

融冰蓄力破坚茧,逢春振翅终成蝶。怀着国有企业的社会担当之心,凭借着对发展的不懈追求,华电陕西公司以独特的竞争优势释放出了不可小觑的发展力量。伴随着国家新一轮改革的春风,华电陕西公司必将乘风顺势,继续保持弯道超越的加速度,一飞冲天,成就美丽梦想。

## 华电陕西公司:电企蜕变样板

特约记者 田艾玲 王玮  
本报记者 任腾飞 陈玮英

“作为国有企业,在履行‘三大责任’方面我们义不容辞。如果说一定要排个序,我认为首先应该是政治责任

和社会责任,其次才是经济责任。前几年,发电企业面对严峻的市场形势,承受着巨大的亏损压力,为国民经济复苏、保持社会稳定提供了坚强保证;今天,我们‘翻了身’,更要履行好社会责任,为建设美丽中国添砖加瓦。”日前,

华电陕西能源有限公司(以下简称华电陕西公司)总经理田洪宝在接受《中国企业家》记者采访时,丝毫没有流露出一名盘活百亿元资产的成功企业家所拥有的成就感,更多的是历经风浪后的荣辱不惊。他解释说:“经过多年

痛苦的蜕变,我们收获更多的是自信与从容。”

经过多日的深入调查,一个综合型能源企业的产业轮廓浮出水面,一家国企实现由弱至强蜕变的路线图也逐渐清晰。

陕西公司依托运销公司平台,发挥规模采购优势,与其他发电集团合作,促成了两次降低统配煤采购价格166元/吨,降低陕北煤运费0.055元/吨,节约燃料成本9670万元,燃料单位成本始终在陕西区域处于领先水平。

“华电陕西公司在煤炭供应、电量分配等发电企业的共性问题上,牵头带领各公司奔走呼吁,争取政策支持,扮演了电力企业‘领头羊’的角色。”一位同区域发电厂的市场营销人员曾向记者介绍。

华电陕西公司不仅在市场营销方面有独到之处,在降耗增效方面的管理更是力度惊人。

为控制好生产成本,华电陕西公司建立了材料费、修理费与发电企业生产厂长挂钩,其他费用与经营厂长挂钩的奖惩机制,将目标落实到各单位、各部门、各责任人,增强全员预算管理意识,使节约、节支理念渗透到管理的各个角落和工作环节,实现了各项费用的可控在控。华电陕西公司加强与同网同类型机组的对标管理,将指标管理方面的差距作为工作努力的方向,大力实施节能技术改造,有效降低了发电能耗。

企业管理水平的提升,释放了创效潜力,放大了经营利好。在煤炭市场朝着有利于发电企业的方向发展时,华电陕西公司一年一大步,迸发出了惊人的盈利能力。

2013年,在社会用电增速趋缓的情况下,华电陕西公司发电量屡攀新高;资产状况持续改善,资产负债率逐年下降;企业面貌焕然一新,陕西公司利润总额在集团公司28家二级公司排名上升了20位,EVA(经济增加值)上升了17位,ΔEVA上升至第4位;资产结构得到大幅改善,企业经营范围由单一的火力发电逐渐拓展到风电、光伏发电、煤炭运销、工程运营等领域,初步构建了“电、煤、运”三位一体的发展格局;市场竞争力和综合竞争力不断增强,企业驶入了良性发展、科学发展的快车道。

华电陕西公司的经营成就得到了华电集团公司的高度认可,2014年,田洪宝连续两次代表华电陕西公司在集团工作会议上作典型发言。在集团公司的眼中,华电陕西公司已经由“困难户”成功蜕变成为了“潜力股”。

### 蛰伏:曾是陕西公认的“困难户”

2008年以来,由于煤炭价格飞涨,发电企业全面亏损,为扭转颓势,各发电集团纷纷扛起进军煤矿的大旗,调整产业结构,在煤炭资源富集地区大力发展煤炭项目和煤电一体化项目,提升市场话语权,降低经营风险。

陕西省已探明煤炭储量1700亿吨,居全国第三,自然是各发电集团的竞争焦点,但高速增长的电力装机与低迷的用电需求之间的矛盾,加剧了电力市场竞争,导致设备利用小时数逐年下滑,一些机组投产后远远达不到投资测算时的利用小时数,机组常常处在不经济的状态运行。同时,陕西电价较中东部省份偏低,消纳煤价上涨空间有限,煤电联动机制又不到位,使火电厂在市场煤价的步步紧逼和上网电价的寸土不让双重夹击下,独自承受高煤价造成的巨额亏损。

2007年成立的华电陕西公司更是五大发电集团在陕子公司里公认的“困难户”。所辖的蒲城电厂虽然以270万千瓦的总装机位居陕西省第一、西北五省前列,但由于蒲电一期是上世纪东欧易货贸易机组的特殊历史政策原因,建设周期长、设备改造投入大,使蒲城电厂自机组投产时就陷入亏损境地,至2012年底,已累计亏损25.32亿元,严重资不抵债,仅靠拖欠煤款、货款勉强维持运营。

为置换煤炭股份,华电陕西公司2010年收购的瑶池电厂也同样问题不少。虽然投产时间不长,但由于原管理方长期粗放式的管理,导致机组正常运行无法保障,员工技能素质不高,对企业归属感不强,对华电管理体制存在抵触情绪,推进工作举步维艰。

亏损不仅蚕食着企业收益,还侵蚀着企业管理机体,使各种矛盾不断积累。企业亏损,员工收入长期得不到增长,导致近200名业务骨干纷纷离职、跳槽,干部、员工士气普遍低迷,使各项管理水平低下,形成了恶性循环。

巨额的负债使融资极为困难,对



华电陕西公司坚持“绿色发展”,努力实现企业发展与生态环境和谐统一。

华电陕西公司发展造成了较大影响。“发展差钱、管理缺人,一些好项目只能眼睁睁地看着被别的公司抢走。”一位从事煤炭资源开发多年的工作人员告诉记者。

复杂的投资环境、所辖企业的资产状况影响着集团公司的投资信心,更使一些合作伙伴对华电陕西公司疑窦丛生,难道华电在陕西“水土不服”?

### 成蝶:从严苛治污标准中觅出发展之道

### 蓄力:扭亏必须先扭心

正是在这种矛盾交织、困难重重的背景之下,2011年5月,时任中国华电集团公司规划发展部副主任的田洪宝临危受命,担任华电陕西能源有限公司执行董事、总经理。

就在当年的年中工作会上,田洪宝直言不讳地指出了公司面临的危机和管理中存在的六大问题,不留情面、切中要害,使与会人员内心受到了强

烈震撼。一位小股东代表由衷地说:“新班子破题准、作风实、决心足、力度大,扭亏为盈有盼头。”

为扭转风气、提振信心,华电陕西公司开展了以领导干部、中层及一般管理干部为主要对象的“转作风、提效率”活动,大力倡导“认真严格,雷厉风行”的工作作风。在9个月的时间里,华电陕西公司上自公司老总,下至普

通员工,均对照活动标准进行了深刻自查、整改。

“活动重在解决思想上的问题,管理上还必须用新的体制机制来约束和激励。”对于提升管理效能,田洪宝思路非常清晰。

华电陕西公司进一步完善对标管理体系,将对标体系延伸到财务、费用管控、党建等领域,做到指标体系全覆盖。为激励员工干劲,华电陕西公司对绩效考核管理制度、本部员工管理办法等20余项制度进行了修订,取消按月下发工资总额的办法,严格按照指标及月度任务完成情况核发工资总额,真正实现了变“发工资”向“挣工资”的转变,构建了打破大锅饭的管理机制。

各单位深化运行小指标竞赛活动,提高经济技术指标在竞赛中的权重,通过信息化手段将每分每秒指标上的变动折算成钱,使员工可以实时看到自己在优化指标方面取得的收益,极大地提高了员工的工作积极性和创造性,激发了企业管理的活力。

煤炭是发电的“口粮”,没有煤发不出电,但趋利的煤企却丝毫不给发电厂喘息的机会。2011年的冬天,各

大煤矿生产任务完成,纷纷减产提价,煤炭市场供应紧张。为缓解用电紧张局面,发改委制订了以煤定电的规则,要求发电企业想方设法购进电煤,提升煤场库存,满足电力需求。

信息反馈到华电陕西公司,田洪宝权衡再三,毅然提出“电量是发电企业的命脉,勒紧裤腰带也要提高电煤库存,抢发电量。”华电陕西公司以效益最大化为原则,积极筹措资金,加大地方煤采购力度,拓宽购煤渠道,千方百计进煤,保证存煤不低于7天,不发生缺煤停机或限负荷情况。

那段时间,华电陕西公司上上下下的中心工作就是煤。公司领导每天与煤业集团、发改委沟通,提高统配煤兑现率;电厂领导班子每人挂靠一个煤矿催煤保运;电厂所有干部员工都动员了起来,清理火车上的冻煤,保证“颗粒归仓”;运行员工精心操控机组,优化经济指标,降低燃煤消耗。一场保煤抢电的“全民战争”在华电陕西公司系统全面打响。

干部员工的辛苦没有白费。2012年2月份,华电陕西公司凭借超发电量实现了当月盈利。鲜明的事实告诉员工,只要肯努力,扭亏为盈并不是梦。



陕西公司积极履行国有企业社会责任和政治责任,大力实施节能减排改造,着力创建资源节约型、环境友好型企业。

企业经营面貌的扭转,并没有让华电陕西公司盲目乐观,他们稍作喘息,将更多的精力投入到另一场旨在消灭“硝烟”的战斗。

十八大后,党中央提出了“美丽中国”的愿景目标,大力推进生态文明建设,出台了史上最为严格的大气污染物排放标准。标准的出台令业界压力倍增,一家媒体甚至用“刚刚喜上眉梢,又添哀愁新至,火电企业近两三年可谓命运多舛”的悲情语句形容火电企业面临的压力。但华电陕西公司却从中觅出发展之道。

“我们创造财富,就是为了更好地履行政治责任和社会责任。如果我们只顾效益而牺牲环境,那么我们蛰伏数年,变成的也只是只‘么蛾子’,成不了蝴蝶。”华电陕西公司党委书记曾庆锋风趣地道出了公司的环保观:“其实,环保减排与企业发展并不矛盾,在某种意义上讲更是企业转型升级的机遇,在当前的政策环境下,提升企业清洁生产能力就是增强市场竞争能力!”

为满足最新的大气污染物排放标准,华电陕西公司不计前期投入和违约风险,毅然决然将所属各发电厂和在建单位已经完成可研论证的脱硫增容、除尘改造和建设方案推倒重来,按照关中地区特别排放限值重新进行设计论证,其中正在建设的杨凌热电环保设施按照更为严格的超净排放标准进行设计。仅此一项就增加投资近2.4亿元。

“随着经营状况的逐步好转,华电陕西公司在环保方面的投资大幅增长,2013年达到2.1亿元,今年我们在环保方面的投资将达到9.73亿元,比去年翻了两番还多,明年我们还将投资3.1亿元用于其余环保设施建设改造。这样的环保投资力度陕西少有,在全国也较为罕见。”田洪宝告诉记者,两年来,华电陕西公司先后完成了蒲城电厂6台机组的脱硝改造,每年可减少氮氧化物排放量3.2万吨。未来还将对蒲城电厂4台机组进行脱硫增容改造和电除尘改造,为改善陕西,特别是关中地区的空气质量作出积极的贡献。

“不要小瞧一度电,节约一度电的环保意义着实不小。”华电陕西公司安全生产部节能环保专工任洁娓娓道来:“每节约一度电,至少可节省340克标煤,减少272克粉尘、997克二氧化碳和30克二氧化硫的排放。”

通过优化经济运行方式、开展节能改造和技术攻关,华电陕西公司各发电企业节能水平大幅提升。2013年,华电陕西公司发电煤耗同比下降8.68克/千瓦时、综合厂用电率同比降低0.54个百分点,节约标煤13.28万吨,共计减少二氧化碳排放42.1万吨,减少二氧化硫排放1366.8吨,减少氮氧化物排放1190吨,降低生产成本6500多万元。2014年,华电陕西公司节能成效更为突出,截至8月末,陕西公司发电煤耗已同比下降了10.95克/千瓦时,仅此一项节约标煤11.24万吨,减少二氧化碳排放近30万吨,减少二氧化硫排放近960吨,减少氮氧化物排放830余吨,经济效益和环保效益十分可观。

为进一步挖掘节能潜力,华电陕西公司还分别完成了对蒲城电厂和瑶池电厂的供热改造,仅蒲城电厂供热改造一项即可替代城区186台燃煤小锅炉,拆除108座烟囱,减少二氧化硫排放约近2万吨/年,减少烟尘排放约1.3万吨/年,极大地改善了当地空气质量。

“最近一段时间,习近平总书记提出了适应经济新常态的要求,”田洪宝说:“作为国有企业,要科学认识新常态,更要积极适应新常态。”他认为,与改革开放30多年来接近两位数的高速增长相比,中国经济步入以中高速增长为标志的新常态,不仅意味着经济增速的放缓,更意味着经济增长动力的转换和经济发展方式的转变。能源型企业发展要尽可能减少资源消耗,降低环境成本,加快从粗放型向集约型转变,走清洁发展之路。

### 破茧:“困难户”蜕变成“潜力股”

两年的艰苦蜕变,华电陕西公司终于等来了破茧重生之时。

“对于在亏损中挣扎多年的发电企业来说,不能单纯依靠电价和煤价的调整来走出困境,这些都是我们不可控的,必须向管理要效益,扎住出血点,激活造血干细胞。”田洪宝告诉记者。“其实,对于发电企业来说,管理无非是抓好电量、煤价、能耗等几个关键要素,但要在竞争中取得优势,就必须不断优化价值链,在管理上比对手做得更好。只有这样,才能在困难时期比别人亏得

少;在机遇到来时,比别人挣得更多。”电量是各发电企业竞争的焦点。在市场营销中,比拼的不仅仅是机组容量、设备参数等硬件,还需要高效的营销机制和过人的营销智慧。华电陕西公司成立了市场营销部,从各发电厂抽调专人紧盯电力市场信息,并将每个运行班组纳入营销体系,每个运行操作员成为营销体系的最末一级单元,执行营销决策,构建了面向营销的生产机制,实现了营销思路由生产型向经营型转变,营销策略从被动执行向主动争取转变。

煤炭是降低发电成本的关键。结合陕西煤炭发展形势,华电陕西公司敏锐地洞察到,未来煤炭供应的瓶颈将集中在物流环节,在大力发展煤炭产业的同时,必须统筹推进煤炭物流建设。华电陕西公司成立了煤炭运销分公司,一方面负责华电在陕电厂煤炭统一采购工作;另一方面利用规模优势,压低煤价,打通煤炭外销通道,同步推进煤炭发运台建设,为华电其它电厂提供煤炭供应,着力打造华电陕西公司煤、电、运“三位一体”的发展格局。2012年,华电