



▼ 台升家具基于海外并购的升级之路



陈茜玥 唐薇 谢璐 杨玉麟 李俊超 吴幸露



目录 ▶

- ▶ **第一部分 背景**
- ▶ **第二部分 升级动因及升级路径**
- ▶ **第三部分 SWOT分析及建议**
- ▶ **第四部分 并购对企业升级的影响**
- ▶ **第五部分 总结**
- ▶ **参考文献**

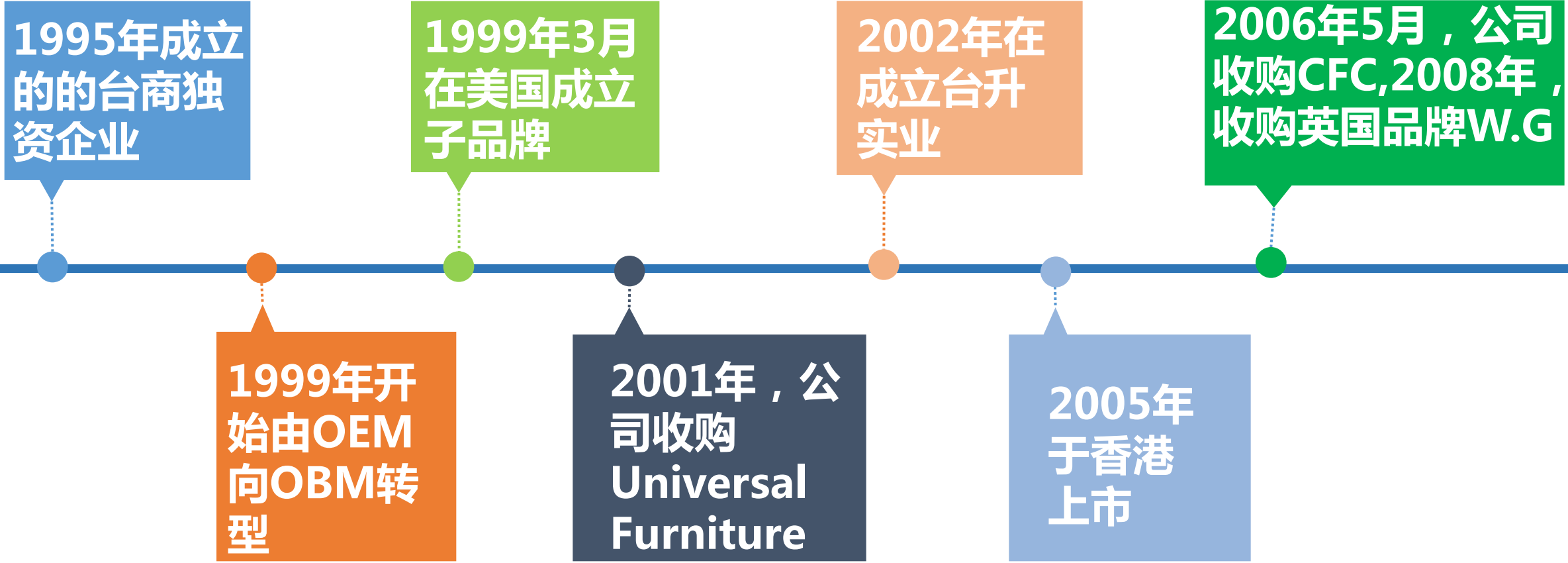
第一 部分



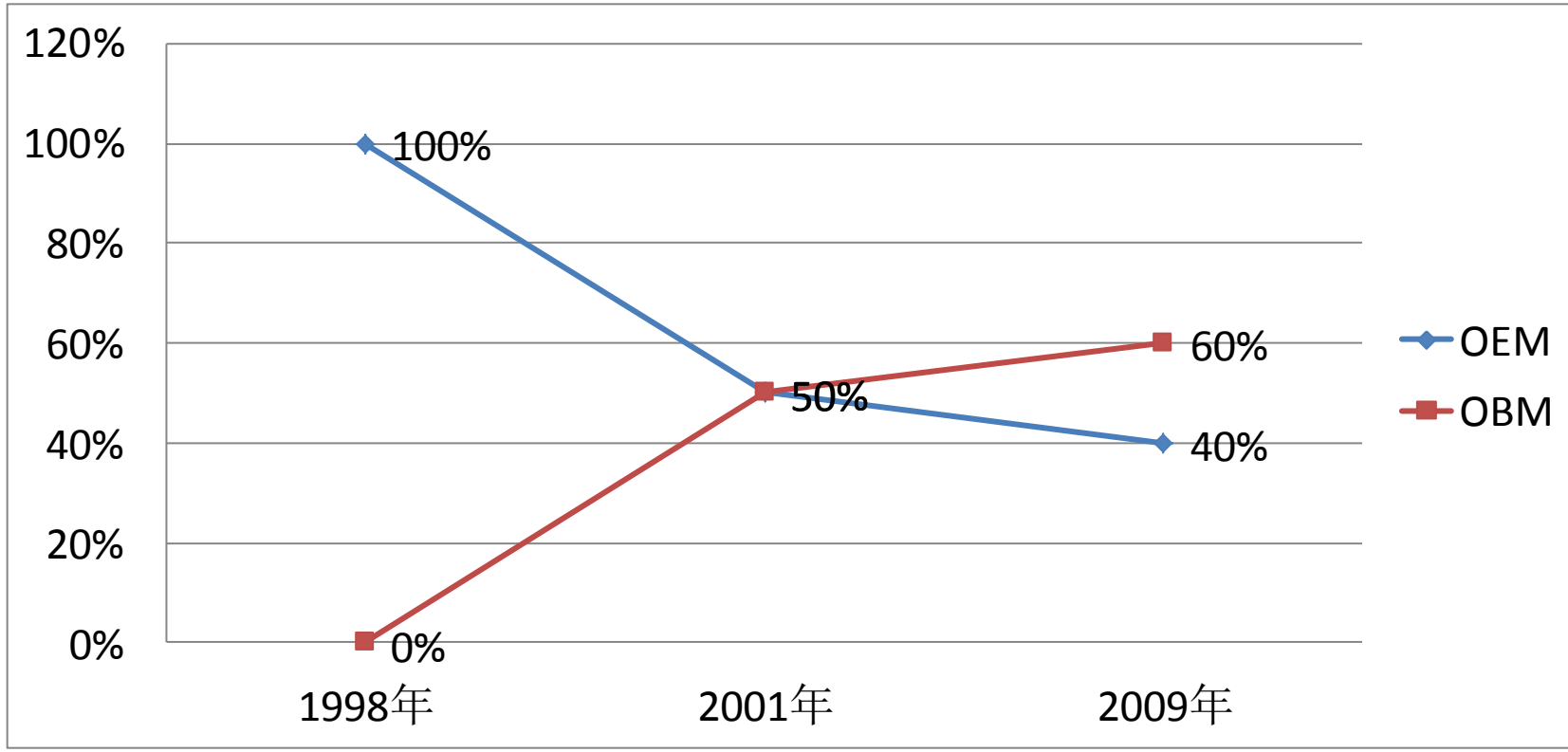
第一部分

背景

▶ 台升家具发展历史



▶ 台升家具发展历史



第二 部分



第二部分 升级动因和升级路径

企业内部 因素

1. 企业资源与能力

- ✓ 资源：在第一次收购前拥有两亿美元的的流动资金。在2005年上市后可用的流动资金大增。
- ✓ 能力：在美自主子品牌不足以打开销路，国外品牌与渠道能力不足

2. 企业家精神

- ✓ 勇于创新、坚持不懈
- ✓ 创业精神
- ✓ 国际化经营的强烈意愿

▶ 台升家具的升级动因

企业外部 因素

1. 市场需求

美国批发家具市场2004年估值459亿美元，09年达到780亿美元，2015年达到1000亿1996-2004年间中国出口至美国家具增加7.75倍

2. 激烈竞争

面对越南与中国本地的其他快速发展的家具制造企业

3. 成本压力

人民币升值造成的外汇风险，人工工资使的上涨劳动力的缺乏，加工贸易出口退税率的减少，原材料物品价格的上升，最终导致制造成本的上升，利润空间的萎缩

4. 金融危机

导致美国房屋市场持续低迷，2007年单一家庭新建房屋量为2年前的1/3，导致该年营业额同比下降10.5%。依赖的订单企业取消订单或破产

▶ 台升家具的升级路径

从熟悉市场的国家和
市场开始

从制造生产，掌握非
专有技术到收购品牌
商、获得市场渠道，
(通过收购研发生产
商，获得研发能力，
收购英国品牌商开始
企业的全球化)

从单一的区域的价值
链进入到全球价值链
中的研发与品牌销售
两个高端位置

▶ 台升家具的升级路径

OEM代工生产制造



OBM开发自主品牌，但设计能力不足



收购美国Universal Furniture，获得高端市场销售渠道与品牌



收购美国cfc在美国成立制造基地，获得符合市场的设计能力



收购美国家具品牌商plh



收购英国WG，获得进入英国高端市场的渠道开启全球化

▶ 台升家具的第一次并购（2001）

外部因素

- 绕开贸易壁垒
- 美国家具市场对于设计的本土化要求高，尤其是高端品牌
- 建立新品牌需要几十上百年
- 环美集团有意出售环美家具业务

- ✓ 第二年出口量就增加了40%
- ✓ 当前遍布世界的销售点
- ✓ 在美国的销售通路与家居品牌
- ✓ 在2010年推出宝拉丁系列家具进军亚洲市场

内部因素

- 企业自身的国际化战略
- 通过早期的有较高利润的代工家具出口，获得充足资金
- 企业家的创新精神

▶ 台升家具的第二次并购（2006）

外部因素

- 美国家具市场快速发展，8年间增长7倍
市场不同国家对设计要求不同，需要很强
应能力
- 高端家具国外生产运输，税收成本高
- 外汇风险
- 2003年7月，反倾销诉讼，涉及贸易额十多
元。是金额最大的一宗反倾销案。

台升的这一举动使得其获得了生产设计制造沙发的能力与技术，将其整合入环美旗下。金融危机下批发家具受到很大影响，台升此举则可以利用产能生产沙发这样的个性化家具。一年内使品牌业务增长5020万美元，增幅达12.4%。

内部因素

oem到OBM发展的过程中，企业必须不断地获得技术，通过创新使产品和工艺得以
断升级
通过上市拥有雄厚资金

▶ 台升家具的第三次并购（2007）

外部因素

- 金融危机使得国外优质资产价格降低。
2000年被收购的plh从2亿3千万美元
2007年被环美家具165万美元买下
- 面对东南亚企业与大陆其他家具企业的竞争
越南从1992年的销售额0，到2006年的
销售额第五

建立了美国研发中心，
为未来向亚洲推行美式风格家具奠定基础。

内部因素

很需要高端品牌的渠道与品牌价值
企业资源，发挥优势，利用生产与品牌
相互支持。

▶▶ 台升家具的第四次并购（2008）

开启了台升进军全球市场之路。

外部因素

- 金融危机使得WG破产，可以以较低价收购设计，渠道等业务
- 美国家具市场的持续萧条需要打开更多

内部因素

- 领导人的全球化使命与愿景
- 行业相关多元化，围绕家具涉及宾馆，写字楼等市场打造核心竞争力
- 资金
- 国际市场渠道与品牌

▶▶ 假如没有收购.....



第三部分



第三部分 SWOT分析及建议



优势

- ① 丰富多样的产品线以及国内先进的设计理念
- ② 生产制造能力
- ③ 营销服务能力
- ④ 管理能力

劣势

- ① 市场及产品需求不同，消费群体不同
- ② 无内销经验，不了解大陆市场
- ③ 知名度不足
- ④ 竞争对手财力雄厚

机遇

- ① 家具行业电子商务逐渐兴起
- ② 行业整合发展机遇
- ③ 环保要求增高

挑战

- ① 客户议价能力强
- ② 行业同质化竞争激烈
- ③ 从高速发展向中低速发展转变
- ④ 房地产市场不景气

市场与品牌定
位

坚持品牌建设
和创新

生产型向生产
服务型转变

网络营销

1

市场与品牌定位

- ✓ 利用自身优势设计出高端有品牌特色的家具，打入高端家具市场

2

坚持品牌建设和创新



3

生产型向生产服务型转变

- ✓ 消费者的利益需求很大程度上决定商品将如何生产，服务将如何提供

4

网络营销

- ✓ 我国家具行业电子商务逐渐兴起
- ✓ 线上销售与线下体验充分结合

第四部分



第四部分 并购对企业升级的影响





Pennsylvania House 的质量与工艺被认为是行业标准，拥有独特的设计、注重细节和运用来自世界各地的特殊材料。



- ✓ Pennsylvania House 得到了资金，台升也得到了想要的品牌和核心技术。
- ✓ 台升在美国的销售更稳固，获利能力也逐年上升，，稳坐全球木器家具首席的宝座。



制造能力低，再加上在世界各地都有工厂，在美国当地也有仓库，据点过多使管理成本过高。

- ✓ 统一在中国大陆设仓库；按照零售店客户的订单生产后，直接分装成为小包装，依订单别装柜，直接送往美国各家具店。
- ✓ 不仅节省了管理成本，又减少了中间商的剥削，价格低廉，大大提升了竞争力。



美国人对本土老品牌的认可早已根深蒂固，让消费者放弃老品牌接受新品牌可谓难上加难。



- ✓ 1982年，环美在美国纽约挂牌上市，成为美国第二大家具公司。
- ✓ 台升在美国的销售更稳固，获利能力也逐年上升，，稳坐全球木器家具首席的宝座。

并购对企业升级的影响——企业家精神

A 冒险精神

有计划性

B

C 创新思维

并购对企业升级的影响——企业家精神

冒险精神

迁移

“俗话说，马无野 草不肥，想要成功就得冒险。这样好了，大家一起打拼，赚的归你们，赔钱我负责！”

品牌

在异国从零开始打造台升自己的品牌是一个非常艰难的过程，需要大量的投入和相当长的时间的积累。

那时的台升家具只是个默默无闻的小工厂，为美国品牌代工生产，而环美曾是它最大的客户。

富有远见

代工

当时，利用东莞廉价的土地和劳动力成本，生产普通小家具仍旧有利可图。然而，郭山辉并不满足于此。

品牌

Legacy Classic 品牌的创立虽然比单纯 代工模式有了重大的突破，但其效果并不明显。但郭山辉并不气馁，他迅速地调整策略，在不断向海外学习提升技术的过程中，时刻关注着同产业各国品牌动向。

“台升仍然要专心本业、扩大在欧洲的布局，并朝向沙发及各类家具的发展与整合。”

并购对企业升级的影响——企业家精神

创新意识

升级

郭山辉投资新台币十七亿元，设立当时中国最大的木制家具出口工厂，占地二十五公顷，并斥巨资购入高科技的木材测量与裁切机器，提高家具零件的密合度。

生产

按照零售店客户的订单生产后，直接分装成为小包装，依订单别装柜，直接送往美国各家具店。不仅节省了管理成本，又少了中间商的剥削，价格低廉。

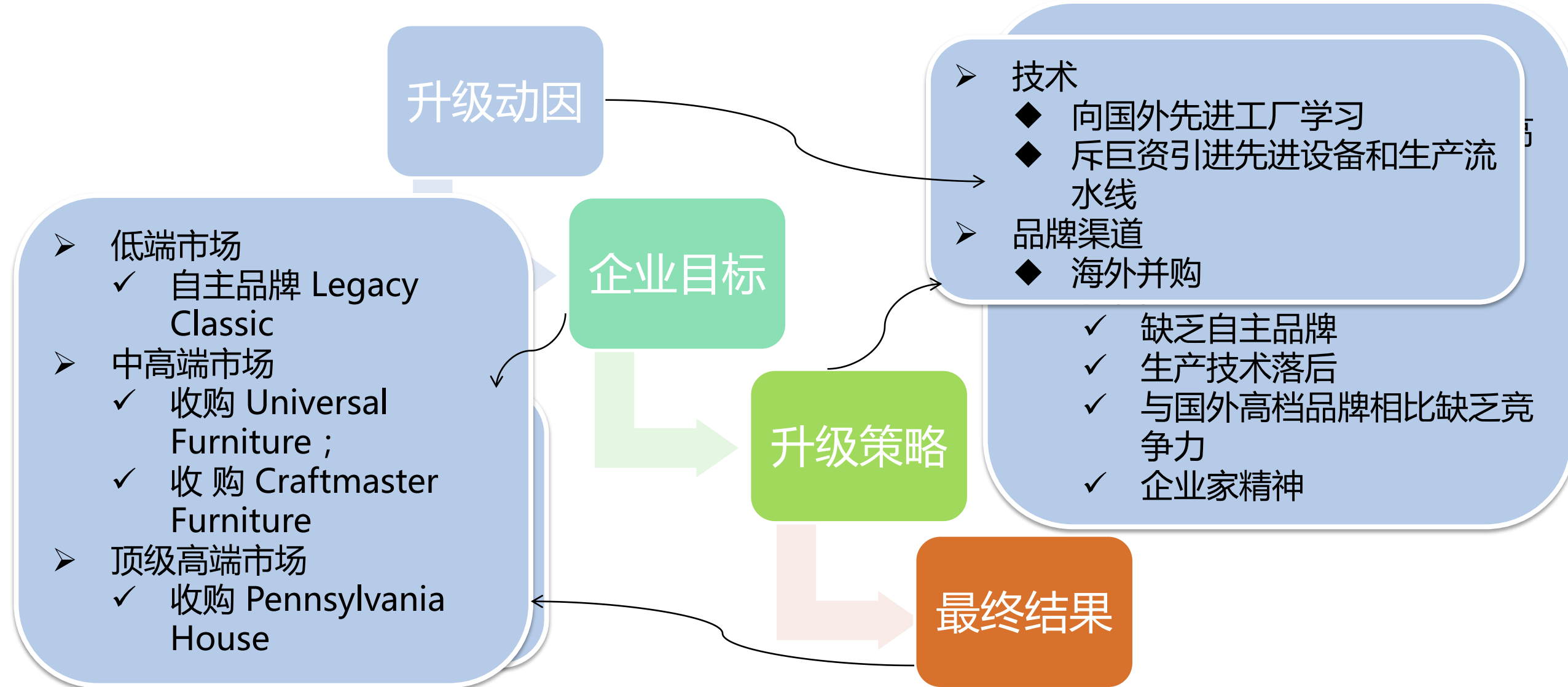
与日本公司合作开发了最先进的自动仓储系统（ASRS Warehouse system），建成亚洲最大的单一自动仓库。

第五部分



第五部分 总结

▶ 案例总结



▶▶ 借鉴意义

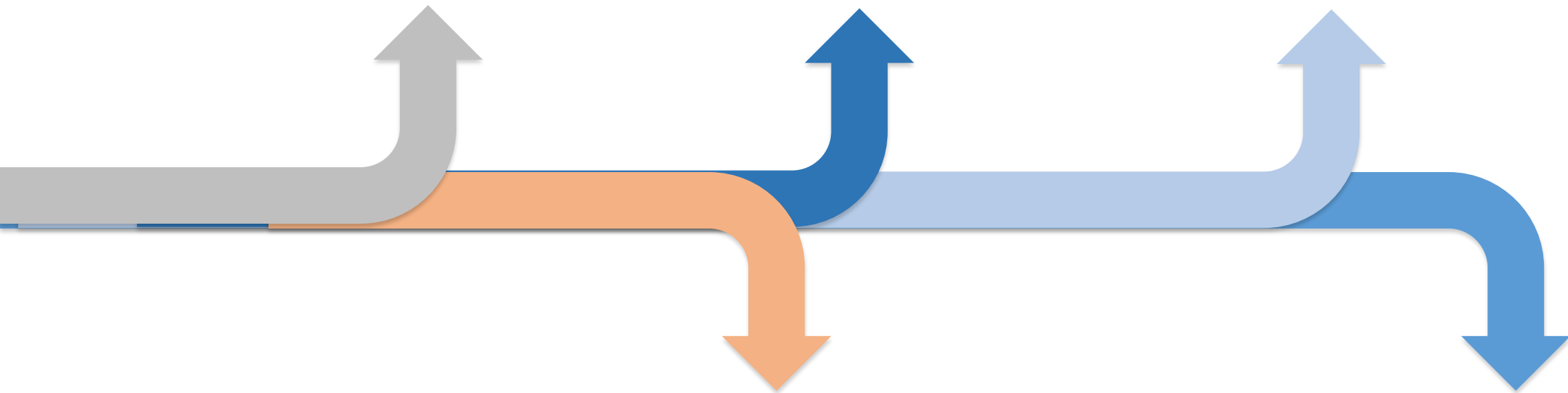
1. 制定明确的可分阶段的市场品牌促进计划

3. 提高产品质量和技术水平

4. 与时俱进，利用好信息化和网络平台

2. 对市场和消费者进行详细调查
明确产品定位和目标客户

5. 选择可信赖的当地合作伙伴，
以便更容易进入市场



— 优点

1. 迅速获取品牌和渠道

海外对家具品牌要求高，中高端品牌建立十分不易，台升自主品牌LegacyClassic进入美国市场失败，后来通过收购环美和WillisGambier顺利进入英美市场

2. 提升企业技术水平

台升收购品牌企业后，鼓励员工模仿和吸收从外国客户端所获得的知识，加强关注国际设计风格与发展趋势

二

缺点

1. 价值风险

由于信息不对称，并购者不能在短时间内充分了解企业财务状况和运营风险。

2. 企业文化差异，缺乏国际管理经验

国际化的公司对高层领导的国际品牌管理能力提出了要求，人力资源和内部管理上需要调整。

3. 并购后的技术不适用

中外企业核心技术和技术管理上存在差距，国外的技术不一定适用于中国企业。

▶ OBM是企业发展的方向

全球范围内最廉价的劳动力和生产原料产地。

企业生产水平和员工素质提高，生产技术水平提高，自主创新能力增强。

OBM

**OEM
ODM**

我国经济的进一步提高，员工的工资水平和原料价格不断提高，低成本优势不再明显。

1. 演化视角下家具制造业转型升级研究 ——以东莞家具制造业为例，孙义飞，浙江师范大学
2. 后危机时代中国家具业加工贸易转型升级路径探析，丁春玲；赵劼；刘一鸣，北京化工大学
3. 中国木质家具质量升级对出口增长影响的研究，张瑞雪，北京林业大学
4. 家具企业外销转内销品牌构建策略研究，台娟，山东大学
5. 电子商务掀家具内销“渠道革命”，罗林林，东莞日报
6. 高端家具内销遇冷，刘叶琳，国际商报
7. 莞企三攻略打通内销路，殷昌盛，东莞日报
8. 家具内销大餐诱人，谁能分得一杯羹，张悦，国际商报
9. 家具内销渠道酝酿变局，罗林林，东莞日报

The background is a solid teal color. Scattered across the page are several small triangles in various colors: yellow, light blue, white, and grey. Some triangles point up, some down, and some to the side. There are also some overlapping triangles of different colors.

THANK YOU !
Q&A