2020年的光伏企业有什么不同的竞争策略？

深耕光伏行业，洞察产业机会，实时解读政策大事。以观点会友，共助行业发展。

2020年，一定是光伏企业竞争策略的变化之年。

2020年以前，光伏企业间难免会有大致相同的竞争策略。2020年以后，不会再有了，因为时代和产业背景变了，不同的企业必须有不同的竞争策略。

2020年以前，光伏企业为什么会有相同的竞争策略？

因为时代和产业背景。

2020年以前的光伏产业，是需要补贴的产业，如何获取、什么成本获取补贴资源，就成为光伏企业成功的唯一手段。国家实施“领跑者计划”之前，光伏企业的竞争策略，无不是凭借人际资源，尽量获取最低成本的光伏发电补贴资源；国家实施“领跑者计划之后”，光伏企业的竞争策略，又无不是凭借整合社会资源，以尽量低的报价获取光伏发电补贴资源。

2020年以后，光伏企业为什么必须具有不同的竞争策略？

因为时代和产业背景变了。

时代背景的变化表现在：

经济时代变了，从传统经济进入到互联网、数字经济时代。2010年《财富》世界500强的前20名，完全是能源、汽车和零售企业；2019年《财富》世界500强的前20名，则有了苹果、亚马逊和三星这样的互联网新经济企业，互联网、数字经济开始引领时代。近一年，新经济代表企业的苹果、微软、亚马逊，在资本市场不断突破万亿美元的全球最高市值。11月26日，重回港交所的中国新经济代表企业阿里巴巴，第二天市值即突破四万亿港元，成为全球第八大市

值企业，12月20日已经成为全球第七大市值企业。

中国经济发展的背景变了，从高速发展到中速稳定发展、从增量经济到存量经济。2010年时，我国的GDP同比增长为10.3%，2019年前三季则为同比增长6.2%。增量经济是趋势机会，大家都容易赚钱，可以“借钱赌国运”；存量经济是结构性机会，少数企业赚钱、大多数企业不赚钱，借钱可能加速死亡。党的十九大报告则明确提出，要把经济高增长调整为经济高质量增长。光伏产业背景的变化表现在：

2020年以前，光伏发电补贴力度决定市场规模。2020年以后，光伏发电成本+电网消纳能力决定市场规模；

2020年以前，光伏电站安装是高增长市场。2020年以后，光伏电站安装短期内是负增长到低增长市场；

2020年以前，光伏产品是结构性供不应求。2020年以后，光伏产品是全面供大于求；

2020年以前，光伏技术单多晶路线此消彼长，技术的进步、迭代速度太快。2020年以后，光伏技术单晶路线为主，在企业竞争趋缓后，技术的进步、迭代速度也将趋缓；

2020年以前，光伏+储能还只是一个发展方向。2020年以后，光伏+储能正在成为越来越多的现实，甚至成为拉开企业间的竞争差距的重要手段。

2020年以前，光伏应用场景少，商业模式单一。2020年以后，光伏应用场景增加，商业模式多样化；

2020年以前，光伏企业以国内竞争为主，2020年以后，国际、国内市场同时竞争，优秀企业从产品到应用将更多地走向国际市场；

2020年以前，光伏国内市场是增量市场，资本的作用为主。2020年以后，光伏国内市场短期内是存量市场，组织的作用开始显现；

2020年以前，光伏企业间融资利率水平差异不大。2020年以后，光伏企业间融资利率水平显著拉开，更多的企业融不到资；

以上所有变化的结果是：2020年以后的光伏市场迅速成熟。一方面，决定产业繁荣、企业发展的各种市场要素迅速成熟，一方面，成熟的要素会对选择了正确竞争策略的光伏企业产生倾斜、形成加速度，加速拉开企业间的竞争距离。

由于时代和产业背景变化太快，光伏企业难免面对这样的困惑：

2020年以前实现光伏企业价值的非市场化贴虽然取消了，2020年以后实现光伏企业价值的市场标准、定价机制、交易市场、绿证和碳交易等市场化机制却还没建立起来；

2020年以前决定光伏发电并网标准的行政办法不存在了，2020年以后决定光伏发电并网标准的电网企业规则还未形成。光伏新能源企业希望分担因为不稳定电源给电网带来的压力，但又不知按照什么标准来分担、能否分担；

2020年以前光伏企业旧的、大家相同的企业竞争策略虽然过时了，2020年以后光伏企业新的、大家不同的企业竞争思维和策略还没建立起来。

所有这一切，必将带来这样一个残酷的结果：2020年以前的光伏企业，只要不犯大的错误就都能活下去。2020年之后的光伏企业，即使不犯错误却也未必能活下去。

在这样的时代和产业背景下，如何、能否制定出2020年以后正确的光伏企业竞争策略，“我太难了！”

制定2020年以后光伏企业竞争策略的一些思考：

竞争战略是企业在某一特定产业或市场中建立竞争优势。

要敢于摒弃已有的思维和经验。因为时代和产业背景变了，光伏企业过去的思维和经验，都有可能成为新时期发展

的障碍。德鲁克说：“ 动荡时代最大的危险不是动荡本身，而是仍然用过去的逻辑做事 ”。在手机从功能机向智能机转移的过程中，因为是用旧的思维和经验面对新的世界，曾经连续16年全球销量第一的诺基亚出局了，它遗憾地说道：我们没有做错任何事情，但我们却输了；

要敢于突破定式思维。华为是一家原则性极强的企业，《华为基本法》第一条曾明确：“ 我们将永远不进入信息服务业 ”，但是伴随时代的发展、垂直整合的需要，华为也在变化中。有研究人说：“ 以华为为例，有终端、芯片、设备、云，也有To C市场和To B市场，将来还会有内容市场 ”；

根据不同企业基因选择不同竞争策略。受创始人的基因影响，每一个企业的基因是不同的，有偏重技术基因的，有偏重资本基因的，不同基因的企业应当选择不同的竞争策略。技术基因、程序猿出生的马化腾，决定了腾讯喜欢用技术进步拓展企业版图。社科基因、市场推广历练的马云，决定了阿里更喜欢用哲学思考解决社会问题；

根据不同细分市场选择不同竞争策略。伴随光伏应用生态化的发展，光伏发电的应用场景在不断滋生、延展，光伏企业可以选择一个新的、竞争不那么激烈的细分市场，力出一孔。过去十年，因为传统经济市场基础已经十分成熟，在苹果、脸书、微软、亚马逊之后，美国没能出现新的新经济领军企业。因为传统经济市场基础的严重不成熟，在百度、腾讯、阿里巴巴之后，中国在不同细分市场，又出现了多家新的新经济领军企业。美团发掘了本地生活市场，头条开创了大数据市场，拼多多则发现了下沉市场；

选择进入“ 前五位企业 ”的竞争策略。如果没有其他选择，那么就选择在一个细分市场中，一定能进入前五位企业的市场吧。因为光伏市场是迅速扩张的，未来十年，每一个细分市场都有前五位企业足够的生存和发展空间。当阿里前销售副总裁干嘉伟，被问到为什么能够接受王兴的邀请出任美团COO时回答：我只想“ 这哥们儿以后能不能排到互联网前十？ ”那时，参加团购市场竞争的，有千家企业之多；

选择内生效益的竞争策略。中国光伏加工企业从诞生那天起就最懂“ 规模效益 ”，直到今天仍在动辄数百亿的规模扩张中。但是，在产业背景变化、“ 规模效益 ”并不适合所有企业的时候，选择“ 内生效益 ”也是一个不坏的选择。家电行业是最典型的“ 规模效应 ”行业，可是美的在“ 2010年以后没有在中国建一平方米的厂房，没有拿一亩的土地，没有新建一条生产线 ”，却做到了2018年比较2012年，年营收总额增长了285%、利润增长超过481%的不菲成绩，靠的就是“ 内生效益 ”；

不盲目选择也是一种选择。在决定企业生死的关键时刻，在没有想明白的时候，不盲从、不急于决策也是一种选择。进入新经济时代，互联网、大数据、区块链，市场中一波又一波被神话了的技术，带来一波又一波被神话了的商业思维，在成就了个别企业的同时，也牺牲了大批企业。那些牺牲了的企业，常常不是因为与别人竞争而死，而是因为自己瞎折腾而死。

当前，面对以上所有的变化和带来的复杂，一些光伏企业，或主动或被动、或已经或正在选择不同的竞争策略，彰显着不同的企业智慧。

号称“ 光伏扶贫第一股 ”的中利，因为今年三季报3800余万元的亏损和2020年国家扶贫工作的变化，痛定思痛，决心把战略重心从光伏扶贫转移到海外市场。不久前在回答资本机构调研时说：“ 将会继续立足主营业务，重点拓展光伏海外业务 ”。

前两年连续巨额投资、不断“ XX产能第一 ”的通威，在2020年即将到来的时候，选择了合作共赢的思维。在其主办的“ 第二届中国光伏产业高峰论坛 ”上，开宗明义地提出：“ 智慧引领、产业赋能、融合创变 ”。对此，刘汉元说：“ 适合别人干的，我们尽量成全别人；适合自己干的，我们尽量联合别人一起干 ”。

光伏产业最大的幸事是前无古人，光伏产业最大的不幸也是前无古人，因为前无古人，领先世界的中国光伏企业只能不断思考、不断创造着全新的世界。当成功了的贝佐斯被问到“ 最大的遗憾是什么？ ”，他回答：亚马逊成立的时候，UPS（联邦快递）已经很大了。而在中国，马云就不会有这样的遗憾，他可以养一只“ 菜鸟 ”（菜鸟网络科技有限公司），让今年“ 双十一 ”产生的28亿个包裹在一周内送达客户手中。光伏产业更不会有这样的遗憾，在生态化发展的路上，一切都是新的。

2020年开始的光伏产业，将是有史以来最残酷的时期，又将是有史以来最充满希望的时期，对睿智者来说，这是最好的时期，对平庸者来说，这是最坏的时期。

原文地址：http://www.china-nengyuan.com/news/152599.html