



2019 年深圳市市长质量奖-经济类铜奖

深圳市三诺数字科技有限公司

构建一体化商业模式 OPM，实现三诺跨越式发展

使 命：用创新和智慧，提供超出客户期待的产品和服务，为人类生活品质的提升带来创意无限精彩

愿 景：以“智慧生活创想家”的定位，致力于成为提供优秀产品整体解决方案的国际智慧产业集团

价值观：品质 服务 价值

三诺数字科技有限公司是三诺集团下属子公司，公司致力于构建以声音为入口的智慧物联生态体系，以声音服务和声音产品为入口，以物联网为平台，打造以音频产品和内容、智慧穿戴、智慧家庭产品为方向的“声音+”生态链，成为全球领先的以声音+智能产品为核心的整体解决方案提供商；公司在“用创新和智慧，提供超出客户期待的产品和服务”的使命引领下，提出了“成为最具竞争力的、国际领先的智慧科技产业集团”愿景，通过有价值的创新和科技改善人们的生活品质。

三诺数字科技在三诺集团的经营战略指导下，立足于“智慧生活创想家”的品牌定位，三诺以“智慧家庭、智慧工作、智慧出行”三维立体构建了“硬件加软件、云端加终端”完整的智慧生活生态产业链，产业横跨影音娱乐、信息技术和智慧家庭三大领域。

公司秉承总公司三诺集团文化，三诺集团始于 1996 年，是由深圳市三诺电子有限公司发展而成的国际化产业集团，一直恪守“你的期待，我的承诺”的经营理念，秉承“品质，服务，价值”三大承诺，致力于成为以全球领先的以声音+智能产品为核心的整体解决方案提供商，已于 2007 年 8 月 17 日成为全球第一家在韩国挂牌上市的外国企业，并创造韩国证券业的历史。

目前，三诺多媒体音频整机产品出货量全球第一，链接黑科技、创新力、大数据、新场景，矢志成为 500 强智能制造企业，构建千亿级的智能产业协同创新生态平台。2019 年，三诺集团荣登“2019 亚洲品牌 500 强”榜单，以 259.83 亿元的品牌价值位列榜单第 389 名。同时，三诺集团董事长刘志雄因在创新创业领域所做的杰出贡献获颁“2019 亚洲品牌年度创新人物”大奖。

三诺经过 20 年的积极开拓，大力创新，引领潮流，改变生态的光辉历程，走过了从中国制造到中国智造，未来达到智慧产业的创造的圆梦之路，不断创新，是国家高新技术企业、国家创新型试点企业、亚洲品牌 500 强、中国民营企业制造业 500 强、中国制造业企业 500 强、广东省民营企业 100 强、广东制造业企业 100 强、深圳企业 100 强。

创新文化引领，独创行业领先的 OPM 发展商业模式

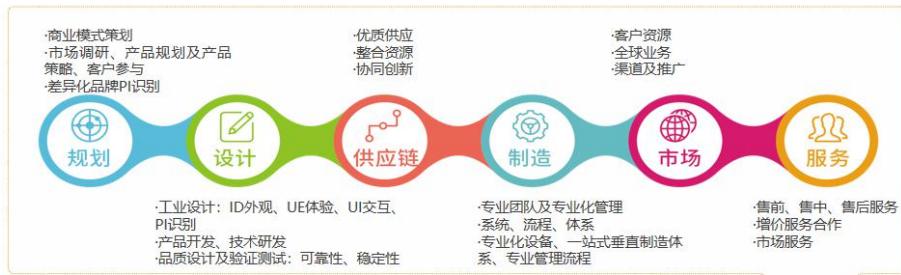
三诺数字科技有限公司企业文化系统继承原三诺集团的文化传统，在三诺价值观“品质、服务、价值”的引领下，审时度势，在国家政策鼓励人工智能语音产业发展大环境，三诺重新定义了公司的愿景、使命，提出“用创新和智慧，提供超出客户期待的产品和服务”的使命，为人类生活品质的提升带来创意无限的精彩，快乐的智慧生活，成为受人尊敬的，最具想象力和创造力价值的高科技国际品牌，并确定了“成为最具竞争力的、国际领先的智慧科技产业集团”的愿景。创新使命和愿景的提出，指明了公司在行业发展中的产业布局，明确提出了用创新的文化，构建三诺的未来发展布局。

在创新文化的引领下，三诺布局未来的业务重点领域为：智能音箱市场：智能音箱、带屏智能音箱、Sundbar、声音交互类智慧家庭硬件、数字有线、颈戴式蓝牙式智能穿戴耳机（全景录音，运动健康，ANC 降噪）；

三诺数字科技有限公司在集团带领下，贯彻“固本开源、聚力革新”年度经营策略，通过文化励志、人才炼将克服重重困难，并提出了适应外部环境变化的战略思考：“基于制造基因的业务模式升级，为客户创造更大的、可持续的价值”，明确创新产品公司的定位，在行业首创 OPM 的业务模式，确定公司战略经营的重点经营发展方向。并制定了公司 5 年的发展战略，帮助三诺数字实现跨越式发展。

OPM 是三诺数字在 ODM 的基础上提出的整体商业模式，涵盖了策划、研发、设计、制造和推广、客户服务等环节，深度服务于各类客户，为客户在音频领域的发展提供一体化、全系列服务，提高客户服务能力，提升公司价值。如下图：

想客户之未想,做客户之未做。OPM是一种互动策划合作的商业模式，以市场为导向，通过原创设计和技术创新，为客户提供设计、开发、制造等一站式的差异化产品整体解决方案，为客户创造更多的价值。



OEM
按照客户要求制造。

ODM
按照客户要求研发、制造。

OPM
Original Planning Manufacturer
原创产品策划设计提供商

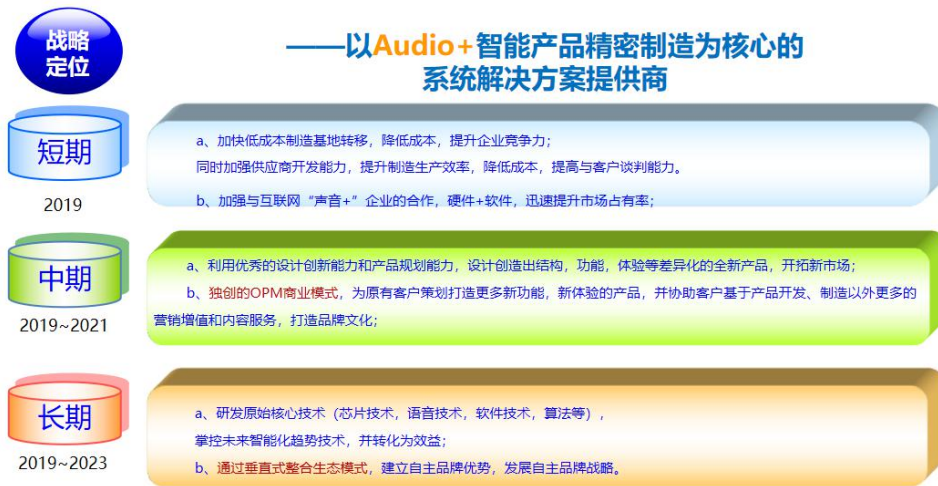
OPM 商业模式的成功，离不开公司的核心竞争力，三诺在传统音响领域耕耘 20 多年，已 ODM 为基础，构建了规模化的生产能力、海内外的国际化的销售网络，拥有多项自主品牌和完善的研发体系，如下图：

企业核心竞争力



三诺核心竞争力

在 OPM 商业模式构建下，三诺确定了“成为领先的智慧生活创想家以及整体解决方案提供商”战略定位，制定了以差异化战略为主的创新方向展开“333 工程”的战略规划蓝图，如下：



三诺战略定位

三诺 OPM 商业模式构建，为客户尤其是非音频专业的跨界厂商、互联网厂商等客户在音频领域的发展提供了机会和可能，三诺数字利用 OPM 商业模式，有效抓住了互联网和智能化的发展机遇，拓宽了客户群体，延长了客户服务链，成为了三诺跨越式发展的核心武器，如下图：



OPM 企业商业模式发展提供服务

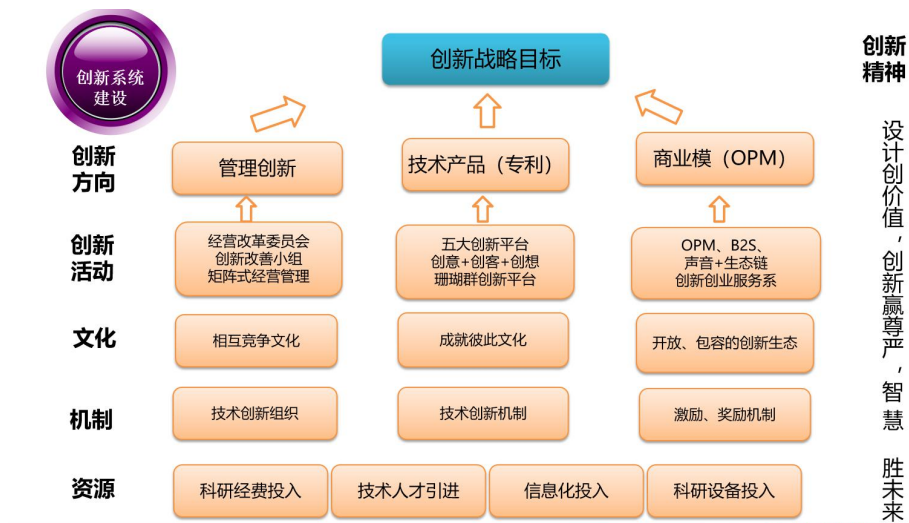
创新生态发展体系构建，是 OPM 商业模式成功实施的关键因素

由 ODM 模式向原创产品策划设计提供商 OPM 模式的转变，公司必须不断实施创新；OPM 模式成功实施，离不开三诺创新体系的建设；三诺在“领先的智慧生活创想家以及整体解决方案提供商”的发展战略布局下，构建以“音频+”为核心的生态链产品发展路线，构建创新生态蓝图如下：



三诺创新生态蓝图

三诺以“声音+”智慧产品为发展战略为核心，实施创新战略体系建设，在中长期规划中均考虑了创新战略，资源、文化、机制、创新活动、创新方向几个方面打造三诺的创新体系，见下图：

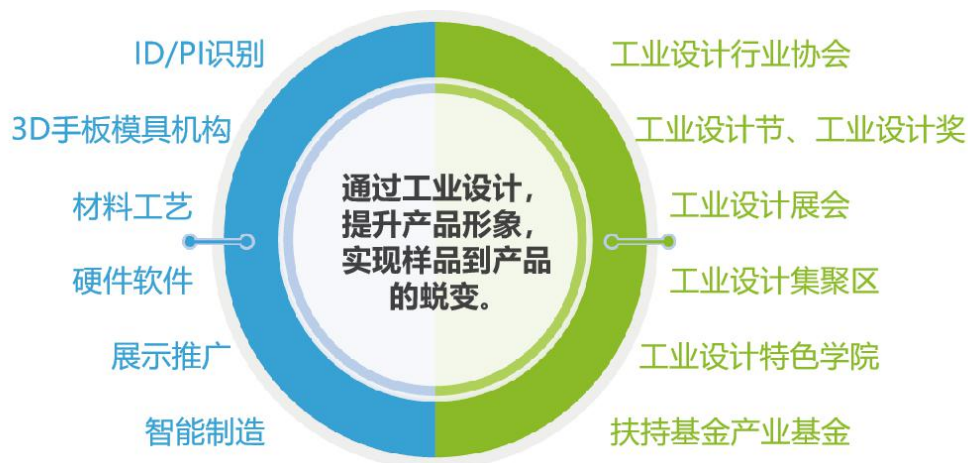


基于创新战略的创新体系

❖ 构建创新设计生态圈

在以音频产品和内容、智慧穿戴、智慧家庭产品为方向的“声音+”生态链发展战略核心下，三诺形成“技术创新+设计创新”双引擎的创新驱动模式，打造“打破常规、创新颠覆、重构价值、敢于试错、勇于开拓”等理念，营造公司的创新文化。成立了产品创新中心、

技术研发中心、耳机研发中心、喇叭研发中心、供应链中心、香港科技大学人工智能研究中心、三诺-华工研究开发中心、三诺-南京大学电声技术研发中心等各类创新研发平台，形成生产高效、生态循环、生活和谐、以产促园，以园带产的多元化创新平台，构建公司的创新设计生态圈见下图：

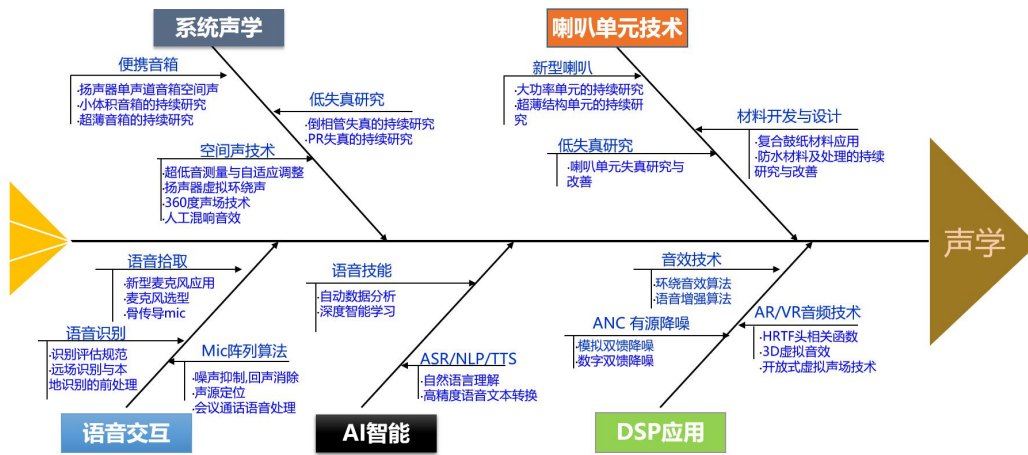


创新设计平台功能定位与空间结构

❖ 实施技术创新

基于场景、体验和链接提升产品的定义和规划能力，基于 SI 的芯片、操作系统等核心研发技术的能力，基于基础技术的产学研联合开发，基于差异化产品的声学部件、电声系统、智能算法的能力，基于硬件产品的 ID, CMF 和模具设计能力，技术+设计创新双引擎的创新驱动模式必将是三诺面对产品同质化严重、竞争激烈环境下必须的共识、选择和全力构建的核心驱动力，也是三诺作为制造产业实现智能化制造、柔性化制造、进而实现互联网工业制造平台的基础和前提。

随着科技日新月异的发展，家庭影音娱乐，智能家电、智能安防、智能医疗、远程教育、智能手机等产品大量出现并进入家庭，智能家庭的整体方案升级和产业变革已经到来，三诺构建以声学技术为核心的产品创新系统如下图：



以声学技术为核心的产品创新生态系统

通过技术创新体系的搭建，三诺数字从声音核心技术生态系统，到系统声学的便携技术、空间声技术、主观音质评价技术、低失真研究技术、AR/VR 音频技术，到扬声器单元的新型喇叭、低失真研究、材料开发与设计，到语音交互的语音拾取、语音识别、MIC 算法/ANC 有源降噪，到 AI 智能的语音技能开发、语音情绪识别、ASR/NLP，再到 DSP 应用的音效技术、国内外 DSP 等技术领域，建立电声、结构、电子、软件、项目、质量认证、耳机、智能产品八大技术研发平台，每年的研发计划达成率超过 70%，其中有相当多的前沿技术应用到新产品上并作产业化，各种专利技术项目累计达 150 多项。

❖ 打造一流创新环境

三诺数字科技构建创新文化，实施，以“创新设计”为驱动，构建了创新环境，促进 OPM 商业模式发展。

三诺每年初召开年度经营规划会，董事长及总经理提出创新的目标及计划：每年产品研发创新投入稳步增长（3%~5%研发投入），每年创新专利数增长 10%以上；OPM 商业模式开展，销售额占比三年内提升到 50%；公司寻找专业人才，针对行业技术发展趋势进行研发技术，并作立项产品化以创新驱动优先，在技术创新方面投入做一定的资源倾斜，重点发展核心创新能力；主要投入在人才引进，人才奖励，信息化系统导入，基础项目科研经费，高端实验设备/测试设备购买等方面，每年投入资金增速超过 30%以上：

通过建立研发技术委员会、研发创新平台、OPM 商业拓展团队等专业研发团队组织，研发技术委员会通过旨在研发原创性技术，前沿基础技术开发；研发创新平台在六大平台设计创新，实用创新等方面开展；同时建立激励制度《专利管理办法》《知识产权奖励办法》，以保证研发技术成果，激励研发专业人员积极性；

在公司内部实施的是合伙人制，每个人都是事业的主人，人人都是创业者，在财务上给予充分地授权；同时采用矩阵式的管理方法来管理公司组织。三诺的合伙人机制是建立

在“彼此成就”这样一种合作创新的合伙人文化中。每个员工在进入公司的那一刻都凝聚共识，为提高效率而努力。三诺的员工间存在互相帮扶的关系，想尽办法让每一个员工获得成功。

三诺联合其它企业或合作伙伴共同开发新产品和服务来转变固有的业务；设计创新方面，建立工业设计 5 大平台：成立深圳市工业设计行业协会、深圳市工业设计高峰论坛、“三诺杯”中国工业设计精英赛、建立深圳三诺工业设计研究院、设立工业设计育苗计划；公司通过参加工业设计大赛，打造工业设计核心竞争力，设计参与商业模式的构建，打造全球独创的 OPM 商业模式，成为以智慧生活为核心的整体解决方案提供商；成立深圳市工业设计协会和智慧家庭协会，助力国际创客周，双创周，助力打造中国制造 2025 原创力中心；

三诺与众多全国著名高校（南京大学、清华大学、香港科技大学）和科研机构（中国科学院先进技术研究院）在智慧家庭、电声、多屏互动、互联网、传感器、物联网等方面全面展开合作，优势互补；同时，三诺和全球著名的芯片软件方案公司进行技术合作，开发共享；

三诺和深圳市科创委共同搭建智慧生活创想馆，吸纳深圳乃至全国、全球先进技术合作伙伴的技术方案、产品方案，共同推动智慧家庭行业发展；成功组建深圳市智慧家庭行业协会，联合华为、小米、乐视、海尔、360、迅雷等近百家知名企业，实现创新资源共享，优化配置。

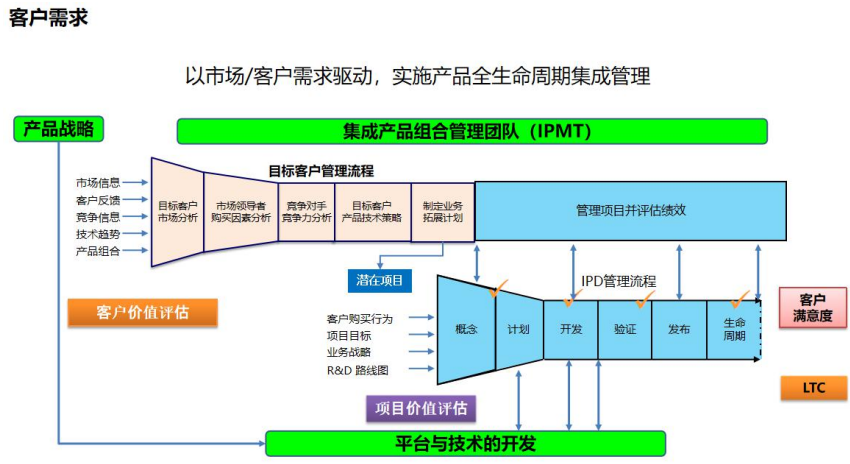
三诺在不断产品创新和技术创新的同时，积极融合行业内，行业外企业进行创新，打造垂直生态链、产业孵化平台等，不断的优化创新创业环境，与腾讯共同在智能互联领域打造完美的创新创业服务系统，以“孵化平台+创业投融资+产业资源整合+多领域行业合作”的运营模式为核心，重点孵化和培育智能互联领域创新创业企业，打造创新与创业，线上与线下、孵化和投资相结合的创新创业综合性服务平台系统。成立珊瑚群创新加速器（B2S 生态型孵化），倡导由大企业开放产业链的生态资源，与创业者有效结合，协同创新，让既有的产业和未来新兴产业的战略布局成为创新创业者的方向。

三诺建立商业化的模式，实现创新活动产品化，拟定一系列管理制度：《市场规划与产品决策管理规范》《新产品设计开发控制程序》《新产品量产投入管理流程》《销售服务管理规范》等；遵循新产品策划——研发——供应链——制造体系——销售——服务的一体化整体解决方案模式；它以市场需求为导向，创新活动的理念、原创设计、技术创新、通过市场的调研，预判，可行性评估等，确保为客户创造成功的商业案例。

三诺数字科技通过构建创新生态圈，强化品牌建设，获得了中国（行业）品牌十大创新企业、建设创新型国家十大杰出企业、中国行业十大标志性品牌、中国十大企业成长之星、深圳市自主创新行业龙头企业、广东省工业设计中心等荣誉。

OPM 商业模式下的客户价值开发体系

公司建立了以市场/客户需求驱动，实施产品全生命周期的价值开发体系。如下图：



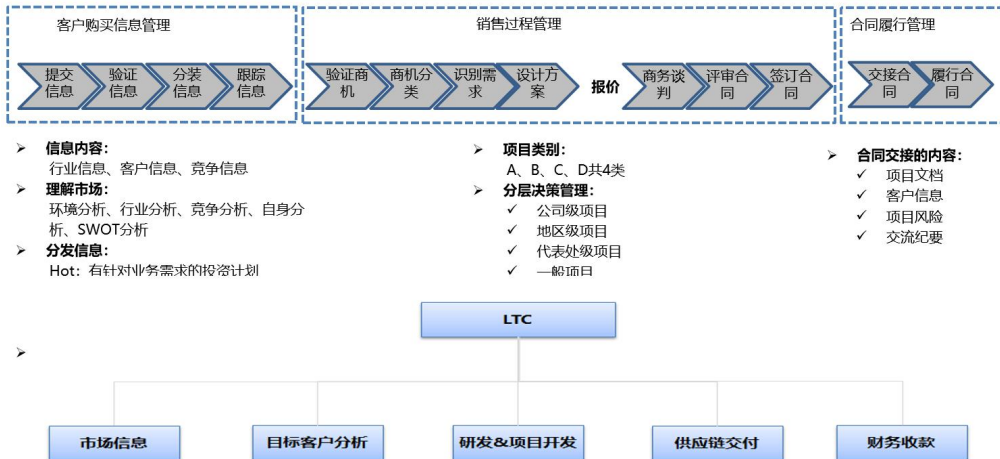
产品全生命周期的客户价值开发系统

在接到客户新项目需求时，包括前期，前线业务人员和市场人员会与客户详细了解特定个案和公司层面的整体要求，特定个案的要求一般为开发周期、价格、市场定位、特殊设计或方案的应用等，公司层面的要求包括质量框架、体系和社会责任等，特定的项目要求都会录入项目规划中，由专门部门与客户直接沟通，减低沟通误差，并在项目开发前由每个单独部门完成整体评估，而整体系统要求就会由系统部录入客户要求，并定时与客户更新。

同时，建立的从客户购买到合同履行阶段的全过程客户流程管理，如下图：

LTC: Lead To Cash流程 (线索到回款)

LTC 是对线索到回款全过程进行管理的端到端流程。



Lead to cash 流程

根据电子消费品类价值链，产品价值从创品概念定义一直延伸到产品交付，终端品牌客户服务，期间产品相关性的持续改善。在 OPM 主要关键环节在于产品开发、生产及交付，并对产品作出持续性改善，最终直至产品生命周期完结，将相关改善经验延续至后代产品。三诺数字从成立一直持续投入相关资源，从关键技术研发、改善产品开发流程，并改善产品体验，以至产品生产成本控制，不断改善客户价值。在生产环节，通过精益制造系统、价值流绘制(Value Stream Mapping)等，改善整体生产力，从而提供更优质的产品、成本和交付给客户。如下图：



基于顾客的产品开发和制造流程

三诺以独创的 OPM（原创产品策划设计）商业模式，为特定客户户量身订做产品，以求向价值链前端延伸，为客户创造更大价值。

顾客价值提升

- 以独创的OPM（原创产品策划设计）商业模式，为特定客户户量身订做产品，以求向价值链前端延伸，为客户创造更大价值。



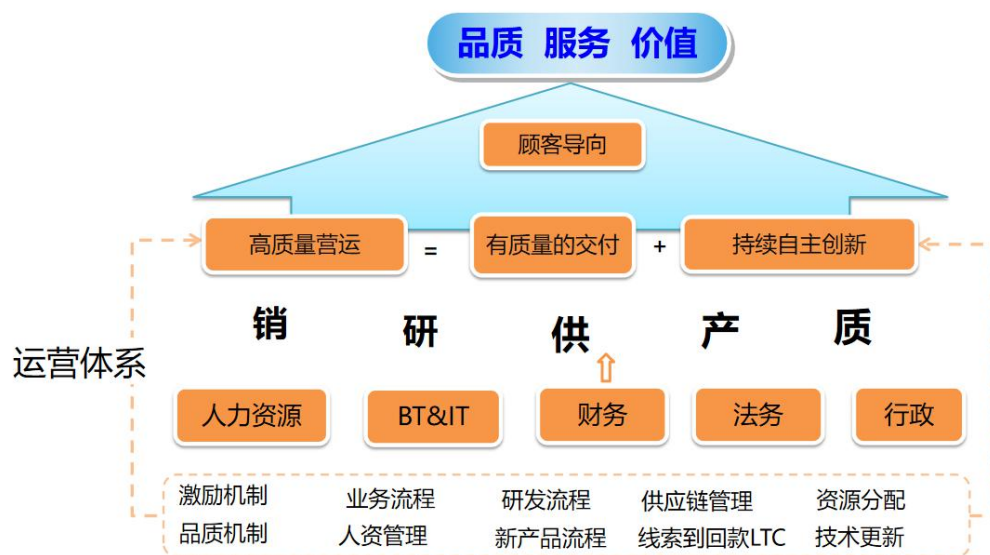
以顾客价值驱动的 OPM 模式

OPM (Original Planning Manufacturer, 原创产品策划设计制造商) 模式是公司 ODM 模式的一种拓展。在该模式下, 相对 OEM/ODM 简单的加工、制造, OPM 模式的核心是“主动为客户创造价值”, 即从产品的市场调研、规划、设计、开发到制造、供应链管理, 以及出货后协助客户不断营销。在 OPM 模式下, 公司对市场发展趋势拥有自身判断和理解, 同时在知识产权的权属上更具灵活性, 尤其是对跨界客户作用更为显著。公司以 OPM 模式服务于跨界客户, 可以让客户快速了解市场, 结合自身原有产业特性有效建立新领域的产品线, 而客户自身也有充分的时间和资源做好营销。

OPM 商业模式下的内部高质量运营系统构建

在创新驱动发展的 OPM 商业模式下和“成为领先的智慧生活创想家以及整体解决方案提供商”战略定位下, 三诺的运营系统面临三个转变, 一是从传统大量生产的多媒体音箱产品转向快速少量生产的个性化产品, 二是从制造到智造的生产模式转变, 三是从传统的音频硬件, 逐步转为“硬件+软件”, “内容+服务”, 从硬件到软件、云端加终端的产品和服务提供方式的转变。

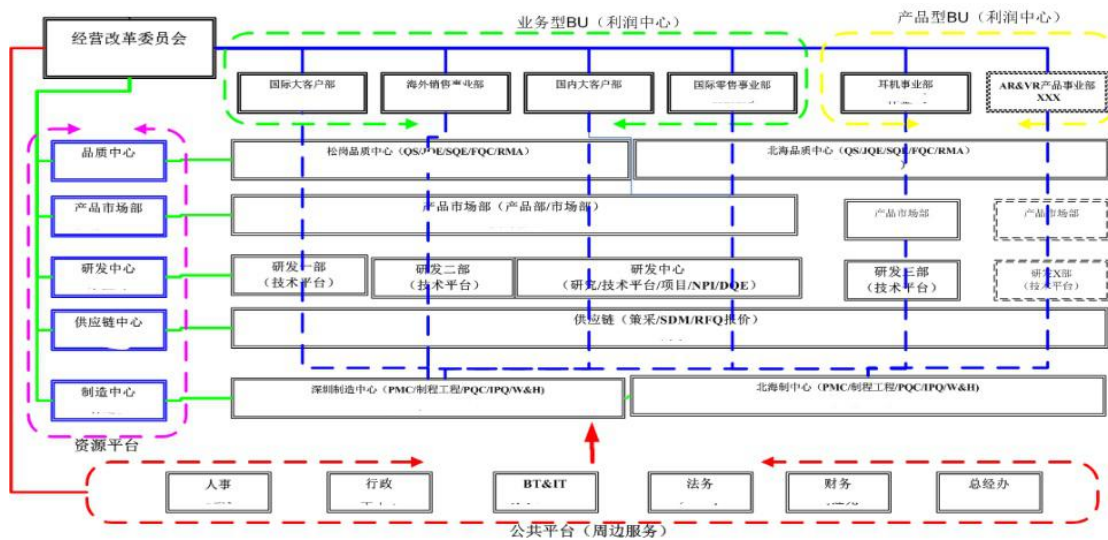
三诺数字科技在“品质、服务、价值”的核心价值观引领下, 确定以客户驱动的 OPM 商业模式, 构建了高质量运营管理体系如下图:



OPM 模式下的运营管理体系构建

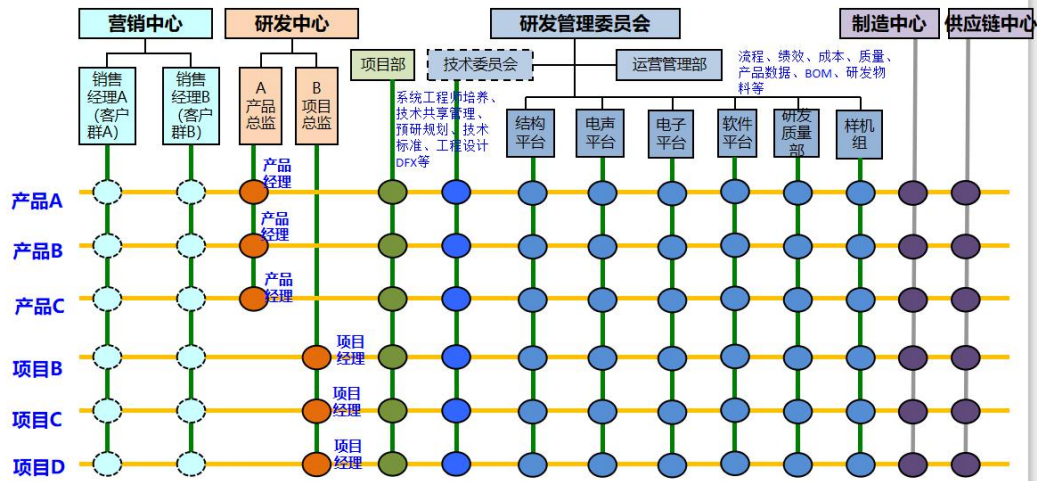
❖ 构建以利润为中心的矩阵式管理模式

三诺成立了经营改革委员会, 以利润中心(业务型 BU+产品型 BU)与周边平台(资源平台+公共平台)建立矩阵式组织管理模式, 各平台职能部门受 BU 领导, 组成临时项目小组, 实现 BU 式与职能式组织结构特征的非长期固定性组织形式, 如下图所示。



以利润为中心的理组织模式构建

同时，针对新项目，公司以各职能部门组建项目团队，建立矩阵式组织，受项目经理领导，直至项目结束，如下图所示。



矩阵式项目管理组织

❖ 构建智慧供应链

三诺从专注内部供应链职能到内部整合，再到外部上下游供应链资源整合，三诺正在迈向以客户为中心的智慧供应链管理。



供应链运营能力的不同发展阶段

❖ 构建一体化的信息管理平台及智能制造系统

公司应用 ERP、PLM、MES 等信息系统工具，进一步加强了公司内部的协同合作，以及上下游供应链的内部协同与外部协同合作。



信息化平台

同时，打通从计划投产到制程管控，再到成品出货的全流程数字化智能制造管理，建立从原料到成品的质量管理得到全面追溯和管控。

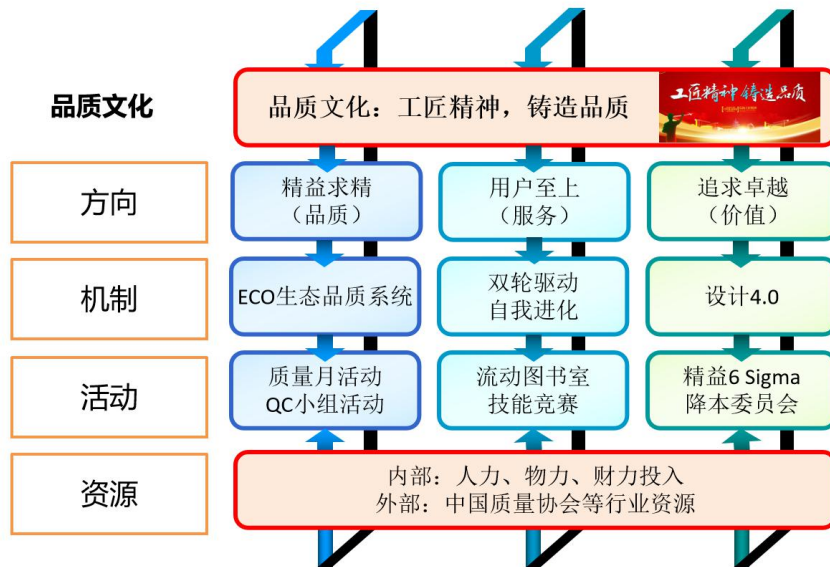


智能制造系统

三诺凭借领先制造企业积累了行业内相当程度的专业化知识、技术、能力，同时凭借对行业工艺的深入理解，自己设计智能制造系统解决方案。

❖ 建立大质量运营控制系统

三诺建立大质量管理体系，确定零缺陷的质量管理目标，建立“工匠精神、铸造品”质量文化，从资源、活动、机制、方向不断追求卓越。见下图：



卓越品质文化构建

公司以 ISO9001 质量体系为基石、按照 IATF16949 汽车行业质量标准、TL9000 电信行业质量标准、HSPM QC080000 有害物质管理系统，推行 6sigma 管理、精益生产管理、TPM

管理、质量成本管理、SRM 系统，构建三诺标准化系统和品质生态圈。

通过 OPM 商业模式的构建，取得了跨越式发展

三诺数字 2018 年音响类产品年产量 1674 万套以上，耳机类产品年产量达 270 万套以上，各类研发技术，专利技术数百项，2019 年营业收入预计达 35 亿人民币以上，获得了最快成长企业荣誉。为回馈社会，分享成长，公司计划在 2020 年申请在中国股票创业板挂牌上市。同时获得更多产业资源，有助于公司未来保持每年 30% 以上高速增长，未来 10 年将成为千亿规模大型集团。如下图：

序号	项目	单位	2016年	2017年	2018年	2019上半年
1	营业收入	万元人民币	104,028.53	112,277	212,035	126,908
2	净利润	万元人民币	9168.58	12,452	9,995	3,294
3	纳税额	万元人民币	4,021.83	5,650	4,902	3,390

公司经营情况

通过发展客户驱动的创新引领战略，截至 2019 年底有效专利 152 个，其中发明专利 5 个（含一个 USA 专利，一个 pct），实用新型 102 个，外观专利 33 个，软件著作权 12 个。2019 年申请专利 44 个（10 个发明专利，26 个实用新型专利，8 个外观专利）。2019 年授权专利数为 23 个（发明专利 1 个，实用新型专利 18 个，外观专利 4 个）。拥有商标数 4 个，2018 年获得授权。已开发的发明专利、应用技术、机构设计等方面的创新产品转化率约为 70%，每年可为公司带来 2 亿 RMB 收益；在产出经济效益的同时，创造社会价值，并取得一系列的社会创新荣誉。

其中代表性技术成果转化有：智能音箱无源辐射器一体化产品技术、高性能、超薄声霸产品技术、具备抗干扰智能 LED 音响产品技术、基于电力载波传输与控制的音箱系统、基于波导管技术的高性能数字电声系统技术、基于 DSP 多段限幅的全数字音频功放系统。专利成果的打造，确定了三诺在数字智能声音领域领先的行业地位。