

創立15年 穩居電視設計代工龍頭 兆馳「紅海」突圍 築起LED全產業鏈



顧偉「紅海理論」金句

- 在製造業的紅海，我們不做OEM，必須從研發端開始，掌握自己的核心技術
- 之所以成為紅海，是因為進入的企業多；進入的企業多是因為行業市場前景好、發展空間大
- 很多人轉型從熟悉的「紅海」跳到「藍海」，其實還不如在「紅海」裏深耕，誰都不知道「藍海」有多深
- 沒有不賺錢的行業，只有不賺錢的企業；只要這個行業存在，肯定是有企業賺錢的
- 所有的「藍海」都會變成「紅海」，只是時間長短問題
- 任何產業做到「紅海」後就是兩句話：技術是硬道理，降價是主旋律
- 要在「紅海」產業中站在第一梯隊，靠的是技術、管理、質量三方面硬指標



▲兆馳液晶電視機生產線

「『藍海』意味不確定性，『紅海』才代表着有大量需求的市場。」中國電子製造業的持續創業者顧偉，給出了始終鍾情於消費電子製造業的答案。精細化管理提高效率，是他獨特的「紅海經驗」，也使他成功在「紅海」中闖出一條「藍海」之路。他創辦的兆馳（SZ：002429），更是在競爭持續激烈的行業中發展壯大，成為全球液晶電視原廠委託設計代工（ODM）龍頭企業。

大公報記者 胡永愛（文、圖）

上世紀90年代末，正是數碼影音光碟（DVD）行業英雄輩出的「黃金時代」，時任深圳凱欣達多媒體總經理的顧偉，僅用6年時間就帶領公司在新加坡成功上市。2005年，40歲的顧偉決定創業，成立深圳市兆馳股份，專注消費電子產品行業；5年後兆馳在深交所成功上市，布局發光二極管（LED）全產業鏈。

緊貼市場需求不斷轉型

這位喜歡下車間、泡生產線的企業家，每一次轉型都緊跟市場需求。江蘇出生、江西長大的顧偉，認為自己的性格居於江蘇和江西之間：「江蘇人踏實，做事穩一點；江西人則比較野，膽子比較大。」在不惑之年選擇創業，是顧偉的「野」；繼續投身製造業，則看出顧偉性格中的「穩」。看似矛盾的兩種性格，在顧偉投資紅海產業的歷程中體現得淋漓盡致。

自成立以來，兆馳不斷深入消費電子領域：2005年從DVD製造起步，2006年順應行業趨勢進軍數碼機頂盒和液晶電視領域；2011年，公司從液晶電視向上游延伸，進入LED領域，5年後成功躋身同行前列；如今，兆馳已是全球最大的電視機ODM企業之一，並完成LED上中下游全產業鏈布局。

「這些產業都是人們口中的『紅海』。」電視機製造被認為是「紅海」中的「紅海」，為什麼始終鍾情「紅海」創業？顧偉談到「紅海」和「藍海」時，頗有自己的一套心得。他從不追逐當下火熱的產業，「即使一個行業現在是『藍海』，很快也會變成紅海，我選擇在我熟悉的『紅海』裏去耕耘和拓展。」

消費類電子產業，是人們生活必需產業，市場巨大、延續性長，永不會被淘汰。顧偉正是認識到這點，用15年時間穩紮穩打實現了產業的轉型升級和銷售額數十倍的增長，將消費電子行業的「野心」發揮到極致，才誕生了今日的兆馳。

「紅海」，雖然代表着行業有利潤空間，但更意味着進入的企業數量已經飽和。能在寸土寸金的深圳高效管理近萬人的大廠，從「弱肉強食」的市場中，



▲兆馳生產線擁有高度自動化設備，以提升生產效率、降低成本

分到足夠的利潤，究其原因，是兆馳優於整個行業的管理制度。

記者採訪深圳兆馳工廠時看到，每條電視機生產線上即時滾動顯示着機型、投入時長和效率等數據，工人在進入工位時對生產情況能一目了然。車間的角落設置了管理人員辦公區，方便第一時間發現和解決問題。身在辦公室，顧偉在手機、電腦上可同步了解生產進度，詳細到每條產線情況，生產進度與管理系統實現無縫對接。這一套從上到下精細化生產管理，在行業內首屈一指。

嚴控財務風險 防子公司造假

「我們精細化管理是為了提高效率，進而最大程度地控制成本。」2006年兆馳開始生產機頂盒時，正值產業的高毛利時期。兆馳優化生產效率、降低成本後，立馬就壟斷了歐洲的機頂盒市場，「我們從DVD的紅海中打拚過來，成本會精確到厘（1厘等於0.01元人民幣）。」他說，這樣的優良傳統一直延續到了今天。

在財務上，兆馳雖在全國有20多個子公司，但全部通過財務共享中心，用特別定製的一套信息化的財務系統進行管理。在顧偉看來，上市公司的管理中，規範也非常重要，「我們在總部控制住財務風險，這樣就從源頭上避免了子公司的財務造假等問

重心放在企業客戶

登陸資本市場的第十個年頭，兆馳股份「孵化」了一個首次公開發行股票（IPO）種子選手。今年4月，兆馳宣布分拆主營LED封裝業務的附屬兆馳光元，在深交所創業板上市。分拆完成後，兆馳仍將維持對兆馳光元的控制權。兆馳指出，通過本次分拆，兆馳光元作為公司的LED封裝業務平台，將實現獨立上市，並通過創業板融資進一步增強資金實力，將LED封裝業務做大做強，提高綜合競爭力和盈利能力。

一直以來，兆馳專注於服務企業客戶。去年，兆馳依託其授權品牌JVC電視機，與電商平台拼多多，合作定製了面向消費者市場的產品，當天即銷售4000多台。

電商平台發展迅猛，消費端市場火熱，顧偉談及那次成功的嘗試卻很冷靜說：「進軍終端市場需要相當大的投入來做品牌營銷，而企業客戶抗風險能力更強，連帶兆馳也能更好地抵禦外部風險。」顧偉堅定地表示，未來兆馳的重心還是會放在企業客戶。



掃描微信
公眾號二維碼
關注
新經濟故事



▲位於深圳市龍崗區的兆馳產業園區 受訪者供圖

布局下一代LED 芯片年內投產

【早着先機】 受到新冠肺炎疫情影響，今年全球製造業都受到不同程度的衝擊，然兆馳電視機銷量卻逆勢增長。要取得這驕人成績，離不開兆馳用了一年多的不斷測試和調整，成功獲得了全球智能電視操作系統的認證。這頗具前瞻性的布局，讓兆馳在行業中保持了領先，也抓住了疫情中的機遇。

據介紹，海外國家對互聯網電視機有不同的認證標準，這也成為了內地電視製造商走向海外市場的關卡。顧偉表示，國外的互聯網電視需要經過一系列繁瑣認證，才被允許使用智能電視操作系統，該公司拿到了全球智能電視操作系統的認證。「國外派發補貼、鼓勵宅家後，海外訂單

增量明顯。」

兆馳根據各國要求，過去一年多不斷進行測試、調整，提高自身的軟硬件技術，最終在去年獲得了美國Roku TV、Google的Android TV等多個智能電視操作系統的認證。

隨着5G時代來臨，兆馳亦正儲備相關技術，5G小基站產品預計今年底就能上市。顧偉透露：「LED業務端，我們認為Mini LED與Micro LED是下一代顯示技術的代表，也已經做了提前布局。」其中，兆馳的Mini LED封裝產品已向國內外廠商供貨，Mini LED芯片也將在今年投產。據悉，行業巨頭蘋果對外宣布，將於今年發布的iPad、iMac使用Mini LED背光技術，將帶動Mini LED市場快速發展。

現階段的售價無法讓大多數消費者接受，「那麼我們會跟進和儲備這個技術，在市場相對成熟時再快速推進。」

顧偉明白，未被市場驗證的最前沿的技術。存在很大投資風險，不能過早地大力投入。因此他總結出一個規律，即在前沿技術一旦出現被市場廣泛接受的苗頭時，就快速投入研發，並推出相應產品迅速切入市場。

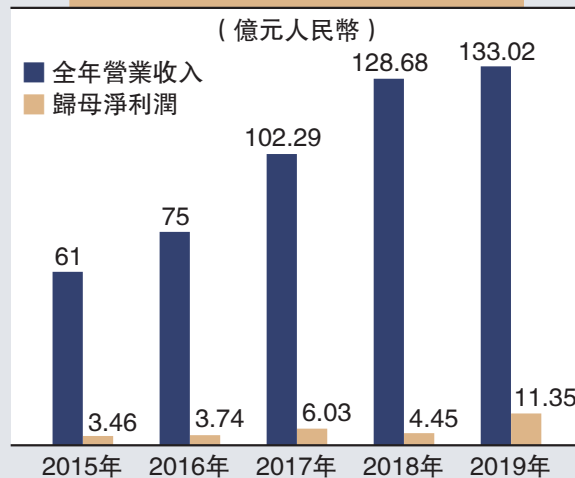
「兆馳要做的是被絕大部分消費者需要和接受的產品，這樣一來，規模效應加上我們擅長的產品標準化和精細化管理，能夠將產品的成本進一步下降，企業的競爭力就是這樣積累下來的。」顧偉說。

儲起最先進技術 市場成熟時出招

【市場規律】 「我們不做代工生產（OEM），產品必須從研發開始，再生產進入市場端。」顧偉並不認為兆馳是一個單純的消費電子產品OEM廠商。雖然專注於製造業，但顧偉明白，消費電子類產品幾乎每三個月就會出現新的應用技術，如沒有較強的技術實力，結局就是被淘汰。

在消費電子領域摸爬滾打這麼多年，顧偉對產業中新技術的出現，有着非常強的判斷能力。以超多分區的區域調光（local dimming）技術為例，它可以通過改變背光來增加電視的清晰對比度和色彩還原度，但這項技術投入大，人的感知不明顯。顧偉以此判斷帶有這項技術的電視機，

兆馳近年營收表現



▲兆馳工廠車間內設有現場辦公區，方便及時發現和解決生產問題



▲兆馳一套從上到下精細化生產管理，在行業內首屈一指

重規劃講效率 從零到產量僅兩年

【管理有方】 「在公司的發展戰略上，他是吃着碗裏的，看着鍋裏的，想着莊稼地裏的。」董事會秘書方振宇以這樣一句話，形容顧偉。方振宇與顧偉相識10多年，「辦公室裏，我們養成了隨時離開隨時關燈的習慣。在顧總的影響之下，精細化的管理深入到公司每一個細節，成本控制滲透到每個人的日常行為。」

2015年，方振宇進入兆馳後，完整經歷了顧偉帶領兆馳投入半導體產業的過程。方振宇笑說，顧偉既專注於製造業，也具前瞻性眼光，追求公司可持續發展，不斷在產業上做橫向或者縱向擴張。

走進顧偉位於深圳市龍崗區兆馳創新產業園裏的辦公室，偌大的空間功能明確齊全，既有辦公區，亦有洽談區和會議區，可以看出主人是一個注重規劃、講求效率的人。

兆馳的控股子江西兆馳半導體，三年前落戶南昌高新區，從事LED外延片和芯片的研發、生產和銷售，去年末季正式投產。短短兩年時間裏，兆馳從零開始進軍LED上游行業，繼而量產。

據了解，兆馳決定開始做芯片前後，顧偉一直在不斷地學習LED芯片的相關知識，還特意前往同行企業進行調研了解。顧偉發現，兆馳在液晶電視生產流程上的全系統聯動的自動化經驗，同樣可以運用到LED芯片的製造。「這正是兆馳可以利用優勢發力的地方。」就這樣，顧偉複製了「兆馳經驗」到芯片生產，大幅提升了製造效率，形成了自身獨有的競爭優勢。