

自2004年创立以来,金意陶瓷砖走过的路在陶瓷行业留下了不可磨灭的印记——对于彼时普遍处于低端竞争的陶瓷行业而言,以差异化定位的金意陶按照“小市场大份额”的发展思路,很快异军突起,成为后来居上的佼佼者。

彼时,“金意陶速度”、“黑马”俨然成为了金意陶特有的标签,那些年,金意陶在产品、品牌定位、市场营销与文化概念等方面均引领着行业进步,迅速奠定了金意陶的行业地位。

“我们一直强调金意陶卖的不是瓷砖,不是功能,而是一种文化。”广东金意陶陶瓷有限公司董事长何乾在接受本报记者采访时多次强调。

到了2008年,金意陶步入了发展的迷茫期。“不知不觉就丢失了专业性。”何乾毫不讳言地指出金意陶在当时遇到的问题。在2008—2014年期间,原本让金意陶傲立于陶业的核心优势——专业性,在不知不觉间逐渐“丢失”,无论是员工、代理商,还是消费者及行业对金意陶的认知都非常模糊。

“这个阶段,我们走得比较辛苦。”何乾认为,要冲破发展的迷雾,实现品牌的进阶,金意陶必须要调整转型并升级。

随后,走过迷茫期的金意陶在2015年揭开了调整·转型·升级期的序幕。何乾是一个率真的掌舵人,他毫不避讳地直言:“前些年,金意陶的发展出现了偏差,现在要重新回归古砖,未来也一定是以仿古砖为核心。”同时,从2017年起,金意陶要回归企业管理的基础(标准化、信息化、数据化、智能化),形成一套可分析、大数据化的决策体系,然后逐步引导其在生产上发挥作用,让生产与消费逐步关联,为实现工业4.0搭建基础。

在何乾的规划中,2015—2018年是金意陶调整·转型·升级的重要阶段。在2016年,经过坚持不懈的努力,目前金意陶已经取得阶段性成果。“整体而言,无论是销售业绩的增长,还是企业发展的健康程度与赢利能力,2016年比2015年都取得了更大进步。”他说,金意陶转型升级的根本是重新梳理品牌定位,并加大对产品表现力的投入,其目的在于让众多代理商与消费者、设计师重新找回金意陶原来在行业里的感觉与口碑。

何乾清楚地知道,金意陶未来要走的路并不轻松,甚至可以用“更加艰难”来形容。

但,何乾有信心带领金意陶再铸经典,再攀高峰。

■ 本报记者 张诗华



金意陶的“回归”之路

——对话广东金意陶陶瓷有限公司董事长 何乾

“重资产不一定是坏事”

《陶瓷信息》:建陶行业作为典型的传统制造业,产能严重过剩,您认为如何才能突破传统制造业的发展瓶颈,跳出传统制造业的困局?

何乾:我不太同意这个观点,为什么传统制造业就一定存在困难呢?重资产型企业就一定有问题吗?轻资产就一定好吗?从前不久的美国总统选举就可以知道,为什么特朗普可以当选?那是因为美国人选择了未来美国需要变革的方向:将制造业引回美国。

前段时间,有部分轻资产型企业发展相对良性,赚钱能力较强,以致大家都觉得轻资产好,但是轻资产过度发展会造成经济泡沫。佛山人均GDP之所以能够赶超北京、上海,那是因为佛山是制造业城市,她很扎实。

因此,重资产并不一定是坏事。虽然陶瓷行业是高能耗行业,但是如果不存在了,那么能源怎么办?一切合理的结构还是必要的。我认为,陶瓷行业并不一定就是污染型行业,关键是政府的管控。

我们都知道意大利、西班牙陶企所在的区域,天空还是蓝的,那是因为企业在建成前就保证了环保治理的投入,而非中国式的后期管控。

陶瓷行业是传统制造业,但同时也是朝阳行业,因为陶瓷行业重资产,进入门槛高,而且其替代性强,既可替代石材、木材,又可替代石英石、不锈钢材等。我们可以替代别人,但是别人却很难替代我们。

《陶瓷信息》:现在,陶瓷行业在追求生产制造的智能化,而且很多人提出把生产做得更轻,金意陶在此方面的决策是怎么样的?

何乾:轻资产不一定好,重资产不一定不好。意大利的生产线与中国并没有什么差别,但是他们的生产理念与我们不同,以仿古砖生产线为例,意大利陶企的窑炉并不长,但是前面可能配有四条釉线、多台压机,中间有一个缓冲的储坯系统,而窑炉是一个傻瓜环节。

四台压机、四条釉线,是不是重资产?但是这种重资产却能真正迎合消费者的需求来生产,而中国陶企的窑炉却不能生产很多品种的产品。

所以说,未来要往智能化发展,轻资产是不可能做到的,一定要投入,投入越多,越能实现工业4.0,满足消费者的定制化需求。

内部体系决定企业发展高度

《陶瓷信息》:您是想做“小而美”的企业,还是“大而全”的企业?

何乾:我们并没有考虑做“小而美”,还是“大而全”。以什么形式来发展,最根本的考虑在于公司的品牌定位。任何事物都具有两面性,做“大而全”的企业就缺乏了做“精”的基因,如果想做“精”,以抢占市场占有率为出发点,那么品牌运营也会出现问题。

未来,并不是看企业想要怎样,而是看市场的需求是什么。

现在,许多房地产公司就不会选择“小而美”的品牌。他们不想要太多的供应商,也不想要太多的设计风格。“大而全”的品牌在高端市场的操作也会遇到问题。因此,我们金意陶发展的观点是:一定是以仿古砖为核心。

至于我们是不是要做大,关键是看企业的力量,做大一定是水到渠成的。

金意陶能否从10亿的规模,做到50亿、100亿,不是你的产品或品牌想要做多大决定的,关键是你的内部支撑体系,包括人才、管理等是否匹配。企业想要做大,第一步是把产品做好,第二步则是把品牌定位做好,第三步就是管理工作,并迎合当前的趋势发展。

《陶瓷信息》:目前,建陶行业有很多专注仿古砖生产的品牌,诸如马可波罗、长谷等,而金意陶是如何做出自己的特色的?

何乾:今年我们做得最大的两件事是:第一将产品做好,经过长期的沉淀,客户与消费者就会知道我们品牌与其他品牌的差别。第二,金意陶在全国范围内新装了120余家店,明年我们准备再新建400多家。

近几年,尽管奢华风格仍占有很大的市场份额,但是未来几年一定会往现代仿古这个方向发展。

目前,在我们企业内部,已经将仿古砖分为两大类,一类是经典仿古,另一类则是现代仿古。现在流行的大理石瓷砖我们也能做,但是我们研发与生产的并不是亮度85度以上的产品,我们都是做亮度75度以下的产品,2017年我们的产品基本以35-55度为主,现代仿古砖主要以半抛为主。

改变经营模式破局终端

《陶瓷信息》:全国经销商都在喊苦,租金高企、营销成本加剧、市场竞争激烈、营销渠道过于单一,金意陶是如何破解上述难题的?

何乾:这是对过去的总结,但并不代表未来。以我们成都的店来看,现在是正规的标准店,原来最好的业绩是月营业额60万,但自从10月1日新店开张后,每个月收款在80万元以上,这并不是全额收款,有些是50%,还有的是35%,如果算总营业额应该在120万以上。

同样的市场、同样的店面、同样的代理、同样的渠道,但是我们在终端的销售就从租金高、成本高、竞争激烈中跳了出来。原来的终端展厅是强迫消费,而现在我们的终端展厅可以让消费者在里面自由地选择,消费者喜欢什么是很自由的,这样导购的压力也减少了。

此前,我们也推崇过大店模式,但是租金、运营成本也在那里。现在,通过结合互联网,可以创新展示模式,节省成本。

现在互联网整体家装实际上也存在两种差别很大的模式。第一种是以欧派为代表,它主要是做整装的,店面越大越好,其天津的店面就有一万六千平方米,哈尔滨的是一万平方米,它把所有的家电都以一比一的模式让消费者去体验。

另外一种是以电子化、信息化的手段让消费者去体验。我比较赞同第二种模式,因为发展到现在,有很多电子化、信息技术让消费者去体验,比如AR技术。

因此,未来金意陶是一个中心,N个基点,以100-300平方米的店面为最佳。在低成本的情况下,展厅与销售的效果也能够体现出来,关键是信息化与电子化展示,这样消费者既有充分的体验,又可降低运营成本。

《陶瓷信息》:现阶段,80后、90后逐渐成为消费主力军,消费主体的变化对金意陶产

品与营销产生了什么影响?

何乾:陶瓷行业的变化比快销品牌要慢3-5年时间。比如,前些年,淘宝刚开始的时候其实是低价、便利,想买什么都可以淘得到。3年前,天猫逐步上来,淘宝到天猫的变化实际上是消费者的变化,最初追求的是低价,以最低的价格买到想要的东西。从消费层次来讲,那是最底层的消费,满足功能需求。现在,天猫则是以合适的价格卖更好的产品。

最近,我家里在装修,因此我拜访了很多互联网家装公司,但是,我发现所有互联网家装与淘宝走的是同一条路,里面的瓷砖产品基本都是全抛釉、瓷片、抛光砖与木纹砖,口号喊的是799.699,甚至是399。

全抛釉不能满足消费者的个性诉求,只是满足了便宜、简单的需求,现在80、90后都比较懒,一旦他们成熟了,他们就会产生个性化诉求。现在推的是整装,不仅仅是包瓷砖,而是包含所有的材料,这已经是在变化,未来我相信很快还会发生变化。

不要害怕消费者的变化,而是要掌握消费者的变化。怎么了解?现在,我们提出的店面是标准化、模块化、组装化、信息化、商品化,这就是我们新店的五种概念,信息化就是我们与消费者的连接。到2018年底,所有消费者数据都能到达金意陶云端,然后进行分析。

塑造国际化品牌,并购国外优质资产

《陶瓷信息》:在瓷砖进口品牌不断涌入中国市场的同时,中国瓷砖品牌也有很多到国外收购优质资产,您怎么看中国与国际市场的接轨,未来的趋势是怎样的?

何乾:竞争就像拳击一样,谁的力量大谁就能打倒对方。国外品牌之所以能进来,实际上是因为我们的产品在品质与设计上达不到别人的水平,被他们打倒了。一旦我们的产品与设计的力量足够强大,他们就进不来,而我们就会走出去。

这是中国陶企目前需要思考的问题。中国与意大利陶企的差别在哪里?我觉得根源不在于产品,而是审美水平与智能化发展程度。目前,我们的人力资源仍无法支撑工业4.0的发展。国内企业的理念是:宁可工人辛苦一些,也不愿意在自动化、智能化方面投入资本做研发,可能是因为整个行业还未到一定火候。

在国外收购优质资产是走出去的一个非常有效的捷径。通过控股一个国外企业,我们就能知道外企是如何管理企业,知道他们的智能化与自动化是如何去运作的,而且也可以以此为基础培训员工。我们金意陶也正有这个打算。

《陶瓷信息》:金意陶如何走向国际化?

何乾:以前陶瓷行业基本上是做国际贸易的,不能称之为国际化。国际化就是将自身的品牌形成国际化、世界性的品牌。如果陶企做简单的贸易与代工,我认为不能称为国际化。

原则上,我们金意陶主张通过合资的模式不断把品牌推到国外,然后通过资产并购的方式把国外先进资产并购过来。

总的来说,把品牌输出去,并把国外先进

的引进来。

《陶瓷信息》:目前,金意陶自有品牌的国际化现状怎么样?

何乾:今年,我们在斯里兰卡、印度、马来西亚与泰国都建设了自己的专卖店,明年计划再建10个店。在布局国外市场的时候,我们会设置分公司、合资公司或招代理,只要适合我们品牌发展的,我们都会去尝试,而非单一的代理机制。目前,金意陶瓷砖出口占总销售的20%。

《陶瓷信息》:未来,金意陶会为国际化设立一个怎样的目标?

何乾:从目前的发展而言,金意陶瓷砖出口的比例会越来越低。因为我觉得国内市场的潜力很大,发展会越来越快。中国瓷砖出口主要集中在华人较多的国家或地区,包括澳洲、加拿大、美国等,当地市场人均瓷砖消费量较大。未来,诸如欧洲这些发达国家的瓷砖消费市场会逐步没落。

“两硬一软”促发展

《陶瓷信息》:自2015年起,金意陶就踏入调整·转型·升级的发展阶段,其方向与规划是怎样的?

何乾:金意陶的调整·转型·升级很简单,不是说做相关多元化或完全多元化,也不是做简单规模的扩大。金意陶瓷砖的方向是标准化、信息化、数字化、智能化,并建立一套与之相适应的商业模式。

我们可能与互联网家装公司合作,甚至是定制。只要企业的基础建设好了,就能适应更多的消费需求。但是,也有可能你也说“哎呀,金意陶做了别的东西”。虽然如此,但这些并不影响金意陶的转型升级。

简单来说,中国的瓷砖市场可以分为新房市场、旧房与未来的精品房市场。关键是针对不同的市场,金意陶会有不同的运营策略。

《陶瓷信息》:金意陶瓷砖2017年的发展目标是怎样的?

何乾:2017年,金意陶瓷砖在硬件建设方面就做两件事,而软的就只有一件。硬件方面首先是,加强生产管理与成本管理。以往金意陶在生产管理方面花大成本生产好的产品,但是现在我们发现,要生产好的产品,成本不一定非得很高。

产品品质是铁定的,不用再强调。然后就是抓新建店数量与速度,虽然我们新店已经推进有一年时间了,但很可惜建店数量太少,速度太低,这与我们内部有一定的关联。

去年5·18总部展厅开业的时候,我们就想做标准店,但是时间来不及,唯有等到10·18我们才发布,期间客户一直在观望,他们担心万标准店出来后,他们又要重新装修怎么办?所以,这影响了今年我们建店的数量与速度。

今年若能新增400家新店,金意陶发展的水平就不是现在这个状态,无论是社会效益、消费者口碑,还是经营状况都将极大提升。

至于软实力方面就是加强流程与库存等方面的管理。现在金意陶的库存管理只是单纯的进出货统计,仅是如此远达不到现在经营的需求,下一步必须加强流程与库存等方面的管理。