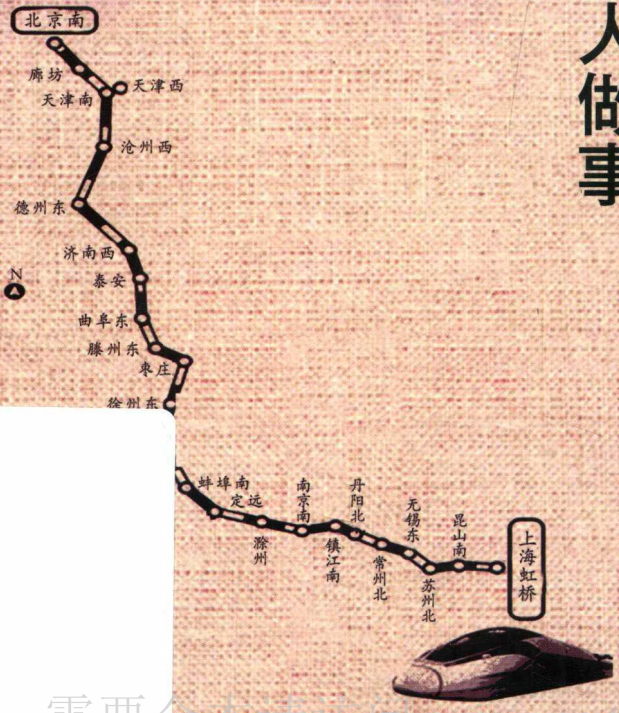
铁路人生

——蔡庆华口述做人做事

蔡庆华◎口述
田永秀◎整理



需要全本请访问www.ertongbook.com

铁路人生

——蔡庆华口述做人做事

蔡庆华　口述
田永秀　整理

西南交通大学出版社
·成　都·

图书在版编目（CIP）数据

铁路人生：蔡庆华口述做人做事 / 蔡庆华口述；田永秀整理. —成都：西南交通大学出版社，2019.3
（铁路建设者口述访谈录）
ISBN 978-7-5643-6796-1

Ⅰ. ①铁… Ⅱ. ①蔡… ②田… Ⅲ. ①蔡庆华－访问记 Ⅳ. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2019）第 053812 号

TIELU RENSHENG

铁路人生

——蔡庆华口述做人做事

蔡庆华　口述
田永秀　整理

责任编辑	罗爱林
封面设计	严春艳
出版发行	西南交通大学出版社 （四川省成都市金牛区二环路北一段 111 号 西南交通大学创新大厦 21 楼）
发行部电话	028-87600564　028-87600533
邮政编码	610031
网　　址	http://www.xnjdcbs.com
印　　刷	成都勤德印务有限公司
成品尺寸	150 mm × 220 mm
印　　张	16
字　　数	180 千
版　　次	2019 年 3 月第 1 版
印　　次	2019 年 3 月第 1 次
书　　号	ISBN 978-7-5643-6796-1
定　　价	98.00 元

ISBN 978-7-5643-6796-1

9 787564 367961 >

定价：98.00元

图书如有印装质量问题　本社负责退换
版权所有　盗版必究　举报电话：028-87600562

采访题记

2016年7月，我受学校委派，带着课题组的特别使命，赴北京拜会了从京沪高速铁路有限责任公司董事长岗位退休不久的校友，原铁道部副部长蔡庆华。

蔡老虽然退休了，但依旧在忙碌着，他还担任詹天佑科学技术发展基金会理事长；他要收集整理我国高速铁路建设方面的珍贵史料，整理多年以来在不同岗位上工作的有关资料；他还应邀参加有关方面的活动……他说，他想在身体还好的时候再做些力所能及的事情。

即便蔡老再忙，但当听说我来自他的母校，并且带着母校的课题而来，便欣然接受了我的采访，认真听取了我们的想法和要求。怀着真挚的情感，他耐心细致地向我们介绍了他在校时以及工作生涯中的有关情况，流露出对母校的无比眷恋。

通过他对成长历程中做人做事的口述，我们印象最深刻的是蔡老的踏实勤勉。他幼承庭训："做事要实，做人要诚。"父亲的这句话就成了他的人生准则：在学校时，他踏踏实实学知识，诚挚对待老师和同学；毕业分配到基层任技术员时，他反

复核实各种技术数据，一丝不苟，务求百分之百正确；后来做段长、副处长、局长助理、副局长时，他都会将自己负责的线路全部走一遍，全盘了解情况，做到胸有成竹；到铁道部政治部工作，他深入基层调研，摸清实际情况，组织制定的《铁路企业支部建设纲要（试行）》和《党支部书记岗位职务标准》，作为铁路党支部建设依据一直沿用了几十年；任职铁道部副部长后，他主管铁路基建，多数时间都在工地检查指导工作；负责京沪高铁建设时，他年过花甲，仍然坚持经常前往京沪高速铁路工地与建设者们共同奋战。他从一位贫寒的农家子弟，一步一个脚印，走出了一条至实至诚的人生道路，成长为中国铁路的建设者、技术专家和高级管理者。

蔡老性格爽直，是一位可亲可敬的“铁路人”。他在口述自己的做人做事经历时，处处充满着对中国共产党的感恩，对事业的热忱，对同事朋友和后辈的爱护之情，始终传递正能量，体现了一个老共产党员应有的坚定的政治信仰，认真负责的工作作风，刚正不阿、廉洁奉献的坦荡胸怀。他的经历和作为，尤其是对我国铁路建设所做出的贡献，对我校广大师生、对年轻一代的成长定会产生积极的影响。

西南交通大学

田永秀

2018 年 6 月 15 日

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目录
Contents

一、童年记忆

◎ 家乡历史很厚重_001

◎ 童年生活_004

◎ 幼承庭训_006

二、难忘的中小学时代

◎ 共和国让我上了学_010

◎ 中学的集体生活_012

三、唐院岁月

◎ 大学生活_018

◎ 参加“四清”运动_039

◎ 大学收获_043

◎ 等待分配_045

◎ 我爱我的母校_056

四、走上工作岗位

◎ 实习生的生活_059

◎ 做技术工作_063

◎ 从事管理工作_068

五、任职济南铁路局

◎ 没想到的任命_076
◎ 分管全局基建工作_078
◎ 企业整顿和处理事故_079

六、改行做政治工作

◎ 赴京考试_082
◎ 铁道部履新职_083
◎ 在学习中探索、实践_088
◎ 出任北京局党委书记_095
◎ 重回政治部_099

七、回归本行

◎ 主抓基建_106
◎ 组织 5 年会战_124
◎ 试验秦沈客运专线_128
◎ 首上青藏_135
◎ 组建铁通_140
◎ 中国铁路还要加快发展_147

八、建设京沪高速铁路

◎ 我所了解的前期工作——要不要修_154
◎ 我所知道的技术制式论证——用什么技术修_162
◎ 国际咨询和设计的进一步优化_170

◎ 控制性工程——南京大胜关大桥提前开工_177
◎ 公司的组建和项目融资_183
◎ 走技术创新之路_190
◎ 工程质量保证措施_199
◎ 领导的重视和各级政府的支持是建设顺利进行的保证_203
◎ 严格投资管理_204
◎ 技术上的建议和意见_206
◎ 关于施工组织的优化和工期变化_215

九、京沪高速铁路的委托运输和效益

◎ 委托运输管理_221
◎ 京沪高速铁路效益显著_229
◎ 公司上市的争论_230

十、关于铁路改革和走出去

◎ 铁路是国家基础设施_233
◎ 铁路能够走出去_236

十一、我的人生体验

结束语_246

后　记_247

一、童年记忆

家乡历史浪厚重

我出生在河南永城，原来叫永城县（现为永城市），因为进入了百强县行列，于 1996 年撤县设县级市。永城地处豫、鲁、苏、皖四省接合部，素有“豫东门户”之称。永城在中华人民共和国成立前曾经划归过皖北行署。我小时候，记得土地证上的落款还是皖北行署。中华人民共和国成立后，1952 年年初，行政区变化时又回归河南省商丘专区管辖。抗日战争时期，这里曾是新四军的活动范围，彭雪枫将军就在这里打过游击，当地还流传着他的不少佳话。彭雪枫牺牲后，1945 年永城县曾经改为“雪枫县”，以纪念彭雪枫将军。据了解，淮海战役结束后不久，县名又恢复为永城县。我曾经给别人这样介绍我的家乡永城县的地理位置：四面八方的四面是安徽，八方中的七方还是安徽，只有西北一方是河南。永城的北面是安徽砀山县；西面是安徽亳县（今亳州市），也就是华佗、曹操的故里；南面是安徽的涡阳县；

东面是濉溪县，产“口子窖”酒的地方；东北方是萧县；东南方是宿县；只有西北方是河南的夏邑县。看河南省地图，东边有一个出来的角，也就是最东边上的那个地方就是永城。

从我家骑自行车出发，不到两个小时就能到安徽，再走一个多小时就到了江苏，再走一段就到了山东。所以就有骑自行车一天可以走四省之说。我回老家大多是在徐州车站下车，乘坐一个多小时公共汽车穿过安徽就到了。永城县城到徐州、到商丘都是100千米左右，永城就位于这个等腰三角形的顶点上。

永城历史深厚，据史料记载，永城县建于隋大业六年（公元610年），割彭城（徐州）和睢阳之郡的一部分组成。永城有四五千年的文明史，最古老的汉字——甲骨文中“鄫”“芒”等字就源于永城县境内的地名。相传春秋末年，孔子由鲁去宋途中就曾经过县北边的芒砀山，在此避雨、晒书、讲学。秦末农民起义领袖陈胜就埋葬在芒砀山下，郭沫若先生还题写了墓碑。

永城是个农业大市，位于黄淮平原上。过去由于水利设施差，受洪涝灾害影响大，粮食产量低，农业不发达，农村落后，农民生活水平不高。永城的面积有2000多平方千米，1961年我离开家乡去上大学，那时才70多万人。据市领导介绍，现在全市有157万人以上。

永城地下资源丰富。改革开放以来，永城经济发展很快。永城的支柱产业有“一黑一白”之说。

“黑”指的是煤。在20世纪60年代，通过地质勘探，在永城地下发现优质煤储藏。改革开放后，永城在省、市委领导下，建立了省属的永城煤业集团，还有市属的神火集团。他们生产的煤主要供应给宝钢、武钢炼钢。煤质优良，低磷、低硫、

低灰粉，高发热量，发热量在6500大卡（1大卡≈4185.85焦）以上。永城是全国六大无烟煤基地之一。永城市着力拉长煤产业链，建立发电厂和煤化工产业，增加产值，这也是永城市工业生产的支柱，故有“能源之都”之称。

“白”指的是面粉。永城历史上就以种植小麦为主。只是过去科技不发达，小麦产量低、质量差。我小时候一亩（1亩≈666.67平方米）地才产100多斤（1斤＝0.5千克）小麦，到20世纪70年代也只有200多斤。现在科技发达，品种优质，小麦亩产1000斤以上，并且质量好。永城市是全国唯一的“中国面粉城”，也是全国粮油百强市，全国粮食生产先进市，国家现代农业示范区。全市的面粉生产企业100多家，年加工小麦40多亿千克。其生产的面粉色泽好、面筋度高、无残留农药。过去，每两年组织一次面粉节，现在改为中国（永城）面粉食品博览会，每两年在永城举办一次。所以永城又叫“面粉之城”。

在永城的北部有座芒砀山，这里是刘邦斩蛇起义的地方，所以永城又是“汉兴之地”。山中有汉梁王后陵，又被誉为“天下第一陵”；有被史学界称为“敦煌前之敦煌”的“四神云气图”；有再现刘邦当年斩蛇起义壮举的斩蛇园；有集汉代文物国粹于一园的汉博园，是国家4A级文化游览景区。

抗日战争时期，彭雪枫率新四军游击支队以永城为中心开辟了豫皖苏边区抗日根据地，开办了抗大四分校。解放战争的淮海战役也是在这里结束的。《毛泽东选集》第四卷《淮海战役的作战方针》的注释中讲“整个战役，共分三个阶段”，第三阶段，从1949年1月6日起，对青龙集、陈官庄地区被围的国民党军发起总攻，全歼邱清泉、李弥两个兵团，生俘杜聿明，

需要全本请访问 www.ertongbook.com

击毙邱清泉，只有李弥逃脱。至此，规模巨大的淮海战役胜利结束。活捉杜聿明的地方就在永城县东北的陈官庄。那个地方离徐州比较近，后来建了淮海战役纪念馆、烈士陵园和纪念塔。

童年生活

我是典型的农民子弟。我父亲、母亲、哥哥都不识字。我没见过爷爷、奶奶，他们很早就去世了，他们更不识字。我家住在永城西北角太丘乡陈庄，据父亲讲我们的老家并不在这儿，他小时候跟着他母亲住在姥姥家。北方有个特点，穷人才去姥姥家住，如果自己家有生路就不会住姥姥家。

整个陈庄大多是姓陈的，只有我父亲这一家姓蔡。据我父亲说，在他十八九岁时（他是属龙的，出生于 1904 年）（1922 年前后），我奶奶病得厉害，为了给奶奶看病，他到宿县去抓药。我家的东边是宿县宿州，但因为家里太穷，没钱抓药，当时正好冯玉祥在宿县招兵[①]，于是他便把自己给卖了，卖了 12 块大洋，给奶奶拿了药，叫别人捎家去，他跟着冯玉祥当兵去了。在北京南苑当了两年兵，冯玉祥的兵要拉到东北去跟张作霖打仗，他却得了伤寒病，军队都走了，他因为病了不能去，就被留下了。最后没人管他，他一路讨饭回到家乡。从这里也能看出来，他吃了不少苦。

我们家兄妹 6 个，我母亲生了 5 个孩子，连同我同父异母

① 1922 年 5 月—10 月冯玉祥任河南督军，10 月被调入北京任陆军检阅使，11 月 10 日冯随其部队抵达北京南苑。冯玉祥在河南期间，进行了扩编，补充了其第 11 师的兵员和枪械，另外招了三个混成旅的新兵（见陈传海徐有礼编著：《河南现代史》，河南大学出版社 1992 年版，第 53-55 页）。蔡父就是此时当了新兵，随后到了北京南苑。

料，或用根部作草房的毡草；也很少用手拔，大多是大人用长把斜头铲子铲，妇女或小孩在前边抱，抱到用胳膊拦不住了，再放到旁边，继续抱。这个活一天干下来，腰都直不起来。一直到我上了高中，学校不放麦假（又称农忙假），而是集体去帮农民收麦子，才没回家抱麦子。童年的生活虽然苦，还要帮家里干农活，但那时不知忧愁。回想起来，也是别有滋味。

从我这一辈家里才有人开始上学，并且我上学正赶上全国解放，否则我肯定还是个文盲啊！我的名字为什么叫“庆华”？其实原来家里取的名字不是这个。淮海战役结束了，正好是中华人民共和国成立的时候，安定了，我们村是五六个自然庄组成的一个大村，几个有威望的人组织个校董会，孩子要上学啊！就把有点文化的人召集起来当老师，学校没有房子，就在离我们庄 1 千米地的一个村庄——侯河，利用地主的房子，建成了初级小学校。上学后一位老师给我起名叫蔡庆华。

从那个时候开始，我就深深地懂得，没有共产党我指定上不了学。因为我家里穷得不行，土地改革后才分了田地[①]。贫苦农民是受了共产党的恩惠的，所以说我和我的家人对共产党的感情是很深的。

幼承庭训

除了党的恩情之外，父母对我的影响也非常大。从小我就体会到了慈母严父。我父亲是很严厉的，如果犯了错或跟别人争东西，他肯定是先打我，先教训一顿，再问原委。再是小孩

① 河南永城县 1947 年解放，解放后，从 1947 年 10 月到 1948 年 3 月进行土地改革，平分土地。

不能讲究吃穿。父亲有几句话我至今不忘：第一，他说“吃亏人常在，能忍自安”，要能吃亏。与人交往，不吃亏你就没有朋友。这就是他对我的要求。他也是这样处事的，所以父亲的人缘非常好。第二，他说“做事要实，做人要诚”，还强调，“你可千万要注意这一点”。他给我讲他当年怎样困难，他说如果在北京不是因为老实，病着也无法从北京回来。因为他很老实，所以很多人愿意帮他。他说过：“如果有可能，我想再回去走一遍，谢谢那些救我的人。”但是很遗憾，这个愿望一直没有实现，没有钱，时间久了，也记不清究竟哪些人帮助过他了。但是他一直说：“你一定要注意这一点。”他还给我说了一句话：“一定要记住帮过你的人，在你困难的时候帮过你的人，你不能报答人家，也要想法帮助别人。”我上中学的时候，家里困难，我们那里有一位姓张的副乡长，是个老革命，给了我 2 块钱，父亲一直记着这件事，他说：“你永远不要忘。”那时（1956 年），2 块钱已经不少了。他说：“不要忘了有恩于你的人。”父亲的教诲一直影响着我。

我母亲是个家庭妇女。因为生在旧社会，还裹着脚。家里的吃喝和我们兄妹的穿戴，全是她一手料理。直到我上大学前穿的还是母亲做的小口布鞋。我穿的袜子也是家里用棉线织的，母亲用布掌个底儿。穿的棉裤也是家里棉布缝的大裤腰型的，从左往右缅（折）起来，再用个布带子扎在腰上就可以了。

父母亲对我也有过物质激励。第一次是中华人民共和国成立不久，村里人议论要孩子们上学。那时我年纪小，虽然在家干点活，但是与小伙伴一起也是自得其乐。父亲为了让我去上学，一天，他突然要带我去赶早集。到了集上，他问我想吃包子不。那是我们那里一种非常大众的小吃，用少量碎肉末和大量红薯粉条

做馅，放在平底锅里煎出的水煎包。再给我配上一碗豆粥（大豆泡水后，用小磨磨成浆，煮成豆粥）。虽然跟父亲赶过集，但要他给我买煎包和豆粥那是不可能的。一是我家经济条件不允许，二是我家兄妹多，上有哥哥，下有弟弟妹妹，也不会单独给我买。老父亲看出了我的心思，花了500钱（折合现在的5分钱），还真的给我买了两个包子、一碗粥，对我说："吃吧！"我不假思索地趴在包子锅旁边的案板上狼吞虎咽地吃了下去，也不知道让父亲吃一点。现在回想起来，都感到非常惭愧和不懂事。等我吃完了站起来，老父亲问我："好吃不？"当然好吃，所以我随口说："好吃！"老父亲说："那好，从明天起，你去上学！好好上学，就有吃的！"这是老父亲在我上学前给我上的一堂"物质激励"的教育课。这是个叫我上学的笑话，也是我永远不能忘记的故事。第二次，是1955年，我考上中学的时候，老父亲鼓励我说："你考上中学了，我给你做个大氅。"大氅就是大衣。那时候我个头还不到一米五，大衣是用天蓝色的洋布（就是平纹布）做的，里子是家纺的粗布，当时穿上又大又肥。父亲说，你还要长个。到上大学时，家里就给拆洗染黑，在袖口接了一截，还当大棉袄穿着。这是父亲的奖励。

我的老家，虽然在黄淮平原上，但过去生产落后，加上交通又不方便，受自然条件的影响大，水旱灾害多，所以经济落后，老百姓的生活都比较艰苦。在这样的环境和家庭条件下，我从小就养成了自己动手做事，不与别人比吃穿，注意节俭的习惯。父亲也给我讲："小时候吃苦不是苦，能忍受住熬出来就好了。人到老了，受苦，那才叫苦。"这是有道理的：小时候吃点苦是磨炼，能激励你奋进，求上进、去改变，并能养成良好的习惯。人到老了，已丧失劳动能力，不知节俭，生活没来源，

那才是苦！所以我经常给孩子们讲，小时候吃点苦、受点累、受点委屈，是锻炼，要学会珍惜。等到老了，就晚了。古语讲："少壮不努力，老大徒伤悲！"

现在的条件比过去好太多了，但是不能忘了过去。财富是人创造出来的，小小年纪讲吃讲穿不是好现象。我不能要求现在的孩子，包括我的孙子也像我小时候那样过苦日子，但我给他讲，要知道这些东西是从哪里来的。我带孙子、外孙女回老家吃水煎包，就给他们讲我的笑话，目的是想教育他们珍惜现在的生活，养成节俭的习惯。从小要培养吃苦精神，经历一定的磨炼，这对孩子们的成长是有好处的。还要从小教育孩子要懂得报答，要有报恩思想，这样才能懂得恨什么，爱什么；应该做什么，不应该做什么。年轻人从小太顺当了，走向社会碰到钉子就会不知所措。在童年、少年乃至青年时代，有几次坎坷，遇到几次困难，那都是一种磨炼，无论是身体上还是思想上，他们都会成长不少。青少年时的经历能影响一生。

二、难忘的中小学时代

共和国让我上了学

我是1941年11月出生的，但是在中华人民共和国成立后，1949年的10月份才上学，那时都快8岁了。所以说，我是听到天安门的国歌声才上的学。当时我们村刚组建学校，没有课本，我还清楚地记得“国语”第一课教的是念“去、去、去，去上学；来、来、来，来上学”，教的是“来”“去”“上学”4个字。去上学，来上学，就这几个字教了好几天。以后又有了“算术”课。那时候，初级小学的课目就是国语、算术，这是主课。还有音乐、体育。国语课是从认字开始的，之后学写作文，记日记，练写大字。没有纸，都是用粉笔写在石板上。算术课先是学计数、加、减，再是乘、除和珠算，珠算就是学打算盘。

老师也就是由村里面几个有点文化的人担任。上到四年级，然后就考高小。那时候初小升高小要考试，我们是村校。高级小学由乡上办，在乡政府附近，要上高小就得考试。

需要全本请访问 www.ertongbook.com