

李河君：看得远，方能走得远

■ 高荣伟

“2014《新财富》500 富人榜”5 月 5 日发布，来自广东河源的“清洁能源之王”汉能控股集团李河君以 870 亿元的身家成为新科首富。万达集团王健林、去年首富娃哈哈集团宗庆后分别以 800 亿元、790 亿元位列第二、三名。

尽管近年中国经济增长放缓，但今年“新财富 500 富人榜”上榜者的财富，却在经历 2012、2013 两年的调整之后，创出新高，其背后是新经济的创富潜能被激活。

今年的首富李河君堪称近年富人榜上最大的一匹“黑马”。从默默无闻到一举坐上中国富豪榜头把交椅，无论其个人经历、发家路径，还是财富结构都透着一种神秘。即使荣登中国富豪榜，李河君却极少出现在公众舆论场中。这个“低调”的富豪企业家，至今仍给人谜一样的感觉。

辍学下海 攫取第一桶金

1967 年，李河君出生于广东省河源市观塘村，幼时家境贫穷。1984 年，李河君从河源中学毕业，考上了北方交通大学，成为当时观塘村家喻户晓的风云少年。

儒雅斯文的李河君读大学时却很不安分，满脑子赚钱经。大二时，他曾经组织 30 多个同学，在学校食堂大门口卖了 3 天胶卷，挣了 12 块钱。“别小看了这 12 块钱，也许正是这小小的 12 元钱，奠定了日后李氏清洁能源帝国的根基。”美国《财富》杂志如是评论。

1988 年，李河君从北方交通大学机械工程系毕业，留校读研后，也是“什么都干，什么赚钱做什么。”“在中关村，我倒腾过电子产品，后来还卖过玩具、矿泉水等，什么赚钱做什么”。“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，他居然信我，结果不到 3 个月我全部折腾光了。”“当时我敢跟老师去借这 5 万块钱，是我有魄力，但是更大的魄力是老师竟然敢把这 5 万块钱借给我。”李河君回母校演讲时如此说。

到研究生第二年，导师的病逝让李河君决定彻底放弃学业。“我至今只有本科学历，后来去英国剑桥(大学)读书也没有读完，只差最后一篇论文。”李河君笑谈学历一事，仿佛辍学经商也应是传奇故事的一部分。

到了 1994 年底，李河君带领着他的团队——17 个伙伴，赚了 7、8 千万元钱，攫取了他人生的第一桶金，完成了“李氏清洁能源帝国”资本的原始积累。

独具慧眼 瞄上清洁能源

在能源领域打出自己的一片天地，李河君是从水电开始的。李河君自创建汉能控股集团之日始即致力于“用清洁能源改变世界”。

“有这么多钱，当时一下子不知道该干什么了!”李河君一时有些许茫然。踌躇之际，一位同学建议他收购上市公司做庄，在这位同学的建议下，李河君开始全国各地寻找水电站资源。原本是为了收购上市公司坐庄圈钱，但在收购调研的过程中，李河君认识到，水电能源极具发展前景，在地球传统能源日益紧张的情况下，世界各国普遍优先开发水电，大力利用水能资源。于是他一转念放弃收购上市公司的想法，转而进入能源行业。不曾想，这一转念，不仅定位了李河君“用清洁能源改变世界”的人生目标，甚至于改变了 20 年后中国财富，乃至世界财富的版图。

1994 年，李河君正式成立汉能控股集团有限公司(Hanergy Holding Group

Limited)，拿出 1000 多万元收购了家乡河源东江上一座装机容量为 1500 千瓦的小水电站。其后，李河君在水电领域取得了傲视群雄的业绩。上世纪 90 年代正逢中国小水电站大跃进的时代，李河君赶上了好时候，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，李河君旗下的华睿投资集团斥资 12 亿元收购青海尼那水电站，成就当年最大的民企收购国有能源资产案。

到了 2002 年，中央一部门组织民营企业赴云南投资考察。云南地处长江水系上游，水力资源丰富的金沙江横穿而过，云南省政府迫切希望引入民间资本开发金沙江水力资源。云南的水电资源让李河君眼前一亮，他预感到，“这是个千载难逢的机遇。”于是，他果敢投资 10 亿元做前期考察，并举与云南省签下了规划中 8 座百万级千瓦水电站中的 6 座，总装机规模达 2300 多万千瓦。民营资本进入百万级水电项目在当时中国还史无前例，没有雄厚的资金、远见与超人的气魄，签订这一揽子协议是不可想象的事情。

然而，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。发改委领导也不同意，不相信民企能干这个。”为此，李河君一度将国家发改委告上了法庭。最后妥协的结果是，6 座水电站当中的 5 座分给了国有能源企业进行建设开发，而李河君得到了剩下的一座，也是其中资源最好的一座——总装机容量 300 万千瓦的金安桥水电站。

金安桥水电站，是李河君人生历程中的一个里程碑。这是国内第一个，也是唯一一个民营企业建设的百万千瓦级特大型水电项目，建设投资将近 200 亿元。200 亿元，对于一般的民营企业来说，无疑是一个天文数字。

“发改委的担心不无道理，毕竟大型水电站所耗费的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。”把如此重任交给一个年仅 35 岁的毛头小伙子，发改委顾虑重重，是完全可以理解的。以葛洲坝水电站为例，总装机容量 271 万千瓦的葛洲坝水电站动用 5.5 万人的军队，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。

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。期间，金安桥水电站的实际建设远远超出李河君预计到的困难。“汉能十年磨一剑，非常艰难，不仅要面对体制上的障碍，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。对于当时遇到的一系列难题，李河君至今心有余悸。

但最大的挑战还不是技术方面的问题，而是来自于巨额资金的压力：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，其中包括“像印钞机一样的”喇嘛印钞票的青海尼那水电站。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。”所有的这一切，李河君都挺过来了。

华丽转身 移梦光伏产业

之后，李河君审时度势，瞄准了光伏领



域。李河君意识到，发展清洁能源是大势所趋。全球气候变暖，已经成为威胁人类生存的重大灾难性问题，以煤为支撑的传统能源显然不能维持太久，而以水能、风能，尤其是以太阳能为主的新能源则存在巨大的发展空间。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。

光伏行业按技术可以分为两派，一派是薄膜太阳能。一派是晶硅太阳能。就两派而言，薄膜太阳能远不如晶硅发展成熟：光伏行

业中晶硅占据着 9 成的市场，薄膜的比例还不到 1 成。出乎所有人的预料，剑走偏锋的李河君，没有选择主流的晶硅太阳能这条路线，而选择了让所有人大跌眼镜的薄膜太阳能。李河君说：“当我决定要做薄膜的时候，公司所有高管都反对。”不仅汉能公司内部反对，光伏业内也认为李河君做出这样的决定“不是疯子，就是骗子”。因为国际上主做薄膜太阳能的美国第一太阳能(First Solar)现如今江河日下，而在国内做薄膜太阳能，且达到一

定规模产能的，只有正泰集团和新奥集团，而两家公司在该业务上的发展均步履蹒跚。

按照李河君的理解，第三次工业革命的核心是新能源，新能源的核心是光伏。光伏的核心是薄膜太阳能。“晶硅和薄膜是黑白电视和彩电的关系”，李河君形象比喻二者的关系，“我仿佛已经看到晶硅一片死尸。”“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。”具有战略家气质的李河君不仅看得准，而且看得远。李河君认定，薄膜化和柔性化将是光伏产业发展的大趋势。

李河君“一意孤行”，在公司内部力排众议、大举投资薄膜太阳能。2009 年，初涉薄膜太阳能行业，李河君便抛出 2000 兆瓦的“宏伟计划”。当时的行业龙头美国第一太阳能仅有 1800 兆瓦产能。2011 年，李河君通过资本市场的运作，迅速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，直入上游装备制造。

2012 年下半年开始，全球光伏市场遭遇寒流，昔日的光伏明星企业赛维、尚德相继倒下。在全球其他光伏企业惶惶不可终日之时，李河君却敏锐地意识到，“汉能跨越式发展机遇期已经来临!”

李河君把深邃的眼光投向了遥远的国际市场。在全球光伏业寒冬的 2012 年下半年至 2013 年上半年，汉能出手不凡，李河君大手笔接连收购了欧美三家薄膜太阳能企业德国的索利博尔公司(Solibro)、美国的米尔所勒公司(MiaSolé)以及全球太阳能源公司(Global Solar Energy)，“我们基本上是以‘抄底’的价格收的。”汉能控股集团副总裁陈永红称。

李河君称，“汉能的光伏产能经过 3 年的发展已经达到 300 万千瓦，超越美国第一太阳能公司，一跃成为全球最大的薄膜太阳能企业以及太阳能发电系统集成商。”去年 10 月，2013 年福布斯中国富豪榜发布，李河君以 665 亿元资产位列第四位，仅次于王健林、宗庆后和李彦宏，超过了第五位的马化腾。此时，李河君这个名字方渐渐为人知晓。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”评选结果中，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。

不过，李河君的光伏梦远不止此。在他看来，汉能在薄膜太阳能领域的终极目标是投资 2000 亿元，建成 1000 万千瓦的光伏产能。20 年前，李河君起步中关村；如今，经过二十载低调潜行，47 岁的李河君持股 97.57%的汉能控股集团业务横跨水电、光伏、风电等领域，范围拓展至美、英、荷等国。他不仅拥有全球最大的私营水电站金安桥水电站，其旗下的汉能不仅控股参股 14 家水电站，权益装机容量相当于 23 个葛洲坝电厂，还掌握世界级的薄膜太阳能光伏组件供应商汉能太阳能。这样的事业高度，或是李河君上世纪 90 年代初在中关村卖电子元器件时并未预料到的。20 年，李河君率领他的团队缔造了一个清洁能源帝国。

2014 年的首富出现在被人日渐看好的太阳能领域，绝非偶然。汉能控股异军突起，充分体现了绿色财富强势崛起、中国财富版图被新经济改变的惊蛰之相。有识之士指出，汉能所代表的，正是“雾霾锁城”、环境每况日下的大背景下，极具广阔发展前景的绿色财富。“现在一提到光伏，大家就会想到晶硅，但是三到五年后，我相信，一提到光伏，大家肯定会想到薄膜。以后薄膜太阳能会出现在家里的阳台上、汽车顶上甚至大家的衣服上。光伏梦必将成为中国梦的重要组成部分。”面对媒体，李河君侃侃而谈。

《企业家日报》 中国企业的思想阵地 经济市场的冲锋号角
开创内容与形式的大型财经新报章