

我国 OEM 家具企业的升级转型方式探析

陈浩, 钟世禄

(南京林业大学家居与工业设计学院, 江苏南京 210037)

摘要: 我国家具产业规模不断壮大, 产值增长显著, 但目前行业中规模以上的企业几乎均不再以传统 OEM (original equipment manufacturer) 模式为盈利手段, 这些企业先后完成了不同程度的升级转型。通过分析传统 OEM 企业面临的问题及挑战, 总结归纳了 OEM 家具企业升级转型的模式, 列举成功转型企业的案例。

关键词: OEM 家具企业; 生产; 升级; 转型

中图分类号: F416.88; TS61

文献标识码: B

文章编号: 1001-8654 (2020) 03-0044-04

Upgrading and Transformation of OEM Furniture Companies in China

CHEN Hao, ZHONG Shi-lu

(College of Furnishings and Industrial Design, Nanjing Forestry University, Nanjing 210037, Jiangsu, China)

Abstract: The scale of furniture industry in China has been kept rapid growing with significant increasing of production value. But it is getting more and more difficult for traditional furniture companies to make profits with original equipment manufacturers (OEM) mode, which forces the traditional OEM furniture companies to upgrade and transform through different ways. In this article, the problems and challenges faced by the traditional OEM furniture companies were analyzed. Several models and experience of successful upgrading OEM companies were presented for reference to the other OEM furniture companies in China.

Key words: OEM furniture company; production; upgrading; transformation

改革开放初期, 我国对经济发展需求迫切, 且具有劳动力资源优势, 大量企业通过代工贴牌生产 (OEM), 加入到由跨国公司牵头的全球价值链 (GVC) 体系, 使得我国生产总值迅速跃升至世界第二位^[1]。

OEM 原意是原始设备制造商, 用于生产产品和产品配件, 也称为 OEM 生产或授权 OEM 生产, 实

际上是一种“代工生产”的方式, 意味着品牌生产商利用自己掌握的关键核心技术, 设计并研发新产品, 且控制销售渠道, 自身并不直接生产产品, 而将具体的生产加工环节交给其他企业生产完成, 承担加工制造任务的企业被称为 OEM 企业, 生产的产品即 OEM 产品^[2], 国内惯称为协同生产, 俗称加工贸易。

我国家具制造行业的 OEM 始于上世纪 80 年代末, 这种生产方式的行业准入门槛较低, 不需要制造者自行设计研发和市场开拓, 可明显缩短初建企业的发展过程, 弥补生产技术、经验及管理等方面的不足, 从而成为许多家具企业创业之初的首选经营模式。随着经济形势的变化, OEM 生产也出现诸

收稿日期: 2019-05-09; 修改日期: 2019-06-13

基金项目: 江苏高校优势学科建设工程资助项目 (PAPD); 江苏省高校品牌专业建设工程项目“木材科学与工程” (PPZY2015B150); 江苏省苏北科技专项 (SZ-SQ2018015)。

作者简介: 陈浩 (1996—), 男, 硕士研究生。Email: 845958281@qq.com

责任作者: 钟世禄, 男, 副教授。Email: sluzh@qq.com

多问题。笔者在现状和问题分析的基础上,归纳了四种转型方式并列典型案例,以期家具行业 OEM 企业的转型升级提供借鉴。

1 我国 OEM 家具企业的发展概况

1.1 现状

根据 2009—2017 年我国木质家具贸易出口数据(图 1),以及中国产业信息网发布的权威数据(图 2),显示了我国家具行业出口的趋势。

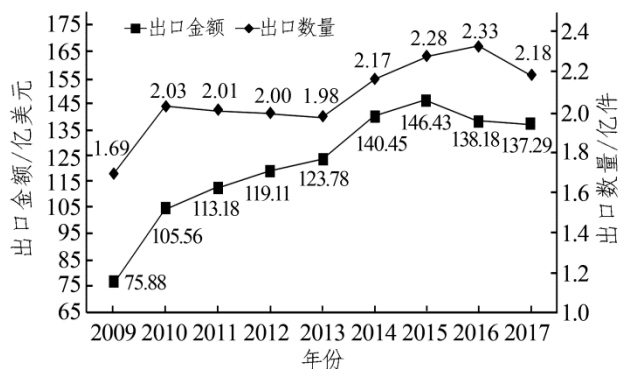


图 1 2009—2017 年我国木质家具出口数量及出口额^[3]

Fig.1 Wooden furniture export quantity and volumes in China from 2009 to 2017

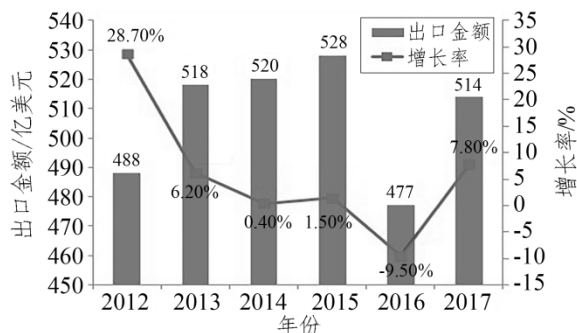


图 2 2012—2017 年中国家具及其零部件出口金额^[4]

Fig.2 Furniture and furniture parts export values in China from 2012 to 2017

海关总署发布的数据也显示,15 年前我国出口的家具以中低端为主,且相当一部分是贴牌生产;到 2017 年,1—10 月以加工贸易方式出口的占比只有 11.2%^[5],说明我国家具企业自主设计、自主品牌意识逐渐成熟。那些仍以代加工生产方式为主要生存途径的 OEM 家具企业,随着生产成本上升、国际金融危机、贸易摩擦、电商崛起等局势的出现,生存情况面临严峻挑战。

1.2 问题

虽然说 OEM 生产模式是全球产业链中不可或缺的部分,但这种生产模式的优势主要体现在企业创立初期,在现今国情及全球经济形势下,我国传统 OEM 家具企业面临的主要问题如下^[6]:

1) 利润微薄。传统代工企业发展至今,劳动力、物料等各项生产成本逐年上升,企业本身又深受品牌企业的价格压榨,如今几乎已无利可图。

以全球最大的家具零售商——宜家家居为例,宜家在中国大陆的采购量占其总量的 18% 左右,排名第一,购买的产品大部分来自宜家在中国的 OEM 制造商。宜家通过对其 OEM 制造商的产品质量监督和技术审核,从而达到统一的“宜家标准”。同时,宜家还鼓励 OEM 生产商之间自由竞争,自己从而获得最大利益。而那些 OEM 工厂在竞争压力迫使下,不仅要提高产品质量,还得承受原材料等生产成本不断攀升的压力,同时还不得不降低产品价格^[7],利润空间不断缩小。

2) 无法掌握核心技术。知名品牌产品的核心技术依旧掌握在他人手中,中国被称为“世界工厂”和生产制造中心,而不是利润中心,代工工厂只是给他人做嫁衣。

3) 出口产品屡遭反倾销困扰^[8]。自 2008 年 11 月以来,我国已遭遇了超过 100 项贸易保护措施的围剿,代工企业深受其害,大量产品滞销,对本以薄利多销为生存方式的企业更是雪上加霜。

4) 电商崛起。电商的价格优势明显,传统 OEM 企业的利润空间进一步受到挤压。

综上所述, OEM 家具企业若继续坚持传统的 OEM 生产模式,面临的一定是被市场淘汰,最终走向破产。

2 我国 OEM 家具企业升级转型的方式

纵观国内家具产业发展可以发现,那些在业界声誉渐升的新兴势力企业,靠的并不只是传统代工生产模式,而是不同程度、不同方式的升级转型。

2.1 提高产品质量,竞争中抢占制高点

高质量一直是品牌企业追求的标准,高质量意味着高价格、高利润。对于代工企业而言,高质量也是与品牌企业的坚实纽带、合作的保障。

在我国,与家具面料紧密相关的纺织业和家具业有着类似的发展进程,也面临同样的发展问题,尤其是受电商的冲击严重。如知名品牌美特斯邦威,短短三年内线下实体店关闭了1500余家;班尼路以2.5亿人民币被低价收购,大批纺织企业都处在濒临倒闭或是被收购的窘境。但也有逆流而上者,如申洲国际,靠着OEM微薄利润生产方式的积累,及时升级技术,重金引入高端设备,转变发展模式,学习品牌企业严格的生产管理,严控的产品质量,相当低调地成功转型,一跃成为我国纺织业的龙头企业^[9],股价涨幅超100倍,是国内现今市值最高的服饰集团。我国那些依旧以传统代工方式生存的家具企业,不妨认真借鉴服装行业的成功经验。

2.2 提高生产效率,降低人工成本

现今大规模定制家具的形势下,智能制造成了炙手可热的焦点,各大企业都在努力打造自己的智能工厂。智能设备的引入,可有效缩短生产周期,提高生产效率,提高成品率;同时,企业用工成本也将大大降低。

2.3 OEM-ODM-OBM 混合发展模式

传统OEM生产方式,虽然贴上知名品牌的logo,售价能翻几倍,然而生产企业得到的回报微薄。一旦订单量减少,则面临无米下炊、甚至亏损的局面,只有拥有自己的品牌才是硬道理。

设计是核心,品牌是目的。原始设计商 ODM (Original design manufacturer),是指根据另一厂商的规格和要求,提供产品设计和生产的企业,须拥有一定的设计能力和技术水平,基于委托方的授权合同生产产品;原始品牌制造商 OBM (Original Brand Manufacture),即代工企业经营自有品牌,或者生产商自行创立自主品牌,并进行生产与销售。

大量成功案例显示,从OEM发展到ODM,再到OBM的过程,并不是升级后完全摒弃前一阶段的运营模式,而是以OEM、ODM、OBM三种模式混合的发展方式,更有利于企业的升级转型。

如富宝(沙发)制造有限公司,成立之初也是以OEM业务为主。在2005年家具出口开始严重下滑时,该企业敏锐地意识到了外部环境的变化,果断地进行战略调整,迅速将销售的重点由出口转向国内市场,首次推出自主品牌,通过大力宣传造势,成功转入OBM的发展模式。

但企业为国外品牌家具企业的贴牌代工生产也在继续,通过与国外企业的合作,有助于消化吸收国外先进的家具设计理念、提升生产技术与管理水平,并运用到自主品牌中去。从OEM到ODM,国内外两个市场互动互联,成功地开辟了一条属于自己的OEM/ODM/OBM混合模式发展的升级道路。

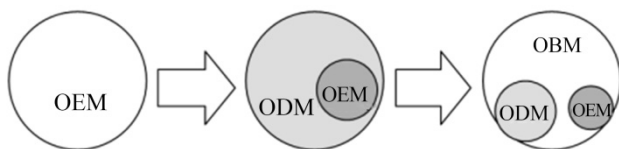
浮生记是一个拥有独立出口权的OEM出口代工厂,为宜家及多个国外品牌代工生产各类实木家具,出口至日、韩、英美及北欧各地;无印良品在中国的代工厂是高帆家私,是一家更加成熟的代工企业,创立于1996年,在为大品牌代工的过程中,大力发展自有品牌,如今是一家集研发、生产、销售于一体的大型家具企业,拥有两大生产基地,产品更是畅销亚太欧美等地,年销售额可达2亿元。有奢侈家具之王之誉、为Baker代工的简木,还有为日式家具NITORI代工的木言,在业界都有着“物美价廉”的美誉,其成功源于他们在为其他品牌代工的同时,积极发展自主品牌,成果丰硕。

企业发展到ODM模式阶段时,依旧可以利用OEM生产,学习品牌企业的设计理念和技巧,第一时间了解时尚风向和知名品牌的设计风格,掌握流行趋势;而发展到更高层次的OBM模式时,无论是设计还是工艺,仍需要ODM、OEM几种模式并存,从过往的模式中汲取经验,推动自身不断创新发展。

2.4 并购并拥有自主品牌

在升级转型过程中,尤其是在转型至OBM的进程中,部分家具企业为了加快发展,加大自有品牌的影响力和推广度,选择并购已有知名品牌,也不失为一种有效的发展战略。

以新疆本土家具企业美克美家为例。美克美家曾长期依赖OEM生产模式运行,只能获得生产环节的部分利润。2008年,该公司成功收购有56年历史的美国品牌schnadig, schnadig旗下品牌的家具原本就有着良好的客户资源,美克美家不仅能在销售环



节提高利润,企业整体盈利能力也大大提升^[10-11],是推动其向智慧型商业模式转型的重要举措。美克美家由此形成了从产品设计开发、生产及销售一体的完整产业链,建立了全新的营销方式,拥有了自主品牌的市场份额。可见,并购知名品牌可以是一条捷径,但是前期投资较高、风险较大,须谨慎行事。

2.5 尝试线上销售模式

近年来,电商的迅速崛起,已成为人们日常工作生活不可或缺的一部分。由于电商不需要实体店,运营成本大大降低,因而拥有天然的价格优势。而传统家具企业正面临着劳动力等生产成本上升,又面临电商的价格冲击,利润一降再降。

2012年,黑龙江耐力木业集团、庆安厚成木业有限公司、伊春华丽木业公司,这些曾为某知名品牌代工贴牌生产十余年的企业,终因利润过低,先后与品牌企业解除供货合同^[12],同时,联合其余九家代工企业,踏上淘宝、天猫等线上销售平台。这些企业在多年代工的过程中,对国外知名品牌企业的制造工艺以及设计风格颇为了解,跳出代工模式后,自主生产的产品相比品牌产品,不仅拥有相近的品质,而且具有吸引人的价格优势,再加之电商的平台推广,销量自然增多,利润也在提升。

2.6 开拓国内市场

传统OEM家具企业,主要面向出口和国际市场,但是随着国内家具行业的转型,以及国内外市场的变化,出口早已不再是唯一的获利方式,特别是国内企业间的OEM协作也开始形成。传统OEM家具企业的优秀生产技术与良好的品牌口碑相结合,也将构建完备的产业链,开拓一条升级转型的方式。

3 结语

OEM生产模式是全球产业链必不可少的一环,随着我国经济迅速崛起,产业结构悄然发生改变,国内家具传统OEM企业的转型升级势在必行。通过学习与借鉴其他行业和同行业的成功案例,探索适合自身的转型升级方法,是我国OEM家具企业可持续发展的必由之路。

参考文献:

- [1] 付毅,胡大立.全球价值下我国代工升级的内生动力缺失原因探析[J].经贸实践,2018(19):52-54.
- [2] 杨艳红,苏珂,钟相强.OEM与中国家具业的发展机遇[J].家具与室内装饰,2005(5):48-49.
YANG Y H, SU K, ZHONG X Q. OEM and opportunity of China's furniture industry[J]. Furniture & Interior Decoration, 2005(5): 48-49.
- [3] 陈紫菱,贝淑华.我国木质家具出口贸易的现状及对策思考[J].经济研究导刊,2019(10):179-181.
- [4] 2012—2017年中国家具及其零件出口数据统计[EB/OL].
<http://www.chyxx.com/data/201803/620477.html>.
- [5] 1-10月家具出口同比增长4.56% 规模和效益稳步提升[EB/OL].
<http://jiaju.sina.com.cn/news/20171229/6352326264652890565.shtml>.
- [6] 庞程文.中国代工企业升级路径探究[J].科技经济导刊,2018,26(36):192-193.
- [7] 爱成,王逸凡.宜家节约之道[J].企业文化,2006,12(12):16.
- [8] 周会青.中国木制家具遭受没够反倾销的背景、影响及启示[J].经济师,2005(8):37-38.
- [9] 创哥,马建荣:将代工做到极致[J].宁波经济,2008(9):52-53.
- [10] 冯嘉雪.美克一家OEM企业的谨慎出击[J].中国新时代,2009(3):36-38.
FENG J X. Ongoing acquisition-markor: an OEM enterprise's cautious strike in the market[J]. China New Time, 2009(3): 36-38.
- [11] 伏立刚.新疆家具企业盈利模式研究[D].新疆财经大学,2010.
- [12] 传统家具代工厂利润降至5%线上求突围[J].福建轻纺,2013,3(3):14-15.

(本文编校 姜征、向琴)

行业资讯

我国家具产量及制造业出口交货值统计

根据国家统计局数据,2019年全年及2020年1—2月我国家具产量和出口情况如下。

2019年1—12月,我国家具产量为896 984 511件,同比下降1.4%;其中木质家具产量为315 643 474件,同比增长1.4%。全年家具制造业出口交货值为1 691.8亿元,同比下降2.4%。

2020年1—2月,我国家具产量为90 778 131件,

同比下降30.5%;其中木质家具产量为27 987 892件,同比下降32.5%。家具制造业出口交货值为166.4亿元,同比下降34.5%。

据分析,当前疫情影响家具消费需求短期受抑,消费节奏延后,但由于家居消费刚需的特性,特别是在竣工回暖和精装房渗透率继续上升的趋势下,疫情结束后,家居需求将出现恢复性增长。