

On The Value of
“Going Global”

Taking Power Grid Enterprise as Example

“走出去”价值论
——以电网企业为例

刘拓 著



经济科学出版社
Economic Science Press

“走出去”价值论

——以电网企业为例

刘拓 著



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

“走出去”价值论：以电网企业为例/刘拓著. —北京：
经济科学出版社，2015.9

ISBN 978 - 7 - 5141 - 6127 - 4

I. ①走… II. ①刘… III. ①电力工业 - 工业企业 -
对外投资 - 研究 - 中国 IV. ①F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 232946 号

责任编辑：李 雪

责任校对：王苗苗

责任印制：邱 天

“走出去”价值论

——以电网企业为例

刘 拓 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：010 - 88191217 发行部电话：010 - 88191522

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：http://jjkxcs.tmall.com

固安华明印业有限公司印装

710 × 1000 16 开 14.25 印张 200000 字

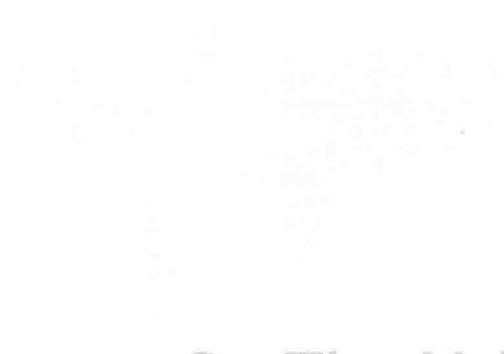
2015 年 9 月第 1 版，2015 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 6127 - 4 定价：56.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话：010 - 88191586)

电子邮箱：dbts@esp.com.cn)



On The Value of “Going Global”

Taking Power Grid Enterprise as Example



序一

如果将改革开放初期中国企业以劳务和工程承包为主海外经营和投资算起，中国企业的“走出去”已经经历了近四十年的历程。伴随着这个过程，越来越多的中资企业在国际市场上立足，开始建立起自己的品牌，成为中国经济与世界经济连接的重要载体。就像整个国家走到了一个从经济大国向经济强国转变的阶段一样，中资企业如何进一步提高在海外市场的核心竞争力，如何推动中国企业从国际化经营初级阶段迈向中高级阶段，为国民经济发展持续创造价值，是一个具有现实意义的课题。

必须清醒地看到，中资企业的对外投资，如果以商业利润和优质品牌双丰收的标准衡量，离“四十而不惑”的愿景还有一段距离。中资企业在海外的成就当然不少，也正是因为它们做到了润物细无声，难以成为公众性话题。但是，如果我们回避问题，则是不明智的选择。例如，中资企业之间在一些海外市场和业务领域恶性竞争，以至于给国有资产造成损失；一些海外项目因经营不善出现巨额亏损，被国内机构和投资对象国展开企业腐败调查；有的企业因环保和社会责任问题遭受诉讼

和罚款，但缺乏职业性应对的准备。这其中，有海外市场的政治、法制、经济等经营环境变化的因素，也有地缘政治因素干扰。但是，如何预判、适应、驾驭一个海外市场的复杂变化，才是我们所要研究的重点。

本书阐述了中国企业“走出去”综合价值最大化的观点，提出应以“有形之手”配合“无形之手”，引导中国企业海外有序竞争；构建了中国企业国际化经营阶段理论，梳理国际化经营从初级向高级阶段的演进规律；提出当前阶段应集中国力推动重点行业企业优先走出去、实现转型升级，在全面构建对外开放经济优势中发挥基础保障和龙头带动作用。这些观点和理论探讨对于现阶段中国企业国际化发展具有很强的针对性和现实意义。

包括电网在内的中资电力企业开展国际化经营对国民经济和社会发展具有重要经济、社会和环境价值。世界一流电网企业都是具有较高国际化水平的世界级跨国公司。展望“十三五”及中长期，中国电网企业国际化经营面临居多新的形势和挑战。例如，世界经济形势格局在继续调整、国际贸易和投资新规则不断更新、新技术和新标准影响产业布局、传统投资市场之外以电力供应保障为基础的基础设施建设需求在增长、中国自身的对外投资体制和政策在努力适应，等等。本书选取如何判断对外投资的价值并努力保值增值，而不仅仅是规模的扩大，其视角具有创新性。

本书建立了电网企业“走出去”综合价值论述体系，在后来居上、做大做强等热点问题上阐述了作者的见解；构建了电网企业“走出去”业务选择模型和综合效益测算模型，对财务

效益、国民经济效益、能源安全效益、生态环境效益进行量化分析；基于“经营管理水平差异是中国企业与国际一流企业的最主要差距”的认知，从管控模式、风险防范、人才队伍、资本、研发、文化、品牌等方面提出电网企业国际化经营转型升级的发展方向。

面对未来，打铁还要自身硬。夜郎自大、拒绝反思、因噎废食，都不是选项。特别是在能源这个基础性产业领域，跨国投资的空间是无限的，虽然机会对不同的公司而言不是均等的。期待着本书对促进未来我国包括电力在内的基础设施对外投资的战略和策略研究中发挥作用。

北京大学国际关系学院国际政治经济学教授 查道炯

2015年7月24日

序二

世纪之交，在多年改革开放实践基础上，我国把“走出去”战略提升到“关系我国发展全局和前途的重大战略之举”的高度，加快了企业国际化发展步伐。紧随其后，我国加入世界贸易组织（WTO），中国经济开始全面融入国际分工体系，一批批中国企业开始在世界经济大舞台上展现它们的身姿，浮浮沉沉，积累了大量经验与教训。近两年来，我国实施自贸区战略，推出“一带一路”战略构想，对外开放层次和水平持续提升，国际影响力与日俱增，与世界经济的融合度也进一步加强。作为一家已有三十多年历史，长期研究国际国内能源电力发展趋势、密切关注经济社会发展格局的研究咨询机构，“走出去”、国际化等事关国家、企业发展的重大战略问题必然会在我们的研究视野之中。如何客观地认识、分析评价“走出去”战略的意义、价值与成效，是我们试图去回答的问题。

呈现在您手头的这本书，是国网能源研究院自2012年开始实施的“青年英才工程”首批项目的阶段性研究成果，也是作者对于建设中国跨国公司和电网企业走出去的思考结晶。作为指导老师，看到作者能在完成繁重的工作任务之余，利用业

余时间拿出这样一份成果，感到十分欣慰。据我所知，书中的一些模型方法获得省部级奖励，部分观点在国际业务实践中转化为生产力。

书中提出的“综合价值最大化”，代表了作者对中国企业“走出去”价值观的思考；提出的“走出去”阶段划分、“六新”形势、重点行业转型升级等观点，对于现阶段中国企业“走出去”具有一定现实意义。书中构建的电网企业“走出去”综合价值体系和综合效益测算模型，为科学论述电网企业“走出去”价值提供了理论和模型支撑；围绕电网企业全方位“走出去”展开的案例分析，对于处在国际化经营初级阶段的中国企业具有较强的借鉴意义。

关于本书的书名，最初我是不太赞同采用“‘走出去’价值论”这个题目，觉得有些偏大。直到后来作者告诉我，他希望在这个领域能够逐步研究建立起一套论述理论及方法体系，并计划出版一套“走出去”系列丛书。这本书是丛书的开篇，也是他学术生涯的一个新起点。说实话，我被他的这个想法和追求打动了，年轻人应该有理想有抱负！也希望这本书的内容能够打动读者。让我们一起，期待我们年轻的作者能在这个领域有所作为，为中国企业的国际化发展和经营管理、为中国经济崛起做出积极贡献。

国网能源研究院副院长 蒋莉萍

2015年7月24日

目 录

第 1 章	“走出去”价值论	1
1.1	“走出去”价值认识论	1
1.2	“走出去”价值目的论	5
1.3	“走出去”价值实践论	15
第 2 章	“走出去”价值观	18
2.1	综合价值最大化	18
2.2	国有大型企业发挥表率	21
第 3 章	“走出去”阶段研判	26
3.1	“走出去”生命周期	26
3.2	“走出去”阶段特征	34
3.3	“走出去”阶段分析	40
第 4 章	“走出去”转型升级	51
4.1	“走出去”重点行业	51
4.2	“走出去”形势分析	67
4.3	“走出去”转型方向	81

第 5 章	电网企业“走出去”价值论述体系	87
5.1	电网企业“走出去”的不同认识	87
5.2	电网企业“走出去”综合价值体系	89
5.3	做大做强、后来居上	100
第 6 章	电网企业“走出去”业务选择	106
6.1	电网企业国际业务特点	106
6.2	基于 SWOT 模型的“走出去”环境综合分析	109
6.3	基于“风险—收益”矩阵的国际业务评估模型	124
第 7 章	电网企业“走出去”综合效益测算	133
7.1	电网企业“走出去”财务效益测算模型	133
7.2	电网企业“走出去”国民经济效益测算模型	145
7.3	电网企业“走出去”能源安全效益测算模型	151
7.4	电网企业“走出去”环境效益测算模型	155
第 8 章	电网企业全方位“走出去”	161
8.1	优化管控模式	161
8.2	强化风险防控	165
8.3	人才国际化	169
8.4	资本国际化	171
8.5	研发国际化	173
8.6	文化国际化	175
8.7	品牌国际化	177

第 9 章 国家电网公司“走出去”价值实践	181
9.1 “走出去”发展历程	181
9.2 “走出去”重点举措	185
9.3 “走出去”发展成效	189
9.4 “走出去”成功经验	193
第 10 章 电网企业“走出去”展望	196
10.1 建设现代化跨国公司	196
10.2 建设“电力丝绸之路”	199
10.3 建设全球能源互联网	203
参考文献	206
后记	213

第 1 章

“走出去”价值论

“走出去”战略是实现我国经济可持续发展的现代化强国战略^①。中国企业“走出去”的根本目的是创造价值。“走出去”价值认识论、目的论和实践论试图回答“是什么”、“为什么”和“怎么干”等基本问题。

1.1 “走出去”价值认识论

对中国企业而言，“走出去”战略是利用全球资源进军国际市场的投资战略、竞争战略和成长战略。企业是“走出去”的主体，所创造的价值是多维度、多层次和综合性的。企业“走出去”价值体系如图 1-1 所示。

1.1.1 价值层次

从价值层次来看，中国企业“走出去”价值主要包括宏观和微观两

^① 中国国际贸易促进委员会经济信息部，我国“走出去”战略的形成及推动政策体系分析 [EB/OL]. http://www.ccpit.org/Contents/Channel_1276/2007/0327/30814/content_30814.htm, 2014-08-29.

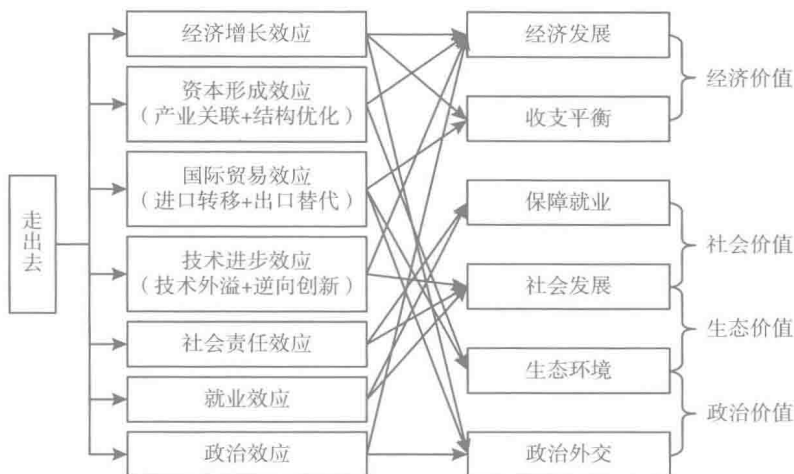


图 1-1 “走出去”价值体系

个层面。宏观经济效应主要体现在促进经济增长、有效利用国外资源、保障国际收支平衡、缓解国内就业压力等方面。企业对外直接投资能够运用本国外汇储备、化解过剩产能、带动劳务输出,同时帮助东道国增加就业和税收,促进当地基础设施建设和社会事业发展^①。微观经济效应主要体现在拓展市场空间、实现规模经济效益、获取资金技术经验、延长产品寿命周期等方面。中国企业发挥国际比较优势,扩大国际市场份额,提高盈利能力和财务效益;面向全球配置资源,建立海外研发中心和生产基地,合理规避贸易壁垒;学习跨国公司先进经验,提升国际化经营能力,通过产业关联效应和技术溢出效应促进国民经济产业结构转型升级。

1.1.2 价值维度

从价值维度来看，中国企业“走出去”价值包括经济价值、社会价

① 魏建国. “走出去”战略100问[M]. 北京: 中国商务出版社, 2014.

值、政治价值和生态价值四个维度。经济价值主要体现在企业资产保值增值、项目财务效益和产业带动力等方面。企业对外直接投资可以通过经济增长效应促进我国和东道国经济增长,通过产业关联效应带动产业链上下游其他相关企业和产业发展,优化本国和东道国产业结构^①。社会价值主要体现在企业承担社会责任、就业效应、技术外溢效应等方面。中国企业在东道国积极履行社会责任,通过社会责任效应推动公益事业发展和社会进步,促进中外文化交流^②;通过就业效应增加产业链前向和后向企业就业机会,提高中国和本地劳动者素质^③;通过技术转让或当地研发产生技术外溢和逆向创新效应^④,促进母国和本地生产力发展^⑤。政治价值主要体现在配合国家外交战略,贯彻执行国家战略意图,巩固和扩大国家影响力。通过积极参与国际行业组织,提升国际话语权;以项目为载体落实双边和多边外交成果。生态价值主要体现在能源资源贸易、产业梯度转移、海外生产研发等产生国际贸易效应,带来节能减排降耗的直接和间接效益^⑥。

1.1.3 价值主体

从价值主体来看,主要包括国有企业和民营企业两类主体。“走出

① 陈志国,宋鹏飞.中国对外直接投资经济效应的研究综述及展望[J].河北大学学报(哲学社会科学版),2015(1).

② 田虹.企业社会责任效应[M].北京:经济科学出版社,2011.

③ 李京晓.中国企业对外直接投资的母国宏观经济效应研究[D].天津:南开大学博士学位论文,2013.

④ “逆向创新”是针对“全球本地化”而言的。所谓“逆向创新”是指在本国开发创新优秀产品,然后根据各地市场情况进行一些改动,再推向市场。而“逆向创新”是指专为本土市场开发的产品不仅能够比本土竞争者率先抢占新兴市场,而且这些创新可以传导到美国、欧洲等发达国家市场,例如在专为中国农村和社区医院开发的体积小、便携的超声波仪器,尽管性能低于传统仪器,但却在发达国家销售量飞速增长。

⑤ 崔新健,郭子枫,常燕.跨国技术转移和扩散与国家创新能力的协整及因果关系检验[J].中国科技论坛,2014(4).

⑥ 李兵.对外直接投资贸易效应研究[M].北京:经济科学出版社,2010.

去”战略的目标与任务主要由各类企业完成，既包括中央企业和地方国有企业，也包括民营企业和外商投资企业；包括工业商业企业、能源企业，银行、证券、保险、投行等金融企业，也包括律师事务所、会计师事务所、管理咨询公司等服务型企业。在我国当前经济发展阶段，国有企业是“走出去”战略的主力军，肩负国有资产保值增值和维护国家经济安全、保障国家现代化建设的重要责任和使命。大型工业企业和能源企业是“走出去”的第一梯队，银行、保险等金融企业是大型工业企业走出去的重要保障，同时也是推进人民币国际化的重要载体。

1.1.4 价值论述

从价值论述方法来看，主要有定性描述和定量分析两大类。定性描述主要基于企业国际化理论、对外直接投资和国际贸易理论等，探讨中国企业对外直接投资对我国和东道国产生的经济社会价值及其传导机理^①。定量分析主要采用时间序列模型、投入产出模型、回归模型、结构方程模型以及计量经济模型，测算分析中国企业“走出去”对我国和东道国在经济增长、国际贸易、产业结构优化、就业、技术进步等方面的效益^{②③④}。

① 汪琦. 对外直接投资对投资国的产业结构调整效应及其传导机制 [J]. 国际贸易问题, 2004 (5).

② 柴庆春, 胡添雨. 中国对外直接投资的贸易效应研究——基于对东盟和欧盟投资的差异性的考察 [J]. 世界经济研究, 2012 (6).

③ 张嘉, 张元庆. 对外直接投资母国技术进步效应作用机理研究 [J]. 经济研究参考, 2012 (20).

④ 江东. 对外直接投资与母国产业升级: 机理分析与实证研究 [D]. 浙江大学博士论文, 2010.

1.2 “走出去”价值目的论

“走出去”的根本目的是实现价值。中国企业“走出去”，是建设经济强国的迫切需求，是企业可持续发展的客观要求。国有企业是“走出去”主力军；“走出去”是国有大型企业做大做强做优的必由之路。中国企业“走出去”价值，如图1-2所示。



图1-2 中国企业“走出去”价值

1.2.1 建设经济强国的迫切需求

构建开放型经济体系，实现由经济大国向经济强国的历史性转变，是实现“两个一百年”奋斗目标的一项基本任务。足够的经济规模、较高的人均收入、强大的创新能力、高端的产业结构、国际化的货币、强