

砸50亿美元在印尼建光伏产业园 “水泥老三”

想当硅王



章小华

最近几天，“红狮集团”和“章小华”成了整个光伏圈的热点。据印度尼西亚媒体报道，在印度尼西亚投资部官员访华期间，章小华所创办的红狮集团敲定了一份超级大合同：这家来自浙江的水泥巨头，拟在印度尼西亚当地投资50亿美元建设涵盖多晶硅、电池与组件的工业园区。若该投资完全落地，将有机会创造国内光伏行业在东南亚、乃至全球的投资新纪录。

2023年5月，在中国水泥网水泥大数据研究院发布的“2022中国水泥熟料总销量十强榜单”中，红狮集团位居行业第三。不过，章小华在水泥行业算是个“野蛮人”。2002年成立红狮集团时，这只是一个年产100万吨、资产1.8亿元的“乡镇企业”。他用5年时间，把产能提升到近2000万吨。之后更是大跨步地超越一个个竞争对手，其中绝大部分为央企和大型上市公司。

2023年1月，章小华提出打造“第二增长曲线”，明确要在光伏产业加快布局，形成规模。据悉，如果硅料基地全部投产，红狮集团可以进入多晶硅赛道前三名，与头部的通威、协鑫掰手腕。在水泥行业驾轻就熟的“逆周期之王”，这次是要来光伏行业复制一次吗？

”

初，来考察的出口商对产品很满意，继而带着外商来看。对方提出如果能按照“英国BS196标准”，就下单60万吨。

这是个什么标准都不知道，也没有现成资料。但章小华坚持要做，团队找遍了全国的标准化部门和公司，最后找到了一个上海公司，才完成了检测。当年5月，第一批水泥就出口成功。

2006年下半年，水泥行业在低迷中迎来难得的小旺季。章小华要求必须采取各种有效措施，实现满负荷生产。

当时，团队迅速购置了40节火车皮的使用权，这也是它首次使用自备火车皮运输水泥，大幅提高了沿海城市中转库的供给能力，牢牢地抓住了一波订单。

在跨区域运营中，红狮集团在各地的策略都不一样，章小华对产能和销售之间的效率问题极其看重。从工厂选址开始，就综合考虑矿山、市场、混合材料、运输条件等因素，在大规模、高规格的标准下，要寻求到最低成本的方案，目标就是成为单点或小区域内最具竞争力的水泥企业。

在2005年前后，跟红狮集团同样体量的公司中，有这种通盘意识的企业家几乎没有。在进军福建市场时，章小华就提出了所谓的“海西战略构想”，选择了与江西接壤的内陆城市漳平、三明等地，落地熟料生产线，然后配合沿海的漳州建粉磨

布煤耗和电耗情况。

在扩张区域市场时，外界认为章小华就是个“野蛮人”。但从章小华的视角来看这些决策，则能发现他均是从成本项在倒推。从浙江、江西到后来的四川，章小华的理解就是在做长江沿线的市场开拓。

红狮集团在各地只上马5000吨日产能以上的大生产线，流程熟练之后，这更容易控制资金和财务风险。章小华严盯一个指标——吨水泥流动负债，红狮集团的数值是70元/吨，在行业几乎无人能够出其右，很多企业在该数值上都是300~400元/吨。

战局越往后，越发现红狮集团并不是“暴发户”“草台班子”。章小华经常在经营会议上提到，企业要依靠制度、流程和技术规范，才能向全国、全球市场快速扩张。

转道光伏

章小华对光伏并不算“一无所知”。2022年时，红狮集团就成立了多家新能源公司，在厂区部署分布式光伏发电项目。

比如2022年9月，红狮集团就在云南祥云工厂投建了16.18MW的光伏项目。同时，湖南永州5.98MW光伏发电项目也并网成功，据称该项目预计每年可提供536万度电。

2023年初的经营工作会议上，光伏项目被当成亮点提出，红狮集团对此的原则是“能批则批，能建则建”，大力推进子公司的光伏项目建设。据称，2022年已完成项目备案的子公司36家，合计容量252MW，已经建设的容量共计115MW。

章小华也头一次提出要探索“新能源+水泥主业”的双轮驱动模式。刚开完年度经营会议，红狮集团就完成了对亚洲硅业的控股。据报道，交易完成后，红狮集团将持有亚洲硅业总股本的68%以上，出资超过80亿元。

2020年底，亚洲硅业提交了科创板上市申请，2022年5月申请被终止。在此期间，该公司先后回复了三轮证监会问询。这也是多晶硅价格飞涨的阶段，销售均价从2020年上半年不足6万元/吨，上涨至2022年上半年均价超过21万元/吨。

亚洲硅业是早期无锡尚德为解决原材料供应问题而扶持、投资的多家多晶硅生产企业之一。2008年国际金融危机冲击下，外部投资者逐步退出，无锡尚德取得了控股权。在行业看来，这个资产并不算稀缺，在当时的竞购中，红狮集团也没有遭遇多大的竞争。

但对章小华来说，这是一条“捷径”。“多晶硅处于光伏产业上游，有较强溢价能力，与红狮的组织能力相匹配，能够实现组织能力转移；多晶硅行业格局还没有形成，新进入者还有成长的机会。”章小华明确要求，要对标一流企业，与一流单位合作，选用一流设计院、一流工艺技术、一流装备，达到一流的经济技术指标和竞争力。

当时行业猜测，章小华可能选择的“主攻点”就是东南亚市场。从2019年开始，印度尼西亚市场就是红狮集团在东南亚的主战场。当年6月，红狮集团在印度尼西亚与合作方签署了年产1000万吨水泥项目合作协议，总投资约10亿美元。该项目甚至配置了一个大型码头，全部投产后将成为东南亚最大的水泥企业之一，产品要覆盖东南亚各国。

过去一年，光伏行业都在“逃离”东南亚，把产能转向中东、非洲及南美洲。红狮集团此时“逆势”布局，能否用新思路打破国内光伏行业的困局，还有待时间检验。

据中国企业家、中经网



海东红狮硅基新材料产业园项目效果图

“野蛮”扩张

章小华年少成名。20世纪80年代末，20岁左右的他从浙江建材学校毕业后，直接进入了父亲担任厂长的兰溪市第五水泥厂，起点是化验室主任，不久就被提拔为副厂长。

在之后的企业改制浪潮下，他承包了水泥厂。1994年，26岁的章小华又与其他股东创办了兰溪市第六水泥厂，投资1500万元建设了一条10万吨生产线，这是浙江第一家民营股份制水泥厂。

2004年初，在原有两条日产2500吨生产线基础上，他又扩建了一条日产5000吨的生产线。使得红狮集团在浙江市场拥有了500万吨的年生产能力，成为省内单个规模最大的水泥生产企业。

2005年，章小华启动了“走出浙江，跨省发展”的战略，但在当时，红狮集团进军江西、福建市场是受到行业普遍质疑的。传统的行业观点认为，水泥是“短腿产品”，进入门槛不高，区域性布局是形成企业控制力的重要途径，最忌讳的是跨区域“撒胡椒面”。

但已在浙江市场摸爬滚打十余年的章小华也有足够的商业逻辑支撑。在此后的几次年度经营会议上，他提到对浙江市场的认知：那两年，全国水泥行业都不景气，一片亏损。而相对于全国市场，竞争最激烈的浙江市场“成本最高，价格最低”。

2006年前后，浙江市场是最早进入产能过剩的区域。2007年，红狮集团整体产能已超过1500万吨，把浙江市场的产能占比压缩到了三分之一。

2006年，章小华定下的目标是产能在2010年超过3000万吨，进入行业前五强。在那个节点，这个言论让他一时成为了行业里的“妄人”。

2007年8月，他拿到了高盛的投资协议，这从本质上解决了扩张的资金问题。双方谈判始于水泥行业低迷的2005年，高盛亚洲董事总经理张奕提到，多次接触后，深刻感受到管理团队对宏观形势的准确把握，果断的决策能力和优秀的执行能力。以至于在2008年国际金融危机期间，高盛还是选择了正常交割，那时大量内部人士都对高盛能否履约忧心忡忡。

红狮集团几乎是“一年开一个省”的节奏在扩张。先是江西和福建，2008年又开始以四川为中心，覆盖整个西南市场。

虽然在2010年，红狮集团没有进入行业前五，但产能远远超过了之前规划的3000万吨。在当时的对外介绍中，公司总资产120亿元，新型干法水泥产能为5000万吨。

从2010年10月开始，每个月都在破销售纪录。10月的累计销量还是291万吨，到了隔年3月，就变成了376.8万吨。而背景是，当时很多区域生产运营受到影响，高能耗企业要求实施停产让电。

2013年是红狮集团重要的节点。中国水泥网发布的全年产能百强榜中，它排名第九位，与第八位只相差500万吨左右。到此刻，红狮集团算是进入了主战场，因为它已经成了水泥行业中民营企业的第一名，此后要面对的竞争对手全部都是大型国企和上市公司。

粗中有细

极速扩张的那个阶段，章小华处在人生中的30~40岁，“很果断，想法很多，也很崇尚新事物和新模式。”接触过他的行业人士说。

2006年，红狮集团开始尝试出口，浙江市场的水泥企业完全没相关经验。年