

开篇语:作为资本市场重要的一环,中小企业板为科技含量高、创新能力强、主业突出的中小企业开辟了直接融资渠道,在建立多层次资本市场体系道路上迈出了重要的一步。昨日深交所中小板上市公司半年报已经披露完毕,66家公司上半年净利润增长13%。中小企业板上市公司的成长有目共睹。为探求这些创新型公司的成长轨迹和投资价值,本报推出“走进中小板上市公司”系列报道,以飨读者。

德豪润达:走出沃尔玛

□本报记者 陈建军

在珠江三角洲地区,宿舍楼走廊上挂满滴水的工作服,是高速公路两边鳞次栉比的一道风景。作为一家给跨国公司 OEM/ODM (贴牌生产/代工)小家电的制造企业,德豪润达厂区旁边的几幢职工宿舍楼也不例外。但现在,德豪

润达开始告别这种中国制造业普遍依赖的人海战术了。

在过去的十年中,通过以沃尔玛为代表的销售渠道,德豪润达迅速跃升为中国小家电行业的龙头企业。将技术创新和廉价劳动力作为进军海外市场的矛与盾,是德豪润达取得成功的两大因素。

而眼下,德豪润达收购某欧洲

上市公司旗下堪与 Panasonic 齐名品牌的谈判,已经悄悄推进了三个多月。收购著名的国际化品牌,意味着德豪润达赢利模式的颠覆性转变。用德豪润达董事长王冬雷的话说,公司过去十年的战略是“走进沃尔玛”,现在开始的十年则是“走出沃尔玛”和“走出沃尔玛”并举。

靠颠覆战略走进沃尔玛

德豪润达共有三大制造基地,分布在珠海、中山和深圳。

珠海基地的四个制造分厂位于香洲区唐家湾镇的,因总部所在而被定位为整个公司的制造中心。

在珠海制造中心第一分厂的车间内,生产电烤箱的生产线共有8条。竖立在车间当中的产量统计牌,记录着上一个小时各条生产线的产量。记者统计了一下,每条生产线的平均产量约为72台。按一个班8小时计算,总产量就是576台。在生产车间,记者发现流水线上的工人非常专心,很少有人会抬起头来。其实,平均每分钟要生产1.2台电烤箱,几乎不容许他们有任何分神的机会。

每年从9月份开始,德豪润达迎来一年中的生产高峰季节。此时,第一分厂这个车间内的8条生产线,每天将有三班工人24小时连轴转。也就是说,届时单单这个车间一天生产的电烤箱就有13824台。记者到德豪润达珠海制造中心采访时是8月上旬,为迎接生产高峰季节而招收新员工的宿舍刚刚展开,原本空置的职工宿舍楼正在一天一天地喧闹起来。招工完成之后,三大基地的总

人数将达2万人左右。

新招收的工人将在很短时间达到在流水线上娴熟操作的水准,尽管有些不可思议,但过去十年间,德豪润达每年都是这么过来的。

德豪润达创建于1996年,当时的总投资只有1800万元。由一家名不见经传的小厂,迅速发展成每年销售额超过20亿元的小家电行业龙头企业,它的制胜之道就是人海战术带来的价格优势。

低廉的价格,使德豪润达一开始就在海外市场上取得了颠覆性的优势。面包机是德豪润达的第一款产品,它的价格分别比美国和日本的企业便宜了15%和30%。德豪润达的电烤箱一摆到沃尔玛的货架上,就掀起了抢购热潮。电烤箱进入美国市场第一年,德豪润达便以低于市场同类产品近40%的价格在沃尔玛做了一次促销,结果一天销售出去125万台。第二年,德豪润达又把价格降低20%,当年卖出了近100万台。当时,全美电烤箱每年的市场容量总共只有350万台。也就是说,德豪润达一家就占有了全美电烤箱三分之一

左右的市场。

“如果面包机没有取得绝对的市场优势,德豪润达也就破产了,因为公司几乎把所有的钱全投在面包机上了。当时的处境,就像一个刚上前线的战士一下子把所有子弹全打光了一样。”现在回忆起当时的市场状况,德豪润达董事长王冬雷还沉浸在打败所有竞争对手的喜悦中。他说:“我们的思路非常明确,‘逼着’消费者买德豪润达的产品。虽然价格比老外的低了那么多,但由于有成本优势,仍旧有利可赚。”

用了5年的时间,德豪润达把面包机销量做到了全球第一。用了3年时间,又把电烤箱和电炸锅做到全球第一。在德豪润达的颠覆性攻势下,日本、韩国和香港地区的同行相继被赶出了美国市场,关门歇业的美国和日本小家电厂商更是不计其数。美国厨房电器市场上的几大著名品牌,先后成为德豪润达重要的 OEM/ODM 客户。目前,德豪润达的电熨斗、电炸锅、电水壶、咖啡机的销量也突飞猛进。王冬雷说按照自己的个性,一个产品不做到全球前三位,他是决不会善罢甘休的。



德豪润达生产线

做“小老板”用自有品牌走出沃尔玛

德豪润达做“小老板”的路径,就是大力发展自有品牌。用王冬雷的话说,过去的十年是德豪润达“走进沃尔玛”的十年,现在开始的十年是“走出沃尔玛”和“走出沃尔玛”并举的十年。

“走进沃尔玛”和“走出沃尔玛”并举,是德豪润达“4321”战略规划的一大主旨。王冬雷扳着手指头,给记者描述这个规划的大致内容。他说,在未来5至8年的时间内,德豪润达将实现10亿美元(“4+3+2+1=10”)的销售额。第一个5亿美元(“4+1”)的指向有两层:第一层的含义是由自有品牌贡献5亿美元的销售收入;第二层含义说的是收入来源地,4亿美元的销售来自中国,1亿美元来自中国以外的亚太地区。第二个5亿美元(“3+2”),分别指来自美国和欧洲市场的销售额。“走出沃尔玛”,并非是说德豪润达不再和以沃尔玛为代表的销售渠道进行合作了, (“3+2”)那部分5亿美元的销售收入,主要还像过去十年那样通过 OEM/ODM 来实现。

在德豪润达目前的销售收

入中,来自 OEM/ODM 的比重为85%—90%,自有品牌的比重仅有10%—15%。要将“4321”规划变成现实,德豪润达无疑需要大幅提高自有品牌的销售比重。现有的自有品牌销售收入,来自2004年收购来的“ACA”。“ACA”属于北美电器有限公司,德豪润达收购了其中国公司70%股权,从而取得“ACA”在亚洲市场上的永久使用权。

除了“ACA”之外,柏惠仕(P.H.S)是德豪润达最新获得使用权的另外一个美国品牌。王冬雷说,由于柏惠仕(P.H.S)拥有成熟的健康系列产品,董事会对其抱有很大的期望。在德豪润达未来5年内的销售收入中,来自小家电和健康产品的比重是7:3,但贡献利润的比重则要正好相反,至少也要达到5:5。

记者看到,柏惠仕(P.H.S)牌子的按摩椅、跑步机、空气清新机等运动型产品,已经在德豪润达琳琅满目的产品展览大厅里安下了家,而电子血压计、家用氧气机等医疗型小家电产品,则由工程师们在做定型前的最后精加工。在多达300多人的研究中心里,20多

位工程师正在研发5年之后才能面世的战略性产品,都是在未来影响一些生活方式的新生事物。北美电器(中国)有限公司总经理王纳新说,随着健康产品线的迅速丰富,“ACA”传统概念上的“小家电”,将延伸至柏惠仕(P.H.S)“生活家电”的范畴。

目前,国际市场上电熨斗的平均售价仅约20美元,而按摩椅和制氧机的平均售价则分别高达2000美元与3000—5000美元,这些产品的毛利率普遍高达60%以上。正因为健康产品具有较高的毛利率和广阔的市场前景,因而柏惠仕(P.H.S)被德豪润达当作突破现有经营状态的撒手锏。据王冬雷透露,帮助德豪润达“走出沃尔玛”的“核聚变”动作,

还正在勾勒之中。

记者从欧洲某上市公司了解到,从今年5月份以来,德豪润达就与其展开了品牌收购谈判。德豪润达看中的这个品牌,堪与 Panasonic 齐名,因此这家欧洲上市公司调整自身的经营战略,因而有意出让这个品牌。但记者就其向王冬雷求证时,他既没有否认这个说法,也没有肯定这个事情,只清晰地表示“至少也要租赁一个著名的国际化品牌”。

记者了解到,由于“ACA”的影响力仅仅在北美地区,拥有更加国际化的品牌,一直是德豪润达的梦想。拥有家喻户晓的国际化著名品牌,对谋求自身品牌业务发展的德豪润达来说,无异于获得如虎添翼的腾飞机会。

德豪润达中国地区业务比重逐渐增加

销售地区	比例(%)			
	2004年	2005年	2005年1—6月	2006年1—6月
北美洲	80.53	79.60	74.28	69.87
欧洲	11.94	15.68	14.44	17.29
中国大陆	2.47	3.34	6.80	6.35
其它地区	5.06	1.38	4.48	6.49
合计	100	100	100	100

给沃尔玛“跑堂”

德豪润达总部底楼有个偌大的办公室,已经空关很长时间了。那里原来是采购控制中心的办公室,后来为了让采购活动贴近生产一线,便搬到100多米外的生产厂区去了。这样做的目的,意在从采购环节上尽可能地降低生产成本。

德豪润达日常生产消耗的原材料,主要包括钢板、铜以及塑胶等。由于这些原材料价格的大幅上涨,德豪润达上市不久之后就陷入了亏损境地。德豪润达采购控制中心主任王晟介绍说,以油炸锅产品为例,原材料价格上涨给公司利润造成了很大冲击。2005年,一个油炸锅的材料成本,就比2004年上升了40%。

记者从采购控制中心原材料价格变动的明细清单中发现,各主要原材料的价格涨势不断,其中幅度最大的超过了一倍,最小的也有几十个百分点的涨幅。由于原材料涨势迅猛,致使德豪润达的销售毛利率不断下降。2004年的销售毛利率为16.11%,而2005年则下降到了11.65%。净利润下降得更加迅猛,2004年净利润还有3623万元,2005年就只有613万元了,降幅达83%。

目前,德豪润达通过内部调整降低成本的组合动作正在逐一推出。8月1日走马上任的总经理刘亮给记者举了个例子,原有几大分厂分设库存的格局将被集中库存代替,以此来降低重复库存增加的成本。除了供应链整合之外,管理链、生产链都将进行一次全面的重塑。

德豪润达给记者准备的一些文字材料,都是已经使用过一面的纸张。然而,尽管降耗挖潜能够帮助节省一些费用,但对公司业绩帮助有限。谈到开源节流时,王冬雷语重心长地说:“公司利润下降的表面原因是原材料涨价,但根

本原因在于给以沃尔玛为代表的垄断性销售渠道做“跑堂”。

相关统计资料显示,在对欧美出口的电烤箱中,德豪润达所占的比例为60%—70%。单台平均的出口价格,为国内其它企业平均价格的2.2倍。德豪润达得以通过沃尔玛占有欧美市场,在于其强大的创新能力,这从推出第一款面包机产品时就被当成了公司的既定战略。截至目前为止,德豪润达拥有233项专利。其中,国内专利192项,国外专利41项。2005年,技术性收入与高新技术产品销售收入,占总收入的比例超过30%。

记者看到一份《关于上市公司“自主创新”情况的问卷调查》,德豪润达的答案体现的都是相当高的自主创新能力。尽管有如此强大的创新能力,以及德豪润达在小家电行业中的全球领先地位,但面对实力强大的国外品牌商,德豪润达也同样缺乏讨价还价的余地。在遭遇10年不遇的成本飙升的市场环境后,外商根本不接受包括德豪润达在内的中国企业提出的涨价要求。这令王冬雷陷入了深深的思考。

王冬雷说,自从2004年托管美国最大小家电品牌商 Appliance的原亚洲制造部门——实用电器公司后,德豪润达就已经成为全球第二大小家电制造企业。但 OEM/ODM 的经营模式,决定了企业只是一个获取加工费的工厂,而这样的工厂在全球不计其数。其实,竞争原本就相当惨烈,而原材料价格的大幅上涨,将过去好日子上的那层纱给挑破了。面对上下游两头受挤的状况,除了寻求新的出路外,可以说别无它法。像德豪润达这样细分行业的龙头企业,出路在于自己做“小老板”。只有那样,才能打破封堵住企业向上发展的天花板,才能开辟提升利润的新空间。



开始进入新的增长期

前不久,德豪润达预告今年前三个季度的业绩将比去年同期增长150%—200%。由于去年的基数比较低,高速增长形成的实际净利润还不是一个特别大的数字,但这却是德豪润达结束战略调整的一个明确信号。记者注意到,光大证券前不久一份研究报告指出,德豪润达业绩从2006年开始进入一个增长拐点。

“由原材料上涨引发的小家电行业整体困难尚未过去,而德豪润达庞大的重组费用已经消化完毕。到今年年底,最晚明年上半年,德豪润达开始进入一个新的增长期。”王冬雷话锋一转说:“与过去十年追求销售收入的高速增长不同,利润增幅远远大于销售收入的增幅,是未来增长的最大特点。”

德豪润达“走出沃尔玛”的目的,是发展品牌和以整个亚洲为范围的本土市场。可以

说,德豪润达过去所做的系列重组,以及调配投资结构、产品结构、人力资源、科研力量,均围绕的是这个中心。

8月1日,刘亮从美的制冷家电集团副总裁位置上“空降”德豪润达出任总经理,是公司战略调整完成的标志性动作。在过去的十年中,王冬雷一直身兼董事长和总经理的双重职务。

德豪润达董事会认为,刘亮过去的职业背景,以及丰富的运营国内市场和大型企业的经验,将加速推进德豪润达今年“品牌年”和“本土年”的建设。虽然德豪润达不再像过去那样追求公司发展上的革命性飞跃,但随时会打响颠覆性的局部战役。目前,德豪润达正在酝酿几大战役,三个月内就会让市场看到颠覆性的场面。

颠覆性产品的推出,颠覆

性战役的开展,自然需要有自己能够掌控的渠道。德豪润达在澳大利亚悉尼最大“销品茂”中开设的柏惠仕(P.H.S)旗舰店,只待设计完成就可投入装修了。按照规划,德豪润达将迅速在亚洲建立起庞大的渠道网络。其中,柏惠仕(P.H.S)的店面数量最少是1000间,“ACA”则是5000家。除德豪润达直营200—300间的柏惠仕(P.H.S)店面外,其余均将采用引入其它战略投资者的形式建立。

谈到接下来的几大战役,刘亮显得信心十足,他说,公司已经进行了包括资金、人才等相应的资源储备,挑选合作者的“赛马”活动正在展开。但他仍不无谦虚的对记者说:“如何迅速实现国际、国内市场份额各占半壁江山的经营目标,这是我这段时间最主要的任务,也是我面对的最大挑战。”