

文化融合提升“国家电网”品牌影响力

——访国网国际发展有限公司总经理 胡玉海

文 / 本刊记者 高雅 杨帆

目前，国网国际发展有限公司将国内建设运营电网、提供电力服务的核心业务延伸到了四个大洲、七个国家和地区。几年来，国际公司在充分发挥国家电网公司大电网运行管理经验的基础上，深入研究投资所在地的监管政策和商业规则，初步形成了以差异化管控为原则，以提升境外投资公司收益为抓手，以市场化运作为策略的境外资产运营管理体系，实现了所有项目稳健高效运营，收益持续良好。

《国家电网》 近年来，国家电网公司国际化步伐明显加快。请您简单介绍一下目前公司国际化发展的主要情况。

胡玉海：

国网国际发展公司作为国家电网公司海外电力能源资产投资运营的专业平台，依托国家电网公司战略优势、技术优势和管理优势，围

绕“三电一资”，积极开展国外能源电力领域的存量并购、绿地项目开发及资产运营管理。

近年来，国际公司在亚洲、南美洲、欧洲和大洋洲接连收购了一系列大型能源和电力资产，积极推动中国设计、电力施工和技术装备等一体化“走出去”。截至2016年6月30日，国际公司已投资境外大型项目十余个，累计境外投资103亿美元，形成权益资产总额390亿美元，累计实现利润46亿美元，平均投资回报率超过10%。

今年是“十三五”开局的关键时期，国际公司将全面学习贯彻党的十八届六中全会精神，认真落实习近平总书记关于“国有企业必须理直气壮做强做优做大，成为党和国家最可信赖的依靠力量”的重要指示精神，坚持以发展为第一要务，以效益为第一目标，拼搏开拓、降本增效，将国家电网公司提出的安全发展、清洁发展、协调发展、智

能发展落实到具体工作中，推动国际业务发展规模、质量和效益再上新台阶。

《国家电网》 国家大力实施“走出去”战略，鼓励和支持中央企业开展国际业务。您认为，当下企业“走出去”面临的机遇和挑战有哪些？

胡玉海：

国际公司积极落实国家“走出去”战略，向全球拓展发展空间。根据国际业务“十三五”规划，到2020年，公司境外资产规模要达到1050亿美元，境外业务利润达25亿美元，境外业务收入达95亿美元。

要实现这个宏伟的目标，必须认清形势，抓住机遇，开创新局面。一是“一带一路”战略将为中国企业“走出去”创造新的有利契机，通过布局国内外大规模基础设施建设，加快我国对外投资步伐。积极

融入国家“一带一路”战略，广泛传播全球能源互联网战略构想，不断创新业务开拓模式，为公司带来新的市场空间和增长动力。二是国家电网公司对国际化发展始终高度重视，给予资金、人才、技术等大力支持，持续提升境外投资力度和投资规模，国际业务成为国家电网公司新的发展亮点和利润增长点。三是经过几年的积累，公司境外资产收益稳定可观，公司保持优质的信用评级，融资成本控制较低水平，前后方团队的国际化经营经验不断丰富，公司自我滚动发展能力日益增强。

但是，国际化工作也面临着较大挑战。从国际宏观形势看，世界经济仍处于金融危机后的深度调整期，全球政治及安全局势复杂，地缘政治冲突加剧，恐怖事件时有发生，公司境外人员、资产和资金安全挑战增加。从市场竞争态势看，境外投资者加大对监管类能源电力资产投资力度，优质存量并购项目稀缺，国际竞争趋于白热化，市场开拓面临挑战。从政府审批看，能源电力基础设施关系国计民生，投资并购行为受当地政府和利益集团的高度关注。近年来，各国政府对外国投资审查日趋严格，通过审批的难度增加。从监管运营环境看，欧盟和澳大利亚等经济体基准利率长期处于低位，监管资产回报率随之下调，公司境外监管资产收益面

临压力。美元升值预期明显，非美货币汇率大幅波动，外汇风险加大。

《国家电网》
面对这么多挑战，公司国际化业务取得巨大成功的根本原因是什么？

胡玉海：

回顾这几年国际业务的发展，我们深切感受到公司国际化取得的良好成绩来之不易，首先是得益于国家综合实力的提升和“走出去”战略的指引。近些年，我国的综合实力持续增强，国际影响力和在全球治理中的话语权不断提升，为企业“走出去”提供了坚强的保障。国家在投资、金融、财税、标准等方面陆续出台一系列支持和优惠政策，鼓励企业“走出去”。同时，国家高层开展多方位、多层次外交，为企业“走出去”创造了良好的政治外交环境。2013年下半年以来，国家提出“一带一路”战略构想，沿线不少国家和地区积极响应，制定政策与“一带一路”对接。

其次是得益于国家电网公司对国际化发展的高度重视和正确决策。公司多次对国际业务进行专题研究，对国际业务提供资金保障和人员充实。在葡萄牙、南澳、SPI等项目推进的重大节点和关键时刻，在巴西业务深度开发的重要时期，公司更是积极协调推动，成为国际项目实现连续突破的关键。

再次是得益于国家电网公司各部门支持和前后方团队的密切配合。公司多次境外发行债券，以优先股方式对国际公司注资，为国际业务提供资金支持；同时，作为母公司为国际公司境外发债提供增信支持。公司制定国际业务相关制度，管理更加规范、高效。今年，公司派驻人员赴巴西公司实岗锻炼，从系统内各单位抽调学员28人进行葡萄牙语培训，支撑国际业务发展。公司国际业务多方协同配合日益紧密，成为项目快速突破的重要保障。

最后是得益于公司干部员工的专业、敬业和顽强拼搏。公司驻外团队稳健运营巴西等地的全资子公司，积极高效参与菲律宾等参股项目的运营，在确保公司境外投资收益的同时，积极履行社会责任，提高了国家电网公司品牌的国际影响力和国际声誉。公司坚持“从实践中来，到实践中去”的国际化人才培养方针，注重在业务实践中锤炼队伍，经过在国际市场的摸爬滚打，打造了一支能打硬仗、能打胜仗的国际化队伍，成为境外项目开发、建设和运营成功的根本。

《国家电网》
国际公司在海外是怎样融入当地社会，展现央企实力和形象的？

胡玉海：

近年来，国际公司加快“走出

去”步伐,将国际化发展作为创建“两个一流”的重要内容。坚决贯彻执行公司的决策部署,在国际业务拓展和境外资产运营过程中,遵循“诚信、包容、合规、人本、共赢”理念,通过实施卓有成效的文化融合和跨文化管理,以优秀的经营业绩、长期稳健的运营策略,促进海外企业融入当地社会,充分展现公司强大的综合实力、国际竞争力和品牌影响力。

一是尊重差异,制定符合企情的文化融合策略。依据每个海外企业的战略定位、股权比例、介入管理深度等因素,兼顾当地传统文化、法律环境、风土民情等差异,制定符合不同企情、差异化的文化融合策略。对海外全资企业,采取推广公司卓越文化、实现与当地文化有机融合的文化创新策略;对海外控股、参股企业,主要通过提高其经营绩效,增强其发展能力彰显公司影响力,提升公司品牌价值。

二是统筹谋划,推行本土化经营的跨文化管理。注重整体谋划,积极摸索基于本土化经营、适应海外企业自身发展的跨文化管理模式。通过尽职调查充分评估目标公司文化状况,提前谋划并购后的管控模式。全面推进经营理念、管理模式、人员招聘“本土化”,通过本土化运营有效降低不同价值观冲突。充分整合、利用现有境内外项目资源,初步建立公司外籍员工与国内员工

双向交流机制。组织中外员工跨文化交流,通过参观学习、文化活动等,增强中外员工的情感认同。

三是注重实效,实施企业文化传播和落地工程。坚持以公司卓越文化为核心,创新开展企业文化海外传播和落地工程,有力促进公司卓越文化在海外企业落地生根。在海外全资公司推行“国家电网”统一品牌,积极宣传公司的企业使命、企业精神、企业理念等,开展企业文化和培训。开展统一工作语言工程,组织生日会、联欢会、体育活动等系列活动,增强中外员工的凝聚力和团队意识。

四是履行社会责任,提升“国家电网”品牌影响力。加强与利益相关方的交流合作,打造合作共赢的企业生态链。充分发挥公司技术、管理等优势,提升海外企业电网运营水平,保障可靠、可信赖的能源供应。尊重国际商业惯例,恪守诚信经营,严格遵守当地税法、劳动法等法律法规,赢得所在国政府和社会各界的信任。积极投身社会公益事业,树立良好公众形象。牢固树立使命意识,充分发挥作为当地企业的资源优势,主动服务国家经济外交大局,展现央企应有的政治责任和担当。

《国家电网》 
在经济全球化背景下,技术只有转化为标准,尤其是国际标准,才具

有更为普遍的意义。目前国际公司在推动中国电力标准“走出去”方面取得了哪些成绩?



胡玉海:

国际公司在保障海外资产稳健运营的基础上,针对不同资产的具体情况,积极推动中国电力标准“走出去”。

国际公司参与管理菲律宾国家电网后,中方团队作为 NGCP 技术支持方,致力于提高菲律宾电网整体管理运营水平。菲律宾国家电网公司参照借鉴中国国家电网公司技术标准,制定了 NGCP 技术标准化体系,合计技术标准 109 项。其中,形成 21 项规划设计类标准,19 项设备及材料标准,16 项项目和建设管理标准,36 项运行类技术标准,17 项检修及试验技术标准。这是菲律宾国家电网公司首次制定的企业电力技术标准。

2014 年 2 月,公司与巴西电力公司组成的联营体在巴西成功中标美丽山水电特高压直流送出项目,这是中国在海外中标的首个特高压直流输电项目,对推动 ± 800 千伏特高压输电技术设备和经验走出国门具有重要的意义。国际公司参照国家电网公司标准,引入集约化管理理念,在巴西控股公司建立了一套完整的技术管理体系。包括管理标准、技术标准、现场作业标准和应急预案共计 137 个。 