

世界工厂做自有品牌，80%失败告终；

传统企业做电子商务，80%惨淡收场。

不是想不到，而是做不到；因为做不到，更加想不到。

一切，因“人”而异。

金伯扬◎著

# 世界工厂的 品牌突围

从中国制造到中国创造

FROM MADE IN CHINA  
TO CREATED IN CHINA

从中国制造到中国创造的真实案例

14个月获得“全球十佳网商”的传奇经历

工厂思维、品牌思维、互联网思维的精彩碰撞



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

# 世界工厂的品牌突围

——从中国制造到中国创造

金伯扬 著



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

世界工厂的品牌突围：从中国制造到中国创造/金伯扬著.

北京：中国经济出版社，2012.9

ISBN 978-7-5136-1737-6

I. ①世… II. ①金… III. ①品牌战略—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 167423 号

责任编辑 余静宜

责任审读 霍宏涛

责任印制 石星岳

封面设计 任燕飞工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm × 1000mm 1/16

印张 14.25

字数 200 千字

版次 2012 年 9 月第 1 版

印次 2012 年 9 月第 1 次

书号 ISBN 978-7-5136-1737-6/C · 284

定价 36.00 元

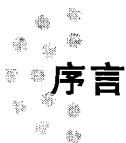
中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390)

服务热线:010-68344225 88386794



## 序言

## 中国制造到中国创造的距离

从中国制造到中国创造,距离有多远?

有人说,很简单,从中国制造到中国创造,无非就是一个品牌和一个 LOGO 的距离。以前是给别人代工生产,现在贴上自己的品牌;以前做出口生意,现在做国内市场,产品还是自己的,质量同样也是符合国际标准,市场也将会是自己的。

如果你是 OEM 工厂的老板,如果你是这个思路,那提醒你一句:你最好断了做品牌的念头,如果你不信,那你的品牌之路,注定是死亡之路。

我们接触到的很多做过品牌转型的工厂老板,他们都有一个切肤之痛:从中国制造到中国创造,其间的距离,是生与死的距离。

他们中的大部分是烧了大把的钱后折戈而返,品牌之路成为心中永远的痛,转型成功者寥寥无几。

代工工厂面临的形势非常严峻,有一句话也许你不认同,但是现实状况就是这么残酷——对绝大多数工厂而言,面临着一个两难选择:转型是找死,不转型是等死。

有很多工厂死在了等待的路上。从 2011 年开始,媒体不断报道的多地企业的倒闭潮,大部分就是传统的工厂企业。我们没有去考证那些报道,也不想列举相关的数字。不过,从珠江三角洲的

工厂生存现状来看,就知道媒体的报道并非空穴来风。制造业集群区域的工厂关门倒闭的案例,远远比媒体报道的悲壮,也更加让人沮丧。

命运的转折开始于2008年,金融风暴席卷全球,中国的出口型工厂是最直接的连带震动者。有一个老板比喻工厂是“受挤压的夹心层”,上游原材料大幅上涨,下游国外品牌的消费市场受到金融风暴的冲击影响到消费市场。而面对消费者,产品的价格又不能随便提高,国外品牌商的首要策略就是压低OEM工厂的出厂价。来自上下游的同时挤压,让工厂喘不过气来。

屋漏偏逢连夜雨,人民币持续升值,能源、劳动力成本一涨再涨,中国代工工厂的竞争优势日趋下降。

赶订单时代,是一个幸福的时代,即使用足了机器、用尽了人力,甚至需要找其他的工厂进行外包,工厂也做不完纷至沓来的国外订单。收益上的繁荣景象和内心的幸福,很快就掩盖了管理上的不足。大部分工厂老板丝毫不会怀疑“明天会更美好”——不断扩充工厂规模,对工厂中最基础的管理工作却怠于多费心力。

在过去的10多年里,这种以低劳动力成本为优势的代工模式的高速发展,成为中国经济中最活跃的力量,带动了中国经济的高速发展,也让世界认识到了“MADE IN CHINA”。

然而,幸福是短暂的。当订单的数量和价格均出现下滑的时候,工厂老板们才发现寒风来袭,不过,这时大家的感觉只是打个喷嚏而已,并没有太在意。而接下来的气温直降,让很多老板发现原来这是一场难以治愈的重感冒。变化没有预兆,却让人无法抗拒,不少人措手不及,甚至有人束手无策。

在供不应求的时候,尽管实行的是粗放式、原生态的管理,可观的利润让管理上的漏洞成为微不足道的小事。当市场出现逆转,订单数量锐减,价格不断走低,招工成为难题……各种困境集

中在一起时,工厂在管理上的先天不足便暴露无遗,直接后果就是利润出现赤字,威胁到工厂的生存。

出口持续低迷,成本居高不下,传统制造业承受着 2008 年金融风暴以来最大的经营压力。很多企业采取收缩战略以图自保,通常的做法是:缩减生产规模、保留研发机构和行政办公机构,等待形势好转。

OEM 工厂面临的问题,不是个别企业的问题,而是全球经济一体化进程中所有以低劳动力成本为优势、以代工为模式的企业所面临的共性问题。中国制造业普遍面临着成本上升的压力,面临着战略转型的紧迫性。

无论是被迫转型,还是主动转型,战略转型势在必行。那么,怎么转型?转型到哪里去?转型能够成功吗?任何一个工厂都回避不了这些问题,都将面对一个“阵痛”的转型期。

思路决定出路。

有些企业害怕“阵痛”,或苦于找不到止痛的方法,于是,选择了关闭工厂,彻底退出制造业。对大部分企业而言,这种做法不是战略转型,应该是失败。

有些企业转型为精细化的管理,向管理要效益,在生产流程、质量控制、技术创新等方面苦下内功。扎根在制造业的土地之上,通过精细化的基础建设,最终实现规模化的发展之路。

有些企业将注意力向产业链的下游转移,从单纯的生产者,转型为生产者、品牌拥有者以及市场运营者,在终端消费市场与对手一决高下,从中国制造转型为中国创造。

工厂的品牌之路,是希望之路,同时也是风险之路。

很多工厂并没有弄明白做品牌的规则,没有研究做品牌的核心内容,而是匆忙抽调一批人马,成立品牌部,将自有品牌快速撒向市场,其结果可想而知——快速上阵,旋即全军覆没。

因此,那些“摸着石头过河”,最终转型成功的企业,其经历显得难能可贵,其转型的思路和路径方显得意义非凡。

其中的一个经典案例,就是“亲亲我”。

与“亲亲我”董事长劳富文在香港见面,本来计划交谈两个小时,谁知道一聊就是半天。他对婴童健康成长的爱心、对“亲亲我”产品的激情、对富康集团转型做品牌的执著和坚定,深深地感染了我,让我产生了深入调研的浓厚兴趣。

本书以“亲亲我”作为案例,进行了两个方面的探讨和思考——工厂如何转型做品牌、传统企业如何转型做电子商务,并且从战略层面和操作层面进行了分析。

写作是我的一项业余爱好,由于很多理论知识来自于自学,很多想法来自于实践中的思考,在理论的系统性和高度方面有所欠缺,还望各位专家给予指正和赐教。

感谢劳富文先生创造了“亲亲我”这个品牌,让我以及更多的人看到了中国制造到中国创造的希望;感谢梁芷媚以及顾问组提供了大量的原始资料,让我得以摘取和提炼“百日树人”培训体系的精华;感谢郑子枫、陈勇等“亲亲我”团队为调研提供的协助;感谢山东李现芳、郑州张孝武,毫不保留地分享他们的经验和心得;感谢“百日树人”学员兰芳对婴儿喂食等内容提出的修改建议;感谢中国经济出版社的余静宜编辑,八月底是她的预产期,她还尽心尽责地为这本书的出版做具体工作。

中国经济的崛起,需要更多的中国创造屹立于世界市场,中国力量的提升,需要更多的中国品牌塑造商业价值和社会价值。但愿拙作能够给您带来一点启示。

金伯扬

2012年7月于新加坡



## 阅读指引

在阅读正文之前,我先介绍一下这本书所引用的案例的背景,这有助于大家的阅读和理解。

本书中提到的“亲亲我”,是香港富康集团为转型而创办的企业。

富康集团由香港人劳富文在1989年创办,从事婴童用品的生产和销售,在东莞、长安拥有占地3万平方米的两个生产基地。富康集团的业务模式是出口,为多个国际知名品牌进行OEM和ODM生产,属于典型的世界工厂。

2007年,富康集团以“亲亲我”为品牌名和企业名,开始了以内销为业务的转型之路。最初以省代经销模式切入市场,一年以后在婴童用品行业率先实行向终端门店直接供货的直营模式。2010年,“亲亲我”拓展电子商务,形成了经销、直营、网销三者混合的市场营销模式。

2011年,“亲亲我”被评选为阿里巴巴“全球十佳网商”,此时距离“亲亲我”上线电子商务仅仅14个月。“亲亲我”是婴童用品行业第一个获此荣誉的品牌。

2012年,“亲亲我”被评选为阿里巴巴“十佳网货品牌”,在电子商务领域再次得到肯定。

同一年,Kidsme——“亲亲我”获得“2012年香港星级品牌”的荣誉,成为香港工商界的一个品牌新星。在世界工厂普遍遭遇发展瓶颈的今天,“亲亲我”无疑是一个成功转型的典范。亲亲我的成功,是中国制造到中国创造的华丽转身,是传统企业向电子商务的精彩晋级。

其中,富康集团用两年的时间进行转型的人才储备。转型初期多次被

市场“上课”，后来成功布局全国市场，在电子商务领域快速成长。这些精彩的内容，对世界工厂转型做品牌、对传统企业转型做电子商务，都有着非常宝贵的借鉴意义。

富康集团为什么能够转型成功，“亲亲我”凭什么得以飞速发展？“人”是最关键的因素。首先，“亲亲我”有一个富有远见和胸怀的老板，其次，“亲亲我”有一支经过专业训练的队伍。

工厂转型做品牌的这个队伍从何而来？“亲亲我”的答案是企业自己培养。“亲亲我”的团队诞生于一个叫“百日树人”的培训体系。

更难能可贵的是，“亲亲我”逐渐从价格优势转变为价值优势，其中包括推出了拥有发明专利的产品“咬咬乐”——“亲亲我”的市场定位精准地锁定在“喂食专家”。

“咬咬乐”是“亲亲我”董事长劳富文研发的产品，它对传统的婴儿被动进食提出了挑战。“咬咬乐”能够让4个月以上的婴儿轻松、主动地吃各类辅食，让被动进食顺利地转变为主动进食，对婴儿的全方位发展、对下一代的整体素质提升有着重要的社会意义和现实价值。

书中提到的OEM和ODM是工厂的两种生产方式。

OEM：贴牌生产，原指由采购方提供设备和技术，由制造方提供人力和场地，采购方负责销售，制造方负责生产的一种现代流行的生产方式。但是，目前大多采用由采购方提供品牌和授权，由制造方生产贴有该品牌产品的方式。

ODM：是指某制造商设计出某产品后，在某些情况下可能会被另外一些企业看中，要求配上后者的品牌名称来进行生产，或者稍微修改一下设计来生产。这样可以使其他厂商减少自己研制的时间。承接设计制造业务的制造商被称为ODM厂商，其生产出来的产品就是ODM产品。

接下来，让我们开始从中国制造到中国创造的精彩之旅吧！



序言 中国制造到中国创造的距离 / 1

阅读指引 / 1

第一篇 百日树人:人才的长征

第1章 品牌很美，小心触碰

    姓氏改变产品命运 ..... 3

    品牌不是工厂首选 ..... 6

    豪华工厂“雷倒”企业顾问 ..... 10

    6000 万元的品牌噩梦 ..... 13

    “工厂思维”定败局 ..... 17

    善用外脑助力转型 ..... 22

    先有人才,后有品牌 ..... 25

第2章 育人是一条不归路

    没有剧本的连续剧 ..... 29

    误被当成传销培训 ..... 33

    百日树人“流水线” ..... 38

    “政府”永远是对的 ..... 40

    PK 启发创业意识 ..... 43

    “株连九族”的乐捐制度 ..... 49

    从“天堂”到“地狱” ..... 53

    增值是一种生活态度 ..... 58

|                     |    |
|---------------------|----|
| 最低成本做事 .....        | 62 |
| 沉下去,浮上来 .....       | 65 |
| 三个月的“炼狱”谜底 .....    | 69 |
| 人生一定要美丽一次 .....     | 76 |
| “百日树人”宣言 .....      | 79 |
| “百日树人”教了什么? .....   | 85 |
| <b>第3章 转型的决定性力量</b> |    |
| 人才储备耗时两年 .....      | 89 |
| 志同道合的数年磨炼 .....     | 93 |
| 宽容是一种感召力 .....      | 95 |
| 转型的尺度是胸怀 .....      | 98 |

## 第二篇 与消费者共舞

### 第4章 从“亲亲我”开始

|                  |     |
|------------------|-----|
| “抢”来的省代资格 .....  | 103 |
| 品牌构想闭门造车 .....   | 106 |
| 市场布局“一波三折” ..... | 108 |
| “亲亲我”的美丽误会 ..... | 113 |
| 借力打力“埋伏营销” ..... | 115 |
| 三次包装形象升级 .....   | 117 |
| 转型的里程碑 .....     | 119 |

### 第5章 品牌优势：供应链管理

|                  |     |
|------------------|-----|
| 打破出货常规 .....     | 121 |
| 动销才是硬道理 .....    | 126 |
| “江湖模式”难立江湖 ..... | 129 |
| 内部创业众望所归 .....   | 131 |
| 管理需要数据化 .....    | 134 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 让结果发生 .....        | 138 |
| 创造价值驱动 .....       | 141 |
| <b>第6章 电子商务新规则</b> |     |
| B2B 还是 B2C? .....  | 145 |
| 组织中的“特种部队” .....   | 148 |
| 网络品牌根据地 .....      | 151 |
| 网货会上的专业时速 .....    | 155 |
| 布局全网销售 .....       | 159 |
| 你冲冠,我买单 .....      | 162 |
| 聚划算分秒必争 .....      | 166 |
| 互动是永远的潮流 .....     | 170 |
| 网货品牌四维度 .....      | 173 |

### 第三篇 婴儿喂食革命

|                        |     |
|------------------------|-----|
| <b>第7章 创造差异化</b>       |     |
| 差异化是品牌的出路 .....        | 179 |
| 传统婴儿喂食的反思 .....        | 182 |
| 谁在使用暴力喂食? .....        | 185 |
| 一个抱怨催生咬咬乐 .....        | 188 |
| 爱恨交织的“手指食品” .....      | 191 |
| 让婴儿主动进食 .....          | 195 |
| 避免“有毒的压力” .....        | 198 |
| 如何让 150 个婴儿行为同步? ..... | 201 |
| 塑造孩子的独立人格 .....        | 203 |
| 抢占消费者心智 .....          | 205 |
| 成长型的伙伴关系 .....         | 209 |
| 多品牌孵化器 .....           | 213 |

世界工厂的品牌突围

## 第一篇

# 百日树人：人才的长征

FROM MADE IN CHINA TO CREATED IN CHINA





## 第1章 品牌很美,小心触碰

### 姓氏改变产品命运

做 ODM 的人想做品牌,大部分是源自内心的不平衡和不服气。

产品出厂价和零售价之间的巨大落差,让生产者很不平衡。中国工厂制造一个芭比娃娃,自己赚 35 美分,美国的品牌商却可以赚 20 美元! 一个零售价 40 美元的罗技鼠标,中国生产商只能获得大约 3 美元的利润。

这就像一个厨师烹饪了一顿丰盛的大餐,参与分食的每一个人都酒足饭饱,厨师只能吃点残羹冷饭,勉强充饥。请客是别人的名义,赚钱是别人的事情,餐桌之上除了订餐的人,没有人知道厨师是大餐的真正制作者。

把自己亲生的“孩子”(产品),漂洋过海“过继”到外国人的名下,改一个姓氏(品牌),换一身漂亮的衣服(包装),再漂洋过海回来,孩子就犹如从“奴隶”到了“将军”,身价暴涨数十倍。孩子还是那个孩子,流淌的依然是工厂的血脉,换上洋装就与众不同了吗? 生产者对此很不服气。

仅有不平衡和不服气于事无补。没有了品牌的光环和渠道,产品就会无人问津,以外贸为生的工厂就没有了未来。生活还需继续,发展不能停止,还得继续为别人制作大餐,还要源源不断地将工厂的产品以低价卖到品牌商的名下。

实在按捺不住内心冲动的工厂,就筹划着为“孩子”起一个好听的名字,穿上自己制作的衣服,让它到市场中摸爬滚打。

工厂做品牌的悲喜故事,也就从此开始。

少数生长能力强的品牌,跌跌撞撞地度过生存期,忐忑不安地进入成长期;极少数优质品种的品牌,渐入佳境地进入成熟期;而绝大多数的品牌,在市场的刀光剑影中水土不服,还没看清楚市场的模样就饮恨沙场,最终退缩到工厂的角落,再也没有勇气抛头露面。

香港富康集团董事长劳富文想做品牌,同样也是源于不平衡和不服气。

时间大约是十年前。有一天,劳富文在内地出差,他在超市中惊奇地发现,某个国际大品牌的产品大部分是自己工厂生产的,零售价是出厂价的十多倍!

十多倍的差价!这个差距深深地震撼着劳富文。他的脑海中快速地掠过工厂的生产线,哪怕是工厂的收益提高一倍,都需要在流水线上绞尽脑汁,实现的难度超出想象。

如果将收益提高一倍,那么,工厂的产品研发、技术改造、厂房升级等方面的投资都将游刃有余。

可是,要想在出厂价上得到这一倍的增长,不过是痴人说梦,门都没有!

多年来,富康集团的产品走的都是漂洋过海的模式——以香港为中心获取订单,以东莞为基地规模生产,以出口为业务销售产品。全世界知名的婴童用品品牌,10个中至少有6个都曾经从富康集团的工厂走向世界。

当这些漂洋过海的产品回到中国,全身都是国际品牌的派头,连价格也毫不含糊。劳富文发现的,仅仅是一个存在着多年而且还将继续存在下去的事实。

在世界工业产业链中,这是一种难以撼动的格局:生产者最廉价,设计者和包装者则名利双收。按照施振荣先生的独创理论,在微笑曲线中,制造和组装的价值永远处于曲线的底部,处于微笑曲线的两个嘴角的,一边是设计、研发,另一边是品牌、销售,它们占据着价值的高位。

大名鼎鼎的苹果,是这个格局的捍卫者。在苹果产品的利润分配格局中,中国企业基本上处于微笑曲线中最为薄弱的产品组装部分,利润占比仅为2%。

附加值决定着利润的大小。有人形容中国的代工企业是在进行“插秧”式的作业,“插秧”需要的是什么?仅仅是体力和技巧。依靠大量廉价的劳

动力,中国制造获得了“世界工厂”的称号,赚取的却是产业链中最微薄的利润,一直徘徊在产业链的低端。

微薄的利润却也让众多工厂欢欣鼓舞,“世界工厂”因此风光了30多年。可是,最近几年来,很多外贸工厂在微笑曲线上消失,幸存者面临着严峻的压力。

玩具业的巨变是一个缩影。作为深圳市的传统优势产业,玩具业近年来不断萎缩。2005年,深圳有实绩的玩具出口企业的数量是1200家。2011年,这个数据缩水为300家。六年之间,企业数量累计缩减了75%,面临着巨大的生存压力。

压力来自生产成本的大幅攀升。

2011年3月,香港中华厂商会做了第四次问卷调查,调查对象是在珠江三角洲经营的会员企业。根据加权评分,在“珠三角”的运作构成负面影响的因素中,最为严重的依次为劳动力成本昂贵、原材料价格上涨、劳动法规引致遵从成本和风险、人民币汇率变化的风险。

七至八成以上的企业认为这些因素造成“严重”甚至“非常严重”的影响。而这四个影响严重的因素,同样在2008年和2010年的调查中名列前茅。

对运营构成严重影响的这四大因素,均与生产成本有关。调查也显示,在珠江三角洲港企的生产成本中,劳动力成本和原材料成本分别占25.4%和52.4%。这两方面的成本近两年节节攀升,让企业面临双重压力。

——摘编自香港中华厂商联合会《厂商会会员珠三角经营策略问卷调查分析报告·2011》

外贸企业的生存之道是用“国际资源”来做“国际市场”。一端进口能源、原材料、设备和技术等资源,另一端出口成品。中国企业在这两端都缺少议价能力,进口端价格上涨,出口端价格下滑,中间端的劳动力成本却在不断增加。

劳动力成本和原材料价格还在上升,劳动法规铁板钉钉、没得商量,人民币汇率的变化无法捉摸。中国制造就像踩在一个跷跷板上,平衡被打破,一不小心就会摔下来。