

国企改革三年行动

# 三峡集团“两翼齐飞”谋新篇

本报记者 王轶辰

“三峡集团因改革而生、因创新而强，改革创新是三峡集团与生俱来的基因。”中国长江三峡集团有限公司党组书记、董事长雷鸣山表示，《国企改革三年行动方案（2020—2022年）》印发后，中国三峡集团高度重视、迅速行动、周密部署，吹响了全面深化改革的冲锋号，以改革的办法对冲风险挑战、以创新的钥匙开拓发展新局，推动企业在新起点上乘风破浪、行稳致远，努力在深化国有企业改革中发挥示范作用。

为推动方案中改革任务的全面落实落地，三峡集团主动加压、不等不靠，按下了国企改革三年行动的“加速键”，董事会制度体系基本建立、二级子企业董事会实现“应建尽建”、国家第二批混改试点重庆区域配售电实现整体上市、三峡新能源整体上市首发过会、经理层成员任期制和契约化管理实现重要二级子企业全覆盖、“一企一策”完成二级子企业授权放权、分业务板块制定尽联合规范免责清单等重点改革任务率先完成，清洁能源和长江生态环保“两翼齐飞”基本形成，改革发展取得阶段性成效。

## 主动加压重实效

“三峡集团聚焦创建具有全球竞争力的世界一流示范企业，以实施国企改革三年行动为契机，充分利用当前转型升级压力小、改革成本低、的有利“窗口期”，全面激发企业活力和效率，牢牢抓住我国二氧化碳排放2030年前达到峰值、2060年前实现碳中和的重大机遇，推动改革和发展深度融合、高效联动，乘势而上加快建设世界一流示范企业。”雷鸣山说。

抓落实、见真章、重实效，不搞“空手”改革、“口号式”改革。一段时间来，三峡集团按照可衡量、可考核、可检验、要办事的要求，制定了《集团公司改革三年行动实施方案（2020—2022年）》和工作任务台账清单，明确了43个方面共计128条具体举措，包括健全现代企业制度、完善公司治理、业务板块布局优化、发展混合所有制经济、建立高效灵活市场化机制、优化集团管控、抓好国企改革专项工程、加强党的政治建设等，并逐项明确了牵头部门（单位）、配合部门（单位）、完成标志和完成时限等，具有明确时间节点的改革标志性成果超过90项。

数字是最有力的证明。2020年三峡集团实现逆势增长，利润总额预计超过550亿元，同比增长26%；三峡水利枢纽抵御建库以来的最大洪水，三峡水电站发电1100亿千瓦时，创造了单座水电站发电量的世界纪录；长江大保护预计落地投资超过1300亿元，长江生态环保集团、长江生态环保产业联盟、长江大保护专项资金、长江生态环保工程研究中心、长江绿色发展投资基金五大业务平台有序运转，在共抓长江大保护中骨干作用充分彰显。

截至2020年年底，中国长江三峡集团有限公司（以下简称“三峡集团”）完成投资超过1700亿元，同比增长60%，利润总额、净利润超过预期任务目标，同比分别增长26%和28%。2020年以来，面对新冠肺炎疫情的严峻挑战，三峡集团通过改革创新经受住了“压力测试”，实现了逆势增长，发挥了中央企业“稳增长”的顶梁柱作用。

雷鸣山表示，三峡集团将深入学习贯彻国企改革三年行动方案，坚持市场化改革方向不动摇，突出抓好完善法人治理制度、深化混合所有制改革、建立健全中长期激励机制、子企业股权多元化改革等重大举措，坚决破除体制机制障碍，实现管控模式重塑、组织形态重构、优势资源重组。

## 开拓创新正当时

改革创新既是三峡集团与生俱来的基因，也是三峡集团发展壮大的密码。“十三五”时



图① 2020年汛期，三峡大坝开闸泄洪。

图② 2020年6月29日，乌东德水力发电厂运行人员监控机组运行情况。

图③ 三峡电站厂房内的水电机组。



（资料图片）

新华社记者 胡超摄

（资料图片）

期，三峡集团被国资委确定为首批10家创建世界一流示范企业的央企之一，持续开展和国内外9家先进企业对标，查找短板和不足，在全球坐标中明确创一流工作着力点，肩负起为建设世界一流企业当先锋、作示范的时代使命。

“提高产业链供应链稳定性和竞争力的关键在于自主创新。”雷鸣山说，国有企业特别是中央企业处于关系国家安全和国民经济命脉的重要行业和关键领域，必须在自主创新上下更大功夫、取得更多成果。

近年来，三峡集团大力实施科技专项，全面掌握了国外技术垄断的GIL检修核心技术，智能大坝建造、水电站专用检修机器人、大容量海上风电机组、智慧水务系统等创新成果不断涌现。三峡工程创造了112项世界之最，荣获2019年度国家科学技术进步奖特等奖；溪洛渡水电站荣获素有国际工程咨询领域“诺贝尔奖”之称的“菲迪克2016年工程项目杰出奖”；白鹤滩百万机组标志中国水电进入“无人区”；亚太地区最大、全球第二大的10兆瓦海上风电机组在三峡福建产业园下线，并在福建兴化湾投产发电。

雷鸣山表示，三峡集团将紧紧围绕产业链

部署创新链、围绕创新链布局产业链，依托清洁能源和长江生态环保重大项目，深入开展自主创新，勇攀科技新高峰，努力突破和掌握更多“卡脖子”关键核心技术。为此，三峡集团持续优化集团公司业务布局 and 结构，推动国有资本向关系国家安全和国计民生的水利水电工程、生态环保等基础领域集中，培育海上风电等新能源业务，引领清洁能源产业升级和创新发展。

## 夯实管理支撑力

“管理是企业永恒的主题，是企业发展的基石。面对日益严峻的形势和挑战，只有苦练内功，才能在危机中育新机、于变局中开新局。”雷鸣山强调，为进一步健全现代企业制度，完善公司治理，三峡集团积极适应国有企业改革新形势新要求，深入贯彻落实“两个一以贯之”，以子企业规范董事会建设为重点，不断健全公司法人治理结构。

三峡集团把加强党的领导和完善公司治理统一起来，厘清党组织和各治理主体权责边界。三峡集团各所属企业正在对“三重一大”决策制度进行修订完善，加快形成权责清晰、运转

协调的公司治理结构；推动子企业董事会“应建尽建”“配齐建强”工作；制定《关于全面加强子公司章程董事会建设的指导意见》，部署了分类推进子公司董事会建设、厘清各主体职责边界、落实董事会职权、完善运行机制等具体任务，分阶段提出“应建尽建”任务目标。

三峡集团通过与世界一流先进企业、行业对标，构建对标提升行动指标体系，在实施方案中明确57条重要措施和近百项成果要求，分年度、分层级推进各项措施走深、走实。近期，三峡集团完成了年度管理创新成果评审，共评选出长江流域梯级电站技术标准体系创新、长江经济带城镇污水治理“三峡模式”、智慧枢纽建设、白鹤滩工程施工区大党建等46项优秀管理创新成果，为打造“三个一批”奠定了坚实的管理基础。

“要强化学以致用，将学习成果积极转化为推动三峡集团改革发展的实际效能，正确把握当下与未来、全局与局部、整体推进与重点突破的关系，谋深谋实三峡集团未来改革发展的战略举措，不断提升推动三峡集团改革发展的能力水平。”中国长江三峡集团有限公司党组副书记、总经理王琳表示。

## 点评

# 引领中国水电勇攀高峰

王轶辰

三峡集团诞生于从计划经济到市场经济转型之际，是改革开放的产物。三峡工程建设开启了国家重大公共工程建设管理体制和投融资体制改革的先河，为国企改革闯出了一条成功道路。经过多年发展，三峡集团水电装机容量排名世界第一。公司成立以来，三峡人不断突破自我，通过改革创新引领中国水电勇攀新高峰。

上世纪90年代，我国水电事业仍在努力追赶国外先进水平。以三峡工程为标志，我国通过引进、吸收、再创新，水电技术跻身世界先进水平行列。2016年，三峡集团溪洛渡水电站获得素有国际工程咨询领域“诺贝尔奖”之称的“菲迪克2016年工程项目杰出奖”。

2017年8月，世界第二大水电站——白鹤滩水电站主体工程全面开工建设。其不仅是世界首个单机容量机组突破100万千瓦的水电站，也是国内首个100%采用国产机组的大型水电站，100万千瓦水电机组是世界上最大容量的高端产品，世界范围内无现成经验可借鉴，三峡集团一举攻克难关，率领中国水电进入“无人区”。

从单机容量70万千瓦的三峡电站到单机容量81.2万千瓦的向家坝电站，再到单机容量100万千瓦的白鹤滩超大型水轮发电机组，中国不仅在在建规模上领先全球，技术制造水平也已进入引领阶段。三峡集团的经验告诉我们，只有改革创新才是一个国家、一个企业发展的不竭动力。



图为东航旗下一二三航空引进的首架ARJ21飞机首航。

（东航供图）

# 一二三航空ARJ21飞机首航

本报记者 李治国

2020年12月28日，中国东方航空集团有限公司新成立的一二三航空有限公司（以下简称“一二三航空”）迈出了市场化运营国产飞机的标志性一步，其引进的首架ARJ21飞机执行MU5159航班，以超过90%的高客座率正式开启首航之旅。飞机于当日14点33分从上海虹桥机场起飞，飞向北京首都机场。

ARJ21飞机是我国首款自行研制的具有自主知识产权的新型涡扇支线飞机。据悉，ARJ21飞机相比同类型飞机，客舱内部更宽、更高，采用90座全经济舱布局，共18排座椅“左二右三”座位布局，座椅选用国产最新的超薄型座椅，外观简洁，乘坐舒适，间距、后仰、宽度与东航现有单通道客机配置水平相当。

东航结合国产飞机的机型特点，从人员培训、保障流程、运行安排、品牌发展、营销推广等多方面发力实践。从2020年年底至2021年3月底的冬春航季期间，一二三航空将陆续执行“虹桥—首都”“浦东—大兴”“浦东—南昌”“浦东—合肥”“浦东—温州”等航线任务。

本版责编 李 景 周颖一 张苇杭