

〔这是一次在现代管理理论指导下的全方位的实践〕

# 凝固的诗篇

中国国贸二期工程管理纪实

易东文 / 著

改革出版社

# 凝固的诗篇

中国国贸二期工程管理纪实

易东文 著

改革出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

凝固的诗篇:中国国贸二期工程管理纪实/易东文 著.  
北京:改革出版社,2000.1

ISBN 7-80143-390-4

I. 凝… II. 易… III. 纪实文学-作品-中国-当代  
IV. 125

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 01772 号

## 凝固的诗篇

中国国贸二期工程管理纪实

易东文 著

改革出版社出版发行

(北京市安德里北街 23 号 邮编:100011)

河北永清县印刷厂印刷 新华书店经销

开本 148×210 毫米 印张:13

2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷

字数 270 千字 印数:1-10000 册

ISBN 7-80143-390-4/H·003

定价:39.80 元

# 序 言

二十世纪八十年代以来,我国经济建设高速发展,呈现出前所未有的繁荣景象。二十年间,沧海变桑田,昔日荒凉的小渔村已成为洋溢着时代风采的都市,往日陈旧的街道已是璀璨的明珠,高楼大厦鳞次栉比,高速公路四通八达,铁路干线穿越峻岭,住宅小区繁花似锦……所有这一切,都向世人展示着新中国建筑史上最辉煌的画卷。

回首催人奋进的建设业绩,更令人兴奋的是改革的春潮,卷起了建筑业的时代浪花,在这锐不可挡的恢弘之势当中,人们都很自然地想起“鲁布革冲击”。作为实行国际招投标制的世界银行贷款项目,其项目管理的经验给我们以重要启迪,行业主管部门进而提出以推行“项目法施工”为突破口,重新塑造建筑企业的经营机制和项目管理体制。“项目法施工”旨在寻求劳动者与生产资料在项目的最佳结合方式,使企业运行方式适应市场经济规律,从而彻底革除我国建筑企业传统的施工生产关系的弊端。“项目法施工”的推行和发展,充分体现了我国建筑业勇于改革、积极探索的创新精神,充分展示了新的生产方式与经营管理模式的丰硕成果!

在这场声势浩大的变革中,许多建筑企业进行了难能可贵的积极探索,中建一局四公司就是其中的典型代表。他们创立的“总部服务控制、项目授权管理、专业施工保障、社会协力合作”的项目管理模式和总承包运行机制,与国际通行的工程总承包项目管理的作法基本一致,在市场竞争中显示出充分的优越性。

通过中建一局四公司在中国国际贸易中心第一期和第二期工程上项目管理的对比,可以映射出中国建筑业十年改革的历史巨

变,同时也是推行“项目法施工”的实际效果的最好佐证。

中国国际贸易中心第一期工程于1985年开工建设,当时是国内规模最大、设备最先进、功能最齐全的商业发展项目,是“十亿中国人民与世界相会之地”。由于当时国内的建筑公司还无法与实力雄厚的国外大承包商竞争,业主选定了法国SAE公司作为总承包商,而中建一局四公司仅仅是他们的分包商。十年后,中国国际贸易中心第二期工程开工建设,同样也是按照国际惯例招投标,中建一局四公司在强手如林的竞争者(包括日本大成、法国SAE)中脱颖而出,成为该工程的总承包商。十年磨一剑,这对于中国建筑企业来说是具有划时代意义的。

中国国际贸易中心第二期工程是一次在现代最先进的管理理论指导下的全方位实践。它展示了新一代建筑工作者宽广的胸襟、卓越的胆识以及勇于探索的精神风貌。900多个日日夜夜和风风雨雨,中国国际贸易中心第二期工程项目经理部的年轻人,用激情和智慧,将一个火热的工地,凝结成了一首壮丽的诗篇,塑造出我们时代的艺术品。这是一批富有朝气、智慧和创造力的年轻人,是一批知识化、专业化和智力密集型新型建筑工作者。他们精诚团结,奋发向上,于无声处,将一幢新型的智能型大厦高高地托举在北京长安街东头。由此,中国国际贸易中心一跃而成为仅次于美国纽约世界贸易中心的全球第二大同类型建筑群。

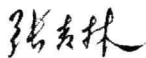
本书以中国建筑业的改革为历史背景,在中建一局四公司这个特定的环境中,讲述了一批年轻人与中国国际贸易中心二期工程一同成长的故事。现代管理理论的实践激发出古老行业的青春活力,高超巧妙的点金方案踢打出技术难题的拱手让路,平和融洽的人际关系沟通出铁律规章的丝缕温情,个性丰富的精神生活烘托出枯燥工艺的生机色彩,成功与欣喜,过失与懊恼,意外与无奈,争吵与恳谈……,一幕幕真实的场景,一行行朴素的言辞,向人们

展示的是激情的画卷、诚挚的感受。

二十一世纪已经向我们走来,一个大建筑的时代昭示着人类文明的新纪元。1999年6月,国际建筑师协会第20届世界建筑师大会在中国首都北京举行。来自世界100多个会员国的约7000名建筑人士汇聚北京,指评纷繁世界,探寻整合之点。大会所发表的《北京宪章》指出,未来要追求人本、质量、能力和创造,在有限的地球资源条件下,建立一个更加美好、更加公平的人居环境。

这是我们建筑业应当达成的价值目标,也是年轻一代的历史重任。殷殷重托赋予未来,我们有理由相信,与中国国际贸易中心二期工程一同成长的这批年轻人,必将在新世纪创造出一首又一首“凝固的诗篇”。

中国建筑工程总公司  
党组书记、常务副总经理



2000年1月16日

总 策 划:徐双杨

出版策划:北京九鼎文化有限公司

责任编辑:朱时均 郝平生

封面设计:李 栋

版式设计:牟红兵

鸣 谢:袁宗旺 徐 波 杨春山 尤 完 李澍人 刘婷婷 程显声  
滕铁平 陈拱先 袁学龙 沈慈伟 尚 斌 郁翰文 王丽成  
朱瑞军 焦叔斌 杨耀辉 赵亚斌 李洪海 杨永川 陈 明  
程小博 赵东方 杜 欣 宋晓程 杨 帆 肖 洁 鹿 刚  
王国强 宋玉江 冯东安 高传友 刘 录 王欲晓 李四江  
孙瑞英 王 越 王 春 陈 蕾 温歌丰 张 力 王 戎  
黄 塞 唐占设 郑直和 李殿武 唐占平 李亚玲 黄华萍  
张 锐 朱风存 马 昕 汪 浩 周 宇 尹洪江 刘志坚  
朱振龙 张德富 赵海方 宋 颖 孙 炜

# 目 录

|     |   |
|-----|---|
| 序 言 | 1 |
|-----|---|

|           |   |
|-----------|---|
| 第一篇 造化钟神秀 | 1 |
|-----------|---|

|                 |   |
|-----------------|---|
| 第一章 “神州第一街”的姊妹楼 | 1 |
|-----------------|---|

|           |   |
|-----------|---|
| 第二篇 激情谱华章 | 6 |
|-----------|---|

|          |   |
|----------|---|
| 第二章 天降大任 | 7 |
|----------|---|

|      |   |
|------|---|
| 鸿鹄之志 | 7 |
|------|---|

|      |    |
|------|----|
| 铁军思奋 | 12 |
|------|----|

|      |    |
|------|----|
| 龙泉会议 | 16 |
|------|----|

|           |    |
|-----------|----|
| 机遇不会拜访懒惰者 | 21 |
|-----------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 第三章 运筹帷幄,战略策划 | 32 |
|---------------|----|

|           |    |
|-----------|----|
| 业主、总承包与分包 | 32 |
|-----------|----|

|         |    |
|---------|----|
| 业主的谈判高手 | 35 |
|---------|----|

|         |    |
|---------|----|
| 一块蛋糕的哲学 | 36 |
|---------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| 项目策划与定位:夺一争二摘三 | 38 |
|----------------|----|

|              |    |
|--------------|----|
| 唇枪舌剑:谈判桌上炼真金 | 40 |
|--------------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| 对症下药:五大护坡方案 | 46 |
|-------------|----|

|           |    |
|-----------|----|
| 借鸡生蛋,共担风险 | 50 |
|-----------|----|

|              |    |
|--------------|----|
| 战略策划:置之死地而后生 | 54 |
|--------------|----|



## 第四章 没肉的骨头也要啃:

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 一标土方工程大会战 .....              | 58  |
| 搭建项目管理班子 .....               | 58  |
| 慎发分包,明智选择 .....              | 64  |
| 开路先锋:一只大公鸡 .....             | 68  |
| “摆 10 挺重机枪,兄弟我也冲上去!” .....   | 73  |
| 高科技、高难度:全国首次大规模地基钢支护体系 ..... | 76  |
| 盲沟降恶水 .....                  | 84  |
| “坏”规矩,活管理 .....              | 89  |
| “以人为中心的,有生命力的管理系统”的雏形 .....  | 91  |
| 第五章 尺寸之地展雄姿:地下结构攻坚战 .....    | 100 |
| 第二次握手 .....                  | 100 |
| 上帝、猫和乖孩子 .....               | 104 |
| 四家分包,四种管理 .....              | 108 |
| 飞越难关:勇立单向模板 .....            | 121 |
| 审时度势:巧封降水井 .....             | 125 |
| 小场地施展大拳脚:拆除钢支撑体系 .....       | 130 |
| 沟通感情,消释民扰 .....              | 133 |
| 工期难关:我赌 100 万 .....          | 138 |
| 门头沟庆功会:总结工期管理 .....          | 140 |
| 第六章 更上一层楼:爬模施工中的管理学 .....    | 143 |
| “峡谷”出奇兵:中心塔吊创奇迹 .....        | 143 |
| 协调爬模:巧设外用电梯 .....            | 148 |
| 定位爬模——三标总承包的前奏 .....         | 152 |
| 深谋远虑:诚信、实力夺三标 .....          | 160 |
| 爬模点将,黄金搭档 .....              | 165 |

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| 针线密合:模板加工与组装管理 .....              | 168        |
| “静态”管理:一个萝卜一个坑 .....              | 174        |
| “动态”管理:第二次策划 .....                | 179        |
| “飞模”扶摇上九天 .....                   | 185        |
| 核心筒外的大骨架:钢结构 .....                | 197        |
| 工地上燃烧的爱情 .....                    | 201        |
| 质量:铁一般的承诺 .....                   | 205        |
| 国贸神速之谜 .....                      | 211        |
| <b>第七章 挥旗调度 60 家:总承包管理 .....</b>  | <b>216</b> |
| 工作重心的战略转移:碧溪会议 .....              | 216        |
| 科学“组阁”:总承包协调部的诞生 .....            | 221        |
| 协调管理的核心:合同交底 .....                | 227        |
| “舌战群儒”:树立总承包威信 .....              | 231        |
| 优秀角色:全方位协调照管 .....                | 233        |
| 周五首脑例会 .....                      | 241        |
| 午餐工作例会 .....                      | 246        |
| 合二为一:协调机构和职能的创新 .....             | 249        |
| 奋力冲刺:地库抢工和消防验收 .....              | 252        |
| 出手不凡:粗装修胜过精装修 .....               | 256        |
| 迎接曙光:主楼竣工计划的协调和管理 .....           | 262        |
| 大结局 .....                         | 273        |
| <b>第八章 智慧的结晶:项目管理新思维 .....</b>    | <b>276</b> |
| 现代项目管理的历史与现状思索 .....              | 276        |
| 大转移:以市场为中心,以业主为中心 .....           | 280        |
| 企业再造(BPR)的精神实质 .....              | 282        |
| 生命在于运动:有机、灵活的组织机构 .....           | 290        |
| 基准化竞争战略(BENCHMARKING)与学习型组织 ..... | 292        |

|                                                |            |
|------------------------------------------------|------------|
| 沟通与激励:领导的艺术 .....                              | 300        |
| 风飞云会:授权的艺术 .....                               | 303        |
| 齿舌之交:冲突管理艺术 .....                              | 309        |
| 人情练达即文章:人际交往的艺术 .....                          | 314        |
| 响鼓重播:激励的艺术 .....                               | 316        |
| 领导者的风格:从“管大家”到“大家管” .....                      | 322        |
| 青青子衿,悠悠我心:变革型领导 .....                          | 326        |
| 人事管理技能:新员工轮岗职业培训 .....                         | 328        |
| 第一个吃螃蟹:项目聘用工资制 .....                           | 332        |
| 奖惩适度:年终绩效评估 .....                              | 338        |
| 光荣与梦想:综合实力 .....                               | 342        |
| 钢筋混凝铸灵魂:组织文化 .....                             | 346        |
| 智慧的结晶 .....                                    | 359        |
| <b>第三篇 走向新世纪</b> .....                         | <b>362</b> |
| <b>第九章 抓住历史的机遇</b> .....                       | <b>363</b> |
| 抓住历史的机遇 .....                                  | 363        |
| 与国贸一起成长 .....                                  | 365        |
| 反思与超越 .....                                    | 369        |
| 走向新世纪 .....                                    | 376        |
| <b>附 录 用我们的承诺和智慧,</b><br><b>雕塑时代的艺术品</b> ..... | <b>381</b> |
| <b>后 记</b> .....                               | <b>398</b> |

## 第一章

### “神州第一街”的姊妹楼

把你的名字刻在人们的心灵上，  
而不是刻在大理石上。

——(美国)爱迪生

神州古都北京，以古老壮丽的天安门为轴心，向东西直线伸延出一条笔直、宽阔、整洁、气派的大街——长安街。向东，它一直伸延至建国门外，与大北窑处东三环路上的环行立交桥汇接；向西，它一直伸延到复兴门外，与繁忙的交通枢纽——公主坟处的西三环相接。顾长庞大、满载乘客的公共汽车；红白蓝黑、色泽亮丽、款式新颖的轿车；密集交织，几无间断的自行车，争相在 12 车道宽的平坦路面上匆忙奔涌，来来往往，流量浩大。大街两旁，绿树成荫，鲜花如簇，挺立着中国最有名的建筑物：典雅秀丽的天安门城楼，庄重肃穆的人民大会堂，气势恢弘的东方广场，色彩鲜丽的民族文化宫……它们依势而立，炫目耀眼，气势非凡。世界上，名城古都可谓多矣，可像长安街这样宏整壮丽的大街却难觅其二；神州大地，老城新街可谓多矣，可再也找不出第二条这么仪态大方、伟岸繁荣的大街。长安街是当之无愧的“神州第一街”。

神州第一街东头，雄踞着一组雄丽高挺、充满现代气息的建

筑群，她就是中国国际贸易中心。每天清晨，当第一缕绚丽的霞光投向长安街时，她首先迎受着朝霞的灿烂和美丽；暮色将临，夕阳最后给她镀上了一层黄金般迷人的镶边。任何人，只要来到长安大街，抬头举目，就会为国贸建筑群的雄伟身姿激发出意想不到的惊诧与狂喜。

眼前，褐色的裙房托出两幢深褐色的橄榄形塔楼——姊妹楼。她们拔地而起，昂首摩天。深褐色的玻璃幕墙有如童话中仙女的神奇长裙，反射着灿烂的阳光，映照出美丽的蓝天白云。乘现代化电梯飞步登临 39 层 156 米高的巍巍塔楼，眼前便会现出伟丽、动人的景观。脚下，国贸立交桥上，车流萦绕；笔直的长安街如通天大衢向西伸延，直逼高挑纤细的中央电视发射塔。东南西北，整个北京城都毫无遮掩地袒露出她秀美的身姿：红墙黄瓦，环绕清波绿树，高塔伟楼，列岗峦之体势。古都新城，丰富厚重而又显勃勃生机。不由人不想起 1200 多年前唐代大诗人岑参登临西安慈恩寺浮图时充满激情的吟咏：

塔势如涌出，  
孤高耸天宫。  
登临出世界，  
蹬道盘虚空。  
突兀压神州，  
峥嵘如鬼工。  
四角碍白日，  
七层摩苍穹。  
下窥指高鸟，  
俯听闻惊风。  
连山若波涛，

奔走似朝东。  
青槐夹驰道，  
宫观何玲珑……

整个国贸中心布局大致呈一正方形。正南靠东长安街口，是一条弧形玻璃钢架大门，如卧波巨鲸；进大门，南北中心线上，依次整齐排列着中国大饭店、中式花园和国贸商场地库、国贸饭店。中国大饭店罩着浅褐色镶边的深褐色玻璃幕外套，通体呈内弧形，如一道扇形屏风，半含着一个圆形水池。她身后，中式花园鲜花流彩，芬芳四溢，与地下商场的三处大型全玻璃屋顶相映成趣。她们如空中廊桥，将中国大饭店和国贸饭店紧紧扣联。靠西，由南朝北分别排列着西楼和两幢公寓。东南，是浅褐色的条形国贸展览大厅，正像电脑工作台上的一台超薄形扫描仪。展览大厅头顶着一具朝天半卷的“王冠”，与“中国大饭店屏风”相互呼应。不过，最耀眼夺目，抢尽国贸中心风光的当是两幢商用办公塔楼，姊妹俩分立于中国大饭店西南和东北，彼呼此应，成犄角之势。其深褐色的腰身有如两椿巨大的平云古树，庇荫着整个国贸中心。此为明处协调呼应的靓物美景，而两条 10 米宽的、神秘莫测的地下通道，则又将她们相互勾连，势成一体。

北京作家刘心武在《我眼中的建筑与环境》一书的第一辑中，以“通读长安街”为题，将长安街主要的 35 座建筑逐一品评。其中，他不无批评地指出有些建筑是凡胎俗气的“绿帽子，大肚子，肥裤子”，但他却是这样描写和赞美中国国贸中心的：

位于东长安街与东三环交界处大北窑的中国国际贸易中心，是一组以浅褐色为基础，并大量使用玻璃幕墙的宏伟建筑。这组建筑的主体是由展览中心、商用办公楼和中国大饭店三部分构成的。

欣赏这组建筑,应着重于玩味设计者所布置的三个巨大的弧面。横向发展的展览中心的顶部是一个朝天的凹弧面,这样,也就使这一部分的建筑立面有一种展翅凌空的动势;竖向高耸的商用办公楼,则令朝向展览中心的楼面转角呈柔润的弧面,体现出一种亲切的呼应;而深入于里面的中国大饭店,则又以微凹的光洁立面,仿佛展现出一个温馨的笑靥;这三个弧面,把这一组建筑的“精、气、神”提了起来,使得其整体上具有了一种交响乐的韵律与气派。

刘心武称颂国贸中心所使用的建筑语言是“凝固的诗篇”。

进入国贸中心建筑内体,更能感觉到建筑的诗意和辉煌。

与当今世界上最先进的国际贸易中心一样,中国国际贸易中心也是一个集办公、餐饮、商场、休闲、娱乐为一体的多功能现代化智能型建筑群。其办公塔楼的圆形大厅通透明亮,气宇轩昂,如《天方夜谭》中的阿拉伯皇宫般神秘、富丽、堂皇,使人不敢胡乱张望和轻率落脚;各层楼上的写字间如珍珠串缀,灵秀雅致,荟萃着天下富豪;会议大厅和展览厅气势不凡,色彩柔和,装饰气派精美;餐厅酒吧造型别致,丰富的色调已调和出诱人的馨香和美味。中式花园是一个面积达10000平方米的空中花园,创意独特,层次鲜明,3组大型玻璃天窗与各地名贵花草——乔木、紫杉、苹果蕨、冰岛春花、荷包牡丹搭配协调,相映成趣,体现出设计者“三季有花,四季见景”的“追求宗旨”。乘滑动电梯——稳得将一枚五分镍币立放其上而不倒——下降到地下建筑物内,更是一种全新的感觉:一、二层是商店街、美食广场、射箭馆和真冰溜冰场,前者将豪华和精致完美地融为一体,展示出婀娜多姿的国际名牌时装、精品书店、美容美发和各国工艺品;后者宽敞明亮,凉气透人。三、四层是大型停车场、仓库和机房,那儿已深达地下18.6米,是一个长250米,宽50米,总面积达4万平方米的地下“宫殿”,停车位和第

一期相加多达 1500 个,规划宏整,而又安排得有条不紊……这一切,给人舒适、爽心、轻松、愉悦,既能增进工作的效率,又能使人感受到现代社会的优质服务,同时,还能使人领略到现代建筑的美学情趣。

西方一位哲人曾指出,建筑是石头的艺术。在遥远的古代,地球上就曾涌现出非洲埃及和南美玛雅人的雄伟金字塔,希腊、罗马宏伟的雅典神庙、凯旋门和竞技场,古代中国的万里长城和故宫……20 世纪即将结束之际,美国 1999 建筑博览会权威性地遴选出了本世纪全球 10 大建筑。它们是:巴拿马运河、埃及阿斯旺水坝、美国拉斯维加佛水坝、美国旧金山金门大桥、美国跨州高速公路、英吉利海峡海底隧道、美国纽约帝国大厦、澳大利亚悉尼歌剧院、香港新机场以及美国纽约世界贸易中心。而在世界贸易中心体系中,中国国际贸易中心的建筑规模即居第二位。

世纪之交,世界已进入一个和平、发展的新时代。这是一个后工业化的新时代,一个信息广泛交流的新时代,一个经济大发展的新时代。全球性的经济交往和互惠互利的合作早已提高到议事日程上且日渐频繁。具有现代意识的国家和地区无不将国际贸易作为自己的经济发展窗口,而一个国家或地区国际贸易的规模,正体现出它对全球经济发展和自身经济利益的重视,这也必将体现出自身经济发展的效果。中国国际贸易中心正是这国际经济大潮汹涌的时代产物。它象征着我们国家和民族在世界经济中的重要地位,象征着我们国家的发达和民族的繁荣,从而也确立了我国民族在世界民族之林的重要地位。

如今,中国即将加入 WTO 世界贸易组织,中国经济将全面融入世界经济贸易大潮之中。这气势非凡地雄立于东长安街口,雄立于京华的“神州第一街”的“姊妹楼”,作为“世界人民相会之地”的中国国际贸易中心,更凸显出她在中国、在世界上的独特地位。



## 第二篇

# 激情谱华章

每个人是自己命运的建筑师。  
——(古罗马)塞勒斯特