



2017

案例分析·东菱凯琴的转型升级

李岩凌深宏房铎坤欧阳鋈卢湘兄罗曜郁



目录

contest



发展历程

背景介绍



转型压力



产业升级



企业优势



行业介绍



小家电行业是我国改革开放后发展起来的新兴产业。小家电以其轻巧、灵活、便捷的特点，广泛应用于家庭、办公室、酒店等场所。小家电具有简化家务劳动复杂程度、减轻家务劳动强度、缩短家务劳动时间、改善厨房与家居清洁卫生等特点，是欧美发达国家家庭生活必备品。随着全球化进程的加快，居民生活水平的提高，西方发达国家的生活方式在全球范围内受到追捧与模仿。

1按消费习惯分类

主要区别	西式小家电	中式小家电
主要产品	电热水壶、电热咖啡机、搅拌机、多士炉、面包机、电熨斗、电磁炉、电烤箱等	电压力锅、豆浆机、电磁炉、电热水壶等
主要消费地区	欧美等市场	中国及周边市场
品牌忠诚度	与文化 and 生活习惯紧密相关, 品牌忠诚度高	满足基本生活需求, 品牌忠诚度略低
产品细分度	产品细分度高, 有 200 个多品种	产品品种有限
消费目的	提升生活品味, 满足情趣生活	以满足基本生活需求为主
市场成熟度	市场成熟度高	不成熟, 市场处于成长期
使用寿命	国际市场的采购标准一般为 350 个使用循环, 即一年左右的使用寿命	使用周期较西式小家电长

2小家电产品特点

(1) 产品更新周期短。一般来说，大家电属于耐用消费品，而小家电则属于高频度使用的准快速消费品。小家电产品生命周期从数月 to 数年不等，由于产品更新换代速度较快，消费者对小家电有持续的换购需求。

(2) 产品种类多。工业设计要求高小家电产品种类繁多，新功能和新应用导致新品种层出不穷，产品更新换代迅速。与大家电相比，小家电产品冲动性消费居多，消费者对小家电的购买需求越来越重视产品的外观、功能设计，对产品的美观度、实用性、性能质量也提出更高的要求。因此，小家电企业之间的竞争已不再是简单的价格竞争，企业的工业设计能力在一定程度上决定产品在市场上的竞争力。

(3) 价格变动不敏感。设计新颖的小家电产品溢价空间较大同大家电相比，消费者更注重小家电产品的品质、功能和外形设计，对其价格变动敏感度不高，这导致小家电产品具有较大的价格弹性空间。在功能设计、外观设计、包装设计等方面具有特色和创意的新产品，具有较大的溢价空间。少数具备自主创新能力的小家电生产企业可以凭借优秀的工业设计提高产品附加值，从而提升自身的议价能力和盈利水平。

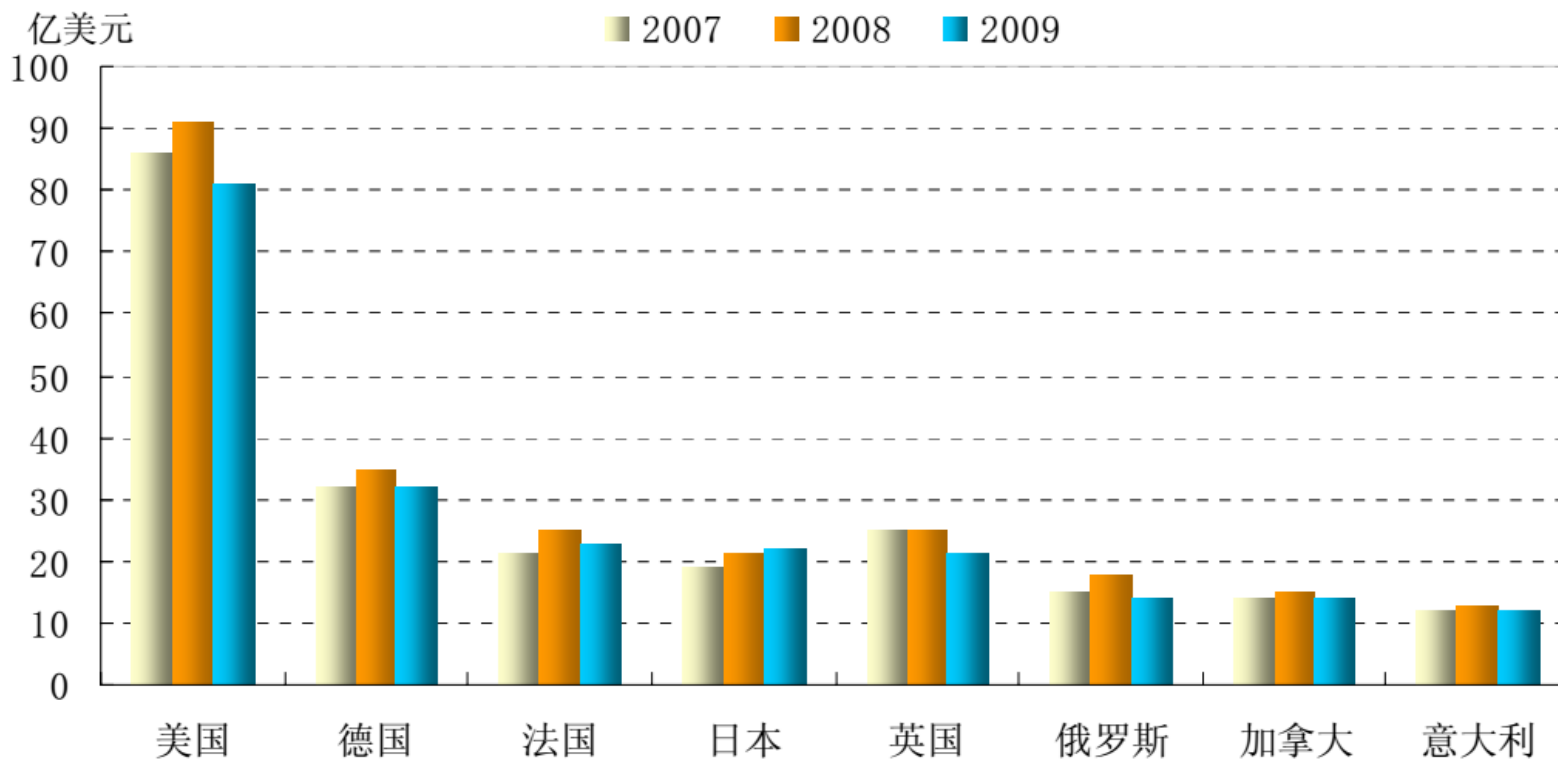
3产业组织模式

区别	品牌商	零售商	制造商
组织模式	拥有自身品牌和销售渠道，主要通过向制造商采购小家电产品进行销售	拥有自身销售渠道，通过向制造商采购小家电产品进行销售	参与设计、制造。其中，OEM、ODM制造商没有自身品牌和销售渠道；OBM制造商还利用自主品牌和销售渠道进行销售
产品档次	产品追求个性化，档次较高	产品满足基本需求，档次较低	按照客户需求进行生产，制造能力强的企业有生产高档产品的能力
利润率水平	利润率水平较高	利润率水平一般	拥有优秀设计能力的制造商能获得相对较高利润率水平
发展趋势	更专注于品牌管理和销售渠道维护	专注于销售领域	规模较大的制造商逐步采用OBM模式经营，以获得更高利润
竞争优势	了解市场需求，消费者拥有一定的品牌忠诚度	价格较低，销售规模大	拥有良好设计、生产能力的制造商拥有较强的市场竞争力

4小家电外销市场概况

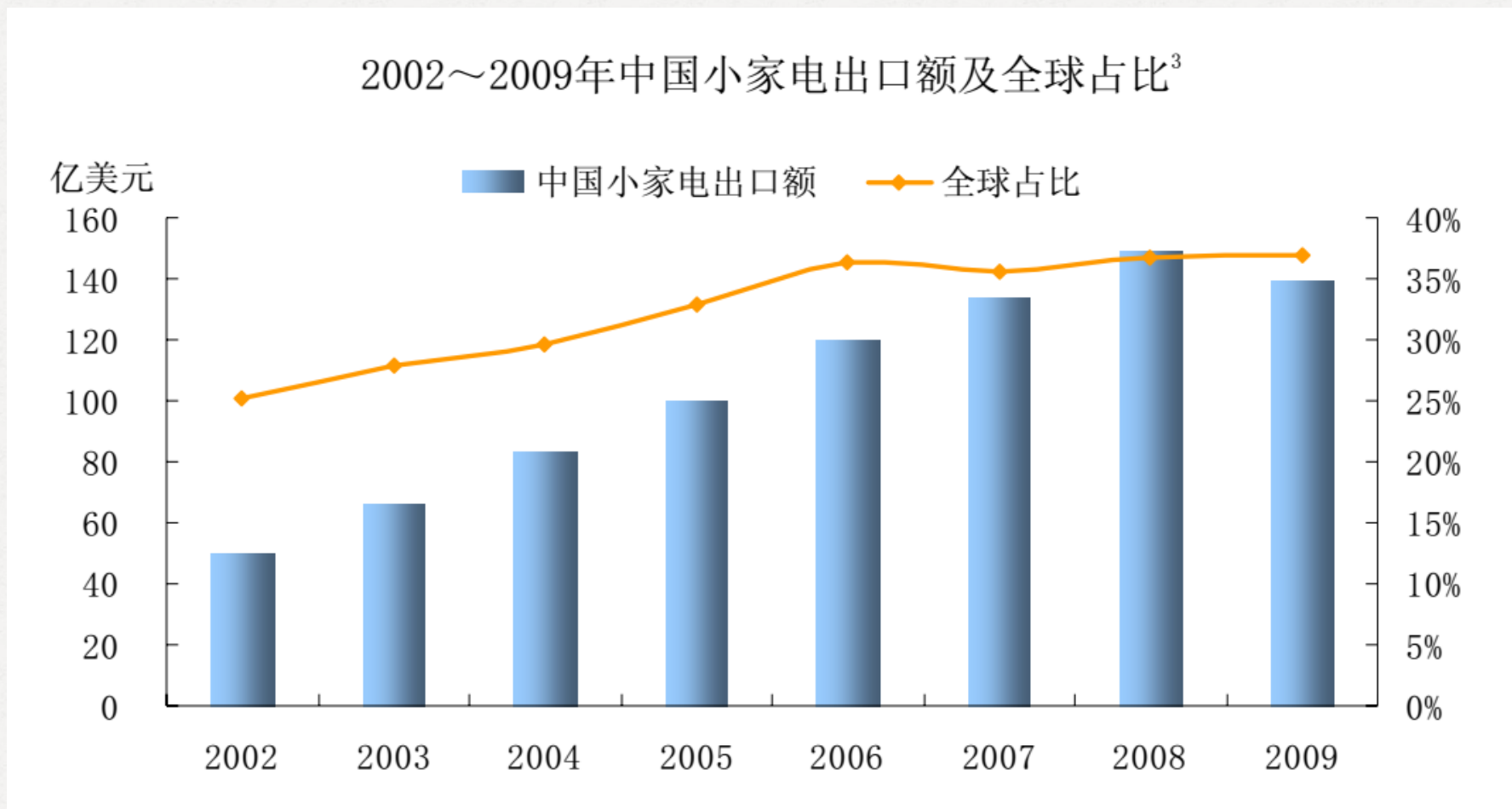
(1) 欧美发达国家为西式小家电的主要消费市场

2007~2009年全球主要小家电进口国进口金额²



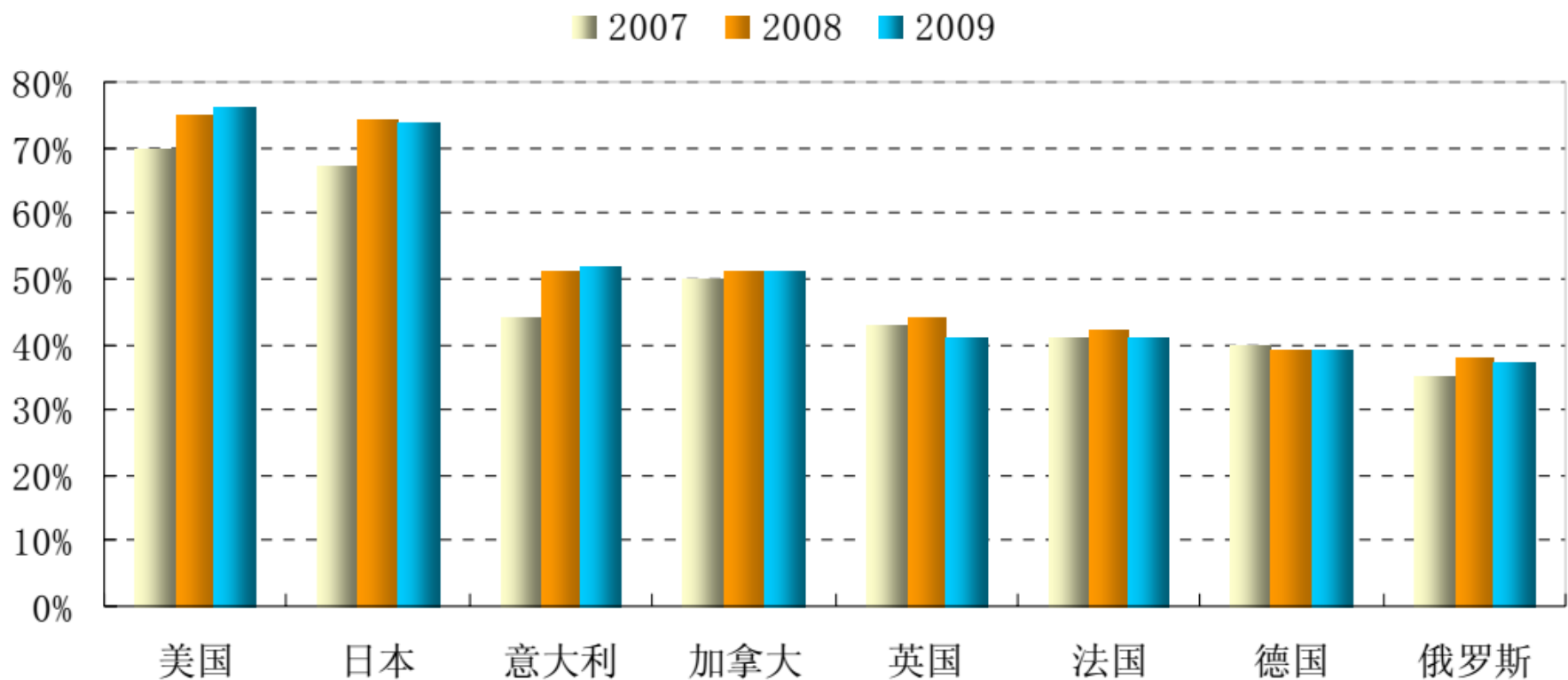
4 小家电外销市场概况

(2) 中国是全球西式小家电重要的生产基地



4小家电外销市场概况

(3) 发达国家和地区小家电消费高度依赖中国制造



4小家电外销市场概况

(4) 行业加速洗牌，产业集中度提升

近年来，市场环境变化导致行业竞争格局发生改变,大量实力较弱的制造商将被市场淘汰。

首先，欧美发达国家政府对家电行业相继出台了一系列环境保护、资源利用等方面的管理规定和技术标准，并且新规定和新标准层出不穷，小家电制造商必须加大研发投入以应对越来越高的技术壁垒，没有研发能力或研发能力弱的小家电制造商将遭到市场淘汰；

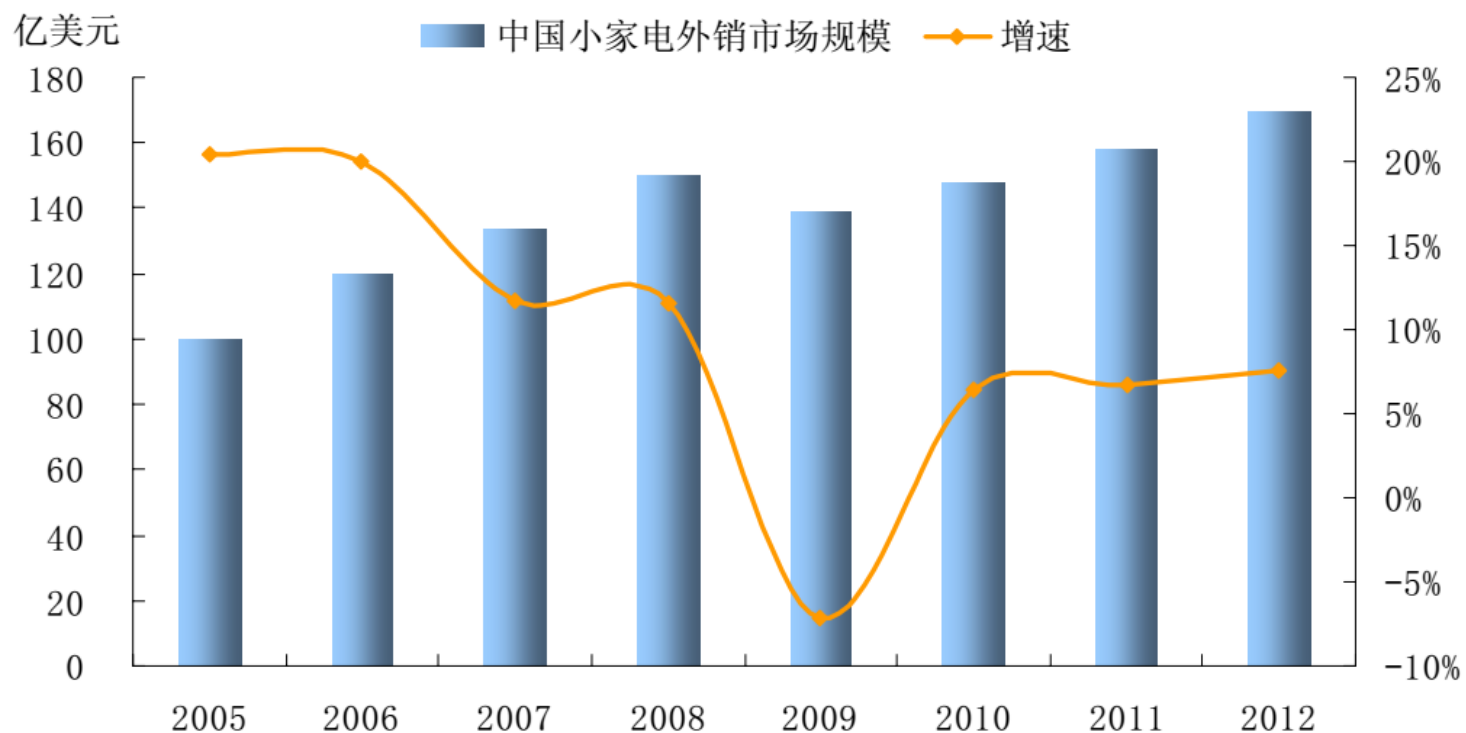
其次，在人民币对美元持续升值、原材料价格波动、人力成本不断上涨和出口退税率调整的背景下，大量小型制造商必将由于自身利润率水平低不能消化新增成本而被迫关闭；

最后，小家电生产的规模效应较为明显，企业需要达到一定的生产规模才能有效降低生产成本，保证企业合理利润空间，小型制造商也将在激烈的市场竞争中被淘汰。

4小家电外销市场概况

(5) 小家电内销市场概况

2005~2012年小家电产品国外需求量及增速⁸



4小家电外销市场概况

(6) 行业内的主要企业

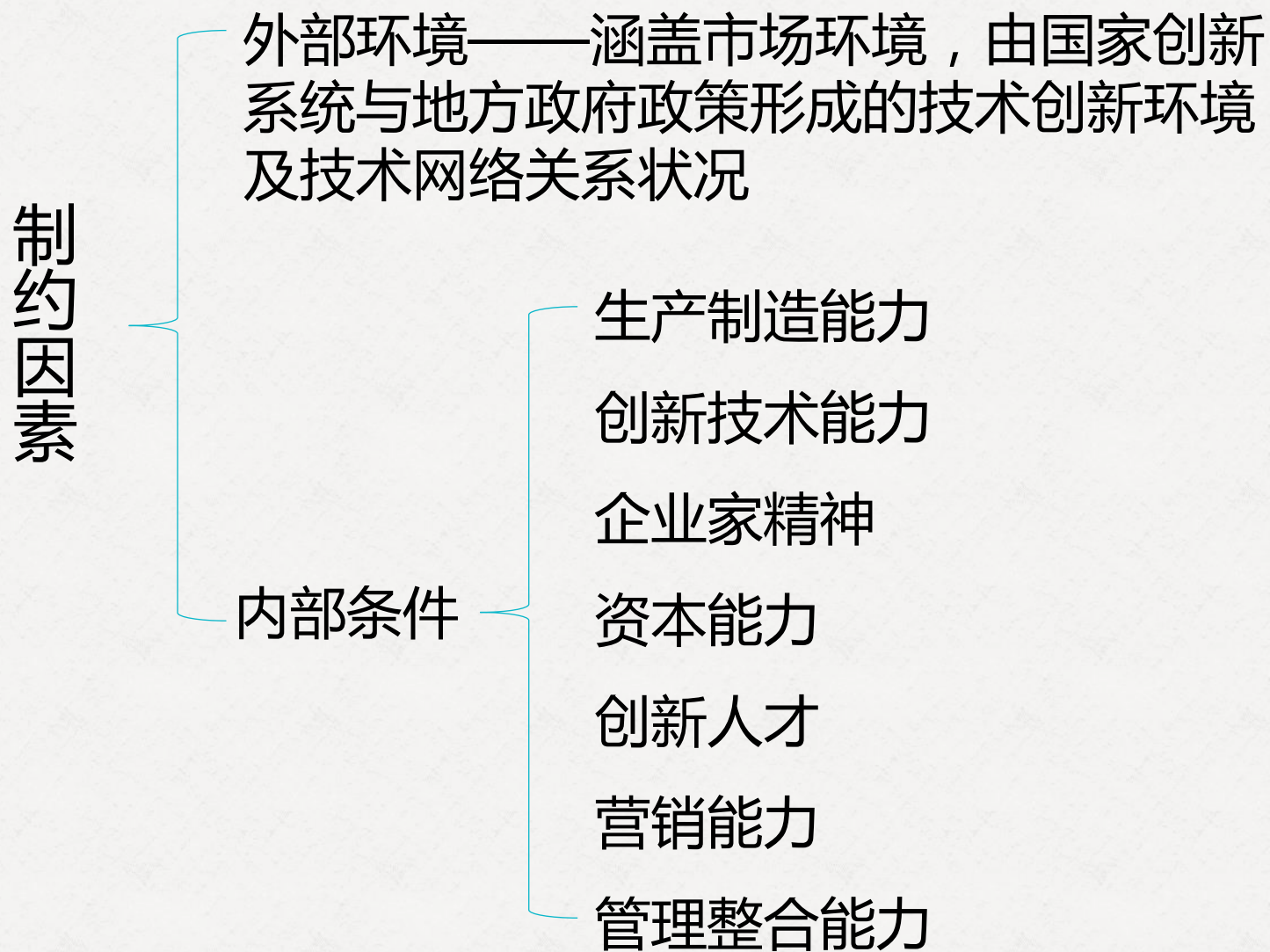
排名	企业名称	2009年出口额(亿美元)	占中国小家电出口额比重
1	新宝电器	4.5	3.24%
2	美的	4.0	2.88%
3	闽灿坤	3.7	2.66%
4	松下	2.5	1.80%
5	飞利浦	2.1	1.51%
6	莱克	2.1	1.51%
7	德豪润达	1.9	1.37%
8	汇勋	1.8	1.29%

目前我国小家电制造商达1,700多家，整体生产规模大、产品种类多。主要集中在广东、浙江一带，其中珠江三角洲一带集聚了众多的配件厂和服务商，形成了以顺德、中山等地区为中心的产业集群，整机组装和配套能力强。目前，小家电出口企业主要有新宝电器、美的、闽灿坤、松下、莱克、飞利浦、德豪润达等。2009年，新宝电器小家电出口额位列全行业第一名。

赛车理论

在赛车场上，直线飞驰的赛道很难体现参赛者的水平差别，唯有曲径回旋的赛道才能让高手大显身手，当然这也是超越竞争对手的良好时机。在危机中把握并坚持最适合企业自身发展的方向实现转型升级的企业将会超越竞争对手，而“沉睡”或者失误的企业可能退出历史的舞台。

命题二：企业转型外部因素短期影响力强，长期则主要受到内部因素制约。



命题二：企业转型外部因素短期影响力强，长期则主要受到内部因素制约。

1.制度环境对OEM企业的升级战略选择具有重要影响

市场环境变迁对企业的影响：东菱凯琴处于竞争激烈的小家电行业，产品主要面向家庭消费者，其营业收入波动程度和市场适应度决定了东菱凯琴是从OEM先过渡到ODM（因为OBM势必意味着竞争加剧和面对市场的高度应变能力。）

地方政策所形成的地区技术创新环境（企业创新网络）：顺德区政府为了提升区域家电企业的创新能力和技术水平，开始设立起一系列的制度安排，以促进本土企业间企业与大学、研究所之间基于创新的结网。如华南家电研究院、顺德商会、顺德家电博览会等都已经成为东菱的创新网络的重要组成部分。（德豪润达7th）

命题二：企业转型外部因素短期影响力强，长期则主要受到内部因素制约。

2.全球化下的“供应商——客商” 关系

由于我国工业技术基础的相对薄弱，对于绝大多数珠三角本土企业来说，作为技术上的后来者，企业初始发展需要的技术和知识是来源于国外，从最开始的从国外市场购买产品实施“逆向工程”，到之后企业与其国际客户OEM与ODM模式下的不断互动。本土企业与国际市场和客户的“外向”型联系成为珠三角本土企业技术发展和累积的来源。

尽管家电企业的技术已经相当成熟，但一直到今天，国外的一些家电巨头如PHILIP、GE等仍然掌握并控制了行业的大多数核心技术和渠道。因此，对于珠三角本土企业来说，与国外客商之间的互动和联系对于企业的创新至始至终都是非常重要的，这从东菱凯琴创新网络的演变过程可以看出来，珠三角本土企业的技术创新是“嵌入”到这种全球化下“供应商——客商”关系中的。由于这种关系的存在，东菱凯琴的OEM到ODM之路是必然的趋势。

期间	排名	客户名称	金额(万元)	占营业收入比重
2011 年	1	JARDEN	58,476.03	11.89%
	2	HAMILTON BEACH	39,562.09	8.05%
	3	THE CONTINUITY COMPANY	29,895.49	6.08%
	4	APPLICA	26,328.28	5.36%
	5	KOMPERNASS	24,743.07	5.03%
			前五名客户销售额合计	179,004.96
2010 年	1	JARDEN	55,162.55	12.36%
	2	APPLICA	35,462.59	7.95%
	3	HAMILTON BEACH	31,030.88	6.95%
	4	KOMPERNASS	23,541.67	5.28%
	5	THE CONTINUITY COMPANY	22,937.63	5.14%
			前五名客户销售额合计	168,135.31
2009 年	1	APPLICA	35,737.48	10.48%
	2	JARDEN	30,096.38	8.83%
	3	HAMILTON BEACH	27,701.07	8.13%
	4	KOMPERNASS	18,737.71	5.50%
	5	WALMART UK	11,515.00	3.38%
			前五名客户销售额合计	123,787.65

命题二：企业转型外部因素短期影响力强，长期则主要受到内部因素制约。

3.组织资源与能力是OEM企业升级的关键

规模优势	公司是小家电行业出口龙头企业，产品销往全球100多个国家和地区。根据中国家用电器协会统计，公司2008年、2009年连续两年小家电出口额位居行业第一；海关统计数据显示，2007~2011年公司连续五年为中国最大的电热水壶、电热咖啡机、搅拌机、多士炉四类产品的出口商
技术、质量优势	截至2011年12月31日，发行人拥有902项专利，其中39项发明专利、518项实用新型专利、344项外观设计专利、1项境外专利。公司各项技术研发成果应用于新产品的研制和投产，实现产品向高档次、高附加值方向转变，有力地提高了公司产品的市场竞争力
成本优势	公司建立了以ERP系统为支撑的“订单报价系统”，在准确核算订单成本的基础上将汇率、原材料、人力成本、原材料价格和出口退税等影响因素体现在产品报价上。年产小家电6,000万台左右的产能，在原材料、外购件的采购上的规模经济效应明显
资本能力	新宝电器已经上市并在资本市场上公募了股份，
销售网络优势	经过多年的发展，公司已经形成了良好的企业商誉，拥有数量众多的客户资源，客户数量已超过1,000个。本公司与国际大型知名品牌商和零售商保持了长期合作伙伴关系，主要客户包括JARDEN、APPLICA、HAMILTONBEACH、WALMART和CARREFOUR等国际知名企业。
管理能力	现代化的管理体系，公司注重推进信息化建设，在生产经营中全面推行标准化业务流程管理，并建立柔性化生产管理体制，运用JIT、CPK、工业工程等先进管理手段和理念。

命题二：企业转型外部因素短期影响力强，长期则主要受到内部因素制约。

产品种类	2011 年度		2010 年度		2009 年度	
	市场排名	占比	市场排名	占比	市场排名	占比
电热水壶	第一名	17.30%	第一名	16.90%	第一名	17.97%
电热咖啡机	第一名	14.45%	第一名	16.64%	第一名	17.48%
多士炉	第一名	11.21%	第一名	12.58%	第一名	11.68%
搅拌机	第一名	13.37%	第一名	13.51%	第一名	13.68%
面包机	第二名	23.38%	第三名	22.09%	第二名	27.86%

东菱凯琴的主要产品销售情况及排名

命题二：企业转型外部因素短期影响力强，长期则主要受到内部因素制约。

我们可以看到东菱凯琴是一家具有较强生产制造能力的企业。通过大规模的OEM、ODM生产获得了较为充裕的营业收入和现金流。但一开始企业在组织资源的配置上倾向于进一步迅速扩大产能和强化委托设计创新。而相对地弱化了自主品牌创新。因此，其在营销能力和创新技术能力上的积累和准备不足，OBM业务成长滞缓，企业重点向ODM升级。

但是从2008年之后，尤其是新宝电器上市以来，公司加快了其OBM的步伐，在国内以自主品牌“Donlim”开拓内销市场，坚持以渠道为核心的营销模式。

这与前一张表所示的公司强大的生产科研能力、营销能力、融资、管理能力是密不可分的。

命题三：创新能力是企业转型的不竭源泉

(一) 行业的技术情况

小家电产品种类繁多，基本的生产技术较为成熟。随着人们对生活品质要求的不断提高，消费者对小家电的追求更多体现在产品的外观和功能设计上，对产品的美观度、实用性、产品质量提出了更高要求。同时，随着生活节奏的加快，人们追求更贴近生活、更为人性化、智能化的多功能小家电产品。因此企业的工业设计能力较大程度上决定了产品的市场竞争力，优秀的工业设计产品能够满足消费者个性化、生活化的需求。现阶段，国产品牌多处于中低端档次，拥有新技术、新产品自主研发能力和高端产品生产能力的企业占比较小。

命题三：创新能力是企业转型的不竭源泉

(2) 强大的工业设计能力

公司拥有完备的产品开发体系，研发机构具备较强的自主研发能力和优秀的工业设计能力。截至2011年12月31日，发行人拥有902项专利，其中39项发明专利、518项实用新型专利、344项外观设计专利、1项境外专利。公司各项技术研发成果应用于新产品的研制和投产，实现产品向高档次、高附加值方向转变，有力地提高了公司产品的市场竞争力。公司重视技术研发、产品设计和外观设计等研发工作，始终坚持将工业设计司成为中国工业设计协会常务理事单位；2007年11月获得中国创新设计“红星奖”；2007年12月获得中国创新设计“红棉奖”；2008年7月获得“省长杯”广东工业设计奖。

命题三：创新能力是企业转型的不竭源泉

(3) 参与多项国家标准和行业标准的制定

2006年11月，经过全国家用电器标准化委员会、中国家用电器协会等部门的严格评审，公司成为电水壶国家标准起草小组的组长单位，牵头开展国家标准起草工作。《电水壶性能要求及试验方法》国家标准已于2009年5月开始实施。同时，公司作为副组长参与起草编制多个国家标准，如《家用咖啡机性能测试方法》、《食物搅碎器》、《家用和类似用途的面包片电烘烤器性能测试方法》等。

命题三：创新能力是企业转型的不竭源泉

(4) 国际水准的产品质量优势

作为国际知名的小家电供应商，公司重视产品质量控制。公司领先的品质源自于执行国际先进的质量管理体系，生产中采用先进的工艺、设备及控制流程，使产品各项技术性能指标得到了可靠保证。公司产品通过诸多国际标准的测试和认证，拥有行销全球的通行证。截至本招股说明书签署日，公司共拥有各项认证5,000多项，其中包括CCC、UL、ETL、CE和GS等认证。公司拥有行业内领先的产品质量检测能力。公司拥有经中国合格评定国家认可委员会（CNAS）评审认可的国家级认证测试中心，并且该中心还取得ITS、UL、TUV、SGS、BV、CSA和VDE等国际权威机构认可。

命题三：创新能力是企业转型的不竭源泉

(5) 科技创新机制

科技创新是企业发展的动力源泉，面对复杂、激烈的市场竞争，公司秉承“持续创新”的发展思路，建立健全企业科技创新机制，以市场需求为导向，在企业开发、生产、经营等各个环节，全面推进科技创新。公司通过科技创新平台的搭建，使科技创新战略及目标落到实处。公司设有产品研发中心，建立产品策划项目小组，主导新技术、新概念产品的导入开发，并在2004年组建“广东省电热、电动类小家电工程技术研究中心”，集中研发力量，致力于新技术、新产品的研究和开发。近几年来，公司实施校企合作的战略，借助高校科研优势促进技术创新。开展包括技术应用、基础研究等多方面合作。为提高开发部门的主动性，公司建立了研发创新的奖励制度。公司自2002年起成立了技术创新管理合理化建议委员会，鼓励全体员工提出合理化建议和参与技术革新活动，公司每年投入近百万元对优秀的合理化建议予以奖励。公司每年有300多个技术创新管理合理化提案付诸实施，取得了显著的成效。

命题三：创新能力是企业转型的不竭源泉

发证机关	荣誉	获奖时间
广东省知识产权局	广东省知识产权示范企业	2011年06月
广东省知识产权局	广东省优秀专利奖（面包机）	2011年03月
广东省知识产权局	广东省优秀专利奖（烤面包煮蛋器）	2009年03月
广州国际设计周组委会	中国创新设计“红棉奖”（即热式电热水壶）	2008年12月
中国红星奖组委会	中国创新设计“红星奖”（水果豆浆机）	2008年12月
广东省经贸委	“省长杯”广东工业设计奖（安全电熨斗）	2008年07月
广州国际设计周组委会	中国创新设计“红棉奖”（电热咖啡机）	2007年12月
中国红星奖组委会	中国创新设计“红星奖”（安全电熨斗）	2007年11月
广东省经贸委、省财政厅、省国税局、省地税局、省海关	广东省省级企业技术中心	2006年04月

命题三：创新能力是企业转型的不竭源泉

1、员工专业结构

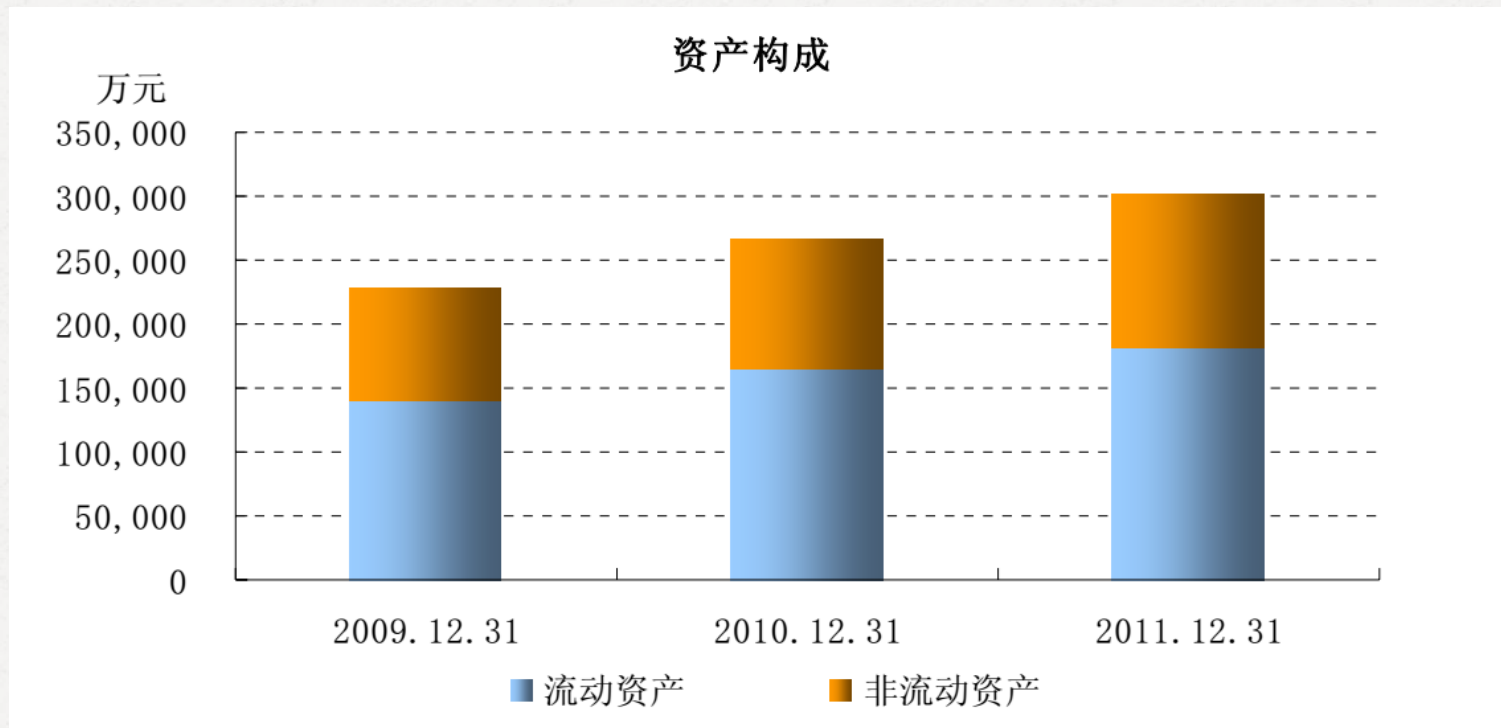
员工专业	员工人数	占员工总数比例
管理人员	1,787	11.99%
技术人员	1,810	12.14%
生产人员	10,460	70.15%
销售人员	280	1.88%
财务人员	116	0.78%
行政人员	457	3.07%

项目	2011年	2010年	2009年
研发投入（万元）	14,601.81	16,551.65	11,979.25
营业收入（万元）	491,643.44	446,254.87	340,857.48
研发投入占营业收入的比例	2.97%	3.71%	3.51%

命题四：财务能力是制约中国企业转型升级的瓶颈

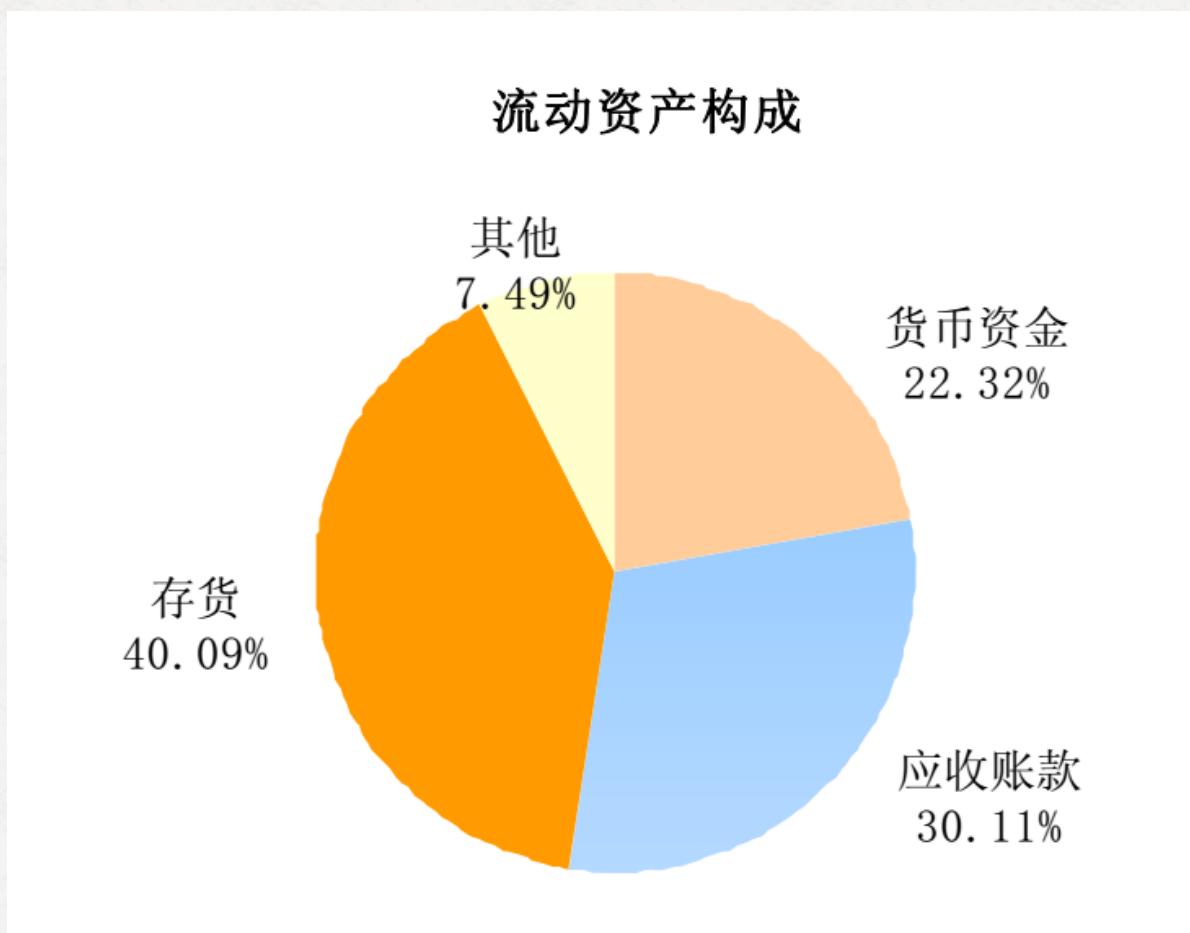
(1) 资产构成分析

09、10、11年末，公司流动资产占总资产比重分别为62.13%、61.39%和60.02%，主要由货币资金、应收账款和存货组成；非流动资产占总资产比重分别为37.87%、38.61%和39.98%，以固定资产、无形资产为主。随着公司销售规模的快速回升，公司流动资产有所增长。同时，为满足公司长期发展需要，报告期内公司新增固定资产、无形资产的投入，使得非流动资产增加。



命题四：财务能力是制约中国企业转型升级的瓶颈

公司流动资产主要包括货币资金、应收账款和存货，报告期各期末三者合计占流动资产比重分别为90.90%、92.64%和92.52%。截至2011年12月31日，公司流动资产构成如下：



命题四：财务能力是制约中国企业转型升级的瓶颈

从资产分析可以发现东菱凯琴的流动资产占资产比重逐年上升，且流动资产中，存货、应收款占比较高，现金等货币资金所占比重较少，可以看出东菱凯琴的流动性在逐年降低，经营杠杆逐年增加，薄弱的现金流严重制约着企业的发展。

命题四：财务能力是制约中国企业转型升级的瓶颈

(2) 负债、所有者权益状况分析

报告期内，公司负债主要为流动负债，流动负债占负债总额比例分别为97.17%、97.66%和97.93%。公司流动负债占负债总额比例较高。

项目	2011.12.31		2010.12.31		2009.12.31	
	金额	比例	金额	比例	金额	比例
短期借款	22,961.85	11.71%	24,638.72	14.29%	15,300.00	10.70%
交易性金融负债	-	-	217.51	0.13%	-	-
应付票据	103,176.22	52.62%	91,225.28	52.92%	68,374.16	47.81%
应付账款	44,234.93	22.56%	38,035.50	22.06%	44,481.37	31.10%
预收款项	5,425.84	2.77%	4,288.47	2.49%	2,928.95	2.05%
应付职工薪酬	7,801.66	3.98%	7,476.52	4.34%	6,528.53	4.57%
应交税费	-506.78	-0.26%	-2,809.89	-1.63%	-901.70	-0.63%
应付股利	-	-	912.04	0.53%	-	-
其他应付款	4,927.24	2.51%	4,374.45	2.54%	2,251.05	1.57%
一年内到期的非流动负债	4,000.00	2.04%	-	-	-	-
流动负债合计	192,020.96	97.93%	168,358.59	97.66%	138,962.36	97.17%
长期借款	1,800.00	0.92%	4,000.00	2.32%	4,000.00	2.80%
递延所得税负债	379.64	0.19%	34.97	0.02%	46.21	0.03%
其他非流动负债	1,870.30	0.95%	-	-	-	-
非流动负债合计	4,049.95	2.07%	4,034.97	2.34%	4,046.21	2.83%
负债合计	196,070.91	100.00%	172,393.56	100.00%	143,008.58	100.00%

命题四：财务能力是制约中国企业转型升级的瓶颈

流动负债比率较高的机会成本

- 1) 公司为小家电行业龙头，经营稳健，业务一直保持正常稳定地发展，公司应付票据和应付账款两者合计占负债比例分别为78.92%、74.98%，虽然这一定程度上能减少财务费用，但是也在很大程度上制约了企业通过长期贷款和增发企业债等方式广泛吸收资本，实现大规模扩张和转型升级。
- 2) 公司流动资产占比较高，根据资产负债表模型，由于公司负债比重较小，WACC（公司加权平均成本）应该较低，企业的资产回报率不高

命题四：财务能力是制约中国企业转型升级的瓶颈

不同模式下的收入分析

(1) 公司OEM、ODM、OBM模式下的主营业务收入构成情况报告期内，公司OEM、ODM、OBM模式下的主营业务收入构成情况如下：

项目	2011年度		2010年度		2009年度	
	金额	比例	金额	比例	金额	比例
OEM	142,429.70	29.50%	93,457.59	21.32%	100,486.51	29.81%
ODM	298,571.28	61.84%	310,361.94	70.80%	213,646.09	63.38%
OBM	41,811.57	8.66%	34,526.76	7.88%	22,968.57	6.81%
合计	482,812.55	100.00%	438,346.29	100.00%	337,101.17	100.00%

命题四：财务能力是制约中国企业转型升级的瓶颈

公司OBM产品与ODM、OEM产品的运作，在未来很长一段时期内，不会产生内部竞争关系，主要原因如下：

1) OBM产品与ODM、OEM产品销售区域定位不同。公司OBM产品主要针对国内市场及东南亚、中东市场，ODM和OEM产品主要针对欧美等发达国家和地区市场。

2) OBM产品与ODM、OEM产品业务体系是独立的。由于OBM产品与ODM、OEM产品市场定位不同、生产制造与市场运作方式存在较大差异，公司将OBM产品与ODM、OEM产品划分为两个独立的经营实体，在产品研发、质量控制、物流运输

命题四：财务能力是制约中国企业转型升级的瓶颈

(4) 融资能力分析

融资渠道较为单一公司除依靠自有资金以及利用商业信用进行融资外，主要通过银行借款筹集公司发展所需资金。由于公司融资渠道较为单一，导致公司扩张性投资资金较为紧张，制约了公司发展速度。本次成功发行后，将改变公司目前较为单一的融资渠道，极大地满足公司对扩张性投资资金的需求，有利于公司持续快速发展。

企业简介

D&K 广东东菱凯琴集团有限公司
GUANGDONG DONLIM KITCHEN GROUP CO., LTD

Donlim 东菱电器

新宝电器

WAYLAM



广东东菱凯琴集团位于全国小家电生产基地——佛山市顺德区，是一家具有18年历史的著名小家电制造商。东菱凯琴集团现下辖十三家分公司、员工逾一万七千人，2006年销售额预计将突破40亿元，是一家具有自营进出口权的中外合资企业，产品90%以上出口，主要从事研制生产和销售面包机、电水壶、咖啡壶、烤箱、微波炉、多士炉、电子冰箱、红酒柜、电烫斗等小家电产品，市场相对集中于欧洲、美国等发达国家，年销售量达5000万台。

发展历程

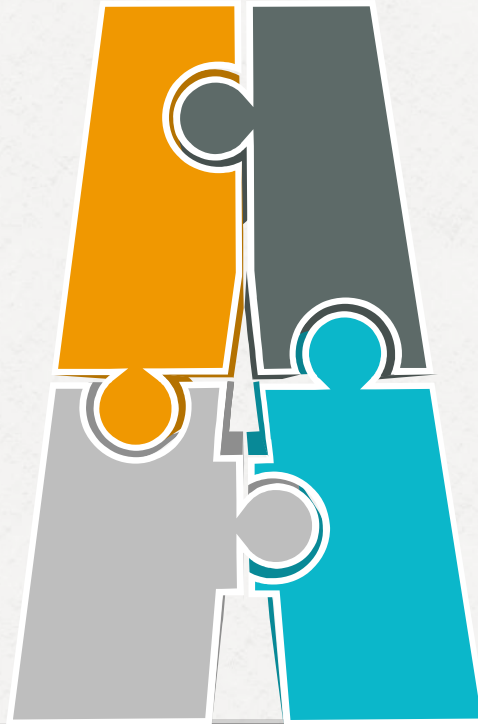


OEA-OEM

1988年，郭建刚在广东省佛山市顺德区勒流镇创立新球电器厂。新球电器成立之初，郭建刚承接其他企业的订单，从浙江购进了零部件，在自己的阁楼里组装电吹风机，也即是OEA。

新球电器在1993年承接到了第一个欧洲OEM订单。新球电器也开始建立零部件生产基地，50%的零部件实现自给自足。1995年，新球电器厂改名为佛山市顺德区新宝电器有限公司，正式引入现代化企业管理模式。

1998年，东菱集团成立（2003年改名为“广东东菱凯琴集团有限公司”）。



环境分析



外部环境

- ①随着政府陆续出台一系列的产业支持政策，公司接触到了许多国外客户，得以打开市场。
- ②订单企业派出专业人员到东菱进行技术指导和质量监控。

内部条件

- ①郭氏兄弟具有很强的个人魅力：老大有胆略，为人厚道、真心、仁义，关心下属；弟弟做事精益求精，具有很强的创新精神和市场意识。
- ②和很多供应商建立了朋友关系

发展历程



OEM-ODM

从2000年开始，东菱进入ODM（Original Design Manufacturing，原始设计制造）业务。2001年，弟弟郭建强主导成立工业设计部，在资金吃紧的情况下引进了专业的设计师团队，并进行大量的研发投入。2000年东菱的ODM比例只有5%，2002年ODM业务比例就达到了24%。同时，东菱的管理也走上规范化轨道。从2000年开始大力引进外部专业性职业经理人、调整核心人才的薪酬结构，并吸纳一些具有专业技能和远见卓识的专家进入董事会。郭建刚先生也由于其出色的领导能力，被评为“2002年度广东省优秀民营企业家”。



环境分析



外部环境

- ①经济全球化背景下，中国代工企业面临转型的压力
- ②OEM模式下，品牌采购商掠去了绝大部分的利润，广大OEM企业基本上没有话语权，仅赚取微薄的收益，投入产出比非常不合理。

内部条件

- ①专业技术指导+严格质量监控。
- ②专业的设计师团队+大量的研发投入
- ③引进职业经理管理队伍，管理规范。

发展历程



ODM-OBM

在2003年，东菱进入OBM（Original Brand Manufacturing，自主品牌制造）业务。郭氏兄弟也迅速制订了“以OEM发展、依品牌腾飞”的发展战略，致力于创建国内家电强势品牌，立志成为“高品质生活供应商”。2004年，东菱注册了“Donlim”商标，提升自有品牌的国际化形象。在营销方式上，东菱还做出了不少创新，如2003年在北京尝试了会员制，在上海尝试了电视直销等。2003年，东菱OBM的比例只有1%，但2004年就增长到3%，2005年增长至6%，增长速度非常快。



环境分析



外部环境

- ① 品牌的附加价值巨大
- ② 国际市场广阔
- ③ 国内市场竞争的日趋激烈

内部条件

- ① ODM阶段培养了强大的工业设计创新能力、独特的设计风格和卓越的工艺品质
- ② 拥有创建强势品牌所需的物质基础与管理能力
- ③ 国际化发展的经验和优势

发展历程

表 3 东菱 OEM、ODM、OBM 业务变化情况

年份	OEM	ODM	OBM
1999	100%	-	-
2000	95%	5%	-
2001	87%	13%	-
2002	76%	24%	-
2003	66%	33%	1%
2004	50%	47%	3%
2005	40%	54%	6%
2006	32%	60%	8%
2007	27%	64%	9%
2008	32%	60%	8%
2009	30%	61%	9%
2010	30%	60%	10%
2011	29%	59%	12%

小结



东菱集团以OEM起家，逐渐形成“以OEM发展，依品牌腾飞”的发展战略，如今的东菱集团立足ODM业务，更多的向OBM转型，依靠自有品牌“Donlim”于2009年切入电子商务领域，并成立独立的电子商务中心，开拓全国的电子商务销售渠道。仅仅在两年之后的2011年，东菱电商渠道实现销售规模1.2亿元，净利润800万元，在给母公司新宝电器贡献生产规模和边际贡献外，本身还实现了较好的盈利。去年，东菱全年实现销售规模2亿元，净利润指标达成1000万元。电商业务成翻倍增长趋势。



转型压力



OBM——

①国际形势愈加严峻

小家电产品的质量直接关系到消费者的人身健康与安全，一点小小的疏忽就将可能引起严重的后果。由质量问题引起的退货、索赔甚至召回等事件，对企业的打击无疑是致命的。

②内外部资源整合的压力

东菱的股权性质表现出较强的家族特点，是否要引进外部的战略投资者？如何整合下属企业，发挥资源之间的协同作用？是集中力量发展小家电产业还是进行多元化扩张？

③盈利的持续性问题

东菱旗下的新宝电器在2009年至2011年的销售收入虽然持续上升，但其净利润却停滞不前甚至下滑，2010年小幅增长了9.8%，2011年甚至下滑3.5%。但是同时期国内的德豪润达、伊立浦在2011年保持了较高的增长幅度，前者净利润翻番，后者将近40%。

④国内市场开发的压力

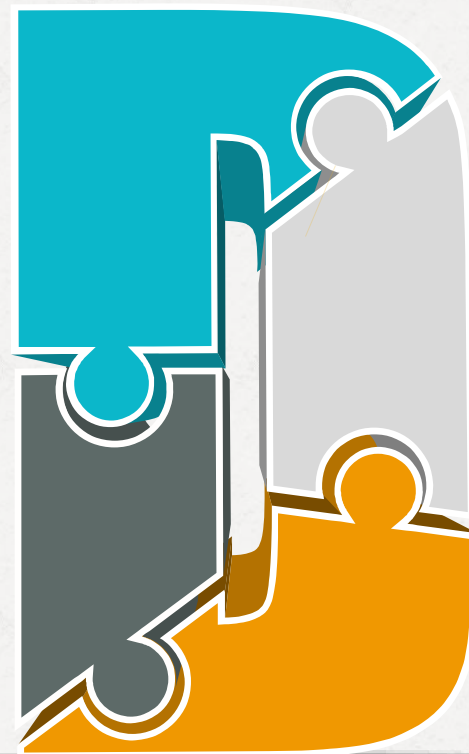
随着国内市场的发展，对小家电的需求量较会逐步上升，东菱如何进一步扩大国内OBM销售？是否需要加快在广东省外的扩张？在海外是否应该尝试开展OBM业务？

⑤品牌建设问题

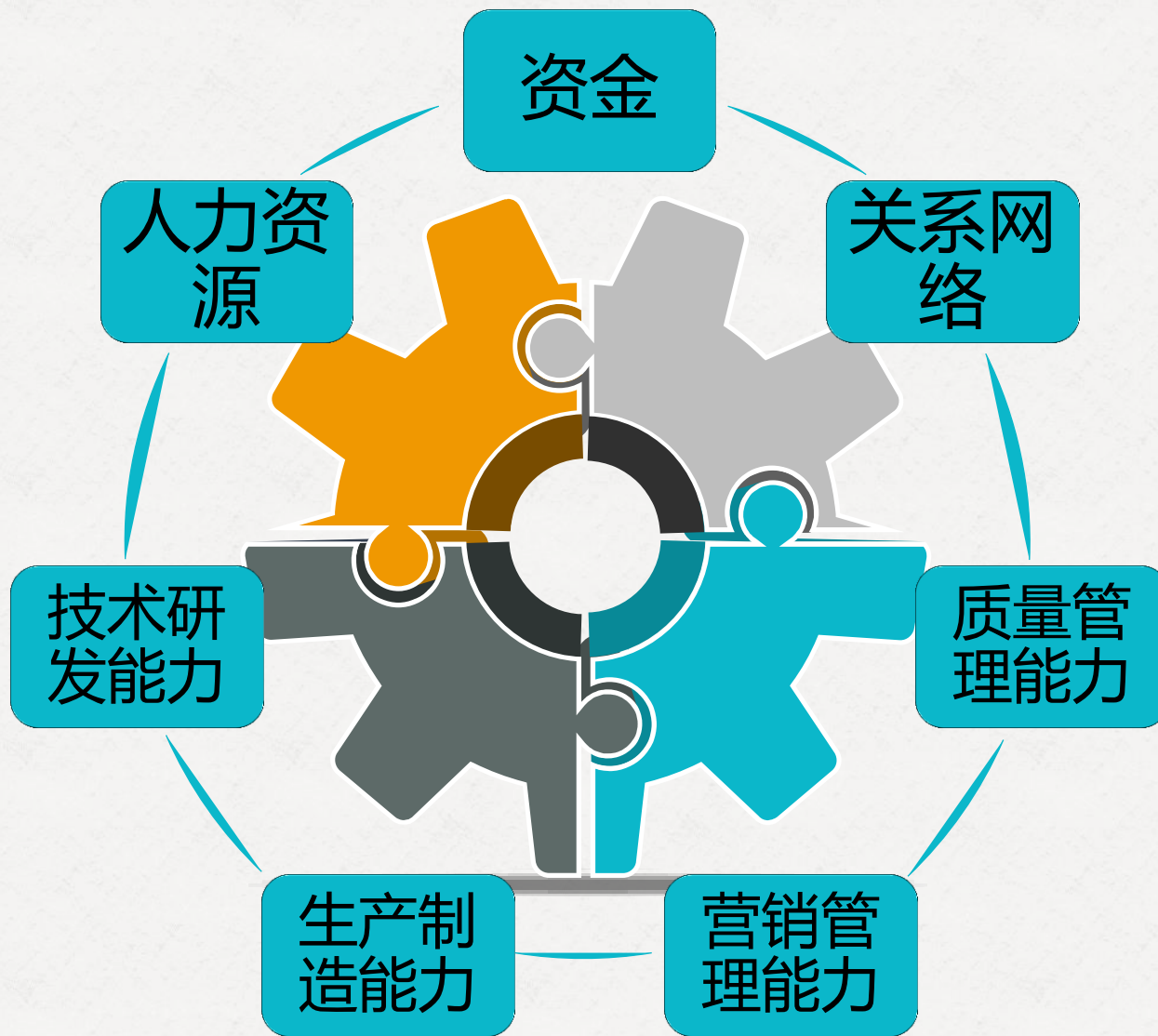
在国内市场，新宝电器不仅要面对美的、九阳、格兰仕等大牌同行的挤压，还曾出现质量问题，在国内消费者中品牌认可度有待提高。

⑥成本上涨

人民币汇率的上涨直接导致东菱海外主营业务收入的减少，降低盈利水平。同时，在2009至2011年间，珠三角劳动力成本增幅平均为6.81%，产品主要原材料PP塑料、不锈钢等平均采购价格较2010年上升10.93%。



企业优势



企业优势



- 1 市场信息收集和分析
- 2 消费行为&趋势分析
- 3 社会文化分析

覆盖全球的营销网络，与飞利浦、伊莱克斯、西门子、百灵、松下、Kenwood、Morphy、Sunbeam等国际知名品牌商合作构建的全球市场研究团队；与清华大学、香港理工学院、广州美术学院合作开展消费行为研究。拥有全面权威的全球小家电市场数据库。

小家电行业顶尖的开发团队，全面实现了快速成型、3D虚拟仿真、模拟体验、行为分析等高端设计手段。省经信委认定“广东省工业设计示范企业”；获多项国家工业设计奖项，包括红棉奖、红星奖等国内外顶级设计奖。



- 1 概念设计
- 2 基础技术研究
- 3 产品系统分析
- 4 用户研究
- 5 草图、模型

覆盖电热电动技术、节能技术、环保材料应用技术、控制技术等领域。被省科技厅认定“广东省电热电动类小家电工程技术研究开发中心”。核心技术应用：高效液体发热技术、环保工程材料应用技术、稀土发热应用技术、陶瓷研磨技术等；核心部件：磁阻电机、热敏过热保护装置、咖啡机控制装置、饮料机冲泡器等。



- 1 样机制作、综合评价
- 2 产品结构设计
- 3 关键部件研制
- 4 效果、外观模型
- 5 成本、材料、工艺分析
- 6 产品结构可行性分析

企业优势



模具研制能力全面，运用CAE模流分析和全三维设计系统；拥有激光合金化处理技术、再生修补、压铸模寿命提高、应对模具热疲劳表面处理等多项核心技术。并与吉林大学共建压铸模技术联合研究室。

塑料模具研制 1

五金模具研制 2

压铸模具研制 3



1 安全测试认证

2 EMC测试认证

3 环保与食品安全测试认证

4 可靠性实验

5 产品功能实验

主导和参与国家、行业标准制定共9项；公司实验室取得CNAS国家认可，并先后通过ITS、UL、TUV、SGS、BV、VDE等国际认证机构的测试结果认可，是小家电测试覆盖面最全的实验室。

实行集团化网络管理，用信息化手段提高制造效率；推行精益生产；开展了生产工艺研究、特种生产设备研制，使公司拥有特殊自动化生产测试设备的研制能力。荣获国家电子信息百强、电热水壶产品首个出口免验荣誉。

生产工艺研究 1

精益生产研究 2

品质管理 3

特种设备研制 4

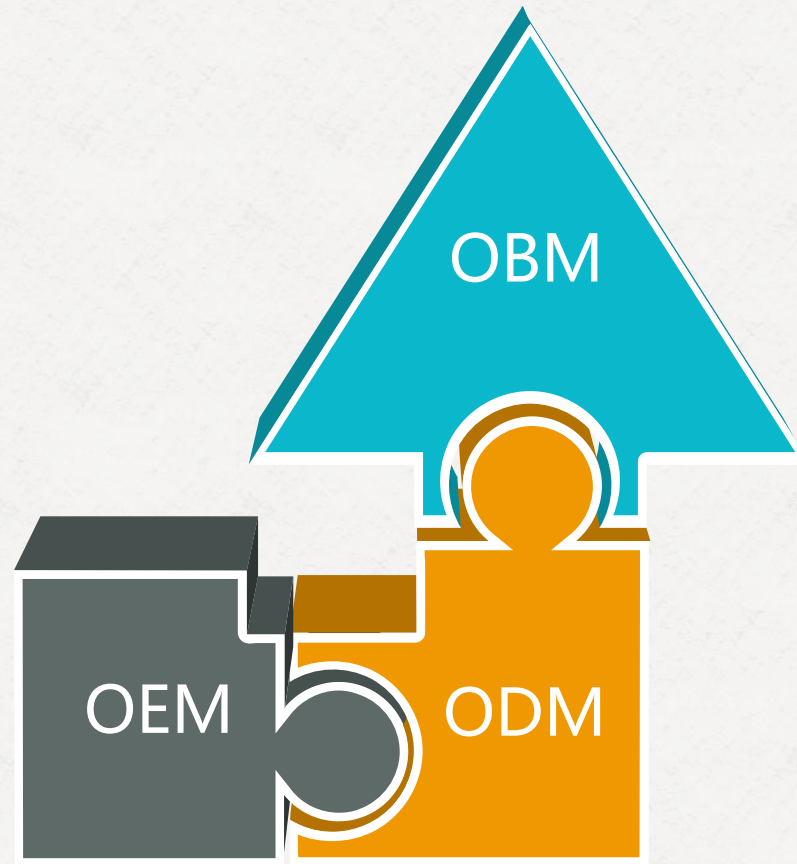


1 VI、包装、UI设计

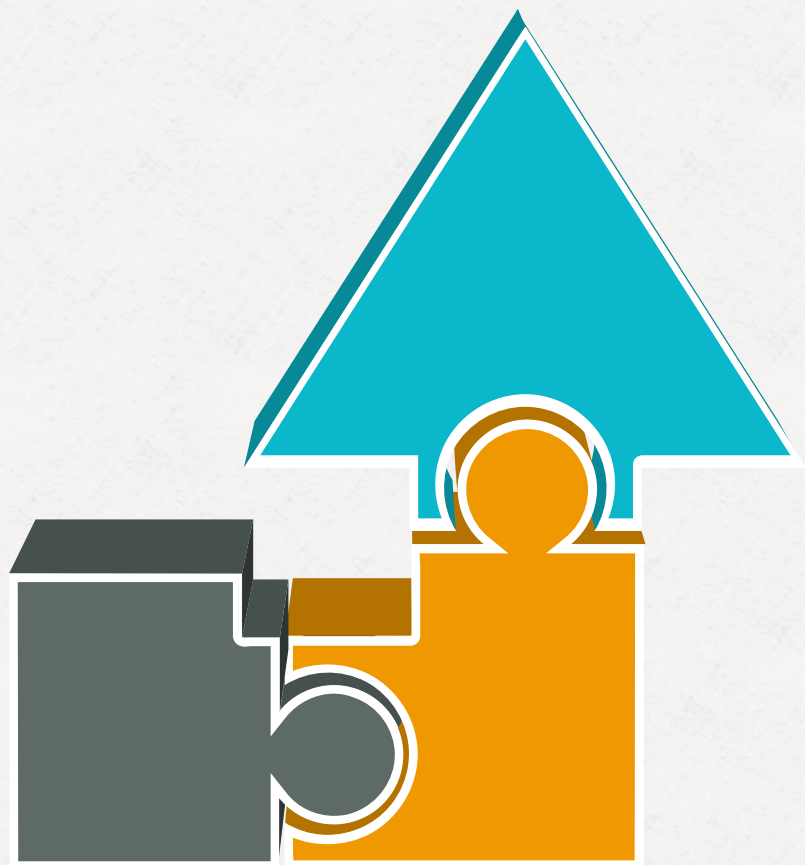
2 品牌策划

自主品牌Donlim，倡导高品质生活，专注于中国小家电市场。先后获中国名牌、广东省出口名牌、广东省著名商标等荣誉，在中东、东南亚等地开展自主品牌销售；并成功为客户在欧美市场的品牌推广提供服务。

产业升级



产业升级



★打造全产业链升级，转型“服务型制造商”

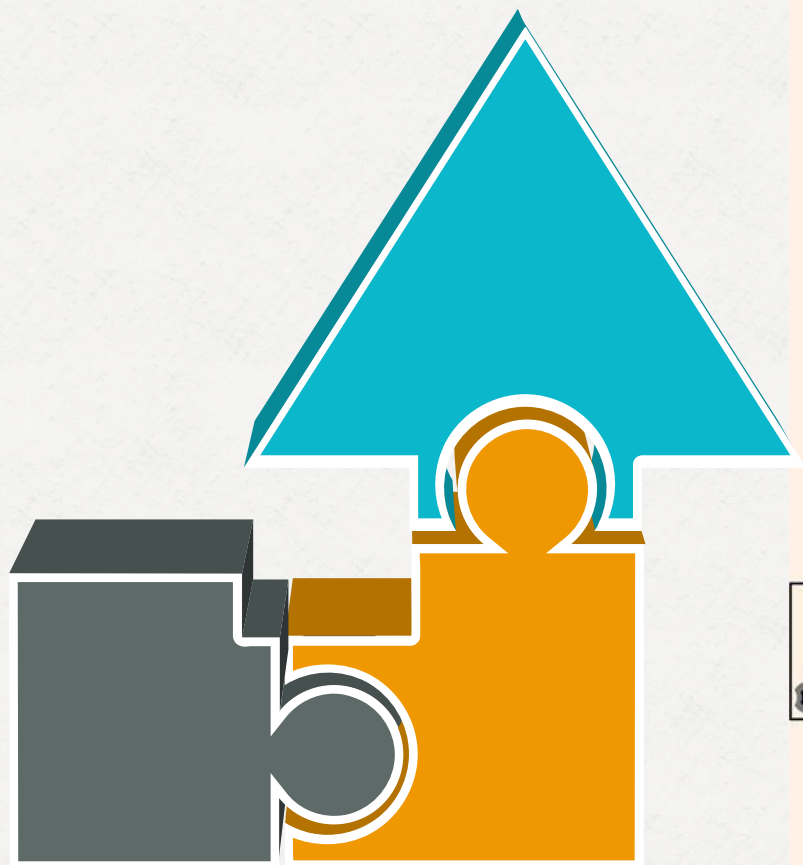
除了制造之外，中国的小家电企业还有一个很重要的发展领域——提供服务。中国的小家电企业，将来有可能不再眷恋制造，而是成为家电制造、家电技术的服务商。

东菱现在已经转换了此前“打价格战”的发展思路，虽然中低端产品依然在发展，但是已经不再跟进价格战，而是更注重科技创新，更注重高端化产品，更注重服务能力的提升。

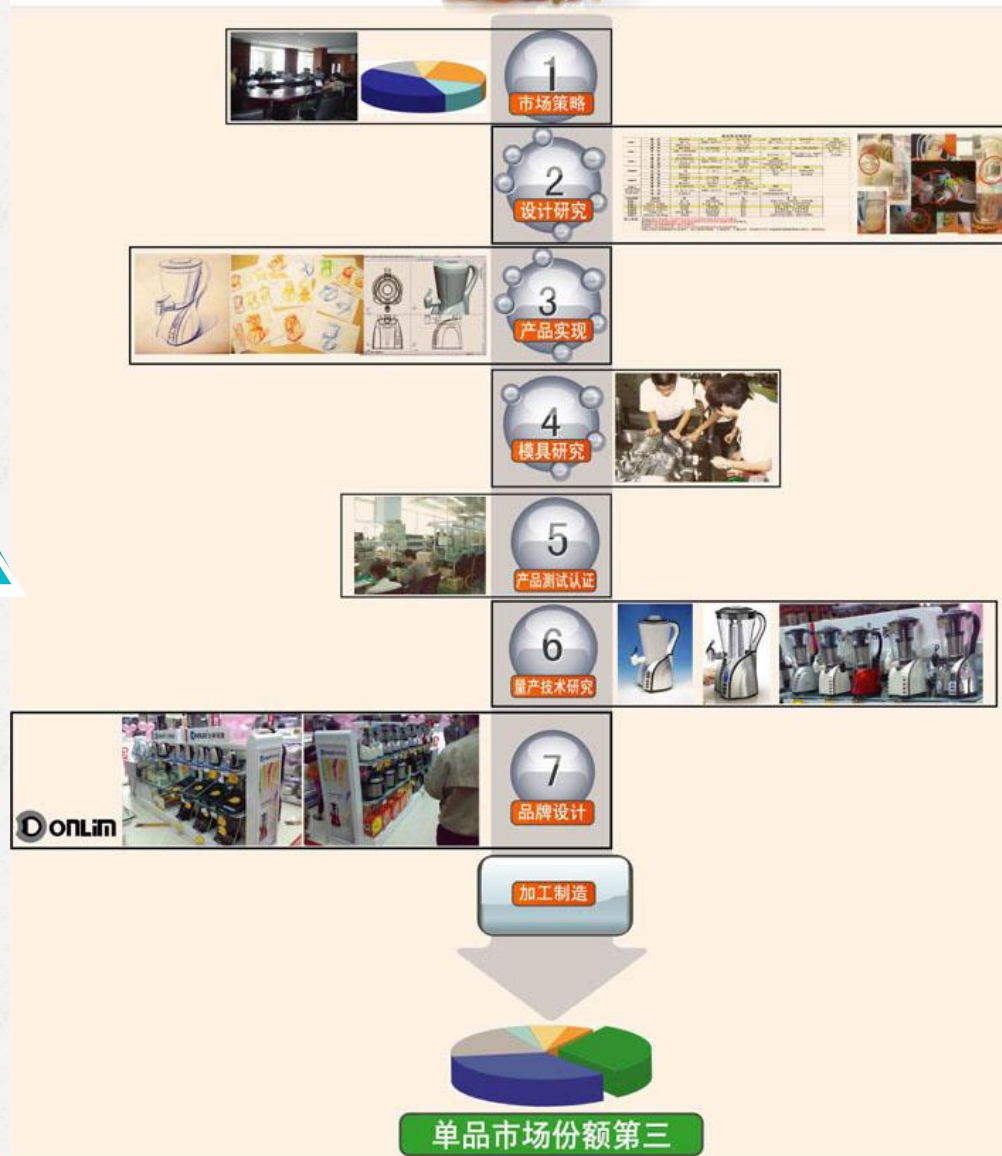
有业内专家称，未来，工业贡献的价值和利润将主要体现在服务上，当前时期，我国制造业亟需向“服务型制造业”转移，以提升产业价值与中国转变经济发展方式的方向相适应。

产业升级

产品模式创新



完整技术服务
体系增值案例



市场策略

设计研究

产品实现

模具研究

产品测试认证

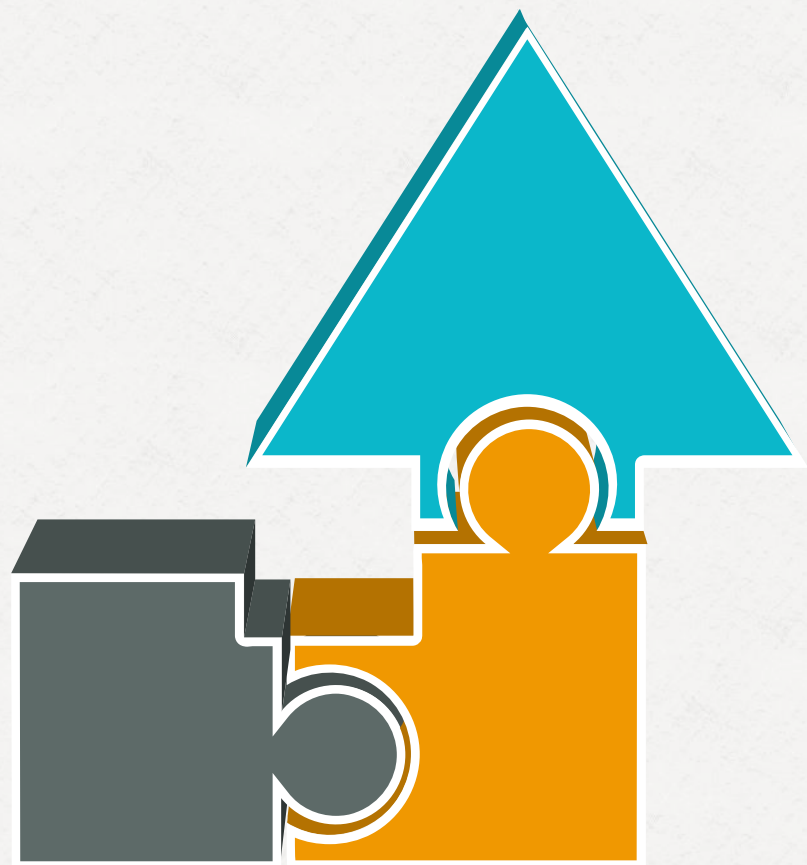
量产技术研究

品牌设计

加工制造

产业升级

生产模式创新



传统产品制造加工



创新产品研发



加工制造



加工制造



1
市场策略

2
设计研究



3
产品实现

4
模具研究



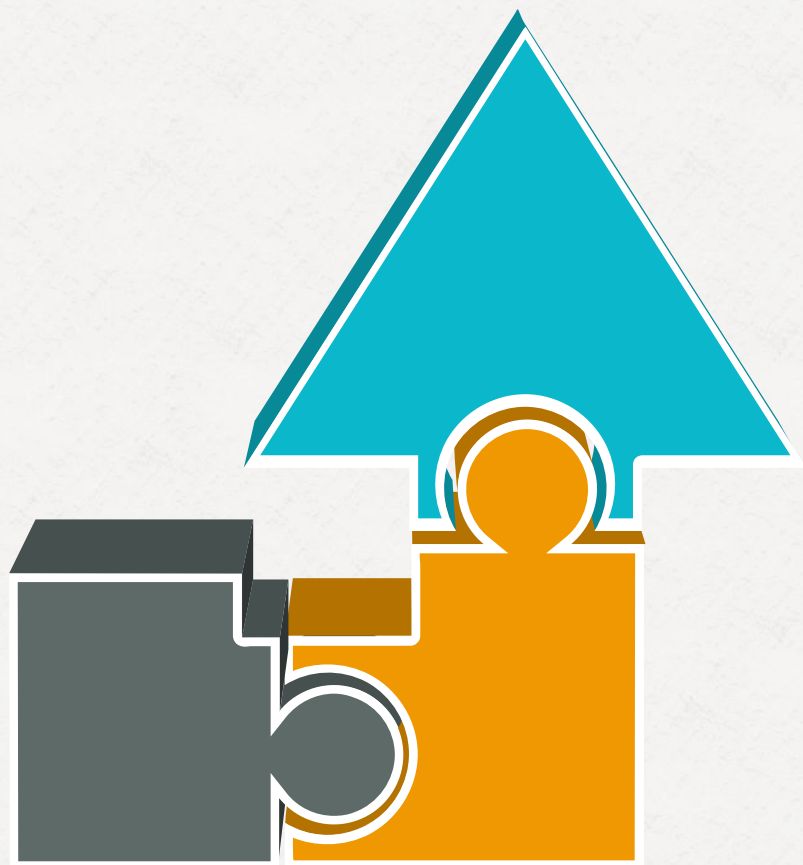
5
产品测试认证

6
量产技术研究



产业升级

服务模式创新



1、客供模具服务模式：



2、关键零部件设计服务模式：



3、模具研制与认证测试包揽服务模式：





感谢您的观赏

THANKYOUFORWATCHING

李岩凌深宏房铎坤欧阳鋆卢湘兄罗曜郁

