

# 苏州工业园区初创往事

苏州工业园区位于江苏省苏州市,1994年2月经国务院批准设立,当年5月启动实施,是中国和新加坡两国政府间的重要合作项目,也是中国第一个跨国合作的工业园区,被誉为“中国改革开放的重要窗口”。外交部亚洲司前司长、原驻新加坡大使张九桓回顾了“国际合作的成功范例”的初创往事。

## “新加坡热”悄然兴起

1992年2月,邓小平在南方谈话中提到要向新加坡学习。他说:“新加坡的社会秩序算是好的,我们应当借鉴他们的经验,而且要比他们管得更好。”

时任新加坡内阁资政李光耀得知这个消息后“很震撼”,马上对内阁部长们说:“邓小平此话一出,一定会有很多中国团组来新加坡考察,我们务必采取开放态度提供帮助。”

果然,中国从中央到地方赴新加坡考察学习的人员络绎不绝,一股“新加坡热”悄然兴起。

新加坡媒体曾这样描绘当时的情景:“他们带着录音机、摄像机、笔记本,把这个城市放在显微镜下观察。凡有可能在中国复制的,如城市管理、道路交通、居民住宅、绿化环保,还有

港口、机场、高速公路、炼油厂建设,以及如何防止和惩治官员贪污受贿,甚至如何制止公众随地吐痰、乱扔垃圾等,都要寻根问底。”

据统计,仅1992年就有400多个中国团组访新。新加坡有点应接不暇了。情况反映到李光耀那里,李光耀对部长们说:“我们何不到中国去办一个工业园区,把新加坡的发展理念和做法搬过去,这不更便于中国朋友借鉴学习吗?”

1992年9月,新加坡总理吴作栋、资政李光耀访问中国。在访问中,新方提出双方在中国创办工业园区的设想,中方对该提议表现出了浓厚兴趣。双方经过一番探讨后,很快达成共建园区的共识。

## 花落谁家

这个工业园区办在哪里好呢?中方表示愿意首先听取新方意见。在此后一年多时间里,新加坡领导人从总统、总理、资政到部长多次来华考察。他们先后到访吉林、山东、江苏、浙江、福建、广西、广东、海南等省区,看了许多地方。正处在招新资热潮中的各地都希望能把这个园区项目争取到手,这其中恐怕要数

苏州最积极了。

1992年9月,李光耀访问无锡后赴上海,经停苏州,时任苏州市市长章新胜热情接待并陪同参观游览,并不失时机地向李光耀推介苏州。李光耀笑着说:“你有办法弄出一块土地来发展一个小新加坡吗?”

章新胜脱口而出:“可以呀!”然而,当时李光耀对这位年轻市长的话并没有放在心上。

10月,时任中国驻新加坡大使张青回国述职。章新胜赶到北京,向张青郑重建议,把中新工业园区项目放在苏州。

我当时是外交部亚洲司副司长,主管东南亚事务,张青大使把他同章新胜市长的谈话向我做了详细叙述。

张青大使回到新加坡以后把苏州市的想法跟新方做了沟通。李光耀、吴作栋以及新加坡副总理王鼎昌都对苏州表现出特别的兴趣。李光耀说,请章新胜市长到新加坡来一趟。

章新胜很快飞到新加坡,见了李光耀等领导人之后,还参加了一个企业家座谈会。章市长在会上把苏州的优势和设想用英文作了一番介绍陈述,效果很好,他的表现赢得了新加坡人的好评和信任。

经过几轮磋商后,中新双方同意把苏州确定为合办工业园区的地点。为此,双方决定成立一个中新开发联合公司。这个联合公司将投资1亿美元,注册资本5000万美元,其中新方占大股,为65%,中方占小股,为35%。

1994年5月12日,苏州中新工业园区举行了隆重的奠基仪式。中方李岚清副总理、新方李光耀资政出席。

这天,金鸡湖畔张灯结彩,锣鼓喧天,气氛喜庆热烈。李光耀发表讲话,他非常动情地说:“这是新加坡和中国非常用心地共同兴办的一个项目,相信这对于中国借鉴新加坡经验、进一步搞好改革开放和经济建设,并促进两国关系是很有益处的。”我参加了园区奠基仪式,当时的情景给我留下深刻的印象。

## 分歧与磨合

工业园区建设初期,双方合作愉快。但好事多磨,没过多久问题就开始出现了。

比如,新方坚持园区地面必须高出黄海高潮时水平面1.5米。园区所在地原是一片农田和沼泽,要达到这个标准就要大量填土,造价非常高。苏州方面说,这个标准是针对

百年一遇的大洪水的,可稍做调整。新方不同意,说这是规划里的规定,不能随意更改。对水、电、路、厂房的建设标准,新方要求也很高,比如新方认为自来水应是直饮水,但这在当时的我国尚难以做到。

后来李光耀出面,跟时任江苏省省长郑斯林进行了一次谈话,表示问题要马上解决并提出了几个选择方案。中方高度重视李光耀的意见,各有关部门认真研究并与新方反复磋商。最后双方决定:中方在开发联合公司中的股份由原持35%变为65%,占大股;新方由原持65%变为35%,占小股。以后由中方牵头,双方保持合作,继续推进中新苏州工业园区的开发和管理。

据此,双方签署了一个关于倒股比的补充协议,并明确该协议从2001年1月1日开始实施。但对于工业园能否走出困境,不少人仍持怀疑态度。

在交流过程中,我发现有一个关键问题,就是中新合作建设工业园区,把新加坡的经验介绍到中国去,应该是“移植”还是“杂交”?新方强调“移植”。新加坡有一个裕廊工业园区,是新加坡从发展起步阶段就办得很成功的项目,新方就是要把裕廊工业园区的一整套做法照搬到苏州去。正是这个“照搬”,使他们在苏州碰壁多多。

我说:“你们不少人对中国文化很有研究,可能都知道《晏子春秋》里有个晏子出使楚国的故事。这个故事里讲橘子生长在淮南,果子又大味道又鲜美,但是移栽到淮北以后,它变成又小又酸又涩的枳子,就不好吃了。新加坡独立30年就跻身发达国家行列,并不是因为照搬西方的经验,而是走了一条东西合璧的新加坡道路。同样的道理,新加坡的经验再好,如果不结合中国的具体实际,也难以在中国推行。”

就这样,经过反复交流和探讨,越来越多的人认识到生搬硬套行不通,还是要因地制宜才好。2001年以后,按补充协议的规定,苏州方面负起主要责任,新加坡继续提供“软件”支持。

经过两年的共同努力,园区实现上市。2003年,金鸡湖畔的这个工业园区的产值就相当于1993年整个苏州市的产值。也就是说,不到10年的时间,苏州工业园区再造了一个苏州。事实告诉人们,苏州工业园区已经走上健康发展的轨道。如今,苏州工业园区已经成为中国与外国合作兴办工业园区的一个典范。

据《三使漫记》张九桓/著

