

用品牌整合资源 ——恒源祥成功的经营之道

恒源祥是一家老字号企业，诞生于1927年，到1991年为止，“恒源祥”一直是一个商店的名称，而不是产品的商标。1991年起，恒源祥尝试性地启动了“恒源祥”品牌战略，以“恒源祥”作为合作筹码建立了战略联盟体系，从此彻底改变了命运。

恒源祥用品牌资产在长三角地区建立了一个庞大的战略联盟体系，以1200多人的力量控制着100多家加盟工厂、5000多个零售点。恒源祥没有进行任何资本投资，完全通过“恒源祥”的品牌整合社会资源，就实现了上述经营奇迹。

恒源祥的经营模式

恒源祥寻找的合作伙伴，主要是一些生产企业。由于国内产能丰富，这种制造型企业数量很多，但是它们都存在同样的问题，没有知名品牌、没有通畅的销售渠道，所以产品既不好卖，也卖不出好价钱。但是恒源祥帮助它们解决了这个难题，恒源祥有品牌、有自己的商店，后来又进一步扩大了自己的销售网络。

经过一段时间的发展，恒源祥的合作伙伴更多、质量也更高，恒源祥后来发展的部分制造型企业本身也有一定的销售网络。此外，恒源祥开始发展零售店和吸纳经销商进入自己的网络中，这些销售资源丰富了恒源祥原有的销售网络，恒

源祥不再单纯依靠自己原来的小商店，而是逐渐建立起一个覆盖全国的销售网络，这个网络是以“恒源祥”命名的，进一步提升了恒源祥在战略性合作中的价值和地位。

恒源祥与合作伙伴的合作是典型的双赢合作，如果没有合作伙伴，恒源祥的品牌就成了无根之水，无法产生价值。如果，恒源祥自己直接投资办厂、进入制造业：一方面，投资很大，恒源祥在20世纪90年代初期还没有这个资金实力；另一方面，生产管理也绝非易事。恒源祥在这个陌生的领域内能做成什么样子，没有人能未卜先知。利用社会上闲置的生产能力，就可以以更低的成本、更快的速度获得实际产品，而且不需要承担投资办厂的风险。

恒源祥集中精力在品牌建设上，通过加强品牌力量使自己和合作伙伴都获得了效益。此外，恒源祥通过把销售类合作伙伴的渠道资源以及部分制造类企业固有的渠道资源集成在一起，形成了一个更加庞大的销售渠道。这个渠道是恒源祥自己无法单独建设的，也是那些合作伙伴无法单独建设的，只能依靠恒源祥的强力整合和号召力才能做到。

对于合作伙伴来说，虽然要按比例分成给恒源祥，但因为如果没有恒源祥品牌，他们产品的利润会低得多，所以他们按照比例分给恒源祥的是“恒源祥”这个品牌的价值，而不是被恒源祥凭空剥夺了自己的利润。而且，恒源祥能够建立

宽广的渠道，这个渠道能够分享给所有的合作伙伴，任何一个合作伙伴想依靠自己本身的力量建立起同样的渠道，这几乎是不可能的。所以，合作伙伴分给恒源祥的利润也可以看成是“渠道租金+品牌租金”。

恒源祥的经营模式是将制造资源、销售资源围绕“恒源祥”这个品牌核心聚集在一起，形成了一个制造和销售的网络，恒源祥与合作伙伴实现了双赢。由于恒源祥控制了品牌，所以其地位不可替代，处于最关键的核心位置。

恒源祥的这种模式还有一个好处就是整体的成本低。例如，当一家毛线工厂生意好的时候，一般就会增加设备、增加资金投入、继续扩大销售，但是，恒源祥没有采取这种方法，而是寻找新的工厂，然后让每一家工厂都共同生产同类产品，每个工厂只做1个产品。如果1个大工厂生产4个产品，或者4个小工厂生产4个产品，其效率就不如4个小工厂分别生产1个产品的效率高。4个工厂合作以后，形成专业化的生产渠道，机器设备长年只做那个产品，在备料、生产成本、生产周期、库存商品量等方面都可以节约很多成本。而且，恒源祥负责4个产品的销售，销售渠道得到充分利用，销售成本也会大幅度降低。

恒源祥在1998年以前经营手编毛线，后来扩展为三大类主要产品，针织、服装、家用纺织品，在生产和销售方面都采取了这种做法。恒

源祥在扩张的过程中没有投入资金，完全依靠虚拟特许经营；恒源祥没有工厂和商店，但是把社会上的几千家商店和上百家工厂整合在一起，生产企业只做生产，销售企业只做销售，恒源祥负责产品研发、质量控制等工作，管理整个加盟体系的正常运转。

恒源祥的模式之所以好，主要表现为：以品牌为核心，无需投入资本；运营成本低；恒源祥居于核心地位，联盟中其他企业无法对其发起挑战。

加盟体系中的合作和利益关系

搞联合体、战略联盟本身就是组织结构与经营模式上进行的伟大创新，很多国家都在做，但一定要走出有自己特色的联盟之路，只有这样才能保持联盟的旺盛生命力。虽然联合体、战略联盟能积聚起庞大的生产力，产生出单个企业难以实现的组合效应、形成规模效益，然而能否有规模效益，关键在于建立利益共享机制。

对加盟工厂来说，加入恒源祥体系，产品可以使用恒源祥品牌，可以在恒源祥的销售体系中销售，一举解决了品牌和渠道两个难题。这些加盟工厂需要付出的“代价”是：向恒源祥支付一定的品牌使用费用。不同的产品，商标的使用费用也不相同，像西服、羊绒衫之类的产品，定价相对较高，每个商标的价格一般为几十元，一家比较大型的加盟工厂每年支付的商标使用费常常在1000万元以上。恒源祥体系中的经销商和零售商，他们虽然也要支付一定的加盟费用，但是获

得了批发和零售恒源祥丰富产品的权利。

恒源祥通过把原料供应商、半成品供应商、制造商、经销商、零售商全部纳入到恒源祥战略体系中，从而使自己在每个环节上都能获得加盟费和利润。

这些原本各自为战的加盟工厂在恒源祥的产品结构中找到了自己的位置，有了一个共同的名字“恒源祥”，并且将自己置于恒源祥总部的监管之下。不过，恒源祥目前的监管主要还只限于加盟资质的审核和最终产品质量的检验，并没有进入加盟工厂的具体经营过程。加盟工厂的原料采购、设计、定价和销售，都还是按照市场的要求独立进行，工厂的操作和质检流程也都是自行设定的，恒源祥只是每年进行两三次的质量抽检。加盟工厂不仅让恒源祥品牌获得了现实的载体，也使它的品牌进入了更加广阔的零售渠道。

在恒源祥，加工工厂和经销商的关系非常紧密。与代工制度不同，恒源祥不从加盟工厂采购任何商品，加盟工厂的产品贴上恒源祥的商标之后直接进入恒源祥分销渠道。这些加盟工厂带来的分销渠道构成了恒源祥遍布全国的零售网点。这些零售终端必须在恒源祥总部登记，并按照合同履行相应义务。

在进入零售渠道之后，恒源祥的产品实现了“品牌零售价值”。恒源祥获得的收入很大一部分用于“恒源祥”的品牌建设。恒源祥（集团）有限公司董事长刘瑞旗说过：“如果有4个工厂，每个工厂都需要1000万元的广告费，就是4000万元。但每个企业得到的回报还是1000万

元，因为是自己做自己的品牌。现在4个工厂都跟恒源祥合作了，它们把这1000万元全都交给了恒源祥，恒源祥用3000万元去做广告。对单个工厂来说，用了一个价值3000万元的牌子就相当于赚了2000万元，虚拟的2000万元。我们的利润就这样产生了。”也就是说，单个工厂用1000万元做了3000万元的广告，相当于赚了2000万元的广告费，而恒源祥则赚了1000万元的现金。

为了达到战略联盟的协同效应，恒源祥采取了很多措施避免体系内的过度竞争，例如，恒源祥通常只会把一类商品交给一家工厂生产。除了部分西服和休闲服饰工厂外，其他的工厂之间基本没有直接的竞争。恒源祥经营模式中的一个独特之处就是：恒源祥做什么样的产品并不完全是由恒源祥决定的，有时候是由恒源祥的其他合作伙伴决定的。例如，经销商根据对市场观察和把握的情况来选定产品款式，然后由恒源祥的加盟工厂生产，经恒源祥检验合格后贴上“恒源祥”商标销售。这种做法使联盟体系内的各方都能利用自己的市场信息，整个体系更有弹性，而恒源祥也不用担心自己被架空，因为产品最终要贴上“恒源祥”的商标，这个环节由恒源祥控制。

在产品线扩张时，恒源祥只做跟“羊”有关系的产品，例如服饰、家用纺织品、袜等系列产品，而跟“羊”没关系的产品就不做。这种扩张策略可以充分利用“恒源祥”的品牌，再通过对新产品线的成功运作进一步丰富“恒源祥”的品牌内涵。■