

没有品牌，只能受制于人！

from OEM to OBM



企业转型专家 赵巍◎著

从代工到品牌

外销转内销的深度蜕变

做产品还是做品牌？

煎熬死扛还是逆势而为？

长痛不如短痛！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业转型专家 赵 巍◎著

从代工到品牌

外销转内销的深度蜕变

做产品还是做品牌？
煎熬死扛还是逆势而为？
长痛不如短痛！

OEM to OBM



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

众多国际品牌转移代工地区，订单急剧减少、成本持续上涨、利润不断萎缩，中国代工企业怎么办？代工龙头富士康已在转型路上，更有安踏已经转型成功，而你的企业何去何从？转型迫在眉睫，外销转内销成为唯一的可行之路！

寻找机会、研发产品、调整组织结构、制定销售政策和定价策略、打通渠道、开展市场营销、确立商业模式、塑造品牌……企业转型的方方面面，代工企业从何下手？代工企业如何从战略上立足市场、站稳脚跟，成功做到外销转内销？本书将给您答案！

图书在版编目（CIP）数据

从代工到品牌：外销转内销的深度蜕变/ 赵巍著. —
北京：机械工业出版社，2013. 4
ISBN 978 - 7 - 111 - 41888 - 7

I. ①从… II. ①赵… III. ①加工贸易-外贸企业-
内销-研究-中国 IV. ①F752. 68 ②F723

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 054983 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：侯振锋 责任编辑：侯振锋 杨 勋

版式设计：张文贵 责任印制：邓 博

三河市宏达印刷有限公司印刷

2013 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·14.5 印张·1 插页·163 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 41888 - 7

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销 售 一 部：(010) 68326294

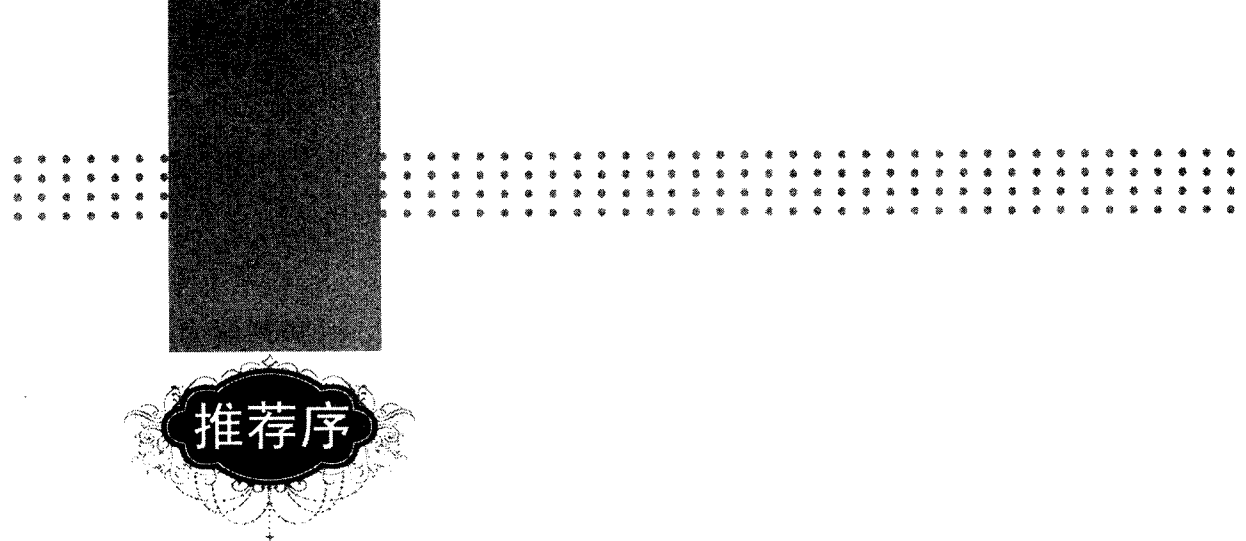
机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销 售 二 部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版



推荐序

曾令世界瞩目的“中国制造”，大多从代工起步。而建设日益强大的自主品牌，则成为越来越多代工企业的目标。全球金融危机后，我们看到许多代工企业或被“裹挟”，或自主地进军国内市场。对于国内市场的未来，他们憧憬着、努力着，也忐忑着。

其实，代工也是一种“品牌”，它是一种 B2B 品牌。通过为品牌企业提供 OEM（代工）或 ODM（设计 + 代工），代工企业构成了产业链中不可或缺的一环。2008 年全球金融危机以前，代工模式在中国已经运作多年并行之有效，不少代工企业也赢得了虽无声但却优厚的回报。随着市场环境的变化和自身企业的发展，越来越多的代工企业不再满足于“为他人作嫁衣”的生存方式，建设自主品牌的呼声越来越高。在多数企业家眼中，当代工发展到一定规模后，转型打造自主品牌便成了自然而然的选择。

不过，这些年我们也看到，能成功完成从代工到品牌转型的企业并不多，而受挫甚至夭折的案例却不少。回首那些只在央视广告中小露了几回脸，即在不经意间从此声息全无的朦胧记忆，就含蓄地揭示出了从代工到品牌的艰难，乃至惨烈。

做品牌，并不浪漫。这是一条漫长的路。

代工企业虽然有着良好的生产基础，但对国内市场缺乏了解、缺

PREFACE

乏清晰的品牌战略规划、内销市场同质化竞争严重、品牌经营成本高、代工企业资金实力不足、缺乏渠道和人才等常常成为其转型的致命伤，而企业家的追求与韧性，也往往起着关键性作用。

国内和国外市场有很大的不同，很多做代工的企业做不好国内市场，因为这二者有本质的区别，操作上也有很大的不同，不是由报个商标那么简单。

从代工到品牌的转身，意味着一个全新的开始。一直习惯了接单、生产、出货，再接单、再生产、再出货，如此轮回的代工企业，面对陌生的国内市场，他们显得有些力不从心、水土不服。这条品牌之路、转型之路何其漫漫，上上下下求索，能否到达彼岸？又如何持之以恒？

同时，要提醒大家的是，我们也经常看到，在品牌之路上，一些企业崛起了、壮大了，也有相当一部分企业不可避免地默默成为铺路石。为了避免成为悲情的“先烈”，我们的代工企业应该学会借力。

如果你已经立志转型做品牌，究竟该做哪些准备？在转型做品牌的过程中，有哪些不同的路径可选择？品牌创出来了，如何铺开渠道？如何找到客户？如何打响品牌知名度？如何提高市场占有率……甚至于使用逆向思维，如果不马上做品牌，代工企业又如何寻求战略突破？

这些问题，一直困扰着我们的代工企业。为此，赵巍先生结合自己多年的实战经验，总结外销转内销企业成功经验与困难解决方案，精心打造了《从代工到品牌》这本书。本书囊括了多家企业的实践，对从代工到品牌之路上的同行者与后来者，包括意欲上路者，都有很

PREFACE

大的指导借鉴意义，是一部不可多得的外销转内销工具书。

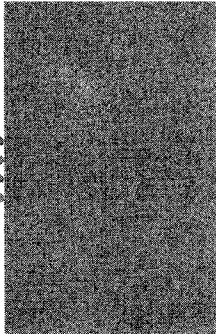
同时，本书更是正方营销策划的团队在不断开拓的过程中谱写的辉煌史诗，正方营销策划的团队是一个智慧的团队、有战斗力的团队，有许多灵感和创造力。阅读本书，你会感受到他们为客户殚精竭虑的服务精神，行云流水的创意和思路，抚摸到打磨如艺术品般的工作成果。所有这些，都值得我们好好学习、深度思考和实践运用。

最后，祝福我们意欲转型的企业从代工到品牌之路越行越顺、越走越宽，毕竟，这是大家共同的美丽的梦，并且，我们已经等了太久！

《销售与市场》杂志总策划 孔繁任

2013 年 1 月





前言

目前，越来越多的代工企业转战国内市场，这种趋势是从2008年开始明显的。

近几年，对企业来说越来越艰难，雪灾、地震、奶粉危机、金融海啸、企业倒闭、人民币升值、欧债危机等现象接连发生，很多企业到了生死存亡的紧要关头，对前景充满了疑虑，不知道往前的路怎么走。我们在咨询服务业务操作中遇到的客户大多碰到了同样的一个问题：资金短缺。

中国的企业面对的外部环境恶劣，内部环境更有过之而无不及，什么同行降价、原材料上涨、劳动力成本上升、这个费那个税、贷款利息，可能还要应付来自某些不法官员的揩油……但是，要改变现状，要改变命运，不干又无路可走，怎么办？

我们的企业大多生命力不强，因为底子太薄了，无论从资金积累、人才储备、品牌经营、市场经验等诸多方面都缺乏与国际大企业分庭抗争的能力。众多因素，对代工企业来说，都是一道道难过的坎。

因为国际金融危机造成国外市场低迷，国内大量出口创汇企业产能严重过剩，代工企业纷纷把眼光转向国内市场，以求在红海中争得一席之地，把原来过硬的出口产品拿到国内市场，期望可以在国内市

PREFACE

场上分得一杯羹。可是这些企业要在国内市场“攻城略地”，不是想象中那么简单。通过多年和代工企业主的合作，我发现外销转内销的企业老总往往在观念上存在一些问题。总结心得，我认为，代工企业要在国内市场站住阵脚，须越过以下9道坎：

1. 市场机会。国内市场本来就竞争激烈，如果不深入解读行业竞争态势，分析盘点自身资源，找出切入市场的最佳机会点，还沿用传统的思维、产品和模式，则必败无疑！这极度考验决策者对国内市场的熟悉程度、思辨能力和创新能力。

2. 研发与设计。代工企业多由客户提供设计版，照单全做即可，产品设计开发环节相对薄弱，而外销的设计风格，不一定适合国内顾客。研发和配套环节薄弱，非一时可以补强，企业一方面要招聘相关适用的人才，另一方面要借助外面的专业机构。

3. 产品。外销转内销，尽量避免用同质化产品切入市场，可发挥外销产品优势加以改良，设计符合国内顾客需求的风格和产品，辅以适当的价格优惠。差别化的产品本身就是代工企业的优势，创新产品定会吸引和满足那些收入较高的人群。

4. 组织结构。代工企业做外销是生产导向型企业，而做内销就要建立以市场竞争为导向的营销型组织结构，以财务为核心，以营销为龙头。但知易行难，代工企业组织运行多年，容易沉淀一种本位主义严重、服务意识淡漠、效率低下的组织文化，企业老板可能需要重新培养团队，引进适用人才，并花大力气请专家为原组织成员进行培训疏导，不断强化内部人员的市场营销意识。企业的软环境往往决定了项目的成败，这是很多企业家没有意识到的。

5. 渠道。外销企业渠道简短，但国内渠道多样且相对更长。即使做渠道最短的电子商务和直销，面对的是直接客户、用户、消费者，而非中间企业，对没有直接面对客户经验的代工企业也是挑战。传统渠道肯定很多人挤破头，找到差别化的渠道不容易，这就要求企业独辟蹊径找到市场缝隙，制定自己的渠道策略。

6. 销售政策。何为销售政策呢？简单地说，销售政策就是通过利益之手促使通路各成员按照企业所设定的思路展开工作并达到预期效果的调控手段。厂家与各分销商之间是一种利益关系，厂家要使产品畅销与长销，光靠说或告诉经销商如何做是没有用的，经销商又不是你的部下，凭什么听你的？所以我们要通过销售政策促使通路各成员按照我们所设定的思路运作，促进市场良性发展。

7. 定价。代工企业习惯了成本定价法，在成本基础上加毛利即可。而做国内市场，更多的是采用倒推定价法，充分考虑竞争因素，从最末端的零售价倒推至生产环节。不能以为内销可以榨取更大利润，要充分考虑渠道中间商的利润。国内市场人口众多，达到一定的销量后，利润自然不会少。

8. 模式。德鲁克说：“当今企业间的竞争，是商业模式的竞争。”企业在外销转内销时，有无数问题，但首先应解决商业模式的问题，其次才是品牌和渠道等问题。一旦商业模式这个问题解决了，战略方向走对了，其他战术性的问题，例如品牌、渠道和营销等问题就会迎刃而解；相反，如果代工企业在转内销时没有确定好商业模式，盲目去砸广告做品牌和营销，就有可能走错方向，做了无用功。

9. 品牌。代工企业转内销，借助产品差别化优势在市场上立稳脚

PREFACE

跟，首先要做品类规划，品类创新是塑造品牌的基础。一个新品类的诞生会吸引众多眼球，你的产品若能在品类中脱颖而出，消费者就容易记住你的牌子，品牌的概念就有了，旺销是顺理成章的事。

中国曾经是世界工厂，但今日及未来的中国，必须要由“中国制造”走向“中国创造”，代加工只是中国经济发展过程中的一段必经之路。过去，中国人口红利丰厚，一代激情满怀的中国创业者，纷纷以代工企业为起点，以低廉的加工费挤入国际市场分得一杯羹，这样的发展模式经历了近30年的进程，赚外汇舒心的日子似乎过得太久了，以致产生温水煮青蛙的效应——许多中国创业者在眼前利益面前迷失了方向，对企业生存危机视而不见，或者根本看不到，所以，等到我们看到了订单的日益减少、机器的闲置与招工困难，才发现原来的发展模式走到了尽头，代工企业必须要转型，“中国制造”必须要转型，虽然有众多的企业早已经在转型的道路上开拓良久，可成功者屈指可数，因为外销与内销是两个不同的天地，其组织结构、经营模式、人才机制，毫不夸张地说，简直就是天壤之别。

越来越多的代工企业掌门人找到我们，寻求外销转内销的营销策划。在与这些掌门人交流中，我发现真正能全部理解这9道坎的企业家实在是凤毛麟角，从原来的来料来图打样加工接单，到现如今的自主研发适销市场的产品，这一段路到底有多长，中国的大多数代工企业家心里没底，写作这本书的真正目的，就是让从事代工的企业家们能够静下心来，仔仔细细地研读本书，抛弃一颗浮躁而急功近利的心，真正地开启你的品牌之门，踏上品牌之路的征途。

赵巍

2013年1月



机械工业出版社



世纪传播

世纪传播书系

企业、个人首选最值得信赖的增值顾问



★知名的专家学者

★专业的出版团队

★优质的出版平台

★完善的发行系统

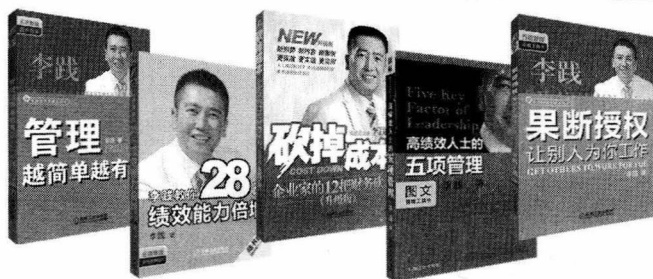
出版咨询: 010-58732179 idobook@126.com

产品咨询: 400-8866-196

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com



☆李践系列畅销图书



知名企业家李践 实效工具系列
用简洁的图文诠释管理
给方法给工具
一看就明白
一用就见效

☆企业管理畅销图书

领导无形，胜似有形
管理有道，是为无道
管理名家荟萃
共享智慧风范



☆经理人必读畅销图书



优选精案实例
博取众家所长
让阅读成为一种需要
成为一种习惯

☆销售/营销畅销图书

掌握绝对成交的销售艺术 跻身销售精英TOP10%



☆ 生产管理畅销图书

制造源于细节，精益成就卓越
助力生产一线
实现企业从优秀到卓越的完美进化



☆ 经济热点畅销图书



拨开经济热点背后的迷雾
呈现跌宕起伏的时政格局

☆ 职场系列畅销图书

核心骨干不可或缺的价值理念
优秀员工不可不知的思维方式
职场人士不可不读的晋级指南



☆ 大众畅销图书

传递商业智慧 共享精彩生活



世纪传播经典音像产品缤纷秀

世纪传播



★李践系列畅销光盘 ★管理实务畅销光盘 ★员工培训畅销光盘
★人文社科畅销光盘 ★健康养生畅销光盘

了解更多产品资讯请登录<http://blog.sina.com.cn/shijiyuedu>
或拨打免费热线400-8866-196咨询

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 [http://www. Golden-book. com](http://www.Golden-book.com) 及 <http://www. cmpbook. com> 上

个人资料

姓名：_____ 性别：☐男 ☐女 年龄：_____ E-mail：_____

联系电话：_____ 传真：_____ 手机：_____

就职单位及部门：_____ 职务：_____

通讯地址：_____ 邮政编码：_____

单位情况

单位类型：

☐国有企业 ☐私营企业 ☐政府机构 ☐股份制企业
☐外资企业（含合资） ☐集体所有制企业 ☐其他（请写出）_____

单位所属行业：

☐食品/饮料/酿酒 ☐批发/零售/餐饮 ☐旅游/娱乐/饭店
☐政府机构 ☐制造业 ☐公用事业 ☐金融/证券/保险
☐农业 ☐多元化企业 ☐信息/互联网服务 ☐房地产/建筑业
☐咨询业 ☐电子/通讯/邮电 ☐其他（请写出）_____

单位规模：

☐500 人以下 ☐500—1000 人 ☐1000—2000 人 ☐2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____

2. 您是通过何种渠道了解到本书的?

☐ 报刊杂志 ☐ 电视台电台 ☐ 书店 ☐ 别人推荐 ☐ 其他 _____

3. 您对本书的评价

内容	☐ 好	☐ 一般	☐ 较差
编排	☐ 易于阅读	☐ 一般	☐ 不好阅读
封面	☐ 好	☐ 一般	☐ 较差

4. 您在何处购买的本书

☐ 书店 ☐ 网络 ☐ 机场 ☐ 超市 ☐ 其他 _____

5. 您所关注的图书领域是:

☐ 投资理财 ☐ 人力资源 ☐ 销售/营销 ☐ 财务会计 ☐ 管理学与实务 ☐ 其他 _____

6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?

☐ 电子邮件 ☐ 传真 ☐ 书目 ☐ 试读本

7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:

姓名 _____ 职务 _____ 电话 _____

地址 _____ 邮件 _____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 董琛

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379081

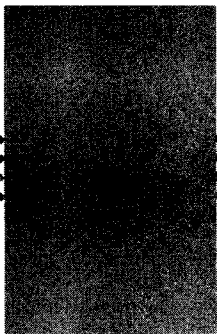
传真: 010-68311604

电子邮箱: cmpdong@163.com

登记表中下载请登录:

http:// _____ lbcard.asp 或 http://www.golden-book.com

如方便



目 录

推荐序

前言

绪言 代工企业的宿命/1

“中国制造”为何风光不再/3

做产品还是做品牌——企业家眼光高低定成败 /6

外销转内销不是“缓兵之计”，想成功必须下定决心 /9

从战略上走品牌之路——拒绝“短视”，无畏前行 /15

第1章 机会在哪里？/21

行业及国家政策/26

竞争对手/30

市场需求/37

第2章 研发能力行吗？/41

行业标准/46

生产设备/52

设计人才/54