

深化国企改革

国家电网公司境外投资项目全部盈利的背后,是企业不懈努力打造的核心竞争优势——

“做一个成一个”的秘诀

本报记者 李予阳

从2014年至今,国家电网公司接连中标境外投资项目,并实现全部盈利。这背后是企业长期积累起来的国际竞争核心优势。基于电网技术领域的核心优势,国家电网公司在境外国家级输电网和大型电网项目特许经营权、股权竞争中,多次竞标成功,走出了一条依靠自主创新加快“走出去”步伐的新路。

境外投资项目:

做一个成一个全部盈利

2014年2月,国家电网公司与巴西电力公司联合中标巴西美丽山水电特高压直流送出一期项目。这是中国电力企业在海外推动并成功中标的首个特高压直流输电项目,也是美洲第一个特高压直流输电项目,标志着中国国家电网公司成功实现特高压技术“从引领到输出”的战略目标。

此后,喜讯一个接着一个:2015年7月,国家电网公司独立参与并成功中标巴西美丽山水电特高压直流输电二期项目,实现特高压输电项目投资、建设、运营一体化“走出去”;2016年4月,成功中标巴西特里皮尔斯二期项目,不仅与一期形成良好的协同,还带动国内工程承包和电力设备“走出去”,实现“抱团出海”;今年9月和10月,国家电网公司签约收购巴西最大私营电力公司——CPFL公司54.64%股权,与国家电网公司在巴西既有的输电资产形成良好的协同效应。

统计显示,截至目前,仅在巴西市场上,国家电网公司便完成投资总额30亿美元,所有签约项目完成后总投资将达到120亿美元,投资运营输电线路约1万公里,在建输电线路6000公里,国家电网公司也由此成为巴西第三大输电公司,电网运营水平居于行业前列,资产经营稳健、风险可控、收益良好。

巴西系列项目是国家电网公司国际化的成功案例。国家电网公司国际部副主任吕世荣告诉记者,近年来,国家电网公司认真贯彻落实国家“走出去”战略,紧密围绕“一带一路”推动国际产能合作,在境外国家级输电网和大型电网项目特许经营权、股权竞争中,多次竞标成功,在技术、装备、管理、标准等全方位国际化方面取得了显著成效。

“目前,国家电网公司境外投资总额超过100亿美元,境外资产总额达到400亿美元,境外投资项目做一个成一个,无一亏损,全部盈利。”吕世荣说。

2007年,国家电网公司作出全面推进国际化的战略决策,将国际化作为转变公司发展方式的重要内容。2009年1月,国家电网公司获得菲律宾国家输电网特许经营权40%股权,迈出了实施“走出去”战略的第一步。此后,国家电网公司先后在菲律宾、巴西、葡萄牙、澳大利亚、意大利等6个国家和地区成功投资、运营骨干能源网公司,业务布局实现了从发展中国家向新兴经济体、发达国家的延伸,业务模式也从工程分包向工程总承包、特许经营、股权投资协调发展提升,业务领域从劳务输出向技术、装备、标准、管理协同输出转变。

在国际产能合作领域,国家电网公司以工程总承包为重点,建立从技术、装备到设计、施工全方位“走出去”的国际产能合作模式,“十二五”新签合同额233亿美元,先后承揽建设埃塞俄比亚、波兰、缅甸、老

挝等国家级重点电网项目;与埃及签订中埃产能合作框架下首个500千伏国家骨干网升级项目。带动我国电工装备等出口到70多个国家,参与德国、波兰等欧盟高端市场竞争,打破了ABB、西门子等跨国公司的长期垄断。

着眼于未来全球能源可持续发展,国家电网公司积极贯彻落实习近平主席2015年9月在联合国发展峰会上提出的“探讨构建全球能源互联网,推动以清洁和绿色方式满足全球电力需求”的倡议,推动全球能源互联网重大示范项目落地。围绕“一带一路”,目前,国家电网公司已与俄罗斯、蒙古、吉尔吉斯斯坦等周边国家建成10条互联互通输电线路,中俄500千伏直流背靠背联网工程投入商业运行。截至2016年7月,累计从俄罗斯进口电力192亿千瓦时。

从技术到标准:

建立全方位竞争优势

境外投资项目全部盈利的背后,是企业长期积累起来的国际竞争核心优势。

吕世荣介绍说,特高压是我国世界领先、具有自主知识产权的重大创新成果。多年来,国家电网公司坚持大力推进自主创新,在特高压、智能电网、新能源发展等方面取得重要突破,全面掌握核心技术,实现了“中国创造”和“中国引领”。为巩固技术优势,公司利用海外科技人才优势,成立全球能源互联网研究院的美国研究院、欧洲研究院,加强智能芯片、新能源、大容量储能等前瞻技术研究,超前做好前沿领域技术布局。

除了技术优势,国家电网公司还具有明显的管理优势。一个典型的证明是,其管理着目前世界上电压等级最高、规模最大的交直流混合电网,却保持着世界上唯一没有发生大面积停电事故的纪录。同时,其智能电网发展世界领先,拥有超过2亿千瓦新能源装机的运营管理经验;供电可靠性、电网线损率等经济技术指标居于世界前列。

国家电网公司集电网投资、建设、运营及装备制造于一体,还具有各项业务协同发展的综合优势。统计显示,国家电网公司坚持创新驱动发展,特高压、智能电网、新能源、大电网运行等一大批电网技术占据世界制高点,在国际上率先建立了完整的高压直流、智能电网技术标准体系;同时,主导编制国际标准36项、完成14项,实现了我国在电动汽车领域制定国际标准的突破。

目前,我国已成为国际电工委员会(IEC)常任理事国,公司董事长舒印彪于2013年起担任IEC副主席和市场战略局主席,并自主发起成立“高压直流输电技术委员会”等4个技术委员会,占IEC新成立技术委员会的一半。目前,我国共承担8个IEC技术委员会秘书处工作,其中国家电网公司承担4个。

在开展国际化业务过程中,国家电网公司始终把风险防控作为重中之重,积极稳健、全程管控。“我们不单纯追求中标,投资回报是决策的基础。”吕世荣介绍说,国家电网海外投资有一套健全完善科学的决策机制。“海外项目选择主要集中在熟悉和擅长的领域,重点选择经营稳健、产业带动力和控制力强的项目,并强化资产并购风险管控和资产运营风险管控。比如,



图① 中方工程师与埃塞技术人员进行技术交流。唐智勇摄

图② 巴西美丽山水电特高压直流送出一期项目投标现场。(资料图片)



按我方股比派出董事,并派出关键岗位高管,确保管控力和股东权益等。更重要的是,投资境外项目必须坚持共建、共享、共赢,积极开展本土化运营,深度融入当地经济社会发展,采用本地化用工方式,提高企业在东道国的亲和力。比如,我们位于巴西的全资公司,集团也仅仅派出约30人的团队,担任关键部门的主要负责人,其他岗位由当地技术人员担任,并积极聘用大量的当地员工。此外,还积极与当地政府、机构沟通合作,主动承担履行社会责任。”吕世荣说,“本土化”策略的实施,为国家电网公司国际业务的快速发展提供了稳定坚实的基础。

海。这是质的区别。”

国网国际公司副总经理李乐泉介绍说,回顾国网国际化道路,在发展模式上,实现了国际业务“利用境外资金、投资境外资产”的滚动发展;在投资目标上,围绕电网主营业务,实现了对国有资产的保值增值;在投资地域上,按照国家统一部署,参与“一带一路”建设,开展周边国家互联互通,深度开发澳大利亚市场,积极拓展欧洲市场,稳妥推进巴西、非洲等新兴市场开发,不断实现业务布局和资产规模的新突破;在队伍建设上,已经形成了一支不逊于全球一流投资机构的专业化队伍,在国际业务操作中实现了从“依靠外援”到“以我为主”再到“传播经验”的成功转变。

“下一步,国家电网公司将紧紧围绕国家‘一带一路’战略谋划国际业务布局和重大项目,大力推动技术、装备、管理、标准全方位‘走出去’,继续依托特高压、智能电网核心技术和公司管理优势,发挥集团优势,突出核心业务,优化海外布局,健全管理体系,强化风险控制,积极、稳健、安全拓展海外市场。同时,统筹推进海外资产投资运营、国际工程承包、电工装备输出等业务,以投资带动装备和工程‘走出去’,以装备和工程支撑海外投资运营,增强业务板块之间协同效应。此外,还要全面推进发展战略、业务布局、管理标准、资源配置、人才队伍、企业文化、品牌形象等全方位国际化。”吕世荣说。

国际化:

紧抓“一带一路”机遇

2016年11月3日,国家电网公司下属的中电装备公司总承包的埃及500千伏国家主干网改造工程第一阶段输电线路顺利送电并移交业主,标志着中埃产能合作首个执行项目取得重大阶段性成果。同时,国家电网公司在老挝、缅甸、尼泊尔等地的工程项目也在顺利实施。

中国电力技术装备公司副总经理郑柏华介绍说,“一带一路”给企业带来巨大的发展机遇,“比如,以前国内企业总是一个零散地‘走出去’,现在则是抱团出

中国电力技术装备公司:

案例

合作之花处处开

本报记者 李予阳

作为“中巴经济走廊能源合作”优先实施项目,巴基斯坦默一拉直流输电项目的设计、供货、施工等准备工作日前全面进入实施阶段。这是国家电网中电装备公司以BOT模式实施的工程,也是巴基斯坦首个直流输电项目,对改善巴电网结构、电能充分利用及促进中巴友好合作意义重大。

作为国家电网公司的国际业务平台,中电装备公司积极发挥海外工程管理和建设的综合优势,踊跃开发海外市场,带动技术和设备出口,在推动“一带一路”建设和国际产能合作中,担当起国家战略的“先锋队”和“探险者”。

统计显示,2013年至2016年,公司承揽了20多项国内外工程总承包工程,其中不乏世界级超级工程、尖端技术工程项目;4年来累计签署境外项目合同达110亿美元

元,每年新签合同额增长率都保持在两位数以上,大大推动了中国技术和电工装备挺进世界的进程。2015年,公司新签合同额达到33亿美元,位列中国对外承包企业第9位,与2013年相比,公司营业收入增长了1.5倍,利润增长了3.3倍,2016年,中电装备公司成功进入ENR(《美国工程新闻记录》杂志)250最大国际工程承包商行列,超出规划发展的预期。

在海外投资与合作中,中电装备公司还以精湛的技术、先进的管理和高度负责的精神赢得了合作伙伴的赞誉。

公司承建的埃塞俄比亚GDHA500千伏交流输电项目目前已完工并进入质保期。该工程建设了世界上规模最大500千伏变电站,SVC容量世界之最,标准工艺非洲领先,是东非地区电力建设史上的里程碑,成为中国制造在非洲的一张亮丽名片。

今年8月1日,中电装备公司总承包实施的埃塞俄比亚—肯尼亚直联电网项目正式开工建设,被称为“东部电力高速公路”。有“东非水塔”之称的埃塞俄比亚拥有良好的水力发电能力,而肯尼亚则希望能够引入清洁能源,保障该国电力供应。

在项目前期,中电装备公司对铁塔、导线等设备进行了多次试验。仅铁塔一个设备就有9种模式,每种都需要测试调整至达到业主的要求。在项目设计和施工方面,由于埃塞俄比亚此前没有用过中国标准,一度心存疑虑。中电装备公司经过反复沟通,阐明中国标准的特点,并得到对方的肯定。埃塞俄比亚国家电力公司代表塔瑞表示:“中国国家电网公司带来了经验和友好合作的精神,在工程管理、标准、质量和诚信合作等方面为埃塞俄比亚正在建设的其他工程做出了榜样。”

由中电装备公司承建的中国—埃及产能合作首个执行项目埃及500千伏国家主干网升级改造第一阶段的第一条共380千米输电线路日前也顺利送电并移交业主。为埃塞俄比亚此前没有用过中国标准,一度心存疑虑。中电装备公司经过反复沟通,阐明中国标准的特点,并得到对方的肯定。埃塞俄比亚国家电力公司代表塔瑞表示:“中国国家电网公司带来了经验和友好合作的精神,在工程管理、标准、质量和诚信合作等方面为埃塞俄比亚正在建设的其他工程做出了榜样。”

工程从今年1月开工到目前,经过290多天的艰苦鏖战,创造出埃及尼罗河流域输电塔最高(174.8米)、塔重最重、跨距最长(910米)和施工速度最快等4项纪录,跨距和塔高均为尼罗河流域输电线路之最……

统计显示,目前,中电装备公司已成功在埃塞俄比亚、肯尼亚、刚果(金)、埃及、巴基斯坦、老挝、缅甸、印尼、土耳其、巴西、厄瓜多尔、委内瑞拉等40多个国家开展项目合作,合作之花处处盛开。

发展历程



国家电网公司成立于2002年12月29日,是经国务院同意进行国家授权投资的机构和控股公司的试点单位,连续12年获评国务院国资委业绩考核A级企业,在2016年世界500强企业排名第2位,是全球最大的公用事业企业。公司以投资、建设和运营输电网络为核心业务,经营区域覆盖26个省(自治区、直辖市),覆盖国土面积的88%以上,供电人口超过11亿人

特高压



自主创新、全面掌握并实际应用特高压核心技术,累计建成“四交五直”9项特高压工程,在建“四交六直”10项特高压工程,在运在建特高压输电线路长度达到3万公里,变电(换流)容量超过3.2亿千伏安(千瓦),实现了“中国创造”和“中国引领”,占领了世界电网科技的制高点

智能电网



累计建设和改造智能变电站2554座;安装智能电表3.7亿只;建设电动汽车充换电站近2000座、充电桩3.3万个,以及覆盖81个城市的高速公路快充网络,能够满足80万辆电动汽车充换电需要。建成全球最大的风、光、储、输实验示范项目

清洁能源



截至2016年10月,国家电网并网风电、太阳能发电装机分别达到1.3亿千瓦和6864万千瓦,均居世界第一,成为全球新能源规模最大、发展最快的电网

国际化发展



成功投资、运营菲律宾、巴西、葡萄牙、澳大利亚、意大利等6个国家和地区骨干能源网,境外资产突破400亿美元;成功中标巴西美丽山水电特高压直流送出一期、二期项目,实现特高压技术、装备和总承包“走出国门”。落实“一带一路”建设,加强与周边国家电网互联互通,促进能源资源开发,装备制造走出去、区域经济合作和地区共同发展

实施电能替代



实施以电代煤、以电代油,推广应用电锅炉、电采暖、电制冷、电炊和电动交通等,不断提高电能终端能源消费中的比重。2016年前三季度,国家电网公司推广电能替代项目2.8万个,替代电量811亿千瓦时。“十三五”期间,将大力推进工业、交通、商业和居民生活等领域的电能替代,推动能源消费电气化进程。预计未来5年国家电网公司经营范围内可实现电能替代4000亿至5000亿千瓦时