



「振华2」船。



振华集装箱吊吊。

# 管形贤：以实力为国争光

本报记者 郑蔚

要不是有现场照片为证,这事听起来有点像当代版的“伊索寓言”:

2013年3月29日,时任美国总统奥巴马来到了有“美国南大门”之称的迈阿密港,在码头上发表主题为“振兴美国制造”的演讲。讲台后的一大排岸边式集装箱起重机上早早挂起了美国国旗。

谁料想,奥巴马正说得滔滔不绝时,突然一阵大风刮来,吹落了集装箱岸桥上一面挂着的美国国旗,被它精心遮蔽的“振华 ZPMC”这几个中英文大字露了出来。原来,这一座岸桥上的美国国旗,遮蔽的都是振华港机的品牌标识,而老天似乎偏要在美国总统“振兴美国制造”的演讲现场为振华港机做一大广告。

如今,在全世界102个国家和地区的300多个集装箱码头上,都有振华重工的集装箱起重机,ZPMC已占世界港机市场80%的份额。“世界上凡是有集装箱作业的码头,都应有上海振华生产的集装箱机械在作业!”振华创始人管形贤在创业时立下的誓言,已梦想成真。

耄耋之年的管形贤,还在为振华重工的创新殚精竭虑。他是中国制造业不老的英雄!

▶76岁时,管形贤爬上80多米高的起重机。



豪情满怀的振华重工创始人管形贤。

## 所有的“独门利器”,都是被对手逼出来的

“47.48,干也白搭;57.58,下棋喝茶”,这是曾流行于上世纪八九十年代调侃机关干部生存状态的段子,但1933年出生的管形贤,却偏偏在59岁的关口,打报告申请创办上海振华港机公司。

“1992年,整个上海港的集装箱吞吐量仅有40万TEU(标准箱),为上海港2018年集装箱吞吐量4000万箱的1%。当时中国在世界集装箱装卸机械市场上的业绩几乎为‘零’。”时任中港总公司船机处副处长的管形贤对此痛心疾首。“1980年我第一次出国去日本,那里几乎看不到中国机电产品。即使看到写着‘MADE IN CHINA’的商品也往往是地摊货,我感到很屈辱。一个民族的产品,如果只能让人家低头看,这个民族是很难让人家‘高看一眼’的。那时我就下了决心,必须让人家抬着头看‘中国制造’。公司取名‘振华’,就是取其‘振兴中华’之意。故在成立时提出‘奢望’,要让振华港机的岸桥,高高站立在世界所有的集装箱码头上,让人仰望。”

“当年,我们从零开始,缺人和困难、挫折打交道。一没钱,二没人,我和同事们都是骑自行车上班,唯一那辆借的轿车是接送客人的,一辆大客车是从韩国买的二手车,用了5年。当年办公室的柜子都是吊在墙上,不能落地,不然柜门打不开。”

但当时国内港口情愿买日本、韩国的二手车,也不愿买振华港机的产品,某大港甚至连一份标书都不愿意给振华。国际市场虽然强手如林,但是规则是公开竞标,振华可以参与,这给振华走“先国际再国内”的战略大开方便之门。

想动国际强手的“奶酪”谈何容易。当时新加坡是世界集装箱第一大港,振华连续投标5次,均告败北。振华人没有泄气,千方百计拿下了加拿大温哥华集装箱码头的一份岸桥订单。“这可是振华港机的第一份订单,价格大约是564万加元,比市场价低30%。振华从不花钱做广告,相信产品就是最好的广告。还倒贴了90万美元的船运费。”管形贤回忆说,“我们要求把它当作工艺品一样精心打造。结果第1台岸桥还没交货,温哥华港又追加1台,这是对我们振华品质的高度认同。”

当时全球只有一家荷兰船公司DOCKWISE拥有能运输岸桥的特种运输船,接到振华要再加运一台岸桥的订单,它开出了140万美元的高价。振华的商务人员有点懵:“上次运那台不是才90多万美元吗?我们是回头客,怎么反而提价这么多?”对方拿出垄断者的傲慢说:“不是这次贵,而是上次已经便宜你们了。”

大型岸桥因为是整机海运,一台重量至少1000多吨,运输时即使起重臂放平也要60米高,海运的难度高、风险大。这家船公司的合同条款还相当霸道:运输船如果晚到始发港码头装机,不承担违约责任;而运输船抵达目的港后,

租方方必须在在规定时间内完成卸货,逾期要承担赔偿责任。管形贤心想:海上运输已成岸桥如期交货的瓶颈,要想不受制于人,只有自己动手!

振华买下一艘6万吨旧船进行改造,命名为“振华2号”。

“振华2号”快改造完成时,那家船公司伸来橄榄枝:“我们愿与贵公司合作开发特种运输船。”管形贤乐了,他婉拒了这门“亲事”。“感谢贵公司的善意,但我们的尝试还不一定成功,万一失败了怎么办?”

一台岸桥站在集装箱码头上,起重臂抬起时高达七八十米,堪称“钢铁侠”。温哥华港的广告效应立马呈现出来:就是那个迈阿密港,一下子订了4台岸桥。

1995年4月,“振华2号”首次出征美国东海岸。48天后,它载着2台岸桥顺利抵达迈阿密。意料之外的难题来了:虽然码头外水面有600多米宽,但航道只有200多米。“振华2号”船身长250米,它装卸岸桥的方式是“前叉式”,必须船头正对着码头才能装卸。这可如何是好?

那家荷兰船公司派到迈阿密港的视察员,一看振华遭遇船身比航道的宽度长的窘境,开心得去旅游了。3天后,旅游回来的他却大吃一惊:2台岸桥已耸立在码头上了。

管形贤笑着对记者“解密”:“我们一看航道太窄,就赶紧租了一条驳船,停在‘振华2号’船头,先把岸桥卸到驳船上,再从驳船拉上码头。虽然成功了,还是要吸取教训,首先,这件事说明我们工作还不够细致,只看水面宽而不知航道窄;其次,运输船‘前叉式’装卸方式制约因素太多,必须改为‘侧装式’,装卸才能更快捷。”

“振华船队最多时拥有29艘岸桥整机运输船,且已全部采用‘侧装式’,一艘船可同时装4台或6台岸桥,而荷兰船公司一艘船只能装2台。振华船队的运输能力全球第一,成为振华的‘独门利器’。”管形贤说,“码头公司最怕什么?就是码头造好后,岸桥等作业机械不能按时交货,那码头就只能空着晒太阳。世界上别的集装箱起重机械制造商,都没有自己的船队,交货脱期是常态。能保证准时交货,这是我们振华被逼出来的核心竞争力。”

## 不做总裁10年了,员工仍记得他的“金句”

管形贤卸任总裁已10年了,但很多员工至今仍记得他当年留下的“金句”:“工业企业的第一个课题是市场,第二个课题还是市场,第三课题仍是市场。”“选干部要有4个条件:一是肯操心,二是能着急,三是遇事拿得出办法,不能只是向领导汇报了之;四是出手快。”“企业不以年龄划线,不以学历划线。经验都凝聚在人身,人走了,经验就走了。即使年龄超过60岁,只要能登上六七十米高的岸桥,振华照常聘用。”“有图利之心,但也有戒律。只搞实体经济,绝不涉猎虚拟领域。”“每年创造一个世界第一,主产品世界市场份额要领先。”

“每年一个世界第一?振华这么多年都能做到吗?”记者请教振华重工总裁黄庆丰。

“过去,管总一直提醒我们,振华就要坚持创新,做别人没有的产品。”黄庆丰说,“振华的历届领导班子都把完善深化创新体制机制作为企业的一件大事,着力研发具有战略性、前沿性和全局性的重大关键技术。从1998年起至今,我们振华每年至少创下一项世界第一。2017年,振华创下2项世界第一:上海洋山港全球最大自动化码头和世界最大5000吨铺管船;去年也创下2项:世界最大2000吨海上风电安装船和世界最大起重连续型板式路面自动铺路机。”

正是创下的这一个个世界第一,让振华站在了世界集装箱起重机研制的制高点上。“我是2000年进振华的。”振华重工集团党委副书记李义明说,“2008年世界金融危机爆发,国际上集装箱码头建设速度有所放缓,管总就提出要进军海工装备。但是,发达国家在海工市场上同样对华实行技术封锁。”

管形贤对记者说:“要创新,必须奋

斗。早九晚五还想领先世界,可能吗?”他希望所有员工以创业者心态投身事业。

“我是1996年进振华的,拿到的《员工手册》上规定员工不能赌博、不能酗酒、不能搞第三者。”黄庆丰说,“而公司同时批准出钱让我读在职研究生,让我感到入职振华后,只要努力就会有一个更有希望的未来。管总确实是将员工当作自己的孩子一样,一方面严管,一方面又尽可能为员工眼前的困难和未来的发展考虑。他当时就规定:‘只要还有一个员工在加班,食堂就不能下班。’如今这已成为一种企业文化。”

振华重工副总裁周崎说:“管总在振华的威望从哪里来?首先,他有非常强烈的为国家、为企业的事业心;其次,他没有一点私心。他是振华的总裁,当时14个副总裁里有13位年薪比他高,最高的年收入比他多8万元;而企业的‘科技功臣’收入比副总裁要高。他主持制订的所有激励政策都是为激励员工的,评上振华‘科技功臣’可获奖100万元。通过外语考试每月可增加收入1000元,所以振华员工学外语是不用动员的。管总说,如果我们的员工外语都过硬,在商务谈判、产品的交付和维护中都能与客户顺畅地沟通,就能为公司赢得更多的客户。但这些都奖励措施,管总本人是享受不到。”

## 美轰动“制造业回流”,撼动了振华的优势

金秋时节,早晨6点30分的上海浦东虽已天色大亮,但街道仍似刚刚醒来不久,东方路等主干道的车流尚不及高峰时的半数。但这却是管形贤周一至周六几乎不变的上班时刻。如今,他已卸去了所有职务,是同济大学的客座教授。

他带研究生的工作室在21楼,他的案头依然有不少新书,其中有美国作家马克·莱文森写的《集装箱改变世界》。这让记者想起10多年前去浦东南路公司总部采访他时的情景:既没有宽大的老板桌,也没有真皮的老板椅,所有的来访者要走过行政办公室两侧各五六排办公桌形成的“夹弄”,再穿过两侧书橱形成的间隔,连门都不用敲——因为没有门——就见到了戴着标志性黑框眼镜正在忙碌的他。没有独用的办公室,没有专

职秘书,没有专车,这“三无”当年曾是区别于很多大集团总裁的“标识”。

“我和同济大学的几位研究生一起搞创新。”以速溶咖啡和饼干当早餐的管形贤说,“他们3年读研,一半在同济跟导师学,一半在振华和我一起实务。至今已轮换了6批同学了。”

振华重工海工集团临时党委副书记吴富生说:“管总是非常有创意的,他不久前提出将海上平台升降装置中的变速由原来的输出1个爬升齿轮,变为输出2个爬升齿轮。我们的海上平台共有3个桩腿、有54套变速装置,采用管总的新技术装置后,每套可减轻5吨重量,整个平台就可减重120吨,成本减少800万元,而且还可提升效率10%-15%。”

“风电安装平台的桩腿要先插入海底才能作业,安装后再转移到新的桩位。遇到淤泥深的海床,就会‘拔腿困难’。有的甚至遭遇拔一个月桩腿还拔不出来的窘境。”振华重工海工院机械所一处处长施海滨告诉记者,“管总闻讯后,带领研究生团队反复研究,提出在平台下方建一个下浮体的方案,直接坐在海床上,以解决海上平台既要站稳又要走得快的难题。这套新装置将要安装在2500吨底座直立式风电安装平台上。”

说起这些研发项目,管形贤难得有几分自得地笑起来:“我很乐意做个创新工程师。”

一个甲子前的北理工机械系毕业生,如今依然如此热爱机械制造,令人敬佩。这让人想起管形贤在任时经常对同事说的昆剧《班昭》的唱词:“最耐的是寂寞,最难抛的是荣华,从来学问欺富贵,真文章在孤灯下。”

记者问他当年何以豪气地提出“要把振华集装箱吊吊装遍世界各大港口”?

管形贤道:“我们认真研究过,集装箱起重机制造行业的特点是‘技术密集+资金密集+劳动力密集’,发达国家领先我们是技术,我们的优势是劳动力。一台大型集装箱起重机的人力成本占30%左右,发达国家的人工比我们贵几倍乃至十来倍,这就是我们的优势空间。尽管非洲和东南亚的人力成本比我们低,但他们劳动技能不如我们振华,无法构成优势,所以只要我们把研发搞上去,在技术上领先发达国家,就必胜无疑。振华已经培养了2000多人的年轻科研团队,有几百套设计图纸可随时满足客户需求,这也是振华的制胜秘诀之一。”

“美国现在正鼓吹‘制造业回流’,会对振华的未来构成挑战吗?”记者问。

“你认为美国的‘制造业回流’能实现吗?举个例子,美国旧金山—奥克兰海湾大桥是个超级工程,为什么它的东段钢结构还是让振华造?”管形贤说,“开始也有国际厂商来和振华争夺,但他们缺乏优质的焊工队伍,无法与我们匹敌。按照美国焊接协会规定,焊工必须有ASTM(国际焊工协会)证书才能上岗。当时我们振华有7000名焊工,其中数百人拥有国际、国内焊工双证书,他们为振华拿下了订单。美方对我们的钢结构‘1毫米、2毫米一个点进行复探’,结果证明我们的焊接质量完全符合他们的设计要求。这揭示了振华核心竞争力的又一个层面——有一支吃苦耐劳技术精湛的蓝领队伍。你说,现在美国有多少年轻人愿意当焊工?”

“美国现在正鼓吹‘制造业回流’,会对振华的未来构成挑战吗?”记者问。

“你认为美国的‘制造业回流’能实现吗?举个例子,美国旧金山—奥克兰海湾大桥是个超级工程,为什么它的东段钢结构还是让振华造?”管形贤说,“开始也有国际厂商来和振华争夺,但他们缺乏优质的焊工队伍,无法与我们匹敌。按照美国焊接协会规定,焊工必须有ASTM(国际焊工协会)证书才能上岗。当时我们振华有7000名焊工,其中数百人拥有国际、国内焊工双证书,他们为振华拿下了订单。美方对我们的钢结构‘1毫米、2毫米一个点进行复探’,结果证明我们的焊接质量完全符合他们的设计要求。这揭示了振华核心竞争力的又一个层面——有一支吃苦耐劳技术精湛的蓝领队伍。你说,现在美国有多少年轻人愿意当焊工?”

“美国现在正鼓吹‘制造业回流’,会对振华的未来构成挑战吗?”记者问。

“你认为美国的‘制造业回流’能实现吗?举个例子,美国旧金山—奥克兰海湾大桥是个超级工程,为什么它的东段钢结构还是让振华造?”管形贤说,“开始也有国际厂商来和振华争夺,但他们缺乏优质的焊工队伍,无法与我们匹敌。按照美国焊接协会规定,焊工必须有ASTM(国际焊工协会)证书才能上岗。当时我们振华有7000名焊工,其中数百人拥有国际、国内焊工双证书,他们为振华拿下了订单。美方对我们的钢结构‘1毫米、2毫米一个点进行复探’,结果证明我们的焊接质量完全符合他们的设计要求。这揭示了振华核心竞争力的又一个层面——有一支吃苦耐劳技术精湛的蓝领队伍。你说,现在美国有多少年轻人愿意当焊工?”

## 记者手记

不是所有经历了苦难的灵魂都伟大,但伟大的灵魂大多经历过时代的苦难。

1978年,党的十一届三中全会的春风,让曾被划成“右派”的管形贤终获平反。

“曾经,所有的同事都害怕和我沾边,哪怕亲友,只有母亲始终和我保持联系。”管形贤特有的男低音变得温柔起来,“我母亲很爱我。我46岁才结婚,也是她给我找的对象。”

在与管形贤相识的20多年里,作为曾经的北大荒知青,记者多次和他聊起黑土地。也许,换了别人,会理所当然地述说在兴凯湖遭遇的种种磨难。而管形贤则不然,他说的是:为什么新开垦的生地要先种小麦,种了一年两季之后才能种苞米……他就像一位农艺师。

有一次,记者问他:“那时您能吃饱饭吗?”他说:“那时我每月也有30多斤定量,但没有油水,年纪又轻,一天吃一斤窝头也还是饿。我们队友之间都非常照顾,饿的时候,就有人省下下一个窝头来给我。”

不知道是不是那岁月深处的一个个玉米面窝头,让一个原本都市里的大学生懂得了生活的艰辛和人性对温暖的渴望?

也许,不仅是家人之爱,所有的邻里相帮、同事之情,本质上都是一个生命与另一个生命的相濡以沫,都是一个灵魂向另一个灵魂的致敬。

诚如托尔斯泰所言:“在清水里泡三次,在血水里浴三次,在碱水里煮三次,我们就会纯净得不能再纯净了。”

记者采访了多位振华的员工,从总裁、副总裁到“科技功臣”,所有人说起管形贤有一句话肯定是一样的:“老管这个人没有私心。”

“没有私心”,尤其是一位领导干部能“没有私心”,确实太可贵了。因为,曾几何时,权力可以异化成“私心”的通行证。而这位世界上最大的港口机械制造企业曾经的当家人,为何能不放纵自己的“私心”呢?

“我的经历一直在提醒我:福祸相依。《左传》你读过吗?《左传》第一篇就有一句话:‘多行不义必自毙’,以权谋私,是福是祸?违法乱纪,没有一个会有好下场。”管形贤说这话时,记者注意到他又浓又粗的眉毛已花白,却依然精神抖擞,英气不减,“中国文化历来强调‘天人合一’‘天时地利人和’,振华再成功也不可能是个人的功劳。振华成功的‘天时’是什么?是时代的大潮。从国内来说,正赶上邓小平同志南巡讲话、改革开放风起云涌;从国际来说,就是在集装箱技术助推下,经济全球化的兴起,超巴拿马船型的诞生,从而引发了世界性的集装箱码头建设热潮,由此给了我们企业发展巨大的空间。我们只是顺应时代大潮,做了力所能及的本分事,以‘工业报国’的行动来实现振兴中华的梦想。”

这大概就是“在碱水里煮过三次”的初心吧!

## 『在碱水里煮过三次』的初心

▲振华港机已遍布世界各地的集装箱码头。

均 李学民摄