

中车混改项目何以成就“新能源之都”

■ 本报记者 钱馨瑶

3月21日，中车戚墅堰机车车辆工艺研究所有限公司（下称“中车戚墅堰所”）混改引入战略投资者暨大兆瓦风电装备产业化基地项目签约仪式在江苏常州举行。

据了解，作为国有企业混合所有制改革第四批试点单位，中车戚墅堰所是中国中车集团有限公司（下称“中国中车”）旗下第一家混改成功的制造类一级子企业。

此次中车戚墅堰所引入的战略投资企业均是能源、装备、资本等行业的佼佼者。中车戚墅堰所在北京产权交易所公开交易引入了国家能源集团旗下的北京国能新能源产业投资基金、山东能源集团旗下的瓷矿资本管理有限公司、中国船舶集团旗下的中船资本控股（天津）有限公司，以及中国诚通旗下的中国国有企业混合所有制改革基金有限公司4家外部战略投资者，中国中车旗下资本战略跟投，同步实施了国有科技型企业股权激励，实现了多种所有制资本的共同发展。

同时，中车戚墅堰所与常州市经开区签订了大兆瓦风电装备产业化基地项目投资意向协议。据了解，此次项目将用于风电齿轮箱产品的研发、生产和销售。项目总投资约30亿元，分三期建设，预计于2024年建成，2025年投入试运营，2026年达产。

会上，中国中车党委书记、董事长

孙永才希望以此次中车戚墅堰所混改落地为契机，全力打造具有全球竞争力的轨道交通装备和清洁能源装备制造体系，打造高铁和风电“两张国家名片”。

“新能源之都”

江苏常州被称为“新能源之都”。近年来，常州市新能源已经形成了“发储送用”生态闭环，产业集聚度居全国第5位，产值超5000亿元。

根据常州市人民政府工作报告，2022全年实现地区生产总值9550亿元，增长3.5%。对于常州来说，2023年是冲刺GDP万亿之城的决胜年。

另据《关于加快新能源之都建设的实施意见》，到2025年，常州新能源产业规模将超万亿元、资本市场新能源常州板块市值超万亿元；到2035年，产业规模在2025年的基础上将再翻一番。

中车戚墅堰所始建于1959年，长期致力于新材料、新技术、新工艺、新装备的研究开发与产业化。中车戚墅堰所为常州市高端装备制造业的快速发展发挥了龙头带动作用。

为了助力“双碳”目标实现，目前，中国中车以轨道交通装备为核心，打造以风电装备、新能源客车、新材料为支柱，以电控系统、光伏、氢能装备等为培育重点的“一核三极多点”的业务布局。此次中车戚墅堰所重点投资布局风电装备等清洁能源领域是企业践行国家“双碳”战略的又一重大战略举措。

传承高铁基因

中车风电也被称为“立起来的高铁”。该板块传承高铁基因，拥有风力发电设备从部件到整机、从新造到运维、从制造到服务的完备产业链。据悉，国内超过60%的风电整机装有中国中车制造的产品。

作为中国最早进入风电行业的企业之一，中国中车风电和高铁的主传动、电气总成等核心技术同源，并同时起步发展。

2021年，中车风电发电机销量排名国内第一，叶片销量排名国内第二，塔筒销量排名国内第三，风电整机陆上新增装机排名国内第四。

其中，风电齿轮箱是风力发电机组中重要的机械部件，其主要功用是将风轮在风力作用下所产生的动力传递给发电机并使其得到相应的转速。

作为中国轨道交通齿轮传动系统权威企业，中国中车在齿轮传动方面的研发与制造经验已经超过40年。中车戚墅堰所自主研发的高铁齿轮传动系统，有力支撑了“复兴号高速列车迈出从追赶 to 领跑的关键一步”，先后获得“中国工业大奖”“国家科学技术进步二等奖”等奖项。

2008年，中国中车开始从事风电齿轮箱的研制与生产制造。2011年，中国中车开始量产风电成本项目。目前，源自高铁齿轮传动系统的风电齿轮箱的关键核心技术是中车戚墅堰所在新能源领域的重点布局，涵盖了从3MW至15MW

风电齿轮箱产品和技术。据了解，中国中车已具备年产轨道齿轮箱4000台、风电齿轮箱1000台的生产能力。

事实上，将风电齿轮箱真正应用到“立起来的高铁”时，需要解决更多的难题。轨道齿轮箱借助发动机拖动齿轮箱，再拖动车轴匀速前进。在陆地行驶过程中，轨道齿轮箱的载荷相对平稳。

面对市面上的风电叶轮直径从几十米到最长的200米不等，“风力发电的动态是随机的，载荷忽大忽小。”中车戚墅堰所技术中心风电分中心副主任张保松告诉《企业观察报》，风电齿轮箱需要解决高载荷承载能力，对抗冲击性能力以及抗疲劳载荷能力等指标。

虽为“跨界”，但两者背后都是空气动力学专业知识。中车戚墅堰所的科研技术人员具备完整的知识体系，中国中车形成了从发电机、叶片、塔筒、齿轮箱、变流器、超级电容、变桨系统等核心部件，到资源开发、项目EPC、整机制造、智能运维等风电全产业链优势，构建了风电全生命周期系统解决方案能力。

张保松介绍，中国中车设计的轨道列车齿轮箱抗疲劳性是30年，风电齿轮箱能够达到20年。

2022年11月30日，中车戚墅堰所成功交付了24台5MW（G60260）风电齿轮箱，用时81天。足以证明中车戚墅堰所已具备大兆瓦风电齿轮箱产业化的能力。

据了解，5MW（G60260）风电齿轮箱是中车戚墅堰所2022年自主研发的第四款风电系列产品。在定制化开发过程

中，中车戚墅堰所按照客户技术要求及相关标准，满足了客户差异化、个性化的应用场景需求。5MW（G60260）风电齿轮箱可适应盐雾、高温、高湿等高风场环境需求，同时具有占用空间小、环境适应性强、扭矩密度大、可靠性高等优点。

史上最多员工持股

从轨道交通行业的龙头企业到高度市场化的风电行业，中国中车为应对快速的技术更迭提供了更大资金支持。

记者了解到，中车戚墅堰所将2022年销售收入的8%投入到2023年的科研项目。张保松介绍，原来每年风电齿轮箱的功率平均升高0.5兆瓦，但现在以每年1兆瓦的速度提速升级。

在本次项目投资协议会上，中车戚墅堰所同步实施了国有科技型企业股权激励计划，400余名员工共同出资，成立员工持股平台实现持股。记者了解到，本次员工持股人数是以往中国中车实施股权激励计划项目人数的总和。

据了解，符合条件的持股员工应在关键岗位工作，并对企业经营业绩和持续发展具有直接或较大影响的科研人员、经营管理人员和业务骨干。员工自筹资金共同成立员工持股平台实现持股。

通过股权激励计划，中车戚墅堰所建立起了对核心员工的长效激励与约束机制，企业与核心员工成为命运共同体，进一步激发了员工的积极性和创造性。规划到2025年“十四五”末，企业销售规模将实现5年内翻一番的目标。■

上接》01版

央企专业化整合再提速

中国稀土集团与江铜集团开展战略合作，有效提高稀土产业集中度，实现稀土中上游产业协同，加快推进稀土产业基础高级化和产业链现代化。

中国物流集团围绕构建物流实体和数字物流两大网络，加强与河南、上海等区域合作，共同设立国际速递公司、特种物流公司等，努力打造安全、可靠、高效的现代流通体系。

四是做精做强主责主业，核心竞争优势巩固增强。央企专业化整合围绕加快建设世界一流企业目标，有针对性地开展资源整合，推动资源向主业企业、优势企业集中，切实提升市场竞争力。

例如，国家电网向国家电投无偿划转所属生物质发电龙头企业控股权，涉及资产总额1586亿元、装机容量1136万千瓦，有力促进了中央输电、发电企业进一步聚焦主责主业，实现更高质量发展。

中国中检通过与通用技术集团开展检验检测业务专业化整合，市场化经营能力、资本运作能力、可持续发展能力有效增强。

中国华能与13家央企试点开展22个新能源项目运维服务合作，用信息化、数字化管理赋能生产运营，推动打造新能源项目智慧运维标杆典范。

五是强化内部整合融合，资源配置效率有效提升。按照“一业一企、一企一业”要求，不少企业加快推进资产、机构、人员、管理、文化等有效融合，着力打造业务清晰、管理统一、运营一体发展模式，不断激发活力动力、提高效率效能。

例如，中国宝武立足“一基五元”战

略业务布局，成立多家专业化平台公司，整合集团范围内同类业务单元，实现先进材料、智慧服务、资源环境等多元产业“握指成拳”，运营效率持续提升。

中国华电将系统内33家企业所属新能源资产注入拟上市公司华电新能，促进产业经营与资本运营相互融合，盈利水平稳步提高。

华侨城集团将全国92家房地产项目公司整合为24家城市公司，将57个文化、旅游、商业项目由区域化运营转变为4个专业化公司集中管理，混业经营状况得到解决，项目开发运营能力进一步增强。

专业化整合范围扩大

从此次签约仪式发布的内容看，这11组专业化整合项目，既涉及清洁发电、矿产资源等重要关键领域，也有生态环保、医疗康养等与民生紧密联系的相关产业，既有央企间的资源整合，也有央地间的协同发展，具有较强的代表性和示范性。

以国投集团与招商局集团的专业化整合为例，此次签约仪式上，招商局通过央企间股权无偿划转的方式，将下属中国交通进出口有限公司（简称中交进）持有的招商物产51%股权无偿划转至国投下属中国国投国际贸易有限公司（简称国投贸易）。

招商物产于2017年设立，招商局集团旗下中交进、中铝集团旗下中铝国际贸易集团有限公司分别持股51%、49%。招商物产主营业务为有色金属的国内、国际贸易，其主营业务与国投贸易同属

大宗商品贸易领域，具有一定的相似性。2022年，招商物产营业收入为461亿元，所有者权益为24亿元。

此次国投与招商局关于招商物产项目所开展的重整合作，是两家企业正式转为国有资本投资公司后的首次合作探索，是落实中央企业深化专业化整合要求，实现业务结构调整、资源整合和效能提升的举措，也是国投国有资本投资公司功能和国有资产经营平台功能作用的有效实践和落实，将进一步增强国投在服务国计民生大宗商品领域的影响力，也将进一步增强国投与招商局服务国家战略的能力。

此外，为更好服务国有资本布局和结构调整，国投联合中国电信、国机集团发起设立了央企资产处置平台—国启资产管理有限公司（简称国启资产）。截至目前，国启资产已接受委托处置项目164余个，涉及资产规模约200亿元。

中广核集团下属中广核环保产业有限公司将拟剥离资产与国启资产进行合作，按照“政策引导、专业运作、市场调节”实施原则，开展集中处置。本次合作，不仅可以发挥国投在结构调整方面的经验优势，还能够助力中广核集团完成剥离处置任务，聚焦主责主业，实现布局优化和结构调整。

贵州金元绥阳产业资产专业化整合，是此次国家电投与中国宝武签约的专业化整合项目。整合方式为，国家电投将绥阳产业股权转让至中国宝武，中国宝武重组绥阳产业、绥阳产业后续绿电供应、打造低碳循环合金冶炼示范园区等事项

达成初步合作意向。此举有助于进一步完善中国宝武合金原料资源保障体系，助力国家电投剥离“两非”业务，推进双方聚焦主责主业，提升资源整体效率。

下一步：持续推动央企专业化整合走深走实

“专业化整合工作对于推动中央企业高质量发展和国有经济布局结构优化调整意义重大，国务院国资委将持续推动央企专业化整合走深走实。”翁杰明表示。

翁杰明强调，下一步，央企专业化整合将遵循四个目标和方向：

一是聚焦核心目标，抓好专业化整合整体谋划。即以加快建设世界一流企业为目标，突出提升核心竞争力、增强核心功能，围绕科技、效率、人才、品牌关键要素，瞄准战略安全、产业引领、国计民生、公共服务四项功能，深入研究、统筹规划好专业化整合的整体目标、主攻方向和重点任务，持续推进集团内部、央企之间、央企与外部资源的深度融合，切实提高产业竞争力，加快建设世界一流企业。

二是把握工作重点，突出发展战略性新兴产业。战略性新兴产业是引领未来发展的新支柱、新赛道。要围绕提升产业链整体竞争力开展市场化并购重组，努力在集成电路、工业母机、人工智能等领域完善布局，加快在重要领域和关键节点实现自主可控，着力打造一批创新型国有企业。要结合企业实际，研究整合转制科研院所、应用类科研单位组

建行业研究院，参建国家重大科技创新平台，组建国家级创新联合体。要集中优势资源，加快培育一批专业突出、创新驱动、管理精益、特色明显的专业领军企业，带动我国产业体系加快向产业链、价值链高端迈进。

三是注重方式创新，推动专业化整合取得更大实效。探索国有企业同各种所有制经济深度合作的途径和办法，深化务实合作，促进互利共赢。国有资本投资运营公司要充分发挥平台作用，在新技术、新业态、新模式等方面提前布局，推动发展新经济、壮大新动能。相关企业要积极与国有资本专业资产处置平台对接，有效剥离盘活“两非”“两资”业务，不断夯实资产质量，提高内在价值。要积极探索区别于以股权为纽带的整合路径，综合运用标准、品牌、平台服务、商业模式、产业生态等多种方式，引领产业链高质量发展。

四是强化统筹组织，确保专业化整合稳妥有序实施。始终坚持和加强党的全面领导，确保党组织把方向、管大局、保落实的领导作用充分发挥，为推进专业化整合提供坚强政治保证。要将专业化整合与推进世界一流企业创建示范行动、管理提升行动、价值创造行动、品牌引领行动“四个专项行动”等重点工作紧密结合，建立健全责任清晰、分工明确的工作机制，增强改革的系统性、整体性、协同性。要对重点企业、项目开展整合效果评估，持续挖掘提炼做法经验，打造可借鉴、可复制、可推广的模式和样板，切实推动专业化整合再上新台阶。■