

# 一街之隔，两家模具企业的攻守之道

## 中国沿海制造业高质量发展调查(六)

本报记者刘荒、李坤晟、李平

依山傍海的浙江台州，是中国股份合作制的发源地。这里民营经济占比达 99.5%，堪称我国民营经济最集中、最活跃的地区。

以“民营经济立市、制造之都立

业、垦荒精神立心”的台州，也是中国制造业重镇——超过 6.9 万家制造业企业，有 299 个产品在细分市场占有率居国内外第一。

在贯彻新理念、融入新格局的今天，“台州制造”如何迈入高质量发展新阶段？新华每日电讯记者探访多家

台州企业，希望从奋力进击的市场主体中找到答案。

模具号称“工业之母”，其市场行情起伏被视为制造业的“晴雨表”。记者“台州制造”调研的第一站，正是以“中国模具之乡”著称的黄岩。这里的注塑、吹塑和挤塑等塑料模具产量，分

别占全国的 30%、40% 和 80%。

去年上半年，由于全球新冠肺炎疫情大暴发，防护用品供应严重短缺，生产口罩“心脏”熔喷布的重要设备——熔喷模头大爆冷门，搅得行业沸沸扬扬。

各地客商纷纷涌入黄岩，熔喷

模头一模难求。黄岩不少模具企业随机应变，加入到熔喷模头生产大军之中，指望能从中“捞一把”。

随着国内防疫物资供应日渐充足，熔喷模头市场迅速回归平稳。有人赚得盆满钵满，有人赔得血本无归。一位业内人士感慨，“几个月前值

一套房的模头，怕是只能当废铁卖了”。

然而同在黄岩，一街之隔的两家知名模具企业，用自己的选择告诉人们：把握机会与坚守方向并不矛盾，企业家要有比赚钱更远的目标追求。

## 精诚：冷门模头何以“爆冷门”



精诚员工正在检测挤出平模头核心流道。受访者供图

在 2020 年的黄岩智能模具小镇，精诚时代集团（以下简称精诚）董事长梁斌成了最被同行艳羡的企业家。

新冠肺炎疫情暴发后，精诚的熔喷模头订单井喷。“以前连代工在内，一年都做不了 100 套，这回 8 个月做了 1000 多套。”梁斌受访时称，这就是中国制造的疫情反应速度。

精诚副总经理陈福蓬告诉记者，去年精诚生产的高端熔喷模头、防护服面料模头，分别占国内市场的八成和六成以上，销售额达 10 亿元。

在同行眼中，精诚是这轮熔喷模头行情的头号赢家，但与那些“捞一把”者截然不同。

### 熔喷模头抗疫派上大用场

熔喷模头是挤出平模头的一个小品类，原本在精诚产品目录中的占比微不足道。

2020 年初，新冠肺炎疫情突如其来，精诚接到为恒天、中石化等央企直供熔喷模头的订单。

“中石化订购 3.2 米的熔喷模头，我们交付只用 29 天，创造了迄今最快的生产纪录。”提起临危受命助力疫情阻击战，梁斌难掩自豪。

疫情之下，国内众多厂商转产口罩、防护服等医疗物资，熔喷模头和防护服面料模头的价格，一度被炒上了天。梁斌最忙碌的时候，一天要接 400 多个电话，客户们讨论的重点不是价格，而是反复跟他争取交货时间。

眼看着厂门口拉货的车辆排起长龙，这名气质儒雅的企业家不禁感慨：人们常说楼市火爆，场面也不过如此吧？他告诉记者，2020 年精诚营收 13.7 亿元，高于往年四倍多。

“这回精诚可赚嗨了。”当地一位行业人士对记者称。梁斌却不以为然：“天天惦记赚钱，结果往往赚不到钱。只有专注把一件事情做好、做对，机会总是留给有准备的人。”

早在 2015 年，精诚就已完成了熔喷模头的研制。“当时，我们判断二孩政策放开后，用于生产母婴用品的熔喷布将大有市场，这会带来熔喷模头需求上升。”陈福蓬回忆说。

谁知，没等来预期的“婴儿潮”，却先遭遇了全球新冠肺炎疫情。面对需求急剧增长的熔喷模头市场，已积累 5 年经验的精诚迅速乘势而上。

“熔喷模头属于标准化的模具，数据都是通用的，搞模具的一看都明白，但真做起来发现想得太简单了。”一位悔不当初的黄岩模具企业主，坦言自己盲目跟风的心路历程。

梁斌则认为，生产熔喷模头看似不难，技术门槛并不低，想做好不容易。“后来市场上一些熔喷布，因此出

现了质量问题。”他对记者解释道。

陈福蓬给记者打了一个比方：“它的原理就像挤牙膏，光知道怎么挤出来不行，还需要手感。温度、流速、流量、剪切率等等，这些因素都要考虑和掌握。”

在梁斌看来，做企业不能凭冲动，疫情毕竟是偶然事件，企业一定要有自己的方向。

“当时如果产能够的话，再多 10 亿元订单也没问题。企业要坚守自己的方向，在细分行业做精、做细，规模自然会上来。”梁斌说。

### 跻身挤出平模头全球前三强

1998 年，梁斌决定创业时，黄岩最红火的是注塑模具。他却选择差异化发展，进入相对冷门的挤出平模头制造领域。

挤出平模头是生产板、片、膜等制品的关键成型装备。当年梁斌听从专家建议，开始关注挤出模具技术及市场前景。他发现与其他类别的模具相比，欧美挤出平模头企业发展时间短，而国内这个细分产业尚未起步，还属于一片蓝海。

当时，即使在“模具之乡”黄岩，也没人知道怎么做挤出平模头，连国内出版的专业书籍中，也只有简略的相关知识介绍。梁斌从基础知识学起，靠自己一步步摸索。

2004 年，自信满满的梁斌带队赴德国杜塞尔多夫，参加国际模具展览会，直到展会结束，也没签下一张订单。后来他才知道，德国人一眼就看出精诚模具结构设计不合理。

如今，精诚已是全球最大的平面挤出模头制造商，去年精诚模具产量达到 3800 多套，超过其长期对标的两家美国公司产量之和。作为中国挤出平模头的历史见证人，梁斌深谙企业规模与竞争实力关系。

“在全球细分行业市场，产能第一的中国企业实在太多了，这并不值得标榜。美国 EDI 和科罗列两家企业的创新能力非常强，精诚综合实力目前可算是世界前三。”梁斌说。

从德国无功而返后，精诚决定打入用户非常挑剔的日本市场。经过十几年努力，从刚开始产品质量达不到对方要求，到成为日本市场占有率最高的进口厂商，精诚品牌影响力逐渐放大。几个国外行业巨头还动了收购它的念头。

梁斌当初选择做挤出平模头，也曾担心产品市场规模过小，难以支撑企业长远发展。但随着中国大陆成为“世界工厂”，国内挤出模具的市场呈爆发式增长：一次性透明饮料杯、铝塑复合板、PC 中空板……各种板、片、膜等产品层出不穷，精诚顺势做大做强。

早年 iPhone 第一代、第二代手机上市时，95% 的配件都来自境外。用梁斌的话说，那个时候只有了解的份，一点参与的机会都没有。

如今，市面上知名品牌手机的零部件，如后盖板、屏幕导光板、锂电池隔膜，包括折叠手机屏幕必不可少的材料——PI 膜等，很多都用精诚的模头生产。与中国制造升级同步，精诚逐渐嵌入苹果、华为等科技公司的产业链，这也让梁斌身价倍增。

### 上下游合作围绕产品做升级

当“规模自然上来”时，企业家需要思考未来的路怎么走？产量位居世界第一的精诚，亦在寻找新的发展空间。

梁斌埋首挤出平模头 20 余年，切实感受到行业的变化——“大路货”订单越来越少，个性化订单越来越多。过去客户 80% 的产品相同，20% 的不一样，最近几年正好反过来了。

同时，国内塑料企业正从传统塑料向功能性塑料进军。过去食品保质期一般是半年，现在要求一年甚至更长时间，不允许添加防腐剂，包装材料的隔氧效果变得十分重要。

精诚经过一张张订单的锤炼，已不再是传统意义上的设备商。往往客户提供的需求，只是终端产品的长宽厚度，或是产品的材料组成，甚至只有产品的功能说明。

这就要求技术人员必须同上游材料商和下游客户一起，根据物料特性做设计、搞研究。关注新材料，跟着产品一起迭代升级，使精诚在新材料和新工艺上有了更加深厚的积淀。

通过与上下游企业接触磨合，精诚开始将产业链延伸到光学材料领域，在加拿大设立有机光电研发中心，主要研发智能玻璃和有机太阳能项目。

2018 年，精诚与材料专家肖淑勇博士合作，成立浙江精一新材料科技有限公司，通过挤出模具技术与有机光电新材料技术相结合，成功研制出具有自主知识产权的“悬浮纳米粒子控光智能玻璃”。

“我们采用自主研发的纳米光阀技术，只需一个按键，就能精准调节玻璃透光度，达到遮光、控温、节能的效果。”精一新材料科技执行总经理张昱喆说，该款玻璃将广泛应用于交通工具、建筑等领域。目前，公司正与福耀、AGC 等汽车玻璃生产供应商洽谈合作。

中国拥有全球最大的汽车消费市场。梁斌告诉记者，海外同类产品的高昂价格，让国内车企望而却步，但这正是精诚的机会所在。

## 凯华：拒绝闻风而动“挣快钱”



凯华员工正在记录模具数据。受访者供图

如果说精诚靠多年积累顺势而为，成了熔喷模头行情的大赢家，与其一街之隔的浙江凯华模具有限公司（以下简称凯华），则是“不赶行情，却赢得了行情”的逆袭者。

面对做熔喷模头挣快钱的诱惑，凯华创始人梁正华不随风起舞，坚持“把自己的事情做好”，专注汽车仪表盘模具、保险杠模具等主业。

尽管受熔喷模头行情影响，凯华获得了比往年更为丰厚的回报。

### 像蜂鸟一样既有速度又有激情

1994 年，浙江大学毕业生梁正华本可以留在省城杭州，可他却放弃分配，执意回到家乡黄岩。

“小时候，和村里的小伙伴们一起看电视，就觉得当老板特别威风。”梁正华笑言当时选择回老家，就是一心想要做老板。

2000 年，已在模具行业摸爬滚打 6 年的梁正华，创办凯华圆了自己的“老板梦”。与梁斌选择冷门细分领域不同，凯华专攻黄岩模具中最热门的汽车注塑模具。

在业内以“大”闻名的凯华，号称“全球少数几个掌握特大型注塑模具技术的企业”。

凯华技术研发部经理林连明回忆，当年毕业找工作，他比较了几家有意向的模具企业，后来决定选择凯华，正是因为“这家企业做大型模具，看起来更厉害一点”。

作为全球最大的塑胶模具制造商之一，凯华也是国内第一家拥有 3300T 成型设备的模具企业。不过，梁正华偏偏选择了世界上最小的鸟类——蜂鸟，作为企业标识。

“我希望凯华像蜂鸟一样，既有速度又有激情。”梁正华指着办公楼外墙上的蜂鸟标识对记者道。

“黄岩火车站满眼都是模具企业的广告，但若想赢得订单，还得靠速度。”凯华国际市场部副经理林威说，“今天的客户不仅要求交货周期短，还要考虑使用你的模具，能不能提高他的生产效率。”曾跑过国内多地马拉松赛事的梁正华，并不讳言自己对速度的追求。他曾把公司办公楼建成火车头的形状。

2020 年 2 月，受疫情的影响，凯华员工无法正常到厂。为保证国外业务不受影响，以技术部、市场部、项目部及加工部共有 94 名员工线上办公，实现项目进度零异常。

### 要让自己变傻、变傻、再变傻

去年上半年，熔喷模头行情一片大好时，这只兼具速度与激情的“蜂鸟”——凯华却没有闻风而动。

当时，连一些为凯华做配套的加工企业，也都一窝蜂去做熔喷模头。“即使我们的加工费提价，也没有人接订单，导致供应链一度瘫痪。”梁正华回忆道。

为了找到零部件供货商，他一个人跑到上海、江苏、广东、青岛等地，期望从外地寻找合作厂商，将已经断掉的供应链补上。

疫情之下，梁正华从始至终没有“赶潮流”的念头。“别人做熔喷模头都赚了几千万、一个亿了。有人不理解就问我，你设备这么好，为什么不去赚？但我只想把手业做好，别的我做不了。”梁正华如是说。

爱好跑马拉松的梁正华，深知做企业不是百米冲刺赛。“我对自己的定位很清晰，做最专业的注塑模具。企业有了明确的目标定位后，一定要让自己变傻、变傻、再变傻，坚持、坚持、再坚持。”

由于许多同行都忙着挣快钱，打乱了原有的生产计划，产品订单和服务受到影响。为了保证供应链安全，不少客户将订单转给了保持正常生产节奏的凯华。用林威的话说，不跟风不意味着一定错过了行情带来的红利。

事实上，凯华这只“蜂鸟”追求速度，却并不莽撞；目标清晰，又不失灵活。

疫情之前，凯华国内外业务各占 50%。海外业务中，美国、欧洲、日本市场各占 30%。

2020 年初，国内很多客户没有在第一时间复产复工，但手中握有大量海外订单的梁正华心中不慌。等到 4 月份，疫情在全球蔓延，凯华的国内业务又恢复了正常。

梁正华告诉记者，去年美国市场订单下滑得厉害，但企业通过开拓日本和泰国市场，依然实现增长。

尽管汽车注塑模具现在为凯华提供了 65% 的订单，企业亦谋求在物流、家具、家居、家电，以及医疗器械等多个领域发力。

在陈列着汽车仪表盘和户外用品的展厅，梁正华对记者谈起未来：“我不懂的行业，坚决不碰。公司的业务拓展，要从模具主业延伸。打个比方，客户用我们模具生产出来的产品销往全球。未来能不能把中国区的产品制造直接让凯华承接？”

### 一场从跟跑到领跑的马拉松

在梁正华看来，经营企业更像在跑一场马拉松。凯华创立之初，只能给其他模具企业做配套加工，两年后才开始生产模具。

2005 年，设计师邓超跳槽过来时，凯华的规模在黄岩模具行业并不出众。“之前工作的那家企业规模还

大一点，但经过了解，我感觉凯华的氛围更蓬勃向上，前景更好。”如今邓超已成长为凯华供应链副总经理。

2006 年，凯华进入快速发展期。行政部经理闫慧玲回忆，当时凯华为台湾东阳模具做代工，来了两三名台湾专家驻厂指导。所有项目开始实行表单管理，产品从童车模具升级为汽车模具，企业生产工艺和管理水平都发生了质变。

随着公司在上海、西班牙设立办事处，海外订单越来越多，凯华又迎来了一项革命性的变化——建立自己的设计标准库。

早年黄岩模具企业的设计，全靠模具组长个人经验，习惯边做边改。同样的产品，换个人再做一次，质量控制存在很大差异。

随着与法雷奥等海外客户的合作越来越多，为稳定产品质量，提升设计效率，2008 年前后，凯华开始一边参考大客户的标准，一边从实践中总结经验，建立自己的设计标准库。

闫慧玲称，凯华是黄岩注塑模具企业中，首家实现完全由设计指挥加工的企业。

刚建立标准库的那几年，凯华设计人员成了整个黄岩模具行业的“香饽饽”。林连明回忆说，每天下班都能看到，厂门口蹲满了前来挖人的“说客”。与他同批进厂的 60 名大学生，现在仅剩两名还在凯华。

林连明也被邀请参加过一次饭局，席间对方开出了优厚的条件。他思虑再三，还是选择留下来。

近年，凯华又推出品质月报会和经营月报会的“两会”制度，进一步提升管理水平。

“全公司中高层都参加，每个部门经理都要上台汇报。不论遇到什么问题都可以说出来，大家一起探讨。”闫慧玲说。

作为黄岩模具产业集群的代表企业之一，凯华自主研发的 Mucell 微发泡技术，一度打破国外技术垄断。2020 年 6 月 11 日，凯华国家工业强基项目——节能汽车微发泡成型技术实施方案，通过了工信部的工业强基项目验收。

公司项目总监蒋建华介绍，在保证强度的前提下，运用微发泡技术，能减重 8%—20%，顺应汽车节能减排轻量化的大趋势。目前，凯华已成功引进并改装了 3 台微发泡成型设备，位居行业领先地位。

“2004 年，我去德国参加展会时，就下决心一定要把凯华的模具做到全球前三名。这是我的梦想，也是企业的目标。十几年来，凯华一直朝着这个方向在前进。”梁正华说。