

国家能源集团国际化现状、 问题与对策分析

高凌云 肖 宇

摘要：本文从企业国际化发展战略的相关理论出发，重点分析了国家能源投资集团国际化战略的现状、问题和对策。研究发现，国家能源投资集团一直是企业国际化战略的坚定倡导者和先行者，并在实践中取得了不俗的成绩。但是，也还存在着海外业务发展结构不平衡、受潜在政治风险影响较大、与“一带一路”沿线合作较少等问题。本文提出了稳步推进“国际化”战略落实生根、苦练内功扎实提升国际化经营水平、以差异化竞争提高国际市场竞争力、建立有效的跨国经营风险应对机制等政策建议。

关键词：国家能源集团 国际化 国际竞争力 长效机制

作者简介：高凌云，中国社会科学院世界经济与政治研究所研究员；

肖 宇，中国社会科学院研究生院博士研究生。

企业国际化是指企业积极参与国际分工，由国内企业发展为跨国公司的过程。随着全球分工的日益深入和全球价值链的深度发展，一国或一地区的企业到其他国家或地区经营，在全球范围内配置生产资源也日益常见。陈重认为，衡量一个企业是否是优秀企业的重要标准，就是其国际化经营程度。考虑到中国的特殊国情和发展阶段，方琳认为，严格地说，1979年以后中国企业的国际化进程才真正开始。

在学术研究领域，企业通过国际化，在国际和国内两个市场配置资源，实现自身利益的最大化，早已是不争的共识。随着中国对外开放步伐的加速，中国经济融入世界市场的广度和深度也日益深化。在国际化进程中，中国企业在全球并购中表现突出，联合

国贸发会议《世界投资报告 2017》显示，2016 年，中国跨境并购投资 922.2 亿美元，同比激增 80.4%，占全球跨国并购整体比重达 10.6%。

表 1 入选 2016 发展中和转型经济体 100 强非金融类跨国公司中国内地企业名单

企业名称	所属行业	海外资产额 (百万美元)	跨国指数 (%)	指数 排名
中国海洋石油总公司	石油化工、提炼、分销	66673	23.8	87
中国远洋运输（集团）总公司	交通、仓储	43076	49.8	55
中国五矿集团	金属、金属制品	35165	20.9	89
中国建筑工程总公司	建筑	25472	12.6	95
腾讯控股有限公司	计算机和数据处理	24086	36.1	72
中国化工集团公司	化工及相关产品	23795	46.3	63
中国石油天然气集团公司	石油加工、提炼、分销	22168	3.4	99
中国石油化工集团公司	石油加工、提炼及相关产业	21943	12.9	94
联想控股股份有限公司	计算机设备	21164	52.7	50
复星国际有限公司	金属、金属制品	18193	30.7	79
联想集团有限公司	计算机设备	17869	55.8	47
中国中化集团公司	石油加工、提炼、分销	17676	39.9	70
大连万达集团	建筑	13912	18.7	92
中国移动有限公司	电信	11008	3.3	100
中国电子信息产业集团有限公司	计算机和数据处理	10239	26.8	81
中粮集团有限公司	食品和饮料	10195	20.7	90
中国交通建设股份有限公司	建筑	7131	10.4	96
海航集团	运输和仓储	4767	5.0	98

数据来源：UNCTAD 网站。

如表 1 所示，截至 2017 年底，在以海外资产占总资产比重、海外销售额占总销售额比重、海外员工占员工总数三个值的平均数编制的跨国经营指数（简称 TNI）来衡量企业的国际化水平中，中国内地企业共有 18 家上榜。其中，能源类企业有中国中化、中国海油、中国石油和中国石化。实际上，能源一直是大国经济角逐的主战场之一，世界大国都把能源企业“走出去”作为一项重要的战略进行推荐。近年来，在国际能源市场价格回稳、市场规模不断扩大的形势下，俄罗斯能源企业加紧开拓海外资源市场，扩大国

际影响力，外向型能源发展战略日臻成熟。

具体到我国来说，2006年6月国务院颁布《能源长期发展规划纲要（2004—2020年）》，其中一个主题就是鼓励企业充分利用国内国外两种资源、两个市场，立足于国内能源的勘探、开放与建设，同时积极参与世界能源资源的合作与开发。近年来，随着我国改革开放进程进一步加快、整体经济实力稳步提升，经济建设和居民生产生活对能源的需求量与日俱增。作为承担国家能源使命的国家队，国家能源集团的国际化战略执行的如何？成绩和问题怎么样？这对我国全面实现社会主义现代化经济强国目标的实现至关重要。因此，本文正是从这一角度出发，试图在通过对企业国际化战略的相关理论和文献进行简单梳理的基础上，重点对国家能源投资集团的国际化现状、问题进行分析，并尝试寻找到能源类企业国际化战略的理论钥匙。

一、文献综述与理论分析

（一）相关文献的系统梳理

从相关文献体系来看，国内学术界对企业国际化战略的相关研究起步于改革开放，并在加入世贸组织前后达到了一个阶段性的高峰。不少学者把眼光投向了对资本主义跨国公司的研究，齐秀丽研究了日本企业的国际化，认为对外投资规模的急剧扩大，大大加快了日本企业国际化的步伐。孙世春在对二战后20世纪50年代初到80年代日本企业国际化的三个不同发展阶段进行研究后发现，企业国际化是社会生产力不断发展的必然结果，也是国际经济一体化的必然趋势。马春光在对跨国公司的全球化进行研究后发现，跨国公司年生产总值占整个资本主义世界生产总值的50%，控制着50%国际贸易额，90%以上的海外直接投资，80%以上新技术、新工艺、专有权和70%国际技术转让。我国企业应该积极开展跨国经营，加速我国企业国际化的进程。

随着研究的深入，加快中国企业的国际化发展已逐渐形成共识，不少学者将目光投向了中国企业国际化的案例研究。如沈娜等从国际化战略、组织结构、人事管理等方面建立了测评企业国际化发展的指标体系，并对海尔集团进行了案例分析，认为从长远来看，海尔集团的国际化战略还有待提升。针对大型企业的控制力问题，何文成认为，企业国际化战略控制力是指企业在国际化发展过程中，在全球范围内快速整合、重构内外部资源、塑造国际竞争优势以应对不断变化的国际竞争环境的整体能力。

除了大型企业国际化问题的研究，还有大量学者研究了中小企业的国际化问题。苏杭研究了日本中小企业的国际化问题并与中国的情况进行了对比分析，认为与大企业相比，中小企业在国际化发展中面临着更多的制约，需要政府和相关机构的支持。叶文忠

等认为全球分工将不同区域、不同部门、不同企业融为一体，特别是产品内分工的快速发展，极大地带动了中小企业国际化成长。茹璟等选取 2007—2011 年 152 家中小板上市公司数据进行研究后发现，较年轻的实际控制人和外资股东，都是中小企业进入国际市场的重要推动力量。

具体到能源企业来说。颀茂华等以兖州煤业并购澳大利亚菲利克斯事件为样本，研究分析了能源企业并购重组的经济效应，发现跨国并购在企业层面的效应并不乐观，甚至有可能使得企业陷入困境。赵先进等研究发现，中国国内市场的产能过剩和新能源领域核心技术的匮乏，是造成新能源企业跨国并购活动几乎都发生在西方发达国家或地区的主要原因。

实际上，随着中国改革开放进程的进一步深入和新一轮更高水平开放的兴起，尤其是在经济全球化走到新的历史关口的今天，稳步推进中国能源企业的国际化进程，发挥好“两个市场、两种资源”的优势，通过加强对外合作，推动形成全面开放新格局，建设现代开放型经济就显得尤为重要。但是从相关文献来看，这方面的成果还比较匮乏，这也为我们的研究提供了一个难得的切入点。

（二）中国能源企业国际化的必要性和紧迫性分析

1. 推动国际化是中国经济社会发展的迫切要求

在历经了改革开放 40 年的高速增长之后，中国经济面临的资源、环境约束越来越强。传统的高速增长发展模式已无法满足高质量发展的基本要求。在能源领域，目前中国已经超越美国成为世界上最大的能源消费国。稳步推进中国能源企业走出去，到国际市场学习先进的新能源和再生能源技术，通过市场竞争接受国际市场的洗礼，提高国内能源企业在国际市场配置资源的能力，综合协调国际国内两个市场，为中国经济社会发展提供充足的能源支持。因此，从这个角度来讲，稳步推进中国能源企业的国际化发展水平，提高能源企业的跨国经营能力和资源配置能力，是中国经济社会稳定健康发展的重要支撑。

2. 国际化是实现全球价值链攀升的主要路径

纵观改革开放以来中国企业的国际化战略之路，大致可以分为四类：第一类是产品贴牌生产，这类企业以浙江和广东沿海的大量民营企业居多；第二类是产品直接出口，典型如华为；第三类是到海外设厂，如海尔集团；第四类是跨境并购国外企业，如联想收购 IBM、中投收购英国国家电网天然气业务 10.5% 股权。

不难看出，作为发展中国家，中国企业在国际化的过程中，不得不面临的一个事实

是后发经济体在国际化过程中一直以来都面临市场和技术双重劣势的窘境。一方面，由于地缘因素，远离高端用户和主流消费市场；另一方面，由于长期的技术知识落后和基础设施的不完善，造成了难以逾越的技术差距，发展中经济体在全球价值链中的低端锁定现象非常明显。发达国家以技术性贸易壁垒、国家安全关切，甚至是直接的关税等将中国产品拒之门外。典型如近期美国以“301 条款”为依据，对中国发动贸易战，试图阻碍中国技术进步和经济发展的步伐。

3. 企业国际化过程中潜在风险问题不容忽视

从历史发展的经验来看，在国际化的过程中，还存在一系列系统性和非系统性风险。比如目标国政治动荡和政局变动的风险，企业在战略上的决策风险造成的沉没成本损失，员工流失和管理人员权限范围的风险，资金链稳定的风险以及品牌、营销和文化风险等等。在企业国际化过程中，可谓风险与机遇并存。

就能源企业来说，由于能源是涉及国计民生的战略性储备资源，中资企业在国际化过程中，极易受到目标国“民粹”主义思潮的影响。但是，能源企业的生产又在客观上需要大量的前期固定资产投入，一旦受到风险波及，这些前期投入很容易成为“沉没成本”。因此，在能源企业的国际化进程中，做好风险的前期预判并制定周密的应对措施，通过跨国合作稀释风险，搞好和目标国当局之间的关系等都事关能源企业国际化战略的成败。

二、国家能源投资集团国际化现状

（一）国家能源投资集团的基本情况

国家能源投资集团有限责任公司（简称“国家能源集团”）是经党中央、国务院批准，于 2017 年 11 月 28 日由中国国电集团公司与神华集团公司合并重组成立的特大型综合能源企业。集团注册资本 1320 亿元，资产规模超过 1.8 万亿元，拥有 66 家二级企业和总数达 35 万人的企业员工。国家能源集团属中央直管国有重要骨干企业，主要经营国务院授权范围内的国有资产，进行煤炭、常规能源发电、新能源等行业领域的开发、投资、建设、经营和管理。集团总部设在北京，拥有中国神华、国电电力、长源电力、平庄能源、英力特、龙源技术、莱宝高科 7 家 A 股上市公司和中国神华、龙源电力、国电科环 3 家 H 股上市公司。

国家能源集团是目前世界最大的煤炭生产公司、世界最大的火力发电生产公司、世界最大的可再生能源发电生产公司和世界最大煤制油煤化工公司，是中国第一大一次能源生产公司和二次能源生产公司。国家能源集团拥有煤炭、常规能源发电（火、水）、新能源（风、光、核、氢等）、交通运输（路、港、航）、煤制油化工、节能环保、产业科

技、产业金融八大产业板块。其中，煤炭板块和电力板块在集团产业中发挥基础功能，交通运输、产业金融发挥保障功能，煤制油化工、节能环保、产业科技具有前瞻性、战略性储备功能。

目前，集团煤炭板块产能为 4.8 亿吨，占全国 15%，以神东矿区 2 亿吨清洁环保煤生产能力为代表，各项技术指标均达到国际领先水平；电力板块总装机 2.26 亿千瓦，占全国装机的 15%，其中 60 万千瓦及以上火电机组占比超过 50%，超低排放机组达到 92 台，风电装机占全国装机的 20%；煤制油化工板块是全球唯一同时掌握百万吨级煤直接液化和煤间接液化两种煤制油技术的公司，拥有自主知识产权的煤制烯烃实现产业化、规模化；运输板块拥有自有铁路 2155 公里、2.7 亿吨吞吐能力的港口和煤码头，自有船舶达到 62 艘，为国内第二大铁路运营商，拥有我国第一大能源港——黄骅港。拥有六项核心业务，如表 2 所示。

表 2 国家能源集团六项核心业务

业务	简介
煤炭产业	13 个煤炭企业 76 矿 81 井连续七年全球最大煤炭经销商
电力产业	6323 万千瓦电力总装机容量五大区域、八大基地
铁路产业	35843 辆铁路货车，2.7 万运输系统从业人员
港口产业	绿色煤炭运输储存工艺筒仓群煤炭堆存工艺
航运产业	51.5 万运力载重吨为沿海电厂 11 艘船舶安全优质高效
煤制油煤化工产业	掌握煤制油化工核心技术 4 项大型煤制油、煤化工项目

资料来源：国家能源集团官方网站。

截至 2017 年末，集团资产总额达 17871.6 亿元，营业收入达 5104.3 亿元，多项生产经营指标实现同比大幅增长，其中煤炭销售总量、下水煤销量、发电量、铁路运量、两港装卸量、航运量等多项经营指标创历史最好水平。全年完成煤炭销量 6.5 亿吨，煤炭产量 5.1 亿吨，发电量 8880 亿千瓦时，铁路运量 4.4 亿吨，自有港口装船量 2.4 亿吨，航运量 9313 万吨，油化品产量 1200 万吨。^①

2018 年 7 月 17 日，国务院国资委公布了 2017 年度中央企业负责人经营业绩考核结果，国家能源集团全面完成国资委年度各项经营业绩考核指标中，实现利润总额 652.5 亿元，比考核目标增加 201.9 亿元，增幅 44.8%；经济增加值 63.5 亿元，比考核目标增加

^①佚名：《国家能源集团荣获国资委经营业绩考核 A 级》，中电联网站，2018 年 7 月 19 日。

156.9 亿元，增幅 167.9%。

截至目前，国家能源集团是新中国成立以来中央企业规模最大的一次重组，是党的十九大以后中央第一个批准设立的公司。是全球最大的煤炭生产公司、火力发电公司、风力发电公司和煤制油煤化工公司。其战略目标是努力建设具有全球竞争力的世界一流能源集团。

（二）国家能源集团目前的国际化现状

在稳步实施国际化战略、拓展海外业务方面，中国能源集团也一直是倡导者和先行者。重组前的神华集团就早已确定了坚持矿、路、港、电、化一体化发展，打造国际一流大型能源企业的企业愿景。在 2015 年中国（北京）国际投资洽谈会上，神华集团下属的神华海外开发投资有限公司（简称“神华海外”）负责人透露，“为了实现建设世界一流清洁能源供应商的目标，神华将积极推动国际化进程，预估总投资将达到 600 亿~800 亿元人民币。在不远的将来，国际投资和来自国际市场的销售收入、利润将占到神华集团的 20%以上”。围绕国际化战略，2014 年，公司在美国页岩气项目累计产量 3031 万立方米，收入 394 万美元；在澳洲沃特马克项目通过环评审查；在俄罗斯扎舒兰项目、印尼煤电联营项目进展顺利。公司围绕国家“一带一路”的安排部署，国际化水平不断提升。

原国电集团同样将加快发展海外业务、提升集团公司国际化经营能力和水平作为“十三五”时期集团的重要愿景。^①截至重组前，国电集团依托所属企业国电电力、龙源电力、科环集团的“3+X”“走出去”平台初见雏形。

集团以风电等新能源投资和并购、节能环保装备技术出口、高效清洁燃煤发电项目开发和运维服务等具有领先优势的产业为主要方向，积极寻求海外发展机会。节能环保技术产品方面，积极推动国际产能合作。“十二五”期间，累计出口火电厂等离子体点火、烟气脱硫、空冷、光伏组件、风机及分散控制系统等技术装备到欧洲、澳大利亚、美国、东南亚、中东等 20 多个国家和地区，签订合同额累计达 23.63 亿元人民币。^②在新能源方面，截至重组前夕，加拿大二期、巴基斯坦以及波兰 3 个风电项目已立项，并在

^①2016 年 4 月 8 日，原中国国电集团公司在京召开“走出去”工作座谈会。会议明确了“十三五”时期国电集团海外业务工作的总体思路：坚决贯彻落实党中央、国务院关于“一带一路”的重大决策部署，深入实施“一五五”战略，坚持以提高质量和效益为中心，统筹利用国际国内两种资源、两个市场，立足自身优势，以优势企业为核心，实施专业化的指导管理，大力推行差异化竞争策略，聚焦“一带一路”沿线支点国家和政治经济稳定、法律健全、发展潜力大的重点区域，创新方式路径，主动防控风险，加快推动一批优质项目落地，积极培育新的增长点，提升集团公司国际化经营能力和水平。

^②佚名：《国电“走出去”推进共赢发展》，搜狐网，2017 年 5 月 17 日。

波兰成立了项目筹建处。国电电力深入调研印尼市场，与印尼佳通集团达成合作意向。

截至日前，重组后的国家能源集团在东南亚、欧洲、澳洲和北美的国际化业务稳步推进。相关项目一览表如表 3 所示。

表 3 国家能源集团公司海外项目

项目 (公司)	所在地	关系 (参与方式)	简 介
南苏煤电	印度尼西亚	共同出资	合资公司，神华 70%股权，2011 年底已正式投产发电
爪哇 7 号	印度尼西亚	共同出资	项目公司（25 年内），对方持股 30%，计划 2020 年投入运行
希腊风电	希腊	直接收购	4 个独立风电场，2 个已于 2017 年底、其他 2018 年中投入运行
沃特马克	澳大利亚	全资收购	海外子公司，生产能力 1000 万吨/年，开采年限 24 年，2017 年 7 月基本开始实质性开发
澳洲风电	澳大利亚	合资收购	中方占比 75%，2013 年完成股权交割签字，控股风电总容量 30.775 万千瓦
蒙古 TT 煤田	蒙古	合资	已做了大量前期投入，但受政治因素影响，现已基本停滞
扎舒兰煤矿	俄罗斯	合资	与俄罗斯企业成立合资公司，2013 年取得开发权，2016 年产品正式进入中国
北美清洁能源研究中心	美国	全资成立	2016 年注册成立，聚焦页岩气化工、能源互联网、氢能应用、碳排放管理等四大研究领域，员工 21 名
光伏科技研究中心	德国	全资收购	2017 年全资收购，世界领先的 CIGS 薄膜光伏生产线技术解决方案供应商，未来产能将达到 24 兆瓦
页岩气	美国	海外公司 现金出资	2014 年首次交割，目前 29 口井中共有 20 口井在产，截至 2018 年 3 月总累计权益产量 9.15 亿立方米
香港雄亚	中国香港	全资成立	境外资本运作、职工培训及技术贸易，电力相关业务及项目投融资
龙源 &SWH	捷克	框架协议	已筛选 3 个共计 13.4 万千瓦绿地项目，拟参与招标
德芙琳风电	加拿大	全资收购	全资股权收购，2014 年 11 月投产，2017 年利润（估）1902 万元
德阿风电	南非	全资成立	2017 年 10 月，成功并入南非国家电网

资料来源：作者根据国家能源技术经济研究院相关资料整理而得。
注：数据更新时间截至 2018 年 7 月 18 日。

三、能源类企业国际化过程中的问题与短板

以国家能源集团为例。从其目前的国际化现状（含原神华集团海外业务和原国电集团海外业务）来看，其在国际化战略实施方面取得了不菲的成绩。但是，无论是从国际还是国内的比较来看都还存在着一定的提升空间。具体表现在以下四个方面。

一是国际化进程起步相对较晚。从目前国家能源集团的 14 个海外项目来看，最早的是南苏煤电项目；2013 年，澳洲风电项目完成股权交割并取得俄罗斯扎舒兰煤矿开采权；2014 年美国页岩气首次交割。除此之外，大部分海外项目，皆集中开始于 2016 年和 2017 年。

二是受潜在政治风险影响较大。典型如神华与 TT 煤田蒙古项目，神华集团虽然曾两度中标蒙古国 TT 煤矿项目部分开采权，并先后投资建设了两条配套的基础铁路设施。但是由于受蒙古国家内部政治混乱和政府机构的软弱影响，蒙古国一直未能够成功实现塔本陶勒盖煤矿所有权的转移。目前该项目已基本处于停滞状态。此外，在美国的页岩气项目，也可能会受当前中美贸易战的影响。

三是海外业务发展结构不平衡。在国家能源集团目前所有共计 14 个海外项目中，虽然地域分布涵盖了东南亚、北美、欧洲、澳洲、非洲等多个地区，但在当地分布较为集中，还有较大拓展空间。此外，从内容来看，海外项目品种较为单一，以火力和风力发电以及资源收购型为主，光伏科技和新型能源的海外业务还处于起步阶段，在当地的市场规模占比不高。

四是与“一带一路”沿线合作较少。作为党的十八大以来的战略部署，能源集团“走出去”，深度参与“一带一路”沿线国家和地区的能源合作意义重大。但是截至目前，与捷克的框架协议还仅仅处于接洽阶段，并没有实质性的进展。参与沿线能源基础设施建设和能源产品交易的程度亟待提升。

四、推动中国企业国际化战略健康发展的长效机制

（一）加强“国际化”战略的落地生根

一是在战略目标上牢固树立国际化视野。坚决贯彻落实党中央、国务院关于“一带一路”的重大决策部署，深入推动“国际化”战略落地生根，坚持以提高质量和效益为中心，统筹利用国际国内两种资源、两个市场，立足自身优势，以优势企业为核心，实施专业化的指导管理，大力聚焦“一带一路”沿线支点国家和政治经济稳定、法律健全、发展潜力大的重点区域，创新方式路径，主动防控风险，加快推动一批优质项目落地，

积极培育新的业绩增长点，真正把国际化战略落到实处。

二是要平衡好“引进来”和“走出去”关系。坚持科学发展不动摇，坚持以规划为引领，明确重点区域、重点产业，优化布局结构，加强项目研究论证，细化不同国家、不同类别项目评估标准，严格决策，科学把关，绝不能盲目追求规模和速度，为了“走出去”而“走出去”。既要稳步推进各项业务到海外拓展市场，也要注意加强和国际同行乃至跨界高科技企业的合作力度，吸收引进国外市场的先进技术。

三是在考核机制上下功夫。把国际化程度和国际竞争力，作为衡量集团综合竞争实力的重要标准。在考核机制上增加海外项目比重，鼓励集团各企业做好海外市场信息收集和项目储备。对于海外项目，从资金、人员和集团内政策上给予充分的重视，搞好协调推动工作。多管齐下促进海外业务的发展，稳步推进国际化战略的落地生根工作。

（二）苦练内功扎实提升国际化经营水平

一是加大技术研发投入力度。进一步完善科技创新体系，把经费适当地向研发方面倾斜；同时对研发经费的使用进行合理地监督，以提高海外投资活动的科技含量，保证研发成果的生产转化。成立研发团队，派遣团队进入顶尖机构学习，并成立专门的研发部门（如北美清洁能源中心和德国光伏科技研究中心就是极好的尝试），形成有核心竞争力和研究力的优秀研发团队，为企业开展国际化经营提供技术方面的保障。把创新文化建设作为一项基础性工作来抓，营造敢为人先的工作氛围，重视创新试错的探索价值，动员全员发明创造，形成创新文化。

二是通过内部改革提升活力。逐步建立适应国际化经营需要的管理体制，建立规范有序的海外项目管理体制。做好一线授权与集中管控的平衡。将“规范化运作、协同化经营、差异化管理、全要素控制”作为提质增效的核心理念和主要策略，并贯穿业务、覆盖岗位、融入职责。通过全面深化改革，增强企业的内生动力。压缩管理层级、减少法人户数，加快由单纯的生产型企业向生产与服务并重转变。

三是做好海外人才队伍建设。一方面，形成合理的人才队伍梯队，培养、引进院士等各级各类科技人才，充分发挥首席科学家作用，继续深化“首席师”制度，注重培养一线科技人才和青年科技人才，形成梯队合理、覆盖面广、满足集团发展需要的科技人才队伍。在科技领域开展混合所有制、员工持股、市场化薪酬、职业经理人选聘等试点改革。落实国家促进科技成果转化法有关政策，加快探索以科技成果转化收益分配为核心的激励机制。另一方面，要通过项目实践培养一批真正的本土国际人才，要选派懂管理、懂技术、懂外语的青年员工参与到境外重要项目和关键岗位学习锻炼，并创造条件

解决他们的后顾之忧，真正培养一批外语好、业务精的复合型人才。同时也要有国际化的用人视野，积极借鉴跨国公司的选人用人机制，引进一批外籍专业人才。畅通本土员工和外籍员工的双向流动通道。

（三）以差异化竞争提高国际市场竞争力

一是宏观上找准自己的优势定位。实施差异化竞争策略，以风电等新能源投资和并购、节能环保装备技术出口、高效清洁燃煤发电项目开发和运维服务等国电集团具有领先优势的产业为主要方向，积极寻求海外发展机会；高度重视境外投资并购风险，强化境外投资项目管控，注重文化融合，真正做到“效益可观、能力可及、风险可控”。坚持高起点，坚决不搞低价竞争。要明确重点，有所取舍，充分发挥公司系统的协同优势，带动自有技术、装备及金融、保险服务共同“走出去”，逐步掌握价值链高端环节话语权。

二是抓紧核心关键技术攻关。瞄准能源科技前沿，集中资源力量，加快推进重大关键技术研发和集中攻关，加速安全、绿色、高效、智能化的产业升级。将集中优势力量，全力推进“面向 2030—煤炭清洁高效利用”重大项目，重点谋划在煤炭安全高效绿色智能开发、近零排放智能火电技术、煤炭清洁转化等领域取得突破。加强核心技术的研发攻关，在智能制造的背景下，积极推动创新，智能化、信息化、大数据、云计算与集团生产建设各个环节的融合互通。打造一种基于互联网的智能制造新模式。把智能制造作为牵引集团产业转型的“牛鼻子”，开辟“能源工业 4.0”实践阵地，重点研究开发智能化生产系统及过程，以及网络化分布式生产设施的方法，实现从“制造”到“智造”的转型跨越。

三是制定差异化的区域发展战略。在新能源项目投资方面，“十三五”期间，要重点关注北美、南美、南非、大洋洲以及哈萨克斯坦和泰国等政治经济稳定、新能源政策向好、风力光能资源丰富的国家和地区，深入研究各国新能源具体政策和鼓励措施，拓展风电、太阳能发电项目投资机会。在高科技、节能环保技术和产品出口方面，重点在“一带一路”沿线等重点目标市场，开展务实营销，加强环保、节能、新能源板块的技术装备出口及国际产能合作，并积极研究印尼、俄罗斯等火电大国的环保、节能技改承包机会。在煤电项目投资方面，重点在发展潜力大、回报率较高的印尼、印度、南非等国家，规划和开发 30 万千瓦及以上的高效清洁火电项目。在国际产能合作方面，积极调研相关国家政治经济环境，寻找有实力、有经验、有需求的境外合作伙伴，共同推进新能源“产能合作”可行方案。通过进一步明确重点区域和重点产业，优化海外业务布局。

（四）建立有效的跨国经营风险应对机制

一是加强海外项目的标的选择。在进行海外的投资之前，企业应该明确一些应该坚持的原则，即应该树立风险意识，稳步推进投资活动。在投资目标国的选择上，要优先选择那些资源充裕、市场广阔、政府支持、文化距离较近的国家，在此基础上，最大程度的发挥我国的地缘政治优势。做到既自觉遵守当地的法律法规，坚持依法合规诚信经营，又能熟悉掌握和运用国际市场规则为自己服务。

二是选择合适的投资进入模式。在投资进入模式方面，为分散和降低投资的风险，企业可以加强同国外大型跨国企业的合作力度，特别是那些具有我国企业所欠缺的优势的当地大型企业，实现双方的优势互补、强强合作，还要同产业链的上游、下游相关企业加强合作，这样可以使企业海外项目的利益链得到延伸以及稳固的拓展。合作可以采取的方式有：同国外大型能源企业建立合资企业或项目公司、签订共同开发或发展的合作协议等等。

三是尽量实现经营主体多元化。在企业的经营方式和内容上，可以采取多元化经营的方式。实现产品的多元化、业务的多元化。纵观世界大型跨国公司的经营都是注重开展多元化经营，不仅仅停留在单一产品或业务上，这样有利于分散风险，增加收入。在资金的金融运作方面，有效运用各种不同的金融工具，保证资金的增值保值等。

四是加强党建引领和合规建设。努力把党的建设放在首位，强化“一岗双责”意识，严格执行“三重一大”制度和民主集中制原则，结合实际开展各类主题实践活动，引导党员在海外工作中更好地发挥先锋模范作用。切实加强合规管理，树立主动合规意识，注重合规文化建设，规避合规风险，保证经营活动与当地法律、规则和准则相一致。建立健全财务监督和重大事项决策制度，领导班子要严格落实“两个责任”，严格“三公”经费使用，杜绝海外业务腐败现象。提高员工的党性修养和职业素养，逐步完善健全内控体系。

参考文献：

1. 鲁桐：《企业国际化阶段、测量方法及案例研究》，《世界经济》2000 年第 3 期。
2. 陈重：《略论世界优秀企业发展的八大趋势》，《世界经济》1988 年第 6 期。
3. 方琳：《谈中国企业国际化战略》，《财贸研究》1999 年第 1 期。
4. 杨忠、张骁：《企业国际化程度与绩效关系研究》，《经济研究》2009 年第 2 期。
5. 吴先明、苏志文：《将跨国并购作为技术追赶的杠杆：动态能力视角》，《管理世界》2014 年第 4 期。
6. 刘锋、朱显平：《俄罗斯能源企业“走出去”发展战略与中俄合作》，《东北亚论坛》2013 年第 5 期。
7. 齐秀丽：《日本企业的国际化》，《现代日本经济》1986 年第 6 期。

-
8. 孙世春:《战后日本企业国际化初探》,《现代日本经济》1989年第1期。
 9. 马春光:《跨国公司全球化对我国企业国际化的启示(上)》,《国际贸易问题》1996年第11期。
 10. 沈娜、赵国杰:《企业国际化测评指标体系的构建》,《中国软科学》2001年第10期。
 11. 何文成、黄健柏:《中国大企业国际化进程的反思与突破》,《科学学与科学技术管理》2007年第1期。
 12. 苏杭:《日本中小企业的国际化——理论探讨与发展实践》,《日本学刊》2006年第5期。
 13. 叶文忠、阮烨、黄冀湘:《全球分工背景下中小企业国际化成长内涵及特征研究》,《湖南科技大学学报(社会科学版)》2012年第6期。
 14. 茹璟、王欢、任颢:《资源能力与制度因素对民营中小企业外向国际化的影响研究》,《山西财经大学学报》2015年第2期。
 15. 颀茂华、贾建楠、干胜道、焦守滨:《能源企业海外并购:取得了什么效应?——以兖州煤业并购菲利克斯为例》,《管理案例研究与评论》2012年第6期。
 16. 赵先进、彭瑞栋:《战略性新兴产业中新能源企业的跨国并购》,《企业经济》2015年第6期。
 17. 李友田、李润国、翟玉胜:《中国能源型企业海外投资的非经济风险问题研究》,《管理世界》2013年第5期。
 18. Grant, R. M., Multinaionality and Performance among British Manufacturing Companies, Journal of International Business Studies, 1999 (18).
 19. Chu, Wujin, and Erin Anderson. Capturing Ordinal Properties of Categorical Dependent Variables: A Review with Application to Modes of Foreign Entry. International Journal of Research in Marketing, 1992 (9).
 20. Lin, W. T. How Do Managers Decide on Internationalization Processes? The Role of Organizational Slack and Performance Feedback. Journal of World Business, 2014, (3).

责任编辑:谷 岳