

国企改革三年行动系列报道

完善公司治理 推动高质量发展

# 三峡集团以改革夯实高质量发展底色

■本报记者 杨晓冉

“当前,三峡集团正借着国企改革三年行动的东风,奋力实施清洁能源业务和长江生态环保业务‘两翼齐飞’,加快建成具有较强创新能力和全球竞争力的世界一流跨国清洁能源集团。”中国长江三峡集团董事长、党组书记雷鸣山表示。国企改革三年行动实施以来,三峡集团深入贯彻落实国企改革三年行动部署,实现了体制机制持续优化,内生动力全面激活,改革成效不断显现。

据了解,中国长江三峡集团有限公司(以下简称“三峡集团”)利润总额、归属母公司净利润、全员劳动生产率、人均利润、人均上缴利税等指标连年创历史最好水平。在中央企业经营业绩的考核中,连续15年获评A级。

紧跟时代需要  
聚焦“双碳”高质量发展

三峡集团表示,公司已经完成了由单一水电企业向清洁能源集团的转变,成为了全球最大的水电开发运营企业和中国最大的清洁能源集团,并成为国务院国资委确定的首批创建世界一流示范企业。

记者从三峡集团获悉,2021年,三峡集团高质量发展再上新台阶:可控装机容量、清洁能源装机双双突破1亿千瓦,长江干流成为名副其实的“城市智慧水管家”和“城市综合能源管家”的“双管家”时代,国际业务发展不断取得新突破……与此同时,2021年,三峡集团实现营业收入1365亿元、利润总额603亿元、净利润507亿元,以383万元/人的全员劳动生产率继续领跑央企。这份亮眼的成绩单,传递出高质量发



图为葛洲坝水利枢纽 陈田/摄

展的积极信号。

三峡集团聚焦碳达峰碳中和目标,推动清洁能源业务跨越式、差异化发展。坚守清洁能源开发主业,长江干流6座世界级水电站陆续投产,建成全球最大清洁能源走廊;推进清洁能源多能互补和集中连片规模化开发,全球最大内蒙古乌兰察布300万千瓦项目顺利推进,总规模1250万千瓦、占全国首期项目13%的新能源基地全面开工,5个百万千瓦级海上风电项目正在建设,三峡集团清洁能源装机容量突破1亿千瓦,海上风电装机规模全国第一,助力构建清洁低碳、安全高效的能源体系。

在三峡集团深入实施海上风电引领者战略中,三峡集团董事会在赴欧洲深入调研海上风电装备先进技术发展现状与趋势后,通过在国内沿海地区实地调研、充分沟通、互相启发作出决策,提出三峡集团要在福建投资建设海上风电产业园,借鉴大水电引进消化再创新的成功经验,通过联合研发、合理竞争等方式推动实现大容量海上风机装备国产化,实现我国海上风电产业链技术升级,打造了完整、先进的海上风电产业体系。几年间,金风科技、中车电机、中水四局、东方电气、LM叶片等工厂相继在福建三峡海上风电国际产业园建成投产,一个海上风电全产业链基地已经建成,实现了全产业链集聚式发展,装备国产化率不断提高。

“我们将以高质量改革促进高质量发展。未来将全力推进流域梯级联合优化调度、高水头大容量水轮发电机组研发、海上风电大容量风机和深远海开发、源网荷储多能互补、流域生态影响与修复等关键核心技术研发攻关,加快攻克重要领域‘卡脖子’技术,掌握更多‘杀手锏’式技术。”雷鸣山说。

三项制度改革  
注重提升人员质量

国企改革三年行动实施以来,三峡集团健全市场化经营机制按下了加速键。“这其中,三项制度改革是牛鼻子。我们针对注重集团化作战和集体激励的业务特点,量身定制了赛艇式三项制度改革。即企业级别根据业绩优劣势动态调整,干部职位职级与企业级别同升同降,有效确保个人目标与组织目标的一致性。”雷鸣山指出。

这一改革模式既极大激发了员工个人的积极性,又使个人目标与组织目标高度一致,实现了干部职工与企业发展的荣辱与共,个人激励与组织战略的同频共振。一组数据证明了成效:截至2021年底,三峡集团发电量、利润总额、净利润,同比稳步增长;三峡集团可控装机量、清洁能源装机量突破1亿千瓦,总资产超过1.1万亿元。

与此同时,三峡集团深化以能上能下、能进能出、能增能减为核心内容的三项制度改革,坚持选贤任能,构建三峡特色干部管理体系;坚持市场导向,构建严进优选淘汰用工机制;坚持价值贡献,构建激励约束并重分配制度,建立市场化、差异化、多元化薪酬体系,为高质量发展注入动力和活力,改革成效显著——2021年,全员劳动生产率383万元/人年,在中央企业名列前茅,管理人员退出率5.92%,公开招聘比率达100%,员工市场化退出率2.5%。

能进能出更要从源头提升人员质量。三峡集团近两年累计招聘高校毕业生3200人,100%公开招聘。作为三峡集团新能源业务实施主体——三峡能源以实现每万千瓦从业人数降低、全员劳动生产率提升为目标,保持从业人员适度、适量增长,严控用



图为三峡双线五级船闸 汤伟/摄

工总量,确保增人增效,自2017年全面推行项目经理、场站经理负责制,精简项目公司内设机构、高管职数,打造“1+N”现场管理团队,实现场站车间化,推行场站集控、自主检修,无人值班、少人值守新运维模式,实现运维管理集约化、扁平化、专业化,提质增效成果显著。

此外,三峡集团改革实施精兵简政。三峡集团持续精简总部机构、压减人员规模,努力打造价值创造型总部,集团总部部门数量压减到15个(含纪检监察组),人员编制由339人精简到274人,减少65人,总部编制、人员大幅下调近20%。三峡集团建立全集团范围的人力资源总量盘点机制,按照战略规划、业务特点、企业现状等三个维度,对标市场、对标一流、对标极致,科学确定所属企业年度用工规模。三峡集团境外投资平台——三峡国际试行末等调整制度,全体员工按岗位层级分组进行考核排序,每组最后5%的员工确定为考核末等,根据末等调整规则对员工进行约谈、降薪、转岗、解聘等处理。

转换经营机制  
有效放大国有资本功能

三峡集团已全面完成所属子公司混合所有制改革研究评估,对具备初步条件的子公司“一企一策”明确混改工作思路和整体计划,并动态调整;三峡国际公司实行混改,成功引入优质境内外投资者。长江电力成功发行“沪伦通”全球存托凭证(GDR),实现核心子企业境外上市,长线战略投资者、外资占比均逾90%,创近年中资企业海外上市最好水平;完成三峡水利重大资产重组,重

庆区域配售电业务整体上市。三峡能源上市募资227亿元,创造A股市值最大新能源上市公司等多项纪录。2021年,三峡集团资产证券化率超55%,通过混改引入境内外社会资本,有效放大了国有资本功能。

雷鸣山指出,三峡集团主要围绕四个方面推动混改企业深度转换经营机制。

一是积极探索混改企业有效治理模式。如,重庆区域配售电混改搭建了包括中央企业、地方国企及民营股东的多元股东结构,建立了以股东大会为权力机构、董事会为决策主体、职业经理人为经营管理主体、党组织提供政治保障的法人治理结构。

二是深入推进董事会建设。三峡集团控股的上市公司长江电力、三峡能源、湖北能源、三峡水利均建立了外部董事占多数的董事会。其中,长江电力、三峡能源部分战略投资者持股比例虽不到5%,也对其分配了董事席位,发挥积极股东作用。控股上市公司已基本构建了各司其职、各负其责、协调运作、有效制衡的法人治理结构。

三是探索混改企业差异化管理。三峡集团按照“一企一策”发布子企业授权放权事项清单,长江电力围绕党建、人资、财务等8个方面,对直接控股的三峡水利制定了差异化管控细则,并合理设计“国家特殊管理股”制度,对违背党的方针政策、损害公众利益等少数特殊事项具有一票否决权。

四是管控制度体系进一步健全。研究修订《资产重组、改制、上市管理办法》《参股股权管理办法(试行)》,制订《混合所有制改革指导意见》,明确各方对混改企业管控的权责与程序,探索出一条“筑巢”和“引凤”双循环相互促进的国有资本提质增效之路。

豪掷百亿元投资 金额与市值相当

## 首航高科投建光热储能大基地

■本报实习记者 林水静

随着光伏、风电等新能源电力占比的持续增长,能够快速、节能、安全的储能方式越来越受关注。近日,首航高科发布公告称,预计投资金额100—110亿元,用于“20万千瓦光热+80万千瓦风电+52万千瓦光伏”的光热(储)新能源多能互补一体化大基地项目。

总市值109.9亿元,业绩多年亏损,首航高科底气何来?

账面资金紧张

首航高科历年财报显示,2018年至2021年,年营业收入分别为5.750亿元、7.441亿元、4.405亿元、7.185亿元,扣非后净利润分别为-6.45亿元、0.08亿元、-8.94亿元、-2.2亿元,多年为负利或微利。同时,公司货币资金也在连年减少,分别为26.61亿元、22.71亿元、11.09亿元、2.659亿元。截至2022年一季度报告,首航高科货币资金1.654亿元。

账面资金不足2亿,首航高科再投百亿项目靠谱吗?投资者也不禁发出了疑问。对此,首航高科日前在投资互动平台中回复称,项目会引入央企或国企作为战略投资者。

“找央企或国企担任战略投资者,一方面有助于提升公司的经营效率和治理水平,从而提升利润率;另一方面,若战投以追求长期战略利益为目标深度参与,有助于提升核心竞争力。”清晖智库首席经济学家宋清辉表示。

面对多年亏损,首航高科在《关于深交所2021年年报问询函的回复》(以下简称《回复》)中表示,受多重因素影响,公司近几年经营业绩不佳,主要是处于转型阶段,随着行业政策的变化和技术革新,资产产生减值情况,但持续经营能力不存在不确定性。

拐点似乎已经出现。7月29日,首航高

科发布《关于收到光热发电项目中标通知书》的公告,确认中标001标段三峡能源青海格尔木100兆瓦光热项目EPC总承包,中标金额16.48亿元,这比首航高科2021年营收的2倍还多。

在首航高科发布投资百亿公告后的首个周一,首航高科股市开盘总市值显示为109.9亿元。而截至发稿,总市值已上涨至约140亿元。可以看出,市场对于首航高科的前景预期较好。

不是外行

首航高科成立于2001年,以空冷业务起家,涵盖了从1万千瓦到100万千瓦等机组的空冷系统。当下,首航高科的主要业务已逐步从空冷业务向光热业务发展。

首航高科在《回复》中表示,近几年,公司的经营业务划分为6个经营分部,分别为空冷设备、海水淡化设备、余热发电、售电业务、光热发电及供暖收入部分。公司主要业务贡献为空冷设备、余热发电及光热发电业务,其中余热发电和光热发电业务呈现规模和毛利逐步上升趋势,2021年公司毛利达到1.39亿元。

何为光热储能?首航高科曾介绍,当电网不能完全消纳风电或者光伏发电等能源时,这些过剩的能源可以通过电加热器,加热光热中的熔盐,将能量储存起来,在用电高峰时,以最大效率生产出源源不断的电能,发电过程与传统的核电、燃煤以及燃气发电方式一样,无需转换,促进风电和光伏的随机波动性电源的消纳。即使碰上连续多日无水、无风、无光、无煤的极端情况,凭借大容量的光热储能系统和熔盐罐保温设计,仍然能保证储能系统安全运行。

自2010年起,首航高科就开始了对光热发电系统的研究与开发。2014年投建敦煌1万千瓦塔式熔盐光热项目,2018年敦

煌10万千瓦塔式熔盐光热电站成功并网发电,2021年中标青海100万千瓦“光热+多能互补”项目。布局多年,首航高科光热储能规模的逐步扩大,似乎成了此次决定百亿投资的底气。

对于此项百亿投资,首航高科也已开始布局。8月15日晚间公告显示,首航高科拟在酒泉市肃州区以1.5亿元设立项目公司,用于这次百亿项目的备案和项目实施。

乘政策东风

“上市企业投资相当市值的项目并不十分常见,未来一旦投资项目不达预期效益,将会对经营业绩造成不利影响和风险。”宋清辉表示,“不过,在政策助力下,风光热储项目或将在未来一段时间内成为市场主流。在此背景下,首航高科此举,对产业发展具有一定的积极影响。”

去年10月,国务院印发了《国务院关于印发2030年前碳达峰行动方案的通知》,在能源绿色低碳转型行动的大力发展新能源中指出,要积极发展太阳能光热发电,推动建立光热发电与光伏发电、风电互补调节的风光热综合可再生能源发电基地。同时,在绿色低碳科技创新行动中提到,要加快先进适用技术研发和推广应用,其中包括推进熔盐储能供热和发电示范应用。

多项利好政策的陆续出台,促使“风光热+多能互补”开始驶入快车道。随着技术不断发展成熟、项目持续推进,光热储能将在能源体系中扮演越来越重要的角色。

东北证券研报认为,首航高科是国内唯一光热发电全产业链布局的公司。预计日前中标的三峡能源青海格尔木100兆瓦光热项目只是西部光热充足省份大规模招标的开端。随着风光大基地建设的快速推进,公司有望依托全产业链优势推动光热储能项目由点到面普及。

### 关注

#### 三峡水利培育新利润增长点

本报讯 8月17日,三峡水利发布公告称,为积极拓展新业务空间,拟由全资子公司——重庆两江长兴电力有限公司通过下设的项目公司投资建设“重庆龙兴赣锋能源站”项目。公司表示,这有利于开拓分布式能源和用户侧综合能源市场,提升公司业绩,培育未来新的利润增长点。

据悉,该项目以天然气分布式能源方式,为重庆赣锋锂电科技有限公司在重庆两江龙兴园区年产20吉瓦时新型锂电池研发及生产基地提供冷热电三联供,主要保障其电力、蒸汽及生产厂房恒温要求。同时,在满足国家对相关能源站热电比强制要求的基础上,满足向周边企业供热、供冷的需求,提升能耗效率。该项目动态总投资不超过约6.73亿元,拟建2×50兆瓦级燃气轮

发电机组,总出力约12万千瓦,设计年发电量约8.62亿千瓦时。

三峡水利同时还决定,分别由下属全资子公司九江三峡综合能源有限公司投资不超过9248.71万元建设装机容量为2.19万千瓦的九江诺贝尔濂溪工厂屋顶分布式光伏项目(二期),由下属全资子公司重庆涪陵聚龙电力有限公司出资5000万元设立全资子公司,并由该公司投资建设重庆涪陵临港经济区首期屋顶光伏项目,项目装机容量1.154万千瓦。

此外,为协同公司市场化售电业务发展,拓展广东区域“售电+储能”业务规模,提高储能规模化盈利能力,公司还拟由下属控股公司长电能源(广东)有限公司投资不超过6192万元在广东省内建设用户侧储能项目,该项目涉及用户15个。

(黄子若)

#### 恒润股份拟以4.5亿元投资新能源领域

本报讯 8月17日,恒润股份公告称,公司全资子公司北京岚润拟与国核投资、景成新能源、广诚德明共同投资设立嘉兴国核智明股权投资合伙企业(有限合伙),签署《嘉兴国核智明股权投资合伙企业(有限合伙)之合伙协议》。投资

基金总规模为9.01亿元,北京岚润作为有限合伙人认缴出资4.50亿元。

该合伙基金投资的方式为私募股权投资,投资标的围绕碳中和国家战略,专注新能源发电及储能、新能源交通产业链投资。

(李晨)

#### 中科环保上半年净利润增至1.11亿元

本报讯 中科环保近日公布的2022年半年度报告显示,报告期内营业收入6.90亿元,同比增长1.63%;归属于上市公司股东的净利润1.11亿元,同比增长16.59%;归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润1.06亿元,同比增长14.84%;基本每股收益0.1006元。

该公司主要以BOT、BOO等特许经营方式从事生活垃圾焚烧发电项目的投资—建设—运营。对生活垃圾、餐厨废弃物、污泥等进行无害化及减量化的焚烧处理,围绕电能、热能、沼气等开展资源化利用,并采用“热电联产”模式向周边工业企业提供供热服务。

(刘施楠)