

# 新首富李河君：水电站就是印钞机 有几十亿现金流

11年前,李河君被《新财富》挖掘首次进入富人榜之后,便进入潜水状态,如今,他以中国最大民营清洁能源供应商的炫目身份回归,并以870亿元的身家登顶首富。其旗下的汉能不仅控参股14家水电站,权益装机容量相当于23个葛洲坝电厂,也是全球最大的薄膜太阳能企业,产能高达300万千瓦。

## “黑马”原是老牌富豪

说今年的首富李河君是近年来富人榜上最大的一匹“黑马”并不为过,因为毕竟对大多数人而言,这还是一个陌生的名字,但是对《新财富》来讲,李河君堪称“故人”。

2003年《新财富》首度推出富人榜时,年仅36岁的华睿投资集团董事长李河君便以20亿元的身家排名第23位,首次进入中国内地富豪榜,从而引起大众的关注。从这个角度讲,李河君这匹“黑马”并不“黑”!

事实上,李河君早年就在水电领域取得了傲视群雄的业绩。从1994年底首次投资1500千瓦小水电站开始,他先后投资了一批中小型水电站,覆盖浙江、广东、宁夏、云南、广西等地,其发电量从几万千瓦到几十万千瓦不等;2003年7月,李河君以12亿元收购青海尼那水电站,成就当年最大的民营企业收购国有能源资产案。

李河君相当低调。自从被挖掘进入新财富富人榜后,便进入潜水状态,很难找到更翔实的公司资料,他也逐渐淡出公众视野。经过十余年的低调潜行,今天李河君的财富规模,着实出人预料。

根据我们最新掌握的资料,李河君持股97.57%的汉能控股集团(前身为“华睿投资集团”)已然成为了中国最大的民营清洁能源提供商,业务横跨水电、光伏、风电等领域和英、美、荷等国,其不仅是全球私营企业中最大的水力发电商,水电站装机容量高达620万千瓦;还是全球最大的薄膜太阳能企业,产能高达300万千瓦(11万千瓦×10兆瓦)。其身家高达870亿元,荣登2014“新财富500富人榜”首富之位。如今,李河君除担任汉能控股集团董事局主席及首席执行官外,还兼任全国工商联副主席、全国政协委员、全国工商联新能源商会会长等社会职务。

十余年间,是怎样的一段传奇缔造了李河君今天的清洁能源帝国,其间他又有着怎样的经营哲学、心路历程?未来李河君和他的企业将走向何处?

## “我没有打过工,整天就想着自己怎么干”

北京朝阳区奥林匹克森林公园内,两栋总面积达22万平方米的多层建筑便是汉能控股总部,汉能是唯一落户其中的公司。据称该区域是北京空气质量最好的地方之一。今年4月2日,北京难得的一个没有雾霾的晴天,我们在这里见到了李河君。

眼前的李河君气质颇有些儒雅,让人很难把“大亨”一词与之联系起来,但他眉宇间的气宇与自信的眼神却分明告诉你,这正是摘下世界能源领域两项桂冠的新科首富。

李河君的办公室里,雕工考究的中式家具和一幅选自秦末黄石公《素书》中语句的书法颇引人注目,偌大的书架上塞满各种书籍,如果不是墙上“汉能司训”的板报,这里看上去更像一间学者的书房。

记者观察之际,李河君就势说起文化:“企业发展到一定阶段,战略之上是文化,文化比战略更重要,战略之下是规划。很多企业战略之上就没有了,有的企业只有计划、规划,连战略都没有,有的企业根本谈不上有战略之上的文化,汉能是文化、战略、规划三个层面都有。这是我们汉能的文化,全部都是大白话。”李河君开始用夹杂着广东客家口音的普通话向我们诵读“汉能司训”,“用清洁能源改变世界是我们共同的信仰?生存的奥秘在于技术永远领先?诚信是根,直接面对,坦诚交流?”,看得出,对这些“大白话”所体现出来的汉能文化,李河君颇为满意。

坐定之后,李河君开始谈自己的商业故事。“我的创业历史其实非常简单。1988年,我20多岁从北京交通大学,那时叫北方交大本科毕业,研究生没毕业我就直接下海了。研究生读了一年多,导师过世了,我就没读了。我没在国有企业干过一天,也没有在政府部门干过一天,没有打过工,整天就想着自己怎么干。所以我履历特简单,如果有什么事,就汉能那点事。我记得当时我们学校机械工程系一位教授借了5万块钱给我,我说我创业去了,他信我,真敢借给我,结果不到3个月我全部折腾光了。背了5万块钱债务,怎么办?借老师的钱要挣钱还啦,于是我做了很多,在中关村卖电子元器件等等,真正走专业化的路子,是从1994年底介入水电开始的。”

描述个人创业经历时,李河君显得漫不经心,他似乎更愿意把主题放在汉能的“奇迹”上。



根据我们最新掌握的资料,李河君持股97.57%的汉能控股集团(前身为“华睿投资集团”)已然成为了中国最大的民营清洁能源提供商,业务横跨水电、光伏、风电等领域和英、美、荷等国,其不仅是全球私营企业中最大的水力发电商,水电站装机容量高达620万千瓦;还是全球最大的薄膜太阳能企业,产能高达300万千瓦(11万千瓦×10兆瓦)。其身家高达870亿元,荣登2014“新财富500富人榜”首富之位。如今,李河君除担任汉能控股集团董事局主席及首席执行官外,还兼任全国工商联副主席、全国政协委员、全国工商联新能源商会会长等社会职务。

## 金安桥奇迹背后的故事

说起汉能,李河君激情澎湃起来。他思维敏捷、语速极快:“汉能创造了两个奇迹,第一个就是花十个年头建设的金安桥水电站。”

提及金安桥水电站,李河君自豪之情溢于言表。这一水电站位于金沙江中游,是国务院批准的《金沙江中游河段水电规划报告》中规划的“一库八级”的第五级,属于国家特大型水电站,装机容量达到300万千瓦。汉能从2002年筹建金安桥电站,直到2011年一期240万千瓦机组并网发电,耗时十年。为了便于我们理解金安桥电站的规模,李河君举例,总装机容量271万千瓦的葛洲坝水电站动用了5.5万人、历时16年才建成,而金安桥电站的装机容量达到葛洲坝的11倍。对于一家民企而言,操盘如此巨大的工程所遇到的难度可想而知。

金安桥与汉能结缘于李河君2002年赴云南的一次考察。当时,云南的水电资源让他眼前一亮,而云南省政府也迫切希望引入民间资本开发当地丰富的水利资源。双方一拍即合,李河君当即决定开展金沙江水电项目可行性调研。随后,其在金沙江中游规划出了8座百万级千瓦的水电站,总装机容量超过2000万千瓦,相当于11个三峡水电站。李河君一口气与云南省政府签下了其中的6座,规划总装机容量约1400万千瓦,总投资约750亿元。这是一个近乎异想天开的计划,因为那时民营资本进入百万级水电项目在中国史无前例。

这个石破天惊的水电计划所遇到的困难,让李河君始料未及:“当时没人相信这是真的,他们都觉得李河君疯了,发改委领导也不相信民企能干这个,所有的部委都批了,就发改委不同意。”发改委的担心不无道理,毕竟大型水电站所耗费资源对一家民营企业来说是不可想象的,葛洲坝、三峡等电站无不是倾全国之力建成。

博弈之下,“最后就给我们干了一个金安桥”一金安桥是6大水电站中资源较好的一个;其他几大水电站的权益被分配给了华能、华电、大唐等国有电力企业,作为对李河君前期投资的补偿,李河君可以部分参股其中,在云南金沙江中游水电开发有限公司中,汉能获得了11%的股权。含金安桥,汉能在金沙江中游水电开发项目上总共获得约400万千瓦的总装机容量,这和李河君最初的规划相比只是一个零头。

## “水电站就是印钞机,年年有几十亿现金流”

金安桥水电站的实际建设比李河君预计得更加困难。“汉能干金安桥,可以说是十年磨一剑,干得非常艰难,不仅面对体制上的障碍,还要面对移民、技术等各种问题。”由于金沙江水流湍急,几个20吨的石头绑在一起,往水里一扔就飘走了,当时施工现场达8公里,坝高就有180米。对于当时的一系列难题,李河君至今心有余悸。

但最大的挑战来自于一笔巨额资金的压力。李河君在自己的创作的一本名为《中国领先一把—第三次工业革命在中国》的书里,如此

描述:“为了应对高峰时每天1000万元的投入,汉能把前些年建设的效益好的优质电站一个一个地出售,这些项目都凝聚了汉能人的心血,其中最可惜的是青海尼那水电站—汉能在2003年以12亿元收购,当时已并网发电?在最困难的时候,汉能将多年积攒下来的风险准备金全部投了进去,金安桥水电站项目却像无底洞一样总也填不满,最后我们甚至从汉能高管个人和家里借钱投资金安桥。”

面对金安桥项目长达10年的建设期,李河君还要稳定军心,团队中并不是所有人都能坚持。“当时有一个分管金安桥项目的副总裁就中途跑了,他觉得跟着我干没前途。”李河君笑着回忆。在异常艰难的岁月里,有人建议他将金安桥项目卖掉。“当时如果卖掉,我们可以挣300亿”,但“这不是挣钱的事,金安桥一旦做成,我们不会缺钱,而如果卖掉,没法对支持我们的人交待”。2011年3月,金安桥水电站一期240万千瓦机组并网发电。

“金安桥总投入是206亿,如果现在来建,光工程就要花400多亿,整个投资规模至少要翻一番,”李河君计算着金安桥的重置价值,“如果按现在很多水电站2万元/千瓦的装机容量来算,金安桥电站价值600亿元,除掉100亿元负债,净资产也有500亿元。”事实上,金安桥电站300万千瓦的装机容量,占汉能水电站总装机容量的一半还不到,汉能目前或控股或参股14个水电站,权益装机容量高达620万千瓦,相当于23个葛洲坝电厂。

而李河君认为,金安桥水电站的建设成功,至少为汉能带来了三个层面的收获。其一是不菲的经济效益,现在金安桥水电站每天的净现金流超过1000万元,而且,“水电价格目前被人压低了,如果水、火电同价的话,金安桥效益还能翻一番,每年有50-60亿元”。其二是赢得了外界信任,因为“这小子把金安桥这么复杂的事都干成了,估计干其他也没事,都会这么想”,而李河君认为,商场上最宝贵的就是一个“信”字。其三是为汉能团队带来了自信,“汉能核心团队通过金安桥十年的历练,获得了心智的成长、团队力量的成长,我们也有了自信,觉得我们可以干大事。为什么我们后来能够干薄膜太阳能?就因为我们干成了金安桥”。

“汉能是全球私营企业中最大的水力发电公司,年年有几十亿的正规现金流。一年挣几十亿并不稀奇,但年年挣几十亿谈何容易!我们的原材料成本是零,水电的特点就是一把干起来以后,它就是个印钞机,不管礼拜六、礼拜天,天天都这样,”李河君坦言,之所以敢投300亿元进军光伏产业,就因为“汉能产业基础非常扎实,有非常稳定的现金流”。在他看来,汉能是一个最没风险的公司。

## “通过薄膜太阳能技术,把能源格局给变了”

李河君为之骄傲的第二个“汉能奇迹”,是“汉能用3年半时间成为全球最大的薄膜太阳能生产商,华丽转身,战略升级,立马成为行业领导者”。

对于进入薄膜太阳能行业的初衷,李河君解释为使命感。“干完金安桥之后,我们可

以什么都不用干了,为什么还去干那么大风险的事呢?汉能整个团队的使命就是用清洁能源改变世界,汉能相信通过太阳能薄膜技术能够把能源格局给变了,我们想把火电、核电给替代掉。”在李河君看来,所有可再生能源中,太阳能最有可能成为未来的主导者。

剑走偏锋的李河君,没有选择主流的晶硅太阳能这条路线,而选择了薄膜太阳能这条令整个光伏业界注目的道路。“薄膜具备高科技+能源的双重属性,高科技行业的特点是高速增长,能源行业的特点是门槛高、周期长,但需求和增长长期稳定,我们同步做,1+1等于11”,李河君认为,只有像汉能这样有超强实力的公司才能干薄膜,“薄膜太阳能行业是双门槛,你不仅要有技术,还要有钱,能跨过几百亿的门槛”。

李河君认定,薄膜化和柔性化是光伏产业发展的大趋势。“薄膜会替代晶硅,薄膜和晶硅有什么区别呢?一个通俗的理解就是,台式电脑与iPhone、iPad的区别,或者是黑白电视和液晶电视的关系”。闯入光伏产业后,李河君不断对外宣扬他这个饱受争议的观点,而目前光伏行业中晶硅占据九成市场,薄膜的比例还不到一成。

事实上,即便在汉能公司内部,对于两条不同战略路线的选择也有过争执。“我要干薄膜的时候很多老员工都不信。第一个观点是,我们水电都那么好了,干这个干吗;第二个观点是,我们干晶硅,因为我们自己有电厂,晶硅成本中40%靠电,我们自己发电很便宜,不到一毛钱一度,在金安桥旁边建一个晶硅厂,我们可以做到10GW(千兆瓦),有3个施正荣那么大,施正荣才做到3GW。”

李河君至今还为当初的抉择“得意”,他称自己3年前就预见到了晶硅太阳能产业的寒冬,“我在公司2010年年会上讲了,不能够干晶硅。当时我有一个判断,未来薄膜一定是主流,整个新能源将来都是薄膜的天下”因为欧盟、美国的“双反”,门槛低、产能过剩且竞争激烈的晶硅太阳能行业至今还在亏损的泥潭中挣扎。

然而,2009年,李河君初涉薄膜太阳能行业时,抛出的2000兆瓦的“宏伟计划”仍是让大家觉得仿佛回到了大跃进时代。“当时新奥王玉锁、正泰南存辉(微博)他们都是25兆瓦的薄膜生产线,我说两年做2000兆瓦,也就是他们的80倍。所有人都说我是疯子,认为是不可能的;李河君别以为金安桥能干起来,这个事就可以干起来,他根本不懂,怎么可能把这件事干起来呢?”

李河君笑道,他当时提出2000兆瓦,不过是想做到全球第一,因为当时的行业龙头—美国第一太阳能有1800兆瓦产能、两条技术路线,“所以我们提出两年2000兆瓦,超越它一点点,这个目标是这么来的”。

李河君试图不重蹈让许多富豪陷入麻烦的光伏泥沼,他的方式是从一开始就做得更大,打通全产业链,从上游光伏电池和组件的生产线装备,到中游电池、组件生产,再到下游光伏电站发电。他认为,通吃的做法能够内部消化掉产能。2011年,李河君通过资本市场的运作,成为在香港上市的硅基薄膜太阳能设备制造商铂阳太阳能的实际控制人,从而直入上游装备制造。目前市汉能太阳能盈利超过20亿港元。2013年汉能已经

此后3年半,李河君成功布局了七大光伏制造基地,完成了对全球3家技术领先公司的并购,分别是德国的索力比亚公司、美国的米亚索能公司以及全球太阳能公司。汉能并未透露收购金额,但3家公司被收购的时间恰恰处于2012年下半年至2013年上半年这一全球光伏市场的冰期,因此,“我们基本上是以抄底的价格收的”。李河君的思路是,所收购公司的技术能对接则对接,不能对接的可以“存放起来”,减少未来的竞争对手。

“3年以后的结果是,我们做到了3000兆瓦、7条技术路线,他们美国第一太阳能干了8年,是1800兆瓦,两条技术路线,”李河君脸上露出得意的表情,“完成几个大的并购之后,我们一跃成为全球薄膜太阳能行业的领导者。这不但在于规模,更在于技术,汉能通过并购,把全球最领先的技术完全掌握在中国人手里了。包括并购,包括基地建设,我们总共才花300亿就干起来了。”站在大多数人对立面的李河君,再一次创造了奇迹。2014年3月,全球最具影响力的科技商业奖项—麻省理工学院《科技创业》“全球最具创新力企业”评选结果揭晓,汉能位列全球第23位、中国第2位,在中国企业中仅次于腾讯。

2014年4月22日,特斯拉(微博)汽车创始人马斯克在上海公开表示,汉能作为首家和特斯拉达成合作协议的中国充电电站供应商,将利用其薄膜柔性光伏系统为特斯拉建设首批位于北京的两座充电站,并在上海嘉定汽车城提供第一座超级充电站建设,在未来还将陆续建设共七大超级充电站网络。与特斯拉强强联手,切入电动汽车光伏充电站系统,标志着汉能在薄膜太阳能应用领域再次取得突破。

李河君将在薄膜太阳能领域取得的成功,归结于在剑桥学习生涯带来的全球视野,“企业转型升级风险非常大,死亡的概率是50%。对我而言,薄膜和水电完全不一样,薄膜的国际化非常重要,而国际化得益于我在剑桥读过两年书。”在李河君看来,具备全球视野,对中国民营企业非常重要。

## “房地产、网络那么多诱惑,我们从来没干过”

李河君认为,汉能所以创造两个奇迹,首先归功于“踩对了点”:“汉能的幸运在于我们点踩得特别好,是新能源大规模替代传统能源的一个时点,并且掌握了核心技术,所以远程特别好。我觉得企业如果抓不住机遇特别麻烦,人不能逆势而为,势不在,人没有回天之力!”

其次在于专注。“汉能20年只干了一件事情—清洁能源,风电、水电、太阳能,没干过任何别的。现在到处都是雾霾,而20年来,汉能就从来没有干过一瓦的火电,全部都是清洁能源。”

而他之所以敢砸300亿元在薄膜太阳能领域,也是因不自信。“要我拿300亿去做房地产,我可不敢做,因为我不懂;比如王健林这些朋友,同样要他拿300亿做新能源,他也不敢做,因为行业不了解嘛。房地产、网络那么多诱惑,我们从来没干过,我们是个专业化公司!我有一个观点,观察一个企业能否做大,就看它是否专业,如果它什么都干,没有主业,我不相信它能做多大。一个企业如果哪一行都干,肯定每个都很平庸,你不可能哪一行都干得超过别人。”

同时,魄力也很重要:“有许多企业家都非常优秀,但没把太阳能做起来,主要还是当时投资规模不够。其实他们比我做得早,比我看得远,但我做起来了,他们没做起来,这在于一个魄力。”

李河君看来,汉能之所以坚守专业化,在于它“是一个有理想、有信仰的公司”。“汉能和其他企业的区别在哪里?我们有共同的信仰,其他所有的高管并不是为钱而来,当然钱不是不重要,他们的报酬也已经很高了,但主要是为使命而来。我认为,有使命感的团队、企业,往往运气会特别好,仿佛从天上来的一种神奇的力量,让你始终走运。挣大钱的秘诀,就是为理想而干,为使命而干,把钱当成副产品。不要盯着钱,你才能挣到大钱;你老盯着钱的时候,肯定挣不到大钱。”

谈到公司未来的规划,李河君露出虔诚的表情:“我们非常有雄心壮志,2020年要做到万亿销售额。我们希望汉能将来能够像三星(微博)在韩国、苹果和微软在美国一样,成为中国的代表企业之一。其实中国想变成强国,要像美国那样,有100多家世界500强企业。汉能的理想是,2020年之后,能够给国家贡献两个世界500强企业。”

不过他也坦言:“对汉能来讲,前景很大,但挑战也很大,挑战在于国际化人才、资金、市场等等。当然还有很多人质疑,但往往干大事的人,大家不信;大家都信,也往往不是什么大事。”李河君身上,依然是客家人敢想敢干的作风。