

1. 崛起

草根逆袭成为“饲料领军企业”

上市后,通威股份继续加速扩张,并充分发挥企业优势,加快行业整合上下游产业链,将饲料生产和“通威鱼”销售的品牌优势在国内外进行传播、推进。同时,还将产业链打造与终端产品的品牌化理念延展至水产品之外的畜禽产品上,创立了“蓉味模式”,逐步形成了养殖-加工-销售的一体化格局。到现在,通威股份已成为全球领先的水产饲料生产企业及重要的畜禽饲料生产企业。

1964年,刘汉元出生于四川眉山。他少时争气,4年读完小学,2年便读完初中。1978年,刘汉元考上了四川水产学校,入读淡水养殖专业。三年后,刘汉元毕业被分配到眉山县水电局两河口水库渔场当技术员。随后,他做过渔业资源调查,常奔走在渔业技术宣讲一线。

刘汉元向记者回忆,“上世纪80年代初,我国处于短缺经济时期,商品集体短缺,凡购物都要凭布票、粮票、油票……一直到80年代中后期,社会才逐渐从集体短缺发展到满足供应阶段。当时,我们这些专业技术人员支持科技下乡,都是在为农村产业发展服务。”

刘汉元表示,“那时候,老百姓‘菜篮子’空空,四川水产品的人均供应量、消费量和生产量在全国都比较落后,吃鱼难是当时的一个大问题。一年里过春节和其他节庆时,机关单位才能一人分一条鱼,这就算不错了。”

后来,当刘汉元看到学习渔业技术的养殖户变身万户,加之彼时先进国家已有前沿的养殖技术经验,自己对实践养殖便开始憧憬起来。

1983年,刘汉元开始了网箱养鱼试验。回忆起没日没夜养鱼的日子,手搓制作饵料,几小时一次投喂饵料,没有困倦睡觉,刘汉元和家人终身难忘。

苦尽甘来。1984年10月,刘汉元迎来一个重要历史时刻:他发明的“渠道金属网箱式流水养鱼技术”通过验收,并创造了四川省养鱼高产纪录。刘汉元一时声名大噪,他的技术不仅轰动了小小眉山县城,而且在全国引起反响,养殖方式还被推向全国。

那一年,刘汉元才20岁,已经被授予“科学养鱼能手”“集约化养鱼先进个人”。随后,他的项目还被列入了农业部“丰收计划”和国家科委“星火计划”。

有别于其他故事轨迹,刘汉元并未只专注养鱼。刘汉元告诉记者,“在养鱼过程中发现,配

合饲料买不到,也没有机器生产,于是弄了一个绞肉机进行饲料生产,发现大家需求量很大,于是干脆就集中精力做起了鱼饲料生产。”

1986年,由刘汉元父亲任厂长的眉山县渔用配合饲料厂成立,饲料品牌取名“科力”,即科学技术是第一生产力之意。据报道,饲料厂一开始运转,排队买鱼饲料的街道上便车水马龙,竟有人排队七天七夜。

1992年这一年,改革开放和现代化建设迎来一个新阶段。此时,刘汉元也已辞了“铁饭碗”,正式开启人生事业的新阶段。

那时,眉山县渔用配合饲料厂在逐步壮大中先后两次更名,变身四川通威饲料有限公司。这也是通威股份的前身,由刘汉元任职董事长,并朝着现代企业管理制度方向开始发展。

通过规模化扩张与用心经营,2004年3月,通威股份在上交所挂牌上市。

上市后,通威股份继续加速扩张,并充分发挥企业优势,加快行业整合上下游产业链,将饲料生产和“通威鱼”销售的品牌优势在国内外进行传播、推进。同时,还将产业链打造与终端产品的品牌化理念延展至水产品之外的畜禽产品上,创立了“蓉味模式”,逐步形成了养殖-加工-销售的一体化格局。到现在,通威股份已成为全球领先的水产饲料生产企业及重要的畜禽饲料生产企业。

刘汉元告诉记者,过去三四十年来,农副产品是在解决产量的问题,未来三四十年来将是解决质的提升与附加值的提升的问题,要迈向高质量发展的阶段,也更注重“菜篮子”的安全问题。

“通威一直希望通过高度可溯源,全程可视化、高标准的养殖环境控制和投入品控制,生产出贴着‘通威鱼’标签的产品,像苹果手机一样去卖产品,服务20%的白领、金领等高端市场。”刘汉元说。

一样,在桩尖上走,既要速度也要避免掉坑里。”

刘汉元择机正当时。历经20年发展,水产饲料行业已经进入增长新常态,加之原本行业毛利率处于低位,发展存在一定局限,寻求上市公司长期可持续增长,探索新商业模式是内在需求。

可喜的是,通威股份赶上了最后一波多晶硅行情。金融危机爆发的2008年,多晶硅从28美元/公斤被炒到500美元/公斤。不过,一段时间之后,由于市场需求疲软,2009年多晶硅价格开始暴跌,一路跌至约40美元/公斤。刘汉元坦言,当时多晶硅业务是亏损的,抓起来其实也没有太大意义。有些时机需要紧紧把握,但低谷时不如让它先好好调整、休息。

但是,刘汉元在光伏领域丝毫没有退缩之意。同年7月,通威股份旗下永祥股份第二期3000吨多晶硅项目再一次启动。尽管2011~2012年欧债危机、欧美“光伏双反”接踵而至,国内市场陷入低谷,刘汉元却看到了机会。

彼时,昔日光伏大佬彭小峰旗下电池片企业——合肥赛维陷入

通威40年变迁:
如何穿越市场周期?

编者按/如果说楼市风口和互联网大潮等是特定时代赋予的红利,那么,碳中和无疑正是当今时代又一个新机遇。

过去两年,碳中和的时代潮流奔涌而至。光伏板块在A股资本市场上炙手可热,特别是叠加原材料多晶硅供需形势的反转,资本快速集聚至价值洼地。2021年9月2日,通威股份(600438.SH)的股价一路飙涨至62.77元/股,总市值约2800亿元。

通威集团董事长、通威股份实际控制人正是商界风云人物刘汉元。刘汉元的家乡位于四川眉山县(现为眉山市)。早在上世纪80年代中期,刘汉元养鱼、卖鱼饲料的致富故事便在当地口口相传。40年弹指一挥间,刘汉元的商业版图已覆盖水产及畜禽饲料、绿色养殖、新能源等产业。

但是,最让刘汉元欣慰的莫过于通威股份旗下的水产饲料和光伏两大产业,不仅仅因为这两个产业已经成为了全球水产饲料、多晶硅和电池片的领军企业,而且这两个产业还关乎最基础的食物安全,以及未来的能源安全。刘汉元曾说,这两个战略目标和愿景让自己睡觉都踏实,因为所做的事情对社会、对人类是有真实贡献的。

提及通威股份的成长逻辑,刘汉元对《中国经营报》记者表示:“一是技术进步,二是社会需求。起初从渠道金属网箱式流水养鱼技术(编者注:渠道金属网箱流水养鱼,是在不影响渠道过水断面前提下,将金属钢片网连成一定形状,固定在渠道一侧的边坡上,进行流水养鱼的一种生产方式)做起,我们越来越肯定地认为,农业的技术进步,需要工业化的推动。通威希望和农民协同发展,助力中国的传统农业向现代农业逐渐过渡。进入光伏行业后,公司在技术上的研发,同样支撑了公司的行业地位。不同的发展时期,有着不同的社会发展需求。通威的两次选择,都是当时社会最需要的。”



永祥股份精馏塔装置。

本报资料室/图

3. 智慧

如何穿越市场周期

“市场唯一不变的东西就是永远在变,团队必须要坚决落实‘效率决定效益、细节决定成败、速度决定生死’的经营理念,才能在市场周期波动中实现长期稳健经营。”刘汉元告诉记者。市场各个环节总是周期性波动,但万变不离其宗,每一个投资环节自动会均衡。价格太低,会伤及投资者信心,减少新的投资;价格太高,一定会涌入新的投资,增加供应。这一过程中,行业参与者需要认识市场、把握规律、顺势而为,有条件时逆周期操作。

2020年下半年以来,多晶硅供不应求,“拥硅为王”现象重现。如今,多晶硅价格上涨至超28万元/吨,达到近10年新高,且目前仍居高不下。

受此影响,通威股份在2021年实现净利润82.08亿元,同比增长127.5%;仅2022年一季度,净利润便高达51.94亿元,同比增幅513.01%。

利润迎来史上最高的同时,通威股份的股价在2021年9月也创历史新高,达62.77元/股,总市值2786.46亿元。

“多晶硅的价格取决于供需关系。”刘汉元告诉记者,当前光伏装机需求持续景气,对产品价格支撑较强;另外,展望今年全年,多晶硅环节仍然是产业链中产能最小的环节。不过,这样的好日子并不常有。例如,除2009年之外,2018年光伏“5·31”政策出台后,多晶硅价格同样遭遇低谷。

40年风雨沧桑,刘汉元深知适应市场的重要性。

“市场唯一不变的东西就是永远在变,团队必须要坚决落实‘效率决定效益、细节决定成败、速度决定生死’的经营理念,才能在市场周期波动中实现长期稳健经营。”刘汉元告诉记者。市场各个环节总是周期性波动,但万变不离其宗,每一个投资环节自动会均衡。价格太低,会伤及投资者信心,减少新的投资;价格太高,一定会涌入新的投资,增加供应。这一过程中,行业参与者需要认识市场、把握规律、顺势而为,有条件时逆周期操作。

刘汉元还表示,外界可能认为通威股份在多晶硅环节上抓住了一些机会,事实上这也是做好功课的结果。值得一提的是,通威股份的智慧还在于会降本,即在技术领先、质量始终如一的同时,确保成本的领先性,不至于市场危机来临时出现亏损或亏损过多。事实上,这直接反映了刘汉元的利润观,即超出行业平均利润水平附加值当中的一部分才是企业利润。

如何做到超过行业平均利润水平?《财富之上》一书记载,通威股份从外延式扩张和内生式增长两方面入手,包括扩大规模和增加多元化,提高执行水平和效率,

优化成本费用。

以光伏业务为例,到2022年4月,通威股份披露的2024~2026年光伏产能规划实施进展及后续规划显示,公司多晶硅生产基地的生产成本或降至4万元/吨以内(剔除工业硅市场价格因素影响,以不变价计算),同时电池单晶Perc产品平均非硅成本已降至0.18元/W以内。

刘汉元告诉记者,目前光伏企业最核心的竞争力在于技术,以及成本控制。因此,在多晶硅环节,通威股份以四川、云南的水电优势,拥有行业领先的成本水平;而在电池片环节,通威股份借助于技术与规模优势,在非硅成本方面做到了行业领先。

除了规模效应,在优化成本费用方面,《创变者逻辑》一书记载,通威股份一方面通过抓技术研发直接降本增效,另一方面抓内部管控,形成了成本指标层层分解,人人肩上有指标的氛围。同时,上市之前通威股份就在内部推行了ERP,降低管理成本,提高管理效率。

在降本基础上,刘汉元还强调“效率优先,雷厉风行、只争朝夕的精神工作”。在他看来,只要低于行业平均效率就会被淘汰出局,通威股份超出同行平均利润的一部分也来源于效率提升。

如今,国际局势紧张,全球疫情反复无常,且经济下行风险加剧,在碳中和优质赛道上,光伏行业要面对的考验仍无所不在。比如,行业周期性调整问题,越来越多的新老玩家争夺多晶硅市场蛋糕,同时硅烷流化床法颗粒硅“杀出”。此外,光伏电池技术迭代正在发生。

通威股份副总裁、永祥股份总经理李斌告诉记者,“《光伏产业路线图(2021年版)》预计2030年棒状硅市占份额90%以上。如今棒状硅依然占据市场主流,且绝大多数新项目也选择改良西门子法作为技术选型。改良西门子法是经过市场验证的成熟技术路线,通威股份对其充满信心。对于新电池技术路线,通威股份作为头部企业,长期保持对市场主流技术的研发和跟踪,将结合市场需求并顺应技术发展趋势做出最优产线安排。”

观察

尊重市场 与时代同频

2018年7月,安徽黄山,在“2018光伏领袖峰会·黄山光伏大会二十年纪念论坛”上,记者第一次见到了刘汉元。

彼时,光伏“5·31”政策刚落地一月有余。会上,刘汉元作为邀请嘉宾,认为政策需要给予稳定的预期,要尊重市场规律。

另一次是在2021年6月,一场全球绿色能源领袖对话在上海光伏展会期间举行,刘汉元与钟宝申、曹仁贤等10余位光伏大佬均受邀出席。当时,刘汉元重申“市场唯一不变的就是始终在变”的观点,并表示“行业要在尊重市场机制的基础上稳定价格,我们只能平抑波峰和波谷,却没有办法消除波峰和波谷”。

不同时间,不同地点,两次见到刘汉元,给人的印象是既有激情,又充满理性,话语间均强调了“尊重市场”之意。

作为改革开放后成长起来的中国民营企业企业家,刘汉元身上沉淀了鲜明的时代烙印,他是市场经济的“信仰者”,坚信“发展是硬道理”。

而由他一手打造的通威本身也是中国民营经济发展史的一个缩影。

从上世纪80年代至今,通威从无到有,由弱到强,刘汉元带领员工与国家同呼吸、共命运。正如刘汉元所言,通威的发展主要把握了两大时代机遇,一是技术进步,二是社会需求。在短缺经济时代,刘汉元发明了渠道金属网箱式流水养鱼技术,随后办起了鱼饲料现代化工厂,推动了传统农业向现代农业转变。进入21世纪,身处全球能源转型时代,刘汉元较早进军光伏,又赶上了当下“碳中和”风口。

如今,通威既“长寿”又“年轻”。早在三年前,刘汉元积极让年轻人冲锋陷阵。目前公司强调经营管理团队的年轻化,一线管理团队多为社会职业经理人。刘汉元说,“世界最后是年轻人的,在有条件、有可能的时候,还是交给年轻人。年轻人总是有很多想法,很多冲劲、闯劲。我们也鼓励创新,让年轻文化有一定的施展空间。”

本版文章均由本报记者张英英撰写

2. 跨界

光伏有望成为未来能源的第一来源

历经两次行业危机,光伏产业在利好政策支持下进入了快速发展期。如今,通威股份重点对高纯晶硅和电池进行布局。目前高纯晶硅产能已超过18万吨/年,位居全球龙头地位;电池片环节现有产能超过50GW,连续六年成为全球产能规模和出货量最大、盈利能力最强的太阳能电池企业。

2004年,欧美国家陆续出台补贴等支持政策,刺激了全球光伏市场爆发。短短两年,无锡尚德、阿特斯、天合光能等光伏制造商已纷纷赴美上市,创造了一个又一个造富神话。

2006年12月,刘汉元决定进军光伏行业,涉足多晶硅环节。

“一直以来,我们对多元化都比较谨慎。除非非常必须,否则一般不跨界。”刘汉元告诉记者。2002年,他进入北大光华管理学院就读EMBA,在毕业后,连读了北大经济管理学院DBA工商管理博士,此后,以“各种新能源比较研究与我国能源战略的选择”为题目进行研究,意识到人类未来赖以持续发展的主流能源是可再生能源,光伏有望成为未来能源的第一来源。

刘汉元说,“跨界多元化发展,需要考量的东西很多。你能否在这个行业里真正像钉子一样进得去,站得住,往往只有前三名才有生存的机会,还要考虑能否持续处于前三,还要小心变成陪练。如果条件不成熟,不要贸然进入,因为投入越多,包袱会越重,未来可能这个坑也会越深。犹如走梅花桩

停产状态,濒临破产。经过一年考察和筹备,通威股份于2013年9月并购合肥赛维100%股权,随后改名合肥通威。到2016年,该公司已成为全球最大的电池片企业之一。

同样是2013年,永祥股份启动技改以优化生产线。到2015年3月底技改完成后,永祥股份多晶硅年产能由之前的4000吨增至1.5万吨,产能位居全国前三。同一时间段,2014年12月,通威集团还成立通威新能源,进一步拓展光伏下游电站投资和运营业务,创造性地开发了“渔光一体”等项目。

历经两次行业危机,光伏产业在利好政策支持下进入了快速发展期。如今,通威股份重点对高纯晶硅和电池进行布局。目前高纯晶硅产能已超过18万吨/年,位居全球龙头地位;电池片环节现有产能超过50GW,连续六年成为全球产能规模和出货量最大、盈利能力最强的太阳能电池企业。

对于光伏产业链布局和定位,刘汉元也有所思考。他认为,坚持专业分工、错位发展、协同互补理念,有所为、有所不为,做专、做精、

做强、做大,才能发挥领先优势。在现代社会大工业、大规模分工协作背景下,任何一个企业都难以支撑长链条、全链条的产业体系。

刘汉元表示,“以过去数十年的农牧业举例,前几轮行业都历经了‘过山车’一样的发展周期,受损最严重的时候,部分企业都是在刚做好某一个环节便去做全产业链。但是,这样的战略决策,几乎都在拉长自己产业链,而这种战线过长的做法,几乎都遭遇了重大挫折,最终淡出市场。”

在碳中和时代背景下,改革开放40余年以来的新能源潮流已越过脚踝。如今国人皆谈碳中和,但鲜有人知道光伏在其中到底扮演了多么重要的角色。未来二三十年,光伏可能会改变100多年的全球能源发展史。

在刘汉元看来,未来光伏将扮演能源发展的第一主角。同时,中国光伏走向世界,不断加快发达国家的能源转型速度,也为“一带一路”沿线及广大欠发达国家和地区提供全新的发展路径,帮助他们跨过“先污染后治理”的老路,由此迈入可持续发展的快车道。