

央企“走出去”需抓住关键节点

——访中广核欧洲能源公司总裁陆玮

从风险评估、决策体系建立、项目运维到文化融入，每一个节点都是央企在海外发展所不能忽视的关键。

◎ 本刊记者 徐甜 / 文



中国广核集团（简称中广核）下属中广核欧洲能源公司自2014年在法国成立以来，已在欧洲成功收购14个可再生能源项目，先后在英国、法国、比利时、爱尔兰、荷兰、瑞典等国家通过并购及自主开发建设拥有近160万千瓦的风电、太阳能资产。

作为法国可再生能源行业风头正劲的新晋企业，中广核欧洲能源公司运营三年就实现利润为正、成立四年实现投资额从0到超过200亿元人民币的跨越，迅速发展成为法国第五大清洁能源运营商。

在位于众多法国能源公司云集的巴黎新区拉德芳斯中广核欧洲能源公司的办公室，记者采访了公司总裁陆玮，听他讲述他本人和欧洲能源公司的发展历程。他认为，中广核欧洲能源公司是改革开放大背景下央企“走出去”和“一带一路”倡议的扎实践行者，公司之所以能在欧洲迅速打开局面并站稳脚跟，得益于改革开放40年来中广核和法国方面在工业领域的深入合作，以及中广核从引进、消化、吸收到创新的飞跃式发展。陆玮说，从风险评估、决策体系建立、项目运维到文化融入，每一个节

点都是央企在海外发展所不能忽视的关键。

中法合作助力我国核能行业飞跃发展

中广核集团成立之初就带着改革开放的烙印。1978年12月4日，邓小平会见了法国外贸部长弗朗索瓦一行，并在回答法国记者的问题时公开宣布，中国决定向法国购买两座核电站设备。之后，才有了改革开放初期中国最大中外合资企业之一的广东核电合营有限公司（中广核前身）和大亚湾核电站。

20世纪80年代末期，中国大陆的核电事业刚刚起步，陆玮作为中广核选派的100多名核电“黄金人”之一前往法国，学习当时最先进、最成熟的核电站运行和管理技术。所谓“黄金人”，是指国家和公司为培养这批人才花费了巨额资金。

“大亚湾核电站的建设开启了中法核能合作的篇章”，陆玮说，从最初他们这批人赴法求学到回国参与大亚湾、岭澳等核电项目建设，再到现在中国核电“华龙一号”的技术创新，我国核能行业在这30年间成功经历了“引进—消化—吸收—再创新”的飞跃式发展。今天，中广核集团已跻身世界前三大的核电运营商企业。

“30年前，我们的国家还很落后，但我们对祖国充满感情，对未来充满信心；30年后，我们欣喜看到，祖国的发展早已超出我们当年的想象。这归功于中国40年来坚持不懈改革开放，为我们创造了宝贵的海外学习机会和发挥才干的舞台。”回想起自己的经历，陆玮感慨万千。

陆玮说，当年国家派出技术人员赴法国学习核电技术，培养了一批堪比黄金的宝贵人才，使中国能够跻身世界核电大国的行列，这是国家科技兴国政策的体现。

业务实现良性稳步发展

陆玮表示，30多年间，中国制造也已发生本质变化，中国的太阳能组件、逆变器已应用到我们在欧洲的项目。中法30年核电领域的合作成果是全方位的，不仅先进技术成功落地中国，双方还继续在台山合作成功世界首个三代EPR核电站，共同投资英国欣克利角C（HPC）核电站。

据陆玮介绍，中广核欧洲能源公司自2014年成立以来，已先后在英国、法国、比利时、爱尔兰、荷兰、瑞典通过

并购及自主开发建设拥有近160万千瓦的风电、太阳能资产。在陆玮看来，欧洲能源变革对可再生能源有巨大需求，可再生能源在法国乃至欧洲享有重要的战略地位，备受政府重视，因而具有良好的发展前景。不仅如此，可再生能源的海外投资还能够带动风机、太阳能组件等中国的相关产业“走出去”。

“我们的公司是在爬坡中的初创企业，无论中国员工还是法国员工，进入公司之后都要甩开膀子一起干”，陆玮说，我们公司推崇的是中广核“一次把事情做好”的核心价值观以及“以奋斗者为本，以价值创造为导向”的理念。

“公司所有的资产都是通过激烈竞标而来”，陆玮表示，“所有资产分布都聚焦在欧洲发达国家”。陆玮说，通过团队的不懈努力，中广核欧洲能源公司资产并购专业能力，得到了欧洲合作方的认可，甚至赢得了对手的尊重，获得了“欧洲市场上发展最快清洁能源公司”的口碑。

陆玮说，法律法规健全、科技技术领先和人才储备充足等优势，造就了欧洲发达国家得天独厚的风险低、回报稳的市场环境。“进军欧洲可再生能源市场是中广核既定战略”。陆玮说：“世界是个大舞台，尽管西方发达国家的市场相对稳定，进入门槛高，但中国企业要有自信，要敢于在这个舞台上有所作为。”

陆玮表示，项目选择和运维得当是关键。他介绍说，中广核在欧洲市场的所有投资项目都经过严格的竞标过程，由国际顶级的专业公司作出风险评估和价值评估，并实施完整的审计流程，确保规避风险并取得最优质的资源，以实现良性的稳步发展。并购成功后，对项目的财务和运维等实行自主管理。

核电工程师出身的陆玮至今仍保持着对安全规范一丝不苟的警惕，要求公司严格执行欧洲高标准的行业规范，

“安全第一、质量第一”“人人都是一道防线”“按程序办事”这些在法国学习期间耳濡目染的安全理念早已渗透进陆玮的工作作风，令其受益终身。

面向市场的决策体系支持

现在，中广核不但深度进入英国核电发展计划，还在法国、在欧洲大力开展新能源投资，在实现经济强国的同时，反哺这片孕育了中法百年缘分的土地。陆玮说，30年前法国用最前沿的核电技术和管理理念培养了他和一代中国核电人，当年的法国老师在看到自己的学生日后成为中国核电行业的骨干力量并且带领中国的核电等清洁能源行业迅速发展，不禁感叹“学生已经超过老师了”。

回首公司海外发展历程，陆玮说，国内总部和海外机构的密切呼应关系是关乎企业海外发展成功与否的关键，中广核欧洲能源公司在海外的发展受益于国内总部面向市场的有效决策体系支持。

国内总部的决策效率是企业“走出去”很难避免的重大问题。中国企业尤其是国企投资海外不仅存在风险风范的问题，还有同总部地域相隔遥远和时差等障碍，国内总部必然对海外投资项目的管控和决策过程更加谨慎，容易导致流程过于严密、决策时间链条过长，致使决策流程与市场需求不匹配，海外机构由于不能及时获得必要支持而耽误了项目进展。

陆玮表示，中广核的国际化发展，离不开总部对海外机构和项目的全力支持，董事会做好了为海外项目随时开会讨论的准备，大大缩短了海外项目的决策流程和时间链条，给与海外项目最及时的前线“炮火支援”。

注重文化融入和交流

中国企业“走出去”常面临项目并



购成功后的管理难题，对此，陆玮认为这涉及企业管理者与当地员工的沟通交流以及对当地文化的认同和尊重问题。陆玮说，中广核欧洲能源公司自成立以来，一直是一支国际化的团队，目前全公司90名员工中80%是在法国本地招聘。大量聘用当地员工一来可以实现为当地创造就业，二来企业无需培训人员熟悉当地市场情况。

据陆玮介绍，中广核欧洲能源公司每年都举办具有中法两国文化交融特色的企业团队建设活动，如在塞纳河游船上的中法厨艺大赛、名为“同舟共济”

的划艇竞赛等，中法两国员工在文化共鸣的气氛中增强企业凝聚力。此外，由于包括陆玮本人在内的中广核管理层不少人曾在法国学习核电技术，因此在熟悉法国文化以及与法国员工沟通上的障碍相对较少。

在展望未来发展时，蓄力已久的陆玮展现出企业家的雄心，“希望公司能够在三至五年内发展成在全欧洲资产排名前三的可再生能源企业”，他说，“中国需要有更多在扎扎实实做事的基础上立志实现国际化的企业”。此外，陆玮还认为，若能建立市场化的激励机

制以及引入“职业经理人”体制，将有助于进一步加快国企在海外尤其是发达国家扎根和发展的步伐。

据陆玮介绍，中广核欧洲能源公司不仅将长期扎根欧洲发达国家，还将积极同法方合作在第三国开展可再生能源项目建设。“现在我们在学有所成后，反过来投资法国和欧洲作为回报”，应对气候变化这个人类命运共同体要面对的挑战，核电“黄金人”陆玮说，“就像是当年一颗颗‘黄金的种子’，现在又回来法国和欧洲生根发芽了”。