



入世後家具產業經營策略分析

● 陳燕木 ●

中國大陸與台灣雙雙先後加入WTO。對台灣而言，是能夠站在平等的地位與各國進行貿易雙邊談判；對大陸而言，則是意味著關稅逐年降低及中國市場的對外開放及競爭將會更成激烈。家具產業是個傳統產業，面對的競爭壓力將會更形擴大。

2000年中國家具總產值達150億美金，其中外銷占36億美金（24%），內銷占113億美金（75%），進口占1億美金（1%）。以內部市場而言，共計114億美金，是相當具吸引力的市場；而進口的1億美金，也將因進入WTO後相關法律的規定及稅率的逐年下降而預期會大幅增加。而外銷的36億美元中，25億美元（約占70%出口額）由台商所創造，這也顯現台商的對外貿易能力應是有增無減。在中國約有5萬多家家具廠商，每家平均約100名員工，總就業人口達500多萬人，對於中國人廣大失業人口而言，家具業的貢獻是不能被忽視的。

台灣本島家具產業出口約17億美金，東南亞台商出口5億美金，加上由大陸出口25億美金，共計台商的出口貢獻達47億美金。而進口家具約占3億，所以貿易順差達14億美金，而內銷有25億加上出口17億，國內家具產值約42億美元。而台商出口值47億，加上台灣市場內銷25億，進口3億，

共計75億，為大陸地區廠商150億的50%，實力是相當驚人。

中國改革開放以來，經過近二十年的發展，目前約有5萬家家具生產廠家，就業人口約500萬，大多數生產廠家較集中地分散在華南及華東地區，東北也有部份較大型企業，其中華南以廣東省為主，華東以上海及浙江的溫州地區為主，中國家具近二十年的發展大概可分為三個階段，80年代以前，中國家具之主流產品為傳統的中國家具，又稱明清家具，主要廠家分布在北方及浙江的溫州地區，廠家數量不多，家具市場較為平靜，產品款式單一，風格較為凝重。

進入80年代，隨著改革開放的深入，國營企業開始引進歐洲先進設備，同時，港台資本開始大型進入廣東地區，一方面，成功地將港台家具製造業轉移到廣東地區，另一方面也大大促進中國家具行業的發展，提升了家具的檔次及品味。促使內地市場更加活躍，主流產品風格以古典及現代並舉，從而使得中國家具出口躍升一個新的台階。到了上世紀末本世紀初，新加坡、歐美及港台資本相繼進入華東地區，同時，隨著中國正式成為WTO成員國，會有更多的資本進入中國，據悉，歐盟家具工業聯合會正申請來華投資項目，並委托中國家辦選擇對中方企

以洽談合資項目，中國廣闊的市場潛力以及廉價的勞動力正是歐洲家具企業所夢寐以求的中國家具商場的發展大致可分為三個階段，早期的商場大致形成於80年代，銷售模式極其簡單，多為單打獨鬥的零星商家，經營面積很少超過300平方米，商場皆無任何裝飾，消費者以平常心態買家具，市場極其平靜。到了90年代，隨著大量香港及台灣廠商的進入，帶來新的經營理念，商家開始提升商場裝修檔次，擴大經營規模，追求商場及產品本身的風格和品味。港台家具精緻的做工，新穎的款式，更讓商場錦上添花。消費者被突如其來的視覺衝擊所誘惑，於是家具商場經歷了三年左右的黃金銷售期，從而使得新的層次更高，規模更大的商場，不斷如雨後春筍般破土而出。很快地消費者開始冷靜的面對眼前林林總總式樣各異的家具，市場逐步進入理性消費階段，消費者消費觀念日漸成熟，一方面對產品的款式、價格、品質提出了更高的要求，消費者精挑細選，貨比三家的姿態，著實讓每位商家倍感銷售壓力。另一方面，售後服務也成為消費者權衡商家、選擇產品的重要指針，保修、送貨產品稍有瑕疵便會要求退貨，甚至索賠。

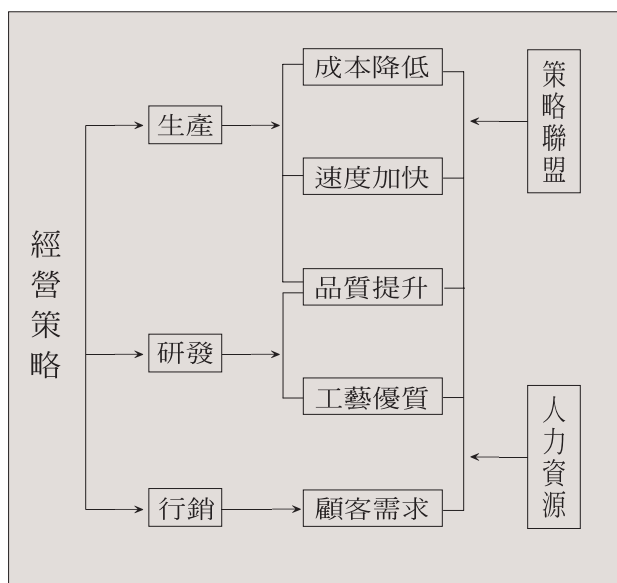
進入新世紀，中國正式加入WTO，外資大量湧入，以全球知名家具銷售商瑞典宜家家具IKEA為例，2001年宜家家具在中國

達到了43%的高成長率，銷售額達人民幣5億元，以服務及管理見長的外資商家將會給中國的消費者帶來耳目一新的感覺，爭奪市場的競爭將會更加激烈，商場經營、產品風格、銷售技巧、售後服務、市場需求都將成為商家新的課題，如何了解市場需求，迎合消費者將成為關鍵，家具銷售必將進入一個嶄新的階段。

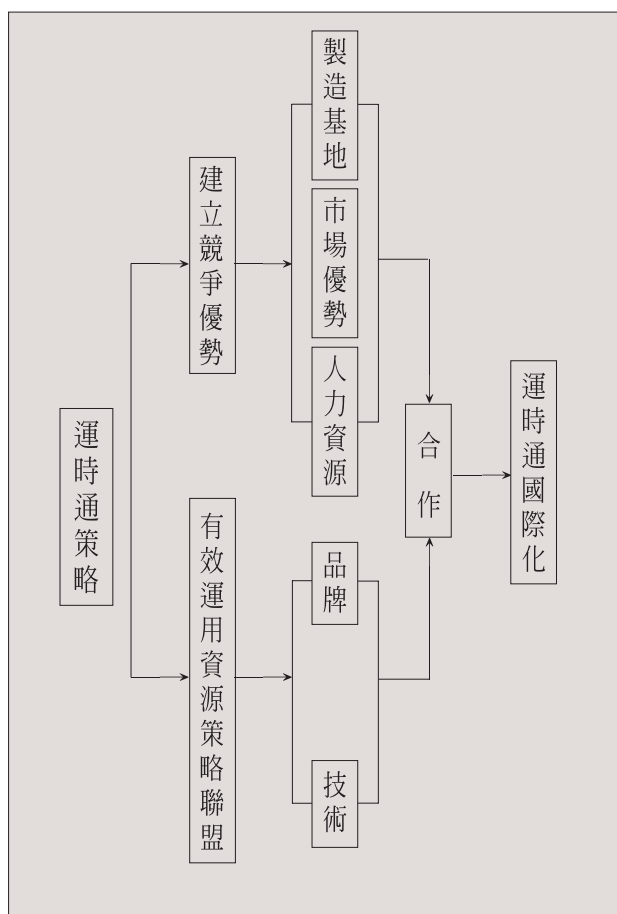
入世之後兩岸廠商將會面臨新的局面。機會方面，中國市場將會更為開放，內部的規定將逐漸鬆綁，以關稅而言目前11%將會逐年調降至0%（2004年）。台灣（地區）關稅由目前（2002年）的8~6%到2003年降至4~4.5%，2004年會降低到0%，對海外台商是利多。而威脅則是外國競爭者因關稅與非關稅障礙的降低而進入兩岸市場，缺乏競爭力的廠商將會被淘汰。

對於兩岸廠商應該有何策略思考呢？

第一，應強化及提升本身的競爭優勢。品質（Quality）、價格（Price）、交期（Delivery）、服務（Service）及創新（Innovation）是未來主要競爭優勢的五大要素。透過全面品質管理（Total Quality Management）提升產品品質；改善「生產管理（Production Management）」及「供應鏈管理（Supply Chain



圖一 台升集團的經營策略



圖二 運時通集團經營策略

2000年中國大陸家具總產值 (US\$Billion)

項目	Amount	Percentage
外銷	3.6	24%
內銷	11.3	75%
進口	0.1	1%
總產值	15.0	100%

2000年台灣家具總產值 (US\$Billion)

地區	Amount	Percentage
台灣本島出口	1.7	23%
中國大陸出口	2.5	33%
東南亞出口	0.5	7%
總出口值	4.7	63%
總進口值	0.3	4%
內銷	2.5	33%
總產值	7.5	100%

進入WTO兩岸家具關稅調節表

	2001年關稅	2002	2003	2004
大陸	22%	逐年調降至11%，3年後為0%		
台灣	10%	8%	4.5%	0%
	8%	6%	4%	0%

創造利潤三化策略

三化	策略
專業化	P↑Q↓，造成差異化
規模化	P↓Q↑，形成規模經濟
通路化	Value↑，Profit↑