

引航“水上国门”的长江“代驾”

引航员姚泽炎“代驾”里程可绕地球 20 圈

■姚泽炎

长江引航中心高级引航员。从业 35 年,引航中外船舶 8000 多艘次,里程达 80 万公里,相当于绕地球 20 圈。其精湛的领航技术让外籍驾驶员折服。在外籍船舶上,彰显了国家尊严和实力。

技术高超的长江“代驾”

“长江引航员,是外籍船舶进入长江后,遇见的第一个中国人,离开长江时,送走他们的最后一个中国人。”

外籍船长口口相传,都知道长江引航员里,有一个严肃认真的中国“Yao”。

受伤在家休养一个多月,成了他和女儿难得的相处时光。不过老姚还是坐不住,跑到站长办公室要求上船。

■孙宏

吉利控股集团首席合规官,火线上任,和美国国防部直接“对话”,力促吉利成功收购美国企业。他参与构建企业合规体系,让吉利汽车通过“合规”这条赛道,参与国际竞争。

“对外贸易、境外投资、对外承包工程和境外日常经营等活动,存在较大合规风险。”

随着中国企业“走出去”脚步的加快,越来越多的国内企业,开始重视运营合规性。

国内企业参与合规培训态度积极,但参训的基本是企业中层,甚至有普通员工,很少见到企业负责人参加。

本报记者杨绍功、李雨泽

长江,横贯中国东西部,流程 6300 多公里,是目前世界上最繁忙、货运量最大的通航河流。引航员,把外籍船舶安全地引进、带出港口,或在港内移泊的专业技术人员。为维护国家主权和领土安全,中国对外籍船舶进出实施强制引航。长江引航员,是外籍船舶进入长江后,船员们遇见的第一个中国人,也是他们离开长江时,送走他们的最后一个中国人。因此,他们有了“水上国门形象第一人”的美誉。

姚泽炎今年 55 岁,是长江引航中心高级引航员。在这个岗位上,他创造了同行难以企及的业绩:从业 35 年,引航 60 多个国家和地区的中外籍船舶 8000 多艘次,引航里程达 80 万公里,相当于绕地球 20 圈……

长江江苏段,是长江上通航密度最大,水域最复杂的航段——江面最宽处不过 10 公里,每天最大断面船舶流量超过 3000 艘次。平均算下来,每艘船宽 3 米,就能铺满江面。

外籍船舶甚至不少国内船舶、更愿意把行船操作指挥权交给引航员,确保船舶安全航行和停靠。而姚泽炎们,就是这样一群技术高超的专业“代驾”。浓眉大眼,皮肤黝黑,两鬓斑白……如果不穿制服,老姚普通得像个农民。如果不是 30 多年前连考 3 年,进入武汉河运专科学校,他现在可能还在老家“长寿之乡”如皋种着几亩地。

老姚 1985 年毕业时,正值改革开放如火如荼。这一年,国家决定在长三角开辟沿海经济开放区,大量外籍船舶需要停靠中国港口。海港引航专业毕业的姚泽炎,毕业分配时成了“香饽饽”。跟着师傅第一次登上外轮,觉得一切都很新鲜。外轮上的新型雷达很先进,刚走出校门的姚泽炎,怎么也没法将雷达调整到理想状态。

外籍船舶不耐烦地说:“引航员先生,请让我们的驾驶员,帮你把雷达调好吧!”话说得委婉,但潜台词很明显——你们中国引航员不行!

“当时感觉就两个字——耻辱!”老姚依然记得当年的尴尬。从那时起,他下了狠心,一定要让外国船员叹服中国引航员。

中国的引航史,犹如长江航道一样曲折。鸦片战争后,西方列强瓜分中国,外籍引航员几乎垄断了中国的引航业。直到 1952 年,最后一名外籍引航员才离开中国。

历经一百多年,中国的引航权才在中国共产党的领导下失而复得。因为有着这样一段屈辱的历史,中国人民更珍视国家主权和领土安全,中国对外籍船舶进出实施强制引航。多年之后,姚泽炎的引航技术已经炉火纯青。一次,他引航一艘外轮,几下就把雷达调好了。

外籍驾驶员非常惊讶,这是当时全世界最新型的雷达,竟然被一个中国引航员运用得如此娴熟,对方反过来向姚泽炎请教使用方法。

本报记者黄海波

2018 年 5 月 4 日,中国贸促会机关礼堂,连墙角都站满了人。当日,全国企业合规委员会成立。吉利控股集团首席合规官孙宏发言后落座,一位同行凑过来“吐槽”：“太羡慕您了。我在单位做合规,咋感觉像是地下工作者?”

这位民企代表思考片刻,笑着回答,“这取决于企业的一把手”。

合规尝到“甜头”

“合规就像高速公路、飞机跑道一样,要想车跑得快,飞机飞得高,一定要建好相关的规则,掌握好驾驶技术。”在吉利,“汽车狂人”李书福,经常把合规挂在嘴边。

走出国门的吉利控股集团,先于国内很多车企,体味到“合规”俩字的含义。

2010 年,吉利成功收购沃尔沃。遵循这家知名车企的既有做法,从四个轮子加沙发造车理念起家的李书福,在瑞典第一次参加了合规培训,这也是吉利合规文化的开端。

李书福逐渐发现,国际大型企业尤其重视合规体系建设,普遍设立独立的合规部门。相比之下,国内不少企业家,甚至没听过合规官这个职业。

为了和国际接轨,2014 年,吉利邀请专业团队,围绕合规机构设置、合规机制运行、合规文化建设等,打造自己的合规体系。孙宏表示,吉利的合规强调“大合规”,内容不局限于企业反腐败,还包括法律法规、行业标准、规章制度、道德准则等一大堆内容。

“我这个首席合规官,完完全全是火线任命的。”孙宏回忆。

他是长春人,身材魁梧,声音洪亮。从吉林大学法学院毕业后,一直从事法律工作。2014 年,担任吉利控股集团副总裁。

收购美国飞行汽车公司,吉利前后运作了近三年。2017 年,当这个商业案接近完成时,却出现了意外。

美国外国投资委员会(CFIUS),由美国财政部在



▲ 12 月 26 日,姚泽炎引航工作中。 本报记者李雨泽摄

让外籍船长叹服的中国“Yao”

从吴淞口到南京,全长 300 多公里的航线,姚泽炎采集了上千个数据。

每到一个新的港口,他都向属地站的老师傅们请教,了解泊位水流的变化情况;每登上一艘外轮,他都从船头到船尾走一遍,和船长、驾驶员详细交流船舶的性能和特点。

走一路,学一路,记一路,分享一路。35 年来,姚泽炎用过的笔记本,摞起来有一两米高。用他积累的数据编制的电子航路图,成为引航员们的“专业宝典”。

结合长江航道地形复杂、潮汐多变的实际,他创造了“安全引航操作法”等十余项技术成果,创造出在狭窄、弯曲、复杂的内河航道上,把吃水最深、船体最宽、船身最长、吨位最大、上部建筑最高的船舶,安全引领进出长江的多项纪录。

有了实力,才有在外籍船舶上指挥引航、维护国家尊严的底气。每次登上外轮,老姚都会特别留意中国国旗和引航旗,是否已升上外轮的桅杆。

有一次,看到国旗没有升到桅杆顶端,他提醒外籍船长说:“您的旗子没挂好,还差一点点!”

外籍船长似乎不太在意:“差一点,就差一点吧!”姚泽炎却不同意:“一念之差,老母鸡变鸭。外籍船舶要遵守中国法律,差一点都不行!”

外籍船长看到姚泽炎这么认真,只好赶紧把中国国旗挂到位。

有一次,姚泽炎发现外轮主桅杆上,居然没有按要求挂上中国国旗。他快步走进驾驶室,义正辞严地对外籍船长说:“这是在中国水域,请您马上悬挂中国国旗!”

对方满脸不高兴,“我已经驶出南通港水域,能否通融一下?”

“不行,船舶航行在长江水域,就属于中国内陆水域,是中国的领土,请您务必立刻挂上!作为一个资深船长,您应该了解航行规则!”姚泽炎说。

然而,外籍船长依然没有准备悬挂旗帜的意思。姚泽炎牛劲上来了,“你如果不挂,我就马上抛锚,等待主管机关的调查处理!”

这样的坚持,令这位外籍船长震惊不已:“中国引航员怎么这么认真?对不起,马上让水手挂上去。”

从此以后,姚泽炎的工作包里常备一面五星红旗,以防不时之需。时间一长,外籍船长口口相传,许多人都知道长江引航员里,有一个严肃认真的“Yao”,是一个值得敬佩的中国人。

经得起骇浪源于骨子的热爱

长江港口对外开放 35 年,长江航运发生了巨变。80 年代初,姚泽炎几天才引一艘船,现在每天就要引一到两艘船。引的船也从一两万吨,到现在的一二十万吨。老姚感慨地说:“60 多个国家,只要有船的,基本上都过来了!”

引航员看似风光,只有身在其中才知道艰辛。35 年来,姚泽炎年均工作不少于 340 天。

12 月中旬,记者跟着老姚攀着摇摇晃晃的软梯,登上一艘几十层楼高的外轮。

“要趁着江水把艇推到最高处时,一把抓住轮船的软梯往上爬,不然脚很容易夹在两条船之间,非伤即残。”老姚反复嘱咐记者。

爬上外轮,他把船从车头到尾检查一遍,然后与外籍船长进行交接。在接下去的几个小时,甚至十几个

门,一点问题都不能出,输不起呀!”

一头花白稀疏的头发,透露出这位首席合规官承担的巨大压力。

吉利合规人员,普遍有法律工作背景。合规总监乌楠入职吉利前,是一位资深检察官。这位略带陕西口音的合规官自我调侃:没了公权力,管的事还越来越多,工作条件比体制内“恶劣”不少。

2018 年,乌楠所在的合规部门,共受理各类投诉和举报上百起。

“我们很多条款,相信其他企业肯定没有。”这位前检察官翻开一本《吉利员工婚丧喜庆事宜操办规范》,“我们员工结婚,同事不许随礼。如果请大家吃饭,也仅限于班组之内。”

今年稍早时候,集团一位高管,为儿子办理婚宴规格超标,不但被李书福点名批评,还在高管会上公开自我批评。

随着中国企业“走出去”脚步的加快,国内企业对运营合规性表现前所未有的重视。相关部门也先后出台一系列制度,对企业合规性进行指导。

2018 年 11 月,国资委发布实施《中央企业合规管理指引(试行)》。

一个月之后,国家发改委等七部门也发布《企业境外经营合规管理指引》。在强调境外经营活动全流程、全方位合规的同时,重点针对对外贸易、境外投资、对外承包工程和境外日常经营等四类主要活动,明确了具体的合规要求。

今年 1 月,吉利依据上述合规指引,从组织架构、规章制度、运行机制和合规文化四个方面,对运行了四年多的合规体系进行升级。

孙宏认为,最难培养的是合规意识。对吉利这样走出国门的企业来说,执行内外一致的合规标准,必须提高全员合规意识。

“中国是人情社会,出现问题,想着是否可以通融。而在国外,一旦违规,往往意味着严厉制裁。”

他举例说,欧盟《一般数据保护条例》于去年正式生效,不仅要求欧盟境内企业遵守该法,如果欧盟境内的个人信息,传送到域外公司,那么获取欧盟个人信息的域外公司,也必须遵守相关规定,否则面临最高 2000 万欧元、或年度营业额 4% 的巨额罚款。他经常借此给员工算合规账:吉利员工出现违

小时里,老姚几乎全在驾驶台前。眼睛紧盯着海图和舷窗,耳边是高频电话。

外籍船员甚至老姚的徒弟,都觉得高频电话声音太大,老姚却坚持开着,“这是与江上其他船舶同步的方式,不能随便关!”

老姚的坚持并不是多余的。长江水情复杂,大量船舶因为年久失修存在各种毛病,这是外籍船长最不愿告诉引航员的事情。

老姚说,引航的船里面,平均两三天就有船失控。因为发生了事故,或严重违法,几乎每天都有引航员待岗甚至转岗。他到现在没有待岗,只是运气好。

有人说他倔强,但老姚其实是出了名的好脾气。他说:“脾气好不是天生的,而是磨出来的。”引万国船,吃千家饭。上俄罗斯

的船,吃饭时外套必须要挂在餐厅外面;在韩国船上,吃饭要赤脚踩在地板上;碰上来自伊斯兰国家的船,遇到斋月,船员们白天不吃饭,他就只能啃面包……无论条件如何艰苦,习俗多么难以适应,老姚都会坚持在船上吃饭。客随主便,入乡随俗,与各国船员的关系就近了。

“把船性、水性、人性融为一体”“随机应变”,这是老姚的两句口头禅。

一次,老姚登上一艘刚修完的外籍老旧油轮。为了省钱,修理后没有试航,而是直接开航。结果离开船厂不到 20 分钟,主机发生故障,船速慢了下来。

老姚心里一揪,前方距离苏通大桥不到 3 海里,这艘 228 米的庞然大物,10 分钟内要是控制不住,就可能撞上桥墩。

老姚当即发出失控信号,发布航行动态提醒其他船只避让,船舶掉头离开主航道,潜水抛锚待修……结果,这艘船在离苏通大桥 300 米处,划出一道弧线绕开桥墩,三艘黄沙船几乎擦到巨轮尾部。

这时,船舶主机熄火,巨大的惯性让巨轮像脱缰的野马冲向浅滩,所有人的心都提到了嗓子眼。

“抛锚,抛锚控制速度!”老姚再次果断下令。200 米、150 米、100 米……终于,巨轮在浅滩前 50 米停了下来,所有人欢呼雀跃。

经得起惊涛骇浪,源于骨子里对工作的热爱。有一次,老姚在引航时摔了一跤,为避免耽误船期,他忍痛把船引出了长江,又把另一艘船引到南通港,这才去医院检查,结果是髌骨骨折。

爱人问他为什么不及时去医院,他说:“大船船期一耽误,就是十万美元的损失,帮人家省点是点。”

他在家休养一个多月,抽空写了三篇论文。这也是女儿和父亲难得相处的时间。不过老姚还是坐不住,到站长办公室要求上船。

站长不同意:“伤筋动骨一百天,养好了再回来!”

老姚急了,“我已经好了,我跟我老婆一起写保证书,还不行吗?”

站长看着这头打着绑带的“犟驴子”,最后只能依了他。

老姚不爱打扮,但每次执行任务前,总是制服笔挺。给老姚熨衣服,则是爱人每天最用心的事情之一。穿上熨好的制服,老姚习惯早早地站在门口等车,留给家人一个堂堂正正的背影。

规,人家处罚的时候,不是按人头算,而是以公司为单位。如果被罚 2000 万欧元,够发多少年终奖?

合作要有底线

最近两年,市场化、法治化和国际化的营商环境渐成趋势,全国企业合规委员会副秘书长张顺,明显忙碌起来。

过去一年,他所在的团队,已经组织了数十场合规培训,忙得团团转。

“走出去的国内企业,由于不熟悉东道国的法律法规、监管环境和商业惯例,合规性问题较为突出。”这位合规领域专家,对国内企业面临的合规风险表现出担忧,“例如商业贿赂、虚假材料、虚假陈述等,不但给自己招致麻烦,也影响中国企业的海外形象。”

判断一家企业是否真的重视合规,首先要看一把手。吉利的做法,是张顺经常援引的正面典型。

全国企业合规委员会组织的培训,数百个会员单位态度积极,但来的基本是企业中层,甚至有普通员工,很少见到企业负责人亲自参加。

不久之前,张顺给一家央企做报告,“企业负责人首先要重视合规,否则下属花了半天也是白忙。”听完张顺这句话,这家央企负责人笑着说,“这么多人给我讲合规,今天才算真明白了。”

今年 4 月,人社部、国家统计局等部门,向社会发布 13 个新职业信息。

尽管这份名单里还没有合规官,但张顺笃信,合规官成为新职业群体只是时间问题,而且速度会加快。

越来越多的中国企业,通过“合规”这条赛道,参与国际竞争。孙宏认为,尽管合规能够倒逼提升国内营商环境,但合规也有底线。

他进一步举例,吉利和国外一家公司有项目合作,对方要求到吉利检查,看吉利有没有遵守承诺。孙宏明确拒绝对方要求,“我们是平等主体,非要求可以,我们也派人去对方企业检查。”

他露出了一丝狡黠的微笑:“对方技术实力比我们强,他肯定不会同意。所以,该坚持的底线一定要坚持。”