

企业的运作管理：老字号的创新型商业经营模式 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E7_9A_84_E8_c123_289016.htm 老字号，不需要这些投入，就已经有了相当高的知名度，这就是老字号独有的优势恒源祥原是1927年创立的一个小商店，专门销售人造丝和手编毛线。1987年，除了100平方米小店之外，一无所有，只剩下一个老字号“恒源祥”三个字。此后，企业将其名称注册成了商标，并充分运用老字号这一无形资产的魅力，以品牌为纽带，通过特许经营而非直接投资的方式组建了日渐壮大的“战略联盟”，其加盟工厂达80多家，使资产配置和产业结构得到了最大程度的优化。从而打破了以绒线为主的界限，并延伸到床上用品、羊毛衫、羊毛袜、羊毛制品专用洗涤剂和其它与羊有关的产品。并使恒源祥这一品牌价值达到6个亿，实现年销售额30亿。恒源祥特许经营的基本架构：允许加盟工厂以恒源祥品牌销售产品，共享双方的销售渠道，虽然让厂方赚足了应得的利润，但恒源祥在没有一分钱货币投资的情况下，获得了其相应利润，与此同时，以品牌监控其产品质量。通过恒源祥品牌价值链的联系，使品牌的独特性得以维持和巩固。恒源祥成功地实现了将品牌的无形资产调动了社会上的有形资产，并始终大大地超过了有形资产的增值速度，一种商业模式的成功其实远比一项新技术一项新发明更能实现经济几何级的增长。多年以后，中国才流行起这种经营模式，就是在国际经营中大行其道的特许经营模式。老字号步履维艰 老字号经营有多难？老字号的惨淡已有目共睹：上海的中华商业一条街只剩下一家老字号了；江苏

省政协文史委员会2003年10月对老字号现状的专题调查显示，南京41家老字号中，勉强维持生计的有10家，占总数的24.4%；惨淡经营的有13家；在近代历史上，长沙老字号在鼎盛时期，曾超过200家，但现今长沙老字号盛况不再，杭州市不少老字号也在困境中“改嫁”。据悉，建国时，中国约有老字号企业1万多家。到上世纪90年代，原商业部认定的中华老字号企业有1600多家，老字号企业迅速减少，在剩下的老字号企业中，70%是勉强维持现状，20%长期亏损，面临倒闭、破产，只有10%的企业生产经营效益比较好。而一些改嫁的老字号，新东家看中的往往只是老字号所处的黄金地段，而至于老字号本身的金字招牌几乎被忽略掉了。业内人士指出，老字号在新形势下面临“三老”难题：一是产品结构老。二是营销方式老。有的老字号还靠几十年前“前店后厂”的办法维持局面；三是观念老。老字号“老”，还因为它有不少“老人”，太多的离退休人员，负担重；老字号在建国后基本上都是国有企业，在计划经济时代，利润都上缴了国家，企业积累少，由此使得发展后劲明显不足；再有，部分老字号因产品老化，技术骨干流失，人员老化，如此下来老字号就剩下“老”了。传导机制建立是关键此外，刘瑞旗认为给老字号这一无形资产创立良好的传导机制也是老字号生生不息的重要原因。一个品牌能不能生存与发展，取决于有没有构筑起品牌延续发展的良好的内外部机制。现代市场经济，企业的兴旺发达和破产倒闭，是一种十分正常的经济现象，而那些拥有老字号品牌或著名品牌的企业当然也不会除外。那么，如果企业销声匿迹了，品牌是不是就一定会随之消失呢？这就不一定了。关键还是在于形成一种品牌生命力

延续的长效机制，而这种机制就成为了品牌“生生不息”的重要基础。仔细推敲一下，国内外的许多著名品牌为什么都能一直延续发展呢？说到底，就是品牌生命力的延续都有一个传导机制。这种传导机制主要具有两种传导方式：一种是品牌在相同企业内历任经营者之间的上下承接式传导，如历任经营者对品牌的确立、呵护和创新经营，从而使“恒源祥”品牌得以发扬光大。另一种是品牌在不同企业之间的转移式传导，也就是所谓的品牌产权的让渡。这种品牌让渡的案例在国内外企业界时有发生，而现代企业的产权制度也为这种无形资产的让渡提供了基础条件的法律保障。通过这两种方式，国内外不少著名品牌的经营和延续也就形成了“接力棒”式的传导机制。于是，就会有不少品牌得以生生不息地延续下来。因此，有了这种“接力”传导机制，不论企业的兴与衰，也不论企业的经营者是否更替，还是仍然能够保持品牌的持续发展。但是目前，国内有些老字号在品牌让渡过程中存在着老字号有价无市或被严重低估的情况，老字号还不能科学的评估，这使得老字号在转制过程中面临着严重的阻力。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com