

隆基森特联姻始末



“客户要的是会发电的建筑，也就是说建筑是第一位，要有很好的交付方案，但隆基缺乏这方面的能力。”钟宝申说。

钟宝申对“隆顶”所面临的困境十分了解。经过思考后，他想到了“借力打力”，即找到从事金属屋面领域的龙头企业，然后与其合作，由建筑公司负责施工安装，“专业人干专业事”，快速补齐短板。

确定方向后，隆基新能源团队用了两个月时间对金属屋面市场进行了充分调研，最终将森特锁定为第一合作对象。

陈鹏飞对森特印象最深刻的项目即为大兴机场的屋顶项目。“通过大兴机场项目，我们认为森特是一家具备建筑方面研发能力、嗅觉敏锐、持续投入研发的建筑施工企业，恰好能够弥补隆基做建筑光伏一体化方面的短板。”陈鹏飞说。

2019 年 11 月，隆基工程部主动找到森特，希望能够进行一次技术方面的交流，主题就是 BIPV。

此后，双方围绕着 BIPV 进行了多次技术交流。在一次线上会议上，隆基向森特团队正式展示了第一代 BIPV 产品——隆顶。

该产品给滕飞的印象颇深，原因在于它是从建筑的角度考虑光伏产品的设计。而森特此前接触的不少屋顶光伏更多的是对屋顶的破坏。

拥有 20 多年建筑领域从业经验的翁家恩当时也认为，“隆顶”跟传统 BAPV 产品不太一样，更加符合建筑标准。

但由于刘爱森定下的营销“红线”，森特当时对在新能源赛道进行跨界合作并没有强烈欲望。

不过，优秀的企业家向来懂得顺势而为。2020 年 9 月 22 日，“双碳”目标开始成为事关中国能源革命的国家战略。而沉寂多年的屋顶分布式光伏市场也开始回暖。试图抢占这些资源的开发商逐渐发现，它们很难绕开这家名叫森特的公司。

刘爱森此时并不知道，全球市值最高的光伏公司已经将森特作为 BIPV 领域的优选合作对象。

对刘爱森触动更大的是一家大型投资公司希望收购森特。这让这位掌门人开始深度思考背后的逻辑。

“它为什么要收购森特？种种因素夹杂在一起，让我开始意识到一个新的风口要起来了。”刘爱森说。

经过深入探讨，股权合作似乎成为双方能否牵手的最佳选择。

此时，这位掌舵者已经接受了“双碳”的洗礼，逐渐窥见其中蕴藏的无限商机。当翁家恩汇报关于森特与隆基的股权合作可能性时，刘爱森此时对 BIPV 的态度并不像之前那么排斥了。

不过，接下来两位老板之间谈判的推进速度出乎所有参与此次交易人员的意料。

“从决定找建筑公司合作，到最终收购森特，成为第二大股东，整个过程仅用了 6 个月时间。”钟宝申说。

2021 年 2 月 20 日，正月初九，刘爱森决定亲自赴会，第一次亲眼看到了隆基研发的 BIPV 产品。

“隆顶”让他眼前一亮，与他之前接触的 BAPV 产品完全不一样。在他看来，隆基真正把光伏产品当成绿色建材产品来研发。

刘爱森的隆基之行并未涉及股权谈判，却完全打消了他对 BIPV 产品的顾虑，也为几天后的正式谈判打好了基础。

数天后，钟宝申决定亲自驾往北京。这一次，他决定与刘爱森开门见山地进行股权方面的合作谈判。

为了保密，钟宝申决定孤身前往，没有带随从。他提前给刘爱森打了电话，约好在其下榻的酒店商谈进一步合作的事宜。

整个交流过程仅用时 2 小时，而涉及股权合作的最关键内容仅花了 20 分钟就敲定了。

“我们一致认为，双方合作的最终目的是要把 BIPV 业务发展好。”钟宝申说。

2021 年 3 月 4 日，隆基宣布拟以协议转让方式现金收购森特 27.25% 股份，交易对价 16.35 亿元，溢价 30%。

该消息很快在 BIPV 和建筑行业引发剧震，森特的股价更是“一飞冲天”。当天，森特股价涨 5.03%，收盘价为 9.42 元。

随后，森特从一家市值仅为几十亿的小巨人公司，成功跻身百亿俱乐部。

融合

隆基森特联姻后，它们在 BIPV 市场拥有得天独厚的优势。但钟宝申和刘爱森却深知，隆基森特还需走过融合这道难关。

面对 BIPV 这样一个万亿级蓝海市场，森特的短板颇为明显。钟宝申认为森特在 BIPV 市场将大有可为，但前提是其管理能力必须跟上。

森特的管理架构调整率先被提上日程。在谈判敲定后，双方决定由第二大股东隆基委派一位高管到森特担任总经理。

为此，隆基对内部人才进行了筛选，最终选定蒋东宇出任森特总经理。其中一个重要原因是，他曾在大型全球化外资公司工作长达 20 年。

资料显示，蒋东宇此前曾任伊莱克斯家用电器中国有限公司客户服务和物流经理，固特异轮胎亚太区物流和客户供应链总监。

蒋东宇当时是隆基内部唯一外企出身的高管。来到隆基后，这位跨界新兵先后负责供应链管理中心和战略管理中心。

隆基高层认为，蒋东宇在管理方面的经验能够助力森特快速发展。

事实证明，钟宝申的判断是正确的。隆基森特联姻以来，森特的员工急剧增加，其管理制度、体系建设等方面都面临前所未有的挑战。

相比而言，隆基早已走过从 0 到 1，如今全球员工超过 6 万人，拥有丰富的管理制度、体系建设经验。

蒋东宇是在两家公司股权合作对外公布两周后得知自己被选中担任森特总经理，他当时十分兴奋。

“有机会去参与这种跨界合作，成为一个企业重大转型的参与者、见证者和推动者，这是人生中很难得的机会。”蒋东宇说。

但并不是所有隆基 BIPV 员工都乐于并勇于迎接新的挑战。

今年初的上海战略研讨会正式确定森特向 BIPV 全面转型，将能力和资源集中投向 BIPV 业务。为了实现这个战略目标，双方决定实行“双品牌”战略，隆基森特的深度融合再上一层。

今年 3 月 31 日，森特宣布以 6848.96 万元的价格收购隆基绿能光伏工程有限公司 100% 股权。一个月后，隆基森特新能源有限公司（下称“隆森公司”）正式成立，森特全资控股，日后将作为双方共拓 BIPV 业务的主平台。

上述整合意味着，隆基光伏工程公司原有员工的身份将从隆基转变为森特。

从一家市值超过 4000 亿的“巨无霸”被划到一家市值才 200 亿的小公司工作，不少员工很难接受这个现实，从而导致人心浮动。

另一个现实问题是，隆基员工更倾向于固定薪资，而森特员工一直沿用绩效工资激励方式。在刘爱森看来，这些问题若不能顺利整合，未来必将后患无穷。

为了转变员工的思想观念，刘爱森亲自与 8 级以上的每一位员工谈话，公司其他高管也纷纷出马，通过团建、授课等方式灌输森特的企业文化和管理制度。

经过两个月的努力，隆基光伏工程公司的大部分员工，尤其是核心中坚力量接受了现实，愿意陪同公司一起成长。

事实上，除了薪酬制度外，隆基和森特在营销方式上也大相径庭。前者的

除了光伏产品研发能力外，开发 BIPV 市场更重要的是金属屋面的设计和施工能力。客户要的是会发电的建筑，必须先具备建筑属性，之后才是光伏属性。也就是说建筑是第一位。因此，BIPV 企业要有建筑设计思维，并提出自己最新的创新成果。

营销方式是产品驱动型，后者则是业务驱动型。

由于建筑行业营销链条较长，森特的营销人员往往需要从建筑设计、业主规划开始介入，配合他们的设计，想办法把产品植入进去。

此外，业务驱动型的方式对营销人员的交际能力同样提出了更高要求。如何提高原有隆基员工的这方面能力也成为考验。

随着内部逐渐融合，“双品牌”的外部效应也开始逐渐显现。

雄心

上海战略研讨会上，钟宝申、李振国、刘爱森为公司制定的未来规划让与会者热血沸腾。

2022 年被隆基森特定义为重点项目的“落地年”，而未来 3—4 年将是迅速占领市场的关键期。据刘爱森透露，隆基森特未来 2—3 年的战略目标是在 BIPV 领域引领行业发展，并成为行业领军者。

“我们预判，成为 BIPV 行业第一并不太难，关键是能不能像在金属围护市场那样做到绝对领先，这才是我们的目标。”刘爱森说。

事实上，经过一年多融合后，钟宝申对森特的未来寄予厚望。

为此，自从从总经理的职务“让”出来后，刘爱森化身公司的“首席业务员”，频繁拜访森特的老客户。

效果也立竿见影。2021 年，隆基新能源的签约量仅约为 300MW。今年上半年，隆森的签约量就已超过 500MW。

刘爱森的底气一方面来自隆基森特

的“双品牌”战略，另一方面源于中国 BIPV 市场即将迎来大爆发。

国家能源局的数据显示，2021 年，中国光伏新增装机容量为 54.88GW，其中分布式新增 29.28GW，占比达到 53.4%，占比首次超过 50%。

今年上半年的数据更令人振奋。2022 年 1—6 月，全国光伏发电新增装机 3088 万千瓦。其中，光伏电站新增 1123 万千瓦、分布式光伏新增 1965 万千瓦。

住建部原副部长仇保兴预测，到 2060 年，我国碳市场有望每年创造 4000 亿—20000 亿美元的新财富。其中，BIPV 将会成为正能建筑体系的主流。

此外，2022 年以来，顶层设计层面频繁出台政策鼓励分布式光伏市场的发展。

2022 年 3 月，住建部在印发的《“十四五”建筑节能与绿色建筑发展规划》中提出：到 2025 年全国新增建筑太阳能光伏装机容量 0.5 亿千瓦以上。

今年 4 月 1 日，《建筑节能与可再生能源利用通用规范》（GB55015—2021）正式实施。该《规范》属于住建部“全文强制性”文件。

该《规范》提出，新建建筑应安装太阳能系统。太阳能建筑一体化应用系统的设计应与建筑设计同步完成。

3 个月后，住建部、国家发改委发布关于印发《城乡建设领域碳达峰实施方案》，提出到 2025 年新建公共机构建筑、新建厂房屋顶光伏覆盖率力争达到 50%。推动既有公共建筑屋顶加装太阳能光伏系统。加快智能光伏应用推广。

各个地方政府对屋顶分布式光伏的扶持力度同样在加大。

在森特位于北京经济技术开发区的总部大楼屋顶，原本闲置的屋顶如今被安装上了 BIPV 电站，将能够享受到北京市和开发区的双重补贴。

为了引导 BIPV 的发展，北京市政府给予了补贴。一度电补贴 0.4 元，连续补贴 5 年，而北京市经济技术开发区另有补贴政策，在补贴的基础上再给予 0.4 元的补贴。

据滕飞介绍，由于电站有连续 5 年的补贴，因此这个 BIPV 电站能够在 3 年左右收回成本。

隆基的大本营西安市同样出台了扶持政策。今年 5 月 20 日，西安市下发《关于印发西安市分布式光伏发电项目补贴资金申请发放实施细则的通知》（市发改发〔2022〕28 号），明确表示 1 度绿电补贴 0.1 元，连续 5 年。

以一个 3.33 兆瓦的电站为例，在西安市一年的发电量约为 330 万—340 万度，一年的绿电补贴为 33 万元，连续五年的补贴收益约为 150 万—160 万元。

“如果加上前期的装机补贴，总共算下来光补贴这块的收益就有 200 多万元。”滕飞说。

据他介绍，一个 3 兆瓦的 BIPV 电站投资成本约为 1400 万元左右，倘若按照上述收益，该电站在前 5 年就可以收回投资成本。

不过，森特的雄心能否实现取决于一个关键能力的提升。

重新定义

在上述研讨会上，与会者围绕着“森特的天花板在哪”进行了充分讨论，得出的结论是，天花板有多高，取决于交付能力有多大。

若想实现上述雄心，隆基森特急需提升自己的交付能力。“今年一个很重要的任务是，加快项目交付能力的建设。”钟宝申说。

为此，森特的人力资源部成为最为忙碌的部门。

将交付能力提升至如此重要的地位，这在屋顶分布式光伏市场或许尚属首次，或将一改这个“蓝海”市场过去重营销而轻交付的弊病。

在中国光伏发展史上，隆基森特的商业故事注定将会留下浓墨重彩的一笔。不少业内专家认为，这个案例正在重新

定义 BIPV 行业。

最先被“重新定义”的是 BIPV 项目的开发量。

尽管各大投研机构纷纷盛赞 BIPV 市场为万亿级“蓝海”，但这个市场实际上一直处于“雷声大雨点小”的尴尬处境。

陈鹏飞称，隆基森特 2022 年的签约量相当于建筑光伏一体化市场过去 20 年的总量，“过去十几年没有任何一家企业能够做到”。

另一个体现则是在单体项目规模上。今年上半年，森特成功中标山东重工集团权属公司屋面分布式光伏发电项目，规模达 140MW，项目金额高达 7.99 亿元。

山重项目不仅是隆森进入 BIPV 领域以来首个大订单，同时也是该市场有史以来最大的单体项目，创造了新的纪录。

山重项目仅是森特 2022 年上半年中标的 21 个项目中的一个。除了山重，该公司还先后拿下三棵树集团、徐工集团等大客户，并与北新建材、中国化学桂林有限公司等签署战略合作协议。

隆基森特的商业模式更是在 BIPV 市场掀起了巨浪。

自从履新森特总经理后，蒋东宇面临的压力陡增。他的压力主要来自隆基与森特的合作模式在整个商界均属首创。

“合作成功与否、是否如双方所愿，难点不在技术层面，而在双方公司的变革层面上。”蒋东宇说。

从某种程度上来说，隆基开发的 BIPV 产品实现了真正意义上的“一体化”，而与森特的联姻更是开创了新的商业模式。

隆基森特的先例式引来同行纷纷效仿。在它们之后，多家光伏巨头先后宣布与建筑公司达成合作，签署战略合作协议。

但像隆森这样相互入股的案例依然鲜见。

“同行都在学习隆基，但像我们这样 all in，一起联合生产、联合研发、共享渠道、共同开发客户的还没有第二家。”陈鹏飞说。

建筑行业同样因为隆基森特的联姻而快速发生改变。

为了加强与建筑行业的联系，今年 1 月 18 日，森特联合隆基、北京科技大学和国内顶尖设计院等 6 家单位共同发起成立建筑光伏一体化重点实验室和技术研究中心。

该机构坐落在森特北京总部大楼内，系全国首个金属围护系统和建筑光伏一体化产品、技术及应用研究的行业重点实验室。

未来，实验室和技术研究中心将围绕产品、技术研发，行业标准、规范制定，企业间的技术交流、人才的培育等方面开展工作。

建筑节能“大师”徐伟认为，光电建筑最终要走的路径是建筑行业的从业者自觉地、本能地去使用光伏。

“到了某一天，建筑本身就是既要耗能，又要发电的话，那么‘自觉’就变成了原动力了。到那一天，建筑+光伏不是需不需要的问题，而是已经成为建筑不可或缺的一部分了。”徐伟说。

事实上，为了让建筑行业从业者，尤其是建筑设计师更多了解 BIPV，隆基森特从今年开始已经着手行动。

联姻森特后，隆基得以快速进入建筑领域，并通过森特去影响全国的建筑设计院。

为此，今年上半年，隆基森特与全国近 200 家设计院形成互动，进行了 143 场交流互动活动。

通过这些活动，越来越多的设计师开始了解 BIPV 产品。他们会提出自己的建设性意见，反过来帮助隆基森特不断改进自己的产品。

据陈鹏飞透露，隆基还在研究“智能组件”，同时研发一个能源管理系统将这些智能组件进行链接。“未来可以看到每一块电池，每一块光伏板之间的发电情况。”陈鹏飞说。■

（文章来源：能源研究院）