

洪焕松

以“千钧”之力托起电气行业“小巨人”

■记者 黄丽云 金邦豪

在苏州市万松电气有限公司，77岁的洪焕松仍保持着经常到车间生产一线转转的习惯，察看生产线运转，了解公司生产管理细节，仿佛仍是当年那个带领公司一步步蹚出路子的青年。从一位村小民办教师，一路奋斗，成为高级经济师、企业家，他率先探索瑞安集体企业股份制改革，三地布局厂房后又果敢突围，搭上中国高铁动车的高速发展轨道，凭着温州人智慧与长三角资源，将万松电气打造成横跨沪、苏、温三地的行业标杆。他的故事里，有国企改革的惊涛骇浪，也有开拓精神与家国情怀，是浙商“四千精神”的生动注脚。

求知岁月：从农民到教师的转型

1949年6月，瑞安玉海楼里一位男婴呱呱坠地，他就是洪焕松，他的外公即是这座著名藏书楼曾经的主人孙诒让。童年的饥饿记忆，让他过早懂得了“知识改变命运”的重要性。洪焕松从小读书成绩很好，但是在那个特殊的年代，他家被定性为“地主”，不能在城区升学。1965年，他在仙降中学读书直到初中毕业，后就赶上知青上山下乡运动，16岁插队到仙降翁垟村做了一位农民。在稻田里挥汗如雨时，他始终坚持一个信念——学习、学习，白天干农活，晚上在煤油灯下自学。由于表现良好，两

年后他被推荐当了村小民办教师。

从此，洪焕松从普通教师到小学教导主任、校长，他在农村执教了十多年，娶妻养儿育女，就地生根。命运的转折发生在1979年4月，作为最后一批回城知青，洪焕松进入瑞安机电配件厂当统计员。当时厂里200多人全年产值仅8万余元，他每月工资23.5元，粮食定额15公斤大米，要养活一家五口人，时常捉襟见肘。这时，洪焕松在村小当民办教师时函授三年取得的浙江师范大学汉语言文学大专文凭发挥了作用，他被推荐到瑞安县委总工会职工学校，投身职工

“双补”，教授初高中语文，并深受学生好评。他每周上课6个晚上，共12节课，每节课获取1元的报酬，每周收入12元。

“要养三个孩子，我白天跑车间，晚上在职工学校代课，兼职教师的收入竟比在企业做统计员的工资收入还多。”洪焕松回忆，上世纪八十年代初在夜校赚的“外快”，使他感觉生活有奔头，至于除养家糊口以外的未来，依然还是模糊的愿景。但这段“左手算盘，右手粉笔”的日子，锻造出他后来在改革中至关重要的本领：既懂生产流程，又通人性管理。

国企改革：在绝境中劈出生路

瑞安机电配件厂原是一家国营企业——县农械厂办的家属厂。洪焕松刚进厂时，“无自有厂房、设备陈旧、产品低端”，工厂效益很差。他从一名教师转为做统计员，边学边干，进步很快，3年后被提升为该厂生产科科长。然而，工厂产值不见增长，工人却越来越多，最后停工停产，连续9个月发不出工资，工厂濒临倒闭。

到了1985年，该工厂成为一块谁都不愿接手当领导的“烫手山芋”。面对困境，洪焕松临危受命，被全厂工人推选为厂长。他首先任命几位主管生产、营销的副职，然后大刀阔斧地精简：留下四分之一有生产技术和有营销能力的人员，致力于恢复生产和开拓市场。当时，工厂生产的是低压电气开关，开关的触头是银与钨的合金。但在

那个计划经济年代，擅自在市场上买卖贵金属是非法的，需要省机械工业厅和省人民银行审批指标。身为厂长，责任重大，洪焕松经过深思熟虑，向省机械厅打了一个申请“银”指标的报告，亲自送到省厅，并当面向有关负责人汇报具体情况，引起了省厅的重视。1986年，省机械厅相关负责人赴瑞安考察调研并核实后，经省人行批转了500公斤“银”指标，由专车押送银锭到银厂，加工成开关触头。产品的质量得到了保证，销路很快打开，洪焕松开始带领瑞安机电配件厂走出绝境。

然而，此时正逢一个特殊的时期。以乐清柳市为代表的电气产品以次充好，鱼目混珠，一时间温州地区的电气产品声名狼藉，国家七部委甚至联合发文不准生产、销售包括电气开关在内的

温州电气产品。瑞安机电配件厂生产的电气开关，虽然质量过硬，也遭了池鱼之殃，大部分用户明知其质量好，却不敢用。这时，洪焕松独创性地提出了一个贴牌方法：生产合格的产品，用别的牌子卖给熟悉的老客户。

“我们化整为零，给上海、杭州的国企做半成品加工。”洪焕松回忆。他带头住进车间，和工人一起拆解废旧设备改造生产线。为打开销路，他带着技术骨干，坐着绿皮火车跑遍长三角和广汕地区，口袋里常备两种烟：“好烟”递给采购员，“差烟”自己抽，用诚信敲开合作之门。由此，工厂渡过了难关，逐步走出困境。在此期间，洪焕松克服种种困难，抓住机遇在瑞安红旗工业区征地十余亩，兴建了厂房，从此万松电气有了立足之地，兴起之根。

三次突围：从瑞安到长三角的版图扩张

洪焕松明白，要想在电气市场占有一席之地，必须增加技改投入，开发自己的新产品。从1986年开始，洪焕松与有关大专院校、科研院所进行合作，聘请有关教授和专家为技术顾问，着手研发交流变频调速装置（变频器前身），并研发成功。1987年，工厂与上海电机所成功合作，研发了国内第一代漏电断路器；1990年，与西安建筑科技大学合作研发的国家级火炬计划项目——变频调速装置研制成功，并通过了省级鉴定。这些产品，让工厂开始走上了依靠技术引领、科技创新的发展道路。

1993年，机械部组织全国优秀厂长经理赴美国培训考察，洪焕松作为浙江省的两个代表之一，随行21天，重点参观了旧金山硅谷和加州大学。美国那些不过十几个人的“小企业”，年销售收入却高达2至3亿美元，令他震惊不已。洪焕松考察回来之后，几天几夜睡不着觉。几经酝酿，他作出一个大胆的决定：向瑞安市委、市政府申请企业产权制度改革，把国营的大企业改为股份制公司。

作为温州市和瑞安市首批改制试点企业，洪焕松创造性实施“资产内部转让+职工身份置换”：中层干部以上自愿出资承包，员工先解聘再返聘。这“一出一进”，卸下了历史包袱。1994年7月，瑞安市万松电子电器有限责任公司宣告成立，这是瑞安市新组建的第一家民营股份制企业，洪焕松投入全部家当，出任了公司董事长。机制搞活了，每个人都有了更大的责任和干劲，当年公司销售收入即跃过千万元台阶，充分显现了改革给企业带来的活力。其集体企业改制为民营股份制的模式，得到省机械厅的充分肯定与表扬，被写进小册子并在有关会议上作为经验介绍。这是洪焕松的第一次突围——国企改革

制。

企业改制后，洪焕松有了更大的企业经营自主权。不久，他带领团队考察了北上广深等地，综合各种因素分析比较，最终选定上海浦东周浦镇作为突破的前沿阵地。当时，浦东周浦镇也正在大力进行招商引资，愿意划100亩地给万松电气安家落户。“当时我还没实力，没办法，胆子太小，即使100亩地白送，盖厂房的本钱也没那么多，所以我只要了10多亩地。”洪焕松说，他自己很快就后悔了，因为他的电子电气产品和浦东新区的发展一样，其迅猛之势都出乎他的意料之外。仅三年时间，10多亩地的厂房已容纳不下生产的发展需要。2008年，洪焕松又在苏州太仓市征地60亩，投资7000万元，建设了3万余平方米的厂房，作为万松的生产基地，主要生产高低压成套电气控制设备、高压电气开关以及研发轨道交通电气装备等。

“沪苏瑞三地都有厂房，‘一个班子三块牌子’，我们很快遇到一个亟待克服的管理瓶颈。”洪焕松说。为了企业更好的发展，理顺企业治理的股权结构，他主导改革：退出瑞安公司股份，全资收购上海、太仓公司股份，并将上海公司定位为万松电气研发及营销总部，主要做高低压电气产品研发、市场开拓，太仓公司作为公司生产和产品研发基地。这是洪焕松的第二次突围——股权结构，抓住重点产品的研发、生产、完善，为万松电气的长远发展，奠定了一个新的更高的起点。

“盘子大了，企业的生产、经营、决策能力都要加强，我主动到复旦大学经理人才研修班进修，学习了两年（不脱产），每月上课学习4次。”洪焕松说。他进军高铁产业的机遇，也是这期间遇到的。当时，他一位同学的朋友是做轨

道交通装备的，在与这位同学的交流中，他发现这个轨道交通电气产品性能与可靠性要求很高，进入门槛也高，但产品利润率也相对较高，行业发展前景很好，很符合万松电气依靠技术引领、科技创新的企业发展理念。

当时，我国的高铁项目还处技术引进、消化吸收、自主创新的阶段。“我决心介入这个新兴行业，没有熟人，我就去北京找人，千方百计跟负责这个项目的工程师、技术人员交上朋友，努力要产品订单。这个过程持续了一年多，没有一点成效，当时项目倾向从国外引进成熟的产品。”洪焕松回忆，“但是不管怎样，我硬盯着不放，最终凭着诚意、不懈坚持、诚实作风打动了项目的相关专家和技术人员，于是有了第一块‘敲门砖’——产品研发任务单。”

“要求我们试研的第一个轨道交通产品是DC600V列车供电系统，当时只有产品技术指标和产品外形尺寸要求，其他资料都没有，需要我们自主研发。从2005年开始，公司集中研发部中坚力量，加班加点进行艰苦的研发试制工作，经过样机、型式试验、装车试运行，历时两年，产品终于在2007年获得路局与主机厂认证，获得产品资质，开始进入轨道交通电气装备供应商的行列。”洪焕松骄傲地说。

伴随着中国轨道交通业的蓬勃发展，万松电气轨道交通产品线逐渐丰富起来：列车电源设备、车载充电机、逆变器、列车电能监控系统、列车高压电源监测系统等类产品均在我国各种高铁动车组、机车、地铁中有大量的应用。同时，万松电气获得了中车集团各个主要主机厂电气产品专业供应商资质。从此，万松电气进入了良性、稳健的发展阶段。这是他的第三次突围——高铁时代。



【人物名片】

洪焕松，1949年6月生，瑞安人，中共党员，瑞安市玉海街道知名人士联谊会名誉会长，高级经济师，浙江万松电气有限公司、上海万松电气设备有限公司、苏州市万松电气有限公司创始人、董事长，率先探索温州集体企业股份制改革，成效显著；深耕电气装备制造四十余载，专注轨道交通电气装备、高低压电气及智能系统集成研发生产。他曾连任三届瑞安市政协委员，获评瑞安市优秀企业家；曾任太仓市浙江商会党支部书记、上海瑞安商会副会长，获评太仓市优秀企业家、商会建设突出贡献者。



扫一扫，看详情

情系桑梓：从实业回报到精神反哺

如今，在万松电气专利墙上，60余项知识产权证书排列如士兵方阵。洪焕松坚持每年将6%~8%营业收入投入研发，与各大科研院所联合研发列车智能化新产品。2024年，万松电气电能避雷器监测系统、高压电源监测系统、单相逆变器、新型变压器等多项新产品均应用在目前最先进的时速450公里的CR450列车上。这是代表中国高铁最高速度与科技实力的新型动车组，凝聚了万松电气在轨道交通电气装备行业不断努力的成果。

“瑞安人的根在浙南，但眼光要望向全球。”洪焕松在专访中透露，当前人工智能、物联网、数字孪生等技术正在深度融入电气控制设备行业，推动产品向智能化、数字化方向发展，市场更需要环保型、高效节能的电力设备，万松电气已在相关领域加强布局和研究。

“上海公司给大儿子打理，苏州公司交给小儿子负责，两个人配合不错，我也很放心。”面对77岁的人生节点，洪焕松关于企业接班的计划早已谋划并完成过渡。“关于企业未来发展，我的秘诀是‘三看’：看趋势、看数据、看年轻团队。”他笑着指了指公司企业

宣传墙上“90后”技术骨干的照片墙说：“这些孩子才是万松电气的未来。”

从瑞安机电配件厂到长三角国家级“小巨人”企业，洪焕松的创业史恰似一部中国民营经济的微缩史诗。当同龄人含饴弄孙时，他依然每天到公司，关心公司经营情况，用行动诠释着“生命不息，奋斗不止”的浙商精神。

虽然多年在外，但洪焕松内心始终装着对家乡和文化根脉的深情。作为孙诒让先生的后裔，洪焕松对文化的传承有着天生的责任感。他曾向浙江省、江苏省有关大学，如浙江大学图书馆捐赠《蝉蜕：晚清大变局中的经学家》一书，合计200余册，以此续写孙氏家族与浙大的书香情缘。作为瑞安市玉海街道知名人士联谊会名誉会长，洪焕松慷慨解囊30万元，捐赠给玉海知名人士发展基金，支持玉海茶馆建设，奖励玉海优秀学生，资助困难学生。作为知青队伍中的一员，他积极参与知青活动，瑞安知青上山下乡55周年纪念大会由他忙碌主持的身影。这些点滴行动与善举，源自他内心深处的善良与责任感，也生动诠释了一位企业家“达则兼济天下”的赤子情怀。



洪焕松在一线车间