

大型历史人文纪实报道

昆滇風雲

人物传  
大事记  
大工程  
地方志

# 载入水电建设史册的 鲁布革水电站

□ 李正美

1987年8月6日,《人民日报》头版发表长篇通讯《鲁布革冲击》,一文激起千层浪。鲁布革水电站创造了席卷全国建设行业的“鲁布革冲击波”,拉开了我国水电建设史上对外开放和管理体制改革的序幕。



鲁布革水电站大坝 侯海琳 摄

## 对外开放

### 小山寨走到全球聚光灯下

1981年,在国家改革开放政策指引下,国家水利电力部提出,计划将鲁布革水电站作为利用世界银行贷款进行建设的第一个试点重点工程。消息一出,引发了极大争议,有人感情上接受不了,认为“中国一无内债,二无外债,这是我们的骄傲!”有人理智上通不过:“向世界银行贷款,条件那么多,框框那么死,人生地不熟,弄不好要丢中国人的脸!”鲁布革原本只是云南省罗平县一个名不见经传的布依族小山寨,却因此走到全球聚光灯下,处于风口浪尖的云南省面临着多重的压力。一方面,得天独厚的水资源亟待开发,电力严重不足已阻碍经济社会发展;另一方面,计划经济体制下,国家电力工业管理实行政企合一、垂直垄断的管理体制,快速的发展建设需要导致水电建设资金短缺。基于对现实和未来的考量,敢于打破常规,坚定走改革开放道路的信心和决心,云南省委、省政府果敢决策,接受世行贷款作为鲁布革水电站部分建设资金。

1984年3月,中国政府与世界银行正式签订1.454亿美元贷款协议,国家财政部以8%的转利率转给云南省电力工业局,偿还期20年(含宽限期5年)。按照当时的汇率,1美元兑换2.372元人民币计算,1.454亿美元约等于3.45亿元人民币,相当于1983年云南财政收入17亿元人民币的1/5。作出这一决定,云南在承担了巨大的金融风险的同时,使鲁布革水电站开创了引进外资、使用外国设备以及单项工程实行国际公开招标建设水电站的先例。鲁布

革水电站成为我国水电建设对外开放的第一个“窗口”。

## 自我革新

### 施工队创造出惊人效率

1976年,鲁布革水电站开始筹备建设,电站由中国电建所属昆明院设计,水电十四局组建四公司负责引水隧洞开工前的各项筹备工作。经过五六年的艰苦工作,到1982年,电站引水隧洞“三通一平”工作基本完成,各种生活设施基本就绪,施工支洞已经打通。随着国际招标竞争机制的引入,一场变革拉开了序幕。

尽管鲁布革水电站使用世界银行贷款只占工程投资的16%左右,但牵一发而动全身。根据世界银行的规定,贷款项目必须实行国际招标。在8国承包商的角逐中,日本大成公司以比标底低43%的报价中标。开放的大门一旦打开只会越开越大,为了争取庞大的中国市场,挪威和澳大利亚政府决定向工程提供资金支持和项目咨询。最终由日本大成公司承建引水系统;首部枢纽工程和地下厂房枢纽工程由水电十四局负责施工,同时这两项工程分别由挪威和澳大利亚专家提供咨询。

鲁布革水电站在新旧观念的碰撞中开始建设,在两种管理方式的竞赛中向前发展,成为我国水电建设对外开放的试验场。中标后的日本大成公司并没有派出浩大的施工队伍,派驻鲁布革工地的只有30人的管理团队,并从竞标“失利”的水电十四局按合同制聘用了400多名劳务工人组建施工队伍。这批工人,在大成公司管理下创造了惊人的效率,开挖两个月,单月平均进尺222.5米,超过整个鲁布革水电站隧洞

月进尺最高水平,为我国当时隧洞开挖平均水平的2至2.5倍;开挖直径8.8米的圆形发电隧洞中,创造了单头进尺373.7米的国际新纪录;1986年10月30日,隧洞全线贯通,比合同设定日期提前5个月。

正当大成公司捷报频传时,首部枢纽工程截流工期告急,厂房工程工期拖后过百天。为确保工程进度,水电十四局在鲁布革首部枢纽工程发动千人会战。与此同时,在电站施工中,挪威、澳大利亚咨询专家提出了10多项优化设计方案:地下厂房立柱式吊车梁改为岩壁式吊车梁,大坝防渗心墙的黏土料改为风化石,溢洪道1:0.3高边坡开挖改为垂直边坡开挖……这些新技术、新方案,冲击了传统的技术规范、施工手段和管理方法,既缩短了工期又节省了投资。1985年11月,大坝工程按期截流。

## 敢闯敢试

### 对推动电力工业改革发挥了重要作用

鲁布革打开的这个“窗口”,将国内与国外在水电建设经营管理与施工技术各方面的区别与差距放在了同一个平台上展示。一方面我们可以向国外学习先进的经营管理与施工技术经验,另一方面国外工程界也对我国水电建设有了较为直观的了解。

压力也是动力,在承认差距、认真总结分析后,敢闯敢试的鲁布革人“知耻而后勇”,以壮士断腕的决心和勇气迎难而上。经报国务院批准,1985年11月,鲁布革工程厂房地开始试行大成公司先进的管理方法,成立厂房建设指挥所,实行承包合同制,经济独立核算,人员重组。到1986年底不仅把工程原来拖后的3个月时间抢了回来,还

提前4个半月结束开挖工程,安装间混凝土提前半年完成。

1986年11月,国务院领导到鲁布革水电站视察,充分肯定鲁布革水电站建设的改革举措对推动电力工业改革发挥了重要作用。1987年5月30日,国务院全国施工工作会议提出:在工程建设领域全面推广鲁布革经验,深化施工管理体制改革的报告》参阅文件,全国掀起学习鲁布革经验热潮;10月,全国基建体制改革全面展开。

通过实行国际招投标,引入竞争机制,争出了先进技术、科学管理,争出了高效率和低消耗,也因为竞争和自我革新,推进了云南乃至全国水电事业的大踏步前进。1988年12月27日,鲁布革水电站第一台15万千瓦机组实现提前3个月投产发电,从截流到第一台机组投产发电,仅用了37个月,是当时国内大型水电站建设周期较短的工程之一。从1982年11月开工到1990年5月全部机组投产,鲁布革60万千瓦装机的水电站建设项目共节约投资8000多万元。

这个对外开放的“窗口”电站,创造了席卷全国建设行业的“鲁布革冲击波”,拉开了全国水电建设新管理体制和利用外资建设水电的序幕,催生了中国现代项目管理制度。2009年,鲁布革电厂被评为新中国成立60周年“百项经典暨精品工程”,与北京天安门广场建筑群、长江三峡水利枢纽工程等重大工程一同载入了新中国建设与改革发展的史册。

(作者单位:中共云南省委党史研究室)