



中国新能源企业的 全球机会

毕马威全球中国业务发展中心
中国产业海外发展和规划协会

kpmg.com/cn



目录

导言	2
第一章 挑战与机遇	4
1.1 中国新能源产业面临的挑战	4
1.2 “走出去”是应对挑战的途径之一	4
1.3 中国新能源企业将加速“走出去”	6
第二章 明确“走出去”的方向	10
2.1 海外投资战略的制定	10
2.2 投资区域的选择	13
2.3 投资方式的选择	14
第三章 各国新能源产业的政策法规	18
3.1 新能源项目对国家产业政策高度敏感	18
3.2 运用法律武器维权	21
第四章 突破发达国家的技术壁垒	24
4.1 “认证壁垒”	24
4.2 “专利壁垒”	24
第五章 “联合走出去”	28
5.1 “横向联合”与“纵向联合”	28
5.2 建立交流与互助平台	30
5.3 政府介入支持	30



结束语	32	
关于毕马威中国	33	
关于毕马威全球中国业务发展中心	33	
关于中国产业海外发展与规划协会	33	
案例		
案例一	金风科技——以技术驱动全球化运营	5
案例二	新奥集团——转变经营思路，探索海外新能源业务创新发展模式	11
案例三	民生银行——做民营光伏企业“出海”的金融后盾	12
案例四	神华国华——以“引进来，走出去”的方式迈向全球化	14
案例五	万向集团——“走出去”发展新能源业务	15
案例六	中节能太阳能——严控风险，谨慎拓展海外业务	21
案例七	华锐风电——因地制宜制定发展战略，拓展海外市场	25
案例八	X集团——积极探索，严格筛选，拓展海外业务	28

导言



冯育勤
毕马威全球中国业务
发展中心主席



朱炳辉
毕马威中国能源及天
然资源主管合伙人



胡卫平
中国产业海外发展和
规划协会秘书长

近几年，中国新能源产业的超乎常规发展掩盖了一系列行业结构性问题。首先是产能过剩，过度乐观的市场预期和政府的大力扶持使得新能源领域出现蜂拥而上的情况，大举投资致使产能急剧扩大。其次，由于核心技术的缺失，中国企业处于产业链低端，国外技术设备不断升级，价格随之上涨，中国企业只能被动承受，丰厚利润落入国外厂商手中。第三，海外贸易壁垒对中国新能源产业发展造成冲击。由于产品价格不断下跌，欧美利用“反倾销和反补贴”调查与制裁设置贸易障碍，以出口为导向的中国新能源企业陷入困境。

“走出去”是中国新能源企业提升竞争力，转变运营模式，摆脱当前困境的重要手段之一，通过投资海外项目，可以开发新市场，规避贸易壁垒，消化过剩产能；同时，收购海外先进企业，获取其专有技术和研发能力，也是国内企业实现转型和升级的重要途径。在全球范围，虽然一些国家由于财政紧张而削减了对新能源产业的补贴，但从整体看，该产业仍处于快速发展期，无论在发达国家还是发展中国家，新能源发电的装机容量都在快速提升。在这种情况下，中国新能源企业应加快“走出去”的步伐，推进产业转型升级，提升在全球市场的影响力。

“走出去”是方向，然而在“走出去”的过程中，中国新能源企业面临一系列的重要课题。

首先，找到一条适合自己的全球化发展之路。新能源企业首先要明确自身的发展需求，这样才能有针对性的制定“走出去”战略，避免盲目性；同时，应切实进行自身的优劣势分析，以扬长避短；此外，还应最大限度的利用国家扶植政策和融资支持。

其次，选择适当的投资区域。中国新能源企业在投资前，应通过不同渠道对各国的政策法规，电力市场环境，基础设施状况等情况进行深入调研分析，以选定投资目的地，并根据这些国家的具体情况制定相应的投资方案。

第三，确定正确的投资方式。新能源属于战略性产业，各国都很重视。投资方式不当会导致投资项目遭到排斥，难以顺利开展。对于“初出国门”的企业，合资的形式应被优先考虑。因为有本地伙伴的协助，企业能够更顺畅在当地进行投资经营活动。

第四，适应各国有关新能源的政策法规。在全球范围，政府补贴政策和扶持措施往往决定一个新能源项目盈利与否。在投资前，企业应对各国新能源产业政策法规进行深入调研，在项目启动后，也应持续追踪其投资所在国对于新能源产业政策法规的调整。

第五，应对发达国家的“技术壁垒”。技术专利、标准、资质、认证等为表现的“技术壁垒”成为中国企业进入海外市场的重要障碍之一，增加了投资成本。面对这种局面，中国企业应全面了解世界各国有关产品认证和知识产权保护方面的规则，学会用法律武器维护自身利益；同时，还应积极参与国际标准和规则的制定，获得更多的话语权。

第六，联合走出去。中国新能源企业的对外投资处于“点状”的分散状态，企业之间缺乏协调和配合。“走出去”的新能源企业应改变单兵作战的状态，组织起来，加强交流与合作，在“走出去”的过程中形成集体竞争力。

本报告将对上述问题进行深入探讨，希望能为新能源企业及关心新能源产业发展的人士提供一些有益的信息与分析，并希望有机会就本文中所涉及问题进行广泛的讨论。

第一章

挑战与机遇

1.1 中国新能源产业面临的挑战

近两年，中国新能源产业的发展面临一系列挑战。首先是产能过剩。中国“十二五”规划将新能源列为重点发展的战略性新兴产业，但这是基于国家整体战略的长期发展目标。一些地方政府出于对GDP增长的需求，沿袭以投资拉动增长的传统思路，在没有经过充分的科学分析与论证的情况下，通过一系列扶持措施，推动光伏、风电等新能源项目上马，导致企业一涌而上，行业产能过剩。专业机构的调查数据显示，光伏行业2012年全球晶硅组件产能共60.3GW，其中来自中国的产能就高达40GW；也就是说，全球2/3的光伏产能在中国，而在这一年，全球光伏的装机容量仅为30.5GW¹。风电行业的情况也不乐观，据媒体报道，2011年中国风电设备制造行业产能已达到30GW以上，而2011年中国风电新增装机容量约为17GW，2012年约为14GW；国内风电设备制造业产能超过实际需求量的一倍²。产能过剩造成中国新能源企业经营困难，举步维艰。很多曾经的行业明星企业业绩大幅下滑，有些已负债累累，甚至宣布破产。

其次是核心技术缺失，自主研发能力不强。根据《中国新能源产业发展与安全报告(2011--2012)》指出，中国新能源产业的很多关键技术设备依赖发达国家。如风力发电设备的整机控制系统需要进口；太阳能电池的高纯度原料和主要生产设备也须从国外输入；用于生物质能发电的焚烧发电锅炉也主要产自国外³。究其原因，是因为中国的新能源产业在很大程度上仍沿袭传统制造业的发展模式，以加工为主，产品附加值低，高额利润都被国外厂商赚走。以光伏行业为例，上游晶体硅制备、切片环节技术含量高、利润回报最大，主要由发达国家企业所垄断；中国企业大多从事居于产业链下游的电池、组件制造装配业务，技术门槛不高，竞争者众多，收益也较低。中国光伏业因此成为“世界加工厂”，对外依存度高，议价能力弱。近些年来，中国的新能源产业迅速增长，但一些业内企业忽视研发创新工作，以致长期可持续发展能力不足。

此外，海外市场疲软也是中国新能源产业陷入困境的重要原因。在国际金融危机和欧债危机爆发后，全球经济持续低迷，很多国家财政紧张，在不同程度上调低了对新能源产业的补贴，导致新能源行业增长放缓，市场需求萎缩，价格暴跌。而一些欧美国家设置贸易障碍又使情况进一步恶化。从2011年起，美国和欧洲先后对中国光伏产品发起双反调查，对以外销为主的国内光伏行业的出口造成重大冲击。据统计，2012年中国光伏企业出口下降35%，其中太阳能电池及组件出口同比下降达42%以上⁴。风电设备以内销为主，但美国对华风电塔的双反措施也使相关企业蒙受了一定的损失。

1.2 “走出去”是应对挑战的途径之一

为帮助中国新能源行业应对当前挑战，中国政府已出台多项纾困措施，增强国内需求，推动企业转型升级。鼓励企业加快“走出去”是促进其转型升级的重要途径之一。

首先，“走出去”有助于解决过剩产能的问题。中国新能源市场面临供大于求的困境。不过，从全球范围看，新能源是各国都鼓励发展的朝阳产业，尤其在一些发展中国家，产业发展刚刚起步，潜力很大，需求不断增长。中国新能源企业应具备更广阔的国际化视野，借鉴发达国家经验，通过在海外投资设厂来消化过剩产能，获得更大的增长空间。“转移产能”有多种选择，欧美国家是中国企业的主要出口市场，中国企业可以去这些国家投资设厂，直接在当地销售产品，也可考虑去人工成本较低的发展中国家设厂，培育和开发新兴的新能源市场。

其次，“走出去”是加速提升研发能力和技术水平的有效途径之一。目前，中国已是新能源设备的生产大国，但关键技术大多掌握在发达国家手中。技术研发有其客观规律，需要时间的积累，不可能一蹴而就。在这种情况下，中国企业可以通过直接收购海外先进企业，获取专利技术，提升研发力量；企业还可以在海外设立研发机构，招聘和培养国际人才，以追踪前沿科技信息，更贴近海外市场 and 客户需求。金风科技是中国领先的风机制造企业，以直驱永磁技术在国际市场占有一席之地。这项技术就是金风科技“走出去”所获得的成果。直驱永磁技术最初掌握在德国风机制造商Vensys公司手中。金风科技先与Vensys搞联合研发，几年后进而收购了这家德国公司的大部分股权，最终完全掌握了该项技术，拥有自主知识产权，并获得了强大的研发设计能力。

1 人民网，<http://energy.people.com.cn/n/2013/0527/c71661-21622161.html>
 2 中国经济网，http://www.ce.cn/cysc/ny/xny/33/201302/26/t20130226_21432370.shtml
 3 新华网，http://www.bj.xinhuanet.com/jzzq/2012-12/30/c_114206473.htm
 4 搜狐网，<http://roll.sohu.com/20130327/n370545763.shtml>

案例一：金风科技——以技术驱动全球化运营⁵

在国际市场上，中国制造业企业给人留下的印象是通常集中于产业链的低端，主要从事低附加值的劳动密集型产业。金风科技试图在技术和资本密集型的风电行业开拓一条“以技术带动市场”的国际化之路。作为风电设备研发及制造，以及风电整体解决方案供应商，金风拥有自主知识产权的直驱永磁技术，是中国最大、全球第二大风电设备制造商⁶。目前金风在美国、欧洲、澳大利亚、南非、拉美等国均有运营。

公司成立之初就进行了明确的定位，那就是成为一个国际化的企业，以国际化来带动公司的发展。金风科技的国际化特点可以总结为全球化的技术、运营、采购和资本运作。

风电是一个高附加值、技术和资本密集型行业，要想在这样一个行业中成为具有核心竞争力的全球性企业，增强技术和研发能力为重中之重。

本世纪初，金风科技的研究人员了解到国外正在研制直驱永磁技术，采用该技术的风机具有结构简单、可靠性高、效率高、维护成本低等优点。2004年，金风科技开始与德国风力发电机组制造商Vensys能源有限公司联合开发直驱永磁技术，2005年6月完成了样机研制。2008年，金风科技收购了Vensys 70%的股份，增强了风电技术研发实力，具备了完全自主研发的设计能力。到2009年，金风科技完成了直驱永磁风机容量的三次升级⁷。可以说，与Vensys的合作使金风在技术研发工作初期阶段就处于了较高的起点，中、德技术人员的交流互访和培训也为金风科技始终保持自己作为风电装备直驱永磁技术领域的“领头羊”地位奠定了基础。“中国风机、德国技术”，成为了金风进军国际市场的主打牌。

在管理上，金风科技也处处体现出国际化企业的特点。在海外运营中，金风科技大胆聘用了解当地市场的管理人员，而且充分放权。金风美国公司的首席执行官Tim Rosenzweig有在香港工作的经验，但在最初和金风中国管理层沟通的时候，仍然感觉到中美双方在管理理念上的不同。Rosenzweig这样形容当初的分歧：“我需要说服他们，在美国做事情的方式和中国不同，包括需要建立本土化的供应商网络，和重视那些活跃在美国市场的跨国公司竞争者”⁸。

在Rosenzweig的主导下，金风美国公司的团队组建起来了，成员中绝大多数是拥有丰富的美国风电行业知识，并具有在跨文化环境下工作经验的本土员工，中国籍员工仅占15%。这样的员工结构使得金风“在美国市场就用美国方式来做事”成为了可能，而这是金风美国成长为一个真正的本土公司的基础。比如公司召开会议就完全采用美式的讨论会方式，中美员工在会议中大胆地表达自己的想法，这种开放的会议模式与中国员工习惯的“一言堂”完全不同。这种转变也给来到美国公司的中国总部人员留下了深刻的印象。他们甚至计划邀请美国公司的管理人员到中国来讲课，以在全公司范围内传播先进的全球化管理理念。而金风的美籍员工也积极吸收中国文化，比如每天学习几个汉字，在中国节日里举办酒会，利用中国的“酒文化”拓展并维护与美国商业伙伴的关系等。

在海外运营的中国公司要想赢得当地商业伙伴的认可并不容易，金风刚进入美国市场的时候，也面临重重困难。比如，在海外风电企业进入美国市场的过程当中，银行融资贷款以及项目评估普遍要求风电机组需要在美国本土有100台连续运营一年以上的记录⁹。为了满足这一要求，金风先自己投入资金建风电场，然后再自行运营或者是转售出去。同时，金风以技术为出发点，用先进的技术取得客户的认可，并花大力气建立并维护与第三方供应商和售后服务提供商的关系，向合作伙伴展示金风在美国市场发展的决心。管理运营国际化中少不了人才这一环节。除了在海外市场雇佣当地员工外，金风总部也聘用外籍人士，并开设金风大学，为来自世界各地的金风员工提供培训机会。另外，金风每年也会招收多名在中国留学的外籍学生在总部实习，他们中的有些人以后还会在本国的金风工作，成为传播金风理念和企业文化的种子。

5 毕马威与中国国际投资促进会联合访谈

6 和讯网，<http://news.hexun.com/2012-04-03/140038037.html>

7 新华网，http://news.xinhuanet.com/fortune/2011-04/07/c_13817462.htm

8 “Goldwind USA: Chinese Wind in the Americas”, Harvard Business School, N9-912-416, May 3, 2012

9 “推进投资合作 中美应齐步走”，《国际商报》，2012年7月20日，http://intl.ce.cn/sjji/qy/201207/20/t20120720_23508488.shtml

在采购和资本运作上，金风科技也充分展现出国际化的特点。在美国市场，金风致力于增加本地采购的比重。虽然考核新的供应商会多花一些时间，但可以节约时间和运输成本，提高售后服务质量，塑造金风的品牌形象，同时也为当地经济创造了大量的就业机会，并促进配套生产商和整个行业的发展。伊利诺伊州的Shady Oaks项目就是一个很好的例子。在这个项目中，金风提供的设备中有超过60%的零部件是“美国制造”，这甚至比美国很多本土供应商项目的国产化率都高。通过这个项目，金风为美国的供应商创造或保留了150个就业岗位，而在Shady Oaks现场施工和运营的岗位则多达200个¹⁰。

全球采购从另一个方面也促进了金风全球资本运作。因为金风设备中美国本土产品比例较高，现在金风已经开始与美国进出口银行接洽，寻求出口信贷支持，以帮助金风进入拉美市场。另外，金风国际化运营程度较高，在市场上拥有技术优势，这也为它赢得了一些国际性金融机构的认可和资金支持，包括国际金融公司和世界银行。

根据金风的发展目标，到2015年，金风科技海外市场收入占总收入的比例将由2011年的10%增长到30%。而这仅仅是一个财务指标，金风的远景目标是成为一个“总部在中国的国际化公司”，而非一个“在世界各地运营的中国公司”。虽然目前金风科技距离这个目标还有差距，但它的企业文化、创新能力和人员储备已经具备了国际化的雏形，它的国际化道路将会越走越宽广。

规避贸易壁垒也是“走出去”的重要目标。欧洲、美国先后发起“双反调查”，中国企业出口受阻，不如转换经营思路，到海外投资建厂，建立自己的营销渠道和售后服务体系，这样不仅能够突破欧美国家的贸易壁垒，还使自身产品更能适应海外市场的需求，从而获取新的市场份额。目前，已有一些中国新能源企业看到这个趋势，跨出国门，到海外寻求发展。有些计划直接在目标市场投资设厂；也有一些打算在不受贸易制裁措施约束的地区建立生产基地，再向欧美国家出口。与此同时，部分设备制造商开始转变经营模式，尝试在海外建设新能源发电站，提供整体解决方案。如无锡海润光伏科技在罗马尼亚投资建设大型光伏电站项目；聚能硅业在意大利和希腊投资建设光伏电站项目¹¹；金风科技在美国建设风电场等¹²。通过进军发电行业，向下游产业链延伸来带动上游制造业发展。这样不仅有助于制造业务打破贸易壁垒，还能够促进企业整体的转型升级。

1.3 中国新能源企业将加速“走出去”

据国际资源研究所数据，在过去10年，中国风电和光伏企业已在海外30多个国家投资，项目总数超过120个，其中有统计数据的项目有53个，累计投资额约400亿美元；累计装机容量达6GW¹³。从趋势上看，中国新能源企业对外投资呈现持续增长态势，尤其在最近几年，增速不断加快。根据我们的统计，2011年之前，在国家发改委利用外资和境外投资司网站上公告的新能源项目不超过10项；在2011年，一年之中公告的项目就达12个，到2012年，这个数字又增加一倍至25个。由于发改委一般仅公布规模较大的投资项目，因此上述统计仅是不完全统计，但也能从中看出，在最近两年，大型新能源海外投资项目增长很快¹⁴。

10 “Goldwind USA: Chinese Wind in the Americas”, Harvard Business School, N9-912-416

11 中国半导体行业信息网, <http://www.csia.net.cn/Article/ShowInfo.asp?InfoID=29557>

12 财经网, <http://www.caijing.com.cn/2010-12-24/110601815.html>

13 世界资源研究所, 《中国对外风能和太阳能产业投资:趋势和动力》

14 毕马威统计

我们预计，未来中国新能源企业将加快“走出去”的步伐。

从国际的情况看，清洁能源在全球能源市场的重要性将不断增强。国际能源组织（IEA）发表的一份报告预测，到2016年，水能、风能、太阳能以及其他新能源的发电量将高于天然气，且将是核能发电的两倍；到2018年，新能源的发电量将占据全球总发电量的25%，而在2011年，这一比例为20%，2006年为19%。国际能源组织同时指出，新能源所占比重的增长将主要来源于风能和太阳能，到2018年，除水电外的新能源所占比重将上升至8%。这一比例是2012年的2倍，2006年的3倍。发展中国家将会是未来新能源发展的热点区域，据国际能源组织预测，在未来5年，经济合作暨发展组织(OECD)之外的发展中国家将贡献三分之二的全球新增清洁能源发电量¹⁵。

从国内的情况看，新能源是“十二五”规划要求大力发展的战略性新兴产业，对国家产业转型和升级具有重要意义。在“十二五”期间，新能源产业的发展将主要体现在技术水平提高、产业结构优化和产业层次提升等方面，而国际化是实现这些目标的重要途径。商务部、国家发改委、科技部、工信部等政府主管部门已联合发文鼓励包括新能源在内的战略性新兴产业“走出去”，利用全球的技术和市场资源，提升自身能力。为此，国家出台多种扶持措施，包括简化境外投资审批程序，加大对境外投资的外汇资金支持，扩大企业境外投资自主权¹⁶。除了政府加大支持力度，企业自身的国际化水平也有很大提高，经过这些年来在海外市场的磨练，很多新能源企业已积累了一定的国际经验，为进一步加快拓展海外业务奠定了基础。同时，新能源汽车、汽车电池等新兴产业也在加快国际布局，成为新能源行业“走出去”的又一有生力量。



¹⁵ 路透社，<http://cn.reuters.com/article/industryNews/idCNL3S0F325Z20130627>

¹⁶ 证券时报网，http://epaper.stcn.com/paper/zqsb/html/2011-10/19/content_312069.htm



第二章

第二章 明确“走出去”的方向

“‘走出去’战略的作用不应仅仅局限于推动‘走出去’，更为关键的是如何将企业自身优势与投资目标的实际情况（例如公司架构及管理团队等）相结合，使得项目投入运营后可以达到企业初始的投资目的。”

毕马威中国电力及公用事业主管合伙人 邹俊

2.1 海外投资战略的制定

在2013年，毕马威发布《大潮汹涌，梦想可及：再思中国企业全球化》报告。此份报告指出，“企业的对外投资活动是公司整体运营的一部分，企业的整体战略是制定企业海外发展战略的基础，是指导企业开展海外投资活动的指导原则。”新能源企业赴海外投资，首先要明确自身的发展目标，这样才能有针对性的制定“走出去”战略，避免盲目性；同时，要进行自身优劣势分析，以扬长避短；此外，还应在“走出去”的过程中，充分利用政府和金融机构的支持。

中国新能源产业正面临产能过剩、出口受限、技术落后、国内市场发展空间有限等诸多问题。企业应根据自身需求，制定投资战略。一些企业需要消化过剩产能或规避贸易壁垒，可考虑在海外直接设立生产设施；其他一些企业在国内经营情况良好，希望在海外寻求新的发展空间，则宜采取更为灵活的策略。比如新奥集团，在国内是太阳能薄膜电池制造商，进入欧洲后根据市场情况调整经营战略，进军产业链下游业务，开发太阳能电站，不仅获得较制造业更为丰厚的利润，同时还能带动国内产品的出口¹⁷。对于希望获取先进技术的企业，根据具体需求不同，有些会考虑进行海外并购，直接获取专利技术和研发能力；另一些则会选择在发达国家建立研发中心，利用当地的科研力量提高自身技术水平。

在进行海外投资时，企业应对自身能力有一个清醒的认识，以发挥优势，补足短板。一些新能源领域的大型国企财力雄厚，在国内处于行业领头羊的地位，但对海外市场了解有限，更缺乏实际运作经验。在这种情况下，如何制定适当的“走出去”战略就至关重要。中节能太阳能科技有限公司是中国最大的光伏电站运营商之一，近几年在国内发展迅速；走出国门后，该公司并未急于寻求扩大业务规模，而是针对自身海外经验不足的弱点，寻找了解海外新能源市场情况的合作伙伴，双方分担风险，共享收益，取得了良好的业绩¹⁸。

目前，世界各国政府都很重视新能源的发展，这已成为新能源产业的重要优势之一，企业应充分借助国家的力量“走出去”。例如，中国的援非项目就带动了很多国内新能源企业打入非洲市场。此类援助项目能够发挥良好示范效应，启动当地市场需求，培养潜在客户，为企业日后全面拓展非洲市场奠定基础。国家的外交活动也是推进新能源对外投资的好机会。我们访谈的神华国华、新奥新能源、万向集团等新能源企业都曾作为企业代表参与中国高层领导的外访活动，有些项目还是在中外双方领导人见证下举行的签字仪式，这有助于提高中国企业在海外的影响力，在一定程度上也可降低政治阻力。

新能源项目一般需要较大的资本投入，是否拥有充足的资金往往是项目成败的关键因素之一。近几年，由于国际金融危机、欧债危机的影响，很多欧美的金融机构资金紧张。相比之下，中国拥有庞大的外汇储备，国内银行资金相对充裕，且大多具备一定国际经验，能够为企业海外拓展提供强有力的支持。例如，民生银行凭借个性化的综合金融服务，以及对全球新能源市场情况的把握，成功地帮助一批民营光伏企业“走出去”¹⁹。中国新能源企业应充分利用这一有利条件，在海外新能源领域的竞争中占得先机。

¹⁷ 毕马威访谈

¹⁸ 毕马威访谈

¹⁹ 毕马威访谈

案例二：新奥集团——转变经营思路，探索海外新能源业务创新发展模式²⁰

目前，在全球范围内，新能源产业都要依赖政府扶持，否则难以与石油、天然气等传统能源竞争。近两年，由于全球经济不景气，一些欧美国家财政紧张，减少了对新能源产业的补贴，这使得不少企业陷入困境。一些企业开始思考新的发展模式，如新奥集团。这家公司正在探索通过对新能源节能环保优势的综合开发利用来推动产业发展的新路。

新奥集团创建于1989年，是国内著名的民营能源企业。该集团从城市燃气业务起步，持续推动能源生产与利用方式的转变，经过持续的产业升级与拓展，构建了能源分销、智能能源、太阳能、能源化工等多元产业。同时，新奥集团坚定不移的实施“走出去”战略，已将业务拓展至欧洲、美洲、大洋洲等多个海外地区²¹。

基于多年在海外能源领域投资累积的经验，新奥集团认识到仅靠制造和发电业务在海外市场竞争力有限，应将多种新能源和生态技术结合在一起，进行综合开发。新奥集团设想在海外建立综合性新能源与生态科技产业园，其中包括太阳能发电站、光伏设备制造基地、微藻培育基地、以及生态技术产业区等。根据新奥集团的计划，太阳能电站可为园区提供清洁能源；光伏制造业为太阳能电站的扩展提供设备；微藻基地生产生物质能源和生物原料，并大量吸收二氧化碳；生态技术产业则利用微藻原料和园区无污染环境生产高品质产品；同时，园内企业将由泛能网连接在一起，实现能效最大化。新奥集团将作为产业园的开发商和运营商，向相关行业的国内及海外企业招商，并在企业进驻园区后为它们提供其所需的各项服务。目前，新奥集团正积极在各国寻找适合的投资机会，将这个宏伟设想变为现实。

跨行业联合开发是新奥集团在海外探索的另一种全新发展模式。目前，不少中国的房地产公司正在拓展海外市场。新奥集团计划与这些公司联手，为其地产项目提供清洁能源，一方面提高这些项目的绿色含量，另一方面也为新奥集团开拓新的市场发展空间。该公司正在与一些中国的大型房地产开发商探讨，应用分布式光伏发电和泛能网技术在美国一些城市兴建环境友好型节能环保建筑；这样不但可以大幅减少能源消耗和二氧化碳排放量，还能够借助环保概念，改善开发商形象，提高当地民众对中国投资的接受度。

在推进新能源业务发展的过程中，新奥集团深切地感受到，这是一个高科技行业，只有不断的技术进步才能支持新业务模式的创立和发展。为此，该公司高度重视科研工作，不惜花费重金充实研发力量，从海外聘请大量高级人才，建成光伏、微藻和智能能源等多个国家级实验室。科研工作须循序渐进，不可能一蹴而就。新奥集团对研发工作的投入是长期性的，经过多年的艰苦努力，该公司已在多个新能源领域取得丰硕成果。比如泛能网，利用智能协同技术，将各类可再生能源和化石能源进行高效转化与配置，实现终端用户能源利用率最大化。新奥集团已在山东省建立了泛能网试验园，并将在海外项目中运用此项技术。在加强自身研发活动的同时，新奥集团还十分注重利用全球研发资源，定期与麻省理工学院，斯坦福大学，哈佛大学等全球顶尖的研究机构开展学术交流，通过各种形式的合作获取最新技术，并敢于承担风险，率先将这些科研成果投放市场。

²⁰ 毕马威访谈

²¹ 新奥集团官网，

http://www.eno.cn/wps/portal/lut/p/b1/04_SjzQ0tjAxNrYwMDXUj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfGjzOLNgpzcHZ0MHQ3c_YzMDTzDjAxc_T28Db0dzfRzoxwVAWIjIocI/?pageid=profile



良好的政府关系也是新奥集团新能源业务发展的重要支撑。作为新兴产业，新能源的发展需要政府扶持。这不仅体现在争取补贴上，更重要的是，利用政府的力量推动新能源技术为大众所接受。新奥集团的很多新技术要求对现有基础设施进行全面升级。如果仅靠企业自身的力量则很难推广，需要有政府介入。新奥集团主张企业与政府应结成合作伙伴，共同推进产业发展。如推广泛能网技术，该公司联合美国杜克公司与中国廊坊市和美国夏洛特市签署合作协议。新奥集团与杜克负责技术研发；廊坊与夏洛特负责向所辖区域的工业园区、居民社区推广此项技术。在美国，新奥集团的很多新能源项目都得到了当地政府的支持，这使得项目进展顺利不少。不过，在欧美国家经营政府关系与国内颇为不同，首先，项目本身要符合当地社区的利益，比如不会破坏环境、能够提升就业水平等；同时将政府关系与公共关系放在同样重要的地位，不仅积极向项目所在国的政府官员游说，还应十分重视与当地民众建立良好关系，在获得民众的赞同后，也就不难得到官方的支持。

展望未来，新奥集团表示，将继续促进新能源业务“走出去”。该公司以往的投资集中在欧美发达国家，这主要由于这些地区的市场比较成熟、风险相对较小。经过多年的历练，新奥集团现在已拥有较为丰富的海外投资经验，准备向新兴市场国家进军。这些国家的项目一般来说会有较高的收益率，但也会面临很多不确定因素。新奥集团会在立项时进行全面风险分析，以最大限度保证投资的安全性。同时，该公司还将进一步加强在发达国家的并购活动，获取先进技术将是主要目标之一。

案例三：民生银行——做民营光伏企业“出海”的金融后盾²²

在“走出去”的路途上，缺乏金融支持是中国新能源企业所面临的主要问题之一，特别是对一些规模较小、实力较弱的民营企业。在这种情况下，民生银行凭借其对全球新能源市场情况的了解，帮助客户选择适当的投资模式，提供个性化的金融综合解决方案，成功地帮助一批民营企业“走出去”，在国际新能源市场占有一席之地。

中国民生银行股份有限公司成立于1996年1月，是中国大陆第一家由民间资本设立的全国性商业银行，其主要服务对象也是民营企业²³。该行很早就提出以金融服务支持民营企业“走出去”的理念，并设立专业团队负责该项业务。民生银行能够提供多方面的助力，不仅是资金的提供者，还是投资顾问，帮助客户选择最佳的海外投资方案。

近两年，由于产业结构不合理、产能过剩、同业恶性竞争等原因，国内光伏产业陷入困境，很多企业希望“走出去”寻找新的发展空间，但苦于对海外市场了解有限，也缺少跨境投资经验。民生银行具有强大的资金实力，加之多年来对全球光伏产业的发展有深入研究，能够在各方面为光伏企业“走出去”提供支持。

²² 毕马威访谈

²³ 民生银行官网，<http://www.cmbc.com.cn/about/jianjie.shtml>

中国民营光伏企业赴海外投资，首先要解决怎样“走出去”的问题。国内大部分光伏企业是设备生产商。民生银行指出，基于当前国际新能源行业发展状况，仅靠制造业已很难在海外市场打开局面。民生银行协助这些制造企业向产业链下游的电站建设领域拓展，以项目开发促进组件出口。例如，国内一家光伏组件制造商采纳了民生银行的建议，选择电站“开发—建设—转让”的方式拓展海外业务。该公司在意大利等国获得了多个光伏电站项目的开发权，通过工程承包带动产品销售，在项目建成后再将电站资产出售给欧洲长期投资人，如养老退休基金等。这样在实现组件销售的同时，还可进一步获得投资收益。民生银行为这家企业量身定制了境外投融资方案，助其顺利推进项目。目前，该公司已在欧洲建成两个光伏电站并成功转让，同时正在以同样的模式进行后续项目的开发²⁴。

明确了投资方向，民营光伏企业“走出去”还急需资金支持。海外光伏电站开发资金投入较大，民营企业自身实力有限。自2008年以来，国际金融危机导致全球经济持续不稳定，欧美国家的金融机构避险意识增强，普遍不愿向光伏发电项目贷款。中国的民营光伏企业很难在海外市场自主筹措项目建设、开发所需的资金。面对这样的局面，民生银行根据国别和项目类型的不同，有针对性地制定融资方案，有力地支持了民营光伏企业“走出去”。例如，民生银行在国内的一个客户通过竞标获得了加拿大光伏电站项目的开发权，由于该公司资金不足，当地银行又不愿意提供建设期贷款，因而项目迟迟无法开工。民生银行经调查发现，电站是采用客户自己生产的组件，因此项目资金部分已通过组件延期付款的方式得到解决，只是剩余的开发和建设费用需要融资，所需资金量在该客户的国内授信额度之内。在这种情况下，民生银行向加拿大方面开立付款保函，使得客户的项目获得了当地银行的低成本贷款²⁵。

近几年来，民生银行为十多个海外光伏项目提供了融资服务，这些项目均经营状况良好，其中一些已还清贷款。在这些年的经营实践中，民生银行在海外光伏发电领域积累了丰富的项目融资经验：要高度重视尽职调查工作，在做出贷款决策前，聘请专业机构对客户的财务和经营状况，以及项目所在国光伏行业的发展规划、市场准入、补贴政策、并网售电、环保要求等诸多方面进行全面了解；同时，向客户强调项目的合规性要求，由资深律师把关，不规范的项目一律不做；此外，严格进行风险管控，借助行内外资源进行包括国别风险、市场风险、环境风险、社会风险、汇率风险等各项评估，充分预估项目可能遇到困难和不可控因素，事先做好应对预案，保证客户及时还款。

展望未来，民生银行计划利用其在光伏行业的经验，将海外项目融资服务扩展至其他新能源领域，如风能和生物质能源，目前已有一些风电项目在酝酿之中。可以预见，随着业务范围的不断扩展，民生银行将日益成为民营新能源企业“走出去”的坚实金融后盾。

2.2 投资区域的选择

各国新能源产业的市场环境和发展水平差异很大。目前，欧美是全球最大的新能源市场，但增长已放缓，竞争日趋激烈。在发展中国家，新能源产业的发展方兴未艾，但政策法规和配套设施尚不完备。新能源企业应根据自身需求明智的挑选投资目的地。

正如我们在《大潮汹涌，梦想可及：再思中国企业全球化》报告中所指出的，“在进行海外投资时，战略目标将在很大程度上决定地域的选择”。对于以获取先进技术为主要目的的新能源企业，发达国家将是理想的投资区域。这是由于新能源产业的前沿技术主要掌握在这些国家手中。近几年，欧美国家经济不景气，市场需求疲软，很多新能源企业陷入财务危机，成为中国企业潜在的并购目标。此外，很多中国新能源企业还在欧美国家设立研发中心，利用当地的科研人才，进行技术开发。

对于以市场扩展为目的的新能源企业，怎样选择投资区域，就需要具体问题具体分析。发达国家市场成熟，法律体系完备，投资风险相对较小，但收益率也较低；发展中国家市场发展潜力大，收益率相对较高，但不可预测因素较多，风险也较大。如何做决定主要取决于企业自身的实力以及风险偏好。不过，从发展趋势看，发达国家的新能源市场增长放缓；发展中国家的重要性日益增强。

据媒体报道，在2012年，发达国家的新能源投资较上年下降了29%；相比之下，发展中国家对新能源的投资则上升了45%，尤其是中东和非洲，对清洁能源产业的投资增幅高达228%。同时，发展中国家的新能源发展目标、布局规划及政策框架也逐渐成熟，为未来的大发展创造了条件²⁶。在发达国家对新能源产业的限制不断增多，补贴日趋减少的情况下，很多在发达国家投资的中国新能源企业已将目光投向发展中国家。当然发达国家的市场机会仍然存在，例如在日本，核泄漏事故发生后，政府加大对清洁能源产业的支持力度，推动该国新能源投资增长了70%以上²⁷。

²⁴ 基于民生银行提供的资料整理而成

²⁵ 基于民生银行提供的资料整理而成

²⁶ 中国节能服务网，<http://news.emca.cn/n/20130729103305.html>

²⁷ 中国节能服务网，<http://news.emca.cn/n/20130729103305.html>

中国企业的国际化经验尚浅，在从事对外投资时，进行充分的调查研究尤为重要，对于新能源企业来说更是如此。投资目标国的政策法规，电力市场环境，基础设施状况等情况对新能源项目的成败与否都有直接的影响。因此，在投资前，应对各个潜在投资区域进行深入调研分析，以选定投资目的地，并根据这个地区的具体情况制定相应的投资方案。

2.3 投资方式的选择

新能源属于战略性新兴产业，在各国都占有重要地位，牵扯到方方面面的关系。投资方式不当会导致投资项目遭到排斥，难以顺利推进。对于在海外投资和经营经验不多的企业，合资参股的形式应被优先考虑。因为有本地伙伴的协助，企业能够更顺畅的与投资所在国政府接洽，利用其优惠政策；同时与该电力市场的其他参与方协调也更便利。目前，已有很多中国新能源企业通过与海外企业合资的方式成功“走出去”。我们访谈的神华国华成功在澳大利亚运营大型风电项目，其重要经验就是寻找一个合适的外方合作伙伴。该公司在国内曾与澳大利亚塔州水电合作开发风电场，取得良好业绩；赴澳大利亚投资时也选择塔州水电作为合作伙伴。得益于双方对彼此的情况都十分了解，合作项目进行的十分顺利，两家公司还签署了战略协议，计划继续扩大合作规模。

“引进来，走出去”是神华国华拓展海外业务的重要经验。该公司的一个主要海外合作伙伴是澳大利亚塔州水电集团，双方合作始于中国国内的风电项目。在2006年，塔州水电下属澳大利亚瑞丰公司来中国投资，与神华国华建立合资公司，一起开发了山东荣成等多个风电场。瑞丰给神华国华带来了先进的风电场管理和运营经验，双方在共同经营的过程中，不断磨合，建立良好的合作基础。在神华国华决定“走出去”时，这种合作关系发挥了关键作用。在2011年，塔州水电计划在澳大利亚建设新的风电场，苦于没有资金，要将现有风电场的股权招标出售，并约请神华国华参与竞标。经过几轮竞争，神华国华最终顺利中标。得益于以往良好的合作关系，双方对彼此的组织机构、企业文化和员工团队都十分了解。神华国华虽然拥有控股权，占主导地位，但十分注重采纳塔州水电的意见与建议，风场的日常运营也由外方负责，中方仅派遣很少的人员常驻参与管理。项目启动后运行良好，全年满负荷发电小时数达3400-3500小时，财务收益超出预期。其后，神华国华又收购了塔州水电一个规模更大的风电项目，合作模式同上一个项目相同，也同样运转良好。双方还进一步签署了战略合作协议，初步目标到2020年，将在澳大利亚合作开发的总装机容量从目前的30多万千瓦增加至100万千瓦。

案例四：神华国华——以“引进来，走出去”的方式迈向全球化²⁸

新能源属于新兴产业，国内企业虽然发展很快，但经验尚浅，尤其在海外投资时，面对完全陌生的市场环境，会遭遇很多始料不及的问题。在这种情况下，寻找一个熟悉海外投资环境的合作伙伴共同发展可以事半功倍。然而，如何选择合适的海外合作方对于中国企业来说是一个不小的难题。神华国华能源有限公司独辟蹊径，通过“引进来，走出去”的方式，在较短的时间打入海外市场，占有一席之地，其经验值得借鉴。

神华国华成立于1998年，隶属于特大型央企神华集团，是国内最早涉足风力发电的国有企业之一。经过10多年发展，该公司已在中国河北、山东、江苏、东北及内蒙等风资源丰富地区建立了多个风力发电基地，总装机容量在国内名列前茅²⁹。同时，神华国华还积极实施“走出去”战略，成为最早踏出国门在海外运营风电场的国有新能源企业之一。

28 毕马威访谈

29 神华国华官网，<http://www.guohua.com.cn/jsp/about.jsp?ColumnID=1>

这种将中外合作从国内延伸至国外的“走出去”方式，使神华国华的对外投资少走了很多弯路，从而在较短的时间内，适应和融入海外市场。除此以外，神华国华在拓展海外业务时还积累了一些符合新能源产业特点的项目经验。

首先，重视政府关系。政府的扶持对新能源产业的发展至关重要。作为央企，神华国华充分利用自身优势，采取多种方式获取政府的支持，例如在国家领导人外访时，作为企业家代表陪同出访，争取更多的曝光率。该公司与塔州水电的合作在很大程度上是中澳双方政府所促成的；项目协议也是在中国高层访澳期间，在两国领导人的见证下签署的。神华国华十分注重与投资所在地政府保持良好关系。以澳大利亚项目为例，塔斯马尼亚州州长和其他州政府官员经常被约请来华访问交流，双方建立起相互信任的关系。这对神华国华在澳投资发挥了积极作用：中方能够更好的掌握当地有关新能源产业的政策法规，在处理与当地社区关系时也更加得心应手。

此外，还应重视环保减排交易市场的作用。神华国华在国内的新能源项目大都纳入“清洁发展机制（Clean Development Mechanism）”，通过国际“碳交易”市场获利不少。澳大利亚实施所谓“绿色证书”制度，新能源项目并网发电后可获得“绿色证书”，能够在澳大利亚国内进行交易并兑现，这已成为神华国华在澳项目的重要收入来源之一。由于直接受各国经济形势和政府政策影响，国际“碳交易”市场波动很大，神华国华为此设立了专门的团队，密切追踪市场动态，以期实现此项收益的最大化。

澳大利亚只是神华国华发展海外业务的第一站，该公司还在欧洲、美国、南美等地区积极寻找项目机会。神华国华曾在国内与多家海外企业联合开发风电项目，因此希望沿用澳大利亚项目的成功经验，借助这些合作伙伴的帮助进军其他海外市场。不过，各国新能源市场状况各不相同，神华国华将因地制宜，探索出适合当地情况的新能源开发模式。

对于已具有丰富海外投资经验的企业，也可选择独资新建或控股收购，以获得对企业更大控制力，便于日后进行业务布局。万向集团对美国先进锂电池制造商A123的收购案就是这样一个例子。作为国内最早“出海”的民营企业之一，万向集团早在上世纪90年代就已走出国门，经过多年摸爬滚打，积累了丰富的海外营商经验。因此，该集团不仅拥有全球化发展的眼光，也具备跨国整合的能力。万向集团将此次并购案作为其全球布局中的一环。A123被定位为集团电池业务的美国研发中心，而其制造业务将被剥离，然后与万向集团原有的电池生产部门合并，成为集团的电池生产基地，业务重心在中国。这样就能够发挥美中两国各自的比较优势，形成明确的跨国分工，提升产业链的整体效率。

案例五：万向集团——“走出去”发展新能源业务³⁰

目前，很多传统产业的增长开始放缓，进一步发展空间有限。在这种情况下，选择一个新的发展方向至关重要。万向集团将新能源产业作为未来企业转型和升级的方向，通过“走出去”整合全球市场和技术资源来推动新能源业务的发展。

万向集团始创立于1969年，起初只是一家仅有7名员工、4000元资本的小铁匠铺，经过40多年发展，现已成为跨国企业集团，在海外拥有数十家子公司³¹，2012年营业收入超过人民币1000亿元³²。公司主业经营汽车零部件制造，其新能源业务主要集中在电动汽车和清洁能源发电两个领域。

发展新能源业务，万向集团面临的主要挑战是研发和技术力量不足。为尽快突破发展瓶颈，实现跨越式发展，万向集团决定通过海外并购来迅速获取先进技术。近几年来，该集团在新能源领域进行了多次海外并购，极大的提升了企业的技术水平，促进了国内产业升级。

30 毕马威与中国产业海外发展和规划协会联合访谈

31 商务部网站，<http://mep128.mofcom.gov.cn/mep/zhuanti/hwzgdqy/al/104330.asp>

32 万向集团官网，<http://www.wanxiang.com.cn/product/about.asp>

在电动汽车领域，电池是关键。万向集团的电池技术在国内已处于领先地位，但仍落后于国际先进水平，为抢占技术制高点，万向集团突破层层阻力，收购美国高科技企业A123公司，获得生产纳米级锂电池材料的核心技术，并计划将这些先进技术与国内产能相结合，向制造出具有市场竞争力的电动汽车跨越一大步。

为发展清洁能源发电产业，万向集团投资参股了美国索尼瓦公司。这家公司背靠美国乔治亚理工大学的科研力量，是全美最领先的太阳能电池企业之一，其研发的太阳能电池光电转化率可达到19%-20%。索尼瓦公司经营状况良好，曾连续数年在美国十大清洁能源技术公司评选中名列前茅，之所以同意万向集团参股主要着眼于中国广阔的市场潜力。万向集团参股后，双方优势互补，迅速将国际先进技术引入国内市场。

我们在《大潮汹涌，梦想可及：再思中国企业全球化》报告中指出，跨国并购是中国新能源企业提升技术和管理能力的有效途径。万向集团就是这样一个范例，通过海外并购，这家企业不仅获得先进技术，还提升了国际化水平，具备了在全球范围进行业务布局和资源调配能力。以美国A123公司收购案为例，万向集团将双方的电池业务全面整合，未来新技术和新产品开发职能集中在美国；大规模制造业务集中在中国；万向集团总部负责全球市场统筹。这样布局有利于发挥美中两国各自的比较优势：美国市场具有引领全球的影响力--很多新产品是先在美国上市，在逐步推广到世界其他地区；研发中心设于该国，有利于企业追踪和掌握最新的行业趋势和市场动态。而中国具有制造业的规模优势，新产品在美国培养成熟后，由中国制造基地大批量生产，再经过总部统一调配，投放全球市场。

技术升级和国际化水平提升是万向集团新能源业务“走出去”的主要战略目标。在实现这些目标的过程中，万向集团积累了很多海外项目的实际运作经验。

首先是获取政府的支持。新能源属于政府鼓励发展的战略性新兴产业，在进行海外投资时，可向政府争取更好的扶持措施。

其次，注重新能源业务与传统产业的结合。万向集团发展新能源业务，并不意味着放弃传统产业，两者应是相辅相成的关系：新能源汽车的发展需要汽车零部件业务的支持，同时又为后者的发展指明方向。为此，万向集团制定了如下规定：1) 未来新能源汽车不用的零配件，不再发展；2) 对于现在正在生产而未来新能源汽车用不到的零配件，控制发展；3) 对于未来新能源汽车所需的优势零部件，大力发展，如轮毂单元、等速驱动轴等。万向集团认为，新产业与传统产业必须做到有承接、有突破，这样的产业升级更具实际意义。

第三，建设海外投资平台。在国内难以完全掌握海外市场最新动态。万向集团将海外投资总部设于美国，负责所有海外地区的项目。这个海外投资平台受到充分授权，直接向集团董事局汇报，决策时效性很高。同时，投资团队常驻海外，更有利于融入当地市场环境，建立广泛的关系网络，及时捕捉商机。

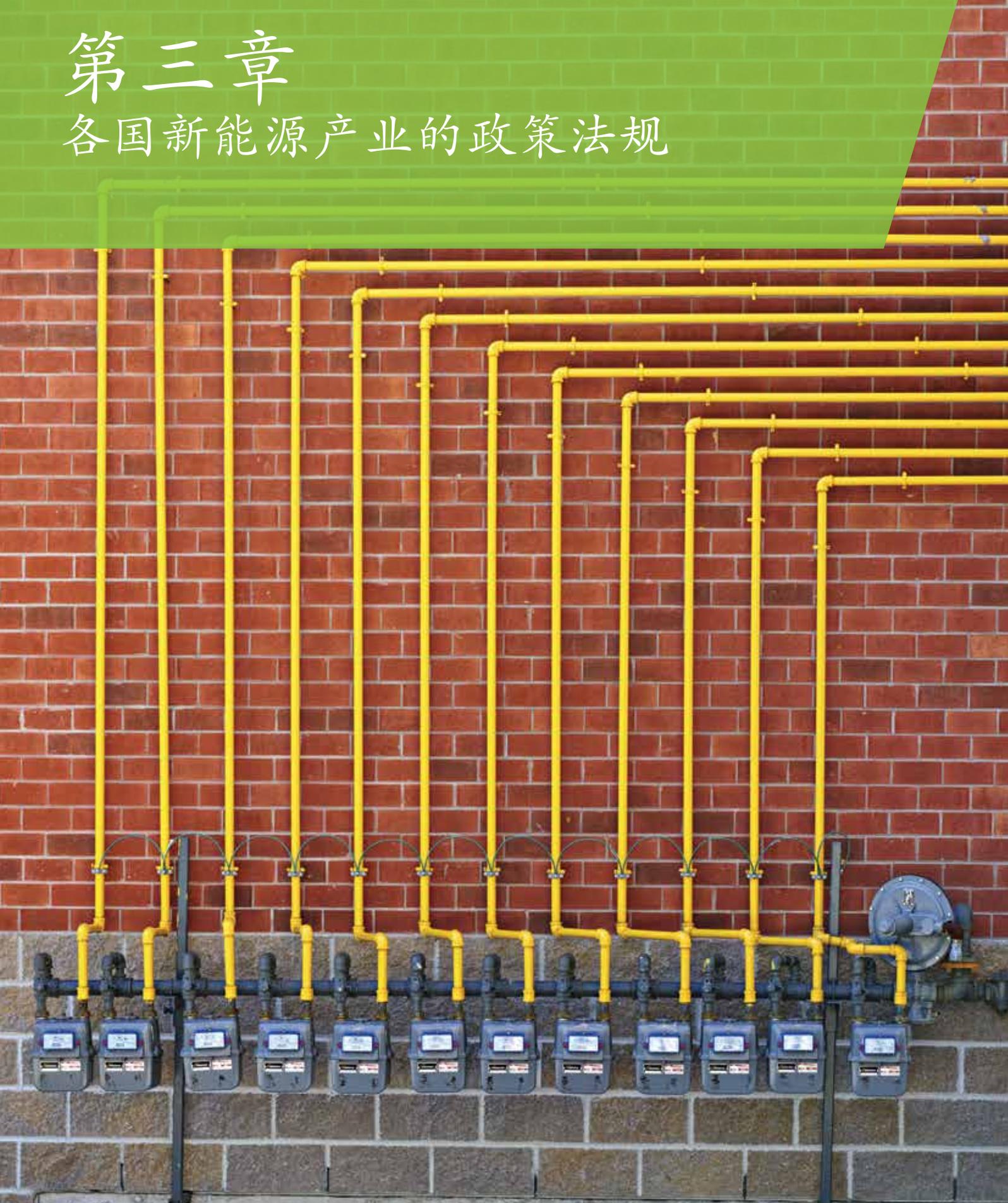
第四，搭建适当的海外投资架构。在评估境外项目时，万向集团充分考虑投资架构和路径问题，要做到国内的资金可以投出去，海外利润能够收回来。为此，海外项目团队仔细研究各国的法律、会计和税务制度，为投资项目设计最佳的财务、税务架构，以最大限度降低投资成本和风险。万向集团除了在公司内部进行谨慎评估外，还积极咨询专业机构的意见，利用其专业知识，为企业对外投资提供最大的保障。

第五，提高海外项目的综合开发效益。由于技术和市场尚未成熟，单一的新能源业务难以盈利，需多项业务并举。以汽车电池为例，虽然市场前景广阔，但目前收入情况不佳。万向集团在收购A123公司后，一方面继续推动其汽车电池的研发；另一方面也很重视这家公司已形成较强市场竞争力的储能电池和消费者电池业务，将其产品引入中国国内市场，以推动这两项业务的进一步发展。此外，万向集团还十分看重并购目标的客户资源，如A123公司就拥有上汽、宝马、奔驰、菲斯克汽车等客户，这些客户被认为是企业最重要的资产之一。

通过一系列的海外并购，万向集团已初步完成在新能源行业的布局。目前，该集团还在积极策划新的新能源海外投资项目，未来的一个主攻方向是电动汽车的整车制造。万向集团正在寻找新的海外并购对象，最终的目标是建立完整的电动汽车产业链，实现新能源业务与传统业务完美结合，促进企业的整体转型和升级。

第三章

各国新能源产业的政策法规



“鉴于新能源产业对于当地政策法规的高度敏感性，企业应在海外项目启动前对各国新能源产业政策法规进行深入调研，在项目早期尽量与当地政府制定相关政策的部门进行沟通，以最大程度规避由于政策法规变化可能对投资回报产生的负面影响。”

毕马威北方区投资和重组咨询服务主管合伙人 徐敏

3.1 新能源项目对国家产业政策高度敏感

在全球范围，新能源产业对政府的政策法规都具有高度敏感性。政府补贴和优惠政策往往决定一个项目盈利与否。一些国家由于财政紧缩而消减对新能源产业的补贴，对在这些国家投资的新能源企业造成冲击。例如，欧洲很多国家原本对光伏发电提供较为优厚扶持措施，吸引了不少中国企业前往投资；近两年，由于经济不景气、民众反对等因素，不仅电价补贴减少，还增加了诸多限制，使得企业收益下降、风险增加³³。因此，在投资前，企业应对各国新能源产业政策法规进行深入调研，在项目启动后，也应持续追踪其投资所在国对于新能源产业政策法规的调整。以下是对部分发达国家和发展中国家新能源产业政策和法规的简介，从中可以看出，美国的新能源政策体系比较复杂，企业投资需谨慎；欧洲国家对新能源的补贴有下降的趋势，扶持力度也没有以往大，其中很多国家的新能源产业政策还在调整当中，中国企业不可盲目前往投资；亚洲国家对新能源的态度较为积极，产业发展处于上升阶段，拥有一定的投资潜力，值得中国企业进行深入研究。

美国

美国联邦和州政府为新能源产业提供很多优惠政策和扶持措施。在投资环节，新能源企业可获得税负减免，其额度相当于投资总额的一定比例。在生产环节，在一定条件下，可再生能源发电和售电可享受税务优惠。除了税务方面的扶持政策，新能源厂商还可根据《2009年美国经济复苏和再投资法》（American Recovery and Reinvestment Act of 2009）获取现金补贴³⁴。此外，美国部分地区实行再生能源配额制。这是对新能源发电量在电力生产总量或消费总量中所占的份额进行强制性规定的一项政策。实施地区的电力企业必须生产或销售规定配额的新能源电量³⁵。政府根据新能源发电量向电力企业核发绿色交易证书，没有完成配额的企业可以向超额完成配额的企业购买绿色证书。在这种机制下，电力企业可根据新能源发电成本和绿色证书价格，灵活选择合适的新能源产量和证书买入数量，从而实现成本最小化。从政府的角度看，绿色证书交易可显著降低其对新能源发电的补贴支出，并降低管理成本³⁶。

值得注意的是，美国虽然为新能源产业的发展提供很多扶持措施，但由于名目颇多，主管部门各不相同，申请条件及程序复杂且经常调整，这就在无形中造成了一定的政策障碍，影响一些新能源企业的赴美投资意愿³⁷。

33 毕马威访谈

34 可再生能源的税务和鼓励措施—2013版，毕马威，2013年10月

35 可再生能源的税务和鼓励措施—2013版，毕马威，2013年10月

36 百度文库，http://wenku.baidu.com/link?url=glPbQ_Wo3-thoocpTFYzQWRaDRRI3dUXcRd mxclnCoXjJAgglE-c7OADq1brV9muQjYf6mVsBCsom7Gc9T8A5FUPT5NZqyoMnla3xpMLQ7g3

37 毕马威访谈

德国

德国采取多种措施扶持新能源产业的发展。在融资方面，德国复兴信贷银行是重要的资金提供者之一。该行将新能源项目分成普通新能源项目、海上风能项目、节能减排项目等不同种类，再相应给予优惠贷款或其他形式的资金支持³⁸。在电力销售环节，政府提供现金补贴，不同类型的新能源所获补贴额度各有不同。其中，太阳能和地热发电的额度相对较高；生物质能发电的额度稍低；风力发电的额度则更低一些³⁹。一般来说，补贴期为15至20年，补贴额度逐年递减⁴⁰。为确保新能源发电能够接入电网，德国在90年代初就立法强制要求新能源电力可免费上网。到2000年，该国通过了《可再生能源优先法》，其中规定可再生能源优先以固定费率入网，即电网运营商必须以法律规定的固定费率，收购可再生能源企业供应的电力⁴¹。在2009年，德国又修订了该法案，提高了对可再生能源发电上网的价格补贴标准；同时，调低对新项目补贴额度的每年递减速度。该修正案还规定新能源发电必须满足电网输电和配电的技术规范要求，并制定了相应的奖惩机制⁴²。

德国政府对新能源补贴数额巨大，据报道，2013年补贴额将可达180亿欧元⁴³。这使国家的经济负担加重，引发民众不满。企业界也忧虑不断上升的用电成本将影响企业的经营效率。在2012年，德国环境部曾表示，现行新能源固定电价制度存在缺陷，需要改进⁴⁴，这使得该国的新能源产业政策存在一定不确定因素。

西班牙

在新能源领域，西班牙是比较领先的国家。该国针对新能源和环保产业制定了一系列的优惠政策。首先，在新能源领域由出售无形资产使用权所产生的收益可获得一定幅度的收入减计；第二，有利于环境保护的产业投资将获得公司所得税减免；第三，新能源企业的技术研发和创新活动所需投资和产生的费用可根据一定比例抵扣税款；第四，减免新能源企业的部分资本类税费，如公司注册、增资等活动所应缴纳的税费；第五，根据项目具体情况，部分地方性税费可获减免⁴⁵。同时，新能源发电上网可获电价补贴，其额度根据新能源的不同种类有所差异；补贴期一般为15至25年；每年的补贴额度还会依据通胀情况进行一定调整⁴⁶。

优惠政策促进了西班牙新能源产业的迅速发展，但也给国家财政带来了不小的负担。近两年来，西班牙不断调整电价补贴政策与与新能源产业相关的法律法规，减少优惠，增加对运营时间和装机容量利用率等指标的限制⁴⁷，以减少补贴支出。未来，西班牙有可能在新能源领域推出更多的紧缩措施，这将使该国对新能源行业的扶持政策进一步缩水。

38 可再生能源的税务和鼓励措施—2013版，毕马威，2013年10月

39 可再生能源的税务和鼓励措施—2013版，毕马威，2013年10月

40 可再生能源的税务和鼓励措施—2013版，毕马威，2013年10月

41 商务部网站，<http://www.mofcom.gov.cn/aarticle/subject/chanyejishu/subjecto/201007/20100707049654.html?2483910277=3374130467>

42 商务部网站，<http://www.mofcom.gov.cn/aarticle/subject/chanyejishu/subjecto/201007/20100707049654.html?2483910277=3374130467>

43 中国市场情报中心，<http://www.ccidreport.com/market/article/content/3795/201307/471214.html>

44 新能源网，<http://www.sxcoal.com/energy/3023083/print.html>

45 可再生能源的税务和鼓励措施—2013版，毕马威，2013年10月

46 可再生能源的税务和鼓励措施—2013版，毕马威，2013年10月

47 中国新能源网，<http://www.newenergy.org.cn/html/01212/12251251075.html>



丹麦

丹麦希望在2050年全面应用可再生能源，该国政府积极扶持新能源产业的发展⁴⁸。风电场可获得装机补贴，所发电力享受优惠电价，还能够得到碳排放税返还⁴⁹。丹麦面临大海，风力资源丰富，得益于此，风电行业蓬勃发展。但该国同样重视太阳能产业，特别是分布式光伏发电，如屋顶光伏系统发电可享受优惠上网电价和现金补贴⁵⁰。丹麦还鼓励企业由传统能源向新能源转化，并对此类转化项目给予补助⁵¹。此外，丹麦还有电力节约基金，为节电技术和设备的应用提供资金支持⁵²。除了各种补贴，丹麦还致力于消除新能源在市场准入方面的障碍，要求新能源发电必须优先上网，如不能及时入网，电网公司必须给予经济赔偿。政府还利用税收杠杆支持新能源产业，对化石能源征收空气污染税，以增强清洁能源的市场竞争力。丹麦还要求普通民众支持新能源发展，规定每一个电力消费者必须购买一定比例的新能源电力⁵³。

英国

英国自1989年颁布《电力法》以来，进行了多次立法，推进可再生能源的使用⁵⁴。新能源企业可获得各类投资优惠、税务优惠和现金补贴。此外，英国还实行“可再生能源义务证书制度”，根据该项制度，电力供应商有义务供应一定比例的可再生能源电力，政府根据发电企业所发的可再生能源电力签发可再生能源义务证书；电力企业必须向政府提交可再生能源义务证书以履行义务，否则就必须向政府购买可再生能源义务证书，企业可根据自身的情况选择履行义务或购买证书⁵⁵。通过

这个机制，政府监管和市场机制结合起来，有效的推动新能源的应用。根据英国2012年通过的新能源法案，未来“差价合约制度”将代替“可再生能源义务证书制度”⁵⁶，在此制度下，政府将以优惠电价与新能源发电企业签订长期供电合同，同时引入“碳底价保证机制”；企业可从碳排放市场上获利来弥补部分新能源发电的高成本，如碳排放交易的收益低于预期，政府将给予补偿⁵⁷。

印度

印度是亚洲新能源产业较为发达的国家。该国建立了世界上唯一的非常规能源部，以推动和资助新能源产业的发展⁵⁸。印度对新能源产业的优惠政策包括：新能源企业可享受长达10年的税收优惠期；新能源企业的固定资产可加速折旧；电网企业被强制要求购买一定比例的新能源电力；新能源企业购买设备或从事工程建设可免除部分关税和增值税⁵⁹。此外，为吸引外资，印度允许外国企业在该国新能源项目中100%控股⁶⁰。印度太阳能产业起步相对较晚，该国政府专门制定了所谓“尼赫鲁国家太阳能计划”，提供多项旨在刺激产业发展的补贴和优惠措施。值得注意的是，印度税制颇为复杂，赴印度投资的海外新能源企业一定要做好税务规划，构建最佳的财务和税务结构，这样才能最大程度的利用该国的各种优惠政策。

48 可再生能源的税务和鼓励措施—2013版，毕马威，2013年10月

49 北极星电力新闻网，<http://news.bjx.com.cn/html/20130918/460561.shtml>

50 可再生能源的税务和鼓励措施—2013版，毕马威，2013年10月

51 可再生能源的税务和鼓励措施—2013版，毕马威，2013年10月

52 北极星电力新闻网，<http://news.bjx.com.cn/html/20130918/460561.shtml>

53 百度文库，<http://wenku.baidu.com/view/95d7c83f376baf1ffc4fad27.html>

54 101法律咨询网，<http://www.110.com/ziliao/article-275462.html>

55 可再生能源的税务和鼓励措施—2013版，毕马威，2013年10月

56 可再生能源的税务和鼓励措施—2013版，毕马威，2013年10月

57 求是理论网，http://www.qstheory.cn/st/hqst/201206/t20120601_161815.htm

58 可再生能源的税务和鼓励措施—2013版，毕马威，2013年10月

59 可再生能源的税务和鼓励措施—2013版，毕马威，2013年10月

60 内蒙古经济信息网，http://www.nmg.cei.gov.cn/tszs/201209/t20120912_79831.html

日本

日本是亚洲新能源开发与利用效果最好的国家之一。1997年，该国制定了《促进新能源利用的特别措施法》，要求政府加大融资支持，为新能源参与市场竞争创造有利条件，并提供各类信息和专业技术⁶¹。2011年，该国又通过《再生能源特别措施法案》，规定电力公司有义务购买个人和企业利用新能源所发电力。同时，日本政府为新能源发电提供优惠电价，根据新能源的类型不同，电价水平也不尽相同⁶²。由于核泄漏事件，日本核电发展遭到打击，可再生能源产业受到追捧，加之政府的大力扶持，很多日本企业争先恐后的进军新能源领域，造成市场供需失衡，据报道已出现设备供应不足的问题⁶³。此外，还有一些企业仅制定了发展计划，尚未进行实际投资，就开始向政府申请补贴，造成一定的混乱局面⁶⁴。未来，日本政府将有可能加强监管力度，以确保行业有序发展。

越南

越南拥有较为丰富的风力资源，风力发电是其优先发展的新能源领域。该国通过电价补贴和税负减免等措施鼓励风电产业发展。首先，政府通过设立环保基金，向购买风电的组织和个人提供每度电1美分的补助；同时，在风电项目实施的头4年，免缴所得税，在其后的9年中，减半征税；在税收减免期结束后的15—30年内，风电场仍可享受较传统发电项目更为优惠所得税率。政府还为风电项目提供国家优惠信贷资金支持。此外，该国免除风电项目的土地租金和环保费用。得益于政府的优惠政策和补贴，越南风电发展迅速，大批风电项目上马，该国政府计划到2020年将风电装机功率提高至100万千瓦，2030年提高至620万千瓦⁶⁵。

3.2 运用法律武器维权

需要指出的是，由于世界经济形势起伏不定，各国发展新能源产业的政治意愿也时高时低，因此相关的政策法规具有很大的不稳定性，特别是在一些中小国家，有时朝令夕改，以致投资者的权益难以保障。遇到这种情况，新能源企业应敢于运用法律武器来保护自身的利益。例如，保加利亚曾经为了促进新能源产业的发展，于2011年出台了一系列针对业内企业的扶持措施，包括电价补贴、签订优惠购电合同等。仅一年之后，该国政府改变政策，向新能源发电企业追溯性征收1%-39%不等比例入网费，这将使得曾经承诺的优惠政策大打折扣，导致包括中国企业在内外外国投资者面临巨额损失。在保投资的正泰太阳能、海润光伏、天华阳光、东方日升等中国企业联合将保加利亚能源监管机构国家能源和水资源监管委员会告上了法庭。经过几个月的诉讼，当地法院做出一审判决，政府方败诉，这意味着中国企业有望挽回损失⁶⁶。当然，通过法律手段维权的前提条件是投资所在国具有完善的司法体系，因此，新能源企业在投资前就应对这方面的情况进行谨慎评估，以做好相应的准备。

案例六：中节能太阳能——严控风险，谨慎拓展海外业务⁶⁷

中节能太阳能科技有限公司是中央直属企业中国节能环保集团的控股子公司，成立于2009年9月。该公司具备从光伏设备研发、生产到电站开发、运营的全产业链运作能力，是国内光伏行业的领军企业之一⁶⁸。中节能太阳能在成立之初就积极实施“走出去”战略，已在卢森堡、意大利、香港成立子公司，并在欧洲运营光伏电站。作为央企，保证国有资产保值增值是最重要的战略任务之一，在拓展海外业务时，中节能太阳能将风险控制放在首要地位，通过多种方式降低和规避风险。

61 网易，http://money.163.com/06/0222/05/2AHT8J5N00251OB6_2.html

62 机电行情网，<http://www.jd37.com/news/20128/109898.html>

63 可再生能源的税务和鼓励措施—2013版，毕马威，2013年10月

64 可再生能源的税务和鼓励措施—2013版，毕马威，2013年10月

65 国家能源局，http://www.nea.gov.cn/2012-11/27/c_132000769.htm

66 南方周末网站，<http://www.infzm.com/content/89755>

67 毕马威访谈

68 中节能太阳能官网，<http://www.ccssec.cn/about.aspx>

首先，在投资区域的选择上，遵循先易后难的原则。在走出国门初期，中节能太阳能认识到自身海外经验尚浅，因此优先选择法律和营商环境比较稳定的发达国家。虽然在这些国家投资的表面利润率较低，但其市场成熟，不确定因素少，有利于掌控风险，稳中求进。中节能太阳能计划在这些国家积累一定的海外运营经验，风险管控能力提高后，再向新兴国家拓展。

其次，全面了解投资目标国的政策法规和市场环境。目前，光伏发电的成本仍高于终端电价，在这种情况下，政府的扶持政策至关重要。为获取最新的政策和市场信息，中节能太阳能的海外业务团队会定期追踪各国电价及补贴政策的变化；与各国政府主管新能源产业的部门保持紧密联系，并广泛地与当地新能源业内人士接触。在评估海外光伏项目时，首先研究商务部和银行、保险机构对项目所在国的国别风险评价，包括政治、经济、文化和商贸税收等方面；同时，向中国驻外使领馆和其他驻外机构查询当地情况。如有需要，再聘请第三方专业机构，如会计师事务所和律师事务所等进行专业调查，获取更为深入的信息。最后，将多方面的信息综合在一起，如果从不同渠道获取的信息有出入，再逐一核实。

中节能太阳能曾计划在美投资大型太阳能发电项目。该公司在仔细研究美国光伏产业政策和市场状况后发现，美国国内太阳能电池组件生产能力不强，光伏电站所需组件在相当程度上依赖进口，主要供应来源是中国，而美国又计划对中国实施惩罚性的双反制裁。这样一来，在美建设光伏电站的成本将大幅提高，收益难以保证。为规避风险，该项目最终被放弃。

第三，选择合作伙伴分担风险、共同发展。这是中节能太阳能在发展海外业务时的一项重要原则。这家中国的央企拥有资金优势，但不了解海外市场情况，因此希望借助合作伙伴的经验寻找机会，辨别风险，以迅速在海外市场打开局面。中盛光电是中节能太阳能在海外的一个重要合作伙伴，这是一家中国的民营企业。双方合作在欧洲建设商业太阳能光伏电站，并在电站运营管理及组件分销等方面开展合作。中盛光电在欧洲拥有自己的电站开发和工程师团队，十分了解欧洲市场状况，能够帮助中节能太阳能挑选风险小、收益高的项目，并协助项目前期开发。

这种“结伴出海”的模式可以有效降低海外经营风险。不过，如果合作伙伴选择不当，不但业务难以推进，还可能面临更多不可测的风险。中节能太阳能在选择合作伙伴时也很谨慎。首先，双方优势可以相互匹配，能够取长补短；同时，要理解和尊重合作方的企业文化，沟通无障碍。很多国际企业具有很强实力，但由于无法满足上述两个要求，仍旧无法成为合作伙伴。中盛光电虽然是民营企业，但与中节能太阳能的业务互补性强。更重要的是，其团队能够充分理解中国央企的运营模式，配合国资委对中节能太阳能海外业务的要求。在合作伙伴的帮助下，中节能太阳能在陌生的海外市场环境中顺利开展业务，并将风险因素降至最低。

目前，全球太阳能光伏行业处于较为低迷的状态，主要由于各国政府的财政困难而减少了对光伏行业的补贴。然而，中节能太阳能并未停止“走出去”的步伐。该公司认为，当前的市场困境主要归咎于经济低迷。从长远来看，世界各国对清洁能源的需求依然强劲，前景看好。对于中节能太阳能来说，进军海外市场不是短期行为，而是长期战略举措。该公司已经开始探索新兴市场机会，并尝试新的业务模式。很多新兴市场国家不仅需要光伏电站，还希望引进光伏设备制造业务，以促进当地就业。这正是拥有全产业链能力的中节能太阳能的优势所在，未来无论在新兴市场，还是在发达国家市场，都有广阔的发展前景。中节能太阳能将会沿用以往成功的风险控制模式，稳步推进业务成长，实现国有资产的保值和增值。

第四章

突破发达国家的技术壁垒

以技术专利、标准、资质、认证等为表现的“技术壁垒”成为中国企业进入海外市场的重要障碍之一。新能源企业要“走出去”，如何突破发达国家的“技术壁垒”也是一个重要课题。

4.1 “认证壁垒”

强制认证可以作为“技术壁垒”的一种形式。制定行业标准、进行产品检测本身是技术范畴的工作，初衷是为了指导厂家生产合格的产品。然而，现在世界上有些国家却利用产品认证作为限制别国产品，抢占市场份额的贸易武器。中国新能源企业是后起之秀，不掌握行业话语权，在这方面遭到很多不公平待遇，不仅受到发达国家的打压，一些发展中国家也以此刁难、歧视中国产品。这在一定程度上对中国企业形成了技术壁垒，增加了投资成本，在某些情况下，企业甚至因此错失良机。我们所访谈的X集团是国内最大的风电场运营商之一，该公司曾计划与某国内风电设备制造商共同“走出去”，联合竞标能够提供较为优惠上网电价的海外风电场项目。X集团原本志在必得，然而该国政府要求风电场所用风机具备欧洲技术认证，而X集团合作风电设备制造商只拥有中国的技术认证，因而最终不得不放弃竞标⁶⁹。

面对“认证壁垒”。中国新能源企业应首先了解当前的新能源国际认证体系。

在风电行业，整机的国际主流认证标准包括IEC61400-22认证、GL guideline型式认证等。IEC意为国际电工委员会（International Electrotechnical Commission），该认证是目前国际上接受度最高的认证标准之一，规定了对风机各项性能的评估流程与规则。测试范围涵盖安全与功能测试、功率曲线测量、载荷测量、叶片测试等。GL guideline型式认证也是重要的国际风机认证标准，由德国劳氏船级社发布，其认证流程与内容与IEC认证类似。此外，一些区域标准也应加以重视。例如，北美地区具有相对独立的风电设备认证体系，包括UL标准、ETL标准等。丹麦和荷兰也拥有自己的风机认证标准，其基本内容与IEC及GL导则较为接近，只是考虑了本国的特殊情况。除整机认证外，各个零部件都有其相应的认证标准，当然在不同国家要求也不尽相同。进行零部件认证有助于整机认证的取得，其重要性不可忽视⁷⁰。

在光伏领域，国际电工委员会IEC系列认证标准同样具有较高的权威性，被世界各国所广泛接受。很多国家和地区所制定的标准都在很大程度上引用或借鉴了IEC标准，其中包括欧盟、英国和中国等。不过，北美地区对光伏产品的认证系统自成一体，主要采用UL和ETL标准体系⁷¹。无论哪种标准系统，其着眼点都是验证产品的性能和安全性，包括耐久度、耐热度、耐湿性、电流、电压、功率等方面的测评。

很多企业认为，获得国际认证就等于领取了一张进入国际市场的“通行证”，但实际情况并不是这样简单。一些国家除了要求对新能源产品进行认证，还会指定认证机构，一般是本国或与其关系密切国家的检测机构，除此之外其他机构的认证不被承认。这在本质上也是“技术壁垒”的一种形式，目的是给本国企业以特殊的竞争优势。

面对“认证壁垒”，中国新能源企业首先需要增强自身实力，提升产品品质，向国际标准看齐，并在此基础上积极与海外认证机构合作，获取国际权威认证，为企业“走出去”、产品进军海外创造条件。同时，计划“走出去”中国企业还应针对投资目标国有关产品认证的规定进行通盘了解，以便及早做出相应的准备。

中国在多个新能源领域都拥有自己的认证系统，只是与主流国际标准相比，在海外的影响力和接受度尚待提高。目前，已有一些发展中国家认可中国标准，这对中国企业投资起到了很大的促进作用。政府和企业应加强配合，继续努力让更多国家接受中国的认证体系。同时，中国可以凭借自身的广大市场优势作为筹码，与发达国家谈判，推动国内与海外标准的相互承认。以长远的眼光看，新能源还是一个快速发展的行业，新技术不断涌现。中国应积极参与国际新技术标准的制定，争取在全球标准体系制定上获得更多话语权。这才是破解海外“认证壁垒”的最终解决之道。

4.2 “专利壁垒”

“专利壁垒”也是“技术壁垒”的一种表现形式。在国际市场上，中国企业屡屡被卷入专利侵权官司，导致“走出去”的进程受阻。在新能源产业，这种情况也经常发生。华锐风电是中国最大的风电设备制造商之一，曾与美国超导公司进行过技术合作。在2011年，美国超导控告华锐风电窃取其专利技术，并在包括美国和中国在内的多国发起诉讼，造成很大的负面影响。华锐风电不仅在美国市场的业务停顿，在其它海外市场的正常经营活动也受到干扰，一些项目被迫搁置。美国超导还以专利侵权为由，起诉采用华锐风机的海外风电场，致使华锐风电在国际客户中的信誉受到一定损害⁷²。

69 毕马威与中国产业海外发展和规划协会联合访谈

70 中国认证认可信息网，http://www.cait.cn/bzptnew/gdid/201008/t20100804_64093.shtml

71 百度文库，<http://wenku.baidu.com/view/9bc5b69851e79b89680226b1.html>

72 中国新能源网，<http://www.newenergy.org.cn/html/0128/831247656.html>

专利保护的目的是促进技术和产业发展。但某些专利拥有者却将专利制度作为保持其技术垄断和竞争优势的重要手段。新能源是技术密集型产业，中国起步比较晚，很多企业在实现跨越式发展的过程中都曾经大量引入国外的先进专利技术，也由此在专利知识产权方面处于弱势地位。一些发达国家企业往往在政府支持下，利用专利和知识产权诉讼来限制中国企业的发展。有些企业甚至会凭借其起步早的先发优势和行业垄断地位，将产品的国际标准和自身的专利结合在一起，使得中国企业要想得到国际认证，就不得不使用其专利权，负担昂贵的费用。这在本质上是一种不公平的国际商业秩序。不过，一些中国企业法律意识淡薄，不懂得尊重知识产权，也不了解世界各国有关专利权的法律法规，长期模仿抄袭海外先进企业，使自己受制于人，因此很容易就落入发达国家的专利陷阱。

面对发达国家的专利壁垒，中国企业首先要加强知识产权观念，避免侵权；同时充分了解国际专利体系，培养熟悉海外知识产权法规的人才，在遭遇专利侵权纠纷时能够使用法律武器保护自身的合法权益。当然，打破“专利壁垒”的最根本出路是摆脱对国外技术的依赖，提升研发能力，拥有关键技术的自主知识产权。

经过多年市场历练，中国新能源企业在处理专利问题方面已取得可喜的进展。很多企业已拥有具有处理专利纠纷专长的法律人员，能够有效防范专利风险，并在面临国际诉讼时可以从容应诉，将损失减到最小。更重要的是，企业的自主研发能力显著增强，不再完全依赖海外。例如，金风科技掌握了直驱永磁技术，具有完全知识产权，并已到达行业领先水平。该公司因此成功绕开GE的“变速控制技术”专利限制，在美国市场站稳脚跟。华锐风电也开发出应用自主专利技术的新一代5mw和6mw级别大型风机⁷³。可以预见，随着中国企业的技术水平和国际化程度不断提高，所谓“专利壁垒”的作用将越来越有限。

案例七：华锐风电——因地制宜制定发展战略，拓展海外市场⁷⁴

华锐风电是中国领先的风机制造厂商。该公司不仅在国内市场占有率名列前茅；在海外也取得了不俗的业绩，已将业务扩展至世界多个国家。根据发达国家和发展中国家市场的不同情况，采用不同的策略是华锐风电拓展国际市场的重要经验。

华锐风电2007年起开始进军国际市场，目前业务已扩展至印度、意大利、西班牙、土耳其、南非、巴西、美国、瑞典等多个国家⁷⁵。2012年海外销售额占公司整体销售额的12%左右。

善用自身优势，因地制宜的制定发展战略是华锐风电能够较快推进海外业务的重要原因。在发展中国家，由于当地风电产业起步比中国还晚，建设风电场的能力与经验不足，因此不仅需要购买风电机组，还需配套的建设和施工力量。针对这种情况，华锐风电与国内专业的EPC工程建设公司合作，提供一揽子解决方案，大幅提高了自身的竞争力。此外，在很多发展中国家，风电行业极具发展潜力，但往往缺乏资金。华锐风电敏锐的捕捉到这一点，利用国内的资金优势来捕获商机。该公司联络中国的金融机构，协助海外业主获得项目融资，购买华锐风电设备和服务，用于风电场的建设，以建成后的发电收益来偿还贷款。这样华锐风电、中国金融机构和海外业主实现三赢。华锐风电在巴西的Desenvix风电场项目就是这样一个三赢项目，国开行贷款占项目总投资的70-80%；其余20-30%由巴西业主自筹。该项目已投入运营，效益良好，已成为中国风电产业在南美的一个标杆项目，对其他新能源企业产生示范效应。在2010年，华锐风电与国开行签署战略合作伙伴协议，获得65亿美元的融资额度，用于华锐海外项目的开发。目前华锐风电与国开行在很多地区都有合作项目。

⁷³ 毕马威与中国产业海外发展和规划协会联合访谈

⁷⁴ 毕马威与中国产业海外发展和规划协会联合访谈

⁷⁵ 华锐风电官网，<http://www.sinovel.com/newscontent.aspx?ID=518>

在发达国家，风电市场发展相对成熟，就必须实施不同的经营策略。比如，华锐风电的融资优势在很多发展中国家较为突出，但资金成本较低的发达国家就需要以更灵活的方式进行融资活动。在一般情况下，可向所在国的金融机构寻求廉价资金；在金融危机期间，欧美金融机构紧缩银根，就需要联合国内银行一起拓展市场。此外，中国风机厂商与欧美先进企业还存在技术差距，品牌影响力也较弱。面对这种情况，华锐风电采用以点带面的方式，提升自身产品的知名度和影响力。在瑞士风电市场开发时，华锐风电先选择某一地区建立风力发电系统，作为示范工程，展示华锐风机的性能，积累产品的口碑和无故障运行记录，用以说服当地更多的风电场业主采购华锐的产品。华锐风电以这种模式逐步打开了欧洲、亚洲和非洲的市场。

经过5年多的探索和开拓，华锐风电的海外业务已初具规模，然而，在拓展国际市场的道路上，这家中国领先的风机制造商仍面临诸多挑战。

首先，发达国家对中国企业设立技术壁垒。风机产品的科技含量高，华锐风电为实现跨越发展，在引进消化国外技术基础上，开发出具有自主知识产权的3MW系列陆上、海上及潮间带风电机组，并实现批量化生产。在应对专利问题时，华锐风电首先要做到知己知彼，充分了解专利的内容，期限和使用限制，同时，充实法务部门的力量，吸收熟悉国内外法律体系和运作的人才，以便运用法律武器维护企业权益。不过，华锐风电指出，中国企业要减少专利问题的困扰，根本出路是摆脱对国外技术的依赖。目前，该公司正在全面推进自主研发，并根据市场需求改进设计，其新推出的5MW和6MW级别的风机也同样拥有自主知识产权，不再受制于国外的技术壁垒。

其次，产品的认证和商检成为企业进军国际市场的障碍。目前，国内对于风电设备采用“鉴衡认证”，但该标准在海外大部分地区不被认可。华锐的风机需要在欧美发达国家进行再认证，这样大幅增加了企业的运营成本。华锐希望政府能够牵头协调，促成国内行业机构与海外认证机构合作，实现国内与海外标准的相互认可，以减少企业进军海外市场的障碍。同时，商检费用过高、程序不够合理也增加了企业的负担。当前中国实行产地商检，商检费基本是商品价值的千分之一点五。这项费用较高，应当酌情降低。此外，很多发达国家的商检是非常严格的，向这些国家出口产品就不必在国内先检验一次，造成双重商检，浪费不必要的时间和财务成本。

第三，对海外政策法规不了解。新能源行业无论在国内还是海外都是受国家政策影响极大的产业，如果没有政府补贴和优惠政策，很多新能源项目根本无法生存。华锐风电在进军海外市场时，首先要了解项目所在国的新能源产业政策。该公司会聘请当地的专业机构进行评估，不仅对当前产业政策的影响进行分析，还对将来可能出现的变化做出预测。这样做虽然开始会付出较高费用，但是可以有效规避未来可能遭遇的政策风险。所以深入了解项目所在国的法律环境也是至关重要的。

虽然面临诸多挑战，但华锐风电仍将坚定不移的推进海外业务，这是该公司整体发展战略的重点之一。展望未来，本地化将是重要的发展方向，华锐风电计划在海外建立更多的生产基地，以进一步提高产品的竞争力；同时，向产业链下游延伸，进军发电业务。目前，华锐风电的海外业务以提供设备为主，未来将更多参与海外风电场的运营。为此，该公司现在已经开始与海外风电场业主展开这方面的谈判。



第五章

“联合走出去”



目前，中国新能源行业的对外投资处于“点状”的分散状态，虽然在全球各地展开投资，但企业之间缺乏协调和配合，无法形成完整的产业链和具有竞争力的产业体系。

这种单兵作战的状态不利于中国新能源行业“走出去”。企业各自为政，不仅难以发挥协同效应，还有可能会陷入恶性竞争和内耗中。此外，很多中小企业由于规模小，如果没有资金和技术实力较强的大型企业从旁协助，“以大带小”，仅靠自身力量赴海外投资困难较多。因此，中国的新能源企业应组织起来，“联合出海”，形成规模，相互扶持，以获得更大的竞争优势。

5.1 “横向联合”与“纵向联合”

“联合出海”可以有多种形式，包括“横向联合”和“纵向联合”等。

所谓“横向联合”是指在产业链同一环节的企业集合在一起，形成规模效应。由一些行业领先企业牵头，在海外建设新能源产业园区，吸引国内中小企业进驻，就是实现这种“横向联合”的有效途径之一。中小企业往往实力有限，加之对国际市场情况不了解，独自“出海”风险较大。具有前瞻意识的企业如能先行“走出去”开辟一个发展空间，提供在海外投资所必不可少的各项服务，将能够有效带动国内企业一起“走出去”。

目前，国内一些新能源企业已在这方面有所尝试，如无锡环特太阳能科技有限公司在美国德克萨斯州的“太阳城”项目。这家来自江苏的太阳能光热企业认为，中国的民营企业从事海外投资，单打独斗较难成功，只有组成联合舰队“出海”，才能获得更强的竞争力。该公司推出的德克萨斯“太阳城”计划，目标是建立一个集研发、生产、展览、销售为一体的综合性大型太阳能产业园。这个项目由环特太阳能牵头设计建设，一期工程现在已经竣工，并已有一批中国中小型新能源企业入驻，包括夏博士新能源、航大光电、禾佳阳光等。由于有助于当地经济发展，“太阳城”项目得到德克萨斯州政府和当地金融机构的大力支持。环特太阳能希望通过这个“太阳城”项目的成功实践，促使更多国内企业实施“抱团出海”策略，形成企业“走出去”集群作战、合作共赢的新模式⁷⁶。

所谓“纵向联合”意为在产业链不同环节的企业一起合作，相互支持，实现共赢。在新能源行业，处于产业链下游的电站运营商在海外获得项目后，可以带动上游设备制造商一同“走出去”。一方面，运营商可以提供订单，这对于初到海外的制造厂商来说至关重要，可以此为“最初推动力”来打开局面；另

一方面，运营商在运作电站项目时，对海外新能源产业的法律法规和市场环境会有较为深入的了解，能够帮助制造商展开经营活动。

案例 八：X集团——积极探索，严格筛选，拓展海外业务⁷⁷

X集团是国内最早从事新能源开发的电力企业之一，主营风电、光伏发电、生物质发电等业务，新能源控股装机容量稳居国内市场前列。

在香港上市后，该公司积极实施“走出去”战略，寻找新的蓝海市场，重点拓展北美、中东欧、澳大利亚等海外发达国家和地区，并在北美风电市场有所突破。目前，该北美项目已获得双方政府的批准，预计在2014年投产发电，可满足当地3万居民的生活用电需求。

同时，该公司虽然积极“走出去”，但对海外项目有着严格的筛选标准。首先，项目所在国必须政治和经济形势稳定，政府政策不能朝令夕改；其次，具有健全的法律体系和公正的司法和仲裁机构；最后，海外项目的收益率必须达到一定水平。在过去几年中，该公司海外业务团队审查了大量的海外项目，但都因为不符合上述三条标准而最终放弃。例如，澳大利亚有个大型新能源公司，拥有1GW的装机容量，且股价便宜，被推荐为收购对象。经考察后，X集团发现这家公司虽然具有较大规模，但一直处于亏损状态，收购以后无法达成盈利性要求，因此不予考虑。

X集团不仅在选择项目时严格把关，在推进海外项目的过程中也拥有独特的经营理念和原则，并积累了不少宝贵的实际操作经验。

第一是本地化原则。X集团从事海外项目，优先招聘本地人才。如从国内派遣，首先要面临签证问题，不仅耗时耗力，还有可能被拒签；其次，国内人员不熟悉海外情况，也没有当地的专业资质，无法有效开展工作；此外，与国内外派人员相比，雇佣本地人与当地政府部门和社会各界沟通的效果更佳。以北美项目为例，X集团聘用了不少本土人士与各利益相关方接触和谈判，成功获得各方的谅解和支持，大大加快了项目进程。

⁷⁶ 中国网，<http://finance.china.com.cn/roll/20121010/1060225.shtml>

⁷⁷ 毕马威与中国产业海外发展和规划协会联合访谈

第二是充分发挥第三方专业机构的作用。X集团认识到仅靠自身力量无法顺利“走出去”，因此在赴海外投资前期就聘请会计师事务所、律师事务所设计投资路径、财务和法律架构。在项目进程中的各阶段，将专业性的工作外包给第三方专业服务公司。这样虽然要支付一笔不菲的费用，但能够符合监管要求，规避不必要的风险，是“花小钱，省大钱”。此外，第三方服务机构还是重要的资讯来源，X集团与这些机构保持紧密接触，不断积累海外人脉资源，以掌握最新的项目信息和行业趋势。

第三是重视专利和专业技术认证。作为高科技产业，风电设备制造业存在很多专利壁垒，须谨慎处理。X集团在选择设备时，充分考虑专利因素，规避不必要的风险。如两家跨国风机制造商就专利权归属产生纠纷，如果选择其中一家的产品，则会引发另一家的不满，甚至招致官司。同时，专业技术认证也是不容忽视的问题。X集团曾与某国内风机制造商合作投标海外风电项目，由于业主仅接受欧洲技术认证，而该风机制造商只有国内的认证，因此导致竞标失利。X集团总结经验教训，在此后的招投标工作中，首先明确技术认证要求，避免因此问题影响项目进展。

第四是谨慎处理与项目所在地民众的关系。在海外拓展业务，争取当地社区支持至关重要。在很多地区，民众拥有一票否决的权利。X集团在北美项目上十分重视与当地社区与居民的公众关系，并曾邀请几个主要社区领袖到中国参观公司位于内蒙的风场，展示公司的实力、文化、社会责任感以及表达对当地社区与居民的重视。同时，通过承诺为当地居民提供现金补偿、就业机会、物业租用等经济利益，最终获得社区对项目的支持。

目前，X集团的海外业务尚处于起步阶段，但该公司将继续“坚定不移”地“走出去”。同时，受访者表示，由于公司当前的国际知名度和影响力还不高，因此在“出海”初期，无论在寻找项目机会和项目建设方面都会遇到较大困难；不过，在成功做好几个项目后就会慢慢打开局面，那时将迎来一个快速发展时期。

随着新能源技术不断进步，未来“横向联合”和“纵向联合”还可以结合在一起。如我们访谈的新奥集团设想在海外建设清洁能源及生态科技综合产业园，其中包括太阳能发电站、光伏设备制造基地、微藻培育基地、以及生态技术产业区等多个组成部分，通过泛能网技术连接在一起。产业园中的不同行业将能够相互促进，实现“纵向联合”；同时，相同类型的高科技企业将聚集在同一区域，形成“横向联合”的规模效应。新奥集团将作为园区的开发商和运营商向国内和海外企业招商，并在企业进驻园区后为它们提供所需的各项服务⁷⁸。

78 毕马威与中国产业海外发展和规划协会联合访谈

5.2 建立交流与互助平台

除了通过上述联合方式“走出去”，中国新能源企业还应在海外加强沟通和协作。各新能源领域的行业协会应将企业组织起来，建立对外投资的交流和互助平台。通过这个平台，企业可以在多个领域进行合作。首先，实现信息共享，海外的中国企业应分享市场情报，并在搜寻市场机会方面互相帮助。其次，加强沟通和协调，避免一拥而上，无序竞争的状况，给企业造成不必要的损失。第三，展开投资合作，企业共同开发海外项目，实现优势互补，共同发展。第四，一起反制海外不公平待遇，例如，因遭遇“贸易壁垒”、“专利壁垒”而被控告时，可以联合应诉，也可组团对海外政府展开游说工作。第五，开展融资方面的合作，很多赴海外投资的新能源企业会遇到资金不足的问题，实力强的企业可以通过借贷方式予以支持，也可协助引入投资银行、私募基金、风险投资等金融机构的投资，帮助这些企业走出困境。

5.3 政府介入支持

推动企业“抱团出海”，仅靠企业界自身的力量是不够的，还需要政府的介入与支持。中共十八届三中全会通过了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》。这份纲领性的文件指出，中国将“允许创新方式走出去开展绿地投资、并购投资、证券投资、联合投资等”；并“加快同有关国家和地区商签投资协定，改革涉外投资审批体制，完善领事保护体制，提供权益保障、投资促进、风险预警等服务，扩大投资合作空间”。我们预计中国政府将在相关领域推行一系列的改革措施：首先，简化对外投资的审批流程，针对“联合走出去”的情况，有可能会给予更为优惠的政策，以鼓励更多企业以这种方式进军海外；同时，将加强与各国政府的接触和合作，为新能源企业联合出海创造更好的条件，例如协调海外新能源产业园区的建设，为国内企业入驻提供便利；此外，政府的各类驻外机构将更积极的推动海外中国企业加强配合，并提供全面信息服务，如市场趋势分析和政经风险预警等。

结束语



在最近两年，国际新能源行业经历了显著的变化，很多欧美国家调整产业政策，减少补贴和扶持措施；发展中国家产业发展方兴未艾，前景看好。在这种形势下，中国新能源企业应调整对外投资战略，优化全球市场布局，一方面在发达国家加快兼并收购的步伐，获取先进技术和市场渠道，占领产业制高点；另一方面在发展中国家加大投资力度，捕捉新的发展机遇。不过，更重要的是，企业要苦练内功，提高自主创新能力和国际化水平，这才能在激烈的全球市场竞争中立于不败之地。我们希望通过此份报告帮助中国新能源企业做好应对各种困难和挑战的准备，在未来的国际化征途上不断取得新的成功！

关于毕马威中国

毕马威是一家网络遍布全球的专业服务机构，提供审计、税务和咨询等服务。毕马威在全球155个国家拥有155,000名员工。毕马威中国在北京、成都、重庆、佛山、福州、广州、杭州、南京、青岛、上海、沈阳、深圳、天津、厦门、香港特别行政区和澳门特别行政区共设有十六家机构，专业人员约9,000名。

关于毕马威全球中国业务发展中心

毕马威全球中国业务发展中心在中国企业投资热点的国家和地区设立中国业务中心。通过整合全球资源，利用毕马威全球网络，协助有志于全球运营的中国企业在“走出去”的过程中搭建沟通桥梁，打破文化障碍。毕马威中国业务团队能够在全中国范围内为中国客户优先配置在行业和专业领域中最优秀的专家团队。我们以客户至上为原则，为中国企业量身打造专业优质的服务。作为服务主导方，毕马威全球中国业务团队保证全球各服务团队交付同等优质的服务成果。我们十分看重同中国客户建立长期稳定的合作关系，能够在一个投资项目的整个生命周期内提供全程、全方位的服务。同时，毕马威全球中国业务发展中心的专业研究团队，以中国企业“走出去”为出

发点，对行业动态、投资机遇、市场趋势等进行充分调研和分析。定期举办专题研讨会，邀请中国企业与毕马威资深合伙人、行业专家进行交流互动，并将相关研究和讨论成果以研究报告的形式与中国企业分享。

关于中国产业海外发展与规划协会

中国产业海外发展和规划协会是经中华人民共和国民政部批准登记注册的，具有社团法人资格的全国性非盈利性社会团体。协会成立于2004年12月10日，名誉会长为国务院原副总理曾培炎，会长为国家发展和改革委员会原副主任，国家能源局局长（正部级）张国宝。协会业务主管部门为中华人民共和国国家发展和改革委员会，并在其指导下，开展有关中国企业境外投资与发展的服务工作。协会积极贯彻落实“走出去”战略，发挥政府与企业之间的桥梁、纽带作用，为中国企业在境外发展提供全方位服务。



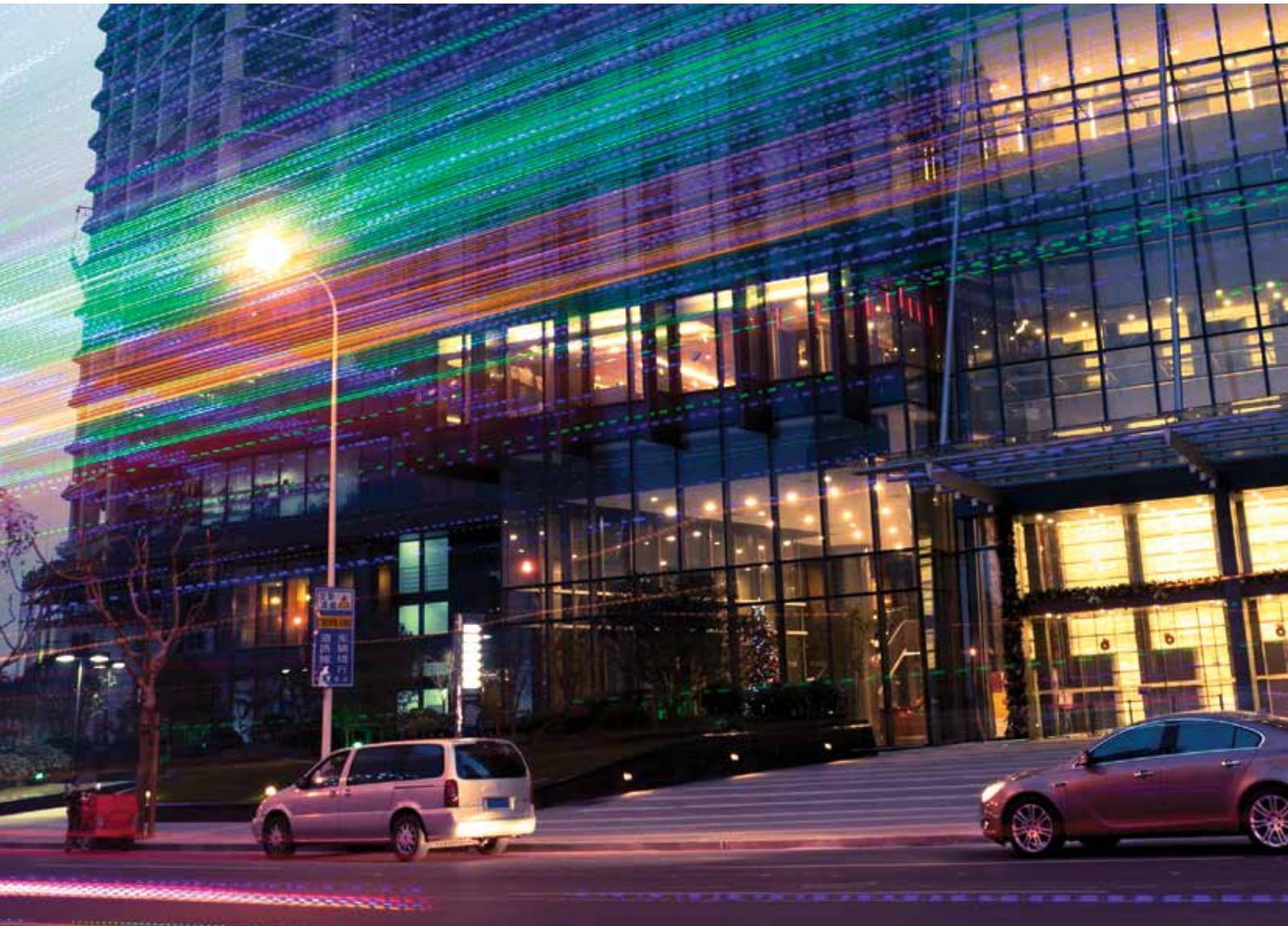
联系我们



冯育勤
毕马威全球中国业务发展中心
主席
电话:+86 (10) 8508 7017
peter.fung@kpmg.com



朱炳辉
毕马威中国能源及天然资源
主管合伙人
电话:+86 (10) 8508 7035
terry.chu@kpmg.com



中国大陆

北京

中国北京东长安街1号
东方广场东2座8层
邮政编码: 100738
电话: +86 (10) 8508 5000
传真: +86 (10) 8518 5111

成都

中国成都顺城大街8号
中环广场1座18楼
邮政编码: 610016
电话: +86 (28) 8673 3888
传真: +86 (28) 8673 3838

重庆

中国重庆邹容路68号
大都会商厦15楼1507单元
邮政编码: 400010
电话: +86 (23) 6383 6318
传真: +86 (23) 6383 6313

佛山

中国佛山灯湖东路1号
友邦金融中心一座8层
邮政编码: 528200
电话: +86 (757) 8163 0163
传真: +86 (757) 8163 0168

福州

中国福州五四路136号
福建中银大厦25楼
邮政编码: 350003
电话: +86 (591) 8833 1000
传真: +86 (591) 8833 1188

广州

中国广州市天河路208号
粤海天河城大厦38楼
邮政编码: 510620
电话: +86 (20) 3813 8000
传真: +86 (20) 3813 7000

杭州

中国杭州杭大路9号
聚龙大厦西楼8楼
邮政编码: 310007
电话: +86 (571) 2803 8000
传真: +86 (571) 2803 8111

南京

中国南京珠江路1号
珠江1号大厦46楼
邮政编码: 210008
电话: +86 (25) 8691 2888
传真: +86 (25) 8691 2828

青岛

中国青岛东海西路15号
英德隆大厦4层
邮政编码: 266071
电话: +86 (532) 8907 1688
传真: +86 (532) 8907 1689

上海

中国上海南京西路1266号
恒隆广场50楼
邮政编码: 200040
电话: +86 (21) 2212 2888
传真: +86 (21) 6288 1889

沈阳

中国沈阳北站路59号
财富中心E座27层
邮政编码: 110013
电话: +86 (24) 3128 3888
传真: +86 (24) 3128 3899

深圳

中国深圳深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码: 518001
电话: +86 (755) 2547 1000
传真: +86 (755) 8266 8930

天津

天津市大沽北路2号
天津环球金融中心
津塔写字楼47层4715
邮政编码: 300020
电话: +86 (22) 2329 6238
传真: +86 (22) 2329 6233

厦门

中国厦门鹭江道8号
国际银行大厦12楼
邮政编码: 361001
电话: +86 (592) 2150 888
传真: +86 (592) 2150 999

香港特别行政区和澳门特别行政区

香港

香港中环遮打道10号
太子大厦8楼
香港铜锣湾轩尼诗道500号
希慎广场23楼
电话: +852 2522 6022
传真: +852 2845 2588

澳门

澳门苏亚利斯博士大马路
中国银行大厦24楼BC室
电话: +853 2878 1092
传真: +853 2878 1096

kpmg.com/cn

本刊所载资料仅供一般参考用,并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据,但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2014 毕马威国际合作组织(“毕马威国际”)—瑞士实体。毕马威独立成员所网络中的成员与毕马威国际相关联。毕马威国际不提供任何客户服务。成员所与第三方的约定对毕马威国际或任何其他成员所均不具有任何约束力;而毕马威国际对任何成员所也不具有任何上述约束力。版权所有,不得转载。中国印刷。

毕马威的名称、标识和“cutting through complexity”均属于毕马威国际的注册商标。

刊物编号: HK-GCP14-0002c

二零一四年七月