

我在北海市长任上那五年

——“北海现象”破疑

帅立国

一、赴北海上任

1992年邓小平同志南方谈话之后，南国边陲小城北海掀起了新一轮改革开放的高潮。国内投资者大量拥入，35个省、市、自治区在北海设立办事处，18个国家和地区在北海投资兴业，1300多家企业前来注册公司，100多家设计院在北海建院或设立分院，240多家建筑公司进驻，外来的建设工人超过10万人，整个城市成了一个大工地，新建的柏油马路纵横交错，构筑了近200平方公里的城市新框架，机场、码头、铁路及大型工业项目纷纷动工扩建、新建……这一轮新的开发建设的高潮，引起了世人的关注，至今仍议论不休。我于1990年5月至1995年5月任北海市市长，是北海这轮开发建设的直接组织者之一，借今年纪念北海成为沿海开放城市30周年之际，将所亲身经历的事做一个简要的回顾。在此特别要强调的是，这篇文章不是对这个时期工作的全面回忆，只是对自己所经历的主要事情做简要的回顾，纯属个人之见。说真的，已经是二十多年前的事了，很多都记不起来了，难免有疏漏、不正确、不全面之处，请大家指正。

1990年5月19日，中共广西壮族自治区党委书记陈辉光找我谈话，传达了区党委任命我为中共北海市委副书记、北海市长的决定。第二天，我便带上调令和户口迁移证，只身一人踏上了履新之路。经过南宁—北海三级公路漫长的6小时车程后，进入北海市区，我心潮澎湃，思绪万千，填下《水调歌头》词一首：

水调歌头·驱车下北海

穿越乌家岭，飞驶上洋前。闪来合浦田野，稻浪绿无边。心境豁然开朗，身似离弦快箭，思绪舞翩跹。此次下北海，倍感任程艰！

跨江口，走赤壁，过榕帘。银湾半岛，城市秀丽赛珠仙。开放改革巨潮，席卷中华大地，日月换新天！南桂有佳土，何为不争先？

[注：乌家、上洋、江口（总江口）、赤壁均为合浦县与北海市区所属的地名。榕帘—北部湾中路一段，两旁榕树遮盖全路，如同遮阳帘。]

到北海后，我住在北海迎宾馆3号楼的一个套间里。当时的3号楼条件非常简陋，简单的棕床，挂着蚊帐，一台台式电风扇，一张简陋的办公桌，上下班配一辆自行车，在迎宾馆包餐。我在简朴的客厅里挂上广西著名书法家、家兄帅立志临行前给我书写的一幅书法：

五非

非淡泊无以明德，
非宁静无以致远，
非慈厚无以怀众，
非宽大无以兼覆，
非平正无以制断。

——淮南子主术训

六弟立国赴北海任职特书此为铭，切记。二哥立志书

二、寻找超常规发展途径

1990年这一年，除了常规的工作外，我把主要精力放在调查研究上。我几乎走遍了北海市的城区、街道、工厂和合浦县所属的18个乡镇。找了不计其数的干部群众谈话。可以说，我是从走访工厂、农村开始我的五年市长历程的。

通过调查研究，使我了解到，从1984年到1990年7年间，北海的经济取得了长足的进步。市区工农业总产值增长了1.03倍，建成了北海机场、两个万吨级泊位、金海发电厂、程控电话、110千伏变电站等一批城市基础设施和工业项目。在原来经济基础差的条件下，改革开放初期取得了这些成绩，实属来之不易，它为我们这些后来者奠定了基础，创造了条件。但是，北海社会投入少，经济总量小；城市发育差，规模小，功能不健全；工业基础薄弱，规模小，不配套，没有骨干企业和拳头产品等。尽管北海市迈入了全国首批14个沿海开放城市行列，但是，经济社会发展仍不改相对落后的局面。1990年，城市人口20万人；建成区14平方公里，没有一条人行道硬底化的马路，没有一辆出租汽车，只有6条公共汽车线路，一盏红绿灯，一个交通指挥岗。全市工业总产值不到5亿元，主要是小型化肥、农药、机电、纺织、造漆、蔗糖以及原轻工系统的烟花爆竹、日用陶瓷等。年产4万吨硫酸普钙厂在北海就成了最大的龙头企业，除了水产企业以外，没有其他拳头产品；市区地方财政预算收入只有8042万元；全市发电量只有1391万度；第七个五年计划（1986—1990年）期间实际利用外资只有1052万美元。这些都是北海快速发展的致命弱点。

我曾在“一五”期间苏联援建的156项重点工程之一的大型现代化工业企业工作25年，并担任过集团公司和省一级工业管理部门领导工作，我深知发展工业不是一蹴而就的事。我在美国留学时也曾做过城市建设方面的考察，深知城市的建设、发展和管理并非易事。“此次下北海，倍感任程艰”，的确是我当时的真实心情。

然而，北海具有悠久、灿烂的历史，北海的历史可上溯到商代，西汉元鼎六年（公元前111年）置合浦郡。早在2000多年前，今北海所辖的合浦就是我国华南地区的文化、经济中心，是我国海上丝绸之路最早的始发港之一。北海盛产珍珠，是著名南珠的故乡，南珠文化是北海最灿烂的历史文化之一。1876年《中英烟台条约》后，北海与温州、芜湖、宜昌被列为通商口岸。英、法、美、德、葡（萄牙）、意（大利）、比（利时）等国在北海相继建立领事馆或领事级办事机构，同时开设海关、电报信馆（邮政局）、洋务局、医院、学校、教堂和工厂。

北海地处广西南端、北部湾东北岸。东邻广东，南与海南省隔海相望，西濒越南，是广西乃至西南地区连接香港、澳门的前沿，是大西南连接东盟地区最便捷的出海口，占有独特的区位优势。北海还拥有丰富的土地、淡水、港口、水产、海洋、矿产、旅游等资源，享有少数民族地区和沿海开放城市的优惠政策。

在这具有悠久开放传统、独特区位优势、丰富资源和政策优势的基点上，北海注定应该具有良好的发展前景。“南桂有佳土，何为不争先？”我在问自己，也暗暗下定决心，在北海这块热土上干一番事业！

1990年12月8日，在北海市人民代表大会上我当选北海市市长，当晚回到住地见我的门上插着一束鲜花，没有留下名字。我知道这是北海人民对我的信任和重托。我思潮澎湃，已过天命之年，担任“一市之长”，责任重于泰山。我独自登上冠头岭，写下小诗一首：

七绝·登冠头岭观日出

1990年12月8日当选北海市市长，年逾天命，承命司职，感事甚多，独登冠头岭，观日出有感。

岭高路险乐登攀，
满目青葱天地宽。
不负黎民殷切望，
请出红日照河山。

1990年10月、1991年6月，北海市两次组织由市委书记和市长带队，四套班子领导及部委办局负责人参加的大型赴广东考察团，先后到湛江、阳江、江门、广州、汕头、珠海、东莞、恩平、吴川、开平等市县，对广东的经济社会开发建设进行全面地考察学习。这些考察学习对我这样一个从事技术和行业管理工作、初次步入地方行政领导的人来说，是至关重要的。

面对相对落后的经济社会基础和投资环境诸多因素制约的现实，北海要想实现突破并超常规发展，就必须选择、确立一个科学有效、不落窠臼的战略。我把调研和考察资料经过反复地思考咀嚼后，一个北海发展的战略思路在我脑海里基本形成。

三、“造势、布阵、用将”法

1991年4月，自治区党委书记赵富林同志主持召开全自治区干部动员大会，在自治区开展解放生产力教育活动。这一活动的目的就是要让大家进一步解放思想，敢想、敢说、敢干，摆脱思想束缚，集中精力大搞改革开放，大力发展生产力。这一活动取得了一定的成效，但还没有达到预期的效果。因此，5月份自治区党委又开展了生产力再教育的活动。

1991年5月19日，在北海市中层以上干部“生产力再教育”辅导大会上，我做了题为《造势布阵用将——北海经济发展战略问题》的报告，较为详细地论述了实现北海改革开放新突破、经济社会跨越式发展的战略思想。报告没有稿子，所以比较生动，讲了近三个小时，反应良好。后来记录员根据录音整理，发表在自治区计委的杂志上。我在北海主政五年，就是按照这个经济发展战略思路工作的。

造势——《孙子兵法·势篇》云：“善战者，求之于势。”势者，形势、气势也。又说：“善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。”就是说，善战人所造之势，如同千仞高山上转动圆石之势，这是居高临下，高屋建瓴之势。

布阵——古代打仗的阵法有八卦阵、一字长蛇阵，等等。我们搞城市建设也要有个布阵法，我提出用“墨迹布阵法”。

用将——即为用人。用今天的话来说，就是配置好、教育好、使用好干部。

我在北海的“造势、布阵、用将”法简而言之就是：

造势，在北海造就一种大改革、大开放、大开发的大势态。

布阵，采取多种策略，布局北海的对外宣传、城市建设、产业发展、招商引资、文化建设，形成大开发、大建设的大格局，特别是在北海市的城市建设上用“墨迹布阵”法，布下建设的大格局。

用将，在北海的改革开放中使用好干部。

下面分别记述之。

（一）造 势

1. 得天时，造大势

中国的传统哲学思想讲“天时地利人和”，得天时必得势，得天时则能造大势。这一轮改革开放北海可以说是得了天时。这“天时”最集中表现为两点：第一是江泽民总书记视察北海；第二是邓小平的南方谈话。

大家都知道地缘经济。所谓地缘经济是指在一定区域内经济发展的内部因素与外部条件相互作用而产生的生产综合体。北海这些诸多因素都已经具备，只等大张旗鼓地大造声势。我们说的造势，就是利用北海突出的区位优势这张王牌，造就北海大开发、大建设之势。

造势的要点：

——北海是大西南最便捷的出海口；大西南、中南是北海的辽阔腹地。

——北海是经济发达的珠江三角洲与广西及大西南的结合部。

——北海是东南亚进入中国大陆的桥头堡。

——北海是中国下一轮大开发的重点城市。

江泽民担任中共中央总书记不久，于1990年11月22—23日到北海视察，陪同的有：中共中央书记处候补书记、中共中央办公厅主任温家宝，中顾委委员周建南，国家计委副主任甘子玉，中央政策研究室主任王维澄，解放军总政治部副主任周文元，农业部副部长王连铮，国家民委副主任江家福，国务院特区办副主任胡光宝，广州军区司令员朱敦法等。两天时间里，江泽民同志视察了北海港万吨级码头、太平洋水产冷冻加工厂、北海光学透镜有限公司、北海水警区和银滩海滨浴场（后称北海银滩公园）。我和市委书记全程陪同。由于没有安排专门的汇报，我们利用陪同的机会，沿途向总书记介绍了北海的现状和优势。总书记还不时地提问，记得在视察北海港时，向我询问北海为什么会有如此丰富的地下水资源，我从北海的降雨量和地质结构等方面一一做了回答。视察银滩时，江泽民同志看到美丽的银滩兴奋不已。走进云南省接待站“观海阁”（当时银滩唯一的砖混建筑）时，他被墙上张挂的琳琅满目的银滩一期工程的设计图纸吸引住了，停下脚步，询问银滩旅游开发的有关问题。我们借着讲解的机会，顺势谈起北海的改革开放思路。江泽民同志拉过一把椅子，拿起一瓶矿泉水，坐下来，说：“你们坐下来，谈谈。”就这样，原本短暂的小憩变成了专题汇报。在市委书记做了简要汇报后，我重点谈了北海的历史、资源、地理优势，特别是北海在国家外交战略和对外开放格局中的地缘优势和作用，并简要汇报了北海发展的基本思路。此时已超过预定时间，江泽民同志打断了温家宝同志的提醒，继续饶有兴趣地听我们的汇报，并从美国的管理谈到经济社会发展的科学决策问题。最后，他说：“概括起来，你们是‘后起之秀，前途无量’。我还有一句话，‘千里之行，始于足下’，还要扎扎实实做好工作。你们的前景很不错，但中期规划很重要，一定要把规划搞好，抓好基础设施建设，充分发挥北海的优势，促进广西乃至西南地区经济的发展。”

总书记的这两句话可以说就是北海经济发展战略的高度概括：“后起之秀，前途无量”就是肯定了北海的地缘优势，就是向世人宣布，北海是中国下一轮改革开放的重点，其前途无可估量；“千里之行，始于足下”就是让我们孜孜不倦、扎扎实实地为之奋斗。“后起之秀，前途无量”是江泽

民同志代表党中央、国务院对北海的充分肯定和殷切期望；“千里之行，始于足下”代表了党和国家对北海发展和工作的要求。

1990年至1995年4月，短短几年间，中共中央总书记江泽民，全国人大常委会委员长万里、乔石，全国人大常委会副委员长倪志福、布赫，国务院总理李鹏，国务院副总理朱镕基、邹家华、吴学谦、姜春云、李岚清，国务委员宋健、王丙乾，全国政协主席李瑞环，全国政协副主席谷牧、马文瑞、卢嘉锡、王光英、司马义·艾买提、程思远、洪学智、杨汝岱、钱伟长，中央政治局常委宋平，中顾委副主任宋任穷，中顾委常委李德生，中央政治局委员、国家体改委主任李铁映，中央军委副主席张震等党和国家领导人以及国务院相关部门的领导相继到北海视察，他们对北海的发展表示极大的关心和支持，并寄予厚望。

1992年4月19—22日，由国务院副总理邹家华主持，在北海召开西南和华南部分省区区域规划会议。参加会议的有广西、四川、云南、贵州、广东、海南等省、自治区以及成都、重庆等市和国家11个部委的负责人。会议确立了建设西南出海大通道的方针。邹家华指出：北海的位置对西南、华南部分省市的经济发展很重要，北海要充分发挥出海口的作用。他在接见北海市党政领导时强调，中央是绝对忘不了北海重要的战略地位的。这次会议和邹家华的讲话，再次从国家专业的层面上肯定了北海的地缘经济优势，为北海的改革开放造势添加了一把火。

1992年8月5日，由北海市人民政府主持，在北京人民大会堂云南厅举行《关于建立北海经济技术开发区》研究报告论证会。全国政协副主席王光英和国务院有关部门、西南华南七省（区）负责人，著名经济学家马洪、杜润生、于光远，北京、香港等地新闻媒体和综合开发研究院的代表160余人参加论证会。北海经济协作开发区提出借鉴自由港模式，由西南五省（区）及重庆、成都、广东、海南共同开发，加速北海作为西南地区出海通道口的建设。时任自治区副主席雷宇代表自治区政府表示，广西赞同研究报告提出的三项建议：加速营造国际化经济环境，发展一批产业群；将北海建设成多功能开发区；加大政策力度。时任国务院副总理邹家华到会并讲话，强调大西南要联合起来，加快改革开放步伐。会后，经国务院批转，国家计委于1993年3月12日批复同意北海组建“北海经济协作开发区”。同时指出：为了推动西南和华南部分地区的联合协作，可由各方根据平等自愿、互惠互利的原则自行组建“北海经济协作开发区”。“北海经济技术开发区”的创意，为北海与大西南地区的合作与对外开放打开了一扇大门。

自治区党委、政府的主要领导和各相关部门领导多次到北海视察指导工作，亲自领导了北海的这场改革开放。特别是1992年雷宇由广东调回广西担任自治区副主席，全权负责金三角（北海、钦州、防城）的改革开放工作。我在北海第一次见到雷宇时，我问他：“雷副主席，南北钦防（指南宁、北海、钦州、防城）的关系你怎么看？”他的回答很简单：“南宁是华盛顿，北海是纽约。”我一听，全然明白了。雷宇的到来，北海好似如虎添翼，尤其对我这样缺乏地方全面工作经验的人帮助更大。他在中国改革开放的前沿广东省工作多年，许多港澳台、东南亚的巨商都是他的好朋友，对他非常信任。他带领我们到国务院各部跑项目，到港澳、东南亚、美国招商，引进了许多项目和资金。

以上这些都是天时，没有天时就做不成大事。

特别是在我们正在准备大干快上的时候，1992年春邓小平同志视察南方，发表了著名的南方

谈话。小平同志的南方谈话极大地鼓舞了全国人民的斗志，从而在全国掀起了新一轮的改革开放热潮。特别是“发展是硬道理”“要敢想、敢干、敢闯、敢冒”的思想给我们指明了方向，对北海的改革开放和开发建设更如同是及时雨。小平同志的南方谈话是我们最大的“天时”。当时，我应《北海日报》的邀请，在报纸上发表了一幅书法：“春风又绿江南岸，北海腾飞在指日——读小平同志南方谈话有感”。

得天时，造大势。我们将总书记的两句话，制作成巨幅标语，高高竖立在北海的入口处，让所有进入北海的人都能看到。随即我们组织一切可能的宣传工具，大讲特讲北海的优势，大造特造北海改革开放之大势。向所有来北海考察的领导、商家讲，不仅在北海讲，而且讲出去，讲到广西、大西南、北京、全中国，讲到东南亚、日本、美国、德国，讲到全世界。我在北京出席全国八届人大会议期间，广西组织新闻发布会，并向全国、全世界直播，雷宇、洪普洲和我出席发布会。当我回答美国记者的问题时说：“北海正在大改革、大开放、大开发，各国商家云集北海，机不可失，时不再来，山姆大叔不要姗姗来迟啊。”

我们当时抓住了全国内陆省份，特别是大西南各省这样的心态：发展外向型经济必然要建立自己的出海口，他们由于过去行动慢了，深圳、海南改革开放高潮时没有抓住机会，北海这次机会绝不能失去，北海这一东南亚的桥头堡是必争之地。而我们的战略口号也正是“背靠大西南，面向东南亚”。因此大西南与内陆省市的主要领导纷纷带队前来考察北海，来势之猛，前所未有。如中央政治局委员、四川省书记杨汝岱带队考察北海时，提出要“借船出海”，要“大西南联合北海走向东南亚”。湖南省委书记熊清泉带队考察北海时对我们提出的“一城系四南”有异议，他说：“北海提出一城系四南不全面，应该加上湖南，叫一城系五南。”

我们的这一番造势果然反响非凡，全国各地的人纷纷下北海，一时间北海成了世人关注的中心，成了当时中国大开发的热点城市，达到了我们的预期。

2. 机遇是为有准备的人提供的

1992年小平同志南方谈话后，中国大地掀起了改革开放新的热潮。现在回顾起来，许多城市的条件都比我们好，当时却没有抓住，而北海抓住了，因为我们做了充分的准备。

北海由于地处老少边山穷地区和前线，过去失掉了很多发展机遇。1978年改革开放以来的12年发展也很慢。但是，我们相信，机会总是会有有的，前提是事先要准备好，因为机遇是为有准备的人提供的。

这一轮我们做了哪些准备呢？除了理清了发展思路以外，我们主要还做好了思想准备、政策准备、投资软环境和项目准备这四个方面的工作。

来北海不久，使我认识到北海改革开放的最大问题是干部群众的思想解放。北海经济发展慢，群众有悲观情绪，看着广东上，看着广东富，部分人有民心归东（广东）的想法（由于北海是由广东划归广西的）。民间有一种说法：“一人干，二人看，三人告，四人查，五人落实政策。”想干的人不敢干，怕被别人告，怕领导不为他们撑腰。思想比较保守一些的人，受到传统思想的束缚，不能接受新事物，对看不惯的事情爱告状。不少人处于观望的态度。解放思想的教育已经进行很多年了，虽说思想有了很大提高，但是，处于落后的地区，思想的解放仍然存在很大的差距。北海市委专题研究了这个问题，会议决定除了认真抓好学习外，更要通过活生生的事例来教育广大

干部群众。决定由书记、市长带队，分期分批组织干部到广东考察学习，并派干部到广东挂职蹲点。

通过考察使我们认识到广东改革开放的经验十分丰富，概括起来有以下几方面：

其一，思想解放，政策活用。广东从领导到一般干部思想解放、敢想敢干、敢于负责、敢于尝试新事物、敢于摸着石头过河搞改革。他们将解放思想作为先导，反复抓更新观念，每年都要抓。他们始终坚持以经济建设为中心，以发展生产力为标准。市委、市政府团结一心，一切为了经济建设这个中心，监督部门，在市委的领导下为经济建设保驾护航。党委抓经济，党政不分家，政府在前台，党委把总关，大家一起参加经济大合唱，不能各吹各的号，各唱各的调。他们抓领导、抓班子，抓班子统一思想；除了市委、市政府四套班子的人以外，很重要的一个环节就是抓好部委办局的领导。他们提出，部门是零件，不好的要修，修不好的要换。

在用活政策方面，广东也很成功。他们提出政策首先要稳定，不能朝令夕改；更重要的是政策要搞活。有专门研究政策的班子，给市领导出主意，如何将上级的政策用好、用活、用足。既要吃透上面，又要结合实际。在处理政策方面，他们有许多名言，“七个锅，三个盖”，“见了绿灯快快走，见了黄灯抢着走，见了红灯绕道走”，“管住大的，放宽小的”，“可放可不放的放，可罚可不罚的不罚，可高可低就低”，等等，尽管有些不好听，但是确实管用。

其二，体制改革力度大，企业活力强。在企业改革方面，主要是抓放权让利，搞活，放水养鱼。对于党政机关、部门，提出不依靠财政，在搞好本职工作的基础上，自己搞创收。

其三，加强基础设施建设，大力改善投资环境。广东有这样的名言：“要想富，先修路”，“路路畅通万事发”，“路通人旺地旺财旺”。广东首创贷款修路，或外商投资修路，收过路费还贷。珠海市的经验最为突出，他们搞大机场、大港口、高标准城市道路建设。

其四，大搞经济开发区。珠海市高栏港开发区真是大胆识、大手笔。口号是“以大港带来大工业，以大工业带来大经济，以大经济带来大繁荣”，气势磅礴，催人振奋。

每次考察回来，市委、市政府都要多次召开全市干部大会，进行传达、学习和动员。组织各单位联系实际进行大讨论，从工作和思想两方面找差距，写出总结报市委市政府。书记、市长主持召开各类型座谈会，找问题、找差距，出点子、定措施。

榜样的力量是无穷的，广东为我们树立了榜样，通过考察学习，北海干部群众的思想大大解放。这个转变是历史性的，为北海大改革、大开放、大开发奠定了思想基础，做好了思想上的准备。

在广东考察的基础上，市委、市政府组织政策研究室起草了北海改革开放的一系列政策。反复研究、修改，经四大班子讨论通过后，由市政府公布执行。实践证明这些政策是符合北海实际的，是行之有效的。这就是北海大改革、大开放、大开发的政策准备。

我们还在大抓投资软环境建设、改善政府管理、改进政府作风上大做文章。加强和完善政府部门的规章制度建设和执行力度，简化审批手续，强化服务意识，提高办事效率。为开发商创造一种宽松、和谐、高效的投资环境。

1990年我到北海时正赶上编制“八五”计划和十年国民经济发展规划，我们借此机会加强了项目的前期工作。10月9日召开全市干部大会，我在大会上就指导思想、发展战略、发展目标和

具体措施做了报告。我还下到市计委与大家一道讨论计划的细节。同时要求根据计划编制出重点投资项目的可行性研究报告，建立项目储备库。这就是北海大开发的项目准备。

我们用了一年多的时间，理清了思路，找到了北海经济快速发展的战略；完成了大开发的思想、政策、投资软环境和项目准备。至1991年底，我们可以十分自信地说：我们准备好了，只等机会到来。那时北海的干部群众，思想情绪高涨，大家横下一条心，一定要改变北海的后进面貌。此时的我，更是踌躇满志，在1991年夏天写了一首古诗，以抒发当时的感情：

古绝·呼风唤雨来

任北海市长周年抒怀

珠女爱贤才，
乡情动地哀。
驾云逐浪去，
呼风唤雨来。

3. 城市知名度是发展经济的前提

在市场经济的今天，城市的知名度极为重要。城市没有知名度，就无法为城市造势，城市的大改革、大开放、大开发就只能是一句空话。

初到北海，有三件事深深地触动着我。第一件，大约在1990年下半年，一位国家银行原行长到北海来调研，我在迎宾馆接待了他。他对我说，来北海之前，不知道北海市这个地方。第二件事，是在1990年的夏天，北海富丽华大酒店的总经理郑斌对我说，他到北京参加全国饭店工作会议，当他在签到簿上写到“北海富丽华大酒店”时，服务员立即对他说，北海没有富丽华酒店。这位服务员把北海市当成北京的北海公园了，这说明北京的老百姓不知道中国有个北海市。第三件事，有一次我接待到北海考察的美国考察团，一位美国朋友对我说，他在美国出版的地图上找不到北海两个字，相应的位置只有一个“LIAN”字。我明白了，是廉州的廉字。这三件事使我感到：今天我们搞改革开放，搞市场经济，一个城市没有知名度，怎么招商？怎么吸引人家来？怎么搞大开发、大建设？我们必须首先要采取强有力的措施，大打北海的知名度。在这方面当时我们采取了一系列强有力的措施，这里只说两条：

第一条，加强新闻媒体工作的领导，健全记者队伍建设，与记者交朋友。

我将当时北海市委宣传部部长庞志显叫到我办公室，给他说明北海知名度差的严重性，并与他商量如何强化新闻队伍的建设。给他下任务，将北海市的见报率在短期内搞上去。当时北海市在《广西日报》上一个月也很难看到一条消息，《人民日报》等全国各大报纸就更少了。我对庞志显说：“能不能做到，每周《广西日报》有两条北海的消息，每个月《人民日报》有一条消息。”庞志显工作非常认真，不久，他就提供了一份非常详细的工作计划，并召开了记者座谈会，让我给大家讲话。我在记者会上，谈了我们北海知名度差的一些感受，并且强调了它的重要意义，提出我要和记者们交朋友，要求记者们利用手中的笔，大力宣传好北海，为提高北海的知名度共同努力。在组织上，我们健全各大报纸记者站工作，建立完善了新华社、中新社、经济日报、广西日报北海记者站以及人民日报驻广西记者站派驻北海的代表等机构，这些机构凝聚了一大批有激

情、热爱北海的记者。同时我们还在部委办局组织了通讯员队伍，要求他们积极投稿，宣传北海。经过这次整顿和组织以后，北海的宣传队伍面貌一新，可以经常在《广西日报》和各国各大报纸上看到北海的报道。我们还创办了北海在全国发行的唯一报纸《沿海时报》，它是北海市政府主管的报纸，我为它题写了报名。《沿海时报》创刊以后，吸引了来自全国各地的优秀新闻工作者。《沿海时报》是周二刊，经常发表大块头的文章，综述改革开放的重大热点问题，大力宣传北海。我们还在全国招聘北海市各新闻媒体的领导和业务骨干，大批优秀的新闻工作者来到北海日报、北海电视台、北海广播电台工作，例如蒋钦辉、叶乐扬、段炼、段扬，等等。他们当中不少人留了下来，后来担任了市委、市政府部门的领导。经过一段时间努力后，我们采取的这些措施终于见到了成效，北海知名度大大提高。不仅见报率大大提高，而且，全国的新闻工作者络绎不绝到北海来，庞志显可以说是应接不暇。他对我深有感触地说：“帅市长，知名度也是生产力啊。”此后“知名度也是生产力”就成了北海的一句名言。

第二条，加强市委、市政府的公共关系工作，组建四套班子统一的接待部门。

城市的接待工作十分重要，是城市的门面，做不好就会得罪朋友，招来骂名。我们决定像企业那样成立政府的公关部门，抽调能人组建四套班子统一的接待部门，加强北海市的公关工作。组建统一的公关接待机构。副部级以上领导和外商由外办接待，其余由接待办负责。经过大家的推荐，抽调北海中学副校长蔡文华，任命为市政府副秘书长兼外事办公室主任，负责统一管理北海市的公共关系工作。1990年底以来，到北海的领导及内外宾很多，接待工作十分繁忙。党和国家的领导人、中央国务院各部委负责人以及兄弟省市领导和国内外投资商，纷纷到北海视察、考察。外事办、接待办的俊男靓女，个个都热情好客，精神饱满，成了北海一道靓丽的风景线。由于他们的热情、谦和、得体，赢得了美誉，开创了北海市公关工作的新局面。凡是来过北海的领导与外宾，对北海的接待工作都留下了深刻的印象。从而也有人说，“接待也是生产力”。

4. 旅游、边贸双剑出鞘，提升北海人气

旅游业应归属于经济类，但在我国计划经济时代并不这样认为，那时把旅游作为一种接待工作，归外事部门管理。直至改革开放初期也未引起足够的重视。北海的滨海旅游资源非常突出，20世纪90年代初，我们提出首先大力发展旅游有发展经济的考量，但更多是作为经济发展战略布局中的“造势”这步棋来考虑的。

一个城市要想发展，首先要有人气。“人流—信息流—资金流—物流”及其之间的相互影响，而人流是前提，这就是人流、信息流、资金流、物流之间的辩证关系。旅游可以带来人流，增加人气。北海旅游资源得天独厚，因此对北海而言，提高人流的最有效的方法莫过于率先发展旅游业。我们决定首先从开发银滩开始。

北海银滩过去叫白虎头，它是世界上最好的沙滩之一，是稀缺的旅游资源。我把它总结为“滩长平，沙白细，水温净，浪柔软，无鲨鱼”五大特点。“滩长平”，就是从冠头岭到大冠沙，沙滩总长24公里；由于沙滩地势平坦，加上北海涨潮退潮所形成的潮位差大，最大可达5.6米，这样退潮时可以退出大片的沙滩，最宽的地方可达7公里。这样大面积的沙滩，在国内外实属罕见。“沙白细”，就是它的沙子很白很细，尤其当沙子晒干后显得更白；由于沙粒细，赤脚走在沙面上，清凉柔软，如同脚丫子亲吻大地一样的感觉，令人感到特别亲切；也由于沙粒细，退潮后沙面坚硬，

可以在上面开汽车。“水温静”，指水温温和，水质干净。因为北海地处亚热带，故海水温和，冬季也可以游泳；而北部湾没有污染，海水清澈透明。“浪柔软”，指它的浪不大，很柔软，非常适合在海里游泳。“无鲨鱼”，北海这个海滩，有着世界上独一无二的现象，就是无鲨鱼，北海的老百姓告诉我，世代没有见过鲨鱼，没有发现游泳的人被鲨鱼咬伤的。

1990年白虎头还非常荒凉。沙滩上猪牛鸡鸭随处可见。一些简易的竹篱笆围子，专供洗海澡的人换衣服用。冲澡的淡水由当地的老百姓担来，两元一桶。前任市领导建了一幢竹楼，也已经破旧不堪，地上掉满了虫蛀的白粉，空在那里没有经营。唯有的一间平房，是云南省建的，也空在那里，很少有人光顾。

这片沙滩处于冯家江的人海口，所形成的沙面在空中俯瞰时，很像一个白色的老虎头，故沙滩之名叫白虎头，住在这里的村子因此得名叫白虎头村。用“白虎头”来命名北海这片美丽的沙滩我觉得不太好。因为沙子是白的，可以叫银滩。但叫什么银滩好呢？大家意见不一。我想干脆就叫“北海银滩”。不久，香港的全国政协委员考察团来北海考察。我征求过他们的意见，他们也认为叫“北海银滩”好，这样“北海银滩”的名字从此就定了下来。

我爱北海银滩。1990年夏天，我刚到北海时，工作之余到沙滩游泳，曾写下诗一首：

七绝·银滩游泳有感

北海银滩冠九州，
浪柔沙白世难俦；
等闲得卧沧波里，
不似仙游胜仙游。

开发北海银滩难度很大，首先是共识问题。当时白虎头的村民比较保守，认识不到旅游产业会使他们致富。几年前，北海市副市长姚贻汉为了修建白虎头渔船避风港，被村民困在村子里数日，后来还是派了驻军才得以出村。为了解除老百姓的顾虑，我带领相关分管副市长及部门负责人，三次到白虎头村召开市长现场办公会，请村民代表参加，阐明白虎头沙滩资源的价值和对外海开发建设的重要意义，并郑重地向他们保证，开发海滩旅游度假项目一定会让他们富裕起来。由于老百姓思想通了，为工程的顺利进行奠定了前提条件。

第二个问题是建设资金。为了解决开发资金问题，我提出：在银滩投资建设旅游设施的单位、个人，政府不收土地费，只按宅基地面积收取一定的城市配套费，用于供水、供电、通信、排污等设施建设。这一政策公布后，反响空前，30多家投资者前来报名，我们确定第一期25家，筹集了资金1072万元。银滩一期工程含25栋集冷饮、淡水冲凉、休闲、购物为一体的旅游设施外，还包括门楼、绿地、停车场及桥梁等，由广西城乡规划设计院规划设计，于1990年11月23日破土开工。正巧这一天，总书记江泽民来北海，我们特意安排在银滩给总书记汇报工作，想让总书记为银滩工程剪彩奠基。但是中央和自治区负责安保的领导认为事先没有给他们报告，怕不安全，不同意插此内容。最后我们准备了一棵塔松，汇报结束后请总书记为银滩培土种树。现在此树已长成了参天大树，挺立在银滩公园里。

银滩一期工程计划用半年的时间完成。开工后不久，我应邀参加市交通局党员大会，局长书

记让我讲讲北海的经济形势，我在讲话中说：“市政府下决心要在半年的时间里，把银滩的一期工程建成。北京市副市长张百发曾表态，完不成亚运会工程他跳楼。我们半年建不成银滩一期工程，我跳海。”我还开玩笑地说：“跳楼人是会死的，跳海的人死不了，因为我会游泳。”这个消息很快就传开了，大家就把银滩工程叫作“市长跳海工程”。这件事居然传到了山东。山东省委机关报《大众日报》在头版头条发表了一篇社论，题目是《跳楼，跳海，跳槽》。我的好友从山东将这张报纸寄给了我。文章的大意是：北京市副市长张百发说，到期完不成亚运会工程的建设跳楼。无独有偶，北海市市长帅立国说，半年建不成银滩，跳海。他们都是以置之死地而后生的大无畏精神，来激励建设者努力完成艰苦的建设任务。最后，他们的既定目标实现了。但是我们有些人没有跳楼、跳海的雄心壮志，而只是热衷于跳槽……文章的用意是十分明显的，是借跳楼、跳海之事来教育那些不安心工作的人。“市长跳海工程”极大地鼓舞了建设者们，半年后，工程按时于1991年5月建成向游人开放。之后，又有52家投资者纷纷要求再投资。为了满足大家的要求，我们又扩建了18栋建筑，叫作一期半工程。我本意这里定位为银滩中心浴场，整个银滩景区是北海银滩公园，但是，当时市旅游局局长刘继舟找到我说，为了扩大银滩的影响，暂时定名为银滩公园，等整个银滩开发后再改过来。我同意了，可是这一名字就成了永久，严格地说，这里叫银滩公园是不合适的。

银滩公园唤醒了这沉睡了多少世纪的海滩，让她焕发了青春。来自祖国四方八面的大量旅客到银滩游泳、度假，取得了显著的经济效益。特别是节假日，旅客如潮，一天多达1.5万人次，有人形象地称之为在北海银滩“煮饺子”。

不久，北海中房公司经理吴爱强要求在银滩公园的西面造堤吹沙建设1平方公里面积的海滩公园，公园中心位置建一座大型雕塑和音乐喷泉。并说不用政府掏钱，给政策由他们公司自建。我同意了，并对他说：“政府免除中房公司两年的税收；公园建成后由公司自行经营，自负盈亏。公园中心大雕塑要做就一定要做好，不要不伦不类。作品由艺术家负责，行政长官不要干预。”

当时要求开发银滩的投资者很多，沿着银滩规划路两旁建酒店、度假村、别墅、商场、游乐设施，等等。我们将这些项目与海滩公园并在一起叫银滩二期工程。二期工程占地19.5公顷，计划投资6亿元，于1991年12月18日开工。

海滩公园的设计方案经审定后开始实施。吴爱强工作非常积极认真，经常工作到深夜，有一次凌晨自己驾着车回家，因为疲劳撞到街心花池上，幸好没有发生人命事故。其实，何止是吴爱强在拼命，当时北海的干部，大家为了改变北海的落后状态都在拼命。海滩公园的雕塑是由北海出生的青年雕塑家魏小明创作的。魏小明十分出色，中央工艺美术学院毕业后留学欧洲，并在奥地利工作多年后回国在中工任教。雕塑名叫《潮》。我看到模型后非常满意，在北海银滩上张扬北海南珠文化，这一主题很好。魏小明艺术创作作风非常严格，一丝不苟，自己设计，自己亲自施工，表现了一个艺术家对艺术的执着和精益求精的精神。经过大家的艰辛努力，于1993年第二届北海国际珍珠节前夕，海滩公园建成。海滩公园有三个大门，名字分别由我与林宝光、吴爱强书题，雕塑《潮》由林宝光题。音乐喷泉由3200个喷头、1300多盏彩灯组成，中心最高喷水柱达到70米，当时是亚洲最大的音乐喷泉。巨型雕塑《潮》受到社会高度评价，得到法国文化部的奖励，成为北海市的地标性建筑。

2003年，市委、市政府领导，按照上级领导的指示，提出“还滩于民”，将银滩公园内的所有建筑物与海滩公园的大门、围墙全部拆除，因此现在这些建筑物都不复存在了。

1992年5月下旬，杨恒利以外商的身份从海南到北海来寻求投资，他的来头很大，其公司号称是由加拿大、澳大利亚、泰国、新加坡等国联合组建的海泰投资集团公司。他很会造势，带来大队人马，将富丽华的总统套间以及从一楼到四楼中间的房间全部包下来。由于当时我正在国外招商，他足足等了我一周。我回来后，立即和他进行会谈。他在会上表达了要成片开发银滩的强烈意愿，我对他提出的要求当场拍板：建旅游设施用地价每亩10万元，其中运动场属于公共设施，地价5万一亩。谈判非常痛快，就这样敲定了协议的框架。我们于6月4日签订了开发合同书。恒利海洋运动娱乐旅游度假中心占地约1.2平方公里（含1994年初，自治区政府决定在北海召开西南五省四方会议，我要求他建国际会议中心的土地面积），开发项目包括四星级的明如度假酒店（以泰国中华总商会会长郑明如命名），度假别墅100多栋，集餐饮、娱乐、购物为一体的罗马广场（含社会主义夜总会），休闲康复医院等设施。恒利旅游度中心于1992年8月18日奠基动工，1994年完成投资8亿元，项目的主体结构基本建成。杨恒利还计划在海边建一个海底水族馆，沉箱已经抛入海底，后续没有完成。项目在实施过程中，杨恒利大造声势，购买了一条2万吨级的旧邮轮翻修一新，取名“恒利号”，来往北海、海口、香港等城市之间。还经常请大批名演员、社会名流到北海来搞名目繁多的庆典活动。一时搞得北海沸沸扬扬，名声大噪。应该说，恒利海洋运动娱乐旅游度假中心对推动北海旅游开发建设，特别是对北海银滩获批成为国家旅游度假区起到了不可磨灭的作用。但是，杨恒利对工程管理不善，工程质量低下，并肆意挥霍，欠下大量债务。国家实行宏观调控政策，银行抽紧银根后，他的资金断链，度假中心工程停工。杨恒利将所有资产全部抵押给银行和债主，致使这一项目成了北海最大的烂尾楼，农民在别墅里养猪、养牛、养鸡、养鸭。2002年12月30日，财政部、国家税务局针对海南和北海下达了清理烂尾楼的文件，这些建筑物全部修整一新，出售一空，这是后话。

为了进一步开发北海的旅游业，我们请国家旅游局局长刘毅到北海视察。刘毅看后，感觉北海银滩的资源的确非常好，并肯定了银滩开发取得的成绩。当时他正在构想，要在全中国建设几个国家旅游度假区，建议北海申报。刘毅的视察给了我们极大的鼓舞。之后，我们就积极抓紧国家旅游度假区的申报工作。

国家旅游度假区的申报工作在当时也是一件不容易的事。首先要有一个像样的规划，规划就涉及钱。拿几十万元来搞规划，对当时的市财政很困难。我当即找到杨恒利，要求以他的度假区为核心，编制银滩国家旅游度假区的规划。他答应了，当然，这也是他求之不得，正好可以提高他的度假区的知名度。

1992年10月4日，国务院下文正式批准建立北海银滩国家旅游度假区，西起侨港镇，东至大冠沙，22平方公里，它是全国建立的14个国家旅游度假区之一。

银滩一、二期工程建成之后，我们又邀请香港郭鹤年先生在北海建设香格里拉饭店。1992年10月10日，马来西亚郭氏兄弟有限公司董事长郭鹤年到北海考察后，提出要在北海建两座五星级大酒店。一座建在北海市区北面的茶亭路，名叫香格里拉大酒店，另一座建在白虎头村南面的沙滩上，叫金沙大酒店。并在贵州路和北海大道交叉的地方要一块地，建设配套的度假设施。这些

我们都一一答应了，并在白虎头南面沙滩上划出了一块 80 亩的地供他们使用。香格里拉大饭店于 1996 年建成开业，结束了北海市没有五星级酒店的历史。

我们当时还在银滩建了世界独一无二的沙滩高尔夫球场。一个完善的国际旅游度假区，必须配套有高尔夫球场。可是，它投资大，北海当时的条件还不成熟，没有人来投资。银滩宽大平坦，由于沙细，退潮后沙面很坚硬，上面可以开汽车，当然高尔夫球更可以在上面滚动。我就萌发了在银滩上建沙滩高尔夫球场的想法。我向大家鼓动说：“设想一下，球手们戴着墨镜，清晨沐浴着朝阳，迎面吹来清新温柔的海风，享受着迷人的滨海风光的同时，由青春美丽、穿着泳装的女球童陪伴着在银滩上打球，这是何等的惬意和美好。”这件事在我们大家的努力之下，一个 18 个洞的沙滩高尔夫球场建成，于 1993 年 10 月 26 日举办了首届北海银滩国际沙滩高尔夫球邀请赛。国家体委主任伍绍祖参加开幕式，国家体委原主任荣高棠为邀请赛开球，并为我们题写了“北海银滩国际沙滩高尔夫俱乐部”的名字。国家体委、自治区政府领导与来自新加坡、泰国、马来西亚等国家的高尔夫球手一同参加了友谊比赛。球赛那几天，阳光明媚，观众很多，银滩旅游迎来了另一个高潮。在开发银滩的同时，我们还开发了山口国家红树林自然保护区，合浦县的干部集资建设星岛湖电视剧《水浒》的外景拍摄基地等项目。我们还接待了美国等国家和地区许多想开发涠洲岛的客商，但是由于种种原因没有办成。

从 1990 年底开始，我们用了不到 3 年的时间，就建成了北海银滩国家旅游度假区。中央及各地领导和外商纷纷来银滩参观，对银滩之美赞不绝口。1991 年 11 月 13 日，全国人大常委会委员长万里视察北海，参观银滩后对我说：“我在国务院工作时是负责城乡建设的，全国所有的港口、海滩我都走过，可以说，北海银滩是中国第一滩。”后来，我于 1996 年初在中国美术馆举办个人书画展时，曾特意写下巨幅书法“中国第一滩——万里语”。

在北海工作时，我每年春节都要下农村给老百姓写春联，并延续至今。1994 年春节，我到白虎头乡写春联，当时的乡长谢安和告诉我：“银滩旅游开发以后，全乡财政收入人均超过一万元，居广西乡镇之首。老百姓也都富起来了。”我听了非常高兴。

旅游开发使北海的知名度大大提高，当时达到了我们造势的预期。

2013 年，北海的国内游客 1521.16 万人次，旅游收入 137.28 亿元；境外游客 11.58 万人次，国际旅游收入 4307.88 万美元。旅游已经成为北海的支柱产业。1997 年 1 月 7 日，原国家主席杨尚昆视察北海，曾题写“天下第一滩”，被镌刻在银滩公园的一块巨石上。

1998 年，我退休回北海定居后，经常到北海银滩去。每次到银滩时，村民们见到我都热情地主动跟我打招呼，叫我帅市长，邀我与他们一起照相。告诉我，他们有的做导游，有的开游艇，有的经营珍珠产品，现在大家都富了，而且工作稳定，不用出海打鱼担惊受怕。知道我开发银滩时许下的诺言兑现了，内心十分欣慰。1999 年秋天的一个傍晚，我独自一人在银滩上漫步，感慨系之，写下了一首《银滩追梦》。

古风·银滩追梦

追梦银滩正秋分，
丹霞夕照美黄昏；

匆匆落日归大海，
缓缓渔舟走小灯；
飞下七仙同戏水，
携来万旅齐歌声；
风云呼啸真犹幻，
倦鸟还巢幻亦真。

我的确有许多银滩梦。有的已经实现，有的还是梦，也可能永远是梦。

由于银滩平坦广阔，我曾构想在沙滩上建一座几十平方公里的、仿蜑家高脚楼形式的旅游城，叫两栖城。涨潮时，海水淹没高脚，好似漂浮在海面上，是海上城；退潮时，露出在沙滩上，是沙滩城，因此叫两栖城。城中可以举行各种各样世界上独创的沙滩运动和水上运动。当黄昏的时候，我们用高科技手段，营造海市蜃楼的景象，成为世界一绝……

中央给予广西特殊的边境贸易政策，是对地处边境的少数民族地区的大力支持。边境小额贸易既可富民又可增加地方财政收入。而我们发展边贸还有一个更重要的原因，就是增加北海的人气，提升北海的知名度，为北海大改革、大开放、大开发造势服务。

广西的边贸是从1988年开始的，1989年下半年自治区批准北海石头埠码头为边贸口岸。自治区党委和政府十分重视广西的边贸工作，主要领导要求我们抓住机遇，用足用活中央给广西的边贸政策。我们从广东学到如何用好用活政策的经验后，加强了边贸的领导工作。1992年4月重新组建了领导小组，由市委副书记周国丰任组长，市委常委、市政法委书记彭福钦，副市长项守良任副组长，政府副秘书长颜昌茂任办公室主任。这一工作的政策性很强，大家经过艰辛的努力，取得了很大的成绩。1992年，北海市边贸税收收入2000多万元。北海边贸工作被自治区评为先进单位，受到表扬。北海边贸工作提高了干部群众的改革开放意识，促进了经济的繁荣，更重要的是，它有力地促进了北海的开发热潮，达到了造势的作用。

5. 首创北海国际珍珠节

创办“北海国际珍珠节”，是北海经济发展战略中“造势”的重要一步棋，其目的是通过“文化搭台，经济唱戏”，以办节提高市民的凝聚力，提升城市的文化内涵、形象和知名度，促进招商引资、经济开发和城市建设。

自古以来北部湾地区盛产珍珠，叫南珠。明末清初时期屈大均在《广东新语》中说：“东珠不如西珠，西珠不如南珠。”东珠是指日本的珍珠，西珠是指地中海一带的珍珠，北海合浦是南珠的故乡。从两千多年前的汉代开始，南珠开始向朝廷进贡。东汉合浦太守孟尝，在合浦实行禁止乱采乱捕珍珠的政策，至今仍流传着脍炙人口的“珠还合浦”的故事。北部湾有八大古珠池，其中六个在北海。清代皇帝在北海白龙港建大型采珠场，责令太监监采珍珠，至今仍遗留白龙珍珠城遗址。1958年，全国首粒人工插核珍珠也是在北海诞生。珍珠是上苍留给北海人民的瑰宝，南珠文化是北海历史文化的核心之一。我到北海不久就确立了“北海要打珍珠牌”的理念。当时报纸上习惯把北海市称为“滨城”，合浦县有时也称为“珠城”，这样的称呼我不能苟同。“滨城”这个名字没有特色，海滨、湖滨都可以叫作滨城。我就把“滨城”改为“珠城”，而把合浦县称为“珠乡”。

有一天，市政府办公室主任陈业辉告诉我，广西珍珠公司在钦州市建了一座珍珠大厦，并在钦州湾大养珍珠，大有超过北海之势。我听后立即萌发在北海率先举办珍珠节的想法，用珍珠节来宣扬和保护历史赋予北海的南珠中心地位，并以办节的名义推动北海城市建设与管理。这个想法得到大家的赞同，经过四套班子讨论通过，我们决定在1991年10月18日—24日举办首届北海珍珠节。为扩大影响，定名为“北海国际珍珠节”，每两年举办一次。1991年4月30日召开全市动员大会，宣布成立北海国际珍珠节组委会，市委书记和市人大常委会主任向组委会送匾。我任组委会主任，四大班子的副手任副主任。组委会下设招商、宣传、文艺、市容整顿、接待等部门。听说要办珍珠节，全市沸腾，大家积极性十分高涨，当日得到捐款20万元。

在市委、市政府的领导下，北海市总动员起来，积极为北海国际珍珠节做准备。1991年，北海的城市面貌十分落后。大多数马路两旁人行道没有硬化，杂草丛生。办节必须请来众多宾客，要给别人一个好的印象，首先要整顿好市容市貌。当时财政困难，只有采取摊派的办法。我提出一条“市长走马路”的措施。就是把有关的副市长、各部委办局、街道办事处的一把手全部集中起来，由我领头集体走马路。走到哪条马路时，当场把存在的问题和马路硬化、绿化的任务布置下去。这一措施果然奏效，城市面貌发生了很大的改变，为珍珠节奠定了市容市貌的基础。

经过大家艰苦的努力，10月18日首届北海国际珍珠节在北海体育场开幕。当天全市张灯结彩，装扮一新。国家部委办、自治区领导以及区内外、港澳台、外国嘉宾1000多人出席开幕式。我们举行了声势浩大的游行活动。各个表演队伍乘着彩车，载歌载舞，表演耍花楼、老杨公、龙狮等各种北海民俗风情节目。街道两旁人山人海，市民几乎倾巢出动，合浦县及周边城市的老百姓也都云集北海，数万人参加庆典活动。群众登上北部湾路两旁民房的屋顶或站在阳台上观看游行队伍。当我走到振华大厦附近看到如此情景，十分担心阳台垮塌，造成人员伤亡。幸好未发生此类事故。

商务洽谈也取得了丰硕的成果，共签订利用外资合同、协议、意向64项，总投资金额1.8亿美元。首届珍珠节取得圆满成功。

时隔两年，我们于1993年10月28日—11月2日举办第二届北海国际珍珠节。这时北海已今非昔比，经历了1992年大潮的洗礼，北海知名度空前提高，经济实力大大增强，城市面貌焕然一新。第二届珍珠节得到企业家的大力支持，由我出面就征得赞助款980万元。由于银滩国家旅游度假区已经建成，我提议开幕式在海滩公园举行，海陆空一起上阵，以雕塑《潮》为背景，主席台面对大海，彩车及群众游行表演队伍在退潮的沙滩上举行，空中跳伞表演，海面渔船游行。这一创意得到大家的赞成，得以实施并有所发挥。我还特别邀请自治区文化厅厅长周民震担任珍珠节艺术顾问，他带领文化厅的专家来北海对开幕式的文艺节目进行了具体指导。应开幕式编导的要求，我为第二届珍珠节的主题歌《珍珠的故乡》写歌词：

珍珠的故乡

——北海第二届国际珍珠节主题歌词

有一个美丽的地方，
那是北海珍珠的故乡；

多少年，多少代，
文明与灿烂，
都铭刻在龙的脊背上。
在南海，
在东方，
在这迷人的银滩上，
让我们走进北海的故事里，
谱写历史动人的篇章。

有一个美丽的地方，
那是北海珍珠的故乡；
多少年，多少代！
艰辛与辉煌，
都描绘在大海的胸脯上。
在华夏，
在南疆，
在这希望的土地上，
让我们走进北海的大潮里，
奏响时代最强的乐章。

此歌词由付林谱写了两首歌曲，一首是民歌，由于文华演唱；另一首是通俗歌曲，由孙国庆、李殊演唱。这两首歌旋律动听，至今广为流传。

10月28日，珍珠节如期开幕。海滩公园的音乐喷泉旁搭起了宽大的主席台。国务院部门、广西壮族自治区和来自国内20多个省、直辖市、自治区和友好城市的领导，美国、非洲多国驻华使节，友好城市日本八代市代市长，俄罗斯、澳大利亚、韩国、马来西亚、越南等国家和香港、台湾地区的嘉宾2000多人参加了开幕式。上午10时开幕式开始，此时海滩公园沙滩上刚刚退出广阔的沙面。首先由中国女子跳伞队做定点跳伞表演。紧接着，数架滑翔机打着珍珠节的旗子，在海面上来回飞翔。5000多条渔船在海面上列队排开，拉响长笛。古代海上丝绸之路的仿古龙头船，带领龙舟、摩托艇、帆板组成的船队，张着彩旗，敲锣打鼓在海上游行。近万名群众的游行队伍，簇拥着彩车，或载歌载舞，或躺在退潮后还残留着积水的沙滩上，表演各式各样的行进节目。全城十几万老百姓聚集在海滩公园的沙滩上和银滩公园规划路两旁观看游行队伍表演。第二届北海国际珍珠节盛况空前，创下北海历史之最。

晚上，我们在海滩公园举行了1200多人的冷餐会，宴请来自国内外的嘉宾。夜幕降临，高吊灯发出明亮柔和的灯光，在雕塑《潮》的舞台上，中央乐团演奏着欢快的轻音乐，音乐喷泉的彩灯和水柱、水花交相辉映，在这美丽、友好、欢乐的气氛中，中外嘉宾、客商频频举杯，共叙友情，祝贺珍珠节的成功，祝愿北海的美好未来。正当宴会兴致盎然之际，我接到市内打来的电话，说是市区正在下瓢泼大雨，让我们做好冷餐会的疏散准备。当时海滩公园没有任何地方可以避雨，

我只好不动神色，硬着头皮顶着。幸好天公开恩，两个小时的冷餐会终于完美结束，当最后的一个节目——花篮焰火放完，人们退场时，雨滴开始星星点点撒落下来。当群众散尽时，大雨在海滩公园降临。

“友谊、合作、发展”是珍珠节的办节宗旨，“文化搭台，经贸唱戏”是办节的指导思想。节日期间，我们举办了全国科技成果交易会、珍珠产品展销会、商贸投资洽谈会等活动。商贸投资洽谈会共签订合同、协议、意向 164 项，资金总额 22.2 亿美元。其中，合同 126 项，投资额 7.43 亿美元，利用外资 4.94 亿美元。全国 53 家单位 694 个科技成果参加了科技成果展销会，技术成交额显著，有 513 人进入人才交流市场。接待中外客商 2 万人次，商品成交额 1.28 亿元。与此同时，一批中小企业破土动工，总投资额 9.4 亿元。节日期间，近 10 万游客到北海旅游。节日期间，我们还举办了丰富多彩的文体活动，来自国内外的艺术家们表演了精彩的文艺节目，北海人民享受一场从未有过的文化大餐。我还提议珍珠节期间举办非常有意义的、具有中国传统文化特色的“珠联璧合”集体婚礼活动，团市委的同志积极承办这个活动，来自全国各地 35 对青年男女参加了婚礼，我为他们证婚。去年，有一对参加过集体婚礼的北海夫妇见到我时还兴奋地说：“帅市长，我们俩就是当年珍珠节您为我们证婚的，您还记得吗？”

这是一次成功的庆典活动，使我们体会到，创办有自己城市文化内涵和特色的节庆活动，只要是认真真、实实在在地办，不作秀，不搞花架子，这样的节庆活动对市民将产生极大的凝聚力，对城市的经济建设和精神文明建设都会产生很大的推动作用。

6. 外引内联双向启动，双向造势

北海市的历史与现状，决定了北海发展经济单靠自身的力量不行，必须借助外力，而这个外力就是引进国内和国外的项目、资金同时并举，必须采取外引内联双向启动北海经济的方式。而双向启动，在战略上同时起到双向造势的作用。

1990 年 9 月中旬，广西壮族自治区政府在桂林组织外经贸洽谈会，我们组织了以我为团长的 180 人的庞大代表团，带着 46 个项目参加。这是新一届市委、市政府第一次组团参加对外招商活动。经过大家的努力，北海市取得了丰硕的成果。签订合同项目 8 个，总投资 4.41 亿美元，其中外资 4.31 亿美元，成绩居全广西之首，取得了北海新班子开门红的成绩。

五年中，自治区政府和北海市政府采取“走出去，请进来”的方式组织了无数次的大小经济、技术、商贸、投资等活动。

1992 年 5 月 7—13 日，市委书记率北海市党政代表团赴成都考察，受到四川省及成都市党、政领导的热情欢迎。两市订了友好城市协议和一批合作协议。中共中央政治局委员、四川省委书记杨汝岱在成都锦水苑接见了考察团全体成员，对双方合作表示赞赏。

1992 年 11 月 25—29 日，'92 北海经济技术合作洽谈会在新加坡举行。在雷宇的带领下取得了丰硕成果。签订项目 40 项，总投资 18.8 亿美元。

1993 年 9 月 21—26 日，在由自治区政府组织，在香港举行的广西出口商品展销暨投资项目洽谈会上，北海市引资招商再占全区榜首，与外商签订合同、意向书、协议共 64 项，总投资额 13.8 亿美元。

1994 年 8 月 15—18 日，'94 广西招商会在新加坡隆重举行。北海市成绩优异，合同协议总投

资 6.6 亿美元（其中外资 4.2 亿美元）。在招商会期间，雷宇和我先后拜会了新加坡前副总理吴庆瑞等知名人士及新加坡广西同乡会，参观了新加坡裕廊工业区。新加坡双鱼集团控股有限公司和江宇投资集团有限公司与北海签订开发铁山港意向书。李光耀资政在总统府接见了雷宇和我。

外引内联成绩显著，据不完全统计，仅到 1993 年 3 月止，北海内联企业 1830 家，资金 92.15 亿元；外引项目 500 多家，资金 38.41 亿美元。

招商的数字能说明问题，因它表明了某种势态；也不能说明问题，因为它只是数字，还没有成为现实。然而，通过这些国内外的访问、考察、招商活动，使我们扩大了眼界、增进了友谊、学到了本事、增长了才干；通过这些活动，我们大力宣传了北海，为北海造势推波助澜。这才是难能可贵的。

1991 年，我率北海市经济代表团首次到香港招商。在广州、香港我们组织了恳亲会，看望、慰问了在那里的广西老乡，向他们传达了新一届班子把北海的经济搞上去的决心和措施。在香港还拜会了中国银行香港分行和新华社香港分社的领导，与香港分社政策研究室主任左牧讨论了北海经济发展的战略问题。回来时在深圳停留，深圳市委书记李灏同志接见了我们。李灏详细介绍了深圳改革开放的经验，使我想到了许多东西。我们还访问了著名经济学家马洪创办的经济发展研究院，与专家们讨论了北海经济发展的战略问题，并委托经济发展研究院为北海市做经济发展规划。这次访问结识了该院的孙浩等一批专家，我们也因此成了好朋友。这次在香港的招商活动，经济上取得了丰厚的成果，更重要的是思想认识上的收获巨大。

任北海市长期间，我曾经三次访问新加坡。见过新加坡许多高官，与许多朋友建立了友谊。记得第一次是 1992 年，受在北海投资建饲料厂的新加坡新兴栈集团公司总经理翁木深先生的邀请，我率北海市经济考察团访问新加坡。团员有市委秘书长劳宇勋、市政府秘书长蓝以舟、粮食局局长周广能、北海工行行长吴文元等人。我们受到了新兴栈集团公司董事会主席、翁木深的父亲、70 多岁高龄的翁烈强老先生的热烈欢迎，结识了中国驻新加坡大使和众多的华侨华商。我们还到翁烈强家里做客，那是一个华侨大家庭，所有的家庭成员都热情好客，彬彬有礼，我们感到如同到了家里一样。其间，我们拜会了中华总商会主席及新加坡议会经济委员会主任欧进福博士等人，参观了新加坡的市容、港口码头和公司、工厂。我们还乘汽车访问了马来西亚。所到之处，都受到华商领袖的热情接待。这是我第一次到东南亚，感触很深。我深深感受到华人在东南亚具有极大的影响力，他们的爱国之心令人感动，知道祖国在搞四化建设，都满腔热情表示要积极地投身到祖国的改革开放建设中来。新加坡是一个城市型国家，管理非常好。它经济发达，政治民主，社会文明，城市环境整洁优美，交通井然有序。在新加坡期间，除考察经济外，我们抽出时间考察了新加坡的城市管理。新加坡的城市建设和管理有许多宝贵的经验值得我们学习和借鉴。

回国后，我组织专题研究了学习新加坡城市管理的问题，决定全面学习新加坡的经验。当时北海市民的城市意识较差，记得 1991 年首届珍珠节前，我考察市内公共汽车时曾经登上 3 路汽车，乘车的人，不少是穿着木板鞋的。我还见到一位老乡挑着一担小鸡上车，我问售票员为什么让小鸡上车，她说：“他买了两张票。”这使我认识到，要想加强城市管理，首先要提高全体市民的城市意识。为此，我找到市广电局副局长兼电视台台长陈超，要求他在北海电视台每周举办一次《城市论坛》的专题节目，播放世界各地著名城市的录像，让市领导、干部和市民都上去讲，发动大

家都来关心北海城市的建设和管理。第一讲由我讲，题目是《人民城市人民建，人民城市人民管》。这个节目播出后收到良好的效果，对增强大家的城市意识起到了很好的作用。后来由于资料跟不上，只办了半年，就停下来了。新加坡的城市管理十分严格，罚款很重，他们说得非常中肯，大众的文明行为主要是靠管出来的。我们也有各种城市管理制度，但是管理不严，都流于形式。就说城市的清洁卫生吧，要做好很不容易。针对北海的情况，我们提出了城市要做到“三不见”：不见垃圾，不见黄土，不见杂草。这个要求说起来简单，做起来却不容易。首先要将空闲的土地种上草皮，树坑铺上木皮，不让雨天将黄土冲到马路上来，这一条做到不难；其次要管好施工和垃圾车辆，不撒落泥土到马路上，这一条不容易；再有，不能只用人工扫地，要用扫地车扫地，可以不断将尘土吸走。这样城市不见黄土了，城市才能做到清洁卫生。否则，刮风时马路就成了洋灰（扬灰）马路，下雨成了真正的水泥马路。为此我特批进口两台美国大型扫地车，让环卫处坚持用它扫马路。

（二）布 阵

墨迹布阵法，针对城市建设而言，就是在北海市这张白纸上甩下几块重墨（成片开发区），当这些重墨扩散开来，一个城市将迅速扩张。

1. “墨迹布阵”的由来

以往城市发展都是依托老城区，滚动发展。无疑这是行之有效的，这样基础设施投资省，生活设施有依托，配套方便。但是，它的最大问题是城市的扩张速度慢。这对于我们这些落后的城市来说是不可取的，如果是这样，我们只能跟在别人的后面爬行，永远落后。

能不能找到更有效的方法呢？对于艺术世家的我，父亲在宣纸上泼墨作画时，墨迹在宣纸上迅速散开给我留下了深刻的印象。于是，我在北海城市发展上提出了“墨迹布阵法”的设想。就是在市区搞几个大规模的成片开发区，好似画家在宣纸上泼下几块重墨，当开发区扩展时，就如同这些重墨在宣纸上迅速浸润扩散开来一样，一个城市就快速发展成长起来。为了找到理论根据，我于1991年首次率团到香港招商，特别拜会了当时新华社香港分社政策研究室主任左牧同志，与他探讨了这一问题。他说墨迹法似乎曾有人提过。不久，我邀请左牧到北海来，在北海迎宾馆我们进行了长谈，详细讨论了北海的发展战略，他提出了许多很好的意见，使我获益匪浅，并认为“墨迹布阵法”是可以提的。之后，墨迹布阵在我的脑子里开始形成，决定要在北海尝试。中央电视台《东方之子》栏目采访我时，我说：“画家是在纸上作画，市长是在大地上作画。”

“墨迹布阵法”最大的好处就是城市发展速度快，可以实现跨越式发展，是后进城市赶超先进的利器。而它的问题也十分突出：（1）城市基础设施的投资远远大于依托老城区滚动发展模式；（2）一旦大投资环境发生变化，墨迹还来不及扩散开来，就会形成一片片孤零零的建筑群。第一个问题我们不担心，因为我们是成片土地开发上缴的资金来搞大配套的，资金有保证。第二个问题是我们把握不住的。1993年宏观调控收紧银根后，北海出现的烂尾楼局面证实了这一点。

2. 超前的城市总体规划是实施墨迹布阵法的前提和基础

实施“墨迹布阵法”之前，首先要搞好城市的总体规划。规划一定要有超前意识，要在北海这张白纸上画最新最美的图画，做到50年不落后。

改革开放以来，北海做过两次城市总体规划编制。这一次我们请来了北京市城市规划设计院

牵头编制北海新一轮的城市总体规划。我与专家们一起详细讨论了规划框架的细节。概括起来有如下几点：

——城区主干道一定要足够宽阔。这一灵感是我在美国留学时观察洛杉矶城市道路得到的。因此决定将原来四川南路 60 米改为 80 米、北京南路 40 米改为 80 米、广东路 40 米改为 60 米。市区东西方向最中心的道路是疏港大道（现在叫西南大道），是将来北海市最主要的交通干道，宽度定为 140 米。道路中间留有宽大的绿化带，将来交通拥挤时上方建设高架路，地下修建地铁或城市轻轨（这一灵感是我考察阿根廷首都布宜诺斯艾利斯时得到的）。由于北京南路离火车站的距离近，为了实地体察改宽后的效果，我还特意到位于原综合化工厂的北海大道西段进行实地观察，想象一下 80 米宽，2—3 公里长的马路是个什么感觉。当疏港大道正准备设计时，有人反映疏港大道 140 米太宽，我们就请了建设部的中国城市规划设计院、深圳规划设计院、清华大学及同济大学规划设计院到北海开论证会。经专家论证认为，140 米还不够，应扩大为 160 米。后来我们还是缩小了 20 米。这就现在 120 米的西南大道。

——确定北海城市的大布局：以现在的市区为中心，以铁山港临港大工业区和新城镇廉州为两翼。铁山港地处北海市东面，距离北海市区 45 公里，而北海的风向玫瑰图告诉我们，北海的主导风向是西南风与东南风，最大风向是北风，因此选择铁山港作为工业区对北海市区的空气污染影响不大。铁山港区建区域性二级污水处理设施，达标后从铁山港的港顶排放入港湾水域，用庞大的铁山港水域作为三级处理的氧化塘，以保证海水在流出铁山港港口时达到二级海水标准，保证营盘地区的珍珠养殖和儒艮的生存的需要；在市区、铁山港、廉州镇之间用 120 米宽的道路联通。道路上方是高架快速路，地下是轻轨地铁。北铁公路、疏港大道、北海大道的辅路两旁种植大叶榕，像北部湾中路一样，榕荫完全覆盖，绵延百余公里，将会形成世界上最壮丽的奇观（在实施的过程中，因认为小叶榕的树形好，所以现在北海大道两旁种植的是小叶榕，没有实现我原来的设想）。

——在市区中心位置的鲤鱼地建大型城市广场，叫南珠广场。广场中心建一铁塔，是北海市最高的地标性建筑物，也是广播电视中心；广场内除铁塔外不建任何建筑物，只建绿地花园；广场四周建四大班子办公楼以及北海大剧院、北海图书馆、北海博物馆、北海美术馆等标志性建筑；沿鲤鱼地水库周边建四大班子宿舍，只供在职的领导轮流居住，广场周边建商住楼及生活配套设施。之前，我问过规划局的领导，世界上最大的广场和最高的铁塔是哪个？他们经过查阅资料后回答我：广场最大是天安门广场；铁塔最高是捷克的，法国埃菲尔铁塔第二。我说：“我们就建一个和天安门广场一样大的广场，叫南珠广场，天安门广场是方形的，我们的是圆形的。铁塔要比埃菲尔铁塔更高些。”南珠广场当时已经征地，周边圆形道路与南珠大道已经修通，并已封油。铁塔在 1992 年新加坡招商会上已经签了合同，至今我还保留着模型图片，后因宏观调控未能实施。

——在高德的海湾处，建金融商贸区，面积 7 平方公里。北海市区与廉州湾酷似一个张开大嘴的龙头。龙牙就在高德海湾处，是北海的风水宝地。在此建另一个广场直通海面。金融商贸区将是北海最繁华的地方。

——市区南面，依托 24 公里的银滩资源，与涠洲岛对应，建设北海的滨海旅游休闲度假区。

当时北海的总体规划就是按这些框架原则制定的。上海复旦大学校庆一百周年时，请来了加

拿大著名城市规划教授回国参加庆典，此人取道来北海，我见过他，那时我已经退休了，他说：“北海的城市规划不错，五十年不落后。”

北海城市规划的这些构想至今有的已经实现，有的已经修改。

当时我们还想把北海规划成北部湾的都会城市。由于苏州市当初规划时面积不够，被苏州县包围，因而发展受到制约。从长远看，北海市一定会发展成为北部湾的都会城市。而现在北海市区面积仅有 275 平方公里，势必重蹈苏州的覆辙，阻碍北海将来的发展。我们计划将合浦的一些乡镇划归北海市区，以满足建北海都会城市的需要。1992 年 4 月 5 日，民政部部长到北海视察，我们将这一想法汇报给他，他非常支持。之后，我们便立即采取行动，由民政局牵头做方案，经市人大审批后上报民政部，经过大家近两年的不懈努力，1994 年 4 月终于获民政部批准，将福成、南康、营盘三个乡镇划归北海市区，形成市区面积 957 平方公里，大数 960 平方公里，正好是中国国土面积的万分之一。这是具有战略意义的大事，现在看来，当时没有将铁山港东岸的白沙划过来，是我们的失误，对整个铁山港两岸的统一规划、统一开发造成不便和困难。北海都会城市的框架是：飞机场在城市的中间；西面是中心区，集行政、金融、科技、信息、商贸、教育、旅游为一体，中心区可以再向西延伸，涵盖整个廉州湾，向北延伸至廉州镇；东面是铁山港临港大工业区。我深信这一规划未来一定会实现。

3. 土地是撬动北海经济的支点

“给我一个支点，我将撬动整个地球”，这是古希腊科学家阿基米德的一句名言。我们撬动北海经济的“支点”就是土地。

改革开放以后，国家要求我们自主开发，自谋发展。对于我们这些落后地区，经济发展存在着一个怪圈，谁能突破它，谁就能取得成功。这个怪圈是：资金—基础设施—实体经济—资金。我们搞外引内联，吸引大家来投资开发实体经济，而人家首先要看你的基础设施条件好不好；而改善基础设施需要大量的资金；可是落后地区，底子薄，没有钱，上面也不给。这一组矛盾体，首尾相连，无法突破。北海的情况更为突出。如何突破这一怪圈呢？

1991 年春，海口市长李金方到北海，我私下会见了。他对我说：“帅市长，市长手里的最大资源是土地，只要把土地这篇文章做好了，什么都好办了。”他还介绍了海口市的一些做法。他的一席话对我这位初当市长的人启发很大。我立即带上副市长庞辉等人，到海口市考察，考察了金盘等几个开发区。这次考察收获非常大。当《海南日报》记者采访我时，我明确地告诉他，我们北海将要在土地上实行低门槛政策。我风趣地对记者说：“中国古代，家的门槛是权贵的象征，官越大钱越多的人，他们家的门槛就越高，门就越难进。我们北海起步晚，家底穷，我们实行低门槛政策，北海的门好进，欢迎大家到北海来投资。”

回到北海后，我在家里闭门一周不出，学习了大量有关现代土地的理论书籍和资料。结合海口、珠海的经验，使我认识到：

当代土地的价值由三方面构成：一是农业产生的价值；二是土地开发费用；三是期望值，即开发以后产生的价值。

这样就引申出以下思路：

(1) 我们以征地费的形式，将农业产生的价值还给农民，从而政府取得土地。

(2)由政府出土地开发费用,将三通一平等基础设施建设好,再出售给投资方进行第二次开发,建设实体经济。这叫作“筑巢引凤”。但这需要政府投入大量资金进行基础设施建设。

(3)如果我们将土地大面积、低价出售给开发商,让他们出资进行基础设施开发,由他们再进行二次招商,这叫作成片开发区,又叫“引凤筑巢”。参与成片开发的开发商只要向政府缴纳两方面的费用:一是征地所需要的费用(即农业产生的土地价值),由政府组织征地;二是大配套的费用,即通往开发区的三通一平等所需要的费用。大配套由政府组织实施。这两笔费用加在一起,就是成片开发商所需缴纳的土地费。

(4)完成成片开发区的基础设施建设后,开发商再招商引资所取得的效益,即土地的期望值,北海市政府不要,全部留给开发商。如果我们“造势”愈好,期望值就愈大,开发商的积极性就愈高。

完成这一构思后,我立即召开市长办公会讨论。为了集中精力开好会,我决定市政府“闭门”三天不办公,在侨港镇自治区财政厅建的度假宾馆开会。经过大家认真学习热烈讨论,这一措施变得更加完善。大家提出,出售土地在1平方公里以上的,可定为成片开发,土地价格每亩5万元。征地成本约每亩1万元,余下每亩4万元,专款专用,用于大配套基础设施建设。会后,形成会议纪要报市委和自治区政府。雷宇看后批示:“很好,认真贯彻执行。”市委通过了这一纪要,并以市委、市政府的文件形式向外公布执行。

4. 建十个开发区,将一个政府变为十个政府

经过我们大规模的造势以后,北海的热度骤然升温。再加上成片开发区政策的吸引力,一时间,全国各地到北海投资成片开发的商家蜂拥而至。计有北京来的乡镇企业城、现代产业城和新世纪高科技产业城,四川省的四川经济开发区,贵州省的贵州开发区,全国侨联的中国侨城,即华侨投资开发区,湖南省北海经济开发区,港澳开发区,银滩旅游度假区,北海市政府自己建立的工业开发区,十个成片开发区。北海市政府只控制开发区的总体规划、产业发展规划和环境保护三项,将市政府拥有的项目批准权限下放给开发区,各开发区可以独立招商引资。每个开发区必须做好自己的规划,规划必须严格服从北海城市总体规划的要求,符合北海市产业发展的要求,规划呈报市规划委员会审批后方能动工。当时,各开发区都不甘落后,他们从国内外请高手来搞规划设计,相互竞赛,做出了一批很好的规划。书记、市长亲自参加的市规划委员会认真评审了每一个规划。我们还将这些规划制作成沙盘模型在市建委大楼长期展出。1994年4月10日,建设部部长侯捷再次到北海视察时,查看了规划模型并给予好评。1993年11月28日我陪新加坡李光耀资政参观此模型后,他异常兴奋地说:“北海市应该成为北部湾乃至广西的首领城市。”应该说,这些规划是非常壮观的,如果不是投资大环境的变迁,这些规划能够实施的话,北海将是一个美丽的现代化的海滨大都市。

各开发区获得市政府授予的项目审批权后,他们利用这些权力,在丰厚的土地期望值的推动下,在全国各地四处招商,有的还招到国外去。这样如同一个北海市政府变成了十个小政府,甚至这个民间政府的积极性还要高。一时间,北海市的名声大震,在全国此起彼伏、连续不断听到北海的声音,对北海的造势起到了推波助澜的作用。而且,这本身就是“造势”,是造更大的势。

（三）用 将

用将就是用好干部。当制定了符合北海建设实际的发展战略、方针、政策、计划之后，成功的关键就是用人，即“用将”。

广西区党委对北海市这一届班子的配备是很到位的。就政府层面而言，副市长有张九先、庞辉、任玉玲、蒋天成、项守梁、傅嘉刚、姚贻汉，后来又充实了王芳春，从国家计委调来杜铁章。他们有的来自县区基层，有的来自生产企业，有的来自国家机关，有着长期的工作实践经验和丰富的领导经验。我们大家十分团结，各自独当一面，大家都思想开放、开拓进取、责任心强、积极肯干、任劳任怨，有着不改变北海面貌誓不罢休的决心。这就为这一轮改革开放建设奠定了坚实的基础。

我们成功地培养、启用、提拔本地人才，同时引进了外地大批人才，保证了北海改革开放的需要，确保了改革开放高潮的发展。

当时北海市的干部群众思想朴实，生活朴素，工作任劳任怨，这些品质十分可贵。但是，就整个干部队伍素质来说，高学历干部少；本地干部居多，有不同程度的本位主义思想；多数干部没有见过大市面，“农村版”的现象较多等。这些都不能适应改革开放形势的需要。南宁、桂林、柳州的干部不愿意到北海工作。即便服从组织调配来了，也是不落户口，不带家眷，随时准备回去。当时北海市通行讲白话，电台、电视台用白话播音；中小学教师只有语文老师用普通话授课，其余都用白话，外地调来的干部或投资者，其小孩要留级一年学白话才能继续上学。这些都是投资的软环境问题，必须要解决。

在干部的问题上，我们实施了不拘一格大量培养、引进、提拔、使用人才的政策。

——培养提拔一批本地的干部。北海也有不少好干部，这些人才是我们干部的基本队伍，他们能够真心实意地为北海的长远利益服务。只要努力培养，大胆提拔，让他们在游泳中学会游泳，就能很快地成长起来。我们在北海市内启用、提拔一批素质高、有基层工作经验的干部，委以重任，直接进入政府部门的领导工作岗位。这批干部中有戴春书、严世明、庞志显、蔡文华、蔡道东、邱大伟、陈东、吴权辉、苏鸿飞、王书华、王铭枢、蔡庆伟、陈超、陈承才、何文孚、吴道业等。北海也有不错的企业厂长，如风机厂徐光、蓄电池厂林孟标、罐头厂潘洪涛、造纸厂黎旭贵、造漆厂王大文、印刷厂陈嘉睿、化肥厂王运杰等。他们都得到了重用。现在有的人已经退休了，有的仍然工作在重要的领导岗位上。

——通过争取从北京空降一批。如任玉岭、杜铁章、陈向群、江小平等。

——从全国各地调一批。有的是领导看中直接挖过来的，有的是他们直接向书记市长写信调来的，有的是通过人事部门联系调来的。他们有：雷翔、赵国权、洪崎、赵智峰、冯仲坎、钟延波、杨建平、杨寅、常勇、邹妮妮、董晓燕、许光波、胡祝帮、杨立志、余轶、毕浩、余跃、赵士军、宋亚平、张文军等。

——从自治区内商调一批。如蓝以舟、周广能、陈业辉、蒋钦辉、宋鹤云、达和高、柳春梅、韦克宣、韦亮等。

——公开招募一批。1993年，市人事局局长戴春书到北京国家人事部招聘人才，他事后对我说：盛况空前，有近三万人报名。他们当中有教授、博士、硕士、高级工程师、律师、记者、作

家、电视工作者。我们还通过办《沿海时报》以及加强其他媒体单位引进的有：刘建春、叶乐扬、段炼、段扬、史达生、谢小麟、高峰、杨红夷、敦威等。

——下海携带一批。通过各开发区及各开发项目引入了一大批人才。他们有：左军、刘忠铁、王飞欣、杨軼、何道峰、马晓玲、谢民、孙文华、李宏如、李庆丰、刘青山、冯小舟、庄继宇、易文、卢德之、杨必宏、焦淑贞、刘伟等。据说，证监会原主席刘宏儒在中国最早办了一个金融博士班，培养了十个博士，其中就有八人曾到北海下海，我记得有王巍、戴小京、孙小刚等人。

我们大胆放权、放手，让他们在自己的岗位上能够大显身手，施展他们的才能。有成绩是他们的，有错误市领导承担。我们执行一条“藏富于局”的政策，即在改革开放中各部委办局创收的钱不上交市政财政，全部留给他们使用。鼓励他们改善办公条件，组织干部到外地和国外考察学习，开阔眼界。所谓“行万里路，胜读万卷书”，看与不看大不一样。记得一个鲜活的例子：时任市城建局局长蔡庆伟，是坦克部队营长出生，修马路，搞房屋拆迁是一把好手，多大的困难也难不倒他。但是我告诉他，新开的道路建好后，把两旁闲置的土地推平，不用花钱种草，南方的自然条件好，不用多久就会长出大叶草，这样城市就更美了。可是他没有见过，听不明白，所以迟迟不办。过了一段时间以后，他找到我说：“帅市长，我刚去美国一趟，看到美国的高速公路两旁种的草皮真是美极了，现在我才理解了你我种草皮的道理。”又过了一段时间，他带我去看城市管理中心，他引进了一位电脑博士，花钱购买电脑，将城市管理的要素输入到电脑中，用大屏幕将它们展示出来，一目了然。我看后非常高兴，并当场表扬了他，心想，我们的干部只要思想解放了，什么奇迹都可以发生。这样的事例很多，到国外先进的国家去看一看，既增长了知识，又开阔了眼界，这是一个开放城市的各级干部所必需的。

无论是本地的干部，还是到北海来开发的外地干部，他们都为北海的开发建设呕心沥血，兢兢业业地工作、拼搏，贡献了自己生命的宝贵时光。他们经过了北海的洗礼，回到全国各地去的，都干得很出色，我十分怀念他们；留下来的，经历了北海经济的低谷，经历了人生、事业、金钱之间最严酷的考验，由于爱北海，为了北海的建设，终于坚持住了，我向他们表示感谢！

四、北海大潮的到来

经过我们的艰辛努力，北海大潮终于到来，它如同高屋建瓴，以排山倒海之势席卷北海。记得1992年的一天，陈业辉拿着一张报纸到我办公室说，鉴于北海当前的情况，广东省委已经发文，要求以深圳的大企业为核心，组织广东全省企业开发湛江市东海岛。我对他说：“不用紧张，当前全国企业的自有资金并不多，如同沙滩上薄薄的一层水，谁先在沙滩上挖一个洞，水流了进来，其他人再挖洞也没有水可流了。这就叫‘沙滩挖洞效应’。我们北海先挖了一个大洞，不怕其他人在旁边再挖洞。北海的列车已经在市场经济的轨道上启动了，谁也无法将它停下来，它必将摧枯拉朽，不可阻挡，勇往直前。”

北海的大潮可大致分为三个阶段：

准备阶段——1990年至1991年；

建设前期阶段——1991年底至1992年上半年；

大建设阶段——1992年上半年至1994年。

1. 领导、客商纷纷到北海视察考察，新项目签约、开工竣工此起彼伏

据 1990 年底到 1994 年期间的不完全统计，时任中共中央总书记江泽民、国务院总理李鹏、全国人大常委会委员长万里和乔石、全国政协主席李瑞环以及国务院副总理、全国人大常委会副委员长、国家副主席等国家领导人 29 人次，中央、国务院各部委及各兄弟省、市、自治区等副部级、副省级以上领导 80 余人次，相继到北海视察、考察指导工作。国内外 25 个国家和地区的客商到北海考察，寻求投资机会。会谈、签约、奠基、开工、竣工仪式此起彼伏，有时一天内有四五个项目同时动工。主要的工业项目有：5 万吨人造纤维木浆及 2 万吨黏胶纤维的北海黏胶纤维厂，500 万吨炼油厂，120 万千瓦的北海电厂，攀枝花钢铁公司的 80 万吨钢厂、钢管厂及特种合金厂，北海通发通信设备厂，北海仿花岗岩地砖厂，等等，举不胜举。

2. 友好城市结缘，成片开发建设热火朝天

前面已经说过：落后地区有一个“资金与基础设施”的怪圈；撬动北海经济的支点是土地。更直接地说，成片开发，严格讲是“引凤筑巢式的成片开发”就是打破上述怪圈，撬动北海大潮的支点。因为“筑巢引凤”我们没有资金进行基础设施建设。同时零散的批地，不可能积累大量的资金进行大规模的城市基础设施建设。是成片开发拯救了我们，我们最成功之处就在于这里。“成片开发”或“墨迹布阵”是我们的法宝，是北海的创新。

首先我要说说友好城市的事，因为它与成片开发有着密不可分的关系。由于北海市的战略地位越来越被各省市所认识，因此，许多城市相继前来与北海建立友好城市。至 1995 年 5 月，我们先后建立友好城市十多个。天津市大港区最早，是 1991 年 3 月 28 日。然后是天津市河西区，1992 年 4 月 28 日。接下来的是：四川省乐山市（1992 年 5 月 13 日）、四川省成都市（1992 年 5 月 18 日）、四川省泸州市（1992 年 6 月 1 日）；湖北省襄樊市（1992 年 7 月 27 日）、贵州省六盘水市（1992 年 9 月 25 日）、北京宣武区（1993 年 3 月 25 日）、四川省凉山黎族自治州（1994 年 10 月 22 日）、西藏拉萨市（1994 年 10 月 31 日），等等。

由于省级单位和省会城市与北海市不对等，他们采取建立办事处的形式。先后有 35 个省市在北海市设有办事处，包括新疆和西藏。

我们还与澳大利亚黄金海岸市、日本八代市建立了姐妹城市。

由于我们将土地价值的第三部分即“期望值”留给了成片开发的投资商，而北海的地缘经济优势又得到从中央到地方乃至海内外的高度重视和广泛认同，因此，成片开发商的积极性非常高。从 1992 年起，北海开启了成片开发的热潮。

最先到北海投资开发区的是北京乡镇企业城。1992 年 3 月 6 日，市委、市政府批准成立北海乡镇企业城招商中心。该中心开发的乡镇企业城作为北海改革开放的试验区之一，占地面积 5 平方公里。乡镇企业城的成立拉开了北海成片开发的序幕。6 月 27 日，北海经济发展（北京）促进会、北海乡镇企业城招商中心在北京全国政协礼堂同时举行成立大会，并联合举办了北海经济发展研讨会。马文瑞、刘志坚、孙毅、罗青长、曾志、杜润生等 27 位老同志和中央有关部门领导出席了大会。首都及国内外 40 多家新闻单位的记者到会进行了采访，20 多位老同志和知名人士为大会题了词，首都各界 500 人参加了大会。7 月 4 日，我们批准成立乡镇企业管理委员会，主要领导由市人民政府任免。截至 8 月 18 日，北海乡镇企业城招商中心已有 15 家企业进入，意向投资额 2.5 亿元。

相继而来的是：

1992年3月17日，市委、市政府批准组建北海四川国际经济区招商中心。四川国际经济开发区占地2000亩，总建筑面积150万平方米，拟投资28亿元。

1992年3月24日，北海港澳招商中心获批准组建，并开始了北海港澳开发区的规划与建设。

1992年5月4日，全国政协副主席、全国工商联副主席、光大实业集团名誉董事长王光英和夫人应伊利女士到北海考察。随同来访的有航空航天部神泉公司、海南开普高科技开发公司、国防军工物资总公司、香港恒富国际有限公司等20余家大型企业负责人及中共中央办公厅、国务院发展中心的有关人员。考察团就在北海创建现代产业城事宜与北海市领导交换了意见。

1992年5月7日，是一个值得纪念的日子，市委、市政府召开全市百项工程大会战动员大会。会战投资总额4亿元，成片开发土地14块，面积30平方公里。它宣告北海大潮的到来，北海开始了史无前例的大开发、大建设的高潮。

1992年5月8日，北海现代产业城招商集团获准组建。该集团由海内外18家大型企业以股份制形式组成。10月6日，北海现代产业城开工典礼。全国政协副主席、全国工商联副主席王光英及国务院有关部门负责人，自治区及北海党、政、军领导出席。中央电视台主持人李瑞英、罗京主持了开工典礼。

1992年6月4日，海泰投资集团与北海市人民政府签署了北海银滩开发合同，开始了北海国家旅游度假区的建设。

1992年6月28日，贵州省委常委、副省长张树槐率领的贵州经济代表团与北海市签订了土地使用权出让合同。贵州省委、省政府决定在北海兴办经济开发区。贵州开发区占地1768亩，计划开发建筑面积204万平方米，5年建成。12月18日，北海贵州经济开发区举行隆重的开业典礼。贵州省省长王朝文，贵州省人大常委会副主任王振江，自治区、北海市党政领导和各界群众1000多人参加了开工典礼。

1992年7月6日，北海国际招商中心揭牌，北海四川国际经济开发区奠基仪式举行。建设部副部长储传享、轻工部副部长徐荣凯及四川有关部门负责人和自治区、北海市领导参加了会议。11月26日，北海国际招商城蜀秀花园破土动工，成都市副市长舒峦逸参加。

全国侨联主席庄炎林曾多次到北海视察，提出要在北海建立华侨投资开发区，名叫北海中国侨城，占地1.16平方公里。1992年9月26日，北海中国侨城举行开工典礼。全国侨联主席庄炎林、日本东京华侨总会理事柴田松年，自治区及北海党、政、军领导参加了典礼仪式。

1993年2月19日，国家科委、广西科委与北海市政府签订兴建“国家星火外贸商品基地”。

北海市政府还自己组织建设了北海工业开发区，1993年5月10日，北海工业开发区1号小区动工。这个开发区后来与港澳开发区合并，就是现在的工业园区。

1993年7月28日，北海保税区（筹建）举行开工典礼。全国政协副主席马文瑞、湖南省人大常委会主任刘夫生、贵州省政协副主席吴若秋、北京市政府顾问黄超，自治区、北海市党政领导以及西南各省代表出席开工典礼。北海保税区规划面积5平方公里，起步2.3平方公里，总投资43.4亿元人民币和1.67亿美元，已批准上项目8个，投资额为6.64亿元人民币。

1993年11月28日，新加坡前总理李光耀资政率新加坡工商考察团一行抵北海访问时，自治

区主席代表自治区政府向李光耀提出，在北海市铁山港赠送一万亩土地给新加坡建立“新加坡工业园”。随后北海新加坡工商考察团多次来北海考察，并与北海有关部门达成一批投资意向和协议。为了适应园区的建设，北海市成立了铁山港区管委会，由市委副书记沈北海任主任。

3. 北海拉开了空前的城市基础设施建设序幕

我们实行的低门槛、“筑巢引凤”与“引凤筑巢”的政策产生了奇效，我们突破了“资金—基础设施—实体经济—资金”的怪圈后，收到的土地出让金数十亿元。我们用这笔钱，作为城市基础设施的专用基金，开始了北海史无前例的基础设施大建设。

大规模城市道路建设

这一序幕是1992年3月6日拉开的，当天市政府做出决定，修建北海大道、四川南路、解放南路（即现在的北京南路）。随即广东路、贵州路、云南路、西藏路、南珠路、新世纪大道、银滩路、机场路、湖南路、湖海路、上海路、北铁公路等相继开工。9月27日，北海至铁山港二级公路开工。北铁公路是沟通北海市区与铁山港临港大工业区的重要交通干道，它的建设，是铁山港工业区开发建设的标志。

北海市最大的道路疏港大道即现在的西南大道，于1992年12月28日动工兴建。湖南省委常委、省纪委书记杨敏之，省委副秘书长易锡兴到北海参加了开工典礼。该路由湖南信托公司投资，以两旁的土地作为补偿，总投资2亿元，路宽120米，长15公里。

如果包括各开发区内由开发商自行建设的道路，这就是一个庞大的道路网。我们构筑的道路框架达到近200平方公里。道路两旁铺设的下水管，最大的直径达到2.2米。主要道路的强电、弱电都进入地下。主要道路的绿化和路面都全部完工；一时还开发不到的区域地段，路面只是做了封油处理。

机场路建好后不久，由于路面窄，已不能适应当时的需要，市政府决定突击建设，大战100天拿下来。川西北公司总经理刘青山主动请命。动土的那天刘青山让我去参加，没想到他不是搞开工仪式，是在搞一场检阅。现场红旗招展，几十台推土机、挖土机、卡车一字排开，几百名工人身穿整齐的工作服，头戴安全帽，列队在建筑机械前面。我一下车，刘青山上前报告：“队伍集结完毕，请市长检阅！”搞得我不知所措。我走到工人队伍前大家高喊口号：“苦战一百天，一定完成任务！”我给工人们说了几句鼓劲的话后并宣布开工。事后我对刘青山说，不要搞成这个样子，我来检阅不够格。但是，这件事说明当时大家的热情和干劲是多么的高涨。三个月，机场路顺利完成，创造了北海建设的新速度。

这里要特别提到道路指挥部常务副指挥何文孚同志。他是一位早年毕业于华南工学院的老知识分子，每日早出晚归，呕心沥血，战斗在第一线，为北海的城市道路建设立下大功。

从1992年3月6日市政府决定修建北海大道开始到1993年底，短短不到两年的时间，从规划、征地、设计到施工、绿化，我们完成了如此大的城市道路新框架的建设，应该说是一个奇迹，它凝聚了我们北海人民的智慧和汗水。

钦北铁路建设

北海不通铁路是不行的，没有铁路的港口只能是死港，所谓的港口城市只能是一句空话。修铁路要经历大量的前期工作，在大家的努力下，前期工作一一完成了。1991年6月2日，经自治

区计委批准，钦北铁路列为自治区“八五”重点建设项目。我们甚至通过政府举债的方式到香港寻求修路的商业贷款，1992年9月16日，北海钦北铁路建设开发公司与中国银行香港分行签订钦北铁路贷款合同，合同金额2700万美元。后来，自治区成立广西南防铁路投资公司，钦北铁路改由该公司投资建设。1991年10月18日，钦北铁路在北海市禾塘村奠基；11月1日，在钦州市隆重举行开工典礼。1993年9月8日，北海火车站动工。历时两年半，于1995年4月6日在北海新火车站举行钦北铁路全线贯通庆典大会，钦北铁路于1995年5月12日通车，结束了北海不通铁路的历史。

北海机场扩建

1986年北海建成了机场，是一件了不起的事，它是区别于钦州、防城的最大的优势之一，为北海大开发奠定了基础。但是由于当时北海开发热度不够，1990年北海只有飞往广州的一条航线，每周两个航班。新一届班子成立后，首先积极抓了开通航线增加航班的工作。由于各成片开发区几乎都是各省市的一把手工程，他们对增加北海航线的积极性更高。1992年12月1日，北海—成都航线首航，四川省委副书记宋宝瑞、省长助理甘宇平，成都市委副书记张锋、副市长骆隆森，西南航空公司总经理周政平以及北海市我和副市长蒋天辰参加了首航式。首航北京更为隆重。北海市政府还资助开通了北海到香港的航班。至1993年底，北海到全国主要大城市都已开通了直航，每周航班达95次，大大改善了北海的投资环境。

但是，机场规模小，跑道短，设施配套差，候机楼简陋，没有登机桥，已不能适应发展的需要。当时有一件事深深地刺激我，那是1992年的一天晚上，我从香港乘飞机回北海，飞机降落后，坐在我前面的两位香港客商用白话交谈说：“哎哟，北海机场黑麻麻的，这么小！”这句话对我刺激很大，我暗下决心，一定要扩建北海机场，将它建成为与北海城市相匹配的，具有一定水平的机场。

可是扩建机场在当时极不容易，前期工作十分繁重。在决定新建机场跑道的长度时，我提出：“一步到位，建3200米，可以起降波音747，不要做夹生饭，以后又来再扩建。”我的理由是：（1）北海机场所在的地方空间大，又都是木薯地，征地费用低，如果以后再来扩建，征地费用高不算，还要将导航设备外移，造成浪费，不如一次到位投资节省。（2）我们是用土地费扩建机场，资金有保证，不需要银行贷款。大家同意了我的意见。可是上报国家计委后，只批2600米，后来经过争取才批到2800米。经过大家的努力，终于完成了扩建的前期工作，北海机场扩建终于在1993年5月10日破土动工。跑道长度我们没有按国家计委批准的建，我武断地决定建3200米。我们同时还做了候机楼的征地和前期工作，候机楼是在我离开北海以后建成的。国家计委来验收北海机场时对跑道超长提出了批评，那时我已经调离北海了，副市长蒋天辰代我做了检查，代我受过，实在对不起他。

机场和钦北铁路的建设，我们不能忘记一位老同志，他就是市政府巡视员禰壮存。在我们政府领导班子中他的年龄最长，我们大家都尊敬地叫他禰老。他本应该退休了，为了北海的开发建设，我们挽留了他，还让他担任最艰苦的工作，负责重点工程机场扩建，钦北铁路，银滩一、二期工程的执行指挥长。他勤勤恳恳、兢兢业业、克己奉公、埋头苦干、任劳任怨……我不知道该用什么词来形容他，不管用什么词都不过分。不管是严寒或酷暑，不管是工作日或节假日，他长

年吃住在工地不回家。他耐心地做农民的工作，只是征地这一项就为政府省了许多钱。而且组织征了那么多的地，没有留下一点后遗症，至今老乡见了，都亲切地跟他打招呼。因为机场是不停航扩建，所以，安全是第一位的。他夜夜守护在跑道上，当最后一班飞机安全降落后，才回指挥部休息。他是北海机场扩建，钦北铁路建设，北海银滩一、二期工程的功臣。我希望北海人民永远不要忘记他。我曾经对记者说过，当禰老退休后，你们一定要采访他，写一篇报告文学，我深信一定非常精彩、动人。可惜我调离了北海，这事没有实现，我感到很遗憾。现在禰老已经 80 多岁了，我将他的名字记录在我的这篇文章里，以此表示对他的感谢和崇敬。

港口扩建

北海市区石步岭深水港码头，早在 1986 年底就建成了两个万吨级泊位，至今已不能满足需要。我们决定进行北海新港二期工程，分别再建 2 万吨级和 2.5 万吨级泊位各一个，投资 1.73 亿元。铁山港工业区管委会还于 1994 年 3 月 30 日与美国美华集团正式签订合同书，由美华公司独资开发铁山港起步码头。美华集团拟投资 2.5 亿元人民币，兴建两个 1 万—5 万吨级泊位和仓储设备。由于宏观调控，这项合同没有兑现。

输变电建设

在自治区电力部门的大力支持下，于 1990 年 11 月 23 日，西津至北海 22 万伏输变电路架通。全长 135 公里，沿途跨灵山、合浦 11 个乡镇，总投资 4514 万元。该工程的建成，缓解了北海大开发电力紧张的局面。

在这一时期我们配套建设了水厂、北海体育馆，改造了北海人民剧场等基础设施，基本满足了当时的需要。我们还在冯家江东岸征地近 4000 亩，计划建北海大学。我与自治区教委主任李林于 1994 年 8 月率代表团到澳大利亚墨尔本皇家理工大学访问，会见了该校的校董会主席、校长及校董会全体成员。我们草签了意向书，准备在这块地上建设墨尔本皇家理工大学北海分校。可惜这件事没有办成。后来的市委书记温卡华亲自主持，与北京航空航天大学建设了北航北海学院，了结了我们的夙愿，从而结束了北海没有大学的历史。

北海机场、铁路、港口的建设，我们为构筑中国大西南的出海通道尽了一份力。综合开发研究院研究员孙浩对我说：“帅市长，用你们地方的钱或商业贷款为国家建设西南大通道，这是一件可歌可泣的事情。”我说：“我们也是在布一个局，也是为地方的发展服务。”在完成这个布局后，我心潮澎湃，写下了一首小诗：

古绝·西南出海大通道

倚天投目向南国，
背靠西南地物博。
搬来神兵开大港，
出海通道匹金河。

4. 房地产进入白热化

北海大潮期间，全国各地来注册的公司达 1300 多家公司，大多数为房地产公司，这包括有中国著名的房地产企业。许多的房地产精英云集北海，全国 100 多家设计院在北海建院或设立分院，

有 240 多家建筑公司进入北海，这包括有中国建设集团公司和海外建设集团公司的下属分公司。这些公司带来超过 10 万建筑工人，与广西、北海本地的公司一起承担了北海繁重的建筑施工任务。各个开发区以及在北海市主干道上进入设计阶段的大楼，20 层以上的（实际多为 28 层）有 130 多栋，30 层以上的（实际多为 38 层）有 30 多栋。其中不少已经开工，有的已经建成，有的已封顶，有的做到“正负零零”，而更多的还处在紧张的前期工作阶段。最高楼 56 层的“川西北大厦”，已经启动了奠基仪式。另外居然有六个财团找到我，送上联名的报告，要求建 98 层的大厦，要创当时全国之最。足见北海当时房地产的疯狂程度。除了高层大楼以外，城区各地、各开发区、度假区的写字楼、商住楼、公寓楼、饭店、商城、别墅都在普遍开花，北海的大地上显现出一片生机。

5. 新闻媒体文艺界名流的北海大合唱

热点城市热点问题必然会引起媒体的关注，而媒体的进入又将热度再度升温。1990 年下半年后北海受到媒体极大的关注。国内外记者频繁到北海采访、报道，为唱响北海做出了极大的贡献，我们十分感谢他们。

这里摘录其主要部分。1990 年 12 月 14 日，由中国外交部组织的拉丁美洲通讯社和法国、印度、荷兰、瑞士、英国、苏联等 8 国共 17 位记者到北海市进行采访活动。1991 年 3 月 27 日—29 日，新华社、中国国际广播电台、《光明日报》、中央人民广播电台、《今日中国》、《民族团结》、《民族画报》等 9 家新闻单位记者抵达北海采访。1992 年 1 月 10 日，《人民日报》总编邵华泽抵北海考察。1 月 29 日，《人民日报》在第一版显著位置发表了总编邵华泽、记者郑盛丰所写的报道《发挥地理资源双重优势在改革开放中迅速崛起北海市加快开发前景广阔》，并配发了题为《眼光远大，脚踏实地》的短评和北海市地理位置图。8 月 15 日，市委、市政府正式批准“中国新闻社北海支社”成立。10 月 6 日，北海现代产业城开工，央视主持人李瑞英、罗京主持了典礼。1993 年 5 月 24 日，新华社驻北海记者站成立，新华社党组书记、社长郭超人亲自授牌。7 月 25 日，港澳记者团一行 8 人抵北海市参观采访。10 月 20 日，《光明日报》驻北海记者站成立，该社总编徐光春专程赴北海参加挂牌仪式。11 月 18 日，由外交部组织的美国、荷兰、芬兰、新加坡、马来西亚、泰国、俄罗斯、捷克、哥伦比亚驻华使节考察团抵北海参观访问。1994 年 4 月，中央电视台《东方之子》栏目到北海采访市长帅立国，5 月 24 日，又有《人民日报》、《嘹望》周刊等 7 家中央级新闻机构前来采访。8 月 5—10 日，《光明日报》头版推出六篇《北海改革开放系列报道》，全方位地反映了北海近年来跨越式发展的历史进程，等等。

在北海大潮时期，全国顶级的导演、演员、歌唱家、电视主持人经常到北海演出、参加各种庆典活动，有的还不止来一次。这段时间，北海人民饱享眼福，这是他们有生以来没有享受过的。不少北海人对我说：“现在我们扬眉吐气，感到做北海人十分幸福和骄傲。”

6. 整个北海市区成了一个大工地

在大潮期间，整个北海市区就是一个大工地。建筑脚架林立，灯火昼夜通明，道路被纵横挖开，两旁巨大的下水管排成长龙，挖土机、推土机昼夜轰鸣。各处大楼工地一派繁忙景象，数不尽的塔吊高耸入云，有的地基被深深挖开，抽水机昼夜抽水，搞得四处淌水不堪行路；有的大楼正在浇灌混凝土，三天一层，搅拌机声、震动棒声使人彻夜难眠。有一天深夜凌晨，一声巨响将我从梦中惊醒，我的第一个念头是怕综合化工厂发生爆炸事故，立即给秘书长蓝以舟打电话询问。

不久他回答说，是长青路嘉利大厦施工现场爆破旧楼，让我虚惊一场。建材暴涨，红砖供不应求，平常只几分钱一块，这时卖到0.56元/块，连湛江市周边的砖都被买空了。合浦县的老百姓几乎一夜间建起了18个砖厂。北海大道东段，两旁满载砖瓦沙石的带车斗的载重汽车，一字排开数公里望不到头。闸口乡老百姓开采的碎石，大量堆放在二级公路两旁出售，形成一道风景线。以往每年冬天都需要组织干部劳动大军疏通南流江河道，以防台风季节造成涝灾。而现在挖沙船在江上排成长龙作业，既挖了沙，又清理了河道，从此再无须清理河道。运送建筑钢筋的万吨货轮，停靠在北海港湾，最多达20艘，等待月余卸不了货。这是来自全国各地的十万建设大军大闹北海，搞得整个城市热火朝天；搞得小小的市区，电供不上，水喝不上。有一天，我收到一封市民来信，说他们居住的地方已经半月不通电，没水喝了，市长你管不管？这真是个难忘的岁月。一个市民对我说：“帅市长，我是老北海了，可是我三天不出门，连路我都不认识啦！”是的，这时的北海不是“日新月异”，而是“日新日异”。这就是此时的“北海现象”。1992年冬的一天傍晚，我从北海大道回家，向西望去有感而发，得小诗一首：

古绝·北海大道观日落

北海正处在新一轮大开发之中，全市如同一个大工地，十分壮观。夕阳西下，驱车路经北海大道，此情此景，有感而发。

千钩塔吊系蛋阳，
百座高楼梳霞光。
十万健儿闹北海，
一丝晚风携汗香。

五、北海潮退时

1993年，中央实行宏观调控政策。8月10日，市委向全体干部党员传达了《中共中央、国务院关于当前经济情况和加强宏观调控的意见》的文件。确切地说，宏观调控的政策在1994年底，才开始影响北海。

当时不少北京的朋友对我说，中央要抽紧银根了，北海要提前采取措施。我与市委书记商量了这个问题，我们统一的意见是：要想保持北海的开发势头，只有加强引进外资。

我把北海市政府的智囊们召集在一起商量引进外资的对策，并达成了加强引进欧美资金的共识。在干部会上我分析北海当前的经济形势时谈到以下的观点：“宏观调控在某种意义上说也是一种机遇。因为宏观调控时期，各种投资成本都会降低，更便于开发建设。只要我们资金跟得上，就没问题。中央现行政策对引进外资并没有控制，我们要在外资上下大力气，北海就不会垮下来。”

“我们引进外资的对策是：(1)把引进资金的方向从港澳、东南亚转向欧美。我国改革开放初期，主要是引进港澳和东南亚华人华商的资金。因为他们一有爱国情结，二是他们多为家族经济，决策快。但是他们的经济总量小。而欧美的资金是社会资金，总量大。(2)欧美引进资金的难度大。一是政治、文化的差异，对中国改革开放的初期，他们主要是观望态度。二是他们资金运作很规范，决策慢，时间长。他们不相信中国可行性报告的分析和数据。(3)突破口在于要找到一个西方权威的咨询公司，如同著名的兰德公司一样，由它来引资，十有八九能成功。我们的目标是两个：

一个是美国；一个是欧洲。”

大家听了我的讲话后，纷纷建言献策。1994年秋冬的一天，市体改委主任陈向群找到我，说他有一个朋友叫王礼华，在冶金部工作，时任中国冶金建设公司香港分公司总经理，多年来一直负责国际工程承包业务，与众多欧洲公司尤其是德国公司关系甚好，可以引进欧洲的资金进入北海，问我见不见。我立即说：“见。”

不久陈向群就向我引见了王礼华先生。王礼华给我介绍了他的一位好朋友，德国一家著名的咨询公司V.康绍尔特公司的董事长奥斯特瓦尔德先生。他祖父是德国著名的雪茄烟制造商，到父辈时衰落了，他决心要重振他的家族。奥斯特瓦尔德先生在德国很有影响力，曾与巴勒斯坦民族解放运动的领导人阿拉法特交厚。我说：“很好，我们求之不得。”

过了一段时间，王礼华陪奥斯特瓦尔德先生一行访问北海，我接待了他们，并陪同参观了北海的整个市容和涠洲岛。奥斯特瓦尔德对北海很感兴趣，特别是看了涠洲岛后，兴奋不已，高度赞扬了涠洲岛的风光，特别是至今仍保持着岛上的原始风貌，极具旅游价值。在回来的船上，他对我滔滔不绝地谈了其对开发涠洲岛的想法。回到宾馆后，他彻夜不眠，第二天就迫不及待地给我谈了他对整个北海开发的构想。王礼华对我说，德国人办事认真，不讲客套话，说不做就不做，一旦决定要做，就会认认真真地做到底。王礼华希望我们抓紧跟进，我也希望他与德国人保持联系，并做好工作。

在王礼华做了大量工作后，奥斯特瓦尔德率他的公司团队再次到北海考察。我们谈得非常好，达成了如下共识：(1)目标是把北海建设成为中国一流的，现代化、国际化的港口、工业、商贸、旅游新型城市。(2)北海的底子薄，港口、物流、工业、旅游的配套条件差。各种要素互相制约，发展国际旅游，没有国际航线航班，旅游投资商不敢投资；而机场的投资商，则会因为你旅客量不足，也不敢投资建国际机场和开通航线、航班。工业、港口的情况都一样。这些问题互相制约，必须设法突破。(3)因此，北海必须采用整体策划，整体包装，整体招商的方法。先进行整体策划、规划、包装，在北海地缘经济优势的推动下，整体招商，才有可能获得成功。(4)奥斯特瓦尔德先生建议，可以利用他在德国的影响力，由V.康绍尔德公司出面，组织德国排名前十位的大公司以及引进国际财团整体开发北海。我们对以上各点达成了共识之后，我立即向市委书记做了汇报，经市委同意后我们决定，委托奥斯特瓦尔德的公司先做一个方案，待我们下次见面时再研究。他回国后，做了大量的工作。通过王礼华跟我们联系说，已联系到德国的许多排名前列的大公司，要求我们尽快组织政府考察团到德国访问。

市委决定以我为团长，以副市长蒋天辰为副团长，组织考察团赴德国考察。团员都是北海的精英，他们是：秘书长蓝以舟，体改委主任陈向群，计委主任钟延波，规划局长雷翔，外办副主任王慧才，还有一位电视台记者童亚男随行摄像，王礼华为领队并兼德语翻译。1995年4月3日，我们离开北海出发去德国考察。

抵达法兰克福机场时，奥斯特瓦尔德带着他公司的团队到机场迎接。出乎我们意料的是，我们全体人员都没有经过海关边检，在奥斯特瓦尔德的带领下，直接下到机场大厅底层行李自动分拣线，参观法兰克福机场先进的行李检测分理系统。奥斯特瓦尔德先生对我说，我们在北海机场就是要建这样的行李自动分拣中心。参观完分拣中心后，直接进入机场经理办公室。法兰克福机

场公司的总经理在那里等候我们，我们谈论了北海机场的建设问题，机场总经理表示有意向投资开发北海机场。德国给我们留下的第一印象非常突出，使我们体察到德国人的敬业精神和办事效率。

奥斯特瓦尔德先生在机场给了我一份合作的合同草案，他还请了柏林大学法律系主任、法学教授做法律顾问，此人也在酒店等候我们。我当时有措手不及之感，因为原来双方说好不签合同，只是考察。但是，既然德方已经提交了合同草案，我们也不能拒绝。回到房间后，我立即给北海市外办和司法局长打电话，并把合同草案传真到市政府，要市外办立即组织翻译，司法局组织北海法律权威人士认真讨论，两天后，将审查意见电传给我。

离开法兰克福机场，我们乘车前往斯图加特。斯图加特是个工业发达的城市，奔驰集团公司总部就在此地，同时也是V. 康绍尔特公司的本部所在地。下午我们来到V. 康绍尔特的总部，这是德国一个古老的庄园，据说原来是法国拿破仑的行宫，奥斯特瓦尔德将它买了下来作为公司的总部。晚上奥斯特瓦尔德在庄园里举行盛大的宴会欢迎我们，男人西装革履，女士晚礼服。开始，大家站着在音乐声中喝餐前酒，碰杯、交谈。在奥斯特瓦尔德先生的热情邀请下，由他钢琴伴奏，我唱了两首外国歌曲。奥斯特瓦尔德和我简短的致辞后，宴会正式开始。整个宴会的气氛非常友好。我们的代表团成员个个都英俊潇洒，彬彬有礼，给北海增了光。尽管经过长途的飞行，可是大家都忘记了疲劳，度过了一个美好的晚上。

第二天，我们考察了奔驰集团公司总部。戴姆勒·奔驰集团公司是欧洲十大公司之一，大家只知道它生产汽车，实际上它还制造航天、航空、电子、交通、医疗等设备，是一个综合大型工业集团公司。当时正值总部迁入新建大楼，新楼豪华至极，用奢华形容也不过分，一座座大型雕塑安装在室内外，每座都要花费数千万马克。公司非常重视我们的到来，由集团公司执行董事接待并与我们会谈，蒋天辰做了北海市的全面介绍。奔驰公司还派来中国部经理，一名留学德国的华人工程师作陪，并向我们介绍了几款公司正在开发的新车型以及开发的城市交通高效管理系统。半天的会谈结束后，执行董事陪我们在公司用工作餐，午饭后由中国部经理带我们参观了公司总部。我们的会谈非常成功，奔驰公司领导对北海留下了深刻印象，执行董事向我们表示，董事会已经研究，决定在北海投资建设奔驰中国家用汽车厂，还说每辆售价在一万美元左右。他们还破例向我们介绍了公司正在开发的中国家用小汽车的多款车型，让我们参观了奔驰汽车生产的全过程。

离开斯图加特后，我们便开始了紧张的考察、谈判的日子。9天时间，我们访问了10个城市，考察了汉堡港务公司、克虏伯公司、ABB、AEG、HOCHTIEF、宝马公司、经营世界上最大的工业博览城的汉诺威展览公司、德意志商业银行、德意志信贷银行以及前面提到的法兰克福机场公司等十家公司。两大银行和汉诺威展览公司都是董事长亲自接待我们，其余，不是公司的总经理，就是公司海外部经理接待参加会谈。我们一天一个城市，常常是白天考察会谈，晚上乘坐高铁来往于城市之间，经常在高铁上开会到凌晨2点，研究会谈情况、合同条款，等等。德国的高铁车速每小时250公里，十分平稳，给我们留下深刻的印象。我们大家非常辛苦，但是没人有任何怨言。

4月10日，我们来到汉堡市，考察了汉堡港务公司。公司的总经理接待了我们。首先他带着我、蒋天辰与王礼华乘公司的直升机参观了汉堡港的全貌，接下来在汉堡国际俱乐部进行会谈。

这个俱乐部非常漂亮，奥斯特瓦尔德先生对我说，我们在北海也要建一个豪华的俱乐部，专门接待来北海投资的德国巨商。他建议在北海银滩的恒利国际旅游度假区买一栋别墅作为俱乐部。经过这段时间的相处，他对蓝以舟印象深刻，他说北海的俱乐部由蓝先生做秘书长，还要蓝以舟在纸上签了字。

我们与投资商的会谈都非常顺利，代表团全体成员的专业水平和敬业精神赢得了他们的信任。我们所考察的公司都表示愿意参加整体开发北海。实际上奥斯特瓦尔德先生事先已经做了大量富有成效的工作。可是，我们与奥斯特瓦尔德的合同谈判却十分艰苦，因为我们事先没有谈合同的准备，没有带法律顾问来，怕有疏漏之处，因此格外谨慎。记得有一天晚上，在一个古老的私人会所谈判，会所的名字我记不得了，奥斯特瓦尔德先生很想让我们领略一下日耳曼民族的文化积淀，特意请我们到这里来。会所古朴但很有文化氛围，墙上挂满了古老的照片，桌柜里存放着各种古老的艺术品，给人一种温馨怀旧之感。不久，我们的会谈陷入僵局。我推开门独自走到院子里，欧洲的春天，晚上有一种冰冷的寒意。我远望着天空清晰浩瀚的繁星，在沉思着。突然身后有一人给我披上一件风衣，我回头一看，原来是奥斯特瓦尔德先生，他把自己穿的风衣披在我的身上。我们相对一笑，不用言语便知道各自内心在说什么。我们共同走向会议室，会谈气氛立即缓和，并取得了积极的成果。离开会所后，我将风衣还给他，他不收，说让我留着做个纪念。我看那是一件十分普通的尼龙单面风雨衣，不是什么贵重之物，我也就收下了，至今我还保存着它，每每看到它时，回忆起那段难忘的德国之行，还十分想念它的主人。奥斯特瓦尔德先生是个痛快的人，爽朗、务实、直截了当不拐弯，很符合我的性格，我们很谈得来，常常当他与代表团其他成员谈不拢时，我们俩一出面就解决问题，我们有一种一拍即合的感觉。

回到柏林后，我们计划在V.康绍尔特公司柏林分公司再次敲定合同的细节。到达公司后，使我们眼前一亮的是正门两面巨大的旗帜，一面是北海珍珠节的节旗，在奥斯特瓦尔德访问北海时，他曾问我要北海市的市旗，我们没有，就把珍珠节的节旗图案给了他，没想到他用在这里；另一面是他们公司的旗。两面旗从大楼楼顶一直铺落到底楼。进门的前厅摆放着巨大的北海市沙盘模型，上面标注了德国各大公司在北海建设的分区规划。奥斯特瓦尔德先生告诉我，这栋大楼原是一个国家的旧使馆，他用了1300万马克买下了这栋大楼，为了便于开展招商工作，他决定将他公司的总部由斯图加特迁到柏林来，北海项目的德国总部就设在这里。他还说在北海也建一个总部，我们每地各派15人合起来办公，这样可以提高效率。我当时问雷翔，愿意到德国来吗？他表示愿意。如果项目成功，我真的想让雷翔先到德国来，因为前期主要是规划工作，他的外语好，他有能力，我十分欣赏和信任他。

经过艰苦的谈判，我们最后达成了合作的合同条款。大意是：(1)由德国V.康绍尔特公司负责对北海进行整体策划、整体规划设计，规划设计方案经北海市政府审核同意后，由该公司整体包装、整体在德国招商。(2)双方成立合作办事机构，分别在北海和柏林合署办公。(3)北海市政府按照进度分期付给V.康绍尔特公司前期费，总共1000万美元。V.康绍尔特公司的后期利益，从招商来参加北海开发建设的德国公司提取。为了慎重，我们将合同草案传回北海审查。又为防有疏忽之处，在合同中，我要求加上一条“合同经北海市上级领导机关批准后生效”的条款，奥斯特瓦尔德先生同意了这一条款。这样，合同的谈判顺利完成，艰苦的考察和会谈终于取得了双

方满意的效果。

1995年4月13日，在德国首都柏林市市政大厅举行了合同的签约仪式，柏林市市长当时因为正在北京访问商定结友好城市事宜未能参加，一位副市长参加了签约仪式。我与奥斯特瓦尔德先生在合同上签字，柏林市副市长与大家碰杯表示祝贺。参加签约仪式的还有众多德国媒体的记者，媒体还对奥斯特瓦尔德先生进行了专题采访。签约仪式一小时后柏林电视台播放了签约仪式的盛况。第二天，德国乃至欧洲的许多大报纸都刊登了这个消息。根据奥斯特瓦尔德先生向媒体的披露，签订的这份合同所涉及的整体开发北海市的项目总投资额大约为435亿德国马克。

在德国从参观、会谈到签字仪式，我们所受到的接待规格之高是少见的，都是大公司的重要负责人与我们会谈，签字仪式在首都柏林市政大厅也是少有的。

签字的第二天我们将要乘机回国，代表团成员在德国没有游览过一个地方。剩下不到半天的时间，蓝以舟提议去看看柏林墙，因为，柏林墙不久就要拆除。如果时间允许，再到柏林广场瞻仰马克思纪念雕像。奥斯特瓦尔德先生给我们安排了此次旅游，两者都兼顾到了。马克思—恩格斯广场位于柏林市中心，1951年，东德政府拆除了原德意志帝国皇宫，改名为马克思—恩格斯广场，并在此举行大型集会和游行。德国统一后，共和国宫以西部分改名为皇宫广场，共和国宫以东、河对岸部分仍称马克思—恩格斯广场。现马恩广场是一处绿树成荫的公园，广场中心为马克思和恩格斯双人铜像，马克思坐着，恩格斯站立在马克思左侧，两个人目光一致凝望着东方。

当我们到达柏林广场时，蓝以舟高呼：“共产党员们，快过来参拜我们的老祖宗马克思！”我们纷纷跑步到马克思、恩格斯的雕塑前，合影留念。九天紧张的德国之行，全体代表团成员，没有一人逛过一个商店，花过一块马克。唯一做的一件与考察谈判无关的事，就是参观了柏林墙和柏林广场。

当我们离开奥斯特瓦尔德在柏林的公司总部时，大家都依依不舍。告别时，无论男人女人都长时间紧紧拥抱在一起。奥斯特瓦尔德先生带着他的公司高管在法兰克福机场为我们送行；奔驰汽车公司还专门派出人员将公司的有关资料、光盘送到机场交给我们，以示他们合作的诚意。当我们进入候机楼后，陈向群从口袋中掏出为出国人员补助的马克，一边看一边对大家说：“到德国来，还不知道马克是个什么样子。”大家就跟着他到免税店，用马克买了一些小纪念品，以便回国赠送朋友。

我回到北海上班时，蓝以舟就拿着德国奔驰汽车公司发来的传真到办公室找我。德国人真快，我们还没有回到北海，他们就发来传真要求派团前来北海考察洽谈建奔驰中国家用小汽车厂之事。因为我们刚返回，各方面尚需准备，因此推迟了对他们的邀请。回来后，我立即将德国的考察会谈情况向市委常委会汇报，常委会通过了我的汇报和我们与德国合作的合同。可惜的是，我们还来不及上报自治区政府，5月2日，北海市全体领导班子成员被叫到南宁，自治区党委领导分别谈话，传达自治区党委的决定，更换北海市班子，我和市委书记，及副市长王芳春调离北海。这是一次闪电式的换班，5月4日，全部程序完成。我向北海市人大常委会辞去北海市长职务。我从1990年5月20日到北海，整整五年北海市长的岁月画上了句号。

后来，当奥斯特瓦尔德先生知道我调离北海后，对王礼华大发脾气，说：“王，你不讲信用！你曾经说过帅先生不会调离北海，如今怎么调离了？”其实这怎么能够责怪王礼华？

我的职场去留并不足惜，令人扼腕的是因为我的调离，以致与德国的合作项目半途夭折，这也成为我终身的憾事。在宏观调控的大气候下，在北海大改革、大开放、大开发的重要关头，失掉这样的好机会，考察团的所有成员，至今说起来都无不深感遗憾。

离开北海后，我还念念不忘这件事，两次给后来继任的市委书记推荐此事，他们也两次邀请奥斯特瓦尔德先生到北海谈此项目，均因没有把握好机遇而失败。

德国之行是我们力图维持北海大潮的重大举措，然而，它以失败而告终。1995年后，国家的宏观调控力度越来越大，所有的项目，不管是工业的、商业的、旅游业的、房地产业的，都一律不批。银行抽紧银根，资金链断裂，原有施工工程只能停工下马。不少公司撤走，大量的楼房成了烂尾楼，工程也成了烂尾工程。各开发区的烂尾工程，东一块西一块，真的像我以前所担心的那样，酷似癞子头一般。北海的经济渐渐走入低谷，甚至到了冰点。

2002年12月30日，财政部、国家税务总局下发《关于处理海南省和广西北海市积压房地产有关税收优惠政策的通知》，北海市政府清理烂尾楼的工作，被称为“破冰之旅”。经过两年的艰苦努力，北海消灭了烂尾楼，北海城市焕然一新。特别是近三四年来自北海市委市政府提出“跨越发展计划”取得了很大的成绩。将我们当时只是封油而没有完成的城市主干道、断头路全部修整完工，而且还建设了滨海路等几条新的城市干道，使北海的道路网进一步完善。房地产恢复了活力，大片楼盘建成，出现了欣欣向荣的气象。在二产、三产方面也成绩斐然，电子、石化、新材料三大支柱产业取得突破，旅游业也成绩不俗。2012年，北海创造了GDP 630亿元，财政收入近100亿元的巨大成就。我作为北海市的一名老市民，感到非常高兴。写下小诗一首：

月下漫步

小院清清半舍空，
几处新绿几处红；
夜来风定人寂静，
漫步轻吟月色中；
旧忆新思思相汇，
人生回味味无穷；
更喜北海日昌盛，
年逾古稀愈从容。

——2013年春于清宁堂

六、“北海现象”破疑

北海退潮了，萧条了，于是乎全国对北海现象议论纷纷。归纳起来主要有三种：有的人认为当年北海是泡沫经济，甚至说，北海是泡沫经济的博物馆；有的人认为北海是啤酒经济，因为啤酒的泡沫破灭后，还留下了一定的酒液；有的人认为是邓小平同志南方谈话后掀起的改革开放的大潮。这是全盘否定、部分否定、完全肯定三种截然不同的看法。我相信，看完了我的这篇回顾，读者应该有了一个基本的观点。不过，我还是想在下面更清晰、更明确地表示我的观点。

1998年，中央电视台曾经连续7集《焦点访谈》，播放了北海的烂尾楼。

北海果真是泡沫经济吗？我不是经济学家，不可能从理论的角度详细论证它。但是，我可以用北海的实践和事实说话：

首先，众所周知泡沫经济的最大特点是虚拟资本的炒作和土地价格的攀升。北海大潮时没有虚拟资本进入，到北海开发的资金，是公司的自有资金。至于北海的土地，前面已经说过，土地的一级市场是政府控制的，我们只是将土地成片转让给开发商，利用他们的资金，进行成片开发再转让，即“引凤筑巢”。就是说，这部分的土地二级市场是由成片开发商掌控的。他们当中许多是政府行为，是各地省市党委、政府的主要领导亲自组织实施的，他们是为了抢占出海口，建设出口基地。他们也将部分土地出售，那也是为了换取资金开发土地之用。有极个别的成片开发商将土地出售，倒卖盈利；还有一些人，是专门来北海倒卖土地的，甚至炒卖规划红线图，这些人多数发了横财，但这不是主流。即便这样，当时炒卖土地的最高价格也只是在每亩60多万元左右，极个别的达到100万元，土地价格还是在可控的范围之内的。为了控制土地的混乱现象，北海市政府及时出台了一系列土地管理文件。国家土地局局长郭玉川来北海考察，在我们的要求下，将北海列为土地试点城市。我们在国家土地管理局的帮助下，在北海率先建立了二级土地交易市场。因此，当时的北海现象不能认为是泡沫经济。

其次，我们来讨论北海当时烂尾楼的总量。2003年4月10日，北海市成立了北海市停缓建工程处置工作领导小组，依据该小组公布的数据，北海市停缓建工程（即烂尾楼）130个，共计面积130多万平方米。这个总量不大。我在北海担任市长时期，曾告诉副市长王芳春，让他盖100万平方米的公寓楼，专门提供引进三线人才使用。我曾经为此事到四川、北京找国家三线办公室的领导讨论过，同时，他们到北海访问时我们也研究过。由于国家三线建设时，在三线地区集中了大量的人才，这些人大多数都已经退休了，可是对我们却是宝贝。我们计划引进一万人，每人带家眷住100平方米的房子，就需要100万平方米。所以北海这130多万平方米的烂尾楼数量并不算大。

再次，北海大潮退潮以后，并不是像泡沫破裂后一无所有。我们沉积了由主要道路构成的近200平方公里的城市框架。有新建的机场、铁路、港口、水厂、共变设备等城市的基础设施。还有部分建成开工生产的企业和旅游设施。这是泡沫经济所能留下的吗？我们留下的更重要的东西，是北海人民经历了改革开放的洗礼，开发意识空前提高，这种改变落后面貌的决心和顽强拼搏的精神是最可贵的，是世代起作用的因素。

还有，就造成这些烂尾楼的原因来分析，这是经济大气候的变化，国家进入调整期所造成的，我们毫无办法。

那么什么是北海现象？我以为：

1. 北海现象是大潮，是高速，是翻天覆地的变化

本文前面列举的大量事实完全说明了这点。我们经历了“造势、布阵、用将”的准备工作以后，用了不到两年的时间，就取得了如此大的变化，实属不易。北海的老百姓说得好，“北海现象就是日新月异”，这句最朴素的话语道出了真理。北海人民经历了这一切，他们最有发言权。这也应验了一句老话：百姓心中有杆秤，真理自在人心。

2. 北海现象是创新，是创造性，是大发展的新模式

我们创造了“造势、布阵、用将”“墨迹布阵城市发展”“成片开发”“引凤筑巢与筑巢引凤结合”“外引内联双向造势双向启动”“沙滩挖洞效应”等一整套的后进赶先进的大发展新模式。实践证明它是行之有效的。至于成片开发、筑巢引凤、外引内联等方法并不是我们的首创，但是，将它们系统化，并以“造势、布阵、用将”统领起来，形成一种发展模式，则是我们的创造。一些城市从北海吸收了经验，城市建设得到迅速扩张。一位曾在国家体改委担任过处级领导的同志对我说过，北海是将资金、土地、人力等生产要素自发进入市场的首位城市，北海市实现了市场配备资源的试点。在北海的改革开放中，我们没有资金，不仅银行的头寸没有，连银行的贷款指标都没有。深圳等特区城市国家给予了许多的支持，但是，轮到北海，就是外商决定来投资，正赶上宏观调控，一个项目都不批。有人说北海是自费改革，我同意这种说法。我们是用土地这个支点将北海的经济撬动起来的。今天，我只是将北海当时的情况写下来，让理论家去研究评论吧。

3. 北海现象是精神，是意志，是改革开放的洗礼

北海现象代表了北海人民团结拼搏的精神，体现了北海人民改变落后面貌的决心和意志。北海人民在这场大潮中经受了洗礼，从而提高了改革开放的意识，开阔了眼界，增长了才干。本地的北海人和外地留下来的北海人，他们相互包容和谐相处，从而形成了“开放、包容、和谐、创新”的北海精神。后来离开北海的人，许多人由于经受了北海的洗礼，在全国各地各条战线干得非常出色，有的成了大房地产商，有的成为大银行家，有的成为国家栋梁之材。

4. 北海现象是发展，是硬道理，是邓小平南方谈话的力量

大潮需要极大的推动力，北海大潮不是我们这些地方官员所能推动的。推动大潮的力量来自“天时”，来自党的改革开放政策，来自邓小平同志南方谈话。“发展是硬道理”“实践是检验真理的标准”“感想、敢干、敢闯、敢冒”，是邓小平同志的理论武装了我们，调动了北海广大干部和人民群众的积极性，使我们产生了无穷的力量。当时北海处在我国改革开放前30年的第二个10年的前期，“发展是硬道理”，这是这个时代的主流，如果没有当时全国的发展，现在谈论什么都是空的。

这就是我关于北海现象的主流看法。当然，我们当时的工作也存在许多的缺点，甚至还有错误。我前面的观点也丝毫不是用来原谅我们在北海改革开放过程中存在的缺点和问题。当时我们的头脑太热了，尤其是我这样一个理想主义的人，我五十开外才到北海担任市长，感到留给自己的时间不多了，只想拼命干，一味贪大求快，不顾及其他；看自己城市的小利益多，顾及国家全局的利益少；引进开发项目急于求成，房地产开发有泡沫；政策制度不健全，管理不规范，给不法分子和腐败分子钻了空子；工作不细致，跟踪服务不到位，留下许多产权纠纷；社会管理不严格，致使许多苍蝇蚊子跑到北海来危害民众等，这许多的问题和教训应该好好总结和改正。北海当时取得的成绩，是属于北海人民的，而缺点和错误，我们主要领导负有责任。1998年，北海中新社记者谢小麟采访我时，我对他说：“我们当时如同第二次世界大战中苏联红军攻克柏林一般，动用兵力几百万，上万辆坦克、飞机，浩浩荡荡直指柏林而去。我们来不及打扫战场，给我们的后来者留下了许多后遗症，我只有在这里说一声对不起了！被我们‘忽悠’来北海的人，有的干得不错，事业顺利；有的干得不顺利。我也在这里对后者表示歉意！”

北海大潮已经远离我们20多年了，今天我们来纪念全国开放城市30周年，当我们回顾它时，

我最感到亲切的是小平同志理论的伟大。亲身的经历使我感受到“实践是检验真理的唯一标准”“解放思想，实事求是”“发展是硬道理”“敢想、敢干、敢闯、敢冒”“摸着石头过河”……这些话是多么的亲切、正确、伟大。如今我们的头脑更加清晰了。当时，北海所经历的是我国改革开放前30年中的第二个10年的初期，发展是主旋律，没有发展，今天说什么都是空话。然而，今天我们回头来看过去的30年，我们牺牲的、失掉的东西也不少。进入中国发展第二个30年的时候，我们变得更加聪明了。我们一定要总结过去的经验教训，改变发展方式，转变经济和产业产品结构，经济、政治、文化、社会、环境五个方面协同发展，走科学可持续发展之路。我们坚信，在以习近平同志为核心的党中央的领导下，中华民族伟大复兴的中国梦一定能够实现1

2003年，我退休回到北海定居，写下了一首诗。就用这首诗来结束我的回忆吧。

古风·黄昏时节情无价

玉兰林下是我家，
白墙淡影紫薇斜；
画眉鹦鹉相问好，
蝶女蜂童共恋花。
闲赋诗，
怡作画，
晨习太极午品茶；
静养性，
仁贤达，
清心宽容长潇洒。
峥嵘岁月终有止，
黄昏时节情无价。

（2014年2月25日晚于北海清宁堂）