

DOI: 10.19333/j.mfkj.2018040200204

国内中小型纺织企业转型升级现状分析

刘德亮

(江苏晶阳加工有限公司, 江苏 常州 213351)

摘要:通过分析、比较国内中小型纺织服装生产型企业的常见经营模式,针对中小型纺织服装企业 OEM (Original Equipment Manufacturer, 加工任务制造商)、ODM (Original Design Manufacture, 原始设计制造商) 和 OBM (Original Brand Manufacture, 原始品牌制造商) 等 3 种主要运营形式,提炼并总结出目前中小型纺织服装企业转型升级的主要策略。通过深入剖析和研究部分国内纺织服装企业转型升级的典型实例,总结出企业转型升级过程中成功的经验与做法,同时寻找企业转型升级成功背后的问题隐患,为中小型纺织服装企业转型升级的研究、实施提供参考,对中小型纺织服装企业的转型升级、创新发展具有一定的借鉴意义。

关键词: 中小型; 纺织企业; 转型策略; 转型升级

中图分类号: TS 10 文献标志码: A

Research on the status quo of transformation and upgrading of domestic small and medium-sized textile enterprises

LIU Deliang

(Jiangsu Jingyang Processing Co., Ltd., Changzhou, Jiangsu 213351, China)

Abstract: By analyzing and comparing the three main operating forms business models of domestic small and medium-sized textile and garment production enterprises, which is OEM, ODM and OBM, the main strategy of the current transformation and upgrading of small and medium-sized textile and garment enterprises were refined and summarized. Through in-depth analysis and study of some typical examples of domestic textile and garment companies' transformation and upgrading, the successful experiences and practices of these enterprises in the process of transformation and upgrading were summed up. At the same time, the hidden problems behind the success of their transformation and upgrading were found out, and the small and medium-sized textile and garment enterprises were transformed and upgraded. The research and implementation provide reference for the transformation, upgrading and innovation of small and medium-sized textile and garment companies.

Keywords: small and medium-sized enterprises; textile enterprises; transformation strategies; transformation and upgrading

我国中小型企业数量众多,占企业总数的 90% 以上,其中纺织产业占举足轻重的地位,在满足人们纺织品消费、增加就业、促进出口增加外汇储备和为相关行业配套服务等方面发挥重要作用。大力发展纺织服装业是实施《中国制造 2025》战略,促进纺织工业转型升级的基础^[1]。随着全球化经济不断深

入,中国制造受薪资提升、能源成本增加等因素影响,中国贴牌加工优势减弱,这促使中国纺织服装业必须从产品制造转型为品牌创造^[2]。我国纺织企业面临国内外竞争环境日益恶化局面,尤其在 2008 年金融风暴以后,全球经济萎缩,纺织出口受到严重冲击,以及国家加大环境污染治理力度和大力推动制造业转型升级的背景下,迫于生存,越来越多的中小型纺织企业意识到不能延续以往的发展模式,开始转型升级,提升自我市场竞争力^[3-4]。本文以国内中小纺织企业转型升级为研究重点,对纺织

收稿日期: 2018-04-17

作者简介: 刘德亮, 工程师, 本科, 主要研究方向为服装企业管理和生产技术研发运用, E-mail: m13585355756@163.com。

企业转型升级典型案例进行深入分析探讨。

1 中小纺织企业的经营模式

我国中小型纺织企业大多分布在纺纱、织造、印染、家纺和服装行业。经营模式一般分为研发型、生产型、营销型和综合型。在这些行业中,生产型企业居多,其次是营销型。随着社会发展需要也出现了不少研发型企业,由于中小企业的自身资源能力不足,综合型企业很少。

研发型中小企业主要的经营模式是依托自身技术,重点研发新产品,然后直接将其提供给生产商或者订货会。一般人员不多,着重培养团队精神,产品的附加值较高,关注科技升级和创新设计^[5]。此类企业属于服务类企业,多依附产业集群而生,数量不多但发展迅速。

我国中小型纺织企业大多数是生产型企业,有内销型也有外销型,该类企业研发和营销能力较弱,运营主要形式有 OEM 和 ODM,极少数发展到 OBM。OEM(Original Equipment Manufacturer)是指承接品牌企业加工任务的制造商,本身不参与设计与销售,只负责低成本的加工环节,是两端都被操控的封闭体系。我国中小纺织企业在改革开放初期基本都采用了 OEM,但 OEM 利润低,没有控制权,影响企业发展。ODM(Original Design Manufacture)是指根据品牌公司的要求来设计与生产的制造商,与 OEM 的不同之处在于 ODM 有自我研发技术和设计,有机会接触到品牌公司的“核心技术”。我国现在很多纯加工的企业都向 ODM 过渡,既可增加利润,又可以掌握技术,是目前企业发展的最好方式。OBM(Original Brand Manufacture)是指企业注册自我商标,在发挥设计制造优势同时创建自有品牌开拓市场,标志着企业由“贴牌”向“创牌”迈进,是企业发展中一次质的飞跃。我国 OBM 模式企业成功的还比较少,很多企业是靠 ODM 的利润支撑。

营销型企业只关注终端销售,与生产商或品牌商合作,拓展营销渠道,该类中小企业一般有地域性,在某一地区有较强的营销网络。国内主要的营销渠道有批发、加盟、直营和网络营销等。还有一种贸易类营销型企业,主要是从国外接单,在国内找合作生产商,收益以提成为主。这种企业的业务由业务员直接负责,一旦业务员跳槽就有相当的订单流失,因此该类企业对人才的投入较大。

综合性企业是集研发、生产、营销于一体,具有完整产业链的企业。我国该类中小纺织企业一般有 2 种形式:一种是从生产商转变而来的,相当于 OBM,一种是从研发型或营销型企业转变而来,以

虚拟经营为主,如像美特斯邦威一类的虚拟工厂,主抓设计环节和营销环节,该类中小企在我国较少,但市场前景很好^[6]。

2 中小纺织企业的转型策略

基于国内外环境的变化和企业自身能力,我国纺织中小企的转型升级正在循序渐进的发展,这类探索实践很多,主要有以下几大类策略。

2.1 加快 OEM 向 ODM 的转型

继续做贴牌,加快 OEM 向 ODM 的转型,加强制造能力。此策略适合设计能力和营销能力暂时都还很弱的生产型企业,继续做贴牌的同时,逐渐从“纯加工”向“兼设计”发展,盈利的同时逐步提升设计、生产和营销能力,通过做强贴牌来实现向 ODM 甚至 OBM 的转变。在此过程中,注重学习品牌公司的“核心能力”,建设较高素质的设计和研发队伍,提升自我设计和营销能力。

2.2 从 OEM 过渡到 OBM

外销转内销,从 OEM 过渡到 OBM,开拓国内市场,此策略是目前国内多数加工企业发展方向。OBM 是产业升级的一个新阶段,企业不仅进行产品设计、深加工和销售,还拥有自己的品牌。如果 OEM 企业直接从原来的生产制造企业完成品牌转型,势必会遇到技术开发、品牌建设与售后服务等障碍。所以 OEM 与 OBM 并存便成了现实的选择^[7]。OBM 使得企业在产业链上有控制权,在贸易中企业有发言权,因此意义重大,是企业奋斗的主要方向。

2.3 直接自创品牌

品牌建设也是多数企业转型升级的代表性策略之一。我国纺织企业创建品牌的发展模式一般包括 3 种:一是代理合资收购成熟品牌,缩短品牌创建周期,减少创建品牌成本;二是灵活运用市场资源,创建自主品牌;三是围绕中高端市场创建高级定制品牌,提升品牌形象和利润。

2.4 整合上下游产业链

强强联合,整合产业链和上下游产品资源,将纺织原材料加工、纺织品生产到产品后整理以及品牌推广等企业联合起来,组建产业集团或联合体,集团内各企业优势资源互补,弥补企业短板,形成以龙头企业为核心的联合体,提高整体竞争力^[8]。有的将院校也整合到集团中,增加技术人才储备。

2.5 开发生态纺织、智能纺织产品

在国家大力提倡科技创新、绿色环保的背景下,越来越多的纺织服装企业开始科技创新,大力研发生态纺织、服装以及智能服装。随着智能网络的普

及一些智能服装也渐露头角^[9],如采用玉米纤维、竹浆纤维、大豆蛋白复合纤维等被人们习惯称为“第二肌肤”的生态环保新型纤维,制作成毛巾、内衣、童装等。在女士文胸上安装一个特别传感器,再戴上腕式接收器,随时可以测量、查看脉搏情况等。这些科技创新提高了纺织服装功能,方便了消费者,提升了产品在市场的竞争力。

2.6 线上线下谋发展

很多纺织服装企业从营销渠道转变开始,以终端销售倒逼企业转型升级,常用营销渠道包括直营和代理,营销方式有实体店和网店。受实体店业绩下滑、成本偏高的影响,许多企业谋求开网店来降低成本提升产品效益,利用网店平台为企业转型升级收集经营和产品资讯信息,同时增加实体店的体验功能,为产品质量提升提供依据。

3 典型企业转型案例分析

3.1 叠石桥国际家纺市场的转型升级

叠石桥家纺市场是我国最大的家纺集群,在国际上知名度也很高,从露天地摊市场已逐步发展成目前中国最大的家纺专业市场之一。集群内大多数企业都是制造型中小企业,基本处在价值链最低端,主要针对国际订单和国内中低端批发市场。随着近年来国外贸易利润的降低,集群发展也面临很大困境,很多小型加工企业已经入不敷出。在此背景下,当地政府积极筹备集群转型,促进集群内中小企业的良性发展。转型方法主要包括以下几点:

①合理规划市场,调整集群内市场布局。将以往街区式的布局改成分区式布局,以往店铺都是分布在街区两边和几个市场里,产品混杂,改造后建立了全新A、B、C 3座大楼,功能明确,A座为核心交易区,主营家纺产品,B座为休闲娱乐区,C座为布艺毛毯区,而且现代化大楼内也按照产品品类分区,将同种类型的店铺集中,使集群专一化更明显,利于顾客采购。

②增加服务型企业,重视科技创新。在新建立的家纺城周围设有很多中小型服务企业,支持集团的发展,主要有专业服务于家纺行业的研发型设计机构;专业托运物流等企业;还有政府服务机构如中国家纺指数发布中心、检测中心等,目的是加强制造型企业产品的科技创新和附加值。如卓泰研发公司在家纺城对面,主营床上用品方向的面料设计与开发,服务传统的加工型企业,为没有研发设计能力的企业提供服务,在低成本下实现产品差异化。

③集群内企业向品牌化和专一化2个方向发展。综合能力较强的企业趋向于品牌化,将产品线

拓展至整个床上用品系列或家纺系列,打造自我品牌,提升产品附加值。政府的支持力度也很大,A座核心交易区的一楼被命名为精品区,其中大都是当地企业自创品牌,如大岛、凯盛、凡人居、明超国际等,其依托集群,降低产品生产和采购成本,在做外单的同时开始逐步向国内市场迈进。综合能力较弱的企业趋向于专一化,在自身最强品类产品的研发和生产上下功夫,例如A座核心交易区二楼的枕芯区企业,专一做枕芯,开发系列保健枕、纳米枕等数十种类型品种,而且企业了解各类产品适合企业的市场,针对国内外不同城市,能给采购者提供合理建议,在产品类的专营中谋生,越做越精。

3.2 海澜集团转型升级

海澜集团由江阴一个中型纺织服装企业起步,经过多年发展,快速成为中国纺织服装的龙头企业。海澜之家董事长周建平在胡润发布的2017年百富榜中,以400亿元身价排列时尚行业富豪第一位。海澜集团在发展进程中同样面临过转型问题,但海澜集团加强了3个方面的谋划与建设,使集团成功转型升级。

①整合资源,拓展产业链多元化发展。降低纺织服装业上下游企业之间交易成本,是降低纺织服装业非劳动成本的重要途径^[10]。海澜集团在转型升级过程中不断整合资源,拓展从纺织到服装上下游的产业链,建立自己的海澜之家男装品牌,之后又跨界到女装、童装、家居服等领域,投资1亿元入股“中国ZARA”——UR,建立快时尚品牌;在颍桥万达广场开设生活体验馆,产品包括日用品、化妆品、床上用品、厨具等,风格与“MUJI”相似,但价格便宜;与天猫合作,将海澜之家5000家线下门店全面升级成为新零售的“试验田”。与许多学校建立产学研合作基地,为企业转型升级储备人才,同时建立企业学校,提升员工职业技能和文化素养。另外,在纺织产业之外还涉及房地产等多个产业,实现多元化发展之路,为企业成功转型升级奠定基础。

②规划品牌,精准定位市场多维发展。海澜男装定位涵盖了成年男子各个季节、各个体型需要的服装和服饰,实现男子在一个店就可以买到自己所需要产品的目的,充分体现男性购物讲究方便、快捷的特点。海澜之家邀请多个青年男影星代言品牌,赞助《奔跑吧兄弟》《非诚勿扰》《最强大脑》等热播综艺节目,以提升品牌影响力;建立企业高效的物流、仓储系统,缩短专卖店服装周转过程,提升企业效益。

③智慧营销,多管齐下助推企业升级。海澜之家采用加盟商只支付相关费用,海澜之家统一门店

运营和品牌形象管理,加盟商不承担库存风险的线下直营加盟式的独特营销模式,以快速拓展市场。海澜之家线下门店由 2014 年的 3 348 家迅速发展至 2016 年的 5 243 家,选址采用“黄金地段、钻石店铺”的八字方针,方便用户购物体验,便于产品推广。同时与天猫合作加大线上销售,2017 年在天猫双 11 正式开场不到 1 min,海澜之家实现销售破亿元。此外,还在吉隆坡开设了首个海外店,正式开始进军国际市场。

成功转型的背后也存在问题隐患。据世界服装鞋帽网消息,2017 年上半年海澜之家库存达到 86.75 亿元,净利润增长率由 2014 年的 75.83% 降至 5.74%,导致问题隐患的源头是企业拓展升级过程中轻视研发投入,据公司财务报表显示,其研发投入的总额占营收比例只有约 0.16%。品牌原创能力是品牌核心竞争力之一,轻视研发中产品设计和市场数据分析的投入,库存压力必然很大,拖累企业的发展。曾经红极一时的美邦服饰因为库存压力,一年被迫关闭了约 800 家门店。

4 结束语

制造型企业转型的关键在于科技创新,提高产品附加值,在依附集群服务型企业的情况下,更可以实现低成本快速提升产品价值,但发展后更需要自我的研发能力支持;产业集群对我国纺织制造型企业

业的升级影响很大,集群中企业可以分配好自我的专一角色,互利互惠,共同发展,提升整体的抗压能力;精准把握消费者行为模式,积极开拓新型营销模式,是中小企业迅速发展的捷径之一。

参考文献:

- [1] 游千,卢安.基于投入产出分析的中国纺织服装业发展研究[J].毛纺科技,2016,44(9):66-71.
- [2] 葛蓓.构筑中国服装品牌实力的途径[J].毛纺科技,2016,44(9):72-76.
- [3] 郑昕.中小企业发展的机遇与挑战[J].中国商人,2011(4):23-24.
- [4] 姚穆.纺织产业的现状与展望[J].福建质量技术监督,2011(5):28-30.
- [5] 张玉明.创新型中小企业高速成长之谜[J].领导之友,2011(8):32-33.
- [6] 康娜,聂岸羽.企业自主创新浅析:由 OEM 到 ODM、OBM[J].现代商业,2010,23:123-132.
- [7] 陈宏辉,罗兴.“贴牌”是一种过时的战略选择吗:来自广东省制造型企业的实证分析[J].中国工业经济,2008(1):96-104.
- [8] 耿仲钟,肖海峰.国内外毛衫服装贸易格局分析[J].毛纺科技,2016,44(9):66-71.
- [9] 易莉莉.智能服装的贴心设计及其发展潜力分析[J].毛纺科技,2016,44(3):63-67.
- [10] 杨贵中.中国纺织服装业出口竞争力的演变及国际比较[J].毛纺科技,2014,42(6):52-58.