

声音

能否成为“百年老店” 并不由出货量决定

访晶澳科技轮值总裁杨爱青

如果要在光伏行业里找一个稳健务实的企业，晶澳科技(以下简称“晶澳”)十分具有典型性。

过去20年，光伏行业跌宕起伏，高光与至暗交织。晶澳长期保持在第一梯队，但又不刻意追求第一。纵观整个行业，企业自身寿命达到20年的

并不多，晶澳则明确“做一个伟大的企业”的愿景，立志打造“百年老店”。

晶澳的历史可追溯至2005年5月，其前身为晶澳太阳能，是我国早期发展起来的垂直一体化光伏企业。2007年2月，晶澳太阳能以晶澳控股的身份在美国上市，后于2018

没必要刻意追求第一

未来，晶澳如果成为了行业第一，我觉得也是自然而然发生的；如果成不了第一，保持在第一梯队也不意外。

《中国经营报》：长期以来，晶澳保持了全球光伏组件出货第一梯队的地位，给外界的印象较为稳健。公司有没有想过做行业“老大”？

杨爱青：实际上，公司并没有刻意追求过排名，但公司会追求第一梯队。目前来看，出货量第一梯队就是前四名，并且综合竞争力比较强。

出货量并非评价企业的唯一标准。一家企业能否可持续发展百年，并不是由出货量决定，需要看综合指标(如利润、负债、周转率、公司治理的健康程度等)。外界倾向于用出货量来排名，设定一个“江湖”格局，现实并非这样，重点是要把公司经营管理做好。未来，晶澳如果成为了行业第一，我觉得也是自然而然发生的；如果成不了第一，保持在第一梯队也不意外。

《中国经营报》：“双碳”背景下，你认为企业应该做出哪些改变？

杨爱青：中国在践行“双碳”目标，同时全球大多数国家也都设定了碳中和目标，在这种背景下，全球碳足迹、碳交易、绿电追溯等话

题被广泛讨论，也让包括光伏在内的很多行业受益，光伏的应用场景也变得更加丰富。

比如，在光伏建筑一体化应用场景下，公司需要与建筑领域融合，提供光伏建筑一体化方案。另外，光伏发电具有波动性、间歇性，给电网的安全稳定运行带来挑战，这就需要配套储能的建设。光伏企业在做业务时便与储能产生了链接。所以，应用场景变了，企业的经营模式和经营策略也需要随之调整。

基于“双碳”目标，公司的战略进行了调整，提出了“一体两翼”战略。“一体”即光伏制造板块，硅片、电池、组件的垂直一体化业务。“两翼”即光伏新材料和智慧能源业务。

其中，光伏新材料主要为一体化制造做配套，包括部分材料和装备，但公司大部分还是依靠外采。公司会选择技术含量较高、小而美的一些领域(如设备、辅材)进行合作，目的是与供应商共同提升设备和辅材的技术进步，但并非要代替

利润之上的追求

当企业文化、团队的凝聚力和稳定性、规章制度、流程规范等都发展到一定程度，比较完善健全时，晶澳才推行了轮值总裁制度，这是公司发展到一定阶段、多年积累的结果。

《中国经营报》：2022年，晶澳创造了史上最佳业绩，新保芳董事长还专门写了一封致股东信。有何特别意义？

杨爱青：去年公司的利润创造了公司史上的新高，纪录就是用来打破的，所以未来还会更好的期待。

得益于自身文化基因，晶澳每一年都在进步，利润只是展现的一个结果。当然，有的年份可能没有展现出来，还出现过亏损，但这对团队来说也是一个磨练，是进步的好契机。

“练内功”穿越低谷期

晶澳这么多年就非常重视“练内功”，加强日常生产经营管理和组织建设。当然，这也考验企业老板的意志。如果老板能咬咬牙带领大家挺过去，并且用实际行动来体现，团队肯定就会更团结。

《中国经营报》：你认为晶澳在哪个发展阶段最艰难？如何渡过艰难时期？

杨爱青：2012年欧美“双反”期间光伏企业日子最艰难。欧美对光伏产品“双反”，叠加严重的产能过剩，光伏全行业亏损，甚至也引发了头部企业的破产重组和大部分光伏企业倒闭。当时，我在生产基地工作，最直观的感受是开工率都没法保障，今天满产，过几天就要减一半，货也发不出去，而这也正是考验一家企业的时候。

我认为，这一阶段凡是注重内部管理、团队抱团的企业，反而更容易

一直朝着这个方向努力。要造福全人类，不能只为了做生意赚钱，使命一定有更丰富的内涵。在这样的使命下，所有人都会主动做对社会有价值的工作。

《中国经营报》：能否介绍一下晶澳的职业经理人以及轮值总裁治理架构？你对“光二代”传承的话题怎么看？

杨爱青：当企业文化、团队的凝聚力和稳定性、规章制度、流程规范等都发展到一定程度，比较完

善健全时，晶澳才推行了轮值总裁制度，这是公司发展到一定阶段、多年积累的结果。另外，做“百年老店”肯定涉及传承问题，这也很重要。我认为，无论是“光二代”接班，还是坚持职业经理人制度，晶澳都会在发展中不断更新想法和思路，在具体业务和经营模式上持续创新，同时保持企业的内在文化基因不变，使命、精神等这些企业文化会持续传承，共同推动企业基业长青。

易克服困难。晶澳这么多年就非常重视“练内功”，加强日常生产经营管理和组织建设。当然，这也很考验企业老板的意志。如果老板能咬咬牙带领大家挺过去，并且用实际行动来体现，团队肯定就会更团结。

《中国经营报》：过去几年，伴随投资扩产，晶澳的资产负债率也有所起伏，如何把握滚动投资与融资节奏？

杨爱青：公司每一次投资都会对行业未来发展形势、同行业情况、未来定位以及技术发展趋势、供应链和投资回报等情况进行全面分析，若有必要就去做，不做将来就可能掉队。现在国内和国外都鼓励发展制造业，整体营商环境比较友好，公司也不会因为一两个点的资产负债率变化错失了发展时机。晶澳一直保持头部地位，信心还是很足的。但是，公司也会在保证安全稳健的前提下投资，资产负债率会尽量保持在60%的水平。

《中国经营报》：随着跨界者入

局，新老玩家扩产，行业内外都在喊“产能过剩”，你如何看待当前的竞争生态？

杨爱青：光伏原本就是一个充分竞争的行业。我认为，行业有可能会出现阶段性过剩，但是长期还是看好光伏市场需求增长。如果阶段性产能过剩出现了，那就要看谁能在这一阶段撑得住，这对于企业的成本管理、市场品牌、质量控制、服务水平、供应链保障、内部治理及企业寿命等都是考验。

头部企业具有足够的信心，过去多年穿越行业发展的多轮周期波动，建立了市场品牌、市占率、客户资源等综合实力明显。从产品本身讲，组件使用寿命时间长达25年之久，新进入者或规模较小的企

业很可能在洗牌中被淘汰，质保可能没办法保证，给下游客户带来无穷的麻烦。

《中国经营报》：你认为企业的创新都体现在哪些方面？

杨爱青：企业技术创新最重要，这关系到技术路线的判断。当然，除了技术创新，一个企业还需要管理创新、经营模式创新、与客户和供应商之间的合作互动创新，与外部金融机构和投资人的合作也要创新，甚至小到办公室的空调如何节能，企业的创新无处不在。晶澳提倡全员创新，并设立了全员创新激励制度。员工在工艺、成本、质量、安全管理、流程规范和业务模式等方面的创新，都将促进企业降本增效。

光伏是充分竞争的行业

光伏原本就是一个充分竞争的行业。我认为，行业有可能会出现阶段性过剩，但是长期还是看好光伏市场需求增长。

《中国经营报》：晶澳在国内外投资主要会考虑哪些因素？

杨爱青：市场因素是最主要的，要贴近市场。比如，青海、内蒙古有风光大基地项目，可就近投资制造，就近运输到需求地。另外，公司也会考虑制造成本和保障因素。内蒙古电力较为丰富，限电情况较少，生产要素保障性更强，整体运行成本相对低一些。

海外投资也是如此。如果不是为了保障北美市场供应，公司也不会在东南亚设工厂，包括去美国投资建厂。过去十多年，国际贸易壁垒此起彼伏，全球化势在必行。将来，如果海外贸易壁垒越来越多，公司可能也需要再“走出去”建设配套工厂。

《中国经营报》：过去几年，伴随投资扩产，晶澳的资产负债率也有所起伏，如何把握滚动投资与融资节奏？

杨爱青：公司每一次投资都会对行业未来发展形势、同行业情况、未来定位以及技术发展趋势、供应链和投资回报等情况进行全面分析，若有必要就去做，不做将来就可能掉队。现在国内和国外都鼓励发展制造业，整体营商环境比较友好，公司也不会因为一两个点的资产负债率变化错失了发展时机。晶澳一直保持头部地位，信心还是很足的。但是，公司也会在保证安全稳健的前提下投资，资产负债率会尽量保持在60%的水平。

《中国经营报》：随着跨界者入

老板秘籍



公司有没有想过
做行业“老大”？



简历

杨爱青，1981年出生，本科学历。从2005年起，杨爱青进入晶澳，曾在一线工厂担任过技术员、班长、线长、车间主任等职务。经过多年历练，2016年至2021年期间，杨爱青先后在晶澳相关公司任职，曾任上海晶澳太阳能科技有限公司总经理、晶澳(扬州)太阳能科技有限公司总经理、晶澳太阳能有限公司智造第二事业部总经理、助理总裁；2022年1月至今，任晶澳轮值总裁；2022年4月至今，任晶澳副总经理；2022年6月至今，任晶澳董事。



为什么晶澳要实行
职业经理人以及
轮值总裁治理架构？

当企业文化、团队的凝聚力和稳定性、规章制度、流程规范等都发展到一定程度，比较完善健全时，晶澳才推行了轮值总裁制度，这是公司发展到一定阶段、多年积累的结果。另外，做“百年老店”肯定涉及传承问题，这也很重要。我认为，无论是“光二代”接班，还是坚持职业经理人制度，晶澳都会在发展中不断更新想法和思路，在具体业务和经营模式上持续创新，同时保持企业的内在文化基因不变，使命、精神等这些企业文化会持续传承，共同推动企业基业长青。

深度

保持文化基因 修炼可持续发展能力

当下，随着全球新一轮能源革命进一步深化，尤其在碳中和目标指引下，新能源产业迎来高速增长期。

时代变了，晶澳也在变化。2022年以来，晶澳全面推进“一体两翼”战略升级，在保持一体化制造竞争力基础上，一方面完善供应链保障体系，另一方面拓展储能等新业务。晶澳洞察市场、迭代技术、投资新能源、链接新伙伴、调整治理结构、推进数字化转型等，使得公司运营管理体系更加系统化。

在杨爱青看来，晶澳从未“改变”，包括企业愿景、使命、精神等文化基因，以及稳健务实的企业风格都没有发生变化。不仅如此，晶澳在保持文化连贯性的同时，还构建了价值观一致的团队组织，引入职业经理人制度以及轮值总裁制度，确保了公司运营的稳定性。晶澳不冒进也不气馁，保持战略定力，始终追求第一梯队地位，持续进步，让一切自然发生。

晶澳是务实的理想主义者，既拥有“胆大包天”的愿景，又有修炼“内功”的持久力。在杨爱青看来，保持可持续发展的能力永远是不变的必修课。

那么，一家企业可持续发展的能力包括什么？杨爱青认为，一是企业文化，一定是要找到企业文化，并且坚持企业文化；二是要有一个完善的企业治理制度，并且要不断地更新；三是要持续创新，为了适应变化，企业要不断全面创新；四是受人欢迎，拥有自己的“朋友圈”，与供应商、客户、投资人保持合作。

当谈到晶澳未来的发展时，杨爱青用四个字概括——值得托付。

杨爱青表示，“因为晶澳值得托付，客户愿意给晶澳订单，供应商愿意卖原料给晶澳，政府希望引进晶澳投资并创造就业和税收，投资人愿意提供资金支持晶澳，员工乐意在晶澳工作并体现价值。总之，晶澳值得信任和托付。”

本文文章均由本报记者张英英采写