

中国建筑卫生陶瓷协会会长 缪斌:

# 跨界竞争正在吞噬瓷砖市场

2015年以来,中国瓷砖产量呈现逐年下降趋势,2018年更是跌破百亿大关,回落至2012年的水平,与此同时,建陶企业库存量持续高企。这一现象的变化,主要因素是市场需求的萎缩,但却远不止于此。9月19日,在江西高安举行的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,中国建筑卫生陶瓷协会会长缪斌指出,建陶行业所面临的挑战,不仅在于市场的萎缩,外界的跨界进入还将抢占大量的瓷砖份额。同时,龙头企业的资本模式对改变行业格局有着举足轻重的作用,因此,企业的转型必须的全方面的,多层次的。本文根据讲话实录整理而成:

## 形势不好,既有挑战也有机遇

这两年我们行业取得了很大的进步,但是我想在座的各位也感受到了很大的压力,或者隐忧。这因为这几年国家经济在转型,我们行业也在转型,实际上协会在制定“十三五”指导意见的时候,已经指出了“十三五”期间,整个行业数量上会有所下行。但是变化速度之快、力度之大,这是当初我们没有想到的,大家也感受到了。但是我想这既是一种挑战,也是一种机遇。我们在困难里看到希望,同时对未来发展一定要把握好。去年有很多企业说,2018年是最难的一年,没见过这么难的。也许过了五年、十年回过头来看,2018年或许是未来最好的一年。今年很多企业感觉还不如去年,这是在整个中国经济进入这个节点所显示出来的。去年建陶行业10%的企业退出,今年1-7月份退出企业也是10%,也就是形势不好,但是我想今年全年的形势还是不容乐观。协会正在启动“十四五”指导意见和产业调查,按照预测,“十四五”情况不会有太大的改变。高安陶瓷是幸运的,因为高安是热土,孕育了陶瓷,而且我们也深深体会到政府这方面对陶瓷是非常呵护的,给在座的很多企业赢得了个喘息的机会。

## 跨界竞争会带来更大的冲击

在我们行业大家都说困难时,很多外行业认为我们行业前景非常好。在卫浴行业,美的、碧桂园都杀进来了。瓷砖行业(也有),七月份,协会在上海召开了发泡陶瓷论坛,来的相当一部分是央企。根据协会做的统计,到目前为止,全国发泡陶瓷已经有40多条生产线,已经投入几十亿进来,他们(发泡陶瓷厂家)看到了我们行业我们行业几千亿甚至上

万亿的市场。但是我仍然感觉到隐忧的是,我们很多企业可能还没有意识到跨界竞争会带来很大的冲击。今年大家感觉市场不好做,很大程度上是这个冲击形成的。传统瓷砖确定无疑,未来市场一定会逐年地下降,而且下降幅度不小。但是新业态的产品,包括发泡陶瓷,墙面一体材料会迅速上升。现在在推进的装配式建筑,催生了整体卫浴、整体厨房的出现。根据协会在国内外的考察,未来几年整体卫浴会以百分之几百的速度增长。将来有一些在卫生间使用的瓷砖会被替代,整体厨房也在酝酿,也将替代很大一部分传统瓷砖的用途。整体厨房现在也在酝酿,也将替代很大一部分传统瓷砖的用途,石塑地板第四代出现在长三角一带,它们已经开始布局国内市场,这在海外替代率很高。所以传统瓷砖,协会对未来的预测肯定是市场份额会越来越小。协会几年前就有判断,“十三五”会萎缩掉1/3,现在看来这个预测有点保守,“十四五”还会继续萎缩。所以国内的产区政府、企业,一定要考虑未来三年、五年甚至十年内随着整个业态的变化。新技术的出现,会让传统的瓷砖将来变成新型化。在这种经济快速转型,产业快速升级的时候,在这个问题上,我们能做什么?我们准备了什么?我们想怎么做?这个不仅是企业,协会也在做这方面的调研。实际上,协会正在出台的标准,都与建陶产业转型密切相关,包括协会刚发布的发泡陶瓷标准,马上要执行的整体卫浴标准,都是新型材料替代传统的材料。所以大家要未雨绸缪,早做准备,避免太过被动。

## 从制造端到消费端都在发生巨大的变化

大家也知道,在传统产区里,淄博产区产能已经是迅速缩了70%以上,法库也差不多一半,其他地方包括佛山产能也在大幅度地下降。但是也有一些品牌企业,包括一些龙头企业,相对来说,他们的日子要比一般的企业好。在整个瓷砖行业企业,包括一些大企业感觉迷茫,是因为过去我们的产品直接面对消费者,是一些终端产品。现在随着工程、整装、精装,互联网装修修起来了,瓷砖行业基本上由终端产品向材料转变,这是全方位的变化,那么企业整个架构都要细致地变化。将来企业面对的不是终端消费者,终端消费者很少,面临的是一些大的集采合作。过去我们强调做品牌,现在在这个时



代,品牌的作用也不是那么强了。包括我们欧神诺、蒙娜丽莎这些发展得不错的企业,它们有资本。现在很多企业也在向资本市场寻求发展,现在资本的力量在某些方面已经超过了品牌影响,在这种对比下,企业怎么办、政府怎么办?协会当初在制定“十三五”的时候提出来的,到明年年底,行业的平均劳动生产率超过80万元/人/年,品牌优秀企业达到100-120万元/人/年。现在看来,一部分企业已经达到了这个目标,但是相当一部分企业没有达到目标。协会这两年在考察了包括协会授予的智能制造基地,他们人均劳动率已经达到150万甚至200万元/人/年。但是两个月前,协会带领考察团去日本,它们做智能卫浴人均劳动生产率是600万元/人/年,做整体卫浴的人均劳动生产率是500万元/人/年。这种新技术、智能化、无人化工厂到来的时候,我们还有多少优势?还能支持多久?去年协会在新明珠、唯美智能制造基地看到,今年年底可以做到500多万元/人/年,一条生产线只需要二三十人。所以在制造领域我们智能化也快速发展,也就是说不管是从

制造端到我们消费端都在发生巨大的变化。

## 我们能怎么办?

这种变化是我们过去几十年都没有见到的。过去瓷砖把很多包括木板、石材的市场份额抢过来。现在很多跨界竞争一旦开始,才是瓷砖行业要面临的市场竞争,而且这种势头不可阻挡。我们怎么样能够减缓这种势力对我们行业的影响?这也是协会也在思考的问题,既然我们不能抗拒,我们怎么去顺应这个发展?当然传统产业它会一直延续下来,有它的生命,但是一定是赋予它新的生命,赋予它新的价值。建筑陶瓷,只要有人居住,这个产业一定在,产品肯定会有。只是说将来这个产业谁在做,这个蛋糕谁在吃的问题。协会是在引导这个产业、这个行业不断地向健康的方面发展,经常跟发改委汇报。尽管整个行业面临着下行的压力,在总体发展我们认为是良性的,有几个衡量的标准:

第一个我们的制造水平和制造能力在不断的提升。第二个我们的品牌企业、骨干企业,它们的市场的份额在不断增长。第三个只要是活下来的企业,它们为当地所做贡献越来越大。这都是行业往好的角度上发展,那么我们怎么样在延续往好的方向发展,使我们效率、高质量得到发展?怎么在这方面能够提升我们的潜力?我们要做的是高质量发展,是求效率、求质量,不是求数量。我在这里,第一要感谢政府,为高安的企业、高安的产区提供这么一个好的发展环境。第二个也希望政府在未来转型当中,为企业、为这个产区竞争力提升能够找到更好的途径,能够助力企业、助力行业发展。也希望各位企业家一定要珍惜这一段转型过程当中宝贵的时期,因为这时间不多。我们已经看到一批批的企业在转型,所谓的转型有各种问题,意味着我们的竞争力在不断地加强,我们的生存能力越来越高,所以也希望企业家们认真思考一下,在未来发展中你的企业怎么定位,怎么走? (杨李生 整理)

(上转第10版)

## 大型资本借装配式建筑介入行业制造环节

以前陶瓷行业从原料、燃料到产品,到渠道,再到需求端,整个产业链是封闭的。由渠道推动的第二次迭代,虽然从需求端改变了我们这个行业,但并没有外部企业直接参与到陶瓷生产中来,改变建陶产业链。而在政策环境迭代中,借助装配式建筑这一契机,大型资本开始介入陶瓷制造环节,将整个产业链给解构了。根据前瞻产业研究院数据,2025年,装配式建筑市场规模将达到5万亿元左右。与此同时,国家对固、液、气排放标准及环保执行力度越来越严,按照“谁开发,污染谁处理”的产业政策,工业固体废物、工业废气、矿山尾矿等废弃资源,都急需一个能够循环利用处理的出口。在装配式建筑的巨大市场需求和固废处理需求的双重推动下,以固废为原料生产可以作为隔墙板、保温板和墙面一体化板的发泡陶瓷,成为煤炭、钢铁、采矿、火电等大型企业以及央企、国有企业争相进入的风口,从原料及生产环节解构了陶瓷行业。例如,福建吴钢集团、横跨钢铁、能源、物流、地产、陶瓷等领域,在中国、马来西亚、印尼均设有大型钢铁企业。因为钢铁生产过程中产生大量焦煤气需要进行处理,于是从燃料切入陶瓷行业。2014年,吴钢集团旗下福建德胜建材有限公司成立,于2017年建成四条大型瓷砖生产线,后生产发泡陶瓷。同样,窑街煤电集团有限公司也投资12985亿元,成立甘肃宝蓝新型建材有限公司,专门生产发泡陶瓷。而不少采矿企业出于固废尾矿处理的需要,以原料为切入口进入陶瓷行业。如:以钼采选为主的露天矿山企业河北丰宁鑫源矿业,成立河北恒利建筑材料股份有限公司生产微晶发泡陶瓷;生产纳米石墨、石墨烯等碳材料的丰城烯碳,借助内蒙古自治区大乌淀石墨尾矿资源优势,开发发泡陶瓷板;亿阳集团矿业公司与辽宁省太平区政府就建设国家级煤矸石资源综合利用示范基

地项目进行洽谈,生产微晶石材和泡沫陶瓷系列新材料产品;中条山有色金属集团有限公司在垣曲县启动尾矿综合利用,制备建筑陶瓷项目。央企、国企也借助发泡陶瓷进入陶瓷行业。如国资委管理的中国建材集团旗下江西中材新材料有限公司,今年6月投资5亿元在江西新余改建生产线生产发泡陶瓷墙体材料,主要原材料采用新余花岗岩尾矿、钨矿尾矿、河道淤泥等固废。另外,中集绿建环保科技有限公司今年9月在连云港基地投产一条发泡陶瓷生产线,该基地总共计划建7条生产线,未来还将在湖北麻城建设4条生产线,而中集绿建环保科技有限公司是中国国际海运集装箱集团股份有限公司(简称“中集”)的子公司,属中远集团和招商局集团控股的国有控股企业。在煤炭、钢铁、采矿、火电以及央企、国企等大型企业从原料及生产环节解构建陶行业的同时,大型房地产企业、互联网家装、整装企业甚至是家电企业,则以装配式建筑的整体厨房、整体卫生间等整装作为切入口,从需求端解构了陶瓷行业。第三次迭代由资源推动,需要处理的焦煤气、固废是可循环利用的资源,央企、国企、房地产企业更是拥有丰富的社会资源、项目资源和资本资源。如中集在全国各地投资了许多高速公路,投资发泡陶瓷则可以用作高速公路隔音板。在第三次迭代中,我们的竞争对手也发生了数量级的变化。过去在行业内竞争,对手基本上都差不多,只是几亿到几十亿的差别。而当这些煤炭、钢铁、采矿、火电等大型企业以及央企、国有企业进入以后,基本上是千亿甚至万亿级别的,而其生产与需求可以进行资源匹配,从生产到渠道到需求,可以形成闭环。面对大型资本的进入,作为中小企业的建陶企业,力量对比悬殊,我们又将何去何从?

## 以陶瓷为纽带,以动止衰,以进为退

建陶行业进入衰退期,边界被打破,进入无人区,我们感到困惑和迷茫,都很正常,但我们也不能坐以待毙。吴晓波说,寒冬已至,熬是熬不过去。面对诸多不确定性,我们该怎么办?用一句话来说:盛世享平安,乱世创平安。过去行业太平,大家一起跟着行业发展而发展,享受平安。如今,行业正处于百年大变局中,我们只能一起共创平安。首先是政府与企业要共创,共同努力,共建产区的良好生态。淄博产区因为政府与企业没有协调好,整个产区的生态系统都被破坏,淄博周边产区都因此受益,高安产区是最大的受益者,大量的贴牌商来到高安,所以近两年高安企业的日子比较好过。但现在很多产区一样都到了生死存亡的关键节点,在环保问题上,企业的环保是否完全达标;对于集中供气或煤改气的问题,企业、供气方、政府部门三方面是否能够形成共识;在物流成本方面,产区对周边区域市场具有物流优势,但如果站在全国市场的角度考虑,物流成本的优势就不一定具有优势,打造物流成本优势,突破区域市场,可能是未来产区竞争的核心要素;另外,企业的规范经营是大势所趋,不管是政府政策要求,还是渠道合作,或者是对接资本市场,都需要企业规范化。其次是价值链共创,要么自建价值链,要么就融入价值链。对于产区来说,自建价值链就是在区域市场里

寻找出路,做优做强。然后打造物流优势,突破区域市场。对于企业来说,自建价值链就是成为价值的整合者与利益的分配者。如果没有能力自建价值链,就只能积极融入价值链,成为被整合者。不同的企业产业链一样,但价值链不一样,有些企业只关注制造环节,缺少价值共享理念,滥用权利,对供应商缺少尊重,只顾自己赚钱,会破坏企业自身的价值链,对企业的未来发展非常不利。价值链共创,就是要打造整个供应链的价值共享,这样的合作才能够长久。现在行业到了关键时刻,需要协会以及大企业、主流企业去引领行业的发展。佛山产区在腾笼换鸟过程中,虽然80%的企业被淘汰,但有一批主流企业保留了下来,一直在创新,一直在引领,并与政府之间有着很好的沟通互动,所以佛山整个产业变得更强大,产业生态变得更好。再次,就是行业的二代平稳交接班。现在行业第一代创业的企业家,都已经在60岁左右,到了该交接班的时候。但现在行业面临着双重压力,在市场、产能不断萎缩的同时,二代在交接班,平稳交接班,关系着企业的生死,也关系到行业的未来。另外,就是资金链安全。足够的现金,代表企业的支付能力强,支付能力强才能整合优质的资源,有优质的资源,企业才能打造更好的价值链,否则很容易踩雷。行业淘汰中企业在退出,意味着一个雷即将爆

发,所以整个产业链当中,最怕就是踩雷。对行业内部而言,我们是共创平安。面对行业外部的挑战,我们应主动寻找热点,创新求变。我们行业面临替代危机,那如何才能不被替代呢?发泡陶瓷是一个新的热点,兼顾政策和市场的双重利好,行业内不少企业已经进入,如碳歌新材、兴辉、金意陶等。而行业中已经退出的企业,有着大量闲置的设备、厂房、土地、资金,发泡陶瓷可能也是一个方向。另外,大板、薄板与其他材料复合,也是一条出路。面对强大的竞争者,我们要在运动中保持热情,快速迭代。如果什么都等想明白再做,就来不及了。欧神诺当初做云商,也不知道要做什么,一旦启动之后,很多的资源、技术都可以整合进来。通过不断迭代,到现在推出了智慧门店,做新零售。面对入侵者,我们的优势就是熟悉陶瓷,以陶瓷为纽带,快速迭代,同样可以形成行业门槛。寒冬已至,我们不能等待春天来临。建陶行业的春天,可能还要等很多年,也许跟我们想要的春天,不是一个春天,有可能变成发泡陶瓷或其他材料的春天了。所以,我们要以动止衰,以进为退,用行动来追赶时代的步伐,在第三次迭代的过程中,不断进取,让我们的行业变得更加强大。