

# 对非经援，为国家赢得勋章

◎梁鑑/口述 宁宵宵/整理

当专家组完成任务，离开突尼斯时，老总统布尔吉巴向梁鑑颁发了代表荣誉和感谢的共和国二级勋章。

初冬的北京，落叶铺就一片金黄。这条云集着若干机关单位和央企、国企的小道，清晨显得格外安静，这里坐落着我们此行要寻找的中国水利电力对外公司（中水电）。每周的这一天，早已离休的梁鑑先生还是习惯要到单位来处理一些事务。温暖的阳光照耀着他窗前的万年青，一杯香茶在手，梁老向我们娓娓道来，他经手的几个大项对非经济援助项目。

## 中国人的工程二十年未出现渗漏

我从在水利部工作时起，到中水电工作的四十多年，一直负责经援项目。中水电是国家实施对外开放的产物，在1980年正式成为第一批外经公司之一，承担政府经援工程130余项。在来中水电之前，我在水利部任副司长，负责的也是对外援助工程这一块。其中有两个国家投入最大的援非项目是我直接参与的，今天就与大家讲讲我在索马里和突尼斯的故事，以及我对经济援助的一些思考。

索马里的费诺力工程是块硬骨头，当年这是苏联援建的一个水利工程，1974年开工，但是与我国的情况类似，苏索两国交恶，苏联单方面撤回专家，导致工程全面停工，上千名索马里工人失业，工地一片凄惨。当时，索马里政府首先想到向西方国家求助，但是大多考虑到与苏联的关系，都是一副冷冰冰的面孔，要不就是断然拒绝。这时索马里老总统西亚德访华，求助于周恩来总理，当时就派出了专家组到当地考察情况，决定这个硬骨头我们啃

了，这个忙我们帮到底。签协议时，索马里国内人民一片欢腾，他们说中国人患难之中出手相救，这才是真正的朋友。而且当时索马里政局还是较为稳定，对中国工人尤其友好。

所有的设想都是乐观的，没有考虑到具体操作中的困难。朱巴河发源于埃塞俄比亚南部松卡鲁山的南麓，由达瓦河与格纳莱河汇流而成。两河于索马里边境汇流后始称朱巴河。我们所修建的费诺力水利工程位于朱巴河下游，是索马里唯一的水力发电兼灌溉的综合工程，包括水闸、电站、灌溉渠道等。

工程进展到1982年已经进入后期，但是这正是最艰难的时候。沙漠国家里的夏季气候十分恶劣，西南部属热带草原气候，终年高温，干燥少雨。当时工程使用的工人虽然来自广东，但是对这样长期的炎热天气还是产生了消极怠工情绪。但是工程不等人啊，如果不能按时保质完成工程，当地人无法按计划进行灌溉等农业生产，这耽误的可不是小事，也会给国家形象抹黑。为此水电部和经贸部抽调精英组成了一个专家组奔赴索马里，我就是其中一员，而且主要就是抓工人们思想工作。

去了才发现，工人们实在有些不像话：早晨七八点钟上班，刚干到九点开始热了，就回去找凉快去了，他们只要看不到专家组长来，就在工地磨工。我立即决定撤换不亲自去工地的专家组长，这一下子就把工人们镇住了，此后的几个月里每

天都与工人们一起去工地，一刻不停地到处转转，到晚上汗衫后面就结了一层盐花。等工人下班再一起回来。几天过后，我基本上能认过来一百多个工人了。还有个把调皮的中间溜走了，我就去宿舍抓人。到后来只要工人们一听说“梁老头又来啦”，立马就加把劲干活，但是私下里跟我老头长老头短地开玩笑都没问题。

费诺力工程的干渠于1979年恢复机械化作业，多为半填半挖断面，当我方发现原来苏联人施工的二十公里渠道填方部分夯得不实，多数达不到设计要求，这时候试通水发现漏水现象十分严重，有些挖方段也出现了回淤现象，因此主动向索马里提出了无偿返修加固。从那之后，再没有出现过质量问题。前些日子，商务部经贸代表团出国谈判时，对方主动称赞我们的工程质量好、二十年来没有任何问题，赢得了在场中外人员的一片掌声。事实证明，我们负责任的态度为当地人解决了问题，也为祖国赢得了荣誉。

## 突尼斯总统为我们颁发勋章

突尼斯是一个我无法忘记的地方，在这里的一年半时光里，我参与了我国对外水利电力设计、施工的最大项目麦热尔德-崩角水渠工程，工程总造价2亿元人民币，是我国仅次于坦赞铁路规模的第二大经援工程，全长121公里。

位于非洲北端的突尼斯是茫茫沙漠中的一片绿洲，被誉为“沙漠玫瑰”。它的



突尼斯总统接见公司领导

国徽也非常有意思：上部是海洋中航行的帆船，象征历史上腓尼基人第一次乘船来到突尼斯；左下方为黄地上一副天平，象征正义与平等；右下方为红地上一只握刀直立的狮子。在历史上她是著名的商旅天堂，黄色的荒漠和绿色的海岸带交织成一道顽强的生命线，数百年来守望着往来的旅人。而现在，她是一个靠旅游业支撑的国家，农业并不发达，但是这里的气候特别适宜经济作物橘子的生长，这里的橘子大都出口欧洲。为了方便人民生活、灌溉橘园，突尼斯决定西水东调，将突尼斯最大河流——麦热尔德河水引进首都，并继续向东延伸到柑橘产地崩角半岛，其间可以灌溉农田28万亩，满足十余个城镇的饮水问题。

当时最大的难题就是如何解决膨胀土地带的施工问题。由于渠道沿线多为丘陵，膨胀土地带多达80%。所谓的膨胀土也叫膨润土，就是类似淤泥一样的稀土，遇到水就滑了。为了这一段工程我们先后去了1000多名专家和技术工人。这120公里的膨胀土地带被划分为三个工区，当时我决定三个工区一起抢，几十辆的混凝土车都上阵，到了现场机器轰鸣、热火朝天。当时我们没日没夜、也没有周末休息，中国人的这种精神感动了突尼斯人，没想到中国人能为他们的工程这么拼命。

我去之前，特意去商务部打报告，因为工期拖延严重，希望能批下来一笔奖金用来鼓舞士气，这在当时也是特例。商务部拨下来的20万美金，成了推

动项目的催化剂，所有的专家和领导不能拿，每个月都给工人评奖。当时工人的工资可能不到100美元，但是如果干得好，奖金能比工资高出好几倍。奖金制度有效地调动工人积极性，为保证工期起到了重要作用。

我坚信既要认真工作，也要注意休息。突尼斯的海滨全球最美，白沙滩平整细滑、海水湛蓝又干净、而且近海没有鲨鱼，身在这么有名的一个度假胜地，工人们心里也痒痒，多次提出在休息日去海边游泳。我去之前的几个专家组谁也不敢开这个口，害怕工人出事啊，所以禁止游泳。这时正好钱正英部长到工地视察，问大家还有什么要求，有个工人就大胆地说：“钱部长，我们



想去海边游泳！”我们院子周围是有铁栅栏的，工人休息日隔着铁网看到大海，实在是很不舒服。钱部长笑笑说：“你看，不让我游泳，我也有意见的。”但是她并没有直接批准。我决定开戒，让大家尽情休息，这样下周才能更好工作。在向使馆汇报之后，专家组讨论也通过了，这时必须约法三章：一定要保证安全、有组织，工区主任带领工人去、不能游太远，还有一条就是必须买游泳衣裤、注意文明礼貌。我还半开玩笑地说，不要光盯着女人看。

在4年零9个月的奋战之后，麦热尔德-崩角水渠工程于1984年5月完工。工程建成时，当时的副总理李鹏去剪彩现场，总统布尔吉巴亲手为他戴上共和国一级勋章。一个月后，我们专家撤离时，布尔吉巴又把我们请到了总统府，为我颁发了共和国二级勋章，专家组的其他同事共获得了40多个奖章，这确实是件很值得骄傲的事情。

突尼斯麦热尔德-崩角水渠工程严格按照标准施工、采用自动调节的现代化工艺水渠成功建成之后，非洲各国代表团纷纷前去参观，成为了沙漠水利工程的样板。

## 爱护工人，安全第一

水利项目对安全性要求很高，因为牵扯到用电、挖水道、交通运输以及大型机器施工运转等等，我当时对所有工程要求就是“不能减员”。不仅仅是对工人负责，而且对工程也有保障，因为如果有一位同事受伤，工地上大家可能几个月情绪都不好。突尼斯这么大的项目，共有一千多名中方人员，没有伤亡。

在突尼斯水渠中的控制性工程——哈马马里夫隧洞，长达2671米，这是最危险的一段，因为挖洞最容易塌方。我每次去都要徒步从头走到尾，上午上半段、下午下半段，叮嘱每个工人注意安全，察看每一处可能造成险情的地方，对于大家来说是个安全上的督促，时时绷紧这根弦。施



中水电在突尼斯修建的麦热尔德-崩角水渠

工的几个月里，我每周走一遍，大家一看专家组长来了，觉得备受鼓舞。

对于与当地人的交往，我们老共产党员还是坚持思想教育的，尤其是与当地工人的团结问题。中国工人在非洲有时候不注意，对当地人不够尊重，而且要顾及到不同国家的宗教信仰。有的工人个人素质较差，称呼黑人“黑猪”什么的，这些都是不允许的。在国内可能我们习惯了，师傅有时候着急就给徒弟一下子，但是在国外可不能打当地工人，会造成极为不好的影响。在经援项目里，任何无意识的举动都与国家荣誉息息相关。

比如索马里就是一个信奉伊斯兰教的国家，他们非常讲究自己的着装是否得体。许多索马利人也喜欢穿一身民族服装，男士总是一身宽大棉布袍，女士多穿一身色彩艳丽的连衣裙，而且还要佩戴一块花色的头巾。因此，我们在当地也应当注意端庄、整洁、得体的着装，注意要反映出中华民族的精神面貌，树立中国人的良好形象。我们可能熟悉：在穆斯林地区不得吃猪肉、马肉、驴肉、骡肉等，不得饮酒等。但是还要注意，骆驼在索马里人

的生活中或者心目中均占有重要的地位，长期以来人们习惯于将拥有骆驼的多少作为衡量贫富的标准，人们喜爱骆驼，爱惜骆驼，相互见面除问候人之外还要问候骆驼，交谈中不得口出亵渎骆驼的话语，未经许可不得给骆驼拍照等。这些知识你首先要掌握，才能在工作中慢慢教给工人，提醒他们时刻注意这样，不要惹麻烦。

最近也有中国工人在海外被绑架的案件出现，我们那时候国际环境没有这么复杂，经援又都是国家级的合作，一般都能受到当地人特别友好的欢迎和帮助。当时我们每两周组织一次大休，组织大家去外面参观游览一下。每当周日工地的车队浩浩荡荡地来到公园和博物馆，当地人一看中国人来了，一般都会破例开馆、免票招待。

不过每个工程在外那么多年，不出一点儿小摩擦也是不可能的，我就经历过一次。因为80年代的通讯还没有现在这么发达，大家跟家里联络还是依靠书信。外交部的信使每个月到各个国家走一次，把国内的家书发到使馆，我们再派司机去取信，每到这一天大家都在等信，心情很

迫切。当时我们有一个司机还是个冒冒失失的小伙子，晚上去大使馆拿信，可能是体会到大家的心情，车开得很快。正好遇到一个逆行的骑摩托车的人，发生车祸，当地人死亡。家属把工地告上法院，当时我非常着急，赶紧联络使馆、安排把司机遣返回国。等到开庭当天，我派翻译去跟法官解释：专家组和大使馆的领导觉得他做得非常不对，虽然突尼斯的工人逆行在先，但是我们也有过失，所以已将他遣返回国。当时突尼斯方面觉得我们很重视，做得是对的！这样就避免了一场官司，因为不管输赢，形象总是不好的，不能因为这件事影响两国关系。这样一来既能保护我们的工人，也能化解危机。不过，这对于平时总强调安全问题的我们来说，又是一记警钟。

不过现在的对外工程好像没有这么细了，出国之前对工人的技术培训和思想教育没有原先那么足，加上国际环境的纷繁复杂，所以可能有一些纠纷。关键要从自己身上挖原因，发扬老一代经援工人吃苦耐劳、甘于奉献的老作风。

## 援人之急，不要包揽

我是1925年生人，家在陕西省的铜川地区。少年时出来读书，吃了不少苦，于1946年考取了天津北洋大学。这是当时中国最早的工业大学。当时的大学教育可真是我一生工作的良好基础，我们的课本都是英文的，而且上课也是全英文授课。这样我具备了日后工作的两大基础：一是过硬的专业知识，二是我的英文好，出国做工程不犯愁。

内战时期，学生运动高涨，京津地区的进步大学生们自发组成了“学生理事会”。我是其中的活跃分子，自然也成为国民党关注的焦点。1948年暑假的一天，我在学校组织学生运动没有回家，当时管辖天津的傅作义下令抓捕进步学生。幸好当时地下联络员及时得到消息，跑来学校通知我，我才躲过一劫。看样子学院是没法容身了，我与当时的热血青年想法一

致：到解放区去！于是在联络员的帮助下，经由石家庄，逃到了北京。

解放后，我一直在水利部工作。建国初期，苏联专家对我国的援助很大，我在专家司工作，专门负责与专家打交道。这期间，我花了六年在清华大学读夜大，五十年代的清华大学水利工程仍是很厉害的专业，除了正常授课，也可以在实验室里学到很多东西。同时我还自学了俄语，方便与苏联专家沟通，这些都对我今后几十年的工作很有帮助。谁知到了1959年两国关系恶化，苏联专家全面撤退，我调到了部里的外事司任司长，自此开始了我参与对外经济援助项目的经历。

1964年，根据国际形势的新变化和我国外交政策的需要，中国政府对外宣布《对外援助八项原则》，受到第三世界国家的热烈欢迎，随之出现对外援助的高潮。

在我看来，经济援助有个重要原则就是：援人之急，不要大包大揽。就像是朱德老总在全国水利会议上讲话，援引民间的一句古语说：“斗米养恩人，担米养仇人”。有时不要太慷慨，给钱给多了，反而让人有依赖心理，或者对方会认为你有求于他，产生抵触心理。我理解的经济援助，应该是一些真正解人所急、雪中送炭的小项目。而不是搞些劳民伤财的面子工程，这样当地老百姓非但不说你好，还会对中国有看法。而且我们自己有时候也难免有凌人之上的情绪。这样的错误国内外都有例子。

1960年，苏联政府片面撕毁了同我国签订的600个合同。自建国以来，苏联对华援建项目共304项。到1960年上半年，已建成103项。其余201项正在建设中。苏联政府片面决定，从1960年7月28日到9月1日撤走全部在华专家1390名，终止派遣专家。专家离开时，被告知要带走全部图纸、计划和资料，并停止供应我国建设急需的重要设备，大量减少成套设备和各种设备中关键部件的供应，使我国当时的建设基本停顿。这样

难免破坏两国关系，不过也激励了中国人不能盲目依赖“老大哥”，去走真正属于自己的道路。

而中国在这方面也犯过错误：文革期间，国内的狂热情绪也影响到了在阿尔巴尼亚的援助项目。当时中方认为我帮你那么多，你应该感谢我、听我的话，认为阿尔巴尼亚小兄弟也应该信仰“毛泽东思想是马列思想的顶峰”一类的口号，但是阿方并不买账，说你这还是干涉我内政呢。所以就为后来的关系恶化埋下了伏笔。

但是普遍来说，接受中国经济援助的国家对我们还是抱有极为友好和感谢的态度，这是我们在困难时期外交胜利的一个重要支持力量。1982年之后，国家决定将无偿的“援助”转为“承包”。中水电也积极利用几十年积累的宝贵经验和国际声誉，参与到国际项目的竞标中去。

其中一个很好的例子是尼泊尔的马相迪水电站，这是中水电与外国公司联合承包的第一个项目。当时参与竞标的有德国、意大利、澳大利亚等多国工程公司，因为工程浩大，单凭一国之力无法完成，所以中方选择与日本大成集团合作。1985年，在世界银行贷款的援助下，中日联营体开始施工。尽管条件恶劣、合作中有种种的摩擦，但是水电站工程还是优质、按期建成，不仅尼泊尔国王比兰德拉在竣工典礼上，对中方人员表示真挚的感谢，连世界银行也称赞我们的施工水平。就这样为日后参与到国际工程中奠定了良好的基础。

我觉得美国如果外交政策清醒的话，不如像中国学习一下，他们投入战争的几千亿美元，如果拿出十分之一来搞经济援助，就已经很不得了了。妄图通过战争建立一个“非洲司令部”，估计只能招来更多的敌人。而中国就不同了，我们帮助非洲主要是为了“交朋友”，既能帮助那里的人们、体现出大国的责任感，又在行动里提升了自己的威信和国家形象，何乐而不为呢！■