



川震十年 深度

川震十年

100億為什麼花了8年？當香港援建遇上四川國情

四川重建，時任總理溫家寶曾下令「三年任務兩年完成」，而香港援建四川的工作花了整整八年。這是內地與香港兩地政府第一次全面、深入的大規模合作，主事官員說，是「在內地講一國兩制」。港方表示要對批准撥款的香港立法會和市民負責，而川方最擔心的，是「上面」是否滿意。

端傳媒記者 吳婧 陳倩兒 發自香港、成都 | 2018-05-14



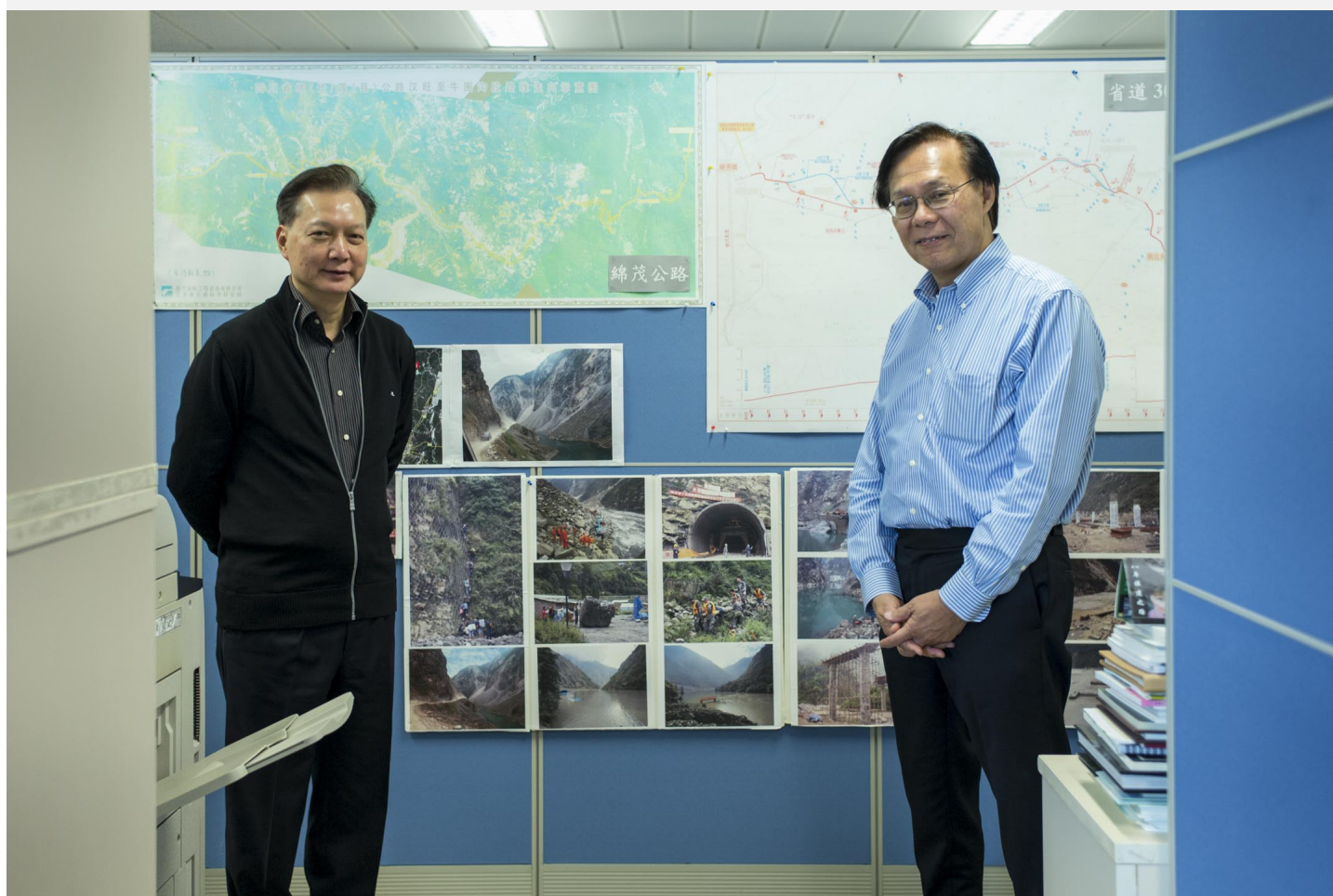
2016年5月11日，時任香港政務司司長林鄭月娥率領的香港特區代表團訪問四川，考察映臥公路、中華大熊貓苑等香港援建四川地震災區重建項目。林鄭月娥（左）和臥龍自然保護區管理局局長張和民（右）參觀中華大熊貓苑。攝：Imagine China

2016年底，四川省道303映秀至臥龍段、綿茂公路漢旺至清平段建成通車，香港援建四川地震災區工作宣告結束。多數人聽到這一消息的反應是——竟然才結束！

這是香港有史以來最大規模的對外援建，歷時八年，投資超過100億港幣。它集結了香港社會四面八方的力量：除卻牽頭的香港政府，還有工程、建築、康復醫學等各界別的資深人士和大大小小數十間NGO。

「四川重建是在內地講一國兩制。」時任香港發展局四川重建組副組長的唐錫波對端傳媒表示。川港雙方經歷了援建項目被曝六成不達標、已投入使用的校舍遭四川單方面拆除，以及因項目進度追不上中央指示被批等重重風波。香港的制度和思維是如何進入充滿中國大陸特色的援建工作，又得到怎樣的反饋？兩方磨合帶來哪些改變？八年過去了，曾主導援建的港方負責人林鄭月娥如今已是香港特區行政長官，這一次歷史上最大規模的中港項目合作，對日後香港被動或主動進入中國大陸政經格局的過程，留下了什麼樣的經驗？

端傳媒重訪香港援建四川的雙方主要負責人：時任香港發展局常任秘書長麥齊光、時任四川重建組副組長唐錫波、時任臥龍管理局局長張和民以及臥龍特別行政區副主任夏緒輝，試圖重現近十年困難重重的合作中，兩地碰撞的生動經驗。



香港援建四川的港方主要負責人，時任香港發展局常任秘書長麥齊光(右)與時任四川重建組副組長的唐錫波(左)。攝：林振東/端傳媒

「聽說林鄭月娥對熊貓、臥龍有印象」

「100億援助，香港不是隨便說我給就給了，而是要向立法會申請撥款。」

2008年6月中旬，中國大陸19個省市領到援建汶川地震災區的任務，一個省「對口」援建一個重災縣（市），但同是重災區的臥龍被剩下了。

「我們地方那麼小，省援建不太現實，」時任臥龍管理局局長的張和民對端傳媒表示。臥龍位於汶川縣西南部，是國家級自然保護區，其中連綿的邛崃山脈是大熊貓主要棲息地之一，但區內只有兩個鎮，人口不過5000多。

張和民想到了香港。2007年，適逢香港回歸十週年，中央曾從臥龍挑選一對熊貓贈予香港，彼時在民政局任職的林鄭月娥負責操持此事。「聽說林鄭月娥對熊貓、臥龍都很有印象。」張和民便去向林鄭月娥求助。

兩方努力下，香港援建臥龍的意向很快被敲定。

此前，時任香港特首曾蔭權同澳門特首何厚鏵一行人到汶川地震災區訪問。澳門表示，我們沒有人、又沒有力，但我們有錢，當下許諾捐款50億。這讓同去的香港人有點窘。「香港不是隨便說我給就給了，因為要向立法會申請撥款，所以只是一個pledge（承諾），我們打算、或者說我們願意給一百億，」時任香港發展局常任秘書長麥齊光對端傳媒回憶，「人家澳門都50億了，我們不可以少過澳門嘛。」

7月，香港民政事務局向財務委員會申請20億港幣作為四川重建的首批撥款。儘管有議員認為中央有足夠財力應對援建、並質疑此舉是政治捐獻，批款動作依舊像浸了油一般順滑——從行政會議通過援助計劃到撥款審議通過，只用了十天時間。

「超快啦，」麥齊光說，「你可以比較一下，2008年是很快的，2018年我不知道啦。」

2008年汶川大地震激蕩起香港市民的極大同情。震後一周，香港中文大學亞太研究所訪問逾千名香港市民，超八成受訪者說自己已捐款，近九成表示對內地非常有民族感情，並承認地震提高了這一感情。而據香港大學當年6月的民調，香港人對「中國人」身份認同達到8.02分（滿分10分），是1997以來的最高點。高位一直延續到同年的北京奧運。

此後，「豆腐渣」校舍、捐款去向不透明、毒奶粉等醜聞陸續曝出，香港人對中國人的身份認同從08年的高位一路震蕩下跌，到2017年底跌至6.89。2013年四川雅安地震，香港市民捐給紅十字會的地震捐款，比起汶川地震暴跌95%。

「香港在外大規模、以大筆錢做重建是前所未有，以後也可能很少會再有。」憶起對四川援建的經歷，麥齊光感慨道。從2008到2009年，香港立法會三次表決，共批准援建金額90億（包括2008年7月批准的20億），加上香港賽馬會捐獻的10億，共100億港幣。



省道303公路及綿茂公路建造情況。圖：政府圖片

應對管理衝突：「特殊手段」

在給錢就完的「支票工程」，和一切全包的「鎖匙工程」之間，香港選擇了折中方案：**190個項目的川港合作制**。

這**100億**港幣要怎麼用？麥齊光說，一般是兩種模式：一種是「支票工程」，「我們簽一張cheque（支票）給你，你去搞定它啦。」還有一種是「鎖匙工程」，由香港的設計和施工隊伍到四川建設，建好後交「鑰匙」給四川。

「支票工程」很快被否決，因為撥款被如何支出，需要向立法會交代清楚，「一毫子都要知道用在哪裏，」麥齊光說；但鎖匙工程又太昂貴，「你不能資助一個工程隊坐飛機去建設。」後來香港選擇折中方案——項目制。四川列出希望被援建的項目清單，香港從中挑選，最終選中**190個**項目，包括**151個**政府項目、**32個**NGO項目和**7個**賽馬會項目。

每個項目分階段撥款，第一階段做完，驗收後再支付第二階段款項。所有項目依照內地法律和標準施工。港方對項目進行檢查並提供參考意見，川方負責正式質檢和最終驗收。

項目制，意味著香港和四川要在項目落地的過程中，全程磨合。從招投標、到進度管理，再到預算審批，每一個環節，都暴露出兩地在政府體制、組織架構到管理文化的巨大差異。「我們之間的差異成為了障礙」，唐錫波回憶道，「我們常在香港說一國兩制，四川重建是在內地講一國兩制。」

第一道障礙就是招標。

唐錫波用「特別痛苦」形容招投標過程，「我們面對很多流標、廢標、重新招標，花了很多力氣幫助他們解決管理的問題。」

比如，香港的慣例是打捆招標，即多項工程同時做設計、施工招標，一來減少標數、加快進度，二來方便管理。內地的習慣則是分拆招標：設計招一次標、施工招一次、監理招一次……「我們有**150多個**項目，你算一算要做多少次招標。」唐錫波說。儘管港方希望項目都採用打捆招標，但最後只有**30多個**項目做到。

四川方面不是沒有考慮過打捆招標。據唐錫波回憶，四川省想推行打捆，但在地方層面遇到了困難，部分市長表示，減少招標就是少人中標、減少就業機會。

「打捆招標在進度上幫助很大，但管理難度也很大，有的單位中了很多項目，但能力不足，會出現重視這個項目、輕視那個項目的問題，」臥龍特別行政區副主任夏緒輝說，香港對內地建築市場不熟悉，想用香港的形式要求內地，「但港方市場發育已經很成熟了，四川還在發育中。」

要不要進行打捆招標——是援建過程中川港雙方遇到的典型矛盾之一，其特徵和近幾十年來內地走向國際化遇到的無數爭論一樣——香港覺得這是先進的、好的、國際通用的，四川覺得我們有自己的國情。

「招投標過程我們特別小心，盡量避免參與評標的工作。」唐錫波說。出錢的港方為避嫌，一般不介入具體招標，但是招標過程的管理混亂，令隱患時時可能爆發。

至今提起臥龍的一座保護站，唐錫波仍「非常心痛」。



臥龍保護區鄉土文化遺產。圖：政府圖片

作為國家級自然保護區，臥龍承擔著野生動植物（包括大熊貓）的監測、保護工作，但多數保護站在地震中嚴重損毀，需要香港援助重建。

其中一座選址於山上的保護站，因為整座山沒有任何道路，導致運輸建材、裝備到山上非常困難。但是，川方在招標文件上沒有介紹清楚這一情況，施工單位在競標前也沒去現場考察，直到中標後開工才發現問題。這筆超出預期的運輸費用令施工方感到無利可圖，遂用停工相逼，申請額外的運輸費，被港方拒絕。

工程由此陷入長達一年多的拉鋸戰，做一點、停一點。「招標文件要求去踩點，你沒有去，那往後應該是你的責任嘛，」唐錫波回憶起來，仍然眉頭緊皺。他坦承從招標籌備到後期監管，都暴露各種問題，「我們非常不滿意、不開心。」為了給施工方壓力，港方最後只好派人親自去現場盯著。

即使隔著電腦屏幕，夏緒輝也能感受到唐錫波的怒氣。「唐先生一生氣就是發函、給我們寫東西，但不會在臉上說得太多。他發函語氣說得很嚴厲，出現『我表示強烈的關注、強烈的擔憂』這些詞，那就是相當嚴重了。」項目出現變動是夏緒輝最害怕的事，「這是壓在我心裏最大的一塊石頭，每次變更，我都不好意思給唐先生（唐錫波）講。」

談起這個引發報道的項目，夏緒輝態度淡定：「（工程）確實很困難，我們沒有估計到材料運輸的問題。我們本來要補一些錢，但施工方漫天要價。這個項目有很多爭議，最後把項目做完，我們就算完成任務了。」

保護站的糾紛最終通過一種非常具有中國特色的方法解決了。港方找到四川省政府和發改委，透過他們來協調此事。「唐先生著急、發改委也著急，最後採取一些特殊手段讓項目完成，給施工單位做工作、談心，」夏緒輝說。川港雙方都不肯多說「特殊手段」具體是什麼，唐錫波的回應是：「這不是好的解決問題的例子，因為最終還是要打官司。」

以招標為起點，川港雙方在理念和執行上的差異逐漸開始「短兵相接」。

如何衡量成效：「他們覺得酷炫，我們覺得土」

「他們不能用平常心去看待『好看』這件事，因為書記要的是形象。」

對於援建臥龍，香港有自己的雄心。在四川，香港援建的多數學校、醫院都是在原址清拆、到旁邊重建，一間換一間，且項目很分散；但臥龍是國際知名的科研基地，香港的考量是，把錢集中投入這裏，肯定比撒在幾十個分散的項目更能體現成效。

「臥龍的熊貓基地是重新找一（塊）地，沒有限制地做一個好的建築。」麥齊光說。採訪中，麥齊光和唐錫波都不止一次地強調：「這根本不是重建，而是再造臥龍。」

再造的過程中，融入了香港對臥龍社區的長遠打算：每所學校、醫院都有隔震設計；每間學校都有大運動場，可用作災難時期的避難所、指揮中心；福利院要有電梯，研究中心要有殘疾人通道……儘管這些不會有「煥然一新」的視覺效果，也沒有短期可見的效益。

「他們不是為了重建而重建，而是考慮到我們在地震帶上，以後再遇到地震要有避難的場所，」張和民說，但川方則擔心，在這些項目上錢花得太多。

反過來，香港也不能理解，四川團隊為什麼把另一些項目設計得如此浮誇。



都江堰熊貓基地邀請了西南建築研究院的錢方「操刀」，摒棄原先的現代建築設計，採用四川民居風格，用園林將一組一組的建築物連接。攝：林振東/端傳媒

以臥龍援建的重點項目——大熊貓基地為例，川方拿出的第一版設計，嚇到了負責對接的香港團隊。據當時在場的一位建築師回憶，唐錫波看到設計稿後連連歎氣：「設計怎麼這樣！內地賺錢賺瘋了！簡直是亂搞！」十年後，唐錫波仍對那份設計稿記憶猶新：「太誇張，太想表現自己。但項目的主角不是建築物，是環境。」

「他們覺得酷炫，我們覺得土，」香港大學建築系教授王維仁是港方建築師顧問團的一員，他指出兩地在設計理念上的一個根本分歧：港方希望設計低調、隱蔽、不影響熊貓生活，內地的設計則很招搖，甚至有一條建在熊貓頭頂的 **walkway**（通道）。「他們不能用平常心去看待『好看』這件事，因為書記要的是形象。」

圍繞大熊貓基地的設計，川港雙方展開了多次會談。前兩次，川方的簡報都被港方否決了，「第三次他們聞（嗅）出方向了，」王維仁說。

在多次磨合中，都江堰熊貓基地邀請到西南建築研究院的設計師錢方操刀，採用四川民居風格，用園林將一組一組的建築物連接。「每組建築的位置和功能都有仔細研究，包括日照、通風、地熱、雨水回收。」唐錫波說。香港援建的臥龍、都江堰兩個熊貓基地，後來都拿到了最高級別——三星級綠色建築認證。

在設計過程中，香港亦從現實出發做出了妥協：將一些地方開放給遊客。唐錫波說，原本最理想的設計是熊貓完全看不到人。但如果當地要改變經濟結構、減少對生態環境的破壞，必須放棄林業、畜牧業，找到其他途徑貼補收入，生態旅遊就是其中之一。而吸引遊客的唯一辦法，即是讓人看見熊貓。

項目對誰負責：「怎麼可能停止向立法會報告？」

「香港人每件事都要開會討論，簽過的文件能堆滿整個房間。」

合作之初，香港團隊在四川施工現場看到很多匪夷所思的畫面：有醫院牆已經建好了，但電線還沒有埋進去，「他們要快、要先做，之後又要把牆打爛做電線、喉管、污水渠……」麥齊光說。還有一間建在河邊的醫院，港方考察發現河邊就是斜坡，一旦水位上漲，就會沖刷斜坡、醫院有可能塌下去。川方打算直接施工，港方則要求先在旁邊建好保護的結構圍欄。更令港方不能理解的是，對援建學校的設計、施工和驗收進行監管的人竟然不是專業人士而是該學校的校長。

「校長的功能是教書，不是建學校吧？」麥齊光問。

「一開始我們不太理解，香港人太認真了嘛，不能有半點差池。」張和民說，香港人每件事都要開會討論，他簽過的文件「能堆滿整個房間」。

「有人不理解，覺得港方管得太細，制度太刻板，有些事會推不動。內地政府機構更靈活，更能結合實際辦事，有些事在發展階段要及時做出決定，我們就想按自己的方法做，」夏緒輝說，「但現在覺得有些流程還是需要的。」

夏緒輝記得，合作初期，「唐先生給了我們一個下馬威。」港方聘請了獨立的工程管理機構對川方在建項目進行檢查，「一個人來搜集資料，也不跟我們交流，回去發給我們一堆問題，我們都蒙了。」



香港援建四川地震，中方其中一位負責人，臥龍特別行政區副主任夏緒輝。攝：林振東/端傳媒

這是香港建項目的老習慣，請第三方公司監察進度、資金和質量，發回報告。香港再就報告發現的問題要求四川改進，同時將報告發給立法會。至今，在香港援建四川的專頁上還能查閱、下載這些長達數百頁的報告，每半年一期，極盡詳細，連施工現場油漆桶擺放位置有誤都會記錄在案。

在港方要求下，川方的做法亦在逐步調整。麥齊光說，四川發改委非常欣賞這套做法，援建工程進行一年後，四川如法炮製，請第三方監察工地。

透明亦是責任。**2011年7月**，有香港媒體調查立法會報告，撰文批評援建項目六成不達標，事情迅速在中港兩地發酵，最後驚動了北京。

「北京責成四川，四川就責成我們，」麥齊光說。他和唐錫波被叫到四川開會，「進去（會議室）就有光火，對他們來說是很不愉快的一件事。」

「他（四川一位高級官員，麥和唐拒絕透露其姓名）幾乎當面斥責我們，」麥齊光說，對方以產生太多問題為由，要求香港以後不要給立法會寫報告。

「怎麼可能停止向立法會報告呢？這筆錢是立法會批核給我們，我們要報告進度，」麥齊光說，「公務員最重要的是為公務做事，要『是其是、非其非』。」港方堅持要繼續報告，雙方僵持不下。那天開完會，通常會一起吃頓便飯的川港官員沒有吃飯，各自離去了。

「核心差異是對媒體的管理風格，我們香港不在意《明報》怎樣寫，可是四川就不一樣。」唐錫波說。麥齊光接道：「我們在香港對傳媒是盡量解釋，但內地就不想，他們會覺得不要煩我。」

關於「六成不達標」的指控，唐錫波回應：「每個項目有很小的問題，我們都記錄在案。一個項目可能有五、六個 **defects**（缺陷），但都很容易就能解決。」

中國保護大熊猫研究中心 (序號: 23)			
記錄管理	2011.05.25	<ul style="list-style-type: none"> 沒有工程質量監督手續,管理單位表示質量監督手續已交上汶川建設局,估計 2011 年 6 月可獲批覆。 沒有施工許可證,管理單位表示施工許可證已交上汶川建設局,估計 2011 年 6 月可獲批覆。 	• 顧問已提出整改要求,川方正積極處理,顧問將於稍後覆檢跟進。
管理局辦公和職工工作用房 序號: 24)			
記錄管理	2011.04.26	<ul style="list-style-type: none"> 沒有工程質量監督手續,管理單位表示質量監督手續已交上汶川建設局等待批覆。 沒有施工許可證,管理單位表示施工許可證已交上汶川建設局等待批覆。 	• 顧問已提出整改要求,川方正積極處理,顧問將於稍後覆檢跟進。
耿達一貫制學校 (序號: 25)			
質量管理	2010.10.22	<ul style="list-style-type: none"> 小學部教學樓 1 樓部分樑混凝土品質較差,樑表面出現蜂窩麻面情況。 中學部教學樓軸線 14 部分下支墩品質較差,支墩上部偏位,可能影響軸力直接傳遞。 	• 顧問已於 2011 年 4 月覆檢,確認川方已完成整改工作。
記錄管理	2010.06.30	<ul style="list-style-type: none"> 工程開工時尚未取得施工許可證,但臥龍管理局允許施工單位開工。 	• 顧問已於 2010 月 11 日覆檢,確認川方已提交資料。

檢視分類	觀察日期	觀察要點	跟進工作
臥龍鎮中心小學 (序號: 26)			
質量管理	2010.10.21	<ul style="list-style-type: none"> 宿舍樓及教學樓 D 區部分地樑混凝土品質較差,樑表面出現蜂窩麻面情況。 宿舍樓 3 層部分柱鋼筋間距與施工圖紙不符,出現間距過寬或太窄情況。 	• 顧問已於 2011 年 4 月覆檢,確認川方已完成整改工作。
	2011.04.27	<ul style="list-style-type: none"> 個別樑架柱出現蜂窩麻面情況。 個別屋面樑架樑出現漲模現象。 	• 顧問已即時覆檢,確認整改工作已完成。
記錄管理	2010.06.29	<ul style="list-style-type: none"> 工程開工時尚未取得施工許可證,但臥龍管理局允許施工單位開工。 	• 顧問已於 2010 月 11 日覆檢,確認川方已提交資料。
醫療保健 (序號: 27)			
安全管理	2011.04.26	<ul style="list-style-type: none"> 耿達衛生院後斜坡部分臨時支護被拆除,施工單位解釋因主體施工時需暫時拆除支護架。 	• 顧問已於翌日覆檢,確認川方已完成整改工作。
記錄管理	2010.10.22	<ul style="list-style-type: none"> 施工圖紙沒有明確說明構造措施的抗震設防烈度為 9 度。 施工圖紙中有小部分抗震支座軸線與上部結構柱不在同一軸心線,可能出現支座受力不平均。 	• 發展局已於 2010 年 11 月覆檢,確認川方已解決問題。

2011年6月香港援建報告中列出的項目問題。圖: 文件截圖

端傳媒記者查閱引發爭議的**2011年6月**報告，其中不達標的問題包括「工人高空作業未戴安全帽」、「無施工安全巡查及例會會議記錄」、「個別教室內漏裝一個插座」等小問題，但也指出了「部分柱鋼筋焊接不合格」、「部分地樑混凝土品質較差」等安全隱患。在這些問題後註明了港方跟進處理的進展，其中約六成註明已修復，其餘則「正積極處理」。

這正是川港兩方工作方式不同的根本來源：「工作對誰負責」的標準不同。香港團隊要面對立法會和它背後市民、媒體的層層監察，四川團隊最擔心的，是「上面」是否滿意。

港方堅持原則，反而激活大陸彈性

「**基建工程的價值不在於外在，而在功能。門口粉飾得很漂亮，剪綵進場了，其實裏面只有兩間房。**」

2012年5月，到四川考察援建項目的唐錫波得知，剛落成一年多的綿陽紫荊民族中學（下稱「紫荊中學」）正在被拆除。學校原名綿陽民族初級中學，在汶川地震中嚴重受損，後由香港政府、香港教聯會、綿陽市政府三方共同出資，合共約**700萬港幣**，在原址重建。學校於**2010年3月**底投入使用。

2010年底，紫荊中學所在地塊，被綿陽市政府拍賣給萬達商業地產股份公司，香港政府和教聯會都對這場拍賣毫不知情。據媒體報道，萬達將投資**60億元人民幣**在該地塊建萬達廣場。之後川港雙方幾次溝通，綿陽市政府表示將另闢一片地，投**7000萬元人民幣**異地重建學校，建成後依舊是香港援建項目，校名也不變。這一提議被港府拒絕了。

隨後發生的事情超出了港府的想象。夜裏九點多，聞訊趕去紫荊中學的唐錫波，看到教學樓「**bing ling baang laang**地在拆」。而此前，作為共同出資建造者的香港一方未收到任何拆除建築的通知。

香港要求連夜開會，由港方、四川發改委和港澳辦共同參加，在會議上，香港團隊態度堅決：割掉項目、撤回投資。

「學校在我們未同意之下拆掉了，他們已經破壞了承諾，這不是你建一間新學校可以彌補的，這是承諾的問題。」唐錫波說。

「難道你有錢就可以為所欲為？如果我們接受了，以後每個開發商都可以拆掉你的建築物在旁邊重建一間，我們還有信用麼？」麥齊光說，「如果有記者發現了怎麼辦？記者會問為什麼學校突然不見了？我們怎麼答？」

麥齊光和唐錫波都記得，當時四川對接援建的官員哭著求港方保留項目。「他們要向中央解釋，為何突然少了一個項目，所以他們很擔心。」唐錫波說。



唐錫波在南江縣朝陽中學建築工地上視察。圖：政府圖片

事情最後驚動了國務院，四川省政府隨後下發紅頭文件，要求捐助和援建項目的任何重大變更都必須尊重捐助和援建方意見。香港對原則的堅持反而激活了大陸體制中具有彈性的一面，這種彈性在有關項目工期的矛盾中，也有明顯的體現。

2010年9月，根據時任總理溫家寶此前提出的「三年任務兩年完成」目標，各省的對口援建項目基本完工，只有香港「拖了後腿」。

除了在批款、選項目和前期調研上投入不少時間之外，港方代表唐錫波和麥齊光都一早直言，「三年任務兩年完成」是不可能的。

「即使我投放大量人手，日以繼夜地工作，石屎（水泥）、鋼筋、混凝土都要七日才會有力，之後才可以造另一層，所以一定要按程序辦。」麥齊光對那些匆匆建好的「面子工程」發出質疑：「每一個基建工程的價值不在於它的外在，而是其功能。尤其是醫院，有很多水電、儀器的安裝、測試，升降機未做好，難道你把病人抬上去麼？門口粉飾得很漂亮，剪綵進場了，其實裏面只有兩間房。」

但是，在總理設定的目標前掉隊，沒有壓力是不可能的。夏緒輝回憶，香港和四川省委那時都覺得不好交代、壓力很大。後來港澳代表一起去四川同某位領導人談工程進度。「真的會有壓力，他們說我們香港的工程進度慢，」唐錫波回憶，時任發展局局長的林鄭月娥展示了詳細報告，對方看過之後反而表揚了香港。

「在內地講一國兩制」的過程裏，麥齊光和唐錫波都看到另一種制度在四川種下的影響。



省道303公路及綿茂公路建造情況。圖：政府圖片

「一國兩制」在四川的影響

「港方只談工作，私下一次茶都沒喝過。我們請他們吃飯，他們也不吃。」

漫長的援建過程裏，四川並不避諱他們從港方身上學到很多東西。「術業有專攻，」張和民說，「原來我們很多時候一把抓，分工不精細，現在我們也按照香港進行分工了。」

此前川方的項目管理都是成立一個小組來負責，「政府不太放心交給一個人，但人多了以後，反而沒有人辦事。」夏緒輝說。與之相對，港方都是一兩個人負責一個項目，溝通、問責都指向明確，項目進行到後期，川方也採用了這種方法。

香港項目管理的金科玉律是「TCQ」（Time、Cost、Quality），內地的項目管理則主要是管錢。每次川港兩方開會通報進度，港方的進度表上會清楚標明耗時、進度、造價和質量；川方則會報告非常精確的花銷，他們舉著報告、宣讀每一筆開銷，甚至精確到小數點後兩位，項目的進度和質量卻涉及不多。開了幾次會後，四川發改委的官員對麥齊光說：「麥先生，不如你把你們那報告給我們吧，我們跟著你那樣做。」

「說實話，跟港方打交道還舒服些，內地官員比較有上下級觀念，香港沒有。他們只談工作，私下一次茶都沒喝過。我們請他們吃飯，他們也不吃，」夏緒輝說。

唐錫波笑說經過很多年，四川發改委的做事方式也慢慢被香港「同化」了，「從開會到說話、做報告」。儘管衝突無數，他和麥齊光都和當地團隊成了朋友。「我們沒有政治目的，只是真心做事。」唐錫波說。麥齊光笑著插了一句：「他（們）覺得我們無害。」

當兩地團隊在一個又一個項目中點滴磨合的同時，中港關係亦經歷了無數政治風波，2008年積攢下的溫情已被消耗乾淨。問及心態變化，麥齊光答得謹慎：「政府是會改變的，國家是不會變的，我們的土地、人民是不會變的。」

2008年10月，唐錫波第一次進入「山河破碎」的臥龍，因道路在地震中徹底損壞，一行香港官員繞行十多個小時。在漫長的盤山路中，唐錫波下車休息，看到遠處白雪覆蓋的四姑娘山，拍下一張照片。這張照片用作他辦公室電腦的桌面，直到今天。

（張潔平參與川震十年系列策劃及編輯工作，特此致謝。）

（端傳媒實習記者譚德恩、張竟禕對此亦有貢獻）

如果你喜歡
就分享給更多人吧

