

第十一章 进入市场： 由 OEM 做起

对于众多看到中国市场巨大潜力和丰富资源的境外企业来说，以什么方式进入，是摆在面前的第一个问题。纵观 10 多年来成功或失败的案例可以发现，以贸易或生产产品为主要经营方式的企业，要进入中国内地市场，采取寻找 OEM 合作伙伴或者直接采取 OEM 的生产方式，无疑是风险小、见效快、经营灵活的明智选择。

1/ 尽享天时、地利、人和

OEM，内地称为贴/定牌生产：甲方按照乙方的设计和要求生产产品，并在产品上贴上乙方的品牌，由乙方负责销售，甲方即为 OEM。内地改革开放后，加工订货、来料加工、来样生产、来件组装等 OEM 性质的生产贸易早已存在。在沿海地区，特别是珠三角地区，更是成为拉动当地经济发展的主要动力之一。有专家预言，内地在未来数年内将成为全球 OEM 生产基地。到 2005 年，将可以获得 2 万亿至 3 万亿美元的全全球 OEM 市场业务；尤其在中国加入世界贸易组织之后，全球 1/3 的 OEM 业务将转移到中国内地。

在内地开展 OEM 业务，占据了天时、地利、人和：

OEM 生产已成为现代工业生产的重要部分

随着全球经济一体化发展趋势的进一步加快，生产环节区域化的现象日益明显，生产活动不断向加工成本低廉的国家和地区大规模转移。中国台湾早已成为全球 PC（Personal Computer 个人电脑）机最大的 OEM 生产基地；印度亦是通过对 OEM 方式成为世界最大的软件出口国。2004 年 1 月，一项向 571 位国际专业买家进行有关中国供应商竞争力的调查结果显示，50% 的受访买家表示，中国内地企业制造的产品价格与亚洲其他市场相比低 11% 至 50%；而 45% 的受访买家认为，中国内地供应商在质量管理程序方面已做出改善，使更多的中小型买家直接在中国进行采购。

内地巨大的消费市场为 OEM 产品提供广阔的发展空间

品牌的价值得到充分体现，贴近的售后服务满足了消费者需求，而大幅度降低的物流成本和生产成本，更提高了产品的市场竞争力。同时，中国内地企业的生产规模和技术水平的发展速度也令全球触目。先进的生产设备及拥有的国际品质管理认证，是大量内地企业取得 OEM 资质的有利支持。格兰仕、海尔、长虹、联想等电子企业，每年均有大量产值是通过 OEM 方式实现的。

内地人力资源丰富，成本低廉

目前已有 10 多万留学人才回流内地，每年有 200 多万大学毕业生就业，素质良好，但薪酬及福利待遇却仍明显低于发达国家。因此，内地具备了良好的 OEM 经营环境。

2/ 降低风险的双赢策略

用 OEM 方式可以消化内地企业过剩的生产能力和资源，满足企业短期利益的需要。虽然经过 20 多年的改革开放，但受长期计划经济的影响，内地还是有一批品牌影响力不大、技术开发投入不足、缺乏建设销售渠道资金、产品市场销路不畅的企业。这些企业的厂房、设备资源与劳动力资源大量闲置。境外企业到内地，用 OEM 方式把现有的生产线和劳动力资源充分运转起来，很快便能满足企业短期利益的需要，同时亦避免自身大规模资产投入的风险。采用 OEM 方式还有利于内地企业向国外同行学习先进的生产技术和管理经验，从而提高相关行业的竞争力。

目前，内地仍处于工业化的中级阶段，缺乏核心技术以及管理效率低；而技术开发需要投入大量的资金和人力，要求企业短期内站在世界技术发展的前端不切实际，OEM 方式可以使企业边干边学，有效提高企业的技术和管理水平。而境外企业则可通过 OEM 方式，投入设计、技术、品牌及其他无形资产，并获取高额回报。OEM 方式同时可以使内地企业摆脱技术风险和市场风险。而境外企业则在 OEM 方式中控制了销售渠道和市场，占有主动地位。

总而言之，OEM 方式只是企业经营的一种策略和手段，目的是为充分利用内地企业的资产，减少市场开拓投入及风险。境外投资者则可利用有限的资金开拓市场，缩短出产周期，减少资金积压，充分利用国家政策的优惠条件，降低投资和管理风险。

3/ 不断深化合作分工

OEM 合作方式是全球经济一体化的必然产物，也是市场经济环境下，企业间优势互补、分担风险、共同发展的良好模式。随着经济的发展趋势和经营运作水平的提高，OEM 仍将是境外与内地企业紧密合作、共同开拓市场的重要合作方式之一，并且将在现有基础上得到深化。

专业的 OEM 生产企业

一些长期采取 OEM 方式运作的生产企业，对自己的定位越来越明确，部分已明确表示只做 OEM 加工，不再直接进入市场；部分则提出具体目标，要成为世界上最佳的 OEM 制造商，并按照这种定位调整自己企业的管理体系及工作流程。

市场营销转变为业内品牌营销

许多 OEM 企业走向专业化发展的同时，虽然放弃了企业在产品市场上的推广，但更加重视在业内的品牌建设；宣传重点由产品品牌转向企业的形象，特别是企业在技术、质量、管理方面的优势，使更多同业了解自己的生产加工能力，进而争取更多的合作机会。

合作方式由出口发展到进口领域

在一般人的印象中，由于中国内地人力、物资资源便宜，通常都是国际品牌在中国做 OEM，返销国际市场或进入中国市场。现在，由于全球经济一体化带来的全球市场同步性，使许多内地企业为了占领市场先机，尽快引入国际新型产

品，也开始采取 OEM 的方式，将有竞争力的进口产品贴上自己的品牌推向市场。

合作日益规范化

经过多年来的接触，OEM 的合作各方在结算、价格、质量等方面，找到了彼此都能接受的利益平衡点：品牌企业已能清楚领略过分压低价格带来的危害；而不讲信誉、质量低劣的供应商已难再有生存的空间。OEM 合作市场竞争深化的结果，是淘汰了一些弱势企业，使市场向规模化、规范化发展。

专访 永和实业有限公司董事长 林健锋

2002 年 10 月 13 日，作者（以下简称“王”）及吴明林（以下简称“吴”）在电台节目里，与从事玩具业的林健锋（以下简称“林”）谈到在国内投资经验时表示，无论创业或守业，都是充满甜酸苦辣的：

劳动力密集型工业渐北移

吴：这个节目真是越做越开心。我们的嘉宾都是商界名流，在不到 1 个小时的节目里和大家一起分享到内地创业的辛酸和经验，获益匪浅。

王：我们的嘉宾都很健谈，不用我们主持人提问，他们已经畅所欲言了。

吴：今天我们访问的嘉宾是林健锋先生，他是永和实业有限公司董事长、香港塑料厂商会主席、工业总会副主席。还有很多其他的头衔，我就不逐一尽举了。

王：Jeffrey（即林健锋），你好！

林：Wilfred（即王英伟），吴明林，你们好！

吴：英伟，你们彼此很熟悉了。林先生很早就到内地开工厂了吧？

林：我们 1979 年开始在内地投资，最初在东莞开厂，厂房很简陋，25 个员工。现在发展到 1 万多人，主要集中在珠江三角洲、南海、佛山等地；后来也伸展到粤北山区，那里人力（资源）充裕，稳定性好。这是潮流。

吴：向北发展？

林：是的，珠江三角洲、东莞、深圳一带由原来的简陋加工程序，转型为（发展）高新科技，而且人才渐渐匮乏，劳动力密集型产品转移北上。

王：高科技行业不需要很多的人力，香港企业在内地大规模招（聘）人，是否意味着工业尚未升级呢？

林：其实香港厂商在（很）多方面均有发展，从低科技工业到高科技、高增值产业都有涉足，并不是仅集中于劳动密集型产业。

中国成为世界工厂

王：你的品牌例如 Teddy Bear（泰迪熊）等如雷贯耳，产品行销全世界，你从事玩具（行业）也很久了？

林：我们替世界很多厂商加工，曾有同事开玩笑说，我们厂里生产出来的（玩具）车比全世界的（真）车还多。（笑）门类也很丰富，诸如注塑、合金、塑胶、毛绒等等。

吴：英伟，你刚刚提到的问题，可不可以认为是利用内地廉价的劳动力，所以劳动密集型产业在内地集中，而非产业升级呢？

林：我认为我们雇用的人多，原因有两个：首先内地的劳动力充裕，哪里的人力资源便宜，香港的工业家就到哪里开厂，甚至深入到山区内地。其次留在交通较方便的企业，则转型为高科技企业。一个企业的员工人数多，可能其中有部分从事低科技、有部分从事高科技，不一而同。

吴：中国为什么会成为世界工厂呢？非洲、印尼等地的劳动力价格更低。

林：外国的买家要求很高，希望 just-in-time（准时），不能准时交货要罚款。内地可以提供场地给我们制造（产品）。尽管非洲、印尼的人力便宜，但无法提供政治经济稳定的环境。而且（国内）交通方便、没有语言的限制。

王：我认为还有两个因素：其一，币值相对稳定，企业成本可以控制。印尼的货币不稳，企业很难控制生产成本。其二，珠江三角洲配合了香港的港口设施，turnaround time（周转时间）很短。

吴：便利的物流运输、无限供应廉价的劳动力，在世界各地找不到其他地区有如此资源。

林：在 10 多年里，轻工业最优良的基地还是珠江三角洲。

王：你当时（去内地）的动力是什么呢？1979 年的香港也蛮好的，挺多生意做的。

林：其实 1979 年的香港工业非常蓬勃，但就是因为蓬勃而导致香港出现了两种现象：一是租金贵，二是工人短缺。我们有订单也接不到。那时候和现在大不相同，当时的客人认为，我包了你们这间厂，你们就只能帮我做事而不能帮其他人做，现在就不会有这样的事情了。因此我们四处探索，而当时我们在台湾已经有一间工厂，也具有一定规模。因为国家的开放，我们 1979 年就在国内设第一间工厂。一直发展下来，我们干脆关闭了台湾的工厂，转移到内地。

玩具业应走向自创品牌之路

王：从你父亲开始，做塑胶、玩具，已经有数十年的历史了……

林：50 多年了，我父亲是第一个引进塑胶原料（到香港）的，所以他对塑胶和玩具都有着深厚的感情。我们家人有这样的观念：第一，塑胶是非常美丽的，以前

没有塑胶的时候，一切都是黑白的，现在你想要什么颜色就有什么颜色；第二，玩具是非常友善可爱的。

王：我想问一个问题，你已经做了数十年，为什么还只是帮外国（厂商）做OEM，人家设计你们生产，而并没有走自创品牌的这条道路呢？

林：我们是尝试过的。其实我觉得自创品牌有一定的出路，尤其是现在经济困难时期，同行的价格竞争激烈，国家多方面开放，如果可以制造一些品牌内销，我觉得也有很大的市场。

回顾过去的一二十年间，都是美国人做了什么我们就卖什么。而他们大约在十五六年前开始引进日本的玩具，例如变形金刚、Power Rangers（金刚战士）等，日本的文化已经融入到玩具中了。两年前，我们也看到，中国的花木兰也被美国（文化）融合了。我觉得在这一方面，如果我们结合中国文化创作而建立品牌，绝对有市场。

吴：例如孙悟空，很深入民心。

王：孙悟空在日本、韩国很流行。

吴：而且它很能表现中国人的性格，可以考虑一下这个方面哦！

林：我认为，这些需要很多方面的配合，例如印刷、漫画、电视等的配合。

吴：我想了解一下，人们常希望香港的厂商不要只顾着和外国的名牌（厂商）做生意，应该自创品牌，但假如要做的话，会面临什么问题或是要克服什么困难呢？

林：首先，产品品质要有安全保证，这是被市场接受的一个最重要原则。另外，一个产品成功与否，在于是否适应市场潮流和需要，但具体是什么，也无法一概而论。

吴：需要自己尝试。

林：对。每一年我们公司都有这样的设计师，画很多的图、做样品出来，但成功的却不多。像过去的几十年，被人记得的（卡通形象）大概也只有数个，像Barbie（芭比）娃娃、忍者龟、Snoopy（史努比）等，其他的人们基本上都遗忘了。另外一个看法就是：玩具和时装一样，每年年初投入很多，年底却什么收获都没有，有的甚至出现一下就不见了。所以在创作方面，我们一定要熟悉市场潮流和市场需要。

吴：这些需不需要和现代的电视节目、电影等配合呢？

林：我们可以将一些电视片、电影（形象）转换成玩具，譬如Jurassic Park（侏罗纪公园）、Simpsons（阿森一族），他们是极具卡通性的，可以被塑造成玩具供小朋友玩乐。但假如不是Star Wars（星球大战）而是Titanic（泰坦尼克号），两个人坐在大船上谈情说爱，帅哥美女的，没有可引起市场反应的元素

（可供转换）。所以说，不是每一套成功的电视片或电影都可以制造出成功的玩具的。

中小企业的资产就是老板本身

王：刚才你提到要创新意识需要去实验，这是否正好适合中小企业去尝试呢？中小企业的人数比较少，成本较低，如果要尝试，他们的机会成本会相对较小。你的工厂从 1979 年 25 个工人开始，发展到今天是成功了，假如中小企业现在进入（内地），有没有机会成功呢？

林：我们的工厂以前坐落在深圳，现在在距离深圳五六个小时车程的地方，有的更远，长江三角洲附近，甚至到了内蒙、西藏。在内地机会很多，但现在年轻人的想法和以前有所不同，很多希望一步登天，而以前我们纯粹是一个加工厂，做的事情很单纯，假如能全身心投入去做，成功的机会很大。决不能说随便找个伙计在西藏帮我开一间工厂，这是不会成功的，而（是）自己要全情投入，当然这也需要地方环境的配合。例如开工厂，我就不会离开珠江三角洲太远，因为珠三角在配件的供应方面非常完善，这是其他地方无法做到的。所以，多方面的研究和探索对踏入内地创业非常重要。

吴：要全情投入，这是关键，譬如说去新疆酿酒，必须要亲自在那儿，而不能随便找个伙计顶替。力不到不为财，这是真理。

林：中小型企业并不能花数百万请一个人，所以假如你不能全身心投入，（工厂）很可能没钱而关闭了。

王：我觉得这是中小企业和大型企业的一个重要区别，中小企业的资产就是老板，而大型企业可以聘请一些高素质的人才来管理。这些年台湾的工业非常成功，模式就是家族式管理，哥哥负责生产，弟弟负责财务，有的负责推销，每个环节都不会错漏。这种中小型企业，甚至好像林健锋的这种大企业，也算是家族式管理，老板的个人参与是非常重要的。

林：对于家族式经营的工业，我们也有另外的看法。当企业规模小的时候，全家人一起投入是个好办法，起码人人都信得过。但在逐渐扩大后，我们就需要引进一些专业人才，而不能光靠家族成员，这需要一步步来。初步来说，我同意 Wilfred 的意见，开始时采用一个家族式的运作比较实际。

吴：创业初期可以这样，但规模扩大之后就不能如此了，这也非常重要。

王：我认识很多朋友，也带过很多团队去内地，其中不少是中小企业的老板。他们（企业）自身会有一个逐步的转移，如香港的经营成本太贵，他们就只在香港经营几种商品，但这些商品未必要自己亲自去经营，例如管理、财务就可以安排给别人去做。我们现在所说的转移，通常是指生产和部分的设计转移，有些工作仍要在香港完成，假如安排得好，（成功）仍然是有机会的。

林：转型很辛苦，因为我们要东奔西跑，带客人在香港谈生意、去内地参观工厂，现在的过关是一个大问题，时间上也有不少的阻碍，但这些（困难）我们必须经历，没有苦就没有甜。如果转型做得好，我们可以将加工程序全部搬去内

地，在香港只留下一个小小的办公室。当然假如工厂不停地扩大，这两方面也在不停地扩大，个人的运作也需要有适当的改变。

内销市场环境有待改善

吴：刚才你也提到过，希望开拓国内的内销市场。但假如要做的话，程序如何进行，会遇到什么困难，可否帮我们分析一下。

林：我们在（20世纪）80年代已经开始开拓国内的市场，那时我们跟一个美国公司合作，将他们其中的一个产品内销，做得非常成功，小孩子甚至进到百货商店打破了橱窗玻璃抢最后一个玩具。当时的市场非常缺乏玩具，很多国外的朋友带着一箱的现金来买货，当然现在已经没有这样的情况了。因为现在国内太多良莠不齐的玩具充斥着市场，有抄袭的，有原创的。抄袭是一个问题，另外收款也是一个问题，大家都很熟悉这个（问题）了。

吴：收款都是收现金？

王：有的时候是赊账，但赊账有可能收不回来的。

吴：这么大量的钱财是不可能收现金的，不可能拿着一大箱的现金（交易）。

林：现在不行了，以前带着一箱钱，一辆货车，一手交钱一手交货就行了。但现在在内地到处都开放了，网络扩大以后就很难做到一手交（钱）一手（交货了）。另外，中国的批发零售制度尚未完善也是一个问题。百货公司既做零售又做批发，都想扩大生意额，但僧多粥少。

吴：我们能否以此得出一个这样的结论：如今开拓国内市场条件还没成熟？

林：我们开始要多研究，一是国内市场很大，我们需要取得一个平衡点。如果太依赖一个市场，例如美国、欧盟，当他们稍有变化，生意就会受到很大影响。假如有另外一个大市场去平衡，对我们（企业）的稳定性有很大的帮助。我们要一步步慢慢来，首先联络多一些国内的朋友，找一些可以信赖且在零售批发方面具有一定知识的人士。如果是自己的原创品牌就一定要注册，（这样如果）有人抄袭，可以寻求政府、法律途径去追究（责任）。虽然现在（制度）还有不少问题，但长远来说，我相信国家的法律将会日益完善。

吴：就是说这一步始终都要经历。

王：在中国加入WTO之后，内销和分销的渠道都在逐步让外资参与，但问题是还有很多重迭或瓶颈环节，我们称之为效率不高的地方，导致成本上升。现在关键就是如何减少这一层层的“中间人”，层次减少了，危险性也会降低。

林：对。我们现在想打入国内市场，不能渔翁撒网面面俱到，我们要根据自己的实力和各地孩子（对）玩具（的）需求慢慢扩大。

吴：即要控制好，例如说开始定了10个点，这10个点必须是我们力所能及的，力所能及的就不要考虑。

林：收不到钱的地方不要去。

吴：就是有生意都不要做了。

林：现在的利润并不高，我宁可赚少一点，否则亏一次，赚十次都无法弥补。

王：不过很多时候，我们会发现，决定出货的未必是老板。内地有的员工为求争取业绩会较随便同意出货，到最后却出现很多收钱的问题。老板自己决定就不会发生这样的事情。

林：所以不可以完全吸取外国的文化，例如通过销售业绩来决定佣金提成，若用在这儿麻烦就大了。

吴：导致销售业绩盲目增高。

王：所以现在一般不用销售业绩来计算，而采用毛利润计算。无论销售业绩多高，都要赚到了钱才行。

林：另外我们也要注意潮流和市场的需要，自身对市场不了解，光听员工汇报也是非常危险的事情。

玩具业是快乐的行业，能带给每一个人快乐

吴：最后问你一个问题。你投资了内地 20 多年，最大的感想是什么？

林：我对近年中国的发展非常高兴。我们最初去东莞设厂的时候是战战兢兢的，经过了很甜酸苦辣。讲一个坐车撞破头的小故事，当年我们坐的面包车没有椅子，只有数张小凳子，路面又崎岖不平，撞了多次车顶之后头都破了，血流满面。

王：这些都是不足为外人道的。

林：对。我们都觉得国家制度在近年改变了很多，我希望国家在制度和关税方面有所改善，对我们在国内甚至是出口方面的发展都有很大帮助。最感触的就是看到自己家乡的发展，人人都富起来了，（衣着）由以前纯绿纯蓝的制服到现在的五颜六色。

吴：东莞是你的家乡？

林：我是南海的。起码人人都打扮漂亮，不用再被撞得头破血流。

王：你在最辛苦的时候想到过放弃吗？

林：没有。也许是我们处理得比较好吧，跟地方官员沟通得也不错，有问题我们能及时解决。所以，在过去的 20 多年里，由原来的 25 人发展到现在的 1 万多人。我们现在是巩固期，因为国家开放加入世贸，需要进一步的前进。

吴：再问一个问题，在国内投资这个过程中，你有撞破头血流满面的时候，而最安慰快乐的又是什么时候呢？

林：就像我刚才提到的，国家的发展，人们（生活）水准的提高，自己公司的扩大。我们都有一个理念，就是我们是进入了一个非常快乐的行业，我们所做的事情是带给每一个人快乐，而不仅仅是小朋友，父母同孩子一起玩，大家都很快快乐。这种快乐我们从香港带到内地，又从国内带到了全世界。

吴：这真的不是赚钱所能形容的。多谢你。

注：林健锋先生是香港立法会议员、太平绅士、永和实业有限公司董事长、诚兴企业有限公司董事长、香港塑胶业厂商会会长、香港出口信用保险局咨询委员会主席及广西壮族自治区政协委员。