

中 国 企 业 家 文 丛

胥云龙文集

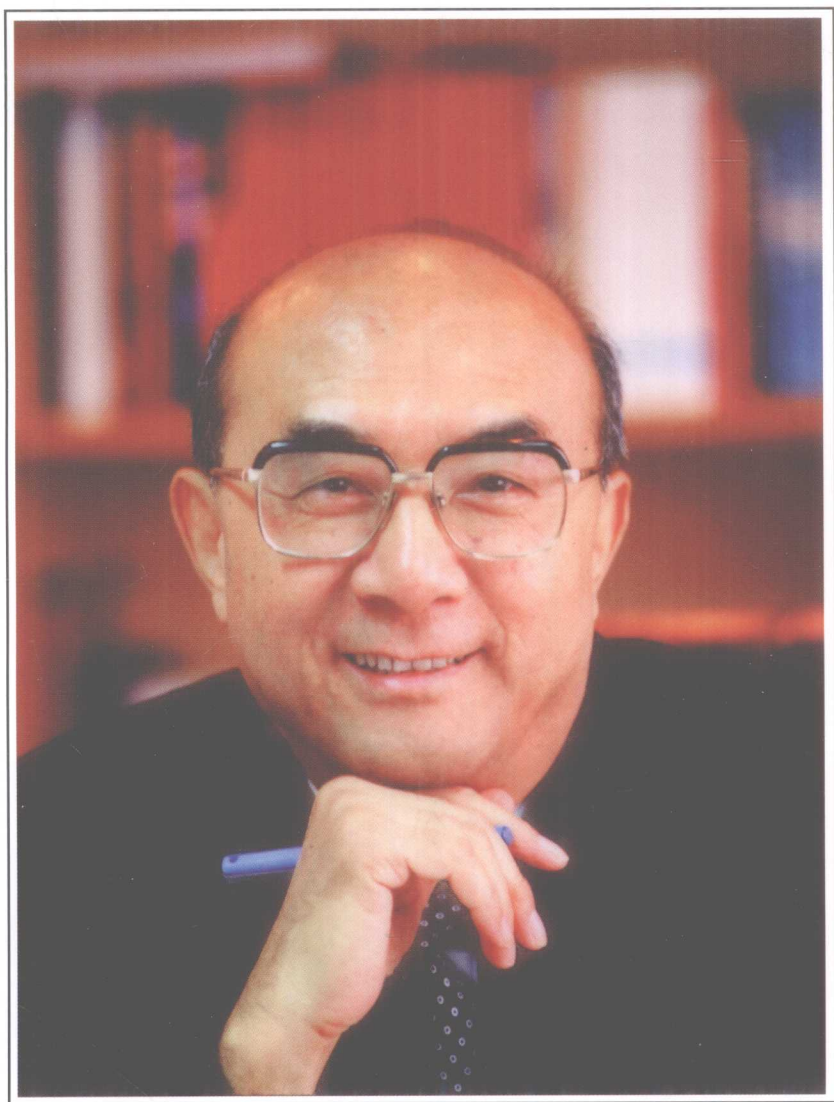
中

人 民 出 版 社

咎云龙文集

中

人 民 出 版 社



簪云龙同志近照

继续学习中国特色的社会主义理论,从广东核电的实际出发,高起点地构筑广东核电的现代企业制度。广东核电系统经营政策、思想原则要适应社会主义市场经济多元化价值目标的要求,适应广东核电发展从单一的突破有无,转入“以核为主、多种经营,以核养核、滚动发展”的战略,适应全国企业改革的进程,建立和调整相应的行之有效的政策、制度、程序和管理机制。

——胥云龙

目 录

漫长的岁月 光辉的历程	(1)
(一九九五年二月九日)	
以核养核 滚动发展	(28)
(一九九四年二月十八日)	
总结工作 展望未来	(34)
(一九九四年二月二十二日)	
答美国《时代周刊》记者问	(60)
(一九九四年八月四日)	
接受法国国际电台驻港记者陆克采访并答记 者问	(81)
(一九九五年三月二日)	
论广东核电发展的十大课题	(94)
(一九九五年九月二十五日)	
站在战略发展的高度加强组织建设.....	(114)
(一九九六年二月十日)	
健全 提高 完善现代企业制度.....	(123)
(一九九六年三月十五日)	
提高思想政治水平 迎接新的挑战.....	(146)
(一九九六年六月七日)	
解放思想 推进改革 提高效益 谋求发展.....	(163)
(一九九六年六月二十一日)	

劳动人事组织工作面临的新课题·····	(169)
(一九九七年五月二十三日)	
形势有利 目标宏伟 任务艰巨·····	(186)
(一九九七年七月三日)	
广东核电的现状和瞻望·····	(234)
(一九九八年一月)	
广核的历史和现状·····	(252)
(一九九八年十一月八日)	
广二核与“99+1”·····	(273)
(一九九九年一月七日)	
肩负起历史赋予我们的使命·····	(281)
(一九九九年一月八日)	
对广东核电的期望·····	(291)
(一九九九年五月十二日)	
关于搞好广三核招标规范书编写工作的意见·····	(297)
(一九九九年五月三十一日)	
大力协同 搞好现场管理·····	(308)
(一九九九年六月十日)	
形势报告·····	(315)
(一九九九年十月二十日)	

漫长的岁月 光辉的历程^①

(一九九五年二月九日)

广东核电合营有限公司成立已经 10 周年了,10 年来公司在中央和地方各级领导的支持和帮助下,在各方面的参与和共同努力下,胜利地走过了艰辛而光辉的 10 年历程。

我本人在这 10 年的马拉松长跑中,经历了广东核电合营有限公司的各个时期,在各方面的支持、帮助下,终于能与广东核电这支光荣的队伍一起,跑完了广一核^②胜利建成的全程,我和大家一样,感到无比自豪。我们每一位参与者,为广东核电的成功都尽了自己的绵薄之力,在建设过程中得到了很好的锻炼,学到了很多具有宝贵价值的东西。

此时此刻,我感到 10 年是多么漫长的岁月,而 10 年前的今天,往事历历在目,好像就发生在昨天。漫长的感觉说明我们走过的路程是艰辛和曲折的,回首往事却看

① 本文是曾云龙同志在庆祝广东核电合营有限公司成立 10 周年大会上的讲话。

② 即广东大亚湾核电站。

当初的起飞点已经十分遥远。转瞬已过 10 年的感觉,反映我们为广东核电奋斗的节奏是非常紧急、非常快捷,从来没有间断过。回忆我们走过的历程,看看今天的成果,正如广东核电摄影展览中所讲的“今生无悔”。在漫长的岁月中,深深感到我们这群来自五湖四海的创业者,是在最好的时期、在最有利的地区、以最好的组织形式和运作方式,完成了一项最为成功的事业,我们所有参与者都将永远充满幸运感和自豪感。

在广东核电取得辉煌成就的今天,我十分羡慕在此过程中不畏艰辛、迎战困难、攀上了核电事业不同高峰的同事们、朋友们;十分怀念在广东核电发展中前赴后继的先驱者们、英明的领导者和决策者们,以及默默无闻地为广东核电事业做出了长期的、大量奉献的广大中外参与者;十分感谢那些在各层次、各方面工作中,给予热忱的关注、巨大的支持和帮助的各级领导、同志们、朋友们。

我作为广东核电合营有限公司一九八五年的总经理助理、一九八六至一九九四年历时 8 年的总经理及从一九九四年十月一日起的董事长,感谢同志们在此期间给予的理解、谅解、支持和无微不至的帮助,感谢广核投、港核投、核服总和各参建单位以及各中外合作者给予的帮助。我祝愿我们广东核电合营有限公司,在过去已取得辉煌成就的基础上,在未来 10 年中再创新的、更加辉煌灿烂的业绩,使大亚湾核电站真正成为未来广东核电发展的基地,成为培育广东核电德、才、智、技、体全面成长的人才的摇篮,成为广东核电创业者的圣地。

下面就广东核电发展的形势、面临的主要问题、组织领导工作的方针和方法,以及一九九五年的主要目标,谈几点意见。

一、广东核电的发展形势

(一)广东大亚湾核电站,以去年二月一日和五月六日相继完成一、二号机组工程建设和顺利投产为标志,圆满地建成了。这座核电站是在我国改革开放大政策的指引下,在我国轰轰烈烈的现代化建设的大形势下,从一九七九年开始引进资金、技术、人才、设备,从高起点起步建设的我国第一座大型核电站的宏伟工程。过去,在可行性研究、筹建以及整个建设阶段中碰到的一切问题和提出的一切疑问,到此已全部结束,广东核电发展将进入一个新的历史时期。

(二)一九九四年,是广东核电大丰收和快速向前发展的一年,这一年广东核电在中央和地方各方面的关心和支持下,在几条战线、几大战役中都取得了举世瞩目的辉煌成就。广一核、广二核和广东核电管理体制的调整,在各种困难情况下取得出乎预料的成绩和进展,这对参与广东核电事业的各方面人员都是巨大的鼓舞,增强了对广东核电发展前景的信心,对广东核电事业未来发展将产生深远的影响,同时也为加快搞好广二核建设创造了有利条件。下面分四方面讲广东核电去年的主要成绩:

首先是大亚湾核电站全面建成投产,并在投产第一年就取得了较好的经济效益,为粤港经济和人民生活做

出了直接的贡献,做到了安全生产、高负荷运行,获得了国内外的的好评,并为广二核发展取得了重要经验;在此过程,生产管理队伍也得到了很好的锻炼和提高,同时顺利完成了广一核工程组织机构和人员的基本调整,完成了从董事会、总经理部到生产部等一系列重要岗位人员的调整;完成了有关投产的一系列汇报、报道和庆祝活动,使各方面对广东大亚湾核电站有了更多的了解,从而获得了更好的支持。

在广二核方面,从一九九四年四月开始,在广东电力局原来工作基础上,着手组织研究和开展广二核筹组工作。先后协调落实了可行性研究任务;组织进行了岭澳厂址具体位置调整的初步论证,把厂址从原来预选的距广一核4~5公里,调整到距广一核仅1公里的位置,这样调整带来了一系列的好处,不仅减少了工程费用,同时也减少了对地方的影响;全面开展了对外合同谈判的准备工作,以及组织机构和队伍筹组等工作;完成了对外技术方案选择。去年第四季度我们集中探讨了广一核翻版改进技术方案和签订议标协议的可能性,今年一月份在北京完成了谈判,签订了核岛、常规岛和核燃料组件供货的议标协议及相应的贷款备忘录,并由中法两国政府签订了专项谅解备忘录并予以批准。

广一核建成了,未来广东核电究竟怎样走?广二核究竟怎样建设?我们经过了一个探索过程。在去年二月一日和五月六日广一核两台机组投产时,对法、英配套的机组能否作为继续建设的技术选择,我们开始没有把握。

当时只完成了调试,对机组使用中的可靠性能还不够了解。另一方面,对国际核电机组的发展也还不太清楚。经过对国际核电新机组发展进行了全面调查研究,特别是广一核机组运行到年底,机组的综合性能不错,这表明只要我们在建设中坚持质量和安全标准,在运行中坚持安全生产,这套机组是能很好运转的。于是我们下决心探讨一下在大亚湾广二核有无可能搞广一核的翻版改进。在探讨过程中遇到一些特殊的机遇,一个机遇就是中法两国政府关系当时在政治上获得了改善,这将促进双方经济关系上也争取获得大发展,双方都需要选择经济上合作的项目。第二个机遇就是法国核电工业正处在两次大发展之间的间隙时期,法国已经建了 17 个电站共 50 多个机组,暂时不需要建设新的机组,下一代机组要到二〇一〇年才建成投产,在此间隙中如果没有另外的机组就只能搞些备品备件,这种情况下的核电制造工业一定要萎缩,等到萎缩以后再搞起来所需代价很大,他们急于找大项目推销产品。另外,国际利率处于调增时期,为了搞好广二核投资控制,我们希望取得较低利息,并定下来,这是我们提出议标的重要条件之一,还要求价格要低于广一核。也有人说,今年法国大选也是机会。

在此情况下,我们于去年十二月六日接到 FRA 正式报价建议,经过 1 个月在深圳的准备和谈判,元旦也没有休息,一月九日去北京进行 7 天谈判,最后一月十五日在北京正式签订了这三个项目议标协议和相应的贷款备忘录,基本达到原定的目标。

在谈判过程中,李鹏总理、邹家华副总理、国家计委叶青副主任、开发银行姚振炎行长等,都直接关注和过问谈判的进展,遇到的问题及时得到解决。EDF 总裁从一开始就来北京关注和配合帮助这次谈判。法方贸工部罗西部长在谈判进入最关键的时刻也来北京进行幕后指挥和协调法方内部意见。我们与法国人谈到十四日晚十一一点结束,接着与 GEC-A 就常规岛供应进行最后谈判,一直谈到凌晨三点多。这次谈判获得了相当好的结果,这个结果可使广二核整体进度提前一年半到两年。我们原计划广二核到八月份完成可行性研究,年底获国家批准,可行性研究批准后,向国外发标进行国际竞争招标。国际竞争招标起码要给投标者几个月的准备时间,这样最后定下来最早也要到一九九六年年底,假定买其他型的设备,在此之前现场不敢做根本性部署,只能在确定了承包商以后才能做。这样一来,原定的二〇〇二年到二〇〇三年两台机组建成投产的目标就不能实现。现在签订了议标协议,对总进度进行了调整,要求今年三月份向国家计委报送可行性研究报告,四月底国家计委完成审查并报国务院,六月底完成国务院审批,七月十五日以前正式签订三大合同,设想明年1月份生效。在现场四通一平^①方面,今年年底开始土石方工程,明年七月一日负挖。这样可望第一台机组在二〇〇二年、第二台机组在二〇〇三年建成投产,为实现广东核电到二〇一〇年的

① 即通路、通电、通水、通讯,平整场地。

发展目标打下新的基础,并把各方面工作带动起来。

广东核电集团公司筹组,即广东核电管理体制的调整工作方面,在中央领导的指导和帮助下,在中核总、广东省、电力部和其他各方面的领导支持、配合以及我们主观努力下,进展顺利。我们落实了国务院领导二月五日深圳办公会议决定,六月份国家计委叶青副主任出面主持组成了董事会,制定和通过了集团公司的章程,完成了作为国家第 56 个国务院试点企业集团的申报和审批,去年九月二十九日完成了集团公司的工商注册登记,完成了计划单列申报,去年十二月份国家计委批准了集团公司列入计划单列。集团公司下属的进出口公司也完成了报审,并获经贸委批准,现正与对外经济合作部落实具体项目。集团公司的机构和班子已基本组建完成。为了配合广二核筹建和广一核调整,召开了 5 次董事会,克服了在整个管理体制调整过程中涉及各方面的权益和观念调整遇到的问题和困难,也完成了电力部苏州热工所从今年一月一日开始进入广东核电集团的工作,苏州热工所现在是一支队伍两块牌子,两边都列入序列,任务、人事和行政工作由集团公司为主领导和安排。

广东核电其他二、三产业方面,在配合和支持核电建设和生产的同时,自身也取得了很多新的发展,配合广东核电集团的发展,进行了清产核资。广东核电集团本着“以核为主、多种经营”的方针,已经开始对其他二、三产业的发展方针、战略和市场进行了初步调查,并形成了未来发展的初步设想。

(三)广东核电到二〇一〇年发展三大战略目标及其宏伟意义。搞广一核从高起点起步,当时对一下子跨到国际水平也有各种想法,但通过大家的努力,这个目标实现了。下一步是不是再照样搞两个机组,我们认为不能这么干,通过建设和运转广一核我们有了经验,在此基础上要考虑广东核电的全面发展,为此提出到二〇一〇年的三大战略目标:

1. 核电发展规模。为了支持粤港经济繁荣,配合广东经济高速增长的需要,优化广东能源结构,促进我国核电事业的发展,广东核电规划到二〇一〇年再建成投产10台百万千瓦级机组。若没有这样一个基本构想,我们不可能从去年十二月到今年一月份这样短的时间内完成广二核三大项目的谈判。届时广东将会有12台机组在运转,带基本负荷有700多亿千瓦时,约是广东省一九九四年总电量的150%。记得广一核在一九八四年研究发电规划时讲,两台机组投产后将发电100亿千瓦时,将占广东省一九八四年总电量的70%。广一核两台机组一九九四年的发电量占广东省一九九四年总电量的20%。三峡建成后年发电840亿千瓦时,广东核电二〇一〇年12台机组全部建成投产后年发电量达700多亿千瓦时,在发电量方面,广东核电可与三峡电站相比,当然三峡工程还有其他宏伟的意义。在实现这个目标的过程中,也将逐步建立相应的各种支持服务、安全监督等配套系统。现在的广东核电,其技术和安全保障是在国家支持、全国支持和国际支持下,完成了建设和高安全水平的运转。

假定广东建了 10 多个机组,仍然没有省区内的基本支持保障系统,则不仅不方便,效率上不去,安全也得不到充分保障。对此,现在可能还有不同看法,但集团公司应该清楚地认识到这是我们自己的使命,从工程设计、技术支持到维修服务等一系列都要有。还要进一步解决好广东核电与广东电网的管理模式和营运机制,广东核电集团的体制是目前解决当前发展阶段出现问题的最好的一种组织形式,但不能说是永恒的。当前和未来相当一段时期内,如果不是这种形式,任何其他形式都达不到理想的效果。

2. 其他二、三产业的发展规模。我们要遵照“以核为主、多种经营”的方针,利用现有的基础和核电发展提供的新的机遇和条件以及适当的投入,再经过 3 个五年计划的努力,使现在二、三产业 10 多亿元的资产增加到 200 亿~300 亿元,年产值达 100 亿元,我们要朝这个目标努力。

3. 人才培养,队伍发展。为了实现上述目标,广东核电集团必须精心选拔培养和组织起一支忠于我国核电事业、矢志实现和适应广东核电集团发展战略目标、老中青结合并以中青年为主的,跨世纪的各种经营管理和各类专业人才队伍。

二、完善广东核电管理体制和实现二〇一〇年广东核电发展战略目标所面临的十大问题

(一)广东核电市场问题。李鹏总理在接见法国工贸

部长罗西时再次讲,我国沿海地区非常需要核电,广东是发展核电最好的地方。过去说,广东缺乏一次能源,水量虽很大但能量不多,广东经济要赶四小龙,需要大量电力,客观上来讲广东是核电发展的好市场,特别是对大电站、大型机组,不论从国家领导人的判断还是广东省的发展规划都表明了这一点。深圳市随着经济的发展也需要大量的电力。

实际运作中我们也遇到一些问题。首先广东核电站是负债经营,是全国最大的负债户,去年还债 3 亿多美元,今年计划还 6.6 亿美元,这主要靠我们安全生产多发电。只有发电多才能收入多,才能按计划还债,减少国家外债负担。

然而电也是商品,是市场经济中的一个产品,也有销售问题。广一核投产刚好遇上广东去年投产机组 480 万千瓦,今年将投产 500 万千瓦,地方自筹了许多小机组,有竞争和局部利益保护问题,影响核电发电计划和电价。反应堆按计划装料后不多发电就浪费,发电多了又有调峰问题,电量分配问题。去年在市场激烈竞争情况下,广东电网对我们还是相当支持,不然我们去年不可能发电 113 亿千瓦时、上网 108 亿千瓦时。但去年的电价和电费问题还有待解决。未来的发电量计划安排、内销电协议等,都正与广东电力局研究解决中。

另外,我们十分关心广东电力的中长期发展规划,广东核电到二〇一〇年再发展 10 台机组,在这期间广东可能建别的火电站和燃气循环、柴油发电机组等,我们要求

省电发展规划能确保核电带基荷运行,相应要解决调峰机组的发展和配置问题,还有电力中心与负荷中心配合增长的布局问题。所以,广核市场问题已经到了迫切需要解决的时候了。我们要很好地给广东电力发展计划当好参谋,很好地配合广东电网把当前面临的电量、电价、电费问题,以及未来广东电网中长期规划的合理化和优化问题解决好。

(二)环境问题。核电发展有国内外政治、经济、行政、管理、利益、文化等各种各样的环境,其中有一个最好的环境,就是从国际市场上来看核电是买方市场。国内环境有有利的和不利的部分,有利的部分是在党中央国务院的英明决策和关怀帮助下,我们走在了前头,乘改革开放之风和特区优势,从高起点起步建成了有两台国际水平核电机组的电站,整套管理采用国际方式,这都是优势。另一方面各地方都要搞核电,但国家的条件有限需宏观调控,我们不能说一定是我们这里最重要,要统一协调,统一协调的基础就取决于我们工作做得如何。我们做得越前、越好、越扎实,就协调给我们;我们做得虚假、不够、缓慢,就协调给人家。另外,百万千瓦级的压水堆核电机组设计自主化、配套设备制造国产化,我们原来还没干过,秦山二期已开始搞但还未出来,这对我们利用国内条件是不利的一面。但核电在国际上是买方市场,竞争得很激烈,这是有利的一方面。另一方面即核电站为所在地地方所理解,要取得当地社会的理解,消除误解。我们刚来深圳时得到很好的理解和支持,但随着深圳地区