

招商引资 药谷崛起

创业者憧憬的是前方的风景，向往的是未来的召唤。唯其如此，创业者永远在路上。“飞机楼”可以抢时间建造，地块的“三通一平”（后来要求更高须达到“七通一平”“九通一平”）尚待时日，但作为开发公司一个重要使命的招商引资却不能就此止步。于是，吴承璘和公司时任项目部经理花明、计划部经理于体健等商量后立下招商原则是：诚信为要，一诺千金。

1993年9月，放眼当时的张江大地，还是庄稼起伏，农田连片。当世界第三大制药公司罗氏公司的项目负责人威廉·凯乐来此实地考察时，眼前的景象使他怀疑自己是否走错了地方，他可不是悠然地回归田园，吟唱乡村歌谣，他可要在这里办厂房的。吴承璘望着老外疑惑的神情，掷地有声地说道：“请贵公司放心，我们一定会在六个月后，把这块‘三通一平’的土地交到你的手中，我们是言必信，行必果的！”深谙中国传统文化

的凯乐知道这句话的分量。不久，罗氏公司总部副董事长来到了张江，这个办事认真、思考严谨的瑞士人看了现场后，严峻的脸色把同样严峻的诘问摆在了凯乐的面前：“你真以为这是一个正确的选择吗？”“是的，我坚持这是一个正确的选择！”面对上司凌厉的眼神、责问的语气，凯乐充满自信地回答。

年终岁末之际，凯乐再次来到了张江现场，出现在他眼前的是几乎不敢相信的景观：龙东大道已一马平川，供水管、电缆线、电话线已铺设到位。凯乐紧握住吴承璘的手说：“OK，你对你的承诺负责，我对我的项目负责！”

1994年元月，张江开发公司和罗氏公司正式签订了土地批租的合同，这可是张江生物医药产业的第一个大项目，犹如东风第一枝，在海内外开始荡漾起一股张江高科的浩然春风。随后奈科明、美敦力、史克必成、麒麟鲲鹏等生物医药项目逐一加盟，联信、松下、摩托罗拉、法里奥、阿尔法泰等机电信息化企业先后落户。

1994年12月9日，中瑞合资上海罗氏制药有限公司奠基典礼在张江举行，当那漂亮现代的公司厂房模型展示在中外嘉宾面前时，

人们纷纷为张江高科技园区一次华丽的亮相而热烈鼓掌。也就是在这个奠基典礼上，赵启正副市长提出了创建中国“药谷”的概念性贺词。从此，“药谷”成为张江高科的一个标志与符号。也正是以此为契机，1996年8月2日，时任上海市市长的徐匡迪专程赶赴北京人民大会堂，出席由国家科委、卫生部、国家医药管理局和上海市政府联合举行的共建生物医药科技产业基地的签约仪式，国家级“药谷”成为张江一块耀眼的金字招牌。

任何竞争说到底都是文化的竞争。为了使“药谷”具有完备的产、学、研的功能，形成一个互为依存、互促互进的产业生态圈，张江开发公司随后又引进了上海中医药大学、中科院药物所、复旦大学药学院及国家新药开发中心、药检局等，从而使张江成为中外罕见的生物医药人才高地和产业高地。一直以来，我国的药品都以仿制为主，修改前的国家专利法相关条款也与国际有较大的距离。而张江国家级“药谷”的建立，将从根本上扭转这一局面。被称为“药谷”里的“一个智慧头脑”的惠永正，在1995年以科技部副部长身份到张江考察时，就相当睿智地提出要有生物医药研发机构和“龙头”性企业入驻张江。2015年，我国女科学家屠呦呦荣获诺贝尔奖。12月7日，在瑞典卡罗林斯卡学院的诺贝尔获奖者演讲台上，第一次出现了中国本土科学家的身影，整个世界为之喝彩。然而，早在张江“药谷”崛起之时，惠永正就极有远见地指出：“经常有人议论中国科学家如何才能获得诺贝尔奖，在我看来，最能体现我们对人类贡献、能够服务世界人民的，还是老祖宗留下的好东西。比如目前在非洲治疗疟疾最好的药是青蒿素。中医药还在治疗非典中显示了独特的优势。”惠永正从副部长高位退下后，在张江领衔创建了中药创新研究中心。

这里特别要提及，1996年“张江高科”首发新股所募资金的1.476亿元，70%投在了国家上海生物医药产业基地的基础配套设施项

目的建设，功不可没。

股份制改制 柳暗花明

创业艰难百战多，蓄势腾飞需改革。在张江开发公司初创期，除了积极加速园区公用设施建设，大力引进高新技术产业项目、高新技术基础研究课题进园区落户，并有选择地对其中部分项目进行投资外，为了进一步深化高新技术产业开发区的综合改革，改善公司的运作机制，筹集更多的发展资金，以加速建成目前中国大陆定位最高的高科技开发园区，股份制的改制工作已摆在了张江人的面前。而且情况紧迫，势在必行。用吴承璘的话来讲，改制就是三大要义：一、引进现代企业制度，规范企业行为；二、吸引社会资金，建立融资平台；三、扩大社会影响，促进招商引资。股份制改制，作为一场新的攻坚战开始酝酿。

在总经理吴承璘的力推下，具体实施这一战役的领头人是公司副总经理刘正义。这位人到中年的实干家，富有理想追求与职业精神，她如今是上海国际旅游度假区管委会党组书记、常务副主任。为采访当年这位股份制办公室主任和“张江高科”首任总经理，我先后预约了四次，后总算在2016年1月4日中午在上海迪士尼现场她的办公室见面谈了一小时。

如果说经历是一种见证，那么其诠释了曾经的艰辛与追求；如果说年龄是一种承载，那么其成就了可贵的磨炼与执着。刘正义出身于一个革命老干部的家庭，她1971年中学毕业之际，年仅17岁的她远赴黑龙江大兴安岭。在林海雪原、天寒地冻的原始林场砍树伐木，巾帼不让须眉，担任林场筑路连的党支部书记和连长，带领着百余名知青奋战在深山雪国。正是凭借着这种艰苦拼搏、团队协作的精神，使她成了张江公司股份改制中的领军人物。

当我问及刘正义关于股份制改制的重要意义与实际指向时，思路清晰、记忆超强的刘正义作了三点相当简要的概括：一是资产重组。即对企业内部的资产结构作重新梳理，将那些

优质的、可经营性资产“剥离”原来的开发公司；二是产业培育。即是将募集来的有限资金划出一定比例投资项目，聚焦药谷和聚焦现代电子信息，培育产业新希望。三是实现转制。力求通过政企分离，明确母体与上市公司的不同职能定位，即：开发公司（母体公司）偏重于园区开发建设的前道和代行政府对园区的一些管理事务；而股份公司（母公司控股）则着力于土地深加工的后道，集中优势搞招商经营，形成园区滚动开发的成本平衡及良性循环。

1994年4月，刘正义代表张江开发公司去北京走访国家科委、国资委、证监会，提出改制要求。那是一个激情燃烧的岁月，也是一段只争朝夕的时光。摸清路径的刘正义从北京风风火火地飞回上海后，就直奔张江公司的“飞机楼”通报情况、分析难点、布置任务。数天后即和于体健、林苑、张义华、王幽燕等人一起拿出了一份《关于张江开发公司以部分改制方式设立股份有限公司并公开发行股票的工作方案》，上报浦东新区管委会；并同时快速向市科委提交了《关于请求对上海市张江高科技园区开发公司股份制工作给予支持的请示》报告。

浦东开发开放的大环境，张江高科技园区的大追求，使国家科委也特事特办，仅一个星期，也就是1994年6月6日即发出了《关于上海市张江高科技园区开发公司股份制改造有关问题的批复》的“支持函”，明确表示：“鉴于该公司的良好业绩、发展前景以及在园区建设中的地位和作用，我们赞同向国家有关部门提出申请，争取该公司于1994年内完成股份制改造和股票发行工作。”

鉴于股份制改制工作是一项时效性、专业性、事务性很强的工作，1994年7月，开发公司正式成立了股份制办公室，由刘正义兼任主任，花明、于体健任副主任，计划部、财务部、项目部、总经办有关人员仅一天就集结到位。一场全面铺开的股份制改制战役就这样打响了……

（摘自《科创二十年》葛培健主编 复旦大学出版社2016年4月版）

上海往事碎影

林惠子



15.学做女红不亦乐乎

在我的照相本里，很多照片都是在“永隆食品商店”旁边的“红雷照相馆”拍的。很多同学送给我的照片也是在那里拍的。当时有两位师傅，手艺很高，也很热情。感谢他们给我们的少女时代留下了永不褪色的青春倩影。至今我最喜欢的两张照片：一张是18岁时拍的，腼腆、纯真、青涩，里面穿着一件乡下布做的衬衫和李丝丝同学帮我织的红白相间花纹毛线衣。少女时代的纯情和美丽，都体现在这张照片上；我将照片印了好几张，送给好朋友和男友，当时同学之间都喜欢互相赠送照片。

改革开放后，照相馆可以拍艺术照了，但是店里没有漂亮的衣服供姑娘们穿，我们穿上自己认为的漂亮衣服去拍。店里没有眉笔也没有唇膏，只好用画画的黑铅笔画眉，有一支小毛笔，是用来蘸红药水涂嘴唇的。有几条纱巾，可以让你挑选，摆几个造型。有一侧面的艺术照，一条彩色纱巾遮住半张秀脸；可惜没有含羞脉脉的神态。有一张喜欢的黑白艺术照，我用彩色笔在照片上涂上色彩，变成了一张彩色照，倒是很好看。

我们的少女时代，大家都会女红：织毛衣、织袜子、做鞋、袖套、做假领子、做衣服和胸罩，忙得不亦乐乎。那时生活艰难，我们必须自己动手，装扮自己。

当时虽然有尼龙袜，二角八分一双，有点贵。我们就用红线和白线织袜子，织成各种图案，很好看，可惜的是不耐穿，没穿几天就坏了。

后来我学会做鞋，将家里的旧布一块块铺好，打上糨糊拿出去晒，晒干后，剪成一张张鞋底形，开始纳鞋底；纳完了鞋做鞋面，那时候穿的是松紧鞋，不要系鞋带，两边用松紧带，很实用。鞋面做好后，拿到鞋匠那里去将鞋底和鞋面缝上。看到自己做的鞋穿在脚上，心里非常高兴。

过15岁生日，外婆给我买了一双丁字型皮鞋，它成了我的最爱，就像现在的女孩子穿上几千元品牌的皮鞋一样。一直舍不得穿，逢

年过节才穿；一次忍不住穿着上学去，也想显示一下，女同学们都围了上来看，连连称赞，上课时，我情不自禁地低下头看看这双丁字型皮鞋。

父亲是裁缝，当年从乡下到上海在一家缝纫店里当学徒，他学的红帮裁缝，做工讲究。自己也很钻研，喜欢帮人家做衣服，下了班还是很忙，缝纫机整天开着，隔壁邻居经常说：“老朱，帮我踏条裤子。”“老朱有空帮我补一件衣服。”“老朱，星期天帮我做一件白衬衫，过几天到未来的丈母娘家去。”

看着父亲每天下了班还在忙，不拿人家一点钱和礼，很辛苦。当时我想，我可不做裁缝，没有自己的时间。即使这样想，我也学会了简单的剪裁，买了一块蓝色的泡泡纱布，做了一件美丽紧身的连衣裙，穿到外面去，回头率100%，有点得意。

上世纪70年代买了一块紫色带小白花的布，父亲帮我做了一件尖领式样的衬衫，一次到市物质供应公司去买紧俏的产品，一位女办事员放下手中的活，看了我半天说：“你的衣服真好看，在哪里买的？”我自豪地说：“自己买的花布，父亲做的。”也许是这件漂亮衬衫的原因，女供销员爽快地给我买了报单上所有的商品：阀门、灯泡、日光灯等，这些东西都是当时最紧俏的产品。

有一次我去买布，看见一块紫色闪光做沙发的纤维布，很挺括。于是就买回来做了一件上面两个口袋、尖领的长袖衬衫，现在看起来还是很时髦。后来和朋友去杜宣家玩，在他家的花园里拍了很多照片。

有一段时间，上海流行滑雪衫。父亲就用黑尼龙布做了一件时髦的脱卸两用滑雪衫，冬天可以将腠纶棉夹里套上去，春秋天可以卸下来。袖口和下摆镶着一圈吉祥云彩装饰线花边，都是父亲用缝纫机一点点踏出来的。这件时髦新式的衣服，有很气派而不失典雅，给我少女时代增添了不少光彩。

上世纪70年代初，在四平买了一块蓝色菱形菊花图案的泡泡纱布，带到昆山做了一块窗帘，给简陋的小屋增添不少生气。中学好友来昆山看我，看到这款漂亮的窗帘，她很想要，我竟舍不得送给她，为此事我一直很难为情。后来我又将这块窗帘改成一条无袖连衣裙，还是很好看。

33.有人作保

那人手里捏支烟，正边走边低头点火。我侧身让他与我擦肩而过。随即身后传来另一个男人的声音：“长腿，快点！不要让那个小赤佬赶前面了。老大说了，那小子鬼得很！”

我调头尾随到门口，盯住那两个人。那两人上了依维柯。车子一溜烟开走了。我猛地怀疑，他们说的小赤佬会不会指我？不会，我立马否认。对手不可能知道我的行踪和意图。即使我们五人小组，也只有吴敏一个人知道，而她绝对不会泄露。

买面包时随口问了小店老板，得知那人刚才买了大红鹰烟。

快到逸仙路长江路交叉路口，望见前方路中央竖着一块牌子，上面写着“此路不通”，几个农民工模样的人忙着排警戒栏杆。这是交通要道，怎么可以全条马路封闭呢？我俯首细瞧，好像是刚封的。我想，既然刚封的，差那么几分钟，干脆冲过去。神龟老桑比我还急躁，一个劲地往前冲，我刹不住，好像刹车失灵了。

见神龟老桑越过警戒栏杆飞速前冲，那几个农民工模样的人声嘶力竭地叫：“回来，回来，破坏施工，我们喊交警啦！”

可神龟老桑不买账，它是钢铁做的，自然听不懂也听不进人话。后面几个人一路追赶，有人还骑了自行车追赶。他们边追边喊。神龟老桑开出去一站路光景，只听见，后面有人喊，“再不停，用石头砸！”“再不停，罚款！”

罚款，我不怕，只怕因为我闯“封锁线”神龟老桑被砸得千疮百孔，毁坏它的尊容，硬是停下了车。把头伸出窗外，大声说：“别，别，别误会。我的刹车失灵。”

那几个人跑得气喘吁吁，跑在最前头的可能是领队的，他气势汹汹地说：“你骗谁啊？刹车失灵，现在怎么停了？调头，调头！”那些拦路虎农民嘴里不干不净：“你眼睛瞎瞎了！牌子不看。只管往前冲，去充军啊！”我回敬他们：“要么你们眼睛瞎瞎了！脑子进水，这么要紧的一条路，怎么可以全部封掉？！”“封路你管得着！他妈的，你有种下来！揍你。”

我正要推门下去，可不知怎么的门就是

推不开，可能神龟老桑在作怪（后来证明它是对的）。那帮人争先恐后地涌到车前，有吹胡子瞪眼的，有指手画脚的。贴在前窗玻璃镜头上的是一张张变了形的可憎可怖的脸。我一时失去控制，踩刹车的脚松开了。失去束缚的神龟老桑大发劲，肆无忌惮地朝群魔压过去，在“哎哎嗷嗷”的惊叫声中闪出一条道，神龟老桑嗖地冲了出去。

打开那份始终在身边的地图一看，我发现吴淞就在前面，月浦又与吴淞相邻。偏偏从这里开始封路，太不巧。从长江路往西，绕小路到泰和路，又从泰和路绕过去。这个圈子绕大了。当时这一段中环路在建造中，路面颠簸不平。车子在漫天飞尘中东歪西倒。开到月浦，接近下班时间。

神龟老桑还在泰和路上行驶时，我接到钟老师的电话。他已帮我查到江氏翁婿案的来龙去脉：原告方告江氏贸易公司买去三百万钢材，只收到三十万预付金，但江氏贸易公司翁婿二人一口咬定，钢材转给了下家，只拿到三十万，其他钱下家没付。就像以前我跟你说过的，有点像三角债。想到这个經紀人辞职前的单位是西浦机械制造厂，他们就到这

家厂去打听。不料，三叉戟去了国外而且杳无音信。获悉这些信息，钢铁厂上级部门向法院起诉钢铁厂和江氏贸易公司，告他们擅自倒卖钢材以及江氏贸易公司吞没买卖钢材所得款项，使国有资产蒙受损失。

由于这个官司涉及刑事案件，江氏翁婿和钢铁厂一二把手当即被拘留。几次审讯，江氏翁婿二人都一口咬定没有拿到转手钢材应得的钱款。本来，像类似的三角债在当时不足为奇，但三叉戟卷款出逃，无处查证，就成了特例。

检察院要江氏翁婿退出钢材，他们拿不出；要他们交出钱款，他们也不拿出来。到江家搜了几次，也没找到一点藏钱的线索。在绝望中江氏翁婿说出一个人，希望通过这个人找到三叉戟，这个人就是当时西浦机械制造厂的第一把手金赤名。他们说，三叉戟让金赤名作保，金赤名在宴席上为这笔交易做担保并签了字。要不，他们也不会傻到轻易把钢材交给三叉戟。

红账本之谜

项纯丹

