

全友家私

指導者 / 總編輯 張紹捷

分享者 / 徐莉婷、李佳叡

創立於 1986 年，目前成為中國研發、產出、銷售一體化的大型民用傢俱企業，一般而言中國傢俱企業大多沒有研發，而全友有設立自己的研發中心。全友為中國規模最大的傢俱製造公司之一，目前有 30 多個專業分行、20 多個駐外銷售服務機構、3000 多家專賣店。



圖一

一、全友介紹

1986 年前身「崇州金羊傢俱廠」成立之後到了 1999 年更名為「全友傢俱廠」2002 年正式更名為「成都市全友家私有限公司」並且成功地推出廣告「母子篇」打造「綠色人居」的形象。到了 2005 年認養了大熊貓友友，並且拍攝廣告建立起「綠色親情的形象」，並且品牌標誌（圖二）以及代言人都為大熊貓友友。2008 年兩項產品獲得「中國名牌產品」，且隔年被評為「中國家居消費趨勢最具影響力的家居品牌」。2010 年更名為「全友家私有限公司」，並且在中國前五百知名品牌裡面榮獲第六十名，為傢俱業者第一排行。最近兩年更注重產品研發，因此成立了米蘭產品研發中心，在今年 2012 年與中國水上運動國家隊簽約，建立戰略合作夥伴關係。



圖二

「綠色全友，溫馨世界」為品牌主張，通過持續的制度創新、技術創新、管理創新，以國際化視野，竭誠為廣大客戶提供高品質、多樣化的家居產品和服

務，引領舒適、環保、健康的家居生活方式。

除了從「綠色人居」、「綠色親情」到「綠色幸福人居」的品牌理念以外，全友還有特別的「魚水文化」：

客戶是水，全友是魚；全友為客戶創造價值而存在。

員工是水，全友是魚；全友為員工創造機會而發展。

社會是水，全友是魚；全友感恩、回饋社會而永續。

並以企業核心價值觀：忠誠、奉獻、責任、感恩為核心持續發展。

全友一貫對社會心懷感恩心與責任心，積極投身社會公益事業，關注環保、關注森林資源的保護、關注大熊貓保護、關注失學兒童，關注社會弱勢群體，並為此盡企業所能，常年堅持。

正因如此，全友以豐富的產品、卓越的品質、突出的社會責任感贏得了社會公眾和廣大消費者的信賴，板式傢俱和沙發雙雙榮獲「中國名牌產品」稱號，「全友」商標被國家工商行政管理總局認定為「中國馳名商標」。

二、世界與中國傢俱市場概況

目前世界傢俱市場分為以「年傢俱消費額」分為三類：

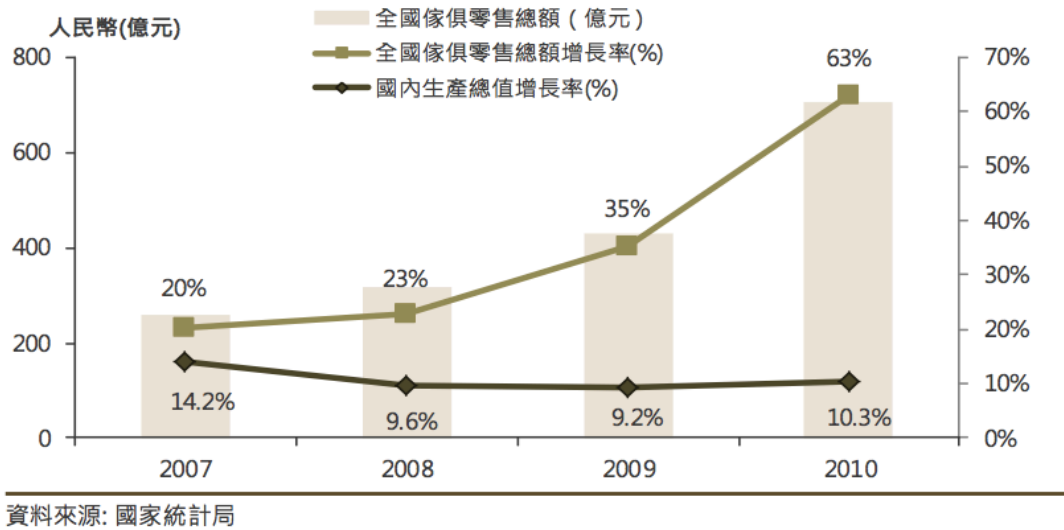
- 第一類：包括八大傢俱工業強國：美國、德國、日本、意大利、法國和英國，中國和巴西也名列其中，這些國家年傢俱消費額超過了 100 億美元。
- 第二類：包括西班牙、墨西哥、加拿大、韓國、澳大利亞、荷蘭，這些國家年傢俱消費額在 50 億~100 億美元之間。
- 第三類：包括了所有年傢俱消費額少於 50 億美元的國家。

若以傢俱產量的觀點來觀察已開發國家和開發中國家

已開發國家傢俱產量占全球 65%，開發中國家傢俱產量占全球 35%，且 7 個主要工業化國家的總產值為 1590 億美元，按傢俱產值排名為美國、意大利、德國、日本、法國、加拿大和英國。高收入國家傢俱的產值占到全球產值的 58%。中低收入國家傢俱總產值占 42%，中國(25%)、波蘭、越南這三個國家傢俱的產值在迅速提升。

中國的傢俱市場的分析，如下表一：

表一



2010 年傢俱銷售額有突然上升的趨勢：中國傢俱銷售總額增為 705 億元，且增長率為 67%。原因為 2010 年為中國房地產市場的政策年（2010-2015），而政策主要內容大致如下：

- 一、增加保障性住房和普通商品住房有效供給。
- 二、合理引導住房消費抑制投資投機性購房需求。
- 三、加強風險防範和市場監管。
- 四、加快保障性安居工程建設。

因為傢俱市場和房地產市場關係緊密，有效的住房上升，傢俱需求量亦會上升。

2007 年中國國內生產總額增長率因經濟不景氣影響持續下降，但傢俱市場零售總額仍不斷上升，因此可推知景氣循環對傢俱市場影響較小。

而 2012 年中國傢俱十大品牌排名依序為：曲美傢俱、紅蘋果傢俱、宜家傢俱、美克美家傢俱、全友傢俱、雙葉傢俱、聯邦傢俱、華豐傢俱、華日傢俱、月星傢俱。中國傢俱仍佔多數，但因國際市場進入中國，國際傢俱品牌的在中國的佔有率有逐漸上升的趨勢。但值得一提的是雖然中國境內有五百萬家傢俱公司，但沒有一傢俱有超過 2% 的市佔率，市場集中度相當低，因此突破 2% 的市佔率為中國傢俱業者一門重要的課題。

三、STP 分析

傢俱業的市場區隔可以分為下列四大項：地理因素、人口因素、心理因素及

用途因素，而地理因素可以略分為中國華北地區、中國東北地區或是全中國；人口因素可以分為購買者的年齡、職業、性別；心理因素可分為購買者的風格或是否有環保意識；用途因素則依購買者用於家用或者商用。

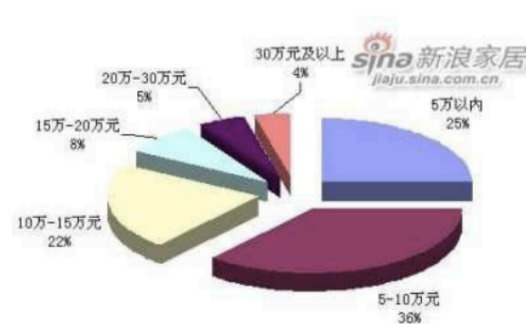
年齡：

由中國新浪家居網站排名調查顯示：由表二顯示購買全友的年齡層主要集中在 25 歲至 35 歲，共佔了 59%，尤其以 25-30 歲佔了 36% 為主。且由表三可知購買全友傢俱費用在十萬(人民幣)以內的佔了一半(51%)。

表二



表三



地區：

原本「崇州金羊傢俱廠」改為「成都市全友家私有限公司」後改為「全友家私有限公司」，意即從崇州邁向成都華南市場，目前市場為全中國市場。

環保意識：

從一開始就提倡「綠色人居」的理念，以及認養大熊貓友友，塑造愛護地球的形象，並將其設計為品牌 Logo，可觀察出全友對於環保意識非常注重。

由以上敘述可推知全友的目標市場主要是鎖定對傢俱價格較敏感者以及愛好環境保護者做市場區隔，並針對中國 25 歲至 35 歲買得起的環保傢俱者為目標。

四、4P 分析

Product 產品：

全友的傢俱產品以綠色傢俱為主力，衛浴總經理施冰說，綠色、環保的特徵

在全友植入很深，從原料採購、產品開發到市場營銷。從原料開始，全友家居在四川眉山斥巨資建立速生林基地，快速生產木材，掌握最上游的林木資源。接著從原料到供應料，採用國家最高環保標準的板材，生產線在丹棱、青神、珙縣，全友建立國家環保最高標準 E1 級板材生產廠；全友在成都擁有 8 條最高環保標準的三胺板生產線。

在品質保證方面，四川政府、中國質檢總局、工商行政管理總局先後向全友板式傢俱、沙發產品系列頒發獎項，如四川省名牌產品（板式、沙發）；中國名牌產品（板式、沙發）；中國馳名商標（2008 年）；2007 年度產品品質信用中國 500 強；2009 地方名優產品；成都市企業技術中心。在中國獲得馳名商標不易，是為一項殊榮，能夠在市場上從政府認可中獲得更大保障。

Price 價位：

全友以中部市場為主力，早期在成都設廠製造、販售，為主要市場，後已成都為中心慢慢擴散，因地理位置關係，中國中部消費者普遍收入不如沿海城市，價位以「老百姓也買得起的傢俱」為主，價格低廉。以下列三人座皮沙發為例，在全友官方的天貓網路商城報價約 2,800~3,500 人民幣，而同業競爭者，以 IKEA 為例，同類商品約 6,000 ~12,000 人民幣依設計款式不等，是全友沙發的兩倍以上，可看出全友傢俱價位親民。



圖三

但全友在官網也有提到，其內部價格優勢來自較低廉的人力成本，在中國製造傢俱的成本中，人事僅占 15~20%，相比歐美傢俱業可能花費 40~60%的成本在人力資源上，其中人事成本包括製造、設計、管理等流程，推測這也是上述兩者價格差異的主因。



圖四



圖五

全友家私位於四川成都亦有產業聚集性的加乘效果，若將沿海城市設定為一、二級城市，那麼三、四級城市的傢俱市場中，四川傢俱業占比極高，依據中國網資料顯示中西部約 70%的傢俱是在四川生產。

Place 通路：

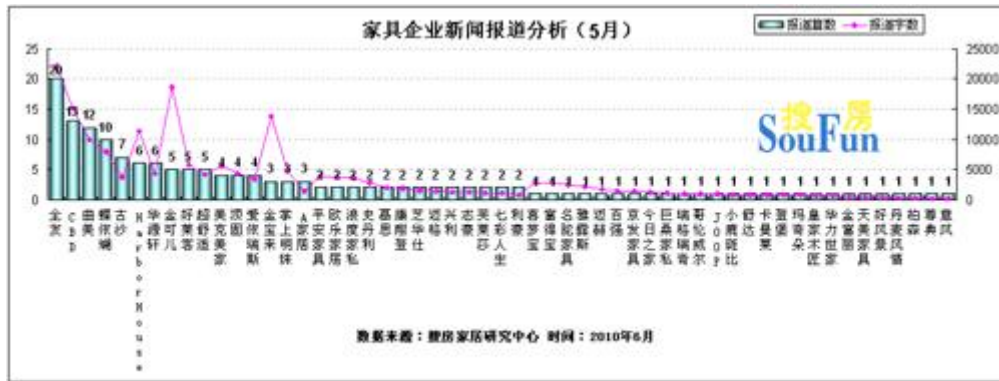
全友傢俱擁有自身的經銷商、專賣店(旗艦店)、網路商城。經銷商分為分公司和總代理商，分公司主要負責經銷批發、招商代理，在成都、廣東、新疆、長春等地皆設有點，代理商主要負責招商代理，據點更多、更廣。全友在中國有 3000 多個專賣店，目的是能貼近客戶，真實反映客戶需求、回應客戶問題，如常州、贛江、烏魯木齊等城市。海外佈點方面，全友另外擁有 20 多個駐外發賣服務機構，除中國市場之外，也銷往泰國等東南亞多國，銷售量在中國傢俱業佔領先地位。全友配合消費者購買習慣，亦在天貓(TMall.com)、淘寶(taobao.com)、搜狐(sohu.com)架設網路商城，雖未有自己經營的網路商店，但在網路使用者習慣使用的購物網皆有佈點，並委託電子商務公司直接掌管管理事宜。

Promotion 促銷：

「綠色全友」在全友傢俱各式宣傳上反覆出現，不斷強調對環保的注重，文宣大量使用綠色色調，讓人在影像上有所連結；行動上全友樹立企業環保意識、推動環保政策制定、且有計畫的參與環保行動；生產與經營中強調綠色行程，包括原料、生產、包裝，所有的訴求離不開綠色議題，讓消費者印象深刻的更包括其形象大使，不是明星，而是四川獨有的國寶，大熊貓，行銷中結合熊貓推出一連串宣傳，如在熊貓無人認養議題發燒時，認養重慶動物園的熊貓，後又捐贈熊貓專用的傢俱，推出熊貓樂園之兒童傢俱系列(圖四、圖五)。

根據傢俱業新聞報導統計，全友在新聞中的曝光度高，全友在 2010 年五月資料，新聞關鍵字出現為中國第一，前三分別是全友、CBD、曲美。

表四



注：顶部品牌涉及五金、整体橱柜、定制家具、生态门领域，此处的新闻媒体报道仅指该品牌家具。

五、SWOT 分析

Strength 内部优势

1. 历史悠久，全友傢俱於 1986 年成立，至今已有 26 年歷史，尤其在中部已深耕多年，低價實用的形象深植民心，並趕上農村再造的潮流。
2. 集研發、生產、銷售於一身，全友傢俱是少數集三者一身的傢俱行業，控制原料、生產線、乃至行銷，可有效整合上下游資源。
3. 銷量大，款式多，全友傢俱有佔地數千餘畝的超大工業園區，30 多個業餘分廠，且款式包含板式套房傢俱、沙發、餐桌椅、床墊、軟床等系列，共 50 多個系列、6000 多種產品。全友傢俱最著名的產品為沙發，板式、沙發兩種產品更被有「中國名牌產品」的稱號，是中國傢俱業唯一榮獲兩個名牌稱號的公司。

Weakness 内部劣势

1. 設計人才尚缺乏，雖於成都、深圳、米蘭設立設計中心，但整體而言，設計感不足。
2. 初期管理者素質不佳，在產品品管方面仍常偶有消費者抱怨現象。逐漸改善後，2012 全友獲中國最佳客戶服務評選獎，頒發最佳售後服務獎。

Opportunity 外部机会

1. 馳名商標，在中國是企業品牌實力的象徵，通過審核代表企業及其代理機構在經營各方面有一定水準，並可優先獲得政府的保障及幫助。
2. 中國前 500 大品牌排名 60，傢俱業中排名第一，根據 2012 年世界品牌實驗室發布資料顯示品牌價值為中國傢俱業中最高。
3. 綠色全友深植人心，多年以綠色環保為主軸行銷，近年來歐美環保意識高漲，預測未來中國也會有此趨勢。

Threat 外部威脅

1. 競爭激烈，面對自由貿易下其他外資競爭者加入，全友的產品品質、設計力度較不足。
2. 市占率低，中國的傢俱業品牌眾多，仍未見獨占或寡占的大品牌，全友傢俱的銷售量雖領先其他同業競爭者，但在中國市占不及 2%。

六、未來展望

全友傢俱對未來的期望是鞏固中國市場，夾著銷售量大的優勢，增加中國地區市佔率，並期望透過延伸產品線到較高檔的層次，進攻一、二級城市，在價格低廉的產品外做區隔，針對不同消費族群，提供更多元的選擇。

七、資料來源

- 1.全友家居官方網站

<http://www.quanyou.com.cn>

- 2.中國國家統計局

<http://www.stats.gov.cn>

- 3.百度百科-全友介紹

<http://baike.baidu.com>

- 4.中國經濟研究中心

<http://www.zhgj.com/main/home/index.php>

- 5.新浪家居

<http://jjju.sina.com.cn>