

# 不废江河万古流

## ——雅砻江流域水电开发有限公司改革发展纪实

■本报记者 龚友国

十年前,一种名叫SARS的传染病在3月猝然降临中国。这是一场持续了整个上半年、完全打乱全中国商业活动的严峻考验:据数据显示,2003年前两个季度的经济增速因受疫情冲击,下滑到了6.7%。然而令众多中国经济的“看空者”惊讶的是,三季度中国经济即出现强劲反弹,到年底国内生产总值增长率达到了9.1%——英国《金融时报》首席经济评论员马丁·沃尔夫对此表示,“中国正在震撼世界。”

同样是这一年,中国国企盈利冲到了4769亿元,较1998年国企启动新一轮改革之初的数据猛增了22倍。这种大好形势与一个国家重点部门的诞生相得益彰:3月,国务院宣布成立国有资产监督管理委员会,接手管理总量17.84万亿元的国有资产、15.9万家国有及国有工商控股企业。走马上任之

后,国资委首任主任李荣融当即表示,“国家给三年时间,央企必须成为各行业的前三名,自己找对象,达不到的就要调整”——“军令状”一下,全国国企改革陡然迸发出“提速”之势。

依然是在这一年,二滩水电开发有限责任公司跟随其股东的脚步,刚刚开始了自己的“二次创业”,誓要“加速开发雅砻江,再铸二滩新辉煌”——到了2012年11月,这家企业正式更名为雅砻江流域水电开发有限公司,标志着一场阶段性的改革画上了句点。

十年沧桑,国家走过的每一步,都深刻影响着这片土地上的芸芸众生;而企业,特别是国有企业身上发生的变化,则如同万缕溪流因机缘会,最终改写了一个时代的经济故事——可以说,读懂中国国企也就读懂了中国经济。而达到这种理解的第一步,可以从“阅读”雅砻江流域水电开发有限公司开始。



已建成投产的雅砻江官地水电站

## 十年改革

### 从“闯滩岁月”到“三化时代”

陈云华,1962年生人,从挪威皇家工学院获得理学硕士回国后,曾任国家开发银行总行投资业务局副局长兼中瑞合作基金管理人;2002年7月“空降”至二滩水电开发有限责任公司任总经理、党委书记。就当年的情况来看,陈云华也许是肩负着“特殊使命”而来。

二滩水电开发有限责任公司成立于1989年,在20世纪90年代曾利用世界银行贷款成功建成了当时中国最大的水电站——二滩水电站。从国际上看,二滩水电站是一项凝聚40个国家、700多名外籍专家技术人员及中国5300多名建设者智慧与劳动成果的“无国界的工程”;但对于中国,这更是改革开放初期的一次伟大尝试。国际通行的“菲迪克”条款和项目业主负责制、招标投标制、工程监理制、合同管理制“四制”管理,触发了中国水产业一次全新变革。

然而在陈云华走马上任之时,这家企业正处于内外交困的境地:由于

“厂网分开”为标志的中国电力体制改革尚未启动,二滩水电站投产发电后水电区内上不了网、外送没有通道,亏损近30多亿元;内部矛盾凸显——主辅业不分,非主业的二滩工程建设和若干“三产”公司占了公司1/3的人力,业务多与公司有关联交易,但产权关系却很模糊,经营也每况愈下。

客观来看,这家企业曾经的荣耀,在当时几乎成了它进行组织结构革新的绊脚石——有300多名为电站做出贡献的“功臣”的切身利益在其中。然而在四川省委、公司董事会坚决支持下,陈云华与新一任经营管理层迎难而上,选择了组织结构革新作为突破口,除董事会任命的人员外,所有员工参加竞聘上岗,100%转变“国有身份”,公司组织机构进行“大换血”。

为稳妥推进改革,有“中国的麦肯锡”之称的北大纵横咨询管理公司,受聘全程协助和咨询。

整个改革过程分为三步:首先是

思想动员、问题诊断、制订改革方案;接着竞聘上岗;最后是分流安置及配套完善——之后效果显现:公司总部人员大大精简,全部定岗定编,部门机构减少1/3,50%的中层干部“削官为民”;诸多的“三产”公司从公司剥离,公司实现了主辅分离,明晰了公司产权结构;公司用工机制得到根本转变,干部能上能下、人员能进能出。

改革的阵痛只是暂时的,换来的却是轻装上阵、心无旁骛开发雅砻江的坚定和自信。经历了重大改革洗礼的二滩公司,振奋起精神又开始了新的征程。2003年,二滩公司在获得了国家发改委关于公司对雅砻江全流域实施开发的授权后,成功地组织了在中国水电界有深远影响的“雅砻江水电开发高级论坛”,并抽调精兵强将成立锦屏建设管理局筹建机构。2004年,二滩公司明确了雅砻江整体开发“四阶段”战略,强力推动雅砻江下游锦屏一级、锦屏二级、官地、桐子林项目的前期准备,中游河段以两河

口项目为龙头稳步推进规划设计工作。经过一系列的“大动作”和“大手笔”,2005年,在二滩公司全面实施雅砻江开发第二阶段战略的时候,陈云华响亮地提出了“流域化、集团化、科学化”的发展观念和管理理念。至此,二滩公司正式进入“三化时代”。

2012年,当官地水电站和锦屏二级水电站首台机组投产发电,清洁优质的电能被送往华东地区,雅砻江下游开发进入收获的季节,这也许是对十年的坚持与拼搏的最好回报。

“十年来,我们不断探索和深化‘流域化、集团化、科学化’发展与管理,多项目管理模式独树一帜并渐趋高效、成熟,流域梯级电站群集中控制、联合运行的电力生产新格局也基本形成,实现了公司经营发展的新跨越。”在雅砻江开发向中上游转移之时,陈云华表示,“我深信公司‘流域化、集团化、科学化’发展与管理之路会越走越顺畅、越走越宽广。”

## 十年奉献

### 绿色能源 西电东送

2011年11月29日,位于锦屏二级坝下游大沱业主营地为月亮湾的河滩上,锦屏人第一次将他们精心培育的10万尾鱼苗放入雅砻江——据陈云华介绍,鉴于下游锦屏一级、锦屏二级、官地三个水电站影响的鱼类种类基本相同,为了流域统筹、便于管理,三个水电站共同建设了一个鱼类增殖放流站。该项目也是国内水电界规模最大的鱼类增殖站,总投资1.5亿元,建成后每年将向雅砻江放流鱼苗150万尾。

“任何改造自然的活动,对环境不可能没有一点影响,水电开发也如此,关键是‘利与弊’的取舍。”陈云华坦言。事实上,环境压力一直是国内水电企业无法回避的问题,但成功推进“一个主体开发一条江”的水电开发模式的雅砻江公司证明了,统筹上下游、流域生态环境保护并非难题。

“正在建设的锦屏一级、锦屏二级等水电站,环保措施较二滩水电站更进了一步,已从‘看得见的保护’上升为‘看不见的保护’。”陈云华表示,雅砻江公司通过大坝分层取水、生态流量泄放、建设联合鱼类增殖站、设置人工鱼巢等辅助方式,促进雅砻江锦屏河段原有鱼类生态和繁殖。

“从2003年加速开发雅砻江以来,雅砻江公司把‘单一工程环保’的理念升华为‘流域环保’的理念,前瞻性地做好雅砻江流域水电开发科学规划和生态保护全流域规划。”陈云华告诉记者,雅砻江公司在流域开发的时序、工程规模的确定、枢纽方案选择、施工及建设工期安排等方面,不断完善项目环境保护的各项制度,建立健全环境友好的评价指标体系,尽量避免了单项目环境保护的分割性和片面性。

最为典型的案例是锦屏一级、锦屏二级水电站开发方案的制订:当雅砻江奔流至木里、盐源、冕宁三县交界处时,为平均海拔4200米的锦屏山所阻,拐了一个“Ω”字形的大弯——这就是与雅鲁藏布江大拐弯、怒江第一湾并列为中国三大河湾的锦屏大河湾。大河湾长150公里,占去雅砻江全长的1/10;“Ω”字形的两端最短距离只有17公里,水头落差达310米,是建设水电站“得天独厚”的一块宝地。

雅砻江公司的努力也得到了国家的认可:2006年6月,在国家环保总局组织的首届“环境友好工程”评选中,二滩水电站从入围的全国180多家企业中脱颖而出,被授予“环境友好工程”称号,荣列10个入选工程名单的前列,成为中国水电建设界第一次获此殊荣的企业。

2012年3月,雅砻江官地水电站首台60万千瓦机组并网发电。该电站是雅砻江上继二滩水电站投产发电14年后第一个投产的电站,也是雅砻江上第一个“西电东送”的电站,更是国家电网调度中心在川内第一个直接调度的水电站。“官地水电站的发电对深入推进国家西部大开发,推进国家‘西电东送’战略实施,优化国家电源结构,将四川水电资源优势转化为经济优势,缓解四川及华东电网的用电紧张局面,促进节能减排、实现清洁能源加快发展等都具有重要意义。”四川当地媒体如此评价其意义。

“2013年第一季度,官地水电站总装机240万千瓦的4台机组将全部投产发电。2012年12月30日锦屏二级水电站首台机组投产发电,锦屏一级首台机组计划2013年8月投产发电。桐子林水电站计划2015年6月首台机组发电。”陈云华表示,“国家核准文件已经明确了官地电站与锦屏一级、锦屏二级作为一组电源连续投产,建成后留四川电网240万千瓦,送华东电网640万千瓦,送重庆电网200万千瓦。很荣幸我们能为国家‘西电东送’做贡献!”

“中国内地企业入围世界500强数量连续第二年净增12家,超越日本成为世界500强第二大来源地。”2012年9月1日,中国企业研究院首席研究员李锦在长春举行的2012年中国企业高峰论坛上表示,中国已经进入“大企业”时代。“2012中国企业500强纳税总额为3.3万亿元,占2012年我国税收总额的37.24%,这充分证明了我国大企业在国家经济社会发展中的作用举足轻重。”

2003年到2012年,雅砻江流域水电开发有限公司的资产规模从不及250亿元到1005亿元,十年间一直保持着年平均利润超过6亿元的增长速度——但更值得思考的是数据背后,十年间发生在雅砻江公司身上的一切。中国的“大企业”时代业已来临,像雅砻江公司这样的国企又将承担着怎样的新使命?让我们拭目以待。



陈云华总经理在锦屏工地现场办公



国内规模最大的雅砻江锦屏官地水电站鱼类增殖放流站



锦屏二级水电站投产发电仪式现场

## 十年实践

### “一个主体开发一条江”的水电开发模式

雅砻江从青海巴颜喀拉山南端,其江水沿大雪山西侧经新龙、雅江县至快到云南边界的攀枝花市注入金沙江。雅砻江全长1571公里,平均年径流量609亿立方米,天然落差3830米,水能资源蕴藏量3340万千瓦。雅砻江水电基地在中国十三大水电基地中,位列第三。“专家们认为,雅砻江是我国水电资源量大、质优、调节性能好、梯级补偿效益最好的河流。”陈云华表示,但这也让雅砻江流域水电开发有限公司长期处于一种“焦虑”的状态中。

雅砻江公司董事会没有迟疑,第一时间争取到了雅砻江流域水电开发有限公司的“独家”开发权,2003年10月,国家发改委正式授权公司“负责实施雅砻江水能资源的开发”,“全面负责雅砻江流域水电站的建设与管理”。由此,在国家层面上确立了雅砻江公司在雅砻江全流域水电资源开发中的唯一主体地位——而这奠定了雅砻江公司进行“一个主体开发一条江”水电开发模式探索的基础。

“一条江应该由一个有能力和经验的经济实体进行整体开发。”陈云华表示,“这不仅有利于统筹水能资源开发,节省开发建设成本,促进电站优化运行,提高水资源利用效率;更有利于流域环境的综合规划,切实保护流域生态环境和生物多样性,真正实现人与自然和谐。”

在这一模式下,雅砻江公司确立了雅砻江流域水能资源开发“四阶段”战略。

“已经完成的第一阶段是在2000

年前,开发二滩水电站,实现装机规模330万千瓦。”陈云华告诉记者,“第二阶段是计划2015年以前基本完成雅砻江下游锦屏一级、锦屏二级、官地、桐子林4座梯级电站的开发,总装机达到1470万千瓦;第三阶段是2020年以前完成雅砻江中游以两河口为代表的3—4个主要电站的开发,总装机达到2300万千瓦;第四阶段为2025年以前完成整个雅砻江的开发任务,实现装机约3000万千瓦。”

而“一条江多个主体”的弊端,也因为一场巨大浩劫而“意外”暴露:2008年汶川地震后,同属四川的另外一个小流域部分中小型水电站受损严重。而之前其众多业主单位以及部分涉足中小水电资源的国企等在在的“相互扯皮”,还致使该流域水电开发管理混乱,植被受损、山体防护不周,甚至出现了断流现象。

这引发了国家层面的高度关注:2012年3月15日,国家能源局印发了《关于做好水电建设前期工作有关要求的通知》,再次强调水电行业开发建设秩序的问题,并着重提出坚持流域统筹开发,尽可能采取“一流域一公司”的开发模式。8月22日,国家能源局发文再次明确:二滩水电开发有限责任公司统一负责雅砻江干流水能资源的开发,梯级开发的范围为岷沱以下四川境内干流河段;并要求二滩水电开发有限责任公司正式更名为雅砻江流域水电开发有限公司——至此,雅砻江公司及其“一个主体开发一条江”水电开发模式终获全面认可。