

从贴牌到创牌：亚特电器的“进化论”¹

高斯达¹, 黄溢¹, 王少飞¹

(1. 上海财经大学商学院, 上海 200083)

摘要: 亚特电器是中国园林工具行业的领军企业, 产品出口总量连续多年排名行业第一。公司最初以OEM模式进入全球园林工具代工行业。随着对技术研发的不断投入, 公司已经掌握一大批自主开发的核心技术, 并顺利转型为全球ODM模式。亚特电器抓住中国绿化市场不断发展的契机, 开始以自有品牌运营OBM模式, 并且希望以国内市场作为新起点, 逐步向国际市场推广自有品牌。

关键词: OEM; ODM; OBM; 园林工具

中图分类号: F239.221 **文献标识码:** A

0 引言

2016年的2月, 嘉兴的天气已然有些寒冷, 街上寥寥无几的行人难以忍受寒风的侵袭纷纷加快了脚步。在这座小城市的另一边, 余新镇电动工具产业园的门口, 却是另一番景象。这里人头攒动、热闹非凡, 道路两旁彩旗飘扬, 隆隆的鼓乐声振奋人心, 园区大门前悬挂着一条巨大的横幅:“热烈欢迎亚特电器集团入驻园区”。今天是浙江亚特电器集团有限公司(以下简称“亚特电器”)具有里程碑意义的重要日子, 数十名亚特电器的员工代表难以抑制激动的心情, 麇集蜂萃般向主席台汇拢。在高高耸立的英文“YAT”旗帜下, 亚特电器董事长陈勇正准备为亚特工业园正式开园剪彩。

这一天也是亚特电器从老厂区整体搬迁至新工业园区的第一天。在嘉兴市政府的大力支持下, 公司获得了2000多亩土地设立亚特工业园, 其中亚特电器占地600亩, 规划产能100亿元。一期项目建设已经完成, 亚特电器总投资6.2亿元, 建设占地约221亩, 总建筑面积约16万平方米, 其中五间厂房的建筑面积就达到12万平方米, 比17个标准足球场加起来还要大, 一期建设还包括了宿舍、食堂和运动场等配套生活区。此外, 二期项目也已在紧锣密鼓的建设中, 占地面积约为150亩, 主要用于办公行政楼和总装生产车间。

亚特电器是嘉兴市政府重点支持发展的企业, 公司所在园林工具行业已被列为嘉兴市八大支柱产业之一, 被列入嘉兴市政府产业基金重点项目库。亚特工业园将以亚特电器作为龙头企业, 打造园林机械产业特色, 同时吸引上下游配套厂商入驻, 形成以亚特电器为主导的完整产业链, 发挥产业集聚效应。目前已有7家配套企业进入园区, 预计整个园区2016年总产值将达到30亿元。今后, 亚特工业园还会继续规划三期建设用地。

站在剪彩仪式的主席台上, 董事长陈勇感受到了台下员工们热切期待的眼神, 这让他感慨万千, 不禁回头望向身后的管理团队, 这些业务骨干与他一起坚守了亚特电器十多年, 创造了无数的成就。陈勇向他们点头致意, 略微定了定神, 大声宣布亚特的新时代开始了。一

1. 本案例由上海财经大学商学院高斯达、黄溢、王少飞共同撰写, 作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。本案例授权中国管理案例共享中心使用, 中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。由于企业保密的要求, 在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。本案例只供课堂讨论之用, 并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

如平时的工作作风，干净利落地剪下了象征喜庆的红缎带，台下顿时响起了雷鸣般的掌声。

在员工们热烈的欢呼声中，陈勇的思绪却回到了公司刚成立时租用的小厂房，创业以来的点点滴滴如同电影片段一般开始回放。

1 一枝独秀，多点开花

亚特电器是国内最大的园林器械制造商，也是全球最大的电链锯生产商和出口商之一。总部现设立于浙江省嘉兴市南湖区余新镇亚特工业园内，公司主要从事园林工具、常规电动工具、农业机械等产品的研发、设计、制造和销售，并且提供包括电机核心技术研发、产品方案设计、模具开发制造、产品制造等一体化的解决方案。公司是中国园林工具行业的领军企业，集团企业分别获得国家高新技术企业、浙江省专利示范企业、浙江省科技型企业等荣誉称号。

1.1 公司规模及产品

经过十多年的发展，亚特电器从当初 40 人的代工贴牌小工厂起步，成长为拥有 30 万平方米厂房，50 条工装流水线，员工总人数超过 3200 人，具备年产 1000 万台园林工具和电动工具的大型现代化制造企业。2010 年 7 月 23 日，亚特电器成功登陆韩国 KASDAQ 市场并且整体公开上市，成为浙江省首家登陆韩国资本市场的企业。亚特电器目前全资下设浙江亚特电器有限公司、宁波亚特电器有限公司、新疆钵施然农业机械科技有限公司、嘉兴亚特贸易有限公司、上海宜园电器销售有限公司、嘉兴亚特园林工具研究所六家子公司和机构，另有参股企业三家。

公司主要产品为机械类园林工具，年销售额占公司总营业收入的 85%。园林工具产品包括电链锯、手推式割草机、高枝锯、修枝剪、打草机、割灌机、吹吸风机、树枝粉碎机、扫雪机、发电机、林果修剪机等。产品按动力来源分为交流（AC）插电式、直流（DC）锂电充电式和引擎（PETROL）式。从 2008 年开始，亚特电链锯年出口量都保持在 100 万台以上，近年来一直保持该产品出口量第一，全球每 4 台电链锯就有一台出自于亚特电器。2015 年，亚特电器成为中国国家电链锯行业标准主起草单位。

亚特电器在海外市场主要业务模式为 ODM，兼具少量 OEM。公司产品销售遍及欧洲、北美、大洋洲等发达国家和地区，以及南美、亚洲、东欧等新兴经济体，产品行销全球 70 多个国家，全球客户近 200 家。同时，亚特电器还开展了 OBM 业务，公司现有两个自有品牌，“亚特 YAT”针对国外市场，“博捷 BOJET”则以中国市场为目标，通过 B2B 模式在全国已经拥有经销商和直销店超过 10000 家以上。2016 年，亚特电器营业总收入超过 16 亿元²，其中海外业务占据 80%，自有品牌为 20%。

²资料来源：亚特电器 2016 年度公司财报。所有金额数目皆以人民币为单位，除非有其他注明。



图 1 亚特电器产品展示厅

1.2 发展历程

1990 年，陈勇大学毕业后的第一份工作是在一家台湾园林机械公司担任质检员。在这家企业他一干就是 10 年，从基层质检员一直做到高级经理，是所有大陆员工中的最高职位。在这家台湾企业，陈勇遇见了改变他一生的人。

陈勇的顶头上司是一位台湾人，作为公司的一把手，这位总经理从陈勇一进公司就十分欣赏他的为人处世，曾评价陈勇是囊中之锥，是无论到哪里都会冒尖的人才。因此，当陈勇提出想要离开公司去创业，总经理不但没有阻止，反而非常支持他的想法，还主动借给陈勇启动资金 50 万元。2001 年 12 月，陈勇在余姚成立了亚特电器的前身——宁波亚特电动工具有限公司。为了让陈勇的公司能够生存下去，这位前老板完全没有顾及两家的竞争关系，一心想着帮助陈勇，又是免费提供产品图纸，又是积极推荐供应商和客户。在他的帮助下，陈勇的公司第一年营业收入就做到了 1000 多万，第二年做到了 4000 多万。

在公司成立的第三年，一向强调质量和品质的陈勇力排众议，带领公司上下一举拿下了德国 TUV 莱茵 GS/EMC 证书。该证书以评审严格而著称，之前国内无一家企业能够达到认证要求，以亚特当时这样小规模工厂能够拿到国内第一张 TUV 莱茵 GS/EMC 证书，不可不说是创造了奇迹。公司凭借着品质认证，以电链锯产品打开了欧洲市场，成为了众多欧洲品牌商的 OEM 代工工厂，当年营业总收入更是突破了 1.2 亿元。

2004 年 10 月，宁波亚特电器有限公司成立，公司自建厂房占地 30.5 亩，员工人数接近 400 人，成为国内较早主打园林工具制造的企业之一。尝到了认证的甜头，陈勇又接连带领公司获得了 CE、VDE、FFU、EUR II、CSA、UL、SAA、IEC、PSE 等认证证书，公司产品也顺利进入北美、南美、澳洲、日本等国家和地区。随着客户的不断增加，亚特电器犹如进入了一片新天地，见识到了发达国家雄厚的技术能力，这让陈勇意识到公司不能仅仅停留在生产、组装等低端环节，必须拥有自己的设计研发能力。2004 年末，亚特研发中心和测试中心成立，公司决定将技术创新置于企业发展的首要位置，每年将营业收入的 5% 投入到培养企业自身的技术研发能力。如此高的投入比例在整个行业中也是独树一帜的，这也充分显示了陈勇坚持走技术为先之路的决心。

经过多年的研发设计积累，亚特电器在园林机械方面的技术优势逐渐开始显现。公司每年都投入数千万元用于新技术、新产品的研发，目前亚特研发中心拥有研发人员 150 余人，年均推出新产品 60 余款。公司已经获得有效专利 317 项，其中发明专利 39 项，实用新型 105 项，外观设计 173 项。公司还先后投资 2500 多万元成立亚特实验中心，引进多种国内外先进的监测仪器和设备，并于 2010 年 4 月通过中国国家实验室（CNAS）的认可。亚特电器还分别与浙江清华长三角研究院、浙江大学、江苏科技大学等知名院校、科研机构展开合作，其中智能机器人割草机项目，公司投入近一千万元，该产品的问世不仅填补了国内空白，并且达到了国际领先水平。

亚特电器十分注重产品研发与目标市场的对接，善于抓住市场热点和需求。面对欧美市场越来越重视环保的趋势，公司具有超前意识，对锂电产品的研发早于整个行业。公司推出了世界首台 18 寸-36V 锂电扫雪机，该产品采用无污染、零排放的锂电环保技术，其应用的高效无刷电机使用寿命可达 5 年。该产品已顺利进入欧美发达国家市场，销量逐年翻番。

除了园林工具，亚特电器还把产品线扩展至电动工具和农业机械。2013 年，经过四年筹备，亚特专业电动工具事业处成立，至今已成功研发近 30 款专业电动工具，其中亚特旋切锯为全球首创集成双锯片系统，并已在全球获得发明专利。2009 年，公司在新疆乌苏市设立了新疆钵施然农业科技机械有限公司，专门进行采棉机的研发和研制。2013 年，新疆钵施然公司成功研制 3 台三行自走式采棉机，具有完全自有知识产权。2014 年，10 月底，六行自走式采棉机问世，成为亚洲首家拥有自主知识产权的六行自走式采棉机的企业。

2014 年，亚特工业园一期建成，首批企业已经入驻并开始投产。亚特电器当年销售额超过 10 亿元。2015 年，亚特电器集团实现合并销售近 12 亿元。2016 年，亚特电器整体搬入亚特工业园，集团实现合并销售超 16 亿元。



图 2 亚特工业园

1.3 研发设计流程

园林工具是亚特电器的核心产品，研发设计是企业的核心能力，公司先后被评为国家高新技术企业、浙江省科技型企业、浙江省专利示范企业和浙江省创新试点企业等称号。公司

研发中心分为园林工具组、电动工具组和民用机械组，其中最大的园林组现有工程师近 80 人。园林工具组在直流、交流和引擎三种不同动力下再还细分为手推式工具组、手持式工具组、电机组、电池组和配件组。

在研发中心谈论最多的是品质。为了保障设计的产品品质，研发中心根据项目的技术难易程度分为 A、B、C 三大类，每一大类下在分为 A⁺、A、A⁻，一共 9 个等级。A 类项目是企业将来的核心技术或者对现有技术突破，难度最高，耗时最长，需要从不同纬度、不同专业的角度进行 7 到 8 次评审，一般为 12 个月到 3 年左右；B 类产品属于多个技术环节有难度，评审为 5 次左右，一般研发时间需要 120 天至 200 天；C 类是一般产品，评审 3 到 4 次，研发周期在 90 天到 120 天之间。每一次评审时，亚特电器都会有一张多年经验积累形成的评审表，每一类产品的评审表就有十多份，每一份评审表的审核项目有近两百条。工程师在产品设计时，首先必须依照评审表内容逐条参考，其次评审时也会严格按照内容来确保设计符合标准。另外，在设计过程中还需要做各个方面的测试。为确保产品品质，亚特电器要求不仅要设计应用的测试，还要做实际生产测试。从生产和装配工艺确保产品可投入流水线。既要满足客户的需求，也要满足生产的需求，两方面都要确保品质。

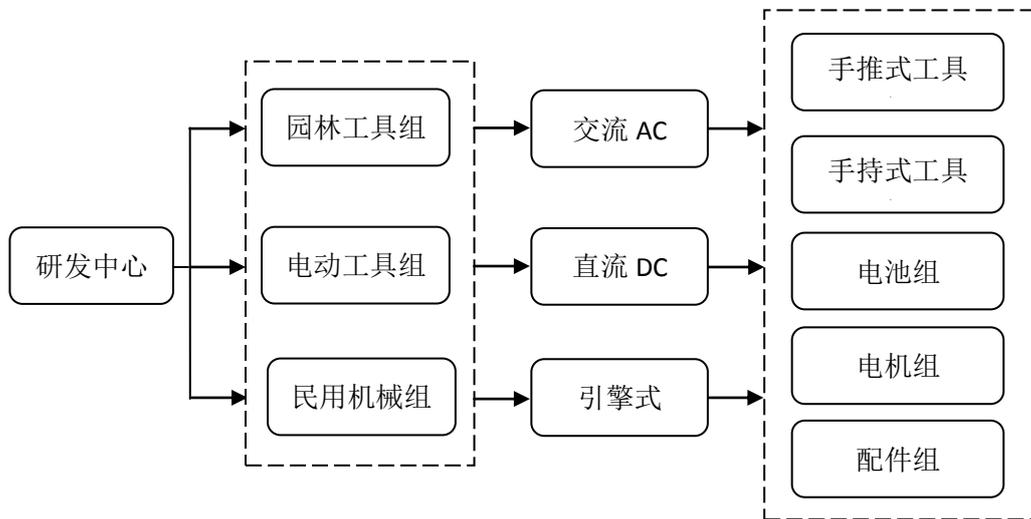


图 3 研发中心架构图

亚特电器标准化的研发设计具体流程如下：

(1) 初始设计阶段

根据市场调研或客户的要求，营销部门制作立项书，按需求提供产品外形样式图。公司评估并确认立项后，研发是从接到立项书开始工作。项目小组组长制定设计方案和设计规划，按电机、电源、外观、配件等产品部件分配、落实设计工作到各小组成员。外观设计师依照立项书的要求，用三维构图软件构思产品外形设计。外观确定后，开始打样做快速成型，作为使用体验和基本功能的确定。其中部分同类型的产品可以借用一部分零部件。样机进行第一次测试，确保符合最基本的功能要求，并且在设计部门内部进行第一次评审，一旦发现问题立即进行方案调整。

(2) 开模试装阶段

在开模前必须进行开模评审。模具供应商和模具设计员参与评审，考虑整个产品的工艺、

模具可操作性等。不仅要满足工性能的要求，还要满足开模具的工艺要求，包括后续注塑生产要求。通过评审后，一般开模周期为一个半月左右，工程师在此期间制作真正的设计图纸，确定整体和各零部件参数，零部件交由供应商打样。模具完成后，同打样的零部件一起做试装环节，进一步验证方案的可行性。由于之前快速成型，机壳的强度不能承担整个工况测试。但是开模之后，工程师可以按立项书要求做工性能测试，可以模拟工况记录参数，对于需要调整的地方做改进方案。

(3) 试做测试阶段

调整完成后，整个流程进入试做阶段。最初为三、四台的样机试做，把试装测试过程中遇到的问题进行改善，设计方案完善之后开始申请再次试做，试验量提高至 30 台至 50 台样机，采购供应商全套的配件。然后正式上生产线，并组织工人在生产线上生产。这次试做有两个目的：第一个是批量性地验证设计方案的工艺性、可操作性。第二是配件、包装和物流等配套环节是否符合亚特的流水线作业。最终目的也还是要进一步完善设计方案，确保它是真正能够满足客户和生产的要求。之前的快速成样或者试装都是单批次的、单排次地在进行验证，因为数量有限，结果并不具备代表性。这次试做的生产量已经达到 30 台以上，已经模拟了正式生产的情况，可以大批量地去验证产品的各个方面的性能，主要包括耐久（空载和负载）、温升、防水、电磁、实测等测试。模拟生产和测试全部通过，项目才能转为量产。

2 行业背景

园林机械工具属于家庭 DIY 机械工具，按照作业对象的不同，园林机械大致分为草坪作业机械、乔灌木作业机械、花卉作业机械、其他机械四个类别。在海外市场，园林机械被定义为消费类机械，产品使用寿命一般为 3 到 5 年，价格在几十至几百美元不等，产品主要用于公共绿地、市政园林、高尔夫球场、私人花园等场所。

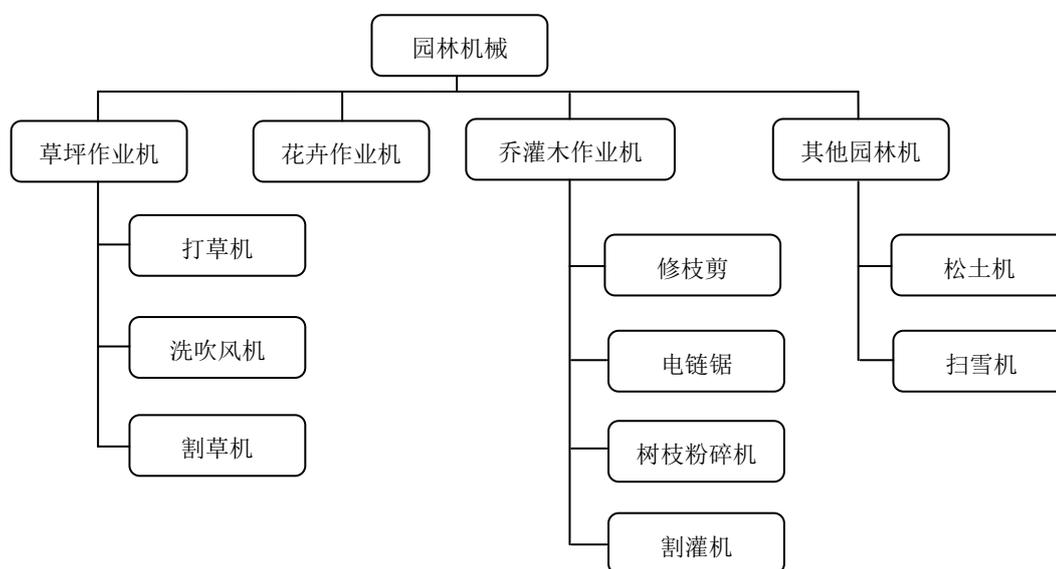


图 4 园林机械工具分类

2.1 全球园林工具市场

全球园林机械产品消费区域集中在欧洲、北美洲、大洋洲和亚洲发达国家，其中北美是全球最大的消费市场，美国是全球最大的园林机械消费国家，欧洲市场的消费量仅次于北美地区。《World DIY Report 2016》显示，北美消费市场占比为 63.5%，欧洲市场为 30.7%。全球园林机械市场具有体量巨大且增长稳定的特点，这主要归功于近年来刮起了一股园艺休

闲风，园艺已经成为了欧美家庭最喜爱的休闲活动之一，人们在闲暇时更倾向于选择 DIY 自己的后花园。在美国有 7800 万人热衷于从事园艺活动，占美国成年人口 40% 之多，每年美国人要投入近 250 亿美元来购买种子、肥料和园林工具³。因此，园林机械已经成为欧美家庭的生活必需品。

全球园林机械品牌商大多来自于美国、欧洲和日本，如德国博世（BOSCH）、瑞典富世华（Husqvarna）、德国安海（EINHELL）、德国爱科（AL-KO）、日本牧田（MAKITA）和日本日立（HITACHI）等。美国品牌则有史丹利百得（Stanley B&D）、西尔斯（SEARS）和博能特（BLOUNT）等占据一定的市场份额。美国国家得宝（Home Depot）、英国翠丰（Kingfisher）、德国欧倍德（OBI）、德国麦德龙（METRO）、法国乐华梅兰（LEROY MERLIN）和法国家乐福（CARREFOUR）等零售商也纷纷通过生产外包和贴牌的方式建立了自有品牌。

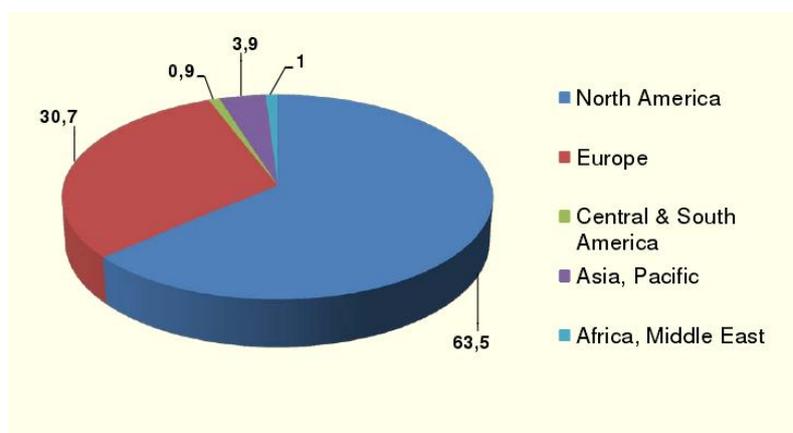


图 5 2016 年全球园林工具消费市场份额

2.2 中国园林工具制造业

自 20 世纪 90 年代开始，中国企业就以代工方式加入全球供应链，早期国内园林工具制造商发展较慢。但是在海外需求及产业转移的推动下，国内相关制造商在 2005 年前后开始大规模开拓国际市场。经过多年的发展，国内本土产品以其低价格、高性价比的优势，出口量得以大幅度提高。近 10 年来，我国园林工具每年的出口额均以 15% 以上的速度递增。从 2013 年到 2016 年全国机械类园林工具基本保持在 2500 万台左右。

我国园林工具在出口方面保持高速增长趋势，电链锯、割灌机及绿篱修剪机产值在行业中所占比例分别约为 20%。以电链锯为例，2010 年至 2012 年，我国电链锯的产量由 271.3 万台增长至 369.3 万台，全球电链锯产量由 2615.3 万台增长至 3120.5 万台，预计到 2018 年全球电链锯产量将会达到 4600 万台⁴。

3 囊中之锥，其末立见

正如陈勇被台湾总经理评价为在哪里都能突显的人才，亚特电器也一直以引领全行业为己任，始终追求第一的目标。在成立之初，公司既没有技术方面的优势，也没有资本的支持，但是陈勇和他的团队依然奉行钻研的精神。无论道路如何曲折艰辛，仍然一步一个脚印地坚持走技术为先之路，在逐步赢得市场的过程中不断积累自身的实力。

³美国人喜爱家庭园艺，无忧商务网，<http://www.cn5135.com/Article/Show-Detail-9675.html>

⁴园林机械行业简析，豆丁网，<http://www.docin.com/p-1812227652.html>

3.1 积土为山，积水为海

在 OEM 业务模式中，亚特电器作为国外一线品牌客户的代工工厂，只负责生产制造、来料加工和组合装配等环节，客户拥有自己的研发团队和独立的市场渠道，亚特电器交付产品后贴上自己的商标进行销售。经过市场调研和产品研发后，客户会向亚特电器下达订单和项目书，项目书规定了各种与生产相关的要求，包括外观、内部结构、工性能参数、安全规范、包装、生产进度等。客户还会安排技术专家到工厂指导和监督生产。

在成为 OEM 厂商的日子里，亚特电器不仅要承受客户有意压低价格，常常还要接受客户许多不合理的要求。经常会有客户临时改变某一参数，使得亚特电器不得不重新开模，调整流水线 and 所有配件。有些时候，还会遇到驻厂专家与客户内部意见不一，让整条流水线停下来等待商议结果。甚至有些客户要求亚特电器在试产时生产 300 件样品，已经远远超过合理范围。这让公司不得不时刻面对增加成本的风险，让本来利润就十分微薄的 OEM 业务，更加举步维艰。

虽然亚特电器的起点是较为低端的 OEM 业务，但这也是最佳的低成本学习途径。陈勇明白 OEM 利润少、要求多，要想提高收入可以有其他途径。但亚特电器志不在此，不管客户的要求多严苛，亚特电器都尽力做到让客户满意，为的是在完成每一份订单后，自身的制造和技术能力得到提升，企业管理能力更为科学。每次亚特电器都会让自己的工程师与国外专家对接并全程跟随，而且专家提供的设计方案、信息参数和客户的项目书都被一一分类记录保存，这些记录在多年后都成为了研发评审表的考核内容。

亚特电器在不断的积累中渐渐开始显现出独有的优势。在多次承担欧洲客户的电链锯生产订单后，亚特电器对电链锯产品的特点和制造流程已经烂熟于胸，对欧洲市场的安全规则和技术要求也已充分了解，这也成为亚特电器取得 TUV 莱茵 GS/EMC 证书的保障。在获得证书后，公司一下子打开了整个欧洲的电链锯市场，客户的采购量逐年上升。公司开始扩大生产规模提高产量，以电链锯为核心扩展产品线，期间相继成立模具厂、总装厂和检测中心。为保证产品品质和交货期，公司又引入了 ERP 系统生产管理系统，提升质量管控和生产效率。亚特电器先后通过 ISO9001 质量管理体系认证、ISO14001 环境管理体系认证，产品在机械安全、电气安全、环保、噪音、电磁兼容等方面均通过世界知名第三方机构的严格检测，产品自然受到欧美市场的认可。

3.2 角色转换，模式升级

在生产规模、生产硬件和生产管理方面，亚特电器已完全具备了优秀代工企业的特质，现在唯一需要突破的是企业的研发设计能力，这也是公司能在全球价值链中进一步提升地位的关键。随着与客户的合作越来越多，亚特电器的工程师对客户的产品也越来越熟悉，技术能力也变得越发成熟。以前需要客户派专家到公司指导，如今只要两边电话、邮件相互沟通一下，亚特电器就能很快能按照客户要求给出设计方案并落实生产。公司每年在技术研发投入数千万，建立了研发中心和实验中心，这着实给予了工程师们发挥才能的空间，把学习到的技术运用在产品设计上。从简单的外观设计和配件研发开始，亚特电器正从仅有生产制造转变为研发设计再制造的新模式，从低端的 OEM 模式升级为更高端的 ODM 模式。

在 ODM 模式中，亚特电器将目标客户定位于国外大型 DIY 零售商，比如美国的家得宝 (Home Depot)、英国翠丰 (Kingfisher) 等。这些零售商在国外的各个城市拥有众多的 DIY 工具超级市场，其特点是销售渠道多、自有品牌多，但是自己从来不承担设计和制造，只负责营销环节。亚特电器正是抓住了这些零售商外包设计制造的需求，将自己在技术方面的优势转化为实际订单量的增长。公司是行业内最早建立国际化营销团队的中国企业，目的是对目标市场进行市场调研。通过调研报告有针对性地研发设计出适合当地居民的新产品，再由

营销团队推荐给零售商。此举不仅让公司打开了销路，而且也让公司的品牌效应得到了提升。一旦公司研发出一款热销产品，往往能吸引更多客户前来采购。亚特电器已经做到了标准化设计，如果客户没有特殊要求，亚特电器只需改变不同风格的外观，产品内部 70%的核心零部件可以共用，其他普通内部件几乎是达到完全共用。亚特电器研发的手推式三轮割草机就是最好的例子。

针对欧洲市场的客户，亚特电器推出了手推式三轮割草机。不同于传统的四轮割草机，该产品前端只有一个万向轮，使得用户在使用过程中更方便转弯。而四轮割草机在转弯时往往笨重且不灵活，有时需要用力抬起机器帮助转向。三轮割草机有效地解决了这一市场痛点，而且还兼具时尚飘逸的外观，十分符合欧洲用户的喜好。产品一经推出就赢得了良好的口碑，销量直线上升。在欧洲市场的热销也引起了美国零售商的注意，主动来到公司提出合作。亚特电器对美国市场早有研究，公司发行美国用户更喜欢强壮型的机械，很快就向客户推荐了充满肌肉感的大功率三轮割草机。由于欧洲电压是 230V，美国民用电源是 110V，虽然电压不同，公司研发时早就考虑了此类问题，产品内部只需调整电压频率、更换电源线插头即可。此外，当初在设计时为了兼顾四轮产品的需求，还特意保留三轮四轮可互换的设计，貌似两个不同产品实则为一个产品。

3.3 技术为先，价值显现

园林机械市场的稳定增长吸引了越来越多的国内代工厂商进入，同业竞争越来越激烈了。不少新工厂开始以低价格手段抢夺客户，亚特电器也有不少订单被竞争对手挖了墙角。但是陈勇并没有因此着急实施价格竞争策略，反而更加专注于企业核心技术的研发。对于亚特电器来说，价格竞争是进入恶性循环的开始，最终结果只会两败俱伤，公司损失了订单只能说明竞争力还是不够强，只有掌握了核心技术才能在行业中脱颖而出。

电链锯产品的发动机存在一个难以克服的问题，就是容易产生润滑油溢出导致机器熄火。操作时必须十分小心，不能大幅度旋转，角度倾斜过大就会熄火。日本、瑞士等国家的大公司一直在研究该课题，却始终没有得到结果。亚特电器发明的通用小型四冲程发动机是世界上唯一做到任意翻转而无润滑油溢出的发动机。该款发动机还具备了多项先进技术：“脉冲油气润滑系统排出气体再利用”的技术，能有效保护空滤器不受废油污染，并抑制氮氧化物的产生；“脉冲油气无循环润滑”技术可以保证废旧润滑油不再流回机油箱，保持机油箱内润滑油的纯度，使机件润滑更加有效，从而降低机体温度，提高发动机的耐久性能；“量孔”技术精准调节润滑油油量，消耗量大幅减少，与同排量发动机相比，润滑油用量仅为八分之一，减少了污染物排放。该款发动机已在中国及世界主要国家申请了专利保护。

当日本企业得知亚特电器的发明时，无法相信连日本技术都无法做到的事情，中国企业居然能够做到。直到公司在日本申请了发明专利时才最终相信这个事实，并立即向亚特电器提出了询价，要购买这项技术，被陈勇断然拒绝。之后，亚特电器又在锂电池技术、人工智能技术等方面深耕细作，取得了重大成果，在技术领域打响了名号。当初选择离开亚特电器的客户也纷纷回来了，因为他们发现其他工厂的技术能力并不能保证产品质量，只有亚特电器能够让他们即放心又省心。

4 由内而外，一举两得

亚特电器也曾推进过海外 OBM 业务，在欧美地区发展过自己的品牌。在美国、法国分别成立过贸易公司，向市场推广“亚特 YAT”品牌园林机械，但是结果都令人失望。美国市场被几家大型零售商占据着，企业的生存空间非常小。欧洲市场虽然品牌多、零售商也多，但是仔细看起来，每个国家都有自己的品牌，历史底蕴深厚，市场开放度比美国更低，亚特电器根本无法插足，公司第一次突破海外市场铩羽而归。

近年来，我国人民生活水平不断提高，对绿色环境的需求越来越高。随着我国经济的持续增长，政府也在不断加大对环境建设的投资力度，对园林工具的需求也在不断增长。城市绿地面积从 2006 年的 132.12 万公顷上升到 2014 年的 252.8 万公顷；城市公园绿地面积从 2006 年 30.95 万公顷上升至 2014 年 57.68 万公顷⁵。对以绿化为主的城镇生态环境改善的投资金额也将在相当长一段时间内将持续增长，目前我国用于市政建设、房产景观、边坡和矿山生态修复、公路铁路两侧绿化等总投资金额已达到每年 2300 亿元⁶，并且还在持续增长。国内园林市场的新变化使得割草机、电链锯、割灌机、绿篱修剪机及其他园林工具产品的需求量逐步增长。

面对国内市场如此大的机遇，陈勇怎么会错过这样一个建立自有品牌的机会。就像人们提起冰箱一定会想起海尔；一提起电脑一定会想起联想，陈勇始终希望让亚特电器成为园林机械的中国名片。2009 年 5 月，亚特电器在成立了上海宜园电器销售有限公司，成为亚特电器在国内的营销中心，并开始使用两个自有品牌“亚特 YAT”、“博捷 BOJET”。不同于“亚特”代表整个公司的产品，“博捷”是亚特电器国内的子品牌，以 B2B 模式铺设销售渠道，产品在全国省级城市覆盖率 100%，地/市级城市、县城、乡镇的经销商和直销店超过 10000 家以上。

国内市场与海外市场不管从安规角度、使用环境上，还是客户群定位上都有很大的区别。博捷产品的特点是专业程度高、价格低、附加功能少。海外市场一般是家庭 DIY 使用，对产品性能要求不高，偏爱产品有许多附加功能。国内市场的采购方都是政府绿化机构、专业园林养护公司及物业公司，使用的园林工具多为专业级。这些机构采购时成本考量永远是第一位的，其次是产品的持久耐用，最后还要功能简单。国内客户就曾要求链锯去除防护板和自动停机功能，这些功能在海外市场都是十分看重的地方。防护板防止手被飞溅物打伤，自动停机是碰到异物机器在零点几秒内自动刹车，这些防护措施在国内被认为直接影响了专业工人的操作，要求取消这些功能。因此，亚特电器在建立“博捷”这个品牌时主要考虑的还是迎合国内消费市场的需求，研发中心单独设立内销团队负责产品设计，只针对国内市场。

国内 OBM 业务不仅让亚特电器的品牌得到了广泛的知名度，而且在运营“博捷”品牌时企业也获得了市场推广、渠道铺设、品牌建设等等品牌营销能力，可谓一举两得。尽管公司的海外 OBM 业务曾经失败过，但是亚特电器并没有放弃走出去的梦想。有了国内市场作为基础，亚特电器的品牌全球化之路将走得更稳健。

5 卷土重来，花开不败

2017 年的 3 月，嘉兴的天气已逐渐转暖，陈勇望着办公室窗外新建的厂房。回想起来公司搬进新园区一年多，所有过渡工作都顺利完成，各项业务也都在正常开展。公司销售部总监正拿着平板电脑向他展示刚刚在美国亚马逊上开设的亚特园林工具旗舰店，这次网上销售主打的产品是人工智能割草机。在主页的宣传视频中，只见一位先生在手机 APP 上输入几个字母之后，这台割草机如同雕刻中国印章一般，在人工草地上裁剪出亚特的英文名字 YAT。视频的最后还出现了公司的宣传语：YAT, Your Aspirational Tool (您的理想工具)！

看完视频，陈勇非常满意销售部门的工作。虽然之前自己的品牌在海外市场折戟沉沙了，但是陈勇依然坚持自己的理想，一定要让中国品牌走向世界。这次卷土重来他仍旧充满着信心，当他又再次看向窗外时，发现厂房前的绿地上已经开出了一朵朵小花。

（案例正文字数：10939）

⁵全球园林机械行业的发展现状，中投咨询，<http://www.ocn.com.cn/chanjing/201606/wvboi17122122.shtml>

⁶2012 年我国园林机械市场研究报告，豆丁网，<http://www.docin.com/p-524239433.html>

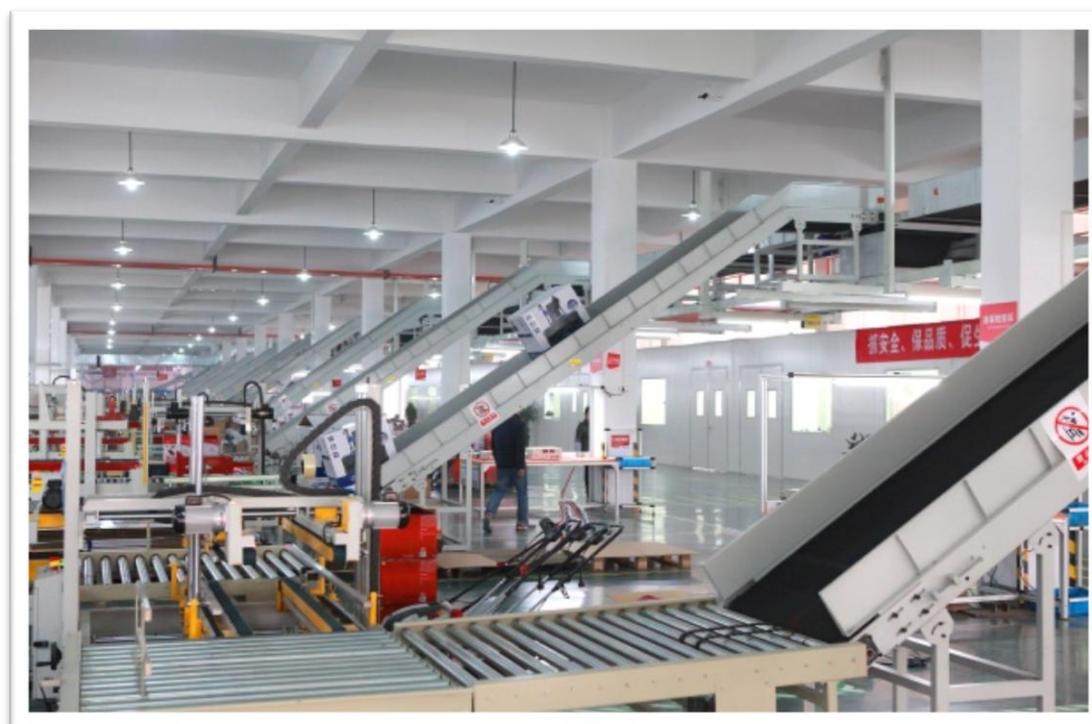
OEM to OBM: YAT's evolution

Abstract: YAT is the one of the leaders in Chinese garden tool industry, and its export sales is almost the NO.1 for years. YAT started as an OEM enterprise, and now has changed to ODM model being specialized in the key technique with more and more investment on research and development. Nowadays, the idea of green market in China, which is aligned with the environmental strategy, provides an opportunity to YAT to start with the OBM model. YAT decides to promote its own brand in both the domestic and overseas markets.

Key words: OEM; ODM; OBM; garden tools industry

附录 1 亚特电器工厂图片

1.1 流水线



1.2 模具厂和总装厂



1.3 检测中心和物流中心



附录 2 36V 锂电系列



附录 3 亚特电器园林工具主要产品

3.1 电链锯



3.2 修枝剪



3.2 割草机



附录 4 亚特电器产品获得的主要认证

产品市场区域	认证名称
销往欧盟产品	获 VDE,GS,CE,EMC,EMF 认证
销往欧盟产品	获 FFU 认证
销往欧盟产品	获 EURII (欧 2 排放) 认证
销往欧盟产品	通过 WEEE 2002/96/EC 废电机电子回收指令
销往欧盟产品	通过 ROHS 2002/96/EC 有害物质禁用指令
销往欧盟产品	通过 PAHs 2005/69/EC 多环芳烃指令
销往欧盟产品	通过 2006/66/EC 电池指令
销往欧盟产品	通过 2000/14/EC 室外用设备的噪声要求
销往欧盟产品	通过 2006/42/EC 工业机械设备安全指令
销往欧盟产品	2006/95/EC 低电压指令
销往欧盟产品	2000/108/EC 电磁兼容指令
销往北美产品	获 CSA,UL,ETL 认证
销往北美产品	获 EPAII (美标排放) 认证
销往南美产品	通过 INMETRO,IRAM,NOM 认证
销往亚洲产品	通过 CCC,SASO 认证
销往澳洲产品	获 C-TICK,SAA 认证
销往南非产品	获 IEC 认证
销往日本产品	获 PSE 认证

附录 5 研发设计立项书

5.1 立项书

产品名称 (Product Description)	
型号 (Model Number)	
市场定位 (Product Level DIY-OPP/MPP/HPP, or Professional)	
项目编号 (Project No.)	
项目等级及细节描述 (Project level & Description)	
品牌 (Brand)	
发行人 (Issued by)	
日期 (Date)	
修改日期(Modified date)	
产品设计外形图 (Industrial design picture)	

5.2 市场定位

级别 Level	客户群 Target Customer	请选择 Pls choose	备注 Remark
DIY	国外进口商 Importer	√	
	零售商 Merchandiser	√	
	其他 Other		
专业级 Professional	国外二级经销商 Two-Step Dealer		
	国内专业市场 Domestic Professional Market		
	其他 Others		

5.3 项目进度

序号 (No.)	阶段 (Steps)	日期 (Date)	备注 (Remark)
1	外形设计确认 (ID Confirmation)		
2	泡沫模型确认 (Foam model)		
3	三维结构评审 (3D construction review)		
4	快速成型确认 (Prototype confirmation)		
5	开模 (Tooling open)		
6	首批模具样 (T1 Sample)		
7	修模改模 (Tooling modification)		
8	试做 (Trail assembling)		
9	认证申请 (Certification)		
10	试产 (Pilot production)		
11	批量出货 (First delivery)		

附录 6 亚特电器获得的企业荣誉

