

# 某中小型新能源发电企业国际化转型战略研究

童英杰

(中国水电建设集团新能源开发有限责任公司 北京 100160)

**摘要:** DJXNY 公司作为 DJ 集团下属的专业化清洁能源投资、建设、运营平台公司,主要经营风电、光伏、水电等可再生能源的开发利用,通过十余年的快速发展,企业已成为具有一定规模的中小型新能源发电企业,但 DJXNY 公司当前面临国内市场发展增速明显放缓,盈利空间逐步压缩等巨大压力,如何适应经济“新常态”和国家供给侧结构性改革,抓住“一带一路”建设历史机遇进行转型升级,实现可持续良性发展,成为企业亟需解决的根本问题。

**关键词:** 新能源; 中小企业; 国际化转型

## 1 DJXNY 公司国际化战略的 SWOT 分析

企业战略的选择需基于对企业自身能力的优势、弱项和企业所处环境产生的机会、威胁等多重要素的综合分析。企业在成长过程中必须根据其内外部条件的动态变化,对生产经营方向和管理模式及时进行调整或变革,以获得满足企业未来生存与发展的竞争优势,这也是企业适应环境复杂性和不确定性,应对风险与危机的根本手段。DJXNY 公司采用 SWOT 态势分析法,识别、评估公司的优势、劣势、机会和威胁,构造 SWOT 矩阵进行系统分析,帮助公司科学制定发展战略,打造企业核心竞争力。

### 1.1 外部机会分析

①国内供给侧结构性改革为国内能源企业“走出去”提供了转型动力。我国经济发展步入新常态,电力供需状态已由总体平衡、局部偏紧逐步转向相对宽松、局部过剩。2015年,中共中央、国务院印发《关于进一步深化电力体制改革的若干意见》,总体思路是“管住中间、放开两头”,坚持以市场为导向,推动电力体制改革,提高电力供给体系对需求变化的适应性和灵活性,提高全要素生产率。对于发电企业,全面放开市场竞争的结果必然是伴随供给效率增长的同时电力价格的下行。企业所能获取的利润在激烈竞争中将逐步趋于边际利润。但改革多年来激烈的市场竞争,也明显促使国内发电企业增强了市场意识和竞争能力,不但建立了客户和服务意识,主动走出去,积极参与市场竞争,认真研究市场规律和交易规则,而且更加注重从燃料成本、设备折旧、人工成本、财务费用等多方面全方位强化精细化管理工作,通过降本增效、精益管理保持企业的可持续发展。国内的过剩产能和激烈竞争使国内能源企业基本具备了“走出去”参与国际能源市场竞争的能力和动力。

②世界经济“低碳、绿色”发展和中国“一带一路”建设为国内能源企业“走出去”提供了历史机遇。“绿色、低碳”已成为21世纪世界各国应对气候变化,保护生态环境,推动工业转型的迫切需要。近年来,随着风电、光伏等新能源产业规模和技术的发展,新能源发电成本快速下降,已具备一定的经济性和竞争优势。可再生清洁能源已成为传统能源的有效替代。欧美、澳大利亚等发达国家和亚非、南美部分发展中国家政府对可再生能源的发展持鼓励、支持

的态度,均出台了相关产业的长期发展规划和鼓励投资的优惠政策。中国政府提出在坚持国内能源消费、供给、体制、技术革命的同时,全方位拓展能源国际合作,鼓励国内能源电力企业的资金、设备、技术、标准走向国门,积极参与全球能源市场竞争和国际能源市场建设。“一带一路”建设国家战略对于各国间互联互通、基础设施、能源电力产业的推动,为国内能源企业“走出去”提供了历史性的外部机遇和发展平台。

### 1.2 外部威胁分析

①国际政治、安全局势和不同文化、法律、贸易、技术环境等带来的风险。能源作为一种战略性资源,往往被各国政府上升到国家安全层面进行管控和干预,企业易面临市场准入限制、技术标准约束等国际贸易壁垒。不同的法律体系、宗教信仰、风俗习惯、价值理念等也易引发企业管理冲突。而投资所在国若发生武装冲突、革命、暴恐袭击等将给企业造成严重损失。

②国际重大疫情或对能源项目全球资产配置带来巨大影响和阶段性冲击。国际部分地区,受当地气候、环境和卫生条件影响,近年来间或有疫情发生。2020年以来的新冠肺炎疫情将深刻影响国际关系和全球经济的大环境,对国际贸易和投资带来巨大冲击,或将导致“逆全球化”倾向加剧,各国技术性贸易壁垒、检验检疫措施或将进一步加强。

### 1.3 内部优势分析

①公司所属 DJ 集团的可再生能源全产业链能力和国际化优势。DJXNY 公司所属的 DJ 集团是国内和全球规模最大、产业链最完整的电力建设设计企业和工程承包商,集团所属的规划设计总院承担了国家水电、风电、太阳能等清洁能源和新能源的规划、审查职能,建立了全球电力能源数据库与规划平台,拥有“懂水熟电,擅规划设计,长施工建造,能投资运营”的独特优势。依托、发挥好 DJ 集团在国际可再生新能源领域的市场资源和全产业链优势将成为 DJXNY 公司国际化战略转型的最大竞争优势。

②公司在国内新能源发电行业的投资运营经验、人才和上下游产业链整合能力。DJXNY 公司在国内致力于风电、光伏、水电、等清洁能源的开发利用已近 20 年,建立了近

(下转第 49 页)

济水平也大幅度提升,在这些基础条件之上应用分布式能源模式具有可能性。

### 3 结语

生态优先绿色发展的理念应当作为绿色低碳新能源开发技术与模式研究的基础。现如今的重点仍然放在发电技术方面,而储能技术以及能源开发技术研究的相对比较少一些。用电是人类发展的重要议题,而能够用于发电绿色低碳新能源很多,如何将其各自的优势充分发挥并利用属于研究的关键。在使得绿色低碳新能源应用于发电之后剩余的能量如何最大程度地应用仍然非常重要,这也是为什么本文提及地热能在旅游模式中的作用。不过经过长期的研究和发展,绿色低碳新能源开发技术的进展与模式水平也在逐年提升,绿色低碳能源的内涵越加丰富,清晰合理的发展模式逐渐形成,对于促进实践工作的开展十分有益。

### 参考文献:

[1] 孙旭东,李雪松,张博,彭苏萍.绿色低碳新兴产业成熟度评价方法研究[J].中国工程科学,2020,22(02):98-107.

[2] 刘国旺.能源转型路径明确 技术创新驱动亟待加速[N].中国财经报,2019-12-17(007).

[3] 曾胜,高媛.绿色低碳能源开发技术进展与模式研究[J].世界科技研究与发展,2019,41(06):596-609.

[4] 王治国.绿色金融支持新能源产业发展的问题研究[D].天津财经大学,2019.

[5].积极推动新能源利用和发展 第七届上交会节能与低碳绿色发展论坛圆满举行[J].上海节能,2019,(04):237.

[6] 李晓虎.发展低碳新能源经济提高企业绿色竞争力[J].财经界(学术版),2018,(16):9-10.

[7].实施能源革命战略 促进绿色低碳发展[J].财经界(学术版),2018,(06):1-3.

[8] 公丕娇.我国低碳经济发展的财政支出政策研究[D].东北财经大学,2011.

作者简介:王梅珍(1982-),女,汉族,云南昆明人,管理学硕士,现任云南能投数字经济技术有限公司副总经理。

### (上接第46页)

千人的资源开发、资本运作、建设管控、电力营销、设备运维的专业人才队伍,部分专业人员具备国际化工程经验、国际化视野和良好的语言基础。通过多年来积极参与国内新能源投资运营市场竞争,具备较为深厚的行业积淀和资源、能力积累。建立了贯通新能源上下游产业链的良好合作关系。DJXNY 公司与中国银行、建设银行等国内主要商业银行和工银租赁、电建租赁等融资租赁公司的长期合作和企业绿色债券的成功发行,不但拓展了 DJXNY 公司的融资渠道和能力,而且为 DJXNY 公司积累了很高的商业信誉,树立了良好的品牌形象。这些投资运营经验、人才和上下游产业链整合能力能够很好的支撑公司国际化业务开拓。

#### 1.4 内部劣势分析

①公司总体资产和经营、利润规模偏小,承担风险能力较弱。DJXNY 公司属于中小型发电企业,对比国内大型专业发电集团和跨国公司暂不具备规模优势,承担风险能力较弱。受限于国资委对于中央企业管理体制、机制和资产负债率的控制要求, DJXNY 公司无法充分利用资本市场和股权融资、债务融资,自身融资能力有限,而新能源电价补贴滞后等因素较大影响了企业的现金流,仅凭自身利润积累很难在短期内形成较高的海外投资资本,承担国际经营风险能力较弱。

②公司现阶段缺乏国际化经营文化和激励、支持机制,战略不清晰,不坚定。DJXNY 公司虽然希望通过借助国家“一带一路”战略和系列优惠政策在国外投资发展来破解国内业务开展和规模效益增长受限的僵局,但因国内经营总体还处于良性发展阶段,收入和利润增长还有一定的惯性,公司国际化紧迫感不强、国际化战略不清晰,执行不坚定。

现阶段公司缺乏一整套适应国际市场竞争需要的市场开拓激励机制和人力资源管理机制,投资、融资、建设、运营管理组织体系和制度体系尚不能很好的支持企业的国际化业务,尚未建立系统有效的风险评估和制约机制,管理决策和流程控制效率不高,信息化基础设施建设和信息化应用程度不强,较难满足跨国经营和快速多变的国际竞争市场。

#### 2 DJXNY 公司的国际化战略选择

综合以上对于 DJXNY 公司外部战略环境和内部竞争能力的 SWOT 分析,可形成增长、扭转、多元、防御等四种战略选择,而基于对新能源发电企业在国内经济“新常态”、电力需求放缓背景下发展困境的分析,在“一带一路”建设背景下, DJXNY 公司应紧紧抓住世界经济绿色低碳发展的历史机遇,选择帮助公司“走出去”的国际化战略,分阶段综合采用增长型战略和扭转型战略,依托公司自身所拥有的新能源发电投资运营经验、能力和人才优势,充分借助 DJ 集团的国际化优势和全产业链整合能力,与上下游产业以战略联盟、协作方式捆绑出海,优先进入国际政治、安全局势相对稳定的区域,积极开拓中亚、东南亚等文化、法律、贸易环境相对熟悉的新能源投资市场,创新营销、激励机制,全面控制风险,持续提升公司国际化经营能力和效益。

#### 参考文献:

[1] 黄琪思.中国新能源企业国际化经营战略研究——以光伏和风电企业为例[D].湖北:武汉理工大学,2016.

[2] 谢洪波.新能源发电企业的发展战略研究[J].科技与企业,2015,(21):2-3.

作者简介:童英杰(1975.09-),男,汉族,湖南湘乡人,硕士研究生,高级工程师,研究方向:新能源发电。