

钟宝申是全球光伏产业龙头——隆基绿能科技股份有限公司(以下简称“隆基绿能”)的董事长。在他眼里,过去隆基绿能依靠持续创新,加上全球光伏市场增长,“几乎比业内所有同行都享受到了更长时间的红利”。公司业绩表现更为直观:公司光伏组件市占率连续多年位居全球前列,硅片出货量连续九年全球第一。

在钟宝申看来,重拾艰苦奋斗精神的目的,就是让大家更加高效、集约化、精益化地来运作研发运营的整个体系。各家光伏企业都在这轮周期中共同经历阵痛,寻找适合自己的生存方式。不管选择何种经营模式,“这个市场只会宠着领先者。”



隆基绿能总部(黑色腰线为隆基产品)



贵州望谟40MW项目



钟宝申

全球光伏产业龙头隆基绿能董事长钟宝申： 经营模式没优劣 市场只宠领先者

谈行业内卷 过度投资导致

记者:近几年,光伏行业一方面景气度提升,行业规模不断增长,另一方面内卷加剧,竞争激烈,你的感受是什么?

钟宝申:一句话,过度投资导致。投资建厂的多了,需求项目阶段性不平衡了,会供需错配,就这么简单。所以本质上,如果不投这么多,是不是就没有(这个问题)了?所以,本质问题就是过度投资。

记者:谈起“产能”问题,很多企业似乎有点悲观。

钟宝申:具体产能价格会下跌到什么程度等等很多问题,我们可能未必预测得准,但对于大形势,我觉得完全在我们企业预期之内。所以谈不上有什么大喜大悲的情绪。眼前这个结果,我们能够预料到,企业也已经做好了自我的思考。

记者:对于隆基绿能,最关键的调整或应对是怎样的?

钟宝申:我们两年前基本上就预判到了行业现在的形势,所以从那时起,在投资上就非常注意保持节制,整体投资规模并不是很大。同时,公司开始尽可能地加快研发投入,并开始保持财务稳健,积累资金。而后目标就是,通过研发投入的加大,能够取得新的技术成果,再直接投资新技术,这样就避免了同质化技术的竞争,然后用新产品、新技术,引领行业走进新的繁荣,这就是我们的总体战略。

谈技术迭代 不领先不扩产

记者:过去5年,隆基研发投入累计超235亿元,在全球光伏领域内,鲜有公司超越。技术迭代越来越快,会不会感觉跟不上?

钟宝申:对每个企业来讲,(技术迭代)都是一个挑战,但同时也是一个机会,因为过去隆基这十来年的发展,都是通过一次一次的技术创新来引领的。隆基从来就不是一个单纯依靠同质化规模产能来扩张的企业,我们每一次都是取得了领先技术之后,才快速扩张先进产品的产能,目标是使这些产能的生命周期能够更长,能够得到合理的回报。

所以到今天,我们还是坚持这样的观点——不领先不扩产。

谈降本增效 发展自主专利

记者:今年两会期间你曾表示,降本增效是以光伏为主的新能源形成新质生产力的核心,路径是科技创新,目标是提高电池转换效率。

钟宝申:降本增效是光伏企业针对碳中和、光伏产品高比例应用的核心发展路径。据隆基绿能测算,以电池片为例,在20%转换效率的基础之上,每提高一个点的转换效率,可以为下游电站节约5%以上的成本。光伏行业降本增效,需要研发出更高效、更环保、更低成本的产品,构建更稳定、更可靠、更智能的光伏电力系统,探索出更公平、更公正、更可持续的光伏市场机制。为此,在技术上,隆基绿能不断推出新产品。

在多项智能化技术赋能下,隆基嘉兴“灯塔工厂”开发实施了30多项数字化技术推动智能制造,其中多项为行业首创自主专利技术,在一年内使单位制造成本降低28%,良率损失降低43%,生产交付周期减少84%,单位能耗降低20%。

谈经营模式 不领先没机会

记者:行业这几大龙头的经营模式各有不同。在一体化和专业化分工之间,你更青睐哪一种?

钟宝申:经营模式没有优劣,关键是要领先。做一体化,不领先,也没有多少机会;做专业化也是一样。因为这个市场只会宠着领先者。

记者:面对行业的新变化,也许不是所有的企业家都能冲锋向前。对于外部变化对于民营经济的考验,你如何把握?

钟宝申:每个人的想法不一样。在赛场上,如果你积极争取,你相信未来仍然属于你,那就仍然有机会;或者

说你觉得,在赛场上年轻的一代已经起来了,我老了该退役了,也都是人的正常选择。没有什么不正常的,也不要去想那么多。说到民营企业,比如有100家企业从事这个行业,本来就多了,可能这个行业原本就需要40多家,另外50家退出才是健康的。所以退出有什么不好呢?有50家已经不少了,你要这么想,就没有问题。

谈二代接班 不能一概而论

记者:在光伏行业,有不少“二代”开始接棒了,比如通威和天合,作为行业前辈,也是父辈,你怎么看待这些活跃着的年轻人和接班者?

钟宝申:我对他们有一些了解,也都接触过。这些年轻的二代,他们都是一些受过良好教育的、非常优秀的年轻人,前途远大。(如何接班)是企业自己的选择,也没什么不好的,但不能一概而论。

记者:有时候,你会不会觉得自己老了,想休息一下?

钟宝申:人老是正常现象。目前就隆基绿能来讲,我们也不断在团队里面发掘一些年轻人。你们能看到,我们几个董事,年龄还不到40岁,董事会已经变得越来越年轻了。所以站在企业的角度,在需要我们努力的时候,我们还是要努力。有很多企业的负责人可能很早就希望有接班人顶上来,有些企业的负责人可能在很大年龄的时候还在线,这样的选择可能和他们个人的经历、企业的需要和行业的形态都有关系,这也是他们自己的选择。不管怎么选,我觉得我自己的选择就是最合适的,这么想就好了。

谈“灯塔工厂” 正在快速成长

记者:2023年,隆基在浙江嘉兴基地建成了全球光伏行业目前唯一一家“灯塔工厂”。在您的转型计划里,它扮演的角色有什么不同?

钟宝申:光伏产业的“灯塔工厂”跟其他行业的很不一样。光伏产业过去几年发展很快,技术迭代也很快,在这样一个产业环境下做出“灯塔工厂”,我觉得有特别意义。我们这个工厂为什么是行业内全球首家“灯塔工厂”,也说明了这个产业正在快速变化的环境中成长,对企业来讲,如何实现数字化的运营,是一个新的挑战。相对来讲,比如有些变化没那么快的产业,可能做数字化相对容易一些。我们可以去进行生产的优化,然后把数字化手段用进来,但是在一个快速变化的行业,产线要不断进行大量革新,如何把数字化的手段融合进来并产生价值,这是一个新的挑战。还好,我们也做到了。

记者:这座“灯塔工厂”足够完美吗,有没有改善之处?

钟宝申:这座工厂的先进度,毫无疑问。我觉得在光伏制造领域,“灯塔工厂”之所以是“灯塔工厂”,也是别人评出来的,不是我们评出来的,不需要我再多说什么。但我觉得肯定还要持续进步。我们有一个数字化团队,眼下只是完成了第一步,接下来,正因为加入了数字化运营,所以会产生很多数据和管理思路方面的变化,我们进步的速度将会更快,所以我觉得,它还在迭代中。

谈关键变化 重拾奋斗精神

记者:过去这半年,公司发生的什么变化,让你觉得感慨?

钟宝申:我觉得是我们团队重拾奋斗精神。过去,隆基靠着不断地创新,加上整个全球光伏市场的增量,应该说它几乎比行业内所有同行都吃到了更长时间的红利。这是两个方面的叠加,所以这个团队走顺境走的时间长了,必然可能有些工作方法、工作效能以及平时关注的一些焦点,有时候可能就不一定那么真正地围绕客户,持续艰苦奋斗的作风也不一定有了。

记者:你是给大家信心的时候多,还是给大家拍砖的时候更多?

钟宝申:一般我都会,两个方向都有。我会讲企业现在处在什么环境,要看到有哪些是我们的优势,同时会清晰地讲出来,我们现在的短板是什么。提到短板的时候,也要给大家提出明确要求,比如多长时间要达到什么水准。所以(两种)都会有,拍砖也会拍,信心也会给,因为你坐在这个位置上,就是要做这些工作。

综合中国企业家、中新经纬、每经新闻