

OFweek 智能电网每周观察

2011.8.08-2011.8.14

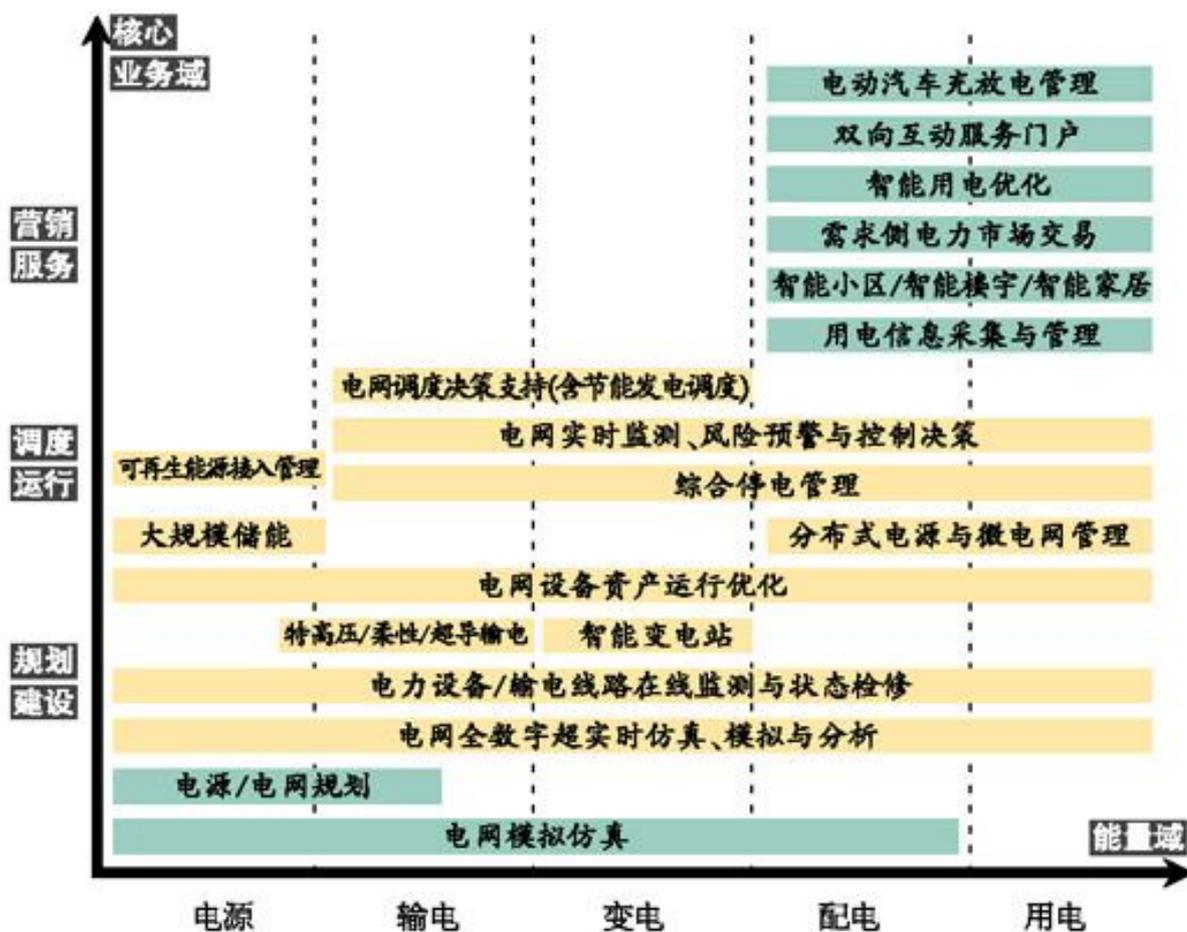
目 录

目录.....	1
【中国智能电网产业链逐渐形成】.....	2
【智能电网将为能源产业发展提供三大支撑】.....	4
【施耐德电气中国战略：多元化手段服务客户】.....	7

中国智能电网产业链逐渐形成

不久前，国家能源智能电网(上海)研发中心与国家电网上海市电力公司等 16 家电力及电力装备行业龙头企业签订战略合作协议，成立联合研发中心，标志着全国范围的跨行业智能电网领域产业联盟的成立。同时，我国许多地方也纷纷成立相关的智能电网联盟，如北京中关村的数十家企业成立智网联盟，珠海成立智能电网产业联盟，武汉智能电网产业技术创新联盟成立……这意味着我国智能电网建设进入了产业合作的新阶段。

智能电网核心业务全景



智能电网产业合作步伐加快

日前，北京市丰台区莲香园小区完成智能电网系统功能改造，成为全国首个面向

普通居民实现运营的智能电网小区。事实证明，智能电网在助推“多网融合”的过程中，将推动家电、家居等相关产业商业模式的转变。有数据显示，到2015年，我国智能家居的市场规模将达1240亿元。面对这一市场商机，海尔、海信等已经开始着手开发智能家电。

智能电网是一项涉及多领域、跨行业乃至全社会理念转变的庞大系统工程，涵盖电网建设运营的全过程，不仅将促进新材料、电力电子元器件制造、电池制造、新能源发电、钢铁制造、通信设备、智能家电、电动汽车等上下游数百个产业的创新发展，还将与智能城市、智能生活等更广阔领域的建设发展相呼应。目前，这张以智能电网为核心的产业网络正徐徐展开。

国家电网智能电网部副主任沈江曾表示：“智能电网的建设已经不局限于传统产业链，除了需要输配电行业的配合外，还需要上下游很多产业的支持，会催生很多新兴产业的发展。”而且，传统电网下的业务模式将会逐步改变，电网企业的生产、管理、经营业务将不断融合创新。

按照国家电网的计划，经过前两年的试点阶段后，智能电网从今年开始进入全面建设阶段。今年年初，智能电网建设纳入国家“十二五”规划纲要。国家大型能源基地、清洁能源和电动汽车等战略新兴产业快速发展，对建设智能电网提出了更加紧迫的要求。这推动了智能电网的产业合作不断提速。

同时，我国电网企业加快“走出去”步伐，国家电网公司与美国电力公司将共同推进智能电网，中韩就智能电网技术标准加强合作，中国电科院与德州仪器签订智能电网战略合作协议……同时，许多地方也瞄准智能电网带动的相关商机，江苏、上海、扬州等已提前抢跑，纷纷建立智能电网产业基地。

将提升我国装备制造业水平

有数据显示，预计2011年将有约500亿元用于智能化建设，其中，智能电表仍是主要投资对象。自2009年首次集中招标开始，国家电网已先后举行过多次智能电表集中采购招标活动。北京赛迪世纪信息工程顾问有限公司执行总裁路琨对此指出：“国家电网对智能电表的招标已经对电表行业产生了深远的重构影响。”垂涎于智能电网的市场容量，许多电力设备制造企业都在为智能电网产业化的商机磨刀霍霍。中国电力科学院电工所所长肖立业曾表示：“30年后，中国智能电网的规划和建设将实现产值40万亿元。”

国家电网编制的《智能电网关键设备(系统)研制规划》系统地提出了包括7个技术领域、28个技术专题和137项关键设备的研制规划。该规划分析了外智能电网关键设备的研制状况，针对“已有设备”、“在研设备”、“待研设备”制定设备的研究内容、

目标和计划，这势必将成为电力装备制造企业分割智能电网蛋糕的着力点。同时，这也将逐步打破设备企业之间的技术界限，引领设备企业的技术升级。因此，智能电网对于电力设备制造业来说不仅是一次“洗牌”，更是一次“换血”。

相比之下，在智能电网投资中，高压、超高压和特高压设备占绝对权重。但是，该市场因为技术壁垒、行业进入和资金门槛都很高，和竞争激烈的配电市场不同，呈现出明显的寡头竞争格局。业界专家指出，尽管目前国内企业在电网建设上的部分设备技术已达到或处于国际领先水平，但还要在智能电网关键设备的核心技术上多下功夫。

渴求新应用模式和盈利模式

投资巨大的智能电网，如何从中找到合适的盈利模式，从而实现电力公司、设备制造企业、服务供应商、电力用户多方共赢，将成为智能电网能否推广的决定性因素。因此，智能电网的关键目标是催生新的技术、应用模式和商业模式，实现新的产业革命。赛迪顾问报告也称，智能电网将和此前的互联网一样，对新应用模式和盈利模式的渴求非常强烈。

路琨表示：“智能电网涵盖了多门类技术，要以发展需求为驱动，通过研究、推动先进技术在电网中的应用。同时，在当前业务发展驱动力不足时，也需要通过技术引领业务的创新。”目前，智能电网建设所需要一系列关键技术还在不断完善和发展中，而智能电网的试点和研究工作也正是通过积极实践去推动这些技术的成熟和商用化，从而促进智能电网的大规模推广。

目前，国家电网副总经理栾军在国家电网智能电网知识竞赛颁奖仪式上表示：“建设智能电网是一项复杂的系统工程，要加快智能电网重点项目建设，持续加强智能电网标准体系建设，不断引导智能电网产业升级，积极开展智能电网宣传和交流。”业界专家也建议，我国应制定相应的标准，鼓励广泛的企业参与，促进智能电网产业开放式发展，企业要投入研发力量致力于新应用和新盈利模式的分析。

智能电网将为能源产业发展提供三大支撑

智能化已经成为全球经济发展的新亮点，智能电网建设也将成为全球经济发展的新引擎。在我国，智能电网建设的全面启动，不仅将加快工业发展的进程，而且，还会对我国能源产业发展提供更为强劲的动力支撑。

支撑一：智能电网促进低碳经济发展

低碳发展已经成为全球化经济发展的趋势，而智能电网在促进低碳发展的各个环节中，都起着至关重要的作用。国网能源研究院智能电网研究所所长张义斌认为，智能电网不论从发电环节、电网环节还是用电环节，都将产生一定的能效作用，同时，还会帮助整个工业及国民经济的发展实现减排目标。

我国新能源尤其是清洁能源已经进入了全面发展期，随着风能、太阳能发电的持续快速发展，我国分布式能源规模与数量得到空前递增，这些能源的接入问题随着智能电网建设与发展将迎刃而解。因此，智能电网建设，不仅会成为清洁能源发展的有力支撑，而且，还将在一定程度上节约化石能源的消耗，并因化石能源利用的减少而降低碳排放。

在电网环节和用电环节上，张义斌认为：“智能电网不仅会提高整个电网设备的投资与运行成本，还能实现电能输送的高效率，减少耕地占用，降低线损。”由于智能电网支持终端用户实现智能用电，用电端信息采集系统建设、智能用电小区以及楼宇建设都将进入繁荣发展期，使企业用户和居民用户准确把握峰谷用电时间，智能电网将帮助用户提高能源利用效率。“此外，在智能电网全面建设背景下，我国电动汽车产业的起步与快速发展，不仅会越来越多地减少石油消耗，也将降低石油燃烧产生的尾气。”

支撑二：智能电网为能源设备产业提供发展空间

智能电网建设无疑给中国电工设备行业带来新的发展契机。新能源、分布式发电技术，智能电表与数字化设备、智能电器等都将在这场电网智能化建设的组成部分。而这些发展领域，将为设备制造商提供很大的发展空间。

有数据显示，2011年，国家电网公司计划有2925亿元的电网投资向智能建设方向倾斜。预计2011年将有约500亿元用于智能化建设。其中，智能电表仍是主要投资对象。而未来4~5年，国家电网公司将有460亿元用于智能电表采购，约占智能化投资的20%。

据中国电力企业联合会科技中心电网处主任蔡义清介绍，到2020年，智能电网总投资将不低于2000亿元，同时在特高压建设方面，国家将投资6000亿元。显然，智能电网建设将让智能电力设备产业迎来空前的利益再分配。

蔡义清认为，智能电网发展将为诸多行业带来机遇，包括太阳能技术及设备、蓄电池及储能技术、风力发电技术及设备、谐波抑制技术、柔性输电技术及设备、智能化变电站及智能开关等设备、配电自动化系统及设备、通信技术等。

而此前，2010年年底，国家电网公司已经出台了智能电网关键设备的研制规划。这也是在中国首次系统地提出包括7个技术领域、28个技术专题、137项关键设备的研制规划，在规划的同时，国家电网公司也提出，到2015年基本建成具有信息化、自动化、互动化特征的坚强智能电网。无疑，这些领域的产品与技术，自然将成为分割智能电网蛋糕的重要着力点。

支撑三：智能电网为产业技术带来深刻变革

智能电网，实质是电网的智能化，它是建立在集成、高速双向通信网络的基础上，通过先进的传感和测量技术、先进的设备技术、先进的控制方法以及先进的决策支持系统，实现电网的可靠、安全、经济、高效、环境友好以及新能源的广泛接入和有效利用。

张义斌认为，建设智能电网是促进战略性新兴产业发展、实现经济发展方式转变的重要抓手。它将带动新能源、制造、信息、传感等传统和新兴产业的技术创新和产业发展，具有很强的技术辐射性和经济带动性。

国网信通公司发展策划部主任王熙亮表示，智能电网离不开智能电力设备，电力设备不智能化，电网就无法智能化，因此建设智能电网离不开电力设备企业。智能电网给制造业带来机遇的同时，也给制造技术带来一场深刻的变革。面对挑战，如何迅速开拓出路成为各相关企业思考的重点。目前在国际标准层面乃至国内行业层面，都在积极思考与应对。

王熙亮认为，智能电网是一个开放的大课题，其覆盖层面包括哪些具体内容仍然不完全确定，但只要能够实现节能减排、提高能效、提高电力供应可靠性等根本目标的技术都可以成为智能电网的主要内容。因此，他主张制造企业应该根据本领域特点，开拓思路，努力创新，为智能电网提供更多、更好的解决方案。

实际上，智能电网带来的变革绝不仅仅是同行业的竞争，而更是一场全球制造技术的深刻变革。如同互联网技术的发展，带动一批新兴产业，同时有许多产业逐渐退出历史舞台一样，智能电网带给企业的不仅是产品技术变革，同样也有商业模式的变革等问题。

2010年，谷歌公司入主智能电表以及IBM公司关注智能电网等例子无不向我们提示，今后IT等产业有优势向智能电网进军，并利用IT业成熟的技术和经验为电力系统带来新的体验和冲击。对此，蔡义清提醒广大制造企业，要通过自身转变适应智能电网需要，进行深入的合作与交流，才能使整个行业在建设智能电网的进程中保持不败。

蔡义清强调，新事物带来新商机，由于目前一些新能源市场的不完善和规范的不明确，给行业带来暂时的混乱。如风力发电和太阳能发电等适应智能电网需要的新产业，目前建设缺乏统一规划。但在国家没有统一明确规划的情况下，企业应做好有秩序地研发工作，只有这样，才能适应智能电网发展给设备产业带来的变革。

施耐德电气中国战略：多元化手段服务客户

一个优秀的企业，是一个神秘的世界。

穿越城区的喧嚣与嘈杂，施耐德电气大厦端庄的矗立在北京望京科技园西北角一隅。路旁停靠的数辆大班车似乎在提醒着我们眼前的大厦与这座城市的距离。只是，倘若你稍加留意央视及各大报刊的广告及新闻报道，你便不难了解，在这座大厦里面做出的任何一项决策，都在致力于打造施耐德电气与中国的“零距离”。

快步走进会议室，一副金丝眼镜别在头上，蓝色衬衫，记者面前的施耐德电气中国区总裁朱海显得活力四射。若不是 2006 年那个为业界所瞩目的合资项目，朱海一定会选择继续低调地隐藏在众多的光环后面，用他的话说，这是他的风格——与他所任职的这家有着 175 年历史的诞生于法国工业巨头的低调作风如出一辙。

如今，置身全球电气设备市场充分竞争、调整的转型时期，施耐德电气这个低调的“进取者”也开始重新思考企业的未来增长点——中国市场，成为其选择的结果，也是选择的起点。

“一次有趣的经历”

不久前，朱海刚刚当选中国电器工业协会副会长，成为该协会唯一一家来自外资企业的协会高管。因为身份特殊，据说这一任命经过了民政部及协会主管单位的层层审核。接受任命时，主席台上的原中国机械工业部副部长、中国电器工业协会终身荣誉会长陆燕荪笑着调侃：“朱海，你拿的还是中国护照吧？！”

台下的朱海笑的有些无奈。这位 1996 年便加入施耐德电气，先后历任莫迪康品牌中国首席代表、自动化销售总监、低压产品市场总监、全球 OEM 高级副总裁等职务的外企高管，在聚光灯下还是有些不太习惯，会议结束后匆匆离席。

“如果有机会一定要采访朱海，施耐德电气与德力西的合资案是业界少有的外资

合资的成功案例，更难得的是朱海通过对合资公司的一系列改革，帮助一家民营企业实现了现代管理升级，这样的案例值得思考和总结。”陆燕荪在会议后这样叮嘱记者。

那次会议是记者第一次与朱海近距离接触。“在德力西合资案之前，我拒绝跟任何媒体打交道，在网上也找不到关于我任何的资料。也是在那之后，为了更好的解释那场合资项目的初衷，我才开始陆续接触媒体。”朱海向记者解释。如果说，一名成功的职业经理人都有其成名之作，或许施耐德电气与温州民企德力西之间的合资项目，便是朱海留给业界的那一抹亮色。

2006年12月17日，施耐德电气与民企德力西签订框架协议，双方以1:1的方式设立德力西电气有限公司（以下简称“德力西电气”）。根据双方协议，新公司董事会席位将按照“一半对一半”分配，董事长位置由中方担任。与此同时，德力西集团将所有的营销公司纳入到合资公司德力西电气统一管理，朱海作为外资代表出任合资公司总经理。

多年来，由于上下游配套企业众多、分工协作方式明确，温州柳市低压电器以低成本扩张著称，而温商的织网式经销能力更是独步天下。加之以往施耐德电气在全球低压电气领域注重中、高端市场，德力西则侧重实行差异化经营，专注于低压电气的中、低端市场。双方在战略定位上的差异性互补让朱海在一开始便看好这场合资的前景。

一个是典型的温州家族式民企，一个是法国知名的跨国电气巨头，双方各占50%的股份，这样的合作史无前例，亦极易危机四伏。不出预料，合资方案一落锤儿，朱海陆续听到了各方对于这场合资的不同声音，其中更多的是质疑。

但更让合作双方始料未及的还有这场合资案所引发的舆论风波。

彼时，国内众多专家学者、企业界人士对于我国最初践行的“以市场换技术”战略有了更深一层的反思，部分外企以占据市场份额为目的的“斩首”式的并购案例，更让国人备感警惕。而恰在此时，施耐德电气与德力西的合资案则无疑触动了业界对“民族工业被蚕食”的敏感神经，这种担忧在某种程度上甚至超越了商业价值本身的逻辑与界限。

期间，某本土品牌更在该合资方案一公布，便提醒有关部门“一定要看清楚，跨国公司跑到这个乡下地方来干什么？它的目的就是垄断，在低压电器领域高、中、低端通吃！”

这是否又是一场外资品牌精心布局的“斩首行动”？那个时候，媒体和舆论都呈现一边倒的状态，对于施耐德电气的报道更多的集中于“这家公司如何通过收购控制

一家中国企业”。

再次谈及这个敏感话题时，朱海的言语中还是有着些许的无奈。“当时，有人说施耐德电气就是要把整个温州的电气工业瓦解掉，但事实上我们是带着六个满意去温州的。”

“第一是政府要满意，合资公司从第一天开始，实现100%交增值税，没有第二本账；第二是供应商满意，德力西电气在此期间共培训了200个供应商，使其通过规范化管理与信用控制等手段，成为国际化供应商；第三是员工满意，合资公司为员工提供五险一金、职业规划，根据能力来定岗定编，一批优秀的人才因此得到重用；第四是股东满意，改革后透明、规范的企业管理制度让股东备感信任；第五是客户满意；第六则是让代理商满意。”朱海说，合作伊始，正是本着对这六方利益的平衡，对德力西电气改革进程才得以顺利进行。

“很多时候，为什么企业改革会失败？其中最重要的原因在于，当中期深层次的改革不能立竿见影的取得效果时，往往就有人开始怀疑，甚至是否定。而这场合资能否成功的关键也在于如何让合作伙伴理解、信任，到最后的支持，一起克服困难。”

其实，很多对于这场合资成败的担忧并不是杞人忧天。在温州，产业基础的低端、分散、弱小是一个不争的事实，像众多温州民营企业一样，德力西也在低压电气设备市场“井喷”的过程中经历了粗放式的“野蛮增长”。而这种增长模式随着公司规模的壮大、业务及供应链的不断拓展，逐渐暴露出其弊端，如财务、管理落后，股权结构不规范等问题。

在这种情况下，如何根据一个现代企业的要求，重构合资公司的组织架构、完善管理体系及人才体系，这是摆在“空降兵”朱海面前的关键问题。

眼前的朱海，外表很和气，谈话间总是带着浅浅的笑，但在他的身上却又有一份不能被忽视的霸气，而这也在后来合资公司的改革中体现得淋漓尽致。

针对合资公司存在的管理漏洞，“新官”朱海果断施以重拳，甚至有些苛刻。“德力西大大小小有一百多个股东，每一个人都有自己的企业，或者本人跟这个企业有关系。”朱海的“第一刀”便落在了组织机构的重新梳理，在人员录用方面，合资公司组织架构将每个岗位设计为一个“筐”，请公司所有人员自选其“筐”，原有公司岗位一律作废，找不到适合自己的“筐”就意味着自动下岗。

在整合供应商资源的同时，朱海还力排众议，在合资公司强制推行ERP管理系统，即数字化管理模式。这一管理模式的核心是：从生产到销售每个环节都各司其职，都用精确的数据来控制。六个月后，合资公司在运营效率、分销商管理以及产能优化等

方面都得到极大的改善。

从销售、订单、增长等一系列基本的管理概念开始，朱海对德力西电气的销售理念、渠道经营、管理体系进行全面梳理，“包括对质量的看法，我们强调的质量从根本上是一致性的问题。说的跟做的一样，所有的流程就不能是应付，必须接受层层审查。这在后来的合资公司中也得到了积极的贯彻与执行。”

回过头来看，从“人治”向制度化管理的转变，的确是考验一家民营企业能否从优秀走向卓越的关键。经历了为期近两年的改革，完善的管理体系逐渐融入了合资公司的整个业务中，新的德力西电气公司在管理模式、商业流程和人才建设等方面都实现了飞跃。

“原来的问题是看到别人在里面捞了一把，会觉得自己不捞一把不行。可朱海来了，所有人都不能捞了，企业全部进行规范化管理，自然谁都没问题了。”一位原德力西的小股东后来这样和记者说。

“考虑到中国的一些情况，朱海的一些做法的确是比较严厉的，但是从西方角度看，在西方的管理理念中，我们非常看重这样的管理风格，我们把其称为执行力。作为一个总经理，需要这样的风格。”施耐德电气集团亚太区总裁施瑞修如此评价。

“千万不要给自己标上是某一部分资本代表的标签，不要混淆了股东利益和企业利益，如果能扎扎实实代表企业利益和员工利益，合资企业的改革肯定能成功。”那段时间，朱海曾反复这样提醒自己。

带着最初的“六个满意”，朱海将合作双方的战略布局与合资企业的管理转型合二为一，使一个备受业界质疑的合资案例，成为商业合资案中值得称道的成功范本，其中的困难自然不言而喻。“那个时候的压力太大了。”朱海也曾在接受记者采访时坦言。

在和记者一个半小时的交谈中，朱海总是在一些举例中不可避免的谈及这场合资，却也回避了他因此“一战成名”的说法，“事实上，我并不认为我和团队在那几年做的跟平常不一样，其实这是施耐德一贯的做法。只能说对于我本人，以及整个团队来说，这是人生中一个很有意思的经历。”

“狼”的双赢之道

这些年，纵观全球市场，跨国公司普遍在全球范围内配置资源，打造其全球产业链，收购、合资是备受众多外企推崇的战略之一。数据显示，2011年上半年，中国共完成469起并购交易，披露价格的416起并购交易，总金额达277.79亿美元。其中，外资并购34起，涉及金额28.05亿美元。

作为全球低压电器领域首屈一指的“大佬”级企业，合资、其收购战略更贯穿于这个法国企业的发展历程中。尽管看上去不像美国企业那么高调、富有进攻性，但其商业布局却潜藏在柔和、低调的风格中。

上世纪 80 年代，施耐德电气将钢铁、军火跟非电业务进行剥离，通过收购梅兰日兰、美商实快，莫迪康等公司，奠定了其在配电和工控领域的领先定位。上世纪 90 年代初，随着中国市场的进一步开放，施耐德电气进入中国的步伐也日益加快。在此之后，奇胜电器(惠州)工业有限公司、万高电力成套技术有限公司等一系列知名企业陆续被纳入施耐德电气的“中国版图”。

据介绍，1992~2010 年，施耐德电气通过合作的方式与多家本土企业达成战略合作伙伴关系。

“其实，我们更希望将收购一词扩大化，叫做合作伙伴。”在他看来，二者最大区别在于，后者融入了更多“双赢”的意味。

这种“合作”也助力施耐德电气完成了在中国的市场初体验。“施耐德电气进入中国市场分成三个阶段。第一个阶段是‘投石问路’，1987 年，施耐德电气通过在华第一家合资工厂梅兰日兰，了解认识了中国市场；第二个阶段是‘摸着石头过河’，在此阶段，施耐德电气开始有规模地，在不同地域、以不同形式跟众多伙伴的合资；第三个阶段，也就是现在，不论是新一轮的大规模并购也好，还是独立投资，施耐德电气已经是游刃有余。”朱海表示。

然而在中国市场如此频繁“出招”的施耐德电气，却也因此被业界称为戴着绿色标识的外资“狼”（其 LOGO 颜色为绿色），质疑其在华的最终目标是在不久的将来让合资企业一概刷上绿色。

“你可以忽悠别人 3 年 5 年，但无法忽悠别人 20 年。我们现在可以很自豪地讲，现在我们所有的合资企业都有很好经济效益。”对于上述说法，朱海多少有些委屈。因为，在朱海所“操刀”完成的合资案中，“多赢”远不止体现在利润的增长方面，更体现在此过程中施耐德电气对于合作伙伴原有“DNA”的维护方面。

“中国对于古迹有时候是推倒重建，西方的做法则是修旧如旧。二者的差别在于前者是简单地模仿原来的东西，后者则是把原创最有价值的部分保留下来并进行提升。”在朱海的理念中，施耐德电气收购一家企业，更多的是看中这家企业的业务模式。为此，双方合作期间也将尽可能的保存企业的原创竞争力，同时剔除不利于竞争的因素，最终让合资企业具备商业及市场的竞争力，“每一家公司的业务模式是不同的，其核心竞争力也不尽相同。真正的合作是把握企业‘原创’的精华，如果一味的改变，这家

公司很可能会失去其自身的价值。”

在采访中记者注意到，在施耐德电气进入中国的 20 余年中，我国针对外资的优惠政策经历了较大的调整。2009 年，我国彻底取消外资在中国享有的两免三减半税收优惠政策；今年，我国出台第一步专门针对外资并购安全的审查制度《关于建立外国投资者并购境内企业安全审查制度的通知》。外企不再享受特殊待遇，并与国营企业、民营企业站在了同一起跑线上。

当记者问及政策环境是否对施耐德电气在华发展产生影响时，朱海则表示，“政策会出现调整，舆论环境也不能左右，惟有在市场竞争中突出其竞争力。在充分市场经济的情况下，作为外资也不应该享有特别的保护和担心。很多情况下，弱者可以哭，可以闹，可以喊不公平。但一个优秀的世界级企业就不能总是在抱怨，而要考虑容忍、宽容、包容。”

作为变化的亲历者，朱海认为，中国目前提出的“包容性发展”这一理念，事实上为经济建设的各主体创造了更为公平、均衡和可持续发展环境，也将使包括施耐德电气在内的外资企业有机会参与中国产业化进程的策略发展研究。

“在中国市场，我们拿到世界最多的资源，不管是钱、人才还是技术。所以，在华的外资企业也理应发挥产业发展的表率作用。这与治理国家一样，世界希望中国在经济和政治领域起一个表率作用，中国的国民也应该用这种想法来看待今天的中国。”朱海说。

“重新”认识中国市场

与其他跨国公司不同，尽管植根中国市场多年，施耐德电气却始终缺少一本专属于中国市场的“明细”——在这家法国电气设备巨头的财务报表中，极少明确披露其在中国市场的具体业务增长情况。这并不意味着中国市场的地位不重要。事实上，对于施耐德电气和朱海而言，情况恰恰相反。

“作为中国区的总裁，我近年来做的最重要的一件事情，就是说服集团重新考虑中国在全球经济中的地位。”从合资公司的外资代表到施耐德中国区总裁，角色的转换使得朱海将更多的精力放在了企业战略、人力资源及品牌管理方面。

而在施耐德电气对外最新公布的名为“3+3”的战略图中，其全球市场被清晰的划分为三个部分，分别是成熟的经济体，包括欧美；发展中国家经济体；再有就是中国市场，其战略地位则被重点提出。

自 2010 年 5 月，将亚太区总部从香港移到北京，施耐德电气集团又在今年第一次

将中国市场独立出来，发展出一套不同于成熟国家与新兴国家的特殊战略，以应对中国市场的发展。

“我估计，这样高调、明确地进行这样的宣传的企业不多。”朱海的言语中颇有几分自豪。

事实上近年来，不仅是施耐德电气，众多的外资企业，如 ABB、西门子等公司都在集中各种资源寄希望于“做大”中国市场，并在“中国本土化”上下足功夫。不过在这点上，持有中国护照的朱海似乎更倾向于走一条不那么“外企范儿”的路。

“我们更多的强调 China for China。”——这个概念并不陌生，它曾频繁出现在很多外企的新闻稿中，也许是注意到记者眼底一闪而过的失望，朱海一笑，解释说“可是我们不将这句话翻译为‘在中国，为中国’，这句话在施耐德电气的内涵是‘中国原创’。”

朱海告诉记者，这样的定位意味着施耐德电气将在未来研发出更多适用于中国本土的产品和解决方案，为中国客户提供更多本土化的服务和人才，并使这些产品和服务来自中国，走向世界。

倘若时间退回 10 年，或许不难发现，多数外企在中国的战略更像一个经海外模式复制后的“国语版”，不论是技术、产品研发或者业务模式，更甚者是合资公司的经营管理方式，中国的市场与企业也都仅仅是在“啃别人嚼过的馍”。

“不过这种方法将越来越行不通了。中国已经逐渐成为一个成熟的市场，可以引领世界经济的发展，这种引领意味着无论是产品、业务模式、解决方案，甚至是用户体验就必须有中国原创。这些原创来自于中国，在中国尝试，并最终在世界市场得到复制。”反其道而行，朱海及施耐德中国更希望中国市场成为领先者，而这种领先也最终引领施耐德电气在世界市场上取得领先地位。

施耐德电气现在中国总共建立了 77 个办事处、26 家工厂、6 个物流中心、1 个研修学院、3 个全球研发中心、1 个实验室、500 家分销商和遍布全国的销售网络，员工人数近 22000 人。在中国市场，施耐德电气在不断扩大产品领先优势，通过强大的品牌管理、渠道管理、地区覆盖和提升解决方案业务的同时，也极力确保其自动化系统及服务能力的快速提升。

“施耐德电气在传统市场，如低压、中压，包括工厂智能化产品研发都具有很强的实力，未来我们还将至少扩大两倍解决方案应用方面的能力，以满足快速增长的中国市场。”据朱海介绍，目前施耐德中国的营业额仅次于美国，排名位居世界第二，其中传统业务，如能源、配电的业务及工业事业部已经是世界第一。“从当前的发展趋势

来看，不出几年，中国区将赶超美国，成为集团内营业额最高的市场。”

但以往的事实证明，中国市场在很多时候仅存在“窗口机会”，市场机遇往往稍纵即逝，想做好必须拿出所有的绝活，否则就将错失良机。

而对于朱海统领的施耐德中国而言，要想在这个市场上获取一席之地，灵活性恰是必须的，对于施耐德这样全球性公司而言，尤甚。“现在的市场不是大鱼吃小鱼，是快鱼吃慢鱼。出招要快，机制要灵活，特别是对于大企业而言，如何拥有小公司的灵活，施耐德电气其实还有很长的一段路要走。”朱海坦言。

革命性创新

应该说，没有中国市场，就没有未来，正在成为外资企业对于中国市场的一种普遍共识。而如何开拓这个不断变化的中国市场，朱海所带领的施耐德中国也正在给出自己的答案。

眼下苹果公司已成为全球IT界最为夺目的一朵奇葩，这个公司所标榜的“非同凡想”的口号远不止是一件营销工具，更似是一种生活方式，一种改变以往游戏规则的可能性。在采访中，朱海随手拿起桌上的iphone4，笑着和记者说，“事实上，究竟是什么成就了苹果手机的成功？或许是它的商业模式。”

“它带给用户一种不同的用户体验。像iPhone、iPad，都是用业务模式吸引客户，其他竞争对手可以轻松仿制这款手机，却很难复制其成功的业务模式。所以核心竞争力不在于能不能山寨出产品来，而是在于其业务模式，还有用户体验。”朱海说，这也是施耐德电气在中国市场真正想去实践的。

的确，政策的细微调整，国企、民营企业的异军突起，对于很多外企而言，今天的中国市场已非是曾经轻易便可淘到金的目标市场，这里，更将是一系列具有革命性的产品与商业模式的创新之地。

“那些由于新的消费供给模式的出现而‘亡’的公司企业，本应该对颠覆性技术有所预见，但无动于衷，直至为时已晚。”颠覆性创新理论之父哈佛大学商学院的商业管理教授克莱顿·克里斯坦森认为，现在一些大的公司只专注于他们认为该做的事情，如服务于最有利可图的顾客，聚焦边际利润最诱人的产品项目，这些公司的领导者一直在走一条持续创新的道路，而恰是这一经营路线，为革命性新技术埋葬他们敞开了大门。

这也是朱海常常思考并在施耐德电气的内部会议上反复强调的理念。“日本索尼从随身听产品开始，后来涉足电视机领域，开发出超薄的小显示器，当时美国制造商对

此很不以为然，结果后来我们都知道。”他认为，“一个行业真正的创新并不在于纯技术性的策略，反而一种新的体验，加上新的业务模式，根本就不需要生产，就可以把整个行业全部革新。”

在朱海看来，目前产品间本身的差异性将越来越小，而业务模式的创新则将成为新一轮的创新“高地”。

为此，2009年，施耐德电气重新进行公司定位，以“全球能效管理专家”的全新形象推出了“一个公司”计划，即从过去的多品牌转向“一个施耐德电气”品牌面向客户，完成从以产品为主导向产品和解决方案并重模式的转型。这其中也包括对原有收购公司的整合。

“实践证明，这其中存在很大的商业机会，伴随着国家政策以及越来越多的企业对于节能减排的重视，能效管理行业将驶入发展的快车道，大量的商机将陆续涌现。施耐德电气需要抓住这个机会，进一步壮大公司业务。”朱海表示。

为形成集团的“合力”，施耐德电气进行了组织结构调整，把市场人员与销售人员重新整合为一个部门，以便二者能够同时把握市场走势，调整销售策略。与此同时，集团还成立了由300余名工程技术人员组成的项目服务部，专注于配电、工业过程自动化和楼宇自动化领域的解决方案及增值服务的开发，为客户提供从初步方案、到整体工程完成的项目管理以及全面的、经验性的解决方案。

不过即便是对于施耐德电气而言，这样的转型也绝非易事。如同一枚硬币的两面一样，施耐德电气所拥有的众多资源同时成为了转型的最大动力与障碍。

朱海告诉记者，对于施耐德电气，业务模式的创新与转型，既不困难——因为有基础，又困难——往往不彻底。“在此之前，施耐德电气有很好的业务基础，技术、人才、资金，但也恰是同样的原因，导致施耐德电气这些年过得很安逸，坦白讲即使不进行转型，传统业务的发展也完全可以支撑公司下一步的发展。”

但对于业务模式的重新审视趋势帮助施耐德电气进入了一个新的阶段。整合后的施耐德电气充分利用跨部门之间的合作，加快在解决方案和服务领域行进的步伐。“业务部这条线往往是纵向的，但用户是要横向联系的。而施耐德电气整合5个事业部的资源提供给用户一个完整解决方案，这是施耐德的优势，也将是未来用户所真正需要的。”

在人才培养方面，施耐德电气鼓励员工流动，多体验不同角色、不同职位的挑战。采访中记者了解到，仅去年一年，施耐德电气跨部门、跨事业部的人才流动就已达180人，这为其各大业务间的交叉合作奠定了良好基础。

“现在看来，专业化的公司只做一件事情，但是用户的要求、习惯是不一样的，所以施耐德电气需要多元化地满足客户的需求。”朱海说，施耐德电气将在专业化提供能源管理范畴内的产品及服务的同时，以多元化的手段服务客户，“这将是未来施耐德电气区别与竞争对手的核心竞争力。”

OFweek 智能电网