

People

# 施正荣的大牌局：光荣背后鲜为人知的故事

仅仅五年时间,施正荣完成从科学家到中国首富的完美转身。

然而,有谁知道,近年来施正荣一直在玩一个惊心动魄、生死攸关的大牌局。

有谁知道,当初与国企的股权纠葛曾让施正荣放出狠话:

他们不退我退,股票、公司我都不玩了!

有谁知道,当初与“拥硅王者”高价签下10年供应大单,施正荣经历的艰难谈判:

大丈夫能屈能伸,该弯腰时还是得弯腰。

有谁知道,当光伏业财富神话屡屡上演时,无数“害群之马”昧着良心无视硅片质量,施正荣难掩心中义愤:你的客户都死掉了,你还会活着吗?

◎本报记者 陈其珏

三年来,施正荣一直在玩一个惊心动魄、生死攸关的大牌局。牌局的一方是他和他创办的尚德太阳能电力有限公司,另一方则先后有无锡当地的利益纠葛者、光伏上游的利益关联者与市场内外的利益角逐者;赌注则是他身为中国光伏业领军人物的行业声望以及尚德公司的荣辱存亡。

在和这三方对局的过程中,施正荣屡屡遭遇凶险,却每次都化险为夷。对此,坊间有人感叹,“施每次出牌都能出在点子上”;也有人艳羡,“施博士是幸运”;而施正荣自己则坦陈,“正因为有了光伏市场,才有了今天的尚德。”

如今,尚德电力已成功跻身全球顶尖的太阳能企业之列。2007年底,尚德电力完成产量360兆瓦,形成540兆瓦生产能力,实现销售收入超100亿,公司市值突破百亿美元,进入世界光伏前三强。如果以去年公司产量360兆瓦稳定运行25年计算,可产生100亿度绿色电力,相当于减少燃烧500万吨标准煤,减排735万吨二氧化碳。这一成绩为尚德电力赢得了“最佳社会责任年度企业奖”的殊荣,而施正荣本人也荣膺“2007安永企业家奖”。

某种程度上,施正荣距离这场牌局的“大满贯”已越来越接近……

## “以退为进”促成“赴外上市”

2007年12月的一个下午,整个无锡市都笼罩在蒙蒙细雨之中。这已是本报记者三个月中二度来此采访施正荣,而采访的地点已从这家公司的老厂区换到了新的大楼。那是一栋全部采用太阳能供电的宏大建筑,楼外的太阳能玻璃幕墙尽管尚未完工,但一根根斜拉的粗实钢筋却已分明折射出浓重的超现代风格。

仅仅在三个月前,当记者寻址来到位于无锡市经济开发区长江路上的尚德老厂时,放眼尽是索尼、松下等国际大厂的巨幅招牌,却难觅尚德公司的踪迹。最后,在“小天鹅”厂房对面一处厂区门口,终于从数十家公司的铭牌堆中找到了尚德的名字。这家在纽约证交所上市的国内光伏老大就是从这里蹒跚起步,而施正荣也是在这里开始了一场旷日持久的大牌局……

一个关于尚德最初如何在无锡落户的故事如今已众所周知:那是2001年的一天,施正荣在无锡当地一次论坛上作了关于太阳能产业的发展报告。很快,他被台下听报告的无锡市领导看中并决定在当地投资建厂。由于缺少启动资金,当地政府甚至动用了行政影响力,为尚德公司拉来了8家国企股东,共出资600万美元,占75%股权;施自己拿出了在澳洲的两年薪水40万美元,加上160万美元的技术参股,持股25%,这才有了尚德公司的雏形。

然而,外界未必清楚的是,这8家一度在尚德公司创业之初扮演关键角色的国企却在若干年后成为阻碍企业进一步跃升的天花板。确切地说,施正荣遇到了一个和国内很多企业在转型过程中所遭逢过的相同的难题。

2005年上半年,此时的尚德公司已逐渐从步步荆棘的草创期中走出,企业运营步入正轨,效益蒸蒸日上。仅投产后的第二年,尚德公司就获得90多万美元利润;到了2004年,尚德的利润更接近2000万美元。至此,公司的IPO也开始提上日程。

一个流传颇广的故事是,2005年9月18日晚,当施正荣在一场职工合唱比赛中汗流浹背地唱完《在希望的田野上》后,便下定决心去证交所上市。但对于一家有股占绝对权重的中国企业来说,海外IPO谈何容易:国家政策限制不说,海外资本市场对国有股的重重顾虑也是一大牵绊。

与此同时,一些海外风投基金亦开始关注到这家风头正劲的中国光伏企业。前者的介入与否同样直接关系到后者在海外IPO能否成行。

更让施正荣感到为难的是,部分无锡本土的国有股股东凭借企业出资人的身份开始对公司经营指手画脚,而施本人虽对太阳能行业了如指掌,却时刻感到如芒刺背。

到了这一刻,昔日的战略伙伴已成为这场大牌局中水火不容的对手——企业要做大,作为利益纠葛方之一的国有股却不愿退出——尚德公司的前景几乎可用悬一线来形容。



施正荣,1963年生,祖籍江苏扬中。1983年毕业于长春光机学院,获学士学位;1986年毕业于中国科学院上海光学精密机械研究所,获硕士学位;1988年留学澳大利亚新南威尔士大学,师从“世界太阳能之父”——马丁·格林教授,1992年获太阳能科学博士学位,成为世界上攻克“如何将硅薄膜生长在玻璃上”难题的第一人,个人持有10多项太阳能电池技术发明专利。2001年1月,回国创办无锡尚德太阳能电力有限公司,现任公司董事长兼CEO。2006年8月8日被纽约证券交易所聘任为国际顾问委员会成员,成为30位纽交所国际顾问唯一的中国大陆顾问。2007年获“安永企业家奖”。

无奈之下,施正荣的第一种牌技——“以退为进”出手了。据他回忆,当时他已做好最坏的打算:“他们不退我退,什么股票、公司都不要了”。

起初,无锡当地的利益纠缠方不为所动,“他们认为尚德已经发展到这个地步了,技术都有了,有他(施正荣)没他无所谓”。

随着双方的分歧和矛盾日益激化,冲突的火苗终于烧到无锡市委书记杨卫泽的面前——双方都希望这位当家人能出面解决分歧,但后者并未马上给出答案。

这其中有一段鲜为人知的小插曲。在无锡市的一次办公会议上,杨卫泽耐人寻味地说道:“假设一个星球上有三个人,两个男的,一个女的,如果只能选其中两个的话我们肯定会选一男一女,道理很简单——为了繁衍后代。如果一个国家有三家单位,一家企业、一个政府、一家事业单位,同样也只能选两家的话,那么我们只会选企业和政府,而不会去选那个事业单位。为什么?因为政府要靠企业,企业是纳税人。基于这一点,企业应该发展,企业家应该发展。政府不应该与企业利益上发生冲突,国有股应该从一般企业中退出。”

最终,市委书记还是旗帜鲜明地站在施正荣一边。

随后的牌局就顺利得多了:国有股在获得十几倍收益后套现退出;高盛、英联、法国Natexis、尤科、西班牙普凯等多家海外机构得以顺利入股;施正荣自己则成为尚德的大股东。

“这道难关走过后,其它问题都好解决。因为后来的很多问题都属于技术问题,是在你能力范围之内能解决的。而当时那些问题是超越你能力范围的,再努力也没办法。”施正荣说。

## “能屈能伸”赢得“硅料之争”

改制的成功让施正荣从牌局的配角变为主角。此后,牌局的演进几乎都在这位技术派“庄家”的掌控之中,尤其是2005年下半年尚德登陆纽交所一役为他赢得这场牌局开局以来最大的一笔“彩头”。

然而,进入2006年后,全球光伏产业

蓬勃兴起,作为光伏电池主要原料的多晶硅陷入严重供不应求的境地,价格更是一路飙升。施正荣再次感觉到手中拿的这副牌对自己并不很有利——毕竟,尚德只是一家下游组件厂商,尽管技术先进,但巧妇难为无米之炊,缺少上游原料就不可能维持生产并满足产能扩张的需要。

2006年年中,尚德电力与全球老牌硅料供应商、美国纽交所主板上市的多晶硅供货合同。双方约定,MEMC将在未来10年内向尚德提供价值50-60亿美元的多晶硅级硅料。作为采购合同的一部分,尚德将向MEMC提供资金资助,用于扩大MEMC的产能,以保证MEMC对尚德的稳定供应能力。

这份大单终于让施正荣可以坐下来喘口气,但围绕该合同展开的谈判过程却异常艰辛。

在光伏界向有“拥硅者为王”一说,MEMC正是这样的“王者”。基于这种行业地位,MEMC向尚德开出的条件极为苛刻,留给施正荣讨价还价的余地少之又少。在长达两个月的时间内,施正荣几乎每天都和对方CEO电话交流。由于MEMC开价极高,在尚德公司内部也产生了不少不同意见。有人说对方赚的钱太多了,而施正荣则深知这场牌局的胜负在此一举。

于是,他的第二种牌技——“能屈能伸”果断出手。“大丈夫能屈能伸,该屈的时候就得屈,背脊不是很硬的时候就必须屈。哪天等你的背脊硬了,就不用再委屈自己了。”他劝说其他高层,不要去算人家赚了多少钱,只要算自己能赚多少,“我们行业现在就是这个状况,在一定的时侯,要你‘弯腰’还是得‘弯腰’。”

上海证券报记者了解到,当时硅料黑市价已经高达每公斤200美元,而尚德这份大单的协议价差不多是黑市价的一半。尽管当时看起来尚德为这份大单付出了很多,但如果放到现在,倘没有这份大单,他们付出的就会更多。

“这个合同对我们很关键。如果没有这个合同,我们也会和别的企业那样遭遇硅料紧张。而现在我们却可以正常开工。”施正荣说这话的时候已临近2007

年年末。此时,全球光伏市场刚刚度过多晶硅最紧缺、价格上涨最疯狂的一季。

也是从10年大单签订之时起,全球硅材料的紧张态势日益甚一日。资料显示,2006年第四季度,多晶硅黑市价突破每公斤300美元。正当多数分析师都认为此价格再难有大幅提升机会时,2007年下半年,多晶硅价格再度飙涨,12月更是创出每公斤400美元的天价。

而这份10年合同加上去年签订的其它大单可以保证尚德从2009年起每年获得2000吨硅料的稳定供应。由此,施正荣在这场近乎生死时速的多晶硅博弈中再度赢得了先手。

## “行业良马”痛斥“害群之马”

但胜负并未就此一槌定音,新入场者的增加让这个大牌局的变数陡然大增。

由于施正荣等先行者在这场以“太阳能”名义进行的牌局中赚得盆满钵满,越来越多的新玩家也在过去两年争先恐后地挤入。其中,仅跟随尚德赴美上市的国内光伏企业就有林洋新能源、江西赛维、天合光能、中电光伏、阿特斯、英利新能源等7家,至于其他未上市的更是如雨后春笋般冒出。

更严峻的是,一些新玩家无视游戏规则,在这场大牌局中扮演了“害群之马”的角色。

“我现在最担心的就是中国光伏企业的质量问题,这值得我们站在一个行业的高度进行呼吁。应该看到,只要一家中国企业出现质量问题会给整个行业带来麻烦,因为都是‘made in China’。”施正荣忧心忡忡地说。

据他透露,去年硅料最紧张的时候,中国硅片厂每家每户都在满负荷运行,但尚德后来发现,有些硅片厂生产出来的硅片质量非常差,或转换效率极低,或衰减很快。“我们曾经告诉这些企业,如果再有这样的情况要在业内曝光。”

而更离谱的是,还有家国内光伏电池企业的老板竟在公开场合宣称,“我们反正是做组件的,只要组件能卖掉,质量问题最后都可由光伏成品厂商来负责。”

“这种心态还了得吗?他们认为问题不会波及到他们,但你的客户都死掉了,你还会活着吗?带着这样的心态还能做得好事业吗?”说到这里,施正荣难掩心中义愤。

在他看来,一旦哪个行业有钱赚,参与进来的人就多,这本无可厚非。但问题在于,这些新来者抱着怎样的目的进来?对行业的了解又有多深?

“别的不说,首先,我们做企业的哲学就在于不是为了赚钱的目的,而是带着为人类解决问题的想法去做的。我们始终带着使命感。其次,我们对这个行业的了解是全方位的,这就使我们在决策的过程中能找到‘大牌’,那结果当然就很不一样。”施正荣这样解释他在这场大牌局中能每每出大牌的原因所在。

他同时表示,尚德国际化的技术团队以及产业链资源的整合能力都是成功的关键。

“产业链是利益共同体,是唇齿相依的关系。从心理上讲,卖总想卖得高,买总想买得低;但实际上,这有个度的问题。”施正荣指出,尚德已是世界第三大光伏电池组件制造商,任何一家硅片厂商恐怕都想和尚德发生点关系,“但如果价格高到买不起或买了之后没有赢利,那么一旦尚德没有了,对供应商又有什么好处?我们和下游客户的关系也是如此,产品价格卖得低也得有个度。”

在他眼中,打价格战的企业同样是这把牌局中的害群之马。但他并不认为光伏业会变成又一个彩电。“对光伏业来说,谁打价格战谁就第一个会牺牲掉。这是由于光伏和家电有本质不同,人们选择尚德不是因为价格低,而是质量好。你打价格战,我不打;你没有盈利,我就有。尚德不会因为对手的价格卖得便宜就失去市场。要做到这一点,关键在于你能够向客户提供什么样的额外价值。”

“我们有自己的主见,不像有些企业只会道听途说,结果每天都很不安。我清楚地知道什么是对,什么是错。我能看到十年后的情况,当然不会有什么风险。”施正荣道出了他之所以敢在这把牌局中不断下大注的原因。

他最后向本报记者预测,到2010年,国内光伏产业会有一个比较大的洗牌过程。

尽管这个牌局尚未结束,这位前中国首富似乎已看到了结果,但牌局的演进是否真的会如他所料?



## 首富的人生答卷

出题人:本报记者陈其珏 答卷人:施正荣 职业:科学家和企业家

### 产业发展判断题

目前,硅材料价格上涨主要发生在中国。这是一种中国现象:任何一种产品只要有中国人去卖,就会卖到亏损为止;任何一种原料只要有中国人去买,就能买到几百倍的高价。为什么这种事情不会发生在欧美?为什么在全球硅材料非常紧缺的情况下,美国厂商签下的合同还是60美元一公斤?这反映了中国企业和企业家存在很大的问题——缺乏计划性和长期的发展战略。

### 身份转型论述题

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:技术的确重要,但最重要的是这个技术要为市场所接受,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。第二,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。但这在一个团队里就不合适了。要能放下知识分子的架子,要让你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,才能揽到高素质的人才。

### 财富观必答题

现在很多人对首富、身价之类的词语很敏感,我能理解当今社会从贫困走向富裕的过程中,财富都是大家追求的目标,我自己也是这样,但它不是你的主要目标。财富在某种程度上能代表一个人的成功,但并不是通常人们表面上理解的那样。只有通过不断的付出和努力,你才有可能成功,成为幸运者,成功不能靠冒险投机。

### 自我评价填空题

我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。

### 业余安排选择题

我现在基本上没有业余时间了,唯一一点时间就回家陪陪儿子。有时间的话也想想看书,安静一下。我比较喜欢看哲学方面的书,特别是老子、庄子的书,看了能让人变得更成熟。有些道理要到一定的年龄才能悟得出。