

Furniture



全球化影响下的家具业

家具企业 案例与实务

林作新 著

中国林业出版社

全 球 化 影 响 下 的 家 具 业

家具企业案例与实务

林作新 著

中国林业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

家具企业案例与实务/林作新著. -北京:中国林业出版社, 2008. 3

ISBN 978-7-5038-5023-3

I. 家… II. 林… III. 家具-制造业-工业企业-案例-分析 IV. F407.88

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 030319 号

责任编辑: 杜 娟

电话: 66181489 66170109 **传真:** 66170109

出版发行 中国林业出版社 (100009 北京市西城区德内大街刘海胡同 7 号)

E-mail: cfphz@public.bta.net.cn 电话: (010) 66184477

网 址: <http://www.cfph.com.cn>

经 销	新华书店
印 刷	北京中科印刷有限公司
版 次	2008 年 5 月第 1 版
印 次	2008 年 5 月第 1 次印刷
开 本	787mm × 1092mm 1/16
印 张	22.25
字 数	398 千字
定 价	42.00 元

凡本书出现缺页、倒页、脱页等质量问题, 请向中国林业出版社图书营销中心调换。

版权所有 侵权必究

序

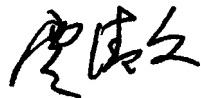
鲁迅先生在别人夸他是天才时曾经讲过一句话，他说：我哪里是什么天才，我只是把别人喝咖啡的时间都用在工作上了。林作新先生好像喝咖啡，也喝酒，但勤奋这两个字还是可以用到他身上的。作为一个成功的企业家、一个教授，经常在家具行业里活动，他飞来飞去，并不停顿，居然文章一篇又一篇，最后集腋成裘。

林作新先生，一个新加坡人，能将他的学识和经验，他对家具的热爱和执著奉献给培养中国家具高级人才和中国家具业的发展，确实难能可贵。他对家具的爱，是很多人难以相比的。自从他十多年前来到中国，就一直活跃在行业里，为中国家具的腾飞研究并撰写，同时也实践着。

中国家具发展很快，超出了常规，也超出了我们的想像。在市场的支配下，我们的企业很快扩张，扩张的结果往往是企业家自己感到驾御的困难。不仅如此，面对全球化的经济，面对现代科技的高速发展，困惑的不止是生产者，这就需要探讨和研究。但是，对于行业发展的探讨和研究，我们做的是太少了。这更显出这种工作的可贵之处。

家具是一种文化，家具的理论研究更是文化，而且是更重要的文化。相信这本书对我们发展中的行业具有特殊的意义，也希望林先生的好书接踵而来。

中国家具协会理事长



2008年2月

前 言

我将近年来对家具企业的研究分析和在各地的演讲稿集成这本小册子，在编辑完之后，我问自己，出版这本书的目的是什么？

我想我至少希望：

- 传递信息：我收集了大量的信息与资料，尤其是市场方面的，并且加以综合与分析，相信对读者有一些参考价值。
- 思考方式：书中贯穿独立思考的精神，不鼓励人云亦云，甚至希望进行一些逆向思考，比如对品牌的建立以及企业做大还是做小等问题。
- 写作方式：我在大学教研究生怎样写论文，教的是美国的那套框框，讲实证、讲数据。当然实证及数据都非常重要，没有这些，难以服人。然而，有些时候，实证及数据可能也够不上，那就需要进入理念的层面了。

希望读者从我的这些文章中，体验到这样的一种尝试与历程。

尽管这一尝试不一定很成功。

林作新

2008年1月8日

目 录

家具企业管理

- 全球化影响下的家具产业 3
- 企业做大还是做小——喜德家具公司破产的启示 15
- 改变中的中国投资环境 23
- 中国家具原创设计市场化前景 28
- 森林与木材——中国家具业的可持续性发展 33
- 当代中国家具业的管理问题 54
- 家具企业运行模式 60
- 中国传统家具的现代化 64
- 别再争论了——“红木” 72
- 中国传统家具的原材料与市场 80
- 红木家具的可持续发展——珍贵树种人工林的培植 87
- 中美家具工业竞争与合作 94
- 简介 焦点法则 112
- 混沌的未来——龙江家具业参访感言 121
- 困兽犹斗——《美国民用木家具业的转型》读后 129
- 探索家具企业从做到做强 136

家具企业市场

- 2006 年美国家具业的进出口 147
- 2006 年美国家具零售市场（一）——从 2006 年到 2011 年 161
- 2006 年美国家具零售市场（二）——经营、运营与辅助软件 173
- 中国家具国内营销市场的转变 183
- 2007、2008 年美国家具市场预测 189
- 谁主沉浮——美国家具市场趋向大集团 195
- 平平淡淡高点展 209
- 家具业的品牌与营销策略 217
- 开拓国际家具市场的策略 224

2 目 录

中美家具业的合纵与连横	252
抛开传统的日本家具市场	265
反倾销——美国针对中国的木质卧房家具	275
在美国反倾销压力下，中国家具业的市场策略调整	280
高点——高点在哪里	293
经济或战争——2003年春季的高点家具展	297
在反倾销中的高点展	304
2005年美国的家具市场	311
变革中的美国家具业	333
中国家具业的拐点	341
参考文献	348

... ..

全球化影响下的家具产业

西方倡导的全球化，对世界经济的影响不但深远，而且出乎意料，全球化并未依照政客及学者预设的路线图进行，企业都涌向低成本的地方去寻求利益的最大化，结果不但造就了亿万人口的就业、改善了发展中国家的经济，也抑制了发达国家的通胀，稳定了社会经济。今天任何战略性的贸易政策，都收效不大，只能是合作与发展。

家具产业也一样。

“全球化是指跨国商品与服务及国际资本流动规模和形式的增加，以及技术的广泛迅速传播，使世界各国经济的相互依赖性增强。”

——国际货币基金组织(IMF)，1997 年

1985 年，经济学家特德·莱维特(Ted Levitt)提出“经济全球化”(economic globalization)这一概念，来形容在过去 20 年间全球经济的巨大变化，商品、服务、资本和技术在世界性生产、消费和投资领域中扩散。

具体来说，经济全球化是指资本、信息、技术、劳动力、资源在全球范围内进行流动、配置、重组的过程。

这样一来，世界各国的经济因此相互渗透、相互依赖、相互竞争和相互制约。

经济全球化使世界经济发展和扩大了，日本的大前研一甚至认为，全球化使

世界变成没有国界了。

然而现实是否如此？

1 全球价值链的垂直分工

全球化不断地变化，使全球化价值链进行垂直的分工，大体上分为三部分：

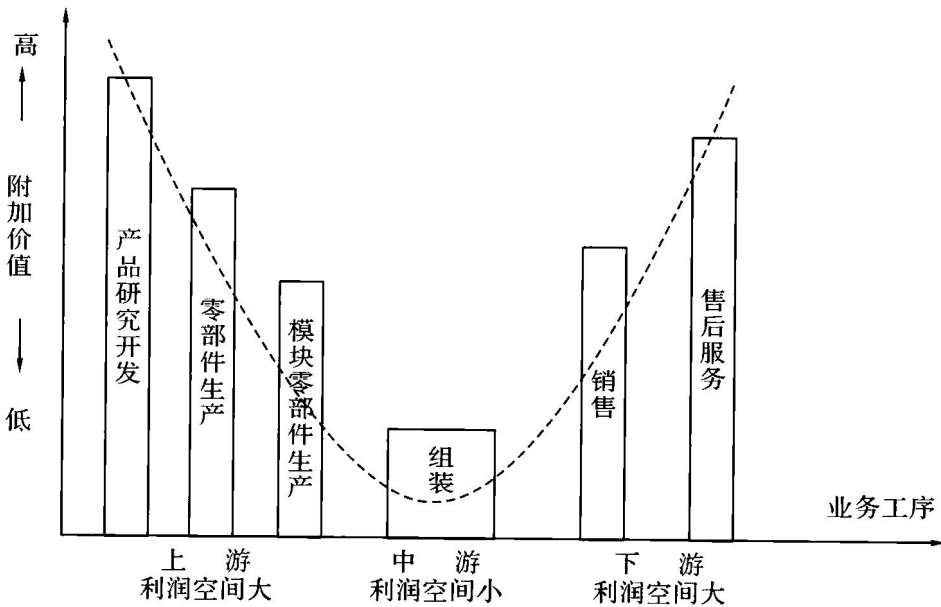
——上游：产品研发、零部件生产、模块零部件生产；

——中游：组装；

——下游：销售、售后服务。

上游与下游属于高附加值，而中游附加值低，目前发达国家掌握上下游，而发展中国家处于中游，如中国的企业，只能获得微利，而且由于竞争激烈，利润空间还在不断地收缩。

如“微笑曲线”图。



“微笑曲线”图

有一个故事，七八十年代的台湾，也处于世界价值链的中游，当时的蒋经国，请来日本华侨学者石滋宜，当面向他请教台湾应如何发展，石滋宜就强调台湾必须发展电子的零部件，这样的一句话，何止值千金！

掌握了价值链的上游还不够，跨国公司、跨国资金对于下游的服务业，也绝

不会放过。

- 20 世纪 70 年代初期，外国直接投资的存量中，只有 25% 是服务业；
- 1990 年提高到 47%；
- 2002 年更高达 67%。

在这段期间，外国直接投资于制造业的比重，则由 44% 下降到 29%。

在中国被各方面追捧的电子业，恰好就在全球产业链的中游，利润微薄而受制于人，反而是一直被打压的所谓传统产业的家具业，拥有上、中游，虽然在下游出口方面弱一点，但我们已有台升、华达利等公司开始进军外国的终端市场，开始向下游进军。

2003 年，全球大约有 6 万家跨国公司，绝大部分属于发达国家的，这些跨国公司：

- 有子公司 90 多万家，分布在 51 个发展中国家；
- 投资存量为 7 万亿美元；
- 控制全球 40% 总生产；
- 占国际投资额的 90%；
- 占国际技术贸易的 60%；
- 占国际技术转让的 80%；
- 占科研开发的 90%。

拥有如此大的绝对优势的发达国家还不满足，还把眼睛盯住价值链的中游那点微薄的利润（即使是中游，发达国家也实际拥有 60% 以上）。

于是欧洲国家来一套“难以应付”的经济手段；美国来一套较为“粗糙”的政治手段。

2 欧盟：以标准与知识产权为武器

欧盟的生产企业，大部分已无法和亚洲等发展中国家竞争，尤其在成本方面，于是欧盟使出了两招杀手铜。

2.1 产品标准

通过制定各种“标准”，欧盟从世界贸易中获得巨大的利益。

“不管喜欢与否，印度的大米供应商，巴西的手机用户，中国的打火机厂

商,美国的化学物品制造商,日本的会计公司等发现,其商业生命一定程度上维系于欧盟总部的决策。”

——英国《金融时报》

现在,欧盟用标准的输出影响着未来全球商品的生产与制造,最典型的例子是 GSM 手机了。1987 年 GSM 的手机全球用户已达到 20 亿, GSM 标准几乎已“一统天下”。CDMA 所占份额十分有限。GSM 标准受益的不仅仅是诺基亚、爱立信等欧洲公司,还有沃达丰(Vodafone)等欧洲电信运营商,以及成千上万的零配件供应商, GSM 标准所创造的就业机会之多,恐怕远超过人们的想像。

欧盟委员会对欧盟输出标准所获的好处毫不掩饰,欧盟官员骄傲地说:“世界正在注视欧盟,正在越来越多地接受欧盟设立的标准,这些标准的制定有利于欧洲企业本身。”

欧盟近期出台的一个又一个标准,无一不抬高了相关产品的进口门槛,对欧盟内部企业起到了保护作用,比如:

- 《关于在电子电气设备中限制使用某些有害物质的指令》(RoHS);
- 《关于报废电子电气设备指令》(WEEE);
- 《关于化学品注册、评估、授权与限制制度》(REACH);
- 《用能产品生产设计框架指令》(EUP)。

标准一个一个出来,真可谓食髓知味,美国、印度、巴西等国家虽然也采取了一些抗争,但收效不大。还是日本人“醒目”,日本人没有怨言,日本人的态度是:就高不就低,仿照欧洲的最高标准行事。日本人说:“因为全球化企业需要生产全球化产品,要占据全球市场,就必须跟从最高的标准才行。”

他们将压力化为动力,甚至提出比欧盟更高的标准。比如家具中的甲醛含量,欧盟标准是 E_1 , 日本的标准是 E_0 , 比欧盟的标准还要高出许多,这样一来,日本产品到欧盟完全没有问题,相反的欧盟产品反而要根据日本的标准才能进入日本市场。

日本人不但化压力为动力,甚至化被动为主动了,值得中国人学习。

2.2 知识产权

西方国家掌握了产品的标准制定权之后,马上与知识产权相结合,使发展中国家在被动接受产品标准的同时,必须支付高额的知识产权、专利等使用费。产品标准在知识产权的掩护之下,显得合理合法。

我们以先进国家对中国在知识产权方面的动作，来看看在知识产权掩护之下的利益争夺。

20 世纪 90 年代以来，发达国家向中国提出大量的专利申请，目的是想对中国很多产业的未来发展，设置专利陷阱，封杀中国自主技术开发的机会，以便控制这些产业的发展。

比如 1999 年日立、东芝、松下、三菱电机、时代华纳和 JVC 六家公司联合宣称拥有 DVD 机的核心技术专利权，因此要求中国每生产一部 DVD 机必须付 170 多万人民币，而中国产的一台 DVD 机售价也只有 800 ~ 900 元人民币。

发达国家一再把知识产权保护的水平拔高，而发展中国家连保护自己文化及技术之“源”等传统知识产权也办不到。

比如：花木兰代父从军的故事，是中国人耳熟能详的传统文化遗产，却被美国影视公司无偿地拿去，改编成好莱坞大片，好莱坞大片受到著作权的保护，而其“源”却没有得到任何保护。

因此，发展中国家必须立法来规范知识产权。

要保护知识产权的私权，又必须遏止这种过度膨胀的私权。

在美国，保护知识产权和反垄断法是相辅相成的，目的是防止某些垄断行为损害了竞争，以免知识产权拥有者取得了市场支配地位而排斥其他竞争者。

过去许多实例证明：知识产权保护力度越大，昔日的创新者的垄断收益越高，他进一步创新的动力就越小。

比如在 20 世纪 80 年代之前，软件行业的专利保护还很薄弱，而技术创新速度却很快。80 年代美国联邦法院裁决加强保护软件专利权后，软件开发反而缺乏创意了，因为获得了垄断权之后，只要升级换代，产品的利润就非常丰厚了。

其他行业如电脑和半导体等，情况也大致如此。

因此，发展中国家在立法时，就得掌握好保护“私利”和照顾“公权”之间的“度”。

德国就有专家认为：“应区别对待发展中国家和发达国家，例如一些医药品、农作物种子和软件等方面，发展中国家和发达国家在购买或支付相关专利费上不应一视同仁，尤其是一些关系到全人类生命健康的药物等，不能因为发展中国家付不起昂贵的专利而影响这些药物的普及和推广。”^①

实际上，发达国家都将知识产权保护作为征服市场的重要手段，甚至直接提

① 吕鸿、廖先旺、任彦，各国如何保护知识产权，经济参考报，2007 年第 7 期。

出：这是针对劳动力价格低廉国家竞争的“最有效战略手段”。

够赤裸裸的吧？

美国 20 世纪 40 年代，日本 20 世纪 60 ~ 70 年代与中国目前经济发展的水平相似，而当时美国和日本的知识产权保护水平，比目前的中国低得太多了。

然而，今天他们反过来吵得最响，而今天的欧盟及美国，保护知识产权的范围也仅限于进口环节，对侵权货物在他们国内生产、流通、销售乃至出口，他们都可以不管。

因此，发展中国家，也要学会保护自己的利益，真正了解知识产权，并且要勇于打官司，积极应对。

全球化应该是使各国合作与发展，而不是反过来限制合作与发展，还好家具业的知识产权的专利不多，我们只面对反倾销等贸易保护主义的威胁而已。

3 战略性的贸易政策

美国采取以政治手段来处理全球化所带来的经济问题的策略。冷战之后，在美国推动之下，全球化进展得很快，美国也以庞大的经济力量来维持其全球霸主的地位。

全球化根据欧美最初的设想，是全球经济以欧美为中心，而所有发展中国家，依欧美所设定的布局，按秩序排排坐，形成众星捧月。

然而，后来的发展并未依欧美设定的路线图，企业家永恒地流向成本最低的国家或地区去生产，以寻求利益的最大化。

大国之间或者是大国集团之间的贸易，从来就不是纯粹市场意义上的贸易，而是把对外的贸易放到其国际战略中去考量，根据其国际战略利益来制定对外贸易政策。

于是，美国在亚洲采取战略性贸易政策，对一些国家实施贸易开放，对中国实行贸易保护主义。

——贸易开放：对新加坡、韩国和泰国等国家施行贸易开放，甚至签订自由贸易协定(FTA)；

——贸易保护主义：对崛起的中国心情复杂，因此任何的贸易纠纷就演变成政治问题。

其实美国这种战略性贸易政策，是行不通的。

当政客和学者还沉迷于传统的绝对主权国家之间的贸易关系时，全球化已将

他们抛弃。

传统主权国家，各国都拥有“国民经济体系”的边界，“我”的经济利益、“你”的经济利益的分界相当清楚。在这种情况下，实行传统的战略贸易政策是有可能极有效的。

但今天，各国、各经济体之间，已是相互包含和相互渗透，已是“你中有我，我中有你”，已经是远远超过经济学中的相互依赖的状况。这是一种有机的关系，是通过生产要素在区域内，根据市场规则配置的结果。这种配置已经和主权国家的政府很少发生直接的关系，因为进行配置的主体，往往是企业本身。

更何况在亚洲，中国分别和韩国、泰国、新加坡等国家建立起有机的经济关系，美国要对中国实行贸易保护主义，势必影响这些国家。许多美国公司，也已经是中国及其他亚洲经济体的一部分，因此要实施贸易保护主义，十分困难，代价也很高。

由此可见，在全球化的状态下，传统的贸易保护主义已经行不通了。

让我们以最近发生维生素 C 的事件为案例，来说明问题。

案例：维生素 C 的供销

2007 年 7 月中旬美国的《基督教箴言报》报道，市场上的维生素 C 的价格，1 月份每千克 3.4 美元，5 月份上涨到 11 美元，价格相差 2.2 倍。

中国供应世界 80% 的维生素 C (学名抗坏血酸 Ascorbic Acid)，2007 年 5 月出口 4857 吨，比 4 月份下降 24%。

由于供应减少，价格上涨，立即引来许多国家的哇哇叫，说是中国向全球出口通胀，欧美的媒体赶紧炒作新一轮的“中国威胁论”。

美国 90% 的维生素 C 是中国生产的，维生素 C 为何会减产，会涨价，这得问问欧美的政府、某些组织和鼓吹中国威胁论的媒体。

让我们看看维生素 C 减产和涨价的原因：

- 2005 年，中国生产维生素 C 的四家大公司，被美国《反垄断法》起诉，案件还在审理中；
- 中国最近认真执行节能减排等环保的标准，不符合标准的工厂纷纷停产；
- 7 月 1 日起，中国调整 2831 项商品的出口退税政策，为的是减少对外贸易顺差。其中包括维生素 C 等产品，出口退税率从 13% 调低到 5%，出口利润几乎被抵消，无利可图也就不干了；
- 维生素 C 的原材料：玉米(美国玉米价格飞涨 44%)、豆油、化工原料、

煤、电、水、运输、工资等都涨价，成本提高了；

——美国对人民币升值的持续压力，人民币升值了，出口价也就上涨了。

由这个案例来分析，至少我们得出如下的结论：

中国的企业，已是世界经济的一部分。

市场：国际化了，供应世界 80% 的维生素 C；

原料：也国际化了，玉米、豆油可能来自美国，化工原料可能是进口的，电力运输的能源大部分是进口的。

贸易顺差或逆差，要以全球性的供应链来看，不能单看两国或两地。比如中美或中欧。

中美或中欧的贸易，中国的顺差是建立在中国与东南亚、非洲、澳大利亚等地的逆差基础上的，见表 1。

表 1 2005 年中国前 10 位贸易顺/逆差来源地

亿美元

序号	逆差来源地	逆差额	顺差来源地	顺差额
1	中国台湾	-581.3	美国	1141.7
2	韩国	-417.1	香港地区	1122.5
3	日本	-164.6	荷兰	229.5
4	马来西亚	-94.9	英国	134.5
5	沙特阿拉伯	-82.4	阿联酋	66.8
6	菲律宾	-81.8	西班牙	63.5
7	安哥拉	-62.1	意大利	47.6
8	泰国	-61.7	加拿大	41.4
9	巴西	-51.6	比利时	37.3
10	澳大利亚	-51.2	土耳其	36.3

资料来源：中国海关统计数据。

在全球化的今天，单看两国的贸易顺逆差是没有意义的，更何况，中国出口的产品的企业拥有人，有 60% 是外商。

反过来看家具业，美国对中国实木卧房家具实施反倾销三年了，结果如何？

——美国的家具工厂并未恢复生产实木卧房，其实这种全球产业结构的调整与配置是不可逆转的，只不过让越南、马来西亚等国得利，如此而已。

——伯德修正案 (Byrd Amendment) 被世界贸易组织 (WTO) 判为非法，而少数的美国家具厂商却因此而得利，在反倾销的压力下向中国家具厂商继续勒索。