发展起来的咖啡连锁品牌正处在一个管理转型的十字路口。

是靠收品牌加盟费度日,还是实现连锁加盟统一品牌的管理,对特许经营、连锁加盟来说,是一个不可小视的问题。

一周视点

一边政策利好,一边“跑路”不断

民营企业 倒逼自己“改革”

■ 本报记者 江雪

“新36条”出台后,民营企业家、经济学家、社会学家都发表了各自的观点。有乐观、有悲观、有不悲不乐。

记得在2012年春节前,《创业家》卷首语刊发《2012年是不是中小企业的春天?》一文。观点是“逃离实业的中小企业空心化趋势显现,破产跑路可能出现‘新潮’。或许是‘冬天真的到了’”。

就在人们还想象着“中小企业如沐浴春风,出现大转机”的2012年7月4日,亿元级LED企业深圳愿景光电电子有限公司倒闭,公司大股东邢毅不知所踪,工人们开始苦等老板归来。

愿景光电财务总监表示,公司倒闭的原因很大程度上也是因为中小企业贷款难的问题,他们曾经得到杭州的一笔贷款,但是其间遭遇的困难和曲折让人无法想象。

这是自2011年10月之后,温州、鄂尔多斯等地相继出现老板逃跑之后又一个“之最”。

同日,厦门民企俊同进出口有限公司经理通过微博实名维权:“央企首钢(厦门子公司)恶意拖欠我公司2200万元,逾三年。厦门仲裁委已判其还钱,但其利用央企背景非法干裁裁决执行。我忍无可忍,决定微博实名维权!”

由此可见,民营企业在日益艰难的竞争大环境中,相继显现出了历史上积累的各种问题。当“新36条”及其所有细则在2012年7月1日正式出台时,“积劳成疾”的企业都难以享受了。

创造环境学问更大 思维方式亟须改变

2011年,社会整体舆论是替中小企业呼吁政策支撑,呼吁政府出手“救助”。但是反对者一直有一个鲜明的观点:“让市场自己裁决”。当多方开始护航“温州民间借贷”这个关键性政策出台之后,温州的反应从另一面正视了一些专家的观点:“民间借贷中心开张遇冷,高利率借贷未变。”

这种现象有点像民间所言:会哭的孩子有奶吃。但是“哭来了奶,再说吃不惯味道”。

2012年7月2日,肩负温州金融改革重任的温州民间借贷登记服务中心总经理徐智潜接受媒体采访时表示:借出登记5亿元,借入登记10亿多元,成交金额仅为五六千万元,月利率在1%—1.5%,这是温州民间借贷登记服务中心开张百余天交出的“成绩单”。但过低的成交金额、偏高的借入成本,被指对温州民间借贷市场“影响有限”。

乐观地说,当政府真正酝酿出台了支持政策之后,企业要自己创造环境,因为企业管理者的每一步都是环境的一部分。

笔者看到,该中心向社会发布“民间借贷利率指数”的同时也表示,“要引入担保公司、保险公司等,最大限度保证资金安全,成为该中心民间借贷新模式”,以此吸引中小企业来“享受中心待遇”,但是他们更明白意识思维方式的改变是需要时间的。以前,温州民间借贷不用抵押,顶多打张借条。现在,经中心运作的民间借贷须填写格式化法律登记文本,且借入方都需要抵押品,比借条要规范很多。而温州大部分商人,企业家多年套用“以个人名字”做信誉的传统,文化基础以及商业基因里缺乏“法律法规”,不愿意接受新管理模式。这也是“富二代”不愿意管理家族企业的一个重要原因。

每个层次的企业家、商人、老板都需要立即“改革自己”。

内因不动,外因无用 公平需要互相给予

以往,都谴责“国有企业垄断”给予民营企业群体带来“噩梦”的时候,公众为民营企业呼吁的是“政策大环境”。但是经济学家、管理咨询者同时也呼吁民营企业提高个人道德修养、增强法律意识,真正以人为本治理企业,带动企业搞好技术创新,给社会尊敬你的理由。像万科集团,做企业、行业乃至中国的“常青树”,不但中国人敬重,美国人也敬重。给万科集团赢得“长期牢固的信誉”。

当然,学习榜样首先需要调动内因动力。摆在家门口的榜样都不去学习,指望着看不见的“救世主”出现,岂不是“自欺欺人”?

2012年6月,就在“新36条”细则讨论期间,温州一个大民营企业接受中央电视台采访时吐露自己“蜕变”历程:“小老板也好,大企业管理者也好,企业‘资金链’出现问题之后,用什么方法面对,其实是考验创业者是否具备‘道德勇气’。办法总是有的,但是无论什么办法都需要极大承担风险的勇气。当我把‘小股东’组织起来研究‘救助方法’时,把个人安危置之度外。要不是‘道德至上’我也跑了。”

7月3日获悉,国家发改委、商务部等13部委日前联合下发《关于鼓励和引导民营企业积极开展境外投资的实施意见》,明确支持国内有条件的民营企业到具备条件的国家和地区开展境外能源资源开发、高新技术和先进制造业投资等。同时,《意见》提到,将通过金融、财税和简化投资审批等一揽子措施予以支持。具体包括,支持重点企业在境外发行人民币和外币债券,鼓励符合条件的企业在境内外资本市场上市融资等。

公众舆论都说“实施助民间资本扬帆出海”。

是的,大企业、小企业都需要公平公正的起跑环境。但是企业管理者更要不分大小,责任意识永远放在第一位。

借力打力 危机变生机

历来有专家认为:中小企业不是缺少优惠,而是缺少公平。

7月4日中国新疆华凌工贸(集团)有限公司在第比利斯宣布收购格鲁吉亚西商银行90%的股份,进而格鲁吉亚开启了人民币跨境结算的进程。专家激动地表示:“这才是第一家控股海外银行的中国民营企业”,没有倒在“新36条”出台之前,他们一定是属于那种“不空心”、有困难也不为自己找理由“跑路”的企业。

这样的企业家很多。当他们听到吴敬琏等经济学家急切地呼吁“不是我们救温州,是温州在救我们”时,高度警觉自己的每一步投资,真正把守法当成企业最高社会责任。

去年以来,被破产、收购、退市的流言缠身的绿城濒临资金链断裂。生死一线的宋卫平2012年7月4日表示:责任在先,就能自救。公司就生和死两个字,与其遭受从去年7月到现在的痛苦,不如把公司管控做得好一点。

割肉求生。

记者手记

连锁经营对加盟商不能放任自流

■ 张艳蕊

一场储值卡风波揭开了咖啡连锁经营业内的重重内幕,这种“卷钱跑路”、消费者无处投诉的事件,让上岛咖啡连锁品牌的口碑遭遇重创。上岛咖啡风波已引起消费者对行业的不满和信任危机,全行业的经营管理转型不容小视。

一份中国连锁经营协会所公布的《过去两年中国特许经营年度发展报告》数据显示,根据中国连锁经营协会最新年度调查,2010年我国特许经营已超过4500个,加盟店总数40万以上,覆盖的行业业态超过70个,特许经营企业直接创造的就业岗位超过500万个,其中“加盟费难收、投资意愿减弱、加盟商维护难度增加”已经成为

最大问题。

我们不愿意看到上岛咖啡这一深得国人认可的“小资品牌”,因混乱的加盟体系导致迅速走向低档化。

储值卡纠纷或许只是一个单一事件,但是足以折射出上岛咖啡的管理乱象:一方面,上岛咖啡管理层对各地加盟店滥发储值卡的行为心知肚明;但另一方面,其对加盟店的违规行为持放任态度。

公开资料显示,缺乏统一的招商政策让上岛咖啡对加盟商的管理从一开始就是乱的。为了吸引加盟商,各地的上岛经营者不断降低加盟费,上海和杭州的加盟费相互间成了商业秘密,总部也对加盟店的违规行为越来越放纵。管理制度近乎空白的灵活性,让上岛咖啡在最初取得了惊人的发展

空间,然而,隐患也就此埋下——盟主收完钱了,加盟商与盟主之间的“紧密同盟”关系形同虚设。因为我们看到了加盟体系导致迅速走向低档化。加盟商之间的联系并不紧密。一方面,总部对加盟店的实际经营状况缺乏了解,根本不能“对症下药”开展督导工作并及时纠正加盟商的不当行为;另一方面,盟主对加盟店的放纵不但没有赢得加盟商的信任,反而失去了加盟商对连锁总部的信任。更加可惜的是,上岛咖啡竟然无视一些优秀门店的流失,岂知这些已经改名自营的咖啡店将不是上岛咖啡未来的竞争对手?

事实是,在咖啡连锁业,管理混乱的远非上岛咖啡一家。自推储值卡只是目前连锁咖啡业诸多乱象中的一个,包括强制消费,现象在一些全