

华勤技术：

深耕研发与制造 锻造全球化运营能力

从当初十几个年轻人围着手机主板熬夜调试，到如今产品、服务惠及全球100多个国家和地区；从独立设计公司（IDH）模式起步，到构建起“3+N+3”全球智能硬件生态平台……在上海浦东这片创新热土上，华勤技术用20年时间完成了从“一块手机主板”到“千亿智能平台”的惊人跃迁。

时代浪潮奔涌，技术迭代加速，市场格局重构……在充满不确定性的商业环境中，华勤技术始终保持着一种难得的战略定力与进化节奏。华勤技术董事长、总经理邱文生将之总结为“坚持迭代”。简单的词语背后，是华勤技术20年如一日对研发的投入、对制造的敬畏、对全球市场的开拓与进击。

华勤技术的来时路，是中国电子信息产业从“中国制造”迈向“中国智造”的缩影，亦是一家企业与一个时代同频共振的典范。华勤技术经历过功能机向智能机切换的行业红利，扛住了原始设计制造商（ODM）市场的惨烈洗牌——公司曾在笔记本电脑业务上多年亏损却坚持长期投入，也敢于在汽车电子等新兴领域提前卡位、容忍战略性亏损。

华勤技术坚持长期主义，始终做正确的事，做更难的事。公司的这一理念看似朴素，却是其得以穿越周期、持续增长的精神内核。

纵观华勤技术20年发展史，其战略演进清晰可辨：从手机IDH到ODM，从单品类到多品类，从硬件代工到技术平台，每一步都踩准了产业变革的节拍，却也伴随着巨大的挑战与风险。但华勤技术所选择的路径——强化自主研发、深化制造能力、拓展全球布局、构建生态协同——不仅关乎一家企业的生存，更对中国科技制造业的成长发展具有启示意义。

● 本报记者 乔翔



华勤技术生产线

公司供图

战略迭代：三次跃迁与长期主义的胜利

华勤技术的20年，是战略不断升级、边界持续拓展的20年。其发展并非非线性增长，而是经历了三次关键的战略跃迁，每一次都伴随着挑战与阵痛，但也正是这三次跃迁，奠定了其全球智能硬件平台的地位。

第一次跃迁发生在公司创业初期，即从IDH转向ODM。2005年，华勤技术以手机IDH身份切入市场，凭借对市场的敏锐洞察和快速研发能力，迅速打开局面，在成立的第一个完整年度就实现了盈利。

“当时我们在研发端涌现出多个差异化创新尝试，包括可滑动手机面板以及融合声光技术的低频单元等。”接受中国证券报记者采访的公司相关业务负责人回忆道，“此类设计并非主观构想，而是源于系统性的市场需求研究，这种创新反映出公司对于持续捕捉一线需求动向的渴望。”

然而，这些微创新不足以构建长期壁垒，加之2008年前后，手机ODM市场竞争日趋白热化。彼时，摆在华勤技术面前的有两个选择，一是留在舒适区，二是投身更重资产、更考验综合能力的ODM领域。

“经过管理层激烈讨论，最终认定，这个行业需要有ODM公司活下来，并且要活得好。基于这个判断，公司坚定投身手机ODM事业。”华勤技术董秘李玉桃告诉记者。

这一转型，意味着华勤技术要从纯研发设计，延伸到运营、制造、供应链管理等多个维度，挑战不可谓不大。但事实证明，这一判断极具前瞻性。

2012年，公司凭借TD20、TD28等明星项目首次登顶全球智能手机ODM榜首；2013年，公司从联想的手机ODM业务延展到平板电脑ODM业务，并于2014年成功开发亚马逊平板电脑ODM业务，进入国际一线品牌供应链。

依靠在手机、平板电脑等智能硬件领域积累的研发经验、制造经验和客户口碑，华勤技术的第二次跃迁也顺势而来，即逐步迈入多品类ODM阶段。

进入笔记本电脑赛道是华勤技术在这一阶段的重要探索。华勤技术的突破之道是向内看，并结合自身技术优势迅速联动既有产业链伙伴打响“第一枪”。公司将运用在手机等产品的轻薄化技术、窄边框设计等应用到笔记本电脑，与产业链伙伴共同开发笔记本电脑相关零部件等。

然而，华勤技术在笔记本电脑领域并非一帆风顺。在2022年底前，公司该业务持续亏损，但公司从未放弃，而是坚持长期投入。2025年第二季度，公司个人电脑（包括笔记本电脑、一体机、台式机及电脑周边配件等）出货量创下新高，全年有望实现进一步增长。

第三次跃迁则是从多品类ODM向“3+N+3”全球智能产品平台进化，并通过平台繁荣了客户生态和产品生态。纵观华勤技术的三次战略跃迁，背后是一以贯之的长期主义价值观：愿意为未来投入、坚信正确的方向。

能力筑基：ODMM矩阵与全球化淬炼

如果说三次跃迁是华勤技术20年发展的明线，那么融汇在20年时间发展长河中的一条暗线，便是其持续构建并强化的核心能力矩阵——ODMM（高效运营、研发设计、先进制造、精密结构件），以及在此基础上的全球化运营能力。

可以说，ODMM能力矩阵是华勤技术从ODM代工厂向平台型企业转型的技术底座。事实上，公司很早就意识到，单纯的代工模式极易陷入价格战，必须向上延伸技术能力，向下整合制造与供应链。

在研发设计方面，华勤技术每年在研发上持续而稳健地投入。2025年上半年，公司研发投入达29.6亿元。截至2024年底，公司研发技术人员数量超过16000人，占员工总数的比例接近30%。公司在结构设计、硬件设计、软件开发等领域不断实现技术创新，形成核心技术沉淀，成立了具有前瞻性技术研究的Xlab实验室，致力于构建公司在声学、光学、热学、射频等关键技术领域的先进技术预研体系。

在先进制造环节，公司强调研发与制造的

深度联动，力推从研发阶段就扎根工厂的模式。据了解，华勤技术安排研发、运营和制造团队，在物理层面上坐在一起，新品从设计图纸阶段就让工艺工程师介入，极大提升了制造效率与品质。

记者在采访中了解到，柔性生产交付是华勤技术的一大王牌能力。传统流水线换机型要停产调整，公司的“积木式”产线会将产线拆成如贴标站、检测站等多个模块化单元，换型号时就像拼积木，把对应模块重新组合。当产品规模上来后，海量制造数据也将倒逼研发优化。

在精密结构件方面，华勤技术通过收购东莞华誉精密技术有限公司、南昌春勤精密技术有限公司等，强化了精密模具和结构件的自主生产能力。据了解，南昌春勤精密技术有限公司是联想、三星、戴尔等品牌的笔记本电脑结构件核心供应商，具备全产业链生产能力（包括精密模具注塑、CNC加工、表面处理等）。

华勤技术表示，产业的垂直整合显著提升了公司的研发设计与技术能力，并进一步优化整机开发效率，加速了高导热合金、复合材料等新材料的应用，为智能终端、汽车电子等业务提供高精度零部件支持。

值得一提的是，在一次次实战中，全球化能力是华勤技术淬炼出的另一项关键能力。公司的国际化并非近年才开始，早在2006年，公司就组建国际团队，开启全球化进程。如今，华勤技术的全球化之路已从市场销售延伸至研发、制造、供应链全链条。

为应对客户多元化需求以及外部环境不确定性，凭借全球供应链布局，公司形成了国内核心制造基地和海外“VMI（越南、墨西哥、印度）”制造的双供应体系，韧性构筑抗风险护城河，以应对复杂交付需求。据介绍，2024年，华勤技术在印度和越南已实现规模化量产交付。同时，针对海外本地的工程化能力建设等也处于持续推进之中。

海外制造基地的布局不仅是产能的复制，更是“文化融合”“管理适配”的系统工程。这种全球化的运营能力，使公司能更好服务全球头部客户。

未来之战：攀登下一个十年

站在千亿元营收的新起点，华勤技术的目光已投向更远的未来。其“3+N+3”战略中的后一个“3”——汽车电子、机器人、软件，代表了未来的增长想象空间。而支撑这场未来之战的，是其过去20年积累的生态赋能能力以及持续挑战“更难的事”的企业精神。

2024年，公司数据业务营收突破200亿元，成为新的核心业务，意味着其正式迈入“3+N+3”的业务布局。公司预计，2025年数据业务营收将持续突破，成为公司高速增长的业务之一。

值得一提的是，2024年底，公司将机器人定位为三大新兴业务之一。作为正处于投入期的新兴业务，机器人需要较多资源投入以实现突破。为了加速机器人业务的发展，公司收购了一家专注于清洁机器人的公司，并将其提供全方位的平台支持，助力其拓展国内外客户资源。

行业人士认为，虽然新业务开拓可能会面临曲折过程，但这与公司2005年“手机研发”的创业初心在精神理念上一脉相承，即希望通过技术创新解决现实问题、开拓新市场。机器人赛道所需的精密控制、传感、AI算法等，与其在消费电子和服务器领域积累的技术存在生态协同潜力。华勤技术称，正在组建专业的机器人研发团队，并计划在2025年内完成团队搭建和机器人研发模型机构建设。

汽车电子业务同样需要这种战略耐心。经过三年发展，汽车电子业务目前已走上正轨，亏损额逐步收窄。公司正积极突破国内主流客户，强化对海外市场大客户的拓展。

“3+N+3”战略勾勒了广阔的蓝图，但可以预见，下一个十年，华勤技术面临的挑战依然艰巨：如何平衡规模增长与利润提升？如何确保新兴业务成功孵化？如何应对愈发复杂的全球供应链局势？

公司所处的行业，注定是一场永无止境的攀登。但今天的华勤技术已做好准备，深厚的行业经验、ODMM能力底座、全球化运营网络，或将支撑公司在下一个十年“坚持迭代”，继续做更难的事。

从渠道驱动转向品牌驱动

上海家化董事长林小海详解百年品牌破立之道

● 本报记者 乔翔

走进与上海家化董事长兼CEO林小海约定的会客室，中国证券报记者看到，桌上摆满了公司今年计划上市的新品。这些新品如同他接手这家百年国货企业后，所要推出的种种新战略、新尝试一般，正在接受市场的检验。

过去的上海家化，留给外界最深的印象或许是沉寂与徘徊。拥有六神、美加净等一众国民级品牌，却陷入了“有品牌、无增长”的怪圈。问题究竟出在哪里？是电商渠道的屡屡挫败，还是品牌老化的无奈？在林小海看来，这些都是表象，真正的病根深埋于企业的“骨架”之中。

曾经的上海家化，拥有一支庞大的销售团队以及全国29个经营部。不可否认，这是上海家化成功的基石，却也成为其在电商时代转型的枷锁。林小海一针见血地说，这些年的发展症结是商业模式的问题以及背后组织设计的问题。看清了病灶，上海家化率先将改革利刃挥向了盘根错节的组织架构。一场围绕“从渠道驱动转向品牌驱动”的深层变革，正在这家百年企业中激荡开来。

让品牌为自己而战

改变正在发生。

近日，上海家化披露了2025年半年报，公司上半年实现营业收入34.78亿元，同比增长4.75%；实现净利润2.66亿元，同比增长11.66%。

这场变革的推动者林小海在接受记者采访时表示，变革的核心原则是：彻底打破旧有的、以渠道为中心的中台制，建立以品牌为独立作战单元的垂直化体系。



上海家化生产线

本报记者 乔翔 摄

“消费者买的不是上海家化，消费者买的是六神，买的是玉泽。”林小海的改革逻辑非常清晰。他认为，品牌必须成为直面市场的先锋，同时将同品类品牌归拢成立事业部，作为指挥中心负责战略规划和资源协同，但日常的作战权，则完全下放给品牌单元。

为了找到匹配新阵型的正确的人，林小海上任的第一个月几乎没进办公室，他的办公室在各个餐厅以及各个咖啡厅。据林小海透露，公司目前大多数管理者都是在那一个月里“聊”来的。

这种看似不务正业的方式，却为上海家化快速组建了一支理解新战略、充满新活力的核心团队。

阵型摆对、人选对，组织的活力便开始迸发。“回过头看，以品牌为作战单元的组织设计是释放团队生产力最关键的一步。整个组织变

得非常敏捷，到现在为止是按照我们的剧本在走。”林小海深信，在这场凌厉的组织架构变革下，上海家化每一个品牌都会成为更好的自己。

新品里的商业哲学

组织调整是骨架，产品创新则是血肉。上海家化的改革理念，最终需要通过一个个打动消费者的产品来兑现。而六神“驱蚊蛋”的诞生与成功，成为了诠释其商业思想的一个典型案例。

这款体积小巧、形似粉饼的产品，与传统的玻璃瓶花露水截然不同。它并非简单的包装升级，而是基于对消费场景和人群需求的深度洞察重構的产品。

“以前195毫升的玻璃瓶花露水适配于家庭使用场景，没法带出去。”林小海分析道，“对于当下火热的户外场景，涉及的人群类别相比

家庭场景会更加年轻。所以围绕人群的变化、使用场景需求的变化等，我们对产品重新做了设计。”

“尽管单价更高，但因顶级原料、香料、设计等成本大幅增加，该产品的毛利率并没有比传统玻璃瓶花露水高多少。”在林小海看来，消费者买的是叠加其功能、情绪价值和社交属性后的综合价值。

事实上，这款产品从诞生之初就深刻契合线上生态理念。林小海认为，线上产品必须自带内容与故事，“驱蚊蛋”的户外社交属性天然具备内容基因。同时，通过组合装销售来拉高客单价，摊薄高昂的线上推广成本，这些都已产品设计阶段被充分考量。

上市四个月即达成全年目标，预计成为亿元单品的六神“驱蚊蛋”，印证了林小海的判断。“在流量昂贵的当下，企业不能再抱怨渠道，而应锻造赚钱的能力。”林小海告诉记者，“消费者在哪里，我们就应该去哪里。”

注重研发“合纵连横”

单一爆品的成功令人振奋，但上海家化的复兴需要的是一场全面胜利。

林小海在接受记者采访时为上海家化描绘的蓝图是构建一个亿元单品矩阵，并直言要依托强大的研发底蕴，为品牌注入可持续的竞争力。

“我们今年有机会有3个亿元单品，明年希望做到10个。”在这一清晰的目标下，林小海表示，这些亿元单品将成为各个品牌复兴的支点，带动整个品类的增长。例如佰草集的“大白泥”通过重新定位、降本增效和与头部达人主播的成功合作，已跻身亿元单品之列，并带动了佰草

集整个品牌的增长。

事实上，在清晰的战略架构下，上海家化每个品牌都在寻找自己的细分赛道和破局点。

“例如美妆品牌，特别是聚焦皮肤屏障修护赛道的玉泽，正不断强化专业医研背景，产品设计追求极致专业。在包装上，我们将弹簧部件从铁制改为无声的塑料制。再如个护品牌美加净，我们尝试提高客单价，将手霜作为核心赛道，用面护技术和超级成分进行升级，瞄准更专业化、更具有体验化的手霜市场。”谈及品牌破局，林小海的思路十分清晰。

为实现可持续创新，林小海格外重视研发的“合纵连横”。林小海透露，公司增加了每年医研共创的产品数量，并促进成果转化落地，目前正在跟上海瑞金医院联合制定行业标准，深化医研共创的含金量。

“合纵连横”效应的释放离不开人才。“一方面启动‘青训营’，引进全球顶尖院校的博士毕业生；另一方面，推行‘回家计划’，召唤曾从上海家化出走的有经验的研发人才回归。”在林小海看来，有经验的人才回归，又有“青训营”储备新生力量，再加上“合纵连横”，上海家化的研发力量接下来会迸发出很大的生产力。

两个多小时的深入交流，林小海知无不言。这份坦诚，背后是变革者的自信与决心。他砸碎了“铁打的营盘”，让品牌重掌主动权；他深谙“产品即内容”的新时代法则，用一颗“驱蚊蛋”证明了老品牌创新的巨大潜力；他为上海家化规划了清晰的“亿元单品”战略，并重金押注研发，构建长期的护城河。

所有这一切，都指向一个目标：让上海家化这艘百年航船，尽快摆脱“渠道驱动”的旧航道，驶入“品牌驱动”的浩瀚远方。