

成为首富之前，李河君如何虎口夺子搞定政府

■ 刘宇翔

发源于唐古拉山脉的通天河，进入横断山区后称为金沙江，金沙江在横断山区的高山深谷蜿蜒流淌，向东南奔腾直下，流经丽江石鼓镇附近突然来了个 180 度的大拐弯折向东北，切开玉龙、哈巴两座大雪山，撞出了个虎跳峡，至无量河口，再来 180 度的大拐弯，绕着玉龙雪山转了近一圈，从北向南直冲而下。

蜿蜒数百里江水，海拔高差近 3000 米，水流湍急，势不可挡，是条难以驯服的大江，也正因为汹涌的江水，一旦截流发电，就能“大浪淘金”。

2015 年 2 月 4 日，当汉能控股集团有限公司(原华睿集团)董事局主席兼首席执行官李河君向搜狐财经讲起那段往事时，已经是一副轻松的表情：“我是个甩手掌柜，我的管理是特别相信别人，让别人做。大家知道金安桥水电站我投了 200 多亿，花了八年时间，我总共去了六趟，还有两趟是陪领导去的。”

在 2 月 3 日胡润研究院发布的《2015 星河湾胡润全球富豪榜》中，李河君以 1600 亿元的身价成为中国首富。面对很多人对李河君身价的质疑，胡润表示，李河君在香港的上市公司汉能薄膜发电持股市值 800 亿，另外还有非上市部分水电、太阳能及其他产业，“确实非常可观。”

汉能薄膜发电的股票让李河君一跃成首富，而他之所以敢巨额投资薄膜发电产业，底气就源于那座金沙江上的金安桥水电站。他说：“水电站就是印钞机，年年有几十亿现金流。”

“虎口夺子，先斩后奏”

但在当年，金沙江流给李河君的并不是钞票，而是桀骜不驯的江水。

“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。”讲起 2005 年 12 月的大江截流时，李河君仍心有余悸。

2002 年，当李河君赴云南考察时，他或许想不到其后 9 年，他的身家前途都赌在了这条江水上。李河君做起水电生意纯属偶然。1994 年，在中关村倒卖电子产品，做矿产赚了七八千万元资产后，在一个高中同学的建议下，李河君收购了四川乐山的一家上市公司，花了 6000、7000 万，收购完了，但那家上市公司只是一个壳，除了有一点现金，什么都没有，所以需要题材炒作，就得买资产。

“我们说买什么？不知道为什么说买个水电站吧。”于是，通过收购广东东江一座装机容量为 1500 千瓦的小水电站，李河君正式进入了水电行业。

那几年，正是中国民间资本投资小水电最热的时期，大江南北各个河流上小水电站如雨后天春笋一般冒出来。李河君发现了这个行业大有前途后，开始在广东、青海、浙江、广西等多地收购或者新建小水电站。到 2002 年时，李河君已经拥有装机容量 30000 千瓦的木京水电站、1500 千瓦的河源东江小水电站等中小电站。

坚信电力大有前途的李河君，又野心勃勃地将目光放在了大西南。那里有中国最优质的水电资源。

2002 年，中央统战部、全国工商联开展“光彩事业”，组织民营企业赴云南投资考察。在金沙江考察时，李河君了解到云南有一亿千瓦水电资源处于待开发状态。当时云南省政府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，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 1.1 个三峡水电站。

当年 4 月，国家发展计划委员会组织审查同意金沙江中游进行开发，并同意金安桥等几个水电站为开发项目。7 月，李河君与云南省发展和改革委员会签署了《云南省金沙江中游河段水电项目开发前期工作意向书》，一口气签下了其中的 6 座，规划总装机容量约 1400 万千瓦，总投资约 750 亿元。彼时，李河君的华睿集团才成立刚刚 11 年，不但华睿，当时没有任何一家民营企业做过百万千瓦级的水电站。

协议一出，“所有人都不会相信这是真的。我跟别人讲，别人说你吹牛，民营企业干水电站怎么可能做到这么大。我们上初中、高中的时候教科书写着，全中国盖个葛洲坝。我们的项目比葛洲坝还大。谁会相信民营企业能干这个事？所有



人都以为这是个笑话。”

葛洲坝从 1971 年 5 月开工兴建，1988 年 12 月全部竣工，前后动用 5.5 万军人，历时 17 年，总投资 48.48 亿元人民币，这是上世纪 80 年代的市值。

如此庞大的工程必须得到各部委的批准。各部委陆续开绿灯时，唯有国家发改委不同意。情急之下，李河君把国家发改委告给了。

“坦率的讲，汉能那时候告政府是不得已而为之，我们当时拿了六个电站，国家发改委准备把电站都拿给国有企业，一个不留给我们，做的很绝，把我逼急了。当时张国宝主任就是不信(我们的项目能做成)，说你怎么可能干得了，肯定里面有什么猫腻。他不信你，所以就要全部拿走。我们辛苦那么多年，都给拿走了，一个不给我们，我们也急了。”

张国宝时任国家发展和改革委员会副主任，他历来被视为稳健的官员。从发改委和张国宝的角度来说，不同意有足够的理由——特大型水电站所耗费、统筹的资源，仅库区移民一项，金安桥水电站就涉及永胜县 3 个乡镇 7 个村委会 17 个村组。这对一家民营企业来说是不可想象的。

令局面更复杂的是，华能、华电、大唐等国有电力企业也看上了金沙江丰富的水电资源，欲图在瓜分这些金沙江中游河段水电项目。2005 年，国家发改委下了一个红头文件，指示要将中游 8 个电站的前边 4 级由云南金沙江中游水电开发有限公司来全部开发。而华睿集团称已经做了一部分前期工作了，提出 3 亿元的补偿要求，否则不肯移交。耗费了差不多一年的时间，最后国家发改委出面协调，补偿了一定金额，才将问题化解。

眼看着满盘皆输，李河君的策略是边告边动手。2003 年 2 月 20 日，金安桥水电站通过了预可研报告。当年 8 月 8 日，金安桥水电站进场筹建。2003 年 12 月，中国农业银行批准 100 亿元授信额度支持集团投资金安桥水电站项目建设，这是国有银行对民营企业最大的单个项目授信额度。

那一年也是中国“电荒”的元年。随着中国经济的高速增长，能源需求陡增，2003 年全国出现大面积“电荒”，有 19 个省市先后采取了拉闸限电措施。“电荒”成为“2003 中国十大电力年度新闻”。看到商机的李河君在忙着筹备金安桥电站时候，又斥资 12 亿元收购了位于黄河上游的青海尼那水电站。

“抢滩金安桥”，李河君与央企的博弈还在继续。事件的转折点在国务院的常务会议上。会议上决定，私营、民营企业也可进入铁路、公路、水利、水电等国家的大型基础设施建设。

结果是，“最后就给我们干了一个金安桥”。2005 年 12 月 1 日，汉能集团与中国华能集团、中国华电集团、中国大唐集团、云南省投资开发公司在人民大会堂签署协议，共同组建金沙江中游水电项目开发公司，汉能集团占 11% 的股权。金沙江中游的梯级电站中，一至四级由这个合资公司开发，五至八级由华电、华能、大唐、汉能控股四家公司各建一个电站。汉能控股集团控股开发金安桥水电站。

6 个项目中，央企们拿走了其他 5

个，但留给李河君的金安桥是 6 大水电站中资源较好的一个，是规划中的“一库八级”的第五级，属于国家特大型水电站。作为对李河君前期投资的补偿，李河君可以部分参股其他电站。

事实上，有评论就认为，央企介入金沙江中游水电开发，只给汉能一座金安桥，反而是帮助了汉能，因为金沙江水电开发涉及地质、环保、移民、生态等诸多问题，央企的进入很多大程度吸引了舆论的主意，舆论的关注点都会在央企身上，给汉能留下了足够的空间。更为重要的是以当时汉能的实力，根本没法吃下 6 座梯级电站。

后来的历史也证明了这个评论很有预见性。央企开发的向家坝、溪洛渡、鲁地拉、龙开口先后被叫停，而汉能差点无力完成金安桥电站。

但这些都是后话了。当时的李河君在与时间飞速赛跑。2005 年上半年，金安桥水电站完成了环保、水土、劳动安全、土地征用、移民安置、地质灾害评估、银行贷款承诺、可行性研究报告等一系列文件报批。

虽然直到 2006 年 1 月大江截流，还未获国家发改委核准，亦被要求“在未经国务院批准以及未按规定经核准之前，不得开工建设”。但浩大的工程已经没法停止下来了。

李河君有自己的解释：“建国以来，所有大型水电站，没有一个是未批先建的。”

工程的难度远超过想象

金安桥地处云贵高原横断山脉，距丽江市 52 公里，处于丽江到四川攀枝花市的交通要道上，交通便利，坝址左右两岸分属云南省丽江市古城区和永胜县，是干热河谷地貌，地质情况复杂。金安桥水电站就建在金沙江的谷底，风吹不到谷底，终年气候炎热，植被茂密，湿度很大，谷底气温可以达到近 40 度，又热又闷。通往电站工地的道路两边是横断山，风化石结构，风大些或者下雨非常容易发生山体滑坡和坍塌。

“中国水电”成为工程施工主力，其中，水电四局有限公司承担了电站导流洞、大坝土建和金属制安工程，主要工程量为 730 万立方米土石方的开挖和 440 万立方米混凝土的浇筑，水电八局有限公司承担该电站 1180 万吨人工砂石料加工系统建设。先期开凿的两个隧道型导流洞导流滔滔江水。大型施工车辆不断进出施工工地。

工程难题可以由专业队伍解决，最大的挑战来自于巨额资金的压力。李河君不需要到现场监工，他最大的任务就是筹钱。

尽管有中国农业银行批准的 100 亿元授信，但汉能还同期进行着江苏如东风电场等项目，资金压力相当巨大。2008 年 8 月，各大银行接到银监会通知，暂停对金安桥水电站贷款。“我们的资金流一下子就断了！”金安桥水电站总经理刘兴荣曾对媒体说，截至 2009 年年中，总投资 147 亿元的水电站已累计投资 90 多亿元。

李河君在《中国领先一把——第三次工业革命在中国》一书中写到：“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。”

这段灰暗的时光给李河君留下了相当的印象，以至于在后来有“不欠银行本金和利息”的司训。

金安桥项目漫长的 10 年建设期，在当时似乎完全看不到尽头，无数资金和精力就如同巨石一般，投入滔滔江水，听不到声响。公司内部也有不同意见，甚至“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。”李河君回忆说。但李河君的决心让更多的

高管放心，8 年工期，他只去过 6 次，其他全部交给现场高管管理。就在金安桥项目即将被核准的最后阶段，也是李河君最困难的阶段，彼时，三峡水电工程开发总公司询问李河君是否愿意将项目出售。“他们当时看我比较困难，说愿意出 450 亿买我的水电站，”李河君透露，“如果卖了，我们可以净挣 300 亿。”

这个诱惑无疑相当巨大。汉能公司内部董事会再次出现不同意见。“当时只有我和公司执行总裁王勇不愿意卖，其它人全部都支持卖，”李河君说，不过最终他还是说服了大家，“金安桥不能卖，这不是挣钱的事。一旦做成，我们不会缺钱，但如果卖掉，我们政治上没法交待。”

所谓“政治上没法交待”，是金安桥水电站已经成为民营企业进入水电这个国家大型基础设施建设领域的标志，一旦汉能退出，很可能将引发舆论关注。2007 年，一位部级官员对李河君说：“如果汉能把金安桥这个项目的难关挺过去了，未来没有什么事情会过不去。”

除了工程难度、资金压力、政治交待，笼罩在金沙江水电开发头上的还有破坏生态的阴影。金沙江等河流是许多洄游鱼类的产卵地，梯级水坝建成后，流域的生境类型将发生根本性改变，叠加效应将远大于单一电站的影响，将严重影响长江流域各种鱼类的生存。为此，环保部门极为关切。

更严峻的是，金沙江地处青藏高原与云贵高原的过渡地带，流域内新构造活动强烈，山体岩体破碎、滑坡、崩塌、泥石流等灾害频发发生，金沙江的地质条件远比三峡恶劣。2008 年 5 月 12 日的四川汶川大地震，更是将特大型水库可能诱发地震的问题推向台前。舆论风暴迫使国家重新审视长江中上游的水电开发。

国家对水电开发的态度，也如金沙江一样，来了 180 度大转弯。从 2007 年至 2009 年，国家几乎停止了大型水电项目的审批。数据显示：国家审批的水电装机由 2006 年的 1951 万千瓦，骤降到 2008 年的 267 万千瓦，2009 年的 737 万千瓦。

与环保问题同样令人揪心的是，金沙江流域的各县都是国家级贫困县，水电开发的巨额投资被视为地方发展的最大机遇。环保与民生的两难，让金沙江的水电开发时刻陷入摇摆之中。

汉能一边在加速金安桥的工程进度，另一方面也在努力消除环保部门的忧虑。除了启动金沙江保护鱼类的放流活动，修建永久鱼类增殖放流保育站，还启动诱发地震危险性评价，修建了金安桥水电站库区地震监测台网。

回首那段日子，李河君说：“坚持是一个企业家非常重要的品质。如果企业家坚持不了，肯定做不成；能坚持不一定做得成，不能坚持肯定做不成。我最近的观点是‘19 法则’。一件事情，你坚持 90% 的时候，你只有 10% 的收获，但到你坚持到最后的 10%，你就有 90% 的收获。前面的 90% 非常困难，你不能坚持得住，就只有 10% 的收获甚至更低。”

很多人就死在坚持了 90% 的黎明前最黑暗的时分。但李河君最终坚持到最后的 10%。

2010 年 7 月终于获得核准金安桥电站，那时，它已开建 7 年。金安桥扫清了身份上的最后障碍。获得核准后，施工队伍喊出了“积极动员起来，大干 150 天，确保 12 月 25 日首台机组发电”的口号。工人们两班倒 24 小时不停工地进行施工，150 天之后，电站全部建设完工。

获准的 8 个月后，金安桥水电站开始蓄水发电。

“天塌下来当棉被盖”

2011 年 3 月 27，金安桥水电站一期 240 万千瓦机组并网发电。

为此，李河君召开一次庆典。已从国家发改委副主任转任全国政协经济委员会副主任的张国宝也出席了并网发电仪式。

张国宝曾经“不相信”的项目，居然成功了。张国宝对李河君的态度也拐了一个大弯：“现在国宝主任对我们很支持，觉得真是干起来了。”

李河君深谙中国的政商原则。他懂得，政界最需要的是政绩，而金安桥无疑是极佳的政绩。唯有实实在在的业绩，才能让政府积极配合。金沙江梯级电站的工程，数百亿的投资已经带动了当地的

经济，建成后不但满足丽江用电需求，还将输送到东部地区，每年产生的增值税和企业利润税几乎与丽江市 2007 年地方财政收入持平。这是个民企历史上史无前例的工程：大坝碾压混凝土的最高月强度达 14.1 万立方米，常态混凝土最高月强度达 6.9 万立方米，混凝土工程叠加月强度高达 18.8 万立方米。2008 年 5 月底坝体达到 1352 高程，电站大坝坝顶最大宽 26m，坝底最大宽度 144.8m，共分 21 个坝段。坝体混凝土包括常态混凝土和碾压混凝土，坝体碾压混凝土约 240 万立方米，坝体常态混凝土 120 万立方米。右岸溢洪道坝后消力区长度约为 400m，冲沙底孔坝段下游泄槽长度约为 336m，该区域常态混凝土工程量约 80 万立方米。

一次性补偿自行安置个体工商户 161 户 956 人，一次性补偿自行安置行政企事业单位 13 个 45 人，共搬迁安置农村移民 431 户 2151 人，生产安置农村移民 736 户 2942 人。工程静态总投资 125.01 亿元，动态投资 146.79 亿元。

建成后的金安桥水电站最大坝高 160 米，坝顶长 64 米，设计洪水标准为 500 年一遇，设计地震烈度为 9 度。

9 年的努力，李河君用一场庆典为它划上句号。当天的晚上，朱军、朱迅主持。谭晶、汪峰、孙楠、韩红、郭峰、毛阿敏、李胜素、于魁智等登台演出。

李河君赌赢了一场大“赌局”，以至于外界有流传他经常澳门。

他对搜狐财经表示：“前一段时间网上说我

是赌徒。笑话，本人从来没去过澳门。企业家要有赌性，这是没错的，或者不叫赌性，而是冒险精神，如果一个人连冒险精神都没有，就不是企业家。”

李河君自嘲是个充满冒险精神的人。他说，这是遗传的。出身于广东河源的李河君是客家人，从小深受其父亲影响，他自述其父是中国最早的个体户。1972 年，当李河君才六岁时，其父就开始“做生意”，那时候还叫“投机倒把”，是要被批斗的。当时上面的领导不让他干，他父亲就说我挣了钱跟你三七分。他说：“我妈妈跟我爸吵架的时候，我妈妈总说一句话，天塌下来当棉被盖。我当时不理解这句话。我爸爸非常乐观，他乐观的精神和抗压的遗传给了我”

“那么难的金安桥都干过来了，所有人都相信，这个人干其他事估计问题不大”。随后，李河君转身投入了薄膜光伏产业。