

风电企业沉浮录



张传卫很快就要去上海证券交易所（下称“上交所”）敲锣了。

2018年的倒数第二个工作日，他所创立的明阳智慧能源集团股份有限公司（下称“明阳智能”）正式获得证监会IPO核准。14天后，上市申购开始。

经历美股折戟和之后的漫漫回A路，这位中国第三大风电整机商创始人早已褪去八年前纽约证券交易所上市时的青涩。

当时，在敲钟前的63个小时里，张传卫难以入睡，只好去曼哈顿中央公园晨跑来缓解紧张情绪。

当他准备敲响那面位于上交所的中国股市“第一锣”时，隐退多年的尉文渊频繁出现在纪念改革开放40周年的活动中，重温上交所初创旧梦，讲述这面锣的故事。

镜头前，这位上交所的设计者和创建者头发花白，略显苍老。

现实非他所愿。24年前因“327国债事件”引咎辞职后，尉文渊还曾搅局风电，助力后起之秀华锐风电一度登上行业之巅。

如果没有后来一系列剧变，此时尉文渊要讲述的，或许会是一个关于东山再起的故事。

1990年，当尉文渊敲响上交所开市锣声时，张传卫从老家河南来到改革开放最前沿的广东。他深受这里浓厚的创业氛围感染，三年后便从河南某市驻广东办事处主任任上辞职下海。

韩俊良下海还要等到十余年后。这位中国风电行业的悲情人物当时正走在大连重工起重集团的体制之路上。

他的江苏同乡张雷当年还是一名中学生。后来，这位75后“富二代”远走英伦，求学于伦敦政治经济学院，毕业后长期从事金融工作。

张雷父辈的同龄人武钢此时担任达坂城风电场场长已逾一年。在新疆戈壁滩凛冽的寒风中，他守护着仅有的14台进口风电机组。

他告诉前来采风的画家黄建新，“这里以后将是一片望不到边的风电场”，并请求将他的梦想入画。

站在1990年的时间节点上，这些未来风电产业风云人物的生命轨迹似乎并无交集。

直到15年后，一则政策条文扭曲时空力场，各路玩家一起登台，一出兴衰沉浮的大戏拉开帷幕。

舞台背后，世界风电竞争格局正悄然改变，中国新势力开始崛起。

新势力崛起

尉文渊是当时这股新势力的代表之一，他初登风电舞台是在2005年。

彼时，50岁的他已退隐十年。“327国债事件”后，这位上交所首任总经理因监管失察无奈请辞。此后，他虽欲复出，却再难起波澜。

另一位投资界大佬阚治东向他抛出了橄榄枝。

上世纪90年代初，尉文渊、阚治东和管金生被称为“上海滩证券三猛人”。管金生因“327国债事件”锒铛入狱；阚治东因涉嫌操纵股价屡遭处罚。

尽管江湖已不再是“三猛人”的江湖，但尉、阚二人仍欲联手回归，选择以另一种方式重回资本市场。

经朋友介绍，他们结识了美国工程院院士鲍亦和。这位华裔风电专家像一名传教士，不厌其烦地向二人介绍风电前景。

鲍亦和铺开一张中国地图，手指在江苏、山东沿海到西北内陆之间画出一道弧线。

“这些地方风能资源都非常丰富，中国未来势必重视风能产业。”他说。

当时，中国乃至世界正在经历一场能源变革。

两年前，伊拉克战争爆发，导致第三次石油危机。2005年8月，国际油价首次突破70美元/桶。伊战前的20年里，国际油价基本稳定在30美元/桶以下。

几次石油危机促使可再生能源快步走上历史舞台。

事实上，在上世纪70年代的两次石油危机中，风电等可再生能源已开始受到重视。世界头号风机商维斯塔斯即崛起于此。

在石油危机的阴霾下，2005年生效的《京都议定书》被赋予新的意义。中国作为全球二氧化碳第二大排放国，面临巨大压力。与此同时，中国也希望在清洁能源革命中抢占先机。

相比而言，中国的能源结构矛盾比较突出。当时，煤炭消费在中国一次能源消费中占比约70%。

但矿难频发让这种渗透着鲜血的黑金饱受争议。仅2004年，全国煤矿矿难死亡人数高达6027人。

在此背景下，2005年，《可再生能源法》获得通过，太阳能、风能、生物质能等清洁能源迎来历史性机遇。

同年，国家发改委颁布《关于风电建设管理有关要求的通知》，规定风电设备国产化率要达到70%以上，不满足设备国产化率要求的风电场不允许建设。当时，中国风电设备的国产化率仅约25%。

此时，尉文渊和阚治东两位失意的猛人正在筹划着进军风电行业。他们最初的目标是建设一个20万千瓦的风电场。

正当万事俱备之时，政策突变，20万千瓦以上项目全部被国家设为特许招投标项目。二人无力与五大发电集团竞争。

但他们不甘失败，专门请来央企专家支招。一名专家建议他们把目光转向竞争相对较小的风电设备。

这位专家甚至透露，大连重工机电设备成套有限公司（下称“大连重工机电”）亦有此意，正苦于不被投资界看好。

经过一番斟酌后，二人第二天飞赴大连，见的正是当时担任大连重工机电总经理的韩俊良。

双方一拍即合，华锐风电于2006年2月应运而生，中国风电行业最戏剧性的传奇故事由此开启。

同一年，已在电器行业打拼十余年的张传卫也在准备转战风电，他力排众议成立明阳风电——明阳智能的前身。

这位日后的风电大佬善于把握机会，早在邓小平“南巡讲话”第二年，他便毅然“下海”。

历史往往充斥着各种巧合。当华锐风电和明阳风电成立时，远在伦敦的张雷也有了回国创业的想法。

他曾先后供职于法国道达尔石油公司伦敦能源交易部和英国巴克莱银行。多年能源金融衍生品工作经历，让他对低碳能源产生兴趣。

2007年，他带领一支十余人的海归创业团队，回到家乡江苏江阴，组建江阴远景能源公司（下称“远景能源”）。

在风电这个大风口上，新势力正在崛起，围绕着中国风电整机制造的造富故事也已开启。

当财富得到积累，成长为风电巨头的新势力很快将目光瞄向行业之巅，一场王座之争在所难免。

王座之争

当新手涌入赛场时，武钢已在风电领域深耕近20年。1987年，他加入新疆风能公司，并于两年后出任达坂城风电场场长。

彼时，中国还是石油出口国，煤炭在一次能源消费中占比尚在75%以上。

这个当时亚洲最大的风电场，更像是边疆少数民族地区一个扶贫项目和实验基地。

1999年，在达坂城一个破败不堪的小厂房里，武钢和他的同事终于取得突破。他们自主研发生产的第一台国产风机S600，通过国家鉴定验收。

两年后，由新疆风能公司发起成立的新风科工贸，正式改组为金风科技。这一年，是中国企业在风电行业的起步之年，此前其市场占有率几乎为零。

金风科技创立伊始，面临与维斯塔斯、歌美飒、GE等国际巨头的孤军奋战。

彼时，中国企业不足五家，在中国市场占有率曾一度超过40%，却又很快在外资巨头的夹击下迅速降至25%左右。

2005年，“国产化率70%以上”的保护措施成为转折点。

此后十余年，中国风电企业遍地开花，外企巨头逐渐退出中国市场。目前，中国风电设备几乎全部实现国产。

国产化浪潮把武钢推上“铁王座”。

但让他意想不到的是，他所执掌的金风科技很快遭到猝不及防的闪电袭击，挑战者正是来自华锐风电的总舵手韩俊良。

巧合的是，武钢与韩俊良入局风电均因王文启引导。这位原新疆水利水电研究所所长，是中国风电行业的奠基人之一。

他亲手带出门徒武钢，又帮助韩俊良引进德国Furlander公司1.5MW机组生产技术。这项技术被业内看作华锐风电高举高打的重要举措。

彼时，国内主流机型是750KW。金风科技在进行兆瓦级风机研发时，从1.2MW与1.5MW的权衡中选择前者。

但事实证明，利润空间更大的1.5MW风机，更符合下游五大发电集团的胃口。

在1.5MW风机的猛烈冲击下，金风科技不得不调转航向，将1.2MW升级为1.5MW，这一过程耗时三年。当2007年底金风科技终于推出1.5MW机型时，武钢已被韩俊良远甩在身后。

抢占兆瓦级风电市场高点后，韩俊良又祭出低价杀器，欲将对手彻底甩在身后。

在2008年6月开标的甘肃酒泉380万千瓦风机项目中，华锐风电凭借低价拿下180万千瓦的订单，金风科技仅81万千瓦。这样悬殊的差距在此后多次特许权招标中屡次上演。

攻城略地带来行业地位飙升。2008年，成立仅三年的华锐风电就以22%的市场份额，取代金风科技登上“铁王座”。

此时的金风科技正陷入高管套现、人员动荡、股东不和等旋涡，在种种质疑中忍受煎熬。

韩俊良则仍在高歌猛进。这位深谙体制游戏规则的玩家将政策和政府资源视为公司发展之根本，这恰是武钢饱受抨击的短板。

早年关于华锐风电的报道显示，他曾为近距离接触主管新能源战略规划政府高官，不惜买下其所乘航班所有头等舱机票，并亲率部下安坐周围。

他亦曾在多瑙河上包租豪华游轮，欲宴请某发改委高官而未遂。

有传闻称，华锐风电内部诸多高薪闲职，多由五大发电集团员工家属担任。

韩俊良依然保持着他在体制内的习惯，坚持每天阅读《人民日报》。如果员工未能按时将报纸送至其办公室，他会亲自下楼去取。

但命运的天平并没有偏向他。

2012年，华锐风电陷入上市后首亏，韩俊良被迫于次年3月辞去董事长，由副董事长尉文渊接任。

命运交响曲

华锐风电霸权的衰落始于2011年，但那年的故事是以一个小插曲开场。

年初，尉文渊把华锐风电送入自己亲手创建的上交所。这个当年最轰动的IPO，共募资超过90亿元。

华锐风电市值一度逼近千亿，韩俊良身价超过百亿，尉的身价超过80亿元。

但在上市路演时，下属曾为韩俊良送去一份抹茶蛋糕，韩当即暴跳如雷。这位身家百亿的风电大佬迷信地认为，上市在即，绿色代表不吉利。

韩俊良最担心的事还是发生了。上市当天，华锐风电即破发，发行价为90元，盘中最高价为88.8元。

让人唏嘘的是，该价格就是它的历史最高价。如今，其股价仍在1元左右徘徊。

华锐风电彼时的囚徒困境，是整个风电行业由盛及衰的一个缩影。

2011年春，甘肃酒泉、河北张家口等多地发生风机脱网事故，对当地电网造成严重威胁。地方政府开始收紧风电场

审批权。

再加上“特高压之争”日趋白热化，电网建设相对滞后，三北地区外输风电受阻，成为“弃风限电”重灾区。风电装机增速由此大幅下降。

寒冬中，韩俊良犯了兵家大忌。

他不打算收缩战线，继续坚持粗放型增长策略，导致库存和应付账款居高不下，现金流日渐枯竭，华锐风电最终面临崩盘。

华锐风电之殇源自“一把手”过度迷恋速度与规模，忽略产品质量。这导致华锐风电所产设备事故频发。

此后数年，该公司又深陷国内外诉讼泥潭。但最大的伤害来自财务造假一案，韩俊良因此锒铛入狱。

危局中，财务投资人尉文渊曾一度接替韩俊良出任董事长，欲力挽狂澜。但无奈华锐风电股权分散，内斗激烈，两个月后，他便黯然离场。

此后，该公司深陷人事动荡。这家曾经中国第一、世界第三大的风电整机制造商在泥潭中不断挣扎，却早已跌出主流阵营。

在隐忍三年后，以稳健著称的武钢终于在2011年重回“铁王座”，并稳坐至今。作为老牌巨头，金风科技得以在行业低迷时巩固优势。

2012年，风电行业跌至谷底，这一年也被称为“雾霾元年”。次年初，在雾霾锁城的冬日里，一系列发展清洁能源的政策出台，风电产业终于等来春天。

2015年，金风科技甚至一度问鼎世界第一。

另类战场

新势力也在行业回暖中成长。

当外界把目光聚焦在金风科技与华锐风电的“王座”之争时，两家新锐公司趁机悄然崛起。

张雷是风电领域的“后进生”。直到2008年，远景能源第一台样机才下线。彼时，火热的三北地区已没有他的立锥之地。

这位年轻的后起之秀决定选择差异化打法，豪赌低风速风机，在中东部和南部寻觅商机。

张雷的选择是明智的。中国风资源60%以上为低风速区域，需要利用专门的风机设备才能转化出可用风能。但长期以来，中国自主研发的低风速风机一直缺位。

在国际巨头纷纷退出中国市场时，英国投行出身的张雷，收编了一支来自维斯塔斯、歌美飒等外资风电巨头的技术队伍。

在他们的攻关下，远景能源在低风速领域率先取得突破，远景风机在江苏本地低风速风电场的运行数据得到业界认可。

张雷剑走偏锋，在三北地区弃风限电的大背景下显得颇具前瞻性，风电建设重点此时开始向中东部和南部低风速地区转移。

凭借先发优势，远景能源不断蚕食市场份额，并迅速成长为仅次于金风科技的中国第二大风机制造商。

在拿下低风速战场后，远景能源很快将盯上另一个新的战场——海上风电。该公司所在的江苏省是中国海上风电第一大省，张雷顺势进军海上风电。

此时，远在广东的张传卫也盯上海上风电。

这位公务员出身的民营企业家的风电故事颇为传奇。最初，明阳风电既无国企背景，也无资本加持，更无风电大省的本土优势。

在彼时国家电力大格局中，广东被定位为西电东送的受端省份，中央并不希望其自建发电厂。

据传，张传卫通过“炒地皮”，从银行抵押贷款获得启动资金，从而向世界风电巨头购得知识产权。

2011年，上游稀土价格暴涨。张传卫又与江西赣州市政府签订战略合作框架协议书，投资建设风电整机及永磁电机、磁性材料等核心部件项目，发力产业链垂直整合。

这个地处湘赣闽粤交界处的城市，有“稀土王国”之称。明阳风电因此成为中国风电制造业首个获得国家稀土战略资源配置的企业。

但张传卫的发家备受争议。早年间，他曾卷入原广东省科技厅厅长李兴华受贿案

这或许折射出张传卫初入风电行业时的艰辛。但早年的污点并没有影响张传卫获得广东省政府的鼎力支持，广东省省长马兴瑞甚至频繁到访明阳智能。

去年4月，广东省推进海上风电建设工作现场会，被安排在位于中山市的明阳集团总部召开。

随着广东省被国家能源局划入4个重点推进海上风电建设省份，广东本土风机制造商明阳智能受到热捧。

三峡集团等欲进入广东海上风电市场的央企，开始积极谋求与明阳集团合作。

早年的“王座之战”曾给了黑马崛起的机会。但如今的行业格局趋于稳定，马太效应凸显。

2017年，排名前五的风机制造商占据2/3的市场份额，其中金风科技占比接近30%。

在中国风电行业三十年跨越式发展的时代浪潮中，这些风电整机商几度沉浮。

它们推动中国风电走向世界，在世界风电市场和全球能源格局中书写了中国式崛起范本。

这些范本的最新故事是，张传卫即将带领明阳智能登陆A股，一场新的造富运动拉开帷幕。（作者：粟灵）

原文地址：<http://www.china-nengyuan.com/news/134488.html>