

蛇口 梦开始的地方

——致敬改革开放40年



许永军 刘 伟◎主编

人民日报出版社

打开蛇口 看见中国

本书编委会名单

主 编：许永军 刘 伟

执行主编：狄 浅

编 审：章晓霁 司秉军 王明龙
贺平涛 张云峰 狄 爽
刘邦致 吴小莉

统 筹：司秉军

助理统筹：周 艳 吕 俊 颜凤迎
叶东舒

图片编辑：黄雪波

顾 问：吴 笛 谭子青 林小静

图片来源：招商局档案馆

中国改革开放蛇口博物馆

蛇口消息报社

作者提供（除署名外）

用“蛇口实践”讲好“中国故事”

我们遇到过困难，我们遇到过挑战，但我们不懈奋斗、与时俱进，用勤劳、勇敢、智慧书写着当代中国发展进步的故事。

——习近平总书记

历史，总是在一些特殊年份给人们以汲取智慧、继续前行的力量。

1978年，对中国而言是一个历史性的节点。党的十一届三中全会开启了改革开放和社会主义现代化建设的历史新时期。在中国共产党领导下，40年来，中国人民凭着一股逢山开路、遇水架桥的闯劲，凭着一股滴水穿石的韧劲，成功走出一条中国特色社会主义道路，书写了国家和民族发展的壮丽史诗，推动了中国和世界的共同发展进步。

1978年，对于“百年老店”招商局而言，也是一个历史性的节点。在中华民族伟大复兴的征程中，招商局再一次冲向时代的潮头浪尖，勇于突破，敢为人先，在蛇口荒滩上展开大胆的探索和试验。激情燃烧、波澜壮阔的“蛇口故事”由此展开。

这里，吹响了打开国门的第一声号角。当思想解放的潮流冲破闸门汹涌而出之时，中央层面走出国门考察一趟又一趟，探索建立对外开放型特区（工业区）思路逐渐清晰。招商局要“放手大干”的申请三天即获中央批准，袁庚受命任招商局常务副董事长，全面主持香港招商局工作。1979年7月8日，中国内地第一个出口加工工业区破土开建，蛇口炸响的第一炮被称为“中国改革开放的开山第一炮”。

这里，是中国改革开放伟业的起点与序章，是梦开始的地方。实现中华民族伟大复兴，是中华民族近代以来最伟大梦想。春雷般的改革，从蛇口叱咤先行。从计

划经济的僵化机制中摆脱出来，率先燃起社会主义市场经济的星火，2.14平方公里的弹丸之地，最先以中国改革开放的“试验场”而举世瞩目。跨海而来的招商局充分运用中央赋予的自主权，敢为人先，大胆突破，进行了分配制度、管理体制、干部人事制度、用工制度、工资制度、住房制度等一系列配套改革，创造出多项中国第一或全国之最，成为探索中国现代化建设和改革开放道路的排头兵。

这里，是大国复兴征程上一个鲜明的标志符、里程碑。改革开放是中国的二次革命，是实现中国梦的必由之路。蛇口这个弹丸之地，在诸多争议之中，以“杀出一条血路”的革命者气概，以敢闯、敢试、敢为天下先的大无畏精神，一路坎坷颠簸，却披荆斩棘，成为社会主义市场经济全新发展模式的先行者。40年间，蛇口发生翻天覆地的变化，从昔日一个偏僻荒芜的小渔村、“十屋九空”的逃港之地，发展成为人均GDP超过6万美元的现代化、国际化滨海新城。其发展变化，以一个独特的窗口，向世界展示了中国的历史性变革和蓬勃发展。

40年，不过历史长河的浪花一瞬。40年间，却留下历史的永恒。蛇口这片南海之滨的弹丸之地，涌现了数不清的先锋人物，产生了说不完的传奇故事，烙下了不可磨灭的历史印迹，也曾引发了诸多的质疑与非议……蛇口模式、蛇口精神和蛇口的改革探索历程凝结成的“蛇口故事”，已成为当代中国发展进步故事的生动篇章。走入蛇口，走入“蛇口故事”，就是走入了中国改革开放的大时代！

党的十九大制定了全面建设社会主义现代化强国的宏伟蓝图，开启了实现中华民族伟大复兴的新征程。站在中国特色社会主义新时代的起点上，以历史的、时代的、世界的眼光重新审视中国改革开放的前沿——蛇口的发展裂变轨迹及蛇口精神，对当下的“改革开放再出发”仍有借鉴、启发价值。展现蛇口梦想成长的路径、脉络，是对蛇口敢想、敢试、敢闯、敢干、敢为人先的改革精神的还原和总结，是对中国梦宏大构想的时代解读。重温蛇口发展历史的点滴，感受时代先锋的激情与理想，是对后来者继承改革之志、弘扬蛇口精神最好的激励。

蛇口，因改革开放而生、因改革开放而兴。改革开放40年，中国已进入新时代。改革仍在继续，蛇口的新征程故事，精彩仍在继续！

招商局集团有限公司董事、总经理 付刚峰

目录

C O N T E N T S



时光年轮

回首峥嵘岁月，东方潮起，直击改革最前沿

- 蛇口工业区，一根“试管”的诞生 / 2
- 时间就是金钱，效率就是生命 / 11
- 袁庚老人与一片海湾 / 19
- 到蛇口去 / 28
- 蛇口，有迹可循的中国“房改” / 37
- “四分钱”惊动总书记——运泥车司机倒逼分配制度改革 / 48
- 蛇口工业区工会：维权从这里开始 / 55
- 蛇炼成龙必吐珠——蛇口“黄埔军校”风云侧记 / 64
- 守护安宁：蛇口深处的“中国第一保” / 75
- 蛇口购物中心往事 / 87
- 蛇口律师事务所：中国律师制度改革的开端 / 97
- 招商银行破冰记——源自蛇口的中国企业创新故事 / 106



时光酿藏

深根固源时期，励精图治，勇跨时代黄金分割点

- 逃港与回流：40年间家国路 / 118
- 蛇口联合医院：从零开始，进步不止 / 127

- 花儿为什么红得像燃烧的火——揭秘《花季·雨季》 / 138
- 南海酒店：为国争光的南海明珠 / 149
- 从边陲小渔村到“小小联合国” / 160
- 蛇口微波站：电信行业市场化的“破茧之役” / 168
- 播种希望的人们——蛇口育才学校与希望工程 / 176
- 蛇口《女娲补天》雕塑的故事 / 186
- 档案漂流记——一位老蛇口人珍藏的“身份记忆” / 196
- 青春作伴好读书 / 204



时光映世

躬逢黄金时代，风帆再起，亦引领美好生活

- 蛇口：百年招商局的梦想码头 / 216
- 特区窗口：蛇口港的三生三世 / 225
- 从三洋厂房到南海意库——蛇口转型升级的缩影 / 237
- 蛇口人家庭账本编年记事 / 248
- 一座博物馆与一段时代记忆 / 261
- 蛇口二代：百卉萌动 / 273
- 从“海上世界”到大湾区 / 287
- 蛇口：我献你青春 你圆我梦想 / 296
- 蛇口社区基金会：蛇口人的家园情怀 / 307
- 中集集团：从蛇口走向全球 / 317
- 蛇口房东 / 328
- 漳州开发区：“第二蛇口”创业记 / 339

TIME RING
时光年轮

回首峥嵘岁月，东方潮起，
直击改革最前沿

蛇口工业区，一根“试管”的诞生

“快，真快，就像推着我们跑一样！这就是现在我们需要速度。”1978年10月22日，时任国务院副总理邓小平访问日本，在乘坐“光—81号”新干线列车时，同日本新闻记者说道。从上车那一刻开始，小平同志的视线就一直没有从铁路上挪开过，但当视线收回的时候，小平同志长吁了一口气，抿了抿嘴。从心理学角度看，这个动作代表着坚毅。

同日本、美国等发达国家相比，刚刚经历“十年浩劫”的中国太贫穷、太落后，百废待兴。此刻，小平同志深深地感觉到了一种危机感、一种紧迫感，还有一种高速列车奔跑造成的压迫感，中国人必须义无反顾地赶上去，超越它，时不我待！他心潮澎湃。^①

1978年12月18—22日，党的十一届三中全会正式宣布：从1979年1月开始，全党的工作重心要转移到经济建设上来，中国改革开放全面铺开。

^①王锦思：《1978年访日，邓小平为何要找“长生不老之药？”》，中国新闻网，2008年12月18日。

随即，以邓小平同志为核心的中央领导人走出国门、频繁出访西方经济发达的资本主义国家，考察学习他们先进的技术和管理经验，为发展经济做好前期铺垫。此刻“改革开放”春雷阵阵，第一个突破口会指向何方呢？^①

炮兵团长的“开山炮”



1979年7月8日，招商局蛇口工业区基础工程正式破土动工

1949年，袁庚率两广纵队炮兵团解放了包括三门岛、大铲岛、蛇口等周边地区在内的珠江口沿海岛屿。1978年，如果按部就班，正是这位昔日的炮兵团长“船到码头车到站”，“思谋着回乡养老”，过过清闲日子的时候。

1978年，这位“命运多舛”的老人却无法稳住脚步、颐养天年，似乎命中注定还有一件事情，他尚未完成。党的十一届三中全会掀开了改革开放新的篇章。老“炮兵团长”袁庚被交通部派往南海一线，距离家乡大鹏半岛最近的香港半岛——当年他也是从这里，护送祖国的文化精英撤离香港半岛。

这一年，南国的荔枝林依旧，深圳湾的蚝田依旧，蚝农下海生活依旧。夏夜，海湾荒岛边偶尔的几声蛙鸣与犬吠，更让这个千年荒岛增添了一份沉寂。

也许机缘巧合，改革的“试管”、招商局集团走出去的第一步，选在

^①山旭：《1978年：邓小平和他触摸的世界》，中国新闻网，2009年03月12日。

袁庚当年解放过的南海岛屿，选在南头蛇口的荒岛上去建设中国第一个对外出口加工区，30年前解放的炮声又恍惚重新回荡到了这南海之滨、珠江入海口！

袁庚同志比习仲勋同志早半个月南下，第一站是香港。因体制所限，他的老搭档告诉了他一个情况：靠航运起家的香港招商局在他接手之时，一条可航行的轮船都没有，跟对面深圳湾逃港的农民没啥两样，一穷二白。

对外改革开放，当年可是“非议”颇多。时任交通部部长叶飞执意让招商局集团先行一步，利用交通部招商局集团驻港位置优势，行改革开放“破冰之旅”。

1978年6月，就在中央赴国外考察团相继归国汇报之时，叶飞便派出了刚到任交通部外事局不久的副局长袁庚前往香港，明为检查招商局集团的相关工作，实际上是摸家底、搞调研。

两个月后，结束调研的袁庚离港返京，以交通部党组的名义执笔起草了一份重启百年招商梦的构想。这份构想后以《关于充分利用香港招商局问题给国务院的请示》上呈。报告希望能利用香港招商局“立足港澳、背靠内地、面向海外、多种经营、工商结合、买卖结合”，争取5~8年内将招商局发展成为综合性大企业，提出“应当冲破束缚，放手大干”。

这份报告，按当时最时髦的话来说，就是把“脱贫攻坚”做实。招商局集团这场艰巨的“改革”试验，非袁庚莫属，非蛇口莫属。要从“一无所有”处改起，要从“百年老字号”着手。这场自上而下、自下而上的“改革试验”当时只能摸着石头过河。

在调研期间，袁庚请时任招商局集团办公室副主任梁鸿坤喝早茶，便透露出要在内地找一块地方建立一个后勤服务基地或出口加工区的想法，这也许就是蛇口“试管”雏形。这和中央的政策不谋而合。

1978年6月3日，港澳经济考察团就《港澳经济考察报告（汇报提纲）》向中央政治局进行汇报。报告中认为港澳发展迅速的原因有五：有充裕的资金来源；有较为廉价的劳动力；购进原材料和技术设备比较方便；比较方便发展对外加工工业，利用外来资金和本地廉价劳动力进口设备、原材料和半成品，然

后加工出口；产品适应性强。又说：“广东省的宝安县、珠海县紧邻港澳，发展出口商品生产条件十分有利，是任何国家和地区都比不上的。”

中央领导听取了这次考察团的汇报，当即表态：“汇报总的精神非常赞同。可以解放思想，看看国外有什么好东西……比如在宝安、珠海两个县搞出口基地，那里的工资问题、工厂摆放问题要研究。”并强调“看准了的东西，就要动手去干，就要抓落实，把它办起来。”^①

1978年10月18日，香港干诺道西15号12楼，袁庚上任的见面会，就是这份出口加工区改革试验蓝图的正式亮相。

“招商局在改革大潮即将呼啸而来之际，应敢为人先，回归航运主业，发挥优势，干跟航运有关的事情，要有港口。现在香港、澳门地方小，成本高，退一步海阔天空，走出去才能再展宏图。”当年的“炮兵团长”掷地有声。

有人提醒袁庚：招商局是一个港资企业，去内地发展，无权做主，要获得中央和地方的支持才能办得起来，办得好！

袁庚二话没说，11月22日，他亲自带着老部下张振声、梁鸿坤跨过深圳河，去找他的两广纵队老战友、时任广东省革命委员会副主任刘田夫“要地”。时任交通部副部长曾生在他出发前曾说过一句话：“在广东宝安筹建工业区之事，如果刘田夫支持就干，不支持就不干。”结果是“瞌睡遇到了枕头”，广东省也正在寻找能在广东宝安搞一处出口加工区的企业，当即一拍即合。

蛇口“试管”基因的起源，后人归总了一句，就是：香港招商局是“在非常正确的时间做了一件完全正确的事情”。

其实更早，还在1978年4月初，中央就拨乱反正，要求搞活经济，将全党工作重心转移到经济建设上来，明确同意广东省可以先行一步。时任广东省委领导的习仲勋同志在谈到配套资金时传达邓小平同志中央工作会议的讲话：“中央没有钱，可以给些政策，你们自己去搞，杀出一条血路来。”^②

^① 陈东林、邢如玉：《三中全会前后中央设立经济特区决策的形成》，《北京党史研究》，2008年第2期。

^② 虹霓：《改革开放：习仲勋在广东开路》，新华网，2013年10月09日。

当时叫什么名字迟迟定不下来，叫“出口加工区”吧？台湾有了。叫“自由港”？又不敢叫。叫做什么呢？邓小平同志就追溯陕甘宁的传统，提出“特区”的概念，“特区”这两个字就这样从邓小平同志嘴里“蹦了出来”。

广东人是不敢讲“特区”的，当年国内曾反对过广东人的地方主义，要是说“搞特区”，这还了得？！

4月的中央工作会议前夕，国务院副总理谷牧受委托给邓小平同志等人汇报。谷牧对小平同志说：“广东有这样的思想，先走一步，划出一块地方来搞改革开放，然后全面推开。”小平同志非常赞赏。谷牧说：“但就是名称迟迟确定不了。”邓小平再一次坚定地说：“就叫特区吧！”^①

1977年11月11日，改革开放总设计师邓小平同志就抵达了当时还叫“宝安县”的深圳，对广东省的逃港现象印象深刻。次年他再去西方发达国家考察，发现国内外经济悬殊这么大，人民生活条件这么大的落差，十分震惊。他跟身边的人说：“中国再不改革开放，搞好国内经济的话，就有可能被开除‘球籍’！”^②

当年尚没恢复名誉，一批经济工作经验丰富的老干部提前“上岗”，被委以重任。袁庚派往香港前，一心想着要为“共产主义奋斗终生”。

这位“前任炮兵团长”袁庚，他的一些超前做法甚至还招致了多封“里通外国”、“独立王国”、“胆大妄为”的“告状信”。此举搞得交通部焦头烂额，频频派出调查组，前往香港核实。但交通部采取保护这位改革闯将的态度，维护他的威信。这越加激发了他义无反顾、坚定不移地把香港招商局的触角向蛇口，向他曾经的“炮兵阵地”深入、再深入的决心……按当时广东人的说法是：“头啖汤，他要亲自下海，吃下这第一只螃蟹！”

这位当年炮兵团长拨拉的小算盘，可不是几个人富起来的富农思想，他要的是南头半岛上的一块地，做他的改革“试验田”。成了，功莫大焉；败了，只是块巴掌大的地方，改正起来比较容易。这种敢“冒”又不敢大

^① 萧东连：《试办经济特区的决策内情为何广东、福建先走一步》，《党史博览》，2008年第05期。

^② 余玮、吴志菲：《邓小平最后二十年》，新华出版社，2008年出版。



当年的蛇口建设场面



1979年，蛇口工业区指挥部活动房屋

“冒”的思想，最终成为这位改革家，这位“头一个吃螃蟹”先行者后半生一块挥之不去的心病。当时，手头“捉襟见肘”，招商局“拨拉”不出几个银两（调研了两个多月，摸了家底），国家也只有“靠你们自己想办法”的政策，确实有点巧妇难为无米之炊。

1979年1月31日上午，时任国家副主席李先念与时任国务院副总理谷牧接见当时的交通部副部长彭德清和招商局常务副董事长袁庚，听取他们关于建立蛇口工业区的汇报。李先念拿着袁庚递过去的一张香港版中国地图，凝思片刻后说：“把宝安县南头半岛都给你，你们看如何？”^①袁庚笑笑说：我还是只要我的“小舢板”，“航空母舰”暂时还驾驭不了。

李先念当即批示：“拟同意。请谷牧同志召集有关同志议一下，就照此办理。”^②当日（1月31日）国务院下文，招商局蛇口工业区获批。这一天成为招商局蛇口工业区这根改革“试管”的成立日。

这个“小舢板”，就是当年南头半岛蛇口2.14平方公里的土地，改革“试管”的雏形和起点。

1979年7月2日，在原东江纵队“炮兵团长”袁庚的指挥下，推土机进场，7月8日中国改革开放“第一炮”在蛇口工业区微波山边炸响，冲击波震撼整个深圳湾……

^① 杨继绳：《邓小平时代》，中央编译出版社，1998年出版。

^② 沈传宝：《20世纪80年代经济特区创办的艰难历程》，人民网，2014年10月23日。

蛇口工业区，新航点、新征程！

1978年12月26日，袁庚带领香港招商局一行人乘“海燕8号”交通艇自香港中环码头来到蛇口。交通艇在半截残旧的突堤前靠岸。当时的蛇口半岛既无海关，也无边防检查站，只有一个穿制服的海关关员李发辉。李发辉左手拎着的公文包，就是当年的蛇口“海关”。

袁庚眼前的蛇口公社“只有荒滩和留在家里的妇孺，后生仔都跑到对面的香港”。他心中认定：这就是他将要实现他的改革试验“蛇口梦”的地方。他要秉承招商局“工业救国、实业报国”的宏大理想，把30年前曾用炮火解放过的荒岛，再一次用“炮火”来洗礼。

“工业立区”的道路弯弯曲曲、坎坎坷坷走了14年。

1979年，蛇口还只是一个面积2.14平方公里、人口不足千人的不毛之地。到1993年袁庚退休，蛇口工业区的总资产从当初筹集到的6000万元增长到56亿元，工业区内建立起280家企业，工业区年总产值48亿元，工业区人口近5万人。

蛇口工业区的实践，有力地验证了“实践是检验真理的唯一标准”这一科学论断。邓小平南方谈话中特别肯定道：“深圳的建设速度相当快，深圳的蛇口工业区更快，原因是给了他们一点权力，500万美元以下的开支可以自



20世纪80年代末的蛇口，明华轮已靠岸，海滨浴场、女娲雕像已落成

已做主，他们的口号是‘时间就是金钱，效率就是生命’。”^①至此“蛇口模式”风靡全国，成为改革开放的风向标。首创“改革试管”、“蛇口基因”的蛇口工业区成为中国改革开放的一个里程碑，也是一个始发点。

如今，原开发的这2.14平方公里的蛇口工业区已成为招商蛇口的核心商圈。蛇口，中国最重要的改革开放“试验”、“变革”都曾在这块神奇的土地上依次绽放：分配制度改革、土地制度改革、干部人事制度改革、住房改革、招投标制度、第一家外资公司引进、第一家律师事务所开张等，不一而足。据时任深圳市市长李灏的一份报告显示，蛇口工业区截至1988年就创造了24项全国第一，为中国改革开放、为中国的现代化强国之路打开了无限广阔的空间。

习近平同志在福建省任职期间，招商局集团将“蛇口模式”成功复制到漳州招商局经济技术开发区的建设和发展中，使漳州成为对接海峡两岸经贸投资和福建省扩大开放的重要一翼。

“蛇口模式”还不只在国内开花结果，已经昂首阔步走向了世界。

2014年9月17日，国家主席习近平在斯里兰卡总统马欣达·拉贾帕克萨陪同下视察了招商局科伦坡码头（CICT），招商局在斯里兰卡有两个港口，习近平兴致勃勃地做了一次成功的“推销员”，他向斯里兰卡总统介绍了“第二蛇口”漳州开发区从无到有、由小变强的经历，并指出有招商局的经验，斯里兰卡搞综合开发区的梦想一定会成真！^②



2017年的蛇口夜色，离开山炮炸响的那天已经过去38年

① 陈禹山、陈少京：《开放中国：改革的30年记忆》，中信出版社，2008年出版。

② 李锐、薛志晤：《习近平和斯里兰卡总统拉贾帕克萨共同考察中斯港口合作项目》，中国青年网，2014年09月17日。



鸟瞰现在的蛇口

2016年5月30日，国家主席习近平在北京人民大会堂同来访的多哥共和国总统福雷举行会谈后，中、多双方签署了一系列双边合作协议。在习近平主席和多哥共和国总统福雷的见证下，时任招商局集团总经理李晓鹏代表招商局集团与多哥总统府签署了《多哥与招商局集团建立经济战略合作伙伴关系的框架协议》，并出席了随后由习近平主席主持的欢迎国宴。

两国元首会谈时，当福雷总统提到多哥政府希望与招商局集团加强合作时，习近平主席特别表示：“我们支持招商局与多哥的合作，这是一家好企业。”^①

招商局集团董事长李建红在央视《对话》节目中说：通过港口、航运与全世界联通已有上百年历史的招商局，改革开放以来，已投资全球19个国家和地区的49个港口（截至2018年上半年已达到20个国家与地区的53个港口），并凭借“蛇口模式”的成功改革经验，成为国家“一带一路”倡议布局的排头兵。

现在全世界已有60多个发展中国家，效仿蛇口、深圳的改革试验和经验，开启了走向开放、迈向国富民强之路。蛇口——成为“中国道路”“中国方案”的探路者。

（作者：罗亚平 湖南省作家协会会员）

^① 李锐、薛志晤：《习主席点赞：招商局是家好企业！》，招商局集团官网，2016年05月30日。

时间就是金钱，效率就是生命

在2010年深圳经济特区建立30周年之际，深圳曾发起“深圳十大观念”的评选活动。从100多条候选观念中，市民通过海选的方式评选出了影响深圳



20世纪80年代“时间就是金钱，效率就是生命”标语牌

30年的“十大观念”，排名第一的是“时间就是金钱，效率就是生命”。这条口号也是中国实行改革开放以来最为响亮的口号，被誉为“冲破思想禁锢的第一声春雷”。只有充分了解这条口号背后的故事，才能更加明白蛇口工业区的创业之艰辛、改革开放的推进之不易。

香港第一课

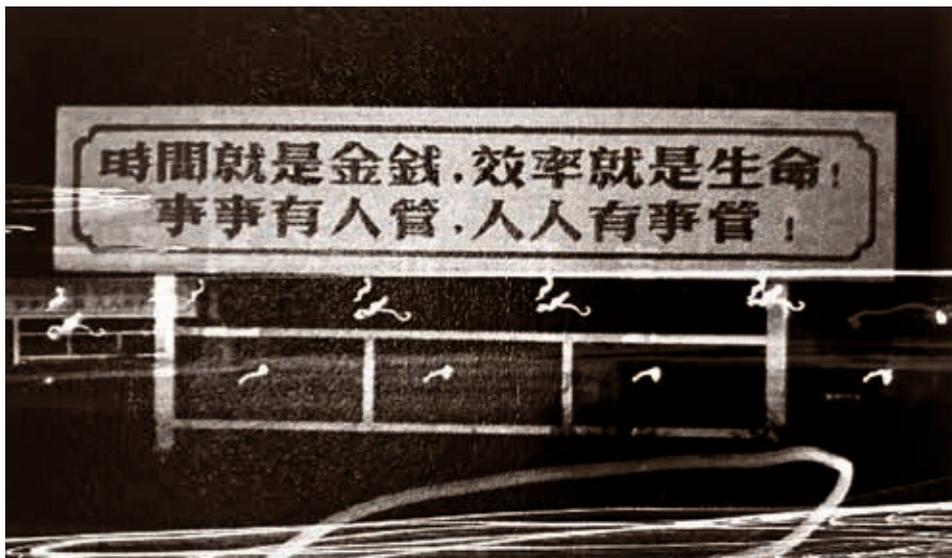
“时间就是金钱，效率就是生命”口号的提出，和袁庚“香港第一课”有着密不可分的联系。

1978年10月，袁庚上任后的第一笔生意，是买下了位于中环干诺道上的一座24层大楼。大楼的售价是6180万港元，第一次预交定金2000万港元，交付定金支票的时间是星期五的下午两点。当袁庚同他的助手提前五分钟达到约定的律师事务所时，对方已在等候了。双方在很短的时间里就完成了一切必要的手续。然后，对方留下老板一人与袁庚洽谈，其余三人匆匆走出律师事务所，乘坐一辆发动机一直都没有熄火的汽车，直奔银行而去。

后来袁庚了解到，他们之所以急匆匆地赶赴银行，是想尽快把钱存入银行。当天是星期五，如果不能在下午三点之前去银行交那张支票，就只能等到下周一，少了三天利息。当时浮动利息是十四厘，三天就是几万港元。这真的是“时间就是金钱”的最好体现，也是袁庚的“香港第一课”。

1981年，蛇口工业区进入热火朝天的初创阶段。为了进一步激发建设者的创造力，袁庚想到提炼一种精神口号来激励大家。3月下旬，在香港的袁庚提议召开工业区干部会议，商定与日方合作事宜。第二天，袁庚坐船赶回蛇口，在船上，他陷入了沉思，他想起了工业区的建设问题，想到了“四分钱的奖金”，也想到了自己的“香港第一课”。突然，他灵机一动，摸出一张白纸，掏出圆珠笔，在纸头上涂涂写写，并将写好的草稿递给梁鸿坤、李炳盛看，让他们提提意见。

草稿上写的是：“时间就是金钱，效率就是生命，顾客就是皇帝，安全就是法律。事事有人管，人人有事管。”



“香港第一课”后竖立起的牌子

口号与“倒春寒”

在当天的干部大会上，袁庚宣读了自己在草稿上写的34个字的口号，并对每句话进行了解释。他提起自己经历的“香港第一课”，再联系“一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴”的谚语，着重强调了时间和效率对企业的重要性。袁庚讲完后，让大家谈谈看法。杜庭瑞、许智明、刘清林等几位副总指挥都表示赞成这个口号。杜庭瑞说：“你的这个思想很新，内地一杯茶，一根烟，磨磨蹭蹭大半天是不行的。你提的这个，对工业区提高办事效率、少拖拉有好处。”但办公室主任熊秉权提出了自己的看法：“袁董，‘时间就是金钱’与‘效率就是生命’，我认为都不错。但是，‘顾客就是皇帝’这一句嘛，我们是共产党啊，怎么可能说‘顾客就是皇帝’呢？”片刻缄默之后，袁庚转了话题，开始商议与日本合作的问题。

会后，袁庚一行离开了蛇口。走之前，他叮嘱许智明落实“口号上墙”的事。之后，许智明找来旅游文化服务公司的总经理邹富民，商议将前两句口号做个广告牌，公开亮出去。一星期后，邹富民让公司的美工找来一块三合板，用红油漆写上“时间就是金钱，效率就是生命”两句话，竖立在指挥

部几栋楼房前面，这就是第一块写有这句标语的牌子。不幸的是，这块木板问世不过两三天，就被不识字的工人拆了下来，当废木柴给烧了。

1981年12月，袁庚在给被称为“蛇口黄埔军校”的招商局企业管理培训班上课时，再一次提到了“时间就是金钱，效率就是生命”。他激昂而富有感染力的演说震动了培训班学员的心。这次讲课后不久，当时的蛇口工业区办公室负责宣传的彭谭光找施工队要了木牌，亲手用红色油漆写下了“时间就是金钱，效率就是生命，事事有人管，人人有事管”共22个字。这块牌子被培训班的6名学员竖立在微波山下，被许多人注意到了，也被议论开了。

1982年春，一场针对改革开放的非议不期而至。3月29日，上海某报登了《旧中国租借的由来》一文，影射特区建设。4月8日，又有报纸刊登了《痛哉！〈租地章程〉》的文章，指责引进外资开发特区。随后，香港某报发表《十二评深圳》，乘机火上浇油。“倒春寒”大有愈演愈烈之势。同年3月，谷牧同志视察深圳，以行动表示对经济特区的支持。当谷牧乘车看到“时间就是金钱，效率就是生命”的标语牌时，他一边看一边念，袁庚从旁边介绍：“写这标语时，我就准备戴帽子了，有人说这是资本主义的口号。”听到这话，谷牧笑了。

虽然处在旋涡的中心，袁庚的态度却很坚决：要把改革开放坚定不移地走下去。此时，他没有让人拆下那块标语牌，显示了过人的胆量。1982年11月22日，《深圳特区报》发表了记者原卿有的一篇新闻报道《从南山到大鹏湾——各省市外贸代表团参观深圳纪行》。文章中提到了“时间就是金钱，效率就是生命，人人有事管，事事有人管”。这也是该口号第一次刊登在报纸上，之后开始较为广泛地传播开来。

1983年5、6月间，这块被《深圳特区报》报道过的木牌因为日晒雨淋而被拆掉。同年9月，蛇口工业区宣传处布置制作标语牌，一块新的红底白字的“时间就是金钱，效率就是生命”的标语牌，立在原蛇口港客运站港务公司的办公楼门前。至此，这组标语最终定格为12个字。

加班赶工立起一个标语牌

“时间就是金钱，效率就是生命”之所以能成为改革开放最有影响力的口号，和中国改革开放的总设计师邓小平同志有着直接的关系。

1984年1月25日，袁庚接到电话通知，邓小平同志将于第二天上午来蛇口视察。当天下午，袁庚在香港参加完一个商会的开幕式剪彩后，赶紧往回赶。一路上，袁庚都在思考如何进行汇报工作。当车穿过市中心，经过深南大道旁正在规划建设中的深圳大学路口时，袁庚瞥见一块竖立的路牌，上面一个箭头往左拐，标明到蛇口工业区8公里。于是，一个出奇制胜的念头，在他的脑海里电光石火般闪烁起来。

回到工业区后，袁庚召开了一个相关部门的紧急扩大会议，布置并落实第二天的接待工作。当一切都安排就绪后，袁庚突然对所有与会者说：“现在，你们需要帮我干一件事了。”所有的眼睛都盯着他，不知道他又有什么想法。

“通知工程公司连夜加班，埋水泥柱，漆上油漆，用五六米长的铁皮和三脚架，把‘时间就是金钱，效率就是生命’的牌子重新做一个，放在蛇口工业区入口处，我要让首长路过时看到那个标语牌。”这个决定让所有人都大吃一惊，正在喝茶的余为平差点被呛到。当时，这个口号争议还比较大，而且港



最早的巨幅标语是蓝底白字

务公司的大门口已经有一个同样的口号牌了。许智明说：“袁董，我能理解你的想法，还是慎重一点好，你要冒很大的风险。万一……”袁庚打断许智明的话：“没有万一，有万一也要干。”他随后让余为平赶紧去落实，第二天早上要立好标语牌。而且，他还让许智明协助帮忙，把这件事办好。袁庚说：“我就是想让小平同志鉴定一下，这个口号到底行不行！”

于是，经过通宵的加班赶工，一块巨大的标语牌立在进蛇口的路边上，蓝底铁皮上写了12个白色的巨幅大字：“时间就是金钱，效率就是生命。”

口号，从蛇口走向全中国

1984年1月26日9时30分，邓小平同志和王震、杨尚昆同志开始视察蛇口工业区。袁庚在工业区办公大厦进行了汇报。在了解过蛇口码头的建设和通航状况后，邓小平同志高兴地说：“你们搞了个港口，很好！”^①

这是邓小平同志视察深圳、蛇口后的第一句赞扬。见邓小平听得饶有兴趣，袁庚又把话题引向纵深——他简要汇报了工业区几年来的经济体制、机构、干部制度、工资制度、住房政策改革的情况。最后，袁庚说：“我们这里进行了一点冒险，不知道是成功还是失败。我们有个口号，‘时间就是金钱，效率就是生命’……”

这时，邓小平的女儿邓榕提示说：“我们在进来的路上看到了。”邓小平点头道：“对！”袁庚终于松了一口气，这个在当时颇具争议性的口号，获得了邓小平的肯定，这也是对蛇口工业区和深圳特区的肯定。^②

邓小平返回首都后不久，便召集中央负责人开会。邓小平说：“这次我到深圳一看，给我的印象是一片兴旺发达。深圳的建设速度相当快，深圳的蛇口工业区更快，原因是给了他们一点权力，500万美元以下的开支可以自己做主。他们的口号是‘时间就是金钱，效率就是生命’。”^③时为1984年2月24

① 陈禹山、陈少京，《袁庚之谜》，广州：花城出版社，2005年8月版，第224页。

② 陈禹山、陈少京，《袁庚之谜》，广州：花城出版社，2005年8月版，第225页。

③ 邓小平，《邓小平文选》（第三卷），北京：人民出版社，1993年10月版，第51页。



“时间就是金钱，效率就是生命”口号的蛇口彩车出现在天安门广场

日，这一口号首次在中央最高领导层获得积极评价和认可，并收录了《邓小平文选》第三卷。4月30日，《世界经济导报》记者韩耀根，在该报头版头条抢先编发了这一“爆炸性”新闻。“时间就是金钱，效率就是生命”的口号获得了广泛的传播，但这一口号真正深入人心是在当年的国庆节。

1984年10月1日，国庆35周年，首都北京举行了盛大的阅兵式和群众游行。在游行队伍中，一辆反映蛇口工业区建设成就的彩车上，有着极为醒目的牌子，上面的标语为：“时间就是金钱，效率就是生命。”该牌子可以定时两面翻转，使道路两边的人都可以看到完整标语。此时，亿万中国人通过电视屏幕，看到了这一震撼人心的口号。也是从这一刻开始，该口号从深圳蛇口走向了全国！

口号与“深圳速度”

“时间就是金钱，效率就是生命”口号的提出看似偶然，实则必然。蛇口工业区的建设没有要国家的一分钱，全靠自筹资金，靠银行贷款，蛇口人不能不“如临深渊，如履薄冰”，不能不看重金钱、时间和效率。正是在这



2011年8月5日，修缮一新的时间广场举行揭幕礼

个口号的激励下，蛇口工业区进行了分配制度、管理体制、干部人事制度、用工制度、工资制度、住房制度等一系列配套改革，创造出多项中国第一。

“时间就是金钱，效率就是生命”最初由袁庚提出来，目的是用来激励蛇口人艰苦创业、拼搏向上的，但客观上成了蛇口精神和蛇口速度的代表，后来发展演变为深圳精神，从而也催生了“深圳速度”，造就了“三天一层楼”的国贸大厦的神话。1985年12月29日，国贸大厦竣工，“三天一层楼”和“深圳速度”由此传遍神州大地。到了20世纪90年代，崛起的地王大厦以“两天半一层楼”的速度，又创造了第二个“深圳速度”。两座大楼堪称“深圳速度”的姊妹篇，也成为“深圳奇迹”的代名词。

“时间就是金钱，效率就是生命”也顺应了改革开放的潮流，成为打破思想禁锢，激励人们投身改革开放大业的精神动力。这短短的12个字，打破了人们谈钱色变的传统观念，是当时一次思想大解放，是关于市场经济的一场大洗礼。从此，社会主义市场经济开始在中国大踏步地向前。

“时间就是金钱，效率就是生命”这个口号的背后，是叱咤风云的蛇口故事，也是改革开放的时代强音。

（作者：贺江 深圳职业技术学院教师、深圳文学研究中心研究员）

袁庚老人与一片海湾

“你有没有想过，为袁老拍摄一部纪录片？”发问的人，是深圳市蛇口社区基金会的一位理事，当年袁老身边的小字辈。

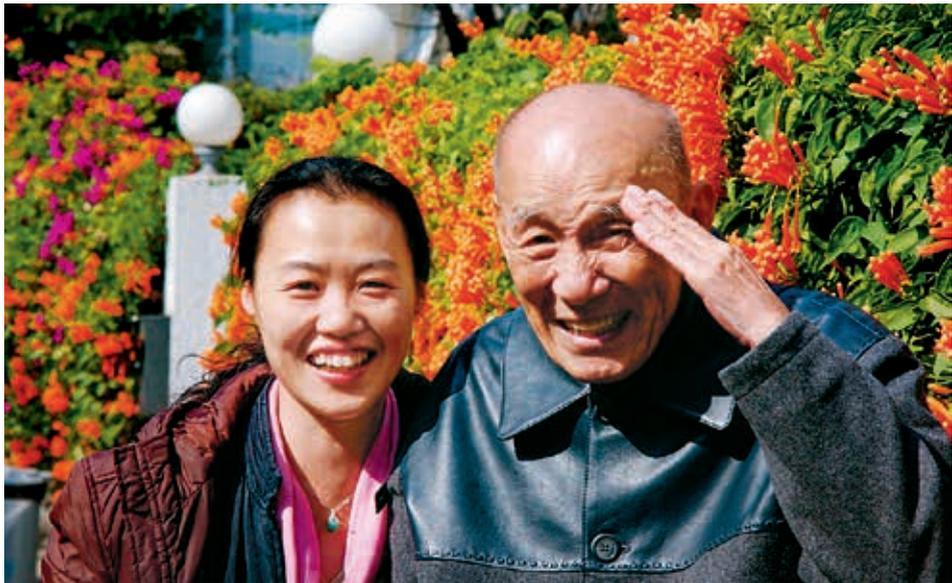
那是两年前，袁老的一个春夜追思会后。月光下，他的双鬓已飘雪。我知道，他是认真的。刹那间，我有点受宠，有点惶恐。我想发声，却泪流满面……

“我相信你，写袁庚，拍摄袁庚，没有人比你更合适。你是袁老及家人认可的传记作家，也有优秀的纪录片作品，而且熟悉袁老，熟悉蛇口……”

他说，蛇口社区基金会将全力支持我。我知道，这个基金会刚成立不久，由89位蛇口人倡议，旨在纪念袁庚，营造最适于文明与文化生长的社区公共空间。

这都是今生不解的缘分吗？

2003年8月，作为香港《文汇报》首席记者，我奉命采访袁庚，即刻被他



本文作者与袁庚合影

的故事吸引。2005年春天，我辞去工作，为他潜心作传，后又继续采访传主袁庚及同道者，共156人。三年后交出一部50万字的传记文学《袁庚传·改革现场（1978—1984）》。12年后，斯人已逝，作为独立纪录片导演，我要做的，是要拍一部关于袁庚一生的影视拼图啊。

那晚，月华如练。蛇口海湾，湾湾尽水。

我其实是没有资格的。我不是深圳蛇口人，也不是蛇口工业区改革开放的参与者与见证者，我不过是一个享受蛇口工业区改革成果的后来者。既然有一份笃信、一肩重担，我就“如临深渊，如履薄冰”（袁庚语），进入了全面备战的状态，晨昏独坐，我翻阅史料，磨砺剧本，接着是漫长的拍摄与剪辑……

这一次的全情投入，又是两年半。

新闻结束的地方，艺术正刚刚开始。

二

距离蛇口工业区约70公里的深圳市龙岗区大鹏镇水贝村，是袁庚的出生地。水贝村，就像一颗遗世孤立的棋子，被抛在大鹏半岛的深幽处。每次

去，我总会错过村口那条没有标识、总是泥泞的“排骨路”。

2005年，我多次驱车去水贝村。一位叫欧阳国财的老人，总捏着几张纸，在“排骨路”尽头的龙眼树下等我。

他老了，只剩两颗门牙，说起话来拉风箱似的。他最喜欢讲“欧阳珊（袁庚参加惠宝抗日游击队之前的名字）打日本仔最后逃跑”的故事。而土得掉渣的大鹏话，我听了很久才缓过神来。

“我叔公欧阳珊打日本仔，就在1938年10月11日——”

是的，就在日军主力登陆大亚湾的前一天下午，一小股日军先遣队选择在原宝安县坝岗村外的海滩登陆。

岸边银叶树林中，埋伏着20多个年轻仔。这是一支临时组合起来的民间抗日武装，黄闻、钟原等一批共产党员是主力，欧阳珊是事实上的军事教员。

很遗憾，军校毕业的欧阳珊没有枪，手中唯一的武器是一把农用锄头。黄闻等人端的是粉枪（打猎用的土枪），陈水守着一门可以发射碎铁渣的土炮，只有钟原手里有一把左轮手枪——他未来岳父南洋华侨家里的珍藏。

当队长喊“打”的时候，他手里的粉枪哑了火，钟原的左轮也没有开火——他不会打枪。

在艇上下来四五个日本仔愈来愈逼近银叶树林的危急关头，欧阳珊一把夺过钟原手里的左轮手枪，拉开保险栓，瞄准敌人，“砰”的一声，子弹在飞，却不知道飞向何方。

他连开三枪，自卫队的粉枪、土炮也一齐开火。四五个日本仔虽然毫发无损，却被搞蒙了，吓惨了。

“阿珊，你好叻！”自卫队员夸奖欧阳珊。

在南粤，一个和善的乡村教师，打响了当年大鹏城民间抗日第一枪。

78年后，当年才6岁的蓝瑞景清晰地记得这幕场景——日本兵狠劲地追，自卫队员们拼命地逃。

当然，这一幕也镌刻在原珠江电影制片厂导演吴厚信的记忆里。他记得袁庚站在他面前，比画着，说自己双眼一闭就跳了下去。吴导演看了一眼排牙山的那个豁口，吓了一跳，是深不见底的巨大洼地啊！

那是1999年盛夏，他陪袁庚返乡探亲。

也就在欧阳珊打响大鹏民间抗日第一枪的11年后——1949年10月，两广纵队炮兵团长袁庚，带领他的炮团南下，解放了广东沿海岛屿，解放了他的家乡。

接着，又过了29年，这个当年的东纵老兵又杀了一个“回马枪”——这位香港招商局常务副董事长，又回到他曾经解放过的这块土地上，开始谋划并实施一场冒险行动。

国财虽然唤袁庚为叔公，但他对叔公在蛇口搞“事情”很不满意，一直没有想通叔公怎么就不能惠顾一下自己出生的渔村呢？

2017年，广州拍摄原香港招商局办公室主任朱士秀的访谈时，我替已作古的国财叔问了这个问题。

广义上说，蛇口就是袁庚的家乡啊。朱士秀淡淡一笑。

遗憾的是，无论是狭义上的水贝村，还是广义上的蛇口，我相信，1979年春天，春风未渡蛇口湾。

袁庚虽为武将，却是一个敏感、易感的文人。1979年春天，他时常与梁鸿坤等人坐交通艇往返蛇口。而海滩上时常呈现的图景，我担保是他永远不想见到的。

何云华见过这个场景。他曾是《深圳商报》的副总编辑——我的老领导。他说，运气不好的逃港人，有时会深陷海湾的淤泥里，海水退潮后，他们就像插蜡烛一样，双脚种在滩涂上——人，是硬挺的，眼睛，是睁开的。

蛇口工业区建设指挥部最先做的一件事情，就是掩埋逃港者的尸体。小车班的唐电友说，那时他们住在第一栋蚝房（养蚝人居住的房子）里，潮水涨起来时，就喜欢到蚝房里来玩。一天午休后，他们开门上班，两具尸体就漂进来，泊在昏暗的厅堂里。

陈金星胆子大，说，用绳子捆绑一下，扛着去埋。

袁庚很痛心，对工业区的几个干部说，他们不是偷渡，不过就是为了讨一口饭吃，等咱们蛇口工业区搞好了，让香港人过来我们这里找工。

1979年，陈金星从交通部第四航运局调进工业区。36年后，陈金星叙述



1979年的蛇口海湾

的语调很平静，如同退潮后的海湾，波澜不惊。

很难想象，到了1980年4月，借调来不久的通讯工程师武克钢，依旧每天早晨起来去看“西洋景”——就是看从海边抓回来的偷渡客。也是用绳子一穿，从赤湾那头押解过来，有时，这个队伍会很长。

这时的袁庚，看到这些场景，他会想些什么呢？

这位1949年解放了这块土地的男人，一定在心底暗暗发誓，他要把经济搞上去，要让家乡的父老乡亲过上好日子。

他要抓紧时间，分秒必争。正如梁鸿坤所说：“时间就是金钱，效率就是生命”的概念已经埋在了他的身体里，埋在了他的心上。

他要抓住历史的机会。

三

1980年2月早春，木麻黄树梢已绽出绿意，而在广东省原宝安县蛇口工业区，香港招商局常务副董事长袁庚却焦头烂额。他因创建这个蛇口工业区，很快成为众矢之的。他腐化堕落的谣传因交通部部长彭德清深入实际的调查刚刚平息，诬陷他领着梁鸿坤“里通外国”的检举揭发又闹得沸沸扬

扬。更令他措手不及的是，他精心挑选的蛇口工业区建设指挥部总指挥张振声请辞。

这一年春天，凛冽的北风不时地敲打着蛇口指挥部八栋小楼的窗棂。

这一年春天在参加工作仅半年的指挥部打字员林小静的眼里，料峭奇寒。

这一年春天，创业艰难百事磨。

当然，当地居民绝不会意识到，他们脚下的这块海港滩涂，日后将成为中国南海边人均GDP最高的一块土地。

也就在这个春天，没有人愿意当这个“出头鸟”，去担任蛇口工业区总指挥，除了袁庚。

这一年，袁庚63岁。在普通人颐养天年的时候，他已经毫无退路，不得不为中国当代的经济改革义无反顾地去赴汤蹈火，冲锋陷阵。

“他在刀尖上跳舞啊，你以为蛇口那么容易干的，多少人反对啊！在姓资、姓社的问题上争论不休，他是忍辱负重。”刘俊成说。36年后，2016年的麦收时节，在香港上环信德中心的巴拉哥集团总部拍摄总裁刘俊成的访谈中，73岁的他唏嘘不已。

他第一次见到袁庚是在1965年金秋，他和袁庚双双登上接侨的光华轮，奉命去接印尼华侨归国。26岁的刘俊成是光华轮上一名机舱代表，49岁的袁庚是光华轮的政委，就是一把手。袁庚找他谈话，让他带头把周围同志们的积极性调动起来，不怕苦不怕死，不辱使命。

四趟接侨，旅程艰险，刘俊成见识了袁庚的刚强与果敢。

他忘不了，光华轮驶出公海后不久，美国的航空母舰就横在他们面前，天空中盘旋着一架美国飞机。袁庚在驾驶舱号召大家：不改变航向，全速前进冲向敌人，宁可与他们同归于尽，我们也要为国捐躯全部死掉。

这是怎样的一种大无畏精神啊！那些振聋发聩的话语就像起伏的山峦，汹涌的海涛，烙印在刘俊成的心上，此生不能忘怀。

20世纪70年代初，刘俊成赴港工作。给他贷款的美国汉华银行行长，就是当年准备给光华轮扔炸弹的美国飞行员。他说，当他看见高射炮全部对准了飞机，那一瞬间，他害怕得驾机走了。

刘俊成更忘不了：光华轮抵达棉兰港，袁庚同样没有退缩，第一个走下船去。印尼军人夹队排成仅容一人通过的窄道，军人手中的刺刀交叉在头顶，横陈在他面前。袁庚手一挥，刺刀就收回去了。他带着两个年轻海军战士，昂首阔步去谈判。

那时的袁庚极瘦极高，有勇有谋，无惧生死，是刘俊成和接侨海军们心里的偶像。

同样，拍摄梁鸿坤访谈节目时，他也印证了袁庚的勇于承担。

1981年春天，海风劲吹，蜗居在指挥部简陋招待所里的三个创建者，彻夜难眠。

那是袁庚与他的“左膀右臂”：梁鸿坤与许智明。梁鸿坤是对外招商引资的得力干将，许智明是对内创建工业区的好帮手。

这一年的蛇口，“五通一平”初见成效。但是，地平好了，不见投资者，芳草，又重萋萋生长。

投资的钱，挂在发展公司的账户上，是香港招商局五年不上缴的费用，实际上，这就是国家的钱、人民的钱。

看见平整好的土地白白地晒太阳，袁庚的心情很沉重，不是一般的沉重。

他对梁鸿坤说，这个地方这么晒太阳，我们三个人都完蛋了。

胖乎乎的许智明一听了，紧张起来。问，怎么办？

袁庚说，很好办，顶多就是回到秦城监狱去。



晚年袁庚

梁鸿坤赶紧打圆场，说，失败了，我们一起。

袁庚挥挥手，一起也不行，我是头，我担当。

四

袁庚仍然活着。

他活在老战友们、老同事们、同道人的记忆里，活在蛇口人的集体讲述里，活在那些鲜活的细节里。

忘不了的人和事，才是真生命。

回忆，温暖而芬芳，顺着中国改革开放40年的时间叶脉，缓缓地蔓延，静静地攀缘。

一生坎坷，情归何处。千言万语，最易感伤……

佳能摄像机的镜头下，我拍摄到了他们的感伤、他们的眼泪……

黄守廉记得，他大学毕业后分配到甘肃玉门，由于他设计的一个方案造成了事故，损失了13万元。他听说蛇口工业区招人，就来了……

陈难先记得，蛇口工业区创建之初，百废待兴，工业区倾囊建立蛇口育才学校，为工业区的子弟们解决上学难的问题。袁老有句名言流传甚广：再苦也不能苦了孩子。

马明哲记得，平安保险第一个在中国实现混业经营，从上到下反对的声音很大，尤其是高层。袁董当时就在董事会上说，有什么困难，我老头子给你顶，我认为混业经营是个方向，我们要从世界角度看问题，不能光从中国角度看问题。

韩耀根记得，写文章从来不掉泪的他，平生唯一一次哭着写，掉着泪写《有胆有识的袁庚》。也就因为浸透泪水的这篇文章，吸引了无数志士会聚蛇口。

太多太多的回忆，太多太多的感伤。太多太多的哽咽，太多太多的眼泪。

躲在镜头背后的我，常常也是饱含泪水……

往事悠悠，泪湿青衫。



2016年2月4日，袁庚追悼会在深圳举行，一群老蛇口人自发前往殡仪馆吊唁

2016年1月31日，袁老驾鹤西去。百年沧桑，九九圆满。这令我想起美国作家海明威的名作《老人与海》，我想我也在记录一位老人与一片年轻的海湾的故事。

他没有被打败，他留下了辉煌。

（作者：涂俏 海天出版社编辑、作家、纪录片导演）

到蛇口去

中国的夏威夷

蛇口，在宝安县的南头半岛上，上颚有座山，下颚有座山，中间是个湾，看上去就像一条蛇昂着头，张着大口。别被这个名字吓着了，蛇口是个好地方，那里有绵绵细沙的海滩，海滩上有风吹瑟瑟的树林。你们有谁去过夏威夷吗？蛇口，美得就像夏威夷一样！

在后来成为袁庚“智囊”的梁宪的记忆里，1979年香港招商局干部会议上，袁庚是这样介绍蛇口的。

而在拓荒者张振声、许智明等人的记忆里，1978年的蛇口，正值“大逃港”高潮，宝安县截获逃港者4.6万，逃出7000余人，蛇口的青壮年几乎跑光了。1980年，时任蛇口工业区副总指挥刘清林提着一个煤油炉和10斤挂面来到蛇口，看见的只是一片荒滩野岭，是苍蝇、蚊子、老鼠的天堂。当地民谚说：“蛇口的苍蝇、南头的蚊，又大又狠吓死人。”



早期蛇口工业区大门

梁宪们知道自己被袁庚“忽悠”了，但是，他们都心甘情愿被“忽悠”，或许，在他们心底，都潜藏着一个“中国的夏威夷”梦。

在中国改革的大棋盘上，蛇口这个过河卒子，要先行探路，而蛇口急需的是人才！人才！

敢拿自己冒险的人

我跟考生们说：你敢不敢跟你们的领导说，辞职了，我要到蛇口去！他们说：老婆孩子怎么办？住房、党票、饭票怎么办？我说我给你包了。但是到现在为止，没有一个党员敢向单位领导说：我不干了，就是要到蛇口去！

自称冒险家的袁庚，渴望在全国罗致一批小冒险家。1980年取得中组部同意，蛇口向全国招聘人才。那时候，人归属于单位，而单位把人“锁”在档案里；而一纸户口本，又锁定了一个人与一个地域的关系。袁庚为了给应聘的考生松绑，经常这样苦口婆心地劝导。

王潮梁，交通部的一名工程师，在1981年蛇口工业区的武汉招聘中以第一名被录用，但单位不放。袁庚问：敢不敢辞职？敢不敢开个头？现在人才浪费严重，蛇口欢迎出头鸟。档案这边补办。要破除干部私有制，人不是某单位的囊中私物。9个月之后，43岁的王潮梁抛下铁饭碗，成为蛇口聘用的第一个辞职而来的干部。原先小组长都没有当过的人，两年后出任“海上世界”总经理。

康子俊，铁道部工程师，1981年从北京应聘到蛇口，成为蛇口工程公司的创始成员。公司给每人发一辆飞鸽牌自行车、一双雨靴、一件雨衣。在开山炮的震响中，住着茅草房、用着池塘水的拓荒者构筑着蛇口的生命线，开山填海，筑路建港，架渠从西丽湖引水，铺设海底电缆从香港引电，在微波山架设通信设施……但是以借聘的身份工作五年后，原单位催人回去，康子俊已经舍不得蛇口了。他只好向时任蛇口工业区副书记乔胜利告急，乔胜利说：原单位不放人，可以辞职。6天之后，没有一纸正式调令的他，正式成了蛇口人。

韩邦凯，北京大学西语系研究生毕业留校，美学大师朱光潜的助手。他妻子的户口在青海，要换成北京户口，比登天还难。听人说起蛇口，他像听神话一样。1982年，他抱着试一试的心态跟蛇口联系，蛇口迅即回电商调。韩邦凯来到蛇口，担任培训中心英语教师，三个月就解决了分居难题。他体会到蛇口很诚信，又急需人才，于是将同样有分居难题的北大才子陈难先召唤过来。陈难先喜欢这里的氛围、这里的人，他留了下来，成为育才学校的创始人。

浙江人赵荣宝不喜欢长春的冬天，为了留在蛇口，他甚至签订了一份“卖身契”。那是1988年，蛇口召开一个国际学术会议，吉林大学博士毕业的赵荣宝参会之后，就私自留下，到合资公司广东浮法玻璃求职。这里一天工资50元，而大学任教月工资才140元，回校办手续时，吉林大学给这个“出逃”的教师开出了外调条件：需支付培养费1万元，款到后即可办理转档手续。当时，“万元户”还是一个新概念，对于一个穷书生来说，无疑是天文数字。浮法玻璃厂副总赵勇为了留住人才，向美方总经理请求由公司支付这1万元。征得同意后，公司与赵荣宝签订合同，最后一条是：“本人在退休前的任何时候，若提出离开广东浮法玻璃有限公司，愿意将公司为本人交的培养费连同银行贷款利息一次过付还给公司。”赵荣宝在“卖身契”上签下了自己的名字，从此一待20年。

1981年12月8日，蛇口工业区第一期企业管理培训班开学典礼，48名学员全是青壮年，全是理工科大学毕业，有英语基础，有的懂粤语。

在草棚中，袁庚的开场白是：“我对不起诸位了，我把大家‘骗’来了！是我把你们‘骗上贼船’了，你们来这里办蛇口工业区，成功了没话说，要是

失败了，放心，我领头，我们一起跳海去！这里是蛇口的‘黄埔军校’，孙中山曾写过：不革命者不入此门。我们这里是：不改革者不入此门！”

蛇口在召唤

使人成为真正的人，充分发展自己的才华，受到社会的尊重，
而不是违背自己的良知，扭曲自己的个性。

——袁庚宣讲蛇口改革的社会追求

原蛇口工业区总工程师孙绍先是被袁庚说服的。1978年年底，开发蛇口的计划一上报，告状信就源源不断：袁庚“经营独立王国”“里通外国”云云。于是，交通部派出四人小组到香港招商局，秘密调查监督袁庚，副组长就是孙绍先——基建司工程师。他看见了袁庚的困扰：袁庚不得不横着站，瞻前顾后，格外费力。他也见识了袁庚开放的胸襟：在离香港最近的地方，试试可不可以干得一样好。当论证蛇口是否适合建港时，孙绍先做出了肯定的专家鉴定，结果，他也被派驻蛇口，负责工程建设。说不清是袁庚的大将风度令人折服，还是孙绍先在蛇口找到了自己的事业。1982年春，袁庚希望他离开北京落户蛇口：你留下吧，工程建设方面，你全权负责。孙绍先的回答很干脆：好，跟着您干！从此，他在蛇口和赤湾的码头建设中，屡建奇功，处理危机的能耐常常让袁庚喜出望外。

1980年，顾城写了一首短诗《一代人》：黑夜给了我黑色的眼睛，我却用它寻找光明。当年的流行歌曲唱道：光荣属于八十年代的新一辈。

1982年初春一个周日的早晨，年过花甲的袁庚骑自行车来到清华园，敲开了一位学生宿舍的门：“我是袁庚。”这是即将毕业的清华学生顾立基第一次见到袁庚。袁庚是跑到清华“抢人”的，他渴望天下血性男儿“为我所用，为国所用”。在露天长椅上，北京寒意犹存，袁庚的声音像一把火：“中国目前的体制就像一筐互相钳住的螃蟹，你钳住我，我也卡住你，谁也



1982年，蛇口工业区第一期企业管理培训班全体学员在蛇口圆坛庙合影留念

动不了，谁也不想动……”顾立基的热情被点燃了，南下蛇口。当中外合资的中集公司陷入经营危机，顾立基主动请缨赴任，令中集公司转危为安，后来出任蛇口工业区总经理。

同一年的冬天，余昌民到京西寓所夜访袁庚。这位1964级本科的清华才子、1979级清华首届经管系硕士研究生，刚从日本留学归来。他面临三个选择：留校、进国家经委、到蛇口去。眼前的袁庚高大机敏，很快，袁庚的神秘感被睿智与亲和力冲淡了。两个理想主义者，一个聊美国，一个说日本，他们急切地想把美、日的好东西都变成中国的现实。交谈不到十分钟，袁庚便邀请他奔赴蛇口。那一个夜晚，余昌民感觉经历了一场脑力风暴：我们聊的全是理想。我正在走向一个新的“族群”，而它的掌门人深深吸引了我的全部关注力。到蛇口去，成为不二选择。事后，袁庚“周到”地给清华大学校长刘达去信致谢：“清华失一小余，无妨大局；蛇口得之，如虎添翼。”

余昌民任职的蛇口工业区发展研究室，成为当时蛇口气氛的营造地之一：平等、自由、不称呼职务、开放式办公，充满理想气息，随意草拟的《研究室公约》竟然一纸风行天下，普及文明的常识，以清爽的人际关系净化社会风气，无意间成为蛇口的软广告，有人因此毅然奔赴蛇口。这位业余五段围棋高手、钟情于文字的理科生，曾拟过一条标语高悬在蛇口工业区的大门口：历史给我们机遇，我们还历史辉煌。作为袁庚的“文胆”，他念念

不忘的是：袁庚鼓励我们挺起脊梁做人，做独立思考的人，跟了袁庚，接受他的理想，感受他的魅力，成为他的助手，人生足矣。

1985年，袁庚的人才渴望爆棚，派员赴北美招聘留学生，“我们搞他100人过来”，结果未能如愿。而此时，正在美国布法罗大学研读企业管理硕士的王岩，静候着命运的召唤。此前，在1984年国庆的天安门广场上，他亲眼看见了来自蛇口的观礼车上的标语：“时间就是金钱，效率就是生命。”骨子里的不安分让王岩感应到了蛇口的召唤，他参加了蛇口在北京的招聘考试。同时，他考取了中国第一批公派美国MBA。1987年年初学成归国，所学无所用，又不能自由流动，《中国青年报》发表《命运备忘录》，报道了这一批MBA学员的困境。这时，敏感的蛇口人在《中国青年报》发布公开信：蛇口全都要，欢迎来看。王岩决定：到蛇口去。

王岩回忆道：那天，北京白雪纷飞，我骑着自行车，到北京东城区派出所办迁户手续。在那个四合院里，我在雪地上来来回回走了好几圈，最后才咬牙走进屋里。户籍警问：“你想干嘛？”我说：“迁户口。”“迁到哪里？”“深圳。”民警在盒子里翻出我那张北京户口卡，举在我面前连续问了三声：“你想好了？”我最后点点头：“想好了。”民警当着我的面就把那张卡片撕成了碎片。

王岩进入蛇口招商港务公司，MBA所学的技能都派上了用场。在挑战中成长，一待12年，出任总经济师，经历了公司在深圳与新加坡两地上市。然后又寻找新的挑战，公选为深圳知识产权局副局长。他如今的身份，是华南理工大学全职教授，“走在校园里，幸福感滋滋往外冒。”他的家仍在蛇口，蛇口是根。蛇口人的足迹遍及海内外，蛇口精神也星散天下。袁庚寿辰，王岩曾吟诗：兴邦尺土集侠士，破浪千艘望远帆。

“改革”的天空

不允许在蛇口出现以言治罪的事情。

一个免于恐惧的人，才是一个自由人，才有可能受良知的指引，爆发出惊人的创造力。

营造一个免于恐惧的社会环境，是袁庚的理想。

袁庚一直想办一张报纸，为蛇口的改革“鼓与呼”。1983年年初，一直追踪报道蛇口新闻的记者韩耀根与袁庚面谈4小时后，热切地毛遂自荐：“袁董，我来，我愿意当试验品。”袁庚却委婉谢绝了。他担心，蛇口尚前途难测，不想连累了同道中人。1984年，邓小平同志肯定了蛇口，袁庚觉得办报的时机到了，特派顾立基执调令到上海招贤，并转告韩耀根：“上海不放户口，蛇口不要户口；上海单位不放档案，蛇口重做档案；上海单位若因你的合理流动而处分你，蛇口对这类处分不予承认。”韩耀根来了，住在圆坛庙山坡的茅草屋，地面潮湿，蛇鼠成群。他趴在硬床板上写稿，戏言又上了一次“五七干校”。《蛇口通讯》年底出刊。

这一份小小的企业报，成为当时中国改革开放新闻的重要发源地。员工批评袁庚的文章，一字不改照发——袁庚敢于拿自己开刀，告别恐惧的人就敢于放胆直言，蛇口人有了真正的主人意识，透明度、知情权、监督权成为共识。新闻沙龙、企业管理协会等民间团体，袁庚鼓励它们成为监督领导的压力集团。

变革每天都在发生。道路修到哪里，树就种到哪里。全民义务植树，蛇口绿荫密布。改革住房制度、开创社会保险，一步步释放对人的束缚，让人变成自主的人。

蛇口培训中心，干部进修，众多的打工者也自觉进修，把前程握在自己手中。每年4000次的培训，使蛇口的人口素质和人文风气日益提升。

1988年1月13日晚上，蛇口人认为稀松平常的一件事情，忽然变成了震动全国的“蛇口风波”。当时，三位青年导师与蛇口青年座谈，导师质疑“淘金者”，青年反驳：我们用自己的劳动表达对祖国的爱。蛇口青年赚了钱，劳动成果自己享受，他也为社会创造了价值……情急之中，有导师逼问：你叫什么名字？在笑声中，青年递上自己的名片。蛇口人习以为常的一场论争，被媒体不断放大。袁庚又一次挺身“横站”：“不论是谁，不论什么观点，只要不

反党、不搞人身攻击，都可以在这里发表。这是《宪法》赋予的言论自由的权利。对那位被追问了姓名的青年人，我们一定要加以保护。即便他的发言有什么不妥，也不允许在蛇口出现以言治罪的事情。”这场风波，是对蛇口品质的一次检验，蛇口青年集体成熟了，每个人都可以是一颗自由的种子。

大家看到了，在蛇口，有一个更宽松有度的环境。

天下英才，为什么齐聚蛇口？解决分居，高工资，有住房，电视节目丰富，为了学有所用等，各有其由，且相互缠绕。然而，许多人有个共识：迷恋那一种氛围。在这里，人可以大口呼吸，大胆说话；在这里，人有尊严，心有激情，才华可以释放，梦想可以成真。

改革的天空下，是蛇口人创新、创造的试验场。

新桃花源

我们要把蛇口工业区建设成为具有社会主义的高度物质文明、高度精神文明的新桃花源。

1983年春天，面对民选出来的第一届管委会成员，袁庚如此憧憬。从夏威夷到桃花源，从适合人居住的地方到人心向善的社会，新时代的改革家袁庚要做的不只是经济改革，而是社会风气变革。

这一年的蛇口，职工3000人，平均年龄22.2岁，高中以上文化占85%，一人一票选举出的领导层平均年龄46岁，9人中5人是工程师。袁庚对邓小平同志说：“我们蛇口是知识分子的天下。各公司的负责人基本是年轻人。”

用招聘的方式打破铁饭碗，从档案与户籍中解放人，人尽其用，然后将原有职务级别冻结在档案中，一切从零开始，量才录用；用民选加信任投票的方式，搬掉铁交椅，打破大锅饭，防止腐败，淘汰低能，让每个人成为独立的人、自我革新的人。无数的人在各自的领域闯关，许多“全国第一”在他们手下诞生。很多年里，蛇口没有发生过一起恶性犯罪和腐败事件，一个新的“桃花源”似乎呼之欲出。

蛇口人记得袁庚曾经戏解成语“肝胆相照”：“什么叫肝胆相照？就是你看得见我的肝，我看得见你的胆。”袁庚说的的是一个透明的蛇口。

摄影师张新民坦言：“不到蛇口来，我不会是今天这个样子。全新的生态，内地的环境压抑荡然无存，如果你是一个有想法的人，这个氛围这个气场会刺激你。”他是一个用镜头思考的自由人，他的作品见证了蛇口裂变与时代转折的经典瞬间，专题摄影《包围城市》等有一种壮怀激烈的动人力量。在医院人流的现场，医生问：“你结婚了吗？”女工慨然回一句：“我结没结婚跟你有什么关系？”北京来的大牌记者顿时目瞪口呆：未婚先孕居然如此理直气壮。袁庚的态度是：可以教育，但不许歧视。张新民说：“这是人性的东西。这些事，才是真正的人事。”

袁庚经常用铿锵的词句表现决绝之心：破釜沉舟；撞得头破血流也不回头；掀天揭地，方显男儿胆识。退休后的袁庚，来访的客人回头告别，他常说：“莫回头，向前看。”

到蛇口去！家国天下，我们是复习了一遍古代儒生的梦想，还是经历了新时代黎明的召唤？蛇口人，曾经拥有一些人类最珍贵的词，并且试图将这些词汇变成中国的现实。这不是蛇口的乌托邦，这是一代人的光荣与梦想，一代人的爱与痛，一代人的希望与抗争。

《袁庚传》的作者涂俏曾问晚年的袁庚：“你梦中的桃花源实现了吗？”

袁庚沉默许久，缓缓答道：“一半是梦境，一半是现实。”

（作者：严凌君 深圳市南山区作家协会副主席、蛇口育才中学教师）

蛇口，有迹可循的中国“房改”

当房子成为一个蔓延于全中国的热门话题时，却一直鲜有这样的思考：中国第一批商品房究竟源自哪里？

事实上，早在20世纪80年代初，敢为人先的蛇口便赤足涉水住房商品化的探索，在全国最早掀起了住宅革新的巨浪。

一条原本只为探索良性解决蛇口工业区职工住房问题的路子，40年后的今天看来，却让中国“房改”历史显得有迹可循。

“按折旧租赁”为最早房改

1979年开始，一股奋斗的力量从中国大地的四面八方涌向蛇口。一个崭新的外向型工业区，正在中国对外开放的前沿地崛起。

王志宏——后来的蛇口住宅商品化实践人之一，第一批准商品房政策推进者，正是这个时期来到蛇口。

作为改革开放的试验窗口，蛇口工业区在国家只给政策、不给一分钱

的情况下，开始了“生死存亡”的大挑战。

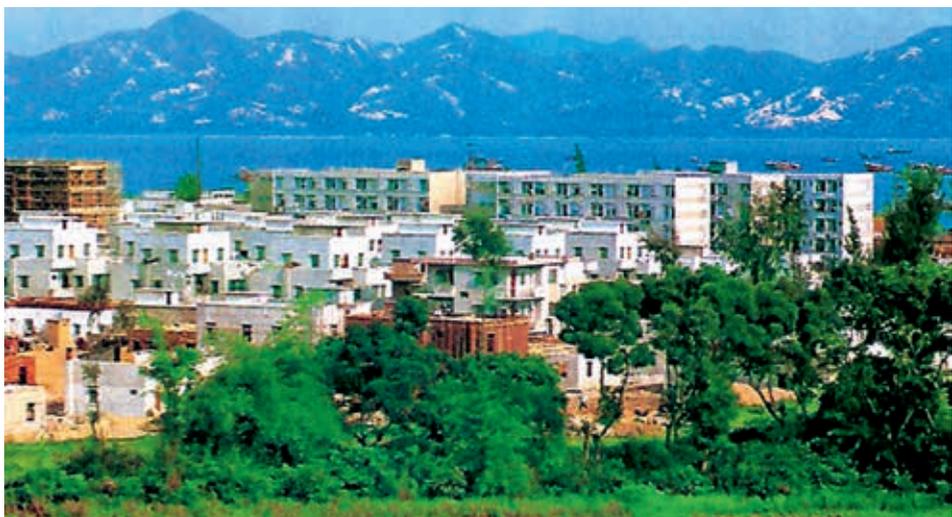
“整个蛇口工业区的试办，是要遵循市场经济规律的。工业区当时规划发展到5万人，来了就是蛇口人，需要建设职工住房50多万平方米，仅按当时的造价粗略估计，至少需要投资1亿元，但是国家对于蛇口工业区全部建设资金贷款才6000万元。”王志宏介绍说。

这意味着蛇口工业区不仅要为投资者提供良好的投资环境，还要创造良好的工作和生活条件，并自行解决全部开发建设的资金。而住房，这个占用资金相当大的问题，摆在了关键位置。

若沿用当时的住房制度，仍然实行低房租的统包方法，不用说无法实现房地产投资的经济效益，就连银行贷款的利息也支付不起，对职工住房的不断投资势必会成为蛇口工业区日益沉重的经济包袱。

“因此，蛇口工业区的态度很明确：原有国内住房状态不适用于蛇口的现实！提出改革的初衷理由也很简单：使人摆脱‘铁板一块’的束缚，从企业体制中解放出来，这也是袁董后来一直强调的。”他说。

1981年，蛇口工业区第一批职工住房水湾头B5、B6、B7栋竣工，蛇口对职工的住房政策也从国家包、低房租的“大锅饭”制度转变到按成本计租的轨道上来。当时的租金以50年折旧回收的原则计算，月租定为每平方米



为投资者提供良好的居住环境，是住房改革最早的初衷之一

0.55~0.91元，这相对当时我国居民的收入水平算是高租金，每月月租占员工收入的1/4。

“领导和职工租金一样，住多大的房，付多少钱，职务级别与住房面积并不挂钩，在住房面前人人平等。”

就像蝴蝶扇动翅膀，周边的空气涟漪向八方漾去。蛇口拉开了整个中国房屋有偿使用的序幕，成了最早的“房改”探索。

这种“按折旧租赁”的方式既体现了按照经济规律办事“以钱谋房”的原则，又杜绝了“以权谋房”的不正之风。

这一步成为住房制度建设进一步探索的关键所在，算是开了个好头。

开住房产权制度先河

随着蛇口工业区的建设推进，人口越来越多，住房需求量也越来越大，仅仅靠收取租金无法缓解蛇口资金压力和贷款压力。日益沉重的住房经济包袱，倒逼蛇口开始了一次史无前例的尝试——在全国范围内率先实行“租售结合”的住房商品化改革。

1984年，在没有任何先例的情况下，蛇口工业区决定以水湾头、荔园、招南等小区为先例，尝试按优惠价向职工出售住宅，并制定了《蛇口工业区职工住宅经营管理暂行规定》，设立优惠价、成本价和商品价。

规定包括，双职工可按优惠价购房，并取消干部的住房等级。每个职工可享受15平方米的家庭优惠，超过部分按一次性付款7折或首付7成、按揭7.5折给予优惠，同时开始实施银行按揭，职工每月可通过存入一定数额的钱来偿还贷款。

历史的抉择有时就是这样不经意。这次决议，成了中国现代意义上首次实践大规模产权住房制度的先例。

但是，规定一出炉，便在当时的蛇口工业区产生了巨大反响，引起了不少争议。

“大家都很穷，没有钱，哪里敢想买房子的事情？”



20世纪80年代通过打分排队购买职工住房

“按揭？签了协议，不就是背债了？欠人钱财了？”

“受了几十年公有化的教育，内心深处已然认同自己是无产者，买房子？这怎能接受？”

这种思维在当时十分具有普遍性，经济发展中出现的种种事件，总会被意识形态的标尺丈量。

此时，王志宏正任蛇口工业区地产公司副经理。

“那个时期的人，包括我在内，对于买房是完全没有概念的。大家早已习惯了住房都是单位分配的，每月缴纳象征性的一点房租。突然要自己掏钱购买住房，动辄是几千上万元的‘巨款’，接受难度可想而知。蛇口员工从全国来也才几年，手头积蓄和消费观念都很难跟得上。”王志宏回忆说。

“在蛇口工业区住房制度改革新闻发布会上，员工们纷纷站起来质疑申辩：你们就是要涨钱！你们这是剥削、是地主、是资本家！”

如今他笑着回忆的画面，是当年冒着风险的“超前”市场经济意识。

一种新事物的出现总需要适应的过程，他们没有理会太多。在蛇口工业区领导支持下，住房改革制度得以继续实施。

直到有一次，王志宏代表蛇口工业区参加广东省推进住房制度改革的动员大会，会议要求各地方各企业的住房改革方案必须向所在市或上级机关汇



王志宏在第一次住房制度改革新闻发布会上发言

报，并向省里备案。

会上，他举手提问：“我们蛇口工业区已经开始了住房制度改革，请问是否需要申报？”

回答让他很意外，也很受鼓舞——“你们不用申报，你们做就好了！”

这无疑是政府对蛇口住房商品化改革领先尝试的肯定。有了政策支持，蛇口住房商品化的引领之路走得算是顺畅。“首付”“月供”“土地使用年限”“按揭”“房产权”这些新名词，也第一次出现在1984年的蛇口住房文件中。

很多人，都成了蛇口工业区的第一批要还房贷的人。

王志宏带头购买了水湾头一套68.4平方米的两室一厅，总售价8800元，全额贷款，月供150元，一家人贷款5年，本息核算总价约11000元。

“我和太太当时每月工资各150元，我们拿出一个人的钱还月供。”他说，“工业区每年都在加工资，大家的偿还能力在不断提高，头一年叫苦不情愿的购房者，看到每年增加的购房成本，也越发感到庆幸。”

之后的1986年和1987年，蛇口工业区又先后两次调整制定两个版本的《职工住宅经营管理暂行规定》。



20世纪80年代蛇口的小康之家

住房改革到了关键时刻

1984年开始的优惠价住宅商品化实践取得了初步效果，缓解了蛇口工业区住房占用大量开发建设资金的问题。

就在这一年，全国开始有了“房地产开发”的概念。1987年11月26日，中国“第一拍”土地在深圳槌音落定，中国第一次将土地作为商品来交易，被称为“自1949年以来的空前壮举”。

1988年1月，国务院也正式召开“第一次全国住房制度改革工作会议”。会上，时任国务院秘书长陈俊生宣布：“住房制度改革从现在起正式列入中央和地方的改革计划，并在全国分期分批展开。”然而，这个在深圳乃至全国领先的住房改革，在蛇口却已显得难以适应。1984年到1988年，蛇口房价虽然已高于计划经济年代象征性的房价，却又明显低于供求均衡的合理价格，在此期间蛇口工业区曾两次修订规定，但实施了四年的优惠价售房政策仍造成蛇口工业区房地产公司直接亏损约600万元。

为什么不能直接抬高地价增值部分呢？

很大程度上的原因是，对于住房这类特殊商品，蛇口工业区以企业身

份则责任有限，以社会角度又义不容辞。直白地说，蛇口工业区不能完全像一般房地产商那样，以获取地价增值利润为第一目标。尽管在1988年的宏观经济向好和蛇口住房已经出现供不应求的情形下，赚取地价增值的目标是完全可以实现的，但兼顾政企合一属性的蛇口工业区并不能轻松地做出这样的决定。

于是，房改被再次提上日程。这一年，从武汉华中工学院（现华中科技大学）调入蛇口工业区的陈安捷，参与了蛇口房改政策的讨论和决议。

他清晰地记得那次争论得面红耳赤的会议。“大家各为其主，矛盾激烈，连袁董都有些沉不住气了，何况我等晚辈？”

“那次讨论房改的董事会上，共推出了四套方案。其中房地产公司提出的两个方案相差很小，明确目标为‘控制住房需求’，并在房价中添加一项‘每年视行情递增的地价’。站在蛇口工业区下属公司的立场，地产公司希望以价格解决供求的问题。”陈安捷说，“但是，会计师站在社区居民的立场，又给出了不同的方案。”

会计师的理由是：把外商身上反映出的房地产价格用于国内居民，是没有意义的。方案指出，房地产属于公用事业范畴，要有合理的盈利限度，盈利水平的范围应由注册会计师进行核算，应该删除不合理费用，计算出“真实成本”，特别是应将“五通一平”费用和市政建设费用汇总起来，进行税收返还。

会议整整争论了一天。事后看，这虽是一次矛盾的会议，却也是一次勇气可嘉的辩论会议。上述方案既有冲突的一面，又兼顾共同的背景，那就是地价与经济同步上升的大背景。既然冲突源自发展，何不通过发展来解决呢？

于是，新的《职工住宅经营管理暂行规定》指出：按建房本体成本、建造期利息和施工管理费，逐年提高住房售价和租金，平均租金提高至每月每平方米2.39元，售房价格每平方米建筑面积300~400元。向职工出售的住房以准成本价而非商品价收取房款，即56平方米住房以准成本价收取，超出56平方米按成本价收取，并配套推出评分标准，按银行储蓄情况、住房现状、入区时间、结婚时间、学历和职称等评分。

这些办法解决了1988年房改讨论会议中的矛盾点，既承认了房地产商的

坐垫作用，又按市民身份购买受限价自住面积，保证了安居，防止了炒房。

如果冲突源自发展，那么就通过发展本身来解决。

蛇口一向如此。

房地产商机来了

时间指向1988年，此时，全国各地的房地产市场日趋活跃。如今在中国赫赫有名的万科、中海、金地也都在这一年前后进入历史舞台。

“我们也沉不住气了，”当时年轻且有些桀骜不驯的王志宏表示，“别人已经动身，我们还没出门，不走出去可不行！”

起初，地产公司这点“不安分”，袁董是不太支持的。袁董说，小王啊，你们就那点钱，不好好地建设蛇口，跑深圳折腾什么呢？

王志宏回答，我们出去是给蛇口赚钱啊！

1988年，深圳市财贸公司有块土地荒置已久，政府时限其两年内开发，否则将予以收回。这块土地价格是840万元，对当时的蛇口工业区地产公司来说简直是天文数字！

但公司决策层深知：蛇口想走出去，这是难得的机会，必须马上拿下来，否则政府拍卖的地价一定会更高。

蛇口工业区规定对外投资超过500万元必须要报集团批准。这个想法很冒险，香港的招商局领导能批吗？王志宏一方面跃跃欲试，一方面如履薄冰。

拿地需要先付一半地价，420万元，一介书生的他哪里花过这么多钱？另一方财贸公司内部也有纠结：把地卖给“蛇口大鲨鱼”，这不是要把我们吃了吗？

不能再等了！这天，王志宏带着一份厚厚的可行性研究报告来到香港招商局做正式汇报，主持会议的是时任招商局常务副董事长江波。

会上的汇报激情澎湃，结果令人喜出望外。当他欣喜若狂地返回深圳，昔日的战友们正冒雨在罗湖口岸迎接，来不及多说，便马上去签约现场。

“一进门，香槟‘砰’地一开，我们就算是谈成了这次合作！签了第一份土地交易合同，大家兴奋得不行！”

剑出鞘，帆已扬。多年房改积淀，对外开放终成现实。

这一刻，蛇口工业区地产公司跨出了走出去的第一步。在这个项目过程中，地产公司积累了一整套的地盘管理、项目管理、项目策划、财务管理、外联管理等经验。这次艰辛孕育出来的“胖娃娃”，后来起名福星大厦，以高额的回报率完成销售，蛇口工业区地产公司从此走上了真正的住房商品化道路，奠定了日后“招保万金”的龙头地位。

蛇口足音恒久回响

1988年房改后的准成本价售房标准，没有完全取消售价中的补贴成分。在建房的八项费用中，只以单体造价为基础计算了其中三项，其余费用均由蛇口工业区承担。而且，部分已购房者有换大面积住房的需求。

为进一步改善工业区居住环境，蛇口工业区对租售给企业的职工住房限定配额面积，租售价略微上调，实行市场优惠价。

1992年，蛇口工业区对原已购置住房实行补地价（小区配套费）的办法，由准成本价向全成本价过渡。蛇口绝大多数的职工补交了小区配套费，购买了全成本房。

1994年4月，蛇口桂园一期住房实行全成本价售房，即准成本价加计配套费，配套费200元/平方米（后调至301元/平方米），推出后全部售完。至此，95%职工已拥有一套自己的住宅，蛇口住房商品化探索之路走向成熟。

1996年11月，根据与深圳市住房制度改革并轨的思路和蛇口工业区原有的住房经营管理办法，蛇口工业区制定了《招商局蛇口工业区住房制度接轨实施细则》，并正式公布实施。工业区开始向红线范围内与其签订总协议的企业和其参资企业及个人提供社会微利房，至此，房地产公司已能实现住房建设资金的良性循环。到2002年，以爱榕园为代表，大面积开始办理了微利房绿本转红本的进程，至此也标志着蛇口住房商品化的基本完成。

“只有在购房之后真正拥有产权，达到住房的自由转让，才真正达到住房的商品化。对于开发商而言，只有在扣除建房成本后仍有利可盈，才能形成建



最早在全国掀起住宅革新巨浪的蛇口面貌

房—卖房—获利—再建房的良性循环。”王志宏说。

改变中国的细微萌动，也于不经意间，渐渐加速。

安得广厦千万间

从筒子楼到商品房，从陋室钢筋水泥到舒适人居生活方式，人们的居住需求也在房地产经历的黄金十年和白银数载间，不断跨越一个又一个台阶。

2008年，王志宏一家从蛇口水湾头搬到了花园城三期，祖孙三代从68.4平方米的两室改善至145平方米的四室。这个路径再普通不过，却是一代人居变迁的缩影。

也许连王志宏、陈安捷也无法意识到，当年撕开的一道住房商品化改革的口子，今日已犹如洪流倾泻而出。

自2004年后，全国房子每平方米均价一路跃过5000元、8000元关口，至今日深圳均价66050元/平方米。老蛇口人，成了房价上涨后最先获益的那一批人。

今天的房子已不再是居住之简单，它还包含着财富、成就，也充斥着躁



蛇口今日人文居住环境

动、嬗变。调控与房价的博弈，在中国住房商品化后，便始终存在。

与此相对应的是，国家政策对于住房制度的积极探索和升级。中央不断强调，坚持“房子是用来住的，不是用来炒的”定位，加快建立多主体供给、多渠道保障、租购并举的住房制度，中国各地的房地产部门也陆续出台了数百项大小政策，目的是让中国房地产市场平稳健康发展，让全体人民住有所居，令有恒产者有恒心。

纵使风云变幻，蛇口的住房商品化探索之路从无到有，是应时而生的。它不仅切断了人与企业的人身依附关系，令自由择业得到保障，也率先实现了银行按揭和私人产权住房制度，而这种领先的探索意识影响了中国各地商品房的探索之道，让中国房改历史有迹可循，让中国城市化进程持续加速。

它，带动了整个社会甚至中国历程在不经意间上演，注定成为国民经济大变革与国际化进程的有力注脚。

（作者：狄爽《蛇口消息报》运营中心主任）

“四分钱” 惊动总书记 ——运泥车司机倒逼分配制度改革

1979年7月8日，蛇口微波山边，炸响惊天动地的开山炮。这是开发蛇口工业区的第一炮，这也是中国改革开放的第一炮。

蛇口的开发是从开山填海、建港修路开始的。蛇口撕开计划经济大幕，也是从首个工程项目蛇口港工地运泥车司机实行定额超产奖励——“四分钱奖金”开始的。

说起这段故事，就不能不提起一个重要的参与者与见证人——蛇口人亲切地称他为“今贵大叔”的王今贵。他曾任蛇口工业区第一届、第二届管委会副主任，蛇口工业区第一届董事会副董事长。1979年7月，他从交通部第三航务局调入蛇口工业区，担任的第一个职务就是工程科科长。在改革开放40周年的今天，让我们一起随着“今贵大叔”重温那段激情岁月。



1979年蛇口工业区五湾顺岸码头施工现场

创业：从建港口码头起步

王今贵大学读的是港口专业，毕业分配至交通部第三航务局任工程师，负责港口码头建设。他说：“我是组织安排来蛇口的，原计划借调一年。1979年7月，交通部安排我们5个人一同来蛇口，分别负责港口、航道、水电、土木工程等。当时要求挺高，不仅要年富力强、技术过硬，能独当一面，而且要求政治上可靠。因为那时经蛇口逃港的人很多，我们必须经得起诱惑和考验。我刚从援建柬埔寨港口归来，就被选上了。来蛇口后我担任工程科科长，几乎所有的工程都要参与。说是借调一年，可是工业区建设刚刚开了个头，我哪里走得了啊！后来渐渐习惯了蛇口干事创业的氛围。”

蛇口工业区的开发为什么从建港口码头开始呢？王今贵称，招商局创建工业区当初选址在蛇口，不仅因为它与香港一衣带水，还因为它拥有良好的海域，具备建港的良好条件。从选址到建港，袁庚极具战略眼光，同时这也是招商血脉——招商局港航起家的传承。工业区创建之初思路很明确，就是搞招商引资，首先要做的就是“五通一平”，建港口修道路，为了让外商的货物、设

备等顺利进出。今天我们把这些叫作“物流”。而当时工业区红线范围内一片荒芜，荒山野岭，几无道路。“没有港口、道路，物流怎么‘流’？”王今贵调侃道。

招标：工程提前有奖，延期要罚

600米顺岸码头工程是蛇口第一批基础设施的重头戏，也就是如今招商港务码头的雏形。所谓顺岸是相对于“突堤”而言的。工程主要是码头清淤和填充土石方。从南山“喉咙口”（现中集大厦后面）炸山取石。工业区首项工程蛇口港，通过公开招标由交通部四航局承建。码头建设直接关系到招商引资进度及工业区建设效率。王今贵清楚地记得，袁庚向承包方说过这样一段话：“诸位一定要记住，你们跟我们订立的是工程合同，是招标承包的，提前有奖，大家皆大欢喜；但延期要罚，谁也逃不掉！”当时蛇口建设港口码头的钱是招商局从香港贷款来的，耽误一天，就损失一天，工期特别紧。王今贵说，袁庚能不急吗？



运送土方

突破：“四分钱”是逼出来的

王今贵回忆，当时承包方的施工队也是国有的，沿袭的还是“大锅饭”方式，搞平均主义，工人干劲不足。四航局当时虽然使用的是从日本进口的挖土机和翻斗车，但一开始每天一台车只能运20~30车，严重影响了施工进度。工人们一会儿要撒尿，一会儿又说车坏了，或迟到、或早退，工作效率很低。后来，四航局车队长亲自试车，在一般工作状态下，一天拉四五十车没问题。所以，最后定额55车的指标，工人每天完成55车定额，每车奖励两分钱；超出55车，每车奖励四分钱。

工人积极性立即被调动起来，大家提前上班。天黑了，还要由车队长赶他们下班。工人们劳动积极性提高的直接结果是，这一段码头竣工比原计划提前一个多月，多创产值达130万元，而工人的奖金只占其多创产值的2%，承包方也得到了30万元奖金。年底工人还乐呵呵地每人抱了一台当时极为稀缺的彩电回家。

然而，到了1980年4月，这个行之有效的奖励制度竟被有关部门勒令停止



热火朝天地运送土方

了，理由是纠正滥发奖金的偏向。当时，袁庚很气愤，请来新华社记者写了《关于深圳市蛇口工业区码头工程停止实行超产奖，造成延误工期，影响外商投资建厂》的内容，直接送进中南海，送到了时任中共中央总书记胡耀邦的案头。在党中央的直接关怀下，仅隔一天蛇口工地再度恢复奖金制度，并将奖金升至每车5.5分，工人们每天又拉土上百车，每月奖金过百元。

承包方：见证了杀出一条血路的艰辛

沈长林，原四航局党委书记，“广东省五一劳动奖章”获得者，时任四航局第二工程处一队副教导员兼蛇口工业区党支部书记。

阮祥发，原四航局董事、党委副书记。作为深圳特区的首批拓荒者，1979年，时任交通部四航局二处办公室副主任的他，直接参与了深圳蛇口港的第一座码头五湾码头的建设，亲身经历了当年“四分钱的故事”。

对沈长林和阮祥发来说，“四分钱”的奖金事件是一场思想洗礼，也见证了改革开放杀出一条血路的艰辛。早在2008年，改革开放30周年时，沈长林和阮祥发接受《深圳晚报》记者采访时曾回忆过这段经历。

当时，工人们“磨洋工”，招商局急，四航局更急。

“不讲多劳多得，不重视物质利益，对少数先进分子可以，对广大群众不行，一段时间可以，长期不行。”这是邓小平同志在1978年12月13日中央一次会议上所做报告中的话。按照这个思路，在特区，尤其在蛇口更应该搞奖金奖励，沈长林想。很快，一份蛇口工业区“全优工号奖”方案送至上级领导，确定将工作表现和收入挂钩，出炉了每超运一车土方奖励四分钱的计件奖金办法。

1979年10月，“定额超产奖励制度”正式实施。制度一经实施，整个工地活起来了。为了少上厕所，司机们很少喝水，下班后主动检修车辆。这样一来，人均每天完成了80~90车，有人最多一天甚至完成131车，可领奖金4.14元。工人的奖金加工资最多一月能拿到110多元，有的人月收入已远超工业区中层干部了。工地上热火朝天，日夜加班。

“当时我们的车还没有空调，车内温度非常高，很多司机都是打着赤膊在

里面一坐一整天。”阮祥发回忆说。当时，具体实施这一奖金政策的机械队还把工人每天的工作量贴在墙上，大家相互竞赛。

但好景不长，这种奖励制度引起了一些争议，有人说这种做法违反了规定，“冲了红灯”。当时，国家曾有规定，职工每人每年奖金不得超过一个半月到两个月的工资额。蛇口工地实行的“定额超产奖励制度”，显然对传统规定产生了巨大的冲击。

1980年4月，蛇口工地接到上级有关部门的指示：立即停止这一奖励制度。

“四分钱”奖金被叫停后，工程一下又退回到原来的速度。多亏蛇口工业区顶住压力，积极争取；中央高层力排非议，鼎力支持，才使得这项改革之舉得以继续实施。

蛇口一小步，全国一大步

当时全国都在批奖金挂帅，而王今贵在赴京介绍蛇口改革成果时还说了这个奖金改革。

王今贵说，当时大家很忙，整天沉浸在工作中，甚至连报纸也很少看，不知道国家劳动总局和交通部相继发出“红头文件”，正在批所谓的“奖金挂帅”。交通部还召开了全国性会议，安排他代表蛇口做情况介绍，他讲了蛇口的改革，讲了工程进度，当讲到“四分钱的故事”时，台下突然哄堂大笑。王今贵还在纳闷——以为自己讲错了话，但马上明白了，原来大家哄笑的是蛇口奖金制度改革“不合时宜”，他只好就弯转弯，尴尬地笑着解释：“我们是特区，特事、特办！”

实际上这不仅是制度问题，也是观念问题。1978年年底，党的十一届三中全会召开，明确把全国工作重心转移到经济建设上来。但是国内许多人“左”的思想还很严重，经济观念和时效观念淡薄，依然迷恋平均主义“大锅饭”。这也是王今贵当时遭到哄笑的原因之一。王今贵后来回到上海，跟交通部三航局党委书记聊起蛇口的事，这个书记挺羡慕，但建议他们搞点激励机制时却直摇头，说也曾尝试过，但很快挨批了。

蛇口的这项改革可以说是时势造就，首次冲击了“大锅饭”思想和平均主义，大大激发了劳动者的创业热情，提高了工作效率，并得到中央领导的支持，堪称具有全国示范意义的标志性事件之一。随后，一场关于分配制度改革讨论在全国悄悄展开。

1983年，在袁庚的推动下，蛇口工业区正式实施收入分配改革，实行基本工资加岗位职务工资加浮动工资的工资改革方案。蛇口的这一经验很快在全国许多地方积极推广开来，这种分配方式后来也成为国内企业分配的主流模式。

分配制度加快了经济特区建设速度。蛇口的“高效率”与当年建设“国贸大厦”“三天一层楼”的壮举一起，构成了“深圳速度”的标志、特区建设的符号。

“四分钱奖金”还催生了“时间就是金钱，效率就是生命”的口号。蛇口人喊出这一口号，当年可谓震响全国。尽管这句口号的诞生有很多直接背景，但理论来自实践，口号来源于蛇口人的行动。“四分钱的故事”便是催生这一口号的实例之一。这是中国在经历巨大浩劫之后，国人第一次伸出手指去触摸市场经济时得出的最直接的感受。在那个耻于谈钱、奢谈利益的年代，蛇口人手指间这一弹拨，确实让国人震颤。它恰如第一次从柳梢绽出的嫩芽，捕捉到了春天的信息，令人感觉新鲜与振奋。

“四分钱奖金”因建港而起，港口是蛇口的生命线。港以城旺，城以港兴。今天的港口物流仍是招商局集团的支柱产业，不能不说当年的决策相当有远见。而产城融合形成的“前港—中区—后城”商业模式，此后不仅率先成功复制到漳州开发区，还复制到招商局集团“一带一路”的重要项目上；而以蛇口为核心区位的深圳西部港区已成为招商局集团的母港，并在新世纪向全球拓展，到目前已在全球20个国家和地区拥有53个港口，且大多布局在“一带一路”的重要节点上。不能不说，蛇口当年探索的经验与成果仍然泽被今日之招商。

血脉相承，基因相传，今天的招商局集团作为大型央企坚持以市场化为核心，在分配机制等方面的改革创新仍然走在前列。

（作者：袁洪其 原《蛇口消息报》总编辑助理，现供职于招商局集团办公厅）

蛇口工业区工会：维权从这里开始

1979年年初，中国第一个对外开放的工业区——蛇口工业区正式创办。自此，码头现、高楼起、风飞来、百业兴……



1984年凯达妹的打扮也算蛇口时尚一族，第一排中间：郑艳萍

1981年9月，香港开达实业有限公司与蛇口工业区签订合同，投资4000万港元建厂——凯达玩具厂成为深圳特区最早的外商独资企业之一，到1984年已超过了2000人规模，也占据了蛇口工业区的“半壁江山”。在很长时间里，凯达玩具厂堪称蛇口工业区最忙碌的企业。

风华正茂的郑艳萍和姐妹们正是从这里，开始了她们人生旅途的第一站，成为中国改革开放后进入深圳特区的第一代打工妹。

故事从她们开始……

第一个说“不”

那时候，蛇口到处是工地。当时的凯达厂、食堂、宿舍分别建在三个不同的地方。每天，郑艳萍和同伴们骑着自行车匆忙穿行在蛇口道路上。路边“时间就是金钱，效率就是生命”“为实现四个现代化而努力”等大幅标语格外显眼。

郑艳萍上班主要是做玩具。比如给玩具娃娃缝一条小裙子，或在衣边缝上蕾丝什么的。尽管条件艰苦，但是高工资也让郑艳萍体会到了优越感。

“当时我们一去，工资就有80元，每月还有奖金，发的是港币。我妈辛苦工作了几十年每月才拿60元。”在盛行“大锅饭”的年代，郑艳萍第一次知道了这世界上还有个“超产奖”，也就是多劳多得。在“超产奖”的刺激下，大家工作得更卖力了。

1983年5月，为了给儿童节赶货，工厂又加班了。高强度的工作压力和长时间的加班加点，年轻的女工们吃不消了，甚至发生了女工昏倒在地的事情。

郑艳萍用“不可想象”来概括当年通宵达旦的加班：“工厂赶货，我们从早上8点一直做到第二天早上8点，中间仅有两顿饭的空闲时间。有时候忍不住打瞌睡，咋的一声，手就被针扎了。”

6月3日下午5点，郑艳萍和同伴们照例飞一般地冲回宿舍，准备洗澡、洗衣服。“那天下了一场瞬间大雨，我们所有人没带雨伞。我当时很累，大家问我去不去加班，我说已经连续加班一个月了，累死了，实在不想去了。‘你不去，



凯达玩具厂生产线上的打工妹

那我也不去了。’大家就这样跟风，结果那天我们车间不知不觉就有近20人没去加班。我们从来没有闯过这种祸，大家到后来才知道，挺大回事情的。”

这些女工无故不加班，厂方震怒，当即宣布“谁不加班就开除谁”。第二天，厂方代表找没来加班的女工一个个谈话，要她们承认错误。迫于生存压力，很多女工违心认错并被迫继续加班。但是，当港方管理人员找到郑艳萍时，郑艳萍却坚决地说“不，8小时之外的加班应该是自愿的”，她成为第一个向违法港商说“不”的打工妹。

恼怒的厂方宣布对郑艳萍处以停工。郑艳萍仍然坚持：“我没有错，加班应该是自愿的。”



空间、时间有限，女工们站着吃饭

第一场博弈

郑艳萍停工的事情并没有就此结束。

工厂的其他打工妹愤怒了：“这里是社会主义，我们是特区事业的建设者，怎么能受资本家如此剥削！”

当年，随改革开放进入蛇口工业区的独资外企可谓特立独行。他们奉行的是截然不同于内地的“双向选择”用工制度。工人不好好干，老板可以解雇；工人不满意老板，同样可以辞职，倒炒老板“鱿鱼”。这些“前卫”的做法，让打工妹们不能接受。于是，她们跑到蛇口工业区投诉，表达对厂方处理郑艳萍问题的不满。

资方与打工妹之间第一场博弈，正式拉开序幕。

56天的斗争

还在筹备中的蛇口工业区工会筹备组开始同企业谈判。

李亚罗，原蛇口工业区工会主席。当年，他作为工会筹备组工作人员参加了谈判。“那时候，我国《劳动法》还没有出台。我们只能根据《宪法》中的‘中华人民共和国劳动者有休息的权利’这条规定和厂方谈。”谈判进展得并不顺利，厂方态度不友好，还摆出要搬厂的架势。

这一事件受到招商局常务副董事长兼蛇口工业区管委会主任袁庚的高度重视，袁庚做批示：“加班应遵循自愿原则，要找资方严肃地讲清楚，不准他们胡来。”并对工会筹备组说，如果资本家在法律法规框架下为所欲为，任意压榨工人的话，那就让他走吧，工人的权益一定要维护。

“工会筹备组的腰杆硬了！”鉴于工会组织准备启动司法程序，加之多方努力，7月26日，厂方终于让步：同意郑艳萍复工并补发其停工期间工资；同意加班加点一天不超过两小时；工人若不愿意加班，只需报告领班或组长即可。

这是蛇口工业区成立以来的第一次有职工因加班问题被停工长达56

天，备受关注。事实上，此次停工事件只是蛇口早期劳资矛盾的缩影，从某种意义上说，客观地推动了蛇口工业区工会维权的发展。7月31日，蛇口工业区工会就在第一次维护职工合法权益的过程中诞生了。李亚罗和郑艳萍当选为蛇口工业区工会第一届委员会委员。

为避免类似事件发生，1983年9月7日，蛇口工业区管委会下发了《关于外资企业、中外合资企业职工超时工作的暂行规定》，明确每月加班不超过两次，每次不超过8小时；加点每周不超过四次；每月加班加点不得超过48小时。由劳动部门和工会监督。

“上”代“下”维权

历时56天的停工事件终于结束，但李亚罗的内心久久不能平静。他清楚地认识到：“工会不维权不行！工会成长的土壤就是维权。不维权，工会难以树立威信；不维权，工会就没有存在的必要。”

调节劳动关系，维护职工合法权益成为工会的工作重点。“这也是逼出来的！现实逼着你，必须行动，必须维权。”李亚罗笑称自己个头不大，但胆子大。李亚罗和他的同事们一有时间就下企业，了解企业，了解职工，协调劳动关系，为维权打好基础。

不断地摸索，不断地实践，蛇口工业区工会探索出创新举措——“上”代“下”维权。“上”是指蛇口工业区工会，“下”则是基层企业工会。

李亚罗分析，在当时，企业工会主席拿的是行政职务工资。“俗话说，吃人嘴软，拿人手短。你吃人家的饭，受人家的管，怎么维权？”而且企业工会主席都是兼职，根本没有时间离开岗位去处理劳资矛盾，再加上许多工会主席的专业水平不高，相关法律知识欠缺，要坚持维权，且一“维”一个“准”，必须坚持“上”代“下”。

蛇口工业区工会全力支持基层工会的工作，做他们坚实的后盾，为他们“减压”。遇见棘手的事情，基层工会主席唱“红脸”，蛇口工业区工会则唱“黑脸”。尤其是遇到劳动争议，大多数由争议当事人直接来蛇口

工业区工会投诉，由其下去调处。“事实证明，这是符合当时中国国情的、行之有效的维权手段。”^①

轩然大波

1986年1月，蛇口工业区工会提出了调处劳动争议的“56字方针”：“以事实为依据，以法律为准绳，坚持原则，严明公正，资方违法不马虎，职工有错不袒护，讲究方法，适可而止，不可有利没有节，不能有理不让人。”

此后，《蛇口工业区职工退休、离休和退职管理暂行办法》《招商局蛇口工业区劳动管理条例》《招商局蛇口工业区企业调解委员会工作规则》等一系列规定相继在蛇口推出，填补相关制度的空白，寻找企业方与工人之间的平衡点，逐步完善用工环境。无论是员工，还是企业，包括工会渐渐地不再迷茫，有规可依，有理有据。

没有稳定的劳动关系和社会环境，蛇口的改革开放和经济发展无从谈起。社会需要决定着工会的社会作用。在蛇口工业区管委会的大力支持下，工会的地位不断提高。工会主席是蛇口工业区管委会党委委员，参加董事会和总经理办公会，参与工业区重大问题的决策。工会享有“三个一票否决权”。这每一票都相当有分量——企业辞退、除名和正调职工、职工购买福利房，都必须征求工会意见，工会主席签署意见方准办理。

一连串的创举在20世纪八九十年代，犹如在平静的湖面里投下一颗颗巨石，在全国引起轩然大波。但不管外界如何评价，维权的“种子”在蛇口这块试验田上生根、发芽，并逐渐得到全国总工会的重视和推广。

“工会有用！”

除了维权，在企业组建基层工会也是蛇口工业区工会的一项重要任务。

^① 荣丹：《访深圳市蛇口工业区原工会主席李亚罗》，南方工报网，2013年07月02日。

当年的蛇口工业区以外商投资企业为主，外资企业普遍对在自己的企业里建工会持观望、怀疑和抵制态度。如何打开局面，在三资企业组建工会，是蛇口工业区工会初创时期面临的大问题。

“一开始，我们连企业的大门都进不去，只能站在企业门口好说歹说，软硬兼施。”李亚罗说，为打开局面，他提出以工会的名义，请外商吃饭。有人反对，认为有讨好外商之嫌，而且和外商坐在一条板凳上吃饭是立场问题。李亚罗硬着头皮找到袁庚。袁庚说：“我参加，我吃饭。”

1985年春节前夕，当时蛇口的高档酒店——华苑海鲜酒家高朋满座，蛇口的三资企业老板应邀纷纷前来参加由蛇口工业区工会主办的迎春酒会。袁庚带领工业区党政主要领导出席。席间，袁庚向外商们宣讲组建工会对企业的种种好处，还有两名外商也现身说法。

渐渐地，局面打开。与此同时，蛇口工业区工会推出一系列丰富多彩的员工活动，吸引了不少年轻员工。1988年3月15日，工业区工会在近2万名青年职工居住的四海小区，设立了“职工来访接待室”，每天晚上都有1名工会干部接待来访。“接待室常常挤得满满的，咨询的、诉苦的、提意见的、拉家常的……非常热闹。”当年的热闹场景，李亚罗记忆犹新，他说，工会就像是员工的娘家人，不论是工作学习、红白喜事，工会都帮着张罗，一帮到底。

四海露天影剧场，每半个月一次的“职工大家乐广场”，职工们想唱就唱，想跳就跳，没有束缚，台上台下一片热闹；职业道德教育和职业技能竞赛，提高职工的自身素质，不仅受到职工欢迎，企业也乐意；工会等组织举行“恋、婚、情，育、德、行”六个专题的“情爱教育”，场场爆满……



蛇口首届女子健美操比赛



1987年，蛇口工业区举办的厂歌比赛

“工会有用！”许多企业老板通过实实在在的活动，感受到工会的重要性，李亚罗和他的同事们也逐渐受到企业欢迎。

员工直选工会干部

蛇口，创新脚步一直不停歇。借鉴直选蛇口工业区管理委员会的经验，1986年年底，蛇口工业区工会试点直选基层工会。

1987年年初，蛇口工业区工会选择10家较大的、有代表性的企业，作为企业工会直选工会委员会的试点。1988年6月，在听取各方面意见后，蛇口工业区工会制定了《深圳蛇口工业区工会委员会选举暂行办法》。从1989年开始，直选工会委员会的做法在蛇口工业区全面推开。1990年以后，工业区所属的企业工会直选率接近100%。工会主席直选，蛇口超前全国20年。

“我就是直选当上的工会主席。”1991年，李亚罗被直选为工会主席，既自豪，又备感压力，“这每一票都是会员的期望和信任，绝不能辜负。”

当年第一个向违法港商说“不”的打工妹——郑艳萍也在不断地深造学习后，成长为蛇口工业区工会女工部部长，一直践行着“为打工者维护权益”的崇高使命。

值得一提的是《深圳蛇口工业区工会委员会选举暂行办法》，其中对“候选人条件”“选举程序”“不直选条件”等都有具体规定。李亚罗认为，这是确保直选走正道的规则，不管是“三资”、国有、股份制或私营企业，直选都必须执行这个“游戏规则”，“有了规矩，才成方圆”。

而即使选上了，也并不代表“高枕无忧”。从实行直选的第一天开始，蛇口工业区就实行“不作为者罢免”。除了严重违法违规者，不能尽职尽责、损害工会形象者也被列入罢免之列。

此外，蛇口工业区工会还不定期地举办质询会，工会干部公开接受员工们的“拷问”。用李亚罗的话说，每次质询都非常紧张，手心不断冒汗。这种紧张与冒汗更像是一种无形的鞭策，监督和督促着李亚罗们不断向前……

“蛇口模式”

这就是蛇口人！无论他们在哪儿驰骋，也不管其平台大小，都会有意无意地释放出“敢闯敢试，敢于担当，敢为天下先”的正能量，并影响身边的人。

1994年5月21日，时任中共中央政治局常委、中央书记处书记胡锦涛对蛇口工业区工会做出批示：“蛇口工业区工会工作的思路和成效都是好的。组建率和入会率都达到了较高水平。对目前各地正蓬勃发展的三资企业和特区、开发区的工会组建工作尤其有借鉴意义。”^①

6月20日，全国总工会向全国各地印发《关于蛇口工业区工会工作模式的调查报告》，报告把蛇口工业区具有开创性的工会工作称为“蛇口模式”。

11月7日至9日，时任中共中央政治局委员、中央书记处书记、全国总工会主席尉健行专程考察蛇口工业区工会工作，对“蛇口模式”予以积极肯定。

……

岁月如梭，一晃30多年过去，工会组织随着时代的进步与发展，不断地完善、壮大。从《中华人民共和国工会法》到《关于修改〈中华人民共和国工会法〉的决定》，“维护职工合法权益”依然明确地写在工会的基本职责里。敢闯敢试敢干的蛇口人用“蛇口模式”在中国工会发展史上留下了浓墨重彩的一笔，对今天乃至未来工会事业的发展，都有着不容忽视的意义。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”今天，新一代的李亚罗们仍在继续探寻着，依法维权的使命还在肩上……

（作者：雷玲 《蛇口消息报》记者）

^① 中华全国总工会政策研究室编：《蛇口模式——工会工作初衷与探索》，1995年5月。

蛇炼成龙必吐珠

——蛇口“黄埔军校”风云侧记

“我对不起诸位，我把大家‘骗’来了！”

在位于蛇口海上世界文化艺术中心3层的中国改革开放蛇口博物馆内，观众戴着耳机，盯着墙上的小屏幕。屏幕上荒凉的圆坛庙。每次培训中心开学第一堂课，袁庚讲的第一句话就是这句，他跟学员们说：“我是大冒险家，你们是小冒险家。是我把你们‘骗上贼船’来了，改革开放需要人才，你们到这里来投身蛇口工业区建设。在这个小小的地方，我们下定决心一起来搞一系列改革，杀出一条血路来。这里是我们蛇口工业区的‘黄埔军校’，是催生现代化管理人才的加速器。孙中山先生曾在黄埔军校门前写过‘不革命者不入此门’，我们这里是‘不改革者不入此门’。”

不改革者不入此门——誓言，以掷地有声的方式，让大学生们的大脑细胞“像原子核受到中子轰击一般，迅速释放着能量”。大家被这个不拿稿子讲话的工业区领导深深地吸引住了。

蛇口，一个冒险者的乐园，从1981年到1992年，一位年过花甲的老人不

断呼吁，向全国有识之士广发英雄帖。

蛇口，我们想来闯一闯

1979年，蛇口工业区开创之初，要在这里办工厂，修港口，搞“五通一平”的基础建设，荒滩野岭，百废待兴。因循守旧则无法打开局面，没有知识和人才更是寸步难行。很多如凯达、三洋这样的外资企业，需要一批脑子灵活、思想开放的人才能和他们打交道，如何去物色这么一大批开拓者呢？工业区指挥部下定决心：没有人才，走自己培训的路。由此，蛇口管理干部培训班应势而生。



杨天平（左）和金百顺合影

1982年10月，继第一期管理干部培训班48名学员毕业之后，为了再次在全国范围内广罗人才，袁庚绞尽脑汁打破传统用人体制，迅速改变招生思路。在多方努力下，中组部调配局为蛇口工业区开具了13张组织介绍信，允许工业区可在全国13座城市的重点大学招兵买马。

杨天平就是在这种背景下来到蛇口的。来之前，他只知道蛇口对面是香港，甚至以为深圳叫“深镇”。

开发建设蛇口最急需工程技术人员，清华大学素有“工程师摇篮”之称，袁庚把目光对准了名校。当时要到清华大学招聘9人，已招到了8人，还想招一名道路桥梁专业的，可惜清华大学当时无此专业毕业生。于是转向北京工业大学，最后找到学工业与民用建筑专业的杨天平。杨天平是党员，成绩又好，很受学校重视。

作为一名党员，杨天平选择服从学校安排。陌生的蛇口，无形之中也有一种魔力在召唤着他，让他产生想要“闯一闯”的冲动。1982年11月3日，杨天平收拾好行李，从北京出发。

当他提着行李来到位于圆坛庙的宿舍时，看到了与他分到同一个宿舍的上海人——金百顺。宿舍两人一间，北京人与上海人组合，是培训中心的一大匠心，处处在释放解放思想的信息。

金百顺来蛇口的原因则简单多了，竟是临时顶包。毕业于上海交通大学的他，前途一片大好，毕业后要么去镇江造船厂，要么去扬州雷达研究院，什么都安排好了，只坐等分配方案。

命运发生转折的那个晚上，班主任找到家里，说蛇口工业区招干部，原本答应要去的学生不愿意到外地去，工作做不通。组织经过讨论，决定把这个机会给他，明天早上7时30分前答复。

金百顺当时根本不知道深圳和特区是怎么回事，面对突如其来的机遇，他并没有犹豫多久。他跟妈妈说：“既然都是分到外地，都是一年一次的探亲假，蛇口比扬州和镇江更具有吸引力。”第二天一早，金百顺来到校长办公室，却发现前来招聘的袁中印已经等在那里了。

金百顺启程那天，也是11月3日，在从上海到广州的第49次列车上，巧遇

清华学子顾立基。顾立基来蛇口的原因，则更富有传奇性。蛇口工业区急需能与世界打交道的人才。袁庚像一个猎人一样，毫不掩饰对人才的渴望。他在翻阅清华大学学生档案时，对一个叫顾立基的学生产生了兴趣。这个学生不仅发起了上千人的清华大学学生经济管理爱好者协会，而且是北京市海淀区人大代表，是1982年全国高校在校学生中唯一一位区人大代表。

袁庚求贤若渴，骑着单车上清华游说顾立基来蛇口。

就这样，顾立基也义无反顾地来了。

同期来蛇口的，还有两位浙江大学热物理系应届尖子生赵健安、寿培平，他们在被领导找去谈了一次话后，决定到蛇口这个陌生的地方来闯一闯。

在“蛇口工业区材料之四——人才的选拔与培训”中，有这样一段叙述：“在第三期培训班招生时，要求大专毕业生才能报名。但是有一名既无学历又无正式工作的社会青年来到报名处，拿着11张电视大学等单科结业文凭，其科目涉及高等数学、物理、外国文学、古典文学、经营管理、计算机语言等。我们破例允许他考试，没想到在200名考生中总分名列第一，最后破格录取，给予大专毕业生待遇。”

……

蛇口工业区就这样不拘一格，严格挑选人才，鼓励自学成才，敢于破格录用，不死板地拘泥于学历和职称。于是，数百名有识之士，带着智慧和才华，先后来到了蛇口。

这里有蛇，有蚊子，有斑斓的青春

蛇口，像一个披褐怀玉的高人，在指引锦绣的前程之前，用了最残酷的方式，迎接和考验它最心仪的英才。

“听说那地方，古时候连充军的人都不去……”第二期培训班学员在乔胜利的带领下，坐着中巴车来到圆坛庙前。眼前的景象让大家极为失落，上山的路铺满了石子，路边野草齐胸，教室是用竹子和葵叶临时搭建的。大学生们顿时感觉“上当了”，传说中的“夏威夷”在哪儿呢？

空山无人，这里虽面朝大海，却缺乏春暖花开的意境，学员们不知道前方等着他们的将会是什么。改革开放初期，南山一带非常荒凉，村民砍柴时才上山。管理干部培训班前几期，一直借用位于南山东部小山坡上的圆坛庙作为教室和校舍，这里曾是原边防军弃置的军营和场地。

当时的条件十分简陋，生活极为艰苦，学员住在毛坯房里，上厕所要走很远，用竹篷搭建的食堂也远在海边生活服务区。从山上到山下要走四五里沙土路，若是遇到狂风暴雨，伞被吹翻，个个淋得跟落汤鸡一样。

台风走了，酷暑就跟着开始发威。校舍没有空调，就如同蒸笼一样。有时候为了照顾前来讲课的境外专家，就去借集装箱厂和海虹油漆厂带空调的大食堂作为临时讲堂。夏天的晚上，蚊子肆虐，即使用夹子封死蚊帐，不留缝隙，可那些嗜血的蚊子逮住机会就咬人，早上起来身上很多红疙瘩，奇痒难耐。有一次，大家都在集中精神看书时，有学员大叫起来。原来有一条蛇从墙边的草丛爬进教室，大家一起动手，才好不容易用棍子将蛇赶出去。

把蛇和蚊子赶走了，南方的冬天也来了。适应了北方冬天有暖气的日子，学员们受不了这里的湿冷，就到老蛇口镇上买电炉子回来，放在木板床下面把床板烤热驱寒。

很有趣的是，在他们的床下面，还会发现用箱子装着的方便面、松花蛋、酱油等食物。日子是艰苦的，但也是欢乐的。那一期最会过日子的是来自浙江的寿培平，周末常去买些小鱼小虾回来改善生活，大家都很羡慕。

当时，培训中心领导认为舞会也是与外界交往的一种工具，举办舞会有利于人与人之间更好地沟通和交流。作为团支部书记的杨天平曾在周末组织过一次舞会。夜晚，山上灯火跳跃，人影幢幢，很多来自凯达厂、马太购物中心、三洋公司的女工前来，一张张热情的面孔让荒山野岭充满着活力，洋溢着青春的气息。当时大学生不多，所以培训班学员很受关注，购物中心有个女工还和二期培训班里的一个才子谈起了恋爱。来自清华大学的王国华还利用业余时间，教凯达厂的几位女工学习电脑打字。

“在二期培训班34个人中，多是年龄23岁左右的应届生，34岁的顾立基就像老大哥一样，还有赵勇等，他们年龄偏大，成熟很多，也最能理解和

接受袁董的思想。那时我们都太年轻，也有动摇过，想通过考研究生回北京去。”杨天平说。

但是，很快大家就会意识到，以后的日子，他们将会像诗人艾青一样满含深情地说：我的眼里常含泪水，因为我对这片土地爱得深沉。

这里有中国最早的MBA课程， 有敢为天下先的改革，有个不拿稿子讲话的老人

顾立基说：“蛇口为什么发展得那么好？是因为以袁庚为首，包括工业区的副总指挥、招商局的梁宪等在内的一批领导有国际视野，有前瞻性，他们的思维超前了三五年。管理干部培训班就是这种超前思维的产物。”

梁宪、梁鸿坤被称为袁庚的左膀右臂。梁宪毕业于中山大学外语系，有很强的国际思维能力，是袁庚倚重的一员大将。梁宪认为一切必须从头学起。为了培养快速适应改革开放形势的人才，在培训课程的设置上，颇花了些心思。当时设置的主要课程约有18门：政治经济学概论、企业管理概论、外贸实务、英语、会计、公文写作、粤语、汽车驾驶、其他专题讲座等。为了激励学员们敢于创新，解放思想，培养他们的开创精神和应变能力，袁庚及工业区领导亲自讲课，讲述工业区历史、现状、发展前景及当前面临的困难，并邀请各公司经理结合公司实例谈切身感受，坚定学员们扎根蛇口、立志改革的决心。

同时，培训班下了血本从国内名校聘请了一批专家学者来授课。梁宪认为：“中国在改革开放之前对经济学、对企业管理学是持否定态度的，西方经济学更不用说了。从苏联搬过来的那套东西都受批判，何况是西方国家。”对一个企业办的培训班而言，在20世纪80年代就参照国外的MBA课程授课，当时在国内绝无仅有。

这些课程现在看来实在不算什么，但对当时的人来说是很陌生的。在培训期间，香港经常有人过来和培训班学员交流。香港人讲不好普通话，北方人讲不好粤语。于是，才学了没多久的英语派上了用场。

这些从名校出来的大学生，悟性好，学习能力强，观念转变和知识更新都很快。当时，工业区各项改革正在大刀阔斧地进行。学员们白天学习，晚上积极参与工业区的各种会议，跟工业区职能部门积极互动，有机会参与影响全国的各项改革制度，如干部制度、用工制度、住房制度等方案的讨论，对各项改革方案的出笼起到了很好的推动作用。

袁庚非常重视这批学员。他通过各种形式，如在上课时，在会议上，在开学典礼和毕业典礼上，不遗余力地传播他的观念和想法，甚至在业余时间也不放过。

袁庚和梁宪经常在晚上踏着石子路上山，来到培训中心找学生们聊天，在教室前面的空地上席地而坐，十来个人在星空之下围着他俩，兴致勃勃地听他们分享在国内外考察时的见闻和趣事，交流对各种问题的看法。袁庚智慧、幽默、敏锐，他的思想充满了创新观念、突破意识、无畏精神，像块磁铁一样，深深地吸引着大家。

作为蛇口工业区的领导，袁庚从不摆架子，跟大家没有一点隔阂。尤其是在大会上发言，从来不拿稿子，而且要求学员们不说空话，与人交流必须言之有物，用自己的话说自己的事。这一点对学员们影响非常大，大家被他的魅力深深地折服，以他为榜样，都想成为像他那样的人。

于是，思想和观念就这样在潜移默化中蜕变着，但凡有袁庚主持的会议，学员们很早就去占位子，想方设法参加。

这里，有“离经叛道”的课程

有一次，袁庚在授课中提出了一个问题：“干部培训毕业后，你们就将进入大大小小的工作岗位，也就是进入大大小小的权力圈子中去。有了权，在法制不健全的情况下，权力对人往往有副作用，像抽鸦片烟，越抽越上瘾。”这番讲话对学员们震动很大。为此，培训班请来香港的大律师来讲课，让大家了解香港的法律环境，开启大家的法律意识，学会尊重法律。

为了革除封闭腐朽的老观念，吸纳各种新思潮。在第一期培训班时，梁

宪在上级领导指示下，请了一两个海外学者前来讲课。

梁宪首先请来了加拿大多伦多大学的华裔教授江绍伦来讲授资本主义经济史，介绍西方心理学知识，这些内容冲击着被各种旧体制禁锢已久的思想。有人质问袁庚，为什么请资产阶级来散播唯心学说？袁庚在课堂上对大家说，难道我们大家就没有一点勇气接触一下“离经叛道”的学说流派？不应具备一点开阔视野、洞察社会以取别人之长补自己之短的能力吗？

“泰山不让土壤，故能成其大；河海不择细流，故能就其深。”袁庚坚定地认为，中国要走向世界，必须敞开心胸，去接受一切外来有用的事物。

梁振英就是在这种情形之下被梁宪请来的，当时他从国外留学回来，在测量事务所担任测量师。为了请到他，梁宪花了不少精力。因为普通话讲得好，梁振英成了所有专家中来蛇口授课最多的人。

在花了近一年学财务、进出口业务、企业管理等知识后，大学生们已今非昔比。由于工业区引进来的外资企业中70%以上为港资，毕业前，为了让大家熟悉香港市场，了解外部环境，了解资本主义的现代企业管理制度，培训班还组织去香港进行为期两周的考察。

“看看香港怎么做的，‘亚洲四小龙’怎么做的。”袁庚和大家说。

在梁宪的安排下，第二期学员在十多天里，分别到海洋公园、香港中文大学、香港理工大学和招商局下属的一些企业进行观摩和学习调研，了解资本主义的现代企业管理制度。

第二期学员几乎都是第一次赴港，初次接触到资本主义世界。有学员在总结时感叹说，懒汉是管不好企业的，无知也不会出高效率。

从第一期到第九期，培训班不断调整招生思路，根据需要设置课程，初步实现了举办培训班的目的：培养工业区急需的中级管理人才，使之适应改革开放的形势，具备国际交往的能力。

“金麟岂是池中物，一遇风云便化龙。”这些接受了新思想的人才无疑成为蛇口工业区最有价值的一笔资产。

走出“黄埔”：蛇炼成龙必吐珠

蛇口工业区一位外商说：蛇口应该叫龙口，蛇炼成龙必吐珠。这拿来形容蛇口管理干部培训班九期共400余名“黄埔”学员再恰当不过了。在经过独特的课程修炼后而脱胎换骨的他们，一走出“黄埔”，个个如龙腾虎跃般积极投身到工业区轰轰烈烈的改革之中。

“他们很多都在领导岗位上，出去闯天下在欧美国家的也不少。他们叫我梁主任，学员对我说，我到美国去不愁没饭吃，每到一座城市都有我的学生。”梁宪说。

从1981年至1992年的10余年间，400余名学员走上工作岗位后，基本都成为蛇口工业区及各企业的骨干。在以后的工作和生活中，他们都骄傲地称自



培训中心毕业证书

已出身于蛇口工业区“黄埔某期”。

1982年10月，“黄埔一期”48名学员结业，成为蛇口工业区早期建设的中坚力量。王潮梁成为“海上世界”总经理；黄守廉被分配到蛇口中集集团，后当选为副总；孙邦杰毕业后负责筹备工业区工会，后任组干处处长、工业区培训中心主任兼工业区党校常务副校长……

在第二期学员中，申庆斌去了澳大利亚，李文俊去了美国，袁黎男去了加拿大。在第三期学员中，洪海灵任深圳市住建局副局长；蒙锡担任招商局集团副总裁；出生于浙江一个经济世家的武克刚（母亲是著名经济学家薛仁桥的女儿），和当年的“黄埔教官”、毕业于昆大的陈建华一起，在云南创建了著名的葡萄酒品牌“云南红”。在第四期学员中，李中、李小鲁都去了美国；王正德成了招商蛇口的总经济师；范建雄一直在招商局集团内部担任要职，直到退休。在第五期学员中，盛百椒成为中国女鞋第一品牌百丽国际的首席执行官……

在第二期培训班开班半年后，因为工业区急需干部，顾立基提前毕业，被聘为工业区总经理办公室主任。1986年9月，38岁的顾立基出任中外合资的蛇口中集集团总经理，在他的苦心经营下，一个连年亏本的企业一年之后便盈利100多万港元，两年后盈利280万港元。1993年12月，顾立基出任蛇口工业区有限公司总经理。

杨天平在第二期培训班毕业时，想干回自己的专业，却被分配到蛇口工业区党委组干处。正闹着情绪时，工业区党委副书记乔胜利问他：“你是中共党员吗？”在抉择面前，党性再次发挥了作用，杨天平二话没说，立马赴任。在“黄埔”第四期招生时，针对很多单位不放人的情况，工业区直接放话，到蛇口来可以不带档案，蛇口重新建档案。一下子，很多信件从全国各地飞来蛇口，杨天平一一回信寄出去，很多人的命运就此发生转折。

1998年，杨天平离开蛇口工业区，受聘于在香港上市的南顺（香港）有限公司，开始接受外资企业管理方式的洗礼。在南顺任职期间，杨天平带领一支精锐队伍，将一个在国内默默无闻的食用油品牌，迅速提升至内地市场前四名。2004年，杨天平离开南顺时，《南方都市报》用一整版做了报道：执掌南顺多年的杨天平离职，被《中国财富》列为当年中国十大高管动荡之



袁庚与第二、第三期部分学员合影

一。

……

蓦然发现，在蛇口“黄埔军校”学员身上，有袁庚的影子：他们锐意进取，开拓创新，不怕挑战；他们坦率、真诚，敢于直视人生成败；他们待人亲切和蔼，没有架子；还有很重要的一点，很多人都是不拿稿子讲话的人。

谁说世上再无袁庚？

以顾立基、杨天平、盛百椒为代表的一帮蛇口“黄埔军校”的老将，他们现在的年龄，很多与袁庚创立蛇口工业区时的年龄差不多。他们身上被植入了深厚的“黄埔”基因——改革基因，怀着使命和担当，在不同的岗位和不同的领域引导和推动了深圳乃至全国的改革，为蛇口在改革开放初期成为中国最大限度模拟市场经济的试验田立下汗马功劳。

蛇口，因为爱你，很多人眼里常含泪水。蛇口“黄埔军校”，是蛇口工业区改革开放史上一座永远的丰碑，值得后辈瞻仰、缅怀和铭记。

（作者：甘利英 深圳市作家协会会员、《莲花山》杂志编辑）

守护安宁：蛇口深处的“中国第一保”

逼出来的解决之道？

蛇口创造了许多第一，“中国第一保”——蛇口保安服务公司的创立便是其中之一。

不过，这家公司的创立，最初则和蛇口的软硬件建设不均衡、警方顾此失彼有关。用蛇口保安服务公司第七任总经理胡勇的话来说，它很大程度上是“被逼出来的”。

1981年春，蛇口“五通一平”一期工程基本竣工。原国务院副总理李岚清在《突围——国门初开的岁月》一书中提到，原香港总督麦理浩曾于1981年12月访问蛇口，“看了那里的建设速度，十分惊叹”，称其为“高速度、高效率和高效益”。

蛇口的路网、水电等外部环境确实得到了显著改善，内部环境显现出来的异常症候却很是扎眼。外资、港资企业的安保问题日渐突出。

蛇口工业区成立的最初五年，便引来了90多家企业和20多亿港元的协

议外资，首批来料加工厂即达29个。这给蛇口带来了勃勃生机。由于外来文化影响、异域观念冲击、经济形态变化、消费模式改易、人口规模与结构扩展、治安难度增加等因素，一些新问题也相继出现——比如治安混乱和刑事案件频发。

最先刺痛蛇口警方神经的，是蛇口购物中心被盗。这家购物中心是深圳特区首家外币商店，面朝蛇口六湾，“块头”不大，充其量也就百十平方米，外支雨棚，雨棚和铁皮搭建的仓库相连。不过，当年在里头购物，必须支付外币，使用外汇券。

发案后，警察去现场，勘查完毕，蛇口购物中心的老板马太提议：“你们能不能派几个警察到我们公司仓库来站岗？我们可以付钱或给加班费。”

这个要求着实难住了他们。因为警方的内保模式，根本无法贴近这些企业的安防需求。

而等着蛇口警方甚至整个深圳警方的，又何止一桩具体案件本身？

1984年1月，泰国正大集团的老板在交流会上发声：“中国公安很好，经常来公司关照我们。但是，按照国际惯例，警察光临，别人总以为发生了违法事件。”

1984年3月，某外国老板在深圳市政府举办的一次招商引资座谈会上也说：“我们很愿意来深圳，但我们担心人身安全。”

三洋电机（蛇口）有限公司还闹“内鬼”：有员工将残次零件换走正品零件，然后带出厂卖掉……

资本在蛇口当地“水土不服”，原有市场主体不能适应新的市场需求，使彼此对接显得方枘圆凿。这使外资包括港资，在和身量不够的开放蛇口，彼此“掐架”。

这些都逼得蛇口工业区、蛇口管理局和警方共同用劲，一起想对策、挑人选。



蛇口保安服务公司创始人、首任总经理张中方工作照

任务落到了蛇口公安分局内保科科长头上

当时担任蛇口公安分局内保科科长的，是曾在广铁公安工作过的张中方。

1954年，张中方生于一个父母都是军人的家庭，他自己也当了8年兵，他的母亲是中国人民解放军公安部队最早的一代女兵。2008年，他还率队赴汶川地震现场救灾。

张中方是个硬汉子。他在部队服役期间，腰被炮管砸伤过；在海上追捕疑犯，肩颈又被炮艇的钢门所伤。

不过，开始时，张中方的确是一筹莫展。派警察，行吗？

张中方断然否定：“这在当时是不可能的。”他后来进一步解释：“按照国内那种方式，设立保卫处、保卫科，就不行。那叫方式不对，方法不行。人家就会排斥，就有意见了……他们会产生误解。”

但是，中国内地何处又有现成经验可以照搬呢？没有。

问计香港

怎么办？

张中方听说香港“有一种非警察编制的企业叫护卫公司，是提供有偿服

务的”，他立即向时任蛇口管理局局长熊秉权做了汇报，并领受了往香港考察的任务。

1984年5月，张中方赴香港考察。他回忆：“到了香港，我们发现那里的保卫组织是完全商业化的……没有统一的叫法。为了与香港纯商业化的公司区别开，我们考虑了很久，决定叫保安公司，取保护人民安全的意思。”香港之行，让张中方等人意识到，“香港有很多东西值得学习”，但“照搬是行不通的”。

经过半年多时间的考察，张中方写了一份《关于成立蛇口保安服务公司的报告》。报告一路上递，有关部门很快对此做出了回应。

公司获准注册

1984年12月13日上午，根据公安部（84）公部字102号文件——《关于创办保安服务公司的指示精神》，时任广东省公安厅内保处处长陈福安、深圳市公安局局长闻贵清、蛇口管理局局长熊秉权等九人，聚在蛇口工业区一间简陋的房子里开会，讨论张中方的报告。中午12时会议结束，闻贵清、熊秉权二人在报告上签字拍板。

1984年12月18日，深圳市人民政府发出“深府〔1984〕082号文件”（原



1984年12月中国第一家保安服务公司——蛇口保安服务公司成立

件标题和正文用的都是繁体字），其标题是《关于成立蛇口区保安服务公司申请的批复》，正式批准成立蛇口保安服务公司。文件开头称谓，署“深圳市蛇口区公安分局、蛇口港公安局”。相关批复涉及投资总额、注册资本、经营期限、职工人数、经营范围等项，其中，职工人数暂定为100人，而且还明确限定：“今后视公司业务的发展增加职工需另行报批。”经营范围共罗列六条。这份文件，其核心文字实际就是三句话：“经审查，准予成立该公司，可向深圳市工商行政管理局办理注册登记手续。”蛇口保安服务公司的创建时间，缘此从1984年12月18日算起。

由于这是改革开放之后我国成立的第一家此类企业，所以蛇口保安服务公司被称为“中国第一保”。

张中方被任命为该公司的第一任总经理，成了创立者，人们后来戏称他为“行业鼻祖”。

自己动手设计保安服

公司初创，蛇口工业区破例借了10万块钱给张中方做启动资金。这是张中方算过一笔账之后，确定下来的数额，主要花费涉及数项：宿舍、办公室的租用；交通工具和装备的购置（几辆摩托车、两辆汽车，还有防护工具等）；还有大家的工资，加上必须留一点周转资金……

张中方的最初目标，一是成立一支保安员队伍，人数为20~30人；二是联系五六家企业，为其提供安保服务；三是照部队规矩办，实行军事化管理，统一食宿。

1984年年底，张中方领着几个人在海边租了一间铁皮屋。铁皮屋挨着现在的“海上世界”——明华轮，为工业区自建，40平方米都不到，分上下两层。下面一层，给会计、文书和最早招考来的3名保安员值班用。上面一层（带卫生间），是张中方和助手的办公处。

保安员培训，请的是广州武警支队姓欧、姓陈的两名教官，内容有队列、擒拿格斗训练等多项；其他业务培训由张中方负责，含法律知识、公司



蛇口保安服务公司最早的制服设计草图，此系该公司首任总经理张中方亲手所绘

章程、保安职责、文明礼仪等。

各种条件都差，工作强度却很大。

张中方回忆：“那时，苦不堪言，可没有一个人离开……他们才是保安服务业的功臣。”

自力更生，一切从简。就连最初的服装，都是张中方自己动手设计的。不少公开资料都沿用过张中方的精细描述——“帽子是大檐帽配上漂亮的帽徽，上衣是米黄色西式小翻领短袖，佩挂武装带，左臂还有盾牌，裤子是深蓝色西裤，鞋子是黑皮鞋”。

“中国第一位保安员”胡宏荣至今还保留着他当年戴的大檐帽，而

且，那顶帽子就端正醒目地放在他公司办公室的文件柜顶层。

杨晓明副总经理也在家珍珍藏了一套当年的保安制服。他说：“最早样式的衣服，我还穿过，家里现在还有一套。那时候上班就要穿着保安服，当时的保安服装全是带杠的、带星的。我1989年来的，听胡勇跟我讲，保安员穿上这样的服装，大家都不认识，以为是新的特种部队。”

他们这样诠释奉献和牺牲

“中国第一保”是内保模式的一种创新和革命。它的背后隐含着泪和血。

维护社会稳定，人民警察当推首功。但辅警和中国保安，他们所做的奉献，也需铭记。

《蛇口消息报》有一则报道的标题，叫《有了这群勇士，我才能住到童话里》，特别好地概括了“中国第一保”和整个辅警系统存在的意义。

“中国第一保”从成立起到现在已历34年，它的真实身影，除了上面提到的创立者、领导层之外，还有普通员工和他们不普通的一切。

蛇口保安服务公司曾培养出了中华人民共和国第一位“保安烈士”——陈为炽。

陈为炽当时已是蛇口保安服务公司碧涛苑别墅区护卫队队长。1991年4月13日晚，他带领保安员欧阳基、王东海奉命在别墅区巡逻、设伏。当晚9时左右，王东海发现情况：有两个黑影溜进了别墅区美景阁一带，他马上报告大队长鄂东平，鄂东平用对讲机指挥正在附近伏击的陈为炽和欧阳基，迅速合围。

几分钟后，陈为炽、欧阳基赶到并截住了那两个形迹可疑者。犯罪嫌疑人之一的甄某感觉不妙，慌忙将带的两把匕首扔向路边草丛。随后，甄某在接受询问时竟猛地弯腰，企图拾起地上的匕首行凶，欧阳基连忙扑了上去。正在询问另一名犯罪嫌疑人孙某的陈为炽见状，也一个箭步扑向犯罪嫌疑人，双手死死卡住甄某的脖子。就在这一刹那，穷凶极恶的犯罪嫌疑人孙某拔出身上的匕首，恶狠狠地刺向陈为炽的右腹，还用力转动匕首，接着持刀夺路逃跑……鲜

血顺着陈为炽的衬衣往外涌，他咬着牙强忍剧痛，攥着犯罪嫌疑人身份证的右手使劲顶着伤口，左手仍死死地卡住孙某的脖子，右膝拼命压住孙某的后腰，使他动弹不得。此时，陈为炽的鲜血已经洒落在美景阁的花丛小径，融进了碧涛苑的土地。深圳市蛇口联合医院抢救数十小时，也未能挽回英雄的生命，陈为炽于4月15日壮烈牺牲，年仅23岁。

陈为炽在生死考验面前，没有退缩分毫，当歹徒用匕首深深刺进他的腹部时，他仍然死死扼住歹徒的脖子——世界上有什么语言，能够形容他的英雄壮举？一个年仅23岁，刚刚服完现役并被“中国第一保”正式聘用的小伙子，一个朝气蓬勃的优秀青年，在广东边防局深圳武警七支队二大队九中队当兵的4年时间里，入伍不久就入了党，11次受到部队嘉奖，在广东省武警总队举行的全省武警技能比赛中，展示了高强本领，取得了很好成绩，还被地方保安公司聘去做教官，培训了300多名保安员。回家过年，他本来有20多天时间，可以待到元宵之后再返深上班，但大年初三那天，他就匆匆告别了父母、兄弟，因为他惦记着碧涛苑执勤点的治安情况，他要去那里完成伏击任务……

还有同样让人痛惜、怀念的曹波烈士！

还有“中国第一保”的英雄员工、勇抱炸弹的雷福建，还有拾金不昧的丁治勇……

还有实际承担起了消防职责的众多早期员工，他们扑救了“海上世界”、广通电器、联合饼干厂等多个单位的多起重大火灾。

胡宏荣是中国第一个上岗执勤的保安员。他在华英油库，也遇到了鲜为人知的“第一”：壳牌公司亚洲区的安全总监曾两次从罗湖乘出租车，到他的油库执勤点“故意”冲卡，胡宏荣第一时间把这位总监先生拦住，结果得到其郑重嘉奖。张中方也在华英油库执勤现场亲耳听到了油库总经理对全体执勤队员的表扬。

不过，第一批保安员的话语里，透露出的，或许还有别样“第一”。

胡宏荣说：我们早期是住蛇口工业区老培训中心的房子，也就是现在的鲸山别墅（后建）的山坡上的几栋老瓦房子。

老瓦房子经常漏雨。



中国第一位保安员胡宏荣持长短武器，在中国银行蛇口支行金库门外执勤照

里头住的都是男性，冬天用冷水洗澡，而且是露天的。

老瓦房周边都是树和山草，只有一条小泥巴路通往宿舍，那里晚上到处都是咬人的山蚊子。

他们住的都是“别墅”，有山、有水、有林木、有草、有野花，是现在人们向往的地方！也有蛇、有山蚊、有老鼠、有蛙鸣、有鸟叫。

还见过山猫。

张中方喜欢凌晨来巡查，开车走遍每一个执勤点。刮台风也不例外，其实不论天晴还是下雨，都是这样……

胡宏荣对曾经的另一项“第一”尤难忘怀：在中国银行蛇口支行金库执行特殊任务时，他持长短武器，长的是56式冲锋枪，短的是54式手枪，日夜执勤，轮班休息。他们枕着枪睡了好几个晚上，直到警报解除……

很深的爱意

蛇口保安服务公司成立以来获得过许多荣誉，比如首获全国保安系统“全国五一劳动奖状”。

创建至今，该公司前后共历八任总经理，其中，胡勇两入公司，任职时间也最长，计有十年之久。

公司初创时，业务开展困难重重，很不容易。

1989年，第二任总经理肖明接手。他上任仅几个月即遭遇资金断流，日子困难。脱钩当月，公司到银行借了15万块钱发工资……

杨晓明介绍，后来逐渐缓过气来了，而发展得最快最好的，是胡勇在任那段时间：从1997年到2007年，胡勇干了十年。他刚来时，不到600人，后来发展到5000多人。他兢兢业业，处世做人都是出于公心。

杨晓明数次用了“腰板硬直”来形容张中方和胡勇，认为他们能为公司发展着想。胡勇任上，公司各部门开始合并，重新划定，把四个护卫大队改为护卫一、二、三、四部，归护卫行动部所辖。奉行任人唯贤原则。搞绩效工资、合同制，各部门都搞自负盈亏，自己核算。还成立了一个行政管理部专门管吃喝拉撒睡，办公室就专门管文件档案、对内对外协调沟通。还有一个技防工程部，一个财务部。



位于蛇口兴工路10号的“中国第一保”现址

杨晓明的介绍，细致翔实。他的话题始终都是围绕蛇口保安服务公司展开，有一种很深的爱意。

他认为，蛇口保安服务公司是中国改革开放以来成立的第一家保安公司，是特殊行业里边的火种。

“中国第一保”影响深远

“中国第一保”的成立，是中国保安史上的大事。从它诞生开始，竞相成立同类公司即成为潮流。

“蛇口保安服务公司的创立打破了传统观念，为推动改革开放的深入提供了新思路，同时，也引起了党中央和国务院的重视”，张中方这样介绍。

时任中央政法委书记彭真和副书记陈丕显，相继迅速做出批示，肯定“中国第一保”的做法。

1988年7月2日，国务院批准下发了公安部《关于组建保安服务公司的报告》，明确提出在全国开展保安服务工作。

2000年、2005年、2011年、2016年，公安部、全国总工会、共青团中央，先后四届在北京人民大会堂联合召开全国先进保安服务公司先进保安员表彰大会。

截至2010年年底，“我国已成为世界上保安队伍成员最多的国家……全国已有保安服务企业2966家，保安从业人员421万人”。

“参与2008年奥运会安保的保安员有10多万人，2010年上海世博会有近5000名保安员参与，在新中国成立60周年庆典、2010年广州亚运会、2011年西安世园会、2013年北京园博会等大型活动中，保安员已经成为不可或缺的安保力量。”

“2011年至2015年，各地保安从业人员为公安机关提供破案线索111.24万条，协助抓获违法犯罪嫌疑人59.81万人，为国家、集体和个人挽回经济损失193亿元。”

深圳本土又如何呢？

1984年的深圳，只有一家保安服务公司，十几名保安员。到2004年，深

圳拥有保安服务公司11家，保安员4万多名。如果算上内部保安组织、巡防队等，共有7000多支保安队伍，从业人员总计达14万之多。而其业务则由单一的人力防范，“发展为人防、技防、犬防、押运、保安咨询、劳务输出等全方位的保安服务网络”。

2014年12月12日，中国保安服务业发展30周年纪念会在深圳召开……

今天的蛇口保安服务公司自身发展，经历了练好内功、增强实力、适应市场、调整规模这样一个壮大过程。它开始的确是“小不点”：一个总经理带三个保安员；但现在它成了“大高个”：保安7658人、执勤网点763个、机关82人。

“没有他们，很难想象有深圳的今天！”一位在深圳生活多年的老先生表示。

现在的蛇口国际化程度很高，汇聚了深圳几乎80%的国际教育资源，定居蛇口的国际友人数以万计，许多都爱自称蛇口人。不同民族、不同国籍、不同文化、不同语言、不同层次，互融互通……蛇口的空气弥漫着很浓的艺术气息，有各种艺术节活动，像灯光节、建筑双年展、设计周等。更多的蛇口居民，享受着蛇口的安宁、便利、多元、惬意的生活。

许多人可能没有真正去想过，蛇口及别处的这种安宁和惬意，是谁在日夜守护？

“把每一件简单的事做好就是不简单，把每一件平凡的事做好就是不平凡。”海尔集团总裁张瑞敏这样说。“中国第一保”成立至今，从领导层到一般员工，他们不就是始终坚持把简单的事做好，把每一件平凡的事做好吗？

张中方一再强调，“我们只是在中间做一些具体工作”——他再次把荣誉归于他人。

蛇口深处，“中国第一保”的更多员工正在用奉献和牺牲诠释“具体工作”的含义。

（作者：李云龙 深圳市南山区作家协会理事）

蛇口购物中心往事

“你怎么搞的，中秋节吃饺子连醋都买不到？”

1982年中秋节，时任深圳市市长梁湘向分管供销、商业的副市长周溪舞半开玩笑的这句话，生动地道出了当时深圳人吃饭和生活必需品供应的困难。



昔日蛇口购物中心，如今是海景大厦

在那个仍需凭粮票、肉票才能吃上饭的年代，特区的国家计划物资严重供应不足，几十万人的吃饭问题，就这样成了燃眉之急。

正当整个特区为了物资供应难左冲右突的时候，深圳西南角的蛇口工业区，一场开国内风气之先的消费方式变革，已经在重重阻力中悄然破冰。

1982年6月28日，国内第一家中外合资经营进出口商品并收取外汇的商店——蛇口购物中心开门营业。这间不足200平方米的购物中心不仅解决了蛇口人的吃饭和生活用品供应问题，更以新鲜而强有力的市场经济手段，为正从计划经济中苏醒过来的中国社会，率先打开一个缺口。

被袁庚“骗”来蛇口

“记不清是哪一天，我第一次从香港坐船踏上蛇口的土地。当时我还不到40岁，一心只想干点事情……”马太这样回忆1979年第一次从香港到蛇口的情景。

在讲述蛇口购物中心的故事时，就让我们先从一位被称为“马太”的香港女人讲起吧。

马太的名字在蛇口响亮，源于袁庚“马太同志”的称呼。1982年她在蛇口投资开设的全国首家外币购物中心，在以后13年里一直圆着蛇口人的购物梦。

马太并不姓马，她叫陈惠娟，她的先生姓马，自此有了“马太”的称谓。尽管当年蛇口荒凉得让马太“看过后就不想再来”，今天马太却自称是蛇口人。过去30多年中，她待在香港的时间不足一年。1979年，在袁庚的“忽悠”下，她自香港涉水而来，成为踏足蛇口的第一个女港商。到今天她和先生一起打造的商业帝国版图从当年的蛇口扩大至国内十多座城市，涉及汽车、石化、建工、地产等诸多行业。马太感慨，“没想到能做这么大，以至于常常不敢回想怎么过来的”。

马太来蛇口发展带有“试水”的心态。袁庚总是开玩笑称，马太是被他“骗来”蛇口投资的。但马太说，来蛇口投资所押的底牌是对袁庚的信任。



在购物中心的马太

她结识袁庚是在1978年11月1日香港招商局举办的迎新酒会上。那时袁庚刚刚从交通部外事局局长走上香港招商局“掌门人”的位置。

马太和她老公马灿洪则是三年前刚刚由澳门转战香港。“杀回”香港旅游市场之前，两人在澳门帮探亲的华侨办理通行证等旅游业务。

回香港后，马太夫妇的三泰旅游贸易公司开在离香港招商局不远的街上。因多年的旅游贸易生意与内地时有往来，寻找与内地合作的机会，是对潮汕夫妇在香港那个年代的心态。

在空降至港掌舵香港招商局之前的两个月，时任交通部外事局局长袁庚受交通部部长叶飞委派赴香港调查，起草了一份《关于充分利用香港招商局问题给国务院的请示》报告。

两个月后，袁庚以常务副董事长的身份到香港招商局主持全面工作，香港招商局举办大型招待会，意为袁庚日后在香港执掌招商局工作搭建沟通平台。那次酒会上，到会的有香港政要、商界的大亨及袁庚在东江纵队的老部下。一直寻找机会的马太夫妇也参加了那次酒会。前往酒会之前，马太夫妇得知了招商局新掌门人的传奇经历，也得知这是一个想干番实事的值得尊重的人。酒会上，马太夫妇走近袁庚，互留电话号码，希望日后能有相互合作的机会。

正是这次相识，为之后马太在蛇口开办中国第一家外币购物商场——蛇口购物中心留下了机缘。

假如一天只卖一瓶汽水，你干不干？

香港招待会后不久，袁庚就把目光投向了一河之隔的蛇口。

1978年11月22日，袁庚与时任广东省革命委员会副主任刘田夫在招商局小会议室商谈在邻近香港边境地区筹建招商局工业区问题。在对蛇口公社、大鹏湾公社和沙头角盐田地区实地察看后，12月24日，刘田夫同意香港招商局在蛇口地区开设工业区，次年1月获中央同意。

蛇口工业区成立几个月之后，“无工不稳，无商不活”的念头在袁庚的大脑里盘旋。在他看来，除了引进工业项目，让蛇口的人气旺起来，还须靠商业，搞旅游，甚至把蛇口搞成一个小小的“购物天堂”。

谁来成全袁庚的旅游地、“购物天堂”之梦？袁庚想到了之前在酒会上相识、做了十多年旅游公司的马太夫妇。在袁庚的动员下，马太夫妇先后到蛇口察看地势，了解行情。那时的蛇口开山炮虽然已经响过，但通水、通电、通航、通车、通信和平整土地的“五通一平”工作尚未完成，甚至连码头都没有，从香港坐船到蛇口，只能顺着梯子爬到岸上。既没有电话，也没有路的“荒郊野岭”，让马太夫妇到蛇口开发旅游的脚步有些退缩。

袁庚却坚信能干的马太夫妇可以做起来。

袁庚对马太的信任来自马太已为蛇口工业区筹建担负起了半年的采购工作。1979年内地购物尚需凭票的时候，马太已按照袁庚指示，从香港采购建设人员所需的铁架床、炊具、油、米等生活物资，包括南山宾馆的装修材料都是由马太从香港采买，并押运至蛇口的。

1980年1月，《大公报》《文汇报》《明报》《成报》等香港媒体在显著位置报道了香港招商局蛇口工业区建立，并介绍港商到该工业区投资的办法。这也引起了往返于蛇口与香港之间的马太夫妇的注意。

先有袁庚的动员，后有广告的大幅攻势，去还是不去，对马太夫妇来说

是一个问题。1980年1月中旬，马太和老公马灿洪在几经纠结之后来到了袁庚的办公室。他们决定对袁庚坦陈“不去蛇口投资”，他们不相信那时候会有人到蛇口去旅游。

“现在的蛇口可能冷清了一点，但是将来一定会有大的发展。”在马太的记忆里，袁庚是在蛇口工业区的五年规划图前跟他们这样描述，“你们看到这里了吧，这就是蛇口未来的商业中心，你们在蛇口可以搞百货，建超市，搞洗衣店、眼镜店，为工业区的人提供很多的后勤服务……可以发挥你们自己的优势，你们已经帮蛇口采购了半年多的货品，积累了人脉，也知道蛇口人要什么东西。你们可以先在蛇口开一个小商店，不要急，先慢慢来，等将来条件成熟了再做旅游。”袁庚的一席话在马太的心中闪过一丝星火。

到今天，袁庚的那句话还让马太唏嘘：“假如一天只卖一瓶汽水，你干不干？”这几乎是对马太夫妇生意眼光的一种挑战，但马太夫妇接受了。

“他竟然让一个旅游贸易公司的老板到那个荒凉的地方去一天只卖一瓶汽水哦。”38年后的今天，马太回忆这一幕时笑着说，“但我们还是愿意试一下，若半年后还是一天卖一瓶汽水就罢手回来。”

尽管马太的想法也遭到亲戚朋友的反对，“那么穷的地方怎么能去开商店？”出于对袁庚的信任马太愿意到蛇口试水。

它的开设曾惊动中央

当年马太在蛇口创办的蛇口购物中心并非一帆风顺。

从马太下决心投资到蛇口购物中心开业，其间周折历时近两年。

马太在蛇口开设的购物中心，是国内第一家中外合资经营进出口商品并收取外汇的商店。在此之前外汇均由国家统一管理，对蛇口购物中心这个可以收取外汇的合资单位，该如何规范管理，尚无先例，相关部门也迟迟没有批复下来。

力邀马太来蛇口投资的袁庚派人到广东省经济特区管理委员会会议上进行汇报，仍得不到答复。这时，除了购物中心迟迟不能开办，蛇口到香港的

海路也由于诸多原因无法通航，虽然1981年8月“蛇口模式”已获得中央领导人肯定，但这些卡壳之事让蛇口工业区招商引资工作一度停滞不前。

借用媒体的力量，这是袁庚当时能想到的最好办法。梁鸿坤找到新华社香港分社的记者黄斌元。没多久，一篇名为《深圳蛇口特区建设在两个问题上遇到困难》的文章刊登在1981年10月16日新华社《国内动态清样》即“内参”上。其中所述的一个问题就是蛇口购物中心不能开办，另一个则是蛇口与香港之间不能通航的问题。文中指出正是因为这两个问题难以解决，致使中央及省委关于特区建设的指示无法落实。

一周后，国务院进出口管理委员会就此给国务院副总理谷牧写了一份500余字的专题报告，并提出了解决意见。

专题报告称：《国内动态清样》第2492期反映深圳蛇口特区建设中的两个问题，经与王润生、王斗光同志商议，并向蛇口建设指挥部了解情况，提出解决意见，同意蛇口购物中心开办和蛇口港口对客轮开放。^①

在中央领导的支持下，后来，在谷牧和万里的过问下，国家进出口管理委员会于1981年11月12日致函广东省经济特区管理委员会《关于蛇口工业区“购物中心”及港口开放问题的处理意见》。又经半年多的筹备，马太的购物中心于次年年中顺利开业。

开业一天就收回投资

1982年6月28日上午9时，在200响的鞭炮声中，蛇口购物中心在荒滩上隆重开业了。从香港采购的服装、日用品、小家电之类，就在咫尺之遥的黄色土墅里的九龙海关驻蛇口办事处报关。在鞭炮燃响的半小时前，购物中心门口排起了四五百人的长龙。

在此之前，蛇口人购物是在地摊上。1980年年初，工业区为了将港元的投资款兑换得高一点，由时任工程公司总经理的王今贵拿着百万港元到上

^① 李岚清：《突围——国门初开的岁月》，中央文献出版社，2008年版。

海去倒衣物、自行车、电风扇等货物回来“练摊”，折换成人民币。由于没有门面，那些从上海物资公司倒回来的出口货只能在蛇口地摊上卖。即便这样，因需求量大，地摊上的货物最后也不得不“限量供应”。

蛇口购物中心大门拉开的刹那，成了马太难忘的记忆。购物人群像潮水一般涌了进来，急切的人群甚至踩碎了购物中心大门的地砖，这样的场景远远超出马太的想象。据马太统计，购物中心开业当天“卖出500个风扇、150台乐声牌彩电，还有冰箱等，甚至连库存商品也被抢购一空”。商店打烊后，七八个人数钱数到手软，全天的营业额达到50余万港元，而这也是这家购物中心的全部投资。

开业第二天，购物中心开始调整策略，其他岗位工作人员全部调配当售货员和仓库搬运工。购物中心当时有员工37人，除了在仓库里搬运发货的十余人外，一律在商场里帮忙。

30多年前的售货员林素还记得，自那之后，购物中心的会计会在头一天晚上将第二天销售的票据开好，将固定货物名称、单价先填写好，第二天销售时只需填数量和金额即可，这样可节约顾客排队等候的时间。

很快马太找到了从京津沪穗轻工进出口公司长期进货的路数，一时国产家用商品蜂拥而来，如电风扇、自行车、电饭煲、电暖壶之类，不待卸车便一抢而空。接着彩色电视机、电冰箱、洗衣机时代的接踵来临，购物中心的景况一派辉煌。马太抓住了人民币存在双重汇率的特殊时机，以人民币入货，以港币定价，一出一入便有利润哗哗到来。那些年，蛇口工业区的国家计划物资供应不足，要靠港货补充，职工的工资有一部分以港币发放，故而颇能适应，并不吃亏。

这家购物中心在当时迅速成为蛇口的一个亮丽的旅游景点。时任对外经济贸易部外资管理局局长李岚清有一次到蛇口调研工作时，也去参观了这个商品琳琅满目和顾客熙熙攘攘的购物中心，这间小店“与香港和欧美也相差无几，与内地其他城市货架空荡、品种单调的商店形成鲜明对比”。

“中国的夏威夷”梦成真

购物中心开业后，经营半年纯利润已达420万港元。1982年年末，马太按照香港人的习惯，给商场里辛苦了一年的员工发年终奖。拿得多的员工红包逾千元，而这相当于当时蛇口工业区中层管理干部一年的收入。

但马太的这一慷慨之举引来了“香港资本家用金钱拉拢腐蚀干部”的议论。有的员工为了证明自己清白，以“拒绝腐蚀”的姿态，将马太发放的奖金上缴给了蛇口工业区管理部门。

购物中心的红火生意也惹了一些人眼红，因为董事分红也足够丰厚，蛇口工业区开始出现一些风言风语，说“袁庚把好赚的生意都给了外商”。在马太和员工们心怀忐忑之时，袁庚在一次大会上的发言让她吃下了定心丸，“当初发动大家，叫你们做，你们怕生意不好没有人愿意做。现在人家赚了钱，你们又眼红”。

购物中心的董事长由中方担任，那是一个让人心动的位置，正由于此，一直虚位不决。1983年，袁庚将购物中心董事长的位置，指派给了年轻有为的清华高材生余昌民担任。

在余昌民的记忆里，这个国内首家中外合资的外币购物中心运作方式，在当时的中国，无一不是开风气之先。“购物中心三十多个员工——从营业员到收款员，从业务员到会计，从司机到炊事员，全都拼命工作。在周围的玩具厂、电子厂因不满待遇而躁动不安的时候，购物中心董事会早已采纳经理马太关于提高员工工资的提议了。勤快的曾姨买菜、做饭一肩挑，小食堂的饭菜算得上可口。到了淡季，马太带领大家去珠海旅游。在深圳特区中外合资企业中，有如此福利的购物中心当属第一家。坐上洁净的旅行大巴，随意取饮进口饮料，昼食大餐，夜宿酒店，那是在1984年哦！第二年公司安排去桂林，再来年就是新马泰了。”

最初马太的公司与蛇口工业区贸易公司各出资26万港元，次年投资总额扩大到100万港元，第三年再增至200万港元——面对奇迹般的获利与直升机般的增长幅度，购物中心五年到期之时，鉴于它给三方带来骄人的经济利



1992年，蛇口购物中心十周年纪念日，讲话者余昌民当时担任购物中心董事长

益，顺理成章地申请延期，又前行了五年。

截至1990年，购物中心的销售额总共达11.7亿元，上缴给国家的税收累计2280万元，投资双方各分得利润2530万元。

随着时光流变，蛇口购物中心韶华已尽。人头涌动、滚滚金来的风光淹没了蛇口飞速发展的聒音里。1995年，蛇口购物中心在经营了13年之后，歇业被拆。

马太却并未止步。不知是不是情结所致，她要在蛇口六湾面对“海上世界”的购物中心原址，建造一座高层商住楼。当时听说这想法的人，都说断然不可能。且不说那一带是蛇口乃至深圳最时尚的面面，寸土寸金炙手可热，而且袁庚生前不止一次地说过：“蛇口海湾不能像香港那样成为混凝土的森林，不可建高层建筑。”

可马太居然办到了。几乎就在原来的位置，16年后马太盖起了35层挺立海岸的海景广场，引来诸家银行和一些大机构。那是1998年的事。而承载蛇口工业区管理总部的新时代广场足足晚了两年，高挑玉立的招商局广场又迟来了10年以上。

回想40年前，袁庚在香港的招待酒会上推介蛇口时，将当时荒滩一般的蛇口赞为“中国的夏威夷”。在他的描述中，那里的海滩上布满了绵绵细

沙，海风吹过，树林在阳光下飒飒舞动。

这个当时被人们讪笑的“大话”，幸而有人信了，有人追随，有人不放弃，才有了那激情的岁月里，最终成为历史角色、被烙在蛇口史书上的中国首家外币购物中心。

（作者：刘悠扬 《深圳商报》记者）

蛇口律师事务所：中国律师制度改革的开端

20世纪80年代的蛇口，很多事情都是摸着石头过河，蛇口律师事务所的成立也不例外。

随着蛇口建设的不断推进，法律事务需求增多，为了承接这些法律事务，蛇口律师事务所应运而生。于是，它成为中国内地诞生的第一个律师事务所。

蛇口律师事务所经历了国办所、合作制和合伙制三种体制，律师事务所负责人也经历了任命、聘用和选举三个时期。该所也创造多个第一，如中国第一个开展非诉讼案件的律师事务所、全国唯一一家保留地名命名的律师事务所等。

蛇口律师事务所的诞生也是中国律师事务所概念的诞生和发展。它与深圳改革历史一起，书写了一段特区改革的传奇。

蛇口律师事务所，开全国之先河

20世纪80年代的蛇口，是一片热火朝天的建设景象。在香港招商局投资带动下，短短三年时间就聚集了几十家外商企业，包括工业、地产、运输等企业。但是由于没有律师事务所，这些企业的投资协议书和章程、房地产买卖、银行按揭等手续，都在香港律师楼办理。这与国家主权原则和国家法律相悖，与国际司法及国际惯例不符。建设自己的律师事务所势在必行。

1983年3月，时任广东省司法厅厅长薛宝华来深圳调研，香港招商局的老干部郭玉骏找到他，提议在蛇口建立一个与国际接轨的律师机构。薛宝华立刻想到曾经共事过的姚峰，于是他们一起去找在蛇口工业区地产公司负责物业产权登记工作的姚峰，商谈成立蛇口律师事务所一事。

姚峰1981年毕业于湖北大学法律系，被省司法厅批准为律师，是当时全深圳仅有的三名律师之一。听到创办蛇口律师事务所一事，姚峰表示赞同。此事还得到了时任深圳市司法局负责人周绪林、蛇口工业区人事处吴念祖等人的大力支持，蛇口律师事务所正式筹建。

彼时，距离五届全国人大通过《中华人民共和国宪法》，恢复刑事辩护制度，结束无法可依时代刚满五年。全国只有127名律师，1980年8月26日五届全国人大常委会第15次会议通过《律师暂行条例》，规定律师执行职务的工作机构是法律顾问处。当时全国的律师职业带着浓重的计划经济痕迹，法律顾问处属于行政单位，律师被界定为国家法律工作者，有行政编制和级别，拿国家工资。在一些地方，律师还可以穿着警服、带着手铐、配枪支。随着改革开放的深入，一股律师界改革的洪流正在全国酝酿。

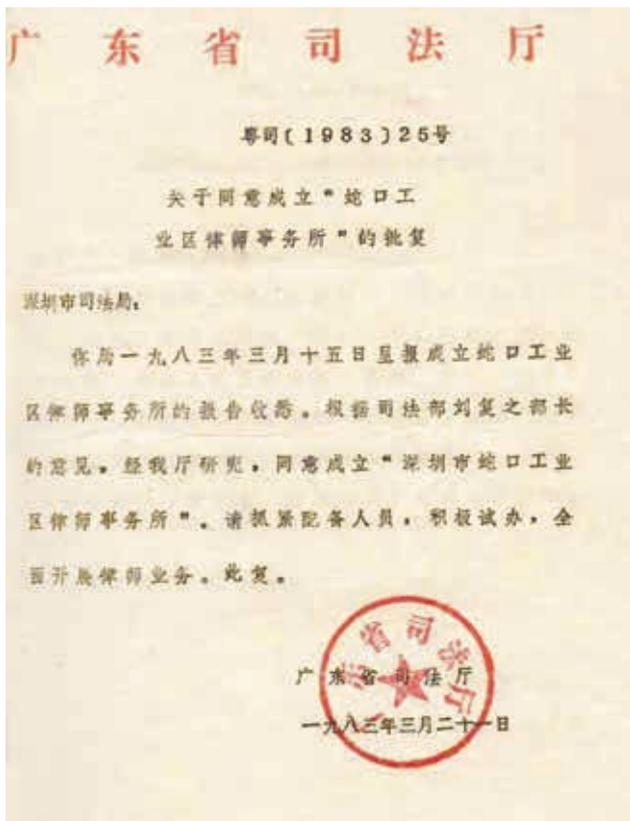
历史总是在不经意间被书写。1983年3月15日，一则关于成立深圳市蛇口工业区律师事务所的报告，由深圳市司法局呈报到了广东省司法厅。特区的事情一贯有“特区”的速度，仅仅一周后的1983年3月21日，广东省司法厅下达粤司[1983]25号文，上面写着：报告收悉，根据司法部刘复之部长的意见，经我厅研究，同意成立“深圳市蛇口工业区律师事务所”。1983年7月15日，深圳市蛇口律师事务所正式挂牌成立。蛇口律师事务所成为中华人民共

和国成立后，内地首家挂牌律师事务所的律师机构。

“蛇口律师事务所的出现，是律师事务所概念的诞生和发展的大事件。为什么叫律师事务所？为什么不叫顾问处？为什么不叫律师行？这些都源于深圳蛇口。”曾任蛇口律师事务所负责人的刘瑞起介绍。

蛇口律师事务所开全国之先河，解决了律师执业“正名”的问题，更重要的是帮助律师事务所转变角色定位，是实现和国际接轨、突破现有制度框架的试水。蛇口律师事务所成立之后，深圳乃至全国律师界在各级司法行政机关的支持下鼓起勇气急流勇进，1984—1985年，全国上下掀起一股中国律师行业向现代法治集体转向的历史潮流，各地“法律顾问处”纷纷改名为“律师事务所”，深圳市法律顾问处也更名为深圳市律师事务所，此后的短短数年，全国范围内产生了一大批律师事务所，深圳市更是涌现出一批专业化律师事务所。

毫无疑问，蛇口律师事务所无疑在这波中国律师界改革中一骑绝尘，走



粤司(1983)25号文

在最前列，为中国律师业多元化发展开启了有益尝试。“蛇口律师事务所的成立，标志着中国律师制度改革开始。”姚峰称。

业务开拓试验田

回溯过往，蛇口律师事务所的一切都跟特区一样——摸着石头过河。首先是人员配备问题，蛇口律师事务所最初的人员都是通过蛇口工业区人事处调任，除了所里唯一的律师姚峰，还有三个初创成员，包括从蛇口工业区人事处调来的负责人吴念祖和英文翻译倪学林，以及从工业区凯达公司调来的打字员兼财务叶素君。

然而蛇口律师事务所开业后一个月，没有一单业务。作为律师事务所唯一的律师，为了与国际律师业务接轨，姚峰首先开拓了律师见证业务。第一单见证业务就是“香港熊瑞昌先生出租蛇口碧涛苑昌景阁2楼A公寓”的见证。

当时，国内对非诉讼领域业务并无明文规定，蛇口律师事务所接的见证业务属于突破历史的创新之举，蛇口律师事务所成了最早开拓律师非诉讼业



姚峰律师起草协议章程



姚峰律师在中瑞公司驻地审查投资协议文本

务的律师事务所，为中国律师非诉业务打开了一扇门。这一单业务“律师事务所收取了15块钱的律师费”，83岁的姚峰回忆说。在那个年代，一位律师要撑起一家律师事务所，一家律师事务所还要承担一份使命，蛇口律师事务所不仅仅是一个律师事务所，它还是参与特区改革的一分子。

很快，姚峰就经办了第二单业务：“中国南山开发股份有限公司与新加坡海洋联合服务私人有限公司合资开发赤湾300米油码头”的协议书、章程的谈判、起草合同和合同见证。姚峰发现，协议书和章程中有诸多对中方不利的条款，姚峰秉着对国家主权和利益高度负责的使命，提出了修改意见：由于合资公司或企业所在地在中国深圳赤湾，所以只能适用中国法律，不能引用外国法律。姚峰的专业获得了外方律师的认可。这一单业务，蛇口律师事务所一共收了4000元律师见证费。

1984年2月，经深圳市司法局同意，深圳市公证处开业，蛇口律师事务所可以代办公证和律师见证业务，这形成了一套人马两块牌子的业务模式，姚峰具有公证员和律师双重身份，这在全国属于首例。

接下来的几年，蛇口律师事务所的业务主要围绕服务香港居民和深圳市民的非诉讼业务展开，非诉讼业务飞速发展。据统计，从1983年7月到1986年

3月，蛇口律师事务所承办的律师非诉讼业务有起草审查合同、参与项目谈判、见证合同签订等共30件，股权转让律师业务4件，房屋买卖合同见证等见证业务1186件。

经济效益显著，办公环境也颇“前卫”。1984年蛇口律师事务所购买了一辆面包车和一台办公电脑，并请电脑专业人员编写程序，用电脑管理业务，这在全国都属罕见。

日新月异的特区建设是蛇口律师事务所业务不断壮大的重要背景。在随后十多年的发展历程中，蛇口律师事务所的业务范围不断扩大。除了律师见证，蛇口律师事务所还为企业的股份制改造提供出具法律意见书、担任三资企业的常年法律顾问等非诉讼业务。1993年，司法部、中国证监会批准蛇口律师事务所为全国第一批具有证券从业资格的律师事务所。蛇口律师事务所业务朝着更专业、更丰富的方向快步前进。

据不完全统计，十余年间，蛇口律师事务所先后为南油物业、深圳飞亚达、深圳半岛投资基金、深圳蛇口华美钢铁、中集集团等十余家股份公司、上市公司之股份改造、股票上市等出具法律意见书，先后为南海油脂、南油物业、深圳华为、深圳市汇凯进出口贸易有限公司等90余家企业担任常年法



当年的全体律师及工作人员

法律顾问，开展了大量有关证券业务的诉讼、非诉讼法律事务及民事、经济、刑事诉讼、法律顾问、金融证券、按揭见证、破产清算、知识产权、投资、起草修改合同、出具法律意见书等业务。

1998年，蛇口律师事务所搬至南油海王大厦办公，办公面积从原来的130平方米增加至230平方米，会聚了一批来自国内外知名法律院校毕业的优秀律师。最早一批从业者，在完成了自身的使命后，走上了更光明的征途。首位律师姚峰在1986年2月被任命为深圳市公证处主任，离开蛇口律师事务所，并在1994年退休。1996年1月，姚峰被司法部授予“司法行政银星荣誉勋章”，2008年被蛇口律师事务所聘为“高级顾问”。时至今日，86岁的姚峰仍然常回去看看。首位主任吴念祖被调至司法部工作。担任翻译的倪学林则在1985年去了香港，后去英国攻读硕士、博士学位，现任中国经济学会管理委员会秘书长。负责行政和财务的叶素君则在所里自学法律，考取了律师职业资格证书，从事律师业务工作。

从“国资所”到“合伙所”

最初的蛇口律师事务所是事业单位，蛇口律师事务所的收入要上缴蛇口工业区财务处，再由该处给律师事务所工作人员发放工资。姚峰当时的工资是每月130多元，另外还不定期地发放奖金进行业务嘉奖。蛇口律师事务所的历任主任，都是由蛇口工业区人事处任命，1983—1998年，蛇口律师事务所共经历了六任主任。

20世纪90年代初，全国律师事务所推行合伙制改革。合伙律师事务所实行“两不四自”原则，即“不占国家经费和编制，自愿组合、自收自支、自我发展、自我约束”。

深圳改革开放先走一步，深圳律师事务所改革也先走一步。深圳市司法局原局长邹旭东回忆，1991年他到深圳市司法局上任后，组织了几轮调研，最后向司法部做了汇报，希望在深圳全面推行合伙制律师事务所。不久司法部召开会议，提出律师、公证和基层司法三项改革。邹旭东更加坚定了信

心，立即在深圳市司法局召开会议，提出要在深圳全面推行律师体制改革。

1992年，国家决定在深圳进行律师改革试点。当时深圳律师事务所15家，律师人数309人，其中专职律师190人。1993年年底，深圳出台了律师体制改革的文件和规定，随后，十多个合伙制律师事务所先后在深圳成立。1995年2月24日，深圳出台了全国第一部律师行业地方法规《深圳经济特区律师管理条例》，把律师从国家工作者转变为社会工作者。

为顺应改革潮流，蛇口律师事务所主任由任命制改为了聘用制。1998年，深圳市南山区司法局面向全国招聘蛇口律师事务所主任，利颂章成为蛇口律师事务所首位被聘用的负责人。

2001年，司法部发文要求全国所有国办律师事务所全部改制，蛇口律师事务所也顺应要求，由国办所改制为合作所。2002年蛇口律师事务所的几个合伙人一起买断了国办所的国有资产，蛇口律师事务所完成国办所改制。跟随改制一起的，是蛇口律师事务所主任聘用的方式的终结。从此，蛇口律师事务所主任职位改为律师事务所内部选举制。利颂章成为蛇口律师事务所首任被选举出来的主任。而此时的深圳律师界，已经成为全国改革的先锋。当年年底，深圳有164家律师事务所，2060名律师。

历史地位被铭记

在2000年之前，全国的律师事务所基本上都是以地名来命名。2000年6月，司法厅要求全省律师事务所严格规范名称，不允许出现地域称谓。发文后，全国律师事务所都完成了从地名到字号的更名：北京第十律师事务所更名为北京地石律师事务所；中国法律事务中心改名为北京众鑫律师事务所；西安市第一律师事务所改名为陕西帝意律师事务所；天津第一律师事务所改名为天津依法律师事务所……

唯独蛇口律师事务所因为其在全国律师制度改革历史中的特殊地位，被特批保留了所名，蛇口律师事务所成为全国唯一一家保留地名命名的律师事务所。据所里的律师回忆，当时全所律师讨论，是否保留蛇口名称，多数律

师支持保留，因此，起草了关于保留“蛇口律师事务所”名称的报告。最后经司法部、广东司法厅特批，蛇口地名作为所名被保留下来，“深圳市蛇口律师事务所”改名为“广东蛇口律师事务所”。

到2005年，蛇口律师事务所所有律师20多名，律师人均年创收近50万元。为表彰蛇口律师事务所成立20年来取得的成绩，广东省律师协会特地给蛇口律师事务所颁发铜牌，评价蛇口律师事务所：“二十载，改革先行；度春秋，历久弥新。”

2008年，《律师法》修改，按照司法部关于合作所改制的文件精神，蛇口律师事务所再次由合作制律师事务所改制为普通合伙所。蛇口律师事务所成为全国罕见的经历了从“国资所”到“合作制”再到“合伙制”的律师事务所。

根据深圳市律师协会的数据，从蛇口律师事务所成立至今，历经35年的发展，深圳市已有逾745家律师事务所、11422名执业律师，并以年均11.8%左右的人数迅速增长。蛇口律师事务所的探索，为深圳律师业发展打下了基础，在推动国家律师体制的改革上写下了浓墨重彩的一笔。

“深圳蛇口律师事务所正式挂牌成立”这一历史事件，2008年被广东政法委、省委宣传部、省依法治省办等单位联合评为“改革开放30年十大法治事件之一”。原广东省司法厅律管处处长梁震表示：“当初拓荒者刚强、坚韧、拼搏的创业精神，对深圳、广东乃至全国的律师来说都是宝贵的精神财富，值得我们这一代律师认真学习并大力弘扬。”

（作者：梁坚原《深圳晚报》财经杂志中心主任，现供职某公司）

招商银行破冰记

——源自蛇口的中国企业创新故事

“中国最佳银行”“中国最佳零售银行”“中国最佳私人银行”“中国境内最具品牌影响力的商业银行”……1987年4月8日，在蛇口招商路北十幢蛇口工业区财务公司原址上，首任行长王世楨宣布开业典礼开始。中国第一家由企业创办的自主经营、独立核算、自负盈亏的银行——招商银行正式诞生。31年后的今天，以曾经的体制破冰者面孔出现的“小不点”，已成长为中国金融业发展改革过程中不可忽略的一块重要拼图。

一切的开始还要回到那激情燃烧的岁月。

1984年的蛇口，一片繁忙景象，当时的招商局蛇口工业区已有上百家企业。细心的财务人员发现，同一家银行里同是蛇口工业区下属企业，有的存钱，有的在贷款，一存一贷之间一下子便损失了部分利率差。为了实现财

务更大程度的自由化及资本更有效的利用，蛇口工业区成立了中国第一家企业内部结算中心和财务公司——在当时，这仅被当作一项普通创新进行了报道。而几乎没有人认识到，在当时资金管控高度严密的中国，一家企业内部结算中心以及财务公司的出现将会意味着什么。

中山大学MBA教材后来对此评述称：“资本管控的松动第一次让人意识到，中国在有一天会出现由企业资本为主导的商业性银行，这是近50年来中国金融业最具震撼力的事情。”^①

1985年12月11日晚，在蛇口南海酒店会议厅，袁庚和王世楨早早等候到蛇口调研的中共中央政治局候补委员、国务委员兼中国人民银行行长陈慕华的接见。就是在那个晚上，袁庚提出蛇口工业区从成立结算中心到成立财务公司，已在金融改革上做了一些事情，能否更进一步建立一家四大专业银行之外新的商业银行的想法：“可否在企业内部结算中心的基础上创办一家完全由企业持股，严格按照市场经济规律运作的中国式商业银行？”这一想法正好契合了当时中国高层探索推动金融体制改革大背景，陈慕华对此很感兴趣，并在后来正式讨论此事时，力排众议：“请大家相信，袁庚不会把事弄糟的。”^{③⑥}



招商银行在蛇口开业

1986年5月5日，招商局蛇口工业区起草了《关于成立“招商银行”的报

告》，注册资本1亿元。

1986年8月11日，央行正式下文批复，同意试办招商银行。1987年4月8日，招商银行正式诞生，成为中国首家完全由企业持股的商业银行。袁庚任董事长、王世桢任行长。^③

1957年毕业于上海交大造船系的王世桢，早年是中国远洋局的高级工程师。王世桢笑称自己是在袁庚等人“连哄带骗兼逼迫”下做了招商银行行长。“当时，我坚决不干，因为当时我已50多岁了，而且金融的水很深的。”他说，“当时我在远洋的时候负责买轮船，和国内外银行打交道比较多，对银行情况有一定了解。袁庚他们一起找我谈。后来实在拗不过了，只好同意。而一干就是12年。”^②

二

“招商银行是特殊时代背景的产物：中国金融体制改革剑在弦上的冲动；蛇口‘试管’得天独厚的条件；奠基者的远见卓识和政策制定者的高瞻远瞩，这一切，都使得它成为肥沃土壤上盛开的奇葩。”在《招商银行发展史纲》开篇介绍上，王世桢如是谈及企业的创立。

不过，初创的喜悦掩盖不了所面临的现实：“当时一共只有36个人，平均年龄二十三岁，大家挤在一个很小很小的地方，行长办公室只有6平方米。没经验、没制度、没背景、没关系、没政策，缺人才、缺资金……”王世桢回忆说。^②

普拉哈拉德和哈默尔在总结日本公司的成功经验时，认为要设立机制保证把最优秀的人才配置到最具潜力的竞争岗位上。组织结构是核心竞争力的制度保障。要成为优秀的企业，就应具备先进的组织结构。

招商银行由招商局独家出资创办，在体制上是作为招商局集团全资附属的地区性商业银行。显然这不是袁庚所期待的招商银行。在1986年9月1日，招商银行筹建座谈会上确定：新创建的招商银行将是一家开放性的商业银行，将按国际惯例办行兴行。

尽管创建初期只有一个股东，但招商银行仍按国际惯例组成了董事会，明确董事会是招商银行最高权力机构。

当然，最重要的还是按照董事会的“规矩”办事。王世楨在接受采访时表示：“1987年4月7日开第一次董事会我就说，既然任命我当行长了，我就提出要求，银行的所有权和经营权必须分开。我对袁庚说，袁董，你是改革开放的先锋，你提出所有权和经营权要分开，作为董事长，你们不能干预我们银行的经营，到时候招商局如果想到银行拿钱，那是不行的。袁庚就说，你作为行长就决定银行的经营，董事会就负责决定大的方针政策。日常经营业务就完全实行长负责制，严格按照公司模式运作。”

正是这样一种“董事会领导下的行长负责制”，现在来看早已平淡无奇，可在当时却是大有争议的，甚至冒有一定的风险。回过头来看，这也奠定了招商银行作为现代企业经营的基石。^④

“广揽人才、发现人才、使用人才、培养人才”，“人员能进能出、干部能上能下、待遇能高能低”，“实行与银行效益挂钩的等级制”……在当时国有企业、国有银行普遍面临体制僵化，还停留在“大锅饭”，难以破局之时，招商银行在创立初期就借鉴西方银行成功成熟的经验，确立了市场化运营的理念。^③

“一位从内地来的员工来之前定的目标是，赚到第一个10万后就返回内地，当时在内地平均每月的工资就几百块钱，他希望用这确定的目标来应对未知的不可确定性，没想到在招商银行，他第一年就实现了目标。”一位招商银行人笑着讲起这个当年广为流传的故事。

“我们一开始就非常重视人事制度、激励制度的建设。实行与银行效益挂钩的等级制，拉开了收入差距，真正打破了‘大锅饭’。”谈及往事，王世楨非常感慨。^②

三

“最早的招商银行只有300平方米左右，没有储蓄业务、没有一米线，也没有玻璃防护，总之跟现在是天壤之别。”当时的招商银行员工曾宝玲回忆道。

尽管如此，招商银行还是因地制宜设计出贴近、开放的格局。曾宝玲说：“当时柜员在前面办公，后面就是会计、综合等中后台部门，无论是对外对内均是开放的格局。对外，很好地拉近了与客户之间的距离，给客户耳目一新的感觉。对内，部门之间沟通非常快捷方便。”

最开始虽然业务少，也没什么经验，但本着贴近服务的理念，招商银行很快就针对性地为蛇口渔民提供上门服务，开设储蓄夜市、上街宣传、微笑服务等，招商银行也是第一个为客户提供免费牛奶、咖啡服务的银行，此外，招商银行在银行网点对金葵花理财客户开辟专属空间，也成为后来各大银行标配“贵宾室”的由来。^⑤

“当时，大部分银行还是门难进、脸难看、事难办，普通人家也不会往银行里去。招商银行没有底子，不像国有银行和其他股东背景强大的银行，得靠自己的努力拉拢客户。”一位招商银行人士说道。

1994年的华为技术公司与现在相比还名不见经传。据了解，当时华为因业务发展需要急需一笔贷款找到了招商银行。据招商银行人士介绍，这笔贷款属于买方信贷业务，这在当时国内还较为罕见。经过研究分析、实地考察，招商银行大胆引进国际通行的出口买方信贷方式，尝试首笔国内买方信贷新业务，即向购买深圳华为技术有限公司设备的买方湖北荆沙市（现荆州市）邮电局直接提供信贷支持。1994年11月24日，在深圳市市政府的主持



开办初期的招商银行

下，招商银行与深圳华为技术有限公司在深圳富临大酒店举行了国内首笔买方信贷合作协议签字仪式。1996年7月，招商银行与华为公司2.5亿买方信贷总额度合作协议正式签署。买方信贷的成功推出，不仅促进了买方企业和华为公司的发展，而且使招商银行信贷资金“三高一低”（高业务质量、高派生业务量、高社会效益、低信贷风险）的经营方针得到了很好的执行。时任深圳市委书记、市长厉有为盛赞此举“闯出了一条金融资本与产业资本相结合的新路”。^①

四

招商银行一卡通、招商银行双币信用卡——卡时代的这两大战役，是招商银行的成名作，也是招商银行打造中国最佳零售银行的关键战役。

异地存取、通存通兑现在几乎是每一家银行都能做到的事情，但在20世纪90年代中期的中国，这还是一个非常新的业务。招商银行是一家新银行，但新银行有新银行的好处，可以做到起点高。在首任行长王世楨的推动下，招商银行引进的银行IT设备都是当时行业最先进的，并从德国挖来了相关的专业人才。这一前瞻性的举措为招商银行新业务的推出抢占了先机。

1995年7月3日，招商银行率先在深圳地区推出了集本外币、定期活期、多币种、多币种、多功能服务于一身的电子货币卡——“一卡通”。同年11月22日，又与VISA国际组织合作推出“一卡通”互联卡，成为首家与港澳台互联的银行。

互连“一卡通”不仅填补了中国金融卡业务的一项空白，而且领先于中国香港地区、台湾地区以及新加坡的同业。它是中国银行业从传统的储蓄业务向多功能电子化、国际化方向发展的一个重要里程碑。^⑤

不过一卡通从推出到声势渐起，花费了四五年时间，其间招商银行也完成了首次行长更替，马蔚华接替王世楨出任招商银行第二任行长。招商银行总行基础客户部总经理彭千介绍说，“一卡通”首次采取客户号管理，一个账户号，本币外币活期定期都在里面，但就是这样的创新，刚开始就连招商

银行自己的员工都不用，大家觉得还是存折看着踏实安心。“大众的排斥心理可以理解，但东西是好的。”彭千说道。为推广一卡通，招商银行开始在全国推行“穿州过省，一卡通行”系列宣传活动。

“零售，开风气之先河，站在了行业的前端，但这里有两个东西是核心，一个是创新，一个是服务。”彭千说，一卡通以及后面的信用卡一脉相承，沿着这条路走，血液里的东西没变。

在2002年之前，当时的中国银行业对于信用卡仍处于观望状态之时，招商银行首发的符合国际标准的双币信用卡“无异于平地上起了一颗惊雷”，彭千回忆说。^⑤

事实上，在发行信用卡之前，从1999年年底到2001年，大概两年的时间，招商银行完成了要不要做信用卡、怎么做信用卡、和谁来合作做信用卡的论证，这也是招商银行有史以来，耗时最长、牵涉部门最多的一次论证……最终，在2001年6月的董事会上，时任董事长秦晓拍板，敲定招商银行要做信用卡，并聘请台湾地区的“中国信托商业银行”的顾问团队来做顾问。^⑤

因为有了一卡通的经验，不到3年，招商银行信用卡就累计发行500万张，占据当时全国1500万张信用卡的1/3还多。截至2017年年末，招商银行信用卡累计发卡量过亿，达10022.72万张。仅信用卡收入就达544.51亿元。



一卡通新闻发布会

2017年，招商银行包括财富管理、私人银行、信用卡、零售贷款等在内的零售金融业务营业收入突破1000亿，零售客户数过亿，零售业务税前利润占业务条线税前利润的56.83%，招商银行“零售之王”的名号更加坐实。

五

2008年大洋彼岸的一场金融海啸，考验着中国各大银行的应对能力。2008年9月17日，招商银行发布公告称，截至公告日持有美国雷曼兄弟公司发行的债券敞口计7000万美元，其中，高级债券6000万美元，次级债券1000万美元。招商银行是美国次贷危机爆发后，第一家公布持有美国雷曼兄弟公司债券面临损失的中国商业银行。随后，又有消息传来，中国至少有7家银行卷入了这场危机。作为全球最主要的固定收益产品之一，雷曼兄弟债券几乎是每家银行必备的投资配置品种，雷曼兄弟的破产对于国内各大银行来说都是一个不小的考验。

当时就有分析指出，作为第一家披露损失的银行，招商银行风控还是有底气的。仅就该次公告的7000万美元的债券投资而言，对招商银行的盈利影响不大。招商银行持有雷曼兄弟发行的债券敞口占其总资产的0.03%，占其投资总额的0.18%；即使按照100%的损失率，也才影响每股利润约0.02元。而招商银行所持有的债券清偿优先度比较高，每1美元的高级债券有可能收回60~80美分。

招商银行一位高级经理事后透露说，事实上，招商银行内部风控部门对雷曼兄弟公司发行的债券所面临的风险已提前做出了预警，在危机爆发前，招商银行已清掉了大部分的风险债券，可以说，招商银行风控较好地经受了这次金融危机的考验。

招商银行总行法律合规部总经理夏样芬表示，在2000年前后，由于亚洲金融风暴和内部管理因素的作用，招商银行不良率一度也达到很高的水平。痛定思痛，招商银行采取了严控风险各种举措，才慢慢消化了资产质量问题。回想起那些年的风雨，夏样芬百感交集：“我们是在那样一个时代大浪

中，主动适应了环境，生存了下来。目前风险暴露趋缓态势已有迹象。”

也正如夏样芬所说，在市场的搏击中，持续稳健地对风险的把控已融入了招商银行的血脉中。^⑤

2015年，上任不久的招商银行董事长李建红首先就强调了对风险的管控，消除风险管理的盲区和盲点。正因为如此，在随后的一段时间中，尽管中国多家公司爆出了这样那样的债务危机，但招商银行凭借对风险的管控，一次次与这些风险擦肩而过。^⑦

数据显示，在2016—2017年这两年时间，招商银行的市值稳步提升，从2016年的不到5000亿元，提升到2017年年底的接近8000亿元。而同期除四大行外的其他商业银行，最高时的市值也才不到5000亿元。

六

2018年以来，互联网金融风生水起。互联网金融对传统商业银行的真正冲击在于，今天的互联网企业比传统商业银行更有能力网聚用户、发现用户的需求和精准服务用户。

“有了支付宝、有了微信是不是还需要卡？当年我们颠覆存折，现在互联网金融颠覆我们，同样的套路，只是在不同的时代，不同的介质，核心的体制、精神是没变的。”彭千感慨说。

正如彭千所说，招商银行似乎也永远是那个最快进行转型的银行。最新的数据显示：招商银行目前81%的客户往来已迁移到手机。目前招商银行有两大线上平台——招商银行APP和掌上生活APP，合计用户数过亿，月活跃用户达4509万。^⑤

甚至现在最流行的区块链技术都有招商银行的身影：今年3月，招商银行推出国内首个区块链跨境项目，完成了国内首笔依托区块链的跨境汇款。

招商银行对金融与科技的深入融合已有非常深刻的认识。招商银行现任行长田惠宇表示，如果需要，未来投入力度还可以加大。“因为我们深信，投资金融科技就是投资未来。”



如今的招商银行总部大楼

不断适应，不断转型，不断追求银行业新的第一……这也可以说是“招商银行因您而变”这句历久弥新的广告语最新的注解。而其中唯一不变的或许就是招商银行最初的“蛇口基因”。

在中国商业银行中，招商银行已走出了一条独特的路子，无疑，这是改革开放40年来，中国金融体制改革的重要成果之一。

（作者：程向明 《香港商报》记者）

- ① 《百位深圳改革人物王世楨》，深圳创新发展研究院，2018年1月30日
- ② 王世楨：《创新-企业生命之源——值得回忆的两件事》，1998年
- ③ 《招商银行发展史纲》，道客巴巴，2006年
- ④ 《招商银行首任行长——从造船工程师到银行家》，深圳新闻网，2008年5月8日
- ⑤ 《青年招行说——听他们讲是什么成就了招行》，长江文艺出版社出版，2017年4月第一版
- ⑥ 马蔚华：《袁庚、蛇口精神与招商银行》，新华网，2016年2月2日
- ⑦ 顾志娟：《零售之王去年净赚700亿》，中国财富网，2018年3月27日

TIME TREASURE

时光酿藏

深根固源时期，励精图治，
勇跨时代黄金分割点

逃港与回流：40 年间家国路

逃港主线路：蛇口后海湾

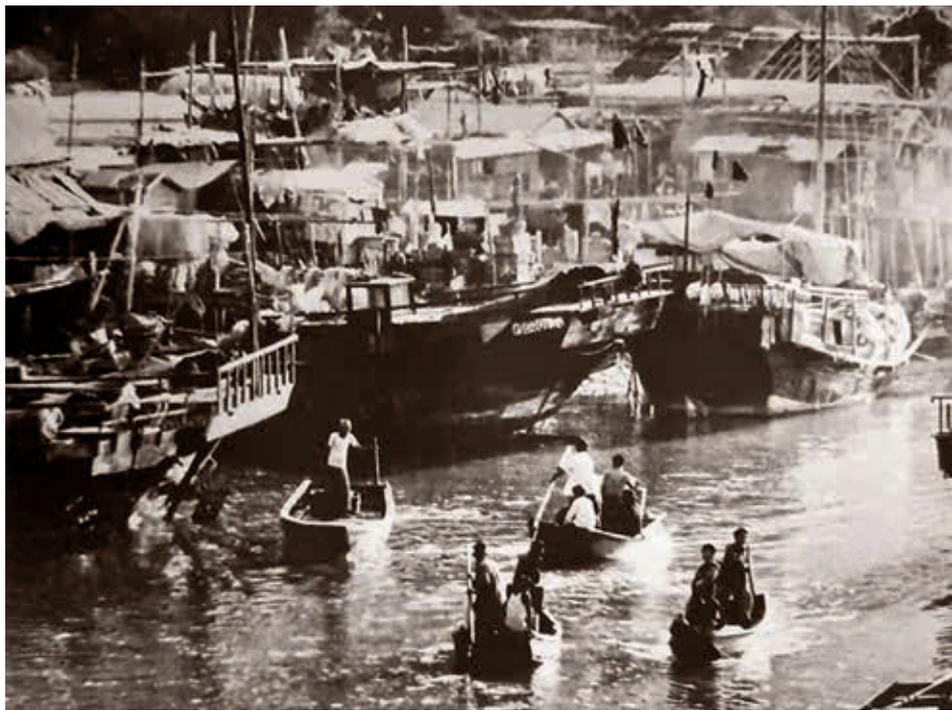
一弯弦月，对岸元朗流浮山隐约可见。夜幕下的后海湾，泛着粼粼柔波。

1979年11月的蛇口后海，天气正常，水温正常，泳圈备好，包裹地址的塑胶袋封好，没有发现边防军……16岁的小张与两位同伴站在水产码头边（今蛇口玫瑰园一带），他回头再看了一眼就读的蛇口中学，身为高中教师的父亲或许还在灯下批改作业，父亲每月工资30多元，外加定量的布票、粮票、肉票——这些是一家人的生活依靠。

而对岸的香港光怪陆离，据说需要劳动力，发身份证，一天可挣几十港元，酒楼喝早茶、吃海鲜，各种电影、电视剧……

码头边，多少次亲眼看到逃港者“衣锦还乡”，捎回大小家电、吃穿用品。小张的妹妹盯着一个鲜艳的塑料桶，里面有花花绿绿的糖果、益力多饮料。

船只去香港作业，几十人去，两三人回来，甚至只有一人驾回首尾相接的



20世纪50—80年代，许多人铤而走险由深圳越境逃往香港

几条船——其他人，逃了！小张的同班同学今天少几个，明天少几个，南头、蛇口、西乡几所学校合班上课。

母亲觉察到了，告诫他：不要去，危险！

多少人死在逃港路上！沿途还有边防军、水警、民兵把守巡逻。东路，大鹏湾有鲨鱼出没；中路，沙头角至红树林铁丝网密布；西路，后海湾的蚝壳割破了多少人的脚掌。

夜色中小张不再多想，没入水中，“起锚”了。同行的伙伴心情忐忑而慌张。一道电筒光射过来，有边防民兵，大伙憋一口气，潜入水底……再游！

漫长的5小时后，小张终于踩着流浮山地面，趁夜色潜入元朗找“蛇头”，谈好2000港元，进九龙市区，通知亲友接人。按香港“抵垒”政策，非法入境者若能躲过香港边界拦截，进入市区或与亲人见面，可在港定居，被拦截则遣返。

这样，蛇口学生张国栋，成了1979年成功“抵垒”的102826人之一。两



当年的蛇口六湾片区，很多逃港者就是从这里下海

改革者探路：蛇口敢为天下先

是啊，刚刚结束十年动乱，民生凋敝。一水之隔，这边一个农民日均劳动收入为0.7~1.2元人民币，那边一天收入60~70港元。“内地劳动一个月，不如香港干一天”，“辛辛苦苦干一年，不如人家八分钱”（指亲属寄信汇款）。

这时，蛇口站出来：我来试试！

“海上世界”和赤湾一带是荒滩野岭，除了蚝民歇歇脚，平时少有人去。现在，忽然来了一群人买下蚝民几间工具屋，改成总指挥部办公室，在山边海边来回勘探。

一声开山炮后，测量船又开进了蛇口一湾，水湾村民跑来看热闹，他们没想到，就是这群人，推动了蛇口天翻地覆的变化。

戏剧性的是，海边总指挥部住房的铁门外，夜晚经常有人喊叫：“开门啊！请开开门，我们是从内地来的，请借电话给我们打，通知亲戚来接我们。”原来，一些从蛇口下海的偷渡客，游了几小时，失去了方向，上岸看见灯光，以为到了香港。

蛇口要建工业区了！

这是身在香港的张国栋和何志杰从各大报刊上看到的头条消息。

《文汇报》说，这是“中外瞩目的大事。蛇口、深圳等工业区的出现，无疑给本港多元化带来一条新途径，是有意同内地合作投资建厂者的喜讯”。《成报》引用了香港大学薛凤璇博士的两段谈话：“深圳蛇口辟为工业区后，本港工业用地供应紧张的情势将会放缓，蛇口工业区所具备的条件比大埔工业村更具吸引力”“虽然蛇口对（香港）工业村有影响，对香港经济却有裨益，以往因土地昂贵而无法在港建厂者，现已可在蛇口建厂”。

《香港时报》则提醒港人称，蛇口工业区对“香港的工业、出口业及劳工就业，形成了实际的不可忽视的威胁”，“蛇口工业区的建立，标志着香港真正经济危机的开始”……

一时间，香港人在各种场合言必称蛇口。

23岁的郑钧从九龙港岛学院毕业，注册了一家室内装饰公司，正起步中，此时，他仔细留意家乡新建工业区的投资介绍：“五通一平”，有关合资企业的组织、股权比例、企业年期、土地使用权和土地使用费、税收、职工招聘及职工工资、出入境手续、外汇管理、水电供应及收费……他陷入了沉思，一时间还很难把这些现代工商业的条款术语与印象中贫瘠的家乡联系在一起。

而变化一个接一个：1981年8月，蛇口至香港的客运班轮航线正式开通，两年前逃港的张国栋，在18岁生日前后乘这条航线折回蛇口，与家人抱头痛哭。

香港总督尤德于1982年8月携夫人到蛇口参观访问。

1983年7月，蛇口律师事务所正式开业；蛇口工业区第一届代表大会开始选举选出工会主席。

“逃港”、“偷渡”、“起锚”这些词语慢慢退出蛇口人的话题。1984年，改革开放总设计师邓小平同志到蛇口视察时，袁庚是这样汇报的：办特区以前，蛇口是人口外逃外流的口子。自从办了特区之后，不但制止了人员外流，相反，现在是人才回流、资金回流。几年来，有客商独资或合资办了

74家企业，其中51家已经投产，14家工厂开始赢利。工资水平已超澳门……

时间就是金钱，效率就是生命！蛇口到底做了哪些引人注目的改革？自1979年10月起，实行工资制度改革；“四分钱奖金”风波牵动中南海，又引发了分配制度改革；率先推行工程招标，拉开了基建体制改革序幕；在全国首次实行人才公开招聘；1981年工业区第一批职工住宅水湾头B区四栋楼竣工，七八十户职工喜迁新居，又迈出了住房制度改革的第一步……

逃港者回来探亲的次数多了，村里人也私下算了一笔账：在蛇口做搬运的汕头小伙子一天赚30元，一月少说有600元；在蛇口工业区凯达公司上班的小姐妹，一个月收入1700元，加班另计，才干一年，就给家里买齐了大小家电，脖子上挂着傻瓜相机，手里提着时髦三洋收录机，身上是上百元的连衣裙，与同厂男青年恋爱结婚，买职工楼，成了蛇口新主人……还逃什么港啊？！逃过去打工做体力活儿，不如留在蛇口打工就业，再说香港已经取消了“抵垒”政策，湾厦村后来逃过去的人没取得身份，只好又偷渡回来，而蛇口原户籍者还有集体土地的出让和改制红利，也不是个小数字。

蛇口人也多起来了，逢上下班，“凯达姐”、“三洋妹”骑着自行车浩浩荡荡驶过街市，成了蛇口一道亮丽的风景线……人均收入直线上升，到了20世纪90年代，蛇口的生活状况已今非昔比，各种生活配套设施越来越完善，蛇口医院、育才学校、沃尔玛超市、影剧院、四海公园、人才市场……一天一个样！

逃港者回流：见证奇迹

蛇口模式！深圳效率！随着内地改革开放大刀阔斧地进行，又推出诸多对外商外资的优惠政策。而与此同时，香港工业发展正盛，工人严重短缺，工业用地供不应求。

当年的逃港者中，不乏精英，20世纪90年代末香港排名前100位的富豪中，就有40多人是改革开放之前的“外逃”者，待事业有所成就，新的形势下，他们有了新的选择。

何志杰本来就是家里唯一的男丁，父母姐妹亲戚都生活在蛇口，他逃港的17年，也是奋斗的17年。等他名下的有机玻璃厂拥有一定规模、技术相对成熟时，比较了香港高价的人工费和几近饱和的工业用地，内地的生产环境吸引着他：系列优惠政策、“三来一补”、部分税收免征、便利的交通、充足而廉价的劳动力、厂房租金低……获利空间大，优势更多。何志杰没有犹豫，回乡先后建成有机玻璃生产线、亚克力新型材料生产厂。生活上，与父母姐妹常相聚，其乐融融。不久女儿嚷着回来上学，也跟太太一起回来了。

除优惠政策、投资环境外，郑钧更看好的是装饰业在内地发展的良好前景。1998年，他将自己已经发展成为国际性装饰公司的部分产业，逐渐从香港转回家乡南山。

人才回流，资金回流，不仅兴业投资，还有兴教助学、慈善捐赠。除在蛇口四海社区设立“爱心驿站”外，作为南山区侨商会常务副会长，郑钧在更大范围内发起参与多项慈善活动。自2004年起，先后在贵州建立“南总希望小学”、与香港南头乡亲总会的同仁们一起为四川重建灾区家园爱心活动捐资、助养一批中学生、在粤北建立南山侨商会醒群小学、每年捐资组织香港和内地青年学子共同行走“中华大地思源文化之旅”……

从逃港到回流，到融合，随着贸易成熟度的积累、贸易额的激增，交流合作彼此依托的深入，在今天粤港澳大湾区、“一带一路”建设的大环境之下，深港两地又寻求建立在共同文化和历史记忆之上的价值理念的融合，文化界、史学界、新闻界、教育界，也经历一个理性认知深入的过程。

“曾经，逃港问题是个禁区，其实20世纪70年代末习仲勋就已经敢闯这个禁区了……”《大逃港》的作者陈秉安如是说。1990年深圳特区成立十周年时，习仲勋再次强调：“千言万语说得再多，都是没用的，把人民生活水平搞上去，才是唯一的办法。不然，人民只会用脚投票。”^①生动的大实话，幽默中透出改革的担当！

近年，更多出版社、报纸、电视选择直面历史：中华人民共和国成立后

^① 《习仲勋主政广东》：中央党史出版社，2007年7月出版。

的30年，逃港一直存在，一开始逃港被看成叛国投敌，要处以重刑的，用的是“堵”的办法；后来不行了，改成“疏”，以思想教育为主，批判资本主义道路，稳定了一段时间；再后来，打开国门，两相对比，还是逃，才改成“导”的办法，发展经济，改革开放，人们生活水平大大提高了，逃港就自然止住了。

郑钧深有感触：“20世纪90年代我回乡帮祖国，现在是祖国和中华文化在帮我，为我们指路。20多年的发展，可谓天翻地覆，中国人的民族自信心增强了。香港和内地的贸易版图，已沿着‘一带一路’覆盖到国内和海外，这其中，共同的中华文化的认同感发挥了很大的优势，这正是我现在想做的。”目前，他正致力于两地青年人在文化层面上沟通和融合，将中华文化和历史记忆共同“带出去”。说这话时，他正带领深港年轻人及香港民安团队参观腾讯大厦、大疆无人机、三诺科技，参与前海自贸区的升旗仪式。

深港情缘，流传多少佳话。自TCL成功兼并香港陆氏彩电公司后，经过短短9个月的改组、调整、运作，实现赢利过亿，月产彩电近10万台，一举扭转陆氏公司生产停滞、长期亏损的被动局面，新生的“深圳TCL王牌电子有限公司”又重组世界500强企业的业务，拉开“中国制造”走向跨国企业的序幕。

当年腾讯初创，马化腾面临资金短缺，是港商李泽楷伸出援助之手投资220万美元，腾讯得以迅速发展壮大，李泽楷的股份一转手净赚1000多万美元，2004年腾讯又上一层楼，6月在香港联交所主板上市，股价再次飙升。

最新数据显示，全球商用无人机市场中，“无人机界的苹果”大疆产品份额达到70%。凭什么取得如此成就？汪滔与李泽湘——内地学子与香港科技大学导师，创始人与董事长，选择立足深圳，导师董事长李泽湘一语道出原委：“深圳利用‘深港产学研基地’模式吸引大量人才，才有机会诞生出大疆这样的企业。”

站在中国平安大厦第108层楼上鸟瞰深圳，远眺香港，令人感慨：曾几何时，此岸是人口不足三万、两三条小街的海边小渔村，彼岸东方之珠是“亚洲四小龙”之一；此岸，宝安县GDP仅6000万元，而彼岸香港183.1501亿美元……两岸之间根本没有可比性。



蛇口与对岸的香港元朗一海相隔

仅仅40年，沧桑巨变。2018年年初，当彼岸香港2017年GDP折合人民币约为2.18万亿元时，此岸的深圳，与之相当，可比肩香港了。今天的深圳，已是一座拥有上千万人口的现代化大都市，创新不停歇，“世界工厂”华丽转身为“智慧工业城”。对此，2018年1月18日的香港《文汇报》社评称：“深圳的发展突飞猛进，一河之隔的香港却不温不火……香港必须急起直追，积极投身粤港澳大湾区建设，以实现互利共赢……”

风雨兼程，40年来家国路：蛇口探索，深港合作，创造奇迹，携手共赢。展望未来，共筑中国梦！

（作者：肖红英 深圳市南山区作家协会理事、深圳市南头中学教师）

蛇口联合医院：从零开始，进步不止

40年前，蛇口人秉持着“敢为天下先”的精神跳入改革开放的大潮中，开山修路，造港建厂，建立了中国第一个外向型经济开发区——蛇口工业区。

随着蛇口日新月异的建设与发展，工业区对社会医疗资源的需求也变得越发急迫。最初，蛇口工业区曾在现在的“海上世界”位置设立了一个海边医务室，但医务室条件简陋，只有三名医务工作者在此工作。医务室内也仅有一个听筒、一个体温计、一个血压计而已。面对每天几十上百、老老少少的各式病患，一个小小的医务室显然难以满足工业区所有职工求医的需要。

因此，在工业区建立一所综合性医院的事项也被蛇口的开拓者们提上了日程。为了解决这个问题，蛇口工业区向广东省人民医院寻求支持，决定由工业区投资开发、广东省人民医院在管理和技术方面给予指导和协助，共同在蛇口筹建一所医院。

1983年5月1日，这所医院正式开业并命名为“招商局蛇口工业区广东省人民医院联合医院”，简称“蛇口联合医院”。



原联合医院前身，海滨医务室



1983年兴建的招商局蛇口工业区联合医院

“我们要建设这个国家，偏僻一点也没什么”

蛇口联合医院的第一任院长是诸少侠。1983年，当他随着一纸调令从四川来到蛇口联合医院时，医院仅有员工30余人，病床50张，几近白手起家，百事待兴。

诸少侠曾在四川担任过十多年的医院领导，他深知医院办不好的弊病有三：一是机构臃肿，效率低下；二是队伍庞大，水平不高；三是浪费过多，收支失衡。因此，诸少侠果断舍弃了内地的办院模式，大力进行改革。他先是精设机构，医院只设正副院长及秘书，不设行政科室；同时精选人员，即采取考试制度考核医务人员；另外，他还提出了自负盈亏的政策，严格控制医院花费，保障了医院良好的经济状况。在这一套“组合拳”的作用下，初创的蛇口联合医院迅速走上了正轨，成为当时深圳首屈一指的优秀医院。

1984年夏，时任卫生部部长崔月犁听取诸少侠关于医院建设的汇报后，深表赞赏地说道：“全国的医院都这样办，我这个部长就好当了。”当时蛇口联合医院因而名噪一时，两年内国内参观的单位达76个，香港威尔斯亲王医院院长阿里、美国医院管理公司总裁当奴·戴维斯也先后进行访问。

不过，刚成立不久的蛇口联合医院还有一个重大短板：缺乏医务人才。因此，诸少侠相当重视与外界的资源交流和沟通学习。在他的主导下，蛇口联合医院先后与广东、安徽、江苏、四川等省签署合作协议，每年由一个省派遣一个医疗队来蛇口联合医院参加医疗诊治工作；特别是与蛇口联合医院

合作紧密的广东省人民医院，每半年就会有一批业务骨干轮换来到蛇口工作。这些被派来的医生医术精湛，医德高尚，深受蛇口工业区居民的欢迎。

在接受外来诊治队伍协助的同时，蛇口联合医院也在积极地扩充着自己的内部力量。医院在初创的数年内，迅速从国内各大医院（主要是省级医院及医学院附属医院）聘请了一批学科带头人，同时也招聘了不少各级医疗技术护理人员。

如今在蛇口医院工作的肖丽端，就是当时被蛇口联合医院招募而来的医务护理人员之一。学习护理专业的她在1984年毕业后就来到了蛇口，成为当时医院里年龄最小的职工。而其他同学听说她在蛇口工作时，都带着惋惜的语气说道：“那可是个什么都没有的偏僻地方啊！”

在刚抵达蛇口工业区的肖丽端眼中，蛇口处处都是尘土飞扬的工地，道路上泥沙俱布。当时的蛇口联合医院，仅有一栋四层的综合楼。大楼一楼是门诊部，二楼和三楼是外科内科等医疗科室，四楼是会议室。在离医院综合楼不远处，还有一栋低矮而不起眼的平房，这里成为当时医院的食堂。刚毕业的她和其他同事挤在离医院不远处的狭窄宿舍里居住，每天都穿过泥泞不



20世纪80年代，蛇口联合医院医生与护士业务骨干合影留念

堪的道路去医院工作。

在那个时候，蛇口联合医院包括医生护士和后勤人员在内的职工一共才几十人，却要应对整个工业区的医疗需求，在人员方面相当紧张。由于人手不足，身为护士的肖丽端在医院的几个部门之间轮班工作，每天都忙得不可开交。

尽管条件艰苦，但她并不后悔自己的选择。面对同学们善意的担忧，肖丽端只是笑着回应道：“我们要建设这个国家，偏僻一点也没什么。”

“请你到蛇口联合医院去，那里有一群雷锋！”

彼时，蛇口工业区的基础设施建设正是如火如荼的时候，在工地里工作时受伤和在交通事故中受伤是当时病患们前来医院就诊的主要原因。

有一天，一位全身大面积严重烧伤的患者被送到医院来急诊。原来当时一处工地的工棚起火了，而这位身为项目工程师的患者，毅然冲进了火场去抢救公共财产和重要资料文件。当他被送到医院来接受治疗的时候，已经浑身水肿渗液。当时医院的医疗设备还不够先进，尚未有用于治疗烧伤的烤灯，难以帮助这位患者的皮肤快速恢复。情急之下，工友们想到一个办法：用竹子编织一个巨大的竹笼，将他笼罩其中；竹笼上再挂满灯泡，用热能来烤干皮肤。在这个办法的帮助之下，肖丽端日夜忙碌，看护这位患者达15天之久，最终这位患者水肿渐消，得以睁开眼睛。这15天内，肖丽端为他每天前前后后劳心费神清理身体，几乎没有休息的时间。

当这位患者终于睁开眼睛，看到为他处理排泄物的护士还是一个毕业不久的年轻女孩时，颇为不好意思地对肖丽端说道：“您受累了，没想到您这么年轻。”

在他看来，眼前的小护士不避讳，不推诿，不嫌脏和累，在这15天来一直细致地照顾着自己，实在是太难得了。

但在当时，蛇口联合医院中像肖丽端一样，辛勤劳动、默默付出的人比比皆是。



1991年4月，“优质护理、一流服务”共青团外科护理小组授牌仪式

曾有一次，工业区某工厂爆炸起火，十多个人皮肤严重烧伤，都被急忙忙地送到医院。烧伤的病人首先就是缺水脱水，皮肤肿胀，上面很多渗液，打针也难以找到血管。在这争分夺秒的时候，医院急诊科的护士全体出动，一个人守着一个病患来输液，全都高效率地为所有病人打好了针，无一差错，使得这批伤者没有一人死亡。

还有一次，一处工地上发生坍塌事故，高处的水泥倾泻而下，水泥浆淹没了不少施工队的队员。当天蛇口联合医院展开总动员，所有在职的医生和护士都行动起来处理伤者。一会儿救护车就拉一个来，一会儿又拉一个来，每拉一个，医院的医护人员就大声问道：“还有没救出来的没有？”最后全院通宵不眠，忙到凌晨三四点，终于救回了所有伤者，依旧无一人死亡。

当时的蛇口联合医院，大家就是这样兢兢业业、任劳任怨地工作着。而对医院而言，收到各式各样的表扬信和锦旗，以及被电台和报刊夸奖报道，已经成了家常便饭。

当时科技园的一位患者在表扬信中写道：“……我真没想到在深圳有那么好的医院。我长期在航天工业部工作，到过祖国的四面八方，也出过国，对比之下，我觉得蛇口联合医院的医生和护士们全心全意为病人服务的精神，不怕苦和累、连续顽强工作的态度和对工作认真细致、精益求精的高度



20世纪80年代，临床诊疗工作照

责任心是非常少见的，是非常可贵的。蛇口联合医院给了我一个社会主义医院的印象，从领导到每个职工，在平凡的岗位兢兢业业、默默无闻地为病人做了大量好事，为特区争了光彩。”

另一位从香港来的病患在表扬信中称赞道：“这里的医师们医术高超，待病人热情认真，病房的护理人员为病人服务勤快，态度亲切……她们的职业品德令人敬佩。这是我在香港不常见的。因为香港是一个商业化社会，需要用金钱来买上等服务，而普通港人是支付不起的；但在贵院，我享受了这令人感动的上等服务。回港后，我的一些亲戚、朋友、同事来家中看我，称赞我手术很成功，我告诉他们，我是在蛇口联合医院动的手术，前后只用了4000多港元，那里的医术、服务、环境都是香港普通医院所不能比的，我改变了原来对内地医院的偏见。”

还有一位晚期癌症患者，在即将离开人世之前，给蛇口工业区总经理写了一封饱含深情的信件表扬蛇口联合医院。信中有道：“你们的工作是平凡的，你们的心灵是纯洁的，你们的思想是崇高的。要是有人再叹息‘社会上

雷锋式的人太多了’，我会激动地对他说：请你到蛇口联合医院去，那里有一群雷锋！”

“才吵到你们一次，你们就有意见？”

有趣的是，除了许多的表扬之外，蛇口联合医院也曾遭到过一些特别的“投诉”。

当年，蛇口工业区每隔一段时间就会召开例行的“碰头会”。会议由袁庚主持，各单位的负责人和主要干部都会参加。会上由各单位汇报工作，讨论并协调处理一些工业区的事务。而一场针对蛇口联合医院的“投诉”，就是在这样一场会议上发生的。

某次会议上，有一位三洋工厂的经理向袁庚“投诉”，抱怨说蛇口联合医院的车辆扰民，“三更半夜了还在居民区鸣笛，又不是来接病人，还吵得人睡不好觉，严重影响了第二天的工作与生活”。

因此，袁庚向蛇口联合医院的出席人员询问事情的原委。

这是怎么一回事儿呢？

原来，这“扰民”的医院车辆是来接医生去医院参加手术的。

当时蛇口联合医院随着发展，已经成了深圳市内最顶尖的医院。远至沙井、福田、罗湖的病人都前往蛇口联合医院就诊，医院人手也依旧处于相当紧张的状态。倘若病人有复杂且危急的状况，就必须召集已经在家休息的医生回医院，参加急诊。

蛇口联合医院有一位来自北京的青年外科医生，名叫邵式颖。他在1985年来到蛇口医院，很快成了医院外科的技术骨干，每天都在手术台上忙得不可开交。

这一天，邵式颖结束了一天的劳累工作，回家之后睡得特别熟。不想入夜后不久，就有一位情况十万火急的病人入院，急需身为外科骨干医生的他返回医院参加急诊，准备手术。医院快速派车赶到邵式颖居住的小区，在外面用大喇叭喊着：“邵医生，有急诊！邵医生，有急诊……”而睡熟的邵式



1984年5月，袁庚在蛇口联合医院建院一周年庆祝会上讲话

颖却毫无反应。这时候，住在邵式颖家楼上的一位邻居，用长长的竹竿敲打邵式颖家里的玻璃，终于将其唤醒。醒来的邵式颖这才反应过来，急急忙忙跟着医院的车返回院中去急诊。而被那车的喇叭声吵到的居住在同一小区的三洋经理，却因此睡不好了。

蛇口联合医院院长诸少侠在情况厘清之后，在会议上不满地发言反驳道：“才吵到你们一次，你们就有意见？我们的医生，经常半夜三更被拉到医院去，参加抢救病人！这又怎么说？”

参会的邵式颖听到这句话之后，内心深受感动。他确实体会到了院领导对医生们的深切理解和温暖关怀——有这样支持自己工作的领导在，还有什么理由不努力奋斗呢！

而这场风波还引起了袁庚的关注，由此又引出了后续的故事。

不久之后，邵式颖搬到了新家居住。有一天，蛇口通信公司的员工来敲门，说要为他安装电话。在那个时候，电话还是非常新奇而罕见的东西，刚被引入蛇口工业区。因此，邵式颖好奇又不解地问道：“电话？什么电话？我没有申请安装啊！”对方笑着回答道：“免费给你安，你就安呗！”

邵式颖有些忐忑地接受了来者的好意，同时又翻看对方身上携带的安装电话名单，这才发现，上面还有自己认识的十几个熟人——全都是蛇口联合医院内科、外科、小儿科、妇产科等各大科室的主治医生。

他后来才知道，原来袁庚老先生将那次会议上的风波记得清清楚楚，因此在蛇口工业区的通信公司开始安装电话业务之后，特意叮嘱通信公司，要为医院的这一批技术骨干都安装好电话，方便医生们和医院之间的沟通和交流。

新安装的电话很快就派上了用场。又一次凌晨两三点，邵式颖被清脆的电话铃声吵醒，医院通知说现在有急诊手术，要他赶紧过去。邵式颖立刻起身出发，踩着单车，飞一般地赶到了蛇口联合医院。等他进入手术室，换上手术服的时候，才想起来告诉医院科室：“不必派车去接我了，我已经到了！”

那个时候，医院调度来派去接他的车还没出发。而急诊手术室内的病人，也因为邵式颖神速赶到，而赢得了宝贵的时间，幸运地捡回了一条命。

蛇口有一句话，叫作“时间就是金钱，效率就是生命”。但对于医院来说，时间又何尝不等同生命呢！

“我们的进步是不能停止的！”

在蛇口联合医院发展的过程中，诞生了很多南山区的“第一”，譬如第一例开展的手术，第一例治愈的疾病，等等。随着深圳的逐渐发展，蛇口联合医院的医生还开始在《深圳医学》等专业学术杂志上发表论文，医院的影响力快速扩大。而这种成就和蛇口联合医院上下精益求精、奋发图强的精神是分不开的。

蛇口联合医院非常重视院内人才的培养和医务人员的业务能力。首任院长诸少侠常说，对于医院而言，治病救人就是其核心的使命，而要治病救人，没有技术，没有知识，是行不通的。因此，他特别鼓励院里的医务人员学习进修：“我们的进步是不能停止的！”

由于蛇口联合医院的特殊地理位置，院内常常有在蛇口工业区经商或居住的外国人前来就诊。改革开放伊始，医院里能听懂并说得一口流利英语的人并不多，这也造成了医院在诊治外国病人时，常常因沟通不畅而出现困难。因此，诸少侠倡导医护人员们学习英语，鼓励英语好的人每天带着科室



1989年的蛇口联合医院

其他人读说十分钟英语，还支持院内的青年去深圳大学的夜大继续进修，提高自己的知识水平。蛇口联合医院里因此掀起了一股学习进修的热潮。

肖丽端就是当时就读深圳大学夜大青年中的一位。她选择报考了深圳大学的英语系。考试通过被录取之后，她每周都会在三个工作日的晚上以及周六的下午，踩着单车去深圳大学进修英语。

当时的医院内还有很多像她一样在夜大进修的年轻人。有的人去学习会计学，有的人去学习工商管理，有的人去学习计算机，大家都在下班后一起骑着自行车去夜大学习。尽管那个时候道路凹凸不平，黄沙泥土飞扬，但在这些求知若渴的蛇口青年心中，都不算什么。

功夫不负有心人，在结束了为期三年的英语学习之后，肖丽端被调职到对外门诊部，负责处理只会说英语的外国病人。在她的翻译帮助下，外国病患能够向医生们清晰地传达自己的症状，譬如哪里疼痛，哪里不舒服，以及过去服药的历史等，这些都对蛇口联合医院的诊治工作开展起了很大作用。

邵式颖在医院外科任职期间，也受到诸少侠院长倡导医务人员学习进修的号召影响，坚持阅读学术论文，不断充实自己。有一次，一位因车祸导致肝脏破裂的伤患被送到医院，在手术过程中伤患破损严重的肝脏一直大量出血，难以缝合。就在这时，邵式颖灵机一动，想到前段时间读过的一篇讲述用大量纱布填充伤口止血的论文，立刻决定将类似的手段用在这次手术中。



2012年，合并后的蛇口人民医院新门诊部大楼启用

他用纱布紧密地包裹住伤患刚刚缝合完毕的肝脏，快速完成了止血，最后顺利完成手术，成功地救回了一条生命。

从护士到医生，蛇口联合医院上下就是秉持着这样的精神，不断充实自己，不断坚持进步，救助治疗了无数病患。

随着历史的进步和社会的发展，今天的蛇口联合医院已经和蛇口人民医院合并，改名为“深圳市南山区蛇口人民医院”。

如今，蛇口人民医院在职员工高达1600余人，设有35个临床医技科室，31家社区健康服务中心，院内核定床位超过500张，服务面积达65平方千米，服务人口接近80万。在过去的数年中，蛇口人民医院连续荣获“深圳市医疗服务质量评估A级”称号，已经成了深圳医疗界一股举足轻重的力量。

回首过去，蛇口联合医院的光辉后继有人；展望未来，蛇口人民医院的传奇还在继续……蛇口医界人士们不断进步的步伐，是不会停止的。

（作者：杜卓伦 《蛇口消息报》记者）

花儿为什么红得像燃烧的火 ——揭秘《花季·雨季》

有人说，当代青春文学、青春电影的发端，都源于20年前的蛇口，和一个叫郁秀的女子有关。

打开百度，输入“郁秀”两个字，你会发现这个名字与青春文学、青春之歌紧密相连——那一年，郁秀16岁，在蛇口育才中学就读期间，创作出了长篇小说《花季·雨季》，小说出版后引起轰动，被美国《时代》周刊称为中国青春文学的开创者。

花儿为什么这样红，红得像那燃烧的火？这一把青春文学的破晓之火，至今还燃着……

将门虎子：小荷初露尖尖角

郁秀的父母都毕业于北京大学，父亲郁龙余在一次演讲中说：“读书改变人生，因为阅读，我家出了



郁秀

一位少女作家郁秀。”

郁秀出生在历史文化名镇——福建省永泰县嵩口古镇，这里风光秀美，百余座庄寨错落有致、古朴典雅，历代先辈多以经商和读书为主，出了不少文魁与拳师。据专家考证，这里还是南宋爱国词人张元干的第一故乡，无怪乎乡风醇厚，有深厚的文化底蕴。

郁秀从小和妈妈生活在这地灵人杰之处，而双胞胎姐姐郁英则跟着爸爸生活在北大，一家四口像“牛郎织女”一样，分居两地。外公家是个大家族，一座房子里住着几十户人家，各种辈分错综复杂，为郁秀将来解读《红楼梦》时厘清里面的人物关系埋下伏笔。外公家族一直以诗书传家，是名副其实的书香门第，个个儒雅风流。外公写得一手遒劲的字，经常参加镇上和县里的诗社活动；郁秀的大舅是县文化馆馆长，二舅三舅和郁秀的妈妈都是中学教师。小郁秀长得聪慧可人，水灵灵的眼睛，娟美的笑容，在这样得天独厚的环境中，读着小人书，背着唐诗，闻着书香，看着风雅，听着故事，像一朵烂漫的太阳花，自由自在地吸收着八方灵气。

10岁时，郁秀跟着妈妈，和爸爸、姐姐在深圳团聚，从古镇到大都市，仿



郁秀和父亲郁龙余教授

佛小溪流进了大海，所有的自由和宽广使种子有了如饥似渴、尽情伸展根须的良机。

父亲嗜书如命，因为爱阅读，他从北京大学调来深圳大学后，由印地语老师成功变成中文老师，担任中文系主任、深大文学院首任院长，并在2016年获得印度总统慕克吉颁授的第二届“杰出印度学家”奖。因为全家都爱阅读，2003年被评为“首届全国学习型家庭”。

郁秀深受父亲熏陶，阅读成痴，每日往返于家、教室、图书馆之间，父亲的书房向姐妹俩全天候开放。对文学表现出浓厚兴趣的她，在博览群书之时，不仅喜欢观察、思考、记录一些好词好句，还准备了一本袖珍记录本随时收集素材，记下一些小感悟。为了能多看小说，她甚至跑到图书馆当义工，这样每周就可以比别人多借三本书了。书读得越来越多，思想仿佛长了翅膀，总有一种想要飞翔的冲动。于是，在初中一年级开始，在浓浓的书香氛围里，不断涌现的奇思妙悟催促着郁秀开始提笔写日记。翻开郁秀的日记本，一股清新的灵气扑面而来——

“晚饭时，又是一边吃饭一边‘顶针’。妈打头，从‘一’开始——一帆风顺，姐‘顺理成章’，我‘张皇失措’，爸‘措手不及’……等妈接到‘风声鹤唳’时，却不往下接了，问我们知不知道这个成语的意思。我和姐姐都说不上出处。于是妈就把这个成语的典故和来源说了一遍。”

“今天，妈不让我们看电视，说，快做功课，别明天又‘戚’不出来！这话外人听了，一定莫名其妙，我们却心领神会。故事是这样的：小镇上逢年过节有戏剧演出。有个跑龙套的人不甘心总当配角，常牢骚满腹——唱主角有什么难的，给我一个机会我也会演。机会来了，有一回，演抗倭英雄戚继光的演员病了，有人就推荐他。正式演出时，一上场亮完相后，他自报家门，‘本帅戚、戚、戚……’下面就再也‘戚’不出来了。”

……

精彩的日记里，随处可见思想和才情的光芒。

《红楼梦》：从阅读到产生创作冲动的临门一脚

郁秀和双胞胎姐姐郁英一起，耳濡目染父母勤奋严谨的治学精神，学习之余，广涉中西方文学经典，不仅熟知李白、李清照、李贺等，更了解现代的鲁迅、林语堂、梁实秋，甚至港台作家如柏杨、三毛、琼瑶、金庸、席慕蓉等，而对中国古代四大文学名著更是烂熟于心，尤其对《红楼梦》和一些红学论著兴趣浓厚。郁秀妈妈说，她们姐妹俩是读《红楼梦》长大的，一本《红楼梦》翻来覆去看了好几遍。

姐姐郁英小时候喜欢画画，她常常翻来覆去地画金陵十二钗，郁秀为了检阅自己对《红楼梦》的熟悉程度，则兴趣盎然地在一旁编排书中人物的关系表。时间一久，对荣宁二府几百号人物盘根错节的关系了然于心，谁娶了谁，谁生了谁，谁是一等丫头，谁是二等丫头，最后，竟熟到能在里面错综复杂的人物关系中挑出好几处前后矛盾的错误来。

电视剧《红楼梦》首播时，郁秀姐妹在读小学六年级，常常主题歌一起，姐妹俩就从房间冲出来。一次，全家都在看电视时，母亲对里面的一个人物将说而未说时，郁秀脱口而出：“惜春。元、迎、探、惜，年纪小，辈分却不小，后来当尼姑了。”不动声色之中的“不务正业”，让母亲吃惊，为了让孩子们以学业为主，在写作业的时间和电视剧播出时间重叠时，妈妈坚决不允许她们看电视。但“精灵们”办法总是有的，快到了电视剧《红楼梦》播出时间，姐妹俩便心照不宣，借口“查资料”，溜到书房里，手里拿着书装装样子，耳朵却在倾听着客厅的动静。时机一到，二人便把门打开一条缝，隔着那条小缝隙，怀着一种惊喜而忐忑的心情“偷窥”。但“偷窥”总不过瘾，姐妹俩心系着“红楼”，平时着魔似的收集《红楼梦》的音乐磁带，还抢购了一本有主要扮演者生活照和剧照的《大观园》。

《红楼梦》对郁秀的潜移默化，使《花季·雨季》的人物和结构似乎蒙上了几分红楼色彩。书中有一个女生，多愁善感，很像林妹妹，郁秀直接将林黛玉和扮演者陈晓旭的名字结合给她取了个名字——林晓旭。

到高一时，郁秀就读于蛇口育才中学。对16岁的她而言，那是一个青春

外溢的年龄，记日记似乎已不能再满足一个少女日渐丰富的情感和思想。那时候的深圳，随处可听见挖土机的轰鸣，改革开放势如破竹，大量的外来人员涌入这座城市，空气中飞扬着拓荒者的激情和梦想，思想转变和社会改革的浪潮使这座城市日新月异，影响着这座城市的方方面面：工作、住房、户口……人们的生活在急速地发生着变化。

这一切，都被平时爱看书爱思考的郁秀记在了心里，《红楼梦》的启发使她逐渐在脑海里布下一个大局。

蛇口育才中学：《花季·雨季》精神和地理上的支撑点

爱默生说，没有地理上的支撑点，就没有精神上的支撑点。

郁秀16岁那年，进入蛇口育才中学读高一。育才中学地处南头半岛东南部的蛇口，1983年由招商局蛇口工业区创办，在轰轰烈烈的各种变革影响之下，这里聚集了一支国际视野开阔和教学理念先进的师资队伍，是深圳市最早的省一级中学和市重点中学之一。

育才学校依山傍海，与香港隔海相望。在当时“学生利益高于一切”的理念引导下，学校的学习氛围开放，学习环境宽松、活泼，学生可自由发挥个性，因此兴起很多由学生自己组织的社团和兴趣小组。对于郁秀而言，富饶的心灵中有太多想要表达的欲望和冲动，梦想的种子刚好落在这块肥沃的土壤上，只等时机一到，破土而出。

而这样的时机，或许就是在1990年一个不经意的夏日黄昏，远处浸润着半岛的潮水正在有节奏地起落，海风钻进教室拂动起书页和少女飘飘的长发，郁秀耳边突然想起老师在课堂上讲的一句话——“爱因斯坦说过，一个人最大的成功首先决定于从什么程度上和在什么意义上从自我中解放出来”；或许是在某一次体育竞赛中，男生们在球场上随着篮球奔跑跳跃，那矫健的身姿引得观赛的女生们议论纷纷，少男少女们像阳光下绽开的花朵，鲜艳夺目，是猛然意识到“女生在男生面前更像女生，而男生在女生面前也更像男生”的一次情窦初开；抑或是在班上组织的一次从都市走出去到山村



郁秀（前排右一）与蛇口育才中学的学生

小学考察体验的过程中，第一次对贫穷触目惊心，由此而生发了一次对现实和人生的思考……

于是，它就像一场终究要下的雨，一触即发，势不可当。就在那个夜深人静的夜晚，郁秀提笔疾书，酣畅淋漓。这一写就一发不可收，文思如泉涌，犹如神助，短短三个月的时间完成了约30万字的书稿，平均每天要写两三千字，一气呵成而没有丝毫影响到学习，让人惊叹。

轰动的《花季·雨季》居然是她偷偷完成的，隐秘到同居一室坐在对面另一张书桌上做作业的姐姐也丝毫没有察觉，父母当然更是被蒙在鼓里。

这是多么不寻常的三个月，仿佛天工开物，惊世骇俗。而完成了作品的那个16岁少女，心思如同被抽空了一般，等到重新积蓄力量，有勇气和自信再去面对自己的作品时，已是高二了。

千里马遇伯乐：众人拾柴火焰高

是千里马，就终会与伯乐相遇。

在高二的一次作文讲解课上，郁秀的写作才华被语文老师陈重发现，陈老师敏感地意识到：可能遇到了一个好苗子。他单独找郁秀谈话，鼓励她多读书、多观察、多练笔。备受鼓舞的郁秀难抑兴奋之情，她怯生生地告诉陈老师自己完成了一部30万字的“东西”。陈老师听后眼前一亮，当即决定要阅读书稿。于是，《花季·雨季》终于迎来了第一个不同寻常的读者。陈老师在繁忙的工作中挤出时间读完了书稿，带着难言的惊喜和感动，再次找郁秀进行了一番推心置腹的谈话。

郁秀内心的期待和不安，终于在陈老师对小说给予了肯定和中肯的意见中如释重负，陈老师的支持和指点让她茅塞顿开，并再次点燃了她的创作激情，使她鼓足信心重新制订修改方案。在1993年那个寒假里，家人都搬去新居，她借口补习功课留下来，胆小的她晚上将门窗紧闭，克服一个人独处一室的孤独和恐惧，独自在深圳大学海望楼旧屋，与涛声为伴，夜以继日，除了大年三十和大年初一，利用假期20多天的时间，对《花季·雨季》进行了全新的修改。

稿子改好了，郁秀心中按捺不住一股激动，想出书的欲望强烈起来。很巧的是，她当时正好认识一个正在写诗的女孩，她给了郁秀某出版社一位编辑的电话。此时的郁秀依然打算瞒着家人，直到那天下午，郁秀来到深圳大学中文系资料室，拨通了电话，将话筒拿到门外，和出版社的编辑约好第二天上午送书稿过去。

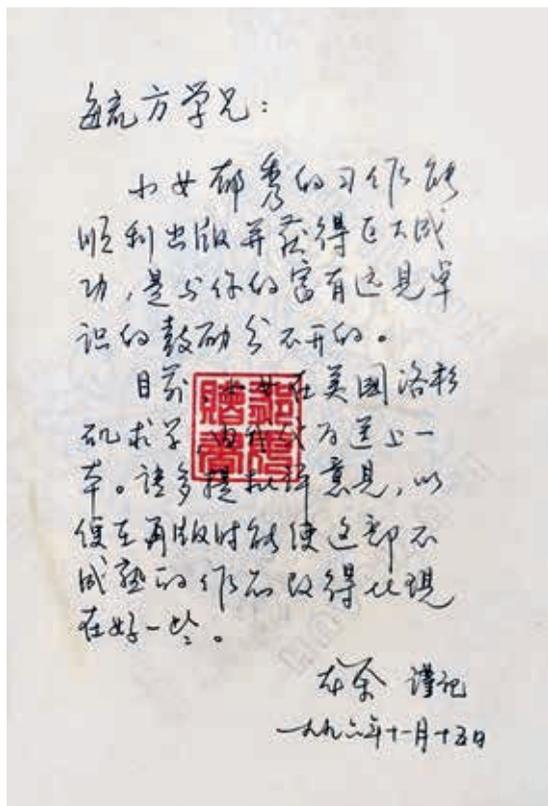
而这时，准备回资料室的一位老师远远地看见郁秀“偷偷摸摸”打电话，她很纳闷，这丫头平时从来不打电话，今天为什么打个电话要把线拉到门外？于是，她想探个究竟，便躲在一旁，偷听电话的内容。这一听不要紧，这位老师大吃一惊，郁教授的丫头了不得，要出书啦！

第二天早上，郁秀准备搭深大本部到深圳大学成人教育学院的校车去出版社。此时，郁秀的妈妈接到了那位老师的电话：“郑老师，你知不知道你

女儿要出书的事，她今天早上好像要送书稿去出版社？”妈妈很惊慌，连忙赶到校车发车地点，想把郁秀劝回去，但郁秀心意笃定，就是不肯下车。妈妈赶紧打电话告诉爸爸：“你女儿要出书，赶快来校车上拦住她，别让她出什么洋相。”郁教授迅速来到乘车点，上车问清楚了情况。郁秀从书包里掏出26个练习本，正反两面都写满了密密麻麻的字。见到如此累累“硕果”，郁教授心里放心了一大半，便让女儿先去出版社，有进展情况随时沟通，不能再对父母隐瞒。

后因客观原因，出书一事就暂时搁置一旁。

出书的事放下了，可郁秀的母亲好奇心却来了，30万字，对一个孩子来说，别说写，光是抄，就已经不可想象了。母亲想知道这么大部头的书，孩子写的究竟是一个什么样的故事。于是，母亲利用一个假期的时间，用四通打字机将小说稿全部打印出来。母亲读后惊喜地发现，小说很有吸引力，赶



郁秀父亲写给学者卞毓方的信

紧告诉郁教授，让他也读一读。郁教授半信半疑，就像医生不给家里人看病一样，郁教授决定把文稿给专家审读。

时任深圳大学中文系副主任封祖盛教授是文艺评论专家，他看了《花季·雨季》后如获至宝，四处推荐。封祖盛对该书提出了很重要的修改意见，使郁秀痛快地改掉了母亲曾力劝她删掉而她不愿“忍痛割爱”的一个大章节。事后，母亲用《红楼梦》中林黛玉对贾宝玉说的一句话来打趣她——“平日里和你说的全当耳边风，怎么她一说你就听，比圣旨还快”。

著名学者卞毓方看了书稿后，心中大喜，直觉告诉他，此书不凡。他对郁秀父母说：“稿子交给我处理，保证能一炮打响。”他要求将书稿寄到上海，并托人和复旦大学出版社敲定了出版方案。

从沉寂到辉煌，《花季·雨季》赶上一个好时代

而真正改变《花季·雨季》命运的，是一次重要的学术会议。

那时，广州暨南大学正在召开一个全国的文艺学博士点建设研讨会，郁龙余教授应邀前往，会后博导们观看中国民俗文化节目表演。在演出前，郁教授同正在读博士的深圳市委宣传部文艺处某领导聊天，谈到了女儿的小说《花季·雨季》受到了一些专家好评。这位领导一听顿时双眼发亮，他们正到处寻找和培养中学生题材的好作品，准备申报国家“五个一工程”奖，目前深圳在这一块还是空白。

于是这位领导第二天亲自跑到深圳大学教工宿舍——深圳大学新村找到了封祖盛。封老师马上给郁秀妈妈郑老师打电话，请她送一套《花季·雨季》的打印稿过来。这位领导风风火火取走了小说稿，回去加班加点看完后，很震惊，急忙一级一级往上呈，时任深圳市委宣传部文艺处处长徐民奇一个晚上一口气读完，宣传部副部长刘学强也在最短的时间内看完。他们看后大加赞赏，一致认为，这本出自一个16岁少女之手的小说，是一部不俗之作。

一切都刚刚好，就像一星火光，终于等来燎原的时机。正当上海复旦大学出版社准备商谈出版事宜时，深圳开始了大动作。为了贯彻中央“大力抓

电影、长篇小说和儿童文学三大件建设”的指示，深圳市委宣传部很快下了文件，内容大意是：第一，由海天出版社马上出版，首印5万册；第二，准备请名家拍成电影、电视剧；第三，书印出来后在深圳举办的第七届全国图书交易博览会上隆重推出。

《花季·雨季》终于春风化雨，喜逢盛世，赶上了一个好时代。那一年是1996年，离小说初稿诞生已有6年的时间，此时的郁秀正安安静静地在美国一所大学念商学。

由时任深圳市委宣传部部长邵汉青教授欣然作序的《花季·雨季》，终于公开出版、发行了，并在1996年11月第七届全国图书交易博览会上隆重推出，当时与《花季·雨季》同时重点推出的，还有赵忠祥的《岁月随想》。展出第一天，郁教授赶到新落成的深圳书城，他惊喜地看到买小说的人排成长龙；书展最后一天，排在销售榜单第一名的，竟是郁秀的《花季·雨季》。它的畅销完全超出了父母、老师、出版社以及所有关注它的人的预料。当时怕卖不出去，出版社首印才3万册，没几天就脱销了，急得出版社赶紧加印。小说出版后，在深圳、广州、北京三地都举办了座谈会，一次比一次规模大、评价高，在读者中引起巨大反响。

在《花季·雨季》新书研讨会上，专家们给予了极高的评价，盛赞其为“九十年代的青春之歌”“跨世纪一代的希望之歌”。随后，它被拍成电影，电视剧，改编成卡通版、连环画、盲文版，广播小说连播。各种殊荣接踵而来——

小说《花季·雨季》荣获中宣部“五个一工程”奖、第三届国家图书奖提名奖、宋庆龄儿童文学奖、全国优秀儿童文学奖等多个奖项；由小说改编拍摄的同名电视剧获金鹰奖，主题歌获“五个一工程”奖；由小说改编拍摄的同名电影获“五个一工程”奖、华表奖、金鸡奖、童牛奖。一时间，《花季·雨季》成了青春文学的火种，以星火燎原之势被人们热议，一批影视名星如颜丹晨、李晨等脱颖而出。2008年，郁秀的《花季·雨季》入选“改革开放30年最具影响力的300本书”……至今它的销量已逾200万册。

正如郁秀最怀念的封祖盛老师在评论中说：《花季·雨季》的成功，包

含着志气、灵气、福气和运气。

郁秀则羞涩地笑言：秘诀无他，是爱护后辈的恩师们点拨了我，是精益求精的亲人们提升了我，是因缘聚合的时代成就了我。

（作者：甘利英 深圳市作家协会会员、《莲花山》杂志编辑）

南海酒店：为国争光的南海明珠

一个看似平常的日子，在一些人眼里却分外不同。

2017年10月14日，蛇口希尔顿南海酒店—南海翼迎来了一批特殊的客人。280名当年在南海酒店工作的海内外老员工欢聚一堂，参加“原南海酒店全球员工欢聚庆典”，一起追忆那段激情燃烧的青春岁月。



深圳南海酒店是深圳首家五星级酒店

南海酒店第一批员工林成荫、张晓青围绕在酒店里里外外看个不停，禁不住百感交集。32年前的10月14日，正是南海酒店试营业的第一天，那时的他俩还风华正茂，转眼已两鬓染霜。然而，这座带着风帆的建筑，经过岁月的洗礼后，依旧挺立在“海上世界”，雍容平静地凝视着这片海……

叫酒店，还是宾馆？

风拂过树梢，松涛阵阵。浪卷过礁石，白沙滚滚。

此刻，没有人知道林成荫、张晓青他们的感受，也没有人知道在南海酒店的工作经历给他们带来了怎样的人生。

眼前的南海酒店虽然已属希尔顿管理，酒店内部也换了模样，但没有人能否认，它曾经的璀璨与光华——深圳第一家五星级酒店、接待过无数政要明星、深圳闪亮的城市名片……

说到酒店，如今，人们会觉得非常普通。但内地出现的第一家名字中有“酒店”二字的，就是“南海酒店”。20世纪80年代的中国内地，第一家五星级宾馆是广州的白天鹅宾馆。注意啊，它是宾馆而不是酒店。

现在看来，二者似乎没有什么区别，但在那个年代却异常敏感。酒店是香港那边的叫法，而内地这边的叫法是宾馆。特殊国情下，宾馆与酒店虽两字之差，却可以上升到“大是大非”。

作为中国第一个对外开放的工业区，20世纪80年代的蛇口建设如火如荼，已经吸引了世界的目光。南海油田的勘探开发，使许多著名的外国石油公司纷至沓来，约有300名石油勘探专家长期驻扎在蛇口，然而这里却找不到能满足他们食宿和洽谈业务的合适场所。

为了促进南海油田的开发、吸引和留住投资者，时任招商局集团常务副董事长袁庚和香港美丽华集团总经理杨秉正共同谋划建一个高档的酒店与之匹配，并很快形成了一个投资组合：香港汇丰银行、中国银行深圳分行、香港美丽华酒店集团和招商局，这四个股东，各占25%股权，总投资2.2亿港元，由美丽华集团下属的美丽华国际酒店管理有限公司负责南海酒店日常的



20世纪80年代中期的南海酒店

经营管理。

“高起点、高标准，与国际接轨！”这是当时决策者们对南海酒店的要求。

1983年9月25日，在深圳湾口、蛇口微波山旁一个背山面海、风景如画的地方，南海酒店正式开工建设。

两年后的10月14日，南海酒店试营业，独特的巨帆般建筑造型，一经面世即震惊业界。这一设计曾获得亚洲建筑设计金奖，成为建筑设计的典范。

在试营业前的1984年，南海酒店在北京、上海、南京、武汉、重庆等全国十大城市开启大规模的公开招聘。在特区和高薪的双重“诱惑”下，应聘者如云。来自武汉的林成荫和来自南京的张晓青在“1000人选16”的面试中“突破重围”，成为第一批南海酒店员工。

“刘姥姥进大观园”

人生有无数个第一次，但在林成荫、张晓青的心里触摸“资本主义”，看到“花花世界”的第一次，就是南海酒店组织的“300员工赴港大培训”。

“我们当时拿的都是绿皮的公务护照，一遍一遍地看，甭提多自豪了。”

1985年3月，林成荫、张晓青跟随大部队到香港，参加为期3个月的培训。

300人赴港培训，这在20世纪80年代，在中国历史上可谓空前绝后，那么多人滞留香港三个月，签注不能用一般的通行证，必须用中组部签署的绿皮公务护照。

“那天天很蓝，我们分批去香港，有坐车的，也有坐船的，一路上浩浩荡荡，可壮观了。那时的我们对一切都很好奇，没出过远门、没去过香港，没见过所谓高档的地方，也压根儿不知道五星级的酒店是什么样子的。”

到香港后，当时最大的酒店美丽华酒店专门腾出一层楼安置学员，并请酒店专业人士培训酒店管理知识。所有学员按照之前的分配，直接到前台部、餐饮部、客房部、工程部、财务部等一线学习。

“我当时被分在前台部实习，首先要学的就是用电脑，录入的资料都是英文。那时，电脑是啥，我都没见过，觉得好新奇呀！教我们的是个新加坡老师，普通话还不错，手把手地教，其他老师基本都讲粤语或英文。”

在张晓青的印象中，“老师”们都非常认真，怎么接待客人、怎么打招呼，都一一示范。在美丽华酒店，住店的客人来自世界各地，他们大多说英文，还有说粤语的。只要碰到有说普通话的客人，老师们就鼓励学员勇敢地上前，“您好，请问您是入住的吗？”“您有预订吗？”“预订的名字是什么？”……

别看这些话很简单，其实背后都有一套详细的行为规范和标准。“要挺直身体，面带微笑；回答客人的问题时，要放下手头的工作，抬头看着对方的眼睛；说话语气要温和，时不时要与客人有眼神的交流……”

“总之，我们就像是刘姥姥进大观园，看什么都新奇，什么都要从最基础



1985年张晓青拍摄于南海酒店

的学起。”

好在之前在南京学过几年英文，简单的英文会话张晓青还能应付，但没有培训的晚上，张晓青还是经常拿着英文字典学习。即便如此，也闹出了一些笑话。

“当时，按照纪律我们不能随便外出，周末统一出去买点日用品。能外出的日子，我们可开心了。香港商品琳琅满目，我们从没看到有这么多来自世界各地的东西，眼睛都看花了，但上面的说明都是英文。有一次，我想买洗发水，竟然买成了护发素，后来出门都随身带着英文字典。”

语言，其实是考验学员们的第一道难题。那时的香港人，要么说英文，要么说粤语，当学员一脸茫然时，他们就用肢体语言或是字典来表达，直到学员明白为止。

当时在工程部学习的林成荫作为学员干部，不仅要学习修彩电、修水龙头等设施，还要去采购部、会计部参加培训，教师出身的林成荫也有一定的英文基础，起初普通话与粤语“鸡同鸭讲”，后来干脆用英语交流。

“香港人做事一丝不苟，非常认真敬业”，这是张晓青和林成荫在培训时的共同感受。林成荫清晰地记得，当时的香港美丽华集团总经理、南海酒店首任港方董事长杨秉正，经常一瓶可乐、一个盒饭、一双布鞋，从早忙到晚。

Hotel 和 Hospital

如果说去香港培训让林成荫、张晓青们有了不同寻常的开始，那么之后在南海酒店的工作经历，是真正把那个“不同”植入骨子里的。

南海酒店的硬件设施自不必说，按照当时接轨国际、打造国内一流酒店的标准，酒店的设施基本都是当时最先进的，“连每一块瓷砖都是从香港运过来的”。

先后在人事部、工程部工作的林成荫回忆，南海酒店采用的建筑、装饰材料、机电设备几乎都是进口的。如外墙瓷砖是意大利的，幕墙玻璃是美国的，空调主机是美国名牌产品特灵的，特别是客房空调，采用的是美国维连

斯系统，非常安静，没有一丝噪声，但造价昂贵。酒店所有的机电设备，甚至连一扇通往室外的推拉门，都由一个楼宇自动控制系统来监控，如果在夜间，一扇不应该开启的门被推开，系统就会自动报警。还有，酒店室外花园的植物，全部从广州华南植物园选购，据说花了100多万港元。

除了一流的硬件设施，软件就是人才和服务。那时，南海酒店聘请了德国人布格曼为首任驻店经理，这也是深圳酒店业聘请的第一个“洋高管”。其他中层管理人员都是熟悉酒店行业的香港人，中心控制部招聘了菲律宾专业IT人士负责。林成荫、张晓青等这些从全国招聘的员工，都从一线做起。

然而，开业不久，一些内地员工便闹起了情绪，因为有个别港人“瞧不起我们，觉得我们什么都不懂”。

敏锐捕捉到这一情况的袁庚为此专门开了一个会。他告诉大家，南海酒店在引进外资、设备、人才上都没有问题，但唯独缺乏的是管理经验，因为我们都是门外汉，大家先不要挑别人的毛病，要沉下心来先当小学生，虚心向别人学习，以后我们总要培养自己的管理队伍，但这需要时间。

袁庚的话醍醐灌顶，那时的林成荫暗自下决心，“先放下身段好好学习，以后我会做得比他们更好”！

此后的数年，林成荫虚心学习、韬光养晦，从人事科员工做到科长，然后转到工程部担任部长。至今30多年过去，他仍然记得几件让他记忆深刻的事儿。

每次港方董事长杨秉正来酒店的第一件事，就是去看洗手间，“五星级酒店的洗手间绝不能有臭味”。厕所哪能没有臭味？第一次听到这句话的林成荫蒙了。可通过抽风、排水系统等措施解决，南海酒店确实做到了。

“什么叫酒店工程？”有一次，杨秉正很郑重地告诉林成荫，“不是说哪儿坏了修哪儿，而是所有的设施看起来都像新的一样。”比如房间里的地毯，客人不小心掉了烟头烧了一个洞，林成荫要把这个“洞”用刀片挖下来，再把备用品填上去，客人不拿放大镜是根本看不出来的。

驻店经理布格曼的工作作风更是让林成荫、张晓青们“发怵”。每天，布格曼像“警察”一样在酒店内外巡逻，上上下下、里里外外挑毛病找问



南海酒店最早的钢琴师武音



南海酒店最早的一批员工

题，这儿看看，那儿摸摸，这儿闻闻，那儿问问……比如客房的卫生，布格曼要求非常高，电话机下、枕头下、床底下等死角都要做好清洁，洗手间的卫生标准要求就更高了。

在长达一年的时间里，林成荫每天拿着笔记本跟在他后面不停地做记录，有问题要马上整改，不整改就要扣钱。

“那时我们精神高度紧张，就怕哪里出错。见到布格曼就像老鼠见到猫一样。他手里有一串房间钥匙，经常突击检查，以至于我们只要听到钥匙声，就以为布格曼来了。”

布格曼特别重视花园，为了找到合适的打理者，他四处找人。有一回和朋友专门开车到顺德去找，经过一个花圃时看到一个人，就在一旁暗自观察了好久，“就是他了”。然后，布格曼跟他交流了几分钟，最终把他挖到了南海酒店。这人后来就成了大家都熟悉的“花王”。

布格曼还把医生挖到酒店，当时林成荫很不解。酒店为什么招医生？“你知道吗，Hotel（酒店）和Hospital（医院）的管理是相似的，都是面对人的，企业管理就是人的管理。”林成荫这才恍然大悟。

什么是对人的尊重？

对外，“顾客是我们的衣食父母，一切为顾客着想”；对内，“尽可能为一线服务、为员工服务”，是南海酒店一直坚持的准则。

“二线的要为一线服务好，一线的才能服务好顾客”，先后在人事部工作

多年的林成荫、蒋建新，对此深有体会。

后来成为南海酒店人事部部长的蒋建新回忆，当时酒店最好的地方都让顾客享用，行政、后勤、总务等部门办公室都在不起眼、很狭小的地方办公，且严控人数，尽量把人员放到一线。

“我记得有一次杨秉正接到员工对食堂的投诉，亲自过来找我们了解情况，制订改善的方案。”

在南海酒店，人事部不是权力部门而是服务部门，在管理上以需求定岗、以岗位定责，不能随意多加一个人。

“我们新员工入职后，每人都有一本员工手册和岗位职责，里面怎么做、做什么都一清二楚，而且非常具体。”

在前台部、客房部工作过的张晓青举例，比如给一个房间打扫卫生就有几十条程序，而且要在规定的时间内完成；比如前台，怎么问候客人、接待客人、为客人答疑、尽量满足客人的要求，都有详细的行为规范。

至今，张晓青还记得一件尴尬的事。一个香港客人用粤语问她“哪里有电池”，结果张晓青听成了“哪里有点心”，便顺手指向中餐厅，后来这个香港人又回来找她，告诉她“电池”。

从那以后，张晓青跟着当时的香港部长苦学粤语，慢慢地，她的粤语就说得越来越好了。

在南海酒店，还有一个“例牌菜”是让所有员工都动容的，就是每年酒店都要请所有员工吃年夜饭。

“那一天，酒店的高管、各个部门的部长全部到场，列队欢迎员工，向他们一一握手致谢。”这个传统，是让林成荫、张晓青、蒋建新们终生难忘的，“那时，你会明白什么叫尊重，对人的尊重。”

一流的环境、一流的硬件、一流的服务，让南海酒店成为深圳亮眼的城市名片。有一些香港人甚至表示，“南海酒店的名气比蛇口还大”。

来酒店住过的国家级领导人，更是为南海酒店留下“为国争光”“南海明珠”等赞誉。

1986年3月26日，南海酒店正式开业后，很快吸引了来自世界各国的客

人。当时在蛇口设有办事处的英国BP、荷兰壳牌等跨国公司，其工作人员很快就住进了南海酒店。一些客人一住就是几个月甚至数年。其中一位来自挪威某公司的工作人员，在南海酒店开业的第二年起，便住进了这里，这一住就是11年，真正把南海酒店当成了自己的家。

1990年，中国内地首次评选星级酒店。同年9月21日，南海酒店被评定为五星级酒店，成为全国第一批、深圳第一家五星级酒店。开业以来，南海酒店多次被评为“深圳市十佳酒店”“深圳市先进企业”及“全国外商投资先进饭店”等，并为深圳及周边地区培养了大批的酒店管理专业人才，带动了深圳酒店业的高起点发展，受到了中外来宾的高度赞誉，为蛇口地区的招商引资和深圳特区的建设和发展做出了突出贡献。

容颜已变 情怀未改

“那时我们经常接待前来学习取经的全国各地酒店行业人员，以至于后来其他城市建五星级酒店时，都来挖我们。”张晓青自豪地说，“那时，只要开一家五星级酒店，就有我们南酒人。”

这样的璀璨与光华，不经意间也悄悄地改变着林成荫和张晓青们。

在南海酒店工作的6年，林成荫不仅掌握了专业知识，还发奋苦读英语。1991年，他以英语考试最高分的成绩被招商局派至香港，后来担任蛇口华益铝厂有限公司总经理，硬是把一个连续亏损十年的企业扭亏为盈，并连续赢利。

“我的管理经验全部来源于南海酒店。”林成荫说，在南海酒店的工作经历对他来说受益终生，他以五星级酒店的管理标准来管理工厂，比如厕所；还有高效的执行力，发现问题马上整改，等等。后来，经常有人调侃他：“这人讲话是内地人，怎么做起事来像香港人？”

“在南海酒店的工作经历对我来说是一笔宝贵的人生财富，我的骨子里早已深深植入了南海酒店的基因——专业、敬业、开放、包容。”至今，退休后的林成荫还保持着英文阅读和听说的习惯。

同样会流利说粤语、英语的张晓青，也保留了与林成荫一样的习惯。她在

这家被她称为“了不起的企业”待了一辈子，让她站在“更高的视野看世界”。如今，她去过许多地方的无数个五星级酒店，“硬件设施是越来越好了，但我依然能自豪地说，一些酒店的服务还真比不上我们那时的南海酒店”。

除了林成荫和张晓青，当时与他们“同吃、同住、同培训”的小伙伴，大多数在南海酒店工作两三年后陆续被高薪挖走，有的甚至漂洋过海。比如，当年南海酒店的钢琴师武音去了法国发展，后来成为知名演艺圈经理人；比如，原南海酒店的主厨罗伟强，现在是美国餐饮协会副会长、国际中餐烹饪大师和喜来登酒店亚洲总厨；比如，原南海酒店人事部的海恩，现为香港政协代表……

在这批员工中不乏各行各业的精英，有酒店业高管、名厨、烹饪书作家、上市公司老板、金融业高管、教育界知名创办人，等等。他们年轻时从内地来到蛇口，经过南海酒店的高起点、高规格、精细化培养，又从蛇口走向深圳、全国乃至世界，在各自的领域继续播洒“南酒人”的热血与能量，书写着自己的人生，改写着自己的命运。

然而，世间万物都有各自的生命周期。

2013年，设施已老化、营业近30年的南海酒店暂时谢幕，重新改造。2014年9月1日，南海酒店改造项目动工，由招商局蛇口工业区控股股份有限公司投资兴建，并由希尔顿管理经营。



2017年10月14日，280名南海酒店老员工聚会蛇口重拾记忆

经过近三年的改造，2017年7月1日，南海酒店再次“归来”，更名为深圳蛇口希尔顿南海酒店—南海翼。

此次南海酒店的改造，体现了历史与现代的融合，最大可能地保留了南海酒店的特色，包括原有的建筑主体，如巨帆式的外观和阶梯式的阳台，混搭了许多本土民居及工业元素的艺术品，酒店内部空间竹子、格栅、书法、中式传统灯具等元素，让人感觉亲切。

南海酒店作为深圳的地标性建筑，承载了深圳的历史，三年的改造实现华丽转身，是招商蛇口与希尔顿携手打造高端酒店的典范之作，将全面提升蛇口海上世界片区的档次和品位。

30多年沧海桑田。“今天的风又吹向你，我说所有的酒，都不如你。”

（作者：卢晓丽 《深圳都市报》记者）

从边陲小渔村到“小小联合国”

深圳是一座因改革开放而闻名世界的城市，而蛇口作为深圳最具特色的国际化区域，它的开放性和国际化恐怕无人会质疑。

时光倒转40年，彼时的蛇口是中国率先面向世界开启的一扇窗户。本着吸引国外资金、先进技术和原材料的初衷，蛇口以开放和包容的姿态，让无数外国人一同分享了中国改革开放的红利。

时至今日，在这片13.2平方公里的土地上，生活着来自全球102个国家和地区的2万多名外国人，他们为蛇口带来了无与伦比的多样性和生命力。蛇口在历经数次转型升级之后，也逐步从一个边陲小渔村发展成为国际化大都市。

二者的相辅相成看似天造地设，但对于经历过那段峥嵘岁月的人来说，每一块双语路牌、每一位在小区电梯中偶遇的外国人、每一家外资的创业型公司和每一所双轨制国际学校，都在默默地讲述着蛇口国际化发展的故事。

蛇口国际学校的校长罗伯特曾经思考过，当年改革开放的区域不止蛇口，为什么偏偏这里成了外国人最钟爱的聚集地？为什么蛇口可以在近40年

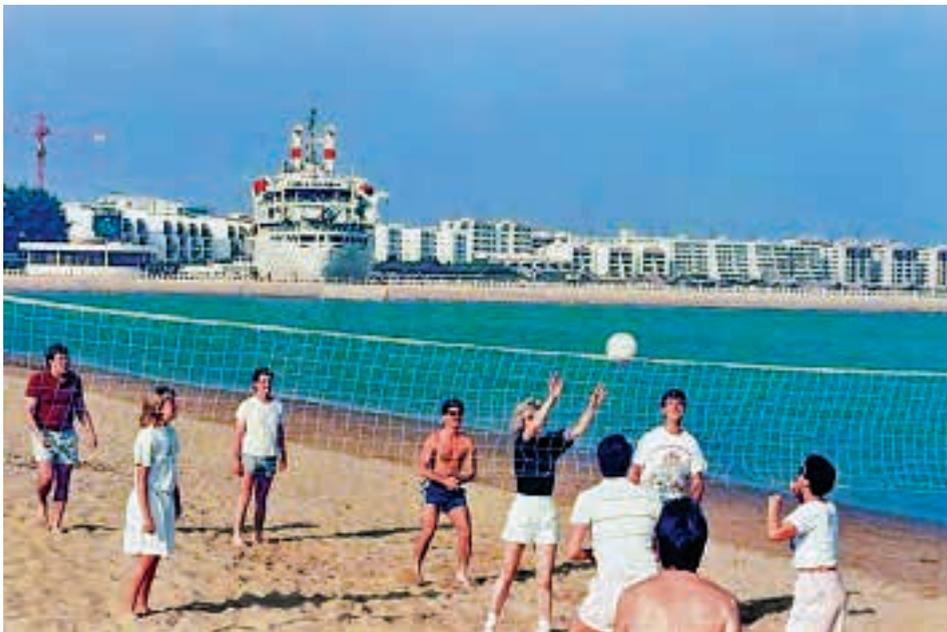
的时间里持续吸引越来越多的外国人选择来到这里安居乐业？

外国石油工人引发的连锁反应

蛇口第一声改革开放的炮声，掀起了中国改革开放的序幕，吸引了各路人才纷至沓来，最早踏上这片改革热土的外国人，大多是开发南海石油的石油公司员工。

1982年5月，11个国家和地区的40家公司参与了开发南海油田的投标，中标的阿科、雪佛龙、德士古、壳牌等诸多国际石油公司纷纷在深圳赤湾建设后勤基地，大量外国石油工人居住到蛇口，形成了工作生产在南海油井，商务、生活在蛇口的局面。蛇口也因此成了中国南方最大的石油城，集中了最多的石油企业中国开采总部。

改革开放初期的蛇口，虽然戴着中国改革和对外开放“试验场”的光环，可生活水平或物质条件都尚未抹去边陲小渔村的印记。尽管领着高额的“艰苦岗位”津贴，每当到了假期时间，大量的外国石油工人却无事可做。



早期的蛇口海滨常聚集许多外国人休闲娱乐



浮法员工骑单车合影

不少创业者敏锐地察觉到了其中的商机，蛇口酒吧街很快应运而生，五光十色的夜生活成为20世纪八九十年代中国南方的一道独特的风景线。

1984年开业的“海上世界”明华轮也是当时外国人最喜欢的据点之一，这艘由法国建造的万吨级豪华邮轮在蛇口六湾被改造成为集酒店、娱乐为一体的中国第一座综合性海上旅游中心。各类西餐厅和酒吧在海上世界广场星罗棋布。加之周边面向高收入群体的高档住宅逐步落成，蛇口顺理成章地成为深圳的外国人聚集地。

比尔是20世纪80年代踏上中国土地的外国人之一，在那个资讯尚不发达的年代，只有二十出头的比尔被这个尚带有一丝神秘色彩的东方国度所深深吸引。

“当时我是抱着极度悲观的心态来到深圳的，如果没有很好的发展机会，就当是来旅游了。可没想到这里的发展大大超出我的预料。虽然交通和生活不算特别方便，但那时的外国人已经开始有自己的圈子了，而且市场的开放程度足够支撑我开展一些对外贸易了。”

当时，外资石油产业让蛇口成为一个繁荣的投资热土。每平方米5650元

的高层商品房住宅、一万多元的大哥大、只收港币的百佳超级市场、南海酒店里的定制西装……当时的蛇口，流露着难以掩饰的优越和富足。

“妈妈，我觉得我喜欢蛇口多过奥斯陆。”

1963年生于香港的英国人卡罗尔似乎与中国有着冥冥之中的缘分。自大学毕业之后，卡罗尔便随丈夫移居挪威首都奥斯陆，其间虽然多次回到香港，却没有去深圳看看。直到2007年，卡罗尔和丈夫计划成立自己的科技公司。考虑到中国的科技创新能力和资源成本优势，他们便打算来中国发展。

当时目的地选项包括北京、上海和深圳。作为中国高科技产业的创新中心，他们更倾向于选择深圳。直到现在，她还记得当时通过互联网搜索深圳时，震惊得直呼“*Oh, my god*”的情景。虽然她知道中国已经成为世界上发展最快的经济体之一，但相较于她在20世纪80年代初对深圳的记忆，她实在无法想象一座城市可以在短短20多年内发生如此天翻地覆的变化。

384米的地王大厦如同一条墨绿色的巨龙，华强北像是一场永不落幕的高科技产品展销会，华侨城世界之窗则仿佛现代建筑奇迹的缩影。

但最吸引她的，还是蛇口。成熟的国际化社区让不会说中文的外国人也可以很好地适应异国他乡的环境，多所国际学校可以解决子女教育的后顾之忧，蛇口码头与香港之间便捷的水上交通拉近了蛇口与世界各地的距离，一切看起来都非常理想。

当卡罗尔做出移居蛇口的决定时，她最大的担忧是两个年幼的女儿能否适应蛇口的生活环境。2005年在长沙领养的小女儿只会说挪威语和英语，而只有6岁的大女儿更是对中国一无所知。

于是夫妻俩商议先带着孩子到蛇口住一个月，看看公司的选址和手续能否顺利办妥，也看看孩子们能否适应蛇口国际学校的生活和学习环境。

在短短一个月的时间里，卡罗尔和家人第一次接触到了真实的蛇口。不同于斯堪的纳维亚的温润气候，这里充满创业创新精神的商业环境、国际学校的多元文化氛围，让一家人很快就爱上了蛇口。

移居深圳的计划决定后，他们回到挪威奥斯陆打包行囊，来到地球的另一端开始新的生活。

不幸的是，当一家人在蛇口的新征程不到半年的时候，影响全球的金融危机爆发了。这给自主创业的卡罗尔和丈夫带来了不小的影响，生意下滑带来的经济损失，让这个刚踏上异国他乡的家庭备感压力。

回去还是留下，是一道艰难的选择题。回到挪威总是很简单的，熟悉的环境和轻松的工作。但过去6个月间的种种美好经历，让他们实在难以割舍，特别是两个小女儿已经慢慢融入并爱上了这里。

有一天，6岁的大女儿在出租车上悄悄地对卡罗尔说：“妈妈，我觉得我喜欢蛇口多过奥斯陆。”稚嫩的脸庞上透着仿佛背叛一般的负罪感。

这引得卡罗尔忍俊不禁，也坚定了她留在蛇口的决心。于是卡罗尔和丈夫决定对生意进行一些调整，以应对金融危机所带来的影响。幸运的是，中国在这次风波中受到的影响远远小于全球其他地区。在合作伙伴的积极配合下，他们的生意很快便走上了正轨。

转眼间10年过去了，卡罗尔回想起当初的决定仍感到非常庆幸。对于既在香港“水泥森林”居住过，也在奥斯陆乡村环境居住过的她来说，蛇口已经成为她在全世界唯一愿意生活的地方了。依山傍海的自然条件，四通八达的便利交通，以人为本的城市规划，无一不让她感到惬意不已。这种自然与发展的平衡，是最吸引她的地方。

“小小联合国”见证蛇口国际化升级转型

成立于1988年的蛇口国际学校也是深圳市第一所国际学校，在近30年的时间里，从当初国际石油公司外派职工子女就学的配套学校，逐渐发展成一所蜚声海外的国际学校，目前拥有来自40多个国家和地区的800多名学生。这所国际学校全程见证了蛇口外国社区的发展和变迁。加之2018年落户蛇口的首家全球K-12学校——荟同学校，蛇口已经汇集了7所国际学校，为全市80%的外籍人士子女提供教育保障。

不同于当年外资石油企业需要支付高额的“艰苦岗位”津贴才能吸引员工到蛇口工作，现在这里已经变成许多外国人最向往的工作目的地之一。每当举办蛇口国际学校教师招聘会时，总会获得比中东、日本、北美、马来西亚等地区更高的人气。家长们也不再像早年是清一色石油公司员工，而是越来越多从事金融、科技、零售行业的工作者和创业者。

在蛇口创办教育培训机构的肯尼可以算是新一代外籍创业者的代表。像卡罗尔一样，他虽然对中国的发展机会充满期待，但肯尼在决定从新加坡移居深圳之前，也曾心怀疑虑。5分钟到达蛇口邮轮母港，最快通往港澳珠生活圈的区域；30分钟通达香港国际机场和深圳机场，直达世界各地；还有蛇口网谷智慧园区极佳的营商环境，极具人文和艺术气息的海上世界文化艺术中心和适合户外运动的15公里滨海休闲长廊，这些都深深吸引着肯尼。通过前前后后10次考察，肯尼认定这里是一块适合创业和生活的地方。



20世纪90年代蛇口国际学校老师迎接学生上课

考察期间，路上的老外自在地骑着单车穿行在蛇口老街，“海上世界”的各种异国美食，再加上已经形成的外国人集聚效应和口碑，种种国际化氛围就已经让他“有家的感觉”。

对于肯尼来说，中国有许多不可思议的地方。“我出门都不用带钱包，不论是买东西或是叫外卖，只要用手机就可以支付，简直太神奇了。而且我来蛇口这么久，还没有把国际驾照转成中国驾照，因为滴滴打车和共享单车很方便。从生活的便利性来说，中国应该已经是全球第一了。”

对于肯尼这样的外籍创业者来说，中国不但有巨大的市场空间，而且有与之相匹配的配套条件。对于来到这里的外国人来说，蛇口的硬实力和软实力已经逐步与国际接轨，他们不必再为是否能融入这里的生活环境而担忧，这也为蛇口国际化的发展奠定了坚实基础。

与此同时，蛇口依然保留着“敢为天下先”的实干精神，种种改革的进展从未止步。随着蛇口自贸片区的不断发展，招商蛇口“前港—中区—后城”规划的逐步落地，蛇口正依靠完备的市场要素和日新月异的发展节奏吸引来自世界的目光。



2017年海上世界国际灯光节，“老外”在蛇口

曾经在硅谷从事科技产业的詹姆斯说：“我完全可以理解为什么深圳可以成为世界科技制造的中心之一，这里的一切都太快了。同样的一个元器件，在美国生产可能需要三个月，而在这只需要三个星期。以前我还会担心语言障碍或生活环境，现在我没有理由不选择留在蛇口。”

就像每一个国际化湾区必需的发展历程，蛇口在不断经历着产业升级换代的同时，始终保持着海纳百川的开放姿态，从追赶到引领，每一次破茧成蝶都使之成为更好的存在。回到前文中罗伯特的思考，如果说当年蛇口成为外国人的聚集地有着种种机缘巧合的因素，那么现在的蛇口已然凭借着宜人的居住环境、立体化的交通配套、开放的发展政策和具备国际竞争力的市场要素，成为国际舞台上一个颇具分量的角色，也让每一个来到这里的人都能找到属于自己的位置。

就像当年的蛇口吸引了全国最具创新创业精神的那群人，他们敢想敢为的精神不但使这个边陲小渔村迅速发展成了中国最发达的城区之一，更成了这片热土的烙印，并开始吸引全世界最具创新创业精神的人，也让蛇口始终保持着持续不断的生命力。

（作者：阴宇飞 原《蛇口消息报》记者，现供职于招商蛇口）

蛇口微波站：电信行业市场化的“破茧之役”

2017年工信部发布相关数据显示，我国三大运营商移动电话用户总数达到14.03亿，居全球首位。其中智能手机数量超过13亿，领先排名第二的印度两倍多。如今，商用通信行业已成为我国消费升级的重要引擎，也催生了不少新生风口。事实上，我国电信行业的市场化之路并不平坦，源于最早发生在蛇口的一场“商用微波破茧战”。

1979年，改革开放中的蛇口处在如火如荼的建设中，“五通一平”成为蛇口工业区初期的战略目标。作为国内进出口的重要港口，也是改革开放这一伟大举措的“试验田”，蛇口的发展面临着不少难题。通信便是其中之一。

毫无疑问，通信是商贸流通的纽带。而在当时，邮电通信还属于国家专管专控的行业，蛇口要自办通信无疑是犯了“大忌”。最终，蛇口工业区主要领导历时一年逐级力争，蛇口获批进口设备并自行管理。

获批后的蛇口仅用一年的时间，便建立起国内第一家新式商用通信系统——蛇口微波通信站。微波站技术尖兵武克钢回忆，在“五通一平”的建设中，微波通信站起步是最晚的，却是最早完工的。这恰是蛇口微波山下那



1980年，蛇口自筹资金架设蛇口经深圳通香港的微波电话

句著名的“时间就是金钱，效率就是生命”最好的诠释。

办通信陷入困境

1979年的一天，交通部通信室的29岁小伙武克钢接到任务：去改革开放“试验田”蛇口考察微波通信站事宜。刚下车，技术出身的武克钢便被蛇口的景象震惊了，一片荒凉。除了来来往往的人群以及黄土地上的大型机械外，与通信技术有关的设备完全没有，“基础太差了，真的是一片荒凉之地”。

事实上，在武克钢接到任务之前，为了促进商贸往来和经济发展，蛇口工业区内部已经开始着手筹备自办微波通信站的事宜。袁庚老部下梁鸿坤回忆，当时的蛇口工业区非常艰苦，除了物资匮乏外，毫无交通道路、邮电通信可言，一切从荒滩开始。

随着“五通一平”启动，向外招商也开始了。商人来蛇口参观访问，洽谈投资接触交往频繁，没有邮电通信服务，很多项目都无法开展。于是蛇口工业区写报告向省里申请，省里很快批准，并呈报谷牧同志转有关部门。

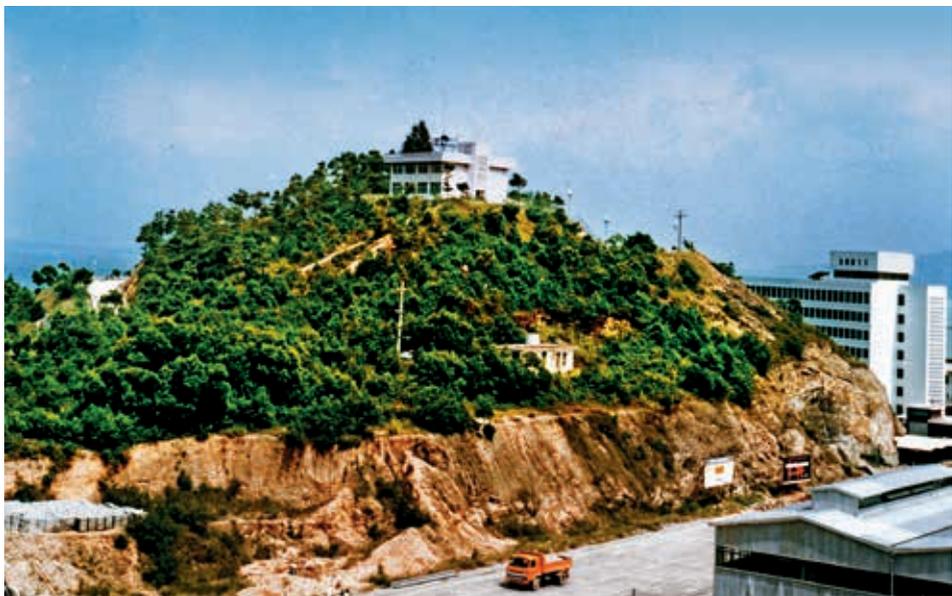
一天蛇口工业区忽然接到邮电部的通知，要求派人到邮电部开会。梁鸿坤回忆，当时他和袁庚、许智明三人立即飞往北京，第二天早上9点，到达邮电部会议室见到邮电部的司长、处长、科长及总工程师、工程技术人员等三四十人在座。

一位总工程师劈头就说：“你们申请专线电话，搞微波，实际就是要开一个出口局。你们知不知道，当年毛主席、中央军委、国务院只定了北京、上海两个出口局？你们有什么资格、条件提出这个要求？谁敢负这个责？你们真是胆子大，胆大包天！我看另想办法吧。”这一顿迎头棒喝，让袁庚等三人心里冷了半截。

梁鸿坤心想这是意料之中的事，只不过“冷风”高了几度而已。“当时我们三人真有点拼命三郎的架势，顿时就和他们争吵起来。”

邮电部会议室中，一轮激烈的争辩之后，有人提出了“折中”方案：招商局出钱，邮电部派人建筑施工，由邮电部管理。招商局投入3000万至4000万元建微波站、机楼、职工宿舍等。

这个方案着实吓人，当时开发蛇口，招商局预算在6000万元左右，用于通信的只有几百万元。更重要的是，若蛇口同意了此方案，只能办成小小通



20世纪80年代蛇口微波通信站

信站，这与当初的设想相悖。经过争论，双方各持己见，互不相让。此事便搁置起来，成为阻碍蛇口发展的一座大山。

通信建设进入快车道

袁庚等三人在邮电部的争论尽管并未能将微波通信站的愿望实现，却引来了中央高层的关注。

十多天后，袁庚把邮电部、广东省邮电管理局、深圳市邮电局专家组请到蛇口来，与蛇口工业区进行会谈。在这场会谈中，邮电部代表坚持通信建设由特区花钱自己搞，但费用必须由邮电部门收，长途电话和香港通话必须经长途局，不能直拨。会议同样没有结果。

收费只是其中之一，更多的是制度上的“枷锁”。在此之前，招商局便与香港大东通信系统有限公司达成协议：由大东公司负责供应及安装蛇口工业区的电话交换机以及连接蛇口与深圳两地的微波通信系统。

在当时的环境下，此举无疑是犯了“大忌”——邮电通信是国家专控专管的行业，一个企业岂能自办通信？蛇口工业区又是请求，又是汇报，邮电部门总算有了回复：可以自办通信，但必须使用国产设备，建成后由邮电部门进行管理。后来，考虑到国产通信设备落后，邮电部门又回复：同意进口设备，但最快3年才能交付使用。

武克钢回忆，当时与香港大东公司商谈合作时，他和技术团队成员曾到大东公司参观，“一到那儿，人都看傻了，都是高级设备，国内根本没有”。武克钢介绍，当时国内使用的电话还是手摇的，通过中间机构才能转接到电话另一端，而且这种电话只有部分高级官员才能用，普通百姓见过的都很少。

武克钢带回大东公司的见闻，让蛇口工业区更加坚定了建设微波通信站的想法。工业区再次向上反映。

1980年9月12日，国务院进出口管理委员会召集专题会议，研究解决蛇口工业区建设中碰到的四个“卡脖子”问题。邮电部、外贸部、海关总署、劳动总局、科技局等负责同志齐集一堂，参与“会诊”。就安装通信设备问

题，邮电部“松绑”，确定在深圳市的通信设备解决前工业区先安装一台进口的专用交换机，可直拨香港，第二年三四月投产，由招商局自己管理，但不能让外商管理。至此，蛇口工业区微波通信站的建设进入快车道。

最晚起步，最早完工

历时一年的争论以获特批而告终。消息传来，以武克钢为代表的微波通信站筹建小组为之振奋。在“五通一平”项目中，微波通信站可谓是最晚起步的一个。拿到批准只是项目的第一步，接下来武克钢等人的小组还将面临设备、选址及技术等方面的问题。常年在北方求学的武克钢来到临海的蛇口。一天，他爬上蛇口西南侧的一座山顶，山下热火朝天的施工场面尽收眼底，面前一望无垠的大海给了他无限的想象空间，而在另一面深圳特区也在如火如荼的建设中。

下山后，武克钢与小组成员商议，将微波通信站建立在山顶，团队迅速敲定选址。“当时思想非常解放，都不用走很多程序，顶多开个联席会，选址就这么定下来了。”武克钢所在的工程科负责整个“五通一平”项目的建设，加上科长王金贵，整个团队仅有7个人。思潮的解放对蛇口的建设有着至关重要的作用，在此后的项目建设中，7人团队几乎没走任何烦琐的程序便敲定许多重要环节。

选址敲定下来了，接下来便是进口设备以及建设。武克钢回忆，受当时国际制约影响，国内根本无法从拥有邮电技术的欧美国家进口通信设备。在与香港大东公司合作后，进口了一台600门电话交换机。“设备一到，我们就赶紧弄过来。”武克钢说。

武克钢表示，当时这台600门电话交换机价格好几百万美元，有人就写举报信投诉到袁庚那里，说一套机器这么贵，十分奢侈。为了这个事，武克钢还专门跑到袁庚办公室解释：“袁老你自己看看，这台设备好不容易弄来的，价格确实贵，但是国内能找到这样的设备吗？”袁庚立马表态支持进口设备。

微波通信站的基建工程也在火热进行中。武克钢说，当时一边进设备，一

边盖房子。房子钢架结构刚搭好，马上就把设备拿过去装上。“一来是组织下派的任务，二来确实也是年轻有股冲劲。”武克钢回忆，微波通信站经过一年的建设已基本完工：山顶上几排大钢架密密麻麻，几幢小楼房耸立其中，房子面前是一个直径长达6米的卫星锅。

经过后期的调试，武克钢等人组成的团队宣布成功完成了微波通信站的建设。“微波站是‘五通一平’里开工最晚的，却是完工最早的。”武克钢说。

从无到有迎来信息化时代

时至今日，武克钢仍能清晰地记得1981年8月13日。当时全国人都在关注蛇口微波通信站，甚至海外一些电信行业的专家也在关注。武克钢当天一早便来到了袁庚的办公室。

武克钢还专门给袁老配备了一部红色的电话机。电话机表盘上，10个数码按出嘀嘀嘀的声音，一通来自蛇口的电话拨到了香港，这是由蛇口向香港直拨的第一个电话。



20世纪80年代，蛇口微波通信站人员工作照片

武克钢记得，电话这头袁老大声地冲着话筒喊：“通了吗？声音好不好啊？”得到肯定的答复后，袁老开心地笑了。

这个微波通信站的电话交换机可供600个用户使用，可以满足整个蛇口工业区的通信需要；其微波系统设有微波线路60条，蛇口、深圳、香港之间电话可以自动直拨，并附有电传设备供蛇口、香港及我国内地电信联系。蛇口微波通信站成为内地首个由企业以商办的形式建成的新式商用通信系统。

两年后，微波站又换了台2000门电话交换机，大大增加了惠及的人群。之后，深圳特区也随着蛇口的路，引进一台10000门电话交换机；广州市当时唯一的高级酒店东方宾馆也办了微波通信。商办微波通信从蛇口开始，迅速成为全国热点。

此后，通信成为国内最为炙手可热的项目之一。1982年，我国自行设计的8频道公用移动电话系统在上海投入运营；1983年9月16日，上海用150MHz频段开通了我国第一个模拟寻呼系统；次年，广州用150MHz频段开通了我国第一个数字寻呼系统。之后的1986—1995年间，是我国通信产业快速起飞发展的阶段，也是变化最大的阶段，几乎所有的通信基础设施都来自这期间的建设和发展。

数据显示，至1995年年底，全国电话交换机总容量达到8510万门，成为世界规模最大的通信网之一；数字微波线路超过7万公里，卫星通信地球站21座；移动通信网发展迅速，移动电话用户数达到363万户，无线寻呼用户数达到1743万户，基本实现全国联网、漫游；数据通信网初具规模，公用分组交换网、公用数字数据网的端口容量已达到15万个，可通达700多座城市。此后，移动、电信、联通三大运营商分别分离或创立，标志着信息化时代的到来。

而作为国内首创的蛇口微波通信站也成为示范参观点，武克钢称，微波站建成后，包括胡耀邦、李先念、谷牧在内的多位中央领导人都到微波通信站参观过，“中央领导视察的第一站往往是先看蛇口工业区的发展，第二站就会到微波通信站参观”。

在之后的发展中，为了解决蛇口建设初期的通信要求，1987年蛇口工业区与中国电信集团合资注册成立了深圳市蛇口通信有限公司。此后，蛇口微波通

信站也被纳入其中。

数十年风雨过后，蛇口通信有限公司目前已发展成为总资产5亿余元的大型企业。在信息时代，蛇口微波通信站历经技术革新，从微波电话发展为如今的Wi-Fi覆盖、智能网络平台服务、企业信息化集成服务、IDC主机托管等服务，开通了云计算、云储存、云平台等多种互联网业务。

不妨设想，若是没有袁庚等人在邮电部的力争，没有武克钢等人在微波山顶的建设，若是蛇口没有打破邮电行业“专管专控”的枷锁，恐怕我国电信技术的发展将延后好几年，人均一部手机的信息化时代也将迟到几年。

时间和技术的更迭带来技术的发展与用户体验的升级，不变的是蛇口人敢为人先、迎难而上的精神内核。在二者的合力之下，商用微波站的制度枷锁被冲破，人们得以迎接信息化时代的到来，而这正是蛇口精神最好的佐证。现如今，微波山下那句“时间就是金钱，效率就是生命”的大字标语依旧竖立，成为永恒的经典。

（作者：刘晨 《南方都市报》记者）

播种希望的人们

——蛇口育才学校与希望工程

育才人的追问

什么样的学校才是好学校？

20世纪80年代，蛇口工业区育才学校创校校长陈难先与蛇口育才中学副校长乔树德——一个是儒雅君子，一个则辩才无碍，他们思考着如何给这所蛇口创业者子弟学校——育才学校确定办学基调。陈难先认为，特区的学生将与世界同龄人坐在同一张谈判桌前，我们的学生要有对话且取胜的能力。于是，育人理念渐渐清晰：我们要培养与资本主义打交道的人。

育才人对外要有心怀天下的视野；对内要有报效社会的能力。开放包容的校园文化在育才成形。

一个周末，蛇口体育中心，一群外籍友人带着孩子在踢球，他们是家长，也是球员和裁判。看着他们其乐融融地玩耍，蛇口育才二小校长李卓志想到一个问题：这个时候，我们的学生家长在干什么？

育才的学生家长主要是两类人：一类是当地村民，他们享受征地红利，从渔民变成了房东，靠出租房屋即可衣食无忧，这会儿或许在悠闲地喝早茶；一类是移民，打工者忙着加班，白领可能在追香港电视剧。家长对孩子的爱，出于补偿心理，就是花钱。

学生的零花钱渐渐多起来了，尤其是压岁钱，有的多达上千元，而教师的月薪当时不过几百元。家长们不知道怎样爱孩子，给孩子大把的钱，却不管孩子怎么用、用在什么地方。为了避免攀比，育才发动学生自己设计校服，评选出最受欢迎的款式，经专业人士修改后，确定为校服。然而，穿着校服的学生，又开始比拼名牌运动鞋和高档文具。

率先富裕起来的蛇口子弟，该有怎样的金钱观？

学校就是社会，让孩子走出去，下工厂，做调查，鼓励中学生打暑期工、做社区服务，小学生做有偿家务，自己亲手赚钱。学校不设清洁工，全校园的清洁由各班分片承包。语文老师经常布置的作文题是：我的压岁钱。

十里之外，即是贫寒。陈难先率学生探望西丽学校。穿着鲜亮校服的育才孩子见到的是衣衫破旧的同龄人，教室窗户没有玻璃的学校。孩子们意识到自己有能力帮助别人，优越感转化为手拉手“帮助身边小伙伴”的善意捐助。

“用压岁钱建所手拉手希望小学吧”

1989年年底，中国青少年发展基金会（中国青基会）开启“希望工程”。

1990年，团中央、少工委公布首批手拉手学校名单，蛇口育才一小与陕西西乡木竹坝小学、蛇口育才二小与广东连平茶山小学建立“手拉手”关系，定向资助，牵手至今。

1991年，“大眼睛”的照片成为标志，希望工程在全国渐为人知。随即，各种形式的捐款活动兴起，育才人在热闹中多了一份冷思考：让学生捐款，捐的到底是谁的钱？

父母的钱。蛇口也有困难家庭，捐多少钱不是标准，爱心、向善才是。每次捐款，不应该向父母讨要转交，如果用压岁钱——属于自己的钱，岂不

合情合理？李卓志为此策划了一个活动：蛇口育才二小师生与深圳电视台合作，录制一个讨论节目：压岁钱如何花？

孩子们首先想到的是用来买书、存起来交学费等。校长提示，能不能再想远点？没花在自己身上的钱，会不会有更大的价值？随着话题的深入，孩子们自己得出了结论：压岁钱，对于我们特区学生，可能是锦上添花；对于山区失学儿童，就是雪中送炭。要用压岁钱去帮助有困难的人。

蛇口有一条路，名为育才路。彼时，育才路口矗立着一面巨幅公益广告牌：一群孩子向着朝阳奔跑，广告词是“明天会更好”。每天清晨育才人迎着朝阳，走进校园。他们都相信，自己、育才、蛇口的明天都会更好。《中国少年报》“知心姐姐”卢勤，多次来到蛇口，被广告词打动了。1991年，团中央将“中国好少年、好儿童颁奖大会”放在蛇口举行，由育才承办，并将活动命名为：明天会更好夏令营。这是深圳第一次举办全国性的活动，袁庚与时任深圳市市长李灏出席。知心姐姐与蛇口育才二小学生座谈，孩子们提出：要用压岁钱帮助山区孩子。

1993年2月17日，《中国少年报》头版，蛇口育才一小、二小全体同学联



全国第一所用压岁钱建立的希望小学

署的倡议书发布，标题是：“用压岁钱建所手拉手希望小学吧”。

育才学子的声音传遍全国，仅仅3个月，全国小学生捐出压岁钱26万元。1993年9月，全国第一所用小学生捐出的压岁钱修建的手拉手希望小学——西柏坡希望小学落成。之后，用压岁钱相继在边远山区又建起4所希望小学。育才学子，被誉为“播种希望的孩子”。他们作为全国小学生的代表，见证了早期几所希望小学的落成。

用压岁钱捐建希望小学，让希望工程从政府层面、成人层面，落地到小学生层面伸出小手拉小手，这是一次成功的爱的教育、影响深远的德育行动、希望工程的里程碑事件。育才人，因此成为希望工程的重要推手。

卢勤表示：“手拉手活动”本身就是中国儿童的伟大创举。

一辆开往春天的大巴

1994年仲春，在一辆春游的大巴上，蛇口育才中学青教会的老师为一个话题所激动：中国有近2亿不识字的人，全世界每4个不识字的人中，就有1个是中国人，不识字的人总量仅次于印度。希望工程启动4年来，救助55万失学儿童重返校园。但是，面对失学儿童每年递增100万的数字，希望工程是否杯水车薪？希望工程推出“1+1亲情行动”，倡导一个家庭救助一个失学儿童，而让一个孩子完成5年基础教育，只需300元。育才的青年教师达成共识：我们要救救孩子！

育才老师战晓东与刘小进，迅即向乔树德校长汇报，提出以青教会的名义发起募捐。《云南民进报》记者汪叶菊女士向乔校长表达了寻求教育资助的愿望。乔树德说：“我当时答应会尽力的。特贫山区的孩子缺少钱，蛇口的孩子缺什么？缺的是一种深沉的义务感和责任感，一种关心周边世界，帮助别人的敏感，救助别人，就是教育自己。我们应该伸出援手。”

育才人做事向来章法分明。募捐领导小组很快成立：蛇口工业区党委挂帅，总办参与，蛇口育才中学实施，民进云南省委协作。育才中学组建募捐委员会向中国青基会申请，此次募捐款项不纳入中央基金，要求独立操作；

他们为活动聘请了法律顾问、审计员、公证员，以蛇口工业区内部结算中心为捐款的开户银行。

目标：面向个人和家庭，募集“1+1亲情捐款”；面向企业，捐建一所希望小学。

民进云南省委负责选点，汪叶菊等人前往易门、双柏两县，历时7天，行程870公里，深入海拔近3000米的8所中小学考察，最终选定楚雄彝族自治州双柏县艾尼山乡力丫小学为资助点。

云南的信息传过来，让育才人震撼。云南青壮年不识字的人高达58%，有700万人口未解决温饱。力丫村人均年收入不到200元。力丫小学在海拔2000米的高山上，是艾尼山乡最边缘、最贫困的村公所小学，方圆20多公里内的孩子都集中在此就读。学生上课、住宿在同一教室；教室的大梁上长出了蘑菇；下雨天，学生戴着草帽听课；孩子架着地砖自己煮饭。孩子们的来信这样写道：

2月就没水吃，到8月才有。每天只上两节课，别的时间，老师带着我们到三四公里外的沟箐背水。

屋顶漏水，雨点打在老师头上、书上、黑板上，我们的课桌搬家，被子被淋湿，桌凳是五六十年代的，凳子咬屁股，桌面刺手。

没钱交书杂费，想退学，我一连跑回家好几次，又被老师找回来。

粮食快要用完了，鸡也快卖完了，父母的脸上布满了愁云。

我家几代人不识字，我是唯一识字的。去年天旱，只收到很少一点粮食，不知道今年又会怎样，也许我们要失学了。

这是一片渴望的群山。负责文稿的是两位语文老师，严凌君和蒋波。他们撰写文稿，宣泄着自己的激情，并将这种激情传递给公众：

当时髦的贵族学校以巨资接收一名学生的时候，许多贫困地区的孩子却因为缴不起每学期30元的书本费而被拒之于知识殿堂的大

门外。

当除夕之夜，特区的孩子怀揣着数千元压岁钱轻轻进入剑桥、哈佛留学的灿烂梦境时，山区的同龄孩子却在清点着明天要背到集市上去卖的山货，那筐里装着他的希望和梦想。

这是在同一片蓝天下发生的故事。

300元，对于我们蛇口人，就是上一次餐馆、听一回歌、逛一趟超市的消费；对于山区的孩子，却是改变他一生命运的价格。

每一个衣食无忧的中国人，都可以播下一颗希望的种子。

蛇口的青春面相

三月三，生轩辕。这一天，青教会向全校发出倡议书，开始校内募捐。短短一周募集近4万元。

1994年4月25日，时任《蛇口消息报》总编辑奚尚仁拿出一整个版面发布专题报道，要让所有蛇口人都知道这件事。通栏标题：“播种一个希望——撞碎斑驳，用我们的眼睛看世界；献出爱心，用我们的力量救失学”。

青教会的捐款热线，是一条滚烫的爱心热线。

退休老人刘普顺捐出自己的退休金：“如果我还能活到那一天，我想资助一个男孩读完大学。”

孙思泉路过蛇口育才中学，看到宣传文告，立即回家拿来3000元。他说：“我享受了国家多年的义务教育，又靠奖学金读完研究生，我知道贫困和艰难是什么滋味，我知道怎样对待人民的恩遇。”

华丝公司的打工者奉献了他们的血汗钱35506元。他们大多来自贫寒之家，微薄的薪水尚需奉养家乡的亲人。

蛇口港公安分局干警捐献3354.5元。

一天，三位浙江籍打工妹从市区来到蛇口育才中学，留下1000元，并表示：不留姓名，不必联系，就当是送给了自己的弟弟妹妹。

卢良明先生热心承办在香港的募捐，香港纺织业鼻祖周文轩当即捐助2万

元，并邀请到两所香港学校参加义演。

5月28日，在新落成的蛇口风华大剧院内，育才中学艺术团为蛇口人献上了一场洋溢青春激情的义演——“伸出你的手，洒向人间一片爱”。民进中央发来贺电。当英语短剧《一封来信》把人们带入云南的荒凉深山时，身着彝族服装的力丫学生代表和校长走上舞台，接受企业家的巨额捐款。蛇口在沸腾。

曾资建过蛇口育才中学游泳池的陆氏实业举起了10万元的支票。三洋电机日本籍总经理南田一夫捐赠1万元，并用工整的汉字题写：支持希望工程。

希望开路，所到之处爱心绽放：住宿免费，印制节目单免费，冲印照片免费，风华大剧场场租免费。

5月30日清晨，在蛇口育才中学升旗仪式上，乔树德校长向云南代表转交捐款。公证员陈卫红当场捐赠600元。育才学生赖巧珍宣读致力丫同学的信：

作为特区人，我们所能做的，不是怜悯与惋惜，而是向一双双失望的眼睛中注入一丝希望的涓流。同学们拿来了新年的压岁钱，掏出了暑假打工的血汗钱，甚至砸开了储钱罐。滴水成河，我们收集到的是每一位师生的爱心与希望。



新落成的力丫育才小学

蛇口工业区，区区5万人口，却在1个月之余，发动了近30家企业，吸引了2000多人，以“蛇口效率”募集到30余万元人民币、3万多港元。其中，“1+1”助学捐款8万余元，可资助260多名双柏县失学儿童完成小学教育；蛇口企业捐款26万元，将在云南彝族高原建起一所希望小学。

1995年3月26日，希望小学落成典礼。

黄土路上铺满松针，用松枝搭出拱门，长达数千米的蜿蜒山路上，十里八乡扶老携幼等在路边，唢呐齐鸣，学生们举着花环，彝族人民用最高礼仪迎接贵宾。“新中国成立以后从来没有这么热闹过。”力丫小学的苏文生校长说。

此时育才的王庭尧副校长兴致勃勃地在新教室给力丫的孩子们上了一堂数学课。

这所大山深处的新学校，更名为：力丫育才小学。

让我牵着你的手

募捐正热时，雷伟还是蛇口电视台试用记者，与同事何军赶赴新闻第一线力丫。

在一群孩子当中，一身跳跃的红衣，全校女生中头上唯一扎着两朵小菊花的孩子，牵引了他们的镜头。女孩叫杨顺珍，14岁，六年级。他们决定跟



云南彝族百姓欢迎来自特区的客人

拍这个女孩，问：家住哪儿？手一指，看得见远处的山，却走了四小时。路上，女孩摘下一片树叶吹出纤弱的乐音。

地道的山民之家，母亲有风湿病，父亲是唯一的劳力。三姐妹，她是老大，生存的压力令她虚弱：这里的日子很苦，苦一年只够吃半年，要卖鸡卖蛋买大米，有时候连买盐巴的钱都没有。

雷伟：你现在最喜欢的东西是什么？

女孩：就是头上的花，因为好看。

雷伟：我可以叫你小菊吗？

女孩：我原来的小名就是小菊啊！后来认了干爹，改叫张英。遇见你们，小菊又回来了。

力丫小学选出两个学生代表到蛇口接受捐赠，一个就是小菊，另一个六年级男生李保平，小名小琴。在昆明的宾馆里，雷伟给小菊梳头，满头虱子，雷伟只得买来白酒反复给她洗头。

一下飞机，两名孩子分别被育才老师战晓东、刘小进接到家中。育才校园里，同学们赠送文具和心爱的书籍，老师赠送换洗的衣物。蛇口联合医院安排免费体检，体检医生给每人赠送200元。义演的后台，三位记者每人捐赠300元。招商国旅水湾售票处捐赠孩子返程机票。



云南力丫小学的孩子

孩子们来时，一身本民族服装；回程，是一身南方新潮儿童装。当两个孩子在“世界之窗”做最后的流连时，记者问：“觉得深圳怎么样？”小菊脱口而出：“我好像到了天堂。”

育才人隐隐担忧：他们回去后怎么办？巨大的反差会不会把孩子给害了？

机场告别，小菊扑在乔校长怀里哭喊：“我不回去，我不想回去……”集体泪奔的育才人心中明白，捐款之后，不能断片，后续的帮助很重要。而孩子们，需要自我成长。

小菊回去了，努力读书，1998年初中毕业，没能考上高中。1999年，到昆明上了职业培训班，之后在一家餐馆做服务员，第一个月发的工资150元全寄回家给妈妈看病。雷伟给她去信：“做什么工作不重要，重要的是不要丢了自我。”小菊回信：“我本来觉得低人一等，你教我自信起来，这就是你给的力量。谢谢一路上有你。”如今，小菊在昆明开了一家家乡菜餐馆，生意红火，已是两个孩子的妈妈，还在老家建了新房。

男孩小琴考上了大专，战晓东一直资助到他上大学，小琴上了大学就不让寄钱了。如今他在玉溪工作，已经过上小康生活，经常在微信里晒带着孩子旅游的照片。

小菊说：“如果没有深圳这一趟，我连小学都不可能读完。我的命运是你们改变的。”

雷伟职业生涯第一部纪录片《小菊的故事》，获得深圳新闻奖一等奖。她说：“我们给出的是希望，让孩子看到外面的世界；我们是窗口，是活着的力量，我们帮助并见证了孩子自我成长。”

诗人说：小小的手，别哭，让我牵着你的手，走向广阔的世界。

那时候的蛇口人，他们的心还很年轻，他们手上有力量、心中有希望。

育才人，蛇口人，营造“天堂”的人。蛇口像一艘小船，在爱的波浪中漂浮，那站在船头的女子，名字叫女娲。蛇口人，不愧是女娲的子民，他们为女娲的形象做出了崭新的诠释：补天的勇气，来自对人类深沉的爱意。

（作者：严凌君 深圳市南山区作家协会副主席、蛇口育才中学教师）

蛇口《女娲补天》雕塑的故事

有人做过一个有趣的统计，把中国的互联网企业吉祥物放在一起，俨然一个动物园大狂欢——腾讯的企鹅、携程的海豚、搜狐的狐狸、阿里巴巴天猫的小黑猫、苏宁易购的小狮子、京东的金属狗等。而蛇口人却自豪地说，论企业吉祥物，只服自家的女神——“女娲”。



《女娲补天》雕塑

相信很多人都听说过“女娲补天”的神话传说，而在蛇口“海上世界”，这一传说变成了一尊雕塑——她，蛇尾人身，长发垂肩，手托巨石，凝视南海，傲然独立，跨过时间的峰岭，静看世间的风起云涌。无数来到蛇口的人，都慕名仰望这补天的女娲。

很多人探寻这尊女神坐落于此的由来，答案各种版本、各种传说……

蛇口处于南头半岛顶端，细腰硕首，像一蛇头突入海中。在改革开放第一声开山炮在蛇口炸响之前，地处半岛顶端的六湾构成一个更小的半岛，形似“蛇口”，故得此名。

到蛇口的人，自然希望可以寻觅到一点能说道的“蛇迹”。于是，“女娲补天”的雕塑，当仁不让。

这座为改革开放10周年而建的雕像高18米，上身为入，下身为蛇，矗立在蓝天碧海间，雕像基座上刻有《女娲赋》，颂说了女娲“抔土做人”“列管制簧”“炼石补天”的三大功绩。

借此赋，有人认定蛇口人竖立此雕像的目的，是寓意在改革开放之初，蛇口工业区不仅敢于打破旧制度，捅破禁区之天，还善于像女娲一样炼石补天，建立新秩序。

余昌民，37岁投身蛇口，如今已72岁，是当年被袁庚老人誉为“蛇口三剑客”之一的才子。说起蛇口当年竖此雕塑的寓意，是将“补天”的神话用来借喻“蛇口人改革探索”的传说，余昌民摇了摇头。

他说，袁庚没有“补天”的野心。在外界对蛇口到底姓“资”还是姓“社”争论最为激烈的时候，如履薄冰的袁庚因“女娲补天”雕塑被如此误读，心中曾有隐隐的忧患。

因为早在1985年，一批青年学者在蛇口开会，有人认为“工业区”的概念已经装不下蛇口改革带来的启示意义，建议将“工业区”三个字去掉。而袁庚心里清楚，在当时的环境下，偏偏“工业区”才是蛇口这一改革发源地

的“准生证”，是改革的磐石岩缝中的“松枝”！“智者”袁庚只想在有生之年，在弹丸之地的蛇口做一些有益于中国的改革尝试，他不愿意被推上风口浪尖而乱了前行的步伐。

二

在鞠天相所著的《争议与启示——袁庚在蛇口纪实》一书中，有这样的记录：

1985年前，蛇口人就有了一个动议：建造一座反映蛇口精神的雕像。在1986年由全区干部参加的民意测验中，这项动议获得了70%以上选票的支持。一个国内的雕塑权威承接了这一任务。他在近两年时间里，三易其稿，做成了2.5米高的《女娲补天》雕像设计（完成）稿。

余昌民说，他参加了《女娲补天》雕塑的设计稿评审会议。这件事起初



1989年在建的女娲塑像

并不醒目，也不隆重。

1986年夏天，著名雕塑家、中央美术学院傅天仇教授带着的一个高不盈尺的雕塑小样来到蛇口，这是他和雕塑家曹春生共同的作品，准备制作安放在蛇口海滨浴场围堤伸向海湾的顶端。

余昌民描述当时的评审会说，与会的人看着会议桌上的“女娲”小样，并未产生古老神话的冲击和美的感动。小样的造型身姿直板，发型现代，从左右两个方向看去，女娲表情不同——朝香港的一面怒目圆睁，朝内地的一面恬静安详。大家疑惑不解。傅教授当场讲解了将女娲的面部处理成“阴阳脸”的创意。教授说，是借以传达“对资本主义、社会主义的态度判然有别”之深意。在座的蛇口人相互交换了迷惑的眼光，认为大家奋斗在蛇口工业区，不就是要吸引外资、引进先进的技术与管理，带动中国的改革开放吗？与作品体现的固化思维，怎么可以同日而语呢？

余昌民在会上也坦率地表述了自己的意见。

其实，那次讨论的“女娲补天”雕塑就是一个地产配套项目，没有人把它上升到蛇口精神的象征意义去追求，所以当时主管地产的蛇口工业区副总经理陈金星手一挥说“就这么定了！”时，大家虽有微词，但心里承认艺术是有个性的，不是需要表决的东西。

到了1987年6月，刚刚调到《蛇口通讯报》担任美术编辑兼记者的高扬在画版的时候，看到了“女娲补天”雕像设计小样的图片。一版编辑朱继东、四版编辑谭子青告诉他，图片要刊登在报纸上，还说这是一尊60米高的铜像，准备竖立在蛇口的海边。毕业于哈尔滨师范大学艺术学院的高扬一听就急了，觉得这尊“女娲”设计造型结构不准确，力度不够，没有纪念碑效果，也无蛇口“标识”特征，缺乏现代意识，不能立在蛇口！

年轻气盛的他立马抄起电话打给刚上任的蛇口工业区总经理乔胜利，简单说明了缘由，乔胜利就约请他到办公室面谈。

高扬带着十余幅西方雕塑照片的复印件，包括自由女神、巴尔扎克、胜利女神、维纳斯、大卫等，直闯乔胜利的办公室。一进门，高扬就开门见山地说，蛇口的大型雕塑应该具有纪念碑意义，要有时代特色和艺术性，而这

尊《女娲补天》艺术功力不咋地。

乔胜利认真倾听，仔细翻看着高扬带来的几幅雕塑照片的复印件，眉头拧了一会儿，然后他拿起电话打给蛇口工业区公用事业室主任卢晓，并说，“女娲”等一等再施工，找几个人再议一议。

接着，乔胜利特别邀请了时任企业管理室主任余昌民、公用事业室副主任克菲、《蛇口通讯报》总编辑张梦飞、市政公司经理王有光、培训中心主任荆跃等40多个蛇口中青年骨干精英齐聚一堂，再议这尊《女娲补天》是否适宜在蛇口竖立一事。

会议一开始，就炸了锅。有的说，和北京劳动人民文化宫门前的雕塑没什么两样；有的说，像刘胡兰就义；有的说，像董存瑞炸碉堡，不好看！相当一部人认为，设计稿没能反映出开拓、创新、开放和献身的蛇口精神，艺术手法亦缺乏现代感，与蛇口这样一座具有现代精神的海滨小镇相比，显得很失调。大家提出，建造蛇口雕像，是一件传诸后世的大事，不能草率从事，而应当充分发扬艺术民主，要让蛇口的艺术工作者参与决策，不能由权威包揽、行政拍板。

有人提出要通过招标的方式，在海内外广泛征求意见及设计稿，择优录用。

这一建议得到了多数人的赞成，很快便形成一股社会舆论。与此同时，《蛇口通讯报》上也发表了署名“五位蛇口人”《吁请缓建〈女娲补天〉》的文章，高扬也在接下来的几周里，连写了五篇文章，在《蛇口通讯报》一路绿灯下发了三篇，阐述观点。

面对年轻人的观念挑战，蛇口的高层决策者认真听取意见后，断然收回“成命”，采纳了年轻人招标征集设计稿的建议。

袁庚几天前才主持会议通过了傅天仇教授的“女娲”设计稿。几天后，袁庚顺应民意，提笔在一份文件上做出批示：

同意通过招标形式，发掘近年国内功力精湛、意念清新、造型雄浑的艺术家，使人在雕像面前产生强烈的时代感，一望而知是蛇

口精神的艺术化身。

为了纪念蛇口工业区成立10周年，袁庚决定用表决的方式，竖立一座体现蛇口人精神与追求的新地标。消息一出，25件雕塑样品便从全国各地“飞”来。

蛇口进行了一次民意测验，313人参加，结果55.8%的人投了《女娲补天》雕塑的赞成票。《女娲补天》就这样得以在蛇口落地。

三

1989年7月2日，由傅天仇、曹春生共同创作，著名雕塑家唐大禧现场主持制作的大型石雕“女娲补天”在蛇口海滨落成。整个雕塑高18米，宽7米，由乳白色石头雕刻而成。在许多人心里，女娲的“补天精神”最能代表蛇口人“敢为天下先”的创举。或许，这也是蛇口人最终投票选定《女娲补天》的原因。

从政治造景到神话意象，再到民间叙事，深圳城市雕塑与深圳的城市气质并步，走过了多元的春秋——在那个力求“改革”的时代里，深圳有彰显“先锋”“开拓”精神的雕塑作品《孺子牛》《闯》；在日渐回归人本主义



1991年7月12日，“明天会更好”全国青少年夏令营在蛇口女娲雕像前举行开幕式

和个人情怀的时代，深圳又出现了体现个人情感、立足平民立场的立体造型《深圳人的一天》……

而在蛇口用乳白色石头雕刻而成的“女娲”真神，是古老神话和激昂现实之间的趣味转换。

深圳公共艺术中心艺术总监孙振华认为，《女娲补天》等神话题材的雕塑，体现着20世纪90年代初，城市雕塑创作者的一种情怀。

他阐述道：“那些作者在古老的神话故事中，建立与今天的联系；它表明这座城市企图在古老的神话和今天的现实之间找到改天换地、人定胜天的相互关联；它也表明，这个时期外来的雕塑家们，面对这座急剧变化的城市，一时还很难找到把握现实的切入口，他们不仅缺乏对这座城市喜怒哀乐的真切感受，同时也很难迅速找到与这座城市的变化相适应的艺术语言，所以他们更愿意用人们十分熟悉的神话故事，使雕塑与这座城市获得精神上的一致。”

昨天与今天的跨越，历史与现实的链接，《女娲补天》塑像基座上雕刻的碑文《女娲赋》可见一斑：

女娲赋

昔者，宇宙混沌，盘古生其中。挥巨斧以开天地，阳清为天阴浊为地。历一万八千岁，天高地厚，相去九万里。造日月山川、花草林木、鸟兽虫鱼。盘古氏乃造化天地万物之祖也。

女娲，人首蛇身，古之神圣女。抟黄土以作人，生阴阳、生耳目、生臂手曰七十化也。环宇之大，力不暇供，则引恒泥中，举以为人。教男女婚配育人，繁衍不息，乃至如今。再列管于匏，制簧纳鼓，予人欢乐。

后水神共工与火神祝融战，共工败北，怒触不周山。天柱折，地维绝，天坍地陷，火熾焱而不灭，水浩洋而不息。女娲炼五色石补天。断鳌四足立四维。积芦灰止淫水。天澄气清，闻管弦之声。

故女娲，人之慈母也，爱神也，乐神也。补天之大英雄，盘古后之大创造者也。

为光大民族文化，弘扬创造精神，值蛇口工业区兴办十周年之际，为之立像，以供敬仰。

余昌民有一次陪袁庚散步到《女娲补天》雕像处，看着《女娲赋》，袁庚若有所思地说：“什么时候重写一次才好……”碑文是蛇口的老文化人邹富明携手《深圳特区报》文艺部编辑谢华共同所撰，多为录自《淮南子》的引文，虽没什么不妥，只是没有延展开来……此刻的袁庚想的是什么呢？与神话的共鸣？未伸的远志？还是欲吐的表白？……

四

最近一次最多蛇口人齐聚在《女娲补天》雕像前，是袁庚长逝永别的那一天。

2016年1月31日凌晨，中国改革开放事业的重要探索者——袁庚平静地离开了这个世界。袁庚去世的日子，恰巧是37年前蛇口工业区成立的日子。这或许是巧合，却仿佛是天意，冥冥之中宣示了这位老人与蛇口、与中国改革开放的不解之缘。

那天清晨，余昌民书写一联“蛇口人醒来，悲情化入遍地冷雨；老爷子走了，燭火已成漫天云霞”。这联，在微信群里被刷屏了。

这个世界无法平静地面对袁庚老人的离去。那天夜晚，风在低吟，云在执拂，雨在落泪，人们在哭泣。

闻讯的蛇口人自发地纷纷向《女娲补天》雕像会集，仿佛是一次心灵的回归。余昌民也在其中。

人们手里或捧着鲜花，或托着蜡烛，或擎着慈爱的袁老照片，缓缓地依次走向女娲像前袁庚的遗像，奉上哀思。不久，自发前来的民众已簇拥如堵，花束似雪，心形的烛光之阵在《女娲补天》前辉耀闪动，1872合唱团无

伴奏的低吟浅唱起伏不绝，好似圣歌从天阶上飘下……大家用自己的方式告慰老人：改革创新、敢为人先的“蛇口精神”一定会延续！

那一晚，《女娲补天》塑像前巨幅的袁庚遗像透着慈爱的目光，老人仿佛在上含笑向所有送别他的人致谢……

那一刻的《女娲补天》在霏霏细雨中，氤氲着通神的情怀，仿佛聚丹阳之气炼五彩石，上补天漏、下糊地缝，使万物重获生机；仿佛真的凝聚起生生不息的内在生命动能，丰盛着这座城市的繁荣成长……

一年后的2017年4月23日，蛇口人在距离《女娲补天》雕塑不过百米的位置，为纪念袁庚百年诞辰矗立了一座袁庚塑像——昂扬自信的笑容，阔步向前的身姿，“改革者袁庚”的形象生动地凝聚在这一刻——老人面朝大海，笑看春暖花开，向后人传递着“向前走，莫回头”的时代精神。

如今，《女娲补天》的雕像早已从海的中央“移步”陆地，近邻已是日新月异的高楼，月光投下斑驳，诉说着历史的记忆时光，而袁庚就站在女娲的不远处侧耳聆听……



2018年招商蛇口年会，招商局集团董事长李建红（中）为“女娲奖”获得者颁奖

五

2016年7月15日，招商蛇口发布全新品牌主张——“城市生长的力量”。它没有任何外部公关活动的品牌发布，看似低调，但无论是在招商蛇口内部，还是在整个房地产行业，“转型”二字掷地有声地定格在了公众眼前。

与此同时，招商蛇口也正式将“女娲”选定为企业文化形象。理由只有一个——位于蛇口“海上世界”的《女娲补天》雕塑，是蛇口创新精神的象征，代表了招商蛇口人责任担当、自强不息、和谐奉献、不惧艰险的精神！

风正一帆悬，有了这面共同的文化旗帜，有了共同的精神内核，蛇口人拧成一股绳，无往而不利。

如今，“女娲奖”是招商局蛇口工业区控股股份有限公司的最高荣誉奖，是对员工和团队最大的认可与鼓舞。这个奖项，是2000年时任蛇口工业区党委书记胡政提议设立的；2001年，正式确定实施，延续至今。获得“女娲奖”的，都是招商蛇口员工中的佼佼者，是责任与担当的楷模，是精神榜样，是生长的力量！

《经济观察报》执行总编辑文钊曾感慨道：城市因何而生，是人；城市因何而生长，是人。大部分人对自由、安定和美好生活的向往，最终在城市瓜熟蒂落，这绝非偶然。一座充满活力的城市，是不会停止生长的。这再好不过地证明了：人的创造力和好奇心能够释放的巨大能量。在一个开放而包容的世界里，人与城市之间，没有主宰者，只有互相成就。城市的历史，就是人和城市不断融合生长的进化史！

在这个伟大的时代，站在巨人肩膀上的招商蛇口，正用更大的能量和智慧，来完成一场有关城市生命升级！“女娲补天”成就的就是一份使命担当！

位于蛇口“海上世界”的《女娲补天》雕塑，经历了近30年的风起云涌，已经成为蛇口地标。无数蛇口人都曾在女娲像前驻足观赏，留下了人生中美好的回忆，也有很多人在这里仰望畅想，憧憬着未来……

（作者：雷伟 原蛇口电视台新闻中心主任）

档案漂流记

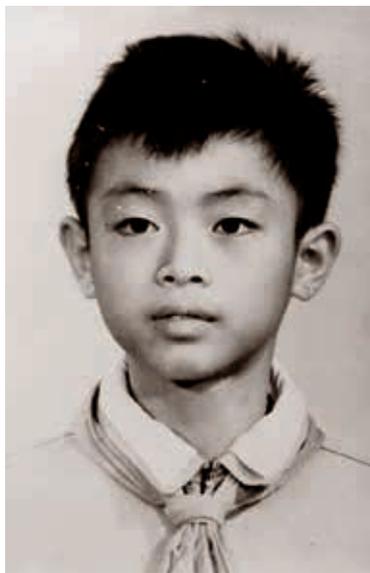
——一位老蛇口人珍藏的“身份记忆”

作为“那个年代”有公职的中国人，没有谁不知道“档案”对自己一生的重要性。因为个人档案，我经历过若干次几乎穷途末路，最后却以柳暗花明为结局的折腾。这种折腾，曾让我一度处于噩梦迭出的状态，听到“档案”二字就不自在。虽然现今我早已不再受其困扰，亦会时有冲动，想把这个故事讲给我周围的人听。无奈他们多是些对中国文化、体制和行为方式了解不多，或自以为了解其实谬误百出的西方人。我知道他们听了，除了瞪眼大叫不可思议，不太会有切身的感受。

我心中的蛇口往事多如繁星，这番关于我与档案分分合合的“缠绵”故事，算得一段奇事，或者套句现在的词儿，有点“穿越”。因为同样的事情，我觉得不大可能在中国的其他地方发生——当年不会，如今不会，将来更不会。

我把自己“分配”到了中海油

故事还得从1983年盛夏，我刚刚在广州完成学业说起。时值暑假，校园内人迹寥寥，恢复了它应有的静谧。然而这种静谧不仅没给我带来丝毫的轻松感，反而像一块重石，伴着酷暑的热浪，压得我喘不过气来。毕业分配早已结束，昔日的同窗们陆续离校各奔前程，而我却还在从宿舍到系办公室那条空无一人的小径上徘徊，为我的前途——毕业分配尚未尘埃落定而忧心忡忡。



儿时林捷

我于1979年以优异成绩考入这所大学，当时年仅16岁。报到第二天即被辅导员“召见”，百般游说我担任班级和年级的几项职务，很快我就明白了那是我中学转过来的“个人档案”在起作用。我就读的中学曾经是市里出了名的“差校”，以至于我得知被分到该校后曾郁闷不已。然而，不知是得了哪路神仙的眷顾，我在校期间不仅各科成绩遥遥领先，还在各级、各类竞赛中为学校夺得奖项无数，成了远近闻名的“尖子”，直至当上全市“学习标兵”。学校在因此声名大噪的同时，给了我诸多荣誉和社会职务。可以想见校方在我离校时，于档案中写下了多少溢美之词（题外话，大二寒假回母校看望时，校门口除了那口半截炮弹壳做的上下课钟，我当上“标兵”的那张披红挂彩大幅照片还原样高悬，此事今天想来依然汗颜）。

然而，我的“能耐”也让我的中学生涯过于疲累，大量与学习有关或无关的事务性、社会性工作已经使我厌倦不堪，于是在踏入大学校门之前，我痛下决心，从此“两耳不闻窗外事”，专心向学。于是，辅导员的苦口婆心最终并不成功，我在摆脱“官职”的同时，也第一次领略到了“档案”的“威力”，却没想到这为日后的毕业分配埋下了后患。

毕业了，在多数同学最终得以留校或留在大城市的情况下，一向成绩优

异的我被分配到了湘西一个人迹罕至的大山沟里。躺在空荡荡的宿舍里，我以自己20岁的“阅历”揣摩出这么一个逻辑来：入校时领导的失望，想必是记入了有形或无形的“档案”吧，否则时隔数年怎么还能闹这一出？不管怎么说，我这个从小学开始就连上课都不曾迟到过的“乖孩子”，鼓起勇气对分配方案提出了抗争，即使全校师生都放假离校了，我也要留在这里继续申诉，要求重新分配。远在家乡的母亲得知情况后惶恐不安，连连来信敦促我服从组织安排。作为一位18岁入党的老党员，她谆谆告诫这样的行为会“影响前途”，这我明白，因为我已经知道不论去到哪里，也不论多久以后，总会有一份记录相伴相随。

改变分配，首先必须联系中央相关部委，然而，系里的主管干事领着我一趟趟地从学校附近唯一的小邮电所往北京拨打长途，但这个决定命运的电话愣是一个星期都没拨通（不管今天听起来这是多么匪夷所思，当时却是真切的事实）！回家心切的系干事终于熬不住了，做了一个让我难以置信的决定：“你看，我总不能为你一个人搭上整个暑假吧？这一摊子今天就全交给你了，你好自为之吧！”天哪，那是办理毕业分配的全套资料——公章、学院的介绍信，当然还有我那份盖着骑缝章的档案袋……

我不得不感叹人生中充满了随机与偶然，事情在苦苦守候中出现了戏剧性的转机，凭着在大街上偶遇同学获知的一条信息和主管干事那句“口头授权”，我在省高教局的办公室里，亲手在自己的毕业分配档案上摁下了那个决定性的公章，成功地把我那套未曾谋面的绿军装换成了中海油的蓝制服。在1983年的一个炎炎暑日里，我雄心勃勃地踏上了前往南海西部石油公司的路程。

我是什么

“对外开放”，这个如今耳熟能详的词语，我是在报到后不久的全体大中专毕业生大会上第一次听到的。海洋石油是我国最早实施对外开放的领域，公司领导勉励大家学好外语，迎接新机遇。一贯勤奋好学的我不仅记住了，也

做到了，经过一番苦读，我在几个月后的一次英语水平摸底测试中成绩名列前茅，负责测试的广西大学外语系教授有些不解地找到我，“你怎么还来考中级班？连高级班都不要去了，你应该直接去‘托福班’（指的是以参加托福考试为目标，为拟出国深造人员设立的培训班）”。兴奋啊！我满心欢喜地找到了公司人事部，接待的大姐一边听着我的陈述，一边熟练地翻出了我的档案，然后，淡淡地说了一句：“你不是我们的培养对象啊！”（原话。意指我学的不是石油专业，不在出国深造之列）大姐依据公司政策做出解释无可厚非，但对于一个初出校门、对未来充满憧憬的年轻人来说，这无异于刚出土的幼芽遭遇寒霜，梦想中的光明前景顿时暗淡下来，那句轻描淡写的话语，注定了我人生轨迹的再次转向。

不可否认的是，我的外语能力确为公司所需，最终我还是被择优录取进了一家与公司合作开发油田业务的外国企业，来到当时南海石油最火热的后勤基地——蛇口，开始了自己的职业生涯。勤勉的工作能换来先进工作者证书，却无法抹去“不是培养对象”的阴霾，以致数年后，落户于蛇口工业区的一家大型外企招工，我义无反顾地应聘并顺利通过了，但麻烦也相伴而来。

回到公司总部向人事部主任说完原委，我听到了另一句同样让我终生难忘的惊人话语：“如果你想回老家嘛，可以考虑，但去深圳不行！”这……我至今都没怎么想明白其中逻辑，但结论是很明白的，就是不能走！希望之星才冒出地平线就陨落了，怎么办？

从一家公司跳到另一家公司，如今再稀松平常不过的事情，在当年却远不是递交一份辞呈那么简单。那个年代的城市人口中，大体上除了“工人”就是“干部”，而“干部”的标签就是“档案”，由于连我自己也搞不太清楚的“干部”相对于“工人”之“优越”，使得失去干部身份成为一种类似于被处罚的可怕事情。人事部门的反对，意味着我要离开就得放弃“档案”，这也许有点像今天的产品没了合格证，但实质更严重——如果我既不是“工人”，也不是“干部”，那么我是什么？脑子里第一次冒出这个问题时，把自己也吓了一跳。

档案失而复得

命运再次关照了我，准确地说是蛇口工业区勇于改革的新思维和新举措成全了我的愿望，在多方多次协调调档无果后，我得以特事特批，正常入职，有幸在1987年成为一名自豪的“蛇口人”。

在外资企业紧张而愉快的5年很快过去了，其间发生一件意料之中的事情，是收到原公司有关我因“违反劳动纪律”而被除名的“红头文件”，结尾处的白纸黑字写着“抄送……本人及档案”。对于档案里的这类内容有一个统称，叫“污点”，不过，那时的我年轻气盛，绚烂的人生旅途上，无数机遇在向我招手。中海油已然是我职业轨迹上的过去式，对于这样一纸文件我并没放在心上。1992年的中国，每一寸土地都充满了机会，诱惑着包括我在内的每个人。这一年年底，机缘巧合，我看到一个挑战自我的机会，当时的时髦用语，叫作“打破铁饭碗”，再后来出现了一个更简洁的词，叫“下海”。

这回比扔掉“档案”更刺激，因为即使没了档案，“旱涝保收”地赚工资还是能做到的，而抛掉公职则真的有可能饿肚子。在相对幼稚、模糊甚至还



林捷（中）与朋友在“时间就是金钱，效率就是生命”标语下合影

有点混乱的20多年前，这是一个基本上只能用抛硬币来解答的问题。不过，跟5年前相比，我知道了城市里除了“工人”和“干部”，还有“个体户”。当然，最大的诱惑，是我觉得自己除了打工上班，还有别的能耐，今天说来，也许可以说成是在这个世界生存与适应的能耐。

前前后后想了一个月，我下定决心走了。当然，不像今时的理直气壮，当年的辞职函写得那叫一个字斟句酌，生怕哪句话说得不够柔和，换来领导一个“不同意”，又得惹出一堆麻烦。

1993年1月20日，我开始了自己的创业。

1993年1月28日，蛇口工业区发布《职工停薪留职暂行管理办法》。就像此前和此后的许多创新，蛇口总是能在恰当的时机，推出顺应潮流、与时俱进的创新制度。这个管理办法，不仅及时填补了原有人事管理制度因时代进步而产生的空白，规范了各方权责，还处处体现出过去一度稀缺的制度保障和人性关怀，比如规定留职人员与在职工工享受同等待遇等，这在20多年前是非常难能可贵，甚至难以想象的。

同年3月13日，我在蛇口劳动人事处正式办理了停薪留职手续，成了一名货真价实的“个体户”。

在自主创业的初始阶段，我的所有精力都用来迎接各种挑战和抵御压力。所幸耕耘与收获终成正比，因而使我避免了重新回到体制内的尴尬。

从商的经历，让我离开了相对封闭的实验室和工厂环境，社会这所大学，教会了我许多“处世哲学”，有时静下心来细想，会觉得自己当年自以为洁身自好，不屑于主动沟通而痛失档案，是颇为幼稚的举动。毕竟，考虑到社保、退休等诸多因素，我过去的学历和在中海油的工龄也是有价值的。恰好有个朋友认识那边管人事的，最终，我通过熟人关系“弄”回了自己的档案。

这份在多年前跟了我一个夏天的包袱，从我第一次在校园里见到它之后，已改头换面穿上了印有“中国海洋石油总公司南海西部石油公司”的马甲。这次，我不再担心这个沉甸甸的牛皮纸袋里会有些什么诡异的文字，我甚至不屑去多打量它一眼。我只知道自己从此不会再让那些档案影响我的命运。我的心情无比畅快，不为档案的失而复得，为的是我不再由他人掌管自己的命运。



即使不再生活在蛇口，仍然对这片土地永远心怀感激和依恋

珍藏的记忆

我终于也有这一天，可以在蛇口工业区人事管理部门，与办公桌后面的办事员商议档案“挂靠”事宜。我递上了那个档案袋。在这里，它又要换上新的外衣。工作人员当着我的面，熟练地拆开了牛皮纸袋的封口，把里面的东西递到我手上，然后轻轻地指了一下旁边的桌子，说：“去那边整理一下吧。”

我接过来，一时愣住，顷刻间明白了她的意思。在这间办公室明亮的窗口，面对着窗外明媚的阳光，我的心中波澜起伏，甚至手也有点不由自主地颤抖。整整10年，就是这一袋几百公里之外的纸片，时时让我一想起来，便会生出许多无奈。今天，它们竟以如此不经意的方式来到我的掌中！我深深地吐了一口气，怀着几分愧疚和几分紧张，粗略地查看了一遍。无非是些我过往的毕业证书、成绩单、履历表等，当然，还有那份触目惊心的“除名文件”。虽然此时它几乎等同于废纸一张。

我至今保存着它，与我珍藏的其他和蛇口有关的物件一样。多少年后，也

许它会成为一件文物。可是对我来说，它只是一枚历史的印记。蛇口工业区这片曾经的热土，我对它永远心怀感激和依恋。它的真诚以待给了我这个游子依靠和信赖的支点，它首创的人性化管理，让当年众多与我有着类似遭遇的漂泊者感到了家园的温暖。

（作者：林捷 原蛇口工业区员工，现旅居海外）

青春作伴好读书

白衣书生与他的“青春读书课”

40多年前，那个“在夏日油灯下沉迷半本《牛虻》，头发滋滋烧焦；冬天火盆旁陶醉一部《红楼梦》，棉鞋裂口喘热气”，因为偷拿钱租书被父亲拳脚相向，怕来不及细看而连夜抄书的瘦弱的江西少年，是否会想到，20余年后，他会在深圳蛇口，编出一套7卷14册的人文读本“青春读书课”，让国内上百所中学选作语文课校本教材正式开课，让学生在好书中建设自己的精神家园。甚至连钱理群、莫言等大家也倾情推荐，袁庚先生在世时也大力推广……



严凌君

对于严凌君来说，这既是偶然，又是一种必然。

与大师的书缘

2001年的一天，蛇口育才中学语文教师严凌君，从时任校长王庭尧那里听到一个消息，说袁庚要约他们见面。这让他既紧张又兴奋。

那时，严凌君已经在蛇口育才中学开设了选修课“青春读书课”，这可能是中国内地中学开设的第一个系列语文选修课。原本定位于人文精英课程，由于得到众多学子的喜爱，于是校方决定印制教材，成为一套民间流传的人文读本。

到了袁庚家中后，严凌君才知道原来袁老是在外甥女湾湾的教材里发现了“青春读书课”。其中最早印出来的一本名叫《白话的中国》的校本教材，令袁老大为欣赏。这本教材由严凌君的同事李晓光设计，16开，绛红色封面，简洁大气。



青春读书课：2000年深圳育才中学校本教材

袁老与两人漫谈了教育、历史等方面的话题，还流利地背诵了书中韩瀚咏叹张志新的一首短诗：她把带血的头颅，放在生命的天平上，让所有的苟活者，都失去了——重量。十分有力量。同时表达了对“青春读书课”中人文精神的赞赏。“分别时，袁老将我们送到外楼梯口，告别过后，回头看去，袁老依然在目送我们。见我回头，他挥挥手，说了一句：‘往前走，别回头’。”严凌君回忆道。

袁老日后逢人便推广“青春读书课”。于是很长一段时间，总有人慕名到育才来找严凌君。

数年之后，当严凌君再次拜访时，年近九旬的袁老从书架上拿下一本新出的《人类的声音》，对他说：“你是老师，一定要看看这本书，对于教育孩子是非常好的。”此时，袁老已经不认得严凌君，也忘记这本书是严凌君编的了，但依然惦记着这部书，关心着书籍的出版。严凌君极为感动。

袁老的儿子袁中印先生说：父亲强烈地希望这套丛书成为每个中学生的必读之书。



青春读书课：2003年商务印书馆版本

2003年，商务印书馆出版了这套教材，“青春读书课”遂成为公共话题。

北京大学教授钱理群先生在“非典”期间闭户半月，为读本欣然挥笔写下2万多字热情洋溢的长序《重在建构孩子自己的精神家园》。

他写道：“简直不敢相信，这厚厚的七大卷书竟出自一位普通的中学老师一人之手……引导中学生感悟汉语之美，感受正确而自如地用汉语表达自己的快乐，建立与母语的血缘联系，将母语所蕴含的民族文化、民族精神的根扎在心灵的深处，并在此基础上构建自己的精神家园。这是中学语文教育的根本，也是严凌君这套读本的归结点：这里充溢着思想之美、文学之美与语言之美。相信孩子们会喜欢它。成年人，我们这些教育工作者，也能从中受到许多启示。”

北大教授为何花如此大的力气为一位中学教师的作品作序？钱老在一次讲座中说，因为严老师是一位非常热爱思考的老师，很赞同他提出的一些有价值的理念。两人因“青春读书课”而相识。钱老若干次在全国演讲时，都会将严凌君以及“青春读书课”作为例子。

此外，莫言也欣然赠言于“青春读书课”。“假如35年前我能读到这样一套书，我不会是现在这个样子。现在我读了这套书，依然感到内心深处发生了一些微妙的变化。”虽然没有跟莫言有过多的交流，但严凌君认为：莫言对这套书是有体察的，体察到少年时代缺少这么一套好的文学系统教材。

有教育学者认为“青春读书课”这几个字就有很高的时代价值；香港媒体称之为中华人民共和国成立后“第一部私人编著的语文教材”；联合国教科文组织的有关人员表示要向海外推广；中国关心下一代工作委员会、中央电视台、深圳读书月等机构将此书列为推荐书目；中学语文会专设“课外语文”课题组持续研究推广相关理念；国内上百所中学选择作为语文课校本教材正式开课；更多的学校推荐为学生常备课外阅读书籍；有一些大学和小学分别选用其中的某卷作为教材。

与古今中外人杰“约会”

“文学与你有约，‘青春读书课’敞开大门。不分年级，来去自由。每周给文学一小时，悄悄滋润你的青春……”这是从1999年开始，蛇口育才中学学子们所熟知的，关于“青春读书课”的“广告”。

在宽敞的阶梯教室里，严凌君不用做特别准备，一本书，一个人，面对着百余名学生，成竹在胸，侃侃而谈。育才学子们在课上聆听“冷眼热说余秋雨”，探讨“我们需要一场灵魂的拷问”，感受“看中国人如何诗意地栖居在大地上”，思索“捍卫人性——文学直面社会现实”……学生只要有任的想法，马上大声说出来，大家共同讨论。这里没有考试，来去自由。每个主题的末尾是“荐书”环节，会给学生提出思考问题。

初中学生能听到《小王子》，听到《呼兰河传》，听到冰心、泰戈尔。不只是文学，高中学生还能听到启蒙运动、听到萨特和薛定谔。严凌君对他们说：“任何一个有能力的人拒绝反思，都将使我们整个民族失去一次改进的微小的机会。灵魂的拷问是每个人自己的事，不能因为没人赞赏和跟从而放弃。”

高尔基曾说：“我看见一本好书，就像饥饿的人扑到面包上一样。”作为20世纪60年代生人，严凌君对这句话感同身受。在他的中学时代，有两本藏书的同学就是精神贵族和明星，而他就是追星族，嗅到一点书的味道，必然软磨硬缠得手方罢，怕来不及细看藏书而连夜抄书。那时，他将零花钱全部贡献给了小书摊。因为家境清贫，他偷拿家里卖冰棍的钱租书被父亲拳脚相加。上大学后，那个古朴的图书馆，在他眼中如同宝藏。整个大学期间，他都如饥似渴地泡在其中，打下了深厚的人文基础。

因此，严凌君知道语文可以多么美好。

在他看来，语文首先是培养一个人对世界和自我的认知，把学习知识获得能力变成修养，付诸社会。中国语文的问题根结在，把汉语变成了一门“可以教的学科”和冷冰冰的知识点，注重工具性而忽略了人文性。“比如我们看到一个人觉得很美，就是一种整体感知和自身的审美判断。而不是先

计算她的身高、体重等标准后，再确定她美不美。”

1983年，20岁的严凌君从江西师范大学毕业，在江西吉安一所师范学校任教。当时，他就创办了学生文学社“乳狮”。1990年，他来到蛇口育才中学，开始酝酿“青春读书课”。从1999年的校本教材，到2003年商务印书馆版，再到2012年海天出版社版。2018年，海天出版社也将推出珍藏版。将近30年的岁月，沉淀出一套7卷14册，近500万字的“青春读书课”人文读本，光严凌君写的导读就有40多万字。

在这个漫长而快乐的岁月中，严凌君仿佛与自己心仪的古今中外的人杰约会了一遍。“有的匆匆而过，有的侃侃而谈，有的悄声细语……这些高贵的灵魂，将继续滋养我的生命，因为有了他们，我的人生才不虚此行，并且幸运的是，通过我，给中国孩子们的健康成长，传递着巨大的柔情。”严凌君在丛书后记中深情地写道。

这7卷分别是《成长的岁月——我的学生时代读本》《心灵的日出——青春心智生活读本》《世界的影像——文学理想启蒙读本》《古典的中国——民间人性生活读本》《白话的中国——二十世纪人文读本》《人类的声音——世界文化随笔读本》《人间的诗意——人生抒情诗读本》。

对于文章的选择，严凌君强调：“标准是‘大文化观’，是从构建青年学子的精神家园、关注国家的前途、未来的命运方面来定位的，而不是简单地看文章是不是漂亮。”

同时，严凌君也在教学中进行修订。海天出版社的修订本版本与商务印书馆版本比较，共删除文本56篇，新增文本89篇。删除的作品用更合适的文本替代，使主题更为结实有力。增补则是发现更佳或更新的文本，对诠释主题更有代表性。同时，他也更为注重文本的准确性。顾城的诗，就是其家属认定的原稿。张洁的散文《拾麦穗》，区别于语文课本，也是用的原作。

其中，《古典的中国》是严凌君私心最爱的一卷，导读就写了13万字。除保留余冠英和萧兵两位先生的《诗经》《楚辞》译注之外，对全书译注做了全新修订，以注释而论，几乎是一本新书了。散文部分为适合学生阅读，他特别邀请刘曦耕先生注释并用白话翻译。钟叔河先生慷慨提供多篇笔记小

品译文；台北的华玮教授提供清代才女吴藻的《乔影》一文，为《书生意气》一章补充了女性题材和女性视角，被漫长历史遮蔽的另一半书生有机会崭露头角。

《人类的声音》则把《独立宣言》（美国）托马斯·杰弗逊，《人权宣言》（法国）国民议会，《共产党宣言》（德国）马克思、恩格斯，《联合国宪章》（联合国），《世界人权宣言》（联合国）等放在一起，让学生接受全面的人类价值观。这也是钱理群先生极为赞同的。

《成长的岁月》将好文字与孩子成长中所涉及的26个相关主题结合起来。诸如“成长的故事”“我的朋友在哪里”“梦幻迷离青春期”“我的父亲母亲”“热爱生命”“敬畏青年”“内心的成长”等。选文讲究人情、人性之美，让孩子在文字中寻找成长中的答案，重建自己的精神家园。



青春读书课：2018年海天出版社珍藏版

不来蛇口，也许就没有“青春读书课”

“不来蛇口，也许就没有‘青春读书课’。”严凌君说。

作为中国改革开放的发源地，蛇口具有无法替代的意义——率先打破“铁饭碗”，敢想、敢试、敢闯、敢干，解放思想，引领时代潮流……其在教育方面的思考和探索，也是独到和超前的。“再苦不能苦孩子！”“学生的利益高于一切”“要办一流的教育”……这些办学思想都与深圳蛇口育才学校有关。

改革开放初期，在百废待兴的工地之上，蛇口工业区指挥部还在简陋的工棚里面；汗流浹背的蛇口建设者们还在闷热的竹棚栖身。但蛇口滩涂最先矗立的楼房，是育才学校的校舍。蛇口建设者将最好的建筑最先给了学校，也把对教育的希望给了学校。

这些都在严凌君的记忆里留下了深刻的烙印。

严凌君刚来后不久，就旁听了一次蛇口工业区的管委会选举，会场就设在学校阶梯教室，老师们也有投票权。开放的氛围，直指痛点的提问环节，让严凌君认识到“蛇口就是我该生活的地方，这里给了我安全感和力量”。在这种心态下，他把语文教育的不足，变成编书的动力。

钱理群先生说，严老师令人敬佩之处正在这里：作为一个“白衣书生”，日常工作是做两件事：“开设一门旨在精英教育的新型语文课‘青春读书课’，用自编读本授课，以期养育一批‘读书种子’；建设一家中学生原创文学网‘春韵网站’，目标是发展成中学生文化教育精品网站。”

在育才，这套“读书”立体网络已经形成：一门课，一套教材，一个中学文学社团，一本中学文学杂志，一个网站。点开“春韵”文学网站，翻开《春韵》杂志，在“少年意气挑灯看剑，恰春华满枝”、“镜中烟花、笔底波澜、看文墨纵横”等栏目中，可以领略学生们的激昂文字。

育才，孕育了美好的校园文学，正如天空之于飞鸟，青山之于秀木。在严凌君等一代又一代育才人的努力下，如今，蛇口育才教育集团首创少年文学院，各校文学分院百花齐放。大学教授、知名作家担任文学院“文学导师”；少年文学创作班，为培养未来的文学大家奠定基础；“星升代·育才

杯”校园文学大赛和微创作等大赛，为孩子们提供了广阔的写作平台；文学创作采风夏令营，师生收获满枝……

严凌君十分感谢蛇口和育才开放包容的精神气质，感谢袁庚老人对“青春读书课”的关注和支持。“在其他地方也许会有一些动作，但可能没有这么大的勇气做这个系统工程。一个人的发展路径跟环境有着千丝万缕的关系。”严凌君说。

因此，“青春读书课”的出现，对于严凌君来说是一种偶然，更是一种必然。

让学生寻找并构筑自己的精神家园

上学期期末考试后，严凌君的一位学生来到他的办公室，略带紧张又有些骄傲地说：“严老师，我有个好朋友是南头中学的学生，他十分喜欢你的‘青春读书课’，他托我问问，您能给他签个名吗？”严凌君笑着接过书，郑重地签下了自己的名字。

“我没有教过这些孩子，但因为‘青春读书课’，让他们对文学有感觉，这是我期望的状态，也是这套书成功的地方。”严凌君说，这样的故事已经不计其数了。

深圳大学一位学生偶然读到《白话的中国》，其中尖锐的思想刺激得他彻夜难眠。第二天跑来自费购买十余册，说是要送给他的同学好友，让朋友们能够在一个共同的精神层面对话。严凌君的学生赵真、高薇等留学国外，在超重的行囊里，依然塞着读本，伴随着游子走四方。

曾在南山外国语学校就读的学生丁梦琪给他来信：“严老师：我今天读了你编选的《成长的岁月》，真是激动得‘想跳楼’。真是太好看了!!!”严凌君回信：“非常理解你阅读时的欣喜之情，老师编读本的目的，是让大家好好活。”

蛇口育才中学学子杨建梁说：“青春读书课”是一门给你自由、教你自由的课。



严凌君老师正在上课

南昌外国语学校是最早引进“青春读书课”教材开设选修课的学校。学生唐嘉辰说：年轻的心是躁动的，本以为没有任何事物可以制服它，遇到了“青春读书课”，它却出乎意料地平静了下来，滤去一切繁杂。我们真的沐浴在中国文化的精髓中，我甚至站在了前人文化的高峰上看中国的文化遗产……

志同道合的友人

因为“青春读书课”，严凌君也听到许多志同道合的声援。

广东省语文教研员冯善亮在2000年听课后感慨：“以往我们总说语文课脱离时代，严凌君老师的读书课就贴近了时代脉搏，把枯燥乏味的语文课变得博大精深。”

四川的李镇西老师2001年推荐：“从这本教材中感到了中国语文教育的一点点希望！”

国编语文教材主编顾之川说，“人教社新编语文教材从‘青春读书课’读本中吸收了不少东西”，并邀请严凌君参与人教社高中语文教材的编写。

远在美国留学的梁讯，欣然参与《世界的影像》一卷的编写；善良诚挚的摩罗先生积极为严凌君联系出版，并建议增补“小说”一卷。

北京的赵谦祥老师将读本引进清华附中做选修课教材。

2004年2月，《南方周末》发表文章《严凌君：还语文教师以尊严》。全国各地问询的、支持的电话不断。一天一位瘦高青年来找严凌君买书。他要离开深圳回山东潍坊的老家了，走之前要“带回去一点能够代表深圳的精神和文化的东西”，送给他在老家当老师的女朋友，并恳求签名题字。他希望女朋友拥有这样的书，当这样的老师。“临别时，他突然后退一步，给我一个毕恭毕敬的90度的鞠躬，让我惶惑不安。”严凌君回忆。

当年3月4日的《南方周末》载文反驳严凌君的一些观点，说语文就是技术。严凌君认为，这是在意料之中的。6日子夜，他接到一通电话，来电者自称是黑龙江佳木斯市的一位下岗工人，他声音激动地表示要著文反驳该文，并说：你给中国教育带来了曙光……“这样的期许，让我惭愧难当。”

“这些相互感应的人，还有那些素昧平生的使用读本的老师，他们都是我的同道、我的族人，也是像我一样为书本所诱惑、为理想而痴迷、为教育而揪心的书痴吧？”严凌君写道。

（作者：蔡哲《蛇口消息报》记者）

TIME CINEMA
时光映世

躬逢黄金时代，风帆再起，
亦引领美好生活

蛇口：百年招商局的梦想码头

位于蛇口沿山路的招商局历史博物馆有一份来自1872年的奏折《试办招商轮船折》复印文本，撰写这份奏折的是晚清洋务名臣李鸿章。那时中国正处于内忧外患之中，洋务运动者抱持着“实业报国”的热忱，也催生了一家以此为志的民族企业——轮船招商局。

这颗100多年前“实业报国”的种子是怎么吹到南海之滨的蛇口土地上的？

北至唐山的“开平矿务局”（1882年），南至上海的“机器织布局”（1891年），再至中国近代第一家银行“中国通商银行”（1896年），以及上海交通大学的前身“南洋公学”（1896年）……招商局的报国梦一直在中国大地上南来北往，犹如一条恢宏的历史线索，串起了中华民族救亡图存的践行轨迹。

这艘代表民族企业的巨轮曾在江海之上抵御侵华日军，到了1949年中华人民共和国成立之后，上海总部的招商局改组为人民轮船总公司，而在香港的招商局也光荣起义，此后逐渐成为驻点香港的中资企业代表，继续站立在



蛇口工业区早期建设面貌

中国航运事业的桥头堡上。

1978年，有着丰富外事经验的袁庚被派去香港主持招商局工作，这份“实业报国”的招商血脉同样流淌在这位61岁的老人体内。当时国际航运竞争激烈，身处商业强敌环伺的香港，袁庚要带领百年招商局重整旗鼓——但残酷的现实是，当时香港地价在亚洲已升至仅次于东京的高位，劳动力成本也急剧上涨，当袁庚想在香港买地扩充基础业务时，却发现招商局1.3亿元的资产已经捉襟见肘了。

改革开放的春潮正在中国大地萌动，作为招商局“掌门人”的袁庚果断把目光投到了与香港隔海相望的一个半岛上——这个半岛叫作南头半岛，是当时谋求突破的招商局非常渴望得到的开发用地。这个请求很快送达中央，最后在国家领导的直接批复下，袁庚带领的招商局得到了这块梦寐以求的2.14

平方公里土地。

于是这片原为蛇口公社的土地有了一个新名字，这个名字日后成了改革开放词典上必不可少的名词：招商局蛇口工业区。

就这样从1979年开始，一声炮响中横空出世的蛇口工业区上演了各种轰轰烈烈的改革故事。仅仅用了两年时间，1981年的蛇口工业区已经让昔日的一片荒滩秃岭实现了“五通一平”：通水、通电、通车、通航、通讯、平整土地——对于流淌着“实业报国”血液、开办过众多民族工业的招商人来说，这是驾轻就熟的能力；身处当时改革开放的潮头，招商局毫无疑问又开始了另一场梦想的再造。

招商局在开发蛇口工业区时获得了很大自主权，并且将其视为在改革开放初期单兵突进、一枝独秀的重要推动力；袁庚与他的招商局同仁在这片土地上大展拳脚时，背后是“不向国家要一分钱”的大胆承诺。蛇口港的顺利开航全是企业自筹资金、没有动用任何财政拨款；也正是这份自主创业的底气，让中央对蛇口工业区的“先行先试”抱以厚望。

从1872年的《试办招商轮船折》到1979年的《关于我驻香港招商局在广东宝安建立工业区的报告》，招商局的“实业报国”行迹从未停歇。而这一次，招商局把这艘巨轮的梦想靠泊了一个叫“蛇口”的码头上。

这场始于1979年的缘分，是招商局与蛇口在时代里风云际会的美丽邂逅；而招商局在蛇口工业区播下的这一颗小种子，数十年间也逐渐长成了一棵参天大树。

从招商港务到招商地产：蛇口实验的资本硕果

1993年，“股潮”正席卷中国。当年2月，一家名为蛇口招商港务的股份有限公司向境内外公开发行人股票；同年6月，股票代码为“000024”的招商港务登上深交所，成为改革开放后中国最早的一批上市公司之一。

此时距离1979年蛇口工业区的第一声炮响，仅仅过去了14年；如果将历史维度再放大一点，距离1873年招商局首批轮船下海，刚好过去了120年。

招商局的百年航运梦，最终在蛇口工业区扬眉吐气。彼时的招商港务是蛇口工业区最耀眼的盈利明星，国务院最早对蛇口工业区的定位为“发展为航运业服务的工业为主体，兼营其他事业的出口加工的混合型工业区”——招商局以这一传统业务成功挺进资本大潮，既给中央交上了一份理想答卷，又深受当时市场认可。

如果仅仅把港务、航运业务当作招商局在“蛇口实验”的全部答案，恐怕低估了这片土地潜藏积累的其他能量。

如果我们把蛇口工业区看成一个“培养皿”，就会惊人地发现这片土地简直就是一个个“细胞裂变”的传奇：深安达、招商银行、平安保险……这些在资本市场上如雷贯耳的大名，最初都由一个小小的蛇口基因孕育而来。而在1981年成立的蛇口工业区建设指挥部房地产科，就是后来大名鼎鼎的招商地产前身。

当港航业务在蛇口工业区高歌奋进的初期，房地产业务只能算是一个襁褓中的婴儿——招商地产最早是为了承担工业区一级开发任务而设立的。蛇口的“实验性”之所以影响深远，就在于它能发生在每一个隐微处：1984年，招商地产建设的荔园小区向工业区职工出售住宅；而就是这“一小步”的探索，让招商地产成了后来中国住房制度改革大潮的探路者。

有了蛇口工业区这块珍贵的试验田，招商地产一次次实施了开发技术及观念上的创新，实际上也就成了改革开放后第一批真正的房地产开发公司，并且以迅猛的速度在招商局的业务版图中崭露头角。尤其到了1993年时，中国房地产突遭宏观调控，整个行业都面临硬着陆风险，招商局集团却对这个刚刚落地而行的“爱子”进行护救——通过集团内部对“招商港务”的资产置换，反而使招商地产在行业低迷期时顺利迈进资本市场，以至于房地产业及证券业研究者都把这件事看作“奇迹”。

2001年，招商局集团完成了港口业务从上市公司招商港务中剥离，招商地产渐成主角；2004年，招商局地产控股股份有限公司正式接过“000024”的大旗，成为新一代的金字招牌，代表着招商局屹立于浩荡不息的资本市场潮头。几乎所有的老股民都会记得，当时中国房地产上市企业中飘扬着“招



“家在·情在”是原招商地产品牌口号

保万金”四面大旗，招商地产稳居其一。

今天的招商局集团已然是一家立足于综合交通、特色金融、城市与园区综合开发三大核心产业的多元化企业集团，每个业务板块都可谓取得长足发展。回顾其在资本市场的多番调整，与其说是对招商地产有“偏爱”，倒不如看成它对这家生于蛇口、长于蛇口的地产企业抱有厚望。

然而面对瞬息万变的中国地产市场，出生于“名门望族”的招商地产在这些年来可谓不断接受着各方后来者的挑战——坊间屡屡讽其“跌入第二梯队”的压力更是如影随形。如何承继蛇口光荣，以至再立世界潮头，成了摆在招商地产以至招商局集团面前的考卷了。

一个叫作“招商蛇口”的答案呼之欲出。

招商+蛇口：传奇如何再出发？

2015年11月，入冬不久的北京下起了一场大雪，时任招商地产董事会秘书刘宁女士正在北京出差，跑了无数趟证监会的她内心十分忐忑：电话里是来自深圳的瞩目与托付，而在眼前的是“上京赴考”的焦灼与谨慎。

自当年4月停牌以来，招商地产的重组事宜已经紧锣密鼓地推进了大半年，当下正是临门一脚的关键。即便是与招商地产一同经历过资本市场大风大浪的刘宁，此刻也觉得肩上的担子异常沉重，以至于后来她还对当天的大雪历历在目：“我觉得这场雪实在太巧了——就像是我当时内心真实的写照。”

刘宁的压力并不难理解。在重组开启之前，招商局集团曾在技术层面上

判断，完成股份制改造之后，理论上还需要11个月时间才能实现上市。但招商局集团董事长李建红对重组上市团队下达命令：“必须在2015年年底完成上市。”而这个时间表背后的真实推动力是，招商局集团必须对已经纳入广东自贸区前海蛇口片区的蛇口如何建设的问题向资本市场乃至整个社会交出一份答卷。

从2015年4月30日的招商地产停牌到同年12月30日招商蛇口在深圳证交所正式挂牌上市，短短8个月时间，“临危受命”的招商局集团副总经理、蛇口工业区有限公司董事长孙承铭带领着招商蛇口重组团队，奇迹般地完成了这个史无前例的任务。

刘宁就是这个团队里的奇迹见证者和参与者。她回忆重组工作期间的各种“振奋与激情”，他们仅仅用了两个半月的时间就把缠在蛇口工业区历史遗留问题背后的法律、权属关系一一梳理清楚，并且果断地把不能上市的资产剥离。据刘宁回忆，当时与三大券商开例行会议，最高峰时参与人数多达100多人。就是在这么一个大团队里，刘宁创造了一种工作激励法：让各家券商彼此之间互相给上报材料挑刺，务求取得一份零瑕疵的上会材料。

所以几个月后刘宁与招商蛇口的团队在大雪纷飞中走进位于北京的证监



2015年年底，招商蛇口完成资产重组上市



李建红、李晓鹏、田夫、孙承铭共同为招商蛇口上市敲钟

会，虽小心翼翼但也是胜券在握了。拿到核发批文的那一刻，团队上下沸腾，刘宁也如释重负，与她在蛇口并肩作战的老领导说了句：“15年前的梦终于圆了！”

2000年的时候，当时的上市公司蛇口招商港务股份有限公司一度更名为招商局蛇口控股股份有限公司——“老蛇口”都十分清楚：让“招商+蛇口”的品牌登上资本市场，是一场历时15年的深谋远虑。

曾经摆在招商蛇口面前的选择也有可能是，完全由招商地产主导并购，同样能达到规模的扩增。但招商局集团的“舵手”李建红董事长认为：这次重组绝非只求资本上的效应，更要放眼蛇口的历史与未来，要让蛇口“敢为天下先”的精神再次注入招商血脉。

于是，李建红董事长为招商蛇口的重组最终定下了事关企业精神的主调子。蛇口工业区之所以成为中国改革开放的最早标本之一，招商地产的探索功不可没。

因此从“000024”到“001979”，从资本市场看是招商地产的光荣退场，却是另一家千亿巨头的隆重登场。对这家超大体量的上市公司许以“招商蛇口”的命名，也是对始于1979年的蛇口传奇再一次的接续。

蛇口再次走到了改革的前沿：这次它的“敢为天下先”，是以招商蛇口之名，成了地产板块国企混改第一股。招商蛇口的成功上市，为“A股+B股”转A股的实践创造了可资借鉴的先例，重组上市的同时推出员工持股计划，更是大型国企此前从没有过的。正是招商蛇口的种种“史无前例”之举，才让证监会、发改委等中央部门格外重视其背后的示范意义，因而对它的重组上市给予了很高的期望。

我们该怎样期待招商蛇口的转型之路？

一切的答案还是要回到蛇口。其实早在20世纪八九十年代，蛇口工业区已经成功孕育出平安保险、招商银行、中集集团等优秀企业，时移势易之后，携带蛇口基因与“城市和园区综合开发运营服务商”成熟模式的招商蛇口只会更加娴熟地投入这些“老办法”的升级换代之中——今天我们看到的蛇口网谷、招商自贸商城等，就可以说是它投身产业孵化的新“作品”。

招商蛇口固然是一家千亿资产的涉房企业，但我们更要看到，这背后可能蕴藏着它“去地产化”并逐步转型为“城市和园区综合开发运营服务商”的新战略态势。在招商蛇口上市之前，招商局集团已花费四五年时间对深圳、厦门、青岛、天津等地完成了邮轮母港项目的战略布局。随着招商蛇口



今日的招商蛇口“前港—中区—后城”模式已向外复制

的上市，深圳蛇口邮轮母港的正式启用，这等于向世人宣示了这家新巨无霸接下来的庞大想象版图。

据当时统计，招商蛇口合计在手的土地储存规模超过2800万平方米，整体估值高达8900亿元。通过这些潜在资源，招商蛇口可以成为一家长袖善舞的综合城市运营服务商，逐步达成其企业版图中“产、网、融、城一体化”的战略模式，包括社区开发与运营、园区开发与运营、邮轮产业建设与运营三大核心业务。

招商蛇口董事长孙承铭对这些宏伟的战略有一个美丽的概括：“前港—中区—后城”，这句话将一种理想的城市运营模板高度凝练出来。没有人能在当下判断招商蛇口的成长触角将伸往何方，孙承铭认为这种国内成功的案例，最终可以拷贝到“一带一路”的沿线国家和城市。

这样的理想路径仿佛又回到了轮船招商局的雏形中去了——这家与海为生的百年央企，似乎一直都在为这个民族勾画出关于海洋的梦想。1979年时这颗梦想的种子落到了南海之滨，于是有了一个时代的“蛇口工业区”。

而今天的“001979”还将在全世界的海岸线上再造多少个蛇口？

（作者：袁伟钊 原《深大青年》杂志编辑，现供职某公司）

特区窗口：蛇口港的三生三世

中国改革开放肇始于蛇口，而蛇口的发展建设则发轫于蛇口港。

作为一个靠海的城区，港口是蛇口的“生命线”，以航运为主的交通也是招商局早期的发家产业。蛇口建港的过程可谓是“气势浩大，排山倒海”。“第一、第二、第三突堤码头先后建成，标准更严、规模更大、等级更高；从升级改造等级偏低的旧顺岸码头，建设突堤式码头，到现如今拆除旧码头，成就了更为宏伟的、可停靠当今世界最大22万吨邮轮的现代化国际邮轮母港。从20世纪80年代至今，依托着国家和企业的发展，蛇口港几乎没有放慢过它前进的步伐。”

从1981年就参与蛇口港建设的工程师林本义用“完全不可想象的”“翻天覆地”来形容蛇口港从无到有，从简陋到繁华的历史蝶变。

事实上，在蛇口港建设中不可想象的情况时常发生，可以说是蛇口港30多年发展过程的一种常态。

突破

从0到1，注定是艰难而曲折的。

曾经有一位部长级负责人视察香港，袁庚请他去看看蛇口。对方勉强而去，不欢而归。“荒山一片，有什么看头，回去回去。”据说这是建港初期发生的事情，所有人都背负着巨大的压力，曾任蛇口工业区总工程师的孙绍先在《建设“生命线”》一文中回忆。

其实，关于蛇口能不能建港，一开始人们还存在诸多疑虑。1979年年初，招商局常务副董事长袁庚同志回京向交通部汇报开发蛇口工业区，呈现在与会者眼前的却是地图上一片淤泥漫滩，退潮时几百米外才见水面，烂泥滩上能否建码头、挖深能否维持等话题成为议论焦点。当时参会的孙绍先讲述了下列观点：珠江含沙量少，因地球的自转，珠江河口有东冲西淤的倾向，蛇口位于珠江东岸，港池、泊位浚深后不会造成严重回淤。而且，蛇口外沿有矾石深水航槽直通香港，利于蛇口发展。

蛇口港建设的第一关，算是平稳渡过。



20世纪80年代初，最早的蛇口码头

风险与机遇并存，这是大变革时代的特色。

1981年冬天，国家筹划南海石油开发，筹建石油后勤基地。美英石油开发商呼吁在新加坡、中国香港建立基地。石油工业部曾在海南岛、湛江、珠海、大鹏等地选点。以袁庚为首的蛇口建设团队为抓住这个机会，推动整个蛇口工业区的建设，他们实事求是地毛遂自荐游说各方，并最终得到了石油工业部当时主管此项工作的秦文彩副部长的赞赏。12月24日，国务院领导批示：要争取把南油开发基地设在我国境内，要袁庚同志按蛇口的办法搞，按石油工业部的要求，务必在1983年5月前建成。

时间紧、任务重。石油工业部的条件是，既要先有一个临时基地，又要按时建成永久性基地，双保险。《建设“生命线”》一文中提到：从规划角度，我们（蛇口工业区）既欢迎石油基地，又怕干扰商港的布局。开始放在一湾，后又推到紧邻蛇口的赤湾。最后，规划在赤湾东半部，以利于货运码头的发展。而临时基地，就放在当时蛇口唯一的600米顺岸码头中段。对蛇口港来说，无疑要做出暂时的牺牲。

规划已定，以孙绍先为总工程师的团队发挥了蛇口的实干精神，在经历大年初二码头坍塌重大事故与桩打不下和沉桩不止等困难后，赤湾港200米万吨级码头在1983年4月30日竣工，完全满足了国务院、石油工业部的要求。外界看到了蛇口人严肃认真、顽强拼搏的精神。石油工业部领导多次赞扬“蛇口人说话算数”。赤湾港万吨级码头的建成，也是蛇口港建设深水港的成功实验，它掀开了蛇口港建设深水码头史的第一页。

“时间就是金钱，效率就是生命。”随后，经过精心策划、科学组



1981年，作为中国第一个对外开放的海上客运口岸——蛇口客运港，它的这幅宣传画很有年代特色



1984年，林本义（左）参加第一突堤首个万吨级码头竣工典礼

织，蛇口港五湾突堤码头，即蛇口港第一座突堤深水码头的两个万吨级泊位与一个5000吨级泊位，岸线长461米，于1984年4月13日开工，同年10月20日竣工，较合同期提前10天完工。其工程造价之经济，建设速度之快，在我国建港史上前所未有。

码头建成，立即接纳化肥中转。并满足了中国化工总公司停靠3.5万吨级大船的要求。于是，两年内，分别在第一突堤南端、西侧与第二突堤东侧建成2万吨级与3.5万吨级码头4座及一批与之配套的中级泊位。蛇口港的吞吐量很快超过赤湾港，并奠定了蛇口港务有限公司上市的基础。

蛇口港与赤湾港在20世纪80年代一直是深圳地区的龙头港口。既是同属招商局系统内的“兄弟”，也是“竞争对手”，即便在发展过程中经历了一段时间的恶价格竞争，但无疑展现了改革开放时期，蛇口人“敢想敢干”的拼搏精神。特别是蛇口港——第一个建成的码头虽小，但毗邻着当时已经是世界级航运中心的香港，进出口的货物可以经由这个码头来往香港进行转口，或用海上转驳的形式转上远洋轮通向五大洲，是深圳市经水路进出口的货物及水运旅客的唯一通道。蛇口港以“生命线”的姿态，奠定了蛇口发展的基础，更在深圳市经济特区建立伊始、一穷二白的环境下，为特区发展提



1981年蛇口港的联检客运站，房子都是简易房，从左到右：
先卫检，再边检，才到海关，然后上船

供了建筑材料和工业原材料、成品运输和生活物资运输等坚实的后盾。

繁荣

如果从0到1是跨越，那么从1到无穷便是升华，其中不屈不挠的努力和坚持是过程中的底色。

1988年，参照香港经济发展经验，蛇口工业区提出了“以港口为蛇口工业区发展生命线”的口号。在那个时候的蛇口，不是臆想，而是意味着不惧困难与阻碍，一心往前冲。这也引导蛇口港进入大规模基本建设和全方位拓展经营的发展阶段。

随着改革开放给蛇口、深圳乃至全国带来的经济飞快发展，加上国际上海运船舶的更新换代快，经常导致一项新的码头工程在建成投产后，却又满足不了发展的实际要求。

“当时觉得胆子已经很大了，可是很快就发现码头不够用，吨位还是小了。在第一突堤的西侧和第二突堤连建的几个3.5万吨的泊位等级已经超过了当时华南最大港口广州港的最大码头了，但很快就发觉还是不够大，于是又建了一个7.5万吨的，谁知投产不久后十几万吨的船来了，只好用驳船在海上

先倒运一部分，再靠岸。”林本义回想起建设的速度之快，仍激动万分。

这是20世纪80年代后期蛇口港建设加速、进入发展壮大快车道的真实写照。

1989年4月，招商局与中国远洋总公司联合组成蛇口集装箱码头有限公司。1989年4月18日委托招商局蛇口工业区（由港口建设办公室负责）作为建设方，在规划中的第三突堤建设两座5万吨级集装箱码头（包括设计、施工与监理），两年时间要在一片汪洋大海，覆盖着十几米厚的稀软淤泥情况下完成竣工。按常规技术，要挖除450多万立方米淤泥，再回填600多万立方米沙石，才能开始建筑码头。完成这1000万立方米土石方工程，两年时间都不够。码头建设者们又发挥了肯想肯干的办事风格，于是采用先进技术，不挖泥，发挥独创工艺，20多位高级工程师、工程师指挥着几十个施工单位，夜以继日地奋战了700天。

1991年8月18日，蛇口集装箱码头以优质、高标准建成并投产，并靠泊了280米长的第四代集装箱船，达到了国际先进水平，外国朋友纷纷赞扬：真是梦想成真。这也标志并引领着深圳港开始向第三代港口方向发展。

集装箱码头建成以后，同时带动了二段突堤开发建设，南顺、正大康地、华南等大公司落户蛇口，分别在第二突堤和第二、第三突堤之间兴建大型面粉厂、食用油厂、饲料厂与冷库，为蛇口港提供了大宗稳定的货源。蛇口工业区也承诺修建大型高效的散粮码头，正大康地为了优先使用码头，还预付了1000万美元，与上述公司签字后，蛇口工业区着手建设规划多年的蛇口当时最大的7.5万吨级、水深负16米、码头结构可靠泊10万吨级的大船码头泊位。

蛇口港集装箱码头公司也获得了很好的效益。1994年3月，英国铁行以约相当于建设码头总投资6.3亿港元，收购了该码头50%的股份。开拓了散化灌包业务，实现了全港区保税。联检单位24小时服务，港口开始实现24小时作业，第二突堤散杂货码头、第三突堤集装箱码头相继建成，国际大厂落户蛇口。1999年，作为招商局集团重要子公司——招商局国际有限公司（现招商局港口控股有限公司）收购蛇口集装箱码头有限公司32.5%的股份，成为其最大股

东。

这期间，蛇口港的黄金时代也是蛇口发展的黄金时代。

蝶变

“如果一艘船不知道该驶去哪个港口，那么任何方向吹来的风都不会是顺风。”《塔木德》里如是说。

在全球发达国家港口迈入4.0时代，蛇口港客运码头也加快了发展，迎来了华丽蝶变。2015年12月30日，招商蛇口在深圳证券交易所重组上市，股票代码“001979”。

招商蛇口的重组上市，是招商蛇口发展史上一个极其重要的里程碑，也是蛇口港的一个历史转折点。上市后的招商蛇口将邮轮产业建设与运营作为主营业务之一，2016年10月30日，随着一声汽笛鸣响，“迅隆壹号”缓缓驶出蛇口客运码头，至此，从1981年正式启用，已开通香港、澳门、广州、珠海、海口、中山、肇庆、梧州、汕头等地区 and 城市的运营35年的蛇口客运码头送走了最后一班船。蛇口邮轮母港接棒，登上历史舞台。

招商局蛇口工业区控股股份有限公司副总经理、高级工程师龚镭博士说：“从开始建设邮轮母港到开港只花了三年时间。”

2013年11月前后，在新时代广场3001室，邮轮母港建设团队专题约见了法国未来派建筑大师德尼斯·岚明（Denis Laming），他们告诉设计师：“3个月要拿出整个建筑方案。”自此国际专业团队之间开始共同努力，因为每一份分项工作都充满了对时间节点的挑战。从建筑方案设计确认到2016年11月1号，占地4万多平方米，总面积约13.6万平方米的“庞然大物”要建起来，中间还要避开每年4月到6月的梅雨季节，即使是对于资深从业的龚镭来说，在其职业生涯中也是非常艰巨的任务。

“时间就是金钱，效率就是生命”“敢为天下先”的蛇口精神，在21世纪新的蛇口邮轮母港建设上，仍然发挥着它强大的生命力。

资深工程师刘平作为工程部负责人全程参与了这项工作，他仍然对建设

中的每一个细节印象深刻：“2015年春节前，工程进入主体建设施工阶段，需要把3000吨钢材送上三角形屋顶，全国各地的钢材厂，没有一个厂能在短时间内提供这么多。”他回忆起来，依然满脸愁容，但忽而双眸明亮，“有一个人，叫作刘长刚，是浙江精工钢构集团的项目经理，这个人，我一辈子都感激他！”

原来，刘长刚急邮轮母港建设所急，通过自身努力，在一个月内把3000吨钢材从山东、江苏、安徽、内蒙古等省份的10座城市拉到蛇口来。为了保证运输，不敢用船、火车，只能全部用汽车。按照一车顶多拉10吨的量算，3000吨就是300车。仅仅用了1个月的时间完成钢材运输。接着，4台塔吊外加2台汽车吊占用2条施工道路，数百工人，24小时奋战，两班倒，集吊装工艺、焊接工艺、安装工艺，还有玻璃幕墙的安装和倒运一体同时作业，赶在3月的梅雨季节前完成屋顶搭建，以保证室内施工的如期进行。

这样与时间赛跑、与自然博弈的事例数不胜数，招商蛇口人挑战了一个又一个不可能。

蛇口邮轮母港主体建筑蛇口邮轮中心在蓝天与海水之间泛着彩色的光芒，犹如彩色明珠镶嵌在中国南海海面上，可谁曾想过构建这颗彩色明珠的过程却如此艰难。邮轮中心外面有层五种颜色的珊瑚皮（业内称“格构”），这种材料特殊，厚度薄，规格类型多，施工难度较大，特别是在温度变化下会变形，难以固定。

费尽千辛万苦，在欧洲各国、中国内地寻找无果的情况下，最终在台湾找到。可是，真正的难度才开始：材料太薄了，安装极为精细，既要美观、又要在极薄的材料上安装电线槽保证照明通电。

种种困难摆在了现场负责人、高级工程师熊明的面前。但事情来了，没有退缩的理由，这是他在招商局工作十多年来形成的“惯性”。“材料好不容易加工完成，可以安装了，但刚开始安装的时候，一个班组6个工人，一天只能安装10平方米，到项目进入高峰期，做熟了的时候，一天能安装20多平方米，两倍以上功效，开始预算是12个班组，最后是20个班组……”

距离竣工不到两个月，有人质疑说，10月初肯定完成不了。当时招商蛇

口许永军总经理在2016年第三季度的经营分析会上对龚镛下军令，限期必须完成。当时现场在座的有公司各级干部200人，作为直接负责项目的领导，龚镛的压力可想而知。

功夫不负苦心人。2016年11月11日，亚太领先邮轮公司云顶香港旗下的“处女星号”来泊了；11月12—13日，“内地与港澳邮轮旅游合作发展大会暨太子湾邮轮母港开港仪式”如期举行，蛇口邮轮母港“中国邮轮旅游发展实验区”正式授牌，时任深圳市市长许勤代表市政府对蛇口邮轮母港的建设和发展给予了充分肯定。

2017年2月10日，全球第二大邮轮公司皇家加勒比集团的全球总裁理查德·费恩（Richard Fain）来到蛇口看到蛇口邮轮母港后，他说：“我的船来这里的话，要推迟到晚上七点以后再离开。”在他看来，全世界仅有这一座色彩、造型、灯光都如此标新立异、美轮美奂的邮轮母港，值得所有乘客停下来，观赏它夜晚的姿色和绚丽的灯光效果。

深圳的老人们都说，先有蛇口、再有深圳；如今，招商蛇口人再一次用蛇口邮轮母港引领了深圳的国际化形象。



蛇口邮轮母港外部结构

蛇口邮轮母港代表的“邮轮经济”，具有全产业链的复合拉动模式。依托招商局集团多元化产业集群的综合资源优势，招商蛇口太子湾邮轮母港从



蛇口邮轮母港夜景

港城互动的2.0版本起步，通过功能业态的不断丰富、商业模式的逐步升级，积极探索以国际自由港为终极发展目标的政策先行先试，全方位建设集航运、口岸、商业地产、周边配套、国际物流中转、海工修造配套、旅游配套、特色免税、金融服务等于一体、可复制的创新型4.0版邮轮母港范本，推动招商蛇口“前港—中区—后城”的独特商业模式促进区域与城市的建设及繁荣。蛇口邮轮母港将致力于成为深圳对外开放的新窗口、支撑邮轮经济发展的重要基础平台和汇聚多种邮轮资源要素的核心战略平台。

龚镛博士透露，蛇口邮轮母港二期正在规划，通过岸线的改造升级，把原来的散货码头进行功能调整，改造成邮轮码头。岸上做产业配套，成为一个大型的邮轮母港。五年后，招商蛇口旗下的蛇口邮轮母港将有望成长为远东地区最有影响力的邮轮母港。

深圳人的“大航海时代”来了

深圳招商蛇口国际邮轮母港有限公司副总经理赵敬华说：邮轮本身就是一种目的地。那辗转于世界各地的邮轮，被称为“漂浮在海上的度假村”，改变了大家对于度假方式的旧认识。一旦登上邮轮，你可以拥抱星辰大海，饱览百老汇的剧场表演，在海底餐厅看窗外鱼群欢快穿梭……

尤其对深圳人来说，不用再跑去香港、上海，“从蛇口出发”，就可以坐上邮轮。据统计，2017年，蛇口邮轮母港的旅客吞吐量达到了549万人次。



航拍蛇口邮轮母港全貌

邮轮产业被称为“漂浮在海上的黄金产业”，能够以约1:10的高比例拉动物流运输、食品加工、休闲娱乐、保险金融等母港经济的发展。招商局集团董事长李建红此前也表示：“招商局希望全产业链介入邮轮产业，包括母港建设运营、船队建设、旅游目的地开发、邮轮修造、物资供应、旅游等相关领域。”

时代的发展推动着湾区的建设，湾区的建设推动着城市的发展，招商蛇口建设运营的蛇口太子湾，不仅是粤港澳大湾区的核心，更以国际化视野、高标准建设运营，推动深圳发展成为对标国际著名的港口城市——迈阿密、迪拜、

温哥华等。

从600米顺岸码头到22万吨太子湾邮轮母港的建设史，是一个个拓荒牛般的建设者充满激情的奋斗史，也是蛇口“空谈误国、实干兴邦”精神一代代传承的真实写照，是无数深圳人实现“从家门口出发，环游世界”的梦想开端，更是深圳走向世界的国际窗口、坚实后盾。

（作者：颜凤迎 《蛇口消息报》记者）

从三洋厂房到南海意库 ——蛇口转型升级的缩影

20世纪80年代初，位处南海之滨的蛇口工业区被誉为改革开放的“试管”。蛇口为什么能得到这一美誉？是因为它是中国第一个对外开放的工业区，率先引入大量外资企业，先行一步探索在中国建立现代企业制度的道路。让人们记住这一切的，除了书上的文字，也有曾为工业厂房，如今被改造为文化创意园区的诸多老建筑。

在蛇口当年矗立的诸多厂房中，位于水湾头村临海滩头的6栋厂房是最早的一批，也是带给人深刻印象的一批。这6栋厂房整齐划一，体量恢宏，外观新颖，吸引了许多前来蛇口考察的中外人士的眼光。这6栋厂房后来被称为“三洋厂房”，但它最早的名字，叫“华建工业大厦”。

华建工业大厦并非同一时间建起来的，而是建一栋启用一栋。最早入驻华建工业大厦的是凯达玩具厂，这是一家港资企业，其企业规模超过千人，一时间撑起了蛇口工业区的“半壁江山”。随后入驻的是香港陆氏电子公司的电视机厂，其彩电产品曾热销国内，后来被TCL集团收购，成为TCL集团彩



兴华路华建第一栋工业大厦，此后扩建到6栋

电制造系统的骨干。

1983年1月，日本三洋电机株式会社首次派人到蛇口考察，当时便决定在蛇口兴办企业。当年4月，日本三洋电机株式会社正式购入了华建工业大厦的第三栋；8月，此处工厂开始投入生产试验；10月，三洋电机（蛇口）有限公司正式成立，这是日本三洋电机株式会社在中国设立的第一家独资企业。

以凯达玩具厂、三洋电机（蛇口）有限公司等港资、外资企业在此设立为开端，华建工业大厦的辉煌岁月也开始了。巅峰时期，在三洋电机（蛇口）有限公司工作的人员高达千人以上。在蛇口辉煌的工业发展史中，这6栋厂房先后入驻过近百家不同性质的劳动密集型企业。20世纪90年代初期，部分企业撤离，三洋电机（蛇口）有限公司将6栋厂房中的剩余单位全部租下，从此这6栋厂房在民间拥有一个更加生动贴切的响亮名字：三洋厂房。

对于蛇口人来说，三洋厂房有着一份非同寻常的亲切感。30多年前的他们来自全国各地，以三洋厂房为代表的蛇口工厂，是他们在蛇口最早工作和生活的地方。

在这里，他们结伴踩着单车、或是站在大卡车上上下班；在这里，他们与陌生的港资、外资的资方接触，开始接受现代企业制度的洗礼；在这里，他们得到了远超老家的收入，为家乡的人们带回了许多先进的科技产品。

这里，是他们融入蛇口，成为“蛇口人”的开始。



三洋工厂女工



三洋工人的风采

罗沛和蛇口三洋的故事

1983年，身在广州的罗沛因电气工程上的专长受到香港亲戚的推荐，接受了三洋电机（蛇口）有限公司的聘请，成为它的第一批员工。收到三洋公司的接收函后，罗沛扛着行李箱从广州出发，经历了6小时的舟车颠簸方才抵达，这就是他对蛇口最初的记忆。

刚到蛇口，接待罗沛的人却表示三洋没有招工资格，是在“乱来”。尽管如此，这位负责接待的工作人员还是为罗沛签了字，并向他指明三洋公司办事处的位置，罗沛的蛇口岁月由此开始。

罗沛是第三个到蛇口三洋公司报到的人。同来蛇口三洋报到的人，有从

上海移居香港再过来的，也有从武汉移居澳门再过来的，还有由朋友的儿子介绍过来的。这些来自天南地北、各有所长的人在蛇口聚集到一起，面对着蛇口的沙滩与蓝天，开始拼命苦干，这才有了蛇口三洋公司在短短数月间便开工投产的奇迹。

最初开创蛇口三洋的岁月中，有很多人很多事，让罗沛至今记忆犹新。

蛇口三洋初成立时，下属塑胶厂在供货上总是拖延，罗沛被派去追货。细心的罗沛很快便发现问题症结所在：模具问题。当时，现代的注塑工艺在国内尚属一片空白，没有人懂注塑模具，而生产中模具损坏是经常发生的事情，只能送香港修理。那时候进出口报关手续麻烦，报关、修理、运输时间加起来，最短都要一个星期，因此动不动便会耽搁上万件的产量。

经过一番波折，罗沛找到了两位在手工制作冲压模具上拥有丰富经验的师傅，顶着日本主管的压力，让他们打开模具研究如何修理。经过一日一夜的敲敲打打，这次尝试获得了成功，工人们开始在不断地探索与模仿中学习先进的工艺，逐步熟习模具修理乃至制造的技术。

当时工厂里有一台电火花机和氩弧焊机，没有人懂得使用。于是，厂里几名小伙子挺身而出，自告奋勇去学习，罗沛也亲自跑了一次香港，拿着一件损坏的工件去修理，然后留意并收集地上散落的氩弧焊焊条，随后跑到五



中国人自主开发制作的第一套模具

金店购买了一捆一模一样的带回蛇口。很快，相关的修理工艺也被中方工人学到了手。

就这样，蛇口三洋的模具事业开始萌芽了，从此大部分模具问题在掌握了修理技术的工人们手中得以当天解决，当初困扰塑胶厂的供货问题就此迎刃而解。后来，蛇口三洋公司在此基础上正式成立了模具事业部，业务也从修理模具渐渐扩展到制造模具。

罗沛说，某种程度上蛇口三洋的模具事业可以说是“无心插柳柳成荫”的结果，发展的速度和成果远远超出许多人的预料，甚至以后还承接了日本在国内的相关生产职能。

罗沛既欣赏自己和伙伴们的开拓与大胆，也欣赏公司中日本和中国香港同事带来的职场文化、管理科学。

曾任蛇口三洋录音机厂厂长的一位香港同事，曾是香港三洋录音机厂工人，以主任的身份派来蛇口开厂。以他为代表的香港职员，每周都会回家，他们便承担起帮助同事们购买各式新潮日用品的“艰巨”任务。

罗沛注意到，他们与上下级之间的关系不卑不亢，有平起平坐的尊严，不对上级谄媚，也不会向下级摆架子。在工作指导中，这种人性作风一脉相承，注意平衡各个工位时间的一致，减少多余的动作和距离，并注意为员工营造舒适的工作环境。罗沛曾就此进行认真的比较，发现香港同事的这种指导方法，优化了工作模式，也让员工感到被尊重、重视，工作效率远比同行业的其他工厂要高。

后来，罗沛接受了日本资方提供的职业培训，对这种方式有了更深一层的领会。

蛇口三洋的基层干部都会被送到日本培训，重点进行初级管理学（人的管理）、IE管理学（人和机器关系的管理）两类培训。罗沛说，这类培训的重点落在激发人们自我实现的精神需求，而不是当时其他工厂盛行的物质刺激，这便是双方在层次上拉开的差距。以当年蛇口三洋的音响生产为例，蛇口三洋的流水线设备与国内同行的设备没有本质上的差别，所用的产品零件也大致相同，然而在生产效率和成品质量上则拉开了相当的距离。这个中的

原因，正是三洋对职业培训的重视。

三洋的授课方式也很有新意，培训讲师的聘用不看学历，也不看头衔，很可能就是公司内部一名普通的营业员，只要在应用和理解上突出，便被聘用为老师。罗沛说，培训的老师和他们一同研究讨论话题，对探索出的结果，也并不评价对或错，只是重视要让他们掌握思考的方法。而这些接受培训的基层干部能否“毕业”，则取决于半年后工厂的考察中，工作是否有革新进步的地方。

三洋与蛇口的情缘

1984年10月，蛇口三洋公司在南海酒店举办了成立一周年的宴会，时任蛇口工业区总指挥袁庚莅临现场，与日本三洋公司的创始人井植薰双手紧握。

在当天的宴席上，袁庚举起酒杯致辞：“40多年前，我们处在敌对的阵营，枪口向着对方，水火不能相容。40多年后的今天，我们又走到一起，在融洽、友好的气氛中为真诚的合作碰杯！”最后，袁庚以掷地有声的语气做出了总结：“我们吸引你们来这里投资，当然要让你们有利可图。如果你们亏了本，失败的首先是蛇口；如果你们赚了钱，不仅是你们的成功，也是蛇口的成功！”

袁庚当天的讲话，无疑大大地鼓舞了到场的主宾双方。那之后不久，井植薰带领一群由日本工商巨子组成的日本工商团到北京访问考察，回程又到蛇口参观，大大加速了蛇口外资引入的速度。

罗沛回忆，在蛇口三洋开厂几年之后，学有所成的人陆续离开三洋谋求自身的发展，有管理人员，也有普通工人，甚至门卫。这些人有的成为其他工厂的骨干力量、高管，有的自己开厂、做生意，而由蛇口三洋带来的这些好方法与好理念，也跟随着这些人迅速地在祖国大地上扩散。

罗沛跟随着三洋走过从最初筚路蓝缕到塑造辉煌的岁月，后来因另有机缘而离开，但仍默默地关注着蛇口三洋的发展。

多年后，在“腾笼换鸟、转型升级”的大潮下，三洋最终离开了蛇口，



袁庚与日本三洋创始人井植薰握手

并因一些原因被松下电器收购，不再是一个独立的公司。但罗沛说，三洋虽然落幕，但它的整体生产水平依然值得肯定与学习，国内行业生产的关键性部件依然掌握在美、日、韩的同行手中，这是值得我们重视与深思的。

南海意库诞生

进入21世纪，高速发展的蛇口率先迎来产业升级的大潮，早年留下了第一代蛇口人宝贵记忆的诸多工厂纷纷外迁。到了2005年，三洋厂房已有4栋完全空置，当时的招商局地产控股股份有限公司进行了回购，并决定将其整体改造，南海意库的故事开始了。

原招商蛇口副总经理王晞是当时南海意库项目的改造负责人，接手项目时正值他二度回归招商不久。在王晞一篇广为流传的文章《在这样的世界里深情地活着》中，他说，这个项目在当时看来有些棘手，“找不到方向，几乎是一个无解的题”。

此时的王晞，想到了当时深圳整座城市都在面临的升级转型大潮。

城市需要转型，三洋厂房同样需要！深圳作为设计之都，也需要一张新的名片。抓到了转型的思路，王晞花了整整两天时间写出一份报告，向上级递交，通过了。

在当年招商地产绿色建筑的思想指导下，这一项目坚持做被动式设计，尽量优化自然采光、自然通风，以及立体绿化、遮阳。6栋厂房分别采用了不尽相同的方式进行改造，最后呈现出风格统一、各具特色的园区风采，受到业内瞩目。

南海意库，在内部空间改造中，一方面需要保存原本的工业厂房建筑结构，另一方面也需要兼顾考虑创意办公需求。设计师充分利用了原厂房的空间特点，进行了很多创意性的设计与改造。比如，为了改善厂房深、大的特点，设计师在原空间中加入了中庭的设计，不仅丰富了空间的可变性，也增加了自然采光的效应。利用原有空间两个跃层的高度，设计出更多尺寸各异的办公室和回忆空间，既促进采光和通风，又大大节省了建筑空间，从而顺利地由工厂生产空间转变为商业性创意办公空间。

这种旧厂房改造的方式，在成本上比推倒重建更高，但是这种方式减少了建筑垃圾的产生，又维持了所在片区的工业印记和低密度的生态。因此，南海意库成为深圳市城市更新成功案例、生态节能典范，列入2006年全国35项节能示范项目之一，获得住房和城乡建设部最高等级的“绿色建筑运营标识”（三星级），成为全国绿色建筑项目的新典范，这是中国唯一一个拿到绿色建筑运营标识的旧改项目。

除成功的建设之外，还有随后数年招商人的耐心运营管理。王晞说，罗马不是一天建成的，创意产业类项目要不得百米冲刺，需要耐得住寂寞小步快跑，建设与运营管理同行。

在6年的开发中，南海意库分为三期进行，一期主抓产业升级，“腾笼换鸟”；二期进行持续改造，扩大品牌效应；三期主抓商业升级，持续焕发活力。同时，围绕园区，招商地产还搭建了金融服务、展示交流、信息发布、租赁管理四大平台。

在园区招商中，则重点吸引境内外建筑、景观、工业设计公司，以室内、服装、广告设计类公司为辅，并以总部类、专业类、时尚类进行类别细分，做到各类客户合理配置，重点与亮点结合，保证了园区的高出租率。

王晞坦言：“改造要比建新难很多，尤其是当无政策可循时……但没有路不可怕，找到方向，走走就有路了。”

经过改造后得到重生的南海意库，单位面积年能耗为50~60千瓦/时，与深圳甲级写字楼140~200千瓦/时相比仅为其1/3，每年能节电约240万千瓦/时，折合每年节约标煤1000吨，减排二氧化碳2000吨，通过使用节能器具和中水回用等，每年可节约用水1万吨。综合统计每年各项技术节省运营费用约合240万元。

而在招商人的精心经营下，截止到2017年底，南海意库已入驻169家企业，年产值为60亿元人民币，利润总额达到17.5亿元人民币，共计缴纳税收5.7亿元人民币，释放出巨大的文化生产力。

南海意库，是新兴产业的“凤巢”

南海意库宣告落成后，率先入驻的正是它的所有者——当时的招商地产，3号楼成了招商地产新的总部，后来随着招商地产与招商局蛇口工业区控股股份有限公司整合重组，3号楼又成了招商蛇口总部，并使用至今。

与当时的招商地产同期入驻的，还有多家大型的景观设计公司、海上石油平台研发企业、大型网络信息服务企业、动漫设计和产品工业设计公司。这些公司各具千秋，都有着其相应的传奇故事，其中自加拿大归国的李宝章、李方悦夫妇创办的深圳奥雅设计股份有限公司颇具代表性。

1999年，李宝章在香港创立了奥雅设计，后来不久，他将公司总部落地在与香港隔海相望的蛇口。李宝章向当时还留在香港工作的李方悦这样介绍蛇口：“给你看个地方，特别好，将来可以在那里安家。”

但李方悦和蛇口的初见却并不美好。从小在北大燕园长大的她，初次来到蛇口，并不喜欢这个到处是厂房的地方，何况这里方圆几里内只有一家餐

馆、一家酒店。当时附近也缺少租住的地方，奥雅设计的外籍设计师甚至吃住都在办公室。当时，李方悦心里的第一个想法是：“一定要离开这么没有文化的地方”。

事实上，这个想法后来也开始落实。2003年，奥雅设计在上海开了第一家分公司，李宝章也被说服，决定将公司总部迁往有着悠久商业文化的东方巴黎——上海，他们的女儿甚至打了头阵，从蛇口转学先行一步前往上海。然而，这时候蛇口的转型已经悄然开始，在蛇口与本地诸多项目的合作让他们延缓了迁移总部的动作。

2008年，南海意库落成，当时的招商地产邀约奥雅设计在内的三家景观设计行业颇有影响力的公司进入园区参观。由旧厂房经科学规划、创意设计后改造而成的这个园区让来访的客人们赞叹不已，奥雅设计团队随即决定入驻南海意库。当时，园区提供了三个带户外阳台的优质单位供奥雅设计团队考虑，由于当年正值金融危机来袭，且南海意库的租金接近原来承租的写字楼租金的两倍，奥雅设计最终只选择了其中两个单位。

入驻南海意库，可谓大大地振奋了奥雅设计的“军心”。一位同样从海外归国的公司高层兴奋地对李方悦说：“相信我，这会是一个特别正确的决



今日的南海意库

定，公司接下来几年的发展一定会顺风顺水。”

接下来的几年，奥雅设计总部迁移进入搁置状态，最终放弃。进入南海意库后，奥雅设计与本地的合作更趋紧密，2014年更是承接了另一旧厂房的园区改造项目，做出了蛇口的又一个代表性园区。奥雅设计作为南海意库园区在驻的重要公司，也得到园区方面的重视，常常被园区负责人列为园区内的优秀企业范例向外提及，这也让奥雅设计得到了更多发展上的助力：在南山区政府成员到南海意库的一次考察中，他们第一次知道了奥雅设计，这才发现原来辖区中竟藏着一个有着创新行业影响力的优质企业。此后，奥雅设计得到了更多的创新政策扶持，甚至在每年一度的深圳文博会上拥有了自己的展位。

蛇口的发展远远超出李方悦最初的想象，那个曾经“没有文化的地方”，随着先人一步的转型升级，已经充分激发出了新兴产业的活力，成为科技和艺术创新的沃土，聚集了大量科技、文化、创意、设计公司，甚至连苹果公司的华南总部也落在了蛇口。将总部彻底扎根于蛇口的奥雅设计，后来扩大了在南海意库的承租面积，成为南海意库最大的承租公司，同时也发展成为在全国拥有十余家分公司的一流景观设计公司。

曾任招商蛇口运营管理中心顾问的王钻说，从三洋厂房到南海意库，这6栋建筑里发生的故事，是蛇口产业发展故事的精华。早年引进的外资企业，先行一步在蛇口探索出了一条中国现代企业发展的道路，相关的经验在国内得到推广复制，成为后来高速发展的基石；三洋厂房通过科学改造，重生为创意园区南海意库，并孵育出新产业的翘楚，则足以给各地的城市发展一个新的启迪：除了大拆大建，城市可以拥有更好的成长方式。

（作者：苏靖驹 《蛇口消息报》记者）

蛇口人家家庭账本编年记事

20世纪80年代中期，我和恋人天各一方，酝酿着在某个地方相逢开始新的人生。1983年，我来过蛇口几天，这里的新鲜感扑面而来，搅动着我不安的心，萌动了以后在这里生根发芽的意识。我俩一个把大学分配到省级文化单位的派遣函揉成团揣裤兜里，一个据理力争、一年拿到单位商调函，在80年代中后期来到蛇口这个我们向往的改革圣地。

谋职、结婚、生子、退休——我们在蛇口一住就是30多年，并可能终老于斯。单身宿舍—过渡租赁房—福利安居房—商品房，我们和许多蛇口人的生活轨迹一样，搬了无数次家，扔了不少东西，又添了不少家当。

丈夫有写日记、记账的习惯，搬了多少次家都没扔掉那几本破账本。几十年的柴米油盐生活如过眼云烟，这几本习惯性记下来的家庭开支流水账，既记录了我们家庭建设过程和个体生活变化痕迹，堪称我家的“编年史”。它也是蛇口生活变化、社会发展、改革事件的历史拾遗，甚至是中国社会转型、高速发展的旁证。



一组家庭账本，一套“编年史”

两地分居 蛇口团圆

1987年元月

那时我们先后从内地调来蛇口，那时中国常见的“两地分居”终团圆，搭伙过日子，开始记家庭收支流水账。合并报表中双方亮出“老底”：我是恢复高考后的1978级本科生，工作了几年积蓄比较雄厚，出资149元；老公刚大学毕业，过来身上只有73.97元。我为原始大股东，绝对控股。

记得他放弃内地分配函来深圳找工作时，我们都盯着深圳市里的文化大单位。那时深圳城市建设开始不久，路边的树木很小，没有树荫，我们走在南方的艳阳下，大汗淋漓。在各个单位之间步行辗转，路走多了，北方穿来的皮鞋坏了，只好花15元“巨款”买了一双南方适穿的凉鞋，继续往下一个求职点走。

最后，我们和很多急迫投奔深圳的内地人一样，放下了“专业对口”成见，回到比较熟悉和向往、有海岸线吸引我们的小小蛇口。他从事一份“低就”的与文化相关工作，我则机缘巧合进入了一个“高就”的相关行业。那时的深圳就是这样，到处充满机会和不确定性，它将改变每一个勇敢前来的年轻人的命运。改革开放发端之地的蛇口，自此成了我们小夫妻展开共同人

生之旅的起锚港湾。

很快，发工资了，他月收入331.97元，我月薪203.7元，家庭的“股权结构”发生变化。收入不高，消费不大：每次买菜不超过20元；煤气一罐20元；我喜欢鲜花，经常买，4元一束；文化生活丰富，电影票4元一张。

港币 过渡房 打分买房 按揭供房

1987年12月

老公收入双薪290港元。那时港币1元兑人民币0.43元，估计是当时盛行的黑市汇率，官方记载牌价汇率是1：0.33。我们双方都在蛇口工业区工作，由于这是香港招商局率先在全国试验开发的工业区，在诸项改革中包括工资改革，都是大胆领先全国的。当时的收入有浮动工资、双薪和月薪中按比例发放的港币。第一次见到港币，这可真是新鲜而激动人心！每月200多元工资，是我调来前的广东省其他地区的三到四倍。我一下感觉到收入大大提高了。

1985年，钢琴售价2000多元时老公就想买一台，无奈积蓄不够。1987年，价格翻倍，年底一咬牙，借款2000元凑足4250元，买了台珠江牌004钢琴。

1988年元月

过渡房租金每月63.2元。蛇口工业区早期通过招商引资来了几百家外资、三资、内联企业，招聘大量内地青年工人。为解决住房问题，房地产公司建造了很多标准化的职工宿舍，并于1981年6月领先全国进行住房改革。所谓过渡房，就是成家的双职工租用

工业区生活服务公司	
各类食品价格	
猪肉	2.40—2.50元人民币
牛肉	2.20—2.30元人民币
猪肉旺	2.00元人民币左右
排骨	2.20—2.30元人民币
冻鸡	2.60元人民币左右
鸡蛋	1.70元人民币左右
淡水鱼	1.30—1.40元人民币
海水鱼	0.45元人民币
青菜	0.35元人民币
冬瓜	0.15元人民币
豆角	0.40元人民币
葱	0.50元人民币左右
姜	0.60元人民币左右
丝瓜	0.45元人民币
苦瓜	0.40元人民币
洋葱	0.30元人民币左右
豆腐	0.50元（六分之一板）
皮蛋	0.25元人民币（个）
咸蛋	0.25元人民币（个）
（注：最近因受台风影响，物价略有上浮）	

1985年的蛇口物价。来源于1985年7月28日《蛇口通讯报》

本来提供给6~8人住的集体单身宿舍，每间约30平方米，带一小阳台，可放炉子做饭。厕所就在小阳台上隔开，也是那个时候，知道了舶来词的叫法是“洗手间”。

没多久够条件买职工住房了，双职工按排分公平、公正选房，所以月底打分买了一套71平方米的福利房，总价12679元，贷款5653.6元，分期37个月，月供152.8元。全部装修、家电等12061.26元。因为招北小区价格高于几千元一套的水湾头和花果山小区，加上外立面比较新，附近有大草坪花园，那时蛇口有“花果山贫民窟、招商北万元户”的说法。

蛇二代 炒更 座机

1988年12月

联合医院产科住院费233元。我家“蛇二代”出生。时值龙年，蛇口生育高峰，有文称“蛇口满大街神采飞扬的孕妇”。新爸爸有压力了，在账本中写上“节省开支”自勉，并继续“炒更”“赚奶粉钱”。那时深圳比较开放，兼职第二职业的“炒更”比较普遍、公开。市场经济氛围之下，新爸爸也放下音乐科班身段，晚上到歌舞厅弹琴赚外快，这份收入竟然远远高于正职的工资收入！由于深圳是开放前沿，受港台流行文化影响，夜总会、歌舞厅林立。“海上世界”夜总会是深圳市比较早的歌舞厅场所，培养了不少“BAND队”，很多乐手的“光辉岁月”都从这里走向全国。“炒更”是不固定的，在深圳各个场子里转。那些年港台歌星也一拨拨地来，老公和侯德健、苏芮等都合作过。“炒更”也很辛苦，散了场，半夜坐一个多小时的中巴从市里回蛇口，在车上睡着了忘记喊“有落！有落”，一觉醒来就到宝安的西乡了。

有一笔巨额开支3828.8元，安装家庭电话。1988年8月20日，蛇口通信公司的新通信大楼启用，NEAX—61万门程控交换机投入使用。电话开始进入蛇口寻常百姓家，普及率领先全国其他地区。话费很贵，每月过百元，比现在手机58元的套餐还贵。家里的座机从开始的6字头到后来的2字头，号码从6位

数早就升到8位数了。只是不知现在还有多少人保留座机？

奶粉100港元一罐。那时的产假没现在长，也没有双休日，孩子半岁就断奶了，吃香港人带过来的进口奶粉。几十年后，蛇口的深圳湾口岸大量旅客携带进口奶粉过关，经历过“毒奶粉”事件的人们，信的还是进口奶粉，每罐价格涨了一倍多。

一卷彩色胶卷18.5元，冲印20.5元。20世纪70年代末80年代初，彩色胶卷还很稀罕，多是用海鸥牌相机的4×4黑白胶卷。蛇口一位摄影记者说，他早年从香港买来的柯达彩色胶卷拍出来还要托人带到香港冲印。后来蛇口有了彩色冲印社，成套的进口设备。蛇口人比国内人早普及相机，家家都有大量冲晒彩照收藏。所以，在2016年开展“中国改革开放蛇口博物馆展品征集”时，一下捐出几千张见证蛇口历史发展的生动照片。后来数码相机特别是手机拍照兴起，蛇口最早的冲印店在“海上世界”坚持了很多年，2017年也终于结业了。

万元户 下海 社保

1989年12月

账本显示年收入达万元了。“万元户”骑的是自行车，换个车座18元。其中一辆是花了251.3元买的20英寸仙女牌单车，被偷后，又花230元又买了一辆。那时候，不丢几辆单车的，都不叫深圳人。蛇口有张很出名的照片：一片潮水般的单车流充满画面，身穿浅蓝工衣的三洋厂工人脸上洋溢着阳光笑脸——那是从华建工业厂区到四海宿舍区上班路上每天的情景。

1990年4月

收入救济金45元。因蛇口那家在中国新闻改革史上应写上一笔的小报社1989年年底停刊，失业后本月无收入。当时下海自谋出路，当“个体户”成为潮流。老公也离开单位，继续“炒更”养家糊口。蛇口是全国最早探索、

建立社会保障体系的地区，所以失业或离职后一段时间内，每月可领到45元救济金。最早服务于蛇口职工的社会保险公司，后来变身为大名鼎鼎的平安保险公司。最早的财务公司、内部结算中心，也在蛇口的金融改革探索中催生了全国第一家商业银行——招商银行。大多数蛇口人的第一张银行卡都是招商银行的金葵花卡。

BP机 股票 南方视察 袁庚退休

1990—1992年

生活在琐琐碎碎中流水般走到了20世纪90年代。

交小区全年清洁费42元。煤气还是26.5元一罐，两三年了没涨过一分钱。1992年，金威啤酒还是45元一木箱，喝得很爽。可1993年就涨到86元一箱，怎么就涨了近一倍了？一条万宝路香烟70元，零售7.5元一包。孩子入托了，一个学期下来连伙食费、保险费、体检费830元。钢琴调音一次才70元。

还是纸媒时代，订阅一年报纸、杂志14种，共471.22元，花去约半个月工资。现在已是新媒体时代，信息量爆炸，不知还有多少人坚持看报刊、书籍。

通信方面，开始流行BP机，买机加开台、选号要2325元，花掉大概3个月的工资。买个录像机2600元，比现在贵多了。买个分体空调要6100元！

更不可思议的是，买个微波炉要2460港元，还用掉美国亲戚回国的小件电器指标。那时候的蛇口人算得上是“先富起来”的一群人，家里各种电器，特别是进口电器让内陆省份来的人很是羡慕，让不了解中国变化的境外人士更是大跌眼镜。一位香港同事到一蛇口人家里做客（由于他对内地生活一点都不了解），去前先问：你家有什么东西呀？结果到她家里一看，全套进口家电品种齐全，连热水器都是林内牌的（当时的高端名牌热水器）。他惊呆了：天哪，原来你们什么都有，比香港人还富哇！

账本里增加了股票收益这一栏，开始尝到炒股票的甜头。1990年年初，有同事经常去市里红岭路最早的证券交易点考察，每天带回的都是激动人心

的消息和趣谈。有一次，单位同事凑钱买一只股票，收的还有毛票。

印象中，1992年的蛇口和中国一样开始有了一系列的变化：邓小平南方视察、“蛇口之父”袁庚离休。街头的“时间就是金钱，效率就是生命”标语牌变成“空谈误国，实干兴邦”。我对这个标语在此时竖起的理解，与别人略有不同。也算赶上中国思想启蒙和“蛇口试验”社会转型年代的我，觉得整个20世纪80年代真的过去了；20世纪90年代的中国进入经济全面发展期，蛇口和全国的步伐渐趋一致，在融入全球化、追求经济步伐的道路上，“向前走，莫回头”（袁庚语）。

商品房 有线电视 考驾照 “有落、有落”

1993年7月

账中记录买5元邮票、2.25元一沓信封。那个年代不普及电子邮件、没有微信，与内地父母、亲朋书信往来靠邮局。还要定期去邮局给父母汇款，网上转账还不敢碰，更不知道移动支付为何物。木心有一句诗，道出了我们那时的心情：“从前的日色变得慢，车、马、邮件都慢，一生只够爱一个人。”

1993年12月

认购蛇口首批高层商品房住宅，每平方米5650元。因宏观调控，银行不贷款按揭，借香港亲戚的钱分期支付。记录显示，港币兑人民币是1:1.14，但查1993年官方汇率是1:0.6，黑市与牌价相差很大。蛇口现在的房价已经涨到十多万元一平方米了，千元房价年代恍如隔世。20世纪90年代初，蛇口出现高层建筑住宅楼，很多蛇口人开始感叹：蛇口也要告别田园了。

钢琴学费一节课60元。现在的学费一定翻了好几倍了吧，但涨价速度一定没有蛇口的房价快。

1994年4月

有线电视费半年72.2元，现在是一季度84元钱。1991年11月，蛇口有线电视台成立，这是深圳特区设立的第一个有线电视台，还是企业办的。这一年换了进口的松下彩电，4000多元，是那种又重又厚的老式电视机，还占用弟弟美国回来的进口大件指标。电视机是蛇口人精神生活的重要载体，从20世纪80年代鱼骨天线接收香港电视，到后来的有线电视转播，它打开了蛇口人看世界的一个窗口。每天晚上香港明珠英文台的930电视电影播放，更是让我们早早看遍了无数国外电影。

1995年3月

考个驾照要9620元。袁庚当年“说服”那些“不改革不入此门”的投奔者时，除了说蛇口是“东方夏威夷”，还说未来每人都能开上小汽车。虽然20世纪90年代中期个人买车还是罕有的事，但是向往驾驶的人都早早做好了准备。驾校学车要早早报名，其中理论培训费就2220元，还不算请师傅抽烟、吃饭的开支（现在是不用的了）。老公学车回来，可是把这心疼的付出一笔笔记清楚。

账上的交通费里显示那时还有中巴，14元车费估计是去市里来回（票价比现在的地铁票价还贵1元）。20世纪90年代之前来深圳的人，估计都对那种售票员喊着“蛇口、蛇口”“有落、有落”，一路风驰电掣、夺命狂奔的中巴印象颇深吧？

手提电话 翻版碟 小汽车 房价6000多元

1996年6月

买个手提电话10555元！小砖块似的诺基亚（比之前4万多的水壶款小

多了)，贵过现在的iPhone 7。那时手机属贵重物品吧，还得花200元配个皮套，和BP机同时别腰间，很“威水”（威风）的样子。BP机一个季度台费还要240元，不久后此业迅速式微直至消失。

从蛇口打出租车去市里35元，车价是现在的一半。账上车费写明是“的士去深圳市”，好像蛇口不属于深圳市似的。那是因为“蛇口人”一直有种特殊的身份认同感，毕竟先有蛇口工业区后有深圳特区的嘛，他们都无意中把蛇口和深圳市的其他地方区别开来，每次去市里都说“我去深圳”。其实，深圳市成立四大行政区后，1990年蛇口划归南山区，蛇口工业区原来的行政自主管理权逐步收并。但得改革开放风气之先的蛇口人，一直无形中感觉自己还是一个特殊政治地理上的特殊人群，他们有的是“蛇口基因”，有的是当年率先全国探索实践的蛇口情结和豪情壮志。

1997—2000年

小学学费从1996年下学期的485元，到1997年上学期的520元，只涨了35元；但到了1997年下学期，收费涨到730元。孩子2001年上初一，学费545元；2004年上高中，学费1600元。

那是翻版碟开始盛行的年代，买54张CD花了430元。周末最愉快的事是去一趟东莞樟木头，起码买回一箱电影DVD和音乐CD。

终于实现小汽车梦了，还是香港亲戚支持的。20世纪90年代末，深圳、东莞“三来一补”企业兴起，香港的亲戚回来办厂，把车借给了我们使用。1999年一箱73升的97号汽油才218元；2000年230元，每升3.15元；2013年，涨到了每升8.23元。

2005年9月

9月购商品房，单价约每平方米6645元。从1993年的每平方米5650元到现在的6000多元，10多年单价才涨1000元。其实这10年间，房地产低潮时价格

还停滞和回落过。这套房子建在后海填海区，当时道路条件很差，周边商业还没形成，深圳湾大桥还没落成，加上房型不甚满意，装修期间听说价格略有上涨，差点想赚个20万元就卖掉（当时对我们来说也是很大一笔钱）。如今想来真有点心惊胆战，因为自此之后蛇口房价开始萌动，并在数年后蛇口划入广东自贸区前海蛇口片区后暴涨，我们差点坐不上这班车，换不上这大一点的房。

“蛇二代”留学 地铁 深圳湾大桥

2006年4月

购广州本田雅阁车260756元。由于公司车改，自己真正买上了小轿车。54升97号汽油270元，每升5元。

2008年

蛇口的独生子女好多都出国留学了，国外的留学费用成了家庭最大开支。从家庭基本开支中可以看出物价上涨很快，每月银行扣费的都是水电、物管等基本开销，也还要1139元。比较大的开支还有应酬——下馆子。在美国陪读的日子里，下馆子则是奢侈和罕见。抽着七八美元一包的香烟，无聊地、狠狠地精确到以小时为单位记抽烟账，以解怀念祖国之情。“蛇二代”中，学成归来的孩子很多，在金融投资、企业管理、街舞、流行音乐、时装设计、涂鸦艺术等方面都颇有成就和名气。

2011年6月

地铁消费2元或6元。深圳地铁已开通2号线到蛇口，老公去市里办事最多6元，我在蛇口上班坐3站2元，办个“深圳通”刷卡还9.5折。公交出行很方

便，基本不开车上上班了，特别符合蛇口人近年提倡的绿色环保理念。蛇口这个当年的边陲小渔村变得越来越“高大上”，楼高了、人多了，怀念“往日时光”的老蛇口们不免有些失落。但是，生活也还是越来越方便了，光说去香港，除了坐蛇口飞翔船，还可以选择通往罗湖口岸的地铁，或者2007年通车的深圳湾大桥（大巴）。

移动生活 退休 社区公益 邮轮母港 自贸区



2012年10月

网络时代来临了，信息量爆炸。坚持传统阅读，一次购书330.6元。逛书城是深圳人日常生活的一部分，深圳的一张城市名片是“读书月”。

2013年11月

移动生活，与时俱进，开始手机记账了。智能化带来进步，也少了寄托在老旧物件上的那份温存记忆。

移动时代到来，用手机随手记账更方便

2014年

捐款1000元。过去在单位经常有号召性、集体性捐款，当然也是自愿的；今年9月第一次捐出一笔主动、自发性的款项，一群有“蛇口情结”的社会“闲杂”（说的是“贤达”）硬是搞起了全国第一个纯民间发起的社区基金会。20世纪80年代的氛围似乎回来了。

2015年

退休了，37年工龄啊，从1977年当知青时算起，大学四年学历计入工龄，比较幸运（据说1979级以后的就不算了），每月有7000多元退休工资收入。

退休后没有办公电脑了，自己买个手提电脑3019元，比过去的台式、手提电脑都便宜多了。

旅游是大开支，关键还想学好英语走遍天下，结果英语培训班花了6246元，也没多记几个单词，英语水平基本还是30多年前学许国璋教材的那点。为了支持去朝鲜跑马拉松的老弟，两人共花团费19198元去了趟平壤当啦啦队，打酱油式地跑了个10公里。在朝鲜没有花钱的机会，因为市面上实在没有什么东西卖。除了在类似我们20世纪70年代的“友谊商店”买些纪念品外，老公花了700多元买的金日成牌香烟。

代弟弟收房租5300元。蛇口当年是南海石油开发后勤基地，外资企业多，加上环境宜居、国际学校多、去香港很方便，吸引了很多周边的外国人来此聚居，逐渐形成了华洋杂处的国际氛围。10年前弟弟在蛇口投资的位于“海上世界”一带的旧房虽然建于20世纪80年代，但房子很容易出租，租客也多是外国人。收了10年房租后本金都几乎收回来了，所以年初他决定卖掉房子，从当初买价每平方米5000多元到现在的售价接近每平方米3万元，觉得赚得够多的了。结果，卖完后，前海蛇口自贸片区在2015年4月27日挂牌成立，此后房价又一路飞涨翻倍。这真是广东人说的：“冇睇（看）了。”

2016年

去香港的船票从过去老客运码头早期的六七十元涨到现在新邮轮母港的120元。蛇口早在20世纪80年代初就开通了全国第一个水路对外口岸。从早年的照片可以看到，那时的边检海关就一张桌子，有香港来的快艇靠岸了，外商要上岸进关，边检值班人员就喊：“船来啰！”然后开始办公检查旅客。从铁皮棚的边检房到后来的蛇口客运码头，再到2016年10月31日开张的蛇口

太子湾邮轮中心，蛇口以它飞快的速度进步到了时代前沿。

2017年

与时俱进的是退休人士也学会网购，有时每月消费过千，下单后的食品一小时内就送达家门。最大开支仍然是旅游。蛇口人出国定居的、出国旅游的人都特别多，有人去过上百个国家。平时交流起来他们都说：走遍了世界各地，还是最想念蛇口，回到蛇口最舒服。袁庚当年提过，要把蛇口建成最适合人类居住的地方。我不知道“最适合人类居住”的标准是什么，但我知道自己和很多蛇口人心里都有了坐标。

财来财去，往事如烟。如今翻看那几本陈旧的硬皮家庭账本，岁月在眼前缓缓回放。数据的流水账和背后鲜活的柴米油盐，就这么不经意间转换成历史时间轴上缓缓流淌的生活音符。

（作者：紫峡 原蛇口工业区公司高管，现已退休）

一座博物馆与一段时代记忆

2017年春天，生活在蛇口的人们欣喜地发现，“海上世界”对面、女娲雕像公园旁那个整整打磨了6年多的文化艺术中心，终于完成建筑的围合，褪去绿色毡布和脚手架，撩开了神秘的面纱。

2017年12月26日，很多人早早就来到这里。当天，在这个场馆的三楼，一个1979平方米的中国改革开放蛇口博物馆正在等待红幕掀开的一刻。

这是中国首家以改革开放为主题的博物馆。它透过一个个与改革开放相关的小物件、小场景、小事件，还原了中国改革开放伟大事业发源地——蛇口40年来波澜壮阔的传奇，辑录了众多拓荒筑基的记忆和“敢为天下先”的精神，成为一处全新的、供人追忆和传承的“蛇口精神符号”。

而这竟是一家企业为了保存与传达改革开放原点的历史而设立的展览场所，这家企业就是创办于1872年、与国家和民族命运休戚与共、以商业成功推动时代进步的百年民族工商企业——招商局。

那么招商局在这个展馆的筹建过程中，赋予了怎样的思考和情感？经历了怎样的斟酌、寻找，乃至不断打磨、反复构建呢？



中国改革开放蛇口博物馆位于设计互联 | 海上世界文化艺术中心3层

蛇口符号的夙愿

2015年9月10日，在香港干诺道中的招商局大厦40楼，一场招商局集团最高管理层会议正在进行。会议主要审议蛇口海上世界文化艺术中心的设计规划，同时做出了另一份适逢其时的决策：将酝酿已久的中国改革开放蛇口博物馆设立在此。

作为一家企业，招商局历来注重利润率^①，对成本控制非常严格，投建一个博物馆需几千万资金，却不带来任何经济收益，为什么能够得到众人一致的认同呢？

“在蛇口建一座纪念改革开放伟大事业启程之地的博物馆，是招商局多年来的夙愿。我们今天所说的‘招商血脉，蛇口基因’，其最核心的体现正是改革开放。”对此，招商局集团总经理助理李亚东深有感触，“对一个40年的社区而言，招商局是蛇口建成环境的创造者，在精神和文化上也延续着蛇口基因，这是一条互为因果的链条回溯。我们筑造的蛇口建筑鳞次栉比，唯独还缺少一个蛇口人自己的精神殿堂。”

^① 2017年招商局集团利润总额1271亿元，位列全国央企第二。



中国改革开放蛇口博物馆展馆面貌一角

招商局集团办公厅副主任、招商局集团深圳办事处主任唐健也十分感慨，在许多蛇口后来者心里，蛇口被逐步淡化为一个普通的滨海城市区域。它对当代社会产生过什么影响？在中国改革开放历程中起到过什么作用和做出过什么贡献？他们都没有概念。“其实对这段改变中国命运的鲜活历史，很多人的关心程度并不亚于招商局的第一次辉煌。”唐健说。

2015年元旦假期后的首个工作日，国家领导人来深圳视察。临行前听说蛇口有个纪念改革开放的场馆，想来看看。公安部、深圳市政府外事办、深圳市政府接待办工作人员把初步地点选在了招商局历史博物馆。由于馆内对1978年后改革开放历程的展示并不多，这个信息传导回去，领导的行程发生了改变。

2016年1月31日，“蛇口之父”袁庚逝世，社会各界不胜沉痛，公众悼念之心十分强烈。深圳市委领导在此期间提出，希望创建一间改革开放纪念馆，纪念袁庚，铭记历史，不忘改革。

这两件事情，对招商局集团又一次触动。

多方因素都在印证一件事：筹建蛇口自己的改革开放纪念馆，是得到广

泛共识与共鸣的。一个具有“中国改革开放的排头兵”称号的蛇口^①，一个浓缩了改革开放四十载风雨历程的蛇口，一个引领了时代洪流滚滚向前的蛇口，必须留下一处可以完整讲述它传奇故事的地方。

这是好事，一定要做！

此时，恰逢中宣部大力推进社会主义核心价值观主题公园建设，广东省委省政府按照此指导思想提出，将在全省打造100个社会主义核心价值观主题公园。深圳市委市政府对此尤为重视，市委宣传部多次研讨认为，深圳在文化领域的核心价值，必不可少的表达就是改革，而原点蛇口在这一主题工作中定要有所涉及。

这便与招商局想建中国改革开放蛇口博物馆的初衷不谋而合。

一呼百应的征集

集腋成裘，聚沙成塔。创建展馆最基础的工作就是展品征集，而这项任务看似简单，实则不然。

作为中国改革开放蛇口博物馆的承办单位，招商局蛇口工业区控股股份有限公司（简称“招商蛇口”）十分重视对这段历史的“总结”。2016年3月2日，招商蛇口在其总部南海意库正式召开了关于建立中国改革开放蛇口博物馆的专题会议，会上决定尽快成立征集项目小组，现任招商蛇口公司董事、党委副书记、常务副总经理刘伟担任展品征集项目总负责人，招商局集团办公厅副主任唐健、招商蛇口行政总监狄浅负责征集项目统筹工作。

之后不久，已从原蛇口工业区退休、在蛇口社区基金会做义工的林小静接到时任招商蛇口办公室副主任仪克江的电话，征求其参与中国改革开放蛇口博物馆展品征集工作的意愿，她毫不犹豫地接受了。

林小静在蛇口生活了近50年，16岁入职蛇口工业区，是蛇口工业区第一批员工。她经历了蛇口的每一次改革试验，对蛇口的每一寸土地都有着深厚的感

^① 蛇口工业区建区15周年，国务院原总理谷牧题词勉励：中国改革开放的排头兵。这也是“排头兵”最早的提法。

情。

欣然接受这份重任的，还有原蛇口社区基金会理事长谭子青和40多位曾为蛇口全情燃烧过的老前辈，他们是改革开放“最早的那一拨人”，对这段历史了然于心。没有任何行政命令，他们自发形成了一个阵容强大的“展品征集工作专家顾问组”。

大家都很振奋，因为蛇口改革开放的历史，他们是重要的见证者。

2016年7月，蛇口溽暑蒸人。香港中文大学建筑学硕士、曾参与过香港城市研究和深港城市/建筑双城双年展项目的广州姑娘杜量量，与蛇口社区基金会秘书长陈风在一家咖啡馆见了面。陈风，北京人，嗓门大，性子直率，开门见山就问：“量量，你能帮我们做一个展品征集项目统筹的活儿吗？”杜量量也爽快，什么铺垫都没有：“我想我可以！”

与蛇口情结很深的老顾问们不同，杜量量过往的工作更多是与政府或学术机构做相关的研习合作，做这么接地气儿的展品征集项目，也是头一回。

至此，这个由一位“新蛇口”、40多位退而不休的“老蛇口”和200多名民间志愿者组成的展品征集项目执行组，就正式成立了，他们整体平均年龄超过了50岁。

2016年7月29日，中国改革开放蛇口博物馆开始面向全社会启动展品征集，中国首家以“改革开放”为主题的博物馆，开始正式迎接公众的捐献。

因为没有先例，征集的过程和办法，也很像蛇口搞改革开放，一切都是“摸



2016年7月29日，参与展品征集工作的部分人员在启动仪式上合影

着石头过河”。从建立工作指引、规章制度、管理办法、现场管理流程等一系列组织管理架构开始，到每天接待前来咨询和捐赠的热心市民，同时对每一件符合要求的实物、证件、图片、音像、书籍等物品进行细致的接收分类、拍照存档、文字录入、登记造册、统计分析以及包装入库等全套工作，执行组工作事无巨细，全程覆盖。

在此期间，招商蛇口高层领导多次到征集现场协调、解决征集小组工作过程中遇到的问题。为配合项目组的需求，公司一般不超过24小时便会召开协调会和听取汇报。狄浅也多次在会上强调，蛇口的事要以“蛇口速度”解决，在合理合规的前提下，尽量简化流程，开辟“绿色通道”，确保工作高效顺畅展开。

这也是后来中国改革开放蛇口博物馆仅用一年半便完成筹建的原因之一，与社会其他同类博物馆建馆时间相比，缩短至少一半时间。

大家都意识到这项工作的意义所在，企业、社会组织、学校、个人，因为纪念“改革开放”这个共同的目标而聚集在一起，融为一个利益共同体来完成这个使命。

征集小组的展品挖掘范围也是“纵到底，横到边”。

一天，谭子青因一场证券文化精品展，结识了一位杨姓馆藏人。在其位于坂田文化创意园Y2栋2楼证券文化馆的一角，100多平方米的空间内，存放着上百件中国证券发展初期的“文物”，包括股票、证券物品——那个特有年代最粗粝最真实的质感，把一个莽钝、稚嫩的“史前证券时期”活生生地展现在眼前。

“种种因素使这些证券主题藏品最终未能收纳入我们的博物馆，但我们遇到很多这样的热心人士，愿意为了改革开放博物馆，无偿捐献一辈子的珍藏。”她说。

征集工作不亚于一次对历史的重新探索和研究，他们似乎嗅到了改革开放初期的味道，那个风风火火的年代，改革之于千家万户福祉的气息。

青春珍藏的好去处

2017年2月前，展品捐赠地点设立在蛇口老干部中心三楼会议室。每天，工作人员们都要接待十几批捐赠者。一年多时间，征集小组收到的物品超过5000件，从纸质到实物，一应俱全。大多数捐赠者生活在蛇口，有些人则专门从美国、法国等地赶回来，他们拿来自己压箱底的宝贝，更是自己青春的私藏。

1

已旅居法国30年的钢琴家武音，今年61岁，他展眼舒眉，神清气爽，看起来如同中年。1984年，武音从四川省运动技术学院调入蛇口，他保存了当时蛇口工业区致四川省运动技术学院人事处的“商调干部函”。

1985年，深圳首家五星级酒店南海酒店试营业，武音以其专业特长被聘请为南海酒店钢琴师。在捐赠的一张名片背后，是当时南海酒店负责人致组干处的字函：“杨总及本人同意录用武音为南海酒店钢琴师，请办一切手续。”

青春岁月总是难忘的。30多年里，武音还保留着几份客人点歌的便笺：“请再弹奏一曲《魂断蓝桥》《我的太阳》，谢谢！”

1986年离开蛇口后，武音一直携带并保存着这些带有芳华烙印的物品，直到这次捐赠，算是完成了自己的一个心愿。

“这些东西我存放了30多年，今天终于有了一个好去处。”他感慨地说。

2

一套蛇口早期的规划文件、证件、老照片、安全帽，勾起了很多老蛇口人的回忆。

这些物品捐赠者是原蛇口工业区规划建设室主任李肇珩，在改革开放初期的17年里，服务过规划建设室、地产公司、建港办、工程监理、工程设计、供水、供电、通信、有线电视等众多相关工程技术和部门。

从李肇珩捐献的蛇口早期范围图纸来看，最早的蛇口以水湾村为起点，到六湾（今日“海上世界”），再到客运码头及顺岸、第一突堤为止，是一条岸线，其辐射的范围，是如今太子路和南海大道两侧的土地。

睹物思人，许多当年的奋斗场景，李肇珩也历历在目。

“那时，袁董给我们蛇口工业区全体干部100多人鼓劲。他说：‘你们从全国各地携家眷到这里，责任巨大，你们一定要把蛇口建设好，你们是没有退路的！在这里，水是要钱的，电是要从香港买的，只有空气不要钱！背后是山，前面是海，要是蛇口搞不好，你们只有跳海！’”

他深情地回忆，“袁董一直是这么激励大家的，非常有魄力、也幽默，所以袁董讲话，没有一个人打瞌睡。”



谭氏兄弟创作的《捉蟹图》

3

靠近湾厦的海湾村民，每天退潮他们便去捉蟹、开蚝，场面十分热闹。这天，友叔带我出海捉蟹，工具有连板蟹钩和小竹笼，村民有的穿上长筒靴，有的光着脚上阵，踩着连板脚踏泥巴，左右转动，有人很快便走了几公里，更远的已到后海湾了。

——《捉蟹图》创作并记于1980年5月10日

在捐赠的物品中，有100多幅用钢笔画记录下来的蛇口生活片段和场景，作者来自一对孪生兄弟——谭喜志、谭喜强。

1965年，他们出生在东莞市博罗县园洲公社，父母是当年从宝安沙井下放东莞的知青。1979年，谭氏兄弟随父母举家迁回蛇口湾厦，这一年，他们14岁。在这对兄弟少年的记忆里，那时的四海公园只是一片荔枝林，招东路还是一泽水塘。

整个青春的空暇时间，兄弟俩基本都背着画板到处写生。有时画的是蛇口的避风塘、水产码头、蛇口渔港、海滨浴场这样的海景和渔船，有时是湾厦老屋、蛇口老街、招商路、明华路等街景和市井……他们几乎走遍了蛇口的每一个角落，临摹出成百上千幅蛇口场景，直到捐赠，一坚持就是38年。

“它们成为馆藏后，很多人说通过这些画找回了他们的蛇口记忆，我们也因此‘成名’了！”谭氏兄弟自豪地说。

……

征集的过程，也是一个“拾遗”的过程，林林总总的物件，只是万千展品背后故事的冰山一角。在这个过程中，工作组人员感受到了来自民间的公益力量。

40年前，他们将青春交付蛇口；40年后，他们的青春有了珍藏的圣地。



多个生动场景凝炼，呈现历史张力

一馆博藏的蛇口今昔

与此同时，展馆布置工作也正在紧锣密鼓地进行。6000多件展品如何筛选？如何表达蛇口的灵魂呢？

“把一个展馆做完善并不容易，尤其是参与度很高的公众开放型展馆，从设计风格、展览形式，到内容脉络、展示手段，既要充分地还原展品故事，又要考虑艺术和技术成分，对各方的考虑，我们需要寻找最大公约数去平衡。”招商局历史博物馆馆长、中国改革开放蛇口博物馆展纲主导人樊勇介绍。

呈现真实的历史，是编排展纲的要义。馆内运用了声、光、电等智能技术和互动设备，凝炼出多个生动的场景，去呈现历史的张力，表达时代的延续。

“轰！”被誉为“打响中国改革开放”的第一炮，在外界的资料中通常只是一张图片或几秒的视频，然而在馆内则以通电玻璃为放映媒介，并配合环境设计，让观展者身临其境地感受这一历史瞬间带给世界的震撼。在“开山炮”场景前，馆内还以1:1的比例还原了当年设在集装箱里的指挥部，让观展者在感受震撼的同时，进一步品味那段可歌可泣的奋斗故事。

在展馆中，还珍藏着以袁庚为代表的招商局创业者们留下的诸多历史印记。其中包括蛇口工业区从创办到建设期间所涉及的许多文件、书信、照片资料、实物，也同样珍藏着来蛇口建设的普通务工者的印记，如工牌、纪念章、证书、产品、奖杯、奖牌等在内的诸多蛇口开拓年代的实物。

“那个时代是朴素的。”樊勇说，“一份份简单的文件，就可能酝酿了中国的巨大变革，从0到1，从无到有，本身就足够分量。”

历史的景深往后推，时间的镜头朝前伸。

除了对蛇口开拓时期的回顾，博物馆同样不乏关于“蛇口精神”在新时期传承发扬的展览陈设。包括自2009年招商局集团以600亿元启动“再造新蛇口”工程以来，蛇口由老工业区向以网络信息、科技服务、文化创意为主导的智慧园区转变所带来的种种今昔对比；也有着生动的“邮轮入港”场景：观展者在船形的观展台上，感受邮轮入港互动视频带来的关于蛇口未来连接



2017年12月26日，中国改革开放蛇口博物馆正式面向公众开放

世界新蓝图的直观呈现；更有着招商局集团响应国家“一带一路”倡议，向国内外主要城市、港口复制输出种种成果。

2017年12月26日，改革开放40周年纪念前夕，适逢招商局集团成立145周年，中国改革开放蛇口博物馆正式面向公众开放。至此，一条以时光轴线串联的蛇口精髓，展于今世，传之后人。

与党中央领导推进的全面深化改革一样，中国改革开放蛇口博物馆日后也紧扣时代改革脉搏进行不断升级。

2018年8月10日，全新升级的中国改革开放蛇口博物馆以“潮”、“创”、“开”、“闯”、“势”五大主题篇章，讲述蛇口走向世界的历程。

“在新的方案中，博物馆被放入了一个更大的背景中。我们不仅仅要回顾，也要启迪当代招商人，继承改革创新的心志，将更好的蛇口展现给世界。”招商蛇口公司董事、党委副书记、常务副总经理刘伟表示。

凡是过去，皆为序章

袁庚在散文《记忆、理想与爱迪生的灯》中说：“爱迪生最初点亮的白炽灯只带来8分钟的光明，但是短暂的8分钟，却宣告了时代的飞跃，世界因



博物馆每日接待众多前来了解蛇口改革开放40年波澜壮阔传奇的参观者

而很快变得一片辉煌。”

这段富有深意的话，其实也是对蛇口在改革开放中独特的历史地位的注解。

没有人能否认，蛇口是一片有情感的土地，它创建了一个母本，示范了华夏大地，“蛇口精神”的后劲影响着一代又一代人追慕先贤。

对历史最好的纪念，是创造一段新的历史。

透过这些与改革开放相关的小物件、小场景、小事件，我们嗅到了告慰历史的余味，同时也看到了一往无前的胸怀，蛇口作为新的桥头堡，坚定着、奋进着、搏击着，在向世界贡献着中国智慧和方案。

开馆后，中国改革开放蛇口博物馆月均接待观展者达13000人次，在全国同类型城市博物馆中客流量是相当大的，这让每一位博物馆参建者都深感欣慰。

直到今天，已成为招商蛇口一员的杜量量仍会时常问自己：当初是我选择了这份工作，还是这份工作选择了我？面对这种带有“宿命论”味道的问题，她时常会为自己“为蛇口做了件有意义的事”而自豪——

“我觉得自己仿佛穿越到1979—1989年之间的改革‘战场’，如果真的回到那个火红的年代，我应该是张立宪笔下那个‘让我们歌唱八十年代’，‘什么都缺，但唯独不缺理想’的年轻人吧？”

（作者：狄爽 《蛇口消息报》运营中心主任）

蛇口二代：百卉萌动

点火的人

自称“招商局子弟”，张昊晖是土生土长的蛇口人。

1983年，他的父母被派往招商局蛇口工业区工作，父亲就职于当年有名的蛇口物资公司，母亲是蛇口一间招待所的财务员。父母结婚两年后，张昊晖在蛇口联合医院（蛇口人民医院前身）出生。

当时的蛇口，往往比内地早3~5年接触到新兴商品。与内地的同龄人不同，香港TVB的日本动画片、高达模型、麦当劳的儿童乐园餐，这些新奇的经验很早便存在于张昊晖的脑海中。他是在商品经济洗礼下成长起来的一代。

张昊晖的童年经历还伴随着“姓资姓社”的争论。在他的记忆中，蛇口一直是各种新旧观念交锋的试验场。他至今仍记得那个在母校蛇口育才中学流传的故事——在30年前的那场著名的座谈会上，蛇口青年如何与来自北京的三位青年教育专家激烈论道。

20世纪80年代的蛇口，空气中充满未知与希望。每一个在蛇口开泥头

车的司机，每一个流水线上的工人，都有机会为这座城市的快速成长添砖加瓦，空前的可塑性酿造了打拼者巨大的成就感——这被看作深圳市民观念的滥觞。人们把自己视作这座城市的主人，从而关心它的发展、规划、政策，以及方方面面的内容。

作为移民二代的张昊晖，生于斯、长于斯，也早已把蛇口认作了故乡。

大学毕业后，张昊晖成为一名环境设计师。每天应对繁忙的工作之余，他也开始感受到这座移民城市中人与人之间的隔阂与疏离。去留不定的年轻人无法真正融入这座城市。他们的日常活动半径，往往不会超过办公室和出租屋的两点一线，兴趣和话题也只限于房子和股票。

如何让这些年轻人改变暮气沉沉的状态，让生活丰盈起来呢？

张昊晖后来去了一家公司从事市场策划，行业内一位导师给他带来了新的启示。这个从小“港味十足”、平日里爱听香港电台的深圳青年，羡慕香港年轻人生活方式的丰富与多元。他开始筹划一个独立于工作与家庭之外的“第三圈子”。

2009年年末，一个叫“蛇口行动”的城市社群开始在豆瓣网上活跃。以蛇



蛇口行动一周年派对

口精神中的改变、坚持、勇敢无畏为宣言，号召年轻人走出办公室、出租屋以及网络，到户外去体验更广阔的城市空间，从改变自己开始，一点点改变世界。

张昊晖把自己看作“点火”的人。

“蛇口行动”最开始只是一个名为爬山社的社团。他邀约朋友们每周爬大南山，坚持“一点小的改变”。渐渐地，加入的人越来越多，相识的人在这里变成老友，陌生的人在这里相互熟识，兴趣爱好的叠加产生了浓烈的化学反应。喜欢打篮球、羽毛球或者散步的纷纷开始谋划，是不是该拉出去成立个篮球社、羽毛球社、散步社？扎根蛇口，爬山社像一株生命之树，开枝散叶。2009年12月18日，“蛇口行动”正式发起成立。

作为总召集人，张昊晖经常忙到脚不沾地。他不停地与参与活动的人聊天，了解他们的想法。每个社团的成立，基本上都要经过他这个推手。有的人有想法但不敢行动，这时候张昊晖就会从精神上鼓励对方将想法付诸行动，同时帮忙联系场地、租赁设备、寻找老师……直至一个社团成功设立并运作起来，他才会逐渐抽身，将之后的主要事宜交由社长负责。

在不到两年的时间里，“蛇口行动”从最初仅有4位核心创立成员，到顶峰时期活跃人数将近4000人，成员遍布深圳的IT、设计、文化、传媒、金融等各行各业。他们当中，有的是白领上班族、普通在校学生，有的是消防警察、高新园国企的领导。年龄最大的有46岁，最小的只有12岁。

几乎你能想到的活动他们都做了。爬山、野餐、组戏剧团、公共咨询、喝茶、摄影……“蛇口行动”衍生出19个社团，每天最多运营3场线下活动，全年下来近千场，其中剑道社等较为小众和罕见的社团，以其稀缺性，常常能吸引惠州、东莞等周边城市的白领慕名参与。众多媒体“盯”上了他，9家媒体曾专题报道过这个社群，他也被称为“蛇口精神地标代言人”。

而且，这把火似乎有越烧越旺的趋势。“蛇口行动”成立后，张昊晖紧接着又创立了“深圳维度”。

如果说“蛇口行动”是以兴趣为纽带所建立起来的纯公益社群，那么，“深圳维度”便是其中对城市公共事件和话题更有热情与看法的一小部分人，建立起来的一个民间智库。同样以豆瓣网为据点，他们发掘和梳理这座城市发



张昊晖作为市民代表，参加深圳市规划局举办的深圳市标识设计公众咨询

生的一切社会公共话题。宏观到城市规划，微观到家园建设，他们愿意为自己城市的发展尽一份力量。

张昊晖早已在行动了。他第一次参与深圳市规划局和香港规划署举行的“落马洲河套未来规划”公众咨询活动时，才23岁。在更早之前，他便关注着政府部门的公众参与信息，常常通过电子邮件发表看法。很多时候，得到的回复只有“感谢你的参与”几个字，但这丝毫改变不了他参与的热情和决心。

“很多事情都是需要时间酝酿的，总有很多人做第一步，慢慢推进观念的变化。”在张昊晖最初的设想中，“蛇口行动”可以凝聚都市里的年轻人，而通过“深圳维度”来建立起他们对他乡的归属感，唤起他们参与城市公共性事务的意识，才是他的目的所在。

如果说，“蛇口行动”是偶然的花朵，那么，“深圳维度”就是必然的果实。

最多的时候，“深圳维度”有着4000多人的关注量，已然成为这群自觉的深圳市民谈论“家庭事务”的重要自留地，他们讨论着深圳社保政策变动对于当地居民的影响、中国首部促进性别平等地方方法的起草……

他们定期举行线下沙龙。通过“深圳维度”，一名食品药品监管局的工作人员和深圳市龙岗区公益基金会的负责人牵上了线。每年大量原本“废弃”处理的食物抽检样品，经过资源嫁接，最终以公益性食品的形式，被发放到了贫困户和流浪汉手中……

2013年，张昊晖成为一家进口床垫品牌的营销负责人。从一个公益事业的操作者转换为一个成功的职业经理人，他依然得心应手。

到目前为止，已经有80多人经过他亲手培养成为公司的中坚力量。在加入公司的第二年，他就带领着营销团队拿到了8000万元的销售业绩。学环境设计专业出身的他，又对城市里的建筑“放了一把火”。家住蛇口，张昊晖从小便看不惯城市逼仄的建筑空间和商品房千篇一律的设计，他开始计划打造他心目中的“理想屋”。他对“理想屋”的设想是：在这个房子里，人们能够享受得到开阔视角所带来的美景，并且有一个屋顶草坪，能让人们在上面聚会、聊天、唱歌和数星星。

在征得家人同意后，他开始对一处位于南山后海的房子进行了主题设计和改造。经由他的打磨设计，图纸渐渐变成了现实，张昊晖把它命名为“一号理想屋”。它的屋顶草坪能带来360度的美景，能给很多年轻人带来逃离城市逼仄空间的畅快感，远眺还可以看到繁华的市中心夜景和蛇口附近的海域。

“理想屋”一经推出就广受欢迎，人们纷纷过来租住，引发了很多媒体的关注。渐渐地，希望加入的人越来越多。如今，从南山到大鹏，横跨整个深圳，共8处地方，你都能体验到张昊晖精心打造的“理想屋”。

站在“一号理想屋”的屋顶草坪上，他特别希望，当人们从这里望向蛇口的时候，能够想起这里曾经打响了改革开放“第一炮”，开放、开阔的蛇口精神能够世代传承下去。

柔弱胜刚强

在同样位于南山后海的栗花艺工作室里，栗璐雅像往常一样忙碌着。

6个月来，从政府机关、医院工会，到学校、银行，越来越多的人希望和

栗花艺开启合作，她也早已习惯了这种忙碌。其间，另一个合伙人因为经营理念上的龃龉，选择退出。今年28岁，尚且博士在读的栗璐雅，开始独自面对创业过程中的一切压力。

质疑的声音从一开始就有。最大的，莫过于来自父母：“你的起点那么高，为什么要做这么没有门槛的事？”——在决定创业的那一刻，栗璐雅已经身背诸多令人艳羡的光环。

她是深圳大运会圣火主采火手、“大运之星”全国总冠军，2011年大运会的第一枚火种在她手中点燃；她是2015年中华小姐环球大赛的季军，曾在全球华裔女性展示魅力的最高舞台上，享受过世界的目光；她还是人们口中的“女博士”，曾在国际一流的学术论坛上，用过人的才艺征服全场……



栗璐雅在进行花艺拱门制作

她似乎天生就懂得分寸感。在令人目眩的名利面前，普通女孩也许早已忙于出入各种商业走秀、代言，乐得享受成为众人瞩目的焦点，栗璐雅似乎总能追随内心，全身而退，选择一种简单的生活。

创业以来，经常上一秒要当摄影师给花拍外景，下一秒就要当回模特抱花入镜，紧接着调好图片、创作文案，还得时不时跑律师事务所、银行办理各种事务。用她自己的话说，是“事无巨细，全面打杂”。常常一天忙下来，已是下半夜。

不知是否与从小温暖的家庭氛围有关，栗璐雅的眼神总是清澈透明，不急切、不紧张、不傲娇，不具攻击性。即使是在创业最忙碌的时候，她也处处得体。

1993年，3岁多的栗璐雅跟随父母，从吉林来到了深圳蛇口。从小学到高中，她都在蛇口育才学校就读。栗璐雅的父母过去是大学同学，如今是蛇口人

民医院的一对模范医生。父母恩爱如初，从未在栗璐雅面前吵过架。也因为常常被关爱环绕，栗璐雅直到现在也不知道“发怒”是一种什么样的情绪。

一周6个兴趣班，虽然辛苦，但栗璐雅自小就已经各种才艺傍身——芭蕾舞、民族舞、印度舞、素描、写生、水彩、钢琴、古筝……原本也许会按照父母设定好的模式一路走下去，直到2010年的一次“误打误撞”，将她推向了命运的舞台。

世界大学生运动会，素有“小奥运会”之称。从得知深圳将要举办大运会起，栗璐雅就十分渴望成为一名礼仪志愿者。

2010年夏季的一天，栗璐雅路过深圳大学食堂门口，看到一张招募大运会志愿者的宣传海报，很多人正驻足议论，她默默记下了时间、地址。原以为只是选拔礼仪志愿者的活动，报名参加后才发现是“2011世界大运会‘追风大运之星’（礼仪）选拔赛”。当导演找到她，说完要求之后，栗璐雅心里犹豫了很久。个性害羞的她，还不敢面对镜头。在同学的鼓励下，她才鼓足了勇气，决定试试。

当比赛进入六城市城际赛阶段时，她不幸被“待定”。就在她即将放弃



大运会圣火采集仪式，栗璐雅作为亚洲代表采火手也是仪式主采火手采集圣火。中新社记者富田摄

的时候，命运之手再一次从她背后轻轻推了一下。原来活动还有一个复活环节，在活动官方网站上，得票高者仍有可能晋级决赛。亲友团们不停为她投票，她成了复活人气王。亲朋好友的热情也让她端正态度，全身心地投入了比赛准备中。

历时近半年，几乎每个星期都要经历一次选手被淘汰的激烈角逐，栗璐雅坚持了下来。凭借出色的发挥，她在决赛中一举夺冠，同时成为大运会主采火者。2011年4月25日，代表着世界五大洲的五名不同国籍、不同肤色的大学生圣火采集手齐聚清华大学，栗璐雅作为唯一的亚洲面孔，率先引燃了大运圣火。

这场“误打误撞”将她捧到了人生舞台的第一个高点，她成了一个小明星。一时间，掌声鲜花、演艺邀约向一个当时还是大三的学生涌来。当所有人以为她会继续享受着聚光灯的照射、人群的簇拥，并就此踏上星途时，她做了一个让许多人出乎意料的决定。那不是她想要的生活，她在微博上写道：“摘掉微小光环，我想沉心读书考研。”

这一读，又是5个寒暑。如今的栗璐雅，已经是一名经济管理专业的在读博士生。

回忆起当初的决定，栗璐雅显然小觑了这之间的难度。从外语专业跨到了经济管理，从零学起的高等数学、题量巨大的考研英语，以及各类专业课，复习备考的每一刻都让她的身心深受考验。

但一旦决定了，就没有回头的路。她对自己说：“坚持下去不一定结果就是好的，但是坚持下去就都会过去的。”她开始过上了修炼般的备考生活。每天晚上十点半自习结束后，她便跑到学校对面咖啡厅，通宵看书。等到早晨自习室又开了，她再接着去自习室复习功课。

在考英语当天，高度近视的她在考场上不小心把一只隐形眼镜弄丢，眼前的考卷变得模糊一片。难道要在这个时候放弃吗？她想起那些复习到想哭却又咬牙坚持下来的日子，想起在她复习最紧张时家人们想关心却欲言又止的样子，她不甘心。是向监考老师求助？考研英语的题量和难度都非比寻常，求助势必会影响到旁边的考生。时间紧迫，也不允许她去找寻弄丢的那

片隐形眼镜。她把心一横，索性把另一只隐形眼镜也取出，眯缝着眼，贴近考卷，总算把考试顺利完成。

有人只当她是热爱学习，其实栗璐雅心里明白：在找到热爱的事情之前，保持前进、学习的状态，总不会错的。对她来说，学习不意味着孤独地守在象牙塔里。2015年她斩获中华小姐环球大赛季军的经历，同样让她成长不少。

在她递上报名表的那一刻，反对的声音依然很多。大家劝她：“你已经是全国冠军了，要爱惜自己的羽毛。”他们担心她万一这次铩羽而归，会为过往的履历平添污点，何必要冒这个险？

可是对栗璐雅来说，这意味着一次在挑战中学习的机会。她想证明，自己已经不再是4年前那个面对镜头会害羞的女生，对于中华小姐她有备而来。她想证明，自己有实力站在这个全世界华裔女性展示自己美丽与智慧的最高舞台上，成为那个耀眼、自信的Miss Chinese（中华小姐）。

自信的背后，离不开背后父母的支持，以及一路走来不坏的运气。自幼学习琴棋书画的经历，更是为栗璐雅添上一种淡定从容的气质。

2014年，第八届国际生态文明论坛在美国加州克莱蒙举行，栗璐雅与导师受邀参加。论坛分为主会场和分会场，在主会场只有4个人能够发言。出席论坛的都是中美两国顶级的专家学者，栗璐雅作为出席名单中唯一的硕士生，接到了在主论坛上发言的任务——以深圳为例，介绍中国城市生态环境演变情况。

面对全场语言不通，资历远高于自己的专家学者，如何用一种生动、令人信服的手段，向他们讲清楚深圳生态环境的演变故事呢？她想到了沙画。通过沙子与光影的变化，这种指缝间的艺术很适合表现一切摧毁与重建的主题。

只见她身穿旗袍，缓缓步入舞台。简短的英文开场白后，一首熟悉的旋律《春天的故事》在整个会场响起。大屏幕上，一捧细沙正由指缝间均匀撒在沙画台上，开头伴随着一个圆圈和大大的“春”字。紧接着字幕配合着沙画的推演，栗璐雅开始了她的讲述：1979年，深圳从小平同志所画的下一个圈，变成了如今一幢幢高楼大厦耸立、绿色繁华的生态城市。她希望绿色

和环保的理念，也能够像画面中的她手里的大运会火种一样，一直传递下去……

演示结束后，会场中响起了经久不息的掌声。这种超越国界、极富表现力的形式，给在场所有人留下了深刻的印象。

从小生长在蛇口的栗璐雅深知，蛇口是深圳传奇的起点，也是创造的起点。毕业之前，栗璐雅回到了蛇口，开启了一份关于“美”的事业。

她说：“世界上也许有人不爱钱，但谁会不爱美呢？”成立“栗花艺”，只是她的一个小小切入口。未来，她希望与各行各业进行合作，让美感染更多的人。

与霍金对话的蛇口女孩

从小学到初中，她获得过60多个奖项，2004年当选中国少年科学院小院士；17岁，她独自远赴美国读高中，毕业时改写了伯克夏中学102年的历史，成为第一个获得GPA（平均绩点）满分的学生；19岁，她收到美国12所大学的录取通知书，被享誉全球的加州理工学院物理系提前录取，跨入了爱因斯坦、钱学森曾经执教的大学校园；21岁，她站在讲台上与世界著名物理学家霍金同台对话……

仅看上面的经历，你也许以为这又是某个智力超常的天才故事。其实不然。她叫刘诗仪，成长在一个蛇口的教育之家。父亲刘根平现在是深圳市南山区政协副主席、南山区教育局局长，母亲刘道溶则是一名拥有丰富资历的教育工作者和心理咨询师。

有人说，刘诗仪是不可复制的奇才。对此，她的母亲却说：“诗仪的智力和大多数孩子一样，关键在于父母怎样根据孩子的天性因材施教。”对刘诗仪的教育，父母一直当成心中的“头等大事”。

2007年，刘根平走马上任深圳蛇口育才教育集团总校校长、育才中学校长。他深谙育才集团一直以来“不求人人成为精英，但求人人走向成功”的办学理念。他认为，要鼓励孩子全面发展，极端功利的应试教育只会扼杀孩

子的好奇心、想象力和创新思维。因此，在刘诗仪的成长过程中，她所流露出的好奇心和想象力，得到了父母的极大包容。

学心理学的母亲，甚至把多年的家庭教育手记写成了书，书名叫《让孩子顺应天赋成长》。如何在生活中扮演“弱势”，让小时候对陌生人露怯的女儿变得自信、有自己的主张？如何在玩耍中发现女儿对于物理、空间的天赋？如何与处于青春叛逆期的女儿，一起爱上周杰伦、邓丽君……一个母亲对于孩子教育的细心、用心，散见于书中各处。

在父母的鼓励和引导下，刘诗仪对科学、物理产生了兴趣。小时候，她会跟着男孩子一起在院子里找蜗牛蛋、鸟蛋、挖虫子，还会和同学品尝自己摘的“能吃的花和草”。她不喜欢书里现成的答案，而是喜欢通过自己做实验去发现。中学时，她每周给自己安排一个“物理之夜”，心无旁骛地沉迷于物理世界，一连好几小时。

当别人正在埋首于高考的书山题海时，刘诗仪已经熟读了爱因斯坦的《狭义相对论》、费曼的传记《费曼的彩虹》、霍金的《时间简史》等名著，被物理世界中变幻无穷的科学遐想深深吸引。时间真的可以扭曲吗？物质世界到底有多大？这些问题萦绕在她的脑海中。

2009年，刘诗仪终于走进了梦寐以求的加州理工学院。这个被誉为美国乃至世界顶尖的科技理工类学院，只有千余研究生和900多名本科生，诺贝尔奖得主比例却居世界大学之冠。加州理工学院是出了名的难申请和难毕业，每年据传有近三成的学生，因为不堪忍受巨大的学业压力转学。

她描述在加州理工学院的学习经历：“学生经常来不及吃午饭，就把餐厅的盘子端到教室一边上课一边吃。有一次上数学课，上到一半，我回头一看，发现一个学生吃着吃着竟抱着盘子睡着了。”

在美国的大学申请表上，关于描述自己的那一栏，她曾写下：Passionate（有激情）、Creative（有创造力）、Hardworking（勤奋）。繁忙的大学学习生活并没有把刘诗仪吓倒。在这所世界级的科学殿堂，她不仅出色地完成了学业任务，在课堂外也如鱼得水。

她曾出面联系中国驻美国总领事馆，将中国非物质文化遗产展示活动引



与“科学大师”霍金对话。左：刘诗仪，中：著名天体物理学家、2017年诺贝尔物理学奖获得者基普·索恩，右：斯蒂芬·霍金

入学校；刚进大学不久，她就加入了学校的乐团，担任乐团首席长笛。2010年3月，在清华大学百年华诞中，她与学校管乐团受邀远渡重洋前去演出，而她是乐团中唯一的中国学生，不仅演出，还全程担任翻译……

加州理工学院是爱因斯坦曾经执教过的大学。作为褒奖，每年学校会允许优秀的学生，在爱因斯坦的故居内享用午餐。刘诗仪获得了这个难得的机会，踏入这个保留着爱因斯坦生前一切的房间，她立刻被简约、朴实的生活场景所感染，她触摸着爱因斯坦用过的沙发扶手，从这位科学奇人生活中最朴实的一面中深深感受到了科学的本质：科学家的一切，犹如科学本身一样率真、温暖。

每年，著名的科学英雄霍金，在身体条件允许的情况下，都会去加州理工学院做短期访问学者。这期间，霍金会有一次公开演讲，会各挑选一名博士、硕士、本科生，与其同台“对话”。

2011年刚过完春节，刘诗仪收到了一封来自学院教授、著名的天体物理学家基普·索恩教授的“特殊邮件”：她提交的问题已被霍金选中。在激烈

的竞争中，刘诗仪提交的问题得到霍金的青睐，最终获选成为与霍金直接对话的本科生。

对话当天，刘诗仪走上演讲台。在基普·索恩教授的帮助下，她就高中时候起便困扰着她的时间“悖论”问题，向这位物理学顶尖大师发问。原以为霍金会一本正经地给出解释、指导，没想到他却以一种诙谐、幽默的方式给出回答，引发现场阵阵的开怀大笑。

爱因斯坦曾说：“在科学思维中常常伴着诗的因素，真正的科学和真正的音乐要求同样的想象过程。”在刘诗仪看来，科学是好玩的，科学家们正是凭借着一颗永远年轻、充满童趣的心，用最先进的科学技术不断改变世界的一群人。

大学毕业后，刘诗仪进入美国苹果公司，成为一名工程师。这个汇聚着全世界最优秀、最疯狂工程师的科技公司，曾是她心中的圣地。她曾在博客中写道：“这辈子一要在苹果公司工作一次，二要在迪士尼工作一次，这样人生才有机会圆满。”

过去，刘诗仪有幸和世界上最棒的科学家们一起学习。如今，她正在和世界上最棒、最有趣的工程师们一起工作。

又是一年举世瞩目的苹果公司新品发布会。首席执行官蒂姆·库克在演讲中提到的一个产品更新的小细节，令正在苹果加州总部办公室观看直播的刘诗仪激动不已。她知道，那些在常人看来并不显眼的细节，正是她和她那群伟大的工程师团队日夜奋战的成果……

结语

“青年如初春，如朝日，如百卉之萌动，如利刃之新发于硎，人生最可宝贵之时期也。青年之于社会，犹新鲜活泼细胞之在人身。”100多年前，《新青年》的发刊词中，陈独秀对于一代青年的勉励，言犹在耳。

100多年后，张晔晖、栗璐雅、刘诗仪……这些濡染着蛇口先辈们风骨和时代精神成长起来的“蛇口二代”，正在接过父辈们的火炬。脱胎于蛇口所

倡导的素质教育，比内地同龄人更早地接受外来多元文化的洗礼，独立、自由、尊重自己的热爱，是他们共同的底色。

正如每一代人都有每一代人的怕与爱，“蛇口二代”们正带着更多的好奇和勇气去翻阅世界。今天，我们是怎样的年轻人？他们或许提供了新时代的样本。

（作者：叶东舒《蛇口消息报》记者）

从“海上世界”到大湾区

20世纪80年代，一谈到最能代表深圳的城市名片，很多人都会说是“海上世界”。“海上世界”是蛇口人乃至深圳人的集体记忆，也是一座不朽的丰碑，见证着中国改革开放的点点滴滴。正如果戈理所言：“建筑是世界的



早期的“海上世界”

年鉴，当歌曲和传说已经缄默，它依旧还在诉说。”让我们来一起听听“海上世界”的故事。

明华轮来了

1979年1月31日，中国历史最悠久的航运企业——招商局，经国务院批准，在毗邻香港的深圳南头半岛上，独立开发和经营蛇口工业区。从此，作为中国改革开放的“窗口”和体制创新的“试管”，蛇口工业区以其独特模式拉开了中国利用外资建设工业区和兴办经济特区的帷幕。经过几年的努力，到1983年，蛇口工业区先后通过招商引资，初步建成了一个以工业为主、综合发展的现代化港口工业城，其发展模式被誉为“蛇口模式”。

工业化的发展推动了城市化的进程，越来越多的“拓荒者”来到深圳，参与深圳的建设。每天进出蛇口的人数逾万人，但蛇口的市政设施还没有跟上开发的节奏。当时只有南山宾馆和附近一些简易的住房，约600个床位。没有酒吧和其他娱乐场所。多数外国人和香港人都成为朝出晚归的候鸟——早上来蛇口，晚上回香港。作为招商局“掌门人”的袁庚，发现了建设中的“关键点”：蛇口必须留得住人，必须有城市生活的“烟火味”。

1983年的一天，袁庚和老部下梁鸿坤、许智明讨论这个问题：“两位老兄，如果人家来我们蛇口旅游，看什么东西呀？我们的工厂？我们要想办法盖一栋五星级大酒店。老梁，你要多跑跑，这可是你们发展公司今后的首要任务。”梁鸿坤突然想到一个好点子：“我们搞条环球旅游的邮轮到这里，怎么样？搞条旧的，可住又可玩，又快又省！一下子就多了几百个床位，多好！”许智明瞪圆双眼：“真不错，亏你想得出！”袁庚一听，觉得这个点子好，能在极短的时间内解决蛇口高档床位紧缺之需。“喂，远洋有没有客轮，报废的？”袁庚立即打电话问道。

袁庚所说的远洋是广州远洋公司，曾经从国外买回来两条姐妹船，一条叫光华轮，一条叫明华轮。袁庚曾经坐过那艘光华轮四次接侨。而明华轮在1983年的时候已经退役，闲置在港。很快，袁庚就和广州远洋公司的总经理



早期的明华轮

谈妥，双方正式签订了合同：蛇口工业区出资300万元买下明华轮，分10年付清，不计利息，船上所有设施（包括两仓库洋酒）原封不动奉送。资料显示，14000吨的“明华轮”造于法国，1962年下水，1973年采购来华。开始远航坦桑尼亚，嗣后，随着海上旅游业的兴盛被改装成大型豪华邮轮，常年往来于南太平洋美丽的椰林岛国之间，停靠过上百个国家和港口。该轮拥有263间客房、可供500人同时就餐的大餐厅、2个游泳池、2个酒吧间、200多个海员床位。

1983年11月23日，明华轮在几艘拖轮的拖拉下，通过专门挖掘的河道，“坐滩”在蛇口水湾村边的海滩上。没想到，这一来，就再也没有走了。

“海上世界”诞生记

历史，是由很多偶然写成的，但偶然中包含着必然。

假如，1872年12月26日，清廷没有批准李鸿章奏折，成立轮船招商局。

假如，1950年1月15日，香港招商局全体员工和留港的13艘海轮共600余人没有正式宣告起义。

假如，1978年12月24日，以袁庚为代表的工作组没有把蛇口选为改革开放的试验地。

那么，这一切都是不可想象的。

蛇口工业区的诞生有其必然性，这是历史的选择，同样，“海上世界”

的诞生也是历史的必然。

经过一番改造，到1983年12月，明华轮已经装修得差不多了，局部开张营业，并计划1984年2月（春节）正式开业。但是当时它还没有一个叫得响的名字。一天，明华轮总经理王潮梁突然接到紧急通知：1月26日有一级接待任务，邓小平同志要来参观，务必做好接待和保卫工作。王潮梁和员工们加紧布置，船上、岸上摆满鲜花，全体员工订制了新制服，一派喜庆景象。

激动人心的时候到了。1984年1月26日上午9时15分，中国改革开放的总设计师邓小平同志来到招商局蛇口工业区办公大楼，并听取有关人员的汇报。大约11时，邓小平同志登上明华轮，来到餐厅就餐。这时，明华轮副总经理赵艳华上前请邓小平同志题词。没想到，小平同志欣然应允，并问写什么。王潮梁脱口而出：海上世界。邓小平同志当即挥毫吐墨，四个遒劲大字映入人们眼帘。“海上世界”由此诞生。为了纪念这个光辉的日子，1984年1月26日也被确定为“海上世界”正式开业的日期。也是在这一天，邓小平同志肯定了蛇口工业区建设的成绩，并为深圳经济特区题词：“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。”（注：1984年1月29日，邓小平同志为深圳特区题词：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。但题词落款的时间却是1月26日。这说明小平同志在蛇口视察时，已经高度肯定了招商局蛇口工业区的建设成绩）历史的瞬间在此刻永恒。

“海上世界”是当时中国最大的海上游乐船，也是中国第一座由大型邮轮改建的“海上世界”旅游中心。船上有电影院、舞厅、酒吧间、游泳池、娱乐场、健身房、台球室、图书馆、餐厅、医院等生活娱乐设施，有6个等级的200多间客房，共600多张床位。所有房间都设有空调，前后甲板都铺着人造草坪，气象非同一般。

1984年国庆，载有“时间就是金钱，效率就是生命”标语的“海上世界”模型彩车，在天安门广场前接受党和国家领导人的检阅。“海上世界”也一下子成为深圳的“城市名片”。

从“一种建筑”到“生活的艺术”

明华轮长168米，宽21.8米，通高9层，是一个庞大的“建筑”。黑格尔说：“建筑首先要适应一种需要，而且是一种与艺术无关的需要。所以单为满足这种需要，还不必产生艺术作品。”当时，袁庚把它引进过来，仅仅是为了解决蛇口高档床位紧缺之需，但它的影响力却远远超过了单纯的“建筑”，已经成为深圳人的“成长记忆”。

当我站在“海上世界”招商局广场37楼南海峰汇处，采访美伦酒店管理有限公司张伟仁时，我问他：“如果让您找一个能够代表蛇口的城市记忆，你会选择什么地方？”张伟仁脱口而出“海上世界”。张伟仁是20世纪80年代中期来到深圳的，他把自己看成是第二批“拓荒牛”。“那时，还没有世界之窗，还没有欢乐谷，‘海上世界’是每一个人来深圳的必到景点。有一句话是这样说的，没有来过‘海上世界’，就相当于没来过深圳。”张伟仁补充道。

“海上世界”最初是明华轮的代名词，后来，范围逐渐扩大，指以明华轮为代表的一系列景点。我们考察“海上世界”的历史，可以清楚地发现，一座城市的气质可以由某个特别的建筑产生巨大的改变。很显然，明华轮就具有这样的影响力和辐射力。首先，深圳第一家国际五星级酒店——南海酒店于1986



如今的明华轮

年正式开业，该酒店主楼呈白色巨帆形，依山面海，曾荣获亚洲建筑设计金奖，它就坐落在明华轮的不远处。1985年，蛇口人有一个提议：建造一座反映蛇口精神的雕塑。这个提议在民意测验中获得了70%以上的选票支持，最终，由中央美术学院傅天仇教授创作的《女娲补天》雕塑立在了明华轮的前方。

为了进一步打造以“海上世界”为中心的城市休闲娱乐区，招商局蛇口工业区于1987年在淤泥质的海滩上重新建造了一个海滨浴场，浴场平均长95米，宽85米，总面积为73000平方米。这样，阳光、沙滩、海浪，再加上明华轮、南海酒店、《女娲补天》雕塑、海滨花园、太子山，形成了一个城市休憩胜地。“海上世界”从一种“建筑”走向一种“生活的艺术”，承载着很多人的美好记忆。

一位蛇口市民在《蛇口，一个时代的精神》中追忆：“在我看来，蛇口最美的地方莫过于‘海上世界’和四海公园。第一次去‘海上世界’的时候，就被那一簇簇的簕杜鹃、一树树的紫荆花，还有蓝天白云、碧海上的巨轮所折服，我的看海梦便在那里实现。”以“海上世界”为代表的城市记忆就这样在普通人中扩散开去。



新海上世界

迈步走进大湾区

历史的脚步总是充满着变数。随着深圳新建的主题公园及游乐场所的兴盛，到了20世纪90年代，明华轮因设备陈旧、配套设施缺乏更新而逐渐失去了光环。再加上生活污水的排放，蛇口海滨浴场及周围海域的水质受到严重污染，虽然工业区增建了围堤，但依然改变不了浴场污染的事实。1995年5月1日，蛇口海滨浴场贴出公告，禁止下水嬉戏。而停业弃用的海滨浴场正好成了填土工程用地，于是，原先的蛇口六湾从东西两侧被堆填起来。沧海退去，明华轮彻底告别了海洋，并于1998年12月“闭门谢客”。

但历史并没有在此刻终止。海岸线的退让，“海上世界”的沉寂是为了重新崛起。2001年，“海上世界”开始重建，新的规划强调陆地建筑与明华轮的相互配合，试图打造成“海上世界”广场，包括船前下沉广场、中心广场和太子广场，构成一个休闲商业街区。而明华轮内部也做了较大的改造，一至九层全打通，形成一个阳光中庭，内设酒店、桑拿、大型主题酒吧、健身会所等。2005年，“海上世界”终于迎来了二次变身，但好景不长，2007年6月10日凌晨，大南山的泥石流冲毁了地下广场25家商铺，积水最深处达4米，“海上世界”下沉广场部分商铺从此不再开门。“海上世界”又一次走到了转折的路口。但这次，蛇口工业区给“海上世界”一个全新的定位。

重新出发，是为了站得更高，走得更远。为了打造以“海上世界”为中心的城市综合体，“海上世界”再造项目在多次规划、设计与论证后，终于重新开始再造。招商蛇口在整个深圳西部湾区的战略布局中，将以点带面，分步实施，梯次推进。从“海上世界”出发，到“一带一路”太子湾枢纽港，再到自贸区前海核心，直到西部大空港会展经济圈，以“海上世界—太子湾—前海湾—大空港”为主线的整个西部湾区经济带，将会成为深圳乃至粤港澳的中流砥柱。

如果说30年之前，“海上世界”站在时代的前沿，参与了改革开放的辉煌历史；那么，今天，“海上世界”又一次站在了时代的前沿，承担并探索着“深化改革”的艰巨任务。未来，“海上世界—太子湾—前海湾—大空港”将形成一条湾区经济带，将成为中国未来经济发展的驱动轴。未来的湾

区，将是战略之湾、产业之湾、智慧之湾、人文之湾。在国家倡导建设粤港澳大湾区的时代背景下，“海上世界”作为招商蛇口大湾区建设的重要部分，必将进一步发挥作用，为建设继美国纽约湾区、旧金山湾区、日本东京湾区之后，“世界第四大湾区”——粤港澳大湾区贡献新的力量。正如招商局蛇口工业区控股股份有限公司副总经理龚镭所言：“‘海上世界’已经发挥了重大的经济效益，也体现了城市改造过程中的环保、科学用海观，具有示范意义。当前，在从传统工业到现代高端服务业、旅游业、金融业等转型的过程中，‘海上世界’将参与到粤港澳大湾区的建设中来，抓住新的机会，探索新的思路，产生新的价值。”这是蛇口发展的新机遇，也是“海上世界”发展的新机会。

1979年6月25日，在招商局旧大厦十三楼饭堂，袁庚对全体干部说：“蛇口是个好地方，那里有绵绵细沙的海滩，海滩上有风吹飒飒作响的树林，你们有谁去过夏威夷吗？蛇口，美得就像夏威夷一样！”那时，蛇口工业区的建设刚刚开始，蛇口还是一片荒滩。40年的时间，如果你再去蛇口看看，蛇口真的美得像夏威夷。“海上世界”就是东方的夏威夷，它参与了历史，创



太子湾成为粤港澳大湾区的重要组成部分

造了历史，也见证了历史。

土耳其诗人纳齐姆·希克梅特曾说：“人的一生有两样东西不会忘记，那就是母亲的面孔和城市的面孔。”“海上世界”是我们城市的面孔，它将永不褪色，留在蛇口人的心间；它也将继续前行，开创大湾区的新时代。

（作者：贺江 深圳职业技术学院教师、深圳文学研究中心研究员）

蛇口：我献你青春 你圆我梦想

入夜的“海上世界”灯火辉煌。

在蛇口招商路招商大厦的五楼，孙小荔像往常一样埋头工作，不知不觉天色已暗。她习惯性地关闭电脑、整理好办公桌，离开公司步行回家。

她的家在“海上世界”片区，这里可以眺望一望无垠的大海，可以观赏《女娲补天》的雕像，可以瞻仰改革先锋袁庚的雕像，可以回味激情燃烧的青春……

来蛇口时，孙小荔24岁。33年后的今天，她创立的“合口味”名扬全国，但她始终未曾离开蛇口。无论她在世界的哪个角落，她都知道，她不会迷失方向。

蛇口，就是她永远的“家”。

初遇蛇口：阳光刺得睁不开眼

“在很久很久以前，你离开我，去远空翱翔。外面的世界很精彩，外面的世界很无奈……”

1987年，当齐秦的一首歌《外面的世界》红遍大江南北时，对未来充满憧憬的孙小荔已经奔向自己选择的“世界”——蛇口。

在厦门大学外文系毕业分配的志愿书上，孙小荔在三个志愿空白处都执着地写着“招商局蛇口工业区”。

那是1985年，蛇口工业区在那一届毕业生中只招聘一人。在大学生炙手可热、全国都急需人才的年代，绝大多数同班同学都选择了首都北京，只有她选择了蛇口。

没有人能预知自己的未来，但可以选择自己的道路。

出生在知识分子家庭的孙小荔，8岁时便跟随家人到福建漳州农村。

为了挣“工分”补贴家用，孙小荔捡大粪、放牛羊、干农活，初中不得已辍学后，在煤球厂搓煤球。

“记得那时我的手指整天都是黑黑的，怎么洗也洗不掉，妈妈看了就哭，后来我就转到糕饼厂做手工。”

1977年国家恢复高考，从小喜欢读书的孙小荔欣喜若狂，发奋苦读，通过自学，1981年考入厦门大学外文系。

经过四年的本科学学习，毕业了，该何去何从？孙小荔最终选择了蛇口。那时，她朦胧地觉得，这会是一个不一样的地方。

“那会儿改革开放的春风已吹遍神州大地，深圳被列为经济特区。我的一个师兄实习时就去了深圳，回来后告诉我有一个很好、很有前途的地方，就在蛇口。”

1985年7月的一天，孙小荔在家人的陪同下，从广州坐火车到罗湖火车站，再坐中巴去蛇口，折腾了整整一天。

当时的深圳，看上去似乎跟内地的城市并无不同。马路只通到上海宾馆，深南路以西一路泥泞，道路两边都是农田。被中巴颠得昏昏沉沉、恍恍惚惚的孙小荔感觉睡了好几觉才到蛇口。

下车时，被叫醒的孙小荔发现已是黑灯瞎火，周围静悄悄的。她找了一间招待所住下，早早地洗了就睡。

第二天是去招商局蛇口工业区劳动人事处报到的日子，在蛇口码头对面

的一个大厦。

7月的日子，暑热难耐。孙小荔早早地起床梳洗，走出招待所时，被太阳刺得睁不开眼，只好用手遮阳。从招待所到报到处路窄窄的，行人很少，两边连一棵树都没有，周围只有几栋低矮的房子。

相比当时北京、广州、厦门的繁华，那时的蛇口很“土”，除了尘土飞扬的大工地，天蓝、阳光刺眼，几乎没给白净斯文的孙小荔留下什么其他的深刻印象，她的心中甚至掠过几丝失落。这是她憧憬的、执拗要来的、充满希望的地方吗？

两年后即1987年的春天，深圳特区首届劳务交流大会开幕，无数内地青年开始带着梦想和激情，告别家乡，踏上南下的列车，浩浩荡荡的打工潮拉开序幕。

那时的蛇口已经摒弃了“一无外债，二无内债”的传统观念，突破了“不用西方世界资金”的思想禁区，吸引了不少外资在蛇口兴办企业，“蠢蠢欲动”的“外来工”一拨接一拨地来到蛇口。

1991年，一部反映广东外来打工者生活的电视剧《外来妹》在央视播出后轰动全国。一个来自黑龙江双鸭山的姑娘梁婧波看后心潮起伏。

想“换一种活法”的她怀揣着对南方美好生活的想象，1993年5月，21岁的梁婧波背起行囊，坐上火车，只身一人来到蛇口。

与孙小荔一样，初来乍到的梁婧波也有过失落，这里并不如她最初想象的“像国外一样”啊。

闲了一个多月梁婧波没找着工作，住在简陋的出租屋，每天不是吃炒粉就是吃炒饭，在夜深人静的夜晚，孤立无助的她悄悄地落泪。

但同样的是，她们都没有离开蛇口。

恋上蛇口：走路像风，日夜充电

有苦就有甜，有失落就有惊喜。很快，孙小荔就发现了蛇口的不一样，渐渐喜欢上了蛇口。

在招商局蛇口工业区劳动人事处报到的当天，孙小荔就在干部调配组上了班。

每天，十几平方米的办公室挤满了来报到的全国各地的大学生。当时调配组只有三人，孙小荔负责接待、管理资料和档案，从早忙到晚，有时连水都来不及喝，笑容都僵化了。同事都忙于工作，压根没有聊天的时间。到了晚上，同事们还去资料室看书学习。

到了发工资的时候，孙小荔一看，乐坏了，一个月有三四百，还是港币！要知道，那时内地员工的工资普遍都只有人民币几十元呀。

然而，初尝“甜头”的孙小荔并不满足于现状，她学的是外文，她要当翻译！

好在当时的蛇口已有许多外资企业，提供了不少就业机会。那时，规模最大的日资企业三洋就位于现在的南海意库一带，孙小荔经常能看到一群穿着蓝色制服的打工妹骑着自行车浩浩荡荡地上下班。

一天，孙小荔留意到一家中方与丹麦合资的企业蛇口海虹油漆厂招聘翻译的信息，便偷偷地递了一份简历。很快，她就通过了笔试和面试。

1986年8月，孙小荔离开劳动人事处，在海虹厂当上了翻译。

这期间工作的八年，让孙小荔受益无穷，深深地爱上蛇口。

孙小荔的上司是个丹麦人，一个女主管，走路快得像风，做事雷厉风行，一件事做不完绝不会离开办公室，经常加班到晚上10点多。作为翻译的孙小荔跟着她没日没夜地干。除了本职工作翻译，虽然辛苦，孙小荔的采购业务能力却得到大幅提升。

那时的孙小荔每天工作十四五个小时，白天全球采购化学原料，晚上向总部写英文报告，走出办公室经常夜色已深。她清晰地记得“老外”对工作的敬业和严厉，她翻译的英文报告是连标点符号都不能出错的。

“每天有做不完的事，没日没夜地干”，回忆这段时光，孙小荔觉得当时过得特别充实。每个人都有很多事要干，工作节奏很快，别说聊天、喝茶，连喝水的工夫都没有，即使到了周末，很多人都去学习充电。那时的她渐渐明白了“时间就是金钱，效率就是生命”的含义。



孙小荔（右二）与同事、朋友在蛇口聚会

白天工作、晚上学习，分秒必争，不努力就会被淘汰，不学习就没有未来，成了当时许多在蛇口工作的人的常态。

这样的感受梁婧波也经历过。

来蛇口后，她闲了一个多月都没找到工作。中专毕业、在家乡东北当音乐老师的她尽管外形姣好、普通话流利，但应聘的两所学校都因她学历不够，将她拒之门外。

无奈，备受打击的梁婧波先在蛇口一家商贸公司站柜台维持生计，但她暗暗地下决心要考文凭当老师！那时，公司的经理也鼓励她学习充电，并告诉她蛇口报学习班的地方。

在这家公司工作的一年多，梁婧波学会了当地话（粤语），业余时间，梁婧波参加学习班、考大专，有空还“赚外快”，教孩子学钢琴、教外国人说普通话，每天的生活安排得满满的。

“那时，我周围的人都积极向上，走路很快，大家在一起也没空聊家常。即使聊天也聊些学习和赚钱的话题，与老家悠闲的生活形成了强烈对比。”

20世纪90年代的蛇口建设已风生水起，明华轮上邓小平题的“海上世界”熠熠生辉，微波山上“时间就是金钱，效率就是生命”的标语振聋发聩，“空谈误国，实干兴邦”响彻全国。

在梁婧波的记忆中，当时最放松的休闲生活就是去“海上世界”散步、看海，节假日总有许多人围在明华轮、女娲像前拍照留影。那时的她留着一头瀑布似的长发，迷恋椰风海韵的南国。与家乡的煤城相比，这是个多么美丽动人的地方啊。

“不想回东北，也回不去了。”20多岁的梁婧波时常看着大海，望着女娲雕像发呆，想象着自己未来的样子。虽然不知前途在哪儿，但她知道她再也不会回东北了。

蛇口的天，总是会眷顾发奋学习、辛勤努力的人们。

几年后孙小荔被丹麦女主管提拔为业务经理，每月的工资高达三四千元！她家也早早地成了“万元户”。“有了钱”的她买了一辆小绵羊摩托车，每天骑着呼呼地上班，旁人都用羡慕的眼神看着她。

1987年，孙小荔结婚后，分了一套74平方米的翠薇园的房子，夫妻俩只花了6万元。现在这套房被孙小荔亲切地称为“祖屋”。

“拿的是绿本，自己的私有财产。”到后来，孙小荔才知道蛇口1981年就开始搞住房改革，实行职工住房商品化，迈出了全国住房制度改革的第一步。

至今，她还记得在报纸上看到“20世纪90年代初，蛇口的人均GDP已经达到了5000美元，堪比亚洲四小龙”的消息时，心中满满的自豪。

梁婧波经过一年多的学习，1995年通过应聘进入金苗幼儿园，终于当上了老师。在幼儿园，她“啥都干”，除了上课，还帮园长做行政、做管理，工作之外她始终坚持学习，自学本科。

凭着自己的勤奋、努力和一颗真诚爱孩子的心，梁婧波渐渐成为幼儿园的骨干和家长信任的好老师，她本人也从老师、班主任做到了园长助理。



20世纪90年代梁婧波在金苗幼儿园留影

圆梦蛇口：放飞理想，实现价值

从改革开放到20世纪90年代，全国一些敢闯敢干的人南下经商，成为“先富起来”的一批人。

这些人在蛇口开店、办厂，做服装、做玩具、做电器发家致富。一时间，“下海”成了街头巷尾的热门词，经商的热情被点燃。工作之余，孙小荔时常听到“你下海了吗？”“自己做点买卖”的话题。

1993年年底，不安分的孙小荔停薪留职离开海虹，决定“下海”。

一次偶然的机会，孙小荔翻到《中国青年》杂志，里面有一篇文章，说的是一对华人夫妇去美国找不到工作，在社区里包饺子卖给居民。孙小荔灵光一现：“这事儿我也能做呀”。

“纽约和深圳都是大都市，生活节奏快，大家都忙着工作，经常加班，没时间做饭。我可以包饺子、卖汤圆，让他们吃上放心饭。”

说干就干。1994年11月28日，位于蛇口金竹园二楼、一家有85平方米的合口味饺子店开张。每天，孙小荔和工人们一起，踩着三轮车在居民小区、菜市场附近叫卖，一时热火朝天，供不应求。

“遇到节假日，更是加班加点，没日没夜，我们最长的时候连续干了36小时。”

凭着真材实料、好吃方便，合口味名声渐起，小小的饺子店已远远容纳不了市场的需求。

1995年8月，孙小荔正式成立了深圳市合口味食品有限公司，迁址到蛇口沿山路一个1000多平方米的厂房。之后，合口味又做成速冻食品走进超市，饺子、汤圆、粽子、包子等都成为老百姓餐桌上的“好朋友”、深圳响当当的老字号。

公司稳健发展，可孙小荔心里一直有个心愿，就是希望把公司总部搬到招商大厦。2008年，孙小荔终于“逮着”时机，达成这个愿望。至今十年，合口味一直安扎在此。

“因为这栋楼最能体现蛇口精神，这是蛇口灵魂所在的地方。”

“这栋楼1986年建成，是招商局蛇口工业区的指挥中心，我刚工作时在这里办过公，结婚时在这里领证，袁庚就在这栋楼的九楼指挥中心上班。这里还走出了招商银行、中国平安、中集、华为等许多世界500强企业。”



如今的孙小荔是深圳、广东乃至全国食品行业知名的企业家

“向前走，莫回头。”袁庚老人的这句名言一直激励着孙小荔。“很多人问我为什么把总部设在这么老的楼里，这就是原因。那时，我经常看到袁庚的身影，一个风风火火干事利落的老人。”

时至今日，秉承“爱心赋食品，真爱真品质”、“像给家人做饭一样做一日三餐”理念的合口味已经成为广东食品行业的龙头企业。而孙小荔也从一个当年初出茅庐的大学生成长为全国食品行业优秀女企业家、深圳杰出女企业家、深圳市三八红旗手、深圳市行业领军人物、深圳市质量强市金质奖章获得者，并身兼深圳市人大代表、厦门大学深圳校友会理事长等职。

“成功没有捷径，都是干出来的！”“开拓、进取、敢为天下先，蛇口这地方只要肯干就有机会。现在我们常说中国梦，蛇口就是我们实现梦想的地方。”

至今，孙小荔还保留着“不做完事，绝不离开办公室的习惯”，常常员工下班了，她还在办公室，工作是她觉得最踏实、最快乐的事。

在为社会创造价值的同时，孙小荔还热心慈善，播撒爱的种子。她计划用三年的时间帮助一些想创业的人加盟合口味，共同创造财富、实现自身价值。

同样实现梦想的还有梁婧波。

在金苗幼儿园的八年，梁婧波深受家长和园长的喜爱。至今，她还记得班上有个孩子不小心摔骨折，孩子的家长却对园长说“不要批评梁老师，不要让她走”的事，当时的她感动得热泪盈眶。

家长的信任给了梁婧波无穷的动力。

2003年10月，一位家长告诉梁婧波蛇口有一家“爱榕园幼儿园”要转让，“你那么爱孩子，又有经验，会上课，还会管理，可以自己办幼儿园呀。”

一直自己想干点事儿的梁婧波觉得这是个机会，于是接管了这家幼儿园。当时整所幼儿园只有23个孩子，难以为继。梁婧波就组织活动，邀请一些孩子给他们免费上课。不到半年，孩子就多了起来，有了60多个。

如今，她的金苗苗教育集团已有教职工130多人，孩子2200多人，幼儿园6家。虽然她被称为“梁总”，但她更喜欢别人叫她“梁老师”。时不时地，她就去“一线”给幼儿园的小朋友上课。

工作之余，她还参与投资了一部国产少年儿童电影《让爱远行》，因为她觉得“现在关注青少年的好片子太少了”，希望这部影片能让更多的人关注教育、关注青少年。

“是蛇口这片热土培育了我”，来蛇口已25年的梁婧波在回忆往事时眼含热泪。

“我从来没有想过自己会有今天，是蛇口和蛇口人给了我动力和机会，是改革开放让我有了改变命运的机会。我的家乡人都以我为荣，每次回老家，都有好多人来看我，一个普通的小丫头竟成了一家企业的带头人，老爸老妈甭提多骄傲了。当年选择了蛇口，在这块土地上努力奋斗，才有了今天的生活。”

“幸福真的是奋斗出来的，我现在做的是教育工作，我要让蛇口奋勇拼搏、开放进取的精神传承下去，代代相传……”

岁月如歌，青春无悔。

“太爱蛇口了”，这是孙小荔、梁婧波共同的心声。如今，她们的事业、家庭、孩子都在蛇口，她们也早把老家的亲人接来团聚了。



如今的梁婧波是金苗苗教育集团的当家人

闲下来时，孙小荔、梁婧波会去微波山上看看，去“海上世界”走走。树叶绿了又黄，黄了又绿，花儿开了又谢，谢了又开。看着灯火璀璨的蛇口，眼前浮现出她们年轻时的样子——那些无数个为梦想打拼、没日没夜、只问耕耘不计回报的日子。

“把沧桑珍藏在行囊，独自在路上，忘掉忧伤，抓一把泥土在手上，塑成你往日的模样，一遍一遍回头望，你已不在老地方……”

往日的歌声在脑海中响起，激情燃烧的青春已成过往，但梦开始的地方，还在继续。

孙小荔骄傲地称，合口味创始于蛇口。梁婧波为了纪念自己在金苗幼儿园的日子，将公司取名为“金苗苗”，她们共同的目标都是把自己的企业做大做强，共同的愿望都是将蛇口精神继续传承下去。她们也都把家安在蛇口，不想离开，也从未离开。

不管她们身在何处，蛇口，始终是她们家的方向。

（作者：卢晓丽 《深圳都市报》记者）

蛇口社区基金会：蛇口人的家园情怀

2015年9月30日，普通人里的一个平凡秋日，深圳市民政局向南山区蛇口社区基金会颁发了基金会法人登记证书。接过这纸薄薄的证书，谭子青长长地舒出了一口气——酝酿了近一年的蛇口社区基金会今天终于“红本加身”，成为全国第一家纯民间发起和筹备的社区基金会。她明白，这一切太难得，也太珍贵了。这里凝聚着360名蛇口捐款人对未来的美好期望，谭子青心中感到一股熊熊燃烧的激情。又到了一个新的起点。她知道，她不是一个人在奋斗，她的背后有一个团队，有一群像她一样关注支持基金会并深深爱着蛇口这块土地的人。

在蛇口，有这样一群人

对于成长于蛇口的谭子青和像她一样热心蛇口公益事务并以改变所在社区为己任的热心人士，无论做人做事，都是想到了就去做，做就努力做好。虽然他们当中的大部分都已不再年轻，但时代打在他们身上的烙印太深了，

想抹也抹不掉。这种行事风格，也可以理解为“蛇口基因”的重要因子之一。

40年风云变幻，多少往事成烟。可无论岁月如何变迁，这群以“蛇口人”自称的人，心中始终保持着对生活、对未来的热爱和期待。他们中的绝大多数，都曾亲历和目睹蛇口如火如荼开发建设的20世纪80年代和深圳最具现代化滨海城区风貌的20世纪90年代，他们是积极投身蛇口改革开放各项事业并推动其蓬勃发展的真正实践者，用自己的青春和汗水诠释了“时间就是金钱，效率就是生命”。还是这群人，在时间过去近四十年后，仍有热情参与蛇口社会公益。而蛇口社区基金会最初的发起，却是因为袁庚——当年蛇口改革的领军人物。

2013年4月23日，这一天是袁庚的96岁生日，得知老人已卧床不起，以屈虹、陈难先、谭子青为首的“蛇一代”们坐不住了，第一次为袁庚举办了“健康祈福会”。没想到祈福会像一把火，一下点燃了大家心底深处的激情。第二年的这一天，祈福会再次举行。正是在这次聚会上，有人发出了“蛇口之问”：如何重燃蛇口人勇往直前的改革精神？怎样建立宜居的人文环境？蛇口人如何推进社区公益，提升社区自治能力？面对提问，在场的“蛇一代”陷入了沉思。

记忆把他们拉回30多年前。当年，袁庚曾在蛇口的多个场合提出，“要把蛇口建设成最适合人类居住和工作的地方”，正是这句话，直接指导和推进了蛇口的各项建设。让蛇口——这个昔日的荒滩野岭变身为全国改革开放的“试验场”，取得了举世瞩目的成绩。他们感谢袁庚，感谢这块让人发光、助人圆梦的土地。那么，为了袁庚的心愿，为了蛇口这个“大家”，不若成立一个公益平台，立足蛇口，服务蛇口，让蛇口人自己管理自己的社区，让这儿的天永远蓝，水永远清，人们生活永远幸福……提议获得大家一致认可，谭子青等人决定先成立蛇口社区公益基金。后来又将基金变成具有独立法人资格的蛇口社区基金会。

2015年4月，四海公园。在以“称得英雄，配得尊重”、“袁庚我永远感谢您”等为主题举办的“我与袁庚”图片展上，一场为蛇口社区基金会的成



2015年4月，蛇口居民自发在四海茶馆举办“我与袁庚”图片展，发起募捐成立蛇口社区基金会

立募捐活动开始了。蛇口人奔走相告。捐款人数从89人，迅速上升到360人，捐款金额从100元到20000元不等，一个多月时间里，募到了基金会注册要求的资金额。募捐过程中发生了无数感人的故事，有一家六口同来现场捐款、有夫妇同捐、有身患重病还要捐款。一位募捐人说：“我捐的是一份对蛇口热爱的真切心意和对筹建者的崇敬心情。”诚如谭子青所言：他们筹集的不仅是金钱，更是人气，是对蛇口的一颗颗爱心。

袁庚的生日是4月23日，每年的这个日子，确定为蛇口社区基金会的“公益活动日”。

凭着一颗纯粹的公益心

万事开头难。作为全国第一家纯民间发起和筹备的社区基金会，如何更好地运营和发展，起始没有可资参考和学习的经验，一切都要在摸索中前进。这一点，像极了40年前在蛇口进行的那场前所未有的改革。

“首先求生存。坚持对的，改正错的。总要去尝试。”这是大家的共识，怕失败而畏缩不前不符合蛇口人的性格。

第一届理事会由蛇口社区公益基金延续下来。这个当初由89位发起人通过投“小黄豆”模式选举的7位理事，囊括了40后到80后。谭子青以热心公益、社会活动能力强而得到最高票数，被推选为理事长。她说，以“小黄豆”模式选举，从另一个侧面表明了部分“蛇口人”对过去那个年代的敬

意。基金会的成立给他们注入了新的活力。为尽快摸索出一条适合其生存和发展的路子，他们劳心劳力，在所不惜。

刚刚退休的招商蛇口公司高管谭子青比以前更忙了，为了基金会的成立，她先是和李海理事等跑了无数趟市、区民政部门，后来又忙着开会议事，“不开会不行啊，动议太多了。工作都要靠理事会拍板，最长的一次开了8小时，肚子饿了就吃盒饭”。这样的描述，仿佛让人看到了年龄跨度达40年的7位理事坐在一起据理力争的画面。这样的画面何其相似，当年的蛇口形成了包容理解的氛围。如今的基金会在很多方面传承了过去的作风。

李海理事向大家推荐了“议事规则”和轮值主席制。按照该规则，每位理事和监事既有充分表达看法的机会，同时发言有时间限制，最后投票表决。这样大大提高了工作效率，防止基金会成为一盘散沙，各吹各调，也凸显了其广泛性。这套规则强调了基金会自我治理能力的重要性，毕竟理事成员之间存在年龄和资历的差异。在招商局慈善基金会工作的李海是理事会中唯一的专业人员，他积极引导基金会走向专业化。

在第一届理事会中，张鑫作为唯一的80后“蛇二代”入选。他的竞选宣言是“我希望能蛇口孵化更多的社会企业……”蛇口社区基金会自我定位是社区社会组织的服务支持平台，张鑫的理念符合基金会的办会宗旨，因此



以社区为己任的“老蛇口”

从十几位理事候选人中胜出。张鑫是广东浮法玻璃厂的职工子弟，大学毕业后热心社会公益活动，对创业之艰难有着深刻的体会。基金会的网络平台就是他一手搭建的，该平台成为基金会对外的宣传渠道。在互联网时代，网络平台日益发挥作用。2017年，他组织20名设计师前往台湾参加“梦想社区”活动，开创了基金会走出本土的先河。

为了蛇口社区基金会更好的运作，提高资金的使用效率和效果。理事会经多次讨论，三易其稿，完成了《蛇口社区基金会捐款人公约》这个纲领性文件，使得基金会的工作有“法”可依、有规可循。

除了秘书处，基金会后来还设立了项目资助评审委员会，负责评审资助的社区项目。吴文媛是委员之一。这位20世纪80年代城市规划专业的硕士研究生，1992年来到蛇口。她在2014年发表了引起很多人共鸣的演讲，她说：

“今日，我们住进了各种档次划分清晰的小区，然而我们关上了门，我们找到了属于自己的阶层，却失去了社会。”她的话道出了当代社会的通病，即随着生活的不断改善、环境越来越高大上，人与人之间的关心、信任、友好反而少了。参与解决社区问题、有效回应社区需求的基金会，理应在这方面做出探索。

打造核心项目，营造家园氛围

2016年9月25日，在蛇口海上世界广场至兴华路、工业三路近一公里的街道上，人们惊喜地发现，平常车水马龙的街道此时模样大变：没有一辆车，涌动的人潮像一股股热浪在街道上此起彼伏，他们打着鼓、扭着腰、骑着平滑车，快乐无比地行走着，笑容飞扬。“多久没有这样在街上行走过了？”“真过瘾啊！”人们相互问答。除了人流，还有生活市集、都市野餐、亲子游戏、20米长的儿童集体画创作以及关于垃圾分类的绿色论坛。不少人大呼新奇、刺激。

这一幕便是蛇口社区基金会在2016年重点打造的“蛇口社区无车日”活动。此前他们还开展了与某基金会联合举行的“给子孙一个干净的地球”宣

传活动、探望早期参加蛇口建设的单身老人、参加深圳“十大文化名片”路演、组织“幸福招商大讲堂”等多场涉及社区氛围营造的宣讲，以及资助文竹园小区居民成立“互助会”、组织17场关于环保交通教育等领域的沙龙论坛等活动，在社区内有了一定的影响力。为了让更多蛇口人了解并认同从公益理念出发的蛇口社区基金会，他们觉得有必要“发出更大声”，开展一次声势浩大的社区活动，让更多居民参与到活动中来。愿望初步实现，“蛇口社区无车日”活动当天，本地数千居民走上街头，感受了一样的街道、不一样的景观。活动引发公众思考并产生良好社会效应，30多家纸媒和自媒体对此进行了报道。2017年12月23日，在同样的地方，“蛇口社区无车日”活动再次华丽登场，吸引了31个社区组织参加，范围扩大到了“海上世界”周围三公里，蛇口社区的多所学校派出方队。让年轻的学子参加到这次“绿色出行，环保参与”的活动中来，体现了主办方的良苦用心。

在“车轮子上的城市”成为现实的今天，要让出几条街道给市民谈何容易，可他们办成了。其中艰辛曲折，吴文媛委员作为第一届活动发起人之一，体会最深。把“世界无车日”与“社区”无缝对接，赋予这项活动更多



蛇口社区基金会组织的无车日活动

意义，是蛇口社区基金会的创举，加强了基金会与政府、企业、社区社团的合作与互动。他们决定将这场深受市民欢迎、既有艺术色彩又有生活气息的活动作为基金会的“名片”，重点打造，把它办成“蛇口人自己的节日”，孵化更多的社区公益组织，让更多的社区居民走出家门，在活动中增进理解和包容，让蛇口这个大家不仅有外表上的艳丽，更有内心的温暖。

基金会各位理事、监事包括评审委员，既是活动的策划者，也是参与者。三年多时间，他们全部不带薪工作，这就意味着吴文媛等人的付出，不仅没有任何经济回报，还要牺牲他们宝贵的个人时间。有人问吴文媛，为何如此看重这个不给她带来任何经济效益和社会光环的社区组织？她说：“就算是为自己，为了让自己生活得更美好！”

共建“蛇口人”的精神家园

成功举办中国内地首个纯民间发起的“无车日”活动，大大提升了蛇口社区基金会在本土的影响力。2016年7月，时值招商局创立145周年前夕，为了庆祝这一时刻，同时也为了庆祝40年前从蛇口发端的那场改革，相关部门决定建设中国改革开放蛇口博物馆，向社会各界和曾经参加过蛇口建设的人士发出了展品征集令。这是一次重燃蛇口人的改革激情，让人不忘初心、砥砺前行的活动，博物馆筹办方将极其重要又纷繁琐碎的展品征集工作交由民间发动能力较强的蛇口社区基金会来完成。

一场社区发动、公共参与的全民征集活动开始了。在长达一年多的时间里，蛇口社区基金会组织了200多位成员的社区志愿者团队、40多位蛇口工业区老前辈参加的顾问团、18场沙龙工作坊、52次声像录制和1部生动的纪录片，共征集到捐赠品6000多件……这项工作数量之浩大、细节之繁杂无法言说，更重要的是，展品征集过程也是一次共建蛇口人“精神家园”的过程。大浪淘沙，原以为时间的流水会淹没岁月的痕迹，却不料小到一张张巴掌大的各种证件，人们都还细心地保存着。正是因为有了大家对蛇口这份真挚的爱，才使展品征集工作开展得异常顺利。展馆开张后，不少捐赠者看到自己

的展品时流下了热泪。

通过中国改革开放蛇口博物馆展品征集工作，蛇口社区基金会全方位触摸到了蛇口人的精神世界。这种情感上对蛇口的身份认同，是在蛇口诞生了这家生命力、感召力极强的社区基金会的真正原因。也因此，蛇口社区基金会会在不长的时间里，“作品”频出，影响广大。2017年，蛇口社区基金会应邀参加了5次全国性的社区基金会研讨会并在会上做经验发言，《南方周末》等十多家颇具影响力的媒体对其进行了报道，这对一个成立才两年多时间、独立于政府和企业之外的民间机构来说，实属不易。

近日，蛇口社区基金会又宣称，将作为支持单位参与“蛇口能源区块链社区应用公益项目”，配合有关单位将新能源清洁电力分配给100个家庭。这无疑又是个创新之举。

未来会更加美好

数据是最有说服力的。从最早发起的89人到现在的近千人，募集资金从8.9万元到现在的200多万元，蛇口社区基金会如今得到了越来越多的支持。2017年，基金会开展了24项公益活动，活动吸引了越来越多的蛇口居民参加，他们用实实在在的行动，爱自己的社区，爱自己生活的家园。这样的局面，正是基金会早期发起人想达到的目标。

谭子青在第二届理事会中选择了退出。退出的原因，除了90多岁的老父亲当时病重这个客观情况外，主要还是她觉得理事会需要更新鲜的血液，不能总是依靠一批蛇口“老人”的社会影响力。基金会的发展更依赖于在社区开展一系列富有活力和生气的社会公益活动。“从活动中获得捐款，从活动中扩大影响力，吸引更多的居民关注，从活动中建设我们的志愿者、义工队伍，从活动中增强基金会的生命力。”这是谭子青理事长在2016年基金会年度报告中的结束语。

“求木之长者，必固其根本；欲流之远者，必浚其源。”她的话语虽朴实，却抓住了事情的本质。

已经在基金会秘书处工作两年多的执行秘书长陈风如今更忙了，几乎每天都要接待来访者，有的是来洽谈项目的，有的是来上门取经的。基金会当初门可罗雀，如今门庭若市。虽然每天有忙不完的事，接不完的电话，已近60岁的陈风看上去仍十分精神，脸上充满阳光般的笑容。秘书处从当初只有她1个专职工作人员，到现在聘请到3名工作人员，也从一个侧面说明了他们的工作已经从起步阶段进入了专业化的发展时期。

“蛇二代”张鑫理事尤其看好基金会的未来。新的理事会在张鑫之后又增加了两名80后理事，年轻人的加入改变了第一届理事会以50后、60后为主的情况。长江后浪推前浪，如今年轻一代在诸多领域扮演着越来越重要的角色，相信他们在社区基金会的推动方面也能探索出一条新路。

运行近三年的蛇口社区基金会一直没有停止思考的脚步。对一个以民间捐助为主的基金会来说，资金永远是第一的。为此基金会也将对未来的募捐方式进行调整：“每年捐出你的一天收益，或者参加一天公益活动。”“有钱出钱，有力出力，有智出智。”这是他们的新口号，意欲唤起人们的公益心。也是告诉大家，公益离我们并不远。公益就在社区，就在我们的身边。



小朋友也来参加无车日活动

人人应关注公益，支持公益。美好家园需要每一个人去用心呵护。这是蛇口社区基金会成立的初衷，更是未来的发展方向。

“在加大宣传和活动推广方面，基金会确实还有很长的一段路走。我相信，基金会前途是光明的。”张鑫理事充满希望。

（作者：邹丹 深圳市作家协会会员）

中集集团：从蛇口走向全球

1979年7月，随着一声开山炮响，蛇口的改革开放拉开序幕。

次年，由招商局与丹麦宝隆洋行出资共300万美元，蛇口工业区第二家中欧合资企业——中集（中国国际海运集装箱有限公司，现中集集团）成立了。1981年1月，就在“第一声炮响”仅百米开外的地方，中集破土动工；1982年5月3日，第一台集装箱下线，当年9月22日，公司正式投产。

中集成立前后两年时间内，蛇口成立了一批中外合资或外商独资企业，资金来自境外的瑞士、丹麦、美国、日本等地，主要聚焦于工业及为工业配套的生活消费等行业。最初当蛇口工业区建设总指挥袁庚向国家领导人汇报时，得到支持，国家领导人表示，大胆尝试，不一定要“来者必成”，也不可能“来者必成”。这意味着，这批脱离了“计划经济”时代国家保护伞下的企业，未来充满机会，也面临巨大风险。

能否生存，全靠企业自身在完全敞开的市场中的拼杀能力。风雨飘摇，一大批企业死去，也有少数活下来，并成了今天蛇口的骄傲。1986年，中集差点破产倒闭，但后来又奇迹般地发展起来了，现在成了800亿元营收规模的

跨国集团，业务遍布全球100多个国家和地区。

这是一段从蛇口走向世界的传奇故事。

从初出茅庐，到做“世界第一”的梦想

中集破土动工后的那年年底，1977年恢复高考后的第一批大学生毕业了。20余万名毕业生中，华南理工大学机械工程系一个叫麦伯良的年轻人毅然选择了深圳。虽然他知道深圳还是一片荒土，但蛇口改革的消息让他感到新鲜和振奋。从小调皮的他就喜欢挑战。

1981年12月，收到招商局录取通知的第二天，麦伯良就来到蛇口工业区。他从小巴下来后，沿着一片田埂找到报到的工业区劳动人事处。教委的通知书已经下发，但到底要分配去哪个单位，还没有定论。而且临近春节，工业区劳动人事处让麦伯良先回去过个年，知道他没回程路费了，让财务处给他发了303元钱的两个月工资。

在大学里一个月才拿20元补贴的麦伯良喜出望外——303元，对他和家庭来说都算一笔巨款。回程路上，看着一片荒芜的蛇口，他好像看到未来画出的美丽画卷。

春节后回到蛇口工业区的麦伯良还需要再等待工作分配，他无聊地等了一周后，一个叫莫斯卡的外国人找来，问有没有人可以做集装箱的产品报价及图纸、技术说明书。莫斯卡是丹麦人，是中集第一任总经理。麦伯良觉得很新鲜，就想尝试一下，于是跟着莫斯卡来到厂房还在建设中的中集。一星期后，麦伯良就完成了产品说明书和报价单，学习能力很强的他被主管技术的英国上司雷诺和莫斯卡同时看中，留下来成为中集第一代集装箱设计工程师。

中集投产后，每天生产6个20英尺的干货集装箱，所有的生产设备都是来自国外的二手货。有一天，一台最宝贝的德国进口300吨压床坏了，德国设备提供商说，负责人正在休假，要一星期后才能派人来，至少10天后才能修好。这可急坏了中集人，这台设备是生产集装箱角柱和底侧梁的关键设备，如果按德国人的节奏，这里要停产10天。

只能自救了！莫斯卡环视了一圈，看到三四个工程师个个摇头——需修理的关键部件是液压系统，没人学过。有个人突然说：“小麦学自动化的，可能搞得定。”

本来做设计的麦伯良与设备没什么关系，他还只是一个设计助理工程师。但初生牛犊不畏虎，就试试吧。

于是在没有任何图纸、根本不懂压床原理的情况下，麦伯良拿着仓库里的一箱工具就开始琢磨了。他只能一个个零件拆了装、装了拆，工厂围



麦伯良

了一圈人，像看表演一样地看他折腾，直到当晚12点，也没有结果。英国上级雷诺晚上给麦伯良煮了一杯咖啡陪着他，给他打气。

次日8时，麦伯良又继续拆拆装装。几个有装备焊接经验的工人被感动了，主动提出帮忙。没想到这一天竟然让麦伯良摸清了原理。第三天，麦伯良判断可能是其中一个阀坏了，让人去仓库看看有没有配件，没想到还真有。装上去一试机，竟然好了！总经理莫斯卡高兴坏了，在海边的别墅举行了一个宴会，邀请麦伯良参加。

就这样，20多岁的大学毕业生麦伯良赢得了公司上下的尊敬和喜欢。而且他天生会团结人，很快和公司技术与生产人员打成了一片，颇具人缘。

虽然年轻的麦伯良在这个小小舞台上初展了自己的才华，但中集发展并不顺利。

由丹麦、英国、中国香港等地人员组成的外资方委派的西方管理团队，带来的管理模式和技术在中集并没有发挥作用，再加上1982年投产的中集一开始面临订单不足、集装箱价格下跌的形势，质量也不过关，公司一路亏损。到1985年年底，累计亏损额已高达220万美元，1986年预计还将亏损70万美元，即将资不抵债。

专业咨询公司给出的建议是，若继续经营，将越亏越多。招商局和丹麦投资方都有声音建议进行破产清算，但时任公司董事长王世楨和中集的第一任董事长袁庚商量后，觉得就这样放弃实在不甘心！最后决策层决定留下公司，但经营班子要重组，公司要精简。

1986年9月，宝隆洋行组建的管理团队全部退出，集装箱生产被放弃，招商局独立承包经营，顾立基任公司总经理，李启元任副总经理，麦伯良担任生产部经理。最终留下的59人中，麦伯良因为前期积累的认可度，加上他又聪明、勤奋、懂技术，被赋予重任，成了团队的核心人物。

随后的中集完全放弃了集装箱的生产，留下的公司只是一个还留有一批骨干的“壳”，可用来探索任何一条生存之道。当时的中集，用一堆“灰烬”形容也不为过。

但“灰烬”中仍掩埋有一些火种，李启元和麦伯良一个负责销售、一个负责生产，转产多种经营。所谓多种经营，实际上就是与钢结构有关的一切业务都干。李启元从香港带回来各式各样的业务，钢窗、钢门、配电箱、不锈钢洗衣机、珐琅盘，不管企业还是香港私人家里的物什，只要赚钱，他们不怕艰苦，用最低廉的人工价格和良好的质量，挣到维持企业生存的每一点“薪火”。李启元在前方接到单之后，27岁的麦伯良就成了一个后方什么都管的“大总管”，又当设计师，又当规划员、派工员、检验员，后来还当销售员，甚至干活被砸到脚趾时，还干脆把生产调度室搬到了病房，虽然又苦又累，但全方位锻炼了他的能力。

1986年，中集竟然凭门类杂多的“多种经营”实现了盈利。挺过最艰难的一段时间后，1987年，在中国集装箱贸易需求开始增长的形势下，中集再次赢得了机会，中国远洋集团（简称“中远”）入股，与招商局各占45%的股份，宝隆洋行仍占10%的股权。中远不仅带来了资金，还带来了集装箱订单，中集重拾集装箱生产。

因为多股存在，相互制衡，大股东不容易形成对公司经营的干预，反而让麦伯良的团队放开了手脚去发展。1990年，年仅31岁的麦伯良受到各位股东认可，当上了公司的代总经理；1992年，麦伯良正式担任中集总经理。

由于他是招商局派出的干部身份，其他股东还是有点担心，于是让他选择：要么拿5000元工资，只当招商局派驻在中集的一般干部；要么专心当中集的总经理，但只能按中集的工资体系，1个月拿500元。麦伯良回家与妻子商量，妻子很支持他遵从内心的选择，于是他毅然选了500元月薪，辞去招商局国企干部的身份，成为改革开放后第一批真正的职业经理人。

“我把中集不是只当一份工作，而是当成最重要的事业平台。如果事业做好了，还怕赚不到钱吗？”麦伯良说。股东给予了信任，麦伯良觉得不能辜负，就在1992年，麦伯良给自己树立了一个远大的目标：要把集装箱做成世界第一。

用“工匠精神”打开国际市场

麦伯良说做“世界第一”的时候，几乎没有人相信。中集成立之初，国内共有四家集装箱厂，还有韩国、日本这些强劲的海外对手。相比之下，中集毫不起眼。

但麦伯良不是在说胡话。他看准了全球制造中心向中国转移的大趋势，贸易出口最热闹的地方，必然也是集装箱生产需求最旺盛的地方，因为这样运输的成本最低。当然，看到这个趋势的不仅仅只有麦伯良，1991年前后，国内国外共有30多家工厂相继在中国筹建，大家都想争这块“肥肉”。

中集最需要的，是把自己的产品卖出去，把品牌打起来。不仅要供给中远，还要供给更多的外部客户。为此，麦伯良马不停蹄跑遍全球多个国家，当起了中集集装箱最卖力的销售员。

集装箱的全球客户非常集中，基本上是十几家大航运公司决定箱厂的生死。籍籍无名的中集，最初根本入不了那些大航企的“法眼”，哪怕拿到50个箱的订单都非常艰难。但是个子并不高的麦伯良，即使吃了闭门羹，也坚持不懈地拜访客户。最终，英国GEM公司被他的执着打动了，对麦伯良说：“要不你做100个箱子试试？”

麦伯良喜出望外，这个历经两年多才得来的机会，千万不能浪费了。于

是，他亲自带着队伍做好设计、生产组织、质量控制、交货以及售后服务，最后客户惊喜地说：“没想到你们做得这么好！再给你500个箱的订单吧！”

大门就是这样一步步打开的。当中集做的500个集装箱也得到认可后，GEM公司主动帮助麦伯良宣传，于是，越来越多的国际客户给中集打来电话，中集在行业的口碑慢慢扩散开，订单从小到大。最终，达飞轮船、地中海航运、马士基这些全球排名前三的大航运集团，都成了中集的客户。

麦伯良还敏锐地开始在中国沿海布局，通过收购兼并大连、南通、新会等地工厂，建立起华北、华东、华南沿线完善的生产基地。四年后，即1996年，中集就做到了集装箱的生产销售全球第一。亚洲金融危机之后，中集还收购了对手韩国的集装箱厂。

但当时让麦伯良遗憾的是，中集的产品始终进不了日本。日本的产品质量要求最高，如果进了日本市场，特别是日本高端市场，麦伯良才认为中集凭质量做到真正的世界第一。但日本市场太难了，连续四年的亏损后，中集人真想退出。

那时候，在日本客户眼里，中国制造仍然代表的是“粗劣”，中集的产品根本不被他们信任。中集人在日本无意中发现，日本客户JR公司在检测箱子质量时，对日本产品免检，对韩国产品抽检，对中集的产品却逐台检验。这让中集人深受刺激，下定决心改进产品质量。

原来的集装箱生产厂家杂多，很难有统一标准，产品是否合格往往取决于客户派来的验箱代表，油漆的厚薄、焊缝的质量都靠验箱代表目测；而包括钢板的铰链在内的原材料都是客户指定，同样20英尺的标准箱，可能各钢厂的模具不一样，箱板的槽深浅、角度都不同。中集刚刚收购了多家集装箱厂的时候，同样面临这样的问题。

但为了实现产品统一的高品质标准，麦伯良和中集人呕心沥血，从方方面面一点点抠质量，花了五年时间建立了统一设计、统一采购和统一销售的体系，每个月到堆场抽查箱子打分，最终保证了所有工厂质量的过关，并彻底改变了这个行业讨好验箱代表的不规范做法。以零件编码为例，这是系统建设最开始的关键步骤，光编码就做了三年，每卷钢板、每块地板都用贴

条，最终实现了集装箱的全生命周期寻踪，每个箱子所用的钢材、木地板、油漆、铰链的批次都可以追溯。

下了硬功夫，中集的口碑不断提高，中集还在集装箱工艺设计上主动进行改善。像JR的单子，他们主动给客户建议，为了防止雨水和沙子渗漏，将原来的平板箱顶改成波纹板箱顶，效果果然更好。

2000年，中集产品质量已经有很大提升，麦伯良对日本客户提出一个建议，安排专家对三个国家的箱子做盲检，结果几个项目检查下来，得出三个分数87、86、64，人人都以为64分的必属中集无疑，然而红布一揭，中集拿到的是86分。结果让人大吃一惊，而中集也凭此一役真正树立了品牌。

就这样一步一步，中集将最简单的集装箱做到了最不简单，用“工匠精神”对待每一个箱子，最终在2000年前后在全球打响了“造箱大王”的称号。麦伯良不无自豪地说：“中集应该是最早在国际上打响‘中国质量’品牌的企业之一。”

用“中国质量”打造世界品牌

代表“中国质量”的产品，不仅仅止步于集装箱这个单一的产品，麦伯良在实现了第一个“世界第一”的梦想后，想要追求更多的世界第一。

集装箱业务的成功，激励了中集创造更多的国际竞争漂亮战绩。类似于JR集装箱这样的实力比拼，随后在中集的发展过程中数次上演。中集带着“在全球打造中国质量品牌”的使命，造就了一系列的世界级产品。

基于集装箱业务经验，中集2002年开始进入道路运输车辆业务（以半挂车为主）。从进入这个领域开始，中集就拼命学习美国和澳大利亚以及欧洲先进的制造技术，从“当徒弟”开始，一步步积累升级，形成自己的核心优势。2003年，中集就并购了美国的一家半挂车企业，更名为Vanguard。Vanguard不仅经营美国最常见的厢式半挂车，也打入厢式冷藏车这个高端产品领域。然而，一如当初的集装箱，在美国企业把持的领域，中集的冷藏车入市之初也受到质疑。还有竞争对手说，中集的冷藏车一点都不可靠，漏热

现象严重。一辆冷藏车在同样保温的要求下，越漏热意味着冷机停止运行的时间越短，耗电量越大。这种说法一旦坐实，对中集将是致命的打击。

于是在对手的见证下，中集的冷藏车公司随机抽取了一辆车送到最权威的检测机构——THERMALKING实验室检测，最终结果让行业震惊：中集产品的保温效果数据甚至优于当时行业第一名的品牌。这种因“偏见”而起的实战反击，又帮中集冷藏车在美国打响了品牌。起初，车展时对中集产品不屑一顾的行业对手们，现在展会上都会仔细地研究中集的产品，有的甚至钻到车底反复观看。

靠着超强的学习和钻研能力，12年过去，2014年开始，中集的半挂车已连续四年成为全球销量的世界第一。

与国外强敌的比拼故事，同样发生在中集的另一个冠军产品——登机桥身上。

2000年，因为缺乏国际合作的经验，中集的登机桥业务差点毁在美国企业手上。一纸合同陷阱将中集好不容易做起来登机桥业务打入谷底，不仅赔光了项目10年的利润，还欠下600多万美元的债务，项目公司几乎破产。

最终留下来的登机桥业务，再次艰难起步。然而在参与广州白云国际机场订单竞标时，不仅遭到强劲对手——德国蒂森公司的打压，甚至连招标方广州机场也设置各种门槛，表现出对国有产品的不信任。中集登机桥业务负



中集美国公司生产的冷藏车



中集在戴高乐机场的登机桥

责人郑祖华认真研究了蒂森产品的图片，认识到对手确实技术实力要比中集强，但有差距可以学习啊！中集马上派出团队去欧洲实地考察蒂森的产品，回来后迅速综合对手和自身的优势，做出了一台漂亮的样桥进行推介，这款产品最终打动了招标方，同意给予中集一次机会。

拿到竞标机会的中集，一点都没让人失望，白云机场的55台登机桥最后让中集拿下26台。而且更让他们满意的是，在接下来的两家公司产品持续一年数据监测中，中集的表现要优于德国对手。中集登机桥又打了一场漂亮的仗。

接下来的故事更加精彩。

广州白云机场是国内现代大型机场的标志性项目，随后国内各大城市拉开大型机场建设步伐，中集登机桥业务接连在国内拿到订单，捷报频传，一年营业收入达到2000万美元。

但已经做到登机桥业务世界第一的蒂森，不甘心放弃中国的市场。2005年，蒂森带着合约来到了中集，很傲慢地对中集说：“我们现在一年销售8000万欧元，你们干脆卖给我们，或者我们合资，你们占25%股权，但中集登机桥

品牌——中集天达就不要再用了。如果你们不答应，我们就在中国设厂，马上就会超过你们。”

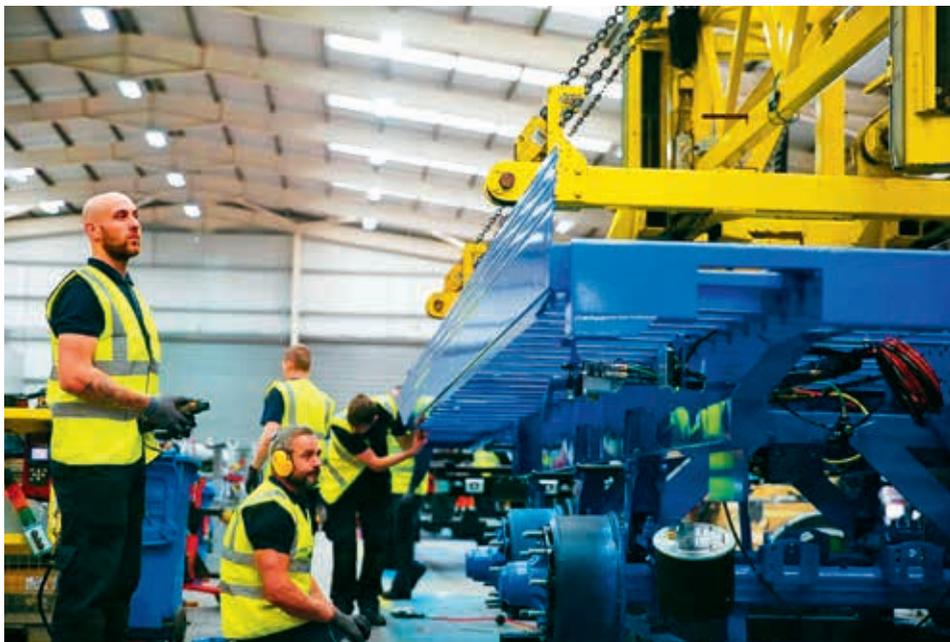
郑祖华看到这种傲慢的合作意向，斗志被激起：“我们虽然现在没有他们规模大，但我们产品质量好、服务好。我们经历九死一生才有今天，为什么要放弃？”他的想法得到了麦伯良的支持。

在不甘放弃中国市场的同时，郑祖华还想到了“围魏救赵”的办法：你来抢我的中国地盘，为何我不可以到你的欧洲市场探一探？

于是，中集登机桥业务启动了“挺进大别山”计划，凭借良好的质量和明显的价格优势，中集顺利拿到了法国戴高乐机场、荷兰阿姆斯特丹机场等多个订单。

蒂森得不到中集天达，遂于2006年在广东中山设立工厂。但遗憾的是，这个厂自设立以后，在中集天达的竞争之下一败涂地，多年下来几乎拿不到像样的订单，最终以极低的价格做了几个机场的产品，但公司亏损极为严重，资不抵债，不得不宣告失败。蒂森黯然退出中国市场。

直至今日，中集在登机桥市场已占据全球40%的市场份额，不仅在中国



中集在美国的半挂车生产车间



蓝鲸1号开采可燃冰

市场，在欧洲及其他地区的很多市场都打败了蒂森，成为登机桥产销量和技术实力的世界第一。而下一步，中集将要再去迎战的对手就是当年让自己吃亏的美国合作者。美国相关国家政策的保护，让布局美国市场相对于全球其他市场更加艰难，但郑祖华说，再难也会走下去。

正是凭着“不言败”的勇气和擅于学习赶超的精神，中集在物流与能源行业装备制造领域创造了一个又一个“世界第一”，从集装箱开始，接连造出了世界第一的半挂车、世界第一的登机桥、世界第一的液体罐箱，还有2017年试采“可燃冰”而成名的全球最先进超深水半潜式钻井平台——“蓝鲸1号”等19个细分领域做到了全球第一。中集一步步从把蛇口走出去的这个品牌，打造成了“世界名牌”。

（作者：西尘原《深圳商报》记者）

蛇口房东

蛇口原本就是一个村。

后来，“村”这词语用在了特区身上，就有了“深圳是南海边的一个小渔村”一说。

水上生活是相当辛苦的，但在蛇口，也有些外迁来的客家人不下海。下不了海，他们做不成“渔民”，就上岸，岸上有了房子，从事农耕，延续至今。房子、房东的变迁是蛇口工业区近40年发展的一个缩影，浓缩了蛇口原居民的文化、生活和习俗。邬金英大姐（以下简称“邬大姐”）就是蛇口南水村一位“下不了海”的村民。

邬大姐这位客家原居民，在南水“城中村”有私房出租，比其他人稍早过上了富足而幸福的“美好生活”。当时城乡接合部这不抢眼的“廉租房”，让不少初来蛇口的人临时过渡，让他们在未来的打拼和创业过程中，实现人生华丽的转身，功成名就。

贫困的疆土

时光的刻度如果再往前拨一点，实际上，蛇口是大南山半岛伸入南海的一片海疆，贫瘠而荒芜。早年连像样的海岛护卫炮台都没有，传说南宋陆秀夫背着儿皇帝，还有十万臣民走投无路，就在珠江口对岸的崖山投海自尽，幼帝的黄袍还漂回赤湾海滩上，完成了一次王朝的更迭，这里也就成了苦海的尽头。

邬姓和张姓两家人在清朝末期来到大南山半岛地界，山脚下搭建起田寮仔栖身。“田寮仔”字面上本义是什么呢？就是茅棚，后来，就演化成了地名。邬、张两户立足处的地方分别就叫“鸡栖”“田寮仔”，南水村新中国成立前就叫田寮仔。张姓的“田寮仔”位居溪水之南，就是南水村；“鸡栖”位于溪水转弯处，就是“水湾头”，也是现在“水湾1979”这栋标志性建筑物所在地。

当年“田寮仔”以捕捞和养蚝出名，外来媳妇不会捕捞，就只能在岸上种田，粮食也能自给自足。因为“田寮仔”靠海近，活路多，邬姓就这样选择了南水村。

邬大姐讲了一个“过番”的新名词，我好不容易弄明白，就是清末民初



如今的南水村



邬大姐的生活日常

的“下南洋”，跟改革初期“下海”的意思差不多。沧海桑田，邬氏家族由此而经历了两代人的“下海”。邬大姐的弟弟和妹妹分别于1976年、1979年从蛇口深圳湾跳进大海，借助小木筏子、橡皮圈等工具，划向了对面的“花花世界”——香港。至今，妹妹邬金兰在香港一家养老院做护理工，打了近40年零工。

其实，邬大姐的奶奶和姑姑当年“下南洋”是有特殊意义的。邬大姐的亲爷爷抽大烟，已经家徒四壁，当时又无子嗣，为了拯救这个濒临崩溃的家庭，延续“香火”，奶奶只好带着公公的妹妹毅然决然远渡重洋，去马来西亚谋生。奶奶荣归故里后，从马来西亚“买回来”了邬大姐亲爸，带着买回来的儿子，一家人从更为贫瘠的布吉镇迁到了“田寮仔”，才有了南水村邬氏。邬金英排行老五（实际是老六），而同去“过番”的姑姑就永远留在了马来，也就是今天的新加坡。

一个困顿的家庭，一群嗷嗷待哺的儿孙，风雨飘摇中的邬氏大家庭，最后只能倚仗女流之辈撑起一个大家族。海外颠簸流离，无处安生，四海为家，现在回忆起来都有点心酸。邬大姐祖辈们的房子就这样“漂”移在南洋，即使客死他乡，也永远找不回自己的家屋，哪怕就是这样一间最为简陋的“田寮仔”（茅棚）。

这就是新中国成立前“田寮仔”邬家最为真实的故事。

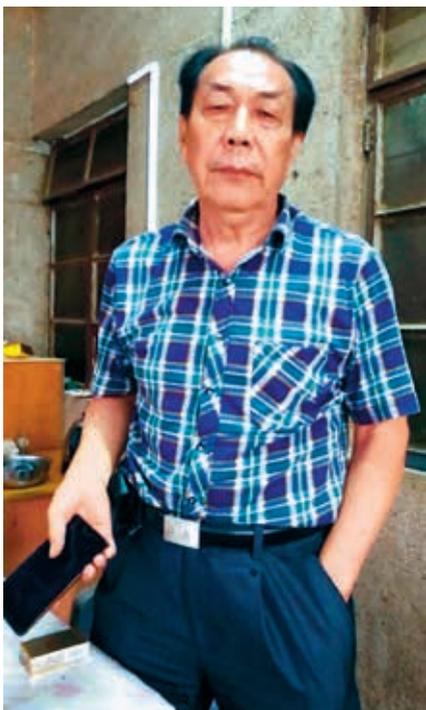
历史上青壮男丁都是“诗与远方”、挣钱养家，走夷方，去“过番”。“下南洋”是当年贫穷的家庭为改变一生命运的不二选择。做房东后，邬大姐也特别同情那些奔走他乡的“外来仔”，因为自己祖辈们就是这么过来的。

新一代的“过番”人

采访邬大姐的第一个房客，可以说颇费了周折。

现今蛇口围仔西村高坡交叉处，有一个很不起眼的德恩庙，香火旺盛，突遭遽来遽往的夏雨洗礼，我在距德恩庙不到600米远一敞开的城中村里坐等了一小时，名义上是躲雨，实际上是访人，就是要寻访到我从房东邬金英大姐嘴里多次提到的李新初老板，一个在邬大姐家租住7年的老房客。

采访前的一番周折就一笔带过，为采访到这位几乎跟袁庚前后脚踏上蛇口这块神奇疆岛的老蛇口人，我也是“拼了”，耗时半个月，经过一位老报人的一番点拨，我最后用上了“牛脾气”。



老租户李新初

“皇天不负苦心人”，就在我彻底绝望，准备转身的时刻，一位似曾相识的广佬向我走来，我有点不敢相信自己的眼睛。我简单说明来意，并将和邬大姐的聊天记录明示，广佬才相告，他正是我要访问的人——广东五华县人李新初，邬大姐家的第一个房客，甚至可以说是蛇口工业区第一个不交房租的“房客一号”。

李老板告诉我：“我是见证过中国改革开放‘第一炮’的人，水湾村填海第一炮是在微波山和龟山之间，也就是

现在的南海酒店，炸山填海目的是‘裁弯取直’，兴建码头。

“我也是邬金英大姐家的免费租户，蛇口‘房客一号’声名由此而来。当年我住南水村邬大姐家时，招商局袁庚副董事长也租住过当年南水村城中村的房子。没有在城中村住过的人，都不能算真正的深圳蛇口人。这不，我又住回了城中村嘛。”

就像我的寻访一样，年近七旬的李老板，其人生也是一波三折。

“新初”之名就是取“新中国刚刚（初）建立”，属兔，1951年生人。

李新初的父亲是解放海南岛的老革命，回乡做村干部，后不幸早逝。还不到18岁的李新初就挑起了整个家庭的重担，当时上有老母，下有弟妹。

李新初从广州黄埔航机厂过来，参与蛇口工业区码头的建设，比邬大姐还早进蛇口港务局。早期工业区人手有限，李新初干了很长一段时间码头装卸工，可以说是工业区建设早期一个毫不起眼的“螺丝钉”。

参与到蛇口工业区建设的“拓荒牛”们，早年来到这个只有渔民、村民的海边，不住渔民、村民家，住哪里？61岁的袁庚放着北京舒适的单位房不住，却要来跟装卸工李新初一样挤农民房。

李新初这40年真不容易，第一个妻子不到两年就离婚了，快30岁了，来到当时的荒凉的蛇口，还是孑然一身。第二房堂客不嫌弃无家无口的老李，跟当年做装卸工的李新初挤农民房，其艰苦的程度令人难以想象：床都没有一张，铺一块工地上捡回来的泡沫板，席地而睡。房租自然是付不起的，从1979年起，好心的邬大姐同情这位客家大哥，一直就没有收取，还找了一张尼龙床给这对苦命的夫妻。李新初快35岁时，小他15岁的新堂客才给他生下两个仔，“蛇二代”就在邬大姐的农民房里呱呱坠地。

邬大姐1980年也进了李新初所在的蛇口港务公司，做了同事。邬大姐的丈夫张大哥从蛇口办事处被招进了蛇口工业区。房东、房客都成了蛇口工业区初期的建设者。当时，南水村还不能算城中村，因为，当时没有城，只有村！

邬大姐和张大哥这对夫妻干脆把自家私房，一栋两层半的楼，全部免费给蛇口港务公司职工住。重新回到蛇口城中村的李新初老板，39年后再提起

这一点，还感恩不已。

作为蛇口工业区发展的见证人，李新初从南水村起步，在蛇口工业区“生根发芽”。1988年，弟弟李宝荣开始接揽蛇口工业区中国电信电缆铺设工程；1990年，李新初从蛇口港务公司辞职出来开办公司，兄弟联手，蛇口工业区每一个角落几乎都留下了他的身影。

他也算下海的“过番”客吗？不过，这次是由一个男人撑起了一方天地。

蛇口也有斜坡地

经常坐地铁或者自驾的人，可能对蛇口的地势没啥感觉，从工业一路到工业七路，这一带实际就是“山城”，面朝大海，带点鱼腥，海咸味的空气从洼地向大南山脚下升腾，富养了这方水土这方人。

1985年，邬大姐像村里大多数姐妹一样，多余的房间开始正式对外有偿出租，做上了“城中村”包租户。

租房户不全是无产者，“城中村”包租户不全是买房。

像李新初这样早期的无产者、“纯住客”，从蛇口工业区港务公司辞职下海后，因公司业务的高速发展，最后光在深圳置的房产就达上千平方米。也有新租客，在深圳周边有近百平方米的产权房，但在南水村租住超过14年，周末才回东莞、虎门自己的产权房，譬如至今还住在邬大姐家的包先生。

是蛇口，能够给他们带来良好的教育环境和创造财富的机遇。而蛇口所在的南山区，能够跻身中国最具竞争力的经济百强区前列，不是没有原因的。

邬大姐的奶奶靠“走番”，才有了南水村她这支邬姓的后人。“奋斗”的基因、文化的基因，在邬金英血液中延续，不到45岁，邬大姐也从蛇口港务公司内退，回归南水村。邬张一家创造了村里很多的第一：本村第一个“房东”，1985年，他们在全村率先出租私房给一家化工机械厂，给全村做了一个示范；本村第一个购私家车的家庭，第一台车就是海南马自达；本村建村大姓，还是南水客家山歌传承人。

包先生是河南南阳人，也是独自一人南下蛇口来打工。后结婚生子，夫



邬大姐和她的客家山歌队

妻俩一直就租住在南水村，现在有两个活波可爱的女儿。大女儿13岁，现在在蛇口上初中。2011年，包先生一家搬到南水村71号邬大姐家。他四五年前就在东莞虎门买了房子，为什么还租房住呢？道理很简单：他自己要在福田上班，女儿要在蛇口上中学，深圳中学的教育质量很好，也非常规范。

十多年前，邬大姐家两个儿子先后成家立业，小孙女也都出世了，一大家子和和睦睦，其乐融融，充满了欢声和笑语。但随着聪明伶俐的小孙女一天天长大，难题突然从天而降：大儿子提出要搬出去住，要买房。邬张一家有这么多房子，可大儿子却要搬出去住，这搁在谁身上都不可理解，这不是有钱没地方使，糟蹋人民币吗？

回过头来看，大儿子买房的举措，是十分明智的选择。大儿子从小就十分独立，张家大儿媳妇也正是看中了这一点。大儿媳妇为张家生女后，就张罗着开了一家童装店。整个童装店的装修，都是她跟婆婆一起亲力亲为，没找外面的装修公司，自己备料，按照自己的意愿，自己动手装修。精打细算

的邬大姐还有张家媳妇，就是这样勤俭持家的。

跟包大哥一样，邬大姐大儿子和儿媳妇最后在澳城花园，买了一个稍大的户型，为外孙女创造了一个远离城中村、静谧良好的教育环境。

蛇口也有斜坡，“人无远虑，必有近忧”。居于高位或低位都不可怕，可怕的是不懂得“改变”。蛇口工业区创业初期，袁庚都做过房客，见到仍充满激情的李新初老板，我真正理解了以袁庚为代表的这一代蛇口人。

巴顿将军说过，衡量一个人成功的标志，不是看他登到顶峰的高度，而是看他跌到低谷的反弹力。

李新初的电信工程公司不断发展，但2012年后遇到了一些瓶颈，因为电信国企结算机制、招投标机制改变，企业发展也遇到了一些新的困难。加之，跟他在蛇口同甘共苦的二堂客早逝，他又娶了一个小他20多岁的堂客。第三个堂客最近几年闹离婚，可以说是内忧外患，李新初只好重新“出山”。

李新初又回到了蛇口，这位客家人毫不气馁：我本就一无所有，我要在德恩庙这围仔西“城中村”站起来。从宝安区搬回蛇口又做房客的李新初，



邬大姐一家

回到了原点，蛇口是他的“福地”。

善于“变化”，适应这种“变化”，是蛇口“山城人民”40年发展之路的经验总结。你有房，你不一定就不是房客。

蛇口原居民乘改革开放的春风，善于“种房”；脱胎于“蛇口基因”的蛇口人，更有“敢为人先”的闯劲，去创造财富，去投资理财，去帮助和支持落后的地方共同致富。邬大姐儿子自主创业、单独买房的故事就是这样一个鲜活的例子；河南包先生为了后代的教育，有房一族却在蛇口租房14年，不也是更为鲜活的一个案例吗？

李新初老板说了一句更为经典的话：家庭也许又没了，但我命硬，我有蛇口。

趁着蒙蒙的细雨，他转身离我而去。

廉租屋的港妹

邬大姐的小妹叫邬金兰，是在中央确定要在蛇口兴办出口加工区、也就是后来的“蛇口工业区”的那年才逃港，从海上走的。那年，邬大姐27岁。

幺弟、幺妹都出生在1959—1961年三年经济困难时期，没有饭吃，幼时的噩梦逼使弟妹们选择了铤而走险，邬金英当时是村调解委员，只好“牺牲”了自己的“幸福”。

弟弟当年那么瘦，就是幼年没饭吃落下的“病根”。当年，走还是不走，都是两难选择。幺妹“逃”在改革开放的“春天”那一年，成为廉租屋的港妹，一做就是40年，当年的“芳华”，瞬间一跃从知天命而到了耳顺之年。

邬金兰在香港养育了一双儿女，现在四口之家住房面积还没有姐姐邬金英的卧室大，不到30平方米。从在酒楼打零工到养老院的护理工，60出头的邬金兰需要早出晚归，十分辛苦。

10年前，深圳湾口岸开通；过了两年，深圳户籍居民实施“一签多行”。惦记着这唯一的妹妹，有了新政后，邬大姐往来深港十分频繁。每次



郭大姐和妹妹郭金兰参加蛇口同乡会的活动

去，郭大姐都会去蛇口菜市场买鲜鱼鲜禽，稍煮后过关，因为，香港海关不容许鲜禽进关。

“港妹”是30多年前，内地人一直羡慕不已的新名词，象征着繁华和美丽。时光荏苒，铅华总有褪尽的那刻。妹妹带些香港朋友回蛇口，别人见她们俩在一起都说郭金兰是姐姐，郭金英才是妹妹，这不是玩笑，更不是幽默。

郭金兰现在还真有点后悔，她说：“当年不出来，和姐姐一起在内地多好！”历史，没有假设，更没有如果。

为了纪念外嫁女对南水村经济发展所做出的贡献，南水村设立了“姐妹节”。1997年香港回归之际举办了首届，是南水客家村的一大创举，迄今已连续举办了20届。南水村客家“姐妹节”正好跟圣诞节“撞日”，即每年的12月25日。村居委会考虑到村里很多姐妹都已远嫁港澳台，甚至国外，只能等到圣诞节才有较长的假期可以回来相聚，为的是客家一家亲，不流于形式。

“过番”苦，打工苦，郭大姐深悟个中道理，从下马来的祖辈，到“港漂”的弟妹，她和张大哥虽是房东，却经常将房客当自己弟妹，当一家人。

包先生说过一个故事：当时，他和妻子都在上班，不能请假离岗，女儿上学必须有区房管局的一份租赁盖章证明。张大哥就跑上跑下，到他夫妻单

位拿到证明，又跑房管局，使包先生小女儿顺利入了学。

客家人是一个“客居”民族，他们懂得对别人的好，最终就是对自己的好。亲姐妹的那份情谊，再多的文字都无法表述其万一。

深圳和香港只是隔了浅浅的一湾海，40年风雨，割不舍家国儿女情，更割不断房东和房客的情谊。

（作者：罗亚平 湖南省作家协会会员）

漳州开发区：“第二蛇口”创业记

小时候，
乡愁是一枚小小的邮票，
我在这头，母亲在那头。

长大后，
乡愁是一张窄窄的船票，
我在这头，新娘在那头。

后来啊，
乡愁是一方矮矮的坟墓，
我在外头，母亲在里头。

而现在，
乡愁是一湾浅浅的海峡，

我在这头，大陆在那头。

1971年，二十多年没有回过大陆的诗人余光中思乡情切，在台北厦门街的旧居里写下这首《乡愁》，勾起台湾同胞对两岸和平统一、回归故里的渴望。

“一湾浅浅的海峡”，化不开浓浓的“乡愁”。日益强大的祖国，一刻也没忘记海峡对岸的同胞。

1981年9月30日，时任全国人大常委会委员长叶剑英向新华社记者发表对台讲话，释放出两岸交流、和平发展、祖国统一的强烈愿望；1982年9月，邓小平提出“一国两制”的重大战略构想；1987年年底，长达30多年海峡两岸的隔绝状态被打破，民间交往开始活跃，两岸关系发生历史性变化；1990年，台湾成立“海峡交流基金会”；次年，祖国大陆成立“海峡两岸关系协会”，“官方授权、民间接触”成为常态……

中华自古多贤士，民心所向挽狂澜。海峡两岸经济关系的发展，由此成为一股不可抗拒的潮流。于是，有识之士把目光落在了中国地图上的厦门湾南岸。

1992年，从蛇口走向漳州！

当1979年1月创立的中国改革开放第一个开发区——蛇口工业区走过13个年头时，中国又在积聚着新一波改革开放的大潮。

1991年6月初，时任交通部部长黄镇东正式兼任招商局集团董事长不久，在北京主持召开1991年度招商局集团董事会会议。在总结发言中，他语气坚定地说：“要在闽南地区选一地点建设港口，并进行成片开发，吸引台资，开办第二个港口工业区，为海峡两岸的通航做准备。”^①

与文学作品背后那股汹涌澎湃的民心民意相比，台独势力分裂国家的妄想显然违背民意。1990年12月6日，中共中央在京召开全国对台工作会议，指

^① 彭维锋：《拓荒的足迹——招商局漳州开发区20年创业纪实》，光明日报出版社，2012年12月出版。

出：争取早日解决台湾问题，实现祖国的完全统一，是全党全国20世纪90年代的重大政治任务。会议强调，当务之急是要加强两岸的联系，尽快实现双向的、直接的“三通”，特别是加强经贸往来。

如何破题？如何既服从国家关于海峡两岸宏观政策的大局，又努力寻求经济效益的最优化战略？这需要智慧。

作为当时交通部直属的大型国有企业，作为在港口码头建设方面享有盛誉的招商局集团，完成这一重要的“国家任务”责无旁贷。

按照袁庚的计划，最好能在福建沿海建立一个类似蛇口的工业区，以海港为依托，主要任务是吸引台资，加快海峡两岸经济往来的步伐。

袁庚是个行动派。为落实这一战略部署，1991年11月8日，时任蛇口工业区总工程师孙绍先，随74岁高龄的香港招商局集团常务副董事长袁庚、研究部总经理梁宪一行7人，从香港飞厦门，转飞福州，开始寻找对台“三通”的重要口岸。

一群群海鸥掠过海浪，常年在海峡两岸来回飞翔。这时候，在大陆的南太武与金门北太武之间，有一处惊涛拍岸的荒滩野岭，吸引了袁庚。他指着尘封雾锁的港尾，感叹道：“漳州有女初长成，养在深闺人未识。”

当袁庚一路颠簸踏上这片似曾相识的滩涂时，立即就想起了十年前他在深圳蛇口时的场景。

十年前的深圳湾，对岸是灯火璀璨的香港，蛇口却是棚内低矮阴暗，户外野草萋萋。十年过去了，沧海桑田，蛇口和香港已是相映生辉。而此时的漳州港尾，分明就是十年前的蛇口！不同的是，漳州这个叫作打石坑的地方，对面是台湾。



漳州开发区早期建设工地

蛇口和漳州——天赐的“闺密”。珠江—九龙江、深圳湾—厦门湾、大南山—南太武山、左炮台—南炮台、小渔村—打石坑村……何其相似！一个宏伟的构想在袁庚的脑海中生成。

漳州此时登上历史舞台，当然不是偶然。它的演变和蝶变，自有深意。此行的11月14日，袁庚和漳州市市长韩玉琳签署了《关于合作开发港尾区域地备忘录》，这是招商局漳州开发区的第一份文件。在备忘录中，双方达成四点共识：

一、开发区条件优越、前景广阔，基本完成区域规划、岸线规划及码头建设前期工作，要借鉴学习蛇口开发的经验，共同努力，促使早日开发建设。

二、漳州市政府邀请招商局、中银集团及其他有兴趣的投资者在1991年12月30日前派出工作小组前来考察、商洽合作开发事宜。

三、建议省、部共同向中央争取更优惠的开发政策。

四、确定双方联络员，招商局方为蛇口工业区总工程师孙绍先、集团研究部副经理邓燕平，漳州方为龙海县县长邓造奚、漳州市计委副主任兼重大项目办主任吴斌。

后来人回忆说，这就是“第二蛇口”的序幕。

又是一声炮响

1992年，注定是要在中国历史年表上留下深深记忆的一年。

邓小平南方讲话，改革开放再次扬帆。

此时海峡西岸的漳州，被推到了时代的前沿。与台湾一衣带水、隔海相望的漳州港尾，有着天然的深水岸线，且地处上海、台湾、香港大三角经济区的中心，距台中市120海里，至高雄港也仅有140海里，是两岸“三通”的最佳地点。

漳州开发区应运而生。“第二蛇口”的建设吹响了冲锋号。

山峦之间沉睡着一个亿万年的梦，只有最热切的目光才能将它唤醒。1992年6月18日，时任交通部部长黄镇东、福建省省长贾庆林和袁庚等领导的手紧紧地握在了一起，在漳州宾馆举行隆重的签字仪式，签订了《关于联合开发招商局中银漳州经济开发区协议书》。

当时陪同蛇口工业区总经理乔胜利、党委书记张振方去漳州开发区参加签字仪式的乐俊人，时任蛇口工业区总经理助理。那次出差，他一直以为自己是个“局外人”。谁承想，仪式结束后，招商局集团副总经理王世楨宣布：集团决定调派乐俊人出任开发区筹备处主任。用乐俊人自己的话说，毫无征兆地，他就成了蛇口工业区派往漳州开发区的第一名工作人员。

原以为自己的太太会拖后腿，毕竟漳州开发区远离蛇口，野岭荒山的。没想到，得知消息的乐太太虽然感到意外，却只说了一句话：“一个人一辈子能去亲手开拓这么大的一项事业，这个机会不是每个人都有的！”

领导信任、家人支持，乐俊人没有退路。他和同时受集团派遣从蛇口到漳州参加筹备处工作的陶欣，出发了。他们打定主意，要站在“蛇口”的肩膀上，扎扎实实地往前闯。

1992年12月28日，经过近5个月的筹备，复制“蛇口模式”的招商局中银漳州经济开发区有限公司正式成立。为坚定开发信心，改革开放的探路人——袁庚亲自出任漳州开发区第一任董事长、管委会主任。

面对着规划蓝图，漳州开发区以1.5亿元人民币的启动资金开始了移山填海、修路建港。创业者坚信，要实现“通航、通商、通邮”，招商人必须做开路先锋。

他们安营扎寨于历经百年沧桑的南炮台，喝着苦涩的水，开始了白天闻炮声、夜点小煤灯的生活。他们以“时间就是金钱，效率就是生命”的蛇口精神，以“空谈误国，实干兴邦”的实干作风，拉开了福建史上最大规模的开山填海工程……对于袁庚这一代人而言，比起个人的荣辱得失，“国家使命”就是冲锋的号角。

1979年7月2日，蛇口一声炮响，开始了蛇口开发的历史。这一声开山炮，被誉为中国改革开放“第一炮”。

1993年11月29日，漳州开发区七号山体1760吨大爆破，炸醒了厦门湾南岸沉睡的大山，由此也开始了漳州开发区“愚公移山”“精卫填海”的开发历史。

蛇口救急

蛇口工业区诞生于1979年1月，蛇口发生的一切，被称作“春天的故事”。漳州开发区创立于1992年12月，被人们称作“冬天的传奇”。

冬天的传奇，表面上看，是指1992年12月28日奠基那一天，大约在冬季。倘若细细体味，方知“冬天”这一比喻意味深长。

漳州开发区从一诞生，尽管有上自中央领导、下至本地农民的广泛支持，但一路走来，有人用“危如累卵”“绝处逢生”来形容。

事实上，在它成立的时候，国家关于开发区的政策已在慢慢收紧，即将实行历史上最为严格的园区调控政策。除此之外，开发区还面临着资金短缺、竞争加剧、人才匮乏的问题。但开发区仍然在第一任管委会主任袁庚、第一任总经理丁克义、副总经理乐俊人、吴斌的带领下，修了公路，造了码头，建了轮渡，配套了供电，引进了诺尔公司……打下了一场又一场艰苦卓绝的攻坚战，把梦想照进了现实。

每个人的生活里，都有过来自现实和理想的艰难抉择，可有些人就是不信邪，喜欢折腾，有信念，基因里有股虎劲儿。

如今已经77岁的王志宏，走起路来依然虎虎生威，他曾担任漳州开发区总工程师兼规划建设局局长，珍藏着一本他写于2007年5月的小记事本。那是他为纪念招商局漳州开发区创建15周年写的六个小故事，是他“再当拓荒牛”的心路历程。

说起“再当拓荒牛”，就得说到1996年。始于泰国的亚洲金融危机迅速波及整个亚洲。身处香港金融中心的百年招商局，也无法幸免，面临生存考验。

这个时候，一直有招商局当靠山的漳州开发区，内无资金，外无依靠，内外交困，已然是命运攸关。人们无可奈何地想到了“下马”！开发区前景迷茫。

当时刚刚接替年事已高的江波出任漳州开发区董事长的招商局集团常务副董事长的刘松金，曾参与漳州开发区的决策，对开发区前因后果了如指掌。关键时刻力挽狂澜，他说：“漳州开发区不能下马！挺也要挺过去！”

蛇口代管，成为不二选择。刘松金要求：由蛇口工业区迅速派出一批懂管理、有经验、能打硬仗的高素质队伍，尽快全面接收开发区的管理。

根据当时黄镇东部长的讲话资料，可以看出，交通部、招商局之所以选择蛇口接管，最大的原因是资金问题。1996年，蛇口工业区经过17年的建设，已经进入收获期，有能力为招商局集团做贡献，可以将“每年上缴集团的资金和工业区自行支配的资金，用于漳州开发区的进一步投入”。

6月初，当时的招商局集团总经理李寅飞，约时任蛇口工业区副总经理康健谈话，希望他到漳州主持工作。

接受了任务的康健，在时任蛇口工业区党委书记张振方的支持下，开始紧锣密鼓着手物色自己的班子，标准是：必须是蛇口工业区的中坚力量，担任蛇口的中层领导工作；必须在工程规划、企业管理、财务、经济发展、策划宣传等方面独当一面；必须熟悉业务、素质好、工作能力强。

在蛇口工业区会议室里，康健告诉即将奔赴漳州开发区工作的人们：去漳州工作，第一，工作环境会很艰苦，但你会得到锻炼；第二，你在做别人没有做过的事情，你会感到很有意义；第三，当你离开漳州的时候，你会记住这段难忘的经历，永不言悔。

王志宏是班子中最年长的一位，还患有冠心病。那一年他56岁。和他是清华大学土建系同班同学的太太，最了解他，最懂得一个读了土建系的人适合



漳州开发区园景

干些什么，全力支持他到漳州大展拳脚。在得到家人的支持后，王志宏向张振方、康健表态：“老婆孩子都支持，同意我应征赴漳州再当一次拓荒牛！”

王志宏至今还保留着两份珍贵的资料——当年任命他们经理班子的交通部文件（交人劳发〔1996〕737号）和招商局集团有限公司文件（〔96〕招任免字第075号）的复印件。

王志宏说：“当年这份《关于调整招商局中银漳州经济开发区行政领导班子的通知》，是交通部和招商局集团同时下发的文件。我们新的经理班子的几个同志，都是蛇口工业区的干部。按理说，蛇口工业区下个文就行了，可我们几个的任命，是由中华人民共和国交通部下文通报的，可见重视程度有多高。说临危受命，好像不为过。”

在坚守的日子里

1996年7月初，蛇口电视台派出记者到漳州开发区采访。那次是为了报道由交通部、福建省政府组织的“招商局漳州开发区现场办公会”。

时任福建省委书记贾庆林在会上表示，凡是广东赋予蛇口的优惠政策，福建也将赋予漳州开发区。

交通部部长黄镇东在接受记者采访时说，蛇口的成功经验不能只停留在蛇口，要充分利用蛇口的人才、资金、信息优势，把台湾对面的漳州开发区建设好，讲政治要落在实处。

当时漳州开发区的董事长刘松金信心满满地说，漳州距台湾只有120海里，随着两岸经贸往来的不断加强，漳州开发区的前途一片光明！

随后，与会领导前往友联（漳州）修造船有限公司，为公司揭牌。据了解，这是开发区内第一家开工的合资企业，当时从厦门到开发区乘坐的渡轮，就是他们的首批产品。

什么叫开山填海？什么叫“五通一平”？漳州开发区有一种气吞山河的气势！但是，让大家焦灼的是，开发区“除了满足基本生活条件外，其他一切都是空白”。供水和污水管网尚未开始设计；区内没有一条道路；商务配

套除两栋职工宿舍外，再没有其他设施。

在火热的开发背后，是不言而喻的艰苦。建设者住的是大通铺，办公室是两排一共十间铁皮房。下雨时，外面大雨，里面小雨。没有道路，晴天一身土，雨天一身泥。

条件一如当年袁庚带领蛇口起步时一样，一无所有。可建设者们洋溢着“明天会更好”的信心，却格外动人。

刚刚在漳州开发区一届四次董事会上当选总经理的康健，站在荒芜的工地上表示，自己到漳州如同跑接力赛，开发区的前100米跑得不错，第二棒他要跑好。

当时是漳州开发区总工程师兼规划建设局局长王志宏，开着一辆吉普车，兴致勃勃地带着前来参观的客人，在开发区到处转悠，指着一片片荒芜和一大片开山平整出来的土地，向大家描绘着蓝图，眼睛里满是憧憬和豪气。他坚信，开发区一定会“三年一小变、五年一大变”。

在漳州开发区，最多的植物是仙人掌。它们在这块土地上倔强地、蓬勃地生长着。它们昂扬的姿态，不正是创业者们真实的写照吗？！

万物萧瑟之际，必有惊雷开启春天的纪实，历史在特定的时期，选择了一批有信念的坚守者。

1999年4月，当康健这届班子要调离漳州返回蛇口时，开发区的建设已初具规模：疏港公路外段9.4公里路面改造工程完工了；码头堆场建起来了；水厂建起来了；从古巴驶来的5万吨货轮，创下了漳州港首艘万吨轮入港的纪录；福建省毛角石输台第一船“幸和号”从漳州港开出，实现了对台贸易“零”的突破；标准厂房拔地而起；普鲁士格-诺尔招商局机械工程有限公司正式开工；员工搬进了新建的住宅；四星级华商酒店正式开张；招商引资迎来一批又一批客商；办公大楼招商大厦基本建成，即将交付使用……

从梦想到现实，是一段段充满艰涩的回忆。漳州开发区崭新的历史篇章，从那时开始再度扬帆。

当时任职于福建省的习近平一直关注着漳州开发区的建设。1999年8月13日，时任福建省委副书记、代省长的习近平，来到开发区召开现场办公会议。时隔两年，2001年11月10日，时任福建省省长的习近平再次莅临开发区

视察工作，他强调说，漳州港在构筑其发展方向及目标的基本框架时，要充分考虑其对台的区位优势和在福建沿海经济发展的作用，即推进对台经贸往来，进而促进对台直航。要加快漳州港建设，完善各项配套设施，在实现两岸直接“三通”中发挥前沿阵地作用。

茫茫海峡隔开了两岸，却隔不断两岸同胞盼望统一的深情。乡愁，就是跨越海峡不断走近的源头，是党几代的领导人与台湾有识之士推动两岸经济文化交流合作的根基所在。

风雨过后现彩虹

不经风雨何以现彩虹。如今的漳州开发区“潮平两岸阔，风正一帆悬”。

2014年9月17日上午，国家主席习近平和斯里兰卡总统马欣达·拉贾帕克萨在招商局集团董事长李建红的陪同下，视察招商局科伦坡码头。当习主席看到展板上一幅自己当年担任福建省省长时在漳州开发区的图片时，兴致勃勃地对斯里兰卡总统介绍说，漳州开发区就是从无到有、由小变强发展历程的见证。

2017年是招商局创立145周年，也是招商局漳州开发区有限公司创办25周年暨漳州开发区建区25周年。12月28日，开发区在金水仙大剧院隆重举行25周年庆祝大会。大家欢聚一堂，共同回顾艰苦创业的光辉历程，共同展望令人鼓舞的美好愿景。

王志宏应邀回到了漳州开发区。如今已是招商局集团董事、集团驻中亚及波罗的海地区首席代表、中白工业园CEO的胡政，也应邀回到了梦开始的地方。12月27日，漳州开发区在当年王志宏等一批老蛇口人主持建设的华商酒店隆重举行授勋仪式，胡政被授予“招商漳州功勋奖”荣誉奖章。

一枚奖章，承载着创业者的坚守与期许；一份荣誉，包含着功勋者的荣光与汗水。

如今身为中白工业园CEO的胡政，可谓是日理万机。2018年春节前夕，从大雪纷飞的白俄罗斯回到温暖蛇口的几天，没有悠闲的放松，一轮又一轮的视频会议、商务洽谈、招聘面试等着他主持。时差也阻挡不了他分秒必争

的工作热情。

作为“招商漳州功勋奖”获得者，胡政感慨道：“在漳州开发区的工作经历，是一生的财富。如今在白俄罗斯明斯克的中白工业园，嫁接了蛇口的创业基因，也传承了漳州开发区的创业精神。中白工业园也矗立着一块醒目的标语牌‘时间就是金钱，效率就是生命’，蛇口模式由此走向了海外，走向了‘一带一路’，这就是招商血脉蛇口基因！”

蛇口与漳州——手足情深。蛇口工业区有四任党委书记，都主政过漳州开发区：张振方、丁克义、胡政，还有现任的开发区党委书记、管委会主任、有限公司董事长丁勇。现在的招商蛇口党委副书记、常务副总经理刘伟，也曾在漳州战斗过，担任过开发区的党委副书记、管委会副主任。

2002年7月，胡政从蛇口工业园党委书记、第一副总经理位置上回到招商局集团，之后出任集团派驻漳州开发区有限公司董事。他可不是个担虚职的“董事”，蛇口工业区党委书记的任职经历，让他深知“实干”的重要。一上任，胡政就下工厂、去村庄、到工地，看厦漳跨海大桥的选址，看在建的4号、5号泊位……走遍了整个开发区。他亲临一线，为开发区的未来开药方，从此，与漳州开发区结下了深深的情缘。

2008年是多变与艰难的一年。“百年一遇”的全球金融海啸，来势凶猛。毋庸置疑，这场危机也影响到了中国，影响到了以临港工业为主的漳州。

那一年，担任招商局集团副总裁的胡政，已接替时任总裁傅育宁兼任了漳州开发区管委会第五任主任。胡政骨子里雷厉风行的军人作风，让他有一种临危不惧的凛然。他和大家一起，一边“稳住势头、突出重点”，



美丽新城

一边“危中寻机、积极作为”。这一年硕果累累——厦漳跨海大桥项目于“9·8”正式动工；人工岛开发项目完成了概念规划；港尾干线铁路正式立项；与龙海市合作开发的原水工程项目开工了；国家级开发区报批工作取得明显进展……开发区的一步一个脚印，应了“天道酬勤”的老话。

2008年12月15日，在历经59年的波折和期待之后，两岸的客机、轮船和信件跨越台湾海峡，不再绕经第三地而直接通往彼岸，两岸“三通”时代终于来临。

2012年，漳州开发区建区20周年。连通厦门湾两岸的厦漳大桥全线通车。一桥飞架南北，像一道彩虹映照在碧海蓝天中……

昔日所有的艰难、曲折，在倔强的坚守后，都化作了喜悦的绽放。

追梦的脚步铿锵有力

丁勇，同样也曾担任过蛇口工业区党委书记。2015年6月，丁勇受命出任漳州开发区总经理。

2017年12月，任职漳州开发区30个月的时候，丁勇迎来了开发区25周年的华诞。

如今的漳州开发区，正成为福建湾区经济生态圈中的生力军。创办之初，以1.5亿元资金起步，25年累计实现营业收入112亿元，净利润52亿元；港口建设也硕果累累：25年累计投入超28亿元建成泊位16个，建设堆场面积达119万平方米，其中万吨级泊位11个，开通国内外货运航线近20条，年吞吐能力达4000万吨以上，形成了粮食、木材、钢材三大集散中心；25年累计引进企业1200多家，总投资达50多亿美元……一座“花园式、智慧化、产业兴、人气旺”宜居宜业滨海生态智慧新城，从蓝图变成了现实。

2018年3月13日晚，招商蛇口发出公告：公司拟以支付现金的方式，购买招商局漳州开发区有限公司78%股权。收购完成后，招商蛇口将成为招商漳州控股股东，可以获取包括双鱼岛在内的较为丰富的土地储备资源，有利于深化招商蛇口在“海峡西岸”区域的战略布局。



如今漳州湾区面貌

正如胡政撰写的《新精卫填海赋》中所言：“挖山取石，筑堤围堰，一石一人造一方热土，引来八方商贾云集；一寸一方添九州版图，书写山海相融新貌。”

一湾天然的海峡，阻挡不了满怀“乡愁”的两岸同胞思归的心。“桥”已架好，台湾回到祖国的怀抱将天堑变通途。

漳州开发区的诞生、成长、壮大，为百年招商局书写了一段厚重的历史，成为以“商业成功推动时代进步”为使命的招商局作为百年民族企业展示家国情怀的真实写照！

（作者：雷伟 原蛇口电视台新闻中心主任）



招商蛇口
官方微信平台

图书在版编目 (CIP) 数据

蛇口, 梦开始的地方 : 致敬改革开放40年 / 许永军,
刘伟主编. -- 北京 : 人民日报出版社, 2018. 5
ISBN 978-7-5115-5515-1

I. ①蛇… II. ①许… ②刘… III. ①改革开放—成
就—深圳 IV. ①D619.653
中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第119364号

书 名: 蛇口, 梦开始的地方——致敬改革开放40年
主 编: 许永军 刘 伟

出 版 人: 董 伟
责任编辑: 王慧蓉

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路2号

邮政编码: 100733

发行热线: (010) 65369527 65369846 65369509 65369510

邮购热线: (010) 65369530 65363527

编辑热线: (010) 65369533

网 址: www.peopledaily.com

经 销: 新华书店

印 刷: 雅昌文化(集团)有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

字 数: 340千字

印 张: 22.75

印 次: 2018年9月第1版 2018年9月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5115-5515-1

定 价: 45.00元