

作为一家在香港注册并上市的窗口公司、中电投集团国际化业务发展载体,中电国际国际化战略在多年的探索实践中日渐明晰,即,“以港澳和中国周边国家和地区的电力业务为平台和起点,加快拓展境外实业的创办与发展,不断扩大国际化业务的范围与规模,打造国际平台,培育公司新的经济增长点,提升公司管理水平和海外影响力”。

中电国际：国际化战略解读



2014年11月8日,中电国际与巴基斯坦Hubco公司共同签署两台660MW燃煤发电项目合作备忘录。



2004年10月15日,“中国电力”在香港联交所主板上市。



2003年7月30日,中电国际成功收购澳门电力公司6%股权,迈出国际化发展的坚实步伐。

金二学

“我们要立足国内,面向东南亚,积极开拓欧美、拉美等海外电力市场。把握好机遇,我们国际化的道路一定会越走越宽广。”2月2日,中国电力国际有限公司(下称:中电国际)党组书记、董事长李小琳在2015年度工作会上为企业未来的国际化战略指明方向,言语之中流露出该企业国际化战略发展的坚定信念和雄心壮志。多年来,中电国际在广阔的天地里深耕细作,在风吹雨打中收获春华秋实,国际化战略的特色实践值得关注和思考。

当年,错失红筹上市良机后创业图治的中电国际,成为在港中资企业中化解金融风险最好、经营业绩最佳、管理动作最规范的窗口公司。

近年来,我国积极支持企业“走出去”的战略构想,国家对外构建“一带一路”经济、能源战略布局,在简化项目流程审批、资金支持、风险防控等方面创造良好的外部机遇和内部支持等,给中电国际带来新的发展机遇。去年,中电国际巴基斯坦胡布项目进入中巴经济走廊积极推进项目清单,老挝水电项目加快实施。其中,与胡布克公司签署的《联合开发协议》,标志着由中电国际控股的国际化项目有了新突破。

追根溯源,不难发现,中电国际的国际化发展并非始自今日,其诞生本身就承载着海外投融资的重要责任和光荣使命。改革开放后较长一段时间,为解决电力紧张及资金短缺问题,在80年代末开始政策支持集资办电、多渠道办电。1994年初,经国务院批准,国家电力部在香港独家投资注册成立了中电国际,以作为中国电力行业在境外的融资窗口。“从事电源项目的开发、建设和运营,致力于海外投融资和资

作为电力改革后国企业境外资本运作的首个成功案例,中电国际是五大发电集团中首家在港上市的红筹股公司,以股权融资推动产业发展。

在经济全球化不断加深、竞争国际化日趋激烈的形势下,中电国际积极响应国家“走出去”的产业政策,以国际市场为导向,以经济效益为中心,积极稳妥地开展各项国际化业务,利用全球资源实现合理配置,不断提高企业核心竞争力,以保持企业发展的持续性和稳定性。中电国际的国际化战略从制定到实施,经历了发展初期的起步、稳步发展、积极推进三个阶段。起步阶段主要是立足港澳地区,依托境外融资载体,以能源企业的股权收购为主要经营形式。使命所在,必走上市之路。在经历了艰苦创业和励精图治两个阶段的原始积累后,中电国际于2002年开始迈入创新发展阶段,一方面在海外资本市场迎风破浪,一

方面为上市做精心准备。2003年,持续肆虐的“非典”没能挡住中电国际国际化发展的坚定步伐。当年6月份,企业按照既定目标,成功收购澳电6%的股权,迈出国际化发展的坚实一步,为企业未来上市打开了第一扇窗,也成为中国电力体制改革后国有企业在境外资本运作的第一个成功案例。截至目前,该项目为中电国际创造累计超过3亿港元的股息收入。2004年,为打造国际化发展平台,中电国际把企业上市确定为年度工作重点,一场事关其后十年辉煌发展的经典之役拉开序幕。上市过程内容繁杂,任务繁重,是一场对团队智慧和力量的重大考验。中电国际上市团队不畏蜀道难,用历时近249天的夜以继日

面对复杂的境外社会环境,中电国际项目次第花开,特别是在“一带一路”发展机遇中,在越南、巴基斯坦、德国等地区实施着“西进南拓”的战略。

目前,中电国际积极尝试与国内有核心资源和比较优势的相关企业集团建立战略合作伙伴关系,共同开发、建设电力项目,以实现国际化战略的稳步发展。利用大湄公河次区域能源合作的契机,经过详细考察、论证,2007年始,中电国际与南方电网、越煤电力共同合作,按股权比例在越南南部采用BOT(建设—运营—转让)形式开发永兴一期两台600MW燃煤发电项目(“永兴BOT项目”)。七年磨砺终于破壳。2013年10月,项目获得越南政府颁发的投资许可证,同年12月签署BOT合同,目前即将开工建设,预计2018年实现机组投产发电。该项目投产后,将是我国在越南

最大的电力投资项目,越南目前最大的电力项目之一,同时也是中电国际“走出去”的第一个海外运维项目。抓住国家“一带一路”发展机遇先机,谨慎选择合作伙伴,在中巴经济走廊框架下控股开发巴基斯坦燃煤发电项目。中电国际于2013年开始研究巴基斯坦投资环境和电力市场。2014年下半年,经过多轮沟通和深入讨论,与巴基斯坦最大的私营电力企业胡布克公司就合作开发Hub两台660MW扩建项目(“HUBCO项目”)达成一致,项目由中电国际控股。HUBCO项目建设条件优越,符合中巴能源规划的布局及项目进度要

利用全国两会、博鳌论坛等机会,通过具有国际影响力的高层活动、与国外同行或资本机构交流等途径,中电国际不断发出中国能源企业声音。

不论是十年磨一剑的创业上市,还是磨剑又十年的创新发展,中电国际“人才强企,团队无价”的理念始终迸发着激情与活力。在企业国际化发展中,中电国际领导利用企业年度业绩发布会、全国两会、博鳌论坛等机会,通过具有国际影响力的高层活动、与国外同行或资本机构交流等途径,不断发出中国能源企业声音,宣传企业的文化理念和国际化战略,有力地促进了企业的国际化发展,同时,也影响和激发了整个团队的工作激情。在异国他乡打拼总有太多的不易,企业员工忘我奉献的事例不胜

枚举。为不轻易放过任何一个可能的发展机遇,2014年10月份,中电国际考察组曾在巴基斯坦驱车8小时深入沙漠腹地考察项目,连续工作一整天,当晚7点多钟才在一家简陋的小旅馆住下,奔波疲劳、蚊虫叮咬、多次停电、没有热水等困难考验着他们的意志。中电国际伊斯兰堡代表处成立后,全体员工克服安全威胁、资金困难、语言障碍、文化差异等诸多困难,加班加点,历时半年促使胡布项目挤入中巴经济走廊能源规划积极推进项目清单。

本运营”,应运而生的中电国际带着这样的使命蹒跚起步。当时,由于各方看法和认识存在差异等诸多原因,中电国际在当年红筹上市大潮中错失良机,其后发生的亚洲金融风暴,又让这个“新生儿”面临严峻的生存风险。一些热心关注者开始产生一种“潜龙勿用”的焦虑、担忧甚至怀疑。1998年底,面对复杂的外部环境和严峻的经营形势,中电国际通过采取完善治理结构、努力调整债务结构、

降低金融与运营风险等措施,渡过难关,到1999年底,企业当年扭亏为赢。中央政府香港联络办给予这样的高度评价——“在香港中资企业中化解金融风险最好、经营业绩最佳、管理动作最规范的窗口公司”。可以看出,中电国际的国际化发展之路是责任使然,使命所在。其后多年的探索中,随着环境和形势的变化,其责任越发重大,使命更富内涵,思路日益清晰,信心更加坚定,而收获也与日俱增。

谱写出一部华彩乐章。对香港联交所总共十批共1000条问题的圆满答复,历时3周历经亚洲、欧洲、美洲的成功路演等精彩片断令人难忘。2004年10月15日,中电国际以“中国电力”股票名称在香港联交所正式挂牌上市,成为中国五大发电集团中首家在香港上市的红筹股公司。当年11月9日,中国电力即通过“闪电融资”逾17亿港元,上市融资首战告捷,令人振奋。李小琳认为,企业的成功上市在带动公司各项工作,增强整体实力,加快企业国际化发展进程方面具有重要的战略意义。的确如此,通过上市,中电国际成功构建国际化资本市场运作平台,建立了持续、快捷、畅通的融资渠道;成功构建企业持续发展平台,促进了现代企业制度的建立;

公司形象得到提升,企业凝聚力进一步增强,也促进了对国际范围内先进技术和优秀管理人才的吸收。仅就融资而言,上市十年来,企业通过配售、可转债、境外人民币债和美国商票等多样化的融资手段,完成了约136亿港元的海外直接融资。2005年至2006年,通过一系列的海外资本运作,成功打造在香港上市的新能源专业融资平台——中电新能源,成为五大发电集团中唯一的新能源红筹公司。平台搭建以来,通过配售、可转债、境外人民币债和定向增发等多种方式,完成了约74亿港元的直接融资。迄今为止,中电国际两家公司共完成海外直接融资超过200亿港元,以股权融资推动产业发展,充分体现了企业“责任、诚信、智慧、价值”核心价值观。

求,对中巴经济走廊的能源建设具有重要意义。2014年11月,在中巴两国总理的见证下,合作双方签署了关于项目开发的备忘录。目前,HUBCO项目已进入中巴经济走廊能源项目积极推进项目清单,前期工作正在加速开展。中电国际旗下中电新能源2013年完成德国风电项目收购,在吸取欧洲先进技术及管理经验方面迈出坚实的一步。下一步,将以西方发达国家和东南亚政局相对稳定国家为两条主线“西进南拓”,进入西方发达国家清洁能源发电市场,积极开拓东南亚清洁能源发电市场。海外投资环境复杂,困难重重。对此,中电国际不仅发扬市场开拓

之勇,更发挥风险防范之智,加强投资的风险审核和管理,把建立科学的国际化项目风险控制体系作为崭新课题来研究,尝试通过深入开展前期研究,认真做好架构设计,注重发挥财务工作的支撑保障作用,按照国际化流程标准组织实施、加强安全制度建设和培训、协调处理好东道国及中国相关机构、中方合作伙伴关系等措施,推动项目的安全稳健进行。在复杂的境外社会环境下,增强企业出境人员应对安全风险、避免人身伤害、减少财产损失的能力,显得越发重要。2015年农历新年伊始,中电国际就着手对涉外项目人员进行境外安防知识培训。

培训班,历时8个月,来自公司本部及下属7个单位共20名学员参加了培训,首批参训人员主要以项目管理人才为主,培训内容则侧重于商务英语、合同谈判与电力专业英语。健全的组织机构是加快推进企业国际化业务发展的必要之举。中电国际专门设立国际业务部,主要负责企业的国际化发展规划、境外项目资源开发及前期工作,境外机构及人员的社会安全等。玄奘西行,踏平坎坷成大道,不畏万难成正果。中电国际在国际化发展道路上初心坚韧,扬帆万里,追求卓越,未来会走得更快,更稳。