

## 第十三章 无形资产： 开拓市场的利器

从 20 世纪后期开始，世界经济发展的一个重要特征，是一体化步伐的不断加快，世界各国之间的交易规则逐渐趋同，一些发达国家和跨国集团公司业务遍及全球，影响着国际交易规则的制定。在国际产品不断向世界各地扩张的同时，作为无形资产的国际商标及专利技术向世界各个角落渗透，已是大势所趋。在中国内地，从 20 世纪 80 年代开始，国际知名商标和专利技术便随着国际商品或跨国公司的投资，开始逐渐进入并影响整个市场，成为开拓市场的利器。

### 1/ 国际商标与专利技术成为全球扩张的无形资产

全球经济一体化进程的加快，是国与国之间、国家与地区之间、地区与地区之间在分工的基础上，不断加强彼此联系的过程。这种日益紧密的联系，由竞争关系和合作关系交织而成，并通过交易活动实现。经济一体化要求扩大交易空间和统一交易规则，即市场一体化。市场一体化的逐渐推进和形成，一方面满足了国际资本逐利性流动的需要，另一方面加速了国际商品全球性覆盖速度，同时也协助发达国家的国际商标和先进技术，向全球扩张，推波助澜，席卷发展中国家。无形资产扩张有以下特点：

#### 低应用成本

无形资产通常是一些在国际上有一定知名度的商标、已经取得法律保护并在实际中应用过的专利技术，前期开发过程已经完成，以其进行投资不会产生大大的支出；

#### 低风险

无形资产扩张如果失利，损失的是当时市场的占有率，只会影响无形资产输出者的扩张速度，但不会有太大的直接损失；

#### 高回报

无形资产价值评估有较大的弹性，关键在于出让者与受让者之间的沟通，如果经营得当，带来的不仅是直接经营的利润，还包括市场的长期占有及无形资产的增值。

### 2/ 营运平台

纵观市场上琳琅满目的国际商标可以发现，国际无形资产不仅在中国内地的商品制造领域广泛存在，而且已经进入律师、会计、咨询、美容、商业流通等服务行业。但是在输出资产过程中，无形资产交易与一般有形资产交易相比仍有较大差异：

在交易中所有权和使用权是分离的

一般商品的转让和资本输出，其所有权和使用权是一并转让的；而无形资产则可以一并转让或仅转让使用权。这种方法，一方面让无形资产的拥有者即使将

使用权转让出去，其本身仍保留着所有权和使用权；另一方面，无形资产使用权可同时转让予多个买家，获取大量收益。

交易是通过双方的相互合作完成，是一种长期交易方式

无形资产在转让过程中，通常会对转让时间、区域大小、适用范围、付款方式、双方权利及义务作出详细约定，并在转让合作期内执行，而交易到双方合作终止时才结束。例如，以无形资产投资设立的合资企业、以转让无形资产使用权设立的连锁经营店均是这种情况。

交易没有统一价格

由于无形资产是独一性商品，相关性比较很困难，所以价格的确定通常由交易双方在一定条件下协商产生，为交易利润带来了充分的想象空间。从输出产品、资本，到输出品牌、技术，从有形资产的竞争，到无形资产的博弈，跨国公司在内地市场的扩张逐渐升级。在中国内地的汽车制造行业，看到的是美、日、德、法汽车巨头品牌和技术的竞争；快餐业中的“美国模式”已经成为内地同业争相仿效的典范。

另一方面，内地改革开放后，随着市场经济体系的建立，多种经济所有制形式的出现，外资、民营企业、个人的资产受到了国家的尊重和保护，而无形资产的管理备受重视；随着《商标法》《专利法》《著作权法》的相继推出，无形资产得到了法律的保护。目前，无形资产可通过以下形式而获益：

- 一、无形资产拥有人通过自身直接经营无形资产而获得收益；
- 二、将无形资产作为商品，通过对外转让获取收益；
- 三、将无形资产对外许可他人使用，靠收取许可使用费获取收益；
- 四、将几种无形资产合并运用，以特许经营的方式获取收益；
- 五、以无形资产对外投资入股，靠投资分红获取收益。

以上各形式相互独立，但也可合并应用。不过，要注意法律对无形资产运用程度的限制，无形资产在企业注册资本中所占比例有规定，以及境内公司以无形资产对外投资受到限制。因此，在运作无形资产时，一定要多与当地管理部门沟通，以降低投资风险。

### 3/ 市场需求是扩张的动力

由于内地还处于发展中国家的经济水平，自有的国际知名商标寥寥可数，科技发展程度与世界发达国家有较大差距，使国际商品制造商在无形资产转让和投资市场上，有充分的发展空间。内地市场的强劲需求，促使国际品牌厂商不断改变策略，由单纯的输出产品逐渐变成利用中国内地的廉价劳动力和稳定的政治经济环境，就地建厂或贴牌加工。

到2004年10月，内地的外资投资企业已达到50多万家，涉及各行各业的金额达到5500多亿美元。目前，占中国饮料市场1/4的可口可乐公司已在内地建了27个生产点、23个装瓶厂，以及在上海建了一家浓缩液生产厂，98%的产品原料和包装原材料已实现本地化。

这种运作方式，一是利用无形资产在国际上原有的知名度，提高产品的市场竞争力，扩大市场占有率；二是利用较高的市场占有率反过来提升品牌的无形资产价值；三是大大降低了产品生产成本，提高产品竞争力，可谓一举多得。

此外，随着内地生活节奏的加快，快餐服务的需求日益增加。美国的百胜餐饮集团(Taco Bell)成功地将肯德基家乡鸡快餐服务模式带入中国内地。从1987年在北京开设第一家餐厅起，到1996年发展到100家，至今在中国内地200多个城市开设了1000多家餐厅，每年营业额达70多亿元。如此迅速的发展速度，有赖其独具特色的连锁发展模式——特许经营。

肯德基将一家成熟、有盈利的餐厅转售给加盟商，并提供6个月以上的管理培训，免除了加盟商自行选址、开店、招募、训练及管理员工的繁复工作，大大降低风险，提高成功机会。而肯德基将从每一家加盟商处收取餐厅购入费、特许经营初始费和销售额6%的特许经营权使用费、销售额5%的广告分摊费用。既维持了品牌统一的经营风格、经营理念、经营质量，又可以持续、稳定地获取回报，还可以通过分摊的广告投入，使品牌继续增值。

从内地的家电、电脑及通讯器材等市场，我们都可以看到境外无形资产在以类似的方式扩张着。在知识经济时代，无形资产的有效运用，将成为投资者手中新的利器，为智者打开财富的大门。

专访 中港照相器材集团有限公司主席兼董事总经理 孙大伦

作为无形资产的国际商标、专利技术不断向内地市场推进现已是大势所趋。早于20多年前已将一个国际品牌成功带入内地市场的孙大伦博士（以下简称“孙”），当年为何快人一步做出这个决定？看看他2003年2月9日在作者王英伟（以下简称“王”）与吴明林（以下简称“吴”）主持的电台节目的专访纪录，自有分晓：

生意宗旨是互惠互利

吴：这个节目每次都会请来一位不同的嘉宾，最主要是希望他能跟我们的听众分享他在投资内地的经验，我都觉得很好听，卖花赞花香啊！（笑）今天我们请来的这个嘉宾呢？

王：是啊，今天这个就厉害了！中港照相器材集团有限公司主席兼董事总经理孙大伦博士。多谢孙先生。

孙：你们好。

吴：当然了，孙先生同时也是香港富士摄影器材有限公司的董事总经理，但是我们要请教的是，他们究竟是什么时候开始在内地投资（的），就是最初在内地有比较大规模的发展是什么时候呢？

孙：其实，最早期我们公司发展内地业务是在1979年，那时内地才刚刚开放，我记得当时我一个人拿着一只箱子到北京，拜访当地有关部门，商谈我们的业务。当时中国内地还没有彩色胶卷生产，所以要靠进口。中国正在考虑开放旅游

市场，外国人来照相，来买胶卷，究竟怎么买、怎么进口呢？我就与他们商谈。当时还属于国家行为，由国家统筹做业务。当时外汇很紧张，我们就跟他们商谈做寄售人，寄售业务由当时新华社属下的中国图片社主持的一个全国性的寄售业务部门负责。

王：大伦，你们是富士摄影器材在中国内地的代理，是 80 年代开始的吧？到现在也都有 20 多年了，你们的营销策略有没有（改）变过？

孙：是的，（20 世纪）80 年代开始。其实我们做生意是十分依循公司的宗旨的，就是要客人满意，同时配合顾客的要求，包括我们做生意的对象也是。大家都知道这 20 多年来中国的变化很大，包括开放政策和以前的批文等等都在变化，特别是入了世贸之后，变化更加大。我始终觉得做生意宗旨最重要，就是你怎样对待顾客、对待市场。

吴：我记得你好像说过一句话，不但要自己赚钱，而且对方也要赚钱。这个是最重要的。

孙：我认为这个宗旨到哪里都是行得通的，特别是在内地。中国人都是很讲人情的，就算是 20 多年了，以前认识的朋友现在仍然记得，以前我来做生意的时候赚了很多钱，现在还是想和你继续做生意。

王：这个很重要，所以我们去开拓内地市场的时候要牢记，有些做法是与西方社会不同的。

吴：没错，中国人是比较念旧的。

王：而且要建立一种关系，这种关系不是说休闲啊之类的。建立一种长久的互相信赖关系对以后做生意都是很有帮助的。

孙：而且关心也是很重要的。

王：对，关心也很重要。

吴：英伟，刚才和孙大伦先生谈过，有些我还想再深入讨论一下，在中国内地做生意不能照搬西方那一套。我们不涉及谁是谁非的问题，究竟哪些东西适用于中国，哪些就不适用于中国？

王：是的，其中始终有一些文化差异。大伦，你怎么看？

孙：其实，中国的文化是很多元化的，也是很民族性的。但是归根到底，要求是很简单的，就是大家要以诚相对（待），就是以感情来做人做生意，意思就是要互相关怀。我刚才说的关心关怀就是一定要了解对方的处境，大家一起去做好一件事。你不能说我把货都给你了，其他的都是你的事情了。下一次就说，我要这样，你要调整我也不理，这些都是不可以的。整件事连起来看，就是长远生意长远做。

生意目光要放远一点

王：这会否因为你的对手多数是以前的国营公司或者是比较大规模的公司，另外一些人的看法就是，中国人对钱看得很重。尤其是最近数年，那些民营企业因为贫穷得太久了，现在对钱就看得很重要。

孙：还是有的。但是我觉得我们香港人在内地做生意成功，有一个因素我们要好好把握的，就是我们可以看远一点。意思就是我们有这样的经验，有这样的经历，有这样的能力去看远一点。国内有些企业可能会斤斤计较，但是这方面是无所谓的，只要你能和他们配合，大家都会好过。

吴：就是要看远一点。但是现在我们香港好像有些只争朝夕的感觉，就是很急。到了这样的地步，我们还能不能奢侈去看远一点呢？（笑）好多人都是在等。就像香港有一家公司要养 20 多人，但是怎么养呢？不急不行啊！就像我们现在去闯内地，不急是不行的。

王：也不是这样的。孙大伦刚才说过，远是相对的。不是说叫你看得很远很远，而是说我看着目前，你看到了一年后，这些是可以看到的，而不会在一些小环节上斤斤计较。

孙：这里非常重要。不然你会错失机会，因为国内发展的空间很大。

吴：就是说还是有很多机会的。

孙：很多机会，人口、财力、物力都有。

王：与内地人做生意，我现在就学会了“抓大放小”。如果你抓紧了大环节，在很多小环节上你都可以谈妥。如果你抓大又抓小，就没得商量了，他们怎么和你商量呢？（笑）

吴：抓大就要放小，（笑）这个很重要。当然个别处境不同，就要看怎么应用这个原则和经营什么行业了。长远把持这个大原则要抓紧，其他小的都可以放一放。这些都是几个很重要的原则吧？

孙：是啊！就像王先生说的，小的方面没有足够的精力、时间去做，因为内地实在太大了，如果拆开来，可以是数十个国家了。

吴：是啊！面积够，人口也够。即使以文化背景不同来看也是这样，一个省都等于一个国家，绰绰有余了。

数码化带动新兴行业

王：我最近参加一个演讲，有人问我未来什么行业会被淘汰，我就说是胶卷。（众人笑）因为数码化之后，只要相应的印制过程和机器设备进步了，照出来的质量效果好，胶卷的市场就会越来越小。那是不是这样呢？或者我看错了呢？

孙：不知你是看到多少年之后的了。（众人笑）你说的趋势是有的，现在数码相机差不多也有 10 年了，质量也发展得很快，价钱也跌得厉害。使用的年轻人也

多了很多，照相的机会多了，数码相机的取景也多了，保存的胶片也多了很多，但是晒（洗）相就少了一点。因为会看过才晒相了，以前是照多少就晒多少的。以前价钱贵，照的次数就少，相应之下，我觉得这个行业还会发展的。

王：就是说胶片的数量会少一点，但是会以另外的模式发展，就是数码模式。

孙：就是储存的影像、传送的影像、打印的影像，这些都是新兴的行业。

吴：现在很流行的是将数码相片放在磁盘里。

孙：有人说放在硬盘里有时会找不出来，（笑）因为数万张中不知是哪（一）张。

吴：其实放进去后就不理的了，很费时间去找出来。

王：数码储存也是一门学问。因为以前我们放在相簿，有空都会拿出来看看。数码却要开机关机，很多时就麻烦，反而没有那么浪漫。（笑）

吴：我去旅行的时候都会带上两部相机，遇到很漂亮的景色我才用胶卷，平时就不断用数码相机，反正都没关系的，又不会坏，好像没有什么成本。刚才说到一些在内地发展的情况，那么，由寄售服务之后的下一步发展是怎么样的？

寄售服务变成正式进口买卖

孙：在国内，寄售服务发展很快，后来为了配套，我们就引进冲印设备，当时我们为国内提供了很多设备，包括培训技术人员、维修保养那些，都是整套带去的。这样发展到了后来成了一种商业行为，寄售生意已经成为一种，另外一种生意就变成正式的进口买卖。当时国家都是通过商业部门，通过轻工业总公司作进出口安排，（即）在香港买我们的产品（再）带到国内，分布到全国各百货公司、零售点去销售胶卷，那些就变成是以人民币交收。寄售则是以外汇券计算。

吴：那它们应该是互相竞争的。

孙：有竞争，但不同。以前老百姓没有外汇券，买不到胶卷，现在有人民币也可以买了，照相的人也就多了。

王：我记得最初在中国流行的胶卷好像是柯达，它的市场占有率高一点吧？

吴：当初它的品牌好像响一点吧？

孙：当时大家都差不多，但是我和国内做生意的配合很好。我们当时产品的色调很适应东方人的，西方人大家可能都不是很了解，他们的肤色比较白，就喜欢晒出照片来的颜色像是晒太阳那样的肤色。他们的色调用在中国人皮肤上会赤黄黄，还是有分别的。当时我们的胶卷就很受欢迎，因为我们的肤色都很适应国内的人。而且颜色鲜艳，穿旧衣服照出来也好像穿着新衣服一样。（众人笑）所以很多人都会选用我们的产品，当时我们的销售很好，市场占有率也高过另外一个牌子。

王：真是不说不知道啊！其实现在中国也有自己的品牌了，有一个是比较出名的。那现在的市场是不是三足鼎立呢？

胶卷行业发展系于投入力度

孙：现在国内的情形是这样的。国内彩色胶卷工业的发展也经历了很多，主要来说，我觉得就是投入变了，因为彩色胶卷行业的投入是很大的，因为胶卷科研的工序和化学、光学，还有很多机械学集合在一起才能做出好的产品来的。这方面国内可能弱一点，因为落后这么多年了，工作起来就有困难，在市场推广上也是一个问题，这样形成的竞争能力比较低，使得我们和另外一个牌子的占有率就比较高。

吴：这个需要大量的投入，不是轻易可以做到的。

王：这些都是属于消费品了，推广能力弱或者牌子的认受度低都是会差很多的。

孙：这都是后期的了。你要有早期的生产功能，而且要能够做到很多科研方面都有自己的专利。这方面就有相当大的竞争力了。

连锁店概念推动联营业务

吴：那何时才能发展到在中国内地很多地方都有你们品牌的店铺呢？

孙：我记得 1990 年的时候我开始在香港推广一个连锁店的概念，就是组织所有自己的店铺一起推广、服务培训或者发展。那时是 1993 年，我就把这个概念带到内地，我们开始推动专卖店的联营，发动全国的相关店铺入伙，当时有数百家，后来越做越多了。

吴：现在有数千家了吗？

孙：现在大概有 2000 到 3000 家吧！不过现在都转型了，新型的数码功能也出来了。

吴：这些店铺初期有多少是你们自己投资的呢？

孙：我们投资的数目是非常少的。因为当时国内的零售还没有开放。外商不方便去做，大部分都是当地的。

吴：在这个发展过程中，你们越做越大，销售点越来越多，生意越来越多，这个过程有没有体现你刚才所说的，就是很重视关系，不止自己赚钱，别人也要赚钱，关系才长远。有没有体现这种精神呢？

孙：有的。从 1979 年开始到现在，有些客人已经是第二代了，他们的后代也（加）入了这行（业），我们就训练他们继承他们父亲创立的事业。大家的感情也就都一直维持下来了。

吴：这样是否很日本化呢？日本人也是这样的，子传孙，大家都像是一家人的感情，更容易维护。

孙：我可以说明日本人的这种传统是由中国传过去的。（笑）

以人为本，分工合作

王：所以你们和富士的关系也是很亲密的，会不会和富士的关系有另外一套呢？就是秉承同样的精神呢？

孙：这种精神我们都觉得日本富士的传统和我们很接近，就是大家要做好自己的事情。

王：就是大家都有钱赚。

孙：他们负责开发研究新产品，我们负责推广、销售和培养客户。

王：但是他们也不会干预你、管理你的。

孙：是的，他们不参与管理，也不干预管理的。

吴：他们不会像很多美国公司一样，看到你们赚钱就说，不如全部都给我做吧！日本人有没有这样想的呢？

孙：富士公司是有自己宗旨的，他们认为自己的优势在于开拓和科研，以及建立品牌，包括赞助世界杯那些，他们都花了很多钱。但在市场推广方面，他们始终觉得当地人会做得更好，他们很信赖分销制度，就是分销商、代理商的那种模式。到现在全球有 100 多家代理商。

王：也是，需要本地的智能，本地的网络，总公司来做的话是不能和本地相比的。我们在内地发展零售市场，都要明白同一个原理，本地姜就是辣，与当地争生意未必行，不如给他们做，然后将技术、培训、经验之类的传授给他们，这样的模式会不会更加好呢？

孙：这个就是连锁店的概念了，我们认为要有自己的运作、自己的经验，才会带动市场的。

王：好像现在香港很多（公司）想打入国内的零售市场，因为消费市场很大。但是怎么进入呢？你刚才说的准则是一个很有用的启示，就是找本地人来做。

吴：而且我看孙大伦现在的合作对象每个地区都是不同的，不会单和某个集团去开拓全国，因为这些集团都是有地域性的优劣的，有些在北方强一点，有些就在南方强一点，他们会选择相应的对象。

吴：英伟，刚才你有个问题想问孙大伦的就是，在不同地区选择的合作对象也是不同的，这是为什么呢？

孙：大家都知道当然是本地姜辣一点了。其实我们不是那样的，很多时候我们是以人为准的。如果那个人肯投入去做，那他成功的机会就会大很多。所以，我们是以人的意向为准的，不是说你的背景有多大，你是谁。

吴：但是怎样选择那个人呢？你首先要会看人的性格。会不会这样呢？

王：就是要会看相。（众人笑）

孙：所以要看眼光了，其实也不是很难。如果你认识了一些商业上的好朋友，他们会引导一些好朋友给你，最主要是你不要识错人。如果你认识了一些不正经的，就会结识一些不好的朋友。所以，正式做生意是有个圈子的。

吴：物以类聚，那些人自然就是会互相交朋友的了。

国家政策提供创业机会

王：所以要带眼识人。但是，你合作的单位多数是背景较强的集团，民营企业相对少一点，按趋势发展下去会不会民营企业会占大多数，或者你觉得最大的困难在哪里？

孙：随着国家政策的变化，现在越来越多的国企都开始分开了，譬如私人承包，或者股份化了。这方面的变动就提供了一个机会给大家努力去创业，如果做得好就可以开第二间。你刚才说的困难我觉得还是资金问题。国内借钱做小生意是很辛苦的，他们怕被人骗，银行的政策未必会借给你，很多时候就是找亲戚朋友大家合伙投资做，这些情形都有。生意是会赚钱的，赚的钱就可以再投进去。这要看中国的金融体制会不会改变了，如果体制放宽的话，我们的发展空间是更大更快的。

王：现在很少人做生意是保本的，都是尽量做大的。如果银行借钱给民营企业家，他们就可以发展快一点了，不用老是和亲戚借钱了。

吴：主要是看银行体系的规范化了。这个不单是对冲晒行业来说的，对每个行业都适用。

孙：是啊！所以每个行业都是有会机的。

王：好像你现在作为一个总代理，最主要的服务是不是技术支持呢？

孙：最重要的是把最好的产品介绍出去，这是我们的宗旨，一定要做到的。当产品被市场接受了，我们就要跟进技术支持。

港商可为各国中小企业作中介人在中国内地经营

王：那些技术支持的人是从哪里来的呢？

孙：技术支持我们是利用香港人自己，这样香港人又可以发挥功能了。

吴：那就是还是香港人，本地化了？

孙：不是的。他们可以带新技术去训练内地的同事，这样内地同事就本地化了，他们再训练自己的客户，客户再训练他们自己的客户，这样一层层推进的。

吴：这样师傅始终都还是香港人了？

孙：我想这方面还需要一段时间，因为中国始终是在发展的。

王：孙先生，我想你解答一下，比如一间美国厂家有两种做法：一种是不经过中国香港，直接去中国内地传授技术、经验、方法；另外一种就是经过中国香港，把中国香港作为中介人，再将技术、经验、方法传授到中国内地去寻求发展。两种方式哪种可行，哪种好一点呢？好多人都会说，我为什么要经过中国香港呢？我自己进去做不行吗？我是美国厂家，我直接训练当地人。经过中国香港有什么好处呢？

孙：照我说的两种方法都是行得通的，要看你的资本资源有多大了。大公司直接进去做是无可厚非的，因为他们有大量的人力、财力资源。但是通过香港，可以省回很多资源。中小型企业最好选择经过香港，大型公司够实力的话，自己直接做也是可以挺住的。我觉得香港的这个优势应该发挥出来，引导世界上的中小型企业经过中国香港再去中国内地做生意，经过香港来发展。

王：最近一个很热门的话题就是，这样的工作也不是只有香港才可以做到，广州可以，上海也可以的。

吴：但是没有我们做得那么好。

王：那么，我们现在还有没有这种优势呢？

孙：我觉得我们的优势就在于文化和我们做事的习惯。如果西方国家一下子去中国内地，适应会很难。如果能够经过香港公司来做，我想他们的感觉和信心会好一点。

王：孙大伦，如果问你这个行业 10 年后在中国会发展成怎么样子，你有没有想过？

孙：其实以人口消费能力和收入来说，内地会是我们行业最大的消费市场。10 年后，将比美国、欧洲及日本更大，因为（内地）人最多。

王：其实归纳一下，像孙大伦说的那样，中国市场一定是很大的，而且将来一定是（有）很多机会的。香港仍然有它自己的机会和工作。

吴：我们也不用太小看了自己。

孙：应该的，自信心是自己给自己的。

王：现在香港很需要自信心。

吴：没错。首先是自己不要踩低自己。今天非常感谢孙先生！

王：非常感激。

孙：谢谢大家！

注：孙大伦先生是香港太平绅士，获授铜紫荆星章，现任中港照相器材集团有限公司主席。社会职务包括香港公益金名誉副会长、香港明天会更好基金信托人、香港艺术中心监督团主席、香港摄影业商会有限公司永远名誉会长、香港管理学会“企业管理文凭课程”咨询委员会主席及中华全国工商业联合会第九届执行委员会委员。