

酒店家具公司价值共创模型研究分析

罗钧芮

绵阳城市学院

DOI:10.12238/ej.v6i2.1097

[摘要] 酒店家具公司是现代服务产业发展的关键组成部分,已成为我国经济发展的主导服务公司。消费者驱动的商业模式和大批量个性化定制正成为酒店家具公司转型升级的重要方向,但是我国家具行业转型升级过程中,各大酒店对其装修风格的个性化、碎片化需求与酒店家具生产公司大规模、批量化生产之间存在着固有的矛盾,是阻挡 诸多家具生产公司获取竞争优势的关键障碍,如何解决这一矛盾是酒店家具公司工作的重点,也是本研究将要解决的核心。伴随着人们生活水平的不断提高,消费者的需求变得越来越多样化和复杂化,传统的以公司生产产品为核心的模式早已转变,公司只有以消费者为核心,生产满足消费者需求的产品,才能够不断地扩大市场,走得更加长久。酒店家具公司认识到了这一点,他们的变革活动也基于以消费者为中心进行,纷纷打造出围绕消费者需求变化而变化的“C2F(customer to factory)”模式,重点推出以定制家具为主的满足消费者一切需求的创新活动。“消费者需要什么,我们就生产什么”的定制家具一时间成为新一代消费者时髦生活的标配和传统家具公司转型升级的蓝海。针对公司内外部环境以及公司的利润最大化目标,还有另外一种战略是F2C,即从公司直接到顾客的电子商务模式,建立起了顾客与厂商直接沟通的桥梁,减少中介环节的成本,让厂家能直接为消费者提供了性价比的产品,这种模式实现了产品与服务一体化,为公司创造了巨大的价值。但是两种模式都有缺点——C2F成本较高,而F2C的顾客满意度又比较低,二者都不能达到公司理想的效果。面对酒店产业消费者需求个性化、碎片化的竞争状况,如何既能保证实现大批量生产的低成本优势,又能发挥大批量生产的高效率优势,同时还能满足顾客的个性化需求,解决现有互联网运行模式中“C2F模式成本过高,F2C模式顾客满意度低”的问题,既是公司在实际发展中遇到的问题,也是值得理论研究的主题。

[关键词] 创新生态系统; 价值共创; C2F; F2C

中图分类号: F01 **文献标识码:** A

Study and Analysis on the Value Co-creation Model of Hotel Furniture Company

Junrui Luo

Mianyang City College

[Abstract] The hotel furniture companies are the key component of the development of modern service industry, and have become the leading service companies in economic development of our country. Consumer-driven business model and mass personalized customization are becoming the important direction of the transformation and upgrading of hotel furniture companies. However, in the process of the transformation and upgrading of Chinese furniture industry, there is an inherent contradiction between the personalized and fragmented demands of various hotels on their decoration style and the large-scale and mass production of hotel furniture production companies. It is the key obstacle that prevents many furniture production companies from obtaining competitive advantage. How to solve this contradiction is the focus of the work of hotel furniture companies, and also the core that this study will solve. With the continuous improvement of people's living standards, consumer demand has become more and more diversified and complicated and the traditional production of products as the core of the company has already changed. Only by taking consumers as the core, the company can produce products to meet the needs of consumers, so as to continuously expand the market and go on for a longer time. Hotel furniture companies recognize this and their transformation activities are also centered around consumers, creating a "C2F (customer to factory)" model that changes around consumer

demand, with a focus on launching innovative activities that focus on customized furniture to meet all consumer needs. Customized furniture that "we produce whatever consumers need" has become a standard feature for the fashionable lifestyle of the new generation of consumers and a blue ocean for the transformation and upgrading of traditional furniture companies. In view of the internal and external environment of the company and the profit maximization goal of the company, another strategy is F2C, which is the e-commerce mode from the factory directly to the customers. It establishes a bridge of direct communication between customers and manufacturers, reduces the cost of intermediary links, and enables manufacturers to directly provide consumers with cost-effective products. This mode realizes the integration of products and services, and creates great value for the company. However, both models have disadvantages -- C2F has high cost, while F2C has low customer satisfaction, both of which cannot achieve the desired effect of the company. In the face of the competition of personalized and fragmented consumer demand in the hotel industry, how to ensure the low cost advantage of mass production, give full play to the high efficiency advantage of mass production, at the same time meet the personalized needs of customers, and solve the problem of "high cost of C2F mode and low customer satisfaction of F2C mode" in the existing Internet operation mode, is not only a problem encountered in the actual development of the company, but also a subject worthy of theoretical research.

[Key words] innovation ecosystem; value co-creation; C2F; F2C

引言

家具是人们从事生产实践、进行正常生活、开展社会活动必不可少的器具设施大类,满足住宅、办公、机场、医院、酒店等多场所所需。酒店家具所处的行业是传统的劳动密集型行业,既是我国民生工程的重要组成,也是拉动国民经济的轻工重点行业。酒店家具制造公司是家具行业的重要组成部分,其产品属于后地产耐用消费品,主要面向有家装需求的组织和个人提供生产、设计、运输、安装等服务。

因此,本文研究了酒店家具公司创新生态系统的演化及其价值共创模式的发展,创新生态系统就是关于相关主体之间积极合作与紧密配合,拓展创新的价值链的理论,而价值共创是关于生产者与消费者之间的关系,在价值共创阶段,基于消费者在产品、服务、设计过程中与生产者进行互动与合作,生产者之前的单独创造系统此时会向消费者开放,开始重视消费者的意见和表达并且通过设置一定的“消费者数据接口”将消费者作为一种重要资源加入价值创造过程,由此双方共同完成价值创造。

各个项目个性化定制的基础上提取共性,建立系统流程,譬如从合同到数据的产生,管理和执行建立流程的系统;紧接着根据共性进行非标转化为标准的建设;然后将根据标准化进一步将标准转化为数据,根据大数据中心,进行信息化系统建设,最后把信息化落地为精益管理。通过C2F2C发展战略,完成了酒店家具公司的集约化、工艺的标准化、生产过程的信息化和精益化管理,并充分满足了顾客的需求,提高了顾客的满意度,并降低了公司的成本,实现了公司和顾客之间双赢的价值共创,探索提高了我国酒店家具公司技术创新能力和国际竞争力的有效途径。

1 网络互动延伸价值共创机制

随着大数据和云计算技术在商业领域的广泛应用,酒店家

具制造业竞争不再依赖于传统的营销战略和渠道系统,其价值创造模式被互联互通的价值网络模式所取代。跨地域的创新服务公司聚集到新型的酒店家具电子商务平台上,秉承利益最优分配原则,同类公司聚合,互信互惠,形成新型价值网络模式,以酒店家具行业区域聚集地为节点,依托公司的服务网络,以顾客需求为导向,在创新生态系统中产生价值增值效应。

第一,酒店家具核心公司与合作顾客公司之间主要表现为战略上的互动。合作顾客公司会告知酒店家具核心层公司其所需的技术标准和需求,在进行体验式服务后,酒店家具公司则依据体验反馈适时调整产品定位和服务的群体,进一步对其组织结构及业务拓展的方向进行研究调整,从而对公司创新生态系统的各环节达到动态监控和调整的效果。与此同时,通过与顾客合作公司的深度交流,也将顾客参与贯穿于产品设计和生产、销售与服务等各个环节的始终,最终实现酒店家具公司与合作顾客之间的价值共创。第二,酒店家具核心层公司与上下游公司之间主要表现为资源互动,网络互动延伸价值共创模式则倡导公司间的产学研合作,共同建立行业标准,共建共享创新资源,而这些功能的实现就需要创新生态系统的支持,有了创新生态系统的基础使公司之间的创新资源的共享成为可能。比如产学研机构、相关公司的技术变革、资源的供给、人才的引进、信息的流动等都是创新生态系统的重要组成部分,同时也是价值共创的基础。第三,酒店家具核心层公司与第三方服务公司之间主要表现为运作互动,酒店家具核心层公司向第三方服务公司寻求服务需求,第三方服务公司为其提供资金、人力、信息咨询等服务,协调各方利益主体之间的关系,从而助力酒店家具核心层公司实现价值增值,使行业创新生态系统平稳运行。

2 模块细化分解价值共创机制

酒店家具行业更加注重顾客的定制化需求,渠道依托互联网,硬件设施也朝着科技化方向发展,在战略制定方面通常结合

环境适应性、流程管理性、整体最优化等考量,与软件工程的思想类似,自上而下从系统和功能层次上对整体战略进行分解,注重顶层设计,从而保证模块价值最大化。

在家具市场中,酒店家具是一个特殊种类,按照数量原则,当前的家具目标市场分为两类:个人目标市场和团体目标市场,二者的属性和成本利润均有差异,需要分别考量。团体目标市场具有有一次交易、成批开展业务的特点,如:酒店、饭店、写字楼、基础设施等,团体类中还有一部分是要通过招标完成的,由于招标过程和一般的市场运营规则不同,所以也要有所区别。

在酒店家具行业创新生态系统中运用模块化细化分解时,应遵循三个原则:一是强化干系人管理,即在制定公司层、业务层、职能层等战略的过程中,我们需要在每个业务或功能模块设置一个核心管理人员,他能够对全过程的计划实施起到监督作用,同时及时反馈并处理模块运行过程中遇到的问题,和各个层级保持良好沟通和交流,使各层面的问题得到配合解决。二是要确定责任归属,在酒店家具核心公司创新生态系统中运用模块化细化分解后,细分层面就会增多,为避免高层管理人员、模块管理人员和基层人员推诿扯皮,厘清各模块的工作范围和权责关系就显得尤为重要。职责明晰,既能对各层级各模块人员形成约束力,增强其责任感,也能在权责对等中为其带来使命感和归属感。三是再次强调细化功能,为进一步提高各模块的服务功能,提高服务质量和经济效益,我们需要对酒店家具核心公司的业务模块、设计模块、营销模块、制造模块、顾客关系管理模块等二次甚至三次的功能划分。

创新生态系统在酒店家具中,其模块化分解的前提是通过网络互动的延伸从而明确服务的需求,并且通过使用现代化的手段来使公司的各个服务功能优化升级,从而推动创新生态系统价值循环、公司间整体价值互动。公司间的服务模块互动可以通过三个方面体现出来:首先,将多个功能独立的小模块进行分解以实现产品模块的重新组合,生产出更加精细化和优质化的产品或服务,从而满足顾客个性化、多样化的需求;其次,将具体的流程进行裂变和细化来得到多个子系统模块以实现流程模块的实时交互,使得公司可以及时有效地应对各种突发问题;最后,将拓展来的职能内容如创新服务、知识服务、信息服务等进行分解细化以实现智能模块的相互交换,从而使得公司可以拓展空间。

3 资源集成共享价值共创机制

网络创新环境的开放程度伴随着互联网和大数据信息技术的迅猛发展而逐渐增强,越来越多公司开始认可创新资源共享。随着酒店家具公司的规模越来越大,其创新资源的种类和数量也越来越多,顾客的需求也越来越呈现出个性化和多样化的特点,原有的资源共享模式已经无法满足现实的需要,新形势下,解决问题的关键就在于提高酒店家具公司创新生态系统的价值共享运行模式,它的核心基础模式便是资源集成共享模式。在创新生态系统运行的时候,该模式通过酒店家具公司平台,使各个创新主体实现资源集成,在资源共享中创新,在创新中产生价值

增值,从而提高资源利用率,促进成功转化,实现创新生态系统价值共创。

创新生态系统在酒店家具公司中使用时,创新资源深深影响着创新系统的日常经济活动。它的资源集成共享模式可以整合创新主体所需要的与产品和经营管理相关的各种信息,进而实现酒店家具公司与数据库的对接,以此来解读创新主体内部资源短缺、信息不对等的问题,有助于创新主体战略决策的科学性和有效性。

本研究认为,通过网络互动延伸和模块的分解细化,创新生态系统的资源集成共享运行模式可以使得与酒店家具公司相关的各个利益相关者,包括它的中介商、消费者、供应商以及分包商,在酒店家具公司建立的平台上,通过沟通交流、口头协议或者签订合同等方式来达成合作契约,从而整合现有的关系和资源,形成一个既动态又循环发展的共享集成服务网络。各个创新主体通过重新组织、深入挖掘、创新创造和循环分享公司的现有资源,来确保酒店家具公司可以实现提供价值共创资源,而这些资源是创新生态系统所需要的。

4 酒店家具产业内典型案例分析

尚品宅配公司成立于2004年,由一家依靠高新技术的科技公司跨界转型而来,是业内最早提出数码定制的家居公司。商品宅配的市场遍及全国,其中有38家直营店,800多家加盟店。

1994年,创立了圆方软件,为后来技术升级转型创造了先决条件。2004年创立了尚品宅配。2006年,把生产外包转变为自主生产,开始自己控制品牌质量和生产创造研发过程。2007年,实现数字条形码管理生产流程控制系统。2009年,收购佛山尚维和新居网,准备开始从线上线下同时入手,以线上引流,线下服务体验来打造“C2B+O2O”商业模式。

4.1 当前的业务运营模式

尚品宅配的公司使命是做中国家居电子商务领航者,公司的愿景是做轻松家居、节约家居、舒适家居和科技家居,尚品宅配以高科技软件开发为基础,解决了消费者需求的展示性商品问题。尚品宅配的主要业务为:销售及配备全屋板式家具及其配套的家具产品,其他业务为:给家居公司提供关于设计、信息方面出现的问题的整体解决办法。

尚品宅配的渠道结构是以直营为主、加盟为辅的策略,对于重点城市采用直营,加强对渠道的掌控。整体看,渠道继承了网店一体化经营模式(O2O模式),线上销售、消费者线下体验。尚品宅配的运营主要核心优势依托于技术、团队、资源和服务,技术存在于设计系统、3D效果展示、供应链和柔性生产技术。团队是依托于公司的使命和愿景的设计服务核心团队。

尚品宅配的网店线下一体化运营,线上做法是从PC端和微信端共同出发,进行一对一咨询服务、展示良好的顾客端界面。线下做法是在主要业务城市开设O2O线下体验馆,跨界合作体验。

4.2 尚品宅配转型实践要点

(1)成功的促销策略:“双品牌”策略,“尚品宅配”和“维

意定制”两个品牌旗下产品都是全屋板式定制家具。这样可以保持住竞争力,另外加盟和经销也可以一定程度上分开。

(2)个性化需求的把握。尚品宅配运用游戏测试来观察用户行为数据,利用用户自己订阅和结合用户沟通方法来获取个性化的用户需求并及时的推送。在设计端,尚品宅配通过打造O2O构建了基于互联网的实时交易配置和互动设计系统,同时建立了数以万计的“房型库”;在生产端,建立了以制造执行、CAD/CAM接口、排产等软件组成的柔性化生产系统,科技化满足顾客高效、快捷地需求;在工人端,尚品宅配将传统的定制家具公司需要依赖熟练工人看图纸的生产方式革新,给每个生产工人配备一台电脑,让工人在数码技术的支持下,根据电脑的指令,实施生产操作,不仅把握了生产的精准性,更实现了数据的及时传播和供应链的联动。

(3)微信平台的创新运营。首先,尚品宅配给予用户个性化的称呼,给新关注的用户带来意外的惊喜。用户一旦关注这个微信公众号,它就抓取了我的微信名字。展示方式可以是纯文字的展示,也可以是图文形式。其次,深度管理用户,利用微信公众号提供的客服API接口,开发一套顾客聊天系统,而不是用微信提供的客服聊天窗口,通过这个窗口,尚品宅配可以精准的捕捉到用户在微信上的操作行为,包括点击了什么菜单都能清楚知道,从而来优化菜单的定义是否存在真正的用户需求。48小时内主动发起会话,抓取48小时内的顾客信息,整体进行友好推送,增加黏性。

(4)智能制造的创新。在生产流程上,实现信息管理系统,让电脑指挥人。商品宅配基于这一套系统,实现了产能10倍增长、材料利用率8%幅度增长、出错率27%的减少、交货周期15天的减缩的效果。更关键的是,每一件产品都在生产环节前走完了销售过程,实现了真正的零库存。

从上面的分析可以发现,现有典型的价值共创运行公司仅仅实现了小规模个性化定制,无法实现大批量的个性化定制。面对酒店产业消费者需求个性化、碎片化的竞争状况,互

联网运行模式中:C2F模式成本过高,F2C模式顾客满意度低的问题也没有得到有效的解决,因此需要寻找新的价值共创运行模式。

5 结束语

基于创新生态系统构建酒店家具公司的价值共创模型,以目前市场上酒店家具行业核心公司为研究对象从价值共创的网络互动、模块细分、资源集成三方面,构造影响酒店家具行业价值共创的因素初始集合,并利用主成分分析法与模糊聚类进行价值共创关键因素的研究。

价值共创理论逐渐被大众所接受,愈来愈多的行业和公司开始学习并且运用这个理论,将这个理论纳入发展战略之中。尽管在实际生活中,很多公司在选择价值共创时留下了丰富的实践经验,但很少有研究针对传统家具制造业进行专门的分析探讨。

通过对典型酒店家具公司进行访谈,分析出了酒店家具公司创新生态系统的核心影响因素,并通过文献梳理和数学模型的方法对这些关键因素进行分析,在此基础上进行归类和深入研究,将影响因素与价值共创的运行模式联合在一起,为酒店家具公司提出新的价值共创模式以及构建适合当前环境的发展战略奠定了理论基础。

[参考文献]

[1]Adner, R., & Kapoor, R. Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations[J]. Strategic Management Journal, 2010, 31(3): 306-333.

[2]李万. 2014. 创新3.0与创新生态系统[J]. 科学学研究. 2014, 32(12): 1761-1770.

[3]赵捷,柳卸林,孙海鹰,等. 基于创新生态观的科技管理模式[J]. 科学与科学技术管理. 2015, (1): 18-27.

[4]Malerba F. Sectoral systems and innovation and technology policy[J]. Revista Brasileira de Inovação, 2003, (2): 329-375.