

中国建筑卫生陶瓷协会副会长、归然书院院长、欧神诺陶瓷董事长 鲍杰军

陶业开始进入到衰退期 科技革命推动行业重生

在第九届全国陶瓷人大会暨第二届中国陶瓷品牌节上,中国建筑卫生陶瓷协会副会长、归然书院院长、欧神诺陶瓷董事长鲍杰军新书《迭代——全球视野下的中国建陶大局》首发揭幕,而在专题演讲环节,鲍杰军以《迭代·重生》为题,对建陶行业的产品、渠道、产区、协会、展会等一系列问题进行了深入分析。以下为演讲实录:

我演讲的主题是“迭代·重生”,想和大家分享《迭代》一书中的观点和建陶产业发展的趋势。

2018-2019年,建陶行业像坐过山车一样,高速的变化,让我们无法适应。大概20多年前,我带女儿去香港逛了一下海洋公园,陪着她坐过山车,我现在还害怕,过山车从上面直接往下下去的时候,我感觉好像就是下了地狱一般,感觉人面临着死亡。到今天为止,我再也不敢去玩类似过山车这样剧烈的运动,好像人已经死过一回。

为什么要用“重生”?我想现在行业情绪沉重,可能面临断崖式下跌后的恐慌,让我们无所适从,心情比较沉重。所以我们一直在问,今年、明年、后年行业会不会持续下滑,未来什么时候到底?行业何去何从?这些年这些问题一直困扰着我们。

建陶行业开始进入到“衰退期”

2007年,我出版了《中国智式》一书,这本书比较厚,差不多50万多字,回顾了30年建陶行业的发展。我最早感觉这本书在谈战略方面,可以维持30年,所以到2011年做了一次修订和补充,但到了2016年又想着做一次修订,但是这个时候,我反复思考已经没办法修订,发现行业的发展规律、游戏规则已经发生了质变,所以让我不得不重新思考,另起炉灶。

从2017年开始做准备,2018、2019年花两年多时间写了二十多篇文章,最后把它集结成一本书,重新结合,重新写作,创造出了这本《迭代》。

如何在一团乱麻中找出行业变化规律?这是我作为学者,感兴趣和想干的事情。《迭代》出来之后,我感觉从《中国智式》到《迭代》实际上实现了一种跨越,预示着我们行业进入到一个新的时代,即从2C时代到2B时代。

这本书,意义重大。在行业非常复杂的环境下,如何理顺,我觉得这本书给出了答案,对未来发展的趋势如何走,也作了大胆的预测,而且是以全球的视野、生态的视角,以及全景式的描述,对行业进行全面的剖析。

为什么行业会像坐过山车一样快速变化?回顾从2000年到2011年前后,行业经历了高速发展,但2012年到2017年,再到2018年,行业突然掉头,断崖式下跌。所以,我们把这种变化分成三个时期:高速增长期、成熟期,以及现在判断它开始进入到衰退期。

针对这样一个变化,我们总要去解释,所以我也试图用一些模型去解释行业的变化,并提出了“三次迭代”的模型,用来解释行业发展的规律。

这“三次迭代”是从行业的自我迭代开始,经历近30年的发展,我们行业从产品规格迭代、产品品类迭代、产品花色迭代以及装备工艺迭代等不断的迭代,推动了行业的发展。

第二次迭代,是我们前些年一直谈论的消费者迭代,它是由渠道推动。由于85后、90后这样一批新兴消费者成为主流消费者,使我们行业无论是生活方式、消费方式,还是审美方式等都发生了剧烈的变化,让我们行业重新进行了重构和调整。

现在行业开始进入到第三次迭代阶段,也就是政策环境迭代,它是由资源推动。“三次迭代”引发建陶行业大洗牌,在第一次迭代过程中,强者恒强,弱者争强;第二次迭代是强者越强,弱者越弱;第三次迭代是强者为王,弱者灭亡。

这是我针对行业出现非常大的变化,做出的模型,由此判断行业开始进入到衰退期。

三次迭代中行业面临的危机

进入衰退期以后,行业呈现出三个方面的特征:第一是市场在萎缩,开始进入负增长阶段,瓷砖产量行业预期将降至50-60亿平方米左右才会趋于稳定,相当于在现在的基础上跌一半,这是很可怕的;第二是行业信心在下滑,特别是年底大家都能感受到行业



出现的恐慌;第三是企业在退出,这三次迭代企业的退出方式不一样,第一次迭代企业是研发和技改跟不上被淘汰,第二次迭代企业是没有整合价值被淘汰,第三次迭代是政策引导企业退出。

需要特别提到的是,在第三次迭代中,装配式建筑对建陶行业的解构。首先,装配式建筑给了其他材料替代瓷砖的机会,为什么瓷砖产量突然下跌,不仅是需求的下降,还有可能是被替代,瓷砖被其他材料所替代,而且来势非常凶猛;其次,大型资本借装配式建筑介入产品制造环节,把陶瓷企业给替代掉了;第三,装配式装修使家装垂直电商渠道成为可能,这是在渠道上进行替代。

这三次迭代,是叠加在一起,同时进行的,并使建陶行业面临两大危机,对内市场在萎缩,对外材料被替代。我们不能等待春天的到来,下一个春天有可能已经不是瓷砖的春天了,这就我们遇到的危机。

用一个非常形象的比喻:“我们赖以生存的星球正在缩小。”在缩小的过程中,大量闲置的资金、土地、厂房、设备怎么办?人员的出路在哪里?难道我们要坐以待毙吗?我们这个行业还有前途吗?未来能不能找到新的发展方向?这就是《迭代》这本书想要探索的。

第四次迭代——借科技革命重生

三次迭代以后,行业更远的未来在哪里?这是我一边写作,一边在思考的问题,我们总要给出一些答案,给出未来的出路在哪里。所以,大胆地预测了第四次迭代——借科技革命重生。

整个时代,人类进入到新一轮科技革命浪潮,难道我们建筑陶瓷行业要置身事外吗?我想是不会的,所以借助科技革命,能不能让建陶行业重生?以陶瓷为纽带,通过科技革命的飞船寻找新的星球。

其次,重新定义行业范畴。以前定义建筑陶瓷就

是瓷砖,但现在我们可能要重新定义行业的范畴,甚至跨越陶瓷这一纽带,以此让我们获得重生,这可能是行业未来的出路。

为什么要谈重生?记得在2016年,我写了一篇新年展望,题目是《在解构中获得重生》,这里我谈的是重生。重生和重生有什么区别?实际上,那个时候谈新生,谈行业在解构,是因为我们第二次迭代造成了渠道的变化,这种渠道的变化,让我们从2C跑到2B,但体系和体量仍在,只不过行业重新被渠道解构了,所以行业能够顺应这个时代,成为强者。

我们看到很多企业,包括欧神诺,10年前的欧神诺与10年后今天的欧神诺,在整个结构、体系、运营方式、模式等方面已经发生了根本性变化,获得新的生机,这是渠道引起的迭代所造成的。

未来四类企业能够生存下来

重生是什么?就是行业原有的体系已经萎缩,必须通过科技革命这艘飞船来寻找新的星球。《迭代》这本书从十个维度进行了全景式的描述。

第一个维度,从全球化到全球一体化。1.未来我们的产区会走向无国界,因为从南到北、从东到西,建陶行业在不断的转移,产业如果再维持比较大的规模,我们可能无处可转,只能转到周边国家去,现在我们在国内生产,全球销售,未来我们可能在海外生产,再转到国内销售。2.“走出去”与“引进来”,前面谈了很多“走出去”,“引进来”——以前进口意大利、西班牙的瓷砖很少,现在很多了,包括印度的瓷砖都进来了。3.以前我们总是在自己的被窝里玩,现在是全球一体化,作为建陶强国,能不能主导打造一个全球的命运共同体,这是我们未来的责任。

二、建陶企业如何融入大家居生态圈?针对大家居市场,我们进行了特别的分析,最后也建立了一个

模型,把大家居的未来发展分为10、20、30、40四个阶段。10阶段是核心产品延伸,服务链条的延伸;20阶段是产品和服务融合,局部空间整体解决方案;30阶段延伸范围更完整,大家居产品+服务整体解决方案;40阶段是一站式整体解决方案,平台式企业和专业化企业整合的生态圈。

三、卫生陶瓷行业请过来。卫生陶瓷这几年的变化非常大,以前卫浴企业各行其道,日子过得都不错,但现在这个行业进行了迭代,从2C走到2B,国际品牌逆势打劫增长很快,而国内品牌承受了巨大的压力,现在有一个新的机会“新装备带来弯道超车”,比如3D打印+微波干燥+高压注浆+机器人。中国卫生陶瓷该自我革命了,如果还在一个很封闭的系统里面,未来会越来越被动。

四、产品替代与反替代。发泡陶瓷、大板/岩板、薄板等给我们带来了替代其它材料的机会,未来大板需要通过科技革命做到大、薄、透、软,这是未来的方向。

五、渠道2B化趋势不可逆转。渠道2B化趋势下,企业被迫四化,被规模化、被规范化、被信息化、被资本化;2B时代的经营法则,无规模不经济,考验的是企业的综合运营能力。

六、政商共建产区良好生态。佛山是一个好的典型,在产业调整过程中,成为全球最大建陶产业集群;淄博没有处理好政府、协会、企业之间的关系,重建产区生态还需时日;高安致力成为专业制造产区,打造区域强势品牌;藤县打造成本洼地,让企业扎根。未来的产区良好生态,需要政府与企业共建,企业要在环保、规范等方面不断精进。未来的产区竞争,是供应链的竞争,包括产区、企业的竞争核心就在供应链上。

七、陶瓷装备的发展之道。我提出从工具现代化到管理现代化,再到智能化,然后再进入到工业4.0,这样的发展步骤比较适合中国建陶产业的发展。工具现代化是,现有机器代替人工;管理现代化要重视,因为设备、装备开始进入到数字化时代,数字化最大的好处就是可以提取数据,通过数据切入到管理,让管理实现现代化;行业需要智能化,但智能化不是当务之急,当务之急是通过工具现代化和管理现代化提升管理的效率,降低制造成本;等行业竞争到一定程度,开始稳定的时候,智能化和工业4.0变得越来越需要,这是有步骤和循序渐进的。

八、顺手牵羊——谈了“双展之争”。站在中立的立场,学者的立场,对“双展之争”作了分析、描述、溯源,回到初心,找到需求。展会成不成功,还是由需求决定,我们打造全球化的展会,一定需要企业的全球化布局。用一句话概括:迭代下的纷争,是从一个平衡走向另一个平衡的必经之路,所以大家不要厌恶或者排斥这样的纷争,这一定是不断迭代,行业不断进步的必经过程。

九、绕不过的协会脱钩改革。提出了四个问题:协会代表谁的利益?谁又代表协会;第二,跨界资本整合建陶企业,协会如何去管理?未来如果央企进入到行业,协会如何去管理他们?因为我们现在都是私人企业、民营企业;第三,国际品牌进入中国,协会如何制定准入标准,制定游戏规则;第四,企业走向全球化,协会如何为企业护航?可以预见,未来建陶协会对行业的引领作用,应该会越来越大。

十、建陶企业的生存之道。未来哪些企业能生存?我预测了四类企业:主流企业、与主流企业合作的企业、区域强势企业、实现改赛道的新企业。陶瓷配套企业未来的生存空间在哪里?应该找这四类企业合作,第四次迭代会给很多配套企业带来巨大的机会,市场一旦启动,可能比瓷砖市场规模还要大很多。所以,大家不用担心重生是不是有可能?我觉得完全有可能,重生之后,我们行业或许比现在的规模更大,关键是我们能不能抓住这个机会。

建陶企业未来能不能发展,哪些企业能够成为这四类企业?它的命门在哪里?1.老板要完成到企业家的蜕变;2.二代接班改变企业的命运,现在基本上所有的企业都进入到二代接班的过程中,所以二代接班成为了行业最重要的一个课题;3.资本市场将改写行业的排序,资本对行业的重要性越来越大。最后,希望行业在未来哪能够出现百亿企业,但“道百不如求百年”。

无论我们现在是新生也好,重生也罢。我觉得,我们行业非常需要发展,需要大家共同努力。未来的机会非常多、非常大,因为整个国家、整个世界,以及整个人类现在正处在一个巨大的节点。

总结:行业迭代下的重生之路。第一次自我迭代,让我们得到了持续近三十年的发展;第二次消费者迭代,改变了渠道规则,在解构中获得新生;第三次政策迭代,改变了我们的命运,产品正在被替代;第四次科技迭代,期待第四次迭代让我们获得重生。