



虹

谈江湖

尹虹

中国建筑卫生陶瓷协会高级顾问
佛山市陶瓷行业协会秘书长、华南理工大学教授

回过头来再看看建材超市

建材超市进入中国已经20年了,那是1999年百安居在上海地区开设了中国大陆第一家百安居建材超市门店,而后相继进入中国的建材超市有德国的欧倍德、美国国家得宝,并且带出了中国的本土建材超市好美家、东方家园、华美乐、家福特等。

但是中国的建材超市“兴旺”了大约五年时间之后,2005年百安居收购了欧倍德在中国的全部13家门店,在全球拥有476家连锁店的欧倍德(总部位于德国),从2000年在中国无锡第一家门店开业,到2005年全部退出中国市场,仅五年时间;差不多同时,中国本土的建材超市也是惨淡经营,相继倒闭;然后2012年美国国家得宝关闭在中国的所有七家大型家居建材超市门店。就这样,建材超市进入中国20年,根本没能成为中国家具建材产品销售的主要渠道,到目前为止,瓷砖方面,建材超市渠道的销售比例在中国大约就是10%上下。概括地讲,建材超市中国20年没有取得如期的成功。为什么西方发达国家瓷砖销售的主流渠道建材超市在中国没有形成市场取得成功?是水土不服,是时机不成熟?还是操作有误?

2018年中国的瓷砖市场开始出现巨大裂变,这个大背景是:瓷砖产能产量大量过剩、房地产形势变化飘忽不定,商品房整体过剩;同时精装修比例大幅增长,工程集采大量增加,整装(含互联网家装、

全屋定制、装修套餐等)与设计师营销成为终端零售的一大部分。传统经销商的传统零售开始大量萎缩,为此行业内很多专业人士提出了传统经销商的转型升级,其中涉及有:要求传统经销商向品牌服务商转型,加强售前(设计等)售后(施工、维护、软装等)服务;不少业内人士提出传统经销商要横向扩张,同时代理经营其他家居建材产品,实行多品类经营,泛家居营销专家唐人为此提出了“多品类集成”。但是也有人认为横向扩张与多品类集成是个伪命题。在这个时候,20年之后,我想到回过头来再看看建材超市。

我在回想当年建材超市模式在中国没有取得成功的原因,既有水土不服的原因,也有时机不成熟的原因,还有操作有误的原因,资本巨鳄带领世界500强体量的国际建材超市进入中国,一家独大,一意任行,忽略了厂家与区域经销商的利益,双赢多赢的机制缺失,建材超市高举高打,没有循序渐进的成长过程,大型建材超市的职业经理人仅是执行公司决策层的固定策略,毫无战略微调的能力与作用,整个社会中产阶层比例较低,超市消费建材产品的习惯几乎没有。

时至今日,传统经销商开始面临着调整提升赋能变局的新局面,在山西开始出现了连锁的刘小虎瓷砖超市,法库的浩松瓷砖企业同时经销Smith热水器、伊奈卫

浴以及电光源产品,广东的瓷砖企业大量经销或贴牌瓷砖胶填缝剂,甚至各种厨卫产品、扩大至全屋定制、全瓷定制,这些可以认为是经销产品的横向扩张,也可称之为多品类集成,我更多地认为这些是建材超市的雏形,或初级建材超市。

还有原本经营平平的华美乐建材超市近年来推行线上线下结合、建材超市产品与整装结合,走出了建材超市经营的一种新模式,则可以是一种中国特色的建材超市。2018年12月作者应邀去曼谷参加一间Boonthavorn Design Village的开业,在我看来这就是一家连锁的中型建材超市,据了解Boonthavorn几乎垄断了整个泰国的瓷砖零售。

面对这些变化,我们是不是有必要回过头来再认真看看建材超市,再认真思考建材超市在中国未来的可能?我看有这个必要,不过我还是认为,中国建材超市的发展,还是要坚持循序渐进,逐步扩张到全品类,因为在多品类集成发展的过程中,我们很容易发现相应的配套跟不上,特别是人才,且不说售前售后服务人才缺失,甚至连各种产品的导购人员都无法配套。如果逐步健康发展,多品类集成就会逐步走向建材超市,甚至出现中国特色的建材超市。你看好建材超市在中国的未来发展吗?



超

声聚焦

张念超

景德镇陶瓷大学客座教授
通利大理石瓷砖董事总经理

《中国版 ZARA 的悲凉与火辣的空调撕逼大战》

最近不能看新闻,一是故事不新,二是事故太多,当然微博、朋友圈、欲望、夜生活活跃度也在下降,大家变成了沉默的大多数。不过生活还要继续,专栏还是要写。本期就谈谈陶瓷之外的两件事,一个是中国版ZARA的悲凉,另一个是火辣的空调撕逼大战,事虽是两个,表达的却是一个当下、一个故事的两个结局。

谈到中国版ZARA事件,就会想起成立于1998年的拉夏贝尔,男人可能陌生,女性应该都熟知。2018年销售突破100亿、线下门店9200余家,2019年上半年关店2400家、半年利润预计下降50%。从专家分析和财报看,除了逆销对路存疑,就是三高模式的拖累(高存货、高费用、高扩张)。

再看看6.18以来打的火热的空调撕逼大战,具体谁对谁错不做评价,这是法律和市场的范畴,但一个千亿级的企业去撕逼一个百亿的企业也算奇闻。在度娘上问一下,可以找到这个百亿的企业逆袭和被撕的理由。中欧评论这样说:对于许多家电品牌而言,存量市场就是零和博弈,经销商只是竞争渠道或者博弈工具之一。当家电品牌商都高喊着口号“满足用户需求”、“创新驱动”,往往只是面板、功能的微调就以创新名义走向市场,鲜有品牌能够以颠覆式创新推动产业的前行。压货模式即便到了显然不适合市场环境和行业趋势的情况下,X空调率先拥抱互联网的品牌,凭借灵活变通的打法、年轻时尚的定位、多元化跨界营销,摸爬滚打多年后牢牢占据互联网空调销量第一品牌的位置。重新分配了市场的蛋糕可能是主因,不是网络上骂娘者认知的假相,上周北京的抽检也给了打脸的结论,竞争本是建立在公平上的进步,相煎何太急呢?

两件事、两个结果,都值得商界深思。其实未来的市场归谁?众说纷纭,从服装到快消,从电器到互联网,从材料供应商到商品销售商,小有小的难处,大有大的苦累,只有做好当下、拥抱未来才有出路,尤其在市场换挡期和消费的迭代期。纵观所有品牌的长久,其发展有一些共识:

一、品牌的格调和大爱,决定品牌的路能走多远。关于人性恶、还是性善自古都有争论,一直没人给个结果。但关于品牌的性恶善没有争辩,所有品牌都是为美好而生的,即使背后有浓浓的铜臭味。

二、品牌要有核心竞争力,且核心竞争力具有时代领先性。在产业发民兵的初期优势是不容易建立,有优势就有竞争力。而现在技术壁垒几乎为零,竞争力相对容易取得,所以,现在要谈核心竞争力,核心竞争力是不容易模仿的,它不是一个指标,而是一个体系。

三、无论品牌规模大小,都要有良好的基因和市场基础。以前,消费缺乏认识,对产品、品质、技术的认知都依赖品牌,品牌效应自然就被放大了。现在,消费者有健全的自我主张,品牌会有所弱化,但品牌的基础是消费的基石,所以消费者无论如何进化,购买都是看品牌根基的可信度和基因的纯正性。

四、从品牌塑造到品牌IP的集合才是品牌成长的历程。早期,品牌自身很重要,它集合了大量的消费需求信息,所以对品牌的依赖度会高。未来,品牌的组成IP很多、输出也很分散,不同人只会捕获与自己匹配的IP,也就产生了品牌的消费弱势和IP的自我标签。

五、小品牌不能有大企业病,大品牌

不能缺乏动能。这是成熟期的企业常态和普遍现象,这不是由品牌决定的,而是企业的决策群体和三权不分立造成的。小品牌得了大企业病,就会丧失原有的优势,市场遇到波折期,会比一般的企业艰难。同样,大企业缺乏动能,也是件可怕的事,一个大企业如果实现不了动能转化、规模效应和边界突围,进而实现边际效应,经营起来是很辛苦的,因为任何企业的业绩都不会无限增长、高速增长。

六、是该对老板负责,还是对企业发展负责,谁才是企业的主人。这是个新话题,也是当前形势下引发的。提这个问题,不是说老板不能当家作主,而是对体制的反思。未来,老板应该是企业的拥有者,企业才是企业的主人,每个从业者要树立起这样的观念,企业才会基业长青。毕竟,人也有情绪宣泄,人的决策和管理会错,而企业只有始终如一的按规则持续创造,否则就寿终正寝。

七、管理是个好东西,不过管理幅度和半径过大,效率就会下降,生产力转化就难。最好的管理不是规范,而是激发创造、提升效率,过大的管理半径和过剩的管理就是拖累。未来,一切事情的效率和时间成本是管理的方向,也是盈利的基础。

八、品牌的负责资产抛不抛、谁来抛,会不会成为处理负责资产的罪人?这是管理的最大弱势。比如账面的库存和囤积设备,半年还保值,一年就贬值,两年了就可能没有值,三年可能就是负资产,甚至成为负资产的时间会更短。要不要抛、谁来抛、抛了怎么办?都是困扰所有者、管理者、执行者的问题。

九、都说人越来越重要,什么样的人才重要,什么样的用人观才符合时代?随着千禧一代的当家立业,人在发生着巨变,他们随性的工作,让老一代人力资源管理者头疼。所以,现在用人是一门新考验和学问,以前招人喜欢德为先,最终道德有余创造不足、老好人盛行谏言者少。未来,社会生态和价值都以创造为先导,职场将会步入以创造论英雄的新时代。比如,同样一个销售老总,有的只能帮你做业绩,有的能帮你创造利润,市场好的时候业绩自然好,利润自然可观,二者区别不大,而时代增长放缓时,就表现出了差距,尤其当下的市场,十有八九对现有的人不满意,也是从销售型到经营型转变的市场倒逼人才机制。

一边是悲凉,一边是火辣,这个夏季有点躁。电器行业不止有千亿级的寡头,当然也有让寡头感觉到压力的百亿级企业,各有各的成功,也是真实的市场案例,其它行业也亦如此!以前,倒下的多是中小企业,以后任何企业都有可能,今天中国版ZARA、鞋业大王、男人的衣厨、饮料巨头、商场大鳄的困境值得借鉴。

守住企业底线、发挥核心优势、与时代同行、不断创新竞争力和加速企业效能,以创造为准则用好人,做好自己就是成功!真枪真刀的时代已经来临,没有基因和基础的浮夸、吹即将告别这个时代。未来,一边悲凉,一边火热是常态,市场再无集体式的狂欢!

通利 TOMELY
大理石瓷砖



永农辣评

张永农

中央党校国情国策研究中心
高级研究员、资深媒体人

辣酱与陶瓷

这几天我一直在构思辣酱与陶瓷的关系。两个产品相互之间虽然风马牛不相及,但有一个共同点:都是企业生产的,生产这两种产品的企业都是以盈利为目的的。

在建陶行业中,首先开拓这种“异类”产品的,是业内有着鼎鼎大名的新明珠陶瓷集团!

他们生产的辣椒酱取名“明珠”。不久前笔者在参加一次活动抽奖抽中了一箱。试吃后感觉辣味十足,但年产量及产值、利润有多少就不得而知了。

现代建筑陶瓷行业的发展,如果以1983年佛山市利华装饰砖厂从意大利全钱

引进年产30万平方米彩釉砖自动生产线算起,至今已36年。而建筑陶瓷砖的产量几年前已达世界第一位。

产能与产值的严重过剩、销值大幅度下降、破产企业日益增多,早已成为不争的事实。

有土地、有厂房、有工人、有科研人才的大集团,发起向各行各业进军战略战术部署正当其时。

虽然有的企业老板,干了一辈子陶瓷,对转型总感觉不舍。但看着压库的产品与日俱增,真是欲哭无泪。

辣明珠辣椒酱面世,给了我们太多的

启发。

一日,在网上发现有一种取名“老东叔”的辣酱,包装精美,售价也高。但投放市场半年,销值竟然突破40亿元!生产这种辣酱的企业是广州品食汇食品股份有限公司。

读者看完笔者这篇辣评,我猜想上网搜索品食汇及老东叔的朋友们会与日俱增。陶瓷行业太让人头疼了!

新中源筹建千亿珠宝城、新明珠推出辣明珠辣椒酱、品食汇老东叔辣酱推出市场仅半年卖了40亿,难道还没让业内人士受到启发吗?

中国建陶地理调查2017全国瓷砖产能报告

火热发售中 单价:980元/本

全球独一无二的数据库,中国建陶产业最真实、最权威、最详细的产能报告!

征订热线:152-1606-9729 艾小姐

