



韩中和

摘 要: 随着经济的发展和企业竞争力的提高,实施国际化战略,已经成为我国企业进一步发展的重要课题。本文结合国内外著名品牌企业的国际化经验,比较分析了企业贴牌生产和创建自有品牌特色的方式,阐述了我国企业如何更好地实施品牌经营的目标。

关键词: 品牌;贴牌生产;市场环境;实施战略

中图分类号:F713.50 **文献标识码:**A **文章编号:**1006-1894(2003)02-0018-05

随着我国国民经济的发展和企业竞争力的提高,我国企业“走出去”,实施国际化经营战略,已经成为企业进一步发展的重要课题。然而如何“走出去”,如何实施国际化战略却存在各种不同的观点和看法。由于企业所处的市场环境、竞争地位不同,受到不同经营资源的制约,因此,实施品牌经营的企业应选择不同的、适合自己实情的方式“走出去”。本文比较分析贴牌生产和企业自有品牌两种方式,结合国内外著名品牌企业的国际化经验,提示我国企业在实施“走出去”之际,贴牌生产和创建企业的自有品牌并不矛盾,关键在于企业最高管理层始终要有强烈的品牌意识,逐步形成自己的品牌特色,最终要创建国际知名品牌。

一、何谓贴牌生产

贴牌生产(即 OEM: original equipment manufacture),是指一家厂商根据另一家厂商的要求为其生产产品。按照指定要求进行加工生产的厂商没有自己的产品品牌、或具有自己的品牌而在产品上不贴自己的商标,为其他著名品牌厂商生产产品,并贴上对方的商标。在贴牌生产中,委托方拥有自己的品牌或技术,或者拥有自己的市场,而被委托方则具有规模生产和低成本的优势。贴牌生产是目前国际上企业之间相互合作生产产品的常用手段之一。

我国贴牌生产在计划经济时代就已有之,如主厂与协作厂之间的生产合作关系。在改革开放以后,这种关系进一步扩大到与国外企业之间的关系。如改革开放初期的“三来一补”生产模式,就属于早期的贴牌生产方式。随着企业改革的深化,企业生产能力的提高,我国企业实施贴牌生产的越来越多,所涉及的行业也越来越广,而且不少国内有一定品牌知名度的企业也加入了贴牌生产的行列。有数据显示,2002 年前三季度四川长虹彩电出口额同比增长 10 倍以上,其中大多属于贴牌生产方式;作为美国通用电气公司的战略合作伙伴,澳

柯玛公司在2001年为通用贴牌生产22.2万台冰柜,2002年再度获得34万台的订单。除此之外,联想、海尔、康佳、小天鹅等品牌企业都参与过贴牌生产活动。然而贴牌生产对企业带来的利益难以让人乐观,在贴牌生产中,赢利的属于委托方,而作为投入了大量人力、物力的被委托方的赢利甚微。有数据表明,彩电生产企业制造一台25英寸彩电的贴牌生产,只能赚到25元;一家上市公司的冰柜产品的毛利率稳定在20%以上,而出口部分的毛利率仅为5%~10%,可见贴牌生产的利润相当微薄。

二、从贴牌生产走向创建品牌

对国内企业、尤其是一些在国内有一定品牌形象的企业,大张旗鼓地从事贴牌生产,社会上存在两种不同的观点。反对的观点认为:(1)贴牌生产将使中国企业只停留于加工生产,而不能进入到核心技术领域;(2)在贴牌生产方式中,委托方赚钱,而被委托方生产利润微薄,企业无法长期生存;(3)被委托方无法创建自己的品牌形象。与此相反,持赞同观点的认为,实施贴牌生产有许多好处:(1)可以充分利用公司的现有资源,消化企业的过剩生产能力,让部分闲置生产线运转起来;(2)可以充分发挥专业化分工的优势,降低生产成本,为客户提供更多优质价廉的消费品;(3)使自己扩大生产规模,占领市场份额。(4)直接与国际著名品牌接触,从它们那里学习先进的设计、生产制造技术和管理技能,缩短与著名品牌企业之间的差距,提升企业竞争力。实际上,只要采取贴牌生产方式,这些优缺点就会始终伴随着。关键在于实施贴牌生产的企业如何充分发挥其长处,克服其短处,在贴牌生产中缩短与著名品牌的距离,加快企业自有品牌的建设。

日本一些家电企业战后在实施贴牌生产和创建自己品牌中采取的一些方法可以值得我们借鉴。日本家电企业战后发展,主要分为两个阶段,第一阶段,70年代以前,许多家电厂商从国外进口一些关键零部件,或模仿一些新产品,面向日本市场。这个时期,为了获取更多的技术,提高设计能力和研发能力,许多家电企业都从事贴牌生产,从欧美企业那里拿订单,在加工生产中学习和掌握生产技术。松下公司以贴牌形式对美国出口贸易始于二战以前。早期松下公司的Panasonic品牌在美国知名度很低,采用贴牌形式出口就可以使销售额大幅度增长。松下公司以贴牌形式最早出口的产品是电熨斗,其后晶体管收音机。60年代以后,大规模进行贴牌形式的出口,主导产品是立体声录音机,其后贴牌产品扩大到其他的家电产品。80年代初期,当时由于与索尼公司围绕着录像机制式的竞争,大量向美国RCA公司实施贴牌形式的出口,与RCA公司达成协议,由RCA公司提供产品设计,松下进行生产,RCA公司以自己的品牌在美国市场进行销售。为了争夺录像机制式在国际市场上的主导权,索尼公司在这个时候也破天荒地实行了贴牌生产。日立公司也长期实行贴牌生产。日立是日本最大的综合电机企业之一,从事于电动机、发电机、电气机车等所谓重电产品的生产制造。20世纪50年代后期开始,随着日本国民收入的迅速提高,消费需求显著扩大,特别对洗衣机、电冰箱等家电产品的需求大幅增加。在这样的背景下,日立公司开始积极进入家电产品领域。由于早期生产重电产品的特点,往往是根据订单进行生产,很少利用商社来销售本公司的产品。由于家电产品面对的是不特定的大量的顾客市场,与重型电机机械的销售模式完全不同。这样,日立与松下、三洋、夏普相比,没有自己的家电销售网络。日立

早期以贴牌生产形式出口的产品从电风扇、收音机、磁带录音机、黑白电视机到洗衣机、电冰箱,几乎涉及到所有的家用电器产品。但是在贴牌生产中,日立公司采取了一定的区别策略,如晶体管收音机和磁带录音机的出口以贴牌方式为主,而电视机的出口以自有品牌方式为主。利用出口的机会逐渐创建自己的品牌形象。

日本家电企业认为,以贴牌形式的出口营销,在进入不确定因素较高的国际市场初期,贴牌形式出口能减少销售费用,降低流通风险,实现销量的增长。进一步,通过与国外著名品牌的合作,能从这些品牌企业那里获取技术信息和产品信息。以贴牌形式出口能够从委托方那里得到完整的市场和技术信息,也能清楚地理解对方的新产品是如何设计,如何生产的。从而能够掌握产品生产的第一手资料,为提高产品开发设计能力提供了良好的条件。

日本家电企业在实施品牌国际化初期,能适当地处理贴牌生产和创建自有品牌的关系,采取一些发展自有品牌的策略。比如,逐步降低贴牌生产量,提高自有品牌出口数量。如日本JVC公司,在80年代初,贴牌形式出口占到总销售额的40%,占当年公司总出口额的57.7%。随着JVC品牌知名度的提高,其总销售额从1985年的5881亿日元增加到1990年的6400亿日元;而贴牌生产的销售比率从1985年的30%下降到1990年的10%左右。其次,新老产品区别对待。松下公司在长期以贴牌形式出口之际,始终没有放弃创建自有品牌,相反,决心在美国市场创建Panasonic品牌始终是公司的一个战略目标。随着高新技术的掌握和生产水平的提高,松下公司以自己的品牌出口不断增加。以彩电为例,以Panasonic品牌的出口占到70%,以贴牌形式出口占30%左右。而传统的品牌National则在一段时期内主要用于老产品的贴牌生产。松下公司的经营方针是即使贴牌形式的出口条件再好,也以本公司的品牌Panasonic出口为主要努力方向,重点开发“优良的交易伙伴,目标是建立自己的营销渠道,推销自有品牌产品。”

最后,出口产品彻底打自有品牌,这时主要以高质量、高技术和创新形象来塑造自有品牌形象。日立公司于1956年进入电视机生产领域。虽然与其他企业相比进入电视机领域相对要晚,但是,日立凭借自己的技术实力急起直追,在1966年开发出世界第一台全晶体管电视机,走在电视机的IC化的前列。1969年成功开发出世界第一台实用化的全晶体管彩色电视机,这种电视机的耗电只有原来的1/5,图像和声音能即刻显示和出现,故障少寿命长,图像色彩鲜丽。它反映了日立拥有卓越的技术,为日立产品挤进美国市场,创立自己的品牌形象起到了巨大的作用。

从上述几家日本家电企业的经营实践来看,一个企业在做贴牌生产的同时,又做自有品牌的生产和出口是完全可能的。致力于创建自有品牌的企业,则必须在实施贴牌生产的同时,努力创建自己的品牌形象,不断开发新产品,以高质量、高技术、创新的新形象,来吸引顾客,增强品牌形象。并且逐步减少贴牌生产,使之退居次要地位。

三、对我国企业创建国际品牌的启示

1. 最高管理层的国际品牌意识 面对全球竞争的环境,企业最高管理层要更多地关心品牌建设,要加快步伐,实施品牌国际化战略。实施品牌国际化,不但可缓解国内过分激烈的竞争局面,更重要的是企业在国际上创建自有品牌,为企业获取持续发展和持续竞争优势创造更好的条件,为企业的发展带来更大的发展空间。国内知名品牌企业应利用其多年

来在国内建立的品牌声誉,坚定地走向国际市场。为在国际上创建知名品牌,企业最高管理层就需要具有品牌国际化的意识。当一个高层管理者具有全球胸怀的时候,他就可能产生在全球市场范围内建立自己的品牌地位的要求,在国际市场上追求生存和发展。日本企业如索尼、松下、JVC、日立等企业的最高管理层都有一个明确的战略目标,即在世界上创建自有品牌,并在公司其后的发展中始终不渝地贯彻这种精神,这些企业最终都树立了世界知名品牌的形象。现在创建自有品牌也引起了中国企业的重视。如海尔公司在 90 年代中期提出了第二次创业,及创建国际品牌。其后海尔的发展,紧紧围绕着品牌国际化这个发展主题,取得了举世瞩目的成果。现在海尔品牌已跻身世界家电企业的前 6 位,这大大提高了海尔的品牌知名度,为海尔新一轮的发展创造了良好的条件。

2. 与国际标准接轨 参与贴牌生产,一个最有利的因素就是在产品生产技术、工艺标准等方面,作为委托方的著名品牌厂商将会在一定程度上提供给被委托方,尤其是在质量标准方面,委托方将会严格按照它的标准来严格要求被委托方的企业。作为被委托方的企业,它也必须严格按照委托方的要求去完成生产制造任务。因此,在贴牌生产中,被委托方企业应严格按照著名品牌企业的标准,从中学习和掌握其先进的生产技术和设计,在产品质量、成本、交货期以及服务等方面,缩短与著名品牌企业的距离,提升我们企业的国际竞争力。

从建立国际品牌的战略角度来看,企业在合作生产中,有意识地使用国际标准来统领企业的经营活动,健全和完善质量控制体系,积极跟踪国际标准,如积极推进 ISO9000 系列、ISO14000 系列等国际标准,这有利于开展全面质量管理,有利于提高企业素质。这不仅能使企业的质量管理得到不断加强,同时还能提高企业在国际标准下产品的市场竞争力,这对营造一个国际品牌形象是不可或缺的。

3. 开发独特的产品 企业参与贴牌生产,可以直接从委托方那里获取产品技术信息,在短时间内学习和掌握新产品设计和一些新的技术。从日本企业 60、70 年代的贴牌生产实践来看,它们也非常重视从美国著名品牌企业那里获取有关订单加工的产品的信息。这个获取信息的途径最短、最经济,对后发企业缩短与先进企业的距离很有利,因此企业要充分利用贴牌生产的机遇,从委托方那里多学点对自己有利的东西。同时,参与贴牌生产,还可以从委托方那里获取国外市场的信息,从而缩短与国外消费者的距离。要及时抓住国外消费者的嗜好、特点,结合自己企业的生产优势,开发一些独特的产品,这是创建、形成自有品牌的关键条件之一。从上述松下、日立或 JVC 公司的品牌发展模式来看,这些企业都有自己独特的技术和产品,而且每当一个新产品上市之际,都以自有品牌推向市场,这样不断巩固自有品牌的形象。海尔在实施国际化的过程中,不断推出新产品,因此海尔不断赢得订单,从而巩固和提升了品牌形象。

纵观著名的国际品牌,要开发独特的产品或服务,需要形成自己的核心技术或核心能力,企业必须通过一段时间的引进、模仿,积蓄了一定的技术力量后,积极开发具有自己知识产权的核心技术和核心能力。为此,致力于创建国际品牌的企业需要在企业内部营造创新的氛围,一方面,要跟踪国际先进的技术发展,善于吸收它们的成功经验,积极运用到新技术和新产品的开发生产中;另一方面,要加大研发的投入,把有限的资金用在刀口上。在加强自主研发能力方面,国内外许多优秀企业、尤其是那些著名品牌经营型企业有许多案例,我们可以积极地借鉴它们的经验。

4. 全方位打造企业品牌形象 贴牌生产始终摆脱不了打工者的形象,不管产品类型

如何,质量高低,委托方是不会为我们去做广告宣传的,更不会把品牌资产转让给我们。品牌经营型企业在贴牌生产过程中,需要积极打造自己的品牌形象。从日本企业打造品牌形象的经验来看,它们在品牌形象塑造方面有自己的战略思考。松下公司、日立公司在参与一般产品的委托加工中,往往愿意采取贴牌生产方式,而每当推出新产品之际,都打出自有品牌,这样做有利于提高自有品牌的声誉。日本家电企业早期打造自有品牌形象,往往把自己的品牌与高质量、新产品结合起来;随着消费者生活水平的提高以及消费者嗜好的变化,又把品牌形象与高科技、高档次、创新结合起来,不断提升自己品牌的地位,逐步建立了日本企业的世界顶级品牌的形象。为建立国际品牌,这些企业都非常注意在新的市场建立自己的销售渠道,这是实施品牌国际化的必要保证。如今,海尔集团在全球建立了一定的品牌知名度,在很大程度上得归功于它的销售渠道的建设。

打造国际品牌形象,需要做企业形象设计,商标名称、品牌名称甚至产品的名称决策都要从国内国际两个方面来考虑。需要企业在市场营销、广告宣传等方面考虑长期的战略措施,要舍得对品牌形象做宣传,利用各种机会和场合,宣传推广自有品牌。

(作者单位:复旦大学)

(上接第 13 页)

区域优势出发,引申出货币因素对跨国公司投资模式的影响,并用模型予以描述,可得出如下几点结论:

(1) 如果该公司的目标是使期望总收益最大,并且以某国货币计量的收益率与汇率波动相独立时,当该国货币被低估的程度越高,公司将增加对该国的投资,并且在该投资项目中所占份额增加。

(2) 当东道国货币比较弱,跨国公司更倾向于选择独资经营而不是合资经营的形式作为对外投资模式。

(3) 国际资本流动贯穿于跨国公司海外投资、经营全过程,因此外汇风险管理不只是跨国公司财务管理的一方面,更是影响跨国公司战略选择的重要因素。

(作者单位:复旦大学)

参考文献:

- [1] 褚 炜. 中国跨国公司的经营与发展[J]. 陕西经贸学院学报, 2002. 4.
- [2] 田存志, 熊性美. 不完全信息下的跨国公司投资模式分析[J]. 世界经济, 2001. 4.
- [3] 吴文武. 跨国公司新论[M]. 北京: 北京大学出版社, 2000. 8.
- [4] 滕维藻, 黄耀明, 张岩贵. 跨国公司战略管理[M], 上海: 上海人民出版社, 1992. 6.
- [5] Foreign exchange rate and the corporate choice of foreign entry mode, H. Young Baek, Chuck C. Y Kwok International Review of Economics and Finance 11(2002)207-227.
- [6] Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. Agarwal, S., & Ramaswamy, S. N. (1992) Journal of International Business Studies, 23, 1-27.
- [7] Firm-specific assets and the link between exchange rates and foreign direct investment. Blonigen, B. A(1997) American Economic Review, 87, 447-465.
- [8] Managing foreign exchange risk with derivatives Gregory W. Brown (2001) Journal of financial economics 60, 401-448.
- [9] Exposure to currency risk: definition and measurement. Adler, M., Dumas, B., 1984. Finance management. 13, 41-50.