

Strategic Transformation of Solid Wood Furniture Enterprises in the New Economy

—Based on Research and Analysis of Huari Home Co., Ltd.

Yifei Zhang

Tianjin University of Commerce, Tianjin
Email: 420610407@qq.com

Received: Jul. 26th, 2018; accepted: Aug. 9th, 2018; published: Aug. 16th, 2018

Abstract

With the development of economy and society and the continuous popularization of network technology, furniture enterprises face many challenges and opportunities. The old management system and strategy is difficult to keep up with the pace of the times, so the strategic transformation of enterprises is particularly important. First, take Huari Home Co., Ltd. as an example to analyze the industry background and the stage of industry development. Second, clarify the problems existing in the company's development. Third, formulate a development strategy to adapt to the new economic environment. Formulating development strategies has certain reference significance for enterprises in the same field in China.

Keywords

"Internet+", Solid Wood Furniture, Development Strategy

新经济下实木家具企业的战略转型

—基于华日家居有限公司调研分析

张翼飞

天津商业大学, 天津
Email: 420610407@qq.com

收稿日期: 2018年7月26日; 录用日期: 2018年8月9日; 发布日期: 2018年8月16日

摘要

随着经济社会的发展以及网络技术的不断普及, 家具企业面临着诸多的挑战与机遇, 旧的管理体制与战

略难以紧跟时代的步伐,企业的战略转型显得尤为重要。第一,以华日家居有限公司为例,分析行业背景以及行业发展阶段,第二,理清公司发展存在的问题,第三,制定适应新经济环境下的发展战略。制定发展战略,对我国同领域企业具有一定的借鉴意义。

关键词

“互联网+”, 实木家具, 发展战略

Copyright © 2018 by author and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 背景

自我国加入世界贸易组织而来,国内经济迅速发展,人民生活逐步提高,家具企业巧遇良机,市场迅速扩大,迎来一次规模巨大的发展。而近年来,互联网经济与信息技术发展迅猛,尤其是互联网的全民共享与电子商务的崛起,网络购物逐渐成为消费者的常态化选择,加之消费者消费行为与观念的转变,一波新的经济潮流席卷而来。由于家具产品的特殊性,网络购物恐难顺势发展,实木家具企业是否能够跟上新经济的发展趋势目前而言却是一个未知。

李克强总理在十二届全国人大三次会议作政府工作报告时,提出国家要制定“互联网+”战略。家具行业作为传统生产制造业,在“互联网+”方面的探索也逐渐深入,通过利用信息互联技术和互联网平台,家具行业从生产制造到产品营销都体现出传统行业与互联网的深度融合[1]。

华日家居有限公司,始创于1971年,致力于研发适合中国人习惯的家居产品。经过四十年的长足发展,如今已成长为多品类的高档实木家具、家装设计、软体沙发、饰品、床垫及其他配套产品为一体的国家大型综合性骨干企业,拥有上千个设计专利产品及上万个家装成功案例,是拥有自主创新研发、制造、销售能力的现代化企业集团。¹

2. 家具企业发展阶段

基于华日家居调研分析,结合我国多数家具企业的发展来看,我国家具企业发展共分为三个阶段:第一阶段,20世纪七八十年代,主要为手工、作坊生产,生产周期长,生产规模小,没有成熟的流水线,没有专业的技术及工人,发展缓慢。第二阶段,20世纪90年代到21世纪初,我国市场化经济逐渐建立,人们消费逐渐从“可以用”的阶段进入到了“美观”的阶段,尤其加入世贸组织之后家具企业迎来了雨后春天,发展势头迅猛,企业逐渐转向规模化生产,逐渐建立了成熟的流水线,拥有了专业的技术及工人。第三阶段,21世纪初至今,互联网经济的兴起,家具企业的发展进入到了新的阶段以及新的模式,除传统营销模式下,部分家具企业利用互联网优势开始向电商发力,新的渠道正在建立,加之与家装公司、地产公司等合作使得经营业务进一步拓宽。与此同时,消费者对家具的要求从“美观”进入到了环保、无害健康阶段。综上所述,现阶段家具企业处于第三阶段。

3. 现阶段存在问题

1) 管理体制僵化导致成本上升:我国家具企业,大多数采用集权式的部门管理体制,各部门之间信

¹资料来源自公司官网。

息沟通存在误差；同时，由于家具企业行业结构的老龄化，公司的管理决策大多依据老技术工人或企业家的判断，缺乏先进的管理方法，使得人力、物力等资源存在浪费现象，管理混乱，衔接不足，这是导致成本上升的主要原因之一。

2) 设计环节较为薄弱：目前我国家具行业处于完全竞争市场，家具竞争处于饱和状态，而产品的同质化是家具企业遇到最大的困境：设计与产品的研发周期长导致许多家具企业设计跟风，没有独立的设计，加之家具的技术含量较低，一家产品的推出迅速被市场模仿。知识产权薄弱，这将导致很多企业只能选择价格战以求得企业生存。在产品同质化的竞争模式下，行业的活力明显降低，大大阻碍了家具产业的发展[2]。

3) 环保压力大：华日家居处于廊坊经济技术开发区，毗邻北京，环保要求高，压力大，只能选择环保原料进行生产，这也是导致成本上升的主要原因之一。谈及过去，传统家具业缺少环保意识，对价格却是高度敏感。追求数量，数量取胜、低价取胜这样的经营战略并不罕见。然而，随着消费者环保意识的不断提高，对家具的环保要求也越来越高。环保在家具企业中已经不仅仅是一个概念，需要家具企业从本源上解决甲醛超标问题，在生产全过程中都须考虑环保设计。国家对家具检测方面也很重视，新标准层出不穷[3]。

4) 行业结构老化，人才流失严重。目前公司年轻工人占据少数，且年轻工人流失严重，目前在家具企业起主导作用的依然为老技术工人，他们对工艺要求较高，但是产品的创意不足，这样导致的困境就是新工艺开展极为困难，企业的后续发展也较为堪忧。

5) 生产设备老旧，如何转型急需解决。现行实木家具企业生产设备大多从德国进口或者国内生产，基本采用老旧的自动化生产设备，相对手工生产生产效率高且精度高，但是在目前数字化的潮流下，不采用数控设备，不进行数字化转型，生产效率恐难提高。但目前国内而言，无任何家具企业可以成功做到数字化转型，想要转型成功，便要走一条无先例可循的道路。

4. 战略转型

由于上述的发展瓶颈，使得我国的实木家具企业处于营业收入增长率与利润率增速不断放缓，实木家具若想谋求新的增长点，则必须战略转型。在 2016 年 4 月召开的第五届中国香河国际家居文化节国际论坛上，中国家具协会理事长朱长岭表示，在互联网+时代，企业想走得更远，产品需要创新，品质需要坚守[4]。

4.1. 内部管理体制变革

内部管理扁平化，发挥员工的积极性。在互联网经济下，管理方式的创新，使得在信息传递有效性大大提升，故而为变垂直管理为扁平管理提供可能性。在扁平化管理情况下，克服“层次重叠、组织机构运转效率低下”等的弊端，为操作层直接向管理层建言献策提供机会。也可采用矩阵式管理模式，借鉴海尔模式，对于外包业务临时调派人员，组合营销、生产等人员，加速项目完成。

4.2. 产品创新加强

1) 实木家具企业想要走向国际前沿，则必须重视产品设计。打造自己的设计品牌的重中之重为培育公司内部设计师，逐渐形成公司自己独特的设计灵魂。同时要重视产品专利，加之多年实木家具积累的技术生产，防止被市场模仿，打造产品的独特性。其次可以与知名设计师或企业结合，打造联名款家具或是承接知名设计师家具制作，对于品牌的打造大有裨益。使设计创新成为引领家具行业发展的龙头。

2) 重视环境保护，追求环保原料。今后，实木家具企业想要继续保持增加，必须满足消费者健康的理念，只有迎合消费者这个需求层次，才能依靠消费者创造利润。北京《木质家具制造业大气污染物排

放标准》、《北京新增产业的禁止和限制目录》、《北京市 2012~2020 年大气污染治理措施》等环保政策陆续实施,加之北京市《木质家具制造业大气污染物排放标准》规定,木制家具要逐渐使用水性漆替代油性漆,2017 年 1 月 1 日后,油性漆实木家具在北京全面禁止,无法继续在北京销售[5]。

4.3. 主营业务拓展

1) 实木家具企业近年来出现个性化定制趋势。近年来生活水平的提高,消费者的消费行为有所转变,传统的家具已经无法满足消费者需求,个性化定制越来越多。基于此项现状,实木家具企业应抓住这一增长点,大力发展个性化定制实木家具,按照消费者习惯定制家具,满足消费者要求,走向高端化定制,实现企业与消费者二者之间的共赢。

2) 企业可选择纵向一体化,兼营家装公司业务。家具企业可在产业链的家装环节进行拓展主营业务,以攫取更多利润,这样最大的好处便是带来差异化服务,提高差异化能力。对消费者而言,从房子购买到家装、家具一次性的解决,节省消费者时间,按照消费者意愿,带来更好的购物体验。

3) 与地产公司合作亦能帮助家具公司提升效益。从消费者角度而言,新经济环境下生活节奏逐渐加快,工作任务更为繁忙。这样的情境下,更多人会选择拎包入住的购物体验,从看好房源到入住,只需要付款即可,无需任何中间的环节。近年来也涌现出不少的精装房源,这些往往伴随的便是高消费的高端品牌。于家具公司而言,与知名地产商合作,无疑为自己的品牌积累更多人气。这样的合作模式下,实现了消费者、家具公司、地产公司三者共赢。

4.4. 把握未来趋势

1) 智能化是互联网经济下另一个发展趋势。目前而言,家具产品与智能产品相组合可以突破传统模式,给用户提供充分的便利性以及发挥用户的主观能动性。大小、搭配这些不再是家具制企业的最终决定,而是用户根据个人喜好和家庭空间自行选择搭配,不再具有固定模式。家具企业如能将电子智能、物联网智能和机械智能融入家具产品,使家具产品更加智能化、时尚化、国际化,这是未来家具行业的发展趋势,更是企业战略转型的重点。

2) 引进信息化生产系统和数字化数控设备显得尤为必要。针对目前国内生产设备老旧影响生产效率等问题,则需采用信息化生产系统和数字化设备,统一管理、统一维护做到信息共享,实现用料无冗余、制作标准精良、成本降低的效果。

5. 结束语

总体而言,根据生命周期理论,我国的实木家具企业介于发展期与成熟期之间,发展速度明显放缓,与国际品牌相比,不论是品牌还是设计都仍存在较大的不足,但凭借着精湛的工艺技术,国内的实木家具企业仍有较大的发展潜力。我国目前的实木家具企业遇到了管理体制僵化、设计创意不足、环保情况严峻、行业结构老龄化以及生产设备老化等问题,针对目前情况,实木家具企业选择战略转型才是赢得生存的必经之路。

参考文献

- [1] 张秋艺. 浅谈“互联网+”形势下河北省家具行业发展建议[J]. 河北企业, 2016(1): 52-53.
- [2] 王广雷. 我国家具行业发展的实证研究[J]. 现代经济信息, 2018(6): 496-497.
- [3] 佟丹. 环保智能定制, 家具行业亟待转型[N]. 政府采购信息报, 2014-02-17(021).
- [4] 曹雅丽. 个性化需求增强, 家具行业加速洗牌[N]. 中国工业报, 2016-05-17(B01).
- [5] 刘诗扬. 顺势而为, 2016 年家具行业聚焦环保[N]. 政府采购信息报, 2016-12-19(21).

知网检索的两种方式：

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择：[ISSN]，输入期刊 ISSN：2169-2556，即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入，输入文章标题，即可查询

投稿请点击：<http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱：ass@hanspub.org