



回望 2012 年,中国光伏产业可谓历经“生死劫难”。这个曾经一度成为“城市名片”的新兴产业从来没有像今年这样命悬一线:美欧双反、债务庞大、持续亏损、高管纷纷出走……对于光伏行业而言,2012 堪比“极寒”时代。

历经生死劫难： 光伏产业 或演绎传说中的“2012”



[第一幕]:“双反”大地震

●美国“双反”重锤砸来
【事件始末】美国商务部于 2011 年 11 月 8 日正式立案。2012 年 3 月,美国商务部已经发布了对中国输美太阳能电池征收 2.9%至 4.73%的反补贴税的初裁结果。5 月 17 日,美国商务部公布的反倾销税初裁税率基本设定在 31%左右。如,尚德电力的税率为 31.22%,天合光能为 31.14%,而英利等其他涉案企业的税率约为 31.18%。这一次公布的反倾销税将会叠加在反补贴税之上,这两个惩罚性征税措施都向前追溯 90 天。
●奥巴马连任送“噩耗”
当地时间 11 月 7 日,刚刚在激烈的美国总统大选中获胜连任,奥巴马就迫不及待地给中国送来了一份“厚礼”。美国贸易仲裁委员会(ITC)提前公布了对中国光伏产品“双反”的终裁结果——以 6 票全部赞成通过了此前美国商务部的裁决,将对中国产品晶硅光伏电池及组件征收 18.32%至 249.96%的反倾销税,以及 14.78%至 15.97%的反补贴税。

[第二幕]:光伏“最黑暗时代”到来

●欧盟“单反”致命一击?
【事件始末】纠纷起源:2012 年 7 月 24 日,欧洲光伏制造商向欧盟提起对华“反倾销”调查申请。由于欧盟市场的重要性,中国光伏企业感受到了前所未有的危机。正式立案:2012 年 9 月 6 日,欧盟委员会发布公告,对中国光伏电池发起反倾销调查。涉案金额:此次涉案金额超过 200 亿美元,折合人民币近 1300 亿元,是迄今对我国最大规模的贸易

诉讼案。中国光伏产业将遭受灭顶之灾,大批企业将有破产之忧,约 30 万从业人员将受到严重冲击。
●随美升“双反”祸不单行
当地时间 11 月 8 日,欧盟委员会宣布即日起对从中国进口的太阳能电池板及其主要

部件启动反补贴调查。而此前,其对于中国光伏产品的反倾销调查已在进行中。美国双反的结束已经为欧盟接下来的调查过程及结局

“太阳神”尚德早衰

尚德电力的负债总额已达到 35.82 亿美元,资产负债率已高达 81.8%,尚德市值已从上市之初的 49.22 亿美元跌到如今的 1.49 亿美元。近期,美国商务部对中国太阳能企业的高额双反关税,让早已内外交困的尚德电力顿感危机四伏。对于尚德的糟糕现状,无锡政府无法坐视不理,不排除强势介入。曾经的光伏泰斗,大厦将倾矣?

【连连亏损】从去年一季度、四季度和今年一季度的业绩来看,尚德与很多同行一样,都陷入了有营收但净利润亏损的境地。三个季度中,尚德的营收从 8.77 亿美元逐步下滑到了 6.29 亿美元、4.095 亿美元,出货量则分别是 491 兆瓦、523 兆瓦和 382 兆瓦,毛利率更是从去年一季度的 21%下滑到了今年前三月的 0.59%。

【减产裁员】根据尚德太阳能公布的数据,公司名下的运营太阳能面板产能将会从之前的 2.4GW 被暂时削减到 1.8GW,削减幅度在 25%。组件产能维持在 2.4GW,硅片产能能维持在 1.6GW。产能削减将主要在尚德太阳能位于无锡的总部工厂进行,影响约 1500 名中国雇员。

【高管出走】频繁的高管离职使得这家民营企业正经历着前所未有的危机。两个月前刚刚出任尚德电力代理 CFO 的丁怀安本周辞职,公司 CEO 金纬接替其代理职责。而就在不到两个月之前,金纬刚刚接任任公司 CEO 一职。而他当时所接替则是尚德的灵魂人物、

2012 光伏灾难年“众生相”



CEO 施正荣。此外,尚德的人事变动还波及海外子公司,此前尚德欧洲区总裁 Jerry Stokes、美国分公司总裁 John Lefebvre 也相继离职。据不完全统计,今年 8 月份以来,尚德离职和已提出辞职的副总裁级高管就已达 7 人之多。尚德的媒体关系总监张建敏已经停职,改由运营部总监龚学进兼任。

【退市悬念】因截至 9 月 10 日的连续 30 个交易日,公司收盘价连续低于 1 美元,不符

合纽交所的上市规定,尚德曾于 9 月 22 日首次收到来自纽交所的退市警告。此后的 6 个月内,尚德被迫陷入一场如同生死时速般的“赛跑”:它必须在任意时段内使股价连续 30 个交易日高于 1 美元,否则将面临退市。

“太阳王”施正荣突然离场

尚德在美国上市时,施正荣曾是中国首富,风光无二。如今光环都已褪去:尚德股票

连续低于 1 美元,退市在即;负债超过 200 亿,可能破产。8 月 16 日,尚德电力控股有限公司(简称尚德)宣布,掌门人施正荣辞任 CEO,担任尚德的执行董事长兼首席战略官。施正荣表示辞职是为了更多地关注公司的战略方向。

施正荣可以说是我国光伏产业的教父,在目前光伏行业面临最严峻的行业危机,企业停产减产普遍、亏损严重时,施正荣突然离开 CEO 位置,让人倍感疑惑,甚至有媒体质疑施正荣此举为金蝉脱壳。到底原因是什么,只有当事人知道。

最年轻的亿万富翁彭小峰“退位”

彭小峰最早是从贸易公司起家的,后来逐渐发展壮大成为一家专营手套等劳保产品的家族企业。那附,其雇员数量就达到 1.2 万人。

4 年前,意气风发的江西赛维 LDK 董事长彭小峰坐上了新能源首富的头把交椅。那一刻他的光芒超越了尚德的董事长施正荣,也在那时赛维这家以超越光速发展的企业被世人所熟知。

熟悉彭小峰的人士说,彭在业界素有光伏狂人之称,他喜赌、擅赌、敢赌,赛维就是他人生的一个赌局,赌赢了就是一个传奇,只不过如今看来,这个赌局落败了,危机四伏的

搭好了框架,而正式宣布进行反补贴,由“单反”升级成“双反”也是这个框架中的一部分,预计欧盟的最终结果也不会乐观。有专家表示,一旦欧盟裁决结果出来,并开出高税率,那么中国光伏就基本垮了。

[第三幕]:哀鸿遍野“顽疾”难治

●产能过剩“魔咒”缠绕
欧美“双反”只是引爆中国光伏产业危机的导火索,问题还是出在中国企业自身。2011 年全球的光伏组件产能约为 60GW,其中中国已有及在建的组件产能总量约在 30GW,而 2011 年全球新增的装机容量只有 29.7GW。截至今年第三季度末,国内 66 家 A 股光伏公司存货已逾 500 亿元;而前三季度这 66 家公司光伏产品的销售收入总额不到 100 亿元。这意味着按目前的市场销售形势国内光伏企业要消化掉积压的库存至少需要 4 年时间。

●停产风暴愈演愈烈
从年初的 230 元/公斤,到 12 月初的 110 元/公斤,进入 2012 年来国内多晶硅价格暴跌的噩梦依旧在继续。而伴随着成本倒挂的加深,多晶硅行业的停产风暴更愈演愈烈。专家预计在 2013 年多数停产的多晶硅企业将会被淘汰,行业回暖估计要到 2014 年。“明年上半年或将是行业最差的时期。”

赛维已无可避免地被逼到了重组的境地。

11 月,赛维 LDK 宣布,佟兴雪被任命为江西赛维 LDK 太阳能的首席执行官,立即生效。赛维创始人、曾经的光伏明星也终于首次从具体负责公司运营的 CEO 位置上退位。

苗连生“卖油”又“炖鱼”

“很多人都要问,老苗你怎么不务正业?”说起卖橄榄油这事,英利集团董事长苗连生自嘲说,“我最早就是卖雪花膏的”,事实上,英利集团已经提出混业经营的理念,现在涉足养猪等农业领域。”

这个从 13 岁就当兵,后来卖化妆品起家,转战光伏产业做大的商人,苗连生身穿英利集团工服,脚踩黑色帆布鞋,兴起时随时拿过话筒发表感言,和那些西装革履光彩照人言语谨慎的商人不是一路人。

7 月 13 日凌晨 5 点半,苗连生穿着白 T 恤和短裤准时出现在英利海南基地正门口的空地上。在这里,苗连生将亲自用已经架起的两口大锅给海南的员工炖上鱼和肉。作为一个管着近 2 万人的一把手,亲自给员工炖肉炖鱼的这种文化的确在光伏圈内很少见。之所以现在去给员工炖鱼炖肉,也是为了让员工看看大领导的精神面貌,给员工打气,提振士气。
(本组稿件据《新华能源》)

►►► [上接 P1 版]

在一个成熟的产业链中,资源配置应当是不均衡的,在一个产业链中最有价值的两端是产品研发和品牌打造。在宣酒集团,最有才干的人员基本上都聚集在了这两块。为此,李健所率领的高管们专门为他们设计了职业生涯,最多的岗位拥有多达十级晋升通道,干得好可能拿到十几万元的年薪。这种激励措施相当于企业为他们打造了一双“金跑鞋”。企业对员工实行终身聘用零辞退制,确保员工每年工资增长不低于 13%,为员工提供各种学习机会等,随着这些措施的落实,员工们的幸福感受到增强,因为他每年都会有提升,有荣誉感,同时又受到了尊重。宣酒打造了一个员工内部激励和自我激励的“金跑鞋”,以求达到环境留人、待遇留人、事业留人、情感留人。

李健说:“在宣酒,我只管理 11 人的高管团队,他们涉及到了企业的方方面面,在企业里,我不管人,二不管钱,三不管物。我在公司只做三件事:第一,我要做大家做不了的事情;第二,我要看大家看不清的地方;第三,我要搜集大家搜集不到的资料。

和谐价值观 德行天下

当记者走进宣酒集团,首先映入眼帘的是徽文化底蕴非常浓厚的办公大楼,大楼正上方“明德楼”三个醒目而有力的大字让人看后无不为之肃然起敬,步上楼梯,你又会看到“厚德载福”四个字铿锵有力,让人感到生活在这样的宣酒企业员工是何等的幸福。李健是这样说的,也是这样做的,和谐价值观德行天下。

那么,这种价值观到底是什么样的呢?李

八年翻八番的宣酒是如何锻造的

健认为,组织所需的价值观应包括三个层次:第一,正直与诚实的人格,这是人性之必选,也是最朴实最基本的价值观。如果一个人缺失了这种东西,那就别指望他能做什么;相反,如果一名员工具备了这种品格,即使存在其他的缺点,也算是一名好员工,值得公司去培养。第二,以人为本的理念,这是最核心的价值观。德鲁克说,在知识型社会里,最重要最核心的是要重视人,人是组织中真正的资源,而浪费最严重的资源也往往是人。我们现阶段大家说的“以人为本”,有被泛化、被污染的嫌疑。其实,凡事都应以“人”为中心,任何一个优秀的组织都要努力形成尊重人、关爱人、激励人、培养人、发展人的局面。第三,营造一种由利他成就大我,大我成就小我的境界,这是最高层次的终极价值观。德鲁克先生告诉我们,管理的终极之善是改变人的生活,这个“人”既指别人也指自己。德鲁克告诫人们,不要总想着组织对你限制了什么,要多想一想组织给你带来什么。借用组织这个平台,利他与利己其实是统一的。

采访时,李健多次强调:“宣酒的价值观就是责任、诚信、贡献、感恩。”这也是彼得·德鲁克的核心价值观的重要提炼。
宣酒作为国字号的老企业,刚开始改制时,有些老员工对李健提出来的改制方案 and 措施不大理解,感觉到自己原来是国有企业的主人,现在却是打工仔,得不到尊重,说不定啥时

候就被炒了鱿鱼。针对这种情况,李健创造性地提出了“责任、分享”的价值观,一定要尊重员工。在宣酒李健首先反对“老板”这个称呼,他见到员工,总是微笑的先打招呼。其次,在宣酒不许用“农民工”这个词。李健说:“一个农民到我们企业来上班,办理五险一金,到老了还拿退休金。干嘛要称呼为农民工呢?他就是一个产业工人,与大家一样何分彼此”。

李健说:德鲁克管理的核心就是责任,怎样把一个企业凝聚起来?就是靠责任。在宣酒我们提倡对上级有辅佐的责任,对下级有扫清障碍的责任,对同事有沟通帮助的责任。所以我认为,要想打造一个基业长青的组织必须要有责任心。一个没有责任心的人,根本就不能算是一个人才。在宣酒李健倡导员工要有责任心,中层干部要有上进心,高层管理人员要有事业心,董事长要有愿景心,做到统一战略、统一愿景、统一价值观。

宣酒的价值另一个体现就是“诚信”。为什么我一定要把“诚信”加进去,李健说:那是因为我们诚信上交了学费。今年“5.9”网络诽谤事件,看起来是竞争对手恶搞我们,实际上我们自己也是有责任的。李健说:我们没有在低档酒的标签上标注清楚。“没有标注清楚”就是不诚信。对宣酒所有的员工,你们每一个人都代表着宣酒集团,不可以不诚信,轻诺必寡信,说到就一定要办到。李健把德鲁克说的“绝不明知有害而为之”作为宣酒的紧箍

咒,时刻警醒自己。早在半年前,李健就有先见之明,他斥资数百万,把企业生产销售上凡是用到的塑料产品,全部拆除更换下来,换成不锈钢产品。这样既环保又安全,还创造性地将发酵池上用竹片盖上,做到保温与环保。针对日前白酒塑化剂风波,在宣酒,李健非常自信对塑化剂说“不”。

第三就是“贡献”。德鲁克说,一个人对组织有贡献,表现在三个方面:直接的成果、构建价值观、培养人才。李健说:培养人才是很重要的环节。过去没有找到方法,现在我们找到方法了。中国人喜欢把话讲得过满,要求人人讲奉献。所谓“奉献”,让人有一种被剥削的感觉,其实是不好落地的。德鲁克先生强调的是“贡献”,而“贡献”是应当讲求回报的,是双向互动共赢的局面。这些正体现了德鲁克先生所追求的终极人文关怀。在德鲁克这里,个人、组织、社会达到了高度的统一。德鲁克的理论给人确有醍醐灌顶的作用。

李健说:“我们找到了在德鲁克管理学院培养人才的方法。大学生、退伍军人、高中生进入宣酒,首先上好三门课,《卓有成效的管理者》、《八项基本管理技能》、《经理人与组织》。其次,在实践中跟师傅学习,加上营销总公司制订的一系列品牌管理守则的培训,有三个月时间就能把一个普通员工培养成高级营销师。”目前,宣酒集团通过跟彼得·德鲁克管理学院的战略合作,将培训课程引进企业

内部,结合企业管理实践,对企业管理人员进行系统培训,整体提升了组织管理的素养及能力。企业的创新能力得到了大幅度提升。宣酒集团每年用于职工培训的费用高达 1500 万元。

第四是“感恩”。李健说:“中国人最缺乏的就是感恩,因为我们老祖宗的传统文化,‘仁、义、礼、智、信’、‘恭、宽、信、敏、惠’,都没有说到感恩。”李健总结了这么几句话:“感恩离财富最近,感恩离成功最近,感恩离健康最近,感恩离快乐最近。”

李健最后说:“在宣酒,谁能够记住责任、诚信、贡献、感恩这八个字,践行这八个字,就应该提拔他,重用他、培养他,让他过上幸福的生活。有责任、有诚信、对组织有贡献、懂得感恩的人,才是我们宣酒集团的栋梁。”

总之,宣酒集团作为白酒界的一匹“黑马”,短短 8 年从一个名不见经传的小厂步入安徽白酒企业 5 强阵营,其成功秘诀是值得学习与深思的。(上)

西部当选 雄厚资金

CCI — 成功千万里 融资零距离 —

雄厚资金支持各类项目融资借款, 两百万起贷, 可免抵押, 个人、企业不限, 地域不限, 手续简单、审批快、利率低、放款迅速。

电话: 028-68000368