

(上接第一版)

“一云”，自主研发的正泰云，融汇正泰37年工业制造和15年能源行业经验与智慧的产业大脑。

“两网”，正泰工业物联网和正泰能源物联网。前一张网，实现企业内部及产业链供应链上下游的互联互通，构建端到端的智能制造体系；后一张网，形成智慧能源用户终端的互联互通，构筑区域智慧能源综合运营管理生态圈。

正泰电器副总裁、多年负责正泰生产制造的施贻新自豪地说：“我们已初步具备了智能制造与数字化管理能力。”

如此一来，已经锻造出强大制造能力和丰富管理经验的正泰，如一位本已武功高强的勇士，又换上了“超级”产业大脑，配备了两张可以纵横捭阖的“聚能网”，自然是“法力”大增，不断变化出各种创新的产品，嫁接出各种创新的应用。

今天的正泰，在已有“发电、输电、储电、变电、配电、用电”全产业链优势的基础上，进一步发展为既生产产品、设备又输出解决方案与集成服务的，集“绿源、智网、降荷、新储”为一体的智慧能源综合供应商。

电在哪里，新能源在哪里，正泰就在哪里；电的应用有多广，新能源的需求有多大，正泰的发展空间就有多广大。

“看到太多太多的机会，做不过来，忙不过来。”即便南存辉一向沉稳低调，在接受记者采访时，也忍不住这样说。而此语就是一句平常心下的大实话，面对数智化与碳中和时空交汇的重大机遇，超前布局的正泰踩着时代的节拍踏浪而来，蓬勃正青春。

2020年，集团收入893亿元，同比增长11%；2021年前三季度累计收入782.6亿元，同比增长25.91%。“契合了‘双碳’目标、数字化转型的风口，内需动能巨大而持久。”正泰电器副总裁、分管市场销售的刘森说。

“赚明天的钱”，是正泰一路走来的经营之道。

当上世纪80年代温州同行都在以低成本、低价格挣快钱时，面对上海退休工程师王中江的提问“想赚今天的钱还是明天的钱”，南存辉毫不迟疑地选择了后者。这个选择，打动了王中江等几位专家从上海来到乐清助力，也让企业很早就走上了以质量求长远发展的道路。

赚明天的钱，需要善于“预”见未来。

最重要的“预”见，是对方向的判断。

关于正泰的发展方向，南存辉对制造业的专注近乎执拗。

正泰是全国大型民企中为数不多笃定制造业，未曾涉足房地产、矿产等行业多元发展的。

本世纪初，房地产方兴未艾，历经近20年积淀的正泰已有些“余粮”，诱惑随之而来。那时的温州炒房团闻名全国。正泰相当一部分股东动心了，在股东大会上公开提出正泰也要布局房地产，支持者、反对者各执一词。南存辉觉得还是要“烧好自己那壶水”，将“挣快钱”的声音压了下去。

但南存辉必须面对正股股东们逐利的冲动，必须要顺应资本扩张的规律，必须要回答一个长大的正泰该如何继续攀高。

回忆起那个让自己兴奋异常的情形，南存辉记忆犹新。2003年3月，他如往常般观看新闻，电视里，正播报浙江省委、省政府部署“主动接轨上海，积极参与长三角合作与发展”“打造先进制造业基地”。

上海，长三角，先进制造业！一个个关键词在南存辉的大脑里飞速运转，如电光石火。第二天，他立刻组织公司管理层学习，内容就是：学习省里精神，找到正泰新路。

经过热烈讨论，正泰内部形成共识，聚焦主业，立足长三角，打造国际性先进电器制造企业。目标确定，立马拿出一系列实施方案，从技术创新到市场布局再到金融配套、项目落地等。

这便有了南存辉走进时任省委书记习近平办公室汇报想法受到亲切勉励，并收到习近平亲笔贺信的佳话。

2003年7月23日，正泰举行“实施国际化战略，打造先进电器制造企业”系列项目启动仪式。当习近平的贺信“希望正泰再接再厉、乘势而上，抓住机遇，积极探索，为推动浙江全省先进制造业基地建设作出积极的贡献”在会场宣读时，全场响起经久不息的掌声。

这是创业19年后，正泰的全新出发！

关于正泰的发展方向，南存辉又有过几近疯狂的“出圈”。

2006年，南存辉决策，入局新能源。

“这个主张备受争议，大部分股东表达了不同看法。”和南存辉一起打拼多年的集团副总裁、正泰电气总裁陈国良说起当时讨论的激烈，新能源领域技术路线不确定，盈利模式不清晰，不光是股东不理解，很多与南存辉相处多年的人，也十分困惑他为什么要“跟风”。

但南存辉的态度非常坚决：如果大家觉得有风险，我个人出大头，公司出一部分，一起干，行不行？

这样的决绝，令大家动容。正泰踏上了荆棘密布的光伏之路。

新生事物几乎总要饱受磨难。彼时，光伏虽然受到投资者热捧，但先是“清洁能源不清洁，矽尘污染环境”的质疑，再是晶硅与薄膜的技术路线之争，加之2008年国际金融危机袭来，紧接着，上游原料和下游应用服务“两头在外”的中国光伏行业遭遇欧美“双反”围剿，行业起伏如同过山车，许多同行者包括远远跑在行业前面的企业，惨烈地被拍死在沙滩上。

一度近乎陷入绝境的正泰新能源，捱过了产业的寒冬，迎来了发展的春天。时至今日，正泰在国内外累计开发建设光伏电站660多座、投资建设规模8GW，跻身光伏产业的头部企业。

2021年9月，我国正式启动绿色电力交易试点，正泰售出电量排在浙江省企业第三位、民营企业第一位。

有学者这样评价正泰：“在每一个重要的分岔路口，都作出了事后被证明经得起检验的抉择。”

“赚明天的钱”，创业之初就已具有的早慧，在岁月的沉淀中，已化作一种理性的自觉。



正泰电气成为中国电气装备产业链最齐全企业之一。

文/轩捷(中经视觉)

——相信的力量很重要。

——从相信，到信念；从信念，到信仰。

这是南存辉的回答。

因为相信，所以看见。跟着党中央的政策走，跟着国家战略走。“用心去听去记去思考去实践，在党和国家的大政方针里，找到企业发展的方向。”这便是正泰“听中央的”深刻蕴含。

说起当初进军光伏产业的判断，以及在大风大浪中的锚定，南存辉说：“新能源一定是方向。为什么？党的十八大以后，提出新发展理念，建设‘美丽中国’，而总书记早在浙江时期就在‘八八战略’中明确提出，要创建生态省，打造‘绿色浙江’。这绝不是说而已。瞄准新能源，干就对了。”

当新时代党中央提出“高质量发展”的要求，南存辉形容他的感受如同“醍醐灌顶”。

2019年，正泰发布“一云两网”战略。

2021年，正泰发布“数智化、碳中和”解决方案。

正泰多年来在先进制造业与新能源的布局和坚守，如江河汇流于数智化与碳中和交融的大潮，奔向无垠的机遇之海。

对党和国家的政策与战略部署从深信不疑上升为坚定信念，再升华到信仰的层面，任市场波云诡谲，正泰也总会“预”见未来。

“跳”见未来 深蹲，起跳，逆风奔跑

庆祝的锣声，接二连三地响起。

2021年9月22日，经过长久的精耕细作，正泰国际EPC团队与亚太菲律宾团队成功中标菲律宾电力局变电站总包项目，项目金额达3.3亿元人民币。这是EPC平台开年中标的第一个破亿元项目。

激动之中，有人提议，像证券交易所那样搞个敲锣庆贺仪式。“好啊”，正泰电器副总裁、正泰国际总裁张智寰，一位干练爽朗的女将，痛快地答应了。

位于上海松江的正泰国际办公楼，装修时尚、简约。办公区以“月光宝盒”“爱乐之城”“霍格沃茨”等电影、小说的桥段命名，神态可爱的国际泰玩偶摆放在办公桌上，风趣和活力在四处闪现。在贯通两个楼层的拐弯平台处，一个大红木架上的金色铜锣引人注目。

“这是我们的捷报台，现在每敲定一个海外亿元单，团队就会在这里敲锣，士气倍增。”张智寰笑着说。

距第一次敲锣不到一个月，10月13日，正泰国际欧洲区举行了三锣齐发庆功会，同时拿下3个亿元项目：中标乌克兰国家电网变压器项目；意大利子公司前三季度销售额破亿元；西班牙子公司落地本土400kV电力变压器订单，前三季度实现单一国家破亿元销售额。

订单破亿元的还有沙特项目。历时3年，历经4次产品技术迭代，凭借快速响应的技术研发能力、先进的生产交付能力和质量保障实力，在艰难的疫情下成功中标，并跻身国家电网“一带一路”重点供方名单。

捷报频传。在世界经济不确定性增多和世纪疫情交织下，深耕国际市场多年的正泰厚积薄发，逆势上扬。

深蹲，起跳，是正泰国际化的姿态。

最早最关键的起跳，始于2004年。

践行习近平总书记当年在浙江提出的战略思想，正泰不仅坚定地“腾笼换鸟”升级先进制造业，而且勇敢地跳出浙江，接轨长三角，迈向国际化。

2004年，投资35亿元、占地1300多亩的正泰电气股份有限公司在上海松江成立，标志着正泰从低压元器件向高压输配电设备产业拓展。

“我们从那时起开始构建电气设备全产业链格局，朝着打造国际性电气制造基地的方向迈进。”参与园区早期建设的正泰集团副总裁、正泰电气党委书记陈成剑说。

几轮精心布局，正泰长三角一体化的全产业链格局逐渐形成，温州、上海、杭州、嘉兴、盐城，分别突出低压电器、输配电设备、工业自动化、光伏发电设备等制造基地的功能。由长三角延展，正泰拉开了面向全国的产业布局。

研发中心同步建设。

以上海为桥头堡，正泰陆续在全球建起24个研究院，与国内外院校、研究机构合作，探索“产学研”融合模式。在北美、欧洲、亚太、北非等地区建立研发中心，整合全球创新资源。

“正泰的国际化有自己的特色。”张智寰说，“我们比较早地跳出了单纯做贸易，在海外有本土化的制造、研发，包括总包、解决方案。现在本土化程度已达百分之四五十。不少海外公司我们只派技术、财务和总经理，其他员工都是本地的。”

在新加坡、泰国、越南、马来西亚、柬埔寨等

“一带一路”沿线国家，正泰都设有工厂，有合资的、独资的，有新建的，也有并购的。

起跳，需要深蹲蓄力。“看欧美的”，便是紧盯世界一流企业比学赶超。

深深地蹲下去，正泰看到了与国际知名企业的差距。

2005年和美国通用电气公司(GE)就部分业务成立合资公司，一场对标国际先进企业的自我变革在正泰全面启动。

和GE的合资谈判进行了两年多，所有问题谈妥后，却没有像南存辉以为的那样马上进入签字环节。GE总裁向南存辉解释，按公司规定，自己必须得到法务部同意后才能在合约上签字。此事给南存辉带来极大的震动，决策依托专业化的判断和严谨的规则与程序，而非决策者的层级，他看到了正泰追赶的标杆。

他随即在全公司推行了声势浩大的“凤凰计划”，要让正泰“在灵魂深处进行一场变革”。

凤凰涅槃的，不只是管理的变革。正泰做国内市场、开拓国际市场的过程，就是对标国际一流企业进行全方位学习变革的过程。

对标的另一焦点是知识产权，是专利。

正泰每年拿出销售额的4%至12%投入研发，有的领域甚至达到20%、30%以上。迄今，已累计授权专利6500余件。2009年，正泰诉跨国公司专利侵权达成全球和解，成为中国企业维护知识产权成果教科书般的案例。2013年，正泰被确定为首批国家级知识产权示范企业。

“研发投入的作用越来越明显。2021年我们拿到了输配电行业研发投入和发明专利的‘头牌’，巩固了主业优势。”陈国良说。

对标的另一焦点是标准。国内电器企业一般只做国标、欧标，而正泰实现了国标、欧标和美标的全覆盖，形成了完整的企业标准体系，涵盖2500多项标准，并参与国家标准、国际标准建设。

对标的核心是品牌。

10多年前还没有上市的时候，正泰低压电器在中国市场销售已占据第一的位置，某跨国公司开出百亿元的高价欲收购正泰，股东们动心了，双方开始谈判。南存辉的长子南君煜回忆说：“董事长想了三天三夜，说了两句话，第一句话‘正泰不卖’，第二句话‘打造民族品牌’，谈判就此终止。”

南存辉的念头很朴素：“牌子都没了，拿什么来实现产业报国呢？”

此后，“聚精会神干实业，一门心思创品牌”这句话，成为他讲述正泰故事的篇首语。

“在A股上市，主发起成立温州民商银行、浙民投，所有这些都是为了做强主业、做强品牌，带动生态链的良性发展。”他说。

深蹲起跳的正泰在品牌国际化建设上是有雄心的：中国品牌不仅能够以价廉物美雄踞通用市场，也可以在专业市场占有一席之地。

诺雅克品牌应运而生。这个品牌建立的初衷，就是主攻美国标准的市场，再促进国内市场的发展。“董事长抽取几个英语词汇创造了适合北美文化语境的诺雅克这个名字，意思是‘安全、可靠、绿色’。”南君煜介绍说。

在美国留学的南君煜毕业之后自然成为诺雅克创业的主力员工，学市场营销的他，从销售干起，搬运、快递、售后的活儿也没少干。“北美电器市场高度集中在几大国际品牌，进去特别难，出来很容易，只要有一两次品控问题，你就出局了。”南君煜告诉记者，美标与欧标、国际差异巨大，诺雅克的创业者从一个单词一个单词把美标体系搞明白开始。而正泰电器对美标的覆盖，正是以诺雅克为支点。

在美国留学的南君煜毕业之后自然成为诺雅克的主力员工，学市场营销的他，从销售干起，搬运、快递、售后的活儿也没少干。“北美电器市场高度集中在几大国际品牌，进去特别难，出来很容易，只要有一两次品控问题，你就出局了。”南君煜告诉记者，美标与欧标、国际差异巨大，诺雅克的创业者从一个单词一个单词把美标体系搞明白开始。而正泰电器对美标的覆盖，正是以诺雅克为支点。

南君煜最早把精力集中在研究北美市场需求做好产品研发和销售，没想到最初国内擅长欧标和国标体系的生产端对美标体系的品控没有到位，导致他辛苦苦拿下的一笔加拿大订单由于产品出现质量问题而泡汤。当他向董事长“吐槽”时，南存辉说：“这些问题你回来解决。”

就这样，南君煜成了诺雅克的领军人。从研发、生产到销售、服务，从美国本土公司建设到国内供应链管理，他开始了对诺雅克全链条的提质塑造，更注重用户的使用感受，更注重各环节的质量把控与协作，更强调细节和精准，实现产品的可定制化和快速反应。

2021年10月19日下午，正泰国际大楼内的锣声又一次响起，美国子公司达成销售破亿元目标！

“为了这一天，我们干了整整10年！”担任正泰电器副总裁、诺雅克电气董事长的南君煜说。以北美市场为基点，诺雅克目前已在全球建立多个营销中心，服务海外多个特需市场。

在上海的正泰电器研发中心，具有精准全面感知功能的第六代智能化低压系列产品已初步研发完成。“万物互联、电力物联，电表、水表都可以通过我们的智能断路器实现精准可控，比如通过

表计感知用户无人居住，就会自动断电，但可以保证冰箱等基本用电，一旦需要，就会自动复位。”南君煜说。

如今，在全球低压电器市场，正泰品牌已经可以和当年试图收购自己的跨国公司比肩。

2021年7月2日，业内研究机构发布的《中国低压电器市场白皮书》显示，正泰是全球低压电器市场前5名星级企业中唯一一家内资企业，和这家跨国公司一起成为仅有的两家销售规模达百亿元以上6星级企业。

“我们在国际市场上可以平视了。”做了将近20年国际业务的张智寰不无感慨。她说，多年来，正泰的国际化步伐片刻未停，而且越是在危机中，越是逆风奔跑。

不断逆势投资，是正泰的投资风格。10多年前，当国际金融危机和欧美“双反”的双重冲击压过来，正泰不退反进，大步走出去在海外建立光伏组件工厂，建设光伏电站。10多年后，当百年不遇的新冠肺炎疫情袭来，正泰主动出击，收获一笔笔海外大单，保持高速增长。

“别人看我们干，别人退我们进。”南存辉深信，越是面临困难挑战，越要把握危和机的辩证法，掌握主动权。

据海关总署统计，2021年前7个月，全国机电产品出口同比增速为25.5%，而正泰达到60%左右的增长。“我们跑赢了大盘。”张智寰说。

这得益于正泰在国内多年构建的强大供应链的支撑。2020年全国两会上，身为全国政协常委的南存辉近距离聆听习近平总书记论述形成“以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进”新发展格局时，不禁回想起2004年铭记总书记嘱托跳出浙江谋发展的情形。当年，他并没有真正懂得“跳出浙江发展浙江”的内蕴，而现在，他深深感悟到了其中的战略远见。

“共”见未来 共创，赋能，做最好的自己

采访中，最打动记者的，是接触到的每一个正泰人眼里都闪着光。

所见所闻之人，不论是中高层还是基层员工，都有着一股昂扬向上的精气神、有着一种以岗为荣的自豪感、有着一份尽我所能的干劲儿。

在杭州的中自科技园，见到正泰的“金不换”人物金福娟时，很难相信她出生于1953年。这位神采奕奕、似乎浑身带电的“年轻老大”，是正泰年龄最大的在职员工。

金福娟曾在杭州一家国企任职多年，退休了的她，正想着要享受“天马行空”的快乐时，正泰求贤而来。“他们一次、两次地来，我一次、两次地拒绝。我是市管国企干部，怎能去民营企业？”金福