

隆基股份董事长钟宝申：

“把一件事做到最好就可以了”

本报记者 王轶辰

做企业一定要聚焦，把一件事做到最好就可以了。要在选定的方向上集中全部资源，使每一分钱都能发挥价值。

隆基股份不是一家喜欢“凑热闹”的企业。我一直有一个观念，就是一定要去做对的事。不要追逐短期利益，要冷静独立思考，不要太关注外界的看法。要能看到未来，这样才能作出正确的决策。

身材清瘦，着装质朴，眉宇间透着儒雅之气——记者眼前的西安隆基硅材料股份有限公司董事长钟宝申，很像一位大学教授。

匆匆赶来的钟宝申刚刚在第十四届中国新能源国际高峰论坛上作完发言。本以为聊聊一晚后，他终于可以停下来好好休息一会儿了，没想到采访刚刚结束，他抓起盒饭猛塞了几口，便起身赶往下一个目的地。这一刻，记者终于感受到他最爱说的那句话的含义：“我的日程表上很少有‘休息’二字。”

钟宝申说，自己是那种对事业时刻保持专注的人。这种专注甚至体现在极小的细节中。比如，接受采访时，钟宝申会专注地看着记者，一直保持微笑。在他看来，只有足够专注，才能确保隆基股份这条“大船”时刻行驶在正确的航道之上。

今年是隆基股份成立20周年，也是钟宝申大学毕业30周年，更是隆基股份市值首次突破3000亿元的关键之年。这一刻，距离2019年8月份隆基股份市值突破1000亿元，仅仅1年时间。

“一切的起点，都得从30多年前的兰州大学校园说起。当时的我还是一个在大学宿舍里出租图书，兜售暖水瓶的少年。”钟宝申陷入了回忆。

雕像下的约定

1986年，钟宝申从老家河南考入兰州大学物理系。当时的他，已经表现出对创业的极大热情和卓越的经营天赋。

大三那年，钟宝申在宿舍楼里做起了租书生意。他在经营模式上积极创新：愿意拿出自己的书供大家借阅的人可以免费看书，否则就要收取费用。用现在时髦的话说就是“共享经济”。很快，租书生意就“火”了起来，钟宝申每个月都能收入100多元，远超普通工薪阶层。

再后来，钟宝申又做起了暖水瓶生意。他专门收集毕业生遗弃的旧暖水瓶壳，换上新瓶胆后再以低价卖给新生。用现在的话说，这是“循环经济”。

学生时代的种种创业尝试，为钟宝申后来的事业打下了基础。“这些小生意锻炼了我的商业敏感度，而且能够很快形成有效解决方案。”钟宝申直言，自己似乎从小就对商业有浓厚的兴趣。

除了商业实践，在兰州大学的4年间，钟宝申更重要的收获是找到了值得信任、可以一起打拼的伙伴。“隆基”这个名字就源自于钟宝申与他同级系友李振国的一个约定。

1990年5月份，钟宝申与李振国即将从兰州大学毕业。那段时间里，两人常常在校内边散步边讨论今后的人生规划。两人在兰大老校长江隆基的雕像前许下诺言，在条件具备时要共同创业，企业的名字就叫“隆基”。

毕业后，钟宝申被分配到素有“煤都”之称的辽宁抚顺。没过多久，伴随着改革开放的春风吹暖大江南北，钟宝申毅然决定扔掉“铁饭碗”下海。

1993年，钟宝申在抚顺创办了第一家公司，致力于磁性材料应用领域的研发与拓展，公司定名为抚顺隆基磁电设备有限公司（以下简称“沈

阳隆基”）。

2000年，李振国在西安成立了一家专门从事半导体材料单晶硅长晶切片的公司。公司名为西安新盟电子科技有限公司，就是现在隆基股份的前身，这也为后来钟宝申的加入埋下了伏笔。

2004年，沈阳隆基在钟宝申的带领下，已经成为细分行业里的全球翘楚，销售规模达5亿元。可钟宝申却日益感受到行业的局限性。“规模是够了，但行业天花板太低了，想象空间不大。”钟宝申说。

与此同时，随着2004年德国出台可再生能源法案，欧洲多个国家和地区开始大力补贴支持光伏产业发展，光伏行业快速成长。

2006年初，钟宝申前往马来西亚拜访客户，在吉隆坡“双子塔”观光时，接到了一个改变命运的越洋电话。“打来电话的是李振国。他提出，想到海外购买一批二手单晶炉。当时，我们还谈了光伏产业的前景。”钟宝申记忆犹新。

回国面聊后，两人更加确信，光伏是一个有着巨大潜力的行业。随即，钟宝申辞去沈阳隆基总经理的职位，来到西安与李振国一起创业，公司名称变更为西安隆基。

“看得见”的未来

初到西安隆基，一切似乎都与以前不同了。产业不同、技术特性不同、经营模式不同、对资本的需求度不同……唯一不变的是钟宝申的视野与格局。

2004年，中国光伏制造业充分利用国外的市场、技术与资本，迅速成长壮大、形成规模。2007年，中国超越日本成为全球最大光伏生产国。以尚德电力、江西赛维等为代表的一批光伏制造企业先后登陆美国资本市场，获得追捧。

2004年至2012年期间，国内外绝大多数光伏企业都选择了生产成本低、建设周期短、技术要求相对不高的多晶（多晶硅）路线，以满足全球市场快速发展的需要。

彼时，隆基股份还是一家不起眼的小企业。不过，这家小企业没有随波逐流，反而在此时树立起“未来一举改变行业格局”的大梦想。

“在技术决策上，要盯住产业发展的方向。光伏产业的本质就是要不断降低度电成本。”在钟宝申看来，当时的单晶硅虽然成本高、建设周期长、技术要求也高，但转换效率更高。更重要的是，从长远来看，单晶硅的成本一定会降下来，成为度电成本最低的方案。

当时，看好单晶硅发展前景的人很少，可这些质疑声并未动摇钟宝申的决心。在他看来，单晶硅代表了行业未来的发展方向，尊重方向、顺势而为则是推动企业实现高质量发展的常识。

“做企业一定要聚焦，把一件事做到最好就可以了。不要做与主营业务不相关的事，那没有太大意义。要在选定的方向上集中全部资源，使每一分钱都能发挥价值。”无论在生活还是工作中，钟宝申都是这样一个专注的人。

钟宝申的专注得到了回报。2011年，一只“黑天鹅”降临在中国光伏产业头顶，美国、欧盟纷纷对中国光伏企业发起“双反”（反倾销、反补



图① 隆基股份投资建设的我国首批3个光伏技术领跑者基地之一——铜川250M太阳能单晶电站全景。

图② 隆基股份董事长钟宝申。

图③ 隆基股份组件工厂正在作EL检测。

本报记者 王轶辰

贴）调查，国内多家头部企业遭遇重创，一蹶不振。短短几个月后，隆基股份却依靠稳健的经营策略、差异化的经营理念乘势而上，成功闯关IPO。又过了不到1年时间，公司再创佳绩，硅片年度出货量突破1吉瓦。

不过，仅有专注无法解决隆基的生存问题，单晶要想真正占领市场，必须大幅降低生产成本。此时，一种名叫“金刚线切割”的技术进入了钟宝申的视野。

实际上，金刚线切割并不是一项新技术，只是成熟度不高、规模化不够，导致成本居高不下，因此产业化进程受阻。这一次，钟宝申的远见又发挥了作用。在他看来，如果技术与规模化的问题能解决，金刚线切割技术优势就会凸显出来，一定有很大的市场空间。

钟宝申这个大胆的想法一度被认为是一招“险棋”。当时，隆基股份尚处于亏损中，公司又刚刚上市，如果因为研发金刚线再出现亏损，后果不堪设想。

“咱们的极限是1年亏损4000万元！”就在管理层摇摆不定时，钟宝申一句话让大家吃下了“定心丸”。最终，隆基并没有亏损4000万元。不仅如此，他们基本打通了金刚线切割技术路线，推动其成为国内光伏企业标配，甚至帮助国内同行建立起整条金刚线技术产业链。得益于此，国内好几家装备及辅材公司均实现了盈利，并成功上市。

金刚线切割技术全面推广，大幅降低了单晶硅片制造成本，巩固了中国光伏产业的全球优势。数据显示，2019年我国单晶硅片产量占比提升至65%，超越多晶硅片。隆基股份也从一家只有80多名员工、几十吨单晶硅产能的小企业

稳步成长为单晶硅世界龙头企业。

“隆基股份不是一家喜欢‘凑热闹’的企业。我一直有一个观念，就是一定要去做对的事。不要追逐短期利益，要冷静独立思考，不要太关注外界的看法。要能看到未来，这样才能作出正确的决策。”钟宝申说。

管理者的境界

如果钟宝申参加公司高管孩子的婚礼，会送什么礼物？

答案是，一支100多元的钢笔。

没错，就一支再普通不过的钢笔。这不是因为钟宝申“抠门”，而是隆基股份独特的企业文化所致。“我们倡导简单化的人际关系与平等的工作氛围，让每个人都能将精力集中在工作上。至于办公室政治，不搞也罢。”钟宝申告诉记者，在公司里，同事之间送礼价值不能超过200元；如果上下级一起吃饭，必须上级买单。“为营造这种关系与氛围，我们建立了一系列制度保障。”

“快乐工作，简单生活”——这是隆基的活力源泉。钟宝申希望，让“捧臭脚”的人在公司里没有市场，让做事的人受到尊重、得到机会。

而且，钟宝申还认为，“长官意志型”企业不利于创新创造。要提高创新活力，必须要尊重员工的想法与意愿。这种平等的交流沟通方式能够帮助企业规避风险，避免管理层因为一叶障目、独断专行作出错误决策，推动企业在正确的方向上一路前行。

“每家成功的企业都有自己的独门绝技，对工作重点与企业核心价值也有不同的认知。但

无论企业最看重什么，让自家的生意与所处环境相匹配都是优秀企业必然拥有的特质。”钟宝申说。

基于这一认知，隆基最强调的是“稳健”二字。用钟宝申的话讲，“这也是隆基的安身立命之本”。

钟宝申坦言自己是一个“保守”“怕死”的人。所以，他非常强调公司经营的平衡性。“一定要保持财务健康，要把稳健经营提高到企业战略层面来考量，永远不能让企业出现大的危机。”

钟宝申是这么说的，也是这么做的。翻阅中国光伏上市公司财报，不难发现，无论是毛利率、利润增速，还是负债率，隆基的表现都非常优秀。

2008年，太阳能级多晶硅一度从28美元/公斤炒到100美元/公斤。当时，很多光伏巨头均与海外厂商签下“长单”，可钟宝申依旧坚持在现货市场上采购。

2009年后，硅料价格突然断崖式下跌，击穿了不少企业的长单协议价。至2013年，多晶硅价格已经跌至十几美元/公斤。如此过山车式的价格变动拖垮了不少企业，隆基股份虽不敢说毫发未损，但至少没有伤筋动骨。

这一次，钟宝申的“稳健”救了隆基股份。

“善用太阳光芒，创造绿能世界”。成为世界光伏巨头后，如今的隆基股份又有了新目标：“通过科技创新，更好地把太阳能转化为每个人日常使用的能源，让太阳能无处不在，让世界更绿。”钟宝申希望，隆基股份能够成为抑制全球变暖的重要参与者。将光伏发电成本降到“一毛钱一千瓦时电”是实现这个目标的关键一步。

(三)

距离成为传奇，文宾还差最后一步。

当他的店渐渐遍布长沙街头，儿时的记忆又开始抑制不住地“荡漾”起来。为了这份“乡愁”，他开始与团队一起，收集各式各样的旧物件，破电风扇、搪瓷缸，林林总总一大堆全部塞进了仓库里。准确地说，这些都只是过往的“碎片”，可他相信，总有一天，他能用这些碎片拼出一个“完整的过去”，一份“已经消失的生活”。

2018年，一个上世纪80年代风格的“社区”——超级文和友，在海信广场里被“还原”出来。迈入其中，宛如打开了“时光胶囊”。年轻的人们好奇着，年长的人们回味着，除了满足口腹之欲，还有那遥远的青春岁月激荡在内心深处。

如今，超级文和友得到了很多人的喜爱。更棒的是，不仅在长沙，在广东的广州、深圳（在建）街头，也出现了超级文和友的身影。

这算是梦想走进现实吗？应该算吧。

文宾说过，他和团队最想做的事就是通过美食让更多人重温市井文化，留下与众不同的城市记忆，更留下那份消失在钢铁森林里的“烟火气”。

创心路

要说谁能把生活过成电影，文宾必是一位。作为“中国最牛路边摊”“文和友”的创始人，文宾最出名的造型是大背心、大短裤、人字拖加上任性随风的发型，基本就是年轻版的王家卫。

比造型更生猛的是，2018年文宾把一个上世纪80年代的“社区”搬到了长沙地标建筑海信大厦里。据媒体报道，当年，他砸砸1亿元装修，生生把一座CBD打造成了高达7层的“路边摊Plus”——超级文和友。

在商业及文化两条路上均取得不俗成绩的文宾究竟有什么样的“魔力”，可以让他的超级文和友常年排队6000号以上，还在今年“十一”长假期间创下单日排队超过2万号、接待顾客5万人的奇迹呢？

(一)

话说20多岁时，文宾还是一家汽车4S店的销售员。他在机缘巧合下，结识了一群小摊贩朋友。于是，下了班喝点酒，吹吹牛、侃侃山成了他的生活常态。

认识的摊主多了，听到的故事也多了，文宾开始琢磨，也许是时候与以往的打工生活剥离

了。第二天一上班，文宾便向老板提交了辞呈。他把仅有的5000元积蓄分成3份，用2000元买了辆三轮车，用1000元买了锅碗瓢盆以及原材料，用最后的2000元给自己做了一个招牌，上面写着4个大字——“犀利排骨”。

一共5000元资本金，花2000元做招牌，不少人说，文宾的心太大了。哪怕把这2000元留下，给自己留条后路也好啊。可文宾不这么想，他满脑子都是摊主们那一张张沧桑的脸，明明东西很好吃，桌椅很干净，可大家都没做出名堂来，因为啥？不就是没品牌吗？

他宁可赌一把。

不得不说，在美食这件事上，文宾真的是天赋异禀。短短3个月后，“犀利排骨”就凭借对火

文宾的美食江湖

本报记者 韩叙

候的精准掌握和他自己研发的特殊蘸料火了，单日盈利超过3000元。

(二)

“犀利排骨”火了，可文宾又迷茫了。天天剁排骨、腌排骨、做排骨、卖排骨，他觉得自己的青春不该只有这些事。

与上次一样，文宾又选择了剥离。从此，美食江湖失去了“犀利排骨”，小巷里也再没有那个叫文宾的摊主。

老杨是文宾的供应商，常年开着一辆破面包车，为当地差不多200个路边摊供应香肠。

某日，老杨找到文宾：“如果有人失去了梦想，

那跟咸鱼有什么分别？”

文宾被一语点醒，急忙问道：“老杨，咱俩合起来，搞不搞？”

老杨一笑：“要搞一个大店面！”

文宾说：“好！搞多大？”

老杨又笑：“起码得10平方米！”

就这样，老长沙油炸社诞生了。这一次，文宾又成功了，而且一发不可收拾。从大香肠到臭豆腐，再到夜宵界的“战斗机”——小龙虾，那是推出一个“火”一个。

文宾说过，他其实不是很懂经营。与其说有什么经营思路，不如说他更习惯于跟着感觉走。感觉不好吃的产品，他不推；感觉该做的事，他就做。