

关于赤壁开发的思考与实践

赤壁乌林建设开发总公司

一、赤壁开发的范围和初步进展

1992年11月20日,我们与湖北省蒲圻市人民政府、洪湖市人民政府签订了以民间方式筹资建赤壁长江大桥及进行两岸开发的合同。1993年2月,我们在蒲圻市依法注册了以建桥和开发为宗旨的“湖北赤壁乌林建设开发总公司”。此后,两市人民政府又相继以文件形式,逐步规定了开发的优惠政策,并增加了开发范围。根据这些文件和合同,由我们规划、开发经济的范围包括:蒲圻市境内的陆水湖、温泉、留学生科技园、赤壁,洪湖市境内的乌林、林同炎国际工业城等,总面积达100多平方公里。1994年10月24日,湖北省体制改革委员会批准我们成立了“湖北赤壁乌林民营社会发展试验区”,规定试验区挂靠省体制改革委员会。这样,使我们的开发和管理在运作机制上有了初步的轮廓,为下一步大开发奠定了法律和政治的基础。

我们的开发是以赤壁为中心的,而且,在我们规划开发经营的范围内,也以赤壁最为著名,所以,我们权且把我们的计划定名为“赤壁开发”或“赤壁工程”。理所当然,“赤壁开发”也就包含了蒲圻、洪湖两市赋予我们的开发范围和权益、责任。1993年,我们在当地政府的配合下,只有一两个人来往于北京与湖北之间,主要是为赤壁长江大桥收集资料,同时,对两市的投资环境、资源作调查,为开发作前期的必要的准备工作。1994年3月,我们开始调集人员,正式进驻蒲圻,拉开了开发的序幕。几年来,我们工作的主要进展是:

1. 按国家规定的要求,完成了赤壁长江公路大桥的前期准备工作。大桥的技术论证,通过了湖北省计委和交通厅组织的专家审查,并由省申报中央交通部和国家计委。2. 对两市的社 会环境、人文地理、物产资源、水文气象、基础设施等等,作了详细的资料收集与分析,对我们开发的范围,绘制了各种图纸,有的制作了模型。3. 进行了适度的必要的宣传,提高了两市的知名度,在国内外造成了一定影响,吸引了不少国内外客商。4. 引进了广州金同投资管理公司来蒲圻成片开发。该公司决定在蒲圻筹资6亿美元建设60万千瓦的火电厂和筹资150亿元人民币兴建“国际建材工业城”。目前,两大项目准备工作均已完成,正在按计划有条不紊地进行。5. 与中央电视台合作,在陆水湖兴建四十集电视剧《水浒传》、六十集电视剧《观音菩萨》摄制基地,总投资1亿元人民币。目前,“中华水浒城”已破土动工,“国际观音城”设计初步完成,1996年2月动工。6. 与中国人民解放军总后勤部直属的中国新兴(集

团) 总公司合作, 共同开发陆水湖和温泉, 并组建了相应的开发机构。7. 创办了“华中法商大学”, 由武汉大学前校长、著名教育家刘道玉担任校长。8. 与德国科赫公司签订了合同, 在蒲圻市区附近建立“赤壁德国高科技开发区”, 面积达 20 平方公里。德国人已在开始作规划。9. 与蒲圻市粮食局合作, 生产了“天大牌”速溶茶。该项目已列入省里的重点技改计划。10. 引进中国第一冶金建设公司, 与我们公司合股, 并由一冶投资数百万元, 率先在陆水湖修建了疗养院。11. 与美籍华人、世界著名桥梁大师林同炎合作, 在洪湖兴建 10 平方公里的“林同炎国际工业城”。

应当说, 在近几年的经济环境下, 一个民办企业完成上述任务, 是很艰难的。但是, 由一个民办企业进行如此规模宏大的开发, 同时要承担修建长江大桥这样艰巨的任务, 在国内是史无前例的。上述工作, 相对我们肩负的使命和总目标来说, 仅仅是一个开头, 是万里长征的第一步, 是千顷沙漠中的一滴水, 其实效是难以看见的。因此, 人们猜测、非议, 是在所难免的。把我们的意图作适当的说明, 把我们的实践加以认真的总结, 是非常必要的。

二、赤壁开发的缘起

邓小平南巡讲话发表后, 一股强劲的开发开放热潮在神州大地汹涌澎湃。当时, 我们在北京、广州等地办科技实业。面对这种热潮, 我们深感这是一个千载难逢的历史机遇, 应当利用这个机会拓展更广阔的创业舞台。几乎每天晚上, 我们都在广州宾馆的咖啡厅里讨论。我们有一个基本看法: 我们办科技实业, 虽然有了一定的基础和经验, 但根据我们大多数是文人这样一个基本特点, 开发科技产品, 并非我们所长, 要创造更辉煌的业绩, 必须另辟蹊径, 把重点放在搞整体的成片开发上, 这既符合潮流, 又是事业上的一个“空隙”、“冷门”, 且符合文人所具备的策划、组织、宣传的优势, 能扬其所长; 沿海地区的大城市, 发育比较成熟, 凭我们的实力和条件, 难以达到目的, 应当选择一个相对落后而又有发展前途的地方一显身手。我们之所以提出成片开发, 还因为我们于 1989 年 9 月起, 在广东肇庆的鼎湖地区, 创办了全国第一个民间高科技开发区——广东省鼎湖科技实业城, 面积达 11.2 平方公里, 有这方面的经验和教训。

正当我们面临新的选择, 物色新的出击阵地时, 蒲圻市政协主席马玉玖同志, 受市委、市政府的委托, 千里迢迢到广州找我们, 希望我们到蒲圻市搞开发。我们为马玉玖同志的诚意和决心所感动, 决定到蒲圻考察。于是, 我们开发的视线, 终于因马玉玖的广州之行, 从沿海射向了中国的腹地——湖北, 一场以发展经济为目的的现代赤壁之战的思想萌芽破壳而出了。

三、赤壁开发的“隆中对”

诸葛亮在隆中隐居时, 对天下大势作过详尽的了解和透彻的分析, 因而在刘备三顾茅庐时, 产生了著名的“隆中对”, 对天下三分作了科学的预测。以后, 他又以非凡的胆略和超人的智慧, 协助周瑜赢得了赤壁大战的胜利。赤壁大战的发生地如今是蒲圻市的一个小镇, 江对面是洪湖市的乌林镇, 即曹操当年的屯兵之地。1992 年夏、秋之间, 我们多次来到蒲圻、洪湖考察。站在赤壁山上, 面对浩荡东去的大江, 放眼千里洪湖, 我们下定了决心: 就在这里打一场“现代赤壁大战”。

当然, 我们的决心, 并不是因为遥远的金戈铁马的历史回声而心血来潮, 而是建立在对这里的投资环境的科学考察之上的基本决断, 是经过反复研究、广泛征求意见后形成的新的

“隆中对”。促使我们下定决心的主要依据是：

1. 随着中国市场全方位的对外开放，国外客商必然会把投资重点从沿海移向中国腹地，尤其是科技发达、工业基础较好、人口质量较高、资源丰富、市场广阔的长江流域；中央政府为了避免改革开放 10 多年来形成的东西部、南北方发展落差带来的矛盾和冲突，也必然重视和优先发展中部地区和长江流域。而湖北地处长江的龙身之地，是东西部、南北方的结合部，因此，湖北处于国际资本投资取向和中国政治经济发展趋势这两条历史视线的交汇点上，必然会成为下一步中国经济崛起的热点。2. 湖北的重点是武汉，武汉是一个老城市，象我们这样的民间企业进去搞大规模的开发太不现实。蒲圻、洪湖，离武汉市仅 100 公里，其独特自然风光、名扬天下的人文景观、丰富的资源、广阔的土地等等，不仅构成与武汉市难以缺少、不可替代的互补优势，而且，这一地区本身的优势同样可以吸引国内外投资，使之成为武汉市的卫星城市和新的投资热点及新的经济生长点。其发展速度，无非是象其空间上有一段距离一样，有 3 至 5 年的时间距离。我们的大开发，就要象打飞机一样，要有提前量，而我们的开发工作，正好需要一段充分的、从容的准备时间。3. 蒲圻、洪湖地区，有得天独厚的区位优势、交通优势和资源优势，具备大开发的潜力和前景。日本有一种“空隙”理论，就是说一个人要善于开拓“空隙”领域，才能取得成功。相对大城市来说，这一地区比较落后。落后本身也是一种优势。因此，这里是一个未被开发的“空隙”，是一个充满希望的“空隙”，只要倾注心血，操作得法，就有可能成功地把潜在优势转化为现实优势和经济优势。4. 这里的干部和群众，思想开明，信誉度高，求发展、盼富裕的欲望强烈，这是我们开发的最强大的政治基础和最深厚的群众基础。

依据这些分析，我们提出了一个鼓舞人心的断言：中国的发展热点，都有一个“PU”字：广州的黄埔、海南的洋浦、上海的浦东、湖北的蒲圻。我们对外喊出了一个有煽动性的口号：你是强者就来赤壁创业，你有远见就来洪湖投资！根据这个断言，我们确立了自己的目标：修建赤壁长江大桥，全面协助蒲圻、洪湖两市政府完成建设好湖北南大门战略任务，最终目标是：站在向人类负责、向社会负责、向历史负责的高度，博采国内外众多开发区之长，按照联合国环境与发展大会制定的《21 世纪议程》的精神，把当前利益与长远利益、经济效益和社会效益、环境效益有机地结合起来，重点发展无污染的高科技产业、无公害的高效农业、高起点的旅游业和高质量的文化教育事业，努力建设一个生态环境优化、人民生活质量优化、社会风尚优化的综合发展试验区。在北京，我们与两市政府签订了合同。1700 多年前的古战场，成了我们创业的舞台。

四、赤壁开发的四字秘诀

“战场”选定了，仗怎么打？身处古战场，我们并未发思古之幽情，而是从赤壁之战中受到了深刻的启示。赤壁之战，是历史上著名的以少胜多的战例。周瑜在诸葛亮的协助下，仅以 5 万多兵力，打败了曹操的 83 万人马。我们仔细琢磨，发现周瑜取胜的诀窍是四个字：大、智、借、联。今天，我们在夺取开发赤壁的胜利，同样要把这四个字作为我们的基本方针和指导思想。

大：周瑜以 5 万对 83 万，这是何等的气魄，何等的胆识！正因为有这一规模恢宏、震古铄今的一仗，曹操才放弃了雄视天下的野心，奠定了天下三分的基础。现在，我们要完成赤壁开发的任务，同样需要这样的大智大勇，需要大手笔、大气魄、大胆识、大谋略，这不仅

仅是一个勇气和胆魄的问题，而是体现了一种高超的开拓艺术，包含了高超的智慧在内的一种大思路。

当时，全国都在搞开发热，许多土地在晒太阳。中央已经敏锐地发现了这个问题，正在采取严厉措施予以调控。对蒲圻、洪湖这样的“小地方”来说，在这种“天时”下搞开发，必须有一种新的开发思路，否则，只能是死路一条。但是，开发小的，没有影响，外地客商谁也引不起注意和兴趣；搞开发区，又“犯忌”，而且是“李杜诗篇”不新鲜。怎么办？我们提出两个办法：一是民间筹资修建赤壁长江大桥。这个消息一公布，全世界 100 多家新闻媒体作了报道，它象一声晴天霹雳，震撼了千万人心；它象一面迎风招展的旗帜，吸引了千万人的注目。中外投资者，立刻向我们涌来。我们在蒲圻，就接待了 2000 多名投资考察者。二是以桥为纽带，以两市城区为依托，逐步开发，最终在这里形成一个带状的中等城市。我们回避了开发区的叫法，而是根据联合国环境与发展大会制定的《21 世纪议程》的精神，取了个新的名字：社会发展试验区。当时，国务院正在制订《中国 21 世纪议程》，各级政府吸取了单纯经济发展带来许多弊病的教训，对经济、环境、文化等全面、持续发展问题很重视。所以，我们的计划很新鲜，很对路，很快得到了政府的支持，批准我们成立了全国第一个“社会发展试验区”。

要建一座长江大桥，还要凭空兴建一座中等城市，这个牛吹得太大了，许多人表示怀疑，认为是天方夜谈。其实不是这样。任何事情，都是从幻想、设想开始的。越是难办的事，往往越是容易成功的事情，就看你怎么去作。比如招商，很多人以为提出 10 万、100 万的项目很实在，但在投资者看来，根本没有兴趣。100 万的项目和 1 亿元的项目，无非是在 1 字后面多加几个“0”而已，但对外的招商效果和影响绝对不一样，因为只有大老板才能有兴趣。大老板来了，小老板不请自到。这就是大和小的辩证法。所以，提出大计划、大项目，不仅仅是气魄，更不是吹牛，而更重要的是一种策略。而且，只有目标大到惊人的程度，才能起到旗帜和号角的作用，产生强烈的吸引力和凝聚力，政治是这样，军事是这样，搞经济同样是这样。

智：众所周知，诸葛亮是智慧的化身。由他谋划的赤壁之战，是其军事智谋的生动体现。我们是一个民间的小企业，没有多少钱，没有多少人，要完成这么一个宏伟的计划，其难度何止 5 万对 83 万之差！所以，我们给自己定下一个基本原则：就是要以“智”取胜，出奇制胜。我们的规划、操作、宣传等全过程和各环节，都要贯穿一个“智”字，体现一个“奇”字，突出一个“新”字，达到一个“高”字，就是高层次、高效益，一句话，就是要有崭新的思维方式和高超巧妙的经营艺术，达到赤壁开发的目的。

借：“借”字，是一种重要的谋略。《兵经百字》就全面讲述了借敌之力、刃、物、将、谋等诸多方面的“借敌”之法，“己所难措，假手于人，不必亲行，坐享其利；甚至以敌借敌，借敌之借，使敌不知而终为借，使敌既知而不得不为我借，则借法巧也”。《三十六计》里，有“借刀杀人”、“借尸还魂”之计。赤壁之战里，也有“借东风”、“草船借箭”，其中孔明“借东风”，就是赤壁之战胜利的关键，当然，这些是军事谋略，所借对象是“敌”，是自然。我们所借的，则是朋友和天下有志之士的智慧、资本、声誉等综合力量，“借船出海、借风驶船”来达到开发成功的目的。我们的说法是：“再借东风起宏图，赤壁大战看今朝”。

联：为了取得赤壁之战的胜利，诸葛亮首先一着，就是千方百计，说服双方，达成了联吴抗曹的统一战线。我们的赤壁开发，更要联合各方面的力量，才有成功的保障。我们给公

司的成员，定下“四一”原则：即“见人低一等，有利让一分，有难帮一把，谋事高一筹”。从而保证了与当地干部、群众和各方客商的良好人际关系。想一切办法，尽一切力量，以一切方式，联合各种投资者，合作者，支持者，结成了广泛的经济统一战线，形成了越来越大的开发力量。

以上闪烁着军事谋略光辉的四字诀，被我们“借”来了。这是当地最大的软优势和取之不尽的软资源。我们多次向当地干部群众言明，我们没有完成赤壁开发的资金，但我们信奉一条，即以大钱赚小钱的是蠢才，以小钱赚大钱的是人才，没有钱能赚钱的是天才。我们不是天才，但我们有成功的把握，因为我们有“点石成金”之术，这就是赤壁之战提供的四字秘诀。根据这个秘诀，我们制定了赤壁开发的战略方针：集天下之智，借天下之力，联天下之友，成一地之事！

五、赤壁开发的突破口

赤壁开发从何下手？我们的基本作法是：找名人，作名事，使之产生轰动效果和“羊群效应”或跟进效应，因为不这样作，这个小地方就无从引起世人注目。

1. 高举长江大桥这面旗帜。我们投入了 1700 多万元，扎扎实实地完成了大桥的技术准备工作，以取得社会信誉。同时，我们想方设法与世界著名桥梁大师林同炎先生取得联系，并请他来考察和担任大桥的设计任务，还吸引林同炎先生创办了面积达 10 平方公里的工业城。林同炎先生的参与，使这面旗帜增添了更加灿烂的光辉，产生了很好的国际影响，提高了我们引资招商的国际信誉。2. 请高智慧高能量的人来共同开发。我们一开始进入赤壁时，就派人三下广州，请广州金同投资管理公司的董事长兼中美人才交流基金会理事长翁永曦先生来考察。翁先生在国内外有广泛的关系和影响，尤其是他有超人的智慧。翁先生一来，就引进了美国客商投资火电厂和“国际建材工业城”，同时，引来了一大批专家。他还多次到美国、欧州等国家举行大型招商活动，使蒲圻引起了国际舆论的关注。著名教育家刘道玉教授来了后，几十名教授、学者和世界银行的专家来了蒲圻，与美国哈佛大学、英国剑桥大学、牛津大学、日本东京大学建立了联系，表示要与在蒲圻新办的“华中法商大学”合作。刘道玉的许多国内外企业界的学生、朋友也纷纷来考察，支持刘道玉在蒲圻办学。3. 与名企业合作。我们以最诚恳的态度和最优惠的条件，锯掉门坎，打开大门，伸出双手，迎来了各类合作者。其中，我们首先找大企业、名企业，如中国新兴集团、武钢集团、中国一冶、海南 999 集团、重庆国际地铁集团。这些大企业，都与我们建立了各种不同形式的合作关系。他们的声誉和实力，为我们在社会上造成了较大影响，其他中小企业也闻风而来了。4. 选择知名度高的项目。蒲圻的旅游资源很丰富，但其美丽的自然风光鲜为人知，偌大一个陆水湖，长期得不到开发，也罕有游客。我们得知中央电视台要拍《水浒传》和《观音菩萨》，立即千方百计与之联系，终于争取得到这两个项目，通过这两剧的拍摄，大大提高陆水湖的知名度，带动陆水湖的整体开发，促进当地旅游文化经济的发展。现在，这两个项目已引起湖北省委、省政府领导的高度重视。国家旅游局和省政府拟将陆水湖作为国家级旅游度假区来规划和开发。5. 实事求是的宣传，提高知名度。蒲圻、洪湖要走向世界，引进人才、资金，就必须把自己置身于国际开放系统之中。但这靠什么，就要靠宣传。很难设想，一个连名字都不知道的地方，人家会来投资！那种小打小闹、默默无闻的作法，不是一种美德，而是一种传统的、落后的小农经济思想，其结果，只能是世代重复贫穷，延绵落后，滋生愚昧。所以，我们在扎扎实实

工作的同时，实事求是地进行轰轰烈烈的宣传，以吸引国内外的客商。我们的一个基本思路就是，要使这里富强，就要把这里叫响。有名人、名企业作“带头羊”，有了名事、名项目作突破口，我们就抓住了赤壁开发的“牛鼻子”。

六、赤壁开发的社会效益

我们和广州金同投资管理公司，虽然各自都在蒲圻花费了壹千多万元，但却两头看不见。一是投入看不见，因为我们的钱都花在基础性工作和招商过程中了；二是效益看不见，因为我们的资金没有变成厂房、设备，而是图表、文字和看不见的活动。但我们认为这种投入是必要的，因为，我们的目的是一项宏伟的整体开发，而不是一个具体的小产品的开发，没有这种基础性投入是不可能的。

1000 多万元资金、3 年时间、大量的人力，虽然没有使我们获得一分钱的回报，没有使蒲圻、洪湖人民获得现实的经济利益，但是，我们是欣慰和自豪的。因为，我们所刮起的赤壁开发的旋风，毕竟给蒲圻、洪湖人民带来了虽然看不见却可以感受到的社会效益，在一块沉寂的土地上播响了隆隆战鼓，给这里的经济文化的发展注入了新的活力。

1. 为蒲圻、洪湖的大发展提供了新思路。一位英国诺贝尔奖获得者说过一句名言：重要的不是解决问题，而是提出问题。我们的开发计划和思路，不管是否正确，但我们毕竟提供了一种新方案、一种有巨大影响的发展经济的新思路。人们可以从中受到启发，拓宽思维领域，引发出更新、更好的战略和策略，所以，我们贡献了一块引玉之砖。2. 赤壁开发提出了一个振奋人心的宏伟目标。古人曰：法乎其上，取乎其中；法乎其中，取乎其下。就是说，一个人有一个大目标，通过努力，最少可以实现一大半，反之，则小，无目标者，则什么也没有。我们的目标，至少可以起到鼓舞人心的作用。3. 我们引来了一批又一批的国内外专家、学者和客商、游人，扩大了蒲圻、洪湖人民对外交流、交往，这对于人们开阔眼界、解放思想、增长知识、提高素质，都有不可估量的作用。4. 通过各种形式的宣传，使这一地区从鲜为人知到天下皆知，这对于当地招商引资、开发开放，以及提高自身的价值，都有重要意义。5. 我们已经引进了不少大项目，大开发的热潮正在急剧升温，给人们带来了新的发财致富的机遇。

总之，赤壁开发的软贡献是巨大的，意义是多方面的和深远的。这种非物质的经济比物质的经济更为重要，无形的收获比有形的收获更为宝贵。随着文明程度的日益提高，对这种收获或效益的认识也会日益深刻。我们相信，有着优良文化传统和切身感受的蒲圻、洪湖人民，对此会有比我们更高的认识！

几年来，我们在省、地、市各级政府的支持下，在许许多多朋友的帮助下，赤壁开发迈出了坚实的一步。但是，我们所具备的条件、我们的能力，与我们所确定的目标和所处的社会环境，差距实在太大了，对其艰巨性和长期性，我们有充分的思想准备，给自己制定了“三三制”的步骤，即三年准备、三年开发、三年见效。第一个三年过去了，我们的工作重点即将转入开发经营阶段。我们坚信，有各级政府、各方朋友、各位有志之士的支持，坚持以智取胜的方针，我们一定会一步更比一步坚实响亮地迈向辉煌的目标。

（责任编辑 曾德国）