

变革的力量 第4期

陈永辉

· 浙江正特股份有限公
董事长

陈浩

· 百思特管理咨询集团总裁

“
让世界领略
中国制造的致臻至强



百思特管理咨询集团 变革的力量人物访谈录

2022年，百思特中国企业变革研究院携手各行业标杆企业与行业专家，重点推出首档以“聚焦企业品牌梦想，助力企业以变革 谋未来”为理念的专题视频栏目——《变革的力量》。

采用专题记录和谈话的方式，从品牌故事、管理实践、咨询价值等多维度，深刻解读企业发展里程碑与不断突破的变革经验；同时洞察行业趋势、畅谈热点话题，从专业视角分享真知灼见，以创新思维碰撞知识火花。

受访企业或是行业头部领军者，或是细分领域的隐形冠军；在积极转型变革中不断重塑自我，以极具突破和创新的精神引领企业自身高质量发展，也为中国企业管理研究和进步带来价值。

同时，也将邀请百思特变革研究院七大智库与各行业权威专家学者。从专业的视角解读行业趋势，分享标杆案例；搭建开放式平台，链接企业家、打通产业链，为企业在营销增长、数字化转型、供应链管理等关键领域提供指引方向，共同推动新技术应用与发展。



本期嘉宾：陈永辉

- 浙江正特股份有限公司董事长



对话浙江正特： 让世界领略中国制造的致臻至强

浙江正特股份有限公司（以下简称“浙江正特”）成立于1996年，位于中国旅游城市——浙江省临海市，是一家户外休闲用品提供商。

随着近年来人们生活水平的提高，户外休闲用品的消费市场与水平也逐步发展。消费升级不仅带动了产业升级与进步，同时也让浙江正特不断突破自我，驱动企业文化、组织营销、创新研发和数字化的全面提升；探索从OEM/ODM向OBM转型，不断取得业绩增长突破，并在2022年9月19日正式于深交所挂牌上市。

本期邀请浙江正特股份有限公司董事长**陈永辉**先生与百思特管理咨询集团总裁陈浩先生，一同回顾正特股份过去三年的战略变革历程，从一款户外遮阳伞的创新入手，探寻优秀浙商——浙江正特的变革升维之路。



浙江正特股份有限公司董事长 陈永辉

走向资本市场的前提： 博观而约取，厚积而薄发

陈浩:非常高兴今天有机会我们一起来回顾正特25年的发展，正特作为在户外休闲用品这个领域当中的一个小细分隐形冠军，尤其在伞、棚的领域获得了极高的市场地位，是怎样的一个契机让您选择这个行业？

陈永辉:户外休闲行业在浙江是一个产业集群，是临海市最大的出口行业。我在1991年先接触的是五金行业，然后1996年创立正特，正特从刚开始的配套商厂，逐步完成OEM制造商到ODM产品提供商的跨越，再到现在向资本市场的迈进。

陈浩:在整个25年的发展过程当中，整个企业的发展大致可以分成几个阶段

陈永辉:第一个阶段是最艰难的，起步阶段1996年开始到2001年，中国加入WTO，当时主要业务是都是外贸公司；第二个阶段是2002年到2008年，虽遇金融危机，但它是一个全国外贸快速发展期，我们也在在这个过程中扩大了规模及客户群体。第三个阶段就是2008年到现在，2008年以后我们开始探寻在消费地建销售团队，包括到海外去找更下游的头部客户。

陈浩:2018年我们百思特跟正特开始合作，当时在怎样的一个背景下，想选择跟咨询公司合作来推动企业的变革？

陈永辉:2012年我们提出将走资本市场作为企业一个发展方向，但在2018年4月份，贸易战开始，我们意识到主营业务一半以上在美国，担心业绩问题的原因下，我们暂缓了上市的想法，同时也考虑如何实现企业的快速发展，思来想去下定决心还是要从源头，从战略上面进行梳理。同年5月我们就开始找寻国内的专业咨询团队，6月跟陈浩总的第一次见面后我就非常确定的选择了百思特，从战略到企业文化到组织营销，供应链人力资源的一系列的管理，三年来我们也做了相当多的变革动作。



左：浙江正特股份有限公司董事长 陈永辉
右：百思特管理咨询集团总裁 陈浩

陈浩:与百思特从18年开始接触，从战略到文化到组织到营销到供应链人力资源，通过全方位的做了合作，这三年正特的经营业绩发生了怎样的变化？

陈永辉:经营业绩上基本实现了2018年底提出的三年翻一番的目标

陈浩:除了财务指标达标以外，其他方面有没有比较明显的变化？

陈永辉:能力与结构都发生了很大的优化，比如像团队的国际化和年轻化，制造端的能力还有我们通过推进数字化工厂建设等手段，不论是从最终的经营业绩、交付能力，从客户的结构各个方面都有很大的一些改观。尤其是制造能力和方式，还有这几年市场结构也发生了很大的变化，我们一直大力推进线上营销，目前公司整个线上的销售占比已到30%。

主动拥抱变化， 让改变成为常态

陈浩:您觉得跟咨询公司这些年全方位的合作，百思特在这个过程中也通过驻场跟正特一起去做这些变革，除了业绩提升的效果以外，咨询公司还给正特带来什么价值？

陈永辉:虽历经25年的发展，但基本上是靠主要高层在推着企业运作，我认为首要就是从整个源头，梳理企业文化，清晰企业文化核心理念；其次，通过整个公司主要经营层跟咨询团队，精准定位发展战略；最后是管理的流程，组织架构岗位、职责、薪酬体系、包括激励制度的拉通，这些都为之后的快速增长提供了重要保证。

陈浩:您这几年通过跟咨询公司合作，可以说取得很好的成绩，您对其他的企业如何跟咨询公司合作得更有效，有什么好的建议？

陈永辉:如今的社会发展变革的过程中，对于选择咨询，首先要解决经营者最重要的几个理念问题，一把手一定要是作为最主要的推动者和参与者。因为领导者参与就可以很快全面推开，复制到团队，咨询其实是解决企业的格局，倒推回来是公司文化的升华。如果没有一把手参与的话，是建不起来的。

陈浩:从2020年开始因为疫情缘故，可以看到整个户外休闲用品行业在海外的市场获得了很大的增长。

陈永辉:大家增速都比较快，单从财务角度看可能大家都有突破，但能否从本质上实现突破还是要看组织能力、研发创新能力和人才结构有没有提升和改善，否则这波潮过去了以后其实还是在原地。

陈浩:前面提到我们在这两年也在解决人才跟我们的文化融合的问题。新厂区除了企业口号以外还写上了“以客户为中心，以奋斗者为本”，为什么会把这两句话与企业口号放在一起，这是出于什么样的考虑？

陈永辉:正特的企业精神是“正道追求，特异创新”。18年组织变革后，大家都非常认可是这个精神支撑了公司25年以来的发展。近几年来，我们也很好的把握住了机会，以客户为中心，洞悉市场主动思考并深挖客户需求。以奋斗者为本，通过打胜仗树立团队信心，也大大的提高员工对企业文化的认同感，整个公司的团队凝聚力在迅速的提升。

我们说“制造为本，研发引领，大户优先”这样的发展战略，采取的策略就是创新驱动人才引领机制改革，简单的说，机制改革就是最如何把蛋糕做大，如何让大家分到的更多，通过机制改革把利润中心的产品，进行成本穿透，做利润的二次分配，利用爆品产生的盈利，对中基层研发团队、生产管理团队、销售团队进行毛利分档后分红，今年已经拿出了上千万，那预想明年分红至少能有好几千万。



专注产品， 向数字化与先进制造迈进

陈浩:浙商在中国是有非常强大传统的一个群体，也很有特点。正特是一个完全的浙江本土企业。从您的角度来看，浙江的企业或者浙商有哪些突出特点？您怎么去看这个问题？

陈永辉:浙商是非常勤劳的一个群体，同时是非常精明也非常开明的，应对变化的能力也很强的，触觉很敏锐。浙江就是靠民营企业，所以政府的大力支持，整体营商环境也是很好的基础。

陈浩:对于正特而言品牌化还不是那么急的事情，现阶段的工作重点聚焦在产品吗？

陈永辉:先要实现产品的突破，对产品、制造和市场需求的深入研究。再制造出爆品的过程中会明白整个的市场需求，之后再去做品牌化经营的成功几率会更高一些，所以现在把主要精力放在产品上面。我们不着急，因为这个产业就在中国，欧美早就没有这个产业了。如果做的好市场迟早都是你的，是可以按照先强产品再强品牌的路线去走。

陈浩:对未来3-5年正特有怎样的战略构想？

陈永辉:首先在制造端要向智能制造、先进制造业转型。第二要在整个市场端通过产品输出来实现高速营收增长，达到三年30亿的营收目标。第三是全面提升管理能力，把在国内和欧美做品牌化运营的基础打得更扎实，因为这个行业天花板还是很高的。

陈浩：可以看到正特这些年发展的步伐越走越稳，在稳的条件下也越走越快了，不断在踏上新台阶，也祝愿永辉总和正特实现理想和战略目标。



左：百思特管理咨询集团总裁 陈浩
右：浙江正特股份有限公司董事长 陈永辉

20余年时间里，浙江正特从配套厂商走向了资本市场。从一台50年代产的机床起步，到近年来大力布局数字化智能工厂，完成一个又一个自我突破，在研发和产品上不断钻研，点亮中国制造的牌之光。



扫码观看视频回放