



归然书院院长、欧神诺陶瓷董事长 鲍杰军：

# 建陶行业第三次迭代已经到来

9月19日，在第七届中国建陶产区大型巡回论坛暨2019高安陶瓷产业发展高峰论坛上，针对当下行业形势，我与高安产区的政府官员、企业家、行业人士分享了《高瞻远瞩 共创平安》的主题演讲，在这次演讲中，也第一次提出：建陶行业第三次迭代已经到来。

从近几年来全国自上而下密集出台的各种环保以及相关产业政策来看，建陶行业已步入政策环境迭代期，政策环境已经成为建陶行业发展的最大不确定因素，很多产区受到政策的影响是毁灭性的。

回顾建陶行业三十多年的发展，中国行业迭代经历了三个阶段，即从行业自我迭代到消费者迭代，再到政策环境的迭代。行业自我迭

代主要是通过制造推动，通过装备和工艺的升级，带动产品规格、产品花色、产品品类和生产线规模的迭代，行业在拓赛道；消费者迭代则是由渠道推动，因为85后、90后等新生代消费者崛起，导致生活方式、消费方式和审美需求的变化，带动渠道变革，过去由经销商主导的传统2C渠道，转向精装修房、互联网家装整装、套餐公司等2B渠道，行业开始换赛道；如今，行业已进入由政策环境主导的第三次迭代期，行业从换赛道变成改赛道。第三次迭代则是由资源推动，主要是自上而下的房地产、环保等政策的出台，政府对企业规范经营的要求，以及装配式建筑的大力推广等等。建陶行业的第三次迭代，行业进入无人区。

如今，第一次迭代已基本完成，第二次迭代仍在继续，第三次迭代也已经开始，未来有很长的路要走，存在很多不确定的因素。在第

二次、第三次迭代叠加环境中，建陶行业面临着三大危机：其一，是政策性退出危机。主要是各地政府强制去产能，行业标准提升和煤改气，也在迫使企业退出；二是材料替代危机，在过去迭代周期中，瓷砖一直在攻城掠地，替代水泥、石材、木材、涂料、墙纸等其他材料，不断扩大市场份额和应用范围。而在第三次迭代中，随着装配式建筑的推行，建陶产品有被其他建材产品替代的威胁；三是竞争对手力量悬殊的危机，大型资本借装配式建筑进入建陶行业的制造环节，原来力均力敌的均衡格局将被打破，行业竞争步入深水区。

面对危机，我们不能坐以待毙。我们要以动止衰，以进为退。主动寻找热点，创新求变，在运动中保持热身，快速迭代。以陶瓷为纽带，迎接挑战，也许就是行业找到新出路，得以新生的有效路径和方法。

## 第一次迭代：研发和技改跟不上就会淘汰

回顾梳理建陶行业过去三十多年的发展历程，从中或许得到一些启发。从上世纪80年代中期开始发展到今天，建陶行业的竞争，实际上是行业自我迭代的一个过程，主要通过制造如产品规格的增大、产品花色的改变、产品品类的拓展、生产线规模的迭代，推动行业向前发展。如今，行业的自我迭代基本上已经走到尽头，第一次迭代已基本完成。

在产品规格方面，从最初的300×300mm、400×400mm，发展到600×600mm、800×800mm成为主流，到今天12米、18米、24米、36米、48米等大规模瓷砖流行，再往大规模方向走，无论是生产还是应用，都已经触碰到了天花板。

在产品花色方面，瓷砖一直是以模仿各种天然装饰材料为主。仿石材是瓷砖行业经久不衰的花色，从最初的渗花砖开始，到抛光砖时代的米色系列，再到通过施釉和喷墨技术相结合的各种仿大理石、仿花岗岩、玉石等等，瓷砖在仿石材方面的花色最为丰富。另外，仿木纹、仿墙纸、仿皮、仿地毯、仿微晶玻璃、仿金属、纯色砖等等，瓷砖花色可以说是无所不仿。发展到今天，随着新生代审美的变化，黑白灰大行其道，花色逐步趋于简约。

在产品品类方面，在行业内做陶瓷资历比较深的都知道，行业最早开始做的是彩釉砖，后来逐渐拓展到瓷片、水晶砖、耐磨砖、抛光砖、仿古砖、木纹砖、微晶石，再到抛釉砖，还可以细分为全抛和半抛、柔抛等等，再到大理石瓷砖、现代仿古砖、大板、中板，以及功能性瓷砖。瓷砖品类的拓展，极大丰富了建陶行业的产品线，也拓展了

瓷砖的应用领域，替代其它装饰材料。但近几年来，可以明显感受到瓷砖品类的创新已经越来越少。

再就是生产线规模的迭代。上世纪九十年代，一条进口生产线的规模一天下来只有3000平方米左右，现在一条生产线，可以生产瓷砖3万平方米到5万平方米，大规模生产也走到了极限。

制造工艺的每一次改变与创新，都推动了行业和企业的发展。在行业自我迭代过程中，在拓宽赛道的同时，也构筑起了行业壁垒。通过快速迭代，建陶产品在不断地替代，最先替代水泥地，到后面慢慢地替代木材、涂料、石材等，瓷砖的应用面不断地扩大，赛道不断拓宽。因为建陶行业不够规范，生产非标准化，从原料到烧成都不稳定，存在很大的不确定性，而且不同企业的生产标准都不一样，行业壁垒高筑，不但行业内整合难度大，行业以外的人也很难进来。

第一次迭代，竞争者主要来自行业内部，初期是国有企业、集体企业与私营企业的竞争，后来，随着国有企业、集体企业的退场，私营企业已经成为行业竞争的主体。第一次迭代的淘汰方式，是企业的研发、技改速度跟不上迭代速度。行业生产线、装备、产品不断地变化，日新月异，如果研发和技改速度稍微慢一点，企业就掉队。因此，对企业决策速度要求非常快。当年如日中天的佛陶集团，到今天已不复存在，因为国有企业的体制跟不上。佛陶集团做技改，超过500万元需要省市计委批准，而批准下来可能就要半年到一年时间，甚至不批准，但私营企业可以快速拍板。

有观点认为，现在品牌的作用没有以前那么大了。其实不是，2B渠道选择合作伙伴时，一般都是跟行业头部的主流企业、品牌企业合作，品牌也非常重要。我总结了一句话，叫2C决定品牌高度，2B决定企业规模。只有2C做得非常好的时候，2B才会选择你，同时，只有2B选择你的时候，企业的规模才能迅速做大。

2C时代我们靠价值链分配去赚钱，关注

## 建陶行业的边界已经被打破

行业的第一次迭代过程中，一直局限在行业内部，关起门来自己跟自己玩。但现在，行业边界无论是产品、渠道、产区、品牌，还是企业的边界，都已经被打破。我们关起门来自己玩的时代已经一去不复返，“野蛮人”跨界打劫，已破门而入，竞争从圈内竞争开始进入到圈外无人区了，建陶行业不可能再独善其身。

首先，产品的边界在打破。在功能性、空间应用上行业突破的同时，建陶产品也在向大家居领域延伸。以前的产品创新，都是围绕着品类、花色、规格进行拓展，其应用都是作为建筑物表面的覆盖和装饰。大板的出现，已突破上墙下地等传统瓷砖应用范畴，可以作为板材，向大家居领域拓展；轻质砖可以作为砌块，直接用来做隔墙，也可以用来做高速公路的隔音板；透水砖、景观砖，用来做户外地面处理；而发热砖只是用瓷砖作为载体，其标准完全不是瓷砖的标准，而是家用电器的标准。另外，功能性瓷砖如负离子瓷砖、防滑砖、杀菌瓷砖的出现，也拓展了瓷砖的内涵。因此，建陶突破了建筑装饰本身，从室内走向室外，从行业内走向行业外。

其次，渠道的边界在打破。过去建陶行业的渠道，主要是经销商、家装公司等渠道，而经

销商零售渠道是主力。如今，随着互联网和精装修房的兴起，从服务商和流量入口企业跨界整合，如房地产企业、互联网家装企业、整装公司、套餐公司等延伸渠道兴起，对传统的经销商和家装公司渠道进行分化截流，使得单一渠道的建陶企业，生存变得越来越困难。另外，随着大板的出现，原来做大理石、石英石、家具等其他行业的渠道商，也将渗透进建陶行业，建陶行业也开始向大家居领域延伸。

产区的边界也在打破。精装房带来的集中采购，使得行业集中度向头部企业靠拢，加上资本市场的赋能，规模效应被放大，头部企业的整合能力也在加强。但因为房地产行业项目区域分散，服务也变得分散，这考验的是建陶企业跨区域服务能力，因此，头部企业还在全国各地进行产能布局的同时，也在跨产区整合，行业趋向于产区协同。另外，随着国内环保政策的收紧，以及全球一体化发展，一些没有竞争力的产区会逐渐消亡，国内建陶产能不断向国外转移，产区迭代走向无国界。

与此同时，品牌的边界也在被突破。建陶行业是一个低频消费、低关涉度的行业，因此，在过去发展的几十年里，建陶企业品牌建设的心，还是打造行业内品牌，企业在品牌影

界入侵，成为行业的整合者。第二次迭代行业淘汰的方式是，看企业有没有被整合的价值。

有地方政府的领导来找我，当地有几家企业，一半已经停了，一半即将要停。他们问我有没有什么办法？我问当地企业有没有制造成本优势，有没有物流成本优势，有没有区位优势，如果都没有，那么这样的企业已不具备被整合的价值，唯一的办法就是主动退出。

传播的投入，主要停留在行业内。但近几年来，以简一为代表的建陶企业，正在试图突破行业品牌的边界，努力打造消费者品牌影响力，这也是对行业发展有益的探索。

另外，企业的边界在打破。企业产品经营范围，是企业的纵向边界，确定了企业和市场的界限，而企业的经营规模，则等同于企业的横向边界。随着大家居行业不断融合发展，服务提供商及流量入口型企业，不断跨界进入建陶行业，进行整合，建陶企业的边界也正在消融。因此，行业内部以东鹏、欧神诺、乐华、蒙娜丽莎为代的建陶企业，也在不断跨界整合，拓展产品品类，进入大家居行业，从原来的产品提供商，向局部空间解决方案的提供商以及垂直平台型企业转型发展。与此同时，因为资本市场的注入，也放大了建陶企业的规模效应。

一直以来，建陶行业的特征是“大行业、小企业”，单个企业的市场占有率很小，规模也一直难以扩大，企业的横向边界很窄，不少企业将百亿当作企业经营的目标。而在行业进入第二次迭代期，在大家居趋势与资本市场的双重作用下，建陶企业的横向边界和纵向边界，都会进一步被突破。

## 第三次迭代：行业因政策环境迭代而改赛道

近些年来，政策环境对行业的影响越来越深。以前行业竞争是企业与企业的竞争，企业在市场中优胜劣汰，现在行业淘汰的方式是政策引导企业退出，不仅仅是企业本身不行，而是由政策环境造成的，行业进入第三次迭代期，即政策环境迭代期，行业从换赛道变成了改赛道。

首先环保政策的一票否决，各级政府部门收紧污染物排放标准，各产区对建陶行业实施的关、停、限、转等系列环保政策，不断压缩淘汰建陶产能。

其次，作为高度依赖房地产行业的建陶产业，房地产政策的改道，对建陶行业产生了巨大的冲击。从未来可持续发展的经济发展模式角度着力，房地产的游戏规则正在改变，从强调房地产“只住不炒”，到“不作为短期经济刺激的手段”，再到“建立完善房地产市场平稳健康发展的长效机制”，中国的房地产市场结构从过去“价高者得”的香港模式，正稳步向“居者有其屋”新加坡模式推进，由政府主导，做公租房、廉租房，建陶行业的渠道可能又一次会随之调整。同时，对房地产行业的严控，也抑制住了市场对建陶产品需求的释放，整体需求在下降。

再次，房地产发展模式在不断变阵，从住宅到城市综合体，到特色小镇，再到产城融合，房地产开发主体在不断地改变。产城融合动辄是几十平方公里、上百平方公里，这样的项目，

一般的企业很难撬动，地方政府可能会交给有资金实力和背景的央企。房地产模式的变阵，带来了参与者的变化，为央企进入带来了更多机会。

而建陶行业更为严重的危机，是因为装配式建筑的兴起，建陶市场将可能被其他材料替代。中国建筑卫生陶瓷协会会长缪斌表示，建陶产能的严重下滑，除了市场需求下降，更重要的是，由于装配式建筑的兴起，建陶产品将大量被其他材料替代，瓷砖的用量可能会越来越少。

装配式建筑相较于传统建筑，减少了现场搅拌水泥和浇筑的环节，所有部品构件在工厂预制好，运到建筑工地装配，其特点就是标准化、集成化、模块化。根据住建部批准实施的国家标准《装配式建筑评价标准》，装配式建筑应采用全装修，装配率不低于50%，内墙非砌筑，干式施工法楼面、地面，对厨房和卫生间要求是集成厨房、集成卫生间。

集成厨房和集成卫生间，可能分为两种，一种是整体式的，就是在工厂已经全部装好，像盒子一样整体放进去，另一种是整装式的，工厂加工好各种部件，送到现场快速组装。为什么随着装配式建筑的推广，瓷砖会被替代？第一是瓷砖很重，如果做成装配式建筑的集成化的模块，运输和搬运都比较困难；第二是瓷砖性能脆、硬，铺贴中接缝边角难以处理；第

三，瓷砖生产是非标准化了，而装配式建筑的部品是标准化，这给其他标准化生产的材料提供了替代的机会。所以，按照装配率不低于50%要求，意味着大部分部件都要集成化、模块化、标准化，瓷砖可能会处于劣势，而以前基本上100%用瓷砖的卫生间和厨房，也将有可能被其他材料替代。

目前，我国装配式建筑的渗透率还不高。2018年，新建装配式建筑面积19亿平方米，只占新建建筑面积9%左右。就算按1:1.3的瓷砖铺贴面积和80%的瓷砖配置率来计算，装配式建筑带来的材料替代，影响的瓷砖市场份额不到2亿平方米。不过，根据住建部发布《“十三五”装配式建筑行动方案》，装配式建筑到2020年比例将达到15%，2025年能达到30%，瓷砖材料被替代，市场被蚕食的危机将进一步加剧。

如果说第二次迭代是换赛道，那么第三次迭代就是改赛道。换赛道只是渠道变了，建陶的方向并没有变。但改赛道却是，整体产能规模被政策限制或引导退出，市场需求因政策引导转移，行业发展的方向有可能被改变。这一切都将给行业带来非常的不确定性，未来行业要如何改变，装配式建筑将发展到什么程度？瓷砖要如何革命，才能不被替代？行业的阵地该怎么坚守？这些都是关系到我们建陶企业生死存亡的问题。（下转第11版）

## 第二次迭代：企业没有被整合价值就会淘汰

产品花色的迭代在喷墨打印普及以后基本上完成，企业之间的技术差异已经被抹平，此时行业又开始进入了第二次迭代期，即消费者迭代。第二次迭代由渠道推动，行业换了新的赛道，过去以零售为主的销售渠道，转向2C+2B的全渠道拓展。

随着85后、90后逐步成为消费主力，新生代消费者改变的不仅是建陶行业的产品，而是将把整个行业全都改变了。新生代消费者无论是消费方式、生活方式，还是审美方式，和过去50后、60后这一代消费者相比，已经完全不同。

近些年来，建陶行业产品完全被颠覆，从以前的米黄色系列，到现在黑白灰流行，大规格瓷砖也热卖起来。过去行业也生产过大规格瓷砖，1999年，海鹏公司生产过1200×1200mm大规格抛光砖，2001年，东鹏研发出1800×1200mm的瓷砖，当时

被称为“砖王”。但大规格瓷砖在当时并不好销售，只有在温州市场有大部分的销量。但现在，900×1800mm、1200×2400mm规格的瓷砖都可以卖得很好，这就是因为审美带来的改变，因为现代简约的黑白灰风格，需要大面积的装饰。

更重要的是，消费者迭代颠覆了行业的渠道，精装、整装、套餐成为主要的装修方式。基于互联网生活的新生代消费者，更愿意在网上购买商品，因为互联网增加了消费者的对比空间，使行业变得更透明，比跑传统建材市场更节省时间。因此，消费需求入口向互联网转移，终端客户被截流。

在第二次迭代过程中，最考验企业的是综合运营能力。企业的综合运营能力体现在四个方面：品牌运营能力、渠道拓展能力、供应链整合能力和大规模的服务能力。