

# 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

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。

## 技术高超的长江“代驾”

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。

外籍船长不耐烦地说：“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。



▲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”等十多项技术成果，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。他快步走进驾驶台，义正言辞地对外籍船长说：“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，到现在的二三十万吨。老姚感慨地说：“60多个国家，只要有船的，基本上都来过了！”

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。

“要趁着江水把船推到最高处时，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

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，或严重违章，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。”

引一万国船，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，吃饭也要脚踩在地板上；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，所有人的决心都提到了嗓子眼。

“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，结果是髌骨骨裂。

爱人问他为什么不及时去医院，他说：“大船一期耽误，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。

# 护航企业“走出去”的合规官

吉利首席合规官孙宏详解中国企业海外生存之道

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，从四个轮胎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”，内容不局限于企业防腐败，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)，由美国财政部在内的16个部门组成。外国投资者在美并购，都要

通过该委员会。近年来，走出国门的企业，没少被CFIUS“关照”。

“CFIUS提出，飞行汽车可能涉及美国军事安全，于是移交到了美国国防部，由后者对我们进行审查。”孙宏说，当时集团的合规工作，由一位分管党务的副总裁兼任，考虑到我有法律专业背景，提出由我担任首席合规官。

和美国防部直接“对话”，孙宏几乎记得每一个细节——

美国人一上来就问：“你们有没有合规机构，有没有合规官？”

“我们回答‘有’。对方说，‘那好，让你们的首席合规官来答复。’

经过三轮邮件往来，回答了几十个问题之后，最终通过了美方苛刻的审查。

在最后一封邮件里，美方确认吉利的收购没有违反美国的限制，符合相关条件，同意收购。

冬日的杭州，阴雨连绵。在吉利总部大楼办公室，孙宏却越说越激动，鼻尖冒出了汗星。

“美方通过自己的调查渠道，最终认可了我们的合规审查。”他坦言，当看到电子邮件上，出现美国国防部和财政部两个大章子，才真正尝到了合规的甜头，也掂量出诚信两字的分量。

## 走出国门“输不起”

合规，成了吉利“驶”出国门的通行证。

从美国飞行汽车、马来西亚宝腾汽车，再到英国路特斯汽车、德国戴姆勒汽车……近年来，这家民营车企在国际市场频频出招。

2018年，吉利收购德国戴姆勒公司将近10%的股权，成为其第一大股东。

这场商业案在德国时间内通报为由，拟对吉利进行巨额处罚。

在各大媒体眼中，已经处于风口浪尖的吉利，面对质疑却坦率地回应，“我们合规办事的，如果吉利真的违规，任何时候处罚我们都接受”。

“我们能说这番话，是因为每一个环节都严格按照规则办事。”孙宏感慨地说，“中国民营企业走出国

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，也只能限于班组之内。”

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出前所未有的重视。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，对运营进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数据，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

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？

## &lt;h2