

The SWOT Analysis and Developing Strategies of Chinese OEM Enterprises

Fengzhou Wang¹, Feng Kong², Hui Qi³

1 2.3 School of Business Administrative, Jimei University, Xiamen, China, 361021,

E-mail:fzhwang@jmu.edu.cn

Abstract: The paper systematically evaluated strength, weakness, opportunities and threats by using SWOT analysis. Based on the analysis, the paper put forward the development strategy for Chinese OEM enterprises. It says Chinese enterprises need to improve their core competency by applying business, alliance, technical, and brand strategy, in order to move up the international value chain, then develop to ODM or OBM.

Keywords: OEM; Chinese Enterprises; SWOT Analysis; Strategic Choice

中国 OEM 企业的 SWOT 分析与对策研究

王凤洲¹, 孔丰², 齐慧³

¹集美大学工商管理学院, 厦门, 中国, 361021

E-mail:fzhwang@jmu.edu.cn

摘要: 本文运用SWOT分析工具系统分析了中国OEM企业的优劣势和所面对的机遇与挑战, 在此基础上提出了中国OEM企业发展的战略对策, 即在提升自我核心竞争力的基础上, 实施OEM业务战略、联盟战略、技术战略、品牌战略以及宏观战略, 努力从国际价值链分工与合作的低层次向高层次和更高层次转变, 实现由OEM向ODM和OBM的转变。

关键词: OEM; 中国企业; SWOT 分析; 战略选择

1 问题的提出

改革开放以来, 在产业政策和丰富廉价的人力资源的支持下, 我国OEM如火如荼的迅速发展起来, 现已发展成为世界上最大的OEM基地, 但是在OEM合作模式中, 我国企业几乎未参与产品研究与开发, 缺乏核心技术、自主品牌和营销网络, 只负责按照对方的产品品牌和样本进行生产, 处于价值链的低端, 这种“技术、资本、渠道在外, 生产在内, 利润微薄”的生产模式使我国企业陷入相当被动的局面。随着改革开放的深入和经济高速发展, 国内劳动力成本的日益提高, 尤其是我国科学发展观思想和经济可持续发展与建设创新型国家发展战略的提出, 经济发展模式和经济增长方式将发生转变, 原来利用低廉的劳动力成本和产业政策支持的OEM将面临诸多问题。如何在保护我国自然环境与生态平衡, 又降低能耗和成本的基础上, 提高企业自主创新能力, 形成一批拥有自主知识产权和知名品牌、国际竞争力较强的优势企业, 形成日益强大的竞争优势, 是我国OEM企业发展迫切需要关注和解决的重大问题。近年来, 越来越多的经济学

家和管理学家开始关注和研究中国企业的OEM问题, 但是目前这方面的研究还比较零散, 没有形成系统的理论成果, 主要的研究成果集中表现在关于OEM理论本身的研究如OEM的内涵、OEM模式的利弊、OEM与加工贸易的关系等; 对具体企业案例研究以及OEM合作中规范化与涉及法律方面的问题如OEM过程中的法律问题, OEM生产的规范化问题, OEM的驻厂代表制度等等。本文试图通过对现阶段我国OEM企业的SWOT分析, 为我国OEM企业发展提出对策建议。

本文是以在我国企业中存在的 OEM 交易形态为前提, OEM 交易的主体、OEM 交易形态和 OEM 产品的范围等方面来考察其内涵的。本文中 OEM 的基本含义是: 产品生产商依据品牌商所提供的产品规格与完整的细节设计, 进行产品生产, 并由对方直接贴上自己的品牌商标进入最终市场并负责销售的交易形态。OEM 交易中存在合作的双方: OEM 生产商和 OEM 品牌商。委托方的销售渠道和品牌优势与受托方的制造优势一起构成了产品的整体竞争优势, 达到双赢的目的。其核心内容就是以输出品牌为标志, 把制造环节外包, 这是一种国际分工的贸易方式和生产合作方

式，是社会化大生产大协作趋势下的一条必由之路，也是资源合理化的有效途径之一。由于我国大多数企业属于 OEM 受托方，所以本文中 OEM 企业指 OEM 生产商。

2 我国 OEM 企业的 SWOT 分析

限于篇幅，本文对我国 OEM 企业的 SWOT 分析以图 1 表示。



图 1 中国 OEM 企业的 SWOT 分析图

Figure 1. SWOT analysis of Chinese OEM enterprise

3 我国 OEM 企业发展的战略选择

3.1 OEM业务战略选择：向上下游链接，专业化发展，提高委托商替代成本

我国 OEM 企业在经过 30 多年的发展, 积累了不少技术和管理经验。但是面对竞争越来越激烈、的发展趋势, 中国的 OEM 企业遇到了生存与发展的瓶颈。如何使我国的外包企业尽早摆脱困境, 笔者认为, OEM 企业可以从以下几个方面来提高其竞争力。

3.1.1 提高专业代工能力，降低可替代程度

专业代工能力是影响OEM企业竞争力的主要因素之一。因此, 我国OEM企业必须在生产专业化上下功夫, 提高专业代工水平, 做到既专又精, 规模大, 在产品的技术上与众不同, 提高委托商的替代成本, 降低可替代程度, 即自己掌握的技术复杂程度高或者不易被别人模仿。

3.1.2 OEM 业务向上下游延伸与拓展

一方面, 从纵向上整合和控制供应链上下游资源, 强化其在产品质量、交货期和价格上的竞争优势, 同时向CEM(专业的代工模式)的下游服务延伸, 借助跨国公司品牌商的运营网络系统, 在原有代工业务的基础上, 建立相应的营销、物流系统, 为客户提供个性化的系统解决方案, 降低被替代风险和系统风险。另一方面, 在扩大企业的原有核心业务规模效益的基础上, 横向拓展, 实现产品的多元化和关联化, 获取范围经济效益, 扩大OEM企业的综合影响力, 从而降低代工风险。

3.1.3 重视人力资本，加大技术与经营管理人才培养

在OEM过程中, 要获得委托企业的技术与和管理知识外溢效应, 还有赖于OEM企业本身经营管理和知识吸收能力的提高。因此, 必须加大人力资本的投入力度, 培养技术与经营管理人才, 提高知识吸收能力。

3.1.4 提高法律意识，完善代工协议，减少法律纠纷

国际市场环境纷繁复杂, 许多跨国企业国际管理经验丰富, 制度完善, 协议要求系统严格, 合同内容面面俱到, 滴水不漏。我国的企业法律意识和知识产权、国际贸易知识和国际市场运作经验都有待进一步提高。因此, OEM企业应注意完善代工协议的相应内容, 防微杜渐, 尽量避免纷争。

3.2 OEM企业联盟战略选择：和上下游世界品牌

企业建立密切的战略合作伙伴关系

3.2.1 企业战略联盟合作方式及合作动机

在 OEM 过程中, 存在着合作的双方或多方, 如品牌商、生产商、经销商和供应商等。战略联盟被视为企业发展战略中最经济最快捷的方式之一。随着 OEM 的进一步发展, 为了将双方不稳定关系存在的潜在风险降低到最小, 达到双方利益的最大化, 各方都在积极寻求建立一种长期的稳定的战略合作关系。由此, 有关各方开始走向战略合作方式, 逐渐发展成为战略联盟关系。目前, OEM 经营模式下的战略联盟主要有产品联盟和生产业务外包。

3.2.2 基于 OEM 经营模式下的企业战略联盟关系

当今的竞争是供应链与供应链之间的竞争。OEM 企业资源积累的重要途径之一就是争取成为名牌大公司的供应链成员。世界上众多 OEM 企业成功经验证明, 积极融入品牌商供应链, 形成长期的战略联盟合作关系才是明智的选择。主要的形式有:

(1) OEM 生产商与品牌商的战略联盟。

(2) OEM品牌商、生产商与经销商三位一体的战略联盟。

品牌商(甲方)与经销商(丙方)共同针对市场提出产品需求, 经生产商(乙方)确认后并由自己按照品牌商与经销商提出的订单进行生产。品牌商授权生产商对经自己确认的产品使用产品品牌, 并提供品牌授权使用书及其它相关授权证明。OEM生产商生产完毕后, OEM品牌商委托生产商将产品按照经销商的订单要求送至指定地点。这样既保证了产品的规模生产, 又有专业的销售渠道, 三方在互相尊重、平等互利、优势互补的基础上实行强强联合, 在产品市场开拓方面建立长期稳定友好的战略合作伙伴关系, 达到共赢的战略目标。

(3) OEM品牌商、生产商、供应商与经销商四位一体的战略联盟。

在第(2)种方式基础上, 生产商与供应商(丁方)签订供应协议, 由供应商负责生产产品所需的原材料或初级产品。品牌商授权生产商对经自己确认的产品使用产品品牌, 并提供品牌授权使用书及其它相关授权证明。产品的上游生产一直到最后销售形成一个紧密协作的伙伴关系, 不仅保证了产品的规模生产, 又有专业的销售渠道, 四方在互相尊重、平等互利、优势互补的基础上实行强强联合, 在产品市场开拓方面

建立长期稳定友好的战略合作伙伴关系，达到共赢的战略目标。

3.3 OEM 企业技术战略选择：由 OEM 方式向 ODM 转化

ODM (Original Design Manufacturer) 是指产品制造商以自行设计产品以争取客户订单，并使用客户品牌出货的厂商之间的交易方式。OEM 企业升级到 ODM 阶段后，技术、资金含量更高，同时装备水平也会上新档次，接单能力更强。印度软件业的发展是一个很好的例子。我国的优势过多地集中于劳动密集型产业上，亟待向资本密集型与技术密集型升级。如何由世界工厂的“中国制造”向“中国创造”转变，具体路径可以是：

3.3.1 利用 OEM 技术外溢效应，提高自身技术吸收能力与学习能力

在合作过程中，OEM 品牌商所提供的生产设备、技术支持、技术指导和培训等，客观上促进了 OEM 生产商技术和管理能力的提高。因此我们应努力争取和扩大“技术溢出效应”；与此同时，OEM 厂商还可以在“干中学”，提升学习效应。

3.3.2 注重技术投入，强化研发能力，提升技术水平

ODM 的核心是技术创新，只有那些能够通过产品研发和工业设计来实现产品的差异化的厂商才能赢得 ODM 客户的广泛青睐。因此，应该在力所能及的情况下，承担更多的上游设计开发的职能，并通过持续性累积的专属性资产投入，不断强化产品开发能力。为此，在具体做法上应该：第一，增加科研投入，积极发展有比较优势的实用技术。第二，及时跟踪和把握最新的技术趋势；第三，把有限的资源放在培育技术创新的关键环节上，确保在重要的技术水平上达到同行的前列。^[8]

3.4 OEM 企业品牌战略选择：由 OEM 方式向 OBM 转化

OBM (Own Brand Manufacturing, 自有品牌制造) 是指面向消费者经营从产品研发与设计、制造到营销与分配和售后服务四个完整环节的自主品牌制造。当今社会良好的品牌是获得超额回报的利器。OBM 企业可以在价值分配中分割更多价值。因此，我们应积极寻找一条适合我国 OEM 企业的品牌道路。

3.4.1 收购已有品牌的发展战略

赤手空拳创品牌是一个长期艰难的过程。在国际上，进入国际市场的一种快捷方式，就是寻找机会选择购并当地消费者已熟悉的品牌，快速占领当地市场。

3.4.2 通过 OEM 塑造中国品牌

经过 30 多年的发展，作为“世界工厂”，目前我国在生产环节上应是最具有竞争力的国家之一，所以，应充分利用 OEM 模式，在“中国制造”基础上，发展“中国创造”，创立自有品牌。

(1) 充分利用 OEM，提高企业技术创新能力和经营管理水平。

(2) 加强质量管理，提升产品品质，从成本战略转向产品战略。

(3) 将 OEM 与自创品牌结合，实现自主品牌。

(4) 找准市场，准确定位，建立健全营销体系，营销自有品牌产品。

(5) 通过 OEM “借船出海”，积极拓展国际市场。

品牌的成长和成名，是一个长期积累的过程，需要我们持之以恒的努力，只有这样我们的企业才有持久的竞争力。

3.5 OEM 宏观战略选择：产业政策引导，形成产业配套，发挥产业集群效应

3.5.1 出台相应的产业支持政策和配套的鼓励制度

第一，鼓励金融机构扶持 OEM 企业，加大低息贷款；第二，通过减免等税收优惠政策，鼓励企业增加研发投入。第三，通过科研补贴等财政政策，鼓励企业发展自主知识产权的核心技术。第四，培植科技创新型 OEM 企业在资本市场上的融资能力。第五，制定相关的法律法规和政策措施，保护和激励 OEM 企业的技术创新，重视和保护企业的自主知识产权，尽量降低法律风险，减少知识产权纠纷，推动跨国公司在我国实现 R&D 本土化。

3.5.2 进一步加强产业配套能力，形成强大的产业集群效应

产业配套能力既包括 OEM 企业用于 OEM 的专用资本规模扩大，又包括自己的技术能力增强。这两方面，政府的支持都十分重要。政府要根据产业的要求，大力发展营销、维修、租赁、物流、会展、金融、保险、法律、会计、旅游等现代服务业及其相应的配套设施，延长产业链，加强产业的根植性，进

一步提升产业链发展水平，使承接的国际产业以OEM方式在国内形成具有较强竞争力的产业集群。

4 结束语

OEM 为我国的经济的发展做出了不可磨灭的贡献，在 OEM 巨大诱惑的背后，我们应该注意到 OEM 企业存在生存与发展过程的隐患，OEM 作为国际产业分工协作不断深化的产物，随着经济全球化、知识化、信息化的发展，正在全球更大范围、更高层次上展开。企业先选择 OEM 模式而抛开自创品牌方式，只是一种权宜之策，不是根本之途，更不是对品牌的否定，而是要企业踏踏实实把自己做大做强，最终塑造自己的品牌，走自己的品牌经营之路。因此在做 OEM 的同时，一定要学习强势品牌企业先进的管理方法、生产技术和先进的品牌管理理念以及国际市场的运作经验，增强法律意识，提高自主创新能力，积极主动融入联盟供应链，建立自己的营销网络，扩大自身产品在市场的份额，打造自己的品牌，以积累自己打造品牌的实力，为创造品牌奠定坚实的基础，最终缔造我们自己的国际知名品牌。经济全球化使生产在全球范围内的分工合作已成大势所趋，中国企业要勇于参与全球生产的分工合作，在参与过程中，努力从国际价值链分工与合作的低层次向高层次和更高层次转变，

实现由品牌弱国向品牌大国转变，由制造大国向制造强国转变。

References (参考文献)

- [1] Jin W. Cyhn. Technology Development of Korea's Electronics Industry: Learning from Multinational Enterprises through OEM. *European Journal of Development Research*,2000:99-120.
- [2] Kitch, Paul R. DMCA Is OEMs Ticket to "Super-patenting" the Unpatentable. *Intellectual Property & Technology Law Journal*,Mar2005:89-135.
- [3] Morgan L. Swink & Vincent A. Mabert. Product Development Partnerships: Balancing the Needs of OEMs and Suppliers. *Business Horizons*,May2000:59-68.
- [4] Chih-Hsien Yn, Ya-June Hsu. The Dynamic Relations between the World's Leading Computer Companies and Their Corresponding OEM/ODM Firms. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 2002.19.
- [5] Po-Chien Lia, Bou-Wen Linb. Building global logistics competence with Chinese OEM suppliers. *Technology in Society*.2006.28.
- [6] A. Noorul Haq; G. Kannan. An Integrated Approach for Selecting A Vendor Using Grey Relational Analysis *International Journal of Information Technology & Decision Making (IJITDM) Volume: 5 No: 2 Year: 2006 pp. 277-29*
- [7] B.-W.LIN. Original equipment manufacturers(OEM)manufacturing strategy for network innovation agility:the case of Taiwanese manufacturing networks[J].*International Journal of Production Research*,2004, (42): 943-957.
- [8] LV Hong-fen; YU Xiang-ping The Analysis of OEM Internal Disadvantages and the Countermeasures for Industrial Chain Upgrading *Commercial Research*, jun. 2006.
- [9] YANG Gui-ju .The Component Factors and Increasing Path of Local OEM Competitive Ability .*China Industrial Economy*.Aug., 2006
- [10] ZHU Wei-ming, DUHua-wei, LIUSheng. Research Upgrading Paths of China's Textile and Clothing, on Embedding Global Value Chains. *Journal of Zhejiang Sci-Tech University*. March.2007