
德豪润达 转型升级案例分析

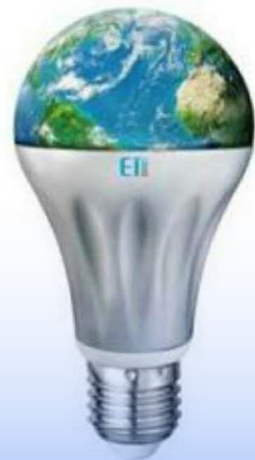
王晓晨 陈俊贤 刘慧钦 王真 吴彦媛 张
婧雅





我的芯光 你的世界

LED 芯片 · 照明



目录

1

案例背景

2

SWOT分析

3

战略逻辑分析

4

转型分析

5

问题及展望



01

< 案例背景 >



01.案例背景

1996年，王冬雷在珠海创立德豪润达公司。国内市场上，公司的产品线不断在小家电行业延伸，使得德豪润达成为当时国内第二小家电制造企业。海外市场上，德豪润达以OEM、ODM的方式与国际品牌合作，不断提升销量并增加产品类型。

发展的十余年间，德豪润达在国内外都发展到一定规模，成为由全球规模和技术领先的小家电企业。在2009年，该公司开始进军LED行业。



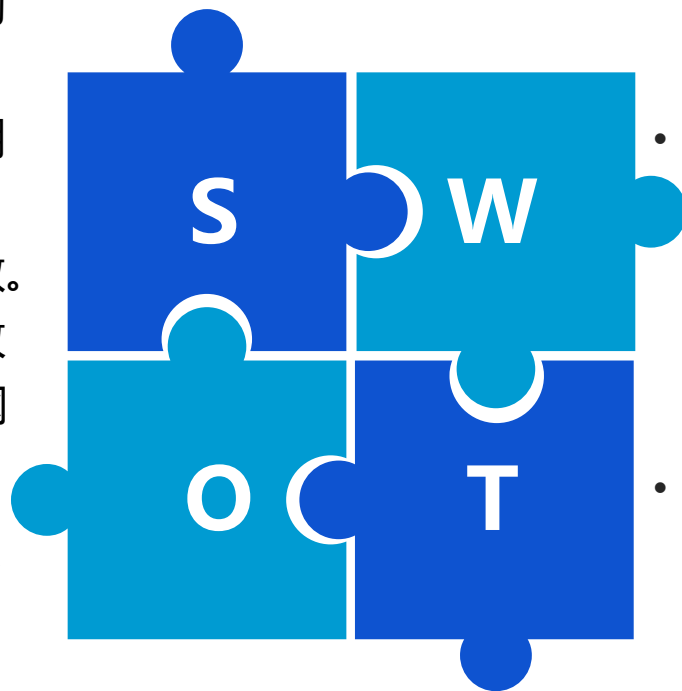
02

< SWOT分析 >

02. SWOT 分析

最初面对困境的措施

- **技术研发**：从企业发展初期就重视产品研发，
 - **制造**：增大产能，加强成本管理，通过收购产品开发设施齐备，创新能力位居行业前列。
- **供应链管理**：获取产品制造技术和制造能力，建立D.O.C管理模式，逐步建立并完善物料采购招投标体系，加大进口原材料采购比例、套期保值、加强内部管理。
- **品质控制**：实现生产制造系统的精细化管理。
 - **研发**：低端到高端。短时间内难以看到成效。
 - **及高效率规模化制造**。
- **LED是朝阳产业**！LED是新的照明发明，真正低成本制造商，其收购AC环节在增量成本建立网有亮度高且环保节能的特性，符合政策趋势强成本但用咖啡机，面包机在中国水土不服，无法扩大市场规模。
- **全国销售行业集中度低**：在06年，国内LED合作体系几乎是空白的，产品主要来自于日本、韩国台湾。国内也有厂家生产，但规模非常小，根本不能满足行业需要。
- **政策支持**：在09年，中国科技部推出LED相关的鼓励政策。



- **出口政策和汇率影响**：2004年开始，国家出口退税率由原先的17%调整为13%。此后人民币对美元的汇率也不断升高。由于企业主要依靠海外市场，出口代工中利润更加被压缩。
- **劳动端研发成本上升**：家电经营形势开婚剧原材料价格随着国内智能型家用材料价格的然而高端研发能力始终不国的人口红利逐年下降，加上2007年新劳动合同法的实施，导致劳动力成本不断上涨。
- **代工自主性低**：代工性质导致企业利润率不会太高，且现行分销方式非常依赖大型零售商，WAL-MART等北美大型零售商在发展与兼并中逐渐加强对小家电行业的制约力，坚持低价策略，使得德豪润达不太可能在销售上通过提升价格增加利润。
- **经济危机**。

03

战略逻辑分析

3.1. 转型战略逻辑

3.2. 全产业链战略逻辑

3.1. 转型战略逻辑

范围经济性

小家电行业和LED行业同时发展，可以通过共享某些资源降低单独开发各业务的成本，实现范围经济性。

品牌效应

在原有行业中，德豪润达作为OEM企业，根本不能培育自家的品牌提高自己的话语权。在LED这片蓝海中，德豪润达可以从零开始建立自己的品牌形象，提升竞争力，拥有话语权，改变全球竞争格局。



规模经济性

- 随着各国政府的大力支持与追捧，高亮度LED产量的复合增长率逐年上升，单价降低的速度也非常迅速，这给市场运用带来了强大的动力，其中，照明市场的运用最为突出，也最为成熟。
- 小家电行业的规模较小，其规模经济性的最小产量可能已经达到。

相关多元化

德豪润达在小家电行业的技术研发、品质控制、低成本制造及全球销售渠道等优势可以顺利移植到LED项目上，即小家电的原材料与生产流程资源可以共享。通过相关多元化，也更容易实现不同行业间的协同效应。

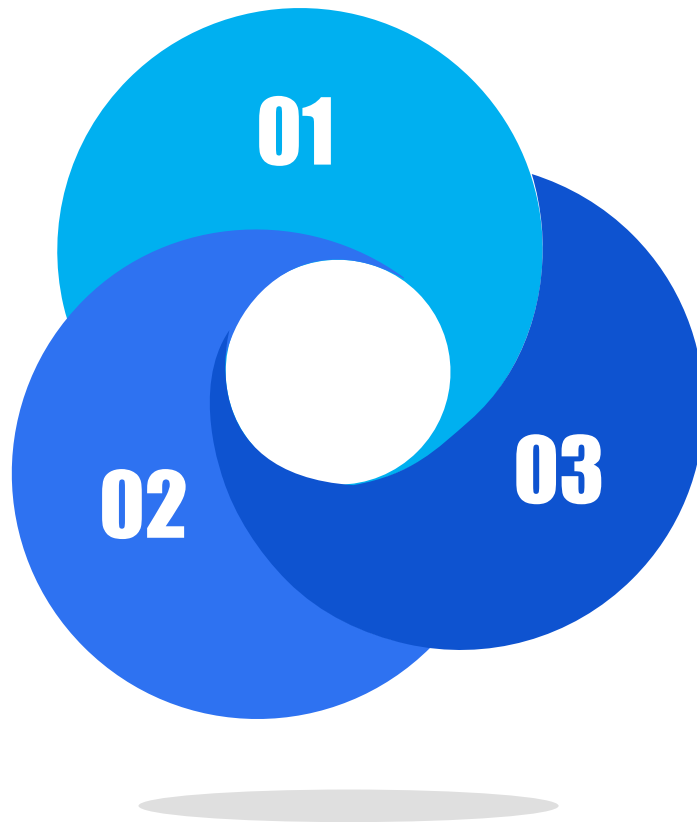
3.2. 全产业链战略逻辑

交易成本理论

通过全产业链垂直整合，能减少单一产业链环节的采购成本，在终端市场获得结构性成本领先。

协同效应

发挥产业链协同效应，为统一的终端成本目标展开产业链各环节的成本创新，获得比上下游标准品采购更大的创新空间；同时通过全产业链协作，实现更高的总体效益。



经济性

- **规模经济性**：打通产业链后，德豪润达有了更高的研发能力、生产能力和销售能力，因此能够通过扩大规模向平均成本最低端移动。
- **速度经济性**：打通全产业链后，德豪润达具有更高的研发能力，能够快速实现创新；同时拥有自己的渠道也使其能更快地接受市场的需求信息等反馈，进一步缩短产品的创新时间和进入市场时间。

04

转型分析

4.1 外部获取

4.2 内部积累

4.1. 外部获取

1

资金

- 安徽芜湖国资委的扶持
- 发行股票融资

2

技术&人才

- 与EpiValley建立合作关系（战略联盟）
- 引进LED专家
- 与高校合作

3

品牌&渠道

- 战略布局海内外市场
- 上下游同时布局



资金

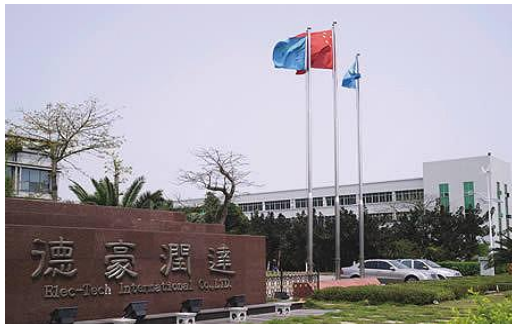
- **安徽芜湖国资委的扶持**

芜湖国资委为德豪润达提供了担保融资的方案，设定了定向增发1.6亿股募集15.06亿资金的安排，并安排了3家下属公司认购了10个亿，德豪润达的股东珠海德豪电器有限公司通过向芜湖国资委借资5亿元以参与认购。

- **发行股票融资**

2012年，德豪润达自行向市场发行股票，完成了15.22亿人民币的定向增发，完成了大连德豪、扬州德豪的增资工作，为扩大产能、集中研发提供了资本保障。

技术&人才



战略联盟

2010年5月，德豪润达与EpiValley公司、MaxAlpha 公司共同出资，在香港注册成立了德豪（香港）光电科技有限公司。EpiValley 公司授权了近四百项外延与芯片技术给德豪润达使用。这使得德豪润达成为国内极少数拥有核心技术和完整知识产权的LED外延片及芯片的企业。同时，EpiValley公司还派了40多名最好的技术人员和核心专家。

引进LED专家

德豪润达引进了包括美国、日本、韩国、新加坡、台湾等地区上百名一流的LED专家，封装团队主要来自台湾，拥有丰富的研发、生产管理经验。形成了以中央研究院为核心，芯片、封装及照明研究所互相协作的LED研发体系。

与高校合作

德豪润达与合肥工业大学、华南理工大学等高校合作，共同承担了国家级、省级 LED 项目，并支持制定了1项广东省 LED 照明产业地方标准、参与制定了13项国家半导体照明工程研发及产业联盟标准、13项广东省LED照明产业地方标准以及21项广东LED照明标准光组件技术规范。

1.战略布局海内外市场：2011年，德豪润达完成了LED芯片、器件、照明、显示和电源等五个产品系列的海内外市场布局；系统设计了LED内、外销体系并提升了LED内销能力。

➤ **建立国内渠道：**在国内，德豪润达实行渠道建设和改造市场开发并举方针。

- ✓ 显示业务：通过收购深圳锐拓，将其品牌“Retop”纳入集团品牌体系中，成为公司在LED显示屏市场上的最主要商标。
- ✓ 照明业务：截至2012年底，公司LED照明事业部已在国内设立21个办事处，销售网络覆盖全国一线城市及部分二线城市，全年共签约渠道经销商117家，开发新客户147家。
- ✓ 2012年12月，德豪润达收购雷士照明。雷士照明是中国领先的照明产品供应商，率先推行专卖店模式和运营中心渠道管理模式，在全国覆盖率广，具有完善的分销渠道，还拥有海外经销渠道。通过这次收购，德豪润达在获得了其渠道及品牌，“雷士照明”成为德豪润达在LED产业传统渠道销售的主力品牌。

➤ **开拓海外市场：**在海外，德豪润达实行品牌营销和OEM/ODM并举的方针。德豪润达分别与伊莱克斯、惠而浦达成协议，取得了“AEG”、“WHIRLPOOL”品牌在欧洲地区和北美地区的使用权，并在美国、日本、香港、台湾、泰国等国家和地区地设立了销售子公司。（？）

品牌&渠道

2. 上下游同时布局：在上游芯片领域，德豪润达组建直销队伍，建立直销和代理相结合的芯片销售体系。在下游应用领域，通过合作和收购等方式建立渠道和市场推广。

3.2. 内部积累

- **精细化管理极高效率规模化制造**：德豪润达在小家电起步时期就实行生产制造系统的精细化管理及高效率规模化制造，这也能够降低LED照明产品的生产成本。
- **协同效应**：小家电中的部分生产设备（如压铸设备、PCB板加工设备、冲压设备、注塑设备等）也可以应用于LED照明产品的生产中，降低成本。
- **MES系统（制造执行系统）**：创造了一个快速反应、有弹性、精细化的制造环境，帮助企业降低成本、按期交货、提高产品质量和提高服务质量，通过强调制造过程的整体优化实施完整的闭环生产，协助企业建立一体化和实时化的信息管理体系。
- **改进工艺流程**：对生产过程中的成本和产品质量进行控制。

生产制造系统

- 德豪润达
采购招标
电物料
经济性
铝、塑料
也是LED
利用共同
业的原材料
采购也能
应商的议
- 精细化管理及高效率规模化制造
 - 协同效应
 - MES系统（制造执行系统）
 - 改进工艺流程

小结：企业转型模型

外部环境变化

- 退税率下降、人民币升值、原材料和劳动力成本上涨、代工生产利润率低、经济危机等
- LED朝阳产业，政策扶持

内部环境基础

- 技术研发、供应链管理、品质控制、低成本制造、销售渠道
- 企业家精神、管理能力

转型战略逻辑

- 规模经济性
- 范围经济性
- 相关多元化
- 品牌效应

全产业链战略逻辑

- 交易成本理论
- 协同效应
- 规模经济性
- 速度经济性

内外资 源整合

企业转型结果

- 占领价值链制高点
- 产品价值增加
- 跨产业转型升级

05

问题及展望

- 5.1 转型后经营能力分析
- 5.2 技术现状与未来研发
- 5.3 品牌与渠道建设问题

5.1. 转型后经营能力分析

单位：亿元

年份	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
营业利润	0.74	0.053	1.46	-0.243	-3.23	-2.68	-6.69
政府补贴	0.081	2.7	3.1	2.24	2.32	1.57	2.43
利润总额	0.927	2.66	4.52	2	-0.91	0.559	0.3
政府补贴/利润总额 (%)	9	102	69	112	-255	281	810
LED行业营业收入占比 (%)	9	14	30	37	46	51	48

5.1. 转型后经营能力分析

单位：亿元

年份	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
营业利润	0.74	0.053	1.46	-0.243	-3.23	-2.68	-6.69
政府补贴	0.081	2.7	3.1	2.24	2.32	1.57	2.43
利润总额	0.927	2.66	4.52	2	-0.91	0.559	0.3
政府补贴/利润总额 (%)	9	102	69	112	-255	281	810
LED行业营业收入占比 (%)	9	14	30	37	46	51	48

- 营业利润逐年下降，亏损逐渐加剧
- 营业利润虽呈下降趋势但仍为正值

政府补贴保持较高水平，弥补了营业亏损

- 企业过多依赖政府补贴
- 自身盈利能力不足，经营难以为自身发展提供资本等资源

5.1. 转型后经营能力分析

单位：亿元

年份	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
营业利润	0.74	0.053	1.46	-0.243	-3.23	-2.68	-6.69
政府补贴	0.081	2.7	3.1	2.24	2.32	1.57	2.43
利润总额	0.927	2.66	4.52	2	-0.91	0.559	0.3
政府补贴/利润总额 (%)	9	102	69	112	-255	281	810
LED行业营业收入占比 (%)	9	14	30	37	46	51	48

- LED业务占公司总业务比重越来越大
- 公司盈利能力越来越差



LED行业盈利能力不足

5.2. 技术现状与未来研发

(1) LED

- 目前全球初步形成以**亚洲、北美、欧洲**三大区域为中心的LED产业格局。
- 在全球LED产业分工中，日美企业通过申请大量专利构建了较高的**技术壁垒**。这些主导厂商通过交叉授权和专利授权等方式进行LED产品的研发和生产，同时也保留一定的技术领域。
- 同样身处LED上游外延芯片领域，德豪润达终于扭亏为盈，三安光电却是呈供不应求状态。



三安光电

- 拥有国家人事部认定的博士后技术研究中心；
- 在美国成立研发中心，拥有一流的技术研发团队，掌握的产品核心技术已达到国际同类产品的技术水平；
- 公司拥有专利及专有技术756件，大多为发明专利。
- 在投资台湾LED企业时，同时挖走大量高阶人员和技术专利，总计挖走晶元光电逾百名工程师。
- 收购美国流明100%股权，借助该公司高端芯片技术和专利的平台，三安光电进入全球LED外延片和芯片核心专利技术授权网络。

企业	专利数(件)	研发支出(元)	研发人员数量(人)
三安光电	756	184,033,301.99	—
德豪润达	505	295,534,462.93	829

德豪润达

- 因进入LED行业较晚，德豪润达试图通过采用不同的技术路线以实现弯道超车。
- 第一，当前市场主流是2寸外延片，但德豪润达全部采购4寸MOCVD，由于4寸外延片在切割芯片过程中可以提高有效切割面积，从而降低单颗芯片的生产成本。
- 投入研发国际先进的倒装芯片技术，由于倒装芯片与传统正装芯片相比，散热效率更高，LED光源的稳定性更好，生产效率高。
- 截至2015年末，德豪润达已获得专利505项，其中发明专利63项。

5.2. 技术现状与未来研发

(2) 智能照明

定义：

以提升照明的舒适化、人性化和智能化为出发点，以LED照明、信息采集、信息传输、信息发布、数据处理和控制执行等技术的融合为支撑，以点、面结合运行的方式为主体，面向未来智慧家庭、智慧城市、智慧社会和智慧世界的绿色照明。

目前照明行业布局智能照明市场渗透率却只有10%左右

- 智能化照明刚刚起步
- 智能照明的稳定性还不够
- 操作方面还不够简单化
- 标准缺失

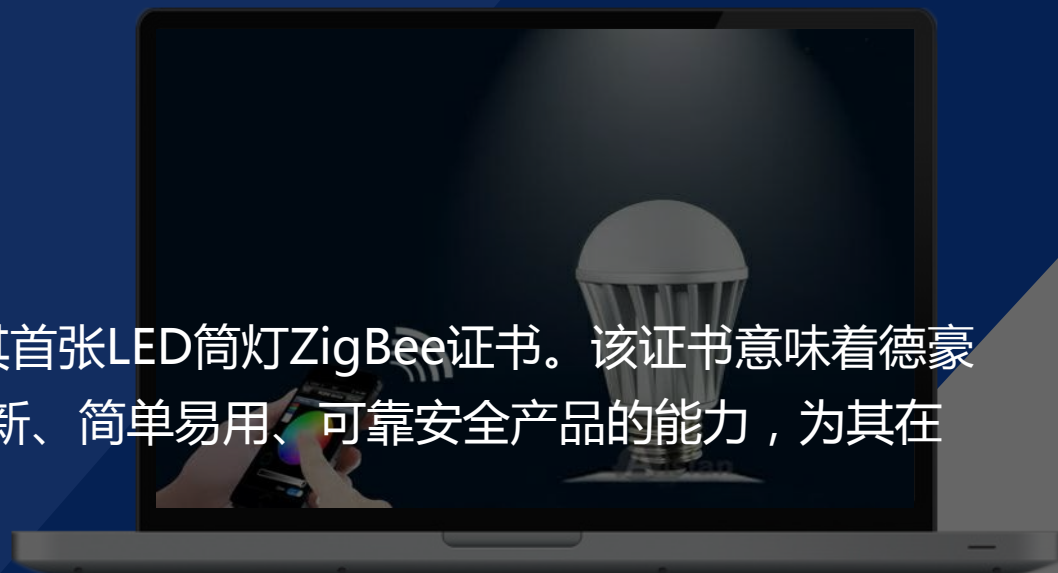
智能照明

- 正如节能驱使照明市场全线LED化一样，智能照明应该也是一种趋势。
- 未来3到5年，当LED替换市场饱和时，智能照明将呈现巨大潜力，把握好这一市场就等于把握住未来商机。
- 随着“LED+智能系统”的成熟，我国智能照明市场增长速度每年都呈翻番增长。
- 今年，智能照明领域，阳光照明与京东签约、欧普照明与华为联姻、鸿雁电器牵手阿里智能、飞利浦与小米联合建立合资公司.....

智能照明已无可置疑地成为下一个“风口”。

德豪润达：

- 2015年8月14日，在DEKRA全力协助下成功申请了其首张LED筒灯ZigBee证书。该证书意味着德豪润达在LED智能照明生产方面已经全面具备生产出创新、简单易用、可靠安全产品的能力，为其在国际市场脱颖而出打下坚实基础。



5.2. 技术现状与未来研发



- 持续加大研发投入
- 招募大量高级技术人才
- 争取在倒装芯片领域成为世界领先

- 与世界技术先进企业进行合作或开展技术并购
- 争取进入全球LED外延片和芯片核心专利技术授权网络



- 找准企业自身的方向和定位
- 提升产品的用户体验
- 提升产品稳定性

- 开发商用、民用领域
- 寻找行业领先的IT公司进行合作
- 维护连接下游灯具厂的渠道



5.3. 品牌与渠道建设问题

- 雷士照明内部2012年正经历股权纠纷，德豪润达此时作为新势力加入，导致内部关系更加复杂。
- 王冬雷和吴长江两人曾有一段“蜜月期”。
- 德豪润达进入雷士一年半后，全面清洗雷士照明原班团队，罢免吴长江，出现打人事件。
- 吴王之争的背后实际上是双方对于雷士照明渠道控制权的争夺，德豪润达认为如果能完全掌控雷士照明的渠道，就能卖更多德豪润达的产品。
- 但是吴长江前两次被罢免后重返雷士就是靠着经销商的力量，可见其对渠道的超强控制力。
- 吴王之争给公司带来了不小的冲击，使其净利润逐年下滑，发展速度十分缓慢。

- 目前LED行业因为我国政策支持大热起来，产业遭遇了产能过剩、盲目投产以及恶性价格战的困境，价格不稳定，利润也不停下跌。
- 价格不稳定就求企业具有很强的灵活性，但是并购之后公司规模更大，如果没有很好地磨合以及管理创新，就会面临灵活性变差的境况。
- LED技术更新速度太快，还没有等铺完货，就要更新新产品或者调整价格。
以心斤渐渐那个外买。
 - 雷士照明方面，LED灯的产能远远不及欧普和三雄，很多灯饰商场已经很少见到雷士的LED灯，对德豪润达的帮助实际上很有限。

5.3. 品牌与渠道建设问题

- LED行业供过于求、毛利率下降、产能过剩，想要取得行业龙头地位，垂直整合必不可少。
- 在全球范围里，飞利浦、欧司朗、科锐、GE等早已通过资本运作进入LED行业。
- 王冬雷坦言当初打算并购雷士时，只是通过网络报道对吴长江做了一定了解，并自信可以通过董事会制衡吴长江。对于吴长江未经董事会授权授予三家关联公司20年雷士品牌使用权的重大法律瑕疵未通过法务尽职调查发现并排除风险。
- 现在更加慎重。德豪润达7月29日晚间公告，公司向欧司朗提交非约束性报价函后，双方就合作细节展开过多次深入的交流及谈判，但双方在业务经营、商务条件等方面存在较大分歧，公司认为此次资产收购难以达成期待的协同效应，决定放弃。

雷士照明对于附加值高的产品销售并不擅长

- 德豪润达和雷士照明管理人之间控制权的争夺给公司造成了很大的不良影响，因此并购整合的目标之一就是减少双方管理层之间的摩擦而不是夺权。
- 原企业的管理人才拥有缄默知识，是其竞争优势的关键来源，人才的流失会对企业造成很大的损失。
- 除了管理层之外，还要尽快制定出合理可行的整合计划并实施调整，融合双方文化，减少员工的心理压力，实现真正意义上的整合。

LED产业链不成熟，不稳定

展望

“虽然目前我们也在扩产之中，但是没有迅速扩充产能。在半导体照明产业中，规模是优势，但更重要的还应该是技术优势，所以我们将聚焦在核心技术的开发上，我们会保持整体的技术领先。我们会投资于人才，投资于科技，投资于创新，当然我们要有一个基础规模，随着这个规模的扩大，它的边际效益、成本效益趋缓，而投资科技、品质带来的边际效应更大。产业链和商业模型的打造可能是我们下一步的投资方向。”

——王冬雷

谢谢观看

Q&A

王晓晨 陈俊贤 刘慧钦 王真 吴彦媛 张
婧雅

德豪润达
LED照明

我的芯光 你的世界
LED 芯片 · 照明

