

# People

## 无锡尚德董事长施正荣

# 惊险一年

◎本报记者 陈其珏

自去年四季度起,施正荣和尚德电力便深陷于“变相裁员”、“零利润”、“高价硅料库存”等一连串舆论泥潭之中。尚德股价也从2008年年初的90美元以上大幅跳水,至2008年年底时仅报10.69美元,今年2月份更跌出6元“地价”。

也是从那时开始,尚德这艘巨轮和无数其他大小“船只”一道驶入了这片危机四伏的海域。一时间,整个市场内外一片萧瑟,订单流失、裁员、半停产,连番打击如秋风扫落叶般席卷了全球光伏行业。

但转机接踵而至:先是美国新任总统奥巴马上台并高擎新能源大旗,紧接着中国也出台了光伏补贴新政。这给了光伏业复苏带来极大信心。上月,尚德电力一连签下6份战略合作大单。至此,施正荣和他的同事们才轻轻松了口气。而为了表达对奥巴马新能源革命的支持,施正荣甚至写了敬奥巴马总统的一封信,其中在信末写道:

阳光是人类最原始的能源,即使我们能通过现代科技将它捕捉、利用,它也没有改变最初的特质:清洁、纯净、公平的洒满全球,超越国界、种族的藩篱。相信在共同努力下,它能成为我们与未来沟通的另一种语言。”

这应该出自施正荣的心声。在这位澳大利亚“海归”博士的心目中,一个长期以来的愿望就是为人类在地球的可持续发展提供彻底解决方案。他自称目前有三分之一的个人时间用于参加社会活动,宣讲光伏产业的未来。而实现光伏发电成本与传统能源持平,让家家户户用上太阳能光伏,则是他的绿色梦想。

但更为重要的是,施正荣深知,只有政府介入才能推动光伏产业的大船真正从那片艰险无比的海域中驶出。如今,在度过了创业以来又一段岁月后,他也离自己的梦想又近了一步。

而在这犹如过山车般的一年中,施正荣更平添了不少新的感悟。7月10日下午四点,在无锡尚德新办公楼的会议室里,他接受了

《上海证券报》的采访,道出个中详情。

### 危急时刻

今年2月18日,尚德电力发布了一份截至12月31日的2008年第四季度及全年财报。这份令业界大跌眼镜的财报显示:公司在全年实现净利润1.11亿美元的情况下,第四季度单季净亏损6590万美元,每股净亏0.42美元。按照美国通用会计准则,全年毛利率为17.8%,而第四季度毛利率仅为0.6%。不过,这也和施正荣此前预计的第四季度“零毛利”若相吻合。

在此期间,尚德股价在2008年已经大幅跳水的背景下进一步下跌,从2月12日的9.70美元/股,跌至2月27日的6.09美元/股,跌幅约为37.22%。

风暴袭来,即便盛名之下的施正荣和尚德也难免恶语缠身。一时间,高价硅料库存、汇率损失、客户延缓订单、股价暴跌、变相裁员、险遭收购……质疑和非议如潮如涌,甚至有人向本报记者宣称,尚德已是破产在即。

对于四季度的业绩滑坡,施正荣的解释是,公司的多晶硅原材料库存较多,在四季度多晶硅价格暴跌50%的前提下,形成了大量计提。

他此前也对媒体承认,自己购买多晶硅的价格可能“不恰当”。据年报显示,公司库存在去年年底仍高达2.319亿美元,而太阳能电池和组件的价格却逐月降低。

另有报道称,当时公司以350~400美元/公斤的价格,在现货市场上购买了占四季度计划产能需求量约三分之一的多晶硅,而后价格大跌造成计提。

但施正荣始终不愿承认这是自己的战略失误,而更愿意将之归结为金融危机的不可预测。

对于金融危机的感觉,第一是不可预测,第二是感觉来得特别迅速。“施正荣告诉本报记者,金融危机其实早在2007年下半年就开始发生了,但从2008年一开始,整个光伏行业并未感觉到金融危机的影响;相反,当时的市场还特别好。

但没想到,金融危机说来就来。用施正荣的话说,是在一夜之间来到”。

当然,对我们公司来说,我们也并非全无准备。在去年日子很好过的时候,我就预测,到年底时光伏组件价格可以降到每瓦2美元。从这个角度讲,我们在金融危机中并没有不知所措,也不是束手无策。倒是2008年的泡沫让我们感觉很意外。”施正荣说。

在他看来,2008年的市场机遇那么好,不去抓住当时的机会是不可能的,任何企业都不会做这种傻事”。也正是这个原因,造成这些库存的计提和一些投资损失。

事实上,金融危机对大家也都是一次锻炼。它告诉我们,任何时候都要关心公司的财务报表,同时对自己的现金流要有清醒的认识。”施正荣不无感慨地说。

### 转机来临

施正荣是幸运的。与当年他在无锡创业之初的那段坎坷经历一样,虽然也曾屡遭凶险,甚至在最艰难的时候被债主找上门要搬东西抵债,但最终都一步步化险为夷。这次,尚德电力在度过四季度最困难的岁月后,很快就迎来奥巴马新能源大战略的推出。

紧接着,3月26日,财政部、住房和城乡建设部联合发布了《关于加快推进太阳能光电建筑应用的实施意见》与《太阳能光电建筑应用财政补助资金管理暂行办法》,对符合条件的太阳能光电建筑应用示范项目给予20元/瓦的补贴。这一政策来得十分突然,却在瞬间开启了国内补贴光伏应用的历史大门。

7月21日,财政部再度宣布,与科技部、国家能源局联合印发了《关于实施金太阳示范工程的通知》,决定综合采取财政补助、科技支持和市场拉动方式,加快国内光伏



发电的产业化和规模化发展,并计划在2-3年内,采取财政补助方式支持不低于500兆瓦的光伏发电示范项目。

对施正荣和国内其他光伏业老板来说,这两项政策无疑是两次意外的“惊喜”。谁也没想到,中国会在这么短的时间内就主动加入新能源阵营,且补贴力度还在不断加大。在此期间,赴美上市的中国新能源股股价早已节节攀升,而更令施正荣充满憧憬的是,对光伏产业具有决定性意义的上网电价政策也在酝酿之中。

对国内光伏业来说,能否实现上网发电将是决定国内光伏市场是否真正启动的一个重要前提。而光伏上网发电的首要瓶颈在于上网电价。如果电价过高,则光伏发电相比火电没有竞争力;过低的则光伏企业无力承受。同时,技术因素也阻碍了光伏上网的实现。

前不久,国家能源局刘琦副局长还到我们公司调研。应该说政策的出台已经指日可待。”施正荣向本报记者说,自己最希望看到就是上网电价政策,而且最好政府不设上限,可以给一个递减的补贴。这样,光伏发电成本逐步下降的过程中,光伏产业可实现快速发展。

两年前我就提出光伏上网发电未来要实现每度电1元。目前,我们已越来越接近这一水平。如果即将出台的上网电价管理办法能把光伏上网电价定在每度电1.2元或1.3元,那已经很不错了。”施正荣说,虽然在这一电价水平下,光伏企业的利润目前仍比较稀薄甚至仅仅只能打平,但至少这是对光伏产业的积极支持。”

业内认为,国内光伏装机容量到2011年至少可以达到2000兆瓦。而如果加上各地自己的规划,例如江苏未来三年要将光伏装机容量提高到400兆瓦,无锡市要提高到100兆瓦,那么国内光伏总的装机容量达到3000兆瓦也不足为奇。但中央政府怕一拥而上,地方政府要大力扶持当地企业,这是一对矛盾。”施正荣对此颇为疑虑。

值得注意的是,国家发改委近日在对今年多项重大能源资源价格改革进行总结时说,接下来将研究制定大型并网光伏电站标杆上网电价。这似乎暗示了施正荣的期待或许很快将化为现实。

### 四方结缘

就在国内光伏市场渐渐启动的同时,施正荣也随之改变了自己的日程安排。

以往,他可能有一大半时间需要飞行在世界各地洽谈业务,被尚德员工戏称为“空中飞人”。但现在,他将其很大一部分时间和精力放在国内,与地方各级政府及央企展开一轮又一轮的密集会晤。

在他看来,国内市场启动后,阳光充足的西部将率先成为第一批安装光伏电站的地区。为此,他最近去得最多的地方就是西部各省,而这番努力很快结出果实。

7月14日,尚德宣布已分别与陕西省政府、青海省政府、宁夏石嘴山市政府和四川省攀枝花市政府签订战略

合作协议,拟在上述四省(区)、市分别开发300兆瓦及各500兆瓦的光伏并网太阳能项目。这几个项目的总量达1800兆瓦,预计将分期投入开发建设。这一容量已经创下中国光伏并网项目的新纪录。

而在此次采访中,施正荣还透露说,公司有望近期和五大电力集团中的多家签订协议,签了之后会发公告”。

话音刚落,尚德在7月22日宣布与中国华电集团旗下的新能源发展有限公司签订战略合作协议。双方计划,未来三年内在中西部太阳能资源丰富的省份和江苏、上海地区投资建设若干个装机容量为10-50MW的太阳能光伏发电项目,开发总量达500兆瓦。

紧接着,尚德在7月27日又宣布与中国节能投资有限公司签订战略合作协议,计划未来五年内合作开发200兆瓦太阳能项目。至此,在短短半个月不到的时间内,尚德电力竟连签6份战略合作协议。

值得注意的是,尚德与国家电网公司也存在合作可能。施正荣透露,他与国家电网公司党组书记、总经理刘振亚此前进行了三个小时的会谈。主要谈了太阳能发电技术上的问题,但暂时还没有战略合作,将来会有。”这一表态再度给外界引来浮想联翩。

据施正荣介绍,双方此次谈的范围很广,比如太阳能所发的电上网后,会不会对原有电网带来噪音等。据他了解,国家电网正准备投入十几个亿研究改进新能源上网发电关键技术,未来还会制定标准。

我们还一起讨论了太阳能应用的几个阶段,达成的共识是目前仍处于示范阶段。未来第二阶段是混合应用阶段,像内蒙古鄂尔多斯等地,可以将煤和太阳能相结合,白天用太阳能,晚上用煤电。”施正荣说,第三阶段是大型储能技术实现后,光伏电站可以独立运行。刘振亚认为,如果这一技术实现突破,光伏电价降到八九毛钱,混合型的电站就完全可以建了。”

不过,外界始终对大型国企介入光伏领域的举动心怀芥蒂。有人担心,这些央企的进入会影响到国内现有光伏企业的利益甚至威胁后者的生存。

但施正荣似乎对此十分泰然。这是一件好事。在过去,如果说阻力的话,也是一种不积极。但现在看来,传统公司的进入应该是一件好事。”

在他看来,电力公司擅长的是电力运转,而不是制造。甚至像BP这样的企业,搞了三十年新能源,也在最近放弃了制造方面的工程,外包给了其他企业,自己则专注于电站建设。”

此前,一位业内人士曾告诉本报记者,从目前开始的半年多时间内,光伏企业的举动可能会决定其在未来十年国内光伏产业格局中的位置。

显然,施正荣深谙此理,而四方结缘正是他祭出的另一项绝技。或许,从最近这一连串举动中,我们已可窥见尚德电力这艘太阳能巨轮在未来数年中的航行轨迹。

# 不要“Me Too” 不做拷贝

◎本报记者 陈其珏

### 新能源:平等的起跑线

记者:太阳能市场这两年非常火爆,但外界也有人认为光伏发电成本过高,市场容量有限,您怎么看?

施正荣:这个市场肯定是无限大的。首先,在需求方面,今天环境问题、资源问题、气候问题日益严重,各国政府都在抓紧解决,因此政治上有这个需求是毫无疑问的。另外,我们自己也在创造市场。我曾经提出要尽快让我们的太阳能发电和火力发电成本持平,如果实现了,人们没理由不造太阳能电站。到那时,我想这个市场就会变得无限大。

记者:您曾经提过,在过去七八年中,尚德电力的成功是因为抓住了历史的机遇,而现在企业的发展则是历史的使命。您觉得未来该如何保持这种优势?尚德在产品和服务上的新增增长点在哪里?

施正荣:首先是技术先导。这对企业非常重要。政府也强调要建立一个创新型国家,从中国制造变为中国创造。看一下日本,现在的中国就像是五六十年代的日本。再比较具体的企业,像通用和丰田,一个已经破产,一个生命力顽强、潜力巨大,就因为后者一直在研发电动车、混合动力车等新一代产品,且紧扣可持续和环保的主题。

对光伏产业来说,只有依靠不断研发新的技术才能为人类提供最终解决方案。例如,我们在研发一种大型储能技术,这个技术解决了,所有问题就都解决了。其次,企业需要产业链的健全。有了产业链上的发展,就有了我们源源不断的产品。第三,需要一种好的商业模式。企业要不断审视自己,使我

们的模式最好做到超前,能跟上社会经济发展的需求。通过这些,我们可以确立自己的领导地位。

记者:目前,在利用新能源这一问题上,中国和欧美是否已站在同一起跑线上?中国政府在支持新能源方面看似都跟随欧美的脚步,这其中最大的障碍是什么?

施正荣:至少在光伏领域,中国和欧美的起跑线是平等的。而在太阳能组件制造方面,中国还可能抢占世界市场——因为中国的制造成本肯定国际领先,而太阳能技术也在同一起跑线上。投资者就对我们说:你们的技术是领先的,制造成本又是全球最低,你们如果再没竞争力,那就肯定犯了极大的错误。我认为,新能源的确应该被当作一个国家战略来做。但在制定政策方面还存在一个经验积累的问题。我们应该向国外学习经验,了解国外的做法,借鉴政策,当然也不能照搬。

### 科学家与企业家

记者:您在创办尚德之前一直在澳洲搞科研工作。很多人对知识分子下海不大看好,你却成功了。在你看来,做科学家和做企业家有什么异同?

施正荣:首先就是思维都必须开放,绝对不能固步自封,要不断吸收新东西,吸取他人意见。其次,都要求不断创新。我最反对“me too”的模式,最不愿意做的就是拷贝。如果我的竞争对手形成一个新的想法,取得了成功,我一定会另辟蹊径,不会走别人走过的老路。还有,我不是那种因循守旧的保守派,我会时时否定自己,时刻愿意倾听他人意见。

记者:在从一个科学家向企业家转型的过程中,有哪些问题需要注意?

施正荣:从一个科技人员向管理人员转变,有一点非常重要,就是要有市场观念。作为科学家,他往往认为技术是万能的。但做企业就完全不一样:技术的重要,但最重要的是这个技术要为社会所接受,要能将技术转换成产品,这个产品还要能卖得出去,还能赚钱,这才是好的技术。尤其是一家白手起家的公司,必须马上让它能赚钱,先生存然后才能发展。这是第一点。第二点,作为技术出身的管理者,往往太自以为是,什么事都自己做,或看不起别人,不懂得整合资源。但在这一个团队里就不合适了。要能放下知识分子的架子,要让比你强的人充分发挥他的强项,这样才能把这个队伍建立起来,才能搬到高素质的人才。

### 想做教授

记者:现在业余时间您会做些什么?

施正荣:基本已没有业余时间了,唯一一点时间就回家陪陪儿子。有时间的话也看看书,安静安静。我比较喜欢看哲学方面的书,特别是老子、庄子的书,看了能让人变得成熟。有些道理要到一定的年龄才能悟得出。

记者:您怎么概括自己?

施正荣:可能天生有一种创造型思维,在我看来好像没有解决不了的问题,解决问题是一种乐趣——一定要打破传统的观念。同时,我也有一个比较好的心态,做企业不是为了钱,不是为了面子,也不是为了地位。总之,有了一个良好的心态,这样就没有压力了。

记者:那您未来想做什么?

施正荣:将来更多想做教授(笑)。

# 对话

