



中国家具业的经营之道剖析

——98中国广州国际家具博览会启示录

8月29日，98中国广州国际家具博览会在广州市进出口商品交易大楼召开。某家私代表团以董事长带队，率领总经理谢金杏、家私厂厂长曾昱、销售公司市场部经理龙震等一行五人参加了这次广博会。之前，8月27日下午，代表团先参加了广东顺德资产过亿的大明家具实业公司。之后，8月29日上午，代表团专程考察了顺德全国著名的“乐从国际家私城”。本次参与与考察，代表团成员感受很大。今年初，虽然家私市场受东南亚金融危机冲击很大，但今年秋季的国际家具博览会依然开得如火如荼。一方面说明家私市场潜力很大，特别是今年国家宏观政策调控，房地产业升温，从而带动相关的家私工业必将十分兴旺。另一方面说明家私市场竞争激烈，广大家私厂商不放弃每一个营销机会。从今年参会的几百家企业来看，中国家具业明显开始进入规模化、现代化的综合实力较量阶段。认真观看每一家的产品及展场，再细细琢磨每一家的宣传资料，其中不难发觉家具业的经营之道，笔者这里不防先谈谈自己的一点拙见，以期抛砖引玉，引起家私行业广大同仁的共同关注与参与。

一、开发适销对路的拳头产品

这里涉及到市场细分，市场定位的营销关键问题。可以这样说，任何一家发展得很好的家私企业，在很大程度上得利益于开发出了自己适销对路的拳头产品。如考察团这次在顺德参观的大明家具公司就是一个很生动的例子。该公司从开发、生产塑料沙滩椅起家，向全国销售，八年时间积累了上亿的资产。类似例子还有广东穗宝床垫，成都八一床垫、长城床垫等企业。这些企业因为生产系列床垫，向全省、全国销售，从而逐渐壮大为家私企业集团。事实证明一家企业只要市场细分得当，产品定位准确，适销对路，那么在家具市场竞争中就颇具“杀伤力”。

这次广州国际家具博览会上可以明显地看出这种势头。譬如专门做转椅沙发的顺德市恒隆、康隆、科艺家私企业和香港的宝马梳化家私企业，产品款式新颖，极具竞争力，个个实力雄厚。又如专门做办公家私的深圳瑞鑫盛、中山的东港、香港的百利（文仪）。引导办公家私潮流，成为全国的知名企业。还有专门做家饰产品的深圳市菲德力高，香港的轩琴居，因独辟蹊径，成为家具行业中的一朵奇葩。另外还有专门做家具配件的广州宏发五金，东鹏五金，顺德的鸿兴，开亚的瑞华轻工等，这些企业的资产规模也做得相当大，就连做玻璃家私的也还可以细分，如钢玻家私、木玻家私、塑玻家私等，以钢玻家私为例，成都本土的“美尔坚”就是一个典范。类似的还有广东的穗兴、亚泰、至高、华达、大明等企业个个实力非同一般。实践证明，只要满足了市场需要，填补了市场空白，无论哪一类家私产品都能得到很好的发展。相反，一些市场定位不准确，开发的产品又毫无特色的厂家，处境岌岌可危。因此，可以这样说，找准市场，开发出适销对路的拳头产品是家具业经营之道的关键之一。

二、建立自己强有力的全国性营销网络

有专家预言：二十一世纪，谁拥有庞大的强有力的营销网络，谁就将成为营销竞争中的佼佼者！这句话对家具业来说，是最恰当不过。在经过八十年代“疯狂”的原始积累之后，中国家具业的老板们开始意识到，家具市场已由卖方市场很快地转为买方市场。八十年代的那段只要生产出来就能卖出去的好时光已经一



去不再来。家具业的残酷竞争已使大大小小的厂长经理们意识到建立自己的营销网络的重要性和迫切性。于是家具业的“网络大战”已开始进入紧锣密鼓的“白热化”状态。

纵观这次参展的各个大型家私厂家，无不有自己庞大的坚实的营销网络。譬如荣获“中国公认名牌产品”的光明家具、东港办公家具、国泰家私、穗宝床垫等企业在全国各省市都有自己的经营部甚至分公司。这方面以广东的家私业做得最好。它们普遍是广东本地生产，然后在全国设点销售，因为有庞大的、坚实的营销网络，所以它们在市场竞争中很容易捕捉到最新市场信息，及时调整产品策略、营销策略，从而在家私市场竞争中一直稳操胜券，始终走在行业的前列。

因此，可以断言：建立自己的强有力的全国性的营销网络，是家具业经营之道的关键之二。

三、塑造鲜明、独特有文化内涵的著名家私品牌

近年来，随着各大媒体的广泛宣传品牌的无形价值越来越引起国内广大厂商的重视。这方面最直接的表现就是各大企业陆续开始导入CIS形象识别工程，并广泛的不遗余力的进行传播，目的当然只有一个，就是希望通过不断地进行品牌“扶持”、“浇灌”，让自己塑造品牌成为著名品牌，从而获取因品牌魅力带来的丰厚的回报。

纵观这次参展的各大家私企业，注重品牌形象建设的相当少，特别是国内很多家具企业还根本没有品牌这个意识。相比之下，成都本土的两家家私企业还做得比较好。如“青田家私”、“新创意家私”。这两家的品牌意识和广告意识都比较强。从它们的各大大户外媒体的宣传方面可以看出，企业形象特别是其中的VI视觉识别部分，是找专门设计公司或高级设计人员精心策划、设计过。而且除了在户外媒体进行宣传外，同时在电视、电台上投入宣传的费用也不少。从它们的“阵势”来看，是致力于引导成都家具消费潮流，并希望成为本土家具龙头老大。沿海方面，全国知名的广东联邦家私集团这方面做得相当成功。随着联邦家私营销网络的全国推广，其独具个性的CIS系统也卓有成效的推广开来。

从长远来看，成功的品牌可以带来诸多的收益。一方面，著名品牌是身份、地位、质量、服务等附加值的象征。消费者的指牌购买，可以获取极大的市场占有率。另一方面，如果拥有著名品牌，可以用品牌进行合资、合作，搞品牌经营，实行低成本扩张，迅速扩张成大型家私企业集团。其实操作手法很简单，方法之一，让别的厂生产，而自己仅冠以品牌，从而获取丰厚的市场回报。

因此，可以这样说：塑造鲜明、独特、有文化内涵的著名家私品牌，是家具业经营之道的关键之三。

四、在各大区域市场成立分公司（厂）等生产基地，以达到家具工业“本土化”、“地区经济化”

家具是居家必备的大众生活用品，办公用品。与其它产品相比，特征是“重、厚、长、大”。在远距离运输方面，成本相当高昂，而且也极不方便。另一方面，由于各地的风土人情、消费习惯及文化差异等因素影响，不可能每一种产品都适应各地市场。特别是随着人们生活水平的提高，家具设计、制造除了要求适用、舒适、美观外，同时要尽力满足一些人的个性化要求。因此利用本土的物质资源，人力资源，甚至财力资源等市场资源去适应当地的人文消费环境，从而可以达到类似军事上的“以战养战”“以夷制夷”的上乘战略目的。而在这当中，做为有能力的厂商售出的只是一种有效整合资源的特色服务而已。当然，这种特色服务获利是相当丰厚的，中国境内的三资企业就是一个典型的例子。做为这些三资企业的国外总部。它只是控制核心技术、品牌、网络、人力资源，而生产加工甚至销售等操作层的工作完全靠近目标市场“就地解决”，因为这样可以有交利用当地廉价劳动力资源和政府的优惠政策，以及较低运输费



用，从而极大的降低营销成本，实现“地区经济化”。

因此，可以说，在各大区域市场成立分公司（厂）等生产基地是实现家具工业经营的规模化、“本土化”、“地区经济化”的必由之路，也是家具业经营之道关键之四。

五、拥有一支高素质的懂技术，会管理，善经营的骨干人才队伍

当今世界范围的家具工业竞争，说到底实质上就是人才的竞争。可以这样说，只要哪一家家具企业拥有一支懂行的高素质人才队伍，那么在家具市场的激烈竞争中获胜的可能性相对来说就比其它企业大得多。这里并不是夸口杰出人才的重要作用，而是历史曾经向我们多次昭示：得一人而得天下。近代工业发展史上也屡次证明，杰出的人才的确可以挽救危难的企业于不倒。如让克莱斯勒公司重振雄风的亚柯卡，让ATT稳步壮大的杰尼等都是优秀人才队伍中的杰出代表，家具工业横向涉及到林业、机械加工业、化工工业、化工印染业、纺织业等诸多领域，纵向涉及到市场调研、设计、加工制造、销售等各个方面，因此家具设计人才、技术开发人才、生产管理人才，市场研究人才、销售人才及财务人才、综合管理人才等必不可少。更何况现代家具工业中一些著名企业早已开始运用计算机辅助设计CAD，辅助制造CAM，计算机自动控制CAC等先进的电脑运用技术。而这一切都明白昭示着对人才队伍素质要提出更高的要求。

因此，可以这样说：拥有一支高素质的懂技术、会管理、善经营的骨干人才队伍是家具业经营之道的关键之五。

总之，要在中国家具工业中出类拔萃，独树一帜，成为著名的家具企业集团，那么要求企业的主要负责人必须以战略家的眼光和魄力来规划设计、组织指挥、监督协调整个企业的运作过程。要善于整合各方面的资源，要善于把以上所述的各条经营之道作为一个长期的稳定的系统工程来抓，它需要的是一种综合的、超强的、驾驭市场的能力，以及善于领导属下人员朝着理想的市场目标共同奋斗的巨大感召力和号召力。而这一切也是中国各大家私企业的主管们正在面临的极大的挑战。

（谢金杏）