

蒙娜丽莎集团◎著

# 把每一片瓷砖 打造成 艺术精品

——陶瓷与艺术、绿色、智能  
相融合的质量管理模式

艺术化产生生活美。

绿色化产生生态美。

智能化产生业态美。

构建覆盖企业、顾客、供应商、合作伙伴  
全产业链的“三美”质量管理体系，让蒙娜  
丽莎的微笑更加迷人。



中国质量标准出版传媒有限公司  
中国标准出版社

图书在版编目 ( CIP ) 数据

把每一片瓷砖打造成艺术精品: 陶瓷与艺术、绿色、  
智能相融合的质量管理模式 / 蒙娜丽莎集团著. —北京:  
中国质量标准出版传媒有限公司, 2021.6

ISBN 978-7-5026-4940-1

I. ①把… II. ①蒙… III. ①瓷砖—制造工业—质  
量管理—管理模式—研究—佛山 IV. ①F426.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 095662 号

中国质量标准出版传媒有限公司 出版发行  
中国标准出版社

北京市朝阳区和平里西街甲 2 号 (100029)

北京市西城区三里河北街 16 号 (100045)

网址: [www.spc.net.cn](http://www.spc.net.cn)

总编室: (010) 68533533 发行中心: (010) 51780238

读者服务部: (010) 68523946

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

\*

开本 710 × 1000 1/16 印张 12.5 字数 194 千字

2021 年 6 月第一版 2021 年 6 月第一次印刷

\*

定价 60.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话: (010) 68510107

《把每一片瓷砖打造成艺术精品——陶瓷与艺术、绿色、智能相融合的质量管理模式》

## 编委会

主任 萧 华

成员 霍荣铨 萧礼标 邓啟棠 张旗康  
刘一军 潘利敏 谭淑萍 王 力

主编 王 力

# 序

FOREWORD

佛山，岭南文化的发源地，有着源远流长的陶瓷文化。改革开放以来，在这片古老的土地上，以建筑陶瓷为代表的陶瓷产业快速发展，成为我国产业规模最大、产业链最完整、产业集群最成熟的建筑陶瓷生产基地，在一定程度上代表着我国建筑陶瓷产业的最高水平。

很长一段时间以来，建筑陶瓷产业的形象都离不开规模小、门槛低、污染重。关于行业转型升级、高质量发展的话题，政府、学界、企业一直都在积极探索与实践。品牌、创新、质量、绿色，被认为是陶瓷产业转型升级的重要抓手，政府重视，社会关心，企业参与。然而，改变却是千头万绪，唯有作为市场主体的一个个陶瓷企业，才知道其中的艰辛。

珠三角是民营经济发展的沃土，但在建筑陶瓷这样一个传统而低附加值的产业当中，企业的每一步变革其实都不容易。几十年的发展，凝聚了一代企业家的责任和使命，他们对品牌、创新、质量、绿色的追求和探索看似平凡，却是中国制造业成长的一个缩影，正是这样一个个看似弱小却极具韧性的企业，构成了中国制造业的底色，支撑起走向世界的中国制造。

2007年，佛山产区率先进行产业升级。从“腾笼换鸟”到制造业全面转型升级是一个大浪淘沙的过程，能够坚守初心，在市场上胜出的企业并不多。蒙娜丽莎集团股份有限公司（以下简称“蒙娜丽莎”）的探索与坚持，可以说是佛山传统制造业转型升级的一个样本。蒙娜丽莎的探索与实践，

不仅得到了市场的认可，也得到了丰厚的社会回报。回首当初，蒙娜丽莎人为何、又是如何选择这样一条发展路径，才是值得总结和关注的。

蒙娜丽莎从长期的实践中形成的陶瓷与艺术、绿色、智能相融合的质量管理模式，是其管理经验的高度集合，是传统制造业创新驱动、转型升级的成功实践。随着我国建筑陶瓷产业的快速发展，要想实现进一步的成长和突破，就需要企业在产品品质、功能、品牌、渠道等各个维度实现全面提升。用户不仅有对美的追求，还有对环保、服务的追求，蒙娜丽莎从行业发展模式、发展路径、质量管理和跨界营销等经济和管理理论中汲取营养，结合蒙娜丽莎的具体实践，形成的行之有效、符合行业发展特征的质量管理模式，对于许多正在转型升级的企业来说，具有借鉴意义。

蒙娜丽莎集团股份有限公司董事长 **萧华**

2021年5月

# 前 言

PREFACE

佛山，位于珠三角东南部，古称“季华乡”，“肇迹于晋，得名于唐”，自古手工业发达。明清时，这里已经发展成商贾云集、工商业发达的岭南重镇，与湖北汉口镇、江西景德镇、河南朱仙镇并称全国“四大名镇”，与北京、汉口、苏州并称天下“四大聚”，尤以陶瓷、纺织、铸造、医药四大行业鼎盛，是我国“广货”和“北货”的著名集散地。清末，佛山得风气之先，成为我国近代民族工业的发源地之一，诞生了中国第一家新式缫丝厂和第一家火柴厂，佛山工商业得到快速发展，滋养出独特而浓厚的工商人文传统。

20世纪50年代，我国第一个五年计划提出社会主义工业化，到1978年改革开放前，广大城市建立了涵盖各个重要生产领域的大型国有企业，广大农村出现了各种社队企业。当时的佛山是社队企业相对发达的地区，这些遍布在乡镇的小工厂、供销社虽然简陋，却是实打实从无到有一点点建立起来的。这样的乡镇企业是一笔丰厚的历史财富，是我们国家最初的、重要的工商业的星星之火。佛山的这些小工厂，为后来佛山制造业的成长输送了最初的养料。很多企业家就是从这样的小工厂起步的，当他们选择创业时，最初的供应链网络也基于这些星罗棋布的乡镇小厂。这些小工厂在改革开放后，经历了不同的发展路径，演绎了不同的命运，有些消失在时代的尘埃当中，有的成功转制，涅槃重生，蒙娜丽莎的前身就是镇政府集体所有制企业转制为民营企业，之后获得良好发展并成为建筑陶瓷行业首个A股上市的内资陶企。作为一种强健的工商业基因，蒙娜丽莎一直延续在今天佛山的各类企业中。

在改革开放 40 多年的进程中，佛山凭着低调、务实、创新的精神，常常担当起改革开放的先锋，在没有样本、没有技术、没有资本的条件下进行了一系列探索，孕育了一大批优秀的民营企业，尤其在制造业领域。这座城市产业齐全，40 多年来，逐渐形成了机械制造、陶瓷、建材、纺织、服装、家用电器、金属制品等优势产业集群。近年来，佛山加快制造业转型升级，大力发展智能制造装备、节能环保、新能源、汽车等制造产业和生产性服务业，在很多行业诞生了国内领先，甚至世界领先的优秀企业。这种以县域行政区域为版图，制造业快速成长、壮大，直至转型升级、高质量发展的现象，不能不令人刮目相看。

中国是世界建筑陶瓷生产、消费和出口大国，全球 60% 的建筑陶瓷产自我国，这其中，“佛山陶瓷”闻名遐迩，具有举足轻重的产业地位。佛山陶瓷，不仅传承了佛山地区悠久的陶瓷历史，还在改革开放后，逐渐形成产业优势，各种建筑陶瓷产品，包括抛光砖、仿古砖、抛釉砖、内墙砖、外墙砖、广场砖、马路砖等品种一应俱全，出口世界一百多个国家和地区，在国内的一级经销商达数万家。高峰期总产量超 20 亿平方米 / 年，总产值超过 1000 亿元 / 年，产量占全国 20% 以上，出口量占全国 70% 以上，成为享誉世界的区域品牌。它的高速增长是改革开放以来很多产业发展的缩影。

微观上，佛山陶瓷产业，经过几十年的发展，孕育了一大批优秀的民营企业。这些企业在实践中积累经验，或许他们没有太多的理论指导，但却依靠敏锐的市场嗅觉寻找发展路径；或许他们从不标榜宏大的理想，但是那股子脚踏

实地的务实作风，那种做生意走正道的朴素而真诚的商业信念引导着他们为客户、为品质、为长远谋发展。

他们几乎从一片空白中快速成长，在每一个关键时刻，以自己的坚守做出了后来看来经得起市场考验的抉择，成就了今天的发展业绩。这些企业是这个产业的缩影，是这个产业延绵发展、转型升级的中流砥柱。正是这样一批优秀企业的长期实践，才形成了企业品牌与区域品牌的联动发展。

蒙娜丽莎集团股份有限公司位于佛山市南海区西樵镇，它的成长过程就是一个典型。今天的蒙娜丽莎，是一家集科研开发、创意设计、专业生产、品牌营销为一体的国家高新技术企业，广东省首家登陆 A 股市场的建筑陶瓷企业，经历过艰难的起步、行业的寒冬、市场的洗礼和转型的阵痛，在外部环境的不断变化中，一次次攻坚克难，在产业链的协作中获益，在实践中摸索出管理经验，逐步形成了一套适合自己发展的管理模式。

透过这样一家传统制造企业成长、蝶变的过程和他们在其中积累的管理经验，可以更好地理解佛山陶瓷、佛山制造，乃至中国制造的底色。

## 第一章 市场，激励品牌升级

### 第一节 中国制造的创新地 // 3

- 一、南国陶都 // 3
- 二、实干、创新之城 // 5
- 三、时代的机遇 // 7

### 第二节 一个品牌的价值 // 9

- 一、从樵东到蒙娜丽莎 // 10
- 二、最直观的溢价 // 12
- 三、品牌护城河 // 14
- 四、从产品到品牌 // 16
- 五、消费升级时代的建筑陶瓷品牌 // 28

结语 // 32

## 第二章 创新，赋能产品升级

### 第一节 创新，赋能发展 // 36

- 一、创新的阻力和动力 // 36
- 二、产品创新成就企业发展 // 38

### 第二节 创新需要信念 // 50

- 一、企业家的信念 // 50
- 二、创新，行动是关键 // 53

### 第三节 创新需要生态 // 57

- 一、孔雀东南飞 // 57
- 二、自发的产学研合作 // 60
- 三、和装备企业“抱团”创新 // 66
- 四、新产品投入市场的系统创新 // 68

结语 // 81

## 第三章 智能，加速制造升级

### 第一节 市场经济下的工匠精神 // 83

- 一、不论行业冷暖，始终专注如一 // 84
- 二、敬业乐群，传承文化 // 88
- 三、自我突破，创新工匠精神 // 91

### 第二节 产品升级，质量升级 // 92

- 一、“星期天工程师”普及质量管理知识 // 94
- 二、创新“雪花白”，逐步实现全面质量管理 // 95
- 三、新品越多，管理越规范 // 96
- 四、薄板，从零开始制定标准 // 98
- 五、全面提升：从产品到服务，从供应商到客户 // 102
- 六、从产品到运营，追求卓越 // 108

### 第三节 智能制造，全产业链下的质量提升 // 110

- 一、佛山制造的升级 // 110
- 二、小步快跑，智能升级 // 113

结语 // 120

## 第四章 绿色，推动理念升级

### 第一节 绿色，发展之基 // 123

- 一、佛山陶瓷行业转移与治理 // 123
- 二、先行一步，更具优势 // 127
- 三、不搬迁，唯环保 // 129

## 第二节 绿水青山的追求 // 130

- 一、绿色质量纳入企业长期发展战略 // 130
- 二、产品创新，引领行业绿色发展 // 132
- 三、创新节能技术，提高智能化水平 // 135
- 四、从技术节能到管理节能 // 140
- 五、新基地，新起点 // 147

结语 // 150

## 第五章 美，文化品牌再升级

### 第一节 一个制造业企业的艺术基因 // 153

- 一、陶瓷的科学美、生活美、艺术美 // 153
- 二、蒙娜丽莎品牌，致敬经典艺术 // 155

### 第二节 一个制造业企业的艺术追求 // 156

- 一、建博物馆的民营制造企业 // 156
- 二、遍布终端市场的蒙娜丽莎文艺复兴馆 // 157
- 三、“众创”瓷艺 // 160

### 第三节 美，最高的理想 // 164

- 一、智能制造为创造美提供了无限可能 // 165
- 二、生态美，全生命周期的美 // 166
- 三、跨界创新传递生活美 // 167
- 四、融合积淀“三美”模式 // 174

结语 // 183

参考文献 // 184

第一章

市场，  
激励品牌升级

CHAPTER 1

文艺复兴，这场公元14世纪到16世纪的欧洲思想文化运动，以其丰厚的科学与艺术成就，照耀人类思想史册，也揭开了欧洲近代历史的序幕，被认为是中古时代和近代的分界。而达·芬奇的传世之作《蒙娜丽莎》，可谓文艺复兴最具代表性的作品，其中蕴含的艺术成就足以为那个时代代言；其中蕴含的人文精神，是文艺复兴的最好标志；而画作本身的传奇经历，又增加了这幅画的神秘感，引得世人关注，举世闻名。

时光沉淀，《蒙娜丽莎》早已不是一幅画作，不同的人对她有不同的解读，她早已走进了思想世界、艺术世界，乃至人们的日常生活，成为整个人类社会的一个众所周知的艺术与美学符号，有着丰富而深刻的内涵。

远在东方的中国佛山，有一家以“蒙娜丽莎”为品牌的陶瓷企业，正在以另一种全新的方式演绎制造与家居生活之美，传递着那微笑中的丰富韵味。

蒙娜丽莎集团成立于1992年，1998年6月由一家集体所有制企业改制为民营企业，2015年成立股份公司，2017年12月在深圳证券交易所A股上市（股票代码：002918）。蒙娜丽莎现有10家全资子公司，拥有佛山西樵、清远源潭、广西藤县、江西高安四大生产基地，目前共有37条陶瓷砖生产线，其中8条陶瓷板生产线。

在20多年的发展历程中，蒙娜丽莎与整个佛山陶瓷产业共成长，几乎经历了佛山陶瓷企业在成长过程中出现的所有问题，在一个个决策的路口，蒙娜丽莎做出了自己的选择，并一步一步成长为业内的佼佼者，在很多领域，成为行业的引领者。

回顾蒙娜丽莎的发展历程，会发现这是一个在市场经济的浪潮中摸爬滚打而来的企业，一次次摸着石头过河，一步步踏出一条路来。

“蒙娜丽莎”作为一个瓷砖品牌，完全是品牌意识觉醒的产物。在激烈的市场竞争中，蒙娜丽莎的经营者很早就认识到了品牌的价值。从品牌意识的觉醒到品牌价值的创造，一步步塑造品牌、扩大品牌的影响力。今天，蒙娜丽莎品牌内涵日渐丰富，品牌地位日益牢固，在行业发展面临诸多不确定性的当下，品牌的价值日益显现，并成为企业发展的护城河。

## 第一节 中国制造的创新地

改革开放深刻地改变了中国，也深刻地改变了佛山陶瓷产业。乘着改革开放的东风，20世纪80年代初期，佛山对内积极发展乡镇企业、集体企业、民营企业，对外积极引进先进生产设备，壮大陶瓷产业。一时间，佛山大大小小的乡镇、村社出现了“有条件要上，没有条件，创造条件也要上”的发展局面。短短几年时间，在 market 需求的拉动下，佛山建筑陶瓷企业如雨后春笋般出现。在对外开放的政策下，各家工厂还纷纷对进口技术进行了消化、吸收、改造，逐步实现生产装备的国产化，佛山建筑陶瓷行业由此踏入了发展的快车道。正所谓“深水出蛟龙”，蒙娜丽莎的诞生，离不开佛山这片改革开放的前沿阵地，离不开这里发展制造业的浓厚氛围，更离不开这里率先试行市场化。

### 一、南国陶都

佛山，自古就是陶瓷之乡，这是很多佛山人选择陶瓷作为创业起点的重要原因。

佛山历史文化底蕴深厚。佛山是岭南文化的发源地之一，素有陶艺之乡、武术之乡、美食之乡、粤剧之乡、岭南成药之乡、狮艺之乡等美誉。自古有“石湾瓦，甲天下”的美誉，石湾以“陶”为主，有“南国陶都”之称。建于明代正德年间的南风古灶，是世界现存最古老的活态陶瓷柴烧龙窑之一，薪火相传，至今已500多年，被誉为“陶瓷活化石”。

近代以来，佛山陶瓷走向衰落，欧洲陶瓷工业的崛起，使全球陶瓷产业格局为之改变。但是，在佛山，陶瓷如星星之火一般，一直生生不息。

20世纪40年代初期，石湾一带除了保持生产传统陶瓷制品之外，就已经开始仿制卫生洁具、耐酸陶瓷、电工陶瓷。但这一时期，整个广东陶瓷的生产还是作坊式的个体手工业，靠水力、人力、畜力和简单机械操作，手拉坯成形，靠太阳干燥，山草树枝做燃料，手工描绘，龙窑烧成，发展缓慢。

20世纪50年代到改革开放前，农村、乡镇的家庭手工作坊在佛山一带一直没有完全消失，有的还走向了半机械化、机械化的生产方式。1958年，佛

山成立陶瓷工业局，各县成立日杂公司，统一收购，形成统购统销的购销关系。那时，全国各陶瓷产区逐级成立省市陶瓷公司和研究所等，石湾地区也有自己的陶瓷研究所，围绕陶瓷工艺、技术进行研究。逐渐地，石湾陶瓷的艺术陶瓷、日用陶瓷、园林陶瓷、建筑陶瓷、卫生陶瓷、工业陶瓷等产品发展起来。20世纪60年代至70年代，广东就有一批陶瓷企业开始出口，现代陶瓷产业体系开始逐步建立。到20世纪70年代，石湾已经是广东最大的陶瓷产区，并跻身全国八大陶瓷产区，成为与江西景德镇、河北唐山、湖南醴陵、江苏宜兴等地齐名的国内陶瓷重要产区之一，位列第八。

20世纪80年代初，乘着改革开放的春风，石湾陶瓷开始大规模的产品结构调整，大力发展建筑卫生陶瓷，而艺术陶瓷、日用陶瓷增长缓慢。90年代初期，国有企业改制开始，大量的乡镇企业和民营企业兴起，产业辐射到南庄、西樵、官窑、乐平等地，覆盖全佛山，并涌现了众多优秀的民营陶瓷企业。佛山陶瓷产业逐步走向了现代化，形成世界著名的建筑卫生陶瓷与装备产业集群，成为当代建筑卫生陶瓷与陶瓷技术装备的生产基地和研发中心。

时至今日，佛山已经是全国最大的建筑卫生陶瓷特色产业基地、全国最大的陶瓷装备制造基地、陶瓷化工色釉料生产基地，拥有全球最大的陶瓷专业市场群落，是我国建筑卫生陶瓷出口基地，被誉为“中国陶瓷名都”。

佛山这一悠久的陶瓷传统，深深滋养了蒙娜丽莎，它为蒙娜丽莎的诞生提供了土壤，这里有一批熟悉陶瓷产业的管理人员、工匠，有着最初的产业积累和完整的产业供应链。图1-1是蒙娜丽莎集团西樵总部厂区。当然，更重要的是，



图1-1 蒙娜丽莎集团西樵总部厂区

佛山还是改革开放的先行者，这里的探索与创新精神，成为蒙娜丽莎文化以及品牌内涵的重要组成部分。佛山陶瓷人在体制、机制上的探索，更是直接促成了蒙娜丽莎的诞生。

## 二、实干、创新之城

### 1. 从零开始

佛山，常开风气之先。

改革开放初期，凭借毗邻广州、香港的区位优势，佛山一带流行的“三来一补”成为当时对外开放的探索之举，在改革开放的发展史上，这是重要的一笔。“三来一补”是“来料加工”“来料装配”“来样加工”和“补偿贸易”的简称，一批并不发达的乡村企业，就这样“与国际接轨”了，不得不说这是当时中国经济社会对外开放的一个重要创新。

这种模式弥补了很多小企业，特别是乡镇企业技术不足、资金不足的发展瓶颈，实现了发展的飞跃。一时间，“村村点火，户户冒烟”的小作坊在各村镇兴起，“夫妻店”“家族厂”遍地开花，佛山逐渐形成了“一村一品、一镇一业”的产业集群模式。很多佛山人也因此从桑基鱼塘“洗脚上田”，成为离土不离乡的企业员工、企业家。

那个时候，他们并未想到在未来的几十年中，这方水土会诞生众多走向世界的领军企业。这些今天我们认为显而易见的正确选择，在当时，却是不问后果、不问得失的大胆创新，曾引起过学界、政界一轮轮争论。最终，这种实干、创新的秉性在改革开放春风吹拂下，生长、壮大，不断向前，成为佛山在后来的改革发展中不断披荆斩棘的内在动力，融在了一个个佛山企业的基因中，成为中国改革开放进程中的一段佳话。

蒙娜丽莎的创业团队有着这座城市特有的创业基因。董事长萧华可以说亲历了佛山改革开放的每一个阶段，在时代的洪流中，他勇于尝试，大胆实践，以创新、务实的工作作风，将自己的命运与一座城市的发展轨迹、一个产业的振兴之路，始终紧密地联系在一起。和那个时代很多同乡人一样，他家境贫寒，15岁辍学养家，但这段经历也塑造了后来萧华的性格：坚韧、务实、低调、善于创新。

1970年，23岁的萧华进入了村里的五金厂，一干就是9年。在这里，他干过运输队，干过锻打工，只要能学到一点吃饭的手艺，萧华总是抢着去做。一次，萧华所在的锻打组接到一个供销社的订单，打一批长螺丝钉。由于没有原料，萧华和厂里的同伴们要在沙石路上骑几个小时的自行车，再摆渡过河，到周边的市场上去收购废铁。为了收购烧炉用的煤粒，他坐汽车、火车、渡船，用了近一天的时间赶到英德，在那里盘桓数日，收集到了锻打组可用半年的煤粒。这些在萧华看来都是一种锻炼。

萧华还尝试改革这个村办厂的分配机制，把收益的四成分给村里的社员，让大家更有干劲。后来，他自己也办起一个五金厂，叫仁星五金厂。这是萧华创业的第一次尝试，但却让他对办企业有了更为清晰的理解和认识。那是20世纪80年代初，在五金加工这个领域，计划经济的羁绊正一步步褪去，市场以自己独特的方式“教育”着萧华，也回报着萧华。虽然没有企业管理的高深理论，但是从市场一线中摸爬滚打出来的萧华，已经体会到创新、务实、诚信是企业发展之根基。

## 2. 从模仿克隆到自建窑炉

1983年，佛山石湾耐酸陶瓷厂筹办的利华装饰砖厂从意大利引进国内第一条年产30万 $\text{m}^2$ 彩釉墙地砖成套生产线，总价值207万美元，1984年5月1日投产成功。这条对于佛山陶瓷行业具有重要意义的生产线，是佛山乃至全国建筑陶瓷生产现代化的开端。此后几年，佛山一带很多企业陆续引进来自意大利、德国的生产线和装备，佛山陶瓷人率先接触到了世界上最先进的生产线。整个佛山的建筑陶瓷工业化水平迅速提升，这种大胆而开放的态度，为佛山建筑陶瓷迎来了改革开放后的第一次大踏步发展的机会，整个产业的制造能力得到迅速提升。

但引进的生产线常常出现“水土不服”，各种问题不断，有着五金厂工作经验的萧华，常常被邀去“修修补补”，从而有了钻研这些生产线的机会。当时，仁星五金厂在石湾有大量的加工业务，石湾耐酸陶瓷厂的相关人员找到萧华，开始只是一些热风管等简单的加工业务，但是萧华做事踏实，技术好，肯学习，每次拿到厂里技术科的图纸，还能提出不少改进的建议。渐渐地，双方建立了深厚的信任关系。一段时间后，由于业务较多，萧华将仁星五金厂分成