

# 向死而生 活在当下

张中良

2018年1月25日,是瑞晶公司成立十周年暨光伏扶贫电站捐建仪式和瑞安新能源年会的日子,却也是茅侃侃自杀的日子,曾经的追风少年,80后IT创业者的标杆。本毫不相干的两件事,却历史巧合地联系在一起。

雪裹着细雨在窗外轻轻地飘落,没有一点声音,寒冷却挤进我的心里。进入2018年,这已经是第三位80后创业英雄的离去了,真是天妒英才啊!

今年的冬天格外的冷,先是流感肆虐,后是暴雪成灾,我们所在的行业也进入了暴雨前的节奏。记得在海尔时,我的人生导师常告诫我:少年得志乃人生一大悲剧。是啊!没有打磨过的人生,如何耐得住如此的蹂躏?茅侃侃的绝望、无助和孤独我很理解,因为我在上一家公司时也曾经历过那样的绝境,现在公司的董事长曹勇和执行董事胡晓海更是感同身受,全部身家压在了瑞晶,2011年上市搁浅,欧美双反,2012年最困难时只开一条线,真是绝望到死!是什么原因和力量支撑着挺了过来呢?是别无选择,因为你没有别的选择,你不能让相信你的人失望,不能让那些对你满怀希望的人绝望,更不能让那些普普通通没有做错任何事的普通员工生活无着落。所以瑞晶十年,即使在最困难的时候,始终没有欠过员工一分钱的工资,同时感恩社会,扶贫、捐赠、助学、献血等从未间断。

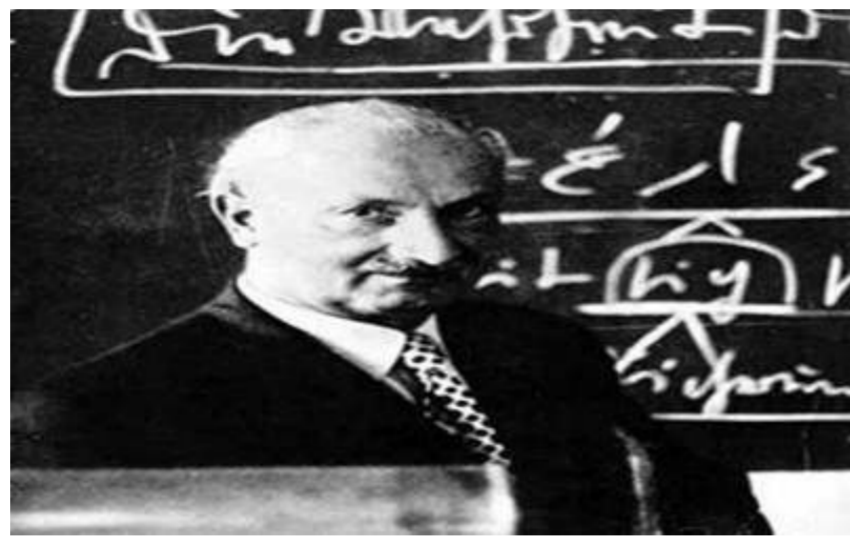
每个生命都值得尊重,无论贵贱,无关结局。也许茅侃侃只是累了,愿天堂里他睡得安详。

每个创业者都值得敬佩,无论结果如何。

逝者逝矣,活者的人还要选择坚强的活下去,不但为自己,还为了爱你的人和爱你的人,为了那些相信你的人,对你有希望的人,以及靠你生存的人,为了责任和义务。

让我们成为什么样的人,并不是我们的能力,而是我们的选择。

人生就是一次又一次的选择,选择创业,与选择成为公务员、老师、医生、律师、管理者、工人并无二致,无非是人生道路上的一种自我选择。和平年代,创业不同于革命,无须抛头颅洒热血,舍生取义,杀生成仁。再者,正如张瑞敏所说,没有成功的企业,只有时代的,也就是说即使伟大的企业也不可能不死,正如柯达和诺基亚。据统计,在美国,新创公司存活10年的比例为4%,第一年以后有40%破产,5年以内80%破产,活下来的20%在第二个5年



中又有80%破产。中国的比例更低,熬过第一年的低于30%。而最新统计,大学生创业活过一年的只有1%不到。明知道结果可能是死路一条,为什么还要飞蛾扑火?正如哲学界有个经典的题目是:你想成为一个痛苦的哲学家,还是一头快乐的猪?我相信哲学家的回答肯定是选择做一个痛苦的哲学家。因为比起猪的吃饱喝足了等死,哲学家深度思考所带来的更高级精神享受,是猪的快乐所无法比拟的。所以无论作为一个创业者,还是作为一名企业家或管理者,

明知成功的道路上肯定是艰难痛苦的,而且没有任何人和任何企业可以永远成功,却仍然在孜孜追求,锲而不舍。所以才有了张瑞敏率领海尔的自我否定和革命、鹰的重生,才有了李东生的率领TCL凤凰涅槃,浴火重生。

正如德国哲学家海德格尔所讲,人生本身就是一次向死而生,你可选择做命运的强者,永不低头,与天斗,与地斗,其乐无穷;也可以选择顺势而生,尊重自然界和社会发展的一切客观规律,踏实、果敢、坚韧、滴水穿石;你还可以

他的选择是不让医生的这个可怕预言实现。结果他成功了,不但活了,还站了起来,还成为了世界大师。他最终活到78岁,直到去世前,还是过着积极不懈的生活。

如果连死都不怕,还怕什么困难?活着,活下去,活得更好,向死而生,这就是人生。

瑞晶2008年开始创业,至今已是十年,中间经历了欧美双反,行业低谷、周边企业破产等艰难险阻,最困难的时候也曾像茅侃侃一样交不起电费;2012年开始进行第二次创业,不但活了下来,而且在不断向好的方向发展,虽然前进的道路上依然充满着艰辛和痛苦,但全体瑞晶人从来没想过要放弃,因为他们心中有爱和责任。如今,瑞安新能源也满一岁了,它必将承载着瑞晶人更多的希望和梦想,向死而生,珍惜当下,活在当下,活得精彩。

世界上没有任何成功是轻而易举的,越容易得到的就越容易失去。我们相信滴水穿石,百炼成钢。最后让我们再一次重温美国大法官约翰·罗伯茨在儿子初中毕业典礼上说过的话,并以此共勉:

“我希望你们在未来岁月中,不时遭遇不公对待,这样才会理解公正的价值所在;愿你们尝到背叛滋味,这会教你们领悟忠诚之重要。我还希望你们时常会有孤独感,这样才不会将良朋挚友视为理所当然;愿你们偶尔运气不佳,这样才能意识到机遇在人生中的地位,进而理解你们的成功并非命中注定,别人的失败也不是天经地义。当你偶尔遭遇失败时,愿你们受到对手幸灾乐祸的嘲弄,这才会让你们理解体育精神的重要性;愿你们偶尔被人忽视,这样才能学会倾听。感受到切肤之痛,才能对别人有同情的理解。无论我怎么想,这些迟早会来临。而你们能否从中获益,取决于能否参透人生苦难传递的信息。”

## 读书分享会

## 砍掉成本的一刀又一刀

——《砍掉成本》读后感  
组件质量部 齐坚

虽然早有听说李践博士和他带领的团队所取得的骄人业绩,但真正有机会看到此书,还是第一次,尤其是他一招一式的十二刀法,让我深深感触,收获颇大。也让我想起了小说中的江湖“武林大师”与“侠客”。其实,何尝不是?过去的网罗江湖与现代企业管理确实也有几分类似。尤其在中层管理中很多时就是缺少这样的“大师”与“侠客”,也缺少这样的果断、魄力与快速反应。

让我们一起记住并分享李践博士的12把财务砍刀:砍库存、砍价专家、砍采购成本、砍人手、砍机构、砍预算、砍日常开支、砍固定资产、砍劣质客户、砍会议、砍面子、砍刀入鞘/封刀。

一、砍库存。库存管理是最基本的基础管理,也是成本的万恶之源。高库存犹如平静的湖面,被欺骗的外表下隐藏着管理中N多危险的“冰山”或“暗礁”,它会掩盖管理中的所有问题。所以一定要注意做到勤进勤出,先进先出,控制不良库存。不能因为管理或市场决策原因而造成积压,浪费公司资源。所有的采购,都要有的放矢,设立最经济的安全库存底线。组件对客户来说,属于买方市场,产品规格、组件尺寸、功率大小、材料规格等直接影响接单采购、接单生产,所以随时掌握客户信息、后拉式JIT生产模式是可靠的。另外,可根据市场的波动,客户的关注,合理地设立常规产品和型号的动态安全库存用量,以保证利润最大化。

二、砍价专家/砍采购成本。砍价专家对公司来说是一把极其锋利的宝刀,采购价格降低,我们自然能得到更多的利润。李践博士说到“无论什么样的成本报价,他接到后不管三七二十一,都一样砍掉20%”。对于他有这样的魄力和智慧,我深感佩服。对比我们自己,还有更多的改善空间。目前常规的做法是货比三家、竞价采购、战略合作、源头采购。

三、砍人手/砍机构。光伏行业曾经也是劳动密集型行业,虽然近年来自动化、信息化、智能化装备越来越多,但生产成本的主要一方面也是人力成本,所以要盈利,要想从10-9=1得到10-8=2,我们必须砍人手/砍机构,所以就要要求每个人在自己的岗位上要做到多能工/全面手,订指标、讲考核、推激励,让员工用工匠精神。砍人手的关键是砍去非直接生产人员,提高直接人工的比例,让创造利润的人多起来,砍机构的做法是公司各部门组织架构要扁平化,有些没有必要的管理工作或管理功能交叉的岗位,完全可以删



除、简化。砍人手的同时要提高工作效率,我们其实每天有很多时间都在不断地浪费,经常做一些没有附加价值的工作,如多部门沟通、多部门协同作战能力。

四、砍预算。俗话说得好:凡事预则立,不预则废。现各部门的2018年事业规划论证正在进行,结合去年的分析、找差、找差,这就要求我们在制订各项指标时(确保目标、攀登目标、挑战目标)要做好前期预算,砍掉三情分析中的差距。我们只有在事前预算环节,项目预算订得越详细、保障措施越可靠,各个KPI指标控制得越合理,事中不折不扣的执行,严格控制和落实问责,事后最终成本控制的效果也就能达到双赢。

五、砍日常开支。日常开支是工厂成本管理中的一个重要的部分,我们往往认为它小得微不足道,所以也是容易忽视的部分。我们从小做起,从一点一滴做起。节约水电费,下班关闭设备、开关电源,加强员工的工作责任心;提高备品备件使用寿命,降低材料损耗。砍不合理管理费用,砍质量过剩、砍水电费、砍电话费、砍办公设备、砍办公用品,实现无纸化办公、砍不合理使用空调等等。

六、砍固定资产。固定资产对制造业来说是折价的资产,随着行业的进步、科技的更新、技术的升级,每年过后都会贬值,所以我们一定要让固定资产产生最大的附加价值,机器设备追求最大的稼动率。否则,没有利用、占用生产空间、增加维护成本,增加管理费用,又不断地在亏钱。

七、砍劣质客户/砍劣质供应商。一个企业成功的运作,不光是技术,更多的是商业因素。客户是上帝的理念固然没有错,什么样的客户是上帝?能够和公司实现共赢的客户才是上帝,反过来说,能够和公司实现共赢的供应商才是好供应商。一些利益型的客户或者说供应商,可能会阻碍公司的发展,这就要求我们的业务、技术、品质、采购人员有非常的专业鉴别能力,实行并推广战略合作型客户关系,实现公司更快更好的发展。

八、砍会议。职场上的经理人有可能会对繁多的会议产生疲惫感,拉低工作效率。所以要约定时间,会议要短,限时发言;注重解决问题,落实结果。要形成会而有议,议而有决,决而有行,行而有时,时而有果,果而有持的机制。否则,为了会议而会议,势必浪费各个部门的时间,也有可能牺牲与会人员的的情绪。

九、砍面子。中国人尤其喜欢讲人情。面子就是人与人之间的情分,看起来像是必须讲的一种东西。如果人与人之间没有情分,那么生活就会变得冰冷和枯燥。但是,很多时候,为了面子违反原则,为了面子而打肿脸,为了面子而弄虚作假,不能控制好尺度都会成为我们工作的羁绊。所以,我们一定要在遵守制度的前提下谈面子,不要让我们的面子偏离了管理准则的方向,否则害人害己。

十、砍刀入鞘/封刀。每周只有一天付款买东西,六天封刀。每月只有四天付款,26天封刀,每年317天封刀。这样对财务的管理和资金的流量起到了非常好的控制作用。同时我们也可以抽出时间分析财务的数据,节约财务人员外出办事的时间,提高效率。4个人的活1个人搞定。

时光进入2018,习近平总书记在新年贺词中提到“九层之台,起于累土。要把这个蓝图变为现实,必须不驰于空想、不骛于虚声,一步一个脚印,踏踏实实干好工作。”我想这也是公司二次创业的根本。“砍掉浪费”是我们永恒不变的主题,让我们再次牢记“10-9=1”这一简单公式的深刻含义,开源节流,挥动李践老师教给我们的12把砍刀,在公司领导层的领导下,扎实工作,在新的征途上砥砺前行。

## 学习园地

### 影响组件CTM值的因素

技术研发中心 高慧慧

CTM是组件实际功率与理论功率的比值,随着近几年光伏技术的发展,CTM值从2013年的98.5%提升至目前99.5%左右。下面和大家分析一下影响组件CTM值的原因。

**原因一:流匹配损失**  
组件是由数片电池片通过串联组成。这些电池片之间的电流值多少会有差异,而在同一串联电路中,电路的电流是由最低电流决定的,那么比最低电流高出的电流就是一种浪费,将导致组件功率不可能是所有电池片功率之和。

**原因二:材料的透光率无法做到100%**  
组件采用的EVA和玻璃虽然透光率很高,但是也无法做到100%的透光率,这就是说有一部分光就会被电池片上面的玻璃和EVA反射掉和吸收掉。然而电池和组件功率测试均是在相同的测试条件下进行,这样人射到电池片的光照减少,组件功率自然会降低。

另外,EVA厂家为了提升组件在整合生命周期的发电量(防止EVA吸收紫外线而发黄,影响组件输出功率),会在EVA中添加一种防止紫外线入射的添加剂,使得低于320nm的紫外光无法入射到电池片上,自然也造成了一部分光损失,使得组件功率降低。

**原因三:组件比电池增加了额外电阻**  
组件制作过程中需要将一定数量的电池片串联,串联采用涂锡焊带具有一定的电阻,焊带与电池片焊接面有接触电阻,电流输出要经过接线盒,接线盒上的盒体、线缆均有一定的电阻,这些电阻均会降低组件的输出功率。

**原因四:焊带的遮光影响**  
一些刚进光伏的人一味地追求外观,使得组件企业必须在焊带的选择上,选择比电池片银栅线较宽的焊带,这样有效防止焊接后电池片的银栅线露出焊带,达到了“不露白”的效果。但是过宽的焊带势必会遮挡电池片的一部分发电面积,降低了组件的光电转化能力。

**原因五:其它影响因素**  
组件在生产过程中产生隐裂、碎片等,使得部分电子空穴对无法正常输出,导致功率降低。还有一些细微的因素,比如电池片和组件测试条件无法完全相同,组件在生产过程中需要对电池片分选,可能会摩擦电池片正面的银栅线,导致输出电流的降低等等。

当然,面对这些影响组件功率输出的问题也不是没有办法解决,比如电池片按照电流进一步细分,降低电流失配损失;采用高反射背板、白色EVA、反光焊带等均可将非电池片区域的人射光反射到电池片区域,提升电池片表面的光通量,进而提升组件功率,EVA中也可以添加光转化剂,将紫外光转化为可见光,然后供电池片吸收;焊带也可以根据电池片电流的大小选用不同规格焊带,降低焊带电阻的同时降低焊带对电池片的遮光影响等等。

## 再读《赢在执行》有感

物流推进部 黄晶峰



最近再次借机会阅读了一遍余世维教授的《赢在执行》,与第一遍阅读,此次对于里面的理念更加的感慨万千,让我找到自己在执行方面还存在的差距。

在现实中,尤其是现在日益激烈的市场经济大环境,真正能够高效执行的企业是很少的。一个企业如果仅凭领导者的聪明才智是很难成功的。于是企业开始重视研究团队的问题,团队作用的发挥需要一个看不见、摸不着的东西来推动,这个东西就是企业文化。面对激烈的竞争,企业开始研究自身与其他企业存在着怎样的差距,于是把注意力转移到执行力的层面上。“执行”,看似简单的“去做,去完成”。其实不然,其中蕴含很大的含义。我们都想做大事,而忽略了把小事做完美。执行不仅要求把小事做细,而且要做精。对于我们,执行贵在坚持、贯彻,不仅是行动上的付出,更是精神上执行意识的不断加强,对自己的事业充满激情。马云说过:短暂的激情是不值钱的,只有持久的激情才是赚钱的。我们不仅要今天把任务保质保量的去完成,而且要在每一阶段、每一环节都切切实实执行好我们的工作。执行并不是什么管制我们的工具,而是一种工作态度。如果每个人都按照余教授所要求的,从自己

做起,认真、专心、细致、一丝不苟地做好每一件事,跟好每一个细节和环节,同时又善待每一位同事,通过总结不断地提升自身的执行力和影响力,是赢在执行的关键。

执行实际是一门学问,是一门教你学会如何完成任务的学问。正如柳传志所说:“决定一个企业成功的要素有很多,其中战略、人员与运营流程是核心的三个决定性要素,如何将这三个要素有效的结合起来,是很多企业经营者面临的巨大困难。而只有将战略、人员与运营有效地结合,才能决定企业最终的成功。结合的关键则在执行。”我认为其本意是在告知我们这样的道理,不能片面地看待某一点,追求速度的同时还要想到完美。问题的关键是执行人对执行的理解,这取决一个人的基本素质高低,对企业文化,对工作环境,社会环境的认知程度。

企业的发展在于执行力,但往往在实际工作中执行力将受到阻挠,在实际工作中,有时领导下达的工作任务,基层就是不理解,在完成过程中积极性不高,完成质量有限,这并不是完成这项工作任务难度有多大,也不是基层工作不认真,不努力,完全是对这项工作的重要性的理解。基层往往认为自己的工作思路对公司有利,更能给公司带来经济效益。现在充分的理解到这种想法是片面的,没有从整体利益上看待问题。基层的想法可以通过沟通方式讲出来,但必须像军人执行命令一样,完成公司下达的各项任务,并通过努力在工作中作出成绩,只有这样,才能给公司带来更多的经济效益。

如何将企业的决策贯彻到每个员工的实际工作中,每个员工不折不扣地执行企业的决策,这就是企业的执行力,《赢在执行》顾名思义就是企业的成功与失败取决于企业的执行力,充分理解了企业执行力的重要性,我们每个员工都要成为企业执行力的助力,而不是去企业执行力的阻力,“金无足赤,人无完人”。只要坚定信念,善待身边的每一个人,做好每一件大小事情并持之以恒,我相信,我们的执行力和正面影响力都会不断提高!