

THE TRYING ROAD TO SUCCESS : TWENTY YEARS WITH CMZD

拓荒的足迹

招商局漳州开发区 20 年创业之路

彭维锋◎著

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

拓荒的足迹：招商局漳州开发区 20 年创业之路 彭维锋著. — 北京：光明日报出版社，2012.12

ISBN 978-7-80206-579-8

I. ①拓… II. ①彭… III. ①招商局漳州开发区(1928-)—历史 IV. ① k827=52

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 086762 号

拓荒的足迹

招商局漳州开发区 20 年创业之路

策划出品 中国劳动关系学院新农村文化研究所

责任编辑 高 迟

封面设计 王 丹

出版发行 光明日报出版社

地 址 北京市崇文区珠市口东大街 5 号

网 址 <http://book.gmw.cn/>

邮 编 100043

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷有限公司

开 本 175mm×2400mm 1/16

印 张 23.5

字 数 360 千字

版 次 2012 年 12 月第 1 版

印 次 2012 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-80206-579-8

定 价 58.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，请与本社联系调换。

版权所有 侵权必究

CONTENTS >>>>

目 录

楔子 001



第一章 春江水暖

它可能标志着旧时代的结束，也可能标志着新时代的开始。我们相信，人类已经决定要抓住积极的一面。人类的心灵深处有一种对生命、对理想世界的承诺。

- ◎ 两岸春潮滚滚 008
- ◎ 有心插柳柳成荫 013
- ◎ 第二蛇口 017
- ◎ 漳州有女初长成 025



第二章 喧哗与躁动

它可能标志着旧时代的结束，也可能标志着新时代的开始。我们相信，人类已经决定要抓住积极的一面。人类的心灵深处有一种对生命、对理想世界的承诺。

- ◎ 大风起于青萍末 034
- ◎ 希望的种子 043
- ◎ 奠基者 049
- ◎ 大幕拉开 057



第三章 拓荒者

我在朦胧中，眼前展开一片海边碧绿的沙地来，上面深蓝的天空中挂着一轮金黄的圆月。我想：希望本是无所谓有，无所谓无的。这正如地上的路；其实地上本没有路，走的人多了，也便成了路。

- ◎ 春天并不浪漫 072
- ◎ 醒来的土地 081
- ◎ 雪中送炭 089
- ◎ 激情燃烧的岁月 102



第四章 一半海水，一半火焰

我们所能做到的，只是牢牢记住，每一种生物都按照几何比率努力增加；每一种生物都必须在它的生命的某一时期，一年中的某一季节，每一世代或间隔的时期，进行生存斗争，而大量毁灭。当我们想到此种斗争的时候，我们可以用如下的坚强信念引以自慰：即自然界的战争不是无间断的，恐惧是感觉不到的，死亡一般是迅速的，而强壮的、健康的和幸运的则可生存并繁殖下去。

- ◎ 梦想照进现实 120
- ◎ 东风送暖 131
- ◎ 现场会 137
- ◎ 黑云压城城欲摧 143



第五章 择抉与坚守

古之立大事者，不惟有超世之才，亦必有坚忍不拔之志。昔禹之治水，凿龙门，决大河而放之海。方其功之未成也，盖亦有溃冒冲突可畏之患；惟能前知其当然，事至不惧，而徐为之图，是以得至於成功。

- ◎ 招商，还是招商 152
- ◎ 蛇口接管 161
- ◎ 护旗的人 171
- ◎ 笼中鸟 180



第六章 大棋局

我们不停为你加油。因为你的希望就是我们的希望，因为你的苦难就是我们的苦难。我们看着你举起锄头，我们看着你舞动镰刀，我们看着你挥汗如雨，我们看着你谷满粮仓……我们看着你咬紧牙关，我们看着你风雨度过，我们看着你笑逐颜开……我们看着你，我们不停为你加油，因为我们就是你们的一部分。

- ◎ 重整山河 188
- ◎ 曙光乍现 204
- ◎ 百转千回 216
- ◎ 崭新的召唤 225



第七章 沉默中的崛起

听潮涨了 / 听潮涨了 / 死了的光明更生了 /
春潮涨了 / 春潮涨了 / 死了的宇宙更生了 /
生潮涨了 / 生潮涨了 / 死了的凤凰更生了 /
凤凰和鸣 / 我们更生了 / 我们更生了 / 一切
的一，更生了 / 一的一切，更生了。

- ◎ 苦尽甘将来 234
- ◎ 世纪蝶变 243
- ◎ 跨越新起点 260
- ◎ 大战略 274



第八章 追梦的脚步

人民对美好生活的向往，就是我们的奋斗目标。人世间的一切幸福都需要靠辛勤的劳动来创造。我们的责任，就是要团结带领全党全国各族人民，继续解放思想，坚持改革开放，不断解放和发展社会生产力，努力解决群众的生产生活困难，坚定不移走共同富裕的道路。

◎ 激情与理性	294
◎ 全速度前进	310
◎ 转型与升级	330
◎ 太阳花开	350

后记	363
----	-----

PROLOGUE

楔子

任何事实从某种意义上说，都是重要的。任何事实都可能是朕兆的，但某些事实却能为人们观察周围环境，前因后果，序次与规律，提供一种出人意料的洞识力……我们在文化或文学发展史上，便接触到这种具有启发性的细节。数十个这种性质的细节可以使我们获得关于一个时代的信息——这些信息是积聚浩繁的普通事实所得不到的。

——【美】艾兹拉·庞德



1991 年 3 月 2 日，50 岁的黄镇东被全国人大常委会任命为交通部部长。此前，他历任秦皇岛港务局局长、交通部副部长、国家交通投资公司总经理。李鹏总理在提名的议案中说，黄镇东同志对交通运输及经济管理工作比较熟悉，事业心强，工作认真负责，有基层工作经验和较强的组织领导能力，能顾全大局。作风民主，能团结同志一道工作，对自己要求严格，是交通部部长的合适人选。

此后，黄镇东在这个的部长位置上工作了 11 年 7 个月，直到 2002 年 10 月一纸调令将其调往重镇重庆担任一把手。在任期间，黄镇东大大提升了中国的交通事业建设规模和整体水平。正如黄镇东自己所言，“我的宗旨就是为人民办点事情，实实在在的事情，让中国人能够扬眉吐气，这是我最大的心愿。”那些年里，为了考察道路情况，黄镇东的足迹遍布大江南北。在他的任期内，中国普通公路里程增加了 70 万公里；高速公路几乎从零开始，以 1.9 万公里位居世界第二；在高速公路的建设方面，中国仅用了十多年的时间就走过了发达国家接近三十年到四十年的路程；由交通部具体负责的全国交通“五纵七横”的蓝图也已开始全面实施。

当然，那些辉煌的业绩还是十几年之后的事。现在，坐在北京市复兴路 10 号国家交通部办公大楼里（当时与铁道部同在一处办公）的部长办公室里，这个大局意识强、外表质朴、话语铿锵、扎扎实实从基层干起来的正部级官员，也面临着“新官上任三把火”的问题。当然，对黄镇东而言，这不是“点不点火”的问题，这个想作为、

敢作为、能作为的学者型官员，做事一向是雷厉风行、严谨公正的，一向是言必行、行必果的。黄镇东清晰地记得，李鹏总理在七届全国人大四次会议上所作的报告中，有六处从不同角度提到交通运输问题，明确指出了“基础工业和基础设施，仍然是我国经济发展中的薄弱环节。由于基础工业和基础设施建设周期长、投资大，价格和收费偏低，这就要求我们及早安排，实行投资倾斜政策，采取各种途径、筹集必要的资金。”作为一个老交通人，黄镇东知道，李鹏总理的这个分析和估价完全符合作为国家基础设施的交通实际情况。没有大气象，不可能有大作为；没有大作为，也谈不上大气象。那么，现在的问题是，作为主管公路、水路运输的交通部，如何组织全系统560万职工去实现新的战略目标？

有一刻，部长的目光落在了中国地图上厦门湾的南岸。瞬间，那个萦绕在他心头的决策又一次浮上来：必须利用当前大好形势，加快厦门湾南岸开发区的创建步伐，在整个厦门湾形成相当规模的航运能力，尽快完善我国东南地区的港口布局，加速推动海峡两岸直接“三通”的历史进程！这将是一个大作为，也将是一个大气象！

黄镇东部长的决断绝非空穴来风。

一方面，这与黄镇东的家世家风颇多渊源。黄镇东的祖父黄纪章，江苏南通人，1920年代曾任镇江府师爷，博学多才，加之与张謇同乡，遂被张謇邀到其创办的大丰公司任先生（管家），主管该公司的财务。1945年，黄镇东的父亲到张謇在南通创办的大德兴轮船公司工作。黄镇东自己也曾任南京航务工程专科学校、上海海运学院学习，并在当时全国四大港之一的秦皇岛港务局工作长达21年，对港口建设、管理、运作极为熟稔且感情颇深；特别是国家交通投资公司总经理一职，使黄镇东熟悉了这个国家关于陆运、海运尤其是港口建设的路径与规律。

另一方面，没有调查就没有发言权。就在一个多月前的1月17日春回大地、水仙花开的时候，黄镇东部长立足国家两岸“三通”、和平统一的大局，亲自率团南下，寻找开发对台“三通”的最佳口岸。从上海、湄州、厦门到漳州，部长一路走来，最终站在了漳州市港尾镇打石坑的海岸之畔。时任漳州市市长韩玉琳、龙海县县长郑道溪展开了打石坑岸线规划示意图，激动兴奋而又略有紧张的汇报说，此处北靠粤东、



1990 年代初，时任
国家交通部部长黄
镇东考察港尾港区。

闽西、赣南腹地，面向九龙江南岸出海口，沿江水深 8 至 18 米的海岸线有 10 多公里，取水路可东去台湾，北上上海，南下香港，是天然的良港建设地址。在听过汇报之后，富有港口建设经验的部长实地考察了港尾沿线的潮汐、水深、地形、地质遗迹腹地、交通等诸种要素，一个重要的决策已然成熟于胸，一个辉煌的远景已然绘就。部长高兴地说：不要看现在是荒草滩涂、满目荒凉，有这么长的海沿岸，这里是一个投建深水码头的最好地点！可以先行投建 1.6 万吨多用途码头，要抓好海岸线开发的全面规划工作，可以考虑沿海岸线留出二平方公里的面积作为临海工业开发区；要和厦门港有所区别，要提高知名度，建议可以把这一条港湾叫做“漳州港”！

部长的决断得到了时任福建省委书记陈光毅、省长贾庆林及其后任者们的大力支持。因为，如何加快港口建设应对呼之欲出的对台“三通”，如何做大港口龙头拉动海西经济繁荣带的发展，培育新的经济增长点，这也就是机遇、就是步骤之一。此后，招商局漳州开发区 20 年的历史将向我们一一表明，在 1990 年代初期，这个在邓小平同志解决台湾问题的方略指引下，由黄镇东、陈光毅、贾庆林等决策者们所主导的一

系列重要战略，由深圳的第一代拓荒者、被誉为“蛇口之父”的袁庚创办执掌的公司，在此后 20 年的岁月中，将为百年招商局书写一段崭新的历史与事实，成为百年招商局积极引领、参与国家行动的又一扇窗口；同时，也为那片充满魅力与生机的厦门湾南岸的土地，抹上一层辉煌的亮色，点燃一片璀璨的星光。

在开发区郁郁葱葱的山地生态园中的溪潭边，耸立着一尊青铜雕塑——精卫填海，讲述着一个古老而浪漫的神话。而讲述其真正意义的却是招商局集团副总裁、漳州开发区管委会主任、招商局漳州开发区有限公司董事长胡政所做的《新精卫填海赋》。此赋为 2012 年春天所作，赋文曰：

周易言：天地定位，山泽通气。天地开混沌始万物，山海乃自然之本貌。宇宙运动之工，海退山凸，生灵焕然，穴居山林，遍衍陆地；人类造就之力，崎岖变通途，道通八方；沧海变仓田，筑就家园。

公元一九九二，春风荡漾神州，有百年招商局，九龙引路东行至海，太武领首拓土而居。持之以恒，“精卫衔微木”；顽强执着，“将以填沧海”。挖山取石，筑堤围堰，一石一造一方热土，引来八方商贾云集；一寸一方添九州版图，书写山海相融新貌。港机昂首岸边，犹有双鱼嬉戏，新居栋栋，校园朗朗，一桥飞架南北，条条大道朝天。昔日渔村，今朝滨城，敢为天下先，山海又传奇。非承精卫之志，唯有报国之心，可为新精卫填海之传说也。屈指开发二十年，慨以当歌，属余作赋以记之。

客观地说，此赋可谓是漳州开发区 20 年创业之凝练缩影。就如同接下来我们将要看到的一样，当这段历史到来的时候，与整个中华民族的复兴伟业交融在一起，海水奔腾，浪卷涛翻。千般滋味，万种豪情，烟霞与朝雾升腾，溪流与江河汇聚，无名山丘削为平川，高楼大厦崛起为峰，一时间，天地开阔，万物更生。

20 年间，千般力量在阳光中滋生，万束理想在坚守中绽放；政治大略与经济抉择共同演绎，历史使命和执著奉献迎风高扬。20 年间，有人洞察纵览，有人远见执



拓荒的足迹

招商局漳州开发区 20 年创业之路

着，有人埋头苦干，也有人仰天长啸。20 载春秋，不但豪情满怀惊涛骇浪，而且动魄惊心风云激荡。20 年风雨，不仅图绘了一个企业如火如荼的奋斗历史与辉煌岁月，更折射出中国特色的改革开放、中国经济纷繁芜杂、两岸关系波澜壮阔曲折复杂的历史画卷与时代风潮。

招商局漳州开发区的故事就此开始。

01

第一章 CHAPTER

春江水暖

它可能标志着旧时代的结束，也可能标志着新时代的开始。我们相信，人类已经决定要抓住积极的一面。人类的心灵深处有一种对生命、对理想世界的承诺。

——【美】约翰·奈斯比特



◎ 两岸春潮滚滚

事实上，按照当下盛行的说法，省部长们的决断是实事求是、与时俱进的。纵观招商局漳州开发区的历史，可以看到从一开始，开发区的创建绝非是投资、金融、利润、效益等纯粹商业价值与市场意义上的产物，在某种程度上，它是民族、国家、责任、使命等政治取向与宏大理念的实体性象征。

但是，问题的复杂性在于，招商局漳州开发区既要服从国家关于海峡两岸宏观政策的大局，又要在契合政治优先的路径中努力寻求经济效益的最优化战略，凡此种种，使得招商局漳州开发区 20 年的发展史，不仅仅是一个群体和一个企业的历史，而同时是一个国家与一个时代的历史；在这段波澜壮阔的历史中，充满了机遇与挑战，洋溢着激情与奉献，呈现着责任与使命，也生成着价值与尊严。对于开发区的这些决策者和执行者们来说，对政治逻辑的拥护和对未来之路的梦想深深地融合在一起。在这个坚强的信念之下，招商局漳州开发区的历任执行者们用它来团结一切可以团结的力量，包括政府官员、企业、媒体、专家和它的竞争者。

当然，1991 年 1 月 17 日发生在漳州市港尾镇打石坑村的故事，很大程度上是由中国 20 世纪 90 年代的历史造成的；客观地说，这才是省部长们为何如此支持的真正动因。



招商局漳州开发区区位图

1990 年代初期的中国，正面临着建国以来海峡两岸关系的最好局势。

1979 年 1 月 1 日，《人民日报》刊发全国人大常委会《告台湾同胞书》，阐明和平统一祖国的大政方针，呼吁尽快结束两岸军事对峙和分离局面；同时，国防部宣布停止对金门等岛屿的炮击。在这一天，邓小平同志讲了这样一段话：这是个不平凡的日子。说它不平凡，有三个特点：第一，今天是我们全国工作的着重点转移到四个现代化建设上来；第二，今天中美关系实现了正常化；第三，今天把台湾回归祖国、完成祖国统一的大业提到具体的日程上来了。

是的，在经过了三十年的紧张之后，随着大陆改革开放的不断深入，两岸关系出现了向好的局面。1981 年 9 月 30 日，时任全国人大委员长叶剑英又发表谈话，进一步阐明我们关于台湾回归祖国实现和平统一的方针政策，即海峡两岸人民熟知的“九条”。“九条”方针政策既考虑到国家、民族的根本利益，也充分考虑到台湾的现状，



实事求是，合情合理。1982 年 9 月，邓小平同志提出“一国两制”的重大战略构想，对“九条”作了高度概括。按照“一国两制”解决和平统一问题，符合海峡两岸的历史和现状，保障海峡两岸的共同利益，已经成为广泛的共识，并产生深远的影响。

1989 年 12 月 31 日，时任全国人大副委员长、全国工商联第六届执委会主席的荣毅仁颇有意味的指出，这几年海峡两岸的间接贸易发展很快，扩大直接贸易已成为两岸工商企业界的迫切要求。我们期待着台湾工商界朋友能够尽早同大陆工商界同仁坐到一起，就我们共同感兴趣的事情交换意见，增进相互了解。我们希望海峡两岸的工商界能相互合作，投资设厂，交流技术，开展贸易，共同为祖国的工商业发展尽一份力量。我们坚信，海峡两岸经济关系的发展是一股不可抗拒的潮流，顺应这个潮流，大陆和台湾的工商界一定会在不久的将来紧密联系起来的。

到了 20 世纪 90 年代之后，变化的节奏似乎加快了，新时代的气息弥漫了我们国家的每一个角落。在两岸人民的共同努力下，两岸关系的发展取得了新的突破。两岸民间交流与往来遍及经贸、文化、体育、科技等各个领域，正不断向着广度和深度扩展。

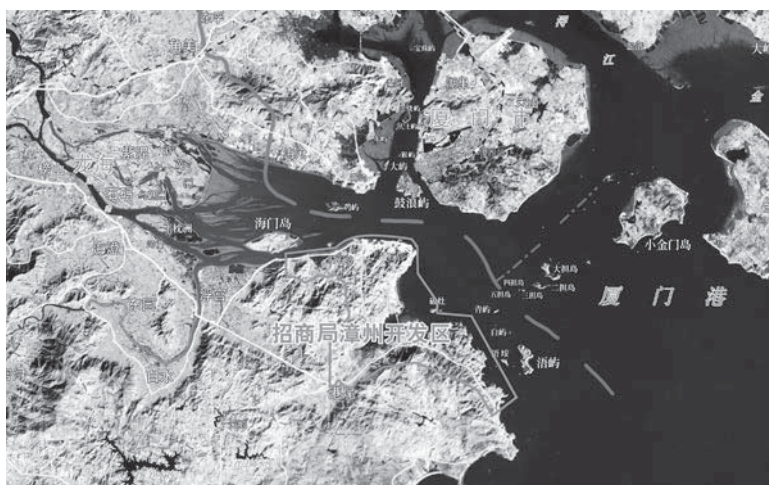
1990 年，前来大陆的台胞为 80 多万人次，其中旅游和从事各种交流活动的占 92%。在北京，台湾政界知名人士与大陆各界探讨谋求中国统一的途径；在海南岛，两岸农业专家研究如何提高农作物产量；在大陆高等院校，来自台湾岛内的学生勤奋苦读；在春季广交会上，4600 多人次的台商洽谈贸易。

这一年的 2 月 27 日，时任国务院总理李鹏在厦门宾馆会见了部分台湾同胞。会见中，李鹏总理说，我们将把改革开放政策更好地进行下去，欢迎更多的台湾同胞来厦门经济特区或沿海其它开放地区投资办厂，我们有义务为大家提供良好的投资环境。福建这个地方，特别是厦门，与台湾地缘相邻，血缘相亲，方言相通，习俗相近，可是多少年来人为地分开了，这几年虽然交往逐渐增多，但是这种分离的局面仍然没有结束。祖国统一是海峡两岸炎黄子孙的共同心愿，我们要为之努力，当前首先应搞好“通航、通商、通邮”。现在大陆政局稳定，经济也向着好的方向发展。改革开放十年来取得了巨大的成就，厦门经济特区就是改革开放的一个缩影和窗口。我们要为台湾同胞、港澳同胞、海外侨胞来沿海和内地投资提供良好的环境。

这一年的6月11日，中共中央在京召开全国统战工作会议。时任中共中央总书记江泽民就台湾问题的解决发表重要谈话，他说，只要双方坐下来，真正本着“一个中国”的原则商谈祖国统一，而不是搞“两个中国”、“一中一台”、“一国两府”，一切问题都可以提出来讨论、商量。在正式谈判前，应尽快实现两岸“三通”，扩大双向交流。有关两岸交流中的一些具体问题，可分别通过适当途径协商解决。

这一年9月，海峡两岸红十字组织代表在金门举行工作商谈，经过充分交换意见后，达成有关遣返交接事宜的协议；大陆红十字组织代表踏上金门岛，被台湾报纸称为“突破了两岸40年来的禁忌，在台湾地区更是掀起了相当的议论”。随后，海峡两岸顺利地实施了数次遣返交接工作。

这一年的12月6日，中共中央在京召开的全国对台工作会议。会议指出，争取早日解决台湾问题，实现祖国的完全统一，是全党全国90年代的重大政治任务，全党要坚定不移地贯彻执行“和平统一、一国两制”方针，扎扎实实做好对台工作，积极主动地促进两岸关系深入发展，加速祖国和平统一进程。会议提出，当务之急是要加强两岸的联系，尽快实现双向的、直接的“三通”。应当进一步扩大人员交往和各种交流，特别是加强经贸往来。几年来的事实证明，扩大两岸经贸联系，有利于两岸经济互补互益，互惠互利，共同发展。



漳州开发区所在位置遥感图



以上的种种迹象表明，在两岸宏观政治形势的辐射下，台湾已成为大陆的第四大贸易伙伴、第二大出口市场，台商成为仅次于香港位居第二位的投资者，两岸经济越来越成为一个休戚相关的整体，也在客观上形成了一种“合则优、分则劣”的双赢格局。现在，国家需要加快东南地区的开放步伐，促进并加强大陆和台湾的经贸合作，推动祖国和平统一大业战略；需要有一个这样的窗口，做出大胆的尝试和探索，搭建一个大陆和台湾互通有无的桥梁。

这一年，美国著名的未来学家约翰·奈斯比特出版了《2000 年大趋势》一书，试图预测这个世纪最后十年的未来走向。“千禧年这一伟大象征具有何种意义，完全取决于人们对它的理解。”这位对人类抱有乐观心态的学者写道，“它可能标志着旧时代的结束，也可能标志着新时代的开始。我们相信，人类已经决定要抓住积极的一面。人类的心灵深处有一种对生命、对理想世界的承诺。”

山峦之中沉睡着一个亿万年的梦，只有最热情的目光才能将她拂醒。

于是，踏着山之荒蛮，挟一缕水之清新，他们来了。时间和空间因而瞬息更迭，传统和文明因而如此亲密。命运注定他们以大山为伴，注定他们以岩石一样的性格和烈火一样的热情开启荒蛮；使命要求他们匍匐地下，以弯曲的身躯和不屈的意志奠基文明；他们无法看到清新的晨曦，他们无法触摸温柔的草地；当一声声炮声将沉睡千年的山峦唤醒，他们岩石一般硬朗的脸上露出了灿烂的笑容……

在南中国的版图上，漳开人以特有的深情刻画了最完美的线条，渲染了最绚丽的色彩。从一座大山走向另一座大山，从一个大川奔赴另一个大川，他们在岩石上雕刻着自己的岁月，他们在时光中播种生命的希望。日复一日，年复一年。共和国的脊梁从群山之间纵向大海。时代造就了漳开人的勇敢、无畏和智慧，他们共同谱写了一曲英雄乐章。青山和绿水，朝露与晚霞，永恒地舞蹈和吟唱着，走进漳开，就如同走进一片阳光。

那么，龙江水暖，春潮暗涌，历史性的机遇摆到了漳州人面前，他们是有准备的吗？他们能够对未来的这一片土地以及生活在这片土地之上的人民有所承诺么？

◎ 有心插柳柳成荫

客观地讲，漳州的地方官员们已经为招商局漳州开发区做了一些他们力所能及的准备，甚至更为真实的情况是，在省部长们的决策之前，他们还希望能以己之力开发这片尚未开垦的处女地。那时候，信息化还是停留在报告里的一个概念，资讯还不是怎么发达，互联网也没有像今天一样延展到千家万户，地球也没有真正成为“地球村”；但这些土生土长的漳州人，还是从中央电视台的新闻联播中，从中央乃至省市颁发的红头文件中，嗅到了海峡两岸春天的信息。

其实，早在 1980 年代末期，就有一日本客商看中九龙江下游的河砂资源，欲经商河砂贸易。为配合招商引资需要，漳州市龙海县开始准备在屿仔尾村上游建万吨级泊位，并颇为大胆的提出发展九龙江三角洲的战略构思。码头建设、疏港公路初步规划，码头打下了基桩，但限于自身条件的局限，起点低、起步晚、基础薄，最终还是因为资金、管理、人才等诸多因素而被搁置乃至搁浅。

1990 年 2 月，中共漳州市第六次党代会召开在即。为配合党代会，谋划新时期漳州的发展新变，结合党代会报告的起草，市委就漳州的经济发展战略组织研讨论证，成立了九龙江三角洲经济发展战略研究领导小组，由时任漳州市委书记童万亨担任组长，市长韩玉琳，市委常委、常务副市长梁绮萍和副市长喻永锡担任副组长，邀请福建省政府经济研究中心主任杨涛担任副组长，并主持课题研究。

1990 年 2 月 27 日，福建省漳州市龙海县细雨绵绵，天空阴霾，在县里并不宽敞的会议室里，挤满了漳州市领导、市直各部门和龙海、芗城的主要领导，中共漳州市委常委扩大会议正在召开。会议之所以不在漳州市里，而是跑到几十里远的龙海去，自然有其另外的意义。

此刻的漳州市的经济局势，正如这阴霾的天气一般，处于低谷时期。由于自然条件优越，“扁担插在地里也会发芽”，漳州在改革开放以前便有了“福建的乌克兰”的美称，在全国实行“以粮为纲”的发展时期，漳州是全国重要的粮食生产基地；改革开放前，漳州经济总量居全省第二，以 8.91 亿元紧跟省会福州 12.68 亿元之后；



但改革开放后，漳州工业增长速度偏慢，竟然先后被泉州、厦门超过，而且有被远远拉开的危险。有数据表明，1990 年，厦门的 GDP 为 57.09 亿元、漳州为 53.11 亿元；厦门的工业总产值为 78.69 亿元、漳州为 47.16 亿元；厦门的农业总产值 9.74 亿元、漳州 34.46 亿元。从数据来看，漳州仍旧属于传统农业较发达地区，要加快漳州发展，必须实施“工业立市”、“工业强市”战略，加快推进工业化进程。

同属于地级市，漳州市的经济增长缓慢，但隔海相望的厦门市高楼林立、霓虹闪烁，经济势头节节攀升，无论如何，这不能不令这些想有所作为的新一届的漳州市领导班子在汗颜之余，也在图谋着崛起之变。漳州要发展，需要寻找一个最佳的突破口，而且这个突破，只能成功，不能失败。现在，这个突破口就放在了九龙江三角洲流域。

九龙江，最早名“柳营江”，因六朝以来“戍闽者屯兵于龙溪，阻江为界，插柳为营”故名，是福建省第二大河，流经福建省南部，又名漳州河。由于流北溪和支流西溪汇合，过漳州在厦门湾注入台湾海峡，全长 258 公里，流域面积 1.4 万平方公里，河流干线长度 285 千米，流域范围的坐标为东经 $116^{\circ} 47' \sim 118^{\circ} 02'$ ，北纬 $24^{\circ} 13' \sim 25^{\circ} 51'$ 。经福建地矿局第 1 水文工程地质队考察，九龙江三角洲处于相对稳定地块，区内红土台地分布面积较广，地形开阔，主要由花岗岩类风化岩土所组成，地基承载力较高，是大中型建筑物良好的天然地基，可列为城镇规划优先发展用地，开发潜力较大。九龙江三角洲区域范围包括漳州市芗城区及其龙海县的 6 个镇 6 个乡（步文、角美、郭坑、九湖、颜厝、榜山、紫泥、石码、海澄、东园、浮宫、港尾），面积约 878.9 平方公里。它紧邻厦门经济特区，其东北角美镇与厦门海沧工业区相邻，其东南港尾镇距厦门 3.5 海里。作为一个区域整体，九龙江三角洲是闽南厦、漳、泉三角开放区的重要组成部分。

这一天，雨一直在下。按照会议安排，与会同志冒着绵绵春雨，驱车沿国道 324 线，乘船进入九龙江出海口，实地考察了城西、港桥、梧店、西山、内丁、角美、白礁、石码、港尾等重要地段。这一地段的龙头部位，正是后来招商局漳州开发区的主址。

考察回来，会议继续进行。童万亨坐在主席台上，看着台下近百双眼睛，心情也如这绵绵春雨般，凝涩沉重。毫无疑问，作为一个希望有所改变的新任地方官员，摆

在他面前的是一个重担子。他是一个老成持重的人，但又不缺乏精明干练。作为一个“长期从事农业农村工作，经历过多岗位的锻炼，不论担任什么职务，都殚精竭虑，努力工作，克己奉献”的人，现在，他要面对的是通盘考虑市情市况，直面如何加快工业发展的问题。这是一个新问题，也是一个新考验。这一天，童万亨在会议上说了一番话，他分析了漳州所面临的严峻形势，也分析了当时厦门特区经济的发展和台港澳、外商投资正在形成新高潮的形势，最后他提出比邻厦门特区的九龙江中下游地区要抓住机遇，树立紧迫感，从思想上、工作上做好充分准备，迎接对外开放浪潮的到来。经过激烈的讨论，会议最终明确了九龙江三角洲经济发展战略的总体构想、规划布局、发展重点等要素。会后，九龙江三角洲经济发展战略研究领导小组根据大家讨论情况，进一步论证、补充、修改了有关文稿。

此时，一个意料之外的消息在某种程度上加快了九龙江三角洲领域的勘察论证步伐。

1990年2月28日，也就是在漳州市市委常委扩大会议的第二天，童万亨和市委市政府主要领导正在港尾、浮宫一带考察开发地段，突然接到时任福建省省长王兆国电话通知，要他赶往厦门宾馆参加漳厦两市主要领导通气会。

会议在厦门宾馆五号楼召开。由时任福建省副省长游德馨主持，厦门方面由时任厦门市委书记王建双、市长邹尔均参加，漳州方面由童万亨、韩玉琳参加。会上通报了台塑董事长王永庆有意向在厦门、漳州一带投资大型石化项目“六轻”计划，并就如何应对进行协商。厦门市政府提出，可以考虑在海沧规划20平方公里红线区和80平方公里蓝线区，50平方公里的预留地放在漳州角美一带。针对厦门的方案，童万亨也十分明确提出：漳州与厦门山水相连，经济上互补性强，在布局大项目上应打破行政区划的限制，“六轻”项目的蓝线区应摆在30平方公里的角美一带，而50平方公里的预留地则应放在厦门港南岸港尾一带，那里具有良好港口岸线资源，且腹地广阔。厦漳双方你来我往，几经讨论，最后，厦门方面接受了漳州的意见，并随即取得尤德馨副省长、王兆国省长的认可。

为了迎接台塑集团代表的考察，落实“2·28”厦门会议的精神，也为了开发漳



州自己的出海口，在九龙江三角洲经济发展战略的指导下，漳州市委组织了精干的工作班子，展开对港尾地区港口岸线、土地、矿产、劳动力以及社会人文等方面的详细调研考察。“我亲自参与考察，沿水路走从海上看，港尾地区山势陡峭，有些领导和专家担心港口腹地不足。”多年之后，童万亨如此回忆道，“为弄清情况，我沿着屿仔尾、打石坑、沙坛、考后乃至一比疆一线，多次徒步考察，摸清那一带的地形、地质以及种植、养殖和村庄布局，与工程技术人员测算种植、养殖区域和浅海滩涂的纵深，对港口腹地心中有数。”经过反复考察酝酿，提出了港尾港口岸线及腹地开发建设的初步规划方案。就这样，港尾这块未开发的处女地进入了决策层的视野。

一个月后的3月28日，为期三天的漳州市九龙江三角洲经济发展战略论证会在漳州宾馆隆重举行。时任福建省人大常委会副主任王一士、肖健，中银集团港澳管理处副主任林广兆，省顾委常委张维兹、罗晶，省顾委委员邓超、何萍、曹玉昆、郭亮如、肖苏、沈茂槐等老同志出席会议；省委办公厅、省政府办公厅、省计委、省建委等省直近30个部门的领导，以及厦门大学、福建师大、福州大学、省委党校、省社科联等专家学者到会参与论证。

在会上，童万亨分析了九龙江三角洲经济发展的优势条件和发展机遇，提出要把它建成漳州经济最发达地带，引进资金、技术、管理经验的窗口，进出口重要基地和对内对外辐射的枢纽；在全市形成以漳州城区、九龙江三角洲和东山岛为重点，以沿



1990年代初期，时任漳州市常务副市长梁绮萍在九龙江战略研讨会上介绍港尾区域岸线规划情况。

海国道 324 线为中轴，三点一线，划定区域，连片开发，带动内地发展格局。童万亨要求，各级各部门把优先开发九龙江三角洲作为全市的战略重点，广泛深入地发动干部群众，统一思想，统一行动，统一规划，扎扎实实地做好行业、区域、项目等规划，大力招商，边规划边行动，做到规划一片、开发一片、发展一片。童万亨的提议得到了参会领导、专家的一致认可。会议认为，漳州市提出的“依托厦门经济特区，实行战略重点东移，开发九龙江下游地区，带动漳州经济全面发展”的总体构想是正确的。

确实，这一带是漳州市 682 公里海岸线中建港的风水宝地：水深 8—29 米；金门岛、厦门岛、南太武山相对而出作屏障，构成一个风浪小、基本不淤泥的大海湾；这里背靠漳州、龙岩，北望厦门特区，东临台湾海峡，距台中港仅 120 海里。

一番论证下来，九龙江三角洲经济发展战略更趋于完善。到这一年也就是 1990 年就要结束的时候，漳州的准备做得已足够充分。通过各种渠道，漳州的宏大计划已经宣传出去，现在，万事俱备，只欠东风了。

◎ 第二蛇口

童万亨们颇有先见之明，也感受到了到时代风气之先声，仿佛一切都在预料之中。但有些事情变数就实在太多，就像海峡两岸的天气一样，刚刚还晴天碧日、风平浪静，但没多久却浪卷涛翻、狂风骤雨。因为种种原因，作为九龙江三角洲战略“催化剂”的“六轻”项目流产了。

来自于台湾的“东风”没有吹过来，但好在是漳州的工作没有白做，他们最初就是准备以“艰苦奋斗、自力更生”方式来发展的；令漳州的党政要员们欣慰、兴奋的是，“东风”没来，“北风”却不请自到了。黄镇东来了，袁庚来了，招商局集团的专家们来了……接下来的种种迹象表明，这股来着首都北京的“风”越刮越大，也越“刮”越有眉目、越来越清晰了、越来越强劲了。

香港招商局，由北洋大臣、直隶总督李鸿章创立于 1872 年 12 月 26 日，是中国



李鸿章给同治皇帝的奏折，申请成立轮船招商局，得到同治皇帝批准。

最早的航运企业，也是中国洋务运动硕果仅存的产物，是中国民族工商业的先驱，被誉为“中国民族企业百年历程缩影”。它投资创办了中国第一批工商企业：中国第一家大型煤矿开平矿务局，中国第一家大型钢铁煤炭联合企业汉冶萍厂矿公司，中国第一家大型纺织企业上海机器织布局，中国第一家银行中国通商银行，中国第一家保险公司保险招商局，中国第一条电话线、第一条铁路等等；它开创了中国近代民族航运业和其它许多近代经济领域，在中国近现代经济史和社会发展史上具有重要地位。

特别是 1978 年，在时任招商局常务副董事长袁庚的统筹规划下，招商局独资开发了在海内外产生广泛影响的中国第一个对外开放的“试管婴儿”蛇口工业区，袁庚本人也被誉为中国改革开放实际运作第一人。

1990 年代初期，招商局集团也正在酝酿如何加快落实两岸通航的重要使命。作为交通部直属的大型国有企业，作为在港口码头建设方面享有盛誉的企业，完成这一重要的政治任务责无旁贷。按照袁庚的考虑，最好能在福建沿海建立一个类似蛇口那样的工业区，有海港作为依托，主要任务是吸引台资，加快两岸经济往来的步伐。

1991 年 4 月中旬，也就是在黄镇东部长考察港尾两个多月后，袁庚一行出现在福建。他们先后考察了福州港、湄洲湾、厦门港，最后进入漳州，对港尾打石坑开发

建设进行业务技术考察和可行性分析，并获取了大量的数据。

“那天天气非常好，早上九点半左右车抵屿子尾码头。”多年之后，时任漳州市建委主任的承光大回忆起那一天仍然分外激动。“大家下车沿着临海山间小道步行至打石坑渔村。袁庚和市领导童万亨、韩玉琳、梁绮萍等站在打石坑与码头上，时而隔海眺望厦门，时而环视渔村背后的群山；一边对着地形图听着技术人员的介绍，一边就地议论，非常融洽热烈。”

“这里与蛇口工业区很相似，蛇口毗邻深圳特区，对面是香港。打石坑毗邻厦门



1. 二十世纪初，招商局在上海外滩的办公楼。
2. 招商局创办的中国第一家银行
3. 招商局建成的中国第一条专线铁路
4. 招商局建立的中国近代第一支商船队
5. 招商局创办的中国第一家电报局



特区，面对的是台湾，条件都很好。”袁庚说着广东腔普通话，声音洪亮。“可能这里的地形限制，要开许多山，开发成本会比较高。”

那一天，“在返回的路上，大家还在继续讨论，”承光大回忆，“‘在打石坑再造一个蛇口’，当时成为双方共同的心愿。”

两个月后，招商局集团第三次董事会召开，专题讨论两岸“三通”的选址问题。

“综合各方面的情况，福建漳州港尾打石坑这个地方还不错。”在详细介绍了自己的考察情况后，黄镇东部长建议说。部长说完后，眼睛就转向袁庚，他很想听听这位他所尊敬的元老级别的招商局实际掌门人的意见。

在中国语境下，一般而言，一把手发话了，也就定下调子了，下面的人也就随声附和；但袁庚还是坚持实事求是，对于袁庚这一代人而言，比起个人的荣辱得失，责任、使命、国家更为重要。不过，这次袁庚实事求是最终的结果，却与黄镇东不谋而合。

“根据我考察的情况，湄洲湾地域水深情况都要胜过打石坑”，袁庚一边说，一边挥动着手臂。他的这一句话意思太明显了，以至于与会的其他领导都抬起头来，有些惊讶的看着他，一直到他嘴里吐出“但是”两个字来。“但是，湄洲湾要一切从头做起，投资可能会很大，需要的时间也可能会长，就目前而言，招商局在财力上难以承受。打石坑，就在厦门湾南岸，与厦门市隔海相望，开发起来至少可以以厦门作为依托；距离龙海公路也就 20 多公里，交通问题也不难解决。难的可能就是要劈山、填海、造地，可能要费些力气和时间。”

董事们长出了一口气，有的人嘴巴裂开，悄悄地笑了：这真是个坚持原则但又幽默可爱的老头儿！在董事们的讨论中，事情就这么定下来了。“招商局要实现大陆和台湾的‘三通’作出贡献，除了积极引进外资，与台商建立广泛的联系之外，还应该‘通航’上多下功夫。”最后，黄镇东部长总结说，“这样，按照会议的初步决定，招商局负责调查确定地点，建设港口，进行成片开发，吸引合资，开办第二个港口工业区，为海峡两岸的通航作准备。”

按照时任招商局集团总经理江波的回忆，最后董事会决定：最终选址漳州打石坑，鉴于此项目涉及面太多太广，由香港招商局负责，用一年的时间来系统考察、规划、

对接，最终拿出可行性开发报告。于是，在招商局集团 1991 年度投资项目规划中，就增添了“闽南港口开发区”一项。

1991 年 7 月，黄镇东部长委托时任福建省交通厅副厅长申学光向福建省委、省政府转达了关于漳州港开发的设想：一是把码头开发作为对台“三通”的基地；二是码头和陆域开发同时进行，可以以香港招商局为主进行开发。

申学光的汇报得到了福建省的积极响应。按照当时的情况，可以说，交通部的决定与福建省的发展思路极为吻合。早在 1991 年初，在中共福建省第五届委员会第二次全体会议上，福建省就提出“抓住对外开放的有利形势和闽台交往不断扩大的契机，加快沿海开放，促进山区开发，山海优势互补，全面振兴福建，努力服务全国”作为今后十年和“八五”期间经济和社会发展的基本思路。随后，在中共福建省委召开全省对台工作会议上，又一次提出要“进一步扩大闽、台两省经济联系，争取率先实现闽、台双向交流和直接‘三通’，要求全省各级党委和政府把对台工作摆在全局工作的主要位置，抓住有利时机，做好对台工作。”

在此种形势下，福建这边一切都在紧锣密鼓的展开：1991 年 8 月 27 日，贾庆林省长主持召开省长办公会议，龙海打石坑一带码头及陆域的开发列入会议议程；会议同意并支持黄镇东部长提出的开发设想，并作出会议纪要。9 月 10 日，贾庆林省长乘船沿海岸线对打石坑一带进行实地考察；10 月 2 日，漳州市市长韩玉琳、龙海县县长郑道溪等有关人员在北京向黄镇东部长汇报开发区码头前期准备工作情况。黄镇东部长听取报后作出指示：让招商局主导开发，参照蛇口工业区的开发模式，港区和陆域开发同时进行。

这一年 10 月，香港招商局集团总经理办公会召开。这是招商局长期以来行之有效的一项工作制度，凡集团涉及重大事项，均召开有关部门和下属一级公司的总经理开会决议。在这次会议上，袁庚提出要投资漳州打石坑项目，他说，“尽管现在这个地方条件很差，但是，”他话音一转，“从集团长远战略考量，应该是可以考虑的投资项目。”

这样，无论是漳州方面还是招商局方面，都已经对漳州项目做到了然于心，都已



1980 年代，招商局漳州开发区所在地的农民从事农业劳动。

经纳入彼此的重要项目规划。

10 月 23 日下午，这一天，像往常一样，漳州市常务副市长梁绮萍正在清理办公桌的文件资料，边清理边理一理思绪。今天的工作，明天的事务，都在十几分钟内在大脑里过一遍，这是她十多年养成的习惯。是啊，明天，还有一件非常重要的事，她就要外出旅行结婚了。

突然，电话铃响起来。

“您好，我是梁绮萍。”她拿起话筒，接通电话。

“我是余金满，计委的老余，一个紧要事，贾庆林省长明天去香港考察，要拜访招商局。省长需要港尾区域的有关资料。”一个标准的男中音，那是福建省计委主任余金满。

“啊，这么……”梁绮萍一个“急”字没有说出口，她顿了顿，说，“余主任，什么时候给你？”

“就今天晚上，我安排林明珠处长一直在办公室等着。”余金满说。

“好的！我们尽快传过去。”梁绮萍非常干脆的回答。她挂断电话，又随即拿来，拨出去，“是吴斌主任吗，请你马上带上重点办的全体人员到我办公室！”

吴斌，时任漳州市计委副主任兼重大项目办主任，是漳州市部、委、办最年轻的处级干部，也是漳州市后备干部重点培养对象。

很快，吴斌一行匆匆而来。这一天晚上，漳州市政府办公室里忙忙碌碌、灯火通明。他们知道，省长此行对于港尾开发至关重要，材料必须做到尽善尽美。除了港尾、漳州等基本数据性资料外，他们加上了九龙江战略的内容；为了便于省长了解招商局方面提出的有关开发区的体制和经济优惠政策，他们详细查阅了各省市关于开发区的政策，做了一个非常详细的《比较表》。这一晚，他们一直忙到凌晨2点……

10月24日，贾庆林省长应香港政府邀请，率福建经贸代表团赴香港考察，就港尾区域开发问题与招商局集团作了接触与洽谈。此次洽谈的一个重要成果就是，袁庚将率招商局集团调研组于11月8日造访福建，专题考察、落实开发区事宜。

在高层们的推动下，事情的进展远比料想要来得快；要知道，在中国这片土地上，什么事儿都能发生，一个规划论证一年两年乃至数年最后无果而终的例子不胜枚举。毋庸置疑的是，招商局漳州开发区的布局、创建、发展、成长的历史，与这些有责任心、使命感的党政要员们的关注、督促、执行关系甚要。

香港的好消息传来，令漳州地方官员们高兴异常，但又多少有些小小的顾虑，生怕考察接待时出现些纰漏，耽误了发展大局。现在，这个大局不仅仅是漳州的，已经是福建省的、交通部的；不仅仅是经济的，更是政治的，甚至，更为确切、长远的说法是，在某种意义上，它是海峡两岸“通航”的第一座坚实的桥梁。

为迎接招商局的考察，10月28日，漳州市委书记童万亨、市长韩玉琳率市、县五套班子成员再次考察港尾并召开现场办公会，听取规划汇报，研究接待事宜。这次会议和18个月之前的九龙江三角洲经济发展战略论证会一脉相承。这好比是一幅画，如果先前的会议是画了一个轮廓的话，那么，这次会议就是在这个轮廓上涂红抹绿，勾勒主体了。这次会议“充分肯定了港尾区域在九龙江战略中的龙头地位，高度认识引入招商局入主开发对于漳州乃至福建对台及经济社会发展的重要性，认真研究了从接待到规划等一系列可能出现的问题”。最后，会议决定，由梁绮萍常务副市长牵头，负责接待袁庚一行。



招商局漳州开发区开发前原石坑码头旧址

考察路线是经过精心设定的。虽然袁庚早已来过打石坑，但此一时彼一时，该做的工作还要去做，该准备的还要去准备。打石坑一带高低不平，时任漳州市计委副主任兼重大项目办主任的吴斌和龙海县的同志们来了不下三次，最后终于选定一片不足 50 亩的旱田；上山的山路蜿蜒崎岖，该修的就修，该补的就补……这样，七八天下来，考察路线囿于条件所限，虽不是尽善尽美，但也马马虎虎、七七八八了。

显然，福建省委省政府是非常重视袁庚之行的。一个很显而易见的例子是，11 月 12 日，福建省委书记陈光毅专程前往打石坑码头进行考察。“当天上午，陈光毅同志兴致勃勃地驱车行驶在港尾镇通往屿仔尾的公路上，”一个记者这样写道，“沿途一边查阅地图、查看地形，一边与车上的同志交谈讨论。”在随后的座谈会上，陈光毅讲了一番话。在漳州市大大小小的官员听来，这番话里是既有肯定，更有期待与鼓励。

“今天看了打石坑，在九龙江出海口南岸，可建万吨级以上的深水泊位，国家已经安排了计划，港上又有广阔的腹地，是开发建设新港区的理想地域，应当把它作为开发九龙江三角洲的一个重要布局。”省委书记说，“当前要积极创造条件，做好工作：漳州市、龙海县要全力以赴，认真规划，进行可行性研究，做好开发前的准备工作，要采取更加优惠的政策，吸引港资、台资；要努力争取国家有关部门的大力支持；省里有关部门也要给予积极的协助和配合。龙海新港区的开发，要学习蛇口的经验，力争创作一个新蛇口！”

这番话讲得很长，但对这些习惯于“听会”甚至偶尔打瞌睡的官员们来讲，却听

起来很“有劲”、很“激动”。“情况越来越好了”，一个龙海县的官员低声说，“袁老爷子他们是不是后天来？”他有些焦灼的询问旁边的人。

是的，“袁老爷子”也就是袁庚后天就要来了。

◎ 漳州有女初长成

1991年11月14日，这是在招商局漳州开发区的企业史上意义非凡的一天。在以后关于招商局漳州开发区的文字中，这一天被无数次的提及。无论是在开发区的企业史上，还是在源自个人的记忆里，都成为一个非同寻常的时间存在和历史坐标。在此之后对开发区建设史的审视中，近乎所有的重要事件都试图从这一天中获取某种“合乎逻辑”的阐释“母题”，获取继续发展、坚守、成长的力量。

这一天上午八点10分，在时任福建省计委主任余金满、交通厅厅长申学光的陪同下，袁庚一行七人离开下榻的厦门宾馆，乘车向鹭江码头疾驰而去。为这次考察，袁庚一行于11月8日从香港飞往厦门，而后转飞福州；他们沿着东面的海岸线走，首先观察了马尾港、马尾经济开发区及周边地区，然后北上武夷山，接着又折回福州，继而南下，途径长乐、松下、福清和泉州，最后于13日晚返回厦门。

在鹭江码头，袁庚一行登上一艘挂桨的小木船。“当时，我才知道，”考察团成员之一、时任招商局集团研究部总经理的梁宪回忆说，“厦门与一水之隔的对岸漳州地面，仍未开通轮渡”。

小木船绕过鼓浪屿继续南行，一个小时候后，船停在一个小小的沙滩前。这是一个非常简易的码头，临时做了简单的修葺；船工跳下水去，搭上木跳板。袁庚一行就这样踏着颤颤巍巍的跳板，在晃晃悠悠的颤动中踏上了这片土地。

韩玉琳、梁绮萍等漳州市、龙海县政府官员十余人在码头旁迎接。“袁董给我的第一印象是瘦高的个子，”多年之后，吴斌回忆第一次见到袁庚的感受，“一双深邃、思索的眼睛，和蔼间透出坚毅和威严，简洁的言谈中露出睿智和精干。”尔后，宾主



握手致意，气氛热烈，相谈甚欢。他们穿过村落小道、田埂、塘基、山径，热热闹闹的向南走去。

路有些是新修整的，还能看到新鲜泥土的颜色。但有时候，路实在是太过狭窄，又高高低低，以至于两个人肩并肩，也说不上你陪我我还是我陪你的向前走；有时候就客人在前，主人在后，有时候就主人在前，客人在后；但好在主也好，客也罢，全都兴致勃勃，言语互答，也就慢慢地忽略了这种有时候特别重要的“小节”。

这一天天公作美，天气真是不错。晚秋的闽南，阳光灿烂。阳光透过树叶的罅隙，斑斑点点，影影绰绰；海的气息拂动，水波阵阵，空气异常新鲜。时不时的，袁庚洪亮的大嗓门扬起，在山间树影间回荡起来。

一行人边说边走，一直走到南炮台附近的山头上。这里，正是吴斌等人精心选择的观察点。登上高地，极目远眺，一时间，江山如画：西北面是九龙江口，此刻波光粼粼、浮光跃金，仿佛为大地系上了一条金色的腰带；正北面是厦门湾，高楼林立，鳞次栉比，生机勃勃；正南面是巍巍南太武山，层峦叠嶂，草色郁郁葱葱；正东面是波涛浩瀚的台湾海峡，北太武山云蒸霞蔚，大小金门隐约可见。一条从北向南的长长的海岸线，蜿蜒逶迤，伸向远方，一直伸到海水与南太武山脉之间的云气里……

韩玉琳市长拿过图纸，一边解说一边遥指重要的地点：这里是田乾，这里是屿仔尾，那里是港尾，那里是浮宫。港尾背靠漳州龙岩，东临台湾海峡，北邻厦门特区，与杏林海沧台商投资区仅一水之隔，经济开发优势很突出。这里有优良的深水港湾，绵延几公里海岸线水深都在 8—29 米之间，基本不淤泥。这样深水港又处在上海、台湾、香港大三角经济区的中间，可建成各种大、中、小泊位，多功能的综合性港口，成为我国海上运输的中转站。这里有闽西南、赣南、粤东的广阔腹地，经济发达，物产丰富，还有丰富的旅游资源和深厚的文化底蕴……

袁庚时而点头，时而若有所思。

这一幕他似曾相识。1978 年 11 月 1 日，招商局在香港富丽华酒店举行盛大的招待会，李嘉诚、霍英东等名商巨贾亲自出席，招商局此举被媒体人期待为“百年中资再度活跃”。在此种声誉之下，那场宏大的酒会也使袁庚不得不思考：第一个，我们



今日蛇口

应该怎么做，招商局才能对得起国家寄予的厚望；第二个，我们做什么，才能使这个牌子不是空有其表。现在，在漳州这个仿佛与世隔绝的小山头上，在振兴招商局、创办蛇口之后已经 74 岁高龄的袁庚，也在思考几乎是相同的问题。

是的，当他踏上这片荒滩野岭时，立即就想起了十年前他在深圳蛇口时的场景。十年前的深圳湾，对岸是灯火璀璨的香港，蛇口却是棚内低矮阴暗，户外野草萋萋。如今，十年过去了，沧海桑田，深圳、蛇口和香港已经相映成辉。现在的漳州港尾，或许就是十年之前的蛇口啊；不，不是或许，它就是！

大量的事实表明，袁庚不仅仅是个思想家，充满智慧和远见卓识；他还是一个富有吸引力的演说家。他是个语言的天才，他的逻辑和他的激情，以及他的那副充满力量的眼神，常常让人无法拒绝他的任何请求。他周围的那些人，那些相关领导，那些知识分子，那些技术专家，却全都心甘情愿加入他的阵营，与他和衷共济。

现在，站在南炮台习习的海风中，他告诉招商局集团调研组的同志们，也告诉漳州满脸期待的官员们，招商局要在这九龙江的龙头上画上一双眼睛。有了这双眼睛，九龙江就有了精气神，招商局就有了第二个蛇口，海峡两岸“通航”就建起了桥梁。

在那一刻，这个可以被称为“伟大”的老人无限惋惜却又信誓旦旦地说：“漳州有女初长成，养在深闺人未识。同处一个厦门湾，同在九龙江出海口，北岸厦门高楼林立，灯火辉煌，南岸却荒凉沉寂，沉睡千年。”他的确说出了在场所有人的心声，说出了每个人特别是漳州人的忧虑和焦灼。但他又提高嗓门，面向那苍茫的海岸大声说，“其实，这是一颗尘封雾锁的明珠，一旦放出光芒，将照耀东南海疆！”

这是一个宏观的构想，也是一副铅一样沉重的担子。但无论如何，这是一个非常



确切的信号，袁庚的想法已经非常明确——招商局这个事做定了！

袁庚所说的仿佛诗一般的话语，如此慷慨激昂，如此风云激荡，显然给了在场所有人莫大的鼓励。是的，一旦这个老人决定的事情，就必然会有完美的结局出现。早在开发蛇口时期，就是这个“敢冒天下之大不韪”的人，敢把一支笔递到国家副主席李先念手里，促其为蛇口“划地圈圈”；也是这个人，为了“时间就是金钱，效率就是生命”一句口号的合法性，想法设法让中国改革开放的总设计师邓小平“表态”；现在，从这个人口里吐出如此激动人心而又立场坚定的话，在那一刻，在场所有人都长长的出了一口气，也深深地吸了一口气。

海风吹动着袁庚的衣衫和头发，海浪哗哗拍击着海岸。

大地无言，大海喧哗，一声雄浑低沉的汽笛响起来，声波穿过海天之间，又归于寂灭。此时此刻，南中国海，海天绵延，万物生长。

是夜，漳州市设宴款待袁庚一行，觥筹交错，把酒尽兴，笑逐颜开，宾主尽欢。

欢宴之后的漳州宾馆，绿树成荫，祥和静谧，芳草氤氲，灯光柔和地洒在幽静的石子铺就的路上，透出一股甜蜜蜜的滋味。在散步的路上，兴致勃发的袁庚仍然意犹未尽，“海岸线的水深条件至关重要，至于那里仍是野岭荒山一片，处于未开发状态，这倒不要紧。”他抬头看了看星光灿烂的天空，眼神坚毅，话语铿锵，“我们横竖是要移山填海，造码头，建工厂，盖住宅，要的就是石，要的就是土。最好是不去占用



1984 年，建设中的蛇口工业区口号“时间就是金钱，效率就是生命”。

沃土良田。拓荒，拓荒，就是要把野岭荒山不毛之地变成繁荣富庶的地方。我们蛇口不就是这样走过来的！”

当晚，漳州市计委副主任吴斌加班加点，“根据省、市领导意见”，几乎是在“最短时间内”报签起草了招商局集团、漳州市人民政府《关于联合开发港尾区域备忘录》。当然，要说在这么短的时间做出来是不可能的，实际上，这个漳州最年轻的处级干部，早就对此有所准备。很快，备忘录出来了，经省计委主任余金满审定后，迅速送至袁庚处。随即，袁庚圈阅完毕。

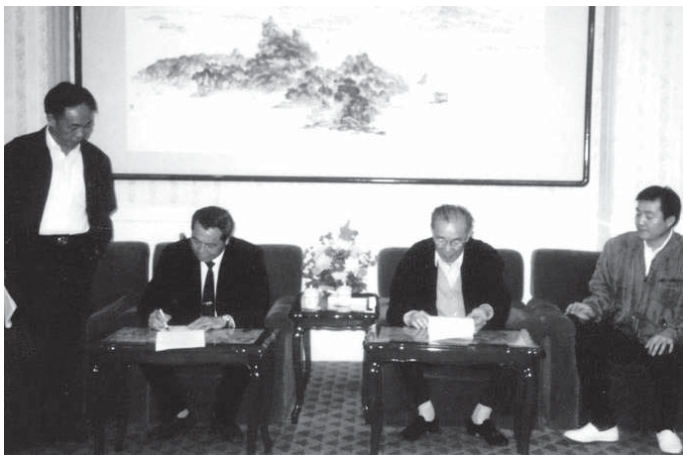
第二天，也就是11月14日，袁庚与韩玉琳签订《关于联合开发港尾区域备忘录》，这是招商局漳州开发区第一个文件。在这个备忘录中，双方达成了四点共识：开发区条件优越、前景广阔、基本完成区域规划、岸线规划及码头建设前期工作，要借鉴学习蛇口开发的经验，共同努力，促使早日开发建设；市政府邀请招商局、中银集团及其他有兴趣的投资者在1991年12月30日前派出工作小组前来考察、商洽合作开发事宜；建议省、部共同向中央争取更优惠的开发政策；确定双方联络员，招商局方为蛇口工业区总工孙绍先、集团研究部副经理邓燕平，漳州方为龙海县县长邓道溪、漳州市计委副主任兼重大项目办主任吴斌。

11月16日，福建省委书记陈光毅、省长贾庆林在厦门宾馆会见了袁庚一行，期间再次对开发区事宜进行深入洽谈。

现在回过头来看，袁庚之行，成为了招商局漳州开发区的转折点。正是由此开始，招商局漳州开发区拉开了从“意向”向“执行”的序幕。

随即，在1991年的最后一个多月内，上至省部级官员，下至县市级科员，都行动起来，向着一个目标行进。

11月，漳州市韩玉琳市长、郑道溪县长、吴斌副主任等一行赴京，向正在参加全国人大会议的黄镇东部长、贾庆林省长做了前期工作汇报；11月24日，漳州市委副书记李天森、常务副市长梁绮萍一行13人抵达蛇口工业区，袁庚率招商局、蛇口工业区有关领导隆重接待考察团……几乎与此同时，漳州市委书记童万亨亦数次赴京，向特区办、国台办、交通部以及彭冲、方毅、陈丕显、王兆国、曾庆红等领导汇报，



1991 年 11 月 15 日，时任招商局（香港）集团常务副董事长袁庚，应福建省政府邀请率团考察港尾区域，并与漳州市政府正式签署合作开发港尾区域备忘录。

听取他们的意见和建议。

也是在这个月的下旬，漳州市委书记童万亨赴港拜访招商局集团、中银集团高层领导，进一步宣传推介漳州的投资环境，表明市委市政府的坚定信心和态度。会见在香港中银大厦 18 层会议室举行，由时任中国银行港澳管理处黄涤岩主任主持，袁庚、中国银行港澳管理处林广兆副主任等高层领导出席。在这个隆重的聚会上，童万亨动情地对各位老总们说，“漳州这块宝地有诸位企业家的进入，将插上腾飞的翅膀，祖国人民感谢你们！漳州人民将永远铭记你们！”随即，从香港返回后，童万亨专程向省委省政府作汇报。很快，贾庆林省长指示：“要更加解放思想、更积极大胆地推进港尾开发，在土地价格、入股比例等要开诚布公的与招商局、中银方面交流，特别是要营造良好的投资环境，增强吸引力，让投资方有信心！”

11 月 30 日，开发区建设工作汇报会在交通部举行。交通部黄镇东部长、办公厅副主任邬丹、工管司司长杨盛福、计划司司长林亚平，福建省委书记陈光毅、省长贾庆林、副省长陈明义、省计委副主任陈永庭等有关领导出席会议。

会议听取了漳州市市长韩玉琳关于开发区开发规划的准备工作以及市县对开发建设的建议和要求的工作汇报。会上，黄镇东部长提出了四点要求：第一，从“三通”的战略角度考虑开发区建设；第二，从十年、二十年的发展眼光考虑成片开发的规划，起步不要太大；第三，同意省里的意见联合向国务院打报告。第四，开发区从码头起

步，可按小型码头审批手续办。陈光毅书记也提出四点意见：第一，请部里尽快派专家作开发区全面规划；第二，厦门、漳州应是统一的港口；第三，以项目带开发，以开发带政策，由省部联合向国务院报告由漳厦联合开发，并由陈明义副省长牵头，省投资公司参加；第四，近期起步由小到大，先搞码头建设，把公路等项目带动起来。最后，黄镇东部长就下一步工作谈了几点意见，要求投资设计以投资公司为主，中央一半，地方一半；要注意处理好与厦门的关系；开发区的名称由地方定；地价问题也需进一步研究。

两周后，漳州市政府常务会议召开，市委决定由漳州市副市长喻永锡副牵头，龙海县委、县政府为主组建精干工作班子，进驻港尾，调查摸底，宣传发动；开展项目论证、规划、编制、土地征用、拆迁安置、地材供应等前期工作。“要求市、县两级通力协作，把港尾开发的前期工作做细做实，以展示漳州人民的招商诚意和加快发展的信心和决心，推动项目实质性进展。”会议最后决定：第一，为开发区定名，港区建设定名为“漳州港”；第二，打通开发区交通动脉，着手组织修建两条公路：一条是漳州至兰田工业区的公路拓宽，第二条是漳州港至浮宫镇的公路按2-3级路扩建。

龙海港尾开发项目也得到了中央领导同志的重视。

11月17日，时任全国人大委员长万里视察福建，省委书记陈光毅向委员长汇报了开发区码头等开发设想。

12月28日，时任中共中央政治局委员、国务院副总理吴学谦考察港尾区域。“吴学谦同志从东山县出发，前往龙海县港尾镇屿仔尾海边考察码头建设”，一位记者写道，“他对我市在此兴建对台‘三通’港口十分关注，询问了可建码头的吨级、泊位的数量、腹地的辐射、与厦门港货物的分流等情况”。

这一年，海峡两岸的形势虽波谲云诡，但总的方向是向好的。12月16日，大陆海峡两岸关系协会成立，荣毅仁与汪道涵分任名誉会长和会长；一年之前的11月21日，台湾海峡交流基金会成立，辜振甫任董事长。“这一批人基本都有一种理想”，海基会前副董事长焦仁和回忆说，“为两岸中国历史的展开完成自己的使命，同时也是自己参与其中的好机会。”至此，两岸关系翻开了新的一页，“官方授权、民间接触”



成为常态。

现在,在经过一年左右的运作之后,招商局漳州开发区终于登上历史的舞台,当然,这还只是一个开始。但这不仅是一个港口的开始,一个伟大群体的征程也将渐次开始,一个未来的海滨都市的大幕也就此拉开。

28 年前,以“蝴蝶效应”闻名于世的美国气象学家爱德华·诺顿·洛伦茨在他的论文《确定性非洲气流》中提出了混沌理论。他指出,在混沌系统中,初始条件十分微小微妙的变化,经过不断放大扩张,对其未来状态会造成极其长期而巨大的影响。在此后的岁月里,这个著名的混沌理论从自然科学范畴被广泛运用到社会科学和人文科学,并因此带来了理论上乃至实践上的巨大进步。

那么,在招商局漳州开发区的巨变之初,一个又一个意向的诞生,一次又一次深入的沟通,一扇又一扇窗户的开启,又将引发怎样的演变和裂变,继而缔造怎样的奇迹与辉煌?事实表明,在此后的 20 年间,招商局漳州开发区所掀起的巨澜、所产生的影响以及所生发的意义远远超出了世人的全部想象。

招商局漳州开发区的传奇才刚刚开始。

02

第二章 CHAPTER

喧哗与躁动

当然，在历史理解的范围内我们也喜欢讲到视域，尤其是当我们认为历史意识的要求应当是从每一过去的自身存在去观看每一过去时，也就是说，不从我们现在的标准和成见出发，而是在过去自身的历史视域来观看过去，情况更是如此。历史理解的任务也包括要获得历史视域的要求，以便我们试图理解的东西以其真正的质性（Massen）呈现出来。谁不能以这种方式把自身置于这种流传物得以讲述的历史视域中，那么他就将误解流传物内容的意义。

——格奥尔格·加达默尔





◎ 大风起于青萍末

1992 年 1 月 17 日，北京城里春寒料峭，阳光煦暖，到处洋溢着浓浓的过年的气氛。一列火车从北京站台开出，向着南中国奔驰而去。

这是一趟没有编开车次的专列。88 岁高龄的邓小平坐在列车上，和蔼平静的脸上似乎和其他精神矍铄的老人没什么区别，但我们的总设计师其实却在纵观全球形势，在思考这个国家未来，在运筹春天般的大政方略。

从 1 月 18 日至 2 月 21 日，35 个日日夜夜，邓小平日夜兼程，风尘仆仆，视察了武昌、深圳、珠海、上海等地，行程 6000 余公里。2 月 21 日，邓小平回到北京。他离开时，北京是春寒料峭；他归来时，首都早已是春意盎然。

在此期间，邓小平发表了一系列谈话，“办事情正确与否主要看是否有利于发展社会主义社会的生产力，是否有利于增强社会主义国家的综合国力，是否有利于提高人民的生活水平，低速度就等于停步，甚至等于后退。”这个世纪老人目光如炬，他又说，“改革开放胆子要大一些，敢于试验，不能像小脚女人一样。看准了的，就大胆地试，大胆地闯。深圳的重要经验就是敢闯。没有一点闯的精神，没有一点‘冒’的精神，没有一股气呀、劲呀，就走不出一条好路，走不出一条新路，就干不出新的事业……”



招商局漳州开发区 1992 年启动区全景

邓小平“南巡”讲话，如一声春雷，震耳发聩，响彻云霄，掀动轩然大波，促动了新一轮中国改革开放和经济建设的加速发展。

对研究中国当代史的人而言，1992 年是新中国历史上另一处重要的分水岭，也是中国改革开放的第二次转折点。1992 年的这个春天实在是春光灿烂，以至于后来的诸多记忆中，这一年整个儿仿佛都是春天。

现在回过头来看，这一年，也是招商局漳州开发区的春天。

这一年，无论是高层还是具体执行者，交通部、招商局、漳州以及投资各方的往来更加频繁了。从年初开始，就呈现出了这种趋势。

年初，为了让领导们更全面地了解漳州开发区情况，也为了更多地争取中央支持，根据漳州市委研究的意见，市委书记童万亨专程上北京，“向中央有关首长汇报漳州九龙江三角洲经济发展规划和开发区筹建的情况。”在京期间，童万亨马不停蹄，“先后拜见了彭冲、方毅、陈丕显、杨成武、曾庆红、王兆国、何椿霖、黄镇东等领导同志，向他们详细汇报漳州九龙江三角洲发展战略以及招商局、中银集团在漳州投资情况”。

令童万亨记忆深刻的是，1 月 15 日，时任中央办公厅主任曾庆红在中南海勤政殿办公室听取了他的汇报后，“对招商局、中银集团的进入，对建设港口，为‘三通’创造条件，都予以高度的评价，鼓励我们放开手脚大胆干。”

2 月 2 日，福建省政府办公厅复函漳州市政府，同意将拟建开发的港尾区命名为“漳州港”。



招商局方面，经袁庚、江波等领导议定，作为招商局“第二个蛇口”的招商局漳州开发区，要充分吸收蛇口开发的经验，也要努力弥补其不足。在招商局集团总经理江波看来，蛇口工业区有两个不足，一个问题是投资主体方面的，“蛇口工业区是我们招商局独资开发，和地方政府的关系总是调整不好，经常产生一些不大不小的为难题，有时甚至要广东省政府和国务院特区办来协调和解决，”另一方面是体制方面，“蛇口的政企合一模式不规范。”

为此，这一年的 1 月 20 日和 2 月 16 日，招商局集团总经理江波两次率团考察港尾，落实开发前的体制、股份、规划等方面的事宜。在福建、漳州方面积极的态度下，招商局所提出的建议得到了答复：由招商局和福建、漳州、龙海三级政府共同出资，招商局占大股东；开发区设定两个机构，“一个是带有政府性质解决与政府有关的问题。另一个是公司，解决企业有关的问题，企业的董事长也是管理机构的管委会主任，漳州市的一名副市长兼任管委会副主任”。

2 月 18 日，招商局总经理办公会议召开，讨论漳州开发建设的问题。最后会议认为，只要漳州方解决了优惠政策问题，开发建设是大有发展潜力的。也是在这次会议上，招商局集团对接漳州方的三人项目组成立。王士桢全权负责，组长孙绍先，副组长邓燕平。之所以选择这三个人，都是有原因的；各种最大的动因就是，三人的资历、经验、专业非常契合漳州项目需求。

王世桢，时任招商局集团副总经理。1987 年 4 月 8 日，招商银行正式成立，王世桢被任命为第一任行长。他为招商银行制定的办行方针、信用、服务、创新在一定程度上夯实了这家商业银行的后劲。一个颇有意思的例子说明了王的管理理念，据说在建行之初，王士桢就在董事会上说：招商银行的钱不是特别多，董事会对我们收入可以控制，但是有两样东西不能控制，一是我们电脑上花的钱，另一个是培训上花的钱。因此，当时招商银行没有建办公大楼，而是搭建起了电脑中心。而正是后者，帮助招商银行克服了规模偏小的困难；并在此基础上，推出全国一卡通，招商银行由此一鸣惊人、一鹤冲天。

邓燕平，时任招商局集团企业部副总经理，分管集团国内投资和投资项目的管理，

对于投资、体制、机制、管理等方面的问题颇为熟悉。

孙绍先，时任蛇口工业区总工，教授级高级工程师，1981年由交通部调入蛇口工业区，先后任蛇口工业区管委会委员、总工程师室副主任、总工程师，“是蛇口开发前期‘五人’小组之一，是港口规划方面的专家”，具有丰富的工业区规划工作经验。

为配合招商局集团的工作，漳州也成立了三人工作组。漳州市常务副市长梁绮萍为组长，龙海县县长郑道溪、漳州市计委副主任兼重大项目办主任吴斌为组员，全面负责与招商局的项目接洽。

此后数月，孙绍先、邓燕平奔波于漳州、香港、北京与蛇口之间，主要解决五个方面的问题：其一，策划开发区组成，包括参资方、启动资金；其二，开展总体规划，提出可行性研究报告；其三，商榷开发区管理体制；其四，提出开发区应享有的优惠政策；其五，起草开发区总协议。

“第一次参加实地考察给我留下了深刻的印象，一方面是漳州市的热情、积极、实事求是的招商引资姿态，一方面是计划作为开发区所在地的龙海县沿海渔村的贫穷落后。”初到漳州港尾打石坑，邓燕平感慨万千。作为一个熟悉资本投入与产出的专家，她不无担忧，“面对荒滩野岭、悬崖峭壁、水电路三不通的预定首期启动地区，我不禁想到全靠炸山填海造出来的开发区将面临多大的困难和‘三通一平’的巨大成本。”

在那时，邓燕平也正在参与招商局上海金桥出口加工区、外高桥保税区和威海高新产业开发区三个项目，在她看来，“与其他三个项目相比，建设条件差距真是天上地下。”她不由得感叹道，“对这个一般投资者都望而却步的地区，我想也只有袁庚同志这样有远见、有魄力、敢为人先的领导，才会因为其深水岸线和地理位置等潜在优势，将其确定为集团战略性投资项目。”

在考察、座谈、沟通的基础上，工作组成员们对开发区的管理体制、开发模式、税收政策、具体区域地块、水电路三通接口、分期规划用量、土地转让费用、拆迁组织工作等关键问题达成了基本共识。由此，项目进入了实质性的合同洽谈阶段。

3月11日，招商局、漳州双方工作组在蛇口共同商榷、起草合作协议书。

合作协议书的第一稿是邓燕平负责起草的。在起草之前，她已经数次请教蛇口工



1980 年代，招商局漳州开发区所在地农民靠打石为生。

业区的老同志，也参阅了蛇口工业区的有关管理条例和制度，由此，最后拟定的合同草稿就充分吸取了蛇口工业区建设管理方面的经验，也弥补了其不足。

在协议书中，最为关键的几点已经得到强化：“开发区由招商局控股并全权负责管理经营，开发区采取管委会和开发公司两块牌子一套班子的政企合一体制（亦称蛇口模式），开发区内的地方税收返回给开发区用于基础设施建设，股东资金分期投入、滚动开发。”

合同草稿完成后，先是由工作组成员讨论修改，后上报招商局集团领导审改，最后提交给漳州方面。

从谈判的双方来看，彼此之间也都是“势均力敌”。在漳州工作组的成员吴斌看来，“孙绍先原先是蛇口开发前期‘五人’小组之一，是港口规划方面的专家；而邓燕平则是谈判的主角，贯彻招商局方面的意旨难得让人。”同样，在招商局工作组的邓燕平看来，“漳州市的三人无疑是精兵强将、各有所长”。双方的谈判是辛苦的、

认真的，但也是友好的、真诚的。实际上，双方也没有什么大的冲突，既然有同样的目的，高层之间又有所沟通，那相对而言，谈判整体上就还算顺利。譬如投资主体、开发区管理模式、领导班子配置等问题上，双方“均很快达成共识”。

当然，在不影响大局的基础上，谈判双方为自己争取一些利益，也都是可以谅解的事情。所以，在涉及到具体的利益方面，譬如土地出让价格、税收返还的具体年限和比例、开发区某些政府职能的设立等问题上，双方还时有“各执己见、难以统一的局面”。但好在是，招商局方已决意投资开发港尾区域，漳州方也已下决心引入招商局，有了一个基本的前提，加之以“漳州方面负责项目主谈的梁绮萍副市长是一个处理问题灵活而又周密，工作尽职尽责的领导，”招商局集团的王世楨副总经理“以其长期积累的领导和谈判技巧，掌握着谈判的方向和重点，使偶尔出现的僵局转为柳暗花明”，因此，经过多次交流、沟通、协调，最终双方达成一致。

客观地说，当时谈判能在较短时间内完成，与福建省委书记陈光毅、省长贾庆林的支持与推动大有关系。这一年3月下旬，福建省委在厦门召开了闽南三角地区加快改革开放座谈会。会议专题听取了漳州市委书记童万亨、梁绮萍副市长关于港尾开发的筹建汇报，并对招商局提出的管理模式和相关政策，“逐条作了比较与研究，对于‘蛇口模式’问题，省委省政府意见很明确，只要在蛇口能实行的，也一样适用于港尾开发区。”

招商局漳州开发区
区址原貌





几乎与此同时，按照招商局安排，邓燕平拜访了时任中银集团投资公司副总经理侯文藻，向其介绍了港尾开发项目，并提出“希望中银能参资 10%”。没过多久，侯文藻就返回中银领导意见，令人高兴的是，“中银领导不仅同意参资，而且希望将股份增加到 20%，条件是他們要享有冠名权”。

这样的消息让邓燕平大喜过望。按照招商局的思路，对于港尾开发的投資，招商局控股 50%，其负责寻找另一伙伴占 10%，其余 40% 由交通部主管港口建设的单位与福建省、市、县共同参資。在黄镇东部长的支持下，交通部方面的投資由国家交通投资公司负责，福建省、市、县三级虽同意参資，但希望能够降低比例。此刻，中银的反馈可谓是来得正是时候；但“他們要享有冠名权”，这却多少让她有些为难。在第一时间，邓燕平将此消息汇报招商局集团领导。令她高兴地是，集团同意了中银的要求。

可是，开发区的名字怎么办呢？于是，邓燕平、侯文藻等人就开始想名字，想了一个，不行；想了又一个，还是被否定了。但是大家都认为，在公司的名字里，不能没有“招商局”，这招牌既响亮又实用；不能没有“中银”，因为它是这是中银集团参資的前提；也不能没有“漳州”，因为这样就无法把开发区位置的重要性体现出来；除此之外，还要体现其对外贸易、带动经济发展的价值。所以，当一场场争论下来的时候，邓燕平提出的名称最终得到了大家的认同：招商局中银漳州经济技术开发区，简称“招银”，除了符合各方面的条件外，还带点好兆头的味道。

现在看来，这个名字读起来的确有点长，但不长又不行。直到 9 年之后，“招商局漳州开发区”取代这个长长的名字，成为闽三角重要的开放港口。可在当时，这些为它命名的人中谁也没有想到，这种最初建立在两岸“三通”政治意义上的开发区，竟能获得如此令人惊讶的地位。

4 月 2 日，在国家交通部会议室，黄镇东部长主持，听取合作各方的情况汇报。这已是 1992 年度第二次专题讨论港尾开发事宜了。在此之前的 2 月 24 日，黄部长与贾庆林省长以及漳州市、龙海县的官员就漳州港尾开发区开发及起步码头建设等问题进行会谈。会谈是成功的、融洽的。

此次会谈的实际效果也很快在第二天就看到了。4月3日，交通部和福建省人民政府联合批复“漳州港万吨级多用途码头可行性研究报告”（交计发[1992]224号），同意在打石坑建设万吨级泊位一个及相应的配套设施，年吞吐能力为30万吨，总投资7000万元人民币。

4月26日，福建省人民政府召开专题会议，研究招商局集团提出的“关于合作开发漳州港区域协议书（修改稿）”，会议议定开发区总体规划面积18万平方公里，首期投资总额为人民币6亿元，注册资本为人民币1.5亿元；同意漳州开发区的创立和各方出资比例，形成了以招商局集团55%控股、中银集团20%、福建投资开发公司10%、漳州市政府10%、龙海县政府5%出资的投资格局；同意开发区实行蛇口模式管理体制；并在做到求同存异的前提下，做了最大让步，并提出了相关修改建议。

一个例子可以说明这种“让步”的程度之高：开发区的土地价格按每亩算，水田8000元、旱地10300元、果地19500元、村建用地3000元、林地2500元、虾池22000元、30米等高线以上的山地800元、30米等高线以下的山地1000元、负二米等深线至岸线海域500元，负二米等深线以外海域不收费；此外，土地一次定价，两年内完成征批与付款；而且付款仅限于补偿农民损失的实际支付，凡政府收取的全部免除。“如果开发区第十年仍不能自负盈亏，就要否定。其中，土地价格又是关键，”十五年后，招商局工作组组长孙绍先感慨地说，“漳州市政府与人民作出了重要贡献！”

按照福建省的意见，在4月27日之后的五天内，招商局集团副总经理王世楨、企业部副总经理邓燕平、蛇口工业区总经理乔胜利、总工程师孙绍先、规划室副主任谢锡范、中国建设投资（香港）有限公司总经理助理张亚平一行6人，在漳州市韩玉琳市长、梁绮萍副市长、吴斌主任的陪同下，再次考察规划区域，并细致商议、修改合作协议书及相关的九项附件。5月1日，协议书所有重要事项基本定稿。双方还商定，将在1992年6月18日隆重举行签字仪式，签署总协议。

5月6日，在香港招商局华商酒店步云厅，招商局袁庚、王世楨设宴约请中银集团副主任林广兆、曾锦仑。席间，谈定中银集团参股港尾开发事宜，并提出项目的所



1980 年代，招商局漳州开发区所在地渔民生活。

有前期工作中银不派人参加，全权委托招商局代表运作。

6 月 2 日，福建省贾庆林省长率漳州市、龙海县、福建省投资开发总公司负责人，会同交通部、招商局集团、中银集团等 8 家单位，向国务院特区办何椿霖主任就建立开发区事宜作联合汇报。

现在，时不我待，离签订总协议的日子越来越近了，港尾开发的各方特别是招商局、漳州市都如同拉紧了弦的弓箭一样。

6 月 13 日是个周末，星期六，这应该是休息的日子。此前一天，在深圳蛇口，招商局集团三人工作组与漳州市计委副主任吴斌、建委副主任陈成南就开发区规划红线、协议书条款进行了最后的商洽。双方协商完毕后，已经是 12 日的深夜，早已经是星光满天。

那时候，从深圳到厦门的航班也少的可怜，对于吴斌他们来讲，要从深圳飞往厦门，只能在蛇口继续等上三天。为了尽快将协议书带回漳州，吴斌决定，走陆路乘汽车赶回漳州。

“6 月 13 日晨，由蛇口工业区规划室派出一辆面包车，专程送我返漳，”但是，欲速则不达，返回途中，“由于连日下雨和深圳至汕头 324 国道全线翻修，一路堵车，

有的路段至少停了三公里长的车队，如卧龙般难以动弹。”多年之后，吴斌说起来依然记忆深刻，他说在那一段堵车的时间内，他心急如焚，甚至“跳下车跑回漳州的心都有”。就这样，在一路煎熬中，吴斌在车上度过了三天二夜，终于在15日下午回到漳州。令吴斌庆幸的是，“还好没有误事”。

是的，还有三天，漳州开发区历史上第一次盛大的签约仪式就要举行了。

◎ 希望的种子

六月的漳州，正是绿水青山、花红柳绿的时节。

1992年6月18日，农历是五月十八，按照谐音是“我要发”，是一个大吉大利的日子。

这一天，漳州宾馆彩旗飘飘，人声鼎沸，嘉宾云集，高朋满座。招商局集团（香港）有限公司、中国建设投资（香港）有限公司、福建省人民政府、漳州市人民政府、龙海县人民政府联合举办的“招商局中银漳州经济开发区”协议书签订仪式在这里隆重举行。

时任国家交通部黄镇东部长，福建省贾庆林省长，国家交通投资总公司副总经理叶汇，福建省委副书记袁启彤，招商局集团有限公司常务副董事长袁庚、总经理江波、副总经理王世桢，中银港澳管理处主任黄涤岩、副主任曾锦仑，交通部第三航务工程局副局长徐维钧、交通部第三航务工程设计院副院长程庆阳，招商局蛇口工业区书记张振方、总经理乔胜利等领导来了，厦门市和漳州市的领导石兆彬、童万亨、韩玉琳、易百禄、林祖成、喻永锡、黄仲渊、曹盛文、张国举、周力文以及漳州军分区司令员汤友山来了，邓燕平、孙绍先、吴斌等招商局和漳州市负责具体工作的同志们也来了……

偌大的会议厅里人头攒动，笑脸盈盈。“喜讯传遍龙江畔，春潮涌动三角洲”，一位记者写道，语言之中透露出无限兴奋，“这是我省和我市认真贯彻邓小平同志南



巡重要讲话精神，扩大对外开放的一项重大举措，标志着开发九龙江三角洲取得突破性进展”。

振奋人心的仪式由漳州市常务副市长梁绮萍主持。上午 10 时，招商局集团有限公司常务副董事长袁庚、中银港澳管理处主任黄涤岩、福建投资开发总公司经理陈维德、漳州市市长韩玉琳、龙海县县长郑道溪分别在协议书上签字。

落笔的一刹那，掌声雷动，礼炮轰鸣。随即，黄镇东、贾庆林、袁庚、黄涤岩、石兆彬、童万亨发表了热情洋溢、鼓舞人心的祝词。

“招商局中银漳州经济开发区是一块处女地，今天签字仪式不仅意味着我们将唤醒一块沉睡的土地，而且表示了参加开发区的招商局、中银、省、市、县一级有关单位真诚合作、团结协助、共同开发的决心和信息。”在首先阐明开发区的重要政治、经济意义之后，黄镇东部长说，他说得如此意味深长，又如此满怀期待，“但是，我们也要清醒地认识到，要使这片沃土成为我国东南沿海的明珠，还要付出巨大的努力……每个开发者要以经济开发区为自己的崇高事业，树立强烈的责任感和历史的使命感。”

此后，贾庆林省长言语恳切的说，“开辟招商局中银漳州经济开发区，是漳州市也是福建省扩大对外开放的一项重大举措，是参加开发的各方真诚合作的结晶，是国务院特区办等上级部门重视和支持的结果。”他肯定地说，“实践和历史将证明，招



1992 年 6 月 18 日，联合开发招商局漳州开发区协议书签字仪式在漳州隆重举行。

商局中银漳州经济开发区的建设，对于拓展闽南厦漳泉三角地区的对外开放，加快漳州、龙岩乃至全省和粤东、赣南一带的经济发展，促进对台“三通”都具有重要和深远的意义。”他相信，在各方合力的作用下，开发区“必将有着广阔的发展前景，也一定能够建设成为一个高起点、综合性、外向型的经济开发区。”为了开发区又快又好的发展，他又殷切地叮嘱福建省大大小小的官员们，“协议签订以后，马上就要进入实施阶段，希望省、市、县一定要继续发扬通力协作精神，紧密配合合作各方，保证开发区建设的顺利进行。”

在所有的祝词中，袁庚的祝词听上去更口语化一些，似乎没有准备什么书面材料，但他说得却非常真实，也非常直接干脆，“邓小平南巡讲话促进了这签字时间的加快，而且今后执行这个协议的步骤也会加快。……从计划到实践的过程中，我们的态度就是讲了就做。”作为最重要、最主要的执行者，袁庚意识到了开发区后期施工的艰巨性，“要把招商局中银漳州经济开发区建设好，还要经过一番努力。面前困难很多，甚至会比蛇口刚开办时还多。但现在有很多好的条件，同时也有新的困难，这一点我们的同志都要认识到。无论如何，白纸黑字的协议书，我们一定会百分之百执行，绝不反悔。”

现在看来，无论是在省部长们的讲话中，还是在袁庚的祝词中，都或隐或显的意识到了未来开发区“困难”的严重性。这在当时，除了这些高屋建瓴的高级官员们，以及那些具有港口开发建设经验的专家们，还没有多少人能够充分意识到这一点。他们都还停留在“最佳组合”的概念里，似乎有了招商局开发蛇口的经验、中银集团雄厚的资金实力、福建省投资总公司省内开发优势以及漳州、龙海的土地资源与岸线资源，就一切会迎刃而解、水到渠成了。直到数月乃至数年之后，这些前来参加仪式并最终将自己的生命与激情全部投入开发区建设的人们，怀着复杂的心情反刍当年黄镇东们的祝词，忆及自己当年在签字仪式时喜滋滋乐呵呵鼓掌的情态，无一不仰天长叹，感慨万千。

当然，也正是袁庚“白纸黑字的协议书，我们一定会百分之百执行，绝不反悔”的铿锵誓言，才决定了袁庚之后招商集团的继任者们坚如磐石、始终如一的建设开发



区；即便在数年之后中银、国投相继停止投资的情况下，在招商局集团面临东南亚金融危机的极端艰难时期，也坚持不懈、竭尽全力支持开发区，并连续四次增资，使开发区注册资本金达到 9.6 亿元人民币，最终迎来开发区苦尽甘来、拨云见日的那一天。

毫无疑问，作为漳州市有史以来的最大建设项目，作为交通部、福建省对台“三通”战略的重要工程，开发区签约的影响力是巨大的。省内外甚至国家媒体都对此作了颇为高调的报道。中共中央机关报《人民日报》在 6 月 20 日这一天，分别以《九龙江三角洲开发获突破性进展》、《漳州新辟经济开发区，第一期投资六亿元人民币》为题刊发消息，称“这标志福建对闽南九龙江三角洲的开发取得了突破性的进展”。

“陈必仁激动地说，‘现在搞起开发区，要建大码头，真是‘鸟枪换炮’，宏图大展，万民同乐。’”《闽南日报》的一个记者写道，陈必仁是打石坑村的党支书，作为“地主”，他还要表表态，“我们感到非常幸运，一定坚决支持开发区早日破土动工。”采访了党支书这个记者还觉得不过瘾，还觉得不够代表性，他又采访了一个年过七旬的老者，这个被叫做“张老伯”的老人感慨地说，“我高兴地几夜睡不着觉，心里想的是在有生之年能参加和看到开发区建设成功。”采访完老者，这个记者又赶到港尾边防执勤处，采访了正在执勤的“南靖籍边防武警战士小陈”，这个英姿飒爽的小伙子说，“每到天黑之时，我们对岸的厦门是灯火辉煌，而港尾还是比较沉寂，有开发和没开发就是不一样。虽然我是个外地人，但同样为之感到无比高兴。”然后，这个记者又跑到港尾镇，让镇党委书记和镇长谈谈，他们告诉他，语言条理，思路清晰，但也热情洋溢，

“首先，镇里成立了以镇长挂帅的 15 人专职精干外向型经济工作队伍，积极配合有关部门做好开发区前期准备；接着镇本部利用开发区签约大气候，在镇车站至格林岭公路两侧规划出 1000 亩工业小区，目前正在做这一经济区域规划和可行性项目研究。”想了想，他们又告诉他，“此外，为配合开发区建设，镇里还建立了建筑、地方建材、运输、服务业、金融合作业‘项目库’，全力以赴为开发区破土开发服务。”看来，镇里已经做了充分的准备和安排；打石坑村里，也已经开始行动，“副村支书陈金祥主动配合有关部门搞好开发区征地规划，一村民还腾出一座 200 平方米的住房，让交通部门作为新成立的‘漳州新港区码头工程指挥部’办公之用。在征地范围内的村民，



1980年代，招商局漳州开发区所在地渔民打渔生活场景。

都主动放弃了建新房、扩种果的计划，自觉服从大局，作出应有贡献。”

这一年的7月13日，带着新鲜的油墨气息的《蛇口消息》送到了蛇口人的办公桌上、工地上、厂区内。“蛇口工业区的职工们，都在关注漳州开发区的开发，是呀，那里正悄悄生长着招商人的新梦想”。作为蛇口工业区的“机关报”《蛇口消息》充满希冀的描绘说，“1992年6月18日，一个可载入招商史册的日子……在祖国东南沿海的开放带上，又将升起一颗新的明珠！”在此文的最后，洋溢着对未来的无限期待和美好憧憬，“漳州开发区，将在高起点上开步迅跑；不远的将来，她必将与蛇口工业区比翼齐飞！”

在开发区签约的影响力辐射下，漳州市很快就尝到了“甜头”，漳州对外开放利用外资有了突破性进展。1992年前三个季度全市新签“三资”合同和利用外资分别比上年同期增长1.2倍和2.4倍。

现在回过头来看，在签订的协议书中，有几点极为重要，在一定程度上也影响到了开发区以后的发展进程。在职能方面，开发区管委会在“漳州市政府领导下，行使相当于一级地方政权组织职能”。在人事方面，“采取相对灵活方式，由管委会按



岗位职位空缺和市的调干、调工条件，提出年度调干、调工和招聘员工计划，由市政府切块下达，管委会办理调入手续，公安部门办理入户手续和暂住手续。省政府及有关部门在下达年度计划时，相应给漳州市增加指标”。在税收方面，“开发区所收税款，除应上缴中央部门外，前八年（包括三年建设期）全部留给开发区；第九年至第二十八年，50% 留给开发区；以后年份，30% 留给开发区，专项用于市政公用设施、园林绿化、学校、医院、文化和体育等设施的建设和管理。”同时，在总协议之下，还附加有七个条款，用于解决开发区创建过程中的土地、供水、供电、道路、通讯、铁路等方面的问题。

现在，协议虽然签订了，但还有些“尾巴”还迟迟“搞不定”，特别是供电、邮电问题。

供电问题，因涉及供电线路的架设与管理，以及管理体制和投资权属问题，与省电力局一直谈不下来。为此，漳州市常务副市长梁绮萍数次赴福州与省电力局协商，漳州市委书记童万亨也专程与省电力局陈朝柱局长探讨解决的办法。6 月 23 日晚，正值福建省委全委会召开之际，童万亨请贾庆林出面，在西湖宾馆四号楼会议室，协调漳州开发区、省电力局以及漳州市三方，终于妥善解决，达成协议：借鉴蛇口模式，由开发区与省电力局共同组建电力合营公司，负责开发区的电力建设和供用电管理；合营公司实行董事会领导下的经理负责制，实行独立核算，自负盈亏；为开发区用电而建设的区、内外各项输电、变电、配电设施由合营公司投资建设，合营双方按投资比例缴纳资金，拥有产权，分享利润，承担风险及亏损；对开发区的供电，由省电网统一调度。

邮电问题，本来也希望能借鉴蛇口模式合资经营，但省邮电局“做不了主”，万般无奈之下，只能将此问题提交北京。袁庚、黄涤岩出面斡旋，时任国务院副总理朱镕基、田纪云责成国务院特区办何椿霖主任出面协调。最后，“由国务院特区办牵头，召集邮电部、安全部、交通部四个部门专题研究，会议纪要还要经国务院有关领导阅过后生效。”最终，协议确定了由福建省邮电管理局“全面负责开发区的邮电通信建设和经营管理，为开发区提供方便灵活的通信服务，并为开发区通信进入国内和国际

通信大网创造条件。”

同时，为了加速开发区的建设，急需建设漳州港万吨多用码头泊位一个和 14 公里二级疏港公路（浮宫至港区），经福建省、交通部领导协调，确定由国家交通投资公司和福建省港航局先行投资建设，由开发区董事会调剂 10% 的股份让给上述两个单位。因此，在 6 月 28 日签订的总协议书之后，还附加上《关于建设招商局中银漳州经济开发区起步码头和疏港公路的单项协议书》，暂时明确了这一投资主体、股份的变化。

◎ 奠基者

1992 年 6 月 28 日晚上八点半，上午刚刚举行过签约仪式的漳州宾馆华灯熠熠、欢声笑语。兴奋了一天的人们在欢宴之后，仍然聚集在宾馆楼前的空地上，三三两两，或大声或低语，议论着漳州开发区的现实，畅谈着开发区的未来。时任招商局蛇口工业区总经理助理乐俊人晚上多喝了几杯，略有微醺，也“十分投入地在人群中穿行，这里插嘴说上几句，哪里听上几耳朵。”

正说得起劲的时候，有人过来碰碰他，说，“有要事，王世桢副总经理叫你去一趟。”乐俊人回头一看，是时任蛇口工业区副总顾立基。

乐俊人匆匆来到王世桢副总经理的住所。这是漳州宾馆的一个套间，在灯火通明的客厅里，他看到了有六个人正在热火朝天的说着什么。一个是集团副总王士桢，一个是集团投资管理中心总经理邓燕平，一个是蛇口工业区总经理乔胜利，一个是蛇口工业区党委书记张振方，一个是蛇口港工业副总顾立基，还有一个是蛇口工业区总工孙绍先。乐俊人找个角落坐下，想细听一下大家的谈话。但“大概是连日奔波过度兴奋，加上晚餐时到处‘碰杯’已经微醺”，所以，刚一坐下，乐俊人就瞌睡上来，眼皮打架，“坐在那儿连连‘点头’”。以至于“急得顾立基直捅我：‘嗨！领导讲话，你怎么打起瞌睡来了！’”乐俊人猛地一下子醒过来，抬起头来，正看到王世桢在注视他。



隐隐约约间，他听到王副总说，现在签字仪式已经举行，按照协议规定，要抓紧筹建工作班子，经集团领导研究决定，调派乐俊人出任筹备办主任。闻听此言，乐俊人猛地一个激灵，醒了！

是的，王副总说的对，签订的协议乐俊人是大概看过的，还约略记得好像是筹备办人员要 7 月 18 日到位，工作地点是在漳州。但当时，也没想到这件事和自己有多大关系，还以为自己是一个“局外人”。现在，他已经不是“局外人”了，而是一个切切实实的“个中人”了。

“在蛇口工业区工作的八个年头中，我曾经为自己没有机会跟随袁老爷子当一回真正的‘开荒牛’遗憾过。1985 年初，我从东北携妻将子‘投奔’到蛇口时，蛇口工业区已经初具规模，声名鹊起，蛇口工业区‘开荒牛’们在艰苦的创业岁月中的喜怒哀乐，我也只能在当时公映的影片《他在特区》中稍有领略。来到蛇口后，我一直在老领导们的身边工作，听到了不少创业年代的动人故事，常常心向往之。”多年之后，当乐俊人忆及当时听到集团的人事决定时，他说，“当我领受这个命令时，我感受到的不仅仅是幸运，而更多是沉重的责任。”

6 月 19 日，当乐俊人回到蛇口向妻子说起此事时，他也从妻子那里得到了莫大的鼓励和创业的动力，“后来有一次，与时任漳州市常务副市长的梁绮萍同志共进午



蛇口工业区的开山炮，
中国改革开放的起点。

餐时，她问起‘6.18’那天突然宣布你来漳州筹备开发区，回蛇口后你太太是否很有意见。我说，我太太也感到很意外，但只说了一句话：一个人一辈子能亲手开拓这么大的一项事业，这个机会并不是每个人都有的。梁副市长也感叹道：‘你太太说得真好啊！’”

或许，正是因为太太的一句话，更激发了乐俊人的创建开发区的动力与激情；当然，随之而来的，更多是的重重的压力。在乐俊人看来，开发区的创建成功与否，成功到什么程度，都不仅仅是他一个人的事，而是招商局、交通部、福建省的事，甚至是能否实现两岸“三通”、关系国家统一整体思路的大事！他深深地知道，开发区曾经牵动了并正在牵动着多少人的心呵，不仅有开发区各方的同志们，有漳州市、福建省的同志们，有蛇口工业区、招商局的同志们，还有这个国家那些日理万机的中央领导同志们！

“在蛇口的七年多里，虽然我先后在政策研究室、整党办、宣传处、总经理办公室、区委组织部、公用事业室、经济发展室等多个部门工作过，但要独立主持筹建一个如此宏大的项目一定会遇到许多意想不到的困难。”变压力为动力，化挑战为机遇，乐俊人“一头扎进蛇口工业区的档案中，阅读－领悟－思考－构想，汲取着蛇口开发过程中的经验和教训，从袁老爷子等开发蛇口的前辈身上汲取营养。”

这一年的7月底，按照招商局集团安排，乐俊人、陶欣等三人相继奔赴漳州。让乐俊人高兴的是，漳州方调派漳州市计委副主任、重大项目办主任吴斌与其配合、搭档。“吴斌同志是漳州市倾力培养的得力的中青年市级后备干部，不但‘统领’过全市的招商引资工作，也参与了开发区项目早期考察洽谈的全过程，人脉关系广、地头熟、政策清，加上思维敏捷、领悟力极强，对工作更是全身心地投入，作为筹备处的副主任，发挥了很多我本人力所不及的关键作用”。十五年后，已经离开招商局漳州开发区、担任招商局集团档案馆馆长的乐俊人仍然感慨地说，“至今，我还深切地感到，离开他，筹备工作的局面真的很难打开”。乐俊人此语绝非虚谈，也绝非夸张，以后在招商局漳州开发区创建、发展、提升的历史进程中，吴斌所发挥的作用可谓是不言而喻，一目了然。



7 月 30 日上午十点，漳州宾馆 5 号楼二楼会议室，招商局中银漳州经济开发区筹备工作会议在此召开。会议决定，成立开发区项目筹备处，任命乐俊人为筹备处主任，吴斌、陈琰（时任福建省港航局副局长）为副主任。主要工作人员有陶欣、黄添福等，后来又增加了王里俊、刘平、蔡小芬、林少敏、张金荣等人。会议讨论了筹备处的工作和任务，主要涉及到开发区创建前期准备工作，包括起草公司合同、章程、开发区可行性报告、管委会组织工作条例、开发区投资指南，制定开发区初步规划，确定开发区红线，以及派员赴京向交通部与交通投资公司汇报起步码头等方面的事宜。

筹备处诞生在厦门宾馆 3 号楼。7 月 31 日，这一天天气晴朗，阳光普照，招商局中银漳州经济开发区筹备处成立仪式举行。邓燕平、孙绍先、乐俊人、柳传明（时任中银中国建设投资有限公司高级经理）、杨水来（时任福建省港航局局长）、陈炳冠（时任福建省港航局副局长）、黄邦增（时任中闽建设发展有公司副总经理）、童万亨、韩玉琳、易百禄（时任漳州市委副书记）、李天森、梁绮萍、吴凤章（时任漳州市副市长）、杨琼、桂其明、张国举、郑道溪，以及漳州市直机关各有关部门负责



1. 1992 年 7 月 31 日，招商局漳州开发区筹备处成立仪式举行。
2. 1992 年 7 月 31 日，招商局漳州开发区筹备处工作人员合影。
3. 1992 年 7 月 31 日，第一次筹备工作会议在漳州召开。

人出席了成立仪式。

上午九点四十分，邓燕平代表合作各方，宣布招商局中银漳州经济开发区筹备处成立，并公布了筹备处成员名单；在热烈的掌声和鞭炮声中，童万亨、孙绍先共同为筹备处揭牌。韩玉琳代表漳州市委、市政府发表了热情洋溢的讲话。乐俊人也代表筹备处表了态，时值巴塞罗那奥运会开幕，他借用了一句奥运会的口号，“我们要以更快、更高、更强的理念，实事求是，只争朝夕，高标准、严要求创建厦门湾南岸‘新蛇口’”。

当天下午三点，筹备处第一次工作会议举行，会议讨论了工作分工、招聘工作人员、购置办公设备、解决交通工具和通讯工具以及开设银行账户等问题。

然而事情还刚刚开始。

“更快、更高、更强”不仅是一句口号，更是一种压力，一种责任，一种使命。现在，开工之前要做的事情还很多，最重要的当属开发区总体规划及《招商局中银漳州经济开发区管理条例》的报批。这些，都牵涉到开发区以后的运营管理，需要严谨细致、尽善尽美，需要大量的时间和精力。

总体规划还算好做，但里面有个最为棘手的起步码头问题。该码头原为漳州市政府开发漳州港万吨级多用码头项目，福建省计委、国家交通部都分别批准了其可行性研究报告，但现在看来，这个项目的投资渠道、产权结构和开发区建设是不符的。

“为配合总体规划，结合水深，地质情况与航运发展趋势，拟将起步码头提升为3.5万吨级，并迁至开发区当时考察好的屿仔尾附近。”8月22日，孙绍先向交通部计划司和国家交通投资公司汇报了上述构想，终于获准同意；但必须要按基建程序，重新编报工程可行性报告与初步设计，且投资与工期不能突破万吨码头之计划。

现在，体制问题解决了，孙绍先们要做的就是解决码头建设的技术性难题。为此，8月底，孙绍先返回蛇口，组织蛇口工业区建设规划室、工程公司等单位的工程师20余人，开展工体规划与3.5万吨码头设计工作。值得一提的是，“该项工作全部免费，不花漳州一分钱。”此规划、设计历时月余，终于于10月份优质高效、高质完成。

报批工作第一项就是编制可行性研究报告。

时不我待，根据当时情况，为节约时间，吴斌和乐俊人商议，决定由吴斌亲自动手，



主持编制。当时，吴斌充分利用漳州市计委特别是分管漳州市工程咨询公司的有利条件，在两天内就调齐了所有相关的文字、数据、规划和工程研究人员，并着手相关调研。

这一年，国庆节五天长假期间，吴斌亲自“操刀”（第一部分“必要性”由林少敏主笔），写作完成了“56 页约 3 万字的可行性研究报告”。写完之后，删改数次，第一次做如此重头报告的吴斌仍然心怀忐忑：“无成熟范本，时间太紧，各股东领导水平高。”

让吴斌欣慰的是，三周后也就是 10 月 26 日，在袁庚亲自主持的蛇口工业区股东大会上，报告顺利通过并获得好评，特别是得到了可以称得上是港口建设专家梁宪的充分肯定。随即，报告在福建省计委审查时也顺利通过。

9 月 1 日，开发区筹备处召开了第二次工作会议。乐俊人、吴斌、乔振良、陈志忠、黄智生、黄添福、陶欣出席，乐俊人主持会议。会议总结了筹备处成立一个月以来的工作情况，并研究部署了下一阶段的工作：公司注册及开发区报批、首届董事会、起步码头、轮渡码头、疏港公路、起步区规划、分支机构等方面的问题。

两周之后的 9 月 17 日，开发区筹备处主任办公会议召开，乐俊人、吴斌、王里俊、刘平、黄添福、陶欣等出席会议，并讨论了开发区近 14 公里疏港公路、3.5 万吨起步码头和首期四平方公里起步区土地平整等三项工程的相关事宜。在这次会议上，决定设立工程部，编制暂定为 10 人，聘请蛇口工业区建港办公室主任王里俊担任工程部负责人，主持三项工程的实施工作。

事实上，招商局中银漳州经济开发区的创建，并没有按照常规出牌，为了尽量节省时间，而采取了边组建公司、边设计、边组织开工的建设策略。根据乐俊人的说法，这得益于领导的督促，“黄镇东部长和陈光毅书记、贾庆林省长十分关注开发区各项工作的进展，多次来电催问，并提出了具体的要求”。不仅仅是省部级领导，就是袁庚他们，也希望“漳州开发区不要拘泥于形式、程序，尽快想办法开工”。就在这样的情形下，开发区的三项起步工程就此展开。

9 月 23 日，漳州市政府以漳政 [1992]58 号文报批招商局中银漳州经济开发区。报批工作得到了贾庆林省长的大力支持。同日，福建省人民政府以“闽政 [1992] 综

331 号”文批复同意设立招商局中银漳州经济开发区。批文中写道，“漳政[1992]58 号《关于报批联合开发招商局中银漳州经济开发区协议书的请示》收悉。经研究，省政府原则同意《关于联合开发＜招商局中银漳州经济开发区＞协议书》及其附件”。为节约报批时间，漳州市常务副市长梁绮萍坐镇福州，仅仅十天左右，项目就得到了批准，并于 10 月 13 日开发区有限公司在漳州市工商行政管理局正式注册登记。

10 月 14 日，漳州开发区有限公司股东单位代表会议在蛇口工业区举行。这次会议节奏很紧凑，从早上开到黄昏，又从黄昏开到晚上；事情又多，所要阅读、讨论的资料也多。

参加会议的代表一共十七人，袁庚和梁绮萍分别主持。会议听取了开发区筹备处主任乐俊人关于开发区筹备处工作的情况汇报；听取并讨论了蛇口工业区总工程师孙绍先关于开发区总体规划初步方案的汇报；讨论通过了《招商局中银漳州经济开发区可行性研究报告》；通过并签署了《招商局中银漳州经济开发区有限公司合同》、《中外合资招商中银漳州经济开发区有限公司章程》和《关于增补招商局中银漳州经济开发区有限公司股东单位的协议书》、《关于招商局中银漳州经济开发区通信设施协议书》。

根据每占股份 5% 委派一名董事的原则，各股东单位按出资比例向会议报备了参加董事会人员名单：招商局集团（香港）有限公司为袁庚、王世楨、梁宪、邓燕平、乔胜利、孙绍先、孙寅、乐俊人（暂空缺一人，后由交通部委任的开发区总经理丁克

1992 年 10 月 14 日，合作各方代表会在蛇口工业区召开会议，审查通过开发区总体规划和可行性研究报告。





义担任），中国建设投资（香港）有限公司为曾锦仑、许国威、孙军建、柳传明，福建投资开发总公司为陈维德、陈曼薇，国家交通投资公司为叶汇、郑云林，漳州市人民政府为韩玉琳，龙海县人民政府为郑道溪，福建省港航局为陈炳冠。同时，根据《合同》第十八条第三款，会议一致通过由袁庚出任董事长，曾锦仑、韩玉琳任副董事长。

会议还决定，在开发区有限公司取得营业执照一个月内在漳州召开第一次董事会，决定开发区至浮宫 17.5 公里疏港公路建设由开发区筹备处具体负责，授权筹备处可以对外签署码头、疏港公路和首期四平方公里区域平整三项工程有关前期工作和工程施工合同。

会议还通过一个和筹备处每个人息息相关的问题：会议研究决定，同意开发区筹备处工作人员的补贴从现每人每天 10 元提高到每人每天 20 元。

10 月 15 日上午，开发区有限公司《合同》、《章程》和《关于增补招商局中银漳州经济开发区有限公司股东单位的协议书》、《关于招商局中银漳州经济开发区通信设施协议书》的签字仪式在蛇口招商大厦 861 会议室举行。

在这次签字仪式上，同意增补国家交通投资公司、福建省港航局为开发区股东单位。由此，开发区的股东单位就由最初的五个变为七个，同时各方股份比例也有所变动：招商局集团 50%、中银集团 20%、福建投资开发公司 10%、国家交通投资公司 8%、漳州市政府 5%、龙海县政府 5%、福建省港航局 2%。

也是在这一天傍晚，在蛇口工业区管委会大楼开完股东会之后，吴斌与梁绮萍一起前往蛇口南海酒店 10 楼餐厅。餐厅人不多，就只有袁庚和他的秘书王铿两个人。落座没多久，袁庚看了看吴斌，笑了笑，就对梁绮萍提出，招商局集团拟向漳州市委提出将吴斌留在漳州开发区工作。梁绮萍表态说，只要招商局需要，漳州市一定会支持，但此事须经市委最后决定。说这句话的时候，梁绮萍看了一眼吴斌。

“我能说些什么呢？虽略有惊讶，但却又好像在预料中。在近一年的与招商局的项目前期谈判乃至后期合作中，我对招商局已有了一定的了解，也对‘第二个蛇口’充满了憧憬。虽深知征途艰辛，但作为漳州的干部，又是在享有盛名的招商局旗下工作，并能有机会直接参与家乡‘第二蛇口’的建设，我是动心的。于是乎，我的表态

1992年10月15日，合作各方在蛇口工业区大楼签订“招商局中银漳州经济开发区有限公司”合同。



只有一句话：服从组织需要。”

就在这一年秋天，吴斌作出了一生中最为重大的抉择，毅然放弃了优越的工作环境以及大好前途，怀揣梦想，胸怀激情，与来自全国各地的建设者们一起踏上了这片沉寂千年的土地，加入到条件艰苦的漳州开发区的创建之中。在以后的近20年的时间里，他将和创业者们一起，经历创办时的激情岁月，见证这一片土地的沧桑与变迁，也体验艰辛过后收获的欣慰与自豪……

于是，那一刻，岁月跳入炉火，从赭黑化作赤红，在记忆之河中最终冷却；于是，一颗梦想的种子蛰伏在火热的心头，希望的生命从破冰之旅开始启航。

◎ 大幕拉开

在1992年的10月，面临人生重大抉择的绝不止是吴斌一个人，至少还有丁克义。丁克义，时任交通部秦皇岛港务局副局长。就在这个月的最后几天里，交通部负责组织人事的领导找他谈话，就部里打算调他到招商局漳州开发区任职征求他的个人意见。从北中国调到南中国，尽管存在着环境、生活等方面的种种不便，但最终丁克义



还是“没有经过多大犹豫就接受了组织的安排”。

在这个月里，还有一件事令人兴奋，在漳州市和筹备处的积极努力下，10月26日，福建省对外经济贸易委员会以“闽外经贸[1992]资字512号”文批复，同意设立中外合资企业招商局中银漳州经济开发区有限公司。10月30日，漳州市工商行政管理局以“工商企业合闽漳字00079号”，为开发区有限公司颁发了《营业执照》。

11月7日，秦皇岛下起了鹅毛大雪，纷纷扬扬。这是入冬以来的第一场大雪。在漫天飞舞的雪花中，丁克义离开这座他工作21年之久的城市。他坐在汽车里，透过车窗看着那些熟悉的房子，那些熟悉的船坞，遥想着数千里之外的漳州，有一会儿，他突然陡升留恋，百感交集。是啊，从1971年北京大学毕业后，他就来到这座城市，在这里工作，在这里生活，在这里结婚、生子，在这里做过秘书，做过验船师，做过办公室副主任、主任，做过这座城市最重要的企业的副局长，在这里慢慢走上事业之路。而现在，他要不远千里去一个崭新的还尚未开发的新天地去了……

这一天下午，丁克义赶到了国家交通部。在这里，黄镇东部长亲自和他谈话，向他转达了交通部党委决定调任他担任漳州开发区总经理的决定。在一幅比例很大的地图前，黄镇东部长向丁克义指点着漳州开发区的位置，并简单介绍了开发区各方面的情况。最后，部长的一席话让丁克义感受到了这个冬日的温暖。部长鼓励说，相信他能在新的岗位上迅速进入角色，并开创开发区崭新的工作局面。

也就是在这一天，招商局集团第38次总经理办公会召开。在这次会议上，企业部汇报了自现场踏勘十个月以来漳州开发区的工作进展及全区的规划，以及码头、公路建设的工作等方面的情况，提出了成立管委会和总经理班子的建议。提请开发区董事长袁庚担任管委会主任，总经理丁克义任常务副主任，漳州市一位市长任副主任，总理由一正两副组成。办公会提出，关于开发区开工典礼的时间，由福建省和黄镇东部长商量决定，届时黄部长如参加，袁庚同志前往陪同。会后，招商局集团将任职决定知会各股东方，并如期得到了各方的认可。

怀揣着来自交通部最高领导的期待，11月9日，丁克义从北京直接奔赴深圳蛇口，并参加了第二天举行的招商局集团董事会。在这次董事会上，丁克义的身份发生了非

常明显的变动，他被增补为招商局集团董事兼招商局中银漳州经济开发区总经理。这样，丁克义就按照公司法所规定的法定程序，名正言顺的成为了漳州开发区的第一任总经理。会议结束后，孙绍先、邓燕平向他介绍了漳州开发区的基本情况。

三天之后的11月13日，新任总经理丁克义在陶欣的陪同下，从深圳乘机飞往厦门。他的搭档吴斌等候在那里，这是他们第一次见面，在未来的六年多的时间里，他们将一起直面开发区创建的千辛万苦、千难万险，一起经历酸甜苦辣、喜怒哀乐。

“当时路很不好走，从厦门高崎机场到漳州走了2个小时”。习惯了东北的宽广大道，丁克义还有些不适应漳州的山路；但现在也就仅仅是路而已，以后他不适应的还多着呢。在路上，吴斌向他介绍了漳州市、开发区以及筹备处的人员、工作进展等情况。为了记住漳州市九县一区的行政区划，丁克义甚至还编排了一个顺口溜：诏（诏安）云（云霄）东（东山）龙（龙海）漳（漳浦），长（长泰）华（华安）南（南靖）平（平和）芄（芄城）。

第二天，在吴斌的陪同下，丁克义第一次沿着红线看了开发区的情况。“当时我站在南炮台上，看着处处是荒滩野岭的开发区，感到了身上责任的重大。”那一天，丁克义登上了当年吴斌为袁庚考察选址的那个小山头，在深切地体验到开发区地利之优的同时，更预想到开发这一片土地所要付出的艰辛与艰难，他不由得感叹道，“黄部长、袁庚真是太有魄力了！”

12月4日，招商局集团在北京喜庆120周年华诞，时任国务院副总理邹家华出席了纪念会。多名党和国家领导人从不同角度为之题贺词：时任中共中央总书记江泽民题词“继承爱国主义精神为实现祖国统一大业而奋斗。”国家主席杨尚昆题词“招天下商，通五洲航。”国务院总理李鹏题词“为繁荣国民经济做出新的贡献。”中共中央政治局常委乔石题词“长风破浪勇无前，直挂云帆济沧海。”

这一天下午，江泽民在人民大会堂接见招商局集团领导、老同志和原招商局部分船长。在讲话中，总书记说，招商局为我国的社会主义现代化建设作出了积极贡献。毛主席、周恩来总理生前就曾对招商局的工作作过重要指示；改革开放以来，不少中央领导同志视察过招商局创办的深圳蛇口工业区。招商局的发展变化，得益于邓小平



1990 年代开发初期，从海上观看开发区启动区。

同志主持制定的改革开放的一系列方针、政策，也是同大家的勤奋工作分不开的。最后，总书记还语重心长地说，希望招商局集团认真贯彻党的十四大精神，既发挥社会主义企业的优越性，又充分利用香港拥有的市场条件和经营环境，本着对国家和人民负责的精神，真抓实干，开拓奋进，在市场竞争中得到进一步发展与壮大；希望招商局脚踏实地，稳扎稳打地搞好漳州开发区的建设。

“招商局集团有限公司，这个‘蛇口模式’的创造者、晚清洋务运动中创办的我国最早的航运企业，今天在北京喜庆 120 周年华诞。”中共中央机关报的一位记者写道，

“招商局饱经历史沧桑，几度奋起，几度衰微，党的十一届三中全会以后，实现了真正的腾飞，发展成为富有实力和充满活力的业务多元化、组织集团化、经营跨国化的大型中资企业。到 1991 年底，招商局拥有资产 170 多亿港元，是 1978 年的 130 多倍。”在这篇报道的最后，也提到了漳州开发区，“据悉，招商局将在漳州兴建第二个‘蛇口工业区’。”

到这一年的 12 月开始的时候，招商局要创办“第二个蛇口”的消息就这样传播到四面八方，传到了党和国家的主要领导人那里。传播出去当然有好的方面，就像袁庚所说的，“要讲，人家才知道；你不讲，人家不知道，开发这个地区，很多商人就不会来”；但另一方，传播出去也在某种意义上给这些决策者、建设者增加了更多的压力。

现在，开发区的董事会已经成立，开发区的主要领导班子也已基本到位，但在举行开工奠基仪式前，还有几件非常重要但也多少有些棘手的事情亟需完成。



一件是关于《招商局中银漳州经济开发区管理条例》报批的事情。本来这样的规章制度无需报批，董事会通过就可以了；但根据招商局方面的要求，为了增加管理条例的严肃性、权威性，开发区拟定的《招商局中银漳州经济开发区管理条例》必须经福建省人大常委会批准，作为地方性法规颁布实施。

我国宪法第100条规定：“地方性法规、自治条例、单行条例的制定权是省、自治区、直辖市的人民代表大会及其常务委员会根据本行政区域的具体情况和实际需要，在不同宪法、法律、行政法规相抵触的前提下，可以制定地方性法规。”虽然宪法已有规定，但在1990年代初期的中国，全国开发区尚无此先例，只有广州经济开发区的《管理条例》是由广州市政府批准颁布的。

最后，在贾庆林省长亲自协调下，确立了各方均可接收的方案：《条例》以省长办公会通过并颁布实施，并报省人大常委会备案，福建省副省长陈明义12月1日在省人大、省政府联席会议上向省人大常委会作说明。

11月23日，福建省人民政府第29次省长办公会议通过了《招商局中银漳州经济开发区管理条例》。四天之后也就是11月27日，福建省人民政府以“闽政[1992]综367号”文，颁发《招商局中银漳州经济开发区管理条例》。至此，中银管委会及其执行公司一应法律手续完备。

还有一件是征地的事情。开工在即，但开发区的土地因为种种特别是土地价格的原因，却一直没有征下来。

12月9日，丁克义拜会漳州市委书记童万亨，向他反映了征地工作的进度和困难。



童万亨听完后，也非常着急，立即指示他的秘书黄浦江第一时间协调此事。第二天，童万亨、丁克义前往龙海县，时任漳州市委常委、龙海县委书记桂其明正等在那里。一番商定之后，下午就基本敲定了征地方案。随后，“筹备处开始于龙海县协调办、土地局等对口部门进行征地谈判，许多问题很快得到解决”。在各方的积极努力下，开发区征地的问题解决了。12月18日，开发区管委会与龙海县人民政府签订了土地管理协议书，并于12月20日以“招管发[1992]3号文”上报漳州市政府。而后，漳州市政府又转报福建省政府。12月24日，福建省政府发布“闽政[1992]地138号”文《关于预批中银首期开发用地的函》，“同意预批龙海县港尾镇石坑村土地1.266平方公里，作为中银首期开发用地范围，并准予举行奠基动工仪式，开展村外招商。”

这一天，中共漳州市委组织部以“漳委组[1992]函字64号”文致函招商局中银漳州经济开发区董事会，正式按照组织程序明确了吴斌的身份。函件中说，“因工作需要，经市委常委研究，建议吴斌任你公司副总经理”；在函件中的附件中还说，组织部找了18个同志个别谈话，普遍反映吴斌同志“积极肯干，工作热情高，干劲大，能吃苦，工作实在、踏实、细致”。又说，他“能以身作则，严格要求自己，作风正派，办事公道，遇事同大家商量，没有架子，平易近人，虚心好学，努力钻研，工作较快适应”。还说，他“思维敏捷，有较强的文字和口头表达能力，比如在去年参加市委的党建理论班学习，撰写的一篇论文被评为优秀论文。”最后，还说了一点不足，说“工作中还不够大胆泼辣”。事实上，组织部门所说的不足，并非是真有什么不足，而是对青年干部更高的要求罢了。以后的诸种事实表明，在开发区许多命运攸关的时刻，



招商局漳州开发区原貌

正是因为吴斌的“大胆泼辣”、敢作敢为和勇于担当，才使得开发区在招商局集团的引领下，冲破荆棘，杀出重围，乘风破浪追万里。

12月21日，中顾委常委陈丕显考察漳州。韩玉琳市长汇报了漳州市的基本情况，并重点谈及龙海打石坑万吨级泊位码头项目。陈丕显听后非常高兴。“这里面对厦门特区和海沧投资区，离台湾高雄仅100多海里，是个优良的深水港湾。这儿是漳州的出海口，有漳州、闽西、粤东、赣南、湘南广阔的腹地，建设新港区前景美好。”陈丕显说，“这对厦门特区的进一步发展也是很有益处的，对实现祖国和平统一，与台湾‘三通’有着十分重要的意义，建设龙海新港区势在必行。”

“势在必行”，说这个词的不仅仅是德高望重的中顾委常委，开发区筹备处的新任领导们也在说着这个词。“势在必行，”他们说，“开工在即，时间越来越近，现在筹备处的最重要的任务是，在高低不平的低洼地、山坡地上整理出一块可以用于举行开工仪式的平地”。丁克义、乐俊人、吴斌三个人一合计，这事还需要地方政府来帮忙。在筹备处的提议下，召开了由漳州市、龙海县、港尾镇、筹备处以及相关部门参加的协调会，会议由漳州市副市长杨水来主持，明确了相关单位的任务。

平整土地的工作迅速展开。

开工仪式所用的土地选在了屿仔尾村附近。那是滩涂上难得的一块低洼地，在当地老百姓眼里，那就是一块“丰产田”，也是一块“风水宝地”，地里有老百姓种植的地瓜，还有一些或凸或凹的坟头。

“有一个场面让我非常感动，我们用推土机平整第一块地的时候，老百姓是一边掉眼泪，一边收地瓜；有的还一边捡祖先的骨殖，把骨殖放到坛子里面，也没说这是坟地什么的，更没有一个闹事的。包括后面香蕉林、菜地、虾池等的征用也十分顺利。”在平整现场，本来还忧心忡忡的丁克义感动万分。他知道，征地历来是一件非常敏感的事，处理好了，开发就是好事，如果处理不好，开发就会出大事。

但在1992年底的港尾镇屿仔尾村，不消说没有什么“钉子户”，什么“狮子大张口”讨价还价，就是拉拉扯扯、犹犹豫豫的也没有一个，这些风里来、雨里去的农民们，这些甚至一分钱都要掰成两半来花的农民们，却在默默地以自己的方式支持开发区的



建设。

“这种情况在征地开发史上是很少见的。”丁克义感慨地说，他的眼睛湿润了：这是些多么淳朴、可敬的老乡啊！那时候，正逢漳州冬天的雨季，天气寒冷，阴雨连绵。看着在洼地里忙忙碌碌的人们，他突然想说几句感激的话。还没等他的话说出口，就被几个老农围住了，他们焦灼地问这个新上任的开发区总经理，“这地方讲开发好几次了，一直讲要来开发，但每次都是风声大雨点小，讲了好几年，一直也没人来。这次，你们肯定能干成吗？”他们的疑问让丁克义感到，感激的话不用讲了，比起那些虚浮的感激，他们更需要的是对开发区的信任，是开发建设的一步步落实，是在付出中看到未来这片土地的希望。丁克义斩钉截铁地说，“老乡们，我们肯定能干成，为了开发区，我把家都搬过来了！”

终于，那些秧蔓荒草被清除了，那些凹凹凸凸的坟头被搬迁了，那些大大小小的石块被移走了，这一片 2000 平方米左右的土地终于看上去有模有样了。

1992 年 12 月 27 日晚 7 点 30 分，漳州市宾馆小礼堂里灯火通明，一场盛大的新闻发布会上正在这里举行。

在一片镁光灯的闪烁中，丁克义信步登台，向记者们打招呼、致意，“各位新闻界朋友、女士们、先生们，”他声音高亢，语气中洋溢着自信、豪爽，“今年 6 月 18 日，也是在这个地点，开发区合作各方签订了联合开发招商局中银漳州经济开发区的协议书。7 月 31 日，开发区筹备处正式成立并着手工作。四个月来，在国务院特特区办、交通部等中央有关部门和省、市、县人民政府及有关部门的关心、支持下，在合作七方协同努力下，明天，我们将隆重举行开发区开工（奠基）典礼，正式拉开建设招商局中银漳州经济开发区的序幕。”

他看着记者们，偶尔也瞥一下面前的那一束鲜花，花是一大簇，红的、白的、粉的、黄的、紫的，五颜六色，他的心情就像这些鲜花一样鲜活生动。他向记者们介绍了开辟招商局中银漳州经济开发区的有利条件，有优越的地理位置、丰富的自然资源、良好的投资环境、独具一格的管理体制，还有优惠的经济政策。他介绍了开发区的总体规划，大略通报了明年开发区的工作，“浮宫至打石坑疏港公路，明年初着手征地

拆迁并动工，1994 年 7 月初建成；3.5 万吨泊位码头，明年初动工，1994 年 10 月 1 日正式投入运营；首期 4 平方公里土地平整，1993 年完成工程总量的 60%，1994 年上半年全部完成。同时，要采取有效措施，抓紧供水、供电、通讯和市政工程的配套建设，尽可能为投资营造一个良好的投资环境。”说着说着，他就对开发区的未来更加充满了信心，“我们在下一步的工作中，要以邓小平南巡重要讲话和党的十四大精神为指针，按照建设社会主义市场经济体制的要求和福建省委关于‘加快闽东南开放步伐，逐步形成海峡西岸经济繁荣地带’的战略构想，集中合作各方的优势，充分借鉴‘蛇口模式’的经验，使开发区建设有一个高水平、高起点、高速度的良好开端！”

公元 1992 年 12 月 28 日上午，漳州市龙海县港尾镇石后村。

微雨蒙蒙，和风细细，奠基仪式现场新推平的广场上已经热闹起来了。在还散发着新鲜泥土气息的土地上，路口打起了彩门，主席台前摆起了花篮，广场上插上了彩旗，礼炮已经架起，爆竹已经挂在竹竿上，龙狮队已经穿戴整齐，施工车辆已经到位，一切的一切，都已经准备就绪了。

8 点 48 分，漳州市市长韩玉琳宣布：招商局中银漳州经济开发区开工（奠基）典礼正式开始！他话还没怎么说完，台下掌声、欢呼声、喝彩声、礼炮声就早已响成一片。

袁庚在台上站起来，代表公司董事会首先致辞，“尊敬的陈光毅书记、尊敬的黄镇东部长、尊敬的贾庆林省长，尊敬的各位领导、各位来宾、各位朋友”，他一连说了四个“尊敬”，每个“尊敬”里都充满了诚挚的感激之情，“招商局中银漳州经济开发区这个项目，从协议签订、公司报批、土地征用到正式开工，始终得到了中央、省、

1992 年 12 月 27 日，
招商局漳州开发区举
行新闻发布会。



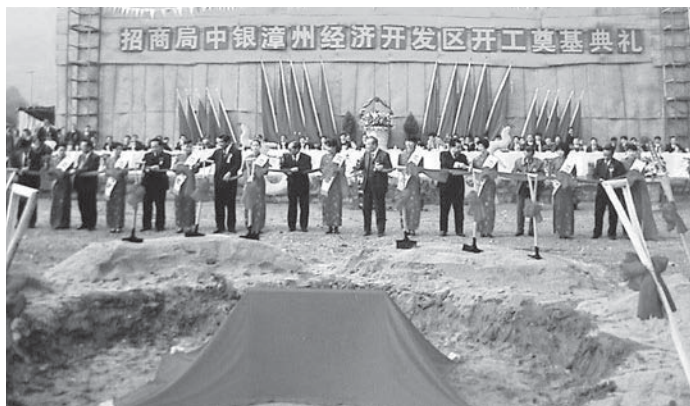


市有关领导的高度重视和支持，中央领导以及黄镇东部长、陈光毅书记、贾庆林省长和漳州市县领导先后都给予了直接的指导和协调；福建省政府赋予开发区相应的政府管理权限和优惠经济政策，更使开发区具备了高起点的优势，各有关部门也打破常规、一路‘绿灯’，从而保证了开发区筹建工作的顺利进行。可以说，今天能举行开工奠基典礼是方方面面共同努力的成果。借此机会，我谨代表开发区管委会和董事会，向所有关心、支持开发区工作的领导、来宾、朋友们表示衷心的感谢！向日夜操劳的第一批建设者们表示崇高的敬意！”

他只说了这几句话，台下就掌声雷动，他的一席话把这些创业者们六个月以来的艰难困苦、苦累心酸全扫光了。他们兴奋着，期待着，拼了命的鼓掌。之后，袁庚传达了江泽民总书记的重要指示，“江泽民总书记在最近听取招商局领导的工作汇报时，再三要求我们以‘脚踏实地、稳扎稳打的态度，做好建设漳州开发区的每一项工作。”随后，袁庚看了看天，又说，“我看，今天下雨了，在我们那儿可是有财的好兆头！”他此话一出，省部长们笑了，县市长们笑了，董事会的董事们笑了，筹备处的成员们笑了，来宾们笑了，来自四面八方的村民们也笑了。

随后，贾庆林省长、黄镇东部长、童万亨市长、施工队代表分别发表讲话。

贾庆林省长在讲话中说，他代表省委、省政府要求，省直各有关部门和漳州、龙海要紧密配合、搞好服务，希望招商局、中银集团发挥实力雄厚、招商渠道广的优势，抓紧各项开发和招商工作。黄镇东部长在致辞中要求，要以特区的速度和效益在九龙



1992 年 12 月 28 日，招商局漳州开发区举行开工奠基仪式。

江口建设中国第二个蛇口工业区。童万亨在讲话中说，他代表漳州市委、市政府衷心感谢中央、省各级各部门的领导，对漳州建设的关心和支持，热烈祝贺开发区的奠基动工，市委、市政府把开发区建设作为加快漳州发展的战略重点，集中力量，真抓实干，动员各方面力量，千方百计确保开发区建设顺利进行。施工队代表在讲话中表示，一定要高质量、高速度完成各项施工任务。

10点30分，在喜庆的音乐声中，在龙狮队热烈的“龙狮腾跃”中，在礼炮轰鸣声里，剪彩仪式、奠基培土仪式开始，贾庆林、黄镇东、袁庚等领导共同为开发区开工奠基剪彩、培土。随着一个个红色花团准确无误地落入礼仪小姐手捧的托盘里，随着一锹锹新鲜的泥土培在奠基碑刻上，数十辆施工车队开向了四面八方……

细雨停了，微风住了，太阳出来了。和煦亮丽的阳光射过层层云朵，洒向这一片浩瀚的微波荡漾的大海，洒向这一片欢乐的也即将沸腾的土地。

大幕，终于拉开了！

然而令人欣慰的还不止这些。

这一天下午3点半，招商局中银漳州经济开发区有限公司第一届董事会第一次会议在芡江宾馆翠园楼召开。会议由董事长袁庚主持，副董事长韩玉琳、董事梁宪、邓燕平、孙寅、丁克义、孙绍先、乐俊人、许国威、孙军健、叶汇、郑云林、陈曼薇、陈炳冠、郑道溪、李寅飞（受董事王世桢委托）、顾立基（受董事乔胜利委托）、谢荣兴（受董事陈维德委托）出席了会议；交通部黄镇东部长专程到会并作了重要讲话。蛇口工业区法律顾问李淳、规划室副主任谢锡范应邀列席了会议，开发区筹备处副主任吴斌、陈琰以及王里俊、尤家万、刘平、林少敏、张金荣、黄添福、陶欣等列席会议。

“今天开发区有限公司召开第一届董事会，我来看看大家”，黄镇东部长非常亲切地说，“招商局在北京举行120周年庆祝会上，提出了一个重要口号：宣布要在漳州建设第二个‘蛇口’……蛇口工业区创建于党的十一届三中全会后，袁董是倡议者与建设者……第二个‘蛇口’诞生于党的十四大之后，代表着全国新一轮改革开放的浪潮，具有广阔的发展前景！”他充满感情的话语，说出了有一个有责任、有担当的部长的无限期待和憧憬，他谈了四个问题，也是四个要求，要求进一步加快开发区建设，



要求进一步明确开发区发展目标，要求进一步加强与当地的关系，要求要以团结奋进的精神搞好开发区建设。最后，他坚定地说，“总之，我对开发区建设很有信心，有袁董掌舵，有全体董事与总经理班子的努力，有韩市长、郑县长的支持，开发区就一定能成功！”

官员的讲话大多都冗长乏味，但黄镇东的每一次讲话却完全是一个例外，所有人都在认真听着，认真记着。他刚说完，掌声还没结束的时候，漳州市韩玉琳市长就站起来表态，“我代表市、县两级政府表个态，我们一定把征地的责任担负起来，不给黄部长、袁董和各位董事添麻烦！”他一说完，黄部长笑了，大家都笑了。

随后，这次会议听取了开发区筹备处主任乐俊人所作的关于筹备处工作总结报告，听取了招商局集团企业部副总经理邓燕平、蛇口工业区法律顾问李淳关于《开发区制定规范性文件规则》、《管委会工作规则》和《董事会工作条例》、《总经理工作暂行条例》等文件的说明，审议了开发区有限公司总经理丁克义关于《一九九三年工作安排和财务预算》，听取了招商局蛇口工业区总工程师孙绍先关于《发区总体规划》的说明，审议了丁克义总经理关于开发区有限公司副总经理及有关高级管理人员的提名，确定了总经理、副总经理等高级管理人员的工资报酬。

这一年的 12 月 30 日，漳州开发区在这一天一连发了五个文件。开发区董事会以“招董发[1992]1 号”文发布《招商局中银漳州经济开发区总经理工作暂行条例》，以“招董发[1992]3 号”文发布《招商局中银漳州经济开发区董事会工作条例》，以“招



1992 年 12 月 29 日，招商局漳州开发区一届一次董事会参会人员合影。

董发[1992]2号”聘请丁克义任有限公司总经理，乐俊人、吴斌任有限公司副总经理，伍荣官任有限公司总工程师。开发区管委会以“招管发[1992]1号”发布《招商局中银漳州经济开发区管理委员会工作细则》；以“招管发[1992]2号”明确由袁庚、杨水来、丁克义组成开发区管委会，袁庚任主任，杨水来、丁克义任副主任，由丁克义主持管委会日常工作。可以说，这五个文件，明确了开发区的至关重要的管理制度和人事安排，为即将到来的大开发奠定了坚实的基础。

这一年底，有一个叫蒋开儒的人创作了一首《春天的故事》，那时候他还不是著名的词作家，更不是什么“为中国领导人写歌的顶级作词家”，他只是深圳一个文化艺术团的临时工。他没有想到，两年之后，这首歌会响彻大江南北，红遍中国。在这个作品中，他用浪漫而又诗化的语言描述了邓小平改革开放中的两次重大决策：“1979年 / 那是一个春天 / 有一位老人在中国的南海边画了一个圈 / 神话般地崛起座座城 / 奇迹般地聚起座座金山……1992年 / 又是一个春天 / 有一位老人在中国的南海边写下诗篇 / 天地间荡起滚滚春潮 / 征途上扬起浩浩风帆……”

现在回过头来看，漳州开发区的决策者和建设者们，在某种程度上是与蒋开儒的体验是相类的，那是一个民族萌生于心灵深处的体验。正是在这种与时俱进的体验中、实践中，招商局中银漳州经济开发区诞生了。我们看到，无论是决策、立项，还是审批、奠基，其速度之快，运作效率之高，执行力之强大，都可谓是创造了业界的记录。

当然，如果我们将视线看得更远更广一些，我们也会发现，在1990年代初期的中国，在邓公南巡讲话的引领下，开发区建设之风宛若雨后春笋，遍地而生，招商局漳州开发区不过是“芸芸众区”之中一个而已；尽管已有所宣传，但我们检索开发区宣传的历史，其最高层面的媒体宣传也就是在中共中央机关报上有一个小小的“豆腐块”而已，在龙海、漳州、福建或许小有名气，但在全国却还尚未生发出多大的波澜。招商局漳州开发区实现名副其实并引起世人瞩目，实现并超越创立之初设定的目标，那还是数年之后的事。而在此之前，就像我们所看到的那样，招商局漳州开发区还有一段很长很长的甚至是九死一生的路要走。

但无论如何，招商局漳州开发区的时间已经开始了。

03

第三章 CHAPTER

拓荒者

我在朦胧中，眼前展开一片海边碧绿的沙地来，上面深蓝的天空中挂着一轮金黄的圆月。我想：希望本是无所谓有，无所谓无的。这正如地上的路；其实地上本没有路，走的人多了，也便成了路。

——鲁迅



◎ 春天并不浪漫

有人说，漳开的诞生是发生在“春天的故事”，但有人说，漳开是诞生于“冬天的传奇”。前者容易理解，漳开是邓公“南巡讲话”催生下的硕果；但细致想想，后者也实在是大有道理。

“冬天的传奇”，从表面意思上看，12月28日奠基那一天从季节上还属冬季；倘若再进一步细细体味这句话，才发现语言背后颇有“微言大义”，“冬天”之语更像是一种判断与阐明。换句话说，漳开从一诞生，尽管有上至中央领导、下至本地农民的广泛支持，但它所直面的宏观政策、资金筹措、同业竞争以及开发难度等诸般形势，却并不乐观；倘若用“危如累卵”“绝处逢生”等词语来做一个比喻，倒也一点也不为过。

事实上，就在漳开成立的那一段时间内，国家关于开发区的政策已在慢慢收紧，即将实行历史上最为严格的园区调控政策。

作为一种主要依靠外部变量为动力的外生性特定区域，开发区是一个国家或一个区域的政府根据经济发展阶段和自身经济发展要求，通过行政的、市场的多种手段，集聚各种生产要素，并在一定的空间范围内进行科学整合，使之成为功能布局优化、结构层次合理、产业特色鲜明的工业企业聚集发展区，在其功能上侧重于创建良好的

招商引资环境，以吸收外资为主、工业项目为主、出口创汇为主，发展高新技术和外向型经济。

1984年2月，邓小平在视察经济特区后批示：“除现在的特区之外，可以考虑再开放几个港口城市……这些地方不叫特区，但可以实行特区的某些政策。”根据邓小平的建议，党中央和国务院决定进一步开放，到1988年，国务院首批批准沿海开放城市大连、秦皇岛、天津、烟台、青岛、连云港、南通、闵行、虹桥、漕河泾、宁波、福州、广州、湛江等14个国家级经济技术开发区。1992年至1993年，国务院第二批批准了营口、长春、沈阳、哈尔滨、威海、昆山、杭州、萧山、融侨、东山、广州南沙、惠州大亚湾、芜湖、武汉、重庆、乌鲁木齐、北京等18个国家级经济技术开发区。

1992年以后，全国各地兴起设立各类开发区热，省、市、县都在建开发区。有数据显示，1992年至1996年，我国有各类开发区4210个，其中国务院和省级批的1128个、省以下3082个；规划占地面积12356.67平方公里，实际占用7686平方公里，其中占用耕地1051.33平方公里。

众所周知，要设立开发区，土地和资金是两个不可或缺的重要条件。1992年至1996年爆发的开发区热导致大量土地被圈占，继而又有大量土地被闲置。最后的统计结果是，开发区闲置土地406.67平方公里，房地产闲置土地212平方公里。更为严峻的问题在于，这一轮开发区热不仅造成耕地资源浪费极其严重，还对国家金融安全造成严重威胁，套压银行资金高达数千亿元。

面对地方政府设立开发区的热情，国家意识到了这种“大跃进”式的危险性并及时对开发区展开了清理整顿。

1992年11月4日，国务院发布61号文即《国务院关于发展房地产业若干问题的通知》；11月18日，又下发《国务院关于严格控制乱占滥用耕地的紧急通知》；12月9日，国务院办公厅下发《关于严禁开发区和城镇建设占用耕地撂荒的通知》。

1993年4月28日，一个最为严厉的文件出台：国务院发布33号文件《国务院关于严格审批和认真清理各类开发区的通知》。文件中说，去年以来，一些地方出现



发“开发区热”，开发区越办越多，范围越划越大，占用了大量的耕地和资金，明显地超出了实际需要和经济承受能力。少数地方无视国家税法和土地法，超越权限擅自制订发布税费减免办法，对外造成了不良影响。对这种情况如不采取坚决果断的措施予以制止，不仅会加剧资金、能源、交通运输和原材料供应的紧张，而且势必影响国民经济的正常运行和对外开放的健康发展。在这个文件严肃的七条要求中，至少有三条和漳开息息相关：一条是第四款“审批设立开发区，要加强统筹规划，合理布局，注重经济效益和社会效益。要严格控制开发面积，并注意以项目带开发。要坚持量力而行，开发一片，建成一片，收益一片。要严格依法审批土地，节约用地，严格控制占用耕地，原则上不得占用基本农田保护区内的耕地。”另一条是第五款“对未经国务院或省、自治区、直辖市人民政府批准而自行兴办的各类开发区，各地要进行一次认真的检查清理。对缺乏基本建设条件，项目、资金不落实，过多占用耕地或占而不用的开发区，要坚决果断地停下来，并向群众做好宣传解释工作，处理好有关善后事宜。土地要还耕于农，严禁弃耕撂荒。”还有一条是第六款“各地区、各部门都要自觉维护国家政策法规的严肃性，严格遵守国家税法、土地法和有关政策规定，坚决禁止超越国家规定的权限自行制订优惠政策或变相减税让利。各地人民政府和国务院有关部门应对此加强监督。”

也正是这种原因，1993 年至 2009 年期间，国务院基本没有批准设立新的国家级经济技术开发区。

按照当时漳开的所面临的形势，除了越来越严厉的国家宏观政策之外，至少还包括三个方面的问题：资金短缺、竞争加剧、人才缺乏。

根据漳开的初步预算，1993 年度开发区各项资金需求额度约为 4.55 亿元，但在这年春天快要结束的时候，丁克义们能够“较有把握”的到位资金为 2.16 亿元，其中还包括注册资本金 1.5 亿元，以及国家交通投资公司为码头、公路提供的 7360 万元低息贷款，资金缺口为 2.39 亿元。“开发区一开始就遇到资金困难。”作为开发区的总经理，丁克义深有感触，“那些年我都是在筹钱，一分钱都在算计怎么用，用到有效的地方上。”

有数据表明，截止 1993 年国务院发文之前，仅仅在福建省，各种类型的开发区就达到了 30 多个。如果说其他的还属于“远水”，但漳开比起仅仅一水之隔的厦门、海沧两个开发区就显得极为弱势了。要知道，厦门、海沧起步早，发展快，已属于国家经济特区和台商投资区，在这个两个“大哥”面前，漳开只能算一个“小弟弟”。

再就是开发区的人才问题。那时候，大中专毕业生还是比较稀缺的，大学生就业难还是七八年之后的事。开发区各方面的情况别说“完善”，就是“较好”也算不上，不来实地查看还好，一来实地考察，往往滚烫的心也凉了。没什么职业经验的大学生都如此，更别说有实践经验的各类人才了。人往高处走，水往低处流，所以，在从创建之初一直到 1990 年代末期漳开管委会的报告中，凡是涉及请求省部领导解决的问题，几乎都毫无疑问的提及到了人才的问题。

开发区建立伊始，百业待兴。如何尽快在全国众多的开发区中树立自己的独特形象，形成滚动开发态势，使之在激烈的市场竞争中占据主动地位，是开发区面临的一道难题和严峻考验。在这样的情形下，可以说，漳开从创建之初，就几乎是在既缺钱、又缺人的条件下一步步走过来的。后来，漳开的创建者之一的吴斌曾说，漳开是“九死一生、绝处逢生”，倒也是非常恰切之语。

1993 年 1 月 2 日，在漳州开发区有限公司第一次总经理办公会上，根据根据省政府批准的《开发区管理条例》，开发区充分借鉴“蛇口模式”的经验，从开发区管委会与开发区有限公司实行统一的管理体制这一前提出发，按照“政企合一，职能兼容，逐步完善，最小定员的原则”，决定设置经理部、人事劳动部、财务会计部、规划建设部、经济发展部、行政部等机构，与管委会相关机构实行“两个牌子、一套人马”的管理体制。会议确定了总经理工作班子分工：丁克义负责主持全面工作，分管人事劳动部、经济发展部；乐俊人负责分管经理部、财务部；吴斌负责规划建设部、行政部。就这样，漳开初步完成了由筹备处向公司的过渡。

吴斌成了漳开创建中的关键人物。说到底，在开发区建设中的三四年间，除却谋求资金、制度等“面”上的工作之外，最重要的“点”就是“五通一平”，也就是规划建设部的工作。就公司的权力体系来说，他排在丁克义、乐俊人之后，看上去好像



是“三驾马车”。因为他本身就曾是漳州地方官员，脸熟、人熟、事熟、能力强，而“五通一平”不可避免的要和地方政府、农民打交道，所以他的权力范围并不小，也极为重要，甚至逐渐成长为公司发展过程中极为重要的一个角色。

这一年的 1 月 2 日，漳州开发区有限公司规划建设部搬到港尾镇南炮台里，点燃了开发区第一盏明灯。

南炮台，始建于 1840 年，雄踞于厦门湾南岸的屿仔尾村东侧的镜台山北端临海悬崖上，与厦门胡里山炮台南北对峙，互为犄角，共同扼守厦门湾，素有“天南锁钥”之称。1840 年，闽浙总督邓廷桢为配合林则徐禁烟御海备战，切实加强厦门海防，在厦门湾南北两岸修筑炮台，相对于北岸的胡里山炮台，漳州开发区内的炮台因地处南岸，故又称南炮台。据相关史料记载，第一次鸦片战争期间，南炮台和胡里山炮台曾多次击退英军入侵，击沉或击伤敌舰近十艘。尔后，在洋务运动中，在李鸿章的主持下，南炮台多次得到重修和扩建，武器装备也得到加强，装备了产自德国的克虏伯主炮。而在抗日战争中，南炮台也曾经打响厦门地区抗日第一炮，击退日军的多次进犯。并与厦门胡里山炮台联手，击沉日军“苦竹”舰。解放后，南炮台作为民兵哨所，驻扎女民兵监视海面，守卫海防。

18 年后，开发区在此地举行了隆重的南炮台 170 周年、修复竣工暨古炮复原归



招商局漳州开发区
南炮台

位大典。此时担任招商局集团副总裁、漳州开发区管委会主任、招商局漳州开发区有限公司董事长的胡政，在大典上诵读了他亲自写作的《南炮台赋》，赋文曰：

时至晚清，中华多事之秋。康乾盛世不再，欧美列强争雄。鸦片无弹洞之力却垮我华夏之基，中华有广袤国土而无海防之力。国之危矣，中华临千年未有之大变局也。乃有不甘屈辱者，愤国家之不强，忧民族之命运。公元一八四〇年，清道光二十年，海防名将闽浙总督邓廷桢在此垒筑炮台，整顿海防，招募水勇，驻兵防守，与胡里山炮台隔海相望，互为犄角，控番夷掠扰，保漳泉平安。因其位于厦门湾南，故名南炮台，至今已一百七十年矣。南炮台负山枕海，扼厦门湾之海口，踞东南海防之要津。近海岸，伴潮汐吞吐；依地势，踞镜台之丘；濒大海，观波峰浪谷；冒风飈，挡英夷倭寇。遥想当年，炮塔雄姿，旌旗猎猎，海防之威，气象豪情，有天南锁钥之称。然不禁吁唏！国弱积弊，空有义士慷慨，难扶大厦之倾。邓公虽亲督水师抗英舰，孙生亦悲情难咽《哀厦门》。南京条约已蒙弱国之辱，甲午海战再现病躯之弊。国门洞开，有海无防，战火频频燃起，百姓泣泣不安。只留得，百年古炮台，一段悲伤事。公元一九九二年，有百年招商局，开山填海，修路筑港，古炮百年不语，今有惊雷响彻，沧海桑田，逐日新颜。炮台斑驳，记峥嵘岁月；古炮无语，怀忧愤在胸。不因其生于弱境，而掩其求强之志；不因其贫于功勋，而怨其不争之力。其功不可湮灭，足以见证百年。今招商局有幸为伴，理应相惜。稳固坍塌，恢复其旧制；修旧如旧，再现其时貌。更置古炮一尊，籍以追昔往事，以记国弱屈辱之耻，激后人求强报国之志。

但那个时候，别说修复南炮台，就是找个合适的办公场所也是很头疼的事。最后，漳开规划建设部设在这一幢供哨所民兵使用的三层小楼上。此情此景被载入开发区史册，日子越是悠久，就越是被赋予某种“圣地”的意味，就如同中国共产党历史上的



1980 年代，南炮台女民兵帮助渔民挑水砍柴。

南湖、井冈山、遵义、延安、西柏坡和天安门广场。吴斌是这群人中的一个，他这样描述小楼房当年的情形：

楼房就在南炮台里面，你走上南炮台的小山路时，你就可以看到。海风、海浪在它身上留下了岁月的斑驳的痕迹。那是一座三层砖混楼房，为南北两排房间，双向开门。楼房原来是由邻近各村挑选来的女民兵住的，她们的任务是用望远镜监视海上“敌情”。规划建设部搬过来后，先租用了一些房间，一层、三层西侧两间用来作为员工宿舍，二层是办公室。我因为负责规划建设部，也就基本上在这里办公，我的房间就在二层东北角，也就 6 平米，里面一桌一椅一床，既做办公室也做宿舍。条件非常艰苦。

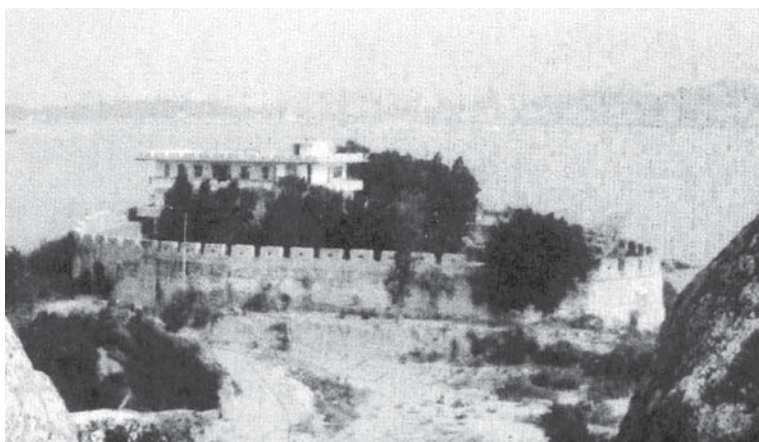
在那年春天到来的时候，第一批进驻南炮台的人就这样开启了漳开的历史：有时任规划建设部经理的王里俊以及四个二十多岁的地盘主管工程师：黄清亮、庞礪、卢力和黄毅龙。丁克义、吴斌在那里也设有办公室。丁克义坐镇漳州市，主管全局；吴斌主管规划建设部、行政部，要市里、开发区两头跑。所以，常驻的工作人员就是王

里俊等人。以后的事实表明，在最初进入开发区的五个人之中，最后只有黄清亮一个人留了下来。先是1993年4月王里俊因病离开，接着秋天到来的时候庞礪考取研究生离开，1994年卢力亦因身体原因调入漳州港口管理局，黄毅龙不久也自主创业离开。还有一个例子是，1993年开发区共招收19名大学毕业生，但到这个世纪末的时候，留下来的仅仅才4名。事实上，无论伤病也好，其他原因也罢，恐怕与当时开发区创建之初的艰辛、困苦，还是多多少少有些缘故的。

“我也住在南炮台，当时我的房间也没有装空调。大家吃的是食堂，每天到港尾买些菜，到码头买些鱼，喝的水是我们自己打的小井。水质很不好，于是只能在餐桌上放些大蒜、醋来消毒。”回想起当年南炮台创业之时的情境，丁克义依旧心绪难平，“那时候的补助很低，一天才3.7元伙食补助。我的工资最早是1500元，员工工资才几百元，所以当时开发区留住人才是很难的，很多人头天来了，第二天就走了，他们都感叹这是什么地方呀！”

是的，创业的道路并不平坦，总是充满了数不清的荆棘和羁绊。特别是要在这样一块沉睡千年、幅员50余平方公里，山地和滩涂、海域面积占90%的处女地上开山填海、修路建港，建设全新的滨海新区，必须付出常人难以想象的种种艰辛和努力。

而根据测算，“三通一平”亦耗资巨大、成本惊人、费时费力：全区高低不平，需要开山填海造地；开发区远离厦门、漳州，区内外水、电、路配套一切都是从头做起，



1992年开发区创立之初，总部设在1848年建成的南炮台内，直至1994年迁出。



生活设施更是无从谈及，水引自 40 多公里外的九龙江北溪，电接自 73 公里的龙海县，16 公里疏港公路也都需要自主投资建设。

客观地说，即便是首期六平方公里的平整工作难度也极大。打石坑村，仅仅从名字上看，就知道此地石头多、土地少，山头多、平地少；而根据地理测量，在开发区规划开发红线内，山地和荒滩各占 45%，山垅田仅占 10%，山体土石比率为土 25%、石 75%。所以，从数据上看，虽然首期工程土地面积仅占开发区总征地面积的六分之一，但土石方量却高达约 3000 多万方，几近开发区工程总量的四分之一。

所以，在 1993 年初南炮台点燃第一把创业火炬的时候，漳开的创建者们就已经意识到建设的巨大难度，依托条件差，地形起落大，山体复杂，雨季影响，管理人员又少，施工难度很大。

“开发区前四年，完成了几千万立方的土石方，修了公路，造了码头，建了轮渡，配套了供电，引进了诺尔公司。想想当初，确实很艰难。想到开工时的难处和那点钱，我在调离开发区之前在想，当时到底是什么样的气魄和胆量支撑我干了这么大一个工程！”无论多年之后丁克义如何慨叹，但在当时，没有一股子精气神，没有一种“气魄和胆量”，是无论如何也不能“干了这么大一个工程”！

企业的成功可以承认困难，但不能就此止步不前；对一个强有力的企业而言，它需要的是无止境的不断克服困难，实现突破与进取。而事实证明，丁克义、乐俊人、吴斌这些最早期的创业者具有这样的品格。

现在，任尔东南西北风，我自如磐石岿然不动。在离春节还有三周前的日子里，漳开“三项工程”——16 公里疏港公路、3.5 万吨级码头、4 平方公里土地平整工作——的报批与动工取得了实质性的进展。

1993 年 1 月初，漳开与蛇口工业区联系，实行同步上报 3.5 万吨级码头报批工作：一方面由蛇口工业区将“工可”直接报国家交通部；一方面协调漳州市、龙海县报省港航局，由省港航局代作可行性研究报告后一并经省交通厅审查后转报国家交通部和省计委。由此，在 1993 年 1 月 10 日全国交通投资计划会议前完成材料上报工作，确保了码头项目列入 1993 年国家交通投资计划。

同时，漳开组织力量开展测量、钻探工作，并由蛇口工业区着手疏港公路的施工设计，同时抓紧拟定征地合同，为二月份部分路段疏导施工创造条件。

1月11日，第一期1.2平方公里土地平整征用报告已获福建省土地局审批；开发区管委会完成了施工招标工作，分别与8支队伍签订合同，3支达成协议；实际进点7支队伍，有5支队伍已经开始动工。

如此，尽管困难重重，但漳开创建首先实施的“三项工程”就此全面展开。

在抓紧“三项工程”的同时，漳开也将招商工作摆到议事日程上来，通过招商局集团等股东、兄弟单位的穿针引线，初步接触了英国、新加坡及台湾、蛇口工业区、厦门等中外企业，就码头、拆船、建材等10个合作合资项目进行了洽谈。

春节临近，开发区总经理班子利用这个传统性的节日，主动到厦门市、漳州市、龙海县及驻军等38个单位拜访，着重介绍开发区有关情况及新的一年里的工作重点。礼品不多，皮带加领带，或者小型收音机，反正就是一些“礼轻情意重”的小玩意，在这样的接触下，“增进感情交流，以期得到各级各方面的理解与支持，为加快开发区建设创造良好的社会环境和舆论环境。”

在漳州市政府主要领导的关心支持下，1月20日，漳开有限公司办公地址从漳州宾馆3号楼搬迁至市区胜利东路北2栋。

再有三天，就是农历鸡年的春节了。

◎ 醒来的土地

春节刚上班，七支队伍就大规模的进场施工了，那时候，开发区的工地上大约有300多人，机械台数有100多台；在随后的8个月里，这些队伍增加到17支，总人数1000多人，机械台数300多台套，完成土石方量700万方，形成了2.0平方公里标高陆域。

一时间，从南炮台到打石坑，漳州开发区的大地上成了一个大“战场”，各施工



队伍一字摆开：炮声隆隆，车轮滚滚，人来人往，场面壮观，满眼都是忙碌的施工人员，各种施工机械轰鸣作响；一座又一座山头在慢慢铲平，一块又一块洼地在慢慢地垫平，一片又一片滩涂海域被填平……

1993 年 2 月 13 日，漳开规划建设部在南炮台召开工程协调会，开发区总经理丁克义、副总经理吴斌、总工程师伍荣官、规划建设部经理王里俊、龙海县委副书记蔡清溪及各施工单位负责人参加了会议。

为进一步强化施工现场管理，漳开决定建立并严格实行三项制度：一是统一调度制度，由规划建设部负责审批、协调各施工队的施工（爆破）设计，安排施工范围与土石填方地域。二是报表与周会制度，每月 28 日，各施工队应准时把工程进度表汇总报告规划建设部，每周星期五为例会时间，由规划建设部召集各施工队负责人碰头，协调及部署下周工作。三是安全保卫制度，各施工队要配备安全员，负责爆破器材的保管和使用；主动做好临时户口申报，加强治安保卫工作。

为进一步改善施工基本条件，开发区管委会统筹解决了供电、供水问题：与漳州市供电局联系，专项下达给开发区 2000 千瓦供电量，保证土地平整工程 24 小时 / 天用电；对开发区内加走湖水库加固、加压，以满足工程用水。同时，管委会要求各施工队合理安排施工时间，尽量避开用电量高峰，节约用水，并使用自备动力施工机械投入施工。

针对施工队出现的一些情况，漳开管委会要求施工队抓紧办理“三证”等手续，并一再强调，在施工中涉有地面物的赔偿问题应及时报告龙海协调指挥部协助解决，不得擅自给群众打白条；同时，由于征地费用尚未完全落实，加上拆迁工作还未开始，工地现场上也发生了一些群众阻碍施工等问题。为此，管委会希望龙海县现场协调指挥部进一步加强力量，继续做好区内群众的思想工作，理顺施工队与当地群众的关系，维护工程现场及施工队驻地的社会治安，保证工程如期进展。

也是在这一天，丁克义急急忙忙的赶到了蛇口。第二天也就是 2 月 14 日，在风景迤逦、环境优美的蛇口半山的美仑山庄，他向袁庚汇报了开发区近期工作情况。他谈了管理部门的设置，谈了“三大工程”开展的情况；又谈了开发区规划建设部已经

1990年代创业初期，
开发区挖山填海造地。



搬到了南炮台办公，那里各方面条件很艰苦；最后他也说了已按袁庚的指示，在漳州市里购买了一幢办公楼，那是一幢有点“洋气”的小白楼，现在公司已经搬到了那儿，办公条件改善了，整体感觉还不错。不过，就是当前各方面的困难太多，资金、人才、征地等各种问题太多太杂了。

“头绪多是正常的，万事开头难嘛！”袁庚笑了笑。在创办蛇口的那些日子里，他已经比任何一个人体验到创业者的艰辛。作为一个熟稔中国政治规则、偏向于政治家属性的企业家，他知道，在这片土地上，有了口头协议，甚至是白纸黑字的签了协议，在具体执行时都会有各种各样的变数出现，都会多多少少打个折扣。漳州开发区的创建也是如此，纵然有中央领导、省部领导等要员的支持，但股东众多，想法有异，利益纠结，总会无端或“有端”的制造出很多人造的麻烦。

“这些都是正常的，不要蛮干，要换位思考，要理解，要突破！”然后他说了几条意见，命令他的部下要尽全力去执行：同意“为加快漳州开发区起步工程的速度，由蛇口工业区承包建设3.5万吨码头及疏港公路”，建设成本由蛇口工业区本着不赔不赚、一切账目公开的原则，经与漳州开发区协商后确定签订合同，按“包工程、包投资、包质量”的要求组织施工；码头及疏港大道工程应不迟于3月中旬开工；首期开发的4平方公里区域内的道路，特别是靠近轮渡码头的道路要与码头、疏港大道同时开工，要坚持“边修路、边绿化”，更好地树立开发区形象。



按照袁庚的指示,丁克义迅即返回漳州。2月17日,在漳州市政府丁克义向韩玉琳、杨水来汇报了蛇口之行,详细谈了袁庚的思路。当即,韩玉琳市长表示说,开发区是漳州头等大事,征地手续请龙海县务必办下来。

在这个月,时任全国政协副主席谷牧、福建省政协主席游德鑫、副主席邹尔均考察漳州,并专题听取了开发区基本情况及工作进展的汇报。当听到招商局集团占开发区股份达 50% 并负责管理经营、袁庚出任董事长时,谷牧高兴地说,你们能把袁庚都请来,说明这个地方的发展前景和工作进展都是很好的。

领导讲话可以这样讲,但是,并不是所有人都认识到漳开的“发展前景”“是很好的”。按照丁克义的想法,在组织实施“三项工程”的同时,及早开展招商工作,争取在较短的时间里能促成一定数量的、效益较好的项目开发;在招商时,要力争上一些大项目,注重产业合理配套;在初期也应该引进一部分劳动密集型的产业,因为没有一定的人口密度就没有商业的繁荣;对于房地产业要慎重,不搞“炒土地”生意。这样的招商理念,得到了乐俊人、吴斌等人的赞同。

在这样的招商理念指引下,2月23日,由厦门贸促会牵头,丁克义在厦门与台湾远东仓储公司董事长王令麟商谈开发区投资事宜。同日,为促进仓储企业的市场销售,在漳州市芗江宾馆翠竹楼,漳州开发区有限公司、深圳蛇口工业区石油化工公司、厦门轮船总公司、漳州市石油公司根据“联合经营、利益均沾、共同发展”的原则,签订了合作开发石化项目意向书,确定以股份形式投资 4000 万元,在漳州开发区建设 5000 吨级油气码头,配套建设 3 万吨储油库、2000 立方米储气罐,以满足开发区、漳州市及龙岩、三明一带的油、气需要,确定“从合作各方抽调力量组建筹备组,具体负责项目的可行性研究、立项、审批、办证等工作,争取该项目尽快开工投产。”

意向书虽然签订了,甚至远东仓储 1994 年以 30 万元港币的代价委托招商局集团咨询公司为其做了投资漳州开发区的前期调研,1995 年王令麟又带领 20 多个股东前往漳州考察,但最终这个项目还是流产了。其退出理由说法不一,但一个很明显的事实就是,可能开发区当时的建设规模、产业结构、配套设施还颇为薄弱,除了王令麟外,远东仓储没有几个股东会认为漳州开发区有多大的发展前景。

甚至在数年之后，招商局集团袁庚的继任者江波客观分析漳州开发区招商的现实时仍颇为深刻的说，“漳州开发区到1997年已初具规模，由于原来预计的对台‘三通’未能实现，招商引资遇到了很大的困难，加之劈山填海，地价较高，和周边比起来缺乏竞争优势，临港工业引进又遇到困难。当时的漳州开发区除建起了1座码头外，招商引资没有取得大的进展，面临着相当大的困难。”由此可见，远东的实例绝非是一个特殊的个案，在漳州开发区招商的历史中，我们看到，在其诞生四五年间，漳州开发区洽谈企业众多，但真正入驻企业还寥寥无几、屈指可数。当然，那都是后话了。

同时，也并不是所有人都认为漳开的“工作进展”“是很好的”，至少漳开的建设者们都认为它建设的还是“太慢了”。“时不我待”，他们说，“恨不得一两年就建起来、成熟起来、发展起来”。他们切切的说着，急迫之情，溢于言表。

不仅仅是建设者，那些具有大局意识的决策者们比建设者们还急迫。3月3日，黄镇东部长批示：关于3.5万吨级码头，列入计划，就必须按基本建设程序办。

3月10日，时任交通部副部长刘松金在漳州市领导韩玉琳、桂其明、杨水来等陪同下前往开发区实地考察。

那一天，刘松金副部长一行乘坐着厦门港务局的一搜小拖轮从厦门来到漳开；那也是时任交通部办公厅部长秘书的胡政第一次来。令胡政没有想到的是，在十年之后，自己的职业生涯竟然和这片土地紧密地融合在一起。

十五年后，胡政回忆那天时的此情此情，依旧记忆犹新：

天气有些凉，海上有风浪，船又小，在海上摇来摇去。远远看去，只有山，越走越近，看清了山上都是黑黑的石头，黄色的则是开山挖出的土，岸边也没有上岸的码头，船靠近岸边的石头时，船员搭上了一块跳板，我们依次从跳板上走过，踏着石头跳上岸来。……上岸后，我们坐上吉普车，在刚刚开山或填出的土路上往前走，一路绕来绕去，颠颠簸簸，根本谈不上是一条路。这里只有山，只有石，只有海，什么基本条件都没有。



在胡政眼里，那时候的漳开“举目四望，当时只有苍凉之感”。但好在是，让胡政感慨的是，漳开“毕竟摆开了战场，沉寂的群山响起了开山的炮声，新开发的土地在扩大，路在延伸，一批批的创业者们从四面八方如同九龙江入海汇集九龙江口。”

随后，在南炮台简陋的会议室里，丁克义向刘松金一行介绍了开发区的基本情况
及工程进度。

“开发区要搞好建设用地管征工作，同时尽量考虑当地群众利益，使群众在支持开发区建设中也得到实惠；根据龙海县优越的农业生产条件，开发区在建好 3.5 万吨级码头后，还要尽快建一个 5000 吨级货运码头，把龙海县的农副产品疏运到国内外。”在深入察看了 4 平方公里土地平整现场和西线地区情况后，刘松金非常高兴，他看着眼前热火朝天的这片土地，斩钉截铁的对大家说，“为加快开发区建设，漳州市的道路交通规划要与开发区的港口、疏港道路的建设有机结合起来，漳州市、龙海县和开发区共同努力，争取开发区建设三年见眉目、五年成规模，八年出成效！”

刘松金副部长的话被大家记在了心上。这是目前为止，来自高层领导口中的
一个较为长远也较为确切的目标和要求。几乎所有人都意识到，作为一个航运出身同时又
是分管航运的副部长，刘松金之所以用“三、五、八”如此之长的时间来要求开发区，
而且还用了“争取”两个字，他是“知道建设难度的”。



1993 年 2 月 15 日，招商局集团董事长、漳州开发区管委会主任、董事长刘松金视察开发区。

更大的难度很快就来了。就在刘松金副部长考察后的第三天，漳开就春雨绵绵，阴雨不止。从3月13日晓至19日早，开发区工地上连续降雨，过程雨量达160mm。

都说“春雨贵如油”，但现在雨水在漳开人眼中，却非但不贵，而是煎熬之至。由于工地地质表层以冲积牯土和淤泥为主，施工场地及道路泥泞不堪，造成整个工地基本停工。这还不算，而据福建气象台预报，雨季还将持续一至一个半月，施工进度还将受到影响。

情况紧急，天可以下雨，但人不能等。3月19日，漳开规划建设部紧急召开第六次工程协调会。在这次会上，丁克义总经理、王里俊经理广泛征求了各施工单位意见，提出了四条对策：一是把露天土石剥离与峒室爆破结合起来，重点充实爆破力量，把人员设备向爆破施工倾斜，增加爆破作业面，加快峒室爆破导洞掘进，以增加爆破岩石量来弥补露天难作业的不足。另外，场地关键部位及施工道路应垫高地坪、面层铺碎石强化排水，使场地及道路通畅，保证雨季部分露天土石剥离工程不间断。二是利用雨季设备停置的空隙，抓紧检修易损易耗件进行必要的更换，保持设备综合完好率在90%以上；同时，利用雨季人员相对集中，加强对现场施工人员的技术培训与质量、安全制度教育：加强施工队伍政治思想教育，增强每位员工作为开发区建设参与者的荣誉感，明确公司的工程进度、效益与个人利益的关系，充分认识到“进度就是效益”。三是维护好各施工单位场地周围的现有交通道路，对已经损坏的路段，各单位应限期恢复，尽量减少对本地群众正常生活的影响。四是利用雨季中的放晴空隙，歇人不歇马，发扬连续作战精神，迎难而上，向天气要进度。

也是在这次协调会上，丁克义还就福建省公安厅江唏付厅长关于加强施工爆破安全管理的指示精神，针对现场生产炸药、爆破器材来源混乱，存放不符合安全要求，炸药分发给转包单位等问题，重申了安全施工特别是爆破施工安全问题，强调各单位的施工负责人就是安全负责人，一把手要主管安全，要建立健全安全生产制度、委派专人负责监督执行。

决胜之役就是从这个时候开始打响的。制度也是生产力，正是漳开管委会制定并



1990 年代创建初期，
开发区领导班子在施工现场。

严格执行的这些“应时而动”的制度，才使得漳开在以后的日子里，能够以强有力的执行力排除那些源自自然条件下的千难万苦，最终在尽量短的时间内完成了“三大工程”乃至“五通一平”，从而真正实现了刘松金部长所说的“建设三年见眉目、五年成规模，八年出成效！”

3 月 17 日，漳州海隆实业有限公司在开发区宣告成立。这是入驻开发区的第一个企业，投资也并不大，总投资 350 万元；23 日，国家交通投资公司在漳州芗江宾馆召开漳州港 3.5 万吨级多用码头工程初步设计审查会议，同意初步设计中的第一个码头建设规模为 3.5 万吨级多用泊位，年通过能力 80 万吨，并配套相应基础设施，建设工期为 2 年。

无论如何，这是在三月令人煎熬的春雨里，两件多多少少令人高兴和欣慰的事情。

各项工程就这样全面铺开了。值得一提的是，4 月 12 日，开发区在 7 号山工地组织实施了第一次峒室大爆破。这次爆破中，装药量为 140 吨铵油炸药，松动土石方量约为 25—30 万立方米。

4 月 23 日，原中顾委委员、交通部长彭德清偕夫人在省交通厅副厅长凌家榆等领导陪同下，从厦门乘船到开发区检查工作。丁克义、乐俊人、吴斌接待了彭部长一行，

丁克义向彭部长一行介绍了开发区的规划目标及工程进度，彭部长在回顾了当年指挥对金门炮战的有关情况后指出：“从对台前沿阵地到开放前沿地带，这是一个历史性的变化。你们要按照刘松金副部长提出的‘三年见眉目、五年成规模、八年出成效’的要求，不要急于求成，犯急躁病，要稳扎稳打，先把基础设施搞好，踏踏实实地建好开发区”。

1993年4月份快要结束的时候，阳光煦暖，普照大地，每一个在漳州的人都能清晰地感到放松。过去一两个月里，每个人几乎见面不是问“吃了么”，而是在询问“雨停了么”。直到现在，他们终于可以说，“无论如何，我们熬过来了”。

◎ 雪中送炭

1993年4月27日，童万亨带领漳州市、龙海县有关部门负责人到开发区实地考察。此时，他的身份已经是福建省副省长兼漳州市委书记。在考察中，这位一直关注开发区的新任副省长告诉市、县的官员们，在接口工作中，要本着“一路绿灯、多做贡献”的精神，把开发区的事业当做自己的事，特事特办，能特就特，尽量灵活，全力支持开发区走出一条“小政府、大社会”的新路子。这样的话副省长说过很多次，在以后的日子里即便到了省里他还在不断的说。作为看着开发区长大的官员，他对开发区是有深厚的感情的。

就在副省长说这番话的时候，在新加坡海皇大厦四层会议厅里，两位老人几乎在同时郑重地伸出手去，越过一张橘色会议桌的桌面紧握在一起。

这两位老人，是大陆海协会会长汪道涵和台湾海基会董事长辜振甫。这是海峡两岸授权的民间机构最高负责人之间的首次会晤，也是40余年来，两岸高层人士的首次接触商谈。尽管这次会谈只局限于民间性、经济性、事务性和功能性的范围，但其本身所具有的意义及对两岸关系的影响已引起台湾岛内的高度重视和国际社会的普遍关注。两岸及国际社会均对会谈普遍给予高度评价，认为“具有相当深刻的政治意



义”。汪道涵会长重申了这次会议的性质，充分说明了两岸经济交流合作的迫切性和必然性，并集中论述了两岸经济交流合作中的 8 个具体问题，其中一条就是“直接‘三通’应当摆上议事日程”的问题。

很快，招商局集团就对“汪辜会谈”做出了反应。5 月 7 日，招商局集团董事会第七次年会在广州召开。在这次会议上，围绕漳开的所有问题只有一个关键字——“快”。会议提出了开发区实行“投资要少、建设要快、滚动发展”的方针。刘松金副部长指出，漳州开发区各项工程要在保证质量的前提下加快，港口建设在对台“三通”中有重大意义，码头要在明年建成；为有利于漳州市农业的发展，开发区可否建设规模小些的集装箱码头。黄镇东部长也在这次会议上再次强调，漳州开发区在政治上意义很大，建设这个开发区是我们为“两岸三通”做的一件实实在在的事。

“漳州开发区，虎已骑上了，和地方的矛盾不要怕，因为有福建的利益在，老丁（丁克义）你们赶紧做工作，把问题都集中起来，我和贾庆林省长联系，到那儿去开现场办公会，拍板定一些事情，推不动不行。骑在虎上要快马前进，没有后退的余地。”黄镇东部长鼓励说，“另外开发和建设要并举，要搞活。投入到一定程度要靠自己养活，能干的事情先干起来。一句话，要按照市场规律去办，不能用计划的模式考虑问题。”

现在看来，董事会之所以拟定“快”字方针，一方面是迫于“两岸三通”的发展局势，另一方面也是迫于当时日渐紧张的经济紧缩形势。事实上，几乎每一个董事都知道，漳开开发建设的难度之大，施工量之巨，绝非一蹴而就、指日可待。“投资要少、建设要快、滚动发展”的建设策划，不过是鉴于当时政治、经济形势所表达出的一种切切之语、迫切之情。

事实上，当时的经济形势并非乐观。从 1992 年初开始的新一轮经济周期启动后，经过一年多的“大干快上”，通货膨胀卷土重来，到 1993 年 4 月份的时候，根据统计局发布的报告，大城市的生活物价指数上涨了 17%，原材料价格上涨了 40%；随之而来的是人们产生了抢购商品的冲动，并开始贮存黄金、美元以及那些优质耐用的消费品。就在招商局集团董事会召开的时候，世界银行发布一份报告，警告中国，“这些现象如果不及时制止，当经济增长率放慢时，可能演变为一场金融风暴。”

这一年的6月23日，李鹏总理在日记中写到，“昨天送来中央拟发的关于改善经济状况的16条措施，并提议召开省长会议加以贯彻。我都圈阅了。这些措施是江泽民同志主持拟定的，中央将于星期四开会决定。”6月24日，中共中央和国务院颁布震撼全国的《关于当前经济情况和加强宏观调控的意见》，提出了包括严格控制货币发行、稳定金融形势、坚决纠正违章拆借资金、坚决制止各种乱集资、严格控制信贷总规模、对在建项目进行审核排队、严格控制新开工项目等调控措施，并委派国务院十七个督察组监督实施。

大形势如此，小环境也就差不多。毫无疑问，此种政治、经济政策也不可避免的会波及到漳开。一方面，漳开要适应“两岸三通”的发展需求，全速加快开发区建设步伐；另一方面，紧缩严厉的金融政策，又使得开发区建设资金极度紧张。处于这样的两极中间，巧妇难为无米之炊，漳开的建设者们可谓是为了发展绞尽脑汁，苦心积虑。

6月，曹德淦调任漳州市委书记。“开发区建设始终得到了福建省委、省政府和国家交通部的高度重视和大力支持。”就在曹德淦主持漳州市委工作的五年期间，交通部就联合省委、省政府在开发区召开了两次现场办公会，贾庆林省长、黄镇东部长亲率有关司（厅）、局、委、办的领导与会。“省委、省政府主要领导陈光毅、贾庆林、陈明义、贺国强等同志都多次到开发区调研并指导工作”。这在曹德淦看来，“这对一个当时还是名不见经传的开发区来说，不能不说是异乎寻常的。”



1990年代创业初期，南炮台两侧开山填海工地。



6月28日下午一时四十八分，在交通部二航局挖泥船发动机雄浑的轰鸣声中，在七米高的抓斗下水溅起的朵朵浪花中，漳州港3.5万吨级多用途码头主体的基槽挖泥工程开工。当天顺利实现挖泥量2000方，拉开了码头主体施工的序幕。

几乎所有漳开人都感觉到，总有一些事情要发生了，也总有一些事情要慢慢改变。随着各种形势的发展以及各种力量的推动，开发区就像一艘巨轮，正慢慢驱动它的引擎。丁克义明显感觉到，现在有些问题，比如开发区管委会职能和权限、开发区公安分局设置及屿仔尾边防派出所迁移、开发区一期开发建设拆迁赔偿、开发区疏港公路建设以及关于开发区规划红线调整新增用地等问题，已经到了不得不解决的时候了。

在这种情况下，在童万亨离开漳州专任福建省副省长的前两周，7月22日，漳州市委、市政府召开了漳州开发区有关问题的专题会议。

童万亨副省长对开发区前一段的工作给予充分肯定，并重申，“各方面对开发区的建设都要一路开绿灯，多做贡献，把开发区的事当作自己的事，解决开发区的问题能特就特，要用改革的精神，推进开发区的建设。”曹德淦书记充分肯定了开发区建设在漳州经济发展中的龙头作用，要求“各方面要一如既往，大力支持开发区建设；对开发区提出的合理要求和基本合理的要求，要尽可能予以满足，提供方便；要做好工作，处理好与当地农民的关系；要加强对开发区功能和前景的宣传。”

令丁克义高兴的是，在童万亨、曹德淦的统筹下，这次会议一条条确定了当下开发区亟需解决的问题。

会议一致认为，应尽快确定招商局中银漳州经济开发区管委会的职能和级别，管委会拟定为副厅级单位，在漳州市政府领导下，在开发区范围内行使相当地市一级的经济管理职能，待上报省委、省政府审批后实施。会议同意开发区设立公安分局，为副处级建制，一次性定编150人，分步到位，公安分局的办公设施、干警住房、通讯设备、交通工具、人头业务经费由开发区管委会负责，公安分局受开发区管委会和市公安局双重领导。

会议同意设在屿仔尾的边防派出所的迁移工作分两步走，第一步先将边防派出所移到安全的地方，由龙海市负责提供房子，租金由开发区管委会负责支付；第二步，

将边防派出所迁移到开发区红线外的合适位置。对开发区一期开发因建设需要调整原规划红线范围所涉及增加开发用地面积的应予以支持，具体调整方案和新增用地面积数量，由杨水来副市长牵头，召集龙海市和开发区领导实地踏勘，研究解决。

此外，经省政府批准，开发区首期开发面积4平方公里，根据工程建设需要，拆迁打石坑、石后、屿仔尾自然村民房及其他建筑物（镇办及镇以上企业的建筑物，经有资质会计师事务所评估后另行赔偿）所涉及的拆迁人口共1398人（具体根据公安和统计部门提供并经龙海市和开发区共同确认的人数为准）。会议原则同意开发区提出的拆迁补偿方案，即由开发区按每个村民平均1.1万元给予赔偿；尚缺口500万元的补偿经费，由漳州市政府和龙海市政府各承担250万元。

同时，鉴于疏港公路工程建设需要大量填方，为促进该基础设施配套工程的加快建设，会议同意在规划建设的疏港公路沿线的合适地点开山取土、修筑施工运输便道，因开山取土、修筑施工道路所需占用的山地按临时用地处理，地面上的青苗和果木赔偿由开发区负责一半，其余一半由漳州市政府和龙海市政府各承担50%。

好事一桩桩接踵而来。

7月29日上午8时，在漳州召开现场办公会的福建省委、省政府领导贾庆林、黄文麟、童万亨及省直有关部门负责人，漳州市委、市政府领导曹德淦、韩玉琳、易百禄、黄长茂、梁绮萍、杨琼及市直有关部门负责人一行共90多人，在丁克义、吴斌和开发区总工程师伍荣官的陪同下，专程考察开发区。

那天天气炎热，贾庆林一行顶着热浪，从龙海县石码镇码头下船，沿九龙江出海口由西往东考察了开发区岸线和工地全貌。在船上和工地，丁克义向省、市领导介绍了开发区的进展情况。

“总而言之，半年多来，在各级领导的支持下，开发区全体员工齐心协力，使开发建设保持了一种上扬的发展劲头。”在现场办公会上，丁克义汇报说，“但是，也存在着一些问题，主要有：比较注重工程进度，与外界联系较少；对省情、市情了解不够，接口工作进展较慢；‘边开发、边经营’的发展方针尚未落到实处等。”

丁克义憋了大半年，早就想说一说，现在终于有机会向这么多省、市领导说一说



自己的难处了。是啊，开发区从洽谈到动工，始终得到了国务院有关部门与省、市政府的重视与支持，为此，省政府还颁发了“闽政[1992]综 367 号”文件，赋予开发区独特的管理体制，享有省、市政府的权限与相当于经济特区的优惠政策，充分体现了福建省委、省政府创建九十年代新“蛇口”的决心。

但是，作为一种超前改革的新模式，在其起步的发展阶段，难免会与现行体制产生种种磨擦。所以，“结合开发区的实际，请省、市领导协调解决以下几个问题，”看着省、市领导鼓励的目光，丁克义谈了关于开发区的资金问题，关于加强开发区与省、市有关部门接口工作的领导问题，关于明确开发区管委会的政府行政级别与职能的问题，关于理顺公安、财政、税务三个分局的管理体制的问题、关于尽快解决开发区内的拆迁等问题，以及关于开发区人才严重缺乏等方面的问题。

听完丁克义的汇报，贾庆林高兴地说，开发区是福建省最有气魄、最实干的开发区，已展现出美好的发展前景。但是，还需要各级政府真抓实干，把开发区的工作视为福建实施对外开放、实现“对台三通”的一件大事来做。已经支持的，继续支持；还没有到位的，一定要尽快到位。

省长的一番话，给丁克义吃上了“定心丸”。毫无疑问，这次现场办公会是 1993 年漳开发展的一个重要转机。在这次办公会上贾庆林省长定下的调子，有力的推动了漳开在部门对接、拆迁补偿、三个分局设置等方面问题的一一解决。

两天后的 8 月 1 日上午，中央政治局委员、国务院副总理邹家华、国家计委副主任姚振炎，在福建省省长贾庆林、副省长刘明康、省政府副秘书长张志清、厦门市市长洪水世、漳州市委书记曹德淦、市长韩玉琳、副市长梁绮萍等陪同下，深入漳州开发区实地考察。乐俊人、吴斌前往迎接。

在从厦门东渡港前往开发区的船上，吴斌向邹副总理等领导汇报了开发区的基本情况 & 工程进展。邹副总理详细地询问了开发区的总体规划、发展目标及与厦门港的关系等问题。

上午九时十五分，邹副总理等领导在开发区屿仔尾码头下船，乘车实地考察了开发区首期四平方公里土地平整现场及 3.5 万吨码头工地。

一路上，邹副总理饶有兴趣地询问了工程进展情况，当听到开发区工地上有北至黑龙江、南至深圳的施工队，并有来自各大军区的部队施工队伍参与开发区建设的情况时，邹副总理风趣地对开发区领导说：“你们真像在打一场淮海战役啊！”在了解到开发区注册资金已全部到位，至7月底，完成土石方500万方，平整场地70万平方米，填平海域近40万平方米，疏港公路区内7公里路段已投建，区外9.3公里路段也将于本月下旬动工后，邹副总理对在场的领导说：“把山平了去填海，这很好。”并对姚振炎副主任说：“看来搞重点项目还是要有钱，集中资金投入，尽快突破。”十时三十分，邹副总理从开发区屿仔尾乘船返回厦门，临上船时，邹副总理意味深长地对省、市及开发区领导说：“看来厦门港的发展今后应向南移。”

这天上午，贾庆林、陈明义、黄文麟、童万亨、刘明康、曹德淦、韩玉琳、梁绮萍、杨水来等省、市领导，在漳州大酒店会见了招商局集团总经理江波、副总经理袁武、投资管理中心总经理邓燕平以及丁克义、乐俊人、吴斌、伍荣官等人。

双方相谈甚欢，很快就开发区急需解决的有关问题达成共识：同意开发区管委会为副厅级单位，行使地市级经济管理权限；同意开发区根据实际需要，对征地红线作适当调整，具体调整范围由漳州市政府协调并提出意见报省政府批准；同意尽快设立开发区公安分局和工商、税务分局，对于需由漳州市解决或转报省政府解决的问题要求漳州市政府负责落实，开发区主动给予配合。

8月2日，江波在厦门主持召开协调会，就上述有关问题作了具体安排。漳开的领导们也先后都发了言，除了福建方面存在的问题外，还重点谈了蛇口工业区的一些问题。

从当时的记录看，从袁庚敲定由蛇口工业区总承包漳开工程之后，在招商局集团领导们的大力协调下，有些事解决了，但有些还没有完全解决。作为兄弟单位，该帮的时候应该帮一把，但帮一把可以，如果帮的次数多了，难免就会有“拖泥带水”的事儿。比如漳州开发区的主要领导先后四次专程到蛇口，具体洽商工程总承包有关事宜，但蛇口一直拖延，导致两项工程的实施存在许多问题：工程进度与资金安排没有总体计划；开发区与蛇口签定总合同后，蛇口在与第三方签定有关合同时，从未征求



过业主意见，造成第三方所作的东西与业主要求不协调；付款价格未经业主同意，业主无法配合，产生工作上的冲突，盲目性大，甚至造成窝工。如挖泥船在未具体通知开发区的前提下，于 6 月 16 日突然到位，因钉子网、海底电缆、打桩船等问题的协调需要时间，无法马上开工；工程施工现场没有总体协调负责人，只有单项管理人员，影响了工程进度。上述问题如不尽快解决，两项工程将难以按时完成。漳州开发区“恳请部里、招商局集团领导加强协调，要求蛇口予以重视，全力以赴，开发区作为业主将从各方面积极配合，以保证工程如期完工。”

正是出现如此的问题，才使得江波等招商局集团的领导们慢慢改变了思路，从而在两个月后作出决定，蛇口工业区退出，由开发区自主建设“三大工程”。

在这次会议上，江波还提出，要突出加快开发区与厦门的水上交通工作。这一思路打通了开发区的海上通道，此后三年间，开发区不断与招商局船企公司、厦门港务局、厦门航运公司进行联系，多方就合建开发区至厦门港的码头事宜进行磋商，最终在三年后实现了厦漳两地渡轮通航。

8 月 18 日上午，龙海市浮宫镇山塘村，晴空万里。

漳州市委书记曹德淦，市长韩玉琳，市委常委、龙海市委书记桂其明，漳州市副市长杨水来，龙海市市长郑道溪，招商局集团研究部总经理梁宪，蛇口工业区建港办副主任、承包方代表王里俊及交通部二航局施工队代表也出席了“漳州港疏港公路开工仪式”。

十点零八分，乐俊人宣布仪式开始。丁克义、郑道溪、韩玉琳分别作了讲话。

“继 6 月份开发区 3.5 万吨级码头动工后，今天我们又在这简陋的现场举行连接 324 国道的疏港公路动工仪式，”丁克义说，“它预示着开发区海、陆‘两通’工程已走上同步运行的轨道，这是福建省、漳州市、龙海市各级领导及广大群众共同努力的结果，必将进一步加快开发区的建设步伐。”

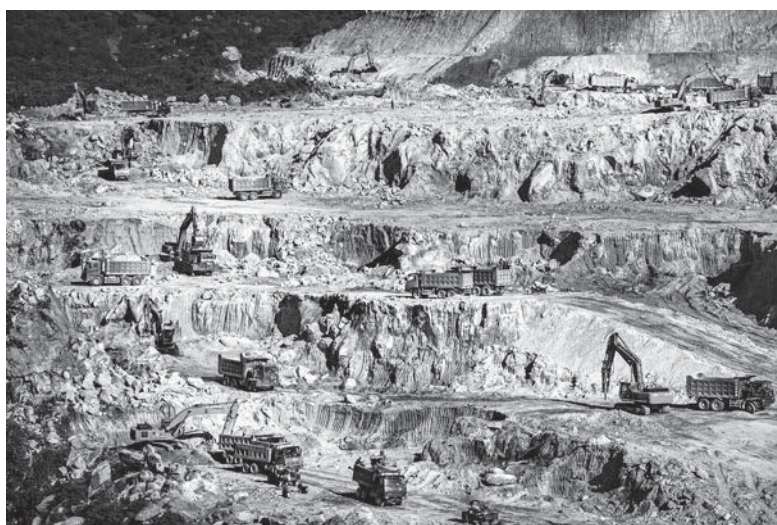
“疏港公路是开发区经济运行的大动脉，它的开工表明开发区建设迈上了一个新的高度。”郑道溪要求，“龙海市、浮宫镇、港尾镇各级各部门要全力支持，保证疏港公路的施工顺利进行。”

“开发区是全省的重点项目，更是漳州市的龙头项目，疏港公路是今年开发区‘三项重点工程’之一，它的开工对加快开发区建设具有重要意义，”韩玉琳在讲话中指出，“希望开发区与龙海市密切配合，争取在较短的时间内建成疏港大道。”

十点三十八分，在曹德淦发布了开工令后，施工现场上大型机械的轰鸣声与鞭炮声交织响起，标志着开发区 16.3 公里的疏港公路建设就此开始。

但也有很多事仍然迟迟没有进展。疏港大道已经举行开工仪式了，但蛇口工业区方面却出现了一些“延宕”：施工队伍未能进场，施工图纸也未收到，区内段地质勘察队伍也未开展工作；原定 9 月 20 日提交的一期四平方公里排洪沟施工图未交付，导致现排洪沟无法进行施工，保留原有排洪沟已使整个场地分割成若干块，工地施工彼此之间的交通都很困难；原定一期四平方公里区块高程图 8 月底前交付，但直到 9 月份就要过去了还未能收到，以至于目前土石方工程只能按初始提供的道路高程图上的高程开挖。让丁克义担心的是，如今后提交的正式区块高程有较大调整，将增加二次工程量和投资；还有关于在现场观测一年波浪的工作，丁克义也曾提出要求蛇口建港办在台风之前开始观测，免得把台风造成的大波遗漏，但这项工作也似乎没怎么进展。

在这样的情况下，漳开在 9 月 21 日致函蛇口工业区并孙绍先总工，“希望上述问题能尽快得到落实，以确保加快开发区建设进程。”



招商局漳州开发区如火如荼的工地现场



9月25日，在千呼万唤之中，漳开规划建设部终于收到蛇口工业区设计的疏港公路区内段图纸。但疏港公路区内路段没有进行钻探，疏港公路区外段施工图及区块高程图、主排洪系统图仍未收到。

在焦灼的等待两周之后，10月9日，漳开规划建设部再次致函孙绍先总工，在对工业区支持漳开“表示感谢”之外，也询问了其他两项事宜：一是疏港公路区外段8月18日象征性开工后已近二个月，施工队能否尽快进场？二是开发区供水、供电设计已分别委托福建省水利设计院和省电力设计院进行，现区内配电和配水管网设计需开发区提供道路规划图。而根据1993年2月15日漳开与蛇口方所签设计合同，“工业区应于93年3月份提供一期工程总平面区划图、竖向设计施工图；93年5月份提交一期工程主干道施工图”。

在这两份函件的最后，都这样写道，“总之，工业区在支持漳州经济开发区的建设已作出不少努力。我们希望能继续给予支持，抓紧落实，以确保开发区建设的顺利进展。”这种“求爷爷告奶奶”似的语言，其言辞之急切，其心情之焦灼，于此可见一斑。

9月25日上午，龙海市委书记桂英明在浮宫镇主持召开办公会议，代市长庄凉江、市协调办、土地局、浮宫镇、港尾镇及石坑村等有关单位领导及工作人员参加了会议。会议就如何加快开发区首期四平方公里及疏港公路征用民房拆迁安置前期工作进行了讨论，并议定如下措施：要深入开展宣传教育工作，镇、村领导要以大局为重、算大帐，充分认识开发区的建设对带动龙海、漳州经济腾飞的重大意义，认真做好拆迁户的动员说服工作，服从有关部门对开发区的统一规划、按时搬迁；要加强领导、集中力量，确保开发区码头、公路顺利进行，拆迁安置等工作由港尾镇和浮宫镇党委、政府具体负责，并各增一名专职领导，抓紧着手组织拆迁房屋评估、安置用地、平整及建房工作，并作出时间安排，市协调办、土地局应积极做好协调服务工作，有关规划及水、电工程配套，同意从建委、水电局各抽调一名较强的技术人员协助；由市委、市政府与开发区协商处理，解决石坑村村民劳力出路、18平方公里建房规划及公路拆迁房屋丈量等问题；为配套疏港公路开通，浮宫镇政府承担浮宫大桥至亭仔岭道路

拓宽任务，并纳入西溪至浮宫大桥道路拓宽工程建设项目。

龙海市专题研讨开发区事宜之后，10月9日，漳州市委、市政府又召开专题会议，听取开发区工作进展及需要解决的问题。参加会议的有漳州市四套班子、开发区、龙海市主要领导及漳州、龙海两市有关部门负责人，会议由漳州市委书记曹德淦主持。

“群众工作压力大，现有协调、办事机构力量不足，谈判时往往是县土地局、镇、村领导一起参与，意见不统一，经常冒出协议外的新问题与新要求，导致开发区的实际征地、拆迁费用比福建的宁德、福清等地开发区的高，增加了开发区投入成本。”

丁克义首先汇报了开发区建设情况以及面临的问题，其中最重要的就是拆迁问题。

“开发区的建设从一开始就得到中央和我省各部门的关心与支持，并在海内外产生了重大反响。”听完丁克义的汇报，韩玉琳说，他的语气非常严肃，他告诫那些为了“小利益”而阻碍开发区发展的官员们，“如果因为我们的工作没有做好，影响到开发区的进展，由此拖延了漳州经济的发展，这对漳州人民是一种犯罪。对此大家要有危机感，增强紧迫感，积极主动支持开发区的建设。”他郑重表示，“当前最重要的是要抓紧报批开发区管委会的建制与内设机构，这项工作由杨水来副市长负责，市有关部门要指定专人负责办理。”

一番大大小小的表态中之后，曹德淦书记作了总结讲话。他从开发区领导班子的风貌、工程进展、引进项目、各级党政领导的关注等方面，肯定了开发区的前一段工作，要求漳州、龙海两市领导“要经常深入开发区现场了解实际情况，竭尽全力支持开发区建设。”

“在开发区的征地、拆迁问题上，龙海市党政领导的群众工作压力大，这方面要学习南靖县支持‘南一’水库建设的气魄，要统一领导班子的认识，深入引导广大干部群众，摆正全局与局部、长远与眼前的关系，做出必要牺牲，保证重点。”最后，他满含深情也满含责任的要求，“一切希望漳州、龙海加快发展的同志，都要把开发区建设作为漳州、龙海的第一大项目来抓紧抓好，一路开绿灯，主动做贡献，加快开发区建设步伐；要用改革的精神，坚持‘特事特办、特事快办’，关于开发区的事，七天之内有关部门要给予明确答复，未予答复的，视为同意；要切实把开发区建设列



入市委重要议程，市委要每两个月听取一次开发区建设情况汇报；市里有关重大会议与活动要让开发区管委会参加；要狠抓开发区的具体工作的协调落实，市里确定杨水来副市长负责抓总，各部门要主动配合，狠抓落实。”

毫无疑问，曹德淦对于开发区的支持力度是非常之大的。特别是他提出的“七天之内答复”的规定，真正体现了福建省、市对开发区“高看一眼”的精神原则。当然，在此之后的开发区的发展过程中，正是因为这条规定，才使得开发区以前所未有的速度和力度避开那些错综复杂的利益关系，全身心的投入到建设和发展中去。

10月10日，漳开致函董事长及各位董事，请示一九九四年投资计划及解决资金缺口的对策。“招商局中银漳州经济开发区经过一年的开发建设，各基建项目已全面动工，到今年底，预计完成投资24043万元”，这封函件中写道，“1994年是开发区开发建设、初步形成招商引资条件的关键一年。因此，基建任务重，需投入资金量大，本着节约的原则，经过反复测算，1994年计划投资91607万元。”但是，鉴于目前开发区资金情况，“开发区要形成可供投资条件，实现自我滚动发展的局面，其最低投资额在11.5亿元以上，投资缺口高达10亿余元。因此，仅以现有1.5亿元注册资本及部分贷款是无法启动的，更不可能形成良性滚动的开发局面。”在这封信函的最后，漳开拟定了5条解决资金缺口的办法，“实行追加股本与贷款并举的方法，



1993年，时任开发区总经理丁克义、副总经理吴斌在开发现场。

且资产负债比为2比1，股权负债率为1比1为宜。”其中包括注册资本由1.5亿元人民币追加到4.6—5亿元人民币，码头工程和疏港公路争取国家交通投资公司经予更多的优惠贷款，适时、多渠道地争取各金融机构给予人民币贷款，适时转让土地争取资金流入，以及拟采用贷入外汇资金搞开发区建设的方法等。

漳开的思路也是实属无奈。在当时国内整顿金融秩序，压缩基建规模，贷款困难且利率高的情况下，漳开要发展，也只能是四方化缘、八方拜佛。一年之后的数据表明，按照漳开信函中的预算1994年计划投资91607万元，但实际仅仅为12367万元，占年度预算的七分之一强。有多少钱办多少事，资金缺口已经严重影响到了漳开的建设步伐。所以，可以考量的是，漳开的建设者们能够在如此窘迫的资金状况下，基本按时完成省部级领导的既定规划，已经是竭尽其所能、用尽其心力了。

要知道，在中国做事，历来都是雪中送炭的少，锦上添花的多。但很快，就在开发区面临诞生以来最艰难的时刻里，雪中送炭的来了。

这一年冬天来临的时候，贾庆林省长专程来开发区调研。为了实地考察开发区，按照实际距离也就几十分钟的车程，却因为路况的关系，省长在摇摇晃晃、尘土飞扬、高高低低的沙土路上驱车近两个小时才赶到。

“记得那天气温低、海风大、寒气逼人”，时任漳州市委书记曹德淦回忆起来，心中充满了无限感激。就在那一天里，他感受到了省长对漳开超乎寻常的观照与关爱。省长调研完毕，早已过了午餐时间。曹德淦请示省长，是否回市里就餐，省长大手一挥，说，今天中午就和开发区的同志们一起吃，共进午餐！

省长要在开发区和大家共进午餐！消息传开，所有开发区的建设者们都乐开了花。可是，在高兴之余，大家又发起愁来，请省长吃什么呢？别说按照领导级别招待了，就是一般的饭菜，开发区也做不出来啊，一句话，开发区是要吃没吃，要喝没喝，拿什么来招待省长啊？平时自己吃饭还可以凑合，让省长吃那就有些寒酸了。最后，只能“由开发区的丁克义总经理夫妇动手，包了几个饺子，炒了两个素菜，作为省长一行的午餐。”

就这样，一个共和国的省长和开发区的建设者们一样，坐在简易的椅子上，坐在



狭窄湿暗的房子里，简简单单的吃了午餐。一起就餐的人们，一个个感动地热泪盈眶：这就是我们的省长，这就是我们党的干部！

“现在说起来，似乎不觉得什么，但在当时那种艰难困苦的环境里，省长的到来、肯定、鼓励和支持，是多么的难能可贵，它极大地坚定了创业者们的信心和勇气！”曹德淦感慨万千，那一刻，几乎所有和省长一块就餐的人心里都不由的萌生了一个心愿：无论条件如何艰苦，一定要排除万难建设开发区，等开发区将来条件好了，一定要好好请我们的省长吃顿饭！

◎ 激情燃烧的岁月

正当丁克义们为建设资金发愁的时候，事情突然在 1993 年 10 月下旬有了大的变动。

10 月 24 日，漳开总经理办公会议上，丁克义传达了江波总经理代表招商局集团所做的决定：开发区 3.5 万吨级码头与疏港公路工程，不再由蛇口工业区总承包，由开发区自行建设。由于工程项目难度大、工期紧，开发区要加强领导和协调，实现三个保证：保证工期按时完成，保证工程规模不突破，保证工程质量。

“这是集团领导对经理班子和全体员工的信任，我们要更加努力地工作，团结一致、群策群力、背水一战，完成开发区起步工程的建设。”这是信任，但更是压力，经过近一年的磨合、建设，让这些创建者明白了一个早就熟知的道理：自己的事情必须自己做！

很快，这些压力重重但也信心百倍的人就重新做好了分工：丁克义全权负责整个工程的组织领导，乐俊人负责为工程服务的内部管理工作，吴斌负责工程日常组织指挥，伍荣官负责工程技术方面的组织领导。各项工程的具体执行也责任到人：3.5 万吨码头工程由李德成负责，土地平整工程由刘平负责，水电路由尤家万负责，客运码头由姜桂臣负责，工程所需资金筹措由方楚南负责，工程技术人员选聘工作由姚双全负责。

一切都在有条不紊、紧张有序中快速展开。

按照 12 月 6 日漳开总经理办公会的说法，11 月份是开发区“成立以来工作最为紧张、最有成效的一个月，真正体现出开发区‘快节奏、高效率’的风格”。如果清点一下这一个月的工作，就会知道此言非虚。

11 月初，蛇口工业区的挖泥船停下来了，开发区规划部根据施工测算结果付费，完成顺利交接；4 日，在码头建设议标过程中，漳开根据“造价不突破、工期为一年、质量为优良”的原则，从工程质量、施工条件、工期保证等方面选择了施工队伍。从招标、定标、合同签定到施工队进场，仅用了半个月时间，最终由交通部三航局中标。疏港公路也是紧锣密鼓抓进度，一手抓招标议标工作，组织施工队进场；一手抓协调工作，保证施工队有较好外部环境。5 日，疏港公路经过紧张筹备，通过招标选定了三支资质高、实力强的队伍，其中一支施工队伍已经正式进场施工。6 日，丁克义、伍荣官来到上海，与三航局、华东监理公司签订了按开发区意见确定的施工合同及监理合同；9 日，根据新的施工方案，三航局六公司已经进场施工，基槽挖泥正式开始。10 日，开发区有限公司召开了第一届董事会第二次会议；15 日，开发区专人奔赴蛇口工业区，讨论确定疏港公路设计调整方案，保证了设计与施工的齐头并进；同时，4 平方公里土地平整已按突出重点的原则，制定了施工调整方案并着手落实；此外，征用区内段 2 平方公里土地、加走湖引水工程、8 千万伏安变电站等工程也都在抓紧进行；25 日，开发区三座临建工程基本完工，保证了开发区总部的如期搬迁；28 日，开发区参加了福建省政府主办的“福建投资热点招商会”；29 日，开发区成功实施了“福建第一爆”；30 日，开发区总部迁至南炮台。

由此可见，当责、权、利明确之后，生产关系对生产力的反作用该有多大。在这一个月中，值得一提的事实在太多，但至少有几件是必须要重点提及的。

11 月 10 日，开发区有限公司第一届董事会第二次会议在漳州市芗江宾馆召开。会议由董事长江波主持，副董事长曾锦仑、韩玉琳，董事袁武、梁宪、邓燕平、孙寅、顾立基（受董事乔胜利委托）、丁克义，孙绍先，乐俊人、史洪珍、孙军建、黄庆、陈维德、陈曼薇、叶汇、云林、庄凉江、陈琰（受董事陈炳冠委托）出席了会议。杨



水来、吴斌、李德成、姚双全、方楚南、陶欣、尤家万、刘平、王义等列席了会议。

10 日上午，出席会议的董事到开发区现场进行视察，了解了 3.5 万吨级码头挖泥工程的进展情况，踏勘了疏港公路的施工现场，观察了开发区 6 号山体百吨装药量的大爆破。下午，漳州市委书记曹德淦到会看望大家。曹德淦书记首先代表市委、市政府对第二次董事会的召开表示祝贺，并介绍市委、市政府为支持开发区加快建设步伐的有关措施，以及为改善开发区投资环境所配备的外部基础设施建设的新举措；与会董事对曹德淦书记的讲话和漳州市各级党政领导对开发区的支持表示感谢。

由于第一次会议到第二次会议之间，董事长及部分董事作了变更，部份股东单位名称亦有更改，且根据实际情况，开发区有限公司提供的会议议程也应作相应改变，因此，董事会先召开了预备会议，根据预备会协商结果，会议先由曾锦仑副董事长主持通过了《有关股东单位改名及董事长、董事变更报告的决议》：修改了合同有关条款，第一章总则和第二章合营各方“中国建设投资（香港）有限公司”更名为“中银集团投资有限公司”；“福建省龙海县人民政府”更名为“福建省龙海市人民政府”；第二章合营各方福建省龙海市人民政府法定代表“郑道溪”改为“庄凉江”。修改了章程有关条款，第一章总则的第三条，合营公司的各方“中国建设投资（香港）有限公司”更名为“中银集团投资有限公司”，福建省龙海县人民政府更名为“福建省龙海市人民政府”。变更了部分董事和董事长的内容：原招商局集团（香港）有限公司委派袁庚和王世桢担任的董事之职现改由江波和袁武担任；原袁庚担任的董事长之职改由江波担任；原中银集团投资有限公司委派许国威和柳传明担任的董事之职现改由史洪珍、黄庆担任；原龙海市人民政府委派郑道溪担任的董事之职改由庄凉江担任。

此后，会议听取了有限公司总经理丁克义代表有限公司和管委会所作的《总经理工作报告》、《关于开发区一九九四年度投资计划及解决资金缺口的对策的请示》、《关于将开发区列入国家级开发区的申请报告》、《关于一九九四年度招商工作计划的请示》，对送审的开发区区徽、区帜方案进行了讨论，审议了《有限公司财务管理暂行办法（草案）》和《关于一九九四年度有限公司增加工资幅度的请示》，并由江波董事长提议，确定了年终对有限公司员工予以一次性奖励的标准；会议决定：1994

年由各股东单位按股本金比例为有限公司垫款 8000 万元人民币。

11 月 26 日，福建省人民政府、中华人民共和国交通部向国务院提交《关于招商局中银漳州经济开发区列为国家经济技术开发区的请示》，在阐述了开发区重要的政治经济意义、现状、前景之后，提出“为加快开发区建设步伐，促进闽东南经济发展，推动福建扩大对外开放，请求将招商局中银漳州经济开发区列为国家经济技术开发区，享受国家赋予的有关政策。”

也是在这一天，因工作需要，漳开最早期的创建者之一的乐俊人被借调至泉州华峰开发区，担任筹备组组长。为此，漳开重新调整了总经理班子分工：丁克义主持总公司全面工作，分管经理部、人事劳动部、经济发展部、行政部；吴斌协助总经理开展工作，分管规划建设部、财务会计部；伍荣官在总经理的领导下，负责组织和协调开发区工程技术方面的工作。

11 月 29 日，晴空万里，和风拂面，龙海市港尾镇石坑村、汤洋村。

一场特大型山体大爆破，撼动了这片沉寂千年的荒山野岭，并从此拉开了招商局漳州开发区大规模建设的帷幕，奏响海峡西岸现代化滨海工业新城的发展畅想曲。

国务院特区办主任胡平，福建省省长贾庆林、副省长张家坤，王良溥、办公厅副主任张明炆、特区办主任张健，招商局（香港）集团常务副董事长江波，厦门市委副书记苏增添，漳州市曹德淦、韩玉琳、桂英明、庄凉江等漳州市、龙海市五套班子主要领导成员，以及冶金部科技司、安环司等有关司处负责人，湖北、山东、广东等有关单位负责人专程到开发区视察，并观看了这次全国领先、号称福建省“第一爆”的大爆破。

“1993 年 11 月 29 日，这是一个难忘的日子。是日下午 3 时 05 分，国务院特区办主任胡平一声令下，顿时九龙江入海口炮声震天，山崩地裂，厦门湾波翻浪涌，尘烟滚滚，装有炸药 1760 吨、松动土石方 250 万立方米的漳州经济开发区 7 号山体大爆破一举成功。”一位记者无比激动地写道，“此声巨响，宣告中国人民在厦门湾南岸南炮台区域正书写辉煌的历史新篇章。”

毫无疑问，7 号山体大爆破的成功，只是漳开实施规模山体大爆破的一个缩影。



在以后的八年间，开发区的移山填海造地工程依然在紧张地进行中；就在这一声声爆破作业的炮声里，开发区搬掉了 10 座大山、搬迁了 5 个自然村、填了 2.43 平方公里海域、完成了 44145 万立方米松动土石方的“巨大工程”！正如丁克义所描述的，“一边是喧闹不息的大海，一边是千古不语的群山，开发区要在这山海之间开辟 4.17 万平方公里的前进阵地，炮声不断，尘土飞扬，新时代的‘愚公’用现代技术，展示了移山填海的奋斗精神。”

就在这样的“精卫填海”、“愚公移山”一般的劳作下，一座座山头不见了，一座座码头建成了，一条条道路开通了，一幢幢厂房盖成了，一栋栋高楼拔地而起！

11 月 30 日上午，晴空万里无云，厦门海监 54 号轮徐徐靠近屿仔尾码头。时任全国政协副主席王兆国在福建省政协主席游德馨、省委副书记林开钦、漳州市委书记曹德淦、市长韩玉琳等领导的陪同下，深入到开发区实地考察。丁克义总经理、吴斌副总经理等到码头迎候。

王兆国十分关注漳州经济开发区的发展，在任国台办主任期间，曾陪同时任国务院副总理吴学谦到港尾区域考察，支持由招商局集团开发该区域，对开发区的设立起到积极的推动作用。

王兆国一行兴致勃勃地察看了开发区 4 平方公里土地平整现场、3.5 万吨级码头



1993 年 10 月 29 日，装药量 1700 吨的开发区七号山峒室大爆破，为福建省“第一爆”。

港址及挖泥工程、疏港公路区内段建设。在平整土地现场上，王兆国等领导详细听取了丁克义汇报开发区总体规划及各项工程进展情况，对开发区在不到一年中克服重重困难，各项工作尤其是“三大工程”均取得较快进展给予了高度评价。

当王兆国看到区内八座山头已被削平，平整标高陆域达 2.5 平方公里，码头、疏港公路也已分别开工时，高兴地对随同领导说：“开发区进展很快，漳州市要乘势而上，集中精力搞好开发区建设，以此来推动九龙江三角洲和漳州市的发展”。王兆国一边看工地情况，一边看吴斌翻开的那张规划建设图。丁克义试探着说，能不能请领导给开发区题个字？王兆国笑了笑，欣然点头。但字题在哪里呢？要知道，那时候开发区连题字簿也还没有呢。“那就写在这里吧，我看更有意义”，王兆国看了下吴斌手里摊开的规划图，和蔼可亲地说。尔后，他大笔一挥，就在开发区的规划图的左上方写下了“发挥优势、加快发展”八个大字。

是的，必须要“加快发展”。就在这一天，为了加快发展，开发区总部全体迁至南炮台，实现了开发区有限公司集中办公，此举有效地提高了开发区整体运作效率，推进了各项工作的开展。

从那一天起，这些开发区的创建者们就把自己的根牢牢地扎在这一片土地上，生于斯，长于斯，奉献于斯，发展于斯，幸福于斯，有一些也终将老于斯。那是一串长长的名单，有丁克义、吴斌、伍荣官、陶欣、姚双全、方楚南、李德成、尤家万、刘平、姜桂臣、林少敏、鲁国宏、陈建国、张金荣、樊小合、陈可志、罗道和、梁延东、边维平、唐波兰、邓云潮、张一峰、黄清亮、黄毅龙、刘瑞国、林建伟、严宏亮、陈南建……

也是在这一天，一个叫方惠芸的女孩子来到南炮台。那时候，她才 18 岁，是开发区有限公司的出纳员。二十年后，她成长为开发区财政局局长助理。“最初的生活是很艰苦的，临建楼还没有通水，每天早晨必须走到南炮台洗脸、刷牙……最可怕的是晚上上厕所，白天和蔼可亲的南炮台，一到夜晚在风声、海浪声的烘托下，犹如怪兽般恐怖，一个人是绝对不敢上南炮台的。”多年之后，从一个女性的视角方惠芸回忆说，“到南炮台十几天了，一直没车回家，周末也正好呆在南炮台。物质生活是极其贫乏的，没有大商店，连小卖部都没有，除了食堂的一日三餐，没有其他东西可以吃，



1990 年代初期，漳州开发区使用的通讯工具。

想买点日用品都很困难。”

终于，在南炮台住了两周后，在一个周六的中午，方惠芸和同事黄璇先搭三轮摩托车，又转公交车，最后再坐三轮车，从午饭后一直折腾到黄昏，才辛辛苦苦一路辗转回到家。在家住了一宿，第二天中午又要再回南炮台，但很不幸的是，那一天飘起了雨；而且雨下越大，等她们到了开发区边界的时候，已经是大雨倾盆。那时候，南炮台已经是一片汪洋，泥泞难行。眼看雨一会半会停不下来，她们只能选择冒雨回南炮台：“我们只能一手撑伞，一手拎着从家里带来的大包小包，一脚深一脚浅向南炮台走，更要命的是我还臭美地穿着新买的高跟鞋，开发区的土和雨水混合，黏性十足，每一脚踩下去都要费很大的劲才能把脚拔起。我们就这样狼狈的走着，最后终于走到了南炮台，而我的鞋跟却被留在泥土里了！”回想起刚到开发区时那段开荒辟地的艰苦岁月，开发区的这些老员工总是禁不住一阵激动。

不仅仅是方惠芸们，就是丁克义一想起来那时候开发区的路，也是紧皱眉头。“那时开发区的路，今天进去以后，第二天就找不到回去的路了。晴天还好，勉强可以走，雨天车根本就不能走，只能坐摩托车，走到打石坑村时就要绕道汤洋那边走，好多次车都陷入泥潭中，都靠当地的老百姓帮忙才抬出来。”

正是在这样的路况中，让丁克义和开发区人追问，“敢问路在何方？”要改变现

状，修建一条疏港大道，不靠天不靠地，要靠只能靠自己！

细细思量，开发区初创期的四五年间，大部分的时间、精力所做的都是与“路”有关的工作。陆路通道、海上通道、厦漳陆岛通道，如此等等。“路，从这里开始！路，要每个开发区人去建设！”一条疏港公路、一个 3.5 万吨的码头、一片开阔平整的土地就是在这样的条件下慢慢建成的。

那时候，疏港公路最难修建的当属开始的山塘路段和最后的石坑路段。山塘路段是九龙江冲击平原，淤泥特别多，到处都是烂泥潭。施工队最初运了几卡车石头倒下去，如泥牛入海，很快就找不着了。“后来通过修了几座桥涵，用了所有的软基处理技术，才把问题给解决了”。石坑路段需要劈开三个山头，因为靠近村庄，每次爆破的时候，打石坑所有的村民都要被请出来，“协调办的工作人员和村干部要把村里面所有的老人家背出来，而且爆破出来的石头经常把老百姓的房子给破坏了，甚至把人家的床都给砸了。”丁克义记得，石坑路段的爆破总共有三十四次之多，有 50 多户村民的房子受到损坏。

修路要经过这个村子的郭氏祠堂，这是郭氏的祖庙，要拆除百姓情感上当然接受不了。万般无奈之下，丁克义去跟老百姓做工作，“你们就支持吧，你们的郭氏祖先可是唐朝名将，就是千里走单骑到回纥去借兵来攻打安禄山的爱国名将郭子仪，你们的后人怎么会不支持国家建设呢？”经过多方努力，通情达理的老百姓终于被打动了，

1990 年代创业初期，开发区南炮台水箱。





开发区也给予了一定的补偿。

“为了国家的建设，为了漳开的建设发展，当地老百姓是做出牺牲的。3 号山体大爆破时，当地老百姓仅用了 7 天时间就搬离祖祖辈辈居住的家，迁到还在漏雨、地板还没铺好的安置地的房子里，当时安置地的路都还没有修”，忆及当地老百姓的支持，丁克义充满了感激，那一刻，他的眼睛潮湿模糊了，“据我了解，全国搬迁还没有这么快的。老百姓扶老携幼，拿着东西离开了长期居住的地方，用的时间是那么的短。”

“当时一听到房子要被拆迁，心里万分不舍。但是所谓‘大河有水小河满’。只要开发区上马，村里的经济就会火起来，日子自然也就红火起来。”作为石坑村第二批拆迁户中第一个迁出者，陈源财回忆起当时拆迁的情景，觉得搬家还是值得的，

“开发区的创建带动了道路、饮水设施和当地建筑业的发展，也使得我们的生活越来越有奔头了！”

漳开建设之初，人们办公、吃、住全在南炮台；1994 年五一之后，开发区行政部在南炮台墙外空地上新建了 8 栋铁皮板房，成为他们的办公地点。至此，办公区有了正式的分工：紧挨院墙的第一排是开发区办公室和行政部，下一排是经发部和财务部，再下一排是规划部和总工室，最后一排是开发区监理公司和商贸公司；原来南炮台一楼的几间办公室则改成了小卖部和开发区邮局。

那时，这些创建者们住在简陋的铁皮活动房里，冬天风吹得活动房咕咕作响，夏天像蒸笼，热得难以坐下；那时，开发区用电只靠港尾镇一条供给当地渔村的输电线路维持，电压不稳，常停电，让拓荒者饱尝“停电之苦”；那时，开发区也没有自来水厂，只有一口地下水井，由于紧贴大海，水是又苦又涩，突然的断电总导致自备水井中的水泵停止工作，大家只能饱受“缺水之苦”；特别是在炎热的季节，人们从尘土飞扬的施工现场回到宿舍，常是一身臭汗，一身粉尘泥土，如果碰上停电停水，不能洗脸洗澡，大伙儿只能默默忍受“肮脏之苦”。虽然如此，他们对放弃原有舒适的工作环境和远离亲人投身漳州港的建设，无怨无悔。

“我在这里十年永远都是住集体宿舍，”多年之后，吴斌依旧清楚的记得，“我

刚开始住在南炮台，房子只有6平方米，办公兼住宿；后来搬到我们的简易房里，8平方米，也是办公兼宿舍，是一个大四合院，晚上就是打打排球、乒乓球，外面走没地方，都归在一个四合院里面，当时员工的整个精神面貌很好，来自全国各地的大学生、交通部员工、漳州市干部等都很融洽。”

说实话，作为开发区的主要领导，吴斌的住宿条件还算是好一点的。对于那些刚分配来开发区的男大学生而言，住的地方更是极为艰苦。

赵卫朋就是当年最早住进虾池平房宿舍的大学生之一，提起那段虾池岁月，如今已身为开发区管委会副主任的他依旧唏嘘不已。

虾池宿舍，位于南炮台和屿仔尾之间，本是当地人用来养虾的十几个池子，约有20亩地左右，虾池南边建了五间平房，也本是养虾人的住处。开发区成立后，虾池就废弃了，这五间平房就成了职工宿舍了。

“虾池四周均是水和草，正是蛇随时出没的地方……水草丛生的地方，虫子特别多，小小绿绿的，一到晚上就朝有光的屋里钻，钻进来还不算，再往蚊帐里钻，同志们睡觉之前的大事，除了赶蚊子，还要赶虫子”，除此之外，更让赵卫朋们揪心的是虾池的交通，“虾池通往炮台的通道就是前面二十几米的土路、约150米长、宽仅一尺的虾池沿子和一米多宽十几米高、用条石垒的台阶”，这样的“道路”，晴天还勉强凑合，如果是下雨或停电，“走在这条道路上就相当危险，雨天在台阶上极易摔伤，



1990年代创业初期，开发区员工的文化活动。



虾池沿子上很易滑倒，土路上踩上一脚泥就是小事了。如果碰上下雨和停电一起来，那可真是惨了，必须小心翼翼、一步一顿地走，否则，摔个四仰八叉，叫天雨来应，呼地泥来迎，可就出了大洋相了。”

就是在这样极其艰苦的条件下，这些创造漳开历史的建设者们，白天奔波劳顿在崎岖的山路、尘土飞扬的挖山填海的建设工地，夜晚忍受着潮湿虫咬和寂寞孤单，度过了一个又一个难熬的日子。正是这个团结奋进、互助友爱、坚韧顽强的优秀团队，克服了千难万阻，在短短的四五年内，硬是搬掉了十几座山头，慢慢将荒山野岭变成了“五通一平”项目建设用地。

“生活、工作苦，但对未来充满着信心，就像当年红军上井冈山时，对革命充满胜利信心一样！”涛声阵阵，炮台幽幽，创业者们油然而生的是创业的热情，未来的憧憬，和对干成一番事业的追求。

汗水折射太阳的光辉，智慧在思考着另一种尊严，在春潮流涌的季节里，驭舟者和梦想一起远航。只有海能听见，一个逐梦者欸乃的桨音。

这是一尾舢板的一次发现之旅，注定要面对风雨如磐。于是，创业的脚步，是那般坚毅地穿越这片古老大地的每一个角落，寻找每一个飞翔的机会。深情的目光，是那般深邃地穿越这多变时代的平凡琐事，探询着最本质的真实和存在。



1990 年代，首批拓荒者子女接受艰苦创业教育。

在这片贫瘠而深邃的土地上，万物复苏，面朝大海，春暖花开。

十五年后，曾任开发区经济部综合科副主任的丁平智追忆当年创业史，将漳开的成功归之为“南炮台精神”，他如此写道，“什么是‘南炮台精神’呢？我觉得它应该包含着三点：一是‘上善若水’、包容一切的博大胸怀；二是当年建设开发区上下万众一心、团结奋斗的激情；三是当年官兵一致、艰苦奋斗的锐意进取精神。”

一种信念，随着种子一起被播种，它漫溯河流，漫溯四季，漫溯漂渡万里的梦想。

一种精神，随着树的根扎进地壳，它泅渡夜晚，泅渡时间，泅渡被植入土壤的生命。

一种品质，随着创业的历史被植入生命，它穿越陆地，穿越海洋，穿越十数年的风雨而不变。

为有牺牲多壮志，敢教日月换新天。敢为人先，英雄气概，正因为有了这种世代相传的精神，在困难与危险面前表现出无所畏惧，招商局才早在中华大地上成就百年基业，才实现发展永无尽头，永葆生命之树常青！

是呵，胸怀驱走了艰苦，激情驱走了劳累，精神驱走了寂寞。正是这种赤子一般的情愫，这种“南炮台精神”，使漳开人坚实地扎根于这片土地之上，用自己的双手开拓历史迈向未来。

那些难忘的南炮台岁月啊！

在姜桂臣的记忆里，南炮台的生活除了艰苦之外，还多了一分惊险。那是1994年一个夏日的夜晚，丁克义从北京开会归来，姜桂臣和车队的赵义民到厦门机场去接机。当时，开发区虽然距离漳州中心城区虽然只有50公里，但沿途所经市、镇、村都在进行道路改造，到处是封路标志，出行极为不便，往返一次最快时需要2小时，最慢需要绕行时需7个小时；海上交通呢，虽然与厦门只有一海之隔，据东渡港7.9海里，但只有白天有船。那一天，丁克义下机后天色已晚，只能搭小渔船回开发区。于是，他们在厦门的码头上找到一条渔船，谈妥价钱，就上了船。

“渔船突突地离开了灯火辉煌的厦门，在夜色沉沉的海浪间摇晃起来，向着黑暗的对岸驶去。茫茫海上，迎面吹来咸湿的风。”灯火渐远，船行进到了海湾中间，突然，姜桂臣听到耳边传来机器的突突声，海面上闯出一条渔船，灯光直射。两船交接，船



老大用闽南话“叽里咕噜”地大声交谈。姜桂臣也好，丁克义也罢，都是北方人，根本一点也听不懂他们说的到底是什么。那一刻，姜桂臣突然想到了影视剧中出现的那些恐怖镜头，难道他们是要“打劫”？丁克义也警惕起来，厉声问赵义民，“怎么回事？”赵义民是本地人，他向前一打听，原来是租来的渔船不回打石坑，因此必须把他们“倒”给另一条渔船。真乃虚惊一场！

换船后，他们继续前行。夜色苍茫，只有海水在迷蒙的月光下泛着微光。对岸的漳开是黑黝黝一片。突然，前方有灯光闪动，一闪一闪，类似信号灯。姜桂臣正在迷惑，丁克义说，发信号吧，那是接我们的人，他们在给我们信号呢。赵义民打开手电筒，一闪一闪，作出回应；很快，对方也做出了回应。一行人高兴起来，心落了地，“这船的确是向着开发区方向的”。

“现在想起这次经历，都会哑然失笑，但在当时确实是一种难得的经历，我确信有这样经历的不仅仅是我们几个！”忆及当年事，姜桂臣颇为感慨，“我知道，这样的日子，对于开发区人而言，已经渐行渐远，但这些记忆却永远埋藏在我们的记忆深处，在困难面前保持积极向上的情绪，已经积淀为我们开发区文化的一部分，激励我们去再创辉煌！”

事实上，开发区的文化不仅仅是慢慢积淀的，它也是开发区主动创建的结果。这一年12月6日，丁克义在南炮台会议室主持召开总经理办公会议。这次会议非常重要的一个举措就是，针对“部分员工对时间进度观念还不够强，部分单位之间工作还不够协调，存在着扯皮推诿等现象”，严肃强调“要在建设中形成开发区的工作作风”，“要强化时间观念，在开发区的建设上，时间要抓紧、抓紧、再抓紧”，时间观念作为漳开“一切问题的出发点”。因为“开发区人员来自全国各地，每个人都带着各自的工作习惯和作风，为了一个共同的目标，汇集在这里共同工作，为了使开发区整体工作运行更为有效，就必须在工作中形成开发区新的、统一的、独特的工作作风。”

开发区领导班子意识到了这个问题的重要性，开发区必须要形成自己的精气神，才能促动开发区各项工作的高速运作。在工作作风上，首先是要“雷厉风行，令行禁止。这就是对已经决定了的事，要不折不扣地抓落实，说干就干；在这方面，除了领

1993年，开发区领导班子为首批来区大学生讲课。



导带头身体力行外，各部门、各单位要建立督促检查机制；经理部要加强督办工作，把有限公司的工作部署分解到各部门、各单位；同样，各部门、各公司的经理，要发挥相应职能处室的作用，抓好督办工作。做到既雷厉风行又踏踏实实。”其次，“在研究工作时，要把问题摆到桌面上来。这样做，一便于集中集体智慧，二可以交流情况，三便于领导综合协调。各部门要加强相互沟通，相互了解；内部下文的事应先协商后下文，协商时应到现场看一看，以减少不必要的损失和误会。”

一个肌体必须有核心的东西，特别是属于精神、文化的要素。从现在看来，开发区领导班子对工作作风的重视，在开发区的历史中发挥了极大的作用，正是这种“要干事、敢干事、能干事、会干事、干成事”的精气神，最终促动开发区一步步的挺过即将到来的那些艰辛岁月。

这一年，各类规章制度、文件纷纷出台，居然有26个之多，这其中包括7项行政管理制度，9项财务管理制度，6项人事劳动管理制度，3项投资管理办法，1项医疗保险暂行办法；包括总经理例会工作条例、岗位职责及编制定员、劳动人事、干部管理、财务管理等重要规章制度。

这一年，漳开的内部管理机制也在不断完善。当然，这需要一个过程，一个例子是，尽管在年初就设定了五个部门，也规划好各个部门的权限、对接单位，但在实施的具体过程中，难免会遇到各种各样的问题。特别是中国的社会是一个“熟人”社会，在这样的前提下，有些部门和政府的接口工作就不是如同想象的那样尽善尽美。

漳开下属的执行公司也是慢慢建立起来的，这一年成立了公用事业、海晟、工程



管理、海兴等公司，负责开发区水、电、市政实施和工程服务等工作。这个原则叫做“边开发、边经营、边扩大”，也就是随着开发区工作的进展，根据实际需要，建立相关对口执行公司。此外，还成立了开发区驻厦门、漳州办事处。在以后的日子里，海鹏石材、众毅水泥、园林公司、东北设计院漳州分院、港务公司、海达航运公司等一系列执行公司也相继成立。毫无疑问的是，所有这些，都需要时间，也需要一个磨合的过程。

1993 年快要结束的两周内，为了做好机构设置报批工作，确保开发区财政、国库设立和税款年底前入库，按照丁克义的说法，在开发区上报管委会机构设置方案后，“开发区从总经理到有关部室员工都进入临战状态”。

12 月 14 日，漳州市委、市政府委派市政府秘书长吴玉辉与开发区副总经理吴斌，到省政府办理开发区机构设置批文。面对开发区机构设置体制独特，此段时间又正好碰上国家体制改革，机构审批严，在短期内办好批文时间紧、难度大等困难，经办的同志晚上一抵达福州，顾不上一天的车旅颠簸，当晚即找省政府有关领导汇报工作，提出要解决的问题。

12 月 15 日，吴玉辉、吴斌开始往返于省委、省政府有关的八个部门之间，一个部门一个部门的坐等，一个领导一个领导的汇报，迎难而上，锲而不舍，认真做好宣传解释工作。在省委党校学习的漳州市委书记曹德淦也挤出时间，二次带开发区的同志找省政府领导汇报开发区机构设置的有关问题。吴玉辉、吴斌以真诚、执着、敬业和雷厉风行的作风，感动了省政府有关部门领导，他们幽默地说，“这次你们是到省政府来蹲点，与我们一起准时上下班”。在省委、省政府领导的重视下，省政府有关部门以改革的精神打破常规，“一路绿灯，能特就特，尽量灵活”，仅仅 4 天时间，经过多道程序，从主管省领导到打字员都给予“特急”快办，确保了开发区一系列机构在预定时间内完成审批工作。

12 月 17 日，福建省人民政府以“闽政[1993]综 383 号”文同意招商局中银漳州经济开发区管委会机构级别，正式明确从 1993 年 12 月份起，开发区管委会在开发区范围内行使相当于地市一级经济管理权限。12 月 19 日，福建省编委“闽编[1993]143

号”文明明确开发区管委会下设办公室、人事劳动局、财政局、规划建设局、经济发展局、社会发展局，级别为副处级机构。

现在，离 1993 年税款入库的最后期限，时间只剩下 7 天了，国库的建立进入倒计时阶段。

12 月 21 日下午，开发区负责办理国库设立报批的陈建国、林少敏等到中国人民银行漳州市分行办理申报开发区国库的手续。由于准备充分，宣传工作做到家，中国人民银行漳州市分行，从行长到打字员都暂停年终手中繁杂的工作，仅用 3 个小时，完成九道程序，办好手续。

12 月 22 日陈、林二人赶到福州，正好碰上国家财税体制改革，财政厅、人民银行停止审批建立国库。陈、林毫不气馁，知难而上，连夜上下于漳州、福州之间。漳州市市长韩玉琳，半夜从床上起来听汇报，签署有关文件；漳州市财政局局长简博士与开发区的同志一起出入省财政厅、人民银行办理国库手续。

12 月 24 日，中国人民银行福建分行以“闽[1993]802 号”文批复，同意设立“中华人民共和国国家金库漳州经济开发区支库”。

12 月 28 号上午 11 时，建立国库手续全部办好。开发区员工“优质、高效”的工作作风，执着的敬业精神赢得省里有关经办人员的赞叹、尊敬。福建省财政厅的同志说，开发区办国库福建马尾开发区是第一家，用了八个月办好，你们办国库是第二家，仅用了 3 天时间。

就此，漳开的身份、地位已经通过法定形式得到确认。看上去，尽管建设资金还是捉襟见肘，尽管“三大工程”建设面临重重困难，但无论如何，在 1993 年快要结束的这些日子里，漳开人还是感觉到多多少少有了点盼头。

这一年的最后一天里，丁克义写完了自己的《1993 年工作总结和 1994 年工作计划》。他回顾了一年来开发区的发展，也总结了经验、不足和教训。在他看来，这一年的工作经验有四条：必须把时间作为考虑一切问题的出发点和归结点，必须以改革统领开发区一切建设事业，必须树立艰苦创业的精神，必须立足于一个“严”字，敢于管理、善于管理。



丁克义料想，只要“在今后的工作中借鉴和发扬”这些经验，并克服“存在的问题和薄弱环节”，比如严格按照基础设施原计划进行施工，加快规章制度建设制定速度，引进理论造诣深、实践经验足的高级人才和管理干部，制定开发区的详规与明晰的产业结构，如此等等，并按照他拟定了新的年度里的工作指导思想——以基本建设为中心，抓紧时间，突出重点，加强协调，讲求效率——踏踏实实执行下去，开发区的工作就能继续开拓进取，就能够“使开发区的各项事业呈现出整体推进的态势”，并实现“以其独特的形象令世人瞩目”的高位目标。

但事情远没有设想的那样简单。

04

第四章 CHAPTER

一半海水，一半火焰

我们所能做到的，只是牢牢记住，每一种生物都按照几何比率努力增加；每一种生物都必须在它的生命的某一时期，一年中的某一季节，每一世代或间隔的时期，进行生存斗争，而大量毁灭。当我们想到此种斗争的时候，我们可以用如下的坚强信念引以自慰：即自然界的战争不是无间断的，恐惧是感觉不到的，死亡一般是迅速的，而强壮的、健康的和幸运的则可生存并繁殖下去。

——【英】查理·罗伯特·达尔文



◎ 梦想照进现实

开发区的成长很明显，那是一个艰难凝涩而又激情满怀的时期。就好似一个孩子呱呱坠地，先要艰难爬行，然后才能蹒跚学步，最后才能奔跑行走。尽管困难重重，还是要快步向前。如果不是依凭艰苦卓绝的勇气，开发区如何能够生存？如果一步一回头，开发区又如何能在既定的时间之内到达自己的目标？这就像是一场激烈的攻坚战，先头部队必须一往无前；除此之外，别无退路。

事实上，在码头施工后没多久，经过细致的测量，孙绍先得到了一份新的海图。在这份海图上，孙绍先惊讶地发现，漳开的第二、三区沿海有较严重的淤积，水深远不是原来所了解的那样理想，从田乾至大盘角约 8000 米长的海岸线，可供建设 5 万吨级码头的岸线只有 600 米，充其量也就能建 2 个泊位。

这样的结果与 1992 年开发区在立项和可行性研究时的论证相去甚远。在 1992 年的规划方案中，曾提出开发区此段水域“水深 8 米以上的深水岸线有 8000 米，可供建造万吨级以上泊位 21 个，最大可建造 20 万吨级深水泊位”。现在看来，这样的水深条件要建设一个大型的深水港是远远不够的。

作为一个经验老道的工程师，孙绍先事先就通过一些小型的工程有了预感；但现在数据来了，别无他法，只能尽力补救。好在让人高兴地是，根据这份所测的海图资料，

1995—1996 年，总部办公地点设在十间铁皮房、盖板活动房里。



在与开发区规划红线相毗连的塔角至岛美沿岸有一条长 2000 米左右、水深在 -11 ~ -12 米的深槽，这里风浪大、地形复杂、开发条件差，适宜建设大型深水泊位。

深水岸线是开发区的生命线，对开发区的发展性命攸关。孙绍先随即致电招商局集团投资管理中心主任邓燕平，向其详细汇报此事。邓燕平也意识到此事重大，遂立即向招商局集团常务副董事长江波、副总裁袁武口头汇报。

1994 年 1 月 11 日，漳开总体规划及首期 4 平方公里详规讨论会在蛇口举行。江波、杨水来、丁克义、吴斌、伍荣官，以及招商局集团领导李寅飞、袁武、邓燕平、梁宪、史洪珍等参加了会议。会议由蛇口工业区总工程师孙绍先作总体规划的说明。在本次会议上，“着眼于投环境，可持续发展，远近结合，布局合理，园林绿化，人际和谐等选中第一方案，确定了开发区规划 1994 版本”。在这一版本中的主要指标是，用地 40 万平方公里，人口 20 万，工业产值 265 亿元，港口吞吐量 3000 万吨。

值得说明的是，在此次讨论会中，重点提及“利用开发区附近的塔角至岛美一带的深水岸线，建设大型油气码头、煤炭中转、火力发电厂等项目，形成第四区。”此后，邓燕平“又以招商局集团投资管理中心名义向集团提交书名报告，建议尽快向交通部、福建省、漳州市提出在漳开增设第四区的要求。很快，集团审批同意并决定，“以漳州开发区名义向部、省、市正式打报告，要求补增开发第四区。”



2月4日，经过近半年的波折，开发区最终决定：变电站自行筹建，输电线路委托福建省第二电力公司筹建。之所以有这样的决定，主要是因为变电站建设涉外较少，开发区也有相应的技术人员，而输电线路工程涉外较多。

漳开人认为，输电工程交给有建设经验的省建二公司会比较顺利，但事情也是一波三折。在龙海市政府的支持下，以往比较棘手的青苗赔偿倒是解决的非常顺利；但没想到的是，线路经过角美镇的沙洲岛、汤洋村时遇到了巨大的阻力。在沙洲岛，开发区的输电线路与龙海市电力公司规划的线路有冲突，互不相让；汤洋村以外商成片开发为由，不同意线路架设。虽然漳开输电线路工程已承包给了省建二公司，但出了问题还是要多方协商解决。最后，还是在丁克义的多次协商下，以“赔偿了龙海市电力公司10万元改道费，赞助打石坑村5万元办学”才得以解决。

一年之后的1月16日，观音山变电站试运行24小时正常，输电线及观音山变电站正式移交开发区。至此，厦门湾南岸第一次由此前的10千伏农村电网迈入110千伏城市电网。很多漳开人都清晰的记得，在通电的那一个晚上，漳开灯火通明、亮如白昼、欢歌笑语，人声鼎沸。那耀眼的灯光，蜿蜒在波澜的大海里，和对岸灯火辉煌的厦门遥相呼应……

让我们再回到1994年的那个春天里。

2月17日下午，原全国人大副委员长彭冲莅临漳州视察。在漳州宾馆会议室，彭



1996年2月14日，漳州市委、市政府春节慰问漳州开发区员工。

老听取了吴斌关于开发区工作的汇报，并详细询问了开发区规划及各项工程进展情况。“开发区建设，可以借鉴香港及国外一些城市建设成功经验，围绕着港口建设科学规划，充分利用开发区的地形地貌，有层次地进行开发建设”，彭老指出，“要明确并按开发区发展的指导思想和目标做好各项工作，水、电、路等基础设施建设要注意先行，留有发展余地；要抓住机遇，加快建设发展步伐”。最后，对开发区申报国家级经济开发区一事十分关心，彭老表示“要支持开发区做好申报工作。”

2月18日上午10时许，彭老在韩玉琳、吴斌等人的陪同下，冒雨驱车前往开发区。彭老兴致勃勃地巡视了开发区首期四平方公里土石方平整、3.5万吨级多用途码头及16.3公里疏港公路等工程，对开发区在短短一年中各项工作的进展给予了充分的肯定。

3月2日，漳州市委书记曹德淦到龙海召开春耕生产调查研究座谈会，晚上召集龙海五套班子领导成员开会。在这次会上，曹德淦再一次强调了漳开的重要意义，“发展经济，首先要把漳开作为很重要的一个方面。开发区码头建成后，年吞吐量1500多万吨，以后运输都要从这里经过，有多少汽车、轮船要来到这里。所以，要把这个项目做为重中之重摆在首位。”因为，“龙海要真正成大气候，就在于港区形成的时候。市委、市政府应下大决心，不允许任何人干扰开发区的建设。这是关系大局问题，请大家务必充分认识。”对漳开的建设，曹德淦充满感激，“现在，招商局中银在开发区自己填土搞三通一平，还要自己搞路和自来水，要把一个不毛之地变成现代化城市。”他再一次非常严厉的警告，“五套班子领导成员要站在这个高度来认识，不要耽误龙海的建设发展。要多做领导方面的工作，如果一直讲不通，就先换换位置，不要因为人的因素而耽误事业的发展。”现在看来，曹德淦的讲话用意已经很明显了，他告诉那些还在以各种方式阻碍开发区发展的官员们，如果还一意孤行，那就要“换换位置”了。对于正在建设中的开发区疏港大道，他提出“建设要全力支持，对干扰建设的刁民要加强教育，教育不听就要依法惩处。制定龙海经济发展的战略性重大举措，就要把漳州经济开发区建设摆上去。”在这次会议上，他还将之前的“七天答复”提前了一天，“漳州市每一季度要听一次开发区工作汇报，对招商局要办的事情，6



天就要求办成，6 天办不成的，部门要来讲清原因。总之，要积极为开发区建设创造有利条件。”

西方人总是不明白中国人何以要把那么多的时间和金钱花在会议上，那是因为他们不能理解我们的一个“中国特色”。会议，特别是统一思想的会议，通常都是中国这部经济机器里的推动剂，失去这推动剂，这部巨大的机器将运转不灵。在漳开的历史上，我们看到，正是一次次由各级领导召开的会议，最终推动着它一步步艰难跋涉，跨越千难万阻，从过去走向未来。当然，那些召集、决策、执行会议的人们，功莫大焉。

就在曹德淦漳开讲话的那几天，漳州市和漳开都在为开发区升级的事煞费苦心。是啊，交通部、福建联合申报国家级开发区的申请早在去年就已递上去，但数月过去了，却迟迟没有消息。这次彭冲副委员长的到来，无疑又一次激发了漳开人的积极性。

3 月 11 日，作为省部级以上领导才能阅览的内参——新华社《国内动态清样》第 605 期向中央领导反映了漳开的升级需求。这则内参的标题叫做《招银发展迅速因未列入国家级开发区存有隐忧》，其意向非常明显。此文一开始就说，“最近，位于福建漳州九龙江出海口的招商局中银漳州经济开发区，虽然开发时间不长，但成效显著，只是至今尚未列入国家级开发区，使开发工作存在着不少隐忧，需要加以解决。”在历数开发区的重要性之后，文章再一次提醒那些阅读此文的领导同志，“但是，从目前发展看，这个开发区仍然存在不少隐忧。总经理丁克义告诉记者说，这种隐忧主要表现在至今未能享受国家级开发区的优惠政策。记者在调查中也看到，这个开发区虽然与厦门特区、海沧杏林台商投资区同处厦门湾，但在政策上存在着差别。而且随着厦门加快实施自由港政策的步伐，政策上的差别就将更大。就厦门港而言，港口吞吐能力不大，压港现象严重，且淤积年复一年加重，因此，开发区港口建成后，不仅可以减轻厦门港的压力，而且可以成为闽西、赣南、粤东对外来往的海上通道之一，有条件发展成为香港、台湾、上海这三大经济区的货物中转港，增强我国东南沿海地区与东南亚一带国家的经贸往来。就闽南厦漳泉金三角开发地区而言，漳州地区处于经济相对落后地位，同时又处在闽西、赣南、粤东、湘南等经济落后、贫困地区出海的交通枢纽位置，开发区的港口建设将直接或间接地带动这些地区的经济发展。因此，

将开发区尽快列入国家级经济开发区是很有必要的，也是很有现实意义的。”

就在丁克义们积极“做工作”没多久，1994年3月，在全国八届人大二次会议期间，八届人大代表、漳州市市长韩玉琳也提出类似建议，“希望国务院和有关部门将招银列为国家级经济技术开发区，使其成为第二个蛇口工业区”；并通过经济日报内参《情况反映》向中央领导汇报。

但是，因为国家宏观调控等众所周知的原因，开发区虽然一再努力积极申报，但升级一直未获批准，一直到16年之后的2010年4月25日经国务院批准，正式升级为国家级经济技术开发区，从而成功升级进入“国家队”。

事实上，漳开之所以如此紧迫的申报国家级开发区，固然是迫于激烈严峻的竞争形势，但与当时招商局集团的整体决策也大有关系。早在3月5日，在招商局集团一九九四年度董事会会议上，黄镇东部长就提出，招商局在经营战略上要发展实业：

“我们是个传统的、历史悠久的大型企业集团，要在实业上下功夫，确确实实给国家办几件大事。”接着他又说，招商局可以立足航运，走多元化战略，比如可以发展房地产，但是不要“炒”，而要“开发”。

“对国内的房地产，我主张在成片开发的基础上去搞，搞一些大的项目，比如说蛇口、漳州、金山、泉州、威海、烟台这些带有成片开发的项目，主要是搞好基础设施，改善投资环境，招商引办企业、商业、公用事业等等。”部长的话很明显，他是站在一个共和部长和一个负责任的大型国企的一把手的位置上说这番话的。接下来的第五个问题中，部长谈到了漳开深水岸线和筹资问题。部长是这样说的：

“三通”问题在九七年以前可能会有点儿说法。九七年香港回归以后，就带了好多问题，台湾也好，我们也好，很希望把这个问题解决在九七年以前。如果要解决，厦门湾是首当其冲的。刚才松金同志也要求丁克义快点上，漳州开发区要为“三通”服务。这是一个处于扶植阶段的项目。我想这个为难题是不是在适当时候开个现场会，有些还要同省里协调，有些需要同股东协调，是不是请丁克义同志多做点工作，为现



场办公会把题目提出来，提前告诉大家，然后大家有准备，再把省长一起请来一起研究，这样加快点进度。现在要将投进去的钱发挥效益，只有加快进度来解决，当然质量要保证，还有规划问题，深水岸线想不到成了这么个结局，出乎意料之外，那就要好好研究。

这一天，招商局集团副董事长、交通部副部长刘松金也在讲话中提到，“在上届董事会上讲，抓重点搞几个大项目，这样容易集中人才，集中财力，便于加强管理。如漳州开发区，已经上了就要抓紧，保证他们的资金，老丁（丁克义）你要抓紧不能拖拉，形不成规模，越拖的时间长损失越大。”

部长们期待的话语，给了丁克义莫大的压力。如此看来，漳开的发展，离部长的要求还有些距离。虽然一年多来，为了筹措资金、实施拆迁、理清关系等棘手的问题，他这根“弦”绷的已足够紧，但现在看来还不够；不光他不够，他的经理们、员工们也不够。他觉得有必要按照部长的要求给漳开的创建者们“上上课”了。

当然，丁克义心生此念，除了部长们讲话的压力之外，还有一件事对其影响巨大。

一个月之前，招商局集团为了解漳开创建以来的整体建设发展情况，由集团投资管理中心牵头，企业部、人事部、财务部、研究部和工程物业部派员参加，组成了赴



1990 年代创业初期，开发区填海造地。

漳州开发区9人工作组。出发前，集团领导江波、袁武会见了工作小组全体成员，并作了重要指示。此后，从2月22日至27日，工作小组奔赴漳州，进行了为期5天的实地调研。3月2日，工作小组拟定《关于赴漳州开发区出差情况汇报》，上报招商局集团常务副董事长江波、总经理李寅飞、副总经理袁武。

在这份调研报告中，工作小组从“关于修改、制定有关法规性文件工作情况”、“漳州开发区管理和运作上存在的主要问题”两个部分进行诊断式汇总，涉及到开发区制度制定原则、财务管理、工程管理等方存在的问题。报告最后说，“工作小组个别婉转地与丁克义交换了意见”，丁克义表示，“工作小组提到的问题是存在的，前一时期总经理班子主要是抓工程进度，内部管理虽然也花力气抓，但由于人员素质不高，还要有一个过程。”为此，丁克义打算：“（1）在适当时候，调整部门领导；（2）尽量物色一些业务技术水平高的人员入区，并希望得到交通部和招商局的支持；（3）对新大学毕业生，抓紧培养、考察，一旦有机会，把一些表现好、能力强的提拔到一定领导岗位上；（4）加强培训或把一些骨干送到外单位学习”。

在看到这份报告之后，丁克义在报告扉页写了这样的文字，“尽管此报告亦有不全面之处，但这是一份重要文件。据说，本文的提法集团投资管理中心不满意，认为工作组对成绩说多了。实际上反映出一些人的主观的成见。”虽然，从字面上看，由于种种原因，丁克义对开发区直管部门招商局集团投资管理中心多多少少有点小意见；但在实际上，作为开发区实际上的执行者，除了那些没法回避的外部因素外，他 also 知道在这个肌体内部“软肋”到底在哪里。

5月11日，在漳开全体员工大会上，丁克义做了一番长长的讲话，苦口婆心，语重心长。一看题目很有针对性，是从思想作风角度来展开的，叫做《正视问题、加强管理、严明纪律、改进作风》。

“今天，我们召开全体员工大会，目的是动员大家，进一步改进和加强企业管理，把开发区建设得更快更好。”丁克义开门见山，他首先肯定了开发区的成绩，“众所周知，开发区动工投建才一年多，在这一段不太长的时间内，我们克服了一个又一个的困难，在推进开发区基本建设的同时，也初步形成了开发区的经营管理体制和运行



机制。”但是，他直截了当的告诉员工们，“我们不能因此而看不到前进中的问题和缺点。只有经常反省自己，不断发现和解决存在的问题，才能够不断自我完善、不断提高，才能在厦门湾的南岸这片热土上开拓前无古人的事业，以我们的努力和奋斗去创造历史。”

而后，他循循善诱但又严厉严肃地批评了开发区创建存在的五个方面的问题：对开发区的管理体制缺乏认识；机构职能的行使存在着错位现象；员工整体素质不高，人事管理上缺乏活力；建章立制与执行落实工作脱节，存在着制度不配套、管理松弛的现象；对员工的教育抓得不够紧，未能形成具有开发区特色的全新的精神风貌。

在这些问题的影响下，开发区出现了种种消极现象：像“有些部门在行使职能时暴露出政企不分、政府职能管理与企业经营管理不分、政企关系不顺等弊端；如管理部门直接介入工程管理与发包，有些单位员工从事超出其职责范围的工作……正是由于对政企合一认识不清，在工作中沿袭了以往政府机构办事所存在的诸如文牍主义、形式主义，以及工作扯皮推诿、办事效率低、服务基层观念淡薄等通病”。像“在管理人员队伍中，能独挡一面、成熟的人少，生手多……未能做好人才培养，在人才的引进上显得封闭，不能走出去招聘和物色人才……对现有人员的管理缺乏考核、遴选、奖掖后进、提拔年青人的一套办法。岗位设置未能严格加以控制，总体上机关人员过多，管理人员与技术人员、生产服务人员比例失调，造成人浮于事。”像“规章制度政出多门，忽略了相互间的配套，出现部门之间的制度重复交叉、相互矛盾、无法执行的现象；同时，该建立的制度又未建立。这样，在执行过程中导致有时无章可循，有时有章不循。同时，又缺乏对制度落实的检查和监督，有些部门手中拿着制度的解释权，却不认真检查落实情况，致使规章制度执行不力、流于形式，成为一纸空文”。像“我们对各位员工过去的工作表现知之不多，有的甚至完全不了解，要掌握和了解员工的思想动态需要一个过程，也需要教育和引导，这样，才能形成开发区的精神风貌。在这一方面，由于缺乏有力措施和有所疏忽，出现了集体主义观念淡薄，各扫门前雪的现象，这在公司搬迁时表现得尤为突出；个别人自以为是、不服管理等现象，甚至出现腐败行为，如以权谋私、挥霍公款等。有些干部不为福始、不为祸先，缺乏

敢于管理和勇于承担责任的品格；有些管理人员业务平平，又不肯努力学习，所谓文不如誉录生、武不如救火兵，正是其生动写照，工作马虎，矛盾上交领导，牵制了领导的大部分精力。”如此等等。

随后，他警策他的员工主要是中层管理人员们，“我们工作中确实存在着一些薄弱环节和问题，在这些问题之中，以职能错位所造成的管理关系理不顺和人事管理缺乏活力最为突出，这不仅影响了工作的进程和开展，也影响了员工的积极性。”

“找到了问题的症结，就要对症下药，提出解决问题的措施。从现在起，我们要从以下几个方面着手，狠抓企业管理工作。”接着，他决定在今后一段时间，从七个方面来改变开发区的现状：一是要廓清认识，明确开发区的管理体制；二是要分清职能，加强企业内部机构建设；三是要转变观念，改革人事管理机制，四是要积极认真，建立健全规章制度；五是要下大力气，做好员工培训工作；六是严格管理，完善监督机制；七是改进方法，提高效率和效能。最后，他恳切地鼓励他的员工们，“我们从四面八方汇聚到九龙江口这片虽然荒芜凋敝但却充满生机与希望的土地，漳州港的崛起，必将惠及漳州400多万人民，这是漳州建郡1300多年以来最为辉煌的一次大开发、大建设，因此，我们要脚踏实地，加强管理，以扎实的工作，去掀开漳州市以至厦门湾历史的新一页。”

稿子很长，这样丁克义就讲了很久；但他觉得还不够，在关键的问题上，他脱稿去讲，讲得气愤填膺，讲得费心费力。台下的人也竖起耳朵，细细的听着；这些问题如此细致又如此真实，几乎所有人都不由得想到，开发区的“一把手”是不是正在对自己旁敲侧击。

会议开得较为成功，也开始出现成效，几乎所有员工都欣喜地看到，在以后的日子里，开发区的体制、管理模式、机构设置、规章制度、人才选拔和引进、干部的考核、建立人才成长竞争机制等问题正在逐步完善，自己以及周边的人的精神面貌、行事风格、思想理念也正在慢慢改变。这场严厉、适时的会议看来是开对了，人人都在改变、转变、发展，一个崭新的、生机勃勃的团体正在渐趋形成。

5月13日，漳州市市委书记曹德淦、副市长杨水来及有关部门负责同志和漳州



1994 年 6 月 16 日，时任招商局集团常务副董事长、漳州开发区管委会主任、董事长江波视察开发区。

经济开发区总经理丁克义，就开发区至厦门车客轮渡厦门码头的选址问题，专程前往厦门市，拜会厦门市委、市政府主要领导。

厦门市市委书记石兆彬、市长洪永世、副市长赵克明等领导会见了曹德淦一行，并召开由两市领导及有关部门负责人参加的会议，讨论研究了轮渡码头选址问题。

会上，丁克义首先向两市领导汇报了车客轮渡项目的筹备工作和进展情况，并就厦门轮渡码头选址提出了具体意见和要求。经充分讨论，两市领导就选址问题达成了共识：建设和开通开发区至厦门之间的车客海上轮渡运输，不仅是开发区建设的需要，也是厦门经济特区发展的需要，它对于促进厦门湾两岸的流通，加快两地经济建设发展步伐，都将产生重要的作用。同时，对于建设闽南“金三角”，形成交通大骨架，也具有重要意义。

为此，厦门市委、市政府主要领导都表示全力支持轮渡项目。为使轮渡项目尽快开工建设，厦门市委、市府确定厦门轮渡码头地址在同益码头北侧，岸线为 100 延米，陆域面积为 10000 平方米左右。轮渡码头就这样敲定了。

◎ 东风送暖

事情看上去非常顺利，丁克义、吴斌的心情也不错。但是，这种高兴还没有持续多久，令人煎熬的问题就一个个接踵而至。

第一个是关于港区码头建设的问题。根据开发区的发展方向，仅一个 3.5 万吨级的泊位，由于配套设备、设施不足，装卸效率低，成本过高，经营起来非常困难。为形成一定的发展规模及较好的投资环境，应该扩大港口建设规模。但是，在当时的情况下，依靠股东出资和垫资建码头已不可能，吸引外商投资亦相当困难。

第二个是关于征地问题。开发区总征地面积（包括疏港公路）为 22.64 平方公里。首期征地，连同疏港公路、补征地块为 6.94 平方公里，征地总价 7156 万元。根据总协议要求，对余下的 15.7 平方公里，要在 1994 年 6 月 18 日之前征完，总价款需 17000 万元，但根据开发区当时的情况，如果 1994 年要征下来，一是资金不足；二是开发区近期内尚形不成招商条件，征下的地只能闲置，影响资金的运用。

第三个是关于公安、工商、税务三个分局设置的问题。其中特别是公安分局，鉴于开发区公安局具有鲜明的港口公安机关特点，因此，借鉴其它港口公安局的经验和交通部、公安部的有关文件精神，开发区公安局应本着“辖区明确，职能兼容”的原则，实行双重领导体制，干部、人事以交通部公安局为主，业务工作以漳州市公安局为主；管辖范围为开发区征地红线范围内，行使县市一级公安局的职权。但因为种种原因，体制也就一直未能理清，分局也就难以设置。

第四个是关于开发区内深水岸线的问题。开发区在立项和可行性研究时的深水岸线测量有误，必须重新开辟第四区，但此事虽然已经上报，但也迟迟未有结果。

第五个对漳州而言是“老生常谈”的问题，关于资金缺口问题。按照规划，1994 年资金缺口达 19200 万元。根据董事会一届二次会议的决定：贷入 1500 万美元（折人民币 13050 万元），仍然缺口 6150 万元。但更严峻的问题是，由于码头、疏港大道项目变更设计、国家政策性因素以及码头新增加两台塔吊等方面的原因，投资规模由原来的 10700 万元增加到 20000 万元，增加投资近 9300 万元。该两项目均为基础



设施，按照地方自筹 20% 配套资金的要求，福建省配套资金总计 4000 万元，但实际只确认 1340 万元，缺口 2660 万元。

第六个是关于税收留成的问题。1994 年国家实行新的分税政策，原来各级地方政府赋予开发区的税收全额留成的优惠政策发生了变化；但对于刚刚开工建设不久的漳开而言，此项政策影响巨大。如何在新的税收政策下，争取开发区的最佳利益，也成为迫在眉睫的问题。

此外，还有开发区的人才问题以及 3.5 万吨码头和疏港公路施工问题。截止 5 月 1 日，距码头水工主体工程竣工时间仅剩 184 天，施工单位面临的形势非常严峻。疏港公路区内段由于开工较迟，工程量大，如期竣工的压力也相当大。

凡此种种，已经一件件累积起来，如同一座座大山，压得丁克义们抬不起头来。

事实上，诸多问题之中，资金缺口仍然是重中之重。但说句实话，在那个时候，不仅仅是漳开，就是整个福建的经济情况也好不到哪里去。福建省建委在这一年 4 月 18 日的《重点建设简报》中焦灼地指出，在 1994 年度第一季度福建全省初步安排的 23 个省重点建设项目完成投资仅 4.83 亿元，仅完成年计划的 9.38%，低于上年同期 5 个百分点；而这些重点建设项目存在的问题之一就是“资金普遍紧张”。根据福建省建委的统计，16 个在建项目累积到资 2.99 亿元，仅占年度计划的 7.5%，低于投资完成水平。其中，有些工程已因为资金问题出现半停工状况，有些项目分文未到，有的到资很少，远不能满足工程需要。

还有一点，由于省、市有关部门对省府 387 号文件精神实质没有全面理解，在具体落实接口工作中，“中梗阻”的现象时有发生。特别是三个分局设置上，由于认识不统一，到这一年 6 月开始的时候，机构设置方案仍未取得实质性的进展，但开发区的建设进程已对政权组织的运作提出实际要求，这两者的落差将会阻碍开发区的发展速度。

在这样的情形下，丁克义、吴斌商定后，最终将这些问题形成《招银工作汇报》的报告，上报交通部和福建省“提请领导解决”。

在紧张有序的沟通联络下，6 月 12 日，国家交通部部长黄镇东专程莅临福建，

就漳开的问题与时任福建省委书记贾庆林进行协商。按照漳州市副市长杨水来的说法，这一天晚上，黄镇东部长与贾庆林书记“交换了一个多小时的意见，气氛十分亲切愉快，我跟韩市长（韩玉琳）都在场，要解决咱们开发区的若干重大问题。”

6月13日，黄镇东率领部办公厅主任姚明德、财务司司长罗膺良、计划司副司长林平亚、基建司司长叶慧然、公安局局长陈春青，以及国家开发银行交通信贷局局长叶汇、国家开发区投资公司综合部主任郑云林、招商局集团常务副董事长江波、招商局集团投资管理中心副总经理林川野等一行13人，视察开发区施工现场。漳州方面韩玉琳、杨水来、黄浦江、庄凉江、林亚才陪同视察。

随后，黄镇东部长会见了漳开全体员工。

杨水来主持了见面会。他首先对部长一行表示欢迎和感谢，然后他用开玩笑的口吻，感谢龙海对漳开的支持，“今天，龙海市委书记黄浦江同志、龙海市市长庄凉江同志，还有负责协调开发区事务的市委副书记林亚才同志也来了。换届以后，我跟他们各位领导开了个玩笑。我说书记叫黄浦江，市长叫庄凉江，开发区在九龙江，这都是有水的，正好三江汇合，意思是我们开发区很有前途。”此后，他告诉漳开人当然更是告诉部长一行，漳州又一次提升了对开发区的重视程度，“我们市委、市政府

1990年代创业初期，开发区员工与驻地官兵共同改造工作生活环境。





研究过，今后市里开大会，副市长上主席台，原来丁克义总经理的位置在我边上，现在决定调整，市长、书记、副书记下来，就是我们丁总经理的位置，排在常委的前面。这是市委、市政府对开发区的一个重要认识。我们想，漳州把开发区作为龙头项目或龙头地位，因此，总经理在这种场合应该有他的位置，我们坚决拥护市委、市政府的决定。……涉及到漳州的有 4 个方面的问题，在部长到来之前，市委、市政府作了专题研究，明天将以十分明确的态度，表示支持，解决我们漳州人应该解决的事情。”

杨水来副市长讲完后，漳州市市长韩玉琳也表了态，“这次黄部长带领交通部重要的司局来到这里，是解决大事的。黄部长来了四次，每一次都来解决大问题，所以我们非常高兴！我们要感谢黄部长、感谢交通部的各位司、局长，还要感谢我们的董事长江波同志。江波同志对我们的工作也是倾注了大量的心血。当然了，有黄部长的领导、指挥，工程形成现在的规模。”他看了一眼丁克义接着说，“在现场指挥的还有我们的丁总。丁总长期住在这里，克服水土不服、人地两生的困难，把工作搞得这么好，我们是要感谢的！”他谈了漳开对于漳州的重大意义，谈了对于黄部长本次来漳的期待，谈了漳开的气派，也谈了决心，“我们省里一些厅局长到这里来后，说福建省开发区很多，最有气派的，就是港尾这个漳州开发区。这些省里的厅、局长在沿海看了好多地方，他们的眼光是很挑剔的。各位，你们都是最有气派开发区的建设者。你们在短短的时间里做了大量工作，取得这么样大的成绩，我们是要感谢你们的。我在这里代表漳州市委、市政府以及漳州的 400 多万人民，感谢开发区管委会和同志们的辛勤劳动，预祝你们在新的一年里取得更大的成绩！部长在这里如果定了大项目，你们一定要抓紧落实，当然也有我一份，共同把这件事搞得更好一点，让部长更放心，感到这个决策是对的，感到这个决策在我们漳州很深入人心的，而且进展很快！这次办公会可能会提一些让我们漳州市政府解决的问题，我从漳州出来时就讲，我们一定要表态好，起码是态度好。”

部长笑了笑，看上去他对漳州的姿态非常满意。部长看着大家，他开始讲话了。

“我要说的第一句话就是同志们是漳州开发区拓荒者、创业者，中国文字中表示感谢意思的很多，我还是向大家鞠个躬吧！”部长站起来，腰弯下去，向着所有的员

工深深地鞠躬。

没有人会料想到一个共和国的部长会做出如此的举动，一刹那，他们惊呆了；随后，他们醒悟过来，也不由自主的站起来还礼，同时报之以热烈的、经久不息的掌声。

部长摆摆手，示意大家坐下。他又接着说，“同志们在这里工作很辛苦。拓荒创业嘛，总是要有个过程，同志们应该感到创业的艰辛，也体会到创业的甘甜。我到这来是第四次了。前两次都是踏勘岸线，研究能不能在这里建设港口。第三次来，是开发区奠基开工。今天是第四次。刚才在现场看了以后，感慨万千，深深体会到同志们在现场一年多工作所付出的辛勤劳动和代价。感到高兴的是多数同志比较年轻，后生可畏，我们的希望还是在年轻人身上。漳州开发区将伴随你们的成长而发展。历史选择了你们，你们应该对历史有所交代，这是一件很光荣的事情。”

这些来自部长的真诚的感激之语，让漳开人万分欣慰。他们聚精会神地盯着部长，眼神里充满了感激与自豪。“值了！”他们心里想，“能得到部长的认可，我们再多的苦和累，也值了！”

“同志们在这里创业，在这里拓荒，很辛苦。但是，也确实是很光荣的一件事。同志们选择地方是选择对了，选择职业也是选择对了。”在谈了开发区的来龙去脉之后，部长继续鼓励说，“我相信同志们在这里努力工作10年、8年，也会象蛇口人一样感到骄傲、自豪。我相信，整个厦门湾，包括厦门本岛、海沧，也包括漳州、龙海这段海岸线，在2000年或再迟一些时候，一定会成为我国东南地区的航运中心。”

然后，部长又谈到了这次来的目的，“我们这次来，名称应该叫做‘省、部联合召开关于漳州开发区的现场办公会’。丁总提的几个题目，要我们答，那么我们有责任把这些问题答一答。答得好不好、满意不满意是另外一回事。因为有好多东西属于政策上的问题。我们尽量把它答好，把工作做好。省里也好，部里也好，都是政府，都有责任来帮助协调处理好这些问题，从目前沟通的情况来看，明天的办公会可能开得还比较轻松。两位市长都表态了，大力支持，支持意味着同意了。我们来之前，部里也开了预备会，在一些大的问题上也确实有了意见。”

望着一双双期待的眼睛，部长提高声音，坚定地说，“讲这些话，都是鼓励，鼓



励同志们在这个地方努力工作。我看你们这八个字，敬业、知责、勤奋、廉洁，是开发区的精神吧！本着这八个字，你们要在市委、市府，还有龙海市委、市府的支持和关怀下，努力地工作，加快工作，加快步伐，把开发区建设好，这也是我们从上到下，从你们到我们的共同任务！”

掌声雷动。从部长简单的讲话中，漳开人听出了鼓励，听出了希望，也听出了信心。

此后，江波、丁克义都先后发了言。江波郑重地说，漳开是招商局第二个直接进行管理开发的开发区，是黄部长倡议、提出来的，现在经过一年半的努力，成绩显著，根据这样的情况，年底开发区就可以有些规模。他告诉员工们，“国家虽然在宏观方面有些调整，在引进外资方面有些困难，但我们还是在努力地想办法。有几个大的项目，我们想把它引进来。”他比较了漳开的过去和现在，在他看来，现在漳开的条件“比上几次来好得多了。”但是，仍然很艰苦。最后他鼓励大家，表达最豪迈的祝愿：“我想，万事开头难。当我们把土地平整、码头建设、公路建设、水电问题解决后，我们开发区就能够有一个较大的发展。让我们大家一起共勉。”

丁克义最后讲话，他说，刚才领导都作了重要讲话，就开发区远景、历史责任、前景、我们肩负的任务，都作了重要指示，提出了殷切的希望，并对开发区表示了非常真诚、令人永怀不忘的感谢。“我想在这里代表我们全体员工向部领导、省领导、市领导、集团领导表示决心：我们一定在今后的工作中按照部长、董事长和两位市长的要求，发扬招商局集团爱国家、办实业的务实创业精神和不断进取的传统，牢记我们肩负历史责任，在九龙江厦门湾南岸这块地方，以我们创造历史的努力，以我们每个人艰苦奋斗的精神，以我们每个人勤奋的工作业绩，来实现部、省领导对我们的期望。”丁克义满怀激情，他看看部长，又看看员工们，他被这种历史性的气氛感染了，他大声说，“如果说今天开发区刚刚有了眉目，在几年以后，在今后通过我们的努力，在我们董事长的领导下，一定能创造更加辉煌的明天！”

◎ 现场会

第二天，国家交通部、福建省人民政府联合召开“招商局中银漳州经济开发区现场办公会”。

至少有 100 人参加了大会，包括时任福建省委书记贾庆林、国家交通部部长黄镇东，福建省副省长张家坤、福建省计委、开放办、交通厅、土地局、编委、公安厅、电力局、税务局、港航局等有关单位负责人，还有国家交通部办公厅、计划司、财务司、公安局、招商局集团、国家开发银行，国家开发投资公司、交通部三航局等单位负责人，漳州市领导曹德淦、韩玉琳、梁倚萍、杨琼、杨水来、吴玉辉及有关部门负责人，龙海市领导黄浦江、庄凉江、林亚才，开发区丁克义、吴斌、伍荣官，以及其他一些与漳开建设有关的人。

会议室简陋之极。一些红绸彩带做成的花挂在铁皮房会议室的窗户边上，多多少少有点喜气；几十排靠背的硬长凳，像极了那个年代的绿皮火车上的座椅；最前面有一个用来写字的大白板，还有一个微型的麦克风。

现在，这个麦克风拿在张家坤手里，他是这次现场会的主持人。他宣布，“国家交通部、福建省人民政府联合召开‘招商局中银漳州经济开发区现场办公会’现在开

福建省委、省政府和交通部高度重视和支持漳州开发区，交通部和福建省主要领导于 1994 年、1996 年先后两次在开发区召开现场办公会，协调解决开发区建设发展中存在问题和困难，主要领导多次深入开发区指导工作。





始。现在，我们请国家交通部黄镇东部长讲话。”

掌声阵阵，把人心凝聚起来，相机闪光灯闪耀不停，所有这一切使得现场气氛既庄严又热烈，既简朴又真实。

按照惯例，现场会要解决的问题都已经在开会前议定，现场会的讲话一般都简明扼要，但这次黄镇东部长却违反常规，把他的讲话持续了近一个小时。

“既然是现场办公会，大家就发表意见，总结请贾庆林书记作。”黄镇东部长宣布，“我听说，在这个期间国务院的领导同志也到过现场……这就是说，我们的工作不仅仅停留在我们这个层次上，逐步在国务院领导同志那儿开始挂号了。应该说，我们的工作有一个很好的开端。”黄镇东肯定了一年多来漳开人所作的贡献，作为一个共和国的部长，他既然习惯于高屋建瓴，同时也可以做到事无巨细。“这个会议可以起到两个作用，”他说，“一是解决一些行政上、政府职责范围内要解决的问题；二是能够在统一认识的基础之上，加快经济开发区的建设。”

黄镇东开始详细陈述开发区的重大意义，他知道建设开发区即便是对于招商局这样一个大型企业集团而言也费心费力，“坦率地讲，招商局集团并不轻松。这么大的基础设施建设要钱的啊，漳州的同志很清楚，港尾那个地方，原来是什么条件，这样的条件下要建港口要搞开发区绝非是件易事。叶汇同志是搞工程的专家，当时我们就感到，这个地方小打小闹是可以的，真要大搞的话，那不是一件很容易的事情。”讲到这里，部长有些激动了，他看着同志们，满怀信念地说道：

“我们都是共产党员，都想在改革开放中，在实现祖国和平统一这个问题上多做一些事。只要我们的方向、目标、任务都一致了，那我们大家的劲就往一块使了，这个不是支持贾书记，也不是支持韩市长的问题，这是整个国家的事。这是历史的责任落在我们身上了，我们就要承担一代人的历史责任，把这个事情干好。你们省里的厅局长也好，我们部里的司局长也好，如果在一些小问题上兜这个圈子就没有意思了。服从大局，只要对祖国和平统一有利，对我们福建经济发展有利，对我们

改革开放有利，对全国经济发展有利，我们都要想办法支持怎么把这个事干好。”

这番话讲得实在是严肃而又真实，让大家听得惊心动魄但又满怀信心。随后，黄镇东部长又用了大量的篇幅来分析开发区面临的八个问题，并宣布会议要“形成纪要，按纪要的原则办。”

贾庆林书记也作了重要讲话，他对开发区所取得的成绩予以充分肯定，并强调了开发区的重要意义。随后，他也严肃地说：

“漳州经济开发区建在福建，建在漳州，建在龙海，建在港尾，表现最积极的也应当是福建、漳州、龙海和港尾。我们要用实际行动来支持开发区的建设。各级、各部门有各自发挥积极性的途径，有各自发挥积极性不可替代的作用。……一个大工程的建设，遇到一些问题是难免的，在以后的建设中，可能还会遇到一些新的问题，关键在于我们解决问题的态度。我希望各单位、各有关部门，对于开发区当前和未来建设中遇到的问题，继续给予帮助和解决。……我们一定要加紧建设，要有时代的紧迫感和责任感，大力支持漳州经济开发区的建设。”

省委书记的态度是非常明确的，这一番讲话虽然四平八稳，但却已经是切中要害。这也是召开这次现场会的目的，就是要清除漳开建设中的各种障碍，将开发的事业推向深入。省委书记在告诫“个别”的地方官员，作为“地主”必须要积极支持开发区的建设，这既是责任更是义务。

就在这样的氛围中，会议研究了加快漳州经济开发区建设步伐中的港区码头建设、征地、新岸线开发及相关陆域、配套公路问题、资金问题、税制改革后开发区优惠政策、码头施工、“三分局”机构编制及运行、开发区对外通道等问题，并形成了一致意见。



6月21日，国家交通部、福建省政府以“闽政[1994]综168号”文发布《交通部、福建省人民政府关于招商局中银漳州经济开发区现场办公会议纪要》。纪要分为十条，语言既详细又严谨：

第一条，强调了加快开发区建设步伐的重要意义。第二条，同意加快港区码头建设，开发区可以再建2至3个3.5万吨级泊位，在总体规划的指导下，作为国家“九五”计划的项目立项，福建省和交通部对开发区报批的港口项目，将给予协调，争取得到国家开发银行的支持。第三条，同意开发区征地时限再延长4年，即至1998年6月18日前完成余下12.27平方公里土地的征批、付款与开发。第四条，漳州市人民政府同意开发区开辟第四区，属耕作的土地，按开发区原定征地单价赔偿，山地及滩涂免费使用，港尾至岛美与新岸线配套的公路，由漳州市人民政府负责拓宽建设，达到二级公路标准；鉴于开发区岸线北端是抛泥区，不仅影响开发区的岸线使用，还会造成厦门港出海航道的淤积，省交通厅等有关部门应向国家海洋局报告，提出迁址意见。第五条，福建省计委及省交通厅表示马上予以落实疏港公路配套资金800万元，对于中闽的股东垫款800万元的问题，亦请省政府有关部门协调解决，3.5万吨级码头及疏港公路超概算问题，请开发区按原渠道经省厅报国家交通投资公司，由国家交通投资公司结合机构体制改革后的实际，抓紧与国家开发银行交通信贷局、国家开发投资公司衔接处理。第六条，码头必须按合同工期完工，即在1994年10月30日之前完成水工主体工程施工，为保证工期，在交通部基建司的协调下，就具体措施与三航局进行了协商，并达成一致意见。第七条，在保证中央利益的前提下，按照省政府“闽政[1992]综367号”文件精神，福建省、漳州市、龙海市在各自权限范围内给予优惠，属中央赋予的优惠政策，由福建省和交通部共同向国家争取。第八条，开发区应抓紧设立公安、工商、税务三个分局。第九条，根据开发区发展的需要，开发区必须开辟一条连接厦门岛的水上通道和一条连接海沧的陆域通道，由省政府有关部门进行协调，并由省政府形成文件，以便执行。第十条，开发区要选择适当时机，积极申报列入国家级开发区。也可按照中央对台经济工作方针，由省政府以台商投资区的形式，上报国务院审批。

1994年9月9日，时任招商局集团总裁李寅飞视察开发区。



现场会之后的几个月，是漳开迄今为止少有的平稳时期。以后的诸种事实证明，现场会的推动力是巨大的，开发区“三大工程”已然竣工在即，供水、供电、通讯、轮渡、职工住宅楼等配套工程也已有序进行。

在这一年的10月底，3.5万吨级多用途码头水工主体工程基本完成，已开始着手组织陆域回填及陆域设施配套工作，以及进行港口对外开放的申报工作。

12月25日，是西方人的圣诞节。这一天，一条满载五台门机的5000吨级运输驳船，从上海行驶而来，停靠在漳开刚建好的3号泊位前沿。在欢快清脆的鞭炮声中，等待在码头的漳州港务局的员工们，从这条船上卸载下漳州码头两台起重量为10吨的门机。这是漳开建区以来第一台大型吊机。

时值冬季，强劲的东北风从厦门湾吹过来，又湿又冷。当安装工人在装吊装门机的门腿时，用于安装门机的浮吊被风吹得乱晃，固定螺栓怎么也对不好位、穿不进螺孔。前来安装的上海港的人员安装了几次都没有成功，最后想放弃等以后再装。丁克义看在眼里，急在心上，他大喊一声，“你们别走，走了我就不给你钱！”他转而让李德成告诉安装人员，“放心，你们听我的，这两天就能把它们安装好。”

之所以如此说，丁克义当然心里有底。他早就向村民打听好了，过几天就有小阳春，刮南风，南风很小，也很暖和，波浪也很小，施工应该没问题。不出所料，两



周后，终于迎来了天气晴朗的日子。这一天是 1995 年 1 月 8 日，厦门湾吹的是三级西北风，浪涌很小，很适合安装。丁克义眼疾手快，一下子就套住了第一个螺丝孔，这样，吊机就被固定住一头；很快，在丁克义的指挥下，两天时间内，门机几个大件安装

到位，整机从此矗立在漳开的码头上。

这一年年底，因为设计、施工、难度等方面的原因，虽然没有按原计划公路在 9 月 30 日实现通车，但好在是离通车的日子也不算太远了，除个别路段未作路面沥青灌入外，大部分路面已完工；这一年年底，开发区土地平整工程已形成标高陆域 3.0 平方公里；输变电工程也已展开；供水工程正在进行初设工作，用于临时供水的加走湖水库已经加固，使库容量达 47.815 万立方米，又打了几眼水井，可以达到日供水 2000 吨左右；用于开通厦门至开发区的海上通道的两个码头及船舶的初设工作已经完成；通讯工程已基本选定邮电大楼地址，电缆入区线路已经完成勘察；10 月份，已在开发区设立邮电代办所；开发区进行了集装箱码头与扩建码头的前期工作，完成了工程可行性研究报告；已经展开了第四区的地形测量、航道测量、波浪观测、10 万吨煤炭中转码头的预可行性研究，第四区对外连接道路已正式动工……

在这一年，还有一件事必须提及。10 月 22 日，中共交通部党组以“交党发[1994]55 号”文批准成立“中共招商局漳州中银经济开发区委员会”，党委成员由丁克义、杨水来、乐俊人、吴斌组成，丁克义任党委书记。

在这一年里，按照丁克义的说法，“招商引资工作未有大的突破。”这当然是很容易理解的，对一个尚不具备配套完善的开发区而言，纵然有个别企业会“投石问路”，但又会有哪一个企业真的到这里来投资呢？一个很明显的例子就是，这一年有一个龙海市的台商投资企业亚细亚食品公司多次来开发区洽谈，也确实下定决心准备在开发

区上马果蔬速冻厂，但日供水 2500 吨的要求开发区无法满足，而最终只能无可奈何地选择放弃。

“外商存在着等待观望的心态，谁也不愿第一个吃‘螃蟹’。”纵然困难重重，但“经过两年来的开发建设，在完成启动区域土石方平整、3.5 万吨级码头、疏港公路、输变电重点工程项目之后，开发区已初步具备投资条件，”在这一年的年终总结会上，丁克义、吴斌认真分析了自己所面临的优劣势，决定“及时将工作重点转移到招商引资上来，以形成滚动开发态势。”

毫无疑问，此种理念的转变将是漳开的一个崭新的开始，它标志着“开发区将进入新的转折阶段，即由过去的单纯投入转变为边投入边产出，以基础设施建设为主转入以招商引资为主与基础设施配套完善相结合。”于是，按照这样的理念，丁克义、吴斌拟定了下一年的工作思路：继续基础设施配套建设，完善投资环境；突出港口优势，全方位招商；强化企业经营管理，逐步形成滚动开发态势。

◎ 黑云压城城欲摧

1995 年元旦，象征着意识形态风向标的《人民日报》在元旦献词中如此写道，“‘每逢佳节倍思亲’。在新的一年里，我们要继续积极推进统一祖国的大业。香港回归祖国的日程已经进入倒计时。澳门回归祖国的日子也日益临近。实现祖国统一，是亿万炎黄子孙望穿秋水的宏愿。我们要按照邓小平同志提出的‘和平统一、一国两制’的伟大构想，一如既往，同台、港、澳同胞和海外侨胞一道，为加速祖国统一的进程而努力。”

毫无疑问，这是高层释放的一种强烈决策祖国统一的信号。纵然从上一年起，李登辉发起了所谓的“度假外交”，先后访问了印尼、菲律宾、泰国等东南亚国家，甚至他的飞机曾降落在夏威夷加油，但中南海一直坚信，海峡两岸和解共存的大势不可逆转。但谁也没想到，六个月后两岸关系却急转直下，以至于台海局势剑拔弩张。



然而，现在几乎所有人都没有预料到六个月之后才发生的事。

看到《人民日报》元旦献词的那一天，吴斌就高兴地说，看来，我们漳开是越来越有盼头了。是啊，两岸局势的向好当然对漳开的发展颇为有利。要知道，漳开本来就是打的“两岸三通”的大旗，只有在这杆大旗下，漳开的事才能“高看一眼”，才能“能特就特”。

在此种情况下，春节前两周的 1 月 17 日，福建省政府以“闽政[1995]综 14 号”文上报国务院，历数开发区发展对台经贸合作的独特优势，请求将漳开列为台商投资区，比照执行海沧、杏林台商投资区的有关政策。

文件报上去之后，国务院迟迟没有动静，但又一个关于两岸局势的好消息传来。

1995 年 1 月 30 日，正是农历除夕，首都北京沉浸在浓厚的节日气氛中，家家户户办年货、贴春联、挂年画，喜气洋洋。

这一天，人民大会堂里张灯结彩，时任中共中央总书记、国家主席江泽民，中共中央政治局常委、全国政协主席李瑞环在人民大会堂出席茶话会，与各民主党派负责人、各界知名人士代表及在京台胞台属代表欢聚一堂，共庆中华民族的传统佳节。茶话会上，江泽民总书记发表了题为《为促进祖国统一大业的完成而继续奋斗》的重要讲话，就现阶段发展两岸关系，推进祖国和平统一进程提出了八项重要看法和主张，呼吁所有中国人团结起来，坚持统一，反对分裂，全力推动两岸关系发展，促进祖国统一大业的完成。

总书记的讲话又一次鼓舞了漳开人的勇气。

2 月 26 日，漳开有限公司第一届董事会第三次会议在漳州市漳州宾馆五号楼二楼会议室召开。会议由董事长江波主持。副董事长曾锦仑、韩玉琳，董事袁武、梁宪、邓燕平、丁克义、史洪珍、陈曼薇、郑云林、庄凉江、陈炳冠出席了会议。董事黄庆、陈维德分别委托史洪珍、陈曼薇代表，漳州市人民政府副市长、招商局中银漳州经济开发区管委会副主任杨水来应邀列席了会议。有限公司副总经理吴斌、总工程师冯敏亮，以及各部门负责人，各全资公司、参资公司负责人列席了会议。

会议首先根据招商局集团的建议，讨论了招商局集团关于减少董事会人数的建议，

并通过了“关于修改合同、章程有关条款的决议”，听取并审议了丁克义总经理所作的《总经理工作报告》、吴斌副总经理所作的《1994 年底财务情况及 1995 年财务计划的报告》。

会上，董事邓燕平还介绍了招商局集团正在与外商洽谈的投资开发区主要项目的进展，以及正在商谈的外汇贷款情况。根据议程，会议还审议了有限公司的《关于 1995 年提高员工工资幅度的请示》，审定了有限公司送审的区徽方案；通过了开发区送审的 12 个规范性文件。会议还根据江波董事长的提议，免去乐俊人的副总经理职务；根据丁克义的提议，聘任了冯敏亮为有限公司总工程师。会议还对开发区治安办两年来在维护开发区治安秩序、侦破大案、保障开发区建设所做的大量工作表示肯定，并提出表扬。

值得注意的是，在本次董事会上，与会人员同意了丁克义们的思路，即“今后要把工作重点转移到招商引资上来，切实抓好。”各股东单位表示，将大力支持开发区的招商引资工作，为开发区的招商引资牵线搭桥。曾锦仑副董事长还建议，在条件较成熟时，以开发区的名义在香港举办一次招商活动；江波董事长也表示，在适当的时机，在香港、台湾举办招商活动，以加强宣传，扩大影响。会议还强调，“要抓住江泽民总书记发表《为促进祖国统一大业的完成而继续奋斗》重要讲话这一机遇，做好

1990 年代创业初期，开发区正在开发的滩涂。





对台这一篇文章。”

3月26日上午10时30分，时任中共中央政治局候补委员、全国人大常委会副委员长王汉斌从厦门乘船抵达开发区进行视察。陪同王汉斌的有福建省人大常委会副主任袁启彤，漳州市领导曹德淦、李天森、韩玉琳、郑立中，开发区丁克义、吴斌、冯敏亮等，以及厦门市有关方面领导。

在开发区，王汉斌沿疏港公路来到3.5万吨级多用途码头。在码头上，王汉斌与开发区员工亲切握手，并仔细询问了开发区的建港条件及码头建设过程，丁克义总经理对此做了详细的介绍。在了解情况后，王汉斌很高兴地和开发区员工合影留念，并说，这次看到了漳州经济开发区港口建设已可投入使用，取得初步成效，感到很高兴。开发区建设初期，这里一片荒山，建设者们艰苦奋斗，取得了港口建设的成果，我向建设者们表示祝贺。王汉斌还说：“开发建设者中很多是年轻人，来自五湖四海，朝气蓬勃，为建设祖国南部海港，建设闽东南经济开发做出了贡献，为此，谢谢你们！”

4月15日，在董事会精神的促动下，漳州市政府以“漳政[1995]40号”文再次致函福建省政府，请示将漳开列为台商投资区。与上次文件有所不同的是，这次文件略有改动，已经加入了“为贯彻江泽民总书记关于《为促进祖国统一大业的完成而继续奋斗》的讲话精神”一语；同时，“我们请求”也改称为“我们请求尽快”。

但天不遂人愿，就在请示递交上去一个月之后，台海局势却陡然生变。

正所谓政治格局波诡云谲、变幻莫测，让中南海没想到的是，曾经信誓旦旦拒绝李登辉“访美”的美方，却突然出尔反尔、背信弃义。

5月22日，美国突然宣布，克林顿总统决定允许李登辉于6月的第一周到美进行所谓“非官方的、私人的访问”，参加康奈尔大学的毕业典礼。6月7日至11日，李登辉赴美，往返途中经停洛杉矶、锡拉丘兹、安克雷奇三个城市。6月9日，李在康奈尔大学发表了名为“民之所欲，长在我心”的政治性演说，宣扬所谓“台湾经验”，叫嚷要“突破外交孤立”，强化台美关系，政治色彩浓厚。

美国允许李登辉访美，打破了将近17年不准台湾最高层领导访美的“禁令”，严重损害了中美关系的政治基础；又为台湾当局推行“两个中国”、“一中一台”“政

策打气撑腰，助长了台湾当局和国际反华势力的嚣张气焰。

所有这一切，不能不令北京的一些重量级的学者，“甚至还包括中南海里的一些高级领导人，不免对华盛顿的对华政策大起疑心。甚至担心美国正在悄悄地放弃‘一个中国’的政策。”

面对美国方面的外交挑衅，中国政府不得不采取了一系列强有力的反击措施，使美国真正意识到问题的严重性。从这年7月一直到下一年的3月，在六个月的时间里，中国进行了两次大规模导弹实弹发射演习，并推迟第二轮“汪辜会谈”。

就在解放军举行导弹演习期间，美国派遣独立号航空母舰战斗群与尼米兹号航空母舰战斗群进驻台湾岛东部海域，中国人民解放军海军潜艇也紧急出海警戒，双方静观其变。如此，两年前汪辜会谈时的和谐气氛荡然无存，似乎转眼间海峡两岸就要兵戎相见。为避免事态扩大，解放军在1996年3月底结束了军事演习，新中国历史上的台海第四次危机就此化解。

但是，这场危机对还处于建设中的漳开影响是巨大的。除了心理方面，更实际的问题就是，那些原本准备加大投入的股东们开始缩手缩脚，外资贷款项目更是难以报备。此外，在一年乃至更长一段时间内，别说纯粹的台资类项目，就是其他依靠招商局集团等股东们游说的项目，成功落地的也屈指可数。当然这都很容易理解，开发区本来就是以“两岸三通”的名义兴建的；但现在两岸局势如此，漳开可能即将会成为一场战争的最前沿，还有谁能糊涂到让自己的资金、产业乃至身家性命化为炮灰呢？

可以想见的是，那段时期内，有很多漳开人的日子是提心吊胆、度日如年的；甚至，也有人做好了离开的准备。但是，也有很多人，在最困难的日子里，依旧坚守信念，相信未来一定会“春暖花开”。

就在海峡两岸局势紧张的日子里，7月9日，时任中共中央政治局委员、中央书记处书记、国务院副总理吴邦国，国务委员、国务院秘书长罗干在福建省委书记贾庆林、省长陈明义及漳州市党政主要负责人陪同下抵开发区考察，国务院领导同志对港口建设表示满意，对漳州开发区的“以港兴区”思路表示肯定。



毫无疑问的是，国务院领导同志的肯定无疑是给人心浮动的开发区打了一针“稳定剂”。

4月22日，交通部以“交安监发[1995]365号”文，同意漳开3.5万吨级码头在1995年内临时接靠国际航行船舶进行装卸作业，允许出口石材100万吨，进口原糖30万吨，进口马口铁15万吨，出口河砂30万吨。

与此同时，按照1994年6月现场会安排，漳州港二期工程前期工作也在积极筹备之中，并已纳入“九五”期间福建省重点建设项目盘子。但按照国家要求，重点项目建设资金必须采用“三个一点”的办法筹措。为此，漳开申请按6（交通部）：2（福建省）：2（漳州港务局）的比例分担。交通部和漳州港务局均按资金要求出具了承诺函，但福建省交通厅却尚未作出承诺。

这年7月，丁克义拜访福建省交通厅领导，请求给予支持解决。“厅领导表示，（1）支持项目建设；（2）‘九五’期间省里尚未安排港建资金，解决此问题有一定困难，但可以考虑变通方法解决，以促使该项目尽快立项。”此后，福建省交通厅向省计委转报了漳州港二级工程“预可”报告，但未能对资金作出承诺。

8月18日，丁克义得知，同为交通厅上报的福州港项目已作出资金承诺，但漳州港没有。在此种情况下，丁克义“再次拜访省交通厅主要领导，但仍未得到解决。”时不我待，如时间再加耽搁，无法尽快上报国家计委、交通部批准立项，“三个码头‘九五’就有可能落空”。

在万般焦灼之际，丁克义致函漳州市委书记曹德淦，明言此事，请求漳州市委、市政府“在适当的时机，帮助开发区向省政府和有关部门呼吁，给予该项目必要的支持，以推进该项目尽早纳入国家‘九五’盘子和立项。”

曹德淦得知此事，也非常着急，他考虑再三，还是给贾庆林书记、陈明义省长写了一封信。8月21日，曹德淦专函“恳请书记、省长指示有关部门先尽快给予承诺”。在曹德淦的努力下，此事终于解决。9月14日下午，福建省政府召开专题会议，召集省计委、交通厅、港航局和漳州市有关人员，研究协调了漳州港二期工程省内建设资金问题。

10月11日至12日，由福建省计委在漳州主持召开漳州港二期工程预可行性研究报告审查会。经过会议审查，原则通过了由交通部一航院所做的漳州港两个3.5万吨泊位的预可行性研究报告。

这一年资金依旧紧张之极。

在年初董事会上，开发区有限公司决定1995年投资总盘子为30798万元，筹资总盘子为32000万元，并设计了种种融资渠道，像境外贷款、加拿大政府贷款、国内银行贷款、有限公司土地转让回收资金等等。但到这一年底的时候，根据开发区财务部的工作总结，只是“向招商局轮船股份有限公司拆借400万美元，向漳州港务局转借人民币6800万元，”以及“就水厂1000万美元贷款与中银香港国华银行签订了意向书，与北海道拓殖银行就外币贷款问题交换了意见。”以此计算，筹资也就是三分之一强，1995年度的筹资计划远远没有完成。甚至在资金紧张的情况下，漳开主动向漳州市财政局及金融机构通流动资金1495万元；并坚持每月初召开一次资金调度会，进行调度安排；同时，对下属公司实行费用包干、投资回报、经营总量等考核办法，签订年度经营目标责任书，企业负责人实行风险抵押。资金使用也放在“有利于滚动发展、能近期产生效益的项目上。”

还有一个明显的例子就是，漳州港3.5万吨级码头按设计要求需配置两台集装箱桥吊。但鉴于资金极度紧张，新设备买不起，只能购买二手设备。在这一年八月份写给江波、邓燕平的信件中，丁克义说，希望购买两台二手的桥吊使用，以有利于港口早点发挥效益。

到这年年底的员工大会上，丁克义做了年度工作总结和新年度工作计划，他历数了这一年的成绩，也谈了开发区存在的问题。

“开发区现累计完成投资50973万元；新开工及在建重点基础设施建设项目按计划进行，3.5万吨级码头实现了简易靠泊作业，‘九五’重点项目已上报国家计委立项”，他告诉员工们，“招商工作显示良好开端，去年在区内登记注册及批准成立的各类企业有14家，累计达28家，合同外资额达22135万美元、内资额达9123万元人民币；项目用地达115.21万平方米。”



在他看来，在下一年度，随着港机厂等一批项目的入区和 3.5 万吨级码头的配套完善及进入正常运行，开发区将逐步走上滚动发展的轨道。为此，“在巨大的资金困难压力下，开发区工作指导思想是以招商引资为龙头，加大投资力度，加快小区配套建设，完善投资环境，形成滚动发展态势。”他甚至给那些人心浮动的员工打气说，“经过三年来的艰苦创业，开发区已经具备了滚动发展的基础，在希望的地平线上，露出了曙光。”

当丁克义说这番话的时候，时间上是离 1996 新年的曙光不远了；但很不幸的是，开发区的“曙光”却没有如同他设想的那样，出现在“希望的地平线上”。

05

第五章
CHAPTER

择抉与坚守

古之立大事者，不惟有超世之才，亦必有坚忍不拔之志。昔禹之治水，凿龙门，决大河而放之海。方其功之未成也，盖亦有溃冒冲突可畏之患；惟能前知其当然，事至不惧，而徐为之图，是以得至於成功。

——苏轼



◎ 招商，还是招商

从漳开创建之初起，某些想法一直萦绕在丁克义的心头：他渴望慢慢地把开发区引导上一条道路，靠着它，让投资变成利润，使开发区由“输血”转化为“造血”。有这个想法的不仅仅是他，包括吴斌在内的很多漳开人，包括开发区的各个股东方，当然也包括江波、李寅飞、袁武、邓燕平等招商局集团的领导。

毫无疑问，对于开发区而言，这条最快捷、最直接、最可行的道路就是招商引资。就如同我们前文所述的那样，从 1994 年起，“招商引资就成了漳州开发区、投资管理中心和招商局集团重中之重的任务，”在时任招商局集团投资管理中心的邓燕平看来，招商引资能否成功，“是漳开能否实现滚动开发的关键，与漳开的命运攸关。”

知己知彼，方能百战不殆。当漳开人开始着手着这项工作时，他们客观地分析了自己的劣势：一是税制和外汇管理改革对投资者有一定的负面影响；二是与同处厦门湾的厦门特区、海沧台商投资区由于政策及开发成本上的落差；三是与省内众多的开发区相比起步较晚；四是由于港口及航运领域投资具有资金投入大、建设周期长、回收周期也长；同时，国家加强宏观调控，使融资环境趋紧，用于外商投资企业的配套资金逐年减少，在一定程度上也会影响外商的投资热情。

面对这些问题和困难，漳开董事会一届三次会议确定了“扬长避短，发挥优势，

外资内资都鼓励，项目大小都欢迎，各业并举皆支持”的指导思想。在对外宣传和招商活动中，拓宽招商渠道，突出宣传开发区的港口优势，寻找对港口依赖性大的临海工业项目。同时，营造投资软环境，开发区在用好省政府赋予的管理权限的同时，以高效的工作效率、谦恭的服务态度、认真负责的精神，为招商工作搭桥铺路；每一个项目，都有专人跟踪，关键时刻，领导亲自出马。一句话，为了招商，漳开人可谓是费尽心机、煞费苦心。

1995年年8月23日至27日，吴斌率规划建设部、财务部及经济发展部等有关人员共7人，前往上海浦东的金桥出口加工区、外高桥保税区及无锡国家高新技术产业开发区等地参观考察，实地了解这些已有相当规模的开发区建设发展情况，学习和借鉴他们在规划建设、招商引资及滚动发展等方面的经验。

“诚然，上海、无锡等地开发区的发展情况，有许多优势条件是漳州经济开发区所无法比拟的。但是，通过对这些开发区的考察、分析，我们可以从其成功的开发经验中得到启发。”在考察归来后形成的报告中，吴斌写道，“现结合漳州经济开发区的情况，提出一些建议供参考”。在报告中，吴斌逐一分析了其他开发区的好做法，最后他为开发区招商开出了五个“药方”：明确区位优势，做好经济发展规划；完善规划，改变规划滞后局面；加强软硬件建设，增创招商优势；重视公关，突出招商重点；

创业时期的开发区大门





建立现代企业制度，多功能开发。

在这篇内容详实、思考深刻的报告的最后，吴斌充满忧患也饱含激情地说，“漳州经济开发区现基础薄弱，百业待兴，挑战与机遇并存。开发区要繁荣发展，需要一批务实的开拓者，踏踏实实、从零开始、夯实基础设施，努力完善基础配套，改善投资环境，花大力气多方面开展招商工作，增强信心，走出开发低谷，迎接新的开发建设高潮。”

招商局集团那边也是如此。按照邓燕平的说法，投资管理中心“从 1994 年到 1997 年一直将为漳开引资作为主要的工作任务，集团的多位领导更是亲自领导和参与引资工作。”

作为招商局集团和漳开的主要负责人，江波也感到压力重重。“首先是‘三通’不通，而且何时能通可以说是遥遥无期，这和原来的预期有很大的差距。”寄希望于两岸“三通”推进开发区发展已然无望，只能是自力更生、竭尽全力引进项目。

但情况似乎也并不乐观，有一段时间，江波甚至抱怨漳开周边的开发区“不公平的竞争”，因为它们“离城市较近，有依托，开发起来较为容易，而土地成本相对较低，他们着眼于解决就业和税收，所以有不少项目都跑到这些开发区去了。”后来他想通了，“漳州市也好，龙海市也好，他们不能因为有了招商局漳州开发区，就不再搞开发区了呀！即便漳州不搞，其他市也是要搞的呀！”最后他决定，“不能怨天尤人，还要自己想办法。”

“自己想办法”，对于江波等招商局集团领导而言，办法也无非就是“内联外引”。

1994 年，由漳开提供原始资料，招商局集团投资管理中心编写了《招银招商引资图册》，这是漳开第一本正式的招商手册。在这本印制还算精美的图册中，全面介绍了漳开的软、硬件条件，地利岸线优势，并强调了其运营的“蛇口模式”及由招商局负责经营管理等特性。“中心将这本册子介绍给各国在港的有关公司，以增进他们对漳开的了解和投资意向。”此外，1994 年、1995 年投资管理中心分别组织各国驻港领事馆及相关人员，到漳开实地考察。

同时，江波专门召开总经理办公会，动员招商局二级公司到漳开投资。在江波等

集团领导的指示下，邓燕平组织招商局二级公司 20 多个赴漳开考察。此次考察的结果是，招商局置业有限公司和招商局蛇口工业区有限公司到开发区创办了第一家房地产公司——招商局漳州置业有限公司，首期开发 250 亩的商住小区；友联船厂在开发区建设分厂；开发区华商酒店项目也基本敲定。

1994 年 10 月，江波、李寅飞带队，到新加坡、马来西亚为漳州开发区招商引资，由邓燕平向裕廊工业区、淡马锡公司等一些招商局老合作伙伴介绍开发区情况。这是招商局第一次向香港以外的地区正式推出漳州开发区。“尽管此行并没有落实具体的投资意向，但使外界得知漳州开发区的存在。”半年之后的 1995 年 4 月 5 日，新加坡金钱集团地区总裁黄国诚赴漳开考察饲料及面粉加工项目，并最终入区。

虽然通过各种方式漳开在传播着自己的意图，但事实上，除了一些企业到漳开“走马观花”般的考察之外，在较长的一段时间内，并没有多少企业与开发区达成实质性的意向。

正当江波等人万分焦灼之际，机遇突然降临。这正契合了中国人经常讲的一句话，“踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫”；当然，如果更准确一点的话，应该用“机遇永远垂青有准备的头脑”这句话来描述似乎更为合适。

1994 年初，时任德国普鲁士格集团副总裁洛德、哈慕斯访问香港招商局，受到了江波的热情接待。20 年前，当江波还是中国远洋公司副总时就已经认识了洛德，并成为了很好的朋友。老朋友见面，相谈甚欢，分外高兴。此间，江波向老朋友介绍了中国改革开放的形势和招商局的情况；洛德也介绍说，普鲁士格有造船厂和桥吊厂，希望能到中国来发展，以减轻人力资源方面的负担。

这真是求之不得的好事！闻听此言，江波一下子就想到了漳开，他随即向洛德介绍了漳开的情况，希望普鲁士格能够到那边去建厂。但德方并没有马上决定投资，而先考察了天津、青岛、威海、上海、厦门、漳州等开发区，一番考察下来，普鲁士格决定在漳开建设港机厂。

意向达成了，但谈判却是艰苦的。谈判从 1994 年初开始，一直断断续续地持续到下一年的 9 月。从当时的资料看，至少在五个问题上双方有所分歧：一是招商局本



希望普鲁士格可以独资，但普鲁士格却希望招商局参股；二是德方虽讲明“要把桥吊技术逐步转到中国来，逐步培养中国技术人员，逐步减少德方人员以降低成本，但他们却不肯写在协议上，而我方就坚持一定要写在协议上”；三是“如果使用国外的包括德国的零部件，我方要参与，一定要货比三家，”但德方不同意；四是产品销售，中方坚持必须大部分外销，德方却不能确定；五是中方坚持“大问题一定要董事会一致通过”，德方认为不妥。

由此，虽然双方大框架基本拟定，然而在这些关键问题上始终谈不拢。但好在是大氛围是好的，双方合作意向也非常坚定，正如邓燕平所言，“双方领导从战略发展前景上看好这个项目，各自对下面执行人员施加了一定压力。”在此种情况下，江波指示邓燕萍、李雪刚负责洽谈事宜；德方也指定专人负责对接。

这一年的 10 月 5 日，江波致专函给洛德。信函中说，为加快招商局与普鲁士格公司间的合作，招商局邀请德方代表近期来漳州访问，并计划进行在漳州建立专门修理轮船及生产起重机的合资公司的可行性研究。同时，也希望德方也可考虑在该地建立电厂的可能性。江波还许诺说，“我们愿意优先考虑这两个工程，并早日达成共识。”

收到信函后，德方表现亦非常积极。1995 年春节刚过，在南中国的春雨绵绵中，



1990 年代，招商局漳州开发区的疏港公路。

德国普鲁士格集团的代表格林安格和翻译杨柳来到漳开，实地考察项目的选址、投资环境以及进行初步协商。

这是普鲁士格公司第一次来开发区考察，对项目能否顺利落地至关重要。为配合德方考察活动，漳开迅速成立了工作小组，由吴斌担任组长，组员为开发区经济发展部、规划建设部和总经理办公室相应人员。

由于签证时间的限制，德方只能在开发区停留十天。时间紧、任务重，德方的会谈、考察日程安排的异常紧。“由于当时的漳开还是一片大工地，也不具备接待的条件，会议就基本安排在格林安格先生所住的漳州宾馆5号楼进行。”按照工作小组的安排，时任漳开经营部副经理的蔡志勇负责全程陪同、接待。在那一段时间里，蔡志勇分外忙碌，“漳州市和开发区相关部门的人员根据时间安排一拨接一拨地来到5号楼，向客商介绍情况、解释政策、回答问题，每天的会议从早上8:00到傍晚7:00，中午只是短暂的用餐时间。”

这一次，蔡志勇才完全领教到了德国人的严谨作风。一个小例子就是，由于项目的选址必须平掉一座山包，德方要求平整后的土地高差不能超过10厘米；而开发区认为，这在爆破施工中事实上是难于做到的，况且土地平整后还需要覆盖混凝土，这一高差要求必要性不大。但德方仍然按照原则坚持，“为这一问题双方讨论了两天”。

就这样，经过十天的商讨、考察，德方对投资漳开有了信心。这年9月，江波出差到德国，受到洛德、哈慕斯的热情接待；随后，双方又进行了两轮会谈，但也未能达成协议。因有重要安排，江波飞去新加坡；为了达成谈判，尽快促成项目，洛德和哈慕斯也随即飞赴新加坡。江波立即临时召集邓燕平、李学刚赶到新加坡，进行会谈，但亦未能达成协议。参加完新加坡的活动，江波又飞往马来西亚吉隆坡，德方两人也跟过去。在吉隆坡，“经过艰苦的谈判，终于达成了协议。”

从吉隆坡回到香港，江波一方面安排邓燕平审定最后协议文本，一方面召开办公会，向集团其他领导介绍此事。在集团办公会一致通过后，专题会议形成纪要上报黄镇东部长、刘松金副部长。“一般说来送上去的东西，两位领导很少提出异议，至多来询问一下情况。”但这次却不同，两位部长都作了批示，要求招商局集团要“慎重”、



要“考虑”。

此时，离德方赴香港签订协议仅仅有四天时间。“我看到这份批示，处于两难的境地。但为了漳开的将来，我还是下定决心，进一步向两位领导说明情况，争取他们的理解和支持。”在江波的努力下形成一份报告，以特急件呈送黄、刘两位领导，并“请求两位领导能在一天内答复我。”让江波高兴的是，“还好他们两位接到这份报告后当即作出了批示，黄部长批示此事还是请第一线的负责同志自行作出决定，刘松金副部长也划了圈。”

1995 年 10 月 16 日，招商局和普鲁士格在香港草签了协议。但此时德方要求，这个项目必须报国家计委批准；否则，此事就暂且搁置。实际上，按照中国外商投资企业相关法规，这个项目由福建省计委批准即可，但德方坚持必须报国家计委批准，因为只有这样，才能列入德国总理科尔与李鹏总理在北京人民大会堂鉴证的签约项目，进而使该项目取得德国政府提供的优惠利率支持。

此时，距离科尔访华还有 20 多天时间，在这么短的时间内，能批下来么？德方着急了，招商局集团急了，开发区人更急！在此种情形下，后来的资料显示，在接下来的近半个多月内，负责报批此项目的所有人员都进入了“战备”状态。

很快，招商局集团副总经理袁武带领邓燕平、吴斌，火速赶往国家计委外资司，寻求项目短期内批准的路径。但是，一番咨询下来，对方的答复是：此类项目批准，最快也要两个月时间才能办妥。

欲渡黄河冰塞川，将登太行雪满山，怎么办？就此放弃吗？这可是开发区的第一个项目啊！回到宾馆，吴斌对袁武和邓燕平说，你们忙，先回去吧，我留下来搏一搏！就这样，从第二天起，吴斌就奔忙于国家计委、交通部等部委之间。领导不在，他就在那里做到“坐等靠”；领导来了，他就在那里“死缠硬磨”……最终，苦心人天不负，有志者事竟成，国家计委的领导被这个人的韧性、毅力深深地感动了，一件原本没有希望的事，竟然让吴斌给办成了：国家计委批准了！

“负责可行性研究报告后期修订的招商局发展有限公司为了尽快完成报告，参编人员连续三天没离开办公室，困了就在地毯上躺一下，按时将报告赶了出来。”多年



诺尔港机奠基仪式。

后，蔡志勇回忆说，“当天我就带着报告回到厦门，随即吴总（吴斌副总经理）带着在经济发展部工作的何晓亚直飞北京，由于该项目涉及自建货主码头，国家计委要求征求交通部的意见。因此，这个项目的立项涉及了国家两个部门的十来个司、局、处，经理部的佟建英也紧急赶赴北京支援。到北京的同志几乎每天都是马不停蹄，经过十来天的奔波，项目的立项批复顺利完成。在如此短的时间内完成如此大量的报批工作，报批组的同志在这期间付出的艰辛劳动是难于一一用言语记述的。”

这一年的11月13日，在人民大会堂举行的由国务院总理李鹏、副总理吴邦国及来访的德国总理科尔出席的中德双边经贸合作签约的仪式上，招商局集团常务副董事长、漳州开发区有限公司董事长江波与德国普鲁士格董事长弗伦茨在合同书上签字。合同书明确，由双方共同投资，在漳州开发区设立“漳州普鲁士格·诺尔—招商局港口机械工程有限公司”。交通部副部长刘松金、漳州开发区副总经理吴斌、招商局发展公司副总经理郭辉、涂波等参加签字仪式。

12月21日，漳州普鲁士格·诺尔—招商局港口机械工程有限公司在开发区注册成立，投资总额7200万德国马克，项目用地27.83万平方米。

半年后也就是1996年6月7日下午，开发区内钻机高架，礼炮齐鸣，漳州普鲁士格·诺尔—招商局机械工程有限公司奠基典礼在这里隆重举行。应邀出席奠基典礼的有中共漳州市委常委、漳州市人民政府常务副市长、开发区管委会副主任杨水来，龙海市人民政府市长康君福。



杨水来代表漳州市委、市政府及开发区在奠基典礼上致词，对公司的奠基表示祝贺并对德国朋友的到来表示热烈欢迎。在奠基典礼上，开发区总经理丁克义与诺尔公司总经理诺斯曼尼斯签订了土地使用权转让合同，漳州普鲁士格·诺尔－招商局机械工程有限公司董事长诺荷德致奠基词。招商局集团（香港）有限公司副总经理袁武、招商局发展有限公司副总经理郭辉，以及漳州开发区有关部门的负责人出席了奠基典礼仪式。

我们之所以用如此篇幅来描述诺尔港机项目，并非是这个公司本身如何非凡；在后来的日子里，我们看到这个公司在开发区的发展也说不上怎么好，1998 年底才投产，直到 2004 年经营才持平，且股份多次易手。但毋庸置疑的是，在上世纪 90 年代中期，普鲁士格“起了一个带头羊的作用”，它是开发区第一个上规模、上档次甚至是“撑门面”的项目。

可以说，我们之所以浓墨重彩叙述它，完全是因为它“落地”的过程是此后开发区百千次踏上招商之路的一个缩影；在这个缩影中，我们看到了在那个特殊的时段里，漳开招商的艰难跋涉，以及招商局集团和漳开人为此而付出的努力和心血。包括最早进军开发区的金钱实业、友联船厂乃至此后其他大大小小的入区企业，也或多或少的经历了这样一个过程。

我们今天回顾那时情形，至少可以肯定一个事实：由于种种复杂多变的因素，在上世纪最后的几年中，漳开的招商引资工作还未能达到“最佳化”的状态。有数据表明，从 1992 年到 1996 年，开发区引进的企业仅有 28 家，投资额 1000 万美元以上的企业只有 7 家，其中与招商局有关的企业有 3 家；从 1996 年到 2001 年，共引进企业 51 家，其中投资额 1000 万美元以上的企业只有 4 家；到 2006 年为止引进的所有企业 259 家中，有 180 家是 2002 年以后才引进的。就如同江波在回忆中所说的那样，“漳开经历了将近 10 年的艰苦岁月，从 2003 年起，终于走出了困境，情况有了很大的改善。”

可是，那还是新世纪之后的事情，漳开离那样的好日子还有七年呢。就在招商局集团、漳开主要的领导们辛辛苦苦张罗招商的时候，他们中的很多人也在盼望着：来年，或许后年，或许再过几年，开发区的日子会不会慢慢好起来呢？

◎ 蛇口接管

实际上，按照经济发展的逻辑很容易想到，1995年如此，1996年也说不上好到哪里去，形势似乎比一年前还要凶险；甚至在上世纪最后几年中，漳开的境况也远远说不上乐观。

1996年，始于泰国的金融危机迅速波及整个东南亚，造成东南亚金融危机，使这些国家的经济遭到巨大打击。这场金融风暴还连累了香港、台湾等地区，引发了韩国、日本的金融危机等一系列连锁反应。于是，东南亚金融风暴演变为亚洲金融危机。

虽然如此，但说实话，漳开人到没有多少担忧，更谈不上恐惧。事实上，漳开人内心深处之所以如此放松，其来源很大一部分是他们明白，甚至在很大程度上也是一种“退路”：开发区是具有一百多年历史的招商局主导的，在任何时候，无论开发区发展如何，都有一个身躯硕大的“靠山”招商局在后面托着呢。但是，东南亚金融危机的影响是如此巨大，深处香港金融中心的百年招商局也无法幸免。

在经历了20世纪80年代的激情扩张、90年代的四处投资之后，处于亚洲金融危机之中的招商局，也已经陷入了金融风暴的泥潭之中，面临生死考验的危急关头。有数据表明，到1996年底，招商局下属各种参股控股企业超过200家，关联架构公司580余家，投资分散于几十个领域。按照现任招商局集团董事长的傅育宁的话就是，“那个时候，谁也说不清招商局是做什么的，什么都做！”

也是在1996年4月，刘松金接任招商局集团常务副董事长。为了解公司真实情况，这一年，刘松金对招商局下属各公司调研达7次之多。调研的结果当然是让他大为惊讶。1997年1月14日至18日，他在中山三乡主持召开招商局年度工作会议，也被称为“三乡会议”。按照招商局的内部资料所言，“三乡会议”打响了“保卫招商局”的战役。在这次会议上，刘松金提出招商局集团新年度的基本指导原则：调整产业结构，强化管理基础，改善财务状况，抓住机遇发展，重视人才培养，全面提高素质。并在此指导下，拟定了招商局“自救战略”：内部清算、清理资产及套现还债、精简经营主体、财务调整等。



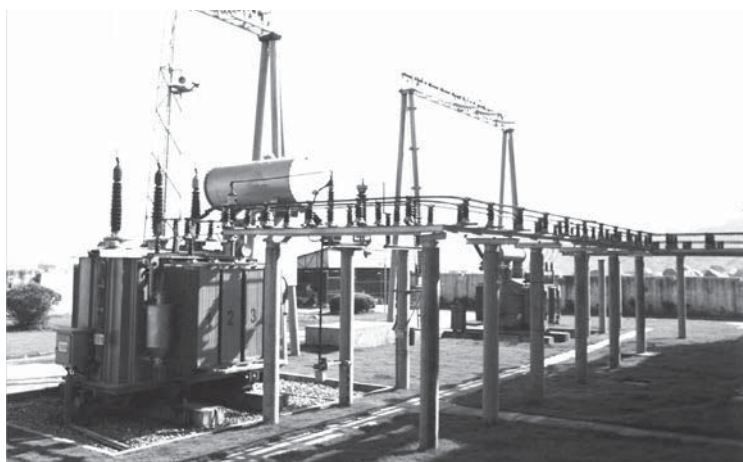
做了这些，刘松金感觉还远远不够，在 1997 年度招商局董事会上，他领导董事们确立了集团工作的“24 字方针”：立足香港，内外辐射；多元发展，集约经营；强化管理，稳中求进。

但可惜的是，世界经济局势并没有给刘松金及招商局太多调整的时间，亚洲金融风暴袭来，百年招商局更是雪上加霜。

危急时刻，刘松金带领招商局艰难前行，在坚持执行了“处理资产”、“优化资产”、“盘活资产”等极为果断的措施之后，集团总算慢慢挺过来。但也丝毫说不上乐观，到了上个世纪末的时候，集团总债务（有息债务）仍然高达 235.6 亿港元，不良资产近 50 亿元，净利润仅为 0.44 亿港元，甚至经常性现金流还不足以支付巨额债务利息。作为一艘经济巨轮，招商局的这种艰难状况一直持续到新世纪的前几年，才在刘松金、秦晓、傅育宁等人的努力下慢慢改变，最终在新世纪里实现了“再造招商局”。

台海危机、金融危机及其二者造成的连锁反映，这就是漳开在上世纪最后几年间所面临的最主要的形势。在一般人看来，招商局集团自身都自顾不暇，还会分多大气力去支持一个依旧需要嗷嗷待哺的子公司？

客观地说，就在招商局非常艰难的时刻里，仍然是始终如一，一如既往，尽其所能、倾其所力地支持漳开的发展。但毫无疑问的是，较之以前的财大气组，这种支持的力度多多少少也会有所减弱。



1990 年代，漳州开发区的变电工程。

因此，到1996年年中的时候，漳开所面临的形势已经是严峻之极，可以说的上是内外交困，内无资金，外无依靠。

此时此刻，漳开已然是命运攸关。

这一年是以重大的人事变动为开端的。1996年1月2日，招商局集团发布“（96）招任免字第002号”文。文中说，因年事已高，江波同志不再担任漳州开发区有限公司董事、董事长之职，推荐刘松金同志接替江波出任董事长。以后的事实证明，这次正常的人事变动对招商局、对漳开的影响深远；就如我们前文所述，它导致了招商局发展战略的重大调整，也直接引发了开发区人事、政策乃至权力的嬗变。

倘若用中国的那句老话“一朝天子一朝臣”来理解开发区的人事变动，那就是过于浅薄、表面了。毫无疑问，无论是蛇口工业区全面接管漳开，还是康健接替丁克义，都是源于小平同志曾经反复讲过的一个真理：实事求是。这个事实，就是在这一年漳开所面临的严峻形势。

“资金的紧缺，开发区进度受到影响，基础设施建设迟迟不能到位，对投资者的承诺不能一一兑现等等，招商引资工作受到极大的影响。”丁克义的继任者康健如此评价当时开发区的现实，“蛇口开发区‘五通一平’的成本是1.3亿/平方公里，而漳州竟然是3倍之多，超过原来的计划，这都给开发区的后续资金提出了更高的要求。艰苦的条件，匮乏的生活，发展的远景，个人的机遇，开发区员工看到这一切，人心浮动，士气低落，红旗究竟还能打多久，朝野上下，议论纷纷。”

好在这年春天来的时候，还有几件令人感觉鼓劲的事。

1月5日，“友联（漳州）修造船有限公司”注册成立，投资总额为5000万元人民币、注册资本为2500万元人民币。

2月27日上午，原全国人大常委会副委员长彭冲，在中共福建省委常委、厦门市委书记石兆彬，漳州市委书记曹德淦等厦门、漳州两市党政领导的陪同下，又一次来区视察。

彭老一直十分关心着漳州开发区的建设与发展，自开发区动工以来，已是第二次来区视察。耄耋之年的他一踏上这片正在开发中的热土，立刻被眼前发生的巨大变化



所吸引。视察路上，他认真听取丁克义的汇报，仔细询问基础设施建设、招商引资情况，在基本建成的漳州港 3.5 万吨码头，当丁克义向他介绍了漳州港良好的港湾条件及“九五”发展设想后，彭老频频点头称好，双眼流露出赞许的目光。

彭老还专门到安置区走访和看望搬迁群众。在一户普通村民家中，彭老参观了宽敞明亮的新建住宅，向在家的老人互致新年问候，并用亲切的闽南乡音与他们交谈，仔细了解群众搬迁后的生活来源、收入情况，当彭老问到开发区建在这里对老百姓有没有好处，一位老人高兴地答到：开发、开发，开了就发。彭老带着满意的笑容走出了群众的家门。

在一个小时的视察活动中，彭老始终精神矍铄，兴致勃勃，他衷心祝愿开发区加快发展速度，为漳州的繁荣和振兴多作贡献。

3 月 21 日中午，元祥号车客渡轮在开发区造船工地，伴随着阵阵鞭炮声、欢笑声，带着开发区建设者们的美好祝愿徐徐下水，一次成功，并顺利停靠车客渡船专用码头。

元祥号车客渡轮是漳州海达航运有限公司的第一艘船舶，由黑龙江水运规划设计院设计，哈尔滨造船厂承建。该渡轮为双体结构，具有极好的稳定性，船长 50 米，宽 17 米，满载吃水 2.7 米，设计航速 10.5 海里，一次可载 5 吨标准汽车 (40 尺集装箱车)20 辆，并可同时载客 200 人。

元祥号的下水，标志着漳州经济开发区至厦门经济特区之间海上通道的即将开通。这对于开发区更直接地接受厦门特区的辐射，促进开发区加快发展速度，将起着重要的作用。

5 月 21 日下午，中共福建省委常委、厦门市委书记石兆彬、厦门市副市长赵克明等厦门市党政领导约见开发区丁克义，听取海运轮渡厦门码头通道问题的汇报，并当场拍板解决问题，使得一个时期以来迟滞通航的难题得以顺利解决。

石兆彬在听取了丁克义、姜桂臣关于海达项目建设进展情况及通道问题的汇报后说，厦门对这一航线一直持积极态度，从促进漳州开发区的发展来看，厦门也应该帮助尽快开通这一航线。并表示：线红外路由厦门市负责修建，请赵副市长负责抓；海达占用同益码头的土地由厦门市政府与厦门轮船总公司协商解决。

1996 年开发区第一个车
客渡码头正式试运营



在各方的努力下，6月5日，通道工程正式动工。一个月后的7月2日上午10时，漳州海达航运有限公司车客轮渡试航。随着气笛的鸣叫声，“元和”轮徐缓而平静地驶离漳州侧码头，满载着各种客车、货车和上百名乘客，朝厦门方向驶去。经过半小时的平稳行驶，于10点30分安全准点地到达了目的地——海达厦门轮渡码头，厦漳海上通道就此开通。

也就在这个月，在交通部黄镇东的支持下，招商局集团常务副董事长刘松金、总经理李寅飞等领导决定，漳州开发区调归蛇口工业区管理，集团投资管理中心将只负责招商引资工作，主要是负责漳开第四区电厂项目。集团要求，由蛇口工业区“迅速派出一批懂管理、有经验、能打硬仗的高素质队伍，尽快全面接收开发区的管理。”

根据当时黄镇东部长的讲话资料，我们可以看出，交通部、招商局之所以选择蛇口接管，最大的原因当然是资金问题。蛇口工业区经过17年的建设，已经进入了收获期，有能力对招商局集团做贡献，可以将“每年上交集团的资金和工业区自行支配的资金，用于漳州开发区的进一步投入。”此外，还有三个原因，一是人才优势，经过17年的开发建设，蛇口工业区培养了一大批人才；二是管理优势，蛇口从无到有，从弱到强，积累了丰富的管理经验；三是信息优势，这是一种无形资产，会给漳州开发区的招商引资带来好处。

6月初，招商局集团总经理李寅飞约康健谈话。康健就这样走入了漳开的历史。



那时，他担任蛇口工业区副总，主管规划、建设、房地产、公用事业、投资环境、建港办、工业设计、经济发展等方面的工作。李寅飞先向康健介绍了漳开的基本情况，然后告诉他集团关于开发区管理的最新决策，并决定让他组建团队，全面接管漳开。最后，李寅飞补充说，这是组织上的决定，希望征求一下他的意见。

在中国，只要是组织上决定的事，没有任何借口，基本就是定妥了。但说来也奇怪，正是依靠这种坚不可摧的组织纪律，这个伟大的党、伟大的国家一步步屹立于世界民族之林。现在，作为这个伟大组织的一员，康健几乎没有任何思考，就斩钉截铁地说，“我坚决拥护组织的决定。”

漳开，康健是知道的，因为业务的关系，他已经两次去过那里。他知道漳开生活的艰苦，也听说过漳开发展的艰辛，但印象更深的是那片热土上的激情与坚守。

在时任蛇口工业区党委书记张振芳的支持下，康健开始着手物色自己的班子。他的标准是，必须是蛇口工业区的中坚力量，担任蛇口的中层领导工作；必须在工程规划、企业管理、财务、经济发展、策划宣传等方面可以独当一面；必须熟悉业务、素质好、工作能力强。最后，在蛇口工业区数百人的团队中，他选择了这样一份名单：王志宏、张万和、丰柏海、吕克俭、李跃飞、钱起、杨志凯……

在蛇口工业区会议室里，康健告诉他们即将奔赴漳州开发区工作。他说，去漳州工作，“第一，工作环境会很艰苦，但你会得到锻炼；第二，你在做别人没有做过的事情，你会感到很有意义；第三，当你离开漳州的时候，你会记住这段难忘的经历，永不言悔。”

出乎康健意料之外的是，在他敲定的人选中，有年轻的小伙子，也有年过半百的老同志，但他们“没有一个人和我谈过这样那样的条件，提这样那样的要求，有的只是渴望战斗的激情。”

王志宏是其中最年长的一个，时任蛇口工业区工程规划部总经理。那一年他已经 56 岁，除了年龄大之外，还患有冠心病。在得到家人的支持后，王志宏立即向张振芳、康健表态：“全家支持，同意我再当一次开荒牛。”

7 月 9 日，国家交通部、福建省在漳州经济开发区联合召开“招商局中银漳州经

济开发区现场办公会”。交通部部长黄镇东，交通部副部长刘松金，中共福建省委书记贾庆林，福建省省长陈明义，中共福建省委常委、省纪检委书记梁绮萍，中共福建省委常委、省委秘书长黄瑞霖以及部、省有关部门和招商局集团、漳州市、龙海市人民政府有关领导参加了会议。贾庆林书记主持了会议。“会议充分肯定了开发区三年多年来开发建设取得的成绩，就进一步促进开发区的建设发展进行了研究，形成了原则意见。”在这次会议上，进一步明确、商讨了开发区财税体制、漳州港二期工程建设、开发区南炮台到漳浦城关公路改造、漳州港总体规划的审批、港口建设和管理体制、漳州港的对外开放、开发区第四区域征地、公安机构设置、授权开发区发放外商投资企业批准证书、开发的建设资金等问题，并得到了较为妥善的解决。

值得注意的是，在这次现场会的讲话中，所有人包括从省部级领导到县处级领导都体现出无一例外的一致性：坚决继续支持漳开的发展。

贾庆林书记、陈明义省长表示说，将一如既往支持开发区的建设和发展，千方百计为开发区加快发展创造条件。福建省人民政府“闽政[1992]综 367 号”文件确定的开发区管理办法和优惠政策不动摇、不改变，原已承诺的条件不后退。省、市有关部门还应积极研究提出在新的形势和情况下，进一步支持开发区发展的新举措。

黄镇东部长也做了讲话，他首先明确了开发区中心任务的转变，“开发区经过三年的努力，已经从创业阶段、基础设施开发阶段向全面招商引资、滚动发展的阶段转变。”然后，他讲到了开发区的来龙去脉，并肯定了创业者们的工作，“经过了三年多的开发建设，建设者们风餐露宿，艰苦奋斗，啃‘硬骨头’，在悬崖峭壁上开出了大片的土地，基础设施建设取得了很大的成绩。这三年是不平凡的三年。”他将开发区的成绩归之于三点，国家宏观政策的指导，省、市、县、乡、村的支持，以及创业者们的辛勤劳动。“尤其是开发区面对厦门特区，就生活条件而言，两者反差很大。同志们付出的艰苦努力取得的成绩是有目共睹的。在开发建设的同时，建设精神文明，创造了宝贵的精神财富，形成了‘敬业、知责、勤奋、廉洁’的漳州开发区精神”，部长看了丁克义一眼，继续说，“丁克义同志舍弃秦皇岛港务局副局长的舒适生活条件，来领导开发区的建设，体现了领导干部的党性原则”。闻听此言，丁克义欣慰地



笑了。酸甜苦辣、苦乐悲欢、风言风语，千辛万难，一切的一切，那些创业的画面在他的脑海里一一闪过。无论如何，有部长的这一句话，他丁克义值了！

随后，针对个别人对于开发区的“议论”，黄镇东部长要求同志们“要看主流、看大方向，对工作作出实事求是的、客观的评价。”他鼓舞同志们“一定要有信心、有决心办好这个开发区”，要下决心加快开发区的建设和发展步伐。然后，他说了这样一番话：

“三年多来，股东们已投入 6 个亿，用于开发区的基础设施建设。这些钱实际上都是国家的钱，要使这些钱尽快发挥效益，必须加快开发区的建设，不能往后退，要继续投入，形成完善投资环境和投资条件。往后退，实际上是对国家财产不负责任的表现。……凡是搞事业，就没有一帆风顺的。大家要互相理解、互相支持，用分秒必争、只争朝夕的精神，来干好漳州开发区的事业。”

部长的语气和言辞是严肃的，也是真诚的。“不能往后退，要继续投入”！在这股东失落、人心浮动、生死存亡的时刻，省、部高层领导的一席话，如同大海中的灯塔，点燃了漳开人的希望，坚定了漳开人的信心。

7 月 10 日，在漳州市芗江酒店翠园楼，招商局中银漳州经济开发区有限公司第一届董事会第四次会议召开。会议由董事长刘松金主持。孙军建（受副董事长曾锦仑及董事李洪生委托）、李天森、袁武（受董事罗林竹委托）、张振方、顾立基、康健、王立东、陈曼薇（受董事赖纪锐委托）、陈汉、白刚（受董事郑云林委托）、康君福、陈炳冠出席了会议。漳州市常务副市长、开发区管委会副主任杨水来应邀列席了会议。李寅飞、邓燕平、丁克义、胡政、吴斌、冯敏亮、冯万广、张万和、王志宏、丰柏海、吕克俭、邹彬以及有限公司各部门负责人、部分全资单位负责人列席了会议。

会议期间，董事们分别视察了开发区建设现场，重点视察了海达车客渡项目、3.5 万吨级码头、港机厂工地、住宅楼小区、村民安置小区、变电站、疏港公路等项目和

工程。董事们对开发区的建设进展表示满意。

鉴于董事会第三次会议与第四次会议之间部分股东单位人事有所变化，会议首先向与会人员介绍了新任董事长刘松金，并向会议报告了部分股东单位董事更换的情况；同时，根据有限公司《合同》、《章程》的有关规定，推荐了李天森担任副董事长。

在这次会议上，董事们听取并审议了丁克义作的《总经理工作报告》、吴斌所作《1995 年财务状况及 1996 年财务计划的报告》，审议了罗林竹等四位董事《关于适当增加注册资本金的提议》，审议了刘松金《关于调整招商局中银漳州经济开发区管理委员会组成人选的提议》和招商局集团关于开发区有限公司总经理推荐人选的提议，通过了新任总经理康健关于更聘和增聘有限公司高级管理人员的提议。会上张振方、康健、丁克义就总经理班子交接做了发言。

经过调整，新任董事会成员是这样的：董事长为刘松金；副董事长为曾锦仑、李天森；董事为刘松金、曾锦仑、李天森、罗林竹、张振方、顾立基、康健、李洪生、王立东、赖纪锐、陈汉、郑云林、康君福、陈炳冠。

会议审议并通过了刘松金《关于调整招商局中银漳州开发区管理委员会组成人选的提议》，增补了部分管委会委员。张振方出任管委会常务副主任，并代行主任职权；杨水来、康健、吴斌出任管委会副主任。调整后的开发区管委会组成人员将报漳州市人民政府备案。与此相适应，董事会也对漳开管委会成员为也做了调整：由刘松金任



招商局漳州开发区 1996 年启动区全景



主任；张振芳任常务副主任；杨水来、康健、吴斌任副主任；刘松金、张振方、杨水来、康健、吴斌、冯万广、张万和、王志宏、丰柏海、吕克俭为管委会委员。

鉴于原总经理丁克义工作变动，会议听取了招商局集团推荐的有限公司新任总经理人选的情况介绍，一致同意由康健出任总经理职务。会议还听取并审议了康健提议的副总经理、高级管理人员的情况介绍，一致同意：保留对吴斌的副总经理的聘任；增聘冯万广、张万和为有限公司副总经理；批准原总工程师冯敏亮的辞职请求，更聘王志宏为有限公司总工程师；聘任丰柏海为有限公司总会计师；聘任吕克俭为有限公司总经理助理。

这次会议还有一件事非常重要，“为增强有限公司举债能力，筹措必要的资金，完成启动区的开发，”在董事罗林竹、张振方、顾立基、康健等 4 人提议下，会议原则通过《招商局中银漳州经济开发区有限公司董事会关于增加注册资本金的决议》，决定增加注册资本金 1 亿元人民币，要求各股东单位按股份比例于 1996 年 9 月 1 日注入资本金。

“经过三年来的开发建设，开发区已经取得了阶段性成果，”在最后的总结讲话中，刘松金董事长说，“同时，也到了一个十分重要的转折时刻，开发区建设进入了一个新的发展阶段。其显著标志就是：开发区将由单一的开发建设转入开发与招商引资经营并举阶段。”随后，他也谈到了开发区的重要意义，希望码头尽快“开港通航”，希望开发区“吸收和消化蛇口的管理经验”，要求开发建设“要从实际出发，控制开发规模，重点放在对现已形成的陆域面积的基础设施配套工程上，进一步完善招商引资条件。在完善招商引资环境的同时，加强招商引资工作，对已引进的项目，要动员他们尽快启动。”他强调“新班子要有新气象，”要加强领导班子建设和队伍建设。最后，他宣布，“从现在起，用 20 天时间进行交接，8 月 1 日起新班子行使权力。”

尽管国家交通部、福建省委、省政府通过现场办公会，对开发区的一些重大问题进行研究协调，形成共识，并将以部省文件形式下发；尽管招商局集团已采取改革开发区管理体制的措施，蛇口工业区参于漳州开发区的建设经营管理，并将充分发挥蛇口工业区的人才、资金、经验上的优势，加快建设步伐；尽管在各股东单位的理解支

持下，董事会形成了增加注册资本的意见。但是，在面临内忧外困的那个特殊的时段里，仍然有很多人依旧在悄悄地议论：漳开的红旗，到底还能打多久？

◎ 护旗的人

万物萧瑟之中，必有惊雷来开启一个春天的纪元，历史在特定的时期，选择了一批漳开改革事业的坚守者。

工作交接是异常顺利的。8月1日，漳开新一任总经理班子正式上任。上任伊始，新班子重新盘点了一下开发区的情况。

让康健们高兴地是：漳州开发区经过四年的开发，已累计投资6.3亿人民币，形成了3.5平方公里的陆域面积；建成了3.5万吨级码头，并初步安装了简易配套设施，为开港通航创造了条件；开发建设了车客渡滚装码头和船舶，进行了试通航；加快了小区配套建设步伐、建设了小型净水厂、水库加固、打井引水，形成了日供3000吨水能力；输变电工程投入运行，已实现对目前区内所有负荷供电；从龙海接入的50门电话投入运行；完成了首期两幢住宅楼的建设，招商引资环境逐步改善；招商引资工作开了好头，已有各类企业28家登记注册；土地开发开始有了经营收入。

但是，让他们也焦灼的是：开发区“除了满足基本生活条件外，其他一切都是空白。”供水和污水管网尚未开始设计，区内没有一条道路，商务配套除两栋职工宿舍外，再没有其他设施。“住的是大通铺，办公室铁皮房。下雨时，外面大下，里面小下。没有道路，晴天一身土，雨天一身泥，正是当年真实的写照。”

时穷节乃现，关键时刻，进则生，退则亡。

直面开发区的内忧外困，根据开发区的实际情况和加快发展的需要，在详尽的调查研究和认真评估后，新一届班子对经营方针做出了重大调整，提出了新的战略方针：控制规模，完善设施，开通港航，开发与经营并举，走上滚动发展之路。

因此，开发区要严格控制起步规模，充分利用一切资源，发挥已投入资金的效益，



科学合理地安排用地，确定 2.21 平方公里的起步规模；要抓紧配套工程，漳州港一期工程的配套工程是重中之重，已进入运作程序，要求建设好仓库、客货堆场、集装箱堆场和其它生产辅助设施；要完善内部管理，总结经验和教训，协调好外部关系，建立和完善内部管理制度，有一个新的起点，有一个好的激励机制；要加大招商引资的力度，充分利用漳州港的优势和机遇，发挥各股东的各自优势，不浮光掠影，要下马观花，对项目建立专责人制度，放下架子，开门迎宾。

8 月 20 日，国家交通部发布《台湾海峡两岸间航行管理办法》，把隶属开发区的漳州港同厦门港区一道，列为首批对台直航口岸。

也是在这一个月，有限公司按照“产权分离、先租后售”的原则，制定了职工住宅分配办法，在充分征求意见的基础上，经总经理专题办公会研究后颁行。在整个分配过程中实行“评分办法公开、评分过程公开、评分结果公开、接受职工监督”的“三公开一监督”保证了整个分房过程的有序进行。8 月 31 日，住宅分配工作结束，漳开的单双职工喜迁新居。

9 月 4 日，开发区召开党委、管委会、有限公司领导成员第一次联席会议，会议决定对原有机构进行调整，并根据实际需要增设部分机构：原有限公司公司经理部、行政部合并，改为有限公司总经理办公室；设立中共招商局中银漳州经济开发区委员会党群工作部；企业管理工作和业务从有限公司经济发展部划出，设立有限公司企业



1990 年代，漳州开发区实施大爆破。

管理部；社会发展局与公用事业公司实行“一套班子、两块牌子”的管理体制。

在这次会议上，根据班子配备坚持“适用、精干、务实、高效”的指导思想，从减少中间环节，消除互相扯皮、责任不清现象，提高工作效率，更好地适应开发区领导班子的运作，提高工作效率的要求出发，进行班子选配。中层干部除部分由管委会、有限公司领导成员兼任外，一般不再兼职和交叉任职。配备中层干部坚持“三个为主”的原则，即从现任中层干部中产生为主；需补充的职位从开发区基层专业技术骨干、青年干部中产生为主；个别岗位、职位从开发区选拔确有困难、需要蛇口工业区支持的，以从蛇口工业区选派专业或技术骨干为主。

在这样的指导思想和原则下，会议讨论并确定：李跃飞为开发区管委会办公室副主任、有限公司总经理办公室副主任，主持日常工作；张一峰为开发区管委会办公室主任助理、有限公司总经理办公室主任助理；冯万广兼任开发区人事劳动局局长、开发区工会筹备组组长；钱起为开发区人事劳动局副局长、有限公司人事劳动部经理；丰柏海兼任开发区财政局局长、有限公司财务会计部经理；陈建国为开发区财政局长助理、有限公司财务会计部经理助理；陶欣为开发区经济发展局局长、有限公司经济发展部经理；蔡志勇为有限公司经济发展部经理助理；王志宏兼任开发区规划建设局局长、有限公司规划建设部经理；黄清亮为开发区规划建设局局长助理、有限公司规划建设部经理助理；吴斌兼任开发区社会发展局局长；陈可志为社会发展局副局长、开发区公用事业公司经理；佟建英为党群工作部副部长，主持日常工作；冯万广兼任；姚双全为开发区工会筹备组副组长；方楚南、王广奇因工作调动，不再续聘；梁延东因机构调整不再续聘；罗道合不再聘任。

为改善办公条件，树立开发区新的形象，两天后，开发区总部机关迁出南炮台。9月9日，开发区总部正式在住宅楼一层新址办公。

11月3日，1.5万吨的“东方66”靠泊漳州港，这是漳州港3.5万吨码头1995年4月建成以来首次靠泊的万吨以上大轮；两天后，2万吨的“航行者36”靠泊漳州港，并首次进行集装箱装卸作业。

11月25日，漳州市公安局招商局中银漳州经济开发区分局正式挂牌。公安分局



1996 年 11 月 25 日，
漳州市公安局漳州开
发区分局挂牌仪式。

的挂牌和工商分局即将进驻开发区，标志着省政府颁布的漳州开发区管理条例中关于设立三个职能分局已全部到位和开展工作。

在这一年，还有一件事虽然不大，但其影响深远。

10 月 15 日，漳开管委会收到了龙海市协调办、港尾镇政府转来的一封函件。这封函件是港尾镇石坑村委员会写来的，标题叫做《关于要求尽快解决村民劳力出路等问题的报告》。函件中说，近四年来，石坑村全体村民为支持开发区各项工程建设，发扬“牺牲小我、保大局”的精神，放弃了祖祖辈辈的“靠山吃山、靠海吃海”的采石、养殖、捕捞、运输、种果等生计。但从目前全村的情况来看，一是村民的劳力没有出路，面临生活困难；二是村民筹集购置的工程机械闲置，所贷款的利息难于支付；三是一些公共基础设施缺乏资金完善，为此，要求有关领导关心村民面临的困境，尽快协助解决村民的劳力出路、机器出路、小学基建以及部分基础设施未完善等问题。

在收到函件的当天，10 月 30 日，康健在“来文阅办单”上批示，“石坑村在支持开发区的建设方面做了很多工作，所提出的四方面的要求请社发局结合开发区项目引进、工程安排、资金进度等分别给予合理的解释和解决，关心他们的生活，妥善处理好此事。”第二天，在开发区有限公司第十一次总经理办公会上，又专题讨论了这一问题。会议决定：对村民劳动力出路，在招工时按同等优先的原则予以考虑，由开

发区与村劳务公司联系；为解决村民工程机械出路问题，在安排土石方工程时，可由村委会统一承包。村民用电价格按统一电价格征收。村民营运船只停靠问题由村委会按指定地点，在海达公司码头西侧自筹资金建一临时码头，但今后开发区建设如有需要时应马上拆除，同时村民船只不能超出现有数量，并接受开发区的管理。为支持开发区教育事业，会议同意由开发区财政局拨出10万元支持石坑小学的建设，分期拨付，石坑小学应做好开发区职工子女的入学安排。

在如此短促的时间内，石坑村的要求就这样解决了。此事的意义不同凡响，从以后的历史来看，正是因为开发区历届领导对村民生产、生活的重视，才最终形成了融洽、友好、双赢、共进的“区村关系”。

这一年，时任国务院副总理朱镕基带领中国经济成功实现了“软着陆”——通货膨胀率从前年的24.1%降到8.3%，但是经济增长率则只从10.6%回落到9.7%，这样就既抑制了通货膨胀，又保持了经济的快速增长。中国经济的“软着陆”在国际上获得了极高的评价，世界银行的首席经济学家甚至认为朱镕基应当获得诺贝尔经济学奖。

但是，漳开不要说“软着陆”，就是“硬着陆”也还是没影的事呢。在一个月之内看到下属公司发来两份“借款申请书”，刚刚因为开发区增资成功的康健，略有轻松的心情一下子又变得沉重起来，他意识到了问题的严重性——开发区自身“造血”功能太差了！

9月9日，漳州港务局发来《关于请求有限公司代为支付电力公司电费的请示》，请示中说，由于我局现阶段还处于建设期，码头配套设施不尽完善，试投产期间船舶停靠少，至使我局资金紧张，虽然尽力紧缩开支，仍无力支付电力公司的电费，从六月至八月，累计拖欠电力公司电费达12.2万元，恳请有限公司代为交付。

9月25日，开发区电力公司发来《借款申请书》，申请书中说，我公司成立至今，各股东出资及垫资款总计4326万元。截止8月31日止，帐面亏损290多万元。由于开发区目前的发展情况，用户少，电费回收额很小，所以公司的各种费用等流动周转资金，几乎要依靠银行贷款来维持。至今为止，短期贷款总额330万元，而且银行存



款所剩无几，而 10 月份漳州建行借入 100 万元贷款就要到期。由此特向开发区有限公司申请借款人民币 100 万元，期限一年，用于还漳州建行的到期贷款。

一个是连电费也交不起，一个是流动资金要靠银行贷款来维系，下面的公司资金紧张程度由此可见一斑。但即便是开发区自身，资金也好不到哪里去，也是举步维艰、步履蹒跚。下属公司缺口也就是几百万，但开发区的资金缺口却往往以千万计。如果回过头来审视一下那几年的财务状况一个小小的细节，我们也许就会明白康健为什么如此动容。

在 1996 年开发区注册资本金第一次增资 1 亿元之后，1997 年 5 月 26 日，康健致函刘松金汇报说，根据今年基本建设计划，漳州开发区一批配套项目现已陆续开工，但资金短缺问题亦日益突出，截至今年 5 月 2 日，开发区资金存量仅为 1669 万人民币和 291 万美元。为解决资金短缺问题，开发区与漳州建行多次洽商后，拟在 5 月底或 6 月初新增借入流动资金 1000 万元，年利率为 11.088%。刘松金董事长批示“原则同意”。

在开发区注册资本金第二次增资 3.3 亿元之后，这一年 9 月 25 日，康健再次致函刘松金汇报说，为确保 1997 年计划工程项目的顺利进行，在各股东的增资款尚未完全到位之前，开发区计划从银行借入部分流动资金，拟在 9 月底或 10 月初，以开发区港务局的名义新增借入资金 1500 万元，年利率为 11.088%。

“原则同意”，刘松金董事长批示说，与上次批示不同的是，这次部长又加了两条，文字中透露出些许的担忧，“要催股东资金到位，应规定三个月到位，若长期不到位要计息；可同银行会商贷款额度，不要一次借这么多，利息负担太重，可根据需要，近期借贷。”

这只是上世纪最后几年中开发区资金紧张的一个征兆而已。而事实上，不仅是议论增资 1 亿元的 1997 年，即便是在开发区实现第二轮增资并已经到位 2 个多亿的 1998 年，开发区的资金也仍然说不上宽松。有数据表明，1997 年底，开发区总资产为 76832 万元，总负债 40965 万元，资产负债率是 53.31%；1997 年现金流入 18337 万元，流出 21233 万元。截止 1998 年 9 月底，公司资产总额为 98478 万元，总负债

52031 万元，资产负债率是 52.79%；实际现金流入 31384 万元（及结算中心吸收存款），现金流出 31348 万元。

对于尚处于建设后期的开发区而言，仍然亟需大量的资金投入。尽管还处于“输血”时期，依旧是入不敷出，捉襟见肘，处于“水深火热”之中，但客观地说，仍然有很多人始终坚定不移，期待着开发区云破日出的那一刻到来。

这些人中，有漳开的员工们，有蛇口工业区的经理们，有招商局的领导们，也有位居高位的省部长们。

1997 年 2 月 21 日上午，时任福建省代省长贺国强在副省长童万亨、省政府秘书长陈光普、省计委主任余金满、漳州市委书记曹德淦、市长李天森等省、市领导的陪同下，考察了漳州开发区。

贺国强一行来区考察，首先视察了与厦门相通的海达车客渡滚装码头及 3.5 万吨级多用途码头，接着来到开发区总部会议室，听取了康健关于开发区建设情况的汇报。

贺国强充分肯定了开发区的建设成就，并鼓励建设者要继续努力，在国家经济大环境看好、对台“三通”在即的形势下，抓住机遇，实现自我发展。“蛇口的开发是非常成功的，利用这种模式来开发漳州开发区是有优势的，”贺国强点点头，接着他又叮嘱道，“开发区在前期开发中，应集中力量搞好切实可行的整体规划工作，规划好每一阶段目标，也可分两期规划，最好再开一次规划论证会，部、省都会大力支持。”当谈到开发区对岸的海沧投资区时，贺国强说，“市场经济中竞争是必然的，要正确把握。海沧的发展必然也会带动漳州开发区的发展，对加快开发区的发展速度是有好处的。”

在考察活动中，贺国强对开发区的建设与发展表现出了极大的关心与支持，在即将乘车离开的时候，他衷心希望“开发区在未来的道路上，能够把握机遇，加快速度，成为闽南金三角地带的又一颗明珠。”

当然，作为创建开发区的决策者，黄镇东部长在这个世纪最后的四年间，几乎是每年都至少来开发区一次。

1997 年 6 月 1 日，在福建省副省长王建双、漳州市委书记曹德淦等省市领导的



陪同下，黄镇东部长到漳州开发区视察。

张振方、康健就开发区一届四次董事会后新的经营管理班子运作情况、开发区建设发展、漳州港二期工程、对外开放等工作以及存在的问题，向黄部长作了详细汇报。

黄部长在听取工作汇报后，作了重要讲话。他说，漳州开发区的各项工作已逐步走上轨道，也取得了一定成效，但目前仍处于开发阶段。当前，要注意抓好四个方面的工作：一是加强规划工作。规划工作要面向未来、面向新世纪，科学规划、依法审定，尤其是海岸线的开发利用，要做到严格、合理、高效，坚持“深水深用，浅水找用”的原则，否则一旦造成浪费就难以补救，子孙后代就会骂我们。二是集中精力抓好漳州港二期工程立项等前期准备和口岸开放。二期工程要尽快上，否则，投资环境不完善，规模经济也上不去；口岸开放方面编制的问题，可考虑在现有编制中调剂使用，同时，向中央申报增加编制，多渠道解决编制问题，以便尽快解决口岸开放的问题。三是基础设施建设和招商引资工作并重。要注意抓好上规模的项目，在项目引进的同时，注意发展一批重点行业和支柱产业项目，要充分发挥漳州创汇农业、对台农业的优势，并抓紧设立保税仓库和堆场建设，促进经济发展。四是处理好开发建设和管理的关系，加强干部、职工队伍建设。当前开发区正处于创业阶段，要注重思想教育，发扬艰苦奋斗和苦干实干精神。搞好基础工作，加强内部管理，从一开始就要建立起一整套严格的规章制度，并在实践中不断完善，做到高起点、高标准、严要求、快起步。

黄部长还实地视察了漳州港 3.5 万吨级多用途码头、普鲁士格·诺尔－招商局港口机械有限公司、友联（漳州）修造船有限公司和开发区水厂厂址等生产、建设现场，详细询问了生产、管理的情况。

一年之后的 6 月 23 日，在副省长朱亚衍、省交通厅厅长唐汉清、漳州市委书记李敏忠、市长李天森、市委副书记王良才、副市长林奕斌以及康健等人的陪同下，黄镇东部长来到漳州开发区。

部长听取了康健的工作汇报。康健介绍说，开发区经过 6 年的开发建设，已形成 4.17 平方公里的“五通一平”建设用地，漳州港 3 号泊位及漳厦海上通道车客渡码头已投入使用并产生效益，电站、水厂、通讯、疏港公路及市政道路建成并投入使用，

各项配套设施日趋完善。目前，开发区已转入招商引资阶段，区内各类企业共 45 家，投资总额达 428072 万元人民币（其中 47794 万美元）；普鲁士格港机厂、金钱实业有限公司、德兴发展有限公司、南亚油脂、富国欣砂石、招商石化、港兴粮油、友联修造船有限公司等一批企业相继落户。

“漳州开发区经过几年的建设，已初具规模”，部长高兴地说，“今后要注重港区合理规划布局，加快港区建设及各项基础设施的配套，完善区内功能。与此同时，要把工作重点转移到招商引资上来，出台更加优惠政策措施，简化办事手续，提高效率，促进区内生产企业的发展，以此发挥开发区的龙头带动作用，推动当地经济更快发展，尽快把漳州开发区建设成为海峡西岸经济繁荣带的一颗璀璨明珠。”

也是在这一年，漳开致函福建省政府，要求将 1999 年到期的税收优惠政策顺延 7 年至 2006 年。现在，这份请示就摆在了时任福建省副省长曹德淦的案头上。看到漳开熟悉的大红印鉴，曹德淦感到很亲切；但一看文件内容，又颇感为难。在此之前，国务院颁布严正命令，在 2000 年元旦之后一律取消原来给企业包括开发区的税收优惠政策。

这真是一件棘手的事儿。同意吧，和国家政策有些冲突；不同意吧，开发区又有实际困难。是啊，从创建以来，漳开一直靠投入维持运转，为两岸“三通”做着默默

1998 年 5 月 24 日，即将下水的“元兴”渡轮。





无闻而又无比艰辛的准备。特殊的背景，特殊的境况，特殊的时段，决定了福建省应该全力支持漳开的发展。

当然，这还是一种大略的判断，要有针对性的下决断，还必须要有数据、靠调查说话。于是，在曹德淦的组织下，时任省政府开放办副主任的李朝阳、处长林昌丛会同省财政厅、土地局的同志赴开发区调研，了解实际情况。“调研组的同志行前还有一些不同看法，考察回省后，一致认为，应该给予支持。”在这种情况下，曹德淦会同有关人员形成文字报告，向时任福建省代省长的习近平同志作了详细汇报。很快，习近平同志批示，同意开发区的要求。

现在回过头来看，在那个特殊的时段里，至少有三股力量将风雨飘摇的开发区凝聚在一起：黄镇东、贺国强、习近平、刘松金等来自高层的热情关切，招商局集团、蛇口工业区以及其他股东的资金支撑，还有漳州、龙海、港尾等相关领导、部门的大力支持。要在内忧外困的状态中坚守下来，使开发区的红旗继续飘扬，事实证明，这三股力量缺一不可。

◎ 笼中鸟

1998 年的春天，在首次新闻发布会上，时任国务院总理朱镕基满面春风迎接着数百名记者的目光，用他惯有的声色俱佳的口气畅谈改革、发展、信念、阻碍和风险，他那一句既有悲剧色彩而又鼓舞人心的话语，后来成为了这个共和国总理为人从政的象征：“不管前面是地雷阵还是万丈深渊，我将一往无前，义无反顾，鞠躬尽瘁，死而后已。”

在那个春天乃至以后的日子里，很少有人停下来静心思考新总理这些话背后的微言大义。但在这一年的 10 月 26 日，在两千里之外福建东山县政府的办公室里，有一个人却在细细思量总理的话语，感慨良多。

那个人，就是曾任漳开副总经理的吴斌。在前一年春暖花开的季节里，因为国家

人事制度改革的原因，他调离了开发区，担任漳州市东山县县委副书记、县长。但是，即便是在东山县工作，他依旧牵挂着开发区，“有时候白天忙着县里的大事小情，晚上安静的时候，心里有时候还会想到漳开，怎么忘也忘不了！”

就在几天前，吴斌去北京出差的时候，在首都机场候机大厅，恰巧遇到了刘松金和胡政。与老领导相见，分外亲热，吴斌就向自己的老领导汇报了自己在东山的的情况，并就东山的港口建设、发展布局谈了自己的规划与思路。刘松金听完后，就问了他一句：你觉得漳开现在怎么样？吴斌开始谈自己的想法，但没说几句，就因为赶飞机只能中断。在进入登机口的那一刻，刘松金叫住他说，回去后，好好想一想，给我写一封信谈谈你的看法。

吴斌是那种一旦下定决心便义无反顾的人，就在那个迷人的夜晚里，他铺开信笺、拿出钢笔写就了一封信。这封信是写给刘松金的，信很长，足足有6页纸之多，质朴的文风和流畅的文字中透露出吴斌对于漳开的浓厚的深情。

吴斌说，作为一个开发区的创业者，作为一个在开发区奋斗五年之久的“老人”，他对开发区是充满感情的，“说心里话，离区虽已近二年，但我仍心系开发区，毕竟这块沃土的今昔，是部、集团和省市领导宏图伟略的写照，也洒下了一代垦荒者多少的心血和艰辛。因此，会议或媒介有关开发区的消息，都会引起我的关注和兴趣，每个项目的引进或动工，都令我为之高兴和激动，我自始至终坚信开发区美好的明天，一再期盼着她能发展得更快一点，更好一点，早日成为第二个蛇口。”是啊，在东山的日子里，在作为一县之长的繁忙工作中，开发区还常常出现在他的脑海里；甚至让他魂牵梦系。

他清醒地写道，“以自己在开发区近五年的亲身体验，以一年多局外人的观察与思考，我觉得，漳州开发区优势在港，特色在台，从所处的地理位置，周边环境，以及发展现状分析，可以三句话概而括之，即：港口是龙头，项目是生命，人才是关键。”

他分析说，何为港口是龙头？开发区的创建起源于对台“三通”，无论是深水岸线、地理位置、文化传统都具有对台优势。但是，由于资金不足、漳州港二期报批的阶段性停滞等原因，港口运作孤掌难鸣；现在，厦门港东渡二期、海沧两个3万吨泊位以



担曦晨晓

及海沧大桥即将建成投产之际，漳州港形势就会更为严峻。在这种情况下，“我认为，一是港口的龙头地位不可动摇；二是努力提高漳州港知名度，加强宣传，广辟货源，搞活经营；三是打好打响对台直航这张“牌”；四是加快二个万吨级泊位建设进程，使漳州港尽快成规模，上档次，进入良性运营，以此带动开发区各业发展。”

他继续分析说，何为项目是生命？基于开发区目前现状，应该坚决彻底把主要精力致于招商引资之上。“在这方面，应该说，开发区是做了大量的工作，但力度尚需进一步加强，没有项目入区，开发区就没有活力，更谈不上发展。当前，‘项目饥饿’是多个开发区所共同面临的问题，东南亚金融危机后更是如此。因此，在招商中，既要广泛出击，更要讲究围绕本区发展战略目标，找准自己的位置，主动参与区域分工，以充分发挥优势，突出特色，增强竞争力。”为此，必须要选准发展产业，加大招商力度，完善软硬件配套。

最后，他分析了“何为人才是关键？”提出要把干部队伍问题摆在首位，主要解决“相对稳定”问题，才能确保持续发展；开发区几年来汇集了一批有志于开发区全新事业的精英和新秀，要注重培训和放手使用；要创造一定的工作生活和待遇条件，留住并吸引人才入区。

这种“局外人”的看法，是吴斌以前所没有的，但现在，当他离开漳开一年多的时候，

他看得越来越清晰，也越来越感觉到漳开是一片艰苦但却充满了力量和美好愿景的热土。他满怀深情的告诉他尊敬的领导、长辈，就像一个学生在和自己的老师推心置腹，“刘部长，谈及开发区发展，还有好多话要说，但时间关系，仅此止呈，上述看法，源于六年来局内外位置上的观察和思考，源于对开发区的眷念之情和加速其发展之寄望，仅作参考，如有不妥之处请见谅。”

当这封信呈送到刘松金董事长的案头时，坐在香港招商局总部的办公大楼里，他被深深地打动了。除了吴斌字里行间所透露出的滴滴真情，让他感兴趣的还有这个人的思路、视野和想法。“港口是龙头，项目是生命，人才是关键，这个说法好！”董事长站起身来，走到那阔大的落地阳台上，望着脚下不远处波光粼粼的海面，那一刻他想：应当让这个人重新回到开发区，开发区需要他！

那是一个和风习习的夏日，带着刘部长的嘱托，招商局集团研究部总经理梁宪来到了东山县，说是看望老朋友。在东山，梁宪住了二、三天，同吴斌谈，同吴斌的同事聊，也考察了东山县的发展。又是一个秋高气爽的日子，梁宪又一次来到东山县。这一次，他带来了刘松金部长的问候和口信，“如有可能，愿意不愿意再回到开发区？”

那是一个普通的夜晚。

东山县政府大大小小的官员们都早已下班了；而吴斌仍走在县政府的大院里，静静的思考着。

他在思考着自己的过去，回忆着开发区数年的历史，思考着开发区面临的现实，也在思考着开发区可能的未来。当然，从某种意义上说，那也很可能就是他自己的历史、现实以及未来。

是啊，他难以忘却，在人生中最为重要的“大时段”里，他与开发区就像一对兄弟，就那样心连心、手联手、肩并肩的融合在一起。和这个“兄弟”在一起，他兴奋过、欢乐过，也苦恼过、忧愁过……

一如这满眼满眼的满天星光。

那一天晚上，躺在床上已经好久的吴斌辗转反侧，怎么也睡不着。人家都说，好马不吃回头草，自己既然已离开开发区了，能再回去吗？



“你现在有压力了，”在这一天夜里，吴斌对自己说，“现在的开发区就像个鸡肋，弃之可惜，食之无味。如果你回去，你必须重整旗鼓，用最短的时间寻找突破口。否则，开发区的未来就真是梦了。”

在那一刻，吴斌想起了那一段令千百万人热血沸腾的话，这是前苏联作家奥斯特洛夫斯基在他著名的《钢铁是怎样炼成的》一书里所说过的：

人最宝贵的是生命。生命属于人只有一次。人的一生应当这样度过：当回忆往事的时候，他不会因为虚度年华而悔恨，也不会因为碌碌无为而羞愧；在临死时候，他能够说：“我的整个生命和全部精力，都已经献给了世界最壮丽的事业——为人类的解放而斗争。”

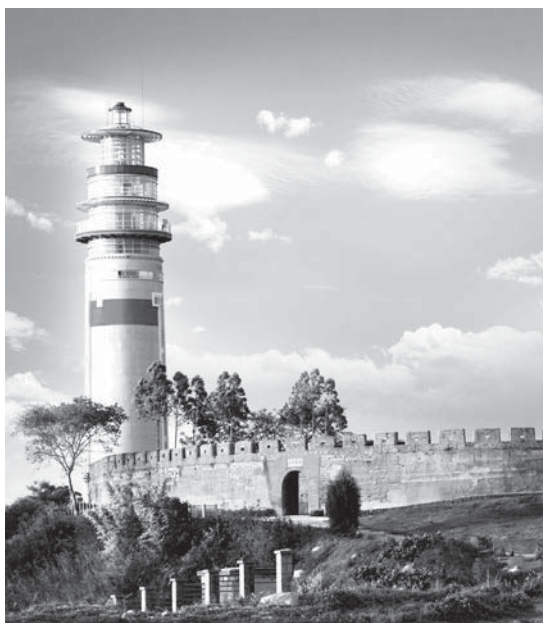
这段话他曾经读过好多遍，也曾经背诵过好多遍。但只有今天，他才真正感到了这段话中充满激情、奋斗、坚守、奉献的力量；也只有今天，他才感受得如此之深，如此之厚，也如此之重。

“1999 年，招商局集团提出让我回来，我确实犹豫过。但是招商局漳州开发区让我有一种很眷恋的情感，毕竟觉得不枉在开发区待了几年，始终有一股情感在这里，最关键的还是，我觉得漳州开发区今后肯定会成为招商局集团一个闪光的投资点，成为厦门湾区域经济发展新的增长点。”就这样，因为放不下对开发区的执着，吴斌选择回到开发区工作。

“我很自豪，把最灿烂的青春时光都留在招商局、留在了漳州开发区。人家说好马不吃回头草，但是我吃了这个回头草，觉得这个还是好草。”多年后，忆及当年的艰难选择，吴斌语气坚定，依旧无怨无悔。

很快，招商局集团向福建省委、省政府传递了“要人”的信息；随即，福建省委组织部派人赴东山对吴斌作了考核。在东山人“意料之外”之中，吴斌离开了东山，毅然决然地回到了开发区。

在刘松金董事长的积极运作下，1999 年 2 月 5 日，招商局集团以“招人字[1999]088 号”文宣布：根据工作需要，经研究决定，聘任吴斌为招商局中银漳州经济开发区有限公司总经理，聘任邱兴国、姜桂臣为招商局中银漳州经济开发区有限公司副总经理；



免去康健招商局中银漳州经济开发区有限公司总经理职务，另行安排工作，免去冯万广、张万和、吕克俭招商局中银漳州经济开发区有限公司副总经理职务。

4月27日，招商局集团又以“招党字[1999]086号”文宣布：丁克义同志任中共招商局中银漳州开发区委员会书记；吴斌同志任中共招商局中银漳州经济开发区委员会副书记；邱兴国同志任中共招商局中银漳州经济开发区委员会副书记兼纪委书记；张

振方同志不再担任中共招商局中银漳州经济开发区委员会书记、委员职务；康健同志不再担任中共招商局中银漳州经济开发区委员会副书记、委员职务；冯万广同志不再担任中共招商局中银漳州经济开发区委员会副书记、委员及其兼任的纪委书记职务。

也是在这一个月，因工作变动，康健调离漳开。在告别大会上，面对开发区300多位共同战斗的员工，康健感慨万千，他动情地说：“在过去难忘的日子里，我们一起风雨兼程。今后不论我走到哪里，我都会关注开发区的发展，因为这里毕竟有我们的辛劳，有我们的汗水，也有我们的欢乐。”

是啊，二年过去了，漳州开发区在一点一点地发生着改变。疏港公路外段9.4公里路面改造工程完工了；码头堆场建起来了；水厂建起来了；一艘艘千万吨级的轮船停泊码头；标准厂房拔地而起；普鲁士格一诺尔招商局机械工程有限公司正式开工，国家粮食储备局福建漳州港直属粮库正式开工；员工搬进了新建的住宅；四星级酒店正式开张，迎来一批又一批客商；办公大楼地基也在紧锣密鼓地进行……

在那一刻，数百个日日夜夜一样闪过，酸甜苦辣涌上康健的心头。

他不会忘记，那一年的盛夏，在温度高达34度、没有空调的南炮台铁皮房里，



他和设计院的同志讨论规划修订，人人酷热难当，满头大汗；他不会忘记，为了最大可能的筹备资金，他和他的班子不止一次地四处“求爷爷告奶奶”；他不会忘记，为了开发区的工作，他和他的班子有多少个夜晚，挑灯夜战、商讨决策；他不会忘记，为了开发区的发展，他又有多少个夜晚辗转反侧、彻夜难眠……

现在，那些过去了；或许，永远也不会过去。

最后，他祝福这些可亲可敬、任劳任怨的员工，也祝福开发区新一届领导班子，“我会以漳开的今天为荣，我更为开发区的美好明天感到骄傲！”

从陆地到海洋是一段只能用心测量的距离，而从现实到梦想则是一段充满艰涩的回忆。大地缄默，一粒种子走过了传说和历史，古老的传说最终嬗变为现代版本，从泥炉中腾空而起，火焰冷却了，而轮船却开始转动岁月的齿轮。

没有人能准确评价这一看似平常的人事变动背后的全部意义，但这个故事之所以意义非凡，就在于漳开崭新的历史篇章，就是从这里再度扬帆的。在 1999 年之后特别是新世纪以后的日子里，正是在刘松金、秦晓、傅育宁、胡政、吴斌等人的引领下，这艘航船才终于乘风破浪追万里，直挂云帆济沧海。

何处发昆仑，连乾复浸坤。波浑经雁塞，声振自龙门。漳州开发区崭新的一页即将掀开。

06

第五章 CHAPTER

大棋局

我们不停为你加油。因为你的希望就是我们的希望，
因为你的苦难就是我们的苦难。我们看着你举起锄头，
我们看着你舞动镰刀，我们看着你挥汗如雨，我们看着
你谷满粮仓……我们看着你咬紧牙关，我们看着你风雨
度过，我们看着你笑逐颜开……我们看着你，我们不停
为你加油，因为我们就是你们的一部分。

——《南方周末》



◎ 重整山河

就像我们曾经说过的那样，漳开的境况是慢慢改变的。但无论如何，有一点是毋庸置疑的，那就是某些关键性决策可能会改变这艘航船的前进方向，或者加速它的前进步伐。当然，这倒不是说在上个世纪最后一年的三月里开发区所发生的正常的人事变动，会使得它突然“一鸣惊人”、“一鹤冲天”；但是，后来的事实一一向我们表明，“人是生产力中最具有决定性的力量”这句话，应该是何等的正确。

1999 年 3 月 15 日，漳开新班子正式履行职责。此时的漳开，经济情况不能说是一团糟，但也好不到哪里去；这不能说是哪一届领导班子导致的结果，而是在那种特殊的形势下，维持现状或者正常运行就是最好的发展。

也是在这一天，开发区召开了全体员工大会。大会的主题叫做“认清形势、坚定信心、开拓进取，迎接漳州开发区建设发展新高潮”，主题是既着眼于现实，又立足于未来，紧扣开发区实际情况，一看就是新班子反复斟酌想出来的。

会议由姜桂臣主持，吴斌总结了开发区 6 年来开发建设成果，全面分析了开发区所面临的形势和任务，并就今年的工作目标与措施作了重要讲话；邱兴国就开展爱区兴区教育，进一步加强员工队伍建设作了报告。

从会议的内容看，这是一次常规性的会议，吴斌提出的思路是“突出特色、发挥

优势、明晰定位、狠抓重点、开拓进取、推进开发区从大规模的基本建设投资向以招商引资工作为主转移，进而逐渐步入自我滚动发展轨道”。从表面上看，较之于上一届班子的思路，好似也没有什么太大的改变。但是，几乎所有员工都意识到，他们的总经理面容是严肃的，特别是他从他口中吐出的第一句话尤为震撼人心：“同志们，我们当前面临的形势严峻。有的同志说，开发区是‘进则兴，不进则退’；但我看，开发区现在是‘进则活，不进则亡’！”这句话对于开发区每一个员工而言，可谓是“与我心有戚戚焉”，是啊，漳开创建七年来，一直依靠外部“输血”，自身“造血”功能薄弱；再加上国际国内复杂局势的影响，漳开始终处于被动状态，始终捉襟见肘。现在，新班子所面临的最重要的问题，就是击破漳开的坚冰，寻找最佳的突破口。员工们注意到，吴斌总经理所有讲话的重点都放在如何招商引资上面，提出“要选准突破口，开拓招商引资工作新局面；要从提高认识、加强领导，发挥优势、借力招商，依靠政策、灵活招商，优化环境、注重后招商，推行招商代理制等方面入手”。如此等等，总之就是强调一个问题，那就是“今后的工作要以招商引资工作为重点，一切工作服从服务于这个工作重点。”

“注重后招商”就是这个时候提出来的。两周之前，还处于班子交接时期的吴斌，就认识到这个问题的重要性。由于种种原因特别是在建设过程中所遇到的困难，作为入驻开发区重点企业的金钱公司提出，“要退出二期用地”。3月8日，吴斌专门召集了金钱公司、总办、经发部、规划部、供水公司、电力公司及江苏建总工程队等单位负责人参加的现场办公会，解决了在给排水、供电、入厂道路、通讯及金钱工程项目验收等六个方面的问题。

会后，为使上述问题尽快落实解决，吴斌责成相关职能部门负责，由经发部负责协调督促，保证上述问题在规定时限内落实。为配合做好金钱公司开业庆典工作，开发区总办、经发部等有关部门主动介入，为其联系新闻单位、邀请嘉宾、协助做好接待、新闻报道及会务工作，受到金钱公司上下的一致称赞与感谢。金钱集团的股东裕利感激地表示，要把漳州开发区作为他们在大陆的重要基地，二期上马水产饲料，三期搞粮食和面粉加工。此后，在吴斌们的努力下，要求撤消投资的南亚油脂公司也决定，



1999 年 4 月 6 日，金钱（漳州）实业有限公司开业典礼。

增资扩大规模，再上马与之配套的食用油精炼项目。

此类事件引起了开发区新班子的重视，他们意识到，虽然开发区早已提出“投资者的成功才是我们的成功”的口号，但是，那种“只管结果而不问过程，只管招进来不管后续服务”的短视思想仍然根深蒂固。做好后招商工作，努力为投资者的生产和经营提供方便，从优惠政策配套、市政设施配套和强化服务工作入手，才能产生了“以商引商”的良好效应。现在，吴斌们需要慢慢地一点点的改变它。

虽然没有明确提出“港口是龙头，项目是生命，人才是关键”的口号，但是新班子的发展理念还是沿着这一思路制定的。到了第二年这个时候，吴斌才在多个场合说这个口号，不过在这个口号后面又加上了两条，“资金是保障，区地关系是依托。”这两条是他后来加上的，他觉得不加不行。资金的重要性自然不用多说，无论在“丁克义时期”还是在“康健时期”，作为副手的他都体会到了“巧妇难为无米之炊”的艰难；同时开发区也不是独立存在的，是在一个整体的大环境中成长起来的，脱离了大背景、大环境，搞不好区地关系，开发区将会四面楚歌，丧失优势。作为一个既有从政经历又有企业管理经验的决策者来说，吴斌深深知晓，在中国语境下，只有天时、地利、人和，漳开才能全心全意、鼓足干劲，创造奇迹。

在这次会议上，漳开也拟定了 1999 年的主要工作目标：招商引资工作要有质和量的突破，实现今年引进项目 10 个以上，合同外资额 1 亿美元；港口建设经营并举，

4号、5号泊位动工；创收节支增效益，国内生产总值增长1倍以上，财政收入力争达2000万元，企业经营收入7140万元，港务、海达、电力公司实现扭亏；两个文明建设双丰收，员工队伍建设进一步加强。

在开发区的员工们看来，新班子拟定的招商引资的目标颇有难度，他们议论纷纷，都在说，这个目标是不是太高了？谁能保证完成？又是谁来完成？在那个时候，没有几个人能想到，开发区会通过什么方式来实现这个目标；也没有人能预见到，他们的新班子早已经是成竹在胸。

4月6日，漳开以“招管发[1999]3号”文发布《中层干部招商引资工作考核及奖惩暂行办法》。这个通知让所有开发区的中层领导们醍醐灌顶、恍然大悟。

通知中说，为推动开发区招商引资工作，进一步促进开发区经济发展，根据开发区员工考核办法及引进资金和建设项目的奖励办法，结合开发区的实际，特制定本暂行办法。通知又说，开发区的中层干部除履行岗位职责，完成本职工作任务外，同时肩负开发区招商引资工作的责任；要实行目标责任制，在1999—2000年中层干部每人每年必须为开发区引进一个投资项目，跟踪服务一个区内投资企业。

这还不算，通知又明确说，开发区要将个人招商结果与年终奖金挂钩，要“奖勤罚懒”，招商引资工作要列入干部年度考核内容，专项进行考核，并进行通报，考核结果作为干部提职提薪、发放年终奖金等事宜参考依据之一。“未完成当年招商引资任务的，年终考核不得评为优秀，并扣减当年年终奖励的20%。两年未能引进一个招商项目的，年终考核不得评为优秀、不得参加开发区各类评优活动，并扣发当年年终奖。”

特别是针对“后招商”可能出现的问题，通知强调：“中层干部应主动做好区内投资企业跟踪服务工作，努力为企业排忧解难。”如果因为主观原因——如服务态度、办事效率、方法不当等——给企业生产经营造成不良影响而受到企业投诉的，“年终考核不得评为优秀，并扣减当年年终奖金。”

从以后的事实看，这个“通知”的确是起到了立竿见影的效果。通过此种刚性的制度性规范，将中层干部的荣辱得失与开发区的集体事业紧密的融汇在一起。



当然，新班子工作的方法是立体式的，除了在制度层面的约束与调控之外，也同时进行了精神层面的动员和激励。也是在这个月里，漳开广泛开展了以“区兴我荣、区衰我耻”为主题的“爱区兴区”教育活动。活动分四个阶段：第一阶段主要是动员、学习，第二阶段是讨论、思考，第三阶段为专题学习阶段，第四阶段为总结提高阶段。通过此类活动，促动全体员工深入思考“我为招商引资该做什么，我的工作目标是什么”，以及“我为开发区的建设和发展发挥什么作用”等核心问题。

除此之外，为了实现招商目标，漳开新班子整合资源，实施了多元化的招商战略：

——提高认识，加强领导：招商引资工作由“一把手”总负责，分管领导具体抓。建立利用外资联席会议制度，定期分析招商引资工作，及时协调解决有关问题；从工商、税务、土地及有关部门中抽调有关人员参与招商引资工作，加强和充实招商引资队伍。

——发挥优势，借力招商：依托招商局集团和蛇口工业区海外客户联系广、知名度高的优势招商；依托各股东单位为开发区的招商引资牵线搭桥；依托地方政府和部门招商，加强与地方政府的联系，积极参与地方招商活动。

——依靠政策，灵活招商：用好、用足省市各级政府赋予开发区的优惠政策，以项目争取优惠政策；放低门槛，吸引各种类型企业入区，对入区项目根据性质、规模、



招商局漳州开发区招商理念

效益的不同，在地价、税收、水、电等方面予以灵活的优惠措施；落实奖励招商引资有功人员的政策，调动员工及各界人士为开发区招商引资的积极性。

——优化环境，注重后招商：在硬件建设方面，以完善配套为主，重点抓好4号、5号泊位的建设。基础设施建设，按照工程质量终身制的要求，保证在建工程的速度和质量，新上项目根据招商引资项目的需要来决定，把有限的资金用好。在软环境建设方面，开发区提出要努力营造符合国际惯例的法治环境，依法保护外来投资者和企业员工的合法权益；实行项目审批时限限制，公开办事程序，提高工作效率，落实对投资企业的各项承诺，真正实现“一个窗口对外，一条龙服务”；为及时了解投资企业情况，为企业排忧解难，开发区还建立了部门副职以上领导挂钩项目制度；在为企业服务方面，健全了项目负责人制度，从投资意向、合同签订一直到项目审批、开工都定人跟踪，实行全过程跟踪服务。

——加强宣传、多渠道招商：策划和制作了宣传开发区的VCD，更新了宣传画册、画页等招商手册和项目手册；推行招商代理制，进行设立台湾联络处的前期工作，做好登台招商的准备，同时利用招商局集团和地方政府在北京、上海、广州等地的办事机构，为开发区传递信息、介绍客户，实现多渠道招商。

实事求是地说，漳开的“招商新政”，有一些人不理解，但最终还是得到了大多数人的支持。有福民先享，有难官先当，干部干部，不带头干还算什么干部？不自我加压，自己拿自己开刀，开发区能“杀出一条血路”吗？

作为漳州市的年轻的“老干部”，吴斌所处的“区地关系”也非常融洽，一个明显的例子就是，9天后的4月15日，漳州市召开第一次全市外资工作领导小组会议，时任漳州市委书记李敏忠就在会上强调：抓好开发区的开发和发展是扩大利用外资和外贸出口最直接、最有效的措施，特别是要把漳州开发区作为招商引资的首推项目，尽快把漳州开发区建成起点高、规模大的外商投资区域。

5月23日，原漳州开发区第一任董事长、管委会主任袁庚不顾年事已高和长途辛劳，亲临漳州开发区进行考察。

到达漳州开发区后，袁庚听取了吴斌总经理关于开发区6年来建设和发展的情况



介绍，考察了普鲁士格港机厂、金钱饲料等入区项目及 3.5 万吨级码头、疏港公路等，对开发区 6 年来取得的成果给予了肯定。

“开发区 6 年来的建设成就证明，我们当初的决策是正确的，”这个始终挂念开发区的老人高兴地说，“虽然，现在困难仍然很多，但只要继续努力，等 4 号、5 号码头搞起来，等规模上去了，基础设施完备了，开发区的好日子就来了。栽得梧桐树，一定会引得金凤凰！”

袁老爷子这句话说了没多久，两个月后的 7 月 8 日，漳州港招银港区 4 号、5 号泊位正式开工建设。漳州开发区总经理吴斌、漳州市人民政府市长李天森、省人民政府开放办主任李朝阳、中港四航局局长张恩持先后在庆典上致词表示祝贺，招商局集团董事长、漳州开发区董事长刘松金发布了开工令。

为进一步推动开发区的建设步伐，7 月 9 日，招商局集团董事长、漳州开发区董事长刘松金致函福建省委书记陈明义和副省长张家坤，提出需省委、省政府协调解决的有关税收、征地及项目入区等三项问题。很快，陈明义书记作了重要批示，“中银漳州开发区应予以大力支持。在可能的情况下，尽力让它发展更快更顺些，刘董事长所提到的几条意见，望予以认真研究，以使之成为一个新的增长点。”

8 月 13 日下午，时任福建省委副书记、代省长习近平，副省长曹德淦等省领导在漳州市有关领导的陪同下，视察漳州市华阳电厂，并在开发区华商酒店召开了有关



1999 年 5 月 24 日，原招商局集团常务副董事长、漳州开发区第一任管委会主任、董事长袁庚视察开发区。

华阳电厂问题的现场办公会。当天下午，与漳州市委书记李敏忠、市长李天森、市委常委杨建平，副市长林瑞华，龙海市委书记吴志明、市长康君福等一起听取了吴斌关于漳州开发区的工作汇报。

习近平同志在听取工作汇报后，对开发区的建设和发展作了重要指示。省长说的一番话，让吴斌多年后仍然记忆犹新：

“省政府一向高度重视开发区的建设和发展，我会像庆林同志、明义同志一样一如既往地重视、支持开发区的建设。开发区在台湾、香港、上海的中点，随着厦门、海沧、漳州的发展，这里的战略位置更显得重要。开发区以港口带动发展，形成这样的基础实属不易，只能继续搞好，发挥作用，不能半途而废，搞好了，这对于解决跨世纪发展问题，是很有影响力的一件事。”

这是省长对开发区的肯定、赞扬和支持！尔后省长又说，经济发展需要用地，如何盘活土地存量，把项目引导到已开发的土地上，是当前的焦点所在，做到既解决用地问题，又推动经济发展。漳州开发区的建设有几个问题需要共同协调：第一，招商局与漳州、龙海在招商引资上要形成合力，捆在一起招商，共同努力，把项目引进来，再因地制宜进行安排，哪里合适就放在哪里。在形式上，可以组建地方也参与的招商引资工作小组，共同招商。第二，漳州开发区要在一、二、三、四区的功能分布上进一步细化，与漳州市乃至福建省的总体布局结合起来，要考虑大的布局。第三，要理顺管理体制。体制上与地方结合有利于开发区的发展，地方不越俎代庖，自主权在开发区，一切为了招商、发展；要在行政上、隶属上理顺，怎么有利怎么搞，减少摩擦系数，增强统筹协调能力。最后，省长再次表示说：

“希望在招商局的新体制下，保持并创造比以往更密切的关系，省委、省政府将一如既往地支持开发区的发展，把它搞得更好，更有效率，争取一、



两年内有更大的突破。总的来说这是造福漳州、龙海的事业，福建省、漳州市、龙海市要有大局观念，从长远着想，要有开明的观念，把服务搞好。”

随后，曹德淦也讲了话，他说，“交通部黄镇东部长和招商局领导都很重视和支持漳州开发区，你们要充分利用交通部、招商局对开发区的支持，省、市要一致努力把开发区搞起来，这是省、市新经济增长点。”作为开发区决策、创建时期的父母官，曹德淦反复叮嘱说：“开发区已有了一定的规模基础，要在‘同等优先、市场放开’的前提下，拉住台塑、统一、泰山等项目，落实好政策，能放宽的要放宽；能不能搞二、三个科技工业园区，邀请瑞士裕利、普鲁士格等一些产业延伸到开发区。当年这里是一片荒山滩涂，没人开发谁会到这里来？要高瞻远瞩。”

“省长此次来对开发区的发展指明了方向，”李敏忠最后表态，“漳州市委、市政府与招商局会共同努力，在省政府的领导下，把这儿办成省里新的经济增长点。”

9月28日，《闽南日报》刊登了漳开迎接建国50周年专版。专版发表了李敏忠的《进一步办好开发区》以及记者采访吴斌的《营造多元比较优势，加快开发建设步伐》等文章。在这这份印制精美的专版中，着重介绍了开发区建设成果及今年来为实现工作重点转移而采取的措施及成效，介绍了开发区的管理体制和运行机制，展示了开发区美好的未来。

在署名文章中，李敏忠强调了开发区的重要意义，“漳州开发区起点高，规模大，区位优势独特，具有对台直航的优势，有着‘第二蛇口’之称。建好这个开发区，对于拉动漳州乃至福建经济的增长，对于建设海峡西岸繁荣带，对于带动闽西、赣南、粤东、湘南等腹地的发展，对于推动对台经贸合作、促进两岸三通都具有十分重要的战略意义。”同时，他着重强调漳州市对开发区的高度重视，办好开发区已经成为“我市经济发展的一个重要战略思路”。最后，他满怀希冀地写道，“我们相信，只要始终坚持党的基本路线不动摇，坚定不移地贯彻党的对外开放政策，同心同德，艰营创业，漳州开发区就一定能够越办越好！”

无论是招商局方面，还是福建方面，继续支持开发区发展的姿态是非常明显的；

但客观地说，如果我们纵观一下当时的台海局势，我们就会知道，在那样的情形下，做出这样的抉择是何等的困难。

从现存的资料看，1997年以后，两岸紧张局面有所松弛，两岸两会也开始了接触，海基会董事长辜振甫于1998年10月访问大陆，大陆海协会会长汪道涵也准备于1999年秋天访问台湾。然而，将于2000年5月卸任“总统”的李登辉，突然于1999年7月9日在接受德国广播采访时提出“两国论”。

李登辉的“两国论”再次激怒了大陆，使大陆做出强烈反应。

7月11日，中国台办发言人发表谈话指出，“我们严正警告台湾分裂势力，立即悬崖勒马，放弃玩火行动，停止一切分裂活动”。7月15日，《解放军报》发表评论员文章，“面对李登辉分裂祖国的罪恶图谋，全军指战员无比愤慨。中国政府一贯主张和平统一，但从未承诺放弃使用武力。”7月18日，江泽民与美国总统克林顿通电话表示，“两国论”是李登辉在分裂祖国的道路走出的十分危险的一步；并说“如果出现搞‘台湾独立’和外国势力干涉中国统一的情况，我们绝不会坐视不管”。7月31日，解放军举行建军72周年招待会，时任中央军委副主席迟浩田上将在庆祝会上强调，“中国人民解放军严阵以待，时刻准备捍卫祖国的主权和领土完整，坚决粉碎任何分裂祖国的图谋”。

8月19日，《环球时报》刊登该报特约记者的特别报道，抨击美国反华亲台势力公然通过对台售武、航空母舰演习、战争讹诈等“卑劣手段”纵容李登辉的分裂活动。

有媒体称，这篇文章是“北京至今对美国最严厉的警告”。文章的标题是“美国你别瞎搅和”，引题是“台当局叛祖宗必遭恶报，反华帮炫武力各有所图”，副题是“为了捍卫国家和民族利益，人民解放军宁失千军，不丢寸土”，并附有解放军演练登陆、坦克开上岸的照片。文章表示，目前中国大陆已经作好了对台动武的各项准备，军事动员、军事调动、战备训练、后勤保障等已经就绪；而且，大陆东南沿海的各项战备训练频繁进行，空军“夜间袭击团”、“地空导弹团”等部队都在进行有针对性的密集演练。文章严厉的警告美国，中国决不会因外部势力的介入而退却，如果某些西方国家一厢情愿地猜测“中国为保障经济发展而不敢对台动武”，或者“中国军队不如



美国，没有发动战争的选择和实力”，那就大错特错了。“这不仅是对历史的无知，也是对现实的无知。……历史不会忘记，中国人从来就不怕打仗，尤其是不怕打大仗、打恶仗。”最后，文章再次警告说，“中国的中子弹对付航空母舰绰绰有余，中短程导弹也都能派上用场”。

就在这个月下旬，中国空军首次在高海拔地区进行地对空导弹实弹打靶试验；海军则在台湾岛以北海域举行反潜演习，由海底发射导弹攻击海上目标，意在加强潜艇攻击能力，提升雷达的扫描范围及精确度。9月初，人民解放军在北京军区、济南军区、沈阳军区的特种部队和两栖侦察队，在山东中部山区首度集结演练。同月上旬，人民解放军南京、广州军区陆海空三军、第二炮兵和民兵预备役部队，在浙东、粤南沿海举行了大规模的诸兵种联合渡海登陆实兵演习。

台湾海峡陷入 1996 年导弹危机后的高度紧张，两岸战机在海峡上空剑拔弩张，战争一触即发。就在台海局势紧张程度不断升级的时候，天灾忽降，台湾发生了“九·二一”大地震。出于人道主义考虑，也为了避免国际社会的不理解与误会，大陆在地震发生后停止了各项军事演习，台海局势得到缓解。

由此，这种因政治因素、两岸局势导致的不确定性，在一定程度上特别是投资心理层面影响了漳开的发展。可是，屋漏偏逢连夜雨，船迟又遇打头风，就在海峡局势刚刚趋缓的时候，一场天灾突然降临到漳开头上。

10月9日凌晨8时，第14号台风正面侵袭漳州开发区，最大风力在12-14级之间。

刹那间，风平浪静的厦门湾狂风大作，巨浪滔天。浪头像发了疯一样，发出炸雷般的恶吼，一次比一次更加凶狠地扑向海岸。

漳州开发区海达公司“元和”轮的航海日记记载下这个昏天黑地、令人惊恐万分的时刻：

1999年10月9日。早6:00，台风横扫厦门湾，抛双锚的“元和”轮出现走锚；8:45，一套粗大的锚链被台风扯断，船依靠另一只锚停泊，为减缓走锚，主机加大油门，调至“前进3”；10:15，“前进3”已无法抵抗台风袭击，船被吹到布满暗礁的鸡屿岛附近；10:30，船轻微触礁，机舱轻微破损，已进水，船员拿出毛毯和棉被堵漏，

无济于事，右舱的主机遭水淹，停止工作，船体出现 15 度倾斜，船仍向暗礁逼近，全船沉没的危险迫在眉睫……

即便是开发区召开紧急会议动员部署抗灾工作，但受台风侵袭，区内损失极为严重：海达公司“元和”号渡轮和友联船厂 100 吨浮吊锚缆绳被风扯断后失去控制触礁搁浅；3.5 万吨码头二个仓库顶盖被掀，万吨玉米遭淋；区内工棚和临时建筑几乎全遭破坏，厂房、仓库的玻璃受损较重；路灯损坏达 50% 左右；区内跨路广告牌倒塌，山体塌方，阻断了疏港公路交通；正在施工的工商行政大楼上部钢梯架倒塌，水泥浸水；部分在建工程不同程度受到灾害影响；港务、金钱、德兴、诺尔港机厂等投资企业厂房、仓库屋顶部分被揭盖，遭受雨水侵袭，部分生产原料及成品损失；区内断电、停水；石坑村村民部分渔船相撞破碎，60 亩虾池决堤，村内临时建筑及民房受损约有 40 余间……初步估算，直接经济损失在 2000 万元以上。

台风刚过，漳开管委会 10 日上午召开各单位、各部门干部会议，听取灾情汇报，部署抢修和恢复生产工作。在开发区的统一部署下，全体员工团结一心、众志成城，全力救灾抢险。9 日当天，区内部分地区已恢复供电，疏港公路修复贯通，生产、生活秩序基本恢复正常。海达公司“元和”轮经多方努力已飘流至鼓浪屿并冲上沙滩搁浅，船上 12 名船员安全上岛；“元祥”、“元兴”号于 11 日投入运营，漳厦车客渡恢复通航。区内企业至 11 日全部恢复生产。友联船厂的员工连续作战三天三夜，想方设法拖救搁浅浮吊。部分施工队因工棚倒塌无住处的，由开发区协调，作了妥善安排。

在漳开经历天灾、恢复生产的艰难时刻，刘松金董事长电询灾情予以关心；福建省政府、招商局集团也发来慰问电；漳州市委书记李敏忠、市长李天森，副市长林殿阁、林瑞华等亲自带人到开发区视察灾情，指导抗灾救灾工作，给开发区全体员工以极大的鼓励和鞭策。

灾难发生仅 5 天后，黄镇东部长又一次出现在开发区的土地上。

10 月 14 日，黄镇东部长一行在时任福建省副省长黄小晶、省政府副秘书长洪长平、省交通厅厅长唐汉青、省口岸办主任扬水来，漳州市委书记李敏忠，市长李天森、



1999 年 10 月 14 日，时任交通部部长黄镇东、福建省副省长黄小晶来区了解“9914”号大台风灾情。

副市长林奕斌等省、市领导及开发区丁克义、吴斌、邱兴国、姜桂臣、张逸南等领导
的陪同下来区视察。

在开发区，黄镇东部长一行首先听取了吴斌关于开发区建设发展情况，及需要交通部帮助解决的有关问题的汇报，并深入友联修造船厂、普鲁士格港机厂、漳州港了解企业建设发展及遭受“9914 号”台风侵袭情况。

黄镇东部长在视察友联船厂时，慰问了员工，对友联船厂全体员工积极抗灾救灾的精神予以热情的鼓励。同时，对友联船厂的发展提出了希望，希望友联船厂加大加快步伐，在发展过程中树立良好的投资者形象。在视察漳州港 3.5 万吨级多用途码头时，黄部长还视察了 4、5 号泊位施工现场，他对漳州港生产建设情况表示了肯定，并希望再接再厉，使漳州港的发展有新的突破。

在视察过程中，黄镇东部长对开发区的建设进展表示满意，对开发区的前景表示乐观并寄予厚望；同时，对遭受“9914 号”台风袭击的企业和员工表示慰问，希望“全体员工共同努力，推动开发区向更高层次发展。”

黄镇东部长对开发区的未来依旧充满信心，但却并不是所有人都如此。台海局势、巨大天灾，不能不让漳开的股东们担忧开发区“还有没有未来”。事实上，从漳开第二轮增资时，1997 年 12 月 30 日，中银集团就致函漳开，函件中明确表示，“关于

合营公司拟增加注册资本一事，我司经研究决定：不再增加‘招商局中银漳州经济开发区有限公司’注册资本，望予以谅解。”1998年6月1日中银集团致函漳开，提出“维持我司1997年12月30日复函的意见，即不再增加注册资本，以摊薄我司在该项目的占股比例方式解决。”1999年11月，中银又再次致函漳开，继续“维持我司1998年6月1日复函的意见”。

此时此刻，时局危急，形势严峻。漳开的下一步何去何从？有资料显示，在当时的招商局内部也是议论纷纷，也有人主张放弃漳开，不再继续追加投资，让它“自生自灭”。幸运的是，招商局的主要领导层坚决批驳了此种杂音，并统一思想，坚定信心，坚决支持漳开继续发展。

11月25日，漳开有限公司二届三次董事会议在福州西湖宾馆举行，会议由刘松金董事长主持。吴斌代表开发区班子作了《总经理工作报告》。他回顾了近一年来开发区的发展状况，并高兴地汇报说，一年来，全区在遭受“9914号”强台风正面侵袭，生产和各项财产遭受严重影响和损失情况下，仍基本实现了“三个新突破”。1999年全区国内生产总值达3.1亿元，比去年增长57%；企业经营利润404万元，实现当年盈利；招商引资新签投资增资合同8份，其中合同外资额7676万美元，内资额32760万元人民币；新签协议书7份，协议外资额3.2亿美元；港口吞吐量突破百万吨大关，完成105万吨。

在这次会议上，作出了将股东垫款8000万元人民币转增为股本金的决定；通过了中银集团投资有限公司6600万股权由招商局集团（香港）有限公司和国投交通实业公司认购的决议。还有一点需要说明的是，此后不久，在国投交通实业公司也无意继续支持时，在省、市和交通部的大力支持下，招商局集团接收了中银、国投全部股权，实现了绝对控股。再过一些时间，开发区的名字也改变了，从“招商局中银漳州经济开发区”改成了“招商局漳州经济开发区”。

这次会议最后一条通过的决议，让开发区所有员工既欣慰而又感动，“董事会一致同意1999年度开发区员工的工资平均水平提高18%”。按照刘松金董事长的说法，之所以如此大幅度增资，是因为开发区全体员工的经济努力，使开发区的各项工作取



得了一定的成绩。特别是在台风侵袭中，“开发区领导班子带领广大职工积极自觉地投入到抗灾救灾和恢复生产的工作中，最大限度地减低灾害造成的损失，表现出强烈的主人翁责任感和不畏艰难、拼搏向上、吃苦耐劳的良好精神面貌！”

在最后的总结讲话中，刘松金董事长肯定了开发区新一届领导班子的工作，并对今后工作作出统筹安排。“从我们的发展战略来看，今后我们在国内的开发区就搞三个，一个是蛇口，一个是漳州，一个是赤湾。” 董事长告诉那些还正在犹豫彷徨的董事们，招商局将一如以往支持漳开，究其缘由，“一是我们对实现祖国统一大业充满信心，二是对漳州开发区的发展充满信心，三是有省、市领导和政府的大力支持。” 鉴于开发区资金缺口的问题，董事长认为，六年多来，开发区解决资金问题的手段——股东投入和银行借款——毕竟有限，他提出，中国加入 WTO，将会带来更多的机遇和挑战，“作为开发区本身来讲还是要通过招商引资，通过项目的引入来带动基础设施的建设。此外，要探讨和实施产权多元化的尝试，要通过资产重组、产权转让等形式盘活资产，加快开发区的自身滚动发展。” 也是在这次会议上，吴斌代替康健担任董事一职，许刚代替高西庆担任董事、副董事长之职。

12 月 3 日，开发区召开“表彰 9914 抗台抢险先进单位、个人暨传达贯彻董事会二届三次会议精神及工作部署大会”，会议由开发区副总经理张逸南主持。



1999 年 12 月，开发区管委会和有限公司搬进新建的办公大楼。

会议表彰了“海达公司‘元和’轮”等5家抗台抢险先进单位，黄水泉等10位抗台抢险先进个人；表扬了纪志诚等9位抗台抢险积极分子。邱兴国传达了董事会二届三次会议精神。

会上，吴斌在总结回顾开发区一年来工作情况的基础上，并安排部署明年的工作。他宣布2000年计划目标和任务是——全区国内生产总值4.6亿元，增长50%以上；口岸正式开放，全港吞吐量突破150万吨，同比增长50%；企业经营效益持续增长，有限公司盈利同比增加17%以上；招商引资有新拓展，合同外资额1亿美元，99年合同项目力争多数到资入区；后续征地工作实现突破，完成二区和四区征地预约。

吴斌最后强调说，2000年仍要以招商引资为重中之重的工作，具体要求做好以下几方面的工作：一是着力培育和完善三个多元化比较优势，拓展招商引资新局面。二是以资产重组为突破口，千方百计克服资金瓶颈的制约。三是以项目带开发，继续完善各项配套，营造良好投资环境。四是树立以人为本的观念，实施人才战略。五是密切与地方政府的联系，认真落实三件大事。

也是在这一个月的12月16日，漳开机关总部喜迁招商大厦。

一个千禧年就要到来了，每个人内心中都充满了期待与喜悦。离这一年结束还有三天的时候，漳开举行大型庆典活动，庆祝建区7周年迎接新千年。福建省代省长习近平、副省长曹德淦和蛇口工业区领导分别发来贺电和贺信；漳州市委书记李敏忠、政协主席林碧华、副市长林瑞华、副市长林奕斌，龙海市委书记吴志明、市长康君福，招商局集团副总袁武，厦门大学书记王豪杰、校长陈传鸿、副校长朱之文等出席了庆典。

“展望下个世纪的开发区，我们将用3年左右时间的努力，扩大引进和利用外资，滚动开发。抓龙头，加快港口建设，尽快形成规模。以临港工业和中转仓储业为主导，增物流、旺人气、带三产，形成较为完善的投资环境。”在庆典之后的新闻发布会上，吴斌满怀激情的描绘开发区未来的图景，“再用3到5年时间，通过产业政策引导，在开发区建立并形成良好的产业结构，实现规模经济，使之逐渐成为经济繁荣、功能完善的对台直航港、海滨工业城。”



现在看来，吴斌的判断是基本正确的，在新世纪之后的六七年间，开发区冲破羁绊，走上了健康有序的上升之路。但是，那个时候，虽然对着记者慷慨激昂，但说句实话，就是吴斌自己心里也没有多少谱。一个细节就是，在新闻发布会的底稿上，他用签字笔划掉了那些在他看来还属于未定的事项，比如“有限公司盈利同比增加 17% 以上”，“全区国内生产总值 4.6 亿元”，“全港吞吐量同比增长 50%”。这一方面说明，他是一个踏踏实实、语言谨严之人；但另一方面，也在某种程度上对于开发区未来的发展，他也只能划定一个大致的框架。是啊，谁又能知道，这片多灾多难的土地上，还会发生什么预料之外的事情呢？

而且，说到底，像所有的组织一样，漳开是个利益集团，也是“矛盾体”，每个人多多少少都有自己的“小算盘”。这就像一个国家一样，各种复杂的因素交织在一起，横七竖八，难以理清。如何解开这个结，怎么梳理清楚，如何既坚持效率又保持大局的平衡，怎么把“小算盘”纳入集体的“大算盘”，这都不是教科书上的知识。它不但需要智慧和勇气，更需要经验和耐心。从这个角度上说，与其说要处理好开发区的事情，不仅仅要做个企业家，倒不如说做个政治家更合适。

说实话，在那个时刻，对于开发区的未来，吴斌们自己也很难说得清。但好在他们有信念，有信心，有理想。有人说这是虚的东西，但事情就是这样奇怪，这些虚的东西，在某些特殊时刻，要比实的东西发出的力量大的多；也正是这些看似虚的东西，信念、信心、理想，如此等等，支持着人类从茹毛饮血走向文明，走向未来。

◎ 曙光乍现

在漳开的一系列文件中，都把开发区的历史分为三个阶段：1992 年—1997 年是创业开发阶段，主要是开山、填海、造地；1998 年—2002 年是坚持盘整阶段，漳州开发区面临的内外部形势重大变化，招商局集团扛过危机，继续开发创业；2003 年之后进入提速发展阶段，主要业绩指标年年刷新高。

但是，任何事物的发展都不是一蹴而就、一举成功的，至少对漳开而言就是这样。研究漳开的档案资料就会发现，1999年在漳开的历史上具有非常重要的意义。那一年的必然抑或偶然的种种迹象，预示着开发区在即将到来的新世纪里的某种发展走向。譬如那一年开始的多元化招商，譬如那一年开始的面向全国选拔人才，再譬如那一年开始的对于党建工作的重视和宣传，如此等等。

1999年10月，在漳开还发生了一件激励人心的事。深藏公司档案室的一则信函，证明此事就像一支空气清新剂，让人在极端焦虑和郁闷中为之一振：

刘松金董事长：

最近，漳州市委李敏忠书记带厦门大学有关领导到我区考察并洽谈在区内设立“厦门大学漳州校区”的设想。11月13日，该校校长陈传鸿教授、党委书记王豪杰研究员带领在家的党、政、工、纪检领导及党办、校办、基建、财务等职能部门领导20余人到开发区实地考察，并与开发区领导进行座谈。会上，厦大领导明确表示了新校区选址开发区二区的意向。

信件是吴斌写的，写信的日期是11月16日，信中详细汇报了项目的背景、规模、选址以及有利和不利因素，并附上了一份《关于厦门大学在漳州开发区设立分校的情况汇报》。

吴斌分析说，厦大项目入区，将有利于提高开发区的知名度，有利于开发区高科技产业的尽快形成，有利推进开发区的招商引资工作的开展，有利培养和吸收开发区需要的各种专业人才，特别是随着上万人入住新区，既可旺人气，又可为第三产业发展带来巨大的市场和购买力，通过与厦大联合开发兴办为校区服务的第三产业，有利提高开发区的经济效益。最后，吴斌向董事长建议说，“综上所述，总经理班子经研究后认为：厦大新校区项目，若入区，可增项目、旺人气、提高开发区知名度、拉动第三产业入区配套，推进高科技项目的尽快入区和高科技主导产业的形成，虽有不利



开发区年启动区 2000 年全景

因素，但不失为一个好项目。拟积极推进，妥否，请指示。”

现在回过头来看，厦大项目的成功入区，的确发挥了甚至在某种程度上远远超出了吴斌在这封信函中所分析的作用和功能。

厦大分校有意向入驻漳开的事，是在这一年 10 月份发生的。

据时任漳开有限公司办公室副主任的张一峰回忆，10 月 22 上午，快要下班的时候，他突然接到龙海市驻开发区办事处的电话，来电称下午厦门大学的有关领导要到开发区考察，希望做好开发区情况介绍。张一峰感到事关重大，随即向在家的邱兴国、姜桂臣做了汇报。“经研究，决定由姜副总负责接待，由规划部黄清亮介绍开发区的总体规划情况。”为此，他们做了简单准备，下午四时许，“时任厦门大学副校长朱之文带着基建处等部门的负责人在龙海市陈副市长及土地局、港尾镇负责人等的陪同下来到华商酒店。”此后，双方进行了各方情况介绍，并实地查看了现场。

“厦门大学真的会在这里办一个分校区？这是一件令人充满遐想的消息！”这天晚上 18 点左右，万分惊喜的张一峰拨通了吴斌的电话。那时候，吴斌正随同福建省政府代表团在德国进行招商推介活动。电话那边的吴斌，也是高兴至极，“这是一件天大的好事啊！”在电话中，吴斌高兴地说。随即，他对如何做好下一步工作作了明确的安排，“反复强调一定要配合厦门大学做好选址的考察工作”。

10 月 27 日，朱之文一行再次来区商洽探讨厦门大学分校选址事宜。在察看了南

炮台东侧地块之后，朱之文与漳州市委书记李敏忠、副市长林殿阁、市委秘书长杨建平、龙海市市长康君福以及开发区姜桂臣副总经理等进行了会谈。

李敏忠书记主持了会谈，并介绍了开发区建设发展情况。朱之文副校长在听取介绍后，对厦门大学办分校的大背景、迫切性、重要意义作了介绍。他说，厦门大学要扩大规模，加强工科专业建设，分校已提到议事日程。厦门市市委领导对此事很重视，提出厦门大学可在集美、海沧、同安三个地区任选分校校址。漳州市推荐我们来漳州开发区，那三个地方我们还没看，首先就到这儿来了。我们建分校的宗旨是要么不建、要么就要有远见，为以后的发展留有余地。规划、资金都不是问题，现在主要是选址定点问题，一旦决定了，上马建设将会很快。

随后，李敏忠书记也对争取厦大分校区入区明确表态。他说，实事求是地讲，从发展的角度看，选址在开发区是比较实在的，这并不是考虑地方和开发区的利益，而是考虑厦大的利益，要把地划到 2000 亩。他又叮嘱姜桂臣，等吴斌回国后，找一下林殿阁副市长，然后尽快把这个项目向招商局刘松金、张大春汇报，我去香港也要和他们谈一谈。随后，他说了一句颇有远见的话，“漳州开发区 40 平方公里规划的是个城市，这个城市没有教育科研怎么行？将来依托什么？我们要吸引厦大到这里办分校，前期基础设施建设要投入，开发区在资金上要投入，这个要请招商局下决心决策。如果开发区和招商局有困难，漳州、龙海、招商局和开发区四家合力支持，这也是漳

1999 年 12 月 27 日，开发区党委书记、管委会常务副主任吴斌与时任厦门大学校长陈传鸿签定厦大漳州校区项目协议。





州市和开发区发展的一个重要条件。要看今后，看发展。这个项目真的进来了，漳州开发区会比蛇口有发展前景！”

10月30日，朱之文一行在张逸南的陪同下，第二次到漳州开发区第二区进行实地勘察。初步设想将校园设在第二区即高尔夫球场西南侧，在第一区即南炮台东侧一带设立高科技园区。

11月初，吴斌从德国招商归来，立即召开总经理办公会，重点听取了厦门大学到开发区考察的情况汇报，并决定“全力以赴，做好配合厦门大学选址考察！”也是在这一个月，在厦大书记王豪杰、校长陈传鸿、副校长朱之文再次考察开发区时，吴斌明确表示：“目前虽然二区的配套设施不足，但二区的开发已摆上议事日程，并已经做了大量包括基础设施配套在内的前期工作。”他胸有成竹地表态说，“开发区有敢打硬仗、能打硬仗、善打硬仗的传统，只要选址确定下来，开发区一定能够在既定的时间内完成相应的配套工作。相信我们一定能在选址的竞争中胜出！”

吴斌一席话，与其说这是豪言壮语，倒不如说这是一种信念。实事求是的说，厦大入区的事情虽然具有一定的偶然性；但从厦大最终进入开发区的长久过程来看，却绝对是人为的结果。如果不是漳开人积极发挥“主观能动性”，以当时各种各样的阻力，厦大项目是难以真正落地的。

12月29日，吴斌主持召开第十次总经理办公会议。会议研究了厦大漳州校区项目的进展情况，分析了厦大项目对开发区未来发展的影响，决定进一步积极推进厦大项目，同时，将在推进过程中逐步理顺与开发区规划，以及长远发展的关系。在积极推进厦大项目的同时，要进一步加强与地方政府的配合。为此，会议决定：成立“厦大项目工作小组”，由开发区副总经理张逸南任组长，开发区副总工程师龚镭任副组长，成员由总办、社发局、规划部、经发部各抽调1人组成。同时，为配合厦大项目入区，并为开发区未来争取良好的发展空间，会议决定，一次性征用二区土地，同步进行开发。

进入21世纪的那个瞬间，世界好像真的成了一个大家庭，不分国家，不分民族，不分信仰，都在为新世纪的到来举杯相庆、欢欣鼓舞。那一夜，中华世纪坛的庆典五

光十色，流光溢彩，全世界都感受到中国的崛起，据说全世界 25 亿观众通过卫星电视看到了中华世纪坛的现场直播。

新世纪第一缕曙光升起来的时候，一定有什么东西达到了梦想中的巅峰，如果不是业绩、成就抑或力量，那就一定是某一种勇气、激情或者信念。

现在，漳开的新班子就渐渐生成了这种勇气、激情以及信念，并用它来促动所有的漳开人。在漳州开发区题为《精心谋划，迈向未来》的 2000 年工作会议上，吴斌第一次提出，要实现开发区的突破，必须把握的五大要素：港口是龙头、项目是生命、资金是保障、人才是关键、区地关系是依托。他进而鼓舞、激励员工们，“要进一步振奋精神，以跨跃两个世纪一代人的自信、勇气和胆略，把开发区建设得更快一些、更好一些，在开发区的繁荣昌盛中体现奉献和价值！”

这一年的工作可谓是在高效严谨、紧张有序中展开的。

2 月 27 日下午，漳州市、漳州开发区、厦门大学三方领导在厦门大学逸夫楼会议室举行建设厦大漳州校区专题会议。会议认为，在漳州开发区（龙海市港尾镇大径村和店地村）建设厦大漳州校区，对二十一世纪厦门大学教育事业发展和漳州市、开发区社会经济发展都具有重大的意义。会议研究了共建厦大漳州校区的有关问题，并作出了相应决定。

毋庸置疑的是，这次会议是“实质性”的。在众多的承诺之中，有几项是最重要、最主要的：厦大承诺，厦大漳州校区发展规模初步核定，学生规模不低于 20000 人，投资总额约 10 亿元人民币；漳州市承诺，一次性行政无偿划拨厦大漳州校区建设用地 2574 亩左右，并负责建设用地的征地、拆迁、补偿和安置工作，总投资约 2.1 亿元人民币；开发区承诺，负责开发区至厦大漳州校区的水电、道路（按开发区主干道标准）和排洪、排污系统的建设，建设总投资约 2 亿元人民币。

在此基础上，三方各成立领导小组，建立定期联席会议制度，协调建设工作，共同推进新校区建设。新校区的建设进度分为三个阶段：2000 年 4 月 6 日（厦大建校 79 周年校庆）与漳州市、漳州开发区签订共建厦大漳州校区协议；2001 年 4 月前完成厦大漳州校区建设前期准备工作；2001 年 4 月 6 日（厦大建校 80 周年校庆）举行



厦大漳州校区开工典礼，全面推进漳州校区建设。

接下来的三、四月令漳开人高兴的事挺多。

3 月 27 日，漳州市人民政府以“漳政[2000]综 44 号”文转发了《福建省人民政府关于加快招商局中银漳州经济开发区发展的批复》（闽政[2000]文 32 号），批文说，同意漳州开发区财政上交省、市部分全额返还年限延长至 2006 年，其余优惠返还年限顺延；在处理好农民征地补偿问题的基础上，省、市对二区、四区征地涉及税费留成部分给予优惠，滩涂部分不收取土地有偿使用费，其他土地有偿使用费留成部分 50% 返还，用于新耕地开发，落实耕地占有补平衡任务。

4 月 5 日，时任招商局副总裁傅育宁、总裁助理胡政等一行 3 人来区视察。傅育宁等到达开发区后，首先对开发区整个规划区域进行了考察，并深入普鲁士格、金钱公司、漳州港等了解企业建设情况，同时听取了吴斌关于开发区 7 年来建设和发展的情况汇报。

“开发区建设发展的状况比想象中的还要好，”傅育宁副总裁对开发区 7 年来取得的成果给予了肯定，他高兴地说，“为此，希望开发区全体员工能够团结一致、再接再厉，把开发区建设得更快更好。”



2000 年 4 月 5 日，时任招商局集团副总裁、漳州开发区管委会主任、董事长傅育宁，开发区有限公司副董事长胡政视察开发区。

4月6日，在厦门大学建校79周年庆祝大会上，厦大漳州校区建设项目正式签约。

吴斌与厦门校长陈传鸿、漳州市市长李天森、龙海市市长康君福在热烈掌声中分别代表协约方在协议书上签字。随后，协议各方领导在签字仪式上发表了热情洋溢的讲话。

傅育宁副总裁在讲话中说，我们怀着十分钦佩的心情，高度评价厦大的决策者们高瞻远瞩地选中漳州开发区二区建设厦大漳州校区，这个决策不仅为厦大选择了教书育人空间，而且随着时间的发展，将证明这是一个极具社会和经济价值的选择。招商局集团和漳州开发区坚决支持厦大漳州校区的建设，作为项目协议的一方，将本着相互配合、通力合作的态度和高效务实的精神，认真做好协议规定的各项工作，为厦大漳州校区的建设做出最大的努力和贡献。

厦大党委书记王豪杰在讲话中说，漳州市、漳州开发区、龙海市的领导以战略的眼光，非凡的胆识，为厦大在开发区内建设新校区创造了必要的条件，提供了许多优惠政策，无偿划拨这块土地并投入数以亿计的配套建设资金，使新校区的建设成为可能。

漳州市委书记李敏忠在讲话中说，我们漳州一定要倾全市之力，积极主动地配合厦大共建漳州校区，把教育事业推向一个新阶段，为漳州的跨世纪发展奠定坚实的人才基础。

在厦大入区继续紧锣密鼓的进行的同时，开发区的多元化招商引资战略也已开始。

7月13日，在漳州开发区招商大厦八楼会议室，漳开与招商局国际有限公司合资经营漳州港3号泊位签约仪式隆重举行。签约仪式上，吴斌与时任招商国际副总经理杜永成代表合作双方致词，对合营公司经营建设3号泊位给予了充分肯定，寄予了高度厚望。

这是漳开坚定不移地实施“以港兴区”战略的开始。与招商局国际的合作举措犹如发令枪响，短短数年间，“漳开不仅盘活码头的资产运作，实现了资产、资金的转换，更重要的是引入了招商局国际先进的建港及经营理念，强有力地推动了开发区港航物



2000 年 4 月 6 日，厦门大学漳州校区项目在厦大建校 79 周年庆祝大会上正式签约，标志着厦门大学新校区已进入实质性实施阶段。

流业的发展。”

6 个月之后的 2001 年 1 月 8 日，漳州招商局码头有限公司与中海集团福建物流公司合作开通内贸集装箱航线，并隆重举行首航仪式。中海集团内贸集装箱航线漳州港航线实行门到门服务：青岛—日照—泉州—漳州—泉州—上海—青岛。漳州港直航到上海全程 5 天。中海集团福建物流公司和漳州招商局码头有限公司表示：双方将共同努力，确保航线的良好发展。

之所以能在如此短的时间内实现资源整合，除了漳开领导班子积极努力之外，还与招商局的一项决策大有关系。

这年的 6 月，招商局集团办公会根据刘松金董事长的批示，就理顺漳开管理体制问题作出了决定：根据漳开董事会的授权，集团参照直属一级公司的管理模式，对漳开实施直线式管理；同时，蛇口工业区有关领导不再兼任漳开的党政领导职务。

这种结果是所有漳开人希望看到的。在离开“母体”近四年之后，他们重新得到了集团的关爱，重新回到了“母亲”的“怀抱”。要知道，在招商局这个巨型国企之中，做“孙子”和做“儿子”，不说是天壤之别，也是多多少少有些不同的。

7 月 18 日晚，靠泊在漳州港 3 号泊位的洪都拉斯拖轮“海银 2 号”突然失火。开发区消防大队、港务、公安迅速出动，展开了惊心动魄的海上灭火行动。随即，漳州、厦门也出动警力，与开发区联手扑救。此次行动，共出动 10 部消防车、5 艘救

助船与百名消防、救护人员，警民奋勇施救，避免了一场随时可能发生的恶性事故。就是这次意外失火，让吴斌认识到，对一个组织而言，制度性约束该是何等重要。

8天后的7月26日，漳州召开了规范制度建设会议。受吴斌委托，总经理办公室主任张武生——他是两周前转业至漳开的——主持了会议。总办、规划部、经发部、财务部、人劳部、社发局、党群部和港务局、电力公司的负责人参加了会议。会议强调了建设开发区规范性制度体系的必要性。在听取大家意见后，张武生强调，对于各部门现存制度的修订，各部门领导要亲自抓，要指定专人负责，组织一定的力量落实这项工作；要讲究实效，要结合开发区的实际情况，尽量做到完善配套；要按时高质量完成任务。各部门、各单位要按要求于8月底前完成初稿，提交总办汇总。

9月8日，第四届中国投资贸易洽谈会在厦门举行，这是中国唯一的以吸收外商直接投资为主的全国性国际投资促进活动。为迎接这次洽谈会，总经理办公室根据开发区的总体部署，精心制订了宣传工作方案，认真做好对外宣传、会务后勤、客户联系等工作。结合开发区更名，在多家媒体上刊登广告专版；同时，组织有关人员和记者撰写通讯及报道文章，宣传工作有声有色。经济发展部为了保证几个在谈投资项目能在投洽会上顺利签约，不分昼夜地抓紧项目的谈判工作，在美国吉马酒业、香港星星工艺品和美国电脑部件装配等项目的谈判中，做了大量艰苦细致的工作。

会展期间，吴斌等开发区领导接待了香港太古集团公司董事会主席何礼泰一行、台湾泰山集团董事长詹仁道及联合国工业发展组织副总干事长丸野等一批客人。同时，出席了漳州市新闻发布会、外商投资企业恳谈会等，进一步加强了开发区的对外交流与合作。

辛勤的汗水换来了丰硕的成果。洽谈会当天，漳开先后与香港招商局国际有限公司、美国亚森伯德克公司、美国吉马有限公司、香港星星工艺品有限公司签订了投资合同，总投资额近6000万美元。这是开发区自参加“9·8”投洽会以来成果最丰的一届。

11月10日，时任福建省省长习近平同志到开发区调研。省长在开发区重点视察了厦大漳州校区校址、漳州港3号泊位和4号、5号泊位施工现场、诺尔起重设备公司和国家粮食储备库。同时，为“厦门大学漳州校区筹建处”、“海峡两岸漳州南太



武经贸协作办公室”以及“厦门大学漳州校区建设协调办公室”揭牌。

陪同习省长到开发区视察的有陈祖辉、陈芸、刘启力、吴建华、潘征、陈毓寰、李国英、何友荣、陈少和、徐正国、张卉等省直部门负责人。漳州市委书记李敏忠、市长李天森，招商局集团副总裁罗林竹、开发区总经理吴斌等陪同视察。

“这次来开发区，相较去年来时，变化非常大。”一进入开发区，省长就对随行的领导们说。在视察诺尔起重设备公司时，省长高兴地说，诺尔能生产这么大型的港口机械，不仅引进了外资，而且填补了省内大型工业机械的空白。在漳州港3号泊位时，省长听取汇报后指示说，漳州港是漳州市乃至全省对台“三通”的前沿阵地和重点，要加快完善配套。在开发区，省长还听取了有关开发区规划、二区征地和管委会体制等情况的汇报，并作了详细的了解，指示省委组织部随行领导要尽快协助开发区理顺党委和管委会体制等相关问题。

11日，习近平省长在漳州市听取漳州市委、市政府的汇报后，对漳州市的工作作了重要指示，并专门就开发区的工作作了重要讲话。

“开发区情况很好，面貌有很大变化，区内基础设施配套完善：港区一片繁忙，3号泊位今年达到设计能力，4号、5号泊位正在加紧建设，1号、2号泊位进入审批阶段，要加快建设，形成一个新的港口。区内引进一批大项目，特别是诺尔港机厂，产品填补了省内大型工业机械和工业名牌的空白。引进厦大漳州校区，可列为全市科技进步与创新提供人才的支持，可以提高开发区的品位。总之开发区很有潜力，大有希望。”之后，省长还进一步强调说，

“漳州港在构筑其发展方向及目标的基本框架时，要充分考虑其对台的区位优势和在福建沿海经济发展的作用，即推进对台经贸往来，进而促进对台直航。今后要以漳州开发区、角美开发区作为台资的主要承接点，建成与厦门海沧、杏林相协调并各具特色的台商投资区，承接台资大项目。要加快漳州港建设，完善各项配套设施，在实现两岸直接‘三通’中发挥前沿阵地作用。”

一周后，习近平省长又一次莅临漳开；不过这一次他是陪同时任全国政协副主席王兆国来的。除了省长之外，陪同领导还有时任省委书记陈明义、副书记赵学敏和漳州市委书记李敏忠、市长李天森、副书记王良才等。

王兆国重点视察了诺尔（中国）起重设备有限公司、3.5万吨多用途码头、漳州港国家粮食储备库等企业和重点基础设施。在诺尔公司生产现场，公司外方总经理高洛向副主席一行介绍了公司生产经营和市场前景情况。

“你们作出了两个很好的选择：一是选择了漳州这样一个好的投资环境，二是选择了招商局这样一个好的合作伙伴，加上德国、意大利港口机械的制造技术和管理经验，”副主席对德国人说，“这三个优势的结合，一定会给你们公司带来很大的发展。”

“开发区通过几年来的开发建设，发生了翻天覆地的变化，我1993年底来的时候，这里基本上还是一片荒滩，”在3.5万吨多用途泊位，当吴斌向副主席介绍了开发区港口规划建设和生产作业情况后，副主席高兴地说，“在这个地方建设港口，与厦门港连接起来，加上高速公路、铁路的配套，可以辐射江西等内陆腹地，带动这些地方经济的发展，开发区是大有希望的。”

在视察漳州港粮食储备库时，副主席还兴致勃勃地登上筒仓顶部观看了开发区的全貌。现场视察结束后，副主席一行专门听取了吴斌对开发区总体规划和近几年建设发展情况的汇报，还询问和肯定了厦门南通道建设和厦大漳州校区项目的情况。

“开发区几年来取得的成就，得益于招商局集团的投入和省、市政府的大力支持，今后还要进一步作好开发区的各项工作，特别是开发区地处对台前沿，要加大对台招商引资工作。”副主席叮嘱道，“开发区要加大对外开放和建设发展步伐，争取真正成为漳州经济发展的龙头和新的经济增长点。”

“漳州开发区变化很大，招商局是功臣，要支持和发挥‘招商局’这块牌子的作用；厦门湾是个极具发展潜力的区域，漳州开发区是厦门湾的重要一角，省、市要给予倾斜支持；开发区潜力很大，前景很好，要加快发展。”陈明义书记也对开发区作了指示，他还嘱咐吴斌：“今后招商局领导到开发区，请他们都到福州走一走；开发区的发展思路、规划以及发展中的困难和问题，可以及时与省里沟通，共同努力，协商解决。”



11 月 23 日，已经担任招商局集团总裁的傅育宁亲自带领总裁事务部、财务部、企划部、招商国际、工业集团等单位领导来区现场办公，对开发区投资建设以来的情况及今后发展问题进行了一次全面调研，并提出了建设性意见上报刘松金董事长。

就像领导们所看到的那样，这一年开发区的发展是有目共睹的。到了这一年召开漳开董事会二届四次会的时候，吴斌的汇报就多少有了一些底气。那一天是 12 月 2 日，地点是在香港招商局大厦。刘松金董事长主持会议。会议认为，经过近 8 年的开发建设，开发区已形成一定的盈利能力和资本运作能力，一区已基本具备滚动发展的能力。为支持新区开发及加快一区的滚动发展，会议决定：有限公司增加资本金 1 亿元人民币。会议同意：有限公司在自筹资金的前提下，对一区实施滚动开发。同时，考虑长远发展需要，同意有限公司负债率适当提高，通过金融机构融资。

在漳开人看来，此种决定，充分表明了股东单位对开发区发展的信心和决心。特别是招商局集团在自身资金压力巨大的情况下，同意对开发区的增资，“这不仅是对开发区的支持、更重要的是莫大的鼓励与激励！”

◎ 百转千回

2001 年 1 月 10 日，在财经版显要的位置，香港《文汇报》刊发了一则短讯。“据有关消息证实，”这则短讯说，“原北京中信集团副董事长秦晓将接替刘松金担任招商局集团董事长一职。”这则短讯还补充说，秦晓是内地较为活跃的知识型经济领导干部之一，他曾任宋任穷秘书，在北京不少经济杂志及论坛经常发表有关中国经济改革的学术论文，在北京经济学人中颇有影响力。

其实，尽管这则消息似乎有“爆料”的嫌隙，但对很多人而言，刘松金卸任早已不是秘密。就在一天前，中央组织部已在深圳宣布此项决定。

也是在这个月，曹鸿被招商局集团调到漳开，职务是开发区副总经理。这是他第二次来开发区，他两年前曾随集团领导一起来过；两相比较，他觉得开发区已经有了

一些变化：“有一些企业入住，一栋公用厂房盖起来了；早年入区的诺尔港机厂、友联船厂等订单开始多起来；开发区疏港大道换成了水泥路面，加走湖修成了园林式公园，珊瑚苑一期已有员工入住。”但是，发展中的开发区依旧荒凉、窘迫，“入住企业还不多，有限公司下属企业都不盈利，华商酒店入住率不到25%，海达码头车客渡的车、人很少，开发区招银码头也没有多少船只，3号码头后方堆场货很少，开发区内的公路上车速可以开到120公里以上，因为路上没有车。”特别是每逢周末，“漳州的员工乘班车回家后，开发区内基本上没有什么人，安置地也很冷清；仅有的一个小菜市场，环境脏，生意也清淡。”

这个月最后一天的下午，在漳州市委副书记、市长李天森，市委常委、秘书长杨建平，开发区总经理吴斌等的陪同下，时任中共福建省委书记宋德福和省委常委、秘书长黄瑞霖莅临开发区视察。

在3号泊位作业现场，宋德福详细了解了港口的岸线、水深、吞吐量的情况和港口发展规划；在诺尔起重设备厂，宋德福在外籍总裁高洛的陪同下兴致勃勃地参观了生产车间，听到高洛介绍该厂今年已接到39台集装箱轮胎吊、7台大型集装箱装卸桥订单，计划进一步扩大生产规模时，宋德福说，“我到开发区来，开发区领导就把我领到你们这里来了，说明这是个办得比较成功的企业；你们选择了一个很好的地方、很好的合作伙伴，在这里投资办厂，是很有远见的，前景很好。”在漳州港粮食储备库，在察看了粮库及设备，并详细询问了容量、储量及管理体制等问题后，宋德福说，“这是我所看到的最现代化的储备库，要做好管理和发展工作。”

在开发区办公大楼，宋德福观看了开发区VCD简介片，听取了吴斌关于开发区建设发展情况的工作汇报，在汇报中，宋德福就有关开发区管理体制、港口规划等问题作了详细的了解。宋德福说，“开发区在发展中经历了不少的曲折和困难，能够有现在这个样子不容易；这个开发区很有发展潜力，前景很好。我在厦门大学就听说了这个开发区，在海沧也看到了这个开发区，相比较之下，现在这里从投资总量和配套还是较海沧弱，但很有潜力。”宋德福指出，“招商局是老字号，很有实力；要发挥招商局的优势，加快漳州开发区的建设和发展，省委、省政府也要帮助解决发展中的



问题，推进发展。宋书记还嘱吴斌转告，希望招商局集团领导到省城作客。

招商局集团的人事变动迅速就传递到漳开。2月5日，招商局集团函告漳开：鉴于刘松金同志工作变动，根据招商局集团的推荐，经全体董事通过，同意刘松金同志辞去我司董事会董事、董事长职务，并由傅育宁同志任董事、董事长之职。

第二天，招商局集团以“招企字[2001]041号”文发布《关于办理董事变更手续及有关事项的通知》。在这个通知中，余利明代替李雪刚担任漳开有限公司的董事一职，于是，变更后的董事会成员为：董事长：傅育宁；副董事长：李天森、袁武；董事：丁克义、吴斌、刘志民、张祖康、余利明、廉小强、林人元、徐京斌、康君福、张林森。

2月26日至28日，招商局集团第五次工作会议在漳开召开，这就是后来经常提到的“漳州会议”。招商局集团领导秦晓、傅育宁、周祺芳、袁武、赵沪湘、范棣、胡政和各部门、各直属一级公司领导和代表出席了会议。秦晓董事长在会上作了重要讲话，傅育宁总裁作了工作报告。会议期间，集团还与各部门及各直属公司签订了2001年度经营管理责任目标书。

“在秦晓接任前，江波、刘松金等人先后掌管过招商局，然而他们更像一名救火队员，招商局一直进行着一场艰难的‘甩债重组’过程。”有一个记者写道，“秦晓的到来，才使招商局这艘巨舰的航向变得清晰起来。”

以后的事实表明，“漳州会议”成为百年招商局的又一个转折点。在此番转折重组中，招商局以区分“核心”与“非核心”为标准，确立了交通基建、金融、地产、物流为四大核心产业。此后十年间，在秦晓的带领下，招商局集团发生了巨大而深刻的变化，进行了一场“静悄悄的革命”：招商局集团总资产由496亿元增长到2682.76亿元，增幅441.2%，年复合增长率20.64%；年利润总额由12.91亿元增长到178.52亿元，增幅1282.61%，年复合增长率33.89%。十年磨“两剑”，秦晓用三年时间重整了一个招商局，用四年时间再造了一个招商局。

在“漳州会议”的间隙，2月27日，落户漳开的香港星星工艺品、美国生宝泰电子装配、漳州新城购物中心和开发区矿建码头等一批项目，隆重举行奠基开工和投产庆典。招商局集团领导秦晓、傅育宁、周祺芳、袁武、赵沪湘、范棣、胡政以及参

2001年2月26日—28日，招商局集团第五次工作会议（简称“漳州会议”）在招商局漳州开发区召开。这次会议研究确定了集团发展战略及重组实施方案，首要的就是集中资源发展核心产业，并将交通基建、金融、房地产及公用设施、物流确定为集团四大核心产业加以重点培育。招商局漳州开发区被列入集团发展战略重点，受到高度重视。



加集团工作会议的领导和代表，漳州市人民政府副市长林奕斌及各项目代表出席了典礼。庆典仪式上，新城公司总经理许志坚代表业主致辞；招商局集团副总裁赵沪湘、漳州市副市长林奕斌和开发区副总经理张逸南分别发表了热情洋溢的讲话，吴斌总经理与中国银行福建分行领导就银企合作项目签订了协议书。

同在“漳州会议”的间隙，漳开建区八周年回顾图片展开展。图片展以大量的开发区成立以来的建设发展历史照片，丰富翔实地反映了开发区8年来建设发展的成就，展示了开发区人艰苦创业、开拓进取的精神风貌，从不同角度记录了开发区的创建及不断前进的历史。

同在“漳州会议”的当晚，漳开举行文艺晚会，热烈庆祝集团工作会议在开发区召开，晚会节目精彩纷呈，都是区内各单位精心排练选送的，集团领导和与会代表观看了演出，并登台共同联欢。

为保证此次会议的顺利进行，漳开各部门、各单位以及全体员工做了大量的工作，也得到了集团领导的高度评价。3月7日，招商局集团总裁事务部发来一封感谢信，信中说，短短的三天，开发区精彩的文艺表演、热烈的开工仪式、卫生可口的饭菜、环境幽静的加走湖山景，古朴典雅的茶道表演，诱人的投资环境，淳朴、热情的开发区人的服务，都给代表们留下了深刻、美好的印象。信中最后表达了真挚的感谢，“我



们谨代表集团及集团工作会议全体代表，向开发区各位同仁的大力支持表示衷心的感谢！”

两份文件摆在吴斌的办公桌上，他拿起来看了看，其中一份是那封感谢信，吴斌欣慰的笑了笑；另一份是《国务院关于同意福建东山港口岸更名为漳州港口岸并扩大开放的批复》，同意东山港口岸更名为漳州港口岸，同意招银港区和后石电厂港区作为漳州港的作业区对外国籍船舶开放。吴斌又笑了笑，负责此事的姜桂臣早已告诉他了。他走到靠在墙边的文件柜里，从里面取出一个文件夹，翻出来一份文件。

现在，吴斌被另一件大事搞得坐食难安、心绪不宁。随着开发区的发展，他发现，开发区现行体制已经难以满足当前需要，突出的表现就是征地难，以及区地关系特别是与当地农民的关系不好处理。从他继任开始，每年至少一次召开专题会议解决当地村庄、农民的问题。一区的开发模式是先以一笔资金把所有的土地征用过来，再花一笔资金进行“五通一平”。这种模式一是对资金需求量大，二是资金占用时间长，经营负担重；三是增加了投资风险。采用这种模式在当时是必要的，但在目前，不论是从现实条件还是从经营策略上考虑，都是不可行、不经济的。因此，漳州开发区要推动新区开发，收获前九年辛勤耕耘的劳动成果，必须另谋出路。现在，二区、四区已经纳入开发进程，厦大项目也奠基在即，开发区又再一次面临着开发征地难、征地后项目建设难、建设后管理难等方面的难题。体制不理顺，关系处不好，必然会影响发展的进程。

他再一次看手里的文件，大红的抬头，大红的印章，那是福建省人民政府“闽政[1992]综 367 号文，正是这份文件颁布《招商局中银漳州经济开发区管理条例》，确定了漳开的身份。这个条例赋予了开发区行使相当于一级地方政权组织职能，负责统一开发区的行政事务，但在实际运作中，仅仅是开发区土地中国征到哪里，管辖权就到哪里，即便是在开发区规划范围内遇到问题，也要通过漳州市—龙海市—港尾镇—各个村等数个环节进行协调，办事效率低，时间长，成本高。

灵感就是在那一刻迸发的。既然这个条例中已经赋予开发区行使相当于一级地方政权组织职能，负责统一管理开发区的行政事务，那能不能实施“区地合一”的管理

体制，将开发区红线内原属港尾镇的行政村及相关区域纳入管委会统一管辖呢？如果这样，将有利于加强开发区协调周边的能力，解决征地难题；也有利于开发区拓展发展空间，提高规划水平，带动周边地区城镇化进程；还有利于把农村的利益和开发区的发展紧密相连，解决失去土地后农民的出路问题……

作为一个组织性、纪律性极强的人，吴斌迅速召开了班子碰头会。为了适应新的发展需求，他的班子已在3月29日重新做了分工调整：他主持开发区全面工作，主管开发区财政局（财务会计部）、审计部、开发区国税分局、开发区地税分局、漳州招银房地产有限公司；曹鸿分管开发区管委会办公室（总经理办公室）、开发区人事劳动局（人事劳动部）、开发区党群工作部、开发区公安分局、开发区交警大队、开发区消防大队、开发区商业贸易公司、招商局码头有限公司、开发区电力有限公司、华商酒店；姜桂臣分管开发区规划建设局（规划部）、开发区社会发展局、漳州港务局、开发区土地分局、开发区公用事业公司、开发区招银供水有限公司、漳州海达航运有限公司、漳州新闻华建设监理有限公司、长海公司；张逸南分管开发区经济发展局（经济发展部）、开发区宣传联络部、开发区工商分局。吴斌把自己的想法和大家一说，班子成员们一致认可，并建议：借着厦大开工仪式的机会，向省里的领导汇报此事。

4月6日，厦大漳州校区奠基典礼在开发区隆重举行，来自厦门、漳州的一千余名各界人士和海内外的厦大校友参加了典礼。时任福建省政协主席陈明义、省委常委何少川，原招商局集团董事长刘松金、招商局集团总裁傅育宁、副总裁袁武，厦门市领导吴凤章，漳州市领导郑立中、李天森，漳州开发区总经理吴斌和福建省、教育部等有关部门领导及部分大专院校领导出席典礼并为厦大漳州校区奠基。





福建省教育厅厅长朱之文、招商局集团总裁傅育宁在典礼上分别致辞。厦门大学党委书记王豪杰在向来宾介绍新校区时说，漳州校区占地 2568 亩，计划总投资 13 亿元人民币，一期工程

投资 3 亿元，计划在 2003 年秋季完工，使厦大在原有招生规模基础上扩大的学生能陆续进入新校区上学，至 2010 年新校区学生规模不低于 2 万人；建成后的新校区将为漳州市、漳州开发区发展高新技术产业、招商引资、提高学生教育水平和职业技术水平、干部培训等提供优质服务。

借厦大分校奠基庆典的机会，吴斌等人向领导们汇报了“区地合一”的思路。在得到领导特别是招商局领导的口头认可后，他又向时任中共福建省委副书记、纪委书记梁琦萍也作了汇报。

梁琦副书记也是在 4 月 6 日视察开发区的。陪同梁副书记到开发区调研的有漳州市委副书记郑道溪、市委常委吴玉辉，龙海市委书记吴志明、市长康君福等领导。梁琦萍在开发区走访了漳州港、诺尔、国家粮食储备库等重点建设项目，听取了吴斌关于招商局漳州开发区建设情况介绍，并与漳州市领导、招商局集团原董事长刘松金、招商局集团副总裁袁武就开发区建设发展及亟需省、市政府协调解决的问题进行了座谈。

在调研座谈中梁琦萍副书记指出，招商局漳州开发区经过 8 年的开发建设，已形成了较完善的基础设施，具备了有竞争力的环境，应抓住机遇，努力发挥区位、资源、人和等优势，抓好港口建设发展和加大招商引资力度，加快发展步伐，抓紧完善一区后续配套，适时启动二区建设，扩大规模，以漳州优越的地理位置和岸线资源为依托，加快开发漳州新港区，适应对台“三通”所需。要根据开发区现已形成一定的盈利能

力和资本运作能力，一区已具备滚动发展能力的条件，加快培育新的经济增长点和亮点。争取早日把开发区建成具有对台“三通”口岸功能，配套完善，外向型、综合性的开发区，融入福建省经济最繁荣的厦门湾金三角，起到拉动漳州地区以至闽东南经济、社会发展的重要作用。特别是目前厦门拟建跨海大桥联结开发区，这对开发区而言是千载难逢的好机遇，一定要把握住。开发区在今后的发展上要 and 厦门、海沧有机地结合起来，连成一体，在实现港口优势互补的基础上，真正发挥厦门特区的作用，真正促进开发区的建设与发展。

梁绮萍副书记还就开发区发展建设中所遇到的困难和亟需解决的问题，要求各级党委、政府和部门要进一步统一认识，在思想上予以高度重视，把漳州开发区的建设摆在促进省、市经济发展的重要位置，积极协调处理好开发区建设发展中的各项工作，认真研究和解决开发区在发展过程中需要解决的困难，特别是尽快解决开发区的体制等问题，协调配合做好二、四区征地工作，推动开发区的建设发展，为建设海峡西岸繁荣带和繁荣漳州乃至全省经济作出更大贡献。

在领导关心和各方努力下，6月29日晚，漳州市市长郑道溪在市政府七楼会议室主持召开会议，专题研究招商局漳州开发区实施“区地合一”管理模式问题。市委常委、副市长林殿阁，市委常委、龙海市委书记吴志明，副市长林瑞华、林奕斌，漳州开发区总经理吴斌、副总经理张逸南及市直、龙海市有关部门负责人出席会议。

让漳开人高兴的是，这次会议充分肯定了“区地合一”管理模式。与会者认为，将开发区规划红线内的行政管理职能划归开发区，不仅有利于开发区的建设与发展，而且有利于促进开发区周边地区的经济发展和社会稳定。为此，会议同意开展“区地合一”的前期工作，并确定开发区的开发范围以省政府批准的开发区整体规划40平方公里为依据，由漳州市政府成立工作组，具体负责开发区的“区地合一”管理模式的调查研究、组建等工作，彻底摸清开发区规划范围内的各类土地面积、现有人口等基本情况，认真做好“区地合一”的前期准备工作，尽快提出一个可行性方案报市政府。

也是大约在这个时候，厦漳跨海大桥的筹建纳入了漳开的议事日程。这年5月，由福建省计委主持召开厦漳跨海大桥项目预可行性研究会议，对项目建设进行预可论证



后，初步确定了该项目的建设线路。在有关方面设计的 7 条跨海线路中，A 方案作为专家组推荐方案取得会议一致认可，即厦漳跨海大桥从厦门市海沧投资区建立交，跨海经海门岛，与漳州开发区疏港公路后半段连接，该路线桥梁全长 9.4KM，其中大桥长 6017KM，接线长 3383KM，全桥为双向 6 车道，投资总额 17 亿元，计划建设工期为 2003 年至 2005 年。至于厦漳跨海大桥的工程建设资金，会议决定由厦漳两市共同承担，但该次会议未议定工程建设方案和资金规模，因而厦漳两市各自承担份额也并未予确定。但无论如何，此事已进入漳开的视野之中。

7 月 1 日，是中国共产党建党八十周年，整个漳开彩旗飘飘，洋溢着节日的气氛。上班的人们突然发现，自己的办公桌上多了一份小报。小报对开四版，是刚刚印刷出来的，还散发着油墨特有的清香；大红的报头，五个大字“招商局漳州”很醒目，“招商局”三个字很熟悉，是民国著名书法家谭泽闾写的；“漳州”是标准的黑体字。随手翻翻，内容还很充实，有国家层面的标题新闻，有开发区的新闻，有典型报道，有散文随笔。第一版还有创刊寄语和创刊词。寄语是吴斌写的，标题叫做《为发展放歌呐喊》，内容就像他历次讲话一样，既告诫员工们“物竞天择，不进则退”，又鼓励员工们要“突出特色，营造优势，把握机遇。”创刊词应该是小报的编辑们写就的，它谈了报纸的起因、理念和意义，立志要“作为区内外各界认识漳州开发区的窗口、宣传开发区的阵地和股东单位、投资者和社会各界联系开发区的纽带，并以指导、宣传开发区的各项工作，树立开发区形象，提升开发区知名度。”最后还信誓旦旦地说，“《招商局漳州》报将忠实的记录下开发区的创业历程，伴随着开发区坚实地步伐不断前行。”是的，从党的生日这一天起，这份漳开的机关报，发挥了极为重要的作用；如果说起它对漳开的意义，丝毫不亚于《人民日报》等大报对于党中央的意义。

9 月 7 日，时任中共中央政治局委员、国务院副总理吴邦国在省委书记宋德福、省长习近平和市领导郑立中、郑道溪等陪同下，到漳开视察，招商局集团总裁傅育宁、开发区总经理吴斌向副总理一行作了汇报。

这是吴邦国副总理第二次到开发区视察。“漳州开发区建港条件非常好，泊位和航道水深、淤积少，这是宝贵的资源，整个厦门湾的港口建设要统一规划，各港区在

功能布局不要集装箱、散杂货和煤码头等都上，从而形成一模一样的格局，相互争夺货源造成资源的浪费。”在3号码头，副总理询问了开发区的建设发展情况和港口经营情况后指出，“码头建设是一项投资大、回收期长、占用自然资源多的项目，必须统一规划、合理布局。”

当听到厦门大学在开发区建设漳州校区介绍时，吴邦国副总理予以充分肯定。“厦门大学在漳州办分校，对漳州的社会进步、经济发展都会产生很大的促进作用，把大学办到开发区来，更会推动开发区的发展。”副总理说，“一个大型的开发区应该有高科技项目，厦大漳州校区建成后，必将对开发区在吸引人才、促进教育和科技成果的转化等方面提供支持。”

随后，吴邦国副总理到开发区诺尔起重设备公司视察，听取了该公司领导就公司投资规模、生产经营的情况介绍。在开发区视察时，吴斌向副总理赠送了1995年他视察开发区时的照片和开发区近年来建设发展的图片影集，副总理欣然为开发区签名留念。

◎ 崭新的召唤

为落实吴邦国副总理的指示，加快厦大分校的建设步伐，11月14日，漳开致函漳州市政府，函中说，开发区已征得了各股东的同意，现阶段实施“区地合一”体制的条件已经成熟，特请求市政府批准该管理体制的实施。

很快，漳开的请求就得到了漳州市的反映。12月10日，漳州市市长郑道溪主持召开第三十一次市长办公会议，讨论了关于漳州开发区实行“区地合一”管理体制的问题。会议认为，实行“区地合一”管理体制，有利于开发区的管理、建设和发展，对龙海乃至漳州经济发展和社会稳定具有积极的促进作用。会议同意：漳开实行“区地合一”管理体制，即“区地合一”范围内实行“区、地、人”统一管理，一切行政事务划归开发区管委会管理。考虑到目前区划调整的难度，行政区划暂不调整；“区



“区地合一”总规划面积根据交通部、省政府 1994、1996 年现场办公会纪要精神，以“漳政[1996]综 87 号”文批准的开发区总体规划红线为主要依据，以自然村界为界，个别小范围调整由漳州开发区与龙海市协商解决。石坑、大径、店地、白沙四个行政村所属超过原规划红线的面积，经龙海市同意后列入“区地合一”规划范围；“区地合一”范围内的四村税费以 2000 年为基数由开发区代征后返还给龙海市，税收新增部分仍按省政府赋予开发区有关税收政策执行；“区地合一”范围内所发生的涉及村集体的债权、债务划归开发区管理；“区地合一”范围内实行省、市政府富裕漳州开发区的一切优惠政策；厦大漳州校区征地费用按市委常委会的决定，由漳州市和龙海市共同承担。

12 月 13 日，由海关总署会同公安部、交通部、质检总局、总参作战部、福建省口岸海防办、漳州市人民政府、漳州开发区等单位组成验收组，对漳州港招银港区正式对外开放的准备工作进行了国家级验收。验收组听取了漳州市政府和漳州开发区领导的汇报，实地查验了两港区港口设施情况和查验监管机构的办公、生活等设施，验收组各成员单位代表一致认为：福建省及漳州市人民政府、漳州开发区非常重视漳州港口岸扩大开放工作，在驻当地查验单位的密切配合下，扩大开放的各项准备工作基本就绪，可满足开放的各项要求，因此，验收组同意通过国家级验收并形成会议纪要。当验收组成员们在纪要上签上自己的名字时，整个验收会场响起了经久不息的掌声。

现在，管理体制也已明确，港口通过国家验收，漳开已然扫清了发展的障碍。消息传来，吴斌们松了一口气，厦大漳州校区的事再也不用那么劳心劳神了！但没过几天，姜桂臣一句话，就让他们一个个都高兴不起来了。姜桂臣说，眼看着这一年就要过去了，但是厦大征地的事还没影儿呢。他们纷纷跑去一看，一个个就傻了眼，可不是，村还是那个村，房还是那片房，二区还没一点动静呢。

根据厦门大学、漳州市和龙海市人民政府、开发区管委会原定的三方协议，漳州市政府须一次性无偿提供 2568 亩土地作为厦大漳州校区建设用地，并于 2001 年第三季度完成征地安置工作。吴斌们看在眼里，急在心上，立即就跑到漳州市政府询问情况。漳州市政府的相关负责人手摆摆手，说，漳州市政府财政困难，现在正在想方设

法筹措资金。过几天再去询问，仍然是这句话。最后，漳州市政府的相关负责人说，政府实在是紧张，没这个钱，能不能向开发区借款人民币 5000 万元用于厦大漳州校区项目征地，可以用漳州市政府在开发区有限公司 5% 股权作为质押，到时候连本带息一起还清。

那时候，听到漳州市政府说出这一招，吴斌们都笑了。从漳开创建起，一直都是在筹资，一直都是在借别人的钱，还从来没有借给别人钱呢。但最后实在没办法了，为了促成厦大项目，也只能咬咬牙，紧紧裤腰带，借吧！

协议在这一年的最后两天终于达成。在请示招商局集团后，漳开与漳州市政府及各有关单位经过多次协商，最后在招商局集团财务部副总经理李纪治等领导参与下，各方达成一致，签署了《建设厦门大学漳州校区补充协议书》和《股权质押及保证协议》，以合作征地的方式借款给漳州市政府，期限五年，漳州市政府承诺在五年内以财政拨款的方式分期偿还借款本息；同时就股权质押事宜在漳州市工商行政管理局进行报备登记。

这一年的最后一天，国家交通部以“交函海[2001]367号”文下发《关于福建漳州港口岸正式扩大开放函》，同意漳州港招银港区口岸 2002 年 1 月 1 日起正式对外国籍船舶开放。喜讯传来，每一个漳开人都喜气洋洋、欢欣鼓舞！是啊，九年了，九年了，盼了九年了，天天盼、月月盼，终于盼到了这一天！从这一天起，中国 1.8 万公里的海岸线上又多了一个国家级一类对外开放口岸；从此，国家正式出版的海图上也将郑重地标注上“漳州港”三个大字！

这一年，在漳开有一句话慢慢流行起来，每逢到了考核的时候，大家都相互开玩笑说，千万别被“K”了，争取被“I”。一般人还不明白，漳开人叽里咕噜的，到底是葫芦里卖的什么药，但漳开人自己明白，招商局集团的人也明白。这是招商局集团新引入的业绩管理体系，体系的英文缩写叫做 KPI。

KPI 指标，全称 Key Performance Indicator，即关键业绩指标，是通过对组织内部某一流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可运作的远景目标的工



具，是企业绩效管理系统的基础。KPI 是现代企业中受到普遍重视的业绩考评方法，可以使部门主管明确部门的主要责任，并以此为基础，明确部门人员的业绩衡量指标，使业绩考评建立在量化的

基础之上，它对强化企业价值文化，提高关键岗位人员业绩透明度和提高企业经营管理效率都起到至为关键的作用。

虽然说起来好像是哲学理论，但实际却非常适用，按时任漳开党委副书记周鸿的说法是，“这套体系使个人、部门、公司目标高度一致，实行一年就成效显著。”为做好 KPI 考核工作，开发区建立了 KPI 考核体系文件，成立了 KPI 考核领导小组和工作小组，把开发区的战略经营目标，结合下属各部门、各公司的实际，层层分解，订立 KPI 合同，把各项任务的贯彻执行落到实处。通过全过程的考核、评审、跟踪，及时发现问题，有效地保障各项指标的落实。

所以，在 2002 年 3 月 1 日召开的漳开有限公司三届一次会议上，吴斌高兴地向董事们汇报说，在过去的一年里，有限公司实现利润 1134 万元，比增 112%，完成年计划的 194%；招商引资签订合同项目 21 个，合同金额 30297 万美元，完成年计划的 303%；到资额 6010 万美元，完成年计划的 120%，履约率 80%；全港吞吐量 203 万吨，比增 28.5%，其中 3 号泊位吞吐量 106.8 万吨，比增 28.2%。开发区 2001 年全年度 KPI 考核结果，全区 10 个部门、7 个双管单位、9 个企业共 26 个单位超过 100 分的 23 家，占 88.5%；低于 100 分的 3 家，占 11.5%。有限公司直属和控股 7 家企业，除码头公司外，其余 6 家，有 3 家扭亏为盈，3 家同比减亏。在招商局集团 2001 年度 KPI 考核中，开发区有限公司最终得分达 129.89 分，12 项关键业绩指标有 10 项超标。

听完吴斌的汇报，董事们表示，开发区有限公司全面完成了二届四次董事会所确定的各项任务和目标，各项工作均取得较好的成效。傅育宁董事长也总结说，对总经理班子一年来的工作非常满意，对开发区广大员工艰苦奋斗和取得的成就表示由衷的感谢；开发区要认真分析面临的形势，围绕招商引资工作重点，加强过程管理，加强“区地合一”步伐以及对四区岸线的开发研究，努力开创新局面。

听完董事长的讲话，吴斌不由自主地就想起漳开人经常开的那句玩笑来，他对自己说，今年总算还可以，没有被“K”了。但没过多久，他和他的班子就真的差点就被“K”了。

一个月之后的4月7日，福建省教育厅厅长朱之文专程来到漳开，召开厦大漳州校区建设协调会。朱之文告诉漳开的经理们，为确保厦大漳州校区2003年秋季招生，习近平省长已经专门作出指示，要求厦大漳州校区各项工作进度应加快步伐，6月上、中旬桩基工程必须开工。为此，厦大党委班子已经下了最后通牒，如果在5月15日之前不能完成厦大漳州校区所有的拆迁任务，以前所签的协议就算作无效处理。

不仅仅是朱之文、吴斌着急，漳州市的地方官们也着急。就在两天前，由漳州市郑道溪市长主持，协调解决漳开实施“区地合一”管理体制、厦大漳州校区及其配套设施建设有关问题。但是，因为漳开管委会从3月16日才开始正式实施“区地合一”管理模式，正在陆陆续续从龙海市接收村庄的基层管理工作，直到朱之文来之前，漳



厦大漳州校区校址原貌



开管委会才制止了部分村民非法占地、私搭乱建的违法现象，实现了大径村（厦大项目所在地）的通电通水，完成了对需搬迁的田中央、刺围两个自然村的房屋及附属物的统计调查，落实了村民安置用地，提出了临时安置过渡用房方案。

吴斌知道，这话是厦大方面万般无奈之下放的“狠话”。实际上，朱之文和厦大领导班子最终选址漳开，也是顶着巨大的压力的，包括省里、厦门市里、厦大内部都在风言风语、议论纷纷。现在，离原计划 2003 年正常招生入校还有十几个月的时间，竟然连前期拆迁工作还没有完成，这无论如何也是说不过去的。

当然，吴斌自己也有很多苦衷，招商局集团、漳开对厦大项目也是众说纷纭，“一是二区是开发区内成本最低的区域，是未来的行政及商业中心区，最具有商业价值，让给厦门大学，损失了商业机会；二是开发区作为企业，就要考虑回报，而厦门大学这个项目如何回报，或者说将来以什么形式回报，都是说不好的事。”

但现在不是找理由推脱的时候。4 月 8 日上午，漳开领导班子召开会议，决定“统一行动，超常规运作，由分管领导全面负责，打一场拆迁安置攻坚战！”为此，管委会拟定了工作计划：4 月 12 日前完成拆迁前期准备工作，4 月 20 日前完成两个自然村的搬迁腾房，4 月 30 日前完成厦大漳州校区内的全部拆迁工作。同时，管委会要求，一定要“不出事、不出乱、不留尾巴”。

同日，漳州开发区从各单位抽调精兵强将，组成拆迁现场指挥部，组长姜桂臣，副组长陈可志，成员佟建英、陈建国、赵万坤、张贻转、郑明辉、陈金聪、陈金福、洪达宏，办公室主任陈可志（兼），副主任游卫东。指挥部由协调组、签约组、拆迁组、



厦大漳州校区东门

安全监督组、治保组、后勤保障组、资金发放组、宣传组组成，各负其责，各司其职；同时，拆迁现场又成立了由村干部、村民代表和开发区干部组成的7个工作小组，各小组分户包干，进家入户做思想工作。

立体化的拆迁工作就此开始。指挥部仅用了三天时间，就建成了8栋46套2700平方米的临时周转房，接通水电，保证满足村民安置需要；用宣传车、宣传栏、宣传标语，形成强大的舆论导向；召开了5次村委会和村党支部两委会、4次村党员的大会和村民代表会；摸清拆迁户的具体情况，掌握“钉子户”的动态，采取及时有效的应对措施；测算好面积，准备后合同，备足补偿资金；安排40多人以及10多部卡车、农用车，义务帮助村民搬家……

仅仅用了4天时间，也就是到了4月16日的时候，居住在厦大漳州校区建设范围内的两个自然村97户、397人全部搬走；漳开用最短的时间、最小的代价打赢了“区地合一”的第一仗！

07

第七章 CHAPTER

沉默中的崛起

听潮涨了 / 听潮涨了 / 死了的光明更生了 / 春潮涨了 / 春潮涨了 / 死了的宇宙更生了 / 生潮涨了 / 生潮涨了 / 死了的凤凰更生了 / 凤凰和鸣 / 我们更生了 / 我们更生了 / 一切的一，更生了 / 一的一切，更生了。

——郭沫若



◎ 苦尽甘将来

从上一年年底招商局集团开完漳州开发区工作会议开始，集团总裁傅育宁就一直在琢磨一个极为棘手的问题：偌大的集团之中，谁适合接替他做漳开的“一把手”？在 2001 年 12 月 21 日那次会议上，他宣布不再由蛇口代管漳开，而实行集团一级公司管控模式。而他，作为一个大型企业集团的总裁，集团又是处于重组调整时期，实在是忙得不可开交，没有太多时间专心致志去思考开发区的事情。而现在，开发区已经茁壮成长，亟需一个人代表集团去管理、引领它更好更快的发展。现在，他需要一个人，这个人既要了解集团、熟悉业务，又要视野开阔、思维敏锐；同时，按照大型国企的惯例，他还需要有一定的级别、资历。几乎没有太多思考，他一下子就想到了他的助理胡政。

说老实话，傅育宁喜欢胡政的秉性，包括他的优点也包括他的缺点。在招商局很多人看来，总裁和他的助理，在很多地方都颇为相像：坚定、执著、果敢、隐忍，又常充满激情、无私无畏、正义凛然，视公司的利益如身家性命。胡政身上有一些军人的豪气——胡政有过 14 年的军旅经历——和文人气质，而傅育宁儒雅、深邃、严谨，是一个不折不扣的卓越的企业家。

2002 年 5 月 14 日，招商局集团以“招任免字[2002]032 号”文函告漳开，函件中说，

“根据工作需要，经研究决定，委派胡政代表我公司董事，丁克义不再担任董事职务，胡政和漳开就这样走在了一起。在此前，胡政已以总裁助理的身份兼任了两年多的蛇口工业区党委书记、第一副总经理，他的搭档恰是丁克义。这也许是傅育宁的特别考虑。

6月18日，招商局集团总裁傅育宁、总裁助理胡政、企划部副总经理刘志民调研漳州开发区。按照当时报道，傅育宁总裁此行目的，在于听取漳开工作汇报，特别是了解区内重点企业、重点项目的工作进展情况。

第二天，傅育宁总裁因事回香港，胡政和刘志民继续留区调研。在接下来的两天内，胡政下工厂、去村庄、到工地，看了厦漳跨海大桥的选址，看了在建的4号、5号泊位，看了已经开始桩基施工的厦大漳州校区……他几乎走遍了整个开发区。一番调研下来，他已做到了然于胸；作为一个在部委机关和大型国企都有较长的工作经验的领导者，他欣慰的看到，自己即将接手的这个地方还不错，经过十年的发展，已经夯实了继续发展的基础；开发区的领导班子也很优秀，特别是总经理吴斌，既精明强干，又人情练达，是一个很不错的好搭档；当然，他也发见了一些必须修正和调整的问题。所以，当6月21日新任漳州市委书记袁荣祥专程考察开发区的时候，他直截了当的向这位履新的地方官员说，“招商局集团支持开发区继续发展的决心不会变”，他是代表招商局集团说这番话的，然后他又说，“漳开‘区地合一’后，出现了许多新情况、新问题，需要制定相应的政策、措施，希望漳州市与开发区能够相互沟通，共同解决。”

说这番话的时候，这个46岁的中年人就像一个医生一般，正在对开发区进行“诊疗”。“开发区整体状况不错，可以不用猛药，就用中药来调理一下就可以。”他对自己说。等到这一天晚些时候他飞回招商局集团香港总部时，他已经在飞机上开出了调理的“药方”——调整漳开的发展战略，同时为漳开建立本土化的财务模型。

所以，两个月之后的8月29日，当胡政再次来到漳开的时候，他全面详细地了解了开发区的土地征用、开发、规划及未来征地方案，还有在建的海峡高校产业园区等方面的情况。在漳开二区南地块开发策划汇报会上，他首先“对精心策划、科学论证该地块的组织工作给予了充分肯定。”随后，他提出了开发二区应该思考的三方面



2002 年 3 月 2 日，时任国家交通部部长黄镇东、副部长张春贤视察开发区。

的问题：“第一，定位首先从招商局的发展战略出发，围绕港口和地产开发两个核心进行；第二，规划定位要考虑相关的约束条件；第三，开发策略首先是要理清思路，找准目标。”在他看来，漳开招商引资的快速发展时期即将到来，在这个依靠开山填海、寸土寸金的地方，招商引资“来者不拒”的时代已经过去；没有前瞻性的眼光，不着眼于未来，仅仅拘泥于当前利益，那一定会贻误开发区的大好前程。

从现在看来，这种立足于大局、从整体出发的战略调整，是非常重要的。但说实话，当时很多漳开人甚至包括开发区的高层领导们，也还没有预见到这一点；等到数年之后他们突然发觉土地越来越少了，想入驻的企业应接不暇了，他们才知道，胡政在那一年的提醒及其战略调整是何等的重要！

7 月 15 日是个星期一，这一天中共福建省委机关报《福建日报》在“崛起的海峡西岸——迎接党的十六大”专栏中，用了近半个版面的篇幅，刊发了一则通讯，题目很鲜活、朝气蓬勃，使得这份一向严肃的报纸变得生动起来。“题目不错，‘厦门湾南岸热起来’，”看过的人们说。

毫无疑问，这份报纸是宣传漳开的。写这篇报道的记者一看就精熟于写作技巧，语言既通俗又严肃，既活泼又严谨。“时间：7 月 5 日。地点：厦门湾南岸招商局漳州经济开发区。镜头一：一艘满载着 7 万吨大豆的塞浦路斯籍巨轮徐徐靠上厦门湾南

岸漳州港3号泊位。这是漳州港有史以来停泊的最大巨轮，意味着漳州港正朝着国际性港口迈进。镜头二：厦大漳州校区建设全面铺开，10多座楼同时施工，数千名施工人员进驻工地，数百辆车辆来来往往。镜头三：诺尔起重设备（中国）有限公司，露天装配生产流水线上，一台台前伸距达50多米的巴拉马籍集装箱装卸桥和集装箱门机，正依序从2.5万吨专用码头整装上船。”万吨级港口、厦大漳州分校、知名企业，这样，既有坚实的硬件，也有知识型的软件，把漳开最为重要的“核心竞争力”写出来了。随后，这个记者又采访了吴斌，吴斌告诉他，“5年来，开发区发生巨大变化，今年初以来更是喜事不断，漳州港口岸经交通部批准成为国家一类对外开放口岸，万吨级矿建码头竣工投入使用，投资亿元的南通道动工……总规划面积40平方公里的招商局漳州开发区已进入一个快速发展期。”

“开发区始终把港口建设定为发展龙头，在自身区位、资源优势基础上，把自然优势化为竞争优势，极力打造‘三张名片’：1996年8月被列为首批对台直航口岸；今年元月被国务院批准为正式对外开放口岸；被列为金马直航货运口岸。”这个记者写道。然后，他又举了一个例子，这个例子叫做“精诚所至、‘金石’为开”，用来表现漳开人尽善尽美的招商姿态：“福建金石制油有限公司是开发区内最大私营企业，拥有自营进出口权，投资8000万元，年产豆粕24万吨、豆油5.4万吨，年进出口大豆可达50万吨。这一项目从洽谈到建成投产仅用半年多时间。2001年7月28日，大连金石制油公司王董事长‘投石问路’开发区，并告知‘金石’先后考察几个开发区，拟投资制油项目意向。开发区领导当即决定要尽快促成这个项目。7月31日至8月2日，连续三天，开发区工作人员陪同‘金石’投资代表马不停蹄往广州、东莞、福州和龙海等地考察同类项目。8月30日，开发区‘金石’项目“五通一平”现场会召开。8月31日，‘金石’公司首期征地款150万元从大连汇出……2002年3月，‘金石’顺利投产。‘金石’公司王铁林副总经理深有感触地说：开发区人的诚意、工作热情、务实精神坚定了我们的投资信心，事实更证明我们的选择是正确的。”

然后，报道又提及厦大漳州校区给开发区带来人气，说“厦大效应”已开始显示，开发区的房产悄然升温。“厦门、漳州、龙海的投资者已开始在开发区购房投资，目前，



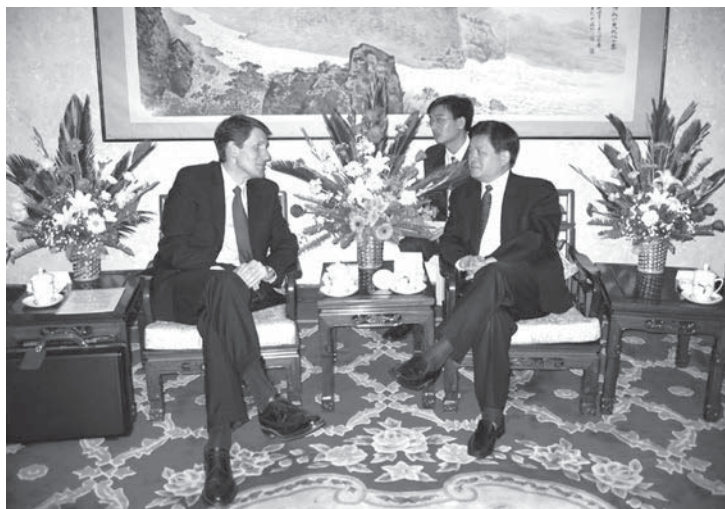
位于一区的百合苑二期住宅楼工程预订出租率已超过 60%。”最后，这篇报道告诉读者们，“天道酬勤，10 年耕耘，一座新兴滨海城市雏形已展现在我们眼前。”

两个月后，这个报道又一次出现在人们面前，这次不是印在福建省委机关报，而是印在开发区参加第六届中国投资贸易洽谈会的宣传材料上。从这次洽谈会最后的结果看，这份材料的作用是明显的。

9 月 9 日，漳开进行了隆重的项目开工、竣工庆典仪式。此次开工方凯西钢铁等 10 个项目，竣工方为长海客运站等 4 个项目，累积投资总额为 9 亿多元人民币。

时任福建省副省长曹德淦发来了贺信，向开发区的投资者、服务者表示热烈的祝贺，并强调开发区“要强化后招商，服务入区企业，进一步营造投资软环境；地方政府、社会各界也要热情支持开发区，为开发区加快发挥发展创造良好的外部环境。”

副省长前一句话是对开发区说的，所以，漳开管委会常务副主任、总经理吴斌——他是在这一年 8 月 30 日被中共福建省委任命为常务副主任的，此后不久他又被任命为有限公司党委书记——在致辞中说，“十年来，我们始终奉行‘投资者的成功就是我们的成功’理念，不断致力于营造一个具有综合竞争力的投资环境。我们也深深知道，投资环境建设，没有最好，但会有更好。”下一个发言人开工项目代表凯西钢铁李瑞璋的话印证了吴斌的服务理念，“此次凯西钢铁入驻开发区仅用了几天时间就办



2002 年 2 月 27 日，时任福建省副省长曹德淦视察开发区，并会见诺尔公司总经理。

妥了相关手续，充分体现了开发区良好的投资环境和快捷的办事效率。”

副省长后一句话是对漳州市政府说的，所以，没多几天，9月22日，时任漳州市委书记袁荣祥就专程来到漳开，到码头公司、金石制油进行调研。当他看到港区码头3号泊位停靠的七万吨级大豆船时非常高兴，他连连说，“这是漳州最具发展的经济增长点，漳州的亮点应该在这里。”在金石制油公司，负责人告诉他，金石自今年3月份投产以来，已经连续增资至1.2亿元人民币，每天要加工1400多吨大豆，原料和成品的进出，也给开发区内相关运输业带来收益。袁荣祥高兴地说，“开发区应多引进些像金石这样的企业，带动地区的繁荣。”在离开开发区时，袁荣祥表示，由于时间关系，这次只考察了两个企业，以后要抽时间专门开发区，详细了解，更好的支持开发区的建设发展。

这一年的10月28日，中央电视台一套节目播出了一部叫做《激情年代》的电视剧，每天一集，一共播出了16天。剧情很吸引人，演员表演到位，甚至有一点点“煽情”，有数以亿计的观众每天吃完晚饭散步归来，就坐在电视机前等待着电视剧的开播。他们一边看，一边唏嘘不已，“这就是当年的蛇口吧，不容易，真是杀出一条血路来！”他们说。当这话传到漳开人的耳朵里，他们都笑了。只有他们知道，那些当年蛇口创业的画面，那些开山填海的镜头，其实大部分都是在漳开拍摄的。“影片里的简易工棚、铁皮活动房、南炮台、仓库、工地、码头等场景，都是当时开发区员工日常生活的真实写照，反映的正是2001年至2002年漳州开发区实实在在的充满激情的年代内涵。”

此剧是招商局集团与中央电视台联合拍摄的，即作为党的十六大重点献礼片，也同时为了庆祝招商局成立130周年。不仅拍摄了电视剧，还有党和国家领导人为之题词。在这一年的12月19日，招商局集团在香港会议展览中心举行盛大酒会，庆祝招商局成立130周年。

那一天，至少有1350多人出席了酒会，有香港特别行政区行政长官董建华、立法会主席范徐丽泰，有中央人民政府驻香港联络办公室主任高祀仁、副主任郑坤生，外交部驻港特派员公署特派员吉佩定等及香港社会各界知名人士。所有参加酒会的都在显要的位置上看到了党和国家领导人的题词。



中共中央总书记、国家主席江泽民的题词是：今年是招商局成立 130 周年，我向你们表示热烈的祝贺。改革开放以来，你们积极进取，认真工作，为我国的现代化建设作出了重要成绩。希望你们继续发扬爱国、自强、开拓、诚信的光荣传统，创造更大的成绩，为社会主义现代化建设作出新的贡献。全国人大委员长李鹏的题词是：永保创新优良传统，光大百年招商业绩。国务院总理朱镕基的题词是：欣逢招商局成立 130 周年，谨表祝贺。百年民族企业，喜看硕果仅存。希望继续发扬“爱国、自强、开拓、诚信”的优良传统，共创中华民族新世纪的辉煌。

很容易想见，如此高规格的重视，对一个民族企业而言，将会是怎样的自豪和骄傲！

11 月 23 日上午 9 时许，满载 2000 吨砂石的厦金驳 1 号、厦金拖 1 号拖驳轮在明亮的汽笛声和热烈的鞭炮声中，缓缓驶离漳州开发区招银港区开往金门，宣告了漳州港实现对金门的货物直航。此举对漳州港进一步实现对外开放，促进祖国大陆与台湾早日实现“三通”有着重要意义。

福建省台湾事务办公室副主任韦忠慈，福建省交通厅副厅长吴庭锵，漳州市委副书记杨根生，漳州开发区总经理吴斌，以及漳州市直有关部门负责人见证了这一重要的历史时刻。在此后三年中，漳州港招银港区将为金门水头商港的两个防波堤建设提供了一百万吨的毛角石料。

当然，话说回来，漳开的这一“大步”源于当时海峡两岸局势趋缓的一“小步”。在岛内各界要求全面、直接“三通”的强大压力下，台当局从 2001 年 1 月 1 日起，分阶段开放金门、马祖与福建沿海的货物和人员直接往来，实现了所谓的“小三通”。直到七年之后的 2008 年 12 月 15 日，两岸海运直航、空运直航、直接通邮全面启动，两岸“三通”时代才终于来临。

在香港著名的维多利亚港，如果由北向南眺望香港岛的话，无论是那个角度，几乎都能看到两栋海水蓝色玻璃的高楼，以及其中一栋上的“招商局”这三个苍劲有力的楷书广告标牌。香港招商局的集团总部就在这座大厦的 37 到 40 层。

11 月 28 日下午 2 点 30 分，时任福建省委书记宋德福、副省长曹德淦一行抵香

港招商局大厦拜访招商局集团，秦晓董事长专程从北京返港迎接。

会谈在亲切融洽的气氛中进行，一方是表示感谢，一方又表示支持；一方说希望省政府对漳开二、三、四区的开发区建设、对开通金门客运直航、对厦漳大桥和南疏港公路给予关注和支持，一方说希望招商局一如既往积极参与福建的建设发展，希望招商局加大投资力度，加快漳开的建设进度。双方约定，在12月28日是漳开建区10周年再详谈。

这一天很快就到来了，漳州开发区装扮得格外美丽，招商大道两旁彩旗飘；漳州市芗江酒店宴会厅前，红毯铺地，花篮成行，《招商局之歌》在宴会厅里回荡。

福建省委副书记、纪委书记梁绮萍、副省长曹德淦、交通部对台事务办公室副主任李建生、招商局集团总裁傅育宁、总裁助理胡政、漳州市委书记袁荣祥、漳州市市长郑道溪、厦门市副市长叶重耕等领导，以及福建省、漳州市各有关部门、厦门大学和漳州开发区各股东单位负责人，原交通部副部长、招商局集团董事长、漳州开发区董事长刘松金，原招商局集团常务副董事长、漳州开发区董事长江波、招商局集团董事袁武、原漳州开发区首任总经理丁克义参加了酒会。同时参加酒会的还有招商局集团各部门及大一级公司、漳州开发区各相关单位负责人等。



2002年12月28日，庆祝招商局成立130周年暨开发区建设十周年大型招商局酒会在漳州市芗江酒店隆重举行。图为出席漳州酒会的领导合影。



傅育宁董事长在酒会上首先代表招商局集团及漳州开发区对所有关心、支持漳州开发区建设和发展的各界朋友表示衷心的感谢，并表示，招商局集团将与各方股东继续把漳州开发区作为投资的重点区域，积极利用两岸经贸交流扩大和福建省地方经济发展所提供的新机遇，加快发展速度，进一步提升开发区的经济效益和社会效益。曹德淦副省长在酒会致辞中表示，省委、省政府将一如既往对漳州开发区的发展建设给予鼎力支持，同时要求各级党委、政府，各有关部门和单位全力以赴，做好配合、协助工作，共同把漳州开发区建成经济繁荣、环境优美、生活舒适的现代化海滨工业城市。郑道溪市长在致辞中高度评价了漳州开发区为漳州经济建设发展所作出的贡献，并表示，要把漳州开发区的事业当作自己的事业做，把漳州开发区发展建设中遇到的困难当作自己的困难去解决，全力支持开发区的发展建设。

招待酒会将整个十周年庆祝活动推向了高潮。招待酒会结束后，与会嘉宾观看了大型音乐舞蹈史诗《百年招商》。是夜，诗歌乐舞、霓虹闪烁、流光溢彩，漳开萦绕在一片欢乐祥和的乐曲声中，在海峡西岸久久回荡……

这年离春节还有四天的时候，招商局集团又一次迎来了一个喜讯，在招商局上报中央的集团 2002 年工作报告上，时任国务院副总理吴邦国作出批示。副总理写道：秦晓、育宁同志：招商局集团资产质量大幅改善，财务状况好转，历史问题基本处理完毕，实属不易，可喜可贺。关键还是要突出主业，减少管理层次，实现现代化管理，把企业做大做强，尤其要做强。

副总理之所以如此肯定，原因很简单，就如同我们前文所述，在新世纪的前几年头里，由秦晓、傅育宁主导的资产重组、公司架构成效显著。也是在这年年底，在集团一次会议上，秦晓说，本次战略重组已经达到了预期效果。

不仅仅是集团，这一年漳开各项经济指标也很好看，全区工业总产值 13 亿元，比增 217.7%；港口吞吐量实现 262 万吨，比增 30%；外贸出口额 6918 万美元，比增 139%；开发区规模从首期 6 平方公里扩展至 13.5 平方公里。开发区有限公司实现净利润 1537 万元，完成计划 224%，全资、控股企业普遍增盈或扭亏、减亏；财政总收入 4557 万元，比增 30.3%，可支配财力 3474 万元，完成计划的 116%，比增

14.9%。招商引资新签合同项目 11 个，已开工 9 个；全年合同投资 9630 万美元；全年实际到资 5366 万拿美元。特别是招商引资的各个项目不管从实现土地销售效益，还是投资密度都达到集团管控要求；而且，拉动型、后劲强的项目比重大，比如金石、中集、保力进、凯西等项目已全面开工建设，为经济总量增长增强了后劲。

◎ 世纪蝶变

2003 年春节刚过，农历正月十七，时任福建省省长卢展工、副省长陈芸在省计委主任苏增添、省财政厅厅长孔路生、省改革开放办主任陈少和，漳州市委书记袁荣祥、市长郑道溪、招商局漳州开发区党委书记、总经理吴斌、漳州开发区副总经理陈毅力（他是 2002 年 12 月 1 日调任漳开党委副书记、纪委书记的，在此后近四年间，他加强并奠定了漳开的党群、制度建设的基础）、姜桂臣等人的陪同下视察漳州开发区。

“以前我对漳州开发区没什么印象，以为是漳州市的一个开发区而已，今天到这儿转了一圈，看到厦门湾南岸崛起的港口，正在热火朝天建设中的厦门大学漳州校区，看到这里发展这样迅速，实事求是地讲，印象非常深刻，你们是真正的开发区，是开发出来的开发区。”省长感慨地说。

在厦门大学施工现场，漳州副市长林殿阁、厦门大学党委书记王豪杰向卢省长详细汇报了厦大漳州校区的建设情况：厦大漳州校区从 2002 年 7 月开始打桩，10 月施工队全面进场，工程进展顺利，一主四从楼群中，四栋从楼已盖到地上五层，主楼的桩基基础工程已接近尾声，学生公寓、食堂、综合楼全面动工。2003 年将完成投资 4.3 亿元，今年秋季会有 5000 多名学生进入漳州校区就读。省长高兴地说：“从规划来看，校区环境非常漂亮。山水相依。是个搞学问、学习的好地方。”随后，省长又视察了诺尔、码头公司等企业。



在招商大厦，卢省长兴致勃勃地参观了开发区建设十周年图片展，并在八楼会议室，听取吴斌的详细汇报。听取汇报后，省长说，“开发区的情况可能比较适合发展外向型经济，对港口这块比较看重。”吴斌解释说，“港口非常重要，这两年的投资重点都是放在码头建设上，去年投入 2 亿多元，今年计划再投入 2 亿多元。临港工业项目由于口岸开放的拉动也正在陆续入区。如凯西钢铁、金石制油，以及 3 月 15 日将正式投产的中国集装箱制造企业等。”

“开发区不仅要注重发展，还要探索创新，只要不断解放思想、不断创新，我们改革发展的路子就会越来越宽。开发区依托港口，充分利用对台优势，加大招商力度，引进大的项目，加快发展。大的专案摆在这边，发展速度就会成倍增长。”省长强调说，在考虑大的规划、大的项目上，要考虑与厦门湾对接。他特别强调说，“开发区的起点比较高，是缘于招商局有着百年的优良传统，配套机制和运作方式都很先进的，一定要打招商局的品牌，漳州开发区的规划很不错。但在发展工业区的同时，生活区的建设还要加强，人在这儿住下来了，人气就旺了，这是很重要的。这块腹地很大，经济前景广阔。”

省长又叮嘱漳州市委书记袁荣祥、市长郑道溪，要注意关心区内企业的困难，涉及到省里的问题，地方政府要反映上去。省里边要帮助协调，市里边有好的项目也可以摆到开发区来。如果我们把开发区作用发挥得好，方方面面衔接得好，漳州开发区是很有希望的。希望我们的“第二蛇口”搞得更好，为招商局这个品牌作出贡献，为福建外向型经济发展、开放速度的加快作出贡献。

这一年正月还没过，腊月二十七的时候，胡政再一次来到开发区。他是来参加开发区 2003 年度工作会议的，与他同来的还有招商局集团财务部总经理付刚锋、企划部副总刘志民和行政部总助李亚东。

第二天，会议在招商大厦八楼举行，开发区直属及参资单位副科以上，口岸联检、双管单位的部门负责人，先进单位和个人代表等参加了会议。

在这次会议上，胡政在讲话中对漳州开发区 2002 年度工作表示肯定，就开发区发展存在的机遇作了分析，并对下一步工作提出五个方面要求：一是紧紧把握机遇、

加倍努力工作、开辟新局面、再上新台阶；二是要以招商引资为龙头，带动各项工作的开展；三是认真做好厦大漳州校区秋季招生的配合工作；四是加强科学管理、不断提高管理水平；五是充分用好优惠政策和体制优势。

为此，会议提出要实现的主要指标和今年需要跟进落实的三件大事：报请省、市政府批准“新区老政策新时效”的政策，为新区建设奠定政策基础；根据发展需要征用一区、二区部分土地，适时启动四区征地；全方位做好厦大配套和服务各项工作，确保秋季招生。

也是在这次会议上，开发区管委会常务副主任、有限公司总经理吴斌与管委会、有限公司各单位、各部门及直属、参资企业共 23 家单位签订 2003 年度关键业绩 (KPI) 合同。

3 月 3 日，打石坑临时客运码头喜迁漳州港客运站综合大楼，原有班轮实现了集中管理，增加了航班。海达公司、长海公司与厦门轮总客运公司达成运营协议，由厦门轮总客运公司负责日常经营。自此，漳州开发区与厦门同时开通每小时一班的车客滚装船，每半小时一班的客船，每 15 分钟一班的高速船，三种船型进一步拉近了开发区与厦门的距离。

也是在这个月的 29 日，在风景秀丽的武夷山景区，招商局漳州开发区有限公司三届二次董事会召开。招商局集团总裁、漳州开发区有限公司董事长傅育宁主持了会议。六家股东单位的董事出席了会议，集团及开发区有关人员列席了会议。

与往届董事会不同的是，此届会议在会前召开了预备会，专题讨论有限公司编制的财务模型。这个财务模型对开发区前十年与后十五年的财务参数进行了比较、分析及预测，从这个财务模型可以清楚地看到开发区未来的财务状况及发展趋势。董事们表示，科学化、专业化的财务管理有的放矢，既对有限公司的运作体现出更客观、更长期的指导作用，又极大地增强了股东单位的投资信心。

在武夷山秀美的景致中，董事们听取了吴斌和有限公司财务总监李纪治——他是去年 11 月 19 日调任此职务的——所作的 2002 年度工作、财务情况汇报。身在美景中，心情也会变得好起来，当然，这一年度的各项目标任务、经营业绩也尤为喜人，让董



事们已经看到了开发区盈利的希望，他们及时的肯定了这些成就，也对有限公司不断提高的管理水平给予了较高的评价；他们说，一致看好开发区的未来发展，将进一步采取措施，加速推进有限公司的发展。

会议通过了有限公司增资 2 亿元的议案，批准将漳开有限公司的注册资本金从现有的 7.6 亿元人民币增加至 9.6 亿元人民币。会议通过了董事会、有限公司高层管理人员人事变更议案，决定由招商局集团总裁助理胡政担任本届漳州开发区有限公司副董事长，并同意袁武继续担任副董事长职务至本届董事会期满。

在最后的总结讲话中，傅育宁董事长对股东单位十年来的支持表示衷心的感谢。“现在漳州开发区到了一个非常关键的阶段，‘推一把’，三四年就能实现飞跃；‘松一下’，发展势头就会受到限制。这两年和未来五年，是漳州开发区不可失去的机会，值得‘跳一下’。”董事长说得如此准确形象但又如此诙谐幽默，董事们都笑了。随后，董事长又告诉大家，“作为大股东的招商局集团从今年也加大了对漳州开发区的管理力度，并从招商项目上给予了大力支持，目前已有 6 家集团内效益好、品牌响的企业进驻开发区，为开发区的提速发展创造条件，希望股东们也继续同心协力支持漳州开发区的发展，使股东们的投资能够尽快得到回报。”



2003 年 4 月，时任招商局集团秦晓董事长视察开发区码头。

从漳开的业绩、董事长的讲话中，董事们甚至包括所有参会的人，都从中看到了开发区的希望，听出了开发区的未来。他们还不知道，等到下一年召开董事会的时候，等到他们看到 2003 年度开发区的巨大变化时，他们的这种感觉将更加强烈。

实际上，不用等到明年，就在这一年第一季度开发区的社会发展综合指标就能很明显的看出来：工业总产值比去年同期增长 476.68%，财政收入同比增长 57.54%，港口吞吐量比去年同期增长 30.4%。招商引资成果显著，合同外资增长 905%，实际到资额增长 411%，区内 90% 的企业效益都有增长。开发区有限公司全资企业、参资控股企业如海达、供电、水务、华商、中商贸、地产、公用等企业普遍实现了增收、减亏、扭亏，呈现良好的经营态势。

4 月 4 日，招商局董事长秦晓的到来更增强了漳开人的信心。那一天，董事长视察了厦大漳州校区建设工地和码头公司。

这是漳开最好的时节。在柔和新鲜的海风中，董事长一行走在漳开即将开通的南疏港公路上，他们突然惊讶地发现，厦大项目的建设速度是如此的惊人：主楼群四幢从楼均已进入屋顶倾屋面的施工阶段，学生公寓大部分楼房已完成主体土建工程，学生食堂、综合楼已完成第四层楼板的混凝土浇注工作，商场已完成第二层楼板的混凝土浇注工作；一期市政工程已经全面展开，校区的强、弱电和自来水施工队伍已经进场，校区 1、2、5 号路已基本成形。更让他们高兴地是，漳州校区的景观工程已经开始建设，人工湖、湖心岛、虎头水库等景观区开始施工，人工湖的湖心岛已经种上了一株株桃树、小叶榕树和棕榈树，黄土坡上被点缀上了点点新绿……

“变化很大嘛，干得不错！”一路走来，董事长不住的点头赞许，“还要继续努力，要全面推进各项配套建设工作，确保厦大漳州校区秋季顺利招生。”董事长说。随后，他又强调说，“今年集团已将漳州开发区纳入集团整体战略规划，开发区班子要做好调研工作，对涉及招商引资、实现土地价值等问题多加考虑，为完成全年任务努力工作！”

就在董事长视察漳开的这一天，漳州招商局码头开通至日本横滨、东京、名古屋集装箱航线；三周前，它已与中远集运开通至天津、营口集装箱航线；两周前，它再



度与中海集运联手增开直达上海港集装箱航线。至此，漳州招商局码头已开通 3 条外贸、5 条内贸集装箱航线，初具形成内、外贸集装箱运输网络。

“生意兴隆通四海，财源茂盛达三江”，漳开人说，他们掐指一算，在历来为港口装卸生产淡季的一季度，漳州港吞吐量累计达 75.98 万吨，与去年同期相比上涨 3.37%，创历史同期最好水平。其中，货物吞吐量 64.37 万吨，同比增长 32.94%，呈大幅增长的良好态势；外贸货物吞吐量增势强劲，一季度完成外贸货物吞吐量 36.04 万吨，同比增长 17.74%！“如果不出意外的话，今年绝对能超额完成任务！”他们高兴地说。

但意外还是发生了。

从这年春天开始，一个叫做“SARS”的英文缩写就越来越频繁地出现人们的谈话中。人们小心翼翼的说着，几乎有甚于谈虎色变。不用说那些留过洋的海归派，就是街头巷尾那些连 26 个英文字母还认不全的老太太，也熟悉了这四个字母。“SARS 就是非典型肺炎，传染的厉害，难治疗的很”，她们透过口罩瓮声瓮气地说。

口罩给人的感觉似乎并不好。但在这年的春天，口罩却成了人们出门必备的行头之一。通过那些五花八门的口罩，“NO SARS”的期盼写在了每一个人的脸上。“5 月，本该是春暖花开，放松心情，轻松旅游的时候，”一个记者写道，“中国甚至全世界却迎来了一场没有硝烟的战争，非典型肺炎让轻松的生活紧张起来，全国上上下下开始了与非典型肺炎的抗争。”

疫情是从广东开始的，2003 年年初，广东省发现此类症状的患者。2 月，这种具有高度传染性的非典疫情在深圳、广州等地突然加剧；3 月初，疫情扩散到北京，北京很快成为重灾区；4 月底，全中国有疫情报告的省份达 26 个。

面对非典，中共中央和国务院多次召开专门会议研究部署防治措施，包括设立防治基金，支持非典防治科技攻关，建设各地预防控制中心，免费治疗患者等。党和国家主要领导人亲临抗击非典一线，指导工作。

按照官方的说法，这场没有硝烟的战斗在 6 月 24 日就取得了决定性的胜利。那一天，世界卫生组织解除对北京的旅行警告，同时将北京从非典疫区名单中排除。但

对很多人而言，直到8月16日那一天他们才多多少少放了心。8月16日，卫生部副部长朱庆生在北京地坛医院宣布，地坛医院的最后一批非典患者——这也是全北京市和全国在院的最后一批非典患者——康复出院。由此，标志着全国性抗击非典疫情胜利结束。

非典造成的经济损失是巨大的。据亚洲开发银行(ADB)统计，因受SARS影响，全球在此期间经济总损失额达到590亿美元，其中中国内地经济的总损失额为179亿，占中国GDP的1.3%，中国香港经济的总损失额为120亿美元，占香港GDP的7.6%。

面对突如其来的非典危机，针对目前情况，开发区管委会迅速召开紧急会议，要求区内各单位、部门、村、施工队“要提高认识，加强领导；要突出重点，严防死守；要深入宣传，措施到位；要强化力度，落实配置”。并在此基础上，制定各项措施全力保障企业的正常生产经营，全力促进经济的持续发展，既要做好非典防治工作，又要确保开发区的持续发展。

非常时期，非常防治，非常管理。4月份的财务数据显示，开发区经济指标仍然保持上升趋势，工业总产值比增201.48%，外贸出口同比略有降低，但由于区内大宗出口货物以机电产品为主，因此外贸出口降幅并不明显。除华商酒店、南太武高尔夫俱乐部等旅游服务企业营业收入同比下降以外，区内其它企业的营业收入并未显示出受“非典”影响。区内码头公司、集装箱公司、诺尔起重设备(中国)有限公司、海达公司等企业经营指标都有增长。特别是招银港区，4月份同比增长63%，呈现攀升态势，确保了防治非典和生产两不误。

但无论如何，在接下来的数月中，漳开也还是受到了非典的影响。至少在三个方面有所体现：

一是客人入区考察滞后。因非典时期的隔离要求，年初开始洽谈的中韩友好村项目，韩方代表原定5月20日左右前来开发区考察并签订首批木材加工、漳厦大桥投资意向受此影响推迟，直到7月23日重新启动。中荷食品科技工业园项目双方原定6月份进行商务考察和项目谈判被迫延期，直到8月13日才终于见面会商。

二是在建项目推进受阻。新加坡保力进项目原定3月份动工，6月底一期投产，



因“非典”原因导致来访人员无法入境，致使项目开工一拖再拖。台湾红树林项目原定 5 月份土建工程开工，完成场平工作后，受“非典”影响计划推迟，直到 11 月 8 日才正式开工。

三是境外招商计划难予实施。“非典”期间，由于许多国家对中国人民前往旅游、商务考察活动均有严格的限制。开发区原计划对新加坡、韩国、台湾、欧洲等国家和地区的商务考察和项目洽谈活动未能成行。

非典的不利因素正在一点点显现出来，漳开的领导们都看在眼里，急在心上。兵来将敌，水来土堰，一番调研、讨论下来，漳开的领导们采取了积极的应对策略：

——积极协调，灵活应对。严防死守防“非典”，确保全区安全渡过“非典”期；灵活应对生产经营管理，维护区内企业的正常发展。如“非典”期间，省、市严禁外来民工入区，中集正处开工期，一批外来民工急待入区上岗。开发区根据该批民工已在某处集中培训一段时间，且群体中无“非典”病兆的实际，网开一面让其入区，同时要求企业按有关规定观察和管理，确保了该企业生产不受影响。

——找准切入点，进一步强化招商引资工作。加强领导，健全机构，落实配套。除分管的一位副总、总助负责招商引资工作外，主要领导抓重点项目，其他的班子成员分工具体项目；因招商所需可临时召开班子专题会研究项目；在机构设置、资源配置等方面给予重视和倾斜。3 月份成立了投资服务中心，专司招商引资工作，并从人员、配套、经费等方面予以重点保证；建立招商引资专项经费，主要用于支付引资佣金和激励有绩效的单位和个人；创新招商方式，设立境外招商代理处，聘用招商代表，韩国代理处已运作；聘用了美国、新加坡招商代表。同时，适当调整引资策略。“非典”期间，除了通过网络、新闻媒体等多渠道招商外，把目标锁定在国内大型国企和民企，同时，通过完善入区企业的服务，鼓励入区企业增资扩产。在此基础上，积极走出去、请进来，捕捉商机，扩大引资面。下半年，接待了德国莱法州经贸考察团、香港中企协会考察团及各类项目考察团组 20 多个。

——规范入区项目的评价与管理工作，确保入区项目质量。三季度完成了项目入区评价体系及引进项目管理、审批制度的制订，进一步规范入区项目评审工作。目前，

新项目入区均运用该体系评审，切实把好入区项目质量关。

按照吴斌的说法，这些措施是非常“有力的”。这一年年中的财务数据也强有力的说明了这一点。以招商引资为例，上半年开发区工商行政管理局共办理注册登记 81 户，注册资本 2039.75 万美元，投资总额 4760 万美元；内资企业 17 户，注册资本 1264.23 万元；私营企业 27 户，注册资本 2577.7 万元；个体工商户 27 户。均比去年同期有较大幅度的增长。

5 月 6 日，招商局集团总裁助理、开发区副董事长胡政率集团法律部、企划部、财务部人员赴区进行调研。

此次调研持续时间长达 10 天，调研主题是“漳州开发区土地资源的开发、经营与管理及投资企业对提高企业盈利能力的影响”，旨在通过细致摸清开发区土地资源现状，分析外部综合环境对土地资源经营的影响，探讨降低土地资源的开发、经营成本及提高土地价值的方法，了解和完善土地资源管理规章制度，研究未来五年开发区土地开发、经营的战略、策略、模式和相关政策，从而科学地制定提高漳州开发区经常性盈利能力的规划。

漳州开发区领导及相关部门的人员参与了本次调研。在调研期间，胡政副董事长还为全区中层以上干部作了《战略管理》专题讲座，并由集团财务部介绍了漳州开发区财务模型。

5 月 9 日，胡政、吴斌等一行四人，前往福建省委、省政府拜访了省委副书记梁绮萍、省人大常委会副主任曹德淦和副省长叶双瑜。

根据现有资料显示，这是胡政第一次以漳开副董事长的身份拜访福建省的领导。在这次会见中，胡政首先对省委、省政府历年来对开发区的重视和支持表示感谢，同时也向省领导表示了招商局集团对于加快建设漳州开发区的信心和决心。特别是今年董事会决定增资 2 亿元股本金，就是要在开发区建设发展已步入提速期的阶段，加大加快漳州开发区新区开发建设步伐。为更好更快促进开发区的发展，希望省政府在漳州开发区未来建设发展中，进一步给予支持，特别是在政策上予以大力支持。吴斌也就开发区建设发展现状及今后的发展规划作了简要汇报。



在听取汇报后，省领导对招商局集团在漳州开发区的投资表示感谢，对漳州开发区所取得的成就表示满意，并表示会尽快解决漳州开发区建设发展中的有关政策问题。

5月24日，时任福建省副省长黄小晶和省委调研组一行，在漳州市委书记袁荣祥、副市长林殿阁、龙海市委书记吴志明等领导陪同下到漳州开发区调研，吴斌、陈毅力、姜桂臣等陪同考察并汇报了有关情况。

需要提及的是，调研期间，黄小晶副省长在听取厦大漳州校区的总体规划布局和工程进展情况汇报时，对校区“山、海、树、人、石”的设计风格给予了充分肯定；还有一件是副省长详细询问了海沧至开发区大桥前期工作的进展情况，并明确要求省各部门和地方政府要明确责任，加快该项目的进程。

黄小晶副省长调研开发区两周后，6月11日，福建省副省长叶双瑜在漳州市市长郑道溪的陪同下到开发区调研。

那一天大雨滂沱，迎着风雨，叶双瑜副省长调研了厦大漳州校区、漳州港区、凯西钢铁、漳州中集等项目，并听取了胡政、吴斌的汇报。

在座谈会上，吴斌向叶副省长详细介绍了开发区总体规划、建设发展情况，提出开发区经过十年建设，目前已到了十分关键的提速期。作为战略性区域投资项目，开发区扩大开发、加快发展迫切需要省政府政策上的扶持。

随后，胡政也作了汇报。“我首先代表招商局集团感谢省委省政府、市委市政府十年来给予开发区的支持；招商局集团非常重视漳州开发区的发展，希望与各股东一道，坚持不懈，扎扎实实推进开发区建设，把开发区做大、做强、做好。”胡政看着副省长，接着说，“希望省政府能够给予开发区更多的政策优惠，通过政策扶持为开发区未来的发展创造良好条件，希望省政府能够予以关注、理解和支持。”

听取汇报后，叶副省长首先对漳州开发区在福建省的地位和影响给予充分肯定，对开发区领导班子的工作和良好的区地关系给予积极评价。他指出，福建省对漳州开发区的发展充满信心。重视、支持、推动开发区的建设是地方政府义不容辞的责任，开发区搞好了，对福建省实施项目带动战略、提高对外开放水平方面都有积极的影响。

2003年6月24日，时任开发区管委会主任傅育宁主持召开开发区管委会主任办公会议。



“对下一步的发展，一要有信心，二要有新思路，三是政策上要有新举措。开发区在下一步发展中要加强规模、效益、速度、体制、外向度等方面的研究，要着眼于做大、做活、做强、做高、做活、做新、做好，着力发展外向型经济，在未来十年实现跨越式发展。”副省长指示说，“加大对漳州开发区的扶持力度是有共识的，关键是如何支持。要积极发挥对台优势，在中央和省里开辟一些新的政策扶持措施，要在原来的政策上进一步深化，加大扶持力度。开发区的思路是好的，关键是如何运作，如何深化，省政府将作专门研究。同时，希望招商局集团和各股东单位能加大宣传力度，继续给予开发区更多的支持。”

7月8日，在各方反复协调、沟通下，漳州市政府以“漳政[2003]综89号”文《关于撤销石坑、大径、店地、白沙村委会设立居委会的批复》，将四个村委会改为居委会，并增设漳开凌波社区居委会。由此，漳开“区地合一”进入正常化轨道。但是，那些教育交接、财政基数返还、征地补助款等问题的解决，由于众所周知的原因，还要再等上一年多的时间。那个时候，厦大漳州校区2004届新同学们正第一次走进他们在海峡西岸的菁菁校园。

随着开发区的建设发展，区内人口已达2万多人的情况下，区内人员的交通主要依赖“摩的”，“摩的”安全系数低，造成交通事故频发。为解决区内的交通问题，



尤其是作为开发区配套项目，解决厦大漳州校区师生的出入问题，漳州招商旅运有限公司抓住契机，积极入区经营公交项目。9月1日，5辆45座空调大巴组成1路公交车，行驶在开发区客运码头与厦大漳州校区之间，较好地满足当前区内人员及厦大师生的出行需求，使开发区人的出行更为便利，更为安全，更为舒适。从这一天起，漳州开发区告别了没有公交车的历史。

9月13日，厦门湾南岸的漳州开发区热闹非常，道路两旁彩旗飘飘，公交车、渡船等披红挂彩。一大早，漳州港客运站已聚集了数百人等待迎接跨海而来的厦大新生。

为保证学子顺利报到，福建省、漳州市高度重视，一次次的安排部署，不断地拾遗补漏，制定了详细周密的方案。开发区协调工作人员、志愿者引导新生乘上免费的公交车安全进入校区；漳州市公安局抽调了120名干警与开发区协同作好安全保卫工作；漳州、龙海的商家也是抓紧商机，摆摊设点为学生提供服务……

10时10分，满载学生和家长的“鼓浪屿”号客船停靠在漳州港客运站，吴斌率开发区领导班子成员迎上了第一批上岸的学生。第一位新生被鲜花簇拥着，吴斌握着这个腼腆的男孩子的手热情地说：“你是第一个踏上开发区的厦大学子，我代表开发



1. 2003年9月，开发区开通了漳州港至厦大漳州校区及百合苑等公交线路。
2. 2003年9月14日，开发区党委书记、管委会常务副主任吴斌向第一位入区的厦门大学新生赠送纪念品。
3. 2003年9月16日，厦门大学漳州校区一期工程竣工暨开学典礼。

区欢迎你，开发区的历史将会记录下这一刻，希望你在这里学习好、生活好、身体好。”这位来自温州的新生，无比激动的接过吴斌赠送给他的纪念品，在镁光灯的闪烁中，漳州开发区、厦大漳州校区的历史留下了珍贵的一幕！这一天，共有 5700 余名师生入住漳州校区。

三天后，在厦大漳州校区新建的田径场上，厦大漳州校区一期工程竣工典礼在此隆重举行。福建省副省长叶双瑜、教育部直属高校办公室主任高文兵、教育部高等教育司司长刘奉泰及省教育厅厅长朱之文、省委宣传部副部长朱清、省交通厅副厅长吴庭锵、厦门市委副书记吴凤章、漳州市委书记袁荣祥、代市长何锦龙、招商局总裁助理、漳州开发区副董事长胡政、漳州开发区党委书记吴斌、厦门大学党委书记王豪杰、校长朱崇实等领导为一期工程剪彩。

厦门市委书记郑立中发来贺信。教育部直属高校办公室主任高文兵、福建省副省长叶双瑜、漳州市代市长何锦龙、招商局总裁助理、漳州开发区副董事长胡政分别代表教育部、福建省委省政府、漳州市委市政府、招商局集团、漳州开发区向厦门大学表示热烈的祝贺。

一个多月后，10 月 21 日，时任国务委员陈至立任在教育部副部长袁贵仁，福建省委副书记黄瑞霖，省委常委、厦门市委书记郑立中、常务副市长丁国炎，福建省教育厅厅长朱之文，漳州市委书记袁荣祥，厦门大学党委书记王豪杰，校长朱崇实，漳开党委书记、总经理吴斌，漳州校区建设指挥部总指挥陈国凤，校长助理、漳州校区党工委书记、管委会主任黄如彬等领导的陪同下，视察厦大漳州校区，并为新成立的厦门大学嘉庚学院揭牌。

下午 3 时许，陈至立一行驱车来到漳州校区，受到师生们的热烈欢迎。在校区主楼群 5 号楼前，厦门大学管弦乐队高奏迎宾曲，嘉庚学院的师生们以热烈的掌声欢迎领导们莅临视察。在热烈的掌声中，陈至立和黄瑞霖为厦门大学嘉庚学院揭牌。

就在胡政、吴斌们刚刚忙完迎接厦大漳州校区新生开学，准备“歇歇气”时，又一个棘手的事情传来：开发区出现“电荒了”。

这一年的旱灾出奇的厉害，除了偶尔下一场两场毛毛雨之外，已经几个月过去了，



老天爷别说下一场“透地雨”，就是像模像样的毛毛雨也没几次。旱情严峻，有数据显示，福建全省的高温县数、干旱天数、降雨量、水库蓄水量、受旱面积、人饮困难人数等指数非常严重，成为自 1939 年有记录以来的历史最严重的大旱。据不完全统计，福建全省农林牧渔业因旱造成直接经济损失达 25 亿多元。全省农经作物受灾达 1590 万亩，占总面积的 58%，有 65 万亩绝收。同时，全省有 467 座小型水库干涸，水口、古田等大型水库都达到特枯或接近特枯，239 个乡镇 187 万人饮水发生困难。

在此种情况下，漳州市实施了限电的措施，全力以赴保民生、抗旱救灾。电是开发区的命根子，一切都离不开电；如此一来，企业只能处于半开工状态。据统计，因停电导致开发区工业总产值减少达 2 亿元，财政收入减少约 200 万元。

旱灾限电也影响了招商引资工作，菲律宾钢铁项目在合同谈判阶段，恰好遇上区内和周边地区停电限电，导致投资者对入区后电力供应问题疑虑重重，迟迟难以下定决心。最后，经过漳开人多方沟通谈判才打消顾虑，最终于 11 月 17 日签订合同书。

12 月 9 日，漳开管委会在招商大厦 8 楼召开了经济工作务虚会。胡政、吴斌、陈毅力、张逸南、李纪治、过永鲁以及各部门、各单位负责人参加。

胡政在会上谈了虚与实的辩证关系。这是他早就想说的，他在 10 年前就来过这个地方，在一年前担任了董事，又在今年担任了副董事长；一次次的调研，一次次的思考，使他已经非常熟稔了开发区的过去和现实。在他看来，2003 年的漳开已经有了坚实的基础，现在他们应该做的，就是夯实基础、把握全局，在这个基础上强力推进，实现跨越式发展与提升。

“什么是务虚？就是要解决好对内对外形势的基本认识，解决远虑与近忧的问题，解决思路与方向性的问题，解决工作重点确定问题；务虚必须立足点要高，注意全面性，找准驱动点，重视关键性、影响性、基础性问题；要以实为基础务虚，以实为目标务虚，以实的需要务虚，以实的方法务虚。”他看了一下他的同事们，他们都在认真的听着，有一些人在本子上写着、划着。很快，他就转向了开发区的现实，“务虚会就是吹风会，就是给大家吹吹风，吹明年的风，吹后年的风，吹以后的风。开发区明年重点就是抓好征地、优惠政策落实和发展建设规划三件大事，”他说，他一连讲

招商局集团副总裁、漳州开发区管委会主任、有限公司董事长胡政在为全体员工做报告



了四个“意识”，“各级管理人员要强化以财务管理为核心意识，提高管理水平；强化规划引导开发意识，科学合理开发使用土地；强化招商引资综合协调意识，密切配合，形成合力；强化岗位责任意识，认真研究问题，主动服务，用心做事，狠抓工作落实，扎扎实实做好明年基础性工作。”

随后，吴斌也发了言。“明年的工作思路，要围绕一个中心，实现两个突破，把握三个重点”。他继续解释说，“一个中心，就是围绕加快开发区发展这个中心。两个突破，一个是规模突破，工业总量要翻番，开发区规模拓展，港口扩张；另一个是效益突破，经营效益和财政收入要有新突破。三个重点，就是项目、政策、环境三大重点工作：继续推进港口发展建设，瞄准国企、民企两类项目，培育木材、钢材、粮食三个市场；争取外部优惠政策，研究内部税收政策，加强战略规划和管理；优化软硬环境，抓好医院、学校、道路等硬件环境配套，改进工作方法，增强服务意识，提高办事效率，加强企业文化建设，进一步激发和调动广大员工积极性和创造性。”

实际上，即便领导们不吹风，在那一年，几乎所有漳开人都感受 2003 年是漳开不平凡的一年。在这一年中，傅育宁董事长一年来开发区四次，每季度召开一次管委会主任办公会，及时解决提出的问题；这一年中，在招商局集团的引领下，在胡政、吴斌等领导班子的领导下，漳开克服种种困难，实现了第一次历史性的转变。



这一年，确保了厦大漳州校区圆满实现秋季招生，跟进了开发区《管理条例》修编和各项优惠政策的落实，做好了 1612 亩土地的征用报批工作。全区社会经济呈现出提速发展态势：工业总产值实现 25.24 亿元，连续第二年实现翻番；港口吞吐量实现 407 万吨，比增 55%，完成全年计划的 116%；外贸出口额 9628 万美元，比增 38%，完成全年计划的 120%；人口总量 2.22 万人，比增 46%；有限公司实现净利润 2070 万元，完成计划的 151.43%，比去年同期翻一番；实现营业收入 8091 万元，完成计划的 75.05%；可支配的财政收入 4663 万元，完成计划的 121.65%，比增 34.19%；引进资金合同金额 12931 万美元，完成调整计划的 103.45%；实际资金到位额 7050 万美元，完成调整计划的 141%。

这样的数字“看上去很美”，所以，到 12 月 29 日漳开第四季度管委会主任办公会召开的时候，招商局集团傅育宁、胡政、蒙锡等领导以及集团行政部、财务部、企划部、法律部的同志们都比较满意，认为开发区“积极应对非典，克服电力紧张等各种不利影响，较好完成了全年计划任务，实现了提速发展的目标。”同时，会议也充分肯定了集团专题调研组所做的大量工作，其财政调研报告全面反映了开发区目前财政收支及经营现状，并对未来五年发展情况进行了科学的预测。

也是在这次会议上，傅育宁总裁要求，为适应市场需求，要加快开发区港口建设步伐，形成竞争能力；要进一步抓好以招商引资为中心的各项工作，建立健全工程项目管理制度，切实抓好责任制的落实。

在离这一年结束还有一天的时候，开发区举行了漳州南太武实验小学奠基仪式。招商局集团总裁傅育宁，总裁助理胡政、蒙锡，集团行政部总经理郑海军，漳州开发区吴斌、陈毅力、张逸南等领导出席并为奠基动土。

随着领导和嘉宾们挥舞手中的铁锹，新鲜的泥土撒向空中，空气里弥漫着一股清新的味道。一刹那，热烈的掌声响起来。他们仿佛看到，明年这个时候，一座整洁、美丽、欢乐、安静的学校就会出现在这片充满希望的土地上；那时候，孩子们的读书声、歌声、笑声就会像欢乐的海洋一样，在开发区寥远的上空向四方蔓延飘荡。

这一天晚上，漳开港务大厦大楼会议室里灯火璀璨，暖意融融，笑语欢声，热闹

非凡。招商局集团总裁傅育宁、总裁助理胡政和集团 KPI 考核组成员、开发区领导及员工 600 余人欢聚一堂，共庆新年。

大合唱《招商局之歌——问我航程有多远》拉开了晚会的序幕，接下来漳开各个公司选送的节目一一登场；再后来，集团和开发区的领导们也都积极参与其中。在那时候，领导和员工互动，驱走了往日的拘谨，尽享欢乐的时刻，歌声、笑声、掌声响成了一片。

在热烈的掌声中，胡政走上舞台，为大家朗诵了一首他自己写就的诗歌。这首诗是写给开发区的，标题叫做《那一天》：

记得那天傍晚 / 我乘一只小船靠在岸边 / 那时什么都没有 / 只有海水、累石和荒滩。

记得那天夜晚 / 我们一起与炮台作伴 / 讲那一件件的历史往事 / 累积着一个又一个的期盼。

记得那天早晨 / 登上那座不高的小山 / 举目远远望去 / 码头的吊机已排成了一线。

记得那天午间 / 炎炎的烈日让人无处躲闪 / 加走湖飘来的清风 / 让人想起古人描绘的桃花源。

记得九月那一天 / 南滨大道亮起了一道风景线 / 风华正茂的莘莘学子 / 风光如画的美丽校园。

记得又是一个傍晚 / 金色的晚霞洒满海面 / 鼓浪屿传出来的美妙琴声 / 汇入了令人陶醉的渔歌唱晚。

记得又是一个夜晚 / 两岸的灯火争奇斗艳 / 还是那海，还是那山 / 一片新的天地让人久久的眷恋。

十二年——四千三百天 / 记得那一天，难忘每一年 / 这里有创业者的滴滴汗水 / 这里有一群人执着的追求与奉献。



这首诗语言质朴、天真自然，但又柔情满怀、浪漫无限。在胡政充满深情的朗诵中，十二年的画面在所有漳开人的脑海中一一闪过，那些创业的艰辛，那些纠结的磨难，那些难以描述的阻挠，还有那些始终萦绕在心头的远景与理念。在那时而低沉、时而激昂的吟诵中，人们的心底泛起层层涟漪，眼角慢慢地湿润了……

◎ 跨越新起点

短暂而热烈的元旦晚会是开发区日益嬗变的一个迹象。在 2004 年 1 月 1 日，当《人民日报》号召亿万中国人民奋进在全面建设小康社会征程上的时候，吴斌也在漳开的机关报上热情洋溢的宣布：我们将在十六届三中全会和中央经济工作会议精神的指导下，认真学习、努力实践“三个代表”，继续以加快发展为主题，认清形势，把握机遇，开拓创新，提速发展，实现规模和效益双突破，为开发区经济实现三年翻三番的目标而努力！在这篇题为《共创美好明天》的新春寄语中，他信心满怀的写道，“白羊踏花羊蹄去，金猴携果报春来。瞻望 2004，我们必将再次刷新纪录！”

吴斌写出这样的话语，表达出这样一种期盼和希冀，完全是建立在开发区过去两年里渐趋发展的现实境况的基础上的；但对他的上级也更是他的搭档胡政来说，开发区的形势似乎并不是如何乐观。

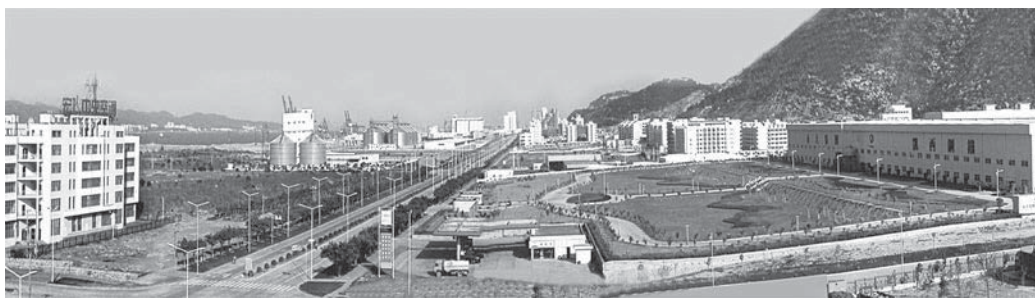
作为一个习惯于从整体、全局、宏观视角把握问题的管理者，胡政觉得开发区有一些方面做得“还可以”，但有一些还差得很远。在 2002 年、2003 年的历次调研中，他摸清了开发区的企业、财务、经营、土地等方面的情况，也发现了漳开人的长处与短处。让人欣慰的是，漳开人能够埋头苦干、艰苦奋斗，能够忍辱负重、稳重踏实；但同时让人忧心的是，漳开人的执行力、思考力、管理力乃至视野都并不能说得上是如何优秀，很多人的理念和思维似乎仍然很保守；甚至毫不客气地说，有一些人已远远跟不上时代发展的步伐。更可怕的是，随着时间的推延，像这个世界上很多类似的机构一样，开发区也出现了官僚主义的势头，甚至很多人“在其位不谋其政”，“宁

可不作为也不要冒风险”成了一种滋生蔓延的工作心态。

“这不是一蹴而就的事，需要慢慢的改变它，”胡政对自己说，“但是，决不能继续存在下去，否则，在开发区刚刚出现起色的关键时刻，必将遗患无穷。”

这一年3月12日，在招商局漳州开发区召开的干部会议上，胡政就开始强调，“各部门各单位和全体员工要改善和加强执行力，敢于吃苦，勇于拼搏，加快开发区的发展步伐。”胡政总结说，过去的一年，漳州开发区在集团和省市政府的领导下，全体员工真抓实干，建立财务模型，进行土地经营管理调研，积极探讨发展路子，抓好厦大漳州校区如期招生、抗击“非典”、加快港口建设和扩大招商引资等重点工作，取得了瞩目的成绩，实现了提速发展的目标。随后，胡政提出，在招商局集团2004年推进战略、加快执行、把握机遇、协调发展的主题指导下，对漳州开发区的发展，集团、省市府对此期望是高的，开发区人执行力大有改善的潜力。

因此，胡政提出，漳州要把改善和加强执行力作为2004年加强内部建设、作风建设的一项内容抓实抓好。由此，必须从八个方面来改善和加强执行力：一要增强责任感，这是改善和提高执行力的思想基础，要大力提倡，严格要求；二要有明确的执行目标，解决要干什么的问题；三要有最适合的执行者，也就是由什么样的人干，要认真研究和探讨用人制度；四要有明确的执行分工，体现科学管理，责任到位；五要有明显的执行流程，密切配合，高效率运作；六要有明显的执行评价，建立科学的考核机制，以业绩论英雄；七要有积极进取，拼搏努力的精神；八要在管理者中大力提



招商局漳州开发区年启动区 2004 年全景



倡用心管理，在员工中大力提倡用心做事，形成勤思考、肯干事的良好氛围。“新的一年，漳州开发区任务繁重，实现目标意义十分重大，”最后，胡政郑重的告诉他的同事们，“全区各部门、各单位和全体员工，要建立一种执行文化，真抓实干，敢于吃苦，勇于拼搏，承担责任，不断加快漳州开发区的发展步伐。”

从这一年开始，一个叫做“海西”的词语渐渐进入了福建乃至国家重要文件之中。这一年的1月，在福建省十届人大二次会议上，时任福建省省长卢展工在《政府工作报告》中提出了这个词语，并为全体代表绘制了一个建设海峡西岸经济区战略构想。11月，福建省委颁布《海峡西岸经济区建设纲要（试行）》和两个配套文件。2005年10月，“支持海峡西岸经济发展”写入《中共中央关于制订国民经济和社会发展规划第十一个五年规划的建议》。2006年，胡锦涛总书记视察福建期间，更对海西的发展提出了“六个”扎实推进与“两个”机遇；2006年3月5日，十届全国人大四次会议开幕式上，温家宝总理所作的《政府工作报告》中，首次提到：支持海峡西岸和其他台商投资相对集中地区的经济发展。在那届大会上，海西同时被写入《中华人民共和国国民经济和社会发展规划第十一个五年规划纲要（草案）》。2007年10月，在十七大上，海西首次写入党的全国代表大会报告。2008年十一届全国人大一次会议上，海西再次写入中央政府工作报告。2009年5月4日，温家宝总理主持召开国务院常务会议，讨论并原则通过《关于支持福建省加快建设海峡西岸经济区的若干意见》，并指出，“在当前两岸关系出现重大积极变化的新形势下，应采取更加有力的措施，进一步发挥福建省比较优势，赋予先行先试的政策，加快建设海峡西岸经济区，促进福建省经济社会又好又快发展。”

就如同“海西”这个新名词在不断扩展它的影响力、丰富它的内涵一样，以后大量的事实表明，在这一年之中，受到所处的外部环境和内部因素的影响，漳开出现了很多崭新的变化，以及因为这种变化而慢慢激发出来的生机和活力。

这个时候已走出流动性危机的招商局集团，也是从这一年起开始了新一轮大规模投资。从2004年到2007年四年间，招商局总投资506.3亿元（包括购地、造地支出164亿元），其中交通及相关产业投资占55.17%，金融产业投资占8.3%，房地产业

投资占 33.04%，即在三大战略性产业的投资占到了三年来总投资的 96.5%。这一轮投资的结果，原本计划到 2008 年资产、收入、利润等主要指标都较 2003 年底翻一番的 5 年目标，在 2006 年底就得以实现，从而实现了 3 年再造一个招商局。

事实上，在新的历史起点上，如何让漳开发展得更快，如何让漳开适应集团的战略调整，成为了傅育宁、胡政等招商局集团领导极为关注的议题。在他们看来，位于厦门湾北岸的厦门，是中国改革开放最早的经济特区，经济发达，但发展空间有待扩张；而位于厦门湾南岸的漳州开发区腹地大、岸线资源丰富。如果要做强做大漳开，最佳的思路就是把厦门湾南北两岸作为一个有机整体加以规划和发展，做到优势互补、资源共享。

2004 年 3 月 31 日，漳开有限公司的股份格局发生了微小的变化，招商局集团（香港）有限公司同意增持国投交通实业公司所放弃的增资部门 1350 万元人民币的股权。由此，增持后招商局集团（香港）有限公司持有开发区有限公司股权比例由 71.05% 上升为 72.5%。也是在这一天，按照招商局集团的统一安排，招商局（香港）有限公司将所持股份的 42.5% 划转给招商局集团有限公司。此后，漳开有限公司的股份格局就此落定。

4 月 14 日，招商局漳州开发区有限公司三届三次董事会在华商酒店召开。招商局集团总裁、漳州开发区有限公司董事长傅育宁主持了会议。已担任集团副总裁的漳州开发区副董事长胡政及七家股东单位的董事出席了会议。集团及开发区有关人员列席了会议。

在最后的会议总结中，傅育宁总裁强调说，开发区在战略清晰、目标明确的基础上，要进一步加大招商引资步伐，切实把好项目质量关；要推进港口建设力度，落实年度港口建设计划；要吸引三产、物流项目入区，进一步繁荣开发区的市场；要加大税源培育，增收节支，做大做强开发区财政实力；要构筑有效的信息平台，充分共享各股东信息资源；要加强区域整体规划，促进区域统筹协调发展；要加大土地开发力度，加快四区征地步伐。

正是在此种思路指引下，从这一年的 6 月开始，傅育宁、胡政等领导数次拜会福



建、厦门、漳州等有关领导，共同商谈厦门湾港口经济合作事宜。从现在看来，在那年的六月和七月之中，会见频率之密，会谈内容之实，会谈情绪之高，以及会谈可圈可点之处，都堪称空前绝后。

6月10日，胡政、吴斌带领开发区领导班子及各相关单位，拜会厦门市人民政府，并就提高厦门湾港口综合竞争力展开讨论，研究、探讨厦门湾资源合理配置等方面的合作事宜，为漳厦两地两港合作发展破题。

此次胡政率队拜会，既是对5月9日厦门市副市长徐模率团拜访开发区的回访，也是双方对已达成共识合作原则的深化和落实。厦门市副市长徐模对胡政一行来厦表示热烈欢迎，认为：两地两港高层互访充分体现贯彻省委、省政府建设海峡西岸经济区的战略构想，实现厦门湾港口资源的合理配置，进一步提高厦门湾的综合竞争力的重要举措。在会谈中，就如何加强合作，加快厦门湾发展建设，胡政提出“合作、协调、互补、共赢”的基本指导思想，受到大家的一致赞同。

在这次会谈中，双方首先互相通报了港口发展中的各种具体情况和问题，展望了将来发展的目标。双方一致认为，两港同处厦门湾内，有合作的基础，在围绕实现建设海峡西岸经济区的战略构想中，拥有共同的发展目标。双方进一步落实了达成合作的具体方案：一是双方建立高层联席会议制度，以厦门湾港口的发展为核心，定期定



2004年6月24日，时任福建省委书记卢展工赴港拜会招商局集团，并与秦晓董事长、傅育宁总裁共商开发区发展大计。

人召开会议，协商解决各种问题；二是两地政府成立协调小组，依靠市场化运作手段，采用企业运作方式，解决厦门湾内配套服务资源的共享问题；三是两地岸线资源规划要提前互通信息，互为补充，合理利用，并用市场化手段推进岸线资源的开发；四是加大厦门湾的宣传力度，进一步扩大厦门湾港口的影响等。

11天后的6月21日，福建省委代书记、省长卢展工率福建省高层代表团抵达香港，展开为期八天的港澳访问行程。受集团董事长秦晓和总裁傅育宁委托，胡政当天下午专程前往福建省高层代表团下榻的港丽酒店看望卢展工。三天后，秦晓、傅育宁在招商局集团总部会见了卢展工率领的福建代表团一行。卢展工有感于招商局漳州开发区在过去十余年间的艰苦创业，对招商局集团的远见和气魄表示赞赏，并指出开发区在“建设‘海峡西岸’经济区”的大背景下将大有作为。他表示，“福建省将一如既往支持招商局在福建的事业，一如既往支持漳州开发区的工作”。秦晓董事长向卢展工表示感谢，希望在福建省各级政府的关怀和支持下，继续努力，积极进取，为省内经济发展做出应有的贡献。

两天后的6月26日，胡政率领漳州开发区高级管理人员一行4人拜会厦门市政府副市长徐模。双方就全面合作、加快推进开发漳州开发区四区港口合作开发等问题进行了深入的探讨。双方一致认为，加快发展建设厦门湾，是符合省委、省政府建设海峡西岸经济区战略构想的重要举措，是适应当前形势与区域经济发展的要求。双方表示在资源、管理等方面加强信息的沟通与交流，以合作的方法，用协调的方式，实现共赢的局面。

一天后的6月27日，应中共厦门市委常委、市政府常务副市长丁国炎的邀请，胡政、吴斌等一行5人前往厦门参加漳州开发区四区开发座谈会。会谈中，胡政向丁国炎介绍了漳州开发区四区规划、现状、原定投资及与厦门港务集团联合开发漳州开发区四区的合作模式等问题。双方一致表示，对此次合作开发给予高度的重视与支持，双方同意组建漳州开发区四区开发前期工作组，着手开展四区规划等前期工作。为加快推进工作进度，双方力争于7月中旬签订联合共同开发整体框架协议，为确保今年“九八”签订投资合同打下基础。



7月20日，招商局集团总裁傅育宁率领集团副总裁胡政、蒙锡、总裁助理孙承铭及集团有关部门和漳州开发区领导组成的高层代表团，拜会了漳州市委书记袁荣祥、市长何锦龙等漳州市领导。袁荣祥书记、何锦龙市长代表漳州市委、市政府对傅育宁率领的高层代表团到来表示热烈欢迎和感谢。他们说，加强厦漳两地经济合作，这是贯彻落实省委、省政府建设海峡西岸经济区战略构想的一个重要组成部分；对漳州开发区发挥港口优势，与厦门加强两地合作，主动融入厦门湾经济发展圈表示赞赏，对联手共同开发建设漳州开发区第四区表示全力支持。傅育宁总裁感谢漳州市委、市政府长期以来对漳州开发区的关心和支持，招商局集团及漳州开发区有条件、有能力、有信心为建设海峡西岸经济区战略作出自己的贡献；同时，漳州开发区地处厦门湾南岸，与厦门合作也有着较大的优势和基础；漳厦两地加强合作，优势互补，必将推动厦门湾南北两岸区域可持续发展，从而实现双方互利共赢。双方还就有关问题交换了意见。

这一天下午，傅育宁总裁又率领高层代表团在厦门悦华酒店拜会了厦门市市长张昌平、市委副书记吴凤章、副市长徐模及有关部门领导。双方就共同关心和合作的问题交换了意见和看法。“目前厦门和漳州合作的方案已进入实质化讨论阶段，希望招商局能成为两个城市的联系纽带，为建设组合港作出贡献。”张昌平市长说，“厦门市位于中国东南沿海，台湾海峡西岸，目前正处在一个发展的重要时刻，在海峡西岸经济区的建设中，厦门要发挥中心城市的领跑作用，要在‘港’字上做文章，迅速做大做强厦门港；目前厦门和漳州合作的方案已进入实质化讨论阶段，希望招商局能成为两个城市的联系纽带，为建设组合港作出贡献。”

“厦门和招商局有合作的基础和条件，在福建省建设海峡西岸经济区中，厦门湾经济发展是海峡西岸经济区发展的重要环节和组成部分，在实现海峡西岸经济区发展战略过程中具有极其重要的地位和影响。”傅育宁总裁肯定地说，“招商局有实力、有信心为两地建设作出贡献，带动两地产业发展。漳州开发区依托厦门的经济环境，希望今后能与厦门进一步合作，促进厦门湾经济一体化，实现两地的双赢。”

在各方特别是招商局集团的积极运作下，在这一天下午，招商局集团与厦门市人

民政府在厦门悦华酒店签署了经济合作框架协议，标志着厦漳两港合作进入了实质性阶段。招商局集团总裁傅育宁、厦门市市长张昌平及双方高层代表四十多人出席了签约仪式。

胡政、徐模分别代表招商局集团和厦门市人民政府签定了经济合作框架协议。双方决定，按照“市场运作、政府推动”的原则进行合作，以厦门湾南岸的招商局漳州开发区为合作起点，加强厦门湾基础设施建设的合作与协调，建立部门衔接落实制度，厦门市指定市交通委、招商局指定其下属的招商局漳州开发区作为具体部门，加强联系沟通，处理相关事宜。双方支持厦门港和漳州港建立两港联席会议制度，推动两港港政合作，交流港口生产、建设、安全管理等方面经验，支持并积极推进以企业合作的方式，联合开发漳州开发区第四区深水岸线，组建港口码头仓储物流及临港工业，加快生产要素的集聚，共同推动厦门湾南北两岸经济发展。签约仪式上，吴斌、厦门港务集团总经理曾英国还分别代表招商局集团（香港）有限公司和厦门港务集团签署了联合开发漳州开发区第四区港口项目框架协议。

从以后漳开特别是港口发展的事实看，框架协议的签署具有重要的转折性意义。对漳开而言，在某种程度上，打开了融入厦门湾的第一扇窗户。在一篇名为《连手打造“闽南城市联盟”，厦漳进入“亲密接触时代”》的报道中，认为协议签署标志着厦漳区域经济联动进入了一个“深度接触时代”。“在厦门、漳州两市政府的推动下，一个在建设海峡西岸经济区战略背景下的联盟由此形成，‘闽南城市联盟’雏形初显，”这个记者写道，“厦漳跨海大桥、漳潮汕铁路、枋洋水库、厦大漳州校区二期工程等一批与两地紧密相关的重大项目正在积极推进之中，厦漳正迎来‘亲密接触’时代。”

有些事情说来好笑，但事实就是如此。按照当时某种流行的说法，厦门和漳州虽然仅一水之隔，“鸡犬之声相闻”，但源于种种原因，竟然一直是“老死不相往来”。在招商局集团的积极整合下，事情才如此这般的出现了富于戏剧性的变化。8月9日，厦门与漳州这两个“熟悉的陌生人”，终于在漳开这个中间人的协调下走在了一起。

那一天，会议现场的布置也颇意味：一方紫黛色的幕布上挂着“厦门湾港口经济合作联席会议”13个大字；会议桌被摆成了三角形，厦门、漳州、漳开各占一方。



2004 年 8 月 9 日，招商局集团副总裁、漳州开发区有限公司副董事长胡政与厦门市人民政府副市长徐模签定经济合作协议。

当然，这样的安排并不符合中国人的开会习惯，但这种颇具个性化的布置，却得到了所有与会人员的认同，并在以后的联席会议中一直坚持下去。个中缘由，众所周知，但从此之后，在漳开的各种文字中，都将这一次战略合作称之为“2+1”模式。

令人高兴的是，在这次联席会议上，三方的合作有了机制上的保证。这次会议一个非常有效的结果是，“为贯彻福建省委、省政府建设海峡西岸经济区的战略构想，落实《厦门市人民政府与招商局集团经济合作框架协议》，加强厦门湾区域经济合作，协调解决区域合作中的重大问题，促进区域经济协调发展，厦门市人民政府、漳州市人民政府、招商局集团决定建立厦门湾港口经济合作联席会议制度。”三方经过充分讨论后决定，由三方高层共同组成的联席会议每季度召开一次，研究解决厦门湾港口经济发展所面临的重大问题，并为决策提供依据。联席会议主席由厦门市副市长徐模担任，副主席由漳州市副市长许少钦、招商局集团副总裁胡政担任，下设三个工作小组：港政协调小组、合作开发经营小组和港口经济合作小组。在此基础上，由漳开与厦门港务集团联合投资的漳开第四区港口筹备处及办公室正式揭牌。也是在这次联席会议上，三方达成共识：在下月举行的投洽会上，三方将联手共同向海内外推介“一个全新的厦门湾”。

也是从这一段时期起，一个崭新的名字渐渐以高频率出现在福建、厦门、漳州乃

至各大网站的媒体上。“厦门湾南岸，到底是哪里呀？”人们拿过《福建日报》或者《厦门日报》来，扫一下标题心里嘀咕着。没有几个人能说出答案，但他们知道，那个地方就在厦门湾；更确切地说，就在厦门湾南岸。他们耐不住，仔细地看下去，才恍然大悟：厦门湾南岸原来就是漳州开发区啊！原来，漳州开发区就在厦门湾的南岸啊！

这一年的9月1日，漳开的机关报第75期出版了，但人们瞥了一眼就很快发现，报纸更名了，不再叫什么“招商局漳州”，而改成了“厦门湾南岸报”。那一期的报纸仿佛是一个新生，版面达12版之多，所有版面紧紧围绕“厦门湾南岸”，内容丰富，资料翔实，向世人展现了几乎漳开所有的亮点。从某种意义上，它是一种总结，更像是一种告别。

毫无疑问，相对于招商局漳州开发区，“厦门湾南岸”的象征性更明显，也更富有浪漫、神秘的韵味。然而最有趣的事情莫过于，一句词语能够脍炙人口，促动人们的想象、联想，甚至演变成一种信念，这在中国开发区的发展史上，都是极为罕见的案例。

这个吸引眼球的名字是胡政最终决定的，作为招商局集团分管漳开的领导，从这一年年初开始，他就着眼于开发区的发展现实，开始提出并推进漳开融入厦门湾的战略思路。他深知，要实现漳开更为快速的发展，要融入厦门湾，要充分利用经济特区的辐射力，就必须全新打造漳开的形象标识。实际上，“厦门湾南岸”还并非全部，



接下来人们很快会看到，“厦门湾南岸”是立体的，漳开要打造的是厦门湾南岸至少包括三个方面：港口物流、临港工业和高尚人居三大新天地。等到再过几年的时候，为了整合漳州的力量，用足漳州的政策，胡政又在“厦门湾南岸新天地”的后面，



加上了“漳州市滨海新城区”八个字。

就在紧密推进厦门湾“2+1”合作进程，策划实施漳开四区港口建设的同时，另一项融入厦门湾的工程也加快了速度。10月12日上午，建设厦漳跨海大桥前期工作研讨会在漳开八楼会议室召开。会议听取了姜桂臣《厦漳跨海大桥建设的经济战略意义和对漳州开发区影响的研究报告》，听取了重庆交科院总工程师蒋树屏《关于厦漳跨海大桥建设的技术性和可行性分析汇报》，听取了华建中心副总经理江海关于《参与投资建设厦漳跨海大桥的有关意见及分析报告》。研讨会上，与会人员围绕厦漳跨海大桥对开发区的影响，如何降低成本，投资风险分析，效益回收等问题展开了讨论，提出了建设性意见。

在这次会议上，胡政肯定了漳开、重庆交科院以及华建中心所做的前期工作；同时也指出，漳开和华建中心的报告还有完善的余地，特别是华建中心提交的报告，是决定这个项目成败的关键。因此，他要求漳开要在建设厦漳跨海大桥的意义和影响方面做更深入的分析、论证；华建中心尽快完善投资建议报告，从而为集团决策提供必要的参考。

10月13日至16日，胡政率集团有关部门及漳州开发区、招商局国际的领导，就涉及漳州开发区发展的一些重大事宜，与福建省高层进行了一系列的会谈。福建省副省长叶双瑜、李川，省交通厅厅长徐钢、财政厅厅长马潞生分别会见了胡政副总裁一行，省发改委、外经贸厅、国土资源厅、林业厅、海洋渔业局等领导，漳州开发区总经理吴斌、集团财务部总经理傅刚峰、行政部副总经理李亚东、招商局国际副总经理杜永成等参加了会谈。

此次会谈、协商的事宜主要有漳州开发区税收优惠政策问题、四区开发问题、港口建设规划问题、厦漳大桥建设问题等。福建省领导及各有关厅局领导都表示，将继续积极支持开发区的发展、建设，双方在一些重大问题上达成了较为一致的认识。

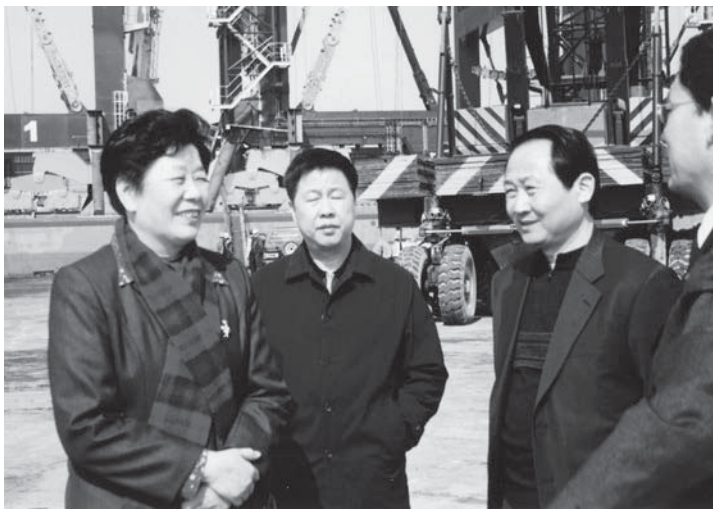
还有一件事必须提及，那就是这一年6月11日，漳开投资服务中心以《关于开发建设“人工岛”项目的请示》为题致函有限公司，提请开发建设人工岛。请示中说，我中心陆续接洽一些海外客商，他们对开发人工岛很有兴趣和投资意向，并且提出许

多具体问题；为掌握回答客户的政策界限，切实推进此项目，我司应尽快制定我们的招商方案，以便商务洽谈。当然，这个时候的人工岛还仅仅是一种想法；要等两年之后，此事才真正纳入到漳开的议事日程。

事实上，在那个时候，漳开提出的人工岛项目并不突兀，当时的漳开后备土地资源已然无多，亟需增扩土地。此外，还有一个非常重要的原因是，从上一一年以来，国务院和相关部委连续出台了一系列清理开发区的文件，要求各地区、各有关部门全面清理整顿各类开发区，加强建设用地管理。通过这次清理整顿，国家将实施省级以下土地垂直管理，进一步完善与规范土地市场，保护基本农田，维护农民利益，将使全国的开发区在空间布局和资源利用上进一步趋于合理，从而促进开发区健康发展。这次清理整顿对漳州开发区而言，虽然也不是一个坏消息；但无论如何，也会带来征地成本上升，农民安置费用加大等问题。因此，加快一区项目的开工和二区、四区土地的征用，改进规划工作，已然成为迫在眉睫的事情。以后的事实证明，尽管漳开想法设法加快速度“打时间差”；但按照胡政和吴斌的说法，“最后该交的还是都交了”。

2004年就要过去了。就像往年一样，这一年中又有众多领导踏上开发区的土地。其中既有国家领导人，像全国人大常委会副委员长蒋正华、全国政协副主席罗豪才；也有福建省各级领导，像福建省政协主席陈明义、福建省委副书记梁绮萍、福建省副省长李川、福建省政协副主席潘心诚、福建省交通厅厅长徐刚、福建省海事局局长吴德训、福建省教育厅副厅长郑祖宪；还有国家部委的领导们，像国家旅游局局长何光玮、中国海事局党委书记何建忠、中国港口协会理事长屠德铭、交通部水运司副司长彭翠红，如此等等。领导们穿过开发区的疏港大道，走过一个个生气勃勃的企业，走进开发区的展览馆，无一不为开发区的旧貌新颜所震撼。“这真是一个奇迹，不容易，不容易啊！”第一次来开发区的领导说；“开发区越来越好了，变化真大啊！”来过开发区的领导说。

往往这个时候，吴斌就会走过来，向领导们如数家珍似的报出一串数字，有过去的，有现在的，也有将来的。在这一年年末的时候，他的汇报里就加上了2004年度的数字，那些数字是开发区一年来最好的总结：全区主要经济社会指标创历史新高，企业经营



2005 年 11 月 3 日，时任福建省委副书记梁绮萍视察开发区港口建设。

效益全面增幅。工业生产总值实现 45.16 亿元，比增 80%；合同资金额 20793 万美元，比增 60.79%；全港吞吐量 540 万吨，比增 29.56%；外贸出口额 20957.56 万美元，比增 98.17%；社区人口 3.5 万人，比增 75%。直属、参资企业经营效益全面增幅。8 家参资企业同比经营效益均有较大增幅，实现合并利润 3035 万元，比增 81%，营业收入 21403 万元，比增 52%。全区工业经济效益综合指数实现 105.99%，比增 3.2%；规模企业实现工业总产值 45.16 亿元，比增 80%。招商引资方面，合同资金和实际到资两项指标实现了较大增幅，引资项目数同比也增长 16.67%；合同资金中，生产性项目投资额占了 38.42%，比 03 年同比增长 21 个百分点。此外，开发区积极促成并与福建省政府、漳州市政府和荷兰工业协会联合在荷兰成功地举办了“中荷工业园”推介会；通过协会网络发布有关信息扩大影响，现已有荷兰、德国、法国、美国等多批客商来区考察，荷兰豪氏威马大型钢铁制造企业已落户开发区。开发区注重“后招商”服务，为入区企业解决用电问题，为金石公司解决大豆进口和仓储问题，为诺尔解决原料和产品的进出口通关、税收问题，协助凯西、金钱公司解决用地、融资问题……

是啊，就像领导们说的那样，开发区越来越好了。

12 月 28 日，是漳开建区 12 周年的大喜日子。至少有 16 个项目在这一天开工，

其中包括码头公司7号、8号、9号三个5万吨级多用途泊位、厦大漳州校区医院、福建泰华交通设备有限公司、漳州马可电器科技有限公司、漳州开发区天冠储运有限公司项目、厦大商业街项目、红树林房地产二期、招商大道阳光花园、珊瑚苑四期、百合苑三期等。此外，还举行了新增出租车、村村通客运车辆运营通车仪式；从此，15辆村村通客运车辆和20辆出租车就开始穿行于开发区的道路上。

一切看上去都如火如荼。蛹，最后一次的疼痛；凤，最初一次的疼痛。蝴蝶之舞，因为蛹而美丽；凤凰之舞，因为火而美丽。对于漳开来说，新世纪之后的前几年不仅是一次再生，更是一种直面未来的延展。

2005年春夏之交的那次会见是注定要写入史册的。

从新年伊始，两岸之间的微妙互动就已经拉开了序幕。1月29日，台商春节包机正式起航，这是56年来，海峡两岸民航飞机首次实现了对飞。由此，长期陷入僵局的两岸关系提供了解冻的契机。

4月29日，在人民大会堂的红地毯上，胡锦涛总书记迎接远道而来的中国国民党主席连战。国共两党的最高领导人在这一天实现了历史性的握手。这一握，穿越了60年的历史风雨，开启了两党交流与对话的历史篇章，冰封已久的台海形势隐隐传来了破冰的涛声。

总书记高兴而真诚地说，“从你们踏上大陆的那一刻起，我们两党就共同迈出了历史性的一步……我们共同迈出的这一步必将记载在两岸关系发展的史册上……只要我们双方都能够以中华民族的根本利益为重，以两岸同胞的福祉为重，就一定能够求同存异，共同开创美好的未来。”

连战也“于我心有戚戚焉”，他答复说，“这一趟来得并不容易……曲曲折折……相见恨晚……‘逝者已矣，来者可追’……双方假如继续加强我们相互的理解和信任，我相信一定会……给两岸带来亮丽光明的希望和未来。”

此后没多久，台湾亲民党主席宋楚瑜、新党主席郁慕明也相继踏上了返乡之旅。他们纷纷表示，“要承认一个中国原则，承认‘九二共识’，不管是什么人、什么政党，也不管他们过去说过什么、做过什么，我们都愿意同他们谈发展两岸关系、促进和平



统一的问题。”

这一年，大陆充分考虑台湾人民的实际利益，单方面推出了一系列惠及台湾同胞的新举措：对台湾农产品登“陆”大开方便之门；在大陆就读的台湾学生与大陆学生同等收费；在大陆设立台商投资区、台湾农民创业园……

从此之后，两岸关系进入了一个崭新的历史阶段；一直到 2008 年 12 月 15 日那一天，随着两岸空运、海运直航和直接通邮的同步实施，“三通”终于从梦想变成了现实。

毫无疑问，福建层面乃至国家高度的海西战略，当然与那个时候开始向好的两岸形势大有关联。漳开当然责无旁贷，因其背景和环境，漳开从诞生之日就带有典型的中国色彩。也因此，当它发展到一定程度，对中国语境的借助、对自身的改造就成为必需。在某种意义上，这甚至比研究市场和对手更为重要。事实上，创建漳开那个时候，黄镇东、贾庆林等政府高层也好，袁庚、江波等企业领导也罢，早就对这片土地的发展作了最为清晰的定位。12 年来，漳开一直在“摸着石头过河”，一路上跌跌撞撞，甚至几次差点爬不起来；但无论如何，它毕竟沿着那一条越来越清晰的道路在前进。现在，它一直期待的大环境终于到来了。所以，当胡政们以崭新的思维将漳开的发展放置到一个更大的改革体系之中的时候，他们赢得了一个属于海西更属于中国发展的世纪。

◎ 大战略

无论如何，开发区的历史就这样慢慢地转变了。这个转变，是一种立足于现实、着眼于全局的转变；在最本质的意义上，更是一种理念、视野和思维的转变。马克思曾经说过，人们的社会历史始终只是他们的个体发展的历史，而不管他们是否意识到这一点。我们很快就会看到，在某些特殊的时段，源于个人的因素可能在一定程度上影响漳开的历史进程。

2005年早春的时候，每一个胡政身边的人都能清晰地感到他有那么一点儿轻松。过去两年，他每年都说“鲤鱼跳龙门”，直到现在，他终于可以说“我们跳过来了”。

作为一个重数据、“靠事实说话”的管理者，胡政对开发区1992—2002年（前10年）与2003—2004年（2年）的15组数据做了一次比较和分析：

——从财政总收入指标来看：漳州开发区财政总收入累计为33567万元，2003年以前10年的财政总收入累计为18779万元，而2003、2004两年的财政收入就达到14788万元，占历年财政总收入的44%。从地方财政收入指标来看：漳州开发区历年地方级财政收入累计为25842万元，2003年以前10年的地方财政收入累计为16131万元，而2003、2004两年的地方级财政收入就达到9711万元，占历年地方级财政收入总量的38%。就2003、2004两年看，地税局2004年共组织收入6894万元，比2003年同期增长1372万元，增长24.85%。从中央级财政收入指标来看：漳州开发区历年中央级财政收入累计为7725万元，2003年以前10年的中央级财政收入累计为2648万元，而2003、2004年两年的中央级财政收入就达到5077万元，占历年中央级财政收入总量的66%。2004年中央级税收累计3209万元，比2003年增长1341万元，增长72%，为历年来增幅最大的一年。

——从港口吞吐量方面来看：历年港口吞吐量累计为1904万吨，2003年以前10年港口吞吐量累计为958万吨，而2003、2004两年的港口吞吐量为947万吨，占历年港口吞吐总量的50%。

——从码头的车流量来看：漳州港码头历年车流量累计为138万辆次，2003年以前的车流量累计为93万辆次，而2003、2004两年的车流量就达到45万辆次，占



【大港之夜】



历年车流总量的 33%。

——从码头的客流量看：漳州港码头历年客流量累计为 514 万人次，2003 年以前的客流量累计为 132 万人次，而仅 2003、2004 两年的客流量就达到 382 万人次，占历年客流总量的 74%，比 2003 年以前的累计数高出 1.9 倍，说明人气旺起来了。

——从房地产销售收入方面来看：招商地产公司历年房地产销售收入累计为 7154 万元，2003 年以前的房产销售收入累计为 186 万元，而 2003、2004 年两年的房产销售收入就达到 6969 万元，占历年房产销售收入总量的 97%。区内房地产销售价格 2003 年平均价为 1500 元 / 平方米，2004 年上升为 2300 元 / 平方米，一年就上涨 800 元；商铺售价 2003 年为 5000 元 / 平方米，2004 年为 7040 元 / 平方米，上涨 2000 元 / 平方米。

——从房地产开发面积来看：招商地产公司历年房产开发面积累计为 7 万平方米，2003 年以前的房产开发面积累计为 2 万平方米，而 2003、2004 两年的房产开发面积为 5 万平方米，占房产开发面积总量的 64%。

——从土地开发成本支出来看：漳州开发区历年投入的土地开发成本累计为 50687 万元，2003 年以前的土地开发成本累计为 26258 万元，而 2003、2004 两年的土地开发成本就达到 24429 万元，占历年土地开发成本投入总量的 48%。

——从土地销售收入看：漳州开发区历年的土地销售收入累计为 71050 万元，2003 年以前的土地销售收入累计为 49941 万元，而 2003、2004 两年的土地销售收入就达到 21109 万元，占历年土地销售总收入的 30%。

——从土地销售面积（合同数）来看：漳州开发区历年的土地销售面积 5584 亩，2003 年以前的土地销售面积累计为 3852 亩，而 2003、2004 两年的土地销售面积为 1732 亩，占历年土地销售总面积的 31%。

——从市政配套投资来看：漳州开发区历年的市政配套投资累计为 43778 万元（未含土地成本），2003 年以前的市政配套投资累计为 30921 万元，而 2003、2004 两年市政配套投资为 12857 万元，占历年市政配套投资的 29%。

——从工业总产值指标来看：漳州开发区 8 年（1997 年起开始统计）工业总产值

累计为 944157 万元，2003 年以前的工业总产值累计为 241645 万元，而 2003、2004 两年的工业的总产值就达到 702512 万元，占历年工业总产值总值的 74%，比前 6 年累计数高出 1.9 倍。

——从出口总值来看：漳州开发区 7 年（1998 年起开始统计）出口总值累计为 42391 万美元，2003 年以前的出口总值累计为 11805 万美元，而 2003、2004 两年的出口总值就达到 30586 万美元，占历年出口总值的 72%，比以前 5 年累计数高出 1.6 倍。

——从全区用水量来看：漳州开发区 6 年（1999 年起开始统计）全区用水量累计为 635 万吨，2003 年以前的 4 年全区用水量累计为 240 万吨，而 2003、2004 两年的全区用水量就达到 395 万吨，占历年全区用水总量的 62%。

——从全区用电量来看：漳州开发区 7 年（1998 年起开始统计）全区用电量累计为 18716 万度，2003 年以前的 5 年全区用电量累计为 6780 万度，而 2003、2004 两年的全区用电量就达到 11936 万度，占历年全区用电总量的 64%。

——从全区实有人口来看：2002 年底，全区实有人口 1.47 万人，到 2003 年底，全区实有人口达到 2 万人；到 2004 年底，全区实有人口已经达到 3.5 万人，比 2002 年底增加 2.03 万人。

毫无疑问，这些数据是翔实、细致的，考察的视角、视野也是宏观的；虽然漳开人明显感到这两年“好过”了一点，但还没有人能想到从统计学的角度来作此种科学性的分析，也没有人从此种角度对开发区的事实做宏观、整体、全局式的判断。这种思维方式的影响是耳熏目染的，在此后漳开的发展中，特别是在具有阶段性的总结中，漳开人也逐渐认识到这种数据分析的重要性，并开始学着从数据的角度分析、理解问题。

在这次颇具“实证主义”的分析中，胡政得出一个令漳开人兴奋之极的判断：“经过 10 年的艰苦创业，从 2003 年开始，开发区进入了一个提速发展期。”从以后发展的诸种事实来看，胡政的判断是非常正确的。漳开正是从新世纪开始的第三个年头开始，走上了提速发展之路。

富有趣味的是，胡政没有用“跨越”、“飞跃”等常规性文字来表示这一判断，



而是用“提速”来界定漳开发展的新局面、新现实。在那个时候，在胡政看来，漳开的“跨越”还没远远没有开始；一直到6年之后也就是2011年农历兔年的新年致辞的时候，当他真正看到开发区“跨越”时刻来临的时候，才勉强说了一句：“经过创业开发、坚持盘整、提速发展的漳州开发区正迎来跨越发展的新阶段。”

虽然漳开已进入了“提速发展期”，但倘若让我们纵观一下漳开在2005年初的局面，我们会明白，看似轻松的那些漳开的高层们为何还经常是忧心忡忡、寝食难安。特别是胡政，事实上他也并不轻松。作为招商局集团副总裁、漳州开发区副董事长，他知道自己担子还很重，用一句常说常新的话就是“任重而道远”。

从外部看，国家银根紧缩与电力、能源、基础原材料、运力紧张，台海关系微妙以及周边日益激烈的招商引资竞争。从内部看，至少存在着四个方面的问题：一是招商引资观念问题。招商引资人人有责、事事相关的理念尚未深入人心，一些单位、部门仍然未当作重中之重工作来研究和安排。履责不力、服务不到位的现象时有发生，影响了招商引资工作。二是效能建设问题。效能不高，体现在决策落实不畅、部门办事效率不高、难题难于破解和落实，而这一切反映出来的是责任心与能力问题。虽然在过去的一年里机关效能建设取得了些许成效，但在认识上、措施上、工作力度上，还是有差距。三是人力资源问题。政企复合型的管理人才，特别是中高级管理人员仍是较为缺乏，干部的经营能力和行政管理能力尚待进一步提高，团队意识须进一步强化。四是熟地存量不足、产业链不配套等困难和问题。

现在，胡政又一次看了下那份讲话稿，拿起笔来，在一段文字下面划了红线。讲话稿是招商局集团总裁傅育宁的，那是在漳开十周年庆典“漳州开发区创业和发展高级论坛”上的讲话。

“未来十年，漳州开发区应充分发挥地位职位和资源优势，形成以港口和临港工业为主体的产业结构，着眼于发展两岸‘三通’和对台贸易，融入厦门湾经济圈的发展格局中，提高开发的增值效益，为投资者提供良好的经济回报，促进当地社会经济的发展。”胡政又一次默读了一遍。

“近两年来，集团高度重视漳州开发区的工作，”胡政想，“傅总连续两年定期



来开发区现场办公，召开主任（董事长）办公会，解决开发区发展中的一些重大问题，我们也在提，开发区进入了一个提速发展期。到底怎样？”

他站在漳州开发区的规划图前，继续思考着。“现在，开发区港口、招商引资、社区管理等正走上正轨，而按照总裁的指示，开发区还必须有更大的手笔！”那么，大手笔是什么呢？

他走到偌大的落地阳台前，窗外的开发区车来车往，绿树掩映，整个开发区朝气蓬勃、生机无限。一个孩子站在华商酒店旁边的草坪上，正在蹒跚学步，她的妈妈正在不远处向她招手。

思路就是那个时候豁然洞开的。

现在，开发区已经进入提速发展期。再退一步讲，至少开发区“温饱问题”已经解决，胡政已无后顾之忧，他打算放手一搏。那一刻，他拿起笔来，写下了2005年度工作会议讲话的题目——《漳州开发区进入了全面提速发展期》。

元旦刚过，胡政便把酝酿良久的计划付诸行动。根据当时漳开的资料，这个计划至少有一部分是——以开放的姿态借力、借势、借气，用好、用活、用足区地关系，为漳开的进一步提速发展创造良好的条件，打造最佳的平台。

开发区在龙海地面上，胡政首先主动跑去了龙海。1月10日，胡政率漳州开发区领导班子在龙海宾馆拜会了漳州市委副书记、龙海市委书记吴志明、龙海市市长杨溪峰、龙海市副市长郭福泉等主要领导。



“漳州开发区在 12 年的发展历程中，因受到台海形势变化、金融风暴等的影响，使得整体发展与预期建设设想有很大差距。”胡政说。随即，他分析了漳开面临的形势，“如今，形势又有所变化，一是国家对台政策做出了重大调整，已确定的做大做强厦门、福州两港的策略，为厦门湾的总体发展提供了新的机遇，二是通过对全国各开发区的清理整顿，一批不好的开发区被取缔，保留了重点、有实力的开发区，并要做大做强。三是招商局已渡过经济危机，准备加大加快发展，预计 2005 年总投资达 140 亿用于码头建设、房地产开发、招商引资及基础设施配套。招商局将加大、加快漳州开发区的建设和发展，特别是要加快码头、1、2 号集装箱泊位及 7、8、9 号泊位的建设，并筹划下一步码头建设。2005 年，力争漳州开发区实现财政过亿，并使招商引资有新突破。”最后，他希望“要为地方发展多做贡献，希望大家能够加强信息沟通和相互理解，抓住机遇，务求实效，共同发展。”

胡政的一番谈话得到了地方官员们的一致认可。“我们对招商局集团领导的关心表示感谢，”吴志明高兴地说，“漳州开发区发展提升了龙海的知名度，带动了龙海经济发展。对龙海经济建设有极大的推动力。漳州开发区大发展，龙海也将加快发展。”他最后表示，“新的一年迎来了好的机遇，对开发区的发展将一如既往、义不容辞的全力支持。”

在龙海说完一番话后，两天后胡政又跑去了厦门。他跑去厦门，不光是拜访、拉近距离，而是要直接推动厦门湾港口合作事宜的。在 1 月 12 日召开的厦门湾港口经济合作第二次联席会议上，他对厦门、漳州的领导们呼吁说，“下一步，合作三方应该从更高层次、战略高度认识合作的意义，互相配合、尊重、理解，以更大的诚意和积极的态度推动合作。”他可不想“光说不练”，他告诉他的合作者们，从现在起，“合作要更加务实，从事务协调转入专题研究。”在他的积极推动下，此次联席会议首次探讨勾画厦门湾临港产业规划蓝图，确定了厦门港港口经济合作的三个内容：港口业经济、临港工业经济、临港产业配套经济。

这与一天后漳开管委会主任办公会上傅育宁总裁的讲话精神不谋而合。在这次会议上，傅育宁总裁要求，2005 年开发区要加大招商引资力度，着眼于做大规模、着

眼于做大财政、着眼于项目关联度，在招商引资方面有大的突破；要进一步做好港口建设和地产开发，做到工业先行，配套为主，适度超前，节奏适中；要做好规划工作，重视土地的经营管理，全面推进全年各项工作的落实和开发区持续健康发展。

2月25日，漳开2005年工作会议在招商大厦八楼举行。按照胡政的统筹安排，“2005年的工作会议要举办一次开放型的会议，邀请省、市领导作报告，找准开发区的位置，研究开发区的发展。”在当时的文字中，这次会议被称作是开发区历史上“一次规模最大、范围最广、内容最丰富、形式最开放、成果最显著的会议。”

大会邀请了福建省政府发展研究中心主任蔡德奇、漳州市政府副市长林奕斌、厦门市政府副秘书长林守章，分别作了《关于福建省海峡西岸经济区战略》、《关于漳州开发区在建设漳州生态工贸港口城市中的地位和作用》、《关于在海峡西岸经济战略中厦门湾的地位和作用，以及今后发展的构想》专题报告。三个报告介绍了福建省、漳州市、厦门市经济发展情况，对漳州开发区如何积极应对海峡西岸经济区战略、漳厦区域经济互动、做大做强厦门湾组合港的机遇，切实找准定位，采取有效措施，加快自身发展，进一步发挥“龙头”作用，带动周边地区发展等问题提出了对策和意见。

胡政在会上作了讲话。他指出，2003、2004年，是打基础的两年，开发区摸清了家底、理清了思路、拿出了对策、迈开了步子，从这两年与开发区前十年发展指标对比看，开发区经过一个调整期后，已进入了一个提速发展的新时期。

就推进漳州开发区的全面快速发展，胡政强调说：一是招商引资工作要有重大突破。招商引资工作要做到“一个突出、三个着眼、四个并举四个为主”。即突出港口特色；着眼于财政贡献、着眼于规模；实现大小项目并举，以大为重；内外资项目并举，以内需为重；一般性企业与临港工业并举，以临港工业为重；工业项目与商住项目并举，以工业项目为重。要以极大精力研究招商引资，以足够的资源保证招商引资，以必要的政策支持招商引资，以明确的态度重视招商引资。二是紧紧抓住重点项目，拉动开发区快速发展。着重抓好厦漳大桥、四区开发、一区码头建设、全区规划，以及争取税收优惠政策和南北两岸共享的港口政策。三是继续唱响厦门湾南岸新天地，扎扎实实推进厦门湾两岸经济合作。融入厦门湾是新时期的特点，融入是方向、融入



充满前途，要着眼于长远、着眼于大局，从战略高度来认识。同时要建立在互惠互利、双方共赢的基础上，打开思路，体现出大手笔、大动作。四是坚持科学发展观，提高开发水平。要坚持健康、可持续发展观，努力做到眼前与长远、需求与能力、自身发展愿望与外部环境的可能等三个兼顾。

就如何适应新的发展时期要求，胡政强调，要高度重视管理队伍能力的改善；建立起以业务能力考核作为用人依据的激励机制；巩固两年来调整成果，切实加强内部管理；不断提高工作效率，扎扎实实推进开发区全面快速发展。

几乎所有的员工都注意到，胡政并没有打印好的讲稿，而只是用了一个小笔记本。但他对开发区的情况是如此熟悉，那些数字、数据如数家珍；他对开发区的发展战略考虑的是如此圆熟，那些概念、术语娓娓道来。从他那郑重而又热烈、醇厚而又激昂的声调中，他们听出了希望，听出了未来，也听出了力量。

从一年之后的事实来看，2005 年的工作按照工作会议的安排，“较好的”实现了胡政的预期。这一年中，伴随着福建省海峡西岸经济区战略构想的提出，以及厦漳泉城市联盟的日趋建立，犹如一股强劲的春风，为这片浩瀚的蔚蓝海湾注入了新的生机与活力。厦门、漳州、招商局集团三方联手，以“2+1”创新合作机制打破行政区划限制，三方高层甚至包括福建省领导频繁互访，加强磋商，推进合作，携手营造厦门湾经济合作的“蜜月期”，厦门湾经济合作“大戏”之蓝色大幕就此拉开。



5 月 25 日，胡政与漳开主要领导赴漳州拜会见了漳州市市长何锦龙，就厦漳跨海大桥项目的前期组织管理工作、桥型方案选择等问题进行了认真、仔细的讨论，并取得一致意见。当晚，与新上任的主持漳州市委工作的

副书记刘可清就招商局漳州开发区加速发展和积极推进厦漳合作等问题交换了情况，取得了共识。

5月26日，主持漳州市委工作的市委副书记刘可清上班第一天，就与漳州市委副书记、市长何锦龙，市委副书记、龙海市委书记吴志明，市委常委、秘书长黄耀光等市领导一起，风尘仆仆地深入招商局漳州漳州开发区考察。刘可清表示，漳州市委、市政府将一如既往，不遗余力地为招商局漳州开发区的发展腾飞提供方便、创造环境。刘可清还在胡政、吴斌、陈毅力、李纪治等领导的陪同下，参观了位于招商大厦二楼的陈列室，并欣然提笔留言“漳州开发区在腾飞”。

5月27日，胡政在吴斌总经理的陪同下前往福建省财政厅与主要领导就开发区财政体制、政策和厦漳大桥项目等问题，沟通思路，研究措施，为下一步加快推进各项工作进程作了铺垫。

5月28日，福建省副省长叶双瑜在福州西湖大酒店会见了胡政一行。省政府副秘书长林昌丛、省财政厅副厅长陈青文、省外经贸厅副厅长陈少和参加了会见。见面会上，胡政就招商局集团今后7年内在福建省的投资计划，厦漳跨海大桥的投资计划，以及招商局在厦漳合作中的角色构想作了简要的介绍，并希望福建省政府继续在政策上支持招商局漳州开发区加大投入，加快发展。

叶双瑜表示，招商局集团十多年来，在漳州开发区做了大量投资，这些投资与当地资源有机结合在一起，不仅为漳州及福建省的经济发展做出了重大贡献，更重要的是创造了一种独特的投资经营模式。没有招商局的介入与推动，厦门大学等一系列重大项目的进展就没那么快，在推动厦门湾一体化的发展过程中，招商局发挥了不可替代的作用。因此，历任省委、省政府领导都高度重视漳州开发区的发展，省政府今后在研究厦门湾经济发展的有关问题时将邀请招商局参加。省政府正在积极争取厦门湾的两岸都能共享厦门特区的优惠政策，同时对招商局提出的财政优惠政策也一直在进行认真的研究与推动，该政策将体现多投资、多支持、双方均有利的精神。

5月30日，福建省政协主席陈明义、福建省政协副主席王钦敏，带领省政协调研组莅临招商局漳州开发区，就福建发展港口、海洋经济开展专题调研。陈明义充分



肯定了漳州、厦门两市主动协商合作，科学规划布局，积极整合资源，为做大做强厦门港作出的积极努力；肯定了招商局十多年来在漳州开发区坚定不移地持续投入对发展漳州港口经济所作的重要贡献。他表示将把调研中了解到的情况和开发区提出的问题带回去认真研究，及时提供给省委、省政府决策。

6月24日，福建省委常委、厦门市委书记何立峰来厦履新不久，就率领厦门市党政代表团一行55人，在漳州市委书记刘可清、市长何锦龙，招商局漳州开发区党委书记、管委会常务副主任吴斌等的陪同下，参观了招商局漳州开发区史料陈列室和厦大漳州校区，并对开发区码头、诺尔港机、厦漳跨海大桥漳州选址处等进行了深入的考察，听取了有关项目负责人对项目建设情况的介绍。通过交流，考察团一行对开发区优美的投资环境和企业发展情况有了较为全面而感性的认识，同时表示希望今后厦门湾南北两岸能够有更多的机会进行合作。

7月25日至27日，招商局集团秦晓董事长在胡政、吴斌等陪同下视察了漳开，还拜会了福建省委常委、厦门市委书记何立峰、厦门市政府市长张昌平，漳州市委书记刘可清、市政府市长何锦龙等有关领导，进行了卓有成效的交流。

7月27日晚，招商局集团董事长秦晓一行赴福州拜会福建省委书记卢展工。一同参与会见的还有集团副总裁胡政、漳开总经理吴斌、集团财务部总经理付刚峰，省政府常务副省长刘德章、省委秘书长陈少勇，以及省政府办公厅、省发改委、财政厅、经贸委、交通厅、外经贸厅等部门的领导。

会谈气氛是热烈的，会谈双方是愉快的。秦晓董事长向卢书记通报了此次视察开发区期间，与厦门、漳州两地党政主要领导共同研究建设厦漳跨海大桥、港政合作、四区开发等重大项目进展情况。秦晓董事长表示，招商局看好福建经济的发展前景，对漳州开发区的未来充满信心，并将在前人努力的基础上把开发区建设得更好。因此，集团计划在漳州开发区再投入150亿，实现开发区的提速发展。同时也希望福建省委、省政府能在税收优惠上再推5年的时间，使漳州开发区的基础更加扎实、发展得更快更好。

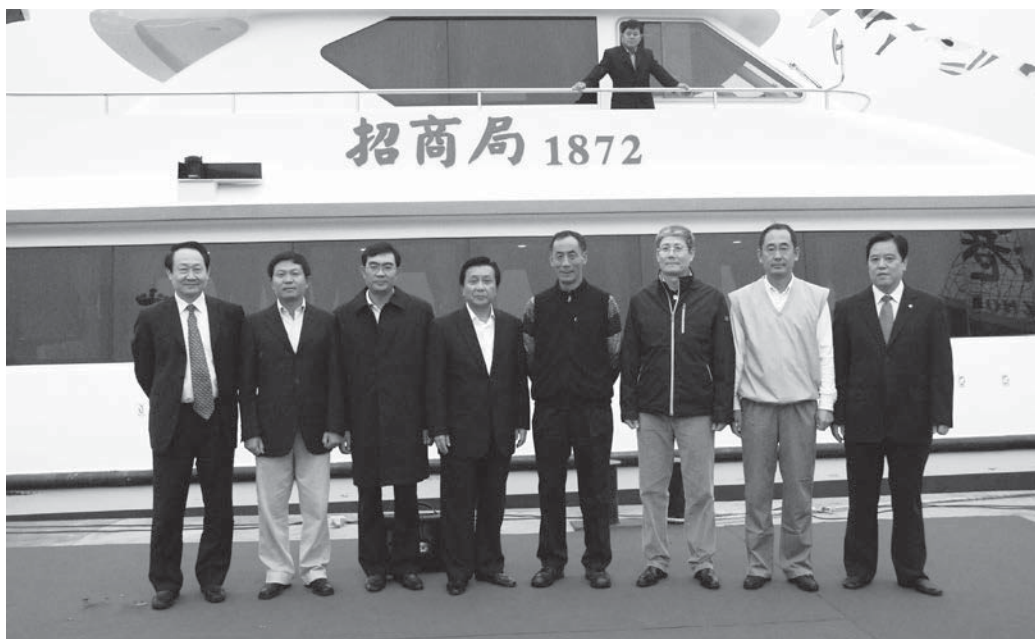
卢展工书记高度评价了招商局十三年前投资漳州开发区这一决策的远见，肯定了

漳州开发区十年磨一剑的艰辛与奉献。他说，漳州开发区的发展有利于推进两岸经贸关系；有利于促进海峡西岸经济发展战略的实施；有利于加速厦门湾港口建设。搞好了漳州开发区，将是福建省的一个亮点。卢展工书记表示，省委、省政府将一如既往地支持漳州开发区的发展，同时希望漳州开发区抓住机遇，发挥优势，发展得更快。有关优惠政策问题，卢展工书记要求，省政府有关部门要算大帐，看长远，要看到开发区的带动效应。

几乎在 2005 年的整个春天和夏天，频繁的接触，高层的互访，忙里忙外，就是为了一个目的：围绕着关于厦门湾港口经济合作发展的主题，加强沟通与合作，优势互补，实现共赢，加快和促进两地三方的发展。

四个月后，人们很快就见证了高层们完美运作的结果。

11 月 11 日，省财政厅“闽财预[2005]61 号”文《关于招商局漳州开发区 2007—2011 年财政优惠政策的复函》，批准了开发区税收再延续五年全留的政策。文件中说，“2005 年至 2011 年，在招商局漳州开发区累计投资达到 150 亿元以上，并完成每年投资计划目标的前提下，2007 至 2011 年招商局漳州开发区实现的地方级财政收入实





行全留。在此期间，若当年投资额达不到当年投资计划目标的，等比例相应扣减返还额，待累计投资额达到 150 亿元，进行清算返还。2012 年起按全省统一财政体制执行。”

也在这个月的 5 日，招商局漳州开发区有限公司、招商局国际有限公司、厦门港务控股有限公司三方在厦门联合签署了《招商局漳州开发区四区港口项目合作开发备忘录》；同时，招商局国际有限公司和厦门港务控股有限公司，正式签署了招商局漳州开发区四区港口项目开发《合资经营合同》，共同投资组建“漳州招商局厦门湾港务有限公司”。合资公司注册资本金 8 千万元，总投资 2 亿元人民币，股比 6: 4，首期开发岸线长 2 公里。

12 月 28 日，福建省交通厅根据福建省人民政府 2005 年第 44 次常务会议精神和《福建省人民政府办公厅关于同意厦门市港务管理局更名的函》（闽政办函[2005]142 号）发布公告宣布：自 2006 年 1 月 1 日起，原漳州市港口管理局所辖的后石、石码港区及招商局漳州开发区漳州港务局所辖的招银港区，与原厦门市港务管理局所辖的东渡、海沧、嵩屿、刘五店、客运等五个港区合并组成新的厦门港，成立厦门港口管理局，实施一体化管理，新组成的厦门港八个港区对外统称厦门港，漳州开发区的招银港区称为厦门港招银港区。

这一年的最后一天，厦门港口管理局大院内锣鼓喧天，彩旗飘扬。交通部副部长徐祖远，福建省委常委、厦门市委书记何立峰、福建省副省长李川，以及厦门市领导张昌平、林世彝、徐模，漳州市市长何锦龙，省交通厅厅长谢兰捷，招商局集团副总裁胡政，招商局漳州开发区总经理吴斌、副总经理姜桂臣、白景涛等一同出席了厦门港口管理局的挂牌仪式。

张昌平与何锦龙在讲话中分别表示，厦门湾港口管理体制变革是省委、省政府为加快海峡西岸经济区建设而采取的一项重大战略举措，也是我省港口管理体制的又一次重大调整。本次改革涉及厦门、漳州两市和招商局漳州开发区，是对跨行政区域港湾管理体制的一次探索、创新和突破，对于加速厦门湾港口资源整合和综合开发、改善厦门港集疏运条件、进一步做大做强厦门港，更好地发挥厦门龙头港口对整个海峡西岸经济区建设乃至全国内地纵深腹地的辐射效应，对今后福建省其它海湾“一湾两

港”的整合改革将起到积极的示范作用。随后，在阵阵掌声中，何立峰为厦门港口管理局局长王勇军授印，交通部副部长徐祖远和福建省副省长李川共同为厦门港口管理局揭牌。

此外，这一年，在秦晓、傅育宁、胡政等领导的积极运作下，厦门、漳州、开发区三方相关领导围绕厦漳跨海大桥建设项目，至少召开了三次专题会议，讨论大桥预可行性设计方案和投资回报预测的报告，以及投资体制、桥位、桥型、桥宽、投资主体等问题——厦漳跨海大桥位于厦门九龙江入海口，北连厦门海沧投资区，南接招商局漳州开发区，大桥总长 12.3 公里，采用双向四车道一级公路标准，由招商局华建交通经济开发中心、福建闽南（漳州）经济发展股份有限公司、厦门百城建设投资有限公司组成合营公司，分别按 40%、35%、25% 的比例共同投资建设。9 月 6 日，厦漳跨海大桥筹建处在漳州开发区正式设立，标志着厦漳跨海大桥进入实质性的推动阶段；11 月 23 日，厦漳跨海大桥筹建处在漳州正式签约委托中交第一公路勘察设计研究院和重庆交通科研设计院进行工程可行性研究。

12 月 14 日，那时正值初冬时节，在福建省常委秘书长陈少勇、省人大副主任曹德淦，漳州市委常委秘书长黄耀光、副市长王耀泉，招商局集团副总裁胡政、漳州开发区有限公司总经理吴斌、副总经理姜桂臣等领导的陪同下，已调任重庆市委书记的黄镇东率重庆市党政代表团一行二十多人考察漳开。一行人先后参观了漳州开发区史料陈列室、厦大漳州校区、码头公司、中集公司等。十年磨一剑，旧貌换新颜，对开发区这几年的快速稳健发展，黄镇东书记表示欣慰和满意，他希望“开发区好上加好，再接再厉，努力创造更加辉煌的明天！”

“没想到，实施融入厦门湾战略，土地升值空间这样大，开发区的明天一定会越来越好的！”两周后，很多漳开人也高兴地回味黄镇东刚刚说过的话。那个时候，他们刚刚亲眼目睹了开发区“土地第一拍”。12 月 23 日上午 10 时许，经过 20 多分钟的激烈竞价，漳州开发区国有土地使用权公开拍卖在国土大厦四楼拍卖大厅敲响第一槌，编号 2005-B1 号宗地以 9000 万元落槌，该价格为起拍价的 2 倍多，平均单价约达 97.5 万元 / 亩。



在各种合力的综合作用下，这一年的开发区的经济实现了重大突破，按照吴斌在漳开有限公司董事会四届一次会议上，所做的总经理工作报告中的说法就是：“KPI 五项权重指标均超额完成计划，与 2004 年同比增幅较大。特别是财政收入有较大突破，提前一年完成招商局集团提出的第一阶段目标；经常性税收、实际到资和净利润同时突破亿元大关；事关长远发展的重大项目和工作取得了阶段性成果。”这一年，漳开财政总收入实现 2 亿元，完成计划的 166%，比上年增长 104%；有限公司盈利水平大幅提高，结构持续好转，合并净利润 1.4 亿元，完成计划的 155%，同比增长 147%；全区规模工业产值实现 42.23 亿元，与去年同期基本持平；招商引资开创新局面，实际到资超亿元，并具有新项目多、大项目多、生产性项目多以及履约率高的特点。

然而，这些美好的答卷却没有让漳开人忘乎所以、高兴异常。在那一年中，还有一件更为棘手的事情摆在面前。这件事是如此迫在眉睫，如此危在旦夕，几乎决定着漳开的生死存亡。那时候的情形，让很多人想起了莎士比亚笔下《哈姆雷特》的那句经典台词：“To be or not to be, that is a question.”

事情发生在这一年的 8 月，国家发改委会同国土资源部、建设部报经国务院批准，出台了《清理整顿开发区的审核原则和标准》。文件明确规定了清理整顿开发区的 3



厦漳跨海大桥

条审核原则和6条审核标准。最致命的问题是，对照这些审核原则和标准，其中“对城市远郊区、县及县级市已建开发区具有一定规模和产业特色的，原则上保留1个开发区”的标准，已然成为漳开能否通过审核的瓶颈。

事实上，漳开作为福建省的重点开发区，经过十余年的建设发展，其发展规模、速度、远景、优势远远高于当地其他开发区。但在当时，作为漳开所在行政区域的龙海市共有两个开发区，一个是招商局主导的漳开，另一个是龙海主导的龙海开发区。按国家规定，龙海市只能留下一个开发区。留谁？撤谁？成了困扰开发区、龙海市、漳州市、乃至福建省的一大难题。问题的核心是如何处理招商局利益和地方利益问题，显然，牺牲哪一方都不合适，只有在二者之外另辟蹊径，才能使这一问题得以圆满解决，但其难度也是显而易见的。

此事非同小可，国务院这次可不是虚张声势，是要来真的了。福建省发改委对此高度重视，即刻召集相关人员研究部署商讨对策；同时，立刻向福建及漳州市主要领导作了沟通。漳州市表态说，要力争开发区作为重点保留。随后，何锦龙市长委托林奕斌常务副市长与吴斌等人专程一同前往国家发改委作工作；但国家发改委相关司局明确表示，保留两个开发区不可能，并建议开发区改作港口物流或纳入城市建设或与龙海开发区合并。

面对通审工作出现困局，吴斌等人“在困难面前，不轻言放弃，只要有百分之一的希望就要做百分之百的努力”，当晚继续开展耐心细致的沟通说服工作。苦心人天不负，有志者事竟成，漳开人的真诚最终感动了“上帝”，国家发改委有关领导给出了一线生机：可以借助龙海连续四年经济百强县的名义申请保留两个开发区，但需报请国务院批准。

坏消息接踵而至。就在吴斌等人奔波于北京之时，一个出于意料之外但确实又在意料之中的事情发生了。虽说“手心手背都是肉”，但在这年9月，由福建省发改委审核上报国家发改委的“福建省申请保留开发区基本情况汇总简表”上，漳州开发区却未被列入。

当吴斌通过各种渠道得知此事时，形势已是千钧一发，万分凶险。他心里凉了半



截，但又感觉不能死心，于是他立即第一时间告知胡政。关键时刻，胡政在请示集团秦晓、傅育宁等领导后，迅即与福建省副省长苏增添作了沟通；傅育宁总裁签署了“关于保留招商局漳州开发区的紧急报告”致函省政府，要求保留漳州开发区。

很快，苏增添就作出批示，明确要求省发改委在上报国家文件中保留招商局漳州开发区和龙海开发区，并请福建省发改委与招商局集团一起赴国家发改委开展工作。

10月15日，福建省政府发布了福建省省级及省级以下开发区初审结果公示，漳开与龙海开发区同时名列其中；但要国家发改委正式审核通过，工作尚需努力。两周后，胡政、吴斌会同福建省发改委副主任王桂凤专程前往国家发改委、国资委汇报通审工作。此时，招商局集团董事长秦晓正在北京中央党校学习，专门抽出时间听取了胡、吴二人的汇报，并就此工作作出指示；集团总裁傅育宁也亲自过问并对工作开展作出指导。

此间，吴斌和张逸南先后分别四次北上北京，向国家发改委汇报工作；多次前往省、市发改委沟通情况，取得主管部门的理解和支持；并随时将进展情况报告集团。

12月14日，为进一步核实检查福建省清理整顿开发区的工作情况，国家发改委外资司王东副司长带队考察福建省。得悉此事，漳开人主动把握机遇，在省、市相关部门的协助下，在王副司长紧张的行程安排中，设法增加了考察漳开的行程；胡政也专程从香港赶来亲自安排部署接待工作，并向副司长详细介绍了开发区的历史、发展和远景。通过实地考察，核查组一行对漳州开发区有了更为深刻的认识和了解。王副司长回京后，在报送国务院的考察报告中，用专门篇幅介绍了招商局漳州开发区，建议国务院批准龙海市保留两个开发区。

经多方共同努力，漳开终于顺利通过省级开发区设立审核。2006年4月17日，国家发改委发布第23号公告，公告公布了第五批达到审核要求的336家省级开发区，漳开名列其中；龙海市也由此为全国开发区通审中第一个一个县（市）保留两个开发区的区域。

鼓舞人心的消息传来，几乎所有漳开人都松了一口气，一个个喜气洋洋、兴高采烈，甚至有人还想是不是应该放鞭炮庆祝一下。是啊，倘若没有招商局集团百年老字



号的品牌声誉和雄厚的实力，及其在国家和省、市的影响力；倘若没有漳开人提前介入，主动捕捉相关信息，及时掌握国家相关部委、省、市相关部门对开发区的整顿政策及在处理与龙

海开发区上的态度；倘若没有领导重视，群策群力，上下一心，共同推进，漳州开发区如何能成功通关，如何能成功保留招商局字号，如何能成功保留开发区规划可开发面积及其综合型的功能布局？

胡政也一直期待这个结局，但是当结局到来的时候，他却没有那么兴奋。因为他觉得漳开需要做的工作越来越多。“开发区怎么这么多坎，要做成一件事，不是求爷爷告奶奶，就是千叮咛万叮嘱。”这个人是很少发牢骚的，即便不顺心的时候也总能隐忍以行，但是这件事搞下来，就连他也忍不住抱怨。在胡政的眼里，2006年的春天不仅没有阳光普照，而是迷雾濛濛。在那个时候，胡政已经意识到，如果有些关键性问题不能彻底解决，不要说漳开的百年大计，就是十年小计都过不去。甚至夸张一点说，就连生存都会遇到重重威胁。

几年之后，胡政的老搭档吴斌曾经半是谦虚半开玩笑地说，对于漳开的第二个十年来讲，“胡政总更像是一个设计师，而我更像是一个工程师。”此言非虚，在接下来的岁月里，我们将会看到，从思维到战略，从理念到执行，从宏观到细部，一个崭新的设计就这样在2006年的春天里闪亮登场了。

08

第八章 CHAPTER

追梦的脚步

人民对美好生活的向往，就是我们的奋斗目标。人世间的一切幸福都需要靠辛勤的劳动来创造。我们的责任，就是要团结带领全党全国各族人民，继续解放思想，坚持改革开放，不断解放和发展社会生产力，努力解决群众的生产生活困难，坚定不移走共同富裕的道路。

——习近平



◎ 激情与理性

2006 年春天，胡政在漳开的工作会议上有个讲话。按说，这是一次工作会议，但当时包括事后大家都发现，他们的副董事长并没有更多的去谈论工作，而是用大量的篇幅去讲那些看上去有些“虚的”东西。但实际上，如果他们仔细谛听，胡政所讲的每一项“虚的”都紧密结合到了漳开的现实。当然，以后数年间的诸种事实证明，那些“虚的”在某些特殊时段里，它的反作用要比“实的”更重要也更有力量。

在漳开人看来，那一天胡政的讲话与其说是一次会议发言，不如说更像是一讲思想课。对胡政而言，这样的思想课是他一直就想讲一讲的；但他喜欢实事求是，喜欢让他的同事们从实践中自己摸索、总结出来。为此，在过去的三个年度里，他一直围绕着这些主题以身作则、身体力行。现在，他觉得谈论这些问题的时机到了。

胡政讲话的题目叫做《建设一个开放、创新的开发区》，那一天他着重讲了三个词“开放、创新、务实”。毫无疑问，这三个词语在中国的各类报告中被成千上万次的使用，在各种场合被无数次的谈及，夸张一点说，这三个词被人讲得有些“滥”了。但胡政却觉得这些词仍然有旺盛的生命力，他需要做的是必须真正实现一种“创新”。那时候，胡政的思路是——建设有中国特色社会主义道路是马克思主义的基本原理与中国具体实践相结合，那么，对漳开而言，就是这些已被“滥用”的词与漳开的具体

实际相结合。也只有这样，这些词语才具有真正的意义，才有生命，有生机，有活力。

客观地说，那一天胡政的讲话从理论和实践两方面阐述了 2006 年工作方针的必要性和重要性，突出强调了“开放、创新、务实”的思想、观念、作风内涵与开发区落实集团“规模、效益、质量均衡发展的科学发展观”的关系，并从集团战略发展的高度对开发区当前和今后一段时间的重点工作提出要求。

“开放的话题讲了二十多年，为什么我还要讲，其目的是我们要建设一个开放的开发区，而不是封闭的开发区。开放是相对于封闭来说，我觉得漳州开发区客观上是带有一定的封闭性的。”胡政说。然后他从局部区位具有封闭性、区域经济相关性较弱、区域功能不配套、发展速度偏慢影响面小、强调埋头苦干忽视社会推介、招商引资范围小、层次低等七个方面去阐释什么才叫做“开放”。

在他看来，漳开从地理位置和相关条件而言，客观上带有一定的封闭性，要抓住机遇，加强与外界联系，摆脱内敛式的经济发展。他举了一个看似不起眼的小例子：厦门市委组织部要来开发区考核港务局的干部，却找不着开发区，跑到赵家堡去了，然后又跑到港尾去了，最后转了一圈，拿着电话指引才终于找到开发区，才知道原来就在厦门对面。

虽然这是一件小事，但其说明的问题一点也不小，所以他语重心长地说，“这些年来，我们在这里强调埋头苦干，开山填海，可外界不知道，这里的优势不为人们所认识。我不是说埋头苦干不对，埋头苦干是我们艰苦奋斗的精神，是我们的资本，但我们单纯强调埋头苦干，而忽视了社会的推介，所以外界不了解我们，我们跟厦门隔了一个湾，那边有人还不知道我们这是哪。”正是因为这种封闭性、保守性以及视野的局促，也就导致开发区“十几年来引了不少项目，但细看起来，我们引资的规模、入区企业的层次不是很高，缺乏规模大、实力强、影响大、贡献突出的项目，当然这几年来有了很大变化，比如我们引进的厦大、永大、金石、中集、豪氏威马等。但世界 500 强进来几个，国内大型企业进来几个？”因此，他告诉漳开的同仁们，要把漳州开发区的发展策略放在全球经济和区域经济的大背景下思考，注重研究。要主动融入区域经济，成为最先接受厦门经济辐射的“桥头堡”。要积极地争取多种手段推介



漳州开发区。要研究市场，认识市场，为客户提供需要的条件，多方位地招商引资，“要加大与外界的联系，让外界更多的了解我们；更重要的是，我们要更多地了解外界。建设一个开放的开发区，而不是一个封闭的开发区。”

接着，他谈到了“创新”。他说，“所谓创新，就是适应形势变化，与时俱进，研究新情况，采取新对策。开发区进入了一个外部环境多变的时期，由过去的相对稳定，进入了相对多变，甚至有些地方变动很大的一个时期。”因此，他提醒漳开人，在整体环境始终处于变动的情况下，就必须要加强策划，提高驾驭能力，有意识有计划地开展工作；要放宽视野，把手笔做大一些，在招商引资方面要与国际接轨，敢于接触国际大客户；要开动脑筋，多方法、多方式地满足客户的需求；要重视借助力量招商引资，优势组合，加快发展；要突出重点，选准突破口，加快厦漳跨海大桥、四区及南炮台的项目建设；要增强应变能力，适应新形势新发展的需要。

“往往一些重点工作，对我们会有长远影响。厦漳大桥的建设，将从地理上完成南北两岸的近距离沟通；而四区征地起步，等于是划定了漳州开发区的边界，也就到此了。”他总结说，“如果没有四区，我们的边界就沿着炮台一线。现在有了四区，我们的边界就深入到了四区那边去了，包括中间的海岸线。这对漳州开发区是至关重要的；随着炮台片区开发的起动，是要建立一个具有典范性的商业区，成为向城市化过渡的一个重要标志。”



随后，他又谈了什么是务实、如何才能务实。他要求大家，“把工作做到实处”，要始终坚持企业经营的特色，最终把开发区建设成为港口工业城市；要努力提高处理复杂问题的能力，善于去发现、研究、处理问题；要继续做好基础工作，抓好管理工作，抓好土地调研、财政调研，制定相应的政策，要加强管理工作、统计工作及分析工作；要坚持好的经营管理模式，以招商引资为重，带动整个区域发展。

“我们要提高这种处理复杂问题的能力。善于去发现问题，去研究问题，善于去处理问题；而不是推诿，凑乎事儿，说了不算，算了不说，隔靴挠痒痒，不解决实际问题。”讲着讲着，他的口气变得严肃起来，“刚才吴总讲了，是你那个局的事，该你拍板就拍板，该你承担责任，你就要承担！遇到了复杂问题，你就得上！否则，我们的工作效率提不高，我们的目的达不到！”虽然，近几年来，“漳州开发区的工作是越来越务实”，但是，“也出现了一些问题，中间存在的事也不少，不该有的麻烦的事，也得解决；有些机构不合适的，就得撤并；不合适的人员就得调离；不合理的规章制度就得修订。要大大地提高工作效率，要大力弘扬实干精神、务实的工作作风，把我们这些繁重的工作做得更好。

胡政倾向于把这当做一次战地总动员，所以最后，他既谦虚又真诚地说，今天自己讲的内容可能不到位，希望大家能够理解，“希望经过两年的努力，在建区十五周年的时候，能够上一个台阶。同时，为建区二十周年时取得好成绩，奠定一个良好的基础。”

那一天，他的话语感情真诚而又真挚，表达朴实而又率直，思路清晰而有犀利，视野宏阔而又精细，台下的人们完全沉浸在他的讲话之中，一直到他讲完了，仍然期待着再从这个人嘴里吐出更有意义、更发人深省的话语来；过了有那么一会儿，大家才醒悟过来，于是开始鼓掌，并发出心有灵犀般的议论声。那个时候，无论管理高层还是一般员工，几乎全都受到一种震撼、教化和鼓舞。“在漳开提速发展的节骨眼上，胡政总的讲话可谓是切中肯綮、豁然开朗啊！”他们说。他们虽然一直到知道胡政是个雄心勃勃、充满激情的人，不满足是他的突出特点，而追求完美又将这种不满足体现得淋漓尽致。直到他一字一句说出这些话语时，听讲的人才清晰地感觉到他脑子里



的理念、思维、视野和梦想非同一般。

毫无疑问，这是一次思想意义上的重组，关于未来，关于理念，关于思维。人类所有的经济行为，最终可能都会结穴于此。天之道损有余益不足，宇宙最高的法则，以理念指舄来判断一个肌体的终极存亡。因此，以后回忆起来，几乎所有参会的漳开人都对胡政那次讲话记忆深刻。立足于漳开的现实，去分析、阐释“开放、创新、务实”这三个关键词，让他们站在新的视野中明白了漳开的处境与方向。“那天真是茅塞顿开”，他们说，“那天才知道什么叫做活学活用，才知道开发区这么多年为什么发展的如此缓慢，才知道什么才是解放思想、实事求是，什么才是科学发展。”

但是这次讲话只不过是漳开思想改革的一个起点，而非终结。在以后的日子里，几乎每次开会，胡政都要讲一讲。他在每年的务虚会上讲，在年度工作会议上讲，在开发区全区干部大会讲……在他看来，只有实现思想、理念、视野、思维的嬗变，才能最终实现漳开的基业长青。“长讲长新，”他说，“每次将都要结合漳开的新现实，那就有意思了，理论就有生命力了。”他真是煞费苦心，他不仅要传递一种理念，更要培养一种思维方式。

但胡政又不仅仅局限于此，他深知，企业的制度约束和领导者的以身作则对一个组织的健康发展而言该是何等重要。也是从那一年开始，漳开对于干部、员工的招录、考核、决策、培训等方面的机制日益完善起来，至少有数十项制度被重新规范，有数百项规定被严格制定并贯彻实施。从集团的 KPI 考核到细化到每一个人的 KPI 考核，这个组织就像上了发条一样，被新鲜的体制和机制激活，从而转化为一种崭新的“制度”的力量。

为进一步促进漳开组织体系建设，在漳开十五周年庆典之前的两年里，有限公司调整了董事会，并调整了开发区的领导班子成员。

2006 年 5 月 30 日，招商局漳州开发区有限公司董事会四届一次会议召开。招商局集团、福建省交通运输（控股）有限责任公司、漳州市人民政府、龙海市人民政府、福建省港航管理局等股东单位参加会议。招商局集团总裁、招商局漳州开发区有限公司董事长傅育宁主持会议。

会议根据合营公司《章程》的规定，审议了新一届董事会成员的组成。会议确认：由招商局集团有限公司委派的董事长、副董事长的法律手续齐备，由福建省交通运输（控股）有限责任公司、漳州市人民政府、龙海市人民政府、福建省港航局四家股东协商委派的另一名副董事长，程序合法。第四届董事会成员组成人员为：傅育宁担任董事长；胡政、何锦龙（新任漳州市市长）担任副董事长；董事为招商局集团有限公司傅育宁、胡政、杜永成、林少斌、吴斌，招商局集团（香港）有限公司袁武、付刚峰、刘志民，福建省交通运输（控股）有限责任公司严正、林人元，漳州市人民政府何锦龙，龙海市人民政府杨溪峰，福建省港航局林拾庆。

两年中，漳开的基础工作开创了新局面，加强了财务财政管理工作，推进了改进成本管理工作，强化了规划与工程项目管理，不断完善了法律研究工作，扎实推进了效能建设，深化了干部人事制度改革，深入开展了企业文化和宣传工作……

也是在这两年中，胡政来开发区的频率增加了，住在开发区的时间更长了，为开发区的战略发展四处奔忙的次数更多了。两年间，他至少 12 次来到开发区，有时候呆上一两天，有时候呆上一周甚至更多时间，而且经常要连上周六和周日。他雷厉风行而又坚持不懈，循循善诱而又严格要求，与漳开的领导班子一起，北上南下，左冲右突，到北京、到福州、到厦门、到漳州……为了港政一体化、厦漳跨海大桥、人工岛、四区港口开发和厦深铁路港尾支线等事务而奔波。

苦心人天不负，等到漳开 15 周年庆典大会的时候，每一个来漳开的人都亲眼目睹了这样一个充满生机、激情无限的“厦门湾南岸新天地，漳州市滨海新城区”。那时候的漳开，彩旗飘飘，礼炮声声，人头攒动，熙来攘往，正笼罩在一片欢乐的海洋里。漳开人有欢乐的理由：在过去的两年间，他们取得了“辉煌”的战绩——2007 年，财政总收入实现 4.83 亿元，完成计划的 171%，比增 83%，其中可支配财力实现 2.98 亿元，完成计划的 188%，比增 98%，增速与总量位居漳州市 12 个县市区第一和第四；工业总产值实现 61 亿元，比增 37.9%；工业增加值 13.49 亿元，增长 30.8%；合同资金额达 6.12 亿元，比增 50%，实际到资 2.07 亿美元，比增 33%，均刷历史新高，特别是服务业到资额高，比重进一步提升，总额为 1.48 亿美元，实际到资占总额约



72%。三个百亿工业产业集群逐渐形成规模：凯西钢铁与菲律宾嘉年钢铁公司为主的特殊金属加工产业集群已具备年 200 万吨冷轧薄板、10 万吨不锈钢管和 26 万吨无缝钢管生产能力和上百亿元产值规模；港口交通机械制造产业集群，除新增豪氏威马投产外、中集、泰华继续增资扩产，为福建省种类最齐全、最具规模的交通机械制造基地；以田源制油、金钱饲料等企业组成的食品加工工业产业集群也得到了相应的发展。

在这两年里，漳开人启动、完成了一系列的重大事项。以后的历史表明，这些重大事项，对漳开未来的发展、提升奠定了坚实的基础。

国家级开发区报批实现重大突破。2007 年 4 月 12 日，福建省政府以“闽政[2007]124 号”文，正式向国务院发文，请求将漳州开发区升格为国家经济技术开发区，这标志着漳开申报国家级开发区工作进入新的阶段。

厦门湾北岸政策南移工作取得了一定进展。漳州市委、市政府与招商局集团一起组织了港口发展调研，漳州市通过人大提案等方式加以推动；由厦门港口管理局和开发区共同组成的“深化港口管理体制改革的，推进同港同政策落实”领导小组，积极协调推进，取得了一定的突破，2007 年 7 月交通部正式行文将招银港区冠名为厦门港港区；12 月 26 日，实行两港靠泊相同收费政策，两港集装箱过泊经过一阶段试运行后，正式开通厦门湾南北岸集装箱“海上巴士”，适当缓解招银港区航线不足的困难。

备受瞩目的厦漳跨海大桥项目报批取得进展：2007 年 3 月 9 日下午，“福建厦漳大桥有限公司”在漳开举行创立大会，它标志着备受各界关注的厦漳跨海大桥进入实质性运作，胡政出任福建厦漳大桥有限公司的董事长，由招商局集团委派的从事桥梁建设的专业人才王明銓被聘任为公司的总经理；3 月 22 日，福建厦漳大桥有限公司经招商局漳州开发区工商行政管理局正式核准设立登记，公司注册资本 3 亿元人民币，由华建交通经济开发中心、漳州公路交通实业总公司、厦门百城建设投资有限公司等三家股东组成；5 月 21 日，福建厦漳大桥有限公司在厦门马可孛罗东方大酒店举行《厦漳跨海大桥工程设计合同》、《厦漳跨海大桥设计监理合同》、《厦漳跨海大桥地质勘察合同》、《抗风稳定性试验研究合同》、《抗震与模型试验研究合同》等 5 项合同的签约暨标志启用仪式。

2007年9月9日，
漳州开发区第四区
正式破土动工。



漳开四区被列入福建省重点项目，于2007年9月9日正式开工建设，水电路等基础配套前期工作进展顺利，土地征用及项目引进有条不紊开展。

厦深铁路港尾支线项目在省、市政府重视下，已列入铁道部2008年投资计划，并确定由铁道部、漳州市政府、开发区与厦门港务集团联合开发。

二区人工岛项目已经国务院批准正式启动。2007年5月31日，国家海洋及以“国海管字[2007]318号”文批准人工岛工程项目用海，这是国家审批的第一例经营性用海项目，特别是在国家出台严格用海和商住开发用地新政的时期，国务院一次性批准有限公司用海指标3764亩，其成果实属来之不易；10月8日，成立招商局漳州开发区太武岛项目办公室（同时加挂开发区征地拆迁办公室，一套人马，两块牌子）；10月23日，成立招商局漳州开发区人工岛项目领导小组。

基建方面，成功大道一期工程、长海、客运码头改造等一批市政配套项目已投入使用；南滨大道、招商大道续建等工程正在加快建设，较大地改善了区内配套环境。港口方面，把握厦门湾港口一体化改革契机，加快推进港区建设，完成了一期航道和调头区清淤，使招银港区已投产万吨级以上泊位达到8个，具备2000万吨/年吞吐能力；积极开辟新航线，广揽货源，使全港已开通航线达20条，港口吞吐量首次突破千万吨……



在山峦与沧海之间，漳开的飞翔是以天空和海洋为底色的，那一种进取的理念、奋发的使命、飞扬的精神以及追逐的梦想，在新世纪的金色阳光海岸，终于演奏出一曲从“君子渐变”到“自我裂变”的生命变奏。

时间就这样定格在 2007 年 12 月 28 日上午。在厦大漳州校区礼堂，八方宾朋共聚一堂，隆重举行庆祝大会纪念建区 15 周年。

那一天，招商局集团秦晓董事长专门发来贺信，祝贺漳州开发区建区 15 周年。董事长说，自漳州开发区 1992 年创办以来，开发区坚决贯彻执行集团的战略部署，认真履行集团战略性资源的管理职责，艰苦创业，开拓创新，奋力拼搏，今天已成长为厦门湾南岸的新天地，并在海峡西岸经济区的建设中发挥着重要作用，为招商局集团和福建地方的发展，都作出了积极的贡献。董事长还勉励说，漳州开发区要继续保持和发扬艰苦奋斗的优良传统，以高度的责任感和历史使命感，加快发展，为招商局再创第三次辉煌的伟大事业，为海峡西岸经济区的建设作出新的贡献。

那一天，原国家特区办主任胡平，原交通部副部长刘松金、洪善祥，招商局集团总裁傅育宁，福建省人大常委会副主任曹德淦，原福建省人大常委会副主任童万亨，厦门市政协副主席桂其明，中共漳州市委书记刘可清，漳州市人民政府市长李建国，招商局集团副总裁胡政，漳州市政协主席林奕斌，福建省交通厅副厅长马继列，中共漳州市委常委、龙海市委书记许荣勇，原漳州市人民政府市长韩玉琳，省口岸办副主任陈松青，省海洋渔业局副局长黄世峰，省交通运输控股公司总经理廉小强，中共漳州市委常委、市委秘书长黄耀光，漳州市人大常委会副主任陈庆元，原招商局集团副总裁王世桢，原招商局集团副总裁周祺芳，漳州市人民政府副市长王耀泉，厦门市委副秘书长詹玉玮，省港航局局长庄和明，原漳州开发区党委书记、漳州开发区有限公司第一任总经理丁克义，龙海市人民政府市长杨溪峰，厦门大学校长助理王巧萍，漳州开发区党委书记、管委会常务副主任吴斌以及国家有关部委、福建省、漳州市、厦门市有关部门领导出席庆祝活动。过去曾在开发区工作过的一批老同志，部分兄弟县区、兄弟公司领导，口岸单位负责人、入区企业代表、小区代表、员工代表以及新闻媒体记者共 500 多人参加了庆祝活动。



1. 2007年12月28日，招商局漳州开发区在厦门大学漳州校区礼堂隆重举行庆祝大会，纪念建区15周年。
2. 2007年12月28日，在开发区创建15周年庆祝大会上，招商局集团副总裁胡政宣读集团秦晓董事长的贺信。学典礼。
3. 2007年12月28日，时任招商局集团董事长秦晓发给开发区成立15周年的贺信。



招商局 集团有限公司
CHINA MERCHANTS GROUP LIMITED

贺 信

招商局漳州开发区：

欣逢开发区成立15周年，谨表热烈地祝贺！

自1992年创办以来，你们坚决贯彻执行集团的战略部署，认真履行集团战略性资源的管理职责，艰苦创业，开拓创新，奋力拼搏，今天已成长为厦门湾南岸的新天地，并在海峡西岸经济区的建设中发挥着重要作用，为招商局集团和福建地方的发展，都作出了积极的贡献。

期望你们继续保持和发扬艰苦奋斗的优良传统，以高度的责任感和历史使命感，加快发展，为招商局再创第三次辉煌的伟大事业，为海峡西岸经济区的建设作出新的贡献！

招商局集团董事长

秦晓

二〇〇七年十二月二十八日

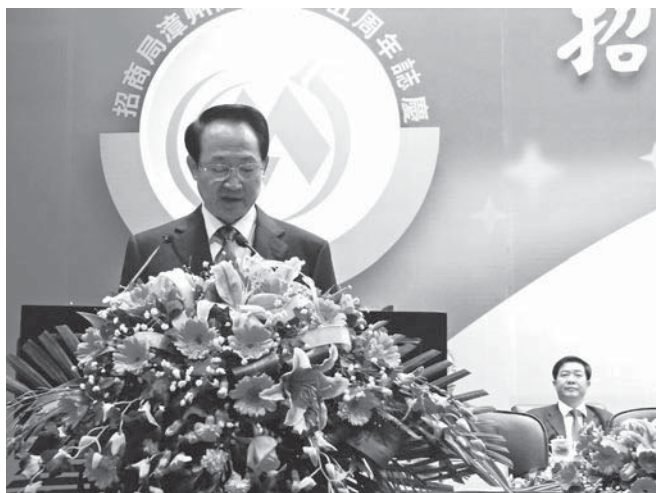
香港干诺道中168-200 招商局大厦 39楼
39th Floor, China Merchants Tower, Shun Tak Centre, 168-200 Connaught Road Central, Hong Kong.
电话 (Tel): 2542 8288 传真 (Fax): 2541 9709



庆祝大会由开发区党委副书记、管委会副主任刘伟主持。首先，吴斌对莅临庆祝大会的领导和嘉宾表示热烈欢迎。他说，十五年前的今天，在交通部和福建省委省政府的领导和重视下，招商局集团从配合国家对台战略和抢抓闽东南经济发展机遇出发，联合漳州市、龙海市政府，福建省交通投资公司和省港航局等股东，点燃了漳州开发区建设的开山炮。十五年来，开发区的建设者们以精卫填海的气魄，在这块荒滩野岭上，开山填海、艰苦创业，用心血和汗水，浇筑出厦门湾南岸一片绚丽多彩的新天地。他说，开发区今天的成果，得益于交通部和省、市各级党委政府的关心和支持；得益于招商局集团的高度重视和领导；得益于各股东单位的决心与支持；得益于漳州开发区历届董事会和经营班子与全体开发区人坚持不懈的努力；得益于口岸联检单位、新闻媒体和社会各界的关爱和支持。他对关心、支持和帮助开发区建设事业的各界人士，以及在开发区投资兴业的海内外客商表示衷心感谢。展望未来发展，他表示，“开发区决心在省、市党委政府和招商局集团的领导下，以科学发展观为统领，把握机遇，进一步振奋精神，坚持开拓创新，主动融入区域社会经济发展格局，为把漳州开发区建设成为具有竞争力的和谐开发区而不懈努力，为招商局集团新的再造工程，为福建海西战略的实施做出应有的贡献。”

招商局集团总裁、漳州开发区管委会主任傅育宁代表集团对开发区建区十五周年表示热烈的祝贺，对辛勤耕耘在这方热土上的开发建设者们表示亲切地慰问。他说，十五年来，开发区的开发、建设取得了巨大的成就。各方股东共投入近 50 亿元进行开发建设，在一张白纸上描绘未来，通过开山填海、筑港修路、招商引资，将昔日的一片荒滩野岭，逐步建设成为了海峡西岸重要的“三通”口岸和环境优美、配套完善、经济活跃的美丽的滨海工业城区。特别是近五年来，开发区进入了提速发展的轨道，港口建设、招商引资、财税收入、企业效益等都全面快速增长，展现出了巨大的活力和发展潜力。他强调，集团将继续紧紧地抓住“海西战略”提供的发展机遇，进一步加大投资力度，推动开发区的发展迈上一个新的台阶。未来五年，将是开发区重要发展的五年，既是积极投入打牢长期发展基础的五年，也是在已形成的基础上，加强经营管理、创造更大投资回报的五年。未来五年，开发区经营发展的指导思想是：坚持

2007年12月28日，
开发区党委书记、
管委会常务副主任
吴斌在开发区创建
15周年庆祝大会上
致欢迎辞。



科学发展观，突出基础性资源开发，注重整体性配套完善，深度挖掘开发投资应有价值，凸显功能特色的竞争优势，形成和保持健康、协调、可持续发展的良好局面和坚实基础。在这样一个总体思想的指导下，集团将积极参与、全力推进厦漳跨海大桥、四区开发、四区铁路、人工岛项目、国家级开发区申报等事关开发区长远发展的重大项目和重要工作，争取到2012年，使开发区的工业总产值达到300亿元，港口吞吐能力达到3000万吨。用五年左右时间，在现有基础上，将开发区建设成为配套设施比较完善、产业结构更加合理、税收盈利稳步提高、持续发展基础坚实的滨海工业城区，使开发区成为厦门湾经济圈的重要组成部分和福建“海峡西岸经济区”的新亮点。

漳州市委书记刘可清代表漳州市委、市政府对开发区十五年来取得的辉煌成就表示热烈祝贺。他说，创办开发区是招商局集团重要的战略举措，也是推动漳州市经济社会更好更快发展的重要探索与实践。十五年来，开发区人坚持艰苦奋斗、奋力拼搏，在一片荒山野岭、乱石浅滩上，逐步建成一个以临港工业、港航物流和高尚人居为特色的海滨工业新城，使这里成为极具活力的热土。特别是近几年来，开发区港口建设、工业发展、财政收入都以快速的速度在递增，成为拉动漳州经济发展的龙头。他强调，未来开发区将迎来难得的发展机遇，党的十七大明确提出“支持海峡西岸和其它台商投资相对集中地区经济发展”，开发区作为海峡西岸经济区的组成部分，发展机遇难



2007 年 12 月 28 日，时任招商局集团总裁、漳州开发区管委会主任傅育宁代表集团对开发区建区十五周年表示热烈的祝贺。

得。市委市政府提出“依港立市”，出台了加快港口建设的意见，也推动了开发区的发展。开发区将会发展成为我国东南沿海重要的物流平台，开发区的明天一定会更加美好。

龙海市委书记许荣勇代表龙海市委、市政府对开发区十五年来走过的辉煌历程、取得的巨大成就表示祝贺，他说，开发区创立以来，龙海市与开发区互相支持、精诚协作。他表示龙海市将继续坚持“开发区的事业也是龙海的事业，开发区的发展也是龙海的发展”的理念，一如既往地支持开发区的各项事业建设，推动开发区加快发展，为漳州市的全局发展做出新的更大贡献，在积极参与海峡西岸经济区建设中争取更大的作为。

原国家特区办主任胡平在满怀深情的致辞中表示，他全家曾经落户港尾，对这里的山与土都非常熟悉，对开发区这片土地有着深厚的感情。十五年来，开发区建设者们把这块宝地开发出来，发生了翻天覆地的变化，取得巨大的成功。现在招商引资规模、创造的利税和发展后劲都非常大，这是“天时、地利、人和”的结果，也是招商局集团和省、市各级党委政府密切合作的结果，这种合作体现了善于捕抓机遇和充分利用平台的现代商业智慧，把开发区未来建设成为海峡西岸一流的经济开发区是一定能够实现的。



1. 2007 年 12 月 28 日，招商局漳州开发区举行史料陈列室揭牌暨招商文体馆开馆仪式。
2. 2007 年 12 月 28 日，在开发区创建 15 周年庆祝大会上，原国家特区办主任胡平致辞。
3. 2007 年 12 月 28 日，在开发区创建 15 周年庆祝大会上，省人大常委会副主任曹德淦讲话。

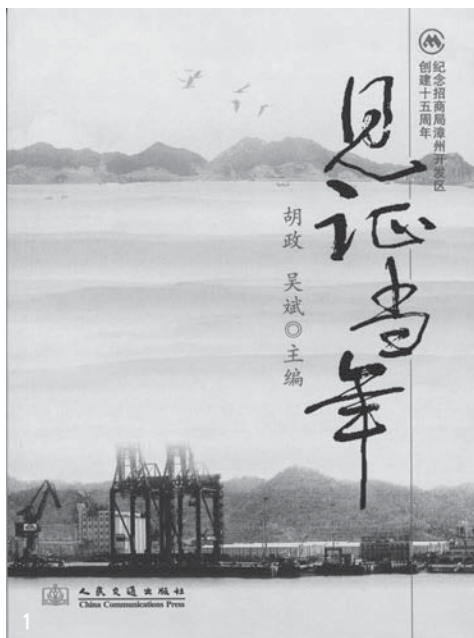


最后，省人大常委会副主任曹德淦在讲话中高度评价了开发区十五年来所取得的巨大成就。他说，每当回顾开发区十五年来所走过的艰难历程，我们都会钦佩开发区的设计者、建设者的胆识、魄力和毅力。他强调，开发区的创业者们在这十五年的日日夜夜里，通过自己的智慧、勤劳和汗水换来了开发区的难得的收获，过去偏僻荒凉的小渔村如今已经开发区建设成为以港航物流、临港工业、高尚人居为特色的滨海新城，不仅成为漳州市实施“以港立市”战略，促进全市经济社会特别是外向型经济发展的龙头，而且成为我省加强对台经贸合作、促进两岸民间交往、早日“三通”的重要平台，对外交往的重要通道，成为海峡西岸经济区的重要组成部分。这些成绩的取得“难能可贵、可喜可贺”。他坚信，随着时间的推移和开发区条件的不断完善，开发区将在海峡西岸经济区建设中发挥越来越大的作用。

为祝贺开发区建区十五周年，全国人大内务司法委员会副主任委员、原交通部部长黄镇东特意为开发区题词：“坚持改革开放，发扬艰苦奋斗精神，努力推进开发区工作，为招商局集团事业增添后劲，为区域经济发展创造条件，为祖国统一大业做出贡献。”福建省政协主席梁绮萍、中共福州市委书记袁荣祥、中共泉州市委书记郑道溪以及交通部、福建省安全生产监督管理局、厦门港口管理局等领导和单位分别发来了贺信和贺电。

那一天，漳开还隆重举行了漳州友联船厂、创大国际太阳能、福钢科技等 18 个项目的竣工、投产暨开工奠基仪式；那一天，还举行了华商酒店揭牌仪式、史料陈列室揭牌暨招商文体馆开馆仪式；那一天，为纪念招商局漳州开发区创建十五周年而编辑出版的《见证当年》一书正式出版发行；那一天，举行了建区 15 周年庆暨 2008 年迎新晚会；那一天，当招商局集团总裁傅育宁启动烟火表演按钮，伴随着一声巨响，15 颗流星飞驰而出、呼啸着腾空升起，“热烈庆祝招商局漳州开发区成立十五周年”18 个跳跃着五彩火焰的大字腾现在半空，色彩各异的高空烟花不断绽放，将厦门湾上空映照得姹紫嫣红。那一天，欢乐的漳开一夜无眠……

我们之所以不厌其烦的记录那一天所有重要的情形，就在于无论从哪一个角度而言，漳开都值得收获这丰盈的果实和美好的赞美。开发区十五年，累计已投入基础建



1. 2007 年 12 月 28 日，为纪念招商局漳州开发区建区十五周年而编辑出版的《见证当年》一书正式与读者见面。
2. 2007 年 12 月 28 日，在开发区创建 15 周年庆祝大会上，向入区十年、十五年的员工颁发建设纪念勋章。
3. 2007 年 12 月 28 日晚，“招商局漳州开发区 15 周年庆暨 2008 年迎新晚会”在开发区文体馆内隆重举行。

设与配套资金 50 多亿元，完成移山填海土石方量 7250 万方，造地 10.23 平方公里，使开发规模达到了 16 平方公里；开发区十五年，建成码头泊位 13 个，其中万吨级泊位 8 个，具备年 2000 多万吨的吞吐能力，招银港区已经国务院和交通部批准，成为全国少有的同时拥有国家一类口岸，对台货物直航港和对金门、澎湖客货试点港三张名片的港口之一；开发区十五年，累计引进各类项目 376 个，实现合同资金近 30 亿美元，实际到资 15 亿美元，以港口为龙头的港航物流业、临港工业和公共服务业三大产业已初具规模，港口交通机械制造、特种钢铁制造和食品加工三大工业产业集群基本形成；开发区十五年，在自身发展的同时，也为区域经济和增加国家税收做出了



一定的贡献，据不完全统计，近五年来，周边地区经招银港区进出的货物达 2500 多万吨，累计上缴国家税收达到 37.3 亿元（含口岸关税）。

而为了这一切，漳开人把生命中最宝贵的岁月奉献到这里；在这片曾经贫瘠的土地上，他们洒下了无数的汗水、泪水甚或血水。由此说来，九死一生也好，九曲回肠也罢，在过去的十五年中，漳开的每一步走得并不容易。

走出岁月淤积的冷漠，历经火与冰雪的洗礼，生命造型成为不断升腾的形象，海峡西岸的历史与传奇，带着十五载的重量迎面而来。此时此刻，九龙江再次欢腾；此时此刻，海峡西岸再次欢腾；此时此刻，南中国海再次欢腾！

◎ 全速度前进

充分意识到漳开的事业蒸蒸日上，正在一步步迈向巅峰时刻，但胡政却依旧并不满意，他越来越意识到漳开竞争力提升与盈利水平的提升速度还不相适应；公司净利润与财政收入两个效益的总量仍然偏小，与开发区现有的规模不匹配；环境配套虽有较大改善但仍跟不上发展的速度，和谐社区建设任务繁重；土地存量不足，造地速度满足不了项目入区所需，项目落地难，已经影响到招商引资工作的开展。

“2007 年的成绩是辉煌的，但已过去。2008 年我们面临的形势将会变得更为严峻，这是对我们的考验。”在 2008 年春天招商局集团的工会会议上，在长达 14 页的讲话中，集团董事长秦晓仅用 150 字对集团 2007 年取得的成绩进行了简短、客观的概括和充分的肯定。随后，他用了长达 11 页的篇幅重点分析了集团 2007 年工作中存在的不足和问题以及 2008 年工作中需要给予特别关注的问题。他强调，当前更需要的是对去年的工作做出理性、客观的评价，寻找不足、发掘潜力、把握外部环境的变化和走势，以在新的一年里保持均衡发展的好势头。他告诫自己的同事们，“‘生于忧患，死于安乐’，我相信，招商人不惧怕任何困难，困难只会让我们变得更坚强、更聪明。这是我对新的一年的期待。”

也是从这一年的春天起，胡政越来越多地对身边的人谈论“快速发展”。“新的五年开始了，要站在新的起点上思考，”他说，要“强化服务意识，大力改善管理，”又说要“适应形势发展需要，促进开发区快速发展，”还说要“认清形势发展，紧紧抓住机遇，乘势而上。”

按照胡政的逻辑，只有抓住厦门湾、海峡西岸、福建省、全国乃至全球发展的机遇，契合招商局集团战略整体布局，方能更好更快的实现漳开之“快速发展”。但客观一点说，2008年之后的经济局势却实在是不容乐观。

从2007年8月起，由于美国次级按揭问题引发信贷危机，投资者开始担心信贷问题纷纷出售股票转而持有现金，导致美国股市出现剧烈波动，同时亚太股市也由此遭受重创；房利美和房地美被强行“国有化”，雷曼兄弟无奈破产，高盛、摩根士丹利变身转型，美国最大储蓄银行华盛顿互惠银行被收购，次贷危机更引发了新一轮全球金融动荡。美联储前主席格林斯潘表示，美国正经历一场“百年一遇”的金融危机。随后，华尔街金融危机恶化并向全球扩散，加剧了全球经济陷入衰退的风险，一场席卷全球的1927年大萧条以来的最大金融危机降临了。毋庸置疑的是，这场危机也影响到了中国，影响到了以临港工业为主的漳州。

“2008年是多变与艰难的一年。一年来，国内外各类大事之多，形势变化之快，都超乎人们的意料。特别是百年一遇的全球金融海啸，其来势之猛、波及范围之广、冲击程度之大、影响程度之深，都远远超出了人们的预期，也给开发区带来直接的冲击和影响。”按照胡政、吴斌的说法，2008年漳开“在惊险中度过了‘一劫’”。

由于金融危机、国家房地产调控政策等因素的影响，从这一年的下半年开始，房地产市场低迷，开发区土地销售困难，如一味地降价销售将使公司收益受到影响；如果不降价，漳开全年度经营指标将难以完成。在此种形势下，尽管漳开人想法设法、千方百计，甚至集团调整了漳州开发区领导班子——这是7月23日在集团领导下调整的，胡政担任招商局漳州开发区管委会主任，吴斌担任常务副主任，刘伟、姜桂臣、张逸南、李纪治、蒋溪南、蔡志勇担任副主任，张武生、郑明辉、赵卫朋为委员；吴斌担任中共招商局漳州开发区委员会党委书记，姜桂臣、张逸南担任党委副书记，张



武生、王巧萍、李宏午、赵万坤、李元茂为党委委员，张武生兼任纪委书记；吴斌担任中共招商局漳州开发区有限公司党委书记，刘伟、姜桂臣担任党委副书记，李纪治、蒋溪南、蔡志勇、张武生为党委委员，张武生兼任纪委书记；吴斌担任招商局漳州开发区有限公司总经理，刘伟、李纪治、蒋溪南、蔡志勇为副总经理，郑明辉为总经理助理，赵卫朋为副财务总监——但到了这一年 12 月份的时候，漳开土地销售量 2740 亩中，工业用地及市政用地 2168 亩，港口物流用地 504 亩，而商业用地才仅仅 68 亩；可支配的财政收入只有 30666 万，公司净利润只有 12510 万元。让胡政、吴斌万分焦灼的是，2008 年度“如果是这样，那必然会影响开发区员工薪酬的 17%，影响班子成员薪酬的 21%”，进而影响漳开未来的发展之路。

但好在是，情况在这一年的最后一个月出现了转机。当然，这种转机绝非是自主实现的，而是漳开人积极发挥“主观能动性”的结果。彼时，适逢招商局旗下招商局地产控股股份有限公司获得中国证监会批准，允许其可定向招募股票，且其股票认购价位较低。在此种情况下，在招商局集团领导的支持下和统一安排下，在漳开人的积极运作下，集团经过慎重考虑，作出一项让招商地产和漳开皆大欢喜的重大决定：由漳州招商地产按照市价购买开发区南炮台 585 亩商住用地，开发区则用售地收入扣除上缴税收后认购招商地产的股票；以此达到开发区实现土地销售、现金流和税收收入的经营目标，同时招商地产也获得了开发区的土地开发权，实现了“双赢”，为漳开 2008 年度经营指标的基本完成做出了极为重要的贡献。

由此，到这一年的结束的时候，虽然未完成年度营业收入与土地转让现金收入，但漳开十五项财务与营运指标有 11 项主要指标完成了计划，且同比有不同程度增长，工业总产值达到 68.4 亿元，财政总收入 5.95 亿元，其中可支配收入 3.81 亿元；投资企业也均有较好表现，供电公司完成净利润 1059 万元，完成计划 118%；全区共引进项目 42 个，招商引资全区合同引资 3.2 亿元，实际到资 2.26 亿元；全港货物吞吐量达到 1343 万吨，集装箱吞吐量 392181TEU。

这一年，漳开的各项重点项目和工作，克服了资金、项目审批、技术等方面的困难，得到了有效推进。四区开发项目的征地工作取得重大进展，累计已完成陆域和海

域征用 6089 亩，开山填海造地 1100 多亩，完成土石方量约 800 万方；水、电、路等各项市政配套工作也按计划展开；厦漳跨海大桥项目于“9·8”正式动工，大桥前期工程已经完成 4.2 公里栈桥建设；人工岛开发项目已完成概念规划，海域清理补偿工作顺利推进；港尾干线铁路项目已确定按国铁二级时速 120 公里的设计标准建设，并正式获准立项；与龙海市合作开发的原水工程项目已经开工，输水线路设计、取水口征地等工作都按计划顺利推进；此外，国家级开发区报批工作、厦门港政一体化后续工作也都取得明显进展，特别是厦门港政策一体化工作，在福建省省长黄小晶的直接重视下，海事同港收费等政策得到了落实。

但是，像这样的机遇却不是每一次都会出现的，漳开能躲过一劫，正应了“天遂人愿”那句老话。在 2009 年度工作会议上，胡政还颇为后怕地说，“如果没有 12 月份集团决策地产购进 585 亩商住地，开发区 2008 年的财政报表、有限公司的损益表、员工的奖金单可就是另一番情景了。”他警告那些还没有看清形势的员工，“我们要保持冷静清醒的头脑，切不可盲目乐观。”他反问道，“今年还有这样的事吗？还有这样的机会吗？没有怎么办？吴总与集团签的 KPI 考核指标如何完成？”

说实话，那个时候，胡政是在问大家，同样也是在问自己。对漳州开发区面临的内外部形势要有一个清醒的认识，在金融风暴影响下，作为开发区主要产业的港口物流、钢铁及制造业、房地产业，都不同程度受到影响和冲击。面对日益严峻的经济局势，漳开人怎么办，漳开之路怎么走？

那时候，他一边说要“稳住势头、突出重点，”一边又说要“危中寻机、积极作为”。胡政的讲话，充满了辩证性的逻辑思维。这样的讲话，在 2008 年度、2009 年度中他至少讲了四次。他当过 16 年的兵，做过 9 年的政府官员，现在又做了 10 余年的企业领导者，他知道如何应对风云变幻，如何直面惊涛骇浪。

在他看来，危机中就是要“危中寻机”，虽然全球的形势一片低靡，但中国却仍然“一枝独秀”，这个世界最大的发展中国家，正在依靠越来越厚重的脊梁扛起世界经济恢复增长的大纛。“在这样一个过程中，中国政府表现出色，”胡政分析说，“首先是转向快，从 2008 年第四季度开始，就从财政、税收、信贷、货币等多方面打组



2010 年代，开发区领导班子查看现场。

合拳，刺激经济，力争实现 GDP 增长‘保八’的目标。现在看来，这个目标是可以实现的。其次是出手重，而且取得了很好的效果，在全球，中国率先走出了低谷。中国在这次金融危机中走了一个 V 字型的发展历程，即迅速走到低谷，现在慢慢回到高点。”此外，台海局势已出现了积极、有利的因素，并朝着和平、稳定的方向发展，双方人员往来将会更加密切，两岸经贸关系发展面临难得的历史机遇。2008 年 12 月 15 日，在历经 59 年的波折和期待之后，两岸的客机、轮船和信件跨越台湾海峡，不再绕经第三地而直接通往彼岸，基本实现直接“三通”，标志着两岸交流更加紧密、关系更趋缓和，并为台海地区的合作、和平、和谐铺设了光明之路。

“如果说 2008 年是多变与艰难的一年，集团通过内外部形势的分析和研究，认为：2009 年将是市场低迷的一年，将是经营活动更加艰难的一年，也将是招商局产业是否具有竞争力全面考验的一年，为此我们应立足长期应对，立足于可能更坏的情况。集团 2009 年的总体工作思路是：以积极有为的姿态应对挑战与考验，对外要大力强化市场工作，稳定业务，对内要深入推行精细化管理，有效压缩成本，从而确保盈利水平不大幅滑坡，并继续认真观察和及时把握外部环境的变化，审慎地探讨可能的发展机会，简单地说就是‘一扛二看三抓’。我以为集团的这一方针对漳州开发区具有现实的指导意义。”在 2009 年度漳开的工作会议上，胡政以《优化投资环境，稳住

发展势头，积极面对困难，把握发展机遇》为题，发表了长达 14 页篇幅的讲话，进一步明确了漳开的发展思路。他首先肯定了开发区一年来所取得的显著成绩；接着详细介绍了全球性金融危机的特点、形成原因，对全球经济造成的冲击，以及经济危机对中国经济的影响和中国应对危机的措施。

“我们不难看出开发区整体是处于一个向前发展，不断上升的趋势，”胡政说，“所以说我们稳住势头，我以为就是稳住发展的势头，不使其打回原形，防止使我们讲的提速发展成为昙花一现。”在会上，胡政从钢铁及制造业、港航物流业、土地与房地产市场等方面，认真分析了漳州开发区的形势，要求大家：“清醒地认识开发区面临的内外部形势，全区上下通力合作，采取积极措施，稳住发展势头。”

为做好 2009 年的工作，胡政强调：一要坚持认真学习实践科学发展观，以科学发展观指导工作。坚持发展愿望与外部现实环境相统一，坚持长远发展与现实需要相统一，坚持积极作为与依规办事、防范风险相统一，坚持突出重点和统筹兼顾相统一，坚持用好政府职能与改善企业经营相统一。二要坚定信心，首先要扛住下滑。从某种意义上说，扛住就是发展，下滑就是衰退。能不能扛住，关键在信心。有信心就有办法，有信心才能扛住。扛，要坚决地扛，积极的扛。三要积极有为、危中寻机。要加强对形势的观察和判断，加强对各项出台政策的分析和研究，紧密结合开发区的实际用好政策、用足政策。四要调整经营策略，积极开拓市场。五要保重点项目、抓重点企业。开发区要拿出具体的支持、扶持的措施，帮助企业渡过难关。六要继续做好招商引资工作。七要改善服务、面向企业、优化投资环境。八要维护社会稳定，化解社会矛盾。要高度重视安全生产、切实落实安全生产责任制。要加强区内社会治安治理，坚决打击各种犯罪活动，为人民群众创造和维护平安生活环境，为企业创造和维护安全的经营环境，为经济发展保驾护航。

风景其实在任何高度都可以美丽，人生其实在任何位置都会有奇迹。敢，是勇气，是智慧，是一种无所畏惧的气概和坚定的信念；干，是现实，是运作，是一种将想法和愿望付诸于实践的行动。在某种意义上，行动本身就意味着成功。

十个月之后的 2009 年年底，胡政非常高兴地说，“2009 年马上就要过去了，这



一年是非常不平凡的一年，世界风云变幻莫测，特别是金融危机影响扩大，引起了全球高度重视，各国政府纷纷出手救市，抗击金融危机”。尽管危机重重，但现在看来，“漳州开发区确实实现了‘扛住’目标，并呈现了许多亮点，比如税收、利润一共可以完成近 10 亿。在这样的经济形势下，我们不仅扛住了，而且能取得这样的效果，确实是不容易的，这中间大家做了很多有益的努力。”

实际上，那个时候，不仅是漳开扛住了，招商局集团也扛住了。“集团财务数据显示，1-10 月份集团利润总和为 137 亿，净利润达 85 亿，与去年比基本持平甚至还略好。这样的状况反映了集团的产业结构是合理的，资产质量是好的，经营管理能力是强的，否则不可能在这样的经济形势下取得这样的成绩。”

风雨过后见彩虹。在 2010 年 4 月 8 日，漳开有限公司五届董事会第一次会议在华商酒店召开。会议由傅育宁董事长主持，副董事长胡政、陈冬（新任漳州市市长），董事付刚峰（受董事林少斌委托）、吴斌、刘志民、白景涛、严正、陈云臣、杨溪峰、庄和明出席了会议。列席本次会议的有合营公司经营班子成员，漳州市政府副秘书长郑隆松、财政局局长沈志平。

这次会议对四届董事会的四年工作进行了全面的总结，一致认为四届董事会的四年，是漳州开发区持续、快速发展的四年：

——发展实现提速。规模持续拓展：已开发范围从 2005 年 15.49 平方公里拓展至 22.66 平方公里，净增 7.17 平方公里。港口持续发展：2009 年，开发区已投入使用的码头泊位 13 个，比 2005 年增加了 3 个。全港货物吞吐量 1547 万吨，比 2005 年增长 149.45%，年均增长 37.36%；集装箱吞吐量 34.35 万 TEU，比 2005 年增长 154.2390。工业持续扩张：2009 年，全区实现工业总产值 68.63 亿元，比 2005 年增长 62.48%，年均增长 15.62%，形成了以诺尔港口起重设备、泰华半挂车、豪氏威马船上起重设备、中集集装箱等为集群的交通机械制造业，以凯西不锈钢、冷轧薄板和嘉年无缝化石油管等为集群的特种钢生产加工业，以中纺集团福建粮油、金钱饲料等为代表的粮油食品加工业，三个临港工业产业集群已形成 250 亿元的产能。实际到资逐年攀升：自 2005 年以来，全区实际到资额年均增长 24%，2006-2009 四年到资总

额占 17 年总额的 55%。截止目前，全区共累计引进项目 449 个，实现合同额 37 亿美元，到资额 18 亿美元。

——效益逐步提高。公司赢利能力增强：2009 年，公司净利润达 4.18 亿元，比 2005 年的 1.4 亿元增长 190%，年均增长 47.5%。销售毛利率由 2005 年的 41% 提高到 2009 年的 46%，净资产收益率由 2005 年的 11% 提高到 2009 年的 18%。公司资产质量好转：截至 2009 年底，有限公司资产总计 57.07 亿元，比 2005 年的 24.81 亿元增加 32.26 亿元；所有者权益 27.17 亿元，比 2005 年的 13.98 亿元增加 13.19 亿元。总资产周转率由 2005 年 1196 提高到 2526，流动资产周转率由 35% 提高到 97%，应收账款周转率由 3.43 提高到 13.23。财政收入增长较快，结构趋好：2009 年，全区财政总收入 64785 万元，位居漳州市各县（市、区）第五位，其中可支配财力 46303 万元（不含土地出让金 6.47 亿元），位居漳州市各县（市、区）第五位。2009 年财政总收入比 2005 年增长 44792 万元，比增 224%，年均增长 56%；可支配财力增长 34935 万元，比增 307%，年均增长 76.75%。可支配财力中非税收入比重下降，结构趋好。2005 年，全区非税收入占比 20%；2009 年，非税收入占比 4.2%，下降了近 16 个百分点。

——后劲得到增强。区外立体交通网络建设全面启动：四年来，与开发区相接的铁路、公路、跨海隧道等各项交通配套建设都陆续实施或开展前期工作，形成了点、线、面结合，立体化的区外交通体系。除了厦漳跨海大桥项目、港尾铁路干线项目、招银疏港高速公路外，沈海高速漳州段扩建工程目前已开工建设。漳州市滨海一级疏港公



招商局漳州开发区 2008 年启动区全景



路已于 2009 年 12 月 16 日经省发改委审批通过，正着手勘察及初步设计工作。另外，厦漳海底隧道在省领导和交通厅的重视下，已通过方案审查，正努力争取列入福建省十二五计划。区内配套建设进一步完善：招银港区口岸单位海关、国检的查验体系的一体化管理已经实现，属厦门港口管理局职能管辖下的拖轮靠泊、引航、调度、安全以及航道建设的统一管理也已经基本理顺。教育方面，完成石坑、大径、店地三所村小的改造与整合以及南太武实验小学二期扩建工程；与厦门大学合作创办的厦大附中已正式招生；厦大附小正在筹建之中。医疗卫生方面，在原有厦大漳州校区医院的基础上，利用社会力量新建了开发区中山医院，两家医院都取得医保定点医疗机构的资格，为区内群众就近就医提供了方便。生活配套方面，社区活动中心已投入使用，给群众提供良好的健身锻炼场所；华商酒店改扩建工程、南太武高尔夫会所全面完成，为入区企业提供了较好的商务环境；南炮台公园改造一期工程、静湖公园等已经启用，成为区内群众休闲娱乐又一好去处。商务环境方面，新增 2 家金融保险机构，3 家金融保险机构实现了升格；创造条件吸引法律、会计、货代等中介机构入区，提高服务水平，满足入区企业所需，四年来新入区中介机构 12 家；继续加快商业服务网点的布点，创建石坑商业文明一条街，规划建设农贸市场，规范和整治厦大周边商业网点；推进国家粮食物流示范项目、福建最大的木材集散市场建设，培育大型流通企业。重点工作有效推进：除了四区、双鱼岛、原水工程等项目均得到推进外，国家级开发区申报工作也取得新进展，特别是厦门湾港政一体化后，北岸政策南移与两港合作逐步推进和深化。

——管理基础进一步夯实。为适应快速发展的需求，四年来，开发区不断从完善制度、效能建设、财务管理、企业经营等方面狠下功夫，夯实管理基础，加大管理力度。规章制度方面：组织开展规章制度检讨月等活动，对委会、有限公司的规章制度进行全面清理与增、修订工作，特别是于 2009 年初重新修订了《管委会工作规则》、《有限公司行政工作规则》，使规章制度更健全，流程更明确。机关效能建设方面：建立健全了月通报会制度，强化对年度重点工作计划的检查落实和各单位办事效率的督查；建立督办、监察、考核三位一体的机制；开展全面改善服务年活动，集中解决



招商局漳州开发区
2008年度高级管理
岗位竞聘演讲

机关效能建设中存在的问题和难题。企业经营管理方面：突出加强参资企业的管理和监督，制定了《参资企业管理办法》；加强了固定资产管理，完善台账，改进购置审批流程；制定开发区《项目投资申报》办法，规范有限公司及下属企业的投资项目申报工作，参资企业管理力度进一步加强。财务财政管理方面：充分利用资金集中管理手段，提高资金使用效率；统筹规划做好融资安排，有效降低财务成本；积极参与和指导财源培育，努力增收节支，提高效益质量；根据开发区的发展不断完善财务模型等。规划管理方面：完成《开发区战略规划》、《开发区概念规划》、《总体规划纲要》等编制工作以及《开发区区域发展研究》、《开发区城市发展预测》等研究工作；强化社区规划建设管理，成立社区规划建设管理机构，开展违章清查，依法拆除和处理一批违建建筑。人事制度改革方面：根据工作需要，优化人力资源配置；实行干部竞聘制度并采取严格的试用期考评；实行扁平化制度；开展反腐倡廉，加强团队建设，提升组织执行力水平；加强干部队伍培训，提高干部队伍的素质，已初步建立较为完善的培训体系。法律工作方面：发挥法律事务监管职能，保障公司经营活动的合法权益；加强法制教育，制定了法律机构和审查重要经济合同、参与项目谈判等制度和程序；对公司2006年到2008年的合同履行情况进行检查并制订整改措施；建立防范企业决策风险和投资风险的内部法律监督机制；经省政府批准，正式设立综合行政执法



局，使行政执法走上合法的轨道。

也是在这次会议上，批准了经营班子 2010 年的工作思路、预算目标和工作安排。会议要求合营公司要把握海西战略实施机遇，理性分析和应对形势变化，在“规模、质量、效益”均衡发展思想指导下，围绕“两个经营”，扎实做好各项工作，努力实现持续稳定发展的目标。就做好 2010 年工作，会议强调合营公司经营班子要认真研究提升开发区经济总量问题，力争到 2012 年全区工业总产值达到 150 亿元，实现经济总量翻一番；要积极应对市场及政策变化，进一步做好土地经营，特别是加强商业土地的经营管理；要着手研究如何从工业区向海滨综合城市转他来获利发展问题，将人工岛项目作为今后土地经营的获利空间，同时继续关注合营公司的债务问题；要更关注四区开发与人工岛的环境配合问题；要走一条可持续发展的特色道路，充分利用厦门的政策、经济优势，扩大与厦门的合作领域，实现双方互利双赢；要研究以生态、环保的方式综合开发利用开发区山地资源，提高区域土地利用效率；要在对以往招商引资方式进行反思的基础上调整招商引资思路，确保开发区获得更大的经营效益和税收贡献，并围绕市场和客户做好后招商服务，开展客户满意度调查；要精细管理，通过提高总部效率和提高工作质量持续降低成本，有效推进征造地、配套建设、人工费用等成本管控工作；要加大宣传力度，全面改善管理，对开发区规划做适当的回顾与研讨，以适应当前大发展思路的要求；要积极关注参资企业的效益问题，港口生产要做出特色，把着眼点落在港口经营的结构调整上，在引导漳州本地货源上下功夫；地产开发要认真研究市场，踩准节奏，通过加强与厦门的合作跃上新的层次。

会议审议并批准会合营公司投资开发建设人工岛项目，项目总规划面积约 2.2 平方公里，造岛总投资约 30 亿元人民币。同意合营公司按计划实施人工岛填海造地工程，并积极推进项目建设，努力打造出厦门湾南岸极具特色的精品工程，实现合营公司未来可持续发展目标。此外，会议还审议并批准合营公司第五届董事会成员组成：由傅育宁担任董事长；胡政、陈冬担任副董事长；招商局集团有限公司傅育宁、胡政、林少斌、吴斌、白景涛，招商局集团（香港）有限公司付刚峰、刘志民，福建省交通运输集团有限责任公司严正、陈云臣，漳州市人民政府陈冬，龙海市人民政府杨溪峰，

福建省港航管理局庄和明担任董事。

就如同前文所述，漳开扛住金融危机的恶劣影响，从新世纪的第九个年头开始，进入了全速发展时期。

从那时起，厦漳跨海大桥项目进展顺利。2008年4月11日，厦漳大桥有限公司在招商局漳州开发区华商酒店召开临时股东会暨董事会。会议表决通过了公司股权变更及章程修改，选举产生公司变更后新的董事会和监事会，并重新聘任公司领导班子，圆满完成公司转换的各项议程。会议由大桥公司董事长胡政主持，会议决定根据大桥由商业行为改为收费还贷项目，华建中心持有的厦漳大桥公司40%股权变更为漳开公用实业公司持有；2008年11月17日，厦漳跨海大桥开工仪式在厦门湾北岸龙海龙池开发区金帝码头举行；2009年8月5日上午，厦漳跨海大桥首根桩基灌筑仪式在中铁大桥局承建的I标段施工工地隆重举行，这标志着厦漳跨海大桥主体工程桩基



2008年11月17日，厦漳跨海大桥开工仪式在厦门湾北岸龙海龙池开发区金帝码头隆重举行。福建省政协主席梁琦萍、福建省人大副主任刘德章、福建省副省长张志南、招商局集团副总裁胡政以及厦漳两市等领导出席开工仪式。



施工已全面展开；2011 年 12 月，厦漳跨海大桥主塔全部实现封顶。

从那时起，漳开人工岛项目加速实施。2008 年 8 月 16—17 日，召开人工岛项目概念规划设计方案评审会，在参与竞标美国威尔考特、英国伟信、台湾开新、中规院、中建国际 5 家设计公司中，确定了中建国际 CCDI 设计公司作为概念规划设计单位；11 月底确定了“双海豚”形态的规划方案；2009 年 12 月 29 日，漳开举行人工岛面向海内外公开征名活动；2010 年 3 月 10 日下午，LOGO 征集工作组邀请专家组对 351 个有效 LOGO 进行评选和深化，经过专家组认真讨论评选，最后选定人工岛名称叫做“双鱼岛”，英文为“DOUBLE HAPPINESS LAND”，LOGO 选定方案一：该方案“以人工岛岛名‘双鱼岛’首字母 S 为核心元素，结合人工岛的地理形态及中国传统吉祥图案“双鱼图”变化设计而成，图象比较抽象，留下了丰富的想象空间”；2010 年 2 月 5 日上午 11 时，漳开隆重举行了人工岛开工典礼。

从那时起，漳开申请国家级开发区步伐加快。2010 年 4 月 25 日，国务院办公厅下发了《关于漳州招商局经济开发区升级为国家级经济技术开发区的复函》（国办函[2010]75 号），批准同意漳州招商局经济开发区升级为国家级经济技术开发区，定名为漳州招商局经济技术开发区，实行现行国家级经济技术开发区的政策；7 月 8 日上午，在厦大漳州校区报告厅，隆重举行了国家级漳州招商局经济技术开发区授牌仪式。由此，标志着漳州开发区已成功升级进入“国家队”！

从那时起，漳州港尾铁路、招银疏港高速公路项目正式拉开。2009 年 2 月 10 日，铁道部、福建省政府联合以“铁计函[2009]106 号”文正式获批准漳州港尾铁路项目立项；12 月 13 日，招银疏港高速公路开工典礼在店地社区隆重举行；12 月 31 日，铁道部和福建省在福建共同举行港尾铁路等铁路建设项目建设动员大会。漳州港尾铁路在动员大会漳州分会场港尾镇深沃村举行隆重的建设动员大会，标志着港尾铁路正式开工建设。

从那时起，厦漳海底隧道和卡达凯斯项目开始启动。2010 年 5 月 8 日，在厦门市政府、漳州市政府、招商局漳州开发区管委会和省交通厅联合召开厦漳海底隧道工作协调会议上，厦漳海底隧道项目名称暂定为“厦漳第二海上通道”，列入福建省





“十二五”规划的重点建设项目。12 月 28 日上午，集 26 年绿色地产理念和高端住宅开发经验为一体的招商·卡达凯斯项目举行了隆重的奠基仪式，标志着南中国海岸线上高端的滨海度假小镇正式启动。项目为总占地 665 亩，总建筑规模近 80 万平方米的大盘社区，规划有一线海景别墅及海景高层产品，计划投资不低于 50 个亿！

漳开的快速发展也得到了各级领导的重视，从那时开始，至少有数位国家领导人、数十位省部级官员、数百位地市级官员和企业家莅临漳开，视察漳开的发展，了解漳开的情况，参与漳开的事业。其中，有厉无畏、张春贤、丹笑山、郭庚茂、徐祖远、刘德章、陈旭、张志南、宋璇涛、许荣茂……

2010 年 6 月 6 日上午，福建省委书记孙春兰、省长黄小晶带领省各套班子领导、各设区市党政主要领导和省直有关部门负责人莅临漳州开发区开展工作检查。福建省领导梁绮萍、于广洲、刘德章、陈文清、张昌平、袁荣祥、唐国忠、杨岳、于伟国、陈桦、徐谦、王美香、叶双瑜、李川、苏增添、张志南、洪捷序、叶家松随同调研，漳州市领导江玉平、黄耀光、王耀泉、赵静等参加调研，漳州开发区领导吴斌、刘伟、姜桂臣、郑明辉等陪同调研。

此次工作检查旨在检查了解福建省各地贯彻落实胡锦涛总书记春节来闽考察重要讲话精神和国务院支持福建省加快海西建设《意见》及省委《实施意见》，推动经济社会发展和党的建设的情况；总结交流近半年来各地加快发展的好经验、好做法，进一步营造比学赶超、全心全意谋发展、真抓实干促发展的浓厚氛围；研究分析当前形势任务，进一步统一思想认识，拓宽视野思路，更好地研究新情况，提出新对策，解决新问题，加快推动福建发展和海西建设。工作检查涉及全省九个设区市，漳州开发区是检查组莅漳工作检查的重要一站。

孙春兰书记一行在漳州市委副书记、市长陈冬，招商局集团副总裁、漳州开发区管委会主任胡政的陪同下，先后来到厦漳跨海大桥建设工地、漳州招商局码头、厦大漳州校区、双鱼岛项目施工现场、首钢－凯西钢铁有限公司等地，实地察看了漳州开发区部分基础设施、工业企业、社会事业、重点项目等建设发展情况。

孙春兰书记一行首先来到厦漳跨海大桥建设工地，在认真听取了有关大桥设计建

设情况的汇报，详细了解大桥的施工难度、施工进展等情况后，孙春兰书记赞扬大桥设计美观，必将成为厦门湾一道美丽的风景线。她同时强调，厦漳大桥经济效益和社会效益明显，必须把它建设好，希望各单位抓紧建设进度、严把质量关的同时，注意施工安全，早日把大桥建设成为精品工程，促进两地的人流物流，推动区域经济加快发展。

在漳州招商局码头集装箱泊位现场，孙春兰书记详细了解了漳州开发区的创办背景、发展历程、发展规划和码头公司的基本经营情况后，充分肯定漳州开发区近年来经济社会发展取得的成效，希望开发区抓住国务院支持加快海西建设和升级为国家级开发区的有利时机，发挥连续积累效应，着力先行先试，不断解放思想、转变观念，持续加大投入、加快发展，争取做大做强，把漳州开发区建设成为有影响的国家级开发区。她同时指出，漳州开发区港口发展正当时，漳州招商局码头应充分发挥港口对腹地的辐射带动作用，用更优质的服务、完善的配套设施吸引客户，实现双赢。

随后，孙春兰书记一行来到厦大漳州校区。孙春兰书记在详细听取了厦门大学党委书记朱之文关于厦大漳州校区建设发展情况和开发区领导有关厦大附中建设及办学情况后强调指出，漳州开发区不仅要成为拉动区域经济发展的“龙头”，而且要提升承载能力和配套功能，进一步完善公共设施建设，增强腹地辐射能力，努力打造生态宜居新兴滨海新城区，在成为推动发展的新增长极的同时，为人民群众生活创造美好的家园。

孙春兰书记在如火如荼的双鱼岛项目造岛工程施工现场，详细听取了该项目及四区开发项目的情况介绍后强调，项目是经济工作的重要抓手，漳州开发区要持续抓好重点项目建设，认真研究解决项目推进过程中存在困难和问题，主动作为，盯住目标，扎实有效开展工作，全力推进项目建设提速增效。

在首钢－凯西钢铁有限公司现场，孙春兰书记认真察看了企业生产线，了解企业生产经营建设情况后，勉励企业进一步引进先进的技术、设备，提高产品技术含量，提升企业经营管理水平，促进企业持续发展。

四个月后的2010年10月19日，招商局集团新任总裁李建红——他是在2010年



8 月 23 日被任命的，同时傅育宁被任命为招商局集团董事长——在胡政的陪同下，莅临漳州开发区开展工作调研。招商局集团副财务总监付刚峰、办公厅主任陈毅力、企划部总经理丁勇及漳州开发区领导班子成员、机关有关单位领导参加汇报会和相关调研活动。

李建红总裁此次莅区调研行程安排十分紧凑。19 日下午，李建红总裁一行抵达漳州开发区后，就来到漳州开发区史料陈列馆，详细了解漳州开发区的开发建设背景、发展历程、发展规划、主要产业、环境配套等方面的情况。随后，李建红总裁来到招商大厦前，与胡政副总裁、漳州开发区党委书记吴斌为更名后的漳州招商局经济开发区管理委员会和中共漳州招商局经济技术开发区委员会揭牌，并在招商大厦二楼会议室先后听取了漳州开发区党委书记、管委会常务副主任、有限公司总经理吴斌关于漳州开发区工作情况的汇报，管委会副主任、有限公司副总经理刘伟关于人工岛项目的汇报，及漳州招商局码头有限公司、漳州招商房地产有限公司负责人所做的专项汇报。

李建红总裁在讲话中充分肯定了漳州开发区近 18 年来的开发建设发展成就，感谢漳州开发区全体员工为招商局集团的发展所做的贡献。他说，漳州开发区近 18 年来的开发建设，一方面为地方经济的振兴做出了很大成绩，另一方面为招商局集团的



2010 年 10 月 19 日，招商局集团总裁李建红莅区调研

发展做出了重大贡献。尽管期间有起有落，但从当初的荒山野岭开发到如今的发展规模，并成功晋级为国家级开发区，实属不易，可以说漳州开发区的开发建设是很成功的。

谈到漳州开发区未来的发展问题，李建红总裁认为，目前我国正处在经济转轨、社会转型的关键历史时期，“十二五”规划将为我国全面推动经济社会发展转型奠定体制基础。漳州开发区经过近 18 年的开发建设，奠定了良好的发展基础，正迎来跨越发展的关键时期，漳州开发区要结合十七届五中全会提出的“十二五”规划和开发区目前正在实施的三年发展规划，在集团的整体安排下，结合省、市党委、政府的工作要求，认真做好漳州开发区“十二五”规划的编制工作，科学推动漳州开发区持续健康发展。他进一步强调，漳州开发区除了定位为打造“厦门湾南岸新天地、漳州市滨海新城区”，还要考虑为招商局集团发展做出新贡献。他希望漳州开发区大胆创新发展模式，推动漳州开发区跨越发展，为振兴招商局、创造新辉煌做出应有的贡献。

李建红总裁在讲话中还对漳州开发区 2011 年后财政政策争取、四区开发、人工岛项目建设和和谐社区建设等具体工作提出了许多指导性意见，并要求漳州开发区要加强研究工作，科学谋划可持续发展问题。

20 日上午，李建红总裁一行首先来到厦漳跨海大桥展示厅，详细了解大桥的规划设计等情况，并深入大桥各施工标段，了解各标段施工进度情况，在了解到大桥各项建设工作工业区向新城区转型的关键时期，可以为集团在新城区建设进展顺利后，李建红总裁反复强调，在加快工程建设进度的同时，一定要注意施工安全和工程质量，争取把厦漳跨海大桥建设成为精品工程。

随后，李建红总裁一行来到漳州中集集装箱有限公司。李建红总裁在听取公司负责人生产经营情况汇报后，鼓励该公司要坚定信心、渡过难关，全力释放产能，谋求更大的发展。在重庆飞越交通科技有限公司福建分公司，李建红总裁详细了解公司的生产工艺、市场销售等情况，鼓励他们发挥技术优势，积极拓展市场。李建红总裁还先后来到四区开发施工现场和双鱼岛造岛施工现场，详细了解有关情况后，要求漳州开发区要科学做好规划，科学安排施工，扎实推进这两大事关开发区未来发展的重点项目建设。李建红总裁一行还深入到漳州招商局码头集装箱泊位现场，在详细了解码



头公司的港口建设和港口生产情况后，肯定了码头公司的经营管理，认为码头公司客观分析、理性对待内外形势，近几年的发展势头不错，希望码头公司再接再厉，为招商局港口业务的发展做出应有的贡献。李总裁还十分关注开发区的环境配套。调研期间，他还视察了静湖公园、厦门大学附属实验中学、南炮台公园、南太武高尔夫球场等地，对漳州开发区积极履行社会责任，构建和谐社区表示肯定。

时间定格在 2012 年 7 月 6 日凌晨，在热闹的鞭炮声中，随着厦漳跨海大桥北汉主跨合龙段钢箱梁吊装入位、劲性骨架锁定、腹板焊接完成，厦漳跨海大桥控制性主体工程全线顺利合龙，使得厦漳跨海大桥工程向年底全线贯通和 2013 年正式通车、投入运营迈出了至关重要的一步！

那一夜，胡政辗转反侧，久久不能安眠。

厦漳跨海大桥终于合龙了，厦漳一体化的日子已经不远了！

这真是个让他魂牵梦系的工程啊，他每次来开发区都要去看它，他每次向集团领导汇报都要提及它，他每次思考几乎都是第一时间想到它，现在，它终于合龙了，终于基本完成了，终于横跨在厦门湾波光粼粼的海面上了。

一时间，他难以抑制内心的冲动，那种久违的感觉又回到自己的心头。他拿过笔来，挥笔写下：

厦漳大桥赋

闽南有大江名九龙江，闽南有名湾乃厦门湾。江水滚滚东流入海，亘古代代舟楫为生，夕阳西下听渔舟唱晚，台风时节叹天水茫茫。

公元二千一十二年，一桥贯通南北，天堑已是通途。出海沧，越海门，人行便利，跨九龙，通康衢，货畅其流。谈笑间已叩厦门，定眼处竟是浮宫。

回首建桥往事，最难忘建设者。顶烈日、战台风、披星戴月，打桩基一千四百六十五；稳箱梁、焊接点、精益求精，铺桥面一万二千三百米。主塔耸立二百二十七；主跨惊世七百八十米。一丝一毫处见功力，一寸一方间浸汗水。钢索根根用力，桥墩座座悍然。风和日丽时，倩影

尽入画中，姿若长虹跨海湾，厦门湾平添一道风景；浪起风疾处，固如磐石巍然，一任风雨倾天来，谈笑间了却数载夙愿。

遥想当年，虎渡横跨北溪，已是奇迹，载入史册传美名；喜看今日，两岸交汇通达，八面来风，敢与岁月竞久长。放开大道疾驰，尽让舟楫作古。高塔巍巍，为造福百姓旌功纪绩；大道坦坦，为服务经济开拓助力。大桥贯通日，九虬龙笑跃入海去，尽享海阔天空；一苍龙横亘南北间，更添龙年喜悦。属余撰文，仅以为志。

公元二千一十二年大桥合龙日

赋一气呵成，其情汪洋恣肆，其语秀丽华美，其味余韵悠悠。说到底，胡政就是一个文人，就像漳开人评价他的那样，“他有一种内在的文化底蕴，那种力量不显于外，是一种内在的功夫”；但他又是那一种极为“聪明”的文人，眼光犀利，做事老练，人情练达，思维敏捷，视野开阔，性格圆熟。也正是源于此，他既能在招商局这个巨型国企中游刃有余，又能在内心深处保持一份属于自己的平静。

他站起身来，走到窗边，拉开那厚厚的遮光帘。光斜斜的打过来，闪烁摇曳，明





暗错落。这个白天喧嚣的小城一片静谧，早已进入了睡梦之中。只有偶或的轮船的汽笛声低沉地从远方传来，飘散在这美丽的夜空里。那一刻，海峡西岸星辰灿烂，大美无言。

◎ 转型与升级

2011 年是农历兔年，应《厦门湾南岸报》之请，胡政写了一篇新年献词。他写道，“兔年来了，古人云：静若处子，动若脱兔。我们何不学学兔子始终保持攀登的姿势，瞄准前沿争一流，勇立潮头当先锋，抢抓机遇、勇攀高峰、谋求跨越，全力推动漳州开发区经济社会又好又快发展。”除了鼓励，他还有警示，“凡事预则立，不预则废，杜甫诗曰：‘鹏碍九天须却避，兔藏三窟莫深忧’。兔子都有忧患意识，我们理应更具忧患意识。假如我们失去忧患意识，就会荒于对事业的追求，进而满足现状，不思进取，不敢开拓和冒险。”他用了一句成语“兔子不吃窝边草”来阐明他对漳开未来的发展方向，“兔子顾及生态环境，保护好自己的生存地盘，应当说是具有环保意识……那么我们是不是也要保护好漳州开发区的生态环境，担任起我们自己的责任，建设好我们共同的家园！”

从这一年及其之后的事实来看，这是一篇颇具象征意义、宣言意义的献词，夸张一点说，这是胡政献给 2011 年的，献给漳开人，也是献给漳开的未来的。

这一年 2 月 21 日，招商局集团 2011 年年会在深圳南山紫荆山庄隆重召开。这次会议之所以意义非凡，就在于它既是集团历史上的第一个年会，也是新世纪第二个十年开始之际召开的第一个集团性重要会议，同时也是集团新的领导班子组成以来第一次与集团全体高级管理人员共谋发展、筹划未来的会议。

在年会上，集团董事长傅育宁做了题为《继承、创新、跨越——迈向新的十年，开启新的航程》的重要讲话，对集团过去 10 年所取得的成绩、探索形成的值得坚持的经验和做得不足之处进行了梳理，并在此基础上提出了对集团未来 10 年发展路向、

发展模式、发展目标等的一些思考。他强调要继承历史，不断创新，实现跨越式发展。随后，集团总裁李建红代表集团领导班子在年会上做了题为《紧扣创新思路、认真推动落实，确保实现新十年发展的良好开局》的工作报告，全面总结了集团 2010 年工作和存在的问题、对 2011 年集团面临的内外形势进行了分析和判断，并在此基础上对集团 2011 年的重点工作做出了明确、具体的部署。

会议全面梳理了集团过去十年走过的路程。在过去的十年中，招商局集团总资产增长 6.5 倍，年复合增长率 20.5%；净资产增长 7.7 倍，年复合增长率 22.6%；母公司净资产增长 8 倍，年复合增长率 23.1%；营业收入增长 3.7 倍，年复合增长率 14%；利润总额增长 16.7 倍，年复合增长率 32.6%；母公司净利润增长 25.3 倍，年复合增长率 38.2%。10 年间累计创造利润总额 1004 亿元，累计创造母公司净利润 586 亿元，累计创造经常性现金流 638 亿元，累计上交各项税费 203 亿元。2007 年集团提出的 5 年“新的再造工程”，在 2010 年提前一年完成。除财务指标外，集团产业竞争力也得到了大幅提升。集团总体从一家处于困境的企业成长为一家具有较强市场竞争力、具备可持续发展能力的健康企业，从盈利十亿级的企业成长为百亿级的企业，并已发展成各项主业全国性布局的综合性企业，集团母公司净利润在央企中排第 9 位。会议还确定了集团未来 10 年之路：集团重在战略把握，提高资本效率；各公司重在精细化管理，提高运营效率；通过金融与实业的互动，谋求发展模式与业务的创新，实现跨越式发展。

在这次年会上，傅育宁董事长、李建红总裁都谈到了漳州。傅育宁董事长要求漳开，“要认真总结近 20 年来的开发过程，深入分析周边环境的变化和发展趋势，把握厦门湾一体化所带来的机遇，从过去工业区的开发向滨海城市综合开发转型，同时要结合开发区的山、海自然特点，在山地开发、滨海开发上走出新路。”李建红总裁评价漳开说，“漳州开发区通过自身的积极努力及受益于经济复苏和投资环境的日益完善，2010 年取得了几个标志性的突破：由公司净利润和可支配财政收入、土地收益构成的可支配财力首次突破 15 亿元；全区工业总产值首次突破 100 亿元；招商引资实际到资额 4.8 亿美元，创历史新高，且有世界 500 强企业首度入区；全区在建工程项目



规模超过 100 亿元，为开发以来最大。这都表明开发区的发展进入了提速发展的快车道。”

在这次会议上，招商局集团举行了隆重的新世纪十年荣誉奖颁奖典礼。漳州开发区获得了“资源价值提升奖”，开发区的领导班子成员每人获得了一枚金光闪闪的“十年荣誉奖章”。吴斌代表漳州开发区领奖后发表感言，他真诚而又激动地说：

尊敬的傅董、李总、各位领导、各位同仁：

大家好！

首先，请允许我代表全体漳州开发区全体员工感谢集团授予漳州开发区资源提升奖。

资源是企业经营的基础和必备条件，漳州开发区以土地、岸线为核心的资源是集团一笔不可多得的重要战略资源。十八年前，漳州开发区以 9.6 亿的资本金获取 56 平方公里的土地、28 公里岸线的开发管理权，十八年来，开发区人认真贯彻集团战略，精心培育经营，以五分之一的土地获得了 60 亿的总资产、30 亿净资产和近 30 亿可支配收入的资源价值，已成为集团未来跨越式发展的宝贵财富，开发区持续、健康、快速发展的希望。因此，当我手捧这块沉甸甸的奖牌时，心中感激、感动、感慨之情油然而生。因为，它凝聚着集团领导的胆魄，智慧和心血，它不仅是集团对漳州开发区人 18 年艰辛耕耘成果的肯定和激励，也是集团对开发区未来跨越发展的期待。此时此刻，我们特别感谢黄镇东部长和袁庚董事长当年决策创办漳州开发区的胆魄与高瞻远瞩；我们感谢刘松金董事长在最困难的时候，顶住压力，把开发区坚持了下来；我们感谢傅董接手开发区董事长后，以其独特的睿智和丰富的经验，审时度势引导开发区步入十年提速发展的轨道；我们也要感谢胡政副总裁对开发区建设发展所倾注的心血与激情；我们还要感谢集团领导和各部门、兄弟公司无私的支援，是蛇口工业区在开发区最困难的时候派出干部，受

托管理开发区；是国际、地产、工业、重庆院的项目投资引领了开发区的产业发展；是海通、金融、华建、证券等公司，在力所能及之处给予了开发区支持。可以说，没有你们就没有开发区的今天。漳州开发区人衷心地感谢你们。

未来的十年，是漳州开发区进一步提升资源价值，实现跨越发展，力争为集团多做贡献的十年。漳州开发区有决心在集团领导下，认真贯彻集团战略，把漳州开发区建设成为集团未来发展的新经济增长点，履行企业社会责任的重要窗口，厦门湾南岸的新天地，我们正在努力。

感谢大家以热烈掌声鼓励我们迈入新十年跨越发展的光明征程。

十天后的2011年3月1日，吴斌完成了他的一份报告。“每年万物复苏、春暖花开的时候，”他在报告中这样说，“也就是我们总结过去和展望未来的时候。”听上去，他的心情很不错，对未来充满了前途。他的报告题目叫做《站在新起点，实现新跨越》，第二天就拿到2011年漳开工作会议上去宣读。

几乎每一个读完报告的人第一感觉就是，这份报告是有内容的。在这份篇幅略长的报告中，按照招商局集团董事长傅育宁、总裁李建红的指示，吴斌在报告中回顾总

2011年，漳州开发区在招商局集团2011年年会上被授予“资源价值提升奖”。





总结了 2010 年主要工作情况和“十一五”时期开发区经济社会发展情况，科学分析了面临的内外经济形势，安排部署了 2011 年主要工作。吴斌说，2010 年，漳州开发区在省、市党委政府和招商局集团的领导下，深入贯彻党的十七届四中、五中全会精神和胡锦涛总书记春节期间来漳考察重要讲话精神，全面落实国务院《关于支持福建省加快建设海峡西岸经济区的若干意见》，认真实施省委、市委全会和招商局集团工作会议的部署，充分把握全球经济复苏、海西战略实施和升格为国家级开发区的机遇，理性分析和应对形势变化，以“五大战役”为载体，夯实跨越发展基础；以转型升级为主线，培育壮大产业规模；以贯彻《意见》为契机，立足实际先行先试；以强化保障为重点，凝聚民心增进和谐；以自身建设为根本，依法行政忠诚履职；以“规模、质量、效益”均衡发展方针为指导，扎实做好各项工作，经济社会取得持续快速发展，较好完成各项主要经济指标。全区财政总收入实现 7.89 亿元，同比增长 22.83%，其中：地方级收入完成 5.24 亿元，同比增长 14.62%，总量均位居漳州 12 个县（市）区第 4 位；全社会固定资产投资 41.6 亿元，同比增长 49.07%；工业总产值实现 109.41 亿元，同比增长 50.99%，其中：规模以上工业企业实现产值 107.32 亿元，同比增长 48.64%；实际到资额实现 4.84 亿美元，同比增长 100%；城镇居民人均可支配收入 16665 元，实际增长 1812 元；农民人均纯收入 8072 元，实际增长 884 元。

“过去的五年，是漳州开发区发展实力显著提升的五年；过去的五年，是漳州开发区发展后劲逐步增强的五年；过去的五年，是漳州开发区发展环境明显改善的五年；过去的五年，是漳州开发区发展成果惠及群众的五年。”在谈了过去一年甚至数年的工作，吴斌也总结了漳开“十一五”期间的经验和教训：推动漳州开发区科学、跨越发展，必须始终坚持以发展为第一要务，规模效益两手抓，不断增强发展实力和竞争力；必须始终坚持项目带动，不断增强发展后劲；必须始终强化机遇意识，善于把握机遇，开拓发展空间；必须始终努力提升创新理念，坚持先行先试，转型、提升促发展；必须始终坚持突出民生优先，努力使发展成果惠及百姓，不断强化发展合力；必须始终坚持奋发有为，争先创优，努力提升发展实效。他同时指出，在肯定成绩的同时，也要清醒地看到发展中还存在不少困难和问题：一是规模不大，综合实力不强，产业



2011年2月，开发区领导班子合影。

结构不尽合理，与周边地区及其它国家级开发区相比仍有差距；二是社会保障体系不够健全，文化、教育、医疗卫生等公共服务还不能满足群众需求，导致人气不足，需求不旺；三是港口受货源多方竞争的影响，建设与发展仍然不尽人意，工业用地有限，招商引资受到制约，影响发展后劲；四是个别部门和工作人员服务意识不强、工作效率不高，破解难题办法不多，甚至存在不作为现象。

更重要的是，吴斌宣布了在新的一年里甚至在未来的日子里开发区发展的方向：“十二五”时期是漳州开发区深入贯彻落实科学发展观，建设“厦门湾南岸新天地、漳州市滨海新城区”，实现跨越发展的关键时期。漳州开发区“十二五”发展的指导思想是：以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，全面贯彻科学发展观，把握国家大力推进海峡西岸经济区建设和开发区升格为国家级经济技术开发区的机遇，以“创新”为主线，以高起点、高质量、高效率为基本要求，全面实施“转型升级、跨越发展”的主战略，以转型引导发展，以项目促进变化，以综合开发带动整体提升，努力推动经济社会在新的起点上实现跨越发展，将漳州开发区建设成为“厦门湾南岸



新天地，漳州市滨海新城区”，国家级开发区中的具有鲜明特色的新型开发区。发展目标是：力争到 2015 年，全区工业总产值达到 500 亿元，财政总收入达到 20 亿元，全港吞吐量达到 5000 万吨。主要任务和工作重点是：加快产业优化升级、迅速做大经济总量；加强环境配套建设，构筑宜居宜业新城；加快城乡统筹步伐，全力构建和谐社区；提升对外开放水平，增强经济发展活力；注重区域分工合作，打造区域发展龙头。

“围绕上述目标，必须结合打好五大战役，抓好五个方面工作，”吴斌强调说，“要提升水平，做大总量，加快构建现代产业体系；突出特色，先行先试，不断深化改革扩大开放；统筹协调，全力推进，努力营造特色环境优势；注重保障，改善民生，积极推进和谐社区建设；加大投入，创新方式，促进社会事业全面发展。他最后强调指出，面对复杂多变的形势与艰巨繁重的任务，对管委会自身建设提出了新的更高的要求。要加强管委会自身建设，增强服务跨越发展的能力，做到勤学勤思、勇于创新、求实重效、依法行政、廉洁勤政，着力增强学习力、创新力、执行力、公信力，做到履职有能、创新有方、工作有为、施政有效，在推动跨越发展中争取更大作为。”

毫无疑问，这份报告是深思熟虑、多方交流的结果。“2011 年是实施‘十二五’规划的开局之年，”吴斌说，“2012 年是漳州开发区建区 20 周年。这两年，是漳州开发区站在新的起点上推动转型升级、科学发展、跨越发展的关键时期。”很显然，“转



风景宜人 乐在其中

型升级”这四个字，是事先和胡政商量好的，因为胡政紧接着就做了一个重要的讲话，向开发区的员工详细阐述“转型升级”是什么。

胡政深刻分析了当前国际、国内宏观经济形势与走向，并介绍了开发区当前的发展形势及现状。他认为，漳州开发区成功应对了金融危机，抗住了危机，没有滑坡，还有增长。从2003年至今，投资力度不断加大，港口生产能力增强，工业生产持续扩张，引资额逐年攀升，财政收入快速增长，这一切都表明漳州开发区处在提速发展阶段，而且这种发展势头仍将继续。但是，在充分肯定已取得的成绩的同时，漳开也要清醒地看到开发区面临的挑战和压力：一是升级国家级开发区后的压力；二是人气不足的问题；三是土地资源不足；经济总量不足、规模偏小；服务业不发达。这些问题必须引起高度重视。需要以积极进取的精神，开动脑筋，大胆创新，破解难题，迎接挑战。

在讲话中，胡政着重阐述了漳州开发区“十二五”规划的基本框架，他强调，从今年开始进入“十二五”既是国家经济发展重要的转型发展期，也是漳州开发区重要的转型发展期。因此必须十分重视“十二五”的规划工作。胡政指出，漳州开发区“十二五”规划的指导思想是：以邓小平理论和三个代表重要思想为指导，全面贯彻科学发展观，以科学发展为主题，以转变经济发展方式为主线，紧紧抓住国家大力推进海峡西岸经济区建设、漳州开发区升格为国家级经济技术开发区的机遇，以转型引领发展，即：由偏重工业开发向城市综合开发转型，由偏于土地经营获取价值向城市综合开发获取价值转型；以项目促进变化，即：扶持重点企业，做大经济总量，实现重点项目建设目标，奠定可持续发展基础；以综合开发带动整体提升，建设宜居宜业的滨海工业新城，实现转型升级，加快开发区的发展。

“漳州开发区要按照‘宜居宜业’的总体要求，积极推进从单一的工业区开发模式向城市综合开发模式转型，由偏于土地经营获取价值向城市综合开发获取价值转型，以转型引领发展，以项目促进变化，以综合开发带动整体提升。”胡政强调说，这个指导思想的核心就是转变开发与发展方式，走集约化、精细化、永续化经营开发之路，综合协调、可持续发展，实现开发价值最大化。这中间的核心要义是转型升级，向城市综合开发转型，建设宜居宜业的滨海工业新城区，其基本内容包括：做大经济



总量；完善各种配套；建设绿色低碳生态型开发区；建设社会和谐、民生富裕、平安繁荣的开发区。

“全区动员起来，共举创业大旗，建设美好家园，迎接建区二十周年。基本要求是：高起点、高质量、高效率。”关于如何做好 2011、2012 年的工作，胡政在讲话中明确指出，“今明两年工作的指导思想是：基本工作目标是：经济指标再跃新台阶；重点配套基础设施项目和重点开发项目实现建设目标；改善开发区市政环境建设，提升开发区城市品位；确保已签约项目动工，已动工项目投产，实现四区开发项目突破，启动农村社区旧城改造，建设新社区，展示新风貌；以提升效率为中心，狠抓落实。”

这次讲话是胡政在公开场合第一次谈“转型升级”；到这一年年底开发区 2012 年工作务虚会上，他又专门讲了认真理解把握转型升级、跨越发展的基本方针，并就转型明确了三个基本方向，八个转型方式，六个重点提升和升级定位；到一年之后当他再次以此作为主题来讲的时候，已形成了一套较为完善的理念、方向和思路。

事实上，就像我们所看到的那样，从新世纪开始后的第五个年头起，在胡政的主导下，漳开一直都在做着“转型升级”的事；但只有从 2011 年工作会议开始，更多

的漳开人才自觉、主动地参与到这项工作中来。

为了转型升级，漳开在引进厦大之后，又兴建了厦大附中、幼儿园；为了转型升级，漳开启动建设厦漳跨海大桥、一区 8、9、10 号三个大型散货泊位、金海峡钢材交易市场专用码头以及四区通用泊位及续码头等项目；为了转型升级，漳开对外宣传也该换名号，叫做“厦门湾南岸新天地，漳州市滨海新城区”；为了转型升级，二区打造成了“南太武黄金海岸”，打造南太武黄金海岸景观岸线，建设西班牙风情的卡达凯斯项目；为了转型升级，建设厦门湾的新地标双鱼岛，建成一批地产项目、医院、学校、剧院、南太武文化广场和南炮台艺术广场；为了转型升级，漳开打造了一个滨海工业园，又打造了一个南太武山地生态园，还要打造一个 3000 亩左右、包括花园城、依山海、怡心天地、溪潭、南鼎山、小学、中学、幼儿园等绿化率极高的生态人居示范区；为了转型升级，漳开修整改善招商大道，启动农村社区综合改造项目试点……

也是在这个月，漳州开发区在华商酒店召开全区干部大会，吴斌主持会议，胡政代表招商局集团党委作重要讲话，招商局集团人力资源部资深副总经理罗志奇宣读招



厦大附中全貌



招商局集团人事任免决定。罗志奇宣布说，根据工作需要，经集团研究决定：吴斌同志任招商局漳州开发区有限公司常务副董事长（集团总裁助理级），不再担任招商局漳州开发区有限公司总经理职务；白景涛同志任招商局漳州开发区有限公司总经理、党委副书记；刘伟同志不再担任招商局漳州开发区有限公司副总经理、党委副书记职务，调任招商局重庆交科院出任党委书记、常务副院长。同时，根据工作需要，招商局集团党委关于白景涛同志拟任漳州开发区党委副书记、管委会副主任，李宏午同志拟任漳州开发区管委会副主任，拟免去刘伟同志漳州开发区管委会副主任职务。

在这次会议上，鉴于刘伟在漳州开发区工作期间对开发区做出的突出贡献，为了让刘伟在双鱼岛项目建设中继续发挥作用，开发区决定聘请刘伟为漳州开发区双鱼岛专家组首席顾问。大会上，胡政副总裁向刘伟颁发首席顾问聘书；吴斌书记代表开发区党委、管委会、有限公司向刘伟赠送任职纪念品。

这一年 4 月 28 日，漳开有限公司第五届董事会第二次会议在苏州国泰南园宾馆召开。招商局集团董事长傅育宁、招商局集团副总裁胡政、漳州市政府副市长王耀泉、招商局集团副财务总监付刚峰、招商局集团总裁助理兼地产控股董事长林少斌、开发区有限公司常务副董事长吴斌、招商局集团企划部资深副总经理刘志民、开发区有限公司总经理白景涛、招商局集团地产部副总经理（主持工作）胡勇、招商局国际有限公司副总经理王巍、福建省交通运输集团有限责任公司董事严正、福建省交通运输集团有限责任公司副总经理刘克坤、福建省交通建设投资有限公司总经理陈云臣、龙海市政府副市长阮亚祥、福建省港航管理局财务处处长张婉玲等董事（董事代表）参加了会议。开发区有限公司经营班子成员列席了会议。

会上，吴斌常务副董事长向董事会汇报了五届一次董事会会议决议的执行情况；白景涛总经理代表经营班子做了包括 2010 年度工作计划落实情况，2011 年经营目标、重点工作和需提请董事会研究解决事项等内容的总经理工作报告；开发区有限公司副财务总监赵卫朋向董事会汇报了 2010 年度财务预算执行情况及 2011 年度财务预算报告。

会议审议通过了多项议案，其中最为重要的就是：已经担任招商局集团董事长的



招商局集团董事长傅育宁视察招商局漳州开发区



2011年11月4日 招商局集团董事长傅育宁会见漳州市委书记、市人大常委会主任陈冬



傅育宁不再兼任漳州开发区董事长，由胡政出任开发区有限公司董事长。傅育宁从 2002 年担任开发区有限公司董事长整整十年，这十年，是漳州开发区走出困境、巩固基础、积极探索创新、整体提速发展的十年，他为促进开发区的健康、快速发展发挥了至关重要的作用，赢得了董事会的充分信任和尊敬。当董事会宣布特聘傅育宁为漳州开发区有限公司荣誉董事长时，所有与会董事起立鼓掌，向他表示由衷的敬意。

新任董事长胡政代表表示，非常感谢招商局集团和董事会的信任由其接任董事长，有限公司董事会历来是一个负责任、高水平、规范运作、相互信任、和谐的董事会，他会继续把这个好的作风长期保持下去，共同维护公司及各股东的利益，也希望董事会及各股东单位继续支持经营班子的工作，董事会和经营班子联起手来，共同努力，积极做好公司各项经营工作，以良好的业绩迎接漳州开发区建区 20 周年！

2012 年的春天，胡政来到漳开，没有人过去打扰他，他自己也可以静一静心，思考着漳开的“基业长青”。作为漳开的决策者，漳开的数据告诉他，开发区的发展方向已经到了不转不可、不转就难以上升的关键时刻。特别是开发区升为国家级开发区后，以土地开发、转让作为经营收入的主要来源的时期即将过去，随之而来的是寻找新的经济增长点的问题。



在他看来，漳州开发区从建区之初就一直实行“政企合一”的体制，并且以土地转让作为经营收入的主要来源，土地资源对漳州开发区来说就是命根子。随着近年来开发的不断加快，开发区土地资源已日渐减少，长久的依靠土地销售来获取收入的方式已不现实。而且从目前的形势看，有限公司成片开发的模式已无法继续，有限公司将通过何种方式持续发展，这个问题已关系到开发区长远发展，必须加以面对和重视。

胡政已经意识到，这个问题如果不能彻底解决，就难以实现开发区的跨越式发展。在他看来，这个增长点，必须具有可持续性，必须立足长远，必须“科学发展”。在不断深入的思考中，他把自己的注意力集中在公司的未来；在接下来召开的2012年度工作会议上，他系统、深入、清晰地向漳开人描绘了这一副未来发展的图景。

2月13日，漳州开发区2012年工作会议暨迎接建区20周年动员大会在华商酒店多功能会议厅隆重召开，会议全面回顾了2011年漳州开发区主要工作，深入分析了面临的内外形势，全面部署2011年的主要工作及迎接建区20周年相关工作。会议号召全区上下动员起来，致力转型升级，推动跨越发展，以优异成绩迎接建区20周年。

招商局集团副总裁、漳州开发区管委会主任胡政，厦门市政协副主席徐模，漳州市委副厅级领导黄耀光，漳州市委常委、龙海市委书记张宗芎，漳州市副市长谢毅泰，漳州开发区党委书记、管委会常务副主任吴斌，招商局集团董事办总经理曹鸿，重庆交科院党委书记、常务副院长刘伟，人力资源部资深副总经理罗志奇，招企业规划部资深副总经理刘志民，地产部副总经理胡勇，财务部副总经理吕胜洲，战略研究部副总经理周舟，漳州开发区党委、管委会班子成员，管委会机关各部门副科以上干部，双管单位、直属企业中层正职以上干部，参资企业主要领导和办公室主任，社区、学校、医院代表，驻区口岸单位、检察室、公积金中心、金融保险机构代表，入区工业企业、房地产企业、建设单位代表和新闻单位代表等400多人出席了会议。

新任漳州开发区党委副书记、管委会副主任白景涛主持会议。吴斌首先代表管委会领导班子作了题为《致力转型升级，推动跨越发展，以优异成绩迎接开发区建区20周年》的工作报告。吴斌说，2011年，漳州开发区经济社会取得持续快速发展，



较好完成了年初确定的各项经济社会指标，实现了“十二五”发展良好开局。全区实现财政总收入 10.12 亿元，同比增长 28%；其中：地方级收入 6.45 亿元，同比增长 23%；全社会固定资产投资 47.5 亿元，同比增长 14.2%；工业总产值 120 亿元，同比增长 11%；出口总值 4.12 亿美元，同比增长 54.8%；社会消费品零售总额增长 12.8%。

对于 2011 年的主要工作和成效，吴斌概括为：坚持项目带动，“五大战役”成效显著；坚持优化调整，加快推动转型升级；坚持统筹协调，人居环境明显改善；坚持民生优先，各项事业协调发展；坚持以人为本，文化事业稳步发展；坚持依法行政，自身建设显著加强。他表示，2011 年是不平凡的一年，在全球经济总体增速放缓的情况下，漳州开发区经济社会发展能够取得这样的成绩，实属来之不易。这是省、市委政府和招商局集团正确领导的结果，是全区上下团结奋斗、方方面面协力支持的结果。但是，他同时也指出，在肯定成绩的同时，也要清醒地看到发展中还存在不少困难和问题：一是经济规模总量偏小，三次产业结构不平衡，持续发展空间有限，综合实力与先进县区相比还有较大差距；二是影响社会稳定的各种因素仍然存在，安全生产、社会治安存在一些薄弱环节，社会管理创新还需进一步探索；三是推动转型的思路和举措尚需深入研究和部署；四是效率有待提高，一些工作人员服务意识不强、

工作效率不高、执行力度不够、破解难题办法不多。

吴斌在报告中指出，2012年是党的十八大召开的喜庆之年，也是招商局创办140周年和漳州开发区建区20周年，做好今年工作意义深远。2012年工作的总体要求是：认真贯彻党的十七届六中全会精神和中央经济工作会议精神，以邓小平理论和三个代表重要思想为指导，全面贯彻落实科学发展观，紧密结合开发区的实际，以转型升级、跨越发展基本方针，以创品牌、聚人气、促繁荣为工作目标，以高起点、高质量、高效率为基本要求，以项目促变化、以转型谋跨越、以调整求提升、以生态创优势、以文化强实力、以惠民增和谐，努力实现发展跨越，在更高起点上建设生态文明、宜业宜居的漳州滨海新城区。主要经济社会发展预期目标是：财政总收入12亿元，增长20%；地方级财政收入7.3亿元，增长25%；工业总产值156亿元，增长30%；固定资产投资70亿元，增长48%；港口吞吐量2400万吨，增长20%；出口总值3亿美元；引资合同额3亿美元；实际到资额3.5亿美元。关于经济运行，吴斌书记指出，要以项目促变化，夯实持续发展基础。一是深化拓展“五大战役”，扎实推进“三个十”重点工程项目；二是深化招商引资内涵，提升项目整体水平；三是深化项目服务保障，加快项目建设。关于产业经济发展，吴斌指出，要以调整促升级，提升产业水平。一是做大做强港口和临港工业；二是大力发展服务业；三是培育发展高新产业。关于如何创造发展新优势，吴斌书记认为要以转型谋跨越，增强综合竞争力。一要以规划为龙头，彰显城市特色；二要以生态创优势，保护好青山、绿水、蓝天；三要以宜居为目标，加大配套投入。就文化建设问题，吴斌书记认为要以文化强实力，推动文化繁荣。一是加强精神文明建设，二是大力发展文化事业，三是培育发展文化产业，四是举办庆祝建区20周年文体活动。关于民生和社会建设工作，吴斌书记指出要以惠民增和谐，用心用情办好民生事业。一要加快发展社会事业，二要健全社会保障体系，三要不断创新社会管理，四要引导社区经济良性发展。

吴斌进一步指出，面对形势新任务，必须进一步加强管委会自身建设，为转型升级、跨越发展提供坚实保障。他要求，一要转变观念，焕发新激情；二要转变职能，提升服务力；三要转变作风，强化执行力；四要转变机制，提升公信力。



在这次会议上，胡政作了题为《坚定地走转型发展之路，推动开发区迈上新台阶》的重要讲话，全面系统地阐述了漳州开发区转型发展问题。胡政提出，漳州开发区必须坚定地走转型升级之路，必须改变经济发展方式，由表层开发转向深度开发，由单一开发转向综合开发，并积极开发新资源，创造新的开发热点，以形成新的价值增长点。他指出，漳州开发区转型升级包括三个方面：一是由偏重工业开发向城市综合开发转型；二是由单纯靠土地经营获取价值向城市综合开发获取价值转型；三是由建设项目管理向城市化综合管理转型。

就漳州开发区如何转型升级，胡政强调，一是由工业区规划模式向城市综合体规划转型；二是由工业区品牌向城市特色品牌转型；三是由工业设施建设配套向城市综合配套转型；四是由传统产业向重点扶持高科技产业转型；五是由重点发展工业产业向大力发展服务业转型；六是由聚产业向聚人气转型；七是由土地粗放经营向土地集约经营转型；八是由土地粗放经营向土地集约经营转型。

胡政认为所谓的“转型升级”，就是提升区域价值，提升开发价值，赢得最大价值。漳州开发区的价值定位应为“生态文明，健康生活”，这一定位与十九年来开发建设港航工业项目相配合，就形成了滨海新城，而且是有自身特色和品牌的滨海新城。



胡政强调，转型升级是漳州开发区走到今天的必然要求。同时，随着周边交通环境近年内大为改善、双鱼岛项目的加快推进及区内城市配套资源的明显改善，漳州开发区已经有条件进行转型。胡政要求，思想转变是转型的基础和保障。思想转变不只是少数领导者的事，应当形成全区共识，真正实现思想转变，从思想上认识转型的必要性、紧迫性，打牢转型的思想基础。胡政进一步要求，改变工作方式是适应和保证转型的需要。一是要提高城市化管理能力，引进城市化管理人才；二是要以精细化管理推动管理转轨；三是要大力繁荣发展文化事业；四是要加大对外宣传力度，提升开发区的知名度和影响力。

胡政进一步强调，必须以项目促进变化作为扎实推进转型的基本保证。近二年内漳州开发区的重点项目应是：确保厦漳大桥年底全线贯通，明年上半年正式通车运营；南太武黄金海岸景观岸线基本建成，具备游览观光条件；沿景观带高尚人居社区形成格局；“双鱼岛”工程今年完成土建造岛，陆岛桥梁动工建设，明年完成基本性市政配套，具备招商条件。同时，南炮台艺术广场年底基本完工，具备参观游览条件；南太武文化广场基本建成，大剧院具备运营能力；南太武山地生态园进一步改善，形成旅游品牌；全面完工成功大道，修整改善招商大道，形成市政、货运分道行驶；启动农村社区综合改造项目试点。这些项目的加快推进必将对漳州开发区转型升级带来现实的直接影响，把漳州开发区转型升级推上快速发展的轨道。

胡政还要求，必须以综合开发带动整体提升作为统筹开发区各项工作的基本工作方式。他强调，转型升级是整体的转型升级，不是抓一块、放一块，而是要统筹协调。转型的核心是全面促进经济发展、社会繁荣；升级的目的是提升区域价值，创造更好的经济、社会发展氛围和条件。发展经济、搞好企业、繁荣社会，不断提升区域竞争力始终是我们工作的中心。胡政还结合内外经济形势的分析，强调转型过程是不断改善投资环境的过程，在转型升级的过程中，必须高度关注入区企业的经营，关心全区经济形势的变化。

“今年12月是漳州开发区建区20周年。20年漳州开发区走过了一条不平凡的创业之路、发展之路，在一片荒滩野岭开发创业，初步建成了一座城区，值得庆祝、



值得回顾。”胡政最后说，“要通过 20 周年庆祝活动让全区的干部群众更加认识自己生活工作的这片来之不易的热土，更加珍惜 20 年不平凡的创业史；更加激发艰苦创业精神，再创新的辉煌，实现创业梦想的激情与活力，把开发区的发展不断推向前进，迈上新的台阶！”

在这次会议上，还举行了聘任仪式，聘请了徐模、黄耀光、李文溥、夏青、朱望钊、邹先敏、林雄申、黄亚河、叶建芳为漳州开发区管委会高级顾问；举行了招商局集团“十年荣誉奖”颁奖仪式，向十年来为漳州开发区发展付出努力的漳州开发区领导班子成员曹鸿、陈毅力、刘伟、吴斌、白景涛、姜桂臣、张逸南、李纪治、蒋溪南、蔡志勇颁发了“十年荣誉勋章”；表彰 2011 年度为漳州开发区发展作出突出贡献的明星企业、最具规模企业、最佳成长企业、最佳税收贡献企业、社会责任奖、地产综合贡献奖、港航物流效益奖、工程建设突出贡献奖、优秀管理者、先进单位、先进集体和先进个人。

按照此次会议的统筹安排，漳开将实现历史性的转型与升级：将从现有生态环境和历史文化遗迹的现实状况出发，按照“生态环境，低碳生活，以人为本，持续发展”的宗旨，根据“开发与保护相结合，工作与生活相和谐”的基本原则，打造整体环境体系，凸显独特性和异质性，增强独特魅力和吸引力，力求把漳州开发区建设成高尚宜居的漳州市滨海新城区。漳州开发区把整体环境划定为“三海八园十二景”，突出“三海特色”，包括“五大景观”、“十二景点”、“八大园区”。

——“三海特色”即突出海港城市，海防文化，海滨生活。海港城市，即从环境景观建设上凸显港口城市、临港工业区的特色；海防文化，即从文化环境建设上凸显当年海防历史特色；海滨生活，即从整体环境规划设计上凸显滨海生活特色。

——“五大景观”主要是海港城市环境景观、海防文化环境景观、滨海人居环境景观、传统民俗文化景观、城市雕塑景观。

——“十二景点”分别为问鼎南山、炮台怀古、担曦晨晓、静湖映月、青蛇献瑞、九曲溪潭、花溪鸣谷、伯阳寻真、夕照怡然、海天灯塔、西海观音、枪城演兵。

——“八大园区”分别是静湖生态保护区：以南鼎山、伯阳山、两山之间的山谷和静湖为范围，凸显“山海恋”的主旋律，将山地资源发挥到淋漓尽致。规划在南



鼎山建设反映开发区创业史和道家文化的石雕主题园；在溪潭利用山脚下的水体建设以亲水为主题的公园；利用加走湖溢洪道建设以花、水和景石为素材的花溪谷；在山谷地带建设以展示花卉百科植物和以花为休闲娱乐主题的

花博园。观音山佛教文化园：利用观音山自然山地资源，规划迎立西海观音像，开发养生静心苑，建设观音山公园。枪城历史文化园：利用漳州开发区原来郑成功操练水军的枪城旧址，开发郑成功枪城历史文化园。华商娱乐园：以华商酒店为依托，建设包括：酒店、商务公寓、酒吧街在内的华商娱乐园。该园突出商务、休闲、娱乐和餐饮，其中异域风情酒吧一条街更要具有原汁原味的特点，满足中高端客户消费需求。在节假日期间，可以引进社会力量举办大型的啤酒节以扩大开发区声势。高尔夫文化园：以现有的高尔夫球场为高尔夫爱好者提供高档休闲文化需求。在高尔夫球场的经营思路，应该有所改变以吸引更多的人参与高尔夫球运动当中。比如，每月有若干天作为开放日，允许普通民众或学生以较低的人场价格从事高尔夫球练习。同时，要加快山地高尔夫的租地与建设工作。风华学子园：以厦大漳州校区、厦大附中和厦大附小为依托，加大对外形象宣传力度，形成校园文化影响力，加大对开发区整体环境的影响。尤其要依托厦大及厦大附中开展区内夏令营活动，让学生走出校门、融入社区，让社会了解校园，扩大校区影响。农业生态休闲园：以昆仑山交通道路、虎甲山和大坪山为依托，以现有的杨梅园、荔枝园为基础，建设交通便利、环境优美、具有传统和现代特色的农业生态休闲园。将建设季节性果园，成为吸引人们周末前来自助采摘的休闲农业主题园；建设高科技示范农区、传统农区和农家生态养殖业，给游人提供农业特色观光和农家生态健康餐饮。山地体育公园：以虎伯山和虎甲山之间的南北走



向的平坦山坳为范围。北接山地生态园的静湖公园、南至昆仑山路、东西相邻自然山体。将建成一个大众化、普及性的休闲体育公园，一座以室外体育休闲活动为主要功能，以服务全民健身活动为目的，融生态保护、运动娱乐、康体休闲为一体的山地型体育公园。建设内容包括：山地小轮车区；滑草休闲运动区；拓展训练区；滨水休闲区；儿童休闲运动区；老年人体育休闲区；球场区等。

立足于漳开“转型升级”的蓝图，纵观漳开 20 年的发展史，可以清晰地看到：1992 年邓公讲话是漳开成长道路上的一个起点，从创建之时到 1997 年是一个台阶，从 1998 年到 2002 年又是一个台阶，从 2003 年到 2011 年还是一个台阶，漳开人的真正目标是追求、创造一个“生态文明、健康生活”的滨海新城。在一片思想和现实的领域，漳开人最终把追求的座标定格在一个全新的高度：他们最终要实现了从一个开发区到一个城市的转型与超越。而现在，这已经成了整个漳开的梦想，并依靠这个梦想，将全体员工的理念、价值、生命等统一起来。

飞蛾蜕变，凤凰涅槃，一个崭新的滨海新城就这样诞生了。和煦的阳光下，一幅崭新的、鲜活的、和谐的生活画卷正在徐徐展开。

◎ 太阳花开

天有多高，海就有多远；海有多远，梦想便有多远。

地有多厚，心就有多高；心有多高，飞翔便有多高。

命运在 20 年间刷新了它的程序，苦难、劳作、思考的幸福让人措手不及。阳光之下，梦想缤纷的时刻已然君临。

二十余载的艰辛，如电闪雷鸣般掠过——非常时期遭到误解的悲情，迎面改革春风的欢愉，遭遇困境、阻力与风波的彷徨，面对接踵而至种种荣誉时的自豪，一切都显得那么的不可言说，不可捉摸。

执著的热望在每一滴露珠里耸动，动力的源泉，从南太武山的传说里隐现。倾心、

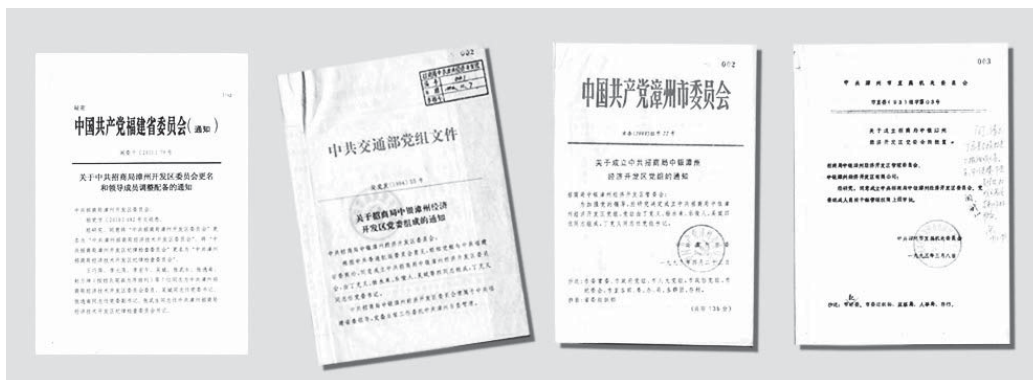
倾力、倾情，斑驳的足迹，奋进的身影，都在一种信念里交融，承载了诸种内涵而愈加厚重的漳开，于斯开始起舞，于斯开始升腾。

昔日所有艰难、困苦、曲折、失败、恐惧和屈辱，全都成了今日辉煌的反衬。20年来，漳州开发区先后被国资委评为“先进基层党组织”、“中央企业先进集体”、“普法先进单位”，被授予“全国模范劳动关系和谐工业园区”、“福建省劳动关系和谐工业企业”，“福建省财政系统先进集体”等荣誉称号。

芜杂的经历往往生产奇迹，历尽磨练后，漳开人收获着善良、坚韧与睿智；蛰伏的能量正在创造奇迹，上下求索中，漳开人播种着汗水、心血与期待；古老的大地已经演绎奇迹，紫日穹苍下，漳开人带来了富足、希望与憧憬。

这是一个崭新的每天都在生长的城市，她依山傍海、海天一色、风光旖旎、生活便利；她有厦大系”教育资源提供一站式教育，她有“三海八园十二景”缔造诗意生活，她有清新的空气、优美的环境、宽阔的公路、运作有序的港口，她有碧海、蓝天、绿树、青山、高尔夫球场，以及满眼满眼的绿色……

石坑社区位于漳开的西南部，倘若漫步在石坑社区宽阔整洁的村道上，村道两侧高大宽敞的洋楼，给人的感受就是富裕；房前屋后的整洁，给人的感觉就是有序；村民洋溢在脸上的笑容，给人的感觉是向上，一股社会主义新农村的气息迎面扑来。



交通部党组、福建省委和漳州市委关于批准设立漳州开发区党组织的有关文件。



拓荒的足迹

招商局漳州开发区 20 年创业之路

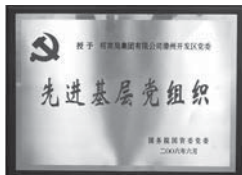
石坑社区总人口不到 2000 人，村里却活跃着舞狮、秧歌、扇子舞、腰鼓队、大鼓队、太极拳队、健身操队等十几支文体小分队，几乎家家户户都有人参加社区的文体活动。

“现在每天早上六点左右村民就开始打太极、跳扇子舞，晚上健身操、扭秧歌、腰鼓争先上场，村里的小广场早晚都热闹无比。”年过六旬的陈永林头发斑白，脸色红润，说话中气十足，“由于社区文化活动的火热开展，村里会定期不定期地组织文体比赛。现在每年的重阳节、春节都组织大型文体表演，观看的人竟然达到 3000 多人！”

而在此之前，石坑村赌六合彩盛行，部分村民更是沉迷于其中，有的甚至将开发区开发赔偿的钱都赔光了。“自从开发区开展社区文化活动之后，村民精神生活充实了许多，有闲一族都走出来锻炼。因为村民在社区文化活动中加深了解，增进了感情，邻里关系也和睦了许多，为了鸡毛蒜皮而吵架的事情少了许多，邻里互助也多了起来。”陈永林高兴地说，“开发区投资 500 万元建设面积 2000 多平方米的社区文体活动中心，村民文体活动的硬件将大大改善，石坑社区的文体活动也将更加红火。”

年过七旬的陈元财是石坑社区老人协会会长，热心村里的公益事业，居民们都亲切地把他唤作“财叔”。当年，为了开发区的用地规划，更为了乡亲都能够住进舒适安稳的安置房，权衡大局后他成为石坑社区第一位站出来同意搬迁的居民，也是支持开发区开发建设第一个“吃螃蟹的人”。事实证明他的选择是正确的，搬迁后社保、医保的普及，“过去老年人的福利保障很不全面，而在搬迁后，社区进行了对每户居民医保、社保的普及。”陈元财说，“社区每个月为老人们发放养老补贴，领导还常来社区给我们送点吃的，老人都舒服的很哩。”

20 年前，陈元财的主业一直都是泥水匠，收入很一般。为了过得好一些，他还兼顾了两项副业——捕鱼以及担任农田生产队的队长，“那时候开发区里基本都是坑





坑洼洼崎岖不平的小路，每日花在于工地、田间、海边的时间就很长，每日只能睡3—4小时。”在漳开的照顾下，他和村里其他做工程的一样，优先获得了漳开的一些工程，生活发生了巨大的改变，“现在真的是大不同

啦。”他高兴地说，“石坑社区准备建一个老年人福利中心。老年协会想把孤寡老人接到福利中心来，到时候会请保姆专门为老年人们做饭。福利中心相当于一个社区养老院一样。”

老年人有老年人的幸福，中年人也有中年人的快乐。“我儿时曾梦想着：要是学校在家门口多好啊，就能免去山路步行一小时去上学的辛苦了。没想到这个梦想这么快就在我女儿身上实现了！”见证了漳开二十年的历史巨变，李美兰难掩心中的喜悦，“漳州开发区成立二十年，圆了我们两代人同一个梦！”

李美兰现供职于漳州开发区管委会车队，是一个土生土长的开发区人。在20年前，如今的漳开还是一个交通不便、偏僻的小渔村，没有公路，没有汽车。她要上学必须翻过十三座山头才能到达学校。往往是她每天清晨5点多就起床赶去上学，下午放学回到家时早已是夜幕降临。“寒冬酷暑，走这么远的路上学，我身体吃不消，尤其是冬天，傍晚放学回家时，常常被冻得手脚通红，天又黑得早，看不清路，很容易摔跤。”后来为了上学方便，12岁李美兰不得不带上米和菜借住同学家中，只有等到周末时才能回家；想家的时候，只能晚上一个人跑到海边偷偷掉泪。“要是学校建在家门口该多好啊！”那时的她常常梦想着。

这个梦想在十多年后实现了，漳开的建设和发展改变了这片土地上的一切：偏僻渔村成为了滨海新城，教育、交通、医疗等配套日益完善，曾经是农家女的李美兰也成长为漳开的一名正式员工。现在，她的女儿先后在漳州幼儿园、南太武实验小学和



厦大附中就读，实现了母亲当年“在家门口上学”的梦想。“我在她这个年纪的时候，上学那么艰苦，如今开发区的建设发展，让她们这一代人有现在这么优质的学习和生活环境。”

如此幸运的还不止李美兰的女儿，家住漳开店地社区的黄真贞也是一个幸运儿。在她出生数月后，漳开也诞生在九龙江畔。20年间，她亲眼目睹了漳开的成长与发展，也亲身感受到了漳开带给这一片土地的巨大变化。让她记忆深刻的是，在她即将读高中那一年，随着漳开转型升级战略的实施，厦大附中就在原来的杨梅林里拔地而起；她幸运地成为了厦大附中的一名学生。她说，如果没有厦大附中，“按着店地村孩子上学的步子，如果想上一所好的高中，将不得不到几十公里外的龙海一中甚至更远的漳州一中去。光是来回的路程，就需要3个小时！”在她的眼里，这所高中“好的和大学一个样！”附中里游泳池、图书馆、室内体育馆样样俱全，还有每周一场的教授讲座，甚至还有去台湾做交流生的机会。“过去是我们羡慕漳州的孩子，现在换他们嫉妒我们了。”

让她高兴地还不止这些，她家用漳开的征地补偿款建起了一栋三层楼高小洋房，一楼改成了“收入可观”的小超市，家里窗明几净、卫生便捷；而在此之前的十年里，她们一家四口人就挤在一间不足20平方米的潮湿阴暗的房间里，平日里的娱乐就是一台黑白电视机。

2012年，她走进了与厦大附中仅一墙之隔的嘉庚学院（厦大漳州校区），成为了一名大学生。“不为别的，只因为这里离家近。”她高兴地说，“大学就在家门口，真好！”

这一片古老而新鲜的土地，承载了太深太厚的历史，饱尝了太久太远的岁月流转与沧桑，也浸润了太多太多太阳的光色与亮丽的憧憬。

即使是这美好的季节，从这片海岸经过，仍然可以感觉到那黛色的南太武上背后历史沉郁的声息，感觉到清新的风在不断地向着远方的世界召唤。

现在，这些漳开的创业者们、建设者们站在这里。他们的脚下，是现实的海岸，而他们的视线，则投向了这片土地上方的天空。那是一方通向财富与智慧之蓝海的天

空，他们的视线，能触摸到，那蓝得如此纯粹的天空中梦想的太阳吗？！

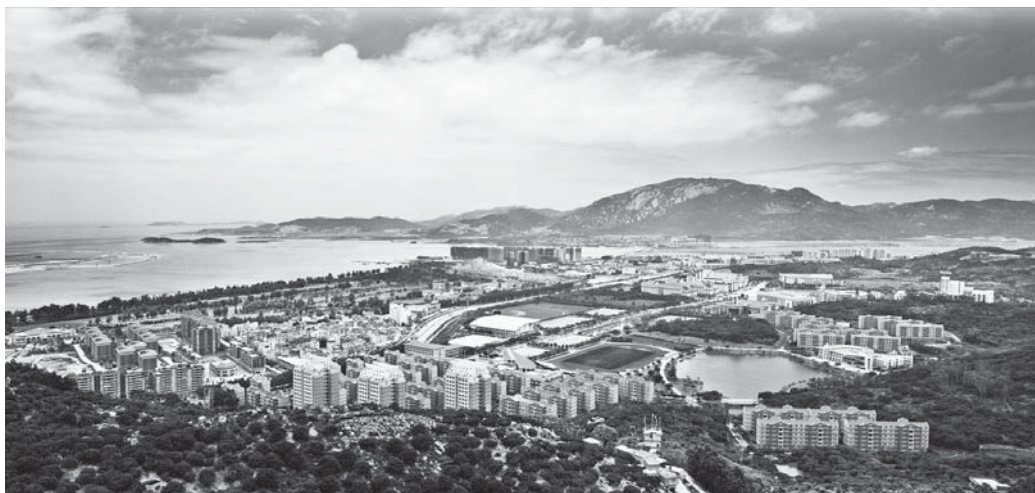
答案是肯定的。

“我们对未来的发展抱有极大的信心，”在一次访谈中，吴斌激情满怀的说，“未来五年的开发区，应该是开发区快速发展的五年。”

在漳开人的规划中，漳开的发展目标与功能定位就是建设成为“厦门湾南岸新天地，漳州市滨海新城区”，国家级开发区中的具有鲜明特色的新型开发区。新漳开将以四个功能定位支撑基本定位：以港航物流业为龙头，以现代服务业聚集为基本支撑，服务于区域经济发展的特色开发区；以地处海西前沿的区位优势，承接台商投资，对接两岸经贸，拓展对台先行先试功能的试验区；以厦门湾南岸山、海、岛环境优势为依托，形成居住、休闲、度假的生态、环保高尚人居示范区；以港口和厦漳大桥、隧道项目为抓手，成为厦漳同城化的窗口与纽带作用。

为此，漳开人将加快产业优化升级，迅速提升水平，做大规模与总量；加强环境配套建设，构筑宜居宜业新城区；注重区域分工合作，打造区域发展龙头；提升对外开放水平，增强经济发展活力；加快城乡统筹步伐，全力构建和谐社区等措施，实现大跨越大发展。

在漳开人的规划中，等到 2015 年的时候，漳开将发生翻天覆地的变化：





那时候,产业规模将更加壮大——港口建设加快,龙头作用凸显。“十二五”期间,在发挥现有码头泊位吞吐能力的基础上,投资建设 11 个 3.5—30 万吨级泊位,其中一区 6 个 3.5 万吨以上泊位,四区 5 个 15 万吨级以上泊位,投资总额 75 亿元,新增吞吐能力 3500 万吨,到“十二五”末,漳州开发区港口吞吐能力超过 5000 万吨。现代物流业加快发展,三大物流基地形成。以金海峡钢材城及首钢为龙头年千万吨级的钢材加工生产和物流基地,以木材专用泊位及大成木材加工项目为龙头的年 600 万立方米木材物流基地,以国家粮食物流园区和招商物流为龙头年 600 万吨的粮油食品物流基地。做强临港工业,做大规模总量。立足现有产业集群,不断做大做强,到“十二五”末,全区工业总产值达到 500 亿元,其中,以诺尔港口起重设备、豪氏威马船上起重设备为龙头的交通机械制造业,形成年 100 亿元产值;以首钢—凯西、嘉年为龙头的特种钢制品加工业,形成年产 500 万吨特种钢板、管材,年 300 亿元产值的省内最大的特种钢加工基地;以中纺集团、伟成棕榈油和法国路易达孚、美国 ADM 为代表,年加工能力 500 万吨、产值 290 亿元、福建省种类最多的粮油食品加工业。致力高新产业,提升产业水平。以 CDC 软件、多肽生物制药、创大光伏和欧中项目为基础,通过优惠政策和产业配套积极引进技术含量高、附加值高、规模和税收贡献大的项目,



与蛇口工业区联手启动开发区三区高科技园区建设，打造“漳州网谷”，密切与厦门大学合作，打造厦大国家大学产业园区，以信息软件、生物制药、光伏产业和农业种子研发为主导，形成行业特色和技术优势，提升核心竞争力。

那时候，“宜居宜业”新城将快速崛起——构筑特色人居商业环境。重点是“三个一”工程（一个岛、一个生态园、一条黄金海岸线）。2.2平方公里的双鱼岛项目造岛工程将于2012年完成，2013年6月完成陆岛连接并启动招商，届时双鱼岛将成为一座集总部经济、旅游度假、休闲体育、文化娱乐、商业居住为一体的海上生态新城；南太武黄金海岸线将于2012年完成，位于南太武黄金海岸线的酒店、卡达凯斯、美丽新世界、观澜国际等项目已经部分开工或即将建设，南太武黄金海岸线将成为与厦门湾北岸浑为一体的一道光彩夺目的风景线；南太武生态人居示范等项目建设的基本完成，漳州开发区将逐步成为绿色、低碳、环保的滨海新区，发挥漳州滨海新区中央核心区的功能。营造三海文化景观环境。正在实施的“八园十二景”环境景观工程，突出了漳州开发区海港城市、海防文化、海滨生活的“三海特色”，包括了“八大园区”、“十二景点”，这些工程将使漳州开发区的景观环境更加优美。完善文教卫公共配套环境。厦大附小、公办幼儿园正在建设，将于不久开始招生，加上此前创办的厦大漳州校区、厦大附中等，漳州开发区的教育体系将较为完备；南太武文化广场、海峡大剧院将于2012年完成；以漳州市医院开发区分院为龙头的三级医疗体系正逐步形成，漳州开发区的文教卫设施将更加完善。改造提升社区环境。农村城市化进程进一步加快，汤洋、大径、白沙等旧村改造深入实施，漳州开发区的社区面貌将焕然一新。

那时候，对外交通将更加便捷——基础设施配套，特别是周边立体交通网络将全面形成，为漳州开发区的港口发展和产业延伸、辐射奠定坚实基础。厦漳跨海大桥项目将于2013年6月正式通车，厦门湾港口的陆路将形成快速的通道，使厦门湾南北两岸融为一体，形成半个小时生活圈。厦深铁路港尾铁路干线项目将于2013年建成，将对发挥漳州开发区港口优势，拓展赣、湘经济腹地，扩大港区进出口运量，改善投资环境产生深远影响；招银疏港高速公路支线项目将于2012年完工，项目建成后将为漳州开发区增加一条南向的陆路疏港通道，进一步加强港区的集疏能力。漳州市滨



拓荒的足迹

招商局漳州开发区 20 年创业之路



开发区历任董事长、总经理、党委书记（左起）：袁庚、江波、刘松金、傅育宁、胡政，丁克义、康健、吴斌、白景涛，丁克义、张振芳、吴斌。

海一级疏港公路项目建成后，将连接漳州市东部沿海各区县，使漳州开发区进一步融入漳州市东部经济圈，带动港口、物流等相关行业快速发展。厦漳海底隧道的建成将有效地推动厦漳同城化和厦门湾经济、社会一体化发展。

“招商局漳州开发区将抓住机遇，以港口为中心，以城市为载体，以交通运输为动脉，以港口及相关产业为支撑，到 2015 年，努力实现全区工业总产值实现 500 亿元，财政收入达到 20 亿元。”展望未来，吴斌描绘了一幅美丽蓝图，他充满信心地说，“开发区必将成为厦门湾经济圈的重要组成部分，以及福建海峡西岸经济区的新亮点！”

“开发区再用 10 年的时间，完成全部开发。前 5 年完成现有土地开发，后 5 年完成人工岛的开发。在建区 30 年的时候，整个城市进入管理期，人口达到 15 万。这就是我的想法，最低的想法，要达到这个目标，这很大程度上取决于交通设施的改变，就是说，一座桥一座隧道的建成。”在漳开企业与企业家协会成立大会上，胡政激情洋溢而又满含深情地说，“我还有 5 年退休，这 5 年我会以极大的精力，把漳州开发区的事情干好。以后的时间，我在这儿看着开发区继续发展！”

就是这样一个简单而真挚的想法，就是这样一种纯粹而厚重的责任，推动胡政、吴斌和所有漳开人不断进取、思考、发展与创造！

有一位伟人曾经说过，人民，只有人民，才是创造世界历史的动力。当漳开人以全部的生命与激情，创造这片土地最大价值的时候，这些海峡西岸滨海新城的建设者，在黄土地上矗立起来的，则是一尊永恒的雕塑和骄傲的丰碑！

事实上，漳开之所以典型，不仅在于它创造了上百亿元的产值；在最本质的层面上，漳开的宝贵之处，就在于漳开人用自己的智慧与汗水，在中国的海峡西岸，赫然书写了一个中国属性的伟大辞藻——中国人民！

大而言之，是他们，拨动我们这个伟大民族伟大时代的经济的琴弦；小而言之，是他们的奋力耕耘，演绎了所有关于每个独特而共性的组织发展的历史，以及由此而塑成的永恒。毋庸置疑，也同样是他们，生成了一种模式，缔造了一种文化，宣告了一种理念，张扬了一种文明。也正是在此种意义上，是他们无可替代的承受了中国民族伟大复兴的未来之梦。

梦里春秋总关情，矢志不渝报国魂。他们，是大地的脉搏；他们，才是中国的真正的脊梁！

客观地说，漳开的风景，最大特色莫过于它已将自己融入了自然、梦想和时代，圆浑、清晰而雄奇。即使漳开四季轮转的景色再美，即使漳开独立于东南沿海千百个开发区的个性再强烈，几乎所有的漳开人依然固执地认为，最纯粹最高洁的风景线应该还是他们创业、展业、举业所充溢的那一种精、气、神，那一种属于漳开人的精神世界。



蓝色调的海和黄色调的土地，在两个世界中穿行，伴奏的则是一种强烈的时代之音。从现实到梦想，再突破梦想回归现实，所有的漳开人只有一个情感主题：让海岸成长为财富的森林，让个人融入时代的风潮。

这似乎是一个伟大的定位。于是，在历史与现实的交错中，在经天与纬地的交接中，在山山水水的变奏与协奏中，我们骤然听到那如同沸腾翻滚的大海般的涛声。那是属于中国漳开的涛声，那是属于所有漳开人的涛声！

2012 年 8 月 10 日，漳开雨过天晴，海面风平浪静。

这一天，漳州开发区的创始人、全国人大常委会委员、全国人大内务司法委员会主任委员黄镇东又一次视察开发区，他乘船视察了在建的厦漳跨海大桥、招银港区 8 号、9 号、10 号泊位，详细了解了漳开交通基础设施、港口建设情况。随后，这位 71 岁的老人登上南炮台灯塔，详细了解了卡达凯斯项目、南太武黄金海岸的规划建设情况，并来到双鱼岛填海工程项目现场，了解双鱼岛项目的规划和施工安排。视察结束后，黄镇东高兴地说，“这次来开发区，看到了经济社会发展取得的成绩，看到漳州开发区目前已进入新的发展阶段。我相信，随着厦漳跨海大桥、双鱼岛等各大项目的加快推进，相信再过几年，开发区将会以更崭新的姿态展现在世人面前！”那时候，他仿佛看到，一艘满载着希望的航船，正劈波斩浪，驶进惊涛拍岸的大海；一个充满活力的漳州开发区，正怀着彰显厦门湾南岸的辉煌梦想，崛起在春风激荡的海峡西岸……

说着说着，这位创办、关注、支持、促动开发区的老人的眼睛湿润了。一时间，他思潮起伏，感慨万千。20 年里，无论他是在共和国部长的位置上，在“封疆大吏”的位置上，还是在全国人大的位置上，他都在始终魂牵梦系厦门湾南岸这个叫做招商局漳州开发区的地方。他也已记不清，自己到底是第几次来过这片土地；但他分明觉得，每次踏上这片生机勃勃的热土，就像看着自己的儿女健康成长一般，他内心的幸福就增加了一点又一点……

在漳州开发区建区二十周年即将到来时，开发区管委会决定修建一个开发区的标志性大门。设计者设计了多个方案，最后一致选择了以冉冉升起的红日和银光闪闪的

船型构成的设计：一轮鲜红的朝阳从地平线、从九龙江口升起，一艘寓意招商局百年历史的航船嵌印在初生的红日之中，“南太武新港城”几个大字置于顶端。这是一幅构图，更是一种象征，象征着经过 20 年艰苦创业，在美丽的厦门湾南岸，一座生机勃勃的滨海新城正在展露英姿……



POSTSCRIPT 后记

这片火热的土地是如此迷人，如此鲜活，又如此让人不可思议。在过去的二十年里，这里成为了一个并不太大的试验场：有人在这里慷慨激昂，有人在这里悲喜交加，有人在这里仰天长叹，有人在这里低首深思……在一次又一次的接触中，毫不夸张地说，我被这片土地、这片土地上的人们深深地打动了。最终，我毅然决定，要在她二十年庆典到来的时候，为她写一本书。在这本书里，我要告诉人们：她从哪里来，她发生过什么，她未来要到哪里去。



2011 年的初春，我又一次来到招商局漳州开发区。起因于三年前的那次偶遇，让我和这片土地紧紧地联系在一起。这片火热的土地是如此迷人，如此鲜活，又如此让人不可思议。在过去的二十年里，这里成为了一个并不太大的试验场：有人在这里慷慨激昂，有人在这里悲喜交加，有人在这里仰天长叹，有人在这里低首深思……在一次又一次的接触中，毫不夸张地说，我被这片土地、这片土地上的人们深深地打动了。最终，我毅然决定，要在她二十年庆典到来的时候，为她写一本书。在这本书里，我要告诉人们：她从哪里来，她发生过什么，她未来要到哪里去。现在，我希望我的写作达到了这个目标。

实事求是地说，这段写作是迄今为止我用时最多、用力最大、用心最勤的一次。在写作之初，我衷心希望，我能以一种更深刻但更通俗的写作方式，来完成这一次对我而言非常重要的企业史写作。受到以前所从事的商务报告文学之笔风的影响，在此之前的村庄史、企业史的写作中，我的写作中充斥了华丽、丰满、夸张以至于虚浮的语言。为了写那些文字，我搜肠刮肚、用尽心机，把十多年积累的优美词句都堆砌其中。说句实话，那样的写作是不想看到的，特别是当我已届中年，慢慢形成自己对这个世界的认识之后。当然，那些早期的写作也是特殊时段、特殊语境下的产物，特别是当一个人在经济上还尚未能实现某种程度的独立的时候。所以，我宁可把此前的写作视作一个过程，一个我已经经历或者说不不得不经历的过程。但事情往往有另一面，

可能那种对于语言的“过度操练”，使得我多多少少对中国的文字有了一些感觉。

所以，为了研究漳州开发区的发展史，我毫不犹豫地辞掉了很多村庄史写作的任务，选择一次自主性、客观性但有充满激情的崭新的写作。就如同托克维尔所说过的，“我希望写这本书时不带有偏见，但是我不敢说我写作时未怀激情”，我努力实现“历史哲学与历史本身相结合”，尝试着用一种崭新的语言来叙述；我需要客观冷静地俯视这片洒满希望的土地，但有时候又需要充满激情的深藏其间；我需要细致、严谨的还原此情此景，但有时候又需要玩味把玩彼情彼意；我需要有一条主线鲜活生动的贯穿其中，但也需要呈现一个立体的而绝非凝涩的时空。写着写着，我突然高兴起来，也多多少少有些满意，原来历史也可以这样写。这是我希望看到的，也是我近年来渴望达到的目标。

毋庸置疑，在翻阅数千万页的资料中，我发现了材料深处走出来的那些可爱可敬的人们。他们浮现在我眼前，和我对话、交流、沟通，影影绰绰，如影随行；我慢慢地知道了，正是这些人在二十年的坚守中，最终使开发区走向了成功之途。说实话，是他们，深深地打动了；也是他们，督促我摆脱了“利益”的驱使，坚持着把自己最佳的一个创作时段留给这本书。

写作是痛苦的，这种痛苦缘于文字的苍白难于表述漳开 20 年的历史传奇。虽然只有二十年，但漳开的背景、事件、人物等等却又是如此错综复杂，如此色彩斑斓，不说别的，就是数万个文件，也足以让人心惊胆战，难以把握。要在这么多的资料中梳理出一条线索，怎一个难字了得？而我还不想匆匆下笔，敷衍了事，所以，就只能硬着头皮，一页页读下来，等我心里多多少少有了底的时候，一年的时间已经过去了；但这样谨严的结果，就是让写作变得颇为艰难甚至痛苦。

写作也是幸福的，这种幸福在于自己用心灵感悟漳开的同时，也得到了一种精神和生命的提升。漳开的历史传达给我们的是，只要心有信仰，心存信念、心中有梦，并踏踏实实地贯彻实施，就能排除一切障碍，最终取得成功与进步。众所周知，在过去的 30 多年里，我们的国家始终在传统与现代、保守与激进的冲突嬗变中挣扎前行。屈服于旧制，就会被淹没其中；公然反抗，就会体无完肤。漳开的真正与众不同之处，



在于它始终坚守内心中的理想，灵活掌握了与旧制相处的方法，并获取了其中的精华能量；同时又以惊人的坚忍、耐心和技巧与旧制的糟粕周旋，一点一点地摆脱束缚，走向现代，走向新世界。这个历经百劫的招商局的子公司之历史告诉我们，什么是梦想，什么是现实，在梦想与现实之间创造伟业必须走过的那些桥梁又在什么地方。

现在，这段历史终于写出来了，但我的思考与研究却不应到此告终。我希望，如果我有足够的时间和精力，我将在今后的时间里继续关注、追踪漳开和漳开人，将我的思考和研究不断推向深入。我希望，我能在漳开已经并正在继续展开的史实之中，发现此间潜存的最本质的理念、思想或者精神。

在结束这个故事的时候，我要衷心感谢所有为这本书付出时间和精力的朋友们，特别是招商局集团和漳州开发区的朋友们：衷心感谢他们慷慨地给我这么多时间，又给了我这么多的故事和思想。真诚地感谢他们！

另外，作为迄今为止第一部全面解读招商局漳州开发区初创过程和 20 年发展历程的著作，由于本人水平有限，不妥及疏漏之处，敬请指正。

彭维锋

2012 年 11 月 16 日

