

通过创新力与执行力完成平稳过渡、顺利启航，仅仅是中国电气装备迈出的坚实第一步，不断提升综合竞争力、拓展全球市场，才是其未来的重中之重。

# 中国电气装备： 以“力”破局的坚实第一步

文/纪一禾

2021年9月25日，中国电气装备集团有限公司（以下简称“中国电气装备”）在上海正式揭牌成立。中国电气装备以中国西电集团、许继集团、平高集团、山东电工电气等行业骨干企业为基础重新组建，旨在更广领域、更高层次统筹优化输配电装备制造制造业布局，进一步提升我国输配电装备领域核心技术自主可控能力和产业链现代化水平。当时本刊曾撰文指出，中国电气装备只要在内部整合与管理能力方面实现突破，必将成为国际电力装备产业的强有力竞争者。

对于资产体量超过1200亿元的中国电气装备而言，横向整合带来的产业影响力举足轻重，厚积薄发的行业领导力同样毋庸置疑，真正的悬念在

于其管理能力、市场竞争力与国际影响力是否能在最短的时间内匹配自身定位与规模。

时至今日，刚满“周岁”的中国电气装备的成长，符合预期吗？

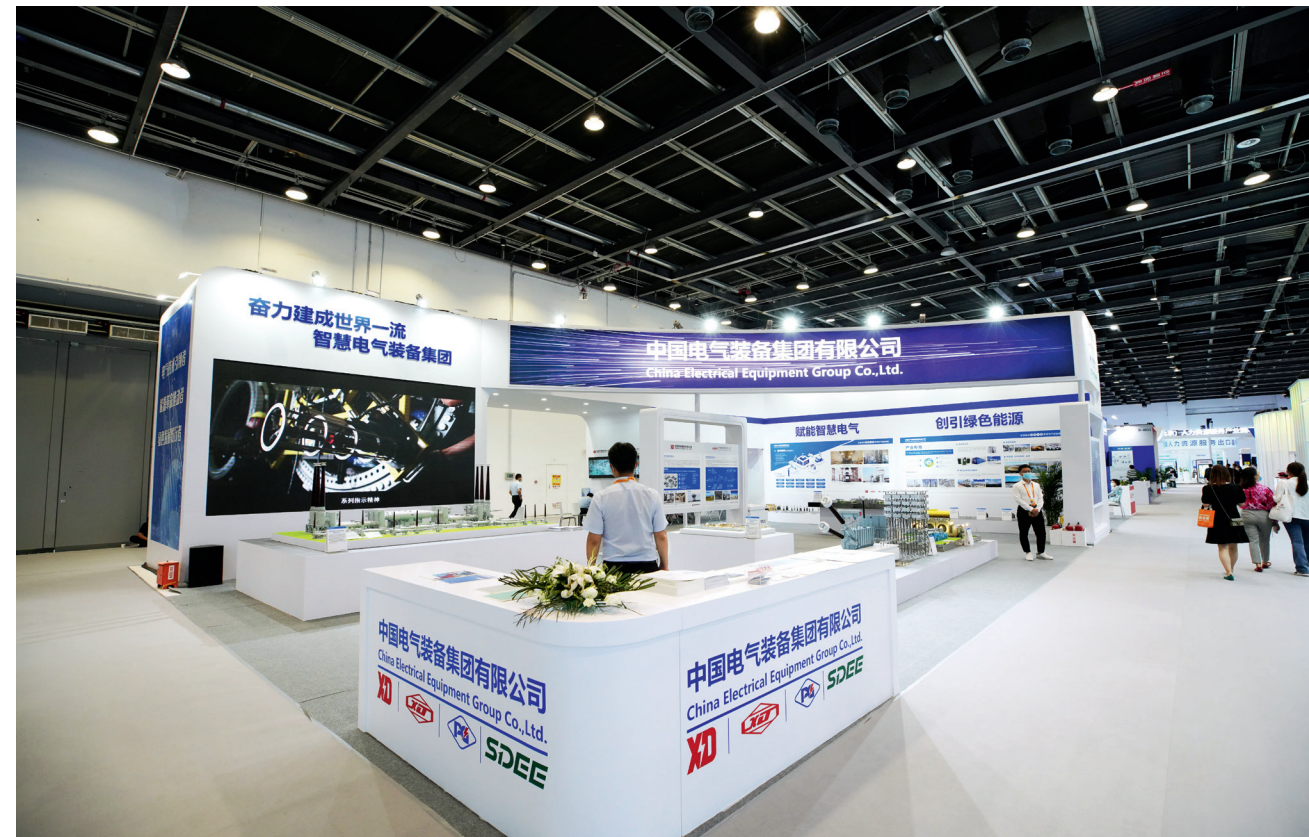
## 执行力：整合融合反哺管理升级

从挂牌成立，到完成总部机构设置、实现正常运转；从接连启动数轮公开招聘到着手成立科学技术研究院……作为电力装备龙头企业，从重组成立之初，中国电气装备的动作就吸引了业界乃至社会的关注。

2022年是这家新央企成立后的第一个完整财年，只有拿出优异的成绩，才能不负各方期待。但对于中国电气装备这样的“巨人”，首先面对

的便是数个骨干企业横向整合融合的难题。

为加快构建协同高效、价值驱动、健康有序的产业新格局，中国电气装备着力深化战略、管理、业务、文化、人员等方面融合，通过制定内部整合方案、强化顶层设计和突出战略引导，迅速地稳定了局面。紧接着，在明确建设“世界一流智慧电气装备集团”的战略目标后，公司立足“战略+财务”管控模式，编制了全新的公司“十四五”发展规划：加大新能源、综合能源、储能、充换电等新兴产业投入，大力培育新的效益增长点，并通过推动价值认同，深化文化融合，共同形成并全面推广公司全新价值理念，强化文化传播和交流共



## 过去一年中，中国电气装备着力解决资源分散、重复投入、同质化竞争等问题，积极构建龙头引领、链条延伸、集群共进的产业生态。

融，进一步增进文化认同，从而实现管理层上下的凝心聚力。

按照“小总部、大产业”总体思路，中国电气装备快速配齐所属企业党委班子、经营班子和董事会成员，切实保证公司整体平稳有序运营。同时，公司还通过深化资源共享的方式启动业务融合，全面开展内部资源调查摸底，将主要业务划分为智慧电气、系统服务、高效能源三大布局；并通过组建科学技术研究院、供应链公司和资产公司等一批功能型平台公司、构建配用电业务柔性组织等一批产业柔性协同组织，促进资源高效配

置，提升协同管理能力，实现资金、物资、研发力量等集中管理。

企业愿景与文化的上下通达推进整合进度，资源共享与业务分流减轻融合压力，进而全方位提升管理能力，取得的效果显而易见：截至2022年上半年，实现新签合同额同比（与上年同期各单位总和比较，下同）增长29%，营业总收入同比增长29%，利润总额同比增长46%。

## 创新力：卓越硬实力拓展上限

对于中国电气装备这般体量的“国字号”企业而言，财务数据至多

只能决定其下限，在国际市场竞争中考验的是创新能力。这不仅关乎其品牌竞争力与国际影响力的大小，更决定了企业在全球产业链中的地位，换言之，企业创新能力所带来的硬实力，才能决定其向上成长、向外延展的空间。

对于创新的重要性，中国电气装备在企业重组成立之初就有了清醒的认识，管理层将创新看作公司高质量发展的定义性特征，并打造了一套颇具特色的操作模式。

首先，加强科技协同，整合力量高举高打，以科技创新为装备升级赋能。中国电气装备承担的国家战略项目“±800千伏换流变压器阀侧套管和穿墙套管”打破国际垄断并成功应用。海上风电±400千伏柔性直流输电换流阀等一大批国产化产品成功实现应用。完成新产品鉴定127项，其中54项达到国际领先水平。关键核心技术攻关有效提升将为我国新型电力系统建设提供助力。

其次，通过技术创新打造原创技术策源地。核心技术是买不来、求不来的，必须牢牢掌握在自己手里，努力提高科技自立自强水平。中国电气装备加强原始技术供给，超前布局前沿技术和颠覆性技术，开展电磁、电弧、绝缘材料、新型电力系统运行机理等基础理论研究，加快解决“卡脖子”问题。公司完成52个型号保护自动化产品从芯片到应用的全链条国产化，在126千伏无氟环保组合电器

等绿色电工装备、新型储能及源网荷储协同控制、配电网智能终端及云主站、电网数字孪生技术等前沿技术研究和装备研制方面亦取得重大突破，78项科技成果获省部级及以上科技奖励——通过国产替代、创新提质，提升电气装备产业链韧性和自主化水平。

截至目前，中国电气装备累计（含整合前各单位）参与制（修）订国际标准、国家标准、行业标准1200余项，在标准领域形成了较强的行业话语权。

更难能可贵的是，中国电气装备的创新力有着整套的体系：自成立之后，公司管理层就开始聚焦基础固链，统筹科技创新规划，快马加鞭地建设一流研发体系，加强研发资源融合聚合；构建了以“科学技术研究院为引领、产业研发中心为主体、基层技术部门为支撑”的高效三级研发体系，引导创新资源和创新要素的合理聚集与流动；持续优化研发机制，建立以成果产业化为目标的全链条协同创新机制；深化科技项目管理“放管服”改革，实施研发赛马制及揭榜挂帅制，有效激发研发人员创新动力。

### 竞争力：打造立体化品牌影响力

中国电气装备以“电气技术引领者、能源革命推动者、绿色发展践行者”为战略定位，这意味着，中国电气装备自重组成立之日起，就要勇担历史使命，其品牌影响力也由多种要



>> 世界首台±800千伏柔性直流换流阀。

素构建。

首先是产品质量。中国电气装备将质量作为重要抓手，全面落实供给侧结构性改革，着力提升供给质量。“质量立魂、引领行业”是公司内部经常被提及的词语。“央企出品、必是精品”在公司上下也早已达成了共识。

其次是商业模式。中国电气装备充分发挥了规模优势和集群效应，立足装备制造产业生态，聚焦产业链上下游，通过战略合作、合资经营、投资并购等方式，有效带动新能源、综合能源、储能、电动汽车充换电等战略性新兴产业发展。

再次是产业影响力。通过创新性地推进开放合作生态建设，中国电气装备快速整合了公司内外、国内国际

各种创新资源，形成自主创新和借脑引智两轮驱动格局，通过融合强链抢占技术制高点，形成技术引领，依托上海高端制造产业集群优势打通技术链、创新链、资金链，推进共建、共享、共赢的创新生态建设。通过产业链上下游加强合作，实现供需对接、优势互补和资源共享，与中国钢研科技集团联合组建“高端金属材料创新联合体”，与中国电子组建“国产CPU和操作系统等信息化联合体”，与中国工业互联网研究院共建创新联盟，成为新型电力系统技术创新联盟理事单位。此外，中国电气装备还加大国际交流力度，充分利用作为国际电工委员会标委会秘书处、电气和电子工程师学会电力与能源分会（IEEE PES）中国区标准委员会和能源互联

网技术委员会秘书处等窗口，积极参与国际标准化治理，提升话语权和主导权。

最后是国际竞争力。过去一年中，中国电气装备着力解决资源分散、重复投入、同质化竞争等问题，积极构建龙头引领、链条延伸、集群共进的产业生态。公司产品、技术、标准和服务出口上百个国家和地区，先后参与巴西美丽山特高压直流工程、智利±600千伏直流输电项目、埃及国家电网500千伏主干网络升级系列项目、菲律宾MVIP ±350千伏直流项目等国际电力重点工程，在新加坡取得近80%的230千伏GIS设备市场份额，打破了欧美企业在国际高端市场上的垄断，擦亮了“中国电气装备制造”的“金色名片”。与此同时，中国电气装备还将持续深耕东南亚、中亚、欧洲和南美等国际市场，参与海外电站、电网、工业园区的股权投资，带动公司的综合能源服务“走出去”。为此，中国电气装备正加快引进技术创新人才、金融人才、国际化人才和供应链人才，力争实现“到2035年，全面建成世界一流智慧电气装备集团”的战略目标。

对于中国电气装备而言，通过创新力与执行力完成平稳过渡、顺利启航，仅仅是迈出了坚实的第一步，依靠自身综合竞争力的提升在全球市场拓展品牌影响力，才是未来的重中之重。■