

# “蝶变”正泰： 从低压电器到“一云两网”的进击之路

本报记者 秦爽

70年风雨激荡，商海变幻中，有人一无所获，最终折戟沉沙，有人功成名就，硕果累累。南存辉出身草根，他与他带领的正泰集团，紧跟时代步伐，在商海中纵横捭阖，取得了傲人的成绩。

《中国经营报》记者了解到，从初创时的8名员工、5万元启动资金、年产值1万元，到目前的3万多名员工、年营业收入超过700亿元，从当初的一个家庭作坊发展成为中国工业电器与新能源领军企业之一，南存辉与正泰正不断书写着中国民营经济高质量发展的传奇。



正泰集团董事长南存辉在国际工业与能源物联网创新发展大会上作“一云两网”物联未来主旨演讲。 本报资料室/图

## 初生：开启“求精”时代

求精开关厂严把质量关，1986年底在行业内率先建起了热继电器实验室。

1984年，是我国改革开放的第6年，也是实施“经济特区”政策的第4年。对于中国的民营经济来说，这一年也是一个特殊的年份。

虽然十一届三中全会确立了我国以经济建设为中心的工作重点，但由于中国在此之前长期施行计划经济，固有的思想观念并没有转变过来。当“经济特区”这一新名词出现之时，一些人持质疑态度。

面对种种杂音，年已八十的邓小平于1984年首次到南方视察，开始拨开计划经济的迷雾。同年，党的十二届三中全会通过《中共中央关于经济体制改革的决定》，中国的经济体制“从计划向市场”转变。1984年，对于修鞋匠出身的南存辉来说，也是命运转折的一年。这一年，正泰集团前身乐清求精开关厂创立。同年，柳传志、张瑞敏、王石等人，开始扬起创业的鞭子，中国民营经济的序幕就此拉开。

求精开关厂看似乘上了政策的春风，但未曾预料其创立初始的艰难。

1982年初，一批走在市场经济“风口浪尖”的人落得一个“投机倒把”的罪名。在个私经济发源地温州，“柳市八大王”即五金大王胡金林、矿灯大王程步青、螺丝大王刘大源、合同大王李方平、旧货大王王迈仔、目录大王叶建华、线圈大王郑祥青和电器大王郑元忠等八人被列为重要打击对象。

“八大王事件”搅得温州城噤若寒蝉，个体户与私营老板人人提心吊胆。在此后的两年多时间里，“八大王事件”一直犹如一片乌云笼罩在温州甚至浙江上空。1984年前后，“八大王”相继得到平反。后来，随着市场经济体制的确定，国家在1997年取消“投机倒把罪”，这给企业家们吃下了“定心丸”。

公开数据显示，1980年，整个温州的工业增速为31.5%，到了1982年，锐减为-17%，之后两年更是大幅下滑。

求精开关厂建立初始，除了5

万元的创业资本和8名员工，几乎一无所有，没有过硬的技术、没有专业的人才、没有相关的设备。

创建之初的求精开关厂与其他企业相比，没有任何优势可言，尤其当时所处的柳市低压电器市场竞争无序混乱，使得新生的求精开关厂举步维艰。

南存辉回忆道，当时，国内低压电器缺乏技术标准、专业工艺，市场上产品质量参差不齐，鱼龙混杂。柳市电器一度成为“假冒伪劣”的代名词，限制了产业的健康发展，一些地方甚至打出了“本店没有温州货”“柳市电器推销员免进”的告示。

不过，南存辉不信邪，质量兴企的决心暗暗打定。他“四顾茅庐”，用诚心打动了在上海的3位退休工程师：王中江、宋佩良、蒋基兴。

蒋基兴的夫人后来说：“我那时候也见过小南(南存辉)。”

求精开关厂看似乘上了政策的春风，但未曾预料其创立初始的艰难。求精开关厂看似乘上了政策的春风，但未曾预料其创立初始的艰难。

求精开关厂看似乘上了政策的春风，但未曾预料其创立初始的艰难。求精开关厂看似乘上了政策的春风，但未曾预料其创立初始的艰难。

求精开关厂看似乘上了政策的春风，但未曾预料其创立初始的艰难。求精开关厂看似乘上了政策的春风，但未曾预料其创立初始的艰难。

求精开关厂看似乘上了政策的春风，但未曾预料其创立初始的艰难。求精开关厂看似乘上了政策的春风，但未曾预料其创立初始的艰难。

## 成长：从求精到正泰

为有效解决集团化运营带来的“企业多，难管理；法人多，难治理”的问题，从1996年开始，正泰集团进行了股份制改造。

20世纪90年代初，曾经几乎一无所有的小厂，已经发展成为一个总资产200多万元、年产值1000多万元、颇具规模的企业，并成为柳市低压电器行业的龙头企业。1991年，南存辉从“求精”分家出来，拿出一部分资金，成立了中美合资温州正泰电器有限公司。此后，正泰以资本为纽带，以市场为导向，以产品为龙头，以品牌为中心，先后将30多家企业“收编”进来，成为正泰的成员企业。

1994年2月，以首批30多家成员企业为联合体的温州正泰集团宣告成立，1995年被国家工商行政管理局核准更名为无区域集团。自此，正泰步入集团化经营时代。

90年代，“中国电器之都”乐

清柳市涌动着“集团热”。据《乐清市民营企业志》记载，1994年2月2日温州正泰集团挂牌成立后，同年5月10日浙江德力西集团成立。1995年8月28日，浙江长城电器集团宣告成立。1996年5月，浙江人民低压电器厂联合66家企业组建成立了浙江人民电器集团。1997年4月，经国家工商总局核准，浙江长城集团晋升为无区域集团。同年5月、6月，天正集团、人民电器集团等先后晋升为无区域集团……这些企业集团纷纷建立现代企业用工制度、分配制度、财务管理制度、内部审计制度等，为全省现代企业制度改革提供了有益的探索。

随着集团化进程和全国性营销网点的建立，正泰的知名度和

影响力与日俱增，市场占有率也逐年扩大。到1996年年底，分公司和成员企业发展到48家，正泰成为当地首屈一指的企业集团。

但随着盘子越做越大，成员越来越多，矛盾也就自然而然地出现了。据介绍，贴牌生产的合作方式是极为松散的，很多加盟企业都有独立的法人资格。由于法人多，难治理，很快就出现“集而不团”的现象。而这种合作是以品牌为纽带而非资金，管理也很不到位，一些加盟企业的其他与正泰无关的产品也开始打正泰的品牌，造成品牌管理的混乱。

为有效解决集团化运营带来的“企业多，难管理；法人多，难治理”的问题，从1996年开始，正泰集团进行了股份制改

造，形成以集团公司为核心，若干子公司、分公司为基础的大型企业集团，然后又进行家族企业改制。

通过改革，正泰还实现了企业所有权和经营权的分离，逐步迈向现代企业。那一次的股份改造，有人说南存辉是“革自己的命”，因为这次股权改造后，正泰的股东一下子增加到40多人，而南存辉的股份被进一步稀释。

作为一系列“革命行动”的标志物，浙江正泰电器股份有限公司于1997年获批成立。此后几年，正泰电器开始着手酝酿低压电器板块上市事宜，并于2010年1月21日成功登陆上交所，成为国内A股首家以低压电器为主营业务的上市公司。

## 升级：逐光者与智造者

“对于正泰，新技术带来的不是一场革命，而是一系列的发展进化。”

正泰在发展低压成套业务的同时，也在适时向相关方向延伸，围绕“电”字不断深耕实业主业。

与此同时，正泰集团也在谋划新的增长点。

2006年10月，浙江正泰太阳能科技有限公司在杭州注册成立，成为正泰新能源的开端。

伴随着国家政策的支持，例如“西藏阿里光伏工程”、“光明工程”、“西藏‘阳光计划’”等政策的出台，中国的光伏企业在2006年开始得到较快发展。

政策的扶持除了带来行业的快速发展，还有大规模的资本运作。国内有关光伏产业的生产园区数量呈爆发式增长。但好景不长，2008年10月爆发的国际金融危机为光伏行业敲响了警钟。在2009年的大部分时间里，危机导致光伏产业严重下滑，很多中国光伏企业受到重大打击，并打破了“拥趸为王”的财富神话。

面对全球光伏行业投资紧缩的局面，正泰新能源在成立之初需要解决的困局，就是如何

“过冬”。

为此，正泰新能源一是选择了剥离薄膜制造车间，将相关技术转移至高端装备制造，二是充分发挥正泰全产业链和系统集成优势，率先走向国外投资兴建光伏电站，形成了“建电站、收电费、卖服务”的创新盈利模式。

随着光伏产业逐步铺开，正泰新能源业务的触角从组件生产、销售，延伸至光伏电站投资、EPC服务，形成多元化、动态平衡的业务布局。其中，光伏电站业务被视为正泰开拓国际市场的“火车头”，火力全开拓展商业版图。

目前，正泰新能源已在全球累计投资建设光伏电站4000兆瓦，建设光伏电站超过500座，已经成功在韩国、日本、泰国、保加利亚、英国、美国、埃及、荷兰、西班牙、土耳其、澳大利亚等国家投资及开发大型太阳能电站项目，同时正积极在东南亚、印度、拉美等国家和地区进行太阳能电站投资和开发布局。

正如北京大学教授、著名经

济学家周其仁对正泰的评价，“经历无数磨难成长起来的正泰，能获得如今的成就，正是因为遇到一个接一个岔路口时，所做正确选择的集合。”而这次，正泰显然也踏出了勇敢且正确的一步。

正是一次次的正确选择让今天的正泰集团，较之30多年前，不管是空间布局，还是所涉足领域均已发生巨变。从低压电器的元器件制造商发展成为集低压电器、建筑电器、工控与自动化、智能电气、智能家居、新能源、环保、金融于一体的系统解决方案提供商。

2019年9月，在瓯江之畔举行的国际工业与能源物联网创新发展大会上，正泰集团正式发布了正泰云——正泰工业互联网平台，这标志着正泰集团以“一云两网”(正泰云、正泰能源物联网、正泰工业物联网)发展战略，在探索大数据、物联网、AI的领域迈出了关键一步。

“一云两网”的“一云”，是云计算、设备连接、应用的紧密结合，通过物联网、云计算、大数据

分析技术等一体化架构设计，实现数据的整合、关联，把数据转化成信息再转化成智慧；“两网”，是指正泰工业物联网和正泰能源物联网。

其中，正泰工业物联网面向制造业与供应链的优化，重在创新解决方案，如产品设计与服务系统、工厂运维服务系统、智能制造解决方案；正泰能源物联网面向客户提供能源的解决方案与服务，重在商业模式创新，如智慧储能、电力自动化、智能楼宇等解决方案与服务。

在业界看来，在“一云两网”的战略领航下，正泰要成为“全球领先智慧能源解决方案提供商”的目标，已有实实在在的支撑。

正如南存辉所说：“工业互联网平台是推动新一代信息技术与制造业融合的重要载体，是制造业的数字化、网络化和智能化发展的基础。两化深度融合，将不断孵化出新业态新模式。对于正泰，新技术带来的不是一场革命，而是一系列的发展进化。”



正泰集团前身——乐清求精开关厂流水线。 本报资料室/图

## 蜕变：与世界齐舞

正泰多年来积极响应“一带一路”倡议，坚持“产品走出去、服务走出去、技术走出去”。

随着国内市场占有率的不断扩大，正泰开始将目光转移到国际市场。走出去，说易行难。

自成立之初，正泰就有很强的全球化发展意识。“当时我们是‘本土全球化’，在温州做国际贸易的生意。”南存辉说，“如今正泰是‘全球本土化’。要在当地站稳脚跟，关键是要建立牢固的‘根据地’，而本土化经营是建立海外‘根据地’的重要法宝。”这与普通企业的对外思路截然不同，也意味更高的市场拓展难度。

正泰多年来积极响应“一带一路”倡议，坚持“产品走出去、服务走出去、技术走出去”，在海外市场经历了从产品输出到服务输出，再到投资并购的不断升级，产能布局、工程承包、资产并购等全面开花，国际业务呈高速增长态势，闯出一条独具特色的全球化之路。如今，“CHINT”正泰造闪耀在80%以上的“一带一路”沿线国家，成功在北非、欧洲、亚太布局三大全球研发中心，产品和服务覆盖140多个国家和地区，至2018年，正泰新能源板块的出货量，海外销售占比超总量的一半以上。

随着正泰海外本土化战略的不断推进，尤其是“一带一路”共建范围从亚欧延伸至非洲、拉美、南太等区域，正泰思考的是如何在当地建立根基更稳的根据地。目前正泰有超过2000名的外籍员工，在世界各地承担工作职能。

2011年6月，正泰旗下“诺雅克”品牌，在捷克布拉格设立欧洲总部，并在波兰和罗马尼亚成立分公司。在诺雅克欧洲公司物流配送中心仓库，各种终端类、控制

类低压电器元件等主流产品源源不断地向荷兰、罗马尼亚、德国、法国等30多个欧洲国家输出——在72小时之内被送到客户手中。

结合本土化思维和中国制造的优势，正泰在应用创新、本土化创新、商业模式创新等方面进行全面延展，产品和服务充分适应于欧洲国家，乌克兰水电站、罗马尼亚歌剧院、保加利亚机场、波兰国家交响乐团等越来越多的欧洲国家重点项目，都用上了“正泰造”。

“一带一路”沿线国家多为发展中国家和新兴经济体，有着庞大的基础设施建设需求，特别是对区域电力基础设施建设的需求，是正泰的重大战略机遇期与机遇地，可以成为正泰的全新业务增长点。

2018年11月4日，正泰在巴基斯坦信德省建设的Moro500kV变电站顺利步入最终收尾通电阶段。这是中国政府提出“中巴经济走廊”概念后，正泰首批在巴基斯坦落地实施的500kV输变电总集成总承包项目。

在埃及，通过与当地国有控股公司EGMAC合资，正泰在非洲的

首个低压开关柜合资工厂于2017年正式投产。正泰派驻总经理，并对企业战略、财务、技术等方面进行管控，从而把电力建设的智能化、自动化技术、标准和经验带出国门。从此，在尼罗河畔，由正泰产品点亮的盏盏电灯和落日辉映，渐渐照亮人类文明的摇篮。

正泰还先后在“一带一路”沿线的巴基斯坦、印度、越南、尼泊尔、埃及、埃塞俄比亚、坦桑尼亚、肯尼亚、赞比亚等数十个国家，承建了上百座33kV~500kV电压等级的变电站和输电线路工程。

与此同时，正泰的电力装备还进入了智利、秘鲁、巴西、阿根廷等拉美市场，成为当地知名的中国品牌；北美、欧洲及澳洲等发达国家市场里，包括瑞典电网、荷兰电网、意大利电网等，都对正泰的产品和服务表现出充分认可。

开拓国际市场，正泰没有终点。面对激烈的市场竞争，正泰执着坚守，铸就自己的创新之剑。35年间，事业版图陆续突破温州、浙江和国境，成为全球化集团的同时，更成为参与全球能源变革的先锋。蓝图绘就，未来可期！

## 共享质量发展成果 共同关注用药安全 海淀区市场监督管理局举办“质量月”政务开放日活动

9月26日，在全国“质量月”期间，海淀区市场监管局聚焦企业发展需求，聚焦人民群众关注热点，以“共享质量发展成果、共同关注用药安全”为主题，走进北大维信生物科技有限公司举办政务开放日活动，邀请部分制药企业、西北旺镇居民代表实地参观、了解市场监管工作，推广应用先进质量管理方法，宣传安全用药常识。

活动中，北大维信生物科技有限公司相关负责人介绍了企业发展现状及质量提升经验，展示了关于质量管理、创新管理的成果，引领大家参观了

生产车间，并进行现场讲解。区市场监管局相关负责人介绍了药品监管、质量奖、质量月等工作情况。

区市场监管局相关负责人介绍，今年7月以来，区市场监管局开展了企业质量管理“卓越领航”行动，并探索建立软件服务行业质量基础能力评估模型，就是要护航辖区企业创新性成长，打造重点行业质量管理示范企业，引导更多的企业采用先进质量管理方法，对比行业标杆寻找差距，有针对性地开展质量改进，提升企业核心竞争力，让更多的企业共享质量发展成果。

