



依珠江，傍南海，粤港澳大湾区是我国经济活力最强的区域之一，一批批清华校友选择在这片梦想的热土上书写自己的精彩人生。他们当中，有改革先行者，以智慧、勇气和担当杀出一条血路，走出了一条阳光大道；有科技精英，创新创业矢志不移，推动科技成果转化；有学成归国的科研人才，将海外先进技术引入大湾

区；有基层工作者扎根城中村，一步一个脚印地助力社会公共服务建设；有港澳青年与祖国发展同频共振，迎来了更广阔的发展机遇。在大湾区各校友会协助下，本期特别开设专栏“粤港澳大湾区的清华人”，对十几位不同年代的清华校友进行报道。这些故事不仅仅讲述了每位校友的奋斗历程，更是万千清华人投身大湾区建设的缩影。

顾立基：“和袁庚交谈半小时后，我决定南下”

○林洲璐

顾立基是最早一批改革先行者之一，他是深圳蛇口工业区的开拓者，是敢闯、敢试、敢做的探索者。

对顾立基的访谈是在初夏的一天下午，75岁的顾立基当天晚上要给清华大学深圳国际研究生院的学生上课。他身穿学院的棒球服，背着双肩包，精神矍铄，目光有神。从顾立基的言谈中，能强烈地感受到“清华”和“改革”这两个关键词在他身上留下了深刻的印记。

进入清华，振兴中华有了使劲儿的方向

1977年，“文革”结束恢复高考，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。上了清华，顾立基和所有同学一样，珍惜这期盼已久的求学机会，紧紧抓住一切可以利用的时间，拼了命地把过去十年的时间追回来。

“亚洲‘四小龙’发展起来了，是怎么发展起来的？有哪些经验？又有哪些教训？作为清华学子，我们又能起点什么作用？”这些问题一直萦绕在顾立基的心



顾立基
学长

里。为了探寻这些问题的答案，顾立基和本班的周霆、汤伟等同学发起成立了清华大学学生经济管理爱好者协会。协会的影响力很大，一度成为校内最大的学生团体，举办了各种形式的报告会、专题讨论会、读书会和社会调查。请来的人都很有分量，对同学们学习、世界观形成和参与社会工作都非常有用。清华校友、时任国家经委综合局副局长朱镕基曾应邀作了两次讲座，反响非常热烈。可以说，协会的成立和发展，让同学们振兴中华有了使劲儿的方向。

“和袁庚交谈半小时后，我决定南下”

在校期间，顾立基还参加竞选北京市海淀区人大代表，并成功当选海淀区人大常委。1982年春，一个星期天的早晨，顾立基怎么也没想到，蛇口工业区的创始人袁庚会亲自上门找他：“蛇口工业区虽然只有2.14平方公里，相对于全国960万平方公里不过是九牛一毛，如果我们改革成功了，对全国就有很大的意义，万一我们失败了，也无伤大局。当然，我们一定要争取成功，避免失败。我们这一代人老了，当我们觉悟到要有所作为的时候，时间已经不多了，所以希望寄托在你们身上。”袁庚的话让顾立基瞬间热血沸腾，袁庚关于改革开放和特区建设的思路 and 理念深深打动了顾立基。

当年7月，34岁的顾立基从清华大学电机工程系应用电子学专业毕业。按照当时学校的分配方案，顾立基可以回到上海市纺织局工作，与家人团聚。“我是带薪上学的，工厂还发我工资，按理说我更应该回到那儿去。但是我想，我无论在哪里、做什么工作，都是为了振兴中华，既然领导动员我去蛇口，而且那个地方又可以试验自己的想法，我还是坚定地选择南下。”时任清华大学党委副书记艾知生在顾立基等八名清华学子即将南下蛇口时，召集大家开了一个会，最后一次问他们：“你们是按原方案分配，还是铁了心南下蛇口工业区？”最后没有一个学生改变主意。

“小平同志视察蛇口，我负责记录全过程”

1982年11月5日，顾立基到蛇口工业区报到。顾立基来到蛇口后，参加了第

二期企业干部培训班的学习，系统学习了经济学概论、企业管理概论、外贸实务，此外还要学电脑，学开车，学英语和广东话。“为了改革开放，必须转脑子！培训班出来的一大批新型干部，是现代企业商业文明的星火，让蛇口成为当时中国最大程度模拟市场经济的区域，成为中国市场经济和商业社会的起点。”顾立基坚定地说。1983年，蛇口工业区管理干部紧缺，仅在培训班学习了半年，顾立基等一批学员提前毕业，走向工作岗位。顾立基开始在工业区管委会办公室当秘书，凭借自己的努力，第二年就当上了办公室主任，而原来的主任成了副主任。顾立基坦言：“这样的做法，在蛇口之外简直无法想象。”

担任办公室主任期间，顾立基最难忘的是1984年邓小平同志视察蛇口。“我的任务就是紧紧地跟着首长，记录首长的一言一行，他有什么指示，表情神态是怎么样的，我都要记录下来。我全程跟着邓小平同志视察，登上微波山俯瞰蛇口港，在工业区大厦听袁庚汇报情况。一路走来，刚开始邓小平同志很严肃，直到看完整个蛇口工业区后，神情才舒展开来。”顾立基回忆，袁庚向邓小平同志汇报说，蛇口的方针是“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”。“小平同志听了以后很感兴趣，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！’”顾立基说，在他个人看来，小平同志一路看，一路都在思索，所以才会有

后来的题词“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”。

临危受命，让中集从面临破产到起死回生

1983年，蛇口工业区启动干部制度改革，试行“干部冻结原有级别，施行聘任制”的做法，顾立基将自己定位为职业经理人，成为中国最早的职业经理人之一。他管理的第一家企业是中国国际海运集装箱（集团）股份有限公司（简称“中集”）。

中集成立于1980年1月，是深圳第一批中外合资公司之一，由招商局和丹麦的宝隆洋行各占50%股份。初期，中集由丹麦人员管理，但由于航运业萧条和内部文化冲突，运行一段时间后公司已经到了资不抵债、面临破产的边缘。当时，蛇口工业区并不想让这个合资企业就此走向关闭、清盘，于是提出将中集交由中方管理。丹麦方面同意让中方试一试，但表示后续亏损都由招商局负责。

1986年1月1日，顾立基临危受命，担任中集副总经理。顾立基一上任就干了三件事。“一是裁员，一次裁员80%，300多人最后只留下了59人，58人是流水线上的骨干，只有我一个什么都不懂的总经理，兼任司机，有客人就我去接待；二是封存所有设备，既然当时没有订单，就先封存流水线，以免机器氧化、变锈，并让出了五分之四的厂房，然后到香港去接钢结构订单；三是组织班子，当时生产部有三个副经理，一个是搞生产的，一个是负责技术的，还有一个是天津大学学焊接的研究生，我选了搞生产的副经理当经理，因为他最能够领导工人解决实际问题，他

就是后来中集总裁麦伯良。”完成这三件事，顾立基承受了外人难以想象的压力和阻力，而中集也因此实现了起死回生，从1986年亏损80多万美元，到1987年实现历史上第一次盈利，达100多万美元，1988年盈利200多万美元，再到1989年400多万美元，用事实证明了“中国人能管好现代化企业”，当然这也与航运市场转好有关。

“清华校友对深圳科技发展的贡献是巨大的”

1987年，顾立基调到香港工作，1991年调回蛇口，担任招商港务的总经理，后来在工业区当副总经理、总经理，兼任招商港务的董事长，为蛇口、为深圳的发展作出了卓越的贡献。

在经历了“三来一补”的阶段后，深圳转向了“科技立市”的战略，依托深圳高新科技园建设深圳虚拟大学园，陆续引进了清华、北大等多所高校的研究院、研究生院，为科技创新发展注入了知识和人才动力。顾立基也将目光瞄准了科技，并运用风险投资推动科技的发展。

1999年1月，招商集团在香港成立招商局科技集团有限公司，由顾立基负责。后来应深圳市邀请，招商局科技成建制搬回深圳。2000年8月26日，招商局科技成立北科创业中心，是国内最早按照企业化机制运作的孵化基地之一，主要针对电子通讯、生物工程等领域的高新技术项目进行孵化、培育和扶持。顾立基说，因为深圳有科技园，相当于孵化器和加速器。当时他们投资过一家清华校友企业，是做多媒体芯片设计的。由于芯片设计需要很多工具软件，每个软件需要十几万美元，而深圳清华大学研究院当时有一批工具软

□ 粤港澳大湾区的清华人

件，企业如果入驻，就能以很低的成本租用这些工具软件。“大批孵化器、研究院的引进，实际上帮企业把配套工作做得更好，吸引了大量的人才，包括海归人才。”

2004年，顾立基在深研院讲授营销学的案例课。2004年12月，袁庚应邀在清华大学深圳研究生院做客紫荆讲坛，他题词道：“敢为天下先，不愧清华人。”以顾立基为代表的第一批到蛇口的清华人用他们的改革精神和奋斗历程生动地诠释了这句题词。

2009年，顾立基退休以后，被正式聘为清华大学深圳研究生院兼职教授、特聘教授。在顾立基看来，教书育人不仅是授

予学生创新创业必备的知识，更要教育学生做人的道理，培养学生远大的理想和志向。2023年5月13日，在深圳校友会40周年座谈会上，顾立基作为深圳校友会副会长发言，他说：“从清华大学深圳研究生院，到后来在清华大学深圳研究生院和清华-伯克利深圳学院的基础上拓展建立的清华大学深圳国际研究生院，包括深圳清华大学研究院，以及广大清华校友，对推动深圳科技发展的贡献是巨大的。”“清华的精神、改革的精神早已深深地刻在我的骨子里，这两种基因成就了现在的我。我从来不觉得我做出了什么很了不起的贡献，我只是做了一名清华学子该做的事。”

南国紫荆亦芬芳 ——回忆到深圳异地办学

○关志成（1970届电机）

2001年6月8日，清华大学深圳研究生院挂牌成立，由清华原教务长吴敏生教授任首任院长。2002年11月，学校派我接任吴敏生为深研院第二任院长。我任院长8年，接着又做了两年院学术委员会主任，2012年退休后又任深研院实验室返聘4年，继续从事科研工作和指导研究生。

我在深研院工作了14年，这是我在清华大学工作的最后一个单位，也是我工作时间最长的单位。在这个单位里和同志们一道体验创业的艰辛，共享收获的喜悦，有很多难忘的回忆。

从零起步，“引凤筑巢”建设师资队伍

2002年11月我到深圳走马上任，发现



二〇〇七年二月，顾秉林校长（中）与校党委原书记贺美英（右）视察深研院，院长关志成陪同

创业初期的深研院困难重重。吴敏生等18位最早期的创业者，号称“18颗新星”，