

【案例 14-5】正泰集团：传统制造企业的数字化转型

2021 年 3 月 26 日，在浙江省制造业高质量发展大会上，正泰电器入选浙江省首批“未来工厂”名单企业，作为仅有的三家引领型“头雁未来工厂”之一得到发布，荣获“数字化转型领跑企业”荣誉。位于温州乐清的正泰低压电器智能制造数字化车间是中华人民共和国工业和信息化部（简称工信部）首批智能制造试点示范项目。正是由于数字化车间与大数据平台助力，正泰在面临 2020 新冠肺炎疫情的突然袭击下，不但没有停下生产的脚步，反而凭借“数字抗疫”大放异彩。正泰数字化抗疫的新闻被新华网、《浙江日报》、《经济观察报》、哈佛商业评论、新浪财经等国内外重要媒体和专业网站纷纷“刷屏”。自 2013 年“数字正泰”的理念被提出到如今不到 10 年的时间，正泰已经成为数字化转型道路上的“先行者”“先进者”，这不禁让人好奇：正泰是如何在没有“数字基因”的情况下快速启动数字变革的？

在“数化万物”的时代到来之际，天生没有“数字基因”的传统工业龙头企业正泰，面对数字化浪潮的席卷，主动拥抱变革，利用不到 10 年的时间，走出了一条独特的数字化转型之路，成为“从传统行业成功实现数字化转型”的典范。正泰历经了“管理要素数字化——生产过程智能化——组织架构平台化——数字产业生态化”的四阶段发展过程，这四个阶段相互联结，循序渐进，步步深入。

在“管理要素数字化”阶段，正泰以整合管理型数据为试点，选择轻资产路子启动数字化转型，通过呈现数字化所产生的实际效益来克服集团上下普遍存在的认知障碍。在初步获取数字变革的认知合法性之后，正泰选择年销量第一的两个明星产品的车间为局部端试点，进行“生产过程智能化”改造，修炼“智造”的硬件本领与软件本领，在两个试点车间经过成功试验后将“智造”模式推广扩散运用至全集团层面，形成“智造”范式。紧接着，为了更好地适配数字化进程，消除积累已久的组织障碍，正泰进行“组织架构平台化”改革，搭建“前台、中台、后台”新架构，创新“铁三角”流程，创建新规范以彻底打破组织的惯用路径。最后，在平台架构布局的基础上，正泰搭建开放式创新体系，帮扶产业链上下游开展数字化转型，孕育“智造装备”新赛道，以期打造良性循环的数字生态。

资料来源：应瑛、邬爱其、刘洋，《正泰集团：传统制造企业的数字化转型之旅》，中国管理案例共享中心，2021 年，内容有改动。