

# 中小企业实施品牌战略的客观选择

汪元群

(武汉市经济管理干部学院,湖北 武汉 430023)

**摘要** 与市场营销国际化相对应的品牌全球化,迫使众多企业实施品牌营销战略。然而,由于中小企业规模较小、资源匮乏、人才欠缺、信息闭塞等客观条件限制,使得他们在实施品牌战略过程中,步履维艰。为此,探讨了中小企业应如何从客观条件出发,合理选择有效、可行的品牌战略,并给出相应的对策及建议。

**关键词** 品牌OEM 虚拟经济 战略选择

**中图分类号** F276.3

**文献标识码** A

**文章编号** 1001-7348(2003)05-155-02

## 1 先做OEM,再自创品牌

按国际标准,我国绝大多数企业属中小企业。无论是技术、资金,还是管理、人才,中小企业都无法和大公司竞争。这样,先做OEM是许多中小企业可以考虑的一个选择。因为,根据迈克尔·波特的价值链理论,制造业的工序是一条环环相扣的价值链,从研发、设计、采购、生产、库存、营销到运输等环节,缺一不可,任何企业不可能在所有的价值环节上都是最具有竞争力的,因此,选择自己最具竞争力的环节是其明智之举,并且,中小企业还可以此作为发展壮大的跳板。OEM简单来讲就是委托生产,它是指一家厂商根据另一家厂商的要求为其生产产品,实际上,就是一种“代工生产”的方式。那么,做OEM的企业也就是拥有强势品牌的企业做自己某一方面实力较强的加工,诸如来料加工、来样生产、来件装配等,许多国际知名企业都曾经是OEM的实践者。在实际运用中,OEM的实施须分步进行:首先,中小企业在开始做OEM时,采用与品牌产品相同的生产体系和沿用品牌的市场优势,使得他们的产品竞争力较强,并获得相应的成本优势。然后,各中小企业通过在OEM的运作过程中,逐步对行业和市场驾轻就熟,开始注重把握自己的核心产品,掌握先进的、核心的技术,不断进行技术更新和产品开发,不断

提高自己的产品竞争力。这样一来,中小企业就不会始终成为别人的生产机器和生产车间,从而化被动为主动;同时不断提升OEM层次,逐步实现从OEM到自创品牌的过渡。最有说服力的例子是格兰仕的“借船出海”,即通过OEM方式,利用知名的名牌效应打通产品销售通道;与此同时,在合作中逐步掌握核心技术,了解市场,了解竞争,了解网络,自始至终注重自身品牌的塑造,提高了知名度和荣誉度。目前,格兰仕已将跨国公司最先进的生产线转移过来,并买断了日本微波炉的核心技术,每年投入2亿多元人民币进行开发,还形成了对微波炉用变压器配套的全球性垄断。经过苦心经营,格兰仕在中国微波炉市场的占有率为70%左右,在国际市场的占有率30%,品牌效应逐步渐入人心。

## 2 既做产品,又拥有品牌

到沃尔玛购物的人,其心中只有沃尔玛。换句话说,沃尔玛这个品牌在很大程度上把其经销的商品品牌给淹没了。尽管沃尔玛里的某个或某几个商品的牌子比沃尔玛还要大,但是在沃尔玛这面旗号下面,这些商品却不得不屈尊降贵地贴上沃尔玛的标签,至少是价格上的标签。这样,我们不得不承认一个事实:某企业的产品,虽然已是名牌了,但至少是沃尔玛这个品牌首先把顾客

吸引到每一个商品的面前。身为中小企业,没有更强的资金和实力去做大自己的品牌,但换句话说,我们中小企业可选择整合,选择优势互补的共赢之道。但产品第一,这是市场竞争的铁律。中小企业在明确了自己短期内无法把品牌做大做强,就应当沉下心来全力以赴做好产品,甚至包括制定合理的价格和提供良好的售后服务。只有这样,别人才希望与你结盟,这时我们的中小企业也才能真正达到优势互补、市场利润共享的目的。这就是我们中小企业在打造品牌的过程中可遵循的一种自然选择:既做产品,又拥有品牌。从OEM做大的强势品牌——格兰仕能够做到微波炉产量居世界第一,靠的就是它身后庞大的生产过硬产品的中小企业。这种自然选择是市场分工与专业化进程所导致的必然结果。当然,在中小企业已确信自己的产品在各个方面都做得并不比同类产品差,而且就缺少一个打得响的品牌时候,我们可以从两个方面来选择加入:一是加入知名经销商;二是加入同行业中的巨头。最终以自己可靠的产品换取一个有足够价值积淀的品牌标签。事实证明,这也是一种明智之举。最有代表性的实例是耐克。它不生产产品,但它欢迎质量可靠、价格合理的产品加入。

## 3 虚拟经营,实施品牌战略

**作者简介:**汪元群(1963-),武汉市经济管理干部学院工商管理系讲师,主要从事企业管理和市场营销的教学与研究。

**收稿日期:**2003-02-11

制约中小企业实施品牌战略的关键因素,是企业资源相对缺乏。而虚拟经营则是一种有效回避资源缺乏劣势的现代营销模式。它是指企业在组织上突破有形的界限,只保留了其最关键最核心的功能,比如生产、营销、设计、财务等功能,而努力将其它功能虚拟化——通过各种方式借助于外力进行整合弥补,其目的是在竞争中最大效率地利用企业有限的资源。该模式的突出特点表现为弥补了自身生产经营中的某些不足,通过整合外部资源,响应多变的市場。其优势体现在:一是节约资源,共同分担高昂的研发投资费用。譬如借助外部人力资源,弥补自身智力资源的不足。或者可以把有限资源集中在附加值高的功能上,或专攻设计,或控制财务等。二是协同竞争,对市场需求反应加快。譬如:该模式更注重于建立一种双赢的合作关系,相互之间以协同竞争为基础,资源和利益共享,风险共担。或者通过互联网,加速信息在企业内部快速敏捷的传递,提高工作效率。三是有利于降低营销风险。为此,对于具备某一方面竞争力和掌握关键性资源的中小企业来讲,采用虚拟经营是一个事半功倍的极佳选择。耐克是一个既无生产车间又无销售网络的企业,只拥有全球最具核心竞争力的运动鞋设计部门和营销部门,生产和销售全部虚拟化,通过外部组织来完成,但耐克公司已是一个国际性知名品牌的大公司,其运作方式可作为中小企业实施品牌战略的有效借鉴。与此同时,采用虚拟经营模式要求企业应具有一定的条件。因为,企业实施虚拟经营时,应控制关键性的资源,如专利权、行销通路、研发能力,以免受制于人。虽然如此,中小企业在采用虚拟经营模式、实施品牌战略时,可发挥自

己某一方面专长,选择某一种形式来实行虚拟经营。譬如:鸿茅酒厂原来只是一个销售市场范围较小的企业,他们采用虚拟经营的一种形式——虚拟销售网络。即企业在未增设销售机构,雇佣专门的销售人员情况下,使销售的市场扩大了。这样,自从他们的产品全部由金火集团销售公司专营后,利用该公司的销售网将其产品销往全国各地,从而使鸿茅酒产品的知名度得到了很大提高。

**4 共生营销,共创品牌**

“一根筷子折就断,十根筷子断就难”。谋生存中的单个中小企业虽有点弱不禁风,但是相互渗透、联合经营后的中小企业群则可形成一定的竞争能力,会大大提高抵抗风险的能力。这就是中小企业为降低营销风险、又一个可借鉴的有效选择,即共生营销。所谓共生营销是“以契约纽带通过两家或更多家相互独立企业在资源与项目上进行合作”。这种合作既是资源优势上的互补,又是竞争实力的强强联合。如1997年5月14日,德国汉莎航空公司,加拿大航空公司,北欧斯堪的纳维亚航空公司,泰国航空公司和美国联合航空公司,在德国的法兰克福签署协议,组成“明星联盟”,当年10月,巴西航空公司也正式加盟。“明星联盟”成为世界上最大的空运集团,它提高了全球航空市场的竞争力,谋求共同利益。这是世界上最有代表性的战略联盟,创造出了世界级品牌的空运集团,一举展现了团结的威力。那么,作为中小企业在实行共生营销战略、共创品牌的过程中可采用两种方式:其一是竞争企业的联合。如温州柳市的322家低压电器公司联合起来,先后在全国320个大中城市、230个县级行政区设立了统一的销售公司、分公司和

门市部;并在18个国家、地区开设直销点、销售公司532个,既避免自相残杀,又为各企业产品的销售和企业形象的树立提供了保证;其二是互补企业之间的联合。又如温州市的陶瓷、卫浴、地板、窗帘、灯饰、橱柜、墙纸等行业的十多家知名中小企业走向联合,自发组成一艘统一宣传、优势互补、服务互督的家居装饰“联合舰队”。不同专长的优势企业,如果单独在市场上拼搏,就显得力不从心,同时还要承担巨大的风险,面对各种各样的威胁。然而,一旦他们联合起来,特别是不同专长的企业整体综合效应的发挥,其力量是不可估量的。

**参考文献**

- 1 叶明海.品牌创新与品牌营销[M].石家庄:河北人民出版社,2001
- 2 魏春华.大力推进品牌战略[J].经营与管理,1999(9)
- 3 薛可.企业发展中的品牌战略[J].企业研究,2000(4)
- 4 张元萍.品牌战略知多少[J].经济管理,2000(2)

(责任编辑 胡俊健)



**The Objective Selection of Middle-Small Enterprise for the Brand Strategy**

**Abstract:**The brand globalism corresponding with the market business internationalism has forced many enterprises to carry out the brand business strategy.However,in the process of implementin brand strategy,the middle-small enterprises step hard due to some restricitons of objective conditions such as small-scale.inadequate resources,shortness of manpower,information unenlightened and so on.Therefore,Nowadays it is the most important task the middle-small enterprises must do how to select reasonably effectible and possible brand strategy based on the objective conditions they are facing.

**Key words:**brand;OEM(original equipment manufacturer);inventory ecoynomy;strategy selection