

艰难的跨越

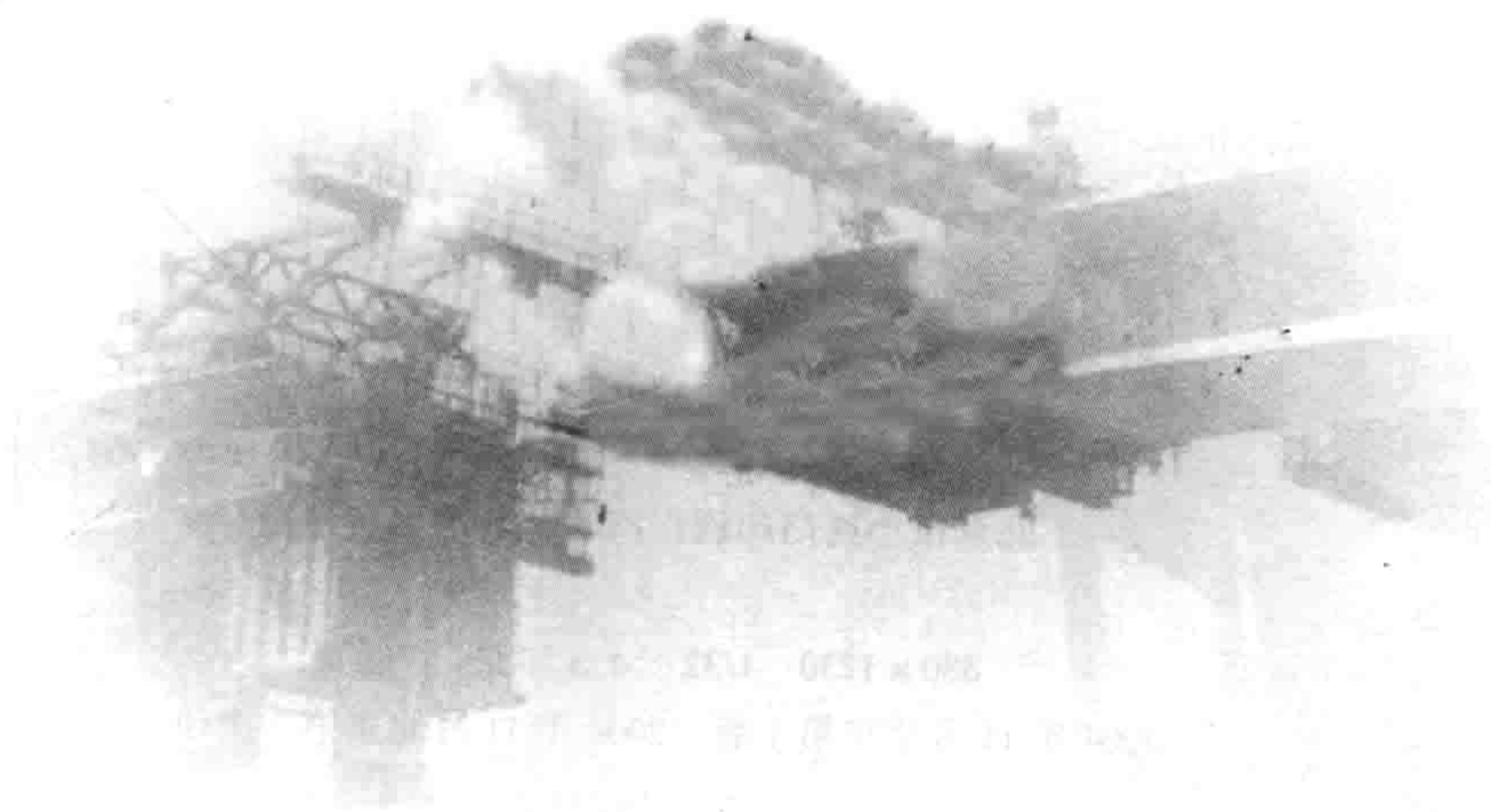
高成礼 著



中国青年出版社

艰难的跨越

——记杨志德和他的桥梁施工队伍



中国青年出版社

(京) 新登字 083 号

图书在版编目 (CIP) 数据

艰难的跨越/高成礼著. —北京: 中国青年出版社, 2004
ISBN 7-5006-5985-7

I. 艰... II. 高... III. 杨志德 - 生平事迹
IV. K828.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 106387 号

*

中国青年出版社 出版 发行

社址: 北京东四 12 条 21 号 邮政编码: 100708

网址: www.cyp.com.cn

编辑部电话: (010) 64054520 发行部电话: (010) 64065904

北京市小红门印刷厂印刷 新华书店经销

*

880 × 1230 1/32 4.5 印张 3 插页

2004 年 11 月北京第 1 版 2004 年 11 月北京第 1 次印刷

定价: 16.00 元

本图书如有任何印装质量问题, 请与出版处联系调换

联系电话: (010) 64033570

雄狮书店: (010) 84039659



杨志德近照



施工中的润扬长江公路大桥。



即将合龙的荆州长江公路大桥。



全国人大副委员长王光英在安庆大桥视察工作。



杨志德在现场。

起吊



正在施工中的安庆长江大桥，主搭及南引桥由中港二航局承建。



杨志德同志正在向中国工程院陈新院士介绍现场施工情况。



原安徽省省长许仲林，常务副省长张平，副省长黄岳忠，安庆市副市长赵晓和来到工地祝贺并听取杨志德同志关于大桥施工的情况汇报。



杨志德同志（右一）与前来视察的江苏省长梁保华同志亲切交谈。



交通部副部长胡希捷在施工现场与杨志德同志亲切交流。

引 言

1994年3月下旬的一天，我去四零三施工处了解一个情况，同行的还有一位讨账小组的同志。到四零三施工处办公室门前刚下车，就听屋内火爆爆地钻出一句话来：“不给？再不给我就把他的办公室砸个稀巴烂！”那位讨账小组的同志告诉我：“是杨子，没要来钱，火了。”

“杨子”就是杨志德，他是四零三施工处的主任。见我们来了，脸上的阴云散了许多，对我说：“你们来得正好，别休息了，帮我要账去。”

“怎么要法？”我说。

“不用你们说话，只管喝茶。”他说。

“行吗？”我有点摸不着头脑。

“行——要是再不给，我就把被子背着到他们门口睡觉，到他们家吃饭。”他又上火了。

我们走进了一座小楼，在会客室坐下，杨志德推开一个办公室的门，请出了两位负责人，开门见山的说“讨饭”（讨债）来了。经过一个多小时的言来语去结果要了50万，这50万对业主们欠的帐来说只是个小数字。这个单位在这个地区干了许多大的工程，垫进去一千多万，他们又拖欠数千万的工程款（不是一个地

区拖欠的),这些工程都保质保量按期交付使用。码头上机器轰鸣,集装箱货轮日夜不停地进出,效益每日以百万计,可就是没有钱给施工单位。弄得这个施工单位接不了大工程,只好在内河搞些小码头。工程越做越小,这就逼得他们不得不组成讨债小组专门讨债,就这样也讨不来多少钱,直到2002年初业主还欠着近2000万没给,官司打到最高法院,判施工单位胜诉,可到5月份那近2000万还没要来。

当时,讨债的不仅是这一个小单位,全国上下都在忙着讨债,连日理万机的朱镕基总理都忙着抓“三角债”,基层企业更是忙于四处讨债;这个单位的上级第二航务工程局第四工程公司,原是交通部的直属单位,现属于中国港湾(集团)总公司,这样一个大型国有企业,那时,从局到公司,都有人专门研究如何讨债,都设有专门讨债的机构。专人讨债收效不大,有人主张定一个政策:根据讨回的金额按比例提成。这一招也不灵,于是四公司又有人提出一个建议:将全公司“头最难剃”的一个职工编到讨债组来,让他去讨债。公司领导不同意,说是胡搅蛮缠会影响企业形象。

都到这地步了,还得讲究自己的形象,真难为他们了。可那些欠债的是什么形象呢?一派“君子风度”,或一尊“大爷做派”。你去讨债,他们或许请你坐下,自己倒上一杯茶,眼睛一边盯着茶杯口那袅袅上升的白雾,一边跟你讲着为什么不还钱的大道理;或许他见你来了,将手一挥:怎么又来了?去吧,有钱我给你划过去!可那些讨债人总是小心翼翼地看着人家的脸色说话。

春节晚会上黄宏有个小品是反映讨债现象的,但同实际生活相比,作品是苍白无力的,实际生活比作品要生动得多,复杂得多,深刻得多。在这部作品里,黄宏还颠倒了一个事实:把黄世

仁变成了杨白劳,把杨白劳变成了黄世仁。实际上,黄世仁是地主,无论是杨白劳欠他的还是他欠杨白劳的,他都会理直气壮,这种程序怎么也颠倒不了。

因此,这个施工处的职工悄悄叫杨志德为“杨白劳”,说他带着职工苦干,赚了数百万上千万的利润,要不回来“白劳”了。

与此成鲜明对比的是,那些债务人所在地的写字楼、公寓、别墅,像吃了化肥一样“噌噌”地往上冒。当时有一种说法:能把别人的钱装到自己的口袋里,你就是有本事的能人。同时还赞扬一种借鸡生蛋的做法。一天,一个工人拿着一张地方报纸递给我,指着《生财有道》的一篇文章说:“你看看吧,他们大吹借鸡生蛋——光取蛋不喂鸡,你看我们这只‘鸡’都瘦成什么样子了!”

是的,他们干了许多工程,应该有很多钱,可是都在帐上,有账无钱。有一段时间,发工资全靠讨债,每到月初,大家都眼巴巴地盼着“讨债小组”的人带钱回来,但盼来的往往是失望,那些讨来债的人就成了英雄。

企业要生存,要发展,没有钱不行。可在那一段时间里,有了钱也不一定能接到工程。当时的市场很乱,三五个人就可成为一个工程公司,他们像玩魔术似的,很容易就接到一个工程,于是,在社会上招兵买马,在企业里狠挖墙脚;或是干脆转手包给你国有企业。有些国有企业连转过二手三手的工程都做,人在矮檐下,不得不低头。当时称这些散兵游勇式的公司为猴子,说它们灵活善变,可国有企业怎么也学不了它们。由于国有企业在当时还是有很好的信誉的,于是这些小工程公司纷纷“挂靠”一些国有企业,为了生存,这些国有企业不惜出卖自己的灵与肉,让它们“挂靠”。当国有企业的声誉让它们“挂靠”殆尽之日,就是它脱

开国有企业的母体独立之时，社会的发展就是这样不以人们的意志为转移的。

在改革开放的形势下，这个企业的领导者不是穿长袍的人，也不是穿三点式的人，他们是穿着得体的制服，且把风纪扣扣得严严实实的人。他们从不愿让那些猴子式的企业“挂靠”，怕坏了自己的信誉，也不愿从私人手里接那些二三手的工程。于是，一些讲话或文章就十分严肃地批评道：放不下国有企业的架子。国有企业有什么“架子”？到底该如何放下“架子”？这个企业经过数年的艰辛倍尝后，发现了一种“精神”，就是“三狗”精神：有了工程信息时，是“守门狗”。早上四五点钟就起来去守关键人物的门，生怕工程到了别人手里；有了具体目标时，是“哈巴狗”。像巴结天神一样，跟前跟后，端茶倒水，点头哈腰；工程干完后，是“赖皮狗”。不是赖着不走，也不是赖着不给人家钱，而是向他们讨回自己应得的钱，实在不给就得耍赖皮。

如果现实真有这“三狗精神”的话，那么，我要向这些国有企业的领导者们深深鞠一个躬，道一声：我为你们而骄傲！为了国有企业的生存和发展，为了国有企业职工的生存和发展，你们舍去了属于自己的那份尊严，还有比这更高尚的吗？

当然，舍弃个人尊严来求得整体发展这不是个人行为，这是历史的悲哀，这种悲哀在伟大的改革中是无法避免的，它在历史的长河中只如电光石火，是短暂的一瞬。

但是，历史中电光石火的一瞬，对一个具体的企业来说，却是一段不堪回首的漫长历史，在这段历史开始的时候他们就走进了迷惘与失落，走进了艰难与困苦。

但是，这个企业并没有在迷惘与困苦中沉沦，他们在迷惘中寻找新的目标，在困苦中寻找新的生机。

二航局领导层是一群战略眼光十分高远的人。他们早在20世纪80年代末期,水工工程还是方兴未艾的当口,他们就提出,把主业逐步从水工转向路桥,在那段艰难困苦的日子里,他们更坚定这个信念。但是,桥在哪里?路在何方?他们说:路在脚下,既然走进了艰难,就要在艰难中寻找希望。



引 言

创 业 篇

江阴苦斗

上层决策	1
选择队伍	4
一个不裁	7
出师不利	9
艰难探索	15
英雄本色	18

荆江历险

荆江与长桥	25
荆江汛来早	26
万顷波涛中	31
江底百米处	35
你是法西斯	38
大跨合龙日	50

东进序曲

京口瓜州一润扬	56
二十四桥明月夜	57
游子一片故乡情	65
一曲黄梅唱英雄	67
我们的队伍向海洋	68

管理篇

管理的定义	74
先辈的足迹	74
从关心开始	78
从正己入手	83
把质量抓住	87
把心拴在现场	89
为小而致远	92

人才篇

人才理念	98
实践为砥	99
严格是爱	102
真情关怀	104

交往篇

我要请他去上黄山	110
把你们杨总给找来	110
你们别把我当傻瓜	115
听说你夫人爱吃醋	119

尾声	125
----	-----

后记	132
----	-----

创 业 篇

一辈子的追寻
想在浩浩江面上演绎那长虹贯日的辉煌
总相信,生命的华彩会在
一生的平凡 于不息的奋斗中闪现

——摘自项目部职工史东立《未眠的润扬人》一诗



江 阴 苦 斗

长江冲出西陵峡口，一路浩浩荡荡奔腾而来，越往下游江面越宽，成了难以跨越的无涯天堑。可是，流到江阴，江面陡然变窄，成了东西进出南北争渡的最佳地段。

自从历史上南北朝时的梁朝在这里设江阴县后，此地历来就是交通要冲。在此以往的历代战争中，只要扼住了江阴，就拿到了进入长江和东出大海的钥匙，至今仍有江阴要塞之称。

江阴处在苏南、苏北经济往来的交汇点上，更处在中国华北、华东及华南经济往来的南北交汇点上，是发展经济的要道。

江阴的长江段上必须造一座桥。

上 层 决 策

企业家，实际上就是战略家。

国有企业自从实行新的体制以后，职工们就开始全力地为自己的生存而挣扎苦斗了。在这个时候，效益就是金钱，金钱就是生命。

在一般人看来，讲效益就是讲金钱，除了金钱，什么都没有。但是，作为一个企业领导人，一个大企业的决策层，仅仅以为金钱就是惟一的效益，那么，他就是一个或一群目光短浅的庸碌之辈，就无法带领职工前进，就无法在激烈的市场竞争中战胜对手，下场只能是惨败。

作为企业家，他必须比别人站得更高，看得更远，才能使企业在竞争中立于不败之地。

20世纪80年代后期的一天，二航局证实了一个可靠的信息：江苏省要开辟第二通道，在江阴市和靖江市之间的江面上建



一座江阴长江大桥。九十年代初,又将此桥引入国家“九五”重点基础设施建设项目,是国家2000年前建成“两纵两横”公路主骨架中,同江至三亚、北京到上海两条国道主干线的跨长江咽喉。此桥主跨长1385米,一跨过江,为中国第一、世界第四的钢悬索特大型桥梁。这个信息使二航局的决策者们眼睛都瞪圆了,当时的局长肖志学(后任江阴长江大桥项目部总工程师)说:盯住了,给我死死地盯住!当时的党委书记胡永楨说:拿到它,就拿到进入大市场的金钥匙。

在进入市场经济之后,这个局曾被一些单位背后称作“以色列”。这个称呼是褒是贬?我不知道,但是,我清清楚楚知道的是,这个局无论大工程、小工程、难工程、易工程,它都敢惹敢碰。

这个“敢”字是建立在科学和理智的基础上的。

早在80年代后期,他们就确立了“争科技领先,创管理一流”的企业精神,同时又适时地提出“逐步将主业转向路桥”的经营思路。

桥在哪里?路在何方?

现在,他们碰到了千载难逢的机遇,中国当时最大的桥梁摆在了自己面前,怎么能不死死地盯住呢?但是,盯住可以,能不能拿下来?尽管他们有黄石长江大桥的施工经验,但施工江阴大桥这样大的桥梁还是第一次,决策层中不少人心中还没有底,想的多是工程搞砸了以后那不堪收拾的惨状,和对历史、对人民的负罪感。当然,对后果的认真思考是必要的,也是智者的思维之路。但是,智者毕竟是智者,他预测困难是为了克服困难避免不良后果,不是为了吓唬自己。世界是许多敢于有“第一次”的人创造的,不敢于有“第一次”就永远是最后一名。决策者们最后的一致态度是:重在参与,志在必得。