

# 中国OEM企业的昨天、今天、明天

——以东菱凯琴为例看OEM转型升级之路

杨正昆 赵晓宇 黎璐茜 黄馨愉 李婷婷

2016.12

案例背景

昨天

今天

明天



☐☐ Contents

# 案例背景介绍

东菱凯琴，摸着石头过河



东菱凯琴成立于 1988 年，位于广东顺德。如今，东菱已经从几十人的小作坊变成了 2.5 万人的大型企业，从单一装配生产到产业链式经营，从组装到贴牌经营再到自主研发和自主品牌经营，从年销售额几十万元今如到的多 5 亿元。目前，东菱专业化生产电热水壶、咖啡壶、面包机、微波炉、多士炉、电烫斗等中西式小家电，产品主要出口到欧洲、美洲、澳洲等发达国家市场，足迹遍布全球 100 多个国家和地区，拥有员工总数 2.5 万名、年营业收入逾 50 亿元人民币。



# 小家电

指除了大功率输出电器以外的家电，这些家电用电量相对较少，机身体积也较小，所以被称为小家电。常见的小家电有厨房、家居和个人护理小家电。



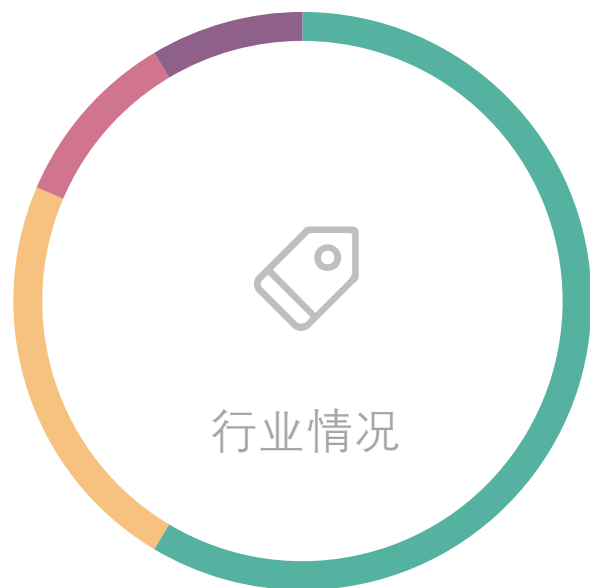
厨房小家电：电热水壶、电热咖啡机、搅拌机、多士炉、面包机、电烤箱等



家居小家电：电熨斗、电风扇、吸尘器、电暖器、加湿机等



个人护理小家电：电吹风、剃须刀、电牙刷、按摩器等



小家电产业的上游是原材料和零部件市场，竞争较为激烈；下游是品牌商、零售商等销售渠道和家族、个人等终端消费者（如图 1 所示）。

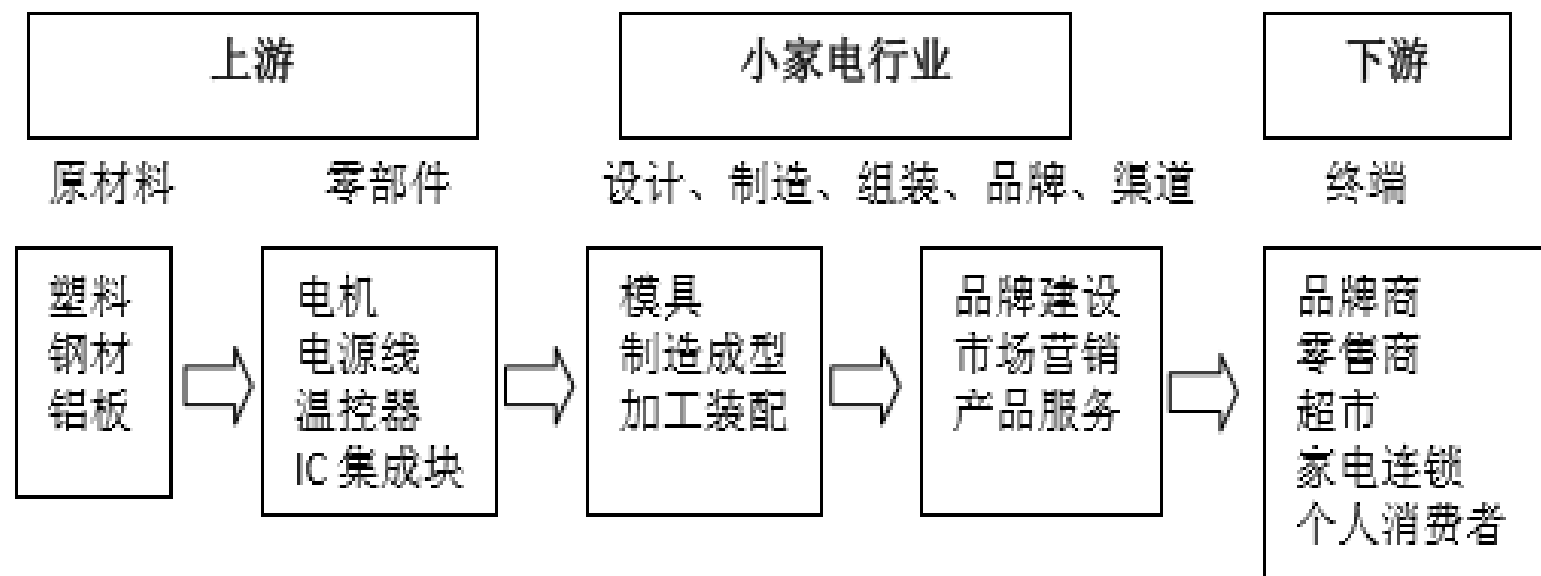
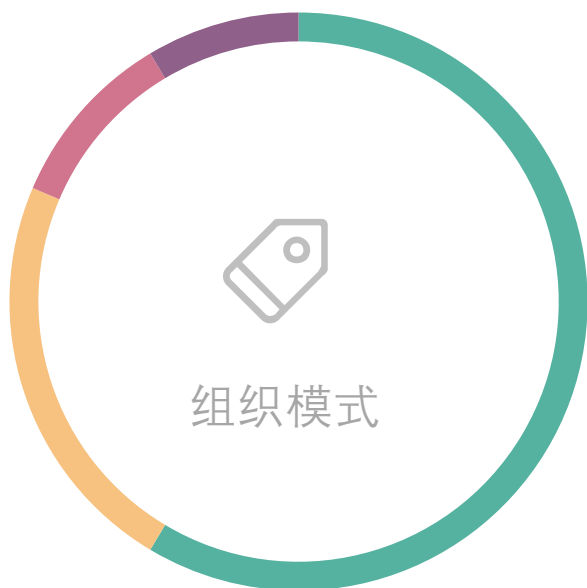


图 1 小家电行业的上下游情况

小家电产业的组织模式主要有品牌商、零售商和制造商三种，区别如表 2 所示。

表 2 小家电产业组织模式

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，制造环节外包	拥有自身销售渠道，采购产品以供销售	参与设计、制造，可分为 OEM、ODM、OBM 厂商，OEM、ODM 没有自身品牌和销售渠道，OBM 拥有自主品牌甚至是销售渠道
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
利润水平	较高	一般	OEM 利润率较低，ODM、OBM 利润率较高
发展趋势	专注品牌管理和销售渠道维护	专注销售领域	从 OEM 到 ODM 再到 OBM
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	生产能力，ODM 还拥有较强的研发设计能力，OBM 还拥有品牌实力
代表企业	美国有 ELECTROLUX、JARDEN、APPLICA 等，欧洲有 SEB、KENWOOD 等	主要 WALMART、CARREFOUR 等大型连锁卖场	东菱、德豪润达、闽灿坤、伊立浦等



昨天：

一切已注成历史





年份  
模式变化

1988年  
OEA  
Original  
Equipment  
Assembling  
原始设备装配

1993年  
OEM  
Original  
Equipment  
Manufacturing  
原始设备制造

2000年  
ODM  
Original  
Design  
Manufacturing  
原始设计制造

2003年  
OBM  
Original Brand  
Manufacturing  
自主品牌制造

市场  
业务类型

国内  
非自主品牌  
新球电器成立之初，创始人自行购买零部件、自家组装电吹风机

国外  
非专有技术  
产业政策促进了获得学习先进的生产制造技术和管理经验的机会

国外  
专有技术  
谁掌握了主导产业和战略产业的核心技术，谁就掌握了竞争的主动权，谁就能占据产业链的高端，获得超额利润

国内  
自主品牌  
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”



年份 1988年  
模式变 OEA  
化

向 下 订单企业派人员  
一 模 进行技术指导和  
式 转 质量监控，获得  
变 的 了学习先进生产  
内 部 制造技术和管  
部 条 件 经验的机会。

1993年  
OEM

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，管理开  
始规范化。引进设  
计师团队，大量研  
发，设立工业设计  
部。

2000年  
ODM

领导者意识到建立  
品牌的重要性。

2003年  
OBM

资金、人力资源、技  
术研发能力、生产制  
造能力、营销管理能  
力、质量管理能力和  
关系网络等方面都有  
较好的基础和优势。



年份 1988年  
模式变 OEA  
化

外部 国家的产业支持  
环境 政策有利于公司  
的模式转变。

1993年  
OEM

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。只有掌握主导产业和战略产业的核心技术，才能掌握竞争主动权，获得超额利润。

2000年  
ODM

在海外市场推出品牌不利于自身发展和市场扩展；国内市场潜力开始突显，东亚、南亚、中东等亚太和非洲等新兴市场有发展潜力。

2003年  
OBM

西式小家电近年来在我国大中型城市大受欢迎；国内小家电市场有很大的发展空间；小家电的更新周期短，消费者有持续的换购需求；随着居民销售收入的增加，消费者更注重小家电的品质、功能和外观设计。



### 能力演化

生产能力

生产能力不断增强，但主要服务于ODM业务规模的扩大。

### 基于适应性学习视角的分析

目的是迅速扩大规模、获取更多订单，在提升生产能力的同时，实现更大程度的规模经济性。

创新能力

重点拓展关键部件技术创新开发能力

重视技术转移，目的是实现技术的学习、消化、吸收和再创新

企业家精神

初期专注于OEM、ODM生产，逐渐意识到品牌的重要，并将公司战略逐渐调整为“以OEM发展，依品牌腾飞”为追求的发展目标

企业家注重学习，能敏锐地把握和较好地适应市场变化，以灵活的现金流量和满意利润

资本能力

以自主资金和票据短期融资为主，正筹备上市，以获取长期发展资金

短期资金难以保证企业长期性的技术创新投入，随着战略调整，企业正谋求长期发展资本



### 能力演化

### 基于适应性学习视角的分析

- 创新人才** 研究开发人员比例占0.5%
- 营销能力** 营销能力较弱，营销人员仅占1.4%；海外营销逐渐萎缩，国内营销能力在增强
- 管理整合能力** 采用现代化管理系统，具有较强的管理整合能力
- 外部环境** 在政府政策支持、经济发展状况、行业发展状况等方面随着时间的变化而变化

创新人才的引进和培育能适应于企业的发展战略

国外营销借助委托方力量；国内营销依循OBM业务的拓展而逐渐发展

能更好的适应于当前的企业业务发展，随着公司战略的调整，将会给企业的创新管理能力带来挑战。

随着时间的变化，政府的政策支持，人民币汇率的变化，行业竞争激烈、人力成本升高、原材料价格升高等因素使得市场拓展渐渐变得艰难，也给企业的发展甚至生存提出了挑战。



	生产能 力	创新技 术能力	企业家 精神	资本能 力	创新人 才	营销能 力	管理整 合能力	外部环 境
OEA	✓							✓
OEM	✓		✓					✓
ODM	✓		✓	✓	✓		✓	✓
OBM	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	



今天：

危险与机遇，何去何从？



## 国际形势愈加严峻——质量、环保高标准

- 引进质量管理专家以及相关技术与工具
- 形成更加重视质量的企业文化
- 推行环保可提升企业品牌形象与节省成本
  - a 产品方面。如：开发节能设备、减少或替代有害设备等
  - b 内部管理方面。如：采用绿色原材料、对价值链活动加以评估考核、无纸化办公、定期检测环保指标等

## 内外部资源整合压力下的三问题

- **是否引进外部的战略投资者?**
  - 不支持引进，担心战略观念冲突、所有权与经营权的分离
- **如何发挥协同效应**
  - 如：优化管理结构，引进优秀职业经理人提升管理能力
- **是否多元化**
  - 不支持多元化，应关注核心能力



## 盈利不持续——销售收入增长 $\neq$ 利润增长

- 管理费用  
如：流程再造，优化企业内部结构
- 生产成本
  - a 研发新技术提高生产效率以降低成本
  - b 收购有技术的企业为自己服务以降低成本
  - c 低碳生产、资源回收与循环利用
- 附加价值  
如：延长产业链，产品的配套使用，提供全方位服务，售后服务等。



## 国内市场开发压力大——国内市场份额增长乏力，国外份额下滑

### ➤ 挽回国内市场

如：加大研发力度，瞄准中高端市场发力，塑造“高端形象”等

### ➤ 扩张国外市场

a 在欧美市场继续老本行

b 在不发达国家市场做OEM，做大众品牌

## 🔍 品牌建设难——知名度低，部分产品质量不过关

### ➤ 挽救企业形象

- a. 采用多种营销策略。如利用多渠道借势或造势营销宣传关注质量的企业，文化、质量改革活动等
- b. 推行更全面的质量保障制度。如对产品质量的承诺、提升售后服务等

### ➤ 收购国内外知名**OEM**企业品牌，获取战略性资产

### ➤ 构建核心竞争力

- a. 提升产品与服务质量。如：引进质量专家等
- b. 加大研发投入进行创新
- c. 提高生产效率降低成本

## 🔍 成本上涨——人民币汇率提升使劳动力、原材料成本上升

### ➤ 转移生产基地

如：东南亚国家

### ➤ 战略联盟

如：产业集群、区域协同发展、资源补充

## 制造业企业转型升级的十大路径



1

认识新特点和新需求重新定位市场



2

替代进口产品 → 替代跨国公司在华生产的产品 → 国外市场替代跨国公司产品



3

借助行业边界模糊与产业融合创造新产品、新需求



4

技术积累和能力演进突破关键部件壁垒与限制



5

加大对生产服务的投入与延伸提升附加值

# 制造业企业转型升级的十大路径



6

新降低投入与消耗  
提升环保标准与附加值



7

利用战略联盟和大企业的带动作用实现产业集群



8

统筹国内外两个市场，OEM、ODM、OBM并存



9

分拆重组OEM、ODM、OBM并存



10

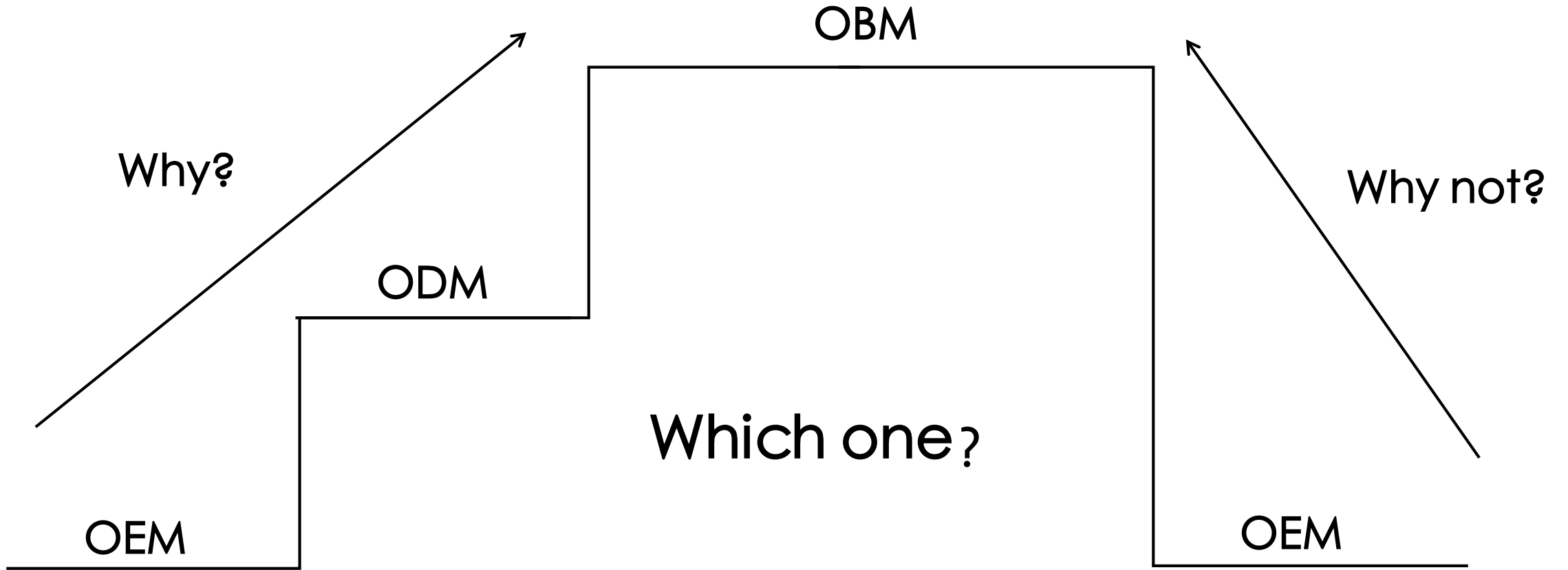
收购OBM企业品牌，获取战略性资产

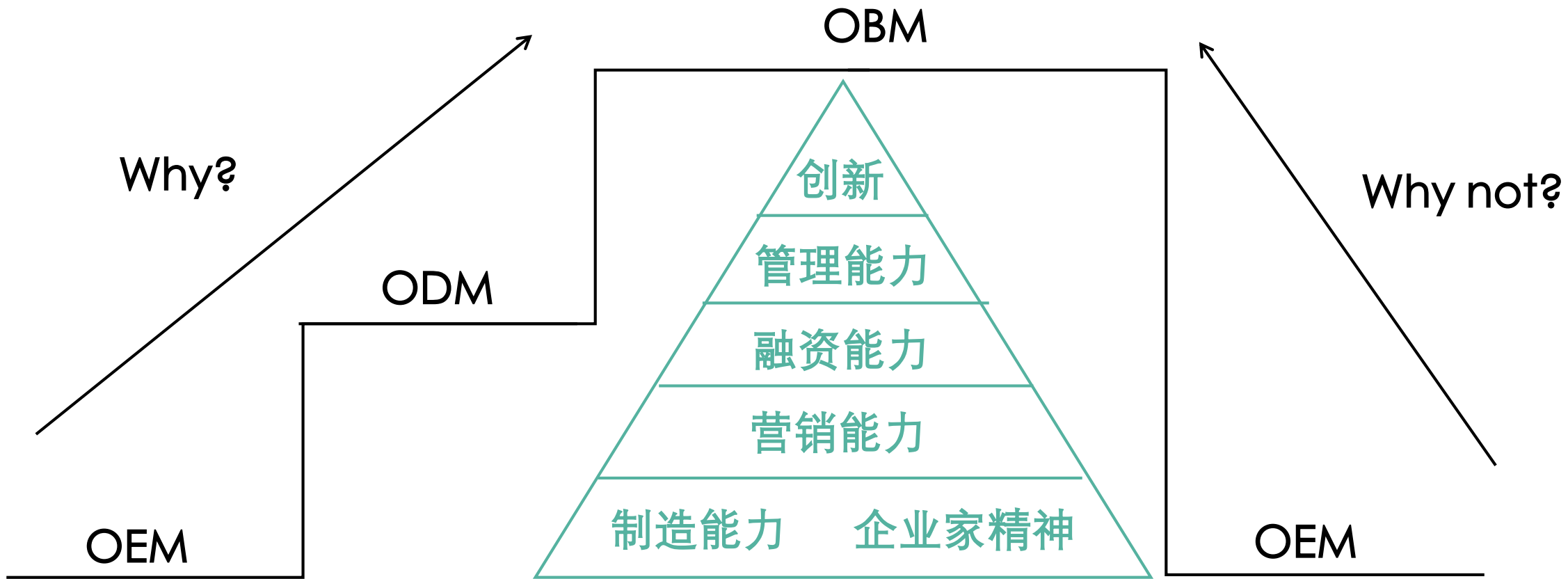
明天：

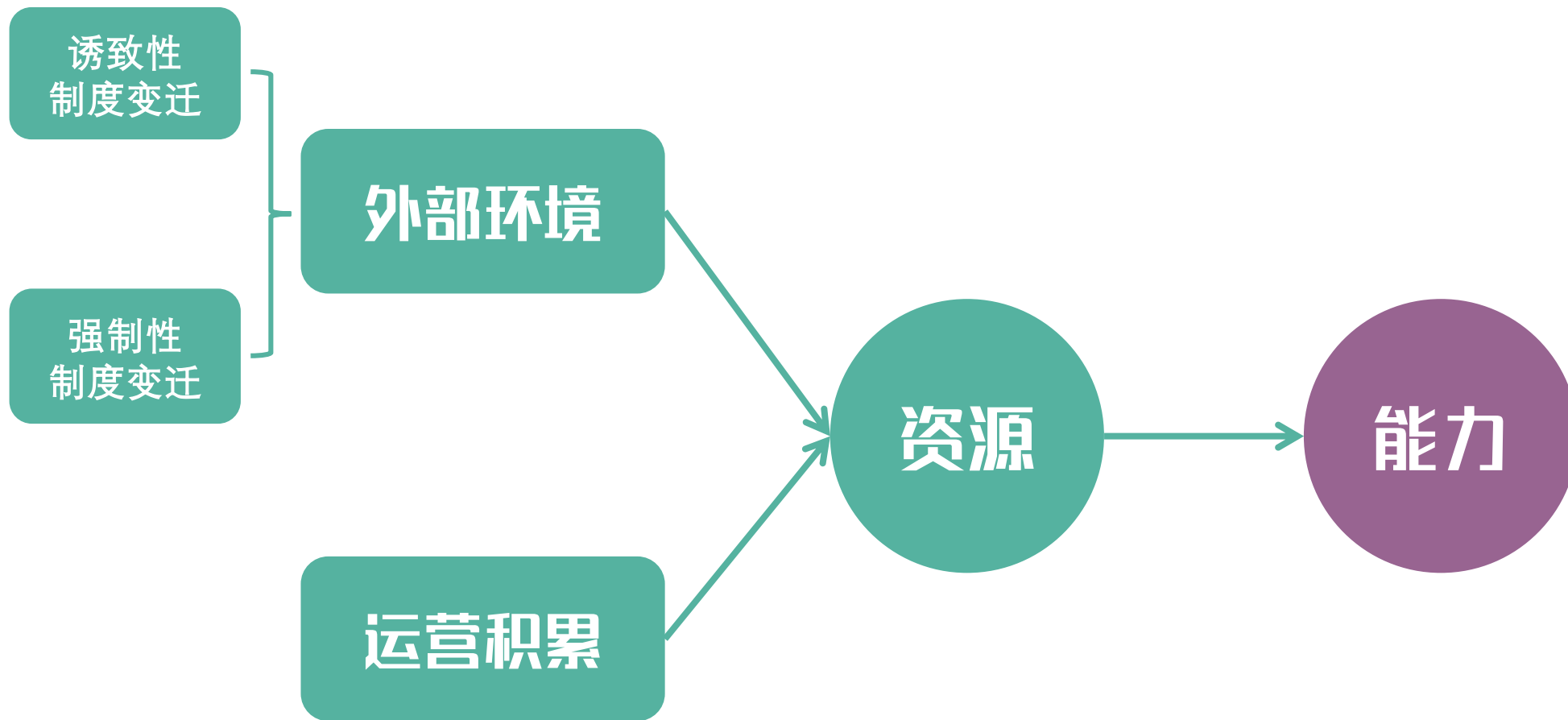
——敢问路在何方？

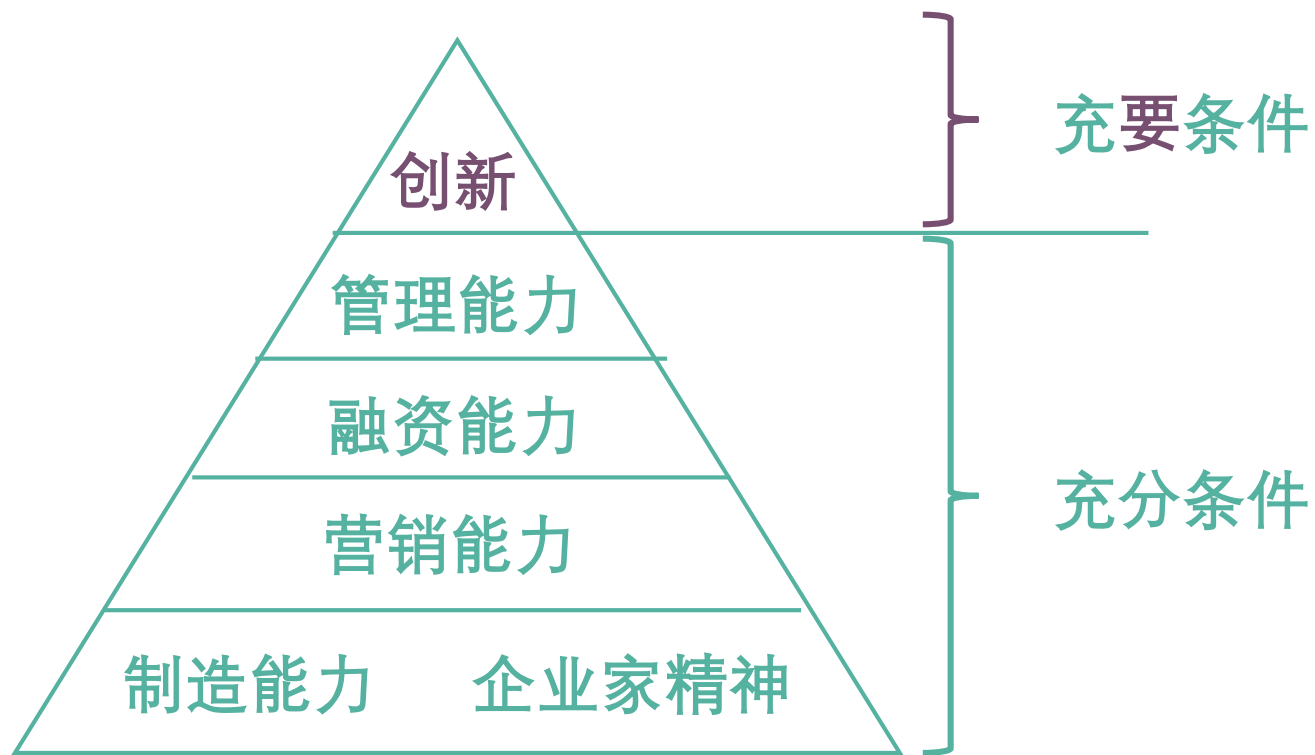
FUTURE

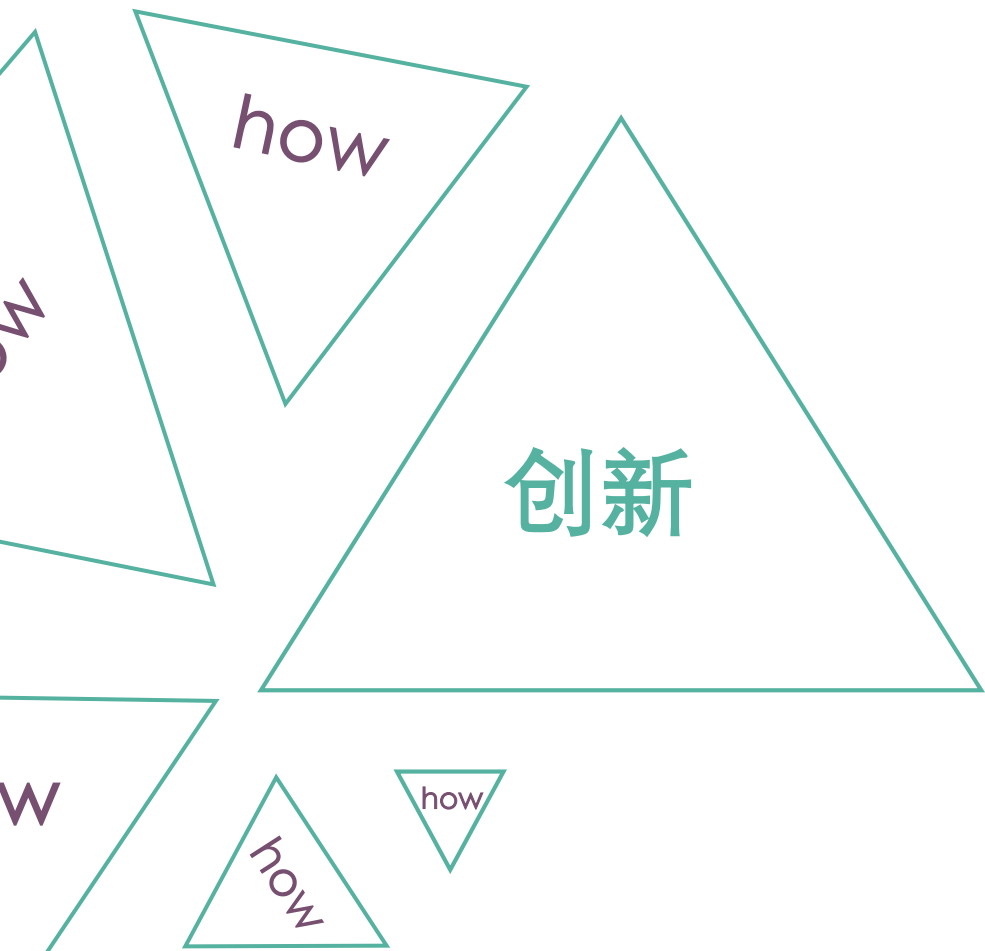
PASS











创新 ≠ idea

创新 ≠ just thinking

How to creative?



THE END