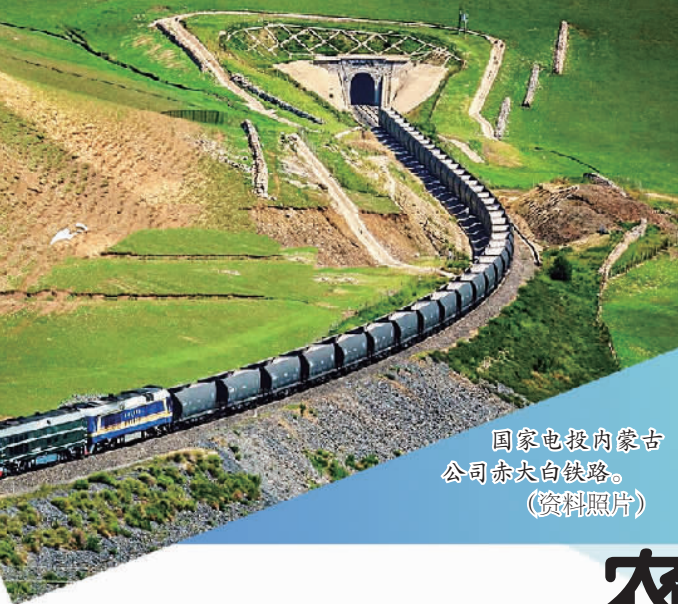


全面推动绿色低碳发展——

国家电投在深改中转型

本报记者 亢 舒



国家电投内蒙古公司赤大白铁路。（资料照片）

企业漫谈

在乡村振兴战略引领下，推动农业企业上市成为一些地方政府近期着力的重点。湖北省多部门合力加速推进农业企业上市，助力企业减少沟通成本；陕西省提出“十四五”末农业企业上市公司总数力争达3家至5家；山东淄博提出，农业龙头企业在沪、深证券交易所上市的，市财政给予总额1000万元的奖励。

推动农企上市既是农业产业和区域经济发展的需要，也是企业经营者和大众投资者的双赢。随着强农惠农政策力度加大，农业基础生产条件明显改善，农企发展的天地越来越广、质量也越来越高。尽管农业投资整体利润率率低，但不失为较稳定的投资领域，大众投资者愿意看到更多优质农企上市。毕竟，农业是可以做成百年老店的产业，消费者对农产品的需求是刚性的，且部分细分领域有较大利润空间。从农企自身来看，生产经营需要庞大的资金，上市是获取资本的有效渠道之一，借上市也可以提高企业竞争力。由此不难理解，《国务院关于促进乡村产业振兴的指导意见》提出，支持符合条件的农业企业上市融资。

乔金亮

国企改革三年行动

2021年11月30日，国家电力投资集团有限公司粤东粤西海上风电首期全容量并网集中投产仪式在广东举行，宣告广东揭阳神泉一315兆瓦项目、湛江徐闻600兆瓦项目同期全容量并网。以广东揭阳神泉一315兆瓦海上风电项目全容量并网为标志，国家电投清洁能源装机占比突破60%。

国家电投是我国五大发电集团之一，是全球最大的光伏发电企业。国企改革三年行动中，国家电投以“形成更加成熟定型的中国特色现代企业制度、推动国有资本机构布局优化、提高企业活力和效率”为总体目标，确定重点改革任务，绘制推进改革工作的路线图。

国家电投于2018年底提出了“2035一流战略”，即2020年成为国内领先的清洁能源企业、2025年成为有一定影响力的国际能源企业、2035年基本建成具有全球竞争力的世界一流清洁能源企业。“2035一流战略”与国有资本投资公司试点改革实施方案一起，构成新时期国家电投改革发展的顶层设计。

推动国资布局优化

国资布局的调整优化始终是国企改革的“重头戏”。国家电投党组成员、副总经理徐树彪介绍，国企改革三年行动启动以来，国家电投在调整存量结构、优化增量投向方面采取了积极的改革举措。国家电投全面推动绿色低碳转型，2015年重组以来，清洁能源装机占比从40.58%快速提高至60%，大力发展清洁能源逐渐成为一张亮丽名片。截至目前，国家电投电力总装机超过1.9亿千瓦。其中，光伏发电装机规模超3800万千瓦，新能源发电装机规模超7500万千瓦，可再生能源发电装机规模超1亿千瓦，均位居世界第一。

徐树彪介绍，过去5年，国家电投清洁能源发电量累计达12000亿千瓦时，相当于减少标煤消耗约3.8亿吨，减排二氧化碳约9.5亿吨，年均减排效应相当于再造1个大兴安岭。

与此同时，国家电投重大专项和关键技术不断取得新突破。国家电投创新部主任李建伟介绍，国家电投积极推进两个国家科技重大专项。“国和一号”示范工程取得突破进展，湿绕组主泵研制成功，核电超大银件、核级铸材等一批关键材料实现国产化。重型燃气轮机重大专项总体进展顺利，300兆瓦级F级重型燃机获批转入详细设计阶段，迈出重型燃机自主化关键一步。积极建设能源工业互联网平台，开展安全态势感知，已接入超过全国74%发电厂站，实现国有企业规模以上场站、风光水火核五大发电品种、31个省级行政区全覆盖，正向石油、石化、煤炭、电网等扩展。致力打造原创技术策源地，氢能、储能、核能多元化应用关键技术取得突破。

此外，国家电投还积极实施资产重组整

合，退出不具备竞争优势的主营业务和低效无效资产。据介绍，国家电投积极落实煤电资源区域整合工作，完成划入青海区域煤电企业2户，划出陕西、甘肃、新疆、宁夏煤电企业7户，完成整合目标；实施黄河公司与青海省投重组整合；坚决退出铁合金、房地产、水泥等非主业投资，涉及资产179.65亿元；淘汰化解煤、铝、煤电过剩产能，关闭退出煤矿产能90万吨，关停退出电解铝产能12.5万吨；实现55户僵尸特困企业治理达标，处置低效无效资产21项，共计128亿元。

强化正向激励政策

强化正向激励，是国家电投近年来推行的一项重要改革措施。持续强化正向激励，有力促进了各项生产经营目标全面完成。

“2021年，公司对11项重大事项发布了高达7000万元的悬赏。通过精准激励措施，各部门涌现出很多‘揭榜挂帅’的员工，能者上、智者上、谁有本事谁上，公司干事创业的氛围越来越浓。”国家电投上海电力有限公司发展部张宇告诉记者。

中国重燃在强化正向激励的改革中，进一步拉大薪酬绩效联动挂钩比例，真正实现收入能增能减。“正向激励体系有效激发了广大科技工作者的积极性、主动性和创造性。截至目前，已经突破形成多项关键技术，按期高质量完成型号产品研发阶段性任务。全面启动首台样机制造、试验基地建设，彻底扭转了专项启动之初的延误、被动局面，专项推进面貌焕然一新。”中国重燃有关负责人说。

国家电投所属国家核电（上海核工院）也构建了业绩导向鲜明的激励体系。重点激励作出贡献、创造价值的部门、团队和个人，避免“阳光普照”。国家核电董事长卢洪早介绍，该企业2020年共发放专项奖励4500余万元，确保公司3项重大专项牵头课题验收、“国和一号”工程建设、COSINE软件自主化开发等年度硬核、重点工作计划的完成。

国家电投吉电股份所属浑江、二道江发电公司（简称两江公司）两家老火电企业曾经因为负债累累，陷入了不能持续经营和生存下去的困境，改革势在必行。两江公司组建了吉林配售电公司，把薪酬改革作为突破口，将绩效与电量挂钩。配售电公司有关负责人回忆：“首月电量兑现绩效时，营销冠军工资一下子超过6万元，是该岗位正常绩效的10倍还要多，而签约量最低的员工绩效工资仅为358元。”市场化薪酬激励模式给员工带来压力的同时，也激发了员工的内在动力和潜能，调动了员工投身改革的积极性。

科改示范成果丰硕

国家电投下属中能融合智慧科技有限公司被国务院国资委确定为“科改示范企业”。“科改示范行动”是国企改革专项工程之一，通过进一步推动深化市场化改革，在完善公司治理、市场化选人用人、强化激励

约束等方面探索创新、取得突破，打造一批国有科技型企业改革样板和自主创新尖兵。

中能融合董事长王海介绍，中能融合是由15家发电类国有能源企业共同出资成立的高科技互联网企业。以整合能源数据、服务国家战略转型、协助能源行业绿色转型发展为使命，以国家智慧能源信息平台建设与运营为核心开展工作，探索了“国有资本控股、民营企业参股、市场机制运作”的国企改革创新模式。

中能融合建立了国有资产管理新体制，坚持股权多元化和混合所有制改革，破除国有体制束缚。王海表示，中能融合实施多元化和混合所有制改革的主路径，在已经引入20家国有企业入股的基础上，计划于2022年引入民营高科技领域企业和头部基金入股。在加强监督的前提下，中能融合充分授权放权，打破传统央企二级单位的管理模式，第一大股东国家电投集团采用“不并表”的方式，在工资总额和市场化激励机制等方面充分授权放权，让中能融合能按照规定自主决策，为公司管理及体制机制改革探索提供了相对宽松、灵活的外部环境。

中能融合还开创性地探索国有制互联网企业的发展路径，建成了权责明晰、运转高效的法人治理结构。王海介绍，国有企业集团层级入股、民企参股、员工持股等多元化股权结构下，清晰界定了股东会、董事会、监事会以及公司管理层职责边界，做到了各负其责、各尽其职、相互配合，不越位、不缺

位，促进各主体之间相互协调、配合，在充分激发国有制企业“集中力量办大事”优势的同时，从公司制度设计上避免效率降低、管理成本增加等问题的出现，让“高效”“创新”等互联网企业的标签同样适用于国有制企业，实现二者的有机融合。

在新体制机制护航下，中能融合改革发展取得了显著成绩。王海介绍，中能融合成立以来，完成了能源工业互联网大数据平台（一期）建设，具备海量数据接入、治理和分析利用的支撑能力；建成国有发电企业行业内网；初步构建全国性能源工控网络安全态势感知系统，全面提升国有发电场站安全防护能力；在多个场站开展电厂智慧辅助运行系统、远程诊断及预警等智慧能源APP应用试点，已初步具备推广应用基础。

据介绍，国家电投国企改革三年行动取得了较大进展，在国务院国资委重点关注的12类共24项考核改革事项中，国家电投整体完成进度超过95%，其中14项已完成，进入“收尾阶段”。

国家电投董事长钱智民表示，国家电投将不断强化新时代国企改革的责任感、使命感、紧迫感，积极推动“从以化石能源为主向以清洁能源为主转型，由传统发电企业向综合智慧能源企业转型，由以投资驱动为主向以创新驱动为主转型，由传统生产型企业向国有资本投资公司转型”，确保改革各项任务顺利完成，向建成具有全球竞争力的世界一流清洁能源企业的宏伟目标迈进。

专为家庭服务的“理想”汽车

本报记者 杨忠阳

电动模式。综合工况下，理想ONE的三合一电机可以提供188公里的NEDC纯电续航里程，足够保证日常城市通勤的纯电行驶；配合增程器，理想ONE的NEDC综合续航里程可以达到1080公里，这令理想ONE具备了区别于纯电动汽车的差异化优势——无续航里程痛点，有效解决家庭用户里程焦虑。

在智能化方面，理想ONE同样体现了以家庭用户需求为主导的开发模式。理想汽车产品副总裁范皓宇讲了这样一个故事：“在距离理想ONE发布仅有几个月时，李想找到我，要做‘全车语音’，但考虑当时人手紧缺，我表示反对。用户不会关心咱们的人手问题，他们只会问：‘为什么后排没有语音控制？’”李想最终说服了范皓宇，理想ONE因此也成为首款同时也是至今唯一搭载全车四区语音的量产车型。

重视司机和所有乘客的感受，是家庭用车设计中的一个重要底层逻辑，这也很好地解释了理想ONE的不少“非主流设计”和特殊功能。比如，主推6座版SUV、升级二排电动座椅等。“6座最大的好处是第二排中间有一个通道，坐最后排的人也能方便地上下车，理想ONE还把二排座椅设计成了电动式，方便调整前后空间。”李想说。

产品热销的背后，不仅体现了企业对未来趋

势把握和产品定义的能力，也彰显出技术创新和引领的实力。从理想汽车公布的2021年第三季度财报来看，2021年第三季度的研发费用为8.885亿元，较2020年第三季度的3.345亿元增加165.6%，较2021年第二季度的6.534亿元增加36.0%，理想汽车一直坚持核心技术自研，研发投入投入占营收10%以上”。

自产品问世以来，外界对理想的产品和技术战略充满争议。为什么只做一款车、一个配置？“相较于快速推出新车型，我们更倾向于提高一个车型的销量。”理想汽车联合创始人兼总裁沈亚楠坦言。作为造车新势力，最初无法像传统车企那样，有足够资源进行多款车型研发。在生存第一的需求下，理想汽车唯有专注把产品做好。经过权衡，李想带着团队将全部资源集中在增程式SUV上，才有了今天理想ONE的成功。

2021年初，理想汽车发布“2025战略”，希望在2025年拿到中国新能源汽车20%的市场份额，销量达160万辆，成为中国第一的智能电动车企业。然而，要实现这一远大理想，仅靠一款车型是远远不够的。李想告诉记者，理想汽车将推出一系列新车型，包括一款全新的增程SUV和纯电SUV，但理想的目标用户人群不会变，仍是有孩子的家庭用户。



90491辆！这是理想汽车交出的2021年成绩单。“在芯片短缺的背景下，能够凭借一款定价30万元以上的高端SUV，连续两个月销量破万，不仅凸显了我们产品力的强大，同时实现了中国品牌向上新突破和产业高质量发展。”理想汽车创始人、董事长兼首席执行官李想说。

理想汽车交付量大幅攀升，与其公司定位和产品特性密不可分。理想ONE采用增程电动系统，实现了全球首创的城市用电、长途发电的全新