



汉能控股集团董事局主席李河君

## 打赢“翻身仗”

2015年5月20日成为转折点,汉能薄膜在港股市场被恶意做空,股价暴跌,让汉能薄膜的市值蒸发1440亿港元,李河君的身价蒸发上十亿元。

2011年,汉能薄膜收购在港交所上市的铂阳太阳能技术控股有限公司,从而实现借壳上市。此后,汉能薄膜经历了四年高速增长。数据显示,2011~2014年间,汉能薄膜净利润分别达到7.2亿港元、13.2亿港元、20.2亿港元、33.1亿港元,盈利水平一路飙升。

另外在沪港通、发展新能源成为国家重点方向的背景下,2015年在短短几个月时间里,汉能薄膜股价从不足2港元/股飙升至9港元/股左右,这不仅让汉能薄膜成为市值接近4000亿港元的光伏巨头,也让持股比例超过70%的李河君,将王健林、马云拉下中国首富宝座。然而,2015年5月20日成为转折点,汉能薄膜在港股市场被恶意做空,股价暴跌,让汉能薄膜的市值蒸发1440亿港元,李河君的身价蒸发上十亿元。

2016年3月31日晚间发布的汉能薄膜2015年业绩报告显示,该公司2015年巨亏122.33亿港元。这相当于此前四年汉能薄膜的总体盈利水平的2倍。汉能薄膜在财报中声明,自2015年5月20日至今的股价停牌,对汉能薄膜的声誉带来了“严重的负面影响”,“若干现有及潜在客户、业务伙伴和供货商等,由于股票的停牌,已表示将减少或暂停或推迟合作计划,令公司收入及盈利能力出现下跌。”

在汉能薄膜2015年122.33亿港元的巨亏中,包含了高达79.15亿港元的商誉减值,7.70亿港元的物业减值以及9.70亿港元的无形资产减值,仅仅是这三项“软实力”的减值数额,就累计占到96.55亿港元,占全部亏损总额的接近80%。

## “水电传奇”之路

按照李河君的回忆,为了应对当时金安桥水电站高峰期每天大约1000万元的资金投入,汉能控股壮士断腕,将此前几年建设的优质水电站一个不出售。

实际上,在汉能薄膜母公司——汉能控股书写“水电传奇”、成功发家的征途中,汉能控股所遭遇的挑战,并不比2015年汉能薄膜港股“惨案”少。

公开资料显示,1991年开始下海经商的李河君,起点是向自己的大学老师借了5万块钱。彼时,中国流行的还是“万元户”,5万元是一笔很大的钱。1994年,由于受到中学同学的邀请,李河君在老家河源第一次考察了水电项目,并且被水电基础设施所能产生的社会效益、固定回报,以及地方政府对能源项目的渴求深深震撼。这埋下李河君“触电生情”的种子,1994年,李河君最终获得广东省河源市一座1500千瓦发电站的控制权,并在同一年创立了汉能控股的前身——华睿集团。

然而1998年,当李河君准备开发粤北东江木京水电站的时候,公司内外出现了一大片反对的声音。

“没有人看好这个项目。”现任汉能控股名誉副主席刘兴荣回忆,“当时我被安排过去调研,从电力工业部到广东省政府,再到河源市供电局局长,都告诉我木京项目根本不能上。”

刘兴荣总结了两个原因。一是当时正赶上东南亚金融危机,中国经济也开始进入调整期,电力市场疲软,火力发电100万千瓦装机容量以下的全部停工,水电站的发电量也只有

值得玩味的是,2016年全国两会期间,李河君对媒体表示:“我们有足够的实力和能力应对现在的危机。虽然现在对于我们来说危机已经过去,但我们将继续尽最大的努力,让企业发展得更好。”而在2016年实现全年扭亏为盈以后,李河君在接受媒体采访时承认,“2015年是汉能薄膜成立以来最困难的一年”。

在2015年下半年到2016年上半年差不多一年时间里,究竟是怎样的内外环境推动了汉能薄膜的绝地反击?有媒体曾经在2016年4月总结,汉能积极与各方沟通,争取到国家的支持,即便在满城风雨的2015年,汉能薄膜大股东——汉能控股依然被列入“国家专项建设基金”的支持单位,并获得国家开发银行6.36亿元的专项基金支持,这笔资金对一些重大项目起到了推动作用。另外,汉能薄膜在2015年12月承担了铜锣钨光伏组件国家标准的主编工作。

汉能薄膜为什么会获得国家层面的关注和支持?因为汉能掌握薄膜太阳能发电的核心技术——仅仅是汉能柔性和薄膜电池就拥有商誉,“若干现有及潜在客户、业务伙伴和供货商等,由于股票的停牌,已表示将减少或暂停或推迟合作计划,令公司收入及盈利能力出现下跌。”

汉能薄膜一位内部人士也在2016年4月对外界表示:“其实从去年(2015年)下半年开始,汉能就有很多项目落地,只是外界把目光都盯在股市上面了,很少有人注意到汉能发生的其他变化。”

汉能薄膜内部发生了哪些变化呢?据了解,该公司内部进行大刀阔斧的结构调整和治理优化,其中,包括明确“一基两翼”的公司战

装机总量的60%,剩下的电没人要。二是河源市当时的生活水平比较低,人均用电一年才400多度。但李河君认为,当时深圳一年的人均用电量已经超过3000多度,发达国家人均水平已经达到4500度左右,未来中国人均用电量激增是大势所趋,若等到用电量激增才想到建水电站,就轮不到汉能控股了。另外,当时国家支持小水电建设,广东省也下文,农村小水电5万千瓦装机容量以下的项目,可申请50%的电力基建贷款,资金问题很容易解决。3万千瓦装机容量粤北东江木京水电站,就这样在被汉能拿下,2000年开始建设,2002年实现并网发电。

相比之下,拿下金沙江中游6座百万级千瓦水电站,需要更大的决策勇气。2002年,中国开始推动“西部大开发”,中央统战部、全国工商联开展“光彩事业”,组织民营企业家到云南考察、投资。就在这次考察的过程中,李河君来到金安桥附近一个小乡村,衣衫褴褛的当地人告诉他,政府要在这里建水电站,然而“说了几十年,还没见到影子”。

刘兴荣总结了两个原因。一是当时正赶上东南亚金融危机,中国经济也开始进入调整期,电力市场疲软,火力发电100万千瓦装机容量以下的全部停工,水电站的发电量也只有

# 汉能成长密码

本报记者 李正豪 北京报道

谁也不会想到,经历了2015年港股被恶意空空的汉能薄膜发电集团(00566.HK,以下简称“汉能薄膜”)早已开始复苏。财报数据显示,汉能薄膜在2017年上半年实现净利润2.45亿港元。这已是汉能薄膜自2016年上半年实现扭亏为盈以来连续三期业绩实现盈利。如果对照2015年净亏损122.34亿港元的现实,汉能薄膜

的变化不可谓不大。

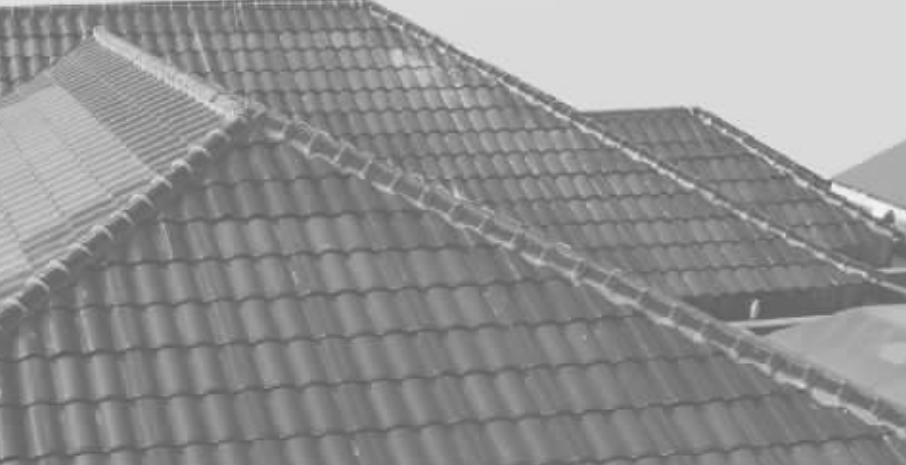
2015年初,时年48岁的汉能控股集团(以下简称“汉能控股”)董事局主席李河君,以1600亿元的身价力压马云、王健林,成为“2015年胡润全球富豪榜”上的中国首富。就在这一年5月20日,汉能薄膜股价在短短20多分钟内暴跌47%,公司市值和李河君的身价因此几乎“腰斩”。然而,仅仅两年时间之后,汉能薄膜竟然完成了触底反弹。

汉能薄膜宣布2016年上半年扭亏为盈

的时候,市场还颇有质疑之声,认为汉能还没有走出泥潭。经过2016年上半年、2016年全年以及2017年上半年的三期业绩持续盈利,质疑的声音逐渐消失了。汉能薄膜为什么能够卷土重来?在很多人看来,因为“大树底下好乘凉”。“大股东汉能控股有钱,一个金安桥水电站,每天净现金流就超过1000万元,何况还有其他水电资产。”一位业内人士在接受《中国经营报》记者采访时表示,大股东的信用背书,是汉能薄膜能够

实现反转的一个重要原因。

“没有一家光伏企业能有汉能薄膜这样强大的技术实力。足够的技术支撑,代表企业可以逆势扩张,完成一些别人无法操作的战略布局。”国内一家顶级券商的分析人士认为,汉能薄膜能够卷土重来,首先因为战略正确,其次因为有强大的技术实力,“光伏必须走进千家万户才能取得成功,假如总是在做特大型地面电站,然后依靠政府补贴赚钱,永远也无法实现可持续发展。”



汉能柔性砷化镓薄膜太阳能电池片

1984年,李河君再次参加高考,报考的全是北京的学校,但公布成绩时李河君的分数与北京各大高校的录取分数线还有一定的差距。李河君展现出自己不认命、不服输的一面,看到分数以后断定自己的分数找错了。因为自己的英语考试从来没有低于90分,但高考英语分数只有54分。李河君带着疑问找到校长和教导主任,得知学校没有办法之后不顾旁人劝阻,只身跑到广州,找到广东省教育厅,几经努力说服相关负责人为自己查分。结果证明,李河君的判断是正确的,他的英语成绩为96分,被登记错误。最终,李河君被当时的北方交通大学,现在的北京交通大学录取,圆了“去北京念大学,念重点大学”的梦想。

## 固执的李河君

按照刘兴荣的最新披露,李河君在少年时期就充分显露出倔强、不服输的个性。在推动汉能控股走上“水电传奇”之路的过程中,李河君敢想、敢干、不服输、不认输的劲头,更是展露无遗。

经历了登上“2015年胡润全球富豪榜”榜首以及2015年汉能薄膜港股“惨案”以后,李河君在互联网世界里更加出名了。很多人在过去不理解李河君对水电的疯狂,到现在又不理解李河君对薄膜太阳能技术的执着。

李河君1967年8月出生广东省河源市。按照汉能控股“水电传奇”的标志性工程——金安桥水电站当时的工程总指挥刘兴荣的说法,李河君在汉能的血液里注入了倔强、不认输的基因,就是那股子“定了目标,一定要做成,就是死也要做成”的倔强,可能对全体汉能人的影响最大。

按照刘兴荣的最新披露,李河君在少年时期就充分显露出倔强、不服输的个性。1983年,年仅16岁的高二学生李河君,提前参加了高考,并且被广东惠州师范学院录取。在20世纪80年代,考上大学意味着脱离农村,拿到了“铁饭碗”,但李河君在家人面前强了录取通知书,还宣布自己“要去北京念大学,念重点大学”。

1984年,李河君再次参加高考,报考的全是北京的学校,但公布成绩时李河君的分数与北京各大高校的录取分数线还有一定的差距。李河君展现出自己不认命、不服输的一面,看到分数以后断定自己的分数找错了。因为自己的英语考试从来没有低于90分,但高考英语分数只有54分。李河君带着疑问找到校长和教导主任,得知学校没有办法之后不顾旁人劝阻,只身跑到广州,找到广东省教育厅,几经努力说服相关负责人为自己查分。结果证明,李河君的判断是正确的,他的英语成绩为96分,被登记错误。最终,李河君被当时的北方交通大学,现在的北京交通大学录取,圆了“去北京念大学,念重点大学”的梦想。

在推动汉能控股走上“水电传奇”之路

## 光伏之路上独行

越来越多的参与者,让汉能薄膜在中国薄膜太阳能市场上不再孤军奋战。但汉能薄膜因为站在薄膜太阳能技术的制高点上,也更加凸显了自身的独特价值。

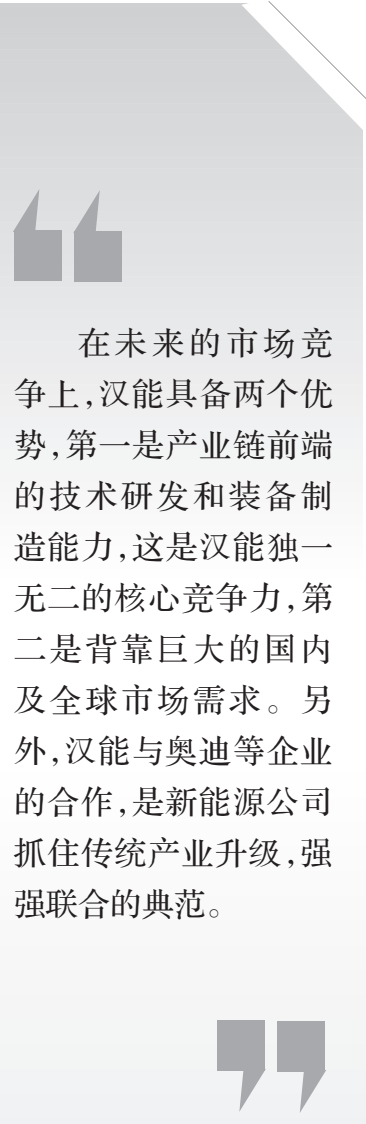
既然汉能控股的水电站“印钞机”开动了,李河君为何还要转身跑到薄膜太阳能这个陌生的领域去呢?

李河君“确实是有理想的人,对他来说,可能理想比金钱更重要。如果只在乎钱,守着那些水电站就好了,也许十辈子都花不完。但老板说汉能要成为用技术改变人类生活方式的能源公司”,汉能薄膜一位清华大学毕业的技术高管在知乎平台上表示,他本人愿意为用技术改变人类生活方式的能源公司付出所有的聪明才智和努力。

李河君回忆说:“2006年的时候,太阳能的发电成本还是3~4元/度,业内很多人判断,太阳能发电成本降到1元钱以下需要30年,降到5毛左右则需要50年。然而到2009年,短短3年时间,这些就变成了现实。”这种发展形势,彻底改变了李河君对太阳能产业的看法。

对于薄膜太阳能技术的选择,汉能薄膜一位内部人士开玩笑说,就好像20世纪90年代初期,人们在BP机和手机之间的选择,选BP机并没有错,但只能被动适应时代变化,选择手机则有主动改变时代的机遇。

2009年至今的8年时间,特别是2012



汉能三拱曲面薄膜太阳能瓦

在未来的市场竞争上,汉能具备两个优势,第一是产业链前端的技术研发和装备制造能力,这是汉能独一无二的核心竞争力,第二是背靠巨大的国内及全球市场需求。另外,汉能与奥迪等企业的合作,是新能源公司抓住传统产业升级,强强联合的典范。

在大整合的前提下,以前老死不相往来的几家公司,技术共享,产生了协同效应,加快研发创新的进度。汉能薄膜几个技术路线的转换率都在稳步上升,不断刷新自己原先创下的纪录。截至目前,汉能薄膜太阳能技术拥有的专利数量已经超过2000项。

就连《人民日报》也关注到了汉能在薄膜太阳能技术领域收购和创新。在相关报道中,《人民日报》在2017年7月刊文认为,汉能薄膜2012年成功收购美国MiaSolé(米亚索能公司)以后,“通过注入充足资金,加强研发力量,已给让MiaSolé“再生生机”。

目前,MiaSolé的冠军组件转换效率已经达到19.05%,是目前全球最高转换效率的铜铟镓柔性薄膜技术,并且以平均每年1%的速度在提高。

在收购完成后,汉能薄膜也在推进这些先进技术的国产化。比如,MiaSolé组件生

的过程中,李河君敢想、敢干、不服输、不认输的劲头,更是展露无遗。从开始涉足水电领域,李河君便面临着公司内部的反对之声,最终他力排众议,于1998年拿下粤北东江木京水电等项目,并逐步为汉能控股定下在中国大西南、大西北做水电的战略目标。

2002年,通过前期考察,李河君的目光盯向了金沙江,就拿下6座百万级千瓦的水电站。这对于当时的汉能控股来说,无疑是“天方夜谭”。公司内部反对的声音此起彼伏,外部的阻力更是接踵而至。当时总体情况是,中国从20世纪90年代开始允许民营资本,有限制地进入水电行业。到2002年的十余年间,尽管民营企业被政策允许可以做大水电项目,但由于投资大、周期长、回报慢,中国民营企业做成的大多数是数万千瓦的项目,从未做成过百万级千瓦的水电项目。

因此,当汉能控股要一口气拿下金沙江中游6个大项目时,外界都说李河君是一个“水电疯子”。但当汉能控股最终完成这些项目时,“水电疯子”也就变成了“水电传奇”。汉能控股集团官网数据显示,经过20多年的布局和发展,目前汉能控股水电项目权益总装机容量超过6吉瓦,是全球最大的民营水电公司。

自从进入水电领域以后,李河君逐渐把清洁能源当成了自己和汉能的终身事业。公开资料显示,汉能控股投入大量资金,对南沙能、秸秆发电、地热能、燃料发电、太阳能等清洁能源,都做出过深入的研究和探讨。在全世界范围内对700多家从事清洁能源的企业进行考察之后,最终汉能控股在2009年宣布进军薄膜太阳能领域。

天生倔强、具有冒险精神的李河君,这一次在技术路线的选择上又做出了令世人惊讶的抉择。当时,中国开始出现光伏投资



金安桥水电站

大潮,但90%的中国企业选择的是晶硅技术路线,因为晶硅技术比较成熟,进入门槛比较低,投资回报期短,因此很多中国民营企业进入这个领域,中国迅速掀起晶硅技术光伏产业投资热潮,一大批中国民营光伏企业占据了全世界大部分的产能。另一种路线是薄膜太阳能技术,该技术生产的光伏设备具有轻柔、可弯曲、弱光发电等特性,更加适应分布式生产和共享互联的未来趋势,但技术不成熟,进入门槛比较高,且当时在全球处于“退潮期”。李河君认为,汉能薄膜如果可以在薄膜太阳能技术上取得突破,将建立让后来者无法攻破的竞争壁垒,因此再一次力排众议,逆流而上地进入薄膜太阳能领域。

官网数据显示,汉能薄膜目前已在四川、广东、海南、浙江、山东、江苏等地区投资建设薄膜发电产业研发制造基地,薄膜太阳能总产能已达到3吉瓦。这已为汉能薄膜的“光伏传奇”征途中的一战战役。

确定未来方向之后,汉能薄膜从2009年开始着手准备,瞄准全球薄膜太阳能的“退潮期”,于2012年至2014年,一口气收购了德国Solibro、美国MiaSolé、Global Solar

Energy(GSE)、Alta Devices等在当时拥有最先薄膜太阳能技术的公司,成为了全世界规模最大、技术最先进的薄膜太阳能公司,也因此成为全球薄膜太阳能行业的领导者。这是李河君继“水电传奇”之后创造的第二个商业传奇。

但是,由于目前薄膜太阳能技术的普及现状和市场规模,还不能说汉能控股成就了“光伏传奇”。如果从长远来看,2015年5月20日的汉能薄膜港股“惨案”,很可能只是汉能薄膜整个“光伏传奇”征途中的一个“漩涡”。跨过这个“漩涡”,也只能说汉能薄膜打赢了“光伏传奇”征途中的一战战役。

官网数据显示,汉能薄膜目前已在四川、广东、海南、浙江、山东、江苏等地区投资建设薄膜发电产业研发制造基地,薄膜太阳能总产能已达到3吉瓦。这已为汉能薄膜的“光伏传奇”之路奠定坚实的基础。

“这是生产维度上的实验,是汉能掌握的海外尖端薄膜技术在国内大规模产业化推广的第一站。”汉能薄膜副总裁姚晓华在接受媒体采访时表示。目前,汉能是国内第一个实现铜铟镓产业化企业。

通过封装设备国产化和技术产业化,汉能薄膜还将上游核心技术研发、高端设备制造、中游薄膜太阳能电池制造,下游薄膜发电系统集成解决方案等进行集成,打造出全产业链商业模式,规避了中国晶硅光伏企业“两头在外”的情况,同时也推动了整个产业链的转型升级。

数据显示,从2009年至今汉能已经在薄膜太阳能领域投入了100多亿美元,主要做的实际上是培育薄膜太阳能市场的事情。“我们一直在往这个市场里投钱,快到摘果子的时候了。”汉能控股董事局副主席冯电波认为。

在汉能薄膜的推动下,国内已经有更多光伏厂商走上薄膜路线。比如中国建筑材料集团公司2015年在安徽蚌埠建立了太阳能CIGS组建生产线工厂,神华集团也于2016年底与上海电气集团股份有限公司联合投资25亿元押注薄膜太阳能电池。越来越多的参与者,让汉能薄膜在中国薄膜太阳能市场上不再孤军奋战。但汉能薄膜因为站在薄膜太阳能技术的制高点上,也更加凸显了自身的独特价值。

汉能薄膜太阳能技术和产品的应用范围也越来越广。汤森路透近日公布2017年的“全球能源领导者100强榜单”(Top100 Global Energy Leaders),该榜单包含了四个能源子行业的全球Top25排名,分别是油气、油气相关设备与服务、可再生能源和多项公益事业,汉能薄膜入选“全球可再生能源25强”,是榜单中仅有的中国薄膜太阳能企业。过去一年,“创新”成为汉能薄膜开启未来的关键词:汉能薄膜太阳能技术已广泛应用在太阳能动力船、汽车、无人机、共享单车等交通工具上,这些交通工具因为安装薄膜太阳

能电池,享受到了绿色、不间断的电力;同时汉能薄膜推出的全新一代薄膜太阳能发电纸、发电包、发电背包,小型离网发电系统等便携式移动能源产品,也为更多C端用户提供更加方便、快捷的移动用电体验;尤其是在MiaSolé组件中导入国产的不锈钢基底,仅仅这一项就使得成本下降40%。

“这是生产维度上的实验,是汉能掌握的海外尖端薄膜技术在国内大规模产业化推广的第一站。”汉能薄膜副总裁姚晓华在接受媒体采访时表示。目前,汉能是国内第一个实现铜铟镓产业化企业。



汉能与奥迪签订薄膜太阳能电池战略合作备忘录