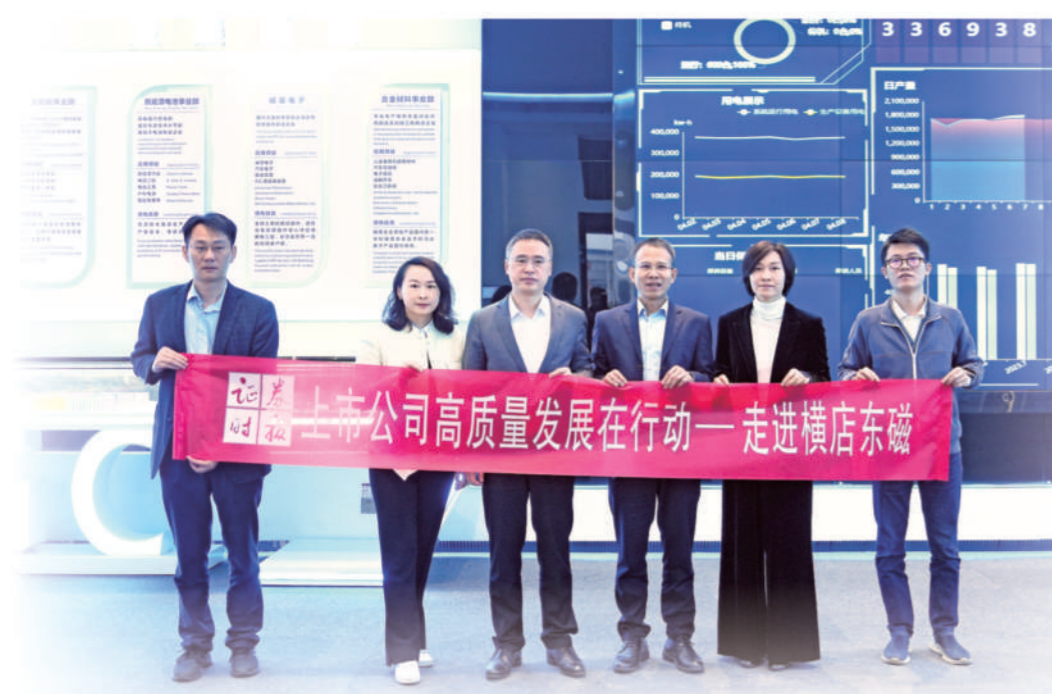


# 横店东磁：坚守“长期主义” 双轮驱动穿越周期



▲ 证券时报“上市公司高质量发展在行动”采访组走进横店东磁

证券时报记者 李小平

在乡镇经济百花齐放的浙江，拥有“东方好莱坞”名片的横店绝对是名气最大的乡镇之一。但是，影视远远不是横店的全部。影视之外，横店集团也是这个小镇里不容忽视的存在，坐拥6家上市公司、总营收近千亿元。横店集团旗下拥有横店东磁，以磁性材料起家，40多年来一直释放着强大磁力，先后衍生出光伏、锂电等新兴产业，是集团最为重要的商业拼图之一。横店东磁2006年上市前，年营收不足10亿元，净利润不足亿元。2023年，公司营收已达成197亿元，净利润18亿元。

“无中生有”的横店人，是如何炼成全球规模最大的铁氧体磁性材料生产企业？在光伏行业四起三落的演绎中，横店东磁又是如何穿越周期的？近日，证券时报社常务副总编辑周一带领“上市公司高质量发展在行动”采访组，走进横店东磁，与公司总经理何悦面对面，探究公司坚守“长期主义”、致力于高质量发展的密码。

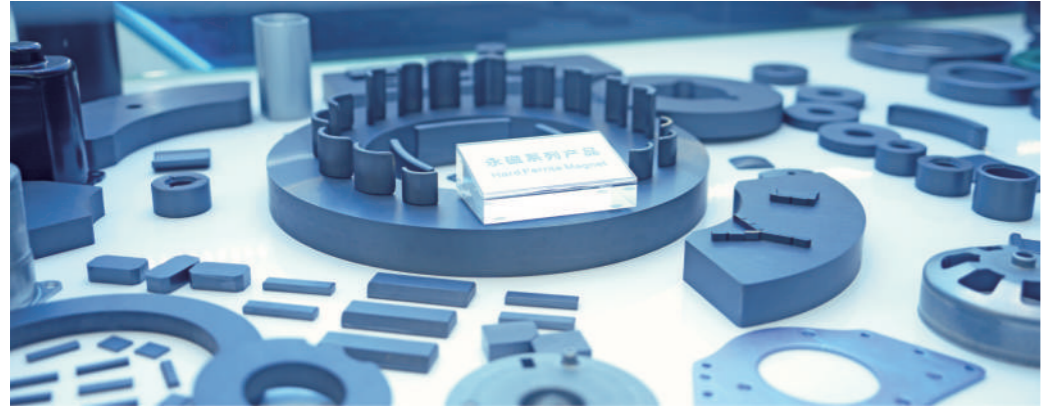
## 双轮布局不忘本

被誉为“江南第一镇”的横店，地处浙江中部，隶属于东阳市。横店东磁的总部大厦，就坐落在横店镇的八面山下。创业40多年来，横店东磁已连续27年位列东阳全市工业纳税第一。

财报数据显示，2023年，横店东磁业绩再创历史新高，营业收入达到197.21亿元，归母净利润18.16亿元。其中，光伏产品127亿元，磁性材料37亿元，锂电池20亿元。

横店东磁总经理何悦对证券时报记者表示，虽然现在看起来光伏占比高了，新能源可能发展快一点，但是，磁材是横店东磁的根，是不能变的。“不能因为现在光伏占比高了，我们就叫横店新能源，我们现在的核心产业，都是基于磁材衍生出来，任何人都不能忘掉这个根。”

作为老牌磁材龙头，横店东磁与磁性材料



结缘，需要追溯到1980年。

那一年，横店大队党支部书记、横店集团创始人徐文荣，与在宝武4390厂工作的同乡交流中，敏锐地发现磁材行业的商机，于是派33名员工前往宝武4390厂学习。随后，横店磁性材料厂应运而生，就此进入磁性材料产业。

1990年，横店东磁就提出了“世界磁钢出中国，中国磁钢出横店”的口号；1992年，公司产值就突破亿元大关；1996年成为行业内首家通过ISO9001质量体系认证的企业；1999年完成股份制改造；2006年在深交所成功上市；以横店东磁为首的产业集团，于2010年被中国电子元件行业协会命名为“中国磁都”。目前，横店东磁已成长为全球规模最大的铁氧体磁性材料生产企业。

用电的器件，大都会用到磁性材料。磁性材料作为重要的工业设备、家电、汽车、消费电子等电子器件、器件的基础材料，全球各地都非常重视，国内知名产地包括横店、宁波，以及天津、山东、山西等，国际市场上，还有日本的TDK公司、荷兰PHILIPS公司、美国GM公司等知名企业。

我国磁材生产企业众多，横店东磁能够脱颖而出，从小到大、从弱到强，在何悦看来，“有其偶

然性，也有其必然性。在成长的过程中，老一辈东磁人的艰苦奋斗，坚韧拼搏的作风，以及善于学习、消化、再创新的能力，起到了重要作用。”

作为全球规模最大的铁氧体磁性材料生产企业，横店东磁如今在磁材器件板块的任务，就是持续提升市场占有率。

在磁性材料领域，横店东磁的优势，可以概括为四方面：首先是构建全材料体系的竞争优势；其次，和行业领先者做朋友；再次，经营策略上独创了五个保证体系；最后，管理团队具有较好的专业化能力、国际化视野以及数字化智能制造理念。

何悦自豪地说，早在2000年，仅横店东磁一家企业的产量，就超过了日本前三家企业生产磁性材料的总和。东磁人通过几十年的深耕和积累，储备了最为完善的材料配方体系，产品门类也是最为齐全，使得企业规模发展得到了强有力的支撑，而不是简单意义上的产量大。

除纵向发展磁材全系列产物外，横店东磁还纵向延伸至下游产业，自2018年开始器件产品的生产与销售，先后介入振动器件、电感、射频器件、EMC滤波器件等产品。

目前，横店东磁的磁性材料+器件业务，主要应用于家电、汽车、光伏、消费电子、5G基站、数据中心、充电桩、智能终端、工业互联网等领域。2023年，磁性材料+器件业务合计营收达到约45亿元，占营收占比22%。

## 切入新赛道 跃上新台阶

深耕磁性材料的同时，横店东磁把握机遇，早早切入新能源赛道。2009年公司成立太阳能事业部，进军光伏产业；2016年1月设立新能源汽车事业部，进军锂电产业。

切入新能源赛道，为横店东磁带来了质的飞跃。数据显示，2020年，横店东磁光伏业务贡献

首次超过磁材；2021年，凭借着光伏、锂电池业务双双超八成的增速，公司营收在这一年首次超过百亿元；2023年，公司营收逼近200亿元的背后，光伏、锂电池分别贡献了约64%和10%。

跨界十多年来，新能源产业的飞速发展，让何悦感慨万千：“坦白地说，刚进入光伏行业时，对于光伏能发展到今天，成为全球大多数地方最为廉价的能源供应是始料未及的。当时，东磁在磁材这个领域，制造体量已经到了全球最大的稳定期，公司需要考虑第二增长曲线。”

通过调研，东磁人发现，光伏产业比较适合公司的产业发展能力和特点：一方面，光伏产业早期以加工制造作为主体，市场主要在海外，而这两点又是东磁的长处；另一方面，随着电气化程度提升，光伏产业必然可以通过成本降低实现较大比例的应用。

在何悦看来，“早期，光伏行业还处于初创年代，跨界只是跨过一个小小门槛，现在已经形成了非常严格的一个品牌体系了。门槛很高的时候，再跨界进去，落差就会很大。”

“进入光伏产业的前期，公司也受到了一些‘教育’。不过，东磁因为主业健康，磁性材料一直保持了稳健的增长，顺利地穿越了过去10多年的行业周期。”何悦坦言。

比如，2011年开始的美国“双反”，海外需求增加低于国内产能扩张，出现了阶段性产能过剩等问题，行业中很多公司也随之出现经营危机。无锡尚德、江西赛维等知名企业相继倒闭。

相比之下，横店东磁幸运地穿越了大风大浪。从2015年开始，东磁的光伏产业虽然规模不大，但已经进入了良性可持续发展的轨道。2016年公司进军锂电赛道，加码拥抱新能源。

“总体来说，东磁选择光伏和锂电产业，除了对于新能源前景看好之外，更为重要的是，这些产业的经营逻辑和企业基因比较匹配，重视产品品质、技术创新，以及极致的成本控制能力，这也是我们跨界能够成功的底气。”何悦如是说。



横店东磁2006年上市前，年营收不足10亿元，净利润不足亿元。

2023年，横店东磁业绩再创历史新高，营业收入达到197.21亿元，归母净利润18.16亿元。

其中

- 光伏产品 127亿元
- 磁性材料 37亿元
- 锂电池 20亿元

横店东磁，以磁性材料起家，40多年来一直释放着强大磁力，先后衍生出光伏、锂电等新兴产业，是集团最为重要的商业拼图之一。

横店东磁高度重视投资者回报，发布了“质量回报双提升”行动方案，推进了“长期、稳定、可持续”的回报机制的落实，上市以来累计分红33.97亿元（含2023年度），占累计归母净利润的34.48%。

何悦表示，目前，光伏产业的四个主要制造环节面临全面过剩，盈利空间在急剧压缩的情况下，公司的经营质量、海外市场的积累、差异化产品定位以及下游一体化战略，反而有底气迎接这种极致竞争的挑战。公司将继续深耕海外优势市场，并持续提升产品竞争力，控制投资风险，保持充足的现金流，穿越周期。

## 坚持长期主义 注重研发创新

### 未来突破点在新能源板块

谈及公司的未来，何悦直言不讳地表示，未来的突破点，还是在新能源板块，因为它的整体成长性，肯定比磁材器件板块更好。

在“碳中和”的大背景下，全球能源结构转型的政策利好持续推进，光伏发电以其清洁无污染特点，以及技术快速迭代推动度电成本持续下降，正逐步成为能源结构中的主体。

2023年，在政策引导和技术创新等因素的驱动下，全球光伏产业保持着蓬勃发展的态势。根据光伏行业协会统计，2023年全球光伏装机达390GW，同比增长69.57%。全球光伏装机GW级新兴市场从2022年26个增加至2023年32个。

国内方面，2023年底，我国累计发电装机容量约29.2亿千瓦，同比增长13.9%。其中，太阳能发电装机容量约6.1亿千瓦，同比增长55.2%；风电装机容量约4.4亿千瓦，同比增长20.7%；光伏和风电占总装机容量的35%。

不过，在全球光伏装机量持续高增长的背后，是产业链“跌跌不休”的降价潮。

过去一年时间，多晶硅复投料价格从24万元/吨降至不足5万元/吨，降幅近八成，直接跌破很多企业的成本线。受此影响，组件价格也从去年年初的1.9元/W，跌到如今0.8元/W左右，同样出现成本倒挂现象。

“从我国光伏行业发展来看，短短十来年，先后经历了‘四起三落’。这次的调整，其实核心还是在于过去几年国内光伏产业发展太快。”何悦称，2020年开始，从硅料、到硅片，再到电池组件，国内厂家掀起了新一轮的投资热，包括横店东磁，也是这一轮行情的受益者。但是，行业对整个周期的认知、理解，还是相对不足。

作为光伏行业“四起三落”亲历者，何悦认为，阶段性震荡是光伏行业常态。像2011年欧美的“双反”、2018年的“5·31”政策等，当时都会对行业带来毁灭性的影响。但是，如今回头再看，这些内外大变局的促进作用非常大，加速国内光伏产业从“巨婴”走向成年。

经过“5·31”政策洗礼后，横店东磁对于光伏板块如何健康发展也做了反思和展望。此前，横店东磁在光伏产业定位是专业的太阳能电池片制造商，从2019年开始，逐步从电池片制造商转型为电池+组件以及电站开发应用的下游一体化公司。

2023年，在光伏产业链价格向下剧烈波动，

同时，差异化产品竞争，也是东磁立足于极致竞争市场的一个重要手段。目前，横店东磁所开发的适合欧洲地区分布式场景的各类产品，市场占有率比较高，并且可以实现一定的产品溢价，提升经营质量。黑组件、温室大棚组

件、防眩光组件、智能组件等，都是横店东磁提升市场竞争力的重要产品。

何悦表示，目前，光伏产业的四个主要制造环节面临全面过剩，盈利空间在急剧压缩的情况下，公司的经营质量、海外市场的积累、差异化产品定位以及下游一体化战略，反而有底气迎接这种极致竞争的挑战。公司将继续深耕海外优势市场，并持续提升产品竞争力，控制投资风险，保持充足的现金流，穿越周期。

## 智能化制造提质增效

横店东磁虽然地处浙江中部的山区，却成为国内首家把5G引入到光伏制造的企业。其中电池片六厂，是浙江省首批12家“未来工厂”之一。电池片七厂更是在六厂的基础上进行了升级。

走进这座“未来工厂”，处处可以感受到5G技术为制造业带来的深刻变化。在厂区门口的监控平台上，车间内设备运转状态、当日产量、质量监控等信息一目了然。

工作人员告诉记者，以前上班，在车间里需要来回走，一天下来可能需要走到三四万步，现在代步的AGV（自动导引车），可以灵活在各个生产单元间穿梭。原先上料、下料等工序，都需要人工操作完成，但随手臂机器人的投入运行，工人也从原来上百人减少到现在十余人。

据悉，横店东磁一直非常重视工厂的改造升级，早在2010年，公司就着手自动化、机器换人。2019年开始，又投资7.5亿元建设电池片六厂，率先将5G技术应用到光伏生产中。如今，数字化建设推动数字工厂、智能工厂和未来工厂的建设，正在公司各个业务板块全面铺开。

譬如，横店东磁锂电—智能工厂被列入浙江省级智能工厂培育项目，四川东磁和江苏东磁、连云港东磁等已实现5G专网全覆盖。

“通过这些年的发展，我们培养了智能制造团队，他们把在光伏智能制造的经验进行横向推广，提升了磁材以及锂电的智能制造水平，这比建一个智能工厂更有价值。”尝到智能化甜头的何悦，如今也想把人工智能应用到公司的经营决策，这样就可以去做更多的事情。

对于横店东磁来说，在新材料、新能源技术领域，如何通过技术创新，推动产业持续发展、健康发展以及高质量发展，是公司后续重点推进和落实的事项。而这一切，都离不开人才。

人才引进问题，困扰横店东磁已久。何悦直言，“虽然横店的名气很大，偶尔来一趟没问题。但是，要在来这里长期工作、生活，对很多人还是一个挑战。”

何悦称，解决人才引进问题，单凭一个企业的力量无法解决，好在金华地区的各级政府，特别关心公司在新材料领域的创新，并帮公司推进工业界—学术界—“旋转门”制度，一定程度上替公司解决人才团队落地的困难。

在致力于公司经营发展质量持续提升的同时，横店东磁也高度重视投资者回报，发布了“质量回报双提升”行动方案，推进了“长期、稳定、可持续”的回报机制的落实，上市以来累计分红33.97亿元（含2023年度），占累计归母净利润的34.48%。

与很多A股光伏企业一样，横店东磁的股价在过去一年也出现了回落。对此，何悦表示，不要过度看重短期的涨跌，如果坚持长期主义，通过三五年一个周期去看，相信公司会给投资者带来合适的回报。