

# 得工程者,得未来

## 工程渠道蓬勃发展,陶企纷纷整军备战争夺工程“蛋糕”

“过去二十年,得经销商者,得天下;未来二十年,得工程渠道者,得未来。”这句话被越来越多的行业人士所认同。

2018年以来,建陶行业总产值呈现萎缩之势,但工程渠道的发展却来势汹汹,行业龙头企业纷纷加速布局,发力工程市场。东鹏控股董事长何新明甚至曾向媒体表示,预计未来3-5年,东鹏的新(精装、整装)渠道和传统渠道的比例将达到6:4,以此来表达对工程等新渠道的看好。

有行业人士向《陶瓷信息》记者表示,从发展势头来看,未来工程渠道大有可能取代传统经销商,成为瓷砖销售第一渠道。

数据显示,2018年全国TOP20房企销量总和达5.8万亿元, TOP100房企销量总和达8万亿元,伴随着精装房政策的持续推进,仅房地产精装项目的战略集采就蕴藏着近千亿元市场。

基于此,众多大型陶企开始全面备战,角逐工程市场,而进军工程渠道的高门槛,亦将大量实力弱、无品牌、管理粗放传统的陶企拒之门外,加速陶业的洗牌与品牌集中。



### 工程渠道的十年激变

工程渠道的发展与交通的便利、信息的通畅,有着密切关联。2010年以前,经销商模式几乎是陶瓷企业唯一的销售渠道,部分大型陶企虽设立有工程部,但只是用来服务经销商,并非开展实质性业务。

“高铁时代”与“移动互联网时代”来临后,交通与信息交流变得便捷无比,并改变了瓷砖销售模式——过去交通不便利,工程师都是在本地建材市场寻找经销商买砖,尔后高铁网络四通八达,工程师可以直接跑到佛山与厂家对接洽谈,部分区域当天就可以往返。

短短几年时间,越来越多的地产商、工程师纷纷绕过经销商直接和陶瓷厂家合作,这样可以省去大量的中间成本,获得更低的采购价格,并且产品的排产、供货更稳定、更有保障,导致经销商对接工程渠道的能力逐步削弱。

另一方面,2010年以后伴随着传统零售渠道竞争的日益激烈,越来越多的陶企开始广开渠道,成立简易的工程部,探索工程业务。《陶瓷信息》记者了解到,在很多企业的释义中,零售以外的都算是工程业务。

“早期的工程部,就是招收几名员工,专门出去扫街扫楼,就近寻找商铺、学校、小型楼盘等项目合作,工资不高,管理不严,能找到项目就有提成,找不到项目就没有底薪,不需要公司养活。”佛山一家大型陶企的工程战略部总监杨先生介绍,现在很多大企业的工程战略部,是在早期工程部的基础上演变而来,但当前更多的是做战略集采,借助国家大面积极推行精装房的“东风”,与大型地产商合作。

“精装房时代”来临后,改变了陶瓷行业的工程业务生态,不仅推动工程渠道市场规模的持续扩大,业务合作亦从最初的小楼项目,延伸至如今的大规模房地产项目,市场不断扩大的同时,准入门槛与合作标准不断攀升,对陶企综合实力的要求也越来越严苛。

时至今日,工程市场已经成为一块极大的“蛋糕”,它不仅涵盖大型房地产公司的精装房项目,还囊括区域性房地产公司、连锁超市、银行、商业中心、机场、地铁、连锁专卖店、学校、医院、酒店、廉租房等项目的集采,各大瓷砖企业依据品牌知名度的高低、企业实力的大小,形成层次分明的市场格局——全国TOP20房企与全国TOP20瓷砖品牌建立起牢不可破的密切合作;对品牌诉求较低的中低端工程项目,成为绝大多数陶企都有机会角逐的激烈战场。

“其中,市场体量最大的当属大型房地

产公司的战略集采。以碧桂园集团为例,2018全年实现销售业绩7286.9亿元,按瓷砖用量1%-2%的比例来计算,仅碧桂园集团一年的瓷砖需求量就在70亿元到140亿元之间。”前述杨先生介绍。

### 零售萎缩 倒逼陶企重视工程业务

陶企对工程渠道的日益重视,可从众多陶企大量“招兵买马”,引进工程业务人才的招聘简章中可见一斑。2019年,在佛山各大陶企的招聘信息中,工程开拓业务员、战略合作部部长等岗位尤为抢眼。对于战略工程总经理的薪资待遇,不少企业明码实价给出30000-50000元/月,甚至还有企业开出底薪+绩效可达百万元的高薪。

不仅如此,在山东淄博、江西吉安等产区,也有越来越多的陶企开始重视工程渠道的建设。原因在于,2018年以来,行业的渠道裂变加速,传统营销渠道优势不断弱化,众多陶瓷品牌零售销量持续收窄,经销商数量锐减,因此不得不开辟新的渠道,拓展新的市场空间。

“我们是被逼着开拓工程业务的。”山东一家陶企负责人坦言,过去市场行情不错,而且对接工程渠道的过程太过繁琐和麻烦,因此很多企业都不重视,但当下传统零售以及经销商渠道销量萎缩明显,“在此形势下,如果再不主动开发新渠道,未来的生存压力会越来越来。”

事实上,在多位受访者看来,尽管当前工程渠道的体量稳步上升,但并不适合所有的陶企。尤其是对于一些新涉足工程领域的陶企而言,在短时间内很难取得成效,例如面临不具备投标资质、资料及工程案例等问题,需要一个积累与转变的过程。

对于企业而言,迈出工程渠道开拓的“第一步”非常不易。佛山一家中小品牌负责人介绍,2018年末其所在的企业开始切入工程领域,考虑到优势不明显,为了规避激烈的市场竞争,在产品上主打“个性化、小众化”。第一单工程业务是通过经销商获得的一个房地产项目,为了拿下这一项目,基本上是举全公司之力来完成,而且还是垫资进行合作。

有了合作的工程案例和经验,后面的地产项目接踵而来。特别是三四线城市的区域性房地产公司,对陶企的要求门槛相对宽松许多,只需要陶企提供工程案例,并没有明确规定拥有和哪些房地产企业合作的资质。另一方面,大型工程项目流程繁琐、手续复杂,小企业难以承受,但小型工程项目的合

作要求就低很多。这是很多品牌优势不显著的中小企业重点攻克的市场。

多家成立了工程部的陶企告诉《陶瓷信息》记者,工程渠道花费的时间精力要多于其他渠道,即使是签约之后,后期跟踪服务的所花精力也不少。

淄博新博陶瓷科技有限公司副总经理宋锋讲述:“我们之前遇到过一个招投标项目,就是因为过程太过繁琐,有好几家企业都在中途放弃了。我先后跑了十多趟,最终才落实签单,而签单之后,基本也是随叫随到,第一时间把问题处理好。”

此外,企业的资金实力是否雄厚,是决定陶瓷企业能否进入工程渠道的另一关键因素。一般而言,工程渠道的付款周期较长,一般首付款是全部的30%。例如,根据合同约定,在第一批瓷砖进场之后要付全款30%的款项,而在第二次付款后到账账款比例一般占全款的50%;工程结束之后,甲方需付全款的70%,而验收结束之后,甲方才会付90%的账款。此外需要留5%的账款作为质保金,一定时间后才会结清尾款。

“实际上,在款项到账50%后,余下的账款就很难按期到账,变得很拖沓,大大增加了陶企的运营成本。”一位不愿透露姓名的行业人士介绍道。

### 大型战略集采让95%以上陶企望而却步

虽然大型房地产公司的工程战略集采,因其市场巨大而成为“美味的大蛋糕”,但也是一块难啃的“硬骨头”。行业人士总结:规矩多、要求严、利润低、周期长。重重“高门槛”令95%以上的陶企望而却步。

资金实力成为陶企开拓工程渠道的最高门槛之一。其中包含陶瓷企业的注册资金,品牌价值以及现有资产规模等多方面条件。在付款方式与资金周转方面,陶企通过“先供货、后付款”的方式与工程战略集采项目合作。

在此基础上,付款流程必须包含“供货、对账、挂单再付款”,最快的付款周期也要超过三个月,并且部分合作对象还会使用期票,对于陶瓷企业来说,资金周转压力极大,一旦陶瓷企业资金实力不够雄厚,就会被这样的付款方式压垮。据统计,在资金实力层面,拥有雄厚的能力且能够承受合作方押款的陶瓷企业十分少见。

陶企企业的合作矩阵成为第二大门槛。目前工程战略集采大多需要固定的买方市场,也就是合作资源要充足。例如和某地产巨头合作时,该地产商会对陶瓷企业提出要

求,提供此前曾与同类规模、产值地产商成功合作的案例,有些条件严苛的,甚至要求合作的房地产商数量必须达到房地产top10中的3家以上……并以此来判断陶瓷企业的资质。目前在佛山陶瓷企业中,能与多家TOP20房地产商长期稳定合作的陶企屈指可数。

陶瓷企业的生产水平成为第三大门槛。过去陶瓷企业都是以自主生产为主,按陶瓷企业的定位自行生产某款瓷砖,再提供给经销商售卖。经销商只能从陶瓷企业所生产出来的产品中挑选款式进行销售。这使得陶瓷生产负责人成为“军事大臣”,掌控着陶瓷企业产品生产的“生杀大权”,一切关于产品生产的大事都由生产负责人说了算,这造成陶瓷企业生产部门的自主性极强。

而工程战略集采的供货模式大有不同,部分大型地产商严格按照标准行事。给出标准模板,并要求陶瓷企业按照规定的时间、数量、花色、质量及价格进行仿做。如果超出预期成本,企业需要自行承担损失,按规定送检的产品合格后,方能进入下一轮竞标。

这样的竞争模式的严酷性,不在于陶瓷企业的竞争对手有多少,而在于陶瓷企业自身管理水平、生产水平及工艺水平的高低。

陶瓷企业的规范化管理成为第四大门槛。建筑陶瓷作为高度民营化的产业,不可避免地存在着一些家族企业病,企业内部家族裙带关系网遍布,在这样的情况下,要求企业以提供优质服务的中心,进行规范流程、专人专岗、对标管理的难度较大,这是许多企业亟待解决的问题,是企业进入工程市场的众多阻碍之一。

据介绍,上述门槛仅是“冰山一角”,还有很多难以掌控的小细节。“为什么很多企业做着做着中途就放弃了,就是因为被重重‘门槛’卡住了。”前述杨先生表示,只有真正涉足大型房地产战略集采市场,才会明白其中的难处。

### 工程将成瓷砖销售第一渠道?

受到大型房地产公司的精装房项目刺激,近几年陶瓷行业TOP品牌的市场份额持续猛增,并促成陶瓷行业品牌集中度的进一步提升。

2018年,建陶行业主营收入下滑30.3%,但悦心健康、欧神诺、蒙娜丽莎等上市陶企的销售业绩却逆势增长,其中一大原因便是房地产战略业务合作业绩稳定增长。以欧神诺陶瓷为例,2014-2018五年间,年营收从16.06亿元增长至36.81亿元,2018年的营收更是同比增长53.36%,工程渠道是其拉动销售增长的最大动力。

为了抢占更多的市场份额,各大陶企纷纷摩拳擦掌发力工程渠道。如东鹏控股表示,当前东鹏的传统渠道和新(精装、整装)渠道的比例是6:4,而这个比例在3-5年之后可能会倒过来,传统渠道的比例会逐步缩小。

佛山一家大型陶企的工程部总经理杨先生亦告诉记者,过去几年其所在的企业战略工程业务突飞猛进,到2018年已经超越传统经销业务。但他同时表示,战略工程业务的开拓并没有想象中的那么简单,对企业的资金周转能力、管理能力和服务能力都有着较高要求,否则就算企业斥重金成立了该部门,也很难有发挥的空间。

“现在很多企业的老板对工程渠道的了解不深,看到工程渠道火热,其它企业做得如火如荼,也成立工程部,并四处高薪挖人,但实际上如今的工程战略集采不再绝对倚仗个人能力。”兴辉瓷砖采购部负责人表示,陶瓷企业要想做好工程战略集采,绝对不是挖一两个久经工程战场的能人就够深研的。

在投标大型工程战略集采项目的过程中,房地产商与陶瓷企业合作时对于个人能力的要求,已经从个人的“关系网宽广、资历深远”等条件,下降到拥有“交际能力、个人魅力”等基础素质。在工程战略集采合作项目中,大型房地产商考察合作企业的重要标准,是陶瓷企业的资质与实力。

同时,作为高度民营化的行业,陶瓷企业的管理普遍较为粗放,在很多制度和流程的设置上缺乏科学性和标准性,这种行业特性使得很多陶企在与大型地产公司合作过程中难以适应。

另一方面,在传统的经营活动中,无论是面对上游供应商还是下游经销商,陶瓷企业都牢牢占据主动权,但在与大型地产公司的合作过程中,陶企则处于被动地位,一切得按照地产行业的“游戏规则”来玩,这对陶企从业人员的职业素养、服务意识、公关能力等都有着较高要求。

前述杨先生坦陈,虽然陶瓷行业拥有大量的销售人员,但优秀的战略工程经理却十分稀缺,加之近两年企业需求较大,就更加难招了,“现在只能招聘新手,从内部培养。”

可以预见,在工程渠道的催化下,实力型、品牌型陶企的优势进一步显现,加速提升建陶行业的品牌集中度,同时倒逼陶瓷企业的管理模式随环境之变而改变,推进企业内部的规范化、职能化、标准化及服务化,有效促进陶瓷行业“风气”的净化,以及更健康发展。

(操儒冰 韦露)