



# OEM 典型案例分析

## ——格兰仕国际经营战略

在国内的家电制造、电子信息等行业，有为数不少的企业采用 OEM 的方式参与国际竞争，其中有为国外品牌进行贴牌生产的，也有在国外寻求生产企业为其贴牌生产。

通常情况下，我们可以想象大型百货公司因为其本身不具有生产制造能力，采用 OEM 方式是推出自己品牌的唯一选择。那么，为什么完全具备制造能力的企业乐于采用 OEM 呢？或许我们可以从格兰仕得到一些启示。

说到 OEM，我们不能不提格兰仕这个 OEM 大户，但格兰仕做的不是一般意义上的 OEM 贴牌生产，而是充分发挥和利用格兰仕的自身优势，与跨国公司开展全方位的合作。在合作中，跨国公司将其在海外的生产线搬到格兰仕，格兰仕为其生产产品。在这一过程中，格兰仕既扩大了生产规模，还节省了生产线的投资，也更充分发挥出了规模效应。而且，格兰仕的产品也通过跨国公司的网络走向了世界，出口到全球 100 多个国家和地区。几年后，能与格兰仕一争高下的只剩下位居市场第二的韩国 LG。

### 比较竞争优势

从格兰仕的企业发展来看，由开始的做羽绒服到现在与两百多家跨国公司，其中 80 多家世界名牌企业进行全方位合作，连续两年位居中国家电出口两强之一，成为全球最大的微波炉生产基地这一发展过程，与格兰仕充分发挥自己比较竞争优势分不开。

### 低成本扩张

格兰仕的比较优势是成本领先，其中最主要的是劳动力优势和规模优势。在此基础上，格兰仕又进一步将企业发展战略定位于“要做全球最大的家电生产制造中心”这样一个模式，将这些跨国公司的生产线搬过来，实现对全球家电制造生产力的整合，与竞争对手由竞争走向竞合，成功实现了低成本扩张。

### 建立规模优势

格兰仕充分利用欧美日韩等家电制造生产十分发达的跨国公司产业实行战略转移的机会，选择一些对于跨国公司而言属于低附加值长线型成熟性产业，迅猛做大，做强，做深，做透；努力使自己成为全球最大的专业化制造商和最强的专业化家电产品供应商和服务商。

### 掌握核心技术

在建立规模优势的同时，通过全球化的整合，格兰仕已经基本掌握了微波炉等小家电的核心技术和核心零部件的制造和设计能力，完成了从 OEM 向 ODM 的转变。

### 实现名牌战略

在获得制造优势和技术优势之后，格兰仕通过迅猛扩大规模，提高专业化集约化水平来提升生产力水平和核心竞争能力，并且用刚性的市场策略，迅速与对手拉开差距，从而确保企业的经营安全，同时通过

薄利多销，大规模消费引导，文化营销，使市场容量迅猛扩大，使产品知名度和美誉度大幅上升，成为中国名牌。

虽然格兰仕方面认为自己产业比较单一，目前还停留在产品发展初级阶段，离资本输出，技术输出，品牌输出，管理输出文化的全球化输出阶段还有很大的差距，但作为中国家电业的代表，在某一产品领域获得 1/3 的份额，这对处于两难境地的中国家电业来说，无疑具有参照作用。

### 规模经济和品牌战略

规模经济和品牌战略成为相当多企业追求的理想目标。很多人老把这两者放到一个战略中说。这种认识其实不正确。规模经济是指利用大机器生产手段，通过成批大量生产实现单位成本降低的一种状况。虽然，规模经济只对工厂有意义。很多人以为只有知名品牌才能造就规模经济，其实未必。品牌和企业自身的资产规模和资产配置并无必然联系。品牌是一种市场经济下的自然约定。消费者买一种品牌，其实买的不过是一种产品质量，消费安全的承诺或说信用保证。由此可见，规模经济和品牌战略其实是可以分开的。企业尽可以在“做工厂”还是“作品牌”中作出自己的战略选择。

### “做工厂”和“做品牌”并不矛盾

“做工厂”和“作品牌”是否矛盾呢？答案是肯定的：不矛盾。格兰仕就是最好的榜样。

2001 年，中国的家电行业已经出现了一种明显的分工趋势，有些企业专门趋向于“做工厂”，接受委托加工，即所谓的“贴牌生产”。而另一些企业则侧重于“做品牌”，把资源更多地配置于产品研究开发，市场形象塑造和市场开拓。

专门“做工厂”或专门“做品牌”都是获取利润的好方法。贴牌生产可能不“出名”，但可以有效的规避技术研发的风险、广告宣传的风险，市场销售的风险；专门“做品牌”也许会被批评为没有根基，但可以规避大量固定资产投资的风险和技术工艺更新时资产无形贬值的风险。应当说，这两种战略都是好战略。格兰仕是把“做工厂”和“做品牌”巧妙地结合起来，兼取两者之利的典型代表。

当前，很多家电企业都在谈论应对中国“入世”之举。从现在看，在品牌还是工厂中重新选择就是一个很重要的战略。很多人认为，中国家电业的缺陷之一是没有世界级的品牌。当前打造品牌、提高核心竞争力应当作为当务之急。这个意见很对，但仅有此一个方面不行，中国还需要有好“工厂”；这里有必要对“做工厂”的必要性多说几句。

### 贴牌生产有利于走出去

中国是一个仍处在工业化过程中的国家，其经济发展存在着许多不平衡。其中一个重要的不平衡就是，中国工业生产的扩张能力与中国人大量消费工业品的消费扩张能力在时间上存在着严重的不同步。

一个显然的例证是，目前中国家电业已经具备了为全世界生产的能力，但中国自身的市场中仍有八亿农民没有足够的支付能力或良好的消费环境来普遍消费家电。解决这个矛盾的办法就是“走出去”，利用世界市场来缓解这个不同步。贴牌更利于走出去，那么就利用贴牌的方式。这没有什么不好。要知道。当一个企业的生产规模达到足以左右市场供给的时候，这个企业的成本和价格就在市场上获得了充分的发言权。事实上，从格兰仕的经验看，正是贴牌生产的大量加入才使格兰仕有机会极大降低了自己品牌产品的固定成本。正是在此基础上，格兰仕的品牌竞争才获得了最强有力的物质基础。



香港瑞丰会计事务所是一家具有 10 多年品牌的国际权威性机构、拥有注册会计师、执业律师、财务师及高级管理顾问组成的强大团队。总部位于中国香港。在全球 30 多个国家地区设立商业网络, 为客户组建成立香港公司、海外离岸公司、商业财务管理、企业上市融资、记帐报税审计、知识产权代理、海外合理避税、法律文书公证、使馆领馆认证、贸易投资顾问等方面提供最佳的方案。

|                              |                    |              |
|------------------------------|--------------------|--------------|
| 香港公司: 香港金钟道89号力宝中心第一座11楼     | 电话: 00852-25377886 | 传真: 25377780 |
| 北京公司: 海淀区北太平庄路18号城建大厦A座13层   | 电话: 010-59797566   | 传真: 58857463 |
| 上海公司: 延安西路726号华敏翰尊国际大厦22楼B座  | 电话: 021-62524952   | 传真: 80917720 |
| 天津公司: 和平区解放路188号信达广场25层      | 电话: 022-58298755   | 传真: 58853820 |
| 广州公司: 天河区林和中路8号海航大厦11层       | 电话: 020-22082580   | 传真: 22082579 |
| 深圳公司: 福田区彩田路3069号星河世纪大厦A栋35层 | 电话: 0755-82701877  | 传真: 33000723 |
| 杭州公司: 上城区望江路69号八达大厦8层        | 电话: 0571-87886788  | 传真: 86075868 |
| 宁波公司: 江东区彩虹北路48号波特曼大厦10层     | 电话: 0574-87729255  | 传真: 87729216 |
| 南京公司: 白下区中山东路288号新世纪广场A座10层  | 电话: 025-84671161   | 传真: 84671194 |
| 青岛公司: 市南区东海西路17号海信大厦11层      | 电话: 0532-80902580  | 传真: 80622488 |
| 大连公司: 中山区人民路15号国际金融大厦12层F    | 电话: 0411-82506091  | 传真: 82506094 |
| 厦门公司: 思明区湖滨南路90号立信广场12层      | 电话: 0592-3299299   | 传真: 3299199  |