



基于多次海外并购的OEM企业升级之路

张文欣 14314312 杨雅岚 14314271 郭芷慧 14314064
叶 蕾 14314280 熊晨淳 14314255 姚 棋 14314275



中山大學管理學院
SUN YAT-SEN BUSINESS SCHOOL
SYSBS



1 / 企业简介

2 / 升级与并购

3 / 内销道路

4 / 企业家精神

5 / 案例启示

CONTENT



企业简介

台升家具

一家为美国公司提供代
工生产的家具制造工厂



亚洲最大的家具生产企业



台升并购之路

2001年
收购美国前五大
家具商环美家具

2006年
收购美国沙发制造
厂 Craft master 家
具公司

2007年
收购美国全木质
顶级家具品牌
Pennsylvania
House

2008年
收购英国的 Willis
& Gambier

跨产业升级
转战国内市场



／ 升级与并购

台升家具升级的动因与路径



总述

升级动因

外部因素：经济环境变化，成本上升，低端制造的弊端开始显现出来。

内在动因：企业家精神与品牌意识、前期积累的能力以及与合作企业的良好关系。

升级路径

品牌建立层面，通过OEM-ODM，积累大量资金与技术资源，一次次收购欧美家具品牌，通过反向OEM实现国外品牌与国内制造的垂直整合。

升级过程	概况	升级动因	升级路径
第1步	转移阵地，从OEM到ODM	<ul style="list-style-type: none"> ①节省生产成本 ②廉价小家具利润小，且质量未能满足订单要求 	<ul style="list-style-type: none"> ①产业外移迁至东莞、产业集群 ②产品与功能升级，从OEM向ODM发展，开拓更高定位的卧室家居套装领域
第2步	进入OBM阶段，自创品牌Legacy Classic	<ul style="list-style-type: none"> ①对更高利润的追求 ②企业家意识到品牌的重要性和品牌建设的迫切性 ③在OEM中积累了大量资本与关键资源作为升级基础 	自创品牌Legacy Classic，打开美国市场，进入OBM。
第3步	反向OEM，收购环美家具、Craft master家具公司、Pennsylvania House，以多个不同层次与产品的品牌在美国市场站稳脚跟	<ul style="list-style-type: none"> ①已有的市场资源和积累的大量资金提供了海外扩张的后盾 ②自创品牌的艰辛与打通海外市场的动机 ③收购对象在品牌知名度和形象等方面的优势以及台升对品牌和核心技术的追求 	海外收购不同层面的品牌，通过反向OEM实现国外品牌与国内制造的垂直整合
第4步	打入欧洲市场，实现品牌和市场多元化	<ul style="list-style-type: none"> ①进一步国际化扩展的动机与对欧洲市场的觊觎 ②已有资源的积累作为升级基础 ③金融危机下英国家具品牌W&G宣告破产 	海外收购英国品牌Willis & Gambier，进入欧洲家具市场，实现品牌和市场多元化
第5步	跨产业升级与转战国内市场，开拓内销	<ul style="list-style-type: none"> ①已有的关键资源和资金积累作为升级基础 ②金融危机影响下规避海外市场风险的需要 ③顺应跨产业发展的大势潮流，延长产业链提高利润附加值的追求 ④中国大陆巨大市场潜力的吸引 	<ul style="list-style-type: none"> ①转战国内市场，开拓内销，海内外两个市场并举 ②跨产业升级，进入酒店、房地产、医疗等行业

升级第1步—— 转移阵地，从OEM到ODM

01 升级动因

①节省生产成本

原址生产成本上升，产业结构面临变化；新址区位优势优异，生产成本较低廉

②廉价小家具利润小，且质量未能满足 订单要求

02 升级路径

①产业外移与产业集群

②产品与功能升级

从OEM向ODM发展，引进更先进的生产线，开拓更高定位的卧室家居套装领域

升级第2步—— 进入OBM阶段，自创品牌Legacy Classic

01 升级动因

- ①对更高利润的追求
- ②企业家意识到品牌的重要性和品牌建设的迫切性
- ③在OEM中积累了大量资本与关键资源作为升级基础

02 升级路径

自创品牌

升级动因

- ①已有的市场资源和积累的大量资金提供了海外扩张的后盾
- ②自创品牌的艰辛与打通海外市场的动机
- ③收购对象在品牌知名度和形象等方面的优势以及台升对品牌和核心技术的追求

升级路径

海外收购不同层面的品牌，通过反向OEM实现国外品牌与国内制造的垂直整合

升级第3步——


反向OEM，收购环美家具、Craft master家具公司、Pennsylvania House，以多个不同层次与产品的品牌在美国市场站稳脚跟。



升级第4步——


打入欧洲市场，实现品牌和市场多元化

升级动因

- ①进一步国际化扩展的动机与对欧洲市场的觊觎
 - ②已有资源的积累作为升级基础
 - ③金融危机下英国家具品牌W&G宣告破产
- 

升级路径

海外收购英国品牌Willis & Gambier，进入欧洲家具市场，实现品牌和市场多元化



升级第5步——

跨产业升级与转战国内市场，开拓内销

- ①已有的关键资源和资金积累作为升级基础
- ②金融危机影响下规避海外市场风险的需要
- ③顺应跨产业发展的大势潮流，延长产业链
提高利润附加值的追求
- ④中国大陆巨大市场潜力的吸引

- ①转战国内市场，开拓内销，
海内外两个市场并举
- ②跨产业升级

升级动因

升级路径

影响台升家具每次并购的 外部环境和内部条件



总述



第一次海外并购

环美家居

外部环境

- 1、**财务危机**：环美家具出现财务问题，制造能力低，管理成本高。
- 2、**被收购企业优势**：环美家具良好的营销通路、品牌和形象。

- 1、**财力积累**：成功进军卧房家具并自主品牌大大提升企业盈利能力，台升在几 年间迅速积累了大量财力，有2亿美元可供调配。
- 2、**分析评估能力**：对家具企业亏损原因进行了深入分析评估，做出准确定位。
- 3、**业务往来**：作为环美的前代工商，对环美有着深入的接触和认识。

内部能力

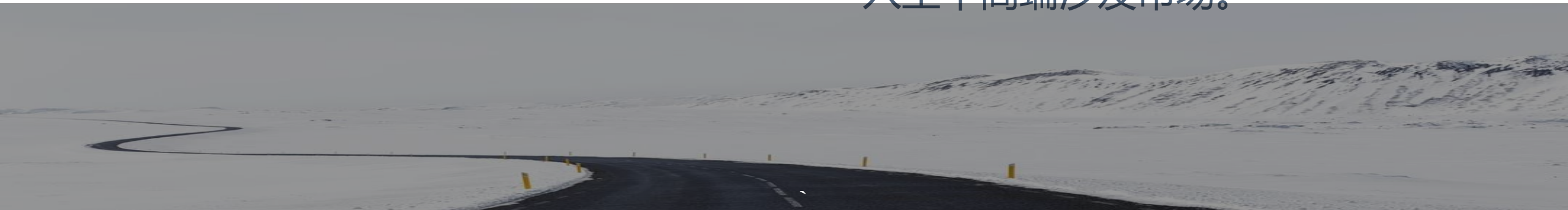
第二次并购 Craftmaster

● 外部环境

- 1、**被收购企业优势**：企业声誉好，客户多，优值质量合理价位。
- 2、**被收购企业劣势**：制造流程长，交货期长。

● 内部条件

- 1、**资金后盾**：企业上市，盈利达到新高，海外扩张具有雄厚资金条件。
- 2、**技术积累**：先进仓储物流系统、自主创新能力。
- 3、**战略布局**：新设厂房、拓宽生产线，入主中高端沙发市场。



第三次海外并购

Pennsylvania House

外部环境

- 1、**市场环境**：金融危机下，市场萧条。
- 2、**被收购企业财务危机**：经营极度困难。
- 3、**被收购企业优势**：历史悠久，质量与工艺上乘，设计独特，注重细节，声誉卓越。

内部能力

- 1、**资金后盾**：台升历年来积累的雄厚财力。
- 2、**战略布局**：对于进军顶级家具市场布局的需求；对于家具酒店领域的拓展。
- 3、**技术经验支持**：收购成功的经验与技术积累。
- 4、**品牌技术升级需要**：汲取企业品牌和核心技术。

第四次海外并购

Willis&Gambier

外部环境

- 1、被收购企业危机：**金融危机横扫全球，经济不景气导致W&G破产。
- 2、被收购企业优势：**欧洲知名品牌，市场份额大，欧洲历史和文化缩影

内部条件

- 1、信息畅通：**收购意向强烈，券商帮忙关注相关信息。
- 2、战略布局：**觊觎欧洲市场，意图改变市场运营方向，开拓多元化市场。

台升家具的多次并购对企业升级的影响



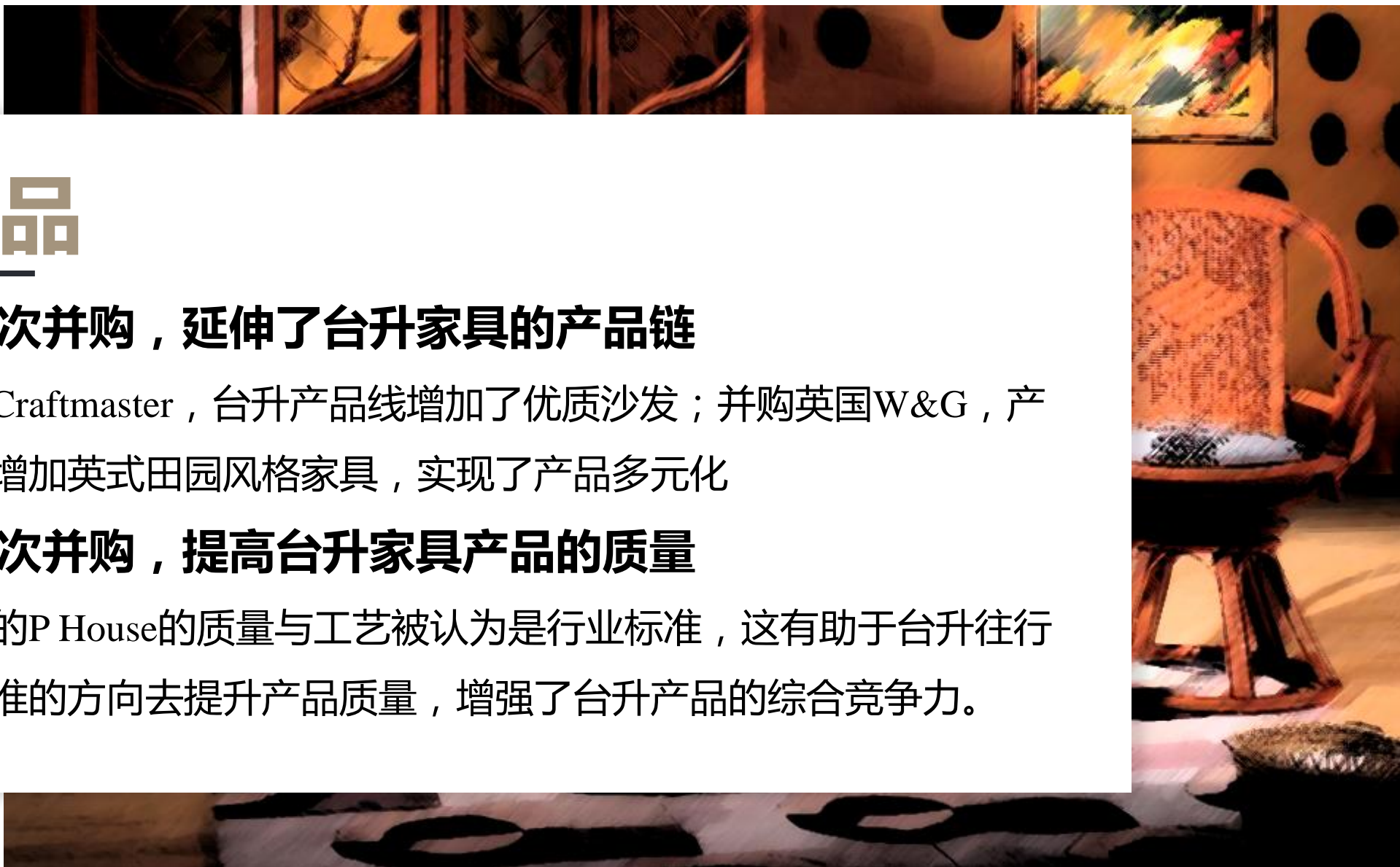
产品

✓多次并购，延伸了台升家具的产品链

并购Craftmaster，台升产品线增加了优质沙发；并购英国W&G，产品线增加英式田园风格家具，实现了产品多元化

✓多次并购，提高台升家具产品的质量

并购的P House的质量与工艺被认为是行业标准，这有助于台升往行业标准的方向去提升产品质量，增强了台升产品的综合竞争力。



技术与资源

- ✓ 多次并购获取了核心技术及上下游供销网络资源。
- ✓ 多次并购获取了欧美知名企业的品牌、销售管道以及制造能力等战略性资产。
- 收购美国大型家具制造企业Craftmaster Furniture Corporation，并在美国进行生产制造拥有多个不同层次的品牌，获取被收购企业的市场及技术资源，大大提高了台升的生产制造和服务能力，台升家具迅速提高了自主创新能力。
- 收购Pennsylvania House，台升也得到了想要的品牌和核心技术，增强了技术的核心竞争力。收购英国的 Willis &Gambier，帮助台升获取欧洲市场的家具行业的相关资源，拥有自己的行销。

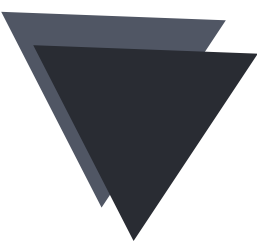


市场

✓ 台升通过多次并购，快速进入新领域，进入欧美家具市场的不同细分市场，进一步开拓海外市场。

- ① 收购 Universal Furniture ，进入中高端家具市场
- ② 收购 Craftmaster Furniture ，进入中高端沙发市场
- ③ 收购 Pennsylvania House ，进入顶级高端家具市场
- ④ 收购 Willis & Gambier ，进入欧洲家具市场

台升迅速将高级实木家具推广到美国市场，扩展至酒店家具领域。由此，台升家具从单一的美国家庭市场家具向宾馆、酒店、写字楼家具等多元化的市场转变。



✓ 更为了解海外市场消费者需求，适应海外市场需求。

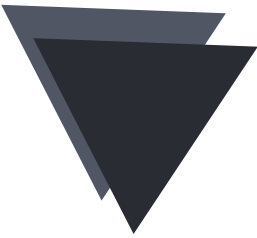
- ① 2002年，在美国设立了营销中心，从而拥有了自主知识产权的品牌和国际营销网络。
- ② 2008年，在意大利设立了研发中心。



管理

✓多次并购帮助台升适应海外市场环境，学习美国企业的先进管理理念，提升台升家具的公司管理水平。

为了在最短的时间内实现对消费者的配套供货，郭山辉与日本公司合作开发了最先进的自动仓储系统（ASRS Warehouse system），建成亚洲最大的单一自动仓库，可储存4000个40尺集装箱成品。在仓库管理上，台升运用库存软件，可将产品在数分钟内，从任何一个仓位上取出并送到运输卡车上。



品牌

✓多次并购提升台升的品牌知名度，升级为全球家居知名品牌，打造良好的国际高质量的品牌形象

- 反向OEM 收购环美家具，结合环美家具在美国的营销通路的名气与品牌形象，台升的品牌实力增强。
- 收购美国大型家具制造企业Craft master Furniture Corporation，并在美国进行生产制造拥有多个不同层次的品牌。
- 台升的多次并购，从OEM 与ODM 相结合转型到OBM，通过收购国外的成熟品牌品牌，提升了台升的品牌形象，成为全球家具品牌。



资本

✓多次并购进一步推动台升家具的发展，并帮助其获取雄厚的资本实力，也为后续的并购和企业的后续长远发展打下坚实的资本基础。

- 收购环美之后，台升获利能力也逐年上升，收购后的第二年，营业额突破三亿六千万美元，单月出口1400个货柜，出口量成长超过四成，稳坐全球木器家具首席的宝座。
- 台升国际集团于2005年11月以“顺诚控股（00531-HK）”在香港证交所上市，公司价值达到15亿美金，为亚洲第一自有品牌的家具集团公司、全美前十大家具集团公司。公司股东资金从2004年的1.37亿美元跃升至2005年的3.69亿美元，增长达2.69倍，营业额和利润也实现历史新高。





／ 内销道路

对于台升国际集团

我们的建议：多元化发展，跨产业升级，但仍以家具业为主要经营对象

理由：

- **提高品牌知名度**，在消费者心目中留下**专业、服务及质量高**的印象
- 台升集团2010年涉足服务业，投资酒店，有这方面的经验基础

- 就酒店业向服务业拓展，开辟旅游市场，打响知名度

- 尝试涉足其他行业，适当延伸产业链，发展家具业上下游



解决原材料供应价格不稳定、品牌知名度不足等问题

台升国际集团在大陆发展



2012年10月27日，嘉兴市台商转型升级促进交流会暨台升国际广场奠基典礼

台升国际广场被授予“嘉兴台商总部园”和“嘉兴现代服务业集聚区转型升级台资示范基地”。国际商务区与万豪国际酒店、太平洋百货、上海台协连锁委员会、意大利NINA集团、意大利(北京)Araba Fenice集团、社团法人台湾连锁促进会等签约入驻台升国际广场。

对于台升家具

我们的建议：

分品牌分别进军中国内地的中高端、高端市场。

中高端市场可以采取**自营或合资**的方式。

高端市场则采取**自营**的方式。

为什么定位中高端，高端市场

近年来中国高端家居市场进入快速成长期，市场增长潜力巨大

为什么自营/合资：

家具行业竞争激烈、消费者对家具品牌认知度较低，销售渠道以家具大卖场模式为主，大型家居卖场的快速扩张速度和区域高密度布局在不断挤压品牌企业的利润空间。

在国际家具产业转移的大背景下，未来中国家具行业将朝着**精细化、规模化、品牌化**三个方向发展。

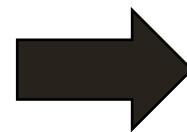
中高端市场：自营&合资

以Athome（艾特屋）为例

- ✓ 定位：专为追求自然和谐与高品质生活的现代家庭量身定做
- ✓ 秉承德国极致工匠精神，厚实稳重兼安全环保，对质量有着极高的要求

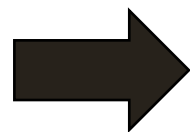


台升技术、资金实力雄厚

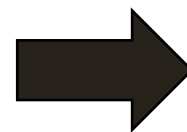


有自营的实力

- 在中国内地还是新手，自营品牌需要大量的投入和相当长的时间的积累
- 中高端市场盈利所限



与国内知名厂商合作，成立合资品牌

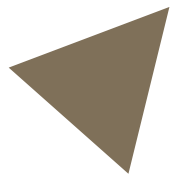


利用合作方的渠道资源，借助合作品牌的知名度减少宣传费用，降低成本

□ 可能合作伙伴：美克美家、曲美，在长时间的家居业竞争中都表现突出，在品牌认知度不高的家具行业里难得地有相当的知名度。

中高端市场：自营&合资

以Athome（艾特屋）为例



为什么不选择收购？

虽然台升在海外的收购经验丰富、自身资金实力雄厚，但是美国市场的情况与中国不尽相同。

在中国市场上，家具品牌**竞争激烈**，各个品牌的市场**占有率与知名度**并不像美国市场那样分明，当时的台升不一定能寻找到合适的中国品牌进行收购，收购兼并的时机需要进一步地观察与等待。

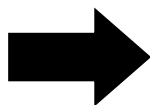
高端市场：自营，专卖店&网络销售

以Universal Furniture（环美家居）为例



全球顶级美式家具品牌，历史悠久，是全美最具代表性的美式经典风格及实木工艺家具龙头，于2001年被台升家具收购。

- 定位：中国内地的高端市场



强化品牌形象

对制造工艺的精益求精
对终端渠道的规范管理
对售后维护的专业服务



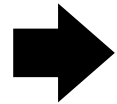
高端市场：自营，专卖店&网络销售

以Universal Furniture（环美家居）为例



渠道方面：自建渠道——开设专卖店&网络销售

具备相当的品
牌价值与资金、
技术实力



建立专卖店，直接与目标消费者沟通，
获得较高的长期收益与较强的自主性，
减少大中型超级卖场的牵制



网络销售，为目标消费者提供
更贴心、全面、与时俱进的服
务，提高其满意度



售后服务方面：培养专业、高效的售后服务团队

高端市场上，专业的售后服务不可谓不重要，这关系到客户下次是否还会选择该品牌，是维系客户忠诚度的重要保障。

事实映证——台升家具在大陆的发展

品牌方面

以中高端为主，有现代的实木家具、有时尚的沙发，采取多品牌的策略，针对不同的市场，凸显台升竞争优势和品牌优势。

“品牌是台商在大陆生存必须要走的路……单一品牌在大陆没有办法迅速打开市场……我们要实施多品牌多渠道的战略。”

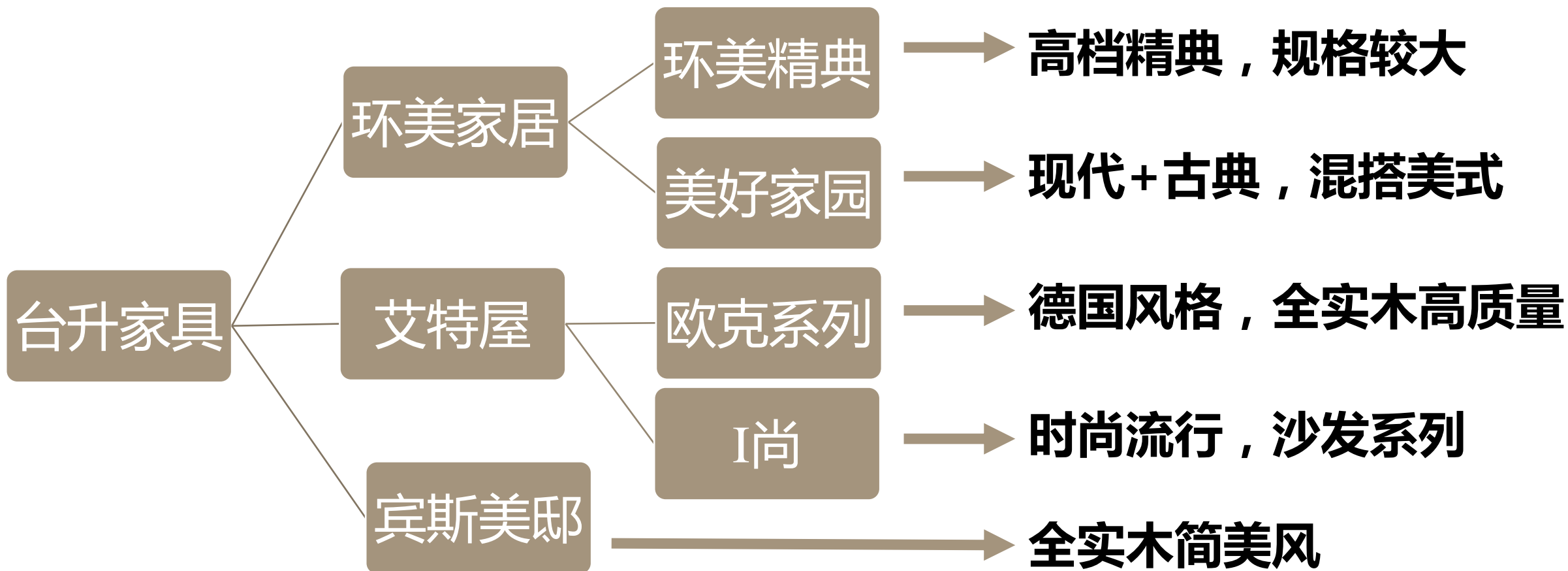
——台升国际集团董事长郭山辉

“家具行业面临着变革，即从以往的产品、设计竞争的年代进入到品牌、渠道竞争的年代，特别是品牌力将成为家具企业关键的影响力。”

——台升集团营运总监石达

事实映证——台升家具在大陆的发展

品牌方面



事实映证——台升家具在大陆的发展

渠道方面

台升走多渠道路线，双管齐下

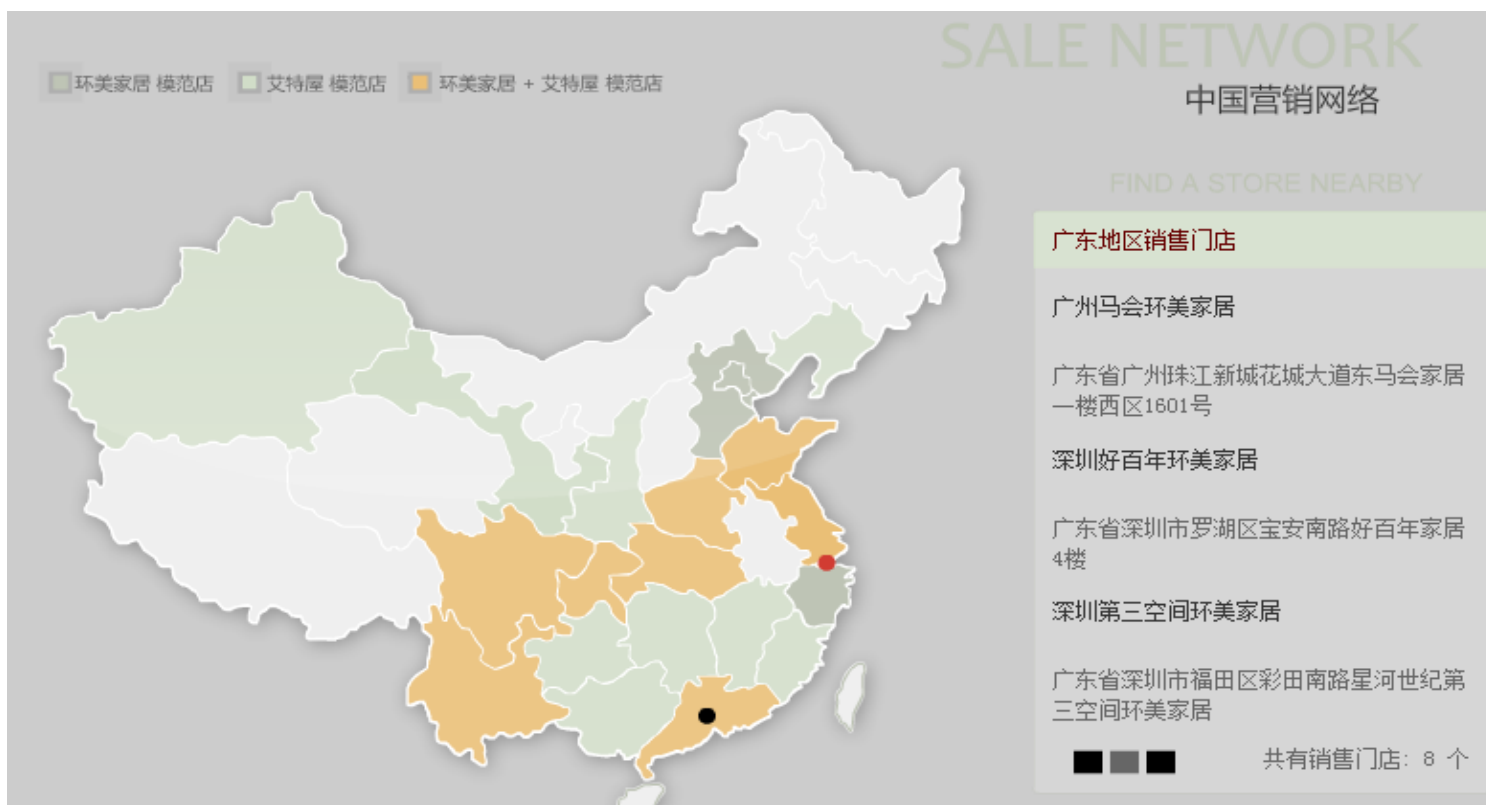
“主要城市做直营，二级城市做加盟；先把一二级城市经营好。这与我们的产品定位有关，我们走中高端路线。”

“我们进的都是吉盛伟邦、居然之家这类的大型的高档卖场，并争取拿到好的位子，这对彰显品牌效益十分重要。”

——台升国际集团董事长郭山辉

事实映证——台升家具在大陆的发展

渠道方面



目前，台升家具在大陆共有销售门店（直营店&卖场）57个。（广东8个，江苏6个，浙江6个，湖南4个，上海3个，河北3个，四川3个，河南3个，福建2个，湖北2个，重庆2个，广西2个，陕西2个，贵州2个，甘肃2个，新疆2个，辽宁1个，山西1个，安徽1个，江西1个，云南1个）

（台升家具营销网络，来源：台升国际集团官网）

事实映证——台升家具在大陆的发展

客户维系方面

升级运营服务体系

运营模式

特许经营市场独担风险

升级



共担风险互利共赢经营模式

独立加盟服务系统

升级



引入国际先进CRM供应商及消费者管理系统升级品牌服务系统，提升品牌市场竞争力

产品线

单一家具结构

升级



一站式整体家居服务模式（家装设计+家具配装+饰品配置+终身品质保证+CRM客户服务系统）

事实映证——台升家具在大陆的发展

客户维系方面



（台升VIP客户专场电影鉴赏会现场，来源：台升国际集团官网）

艾特屋家居、环美家居在上海美罗城电影院举办VIP客户专场电影鉴赏会。

主办方周先生介绍，艾特屋、环美家居每年年底都会举办类似的电影会，这种电影会已成为集团的传统节日活动，充分体现了艾特屋家居、环美家居对老顾客服务的人文关怀理念。

一位陈姓的VIP客户说去年他就参加了电影会活动，台升国际年底开展这样的服务真的很贴心、很温暖。

4

／ 企业家精神

台升国际集团董事长

郭山辉

郭山辉，男，台升国际集团董事长，曾被评为2004年广东十大经济风云人物之一，所属的台升国际集团是目前全球最大的木器家具企业之一，产品拥有美国民用木家具市场份额的5%，旗下拥有“universal”、“Legacy”和“Craft Master”三大国际著名品牌，2006年营业额超过五亿六千万美元。



企业家精神如何对企业产生影响

创新精神

发现一般人所无法发现的机会，能够运用一般人所不能运用的资源、找到一般人所无法想像的办法。

市场洞察力强 **生产方式及理念先进**

冒险精神

果断自信 **敢于尝试**

企业家精神如何对企业产生影响

创业精神

指锐意进取、艰苦奋斗、敬业敬职、勤俭节约的精神。

坚忍不拔 锐意进取、有野心 有计划有远见

合作精神

指企业家具有宽容心，愿意与人友好相处，愿意与他人合作的态度和精神。

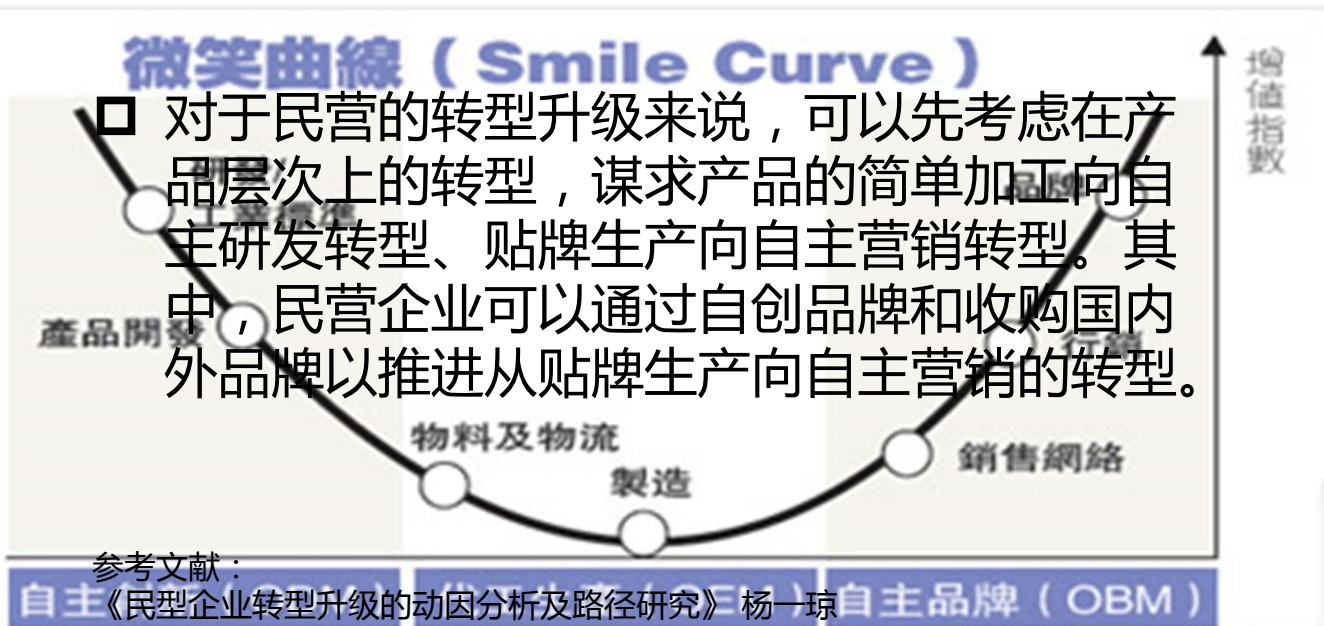
感召力强，懂得沟通

5

／ 案例启示

台升家具从OEM向ODM、OBM转型，符合“微笑曲线”理论。

- 台升在上世纪末迁入内陆，从代工生产普通廉价小家具到向定位更高的卧室套装进军，在1999年自创品牌Legacy Classic，正式开启OBM之路，都给我们展示出了民企从“微笑曲线”的弧底往上向两边移动实现升级的过程。



企业的转型升级
对升级效果的影响

Humphrey 和 Schmitz (2000、 2002) 从价值链的角度出发，明确了企业升级的四种模式：

- (1) 工艺流程升级
- (2) 产品升级
- (3) 功能升级
- (4) 跨产业升级

OEM 企业在升级中所获取的关键资源与能力，是从研发、营销、生产等方面对企业核心能力的提升，也将通过企业的内部因素作用于企业的下一次升级。

参考文献：

- 1.Humphrey J.,Schmitz H..How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? [Z]. Re-gional Studies, 2002, 36 (9) :27-101.
- 2.Humphrey J.,Schmitz H..Governance and upgrading: Linking Industrial cluster and global value chain research [A] .IDS Working Paper 120, Brighton: Institute of Development Studies , 2000.
- 3.《我国OEM企业升级的动态分析框架与实证研究》毛蕴诗 吴瑶 邹红星

转型升级过程中应注意的问题

□ 迅速成长过程中忽视企业战略任务的调整

2015年度东莞市企业环境信用评价结果

序号	镇街	企业	评价结果
1	茶山	东莞茶山中德电子厂	环保不良企业(红牌)
2	茶山	东莞顶尖制衣有限公司	环保不良企业(红牌)
3	大朗	东莞市伊时针织印花有限公司	环保不良企业(红牌)
4	大岭山	东莞台升家具有限公司	环保不良企业(红牌)
5	东坑	东莞市荣峰针织有限公司	环保不良企业(红牌)

东

来源:

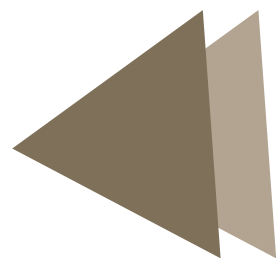
黑榜

公告



企业家对企业影响很大 ——应拥有优秀的领导团队

- 没有郭山辉 没有台升的现在
- **台升成功秘诀**：台升在收集信息是有自己明确的目的，在分析信息的时候能够结合内外部情况进行思考
- ✓ **启示**：建立一个优秀出色的管理团队、使他们能良好的协作决策，是一个企业必须做到的事。



市场版图扩大后 适时转变管理思维

本土企业



国际化企业

□ 启示

- ✓ 转变自身思维方式，全球化思维管理，摒弃旧的思维方法，更新管理哲学
- ✓ 培训、教育领导干部，培养管理继承人

Thank You

张文欣 杨雅岚 郭芷慧 叶蕾 熊晨淳 姚棋