

一程砥砺，一城壮阔

——专访原招商局蛇口工业区有限公司总经理顾立基

▶ 本刊记者 关悦

顾立基

1982年获清华大学机电系应用电子学专业工学士学位；1996年获中国科学技术大学管理科学硕士学位；同年获美国哈佛大学管理学院AMP151专业证书。曾任中国国际海运集装箱股份有限公司副总经理、总经理，招商局蛇口工业区有限公司副总经理、总经理，招商局科技集团有限公司总经理、董事长，平安集团监事会主席等职。2004年起被清华大学深圳研究生院聘为研究员、兼职教授、特聘教授。



虽然在深圳已经待了快40年，但顾立基仍保留着家乡上虞浓浓的乡音。从上虞到上海，再到北京、深圳，他人生的轨迹，无不合着中国崛起发展的历史节拍。如今回头看，面对中国改革开放的宏伟蓝图，我们会慨叹、自豪，但在当时，这一场“摸着石头过河”的充满实证精神和创新精神的探索，却是跌宕起伏。而顾立基，就是当年河里打头阵“摸石头”的人之一。

“摸石头”的人

1968年，在上海高中毕业的顾立基被分配到上海纺织局下属的一家铁工厂工作。捡煤渣、修炉、敲铁、装炉……他能吃苦又善动脑，后来

被推举担任厂里的团总支书记。文革结束，高考恢复，顾立基顺利考入清华大学电机工程系，开始了新的人生际遇。

那时候按照政策，原则上应是毕业后从哪里来回哪里去。顾立基也一心想着，毕业后把学校所学应用到企业，能为企业振兴做一点实事。

“经过‘文革’，当时中国的经济已经濒临崩溃。改革开放，大家都讲振兴中华，很鼓舞人心。但具体怎么振兴？亚洲四小龙发展起来了，怎么发展起来的？有哪些经验？又有哪些教训？我们又能起什么作用？”这些问题一直萦绕在顾立基心里。他发起成立了“清华

大学学生经济管理爱好者协会”，得到众多学生的响应。1981年，他还当选为海淀区人大代表、常委，也是当年的高校在校大学生中唯一当选的区人大代表。

也正是这一番热血和出众的能力，引起了袁庚的注意。由此，彻底改变了顾立基的人生轨迹。

彼时，改革风口浪尖的蛇口正备受争议。袁庚受命出任招商局蛇口工业区管理委员会主任、董事长，面对的是一片荒滩和“生死存亡全凭自己奋斗”的未卜前途。“那时候经济特区虽然已经设立了，但社会上很多人对经济特区还是持否定的态度，甚至有些老同志特意跑到特区来看，然后就觉得好像什么都

变了。这也不能怪他们，他们都还停留在‘文化大革命’那一段思想感情上。”顾立基回忆说。

探路先锋也好，身先士卒也罢，彼时的袁庚和蛇口最急需的就是人才。1981年，中央组织部特批招商局到国内几所名校招一批品学兼优的学生去蛇口工作。在清华园，袁庚骑着自行车到一号楼找到顾立基的宿舍，和顾立基进行了一番深谈。袁庚关于改革开放和特区建设的思路、理念深深打动了顾立基，引起了他的共鸣，也激发了他的斗志。

“当时我想，无论到哪里，都是振兴中华。既然领导提出希望我去蛇口，而且在这个地方又可以试验自己的想法，那我就到那里去吧！”顾立基回忆说。

那一批去深圳的共有13位清华人。他们带着清华所接受的培养和教育，也带去了清华的精神。“我们这一批人在招商局、在国有企业里面其实起了很大的作用。毋庸置疑，袁庚同志在改革开放中所做的贡献非常伟大。但我们可以自豪地说，在袁庚同志和深圳特区的建设理想实现的过程中，我们清华人承担了很多具体工作，发挥了不小的作用。”回忆蛇口的几十年，顾立基如此感慨道。

在蛇口，顾立基参加了工业区企业管理培训班二期。在这个曾被袁庚称为蛇口工业区“黄埔军校”的地方，他们不仅系统学习了经济

学、企业管理、外贸实务等课程，还学英语和粤语，学电脑，学开车。从知识体系到思维模式到管理体制，无数新与旧的碰撞每天在这里激荡，无数的“没做过”“不可能”在这里逐一成为现实，并在今后的几十年里，成为辐射全国、影响深远的改革之基。

因为管理干部紧缺，顾立基等一批人才很快走上岗位，成为独当一面的中坚力量。顾立基从蛇口工业区管委会办公室开始，先是任秘书、办公室主任，接着转到企业从事管理工作，从中国国际海运集装箱股份有限公司（以下简称“中集集团”）到招商局蛇口工业区有限公司，再到招商局科技集团……成为中国最早的职业经理人。深圳40年沧桑巨变，顾立基和一大批清华人勇立潮头，在改革开放的最前沿亲自参与和见证了这一段波澜壮阔的历史。

40年后，在粤港澳大湾区校友庆祝母校清华110周年的大会上，面对身边百余位各个年龄层的校友，顾立基十分感慨。从最初的13位清华校友首赴蛇口工业区，到今天，深圳的清华校友已有万余人。深圳的40年发展历程中，一批批清华人奔赴到这块前沿的改革阵地、激动人心的事业舞台。他们身上融着清华的精神，也继承了深圳敢为人先、敢干实干的品质，在深圳的各行各业担当有为。2019年8

月9日，中央公布《关于支持深圳建设中国特色社会主义先行示范区的意见》，曾是改革排头兵的深圳又被赋予了新时代的新使命。面向粤港澳大湾区，面向无限宽广的未来，清华人的深圳故事，精彩待续。

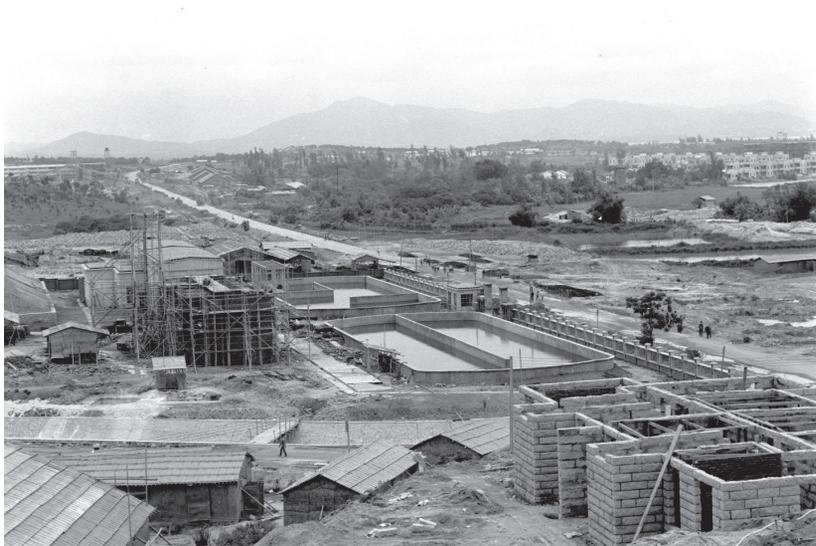
同城·同程·同成

记者 您是邓小平同志第一次南巡的亲历者，能否请您讲讲这次难忘的经历？

顾立基 对我们这一代人来说，邓小平时代的第一页，就是他于1977年8月做出的恢复高考的决定。可以说这一页改变了我们整整一代人的命运。我们是邓小平改革开放最初的受益者。不过当时没想到后来我会来到深圳蛇口工业区，参与了深圳四十年改革开放的摸索，成为小平同志推动改革开放的实践者。

1984年1月26日，我参与了邓小平同志第一次南巡的全程接待。当时我是招商局蛇口工业区管委会办公室的主任，袁庚同志当时要我紧紧跟着首长，记录首长的一言一行，他有什么指示，包括表情怎么样，都要详细记下来。

当时经济特区面临的压力其实是非常大的。举一个例子，现在我们都说，深圳是从一个小渔村逐步演变为大都市的。这个“小渔村”指的就是渔民村。小平同志当时也特地去看了渔民村。从1980年深圳经济特区建立到1984年，渔民村已



当年兴建中的蛇口工业区一角（资料照片） 新华社发

经经历了几年的发展。渔民村的渔民可以跨境，打的鱼可以卖到香港，应该说这确实给渔民村带来了很大的变化。它也成了全国最早的万元户村。但是随着开放，也出现了个别的走私情况。虽然毫无疑问，大部分人的致富不是靠走私，但从这一方面来讲，确实有不同的声音和质疑。还有很多其他的方方面面。所以到底要不要坚持开放，面临的压力确实非常大。

一路来看，小平同志刚开始很严肃，谈了一些他看到的很具体的问题。比如到港商参股的华益铝厂，当时中国内地的工业水平还不能生产白色家电用的薄钢板，但是首长看到我们这里的工厂在生产，就很感兴趣。他还去看了港口，看了集装箱厂，听我们跟他汇报。在这个过程中，我们感到小平同志问题问得越来越多，看到他的神情也是越

来越舒畅。

特别是当袁庚同志跟他汇报说，我们的方针是“三个为主，五不引进”，即工业为主，外资为主，外销为主；来料加工不引进，补偿贸易不引进，有污染而又无法解决污染问题的工业不引进，设备陈旧落后的工业不引进，产品外销占用我国出口配额的项目不引进。我们感觉到小平同志听了很感兴趣，还不断点头。当时预定的汇报时间其实已经到了，但小平同志连声说：讲下去讲下去！不限时间！

小平同志在海外待过，他非常了解这些方针背后的含义的分量。蛇口工业区这一系列“三个为主，五个引进”，确实是中国经济特区下一步发展的方向。所以从小平同志来到蛇口到他离开蛇口，这中间我们能感觉到他的变化非常非常

大。他应该是一路看，一路都在思索。所以才会有后来小平同志在广州的题词：“深圳的发展和经验证明，我们建立经济特区的政策是正确的。”

记者 和您一批来的清华人有13位，当时你们面对的是怎样的情形？

顾立基 其实可以接着上一段小平同志南巡的故事说。从这一段故事里就能看出来，我们这批清华人毕业后到经济特区，整个形势是有过低潮的。但是我们没有消沉，我们在努力工作，我们在努力争取得到领导的肯定和支持。当时我们所在的蛇口工业区企业管理培训班被袁庚称作蛇口工业区的“黄埔军校”。他曾经说，孙中山先生曾在黄埔军校门前写“不革命者不入此门”，我们这里是“不改革者不入此门”。确实就是这样。

拿我在中集集团的经历为例，中集集团1980年成立时是招商局和丹麦的宝隆洋行各占50%股份。我1986年去的时候，已经是资不抵债。怎么办？我上任总经理之后做了三件事：裁员、封存所有设备、组织班子选拔干部。这些做法在现在看来并不觉得什么，但在当时确实是打破旧例，压力和阻力都很大的。当时航运是低潮期，但我们提前布局做了准备，这就使得我们后来生产线恢复之后，能够很快抓住航运

业复苏的契机。

后来中集又做了一系列成功的兼并收购，我们把丹麦人管理中值得学习的东西拿来，结合中国的国情，又不断地完善和突破。只要是好的东西，我们认为都要借鉴，同时又自己有所提高。而这些能顺利实行，包括在深圳、在蛇口的企业后来为什么能走出那么多世界500强企业，应该说跟蛇口工业区的整个外部环境很好有很大关系。

当然对我自己而言，也有运气的成分。必须要说，幸亏有清华给我们的教育，也幸亏袁庚同志、招商局给了我们机会。包括我在上海工厂里干了十年的经验也起了作用。这一系列综合起来，使得我们在经济特区比较好地发挥了作用。

坦白讲，对我们个人来说，在深圳这几十年，有很多机会可以让个人变得很富有。中国在改革开放中打开了一扇窗，苍蝇蚊子也都会跟着飞进来。不可避免地也会有个别的不正之风。但我们这一批到深圳的清华人，在深圳踏踏实实做了几十年，我们这批人在招商局包括在其他国企，是坚决抵制这些行为的。这源于袁庚同志的以身作则，也源于我们多年在清华所受的教育。可以说，我们在这方面带了个好头。

清华人到哪里，人家冲着清华的牌子，都会比较重视。但这反过来也要求我们自己，一定要身正坐

直。如果是党员，就要像一个共产党员的样子。我曾经在给学生们上党课的时候讲，有时候我们会面临外部环境的不完善。这时候自己该怎么坚守？第一，绝对不能掺杂个人的私利。第二，绝对不能越线，必须坚守底线和原则。也许还可以加个第三点，就是我们不但要自立、自己做好，还要影响周围的人，而且影响的人越多越好。企业又要讲经济效益，又要讲社会责任，这其实是不容易的。但我们从自身做起，努力做的好一点、努力对身边的人正向影响多一点，就会起到很好的作用。

任何一个社会，都需要有一批人踏踏实实去做。我们是1977级的，对于难得的上学的机会，都是心怀感谢。因为我们之前已经被耽误了十年。所以我们毕业以后也都愿意做铺路石。这也是清华给我们的教育。可以说没有清华的教育，我们很难达到这些共识。

回头看，前四十年，清华给深圳、给中国的改革开放做了很大贡献，而往后看，依然任重道远，有很多事要做。非常重要的一点可能是从文化方面，从人的素质提高方面，从潜移默化的影响方面，要继续发扬清华精神，引领风气。我们清华一批一批的学生，毕业后要努力在各个基层岗位做得好一点，不要被社会上不好的风气蒙蔽了双眼。你以为人家能

这么做，你也能这么做，这就不是清华人对自己的要求。当然，这种人不敢说绝对没有，但即便有也很少很少，绝大多数清华人不这样，也不应该这样。

所以我们总结清华的110周年，有成就，有辉煌，而后面怎么做，其实路是很长的。我们在科技发展方面已经做了很多贡献，那么从人的培养的角度，能不能让清华培养的人才，绝大部分都成为今后40年中国发展的中流砥柱呢？对此我充满期待。

记者 深圳是科技之都，这些年深圳科技立市的成就众所瞩目。结合您这些年在深圳的经历，您觉得深圳科技之所以能起步腾飞，其原因是什么？

顾立基 深圳的发展，有一个很突出的特点就是科技立市。应该说，这一点深圳市当时的领导很有远见。他们引进深圳清华大学研究院，北大产学研等，后来还引进了很多香港的大学。这一系列举措引进了很多人才，包括世界各地的人才。这对深圳的建设起到了很大的推动作用。

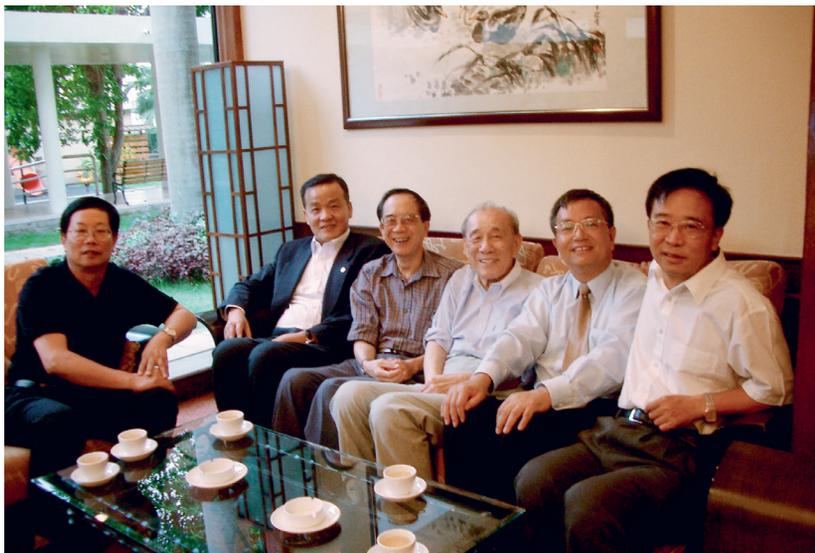
我举个简单的例子，我负责招商科技集团时，我们在蛇口工业区做孵化基地，帮助孵化了很多企业。我们投资过一家清华校友企业，是做多媒体芯片设计的。本来在广州做得也很好，但他一定要到深圳这

边来。为什么？原因就在于芯片设计需要很多工具软件。举例来说，如果需要十个软件，每个软件需要十几万美金，一家小企业为了设计可能就要花一百多万美金来买工具软件。卖这些工具软件的外国企业很有商业头脑。他们愿意以非常便宜的价格把自己的工具软件卖给清华。为什么？学生们在学校学会了用这些软件，用习惯形成依赖了，毕业后到了单位就大概率还会继续使用这个软件，而这个时候价格就卖很贵了。深圳清华研究院有一批工具软件。这样一来，企业如果入驻，就能以很低的成本租用这个工具软件，这样就可以帮助企业快速启动，节约运作成本。所以大量的孵化器、研究院的引进，实际上帮企业把配套工作做得很完善，吸引了大量的人才包括海归人才。

可以说，从清华研究院然后到各大学的研究院，深圳真正的科技起飞，我觉得这是个导火线。清华大学深圳国际研究生院和深圳清华大学研究院的设立，包括随之而来的一批名师，培养出的毕业生，硕士、博士等，可以说这批人对推动深圳科技发展的贡献是非常大的。

记者 您从2004年起开始，逐渐从实业界转向教育，开始在清华深圳研究生院任教，这是出于怎样的考虑？

顾立基 我是2004年还没退休的



2003年，袁庚与蛇口工业区干部在南海酒店的合影。右三：袁庚，右二：顾立基

时候，就受邀在清华大学深圳研究生院讲过案例课。退休以后，2009年受聘正式成为清华深圳研究生院的兼职教授、特聘教授。我本身是做实业的，可以说手头有非常非常多的案例，而且都是最贴合时代的（当然，给学生讲案例包括给学生做题目的时候，都是要求他们签保密协议的）。我很愿意把我在业界的经验，包括我自己的人生经验，通过潜移默化的方式与同学们分享，让他们通过研究能提炼总结出自己的观点。而且反过来，这些观点对企业说不定也会有所启发。

我总结了深圳很多成功企业的经验。现在大家都瞩目华为，任正非早期我们有很多的接触，包括万科的王石，包括我们招商系统的中集，包括我们金融领域的招商银行、平安保险等等。这些人都是为了个人或者小集团谋利益，而是为了

把这个事业做大。在讲课的过程中，我就不断潜移默化地跟学生讲这个道理。不要以为占了点小便宜，其实没好处。最后你的职业生涯是不开阔的、做不大。很多例子都说明了这个道理。

我一直强调，我们学工的学生一定要学点管理。这是非常非常需要的。我经常在呼吁，怎么帮我们搞科研的有创造发明的老师实现产业化。老师的研究方向很多，但产业化不可能什么都做。一个可以产业化的项目，能不能招一个接触市场比较多的硕士，让他当总经理，你当股东就可以了？这个总经理我们可以负责培养，只有这样，你才能把精力心无旁骛地全部投入到科研上，才有希望能达到世界水平。

清华人出去给人的印象很实干，但管理这方面的训练还是少。

包括很多人印象中觉得清华人都不大善言辞，但其实语言只是一部分人的问题，还有很多需要培养的是个人的特性。

记者 现在特别强调创新，您觉得怎样才能让创新不流于表面？结合这些年您授课的经历，您觉得现在的学生要创业创新，最亟需的是什么？

顾立基 学生创业确实困难很多，问题也很大。2014年，我把在深圳研究生院教课10年学校给我的工资拿出来成立了一个学生创业种子基金。我跟我太太商量，捐100万人民币，资助10个项目，每个项目10万元。我们的钱很少，主要是希望这笔钱能帮同学们在创业起步的时候起到一点助推的作用，帮他们进一步撬动外部的资金。但目前来看，成功的不多。

对此我们其实深有体会。你必须在大公司做到部门经理以上、对这个行业熟悉，而且能把你的部下、你的团队也拉出来，这样相对来说成功概率才会比较大。当然，没有实战经验，也不能说绝对不会成功。每个人都有各种各样促使他成功的因素。比如我们曾经投资过一个湖南校友的公司，他原来做3D打印，现在做环保的厨余垃圾。这个湖南的小伙子真是不屈不挠。我们曾好几次劝他要不要继续回去读博士或者先暂缓创业去找份工作。以他的

能力，其实不难。但他不肯，一直坚持到现在。很不容易，值得我们学习。但不是所有人都能这样。坦白讲，我们很多同学还不具备这些成功的因素。

所以从这个角度来说，学生有了创业的理念、有了氛围和环境，他有可能成功，但哪怕失败了，他也可以从中吸取教训。这种教训在求职的时候，也是很可贵的加分项。

至于创新能力的培养，这跟个人素质和学校的教育都有关。我们《高新企业创办与管理》专门讲了两节课，关于怎么培养创新思维和创新素质。我们的学生还不善于从实验室里发现可以创新的东西，很多时候熟视无睹。其实实验室已经做的、包括师兄做的、老师的朋友做的、老师的老师做的，都应该广泛关注。关注以后，还要有商业头脑。这个商业头脑有的时候是很难培养的。所以我们的课更多的是启发，启发以后，个别人可能成功，大部分人则是获得了一种知识。

还可以从另一个角度看，清华学生毕业以后深造的比较多，到政府、企业比较多，创业的相对还是比较少。我们给他们支持和启发，他们以后假如到了政府部门工作，也比较能体谅企业的人，比较理解其中的难处，这其实也是一种收获。

记者 蛇口、深圳乃至中国改革

开放的发展历程，可以说伴随着世界经济一体化、世界贸易和分工的大背景。但2020年疫情暴发之后，“逆全球化”浪潮带来了新的变数。这种环境下，您觉得我们发展面临的**最大挑战是什么？**

顾立基 疫情的控制，中国做得非常好。之前西方总有声音批评我们的管理、我们的体制，但事实证明，我们成功地解决了问题。

所以疫情的成功控制，对我们的制度自信、民族自信，都有非常大的、正面的意义。疫情确实对全世界都是一个很不幸的事件。但在和疫情战斗的过程中，我们也收获了很多跟竞争对手PK的机会。比如说，我们现在电脑用的都是微软的操作软件，但其实国内自主开发的操作系统基本上已经做得差不多了，只是大家都用惯了微软的操作系统，你说要突然改用另一个操作系统，这个替代成本太高。

但是现在我们被“卡脖子”，那好，我们马上自己弄起来。所以说，所有这些坏事都可能转变成好事，就看你怎么处理。

很多东西都要等待时机。美国对我们封锁也好，疫情带来的困境也好，看你有没有头脑在逆境中找到机会。眼下可能是低潮，但也有可能走得更快更好，有可能解决多少年以来就想解决的问题。这些都有机会。我们唯一希望的就是过程中能少点折腾，少点浪费时间。🍀