

# 市场竞争中的“狼图腾”

## 省（北辰）智能电网工程技术研究中心

**【简介】**省智能电网工程技术研究中心拥有研发人员 85 人，其中高级职称 11 人；共有研发场地面积 2 500 平方米；累计获得专利授权 21 项，并有 10 余项产品被评为江苏省高新技术产品。

北辰技术中心的成长历史，就是一段“与狼共舞”的历史。多年来，技术中心在积极寻求与国际大公司合作的同时，不断提升自身创新能力，实现了研发水平从“拿来主义”到“改良主义”的提升。敢于同强者争天下的跨越发展，帮助北辰电气成功地敲开了电力设备制造的国际化大门。

### “与狼共舞”：向高手学习

在进入国际市场之前，北辰电气在国内电力设备市场已经稳稳地占据了一片江山，无论是产品质量还是技术实力，在国内业界都算得上是一流。然而，随着国际经济一体化和国际市场扩大化的趋势逐渐蔓延，越来越多的跨国电气巨头开始将中国市场作为发展的重心，虽说企业业绩依然蒸蒸日上，但此时的北辰电气研发中心已经敏锐地感觉到了大好形势之下潜伏的巨大危机。按照研发人员自己的话来说，就是“狼要来了”。

“闭门造车、自封不前只会让我们的产品和技术与国外的差距越来越大。”北辰电气的研发人员居安思危，他们决定从研究国外进口产品入手，分析自己与国际先进水准的差距。但当他们拆开这些产品时，却惊讶地发现，这些所谓的“原装进口电气”，其实是“万国牌”。比如，美国某公司的电气，很多零部件并不是自己生产的，只是组装成品之后贴上了自己的商标。这样生产出的电气产品，实际上是融合了多家国际电气设备商的先进技术，在质量上自然会高出国内厂家同类产品一大截。国内产品欲与之抗衡，只有走降价、薄利多销一条路，长此以往，国内厂商的利润空间将被不断压缩，粗放型的生产经营模式必定将无以为继。

2010年，北辰电气正式启动国际化的发展方案。当时企业内部分歧很大：有部门建议瞄准低端市场，靠价格和批量优势取胜；有部门主张搞贴牌生产，这样可以迅速获得订单和利润；也有的部门干脆就不主张国际化，认为自己的实力不够，出门就会“被狼吃掉”；而研发部门认为，必须走自主品牌、优质产品的路线，才有可能在激烈的国际市场竞争中生存和发展，而优质的电气产品往往需要用到不同公司的零部件，因此国际化合作生产的方式更适合北辰。公司管理层经过深思熟虑，最终采纳了研发部门的方案，制定了“通过与国际知名厂商合作研发生产，提升品牌知名度，打开国际市场”，即“与狼共舞”的发展战略。

确立发展战略之后，北辰电气立即着手合作对象的选择与谈判。当时的国际知名电气厂商均拥有各自的优势领域：比如，西门子的断路器，ABB的环网柜，通用电气的保护控制等，最终北辰将合作对象选定为美国通用公司。经过多次的谈判，北辰最终和通用达成协议，双方将合作研发生产保护监控一体化装置。

2011年9月，双方合资成立了通用—北辰智能电网应用工程公司，主要从事智能化电力设备的研发和销售。

长期以来，由于某些关键零部件技术一直未能取得突破，北辰的产品只能在国内得到认可，在国际市场则缺乏竞争力。这一切都在和通用公司达成实质合作之后发生了改变，北辰电气的研发机构在新产品的研发过程中，可以对这些关键零部件直接采取“拿来主义”的办法，也就是直接拿通用公司最先进的零件来装配。这样一来，产品的开发周期大大缩短，产品质量也迅速达到了国际一线厂商的标准。通过这次合作，北辰不仅巩固了自己在国内市场的地位，而且为自主品牌的国际化进程奠定了良好的基础。

### “狼口夺食”：与高手过招

如今的世界电气市场，早已形成通用、西门子、ABB和施耐德四大巨头垄断的格局。另一方面，世界上大多数国家的电气市场均已被跨国电商垄断，最后一个没有被“割据”的市场就是中国。而作为全球最大的电能开发和应用的市場，中国无疑已经成为全球电力系统创新和技术竞争的高地，可谓是一块“狼群”垂涎三尺的“肥肉”。国际电气市场竞争的残酷性使北辰的研发人员认识到，“与狼共舞”这种引进技术或零部件的合作方式，虽然可以在短期内为自己的产品和技术迅速提档，但并不是长久之计。若想在未来激烈的市场竞争中赢得主动权，就必须坚持技术创新，只有在战略、研发、制造、营销和服务能力上取得综合竞争优势，才能百战不殆。也就是“要想不被狼吃掉，就只能自己变成狼”。

为了迅速提升自身的研发水平，北辰电气研发中心加大了与

国内多家科研院所的合作力度，如清华大学、华中科技大学、北京理工大学、国家电网公司电科院、江苏省电力公司电科院、国电南自总厂等单位，借助科研院所的人才资源和理论优势充实研发机构的研发能力。这些合作取得了丰硕的成果，比如研发中心与东南大学郑建勇教授合作开发的断路器混合性电子电力测控技术，有效地解决了负载突变所引起的电网电压闪变，将波分析计算量集中在某一频率范围，减小了计算量，加快了分析速度。通过协同创新，北辰研发中心的理论水准逐步提高，研发能力不断增强。此外，研发中心非常重视知识产权建设，在加大自主创新力度的同时，还通过专利转让授权、聘请专利申请人项目负责人等措施，快速提升企业的专利数量和质量，为研发寻找技术突破口，进而打破国外“高手”的专利壁垒和技术垄断奠定了基础。

经过多年的努力发展，北辰电气研发中心的创新建设结下了累累硕果，先后开发出“20千伏程序化开关柜”“固体绝缘环网柜”“24千伏预装式变电站”“HXGN-12I型智能环网柜”等30多项新产品。发展至今，研发中心在零部件引进的基础上，对大部分电气产品都进行了改进和优化，并且拥有了自主知识产权。研发能力和自主知识产权水平的提升，为北辰电气同海外“高手”过招、积极参与国际竞争提供了十足的底气。

在努力提升自身实力的同时，北辰电气研发中心也清醒地认识到，自己同国际垄断电商之间的实力差距，绝非一朝一夕之间能够缩短。研发中心从实际情况出发，结合自身的优势特点，另辟蹊径，开创了一条独具特色的研发策略。由于有长期“与狼共舞”的基础，北辰研发人员不仅吸收了很多先进技术和产品设计理念，更是对这些“高手”们的产品了如指掌。以此为基础，再

充分借助协同创新的平台和资源，通过使用和协作开发等途径深化对这些产品的了解，总结出这些产品的优缺点，从而真正做到“知己知彼”。在长期研发过程中，北辰研发中心曾总结出这样一条经验，“即便是再大品牌厂商的零部件，都不可避免会有一些技术上的瑕疵，而这些便是我们自己能够进行再创新的突破口”。按照这种“改良主义”的研发思路，通过对海外产品的二次加工创新以及自主创新，北辰成功开发出一批拥有自己特色的产品，绕开专利壁垒，打破了国际电商的技术垄断，真正走向了国际市场。北辰变“拿来主义”为“改良主义”，从“与狼共舞”到“狼口夺食”，在这一次次与高手的“过招”中，企业的实力、研发机构的创新能力和信心都得到了提升。

>>>>>>>>>>

**【评析】**国际市场既充满合作，也充满竞争。变普通的“拿来主义”为“改良主义”，从“与狼共舞”到“狼口夺食”，北辰技术中心将这条“引进来，走出去”的发展道路演绎得淋漓尽致，凭借着对创新不懈的坚持和实践，得以在激烈的市场竞争中发展壮大，最终拥有了敢与强者争天下的信心和实力。

>>>>>>>>>>

**【公司】**扬州北辰电气设备有限公司是主要从事100千伏及以下户外高压交流隔离开关，35千伏及以下成套开关设备，35千伏及以下真空断路器和负荷开关，配网自动化及电能质量相关产品的开发、生产和销售的高新技术企业。