

# 聚焦 復工復產

全球疫情持續，產品需求與訂單量急劇下降，「中國製造」面臨挑戰。作為全球最大的電視機ODM（從設計到生產均自行完成）企業，深圳市兆馳股份有限公司（以下簡稱「兆馳」）海外訂單在疫情下形勢亦不容樂觀。不過，這家消費類電子製造業巨頭適時根據市場脈動調整策略，展現出靈活身段，第一季度經營業績仍然穩中有升。

香港文匯報記者 胡永愛 深圳報道



兆馳副總經理方振宇 香港文匯報記者胡永愛攝

液晶電視是兆馳的核心業務。今年2月，內地疫情嚴重，但海外訂單仍需正常出貨，因此，兆馳成為行業中最早開工的企業之一。但很快海外疫情爆發，訂單推遲交貨或直接取消是常事，甚至受各國封關等因素影響，即使有貨也出不去。

## 優化產品滿足客戶需求

「從前我們外貿約佔四成，內銷佔六成。當疫情開始蔓延至歐美國家時，我們將銷售重心調整為國內市場。」兆馳集團副總經理方振宇表示。

新冠疫情早期，因無法為消費者進行送貨和上門安裝，兆馳的國內訂單也受到了一定影響。「那時，我們第一時間對客戶情況、訂單情況、供應鏈情況等進行了一一梳理，並在產品主板、操作系統等方面進行了迅速的調整，持續優化產品以滿足國內新客戶的需求。」儘管不便透露具體增長數據，方振宇在談到一季度公司電視機銷量時，概括為「穩中有升」，「整體上，兆馳沒有因為海外市場需求不振而受到較大影響。」

4月起，美國等多個國家地區開始派發補貼，鼓勵消費者宅家進行娛樂活動。部分國家地區的電視機需求亦出現增長。於是，兆馳又開始加班加點趕製海外訂單，「現在外貿比重顯著增加。這次疫情對很多企業來講是一次危機，對我們來講反而迎來了新的機會。」方振宇說。

兆馳此次針對外部環境迅速調整銷售策略並擴大外銷規模，得益於其多年累積下來的「硬實力」。

## 自主設計高效生產

兆馳集團於2005年成立，從生產DVD、機頂盒起家，2007年正式開始電視機生產製造，到現在已經布局了LED全產業鏈，兆馳的每一次轉型都緊跟市場需求。「很多人認為，製造業已成為『夕陽產業』，電視機的生產業務更是『紅海』中的『紅海』（形容競爭比較激烈的市場）。」方振宇則認為，正因為兆馳這一路專注於製造業，有極高的生產效率作為競爭優勢，才在「紅海」中越出了專屬的「藍海」。

如今，在兆馳位於深圳龍崗區的廠區內，車間工人正在熱火朝天地開展安裝、調試工作，裝貨區內車水馬龍，一批批貨物正通過大貨車運出廠區。「現在，國內訂單疊加海外訂單，只有極高的生產效率才能保證按時按量地完成訂單。」方振宇說。

正因為自主設計，兆馳才可以在電視機代工業務上持續推動產品的標準化。「標準化的產品，不僅保證了電視機的質量，更加快了生產效率。」方振宇介紹，以65英寸的電視機為例，在一條生產線上，兆馳一天的電視機產量相比同行能多出50%。「這就是其他企業難以逾越的硬實力。」他強調。



兆馳南昌工廠內的外延芯片設備。受訪者供圖



兆馳電視機生產線。受訪者供圖



位於深圳龍崗區的兆馳集團。受訪者供圖

# 用「芯」生產 自給自足

一直以來，兆馳並沒有只滿足於接單生產，而是主動走出「舒適區」不斷探索多線布局，讓企業在產業大潮中更有底氣。

## 打造LED全產業鏈

2011年起，兆馳開始從電視機延伸至LED產業鏈，從下游封裝產業做起。2017年6月30日，深圳兆馳的控股子公司江西兆馳半導體有限公司落戶南昌高新區，更開始從事專業LED外延片和芯片的研發、生產和銷售。那時候，隨著LED行業的不斷發展，這片領域也已是一片「紅海」。

「這是一個典型的具有後發者優勢的領域。」方振宇表示，兆馳雖然發展得晚，但不存在傳統芯片公司更新換代的問題，技術可以直接升級到最新等級，設備更能達到全球最高效的水平。

「我們芯片的月產能有50萬片至60萬片4寸片（LED芯片的一種規格），現在只需要用到1,500人左

右。但據我們所知，同行業芯片供應商月產能略低過我們，卻需要我們兩倍以上的人力投入。」方振宇表示，僅人力成本和生產效率，就足以省下大量成本，讓兆馳在這片「紅海」中游刃有餘。

從電視機到封裝，再從封裝到芯片，兆馳是從下游向上游發展的典型案例，自身即可成為LED芯片的客戶。「一般其他商家的芯片生產出來後，至少得花上2年時間來驗證是否耐用。但我們生產的芯片，3個月到6個月內就能用在自己扎實的下游產業鏈上了，並可以根據使用情況進行快速調整。」方振宇預計，今後LED芯片「自給自足」的比例可達總量的50%。

此前，兆馳LED芯片及外延片項目已於2019年第四季度在江西投產，產能正在逐步上升中。「我們預計2020年第二季度產達50%，2020年第四季度全部達產。」方振宇相信，兆馳很快就能進到LED芯片行業的第一梯隊。

# 消費類電子製造業巨頭：疫境調整策略擴大內外銷售

# 把市場脈動 首季業績穩升



疫情之下，兆馳第一季度電視機銷量穩中有升。香港文匯報記者胡永愛攝

## 「互聯網+電視」多平台集成運營

成立15年來，通過橫向豐富產品品類、縱向布局產業鏈，兆馳已擁有家庭娛樂生態、智慧家庭組網、LED全產業鏈三大業務板塊。其中，家庭娛樂生態的轉型升級，依靠的是兆馳在2015年併購的北京風行在線。

北京風行在線曾被譽為全球最大的影視點播平台，有着行業領先的視頻技術和十餘年的內容版權積累。那時候，兆馳有勇氣轉戰「互聯網+實業」，在不少業內看來，確實是一個驚人之舉。

## 推出自主品牌智能電視

之後，兆馳憑藉北京風行在線，推出了自己的FUNUI智能電視OS平台，並應用到自有品牌以及其他第三方電視機品牌上，通過為多個分散的終端平台提供內容、應用、增值和營銷的閉環運營服務，

實現多平台的規模化、集成化運營。據了解，其他國產電視機品牌雖也有自己的操作系統，但通常具有封閉性，只運營該品牌電視機客戶。

「對於兆馳來說，自有品牌的電視機銷量在增加，為客戶代工的也在增加，再加上風行在線與一些手機合作廠商的合作，兆馳通過內容和渠道搭建的互聯網生態圈下的用戶數就可以不斷增長。」方振宇認為，有了大量用戶的積澱，風行在線運營的規模和價值也就逐步地體現了出來。無論是走廣告模式，還是會員模式，都將大有可為。

4年前，風行在線就將短視頻作為了戰略發展方向，發布了短視頻平台「美盞」並推出了橙子短視頻。「未來『軟硬結合』的公司才是能夠做大的公司，兆馳正在努力往這個方向發展。」方振宇說。

## 兆馳集團2015年至2019年營收



## 自有品牌還需時間沉澱



代工生產，終究受制於人。當技術、設備逐漸成熟時，不少企業選擇經營自有品牌。然而過往的事實證明，代工企業做自主品牌並不容易。

目前，除小米之外，互聯網電視行業一直處於下滑的狀態。不少互聯網電視品牌甚至已經出局或處於出局的邊緣，如暴風TV、看尚、微鯨、17TV等。

## 價格戰難長久 具匠心保品質

香港文匯報記者了解到，兆馳旗下擁有自有品牌「風行互聯網電視」及授權品牌「JVC電視」。「當時電視行業很多都效仿樂視電視的模式，虧本售賣電視機，期望以此換取巨額的用戶數量，再通過「平台+內容+終端+應用」生態系統來實現盈利。」方振宇表示，「這種模式能成功，但概率極低。且這種燒錢的模式，與兆馳一直以來腳踏實地、穩紮穩打的風格是完全不一致的。」

經過了這一輪「價格混戰」後，兆馳用一年多的時間調整了風行在線的定位：內容運營。而在自有電視機品牌上，除了風行互聯網電視之外，主推其擁有的中國區獨家品牌授權電視品牌：JVC電視。2019年8月，兆馳與電商平台拼多多合作，合作定製了32英寸、39英寸、55英寸以及65英寸在內的4款智能電視。產品上線當天，不到24小時累計銷售4,000多台。

與拼多多的這次合作，兆馳開始嘗試根據用戶需求調整產品生產，探索客戶直接向製造商團購的「反向定製」新模式。1,999元人民幣購買65英寸4K智能大電視的「限時秒殺」活動，不僅收穫了一波消費者的購買與關注，也讓更多人知道了JVC品牌。

方振宇說，電視機本不是一個爆發性增長品類，低價促銷活動也並非長久之計。「現下兆馳更願意做的是用自己的品質和匠心，好好沉澱風行互聯網電視與JVC電視這兩個自有品牌。」

香港文匯報記者 胡永愛