



中国三峡

China Three Gorges Corporation

中国长江三峡集团公司◎编著

海外 三峡人

中国三峡出版传媒
中国三峡出版社

海外三峡人

中国长江三峡集团公司 编著

（节选版）

中国三峡出版传媒
中国三峡出版社

图书在版编目（CIP）数据

海外三峡人 / 中国长江三峡集团公司编著. —北京：
中国三峡出版社，2015.12

ISBN 978-7-80223-912-8

I. ①海… II. ①中… III. ①故事—作品集—中国—当代
IV. ①I247.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 009972 号

中国三峡出版社出版发行
（北京市西城区西廊下胡同51号 100034）
电话：（010）66112758 66116828
<http://www.zgsxcbs.cn>
E-mail:sanxiaz@sina.com

北京市十月印刷有限公司印刷 新华书店经销
2016年4月第1版 2016年4月第1次印刷
开本：787毫米×1092毫米 1/16 印张：21.25
字数：281千字
ISBN 978-7-80223-912-8 定价：108.00元

《海外三峡人》编辑委员会

主 任：卢 纯

副 主 任：王 琳

委 员：林初学 毕亚雄 樊启祥 沙先华

张 诚 杨 亚 龙 飞

总 策 划：沙先华

主 编：杨 骏

副 主 编：李 磊 耿明山 郑斌

执行主编：冯志杰

编辑人员：李 洋 王东红 彭宗卫 杜金红

袁国平 李 东

前言 QIAN YAN

为海外三峡人点赞

“海外三峡”是新三峡梦的重要组成部分。

近年来，随着“三峡引领、国际参与”成为国家“一带一路”战略中能源建设的一个重要组成部分，以三峡品牌为代表的中国水电已经成为一张代表中国全球竞争力的国家名片。

目前，三峡集团海外业务遍布全球 45 个国家和地区，从东南亚到非洲，从欧洲到美洲，在马来西亚沐若的崇山峻岭，在希腊光伏所在的爱琴海蓝色小镇，在逶迤千里的巴西巴拉那河流域，在巴基斯坦卡的吉拉姆河畔，到处都有可爱可敬的“海外三峡人”。

编辑出版这本《海外三峡人》，旨在用文字和图片的形式讴歌“海外三峡人”矢志不渝、拼搏奉献、开拓进取的精神，记录他们奋战在海外清洁能源市场的工作和情感历程，讲述他们平凡而又感人的好故事，传递他们朴实而又激昂的好声音。书中的人物都是来自三峡国际公司、中水电公司、三峡发展公司、上海院等单位驻海外的一线员工。

“海外三峡人”没有豪言壮语，没有花环锦簇，在埃博拉疫情暴发的生死关头，他们选择坚守；在尼泊尔强烈地震的现场，他们没有退缩。面对复杂的国别政局，多变的气候条件，巨大的文化差异，艰苦的工作环境……，他们从来没有动摇不懈追求新三峡梦的信心。他们砥砺品质，历练人生，收获成功，实现梦想。他们在“海外三峡”一线平凡

的岗位上建功立业，用无怨无悔的选择和不平凡的业绩，不断丰富“三峡人”的精神内涵，留下践行新三峡梦的人生轨迹，诠释“海外三峡”的事业境界。他们传递三峡正能量，打造三峡品牌，彰显三峡精神。

让我们为“海外三峡人”点赞！

目 录

MU LU

目逐梦欧洲，放眼世界·····	1
奉献·····	7
在尼泊尔的日子里·····	11
筑梦海外，始于足下·····	14
海外随笔·····	17
平凡中的精彩	
——专访三峡国际投资业务二部主任李银生·····	21
勤奋踏实，立足海外	
——记三峡巴西公司青年员工许可·····	26
铸就三峡辉煌，追逐中国梦想	
——记三峡巴基斯坦第一风电公司青年才俊·····	30
三峡追梦人	
——记三峡巴基斯坦第一风电项目一线员工·····	34
三峡儿女在爱琴海的风光依然很美·····	43
怀揣梦想，一路前行	
——三峡青年的海外追梦之旅·····	46



感动点燃激情，激情成就梦想 ——记三峡追梦人：王燊良	50
异国他乡20载的老刘	54
爱岗敬业，扎根一线的老付总 ——记马来西亚沐若水电站大坝项目组副经理付国成	57
二十七载投身海外，默默无闻书写卓越	61
排除万难，建功非洲，为梦想而战 ——记三峡集团中水电对外公司几内亚地区经理张如军	67
烈日下的坚守 ——苏丹“上阿项目”的三位“领头羊”	72
山里的酸、甜、苦、辣 ——谨以此文献给南椰2大坝营区的兄弟们	81
写在南椰收获时	87
用热血与青春，铸就“海外三峡”丰碑	93
有这么一帮“老挝人”	100
南椰成长记	106
美丽的占芭花	111
我们的一天	116
项目上的年夜饭	119
不改初心，一心向阳	125
奋斗在巴基斯坦的一名普通海外三峡人	131
贾母皮尔的摩天轮	136

那人，那山，那项目	
——记巴基斯坦克什米尔城市发展II标项目经理汤建平···	142
平凡的路人，高尚的职业梦	
——记巴基斯坦M4高速公路P1项目部道路施工工程师	
刘君·····	149
出发吧！伊斯兰堡！	
——记巴基斯坦海外员工·····	154
追梦克什米尔	
——新员工国外到岗八个月记录·····	157
爱岗敬业	
——记上马蒂项目海外员工·····	161
为心中的梦想贡献青春和智慧·····	164
我的三峡梦·····	171
十年风雨，无悔青春	
——记三峡集团中水电对外公司员工杨晓通·····	175
追梦之地	
——记在菲律宾马尼拉南公路改造项目的日子·····	182
日暮狂沙·····	186
你可听说过他们的故事	
——致乌干达伊辛巴水电站项目的所有踏路人·····	194
哦，这些女工们·····	198
走在青春的路上·····	201
披荆斩棘三峡情·····	209



永久的记忆	
——凯乐塔	214
感谢相遇，感谢成长	
——我在凯乐塔的15个月	220
与凯乐塔有关的日子.....	225
“凯乐塔大学”四年.....	230
感谢让我分享你的荣耀	
——我在凯乐塔这几年	233
永远铭记凯乐塔.....	236
相亲相爱一家人.....	240
我把青春献给你.....	244
说说我眼里的凯乐塔.....	247
凯乐塔赋.....	250
贵在“人和”	253
真实可触的精彩	
——我在凯乐塔的那些天	256
有一种特殊的感情叫全程参与	
——我在凯乐塔的这几年	260
天涯锦年.....	265
美在几内亚.....	271
CWE财务在埃塞	274

集团公司南苏丹“大使”	
——战火中撤离南苏丹，前往乌干达“旅游”	279
加纳那一年	287
在他乡的铜豌豆	
——阿文加纳行趣谈	291
做一名合格的“车夫”	
——记毛里求斯巴加泰勒水坝项目技术部主任刘建伟 ..	296
追梦人	
——记北美地区项目部经理任洪涛	300
奋斗在工程一线的TP项目测量人	306
钢铁是怎么炼成的	
——可尼尔项目四部周海波经理事迹	312
关于这一年的种种	317
举帆扬子江，击水亚马逊	322



逐梦欧洲，放眼世界

陆止于此，海始于斯。在欧亚大陆最西端，一个温暖的港口，一个 9 万多平方公里的国家，在大航海时代中将整个世界握在手中，一时风光无两。这里，是葡萄牙。

如果你在 2011 年之前去到这个伊比利亚半岛上精致的国家，和当地居民聊起中国，几乎所有的葡萄牙人都会说起澳门，想到留长辫子的中国人。而如今，当你再次和葡萄牙人谈起中国时，他们一定会说出不少关于中国和中国企业的故事。在欧债危机蔓延到葡萄牙，国际投资者纷纷撤资的时候，是大量中国资本快速进入葡萄牙市场，成为葡萄牙经济复苏的重要力量。4 年间，10 余家中资企业陆续登陆葡萄牙，领域涉及能源、通信、金融、保险、水务、工程设计咨询……现如今，中国已经成为在葡投资第一大国，投资超过 100 亿欧元，这一切都是从中国三峡集团成功并购葡萄牙电力公司开始的。



投资葡电，艰难而充满挑战

2011年12月，三峡集团以26.9亿欧元成功中标葡萄牙电力公司21.35%股权，成为葡萄牙电力第一大股东。这是中资企业在葡萄牙进行的第一次大规模并购行为，此举在葡萄牙全国引起了不小的轰动。从那时起，在伊比利亚半岛上就有了“三峡人”的足迹，也正是从那时起，中国将投资与合作的目光投向了这个南欧国度。

葡萄牙电力公司作为葡萄牙最大的企业，年收入约占葡萄牙国家GDP的9%，是全球第四大风电公司。2011年，葡萄牙深陷经济危机，为解决主权债务问题，在欧盟和国际货币基金组织压力之下，按照欧盟成员国间达成的救助方案，葡萄牙政府启动葡萄牙电力公司私有化进程。

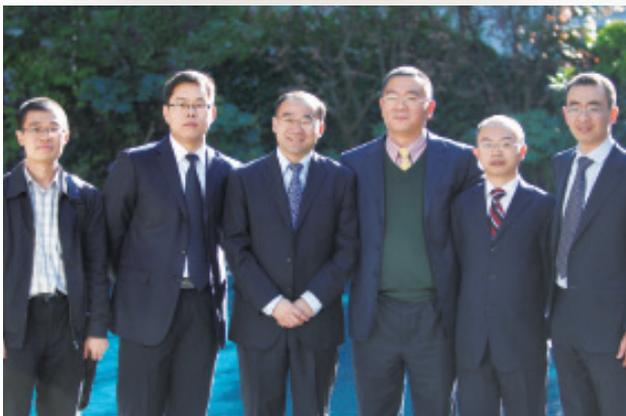
每每谈到当初竞标时情形，三峡集团葡电项目组的成员都会不由得回忆起那份紧张与激烈。150个日夜，从项目组成立到成功中标，这个并没有人精通葡语的团队忙于尽职调查、评估测算、政府沟通、协议谈判、标书准备、媒体应对、监管审批……咖啡和白炽灯成为了他们的好

伙伴。他们中，有在越洋航班上通过加班的方式来度过自己生日的，有连续三小时接听51个电话的，甚至有连自己孩子出生的第一面没见上，又错过他百天的。所有的这一切，都是为了同一个目标——顺利拿下葡电这一并购项目，而他们为此亏欠家人的太多太多。





经过两轮竞标，最后剩下三峡集团、欧洲老牌能源集团德国意昂公司、巴西国家电力公司和巴西 CEMIG 四家。三峡集团的投标价格是 4 家企业中最高的，但竞争对手



都是世界级的企业，实力都很强。此外，德国作为欧洲主要经济体，承担了向欧债危机救助的主要份额，在欧盟的话语权可想而知。而巴西作为葡语国家，与葡萄牙有着千丝万缕的联系。有些葡萄牙人对中国企业的收购持质疑，甚至是排斥态度，因为在他们眼里，中国人，还是远在东亚留着大辫子的外来民族。葡电项目组顶住各方面压力做了大量工作。2011 年 12 月 22 日，这是个让团队所有人终身铭记的日子——葡萄牙总理召开内阁会议，决定三峡集团中标。最后的赢标来之不易，在听到喜讯的那一刻，整个项目组都沸腾了，他们的努力没有白费。





共赢发展，改变中国企业海外形象

走进三峡集团在里斯本设立的办公室，一眼就能看见几幅宏伟壮观的长江三峡照片，将浓浓的中国色彩带入了欧式装饰中，二者显得相得益彰，就如同三峡集团与葡电公司的合作——三峡集团的发展战略是提供以大型水电为主的清洁能源，而葡萄牙电力公司也以水电、风电等清洁能源开发为主，双方的发展战略是一致的，可以同时发挥优势互补和战略协同效应。

三峡集团入股葡萄牙电力公司以后，与葡萄牙电力公司一起逐步化解了其在此前面临的种种困难。中国国家开发银行为葡电公司带来了 10 亿欧元的贷款。此后，中国银行和中国工商银行又先后为葡电公司提供贷款支持，帮助葡电公司走出融资困境。2012 年底，葡电公司重返欧洲债券市场。此前那些对中国企业的收购持质疑态度的葡萄牙人，在看到了三峡集团为葡电公司和葡萄牙带来的切实利益之后，逐渐改变了对中国企业的看法，对中国人也抱着更为友好的态度。

除此之外，三峡与葡电联合开发第三方市场取得了显著成果，共同



开拓巴西市场，共同开发全球中小水电市场，共同参与欧洲海上风电竞标等等。通过一系列深化合作，三峡集团国际化实现快速布局和发展，获得了欧洲市场 32 万千瓦风电项目资产，成功进入巴西市场，达成两个法国海上风电



项目和英国海上风电项目联合开发意向，从而切入全球最为成熟的海上风电市场。与此同时，葡电可持续发展能力不断提升，国际信用评级不断调高，真正实现了合作共赢。

而在这样的双赢背后，是三峡集团葡电管理办公室的一支年轻、充满活力的队伍默默付出努力。这里面有一半的人来自竞标葡电时的项目组，另一半则是按照专业化、年轻化、国际化的要求，从三峡集团各部门、各单位选拔的业务骨干。他们中大部分人具有丰富的投资并购、资本运营和新能源项目的管理经验。

过去四年里，这支团队承担了葡电股权收购、葡萄牙风电收购、澳门电力股权收购、国际清洁能源基金设立等一系列难度系数高、集团开创性的工作，提出了电力市场改革研究、集团走出去创新模式、基于WACC的投资管理体系等一系列有价值的分析报告，拓展了国际视野，培养了国际投资专业能力，形成了担当、好学、低调、坚韧的工作作风，多次在清华大学、国家外管局、国核技、中核集团、基金年会授课



或交流国际投资并购经验，受到一致好评，是一支专业能力强、实践经验丰富、能打硬仗的国际投资并购专业队伍。

在三峡集团总部大楼里，你有时很难碰见他们，因为他们常年驻守里斯本办公室，也可能在欧洲偏远地区考察风场，有时路上一颠簸就是一整天，他们甚至在北京没有固定的工位。但正是在他们的努力下，三峡集团收购葡电的财务收益目标全面达成，成功进入欧洲电力市场，企业管理与电力市场改革交流等活动日趋频繁，加快了三峡集团国际业务的海外布局和发展，战略投资目标初步实现，三峡集团国际品牌价值和美誉度也同步得到显著提升。

现在，三峡集团的印记已经深深烙在了葡萄牙经济社会中，而葡萄牙的海外三峡人，又将目光投向了英国、法国等欧洲其他国家以及整个世界的新能源市场，等待他们的，将是更大的机遇和挑战。





奉献

作为民族复兴的标志性工程，三峡工程是中国的骄傲，更是我们三峡人的骄傲。“三峡品牌”在三峡工程建设的 20 多年里，实现了在世界水电行业中从“跟跑者”到“并行者”再到“引领者”的巨大飞跃。近几年，三峡集团积极响应国家走出去的发展战略，利用水电开发形成的技术、产能优势，以及中国金融机构的资金配套实力，参与全球范围的水电开发。哈萨克斯坦玛伊纳水电站、老挝南立 1-2 水电站、马其顿科佳水电站、马来西亚沐若水电站等诸多水电站都由三峡集团以不同的方式承建。2015 年 4 月 20 日，丝路基金、三峡集团与巴基斯坦私营电力和基础设施委员会在伊斯兰堡共同签署了《关于联合开发巴基斯坦水电项目的谅解合作备忘录》。作为中巴能源领域合作的先行者，三峡集团以实际行动积极响应国家“一带一路”的战略号召：4 月 21 日，丝路基金首个对外投资项目——卡洛特水电工程举行了盛大的开工典礼仪式，



为海外三峡蓝图增添了浓墨重彩的一笔。

我很幸运能够在项目成立之初便加入卡洛特这个大家庭，来之前，前辈们总是说“你们赶上好时间了，卡洛特水电站是三峡发展公司真正意义上第一个独立在海外承揽的 EPC 总承包项目，公司特别重视培养年轻人”之类的话，看似前辈们很轻松，但是在这背后却是有着不为人知的付出，并肩负着山一样大的压力。

例如卡洛特经理部曾国顺总经理，作为集团公司一名高级管理人员，获取卡洛特项目招标信息后，积极投身到项目投标阶段的人员组织、策划、投标文件编写、审核、投标等一系列工作。项目成功中标后，他主动放弃国内其他项目的优越的工作条件，马不停蹄开展筹建期项目协作单位的招标，并远赴巴基斯坦牵头组织各项工作。今年，巴基斯坦夏季温度均在 40℃ 以上，为了解决筹建期工作开展过程中遇到的问题，他毅然多次驱车前往卡洛特现场，顶着烈日查勘地形、了解施工布置，晚上回到办事处对照图纸、资料思考解决办法直到深夜。自从 2014 年项目投标至今，身先士卒的他没有休过一次假。相信在未来五年，他还会一直扎根在巴基斯坦这片热土上，为卡洛特工程建设和集团公司的巴基斯坦水电开发而不懈努力。

李昊，这位年轻爸爸已经是“老海外”了，之前在马来西亚沐若水电站工作了五年，有丰富的海外合同管理工作经验。因为卡洛特工作需要，他背着简单的行囊从沐若工地直接奔赴武汉，进行筹建期项目的招议标工作，直到圆满完成了工作，才回家与久未见面的妻子和孩子团聚。“干咱们这行就是这样子，工作需要，没什么抱怨的。”他是这么说的，也是这么做的。在筹建期项目招标期间，需要对六个项目招标邀请文件的商务部分进行编写、审核、修改，作为一名合同管理骨干，他毫无怨言地挑起了计划合同部的重担，夜以继日地工作，在有限的时间内完成了难以置信的繁重工作；为了更好地了解投标方标书的商务内容，也为了不因为个人耽误工作进度，他放弃个人平时和周末休息时间，对堆积如山的文件进行仔细的查看，梳理文件中的重要内容，保证了招标



工作的顺利进行。有人曾问他：“吴哥，想孩子吗？”“想啊！虽然平时也和孩子视频，但是每次回家都发现孩子有很大的变化，变胖了，会走了，能喊妈妈了……陪孩子的时间太少，回到家要讨好好几天，小家伙才让抱。”铁一样的汉子脸上浮现一缕柔情。

“大丈夫四海为家，趁现在一个人没有太多牵挂的时候，多学本事，多长长见识，这是我们当前的任务，也是公司鼓励年轻人来这个项目的理由。”这是今年4月份奔赴巴基斯坦的“急先锋”周召权说的。他刚来巴基斯坦的时候语言沟通有障碍，和“老巴”进行交流需要靠语言加手势，但是分公司注册、办公生活用品采购、伊斯兰堡办事处装修等事项迫在眉睫，只能迫使自己每天晚上对当天完成的工作进行梳理，并为第二天计划办理的事情做“功课”。聊天的时候，了解到那段时间他每天都忙到凌晨一点左右，问他是不是累坏了，他回答说：“忙嘛，有收获，还很充实，挺好的。”他的收获还是挺多的，短短几个月就已快速成长，现在不仅仅与当地人交流没有了语言障碍，更对伊斯兰堡办事处综合后勤工作驾轻就熟，为卡洛特经理部开展对外协调工作奠定了基础。

王少平是三峡发展公司第一批奔赴巴基斯坦卡洛特经理部的员工之一。27岁的他参加工作四年，一直扎根在溪洛渡水电站工地一线。在得知公司中标卡洛特水电站工程后，他主动请缨前往巴基斯坦工作。2015年3月份，他接到前往巴基斯坦开展卡洛特水电站启动仪式的通知，此时他刚领到结婚证。面对个人小家与公司大家之间的选择，他毅然选择了后者，火速赶赴巴基斯坦工作。在卡洛特水电站启动准备过程中，为了能够按时完成准备工作，他每天早上六点多赶往现场，检查各方工作进展和准备情况，由于室外温度高达40余摄氏度，衣服经常是汗水浸透又被晒干，干了又被汗水浸透，如此往复。功夫不负有心人，2015年4月份，国家主席习近平在对巴基斯坦进行国事访问期间，和巴基斯坦总理谢里夫共同见证了卡洛特水电站启动仪式。在启动仪式上他黝黑的脸上挂着快乐而自豪的笑容，似乎在说：值了。



看，这就是我们——卡洛特经理部。我们正在用自己的青春和热血创造历史，创造着属于三峡的奇迹。我们要高标准完成卡洛特水电工程建设，用实际行动向世界大声宣告：“我骄傲，我是三峡人。”



在尼泊尔的日子里

2012年7月，我来到了“高山之国”尼泊尔，常驻上海勘测设计研究院有限公司尼泊尔办事处工作。三年来，我与尼泊尔电力市场和上海院尼泊尔办事处一起成长、共同期待，结下深厚的“老友”情谊。

来尼泊尔前，我就久仰尼泊尔电力市场水资源丰富的“大名”，对我们的合作前景也充满期待。半夜抵达加德满都，飞机着陆的瞬间，我的心怦怦直跳，倒不是紧张，反而是有几分理想即将照进现实的悸动。赶紧给家人打个电话报平安。“怎么这么晚了还有好多狗叫的声音？他们的宠物狗睡觉也有时差吗？”妈妈想当然以为加德满都的狗应该都是温驯乖巧的宠物狗。我环顾四周，一片漆黑，狗吠声四起，多为流浪狗，赶忙先安慰一下妈妈：“是啊，他们正组织一群宠物狗在列队欢迎我呢。”出租车颠簸跳跃在坑坑洼洼的路上，看来，理想没那么容易照进现实，尼泊尔电力市场的基础设施很落后。



打开笔记本，我对照领导和同事们的交代嘱咐，按照国家政治环境、经济理念、民风习俗、电力政策、支付保障、国家电网以及电能消纳等几条标准审视尼泊尔。好像理想离现实越来越远了呢？尼泊尔电力市场的开发环境不太乐观呀！

这两年，尼泊尔自知先天条件有限，于是不断尝试提升“内修”。2013年底，尼泊尔主要政党就水电开发作为国家经济发展支柱产业达成一致。2014年起，在世行与亚行的支持下，尼泊尔政府启动电力行业政策（含电价机制、电力监管制度、移民征地法案、购电协议组成以及支付保障等）改革。2015年9月20日，尼泊尔新宪法颁布。尼泊尔人民渴望发展，尤其是年轻人，他们的应变能力确实有限，但抗灾决心很强，现正逐步恢复稳定。

自助者，众人助。国际社会对其援助力度增大，世行、亚行援助尼泊尔实施国家电网规划、国家流域规划，协助尼泊尔政府推动电力开发政策改革，规划建设印度—尼泊尔跨境线路建设，援建大型重点水电项目。中国、印度、美国以及英国等大力支援尼泊尔道路、机场等基础设施建设，协同推进南亚区域电力自由贸易。2014年9月，《印度—尼泊尔电力贸易协议》签订。同年底，《南盟八国能源合作框架协议》签订。

原来，尼泊尔水资源丰富，开发潜力大。

说了半天，还没有介绍我与尼泊尔电力市场的“引荐人”呢，他就是我的另一位老友——上海院尼泊尔办事处。记得，我刚来到办事处时，曾有朋友戏称我们的装备是“小米加步枪”。有一次，向中国驻尼泊尔大使汇报完工作，大使了解到我们的交通工具以尼泊尔街头简陋的出租车和公交车为主时，勉励我们说：“创业总是艰苦的，我相信，只要努力，车子很快会有的，加油。”

三年过去了，大使的勉励犹在耳畔，我们更是不敢懈怠。虽然硬件上还是“出租车”级别，但是业务上已经有了不少收获。我们依托在建的上马蒂和那苏瓦电站，提升了特定条件和标准下的勘测设计能力，培养了一批有潜力的国际化业务团队。我们借助集团的品牌优势与自身的



业务特点，建立了有效的人文关系与信息渠道，为区域水电开发战略的制定提供决策依据。我们与国际著名咨询公司和当地知名咨询公司建立了稳定的合作关系，为争取国际咨询业务的突破打下基础。

我们项目考察的足迹覆盖尼泊尔远东、东部、中部、西部以及远西地区，完成了《尼泊尔电力市场水电项目信息汇总报告》与《尼泊尔电力市场重点项目开发建议报告》。优质项目的考察评估计划已经启动，争取为优质资源的储备与开发做好准备。其中，西塞提项目的考察让我印象深刻。当我们一行人徒步穿越了悬崖峭壁，克服了食宿艰难、疲劳伤痛，历时5天圆满完成考察任务，抵达山下营地时，大家不禁相视而笑。那种“会当凌绝顶，一览众山小”的感受，恐怕只有经历过的人才能深深体会吧。

我们还有太长的路要走。我常常在想，是什么让我们走到了一起？又是什么让我们相守相依？应该是梦想，是尼泊尔电力市场的“发展梦”，是令人振奋的“新三峡梦”，还有我那小小的“青春梦”……



尼泊尔自然风光



筑梦海外，始于足下

上海勘测设计研究院 殷杰

2007年，伴随着上海勘测设计研究院走向海外，开发国际市场的脚步，我加入了国际水电项目的设计队伍。刚起步的日子异常艰辛，没有市场，没有经验，我对海外的风俗文化、水电开发等情况一无所知。尽管一切都在摸索中，但国际项目的广阔平台和光明前景深深吸引着我，我梦想自己能够参与更多的国际项目，为上海院“走出去”作出贡献。我先后参与和负责了缅甸敏达电站、尼泊尔那苏瓦电站、巴基斯坦玛尔水电站等工程设计任务。通过项目实践，我不断锻炼和成长，也让我的梦想一步步得以成真。

缅甸敏达项目是我参与设计的第一个国外电站，印象颇为深刻的是我们与日本咨询工程师之间关于技术方面的分歧。日方负责项目前期设



巴基斯坦踏勘（中为上海院殷杰）

计，拟定的厂房位置正好位于冲沟口，上海院项目组在可研设计中认为厂房安全隐患非常大，经过反复协商讨论，日方仍然不同意修改。我们认为这个问题非常关键，最后发出一份邮件表明立场，声明如果日方执意如此，今后发生安全事故，设计方不承担任何责任。最终，日方工程师为我们实事求是、严谨认真的态度所折服，同意了我们的修改方案。后来我去现场设计，业主和日方工程师对我非常尊重，后续合作也很愉快。这件事让我深刻体会到认真对待工程中的每一个技术环节，实事求是，为工程本身着想，收获的不仅仅是高质量的工程，同样也会收获合作单位的尊重和认可。

随着国际项目经验的逐渐丰富，我感到国际工程沟通中最困难也是最关键的，就是在设计过程中与咨询工程师、在工程现场与业主的沟通，需要工程人员有很强的英语听说能力。为了适应新形势下的工作需求，我利用业余时间刻苦学习英语，积极参加各种英语培训、英语角，寻找一切机会多听多说。功夫不负有心人，在乌干达伊辛巴电站项目的可研评审中，我作为技术支持参加了整个评审工作，由于英语口语和技

术上的优势，国际咨询工程师指名要求我全程陪同，由我负责解释设计中的技术问题。

尼泊尔那苏瓦水电站工程是目前正在实施的一个项目。上海院负责土建设计，印度公司负责机电设计，项目沟通和配合难度非常大。在整个设计过程中，我每个月都要到尼泊尔参加工程例会，我的外语优势再次助力，使我能流畅地和咨询工程师以及印度公司进行技术交流。而且，为了能够准确表达自己的设计观点，我特别制作了三维模型，这样更加形象直观，很快就说服了印度工程师，保证了工程的顺利进行。业主对我们的配合和沟通能力非常满意，给予了很高评价。

随着水电经验的丰富，我还有着更大的梦想，那就是中国的水电事业能够走向世界，在全世界建造更多的“三峡工程”，这就是我的三峡梦。目前，三峡集团国际业务范围已遍及亚洲、欧洲、美洲、非洲、大洋洲等 70 多个国家和地区，上海院国际业务范围也日益扩大，看着水电事业国际版图上的一个个工程坐标点，我想到了毛主席在井冈山的革命岁月里写道的“星星之火，可以燎原”。那一个个坐标点就像是一点点的星星之火，只要我们坚守自己心中的那份梦想，付诸行动，“新三峡梦”一定会实现，而且会更加明亮，闪耀在每个水电人的心中。



上海院殷杰在尼泊尔工地



海外随笔

单海超

时光荏苒，转瞬即逝，弹指间，已参加工作四年有余。在这四年工作中，我一直远离故土，奋战在海外一线，虽然艰辛，却收获颇丰，较好地完成了海外各项工作任务。2014年7月，因工作调动，我由约旦派往缅甸工作，离开了工作4年的约旦，面对缅甸这个新的工作环境，不由回想起以往的一幕幕，参加工作至今的点点滴滴历历在目，犹如昨天刚发生。

2011年，我从水科院毕业，为将自己所学专业真正用在实处，我放弃了留校继续所学专业的科研工作，义无反顾地选择了具有海外业务的公司。在参加中水电公司面试时，被公司广泛的业务范围和浓厚的文化氛围所吸引，而我有幸成为了公司的一员。正式入职后，经过集团公司



单海超与约旦投资委员会签署合作 MOU

和公司为期一个月的培训，更加坚定了我的选择。

由于公司所有的项目都在海外，根据海外工作需要，2011年10月，我被派往约旦代表处工作。告别了国内秋高气爽的季节和瓜果飘香的氛围，背着厚重的行李和满满的信念，踏上了前往异国之征途。对于第一次出国也是第一次坐飞机的我，当时对一切东西都感到新奇，十几个小时的行程，使我第一次在飞机上领略到了日出和日落，逐渐抵达阿拉伯国家的领空后，无边的荒漠使我慢慢感受到与国内环境的差异，心情既激动又紧张。

来到约旦代表处，中方员工仅我和封永太经理两人，此外还有一位当地雇员。作为新参加工作的员工，很多事情需要学习，封永太经理利用在海外工作了几十年的丰富经验和人生阅历教会了我很多，使我很快适应了从刚毕业的学生到员工间的角色转换。2012年8月，封经理因工作调回国，代表处工作的重担落在我的肩上，让我感受到更大的责任和更多的压力。

2012年，公司和约旦能源部就50MW风电项目开发签署MOU，代

表处的主要工作为推动该项目的开发。由于风电并非我所学专业，在投资项目开发上也没有受过专门的培训，这使我面临巨大的工作压力。为此，我虚心请教，积极与多方沟通，经过不懈努力使项目各项工作如期开展，相对于其他开发商的项目，该项目开发进度一直领先。

除约旦以外，代表处还负责整个中东的市场开发，因此我还要到周边中东国家去了解和开拓业务。通过工作经验的累积，我的业务能力和英语水平得到了显著的提 升，这些都要感谢公司为我提供了良好的平台。

工作繁忙而充实，但工作之后的业余时间，还是会产生一种莫名的孤独感。由于项目市场小，在约旦的几年里，除了工作，大多数时间都是自己一个人，尤其在 国内传统节假日时这种感觉越发强烈。选择成为水电人，必须要能耐得住寂寞，虽偶感孤独，却能及时调整自己的心态，以积极乐观的心态苦中作乐。2013 年冬天，约旦遭遇了几十年一遇的暴雪，路上积雪最厚近一米，代表处停水停电一周，我以难得休息和赏雪的心态，靠着仅存的一点备货坚持了一周。休息时间，我通过互联网了解国内的信息，查阅资料，不断充实自己，同时给自己安排了一系列的体能训练。正是因为这几年的历练，我的生活能力也有了明显提高。

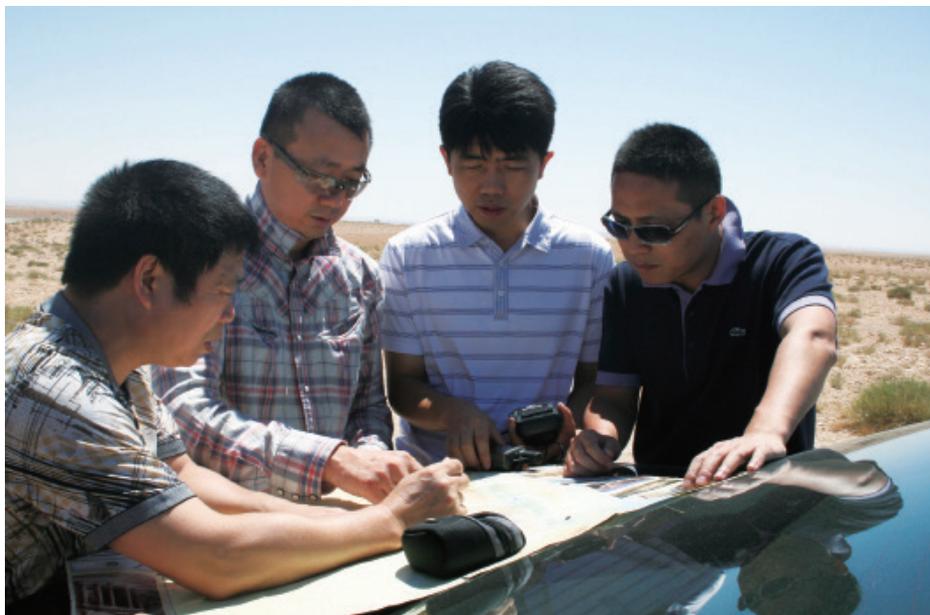
海外工作虽然辛苦，但家庭的支持却是我坚持的动力。我和妻子是高中同学，一路走来经历了很多，使我们更珍惜对方。常年海外工作，聚少离多，她虽然心里百般不舍，却一直支持我的选择。按照公司的休假制度，每年只有一个月的假期。2013 年，利用一个月假期匆匆办完婚



测风塔安装人员在约旦风电项目现场进行测风塔安装



礼后，我便带着妻子的不舍与泪水返回约旦，心里充满了对妻子深深的愧疚。2014 年底，儿子出生我也未能陪在妻子身边，看着襁褓里的儿子，知道对家人亏欠太多太多，除了对自己深深的自责，也多了一份责任与担当。



公司及设计院人员在约旦做风电项目选址

2015 年 7 月，根据公司安排，我离开约旦，又奔赴缅甸，开始了新的工作行程。在缅甸代表处同事的关心帮助下，我很快适应了当地环境。在今后的工作中，我将一如既往地做好本职工作，依托公司提供的良好平台，为公司发展贡献自己的力量。



平凡中的精彩

——专访三峡国际投资业务二部主任李银生

罗予平

三峡集团作为世界上最大的水电企业，积极响应中央“走出去”战略，经过多年的努力，不仅开拓了国际市场，实现了跨越式发展，同时，培养和拥有了一支实力雄厚的国际化经营人才队伍。三峡集团所属的三峡国际能源投资集团有限公司投资业务二部的李银生主任，就是这支队伍中的一员。从他身上，让我们来共同感受长期奋战在海外一线员工真实鲜活的工作状态，积极向上的生活态度，默默奉献的行为习惯，以及平凡中的精彩人生。

李银生主任从事国际业务 19 年，先后做过国际承包工程、国际投资业务，他有着丰富的海外工作经验，有着坚持把一件事情做好的执著，始终保持着快节奏的生活，高效率的工作。在几次预约后，我终于在办



公室离上班还有 1 个多小时的早上对李银生进行了采访。

采访人：看了你的简历，知你是清华大学水利专业毕业的。你毕业于国内最著名大学之一，起点非常好。能谈一下当初选择这个专业的原因吗？

李银生：我高考时对很多专业并不了解，报水电专业主要有两个原因：第一，我个人比较喜欢大的、开阔的东西，工程类专业对我更有吸引力；第二，我父亲曾在一个小水电站工作，我从小对水电不陌生。

采访人：1996 年，清华大学毕业后，你进入了中水电公司。入司刚半年，你就被派到了中水电公司在巴基斯坦的项目上工作，一待就是三年多。那是你第一次出国，又是到了一个环境复杂、生活比较艰苦的地方。那段生活，你有什么体会，还记得吗？

李银生：当时做公路项目，项目经理就是现在的三峡国际王绍锋书记。那时工作和生活条件肯定不如现在，吃个冰淇淋或打个国际长途，都要到很远的地方，但当时的巴基斯坦社会环境还是比较平稳的。刚从学校毕业，生活艰苦，工作单纯，生活和工作没有清晰的界限，就是很努力、很投入地工作，汲取营养，近四年时间轮换了很多岗位，长了点



本事，体重长得更快些，从 68 公斤长到 88 公斤。

采访人：从巴基斯坦回国后一年，你又被派到约旦项目，时间是 2001 年。当时正值巴以冲突持续不断，约旦召回驻以大使，双边高层往来冻结。2004 年后，约以双边交往才逐渐恢复。在这三年中，你又是第一次做项目经理，最大的压力是什么？

李银生：那是我第一次做项目经理，带了一个平均年龄比我大很多的团队，在完全陌生的环境，一切从零开始。从做具体工作到带一个团队，是一个很大的转变，因个人经验不足，做决策时需要充分听取各方意见后才能作出判断，有一定的压力。

采访人：长期在国外工作，远离亲人，对于思亲之苦，你们有深刻体会。那些日子，你是怎么去调整和适应的？

李银生：我们那会儿，服从安排是一种习惯，似乎容不得很多个人的权衡。对我来说，到国外，就是让自己忙起来，把时间占满；回国时，工作以外的时间基本都和家人在一起，也把时间占满。像是两个不同的频道，都有好看的节目。

采访人：在中水电公司工作了 13 年，大多时间你都是在一线工作。你觉得在一线工作主要有什么收获？

李银生：一线与后方也是相对的，每个人都在前线，每个人也都是后方。在一线工作对我来说有两点体会：第一，在一线不能空谈思路，是以解决问题为导向的工作方式，每天都要处理不同的事情，要解决很多实际问题，而且要有结果，所以，对于提高工作执行力有很多帮助；第二，在一线接触形形色色的人，逐渐知道人和人有很大区别，把不同的人组成的团队带好，把不同利益方的关系协调好，要有胸怀才能实现多赢。当然，长期在一线工作也会导致视野和思路上的局限性，长期关注具体问题，往往会局限人的视野。

采访人：2009 年底，你去了集团公司国际合作部，2011 年又到了三峡国际，从原来做国际承包业务到做国际投资业务，这是你以前从未做过的，是一份新的开创性工作。对这种跨越，你是怎么挑战自己的？



李银生：实际上在中水电公司后期，我已开始做投资项目，总体来说，我做了12年的承包业务、7年的投资业务。其实我个人不喜欢“承包”和“投资”这两个叫法，两个称谓都强调了某一个时点的动作，而没有体现业务实施和价值创造的过程，相应地，也就没有强调企业经营需要的能力。个人喜欢叫“工程建设”和“开发运营”业务，这是题外话。谈到如何适应挑战，首先，两种业务很相近，都是要做一个合格的商人；其次，业务差异很大，不论是理念、知识模块还是工具，都完全不同。如何适应？只能是多学习吧。

采访人：不断地学习，获取更多的知识，应对更多的挑战，你总是在抓紧时间。长期从事国际业务，你去过很多国家工作，与不同语言、不同民族、不同文化的人打交道，你是如何融入的？

李银生：我喜欢和不同文化下的人群打交道。几个体会：第一，不论什么民族、什么文化，本质的东西是相通的，我认为不必过分夸大这种差异。尊重、谦卑、诚信、宽容这些东西，是任何文化、任何民族都会接受的，有了这些，礼仪形式反而不那么重要。中国人未必喜欢咖啡，外国人也未必喜欢绿茶，但可以同坐共饮，一起把事情做好。第二，差异无处不在。不同个体、不同人群、不同公司、不同地域都会有差异，有时这个差异不一定比跨国的差异小，其实，我们每天的工作和生活，就是在不断地处理差异。处理差异就是释放能量的过程，但最重要的，是对人的尊重和对差异的尊重。第三，我看到的所谓跨国文化差异，很多时候是好习惯和坏习惯的差异，是传统社会和现代社会的差异，是市场思维和权力思维的差异，对我来说，真正的文化差异并不是最主要的。

采访人：看到你的日常安排和从别人那里了解到，你工作强度很大，几乎没有休息日。很好奇，你是如何保持充足的精力去处理工作？

李银生：我们团队的工作与巴西、葡萄牙和西班牙联系较多，因为时差，时钟指到哪儿都有人在工作。我的做法是：一是简化生活，放弃一些爱好，尽可能让自己的生活简单一点，基本就剩下工作、跑步和读



书几件事，省下些时间和家人在一起；二是团队同事各司其职、各负其责，保证工作的专注和效率。这样高强度工作也有两方面外在驱动原因：一是外方团队因素。与我们打交道的国外公司管理人员工作比较敬业，你要想主导一件事，你得比他勤奋，否则你得跟着他跑。过去认为西方企业体系健全，管理人员工作会比较轻松，经过这几年的接触，他们的行为完全颠覆我原来的认识，其实他们的工作强度是非常大的，这客观上推动了我们工作的节奏。二是自身团队因素。我们团队比较年轻，任务也比较重，影响因素多，我和团队要比较密集地研究和确定工作思路，以便团队成员能够获得及时和相对准确的工作指引。我吝惜自己的时间，也比较尊重同事的时间，我不希望因为思路不清楚，导致团队浪费时间和重复劳动，这也加快了我的工作节奏。不过，我虽平日工作强度很大，但还是有休息日的。

采访人：经过这么多年的积累，12年的承包工程业务，7年的投资业务，而且你又长期在国际业务的一线工作，尽管职务不断调整，角色发生变化，但你始终没有离开过一线。可以说，你对国际业务开拓有一定的发言权，如果请你对公司年轻人说几句话，你最想说什么？

李银生：我觉得社会是多元的，每个时代又有每个时代的特征，每个人都有每个人的活法，职场中有边界，没有必要也没有资格对年轻人过多说教。但我想说的是，虽然人生多彩，但是不论你想描绘什么样的人生图画，都脱离不了时间这个横轴，所以要珍惜时间。

采访很快结束了，李银生主任匆匆赶往会场去参加一个业务专题会。从他的脚步中看到了时间的宝贵，从他的背影中看到了认真和执著；从他的身上看到了一种坚定的力量……他是一个戴着眼镜，做事专注，而且言语逻辑很强的一个人，他有着缜密的思考、独到的视角以及丰富的海外经历。他是三峡海外人中的一员，在他的身上却折射出一线员工驰骋海外的精彩人生。



勤奋踏实，立足海外

——记三峡巴西公司青年员工许可

顾立更

许可，硕士研究生、高级经济师、工程师、美国项目管理认证专家，2005年大学毕业后加入三峡集团，先后在长江电力、集团国际合作部、国际事业部工作，2011年加入三峡国际，现为集团公司第五批青年骨干。目前许可常驻巴西，担任巴西公司投资管理部经理，并兼任两个与葡电集团对等合作水电项目的联合财务总监。

作为一名典型的海外三峡人，从许可身上我们看到的绝不仅仅是他的累累成绩，而勤勉敬业、踏实肯干、不屈不挠，这些都是同事们对许可的印象与评价，也是我们三峡人在追寻国际化道路上所呈现出的精神风貌。



博学笃志，精益求精

多年的工作经历，使许可有机会参与了大量的海外项目工作，例如：马来西亚沐若项目、缅甸水电项目、刚果金水电项目、巴西配电项目、葡萄牙风电项目等。在参与每一个项目的过程中，他都能够深入了解市场特点和项目情况。

由于工作经验的不断积累，许可具备了较高的专业素养和较全面的知识结构，逐渐成为同事们心中的百事通，但他始终没有放弃在求知的道路上不断前行，他最常放在嘴边的一句话就是：“这方面我了解的不多，需要和大家探讨，共同学习。”

在项目工作中，许可重视研究问题并积极总结，其参与的《南部非洲电力规划课题》获得集团公司科研类项目二等奖，期间作为第一作者发表工作论文5篇，其中2篇获得集团公司科技成果奖励。

一往无前，建功立业

2012年，许可所在团队开始大力拓展巴西水电业务，正是由于之前的积累，他在巴西项目上充分发挥了骨干的积极带头作用。

巴西加利项目是三峡集团在巴西投资的第一个水电项目，是三峡集团打开亚马逊流域市场的“第一役”，也是集团公司“走出去”战略在南美地区的重要落实。项目团队面临着时间紧、任务重、团队年轻、市场复杂、语言不通等多方面压力，此时，许可作为团队的中坚力量，关键时刻迎难而上，挑起了尽职调查和财务估值两项重担。

在此后的一年多时间里，许可带领工作小组查资料、与葡电开会、与顾问讨论、调模型、写报告，马不停蹄连轴转。因为中巴之间的时差，跟交易对手的电话会经常持续到深夜，睡梦中爬起回复邮件更是家常便饭。尽调和估值工作的时间极为有限，却又是整个投资决策的基



础，无论如何不能因为主观因素拖延尽调和估值工作进度，更不能为了进度而留下风险，许可义无反顾地压缩自己的业余时间来保证工作时间，有时为了调整模型或者修改报告，甚至会连续几天不休不眠。

正值加利项目的尽调估值工作如火如荼之际，2013年初许可迎来了女儿的降临，望着出生呱呱而泣的小家伙，许可选择了挖掘自己潜力，白天全身心投入到紧张忙碌的工作，夜里抽空儿照顾孩子。一个多月下来，整个人瘦了一圈，连白发也悄悄地留下零星痕迹。令人欣慰的是，加利项目顺利完成了股权签约，标志着三峡集团在巴西市场的成功进入。

扎根巴西，无悔青春

2013年，三峡巴西公司注册成立，亟需总部派员筹建和管理。此时，许可克服各种困难，积极响应公司号召，成为首批派驻巴西员工。

三峡巴西公司正值初创期，百事待兴，所有的事情都要从零做起。当时其他中方员工的签证申请困难，巴西当地员工招聘进度也较为缓慢，较长时间内只有寥寥数名中方员工驻守巴西公司，大家承受着远离亲人的寂寞，面临各种困难的工作压力。筹备初期，许可更是身兼数职，既要负责办公室装修、IT设备安装，还要参与巴西公司战略规划、组织结构设计、流程规划和顾问聘请等工作。同时，他还牵头组织编写《巴西水电项目资料汇编》，以及初期的巴西公司预算和商业计划等。

中国与巴西之间社会文化、市场环境、职场环境和工作习惯存在巨大差异，这给中方员工带来不小的心理冲击。如何与巴西员工建立良好的工作伙伴关系，成了大家无法回避的课题。许可的做法简单高效：以身作则。在工作中他不辞劳苦，身先士卒，在自己的团队里既展现了卓越的职业素质和高超的工作水平，又构建了中国人严谨而谦逊的形象。这样许可赢得了巴西同事的尊重，一方面维护了团队的团结气氛，另一方面也保证了工作的高效。



工作中，许可深刻体会到自己一个人的能力是远远不够的，团队的综合能力才是关键。尽管许可很年轻，但他已连年担任“师带徒”导师，将自己的经验分享给更多年轻人，积极帮助他们成长。通过“传帮带”和工作实践的培养，巴西公司已涌现出很多和许可一样的青年骨干。2014年，巴西公司年轻的团队被集团公司评为“共青团青年文明号”。

和许许多多海外三峡人一样，许可心中也有一个国际梦，期待有一天三峡集团真正成为国际一流的清洁能源集团。许可希望能够将自己的青春、热血和智慧都奉献给三峡巴西这个平台，通过自己这样的海外三峡人的共同努力，让“三峡梦”在不远的将来实现！

未经中国三峡出版传媒有限公司的书面许可，任何媒体及个人不得转载、摘编该节选内容。违者将被依法追究其侵权责任。

如有需要请购买原版书。



三峡小微

中国三峡出版传媒

中国三峡出版社