

# “隐形冠军”如何跑出“加速度”

## 中国沿海制造业高质量发展调查(三)

### 育先机 开新局

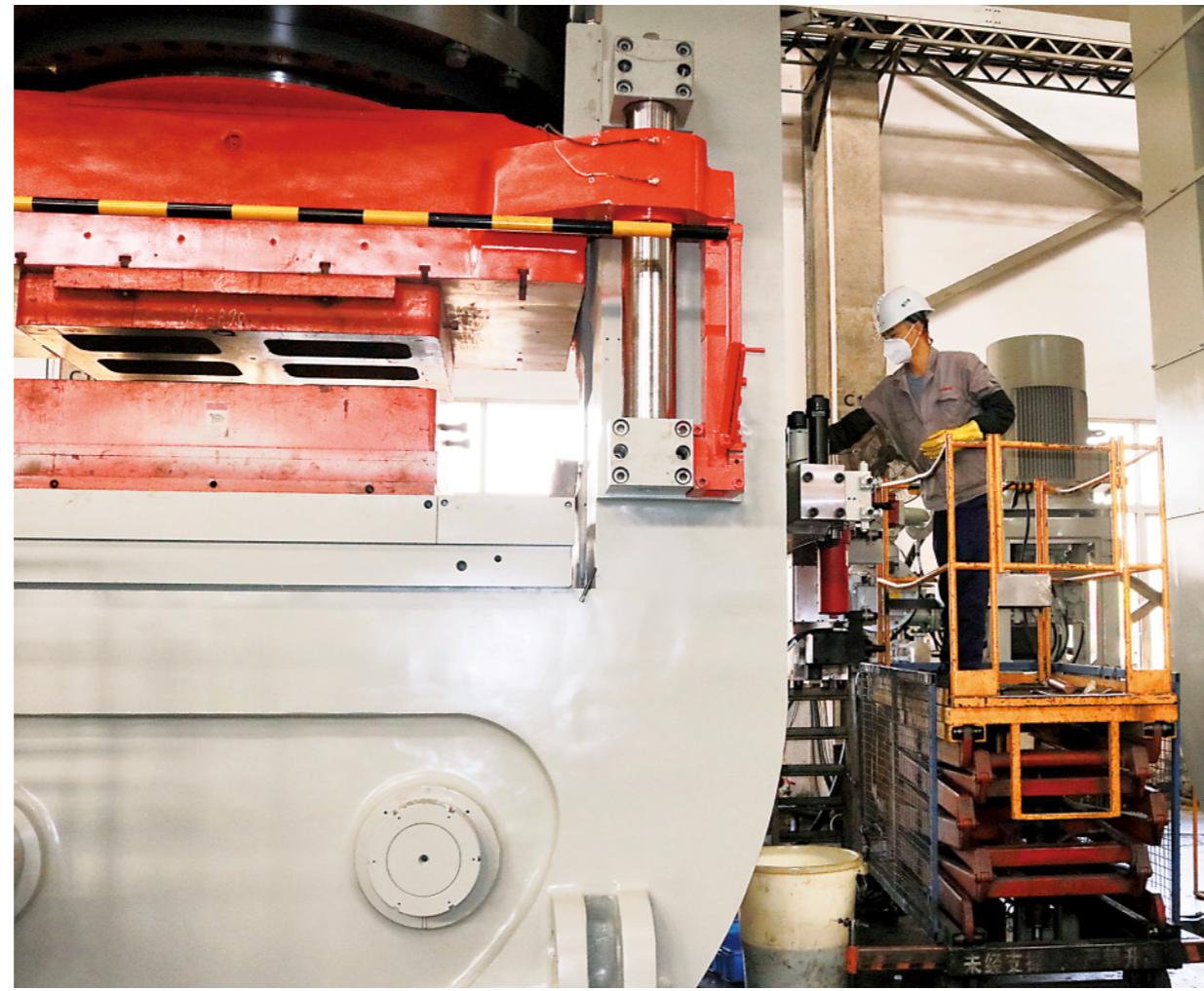
本报记者刘荒、完颜文豪、  
刘宏宇、李坤晟

世界知名管理大师赫尔曼·西蒙，将那些在全球市场销售额前三名或其所在大陆的冠军、收入低于50亿美元且很少为细分市场外公众所熟知的企业，定义为“隐形冠军”。

在珠三角的广东佛山，机械装备、家用电器、陶瓷建材等传统制造业集聚，造就出为数众多的“隐形冠军”企业——它们既是产业细分领域的王者，更是推动高质量发展的“领跑者”。

当前，我国进入新发展阶段。佛山制造业“隐形冠军”企业，如何继续跑出“加速度”，考验着企业家的坚守、应变与格局，成为观察我国经济韧性、高质量发展的重要样本。

恒力泰装配车间内，工人正在安装设备。 受访者供图



## “海归”的蒙娜丽莎“下乡”了

多数“隐形冠军”企业产品单一，聚焦之后市场会变得狭小，国内市场有其“天花板”，必须拓展国际空间。全球化是中国“隐形冠军”企业成长的必经之路。

世界陶瓷看中国，中国陶瓷看佛山。佛山培育陶瓷产业链“隐形冠军”的条件得天独厚。作为陶瓷薄板细分领域“隐形冠军”的蒙娜丽莎，也是建陶行业唯一在国内IPO上市的企业，其成长经历颇具代表性——在当年的行业上行期，这家企业顺势打入海外市场，如今面临市场萎缩，又将目光转向了国内下沉市场。

### “出海”成功不只改了一个“洋名字”

如果不是为了开拓海外市场，今天响当当的“蒙娜丽莎”陶瓷品牌，可能就是另外一个名字了。

1992年，一家名为樵东墙地砖厂的建筑陶瓷企业在当时广东南海市成立。其主打产品“樵东”牌瓷砖，在市场上一直不温不火。

据蒙娜丽莎集团股份有限公司(以下简称蒙娜丽莎)董事会秘书张旗康回忆，当年很多海外客商都搞不懂拼音“QiaoDong”的意思，自己得一遍遍解释汉字“樵东”蕴含的岭南文化。

“我听不懂你们解释的内容。”1998年，一位阿联酋客商直白地表示，他对地域文化没有兴趣。“何况在我们那里，‘QiaoDong’这样品牌很难宣传，应该取个人们听了就不会忘记的名字。”这名客商建议道。

“要想做到无人不知，除非像蒙娜丽莎这样的。”饭桌上，绘画专业出身的张旗康随口说道。没想到，对方连声叫好。

难道家喻户晓的蒙娜丽莎没有人家注册？樵东地砖厂工作人员收集梳理资料后发现，欧美果真没有注册“蒙娜丽莎”的陶瓷品牌。他们还考证出达·芬奇的这幅传世名作，竟是画在中国西北独有的大径积胡杨木板上。

经过多地各方辗转交涉，以及长达一年半时间的审理批复，2000年蒙娜丽莎商标终于成功注册，并作为陶瓷新品牌推向市场。

说来有趣，前述阿联酋客商再来中国时，看到品相精美的瓷砖上已换上蒙娜丽莎商标时，不由得眼前一亮。

当时，“蒙娜丽莎”与“樵东牌”陶瓷在同一条窑烧制，产品一模一样。由于前者属于新品牌，市场营销成本更高，出厂价格比后者要高30%，但这位阿联酋客商却属意“蒙娜丽莎”，而且并不还价。

这批货刚发走不到一个月，这位客商又来了，下了原先两倍的订单。

后来，“樵东”牌改为拼音首字母组合“QD”，公司则正式更名为蒙娜丽莎。

多年来，QD瓷砖年销售额最高峰时达到4亿元，之后缩减至2亿元，而比其晚8年诞生的蒙娜丽莎瓷砖，则正向50亿元大关进军。意大利的罗马尼公司，成为蒙娜丽莎海外第一个贴牌基地。

“名字取好了，品牌就成功了一半。”张旗康感慨道。在陶瓷行业，往往取了洋名字都好卖，马可波罗、诺贝尔等瓷砖的情况也都差不多。

业内人都清楚，早年间中国建筑陶瓷打入海外市场，靠的不只是一个“洋名字”，还要有很高的性价比优势。

2001年至2003年，蒙娜丽莎陶瓷迎来了外贸高峰，出口销售额达6000万美元。

然而，跟国内很多制造业一样，中国建筑陶瓷出海过程中，也遭遇到了国际反倾销措施。复杂艰难的国际市场形势，动辄高达356%的外国关税，让这家建陶企业重新考量市场的重心，并将目光转向国内。

“陶瓷是重物体，如果没有全球产能布局，仅靠国内生产海运出去，运费成本很高，国际竞争力并不强。而中国本身就是一个大市场，如果把国内销售网络布好，品牌做出知名度，就能赢得最大的市场份额。”张旗康说。

恰逢过去20年间，国内房地产市场快速扩张，也为建陶行业提供了黄金发展机遇。2005年前后，随着大规格陶瓷需求“井喷”，陶瓷企业急需向薄型化、减量化转型。

然而，蒙娜丽莎在技术和设备引进上，又遭遇外国同行的封锁。“我们多次去业内顶级的意大利企业参访，只允许在展厅观看新产品，当时我们都羡慕得不行。”张旗康回忆说。

他至今难忘那些年的经历：“我们想引进意大利的技术和设备，对方的陶瓷协会却直接对中国企业说‘NO’！回国后我们不服气，就找到广东科达、佛山恒力泰等几家装备企业和设计单位，一起联合攻关。”

然而，自主研发之路并不好走。“第一块陶瓷薄板生产出来时，全部碎得一块块的，根本都压不成一整块。”蒙娜丽莎一位高级工程师曾在媒体采访中坦言。

最终，公司研发团队一遍遍配方调试、技术改进，才解决薄板裂纹的问题。

2007年，蒙娜丽莎引进科达公司研制的国内首条陶瓷薄板全套生产线，一举打破国际垄断，生产出

900×1800mm的大规格陶瓷薄板，并把厚度从传统产品的20mm，压缩到5.5mm甚至3.5mm。

“这款产品上市，一个月的销量就达3000平方米，意大利同行也才2000平方米。后来，我们又把对方的薄板买回来，做物理性和化学性测试，发现所有指标都优于意大利产品。”张旗康说。

在国际标准化组织ISO体系中，世界陶瓷砖标准由ISO/TC189标准组织主导制定。2010年，该组织年会在墨西哥召开，意大利同行曾希望成为陶瓷薄板国际标准的唯一召集人。

张旗康把900×1800mm的陶瓷薄板，切成300×300mm的小块，装进两个大行李箱带去参会。蒙娜丽莎的样品在年会上获得认可，会议主席宣布：首个薄型陶瓷板、砖国际标准，由意大利和中国共同制定。

从打破国外对陶瓷板生产技术的垄断，到陶瓷板国家标准及国际标准的参与制定，蒙娜丽莎与国内装备企业一道，以技术创新带动产品创新，将技术优势转化为市场优势，最终赢得了国际行业话语权。

### “下乡”并非布局所有空白市场

近年来，随着国内房地产市场降温，建陶行业进入转型升级的洗牌期。

据中国建筑卫生陶瓷协会发布的数据，继2018年中国陶瓷砖产量跌破100亿平方米后，2019年仍处于下行通道持续走低，已跌至82.25亿平方米。

另有专业机构数据显示，2017年至2020年，全国净减少211家陶瓷厂、504条生产线，缩减幅度达到了全国陶瓷厂、生产线总量的15%。

相形之下，蒙娜丽莎却在逆势增长。“2019年公司陶瓷产量8300万平方米，营收达到38亿元；2020年目标突破1亿平方米，营收有望突破50亿元。”张旗康告诉记者。

他们还借用蒙娜丽莎“神秘的微笑”，连续举办12届微笑节——在每年8月行业旺季，拿出优质产品促销，回馈新老顾客。去年8月微笑节，当月订单创下了历史最高纪录。

近年来，随着陶瓷行业迈向高质量发展阶段，新兴的陶瓷岩板、薄板市场前景广阔。

蒙娜丽莎从2015年上马亚洲首台一万吨压砖机，到2016年国

产首台16800吨压砖机，再到国产首台36000吨压砖机，一步步冲破大规格陶瓷板生产的国际垄断，陶瓷岩板已能做到1600×3600mm。

这些年，在国内市场竞争中，这家陶瓷企业通过科技创新，聚焦陶瓷薄板、岩板(大板)，成为该市场品类的领跑者，并以市场占有率为第一的名次，拿到陶瓷薄板领域的“隐形冠军”，还连续五年蝉联联牌(环保诚信)企业。

“逆势增长得益于把大规格陶瓷板作为主要战略，持续创新追求产品差异化，每年都推出三四成的新产品，没有陷入同质化产品的价格血拼中，也没有被其他一些行业现象诱惑。”张旗康对记者说。

经历过当年的产品出海，如今的蒙娜丽莎目光向下，正瞄准下沉市场。

除了战略上发力，蒙娜丽莎的销量增长，还得益于下沉市场的有效布局。从近两年的销售趋势来看，省会和地级市市场销售持平，县、镇级市场增长较快。

“这两年布局的县级经销商，全部投放新品，从不卖库存。中高端产品能打入下沉市场，确实有些出乎意料，如果早两年布局，销售额可能早到50亿了。”张旗康坦言基于过去的经验，当时或有一些误判。

业内人士分析，这些年很多在大城市打工的人，赚钱后返回县城购房或乡村建房，“这个群体见过世面，对装修品质有要求，知道什么品牌的瓷砖、照明、涂料是中高端的。”

尽管下沉市场消费升级，但蒙娜丽莎传统的销售模式，主要以集中采购和经销商为主，一直难以触达这部分有效需求。“以前产能规模不大，省代、市代层层都增加很多费用，到了县级利润偏低没人干，市场就成了空白。”张旗康说。

2016年，蒙娜丽莎尝试布局下沉市场，很多同行并不看好。张旗康也没有十足的把握，“开始时不敢铺开，中间有过失败，不能凡是空白市场都布点，有的地方消费力不足，装修可能就抹一抹水泥。”

同时，他们打破原有的销售结构，调研筛选出人口和经济双增长的县镇，瞄准消费能力强的空白市场，在当地直接招商签约，原有的省代、市代只负责省会和地级城市。

2020年上半年，蒙娜丽莎的省会和地级市的市场覆盖率100%，县级则仅有15%，下沉市场提升空间较大。按照蒙娜丽莎的发展计划，在全国近4000家销售店基础上，2020年县级市场会增加300家店，未来还将增加七八百家。

连续13年位居世界产销第一，营收却从高峰时的15亿元跌至5亿元，面对下行萎靡的市场，迎接冠军的并不总是鲜花和掌声。

近年来，全球陶瓷市场的需求萎缩，传导至上游的陶瓷装备行业。在陶瓷压砖机领域，全球冠军恒力泰身处行业“寒冬”，自然体会最为深切。

在经历了“过山车”般的压力和阵痛后，这家领跑全球同行的陶机大王，能够清醒地认识到自己与世界顶级对手的差距。

### 市场萎缩了，领跑者坐上“过山车”

“这几年，做制造业想挣点钱，真不容易！”

杨学先一边感慨，一边细数其中的难处：产能严重过剩，市场竞争激烈，利润薄如刀片；三角债令企业资金周转困难，坏账也比较高；人工成本和原材料涨价，产品却在降价……

入行近30年的佛山市恒力泰机械有限公司(以下简称恒力泰)总经理杨学先，追忆起建陶行业飞速发展期，对当年的好日子颇有些怀念。

作为一家全国制造业单项冠军示范企业，恒力泰生产的液压自动压砖机，是陶瓷制造环节的核心设备——压机通过压制方式将粉料干压成型为胚体。

上世纪80年代中期，国产压砖机仍停留在手动阶段，而意大利、日本、德国的产品早已实现自动化。国内只有少数组资金雄厚的陶企，才有实力进口这些先进装备。

1990年前后，国产压砖机历经数载自主研发，终于迈入自动化时代，但只能生产小规格的陶瓷砖。

彼时，市场开始流行大规格陶瓷砖，而配套的大吨位压砖机及其核心技术，仍掌握在外企手中。技术封锁加上高昂的装备和服务价格，大大压缩了国内陶企的利润空间。

直到20世纪末，广东科达、福建海源、佛山恒力泰等陶瓷机械企业，才研发出大吨位压砖机。又过10多年，技术逐步走向成熟，并以高性价比等优势抢回国内市场。

那些年，是国产装备业快速崛起的黄金期。恒力泰只管理头苦干，不用考虑订单，营业收入从几千万元一路做到15亿元。2007年，压砖机产销量跃升全球第一。

多年后，恒力泰压砖机占据国内市场60%—70%，加上母公司科达的产品占比高达90%。众多外企被洗牌出局，剩余份额被意大利陶机占有。

“当时行业处在上升期，大家都有一种周期性心态：今年行情好了，明年可能差点，后年还会好。两三年一个周期，不用担心短期下滑。”在位于佛山市三水中心科技工业区的恒力泰公司，杨学先向记者回忆道。

2013年，行业竞争出现分水岭，从蓝海切换到红海。一些企业营收持续下滑，业内曾估算2017年见底，没料到市场还在继续萎缩。

杨学先眼看着销售额从高峰时的15亿元，一路下滑到5亿余元，坦言自己花了好几年时间，才慢慢接受市场萎缩的现实。

只有退潮时，才知道谁在裸泳。对陶瓷装备企业来说，市场下行期犹如一次大浪淘沙，坐以待毙的企业，将在重新洗牌中出局；主动创新谋变的企业，即便身处红海也能持续领跑。

“转型升级会有三四年痛苦期，唯有保存实力，沉下心来投入研发，将来市场还是有的。”杨学先乐观地说。

去年年初，全球新冠肺炎疫情暴发，直接影响到恒力泰的海外订单交付。但国内陶瓷薄板、岩板流行，行业承受环保压力，以及机器换人等多重因素，驱动陶瓷企业纷纷转型升级、更换生产线，给恒力泰带来新的发展机遇。

“以前下游陶企装备能耗高、用人多、劳动强度大，现在我们装备业在帮下游采集数据，研发自动化和智能化能力更强的装备。”杨学先介绍，去年六七月份市场开始复苏向好，到年底的订单已排满。

### 产业转移时，可有核心能力留下来？

身处市场下行期，即便是全球“隐形冠军”，恒力泰也会有一种“赢得了对手，却输给了时代”的危机感。

“陶瓷装备产业从意大利转移到中国之前，压机100%都是国外做的，现在90%由国内制造，对方只做10%了。如果这个产业以后转移出去，我们又能留下什么？”国内行业人士不无忧虑。

对注重创新研发的企业来说，忧虑中自有一份底气。“这几十年来国内装备业的进步，解决了陶瓷制造业很多‘卡脖子’问题，取代了成本高昂的欧美装备，下游企业才能把瓷砖做得又好又快。”杨学先说。

佛山是全世界少有的陶瓷产业配套产区，设计、装备、生产都在当地。作为国内陶瓷薄板、岩板的领跑者，蒙娜丽莎参与了多项国产先产进陶瓷装备的研发与落地。

蒙娜丽莎董事会秘书张旗康回忆，当年陶瓷企业主要从国外进口窑炉，一条线高达1000多万元，“现在国外窑炉很难进到中国市场，压砖机还能进口一些。”

如今，恒力泰可生产从600吨至36000吨共40多个规格型号的压砖机，其中的HT36000超大压砖机，已在蒙娜丽莎试产成功，打破了外企对3万吨以上装备的垄断。

3年前，恒力泰的两台压砖机，打入意大利市场，令该国同行异常警觉。

“他们觉得不可思议，因为这个行业多年来，只有意大利压砖机往中国卖，我们很难打进意大利，这笔生意有标志性意义。”杨学先还向记者透露，去年又与意大利客户达成了8000万欧元的整线装备出口生意。

已在海外市场占据半壁江山的恒力泰，在技术领先和性价比上都有较大竞争优势，放眼全球能与之较量的，只有一家意大利企业，后者技术实力强劲而产销量不足。

显而易见，陶瓷装备的大量出口，也意味着瓷砖出口的减少。

“2007年销量超过他们的时候，装备价格在国际上比他们低30%，现在价差缩小到10%，相比于很多国产装备售价不及进口装备的一半，已经算比较理想了。”杨学先补充道。

这位企业负责人的话语中，流露出复杂的情感，一半是产销量全球第一的成就与自信，一半是跟全球顶级对手之间的差距感。

尽管把生意做到了对手家里，杨学先言语间仍有一丝谨慎：“高端压砖机的一些关键零部件，还依赖于欧美进口。如果全部国产化，性能有可能要降下来，在国际上没法跟对手比拼品牌。”

作为下游陶瓷企业负责人，张旗康对此深有感触，近年来公司配备一条先进生产线，“客户需要什么尺寸的陶瓷产品，根据订单输入电脑，生产线可以完成自动切割，基本不需要人工操作。”

除了自动化的优点，这条生产线的精细度，更让张旗康赞叹不已。“生产品线进行流动切割，切割刀也是走动的，出来的陶瓷板用直角尺去量，整整齐齐的90度，丝毫不差，真是奇了怪了！”

这条生产线的关键技术和装备，依然被意大利陶机企业控制。“如果不买他们的压砖机，就获得不了这个切割设备，逼着我们高价进口设备。”张旗康感慨道。

据杨学先介绍，最近四五年，母公司科达旗下的液压公司，一直在投入研发压砖机的核心泵。这种核心部件以前是“卡脖子”技术，要靠德国进口，现在企业自主研发的技术水平，已接近于德国技术。

“我们通过技术研发，要在全球产业转移中，把最核心的零部件技术留下来。即使未来压砖机产业转移了，核心泵还要从我这里买。”杨学先说。