

瞄准短板,调整结构,优化布局——

# 华能进入转型发展提速期

本报记者 袁勇



## 国企改革三年行动

国企改革三年行动实施至今,中国华能集团有限公司迎来了“密集收获季”——新能源装机容量稳步攀升,科技攻关捷报频传,体制机制改革成效显著,企业进入转型发展提速期。

近年来,随着环境、资源条件的约束,华能的业务结构性短板开始显现。在华能集团董事长舒印彪看来,新时代的华能需要向清洁能源要未来、向科技创新要动力、向体制机制改革要效率,让改革赋能“大象转身”。

改革开启,华能开始轻装上阵,向着更广阔的天地前行。

### 向清洁能源要未来

9月12日9时35分,华能石岛湾高温气冷堆核电站示范工程1号反应堆首次达到临界状态,向着年内并网发电目标再度迈进。同一天,华能山东半岛南4号海上风电项目34号风机顺利并网,成功发出山东省“第一度”海上风电。

曾经以火电著称的华能,如今频频在清洁能源项目上实现突破,引人注目。

在火电技术和运营上,华能有深厚积累,煤电装机容量和占比长期居于央企头部,煤耗水平世界领先。然而,在能源结构转型的大背景下,相比其他发电央企,华能的清洁能源装机占比低,结构调整的需求十分迫切。

舒印彪曾在华能年度工作会议上表示,华能清洁能源装机比重依然偏低,在发展布局、发展机制、发展举措上亟待新的突破,“要把调整结构、优化布局作为推动高质量发展的战略性任务”。

舒印彪认为:“在能源变革、科技变革及激烈的市场竞争情况下,如果失去这两年,就可能失去今后5年甚至10年。”根据规划,华能开始以“三型”(基地型、清洁型、互补型)“三化”(集约化、数字化、标准化)能源基地开发为主要路径,全力打造新能源、核电、水电“三大支撑”。提出到2025年,清洁能源装机占比50%以上,到2035年,清洁能源装机占比75%以上的目标。

明确方向后,华能的步伐明显加快。

2020年,华能新能源项目核准、开工、新增容量突破“三个1000万千瓦”,超过前4年增量总和。2021年上半年,华能的能源结构调整再次提速,完成新能源项目核准(备案)、开工、投产分别同比增长116%、7.6%、9.9%。光伏装机容量快速攀升,一批风电项目并网发电,依托国家科技重大专项——石岛湾高温气冷堆示范工程和昌江核电二期、霞浦压水堆前期三大基地,华能核电前期、基建和运行梯次滚动发展格局正在形成……清洁能源的未来已经在向华能招手。

### 向科技创新要动力

在清洁能源领域一度落后的华能要实现追赶超越,动力从何而来?华能的答案是科技创新。

“谁牵住了科技创新这个‘牛鼻子’,谁走好了科技创新这步先手棋,谁就能占领先机、赢得优势。”舒印彪说,“实现科技自立自

强,是华能自身发展的需要,也是华能作为国有重要骨干企业的重要责任。”

对于华能来说,要推动科技创新实现突破,既易也难:易在华能有雄厚的资本和人才队伍为基础;难在要利用好资本和人才——这是一项需要精细规划的“针线活”。

针对科技创新的要点和痛点,华能制订了实施方案,明确将持续加大研发投入力度,优化经费统筹和使用。具体而言,华能将大力开展海上风电全生命周期以及陆上风电、高效低成本太阳能发电、光热、先进储能及煤绿色开采等关键核心技术研究,此外,还将消化、吸收、掌握第四代核电技术。

华能集团科技部主任许世森说:“华能的科技创新原则,是面向公司发展重大需求,坚持科技与生产需求的结合。同时,我们坚持支持原始创新,健全基础前沿研究投入机制。”为了增强核心技术攻关能力,华能推动组建体系化、任务型创新联合体,在海上风电、新一代光伏发电、高温气冷堆核电、智慧能源系统、高海拔智能绿色高效水电等方向,打造原创技术策源地。2021年3月,随着首批核电技术专家到岗,华能核电技术研究院有限公司正式进入实体化运行,填补了华能核电产业链的“源头”空白。

如今,向科技创新要动力,已经成为华能人的共识。华能也已经习惯了不时传来科技创新成果的捷报:实现全国产化的我国首家千万点秒级国产实时能源数据平台启动试运行;国内首套100%国产化分散控制系统(DCS)成功投用,帮助我国发电领域工业控制系统完全实现自主可控;全国首套700兆瓦水电机组国产计算机监控系统成功投运,帮助我国高水头、大容量水力发电领域核心监控系统实现自主可控……

华能的科技成色正越来越足,走向未来的动力也越来越强。

### 向体制机制改革要效率

数十年高速发展,塑造了华能“发电老大哥”地位,但同时,企业也日渐累积了一些制度弊病。尤其是面对“双碳”目标带来的转型紧迫性,体制机制改革尤为迫切。

“部分干部危机意识不强,对火电面临的挑战、发展清洁能源的重要性认识不足。清洁能源开发的人才储备不足,部分同志对相关政策法规、工作流程理解不到位。”华能集团人力资源部副主任王志杰说。意识缺位的同时,组织架构也存在一些不合理之处。总部机构承担大量事务性、专业性职能,二级企业则普遍授权不足。组织架构弊病不除,华能的效率就上不去。然而,组织要变革,必然是刀刀向内。

改革势在必行,但是必须讲究方式方法。

华能集团企法部主任周奕告诉记者:“改革涉及管理层厘清、工作流程再造,如何做到‘管不死、活而不乱’,在保障基层单位工作热情的同时,消除对下放权力能否接得住、接得好的顾虑。这都是我们需要关注的问题。”

华能集团党组先后召开15次深化改革领导小组会议,研究审议经理层成员任期制、契约化管理等22项改革议题,坚持“效果决定用人、效率决定用工、效益决定薪酬”的基本原则,出台了改革指导文件。

改革先从总部入手,25个部门精简至17个,133个处室精简至73个,将原有总部承担的部分事务性、专业性职能下沉到二级单位。

动完机构,还要动人。

管理人员要“能上能下”,形成经理层成员“一人一岗”差异化岗位聘任协议,未能续聘的自然解聘。员工要“能进能出”,大力推行公开招聘,通过竞争择优引进高精尖人才。收入则要“能增能减”,集团整体绩效挂钩工资占比大幅提升,工资分配向关键岗位、生产一线岗位和紧缺急需人才倾斜,有多家基层企业出现了中层正职收入高于本单位班子副职的现象。

为了让改革举措更好落地,华能选取集团系统16家二级单位、21家基层企业开展实地调研,与350多名干部、职工代表进行面

对面访谈和座谈,摸清情况,并选取部分单位开展分类改革试点。

在先行先试的华能西安热工研究院,改革的步子迈得很大。通过探索无形资产评估奖励的科技成果转化模式,利用技术作价入股,引入华能科创基金成立专门公司,对核心团队实行股权激励并同比例现金跟投,最高激励额度达234万元。5户科技企业则通过实施项目分红激励,累计激励86人,2020年人均激励水平23万多元。改革成效也立竿见影,实施激励的企业近三年合同额、营业收入均实现翻倍,2020年净利润较上年增长67%。

站在“两个一百年”历史交汇的关键节点,华能提出要开启“二次创业”的战略目标。利用三年时间完成的这次大转身,让华能的“二次创业”充满希望。

## 企业漫谈

近日,快400岁的刀剪品牌张小泉成功在A股创业板上市。老字号亮相资本舞台后能否“裁剪”出崭新的品牌故事?张小泉的发展之路令人期待。

在历史的长河里,老字号品牌历经沉浮,形成了独特的文化内涵和深入人心的品牌力量,其品牌本身的故事对于消费者而言有着非凡的吸引力,“张小泉”这三个字也成为企业的核心竞争力,具有一定的价值。

没有几样“看家本领”,老字号很难存活至今。张小泉在刀剪行业的技术优势比较明显,譬如说剪刀里口缝道技术、刀剪热处理技术、刀剪连续冲压技术、刀剪清洁防锈一体化技术、剪刀多片开刃技术等。张小泉凭着这些绝活,让“良钢精作”的品牌精神深入人心,并随着品牌成长不断发扬光大。

然而,随着时代的发展,张小泉既肩负着传承历史的责任,也面临着“后浪”赶超危机。在激烈的市场竞争中,张小泉不能恪守传统、安于现状,只有冲破束缚,大胆进取,放手一搏才能超越自我,实现“二次创业”的成功。

首先,要从“老”思想中解放出来。一些老字号,工艺是老的,设计品位也是老的,这种“老”终将导致企业产品陈旧、创新不足,成为品牌进一步发展的束缚。老字号的“老”绝非因循守旧。纵观具有悠久历史的世界级品牌,都是将历史文化与时尚潮流相互融合,在继承“老”的基础上不断创新。现在的张小泉不但刷微博、拍抖音、写小红书,还打造形象IP“泉叔”,这些新潮玩法都赋予企业新的生命力。

其次,要从单一产品中走出来。张小泉是靠做剪刀起家的,但它现在的产品类型已经多达2000余种,成为一家拥有家居厨房用品、个人护理用品、园林农艺用品、酒店厨具用品等的日常生活五金企业。在一次采访中,张小泉也透露正在从料理机的刀片中寻找灵感,逐步试水家电行业。对于一家老品牌来说,这样的眼光和野心值得称赞。世界奢侈品牌爱马仕最早就是以宫廷马具起家,后来逐步延伸至丝巾、皮具和服饰产品,甚至还开发过有中国特色的瓷器。一个成功的品牌要具有包容性和延伸性,在变化多端的市场中不断寻找和开发新的关联性事业,才能获得全新的发展机会。

最后,要从中国市场走向世界舞台。目前,张小泉在高端产品市场的竞争力仍然不足。在新一代消费者心中,与双立人、瑞士军刀这类国际知名刀具品牌相比,张小泉在品牌身份认同感上仍不占优势,尚未形成品牌溢价能力。随着国潮崛起,中国品牌迎来战略机遇,老字号承载着优秀的人文精神,具有深入人心的品牌力量,更应抓住机遇加快发展,争取早日将自己打造成享誉世界的中国品牌。

本版编辑 辛自强 张苇杭 美 编 王子莹

## 建设基础设施,开展教育帮扶,坚持产业带动——

# 东风送暖雪域高原

本报记者 杨忠阳

### 中央企业在西藏

住进水电到户的新房,喝上便捷的自来水,用上各类家用电器……在西藏昌都市贡觉县,易地扶贫搬迁的农牧民过上了美好新生活。而这份幸福的到来,有东风汽车集团有限公司的一份贡献。

昌都,藏语意为“水汇合口处”,地处三江(金沙江、澜沧江、怒江)流域,是深锁在横断山脉中的一片净土。根据中央第四次西藏工作座谈会决定,东风汽车集团有限公司与“共饮长江水”的昌都,开启了一段长达19年的兄弟情。

在援藏工作中,东风公司始终将民生改善放在突出位置,聚焦江达县、贡觉县基础设施和民生短板,量身定制“脱贫套餐”,全力实施“赋能工程”。“十三五”期间,东风公司在当地政府的统一部署下,投入4915万元帮扶资金,建成同普乡、卡贡乡、阿旺乡、拉妥乡4个易地搬迁新农村项目,并根据当地特点因地制宜配套了牛羊养殖、大棚种植等产业,共计帮助179户839名建档立卡群众搬迁入住新房,为当地群众打造幸福家园。漫步街头,可见东风公司在援建的东风宾馆、东风和谐广场、东风路、富康路、县小学教师周转房、小学学生宿舍、农牧民文化活动中心……如今“东风”已吹暖雪域上的贡觉县。

同时,东风公司还积极通过教育帮扶浇灌“希望之花”,增强当地发展的“内生动力”。多年来,东风公司持续通过“东风润苗教育基金”,为西藏学子铺平求学路。截至2020年上半年,东风公司共资助学生1111人。在教育帮扶的实践中,东风种下一粒粒“种子”,细心培育,让雪域高原绽放美丽的“希望之花”。

如果说,以民生为画笔,倾情基础设施和教育,绘就的是一幅美丽生活画卷,那么坚持产业带动,激活造血功能,东风公司打开的则是致富大门。“阿旺绵羊”主要以高原牧草、麻蕨、青稞、虫草为食,体形健硕,肉没有腥膻味,适合炖煮煎烤等各种做法。“在‘百县百品’号——‘三区三州’电商扶贫日”直播带货活动上,主播热情地推介着产自贡觉的阿旺绵羊。阿旺绵羊生长在无污染高寒草原上,是青藏高原珍贵特色畜种,同时也是东风公司的产业帮扶项目之一。



东风公司在西藏贡觉县、江达县开展易地搬迁项目,打造幸福家园。(资料图片)

以产业为抓手,实现从“输血”向“造血”转变。在贡觉县,东风公司援藏工作队探索“企业+合作社+农户”的模式,投资250万元支持贡觉县莫洛镇文申村建档立卡户成立了阿旺绵羊合作社,建设了8个养殖点和1个饲草基地,发放阿旺绵羊315只,购买饲草运输车辆2台。“以前我们村属于深度贫困村,在东风公司实施了文申村阿旺绵羊养殖合作社集体经济项目后,我们家通过养殖点,领到了50只阿旺绵羊。”文申村村民斯郎俊美说,“经过两年的养殖扩繁,现在家里已有近100只绵羊,每年增收1万多元。”

在江达县岩比村,东风公司驻村干部帮助牧民建起了黄牛养殖场,带动20户88人增收。该项目依靠当地资源优势发展农村经济,所产的牛奶、酥油增加了农牧民收入,加快了农业产业化进程,提升了畜牧业品质和效益。

帮扶当地大力推动产品标准化体系建设,提升产品的供给水平和质量,是东风公司在产业和

消费扶贫中的创新探索。为实现阿旺绵羊商品化,东风公司协助建立起了规范化的宰杀、检疫及冷链运输渠道,确保阿旺绵羊在经过长途运输后仍能保持最佳口感,味道鲜美的阿旺绵羊由此也被更多的人知晓和品尝。

如今,通过电商平台、直播带货等渠道,贡觉的阿旺绵羊、青稞挂面,江达的雪岩泉水等优质农产品搭上“互联网+”快车,驶往全国各地,销路越来越广。东风公司一手抓产业帮扶,一手抓消费帮扶,促进产销“两头甜”,既鼓了当地群众的“钱袋子”,也丰富了广大消费者的“菜篮子”。

东风公司数据显示,“十三五”以来,公司共投入援藏资金(含实物折合)8814.2万元,实施帮扶项目75个。这一个一个惠民富民项目,一件件暖人心窝的实事,激发了困难群众的内生动力,改善了当地的面貌,吹暖了雪域高原。面向新的征程,东风公司正加速奔跑在乡村振兴的道路上,努力奏响民族团结、大发展、大繁荣的时代强音。