

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

## 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

## 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,所以未来还会有更好的期待。

得益于自身文化基因,晶澳每年都在进步,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

## “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》: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。欧美对华光伏产品“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

## 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。

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

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”即光伏新材和智慧能源业务。其中,光伏新材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

原来的供应商系统。智慧能源主要是光伏发电应用业务,包括集中式电站、分布式电站、储能业务以及未来想做的一些业务(如能源综合解决方案等)。公司会做一些探索,同时链接上下游合作伙伴(如储能公司、氢能机构等)。《中国经营报》:目前,晶澳在储能、氢能领域的布局情况如何?杨爱青:目前,市场和客户需求

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”传承的话题怎么看待?

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。

没减,除了高管薪酬略有降幅外,员工薪酬一分没减,一个员工没裁。另外,这一阶段,公司坚持稳健运营,没有盲目投资,避免了像同行一样“翻船”。在行业发展低谷期,企业更要保持稳健,持之以恒,做好内部管理。

《中国经营报》:过去三年,光伏原材料供应和物流系统遭遇了前所未有的挑战,在产业链供需和价格剧烈变动时,如何更好地维护合作关系?

杨爱青:患难见真情。在合作基础上,互相帮助,将来才会有更长远

的合作。我认为,人与人之间、企业与企业之间的关系,绝对不是简单的

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,给下游客户带来无尽的麻烦。《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。

## 老板秘籍

### 1 公司有没有想过做行业“老大”?

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。

### 2 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、投资新产能、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“大胆包天”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;四是要受人欢迎,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。”

本版文章均由本报记者张英英采写