

■ 马晓才 傅立钢 / 文

上午九时,笔者准时到达浙江水欣集团董事长蒋文龙办公室。

蒋文龙办公室位于杭州市滨江区杭州寰宇商务中心 20 层,视野辽阔。极目远望,钱塘江以及江对岸主城区美景,尽收眼底,令人心旷神怡。

蒋文龙迎上来,身材魁梧,神采奕奕,“我刚刚在公司跑步机上快走了 9 公里!陈妙林喜欢跑马拉松,我喜欢快走,我比陈妙林小一岁。”一口宁波普通话,神色飞舞,声音洪亮如钟。神情和声音,无论如何都无法和一个 68 岁的老人挂上勾,“马主编每年带我们去搞活动,我都是走得最快最多的!”言语间,充满了自信与自豪。

蒋文龙是华东周刊的老朋友了,采访过他的笔者都说他热情、爽朗且健谈。接下来的二个多小时的采访,一直都是在十分顺畅且高潮迭起的过程中度过的。

以下是华东周刊对蒋文龙的访谈实录。

华东周刊:听说因为家庭出身的原因,在那个特殊的年代,您失去了在北京外国语学院学习德语,定向培养外交官的机会。对此,您是否有遗憾?

蒋文龙:那个年代,很难对自己人生做出选择,尤其像我这样的家庭。

我生长于浙江奉化,自古奉化出裁缝,我的爷爷也不例外。13 岁那年他远渡日本,凭着过人的天资,加上勤奋,学得一手裁缝好手艺,之后工作在日本,以“红帮裁缝”精业成就;我的父亲曾就读于蒋介石创办的武岭学校;我的伯父解放前夕曾是一位资本家。这一切,注定了我人生之路的不平凡。

我的人生故事里,深深烙印着时代的痕迹。文革开始后,高校停止正常招生。1971 年,一些院校按照“自愿报名、群众推荐、领导批准、学校复审”的办法,开始招收工农兵学员。

1972 年,我读完高中被下放农村劳动,一年后抽调到公社团委工作,但我心中仍留有上大学的梦想。1974 年,北京外国语学院来宁波挑选工农兵学员,被录取的学员将作为外交官投档,为此要求非常严格。我的外语基础不错,作为种子人选顺利通过笔试。面试环节,我也赢得了在场北外教授的肯定。当我觉得自己就要实现大学梦想时,家族的历史背景问题却成了绕不过的坎。命运与我开了个玩笑,我的大学之梦被无情破碎。

几经周折,我最终只能去浙江水电技工学校就读。我的理想是上大学,而非技校,这样的结果让我心有不甘。可如果不读技校,我的出路又在哪里?我陷入了无尽的痛苦和迷茫中。几经思虑,加上家人的几番劝说,我最终做出了无奈的选择:去杭州浙江水电技校读书。

穿着母亲特意做的一套新衣服、一双新黑布鞋,提着祖父早年去东洋学手艺所用的那只旧皮箱,我踏上了离开家乡的长途汽车。在当时看来,确实无奈,但如今回过头再看,这或许只是我暂时的遗憾。

由此,我与水结下了一生的缘分。

华东周刊:技校毕业后,您的第一份工作是什么?

蒋文龙:我在浙江水电技工学校读了两年书,也当了两年班长,这对我的组织与领导能力是个很好的锻炼。

毕业时,我是优秀毕业生,本来是想留在杭州的,但当时恰逢新昌县的长诏水库工程破土动工急需人,这是当时的浙江省大型水库建设项目,关系着新昌、嵊县、上虞三县百姓的生活,是大事。当时的省水利水电工程局在挑选骨干力量时,我成为了首选,就把我要了过去。

我在奉化时,曾亲眼目睹修建水库的火热场景,那时就被工人们的热情所震撼所感动。虽然心里清楚水利工作的辛苦与危险,也知道接下来我将从事的工作大都在高山峡谷中,远离城市,但带着那个时代年轻人回报社会、为社会做贡献的期待和渴望,我欣然接受了人生中第一份工作。

新昌长诏水库位于曹娥江支流新昌江上,距新昌县城 14 公里。按工程目标,建成的水库除灌溉新昌、嵊县两县部分农田外,还将通过曹娥江上游引水枢纽,引水灌溉上虞县虞北地区的农田和改善工业、生活用水条件。在那里,我一待就是八年。

华东周刊:如果有机会让您重新选择人生的道路,您是否还是会选择这个行业?

蒋文龙:还会,而且无怨无悔!

在我的求学和职业生涯中,可以说每一步都是组织上安排的,自己没有什么自主权。但在每一个岗位上,我也有自己的选择,那就是要比别人做得更好。一个人无法选择工作,但至少他永远有一样可以选择:就是好好干。在同一种工作岗位上,有的人勤恳敬业,付出得多,收获也多;有的人整天想着挑好的工作,而不好做眼前的事。我想我一定属于前者。

华东周刊:听说您有两本初中和高中毕业证书?是否可以和读者分享一下个中缘由?

蒋文龙:我在长诏水库一干就是 8 个年



●浙江水欣集团董事长蒋文龙 朱旭洁 / 摄

蒋文龙：人生若无法选择，就选择努力和坚守

头。工程竣工之后,我被调往杭钢十五吨转炉建设工地工作,这已经是 1983 年的事情了。那时候,全国上下已掀起了轰轰烈烈的“革命化、知识化、专业化、年轻化”四化热潮。因文革被迫打破的大学梦又一次被唤醒,而且我清醒地认识到手中的那张技校文凭“含金量”实在太低了,迟早会被社会淘汰。加之当时有关部门以文件的形式明确提出文革期间颁发的初中文凭不予认可,需进行补习重新考试合格后才能确认。这个强烈的信号一直提醒着我,一定要再考大学再读书。于是我就打定主意,利用业余时间学习。

终于我重新拿到正式的初中、高中毕业证书,同时,我也等来了水利部在全国水利系统正式员工中招生的好消息。现在想想,真的多亏了这两张学历证书,不然这次机会又只能与我擦肩而过。

要感谢小平同志恢复高考并对考生一视同仁,这一次,在公平的机会面前,我终于证明了自己的实力,以优秀的成绩考上了武汉水利电力学院。

我的命运,因此发生重大转折。

华东周刊:您最难忘的工程是哪个?

蒋文龙:那是 1992 年,我大学毕业后分配到浙水股份的前身——浙江省水电建筑第一工程处后,第一次参与重大工程衢州乌溪江引水工程建设,这应该是我印象最深的一项工程之一。

在此之前,干旱一直是衢州人民的心头大患。诗人白居易曾以“是岁江南早,衢州人食人”的诗句,真实地记录了衢州大地遭受干旱的景象。乌溪江引水工程建成后,横跨衢州、金华两市的 5 个县(市、区),总干渠长达 83 公里,其中衢州市境内 53 公里,引水流量 38 立方米/秒,为沿线东港、沈家、下张和龙南等工业区供水,从根本上改变了衢州南部地区严重缺水的状况。工程当时拦截乌溪江,飞过灵江山,横跨 10 条溪,打穿 18 座山。水利行业的特点就是为社会谋福祉,当时的风餐露宿对我们来说是家常便饭,但难过的是不得不与妻女分开,奋战在前线多年,后来我女儿因思念我这个父亲,来驻地“探班”,跟随着我跑来跑去。“小尾巴”成了工地的一景。

华东周刊:业界誉您为浙江水电建设民营力量代言人,浙江水利水电建设行业改革的领跑者,为什么有这样的称号?

蒋文龙:1988 年,我从武汉水利电力学院毕业后,重新回到了浙江省水电建筑第一工程处工作,成为该工程处机电设备安装工区的一名副主任。我觉得既然走了水利水电这条路,就要好好走,一直走下去。

回到单位的第二年,衢州乌溪江引水工程渠首枢纽工程破土动工,拦江筑坝,开渠引水,是集农业、工业、生态、发电、旅游和人民生活用水于一体的大型综合性水利工程。工程浩大艰巨,被称为“江南红旗渠”。

1992 年,从渠首至龙游梨园段总干渠试终于通水成功,我的工作能力受到了肯定,被调动到省水电一处任副处长,负责当时企业的施工生产、管理等工作。五年后,我挑起了全面主持企业工作的重担。

走马上任后,我遇到了一个老大难问题,当时浙江省水电建筑第一工程处作为一家国有企业,一年的产值只有几千万。不計

在职员工,单是离休干部、退休职工就有 500 多人。企业在运行中,各方面手续繁琐、花销开支巨大、负担也重。如何让它在市场经济浪潮下乘风而上、顺势而下,成了我最为关切的问题。

潜心酝酿之后,2000 年 5 月,我力主水电一处深化国有企业改革,大刀阔斧地进行第一次改制,将水电一处更名为浙江省第一水电建设有限公司,公司性质也从完全国有企业到国有控股企业。至此,第一水电路上了市场化运作的漫漫征程。

2006 年年底,经规范运作和浙江省国资委批准,企业完成整体改制,正式在浙江省产权交易所办理手续,企业国有产权由经营团队购买下来。

2007 年 1 月,我带领企业在完全市场化的竞争环境中正式组建成立浙江省第一水电建设集团有限公司。2011 年 11 月,企业再一次进行改制,浙江省第一水电建设集团股份有限公司正式成立,简称“浙水股份”。

一次次行之有效的改制方案,不但让浙水股份攒下了雄厚家底,更深层次改变着整个企业的市场生态系统。此后几年,浙水股份的水利版图从浙江扩展到全国,不管是新疆阿勒泰的水电工程、黑龙江的河道整治项目,还是四川青川县竹园镇梁沙坝防洪堤工程和山东滨州港万吨级泊位引堤工程,甚至远到非洲、越南、玻利维亚等国家和地区,每一方充满希望的土地上都烙下了浙水股份的品质标签。

与此同时,浙水股份已成长为国内首家获得水利水电工程施工总承包特级资质的民营企业,也是迄今为止浙江省唯一一家拥有水利水电工程施工总承包特级资质的民营企业。凭借专业的技术水平和优质的工程质量,内功深厚的浙水股份在市场化运作下,承接的工程项目屡获大奖:钱塘江标准塘工程获全国建设工程鲁班奖,杭州三堡二线船闸工程获交通部水运工程质量奖,绍兴市汤浦水库工程获浙江省钱江杯优质工程奖。鲁班奖、詹天佑奖、大禹奖、钱江杯奖……此后的每一年,浙水股份均有大小优质工程奖项入账。

华东周刊:您如何预测今后这个行业在浙江的发展前景?

蒋文龙:浙江以水为名,蜿蜒曲折的江河,在这片土地上随处可见。然而就连浙江人都很少知道,浙江其实属于中度缺水地区,人均水资源量不足 1800 立方米,是世界人均水平的 1/4 左右。同时,降水的时空分布也很不均衡。因此,新中国成立以来,水利水电工程一直是浙江省建设的一大重点。尤其是近十年来,浙江省委、省政府作出“五水共治”重大决策之后,浙江各地突出抓好“保供水”工程,紧紧围绕民生发展,以供水安全、粮食安全为核心,大力推进“开源、引调、提升”三大保供水工程建设,不断优化水资源配置和综合利用。

由此可见,我们这个行业,在浙江应该有广泛的发展前景。

华东周刊:请您介绍一下浙江水欣集团股份有限公司的情况。

蒋文龙:水欣控股是一家曾与浙水股份共享一批人马的企业。2013 年,为了让公司

发展得更有序、规范,浙水股份的董事会研究后决定成立浙江水欣控股有限公司,专门负责浙水股份原来的投资及工程运营业务。那时候,刚刚成立的水欣控股与浙水股份是“两块牌子、一套班子”,彼此间业务相辅相成。

2017 年 7 月 1 日,在经历了股权变更等一系列复杂的手续之后,诞生于浙水股份的水欣股份终于独立,成为了一家以投资水力发电项目为主,兼顾投资房地产业、建筑检验检测、工程船务实业、机动车驾驶培训、旅游开发等为一体的综合性投资运营的企业集团。

2017 年 9 月 4 日,公司正式迁入位于钱塘江畔杭州寰宇商务中心的办公新址。三个多月后,为浙水股份站好最后一班岗之后,我正式卸任浙水股份公司法定代表人,为我与浙水股份的故事画上了一个圆满的句点。

浙江水欣集团股份有限公司目前下设全资和控股的子公司多家,我现在以动态工作管理为主要理念,一个星期有一半的时间都在各子公司、各工程点走访。

华东周刊:在“走出去”投资海外的问题上,您有什么样的思考?

蒋文龙:这要根据市场变化,适时调整自己的经营之道才是上策。

华东周刊:请谈谈您对于企业未来的规划和期许。

蒋文龙:目前,水欣股份正在积极拓展和投资新的经济和利润增长点。在实业投资中,集团坚持“长短结合、大小兼顾、新旧并举、内外共赢”的原则。

多年来我也一直在探索,希望能寻找到一种更能体现企业价值的方式。在我们投资的项目中,既有长线的,如沐尘水库等,又有“短、平、快”项目,如房地产项目;既有投资额较大、以融资为主的水电站项目,也有以拓展行业为主、投资规模不大的船务制造等项目。

之前,我在浙水股份采用“投资-建设-管理”为一体的 BOT 模式,先后投资建设了龙游小溪滩水利枢纽、浦江仙华水库工程、龙游县沐尘水库工程和云南泸水县片马河三级水电站工程等项目。目前,这些工程已正式投入运行,取得了良好的经济效益和社会效益。

此外,我也尝试将水利项目与旅游产业相结合。如今享誉中外的千岛湖,便是这种结合诞生出来的佼佼者。早些年,我也曾在浦江仙华水库工程中做过尝试,效果明显。因此,这对我来说,不啻为另一条发展之路。龙游沐尘水库工程,便是我的新试点。这个工程位于钱塘江上游衢江右岸支流的灵江山干流上,四周青山环绕,碧水盈盈,透明的空气里弥漫着植物的清新,这样的环境是不亚于五星度假区的。假期的时候回归到这样有山有水的环境中,放松、解压,其乐无穷。

华东周刊:我在采访您之前有个小疑问,看到“光荣与梦想”专题片对您的采访视频,说到您在技校毕业之后去新昌的长诏水库工程工作时,一口气把近 200 斤的电机背到百米高的水坝上,作为一个读书人,您是

怎么做到的?

蒋文龙:这和我早年的经历有关。我出生在上海,6 岁时随母亲回到祖籍奉化一个山清水秀的小镇上。我的父亲在上海做工程师,一年中也就过年时才能见上一面。家里的家务都是兄弟四个帮母亲一起承担。我在家排名老三,很小就去山上砍柴,做农活,这锻炼了我的身体和体魄。今年老母亲已经 96 岁了,我周末时只要有时间,就会去奉化看望她。

华东周刊:这么多年来,您带领浙江水利人取得一个又一个荣誉,几乎囊括了水利水电领域所有的奖项。您的企业文化和理念是什么?

蒋文龙:在我看来,一个有担当的企业,才会迎难而上,战胜困难。担当是一种精神,更是一种理念。我们一直在和谐与幸福的企业发展氛围中,追求效率和效益,培养企业的核心竞争力。

同时,我们要敢于探索,以智慧实现梦想,以阳光财富建立自我,实现共同富裕;义利并举,用正气驱动责任,用人格魅力影响他人。

十八大报告提出的建设“美丽中国”的目标,受到人民群众的普遍关注和欢迎。做水利企业必须站在对历史负责和企业可持续发展的高度,牢固树立生态文明的理念,积极推进生态文明建设,把绿色发展、循环发展、低碳发展作为企业提高核心竞争力的自觉意识和具体行动,做节约资源、保护环境的表率。今天,当我有了更多的选择权,就更注重做对社会有意义和价值的事业。

对我来说,做事业早已不再为了金钱与名誉。年轻的时候,要生存,那时候是追求利润的。但现在更多地是为了对事业的热爱与对企业、对社会的责任而追求事业。财产有形而财富无形,数十年的摸爬滚打,完成了财产的积累,看透了财富的本质,我活得豁达而明白。

【采访手记】

对蒋文龙的采访,让笔者想起多年前在《读者文摘》(后改刊名为《读者》)看到的一篇文章。外交官任小萍当年在没有选择的条件下选择努力和坚守,终于成为国家领导人的翻译,最后成为外交学院第一位女性副院长。

笔者之前有幸采访了多位大使,然而,不管何等风光无限,大使们到年龄后都必须卸任。而蒋文龙,却可以选择继续他钟爱的水利事业。这样的時候,蒋文龙是幸运的。

蒋文龙告诉笔者:“当一个人无法选择时,至少他永远有一样可以选择,那就是好好干。当一个人因为选择好好干,最后得到了自己想要的工作和生活状态时,人生就会变得美妙无限!”

说到这里,蒋文龙露出了自信和容光焕发的笑容。