

整合中小企业：福安电机业的不二路

吴道镔

占全国电机出口“三分天下有其一”、拥有 70 家年产值千万元以上企业的福安电机电器产业集群，至今未产生一个驰名商标，这是福安说不出的痛。年销售额近 3 亿元的凯捷利集团拍案而起，正付诸实施的整合方案，目的直奔中国驰名商标

凯捷利欲谋驰名商标

不管是谋划中国驰名商标的初衷，还是增强企业专业化生产能力的目的，凯捷利集团整合方案的付诸实施，无疑为年产值近 60 亿元的福安电机产业集群的发展提示了这样一条发展之路：以打造产业品牌为统帅，在专业细分上追求做精，力争行业 NO.1，这是福安电机产业集群做大构强的不二选择。

2005 年 11 月底，福建凯捷利电机（集团）有限公司向福安市有关部门及相关企业递交了集团联合福安企业做大构强电机产业的实施方案。此后，集团董事长秘书刘良华开始了他的游说之旅。

福建凯捷利电机集团公司于 2005 年 4 月 11 日成立，注册资本 6185 万元，拥有 10 家控股公司，产品 90% 以上外销，年销售额近 3 亿元。它也是福安电机行业的首家集团公司。

凯捷利公司的“凯捷利”品牌 1998 年获省名牌产品，2004 年获省著名商标。至 2005 年，“凯捷利”已在国内进行了 40 个类别的商标注册，并在 37 个国家注册。但在最近两年，凯捷利公司仍饱受国内企业和国外经销商假冒、抢注商标的侵权之累。

凯捷利公司十分清楚，一般注册商标仅能对抗同类或类似商品上的侵权行为，驰名商标才可享受“跨类”保护的待遇。而相关公众对该商标的知晓程度是驰名商标评选的首要条件。由此不难看出，以扩大国内市场份额为主要目标之一的凯捷利联合方案，其目的直奔中国驰名商标。

这对于迄今为止仍未产生一个驰名商标的福安电机电器产业来说，同样是一件很有意义的事。

电机电器城的品牌困局

与毗邻的浙江乐清柳市镇“中国电器之都”相比，福安的“中国电机电器城”有些名不正言不顺。柳市镇的“中国电器之都”称号是中国机电工业联合会于 2001 年授予的，那里占据国内低压电器的 70% 市场份额，拥有 4 个中国驰名商标，而国内整个工业电器行业目前仅有 6 个驰名商标。

从 1958 年第一家国有企业闽东电机厂落户，到目前，福安市共有 750 多家民营电机电器及配套企业。据中国机电产品进出口商会统计，2004 年，福安中小电机实现产值 58 亿元，在全国电机出口中“三分天下有其一”。然而，至今未产生一个驰名商标。

许多人津津乐道于福安已成为我国县级市中电机产量最大的县级市，是名副其实的中国电机城的同时，却忽视了另一个县级市浙江省温岭市。温岭市拥有水泵与电机、空压机企业 5000 多家，2004 年产值超过 100 亿元，其中小型农用水泵所占国内市场份额达到 60% 左右，中小型空压机的生产和销售占全国的 65% 以上，成为中国最大的微型水泵生产基地和重要的电机及电器制造基地。

产业结构相似的温岭电机行业在巩固国内市场后，开始在国外市场上与福安电机争抢蛋糕。在最近两年，每届的广交会，温岭电机企业均获得上亿美元的国外订单。

已经专注于国外市场多年的凯捷利集团重新布局国内市场，自然显露出与温岭同行较劲的勇

气。

凯捷利要重塑自己品牌

自己工厂造出来的产品，贴的却是别人的牌子。百元人民币出厂价的电机，在国外竟按百元美金卖出。贴牌拿到的仅是价值链最低端的菲薄利润。在福安数百家电机企业中，几乎没有企业没做过贴牌订单，如今仍主要从事贴牌生产的电机企业还有 200 多家。这是无奈，更是尴尬。品牌不知名就只好贴牌，贴牌了就更难以培育自己的品牌。

从投资几万元的小作坊起家，同为电器生产民营企业的德力西集团，由注册商标到获得“浙江省著名商标”只用了 4 年，到获得中国驰名商标只用了 5 年；无形资产从零到 28.28 亿元只用了 10 年。

而纵横国内外市场 15 年的福安电机电器产业群竟然未产生一个驰名商标？

凯捷利试图改变这种局面。已经拒绝贴牌的凯捷利要重塑自己的品牌。

伊朗是凯捷利品牌行销多年的一个市场。2002 年，凯捷利公司注册商标的资料已递交当地有关部门，但反馈出来的信息却让公司大吃一惊——以汉语拼音与图形组成的商标竟被自己的经销商抢注。

凯捷利决心自卫反击，在协商未果后，凯捷利解除了该经销商的经销资格，并聘请德黑兰律师通过法律途径为自己的品牌维权。伊朗商标使用在先的原则为凯捷利护牌提供了法律依据。经销商恶意抢注的凯捷利商标被取消，使用权归还凯捷利公司。“凯捷利仅在商标注册上的花费就达百万元之巨。”刘良华说，“除了已在 37 个国家成功注册，申请中的还有 32 个国家。”

凯捷利是福安在国内、国际商标注册量最多的企业，但在品牌的成长中依然出现了众多的侵权纠纷。2005 年 10 月，国家海关总署核准对“凯捷利”品牌进行长达 10 年的知识产权海关保护备案。

冲刺中国驰名商标，对于“凯捷利”品牌来说是自然不过的事。凯捷利集团联合方案承诺，入股企业必须使用“凯捷利”商标。优先选择销售型企业的目的就是为了让在国内各区域建立“凯捷利”品牌销售网络。

经济学家钟朋荣曾用“小狗经济”描述温州企业的成功经验：在特定区域形成产业集聚的格局，并通过区域内精密的产业分工和专业化的市场，形成整体制造业的强大。虽然单个公司的市场影响力很小，但做大了的“块”由于市场占有率和知名度高而声名远扬。

而这正是凯捷利集团董事长陈志强所羡慕的。

整合构想之路要走多久

凯捷利的整合构想在布局国内市场、做大品牌之外，还有其他的用意。

在联合方案中，凯捷利将产能工艺较强的整机生产、配套加工企业也纳入选择目标。集团打造产业链和形成专业化生产的构想溢于言表。

福安电机企业的主要产品有电动机、发电机、水泵等 200 多个系列，1000 多个品种。小而全是福安电机企业的普遍特征。而在产品细分市场上，谁也难说是专业，单项销售额自然也就不足一提。

如果说凯捷利集团吸收产能工艺较强的配套加工企业，是为了打造集团产业链以降低成本的话，那么，吸收整机企业则是为了在集团企业内部生产分配上进行专业分工。道理不言而喻，在细分市场上占据垄断地位的企业才可掌控价格及技术。

可问题是，对于这么一个整合方案，凯捷利集团的胜算几何？

可以说，福安产业走过漫长的整合历程。从 1995 年开始，当地政府、有关部门就有了整合电机企业的思路，但始终未能得以实施。到 2004 年止，亦有数家企业进行了股份制合作的尝试，但都以失败告终。直至 2005 年，以内部企业为出资股东，福安才组建了凯捷利集团、安波集团、永隆集团三家电机集团，三家集团的年产值均在 3 亿元左右。

而在浙江柳市，与凯捷利集团实力相当的电器集团就有 41 家。

宁为鸡头、不当凤尾的观念成为福安民营企业间股份制改造的绊脚石。这也是年产值近 3 亿元的凯捷利集团将橄榄枝伸向小型电机企业的原因。

福安市副市长李光辉看好凯捷利集团的整合前景。他说，如果凯捷利将整合目标放在相当个头的企业身上非碰壁不可。选择“中小企业”使整合方案的可行性大为增强。