

People



江游心声

想找个365天不用回家的助手

要约到江游专访并不容易：昨天还在徐州工厂的他，或许明天就飞到香港参加董事会议，后天又能飞赴欧洲洽谈销售合同。

去年12月的一天，当他终于抽出时间和本报记者对话时，记者发现他声音竟有些嘶哑，“刚刚连续开了几个小时会议，真是抱歉。”江游说。

如此忙碌是有理由的。据他透露，公司到今年年底前的产能目标是21000吨，产量目标是15000-16000吨。这意味着要把产量整整提升100%以上，不加班加点是很难做到的。

此外，江苏中能的多晶硅成本已经从2008年的65美元下降到去年第三季度的40美元以下。据江游称，今年年底前，公司有力量将多晶硅成本下降到30美元以下，主要通过产能扩张和技术提升来实现。但这对公司的整体协同运营就提出更高的要求。当然，压力最大的还是国内那些中小多晶硅厂。后者的成本目前仍在100美元以上。

江游坦言，自己以前曾有很多爱好，如看书、游泳、高尔夫，但现在因为没有时间，除了在飞机上看看书、在宾馆里偶尔游游泳外，几乎没有任何其他消遣。他甚至已多年没有度假，而与家人团聚的机会也同样少得可怜。

“我甚至想过，要请个助手的话，一定要对方答应365天不回家，不知道行不行？”说到这里，江游哈哈一笑，笑声中略带苦涩，这就是所谓“痛并快乐着”吧！



保利协鑫执行总裁江游：

追求改变生活的高科技

◎记者 陈其珏 编辑 王晓华

2009年11月16日，在港上市的多晶硅与环保电力运营商——保利协鑫在毫无征兆的情况下突然停牌，顿时引发场内场外一片揣测。

由于停牌前不久，保利协鑫刚刚发布过一份盈利警告公告，称公司于2009年7月31日完成的对江苏中能100%股权的收购按照国际会计准则要求将会出现较大幅度的商誉减值亏损，因而这次突然停牌在不少投资者眼中似乎“来者不善”。

本报记者随即从保利协鑫一位高层处了解到，停牌和预警无关。之所以要停牌是因为“与一家实力强劲的投资者在洽谈投资合作，并已进入最后阶段”。话到此处戛然而止——囿于信息披露规定，该高层不愿透露这家投资者的真实身份。

但如此一来，外界对保利协鑫停牌的猜测和议论反而更甚——很多人想知道，这家即将曝光的投资者究竟实力如何“强劲”？

两天后，答案揭晓。保利协鑫公告宣布，与中国投资有限责任公司（下称“中投公司”）达成了一项有约束力的框架协议。根据协议，中投公司将以每股1.79港元的价格购买该公司31.08亿股新股，预计认购募集资金净额约为55亿港元。

没想到会是中投。“这成为大部分人得知该消息后的第一反应，而相伴而生的表情亦多是错愕与惊叹。当时，即便是最激进的预测师也没有料到，原来这家战略投资者的实力竟“强劲”若斯。

一时间，保利协鑫在资本界声名鹊起，而这场交易也把江游和他着力打造的多晶硅“王国”推向台前。

江游，保利协鑫执行总裁，主管保利协鑫光伏业务。

数年前，他曾帮助多家高科技公司在香港成功上市，并在老国企、跨国外企和大型民企等截然不同的环境中从容游弋。如今，不惑之年的他又转战新能源，在短短三年内就协助公司坐上多晶硅“老大”的宝座，并引得中投公司向之抛下“绣球”。他究竟有怎样的“法力”竟能在产业与资本两大平台间如履平地？他又有什么独门秘籍在金融海啸席卷之后仍能化险为夷？

富有“科技含量”的人生“三级跳”

与很多职业经理人都是从国企走向外企、从内地走向海外的职业路径有所不同，江游很早就在海外市场历练，这使他从一开始就具有国际化的眼光以及国际资本市场的经验。

早在1998年，江游就担任新加坡交易所有限公司主板上市公司IPCCorporationLtd全资子公司IPCCorp.China的首席执行官。公开资料显示，这家高科技公司的业务包括信息科技、物业投资和发展以及投资控股。

而一个如今很多业内人士都未必知道的内情是，IPC其实属于第一代电脑和pos机的品牌，其创始人是英国的两个工程师。1985年，这两个工程师发明了全世界第一台笔记本电脑和多媒体电脑，使得IPC成为一家在全球拥有10%份额的电脑公司。随后，其又进入软件开发领域。

“我加入这家公司是基于我个人对高科技的兴趣。凡是可以改变生活和有科技含量的，我都非常有兴趣。”江游这样解释他当年在IPC的那段不凡经历。

事实上，江游在IPC期间曾率领过至少4家高科技企业完成赴港IPO，涉及网络公司、生物制药等多个高科技题材。这为他之后在资本市场游刃有余的表现奠定了根基。

而随着这家公度过最初的创业阶段并成为一家多元化企业，江游也开始考虑寻找另一个发展平台。2005年，他来到上海埃力生(集团)有限公司(下称“埃力生集团”)，同样担任首席执行官。

公开资料显示，埃力生集团是由中国中轻工业集团为投资主体组建的特大型跨国企业集团，资产实力雄厚，涉及化工、石油、钢管、包装材料等多个行业。

当年，这家公司最引为业界骄傲的就是打赢了美国对华钢管反倾销官司，其钢管系列产品一度占据国内70%的市场份额。

其实这也是一家颇有技术含量和工业背景的公司。包括此后我进入的光伏行业，同样很有科技含量。”江游表示，虽然他本身没有技术背景，但对科技革命兴趣很大。他所经历的这三家公司尽管产业背景迥异，但都有一个共同特点——都属于改变生活的高科技。

也正是凭借这样一个简单而执著的理念，江游开始了职业生涯的第三次跨越——与前两次相似，这次跨越同样富有科技含量，且有之而无不及……

三个月“由零开始”

2006年注定成为改变江游人生轨迹的一年。就在这年9月，他遇到了保利协鑫董事长朱共山，双方一见如故。在此后3个多月的时间里，两人时常相约在一起促膝长谈，竟有惺惺相惜、相见恨晚之感。

当时没有说一定要我加盟，但他(指朱共山)个人对能源的理解、长达20年的能源经验、对新能源的认识以及对未来的企业规划和战略思考，都给我留下非常深刻的印象。所以我当时就萌生了加盟的冲动。”江游回忆说。

在他看来，一家公司的好坏主要看三方面：首先是公司所处的行业。在他看来，保利协鑫当时即将进入的新能源行业前景广阔，且正符合他对企业“科技含量”的要求。

其次是一家公司的“主帅”。在什么样的“主帅”

领导下，公司会走向哪里，这非常重要。”

当年，朱共山邀请江游加入时曾说过一句令后者至今印象深刻的话：我从事传统电力18年，我一定要用新能源来改变我们公司的经营结构”。

“一个民营企业家有这样的冲动，我认为是一种社会责任感，非常令人敬佩。”江游说，他当时还说一定要将协鑫光伏带到美国或香港上市，而把公司带向国际舞台正是我们职业经理人非常希望的。所以我觉得他是非常有远见的企业家，是一个“大帅”。

第三，江游认为品牌也对企业的发展至关重要。我们公司发展至今这3年多，从非上市到上市，从一个完全的中国化企业到国际化的平台，吸引了无数投资人，包括PE、机构投资者，还有政府基金纷至沓来，这从另一个角度看，足以证明我们的品牌够大，够长远，可以看到未来50年、100年。”

于是，就在2006年的岁末，江游确认加盟保利协鑫，担任的是协鑫中国区常务副总裁。而当时，协鑫的光伏业务才刚刚起步，第一条多晶硅生产线还在紧张建设中。

不到一年，协鑫光伏位于江苏徐州的多晶硅厂——江苏中能开始产出产品。接下去就是一系列见证奇迹的时刻”。

江游，保利协鑫执行总裁，主管保利协鑫光伏业务。

数年前，他曾帮助多家高科技公司在香港成功上市，并在老国企、跨国外企和大型民企等截然不同的环境中从容游弋。如今，不惑之年的他又转战新能源，在短短三年内就协助公司坐上多晶硅“老大”的宝座，并引得中投公司抛下“绣球”。他究竟有怎样的“法力”竟能在产业与资本两大平台间如履平地？他又有什么独门秘籍在金融海啸席卷之后仍能化险为夷？



三年铸成多晶硅龙头

2009年11月，保利协鑫的一份公告显示，公司前三季度的多晶硅产量达到4266吨，大幅超出2008年全年的1850吨，10月份产量更突破1000吨，成为全球为数不多月产量超千吨的多晶硅厂商；前三季度公司光伏业务收入达到人民币19.2亿元，毛利率保持在38%的较高水平。

当国内众多中小多晶硅厂尚在为如何尽快投产而绞尽脑汁时，保利协鑫已然给他们树立了一个几乎高不可攀的标杆，而期间只用了短短三年。

不过，在一开始，这家如今已成为亚洲第一、世界第三的多晶硅龙头却对要切入光伏产业链哪一端着实费了一番脑筋。

在进入光伏行业之前，我们曾分析了从多晶硅到组件的四个产业链，发现两个规律：一是越往上游，资金和技术的密集度就越高，进入门槛也高，做的人越少；越往下游，资金密集度减弱，进入的人比较多，劳动密集度越突出。”江游说。

他指出，协鑫当时就决定要进入门槛较高的领域，所以选择最困难和最有利优势的多晶硅。如果是容易进入的领域，相信很快会有别人进来，形成新的竞争。考虑到我们有工程师和设计院的团队，公司最后选择了最有挑战的多晶硅，且从一开始就提出要建1500吨的多晶硅项目。”

当时很多人不相信，认为这“简直是做梦”。同样，后来也没人相信我们能做3000吨，更没人相信能做15000吨，但我们都做到了，我想这与我们的背景密切相关。而其他新进入行业者，除了资金问题外，这方面优势都不如协鑫，所以发展就比较慢，或者时间更长。如果完全靠挖人来组织团队，投产时间和磨合期就会很长。”江游说。

而在资金方面，江游表示，由于2009年之前，多晶硅价格连年高涨，当时没人不相信回报率会达百分之百，所以资金就不是一个问题。

对协鑫来讲，首先它是上市公司，是一个大平

台；其次，我们有良好的历史记录，投资人也比较相信我们。所以基本上每个阶段，每一个mile stone(里程碑)都有投资进来，资金从来都不是问题。当然，我们在分析时仍然非常保守，实际的利润回报率比我们预测得要高很多。”江游说。

200余亿美元的“长单”

多晶硅究竟利润有多高？本报记者给江苏中能算了一笔账：2008年上半年，多晶硅价格一路升到500美元/公斤。以均价300美元/公斤、成本100美元/公斤计算，江苏中能多晶硅当时的毛利率可达200%。而即便以保守的150美元/公斤均价计算，毛利率也可达50%。

但就在这个多晶硅异常紧俏、严重供不应求的“疯狂”时刻，江游做了又一个惊人之举。他提出，应利用多晶硅供不应求的机会与下游客户签订长期的战略供应合同。随后，江苏中能并没有乘机大赚500美元/公斤的现货利润，而是选择与客户签订利润相对更少的8年长期合同。

当时，我操刀主持签下200余亿美元的长期合同，折合硅片15.4Gw，硅料是33000吨。当时很多人都指责我，甚至说我在“犯罪”，因为放着本来可以赚上百亿的利润不赚，却去签什么长期合同。而事后证明，虽然当时牺牲了一些可以赚取现货利润的机会，但却规避了金融危机爆发后很快出现的硅价暴跌、利润萎缩的企业风险。”江游说。

据他透露，当时签订的合同价比现货价要低40%-50%。但现在看来，如果没有那时的“犯罪”，公司现在还值多少钱就很难去评估了。

正是由于有了这些“长单”，江苏中能在金融危机爆发后比其他企业的日子要好过许多，尤其在当前多晶硅价格可能继续下探的情况下更是如此。而保利协鑫能够在这场危机中稳稳占据全球光伏行业领先地位更与这项长期战略密不可分。

这可能是我职业生涯中最精彩的一笔吧，也是我在太阳能行业中最成功的一个案例。”江游说，因为当时很多人说多晶硅至少要等到2010年才会供需平衡，但没想到硅价很快从500美元/公斤下滑到100美元/公斤以下。”

值得注意的是，这些长期合同是照付不议协议，是根据国际惯例签订的，不能违约。对此当金融危机蔓延后，一些下游企业已“揭不开锅”，但江苏中能并没有抓住合约条款乘机为难客户，而是选择让利。去年春节前，江游率队主动与每个大客户重新谈判，修改合同，通过延长合同的方式来实现合同总价值不变的前提下减少硅料现货价格下降带来的损失，使合同继续履行。

当时客户对我们非常满意，因为这相当于给他们雪中送炭。在这样一个关键时刻，我们作为行业领头羊体现了把整个行业做好、做长久的意愿，所以我们的客户几乎没有一个违约。”江游说。

但这么做以后，对江苏中能来说却相当于少赚了十几亿——因为如果严格按照合同的话，就必须以金融危机前的多晶硅价格交付。

那样的话就大家都做不下去，中国整个太阳能行业也可能没有了——毕竟，我们的下游客户几乎囊括了中国最大的各家光伏企业，官司一打肯定要倒掉一大片。”江游说。

牵手中投 共拓欧美光伏市场

某种意义上，江苏中能此举拯救了一个行业。或许多年后回过头来，国内那些光伏大腕们会感叹2009年年初这场危机有多么惊险——毕竟，当时就连光伏龙头无锡尚德都传出裁员减薪的消息。

而跨过这个坎之后，中国光伏产业又在2009年下半年焕发“第二春”，不仅生产线重新开始满负荷生产，业绩也有了明显起色。

也就在这一连串变故之后，保利协鑫获得了中投公司的注意，并最终拿到一笔意义非凡的战略投资。

中投公司之所以看上保利协鑫，主要看中我们多年来在能源领域的积累、我们的团队以及技术实力。中投的加盟对协鑫的意义，首先是改善了保利协鑫的财务状况，减少了负债，使公司运行更加健康。在资本市场的融资能力更强。同时，中投加盟也预示着国家在新能源产业投资方面的力度以及长期的决心。”在谈及中投公司战略入股的意义时，江游显然认为怎么评价都不过分。

他同时认为，这次交易不仅改善了公司资产结构，更重要的是未来在开拓太阳能电站方面的战略意义。据他透露，未来两家公司会组建合资企业，共同开发欧洲和美国的太阳能电站市场，这是因为所有太阳能的上游产业最终都要变成太阳能发电站，变成实际的发电结果”。

此前的公告显示，双方交易完成后，中投公司将持有保利协鑫大约20%的全面摊薄后股权。除了股份认购以外，保利协鑫和中投公司还准备建立一家合资公司，投资和开发太阳能发电站项目和其他光伏项目，初期资金总额为5亿美元。

值得注意的是，借助这一步，保利协鑫其实完成了公司的又一次重大策略转型：将整个公司的策略分成上游、中游与下游。其中，上游策略是多晶硅和硅片(统称为“硅材料”)，属于技术和资本密集型，相对进入门槛较高；中游策略则是与光伏电池和组件厂商开展广泛的战略合作，保利协鑫帮助后者削减成本并提高市场竞争力；下游终端的策略则是投资太阳能发电站，实现太阳能电站的低成本建设，因为我们控制了上游资源，也就为下游的低成本奠定基础。”江游最后说。