

惠政策。”这样做了一段时间，成果很显著。企业对此评价很高，觉得科技局的一些服务既主动又贴心，还为他们节省了不菲的纳税开支。

2018年，于会游被任命为共青团嘉兴市委书记，开始了他入党后的第三个阶段“管组织”。“团市委负责全市上百个单位的团委，他们有很多不同的情况，所以这个时候要做的是给他们一些方向性的要求，让他们更好地围绕我们党政中心工作发挥作用。”结合团组织年轻人群体的特点，于会游带领班子创立了一套能够更好地

助力党政中心工作的系统，让共青团发挥好党的助手和生力军的作用。到桐乡就任后，所有的工作都是“党建统领，政府落实”。“哪怕是事务性的政府工作，比如经济建设、社会保障、民生事业等，我们也会在党的领导层面去赋予它更深层的意义。让群众、企业，乃至我们整个社会，都能感受到我们党政共同的理念。”当于会游被问及“对党说句心里话”时，他激动地说：“衷心希望我们党在新百年行稳致远，希望我们党带领全国人民早日实现中华民族伟大复兴的宏伟梦想！”

从工程一线走出的企业掌舵人

——访 1984 级水利系校友徐文卫

○任风远



徐文卫校友

徐文卫，1966年9月出生，江西玉山人。清华毕业后进入水电十二局从事基层工作。1995年赴宁波，历任宁波建筑安装总公司质量技术处副处长、处长，宁波建工集团股份有限公司副总经理、总工程师，宁波建工集团工程建设有限公司总经理，宁波建工集团有限公司总经理，宁波

建工股份有限公司总经理、董事长等职务。2019年至今，任宁波建工股份有限公司党委书记、总经理。曾获全国优秀企业家、全国优秀施工企业家、浙江省建筑业十大杰出企业家、浙江省优秀企业家、宁波市优秀企业家等荣誉称号。

“我愿意追随大师们的脚步去钻研”

1984年，徐文卫从江西玉山县考入清华大学水利系水工建筑专业。清华园里大师云集，他们丰富的实践经历、严谨求实的作风、质朴的品质，潜移默化地影响着年轻的学子们。

徐文卫至今难忘的是水利专家张光斗院士。先生长期深入工程一线，生活极为简朴，在有点“土气”的外表之下，其深

厚的专业功力令大家赞叹。当时北京郊区有个水库工程由清华师生承担设计任务，大坝选址时，大家对边坡的稳定性拿不准，因此征求张光斗先生的意见。老先生去现场实地看了看，见边坡树林茂密，直冲云霄，没有长歪，便当场拍板：“树木长得垂直，说明边坡历史上是稳定的，以后也几乎不存在滑坡的可能性。”一位土力学老师对同学们开玩笑说：“老专家脚踩一踩地基，就知道地基的大概承载力，说明实践出真知啊！”从那时起，徐文卫明白了，工程第一线非常重要，也大有可为。

1989年，徐文卫从清华毕业，本以为能留在北京、杭州等大型建筑公司的总部，却最终被分配到了偏远乡镇最基层的岗位。在温州乐清市磐石镇，他向水电十二局温州发电厂工程一队报到，开始了一名普通技术员的工作。

“北京繁华，杭州也很好。我到了镇上，刚开始感觉有点荒凉。”尽管时代改写了命运的轨迹，但那些生命力顽强的种子，无论被撒向哪里，都会扎根泥土，努力生长。徐文卫接到的第一个任务是烟囱滑模的施工项目，210米的烟囱相当于70层楼的高度，在当时还是有一定的技术难度。他和工人一起三班倒，空下来就抓紧时间研究图纸，向工人师傅们学习。

“实际上，我们的起点是不高的。能够坦然面对艰苦的基层工作，一方面是因为我还是很喜欢所学的专业，毕竟在清华读了五年，读出一点专业感情来，建筑设计和施工里的学问很大，我愿意追随大师们的脚步去钻研，在工作中发挥所学；另一方面是因为我的出身，我的父亲是老师，母亲来自农村，我从小长在‘半农村’的县郊，干过农活，很快就能适应新

环境。”

徐文卫曾将基层锻炼的经历描述为“穿胶鞋雨靴下工地，晴天一身灰，雨天一身泥”。工作虽然辛苦，但那些学以致用、积累经验的日子，对他来说，非常快乐，也弥足珍贵。

“做两件事情给人家看看”

1995年，徐文卫赴宁波任宁波市建筑安装总公司质量技术处副处长，从此开始跟城市建筑打交道。90年代，宁波人口流动有限，外地人很少，思想也不像现在这么开放，同事们对这位初来乍到的年轻人有几分疑问：“才工作五六年，就到我们这里当中层干部？学水工建筑的能搞好城市建筑吗？”

徐文卫暗下决心：“要站稳脚跟，还得靠实力说话。得做两件事情给人家看看。”

不久，机会降临。当时公司拿到了宁波华侨饭店新建工程，大楼的地下室工程需要在市中心地面以下开挖12.5米深，是当时宁波最深的地下工程。在资料缺乏和经验不足的情况下，很多同事认为难度大，不愿接手，方案迟迟未定。徐文卫决定迎难而上。他利用在清华积累的知识和学习方法，白天晚上查阅相关领域资料，甚至两天两夜不睡觉地研究、计算、画图……“如何既实现深挖，保证安全，又确保周边环境不受影响？必须在短时间内把解决方案拿出来。虽然顶着压力前行，但那种拼劲儿是很足的。”徐文卫设计的方案最终得到了同事们的认可，并通过了专家组的审查。施工期间又值1996年春节，他放弃了回老家过年的机会，蹲点工地，与基层员工一起加班加点，圆满完成

了地下室底板的混凝土浇筑和深基坑围护工程。

徐文卫遇到的第二个机会，是带领青年工人参加宁波市职工技能大赛。他回忆道：“作为宁波大型建筑企业，当时公司上上下下都很看重这次成绩。比赛不仅有实践操作，还有理论考试。我自己学明白是很容易的，但要在短时间内让工人师傅们都学明白，这就有很大的挑战性。我耐心地一个个教，组织大家上课、培训，反复模拟考试……”经过努力，他带领团队取得了全市第一的成绩，令大家刮目相看。

行胜于言，这两件事情做成后，徐文卫在公司内部以及当地建筑业界渐渐拥有了一定的影响力，并先后担任了宁波建筑安装总公司质量技术处处长，宁波建工集团股份有限公司副总经理、总工程师，宁波建工集团工程建设有限公司总经理，宁波建工集团有限公司总经理，宁波建工股份有限公司总经理等职务。这期间，他的足迹涉及公司所有重要部门，主持参与了宁波一批具有代表性的工程，如宁波国际会展中心、宁波凌江名庭（浙江省第一高住宅楼）、宁波万豪大酒店、南昌市央春春天项目……一座座地标拔地而起，“建”证着徐文卫的成长。

2008年汶川大地震后，徐文卫组织公司参与灾后重建，第一批进入四川，最后一批撤出，用两年时间先后完成了活动板房搭设、安置房小区建设、青川中学、文化艺术中心等项目。由于在灾后援建工作中表现出色，2010年宁波建工被授予“全国五一劳动奖状”。一路走来，徐文卫先后获得全国优秀企业家、全国优秀施工企业家、浙江省建筑业十大杰出企业家等荣誉称号。

“清华的‘包工头’”

2008年公司启动股份制改革，2010年完成IPO审核，并计划于2011年实现挂牌上市。然而在一系列操作进行过程中，时任董事长因病过世，这对公司是一个很大的打击。徐文卫在危机中接任董事长的职务，上市的难题摆在了他的眼前。

临阵换将被视为公司IPO审核重点，再加上传统建筑行业生产周期长，财务核算要做到规范具有一定难度，按照以往惯例，公司很可能无法上市。针对公司的困难，徐文卫深谙改革转型的必要性。当时，业务的持续发展和队伍的稳定是关键，其中最关键的是队伍的稳定。徐文卫抱着“以诚相待，团结拼搏”的信念，基于十几年工作的沉淀，经过广泛的交流和沟通，获得了广大员工的认可，稳定了人心。他还参照现代企业制度运作规范，推动企业从生产管理、产品经营向资产管理、资本经营转轨变型，不断优化资本、产业结构，推动了公司业务稳步增长。徐文卫临危受命，带领新一届的领导班子和主要骨干团结一致，度过了公司困难期，实现了各方面的稳定发展。

2011年8月，宁波建工股份有限公司首次公开发行A股股票并在上海证券交易所顺利挂牌上市。这背后，离不开公司上上下下所做的大量工作，徐文卫却谦虚地把自己的那份“功劳”给了清华。“审核人员起初对建筑业‘包工头’还是存在‘偏见’的，但后来了解到是清华的‘包工头’，无形之中增加了一些信任感。如果没有清华的背书，也许我们就要提前打道回府了。”徐文卫认为，在他的职业生涯中，能够从基层一路走来，并在如此紧

要关头带领公司顺利通过IPO审核，始终离不开“清华”二字的影响。

上市后，公司进入了发展快车道。徐文卫瞄准时机，将战略眼光从宁波本地扩展至北京、天津、湖南、河南、贵州、上海等地。他重视施工技术和建筑科技的研发，成立了专门的技术研发管理部门，配备专职的研究人员，不断开发有自主知识产权的工艺和技术。他还带领公司收购了两家建筑领域相关公司，打造了建工领域的全产业链条。经过多年的发展，公司的营业收入由2010年的80亿元增长至2020年的197.97亿元，上榜中国财富500强、浙江省百强企业。

面对这些成绩，徐文卫又把“功劳”推了出去。在他看来，公司所取得的成绩首先是基于国家整体实力的发展。在充满机遇的时代，公司是乘着改革开放的大潮，从全民所有制到完成股份制改造和集团化改革，从民营企业到完成IPO上市，从民营上市公司到融入混合所有制改革，不断优化管理，从而提高了市场竞争力。

“与大家打成一片”

作为党委书记，徐文卫常常提醒公司



2020年，徐文卫（右2）在项目工地调研疫情防控工作

800多名党员干部增强服务意识，加强基层党组织的凝聚力、战斗力。“习近平总书记讲过一句很经典的话，‘江山就是人民，人民就是江山’，人民群众始终是我党事业的根基。只有考虑到大家的利益，把大家的积极性调动起来，才能把事业平台做大。反之，党员干部如果只关心个人报酬而置大家的利益于不顾，事业平台做不好，个人的待遇也不会好。”徐文卫说。

作为有一定经验的过来人，他叮嘱初入职场的年轻人，要脚踏实地，不计较眼前的得失，风物长宜放眼量。针对一些优秀毕业生不愿意扎根地方、投身一线工作的现象，徐文卫认为，一线工作的机会更多、舞台也更大，地方企业、传统企业需要人才，很愿意给有志向的年轻人提供锻炼的机会，也允许和包容失败。

徐文卫特别提到，清华的学生聪明、会读书、基础好，单兵作战都没有问题，但仍需要注意跟基层群众融为一体。土木工程行业很讲究团队作战，有的建筑在施工高峰期需要三千多个人一起工作，个人的组织协调能力、与大家打成一片的能力必不可少，个人的想法必须与大家沟通、商量，征求大家的意见，得到大家的支持，才能有效推动实施。“其实工人师傅是很朴实的，你虚心向他们求教，他们就会积极地帮助你。你尊重他们，他们就会毫无保留地给你掏心窝子。很多老师傅看了一辈子图纸，实践经验丰富，这是我们身上缺乏的。”在访谈的最后，徐文卫总结道，祖国还有许多事业正等待新一代风华正茂的清华人去开疆拓土。树高千尺，而根深于沃土，他祝愿大家能够脚踏实地，发挥所学，展现清华人的毅勇和担当。