

# 德豪润达

转型升级案例分析

第一组：李卉 袁媛 许博文 赵亚楠 崔巍 赵芷田

# Content

1



辉煌的小家电时代

2



二次创业：小家电转型LED

3



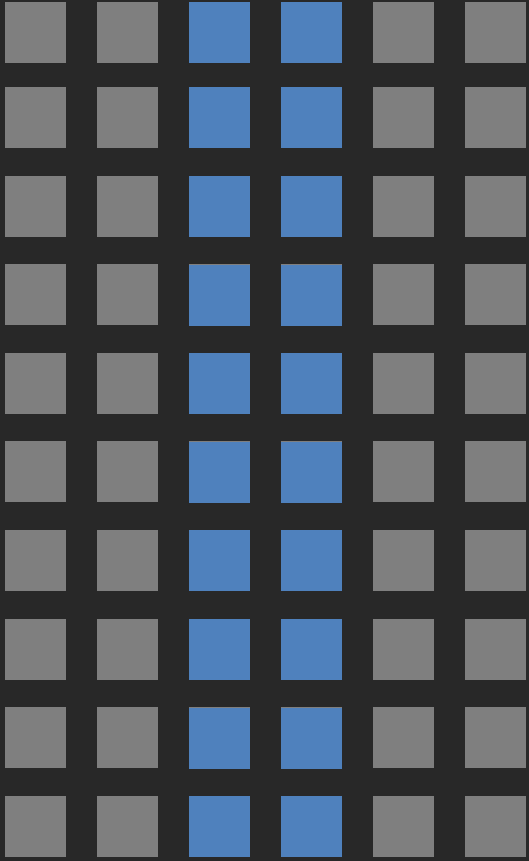
进军国际市场

4



现在的德豪润达

**ETi**  
德豪润达



辉煌的小家电时代

## 小家电

——以OEM,ODM起步，打开国际市场

- 产品物美价廉却没有市场  
(价格低，全自动控制，效率高)

OEM  
ODM

沃尔玛

- 铺设销售渠道
- 进入生产研发环节
- 逐渐跟国外大公司、大客户和多个国际知名品牌以 OEM、ODM 的方式进行合作，共同开发设计新产品。

1999

德豪润达的面包机市场占有率达到40%，成为全球第一

2002

烤炉、烤箱系列产品销量占全球市场总量的30%，电炸锅系列的销量占全球总量的20%

2004

德豪润达在深圳证券交易所上市

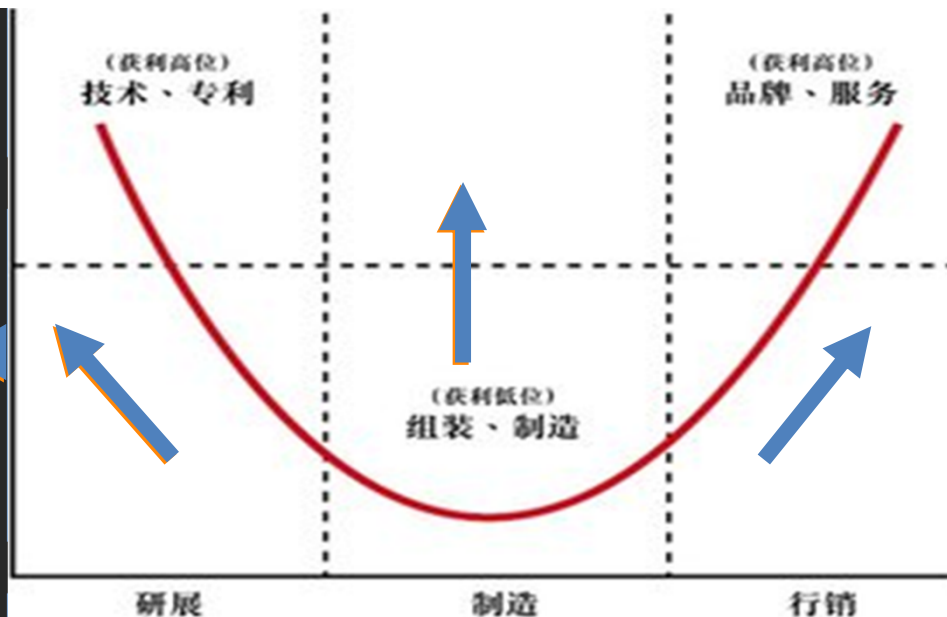
## 小家电——转型升级

### 生产制造

- 采购：  
完善物料采购招投标体系  
年采购10亿元以上——规模经济性
- 生产制造系统：  
精细化管理  
高效率规模化制造

### 从制造到研发

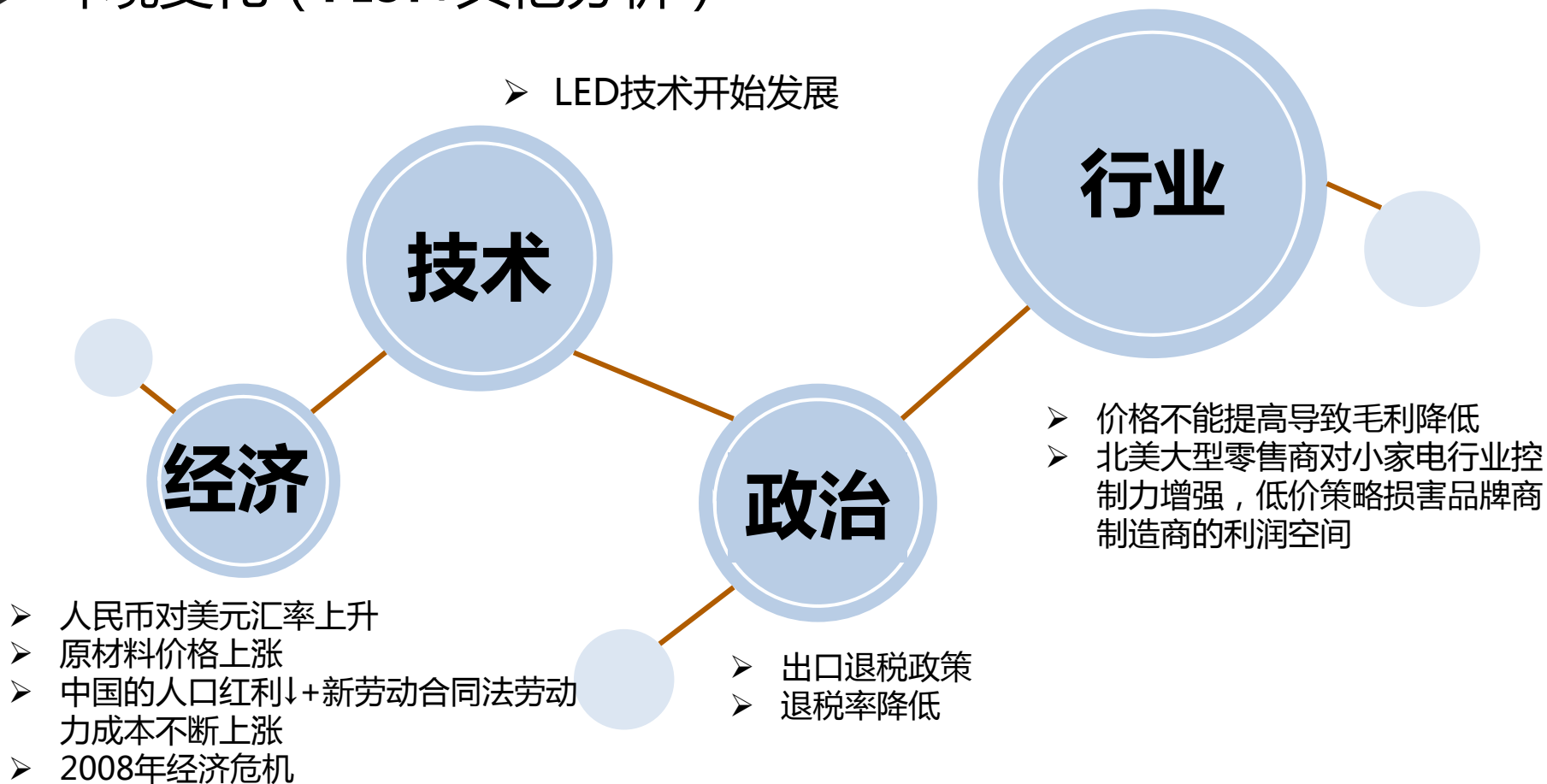
- 98年，产品研究所
- 04年，博士后分站
- 广东省智能化小家电工程技术研究开发中心
- 自主产品开发200项，技术专利500余项
- .....



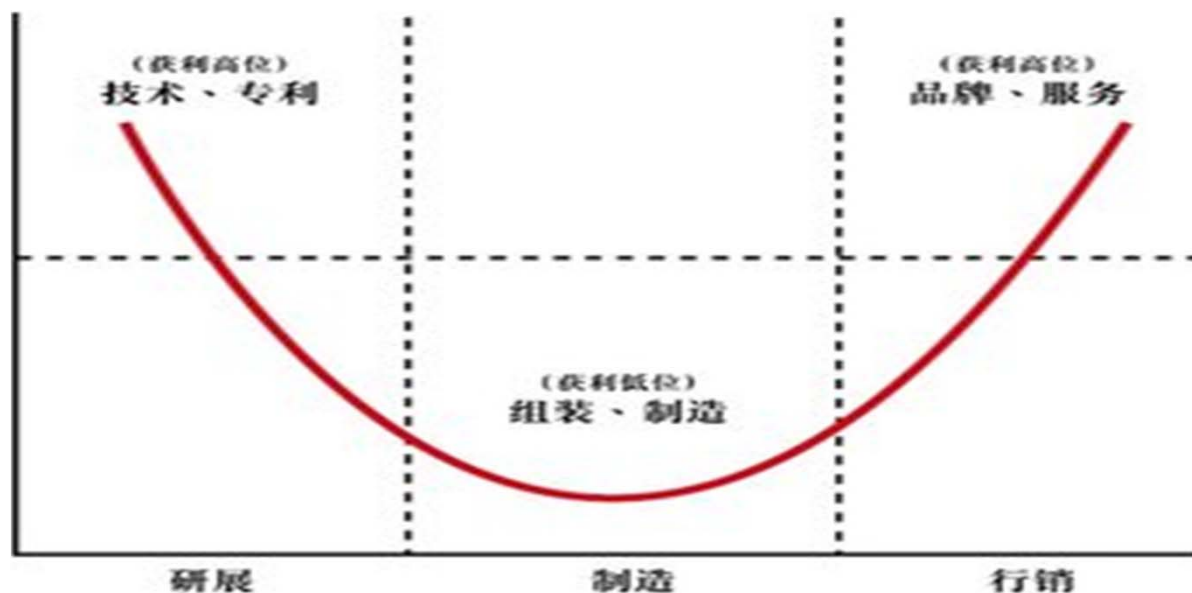
### 从制造到营销

- 建立国内、国际产品营销网络
- 与沃尔玛、Sears、SEB、HB、DELONGHI等国际知名经销商保持业务合作关系

## ▶ 环境变化 ( PEST+其他分析 )



# 措施



## 研发环节

- 从低端研发到高端研发迈进
- 国家火炬计划重点高新技术企业
- 研发能力在全球小家电制造商中处于领先地位

## 制造环节

- 对美国客户在中国的制造基地实进行托管
- 建立起一套独特的 D.Q.C 管理模式

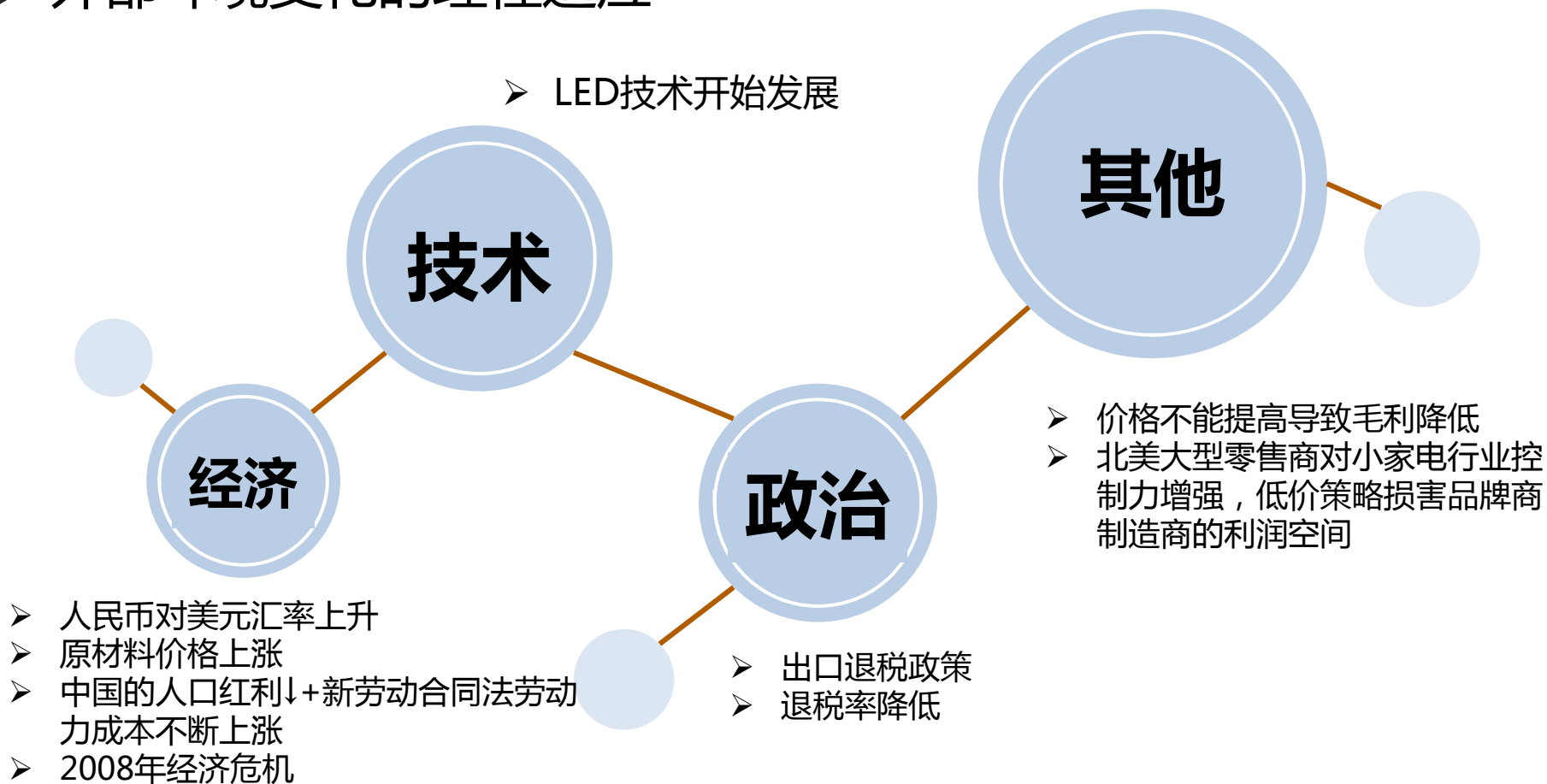
## 营销环节

- 在国内市场，德豪润达致力于做品牌商。
- 收购了北美电器
- 获得了面包机销售 全美第一的外资品牌“ACA 北美电器”

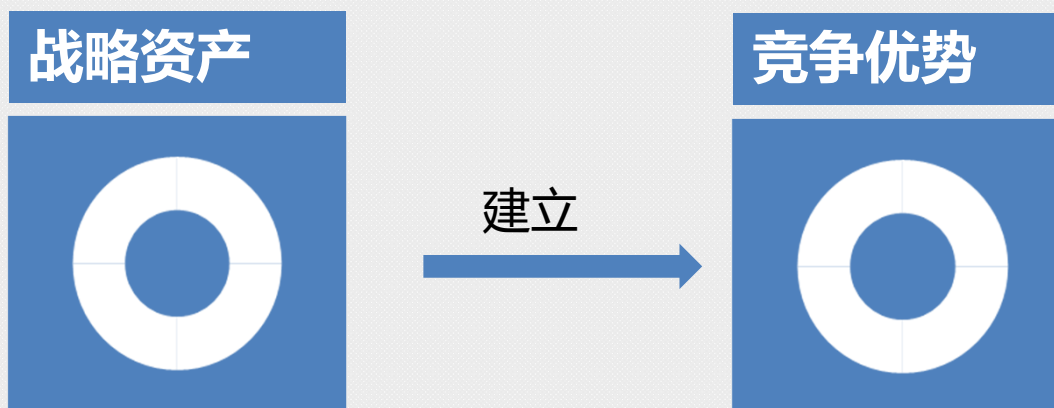


## 二次创业：小家电转型LED

## ▶ 外部环境变化的理性适应



## 将战略资产积累转变为竞争优势



### ✓ 规模经济性:

德豪润达每年采购的小家电物料总额达到10亿元以上，多个产品销量占全球市场总量的20%以上，系统效率保证规模经济和利润增长。

### ✓ 管理经验:

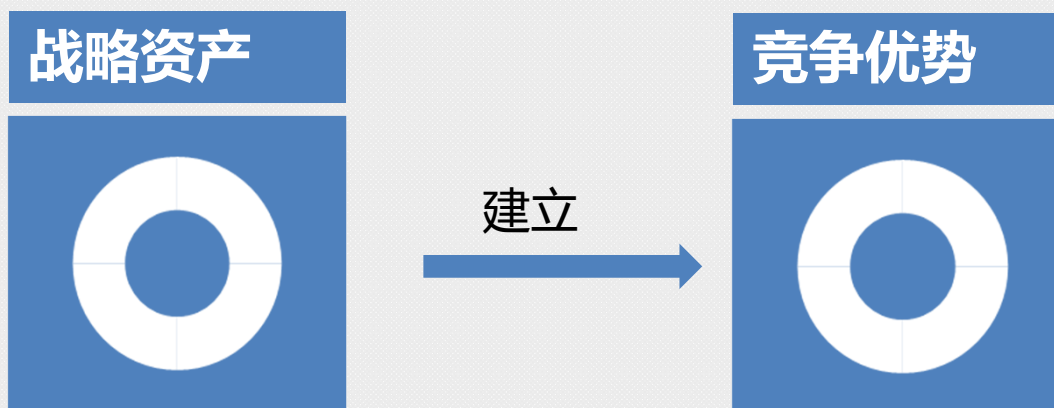
德豪润达配合高效率的制造系统，采用精细化管理，并与多个国际知名品牌合作经历，管理经验丰富。



### 战略环节:

把握市场动态，保持和人才接触，跟踪技术的最新发展，通过长期，充足的市场调研和考察，把握投资机会，做出产品转型决策。

## 将战略资产积累转变为竞争优势



### ✓ 生产设备:

德豪设有十几个涵盖了电子电路、机械、工艺结构、工业设计、产品认证等所有方面的设计室，多个实验室和一个大型的产品测试中心。

### ✓ 生产制造系统:

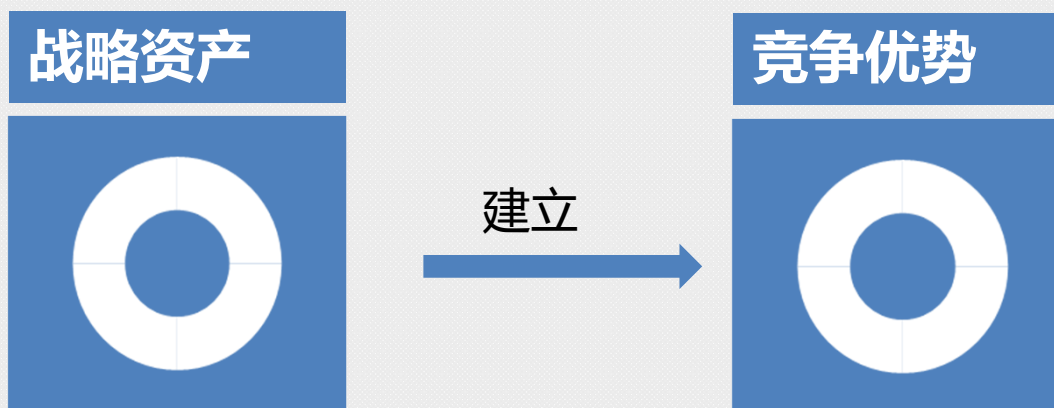
德豪具有高效率，适于规模制造的质量优良的生产制造系统。



### 制造环节:

托管，收购，创新管理模式，加强内部管理，增大产能和加强成本管理，增强获取订单和定价能力。

## 将战略资产积累转变为竞争优势



### ✓ 渠道和销售网络：

德豪润达拥有了国内、国际的产品营销网络，生产的小家电产品在全球多数发达国家都有销售，与沃尔玛、Sears、SEB、HB、DELONGHI 等国际知名经销商有近 10 年的业务合作关系



### 营销环节：

调整营销体系，市场拓展到北美以外，专注于欧洲市场和国内市场，在国内致力于做品牌商。

# 新环境变化下的战略决策

positive

negative

## 优势

- ①资源：技术，生产制造系统完备，销售渠道和营销网络发达，
- ②能力：研发能力，自主创新能力强，

Strengths

S

## 劣势

- ①小家电的高端研发能力始终不足
- ②营销方面不能培育自家的品牌
- ③咖啡机，面包机等产品市场在中国水土不服，毛利低

Weaknesses

W

## 机遇

- ① 国内LED市场蓝海
- ② 人力资源和LED技术更新换代，逐渐成熟
- ③ LED成本低廉，市场利润空间大

opportunities

O

## 威胁

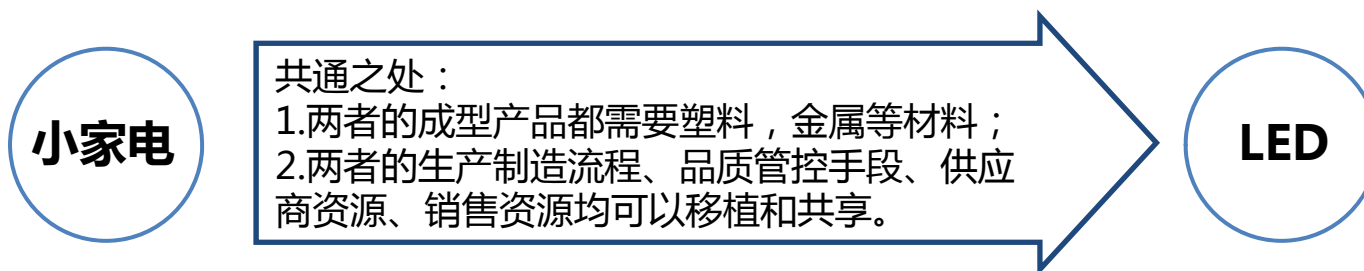
- ① 出口退税政策改革打击德豪润达出口代工企业
- ② 国际市场原材料价格上涨
- ③ 中国劳动力成本不断上升
- ④ 北美大型零售商的低价策略压缩品牌商和制造商的利润空间
- ⑤ 经济危机
- ⑥ 原有业务毛利不断降低，发展潜力不足

threats

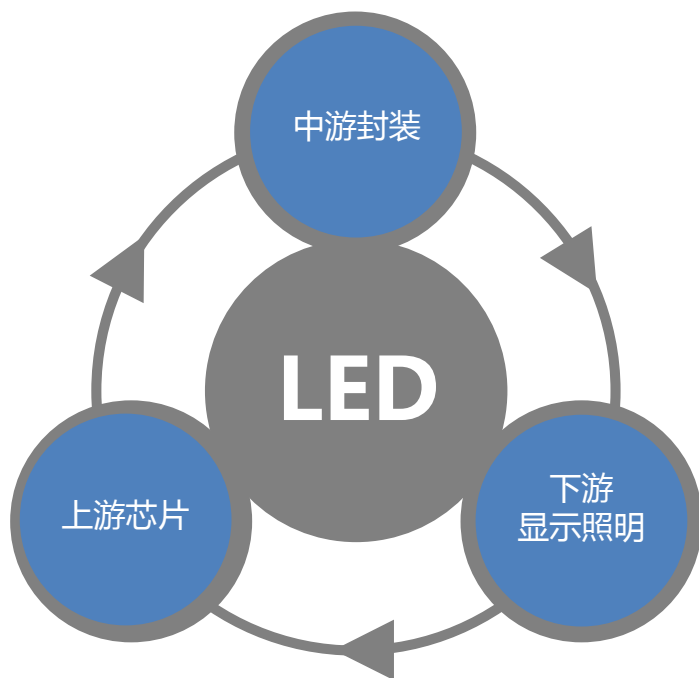
T



# ▶ 战略决策：立足相关性资源寻求新的发展方向



## ▶ 如何进入LED领域？



### ● 上游芯片

- 筹集资金购买LED外延芯片的制造设备MOCVD
- 与韩国EpiValley公司合作，获得了近400项外延和新芯片技术的授权

### ● 中游封装

- 引入战略投资者广东健隆达，随后出资亿元控股台山健隆并受让广东健隆达，恩平健隆达两家公司与LED业务相关的全部固定资产，成功涉足LED封装领域

### ● 下游显示照明

- 收购国内户外LED显示屏领域极具竞争力的深圳锐拓显示技术有限公司，打开应用市场
- 收购雷士照明20.5%的股权并获取其品牌渠道




## 战略逻辑:如何转型LED?

---进入领域与进入方式的选择分析

率先进入LED中下游领域

- ✓ 德豪润达没有LED的研发技术与专利
- ✓ LED技术专利壁垒高
- ✓ 德豪润达本身拥有资金和精细化管理能力

采用收购的方式进入

- ✓ 可以快速获取LED研发技术，人才与固定资产
  - ✓ 可以防止转型失败的风险
- 

## 全产业链布局LED

### 契机

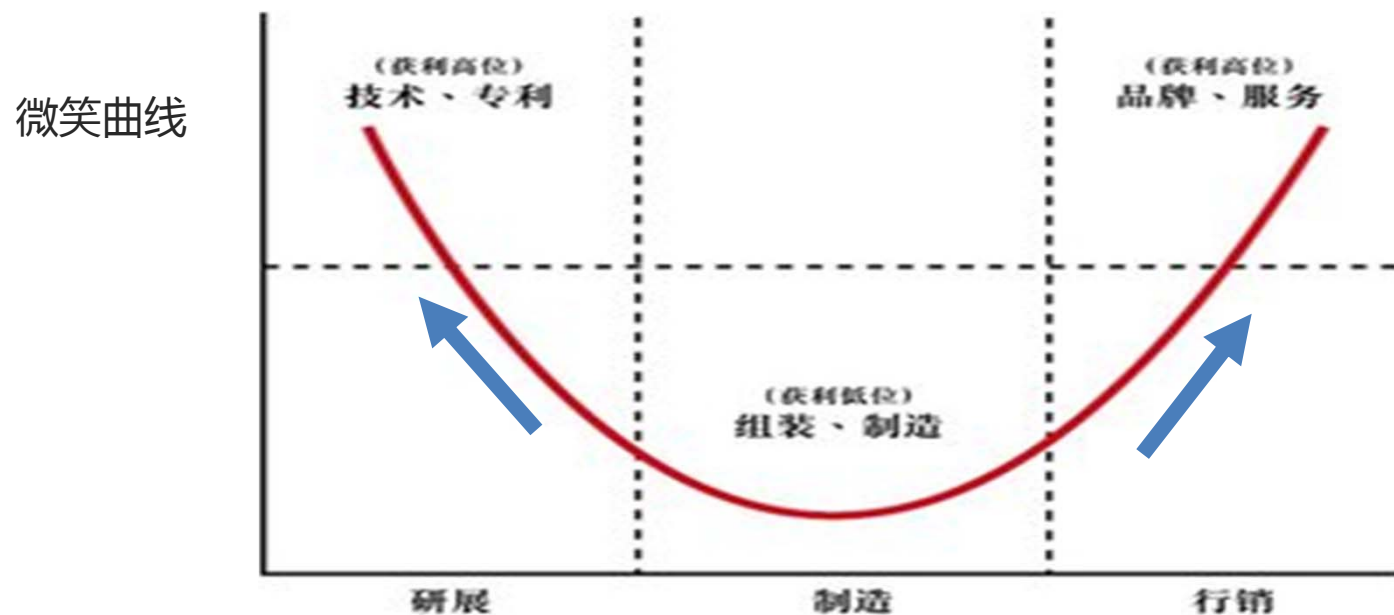
- 遭遇发展瓶颈，上游供应不能满足行业需要
- 从飞利浦公司的全产业链运作受到启发

### 行业发展规律

发挥协同效应，获得更大的创新空间  
把控市场信息，降低库存风险  
获得结构性成本领先



## ► 全产业链布局的两个方向：布局前端和后端



德豪润达的全产业链布局分为两个部分：向前端扩展获取技术和专利，向后端扩展获取品牌和渠道。

## 前端——设备、技术、专利

1

利用政策优势获取资金和设备

- 先后两次融资获得30亿资金；
- 获得最好的厂房设计和设备，LED芯片起步高。

2

获取技术、突破专利封锁

- 与EpiValley合作，突破专利封锁；
- 与EpiValley、MaxAlpha建立合资公司，获得外延与芯片技术；
- 引进了LED专家，包括芯片研发、封装等团队，形成完整研发体系。



## 后端——品牌和渠道

1

### 实行品牌营销和OEM/ODM并举的方针

- 取得“AEG”、“WHIELPOOL”品牌在欧洲和北美的使用权；
- 在美国、日本、香港、泰国等国家和地区设立销售子公司。

2

### 实行渠道建设和改造市场并举的方针

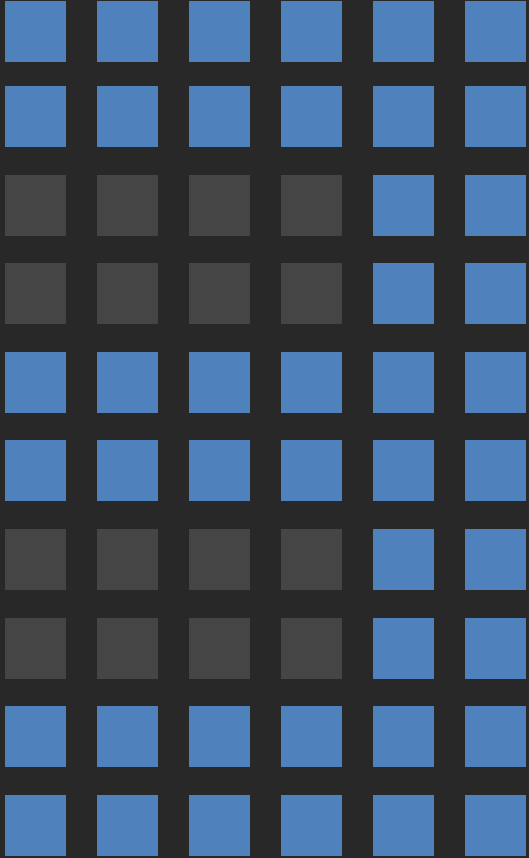
- 收购深圳锐拓，获得“Retop”品牌
- 在全国设立办事处，12年底，照明业务的销售网络已覆盖全国一线城市及部分二线城市
- 加快向OBM环节发展,收购雷士照明，获得了雷士照明的品牌和渠道



## ▶ 全产业链布局的两个方向：布局前端和后端



- ✓ 不仅获得了资金和技术，还成为国内LED行业唯一真正打通生产及销售环节的企业，完成了LED全产业链的品牌布局。
- ✓ 形成了小家电和LED主业协同发展的业务格局。



# 进军国际市场

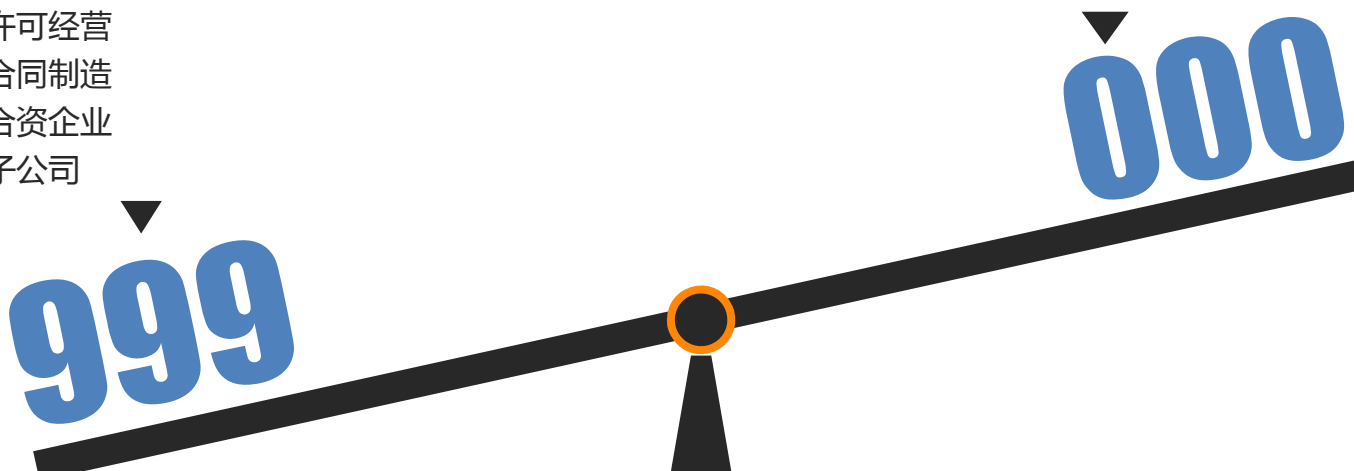
## ▶ 进入方式选择

### 传统国际化战略的适用条件

- 出口
- 许可经营
- 合同制造
- 合资企业
- 子公司

### LED行业的特殊要求—专利围堵政策

巨头们互授专利，完成上游技术垄断。  
在专利围堵政策的保护下率先完成市场渠道部署  
欧司朗、日亚化学、丰田合成、飞利浦、Cree  
品牌优势+技术优势——渠道优势



外部环境和行业要求

## 欧洲市场特征

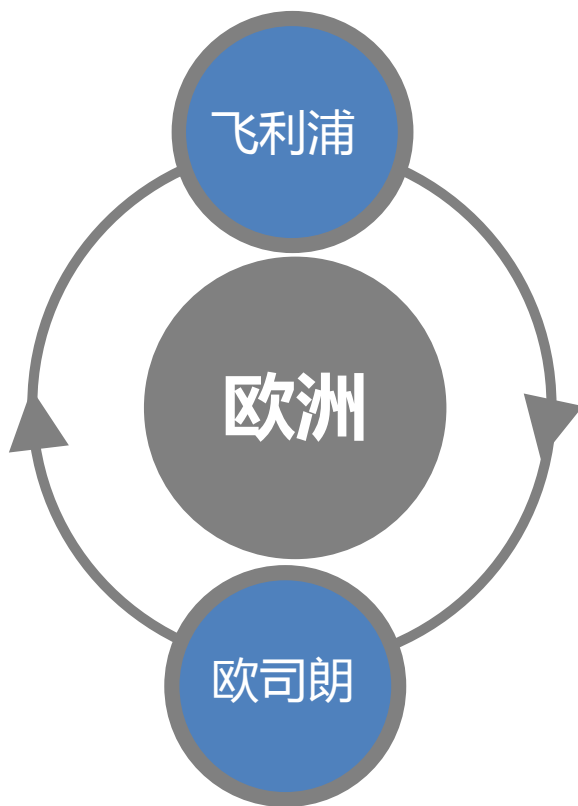


1 欧盟各国利益和出发点不同，标准和规范出台迟滞，市场准入标准和技术门槛相对宽松

2 环保和节能意识比较成熟，接受度较高；LED 灯的应用领域的补贴计划

3 LED 照明方面的应用普及和推广率是较高的

## ▶ 欧洲主要竞争对手



- **德国欧司朗**  
西门子集团重要成员  
世界两大电光源制造商之一
- **飞利浦**  
飞利浦的倒装技术、欧司朗的薄膜氮化镓技术以及科锐的碳化硅倒梯形垂直结构技术自成一派，其布局深且广
- **欧洲市场**  
以品牌为主打，高端照明市场，专利网络

## 市场应对方案 品牌营销和ODM/OBM并举

欧洲

通过下游照明应用市场进入，利用上游技术优势培养竞争力

- 产品：基于自身先进技术设计专项产品，满足市场环保要求
- 技术：收购或合资方式获取欧洲先进技术
- 品牌渠道：获得品牌渠道授权+建立自身的销售子公司经营品牌
- 通过合作提升自己的知名度

## 亚洲韩台



### 台湾

由下游领域逐步延伸拓展到上游/中游的外延片/芯片领域

#### 上游外延片厂商——晶元光电

台湾 LED 芯片领域龙头老大，合并国联光电和元矽光电及联勇科技，已经在大陆建立了多个生产基地

### 韩国：技术实力较强

**三星**：将照明作为市场的新增长点，建立了从封装、模组到照明应用产品制造的生产基地。

**LG**：LED 通用照明市场，并推出了一系列用于替换传统白炽灯和节能灯的照明产品

**首尔半导体**：全线 LED 封装及定制模块产品

1 搜寻日欧美的著名高校与研究机构原创专利

2 大量挖角日本的顶尖 LED 人才

### 韩国以及台湾

#### 消费类电子完整产业链

产品关注点：

消费类电子产品背光用 LED

其技术与欧美日美企业有差距但高速增长

## 市场应对方案 品牌营销和ODM/OBM并举

韩台

由下到上，全产业链经营  
产品：由照明向上延伸，合作开发，消费类电子产品  
技术：技术合作，发挥自身技术优势  
品牌渠道：合资公司，品牌授权+建立自身销售渠道

欧洲

通过下游照明应用市场进入，利用上游技术优势培养竞争力

- 产品：基于自身先进技术设计专项产品，满足市场环保要求
- 技术：收购或合资方式获取欧洲先进技术
- 品牌渠道：获得品牌渠道授权+建立自身的销售子公司经营品牌
- 通过合作提升自己的知名度

## 日本市场特征

1

日本市场对产品越来越苛刻，不仅要求做工精美，对光的品质、安全性能要求也很高。（**JIS**认证与**PSE**认证）

2

对品质追求完美的日本市场，国内企业只有实打实地从质量做起，才能获取信任。虽然日本客户开发起来比较困难，但是一旦开发成功后期维护就比较容易。

3

我国对日本**LED**照明出口的品牌和企业结构呈出口集中度高，订单大，标准化程度较高的特点。

4

日本市场进入稳步增长阶段。日本照明市场上商业办公照明需求增加，**LED**管灯的用量很大

## 日本竞争者特征

1

日本**LED**市场是由五大巨头垄断（日亚化学、丰田合成、东芝、松下和夏普）。技术一流，专利丰厚，在超高亮度**LED**领域耕耘多年，目标市场是通用照明以及汽车照明。

2

丰田合成专注于手机背光，汽车用外饰，内饰照明，背光上。与国际著名厂商交叉授权，专利性强。

3

**LED**专利门槛众多，一不小心就会碰上专利地雷，日亚化学对专利官司乐此不疲。

4

日本企业普遍实行低价策略。目前日本消费者比较偏好售价在**1000~2000**日元的**LED**照明产品，如松下**EVERLEDS**、东芝**E-CORE**。

# 市场应对方案 品牌营销和ODM/OBM并举

## 韩台

由下到上，全产业链经营  
产品：由照明向上延伸，合作开发，消费类电子产品  
技术：技术合作，发挥自身技术优势  
品牌渠道：合资公司，品牌授权+建立自身销售渠道

## 欧洲

通过下游照明应用市场进入，利用上游技术优势培养竞争力

- 产品：基于自身先进技术设计专项产品，满足市场环保要求
- 技术：收购或合资方式获取欧洲先进技术
- 品牌渠道：获得品牌渠道授权+建立自身的销售子公司经营品牌
- 通过合作提升自己的知名度

## 日本

通过下游市场进入，避开超高亮度LED这一竞争激烈领域

产品：从产品的设计理念、技术到产品、服务各个环节做到有机的整体，提供高质量服务；增加LED管灯投入量

技术：注重技术自行开发，避免技术纠纷

定价：降低成本，低定价策略

品牌渠道：在与日本的双鸟公司签署的《照明业务合作方案》的基础上，争取进一步的合作

## 美国市场特征



### 偏好产品

2014, GSC Research 调查显示, 现阶段最受美国消费者青睐的是天花灯, 其比例占到了总量的26.8%, 次之为球泡灯14.2%, 第三是投射灯

### 进入门槛高

五大机构监管, 四大认证。2017年1月1日起, 北美将执行新能源之星标准。UL认证每年的费用不菲, 做一次UL认证需要50万元, 每个认证号每个季度大概要交1000多美金。

### 进入模式代工为主

代工成为对美出口主要模式, 自由品牌稀少, 以中小企业为主

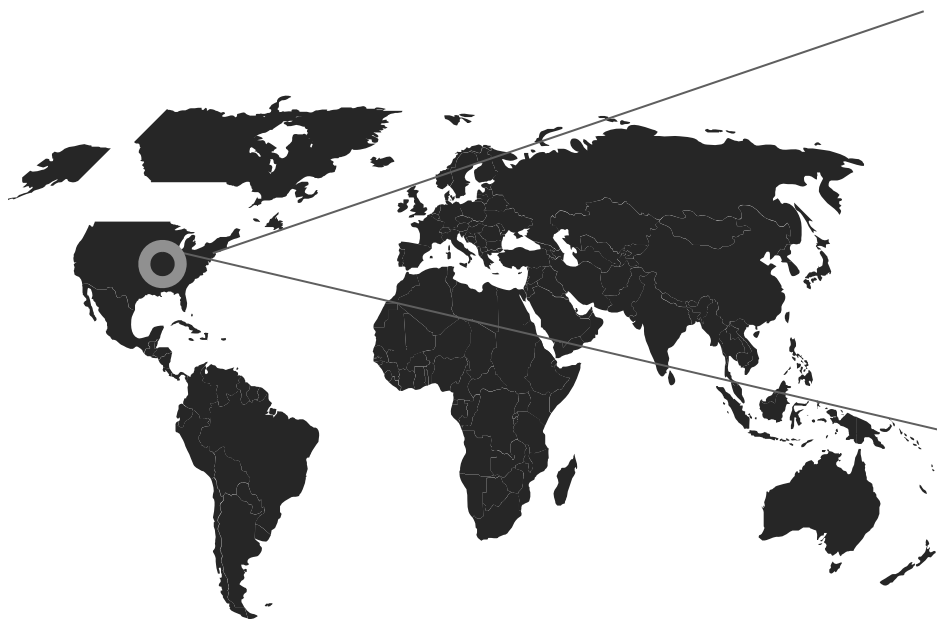
### 主要品牌

CREE、Philips Limited 和 GE

### 专利纠纷处于弱势

国内很多企业没有保护知识产权的意识, 在337调查中处于弱势

## 美国照明市场



### 美国照明市场庞大

美国能源部报告预计，2016年美国照明市场总体规模将达到251亿美元。美国市场消费水平高，对LED照明产品价格敏感度低；2014年，美国政府在境内全面禁止生产和进口白炽灯。对于智能照明，消费者主要关注价格，功能及照明性。

### 美国市场对中国的重要性

美国是中国企业最大的海外市场，堪比整个欧洲。美国进口LED产品的国家中，中国的占比达到了70.50%，金额约为4.2亿美元。2014年1-11月份中国LED照明美国出口市场规模占比中国LED照明出口总规模比重达到17.68%

# 市场应对方案 品牌营销和ODM/OBM并举

## 韩台

由下到上，全产业链经营  
产品：由照明向上延伸，合作开发，消费类电子产品  
技术：技术合作，发挥自身技术优势  
品牌渠道：合资公司，品牌授权+建立自身销售渠道

## 美国

进入照明市场，专注于利基市场  
产品：取得能源之星标准、UL等系列安全环保认证，  
加大天花灯，投射灯的投入  
技术：使用自身专利技术，加强研发投入，规避337  
品牌渠道：合资公司，品牌授权

## 欧洲

通过下游照明应用市场进入，利用上游技术优势培养竞争力

- 产品：基于自身先进技术设计专项产品，满足市场环保要求
- 技术：收购或合资方式获取欧洲先进技术
- 品牌渠道：获得品牌渠道授权+建立自身的销售子公司经营品牌
- 通过合作提升自己的知名度

## 日本

通过下游市场进入，避开超高亮度LED这一竞争激烈领域

产品：从产品的设计理念、技术到产品、服务各个环节做到有机的整体，提供高质量服务；增加LED管灯投入量

技术：注重技术自行开发，避免技术纠纷

定价：降低成本，低定价策略

品牌渠道：在与日本的双鸟公司签署的《照明业务合作方案》的基础上，争取进一步的合作

## 德豪润达采取的行动

### 美国

2012航美广告达成互购产品的协议

2012公司通过全资子公司德豪润达国际（香港）有限公司与美国Shining Image国际公司签署了代理采购协议。

2013与伊莱克斯旗下高端品牌AEG签署LED照明产品在全球范围内品牌合作协议。

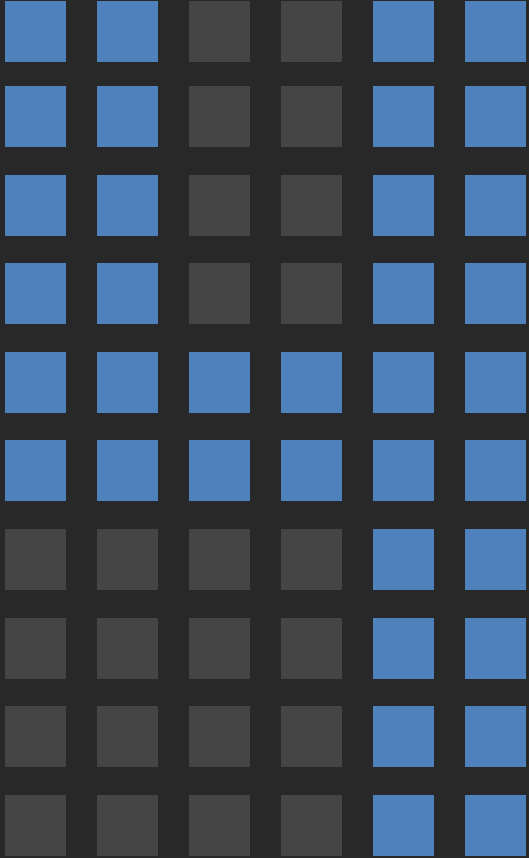
2013与美国惠而浦公司签署多年期许可协议，协议授权德豪润达在北美零售市场独家生产和销售惠而浦品牌LED照明产品。

### 日本

2012与日本的双鸟公司签署的《照明业务合作方案》，有利于公司LED照明产品在日本市场的推广，对公司未来三年的营业收入和营业利润带来积极的影响

### 欧洲

成立欧洲子公司  
预计收购欧司朗通用照明光源业务



现在的德豪润达

## 简介

### 德豪润达

- 全球三大小家电研发与制造商之一
- 中国最大的LED全产业链制造研发企业
- 总投资近百亿打造LED外延片、芯片到灯具的制造和销售体系
- LED芯片、照明产业的全球技术领先者，拥有1300余项专利
- LED产品欧洲设计与品质大奖的获得者，吉尼斯纪录的保持者
- 运营和管理惠尔浦、AEG等全球知名品牌的LED光源和灯具产品
- 同沃尔玛、家乐福、西尔斯等全球著名商家缔结零售战略合作
- 形成以中国为中心，中国香港、日本、美国、德国为承点的全球品牌和市场格局

## 发展ⓧ现状



### 产能过剩

国家政策的鼓励和补贴导致国内各大LED芯片厂商先后加码LED芯片业务，国内外延芯片产能出于过剩状态，竞争激烈，亟待整合，反复洗牌。

### 网络电商的冲击

网络电商的发展对传统店面的冲击。

2015年德豪润达和雷士照明实行O2O模式，建立全渠道营销

### 合作成效不显著

在LED应用市场，德豪润达通过入股雷士照明，推出合作品牌等举措希望能扭转LED业务不利的尴尬局面，但由于价格、品牌等因素，与雷士照明全国37家运营中心签署《2014年度区域运营中心经销协议》，强推渠道。销量也始终一般。

### 计划剥离国际业务

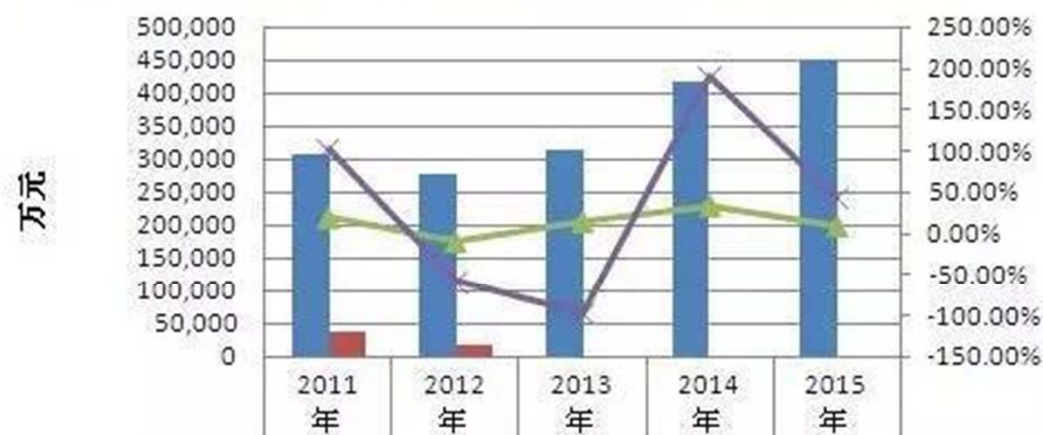
2016年12月11日，广东德豪润达发布公告称，计划作价1.9亿元剥离国际照明业务。事实上，德豪润达的国际LED业务并不差，资料显示，香港德豪光电2015年营收4.8亿元，净利润2580万元；2016年1-9月，营收4亿元，净利润4573万元，较去年有大幅增长。

## 发展现状

### 优化升级全产业链

自2014年以来，国内各大LED芯片厂商先后加码LED芯片业务，行业产能过剩明显，价格大幅下滑。为应对产能过剩升级优化全产业链，增强核心竞争力，2015年，德豪润达募集资金发展“LED倒装芯片项目”和“LED芯片级封装项目”。

### 德豪润达2011-2015年营收及净利润对比



■ 营业总收入 (万元)	306,548	275,764	312,989	415,473	450,636
■ 净利润 (万元)	38,491	15,908	462	1,336	1,986
▲ 营业收入增长率	18.08%	-10.04%	13.49%	32.74%	8.46%
× 净利润增长率	101.60%	-58.67%	-97.02%	188.84%	42.37%

**ETI** 德豪润达  
LED照明

我的芯光 你的世界

LED 芯片 · 照明

**THANK YOU**

