

策划词 | CEHUACI

11月29日,英利董事长苗连生、尚德董事长施正荣、天合董事长高纪凡、苏州阿特斯阳光董事长瞿晓铤在北京东方君悦大酒店的一个宴会厅举行“应对美国太阳能产品‘双反’调查”新闻发布会。这是全球光伏电池和组件产品出货量前四大企业的创始人,在从事光伏行业十余年以来的第一次相聚!

共抗“双反” 光伏“四巨头”首聚

任元林：把握“快”节奏

□ 罗东

“你要抓住机会,因为机会都是一眨眼就过去的,如果你能比对手快,哪怕就一步,企业就会获得充足的发展。”扬子江船业集团公司董事长任元林如是阐述他的领导逻辑:“所以,‘快’非常重要,特别是领导人一定要有快速决策的意识。”

“快”策略的确给任元林和他领导的扬子江船业集团公司提供了助推器。1998年金融危机时,扬子江船业只是一个国营小船厂,那时国营船厂对“改制”,即民营化还是抱着一股谨小慎微的态度,任元林率先提出做一个“改制”探路者,随后将产品定位为“集装箱船”,并且“取代产品品质较高,但已经出现衰落的欧盟造船业”,当2005年、2006年订单较过去有了一个飞跃时,又果断募集资金以扩充产能,在2007年新加坡上市,也成为当时中国民营造船企业中第一个上市公司。任元林也承认自己因为“快”做出过一些错误的决策,比如收购一家船厂时,就因为过于追求效率对整合的难度估计不足,但他也坚持认为,“同样的时间内做成十件事情,哪怕错了三件,也比你只做一件事情要好。”当然,懂得反思和方法是最重要的。

在任元林看来,“快”是需要节奏的,不能盲目追求速度,企业可以对生产能力定一个看上去比较“激进”的目标,但切忌一蹴而就,要保持一个不断改进、通过“量”的变化来实现“质”的变化。比如在生产周期的改进上,过去扬子江船业造一条船的平均周期是三个月,但任元林希望企业可以达到韩国造船业的水准,把生产周期提高一个月,但马上实现这个目标是不可能,于是任元林提出把缩短生产周期的过程分为几步走,先把周期定位在85天,实现后缩短为80天,同时也进行企业管理模式的调整和升级,最后用这种“小步快走、逐步改进的方式实现了预订计划”。

此外,不要因为“快”去忽视细节。在制定企业战略等大事件之余,任元林特别喜欢抽出时间,“悄悄”地去生产一线,观察一些细节问题。

而当产业环境发生变化的时候,企业又需要懂得“慢”之道。在2008年金融危机时,扬子江船业主动给予客户一定的帮助,当然前提是客户不要撤单,在此基础上,再采取如降价、延后客户的付款时间等办法,这其中还包括顶住压力,延后订单生产,比如2010年、2011年要交的船,推迟到2012年、2013年、2014年,这些“延迟”其实对当时的扬子江船业造成了很大的困难,但却也是最现实可行的方式,不过幸运的是,2010年随着金融危机救市,又出现了一批“时间紧、效率高”订单,企业这个时间正好在空着,因此又拿到一批订单。



◎施正荣



◎苗连生



◎高纪凡



◎瞿晓铤

□ 稿件采写 严凯

这四位既是朋友又是对手的光伏大佬的聚会,有着共同的目标,但也怀着不同的心思。

A.聚首

瞿晓铤的现身,立刻被提前赶到会场的几个记者围住。来自报纸、杂志、电视台的记者对他进行了将近一个小时的轮番轰炸,但他仍然显得热情高涨。

此后,苗连生、施正荣、高纪凡也陆续赶到,四位光伏界的大佬终于聚齐。

苗连生和其他英利员工一样身着蓝色工服,施正荣则穿着一件褐色外套,看上去也不那么正式,高纪凡和瞿晓铤则身着正装。

参加这个闭门非正式聚会的还有中国机电商会的副会长王贵清、机电商会太阳能光伏产品分会秘书长孙广彬、国家发改委能源研究所副所长李俊峰等。

尽管面对外界,四家公司声称要“抱团”应对,但当他们会面时,却很少提起“双反”调查一事,更多的是在闲扯。比如,瞿晓铤等人会问苗连生的猪养得如何。

“气氛看上去很轻松,大家都在闲聊,都不愿率先提及跟‘双反’调查有关的事情。四位老总就跟朋友一样在聊天,此时他们不像是竞争对手。”接近此次小会的人士称。

20多分钟后,盛德国际律师事

务所律师李磊也进入了琼海厅。盛德国际律师事务所是英利和阿特斯聘用的律所;李磊将在发布会上介绍“双反”的详情情况。

在会议现场,除了上述四家光伏企业外,晶澳太阳能、江苏林洋、江苏中能等10家企业也派了代表出席此次发布会,以示声援。

16:00左右,四位大佬被请上了台,他们将回答来自国内外115家媒体的提问。苗连生和施正荣坐在正中间,高纪凡和瞿晓铤则坐在两侧。

由于一个射灯刚好照在高纪凡的脸上,这使得他在将近一个小时的时间里都显得很不自在。瞿晓铤在四位大佬中讲话最多,即便问题是提给其他三人时,瞿晓铤也要抢答一番。这让外界一度认为他被推举为“新闻发言人”,但实际上不是。

其次则是施正荣,即便被问及令他十分反感的有关破产传言等问题,施正荣也乐于回答。而整场发布会上,除非被点名要求回答,苗连生始终都会背靠着椅子,一脸严肃。

B.缘由

促使这四大佬此次首聚要追溯到40天前。10月19日,德国光伏企业Solar World美国分公司牵头联合其他6家匿名企业向美国商务部和美国国际贸易委员会(ITC)提起申诉,要求美国政府向中国出口美国的光伏产品晶硅电池进行“双反”调查。

以Solar World为首的7家公司在申诉书中点名了70余家中国光伏企业,英利、尚德、天合及阿特斯自然在列。10月19日当天,美国国际贸易委员会对“双反”调查正式立案。

由于在出口到美国晶硅电池产品的中国企业中,尚德、英利、天合和阿特斯占据着前四名,因而这四家企业被公认为此次“双方”调查的领头人。

10月23日,星期天,四位大佬开始了第一次正式联系。他们召开了一个电话会议,一起交流了各自对美国“双反”调查的看法。

11月8日,美国国际贸易委员会针对此次“双反”举行了产业损害初裁听证会。在这次听证会上,英利、尚德、天合、阿特斯四家企业代表另外10家企业进行了首次联合抗辩。

一天之后,美国商务部也决定对“双反”调查正式立案。按照程序,美国国际贸易委员会的初裁结果将于12月5日发布初裁结果;美国商务部的初裁结果则要到明年年初。

此后的数天时间,四家公司的相关负责人各自代表四位大佬进行了三次电话会议,就细节问题进行了磋商。

发布会的具体时间定于11月29日,此时距美国国际贸易委员会公布初裁结果仅6天时间。“这也是要赶在ITC的初裁结果出来之前召开。”英利集团宣传部副经理王志新说。

C.心思

一位参与此次会议的企业人士事后分析称,表面上看,此次发布会让四家企业“抱”在一起,但实际上他们都有各自的想法,有点“貌合神离”。“这点从四位老总回答问题时的表现可以看出。阿特斯相对最弱,因而瞿晓铤表现得最积极;尚德最近负面传闻不断,所以施正荣较以往更乐意说话;天合的财务表现向来不错,高纪凡相对无忧;苗连生则向来做得多说得多。”上述人士说。

从业务领域上看,四家公司其实都是直接的竞争对手。它们在国际光伏市场上的竞争多于合作。尤其是尚德和英利,一直被业内称为“南北双雄”,两家企业的创始人经常被外界拿来对比。

在过去几年的竞争中,苗连生主导的敦煌0.69元/千瓦时的超低光伏招标价曾被施正荣批评搅乱市场;而施正荣的非全产业链模式也为苗连生所不屑。

参与此次会议的一位专家称,光伏行业的“寒冬”实际上加剧了它们之间的竞争关系,因为此时的竞争事关生死。

按照美国“双反”调查的规定,应诉企业将会被分成三类:强制应诉企业、自愿应诉企业和不应诉企业。强制应诉企业将会在几家大的企业当中选出,少则3家,多则六七家。

“按照出口美国的产品数量来看,尚德、英利、天合、阿特斯四家企业应该会在强制应诉企业名单中。”一位参与此次调查的律师说。

值得注意的是,第一类企业未来享受到的税率将各不相同,最低的和最高的差别很大。“这就是关键所在,谁都想做最低税率的那家。因而这些巨头私底下的较量其实已经开始。”上述律师说。

上述参会的企业人士称,在成本相差无几的情况下,即便是相差1%的税率,差别都会很大。获得更低税率的公司将在美国市场更具竞争优势,税率高的其市场份额则会被蚕食。

在四家企业中,英利和天合由于采取了全产业链发展模式,其生产成本相对更低,而毛利率则更高;而尚德和阿特斯则由于原料多外购,因而成本很难受控制。

上述企业人士现在最担心的是,在被美国政府搞倒之前,国内的光伏企业之间会恶性竞争。“不过从现在看来,它们表面上至少看上去还比较团结。”该人士说。

当天晚上,四位大佬和陪同人员共10人左右在酒店内吃了一顿饭。在饭桌上,他们依然很少提及美国“双反”调查。当天晚上,苗连生便赶回保定。瞿晓铤则乘坐第二天的飞机赶赴美国。

老总话道 | Laozong Huadao

挂歪了的钟

□ 刘鹏凯/文 何兵/图



1、一次,我和外商约定上午10时洽谈合作事宜,谁知墙上的挂钟走慢了,差点误了事。



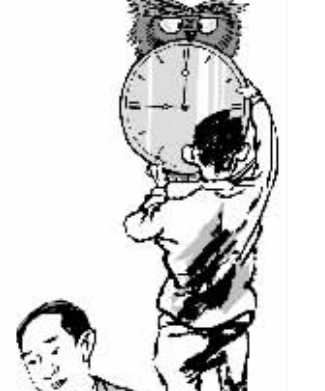
2、事后,行政科老陈给挂钟换了两节电池,那只鹰式挂钟又精神抖擞起来,瞪着一双绿莹莹的眼睛神气活现地转个不停。



3、我盯着那只鹰式挂钟,忽然觉得它有点歪。我正了正身体,揉了揉眼,一看歪得还挺厉害,原来是老陈只顾换电池,没在意把钟挂歪了。



4、我连忙叫来老陈,递上一杯水让他坐下,夸奖他换电池辛苦了,又让他再看看那只钟,并直截了当地告诉他钟挂歪了。



5、我让老陈搬来凳子,重新将钟挂好。这在有些人眼中,可能被看成是鸡蛋里挑骨头。



6、然而我认为这是一个人的行为习惯,连小事都做不好的人,做大事是很难成功的。
(作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

经过一年的诉求拉锯之后,美国国际贸易委员会于2010年10月26日做出终裁,中国和墨西哥的相关制造商和出口商将分别面临11.25%至60.85%以及24.89%至31.43%的反倾销税。

虽然金龙集团在中国的工厂争取到了11.25%的较低税率,但中、墨两大制造基地同时遭受反倾销税打击,也给金龙集团带来巨大压力。

2011年铜价高涨之后,进一步压缩了金龙集团的利润空间。此时,金龙集团也开始谋求在A股上市融资,这又对公司业绩提出了新的要求。

在这样的背景之下,从2010年10月开始,金龙集团委托三叶集团CEO郑礼明提供咨询服务,最初主要集中于提供财务优化建议,但很快焦点就转移到如何解决反倾销税这个巨大困扰之上。

三人携手,刷新立法速度

在金龙集团投资阿拉巴马项目之中,三叶集团CEO郑礼明的作用相当于一座关键的桥梁。

李长杰告诉记者,郑礼明在去年10月接受金龙委托后,就向全美各地方政府招标,结果很快收到62个地方的竞标。他的老友阿拉巴马总检察

签署在当地投资1亿美元建厂协议 中国“金龙” 游入美国阿拉巴马

长斯遭纪(Luther Strange)此前多次邀请他去考察阿拉巴马的商机,所以在去年年底去了阿拉巴马,并通过另外一个朋友的介绍,与托马斯维尔市长谢尔顿·戴搭上了线。

戴市长很快决定把解决反倾销税问题作为赢得金龙投资的一个突破口。去年12月6日,戴市长拨了一个电话向乔治·哈里斯律师求助,哈里斯是戴的老朋友,二人就是在代表阿拉巴马到韩国争取现代汽车投资项目的时候结识的,在招商方面配合默契。

戴市长与哈里斯一开始试图从联邦立法的层面入手,帮助金龙集团解决反倾销税之困。二人很快于12月13日前往华盛顿,花了将近一周时间进行摸底,他们拜访了阿拉巴马的两位参议员赛森斯和谢尔比,并约见了美国商务部、美国国际贸易管理局(USITA)的官员,咨询在联邦层面对冲反倾销税的方案。

此后3个月中,戴市长为了金龙集团的项目四次赴华盛顿进行游说,哈里斯和郑礼明进出华盛顿的次数也不少。

戴市长、哈里斯和郑礼明在多次出访华盛顿之后意识到,从联邦层面上立法对冲反倾销税的难度太大,耗费的时间也过于冗长。他们决定从州立法的层面入手,提供税收减免来对冲反倾销税。

在此之后,戴市长、哈里斯和郑礼明三人分工合作,开始超负荷运转来推动这个立法。

这个法案从2011年5月5日开始进入立法程序,6月22日就被州议会参议院通过,刷新了阿拉巴马的立法速度。

金龙“游进”阿拉巴马,指日可待

阿拉巴马州的共和党势力非常强,现任州长宾特利是共和党人。阿拉巴马州政商两界的联系异常紧密,政府官员们大多数都有从商经验,这或许也是他们在招商领域得心应手的主要原因,戴市长对此就很有经验。

今年1月20日,戴市长在托马斯维尔附近的一个私人机场迎来了金龙集团总经理周永利,戴为这次会面做了精心准备。

在托马斯维尔市的市政厅里,戴

市长接待了金龙考察团。

戴市长说这次会面效果显著,金龙集团的代表团们针对基础设施、运输等各方面的问题都能找到专业人士来解答。戴市长在适应美国文化方面提了一些建议,例如金龙的代表当时还在担心员工宿舍问题,戴市长让他完全不用担心,美国员工们没有住宿舍的习惯。

这次会面之后,哈里斯律师和郑礼明也发动阿拉巴马各级政府官员和议员向金龙承诺,一定会尽力立法来解决反倾销税问题。

金龙集团相信了这个承诺,2个月,金龙集团董事长李长杰带队再访阿拉巴马,东道主们这次安排了更加隆重的接待,李长杰3月27日住在97英里之外的莫比尔港,因为金龙需要从南美进口铜料,所以也需要对港口设施进行考察。

3月28日,金龙集团董事长李长杰抵达托马斯维尔市政厅,正式签署了在当地投资1亿美元建厂的协议。

据本报了解,美方已经完成对这一投资项目的审批,而中方对该项目的审批也已进入最后阶段。