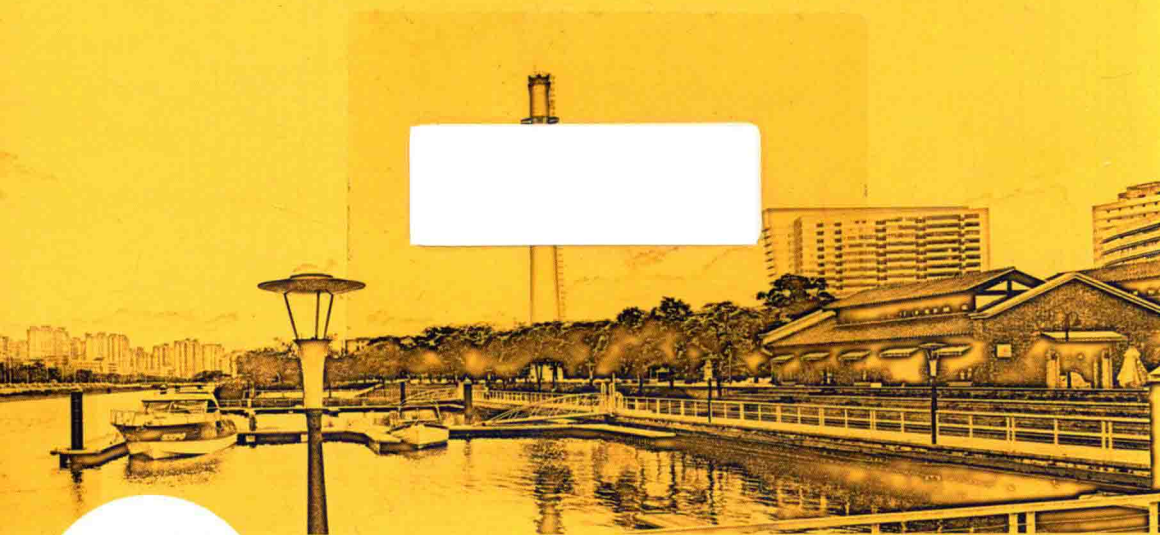


嵇启春 著

苏州河的儿女们



纪实文学

中国首部零距离
记述上海经济转型的
长篇著作



中国文联出版社

<http://www.clapnet.cn>

嵇启春 著

苏州河的儿女们



中国文联出版社

<http://www.clapnet.cn>

图书在版编目 (CIP) 数据

苏州河的女儿们 / 嵇启春著. —北京: 中国文联出版社, 2015. 9

ISBN 978-7-5190-0401-9

I. ①苏… II. ①嵇… III. ①纪实文学-中国-当代

IV. ① I247.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 228866 号

苏州河的女儿们

作 者: 嵇启春

出 版 人: 朱 庆

终 审 人: 张 山

复 审 人: 柴文良

责任编辑: 周小丽

责任校对: 王 娟

封面设计: 程 钰

责任印制: 周 欣

出版发行: 中国文联出版社

地 址: 北京市朝阳区农展馆南里 10 号, 100125

电 话: 010-65389141 (咨询) 65067803 (发行) 65389150 (邮购)

传 真: 010-65933115 (总编室), 010-65033859 (发行部)

网 站: <http://www.clapnet.cn>

E - mail: clap@clapnet.cn

zhouxl@clapnet.cn

印 刷: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

装 订: 北京毅峰迅捷印刷有限公司

法律顾问: 北京市天驰洪范律师事务所徐波律师

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710 × 1000

1/16

字 数: 452 千字

印 张: 27

版 次: 2015 年 12 月第 1 版

印 次: 2015 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5190-0401-9

定 价: 48.00 元

内容简介

本书是《苏州河百年工业文明》系列丛书的第一本，主要介绍苏州河百年工业文明的发展概况。

本书是《苏州河百年工业文明》系列丛书的第二本，主要介绍苏州河百年工业文明的发展概况。

苏州河百年工业文明，是我们民族的宝贵记忆。

本书是《苏州河百年工业文明》系列丛书的第三本，主要介绍苏州河百年工业文明的发展概况。

本书是《苏州河百年工业文明》系列丛书的第四本，主要介绍苏州河百年工业文明的发展概况。

本书是《苏州河百年工业文明》系列丛书的第五本，主要介绍苏州河百年工业文明的发展概况。

本书是《苏州河百年工业文明》系列丛书的第六本，主要介绍苏州河百年工业文明的发展概况。

本书是《苏州河百年工业文明》系列丛书的第七本，主要介绍苏州河百年工业文明的发展概况。

本书是《苏州河百年工业文明》系列丛书的第八本，主要介绍苏州河百年工业文明的发展概况。

本书是《苏州河百年工业文明》系列丛书的第九本，主要介绍苏州河百年工业文明的发展概况。

本书是《苏州河百年工业文明》系列丛书的第十本，主要介绍苏州河百年工业文明的发展概况。

本书是《苏州河百年工业文明》系列丛书的第十一本，主要介绍苏州河百年工业文明的发展概况。

本书是《苏州河百年工业文明》系列丛书的第十二本，主要介绍苏州河百年工业文明的发展概况。

本书是《苏州河百年工业文明》系列丛书的第十三本，主要介绍苏州河百年工业文明的发展概况。

本书是《苏州河百年工业文明》系列丛书的第十四本，主要介绍苏州河百年工业文明的发展概况。

本书是《苏州河百年工业文明》系列丛书的第十五本，主要介绍苏州河百年工业文明的发展概况。

本书是《苏州河百年工业文明》系列丛书的第十六本，主要介绍苏州河百年工业文明的发展概况。

本书是《苏州河百年工业文明》系列丛书的第十七本，主要介绍苏州河百年工业文明的发展概况。

本书是《苏州河百年工业文明》系列丛书的第十八本，主要介绍苏州河百年工业文明的发展概况。

本书是《苏州河百年工业文明》系列丛书的第十九本，主要介绍苏州河百年工业文明的发展概况。

本书是《苏州河百年工业文明》系列丛书的第二十本，主要介绍苏州河百年工业文明的发展概况。

内容简介

这是一部近距离描写苏州河畔上海长风工业区转型发展的纪实文学作品。

作品以新世纪上海波澜壮阔的产业结构大调整为背景，以长风生态商务区规划建设为主线，追寻苏州河百年工业文明嬗变的轨迹，真实生动地描写了长风工业区从一个衰败的传统老工业基地，到生态优美、总部集聚、文化斑斓、配套完善的现代服务业集聚区艰难转型的全过程，以及曾经被叫做“下只角”的苏州河北岸翻天覆地的变化，重点刻画了在刻骨铭心的经济社会转型的阵痛中，不畏艰难、勇于创新、爱岗敬业、追逐梦想的基层干部群像。

商场激战、职场攻略、宦海沉浮、苏州河风情……，真人真事，真情实录，不少人物性格鲜明，情节跌宕起伏，真实生动的记叙中穿插着大转型时期的思考和人生感悟。

目 录

第一章 走进长风

第一节 从三纺机到四纺机 / 2

第二节 苏州河的前世今生 / 10

第三节 “大王”的足迹 / 14

第四节 失落的“王冠” / 20

第五节 阴晴不定的日子 / 33

第二章 描绘蓝图

第一节 花城眺望 / 50

第二节 精心裁剪“大衣料作” / 60

第三节 新高地、新景观 / 78

第三章 土地情深

第一节 “小马拉大车” / 90

第二节 三进“兴国” / 92

第三节 “1号”难题 / 99

第四节 “末代”厂长 / 106

第五节 危险地带 / 115

第六节 聚散依依 / 125

第四章 靓女出阁

- 第一节 勉强的初战 / 134
- 第二节 “小乔”初嫁了 / 145
- 第三节 侨商、浙商、苏商 / 152
- 第四节 华商出手 / 158

第五章 百年情结

- 第一节 “一园十馆” / 174
- 第二节 老渡口新码头 / 189
- 第三节 河清有日 / 198
- 第四节 从“火柴作坊”到“火箭基地” / 206
- 第五节 多“馆”齐下 / 213
- 第六节 斑斓的文化之河 / 219

第六章 诗意地营造

- 第一节 “书生”造楼 / 230
- 第二节 中环“门户” / 238
- 第三节 “绽贝迎珠” / 248

第七章 艰难的2008

- 第一节 资金警报 / 260
- 第二节 国难家“愁” / 268
- 第三节 雪上加霜 / 271
- 第四节 共克时艰 / 279
- 第五节 涉险突围 / 286

第八章 “王者”归来

- 第一节 打造妇女儿童医疗保健“王国” / 296
- 第二节 成龙——有三个梦想的“功夫之王” / 311
- 第三节 轰动境内外的“地王” / 322
- 第四节 纷纷来归的“企业之王” / 336

第九章 上海“亮点”

- 第一节 苏州河：向世界说明…… / 362
- 第二节 放歌母亲河 / 368
- 第三节 出彩的“新上海人” / 377
- 第四节 特殊记录 / 388
- 第五节 永远的情结 / 403

后 记 / 413

第一章 走进长风

诚信，引领我走进这片苍老而又孕育着希望的土地。

第一节 从三纺机到四纺机

苏州河宛如一条飘动的长练，风起练舞，风止练落，不知何年何月，终于飘落在长江三角洲的江南大平原上。弯弯的河水，出太湖瓜泾口，经姑苏城外，昆山脚下，蜿蜒西来，流过上海西郊，从虹桥国际机场北边绕过，穿过真北路桥，进入上海中心城区。在它的北岸，留下一片苍老的工业园区——上海长风工业区。

长风工业区本名叫北新泾工业区，它被人们叫做长风工业区，是因为毗邻著名的长风公园。

1957年4月，长风公园在苏州河的古河道——西老河的河湾上动工兴建。按照设计师们利用古河道的天然地形地貌精心描画的蓝图，园林工人和成百上千前来参加义务劳动的机关干部、工人、学生、家庭妇女，挥锹挑担，挖湖堆山，植树造林，历时两年半，建成了这座占地500多亩的大型山水公园。1959年10月1日，新中国成立10周年，在这个普天同庆的日子，长风公园二期建成，全面对市民开放。

长风工业区里的工人们，可谓“近水楼台先得月”，工余班后，一抬腿就可迈进公园，聊天散步，下棋打牌，游玩休憩。到长风公园划船登山，更成为孩子们和无数青少年的美好记忆。

当共和国的历史翻开改革开放的崭新一页，长风公园新建了大型水族馆——长风海洋世界，举办了多届以姹紫嫣红的郁金香为主打的国际花卉节，名声大噪，发展成为市内外知名的旅游景点。

随着长风公园的名气越来越响，它所在的林家港街道，更名为长风新村街道。西边一路之隔的北新泾工业区，也被人们叫作长风工业区，北新泾工业区的本名，反而因此不彰。

长风工业区同长风公园中间只隔着一条十来米宽的大渡河路。大渡河路自桃浦路往南，到苏州河边莫名其妙向东拐了一个弯，接到光复西路，戛然而止，成了一条拐弯的断头路。

虽说是借光长风公园有了一个新名字，长风工业区的“资格”，其实要

比长风公园老得多。园区里面的第一家工厂，创办于20世纪20年代初，迄今已经历了八十个寒暑。不过，到了20世纪90年代末，几度辉煌的长风工业区，已雄风不再，日渐式微，面临转型发展的艰巨任务。

长风工业区是市属工业区，里面的绝大多数工厂早年归市里各个工业局管。后来政企分开，各工业局改制为控股集团公司，这些工厂又成了市属控股集团公司控股的企业。因此，同所在的普陀区一直联系不多。我在普陀区机关工作多年，但去那里的次数屈指可数。

令我意想不到的是，2000年初，当新千年的曙光照临时，我这个普通的基层干部，因缘际会，走进长风，后来竟成为苏州河畔这个有着一百多家工厂企业的百年老工业基地艰难转型、整体开发的掌门人。

那时，我在上海市普陀区人民政府担任国有资产管理办公室主任，兼任普陀区国有资产经营有限公司董事长。

有许多朋友诧异地问我：“你们国资办、国资经营公司是搞国有资产管理的，怎么会承担起长风地区开发的任务？”

这缘起我成功操作的上海第三纺织机械厂地块的并购案。

就让我从头说起吧。

1998年春的一天上午，普陀区区长胡延照约正在紧锣密鼓筹划上市的复星实业郭广昌、梁信军两位老总，在武宁路上的上海沪西工人文化宫“横宾馆”商谈工作，并让我作陪。

“横宾馆”是上海和日本横滨两市结成“姊妹市”——也就是缔结友好城市后，根据双方互赠一座纪念性建筑的协定，由横滨向上海捐建的一座纪念馆，坐落在西宫美丽的人工湖畔，绿树掩映，碧水环绕，环境十分优雅。

复星的事谈完后，在准备共进午餐的间隙，胡延照同我谈起收购三纺机的事。

胡延照问我：“国资公司能不能把三纺机收购下来？”

收购三纺机同普陀区政府正在酝酿的潘家湾和潭子湾“两湾”棚户区改造工程有关。

潘家湾、潭子湾和朱家湾、药水弄，合称“三湾一弄”，是上海有名的棚户区。“三湾一弄”，是苏州河工业带上密集的工厂企业的“副产品”。

清末民初，众多工厂企业陆续在苏州河两岸兴建，大批来自苏北以及安徽、浙江等地的农民，来此务工。这批上海开埠之后最早的“农民工”，就

在苏州河边，用毛竹、芦席、砖坯等最简陋的建材，搭搭建建，安下家来。“三湾一弄”棚户简屋最为密集，居住条件之差，难以名状。药水弄还有一个难听的名字叫石灰窑，源于早年这里有一座烧制石灰的窑厂。当时流传着这样两句民谣：“宁坐三年牢，不住石灰窑。”

新中国成立后，居民的生活有所改善，不少棚户简屋翻建成了砖瓦房。但随着人口持续多年增长，乱搭乱建日益严重，居住条件越发恶劣。改革开放后，居民要求旧区改造的呼声日高。

记得有一年夏天，一场暴雨过后，普陀区政府值班室告急的电话铃声，此起彼伏，响个不停。我那时在普陀区政府办公室当主任，赶紧骑自行车，到潭子湾察看水情。只见积水盈尺，一片汪洋，整个潭子湾地区，变成了“水乡泽国”，家家户户都进了水。

一些留守在家的老人，不停地用铅桶、畚箕往外排水。

正是附近的潭子湾小学放学回家时分，一群小学生打着赤脚，卷着裤腿，提着鞋子，三三两两相互搀着手，小心翼翼地蹚着水，在狭窄的弄堂里穿行。也许是对这样的场景已司空见惯，天真的孩子们说说笑笑，不时把水花溅向小伙伴。

一位孤寡老太，瘫痪在床，她家地面特别低，积水已经快要没上床面。

年轻时，我的泪点比较低，见此情景，心里不是滋味，鼻子有点发酸。我关照街道干部，尽快把老人转移安顿好。

我安慰老人说：“老人家，别着急！区政府已经调集水泵来抽水了。”说完，我赶紧扭过头去。

老城区的市政基础设施陈旧落后，早已不堪重负，暴雨季节，只能靠水泵抽水来应付燃眉之急。

“三湾一弄”成为上海迫切需要改造、而又改造难度极大的棚户区之一。

胡延照是1995年底从上海市计划委员会副主任岗位上“空降”到普陀区当区长的。到区里后，他走街串巷，看到“三湾一弄”老百姓的居住条件如此恶劣，不断摇头叹息。

在全区党员负责干部大会上，谈到“三湾一弄”，胡延照有点激动，抬高嗓门说：“新中国成立快50年了，老百姓还居住在这样的房子里。不加快旧城改造，共产党对不起老百姓！”

他决定寻找机会，引进开发商，先啃“两湾”这块占地700多亩、有着上万户人家的“硬骨头”。

也许动迁成本实在太高，不少大开发商望而却步。

三纺机是一家已经资不抵债、进入破产程序的市属企业，占地 62.7 亩，位于苏州河昌化路桥的北端，正好在“两湾”范围内。

早在 1998 年初，我就听说区政府希望我们国资经营公司把三纺机先收购下来，否则落入他人之手，以后就会增加许多动迁成本。

我已初步了解了三纺机的基本情况：名为在职、实际已下岗的职工 1494 人，退休职工 2856 人；厂房面积 42176 平方米。经评估确认，土地、建筑物、以及其他构筑物，合计价值 9450.47 万元。

我们还打听到，对方出让三纺机有两个方案供选择：一个方案是除了收购地块和厂房，并负责接受安置厂里的全部在职和退休下岗职工，只需付少许动迁补偿费；另一个方案是 9500 万元买断地块和厂房，职工全部由对方自行安置。

当然，地块买卖也和其他生意一样，“漫天要价，就地还钱”，9500 万元是他们的开价，据打探，有讨价还价的余地，他们的心理价位是 9000 万元。

三纺机的上级单位是上海太平洋机电集团公司。三纺机和它的兄弟单位一纺机、四纺机，还有已经上市的二纺机，都是太平洋机电集团控股的下属企业。

我想，区政府想让我们国资经营公司操作这件事，可能是因为此前我们操作的曹杨路停车场等几幅地块的收购转让比较成功吧？我仔细考虑了对方提出的两个方案，并召集公司班子成员商量。

讨论下来，大家意见比较一致，觉得还是拿钱买地比较简单。因为我们下面没有生产性的企业，根本无法安置已经下岗的 1494 名职工；再说我们也没有一点安置大批下岗职工的经验。不过，话说回来，9000 万元可是一笔巨大的资金。那时区里还基本是“吃饭吃药”财政，用于发展经济、搞建设的钱，少得可怜。

班子讨论后，我心里大致有了底。

见胡延照问起收购三纺机的事，我便谈了拿钱买地的想法，然后说：“9000 万元收购资金，我们打算这样解决，国资自己筹集 3000 万元，请财政支持暂借 3000 万元，其余 3000 万元我们通过银行融资解决。”

胡延照说：“好！原则上就这样定下来。你们抓紧同对方去谈，谈好就签约，一定不能让其他开发商把这个地块买了去！”

1998 年 6 月 4 日，我参加了区“两湾”改造指挥部召开的第一次会议。

会上，要求我们加快三纺机的收购谈判。6月6日，我召开公司行政办公会议，决定成立收购三纺机地块工作小组，并指定由投资部副经理杨晓影为主，具体负责同三纺机的上级单位太平洋机电集团谈判。

杨晓影年初刚招聘来。她原在一家银行做财务，没想到她商业谈判还颇有章法和技巧。在她的软磨硬缠下，很快谈妥了三纺机地块的转让价格，转让价8500万元。这样的价格出乎我的意料之外，胡延照区长也很满意。

不久，太平洋机电集团正式拿到了三纺机的破产指标。1998年7月17日，双方草签了地块转让协议，我们付了500万元定金。11月18日，正式举行了三纺机产权转让合同签约仪式。胡延照区长，上海市政协副主席、太平洋机电集团董事长黄关从，上海市产权交易所总裁张海龙等出席。我在合同上签字后，当场把1500万元支票交给对方。

三纺机地块并购案，还成为当时上海国有企业破产重组过程中，规范产权交易的一个典型案例。

太平洋机电集团资产部的吴春发是个朴实而又热情的国企基层干部。因为三纺机地块签约前，他负责照看着空空如也的偌大的厂区，我们都叫他吴厂长。签约后，他这个“末代”厂长，实际上也就下岗了。但他的活儿没有完，还要留守一段日子，直到地块正式移交。他依旧乐呵呵地当着他的“下岗厂长”，认真负责地照看着一年半以后要移交给我们的地块。

一次，他见到我笑着说：“你们杨经理厉害，一把刀快得不得了，地块杀价杀得我们血淋淋漓！”

从此，杨晓影有了一个“红颜杀手”的雅号。

尽管签了约，对我们这样一个资本实力不太雄厚的区级国资经营公司来说，后续付款压力还是很大的。好在太平洋机电集团对我们也比较理解，在敲定的合同中，同意我们分期付款，付款期限长达一年半。不过我想，既然签了约，就一定要信守承诺，按合同规定的期限，准时付款，何况这是人家用于安置下岗待业职工的钱。我在工作手册上记下了每笔款子的付款日期，准备到时候就检查督促一下财务部的付款安排情况。

一天，我翻看工作手册上的付款日期，恰巧下一笔付款的日子是星期六，一翻日历，除了最后一笔付款是星期一，中间三次付款碰巧都是双休日。

我拿起电话问财务：“三纺机的付款安排好了吗？”

“安排好了。周末休息，按惯例可以顺延到星期一。已经同他们联系好，

星期一他们派人来拿支票。”

财务部这样安排没有错，碰到周末，顺延到下周一付款，不算违约，还可以节省一两天的财务费用。可是我想，这是人家安置职工的费用，多少个下岗待业的职工，在眼巴巴地等着这笔钱过日子呢！

我又拿起电话，叫杨晓影来我办公室，对她说：“这次三纺机付款是星期六，我看是不是星期五给他们？人家一定等着这笔钱派用场呢。”

杨晓影一口赞成：“那当然好！这次三纺机地块转让，太平洋机电集团对我们也很支持。是不是请财务部准备好资金，我马上通知对方？”

对方财务人员接到请他们星期五来拿支票的电话，很是惊讶，说：“别人的合同付款，碰到周末，都是往后拖延的，哪有主动提前的？”

三纺机地块收购后不久，传来一个振奋人心的好消息：央企中远集团公司相中“两湾”地块，同普陀区政府签订了“两湾”改造协议。

2000年1月3日，根据区政府安排，我们将三纺机地块转让给了负责“两湾”前期工作的兄弟单位——普陀区城市建设投资公司。此时，距我们同太平洋机电集团正式签订三纺机产权转让合同，只有一年零两个月，我们的收购款还没有付清呢。

尽管区城投公司和我们是兄弟单位，我们也不能“白忙”。在内部转让协议中，我们不仅收回了全部投资，还加了一点价，赚了一点辛苦钱。区城投公司董事长陈敏和我既是同事，也是好朋友。我想，他也许知道我们在三纺机地块转让上赚了他一些钱，不过他没有提出异议，很爽快地和我签了约。当然，他也不吃亏，这块地是他们在“两湾”收购储备的土地中，最便宜的一块；也是上海轰轰烈烈的“两湾”改造大动迁中，第一块完成土地收购储备的地块。

事实证明，区政府让我们提前把三纺机地块收购下来，有先见之明。

使我没有想到的是，当初三纺机地块付款那不经意的“提前一天”，使我们的国资经营公司，在太平洋机电集团的高管和有关人员心目中，建立起良好的商业信用。

2000年初，太平洋机电集团要转让在长风工业区内的上海第四纺织机械厂地块，首先想到了我们。

一位老总打电话给杨晓影：“四纺机你们要吗？”

“四纺机？在啥地方？”杨晓影一头雾水。

“在长风工业区，也在苏州河边上。同三纺机一样，已经进入破产程序了。我们班子商量了，首先考虑卖给你们普陀区国资经营公司，你们讲信用！”

杨晓影立即向我汇报了此事。

三纺机地块的成功收购转让，已经使我再次尝到了土地储备的甜头。我立即带着班子成员到长风工业区现场察看。

我们的车沿着金沙江路往西，到丹巴路左拐，进入长风工业区地界，穿过同普路、云岭东路两条横马路，开到苏州河边停下。四纺机就坐落在苏州河边丹巴路东侧。

工厂的铁门锈迹斑斑，白底黑字的“上海第四纺织机械厂”的长木牌，还挂在厂门口。看门的工人师傅听说我们是普陀区国资经营公司的，马上拉开铁门让我们把车开进去。

工厂早已停产，厂区内静悄悄的，没有什么人。一座座大厂房空荡荡的，机器也早已搬走。一些废钢材和垃圾，堆放在路边。不少地方杂草已长得很高，不时有野猫跃出草丛，从墙角窜过。

我们花了半个钟头，把四纺机 60 多亩地的厂区，里里外外兜了一遍，然后开着车，又花了个把小时，开开停停，把整个长风工业区兜了一圈。这个有着辉煌历史的老工业区的衰败程度，大大出乎我的意料之外：大部分工厂已经“关门大吉”。

回到公司后，我又花了几天时间，做了一些“功课”，了解了长风工业区的企业现状、规划用地性质等基本情况，觉得这块沉睡的土地潜藏着巨大的商机。问题也有，主要是用地性质，要开发建设，首先必须将工业用地，变为商业住宅用地。这谈何容易！

我决定就要不要收购四纺机，向胡延照做一次汇报。

2000 年 7 月 19 日，我到区机关一楼中心会场参加中共普陀区委六届二次全会扩大会议。刚走到会场门口，恰巧胡延照从电梯里出来。

我立即迎上去说：“胡区长，有件事想跟你汇报一下。太平洋机电集团公司想把长风的四纺机地块卖给我们，60 多亩地，都腾空了。”

“哦，是吗？”胡延照说，“过两天你到我办公室来汇报一下。”

过了没几天，胡延照秘书通知我到区长办公室去。

我向胡延照汇报了我们国资经营公司打算收购四纺机，以及初步了解到的长风工业区里许多工厂已经关停并转的情况，也说了用地性质方面存在的

问题。

听了我的汇报，胡延照很干脆地表态说：“要收购下来！土地拿在手里，不会吃亏。”

我又说：“除了四纺机，长风的其他地块，我想做些调研，看有没有可能收购。如果价格合适，多收购一些。我想把长风的土地储备，作为下一步资产运作的重点。”

胡延照略一思索，点头说：“我看可以。现在有不少开发商，已经在动长风地区的脑筋。这段时间，你多关注一下长风。”

“好的！我马上组织力量去落实。”

我又想起资金问题，说：“收购四纺机如果资金有困难，还请财政局借些钱调调头寸。”

胡延照说：“你先同财政局去商量，不过收购价格要控制住。”

我刚要告辞，胡延照又说：“你搞国资管理思路再放开些，区里的存量资产就这么些，建委、商委、教育、卫生，这些大口他们自己都会管，国资办总体上把握好就可以了。你们多考虑些资产运作、土地储备，争取成为第二财政！”

1996年初，我从区府办出来，白手起家，开始筹建国资办和国资经营公司时，胡延照找我谈话，就对我提出过打开思路搞活国资经营，成为“第二财政”的要求。这次他再次强调了这一点，特别是今天明确同意我的建议，并要我“多关注一下长风”，显然是同意我们把工作重点放到长风工业区的相关工作上来。

事不迟疑，我一方面指派部下同太平洋机电集团抓紧商谈四纺机地块转让之事，一方面组织人马对长风工业区现状进行全面调研。

与上次坐在车上走马观花不同，现在得把每家厂子的行业归属、经营状况、职工人数，乃至发展规划，统统摸清楚。情况不摸清楚，对策无法制定，工作也无从下手。