

宁德农电体改:一次成功的“聚变”

本报记者 魏家经 林光华 通讯员 林振中

(一)挂牌成立

经过一次又一次的推迟,福建宁德八县(市)供电有限公司挂牌成立大会的时间终于定在了 2004 年 6 月 30 日。

6 月 29 日晚,宁德很闷热,会议的各项筹备工作有条不紊地进行着。为了确保第二天的挂牌仪式不出纰漏,宁德电业局党委副书记陈长德决定再组织礼仪人员进行一次彩排。“‘资产交接签字台’是放在主席台的中间还是旁边呢?”陈长德琢磨着,他想让这一历史性的瞬间尽可能完美。

与彩排同时进行的还有一场“实战”。

那是有关福安电力的一笔 800 多万元资产的谈判。宁德电业局以及宁德市经贸委、福安市政府的有关领导再一次谈到深夜。

第二天,挂牌成立大会如期举行,隆重而简短。

从邀请与会人员的情况,可以看出福建省电力公司和宁德市政府的良苦用心。由于农电体制复杂,宁德是福建最后一个完成农网改造的地区。如今,一下子成立了 8 家县供电公司,农电体制改革走在了全省前头。后进变先进,其示范作用不可小视。

上午 9 点 30 分,全省各市县“两改一同价”领导小组的领导、各地区电业局的领导,宁德市各大银行的负责人,以及宁德市各职能部门的负责人一并到场,宛如召开一次全省性的经济工作大会。

10 点 20 分左右,在宁德市委书记陈少勇、福建省物价局副局长郑宝强等领导的见证下,宁德市人民政府市长陈荣凯和福建省电力公司总经理马宗林为宁德八县(市)供电公司的成立授牌。至此,从 2000 年福建省电力公司对宁德

地方电力企业实行代管以来,一场彻底改变原有农电体制的改革宣告完成。

宁德农电体制改革遵循的是 2003 年 9 月 29 日省电力公司与宁德市政府以及各县(市、区)政府分别签订的宁德市供电体制改革的“1+9”协议(即 1 个宁德市供电体制改革的总协议和 9 个县、市、区的供电体制改革协议)。“1+9”协议确定了一个一揽子的改革方案。

方案的核心内容是:宁德老区电力总公司的直属供电分公司、宁德分公司上划省电力公司,上划后的直属供电分公司与福安市供电分公司进行整合重组,成立供电合资公司;老区总公司所属的福安、福鼎、寿宁、柘荣、周宁、屏南、霞浦分公司及古田县电力公司,按照国家和福建省有关规定,通过省电力公司的投资控股,分别实施“一县一公司”的供电企业股份制改革,设立由省公司控股的各县(市)供电有限公司;在各合资公司注册成立时,宁德市政府负责依法注销老区总公司。

从结果来看,这是一个“多赢”的方案。福建省电力公司总经理马宗林在会上指出:宁德市率先在全省完成全市县级供电企业改制工作,这是福建电力体制改革的一次创新和突破。

宁德市副市长陈铭玉高兴的心情溢于言表,在他的主持下,隆重的挂牌仪式显得很轻松。

这是来之不易的轻松。会后,宁德市市长陈荣凯坦言:“这次改革的压力很大,阻力也很大。”

的确,这场改革涉及到宁德整个地区电力资产的重组,关系到一个在宁德生存发展多年的正处级地方电力公司的存亡,其间的博弈不可能以“轻松”二字来描写。正如福建省电力公

司分管农电的副总经理林野所说：“宁德农电体制很复杂，改革进行到现在，走了很长、很艰难的路。”

（二）错综复杂

宁德习惯上被称为闽东，历史上是一个封闭落后的偏远地区，也是知名的革命老区。

闽东有丰富的水电资源，全市可开发装机容量为185万千瓦，目前已开发70万千瓦，形成了独立的地方区域性电网，也形成了一个宁德市直属的地方性供电企业——闽东老区水电开发总公司。

在宁德市的9个县（市、区）中，有8个县（市、区）的供电公司以及闽东老区水电开发总公司直属供电分公司均为闽东老区水电开发总公司的分公司。另外，还有一家地方性供电企业——古田县电力公司，隶属于古田县政府。

宁德的地方电网通过甘棠220千伏变电站与省电网红山变电站单回路相连。因此，在宁德也有一家国家电网企业——宁德电业局。

宁德电业局主要负责省网电量在宁德市的销售。闽东老区水电开发总公司的直属供电分公司通过购进宁德电业局的省网电量以收取中间差价的形式，向宁德市北部五县（市）趸售；各县（市、区）供电企业通过收购当地小水电上网电量，不足部分购省网电量为补充的方式向当地供电。

与这些较大供电企业并存的是一些小水电自供区。

直供、自供、转供，多种供电方式交织在一起，使宁德的农电管理体制异常错综复杂。

在福安市采访，记者就被复杂的体制弄得满头雾水，最后还是通过画示意图才搞清楚。原来福安市仅为一个县级市，辖区内一度有7家不同的供电企业，每家都有自己的供电区域，各自为政，一市多价。“福安的供电体制复杂得不得了，说起来就头疼。”福安供电公司党委书记丁洪说得满头大汗。

“庙小方丈多”，由此带来了一系列问题。

闽东老区水电开发总公司直属供电分公司成为宁德市北部五县（市）供电的中间环节，增

加了相关县（市）供电企业的购电成本，加重了这些县（市）的电费负担。

“一区多价”现象严重。仅甘棠镇就有高低不一的4种电价；宁德市区分别由宁德电业局和闽东老区水电开发总公司宁德分公司供电，实行两种电价，供区交界的闽东路成为“电力中英街”，路两边的居民仅一街之隔，却在两种不同的电价下生活。

由于层层转供，农村到户电价水涨船高，多的高达每千瓦时2元多。

孤立的地方电网，使得投入不足，网架脆弱，供电半径不合理，线损率高。各行政村线路实行电工承包管理，线路蜘蛛网般杂乱无章，存在诸多安全隐患。

群众用好电、用便宜电的呼声日益高涨，要求改变供电现状的愿望日益强烈。

同时，来自地方经济发展的力量也把宁德农电体改推上了日程。

“宁德农电体改赶上了两股东风。”林野说，“一是2002年底福建提出了工业立市，加快县域经济发展的战略，宁德经济被纳入全省第二层面开发；二是由福建省电力公司投资30亿元的县城电网改造即将展开。”

2003年，宁德工业经济的增幅达37.3%，而电力供应只增长了26%。小水电已明显支撑不了经济的发展，供电瓶颈凸现，引进大网电力势在必行。

要实现福建电力公司对宁德电网的投资，不可避免地要改变多家供电、各自为政的局面，与福建省电力公司建立起资本纽带关系，实现城乡电力的一体化管理。

“电力体制改革一定要到位。今天不到位，明天就苦了，后天就没有希望了。”宁德市市长陈荣凯如是说。推动经济腾飞和降低农民电费负担的强烈要求，使宁德市委、市政府领导班子在下决心推动电力体制改革上取得了高度的一致。

同时，国家有关实行城乡一体化管理的政策和巩固农网改造成果的现实要求以及企业本身做大做强的需要，也使福建省电力公司在宁

德电力体改上“抓了紧”。

福建省电力公司与宁德市政府在谋求发展的层面上就电力体制改革达成了共识,并且双方都清楚地认识到,在时间紧迫、体制复杂的情况下,宁德农电体改是需要有“非常手段”方能破解的一道难题。

(三)“非常手段”

2000年6月,宁德电业局代表福建省电力公司实现了对宁德市9个县(市)公司的代管。

这是闽东电力体改迈出的关键一步。这一步为宁德在一年多时间里完成总投资5亿元的农网改造工程创造了条件。因为体制的困扰,这一工程已被整整延误了两年。

这一步使这些地方供电企业开始进入国家电力行业管理的轨道,并且彼此之间初步建立起了以农网投资为纽带的资本关系,为下一步的改革打下了基础。

代管后,电网的改善和电力企业管理的规范化,使地方政府推动改革的信心增强。经过一系列的调查研究和沟通协商,2003年9月29日,福建省电力公司与宁德市政府共同催生了“1+9”协议,把宁德农电体制改革的总体框架确定了下来。

宁德电力体改的“非常手段”之一,就是这个“1+9”一揽子协议。

“为什么要选择‘一揽子’?”面对记者的疑问,福建电力公司农电部的副主任张森说:“最初也想采取8个县供电公司先分离再股份制改造的办法,但考虑到其管理体制的复杂性,这样分两步走可能麻烦不少。同时我们也担心一个一个地来,有的改得成,而有的却改不成。而且县里谁也不愿第一个改。”为此,省公司马宗林总经理几下宁德调研,集中了大家的意见,果断提出闽东电力的“一揽子”解决方案,并很快得到了宁德市政府的认同。

宁德农电体改的两大症结,一是悬而未决的债权、债务问题;二是人员的分流问题。

错综复杂的管理体制,造成债权债务和对外担保扑朔迷离。而地方电力进行发、供电分离时遗留的诸多问题和沉重的债务更是难以梳

理。

宁德有电力职工5000多人,这意味着在这场改革中,大量的职工要面临着“何去何从”的问题,尤其是那些被上划、被撤销企业的300多名职工。

“非常手段”之二,就是对债权、债务的剥离,对合资公司股权结构的设置,对人员的妥善分流安置。

“我们的原则是穿新鞋走新路,并且要轻装上阵。不能把与供电无关的不合理的债务和担保带进合资公司,这样才有利于改革后宁德电力的发展。要做到这一点不容易,谈得很艰苦。”林野说。

虽说早有思想准备,但是资产清理和评估的结果还是让大家吃了一惊。地方电力公司的债务近2亿元,并且牵涉甚广。其中1.2亿元债务处理协议,整整盖了14个单位的公章。另外,还有3家县电力公司负资产竟然达几千万元。

要解决这样的资产和债务问题,其难度可想而知,在半年多的时间里,各级领导和工作人员不知度过了多少个不眠之夜。

改革的过程充满了“唇枪舌剑”。作为福建省电力公司的主要谈判代表,宁德电业局局长谢志坚在9个月里一个县一个县地走了不下10圈,参加了数十场谈判。其中与古田县的谈判令他难以忘怀。6月10日,进行第三轮谈判,他们从下午3时一直谈到深夜11时50分,饿了,就吃方便面,边吃边谈。6月22日,进行第六轮谈判,他们又是“战斗”到第二天凌晨1时多,最终把正式协议签了下来。

“我们冲在前面,虽然累,但总能感觉到来自宁德市领导层一波又一波的推动力。”宁德市经贸委副主任陈水金是体改的具体负责人之一,在多次给市领导汇报体改工作中,他深知市里“决心很大”。

局部利益之间的“冲突”与“较量”,最终在“发展”这一共同目标上获得统一。在确保银行合法利益不受损害的前提下,大量债务通过地方国有资产投资公司收购等方式被剥离。福建

省电力公司实现了对合资公司的控股,而地方电力资产在合资公司中也得到了合理的股份。

“1+9”协议规定,闽东老区水电开发总公司直属分公司的资产与相关人员,按“资产属地、人随资产走”的原则分别划转到宁德电业局和福安、寿宁、柘荣、霞浦县(市)供电有限公司。

为摸透职工的实际状况,人员分流安置工作领导小组与职工进行了多次座谈。2004年5月,《闽东老区水电开发总公司直供电分公司人员分流安置办法》、《关于落实与规范离退休人员有关待遇的通知》等政府文件相继出台。

在人员的分流安置中,“尊重历史,切实保护在岗职工的合法权益,解除离退休职工的后顾之忧”,被放到了一切工作的首位。

“从目前来看人员分流安置工作正常,职工

也很平静,可见这些方案是合理的、科学的、操作性强的。”宁德电业局谢局长介绍说。

因为体改中“一县一个心态、一县一个‘堡垒’”,原定于年初实现合资公司挂牌成立的计划被一次次推后。“要推到什么时候?”宁德市政府和省电力公司的高层使出了又一“非常手段”——体改倒计时。

“为什么要制定改革的时间表?就是要给自己增加压力。当然,改革的目的是为了更好地发展。如果有重大问题没处理好,我们宁可推迟挂牌。我们不仅要重视挂牌的结果,更要注重改革的过程,只有过程搞好了,挂牌才有真正的意义。”林野说。

结果证明,宁德农电体改迎来了一个真正有意义的“挂牌”。