

特写

## 2011 中国企业十大人物系列报道之①

# 周纪昌：中国标准领跑者

■ 本报记者 汪静赫

尽管很久以来，中国交通建设股份有限公司(下称“中交集团”)董事长周纪昌为工作无法坚持跑步的爱好，他出差必带的跑鞋也只是偶尔出现在酒店的健身房——但是熟悉他人都知道，这位62岁的央企老总，没有一天停止过奔跑。

中交集团如今正奔跑在世界第一的跑道上，被其甩在身后的，既有央企沉重的旧包袱，也有竞争路上的新对手，而一路同行的是中交集团不断树立起的“中国标准”。

2012年1月，周纪昌获选“中国企业十大人物”。从2005年12月出任中交集团董事长那天起，周纪昌带领着这家世界500强企业，以勇往直前的姿态奔跑在路上。

这条路是国有企业走向资本化之路。

这条路也是中国企业走向全球之路。

### 55岁踏上新跑道

2005年的周纪昌经历了“天天都有头疼的事”，在不到一年时间里，他顺利完成了自己的重组重任。

2007年，周纪昌荣获首届国家基础设施建设终身成就奖。这一名曰“终身成就”的奖项，并非就此为周纪昌的事业征程画上终止符，正相反，他又踏上了一条新的跑道。

在那之前的2005年12月，55岁的周纪昌出任中交集团董事长，受命重组中国港湾建设(集团)总公司与中国路桥(集团)总公司，这两家大型企业以强强联合、新设合并方式组建中国交通建设股份有限公司。2006年10月8日，中国交通建设股份有限公司(下称“中交股份”)正式成立。在当时，像这样大容量资产的两家大型企业重组绝无仅有，周纪昌是功不可没的领跑者。

在路桥系统，周纪昌从实习生、助理工程师、设计室副主任、副院长、副总经理，一直做到总经理、董事长。1994年，时任中国公路桥梁建设总公司总经理的周纪昌被国务院授予“有突出贡献的中青年专家”。那一年，周纪昌44岁。

没有人会怀疑这个不惑之年的总经理将会带来更多的“突出贡献”。

2005年重组，2006年在香港整体上市，2007年进入世界500强。中交集团的飞跃发展，成就了闪亮的“中交模式”，在这当中离不开周纪昌的运筹帷幄。

2005年的周纪昌经历了“天天都有头疼的事”，在不到一年时间里，他顺利完成了自己的重组重任。周纪昌带领团队按照国际规则改革公司治理结构，使中交集团重组8个月后即成功在香港整体上市，成为中国第一家成功实现境外整体上市的特大型国有基建企业。

在这同时，周纪昌带领中交人转变经济发展方式，进行业务结构和市场结构的调整，通过一系列方式不断地提升竞争能力，改变企业的发展方式，将这家老央企发展成为当今中国建筑行业最具代表性的企业。

### 创新为奔跑加速

这位中交集团的掌门人，正带领他的企业成为世界公路、桥梁、港口建设市场上的领跑者。

在周纪昌办公室，墙上挂着一幅条幅，上面书写着“让世界更畅通”。

时至今日，这不是周纪昌用来欣赏的口号，而是真实存在的现状。这位中交集团的掌门人，正带领他的企业成为世界公路、桥梁、港口建设市场上的领跑者。

73个国家、120多个港口——中交集团占据了世界港口机械市场78%的份额。

全世界排名前10位的桥梁，有55%是中交集团建设的。

中交集团参与建设的工程不仅

周纪昌，1950年12月出生在江苏省丹阳市的一个农村家庭。现任中国交通建设集团董事长、总经理、党委副书记，同时兼任中交股份两家上市公司上海振华港口机械(集团)股份有限公司董事长和路桥集团国际建设股份有限公司董事。1973年8月，周纪昌进入同济大学，学习路桥隧道建设专业。1977年1月，周纪昌进入路桥集团第一公路勘察设计研究院工作。1994年，周纪昌被国务院授予有突出贡献的中青年专家。2007年荣获首届国家基础设施建设终身成就奖。2008年当选为中国人民政治协商会议第十一届全国委员会委员。

反映了当代中国最高水平，也反映了当今世界的最高水平。

“我们公司的实力，我不是在中国排第一，我在世界都是排第一。我们之所以能够占据世界上这么高的市场份额，是靠我们的技术创新。”周纪昌如是说。

周纪昌带领企业用创新为中交集团的奔跑不断加速。

2005年至今，中交集团形成了独有的自主创新体系框架制度，公司被国务院国资委授予“科技创新特别奖”，并入选“全国创新型企业”。

在周纪昌引以为豪的技术创新中，其中最让他津津乐道的是公司自主创新的“航测及遥感专业设计实验集成技术”。

“我们已经可以把地球搬回家，坐在家搞设计了。”周纪昌说。

2010年，“全国最后一条通县公路”西藏墨脱公路最重要的控制性工程——嘎隆拉隧道全线贯通。全长3330米的嘎隆拉隧道是全线建设难度最大、工程技术要求最高、生活环境最苦的唯一一座隧道，也是迄今为止国内穿越断层最多、地应力最强、逆坡度最大的高原隧道。中交设计人员先后攻克大塌方、大纵坡、大涌水、大断层等我国高原隧道建设世界性难题，为打通墨脱公路嘎隆拉隧道提供了强有力的技术支撑。

除了拥有自己的核心技术和自主知识产权，中交集团内部数十家从事港口建设、疏浚和路桥建设的子公司形成的完整产业链，不但使资源配置有了更大的空间，而且形成了系统“一条龙”的团体优势。

“创新对于一个企业特别重要，我们现在提出来，不仅是科技创新、技术创新，还提出了理念创新和管理创新，创新始终是推动企业不断进步的灵魂。”周纪昌说。

### 征战海外零亏损

7年来，周纪昌带领“走出去”的中交人不再“走麦城”，而且成为全球市场的“常胜军”。

2011年11月29日，在马来西亚槟城生活了几十年的华人李先生，觉得特别开心，因为在这一天，中交集团承建的槟城第二跨海大桥项目276个水上承台施工顺利结束。

眼看着这座由中国企业参与建设的大桥离完工之日越来越接近，李



先生和他的华人同乡们都感到特别自豪，并且充满期待。

与李先生有着同样期待的还包括远在中国的周纪昌。

作为中交集团掌门人，企业在海外的每一个工程、每一个项目都牵引着周纪昌的神经。

槟城第二跨海大桥项目是中交集团海外诸多工程中的一个。作为世界500强企业，中交集团主要从事港口、码头、航道、公路、桥梁、铁路、隧道、市政等基础设施建设和房地产开发业务，业务足迹遍及世界100多个国家和地区。

若是闪回至2005年底，当中国港湾集团和中国路桥集团重组成立中交集团之初，中交的海外业务还不似这般绚烂夺目。当时达2.3亿元人民币的亏损，成为周纪昌的心头刺。

7年来，周纪昌带领“走出去”的中交人不再“走麦城”，而且成为全球市场的“常胜军”。

“关键是理念，我们必须转变经营理念，创新经营模式。”周纪昌如此阐述制胜秘诀。

仅在2011年下半年，4.9亿美元的喀麦隆克里比深水港项目开工，5.2亿美元的委内瑞拉卡贝略港集装箱码头项目签约，8.8亿美元的卡塔尔多哈新港项目开工……中国交通建设股份有限公司海外项目在非、拉、亚“遍地开花”，并且实现了零亏损。

“走出去”也促进了中交国内业务的转型升级。在国内市场，中交集团的主要资产由原来的施工装备，变为现在的经营性投资资产，资产结构发生了巨大变化，企业竞争力大大提高。

### 让中国标准走向世界

制定标准是创新的制高点。推广中国标准也是中交人追求的制高点。

2011年，美国《工程新闻记录》杂志发布世界建筑企业排名，中交股份连续5年居全球最大国际工程承包商中国企业第一名。近年来，国际金融危机扰动全球经济，国际工程承包出现减速的苗头。

根据商务部统计，2010年中国对外工程承包新签合同额约1300亿美元，完成营业额约900亿美元，中交股份占比均超过了8%。中交不但逆势而上，而且无一亏损。

在周纪昌的中交战略中，海外业绩是一个绝好的开头，下一步要

做的事是“在海外市场树立中国标准”。

“我们现在已经对国外输出技术没问题。我们想让中国的标准逐步走向世界去。标准是象征企业强大的标志，一流的企业一定要造标准。”周纪昌说。

在周纪昌看来，一流的企业卖标准，二流的企业卖技术，三流的企业卖产品。

在很多海外建设项目中，虽然项目的资金、技术、材料、人员、施工都是中国的，但却要采用西方的标准建设，由西方监理公司负责监理，中国企业常处于受人牵制的被动局面，技术效应和经济效益难以得到有效保证。在路桥行业奋斗半生的周纪昌深深懂得交通建设市场技术标准的意义。

制定标准是创新的制高点。推广中国标准也是中交人追求的制高点。

2009年6月，由中交设计、施工总承包的印度尼西亚泗水一马都拉大桥项目，不仅项目优质按期完成，而且由于全部采用“中国标准”设计建设，还拉动了中国装备5.6亿元人民币的出口，中交也通过EPC总承包的顺利完成取得了很好的经济效益。

2011年7月12日，中交集团振华重工建造的世界上最大单塔自锚抗震悬索钢桥美国旧金山奥克兰新海湾大桥成功交付，这是发达国家桥梁建设市场首次向中国企业敞开大门。

从“施工活儿就走”到全产业链服务，从“败走麦城”到与国际大公司平起平坐并不断超越领先，周纪昌带领中交人走过了一条中国标准之路。

“我们追求的是成为交通基础设施建设的全球顶级企业。”周纪昌说。

2012年1月30日，中交集团首次公开发行人民币普通股以及吸收合并路桥建设的申请获得中国证监会核准，标志着公司IPO正式启动。按计划，中交集团将在2月15日启动发行程序。

6年前的2006年12月，在一派浓郁圣诞气氛的香港，周纪昌“坐立不安”，那是中交股份上市的前夜。

6年后，回归A股。已经流露初春颜色的北京，周纪昌的心情被掩在大幕之后。

但有一点毋庸置疑：又一条新的跑道正铺设在周纪昌面前。

语录

●中国的企业不能总是关起门来称大王，要到国际上赚外国人的钱，才是最牛的。

●公司治理机构是保证企业健康发展一个最根本、最基础性的问题，然后是人的问题。轻松因为是制度的轻松，劳累是因为制度的劳累。制度设计的不合理，是过去形成的，要改变。

●过去我们想资本化，根本没有条件，而现在就具备了这个条件。国有企业一旦进入资本市场，体制包袱甩得更彻底，竞争力更强，资本收益自然更好。

●企业产品延伸到哪里，人才队伍结构调整就拓展到哪里。

●我们在自主创新方面最大的亮点就是特别重视推广中国标准，在标准制定方面先走了一步。在自主创新方面，如果能够做到这点，我觉得是我们中国企业的突破。中交是央企，更是能够把握全球市场机会、应对国际市场挑战的国际化企业。

●一流的企业卖标准，二流的企业卖技术，三流的企业才卖产品。我们现在已经对国外输出技术没问题。我们想让中国的标准逐步走向世界。标准是象征企业强大的标志，一流的企业一定要造标准。

●企业的竞争力其实反映了一个国家的竞争实力。中国企业如果在国际市场上不能称雄，很难说实现中国的真正复兴。

●有时我会一个人在厨房安静的角落里抽上一支烟，爱人每次见到都会说，“你又在想心事。”这个时候，我正在分析白天收集到的信息。

●责任是国有企业领导人需要具备的第一要素，比如说，中交现在结构转型的成果可能要5年、10年甚至更长的时间才能体现，如果没有责任感，只考虑眼前利益，什么都不干那怎么行？

●我一天都不敢停下来，我喜欢挑战，并且不断地给自己、给企业设定具有挑战性的目标。我经常在心里对自己说，看看这个目标能不能实现，如果能，下次再去够一个更高的目标。

●一家企业的领导者不是考虑企业现在怎么样，而是考虑10年后、20年后，这个公司怎么样，这才叫企业家，企业家第一要长远考虑，把企业做成百年老字号，要尽社会责任，这是必须的。

●创新对于一个企业特别重要，我们现在提出来，不仅是科技创新、技术创新，还提出了理念创新和管理创新，创新始终是推动企业不断进步的灵魂。

●除了技术实力与管理能力，适应能力也是硬功夫。央企要成为真正意义上的跨国公司，必须尊重并建立一套适应当地制度、文化的企业管理制度。这是企业做大、做强、做久的必由之路，也是中交从跨国经营到跨国公司的必经之路。在这一过程中，我们的核心竞争力也会得到提升。

解读

## 中国标准和精神

■ 马铭

可以从网络上搜索到周纪昌简历，文中必有这样一句：“从实习生到董事长，周纪昌经常挂在嘴边的一句话是：七分勤奋，三分机会。”

周纪昌的勤奋成为其在公众视线中的主要印象。外表儒雅的周纪昌常被外界认为是温和的企业领导人，然而他自认为性子很急。在周纪昌看来，作为央企领导人，除了有责任、有思路，还应该要有激情，“在激情当中，就包含着一种你稍微加快一点速度，你什么东西都慢慢腾腾的怎么能做得成呢？”

勤奋努力、不断进取，这是一种宝贵品质，也是人生赛道上奔跑的动力。

对于企业，对于决决国企，莫不如此。

2005年底，中交集团重组诞生；2006年，中交股份正式上市；2008年，中交集团进入了世界500强企业。有一种说法是“用三年的时间，再造了一个中交”。中交集团的飞跃发展，成为备受国资委推崇的“中交模式”。尤其值得一提的是，中交集团密集的海外项目，却无一亏损，既塑造了中国形象，也创造了中国奇迹。

在周纪昌的视线中，海外业绩为下一步“在海外市场树立中国标准”开了好头。因为在他看来，“标准是象征企业强大的标志，世界一流企业一定要造标准”。

创造中国标准，同时也是在传达中国精神。

“我觉得中交之所以发展除了有其他方面的原因，我们始终有一种非常好的精神来推动着中交集团的发展。”周纪昌如是说。

一个典型的例子发生在2011年2月的利比亚。中交集团在利比亚有中国籍员工近5000人。利比亚安全形势发生动荡之后，中交集团第一时间启动应急预案，将4893名在利员工全部安全撤离回国。

中交人充分发挥央企骨干作用，积极疏通海上撤退通道。先人后己，把危险留给自己，把安全让给别人。认真做好国家财产的保全工作，在确保人员安全的前提下，把财产损失降到最低……在动荡中的异国他乡，中交人用人文关爱塑造着中国精神。

中交集团的企业使命是“固基修道、履方致远”，周纪昌如此描述这八个字的含义：“固基修道”意为企业的发展要打好基础。“履方致远”意为通过践行，使我们目标更远大。

中交集团自重组以来始终把技术创新放在企业发展战略的核心地位，不断加大技术创新力度。世界最长跨海大桥——杭州湾跨海大桥、世界上一次建成线路最长的高速铁路——京沪高铁、世界最大在建单体围海吹填工程——曹妃甸工业区围海吹填陆域形成工程、世界最大隧桥结合工程——上海长江隧桥工程……这些世界“之最”彰显着中交集团的科技实力与创新精神。

种种“第一”的头衔在周纪昌和他的同事们看来，是继续奔跑的动力。在中交人面前，创新进取是一条永无终点的跑道。

这正是勇往直前、创新进取的中国精神。