

2007年12月07日



專家教路 自建品牌 OEM轉型OBM

生產力促進局高級顧問朱炳源（左）、顧問鄺保英認為，由代工生產或設計代工轉型至經營自有品牌雖然不易，但只要用對方法，絕對有成功的機會。（劉焮陶攝）

【明報專訊】代工生產(OEM)或設計代工(ODM)的利潤愈趨微薄，廠家需考慮轉型發展自有品牌(OBM)，已是大勢所趨。這次本版就找來兩名專家為大家教路，講解轉型的策略和建立品牌的技巧。

品牌業務宜由另一公司經營



生產力促進局高級顧問朱炳源、顧問鄺保英表示，一向只經營OEM或ODM業務的廠家，若忽然開拓OBM業務，難免會引起前兩種業務客戶的疑慮(擔心會和它們有競爭，以及會抄襲其設計)。

台灣電腦業之父、宏碁集團創辦人施振榮曾在90年代中提出這個「微笑曲線」理論，指出在整條供應鏈中，單純的製造工序實乃當中增值指數最低者，反而前端的研發和設計，以及後端的行銷和經營品牌，才是增值指數最高者。

因此，這類廠家開展OBM業務時，應成立另一家公司來經營，並將後者變成其原有的OEM或ODM業務的客戶。這樣做才比較正式，同時可減少OEM或ODM客戶的疑慮。而且，新公司的名稱最好和舊公司有分別，這也可令消費者不致混淆。

新舊管理團隊要分開



卓匯化工由銷售商用洗碗碟機和專用清潔劑開始，從維修經驗中累積到改良和設計能力，

需要成立另一家公司，還因為經營OBM業務的思維、管理文化以及與客戶打交道的模式，與經營OEM或ODM業務相比，幾乎可說是南轅北轍。舉例說，OEM或ODM是B2B(企業對企業)的業務，注重產品的生產成本、時間和功能等理性訴求為主。OBM卻是B2C(企業對消費者)的業務，較為注重用戶的感受、體驗以及品牌的情感連結、故事性等感性訴求。

發展至自行設計及生產商用洗碗碟機。



倚天香港有限公司 (Etin) 只是貿易公司，但透過從大學處取得技術授權，以及分別與布廠和雨傘廠合作，竟然能夠推出自有品牌 (Nano+) 的納米防水雨傘！



因此，兩家公司至少要有部分的管理團隊是分開的，甚至兩者的地址亦最好分開。這除了形象上的考慮之外，還因為經營OBM業務的新公司需要更多創意。後者大可搬進一些商業大廈或创新中心或科學園等地方，以協助激發員工的創意。

研發能力可外借或自建

ODM廠還好一點，OEM廠本身毫無產品研發或設計能力，怎樣開拓OBM業務？

朱炳源和鄭保英表示，其實最初開始OBM業務時，也不一定要具備研發和設計團隊。因為市場上也有很多產品設計公司(或半官方的生產力促進局)，大可將研發和設計工序外判給它們。

像本報曾經介紹過的倚天香港有限公司(11月8日《行銷攻略》版)，本身只是貿易公司，但透過從大學取得技術授權，以及分別與布廠和雨傘廠合作，竟然能夠推出自有品牌(Nano+)的納米防水雨傘！

另一方面，若公司內有一些精於維修的人才，亦不妨考慮，可否由他們開始來組成研發團隊。因為有些人的確可以從維修經驗中累積到改良和設計能力。

像本版曾經介紹過的Champion(卓匯化工)，便是由銷售清潔劑和商用洗碗碟機開始，從維修經驗中累積設計能力，發展至自行設計及生產商用洗碗碟機！

收購品牌 慎防文化衝突

自創品牌不容易，那麼可否從市面收購一些現成的品牌呢？

在這方面，成功和失敗的例子都有。例如，利安電光源收購曼佳美(後者原是其ODM客戶)，就做得不錯。香港的鐘表生產商早年也曾收購不少瑞士鐘表品牌。至於聯想收購IBM的PC業務，也算中規中矩。

但是，BenQ收購德國西門子的流動電話業務，就以失敗告終。TCL併購法國Thomson的電視機業務，至今亦差強人意。

朱炳源和鄭保英表示，收購現成的品牌可以考慮，但本身需具備一定的資金，以及懂得維護品牌，還要考慮企業文化衝突的問題。若收購的是歐洲公司，兼且在當地還有廠房的話，難度就特別高，因為歐洲對僱員和工會的保護特別強。

撰文：薛偉傑