



■王計董事長在東汽現場部署抗震救災工作。

男，漢族，中國共產黨員，1953年5月出生，大學本科學歷，正高級工程師職稱。1971年12月進入中國第二重型機械（集團）有限責任公司工作，先後從事車間工人、工藝員等工作，擔任過副科長、科長、分廠副廠長、廠長等職務；1996年1月起出任中國第二重型機械（集團）有限責任公司副總經理、總經理、黨委副書記；2001年9月起擔任中國第一重型機械（集團）有限責任公司總經理、黨委副書記；2004年11月至今任中國東方電氣集團有限公司黨組書記、董事長。現為第十一屆全國人大代表。



責任編輯：黃超然
版面設計：余大麟

日核危機後調整佈局「六電並舉」闖世界

能源裝備
中國智造

三年前的汶川大地震，讓一個有着53年歷史的龍頭國企走進了公眾視野；三年後的恢復重建，讓一個在廢墟中雄起的央企成為世人矚目的焦點。鳳凰涅槃，東方電氣藉着金融危機後世界經濟格局調整的大趨勢，迅速發展為世界級的綜合發電設備製造商。然而，突如其來的福島「核危機」再次衝擊東方電氣，身為東方電氣集團董事長的王計，在接受香港文匯報專訪時表示，在確保安全的前提下發展核電是中國的必然選擇。作為核設備的供應者，集團將從質量、核應急設備研發等方面提升核電產品的安全性，我們對核電的未來充滿信心。包括核電在內，「十二五」期間集團將繼續實施「六電並舉」戰略，為世界能源業裝備「中國智造」。

■香港文匯報記者 秦占國、羅洪嘴、梁文雅 北京報道



■東方汽輪機新基地。

作為中國最大的發電設備製造商，東方電氣是內地唯一擁有火電、水電、核電、風電、氣電、太陽能光伏發電設備製造能力的集團，亦是世界上為數不多的擁有六大發電設備製造能力的裝備製造集團，2010年發電設備產量3,704.63萬千瓦，雄踞世界發電設備製造商首位。

核電業務比重上升快

談及東方電氣的快速發展，王計表示，在國家大力發展新能源的背景下，這兩年核電業務比重上升很快，集團同時擁有的核島和常規島產品。「除了核燃料組件不能提供，我們可以提供整套核電裝備，這種核電佈局處於行業領先。」

正在東方電氣雄心勃勃發展核電時，日本福島核洩漏事件令全球產生了「核恐懼」。王計坦言，福島危機後，東方電氣股票急劇下跌，短短幾天股票縮水了23%，比汶川大地震時對資本市場的影響還大。事件發生後，我們冷靜地對核電業務進行了全面評估，也引發了我們這一代從事核電裝備製造人的思考。

「雖然受日本福島核洩漏危機影響，中國核電從高速發展勢頭可能走向更趨穩定的發展勢頭，或有暫時的不確定，但從長遠來看，在確保安全的前提下發展核電是中國的必然選擇。東方電氣也將根據自身產品特點和國家能源規劃的調整進行佈局。」

加大核應急設備研發

王計指出，一是加強核電產品質量管理；二是根據國家政策要求和業主方要求，適時做好核電產品的生產安排與調整；三是為適應核電站應急方面要求，集團將加大核應急設備研發，比如核應急處理機器人研發等；四是積極推進電力電子、海水淡化和水處理產業等新興產業的發展。

「我相信，這次的壞事在某種程度上對於核發展會起到積極作用。未來人們在利用核電上會把要求

提高，管理能力提高，安全保障水平提高。經歷這樣一個階段後，核電的未來會更有希望。」

水電進世界第一軍團

在王計的帶領下，近年來東方電氣勇闖世界。王計自豪地說，「在國際市場上，以前我們是二等公民，想參加歐洲項目的投標都被擋在門外。現在不一樣了，歐洲項目主動來邀標。目前，我們的水電設備除了科學管理與西方水電設備還有細微差別外，我們都是在同台競爭，歐洲公司主動購買我們的產品，標誌東方電氣已經進入世界水電第一軍團。」

從拒之門外到主動邀請，東方電氣付出了常人難以想像的艱辛。2008年12月，距離汶川大地震剛過半年，沉浸在地震悲痛中的東方電氣人已經開始了挺進歐洲市場的步伐。12月17日，東方電氣與法國燃氣蘇伊士集團國際能源公司在巴黎簽訂了18台世界上單機容量最大的巴西JIRAU水電站貫流式機組供貨合同。

獲歐洲大單 胡總表關注

王計說：「這18台機組的單機容量達到了75MW，全世界都還沒有，完全是東方電氣自主設計製造，所有拿出來的技術指標完全達到業主要求，同時具有很高的性價比。2008年12月28日，胡錦濤總書記來東方電氣漢旺基地看望受災職工。正在車間裡視察的他突然停下腳步，詢問我是不是在歐洲拿了一個很大的水電訂單。我當時一愣，沒想到胡總書記會注意到這個訂單。很快我就反應過來，向他介紹了情況。事後想來很感動，很受鼓舞。」

東方電氣的迅速成長，改寫了國家水力發電裝備市場的格局。王計說：「我曾經和GE通用電氣高層交流，他們坦言，GE的發展理念是做不了行業前三甲就會退出市場，GE在水電上已經沒有新技術可以和中國企業競爭，退出是唯一的選擇。」



■2008年12月28日，胡錦濤總書記視察東方汽輪機漢旺基地。

東方電氣集團
2010年發電設備產量分佈

■火電：	2,579.05萬千瓦
■水電：	655.83萬千瓦
■核電：	230萬千瓦
■風電：	239.75萬千瓦
■氣電：	27萬千瓦

新能源設備比重將提高

如果說水電是東方電氣的技術王牌，那麼火電就是東方電氣的業務支柱。王計介紹說，火電在「六電」中份額佔到了40%—50%。在「十二五」結構調整中火電不會沒落。首先，中國是煤資源大國，放棄煤資源不利用是不可能的；其次，對經濟高速發展的發展中國家而言，解決能源問題最實際，投資見效最快的還是火電。

構建創新體系 謀更大發展

雖然水電和火電在東方電氣的業務板塊中舉足輕重，但在世界各國大力發展新能源的背景下，提高新能源發電設備的比重，仍然是「十二五」東方電氣結構調整的重點。談到新能源的開發利用，王計說：「在推進「六電並舉」的同時，我們還關注海洋能等新能源的開發和利用，如何提高風能潛力，探索太陽能光伏發電之外的

「空降」老總
情繫職工

作為東方電氣的掌舵人，王計給人的印象是遠見卓識、魄力無窮，極富傳奇色彩。在與他的對話中，記者看到更多的，是他敢於承擔的責任意識，顧全大局的憂患意識和不斷挑戰的創新意識。「心繫企業，情繫職工，不負國家之重望」，這是從王計的言語和眼神中透露出來的堅定的信念和使命。

曾歷國企經濟轉軌艱難時期

從中國第二重型機械集團到第一重型機械集團，再到東方電氣，王計曾執掌過三個國有大型企業。談到2001年離開中國二重時，王計笑言：「中央實際上是緊急把我空降到一重的。」這位曾被「空降」的國企老總，回想起那段歲月時坦言：「我在二重和一重的時候正是企業發展的低谷時期，趕上減員增效、下崗分流，這對企業傷害很大也很苦。我剛到一重的時候，已經出現了多月只能發兩百塊生活費的情況，拖欠職工工資達到三千多萬。」

提到國有企業向市場經濟轉軌的下崗分流，王計表達了自己的看法：「但如果沒有那段痛苦的經歷，中國國有企業絕對沒有今天的發展成就。」他舉例說：「美國田徑選手約翰遜比賽的時候什麼負擔都沒有，而我們是背着老婆孩子一起跑，怎麼能跑得過人家。那個時候冗員已經壓得企業喘不過氣來，分離重組是為我們脫下了包袱，所以那段歷史不能否認。」

指員工命運與企業捆在一起

在5·12地震中，位於四川省漢旺鎮的東方電氣集團下屬的東方汽輪機漢旺基地受災嚴重，26萬平方米的生產廠房全部坍塌，80%的生產設施和機器設備幾乎癱瘓，300多鮮活的生命長眠於此，造成直接經濟損失30億，間接經濟損失超過100億。「地震之後，沒有一個職工來抱怨自己家的受災情況，大家都堅守在現場幫忙搶救，凡是我找我的只有一個話題，就是不能沒有企業。」王計對此記憶猶新。

王計說：「下崗分流那是個殘酷的時代，但卻將職工的觀念從國家職工轉變為了企業員工。現在員工認為企業就是家，把自己的命運緊緊地與企業捆在一起。就像某個大學校長所言，我的學校，我可以天天罵，但不准別人罵一句。我們的企業也是這樣。」

技術，並希望在生物質能源轉換方面有所作為。」

雖然東方電氣在某些領域已進入世界第一軍團，但在自主研發和創新方面東方電氣與世界仍有差距。王計坦言，「很多關鍵技術的原創不是我們的。技術可以引進，成果可以買斷，但是研發能力、創新思想是買不來的，一定要靠自己來培育。」據王計介紹，東方電氣集團重新佈局研發體系，建立了自己的中央研究院，進行了科技管理結構上的調整，同時出台了多項鼓勵科技創新的政策，並積極引入高層次人才。王計強調：「對東方電氣來講，『十二五』完成多少營業收入，完成多少發電設備產量都不是最主要的，最主要的是培育創新能力，構建符合『中國智造』所需的技術、管理創新體系，全面培養我們的研發隊伍和管理隊伍，以滿足未來發展的需要，跟上創新型國家建設的需要。」

香港股民 認同東方電氣結構調整

記者：東方電氣是較早在香港上市的中央企業，您認為在香港上市對企業的發展發揮了哪些作用？下一步該如何更好地利用香港市場來發展壯大自己？

港市場期待 擴新能源業務

王計：2007年東方電氣集團主營業務整體上市之後，受到了香港廣大股民的關注和青睞。不管中國A股市場發生多大的衝擊和變化，日本福島核事故之前，香港股價一直很穩定，香港投資者也是東方電氣最穩定的股民。

在香港上市後，作為大股東的東方電氣集團必須改造成符合《公司法》的法人治理結構，有一個依法行使股東權益的董事會。集團母公司改制後，建章立制，規範管理，運行良好。集團和股份公司有很好的互動，集團舉全集團之力致力於新產品培育，待培育成熟以後，通過資本運行方式，讓它成為上市公司新的增長點。

過去一直是A股股價高於H股，今年開始H股股價高於A股，香港市場上對東方電氣信任有加。我看到一

些香港股評非常專業，分析師還是很認可東方電氣的結構調整，香港市場也十分期待我們加大新能源板塊的業務，特別是風電、核電板塊。

續提升技術 增強盈利能力

記者：在國資委大力鼓勵央企「走出去」的背景下，東方電氣的「走出去」戰略是怎樣的？

王計：東方電氣「走出去」最早可追溯到1984年，現在已經有20多年的歷史。從當初孟加拉的小污水處理廠，到現在可以造一個百萬千瓦的發電廠，東方電氣的海外業務不斷壯大，形成了獨特的風格。目前東方電氣在海外項目也在轉型，會由傳統的設備出口，EPC工程總承包，努力走向為用戶提供完整的設計方案。

在「走出去」的過程中，我們也意識到很多原來的優勢正在消失，其中最重要的是人力成本優勢在消失。「十一五」東方電氣的職工收入實現翻倍，對未來職工還有更高的期待，這對企業的壓力還是很大的。作為央企，勞動力成本優勢不應是企業的利潤

源，企業還應靠不斷提升技術，增強盈利能力來推動發展。

除此以外，人民幣升值正成為企業「走出去」的新壓力。在參與海外投標的時候，如果對人民幣升值預期的判斷過於保守，可能會帶來今後運營風險，造成虧損；如果對人民幣預期升值的速度過於超前的話，又可能從價格上失去中標機會。

與國外差距 需下苦功縮小

記者：那麼在日益激烈的國際競爭中，東方電氣如何提升自身的競爭力，還有哪些方面需要改進，縮小與國外同行的差距？

王計：現在東方電氣到國外去競爭的優勢還是性價比。過去中國製造進入不了別國市場，主要是性能不達標，在性能指標、質量水平、耐用度上和西方國家差別太大。但是這些年情況有所變化，東方電氣對國外的新技術在引進、消化和提高上做了大量的工作，同時中國市場提供了大量的機會，讓我們的产品質量、性能指標通過不斷的實踐，積累經



■2009年12月21日，在中法兩國總理見證下，東方電氣集團、阿海珐集團與中廣核集團簽署CPR1000項目核島主泵供貨合同。

驗，逐步提升。

雖然與西方的差距在縮小，但是東方電氣的自主創新能力上與國際水平對標還存有較大差距，不是本質上的差別，而是滿足用戶性能指標上的技術差異。某些細節上還達不到最佳，還需要完善。要縮小這些差別，需要付出艱苦的努力，需要耐心地從「根」上抓起。唯有下決心、下氣力去努力實踐，才能保證東方電氣有可持續發展的未來，才能讓投資者永遠對我們有信心。