

# 当“世界工厂”不再比拼效率： 东莞家居企业正寻求质量发展

“参观时,发现国外工厂从成品面料、款型设计,乃至一针一线,每一个步骤都是经过精细的数据化、程序化处理,细节做得十分到位,国内企业距此还有段差距。”名家居展贸总经理方润忠近日接受新快报采访时表示。此时的他刚刚结束了2023年米兰国际家具展之旅,回到国内。

有着相同感受的还有众多东莞家居企业家。他们大多都经历改革开放时期洗脚上田,学习国外先进管理经验和技术的飞速发展时期,并从一众竞争者中脱颖而出。现如今,当“世界工厂”的效率比拼不再是发展的灵丹妙药后,摆在这些企业面前的是,要如何推动家居产业从“压舱石”到“顶梁柱”的高质量转型?

■新快报记者 梁茹欣/文 VCG/图

## A 从外销转向内销 东莞家居“断尾求生”

东莞家居产业的兴起,与“三来一补”等产业政策有着密切关联。“三来一补”是改革开放初期创立的一种企业贸易形式,即“来料加工”“来样加工”“来件装配”与“补偿贸易”,是由外商提供设备、原材料、来样等,由内地企业提供工地、厂房、劳动力,按照外商要求组织生产、加工装配,全部产品外销,内地企业收取加工费的一种贸易方式。1978年7月,《开展对外加工装配业务试行办法》颁布。同年10月,广东省外贸局发布通知,同意宝安、珠海、东莞等县、市的外贸单位,依托地缘优势和生产基础,会同当地计划和工业部门,直接办理对港澳地区的加工装配业务。

方润忠向记者回忆,当时东莞仍是小作坊居多,大批外资企业如港商、台商等,纷纷在东莞的大岭山、厚街等地投资建厂,带来许多先进的管理经验,为当地培育出国际化的工艺水平打下基础,并培养出很多专业型的家居人才。“东莞早期的家居产业以外贸出口为主,涌现出大量的外贸企业。在与国际接轨的过程中,培育出了一批本土家具品牌企业。经过20年的洗礼,部分企业已经成为全国家居行业的头部企业。”

然而,经历数十年的外贸发展,当地企业曾迎来一次重大危机。2008年金融危机发生后,不少家具加工制造企业产生浓厚的危机感。特别是,部分OEM(定牌生产或授权贴牌生产)企业开始意识到单纯依靠外贸不足以存活,而将目光放到正处上升时期的国内市场,希望能够从出口端逐渐拓展到内销端,以争取到更多发展生机。

对企业来说,这可能是一次“连作业都没有地方抄”的冒险尝试。方润忠提到,当时出口型企业原本的做法就是接收固定几个客户的订单,按照规定的图纸、数量进行生产,并没有自己的核心研发团队、创新团队,甚至是营销团队。这些企业在转向内销时,往往只能多次不断通过展会平台获取客户订单,对企业的生产流程、渠道服务等方面都提出全新的要求。

东莞市创域实业有限公司董事长林国荣告诉记者,头顶“世界工厂”标签的东莞,曾在较长的一段时间里基本都是代工为主,企业获取的附加值几乎可以忽略不计。“家居行业常说的微笑曲线,其曲线两端指的是研发和市场营销,我们做OEM的时候还没有这两个部门概念。对企业来说,从无到有建立起这样的团队是一个极大的挑战。再者,当外贸企业纷纷涉足内销市场,如何找准自身定位、研发适合的产品、找到对应的客户群体,也是一道不可小觑的难关。”

据他介绍,当时名家具展开启的“品牌明星馆”,其连年上涨的受欢迎程度,也让众多企业意识到走品牌路线、提高产品附加值的重要性。同时得益于多年与国外企业做贴牌加工所积累下来的工艺技术沉淀,公司已经从过去九成出口逐渐完全调整到国内市场。

## B 重回海外市场 企业经营迎来新发展契机

近年来,东莞许多家居企业在告别贴牌加工后一度暂别外销市场,迎来新的发展时期。以东莞厚街为例,五公里长的家具大道,以前展后店、前店后厂为单位,集合了家具、家具原辅材料、五金、木工机械、板材等上下游全产业链及配套资源,形成了辐射全国乃至全世界的家居产业、商贸集群。2017年,厚街被评为“中国家具展贸之都”,东莞家具成为“高端品质家具”的代名词,“买家具,到东莞”一度成为消费者的“口头禅”。

东莞家居产业取得成果远不止于此。此前,东莞会同佛山市结合两地产业优势,联合打造“佛莞泛家居”产业集群,于2022年成为工信部公布的国家先进制造业集群,也是当年广东省唯一入围的产业集群。在今年第49届国际名家具(东莞)展览会举行期间,中国家具协会与东莞市人民政府合作共建全国首个“世界级家具产业集群”正式宣布落地厚街,并提出六大目标,包括打造世界“工业制造”之都、世界“集群示范”之都、世界“展览贸易”之都等。

与此同时,当下新鲜事物的涌现、全球审美风格逐渐统一、市场回暖等,也让企业重新看到全球市场的发展可能。例如,被称为外贸“新基建”的海外仓(由物流企业、跨境电商平台或大型跨境电商卖家等专业化主体,在境外通过自建或租用,运营的数字化智能化仓储设施)出现,为企业走出国门提供一定的硬件基础,即通过“跨境电商+海外仓”等模式,从而不断开拓家居产业营销新渠道,扩大全球市场覆盖范围。

这也意味着,企业的步子要迈得更大些。戎马家具中国区运营总经理顾坚表示,直到2020年,公司才逐步兼顾国外和国内两个市场。他表示,今年开始,随着疫情防控政策的优化,明显感觉到外贸市场的生意回暖,国内市场内需也在增长。为迎合更多的市场需求,目前公司的着重点是提升自己、修炼内功,包括重新审视自身的发展脉络,调整组织架构和人员结构,提高整个企业的创新能力,以及持续投入研发等。

## C “接近满分的最后几分总是很难达到 我们现在缺的是耐心”

“世界级产业集群需要世界一流品牌和世界一流企业引领和支撑”。产业高质量转型的过程中,需要更多拥有核心技术的企业出现。

林国荣对此表示,就工艺方面来说,中国企业经过近十余年的发展,其生产工艺水平与先进制造业产业代表如意大利米兰等地日渐接近,但两者在细节上仍有不小的差距。具体而言,国内企业对产品设计、研发等方面缺乏足够的耐心。例如,国外的企业可能会花费一年半载的时间进行产品设计、研发,并再用一年多的时间不断修改迭代。而国内企业大多只用两三个月的时间研发设计就急忙推新品上市。企业在对外交流时,也大多只重视产品的外部形态而忽略内在的细节,如实际坐感、尺寸调整的合理性等。“以先进制造业百分制来打分,我们从过去的六十分及格线逐渐向八九十分靠拢,但接近满分的最后几分却仍是很难追上。”

有家居行业从业者指出,这与过去行业高速发展强调追求效率有关。囿于房地产行业下行,消费群体急剧变化等诸多因素,家居行业从过去的增量市场变成存量市场。面对存量市场,企业不再如过去般只讲求效率了。

除此之外,这份耐心还表现在对行业人才的培养上。有行业人士认为,家居企业当前面临的普遍问题是,由于家居行业在整个产业生态体系中,常年处于相对低端一环,高端人才普遍短缺。多数企业缺乏顶层的设计和群体的思维,缺少足够的创新型人才。

在顾坚看来,目前培育行业人才比较常见的做法是校企合作,如果能把企业的理念跟高校的教育方式结合在一起,才可能更接近家居企业所需要的未来人才方向。而企业当下遭遇的困惑是,企业与高校直接对接的机会比较少,往往还需要通过政府部门或大型平台等方式解决人才需求问题。不过,他也提到,“随着‘世界级家具产业集群’提出,通过大规模的产业聚集或将是一个较好的人才培养契机,同时有助于打造更完整的产业供应链条,对企业而言是机遇挑战并存。”



扫码了解更多“家·生活”资讯