





1984年，邓小平视察蛇口时和袁庚亲切交谈。



1984年1月24日，邓小平、杨尚昆、王震等中央领导在蛇口全景模型前听取袁庚介绍蛇口工业区发展状况。



1978年10月袁庚就任招商局集团常务副董事长，至1992年11月卸任。



在2008年纪念中国改革开放30周年活动中，袁庚被评为“改革之星——影响中国改革30年30人”。



1979年，袁庚与蛇口工业区领导班子成员在蛇口建设工地上。

蛇口新貌



袁庚文集

招商局集团办公厅
招商局史研究会 编印
2012年9月

序

傅育宁

袁庚先生1978年10月至1992年11月间任招商局主要负责人达14年之久，期间既是百年招商局以开发蛇口工业区为起点，再创辉煌的十余年，也是波澜壮阔的中国改革开放事业由起步渐至勃兴的十余年。《袁庚文集》正是记录了这一段不管对于一个企业、还是对于一个国家都具有重要历史意义的时间段内，一位智慧而勇敢的改革者的思想，我以为是极具价值的。

法国作家巴尔扎克曾言：“一个能思想的人，才算是一个力量无边的人”。袁庚正是这样的一个人。他带领百年招商局重新走向复兴、带领创业者们开发中国第一个对外开放的工业区，首先着力的就是改变人们的思想、启发人们去思考。翻开这本文集，首先扑面而来的就是思想的清新气息。时间、效率、开放、学习、信息、顾客服务、尊重人、解放人的活力等等，今天看来已是天经地义、无可争议的一些概念、思想，在当时举国思想禁锢几十年的情况下，则无异于沉寂许久的天空中一声声惊雷，振聋发聩，起到了启蒙的作用。

当今天透过文字重温这些思想的时候，我们既佩服这位思想者的智慧，也对这位改革者的勇气而充满敬意。实际上，袁庚先生在到招商局工作前一直未接触过经济工作，而他能在经营企业中提出这样一系列的思想，我以为是源自于他内心深处对国家前途的炽热情感，对改革试验的强烈渴望。古语云：殷忧启圣。唯爱之深，才忧之深、思之深。正是这种深深的责任感，使得他能不顾自己晚年的政治生命，而大胆思考、直切时弊、务实敢言。这种责任感、使命感在《文集》中跃然纸上。

时移世易，今天我们所面对的形势和问题与袁庚先生是不一样的，但我想一样的是，面对和解决这些问题都需要热情、勇气和思考，在这一点上，袁庚先生为我们做出了榜样。它不会随着时间的流逝而过时，而是历久弥贵，值得我们每一个后来者继承和弘扬。

今年是招商局创立140周年，毋庸置疑由袁庚主政开发蛇口是招商局历史上浓墨重彩的辉煌一笔，使招商局“敢为天下先”的特质表现得淋漓尽致，为今天招商局弘扬的“与祖国共命运，同时代共发展”的核心价值观做了令人信服的阐释，由此也创造了招商局百年历史上的“第二次辉煌”。《文集》收录的袁庚先生讲话、演讲、批示、通信、访谈、诗词、题词、资料无不是他思想的真实写照，无不反映着那个特定年代的波澜壮阔，因此无疑是招商局历史研

目录

究的一笔宝贵财富。

我们在纪念招商局创立140周年时编印《袁庚文集》有着一番特殊的意义。袁庚老人今年已96岁了，能在他有生之年使《文集》得以整理编印，也是对袁庚老人一份真诚的敬意。

谨以此为序。



2012年8月

(作者为招商局集团董事长)

- 020 | 关于充分利用香港招商局问题的请示（节选）
- 023 | 香港招商局起义三十周年献词
- 026 | 关于招聘人才给谷牧副总理的信
- 027 | 关于蛇口工业区特区基本建设按经济规律办事实行定额超额付酬办法的请示报告（节选）
- 031 | 关于介绍日本大阪造船社长南景树见面给交通部彭德清的信
- 032 | 关于建设招商局码头事宜给新华社香港分社王、李社长的信
- 034 | 向胡耀邦总书记汇报蛇口工业区发展情况
- 037 | 向谷牧副总理汇报蛇口工业区建设当中的一些问题
- 039 | 招商局蛇口工业区工作汇报
- 050 | 对在深圳经济特区建设三十万吨乙烯装置的批示
- 051 | 会晤梁湘市长商谈赤湾深水港问题
- 054 | 在口岸各单位负责同志座谈会上的讲话
- 063 | 关于集装箱厂的问题给万里同志的信
- 065 | 对海上世界股份有限公司经营方案的批示
- 067 | 致海关总署领导的信
- 068 | 关于赤湾港人员配备问题致李清部长的信
- 069 | 致清华大学校长刘达函
- 070 | 对凯达厂女工郑艳萍投诉之事的批示
- 071 | 对“南海一号”钻井平台修理合同的批示

- 072 | 在沿海部分城市座谈会上的讲话
- 077 | 在余昌民《蛇口三洋厂的启示》报告上的批示
- 083 | 在沿海部分开放城市经济研讨会上的发言
- 103 | 我们所走过的路
- 108 | 在蛇口三洋电机有限公司一周年庆典上的祝酒词
- 109 | 关于申请拨给蛇口工业区外汇额度给谷牧的报告
- 111 | 就与闫颖商谈贷款事宜袁庚给谷牧的信
- 112 | 关于贷款事宜给闫颖的信
- 113 | 在“当代香港经济研讨班”上的讲话
- 125 | 在内部扩大会议上的讲话
- 129 | 招商局为内地开展对外经济合作效劳
- 131 | 蛇口工业区第二届管委会候选人书面问答
- 133 | 在蛇口工业区管委会候选人选举动员会上的讲话
- 139 | 在工会代表大会上的讲话
- 143 | 在培训中心全体师生会议上的讲话
- 150 | 在全区支部书记、助理经理以上干部会议的讲话
- 157 | 在赤湾左炮台林则徐铜像揭幕暨左炮台修复活动上讲话
- 158 | 在教师节大会上的讲话
- 163 | 在特区工作会议上的讲话
- 171 | 在工业区干部大会上的讲话
- 176 | 蛇口——中国开放与改革的试管
- 186 | 关于成立平安保险给陈慕华同志、张劲夫同志的信
- 188 | 关于在内地成立旅游公司事致谷牧同志的信
- 191 | 在蛇口工业区培训中心第四、五期学员结业典礼上的讲话
- 198 | 关于成立招商银行的报告
- 201 | 建设社会主义民主的四年实践
- 206 | 中国开放政策和中日经济关系问题
- 212 | 在深圳特区新阶段研讨会上的讲话
- 217 | 祝贺与期待
- 219 | 《招商局集团》宣传册前言（1987年）
- 220 | 对《关于蛇口工业区改变管理体制的请示报告》的批示
- 223 | 在蛇口工业区有限公司首任董事会新闻发布会上的讲话
- 228 | 在蛇口工业区有限公司第一位总经理上任大会上的讲话
- 232 | 对参与深南铁路支线报告的批示
- 234 | 赴美参加庆祝活动后谈访美感受
- 236 | 在招商局总经理办公会议上的讲话
- 239 | 在招商局集团工作会议上的讲话
- 245 | 在华美钢厂签字仪式上的讲话
- 247 | 与《现代人报》记者说蛇口
- 249 | 香港海运形势咄咄逼人

253	在欢迎《中国十年经济改革回顾与展望国际研讨会》的中外经济学家、企业家酒会上的讲话
256	对《关于我司陈卫华副总经理随团访台的情况报告》的批示
259	在招商局集团董事会上的讲话
264	关于请认真研究信任投票中群众所提意见的函
265	在一九九〇年度招商局董事会上的讲话
271	对《关于蛇口工业区房地产公司与深圳市财贸公司合作开发福星大厦的请示报告》的批示
273	在政治学习会上的讲话
275	对《关于向广东省、深圳市领导汇报蛇口工业区管理体制有关问题的报告》的批示
277	《招商局集团》宣传册前言（1990年）
279	欢迎湖北省人民政府考察团的讲话
281	在一九九一年度招商局集团董事会上的讲话
287	对《招商局蛇口工业区十年发展纲要（1991—2000）》的批示
295	在一九九二年度招商局集团董事会上的讲话
299	在机场设备公司奠基典礼上的讲话
300	关于漳州开发区通讯问题致交通部黄镇东部长、刘松金副部长的信
301	对《“海上世界”公司重整与发展的建议》的批示
302	对《关于平南铁路注资问题的请示》的批示

304	在一九九二年招商局集团第二次董事会上的讲话
-----	-----------------------

附录

310	样板胜于雄辩
314	致上海市市长黄菊函
316	站在新世纪的门槛上
322	记忆·理想与爱迪生的灯
324	腾飞时代的明白人
344	干事情总要冒点风险
346	蛇口的十年辉煌
356	袁庚最新访谈录
363	袁庚在争议中走向巅峰
369	东江纵队与盟军的情报合作及港九大队的撤出
378	念奴娇·登微波楼
380	为纪念郑和下西洋580周年活动题词
382	畅游长江歌
387	袁庚为招商地产题词
388	袁庚为自己九十岁生日题字
389	袁庚年表

正文

关于充分利用香港招商局问题的请示(节选)^{【注1】}

(一九七八年十月九日)

……

为了认真贯彻中央对港澳“长期打算，充分利用”的方针，根据国务院务虚会的精神，我们认为：充分利用交通部香港招商局^{【注2】}，以加强我在港澳的经济力量与发展远洋运输事业，是极为有利的。

招商局原系国民党官僚资本，在国内的资产、员工，解放时即已全部接管，在香港员工于一九四九年冬起义^{【注3】}，一九五一年初我派员接管。当时除将十三艘旧船开回国内使用外，还在香港留有职工二十多人，以及少许房产、仓库，沿用招商局原名^{【注4】}，继续对外营业。头几年很少作为，主要依赖国家财政补贴，仅一九五一年至一九五六年七年间，就补贴二百多万港币。一九六一年后虽然稍有起色，但直到一九七二年周总理指示要加强领导、对外买船以后，才逐渐兴旺发达起来。到现在为止，已拥有资产十一亿港币，职工船员六千人，下属机构包括拥有一百三十万吨船的两个远洋运输公司、香港友联修造船厂、新加坡船务代理公司、海通物料公司、远东验船公司等，都具有一定的竞争能力，成为我在香港航运中心的重要支柱。

近几年来，香港招商局每年为国家赚取二至三亿港币外汇，也摸索到一些发展业务的经验，如：

一、着眼国内与利用港澳结合。他们与当地和国外厂商建立广泛的业务联系，掌握国际航运动向，不仅为国内提供情况，也承担买船任务，几年来共已买船六百多万吨；

二、红牌与灰牌结合。即在港澳树起招商局红牌，占领地盘，立住脚跟，同时又以在港澳注册的灰色公司面目出现，便于业务活动；

三、以航运为重点与多种经营结合。如开办工厂，接受修船业务，出租仓储、码头等；

四、[略]

但是，由于“四人帮”的干扰、破坏，我们的思想又没有彻底解放，以致至今还没有放手大干，丧失时机，教训甚多。特别值得深思的是，尽管香港的资源、劳力都很缺乏，但近十年来竟新开了三万多个工厂，产值增长了十几倍，速度之快，在资本主义世界也很突出。我们的条件比人家优越，完全可以利用招商局这个现成基础，多办一些事情，更多地为国家增加外汇收入，积累建设资金，引进新技术、新设备，为加速四个现代化服务。

根据过去的经验和今后的要求，我们认为今后的经营方针应当是“立足港澳、背靠国内、面向海外、多种经营、买卖结合、工商结合”。争取五至八年内将招商局发展成为能控制香港航运业的综合性大企业。我们应当冲破束缚，放手大干，争取时间，加快速度，适应国际市场的特点，走出门去搞调查、做买卖，凡是投资少，收效快，盈利多，适应性强的企业可以争取多办。如：进一步发展一批中小型现代化交通工业和其他工业企业；接受来料加工、装配业务；就地引进新技术、新设备和装配线，聘请专家、技师，为国内培训技术和管理人员；兴办现代化建筑公司，承包港澳、国内基建工程与建港任务；抓住船价大跌时机，增添一批新船或半新船，开辟班轮航线，承办旅游联运，开展对外揽载业务；收购超龄轮船，发展拆船业，把废钢重炼重轧为各种钢材；增设浮船坞，修造国内外船只；兴建集装箱码头；积累经验；购进或卖出与航运有关的港湾、房地产、仓储等。

经营这些企业的资金来源，我们本着自力更生的精神，不向国家要投资。主要是就地筹集资金，依靠扩大发展业务，采取“滚雪球”的办法；或向银行贷款（包括向外资银行抵押贷款）；也可试行发股票和有价证券，多方设法吸收港澳与海外的游资；并建议允许香港招商局的中转代理、仓储、驳运等业务每年约二千万港币的净收入，从一九七九年起留用五年，不上交财政，用以扩大业务。

对这些企业，要加强管理，实行独立核算，自负盈亏。经营形式应根据市场情况灵活多样，有的用灰色公司面目或在控制股权条件下，同当地爱国华侨或外商合办；有的可在国外设分支机构，跨国经营等等，路子要宽广，做到越办越活，越办越好。

为了完成上述任务，必须加强领导，拟采取以下措施：

一、招商局由交通部和××双重领导。凡涉及业务方面的问题，以交通部为主。涉及当地政策、方针、涉外和干部教育管理等方面的问题，主要由××统一领导。

二、鉴于港澳的资本主义竞争剧烈，情况瞬息多变，一定要改革上层建筑，简化审批手续。应该确定就地独立处理问题的机动权。建议授权港澳工委可以一次批准招商局动用当地贷款五百万美元的权限，从事业务活动；可以批准从港澳派去海外进行业务活动的人员，不必再报经国内审批。

三、招商局要抓紧整顿内部，充实干部。为了发展业务的需要，我们拟增派一些得力干部，特别是熟悉经济、技术，懂得外语和广东话的干部，去加强招商局及其所属企业机构。招商局在××统一领导下，还应注意培养、提拔当地干部。

四、为加强与国内的联系，招商局在北京设办事处，要简化来往人员签证手续，并请外交部批给十人左右的长期护照。

要实现上述任务，并非轻而易举。但我们相信，在华主席为首的党中央领导下，只要我们思想彻底解放，行动协调一致，措施得力，扎扎实实工作，一定能为实现我国交通运输现代化作出更大贡献。

……

【注1】此文是袁庚同志代交通部党组起草给中共中央、国务院的报告。袁庚2005年接受凤凰卫视采访时回忆说：“当时上下已有一个共同的想法，中央认为国家不能一直封闭起来，中国只有和世界接轨，才能走上强国之路。我们在下面呢，也是想找一块靠近香港的地方，利用香港的优势发展。招商局是一百多年前由李鸿章创办的，现在香港招商局却没有一个港口、一个码头，所以我们就想利用招商局搞个港口行不行？没想到这种想法竟然可以行得通……”

【注2】香港招商局：香港招商局是对香港的“招商局轮船股份有限公司”及以后发展壮大起来、于1986年经交通部报请国务院批准组建的“招商局集团有限公司”的简称。其前身是“国营招商局香港分局”。经过革命洗礼的、新生的香港招商局，实际上已继承、取代和大大地发展了历史上的招商局。

【注3】香港招商局起义：1948年时，解放战争已取得决定性胜利，南京、上海解放在即，香港招商局及停泊在港的13艘船舶的职工和船员，认清了形势，热烈响应中国共产党的号召，在地下党的领导下，在经理汤传篪等进步人士的共同努力下，团结了大多数职工和船员，与敌特进行了坚决的斗争，粉碎了敌特的破坏阴谋，付出了血的代价，终于1950年1月15日成功宣布起义，回归新中国的怀抱。

【注4】沿用招商局原名：1872年成立的招商局，总部设在上海。上海解放后，招商局总公司改组为国营轮船总公司，1951年更名为中国轮船总公司，并与交通部航务总局合并，其分支机构同时更名。当时中英关系在香港尚未建立，为适应环境，维护产业权益，香港分公司经交通部航务总局批准，沿用“招商局轮船股份有限公司”这个名称，以杜纠纷。

香港招商局起义三十周年献词

（一九八〇年一月十五日）

一九八〇年一月十五日，是香港招商局起义卅周年纪念日。三十年前的今天，香港招商局及在港十三艘船舶的职工和船员，高举爱国主义的旗帜，冲破重重困难，取得起义的胜利，回归祖国怀抱，从而使香港招商局获得新生。这是一项革命的、爱国的行动，是我们招商局一个值得庆贺的光荣节日。

在这个光荣的节日里，我谨代表招商局董事会，向卅年前起义归来的英雄们致敬！向坚守工作岗位、辛勤劳动，为祖国真诚服务的全体同仁致以亲切的慰问！向热心帮助支持我们的同业朋友、社会贤达、和各界人士致以由衷的感谢！

起义卅周年，在人类历史长河中只是短暂的一瞬。但伟大的祖国已经发生了翻天覆地的变化；香港招商局也不断前进，为祖国的社会主义建设作出应有的贡献；无愧于当年为夺取起义胜利而作出流血斗争的英雄们，也无愧于一百零七年来为维护国家航权而斗争的先行者。

最近，中国共产党十一届三中全会和第五届全国人民代表大会第二次会议提出了全国人民在新的历史时期的总任务，要求全国人民同心同德，为在本世纪内把我国建设成为农业、工业、国防和科学技术现代化的伟大的社会主义强国而进行新的长征。这是党的伟大号召，完全符合全国各族人民的共同心愿；我们应该衷心拥护，热烈响应；应该发扬招商局维护国家航权的爱国传统，及香港招商局起义的革命精神，继往开来、立足本职、胸怀祖国、放眼世界，为祖国实现“四化”作出自己的贡献。

在为祖国实现“四化”及实现交通航运现代化的伟大进军中，香港招商局应当充分利用本身有利条件，充分发挥自身潜力，比过去起更大的作用。我们是一个历史较久的、有相当规模和经济实力的国营企业，有强大的祖国做后盾，有九亿“股东”做靠山，有数以千计的爱国职工团结战斗在一起，还有广大的港澳爱国同胞的支持。只要我们解放思想，开动机器，鼓足干劲，群策群力，党中央、国务院和交通部交给我们的光荣任务是一定可以胜利完成的。

我们立足港澳、背靠内地、面向海外；要以航运为中心，发展多种经营，办成一个综合性的企业；要为祖国“四化”作出力所能及的贡献。我们要更好地经营和发展原有的船舶代理、货物中转、和货仓码头等项传统业务，为进一步加强内地和港澳地区的经济联系作出更多的贡献。要搞好受国家委托的船舶订造，买卖经纪业务；国际打捞、救助、拖航的代理业务和海图发行代理业务。要逐步增辟沿海各条集装箱支线运输业务，办好沿海各条航线的客运业务；配合国家外贸发展及广东福建两省特区的建设，做好运输工作和有关工作。我们愿意本着平等互利的原则与外国航商进行各种形式的合作，为发展国际航运作出自己的贡献。还要大力建设深圳蛇口工业区，与外商及港澳侨商合营有利于祖国“四化”及交通航运现代化的各项工业企业。要大力支持、帮助招商局系统的船公司和船队，修、造船厂，贸易公司，船舶检验社与运输公司等，扩大他们的自主权，鼓励他们的创新精神，真正按照经济规律办事，自负盈亏，积极发展业务，扩大船队，扩建船厂，扩充营业，搞好工作，为祖国“四化”各显神通，“招财进宝”。

在纪念香港招商局起义卅周年的时候，我们深切怀念台湾招商局^{【注】}的朋友们。谨在此向台湾省招商局的职工朋友们致意，衷心祝愿你们在航运事业上有更好的发展。同时，殷切希望你们能以民族大义为重，本着爱国一家的精神，为促进台湾回归祖国怀抱，实现祖国统一这一神圣事业，及为实现祖国大陆与台湾省之间的早日通航作出应有的贡献。叶剑英委员长曾指示说：“港澳应该成为台湾和大陆之间进行联系的一座桥梁”。我们香港招商局愿意而且应该成为这座桥梁中的一梁一墩，愿意和台湾省招商局

共同分担这一光荣任务。欢迎台湾省招商局及航运界的朋友们同我们联系，共同商讨有关航运问题，共同为实现祖国大陆与台湾省之间的通航作出努力。

谨以本文纪念香港招商局起义卅周年，并与招商局全体同仁共勉。让我们在爱国主义的伟大旗帜下团结起来，在新的长征中为加速实现祖国交通航运现代化立新功吧！

【注】台湾招商局：1949年4月30日，上海解放在即，原招商局轮船股份有限公司上海总公司董事长徐学禹，执行国民政府的命令，胁迫、利诱招商局上海总公司的95艘船舶及5356名员工迁往台湾。“台湾招商局”，就是指迁往台湾的招商局。新中国成立后，两岸对立。国内招商局已改组更名，只有香港招商局仍然沿用原名，但另组明华船务公司发展船队。台湾招商局亦另组阳明海运公司发展船队，这才避免了在国际航运上出现两个招商局远洋船队的“双胞胎”局面。

关于招聘人才给谷牧副总理的信

(一九八〇年三月二十八日)

谷牧同志^{【注】}：

关于蛇口工业区自营、合营企业所需之中方专家(包括董事长)、工程师、技师、懂外文的财务会计等专门人才的罗致问题,根据您三月二十六日讲话“可以登报招聘、招考,不合格的不要;录用后违反劳动纪律、经教育不改、最后达不到要求的可以解雇。”我们对此完全拥护。这样做不仅可抡选真才,开风气之先,而且可杜绝后门、用人公允。此外是否要加上一条,即对各应聘考专业人才,其所在单位在其本人自愿原则下应予支持鼓励,不要加以为难。上述人数不多,不致影响各企业、单位,而对蛇口工业区则是极大的支持,使新生事物得以迅速成长。以上如无不当,望批转和通报有关单位为盼。

袁庚

3月28日

【注】谷牧:时任国务院副总理。谷牧在袁庚信上批示:我同意。据此同有关方面交涉。各方面应支持你们。

关于蛇口工业特区基本建设按经济规律办事实行 定额超额付酬办法的请示报告(节选)^{【注】}

(一九八〇年五月十七日)

蛇口工业特区在中央和部及省、市各级党委领导和支持下,首期工程已提前于二月底竣工。目前,“五通一平”工程正全面深入进行。中瑞合资的工程机械翻新厂已经开始建设,计划六月投产。氧气厂、乙炔厂、集装箱厂、铝材轧制厂、炼钢轧钢厂、面粉厂、游艇厂以及标准厂房也相继签约,筹建开工。参观洽谈建厂的外商不断增加,形势大好。

工业区指挥部根据用经济手段管理经济建设的方针,采用投标的办法向外承包工程,与各承建单位实行大包干的合同制,并实行按期或提前完成任务有奖的办法。各施工单位对施工班组及个人则采取定额制超额增大付酬和按劳动数量和质量进行评分付酬等办法。体现按劳分配,多劳多得原则,鼓励为建设四化多作贡献。工地上出现热气腾腾的紧张工作场面。如四航局二处机械队在五湾首期工程土石方施工中,采取定额制超额增大付酬办法,较好地调动了职工的积极性,二处一队在施工中把产量、质量、安全、节约等各项经济技术指标的完成情况与职工的经济利益联系起来,实行超产提成增大付酬。在试行期间,该队月月大幅度超额完成生产计划。今年二月份在部分职工休假过春节的情况下,计划49万元工作量,却完成了100万元,保证了首期工程提前竣工。

【注】这是袁庚起草给交通部、国家进出口委员会、广东省特区管理委员会的报告。

工业区的建设及所采取的措施，得到各级领导和中外来访者的一致好评。叶剑英副主席视察工业区时高兴地说：“你们办得很好，希望大家继续努力，很快把工业区建设好”。谷牧副总理在视察工业区后说：“我看了蛇口工业区，觉得有可取之处。他们基本上是按经济规律办事。比如他们搞计件工资，超过定额后，可以增大付酬。所以很快突破原定计划，大大缩短了工期，提前完成任务。”

我们认为蛇口工业区基本建设按经济规律办事的初步经验是成功的。今后要进一步全面执行，以加速实现叶副主席“尽快把工业区建设好”和谷副总理“要把蛇口工业区先办好”的指示。关于今年国务院颁发的制止滥发奖金的规定，我们认为是完全正确的，我们今后要坚决防止滥发奖金的倾向，但工业区实行的计件制超额增大付酬的办法与滥发奖金根本不同。为此我们今后在提高工效，节约工时，缩短建设工期，降低工程成本的前提下，拟继续采取定额制超额增大付酬办法，为实现四化作出贡献。

附件 1

关于特区基本建设按经济规律办事，实行 定额超额付酬办法的调查报告

蛇口工业区土地平整和码头建设由交通部第四航务工程局第二工程处承担施工。从去年六月份少数人员进场筹备，八月份正式开工，到今年二月二十五日，只经过短短六个月的时间，比原施工合同规定的工期提前一个月零五天完成了首期工程。其中有150米长—3米水深码头一座，200米长的拆船滩地及护岸，640米长的排洪渠，12.5万米²的土地面积。从工程的建设速度和工程质量来看，目前在国内是罕见的。对工业区其它工程的施工起到了促进作用，也为工业区下一步的建设创造了有利的条件。

在蛇口工业区的建设工地上，到处可以看到一种紧张工作的气氛。为什么同样的人、同样的设备这次能发挥这样大的作用？主要是做人的思想和按照经济规律办事。比如对一些机械定出当前条件下平均先进的生产定额，实行按定额和超额分别付酬的办法。在工人班组里面则根据完成生产任务的数量和质量实行评分付酬的办法。这样，体现了各尽所能、多劳多得的原则，使个人利益与国家利益结合起来，大大促进了生产，缩短了工期。凡是来过蛇口工业区的人都有这样一个共同感觉：这里的工人工作效率高。

下面举二个例子来说明按经济规律办事的好处：

1. 在工业区建设的土石方工程施工中，用8T自卸汽车运土，在未实行定额超产分别付酬办法以前，每部车每天平均只能运40—50车，按照这样的速度，65万米³的土石方用10台8T汽车连续工作都要一年另二个半月才能完成。经过一段时间的试验以后，实行了比较合理的定额超产奖励制度，规定每部车每个台班的运输定额为54车，在定额以内每车补助2分钱，如果超过定额，其超出部份每车再多付2分钱，实行这个办法以后，工人们主动地维修保养车辆，挖土机手、推土机手和汽车司机密切配合，自己组织得很好，工作效率大大提高，最多的达到一百车以上。一台车一天为国家干了二天的活，工人也得到了应该得到的报酬。在管理上则着重车辆维护、安全和质量，以及关心工人休息和健康。

2. 在蛇口工业区的建设中，要从南头运块石到现场，运距来回是27公里，每台4T汽车只能装40块石头。开始每台车每天只能运2次，时间稍有富裕。后来经过测定，在正常情况下，工人经过努力，每天可运3车，

如运到4车，就要早出晚归超过工时，于是就规定运石定额为每天3车次，超过3车时，每车多付2毛钱。这样，提高了运输效率，与定额相比，每天可节省三分之一台班，而工人得到的报酬只有8毛钱，只占节约价值的百分之三。

上面的事实说明，按照客观经济规律办事，是搞好经济建设的好方法，国务院副总理谷牧同志在一九八〇年三月二十六日广东、福建两省汇报会上关于特区问题的小结中说：“关于特区的基本建设，我看了蛇口工业区，觉得有可取之处。他们基本上是按经济规律办事，比如他搞计件工资，超过定额后可以增大付酬。所以很快突破原定计划，大大缩短了工期，提前完成任务。他们建的码头，现在已经有几个泊位开始营业，以自己的积累养自己，逐步扩大发展。这个路数对头，现在需要解决的问题，比如劳动指标和技术力量可以不受限制，按实际需要，择优招雇聘请，在劳动管理上，采取一些新的管理制度，都像内地那样搞人海战术不行。”

据四航局蛇口工区反映，最近国务院有关部门针对一些地区滥发奖金的情况发了文件，规定职工年奖金额不超过两个月的平均工资。之后，有的单位（如四航局）专门发了通知，明确规定在蛇口工业区施工的各队也照此额度发放奖金。四航局蛇口工区从四月份开始执行，按以往每月五、六、七元三等奖发。（工人对此毫无兴趣，不争这一元之差，实际上各队均按六元平均发给）。四月份以来，由于改变奖金制度，挫伤了工人积极性，加上一些客观条件（主要是处理码头背后淤泥造成土石方回填停工），使工程形象进度和完成的工作量明显下降，出现进入蛇口工地后第一次完不成月计划的现象。五月中旬以后，码头部份和背后回填工程已进入高潮，如果按现在的情况发展下去，职工积极性不能充分调动起来，计划在九月底提前完成二期工程已不可期，即使在年底完成也有较大困难。

我们认为，按四航工区目前的办法，势必出现干多干少、干好干坏一个样，搞平均主义、吃大锅饭的倾向。它不能调动广大建设者的积极性，成为加快工业区建设的障碍。加之工业区地处边防特区，供应缺乏，物价昂贵，生活费用高，容易产生人心涣散的后果。我们主张，工业区应根据这里的实际，采取灵活措施，实行特殊政策。应坚持和推广前段时期所实行的按经济规律办事，搞定额制，超额增大付酬等行之有效的做法，对加快蛇口工业区的建设作出贡献。

蛇口工业区办公室
一九八〇年五月十七日

附件2

关于贯彻执行“关于整顿和改进国营企业职工 奖金制度的意见”的通知 交四航（1980）人字第135号

局直属各单位：

局今年元月份召开有人事工作会议期间，翻印了交通部计划会议文件（80）46号《关于整顿和改进国营企业职工奖金制度的意见》（讨论稿），发给到会同志学习。为了进一步整顿和改进奖金制度，局决定：在国家统一奖励制度未颁发前，暂按交通部计划会议（80）46号文件精神和下列意见办理：

一、我局恢复奖金制度以后，建立了生产（工作）奖励制度和“全优工号奖”，两种奖励制度。总的看，实行奖励制度对于调动全局职工生产积极性，促进生产发展，起到一定的作用，但由于客观条件限制和管理水平不高，我们在执行奖励制度的过程中仍存在不少问题。因管理不严，无政府主义和平均主义倾向较严重，个别单位甚至存在滥发奖金现象。对于这种状况，若不予以整顿，将会影响国家的财政收入。因此，局各直属单位必须对现行的奖励制度进行整顿，克服五花八门的现象，把奖励制度统一起来，今后不得自行另立奖励项目。

二、各直属单位当年发给职工的各种奖金总额，要控制在不超过本单位职工一个半月的标准工资总额。

如全面完成八项经济技术指标，经局批准可以适当增加奖励制度，但最高不得超过本单位职工两个月的标准工资总额（包括今年一、二、三月份的奖金）。具体奖励办法由各直属单位，根据本单位生产任务和生产情况自行制定并报局批准后执行。奖励基金计划由局统一下达，由当地建设银行、人民银行监督支付，超出局下达的奖励基金时，当地银行可不予提取。

三、今年一、二、三月份的奖金，可按原办法发放，从一九八〇年四月一日起，除国家专门规定的创造发明奖，十种特定原材料、燃料节约奖等以外，其他由局、处、院、所、校、工程队（包括我局在深圳市蛇口施工的各队）所制定的各种奖励办法，一律停止执行。待局直属各单位制定的办法经局批准后实行。

特此通知。

交通部第四航务工程局

关于介绍日本大阪造船社长南景树见面给交通部

彭德清的信

（一九八〇年九月二十五日）

彭副部长：

附上大阪造船社长南景树先生访问的简报请过目。大阪南景树先生是日本仅次于松下民族资本家，长期以来对中国较友好，去年他表示愿意无条件接受我交通部40名见习生在他们厂见习（已开始实施第一批10人），以后又倡导与新港船厂结为姊妹厂。这次来港对我提及想再度参观新港船厂，并极希望在10月间能拜会您，届时如能抽空，我意最好一见，或以新港船厂或水工局名义邀请他来访，简报并信抄新港船厂、水工局。如何处之请指示，以便进一步促进中日造船业之间的互相交流学习。

敬礼！

袁庚

1980年9月25日

关于建设招商局码头事宜给新华社香港 分社王、李社长的信

(一九八〇年十一月八日)

王、李社长^{【注1】}：

遵照王社长的指示，我们一直紧抓了招商局码头建设方面的工作。有关进展情况和我们的意见已由王裁兴同志^{【注2】}向谭干同志^{【注3】}作了口头汇报。现在我要报告以下几点：

十月八日香港政府代理环境司杜迪先生主动建议大榄角海傍可供我建深水码头。嗣后，我和几位副总经理及有关技术人员曾分批去看过三次，最后一次曾有新界民政署徐沛副司长、香港政府工务局屯门发展工程经理、海事处助理处长等八位官员出面陪同察看。从现场初步调查和查阅气象、水文资料来看，此地段水深、风浪小，陆路交通方便，适宜建深水码头。我们拟将该地段长约1300米的海傍（其中有300米现被日商熊谷公司租用，两年半后到期退租）全部要下来。并已征得香港政府海事处的同意，我随时可派出钻探船查明海底地质状况（港英没有这方面的资料）。上述码头建成后可停靠万吨以上的船舶六至七艘。可以解决今后若干年内的压船问题，可以基本改善今后中转和销港船舶的作业状况，大大加强香港中转港地位，对内地香港双方都有好处。

原港英提供的坚尼地城海傍，我们准备用来建多层仓库，（现有仓库拆迁后改建楼宇）并将码头稍加改建，使能停靠五千吨级船舶一艘，以起卸香港本岛消费的物资便于传统客户就近提货。

现在的关键问题是合理地取得上述地盘的使用权，根据工程建设和投资的需要，我

们有以下几点要求：

1、大榄角1300米长的海傍租用十五年，租用条件和租价方面给予优惠。如租价一时定不下来，亦可在原则上取得优惠的承诺后由我们再与有关当局具体商谈。

2、坚尼地海傍租期十五年，允许我建多层仓库，并同意我改建码头，使岸边伸出约二十米左右，可泊五千吨级船一艘。

上述要求我们曾与环境司多次交涉，但一直未获解决，看来环境司不敢作主，非从上层疏通不可。现特报请社领导给予关注，敦促港英方面予以解决。如社长出面向港英当局打个招呼，我们在下面进行工作当更为有利。

袁庚

11月8日

【注1】王、李是指当时新华通讯社香港分社王匡社长和李菊生第二社长。

【注2】王裁兴：时任香港招商局副总经理。

【注3】谭干：时任新华社香港分社副总编辑。

向胡耀邦总书记汇报蛇口工业区发展情况^{【注1】}

（一九八〇年十二月十三日）

见面寒暄后胡耀邦同志首先询问了有关香港的情况，袁将香港现状作了一般性介绍。耀邦同志对照着港九地图从1842年南京条约，1856年北京条约直谈到1898年英帝强行租借九龙半岛及其二百三十五个离岛的历史位置。胡耀邦同志问香港这一小点点地方怎么能容纳下六百万人，袁说有人开玩笑说把香港人全从房子赶出来，马路是站不下的。耀邦同志问面积多少，袁答为了方便记忆，约为全国总面积万分之一（即一千平方公里）。

在袁谈到招商局历史从李鸿章到现在已一百零八年时，耀邦同志翻阅招商局（香港）起义三十周年纪念专刊，询问了目前企业的规模。当汇报到蛇口工业区发展情况谈到蛇口工业区不搞来料加工，不搞补偿贸易，不搞污染（指难于处理）工厂，不欢迎陈旧设备，不引进影响外贸出口的工厂时，耀邦同志问搞来料加工有什么不好，袁作了扼要的阐述。耀邦同志问哪些国家、企业在蛇口投资，袁详细作了介绍。

袁汇报到耀邦同志再次在有关“蛇口”问题的“内参”清样批示^{【注2】}，使工业区解决了很大难题时，耀邦同志说“处理这些问题是我的职责”。袁说这种同志还不是个别，但我们不能什么难题都升级到中央书记处来解决，我深知国家领导同志日理万机，这样小事不断干扰中央领导，我们心里实在不安。耀邦同志谦虚地说“应办的事情是要办”。

袁谈到工业区还存在各种困难，不好解决，耀邦同志详细询问并在纸上一一记下来，当谈到入境签证，海关、边防，特区人员进出境宜简化手续时，耀邦同志说具体问

题我不了解，谷牧同志主管，他清楚，谷牧同志十六日回京我会将你的意见转告他，你可找他解决。

耀邦同志问包玉刚船王^{【注3】}究竟有多少船，袁答约两千万吨。耀邦同志又问有多少船是属于他自己的，袁答包玉刚的船队和我们国家船队情况不相同的，包的船队实际上是银行的，主要是汇丰银行，其次是日本兴业银行。袁汇报了近二十年来由于西方航运大国船员工资高（以日美两航运大国为例，其船员工资几乎占管理费百分之五十一，而我们约为百分之十三），因此许多航运发达国家船东不愿直接经营船队，改为挂方便旗或支持香港船东出面经营，这样可以廉价雇用第三世界的船员，包玉刚就是雇用南朝鲜、台湾、菲律宾、香港等地区船员，然后又将船租给与支持他的银行有关系的船东，这样银行、租方、船东都有利。这是近二十年来香港方便旗船队发展的历史条件，同样将来我们有可能在世界航运事业上赶上西方，最有利的条件是我们有工资低素质好的大量船员。苏联所以能压低运价，把世界公会船冲得不亦乐乎，也就因为它们船员工资低，国家支持的缘故。

当袁谈到建设蛇口工业区的五点体会（即内外结合，要有相应权力，要能筹措资金来源，要按经济规律办事，要从艰苦的基础工程做起）时，耀邦同志问“你究竟要多大权力，是否把你的要求问题写个报告给我”。

当谈到任仲夷、梁灵光同志^{【注4】}到广东后的情况时，袁说任、梁同志到任后在不久前到深圳蛇口视察，我向他们做了汇报，任仲夷同志说“你有什么麻烦，找我好了，我解决不了的到中央解决”，对我们鼓舞很大。耀邦同志说任仲夷同志思想很解放，问袁以前是否认识他，袁说以前不认识，袁说那天跟任、梁到蛇口的还有湖南第一把手毛致用同志。

胡耀邦同志问袁你这次在京停留多久，袁答估计不会太长，主要是交通部要我回来参加一个会议可能是听省长会议精神传达，如有可能即将召开的第一书记会议的精神我也想听听，看对特区和香港企业有什么新精神和影响，耀邦同志说这次主要是谈经济问题，调整问题。你们仍旧干你们的，不影响你们的特区工作。

【注1】1980年12月13日，中共中央总书记胡耀邦在中南海会见袁庚，听取了蛇口工业区发展情况汇报，事后袁庚做了追记。

【注2】内参“清样”批示：是指新华通讯社专为国家领导人收集的国内外动态清样。此清样需经国家领导人过目并作批示后下发国家高级干部作为内部参考。蛇口工业区开发过程中几个卡脖子的问题在新华通

讯社第2447期《国内动态清样》刊登后，引起了胡耀邦总书记的重视并做了批示。

【注3】包玉刚：香港环球航运集团主席，一条旧船起家，逐步发展成2500多万吨的船队，轮船230多艘，人称世界船王。后走向多元化发展，拥有资产330亿港币，成为香港著名企业家。袁庚开发蛇口工业区时包玉刚曾三次来蛇口，并表示投资意向。

【注4】任仲夷：时任中共广东省委第一书记。1980年11月24日视察蛇口工业区，高度评价蛇口工业区的建设速度和工作效率，并鼓励说：你们就是要这样，根据中央的指示，大胆地搞，闯出一条搞特区的路子来。

梁灵光：时任中共广东省委书记兼广州市委第一书记、市长。1980年11月24日与任仲夷一同视察蛇口工业区。

向谷牧副总理汇报蛇口工业区建设当中的一些问题^{【注】}

（一九八〇年十二月二十日）

谷：我到了你们蛇口工业区，没有看见你。

袁：我六日回到北京，事前不知道谷副总理第三次去蛇口。

谷：你们那里有一位姓什么的指挥，汇报情况说也说不清楚，听说这位指挥出了不少笑话。

袁：人还是实干的，就是文化水平低，知识不广。

谷：听吴南生同志（广东省委书记）说，剑桥大学经济学教授来访问，他问人家“建”的是多大的桥。

袁：我也听说过。

谷：哪里调去的？

袁：从汕头港调去的。

谷：后来我们到了珠海特区，那里什么工业也不建设。

袁：主要没有人去投资。

谷：只好搞旅游，深圳也有个什么水库，也搞旅游。

【注】1980年12月20日下午国务院副总理谷牧在中南海接见袁庚，听取蛇口工业区情况汇报。袁庚根据记录稿整理。

袁：那是西丽水库，是蛇口供水水库，一搞旅游就会污染影响水源，我们持有不同看法。

谷：那么，你快点去和广东省交涉加以制止，否则越搞越大就难以制止了，听说只是一些香港工会，一些中下层人去旅行的地方。

袁：随着工业区的发展，困难越来越多，一个企业经营一个工业区是世界上独一无二的。（袁举了新加坡、菲律宾、台湾、南朝鲜等例子）

谷：这次我到了你们那里，了解到你说的困难问题，我已经和任仲夷同志谈过，以后要他主要负责亲自解决你们那里的问题。我还有一件事要告诉你，深圳特区对你有点意见，可能你也知道，就是你们的名称又把深圳特区都丢掉了，他们有意见，可否用两块牌子来解决，一是“深圳特区蛇口工业区”，一是“招商局驻蛇口工业区办事处”两块牌子同时存在，这不是有什么意思，这样更可以使你们放开手脚，按照你的办法和利用你的香港地位与影响，放胆去发展，我向仲夷同志交待要他抓蛇口，也是这个意思。

袁：是否可以全称为“深圳特区招商局蛇口工业区”，其实我们印发的“投资简介”也是这样说的，叶帅去视察时题的字没有加上“深圳特区”，这只是简化罢了。

谷：你是否和广东、深圳商量一下，用什么名义，怎么改，你们协商解决好了。

谷：你们到目前为止用了多少钱？将来要动用多少。

袁：今年底要支付的全部工程费为九千万港币。

谷：三千万人民币啰。

袁：明年可能也要这个数目，全部投资可能要二亿五至三亿港元。

谷：这就和你们原来报国务院的总投资七千万至一亿人民币相符了。

袁：由于通货膨胀，可能要数目增大些，我们还要负担缴交广东地租四百万一年。

谷：明年要召开一次特区会议一定请你参加。

袁：如果明年四五月份开是否可以在蛇口开个现场会议，那时别墅、宾馆都可能建好了。

谷：那很好，明年四、五月能行吗？

袁：这也是一个压力，可以使我们工程进度加快。

谷：不要因为这个“压力”增加你们的困难。

招商局蛇口工业区工作汇报^{【注】}

——在国务院特区工作会议上的发言

（一九八一年五月）

招商局蛇口工业区，是根据李先念副主席及国务院领导同志于1979年1月31日对广东省革委会和交通部1月6日的联合报告的批示建立的。在中国土地上建立这样的工业区，是社会主义中国的新事物；对招商局这样一个企业来说，是一个大胆的尝试。两年来，我们在中央、省、市和交通部的领导下，在有关兄弟部门的支持配合下，在全体职工的共同努力下，已把工业区初步建立起来了。两年来，我们走过的路程是非常艰苦的；坚持下去，把工作搞好，对繁荣边区、促进地方经济发展和对国家“四化”是完全有利的。

现汇报如下：

一、蛇口工业区的构想和建设概貌

招商局成立于1872年（即清朝同治十一年），是李鸿章“洋务运动”的产物，是一

【注】这是袁庚同志为国务院特区工作会议准备的发言材料。国务院特区工作会议是1981年5月27日到6月14日，由国务院副总理谷牧在北京主持召开，又称广东、福建两省工作会议。这次会议除两省的主要领导干部任仲夷、项南等同志和党中央、国务院有关部门的负责干部外，还邀请了多位经济学家参加。会后形成《纪要》，于1981年7月19日，以中发[1981]27号文件批转下达。这些意见，是对中央作出举办特区决策以后的有关各项方针政策的集成和发展，对举办特区的指导思想、基本操作规程、重要的政策性措施、正确处理内外关系、内部权益分配等问题，构筑了总体框架。它对特区的建立和发展起了重要的作用。

家历史悠久的企业了。在满清王朝及国民党统治时期，由于政治腐败，经济凋敝，招商局的业务一蹶不振。到解放前夕，全部船舶不足一百艘，不到二十五万总吨。另在中国通商银行、湖北煤矿、萍乡煤矿及在商业、房地产业等方面有一些投资。

1950年1月15日，香港招商局响应中央号召，毅然宣布起义，回归祖国怀抱，随同起义的有在港船舶十三艘。从此，香港招商局获得了新生。随着祖国社会主义建设事业的不断发展，特别是交通航运事业的迅速发展，香港招商局及其属下各驻港企业也得到相应的发展。

1978年10月12日党和国家领导人批准了交通部党组《关于充分利用香港招商局问题的请示》，明确地提出了“立足港澳、背靠内地、面向海外、多种经营、买卖结合、工商结合”的经营方针。随后，在十一届三中全会正确路线指引下，香港招商局又进入了一个新的发展时期。一手抓航运，一手抓工业及多种经营。一个较完整的“航运集团”已发展到相当规模，固定资产总值（时值）超过四十亿港元。

为了认真贯彻中央对港澳“长期打算、充分利用”的方针及经中央批准的交通部党组《关于充分利用香港招商局问题的请示》，以航运为中心，进一步发展多种经营，1978年11月，招商局初步考虑拟兴建几家与航运有关并为航运服务的，包括拆船、油漆、货箱、制氧等厂在内的工业企业。但在地价昂贵、寸土尺金、劳动力不足、工资高昂的香港，兴建上述工业是非常困难的，是很难与人竞争的。因此，我们开始设想在临近香港的沿海地带选址建厂，以便利用国内的土地和劳动力，利用香港的资金和技术，把两地的有利条件结合起来，把发展多种经营和建设边区结合起来，把两地的不利因素加以排除。于是，我们在交通部及广东省委的支持下，经过实地踏勘，选定宝安县（现属深圳特区）蛇口公社的滨海地带为工业区地址，并报请国务院批准。这就是我国第一个工业特区的由来。

蛇口工业区位于后海湾西北部，珠江口东岸，东距深圳市区三十公里，与九龙的元朗和流浮山只有一水之隔，离香港中区只有二十海里，水陆交通十分便利，地理环境非常优越，是建设工业区的理想地方。

1979年2月，我们开始进行工业区的各项筹建工作。4月，成立了精干的领导机构——建设指挥部，进行勘测和总体规划，决定从最艰苦的基础工程做起，为建设工厂准备条件。7月，第一期“五通一平”基础工程开始施工。

与此同时，我们成立了发展部，对国外的“自由贸易区”和“出口加工区”开展广泛的调查研究，根据国外的经验，结合我国实际情况，拟定工业区的投资办法，并与

外商、港商进行广泛的接触，洽谈投资建厂。1980年1月15日，公布了“蛇口工业区投资简介”，并据此与外商、港商签订投资协议。到目前为止，我们先后与美国、印尼、丹麦、新加坡、挪威、意大利、澳大利亚、法国、瑞典、日本、加拿大、葡萄牙等十多国客商及港商共五千人次进行过接触，达成了投资协议十四项。投资形式有我国企业独资、外商或港商独资、我与外商或港商合资，我与国内企业合资四种。

各项工作的进度是：

1. 通航问题：计划兴建一个600米长的顺岸式码头和开挖一条3400米长的航道，以供吃水5米、载重5千吨的驳船或3千吨的货轮6艘停靠。1980年2月，首期150米码头完工验收，先行提供使用，边建边营运。第一年港口吞吐量20万吨。

1981年5月7日，码头全部竣工验收并交付使用。1981年4月22日，国务院批准工业区码头对外籍船舶开放。

2. 通车问题：计划兴建一条8公里长、8.5米宽的专用沥青公路由港区码头通至南头，与地方公路干线相连接。这条公路专线于1980年9月已全部建成通车。

3. 通水问题：计划铺设一条14公里长，80公分直径的管道，把西丽水库的淡水引来蛇口。在工业区内建设一个日供水量2万立方米（吨）的自来水厂。1980年6月，管道工程已竣工，先供施工用水；自来水厂则预计于今年6月建成，供应标准食水。

4. 通电问题：计划建设一条30公里长的高压线路，接通深圳市的供电网，并兴建一座总容量九万KVA的变电站。第一期工程已于1980年11月完成，并开始供电，满足当前施工及生产的需要。

5. 通讯问题：计划安装一套可供六百个用户使用的电话交换机以及设有微波线路60条的微波通讯系统。预计今年7月可安装完毕提供使用，用户可与香港互拨直通自动电话和电传电报；经深圳市长途台，接转国内及国际的电话、电传通讯网。

6. 平整土地问题：我们挖山填海，已在第五、六湾平整了土地100万平方米，其中征用公社土地52万平方米，挖山填海造地40万平方米，海边防风林带8万平方米，可供建筑工厂及其他房屋之用的土地74万平方米，平均每平方米投资约需280港元。

总的来说，经一年零十个月奋战，我们基本上完成了“五通一平”的基础工程，为工厂建设准备了条件。从1980年下半年起，中瑞机械翻新厂及中宏制氧厂已开始建筑厂房，并先后于1980年10月、1981年5月建成投产。从1980年12月起，华益铝厂、海虹油漆厂、碧涛苑别墅、中国国际海运集装箱厂、华美钢铁厂、江辉游艇厂和工业大厦等均陆续进入建厂阶段。还有远东（中国）面粉厂、远东（中国）饼干厂、远东金钱（中

国) 饲料厂、拆船厂、华苑海鲜酒家以及石矿厂等, 亦将于今年内陆续开工兴建。一俟上述工厂陆续建成投产, 再吸收一批电子、轻工和食品等独资或合资企业, 一个以航运工业为主体, 以轻工业、饮食旅游服务业为副的多元化的, 产品以外销为主的工业区就初具规模了。

预计到1981年底止, 我们要在蛇口工业区投资两亿港元左右。这两亿港元基础工程投资, 绝大部份为国内承建单位取得, 直接解决了这些承建单位五千工人的“找米下锅”问题, 武装了自己, 又为国家赚取了外汇。去年码头开始营运, 收入六万港元。其他项目均在建设阶段; 只有支出, 没有收入。银行贷款利息高, 负担很重。目前是艰苦的建设时期。到1983年, 许多工厂陆续投产, 预计可从地租收入、码头营运收入及企业利润分红等方面获利三千万港元左右。那时, 银行贷款可以陆续偿还, 日子就比较好过了。工业区的第二期建设也就可以考虑了。

二、几点体会

经过两年的实践, 我们有以下六点体会:

1. 选址要适宜, 规模要从小到大, 逐步发展。

我们认为, 作为工业区的地址, 必须具备三个条件:

交通(包括水陆交通及通讯)便利;

水、电供应能满足工业区建设和生产发展的需要;

生活品的供应有一定的保证。

如果没有具备这些条件, 就应创造这些条件, 从最艰苦的基础工程做起。否则, 是不可能吸引外商前来投资设厂的。

由于蛇口工业区的产品以外销为主, 直接向香港出口或由香港转口, 故选址以靠近香港为宜, 又以设在滨海地带而能利用水运为佳。蛇口有较好的建港条件, 跟香港中区只有二十海里, 离深圳市区只有三十公里, 经过短期建设以后可以充分具备以上条件, 故选择这个地址是合适的。

关于工业区的规模, 我们考虑招商局本身只是一个企业, 力量有限, 故从实际出发, 量力而行, 第一期工厂区工程只搞一平方公里左右的规模(不包括生活福利区每人平均用地40—50平方米)。以后总结了经验, 积累了资金, 培育了干部, 提高了管理水平, 才扩大规模, 继续前进(在第一期工程的基础上扩大规模, 建设难度较小, 所需的单位投资额可以降低)。如果一开始就把规模搞得很大, 力量不足, 尾大不掉, 势必欲

速不达。这个道理, 同基建部门“缩短战线, 集中力量打歼灭战”是一样的, 是容易理解的。

2. 扎扎实实地做好工业区的基础建设, 提供良好的投资环境。

众所周知, 搞工业建设, 交通、水、电必须先行。没有前述三项条件, 又不创造条件, 外商是不可能前来投资设厂的。蛇口原是一片野岭荒滩, 水、电、交通设施一无所有。只有花大气力, 扎扎实实地从最基本的基础工程做起, 首先搞规划, 搞“五通一平”, 为外商投资设厂创造必要的条件, 才有可能吸引外商前来投资。况且, 蛇口毗邻港澳, 香港地区的屯门、元朗、大埔等卫星城市已有工业村之设, 如果蛇口工业区的投资环境不比香港优越, 对外来投资者何来吸引力? 如果不把水电弄好, 工厂开工后, 三天两头停水停电, 人家就会望而却步。因此, 搞好基础工程的建设是很重要的, 是要先行的。国外的出口加工区重视可行性研究, 未建工厂, 先筑码头, 修高速公路, 其理如一。

3. 运用集资手段, 善于筹集资金。

我们搞“五通一平”的基础工程约需投资二亿港元, 同外商或港商合作投资又需一笔可观的资金。钱从何来, 其源有三: 一是获中央批准, 招商局的利润从1979年起五年不上缴, 以供使用; 二是招商局系统的流动资金或暂时没有使用的资金, 自行调剂使用; 三是利用银行资金。

香港是远东金融中心, 加上中东地区及东南亚地区局势不稳, 大量外来资金流入香港, 香港的资金充斥市场, 都要找出路, 向银行贷款是不难的。但是, 要从银行取得优惠的低息贷款, 则须具有良好的信誉, 被认为有可靠的还款能力, 还要同银行建立良好的关系。因此, 我们必须重信誉, 守信用, 不能有失。

招商局在香港的牌子老, 信誉高, 有祖国做后盾, 有相当经济实力, 人家信得过我们, 加上对蛇口工业区前途看好, 故我们从银行得到的贷款是比较优惠的。不仅可以获得优惠的低息工业贷款, 而且利用银行之间的竞争, 争取到年期长、分期还本付息、免除手续费、不需要担保的优惠条件。

由此可见, 我们必须懂得理财, 而且要善于理财, 必须懂得运用资金, 而且要善于利用银行贷款。要使香港的资金, 为我国建设服务。

4. 发挥优势, 扬长避短, 内外结合。

结合之一是招商局发展部和蛇口工业区指挥部的分工协作, 蛇口工业区指挥部抓工业区的施工, 发展部代表招商局与外商洽谈, 并为蛇口工业区作后勤服务。经验证明: 与外商或港商洽谈合作投资由发展部在香港进行这一点很重要, 因为我们在香港了解海

外情况，也便于摸清对手的底细，可避免上当受骗。

结合之二，是内地施工队伍与外地承包商的择优使用，机械设备的择优选购，发挥优势，扬长避短。在一般情况下，如国内单位有力承建的工程，就优先给国内单位承建；如国内单位无力承建或无法保证质量的工程，则找港商承建。如国内能生产的机械设备，在性能、质量、价格都相当的情况下，则优先采用国内设备；否则，择优选购国外的设备。这样不仅节约外汇支出，而且有利于武装和更新国内施工单位的机械设备，并保证工程顺利进行。

5. 必须按经济规律办事。

在施工中按经济规律办事，主要是采取“招标”办法，按设计要求择低价者发包；实行“合同制”，按合同办事，严明赏罚；对生产工人则尽可能实行计件工资制，按劳分配，多劳多得，超产给奖。

我们基本建设中的一些较大工程，及合资项目中的厂房和住宅建筑都采用公开招标的方式，把工程发包给中标单位承建，双方签订合同。除规定工程造价、工程质量、竣工时间等外，有的还规定了奖罚办法。投标者有国内施工单位，也有香港来的一些承建商。采取投标和订合同的好处，一是降低了工程造价，如集装箱厂的厂房，共有六个施工单位参加投标，最高要价是2400万港元，最低要价是1400万港元，最后由低价者投得。二是使建设获得了比较快的速度，如150米长的第一期码头工程。承包单位是交通部四航局，从1979年9月开始施工，合同规定1980年3月底完工。施工过程中有一个时期木材、钢材供应不上，按照过去的常规，没有材料，只好停工。由于这项工程是签了合同的，承包单位千方百计通过内部调剂，解决了困难，防止了窝工，使工程于1980年2月27日完成，提前一个月交付使用。合同兑现，建设指挥部虽然付给了他们一笔奖金，但码头提前使用，却使工业区建设获得了比所付奖金大得多的经济利益。实行了招标和合同制度，我们的建设指挥部也比较超脱，有矛盾，不集中在指挥部身上，各承包单位自己想办法解决，扯皮现象大大减少。指挥部与各施工单位协作得比较好，都照合同办事，都讲求经济实效。

各施工单位结合自己的实际情况，实行有效的奖励办法，将政治思想工作与合理的奖励制度结合起来，调动了广大职工的劳动积极性，提高了劳动生产率。如建设码头时，对运土汽车司机实行定额劳动、超产奖励的制度，调动了司机们的积极性。他们都起早摸黑地工作，运输量普遍由每天三十多车次增加到一百二十多车次，码头工程进度很快。后来上级命令，取消所谓“滥发奖金”制度，多劳不能多得了，于是打击了司机

的积极性，每天运土量一下子就从一百二十多车次下降到二十多车次，工程进度大大放慢。这个问题被中央发现并纠正后，施工速度才又快起来。

职工宿舍问题，我们按照建筑成本，分五十年折旧的商业化的计算办法，拟定了租金每月每平方米9角（暂收7角）的收费标准，比当地公房的收租标准高了三倍，改变了宿舍的维修、保养、折旧全由国家补贴的“吃大锅饭”做法。职工申请住宿舍就要打打算盘了，如租旧民房居住廉宜，就租住旧民房，而不申请宿舍了，更不会申请大面积的宿舍了。这就顺利地解决了职工争住公房，宿舍紧张的大矛盾。

事实证明：只有按照经济规律办事，才能调动施工单位和工人群众的积极性，把建设搞好。

6. 工业特区应以发展出口商品的工业为主，开展多种经营。

有些国家或地区把“面向出口工业”看得很重要，认为这是扩大商品出口、增加外汇收入的重要途径，甚至是加速本国或本地实现工业化的捷径。在蛇口工业区，以发展出口外销工业为主的方向是明确的。我们在洽谈合资项目时，首先对国际市场进行调查研究，考虑产品适合市场需求，销路有保证；工厂设备要先进，按规格标准择优配套，不求大而全、小而全，但求投资少，收效快、有利可图。这就大大地节省了投资额，仅集装箱厂一个项目，就比国内同等规模的工厂投资额减少一半至三份之二。由于“五通一平”基础工程的投资太大，贷款利息负担很重，故在兴办工业的同时，也发展一些投资少，利润高、收效快的商业和旅游业。这是根据我们的特殊情况决定的。国外的一些出口加工区只办工业，不办商业和旅游业，是因为其周围都有发达的商业、旅游业及第三类服务行业。而我们蛇口周围则缺少这些行业，蛇口本身却是一美丽的海湾，故要办成一个富有吸引力的投资环境，非办商业和旅游业不可。

为了保证引进外资有利于国家建设，有效地保护工业区的环境，我们坚持了吸收外资的五项原则，即坚持“五个不接受”：一不接受来料加工，二不接受补偿贸易，三不接受有污染而又无法解决污染问题的工业，四不接受设备陈旧落后的工业，五不接受产品外销占用我国出口配额的项目。

以上体会是很肤浅的，仅供参考。不当之处，盼予指正。

三、问题和意见

两年来，蛇口工业区的建设是比较快的。这与省、市领导，以及各兄弟部门的支持、配合是分不开的。但前进中还有不少困难需要克服，不少问题需要解决。主要有：

1. 思想认识问题

廿余年来，由于“极左”路线的干扰，“闭关锁国”，加上“四人帮”的破坏，干部思想很乱，官僚主义作风和特权思想严重。粉碎“四人帮”以后，特别是三中全会以后，中央大力端正了路线，不断呼吁恢复党的优良传统和作风，身体力行，才有所好转。但由于“左”的影响尚未彻底肃清，一些同志对经济特区的看法还是不一致的，态度是不明朗的，问题不少。

“自由贸易区”已有一百多年的历史，“出口加工区”的发展也已近二十年了。在国外，不管“自由贸易区”或“出口加工区”，都在不同程度上对繁荣当地经济、扩大劳动就业、扩大出口和促进本国工业建设有所助益。在社会主义制度下，经济特区能不能像外地那样，给社会主义经济带来繁荣，为国家“四化”建设服务？经济特区会不会助长资本主义的发展，影响国家的独立自主和主权完整？是不是租界的复活、香港的扩大？对于这些问题，我们内部有些同志是持怀疑态度的，是需要通过实践给予回答的。

正因为对经济特区的认识不一致，态度不明朗，个别部门、个别同志对经济特区的工作就不予积极支持，“卡脖子”和“拦路打劫”的事层出不穷。特区不特，事情难办。如承建单位无理拖延数月的两百米公路沥青路面的铺设，施工单位工人超产奖金的发给，都要靠胡耀邦总书记和谷牧副总理亲自批示才能解决。物资部门供给工业区的材料和物资，往往要我们送进口物品作条件。蛇口工业区小卖部用来照顾本区职工的进口日用品，不时招来麻烦，外单位一些同志买不到，便在工作上借故留难，有的甚至无理取闹。

省口岸办对蛇口口岸的开放，表示积极支持，但他们向省人民政府提出了一个425人的编制，要求我们解决生活及办公用房一万三千五百余平方米，经考虑简化联检手续后，仍要求218人编制和五千六百平方米的用房。这样庞大的编制和大面积的用房，工业区怎能负担得起。又如微波通讯问题，邮电部要求无偿接管全套设备，使六百万港元投资面临血本无归、贷款本息无法偿付的窘境。微波通讯设备是先进的，邮电部却要它与国内的落后设备配套，不准工业区所发的电话、电传通过香港转发世界各地，使先进的通讯设备无法发挥作用，无法适应外商在瞬息万变的国际市场上、利用迅捷灵活通讯设备争分夺秒地把握商机的迫切需求。

“极左”思想影响所及，我们蛇口工业区个别干部也往往采取不正确的态度对待外来投资者，认为指挥部既是工业区的领导机构，就可以干预合资厂的经营管理和生产，要资方什么都要听他的。有些工人还认为中国工人不能听香港工头的指挥，要管中国工

人，必须通过“组织系统”。

以上情况，尽管表现形式有所不同，程度有异，但问题的存在是相当普遍的，是不容忽视的。希望领导上予以注意，从理论上对经济特区的性质、意义、作用、特点和做法予以明确的阐述；在政治思想上加强教育；在工作上抓紧制订相应的法律条例，要求各部门一定要依法办事，对工业区给予切实的支持，以便端正思想认识，扫除障碍，使工业区的建设得以顺利进行。

2. 工业区的体制问题

由于工业区的行政管理工作牵涉到许多部门，举凡外国人的入境签证、边防与海关的检查、外汇管理，户口管理、卫生检疫和物资供应等，无不需要同各有关部门的支持和协助。因此，外国出口加工区的管理机构都具有权力大、领导强、管理体制集中统一的特点。如菲律宾的“出口加工区最高委员会”、新加坡的“经济发展局”和斯里兰卡的“大科伦坡经济委员会”等主管出口加工区工作的机构，大都是由国家总统或总理直接领导的。它统一管理加工区的一切事务，包括工业生产、水电供应、职工福利、进出口业务、投资审批、行政管理和规章制度等；统辖设于加工区内的海关、银行、邮电、交通运输和公安等部门。招商局虽经国务院批准全权开发、经营蛇口工业区，但招商局只是一个企业，蛇口工业区的管理机构只是一个建设指挥部，权力有限。一碰到企业经营管理以外的问题便须逐级请示，左右疏通。有一个环节疏通不到，事情就办不了。两年来，我们在工作中有一个深切的体会，就是同外商打交道固然要万分留神，提防上当；但同国内单位打交道也很不容易。原因是有些单位和个别同志对特区的性质认识不足，对国际市场情况很不了解，对党的开放政策和建设经济特区的特殊做法不易接受，还习惯于老一套，往往受到条条框框的束缚。因而，难免出现互相扯皮、互相牵制、办事拖拉、不讲效率等现象。不及时解决这些问题，工业区的建设是难以成功的。

为了使工业区的管理体制能适应工作发展的需要，我们建议：将现有的“工业区建设指挥部”改为“工业区管理局”，由中央和省授权，使之在深圳特区领导下，成为一个有充分权力的领导机构，统管工业区内党、政、海关、边防、治安、港务、航道、文教、卫生等各部门的工作（各部门同时接受本系统上级机关的业务指导），以便统一领导、统一思想、统一部署、统一政策、统一行动，更好地协调配合，保证工业区建设的顺利进行，避免条条太多，婆婆太多，插手干扰太多等问题的出现。

3. 信用问题

重信用，是一个企业的商业道德；取信于民，是一个政府的威望所系，周总理早就

教导我们在国际交往中要“重合同、守信用”了。对工业区的政策和某些问题的处理，如果朝令夕改，决而不行，就不能取信于人；如果税收太多、收费太高，就难以体现优惠。这对工业区的建设和发展都是不利的。

以合营企业的所得税来说，我们最初与外商签订建厂协议时，是遵照1979年《广东省、深圳市、招商局关于经营蛇口工业区的内部协议》办理，订明税率为10%的。以后，《广东省经济特区条例》公布，规定所得税率为15%。因此，有人一再提出蛇口工业区在《广东省经济特区条例》公布前已签订的合同也应照此执行，更改税率。我们认为这种意见不能接受。为了取信于人，对《条例》公布前已签订的合同仍应遵循国际惯例按原税率不变，否则会给国家信誉造成损失，对引进外资会造成障碍。如果非照15%税率征收不可，则其差额就只好由我们负担，不能失信。

又以简化出入境手续来说，我们是经过许多次的交涉，得到省市的支持，才获得合理解决的。

又以电费计收来说，在招商局与广东省、深圳市达成的内部协议中，本已商定工业区的电费“不高于香港”。但广东省电力局有人坚持要收附加管理费，这样蛇口的电费就高于香港了。生产成本增加了，工业区的优惠条件减少了。这是不合理的！这个问题我们同省电力局争议了一年多，悬而未决，投资客商已有所顾虑。

又以其他税收来说，在最近草拟的《特区工商各税征收暂行规定（草案）》中，规定特区的税收除了企业所得税、房产税、车船使用牌照税和个人所得税外，还有工商统一税。税收种类之多，已失去特区的“特殊”性。同香港比较，还多了一项工商统一税。在这一点上，优惠条件又减少了。

以上问题，希领导上级有关部门慎重考虑。一定要做到“特区”真“特”，“灵活措施”真“活”，以真正优惠的条件来吸引外资。“既欲取之，必先予之”。以为税收越多越好，收费越高越好，何异杀鸡取卵，只会把投资者吓跑，岂是善策？

4. 干部问题

蛇口工业区的干部弱、水平低、数量缺。在领导班子中，急需配备有文化知识、有企业管理经验、年富力强的干部及有一定的政治水平、懂得科学技术的专业人员参加。在各个合资企业中，也急需配备一批具有高、中级专业水平的企业管理人员、工程技术人员和财务会计人员。大半年来，我们曾多次打报告向上级请求调派，再三向有关部门求援请调，结果总是雷声大、雨点小；上面点了头，下边不买账。我们先后接获要求来蛇口工作的知识分子干部和职工来信就有几百封之多，但凡是比较适合工业区需要的，

原单位不是坚持不放，就是诸多留难。如有位工程师要求来蛇口工作，原单位即提出“你要去蛇口工作我们就要收回宿舍”，给这位工程师提了难题，横加阻挠。

“在党的政治路线决定之后，干部是决定的因素”。为此，我们希望上级领导机关对蛇口工业区的干部问题给予认真的考虑，及早予以解决。

对在深圳经济特区建设三十万吨乙烯装置的 批示^{【注】}

(一九八二年一月三十日)

事情是好事，但不能纸上谈兵，撒豆成钱，香港机构就算有一百亿，也不可能这样慷慨投放，何况根本不会有这么多闲置资金，事前不商量不打个招呼，就向中央写报告，我看批下来，彼此被动。

【注】一九八二年一月广东省曾向国务院申请批准在深圳经济特区建设三十万吨乙烯装置，建议国务院同意将原计划在南京化学工业公司建设的年产三十万吨乙烯联合装置项目定在深圳经济特区，认为配合南海油田开发，深圳经济特区若能摆上一套三十万吨乙烯，将迅速成为一座新兴的石油化工城。并表示放在深圳经济特区，这个项目不要国家投资，国家可以作为贷款给我们，以后逐步分期归还。对土建工程，可以组织我驻香港企业（包括中国银行、华润公司、招商局三家，这三家现有百亿元港币资本无处投放），以及广东省驻香港经济机构——粤海公司投资。

会晤梁湘市长^{【注1】}商谈赤湾深水港^{【注2】}问题

(一九八二年四月十一日)

四月十日下午二点半，袁庚副董事长前往深圳市府大楼约会梁湘市长，参加座谈的有周鼎、罗昌仁副市长等。袁与梁首先就谷牧副总理最近来深圳特区视察期间，曾经分别向谷副总理请示特区建设与发展中急待解决的几大问题，以及对谷牧同志嘱办事项互相交换了进展情况与想法。大家一致认为，这些问题一定要解决，时间不能拖得太长，不然将会增加外商投资者的疑虑与我们特区建设的困难。

座谈中，袁向梁湘市长等领导人提出开发赤湾深水港当前需要解决的问题：（1）南山开发公司^{【注3】}将在本月十四日召开筹备会，要把董事会名单、内部协议、投资的比例确定下来。请市里准备派人参加。（2）华泰水泥砖厂的迁移刻不容缓，多拖延一天，国家就要多付一分赔偿的损失。

深圳特区发展公司孙凯凡总经理反映情况说，今天同袁庚同志到蛇口码头接粤海公司副总理许耀兴，准备一起上赤湾实地调查与商讨解决华泰厂的迁移问题，但许因事没来。据了解，该厂的计划投资总额为港币4,000万，包括机械设备的价值900万。目前已进场的设备400多万，连同已付工程费，厂房搭架、码头打桩（设计三百根，已打二十五根）等等合计已花港币2,000万。如若赔偿，估计不下港币2,000万，资方才肯接受。

深圳特区发展公司司马鲁董事长提出异议，让华泰搞下去，究竟影响多大？可否改变赤湾港口码头的整体设计和公路走向？或者先这样下去，以后再把华泰小码头包进

去。他的意见，会上没有得到支持。根据华泰厂的总设计，厂房、码头占面积43,160平方米；码头货物通过量每年100万吨，这两项均占赤湾土地与码头通过量相当比重。

袁庚同志强调指出：赤湾深水港的建设是百年大计，文案已报国务院批准了。地理和自然条件很理想的一个港口，中间给插上一刀破坏了整体，对今后的建设和使用将带来诸多隐患。现在中外人士看后无不表示惋惜，将来子孙后代也会骂我们的。

经过讨论，最后一致意见，通过许耀兴副总经理说服华泰主要负责股东，尽快进来一起协商解决。我们内部进一步调查摸清情况，商量好了再找华泰谈，取得一个较为合理的解决办法。看来，关键是赔偿问题，要二千万港币，数目不少，南山开发公司董事会难以通过，谁也不愿出这笔钱，而且也负担不起。

会谈结束前司马鲁同志向袁庚同志提出问题，说市长们几次催促要向蛇口工业区收取土地使用费，每年港币400万，两年800万，该如何办？袁庚同志就此再一次阐明了观点：要遵守协议。按原来的内部协议，如交土地使用费，工业区的征地费用及学校、医院等市政公共设施一概应由省、市负责。现在省没有执行上述协议，一切市政建设费用均由招商局付出，不仅如此，边检、海关等联检单位的费用也是由我们垫支。若要修改协议也可以。这个问题，梁湘市长陪任仲夷书记访港时明确表示，省市经济有困难不补助，也不收地租，已经当面说清了。希望今后不要再提了，不要给我们制造困难（梁市长插话：要同舟共济）。袁接着阐明：如果市里愿意，可以重新修改协议，就照胡应湘的办法如何？你们把我们当胡应湘好了，就叫“袁应湘”吧，发展公司用土地入股，六四分成。先还清银行贷款本息，赚到钱再分，深圳市得六，招商局得四，你们干吗？

周鼎副市长又提出：南山开发公司只限开发赤湾石油基地所需的那块，不应搞大了，不然深圳市没有多少地方可以开发，（袁插话：有三百七十二平方公里嘛，怎么没多少地可供开发）。梁湘同志说：是的，搞那么大不必要，周鼎的意见对，不能那么大。袁说：把南山半岛划入开发公司范围是去年梁湘同志倡议提出的，报了中央，现在你们又推翻了原来的倡议，如果投资数以亿计，只准开发零点七平方公里。那么，每一平方尺的投资平均值就增大了，谁也难以收回，你们就把我们当作胡应湘好了，你们可以不出钱占大股，先还本付息，赚了钱再分，你占百分之九十都可以，但我可以肯定一百年你也拿不到一个铜板。

袁最后表示：南山开发分司股东多了，各有自己的想法，办事难了。单搞码头港口，不搞别的、综合性开发，是要赔大本的，这道理大家都明白。深圳市到现在据说投资二亿七千万人民币，三倍于蛇口投资，你们心里有数，什么时候能收回，关于这点你

我心里都有数。总之，市里想占多少股就给多少股，赚到钱再按股分成，深圳市可以不出钱。

会谈一直进行到下午将近五点钟才结束，关于地租问题市里也没坚持要收。梁湘市长亲自送袁副董事长到大楼门口握手告别，互相表示要同舟共济共渡难关。

【注1】梁湘：时任中共深圳市经济特区书记、深圳市市长。

【注2】赤湾深水港：赤湾位于蛇口工业区西侧，地处蛇口半岛南端，是优良的深水港湾。

【注3】南山开发公司：于1982年6月14日成立。由招商局发起，内地、香港六家企业合资组建的中国第一家中外合资股份制企业；负责赤湾区域的开发建设、经营赤湾深水港口和海洋石油后勤服务基地。

在口岸各单位负责同志座谈会上的讲话

（一九八二年八月二十一日）

今天惊动这么多同志到这里参加座谈会，感到很高兴，也很荣幸。这种会以前也开过，但没像今天这样人才济济，八个口岸单位还加上两个公司的领导都来了。这个会说是座谈会，实际是汇报，是向各位汇报工业区三年来的情况，也借这个机会向各位表示感谢。最后用很短时间让孙工程师讲讲未来联检大楼的规划，征求一下意见。

蛇口三年之内，发展成一定规模。如今南海油田开发又带来新的前景，十年之后会发展成什么样？确实很难想象。有人说会超过香港，丁午寿先生也这么说。我说不一定，谦逊一点好。如果光谈社会制度，当然我们超过香港。很多人看了蛇口，看了赤湾开发，对前途抱着乐观的情绪，特别是目前世界经济不景气，经济衰退，愈显出这个地方生气勃勃，一致都看好。当前资本主义世界经济糟透了，股票指数下跌。以香港股票为例，恒生指数从过去最高一千七、一千八，而前几天跌到最低九百六十六。世界经济在走下坡路，但还没有走到底，形势就是这样。三年来，我们招商局就是在各种困难条件下经营这个地区的，国家究竟给了我们多少钱？我们向银行借了多少债？今天总会计室头头在座，要向各位交交底。因为今天参加开会的八个单位是国家行政机构，在口岸办领导下监督这个地区健康发展的。因此我们有责任向大家汇报清楚。

要讲蛇口所处的地位，首先要谈谈香港和蛇口的关系和情况。正如香港总督尤德所讲，彼此很难分开，谁也离不开谁。我给尤德讲了，蛇口的游艇厂、货箱厂，有这么大的厂房，这么好的海岸线，你们香港能提供吗？香港提供不了资本家才找到了我，我把

困难承担起来了。我们中国远洋船到香港曾有那么二、三次没有锚地可以抛锚，香港只有七十多个泊位，饱和了，不得不使我们来此发展深水港。尤德讲，“这个地方好，最好能把它搬到香港就好了。”他想是这么想，做梦就是了。去年，前任港督麦理浩参观这里时，在南山宾馆也讲了，工业区搞起来，不仅对内地有好处，而且对香港有好处。总之确是彼此密切关联。

香港碰到的最大难题是世界经济衰退影响，其次是一九九七年的问题。经济问题暂且不谈，一九九七年成为热门话题是怎么回事呢？这是在一百四十年前鸦片战争清道光皇帝打了败仗，于一八四二年和英国签订了“南京条约”，把香港及香港对面一个很小的岛屿昂船洲割让给维多利亚女皇及其世世代代的子孙，成为他们所享有的“领地”。到一八六一年，又将九龙半岛南端的一块地方即界限街以南又割让出去。一八九七、一八九八年，中法战争中国打输了，将广州湾租借给法国。租借后英国就讲不行，说广州湾给了法国，威胁到我整个香港安全，要求将深圳河以南地区同样租借给它。于一八九八年，签订了“北京条约”，将现在的罗湖桥、沙头角一直到这个海边以南“新界”都租借了，借期为九十九年。一九四九年天安门炮声一响，我们向全世界宣布，以前强加给中国人民的不平等条约我们都一律不承认。像香港九龙这种历史遗留下来的问题要在适当时机通过适当方式加以解决。从中华人民共和国成立到现在已摆了三十三年了。毛主席周总理生前规定了对香港“八字方针”：“长期打算，充分利用”。所谓“长期”，只是对短期而言，不是马上收回。所谓“充分利用”，就是做生意、做买卖、做基地，作为观察整个世界的一个瞭望哨，这是总理生前所讲的。我们对香港一贯来采取这个做法。由于一八九八年的“北京条约”将九龙半岛及附近的二百二十七个离岛“租借”，期为九十九年，到一九九七年就到期了。根据英国宪法写明，九龙半岛及这二百多个离岛到一九九七年要交还中国政府。现在离期限还有十四年多，英国人本来用不着着急，但他目前要拍卖九龙地皮时，契约上只有十四年。资本家要办工厂，得考虑多少年才能回收，十四年是不够的；要向银行借钱，银行看你这块土地租期短，就要十二年还清本息。而一般办工厂，十二年资金收不回来。这样地皮就卖不出去，地价下跌，港英政府就维持不了现在这个卖地皮刮钱的局面。一九七九年麦理浩到北京找邓小平同志，问：“香港一九九七怎么办？”希望我们说一句话，“就这样下去吧”，好让他们继续统治。今年四月四日英国前首相也找小平同志谈这个问题。小平同志讲：“如果到时不收回香港，我们这些人谁都交不了帐。”（原话）。道光皇帝卖国了，给人们骂了一百四十年，现在我们能卖国吗？中央领导同志多次接见

香港头面人物时，其中有个别人又提出，主权问题是否还可以讨论一下。小平同志讲得很坚决，他说：“许多人想打倒共产党，找不到理由。如果我们说香港主权可以讨论的话，这就找到打倒共产党的理由了”（大意），那共产党跟道光皇帝不是一样了吗？这次（九月）英首相来，除了谈其它问题外，也会谈这个问题。目前香港股票跌得很惨，尤其是地产股票。新界房地产价已逐渐接近深圳特区的房地产价了。这个世界经济衰退和一些人为因素的情况出现，对我们蛇口工业区是个很大的影响。香港许多资本家到国内投资的信心不足，他们有些人拼命拿港币去换美元。所以美元涨价，港币下跌。除了大地产商兴风作浪外，香港的广大群众，三十多年来从香港角度看大陆情况，感到国内经济发展慢，信心不足。所以近来香港的资本家，来这投资不多，对我们还不放心，怕政局不稳，怕政策多变。凡是已进来投资的这些厂商可以说，是非常相信我们的，但他们也不敢冒险，不敢把财产都投到这里来。我们要想使人们有信心把四化搞上去，把生产搞上去，政局要很稳定，立法必须很具体。有了法不要经常变动，不然人们就缺乏信心。人民生活水平上的差距，也使香港人信心不是很足。香港这个地方，什么资源也没有，除了空气之外，什么东西都要进口。但这五百万人口，在世界上占了一个相当重要的地位。前年进出口贸易额超过我国进出口总和，去年与我们差不多相等，今年我们可能要超过他们一点。大家想想，我们一个堂堂十亿人口的国家，千方百计为了出口，把鸡呀、鸭呀，都挤出来，全部贸易额还不如香港。香港人就会想，你共产党搞了这么多年，还不如麦理浩，不如尤德。这就产生了信心不足。所以第一个是政策稳定不稳定。第二个是共产党究竟行不行的问题，影响了香港人的信心。当然我们有历史上的原因，特别是林彪、“四人帮”的十年浩劫，损失是难以估计的。彭真同志讲，要尊重历史，尊重现实，才能很好地展望未来嘛。从马克思的共产党宣言到现在才一百多年，列宁在俄国取得胜利，也才六十几年。这条路前人没有走过，我们才开始走，一开始就走得那么正，那么对，这不可能。资本主义取代封建社会，从十五世纪开始，整整搞了四、五百年之久，到现在搞得一塌糊涂。当然人类社会还是不断发展进步，资本主义本身虽然是死症，但也还是有能力苟延残喘的。资本主义从封建社会整整搞了四、五百年之久，我们现在才不过三十几年，有什么好争议呢！有个资本家对我说，人家怕你们将来又出江青、又出林彪。我问他：“奇怪呀，你到德国去，怎么就不怕德国再出个希特勒？你到日本去，说日本怎么好，怎么就不怕日本再出个东条英机呢！日本皇帝还没有死，军国主义那么残酷，你怎么不怕，就怕中国再出江青、林彪呢？”他哈哈大笑，无法对答。我说要相信中国十亿人民，他们是聪明的，经过这个反面教训，记忆犹新，历

史是不会重演的。如果仅仅从这点出发缺乏对祖国的信心，是毫无道理的。你自己看不起自己，那只好当亡国奴。新加坡百分之八十是中国人，李光耀祖父据说是福建人，李光耀统治下的新加坡，比英国人统治得好，成为世界上的花园城市，很有气势，基本解决了所有公民的住房问题。说明中国人有能人，他统治新加坡比英国人统治香港还好，那为什么香港不能出个陈光耀、王光耀或什么光耀呢？我看可以吧！所以中央讨论香港问题时，我回去参加了。大家设想，一九九七年香港收回后，或没有收回之前，我们应如何处理这些问题呢？香港人怕将来到期时北京派位行政长官去接管。北京不派了，让香港人统治香港，由香港人自由选举，我们来任命，你们总放心吧。你不是讲香港法律好吗？好，那香港法律不动，但其中有损于国家尊严的要修改。这样行不行？人们有没有信心？就是换个国旗，香港纸币不变，版面换换，还叫港币，行不行？除了外交、国防权外，香港还可以向外派出商务、贸易、文化代表，自己可以签发护照。有人担心到时内地人都涌进香港怎么办？到那时可能更加严格，内地人更不容易去香港。将来香港连同澳门要成立行政特区，宪法草案卅条有了个伏笔。人大讨论，批准后，将来香港、澳门、台湾，都属于中国的行政特区，保留它的资本主义制度。在我们国家里，允许两种社会制度同时存在。这个资本主义制度准备让它生存多少年呢？最少五十年吧！为了稳定人心，我们公布了中国银行在香港买地建大厦的消息，想向香港说明，香港是可以稳定繁荣的，应有信心。糟糕，这个消息一公布，香港股票当天跌了一百点。因为，群众一看港英卖给中行那块地比市价跌了一倍，更慌了。有的说，中国银行迟不买，早不买，现在可能要收回香港了，中国银行有信心，那我们就没有信心了。本来招商局在西环买了一块地准备建万吨级码头，现在也不敢宣布了。这说明香港有些人对我们缺乏信心，特别是大地产商和一些偷渡出去的人。

我们面对着一九九七年的问题，面对着世界经济不景气的问题，这对我们发展特区，带来了一定困难。这困难，有上述客观上的原因，也有我们工作没有做好的主观上的原因。但是我们有一个很有利的形势就是南海油田要开发。到这个月十七日，几乎所有世界上最大油商，共卅三家都参加了这次投标。还有一个特点，就是他们看中了珠江口海域，这是最近蛇口工业区的地方。我们国家规定，凡外国公司开发我国沿海石油，一定要以内地作基地。珠江口开发石油，后勤基地在哪里呢？就在蛇口，在赤湾。赤湾没有开发之前，先在蛇口过渡。七月五日万里同志把我找去，谈这个问题。他说，从现在开始，到一九九二年，将有二百亿美元海洋石油开发投放到你们那里附近去，你们有没有本事承担？能不能把40%的服务费用收回到国内来，二百亿元其中40%就是八十亿

美元，等于将近500亿港币。这个数字可不简单，差不多等于蛇口全部（包括工厂）投资（七亿港币）的七十倍。这个数字很大。今年十一月、十二月就可以谈判定了。明年四月十五日前后各油公司就要进入现场。直升飞机场地基本选好了，其它供油、供水、照明、管道、办公、外国人宿舍等等，都要着手落实，工作会很繁忙。现在为南海油田开发的机关很多，海洋石油总公司在北京，广州有个分公司，有东部公司、西部公司，广东省有联合服务公司，还有我们南山开发公司，香港有个近海油田服务公司，外国人也搞不清楚，这么多公司到底谁管什么。这说明我们本身缺乏经验，长期以来用行政手段处理商业问题惯了，用行政命令去做生意，现在还是这样。将来开发油田，也有这个问题在里面。不但外国人不习惯，我们自己有时也搞不清楚，感到难办。无论怎样，总之，大好形势摆在我们面前，尽管世界经济衰退得一塌糊涂，股票下跌得人心惶惶，但唯独这个地方，外国人天天川流不息地进来，大家还嫌两班船太少。这是说我们的形势很好的。

三年前我们开发这个地区时，是小打小闹准备搞拆船，把废钢炼成建筑用的钢材，招商局需要油漆，就办了个油漆厂，需要货箱，就办了个货箱厂，我们没有更多的打算。没想到三年来情况发生了变化，我们原来的想法大大地落后了，形势在不断的发展，迫使我们不断地前进。不是我们有什么先见之明。现在这个地方像点样子了。讲到这个问题，首先要感谢各位，特别是我们国家各个政权机构，你们按照我国规定法律，来监督这个地方，保证它能健康地发展，到现在为止，还没有出现过大的案件，应归功于你们在座各位。这说明口岸各单位，特别是海关、边防，为保证这个地区的健康发展，起了非常大的作用。我非常希望今后我们的法制能够更健全，使这个地方在对外开放，大大打开这个大门的同时，能够风平浪静。当然完全风平浪静不可能。我们面对的就是些资本家，资本家天天想方设法赚利润，外松内紧，就是要对他们限制严些，我看很有好处。一九七九年八月这里开始建设时，各兄弟单位来得最早的有李发贵、王德祥、张汉强三位同志，他们是这里的“开发元勋”，功劳大大的。我在这里要代表招商局向他们衷心感谢。随着工业区发展，你们人员越来越多了，希望你们继续发扬勇于负责的精神，保证这个地区能够健康地发展。老苗（深圳海关关长）知道，你们海关法从李鸿章时期到现在，是不断立法，有些是在过去基础上创新，有些是不断修改逐步完善，但至今还没有搞出一个特区法来。这样就会产生一些不适应问题。海关的条例我没有去研究，我想李鸿章时期的法是否还有影响，听说苗关长是最早来接管九龙海关的，情况最了解。总之，现在特区海关法还没有，应该在原有基础上结合特区情况不断去充

实。我们的立法还不是很健全的，在这个过程中，难免会产生一些问题，还会产生这样或那样一些不足之处。我很坦率地讲，到现在对特区这个问题，中央虽然三令五申，开放的决策不变，但有些人有不同理解，以至反应到各个方面下达的文件，有这种说法，有那种说法。比如这个机关下达的文件是否就适合于特区呢？能不能引用呢？例如国家某委文件规定，所有汽车一律禁止进口。如要进口要经中央一级批准。保护民族工业，我双手赞成。这次在北京开会，我发表了一个意见，如果六机部，造船的船舶技术进出口公司，按照为包玉刚造船的条件，我们招商局全部的船舶都在国内造，一条也不在国外造，行不行？没有人回答我这个问题。所以问题在这里，去外面采购设备，并不是我们愿意的。大家都看到了，就是前面，码头仓库盖了半年多了，还是停工待料，就是等武汉的钢材，因为对方没有按合同如期交货，至今还是一个架子。如果与日本人订合同，规定钢材什么时候运到什么口岸，他敢迟半个小时吗？他不敢。华益铝材厂的二十七日本人，二十三天把整个工厂上层构架全盖起来了，因为合同签了，他们日日夜夜，一身汗，一身水这么干下来的。工厂那个烟囱，本来很简单，45天为日本人投标得了。中国工程队这么多，投不到。原计划45天完成，日本人42天就交付使用了。码头的这个仓库，就等钢材，武钢有，就运不来。同样理由，我们不是不想用国产汽车，如果一个零件坏了，要找备件可麻烦了。是否可以这样说，如果不是采用外面进口机械设备的话，蛇口工业区不可能有今天的速度。在这个问题上，我希望各级政权机构在监督这个地区健康发展的同时，有些地方应该灵活一点，网开一面，才能把特区搞活，尤其在没用具体的特区法之前，我们衷心地希望不要因此而卡死了。再说个例子，不是批评哪个人，这是某委不准进汽车的文件下达后，有个华侨，也于爱国热情，在工业区买了一幢别墅。有一天，带着孩子进来住，孩子带来了一双溜冰鞋，因为是四个轮子的，海关一位同志不同意带进来，说这是四个轮子的不能进口。这个华侨很气，说“老子再也不来蛇口了”。蛇口工业区已投资下去的东西，总共是七个亿港币左右，我们国家回收了约三亿港币外汇，主要是建筑工程费用，使一万二千人在此就业，工资比内地稍高，这有什么不好呢。现在开始三十七个项目，陆续投产，但离这个地区的发展和繁荣还差得远，估计还需要三年时间，才能使这里就成一个稍微像样的小型海港工业城市。如果卡得过死，这七亿投资就危险了，我们国家的威信也受影响。一些同志认为工业区不错了，我看满足是不行的，看不到它的危机是不行的，要克服困难，继续前进。香港人不是没有信心吗？信心不是抽象的，是有物质基础的。要真正从这里搞出东西来，使他们看到这里有钱赚，比香港还好赚，中国政府是通情达理的，招商局说话是算数的，所有

政府工作人员是非常有礼貌的，国内执法如山，非常严肃又非常讲理的。如果是这样，人家就会来了。这些都是我们大家共同努力、共同有责，去改变人们的看法，去增强人们的信心。现在有的资本家赚了钱，开始讲了一些好话，这是好的现象。昨天尤德与丁午寿兄弟谈话时，丁氏兄弟他们就讲了许多好话嘛。货箱厂的生产经理英国人雷洛，对尤德提出的问题，回答得很好。我讲过一句很“右”的话，无论如何，要保证第一批进来的资本家，能赚钱，产品能销得出去，这比什么大公报、文汇报的宣传都好。这话可能是很“右”的，可能有人会说袁庚是资本家走狗，卖国。如果使五百万人对我们无信心，好吗？使这里两平方公里土地晒太阳好吗？使七亿投资付之流水好吗？

蛇口的工资还很低，百分之十的外币津贴，你们（指口岸办系统）没有，不能和工业区系统职工一视同仁，这个原因不能怪我们。这要追到财政部门或者更上面那里去了。因为没有批准嘛，这得一步步解决，也就是说还有很多问题没有解决。有待解决。我昨天跟尤德说，“欢迎你来参观我们的工地”。为什么说是工地？因为我们的许多工作还没有上轨道。工业区还处于一种工地状态中。因此许多地方对你们照顾不够，请各单位、各位包涵。过去解决这些问题没条件，现在“五通一平”基本上搞好了，在这个基础上，要绣花就该绣上去了。有些过去没有条件解决的，可以逐步解决了。例如，别墅盖好了，人家不来这住，就冷清清，这个问题要解决。那怕真住进一、二千香港人或外国人，也会带来一定繁荣。否则，我们这里开放了，别墅也卖了，但就是无法进来住，因为他想买家庭日用品买不到。带东西进来，手续繁琐，什么都不便利，如果这个地区能按照我们的设想，用铁丝网围起来，让一些人能来去自由，免税，变成类似香港一样可以便利提供日常生活用品的地方。这就是按照“前松后紧、外松内紧、简化手续、加强管理”十六个字去办，这是任仲夷同志两年前讲的话，否则你“开放”了，进口的东西卡死了，这也是个死港，冷冷清清，不繁荣、不活跃。将来外国石油公司的人进来了，要用我们这里作基地。石油部跟外国公司是这样签合同的：你（石油公司）要先用中国的基地，如果中国基地的东西比外面贵的，然后你才能到外面去卖。这条石油部跟人家签了，我们作了保证，房租我们比香港便宜，等于新加坡的90%的价钱。上次南山公司召开董事会，我就这样宣布的，所有在蛇口对石油公司的服务，跟新加坡的价钱比较，我们不能高过它，只能达到他们的90%，包括地价、自来水、房租和一切服务。这里一瓶可口可乐打了税，等于三元多港币，高出香港一倍，这样谁愿意进来呢？钱是他们的钱，让他们带进来这里消费，使这里繁荣起来好呢，还是不要他们在这里消费好？他们进来，很多社会服务行业都可以活跃起来。就业也就多了，整个社会就活起

来了。万里同志跟我讲：“你这个地方（指蛇口）就拿来作试验，不要怕犯错误。”我不怕，已六十几岁了，过线了，有朝一日要整我，恐怕你找不到我了。可能会找到你们这些年青人。总之要把这个工业区共同搞活。繁荣兴旺起来。这个问题还有待大家商量解决。

这里我们要检讨的是，平时我们跟各位通气太少，像这样给你们经常汇报太少，彼此之间难免有些问题扭不到一块。招商局及工业区一些同志是否有盛气凌人之处？有些重大问题，没有给你们通风报信，甚至把你们一些单位漏掉了。造成彼此有时不够了解。例如：工业区建设需要借钱，中国银行就把招商局当外商，利息按外商计算，比较高。今天总会计室林大发同志在场，他掌管财务，了解情况，可以证明。蛇口工业区虽然不是财政部，不是计委，也不是银行，拨的款，但我们完全是国家的企业。不同的是我们按经济手段来建设工业区的，是自筹资金，自负盈亏的经济实体。广东省、石油部的一些领导来这儿看了，说：蛇口作石油基地很好，你们五湾码头腹地，我们全要了。我说，“行呀，签个协议，一手交钱，一手交货，兄弟无情，六亲不认”。所以有人说招商局有点臭了，说招商局就是讲钱。如果中国人都不讲钱，那么我们这个国家就完蛋了，吃大锅饭嘛！这些钱是我的吗？我能带走吗？我们不过是想在这里为国家闯开一条按经济规律办事的路子来，看行不行，用这样的搞法，能不能使经济发展得快些，此外并无他意。有什么意思呀！如果说，你来吧！谁来都可以，吃饭不要钱，住房不要钱，可能大家都会说好话，说招商局阔气，那就完蛋了。这个国家没有希望了。如果出现了这样一批败家子就全完了。无论是广东省，还是石油部，要解决石油基础用地，只有一个办法，就是按经济手段解决彼此关系，此外没有别的办法。当然大家首先是共产党员，首先是政治。我这个意见不一定所有的人都同意，包括工业区领导层也不一定是这样想。因为三十多年来，我们吃大锅饭吃惯了，这个碗是铁的，放到地下用锤子也砸不碎的。按理我们这个国家本来应该很富的，什么宝藏都有，但就是穷。因为吃大锅饭使人的积极性和创造性发挥不出来。万里同志对我说，中国有三个东西搞坏了，一个是铁饭碗，一个大锅饭，一个一刀切。上次陈慕华来了，我给她讲了这样一个“故事”，广东一个代表团到新加坡，新加坡发展局局长（中国血统）说，中国人作为具体的每个人，是挺有才干的，但作为一个整体，就显得不聪明了。这是第一条，第二条，中国人最会做生意，但是要离开大陆才行。三十年来，我们在这个问题上吃了很多亏。

我们想在蛇口闯出一条路子来，革新一下，改变一下，但碰到的阻力很大很大。有些人三十年来的那些“越穷越革命”阴魂不散。这不是说社会主义一无是处，我们有很

多好的东西，这些东西需要发扬，发展。但也是很多东西需要改革，需要创新，需要闯一条路子出来，这当中，可能会犯这样或那样一些错误，出现这样或那样一些缺点。但这并不可怕。如我们工业区的工资，准备改为职务工资，现在还是铁饭碗的工资。在改革过程中，就有很大的阻力，很多看法不一样。例如这一期即将培训出来的干部，他们倡议全部签合同，从他们开始搞职务工资制，任何进来的人必须考试，任何经理必须经过培训中心学习，考核，要有文凭。这些改革一些人不通，一听到学习就害怕，好像离职学习是犯了错误。我们从国内国外、香港请了许多教授进来讲学，培训一年，花了好多钱。但有了这么好的学习机会，来培训干部，一些人却感到害怕，感到不以为然。这可能是林彪、“四人帮”办的“学习班”搞怕了。现在前进过程中，摸索试验过程中，都碰到很多很多困难。比如对合资企业，对资本家工厂、企业，管理他们的办法是通过什么来实现呢？招商局也好，指挥部也好，你无权插手他这个工厂内部事务，去指手划脚。那谁去管理这个工厂呢？作为工厂企业他有董事会，他们自己经营。但作为整个国家怎么样去监督这个厂呢？海关，对你（指工厂）进来的东西，我监督你、登记你，进来多少机器，出口什么产品，你要逃税，银行、税收部门来监督你，加班超过工时，工会来管你。如果有人喝酒开车到处去跑，交通警察去管。国家政权在这个地方就起这个作用。作为党委书记，我什么时间到你厂去就去，像内地党委书记什么都管，那不行。有的做团的工作，在人家开工时间到厂去发表给团员填，工人正在做工，你去发表格，那资本家当然不干了，有些人对此还有意见。人家资本家进来就是要赚钱，不赚钱干什么，你还要保证他赚钱。那用什么来监督他们，来管他们呢？用警察、用海关、用边防、用银行、用会计。社会有社会秩序，不能因为你是党委书记，就无所不包，发号施令。这叫党、政、企分开。在内地可以，而在这你要靠人家厂的经理，你没权，因为经理是董事会聘请的。除非他违法你逮捕他。我们对这一套不习惯，这就是改革嘛，但就这样也碰到不少困难，这困难往往不是来自外面，而是来自我们内部头脑中三十年的习惯势力。我有时感到很担心，感到继续前进很困难，今天不是向大家诉苦，这说明我们每前进一步都有很大阻力。由于我们的工作没有做好，与大家通气不够，对大家照顾不到。应该说，大家到这个地方，住房呀，生活供应呀，都照顾不够，要一步步改善，共同克服困难。我们做得不够的地方，请大家包涵。

关于集装箱厂的问题给万里同志^{【注】}的信

（一九八三年一月八日）

万里同志：

我写这封信给您，只是想汇报有关我国集装箱厂的问题。

五十年代世界航运史上开始出现合理的集装箱运输，航运发达的西方国家纷纷设立集装箱厂，时移世易，七十年代这一行业已逐渐转移到亚洲地区。日本、南朝鲜、香港、台湾省取代了欧美集装箱的制造的垄断地位，欧美集装箱厂几乎全部关门。

我国在七十年代初期开始在宜昌船厂试制集装箱，由于“关起门来发明别人早已发明了的東西”，一直在主要工艺方面（重压下不变型）没有过关。

一九八二年，我国一下子先后在广东有三个集装箱厂兴起，一个是蛇口厂（招商局和丹麦合资），一个是大旺厂（香港资本和侨务办合办），一个是广州造船厂的附属厂（外资补偿贸易）。三个厂合共年产三万个20尺标准箱，均经国际船检社检验合格，以蛇口厂为例，已远销美国。这在世界集装箱生产史上已和我国造船工业一样使西方世界刮目相看。

正是去年，日本三家大厂和香港的捷和厂纷纷倒闭（当然与世界经济衰退有

【注】万里：时任中央政治局委员，中央书记处书记。

关)，我国土地和劳动力充裕有利条件使我们成为强大的竞争者也是重要原因。

但目前我国上述三个厂碰到的困难是世界性航运业衰退，集装箱订单大大减少。日本尚未关门的四个厂，为渡过难关，削价和我们竞争，每个20尺标准箱从2300美元降至1680美元（据知每个亏蚀三百美元）。中国的主要买主是远洋运输公司，在去年十二月下旬在北京运洋公司召开的集装箱投标报价会议上，蛇口集装箱厂率先将价格降低至日本报价水平和交货条件相同，大旺厂也响应，才在会上争取到一千三百个二十尺的集装箱订单，由于多种原因，四十尺集装箱的订单还是给了日本厂家。

我认为，当前国际集装箱运输竞争异常激烈，而我国集装箱运输尚刚刚开始，应该支持我国集装箱运输的开展，而我国（包括特区）有能力生产出符合国际运输要求的集装箱并能满足国内的需要时应优先订购，以保护民族（包括特区）工业。为此建议除本国集装箱厂在价格、质量和交货时间上要具有竞争性外，国家必须在税收上给予优待，进口箱可以征收一定数额的关税，而对本国（包括特区）生产的集装箱则应豁免关税以提高其竞争性。这样用箱单位则应优先在国内各厂选购，使我们在西方经济衰退尚未见底订单减少的情况下，有足够力量和日本等国家地区争一日之长短。这是关系到对我国新兴工业的扶持，和长我国人民志气的问题，像我们这样一个大国应该有自己的集装箱厂和使用自己生产的集装箱，并一定要进入国际市场。

以上是否有当，请批示。

袁庚

一九八三年一月八日

对海上世界^{【注1】}股份有限公司经营方案的批示

（一九八三年一月二十四日）

这份报告分析基本上是比较科学的，但经理部门的思想，总想求全，什么都搞好了再开张，因此要推迟至明年二月（春节）开业。我个人认为不要等什么条件都具备才开始营业，早点开业可以逐步改善，逐步练兵。

对于客流量估计，不能光看现在住房率，应看这一、二年来住房率增长是以几何级数增加的。最早南山^{【注2】}（只有六十个房）也住不到50%（去年），而今招待所（三百床位）、太子^{【注3】}也上马了，总数可以达到75%住房率。这种速度推算明年下半年，明华^{【注4】}是可以达到较高住房率的。何况还有其他方面收益（往往是很关键的主要的）。要逐步上马，不断地在营运中完善和增加。如果认为什么都搞得好了才开业，恐怕永远也不可能十全十美，准备开始半年亏损。人是要有点精神的，把企业成败当作个人成败，呕心沥血全力以赴搞好经营，服务一流，那怕一时赚不了钱，以至赔钱也是可以允许的，谁也没有把握一定赚钱，但有一点我是始终相信的，蛇口工业区需要像明华轮这样一个“海上世界”，这在全区来说是增添蛇口的异彩。对经理部人员我是信任的，应给予他们更大自主权，以便于发挥他们的群策群力的创新和负责精神，让这些年青人去闯出一条新路子吧，要支持，不要一遇挫折就泼冷水。但是对于他们一些面对困难束手无策或克服困难决心和勇气不够，则要加以批评。

明华轮至今已半月了，一直抓得不紧，没有一种紧迫感，现场冷冷清清，船上地上工程进度慢，互相埋怨，人事部门在调人方面不够有力，董事会有时处于无人拍板状态。

我于七日晚上和船上经理部人员谈了一下，感觉同一天上午在管委会上我提出的批评他们承认，他们表示立即动员加紧岸上工程。同一晚果然夜间施工进度上去了，他们说可以提前五天。

从明华轮和全面工作，我感到很难过。我和经理部人员谈话时有激动情绪，可能他们年青人受不了。但他们事后都表示一定要很快把船上准备工作抓快，争取早日部分开业。

致海关总署领导的信

（一九八三年三月一日）

海关总署并报王润生同志^{【注1】}：

你们一月三十一日在给张劲夫同志^{【注2】}的信中，就我对我国集装箱厂问题的建议谈了三点情况和意见。你们在第三点意见中仍然认为：蛇口生产的集装箱如经批准转销省内非特区或省外，需按照进口货物一样缴纳关税和工商统一税。我觉得，有必要将蛇口生产集装箱的情况作下述补充说明，以便你们重新考虑我的意见。

蛇口集装箱厂^{【注3】}是招商局与丹麦宝隆洋行合资经营的，各占股权50%。它是我国新崛起的四个中外合营或补偿贸易的集装箱厂之一，是蛇口工业区目前中外合资的几个大厂之一。该厂经营的成功与失败，将直接关系到我国（包括特区）这项新兴工业的发展，关系我国经济特区的声誉。况且，目前我国还没有独资生产的集装箱厂，不存在对内地集装箱厂的发展不利的问题。为此，在目前世界航运业衰退、外销订单减少的情况下，希望海关总署从扶持我国（包括特区）新兴工业发展和维护我国经济特区声誉方面考虑，对蛇口生产的集装箱内销本国给予减免关税的特殊照顾，不要采取一刀切的办法，对它与一般从国外进口货物等同对待。

蛇口内销的集装箱是在我国土地上（特区内）、由我国工人制造的。它所采用的材料中，有90%（制造集装箱的钢板）是购自我国武汉、仅有10%（制造集装箱的角钢）是从国外进口的。按照你们信中第二点意见，蛇口生产的集装箱内销本国，即使不能全部豁免关税，也只应对其进口料、件部分征税，即只应征收1%的关税。

以上建议妥否，望指示。

袁庚

一九八三年三月一日

【注1】海上世界：1983年8月蛇口工业区购置了法国退役邮轮明华轮，停靠蛇口工业区管委会总部所在地——蛇口六湾，以其为主体开发海上多功能娱乐中心，定名为海上世界。这是我国第一艘由邮轮改装的海上酒店和娱乐中心。1983年11月20日“海上世界”局部开业。1984年1月26日邓小平视察蛇口，袁庚请邓小平到“明华”轮做客，邓小平即席挥毫题词“海上世界”。

【注2】南山是指蛇口的南山宾馆，是蛇口创立最早、档次最高的酒店。位于蛇口六湾海边。

【注3】太子是指蛇口太子宾馆，位于蛇口太子路。

【注4】明华：是指“明华”轮中的酒店。“明华”轮，是法国建造的万吨级豪华邮轮，九层高，原是戴高乐的私人游艇。1962年，法国总统戴高乐为这艘邮轮下水剪彩，随后它出入过全球100多个国家的港口，近百名流国家首脑曾登临。1973年，这艘游轮被我国购买，命名为“明华”轮。1979年，廖承志曾率团乘此轮出访日本，它因此被称为“中日友好船”。1983年8月，“明华”轮被蛇口工业区购买，坐滩在蛇口六湾海滨。

【注1】王润生：时任海关总署署长。

【注2】张劲夫：时任国务委员。

【注3】蛇口集装箱厂：是指1981年招商局与丹麦宝隆洋行香港分行在蛇口工业区合资创办的中国国际海运集装箱股份有限公司。1982年9月22日正式投产。

关于赤湾港人员配备问题致李清部长^{【注】}的信

(一九八三年三月四日)

李清部长并部党组：

关于赤湾港建设，自去年八月份正式动工以来，工程进展基本顺利，至今年二月底止，港池、航道的挖泥量已达250余万方，完成挖泥总量六分之五以上，航道已浚深至负8米，港池负6米；200米深水码头打桩工程已全部完成，码头已回填土方近15万方，浇灌混凝土工程已于二月廿四日开始。如工程顺利的话，预计五月份码头可具备停靠万吨船条件，并可进一步配合建设石油后勤基地码头。

鉴于上述情况，开港的筹备工作迫在眉睫，由于南山开发公司是一新成立单位，用集资办法开发港口，对港务管理缺少经验，如即时零散向一些港口要求支援调人，恐难在短期内形成有机的指挥系统，适应对国内外开港需要。同时，为了摸索一套适合特区特点的港口管理制度，并为将来发展妈湾深水港作准备，申请由部里抽派计划、调度、理货、港机、港监等有关人员组成一个精干的工作组，帮助赤湾港建立体制规章制度，开展业务，调集船舶机械设备；并推荐选调有关人员和培养港口管理干部，工作时间为叁个月至半年，以求该港尽快形成生产能力，发挥经济效益，为南海石油勘探开发和外贸、省、市、工业区运输服务。

以上想法妥否，请速批示。

中国南山开发公司 袁庚

一九八三年三月四日

抄报：国务院特区办

【注】李清：时任交通部部长。

致清华大学校长刘达^{【注1】}函

(一九八三年五月二日)

刘达同志：

迭获来书，喜不自胜，前蒙不远千里而来，使海角生光，今又一再赐教，感奋难已。

拜读《考察报告》^{【注2】}后，深感您以如此短促时间，深入实际，捕捉了事物的本质，七点意见不仅笔触爽朗，而且画龙点睛，切中要害，如能在财政数字上删去（因涉及公司在香港收支和税务问题）争取在《人民日报》公开发表，将是对工业区的极大支持，对内地和港澳人心将产生良好影响，未知以为然否。

关于小余^{【注3】}之事，同志们对您大公无私精神至为钦佩，清华失一小余，无妨大局，蛇口得之，如虎添翼。梁伟清同学事已去函联系。行看清华桃李满天下，工业区将受其惠。

如有机缘返京，当趋庭聆教，但班门弄斧则敬谢不敏了！

暑假如南来，请不吝再移玉南山。近来形势大好，每登微波楼，均有清新感，此均拜各位长者之赐。临风北望，每任翘企。

专此奉达

并叩教安

袁庚

五月二日于蛇口

【注1】刘达（1911—1994）：又名成栋，黑龙江人，1937年入延安中央党校学习。曾任中共晋察冀一地委组织部部长、五地委书记，哈尔滨市市长。建国后，历任东北农学院院长兼党委书记，林业部副部长，东北林学院党委书记兼院长，中国科技大学党委书记，国家标准计量局局长，清华大学党委书记兼校长、名誉校长。

【注2】考察报告：清华大学校长刘达应袁庚要求来蛇口考察后形成的报告。

【注3】小余：余昌民，清华大学毕业生，后任蛇口工业区总助、研究室主任、文化公司总经理等。

对凯达厂女工郑艳萍投诉之事^{【注1】}的批示

(一九八三年七月六日)

应立即布置郑艳萍向地方法院提出控诉^{【注2】}，传讯余振统^{【注3】}。
速转蛇口王今贵副主任。

袁(庚)

【注1】郑艳萍：蛇口凯达玩具厂的打工妹，因投诉公司老板无休止的加班加点，引发了改革开放后中国第一起劳工纠纷案。

【注2】指郑艳萍投诉事件

启者：接六月十七日来函，关于本厂职工郑艳萍向贵公司投诉之事，公司管理当局经详细调查后，认为公司职员在处理郑艳萍工友事上是根据公司订定的管理方法执行，并按照本公司与贵公司在一九八一年九月廿九日所签署的劳动力协议内容及精神处理，因此贵公司要求本厂恢复郑艳萍工作，恕难接受，专此

敬覆

招商局蛇口工业区劳动服务公司

凯达企业有限公司

副本呈送

招商局袁庚副董事长

招商局发展部

一九八三年七月四日

【注3】余振统：蛇口凯达玩具厂总经理。

对“南海一号”钻井平台^{【注】}修理合同的批示

(一九八三年九月)

虽然条件苛刻一点，但争取修理第一艘平台，其政治意义和长远影响远远超过经济意义。已经签字，大家都支持决不后悔。

袁(庚)

【注】南海一号钻井平台：是中国海洋石油公司1976年从新加坡购买的海上石油钻井平台，是我国最大的自升式钻井平台。

在沿海部分城市座谈会^{【注】}上的讲话

(一九八四年三月二十八日)

在我党取得全国政权之后，美帝国主义发动侵朝战争，长期封锁我们，至今巴黎统筹委员会仍然有效。这种由外部强加于我们的封锁达二十年之久。七十年代初，我国在联合国恢复了合法席位，中日、中美相继建交，按理可以把门户开放一点，呼吸外面的新鲜空气，可是林彪、“四人帮”一伙自己把自己禁锢起来使我们几乎在长达三十年时间里处于“闭关自守，自给自足”的状态。一旦和外界接触，真有“山中方七日，世上已千年”之感。一觉醒来，看到世界发生的变化，发觉别人已开始进入“讯息社会”时代，年青人感到蒙受屈辱，是完全可以理解的。在这个时候，“振兴中华”的呼声，从人民的心中，带着蕴蓄已久的爱国激情喷发出来了。党中央接过这个口号，三中全会提出对外实行开放政策，完全代表了全国人民的意志和利益。

当对外实行开放政策，经济特区进入第五个春天的时候，小平同志视察了三个特区，总结了办特区的经验，提出把特区的某些政策运用于部分沿海城市，这将使我国开放政策的实施进入个新的局面。

梁湘同志代表我们作了综合性汇报发言，我只从一个侧面，一个局部作一点补充。

一九七九年一月三十日，我们向先念、谷牧同志汇报开发蛇口工业区的构想，先念、谷牧同志听了很感兴趣，要把整个蛇口半岛都划给我们。当时由于思想不够解放，只要了现在二点一四平方公里的“弹丸之地”，弹指一挥间。四年半之后，小平同志视察了蛇口工业区，指出“蛇口快的原因是给了他们一点权力”。事实确是如此。蛇口有多大权力呢？可以审批五百万美元的项目，招商局可以从每年的利润中留成十分之一左右来投资、而且只限五年，去年已经到期了，总共才五千万元，就这么一点权力。我们正是凭这一点权力，在二点一四平方公里荒地上进行了冒险的改革尝试。

首先是在干部体制上的改革。早期我们的干部都是从交通部政治部抽调来的，时间不长，就发现问题了。我们有的干部科学文化水平、国际基础常识太低，不能适应对外开放工作。英国剑桥大学经济考察团来访问，我们有个领导干部问人家：“你们大学是建多大的桥的？”有个领导干部向谷牧同志汇报，为了说明他自己思想解放的变化程度，认为不止是一百八十度，而是三百六十度的转变。有个干部问美国商人说：“英国讲的是英文，美国讲的是什么文？”谷牧同志批评我为什么还用这样的干部。一九八一年我们开始向中央写报告，要求打破传统办法，要通过考试从全国招聘人才，以改变干部队伍落后状况。蒙中央组织部大力支持，大开绿灯，我们先从清华、上海交大、同济、浙大、海运学院等理工大学毕业生、研究生中，经过考试，招聘一批人才，经过分期培训，加以考察任用。现在蛇口七百九十三名干部中，有四百九十四人是工程师、大学生、专业技术人员。他们多通过这一途径从四面八方汇集于蛇口，现在已经成为蛇口的骨干。

干部进入工作岗位以后，也就是进入了大大小小的“权力圈子”，当国家法制不健全的时候，习俗移人，难免有些人就可能滥用权力，以权谋私。这就必须加强人民的民主监督，人民必须有权选举和罢免干部。一九八三年春，耀邦同志视察蛇口，取得耀邦同志同意，我们在蛇口区试行直接无记名民主选举管理委员会的办法。群众心中十分亮堂，果然，年轻的有专业知识的有志之士当选，组成了现在的新的领导班子。这个班子平均年龄才四十四岁。同时规定每年一次信任投票，这样做要冒一定风险，但大家认为只有这样才能把大小干部真正置于群众监督之下，保其旺盛青春。管委会还定期举行新闻发布会，向群众输送施政讯息，接受质询。看来时间虽然很短，职工还不习惯，但效果还好。四年来社会道德、风尚、社会秩序良好，至今未发生过一起刑事案件。

各级领导班子都是年轻人，全体干部平均年龄只有三十五点四岁，他们最大的缺陷，是对国家体制不熟悉，对办事程序，公文运转，诸如应由谁会签、划圈，上报谁，

【注】沿海部分城市座谈会：1984年3月26日中共中央书记处和国务院在北京召开了“沿海部分城市座谈会”，会期十天。招商局常务副董事长袁庚代表蛇口工业区参加了会议，并于3月28日在会上发言，全面介绍了招商局开发蛇口工业区的做法。

谁审批之类大多一窍不通。因此，上上下下、左邻右舍的关系，处理往往不够通情达理。我们正注意帮助改进。

一九八一年以来，我们已办了三期干部培训班，请国内外专家学者教授专讲经济管理和外文。干部们对国内的理论易于接受，对国外学者讲学，初期有排他情绪。三年前加拿大多伦多大学心理学教授来讲课时，开始议论纷纷。休息时学员质问我为什么请资产阶级来散播唯心学说。其实西方世界学者把人类行为学植入经济管理学中，作为一个专门学科来为企业主服务。把“效率”和“满足感”放在经济学中加以考察，有它唯心的一面，也有可借鉴之处。要有勇气使我们的干部敢于接触一些离经背道的学说流派，取其之长，弃其所短，开拓视野，洞察世情。第二、三期之后这种现象就不存在了，一种学术上思想上活跃的局面在蛇口开始形成。

其次，在劳动体制、用人制度上，我们坚决杜绝后门，招工必须经过考试体检，合格的签半年试用合同，期满双方同意再签正式合同。违反厂方制度，教育无效，厂方有权解雇。工人对厂方不满可以自由流动。工资不用行政指令规定，而用劳动市场调节。工厂企业必须按每一工人八百元港币的平均工资额准备，扣除百分之二十社会公积金，其余由工厂、企业自由发给工人，如果工资少了，工人自然流向工资高的工厂去，蛇口二十多个工厂企业的职工一直是相对稳定的。

对干部工资逐步进行改革。现行的工资制度是职务工资制为主。从内地调进干部，不论其原来级别，职务（局、处、科长）如何，都一律冻结在本人档案中，只作为基本工资参考（以后将进一步缩小或取消基本工资）。现行办法是基本工资占百分之三十，职务工资占百分之四十五，浮动工资（奖金、企业分红）占百分之二十五。管委会下各专业公司干部、经理实行聘请制，任期一年，铁饭碗开始打破。实行以来，开始有部分人反对，现在看效果很好，有利于增强干部的责任心和进取精神。

我们立志于打破大锅饭铁饭碗的改革，创建初期很受日本工人的启发，一九八一年日本承包商承建蛇口铝材厂（这个厂小平同志参观过，质量好，外销美国）引起过一场争论。日本来了二十七个专家、工人，用二十三天，把一万五千平方米厂房钢架全部安装好了。他们无论刮风、下雨，甚至受伤，从早到晚就像军队战斗一样，场面十分动人。我们曾经在现场召开过干部会议，有人说，要振兴中华非有日本人这种守纪律的拼搏精神不可。有人说，你每天也跟日本人一样发给我一百美元工资，我保证比他们干得更出色。强调人的社会主义觉悟，加强政治思想工作是对的，而另一方面，社会主义应该多劳多得，工资必须按劳分配。勤惰一个样，专业知识高低一个样，贤愚一个样的工

资制度，不能叫做社会主义的工资制度。蛇口的工资改革是有思想基础的。

在住房商品化方面，我们认为做得比较成功。蛇口职工人数每年递增一倍以上，住房增长经常跟不上人口增长。我们只有实行住房商品化，才能改变统包统配的被动局面。我们按每平方米建筑面积投资数额五十年折旧计算（不算地租和公共设施）出租或分期付款出售给职工，一次付款还可以优待，平均每平方公尺月租为九角左右。这样职工就可以在他较高的工资收入中自己作出符合自己要求的住房安排。几年来基本上没有发生争住房现象。

在机构精简、因事设人、讲求效率、减少层次上我们也做了一些改革。党委会、管委会、外国石油公司在一个大楼办公，外商进来洽谈项目，从土地协议、项目、规模、供水、供电、电讯安装、劳动力招聘、职工住房租买，均可以在一楼之内一天之间全部获得解决。取消了午睡。开始有些人反对。现在工作效率大大提高，生活工作节奏都有点紧张，工厂更是如此。日本“三洋”厂进来之后，其管理之严、效率之高，对我们也起了促进作用。许多同志参观过该厂之后说，我国的工厂都办成这样，“四化”就有希望了。我个人认为，在企业管理上可以“以日为师”。要严格管理，同时又对每一个职工的情况、特长了如指掌，对人要做细致的工作。干部以身作则，一丝不苟。

中央、省、市给了我们一点自主权，我们仅仅在这点权力范围之内集中了一批有志有识的年轻人进行改革探索。我向小平同志汇报过，这些改革应是同步进行的。我们的社会主义制度很优越，而我们的各种体制却非常落后，妨碍了生产力发展。要改革起来真是一部二十四史不知从何说起。蛇口二点一四平方公里不是真空地带，有许多超乎我们权力之外的应兴应革事宜，我们是无能为力的。

四年多来，蛇口共引进资金十亿六千万港币（流动资金不算在内），其中外资占百分之六十四。一九八三年，工业中制造业总产值二亿二千四万人民币，八十多个工厂企业中已有三十一家工厂投产，从一九八一年开始回收投资，逐年增加，预计今年可以回收一亿港币以上。如果市政开支由国家负担，五年就可以全部回收基建投资本息。但现在仍要负担全部市政建设开支。全区码头口岸拓建维修、海关、边防、公安以至文教卫生、污水净化、环境卫生、植树造林、马路照明等市政建设和开支都由企业来负担，一九八五年以后税收又要拿走，这样就巧妇难为无米之炊了。希望中央各部委对这弹丸之地继续给予破格支持，网开一面。

单纯从财政经济观点来说，利用外资，开发沿海也是极为有利可图的。招商局仅以其利润留成五千万元，利用外资一个多亿的低息贷款（这在我们国家来说是微不足道

的)，就初步建成了一个新型海港工业小城市、南海石油开发的后勤基地。在四公里长海岸线上，已建成三千吨至二万五千吨泊位六个，今年还将完工六千至一万吨泊位五个（包括招商局占百分之四十投资的赤湾港）。八十多个工厂企业、二十多个国际石油开发和服务公司的设立，使建筑职工七千多人，制造业和服务业职工五千多人充分就业。原来一片荒凉沙滩开始呈现出社会主义的繁荣兴旺的景象。在我国来说，她是个最年轻的（全员平均年龄二十五点四岁）、最有文化的（干部中大专程度的占百分之七十五以上，工人中高中毕业的占百分之五十一以上）、工人工资最高（八百元港币，已超过澳门工人水平）、没有待业青年的小工业区，她具有中国社会主义的特色。去年十二月联合国跨国公司局局长率领的十三个国家的考察团来我国考察讲学，最后一站是蛇口。代表团团长在告别时非常激动地说：“我以为我们是来教导你们如何办加工区的，想不到来了一看，反而是你们教育了我们。因为你们具有别的国家所没有的独创一格的特色。我回去将向联合国主管官员报告，推广你们的经验。”美国驻广州商务领事叶莺在一个招待会上说：“外国石油公司是最挑剔的，但对蛇口作业区没有抱怨，说明蛇口工作效率石油公司是满意的。”

我们并不因为各方面的评论而自满，我们深知在我们前面有不少有待克服的困难，改革的尝试探索中有许多缺点和不完善的地方。小平同志的讲话给了我们很大的鼓舞和鞭策，我们将竭智尽忠，悉心以赴，为把工业区办好，摸索一条路子出来。

不当之处，请批评指正。

（根据记录整理）

在余昌民《蛇口三洋厂的启示》报告上的批示

（一九八四年四月）

这份材料写得很好，透过这篇文章初步总结了合资厂和独资厂面临的带有共性的问题，揭露了一些我们一时还难以克服致命的弱点。除了对日方的一些批评之外（这一段可以更含蓄些）我个人意见可以争取在经济日报上发表。

文字和措辞用句还有可以斟酌之处，也有可删节之处，但整体上是対头的！

附件

“只因把工厂确实交给了我！” ——蛇口三洋厂的启示

去年十月三十一日，五百多名中外宾客云集蛇口，出席了蛇口三洋厂隆重的开工典礼。从报界的热烈反响来看，日本三洋公司在我国经济特区投资设厂一事引起了国内外的极大关注。日本三洋公司的这一果断决策，标志着日本企业界对中国经济特区发展长期观望的结束。三洋公司投资设厂究竟可以得到什么好处？中国土地上的第一家日资企业将会是怎样一番景象？中国期待引进先进技术、先进管理的目的是否果真能够达到？这些问题当然使人们感到浓厚的兴趣。

从洽谈签约到今天的整整一年里，招商局蛇口工业区管理委员会、蛇口三洋厂的我方干部和工人、日本三洋公司都付出了很大的努力。我们遇到的是各种各样的新问题，尽管其中不少尚有待解决和研究，这家企业毕竟以崭新的风姿翘首蛇口，吸引着源源不断的管理者、学者、技术专家和投资者。

蛇口工业区管理委员会主任袁庚同志曾经说过：“从书本或电影里看日本企业，是另一种效果；而在蛇口，看看在中国的土地上、我们自己的干部和工人究竟可以干成什么样子，这最能说明问题。”正是在这一点，蛇口三洋厂提供了十分有益的启示。

“近乎《天方夜谭》的速度”

日本三洋电机株式会社于1983年3月12日同招商局签订协议，在蛇口工业区兴办一家独资经营的电子工厂。稍后，又分别同北京计算机二厂和吉林省国际信托公司、长春市8232厂、长春市半导体厂签订协议，开办两家合资经营的电子工厂。这三家工厂习惯上统称为蛇口三洋厂。

蛇口工业区是否具备有利的投资环境，在蛇口三洋厂的筹建问题上得到了考验。蛇口工业区管理委员会的有关职能部门和直属服务公司出色地回答了这一挑战。

除“五通一平”俱已完善、并迅速提供标准工业大厦以外，首批应招的500名工人进厂总共不到两个月的时间；供电谈判仅用六小时，日方承认“在世界的同类谈判史上应该引为奇观”。从五月起装修厂房、安装设备，六月中即开始试生产，日方对此极为满意：“这种近乎《天方夜谭》的速度是领风骚于青史的。”（《蛇口三洋报》创刊号）

从工人掌握技术的速度来看，也创造了国内外罕见的纪录：从培训到第一件产品（计数器）问世，仅仅七天时间；从新工人进厂到出品收音机，只用了十一天。一个月之内，许多产品的产量扶摇直上，超出国内同行业最高水平。迁井副总经理高兴地说：“美国、非洲的三洋工厂我都干过，这是我所见过的最好的工人。”

蛇口三洋厂从一开始就呈现出一种高扬的势头，这既是蛇口工业区“时间就是金钱，效益就是生命”这种创业精神的充分体现，也是我们的干部和工人强烈的民族自尊心、使命感的结晶。

惊人的生产水平

从很远就能望见蛇口三洋厂醒目的标记。环境经过仔细的收拾，使人感到一种独有的气派。尤其门边的花草和整然排列的自行车，同邻座形成鲜明的对比，令人自然地称许蛇口三洋厂的素质——这是企业拥有实力的保证。

如果说堂皇的门厅、漂亮的产品陈列室、闭路电视监控系统那样的设施因过于“现代化”、“日本化”而难以效法的话，那么整洁的环境、勤勉而有礼貌的工作人员、精干负责的生产线长、专心操作的生产工人——总之井然有序、严肃认真的整体气氛却是任何一家一流企业所必须具备的条件。蛇口三洋厂的职工就是在这样的气氛中努力 working。

蛇口三洋厂共有七个车间：录音机、收音机、塑胶品、泡沫塑料包装品等四个车间属日本三洋独资经营

的部分；长春三洋厂生产电子表和发光二极管显示板，北京三洋厂生产计算器。

录音机车间三条生产线组装六种型号的录音机，每条线日产700台，即每人平均每天生产10台以上，这在内地是十分罕见的。

收音机车间生产20多个品种的钟控收音机和袖珍收音机，投产第四个月（当时工人100名）达到日产2400台，而内地一家同类型的厂工人多一倍，日产只有800台，即生产效率差6倍；另一家内地工厂工人多两倍，生产三个品种，日产只有3000台，生产效率差2.4倍。目前，这个收音机车间300名职工月产55000台，这一水平不但超过了深圳，而且超过了香港。

发光二极管显示板的产量已相当于目前全国的总产量。这里的工作仅几个月的年轻工人每天可烧结管芯9000个，而原单位（长春市半导体厂）有三、四年工龄的工人只能烧结2000个。这个车间主要工序的生产效率已经赶上了香港，按此推算，在原单位需要一年的生产计划，在蛇口车间一个半月就可以完成了。

在电子表车间，15名工人的生产线一天10小时可生产1700只电子表，而内地20—30名工人的生产线只能生产750只，也是相差2—3倍。

计算器车间于83年7月开工生产，8月份的生产水平达到每人每天40台，以后逐月增加，到12月份达到每人每天60台。现在每人每天可生产67台，相当于原单位（北京计算机二厂）生产效率的3倍，而不合格率仅千分之一。

就是这样，身穿米黄色夹克和天蓝色罩衫的三洋厂的男女职工们在蛇口的条件下勤勤恳恳地工作，做着相当于全国水平几倍的贡献。他们同时还是运动场和文艺舞台上的佼佼者。这一事实的意义是十分深远的。

是日本式管理还是其他

凡是来蛇口的人都想亲眼看看蛇口三洋厂的“日本式管理”，他们往往对气派的场面、热闹的图表、严谨的气氛产生很深的印象，认为蛇口三洋厂推行着一整套“日本式管理”，蛇口三洋厂的一切成果都仰仗于这蜚声海外的“日本式管理”，这是一种错觉。

诚然，蛇口三洋厂的日方管理人员采用了日本企业通常的一些做法，这些新鲜的内容对于提高士气和工作效率确实起到了一定的作用。如：

（1）大房间办公方式 总经理同各管理部门工作人员在同一间大厅里工作，总经理室就设在玻璃隔间里，这样，全体人员的工作状况可以尽收眼底，再不会有偷懒、嬉闹发生。反之，总经理的一举一动也在众目睽睽之下，首先在环境上形成一种很有成效的相互制约。

（2）管理层次简明，级别森严，权责清楚 各车间一名主管人员直接对总经理负责，下设生产线长，通过组长管理到工人。由于管理上没有复杂的关系和层次，决策简单，信息传输快，问题可以干脆利落得到解决。上级的决定下级不得对抗和延误，发生问题可及时向上级禀报。各级管理人员分有明确的权力和责任，同时由于上级的考核直接关系到个人的前途，因此既工作起来有劲头，又自然能够严格地要求自己。

（3）注重良好工作习惯的训练 为了使工人首先养成良好的工作习惯，对工人进行了严格的在职训练。从坐姿、工具的握持到操作步骤都有明确的确定，并把容易发生的错误表示在挂图上。管理人员进行巡回辅导再三提醒未加注意的工人，以至同他谈话，请他提出更好的作业方法来。全面质量管理的方法在某些车间得到运用，教育职工理解“质量是企业的良心”，准确、及时地公布每人的生产成绩和问题所在，并立即采取措施进行纠正。

（4）追求最高的工作效率 凡是妨碍生产的因素，哪怕是潜在的问题，一经发现，总是以最快的动作去解决。有一次，收音机车间提交了一份关于工时损失的报告，指出厕所修理不及时、饮水设施不够、材料供应不当等问题。报告于上午八点交到总经理室，九点钟便从人事部、经理部和管理部分别打来电话询问详情；随即，责成管理部迅速修复所有的厕所；下午四点半从香港来专人商讨材料供应的问题；在新车间的计划中，饮水设施已成倍增加。动作之快，令人感服。最近，收音机车间整个搬迁到邻座工业大厦（从三楼到三楼），星期六下午动手，星期天组织几十人进行整理，星期一各线在新址正常生产无误，听说的人一律评论道：“不可思议！”

（5）上层领导平易近人，关心职工 迁井副总经理以身作则遵守厂规，总是坚守工作岗位，还常常亲自整理环境，摆放好自行车。除夕晚会迁井先生偕夫人最先到场，又是最后离去。公司注意给职工创造良好

的工作环境，座位舒适，光线充足。全部安装了空调设备。去年起台风的日子，许多工厂的工人吃饭受到影响，蛇口三洋厂却把热饭菜送到了宿舍。工人受了工伤，日方派人带了营养品去看望；速水董事还私人买食品去慰问病号。

(6) 培植职工的荣誉感 迁井副总经理亲自带领职工响应号召上山植树，蛇口三洋厂共植树1700棵，他们把对社会的贡献视为光荣。除夕晚会上职工们欢聚一堂，歌唱比赛的优胜者获得一台本厂生产的收录机作为奖品。最近创办了《蛇口三洋报》，不仅沟通了信息，活跃了生活，而且一直通往职工的家庭，使职工不知不觉以三洋为自豪。

然而，如果仅仅就是这些，并不能造就出今天的蛇口三洋厂。因为单靠这些尚解决不了包括独资、合资成分的1400人的企业所遇到的从生活到经营的许多关键问题，何况许多有关的法规尚不完善。蛇口三洋厂的成果离不开我方的干部在现有条件下所作的非凡的努力。

蛇口三洋厂没有、也不可能实现全盘日本式管理，主要有以下原因：

(1) 日本管理人员为数甚少（固定的只有三名），主要靠香港人员（二十一名）来协助管理。香港人员的习惯做法同他们介在日方和我方之间的特定立场自然使整个管理蒙上了另一种色彩。比如动辄罚款，唯恐管得不严。职工普遍感到日方人员要比香港人员好一些。

(2) 日本人没有像在日本那样下功夫来办好这个厂。在日本，企业受到社会舆论的强大压力，不得不对职工的福利给予很大的关注。由于“职工是企业的财富”，培养职工的知识与技能与对企业的归属感即使花很大代价也是值得的，这样做本身势必也推动经营管理的不断改革更新。但是在中国办厂则不一样：经营期限比较短，前程并非那么明朗，效果也不是一方所能左右的。所以日本人显然只想少开支，抓紧时间多赚钱。北京三洋厂访问过日本三洋厂的同志甚至感慨地说：“这里没有制度，没有文件，同日本三洋比，简直不叫工厂！”

(3) 理想的管理方式同一个民族的文化与传统有着不可分割的联系。在任何一个国度，照搬他国的管理方式是不会成功的。不仅日本人明白这一点，不少最初雄心勃勃的西方投资者也开始明白这一点了。外国人经过尝试以后最终只能采用双方都能接受的方法，日方和我们实际上都正在探索一种能够吸收双方的优点、又能友好地合作下去的新的管理方式。

面临的难题

我国经济特区的发展速度令世人瞩目，但毕竟只有四、五年的历程，有关的法规尚不完善，经验还不丰富，有些事甚至还会遇到由于思想不够解放而造成的梗阻。在这一时期诞生的蛇口三洋厂必然也就会遇到这样那样的问题。

(1) 蛇口三洋厂产品的内销毫无进展。希望引进先进技术、先进设备和先进管理是我们一厢情愿，只有同时使客商有利可图，才能体现互惠的原则。蛇口三洋厂生产的发光二极管显示板是国内外的俏货，目前其他产品确是一般，但是果敢地在中国投下巨额资金（已逾2亿港元）的第一家日本企业也理应受到适当的照顾。日方反问我道：你们希望引进什么样的先进技术？所谓中国紧缺的产品，在蛇口生产了以后人不缺了怎么办？国产原材料、元器件假如质量不合格、价格不合理、供货不及时，如何采用？再则，资本主义国家的企业是严格按市场需求组织生产的；我们至今未给他们内销的希望，连具体的原则（生产多少、什么产品允许内销多少）也没有，日方确也难以盲目计划生产。日方抱怨说：“我们在中国投资这么大，一旦国际市场不景气，我们能不能靠中国？”

中国市场如何开放对外商是个十分敏感的问题，尽管现在有了一些大原则，国家领导人也讲过充分谅解的话，但蛇口三洋厂（不仅仅是蛇口三洋厂）的内销申请始终被卡住，至今难以松动。对此，日方多次表示不满，副总经理常常神情沮丧，我们也感到非常为难。这个关键问题得不到解决，使日方对进一步适应我国需要地发展生产下不了决心，也在一定程度上影响了双方的信任关系。在这种状况下，虽然日本三洋公司井植重总经理表示“要把蛇口三洋厂办成一个模范工厂”，但实际上目前无心投入全力去这样做。

(2) 长春三洋厂、北京三洋厂按中日双方协议应从84年1月起从试办正式转为合资经营，但由于上述以及其他原因，这一原则至今没有实施。现在，这两个厂（三个车间）职工的出色劳动实际上处于日方的控制之下，我方只是按日方的计划（根据订单）生产。原材料的采购和产品的销售完全掌握在日方手中，例如电

子表车间发现进口的塑料表壳是广州生产的，虽觉蹊跷也无从调查。北京三洋厂的2000平方米厂房是北京计算机二厂的投资，但一直只是领取工资，没有分过红；香港管理人员每周来看看计划完成情况，对具体问题不闻不问，对我方提出的设置劳动定额、奖金的意见避而不答。合资厂是亏是盈我方无从知道，只有一次日本人酒后说出来：“在香港利润达到20%就不错了；这里的利润有100%！”

(3) 日本管理人员要了解中国和中国入，是需要时间的。有关特区的政策、法规以及政府各工作机构之间的联系，有的连我们也不甚清楚，更何况日本人。我们蛇口工业区的各种管理条例也还远没有健全，所以日方觉得很难很快适应，不理解的地方较多。最近企业普调一级工资，蛇口三洋厂就不愿接受，又说即使调级也是从接到劳动服务公司的通知之日算起。蛇口工业区唯独蛇口三洋厂不发奖金（十元的全勤奖除外）。

(4) 蛇口三洋厂职工的工资相对较低，每月平均104元，除去伙食25元（公司补贴25元）、房租水电费10元和零用费，便所剩无几。职工反映食堂的口味不对，宿舍的热水也还没有很好的解决。日方表示：“我们想办和正在办的许多关于职工福利的事情，常常也由于涉及种种原因，一时未能奏效，深信广大职工是通情达理的，我们要求有关管理人员真心关注职工的疼痒，也要求全体职工具有开拓者的心胸，……”（《蛇口三洋报》创刊号）草创时期自有一时顾不到的方面，但今后怎样要看日方的诚意和靠我们的争取。

我方干部如何管理“自己的工厂”

在经营方面，蛇口三洋厂尚有许多需要解决和研究的问题；而在具体的管理上，由于蛇口三洋厂提供了一定的环境与条件，我方干部发挥着重大的作用，他们焕发了自己的才能和工作干劲，才给蛇口三洋厂带来如今这样的成果。这种环境与条件，就是充分给干部以权利（目前仅是生产领域的指挥权和人事调配权），放手让他们去管理，鼓励创造与发展，用干部自己的话说就是：“把这个工厂确实交给我了。”

在蛇口工业区，职工经半年试用合格之后才会被企业正式录用，其后，确为能力、表现突出的将会受到提拔和重用，表现恶劣、严重失职的则会被企业辞退；如果另有自觉更适宜的工作而提出调动，也不会遇到特别的麻烦。但是，尤其以我方干部为主的企业没有滥用辞退职工的激烈的做法，这种权力只是等于宣布依赖企业而不去努力工作是不可能的。这种政策没有像有些人担心的那样引起混乱，却使绝大多数职工更加检点自己的行为，管理要容易得多。我们发现大多数职工对自己的工作逐步培养出兴趣，他们希望有一个稳定的工作环境，并希望通过兢兢业业的工作使自己逐步得到发展。

这一原因以及蛇口三洋厂刻意培植的自豪感使职工在目前工资偏低、又无奖金的情况下仍然对企业抱有希望，而使蛇口三洋厂职工保持高生产率的一个有力因素则是我方干部的非凡努力。

(1) 肩负重任，忘我工作 北京三洋厂、长春三洋厂的干部肩负原单位的重托，表现出高度的责任感。北京三洋厂的三名管理人员原来都是技术干部，现在一下子挑起一百多名职工的工作、生活与成长的重担，加之目前中外双方合作上问题较多，处境确实十分困难。但三位干部紧密团结，大胆工作，边干边学，他们定下“友好合作，平等相待，坚持原则、灵活工作”的基本方针，对外不卑不亢，对内紧抓管理的合理化，一面全力把生产搞上去，一面随时总结经验和教训，以期有利地展开今后的合作。他们以培养良好的作风为重点，严加训练和督促。现在，北京三洋厂不但优质高产，还呈现一派文明生产的景象：地面无杂物，工位无尘土，铃响开线，聚精会神，工件整整齐齐，流水畅通无阻。过去司空见惯的稀松和散漫再也不复出现了。

收音机车间39岁的负责人岳魁果敢地在独资单位担起重任，把全部身心用在了工作上。他每天六点半进厂，首先为职工烧上开水，然后处理生活上的问题，审查生产计划，处理成品出口业务，巡视车间调节生产；利用午餐时间回答职工的问题（工作时间不接谈）；下午处理零部件的进口业务，巡视车间调节生产；晚上讨论工作，同职工谈心。他对车间的情况了如指掌，放手起用一批有献身精神的年轻的线长，井井有条地推动工作，永无休止地开动脑筋改善哪怕是潜在的不合理因素。日方高级管理人员称许道：“这样的管理人员多了该多好！”岳魁往往晚上九点半才回到家，建厂以来一共只休息过三个星期天。他表示能为特区建设做一点贡献便是最大的满足。

(2) 下功夫做好职工的思想工作 蛇口三洋厂工作比较紧张，工资待遇偏低，加上一部分北方职工不适应食堂的伙食，生慢性病的比较多，因此有时思想不够稳定。北京三洋厂的干部经常教育职工理解远来蛇口办厂作为开拓者的意义，艰苦然而光荣，困难才能得到锻炼。为了使平均22岁的娃娃们迅速适应南方的生活

而不眷恋家乡，他们组织了丰富的业余文体活动和文化学习，购买了文体器材和理发工具、修车工具等，还成立了义务理发小组和义务修车小组。春节期间，长春三洋厂组织了东北大秧歌拜年活动，既调节了职工们的思乡之情，又为蛇口工业区的传统节日增添了浓郁的乡土气氛。

北京三洋厂115名职工中共青团员约占三分之一，该厂干部很注意发挥团支部的思想教育作用。半年中有14名青年申请入团，有3名同志递交了入党申请书。

(3) 发挥创造性 生疏的环境和来自原单位、职工家长、外商的多方压力使我方干部得到扎扎实实的锻炼，他们迎难而上去适应，利用蛇口的环境赋予他们的有利条件——在特定范围内（目前相当于车间一级的生产管理及有关的人事管理范围）不受原单位、蛇口工业区和外商干预的充分的指挥权——创造性地进行有效的管理。收音机车间的岳魁每月主动向公司提交一份扼要的报告，根据自己的观察和科学测算指出直接妨碍生产以及影响职工情绪的种种问题，公司对此深为重视，审理极速，并准备今后推广成为制度。北京三洋厂的干部认为用解雇等办法严惩工人是做家长不负责任，他们将国内、国外的做法结合起来，既当严师，又做慈母，制订了《厂外10条》和《厂内10条》纪律，还开展了主题为“纪律竞赛”和“向北京汇报”的活动，奖励了一批表现出色的职工，终于使有礼貌、讲团结、守纪律蔚然成风。电子表车间把勤奋然而动作慢的工人同动作快然而懒惰的工人区别对待，根据测定的生产能力考核个人的努力程度，对不努力的工人安排“义务加班”，另一方面也提倡帮助能力差的工人。

(4) 维护职工权益 我方干部对外商做到有理有节，一方面把生产搞得无懈可击，一方面对合作中的问题在条件不成熟时顾全大局，一般权且忍让，但在原则问题上却据理力争，体现了中方干部应有的气节。职工能够团结齐心地维护惊人的高生产率，凝聚着我方干部的许多心血。发光二极管显示板车间的青年工人们的技术已有相当水平，报酬却上不去，干部们考虑到青年工人们健康，开始有意识地对生产作适当抑制，从而减轻工人们劳动强度。在通过严格要求形成好的风气之后，干部们稍微放宽管理，使工人们心情舒畅。事实上，干部真心爱护我们的职工，使这支队伍更强了。收音机车间拒绝让生产工人兼做搬运而取得了胜利。他们给护送病号的工人按出勤打了卡，他们认为如果扣掉他一天的工资和一月的全勤奖是不合情理的，必须按我们中国的习惯办。收音机车间、录音机车间举办“三八”庆祝晚会，挨了训也不屈服：“这是我们应有的权利！”有的香港雇员对影响卫生之类的事罚起款来很是苛刻，日方计划暂时封闭厕所和饮水间，岳魁立即反对道：“这是不人道的！”在抗议无效之后，岳魁带领职工们一下班全部撤离车间，结果成了这个车间投产以来的第一个漆黑、冷寂的夜晚。次日，日方即向我方赔礼道歉，声明撤消原来的错误决定。

结语

是我们的干部以其主人翁精神和辛勤的、创造性的劳动推动着蛇口三洋厂运转，是他们对我们职工的纯朴感情使得纵使在不完善的条件下全厂却能团结向上，保持旺盛的斗志，创造了在我国从未有过的高度生产率。外国的先进管理方法开拓了我们的眼界，启发了我们的思想，但是认真地、巧妙地加以实施的是我们脚踏实地、为特区建设献身的干部。对蛇口三洋厂取得的一些成果，我们是当之无愧地引以自豪的。同样在我们的土地上，同样是我们的干部、我们的职工，何以就能做到我们长期期望却没有做到的事情呢？就是因为蛇口三洋厂我们的干部有了一点权力。有权力，就有了责任，有了活力，有了施展聪明才智的天地。这正是蛇口三洋厂给我们的宝贵启示。

余昌民
1984.4

在沿海部分开放城市经济研讨会^{【注】}上的发言

（一九八四年六月八日）

在北京召开的沿海部分城市座谈会和最近在深圳召开的经济开发研讨会上，我讲了我的一些想法，现在有些话，还想讲一讲。

我们许多青年人从四面八方来到蛇口，想在这块只有二点一四平方公里的土地上，来探索一下中国经济今后发展的走向，中国社会主义经济，什么是有中国特色的社会主义。内地有些经济学家来蛇口参观，问我们：“你们这里是社会主义、还是资本主义，或是国家资本主义？”我们都不正面回答这些问题。我们愿意接受实践的法院和时间的审判；同时也要为我们的生存和发展辩护。任何一种事业正确与否，都必须经过实践去验证。实践是检验真理的唯一标准，这是我们党内大家一致的认识。所以我们应在解放思想的前提下工作，否则像蛇口这个干法，谁也不敢去做。现在十四个沿海城市开放，将来一定会碰到许多问题。首先要碰到的是要和来自世界各国的资产阶级打交道。他们将带着各种“有毒气体”和“细菌”，随同资金和技术一同进来。假如我们思想问题不解决，将会碰到很多的争论和困难。这点，我们现在就必须注意到。

我在七十年代后期到了香港。当时打开电视一看，每天都有这样的镜头：我们这边

【注】沿海部分开放城市经济研讨会：1984年6月4日国务院办公厅委托深圳市举办的“沿海部分城市经济研讨会”在深圳市西丽湖开幕。国务委员谷牧在讲话中多次提到蛇口，肯定蛇口工业区对改革的尝试，建议代表们到蛇口看看。6月8日，袁庚在蛇口工业区碧涛影剧院向参加沿海部分开放城市经济研讨会的代表作了三个半小时的发言，介绍工业区所走过的道路。

偷渡过去的人，男男女女戴着手铐，都是一些年青力壮的，那种形象叫你看了简直欲哭无泪。所以很多同志看到这里，“叭”——就把电视机关上了。香港人对自己祖国失去了信心。

几年前我们蛇口这些地方荒凉得很。蛇口对面就是香港，那边花花绿绿。大家知道香港是世界购物的天堂，买东西都到那里去买。它是个自由港，世界上出产的最新产品首先要拿到香港去检验一下，看它有没有竞争力。因此，美国、日本常常一种新发明的产品在本国还没有卖，在香港却可以买到。香港商品琳琅满目，非常繁华。这种情景的出现，使我们在香港工作的同志非常痛心。大家都想振作一番。

怎样来使我们自己的祖国，我们自己的事业兴旺发达，我们的社会主义应该要比资本主义要好的。一九七九年初，我们带着蓝图到北京去向中央汇报，先念、谷牧同志允许我们招商局利用自己利润的一小部份，到蛇口开发工业区。先念和谷牧同志听取了汇报，很感兴趣，当时就同意把整个南山半岛都给我们。我们当时没有这个胆量，只要了二点一四平方公里。那时还没有特区，深圳特区是半年后才决定成立的，所以我们是先走了一步，我们这样做，就是上面所讲的爱国主义的动机，怎样使我们社会主义的经济建设加快速度。此外，当时我们也想利用这样一块地方将外面的一些管理经验、技术和知识引进来。小平同志后来总结的四个“窗口”，即技术、知识、管理和对外开放政策的窗口。从世界发展的进程来看，我们感到需要迎头赶上去。否则，我们的后一代对我们这一代的信心就会丧失。

五十年代我曾到国外作过外交工作，从七十年代中期开始，由于业务上的原因，我经常到国外去，签订各种协议，有机会接触到各国政治上和经济上的一些情况。当我在七十年代末再到国外去时，看到世界的变化非常之大，感到非常新奇，而我们的驻外记者搜集的材料，向中央报告和报纸发表，有很多是不真实的。

抗美援朝，美帝国主义封锁台湾海峡，以及沿海，当时伤员用的盘尼西林就是通过蛇口的渔民码头偷运进来的。现在的政协委员、人民代表霍英东、王宽诚先生等当时进行这种偷运药品和无线电器材的工作。那时的封锁是由外面强加于我们的。直到现在那个要封锁我们的什么世界组织巴黎统筹委员会还仍然有效。我们工业区的微波通讯设备，还不是很先进的东西，是七十年代中期产品。但是美国也不许向我国出口。通过私人关系，申请按特殊情况处理，最后才弄进来。连七十年代的东西他们对我们还封锁。

到了七十年代中期，我国恢复了在联合国的合法席位。中日恢复了邦交，通过基辛格的穿梭外交，中美也相继建交。本来封锁了这么多年，可以打开窗户呼吸一些新

鲜空气了，但是林彪、“四人帮”这些人打肿脸充胖子，封锁外界的消息，说什么既无内债，又无外债，自吹自擂，又不让人民了解外界。我国女排打败了日本女排。学生半夜起来游行，沉不住气了，喊出了：“振兴中华”的口号。我在国务院召开的会议上发言，“放肆”地说：人民已经愤怒了！一个国家这样下去，没有办法。三年多以前，我们花钱从外面请了一位叫江绍伦的教授来讲企业管理心理学，放毒，当时引起很大震动。谷牧同志事前跟他讲，你放开讲好了，放了毒我给你消毒，那天他还是战战兢兢，没有畅所欲言。否则他还可以讲很多反动的东西。这有什么奇怪呢！像赵紫阳同志把里根请来一样，我们把外国的教授、所谓心理学的权威请来，让大家接触一下。现在我们不是大批大批派人到外国去留学，不是也是去听人家讲这些东西吗？如果我们认为请这些教授进来讲一讲，是一种污染，那么我们就没有必要派留学生出去。总之，如果思想不解放，很多具体问题都无从谈起。

在我国的历史上，学术和思想最活跃的时期是战国时期。我国最伟大的思想家孔子、孟子、荀子、老子以及以后的韩非，百花齐放，百家争鸣。我们为什么不可以听一听不同的见解，不同的学术流派？我不是要大家去接受他反动的东西，我相信我们有消毒能力。打开窗户，让空气进来，伤寒菌、霍乱菌、许多细菌都会随之进来。没有什么可怕！我们现在有盘尼西林，有各种抗生素。我们现在引进的这些企业也是这样，如三洋，就是运用人类行为科学来进行管理。我在向中央汇报时，曾讲过这个问题，我说孙中山先生提出“以俄为师”，那是六十多年前的事情了，现在我们在企业管理问题上可不可以提出“以日为师”呢。我们蛇口的工厂企业有西方的，有丹麦的，有英国的，也有东南亚的和香港的，真是百花齐放。在企业管理上，我们可以从中吸取他们有用的东西。

我在沿海部分城市座谈会上发言时，引用了一首唐诗，其中两句是：“山中方七日，世上已千年”，我说的“山中方七日，世上已千年”，是说我们国家被“四人帮”禁锢起来，到一旦打开窗户一看，啊！世界已变成信息社会时代了。这句话是童年上学时字帖上写的。意思是说长生不老，修炼成仙。我借用它的意思来说在打开“窗户”之后，我们看到外部世界变化的心情。我在香港是从事远洋运输工作的。如果讲本行的话，就应该讲运输。使我非常震惊的是，整个航运事业出现非常大的衰退。原因是什么？就是因为钢铁工业已经变成夕阳工业。大家看新闻，有哪个国家的钢铁工业正在向上升。钢铁需要大量的矿石和煤，如果炼一吨钢，需要进口好几吨焦炭、矿砂，然后炼成的钢铁又要运到其它国家去，所以前些年海上运输每年以两位数的速度增长。但到八十年代，情况就发生了很大的变化了。矿砂、煤炭的运输都大大下降。什么代替了钢

铁工业呢?一种轻金属,一种合金轻型金属以及塑料工业等等代替了钢铁,使它不能像过去那样以两位数的速度增长。航运事业就手足无措了。过去说一个国家是否先进,用什么衡量?用它生产多少钢铁。而现在随着时间的推移,钢铁工业已成了夕阳下山的工业。这个时间并不长,很快。现在可以把一个精子和一个卵子放到试管里去受精,还可以放到母亲子宫里去培育。将来人造子宫,就完全可以放到实验室里去进行(造人)。生物工程学,遗传工程出来了。我们的祖先用钻木取火,作为第一个能源的发现,在我国叫燧人氏钻木取火,西方叫普罗米修斯把火带到人间。开始用木柴作燃料,后来用煤、石油,现在开始利用铀这种能源。核子工业世界上普遍利用,原子分裂产生的能量代替其它能源的时代已经不是很遥远的事情。开采海底矿藏的海洋工业成了一门新兴工业。令人鼓舞的是信息社会到了。计算机现在已经进入第五代。八年前我看了清华大学的计算机,几个礼堂装不下。现在可以缩小到比火柴盒大一点。不到二十年,第五代的电脑是智力电脑,所以现在是以信息为中心的新的产业革命。有人说“第四次产业革命”,有人说它是“第三次浪潮”。不论是怎样个说法,但它不能够把当前的阶级和阶级斗争取消。人类最终要走向这样的世界——所有世界上的财富都属于全民所有。要消灭剥削,这条道路人类是要走的。这是马克思在142年前在伦敦图书馆撰写出他那本前无古人的书《资本论》揭示的真理。当然,学者是众说纷纭,对世界人类科学日新月异的发展有很多争论。赵紫阳同志在去年十月九日所作报告,专门谈这个问题,谈到国内所有的知识界科学界,从事经济研究的学者要重视世界上提出的所谓第三次浪潮或第四次学术革命这个信息,并指出资本主义世界企图用这种理论来掩饰他们当前没有办法解决的难题。胡耀邦也讲过,我们在经济建设中无论如何要重视这个信息。

当我们开始建立特区的时候,有很多争论。这个争论主要来自思想上的一种不同的一些看法。今天仍然有一些不同的看法。当然,从理论上去阐述经济特区问题,让经济学家们去探讨吧。但是当我们沿海部分城市开放的时候,我认为一是要敢于接触世界上发生的各种各样的事情。这就是我要讲的第一个问题,我们要进一步解放思想,要放眼向洋看世界,要建设一个有我们中国特色的社会主义。

第二个问题,进一步解放思想,必须从实际出发,坚持实事求是的原则。有的同志到我们蛇口来参观,想带回一个什么“模式”回去。我看他们会失望而归的。因为没有什么固定的模式,即使有,也不能照搬。建国初期我们搬了苏联的模式,就很吃亏,到现在还翻不过身来。一九七七年我到苏联,发现人家过去那个“模式”也有很大的改变了。一个时期我国流行过“农业学大寨”,学了一会,这个“模式”确实很难学,有

不少地方学得一塌糊涂。那么你到深圳、蛇口来能拿点什么现行的东西回去呢?我看,要建设一个经济开发区或改造一个旧的经济区就必须根据自己特定条件,如地理位置、产业结构、智力资源,资金筹备等等,来摸索自己的“模式”。深圳特区是全国最早的,发展特别快。但是要知道,这里每天从香港进来二万七千人,从内地包括广东来的有三万三千人。这里是内地和香港的结合点。每天有六万多人在这个地方进出。如果你在宁波也像在这里这样盖高楼搞房产,搞商业,我想不具备这个条件吧?深圳的地理位置决定了它在这方面的优势。蛇口靠近港澳,又是一个海港,利用海洋有它的优势。所以要研究深圳和蛇口时,请不要忘记这两个地方有它的特殊的条件。沿海十四个城市,大部份我都到过。他们那里有很好的优势,这个优势正是我们蛇口羡慕的,也是求之不得的。他们有很大的地方,有工业和企业基础。而蛇口是一片空白。现在蛇口用的从人才到原材料很多是来自国内的沿海城市。大连、天津、上海都是我国工业发达的沿海城市,拥有异常雄厚的力量,所以当中央授予一定的权力,开放起来的时候,定能发挥其优势。

我并不反对借鉴别人的先进经验,只反对那些死教条。深圳,蛇口有没有可学习的地方?当然有些地方是可以借鉴的。比如,深圳基础工程“七通一平”,而我们是“五通一平”,比蛇口先进了一步。搞经济开发区基础工程是一定要搞的。万丈高楼平地起,要建高楼,首先得把地搞平,还得搞通水、通电、通电讯、通航等“五通”或“七通”。不然,谁愿到你这里投资办厂,谁愿住你的大楼!在建筑业上,深圳和香港相似,吸收了全世界建筑业的精华,无论是哪一种结构的形式,或者构造一个建筑物的流程,它都采取各种先进的办法。这方面深圳是比较先进的,打破了国内的指定由那一个单位来承建的局面。在组织施工方面,采用投标的办法,投标是一个有效的办法。服务行业、旅游业下放权力,应给他们自主权,让他们自由竞争。没有竞争,一家独霸是不行的。投标最早是在蛇口实行的,“发明权”在蛇口。当然也是从香港“引进”的。但建设速度没有深圳快,至今有些空地还没有填满。主要是因为对经济发展前景的预测不是很清楚。我们是个企业,我们的钱除了很少部份来自我们这个公司的利润提成,这个数字是很小很小的,大多数资金全部来自银行利息贷款或者卖方信贷等等。借钱就要还债,杀人就要偿命。所以钱是不好借的。在对整个经济发展前景的预测还没有把握之前,有些工程不敢上马。等到有了把握之后,又贻误了时机。几年来由于这个原因,蛇口除了一条马路比较直以外,此外没有一条像样的马路,等工业发展起来,已经不能适应了。这个千万不要学。由政府拨款建设一个城市就会比较好,体现社会主义的优越

性。而借钱就不同，一个企业借钱，每一个钱都要掂一掂分量，晚上睡觉半夜梦里惊醒，浑身大汗。所以我们这里一些规划是不足为法，让人看了贻笑大方。这是由招商局这个企业来开发一个地区，对将来发展前景预测心中无数造成的。

但是，我们也有几条可以“吹”一下的。这就是我们按照经济规律办事，运用经济的手段去管理经济，搞活经济。这一条我们基本上是做到了。因为我们本身就是个企业，我们和外商打交道也是以企业的身份去谈判。在管理上，不论港口码头，还是我们自己的工厂或外方的工厂，我们都没有以行政的手段去下达指令。我兼党委书记，但是我到那个厂去参观，还是要事先打个电话，征得他们的同意。

当然，这些企业是社会主义控制和制约的，是要遵守我国的宪法的。任何一个外国人进来，首先要检查他的护照。他皮包里带什么东西，要登记，要通过检查仪器。要是开着汽车来的，在香港靠左走，在我们这里得靠右走。他用工人必须通过我方签订合同，要遵守我们工会里所有有关的规定，他要加班加点得按照我们的规定办。要用一个工人一定要支付800元港币工资，将其中的20%交到我劳动服务公司作为公共福利费。工厂一切的设备 and 消防设备等要经过我方审查。进来的机器经过我方同意，旧的一个都不让进……所有这些都是按照我们的法制，我们社会主义的宪法以及具体的协议条文进行管理的。至于厂里的事，人家又不犯法，遵守你的法令，你不必去管他。但如你发现他消防不可靠，机器运转可能会发生事故，你要大摇大摆进去管。但要是你是省里、中央什么来的，要进去，人家不准，也没办法。

由于我们行政直接干预企业时间太长，太多，实在忍无可忍。外面任何国家都不会这样。而我们认为是当然的。共产党领导一切是对的。但我认为这是指党的大政方针政策路线对全局的领导，领导一切，而不是去管一切事务。管到人家车间甚至厕所里去。否则，就不叫行使我们的管理权。如果这样，外国投资者是害怕的。你总要有个法，我遵守你们法律，就不要来麻烦我，好不好？很简单。所以说我们要按照经济规律，用经济手段去管理经济，不是用行政指令来干预，他们生产什么，条款里有，由他们公司自己去掌握，银行资金如何调度，由银行去监督。

我们蛇口是以工业为主，后来由于南海油田的开发，中央指定这个地方作为一个基地，是从去年下半年才开始的。所以现在有几十家石油公司和承包商在这里安营扎寨了。外国的企业要建一个俱乐部，因为连小孩家属在这里有一二百人，都是石油公司的。从去年下半年开始，把蛇口港码头划出来两个泊位，赤湾港四个泊位，作为南海油田服务的一个基地。我们蛇口现有五十多家工厂，在一开始就叫工业区，顾名思义

工业区就是以工业为主。有人要问，那你们搞不搞商业、旅游业？这个商业和旅游以及其服务行业是为工业服务的。它的发展是和工业区发展相适应的。我们知道这个商业非常赚钱。我们这里只有两个大商店，一个叫购物中心，一个叫永安商场。他们每天的营业额和它的收益占我们全部回收约四分之一。所以这个问题在我们这里曾经发生很大的争论。在一九八一年的时候，有人认为该赚钱的你为什么不赚？应该把干部和资金投放进去搞商业。到了八一年十一月，这个争论基本上结束了。大家一致拥护就是以工业为主。其它商业和旅游业只能相应地随着工业的发展而发展。

在讨论发行特区货币时，有些经济学家问：你们的财政收益怎样，收支是否平衡，外汇是否平衡，有多大漏洞，要补贴多少，这些问题弄不清楚，怎么能发行特区货币。我说这些问题我不能回答，深圳市同样回答不了。但是有这么个情况，在全国解放之前，上海这个东方的芝加哥，也叫冒险家的乐园，在整个亚洲来讲，比北京，加尔各答繁荣得多，更不用说香港了，这是一个商业消费城市，但它也有工业，特别是纺织工业和其它轻工业。解放以后我们把这个城市改造了，完全变成了一个工业生产城市。商业消费城市在全国基本不见了，如果有，那就是北京的王府井，上海的南京路。北京王府井只要一个新产品出来，人们马上排起长队购买。商品没法满足人民需要。特别是农村，实行责任制后，农民的生活大大改善。你老动员他把钱放到银行去，他不干，他需要消费品，要他满意的商品。在八十年代的中国南方，出现一个商业的消费城市。这就是深圳。这是一个新起的消费城市。四川的泡菜，扬州的点心，广东的小吃等和各种各样的楼堂馆所，服务招待非常周到；各种家用电器琳琅满目，当然还比不上香港。但在国内满足了很多人的需要，所以它的资金回收得很快。梁湘同志在四个特区汇报工作会议上讲到，深圳的收入，第一是税收，主要是商业税收；第二是商业利润，占的比重相当大。为什么不可以发特区货币呢？现在是三种货币同时流通，有港币、人民币、兑换券。从经济学上讲，良币和劣币一较量，自然良币取胜，良币把人民币打在地下。七十多年前澳门九万多人口，葡萄牙就发行货币，他们也没有说究竟收支是否平衡，外汇是否平衡等等。葡萄牙是一个小国家，澳门九万人时就发行货币。现在是五十三万人口。澳币和港币一直是挂钩的，相当稳定。葡萄牙那样一个小小的国家尚且会有这样勇气，而我们堂堂十亿人口的大国，而且是共产党领导，有些人杞人忧天。真是秀才造反三年不成，叫人无法理解。好在邓大人来了一趟，回去说要发行特区货币，这下行了，没有争论了。所以我们这样的国家还是需要一位老成持重的人在那里拍板。

另一点就是产品以外销为主。我们主要的产品大都是外销。我们想内销也不行。

国内的条条框框太多了，明明国内需要的东西，但不能内销，怎么办呢？用船装出去出口，因为出口免税，然后再进口。我们国家这样做，外国人是很难理解的。

我们蛇口工业区还坚持“五不”。什么叫“五不”？就是来料加工我们不干，补偿贸易我们不干，办污染无法处理的工厂不干，进陈旧机器不干，出口与我们争配额的不干。除了这“五不干”以外都可以干。还有的同志提出必须尖端产品才干，我们不敢这样说。这个问题耀邦同志曾问过我，为什么来料加工和补偿贸易不干？我说因为来料加工，就是项目定下来以后，他来料加工，付给我们加工费。产品销路好时，我们得拼命给他加工；等到外面市场情况不好的时候，他就不来了。我就得坐在那里等等，你还不能解散，照样发工人工资。过些时候市场好了，他又来了。这种办法只能在公社里大队里干。农闲的时候你来吧，来些布我给你缝上。补偿贸易，就是我进口你一台机器，多少钱你用这台机器，盖好厂房，生产多少产品来偿还给我，还清了，以后这个工厂这台机器属于你。凡是世界上任何一种买卖都有一种规律，这台机器是多少钱，银行贷款年息多少，然后逐年逐年偿还。同样，产品也有市场不好的时候，银行利息照付。第三，机器陈旧的我们不干，这台机器一定要70年代以后的，老的机器或者是已经用过的我们不让进。第四是污染，十四个城市开放，一定要注意污水处理、废气处理。有些如印染行业和化工行业，污水处理厂处理不了，我们不能承担。这个要对后代子孙负责。与我们出口争配额的厂子，我们不干，很好理解，就是我们不能自己和自己同争一口饭吃。

第三个问题，进一步解放思想，必须坚持改革。这就是前面讲的以经济手段来进行管理的问题。我们的体制确实是非常落后，不能适应我们的经济发展，我们蛇口工业区这几年进行一种冒险，这便是体制上的改革。这个改革包括精简机构、干部体制、用工制度、用人体制、工资制度、住房制度等。这些改革是同步进行的，因为独立地搞哪一个都搞不动。我们所有干部都是来自内地，有些是通过组织介绍来的，搬用内地那套东西，一和外界接触，就不灵了。七九年至八一年上半年，我们蛇口出了好多洋相。英国剑桥大学来人，我们有的同志问人家：你们剑桥大学造多大的桥？其中有个英国人懂得汉语，他不知道怎样回答。谷牧同志来，听汇报时，我们有个同志向他汇报，说他到香港，解放了思想，不是180度的拐弯，而是360度的拐弯。谷牧同志说：同志，你拐到那里去了。有个同志问美国商人：英国人是讲英语的，你们美国是讲什么语。这不怪我们的干部。解放后我们没有把这批老干部送到大学去学习嘛！他们的权力越来越大，而知识相对地越来越少，为什么？科学发达了，即使你是六年前大学毕业，现在还得努力学习。世界的知识更新越来越快。一个日本人告诉我，他六年前大学毕业，现在晚上还

必须看各种科学杂志才能使自己的知识跟上时代。但是你能怪这些老干部吗？他们确实吃过苦头，扛过枪，吃过糠，档案一查三代贫农，历史上一贯听党的话，没有出过任何差错，想不到晚年时又说人家这也不行，那也不行，眼泪汪汪的，叫他们受委屈了。苏联战后把老干部送到大学去学习，在苏共中央委员中没有不是大学毕业的。我们是上阶级斗争大学，用那一套搞科学搞生产是不行的。所以八一年八月我们写了个报告给宋任穷同志，说以后有关组织部门别派人来了，我们自己找，从各个城市招考了一批理工科学生和研究生，文科的暂不考虑。现在看来文科的也得有，我们现在的年青干部文件草拟，格式程序都使上下左右很不满意。

从一九八一年下半年开始，招考了一批年轻理工科毕业的干部，并办了培训班，主要讲两课，一是经济管理即企业管理，一是英文。英语必须能够阅读和口译，掌握起码会话。我们现在干部七百多人，大专毕业文化程度的占的比例百分之七五以上。现在我们在办第三期培训班。我们蛇口是知识分子的天下。各个公司的经理、副经理以及各个部门的主要负责人基本上是年轻人。如果没有他们，还是靠那些缺乏文化科学知识的而资格又很老的干部是难以打开局面的。干部进来后，培训毕业就进到大大小小的工作岗位，也就是进到大大小小的权力圈子中去。有了权，在法制不健全的情况下，权力对人往往会起一定副作用。像抽鸦片，尝了会上瘾。现在我们正在整党。整什么？以权谋私是重要的内容。党风所以不正，和这个有重要的关系。有一次包玉刚先生和我开玩笑，说：“我们香港人讲的是钱，你们讲的是权，我们之间是一字之差。现在给你十万块钱不敢要。但是你要权，有权就可以为你女儿、亲戚多搞几套房子，有权就可以借故游山玩水。到哪开会，随便住，可以报销，批条子，有权什么都有了”。他还说：“现在给我个总督做，我也不干，因为还有很多东西限制着我。有了钱我要什么就有什么。”他这是开玩笑挖苦我们，但其中有一定的道理。在我们蛇口工业区同样要注意这个问题。干部你挑选来了，都是知识分子，也年轻化了，进到各种各样岗位去了。而这个岗位又要给他自主权。法制不健全，法制又不可能一夜就健全起来，怎么办？我们采取了一个消极的办法，也是不得已的办法，即所有经理都实行聘请，聘期一年。大家说一年之中你怎能把他们才华显示出来呢？怎样发挥他的威力呢？你怎么知道在这一年中这个企业就会搞好呢？是有这个问题。但是最后我们还是决定一年。矫枉过正一点。经过任期一年之后，两委进行了信任投票。公司经理进行了调整，今年五月份调换了百分之十四。大多数继续任职。调整的这一部份，也引起很大的震动。有的说，我没有犯错误，我干得好的，为什么把我调整下来？我看，如果是篮球队里在球场上比赛就不会发生这个

问题。教练说四号下来七号上去，他并不认为四号就不行，或认为要试试七号投篮准不准，弹跳力好不好。为什么非要你当个经理不可？可见这个权力这个东西很厉害。要让干部能上能下，变成正常的。今天你干这个经理，明天你下来让别人上去，是正常的，但是我们许多人把这看作不正常。把不正常的东西变成正常就是改革。这个很困难，不容易。所以我们这里取消了级别。即使你是局长，你是处长，在蛇口不算数，只能把你这个级别装进你的档案里。你是十五级、十八级也放在档案里冻结了。等到你到别处另有高就的时候把你档案带走。

然而，级别在蛇口还起个参考作用，就是作为定基本工资的依据。如果犯了错误，暂时找不到职业怎么办？基本工资发给你。还占全部工资的35%，此外，百分之四十是职务工资，百分之二十五是浮动工资。浮动工资跟企业经营情况和个人表现挂钩。这方案，就是蛇口工业区正在实行的工资改革，是通过的方案，不是最后方案，最后要逐步过渡到只有职务工资，真正作到多劳多得。

任何一种改革都会带来另外一种副作用。你不是说劳动力可以自由流动吗？你不是授权给我吗？因此我来组阁，那就可以摆脱人事部门。用人应该先由我来组阁，然后再拿到人事部门登记。这样也容易产生干部彼此之间在用人方面只能在很小范围进行挑选。你相信我当总经理，人员应由我挑选。这个不要，那个也不要，在法制还很不健全以前，这些问题必须通过组织部门来统一安排，当然要征求他的意见。他说我自己找了一个人，你为什么不让用。你不相信我吗？我说相信，但又不相信。不相信你就不会聘请你来当经理。但是又不相信你。需要不断地来考核你，天天要看你的报表，看你营业情况，在群众中看你自主威信如何？你不是把这个权都交给我了吗？是交给你了，但不是绝对的，全部交给你，你就负有全部的责任。道理很简单，资本家的企业，他负有绝对的责任，也拥有全部的权力，因财产是他的，因此他有全部的责任。这个企业破产了，他全家上吊自杀。但是我们的企业是国家的财产，是全民所有制的财产，当权责利还不是很分明的时候，不应该给个人绝对的权力。用人必须通过人事部门，因为党的组织部门对整个干部了解情况。这场争论是最近发生的，怎样才能发挥干部的积极性，使他们有权、有责、有利，这个问题还没有完全解决。

有这么一件事，我们很受启发。以前蛇口有个总务科长，这位科长是一位老同志，他搞的那个食堂简直天怨人怨。还不到四点，他就把食堂的鸡腿装到塑料袋，骑自行车回家。至于食堂搞得好不好他不管。我对他说：“这个食堂你组织大师傅包下来，怎样，变成你的一个企业，水电不收费，赚了钱是你们自己的，你看怎样？”他当场哭丧

着脸说，“我是共产党员，我怎么能作这样的事情呢！”他是工农干部，没文化，后来把他送到文化班去学习，学了六个月出来，他也知道不可能当经理，因为大批大学生都上来了。他提出了要求，组织上能不能给他停薪留职，他自己去经营一个企业。我说可以，试试看。我们银行还借钱给你。他弄了三个集装箱，自己改造成三个小房间，办了三个小商店，卖汽水、香烟、糖果这些东西，方便旅客，店里雇了六个伙计。自己骑着自行车到处跑，他的岳母负责做饭。每个伙计每月工资两百元，吃饭不要钱。他白天张罗，晚上伙计盘点。有一天晚上十点多钟，这个小商店灯火通明，他正在和两个伙计在那里盘点结帐，满头大汗，当时天气还不是很热。他一直到十一点。当时我想，过去这个共产党员，不到四点钟就装起鸡腿往家跑，现在也是这个共产党员，卖力到这个程度。他为商品流通，方便旅客，方便群众起了作用，作出了贡献。从这个人身上，值得研究社会主义经济学的同志们探讨。我们有很多有才华的人，有本事的人，当他吃大锅饭时，无法发挥作用。有个同志去新加坡考察回来说，新加坡人非常可恶，污蔑我们。他们对他讲，中国人作为个体都非常有才华，能说会道；但作为一个集体，一个代表团出来的时候，便变成了笨蛋了。坐下吃饭问他问题，他怕讲错，便看那个团长的眼色行事。他说中国人是最会做生意的人，但必须离开大陆才行。他气得不行。后来我跟陈慕华同志提到这回事，我问这是污蔑我们，还是善意？任仲夷同志在旁说：“善意的，善意的。”不管他是善意的也好，恶意的也好，我们这一代人在八十年代成为这样的人，也是够悲哀的了。值得我们共产党人好好想一想。还有什么比这更令人难受。从我们祖先算起，我们中国人是有才华的，四大发明是我们祖先发明的，送到全世界，当时不要专利权。现在全世界都在利用指南针、火药和造纸、印刷。我们祖先的才华曾是一代光辉照耀整个世界，后代也有杨振宁、李政道等，世界上很多重大发明都是华人干出来的。在国外很多大学考试考在最前面的是中国人，具有创造性的是中国人，据说世界十大富翁中有六个是中国人。世界船王有三个在香港，一个赵家，一个董家、一个包家。实在感慨万千！当我想到这些情况时，在座有一位同志的弟弟在美国学计算机，学得很好。他说当我学技术的时候感到很好，很愿意学。一旦和同学讨论到社会问题，看到人家的经济发展，物质财富非常丰富，便感到受压。恨不能立即卷铺盖，不学算了。问题在哪里？问题在于需要把我们国家的体制很好地改革，不改革没有出路。你社会主义再优越也好，完全被体制的落后抵消了，全抵消了。所以我们蛇口工业区要进行这个探索冒险的尝试。意义就在这里。几年来我们一直在这样搞，什么五通一平，怎样引进外资，这些都是“硬件”。不把“软件”搞好不行。什么是软件？就是知识，就是体制。

在最近开过的中日经济知识交流第四届年会上，日本代表团团长，是前田中角荣首相时的外务大臣太平，他非常不客气，说：“我们所以不敢来投资，就是因为你们的干部对国际商业知识非常贫乏，没有共同语言。”在国际上商业交往中是有一定的渠道，一定的语言，一定的准则的。这位日本人还谈到，我们办事找人划圈，不知道找谁，找到那个对的很不容易，等划完圈圈，文件也签好了，但时过境迁了。

我们的干部体制必须改革。我感到一个领导班子，领导干部如果得不到人民的信任，就应该罢免他。去年胡耀邦同志来了，我向他汇报，想在干部中进行无记名的直接投票选举，耀邦同志马上从座位上站起来连声叫好，叫了两次好，很好！我们就决定在干部范围对领导班子进行直接选举。其选举结果和党组织掌握的情况完全一致。新的班子平均年龄四十四。这是一个勇敢的尝试。我们每年还要举行一次对领导班子的信任投票。今年的信任投票是在四月二十二日进行的。投票结果80%拥护，不信任票是少数。因为有规定，过半数不信任，这个班子全部下台，重新选举。任何一个委员如得过半数不信任，这个委员就得下来，重新补选。新领导班子任期两年，期满重新选举。李鹏同志说我们这样作法有危险，肯定是老好人得票多。我们说不怕。因为我们这个地区的情况不同，全体职工平均年龄只有二十四岁多一点，工人队伍高中毕业占80%，在干部队伍中大学以上的占70%。我们蛇口是一个年轻的、有文化的一个工业区。另外，这几年来，我们一直鼓励成立各种学术团体，如企业管理协会，翻译工作者协会，会计学会等等，这些团体，一方面是学术团体，一方面又是社会舆论压力团体，不仅发表学术见解，而且可以舆论企业大事。他们都希望有一个能够真正代表他们利益的领导班子，不会用派性来投这个票。这里的干部是从四面八方来的，文化大革命在人事关系上遗留的问题影响不大。所以在这里实行这样一个改革，现在看来在蛇口工业区是行得通的。实行这一改革是干部接受群众的监督，接受群众的质询，使他们在群众监督之下，官气自然减少。所有进来的工人都必须经过考试。如果是个人推荐，必须作出保证，这个工人要是在蛇口触犯了刑法，违犯了法律，违法乱纪被开除，推荐人必须负责把他送回原籍。每月从工人工资中拿出20%作为公积金，作为他以后退休、救济、工伤、社会福利等，国家不负责蛇口工人的退休，由企业负担。

住房商品化问题。现在的房屋月租每平方米九角左右。分期付款买房也可以，这里住房增加的速度远远落后于职工增加的速度，但很少有争房的现像，没有人要求住几个单元的。我们的住房商品化、工资制度的改革、用工制度的改革、干部制度的改革、机构改革等是同步进行的。

进行了这些改革之后，大家共同关心这个集体。我们蛇口没有待业青年。晚上许多人自己掏钱请老师教英语。小学、中学的教室灯火通明。许多人踊跃报考大学、函授大学。大家都在努力提高自己的知识水平和外语水平。因此社会治安和道德风尚我们认为还是比较好的。八三年清华大学的刘达同志讲：他来蛇口之前听人说工业区简直是要钱要命（因为那两句口号就是时间就是金钱，效率就是生命），说那个蛇口简直去不得，女的涂着口红，穿着高跟鞋，男的头发胡子根本分不清。而他来到这里住了几天之后，走之前我们开个座谈会，他说你们这里的社会秩序比北京好，你们这里的青年也是很可爱的。我回去要写个报告为你们辩护。那是两年前的事了，以后又来了一次，作了更细致的调查，给我们提了很多宝贵的意见。到现在为止我们这里还没有发生过一次恶性刑事案件，不是说没有偷偷摸摸的。因为现在的工资已经超过澳门，澳门是600多港元，我们是800元，当然要扣除20%，能不能在五年之内达到香港水平，我们在这样努力。沿海十四个城市开放后，应考虑开发区人口结构、质量这个问题。一个城市人口结构的质量下降，这个城市是没有前途的。现在利用沿海城市开发区，先搞个样板出来，以此来推动老的城市、老企业。第一步，上“硬件”——“五通一平”、规划蓝图等等，按部就班搞定之后，然后就是体制改革，多项改革应该同步进行。我看很值得这样来探索，现在香港大学、香港中文大学、浸信学院已经和我们达成了这样一个协议：他们每年学生写毕业论文的时候，希望我们开方便之门，让他到这里来，住在这里，让他到企业、到工厂、到农村、到工人宿舍，进行研究，写毕业论文。今年是第三年了，年年如此。美国得克萨斯州的同学会香港分会很多高层的博士、学者，到这里来后，感到非常有兴趣。他们问：这个中国的走向吗？如果是这样，那到一九九七之后，我们就到你们这里来住就行了。这没有什么可怕的。是的，我们也有可能失败，我们不敢百分之百肯定我们所走的这条路是成功的，我还没有勇气这样讲。因为不可预测因素还很多，有些不是一个企业所能够克服的困难，也许以后愈困难。当然，“路是人走出来的”，这是鲁迅先生的一句名言。我们也做好了碰得头破血流的准备，我们作用就是，当我们翻车的时候，人们看着：“蛇口翻车了，千万别走这条路”。我们的作用恐怕就在于这里，提醒大家注意，此路不通。就是此路通了，别人也不能照样走。

第四，回答各单位提出的几个具体的问题。

第一个问题是蛇口的资金来源，以及回收的渠道，回收的年限。

蛇口的资金来源主要来自三个方面：第一个，国务院在一九七八年四月十二日已有过文件，当时华国锋还在台上，汪东兴也是副主席。汪东兴、邓小平、李先念，还有叶

剑英同志。五个副主席都划了圈圈的。允许招商局的全部利润留成或不上缴，来从事再投资、再生产。数字是很小的。第一年二千四百万港币，就是600万人民币。以后稍有增加，但数目也不大。香港招商局全部的利润提成，到去年为止共五年，到一九八三就没有了。就是留用的利润，只有五年（七九至八三年），大概是四千九百万人民币，投放到蛇口的建设。这是第一个资金来源。

第二个资金来源，就是招商局本身资金的周转，这是一门学问。在内地理财的同志，他不一定能想到这个问题。也许有些能想到，但是由于我们国家财政体制不同，招商局每天收进来的资金大概是四百多万，而付出去比这个数目稍为少一点，大概三百多万（去年的统计数是这样），就是有进也有出。这是一方面人家委托我们进行中转代理，以及驳船、码头、仓库的收费；另一方面要支付人工、支付船队等等。这一收一支里面的资金，你就可以大做文章。比如说：你今天收回四百万，假如明天支出也是四百万，那么就有一天的时间四百万资金停留在你那里。如果说要一个星期后再支出，那四七就二千八，你手上就可以应用二千八百万的资金。如果就一个月，你有很多客户，比如说国内的货到香港来，到了香港了，他付钱给我，五百万。把这个货托另一条船运到挪威去，那么要这条船运到挪威的时候，我才付款给他，这个运费钱我收到了。这个道理很简单，流转资金要通过你的手，你就有运用的机会，尽量让它拖长，如果有一个月的话，一天有四百万，拾天就有四千万，一个月就一亿二千万。就这样，天天又收又支，你把这个资金运用好了，那就有大量的钱。等于不用任何利息，你就可以用一亿多。这是第二种用途。

我是五年多前到香港的。我到香港的第一课就是买了一座大楼非常便宜，只花了六千一百八十万。第一次交订金时，支票二千万。那天是星期五，当时讲好星期五下午二点钟，在一个律师楼里大家一面交钱，一面交货。我们开了二千万的支票到律师楼去，卖楼的对方也有好多人来了。楼下有几部汽车停在那里，那个汽车发动机都没有停。一上去之后，大家一手交货，一手交钱，签字。签完字，对方拿着支票，二个人夹住，下去了，剩下一个老板留下和我们谈善后的事。那个支票用最快速度，马上存到银行里去了，因为，明天是礼拜六了，星期六人家银行关门的，星期天也关门。假如说礼拜五下午三点钟之前不到银行去交那个支票的话，它要损失三天二千万的利钱。所以他要求按时把支票交给他。我们的财务去了，他回来向我们报告，他说当时那个场面的紧张是很动人的。当然，我们闭眼睛也能想到，资本家对二千万在银行三天的利息，当时浮动利息是十四厘，三天中就是几万元的利息，如果是我们国内的同志，那就

无所谓。这个支票就放在家里去，回家。他没有这个概念。这就是第一课。我也不怕自惭形愧，一窍不通。我接触经济工作，仅仅是在五年多前开始。但一开始我就发现我们中国经济工作，毛病之多，简直令人发指！招商局的子公司多的是，一检查发现支票在家里过夜大家根本不当一回事，就是国内理财的办法。宁愿积压很多资金在那里，而不动用。而另一面，要用钱就到银行里去借，要付很高的利息，我们就研究人家的企业，它是怎么搞的。很快我就把这个财务换掉了，换了一个真正是华东财经学院毕业的来。他来了之后，我就给他讲这个道理，一个礼拜之内他就能接受。他说这里理财和国内理财完全两码事，便立即加以整顿。经过整顿之后，财源滚滚而来。你只要想每天几百万，几千万的进和出，你只要稍为狡猾狡猾的，拖着它几天，这就不得了。资本家总希望他的信用证开出去愈慢愈好，拖一天是一天。这个“时间就是金钱”，这不是没有道理的。现在很多人骂我，其实这句话也不是我发明创造的。中国很早就讲了：“一寸光阴一寸金”。它说得比我还厉害，它不是时间就是金钱，时间重于金钱！我不敢这样写，但它是个口号。我只写了两句，很胆怯，后面两句我不要了，是“安全就是法律，顾客就是皇帝”。你说顾客就是皇帝，那共产党干啥呢？皇帝面前叩首称臣，跪在地上，我说这句口号可以不写出去，但必须传达，口头传达下去。当时我在北京正开会，西方石油公司、蚬壳石油公司、BP石油公司等三家石油公司告状到北京去了。一位副总理把我找去，说：“人家告你了”。现在两个专用码头是给石油公司的，应该一分钟都不能误。但是当人家的船没有来的时候，码头空着，一条水泥船正好进来，你说让它码头空着不用？就卸水泥。这一卸水泥，石油公司就恼火，就告状。“你们再这样，老子不干了，老子开到香港，开到新加坡去”。我马上打个长途电话回去，告诉港务公司：现在石油专用码头就是空着任何人也不能动用！顾客就是皇帝，不能有任何辩解，皇帝说什么，你就做什么，但有一条：你只要肯出钱。哈哈！钱多多的，可以。电话从北京一传达下来后，任何人胆敢擅自使用码头，立即撤职，要听从皇帝的命令。后来外国人说：“行！还是要告到你们顶头那里去才行”。如果不建立这样的观念就很难。以前我们的港口，和顾客有过争吵。这不行，顾客就是皇帝，只要他肯给钱，二话不说，只能这样。这是第二种资金来源。这种资金来源很厉害，现在我们主要是靠这种来源。

第三种资金来源是靠卖方的信贷。我们买任何一样东西，采购器材，进口设备都通过投标，投标之后，就给那个国家的进出口银行谈判，我可以买，也可以不买，如果买，就看你的条件怎样？用资方的信贷，有些可以达到二厘、三厘、五厘的利息。我们本身利润留成不是很多的，一方面充分利用周转的流动资金，一方面就是利用卖方的信

贷，低息的卖方贷款。

至于回收的渠道，资金投放下去营运，自然就拿回收。现在我们除了建设的道路，公共设施不能回收之外，其他任何生产机构，这几年都已开始回收，回收率百分之二十二左右，比银行利息高。比世界上最高时的美元浮动的美元利息百分之二十都高，所以我给中央的报告里讲，单纯从经济角度来讲，开发沿海地区从经济上是划得来。道理就在这里，港口投资下去，今年就有收益，南山开发公司的深水港，从今年二月开始到现在，化肥一进一出六万吨，每吨进一下就七元美金，七八五十六元港币一吨。现在他们已经完成四万吨。如果又再出去，就是八万吨，八万吨还包括工程船的运输等等，就码头本身都已经开始回收，场地、仓库、堆场、住房、办公楼出租每月每平方米六十多元港币，你看这个钱好不好赚。所以我们办公楼只用了二层，其余三、四、五全是石油公司的。三年多一点时间的租金，就可以把办公楼全部回收。办公楼大概不到一千万港币左右，凡是已经营业的企业、事业，像宾馆、旅店、汽车公司、码头、仓库、住房的投资都在逐步回收。我们也搞一点房地产，但很少很少。海滨花园别墅地产主要是满足企业主、石油公司的外国人及香港的消费者的需要。农村户口是不允许进来的。谷牧同志给我们开玩笑说：“我们解放之后打倒资本家，你袁庚又把资本家请进来，而又不许工农进到这里来住，你这算什么？”剧场票价二十四元一张票，翠亨村的一个汉堡包八元钱，……所以说回收的渠道是多种多样的。总之，凡是资金投放下去的营业机构，都陆陆续续开始回收，有些利润了。

至于回收年限，如果工业区所有应该由政府投资的设施，都由政府来投资，那么我五年，全部可以回收。但现在不是这样。这里的学校、幼儿园、环境绿化、污水处理、医院、街道照明、口岸、海关、边防的住房、空调、水、电、上班汽车，我们全部包了，市政建设的全部也都由企业负担。这样我们企业能受得了吗？如果国家把“五通一平”都全部搞好，然后让我来搞个餐馆、娱乐场所，那当然回收很快，深圳有个友谊餐厅，一九八一年的时候，那时还没有人敢进来，我们下属的海通公司进来跟深圳市合作，从日本进口整套的餐厅结构件，很快，八个月就盖起来了，盖起来投放八百万，八个月就全部回收。现在每年都赚数以千万元。我说这个钱不要拿出去了，把它投到亚洲大酒店去。这个暴发得很厉害，像我这样爱钱的人，都感到手软，这个钱都不敢拿。所以关于资金回收，要由整个企业来负担……我们这里有个医院，其规模按南海石油的要求，是第一流的，有十六个科，副教授以上是有二十七人，特别是其中外科最拿手，要维持这样的医院就要很多钱，还有学校、幼儿园、托儿所等。污水处理厂除了要投放千

把万下去之外，每年要六十万来贴它。这些本来是应该由政府来负担市政建设，政府应该投放下去，但是，没有。都由企业来负担。另外一方面工商税，海关都拿走了，所以我跟财政部派来的刘局长说：“你要把钱都收走不行，钱是没有了，老命有一条。你要收就把老命收去吧”。他听了哈哈大笑。

第二条：关于引进工业项目的方式。

一种是我们感到有钱赚的，我们主动和他合作。另一种是资本家感到不放心，要求我们参加些股本。除了我上面所说的“五不”之外，一般来说我们很少提出苛刻要求。

在抗战的时候，我们在前方讲怪话：前方有什么吃什么。有长虫、青蛙，抓到什么吃什么。而重庆后方，则是吃什么有什么。可以用飞机从缅甸运鱼翅进来，太太们穿的丝袜、尼龙丝袜等奢侈品。现在我们这里引进工业项目就有点像这种情况，不是你想吃什么就有什么，只要不是“五不”的，一般进来的我们都欢迎。他又不是来料加工，又不是补偿贸易，他的行为又不影响到我们外贸的配额，不污染，机器又新，一般来说，只要它能向外销，我们都欢迎。愿意跟我们合股，我们也搞。一开始他们就采取这种和招商局合股的形式，因为他们没有信心。他们对投旅馆有信心；投娱乐场所，有信心；投商业买卖，有信心；或者是搞旅游，搞运输也有信心。他们进来之后，很快就可以回收。今天进来，明天就可以营业，就回收。汽车运输是如此，旅馆也一样，起来了，他马上就可以接待客人，有多少钱，拿多少钱。到时候你共产党要没收，我也够了。随时准备你政策上的变化，但你要他搞工业上的十多年才能回收的长线投资，那他就要考虑，现在一般签的合同二十五年。长线投资不同于短线投资。一般来说我们不敢苛刻，也不会苛刻。开始的时候我们采用合资，比如说我们这三个比较大的上五千万港币以上的，一个集装箱厂、一个华益铝厂、一个华美钢厂。这三个厂都是外资进来跟我们合资的。采用什么机器，什么型号，以及怎样生产，怎样外销，包括经济预测，回收期等等都有规定，这三个厂起来之后就带动别的工厂，为什么有的外商后来敢于投放成亿的资金到蛇口。他看到招商局与合资的几个企业都很守信用。

第三个就是确定工业区项目之前进行预测和技术经济分析，完全没有进行经济预测，那是属于盲目性的投资。我们国内很流行一种风气，只要那个地方有钱赚，就稀里哗啦冲向银行贷款，大家都上去，这就造成国家重复投资很多。我们没有比较完善的经济法令和法规。那个单位，或者那个人，他只要有胆量，向银行借到钱，就可以投放下去，即使晒太阳，他可以不受任何处罚，也不会家破人亡。投资愈大，各方面后门进来的人可能愈多，他自己就愈方便，“官也愈大”，到了那个时候反正他也就离休了，

追究不到他身上。所以这样的资金投放就很危险。我们蛇口国家一个钱也没有给，是向银行借钱，最便宜的是中国银行，利息四厘二。一旦企业投放下去的资金回收不回来的话，问题就大了。我们正上个玻璃厂，要贷款一亿美元。要预测得非常准确，也难。因为国际市场上真是风云变幻，很难做到非常有把握。如果说任何一个预测都是非常科学的，都百分之百有把握的话，那资本家早就发财了，他不会破产。经济预测和分析都是相对地来讲的，有百分之七十，或者八十的把握就不错。我们参考了资本家的一些数据，当然有些我们通过电脑终端机，向国际资料中心寻求了答案，投放玻璃厂我们曾经花了很多钱，向美国咨询中心提问过这个问题：现在整个世界上生产浮法玻璃总共有多少家？它的位置怎样分布？那个地方的浮法玻璃的利润怎么样？目前浮法玻璃的销售市场怎样，将来怎样？今后将有什么新的材料代替它？如果说在亚州有这样一个公司的话，它的销售范围将怎么样？生产成本达到什么程度才有竞争力？美国咨询中心给我答案，但是你要付钱。其实这也不是十分有把握。到时你要赔了钱，你要找他：“我给了二十多万美元你，现在你给的数据完全破产”。那他说：“对不起，那是以前的事情了”。所以经济预测是不是都可靠的，那不一定。但大致上应该这样：每一项工程上马，都应该进行仔细地、反复地论证，不能马虎。

至于投资环境应该注意哪些问题，有个交通问题很重要。很多外国人来谈判的时候，第一个问题就是你这里出去是不是方便。运输成本是整个产品成本最核心的环节，很多国际商人来，首先看看你的码头，你能吞吐多少？运费收多少？厂房离口岸多远？因为首先他要计算成本，第二个就是工人工资，每年浮动多少？第三个是工人素质。另外是国家的劳动法。这些就是属于投资环境应该考虑的问题。还有就是政治上的，他们认为共产党是多变的，今天说可以这样，明天说：“不许这样”。因此，在国际仲裁时，大都选择在瑞典。首先，仲裁，我们要求写上去：在中国，接受中国的仲裁。假若中国仲裁不能解决，那么就选择双方同意的第三国。有些文件上写成瑞典。现在国际采取选择在瑞典的仲裁法。

第四个，就是怎样来吸引外资，企业怎么样起步，盈利水平怎么样，企业的技术水平和管理改革的情况怎么样？这个问题确实一言难尽。但是有一条，我可以说吸引外资最主要的就是守信用。二千多年前中国伟大的哲学家孔夫子就说过：“人而无信不知其可也！”一个政府没有信用，一个企业没有信用，同样也是“不知其可也！”。所以第一条就是要讲信用，凡是我们在白纸里黑字签过的合同，那怕是吃亏也硬着头皮，咬着牙关顶着上，都要执行。到现在为止，我们从来没有过，给人家签了约的合同撕毁。所

以汇丰银行在所有国际银行中，它带头这样说：“招商局借钱，包括它动用任何形式的各种信贷，第一不用担保，第二不问用途，第三不问年限”，它倡议对我们双方达成一个协议。最后东京银行、三和银行、巴黎银行、加拿大的银行知道了，都纷纷和我们……现在有十一家银行跟我们谈判，要仿照汇丰条款，但是用人家的钱不容易，你总得要还。因为他们都知道，我们招商局在香港有八十个亿的财产。它银行清清楚楚。你跑不了。所以在这里初期投资的很多合同是在香港签的，有香港法律保护，在这里被没收了，我在香港赔给你。所以对待谈判合同不能马虎，当一旦决定了之后，无论如何，不要撕毁。只要你撕裂一次，以后你就没有办法重新取得人们信任了，因为香港所有的企业、外国的企业，彼此都进行大量调查研究他们深知我们的内情，特别日本人，凡是他们打算投资的地方，把处长以上的资料都打进电脑里，包括这个人的性格怎样，喜欢什么，喝酒喝多少杯，他都有。日本总领馆有次请我吃饭，吃饭时他们拿出一迭迭相片给我看，说：“袁先生，你们蛇口进步很快呀！”我说：“你怎么知道？”，他说：“你看，这个是哪一天的，这个，是哪一天的”。同样角度，同样大小。同样的方向照那个地方，二个星期，二个星期地积累起来，他从图片能看到你这个地方的变化。他要投资，所以他要研究，研究得非常清楚。中日经济咨询交流座谈会，他一进来，就问这个问题，他也知道我们有的工厂，盖是盖好了，但是还没有东西。他问：“我请问你，这么多高楼大厦、工厂，在它的容积当中，你用什么东西充实了它？”他很清楚，你空下了几个厂房，大厦没人搬进去，他清清楚楚。所以只要我们有点咨询活动，他马上就知道了，什么地方签个合同，他也知道。所以吸引外资，签合同时千万要小心，不小心，上了当也得要执行。这叫“取信于人”，这点很重要。前些年外面传说我们说了又变，变了又变，说了不算，传得很凶，这确实有了信用问题。我国有个故事叫做“商鞅立法”，秦国的政府很腐败，人民不相信政府。商鞅就在南门竖了一块木头。谁把这块木头搬到北门，就给他五十两黄金，人们不相信，因为政府讲话从来不算数的。没有人敢干，他又宣布：“五百两”，结果有流氓就把木头堂堂地搬到了北门，许多人跟着去看，到了北门，他当场给了五百两，全国震动了：这个政府说了是算的。然后他就开始下命令：三人在一起开会，斩！逃避兵役者，斩！布告一出，全国震动。“言出法随”秦国赖以富强。所以“取信于人”这点非常重要，在签合同时，谈判讲话时，要慎重，不能随便。几年来我们一直信守这种做法，所以我们在香港，投资者、外国人，一听招商局的名字，就觉得这个机构可以信任。

至于企业盈利的水平，特别是工业，各有不同。有些很快。比如这里的油漆厂。

第二年开始就盈利。盈利的数字相当可观。那个厂不用三年就可以回收，现在还准备大大地扩大。有些厂由于各种原因，特别是一些台资厂。我们和外商共同合作，有些事还要有一个时期才能适应。比如集装箱厂，与丹麦人合作的。刚刚开工三个月标语就出来了：“岂料国土又遭践踏”。因为总经理是丹麦人，工人非常反感，一些干部思想不通，认为他用西方的一套东西，所以各个厂的回答有些不同。

至于各国厂里的技术水平和管理改革，五花八门，有西欧的、有美国的，有日本的，有香港的，也有三十年代跑出去的上海帮的。但是我们觉得管理比较好的，还是日本的。日本人的管理确实是有一套的。去年九月份刮台风时，其它工厂的工人都吃不上饭，就是日本三洋厂的工人吃上饭。老板用密封车，把面包、饮料、汽水、牛肉送到宿舍去，送到一家一户去，问长问短。工人看到眼泪都下来了。他把每一个工人的年龄、生日都打进电脑去，某某工人生日一上班，经理就用红纸包着巧克力，祝贺工人生日，祝他（她）身体健康长寿。别看这是小恩小惠，这是行为科学用到企业管理上去，研究了人的满足感和工作效率的关系。有很多国家，很科学，你能说他是唯心的？其实就是我们的政治思想工作。抗日战争、解放战争、抗美援朝我们之所以能够战胜敌人，其中一条重要的原因，就是做敌人的工作。“三洋”那个经理确实是以身作则的。八点钟上班，七点四十五就站在厂门口，向工人问好，亲自帮助工人排整自行车。他也不随便开除工人的。我们一百多人去参观，几乎没有一个工人抬头起来看，他为什么能把工人教成这样呢？他们培养工人养成八小时内严肃工作的好习惯。对调皮的工人，也有办法。一次纠正，二次说服，第三次就找到车间主任办公室去谈话，征求他对工厂有什么意见，或者有什么建议和倡议。若再犯就专门有人进行“单间教育”，搞到你没有办法了，只好自己回到生产线上去。所以八个小时的工作，就很紧张。工人像军队一样，很多首长参观了“三洋”厂后都说：“如果我们中国的工厂里，都能像“三洋”这样，那我们的四化就有希望了”。为什么我们的工人在日本人手上就这样好，到我们手上就这么赖，你说这个该怨谁？企业有些经营上的自主权？出现过什么问题，怎样得到解决？

一般来讲，企业遵守国家的法律、法令和协议，企业就有它本身的自主权，国营的自主权，是有限度的。因为没有彻底的责任，因而他的权力也是相对的，它只能承担相对的责任。他亏本，你不能要他赔吗？他赔得起吗？法律上要追究吗？所以权力也只是相对的。不行的可以批评，也可以调整下来。这是指我们的十三个公司。他要负责为工业区取回投资的利润，他批准资金的权限，我们叫“额度”，一般来说比较放宽，他要进行谈判，事后可以报告备案。

我们所走过的路^{【注】}

（一九八四年七月二十五日）

十一届三中全会制定了“对内搞活经济，对外实行开放”政策。“经济特区”也随即降世了。创办经济特区有什么意义？我们的经济特区是办好了，还是办糟了？这些争论也许还将继续一个时期。但是，一个无可辩驳的事实逐渐得到公认，这就是，“经济特区”已经获得国内外各界人士的密切关注，并发生与日俱增的影响力。经济区的理论与实践，已成为当代社会主义政治经济学不可忽视的内容之一。

当对外实行开放政策，经济特区进入第五个春天的时候，小平同志视察了三个特区，总结了办特区的经验，提出要把特区的某些政策运用于部分沿海城市。这将使我国开放政策的实施出现一个新的局面，也迫使我们特区工作者把办经济特区的理论与实践推到一个新的高度。

让我们把镜头推到三十多年之前。在我们党取得全国政权不久，美帝国主义发动侵略战争，长期封锁我们，这幅严峻的画面，仍记忆犹新地展现在我们眼前，“巴黎统筹委员会”至今仍然有效，这种由外部强加于我们的封锁达三十年之久。七十年代初，我国在联合国恢复了合法席位，中日、中美相继建交，按理说，可以把门户开放一点，呼吸一下外面的新鲜空气了。可是由于林彪、“四人帮”一伙的破坏，使我们长时间处于

【注】《我们所走过的路》是袁庚同志在中共中央党校理论研究室主编的《理论动态》第509期刊发的文章。

“闭关自守，自给自足”的状态。“洞中方七日，世上已千年”。当我们一旦和外界接触，看到世界发生翻天覆地的变化，才发觉别人已开始进入“信息社会”时代。年轻人感到蒙受屈辱，这是完全可以理解的。正在这个时候，“振兴中华”的呼声，从人民的心中，带着蕴蓄已久的爱国激情强烈地喷发出来了。党中央肯定了这个口号。三中全会提出对外实行开放政策，完全代表了全国人民的意愿和国家的利益。

一九七九年一月三十日，三中全会闭幕不久，我们向先念、谷牧同志汇报开发蛇口工业区的构想，先念、谷牧同志听了很感兴趣，要把整个蛇口半岛都划给我们。当时，由于我们思想不够解放，只要了现在的二点一四平方公里的“弹丸之地”。弹指一挥间。四年多过去了。在当初荒落不毛的海滩上，已经建成了一座以工业为主、综合发展的新型海港工业区。

蛇口工业区一开始就沿着一条探索改革的道路前进，她的生命力正在于此。小平同志曾经一针见血地指出：不改革就没有社会主义现代化。要高速地建设我国的四个现代化，就要实行党中央的改革方针。今年，小平同志视察了蛇口工业区后，指出“蛇口快的原因是给了他们一点权力”。事实确是如此。蛇口到底有多大权力呢？可以审批五百万美元的项目，可以向国外银行抵押贷款。四年多来，我们自行运用流动资金、银行贷款、卖方信贷等投放工业区，总共一亿五千万人民币和人民币外汇。此外，在所属企业、工厂经营管理上也有了一些自主权。仅仅这么一点权力。我们正是凭这一点权力，在二点一四平方公里荒地上进行了“冒天下之大不韪”的改革尝试。

首先是在干部体制上的改革。早期，我们的干部都是从交通部系统抽调来的，时间不长，就发现问题。我们有的干部科学文化水平、国际基础知识太低，不能适应对外开放工作。英国剑桥大学经济考察团来访问，我们有位领导干部问人家：“你们大学是建多大的桥的？”有位领导干部向谷牧同志汇报，为了说明他自己思想解放的变化程度。认为不止是一百八十度，而是三百六十度的转变。又有一位干部问美国商人：“英国是讲的英文，美国讲的是什么文？”谷牧同志批评我们说，为什么还用这样的干部？我们认真地思考了这个问题。一九八一年我们开始向中央写报告，要求打破传统办法，通过考试从全国招聘人才，以改变干部队伍的落后状况。蒙中央组织部大力支持，大开绿灯。我们先后从清华、上海交大、同济、浙大、海运学院等理工科大学毕业生，研究生中，经过考试，招聘了一批人才，经过分期培训，加以考察任用。现在蛇口七百九十三名干部中，有四百九十四人是工程师、大学生，专业技术人员。他们大多通过这一途径从四面八方汇集于蛇口，现在已经成为蛇口的骨干。

这些年来，我们清楚地看到，有些干部进入工作岗位以后，也就是进入了大大小小的“权力圈子”。在国家法制还不健全的情况下，“习俗移人，贤者难免”，有些人就可能滥用权力。以权谋私。这就必须加强人民的民主监督，人民必须有权选举和罢免干部。一九八三年春，耀邦同志视察蛇口，取得耀邦同志同意，我们在蛇口区试行直接无记名民主选举管理委员会和进行信任投票的办法。群众心中十分亮堂。果然，年轻的有专业知识的有志之士当选了，组成了现在的新的领导班子。这个班子平均年龄才四十四岁。同时规定每年进行一次信任投票，这样做要冒一定风险，但大家认为，只有这样才能把大小干部真正置于群众监督之下，葆其旺盛的青春。一九八四年四月二十二日，在新领导班子任期一年时，工业区进行了无记名信任投票。助理工程师以上三百余人投票，百分之八十四点三的人对党委投了满意、比较满意的票，百分之八十七点九的人对管委会投了满意、比较满意的票。其中有八十二张票对两委的工作提出了尖锐、诚恳、有价值的意见。管委会还定期举行新闻发布会，向群众输送施政讯息，接受质询，工业区内还成立了各种群众性学术文、体团体，他们除了进行学术活动，发表学术报告论文之外，同时又是社会的“压力团体”，可以议论工业区的施政得失，这样做，有助于创造和培养民主气氛。看来，时间虽然很短，职工还有些不习惯，但效果还好。目前，蛇口各级领导班子绝大部分是年轻人，全体干部平均年龄只有三十五点四岁。

其次，在劳动体制，用人制度上，我们坚决杜绝后门。招工必须经过考试体检，合格的签半年试用合同，期满后，双方同意再签正式合同。违反厂方制度，教育无效，厂方有权解雇。工人对厂方不满，可以自由流动。工资不用行政指令规定，而用劳动市场调节。工厂企业必须按每一工人八百元港币的平均工资额准备，扣除百分之二十社会公积金，其余由工厂、企业自由直接发给工人。这样，如果某一工厂发给工人的工资少于同行业的社会平均工资，工人就自然流向工资高的工厂去了。这几年，蛇口八十多个工厂企业的职工一直是相对稳定的。

对职工工资逐步进行改革。现行的工资制度是职务工资制为主。从内地调进的干部，不论原来级别、职务（局、处、科长）如何，都一律冻结在本人档案中，只作为基本工资参考（以后将进一步缩小或取消基本工资）。现行办法是基本工资占百分之三十，职务工资占百分之四十五，浮动工资（奖金、企业分红）占百分之二十五。管委会下各专业公司的干部、经理，实行聘请制，任期一年。没有显著成绩的，到期可以不续聘。这样，铁饭碗开始打破了。实行以来，开始有部分人不习惯，甚至有抵触情绪，现在从总的看效果很好。干部能上能下，是正常现象，有利于增强干部的责任心和进取精神。

我们立志于打破大锅饭、铁饭碗的改革，创建初期受日本人很大启发。一九八一年，日本承包商承建蛇口铝材厂时（这个厂小平同志参观过，产品质量好，外销美国），引起过一场争论。日本来了二十七个专家、工人，用二十三天，把一万五千平方米厂房钢架全部安装好了。他们无论刮风、下雨，甚至受伤，从早到晚就像军队战斗一样。场面十分动人。我们曾经在现场召开过干部会议，有人说，要振兴中华，非有日本人这种守纪律、拚搏的精神不可。有人说，你每天也跟日本人一样发给我一百美元工资，我保证比他们干得更出色。当然，强调人的社会主义觉悟，加强政治思想工作是对的，而另一方面，社会主义应该多劳多得，工资必须按劳分配。勤惰一个样，专业知识高低一个样，贤愚一个样的水涨船高工资制度，不能叫做社会主义的工资制度。蛇口的工资改革经过反复的“较量”，是有思想基础的。

在住房商品化方面，我们认为做得比较成功。蛇口职工工人数每年递增一倍以上，住房增长经常跟不上人口增长。我们只有实行住房商品化，才能改变统包统配的被动局面。我们按每平方建筑面积投资数额二十五年折旧计算（不算地租和公共设施）出租或分期付款出售给职工，一次付款还可以优待，平均每平方公尺月租为九角左右。这样职工就可以在他较高的工资收入中自己作出符合自己要求的住房安排。这样一来，几年来基本上没有发生争房住的现象。

在机构精简、因事设人、讲求效率、减少层次上，我们也做了一些改革。党委会、管委会、外国石油公司在一个大楼办公，外商进来，从洽谈项目，商订土地协议到供水、供电、电讯安装、劳动力招聘、职工住房租买，均可以在一个楼之内、一天之内全部获得解决。

由于工作效率大大提高，生活工作节奏都有点紧张，工厂更是如此；日本“三洋”厂进来之后，其管理之严，效率之高，对我们也起了促进作用。许多同志参观过该厂之后说，经营上，精打细算，管理上，追求最高效率，注重良好工作习惯的养成，我国的工厂都办成这样，“四化”就有希望了。我个人认为。在企业管理上可以“以日为师”。要严格管理，同时又要对每一个职工的情况、特长了如指掌，对人要做细致的工作，干部以身作则，一丝不苟，才能取得真正的经济效益。

中央、省、市给了我们一点自主权，我们仅仅在这点权力范围之内，集中了一批有志有识的年轻人进行改革探索。我向小平同志汇报过，这些改革应是同步进行的。我们的社会主义制度很优越，而我们的各种体制却非常落后，妨碍了生产力的发展。要改革起来真像是一部二十四史，不知从何说起。蛇口二点一四平方公里不是真空地带，有许多超乎我们权力之外的应兴应革事宜，我们是无能为力的。可以相信，随着全国各项改

革的不断深入，情况会逐渐好起来。

四年多来，创业维艰。我们坚持走“改革”的道路。在曾经是不毛之地的蛇口，共引进资金十五亿港币（流动资金不算在内），其中外资占百分之六十四。一九八三年，工业中制造业总产值二亿二千万元人民币，八十多个工厂企业中已有三十一家工厂投产，从一九八一年开始回收投资。逐年增加，累计回收率达百分之二十二，预计今年可以回收一亿港元以上。近五年的净收益，不仅高于国内银行平均利率，也超过了香港市场的浮动利率。今年以来经营情况又出现好的势头，直属公司第一季度营业收入为二千七百八十七万元，较去年同期一千零七十六万元增长百分之一百五十九；利润三百一十七万元，比去年同期一百四十九万元增长百分之一百一十三，收回资金三百六十三万元，比去年同期有大幅度增加。如果市政开支不由工业区负担，五至七年就可以全部收回基建投资本息。

单纯从财政经济观点来说，利用外资，开发沿海地区，也是极为有利的。我们五年中利用招商局周转资金和外资一个多亿人民币的低息贷款（这在我们国家来说是微不足道的），就初步建成了一个新型海港小工业区、南海石油开发的后勤基地。在四公里长海岸线上，已建成三千吨至二万吨泊位六个，今年还将完工六千马力泊位四个和五千至一万吨泊位三个（包括招商局占百分之四十投资的赤湾港）。八十多个工厂企业，二十多个国际石油开发和服务公司的设立，使建筑职工七千多人、制造业和服务业职工六千多人充分就业。原来一片荒凉沙滩开始呈现出社会主义的繁荣兴旺的景象。在我国来说，她是一个最年轻的（全员平均年龄二十五点四岁）、最有文化的（干部中大专程度的占百分之七十五以上，工人中高中毕业的占百分之五十一以上）、工人工资最高（八百港币，已超过澳门工人水平）、没有待业青年的小工业区。四年多来，社会道德风尚良好，职工勤奋好学，至今未发生过恶性刑事案件。可以说，她具有中国社会主义的特色。去年十二月联合国跨国公司局局长率领的十三个国家的考察团来我国考察讲学，最后一站是蛇口。代表团长在告别时非常激动地说：“我以为我们是来教导你们如何办加工区的，想不到来了一看，反而是你们教育了我们。因为你们具有别的国家所没有的独创一格的特色，我回去将向联合国主管官员报告，推广你们的经验。”美国驻广州商务领事叶莺在一个招待会上说：“世界上的大石油公司是最挑剔的，但对蛇口作业区没有抱怨，说明蛇口工作效率是石油公司满意的。”

我们并不因为各方面的好评而自满。我们深知，在我们前面还有不少尚待克服的困难。改革之中还存在许多缺点和不完善的地方。小平同志的讲话给了我们很大的鼓舞和鞭策，我们将竭智尽忠，悉心以赴，把工业区办好，摸索一条路子出来。

在蛇口三洋电机有限公司一周年庆典上的祝酒词^{【注】}

(一九八四年十月)

四十多年前，井植薰先生是侵华日军中的一员（按：在上海办军需工厂），我是华南抗日游击队的一名战士，我们处在敌对的阵营，枪口向着对方，水火不能相容。四十多年后的今天，我们又走到一起，在融洽、友好的气氛中为真诚的合作碰杯。

……

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！

【注】摘自深圳特区报记者陈宜浩的报道。

关于申请拨给蛇口工业区外汇额度给谷牧的报告

(一九八四年十月十八日)

谷牧同志：

蛇口工业区在中央特殊关怀下，招商局按照经济规律，自筹资金开发，已初步形成一个工业的基地和海洋石油服务基地，已引进工交企业122项，资金近15亿港元。已建成中、小泊位码头共有13个（含赤湾港），今年吞吐量可达200万吨。有通往香港、广州、珠海、中山、石岐等地的客运码头，今年海上客运量达40多万人次，成为深圳特区水运交通的枢纽。全区已有职工一万人（不含赤湾、蛇口镇），直接从事制造业工人达八千人。已有四十几家石油公司和承包商安营扎寨，开始了前沿作业。近两年来工业区的回收率达22%，今年回收可达一亿二千万港币，工业区正在改革中健康发展。如果招商局能够取得国家低息贷款，拨给外汇额度一亿美元的话，蛇口工业区的建设速度将会更快，投资效益将会更好，将在国内外更能显示出建设中国特色的社会主义的优越性。这个论断是有根据的，因为蛇口工业区建设五年来，共投入资金不过七亿港元，其中约有五亿港元用于开发建设投资，约二亿港元用于合资企业的投资。这些资金的来源除了中央批准的为期五年从招商局的部份企业利润提成共四千九百万人民币外汇外，主要：（一）靠国内外银行的商业贷款；（二）卖方的信贷；（三）企业内部的流动资金。年来由于银行利率高企，故仅一九八三年支付的银行利息就达四千万港元。招商局作为一个企业去开发一个工业区，承担了工业区各项市政建设和口岸联检单位的有关开

支，投入的非生产性资金很多，压力是很大的。当然，有压力对一个企业不是坏事，可以使她如履薄冰，兢兢业业地去讲究经济效益，但另一方面，由一个企业开发一个工业区自筹资金若超出一个企业的力量时就往往会贻误时机，影响长远规划建设，从而也影响长远效益和社会主义制度的优越性，例如目前应开发而未开发的土地以及二分之一的良好岸线尚在沉睡之中。此无他，一个企业不可能在高利率的情况下去为国际银行冒风险。更有甚者，今年海关代征的工商税又将从工业区收走上千万港元，即是巧妇也难为无米之炊。因此，为了工业区继续发展的需要，申请国家拨给外汇额度一亿美元，其配套人民币我们自筹一部分，不足部分请银行低息贷款。这部分人民币贷款请国家规定偿还日期，我们一定保证如期本利偿还。这种国家支持的办法对光大公司、华润公司、深圳市和其他开放城市均有先例。如蒙俯允，我们有信心在三至五年之内保证一个具有4公里海岸线，大、中、小泊位配套成龙，以工业和石油服务基地为主体的，具有五万至八万人口的海港城市将屹立在珠江之滨，更好起到经济特区四个窗口作用。

如蒙批准当即专人赴京办理手续。

招商局蛇口工业区 袁庚

一九八四年十月十八日

就与闫颖商谈贷款事宜袁庚给谷牧的信

(一九八四年十月二十二日)

谷牧同志：

山东一别，鄙吝复生，每诵握发吐哺，天下归心之殊多萦想。

顷接闫颖同志大札，感奋难已，特遵嘱拟文专呈您审批。如蒙一字万金，则“珠江滚滚向南流，洒满伶仃春色”也。临书屏息以待，不尽所云。秋凉在迩，时多珍摄。

代问年大姐安好，特别请代向“表演者刘诗南”致以热烈鼓掌之意。其精彩镜头，犹历历在目。

附上闫颖同志手书过目，如有差遣愿随时重执鞭蹬于左右。

专此敬叩

致祺

袁庚顿首

十月廿二日

关于贷款事宜给闫颖的信

(一九八四年十月二十二日)

闫颖同志：【注】

十月九日大扎敬悉。捧读再三感奋难已；当即遵嘱拟文呈谷牧同志审批，并呈您批阅；如蒙进一步向经计两委及人民、工商两行代陈顾虑使事有所速成，则幸甚、幸甚！

别后又是秋风送爽，遥望京华想风范照人，不胜翘企。

专此 敬叩

致祺

袁庚

十月廿二日

【注】闫颖：时任国家经委委员、副主任。一九八四年十月九日闫颖就贷款问题给袁庚来信。

袁庚同志：

你好！山东之行，有幸听到你生动、富有说服力的报告，受益不浅，今后尚望多多赐教，以增见识。

开发蛇口拟从国内贷款的问题，回京后作了了解，并同有关方面商量了此事。今年，经贸部为扩大华润业务，向国家申请了一部份外汇额度，需要配套的人民币（二元八角换一美元牌价）由华润直接向人民银行贷款，利息可能是五厘（经办同志不在京）。鉴于招商局在国内没有直接申请资金的渠道，我们商定，对蛇口用于开发建设的贷款问题，作为专门问题考虑，经请示谷牧同志，他已同意。蛇口如确需从国内解决一些人民币贷款和外汇额度，请写个报告，说明用途和金额，希望采取那种方式，是华润的办法还是深圳的办法。一次申请的金额最好不要过大。报告可直接写给谷牧同志（已同谷牧同志商量过了）抄给国家计委，国家经委、中国人民银行、工商银行。

问候汪宗谦同志。

致

敬礼

闫颖

十月九日

在“当代香港经济研讨班”上的讲话

(一九八四年十一月二十八日)

非常感谢同志们光临，这里是天涯海角。各位来自全国的二十二个省市，你们都是对经济问题很有研究的专家，到这里以后，香港很多学者以及国内研究香港问题的学者，向你们介绍了很多情况。我对香港经济问题研究得很少，今天是班门弄斧。

研究香港经济目的在于学习借鉴它经济上一些比较先进的、成功的经验，避免它的一些缺点，我们几年来虽然做了一点实践，实践只是先行，还要把它条理化或上升为理论。在实践中有很多问题我们没有完全解决，更谈不上理论。今天我在这个讲台上不敢奢谈什么成功经验，失败的教训倒不少。各位从全国各地不远万里而来，我不敢讲假话，报喜不报忧，我先扬点家丑。有人说家丑不可外扬，我觉得要前进，要有勇气正视自己，特别是自己的不足之处。

刚才珠江制片厂拍摄的那个纪录片有很多地方不够全面，可能是对外宣传的需要。一个纪录片往往经过艺术加工、剪接，宣扬的都是好的。我是快结束的时候才进场，我看到的都是些好的画面，其实并不如此。

几年来，我们在这个地方作为个试点，探索香港繁荣起来的原因，它有什么长处值得我们学习？我们起步的时候怎么借鉴人家的长处？当时三中全会提出了开放政策。我们从实践开始，而不仅仅停留在探讨研究阶段。实践表明，在借鉴别人长处的时候，照搬生吞活剥是不行的，我们碰了很多钉子。各位不用到太远，如果到香港，到过新加坡，你就会发现我们有很多地方不行。比如，有一天早晨我去检查一个公共厕所，发现

那个厕所确实跟外国人讽刺我们的差不多。有些外国人挖苦我们说，到中国找厕所，不用看，只要用鼻子闻，一路闻下去，就可以找到了。这么多年了，我们的管理工作还没有长进。又如，前不久这里发生一场火灾，烧了很多工棚，等到消防队赶到现场，消防水管没有水，非常狼狈。我们有个拍电视系列片的制作组，赶到现场，拍下了一部份镜头。但是要纳入系列片的时候，她不敢放进去，她心肠太软怕给蛇口工业区抹黑。我就跟她讲：“你专门报喜不报忧，报好不报坏，你不怕人家说你欺骗你的观众”。

又如不久前，一起车辆事故就一死一伤。汽车轮胎压过的地方血淋淋的一片，这都是由于交通管理不善引起的。有人说，香港不是每天也压死人吗，你这里一年压死一个伤一个算什么？但我说香港500多万人，我这里只1万职工，按照这个比例，香港一年要压死500人，我们一年压死一个人也超过香港了。不久前，我们这里一幢准备交付使用的宿舍楼，阳台塌下来了，好在还没有人住进去。在新闻发布会上，很多人就质问管委会：“假如我搬进那层楼的下面，我当时正在阳台上种花养鸟，被压死了怎么办？你怎么负这个责！今后你能保证不再坍塌吗？”提出很多非常尖锐的问题。管委会成员狼狈极了。这就说明我们在学习别人长处的时候，我们这里存在很多阴暗面，电影里没有真实报道这些，讲的都是好的方面。

当然也不是说我们发扬自己的好传统、自己的长处，学习人家好的东西时，我们这里一无是处，如果是一无是处，那我们根本呆不下去，早就卷铺盖走了。

我们几年来的实践，确实是想在这么一块小小的国土上进行试验，探索什么是中国特色的社会主义。把这两平方公里多一点的地方作为一个实验场所，看看此路通不通，如果不通，我们只好承认我们没有生存的权利。

当然从刚才的电影来看，大多数还是真实的，它记录下了我们走过的脚印。这是第二个纪录片，第一个纪录片叫《蛇口工业区在建设中》，这个纪录片叫《蛇口工业区在前进中》。这两个纪录片确实是把蛇口这五年多一点时间所走过的脚印纪录下来了。那怕它都讲好的，缺点方面没有报导，但是可以看出一点眉目来。

各位都是研究香港经济问题的。香港经济上究竟有那些可以学习、借鉴的地方，我们刚起步的时候，取人之“长”，也走过弯路，也碰过钉子。我认为有些地方是失败的。这个小礼堂叫碧涛中心，周围靠海边的地方，都是比较高级的住宅区。开始时有人说香港的房地产是香港繁荣的大支柱。因此，我们是不是开辟这个地方后，也把房子卖出去，捞回它一把，先把地方繁荣起来行不行？开始我们是这样想也是这样做的。实践结果才发现，不妥。各位散会之后，可以参观一下前面的那些房子，每幢房子的建筑费

用大概20多万元（港币），最初可以卖50多万或60万元，一幢可以赚30万，也就是说投资下去可以赚一倍回来。按这个道理不是很好赚的吗？到第二期工程完成，大概可盖100套房子，一套赚30万，100套就是3000万，那就可以从这个地方捞回3000万回来。由于这里的工厂建的越来越多了，房子很抢手，现在卖价从50多万一直提高到石油公司出价110万。

香港的房地产现在一蹶不振了，而我们这里正方兴未艾。我刚才把这100幢的底都告诉大家了。有人说：女人最怕问她年龄，做生意的人最怕问他有多少钱，赚多少钱，我把这里赚多少钱告诉你们大家了，就是一幢房子可以赚30万，但是我们还是上当了。

来自沿海开放城市的一些同志们，回去开发经济区也像这样搞法，把“五通一平”搞好，然后搞建房，然后卖出去赚钱，我说此路不通！

我们和资本主义的香港情况完全不同，不要忘记我们是社会主义，我们办工业区目的，是起四个窗口的作用，如果一个香港人带了几十万进来，买了你的房子，而且初期还有个规定，买了这里房子以后，还可以进几个农村户口，虽然不成文，也没有国务院规定，买一幢房子可以把农村户口搬进来。香港人倒愿意把他的老弱病残放到这里，花几十万买这么好的房子，又这样好的环境，比起香港安全安静得多了，有人跟香港人开玩笑说；只要下个命令，所有香港人都从楼上下下来，马路上都站不下，确实是真的，不是开玩笑。买了住房之后，把热水器、电冰箱等都免税进来，乡下农村的亲属也来，大家可想这里可能是很繁荣的，香港人再进进出出，我们也可以赚一笔钱，但大家同时也可以得出一个结论：这个城市的人口构成，人口素质也就面目全非。

为什么？人口的结构发生变化，素质下降。什么四个窗口也就完了，老人小孩，上学的、去幼儿园的、跑医院的、火葬场、太平间、甚至垃圾堆处理。一系列社会问题，还不仅仅是意识形态、社会风气问题。如我们任何一个开发区，开始为了要筹集一笔钱，先搞个地方，建许多住宅，吸引外边人来买，家属来往，外汇也进来了，好像会有助于社会消费繁荣。但这种没有根基，不是生产型的人为消费社会，会走向反面。

我们这里建设周期很快，资金流转也很快，第一年卖了二、三十幢房子后发现情况不对，马上停止，不再搞下去了，当然一些同志会问，为什么香港可以呢，在你蛇口工业区就不行？上面说过因为我们是社会主义制度下的一个对外开放的窗口。小平同志总结这四个窗口，对我们今后开任何一个开发区，都有很重要的指导意义。如果说能建容20万人口的住宅，让香港人的老弱病残家属都进来，将来怎样处理？不要说粮食、消防、垃圾等等一系列问题。小孩长大以后，你怎样给他就业，在他来没有丧失劳动力之

前，你是不是让他形成大批失业人口在那流浪，还是让他炒买炒卖。最近一位中央领导同志讲，三中全会刚结束，一度北京是抢购粮食品，上海抢购家用电器，广州深圳抢购黄金手饰，你们较高级。当然这些话都是讽刺，话中有话。据我所知蛇口工业区还没有抢购黄金手饰的。这个问题说明由于出售土地，出卖房地产光从事商业牟利所带来繁荣兴旺是值得斟酌的。

我们是走过一段弯路，回想起来还是心有余悸，好在能够悬崖勒马。那话又说回来，你这里建了房子干什么？我说在此投资的厂商、企业主、石油公司职员，我能给你提供非常高级的住宅，使你宁静、舒服。现南海石油开发的基地人员有200多外国中高级职员和香港职员。我们尽量使他们住得舒服。当然我们讲的舒服，他们也并不这样认为。这里已有130多家工厂企业大多数从外边进来。他们在这里需要房子，我们保证能提供住房，只能提供给这一部份人包括家属住，因这些人本身就是特区工作，在工业区是从事投资建设的。与此无关的人士想买这里公寓，作为他们的后方，安置农村人口那要十分谨慎不能光向“钱”看。

到上月底，这里已有九千七百多职工。其中七千多是直接从事制造业和交通运输业上的工人，经济学上划为第二产业。这里没有第一产业。第三产业的人口也不多，二千二百多人，主要是机关行政人员、文教卫生各行业服务人员。所以从人口结构、素质上保证了一定高度。全世界我不敢讲，但在中国可以说是素质好的了。七千多产业工人，高中毕业占53%以上，而小学程度仅占4%；近一千多干部中，大专以上占70%。有位暨南大学的同志对我讲，你这里的文化水平平均高于我们学校。

一个城市，一开放，就是对外的窗口，小平同志讲，你要引进技术，引进管理，引进知识，最后通过它成为对外开放政策的窗口。任何人到这里一看，就会感到你这里是带有中国特色的社会主义的社会，给人一种青春活力的有优越性的感受。当然我们离这个要求还差得很远。刚才我的开场白就向各位合盘托出的这里的阴暗面。其中还很多是属于管理不善的。“明华”轮，小平同志题词“海上世界”，这样一个豪华客轮，到我们手里一管，也得用鼻子去找厕所。我到过洛杉矶，看过“玛丽王后”，船龄比“明华轮”老，但她管理得井井有条，特别漂亮，相形之下感到有点惭愧，管理的窗口没管好。

技术的窗口。在这个地方的职工的素质，应该说是有一定的文化和科学技术水平。干部队伍也尽量在全国挖人家的“墙脚”，藉此机会衷心感谢在座的各省市有关部门的支持，我们这里一千干部是来自各省市，除了西藏，大多数是理工科毕业。这就使城市里的人口结构和素质向合理方向发展，以保证这个城市将来走向现代化，发展成为有知

识、有文化、有科学的工业区。

几年来，这里没有发生一件恶性刑事案件。直到半年前还一直是没有武装警察，除边防外也没有解放军。小偷小摸有些，多数是一些外来临时工干的。因每个人都有职业。在这里工作时间长的双职工，都有比较富裕安定的生活，他们全部精力都投入到工作当中去。所以有人说我们这里是知识分子的天下。近来有句顺口溜，其中一句叫：“老九上了天”，这里，几乎所有主任以上干部，大专院校毕业和工程师占大多数，真的“老九上了天”。人口的结构，人口的素质问题不能学香港，香港是个华洋杂处，三教九流，兼收并蓄之地。其中包括内地，有些怀着对祖国不满的人都随着滔滔的珠江水泛着泡沫流到那边去了。昨天，一位中央领导同志在深圳说：“你们学香港，要学人家好的东西，不要光学人家不好的东西，只看到香港藏污纳垢的一面。新加坡好一点，但新加坡又把中国礼义忠孝一套旧的东西搬出来。”

刚才讲到人口结构，特别是新开发区的人口结构，要很好注意，不能光顾钱，而不注意人口素质。新区是一张白纸，容易塑造。不要把开发区作为安置老弱病残的安置区，我们替他们背包袱。

这里在市政建设方面，在是否要建高层楼房问题上有争论，几十层的楼房，消防问题不是开玩笑的事。我们这里不许盖八层以上的高楼，八层以上的楼，我们还没有高云梯消防设备，水电有时也有问题，一旦火灾，就像今年马尼拉二次发生的大火，死伤数以百计的人，台湾也是，四个月前一幢四十多层的工贸大楼火灾，四十多人从玻璃窗跳下来跳死了。没有这样高的云梯嘛！你有直升飞机来抢救吗？我们一直反对盖高层楼房，但是很多同志反对我，他们说：“这么好的地方都给你袁庚糟蹋了，你为什么在建高层楼房，高层是代表现代化的”。我说：你到纽约去看一下，纽约曼哈顿有一百多层高楼，但白人不在曼哈顿住？都是黑人有色人种住的多，白人都到新泽西小平房去住。洛杉矶也是一样，整个洛杉矶除了市中心有几幢大楼之外，全市都是平房。我问过洛杉矶蒙特利的市长：你为什么还要盖高楼呢，回答是大企业都集中在市中心，把地皮抢贵了，市中心地区迫得向空中发展。人类到了这一步是非常可悲哀的，也可以说是畸形的。

不过我不能不投降。前天我在微波楼跟赵紫阳同志讲：“我在半年前在盖高层楼房问题上举手投降了，允许南洋商业银行第一个在这儿盖十六层。”（有人答是二十层）二十层啊，十六层就够厉害了啊，越来越厉害了。没有必要，我们还不至于土地紧张到这样田地。其实高楼在另一意义上讲，是把人口高度集于一定的空间，人口的挤迫，交通的阻塞，就人为地造成了。

南京的金陵饭店听说三十多层，我们国家的地区还不至于恐慌到跟香港一样。香港有值得学习的地方，就是怎样使用土地，在全世界是第一流的，真使人五体投地，这是环境逼得人们非这样不可。当然我们这里地也开始紧张了，由于蛇口工业区的发展过度出乎我们意料之外，地方再也没有发展余地了。到明年为止可能铺满。我跟紫阳同志讲我们这里快到头了，他问人口多少，我说据估计最多5万人吧。那么5万人的工业区，短小精干从事各种改革试验，还是比较理想的。

小平同志今年来了之后，我们的日子好过一点了。以前我们提出“时间就是金钱，效率就是生命”，他们讲“钱！钱！钱！蛇口这些人就是讲钱，还要不要政治，共产主义还要不要！”。一直到邓小平同志来，才一锤定音，今年国庆彩车把标语驶过天安门可以说尘埃落定了。其实古语有之：“一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴”。讲得比我还厉害，有人讲时间是狗屎，是狗屁不值的。林彪江青横行的时代不就是这样吗？我们渡过了十年浩劫的岁月，也带来了痛苦的回忆，真是要痛定思痛。

房地产不行，搞商业吧，我们这里曾有一场大的争论，结果导致了旧班子的垮台，新班子上来了。当时有人认为，特区是最好赚钱的，利用特区倒买倒卖。你搞那些钢铁、铝材厂，钉铛钉铛什么时候能敲出一个奖金来，我搞彩色电视机，一下子就捞进来了。这个我也清楚，从这里出门向右走有个永安商场，沿着华苑酒家向前走，还有个购物中心，是最老的商业网点。这两个地方赚钱赚得有点不好意思了，每个商场，曾经一天有过六七十万的营业纪录，这是在它当盛时期，当然现在是一去不复返了。在它的带动下，有太子商场、海上世界有明华商场，旅游公司的旅游商场，居民区还有什么南山商场。就一万多人口，搞那么多商场干什么嘛？而且都是电视机、电冰箱、洗衣机等家用电器，有这么多居民买这些东西？各位清楚在西安有一条彩色电视机生产线，不知今天有没有西安来的同志？那是引进日本的。天津也有一个，福州也有了一个，福州的叫福日牌。这些生产线都是向日本或者荷兰、西德引进的。要拿外汇偿还给人家，你这电视机拿到王府井去卖，总不能卖外币，要卖人民币吧！你怎么能把人民币折成外币还给日本人，荷兰人、西德人。特区有个“特”，好就好在这个“特”字。这里可以用外币向西安天津福州订货，然后西安的人、北京的人、天津的人、福州的人带着人民币、外汇券不远千里来到敝境可以买到你们生产的彩电，然往又倒流回去。我到过福州、福州人买不到福日牌彩电。到这里随时供应无误？那就是把人民币带到这里来黑市兑换。不用在台底下，就在菜馆、酒店的桌面上也能换到。现在黑市1块港币换人民币6毛3，一位中央领导同志前天在这里讲：“什么6毛3，在广州7毛了。”还会2块钱呢，就是1

块钱港币换2块钱人民币，你说这要命吧！我说，你永安商场、购物中心靠这样赚钱，我无论怎么爱财也于心有愧。中国有句古话叫“君子爱财取之有道嘛！”我说这叫不义之财，人家骂我，“你有钱都不要，你要大家跟你挨穷啊！工业区还要不要发展？建马路、盖医院、盖学校、盖幼儿园钱那里来！”两种意见争论得非常厉害。但只要我们的头脑清醒一些，这个道理一讲就会清楚的。现在有人说：“二线一封，你们会怎么样？”我说随时准备迎接二线的封门。二线不封，我们这里没有办法健康发展。不把这个地方的经济结构调整到一个健康的、合理的道路上来，是死路一条，虽然很繁荣。也许我们讲法有点偏激，让历史去见证吧！

我们也赚过一些不义之财，当然我现在诚心诚意做检讨，但要是说要退出来，我们也没有这样的勇气，钱已花在马路上、花在污水处理厂等等一些地方去了。所以有些新开发区，想开始以商业起家利用开放特权，先搞一笔资金，看来利少弊多。我们一再在内部说服干部，你有本事要打到外面去赚外国人的钱，如果说利用这个中央给的“优势”不断的掏你们身上的腰包，你们来这里参观心里会怎么想？如果你们是从西安来，一看到这种情况，我理所当然恼火。你们这里发展起来不是从我们身上夺去的吗，你们能干的我为什么不能干！因此很多地方要求开放，以为一开放什么都有，利润滚滚而来，利用特殊“优势”商业确实很好捞。

商业还是要搞，特别第三产业一定要壮大，但第三产业，包括商业一定要适应于第一二产业的基础而发展，因为生产是决定性的。一个特区，一个新经济开发区，有了开放的权力，不把整个经济结构和产业的功能转移到外向型，不搞工业，光搞商业我看它没有前途。

香港不是搞商业吗？不是世界上的购物天堂吗？是的！香港是购物天堂，香港赚谁的钱？赚世界游客的钱，也包括赚内地的钱，香港本来就没有什么名胜古迹，也没有什么风景可看的，蛇口这里还有个左炮台，就是鸦片战争打第一炮的地方，准备明年二月二日把林则徐的像竖在上面，纪念鸦片战争144周年。那地方风景很美，对面就是伶仃洋，“伶仃洋里叹伶仃”，风景很好。还有宋少帝墓，在赤湾那里。有人说，所有的皇帝都建都在北方，因为皇帝的墓都在北方，最南南到明成祖，大概是在南京，再南就没有什么皇帝的墓了。广东有一个就是宋少帝的墓。所以我们把他的墓修起来。这个墓是不是他的衣冠冢，让以后的历史学家、考古学家考证去吧。那个地方确实是个很好的游览地，还有无名庙。当海面上清风徐来，水波不兴的时候，当晚上月明星稀的时候是个很好的去处。但香港为什么吸引这么多人，因为他是购物天堂，所有琳琅满目的商品税

都免掉了。除了鸦片、大麻不许进口，烟、酒、高级化妆品及某种香料需要打税，其它都不打税。世界上任何一个国家新发明的商品，他首先要拿到香港市场，来试探它的销路和竞争能力。有许多国家甚至补贴出口到香港去竞争，如日本太阳能的计算器跟一张名片那么薄，日本还没有卖，香港铜锣湾就有卖了，而且便宜，也比日本市场出现早。而我们这里能不能这样？我说很难，不信，你看楼下超级市场，本来是专供石油公司外国人购买，但海关打税70%，一块钱东西进来打税后就是一块七毛钱，本来所有超级市场卖的东西旅客都可以免税带进的，海关总署说二线没有封，你会冲击内地市场，因为我们内地的东西（主要是食品、家庭日用品）包装不行，可能质量很好，但一看包装，人家就不愿买。洋货进来当然要打税，这叫保护落后的民族工业，二线不封要想成为购物天堂，成吗？商业特别是畸形发展的合法不合理的商业，会造成外汇不平衡，外汇倒流。侨汇港澳汇款少了，以前香港同胞华侨还要寄点钱回来瞻家养口。现在他不寄钱回来了，内地眷属要他将钱在特区买个房子，把农村户口转移到那里去，带点电视机、电冰箱回来特区自用，也不用打税，所以侨汇自然减少。这不是我讲的，是权威人士讲的，第二，全国的外汇都流到这里来了。资本家非常聪明，他并没有进来好多钱，进来搞旅游，楼堂馆所他干、搞汽车运输他干、搞商业买卖他干，因为投放资金下去回收很快，要他办工厂真的把设备搞进来长线投资，他要考虑考虑。我们这里是硬着头皮，硬性规定你生产东西必须是出口的，你在我们这装配制造，成品销到内地去，不仅仅是冲击我们的工业，而且造成外汇不是流入而是流出，外汇自然不平衡，一旦发行特区货币，如果中央每提年不拿出几亿美元来补贴，能维持吗？我可以较有把握地说，蛇口工业区不存在外汇不平衡的问题，我们到目前为止，外汇一直是有结余的，原因是我们是个生产型、外向型的经济结构。也许各位听了会鼓掌，我说且慢，我们确实是经历了漫长的辛酸痛苦的过程，而且是艰巨的奋斗过来的。我们的视野没有被眼花缭乱的东西引诱，没有被港币、美钞的花花绿绿迷了心窍，我们一直坚持以工业为主，以出口为主。一直到八二年由中央批准作为南海石油开发后勤基地。就成为多功能的工业交通运输为主、石油服务及出口为主的基地，把二线完全封死了，不赚内地的不义之财，我们这里会怎么样？我相信会更好！二线一封，前线打开了，商品可以免税进来，这里才能真正成为购物天堂。谁来买，不是国内来抢购，是香港、是国外，因为我们的土地比较便宜，劳动力充裕，我们的职工勤劳有智慧而守纪律，三洋厂的日本人讲：“全世界所有的工人当中，中国的工人是最守纪律的。”

一旦前线打开了，我们这个地方有可能同香港在商业进行良性的竞争。因为我们有

许多条件比它优越，但因现在体制问题，没有办法，优势变为劣势动不得。二线都没有封，就封死前线。前线封得非常严，而后线非常松。那只好迫着特区欢迎各位把你们手中的外币都带到这里来购物，营造这里消费市场的繁荣气氛就是这样。有人说我们特区有优势，我们内地有很多很多庞大的工业基础，利用这个对外的窗口，和世界上先进的信息相结合，然后打出去行不行？因此“内联外引”，口号应运而生，从理论到实践已三年多了，对内地的工业通过这里引进外面先进设备工艺进行改造加工，确是正道。但问题又来了，整个国家的经济体制未改之前，要仅仅在此作内联外引不容易。因此这里有几个条件限制。当然我这样讲有些同志会认为太直率，你们听起来可能不高兴。

这里有标准厂房、各种不同规格的职工住宿单元，从内地各省市、各个部都有人来想在此设个窗口。你要多少钱，他马上可以给你，甚至外汇还可给你，一买就很多，似乎外汇、人民币都来得很容易，但买了之后，干部进来了、家属进来了，安营扎寨他不一定急于开工。不是说他们的工作不努力，或说他们没把积极性充分发挥出来，但比起日本的三洋，香港的凯达——世界上最大的玩具厂，去拼老命争分夺秒去开创事业，就有天壤之别，这大概是我国经济体制所造成对投资的效益并不计较，也从来没有什么经济法庭来审判你，只要你不把钱放进自己腰包，就不算贪污至于盈亏、效益谁也不会多管“闲事”。所以我说，内地有些部门确有钱，只要他一来就卖地卖房给他，肯定我们可以赚很多钱，地皮、楼房只要我们肯卖，我们会很快收回基建投资本钱，至于下一步如何，就不关我的事了。如果这样做，是不负责的，因此我们规定内地进这里设厂第一是有与外商合资，或合作项目。否则我说这是冒险。虽然赚了你们的钱，但于心不安。同时大量的内地干部家属进来，房屋招待所很抢手，可能会很“繁荣”。但不得了，这里我不点名，有个干部，就要买我们海边公寓楼，你开价要多少钱，给多少，问他要来何用？他说部里有六十多个局以上干部，经常来，你们又没有招待所，住哪儿？这个问题，我们就要考虑一下了，毕竟我们地方有限，就算有地方，也不能这样干，那就不是工业区，而且休养所，我们是坚决支持内地省市、各部企业来这里利用窗口引进先进技术，但他们必须有日本人一样苦干精神才行。不要搞大批厂房晒太阳。所以体制不改革，要真正解决内联外引的问题还有不少困难。各位如果真想来与我们合作的，我们随时欢迎，内地有很多基础很好的工业，而且也是人才济济。中国人才是第一流的，我从心底里欢迎内地的工业来这里与外面的先进技术相结合。我们竭诚愿为各位效犬马之劳，但是有一条必须是真正到这里来，真正干。香港是个自由港，它就利用面积很小的港口优势和世界上先进的技术结合起来，中国人的才华在香港得到了很好的发挥。虽然

那个城市有它肮脏的一面。但另一方面又有它非常紧张拼搏的劳动，无时无刻不在加速大脑细胞新陈代谢。五百多万人，每天有人上去，也有人下来，你死我活竞争，优胜劣汰，但整个社会生产是前进的。世界上很多先进的东西，一到香港就消化了。钟表业不仅打败了瑞士，也打败了日本。玩具业跃居世界第一，信息之灵通，适应性之强，动作之迅速叹为观止。

一个美国人对我说，经济上商业上竞争最怕日本人，但日本人又说他们最怕香港人，有人问日本总领事，十四个开放城市洽谈会为什么你们光盯住长江以北，说靠近香港的的地方竞争不过香港人，所以日本人也很少到靠近香港附近的开放地区来。至于设银行，卖器材设备，他是非常积极的，香港人先天上输了一筹。我们国家封闭这么久，对外界信息不灵，打开窗户，让各种各样的人进来，不会有什么坏处？我经常举个例子：一个封闭的屋子，我们长期坐在里面，还认为里面的空气都很好，尽管有人吸烟，有人呼出二氧化碳，但这个大家都适应了，一旦有人打开个窗户，一股冷气吹进来，身体不好的人、肯定感冒，打起喷嚏，外面的空气肯定有细菌的，但没有什么可怕的，我们天天都是与细菌打交道，但多吸收些氧气，加快血液循环，同时增强对细菌的抵抗力。就要打开大门，让人家进来，看看人家是什么手法，资本主义确实有些值得我们学习借鉴的地方，这却是内外结合，内联外引值得考虑的问题。怎样把窗口搞活，要有与世界经济争一长短的志气。怎样学习别人的东西，避免自己的不足，体制不改革，十二届三中全会精神不贯彻，则是一片废话。

十一届三中全会主要讲的农村的体制改革，而十二届三中全会则侧重于城市的体制改革，这个问题比农村的体制改革更复杂千百万倍。和五、六年前农村体制改革不可同日而语。所以在这个问题上，有些人思想不是很容易通，有许多习惯势力，甚至来自我，来自在座各位。年青人也有。所以思想上要有一个突破才成。

十二届三中全会决定公布后，我曾经这样想过，在经济体制这样大的改革，大的突破后，必然在思想上、理论上也有相应的发展。经济是基础，在马列主义理论中必须有飞跃的发展，来阐明这样一个“飞跃”或者“突破”。

自从马克思主义诞生那天起，共产主义运动就有来自左的右的内部斗争，从“第一国际”、“第二国际”、“第三国际”，以至战后的“社会主义大家庭”。总的来说，马克思主义总是在反对教条主义和修正主义中不断发展的。但看来反对教条主义在整个共产主义运动中，似是主要的。时至今日，国际工人运动中，真是谁都是“王麻子”，有过欧洲的社会主义“明灯”的霍查，也有波尔布特的完全消灭商品货币的“正宗”马

列，我党也出现过林彪、“四人帮”这些败类，都说他们自己是“正宗”。至于朝鲜、罗马尼亚、南斯拉夫、匈牙利都各树一帜，没有取得政权的党，更是五花八门了。

我们党提出了建设一个有中国特色的社会主义。十一、十二届两个三中全会决议发表以来，我们一直是实事求是地结合中国的实际，寻求一条更快地解放生产力的道路。从革命实践中去发展马克思主义的理论，在中国共产党来说，是我们这几代人的艰巨任务，这就必须是要大大地解放思想，反对死抱着经典著作生搬硬套。不能要求一百三十多年前的人，写出来的著作，完全适应于今天的任何事物。

第二次世界大战以后，人类的科学技术工艺突飞猛进，人类社会的物质财富有了很大的增长，科学的更新周期越来越短，有许多过去不可想象的事物不断出现了。七十年代初期，人类登上了月球，粉碎了我们孩童之年就熟悉的美好童话——嫦娥奔月，科学证明月球不仅没有什么嫦娥、月娃，而是一片不毛之地。精子和卵子在试管中结合成为胚胎，可以移植母体里成为“试管婴儿”，我坚信不用很长时间，人造子宫将可以代替母体，而人造人就可以不用在床上进行了，这真是妇女同志的彻底解放。生物工程、遗传工程，因之方兴未艾。我们航运部门以前大吨位地运矿沙、焦煤为了炼钢，现在很多已为轻型合金，塑料玻璃代替了，新材料工艺已经应运而生，航运也受影响。至于航天工程、海洋工程正日新月异，电脑由第一代进入第五代的思维电脑，仅仅不到卅年的时间。我用这么多废话，都是想说明一个问题，人类社会在发展，在前进，社会生产力由于科学技术工艺的不断缩短其更新周期，人类社会已产生许多过去未曾有过的飞跃现象，如果拿一百多年前马克思的著作来套用，肯定不能解决“一切”问题。

一百三十多年前，马克思在伦敦图书馆里，埋头于从黑格尔的唯心论的辩证法合理内核，从亚当斯密等人的古典经济学，从圣西门、付利叶、欧文的空想社会主义的学说中取其精华，去其糟粕写成前无古人的伟大著作——《共产党宣言》、《资本论》，其基本原理，照耀于人类社会永不减其光辉。不久前，我和一位哥伦比亚大学经济学教授的谈话中，他告诉我，他们指定《资本论》是必修科，他认为《资本论》的剩余价值一章有其生命力，可见资产阶级学者，也不能不从马克思的学说中吸取他们认为有用的东西。

由于我们的一些经济学者死抱着书本不放，不正视现实。一百多年前，马克思不可能预见到人类社会发展到今天出现的新情况，而我们却要从当时著作中去寻求解决“一切”问题，因而我们的学说停滞了，而使凯恩斯理论横行四、五十年而不衰。现在托夫勒的《第三次浪潮》，奈斯比特的《大趋势》正在风靡一时，这种未来学派的理论与

预测是值得我们重视的，但更主要的是，要大大解放我们的思想，去发展丰富我们的共产主义学说。我们提出了具有中国特色的社会主义，三中全会的决定就是一大突破。城市经济体制改革中的六个问题，如所有制结构，经济政策结构，经济调节体系，分配制度，经济组织，对外开放式的经济等，是一个很大的创新。这应该说是中国特色的经济体制。我们学习三中全会决议，如果思想上不有所解放，很难深入下去。我前年在一次偶然的场合中认识了一位老同志，他在回乡（山东）的路上归来，谈到农村联产计酬承包责任制时，大骂为大逆不道，说被推翻的地主、富农又重新骑在贫下中农头上，这真是有点像我小时候，我的祖父剪了辫子，痛哭流涕一样。

我在蛇口，也接触过许许多多的经济学家，他们很喜欢问你们蛇口工业是社会主义、资本主义还是国家资本主义，从“老祖宗”处找不到这样的“模式”，我往往回答，我也不晓得，让实践去回答吧，或者说我们愿意接受时间法庭的审判。现在好了，三中全会以说个体、集体经济，包括引进的外资都是社会主义全民所有制有益的补充，这一下好了，问题解决了。

今天浪费大家不少时间，说的可能不中听的话，但是真心话。

谢谢各位！

（根据记录整理）

在内部扩大会议上的发言

（一九八四年十二月十日）

刚才听了邓大姐^{【注1】}讲话，很受启发，其中一段话大意是：我们有些事不知道怎么办，远的要请教马克思、列宁主义、毛泽东思想，近的要请教中央文件，联系工作实际，就知道哪些应该做，哪些不应该做。

昨天，文汇报转载一小段“补正”很不显眼，但很重要，就是把12月7日人民日报评论员文章“不要要求当时马克思的著作，能解决我们当前的问题”（大意），在问题前加上“一切”两个字，这就非常重要。就是邓大姐说的“远的”要求助马列，而“近的”要求助中央文件，这是很确切地说明了“当时”马、恩、列、斯、毛的著作，不可能解决我们“近的”“一切”问题。

12月7日的评论员文章^{【注2】}，是我们党思想和理论领域上的大突破。在国内外思想界中将会产生强烈的震动。事实上，资产阶级的报纸舆论，已有各式各样的反响，其影响是深远的。

十二届三中全会决定公布后，我曾经这样想过，在经济体制这样大的改革，大的突破后，必然在思想上、理论上也有相应的发展。经济是基础，在马列主义理论中必须有所发展，来阐明这样一个“飞跃”或者“突破”。

自从马克思主义诞生那天起，共产主义运动就有来自左的右的内部斗争，从“第一国际”、“第二国际”、“第三国际”，以至战后的“社会主义大家庭”。总的来说，马克思主义总是在反对教条主义和修正主义中不断发展的。看来，教条主义在整个共产

主义运动中，似是主要的矛盾一面。时至今日，世界国际工人运动中，真是谁都是“王麻子”，有过欧洲的社会主义“明灯”的霍查，也有波尔布特的完全消灭商品、货币的“正宗”马列，我党也出现过林彪、“四人帮”这些败类，都说他们自己是“正宗”。至于朝鲜、罗马尼亚、南斯拉夫、匈牙利都各树一帜，没有取得政权的党，更是五花八门了。

我们党提出了建设一个有中国特色的社会主义，两个三中全会以来，我们一直是实事求是地结合中国的实际，寻求一条更快地解放生产力的道路。从革命实践中去发展马克思主义的理论，在中国共产党来说，是我们这几代人的艰巨任务，这就必须是要大大地解放思想，反对死抱着经典著作生搬硬套。不能要求一百三十多年前的人，写出来的著作，完全适应于今天的任何事物。

第二次世界大战以后，人类的科学技术工艺已突飞猛进，人类社会的物质财富有了很大的增长，科学的更新周期越来越短，有许多过去不可想象的事物不断出现了。如果拿一百多年前马克思的著作来套用，肯定不能解决“一切”问题，邓大姐说的“远的”可以“请教”，我想可能是这个意思。

胡启立同志几天前问我，最近不少苏联、东欧国家的代表团访问蛇口，他们看后有何反应，我说他们大多数只礼貌上表示“很感兴趣”，朝鲜的同志说很有兴趣探讨，提问题很多，希望给具体资料。也有些表示疑虑的。总之，我们党一定要在革命实践和在理论上有所发展，才能在国际共产主义运动中有所贡献。

联系到香港的工作实际，我们从做经济工作的角度提出：

一、中资财团在香港的作用、地位，和充当什么角色。我们号称“三大家族”。招商小一点，但都是背靠内地，依靠内地的强大后盾而立足生存、发展的。比之资本家的企业有先天的优越性，没有内地的注射大量“维生素”是很难同外商、港商争一日长短。就以招商而论，我们也曾平心静气探讨过，有朝一日国家的船不给代理，不给修理，不给贷款，不靠祖宗“遗荫”，和所有的同业处于平等竞争地位，我们恐怕很难在香港立足。这不是危言耸听，正是说明我们大锅饭体制带来“无远弗届”后果。我和建华同志闲聊，他也说各地各省冲出来各找门路，这一下也把华润冲得相当可以。我在最近出版的《投资指南》^{【注3】}前言中有一段说，“我们的信心是基于我们对于事业的热爱，基于十亿股东的支持……”，这是强大的后台支撑着的。这样认识才能使我们锐意革新，特别在香港的经济战线，要有大的改革。

但另一方面，我们又要看到，我们一直起着非常重要的作用，假如没有这些国营机

构，闭着眼睛我们都可以想到，我们将受到外商、港商的盘剥。现在由于我们的存在、壮大，在运价上起抑制作用。例如，过去海上过驳，操纵在港商手中，由他们涨价，还以压船威胁，现在由于我们驳船队壮大，能够左右海上装卸市场。其次在节省外汇支出，增加外汇收入上起到积极作用。华润^{【注4】}也一样，在国货市场上不能让别人垄断价格，说他们起到积极的平抑作用并不为过。有了经济上的实力，政治上说话才有力量，政治影响也会扩大。

二、中资财团到底要壮大到什么程度，也就是要塑造什么样的模式，才合乎我们的主观愿望。我很同意这样一种说法，香港是个国际化的城市。正是由于他的这个特点，决定了吸引世界各国的资金流汇于此，才赖以生存，否则将丧失香港的作用。因此中资财团不可能也不应企图包办一切，达到垄断或威胁到国际财团进入的程度，如果这样那就收回香港好了，香港的利用价值也就结束了，如果中国银行威胁到汇丰银行的存在，那他只有到百慕大去。至于华润超级市场是否与民争利，我看这倒不一定，我们要支持他们试一试零售业管理方面的水深水浅。也不能光让惠康、百佳垄断，要分一杯羹。

航运业也有这个问题，七十年代后期，我们船队开始壮大，许多中、小船东对我们简直咬牙切齿，一位长期靠我们货源起家的船东说，我每看到招商买一条船，就意味着我要卖一条船，心就一阵绞痛，这确是实话。七十年代以前，航运界联谊会每月聚餐，他们有说有笑，以后当我们船队壮大后，就拉长脸孔了。我们应该合理壮大自己，而不能把自己腰包里的钱，双手拱送别人来“统战”。但另一方面，我们确实有一个怎样使更多的资金、行业都和我们一起感到有利可图，来使香港这个国际自由港活跃起来的问题，这是一个在经济战线上善于和各方合作、协作的问题。这有个战略问题，也有个策略问题。小平同志说“不要在香港发洋财”，也不要把人吓跑。

三、要应对来自内部的竞争。华润、华夏也都在发展船队，国内各省市成立船公司如雨后春笋，各远洋公司都要“杀”出来，他们各找外商合作，另起炉灶不是不可能的。我们要准备迎接新的挑战，也欢迎华润的良性竞争，我们愿意“物竞天择”，失败了自认倒霉。

四、关于扩大企业自主权问题。招商属下百多个公司，权力是下放得够多的了，但从蛇口的经验看，权不宜放得过多，因为企业是全民所有制，而权力不能给予个人太大。资本家是个人所有制，他自己对其企业负有全部责任，因而也有绝对权力，失败了他倾家荡产跳楼自杀。我们的干部把企业搞破产了，工资一样照拿。因此，这个问题要有个界限。在蛇口为了限制经理滥用权力，除了加强董事会（管委会）监督之外，还有

个一年一调整（换）的规定，这只是一种没有更好办法的办法。

最后一个是干部问题，招商的干部已冻结了二年半之久，几乎没有调进调出过一个干部，由于领导体制的不断变更，干部来源断绝。我们已取得中央和国务院各有关部的同意，今后将在国外自费留学生中招考招聘一些人才，在香港也有外流的人才，应该很好地楚才楚用。在现有干部中的智力投资方面，我们几年来也做了一些工作，这对于以前来自劳工子弟，培侨的学生，要大力加以培养深造。没有一批得力的当地干部，经济工作要发展是难以为继的。

招商局为内地开展对外经济合作效劳^{【注】}

（一九八五年一月一日）

招商局是一个古老而又年青的国营企业。说她古老，是因为她自清皇朝同治十一年（公元一八七二年）创建以来，久历沧桑，风尘仆仆；说她年青，是因为她自一九七八年十月获中国政府批准扩大自主权而焕发了青春，由单一经营航运的企业发展为多功能的经济综合体。

一九七九年一月，中国政府又批准招商局独资开发、独立经营蛇口工业区。由一个企业来全部承担一个对外开放的工业区的开发和经营，这在中国乃至世界上尚属大胆的尝试。从此之后，招商局就开始从事一项看起来超乎她本身能力所能负担的事业。

蛇口工业区成长的五年，在人类历史长河中只不过是短暂的一瞬，但蛇口工业区凭着国家给予的一点自主权，在全国全面经济体制改革逐渐高涨的浪潮中，首先掀起了一道浪花。

五年来，招商局一直重诺守信，陆续引进港澳和世界各地的知识、技术、资金和管理经验，执行国家的对外开放政策，起一点窗口的作用。近来，沿海十四个城市又对外开放，内地省市也积极开展对外经济合作活动，我们将竭尽绵力，为各开放城市和内地各省市开展对外经济合作效劳。

【注1】邓大姐：指邓颖超，时任中共中央政治局委员。

【注2】指1984年12月7日《人民日报》发表“本报评论员”文章《理论与实际》，该文写下了这样一段引人注目的话：“马克思逝世已经101年了，他的著作是100多年前写的，有的是当时的设想，后来情况起了很大的变化，有的设想不一定妥当。很多情况，马克思、恩格斯没有经历过，列宁也没有经历过，他们没有接触到，不能要求马克思、列宁当时的著作解决我们当前的问题。”

【注3】《投资指南》是指1980年1月香港招商局印发的《香港招商局深圳市蛇口工业区投资简介》，其介绍了蛇口工业区的投资办法及政策，在国内外引起强烈反响。这是中国最早的开发区招商引资手册。

【注4】华润：指香港华润集团有限公司。

【注】原载《经济导报》总1901/2期（1985年1月1日）。

三句不离本行，招商局是以运输自成系统而起家的。我们较有把握的是与沿海各开放城市及内地一些省市共同投资或合作经营交通运输业及与此有关的建筑业、工商业和旅游服务业；协助各省市引进资金、技术和管理经验。在近期内，我们将组织有关单位的负责人分别前往若干省市访问，对在“中国开放城市投资洽谈会”上初步洽谈过、已签或未签协议的数十个投资或合作项目逐一落实，以求尽快打开局面，做出成绩。

我们将进一步办好蛇口工业区，把蛇口工业区公诸于众，共同利用，使之成为内外交流合作的结合点及共同对外开放的窗口，而不是把她作为招商局的“领地”。

在航运工作上，将进一步发挥招商局的优势，更好地为全国各省市外贸服务，为货主及旅客服务。

航运是香港的主动脉，通往世界各地，无远弗届。招商局经营航运业务一百余年，拥有自己的远洋船队、港口驳船队、码头、仓库、修船厂、供应机构、验船机构、海上救捞机构和各类工程公司。近年以来，已经形成完整的航运体系和信息系统，与世界各大洲、各大财团都有密切的联系。我们愿为各省市发展外贸运输服务，为各省市建设船队订造船或买船或提供咨询服务。至于船舶代理及货运代理，则是我们的本行，我们保证做好，使船东满意。同时，我们更可以进一步与各省市合作，联营沿海集装箱支线及近洋、远洋航线，共同发展航运业务，促进香港和内地的物资交流和国家的对外贸易。

蛇口及赤湾两个石油后勤基地的建设，正在方兴未艾。已先后投入服务的基地、专用码头、仓库堆场、运输工具、机械器材、通讯设备、办公楼房、公寓住宅、医疗救助，以及其它各项后勤服务设施和水、电、油供应设施，都在同步开展服务。凡本着平等互利及按经济规律办事的原则前来合作投资的，我们均一视同仁，热忱欢迎。只要对国家四化建设有利，我们一定当仁不让，尽力而为，量力而行，决不知难而退。

蛇口工业区第二届管委会候选人书面问答

(一九八五年四月十八日)

1、您认为蛇口工业区目前最突出的问题是什么？如果您当选的话，首先要抓好的三项工作是什么？

我曾宣布过：我退出“竞选”。但无论谁当选，我认为都应该：

(1) 毫不动摇地坚持以工业为主、石油服务为主、外销为主的外向型经济结构。必须使外汇有更多的盈余。这是生命攸关之事。

(2) 抓经济管理，抓工业、服务业的经济效益。只有社会生产力大大发展，才能产生一个富裕的社会，才有可能五年左右年收入接近或超过香港，事在人为。

(3) 继续改革、不断创新；停滞不前、安于现状是死路一条。改革以增强人民民主意识，建立良好的民主风尚。管委会置于群众监督之下至关重要。这一民主活动及其活动形式正在实验之中，要逐步完善以成为制度。

2、您认为蛇口工业区广大职工最关心的是什么？应如何对待？

广大职工最关心的是在提高自己工作能力的同时，使自己的才华得到最好的发挥。改造工作和生活环境，建成物质文明和精神文明的蛇口。

为了长远整体的利益，实现上述目标，就要暂时地局部地付出一定代价。例如工资福利的增长千万不要超过人平均劳动生产率的增长，否则等于慢性自杀。

3、您认为应当采取那些措施才能进一步做到人尽其才，物尽其用；使企业具有充分的活力？

这是一个经济体制改革中的重要问题，需要蛇口人不疲倦地在实践中探索，创造一个人民有权决定和监督企业的重大方针和经营活动的局面，逐步健全经济立法，解决企业效益与职工福利挂钩的问题。企业领导人在规定权力范围内可以大展拳脚，而又不至于滥用权力。

4、您认为自己最突出的特点是什么？您最擅长做哪些工作？

我是一个很普通的职业革命者，没有什么特殊气质，如果有的话，就是我不相信“神”。

我对工业区的作用，正如我已表明过的：一是必要时向上对话；二是关键时出点子；三是机器运转发生故障时，起点润滑油作用。

5、您每天的生活是怎样安排的？您有哪些兴趣和爱好？

生活安排得不好，总是忙忙乱乱。几年来由于焦头烂额，兴趣爱好萎缩、扭曲了。每天以接受大量信息作为兴趣，这是不正常的，希望有一天能改变过来，不过我担心时间不允许我改过来了。

在蛇口工业区管委会候选人选举动员会上的讲话

（一九八五年四月二十三日）

这次管理委员会^{【注1】}任期届满，举行民主选举。民主选举在两个月以前开始酝酿，关于选举的章程草案并不是很完善，有人说是一种游戏，有人说是理想主义的一种产物，有些好心同志从好远的地方打电话、写信来关心这个事情，就很怕我们在这次进行民主的选举运动当中会失败，我们也曾认真考虑过这个问题，有人说你们这样搞是准备把蛇口这几年辛辛苦苦搞得比较有点名气拿来是一场赌博，准备孤注一掷。是的，我这几天也意想不到全国包括地方有这么多嗅觉非常灵敏的人住在深圳，半夜坐车到这边来，有些就住在招待所埋名隐姓到基层去采访消息，现在大家都等待着蛇口这次选举究竟在中国推行这个东西行不行，中国人民能不能接受，中国知识分子能不能接受，中国青年能不能接受，即能不能接受这批理想主义者的这种想法，当然我们也是担心。当我们在起草这个选举章程的时候我们是提心吊胆，讲老实话，我们没有试过这个东西，大民主曾经把中国搞得一塌糊涂，到现在还收拾不了局面，那你们这样搞会不会也会造成一种混乱，思想上的混乱。随着时间的推移，直到昨天晚上为止，结束了所有答辩演讲之后，我们觉得比较有信心，比较有把握，而且很多同事在这次当中受到教育。

我参加大家一起活动的机会不是很多，也就是那天晚上在碧涛中心参与推荐候选人的投票我参加了，我环顾四周看看每个同志的表情，是非常认真严肃的，平时很活跃的同志脸上的笑容也收敛了，因为他要投下神圣推举候选人的一票，因此那天晚上我在回家的路上感到非常愉快，不仅仅是因为海上的轻风徐徐吹来使人脑袋清醒，特别是经过一场这样的民主的教育当中，我感到对我们这里的年轻干部寄予非常大的信心。刚才唐若昕同志^{【注2】}公布明天选举的办法是采用流动、固定投票箱的办法，这个会不会影响到投票的情绪，因为它没有这样一种气氛，分散了，要向我们选民讲清楚，24号我们班

子就下台了，延长两天。原来我主张把这个选举推迟到8月，同志们不同意。我的想法是这样我们准备工作会好些，但就我一票同意延期选举，所以我只好少数服从多数，那次我是彻底失败了，但事后证明，我估计是错误的。从这几天的答辩，到群众的情绪越来越紧张，我看特区报也好，各方面反映都达到了高潮，那么应该高潮是在明天下午出现，但是明天下午由于会场的分散，刚才不得已而宣布这种办法，我看这种办法是最佳的选择方案，现在谁也想不出要把1400多人都集中在哪个地方，到俱乐部去？会影响到整个下午的工作，这个不仅仅是技术单位都停下来不工作行吗？所有的合资企业也停下来去等候半天来投票，是一个很好的气氛，但造成工作生活方面的损失，而且也不会为合资、独资厂的老板所同意。分散的投票也可以考验一下，假如说我们全体的干部对整个这次的选举予以最大的关心，要选出一些真正代表他包括他的孩子利益的候选人，时间不是很长就两年也好，他都会产生很大的作用。当然两年以后，也可以一年就把他拉下来，使得1400人都能表达自己的意志，这固然是很重要的，但主要的通过这个选举，投一票，很简单的勾一勾，想好啦，信不过不同意你还可以加上去。

唐若昕公布的办法是很好的办法。但是这个东西取决于我们每个单位的负责人能够到时关照一下，取得选举证的干部要按时到达指定地点，这就需要大家做点工作，当然也可能出现这样的情况，投票人数大大超过香港两局议员的民选，到27%，就是100个选举权的人只到了27个人，如果我们低于27人的话就不如香港，如果只40个人的话就不如新界，我们这里的民主觉悟，对接受这种民主不是很热烈，而且不是很需要，所以明天是对我们推行这样一种采用民主的办法产生领导班子是个试金石。这个气温的高低可以看出我们民主的，所以需要各位能够允许不投票而不是强迫投票，我绝对反对用强迫的方式投票，“我就不投票”可以，你要尊重他，不能说你不投我就开除你，我就不发工资给你，不能这样做，这样做就不妥当，首先你就违反了民主，要允许一些人不去投票，假如你本身也对民主也关心的，你就有义务，公司下面有投票证的同志应时出席给他一些方便。当然你是不是害怕你们这批理想主义者最后以惨败来收场，下不了台，这没有什么，最后只能说蛇口工业区吹牛，还不如香港同胞的觉悟，只好我们偃旗息鼓，宣布民主选举觉悟还没有这么高，只能接受由上级委派的，不太喜欢由自己来选。如果投票的人数非常少的话，这个班子上来就不能代表大家的意愿，交通部就可能干预这件事，电话打到香港，就看你们的程度。交通部也非常尊重只要是群众选出来的话，交通部会二话不说。交通部对这里的整个活动没有干预过。前任李清部长曾经说过：蛇口工业区是中央管的，我们不要插手进去，反而蛇口工业区有困难的，我们一定全力支持，

义不容辞。王今贵在整个交通部会议上做了个发言，讲了几条。所以交通部很关心。全国所有大小报纸都注意这里，它不仅仅是关心蛇口本身的成败，有才华的又年轻的八、九百个工程师和大学生都不能接受这种东西，中国民主就要另找出路。本来今天唐若昕同志把这些资料发给大家就行了，就早点睡觉，明天就知道怎么办的，用不着我在这里唠唠叨叨的说，让我动员，我也不敢叫做动员，希望每一个人如果是支持这种事业的话，明天回去后，在大范围小范围进行动员一下。当然我刚才在这里说了一些泄气话，担心明天出现一些不吉利的场面，我们不愿意看到的场面。但我相信蛇口工业区的干部和职工觉悟程度都是比较高的。

但是这两年当中我们管委会和党委会没有很好的把管委会和党委会里面所应该让职工知道的东西原原本本的告诉职工，昨天我接收30多张条子里面，所提出这些问题，出乎我意料之外。这些东西职工本来应该清清楚楚，为什么会产生这样，是不是两委会封锁这些消息不让职工知道呢，新闻发布会职工对这个问题不关心，我想这个问题不是职工不关心，而实际上我们做的很多事情还是按照旧习惯势力向职工保密。今天我跟同志聊天的时候说到这个问题，下一届管委会应该除了最国家机密的问题，扩散开来对国家和党不好的问题，上面交待是绝密和机密的问题，应该都要向职工交待清楚，包括整个财政的预决算，每个公司里面的收支状况，经营状况，包括所有职工每个月向劳动服务公司交的20%的钱，到底这个钱有多少，利息有多少，你把这个钱放在哪个银行，定期要向职工报告。一个月160块港币，加利息一年就超过2000块，每年陆续的交下去，这个钱你不能老存在银行，要经营一些保证有钱赚的公司。以在座各位平均36岁的年纪算，还有25年退休，那也是一笔可观的数字。职工假如不关心这些东西，他又不知道的话，对工业区的归属感和利害关系使他经常要关心到任何公司的成败和自己惜惜相关，因此我有权过问和干预这个东西，我有权支持你，无论是哪个单位的。两委会的同志不能胡作非为，任何公司只要是国家的钱，不是自己的钱，就不能随便来搞，负有责任的。我在这里想起香港的晶报有篇文章去年引起很大争论，人民日报又一篇文章又引起很大争论，对王光英，光大公司董事长评价问题，在去年有篇文章叫《给王光英泼一点温水》，把王光英在香港经营的整个业绩，你吹牛成立了多少公司，现在我有权来责问你，你这些公司所有的效益是不行的，把在报纸上发表的30多家大的国际公司归纳起来100多个亿全是空的，这个钱如果是王光英的，我晶报可以不过问，但这个钱是国家的，我有份，我敢于提出来让你把这个问题讲清楚，要批评你。这之后不久人民日报有位姓林的记者到香港访问，写了篇文章叫《晚霞红似火》，人民日报登出来后，炸锅

了，整个哗然，引起国外舆论的一片喝倒彩，这个事情到现在还没有平息，其原因是什
么，就是人民开始关注这个问题了，你手上的所有产业和你调动的资金，包括你使用
的人，人民都有权力来过问。不仅仅是人民选举出来的台上这批人，和台上这批人来聘
请的经理们，也是受人民的委托。所以在这个问题上两委会应该把所有问题向人民交
待，经常举行新闻发布会，就是具体的单位，通讯公司、自来水公司都要受到人民的
监督，跟群众讲清楚公司的收支，这没有什么秘密。赵紫阳同志最近讲到的国内失
控的三个问题，第一个整个经济体制的转型，缺乏经验转得不好。蛇口这几年还是
转得不错的。第二个问题就是速度，25%的速度还不行，这不仅仅造成效果不好，
而且财政失控。第三个就是不正之风，加上有少数的干部子弟，还有一些退休下
来的老干部，发挥的余热，现在确实是过热了。也出现这些问题。深圳万元户，
我们这里也有万元户，万元户在全国不是新鲜，百万元户都有了。蛇口工业
区要避免出现这种情况，能够非常健康的发展，应该受到人民的监督，把我们
所有的事情告诉选民，让选民来评议各种不同的意见。

昨天向我提出的二、三十张，提出的问题都带有普遍性，向其他同志提出这些
问题，其实也不针对某个同志，主要是对两委。特别是管理委员会，这个时期的
所作所为群众已经有些不太了解。对于我们公司经营商业来讲，没有什么秘密。
但这里有个问题，合资的是资本家，伤害到他感情的东西，要具体到人分析，
在新闻发布会时要避免。只要不伤害感情，怎么来正确对待资方的问题，
可以堂堂正正的讲。听说我们整个的财政预决算收支不公布，我们每次的
新闻发布会，大家听财政数字不是很踊跃，以后要公布一下，可能有人问你
为什么某某单位的效益不好，可以打电话下次让这个单位来回答这个问题。
几个贸易公司积压一千多万，哪些是正常的，让人民来问问，作为一个商
场来讲，正常积压应该多少，库存应该多少合理。只有这样，我们的事业才
有希望。只能发动所有千千万万的职工都来注意共同的事业，只有我们这些
台上的人经常受到监督，就像乔胜利讲的一上台就出一身冷汗，这就表示一个
负责任的态度，感到我们的责任非常重。群众对我们非常严格的要求，我们
只是一个小学生，他们非常信任我们，但是我们不能够辜负他们的期望，我
们要经常向他们汇报这些情况，他们才是真正的主人，我们是真正的公仆，
这句话也不是我讲的，我们的老祖宗很早就讲了，不要把人民的公仆变成
人民的主人。这句话讲了一百多年，但我们常常是做主人，有时想做仆人又
不想下来，很尴尬。怎么样才能真正做到仆人呢，发动群众来建立正常的民
主形式，健全这种民主的生活，提高民主的意识。这场事业可能失败，失败
在哪里，失败在我们领导无方，也包括在座的骨干，因为你们间接是人民把
你们提出来的。因为选民把管委会

选出来，再由管委会聘请你们。是人民信任王今贵^{【注3】}，王今贵才发聘书。

我们目前阶段是初步的阶段，就好像小孩走路的阶段，走路要摔跤，摔跤不要笑，
但我们尽量使这次整个选举更完善一点，希望到明年后年我们真正是一谈到信任票，
大家都跃跃欲试，要么推翻这个管委会，要么继续适应它，大家下面议论纷纷，
造成这种局面。但也不要向我昨天讲的打倒一切，否定一切，大家心平气和的坐
下来，研究一下。这个领导班子是有成绩的，要肯定它，有缺点的应该严格的批
评和指出，这是爱护它。如果有过线的，可以把它拉下来，重新改选。两年就
要下来了，重新选举。当然有很多人讲，有些曝光比较多的，知名度比较大
的人圈圈的时候容易在这里，这次从推选候选人的投票来看，票数分散，大
概一票的有五、六十人，我曾经跟一些同志打过赌，我说这次可能很分散，
分散到150人左右。结果选民票数很分散，这些原因是什么，就是知名度比
较高的，曝光比较多的，经常在闪光灯底下的人选民就知道。为什么分散
呢，想想没有适合的人啦，最后就把我旁边熟悉的张三李四暂时凑数，因此
好多票里面只有一、二个人，这样的票很多。15名入围的候选人中只有5位
过半数，那么这种现象的改变靠什么呢，要靠平常这种民主生活，这个民主
不是到日期了就来看一下宣传、贴标语、到处去游行，这个不行的。要靠平
常的日常的在实际生活当中怎么样来贯穿。当然很多报纸吹捧我们实行新
闻发布会是非常好的形式，已经搞了两年了，有点成绩但成效不大，这不大
的原因应该由我们两委会来负责，我们没有很重视，没有把它当作推进整
个民主很重要的一个环节。不仅仅是两委会委员，而且所有公司经理、副
经理，群众可以点名，点名必须要到，只要公司是国营的财产，不管是股
份公司，什么公司都好，你应该要受到群众的监督，不能只限于直属公司。
不能说我只接受董事会的任命，董事会本身上就不健全，必须要加强人
民的监督。我们国家的《人民日报》、《经济日报》包括《世界经济导报》
也可以看到大量的文章报道，讲到财产是国家的全民的，但全民是私人的，
矛盾就在这里。这几千万的公司的钱就是我，以前党委领导下的厂长负责
制不行了，企业没有活力了，这个问题怎么办，这是我们今后研究的课题。
我们的企业是管理不善，需要我们大家都有责任不断的在实践中去探索、
总结这些经验来提高。蛇口是个很小的地方，但是盛名之下，其实难符。

我们应该把我们全部的东西，除了国家机密、除了触犯国家的保密条例的
之外，这家公司正常的运转情况这种信息大量的告诉选民，告诉全体职工。
如果经常这个会议到点也稀稀落落，有几个人、一个人也站在台上，到
以后又说我不知道，这说明你没有很好关心这个新闻发布会，大量的新闻
信息都告诉你们了，允许你们来追问，但你不出席，

这是你的责任。但我们尽量动员同志们去，也不是每次新闻发布会都要去听，比如说这次专门谈到医疗卫生的，那李玉坤就要去，还要动员医生、护士都要上场，其它的人平常到医院看病的愿意去听听你们成绩如何。这样各行各业都应该把他们的工作通过新闻发布会向群众汇报，群众又可以通过它来进行监督，这样就使得每年一次的、隔年一次信任投票，两年一次的重新选举时不会变成一拿起选票不知选谁好，票数非常分散。当然我们现在采取的无记名选举，是在人数不多，一千多人，假如一千多人彼此都很隔膜的话，那天我听到一个选民一出了会场碧涛中心就说，我只认识5个人，我填了5个人就走了。其实有很多人没有填5个，只填了1、2人。这次让我来跟大家讲两个心愿的话，希望这次选举真正能够有70%，如果真正有70%的话比美国都高啦。当然比香港还不如的话，那就丢人啦。我没有什么可说啦。

我再讲两句，关于小朱的到来让我们有种启发，朱传贤同志^{【注4】}，是外交部礼宾司的，任南油办的第一副主任兼办公室的外事顾问。现在外交部的很多大使，到了年龄退下来，但还身强力壮，余热还是温度很高的。他们很想希望我们给他一个活动的场地。美国很多大的公司都能请基辛格等人当顾问和董事，我们这里也这样。准备今年到明年这段时间请四位下来的大使，他们精通外文，在国际上交往非常广泛，为我们到国外去进行投资洽谈、推销我们的产品，进行宣传作为顾问，重金礼聘，如果按现在的工资的话，六、七百块钱一个月，我觉得非常非常地廉价，如果这个买卖我们都不干的话，我们很吃亏。有人说你们又想出新的点子创新，蛇口不断的出鬼点子出来，我觉得应该是这样。因为这些同志在国际上活动中有广泛的接触。这次朱传贤同志和英国保守党前任首相希思同个飞机，希思一下抓住他就问这些年到哪去了？他只有顾左右而言他。要朱传贤到英国去，给我们谈大的买卖行不行，我看完全可以。石油公司要精通英语的、国际知识丰富的同志来担当重任。我们不是开玩笑的，提出这个建议大家反映很好。基辛格我们也可以请，但我们请不起。我们国家的大使离休下来的，那怕两年三年也好，要借助他们的余热。

（根据录音整理）

【注1】蛇口工业区管理委员会：1981年5月20日，蛇口工业区建设指挥部更名为“广东深圳特区招商局蛇口工业区管理委员会”，袁庚任管委会主任。

【注2】唐若昕：时任蛇口工业区政策研究室主任。

【注3】王今贵：时任蛇口工业区管委会副主任。

【注4】朱传贤：原国家外交部礼宾司司长。1985年退休后，受聘到蛇口工业区工作。在蛇口成立了全国第一家国际公关协会，打开了中国公关走向世界的大门。

在工会代表大会上的讲话

（一九八五年七月二十八日）

本来是乔书记^{【注1】}讲话的，我丝毫没有准备。我只是代表区党委祝贺区工会的成立。

蛇口区是以工业区作为主体。现蛇口全区参加工会的人数可能有七千。蛇口工业区是占主要的。另外是南山开发公司大概有三四百人，蛇口渔工贸总公司大概有一千人参加工会。全区的二万多人口当中，除了家属、小孩不算，从事体力和脑力劳动的不到一万五千人。在这一万五千职工当中，其中80%以上是产业工人，直接从事制造业的是主要的。这些数字，使我脑子里产生一个数字概念，说明了这个区才叫为工业区，是以工业作为主体的。工业生产出的东西出口，在人口结构当中工人是主体。这个区几年来执行了国家对外开放的政策，不仅仅是我们本身的投资，而且更主要的是吸引外资的进来。在世界各国，特别是欧洲、美国、日本都在这个地方有投资，香港占的数字也有一定的份量。我们自己本身国家机构在这个地方的投资，比重也不轻，所有构成一个在开放政策下面这样一个工业区。他的经济结构和产业结构，产生一些比较复杂的情况，呈现在我们眼前。怎样来处理的劳资关系。这不仅有国营，也有国家的资本和外国的资本合营，也有单纯是外国资本独资经营的。怎样产生中国共产党、青年团；工会在这些企业和工厂当中怎样进行工作。怎样按国家的宪法保护工人的劳动权利、工作权利、生活权利。在维护这个权利的同时，怎样照顾到投资者的利益？这就是我们国家开放改革中根据宪法所决定的工人在这个地方的地位。

我们国家关闭了几十年了，真正打开这个门那是六年前的事情。在六年之前不可能

有这种事情发生，也不可能产生像今天这样的工会。工会的任务这么复杂，建国三十六年来没有过的，是在这六年当中提出来的。在内地很多地方，对蛇口工业区也有苛求、误解的地方。作为蛇口工业区的党是地下党，不敢挂起招牌来，不敢公开活动，只要他是党员，资本家就要把他开除。没有这样的事，这是外面的谣传。我们党是堂堂正正挂起招牌来进行活动的，而且正式通知资方，我们共产党员、共青团员和工会会员，他们是按照国家的宪法和开放政策指导下来进行活动。而这种活动是对国家有利，对投资者有利，对我们本身有利，对地区有利，对人民有利，对整个国家有利。引起工会的活动，一定要根据国家的宪法，开放政策。加上我们工会本身根据现实情况，不断地摸索经验，创造出的一套适合于一个开放地区工会活动的一系列的作法。

刚才我非常感谢港九工会^{【注2】}的同志，他有非常丰富的经验。在香港的工会进行活动，恐怕是在港九大罢工开始吧。有个非常光荣的历史。但是如果把港九工会的经验全部搬到这里来恐怕也不行。还有南海酒店这个西德的波格曼先生，他从小就是工人出身，你别看他现在代表资方，方才在发言夸夸其谈的，实际他是工人出身。他跟我谈起来，经常站在工人阶级这边讲话的。当然我不希望他将来在南海酒店七百多员工当中怎样同四大股东资本家斗争，我不想出现这样的场面。这个四大资本家是汇丰银行、中国银行、招商局、美丽华酒店。这四个都是投资者，他本人也是，他不会，现在他是代表资方来管理这个酒店，另一方面，他自己是工人出身，定会同情工人。他还批评干部说，你刚出学校就当干部，你不知工人想的是什么，但是我知道。我举这些例子，说明香港这些工会的经验拿到这个地方来不能适合。另一方面就是说，我们内地原来那套工会的工作在这个地方也不适应。那么就要靠我们在今后工会工作中大胆地进行摸索，总结经验。

现在这个地方有七十多个工厂，如果连同企业已到一百六十多，有相当大的部分是外面资本进来投资的，或者和我们合作。大家闭眼想想，如果工会、青年团、党天天都在这个地方和资本家斗争的话，我看三天他们卷起铺盖就走了。如果出现这样的局面的话，那蛇口工业区将会怎么样呢？南海酒店就不用开了，太子宾馆不用开了，海上世界可以把这艘船拆掉了。各位也可打马回府了。这个不是我们所想的。但是当然，如果资本家在这里残酷剥削，连小便也不给，叫你上班时候不许动，那当然工会要维护这个职工的利益了。当然这种情况是不会有。工会在这个地方领导全体职工，使整个生产搞上去，资本家有了合理的利润，那么这个地方就有繁荣的工厂就能发展下去，你们就能学到各种各样的技术，这么多年来，我总觉得也不仅仅是我觉得，而且包括到这个地

方参观旅行的人也同样有这个感觉的，当早上七点半太阳从东方升起的时候，四海新村、花果山、水湾头公路上的自行车像水一样流进工厂的大门里面去，到了八点钟，这个人流就少些。他们都在每人的工作岗位上、生产线上进行忘我的劳动，如果说他们是为资本家卖命吗？他们非常遵守纪律。但是同样也是为我们国家卖命，如果不懂得这个道理，这个工会就会失败。今年上半年，当我们国家很多地方外汇都在流失的时候，外汇得不到平衡的时候，蛇口工业区整个创汇比去年增加一倍。现在外汇不但可以平衡，而且能有大量的结余。这种情况的出现，不是对国家带来好处吗？不是对人带来好处吗？同样对在座各位也带来好处。当然你们是代表、工人的代表，你们可把这个信息带回到职工当中去。这种局面之所以创造出来，由于各位的忘我劳动，搞好劳资关系，遵照我们国家的宪法和我们开放政策所取得的，假如这个路子稍为有歪门邪道，我看这是危险的：这么多年来，大家也看到，为什么我们这支队伍，产业工人会占主要呢？几乎占80%是产业工人，产业工人当中又是直接从事制造业的。正因为这样，才使我们这个社会更有根基立于不败之地。因为我们不是立足在商业化，不是立足在投机倒把上，也不是立足在消费行业方面。我们不需要国家补贴每一个钱，这就是一个企业。现在加上南山公司也是八个股东，自己拿出钱来这个地方投资开发。四公里长的海岸线和港口谁做出来的，是工人同志们做出来的。现在的组织机构是，自己成立的商店，自己成立的工厂，还有服务行业，至于医院那就更是。渔民、流动的渔民将近九千多人。这样构成了这个画面，它不是依靠国家拿出大量的钱、外汇来投资，而是靠它自力更生，奋发图强，按照国家开放政策踏踏实实去做，正因为这样，我们可以顶天立地讲，我们是站得住脚、站得稳的。国家今年从这里取走的税收估计有二个亿，通过海关代收工商统一税，也就是我们每人身上拿走了一万元以上，如果是一万四千职工来算，还不止拿走一万多元。我们为国家创造了一万多外汇，由海关收进财政部去了。我们医院、学校、幼儿园、托儿所、绿化造林、环境卫生、污水处理，全部的钱是由我们职工本身辛勤劳动创造出来的。假如说，没有劳资很好的协调，不能创造这样一个气氛，和工作环境来创造这些财富的话，这里仍然是一片荒凉之地。

我们想在这块地方创造出经验来回答这样一个问题，“我们这里的工人都是受压的，受资本家压的，不是这事情”。如果说，我们谈起如何进行工会工作，在过程中缺乏经验，有一些不是很协调的情况，这个在所难免。但是我们相信，现在是仅仅走了三年多一点，开发是将近六年，工厂投入生产到现在只有三年时间，第一个工厂是中瑞厂，只有30多个工人。这是三年半以前，时间这么短，又要要求工会有一套工作经验

那是不可能的。我们还是要继续摸索，如果给我们五年时间，我相信我们工会工作应该比较顺理成章。我借今天向大家祝贺的机会，也讲讲个人的一些感受，浪费了大家很多时间。谢谢。

（录音记录稿）

在培训中心全体师生会议上的讲话

（一九八五年七月三十日）

乔书记昨天在这里讲课，讲了蛇口过去的一段历史。向大家作“忆苦思甜”。“忆苦思甜”还是要讲的，但不能讲得太多。我也曾对我的孩子说过：“现在你们过得太好了，过去你父亲你爷爷是怎么怎么的……”，再后还要加上一句“忘记过去就意味着背叛”。讲多了，年青人都不爱听。今天和大家只有一个很短促的时间进行对话，时间很宝贵，所以应该多讲蛇口的明天，多讲美好的未来。

如果要翻老账的话，过去这里确是一片荒滩，六年之前。不是很多人会相信在这个地方能建起一个新型港口城市。最初我领一位顶头上司来看地形，刚一上岸，我连地图还没打开，他扭头就跑了。我对他讲，我们想在这里开辟一个工业区。这个工业区有我们社会主义的优点，也吸收资本主义的优点；扬弃了资本主义的缺点，也包括内地的某些缺点。于是人们讥笑我们是典型的理想主义者。那时只有一张规划草图，现在看是一幅很不理想的蓝图，但它是蛇口的一个起点，将来可以放进蛇口的历史博物馆。有些身经百战的将军到了这儿也摇头，很难相信在这可办工业区。今天如果为了鼓励大家振作起来，像我们的前人一样去开创宏伟的事业，当然可以讲讲过去，但不能讲太多，应该让大家精力更多地向前看，向蛇口美好的明天看。

为了探索明天的路怎么走，应该有一个认识的基本点。几年来，对建设特区、工业区的问题在思想上、做法上有着很大的分歧和争论，并非完全一致。今年是工业区的第六年，在开始踏入第六个年头的时候，关于开放政策和特区问题又引起了一场争论，这

【注1】乔书记指乔胜利，时任中共蛇口区委常务副书记，蛇口工业区党委副书记，蛇口工业区管委会委员。

【注2】港九工会：香港工会联合会的前身，成立于1948年4月，是香港最大的劳工团体。

是去年春天似乎已结束了的争论。

这场争论如何引起的?不仅仅是国内有不同看法,翻翻海外的报刊,《信报》连续十天载文评论,抨击深圳特区,我们这儿也是特区一部份,把我们也捎带上了。

这次争论和上次争论有什么不同呢?上次是国内很多同志对特区的情况很不了解,听信了很多不确实的、不真实的信息,提出一个“新租界论”。就是指李鸿章卖国,不仅割让很多地方,而且凡是中国的大城市,如上海、汉口、广州的沙面、北京的东交民巷,甚至小小厦门的鼓浪屿,都是租界。租界就是中国的某一部份土地由外国人统治,外国人有治外法权。与此同时还卷起了一阵子“清除精神污染”的“龙卷风”。

去年春天,小平同志视察了几个特区之后说,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。指出还办得不够好、不够快。从那时候起,对这个问题的争论好像又平息了一下。

从去年十一月开始,由于海南岛汽车事件^{【注1】}又爆发出一场全国性的论战,而后发展到香港、到国外。这并不是因为《蛇口通讯》^{【注2】}登载了“拨针头问题”,其实这篇短讯发表以前,诸如“深圳特区往何处去?”、“深圳问题之所在”等很多文章已在议论开了。

上一次论战是由于对特区的情况不甚了解,而此次论战则是在掌握了大量信息,企图利用特区发展中存在的问题来否定特区,进而否定开放政策,这就是区别所在。国内有些对开放政策、办特区持不同看法的同志,国外也有关心开放政策和特区而又不明真相的人,也包括一些别有用心的人推波助澜,彼此呼应地奏起了反对开放,反对办特区的交响曲。我希望这个交响曲很快会停下来,不要像贝多芬的交响乐章一直流行下去。

对特区的各种批评不是完全没有理由的。我们国家一位相当有份量的理论界老前辈又重提:过去的租界,起初也是由外资公司、工厂搞起来的,清政府对此采取无所谓的态度,以致以后形成了独立于中国法权之外的租界。这位理论界老前辈发出的警告,我只能这样说,他是出自好意的。

但是我们在前线办特区的同志,就不能不思考这个问题。假如我们办个工厂,因为我们没本事生产国际市场上有竞争力的产品,只好从日本、西欧、美国买进零配件,然后工厂装上螺丝,标明深圳蛇口生产,甚至挂上了洋标签,拿到国内去卖。比如一支笔,买进来的零件只不过5毛钱,组装好卖到内地变成1块钱或2块钱,这当然很省事很好赚。由于要继续再生产,所以又要到国外买零配件。产品在内地出售,回收的是人民币,人民币在国际上是不流通的。少量的只好拿到罗湖桥,和回来的港客换港币;数量

大的,就在国内地下金融市场上黑市炒卖起来了。银行汇率是0.36,而在罗湖桥上,一元港币可以换七毛人民币,沙头角曾经一度高达八毛。人民币被打倒在地上,港币成了天之骄子。有了港币工厂又有生机了,再到香港、国外买零配件,再装配,如此循环往复,钱是很好赚。但这正是全国人民指责攻击的原因之一,人们不能不说这是挖国家的墙角、丢国家脸的工业。这叫什么工业?大量的外汇通过这种渠道流失了。

以前我国有很多侨汇,每年数以若干亿计,现在没有了。因为华侨、香港人没这么笨。他从罗湖过来,按黑市换成人民币增加了一倍,然后邮寄回乡,贍家养口;或者买了东西一包一包寄回去,他还不一定在深圳买,因为深圳比香港贵。这样国家的外汇大大减少,一些倒买倒卖分子从中发了财。每天有六、七万人从内地带着大批人民币到深圳特区来,黑市换成港币,然后在深圳抢购洋货,有些人还倒卖到内地,就是在做这样的发财文章。于是茶楼酒馆兴旺起来,各种消费行业大行其道,海产大涨价,市场也很活跃。人们对这种一夜之间繁华起来的现象,目瞪口呆;一些浅薄的经济学者手舞足蹈,视为人类经济发展的奇迹;而一些领导人则自以为是,沾沾自喜。

我曾听说过这样一个例子。从香港免税进口一部汽车4万5千港币,按牌价等于1万7千人民币,有一个边远地区(例如贵州)很需要汽车,一部汽车从海南进口,经湛江、广州、韶关、衡阳、长沙、贵阳等九道关,到了贵州西部,转了九个“买主”。其实有些“货主”连汽车是什么样都没看过,只凭一个转手,卖到黔西就变成十四万人民币,“货畅其流”,社会上似乎(而且肯定)产生了九个万元户,如果一万部汽车就有九万个万元户了。现在查出倒卖了几万部汽车,那自然就有几十万万元户了。沿途所到之大小城市,茶楼酒馆十分兴旺,好像钱很好赚,真像变戏法一样,然而真正的经济学家一看就明白,这是在掏国库的钱罢了。

我们这儿有两个曾经很有名气的公司,一个是永安商场,另一个是购物中心。你们猜猜当时一天的营业额是多少?(有人答二万),不,你们低估了,香港最大的国货公司,如华丰、裕华等,最好的星期天也就是五六十万元左右,我对他们的老板说:“湿湿碎啦”(广东话指小意思啦)。蛇口这二个公司一天是一百二十万,因为当时广州还没开放,这个地方有权,全国都到这里采购洋货。现在“黄金时代”过去了,每天只有二、三万营业额。在“全盛”时期,我曾警告过,这是不义之财,“君子爱财,取之有道”这是中国人几千年来的好品德。可是,经理们拼命说仓库不够,大量进货。盖了可停直升飞机的九层综合大楼,不够用,又盖了西商场,现在有些要晒太阳了。八个经理要和我对话,有人提出蛇口的商业还不如深圳的一个特区发展公司。我说:“谁笑在最

后，谁笑得最好”。

办特区存在着非常激烈的斗争。办什么样的特区？能不能站住脚？给中国带来什么好处？是不是赚内地钱？你是怎样繁荣起来的？一夜之间爆发的，你还能变戏法吗？这一系列问号不得不发人深思。答案是任何一个城市，任何一种美好生活，必须经过非常艰苦的流血流汗的奋斗，除此之外，来不得半点虚假和半点投机取巧。更不能投机倒把、损人利己。

海南岛事件出来后，特区的倒买倒卖被揭出来了，特区的工业也被揭出来了，人们公认蛇口是站得住脚的。不是我们高明，也不是靠管委会的哪个领导，靠的是全体干部职工的觉悟，没有建设特区的觉悟是不行的。如果各搞各的邪门歪道，只有同归于尽。

几年来，我们强调以工业为主，如果南海打出石油，这里人民的生活水平会有很大提高。即使南海石油打不出来，工业也会逐步地有计划地发展起来，而且工业产品必须打入国际市场。今年以来各地外汇都紧缺，蛇口工业区上半年外汇却有盈余，已达二千万元（不包括海关的税收部份）。一个星期前，我在北京与谷牧同志说到这一情况时，他说：了不起，要坚持下去，蛇口要用事实来回答人们的质询。

工业区现有职工一万三千多人，直接从事制造业的有九千人；从事交通运输等行业一千多人；文员包括以工代干的有一千四百多人。所以从人口和职业结构来看，蛇口是个生产型城市，茶楼酒馆也有一些，但没那么繁华，不是商业消费性城市。这个社会虽然很小，但能站得住脚。我向姚依林同志汇报时说，去年蛇口回收资金一个亿港元，海关收走了一亿五千万，也就是国家拿走的比我们回收的还多。可是联检、海关、边防等七百多人的住房、办公、交通、社会福利等等都要由一个企业来负担。此外这个城市的市政，从医院、学校、幼儿园，到园林绿化、污水处理、公共设施全部都要一个企业来承担，而钱国家却拿走了。世界上恐怕只有中国政府才这样做。

我又对依林同志^{【注3】}说，海关总署在检查不正之风后，把蛇口评为全国的守法户。我说：三年多前蛇口就有权进口汽车，但工业区一直十分自重，从不利用这个特权将进口汽车倒卖，招商局驻北京、广州二个办事处要用汽车，都到海关办手续征税。省、市和海关总署不能不承认蛇口是守法户。

作为一个企业，有这样的魄力来开发一个工业区，全部承担风险和资金的偿还，是因为我们对未来充满信心。不少外国人、港澳人士参观了我們新建的培训中心和幼儿园之后，对这个企业的智力投资和对下一代的关怀赞叹不已，无论怎样穷，我们也要把幼儿园、学校、医院办成第一流的，现在正要盖十几层的现代化住院部大楼。我们希

望三、五年之后蛇口成为一个玫瑰城市，到处花香鸟语；松湖公园的淡水游泳池即将开放。要把这个城市打扮得漂漂亮亮，不仅创造出人民币，而且创造出外汇，创造出物质和精神文明，呈现繁花似锦、兴旺发达的景象。这一切只有通过我们大家的辛勤劳动和群策群力才能创造出来。当你们写信给自己的亲朋好友时，应当先谈自己的理想、抱负以及你们在此胼手胝足奋斗业绩之后，才可以为蛇口的美好未来吹一通，不要使人产生错觉，好似蛇口工业区来之甚易。

招商局直属企业的全体职工已经在过去的五年（一九七九至一九八三年）中，把创造的利润（也是他们的心血）投放到蛇口工业区的建设中去了。蛇口是一个试验场所，大家应该把它作为一个“公司”，一个“社会”。凡是在工业区有固定的工作岗位、工资的20%拿出来放到社会福利基金中去的每一个职工，都应是这个“公司”的股东。工业区的工资可以不按国内、深圳的规定，也不受他们的影响。这里的工资的增加根据什么？应当是根据工业区的经济增长而增加。今年工资增长了22%，这不是因为受国内工资调整的影响，工业区如果收益不好，就不可能增加工资。每个职工都要对工业区的损益情况眼瞪瞪地盯着，哪个地方浪费了，哪个人大吃大喝了，哪里亏本了，都有权力指出、责问，因为公司损利，每个人都有间接或直接关系。最近，我去看了一个养观赏鱼的项目，光鱼池就花了60万元，一万多职工，每人摊了60元，你不要以为这和你无关，其实供你观赏一下金鱼，便已从你口袋掏走了60元了。总之一切花费都是直接或间接地摊上每个职工身上。如果你明白了这个道理，你对这个小小会就会像关心自己家庭一样，来注视其收支状况和生产收益。

我和姚依林同志有三段对话，有人听了说很精彩；也有人不高兴，说某些谈话是谣言，要辟谣。我说要辟谣的话只有姚依林同志和我才有资格，因为这是我们两个人的对话，别人怎么知道它是谣言？

对《蛇口通讯》我们不主动审查它的稿件，是出于我们的一种理论：一个同志，你既认为他可以当总编或叫主编，那当然是你认为他有水平，没有水平为什么要任命他为主编？他把稿件审查好了，你却要他把稿件送到宣传部门审。现在的宣传处长是谁？（有人答调走了）那他下面还有些助手，我就不相信宣传处长助手的水平比韩耀根的高。如果《蛇口通讯》的编辑认为他对某一稿件发表没有把握，要求领导审查，那又另当别论。这是我们定下的规矩，错了我们检查，用不着韩耀根检查，但他可以从中取得经验或教训，也就是以后刊登国家领导人谈话要慎重一点就是了。

我和姚依林同志还有一段对话，讲到如何看待扩大企业自主权。现在内地一直在说

要给厂长、经理松绑。我说不完全是这么回事，现在经理的权力特别大，我主张要削弱经理的权力。因为，一个企业钱是谁的？全民的！但权力却是个人的。按理说，有绝对权力就负绝对责任。香港谢利源金铺是个有八十多年历史的大企业，一旦宣布破产，老板吃一百五十多片安眠药自杀了。还有妙丽集团宣布破产后，不仅老板自己，连老婆、孩子、全体家属都不知所终。为什么？因为财产不是全民的，是个人的，因而权力也是个人的，他对公司拥有充分的权力，但他也负有绝对的法律和经济责任，破产了用性命补偿。我们也这样能行吗？不行，我们的经济法规远不健全。有些年轻同志当上经理，简直威风八面，权力相当大，但亏本的时候，他工资照发，责任负得很小很小。所以我跟姚依林同志讲，经济立法很重要，没有这个就搞不好。

第二段对话是：三中全会文件非常好，如何高度评价都不过分。这是历史性文件。但这个文件制定以后，中央缺乏一系列具体的政策和具体措施，导致任何人都可以作出有利于自己的解释。中央各个职能部门没有相应下达文件来保证三中全会的决定健康正确地下面执行。因而中央的职能部门有一定责任。这些话姚依林同志听进去了。

我今天在《大公报》上看到雷宇^{【注4】}撤职查办的报道。我想他也会说，我们也是执行中央的方针；当时某位领导人说：允许海南岛进口自用的东西，部份可以转让，我们正是执行部份转让的规定。好了，等到一出问题，不到一星期中央各部就来了十二道文件，说这个不行，那个不是，一下子全都堵死，连出口的东西也要到北京领许可证。好多客商联名写信给中央。钱也是一样，银行只进不出，搞不好，会窒息。我说；如果一个小孩，才六、七个月大，还没有控制能力，就让他滑滑梯。当他从上滑下去的时候，由于地球的地心引力，向下滑行会加速的，大人、家长在一旁看着他加速地从滑梯上摔下来，摔得头破血流。你为什么不上去扶一把，帮助他自我控制？也许家长、老师会说：我也知道危险，但我要上去扶他，他以前就是大哭大闹，所以我就只好让他滑下去了。好了，待到小孩摔伤了，也就有人判断所有幼儿园的滑梯都是危险的，命令所有的滑梯都得拆除。

为了蛇口的明天，必须借鉴过去的和别人走过的路。今天的路怎么走？要坚持不走歪路。歪门邪路往往吸引人，很刺激；正道往往很艰苦、很单调、不那么刺激、不那么“吸引人”。我们需要大量有才华的人到工厂、到企业的第一线去。只有这样，蛇口的明天才是明朗的，否则，很难明朗。过去也有不少学员还未毕业就打听到什么商业、企业单位去当经理、副经理，那怕经理助理也行。当经理可以抛头露面、闯南走北；而搞工业，却要埋头窗下，艰苦辛勤、默默无闻、不知何年才“出人头地”。如果我们年青

人都这样想，那就危险了。我希望，蛇口工业区在你们手上经过十年、八年的艰苦奋斗，建设成为一个我们多少先烈为之而牺牲的、我们多少年梦寐以求的、具有中国特色的社会主义理想社会——人们有高度的文化知识，有良好的道德风尚、人际关系和谐、协调、默契，很少权利私欲，没有勾心斗角、有高度的民主意识、浓郁的民主空气；人们的生活似繁花怒放、丰彩多姿、千奇百艳。让我们每人都付出自己的努力，共同去创造这样一个美好的社会。历史始终是公正的，明天会为我们今天的努力作出结论。

好了，占用大家宝贵的时间，谢谢大家！

（根据记录整理）

【注1】海南岛汽车事件：原广东省海南行政区滥用“自主进口权”，大量进口汽车销往内地，后被全国通报。

【注2】《蛇口通讯》：1984年由蛇口工业区试刊发行，因可以刊登批评领导人的文章而一度闻名。

【注3】指姚依林，时任国务院副总理。

【注4】雷宇：时任广东省海南行政区党委书记兼行政区公署主任。

在全区支部书记、助理经理以上干部会议的讲话

(一九八五年八月二十三日)

刚才乔胜利同志传达了省委常委扩大会议精神和林若同志最后的总结发言。这个发言很重要，是从海南事件中看整个广东，实际上还不只是看广东，而是通过这件事看全国。

中国有句古话：一叶落可知秋。你看到一些树叶掉下来时，就知道秋天快到了。同样，通过这个海南事件可以看到，在执行开放政策的过程中，确实有人歪曲这个政策，阻碍了开放工作的顺利进行，给我们国家的形像抹黑，也给人民带来很大的损害，这不仅仅是发生在广东省，当然海南岛汽车事件是一个非常典型例子，全国各地都受到不同程度的波及。好在中央制止得还快，发现问题后全面彻底清查处理，来个釜底抽薪，采取“紧缩”政策，也就是姚依林同志来视察特区时和我谈话中讲到的“拨针头”问题。说到这里我得补充说明一下，想不到这句话竟引起轩然大波。有人说这是个谣言，我说是不是谣言只有由姚依林同志和我才有资格澄清，因为这个对话是在我们两人之间进行的。至于韩耀根同志怎么把这句话在《蛇口通讯》上捅出来，不能怪他本人，因为我们已授权给他，他可以根据自己的判断能力和他的政策水平来发表他认为应该发表的文章和信息。如果说，中央某些领导同志的讲话不应该在我们的《蛇口通讯》上登载的话，这个责任应该由党委来负，尤其是我个人，我们曾经一致同意，不审查《蛇口通讯》的稿件，除非他认为没有把握而送审的稿件。这个问题不久前我曾在培训中心讲过，这里就不详细讲了。中央在采取这种紧缩政策的其中一个方面是银行的银根收紧，其次进出口权又都严格统一到中央去了。本来我们这里还有一点进出口权，包括这里所有的工

厂，它进料以后加工成产品出口本来中央早有明文规定，不要任何申请手续，但后来连这些也要卡起来了。不过，现在其中的一些问题又逐渐得到解决了。

情况表明，有些地区、有些同志在执行中央开放政策当中，根据本地区、本集团或个人的眼前利益来考虑，其次，有些私心杂念的同志，乘机混水摸鱼，给我们国家带来财政上和政治上非常大的损失，林若同志的这个讲话已经阐述得很清楚。

乔胜利同志代表我们在这次省委常委扩大会议上汇报了蛇口的情况。事后，《羊城晚报》连续介绍了“蛇口模式”，说蛇口是守法户，以“三个为主”，外汇有盈余。然而就在这一片赞扬声中，这里几天之内爆发了几桩令人痛心的丑闻。刚才纪检会、公安局都作了报告。今天上午党委会听取了这些报告，进行了讨论。大家都非常震惊，觉得这是蛇口6年以来，最为痛心的事。有的同志讽刺地引用了“文化大革命”时的口号“资产阶级在那里？就在党内”，进而又说：“黄色录像带出自哪里？就在蛇口”真丢人啊！邓小平同志亲自题字命名的“海上世界”。竟然做起了倒卖汽车和黄色录像带的买卖，这17000多盒录像带，其中不少黄色录像带已经流到各省市，害人不浅！此事在我们眼皮底下发生，在座有些同志应该负这个具体责任。我个人愿做检查。本来乔胜利同志在省委常委扩大会议上介绍了蛇口情况话音未落，想不到这几件丑闻相继出现，如果再叫你去大会作报告，你敢不敢再去呢，要是我就不敢去了。

牵涉到这个事件，有些话还得从头讲起。大家还记得去年《工人日报》登载了一篇揭发材料，说蛇口有个公司倒卖汽车，一转手之间赚了多多少少钱，这似乎是去年10月的事。这篇文章从哪里来的呢？它来自一个供中央领导同志看的内参材料，这个材料发表以后，在北京引起注意。第二天早上，交通部一位主管副部长就打电话到香港，让我们立即把这件事查清，一查，原来这家公司确设在蛇口，蛇口有点“干股”，但不是由蛇口经营的，谷牧同志今年春来检查工作时，就这个问题我们作了汇报。交通部征求我们的意见，是否在《工人日报》进行更正、澄清。我说不用了，希望从这件事中，让我们的干部都能引起警惕。后来在干部会上传达谷牧同志的讲话的同时，讲了这个问题。我们一再告诫干部不要从事转手倒卖之类不光彩的行当。

当然，还可以追溯到1981年底到1982初，在蛇口工业区五通一平工程的尘埃刚刚落地时，出现的一场争论，这场争论，一直延续到今天，余波未了。争论的焦点是，我们能不能利用国家赋予的权力进行倒卖，发点横财。当时有些同志认为，做点买卖无伤大雅吧，而且国家给了我们这样的特权，手上也有外汇、美钞，捣动起来是很方便的。也有的同志说，你们整个蛇口工业区全部赚的钱都不如深圳一个发展公司，因为有些同

志看别人搞得“有声有色”，坐立不安，个别同志认为“人往高处，水往低流”嘛。看起来蛇口这个地方非藏龙卧虎之所啊，别的地方生意做得大，钱来得快工资高、奖金多，你搞这些工业，磨针削铁，现在还背一身债，什么时候才能熬出头？这种思想在我们干部当中似激流中的泡沫，经常冒起，时有反复，我们有的干部不安心脚踏实地从事工业。上次，我在培训中心对全体学员讲话时就说：你们各位不要还未结业就到处打听那个公司还需要经理、副经理、助理经理也好，只要它是搞点贸易的，出头露面、到处闯南走北的，所到之处谈生意、做买卖，拿起笔来一签字就是多少十万、百万，面不改色，这确实一掷千金无惧色，有“大丈夫”气概。如果呆在工厂里，窗下无人问，回到家里一身臭汗，老婆孩子也不高兴，何苦呢？因此大家都想争着做这所谓“体面”的工作。经理派头，确是威风八面。我们这里大多数是年轻人，个别认识肤浅的同志，一旦当上经理就有些飘飘然，我们管理教育一时又跟不上去。我曾念过苏东坡一首词，描写周瑜当年的不可一世：“遥想公瑾当年小乔初嫁了，雄姿英发”，特别提醒有些飞扬跋扈的经理，当心到头来摔了跟头，你们会问，这难道领导没有责任吗？有责任，我曾声嘶力竭讲这个问题，讲不要发不义之财，讲了多少遍，但效果甚微。怎么办，还得要讲。但前些时候讲这个“理论”时说服力更微。因为这个理论还没有实践去证明它是正确的，人家不会相信“实践是检验真理的唯一标准”，那么现在海南事件之后，我们这里也有人手脚不干净，检察院要检控你了，事到如今，有些同志头脑才开始清醒。现在讲道理可能听得进去。多少年来的争论，可能平息一下。

我还想提醒大家注意这样一个问题，蛇口工业区与其他地方有一点不同。整个工业区都是由一个企业来开发的、投资的。也就是说，国家不负责你们盈亏，尤其是这里职工，今后的退休和其它一切社会福利都由这个企业的经营好坏来决定。假如哪一天被汽车撞伤，残废了（当然不要发生这类事情），丧失了劳动力，怎么办呢？工业区要背起这个包袱。工业区从每一位职工工资扣除百分之二十作为整个社会福利和保险基金。所以说，工业区的成败，都关系到每个同志的命运。像上次我在培训中心讲过的，大家都是股东，来共同监督这个公司的成败，公司赚了钱你们工资福利多些，公司赔了本，那你们就倒霉。如果公司出了败家子，你们更倒霉。我曾举过一个例子很惊心动魄，是说园林公司搞了一个观赏鱼池，光这池就花了60万，据说晚上是七彩灯光。我们是12000职工，那么每个职工就得分摊50多元。这不是开玩笑的，这鱼不管你去不去观赏，反正你得花50多元就是了。如果大家不这样想，我们这个企业怎么前进、怎么发展，认为这些都与我无关，那就大错特错了，到将来你可能后悔莫及。所以这里出了任何违法乱纪

的事情，损害我们企业的声誉，就是损害你们各位的声誉。企业出了问题，大家都受到影响，除非你的户口不迁到这里来。像蛇口镇的邓书记那样，户口早就在这里了，他能跑得了吗？蛇口要是倒霉的话，他自己就倒霉，他的老婆、孩子亦要跟着倒霉。我在这不是危言耸听，希望工业区的各位职工，对我们所走的路子是否正道，抑或邪门歪道，是不是有人在挖这里的墙角，你都应该把它联系到是否危害到你们本身的利益来考虑。诸如刚才罗国安和康光村同志提的问题，不是与你无关，而是大有关系，有切身关系，要制止这类问题的发生就必须靠大家共同关心加强监督。

香港新华社有位代社长前几天来了，他说看起来对于有些特区已发展起来的一些邪门歪道要采取壮士断臂的办法。什么叫“壮士断臂”呢？当你的手臂被毒蛇咬了以后，一下子没办法抢救开刀，那么只好把这个手臂砍掉，以保证身体不受到毒害。这位社长制止歪风，决心很大，可能言之过重。别人别区我不敢说。目前我们还没有到断臂、断手指的时候。问题取决于我们在座的，包括通过你们，向我们全体职工传达这样的思想，我们共同来监督整个工业区，不光是领导，领导是你们选出来的，不行，随时可以投不信任票，这个监督要包括所有的公司、工厂、包括全体干部。我想，只有这样才能预防各种传染病。

以前我讲过，我们的国家封闭的时间太长了，当打开窗户时，有很多霍乱菌和其它各种各样的细菌进来，虽然这种新鲜空气也带有氧气，对人体是有益的，但有没有人打喷嚏，发烧甚至肺炎呢，可能有！这并不可怕，因为我们有很多抗生素。但现在有一种新出现的病是很难对付的，叫爱滋病，现在还没有办法医治。听说是从非洲到美洲传过来的，首先易感染的是同性恋者。北京发现了一起，这个患爱滋病的美国人是坐美国航空公司的飞机到北京的，结果死在北京，他曾住过长城饭店，因此引起整个北京一场“恐慌”，凡是和这个病人接触过的人都认为是带菌的嫌疑者，大家对他们都怕，所以现在提出对国外游客进来要有健康证明，对付爱滋病是很麻烦的，我觉得这种病必须要全体好像在北京采取防范措施那样，从长城饭店到那病人死去的医院，凡是接触过他的人都登记起来逐一体检。刚才的报告中提到的这里发生的6起案件。今后也许还会有，当然还不能说是爱滋病无可救药，但要提防。可能有更大的、爆炸性新闻在后头，这很难讲。所以今天党委的几个同志开会时，提出这样一个问题，究竟我们能不能控制这个局面，我们有没有本事控制这个局面，大家认为我们的队伍基本情况是好的，大多数同志是好的，个别出了麻烦？还不是爱滋病，就算个别的爱滋病搞进来了，我们发动全体进行严格的防范，大家都万分警惕，不要让我们的事业，让这个工业区刚刚生存了

6年之后就开始走向死亡。

我这样一说，可能会有人说，你袁庚是语不惊人死不休。我说可能讲得过头一点，但讲这个问题就是要这样尖锐、咬牙切齿，发动人民对可能发生的爱滋病极度憎恨与警觉。

几年以来，我们确是力竭声嘶，从1981年下半年开始一直到现在，就是讲这个问题：投机倒把、炒买炒卖，钱确实来得很容易，在经济立法不严情况下，对干部的腐蚀是难以估计的。

就是一些比较好的干部，只要他进行了一两次投机倒把、倒买倒卖以后，也会受到病毒感染。有些人甚至公开说，你给我拉些生意，我给你回扣。当你第一次得到红包是5块、10块，放进口袋后没人知道，那问题就来了。中国有句古话“千里之堤，溃于蚁穴”，就是说一个很大的堤坝之崩溃，往往开始时是由于一个很小的蚂蚁洞而招致的。在香港这个社会里，拿回扣是普遍现象。在香港招商局下属所有系统可能有个别同志拿了回扣不上交，但大多数是马上交回，我们一直在执行这个规定，即每次洽谈生意回来时，回扣是多少要进行登记，对外谈判时，必须2或3人同时在场，不能一对一进行，任何报价必须要3家。香港还有个廉政公署，这个机构不仅是查政府公务人员，包括所有的商业人员。无论哪家公司，只要有不法受贿的嫌疑，就要审查这家公司。当然，很难说这非常严密。

香港这个资本主义社会，三教九流都有，藏龙卧虎之地。不是有个黄色杂志叫“龙虎豹”吗？在香港确实有。但我未想到，在我们这个方圆几平方公里的小小地方，居然也出现了个别同志欣赏“龙虎豹”。这种事确实令人痛心。个别同志所出现的问题不仅仅是他个人的问题，而且使得海关对我们从香港回来的同志的行李严加检查，我拥护海关的这种做法。任何一个同志，他做了损害集体利益的事情，你不能在旁不管，认为这个与你无关，如果这样想，就错了。

我们，主要是我本人过去亦喜欢说些好的情况，这叫报喜，每当中央首长来时，我们就拍着胸膛说，蛇口工业区6年以来，从来没出现过恶性的刑事案件，说到“恶性”两字的声音不是很高，而“刑事案件”这几个字的声音抬得很高。（笑）所谓恶性刑事案件是指杀人、放火、放毒、抢劫、强奸。是的，这是我们唯一可以对外讲的。至于其他呢，藏污纳垢，与别的地方差不多。今天上午党委会讨论时，最难的就是这个问题，家丑要不要外扬。后来，我作了妥协，大家的意见说先在这个会议的范围内说一下，然后征求大家的意见。我说，如果医院出了这样问题，医生利用他的职权，又是在上班时间、工作地点进行这种“龙虎豹”活动，那太不应该了。好像医院的院长说，如果在报纸上讲了个医院发生的丑事，那以后香港还有人敢到这个医院来求医吗？我想，女的病人恐怕不敢来，但男的还是敢来的。这种事情的出现，与医院的领导无方、管理不严

有关。除揭发出来的几件事外，还会不会有呢，我想还可能会有。因为我们还没有本事洞晰一切、明察秋毫，平时管理不够，下面的信息反馈不上来，特别是我们没有一个很好的立法和规章制度。

有些同志批评我在上次培训中心的讲话中讲到要把各个企业的自主权收回来，这个命题就错了。因为工业区给各个企业经理什么权也没有讲清楚。就像刚才报告中指出“海上世界”两起案件一样，不经过任何组织部门和董事会，拿着“海上世界”的金字招牌，或者说邓小平的招牌，“所向无敌”的招牌去转手买卖，办了类似的一件事，打着招商局蛇口工业区的牌子与保定合作，请保定市的领导出席开幕式，大摆宴席，好不热闹。那么大的事情工业区领导一无所知，直至保定方面追债上门，才如梦初醒。这又是一件丑事。地方不大，人口不多，丑闻不断。我想这个金字招牌不要也罢了，应该实事求是地公诸于众，诚恳检查，既要赋予企业较大的自主权，又要加强监督和制约。

我也想借此机会表扬一下南山开发公司。不因为我是南山的董事长而自我表扬。去年下半年，他们曾经看到全国都在热热闹闹地搞商业买卖，他们不甘“落后”组织了一个公司，而且从培训中心挑选了几位认为是头脑精明、眼观六路、耳听八方的人物，结果一搞，差点下不了台，这个问题幸亏早点悬崖勒马把它结束。到现在为止，南山开发公司还没有一个进行利用特权倒买倒卖商业活动的机构，集中全部精力搞深水码头、港口运输、化肥包装、石油后勤基地，为之服务的还有3家工厂，所有职工不到700人。它的经济效益不错，成立不到2年半，回收了8000多万元。第八次董事会还研究分红问题，它的钱一个个光耀夺目，不是来自投机倒把、转手买卖。

如果说实践是检验真理的唯一标准的话，那么经过几年的实践，这一段路应该检验得差不多了。要使全体同志们都有一个清醒的正确认识，凡是不义之财都来得很容易，到澳门去赌博，那是最快的了，摇那个老虎机，有时是好几十万，大家看报纸可以知道，有两个女的投下几元钱，摇出了几十万元，都不知用什么去装这些钱了。对这种钱，我劝大家最好想都不要去想，要走正道。

现在我们有七十多家工厂、企业，这是我们的安身立命之所啊，大家可以设想一下，如果没有这些工厂的话，能构成一个这样的生产型社会吗？我们在党委会上，也曾谈到三洋和凯达这两个厂。大家对这两个厂有不同的看法，但无论怎么说，三洋、凯达这两个厂占全区从事制造业的工人的一半左右，是组成这个社会的重要部分。假设把这两家厂拔掉了就少了6000人（还不算他（她）们的家属和为之服务的人员），那么这里的职工队伍和社会的生产情况就会面目全非！

那天李市长去三洋参观时，我也去了。厂方说每年营业额3亿港币，我们工业区今年的工业总产值估计超过18亿，去年是15亿。今后，如果玻璃厂、太阳油厂、大理石厂以及精炼煤厂等上马，我们整个工业区的工业基础就巩固了，就能经得住风浪，还有蛇口的渔工贸发展总公司和南山开发总公司互为犄角，彼此支持、互相促进、浑然一体，整个蛇口将立于不败之地。如果还是念念不忘意外之财，贪图走所谓“捷径”，脑子里整天盘算着“损大公肥小私”，损人利己，且不说赚来的钱是否光彩，首先断送了干部。这次深圳市的新市长李灏同志最近来蛇口，我们之间谈了肺腑之言，对这几年来，干部的素质和他们受到外界影响的估计，他问我是否心里有数，我说不能说心中无底，接着我用广东话说：“嘛嘛地啦”（意指过得去）。并不因为出现了几件事。就说我们的干部一塌糊涂。当然有些同志要通过这几件事吸取教训，包括今天纪检点了名的个别干部。有些案件还没有结束，还要作出处理。当然，不是壮士断臂，也没有到断臂的时候，你们放心。我们说，年轻人犯点错误是可以谅解的，在什么地方摔倒下去，就在什么地方爬起来。全体同志都希望你能改正错误，不会在旁边冷眼讥笑，但首先你自己不要感到抬不起头来，如果说林若同志的报告是通过海南事件看广东，那么可以说通过海上世界的问题再看看蛇口，使我们对我们的干部队伍有更清醒的估价。

6年之后，这个地方真的落得如此下场，灰溜溜的吗？不，我们要冷静思考这个问题，我们的干部的成长是有个过程的，不经过正、反两方面的教育，就不能很好去接受经验和教训，不能很快地成长。我和郑奕同志在一次谈话中，他问我，袁庚同志你年青的时候，犯过错误吗？我说犯过，但起码我还能作点检查，在党的领导下我愿意改正。在“文革”期间坐牢时，有人让我写材料，揭发我生平的情况，记得我写了其中一句话，屡错屡改。专案组的人说，我这是耍滑头。其实以前有位将军，老是打败仗，皇帝要杀他，他写表章给皇帝时就写道：“臣屡败屡战”，就是说，我虽然打败仗，但爬起来还是继续打，龙颜大悦。如果写的是屡战屡败那就保不住命了。希望大家共同关心那些犯过错误的同志不要看不起他们，应该要更加热情地帮助他们。使得这些同志在什么地方摔倒的就在什么地方爬起来，站起来，有错就改，继续为党工作。

今天通过这几件事来谈谈自己的一些想法，希望和大家共勉，把蛇口工业区建设得更好。而不是出了这几件事大家就觉得灰溜溜的，抬不起头，我们还可以跟到这里参观的人士讲，到目前为止，蛇口工业区还没有发生过任何恶性刑事案件，这句话还可以讲下去。到了哪一天，这句话都不能讲了，我看就只好办了。

谢谢大家！

（根据记录整理）

在赤湾左炮台^{【注】}林则徐铜像揭幕暨左炮台 修复活动上讲话 （一九八五年八月三十日）

在蛇口、赤湾之间的古炮台上，当年鸦片战争打第一炮的地方，为林则徐铜像揭幕暨左炮台修复举行活动来纪念我国近代史上杰出的爱国主义者林则徐诞辰二百周年，蒙省、市有关领导，内地香港专家、学者以及同志们光临，不胜感谢！

只要一站上这小小山头，人们就会联想起百多年前这里所发生的一场鸦片战争，曾使中英两国关系蒙上一层阴影。二十世纪八十年代，人们在处理历史上遗留下来的问题，比之前人聪明得多了，去年十二月十九日，中英两国在北京签署了关于香港问题的联合声明，不仅仅是消除一个半世纪以来中英两国之间的阴影，而且把两国间的友谊与合作推上一个新的历史时期，“一国两制”的光辉构想，已是人类创造历史的一个典范。

时移世易，人杰地灵。这里昔日的荒滩已变成了一个初具规模的海港工业小城，由招商局等8家股东集资开发的赤湾深水港也已呈现在各位来宾眼前。大家完全有理由相信，在这个新兴的深水良港与蛇口工业区之间塑造林则徐像并修复左炮台，并非是发思古之幽情，望穿鼻洋而兴叹，而是缅怀这位爱国主义者的壮举，激励我们和我们的子孙后代的爱国主义精神，而这种精神的具体体现为坚决执行我们解决历史遗留问题的方针，坚定不移地创造一部崭新的人类文明史！谢谢各位！

【注】赤湾左炮台，位于蛇口半岛顶端，踞山面海，钳制赤湾港口，雄视伶仃海面，鸦片战争时期是主要的海上屏障。

在教师节大会上的讲话

(一九八五年九月十日)

各位老师、各位同志：

今天是我国第一个教师节。非常高兴能参加庆祝大会，利用这个机会转达区党委、区管理局以及区辖下的3个经济实体、香港招商局的全体员工对全体教师的节日祝贺。

40多年前，我也是一名教师，可以说我们有同行之谊，只是先后时间不同而已，所以今天我也以一位同行的心情来祝贺我们的节日。北京召开了一个庆祝会，在全国各地都先后进行了庆祝活动，形成了尊师重教、尊重人才、尊重知识这样一种风气，张铁生、黄帅的时代已过去。以一种对历史怀旧心情去想一想，也未尝不可，这叫前事不忘，后事之师。

“四人帮”横行时代，许多教师是在屈辱的日子里度过的，他们搞的一次又一次的“政治运动”，老师都得表态，否则就是跟党不一条心。知识分子有他傲雪凌霜的骨气，违背自己的良心被迫表态是一种精神的折磨，是对人的尊严最大的伤害。这样一个时代终于一去不复返了。我们今天庆祝第一个教师节的时候，我们应该鼓舞斗志，安排我们的未来，奋发图强去振奋我们的教师队伍和教育事业。蛇口新的一代将是继往开来的一代，大家要看到再过10年或20年，蛇口的走向、发展，将取决于各位工程师和园丁辛勤造就一代新人的努力。刚才学生代表朗诵的诗和老师的发言句句都很动人。我想，随着重视人才、重视知识和尊师重教成为一种社会公德，将会带来一个崭新的社会

面貌。任何一个国家，他自身的经济和社会物质财富的创造和发展，如果没有造就大批人才是不可能的。知识的更新、科学的发展和整个经济的增长往往是成正比例的，就是说一个愚昧无知的民族，如果期望在经济和物质上有所兴旺发达，那简直是幻想。知识人才、科学技术的发达，实质上是上层建筑、生产关系的范畴，如果一个社会没有起码的政治上民主的气氛，就很难造就人才，心情不舒畅或心有余悸，学术上也就停滞不前。40多年前，美国比较开明的罗斯福总统提出要免于恐惧的自由，如果说要发表一点政治上的见解，经常都是战战兢兢的话，那么很难设想会有一个生动活泼的政治局面。今天我不是长篇大论今后的教育方针应该如何。不过想借这个机会谈一点个人“关于政治上坦诚相见”的浅见，不对的希望大家能提出批评指教。

前几天，培训中心的党员、教师开了一个会，内容是讨论一位同志从香港返蛇口时违反了海关禁止黄色刊物进口的规定，受到了海关罚款、批评。在会上，有两位老师，就是图书馆的顾馆长和培训中心的姚老师，能够鲜明表达他们自己的政治见解，肝胆照人，铁骨铮铮。他说，我感到袁庚想整人了，一场政治风暴将要开始，用不了十年、八年又要为某人（指违反海关禁令的同志）去平反的。这些话是在正式的会议上讲出来的。我看了这个会议记录后（不一定和原话一样），内心感到由衷的自豪和高兴，说明蛇口是有人才的。因为他们不是吞吞吐吐，在那些阳光照不到的地方三三两两去讲，而是正式在会议上、在讲台上表达了自己的政治见解。我说，知识分子就应有这种凌霜傲雪的精神。这里不是评价他们当时的讲话内容是否正确，而是在于他们这种光明磊落，不畏“高官权贵”的精神，这是非常可贵的品质。在大半年前，全国文艺界许多知名人士正聚集在“海上世界”座谈时，我感觉到蛇口不致力于办好这样一件事，就很难发动千军万马办好蛇口工业区，这就是使所有的同志首先在政治上要免除一种发表政治意见的恐惧心理，让人家公开发表自己的政治见解，只要不是号召推翻共产党政权，不是人身攻击、造谣惑众的一律不许有任何打击报复、穿小鞋。今天我谈这个问题，旨在希望能倡导这样一种风气。我想，如果蛇口工业区没有许许多多像顾馆长、姚老师这样的人噤若寒蝉，我们的事业就很难正确地继续下去。虽然党委会、管委会也是由大家直接投票选出来的，一年之后你们过半数不信任可以改选。但这一年当中，这些同志究竟是不是按你们所委托去为你们办事呢？这就需要每一个同志都能够以主人翁的精神，敢于对任何领导，不管你是哪一级的，进行工作评价，而不是排他性的、在下面私下去讲。当有些同志把你拉到一边，神秘地贴着耳边说：“千万别告诉别人，谁和谁是一派的，现在正在想整谁，连你也在内请你要小心”。这些话在文革期间似乎这是很平常的事。

如果这个人听了以后，又找另一个“知心”朋友私下去播传，反复循环，流言自然满天飞，本来蛇口工业区是一个很团结的、稳定的、有生气的局面，通过“小道”流言，不正派的排他活动，就会破坏整个大好的团结大局。对于政治上、组织上、人事上有不同见解的同志应该像顾馆长、小姚同志这种精神在大会侃侃而谈，面不改色，这才真正大丈夫所为，蛇口人的风度。我们要提倡蛇口人的政治风格和民主风度，主张蛇口人首先是干部有良好的透明度。人们都能肝胆相照，勇于批评与自我批评，蛇口的政治局面将会朝气蓬勃，话虽如此，但你们总是处于当权的地位，当你某个人提的意见触犯你们太多的时候，你在背后整他，给他小鞋穿，怎么办！如果党风不正，确实是一点办法也没有。但如果我们共同营造一种政治上民主气氛的话，人们都敢于表达自己的批评意见，成为一种党风的话，以上的问题就好办了。

现在全国都在整党，许多党员或非党员都关心着这中国当前的大事，都注视到这个问题的进展，有些地区、有些单位，你说他不整党吗，他确实也在整党，有人说：“有些地方有步骤地、有计划地、认认真真地走过场整党”。但蛇口的整党工作不能这样“走过场”。昨天晚上林若同志作了整党动员，蛇口的许多同志在热烈地展开讨论，在这次整党当中，首先要教育蛇口的党员干部、群众，无论任何领导、党员只要他们有什么邪门歪道、作风不正的地方都可以堂堂正正地提出来，无所畏惧。当然，我们整党是整顿党的不正之风，不是整人的。

大家看到，蛇口6年来走过的道路也可以证明，当清除精神污染这股“龙卷风”在全国兴起的时候，我们就在这个讲台上宣布，这里基本上没有精神污染，也不搞清除精神污染运动。几年来我们在政治上、在处理人的问题上慎之又慎的。在这次整党当中，我们首先想解决一个思想问题，也就是发表任何政治见解和对组织上、对人事上的看法时，不要有排他性的私下窃窃私语。要保持蛇口人光明磊落的“君子风度”，否则，“小道消息”会慢慢地腐蚀我们整个良好的政治肌体。当然，不负责任的、底下窃窃私语的是少数人，也许他原来并没有沾染这种坏习惯。由于“文化大革命”中的反面教训太深，直到现在，在我们心理上甚至生理上往往产生一种条件反射。有人会问，现在把这个问题讲得那么严重。是不是蛇口有什么派别斗争？我说绝对不是这个意思，但是在任何时候都要防患于未然。因为我们整个大局越是非常之好，我们越要珍惜，因为它来之不易的。为什么这样说呢？因为我们自从去年4月22日信任投票以来，用了一年的时间解决了蛇口工业区的地位、和先走一步的问题。这是中央领导同志的关心下，在省委常委会上作出了决定的。规定蛇口工业区10项权力因而建立了蛇口区地方政府。在行政

管理方面纳入深圳的范围，但蛇口区的体制保持她独特的格局，作为试验的“试管”。而不是纳入深圳市的经济轨道运行的。其次，是在发展工业为主还是发展商业（实际上是利用特权进行商贸活动）为主的争议上经过持续的较量，应该说在上次支部书记、助理经理以上干部会议上已得到了基本解决，一年以来，特别是海南岛事件之后，大家通过实践，头脑更加清醒，思想更加一致，少数同志可能还有不同的看法，但不要紧，历史终于会公正地作出结论的，所以说现在是一个很好的局面，要十分珍惜她。

这几年来，蛇口工业区一直坚持了以工业为主、以出口为主，以外资投资为主，不是把干部的精力放在搞转手买卖、投机倒把、发洋财这方面上，这是这几年来我们的主要走向，这是我们安身立命之所。我认为，即将开始的整党，我们不能走过场，亦不能“有步骤、有计划、认认真真地”走过场，而要根据我们上述的特点，我们存在的问题、实事求是地动员全体党员、群众，活跃政治生活和民主生活，要使我们所有的同志都无所畏惧地发表自己的政治见解，只要他不是像上面提到的，企图号召推翻共产党，进行人身攻击、造谣生非，我们都应该尊重和听取他们的意见。林若同志昨天晚上作了全省的整党动员报告，这是我们进行整党的根据，但必须结合蛇口的实际情况，党委会讨论了安排整党工作的先决前提，是使到人人都敢于表达自己的意见。没有党内外民主气氛，整党是会走过场的，这是今晚我发言的主要之点。

最后我顺便提一下，刚才我进入会场前，有的同志提出这样的问题，是不是蛇口工业区对教育方面的工作重视得不够，我说前一段确是如此。因为蛇口仅仅草创6年，如果不算培训中心的话，2万多人口，现有2所中学，5所小学（包括赤湾），还有4个幼儿园，全部的投资约2000万。这里的人口是25000人（连家属），大约每个人（含居民）平均可摊到1000元的教育经费。每年经常的教育经费大约是100万元，如果加上培训中心的话，这个投资是1500万，当然，目前我们最困难的问题是师资力量，另外，学生来自四面八方，原来学习的教育程度参差不齐，所以在编班时会造成一些困难，也增加了教师的工作量和工作难度。但这个困难必须共同克服。蛇口的一代新人将在你们手上培育出来，这是至关重要的。中国有句古话，十年树木，百年树人，这是一个长远规划。关于教育问题，中国最早论及教育问题的《礼记》有一段话：“学而后知不足，教而后知困”，就是说，越学越会感到不足，但是教别人时也同样有这个问题，会感到“困”，“困”就是困惑的意思，指老师在教学中也会发现很多问题还不懂，但“困而后能自强”，你感到对很多问题困惑，自然会影响教学质量，你必然会不断强化自己的知识，进行知识的更新，最后《礼记》总结说“是故教学相长”，就是说教和学是

相互促进的。这是中国二千多年来在教学上的立论，我认为今天这段结论还是站得住脚的，还有个对教师的学问深化，教师提高的问题，恐怕这是摆在我们教育工作者面前一个很重要的问题。每谈到教学如何跟上蛇口的形势发展的时候，区管理局、工业区两委是决心不惜工本，凡是我們能够做到的地方，我们会全力以赴地把这个事业办好，希望所有教师都安心下来，不但在教育学生方面，而且在他本人的教学水平方面不断得以更新提高，以适应整个发展的需要。当然有一个前提，我刚才讲了，必须有一个非常好、生动活泼的政治气氛和局面。

今天，利用这个机会重点说了知识分子、干部（当然也包括300多名在座的老师）要有良好政治透明度问题，推行政治上直接参与的民主，使得每个人都能畅所欲言，共同关心和共同办好工业区，这个决心我们是下定的了。明年4月24日，同样要进行信任投票，后年的4月24日，现任的委员都应改选，这是毫不含糊的。经过10年左右时间后，在蛇口真正创造一个比较民主的局面来，这样，我们的事业将会立于不败之地。

（根据记录整理）

在特区工作会议上的发言

（一九八五年十二月二十五日）

梁湘同志发言已全面阐述了特区情况，也包括了蛇口工业区的情况。我们出席会议的工业区同志完全同意他在讲话中提出的8项希望中央给予解决的问题。谷牧同志在开幕词中要求我们勇于揭露矛盾，勇于坚持真理。点名要我们发言，没什么可说的，原因是：一是因为坐井观天，容易一叶障目，二是于明涛、张根生同志已有了一个蛇口经济调查报告。常言说得好，当局者迷，旁观者清，他们两位讲得很全面。这里我们只从一个角度补充梁湘同志的发言。可能错误百出，望批评指正。

我们正处于困难阶段，要经历一场严峻的考验。由于我们是在多年闭关自守之后突然打开大门的，在从长期习惯了的计划经济体制转向开放型的有计划的商品经济体制过程中，我们的理论准备、思想准备、干部准备和社会心理准备都不是很充分的，因此出现了这样那样的问题。其它特区碰到的问题，我们蛇口不同程度也碰到了。如果有人讲，蛇口什么都好，没有失误，也没有困难，那是骗人的，大家千万不要轻信。

今春以来，关于特区的议论此起彼伏，十分热闹。对于特区的功过成败、利钝得失，众说纷纭。海南岛倒卖汽车事件，震动国内外。我们这里成了出口水货的渠道，受到责难。外汇的黑市买卖，基建规模过大，消费过热，工资福利过高，连同有的司机不收人民币，我们“海上世界”曾一度出现的老虎机都引起人们的议论，特区是一种开放型的经济形态，是在众目睽睽之下进行的试验，不能像试验原子弹、火箭那样关起门来严加保密。既然我们做了，人家看见了就要说。最早议论的是香港《广角镜》，人家拿

出了我们报刊公布的材料，说我们大搞贸易，造成了外汇流失。接着有个化名邓凡的人在《信报》上搞了个12评，不但批评特区，而且还借题发挥，攻击我们的开放政策和整个社会主义制度，与此同时对特区的传闻多了，也引起了内地一些善良人们的疑虑。由于过去舆论界对我们的报导有不少言过其实之处，加上人们对开放成功的期望过高过速，而对开放所遇到的阻力和困难认识不足，因此当他们看到特区的一些问题时就对我们整个对外开放政策产生了怀疑，当然，应该肯定，人们的善意批评和邓凡们的恶意攻击还是两回事。

面对这些议论，我们应当实事求是，实践是检验真理的唯一标准，多听听批评，有利于我们谦虚谨慎，头脑清醒办特区。搞开放，搞改革，都是党的十一届三中全会的产物。特区该不该办下去？中国的对外开放、对内搞活到底好不好？三中全会的路线到底灵不灵？我们的回答是肯定的，一、二百年以后，后人写中国现代化的历史时，特区的功绩可能会大书特书。但是，目前我们确实还存在一些问题和困难。我们只有认真总结经验和教训，少说空话，多干实事，才能逐步消除人们的疑虑，减少人们的议论。

谷牧同志的开幕词，使我想起了余秋里同志两星期前在我们那里讲的一段话。他说：“改革和兴办特区是一项伟大的试验，在试验中，不可能不出一问题，不可能不遇到一些困难，这没有什么了不起。遇到了困难，要想办法，努力克服，坚定信心，继续前进。在前进中出现的问题，只能在前进中解决。不能从后退来解决，不能从停止来解决。”他的话和谷牧同志上午的开场白意思一样，真是英雄所见略同。前进，就是要勇于揭露矛盾，勇于坚持真理，勇于改正错误，扎扎实实，不带一点水分地把特区办好，用事实来为我们的生存辩护。

论年纪，我比在座的许多同志都大一点，但是论搞经济工作，我还是个初出茅庐的后辈。更不是什么企业家。说我是企业家，那是别人吹出来的，1978年我调到香港招商局才开始接触一点经济知识。几年来虽有长进，但长进不大。今年年初几位学过一些经济管理的青年干部点名批评我不懂管理，是个政治家，而且是个空头政治家，不是一个真正的企业家，是有一定道理的。

香港招商局是个比较特殊的企业。它是一个长期生活在国际市场中的老牌国营企业。到12月26日，它度过了113周年。它要严格按照香港的法律和市场经济的规律办事，才能得以生存和发展。我跨进香港的第一印象，就是在香港当一个企业家不是容易的。虽然那里没有军事、外交战线枪林弹雨，出生入死的危险。但是也同样存在风云变幻，杀机四伏。拿资金来讲，香港作为世界三大金融中心之一，许多银行都愿意

向我们提供贷款，这种钱不需要你走后门，找关系，批条子，但这种钱可不是好用的。在那里，借债还钱如同杀人偿命，是铁的定律，你亏了还不出，不但会信用扫地，倾家荡产，还要承担法律责任。这种风险，我们内地习惯于吃大锅饭的同志是体会不到的。去年以来。我们蛇口工业区跟着一阵什么地方刮来的龙卷风，也成立了十几个做生意的小公司，一批青年人当上了公司经理，其中有的人是踌躇满志，威风八面。他们走南闯北，所到之处就是进茶楼，入酒店，谈生意，做买卖，提起笔来一签字都是几十万，几百万。他们真的以为搞贸易就那么容易，几个合同一签，财源就会滚滚而来。什么商业风险，什么经济责任，什么法律责任仿佛全不在话下。结果短短几个月就出了一连串的问题。我们最近在整党中清查了一下，什么积压的，亏损的，骗人的，受骗的，行贿的，受贿的、搞假合同的，撕毁合同的，都来了。令人惊心动魄。我们提倡政治透明度和经济透明度，已把这些情况如实告诉党员群众，因为这些财富是人民劳动创造出来的，你怎么运用这些财富，人民完全有知情之权，应该让大家来总结经验教训。

我最近常常引用香港谢利源、妙丽、佳宁、海托等破产的例子告诫我们的干部。香港谢利源金铺有80年历史，妙丽集团曾到深圳来投资。这些企业在香港都曾风云际会，但一旦经营不善，它们的老板有的吃了150颗安眠药自杀，用生命去填补失误，有的带着眷属秘密亡命，不知所终。这些都是我到香港后耳闻目睹的，真是触目惊心。

我想在座诸位都注意到了，去年我国城市经济体制改革刚刚起步，可以说，还没有真正开始，就出现了几股干扰的紊流，妨碍了改革的健康发展。信贷膨胀，消费基金增长过快，基建规模过大和国家外汇储备减少等等，现在通称宏观失控，到底原因何在？我们看到不少地方，大量企业（也包括雨后春笋般冒出来的皮包公司），利用我们放权的机会，为了一地，一企业的利益，不可避免地有的也夹有个人私利，争先恐后地争投资、争贷款、争外汇，拼命增加固定资产，扩大基建规模，不计后果地提高福利。我想这些单位的负责人和我们的青年经理一样，在大把大把地扔钱的时候，压根子不可能想到香港老板那种一旦破产，就会妻离子散，甚至以自己生命填补的那种后果。道理很简单，因为我们法制不健全，有的是无法可依，有的是执法不严，他们有了权，却没有相应地加大应负的责任。给企业放了权，但还没有触动传统旧体制的根基——“大锅饭”。企业的管理者可以大胆支配资金、财产，但却不必承担任何个人责任。失败了，亏损了，企业搞垮了，但他们却不会受到法律制裁和经济惩罚，我想这就可能是宏观失控的症结所在。

出现失控怎么办？我们常用的办法就是收权。一根水管漏水，整个总闸都得关。多

少年来，有人总结出个规律，叫做一放就乱、一乱就收，一收就死，一死还得再放。收权，这个办法比较简单，失控厉害了，没有别的办法，我也赞成收一下。但收不是解决宏观失控的治本办法。放权可以增加企业活力，加快经济发展，提高经济效益，这是党的十二届三中全会决议已经定了的。谷牧同志说还是要放，不是收！要加强宏观控制，加强管理，要有一套严谨科学的管理办法，这都很对，我想还加上一条，就是在放权的时候，应当把责任也同步地落实到企业和个人身上，这样，我们的经理就不会贸然行事，对此我和蛇口工业区的同志们是有深切体会的。

我们这几年是重债在身，如负千斤的几年。中央给我们一次可动用500万美元的权力，但同时也加给了我们沉重的责任。我们开发和建设蛇口的钱不是国家计委无偿拨的。我们来自国家的唯一财源便是招商局直属机构5年利润不上交，至83年为止，总共才1.92亿港元。6年来我们在蛇口累积实际投资总共有3.1亿元，那就是说，大部分投资除回收的钱之外是从银行，主要是香港银行借来的。有人说，蛇口造港口的钱是交通部给的，这是他自己想出来的，财政部最清楚。我们确曾借过交通部一些钱，但年头借款，年尾连本带利，分文不少都得还，所以这笔钱如果在蛇口用得不好，招商局和我本人都下不了台，都要负法律责任。此外，就是招商局不上交的利润，最终也是要还的。几年前有一个负责人对我说：“到头来你们在蛇口会人财两空，鸡飞蛋打。”这话至今言犹在耳，我们一刻也没有忘记，因此在某种意义上讲，我也承担着谢利源金铺、妙丽集团老板一样的责任，不过还没有准备150颗安眠药罢了。

资金的来源方式可以决定企业行为。既然我们的开发资金不是无偿的国家拨款，而是连本带利，分文不少，要如期归还的贷款，这就使得我们在用钱时倍加小心，不敢轻易扩大基建规模，十分重视经济效益，同时也迫使我们进行了一系列改革，采取了一系列的决策，来为生产、经济展开路。有的同志很羡慕我们一次可动用500万美元的权力。但说心里话，我们在用这个权的时候，并没有“一掷千金，面不改色”的“大丈夫气派”，而是战战兢兢小心翼翼的。有些大一点的项目，对其可行性，经济效益和偿还能力的忧虑，常常使我们彻夜难眠，有时甚至会半夜惊醒，一身冷汗。这不是夸张，而是确有其事。

我们工业区是小小的。在开发之前，先念、谷牧同志很慷慨，要给整个南头半岛，但我们只向广东省要了1平方公里。搞了6年，现在才拓大开发了4.5平方公里。有些新来的同志埋怨我们，说我们前几年太客气了，为什么不要几十平方公里，搞一个大大的宏伟规划？说实在话，这不是我们想要不想要的问题，而是一个敢要不敢要的问题。表面上看

来，气派不大，但是比较稳妥，可以避免投资太多，周期太长，规模过大的风险。

我们这些年在工程建设、管理机构设置、干部制度、劳动人事制度和住房制度方面都进行了改革，包括取消了内地原有的工资、行政级别的制度。搞这些改革并不是因为我们工业区的同志特别高明，特别有远见，有魄力。说穿了，这些改革也是由我们的资金来源方式和我们的经济地位逼出来的。因为不改革，依然端“铁饭碗”吃“大锅饭”就没有高效率，也就还不起债务，还不起债务，工业区面对国际市场竞争，也就很难生存下去。那时，几万人赖以安身立命之本，谁来接收？这岂不是拆烂污了？

例如我们一开始搞工程的钱是从香港银行里借来的，分分钟都要计算利息，我们怎么能采用内地那种行政系统指定施工队。由它们去磨洋工，拖工期的办法呢？这就导致了工程施工采用招标办法的改革。又如我们的管理机构没有采用上下对口的办法搞一大批局和处级单位，市里给了我们人员编制，要进人随时都可以，但是我们算了一笔帐，每进一个人，工业区就要多投入2万多元的资金，按香港的标准，这笔钱的利息每月高达200多元，加上给他的工资、福利费，一个人一个月就是600多元，这比内地雇一个工人的钱贵多了。因为内地的职工是国家统包的，而蛇口职工全部福利是由一个企业来承受的，这就迫使我们严格控制管理机构的规模和工业区人口的增长。

再如我们的住宅也是贷款盖的，一套房子80平方米，不算小区开发建设费就要2万元。这笔钱月利也要200多元，如果我们也实行内地那种低房租政策，一个月10元、8元钱房租，连付房子维修费都不够，更不用说还本付息了。为此我们现在住房的房租已提高到每平方米8角至1元2角，以后随着劳动生产率的提高和工资的提高还要逐步提高房租，最终达到房租够还本付息的程度，真正做到住房商品化。

规定我们蛇口工业区发展路向和企业行为的因素除了资金来源之外，另一个重要因素是我们招商局是一个驻外的国营企业，它在经营决策时，不但要考虑企业和职工的利益，还要优先考虑国家的长远利益和整体利益。

我们都在讲经济效益，对于一个国营企业来讲，追求本企业的经济效益并非它至高无上的原则，更不是唯一的原则。有人说我讲过“兄弟无情，六亲不认”，又说我要钱要命，指的是我们“时间就是金钱，效率就是生命”的口号。我想在这里慎重申明，我说的是，经济法则六亲不认的，违反就要受到惩罚，我们历来认为企业的微观经济效益，必须服从国家的宏观经济效益。我们反对吃大锅饭，并不是反对公有制本身。我们希望通过改革，打掉大锅饭，从而充分发挥企业和个人的积极性，获得较高的经济效益和社会效益，同时也维护和更加充分地发挥公有制的优越性。

正是从这个基本原则出发，我们先后提出了“五不引进”和“三个为主”的方针。

五不引进就是来料加工的、补偿贸易的、挤占国家出口配额的、污染解决不了的和技术落后的工业我们都不引进。为什么不引进？我们去年已经解释过了。我们必须维护我们这个地区的长远利益和国家的整体利益，既不能把我们这里变成“夕阳工业”和“垃圾工业”的收容所、也不能挤占我们国家已在国外获得的市场。

为什么要搞工业为主？这实际上是一个形成产业基础的问题。我们人类的社会实践活动中，最基本的是生产实践。没有生产，就没有分配、交换和消费，也就是说没有商业、服务行业、旅游和我们现在所讲的信息工业社会，第三产业的基础是第一、第二产业。我们希望从国外进口好的生产设备和消费品，但是如果我们自己不搞生产，自己没有产品出口，单靠旅游和地产的收入，就很难支付买东西的外汇。因此只有坚持搞工业，我们才能逐步奠定社会的百年基业，在这一点上，我们的利益和国家利益是完全一致的。

为什么要以外资企业（合、独资企业）为主？这是一个为什么办特区的问题。世界上发展中国家办特区的共同目的都是为了引进外国的资金、技术和管理经验，以弥补国内的不足，实行优惠政策也是针对外资企业来的。我们不反对特区在目前起步的时候，多搞一些有出口能力的内联企业。我在三年前就向陈慕华同志提议把蛇口纳入出口基地的外贸轨道，我们自己也搞了好几家这样以出口为主的内联企业。但是如果长此以往，只有内联、内资，外资不来，或者来得很少，那么特区和非特区的出口商品基地就没有很大区别的了。

为什么产品要以出口为主？这是一个开拓国际市场，争取外汇的问题。从长远看，我们国家总要逐步进入国际市场，特区在这方面是探路的先行官。如果特区的产品不是外销为主，而是把外国零件拿进来，组装之后再内销，那么这和原装进口就大同小异了。这仍然要消耗国家的外汇，特区就会出现外汇不平衡的难题。当然我们清楚地知道，当代世界市场竞争十分激烈，我们特区刚刚起步要把产品打出去很不容易，因此对于一些可以取代进口的企业，对于那些技术很先进的企业，对于那些初办出口有困难，但从长远看有出口潜力的企业，让给它们一些国际市场，扶持它们一把，还是有必要的，这和特区产品外销为主并不矛盾，也符合国家整体利益和长远利益。

最近余秋里同志考察蛇口工业区后指出：“坚持三个为主，才能充分发挥特区的四个窗口作用。把外资引进来，办工业，外国的设备、技术管理、知识就会随之而来，否则特区就不特了。同时，只有坚持三个为主，才能把特区建设成为外向型经济。”我们

是同意秋里同志这个观点的。

我们今后怎么办？从两方面讲，一方面是特区自己怎么办，另一方面是特区希望中央各个部门怎么办。从特区自己讲。第一是拿出壮士断臂的勇气，压缩基建，特别是非生产性基建，放慢铺摊子的速度，大力发展工业生产，提高出口创汇能力。第二是敢于拆庙搬菩萨，改革不符合经济规律，没有经济效益的规章制度和组织机构，把责和权同步地下放给企业，增强企业的活力，同时切实加强对于干部的法制监督、财税监督和党纪政纪监督。第三是慎重处理工资和福利问题，避免工资增长过快而削弱特区在世界市场上的竞争力。曾经被称为亚洲4个小老虎之一的新加坡现在碰到很大的经济困难。前不久李光耀之子李显龙将军来到蛇口，坦率地告诉我，他们国家吃到了福利增长过快的苦头。我们应吸取教训。第四要注意扬长避短，充分发挥我们优势把引进资金、技术、管理知识和我们丰富的人力资源，自然资源结合起来，脚踏实地地先搞一些中小型的，能创汇的工业，不宜追求规模过大，技术水平过高的产业。第五，决定特区未来命运的是人才。我们应按干部四化，首先是革命化的要求，努力培养出一大批能为特区艰苦奋斗，廉洁奉公，有从事外向型经济管理能力的干部，最近，我们有同志提出，政治要讲民主，经济要讲效益，干部要廉洁，这是很好的口号。同时我们还要十分坚决地控制人口的增长，以减轻沉重的社会负担。

现在世界上加工出口区大部分在走下坡路，在这种形势下，我们特区能否逆流而上，不但决定于我们特区的工作，也取决于中央各部门对特区的政策。我觉得现在最突出的一个问题是政策能否保持统一性和连续性的问题。我们中华人民共和国是一个统一的国家，我们的政府历来是非常慎重的政府，政府各部门发布各种规定和命令应当以我们的宪法和人民代表大会通过的法规为准则，不能政出多门，朝令夕改，更不能让某一个政府部门，甚至这个部门中的某一职能局的决定代替甚至凌驾于国家法规之上。我们原来已经向全世界宣布，特区企业的产品供国际市场销售，并且和人家签了合同，并没有规定销售这些产品要出口许可证。现在我们宣布实行出口许可证制度，我区有四分之一的工厂企业受到限制，外资老板为了接一个订单，出口一批货就要飞北京，找经贸部，为此叫苦连天，大喊上当受骗。

我们原来曾经讲过，特区企业只要技术是真正先进的，可以按市场换技术的原则，让出部分国际市场，让他们的部分产品内销。但现在这一条也不算数了。难怪日本三洋公司的老板讲，松下公司不到特区来设厂，产品可以向中国出口，我们到你们这里投资设厂，把先进技术引进来，产品反而不准部分内销，这是不公道的。

此外，特区建设中，国家投资不多，原来许多地方大部分是靠国内银行贷款的。从总体讲，现在收紧银根是必要的。但是不宜不分青红皂白实行“城门失火，殃及池鱼”的政策，如果连有些必不可少的贷款也不给了，无疑将使处于摇篮期的特区“人命危殆，气息奄奄”。

今天开会之前，我看了参加这次会议的中央各部委大员的名单，阵容鼎盛，使人心情为之一振。开办特区以来，从未有如此“高朋满座，胜友如云”的场面，可以预言他们将为特区，为我们雪中送炭，这是全国人民对我们最宝贵的支持。在人类的发展史上，停止和后退是没有出路的。谷牧同志开场白说过“什么困难也阻止不了我们的前进”。我们相信在党中央和国务院的统一号令下，特区和全国人民团结在一起，一定能克服困难，迎接未来，迎接挑战！

（根据录音整理）

在工业区干部大会上的讲话

（一九八六年三月二十一日）

去年，是工业区经受考验的一年，在所有的特区和开放城市都遇到了同样的问题。沿着什么路子走，才能走得顺，才能够真正对我们国家的经济，四个现代化建设产生积极的作用？也就是说在中国搞特区和开放城市行不行？许多特区和开放城市已经对这样的问题分别作了回答。但不否认，个别地区是出了一些问题，如海南岛的汽车事件。还有一些特区也受到了人们的指责，说他们赚了内地的钱，不是外向型的，是倒买倒卖、挖国家墙脚的。去年底的特区工作会议总结了这个问题，也向全国人民回答了这个问题，而且提出了今后该怎么办。在这次特区会议上、我代表蛇口工业区作了发言。半个月前，胡启立同志看了这个发言记录，

征求我们的意见，要把我们发言的部分内容，即如何用好外债的问题，在《人民日报》上发表，还加了编者按。这篇文章在《人民日报》登载以后，在国内引起的反应大家都了解。在香港有《大公报》、《信报》、《财经日报》等报纸登载，而且加了评论，我在香港碰到很多的朋友，也碰到一些驻港机构的同志，他们都接触过很多香港人，他们告诉我说香港人看了这篇文章后，有的人说袁庚文章的内容在香港是妇孺皆知的常识，借债就要还钱，要付利息，只有大陆那些吃大锅饭的人才不明白这个道理，他们认为文章的内容没有新鲜的东西，这是第一种反应，第二种反应是《信报》的一份评论，专门为这篇文章叫好的评论，最后有一句话，蛇口离香港很近，如果有人去蛇口旅游的话，请你去找一下袁庚先生，看着这位先生，说明了，一个特区，一个开放的城

市，如何去建设自身，采取怎样的方针，它的路向怎么样。从这一点来看，去年蛇口工业区和其他的特区一样也经受了考验。

刚才熊副主任^{【注】}的报告也讲到了，原来去年我们整个预算的收益，除去海关收入，预计为4800万元。按15000人计算，每人是3000多不到4000元，最后我们核实的数字是7900万，比我们原来预算的要超出70%，这些钱是从哪里来的呢？应该说，我们这7900万绝大多数是赚外面的钱，当然也赚了一些内地的钱，但数量有限。有些想赚内地钱的11家公司都赔了本，到现在，不算仓库的积压，粗略地估算一下，大约是500万左右，也就是说我们这里17000职工，每个人都要分摊200多元在倒买倒卖中的损失，一些人不是把精力放在为工业，为石油服务，赚外国人的钱，赚外面的钱。而是想走一条捷径，所谓更快，更迅速地回收。这些同志是不是出于好意呢？我想大多数同志、是想为蛇口工业区积累更多的财富的，但有些人受骗上当了，有的是签了合同别人不认账的，有的是款汇出去，对方不履行合同。有些是物资进了以后，卖不出去，积压在仓库里，有些正在打官司，前前后后大约是1000多万，其中追回600多万，现在还有500多万收不回的，除此之外，去年我们总的看来还是经得起考验的。去年，我们取得的成绩应该说是比较显著的，到去年止，蛇口工业区累计投资增加到3亿1000多万，折合港币7亿左右，这就是我们的家底。目前、连内联企业职工在内，工业区共有17000多职工，赖以生存运转的就靠我们近7亿港币的积累投资。

今年恐怕要比去年更加严峻，为什么呢？因为国家加强了宏观控制，讲得不好听的话，为了控制基建规模，防止消费过热、福利过高、外汇流失，银行借不到钱了，许多进出口物资都要领许可证。过去进口钢材，直接向海关打个招呼就行，现在不行了。就像我们这里的华丝厂，是杭州与我们合办的，今天听他们的周老板说，现在每接一个订单都要跑到北京去，还得事前买好飞机票，同时要约好北京的批许可证的领导人，像这样被出口许可证限制而受到影响的企业大约占25%。以前银行找上门来要贷款给你，现在要从银行借钱，不仅利息提高一倍，而且真的一毛不拔。旧债催着要还。这就是由于海南岛事件和其他一些特区出了一些这样那样的问题，因此中央被迫采取加强宏观的控制和收缩，有的同志对我说，现在有些特区的商业非常冷清，大量的宾馆没有人住，我说蛇口也有类似的情况，不过问题没那么严重罢了。现在蛇口酒店的床位已经超过3000，每天是否有这么多人到这里旅游，做生意，或者探亲访友，我想不会有那么多，

当然，我们要比别的特区可能好一点，日子也稍为好过一点，为什么呢？因为我们3亿多元投资在自来水、电灯、电话、港口、旅游、交通运输这些生产性的基建方面，当然也包括医院、学校、幼儿园这些项目上的。其中有一些属于公共事业是收不回来的，多数是可以回收的，由于我们有了这几年积累投资3亿多，其中借银行的钱只是1亿多一点，假如我们把1亿多都还清的话，那么我们以后每年回收就是纯收入了。像我们这样大的企业，只向银行借1亿多，这个比例是很小的，所以可以说我们没有背上包袱。今年我们估计是很困难的，但我们很少负债或者说负债不多，是最有利的条件。如果按去年的业绩，每年能够回收到7000多万，而且不再投资再生产，那我们两年就可以还清银行的债务有余。这是我们的优势。

我们平常讲，我们两大支柱：第一个是工业，第二个是为石油开发服务。今年以来，每桶石油价格从二十七、八美元跌到十二、三美元，下跌了50%，如果石油输出国会议意见不一致，估计还会下跌。在全世界无论是产油国家或非产油国家都产生了一种不安感，对世界的金融业影响也很大，正是在这个时候，我们在珠江口，经过两年多勘探，现在有5个石油公司发现了油的构造，据说都很有潜质有些油层还是很厚的，中型的油田也在陆续出现。但由于油价下跌，使得一些参加珠江口勘探的公司情绪有点低落。如果油价再跌到十二美元以下就无利可图了。我看了一个报告说：珠江打一桶油成本接近或超过英国北海油田，如果油价不回升的话，肯定会影响油公司对珠江口开发的兴趣。今年，在这里的几个油公司都把步子放慢了，等待油价回升。由于油公司积极性低了，因而为石油服务的这部分收益今年肯定会受到削弱，华建公司在龟山上建了30多座别墅，只租出8幢，本来有些已经租出的，还要延期至7、8月再租。因此，根据这样的形势，我们把今年的收益估算到刚才讲的6300万，比去年少了1000多万，这是比较稳妥的估量。这个形势如实地告诉我们的干部和所有的同志，是非常必要的，否则，我们这个管理委员会就失职了，但同时也要提醒大家，不要因形势严峻就垂头丧气退缩下来。我们是从困难走过来的，我们有克服过去历次困难的经验，也一定能够克服我们当前面临的困难。

前几天，有人开玩笑说，今年蛇口有几大喜事临门，第一就是最近在香港大出风头的蛇口月季，在香港北区展览时，4次上了电视，报纸有6篇文章进行了报道，当我们2位老刘向港督夫人赠送花时，那个场面是非常动人的，因此香港人感到很奇怪：蛇口怎么能够培育出月季花来，而且将来要成为月季城市。紧接着是大前天，在香港电视台出现的，关于蛇口的南海酒店的节目。无线电视台用了1个多小时的黄金时间“长篇报

【注】指熊秉权，蛇口工业区管委会副主任，第二届管委会主持日常工作的副主任。

道”了我们的南海酒店，今天上午和昨天，招商局和属下的国际旅游公司接的电话很多，光是昨天一个上午就接了500多个电话，最近从香港到蛇口的飞翔船经常满座。过去香港还有不少人不知道蛇口这个地方有一个五星级酒店，这是蛇口大出风头的第二个例子；第三个，大家也知道的不是新闻的新闻，今年端午节，蛇口将组织一个龙舟队参加香港一年一度的龙舟比赛，至于能否取得好的名次不敢说，但至少可以说蛇口的龙舟队能够到香港去一显身手，这是很不简单的，因为蛇口在全世界的地图上还只是刚刚标出来不久嘛；还有第四个就是10月1日，全国城市的市花将在蛇口的“海上世界”展览，我们希望全国市长将送来他们的市花和礼品，现在就已经有个别电视台，包括香港的，来打听现场转播展览实况；第五是新出炉的《蛇口巨变》的纪录片将在全世界发行放映，这是由珠影拍摄的，这部片子最近送到文化部时很快就通过了，在国务院，谷牧、李鹏同志看了以后说这部片子很好，应该在全国放映，并建议以蛇口花车参加国庆游行的画面作为全片高潮来结束，3月8日妇女节那天，在中央电视台播放了这部片子，据说反映很好，上个星期天，胡启立、邓力群同志和中宣部的负责人也观看了这部片子，说这部片子很好，应该对外发行。当天下午中宣部就给珠影来了电话，要将这部片子译成英文、西班牙文、俄文，向全世界发行。最近，我们将有3个代表团分别到美国、新加坡、泰国、日本等地参观考察，也准备带着这部片子去宣传一下，以上都是鼓舞人心士气的喜事。

经过6年多大家的辛勤劳动，现在我们不仅向国内，还可以向全世界介绍一下，你看我们的汗水就滴在这块几平方公里的土地上，人家来评价一下，你们如果有兴趣，可以到这个地方看一看。最近，卫生部和美国的医务工作者在培训中心达成1个协议：要在蛇口，这个地方培训全国的医院院长共2000人，分别在10年时间内进行，美国人也真怪，他不选择别的地方，偏偏选择蛇口。类似澳洲的精炼煤厂，是一种新的能源，新的资源的工厂，将要在蛇口三湾建立起来。可以说是最新、最大的浮法玻璃厂，在今年7月份开始安装机器，明年7月份就可以试车投产了。这个工厂的投产，将使工业区、工业形势进入一个新时期，所以说虽然我们碰到了许多困难，但是，这几来我们一直是在克服困难中前进的，我们有克服困难的经验。特别是我们这里有1700多经过考验的干部，这1700人当中，有80%以上是大专毕业生。再加上1万多的职工，这些同志，对蛇口都有着深厚的感情。所以我们坚信，我们具备了克服各种困难的条件，我们有了这样一批干部和职工，我想，在熊副主任报告中所讲到目标，是可以达到的。当然，我们也研究过，能不能对这6300万的指标有所突破？只要通过大家的努力，要突破这个指标不

是很困难的。

通过“报告”，我们管理委员会的意见，都一一公布于众，可以称之为白皮书或红皮书。当然，这个工作要点不是我们几个人决定以后，强加于大家。大家回去后，可以从长计议一下。第二届管委会已经在“执政”快1年了，4月24日，要举行信任投票，还有一个月的时间，在这段时间里，大家都可以去考虑一下，这个工作要点是否切合实际，如果大部份人认为它不切合实际的话，还可以把这个要点推翻，认为6300万是太多还是太少了，也可以议论一下。

今天主持会场主席说需要宣传鼓动一下，其实最好的宣传鼓动就是如实地把情况告诉大家，因为我们是大家选举出来的。大家对形势清楚了，就继续前进！

（根据录音整理）

蛇口——中国开放与改革的试管^{【注】}

(一九八六年五月六日)

谢谢杨汝万先生和一些老朋友，提供今天的机会，使我结识许多当代亚洲研究中心的学者。在这个讲坛上我只是抛砖引玉，以换取你们的批评指教。这也是符合“等价交换原则”的，可能你们得的少，而我得的多，因为我是一位商人。学者和商人打交道，往往是不占上风的。

我今天只是根据各位出的题目，介绍一个中国开放政策的“经济试管”——蛇口。

乌托邦?太阳城?桃花源? 不，蛇口是一根“试管”

一个月前，4月7日南斯拉夫联邦共和国主席拉多万·弗拉依科维奇来蛇口参观，和我们进行了友好的交谈，随访的南斯拉夫《新闻周报》主编回去写了篇文章，题目：《蛇口——深圳的“美国”》是惊人之笔。他把我们工业区称作是：“一个伟大国家出现的令人感兴趣的新事物。”

据说再早一些日子，你们学校一些教经济、教政治的老师参观完蛇口之后，相顾笑问：“这里是不是有点乌托邦味？”

十六世纪英国人托马斯·莫尔写了一本书叫做《关于最完美的国家制度和乌托邦新岛的既有益又有趣的金书》，简称就是乌托邦。书中描写了一个新月形海岛上的小社会，一个实行公有制，充满和谐友爱的社会。

过了近一百年，意大利人康帕内拉也写了一本书，书名叫《太阳城》，它描述了赤道附近有个小岛，岛上有座太阳城。在太阳城里没有私有制和奴隶制度，每个居民都要参加劳动，但劳动时间只有四小时，产品归国家按需统一分配。太阳城的管理者是知识分子和僧侣。

早在一千六百年前，我国晋朝陶渊明就写过《桃花源记》，什么“黄发垂髫，怡然自乐”。这些都只是善良的人们对现实不满的创作罢了。

自从恩格斯1880年写了《社会主义从空想到科学的发展》之后，那些美丽的神话便不那么引人入胜了。

看来，无论是远方来客还是咫尺近邻的眼里，蛇口都有点神秘感。然而，但愿将来没有人会写《关于二十世纪八十年代南头半岛上一个美丽的幻想》之类的书。

其实，蛇口人几年来不是在作天马行空式的幻想，而是在从事着提高生产效率、增加经济活力的实实在在的工作。我们希望人们把蛇口看作一根试管。一根注入外来有益的经济因素对传统式的经济体制进行改革的试管。大家知道有“试管婴儿”，六七十年代，世界出口加工区盛行的时候，也曾出现过“试管经济”这个名词。

蛇口连山在内不过十几平方公里，从零开始开发至今也不过两三万人，对于九百六十万平方公里和十亿人口来说。真是九牛一毛，试验遇到挫折也无关宏旨，所以中央放心让我们探索，先行一步，我们也就比较有胆量去进行各种富有挑战性的试验。

蛇口，弹丸之地，又是由一个企业开发的，如果着眼于它每年创造了多少经济价值，那何足挂齿。如果把它看作一根试管，也许会引人关注。如果孤立地研究这个区域的经济模式，未免小题大做。如果把它放在全国开放政策和经济体制改革的背景下来考察，那就有所不同了。

如此大的“风险投资” 当代中国人的特有气质

较早以前一位美国外交界朋友问我，为什么你们要在蛇口进行一场没有必胜把握的“风险投资”？的确，从以利润为目的的企业行为来论断，对此持怀疑态度是可以理解

【注】袁庚在香港中文大学当代亚洲研究中心的演讲。

的。因为这样做在当时看来似乎是冒了一个企业不值得去冒的“大风险”。

招商局决定开发蛇口工业区的构思，应该追溯到1978年下半年。当时有人对创办吸收外资的工业区似褒似贬地说这是“新洋务运动”（招商局由洋务派李鸿章创办。——编者）。其实其作用和意义远比当年洋务运动深广得多。当这个构思一提出，中央国务院立即批准、支持。如所周知，建国初期，自朝鲜战争开始，有来自外部强加于我们的封锁，巴黎统筹委员会至今仍然有效。毛泽东的晚年犯了错误。“四人帮”的时代，狂妄自大极端排外。这一切使中国处于封闭和半封闭状态二十余年之久，人民与外界几乎隔绝。当中共十一届三中全会决定实行对外开放，人民较多地接触到外界信息时，真有“山中方七日，世上已千年”之感。老的一代感到内疚，年青一代感到蒙受屈辱。“振兴中华”的呼声，从人民心中带着蕴藏已久的爱国激情像火山似飞瀑迸发出来，势不可挡。改革和开放成为时代的最强音。蛇口工业区正是在这种历史背景下“破土”而出的，借用武侠小说流行语言，我作为招商局第二十九代“掌门人”，真是“人在江湖，身不由己”。

时至今日，每一位炎黄子孙，都莫不在滔滔巨浪中急流勇进。可以毫不夸张地说，当前的开放与改革的年代是中华民族最有挑战性的年代。这是一场悄悄的革命。勇于承担使命，敢于革故鼎新，正是当代中国人特有的气质。正是因为这样，才有那么多知识份子从四面八方投奔到蛇口这山崖海角之处，投身经济建设和改革试验，也正是因为这样，才有那么多港澳同胞、海外朋友，怀着对祖国尽快实现现代化的美好期待，热情地支持和帮助我们蛇口的建设和改革。

一种新型的具有生命力的企业群 率先在中国地平线上涌现

中国的经济体制改革是一个十分复杂而艰巨的事情。如所周知，我们国家的传统经济模式，是人为地按部门或区域的行政隶属关系来决定企业的行为和命运的，无论资金、物资、人才、劳动力、技术设备都由条条块块分割控制。企业归部门或区域所有，凭长官意志办事，往往无视商品经济发展规律，也违反现代化大生产的要求，企业行为当然不可能合理化。我们一开始就多少意识到，蛇口工业区的成败，将取决于能否冲破和削弱这种条条块块所有的“管”和“卡”。几年以来，我们以破釜沉舟的精神加上不懈的努力来改变这种状况，在国家尚未公布成立特区之前，我们就广泛发展了国内外横

向经济联系，至今已先后成立数以百计的外引内联合作、合资、合营企业。这些以经济纽带横向联结起来的企业，由于在资金来源、法人地位、股东意志、遵守市场经济“游戏规则”等方面，皆冲破了纵向的组织结构——部门和区域所有制的束缚，企业行为得到了合理的发挥，一种新型的具有生命力的企业群率先在我国地平线上涌现，企业自主权的观念和作用已逐渐为人们所认同。

我国内地的企业，只有冲破条块分割的旧体制的束缚，才能真正按经济规律运作，才能做到“工”善其事，“货”畅其流，“人”尽其才，“物”尽其用。可以说，我们蛇口一开始便以横向经济联系撕开裂口，削弱行政干预，强化企业功能，把政府对企业的直接控制改为间接控制，触动了传统经济构架的最敏感的部位。

改革同步配套 条条块块的藩篱是这样冲破的

然而，光冲破条条块块的藩篱并不等于完全解决了旧体制的问题。为此，几年来我们在蛇口同步地进行了一系列的政治和经济体制改革试验：

我们改革了人事管理制度，从全国各地罗致一批有文化、有潜质、有理想的“冒险家”。中国的人才几年前在很大程度上和粮食一样，也是“统购统销”，统一分配的。早期我们的干部也不例外，是由上级部门从各地派调来的，有的干部科学文化水平、国际基础知识太低，不能适应对外开放工作，时间不长，就闹出了不少笑话。1980年我们取得中央有关部门同意，通过考试从全国招聘人才。各地都为我们大开绿灯，这是我国第一次出现人才合理流动的好势头。我们先后从清华、北大、上海交大、同济、浙大、上海海运学院等院校的毕业生、研究生中招考了多批人才，经过公费培训，推荐到工业区管理层和企业去工作。大批有专业知识的青年管理者陆续走上管理层，大大地改善了蛇口干部的素质。无论文化结构、年龄结构、人口结构都趋于合理化。

我们搬掉了领导干部的铁交椅，干部的进退由人民投票决定。人民是真正的主人。干部进入领导岗位以后，也就是进入了大大小小的“权力圈子”，当国家法制一时还不能都健全的时候，“习俗移人，贤者难免”，有些人就可能滥用权力，以权谋私。这就必须实行高度的人民民主，要使人民有权选举、监督和罢免干部。1983年春，胡耀邦总书记视察蛇口，接触到我们的年轻干部，对他们的成长非常高兴。我们取得他的同意，在蛇口工业区试行直接无记名民主选举产生管理委员会的办法，通过了工业区选举法

(草案)。管理委员会两年一届,我们已经选举过两届了。此外,选民每年对管理委员会委员投一次信任票,有过半数不信任票者下台,上月24日是第二届管委会的信任投票日,投票率达到百分之八十四,全体现任委员获得了人民的信任。

我们用一个企业的力量自筹资金、自承风险开发一个地区。虽然这个地区很小,可使用土地只有8.22平方公里,但它却是我国第一个没有纳入国家计划、没有国家拨款进行国土开发的工业区。我们在那里搞了“五通一平”工程,即在一片荒滩上修了公路、码头、水厂、电站、通讯站,平整了大片土地,盖了标准厂房和职工住宅,开办幼儿园、学校、医院,使企业兼有部分政府职能。日本著名经济学者、前通商产业相江崎真澄曾说:“由招商局一个企业开发这么大的工业区,在世界是独一无二的。”早在前几年,赵紫阳总理来蛇口参观时也说“以一个企业开发工业区的方式在中国乃至世界上也是新的尝试”,并把这个方式称为“蛇口模式”。

我们在那里逐步形成了一个社会主义商品经济体制,让外商独、合资企业成为这个经济结构中最活跃的部分,企业享有法律范围内的充分自主权,无论投入和产出都按市场经济规律行事,用南斯拉夫朋友的话来讲叫做“外资经营的企业管理上完全自主,一切都是典型的资本主义经营方式”,这些企业和我们的关系总的来说是协调、默契与和谐的。“和平共处”搞得不错。那怕我们本身还有先天性负面,但我们与外商之间有一个共同的基础:都照经济规律办事的市场机制运行,都讲经济效益。例如我们工程项目是我国最早采用招标承包制;我们的住房实行了半商品化到商品化过渡,逐步做到“居者有其屋”,我们在4年前就开始改革了工资制度、劳工制度、根据企业经营状况和本人的“投入程度”发放奖金和“红包”,工人违反合同也可以解雇;我们大胆冻结了干部和工人原来的行政级别和工资级别制度,使用标准主要看他们的能力,工资多少主要看他们的职务和贡献。

我们建立了一个精干、效率较高的政府。当企业发展到需要政府功能起作用时,1984年在中央同意下,广东省和深圳市人民政府批准由蛇口工业区组建一级地方政权组织——蛇口区管理局。在行政上,它隶属于深圳市,主要政府官员由工业区产生,按省市规定,它又拥有一些市一级政府拥有的权力,具有一定的独立性。这个政府要按国家法律,行使行政权力,但它的重要任务是为企业服务,为促进整个区域的经济服务。这个政府是按精简、高效的原则建立起来的,官少图章多。

政府是上层建筑,企业是经济基础,按理上层建筑应为经济基础服务,政府应为企业服务,但事实上长期以来这个问题并没有很好解决,不是政府以行政形式直接管理企

业,便是企业受政府的“管”、“卡”,难以发挥企业本身的功能。我们公开宣布蛇口区管理局主要任务是为区内所有合法经营的企业服务,并以法律法令保证企业的健康发展,为它们合法合理经营大开绿灯。

我们进行了建设社会主义民主的尝试。我们认为在蛇口,要搞开放和改革,核心的问题是要实行社会主义高度的民主——实现民主需要许多条件,其中一个重要的条件就是职工要有一系列的新的观念代替旧的封建落后的观念。

我们这个国家几千年封建制度的历史包袱沉重,长期处于自给自足的自然经济状态,生产力低下,容易产生人身依附,固步自封,因循守旧,进取创新精神不足,这实在是社会改革和社会进步的巨大阻力。多年来,我们竭力提倡各种新的观念:时间观念、竞争观念、信用观念、信息观念、平等观念、职业道德观念……尤其最重要是民主与法制观念,努力剔除政治体制中的主要弊端:官僚主义、权力过分集中、家长制、干部领导职务终身制、以及形形色色的特权现象。我们认为,产生这些弊端的重要根源便是缺乏民主、缺乏法制。应该说,我们各种政治制度和经济制度的改革,其总方向都是实现中国共产党十一届三中全会提出的“高度的社会主义民主”。基于这种分析和认识,1982年以来我们在工业区内逐步推行民意测验选拔干部,后来又以不记名投票直接选举产生管理委员会。管委会经常开新闻发布会,公布企业行政与经济情况和措施,鼓励各群众专业学术团体论政,不审查报纸稿件,鼓励群众指名道姓批评领导等等。我们主张政治透明度,主张人民有知情权,提倡在宪法范围内的言论自由。当然,推行这一切不是没有阻力和困难的。按理,把人民本来就有的权力还诸于民,该是情理之常,但经过“文化大革命”的“大民主”折腾,现在有人把“闹事”和民主划上了等号,这真是时代的悲剧。是的,社会主义民主主要根植于一定的社会条件之中,我们觉得蛇口工业区有适宜的土壤,因为蛇口是个现代工业社会,经济尚算发达,人民受教育程度较高,民主观念和意识较强,生活比较安定,而行政效率也较高。有计划有步骤推行民主试验4年之后,社会道德风尚、人的思想境界、经济效益有了很大的进步。大量事实表明,委人以重任又不加以监督,往往是非常危险的,监督之道,人民拥有高度的民主权利就是关键所在。

我们还在施政措施上作了些试验,例如,停止执行国务院关于出国人员可以免税携带“一大件”进口的规定等等,这些虽是小事,但都有助于移风易俗。这些试验成果怎么样呢?我欢迎在座各位有空去蛇口实地考察指导。

一点基本数字，一个人际关系和谐、 协调的社会正在悄悄地发展

对于想去又没时间去的学者，我想为诸位提一点基本数字。截至1985年底止已和客商签订办企业协议209项，其中中外合资129项，占62%，外商独资28项，占13%，内联52项，占25%。协议投资26亿港元，其中引进外资14.9亿港元，占57.4%。实际投入资金18.4亿港元，占协议投资的70.4%。工业项目协议投资21亿港元，占协议总投资额的80%。工业企业97家，已有56家工厂先后建成投产，1985年工业总产值22亿港元，其中出口总值15亿港元，出口率为68%。蛇口工业区从1981年开始，从提供各种服务中回收资金，经济效益逐年提高，1985年回收资金达人民币7300万元，累计回收资金人民币1亿2300多万元（累计基本建设投资3亿2700万元），累计回收率达38%（工业投资收益、国家关税及附加税收入不计在内）。到去年底止，工业区共有员工15000余人，68%从事制造业，平均年龄只有24.6岁，管理人员约占十分之一强，1900人，文化水平较高，有大专文凭的占83%。工人当中高中毕业占82%。按人口数平均，国民生产总值为人民币1.89万元/人，国民收入为1.71万元/人，工业全员劳动生产率为8.25万元/人，职工月平均工资合港币为850元。

在社会发展方面，短短7年，我们在一个落后的渔村和一片荒滩上迅速完成了工业化和城市化，在某些方面还实现了现代化。工业区到1985年12月底居住人口17,400人，已开发土地面积3.06平方公里，开发地区的人口密度是每平方公里5,680人，和别的城市比较是很低的。我区职工的性别比例，即男职工数与女职工数是90比100，高于大部分国外加工出口区的比例。工业区工住房面积达到每人14平方米，高于内地所有大中城市和香港的水平。

绿化面积（不计荔枝林）总数已有30万平方米，平均每人17平方米。职工失业率在千分之六至十左右，按国外的标准讲，已做到了充分就业。

目前平均每25人有一部机动车辆，每14人有一部电话机，每辆车有道路32.5米，在国内讲都是比较高的，蛇口区的社会治安较好，7年来没有发生过一起恶性刑事案件。作为海上交通要道，每年通过数以百万人计，区内从来未发生大宗外币黑市炒买炒卖。1985年平均每千人发生偷窃等案件仅有3、4起，而且作案者以外来流动人口居多，社会风气好、学习气氛浓，一个人际关系和谐、协调的社会正在与港澳一海之隔的半岛上悄悄地发展起来。

最后，我想讲一下对蛇口工业区未来的一点看法。

前些时候，有些朋友担心，中国这场已经开始了的改革和开放是否会继续下去？最近刚结束的全国人大应使这些朋友松一口气了，但是也许还不完全放心。

展望“七五” 蛇口试管作用不会减弱

目前我国内地确实处于新旧两种体制并存和交替的局面，除了上面说的直接控制与间接控制，横向组织结构和纵向组织结构并存之外，还有两种运行机制（计划、市场）、两种价格，都在互为作用，互相制约，互相转化，改革的不平衡性使经济领域的复杂性加深，每走一步都必须作出艰苦的努力，加上开放和改革来势之猛，如疾雷暴风，社会的心理准备与社会承受力不足。仓猝之间自我约束机制不可能很快完善，消极因素不正之风层出不穷，这虽然和开放、改革没有必然的联系，但已引起的纷纷议论，自然也给开放和改革带来了一定的干扰。请诸位注意这样一个现实状况，由于开放政策和经济体制改革已使人民得到了非常明显的好处，城乡经济空前活跃，如果有人错误利用主流中的消极面，要走回老路去，我看不是很容易的。因为人们的眼界、思想、科学技术信息已使一些封建落后保守的思想意识受到前所未有的冲刷，往回走，人民是不会允许的，不开放不改革没有出路。对这一点要有足够的估计。

大家都知道，关于经济特区的发展路向问题，去年春天曾出现过争论，随之而来的是国家收紧银根，压缩信贷，控制外汇，进出口要申请许可证，各个经济特区都受到了不同程度的影响。“城门失火”难免也“殃及池鱼”，尽管蛇口工业区自主权较大，自我循环良好，经济效益不俗，但也不可能一点不受影响，不过，从去年资金回收比前年增长的情况看，所受影响似乎相对小些。

我们认为，蛇口经得起这场风浪，除了“硬件”、“软件”功能较好之外，主要是由于实行“三个为主”的方针（即资金来源以外资为主，产业结构以工业为主，产品市场以外销为主），外汇收支能平衡，初步形成了外向型经济格局的缘故。

有人说：“三个为主”是出口加工区的属性，是低级的。我们的试验表明：不如此就无法使外汇平衡，外汇不平衡，除非国家补贴，否则，特区很难办下去，一切良好愿望都会化为空谈。所以我们仍会坚持“三个为主”，按初步形成的外向经济格局走下去。

蛇口工业区今后的发展取决于三个重要因素，一是全国开放、改革的总形势；二是

世界经济复苏与发展的快慢；三是我们自己工作的好坏。

全国开放和改革的总形势，赵紫阳总理在“七五”计划的报告中谈得很清楚了。改革是“七五”计划的头等大事，其意义、作用和影响关系到“九十年代以至一个世纪”。赵总理的报告提出了三项改革措施：1、增加企业的活力，2、要进一步发展社会主义商品市场，逐步完善市场体系，3、改变国家对企业的管理由直接控制为主转向间接控制为主。第一次这么明确地提出建立商品市场和把行政直接控制企业改为间接控制，诸位大都是搞经济教学和研究的，似乎可以由此略窥得中国体制改革的走向了。我看，这三项措施已对平常所说的“微观搞活，宏观控制”作了进一步的诠释。中国的改革正走向宏观控制的市场协调模式。而进入这种模式就会不可避免地借鉴资本主义的若干方法。从这个角度来说，植入一些资本主义经济运作方式的经济特区，便可继续进行有益的试验，直至摸索出一套中国特色的行之有效的经济模式来。

有人说，随着14个沿海城市的开放和内地全方位地迈开改革与开放的步伐，特区的试验性作用已经下降或消失，我不完全同意这种观点。我觉得市场经济体制改革只是刚刚起步，来日方长，这场改革所涉及问题极为广泛和复杂，我甚至觉得，在“七五”计划期间，蛇口作为试管的作用不但不会减弱，反而层面会更广，程度会更深，发扬社会主义民主的试验更具有挑战性。

这是一个获得新的价值观的年代

当前，资本主义世界正陷入“衰退循环”，投资意欲不振，不少发展中国家或地区的出口加工区正在走下坡路。有人说，中国的经济特区似乎是赶上了末班车，前阶段，我们经济特区的发展也存在一些问题，招致非议，也使一些人萌生疑虑。特区的前景到底怎样？很多朋友都向我提出了这样的问题。我走过一些地方，总有这样一个直觉：北起日本，南至东南亚的太平洋西岸，是当今世界上经济最有活力的地方。因为，这里资源丰富，生产成本低，效率高，经济效益好，市场广阔，国际资本仍会继续流往这个地区。曾有一些经济学者论断，这个地区将是未来世界经济的“黄金海岸”。中国更是一个人力十分充足、资源（尤其是矿产）异常丰富、10亿人口的市场尚待进一步开发的国家。相对于那些劳力昂贵、资源已开采殆尽或本来就极端匮乏、而市场又处于饱滞状态的国家来说，中国是处于有利的战略势态的。一旦太平洋西岸的国家和地区“能量”释放出来，前途将举世瞩目。具有伟大的胸怀与气魄的政治家、战略家和经济学家要为即

将到来的廿一世纪“热身”，是理所当然的。

此外，世界工业结构正在进行改革。第三次工业革命的兴起，信息社会的到来，各种新兴科技工业日新月异，已使传统常规工业黯然失色。诚然，人类改造自然，科学造福人类，各种新科技的发展前途无可限量。但是人类的衣食住行无论什么时候都是不可缺少的，在相当长时期内，传统常规工业只会改进，不会完全淘汰和消失。西方发达国家由于长期推行福利主义，人们过分追求享受，活要干得少，钱要拿得多，传统常规工业明显缺乏竞争力，日渐衰落，正在纷纷流向东方。而东方则完全有可能通过发挥自己的优势，凭借以先进科技改造过的传统常规工业为舞台，上演一出“后来居上”的威武雄壮的活剧来。近20年的香港经济发展能如此，开放和改革中的内地经济又何尝不能如此。这也是完全合乎世界经济发展规律的。因此，从世界全局和长远来观察问题，我对经济特区未来的发展，对我国经济的腾飞充满着信心。

我的讲话，到此结束，以上只是我个人的观点，不一定对。在座的都比我年轻，年纪悬殊可能会产生“代沟”，常言说的好“六十岁开始的金色的年华往往是人生获得新的价值观的年代”。此情此景使我想起了杜甫的两句诗“人生交契无老少，论心何必先同调”。（见杜甫《徒步归行》）

谢谢大家。

（根据录音整理）

关于成立平安保险^{【注1】}给陈慕华同志、 张劲夫同志的信 (一九八六年七月十六日)

尊敬的陈慕华同志并报张劲夫同志：^{【注2】}

感谢您对蛇口工业区的关心和支持。目前，工业区百业正举，万物蓬勃，一幅欣欣向荣的工作场面。从祖国各地、五湖四海来的蛇口人已经有了一个共同的口号：“时间就是金钱、效率就是生命”。前瞻未来，蛇口工业区是有信心、也有能力成为中国改革开放的窗口。

目前，从蛇口的整体发展部署而言，工业区的配套工作仍不理想。一个日趋成熟的工业区，不仅需要水、电、通、联等基础配套设施，而完善的金融设施将更会为发展增添后力。我们深知保险乃社会之稳定大器，故创业之初，已积聚职工社保基金，但囿于计划体制之局限，变革拓展之难度，服务意识的建立和完善尚有待时日。特别是目前，外商对蛇口普遍看好，来往之际以诚相待，提供周到和细致的服务、周全和有效的保障就尤为重要。因此，保险就成为蛇口发展的一个重要环节。

百年招商，当需重振旧业。早在光绪元年（公元一八七五年）十月初七轮船招商局于沪成立了保险招商局^{【注3】}，时为欲求富国之强，需华商自立公司，自建行栈，自筹保险，以总股金十五万两白银，专保中国境内往来客货，后因某些原因歇业。一百一十年后，招商局再乘轮船招商，传继富民强国的信念，望能重振旧业，一可为蛇口工业区的发展提供金融保障，又可突破中国金融体制的计划限制，探索股份制保险公司的道

路，拟设立社会主义股份制保险公司，将业务拓展至社会。

兹委托蛇口社会保险公司马明哲、车国宝^{【注4】}两同志北上赴京向您面陈一切，望能在百忙之中给予指示、至禱。

招商局蛇口工业区 袁庚
一九八六年七月十六日

【注1】平安保险：1986年蛇口社会保险公司在一次办公会议上提出，将积存在银行的退休基金作实业投资，办一家保险公司。1月24日袁庚主持招商局蛇口工业区管委会会议，会议通过这项重要决议。1987年3月蛇口社会保险公司与中国工商银行深圳分行商谈合资开办保险公司的意向，1988年4月1日经中国人民银行总行批准成立蛇口平安保险公司。5月27日，蛇口平安保险公司正式开业。蛇口平安保险公司是由蛇口工业区直属企业社会保险公司与中国工商银行深圳市信托投资公司合资组成的全国第一家由企业专业金融机构合办的专业金融机构，注册资本为人民币1.5亿元、港币1.5亿元。

【注2】陈慕华：时任中国人民银行行长。

张劲夫：时任国务委员、国家经委主任。

【注3】保险招商局：即1876年轮船招商局为防范航运风险而成立的仁和保险公司，这是中国人自办的第一家保险公司。

【注4】马明哲：时任蛇口社保公司副经理。

车国宝：时任蛇口工业区副总经理。

附件：1、招商局集团关于成立内地旅游机构的报告

关于成立内地旅游机构的报告

交通部：

遵照今年六月二十一日招商局集团董事会一九八六年度会议关于发展多种经营和拓展旅游业务的决议，袁庚同志曾向谷牧同志汇报关于招商局成立旅游机构的设想，谷牧同志表示旅游事业不能一家垄断，应提倡良性竞争，鼓励招商局开展旅游事业。

七月十二日，我们在香港召开了一次旅游工作会议，检查了集团属下现有旅游机构的工作情况，研究了集团旅游业务进一步拓展的构想，初步决定了拟在北京注册成立（招商国际旅游总公司）及分别在广州、上海、杭州、成都、西安五市和蛇口注册成立（招商国际旅游分公司），力求使内地的旅游业务有一个较大的发展。

我们认为：招商局集团开展内地旅游业务是有一定的基础和条件的：

近几年来，我们已先后在蛇口成立了蛇口工业区旅游公司、中国国际旅行社蛇口支社；在香港成立了招商局国际旅游有限公司、招商局船务企业有限公司客运旅游部；最近又与西藏自治区旅游局合资开办了（中国西藏珠穆朗玛旅游有限公司）。四年来，前四家公司已接待了内地游客共十四万七千人次，旅游路线遍及全国各地，综合效益良好。

从一九七一年开始，我们每年都配合香港中国旅行社及中国国际旅行社香港分社组织香港航运界旅行团回内地参观访问，对组织航运界旅行团已积累了较丰富的经验，取得了较好的信誉。现在，我们已收购了香港友联银行和欧亚船厂企业有限公司，今后组织有关专业人士回内地旅行及通过银行组织其客户回内地旅行又开辟了新的客源。

我们结合本身有利条件，在香港组织蛇口一日游和蛇口、广州游；与长江轮船公司合作组织长江游；都已取得较好效果。现与西藏旅游局合作，组织西藏游。又拟与上海海兴轮船公司合作，结合上海航线的客运业务，组织华东游。我们组织这方面的旅行团，具有一定的特色和优势，非其他旅游机构所能取代。

目前，我集团已拥有全资附属酒店三家（蛇口的太子宾馆、海上世界和招待所），合资酒店三家（蛇口的南海酒店、南山宾馆和广州的远洋宾馆）；正在兴建中的全资附属酒店有香港的华商酒店，以及合资酒店四家（上海的亚洲宾馆、北京的京阳饭店、杭州的新侨饭店和宁波的亚洲华园宾馆）。以上十一家酒店，分布在沿海著名开放城市，对配合旅游事业的系列化和联网发展，提供了很好的条件。

我们认为：招商局集团开展内地旅游业务，对内地的旅游业将必起到一定的促进作用，且有助于内地同旅游有关的行业的相应发展，有利于社会就业。对招商局集团本身业务的多元化建设，扩大宣传和影响，也有相得益彰之效。

我们拟在北京注册成立的（招商国际旅游总公司），拟定为国家第一类旅行社，编制二十人。六家分公司的编制，将视不同情况和需要，分别定为五人至十人。均须具有法人地位，实行独立核算。分公司归总公司统一领导。

专此报告，请审核批示。并请转报国务院旅游领导小组批准。

随文附袁庚同志致谷牧同志函一封，如有必要，请一并转呈。另附代部草拟致国务院请示稿一份，供参考。

招商局集团

一九八六年七月二十三日

关于在内地成立旅游公司事致谷牧同志的信

（一九八六年七月二十三日）

谷牧同志：

你好！

关于招商局集团拟在北京注册成立（招商国际旅游总公司）及分别在广州、上海、杭州、成都、西安五市和蛇口成立（招商国际旅游分公司），以便进一步拓展内地旅游业务一事，我于六月下旬已向您面陈，并蒙允许。现特专文呈报交通部^{【注1】}，经审批后转报国务院旅游领导小组^{【注2】}，希您审核批准，为禱。

此致

敬礼！

袁庚

一九八六年七月二十三日

【注1】1986年7月23日招商局就成立旅游公司给交通部《关于成立内地旅游机构的报告》。

【注2】交通部一九八六年七月二十三日致国务院旅游领导小组。

2、招商局集团代交通部拟致国务院旅游领导小组的请示

关于招商局集团拟成立内地旅游机构的请示

国务院旅游领导小组并谷牧同志：

我部所属招商局集团拟在北京注册成立（招商国际旅游总公司）及分别在广州、上海、杭州、成都、西安五市及蛇口成立（招商国际旅游分公司），进一步拓展内地的旅游业务。这一设想已由袁庚同志于六月下旬向谷牧同志当面汇报。

我认为：招商局集团开展内地的旅游业务已有一定的基础和条件；该集团建立内地的旅游机构，进一步开拓内地的旅游业务，对内地的旅游事业将起一定的促进作用，有助于内地同旅游有关的行业相应发展；也有利于招商局集团本身的多元化建设和扩大影响。故拟予同意。

现特将该集团（关于成立内地旅游机构的报告）随文附呈，请审核批准，为禱。

附：招商局集团关于成立内地旅游机构的报告

招商局集团给交通部的报告

交通部
一九八六年七月廿三日

在蛇口工业区培训中心第四、五期学员 结业典礼上的讲话 (一九八六年八月一日)

每一次参加你们的开学典礼或者毕业典礼心情都很激动，你们这么年轻，心情激动没有什么问题，像我这种年纪，老是这么激动就受不了。特别是血管硬化的人，真是难受。经过几期培训班，我虽然每次都要来，而且是参与开学典礼、或者是结业典礼，或者是发聘书，每次确实带着心情，你说是怀旧呀，还是什么，这两种心情都交集在一起。这个阶梯教室我到过两、三次，我一看到教室，就想起第一期培训班，在那个园坛庙，跟今天这个大楼比起来有很大的变化。这种变化不仅仅是在物质上堆积起来的房子，比较现代化的代替了旧的，我主要是看到人的新思想代替旧的，新观念代替旧观念，一种不断前进的过程。当第一期培训班开始的时候，全国都看作一个新生的事物，人们只是用一种怀疑的眼光来看，还没有人开始议论它，说这个东西是不对的，或者有人说这个东西是对的，那时候还没有这样的争论，到第二期也还比较好一些，到你们这个第四期、第五期时是最不幸的，全国当中都在争论中，究竟搞这个特区对不对，开放对不对，改革对不对，如果你们到这里来就是想从事一种改革开放和探索中国经济发展的道路，应该走向是怎么样的，水有多深多浅，你们从事这样一种探索事业的话，这个事业正在遭受到国内包括国外的议论甚至反对，这是第一期和第二期学员所没有碰到的。也许你们在这里学习的时候，如果外界的信息接收不是很多，你们也许不会想到中国问题的复杂。当然一开始中国打开这个大门时，虽然有人打喷嚏，但他还不敢跳出来讲：谁打开大门是王八蛋，他还不这么讲。现在居然有人站出来，对这些打开大

门、打开窗户谈改革的人，说这个是没有马列主义理论根据的。就在昨天省里有个同志到这里来，他说你袁庚所讲的打开这个大门带进来的一些伤寒菌、霍乱菌等等，知道人民会流鼻涕、打喷嚏，伤风感冒，你为什么知道要伤风感冒，偏偏要主张把门打开呢。现在很多人攻击这个理论，打开窗户让细菌进来，你这个理论是站不住脚的。这个我不是昨天才听到，以前我也听到过。大家也看7月份郑明有篇文章，你说是攻击我也好，是挑衅也好，就谈到这个问题。刚才有人说这些人搞改革开放是想把中国共产党和马列主义翻个个来，这些人没有好下场。那么这种言论在过去来讲是不会出现的，最近两年在我们国家引起一场很大争论。这场争论不仅仅谈论到特区，谈论到开放和改革，而且在经济的理论战线上甚至在文艺理论战线上展开了一场论战，但是这场论战起源是很快平息下去。大家知道马丁有篇文章，关于中国的经济理论提出了一些新的建议，就是在中国的经济理论上有所突破，但是很快受到指责，要把马丁整下去。如果马丁有什么不对的话，就因为他讲了一句话。过去这些正统的，我们国家老一辈的经济理论家都是右眼失明，光是左眼能看到东西。当然大家知道我们国家里面有一些专门学马列主义经典著作顽固不化的人，以为在经济理论界是权威的人，谁要动他半根毫毛，对不起。居然南京大学里有一位三十多岁的年轻人出来了，要向这些老家伙挑战的话，那当然，有些本着顽固不化的人就暴跳如雷，几乎要发动一次比较大的围剿。中央很快就说，要允许别人有不同的意见，在学术问题上可以争论。因而这场要把马丁变成一种事件要打下去的风波平息下来，但是并没有引起一场在经济理论方面非常活跃、繁荣的讨论。前不久刘再复同志他也写了篇专门关于文艺理论问题的。文艺理论不仅仅是一个理论上的问题，不仅仅只限于文艺理论的问题，必然涉及到很多思想意识形态的问题。因此又引起《红旗》杂志的陈泳一篇文章，给他戴了好多帽子。由于《红旗》杂志是个党刊，在党内是有权威的杂志，如果它拿着棍子去打人的话，如果别人也不做声的话，那么中国在文艺理论方面也会死水一潭，虽然中央也有同志出来讲话，但是关于文艺理论问题在整个中国广大的领域当中要变成一种非常繁荣的局面也搞不清。我为什么要在这里讲这些问题呢？好像和你们的毕业，和你们在这里学习没有什么大的直接的关系，不是这样的。我之所以把这个问题放在前头来讲，我想就是和大家来探讨这样一个问题，为什么在中国开放改革几年之后，居然全国在思想上是这样的不统一。我曾在香港中文大学讲座时谈到，各位应该知道关于中国的改革这个事情，是关系到10亿人民的大事情，你们可以想象得到10亿人民对开放改革只有一种意见吗？我想不至于只有两种不同的意见，甚至有三种、四种意见。你们不是天天讲民主吗，为什么中国一下出现两个不同意见，

就感到惶惶不可终日。中国确实有两种或者两种以上的不同意见，这个是正常的。我这样谈这个问题，大家不要以为我要滑头，事实上是这样。中国往往都是这样，只能出现一种意见，而不能要另一种意见，如果另一种意见起来后，这种意见很快就压下去，老是在整个思想上混淆不清。匈牙利有个参赞、外交官，两、三年前在伦敦就告诉我，我们匈牙利要把斯大林这种模式搞下去，批判，然后我们才能够进行改革，整整花了十年的时间论战，统一了整个匈牙利人的思想。这个问题我也曾经向中央的同志讲过，这是匈牙利搞经济的一个参赞跟我谈到这个问题，中央也知道这个问题。我们的国家要把这个门打开，搞改革开放，另外还进行的经济体制的改革，现在还不仅是经济体制的改革而且还牵扯到政治体制的改革，全国人民关注这个事情，但全国并没有展开理论上的论战，没有。因此有人说这个是改革派或者是开放派等等，在从事实活动当中出了些问题。出问题一般有两种，一种是私心杂念，另一种是缺乏经验，都会造成出问题。当出问题的时候，很多对这个东西抱有怀疑态度的人马上搬出书本来，你看我们老祖宗讲的还是对吗，你们搞这些东西有什么根据呀，因为他要拿现成的理论很容易拿到的，书本上都有，而这个改革开放要拿出一套理论，还拿不出来。因而从事改革和开放的这些走在前面的这些同志因此在这时就纷纷中箭落马，为什么这么多人中箭，有些人中箭还没从马上翻下来，有些是翻下去了，像雷宇这样。现在还不只一个雷宇，还有很多类似这样的。但我不评价他，为什么在开放改革当中会犯一些错误，这些错误是他本人的私心杂念的原因，或者是由于他本身的缺乏经验的原因，今天我们不去谈这些事情。我就是说进行这个改革和开放没有一整套理论来支持它，所以一碰到这些问题时就感到很被动很理亏。那么我想我们在蛇口这几期的培训班当中都是在这样一个从开放改革当中有人议论，有人从旁边看笑话，越到以后这已经是离经叛道了，你看整个改革开放搞坏了，你不信你看看人们可以举出很多，广州国际旅有多少多少万，到了蛇口，蛇口幸亏没有二十多人，那不就是你打开大门后，把这个细菌传染进来了。这时候从事改革开放实践当中的人就感到理亏，由于缺少一种理论基础。都在比较混乱，有些职能部门一听说加强宏观控制马上发言：应该全收，收紧收死。也有人借口加强宏观控制，所有工厂产品出口的都要到我这里来领出口许可证。所以我就想从第一期学员一直到这里开学、毕业、到进到工作岗位，这次是第四期、第五期毕业，这个过程只是五年左右的时间，中国经历了一个这样的变化，这个变化就围绕着改革开放的争论，全国里面虽然没有见于文字、报纸上的动静，静悄悄地在进行着较量。那么前几年我们总算是熬过来了，赵紫阳同志在这次省长会议，虽然这个会我去得比较迟，快要结束前，紫阳同志做总结报

告时我赶到了。访问了新加坡开董事会赶回来迟了，在这个会上听他讲到一句，这句话呢是语重心长。要改革开放必然在全国产生震动，这个第一句话；第二句话是改革和开放一定是在震动中前进的，我觉得他讲到这些东西，作为我们在从事改革开放实践的人们是讲得非常对的。那么我们从几年来，从外部强加给我们的震动中我们终于熬过去了。依靠前几期的学员和现在二、三万的职工一起，渡过了最困难的时期，但是这个困难、这个震动并不可怕。现在这场争论当它还没有到底的时候，引起思想上的混乱，必然带来行政上和其它措施方面给我们带来非常大的困难。所以今天下午在助理经理以上的干部会上，我就向大家透露了一个信息，美国的华人日报登两条消息，美国所有到中国来投资的企业界联名写信给美国的国务院，要国务院出面向中国政府进行抗议，说美国所有到中国投资都受骗了，进到中国去以后受到敲诈勒索，原来签的很多合同现在都不能兑现。紫阳同志曾经问到，在我们开放改革当中为什么合资的困难，究竟我们现在还有没有优势，是不是优势都没剩下来，全是劣势了，要大家在会上回答这个问题。当然最后一天是谈到外资开放的会上，因为我另外开了一个招商的董事会，没有参加那次会议，我写了个书面的东西，提到有一句话，紫阳同志提出来问中国究竟还有没有优势，在对外开放吸引外资上有没有优势，我的回答是现在没有了。这个原因是由于现在有两种不同意见正在较量着，我今天不是在各位面前讲泄气的话，大家了解中国目前的状况，为什么出现很多你们不能理解的问题，沿海城市或其它地方，碰到的问题很多很难理解，但是你了解整个全国范围刚才我讲的，开放和改革进入到第七年的时候，现在碰到一个从理论上、思想上、甚至在看法上都有不同程度的较量，也正因为你们要了解这些情况，走到工作岗位上去的时候，怎么能在蛇口这块土地上为中国的开放和改革作出一个正确的回答。这个局面是非常严峻的，如果随便大家没有什么作用。因为我从来就主张在政治上应该有透明度，所谓透明度，就是我所想的什么东西，我所知道的东西，除了国防机密，现在我也不会掌握国防机密，应该让共同一起战斗的战友都应该共晓这个事情，没理由保密，这样你们就知道应该怎么样去做。目前蛇口处的地位是什么样的地位？你们肩负的是什么样的任务？这种任务在中国政治分量上有多重？现在很多人看到我，也写信来也讲，可能是夸大其词，现在中国很多人都看着你。大家也看过二十八期的蛇口通讯，香港有一批天主教的学生来这里考察几天，进行三同，同吃、同睡，同劳动，到这里来几天后，得出个结论，蛇口民主的风气是中国希望之所在，我记不清楚原话是不是这样了。蛇口通讯编辑部有人来吗？是不是这样，“是这样”，最后就说他在这里可以议论邓小平，邓小平都可以议论那还了得，现在邓小平跟以前毛主席

一样的，当然你说袁庚吹牛这个事情倒无所谓。他就是从这点看到了中国的希望所在。谈到我在香港中文大学演讲，最后有个结论就是：如果类似袁庚这种人，在中国都是人在江湖，身不由己的话，那就可悲了。所以我们从反面来看，各位为蛇口从事这种工作，全国人民对我们所希望的，看法都一致。当然第一期、第二期，包括第三期的同学很多都走上工作岗位。我来之前和美国的代表团刚刚谈完，离开南海酒店，我出来时有人问我，到哪去，我说参加一个培训班的毕业典礼，他说蛇口就是培训班的天下，这里毕业的学员牢牢控制着整个蛇口。当然我不希望搞个培训班同学会，好像黄埔同学会一样，但事实上是这样的。刚才我讲同学前后经历了这样一个年代，并没有因为前面毕业同学，走上工作岗位去了，官比较大，经理的权力还是蛮大的，毕业在后面的可能说来迟了，刚才我听到第五期培训班的代表同学讲迟到了，迟到了正是个很好时候，这个时候是最艰苦的时候，虽然第一、二期的学员被蛇咬了，耗子从床底下钻过去了，冲凉的水是臭的，大小便的地方臭不可闻。他们经历了当时生活上的困难，你们现在比他们好，但另一方面，作为工作环境和条件来讲，他们正好在这个地方，全国都在谈开放谈改革的时候，我们没有遇到这么多阻力，但是你们呢，今天遇到的阻力可能比前几期同学会大，特别是第五期，大多数是到外资企业去的。

回答这些问题，将来如何把这些独资厂、合资厂以及所有的工厂搞好。以前有人批评我们，说天天讲以三个为主，以工业为主，但每次培训班的学员都到了直属公司去，当经理，很少到合资厂的工厂里面来从事车间工作。一想到这个问题时我们也曾经检查过，以工业为主确实是重视不够。虽然想重视，但适得其反。两委会在讨论时已经注意到这个问题。把这批第五期的学员大多数放在这样一个岗位上去。这将决定蛇口今后能不能非常有力的来回答很多关心开放改革的这些人们提出的问题。如果说我们所有的合资、独资企业都搞得非常好的话，那么我想人们所说的开放改革是搞活了，我们回答他这个结论时用事实就可以回答。这是有助于很快结束我们这场全国发表不同意见的讨论。当然从整个招商系统来讲，这几年发展非常快，特别到了今年，虽然蛇口由于全国对改革开放议论纷纷时受到了一些影响，所以我们主动调整了今年上半年的计划，包括今年下半年的决算压缩了，基建也压缩了，应付这样的局面。我们知道形势是很严峻的，但整个招商形势的发展，今年看起来还是不错的。国务院批准了一个企业可以成立银行，招商银行很快就会在蛇口成立，这是我国第一个企业能够成立外汇银行，它正在北京办理手续，但最后会不会出问题我就不清楚了，但愿上帝保佑，很顺利能在这几天通过。在香港我们收购了友联银行，而且把船王董浩云家族的欧亚船厂买过来了，现在招

商在香港拥有第一大造船基地。从蛇口工业区在内地搞的酒店，一直到招商系统的酒店有六、七家。今年在香港的航运事业当中整个中转、代理、货运大概是比去年增加25—75%，这是从来很少有过这么好的事情。所以在这个时期当中从国际上都引起了对招商集团的注意。这个月12号美国的总商会要在洛杉矶举行一次关于“招商局蛇口工业区对美国的企业家将提供什么样的利益”的讲座，让我们派人去讲学，我们也同意了。美国的总商会是美国最大的所有大托拉斯的一个组织，这个组织不仅仅只控制整个美国的商业团体，而且整个世界上很多跨国公司都成为他的会员。我们过去没想到，美国总商会还能看得起蛇口，洛克菲勒四年来来过，他预言到四年后你们这里会很了不起，第三代洛克菲勒，这是最早的一个美国人注意到这个地方。经过几年后，美国总商会把这个问题作为一个专题，请我们去做报告，这说明在整个世界上、国际上已经引起了很好的反映，如果不是蛇口工业区伴随着招商局，而招商局从事航运的话，我看今天人们不一定这样看这件事情。所以从香港到内地蛇口工业区再到沿海城市我们有分支机构，已经在北京也成立了招商局北京分公司，已经从国内到国外准备发展到几家分支机构，这次董事会决定在非洲，在美国、在中东、最后在日本成立几家分支机构。蛇口工业区将为这些机构提供大量的人才，所以培训中心除了每年从全国网罗年青有志之士和有识之士到这里共同从事一种事业、探索、战斗之外，以前老的学员在工作岗位上不断的回到这里回炉，也就是知识的更新。由于科学技术更新周期的越来越快，越来越短，同样我们的知识也是一样，哪怕你三、四年前从这里毕业，三、四年之后不到图书馆经常去看看的话，你的思想就落后了。为了适应整个形势的发展过程，招商的形势很好，但国内的形势非常严峻，我告诉这两个情况给大家，便于大家在毕业后找工作单位之前要很好思考这个问题。听说第五期学员到香港去考察回来了。至于说对工业区的性质、工业区的状况、工业区有多少工厂、工业区的人口、工业区的规矩、工业区怎样推行民主政治、怎样进行改革，改革了哪些东西，我想各位一定是了如指掌。因为你们前面就是联合办公大楼，熊秉权就在这里办公，是邻居。周围都是工厂，所以我就不细说了。现在全国对开放改革问题还在议论纷纷，各种意见还在较量中，另一方面作为我们集团分析形势，特别是分析国外的形势要不受国内的干扰，这两年发展特快。现在基本上从招商的人事部门和工业区的人事部门已经达成默契了，今后招商集团整个人才的提供和来源主要依靠这里。过去交通部门有个规矩，香港的交通系统的干部是哪里来哪里去。原来是湖北省交通厅派到香港来工作的，工作几年后又回到湖北省交通厅那个航运公司去工作。来的时候是年轻的，回去后老了要退休了，现在大家都是独立核算的，所以招商遇到很

大的困难就是这样。这些干部年轻力壮出来到招商工作，回去了退休，退休的钱要人家出。国内很多单位都有这样，人派到招商去了，老了回来后他就并不欢迎。这两年我们把这个方针改变了，基本上靠蛇口来培训干部。今后离休或退休后回到这里，由社会保险这部分补贴。现在各位的工作岗位不仅仅是为了蛇口工业区开发，可能有部分同志也要提供到招商局去。蛇口工业区是招商集团里面的一个子公司，而且是相当大的，份量比较重要的，资产占整个招商系统的四分之一，如果说招商系统有四块钱的话，就有一块钱放在这里。而且以后的比例会可能超过招商其它的单位。美国三一公司的代表，主要是搞镭射激光，是美国比较大的公司，他在全国走了几年，在无锡曾经有个厂搞了二、三年到现在还没投产，而且永远也拿作为对手，是搞录像带的，对手也是很强的对手。最后走到我们这里来，看到我们第三期录像带后，他说现在找对了，找了三年后终于找对了。说明我们这几年辛勤劳动，虽然遇了很多干扰和来自外面的整顿，但是作为整个集团来说是不断前进的，而且工业区和香港的公司之间是密切合作，浑然一体。今后干部之间互相补充、交流，用建这样的培训基地来充实香港公司和其它公司。培训中心今后应该把培训计划要把香港这部分和其它公司做进来。当然香港也有一个培训中心，但没你们这么“威水”，那边的同志说差远了。很多同志到香港去、到老店一看，哇！这么落后的招商还能够开发出一个这么先进的蛇口出来，很多同志到香港去看，这个楼又黑又暗，电梯也没有这边办公楼的电梯好，香港电梯是东芝的。当然香港一些同志也不服气，蛇口同志来看不起我们，我们好土，你不知道我们辛辛苦苦赚的钱都投到蛇口去了，你们羽毛丰满后回来就看不起我们。这几年来有两次到这里旅游住在南海酒店，由于我们事先没有很好的总结，没有使得双方的职工见面交流，密切一下感情，如果有些什么东西你看不清我看不清的话，能消除隔阂。这是题外的话。总而言之，在你们这次毕业我除了向你们祝贺之外，祝贺你们走上工作岗位上去，要用实际行动来回答现在国内很多人对这个问题的疑问。之外我告诉你们两个信息，一个是国内对这个问题议论纷纷，很多人众箭乱发。另一方面就是无论怎么天塌下来，只要我们本身有激情、有决心、有抱负和有这种革命的情操，我想任何困难吓不倒我们，中国人从来都没有被吓倒过，这种议论总会通过中国人民的实践，人们逐渐会清楚。好！很高兴今天能够和很多新同学在今后的工作岗位上面来共事，虽然我跟你们共事的时间不会很多，但是感到非常光荣和骄傲，谢谢大家。

（根据录音整理）

关于成立招商银行的报告【注1】

(一九八六年九月六日)

交通部：

蛇口招商银行已获中国人民银行於今年八月十一日以银复（1986）175号文正式向中行深圳特区分行批复同意试办。复文第四条要求招商银行的注册资本为人民币壹亿元。其实缴资本为人民币叁千万元和美金伍佰万元。须于开业前一次缴足。

根据中国人民银行的批示，工业区曾于九月一日在蛇口召开了讨论《筹建“招商银行”座谈会》，提出了初步意见。郑仁舟同志参加了会议，并作了积极的反应。会上一致原则同意：

这是我国第一家由企业兴办的外汇银行，必须十分慎重、稳妥行事；

由小到大，逐步拓展业务，将在北京、广州、深圳三地建立分行；

依靠交通部及交通系统支持，充分运用“招商银行”，用活资金，然后逐步扩大到其他系统、行业；

根据注册资本的比例，相应照顾各方利益。

目前“银行”在积极筹组中，待稍有眉目，即先行试营业，明年春正式开业。

对银行资本的筹集问题，我们拟请部向该行投资人民币伍千万元，所需美金伍佰万

元，拟由我们在香港筹集。

另外，根据陈幕华同志的要求，该行董事长拟由袁庚同志兼任，总经理则拟在国内金融界资历较高的同志中物色聘任。

专此报告，请批示。

附件：1、中国人民银行“关于同意试办招商银行的批复”。【注2】

2、筹建“招商银行”的初步意见。【注3】

招商局集团

一九八六年九月六日

【注1】袁庚签发的招商局给交通部《关于成立招商银行的报告》。

【注2】

关于同意试办招商银行的批复

中国人民银行深圳特区分行：

你行[86]深人融管字第31号文收悉。总行认为，根据深圳经济特区的实际情况，可以试办招商银行。现将有关事项批复如下：

一、招商银行是深圳经济特区蛇口工业区投资的综合性银行，在中国人民银行深圳特区分行的领导下，执行国家统一的金融方针、政策、法规和中国人民银行制定的基本规则制度。招商银行的任务是按照国家的金融方针、政策、筹集和融通国内外资金，经营人民币和外币的有关金融业务。

二、招商银行可以经营以下业务：

(一) 人民币、外币的存款、贷款、结算业务；

(二) 城市居民储蓄存款业务；

(三) 中国人民银行批准的证券发行业务；

(四) 中国人民银行批准的其他业务。

三、招商银行设在广东深圳蛇口工业区。

四、招商银行的注册资本为人民币1亿元。其实缴资本人民币3000万元和美元500万元，于开业前一次缴足。

五、招商银行章程另行报批；经营外汇业务另报国家外汇管理局批准。

中国人民银行

一九八六年八月十一日

【注3】

筹建“招商银行”的初步意见

一、资产与组织结构

为了稳步扩大经营范围，增加自有资本，“招商银行”应采取联合国内大企业（包括其他银行），走股份银行的道路，凡是业务推进到一个新的区域，都应联合当地的一些企业参股，以便业务开展。可以采取三种股份形式：

- 1、总行一级合资——选择几个大企业集资参股，共同组成董事会。
- 2、总行不合资，分行一级合资——分行的合资企业主要是当地的大客户。
- 3、总行与分行均实行合资，但合资的成员不同。

总行实行股份化，便于增加总行资本，直接控制分行，但管理上的难度大，合资对象要严格选择；总行不合资，分行股份合资，总行包袱小，便于调节分行的积极性，但总、分行的关系较松散，控制能力差。

可选择方案：为能在深圳、广州开设分行，可以选择少数大企业实行总行股份化。总行与这两地的合资对象可以稍有不同。

二、业务方针

银行的业务方针，主要取决于资本额和分支机构情况。招商银行的业务方针与四大专业银行不同，提倡同业共进，取长补短，避免恶性竞争。

招商银行的业务方针以批发金融业务为主，以零售业务为辅，批发业务占用人少，利润大，与固定的客户有固定的业务种类往来，便于区别对待，容易长期吸引客户。特别是在外汇业务方面，我们有更多灵活性。

业务对象：招商局集团的企业；交通部的企业；珠江三角洲地区具有出口创汇能力的中小型企业。业务重点是扶植具有出口创汇能力的中小企业。招商银行首先支持招商局集团企业，同时也兼顾资金投放收益高的企业。

资金来源：人民币资金采取各种存款和发行有价证券并举，逐步以直接融资（债券）为主。外汇资金以向国外银行引入长期资金为主。

招商银行的发展政策是：稳健与创新相结合，稳步求进取。

三、内部建制

1、尽快组成董事会，根据中国人民银行领导同志的建议，袁庚同志任董事长【注4】。其他企业参股后，可增选董事会人员。

2、确定主要经理人员。

3、部门设置——四个部：

国内业务部——经营人民币（15人）；

外汇业务部——经营外汇（10人）；

融资部——资金调动与平衡，新业务发展，横向联系，对外联络（8人）；

财务部——内部核算与管理、后勤事务（5人）。

总行人员暂控制住40人以内。

4、建立各项内部制度——以制度管理为主。

5、保密问题——一是业务经营方面的保密，另一是各种资产的保密。

四、联行

国内的联行，采取招商银行分行、代理行、委托行方式通兑。国外代理行，近期内与少数几家在港的中资银行，包括友联银行建立代理行关系。

五、税收

交通银行已享受三年免税待遇，相应也给予招商银行同等待遇，以便充实发展基金。另外，今后对加入“招商银行”的合资企业，也应确定一定时间的利润未分配时期。

六、日程——计划12月中旬开业，开业前的三项工作：

- 1、各种凭证，合同的制定，各项内部制度的建立；
- 2、对原有人员的轮训，聘请一些专业人员；
- 3、装修房屋。

【注4】招商银行于1987年4月8日正式开业，王世楨任首任行长。

建设社会主义民主的四年实践

——纪念十二大召开四周年

（一九八六年九月一日）

党的十二大至今已有整整四年了，在十二大的讲坛上，胡耀邦同志根据文化大革命的沉痛教训，向全世界庄严宣告，我们要建立一个具有高度文明和高度民主的社会主义强国。这是一个顺乎党心、民心和世界潮流的战略目标。

四年来，我们蛇口人在这个大方向的指引下。振奋精神，开拓前进，坚忍不拔，奋斗不息。在开放、改革和推进社会主义民主方面进行了大胆的试验。

民主对中国人民来讲，并不是一个陌生的概念。从鸦片战争开始的旧民主主义革命已有一百四十六年了。从五四运动开始的新民主主义革命也有六十七年了。和有些外国相比，这段历史实属非短。

但是民主对许多人，包括某些身居要职的官员来讲，似乎又是一个陌生的概念。即使在十二大之后，在我们特区，要推进民主也不是一件易事。有人问：在中国，当经济和文化没有搞上去之前，你们这样做，岂非“民主早熟”？半年之前，有位好心的报纸总编辑还托人带话给我：“蛇口在民主的问题上千万要慎重。不要犯‘自由化’的错误”。

原因是，把民主看作是资产阶级的专利品，或者把民主混同于无政府主义和社会动乱的观念在人们头脑中的印象太深了。

五十年代，阶级斗争的理论把一切主张党内民主和社会民主的有识之士划进了资产阶级的范围，造成了“万马齐喑”的可哀局面。

六十年代，“无产阶级大民主”又成了推行个人崇拜。个人独裁的遮羞布，引来了“打倒一切，全面内战”，国民经济濒临崩溃的大混乱。“假作真时真亦假，有为无时无还有”。

因此在七十年代末，当某些青年学生出于对“四人帮”和毛泽东同志左倾错误不满而排演一些选举演说政治游戏时，我们又过于敏感地把这些活动看作是“资产阶级自由化”的表现。

蛇口工业区就是在这种旧观念的斗争中不断探索社会主义民主的。

香港招商局从1979年下半年开始全资开发蛇口工业区。当地下工程基本结束，地上工程交叉展开时刻，建立一个什么样的上层建筑提到议事日程上来了。

什么是社会主义？什么是具有中国特色的社会主义社会？这是一个激动千千万万人心的课题。我们蛇口人应该为之勇敢实践。

1982年冬，蛇口工业区建区三周年，原有的领导机构——建设指挥部和临时党委难以继续承担领导一个创新的社会系统工程的复杂任务。

应该用什么机构来代替建设指挥部呢？根据国外加工出口区的经验，合理的方案是建立一个事权集中的管理委员会，这是容易选择的。问题是这样一种管理委员会的成员怎样产生？是沿袭过去最省事办法，由组织部门和主管干部提出名单经上一级党委批准呢？还是相信大多数干部和群众，由他们用无记名、直接的民主选举出来？

对前一种做法，我们是熟悉而又有经验的。但是我们注意到那种由上而下的做法容易使干部滋生“人身依附”的观念。例如我曾经对胡耀邦同志说过，我虽然不是大官，但每回从香港回来的时候，也总有一些人在码头上等待，怕有什么照顾不周之处。为什么？因为在许多同志的头脑里，有一种只怕官，不怕民的观念。他们不知道对领导干部前呼后拥的做法，其结果就会把干部和人民隔离开来，这是最危险的。为了改变这种风气，我们决定在工业区进行民主选举和罢免干部的试验。

吸取国内外的经验，我们的试验是有控制，有步骤，逐步深入和扩大的。我们认为，民主不是起哄，更不是儿戏，方向要坚定，行动要稳妥。

1983年4月，我们首先在国营直属公司副经理以上的行政干部和助理工程师以上的技术干部（共130名左右）中进行民意测验，由他们在没有指定候选人的情况下，自行推选管委会成员。这次民意测验实质上是我区第一次成功的民主选举。

4月24日，新领导班子经过招商局和交通部政治部的批准，正式成立了。在它的就职大会上，我们郑重宣布，管委会任期只有两年，在它任职一年之后，将由选举人投信

任票来决定他们的去留，任何一位领导人，包括我在内，只要有半数以上的选民对他表示不信任，他就得下台。

我们认为，由选举产生的领导人。只有承认和实行选举人的罢免权，才能认为是真正和确实代表人民意志的领导人。

1984年4月24日我们实现自己的诺言，举行了本区第一次群众性信任投票。

这次投票得到了干部们的热情支持，投票场面非常热烈。发出信任票304张，实际投票数达295张，占97%。投票结果，全部委员的“不可信任”票都未超过50%。

香港的《亚洲华尔街日报》评论指出：“蛇口选举制度最明显的结果是：在中国，管委会委员和工厂经理第一次在干部和工人的监督下工作”。

1985年4月，我们进行了第二次管委会的选举工作。这次选举和首次选举的不同之处在于：

1、选举前，我们经过全体干部和职工代表的讨论，通过了《蛇口工业区管理委员会组织条例》和《蛇口工业区管理委员会选举暂行办法》，把选举纳入成文制度规定的轨道。

2、这次选举分二步进行。第一步由418名行政干部和技术干部用无记名投票各推选15名候选人，从中产生了15名正式候选人；第二步由1460名干部和工人代表从候选人中选出9名委员。

3、为了让人了解自己的能力和主张，每位当选的候选人在第二次投票前要用书面形式向选民报告自己的施政意见，并分四批对选民发表讲话，在讲话中他们每人先演讲15分钟，然后用20分钟回答群众提出的问题。

这些改进进一步保证了群众的民主权利和选举秩序。在第二次投票中，投票率为80.1%。投票结果，首届管委会有5名委员连任，2名委员落选，候选人的书面答辩和即席演说使干部进一步受到了群众的监督。有位候选人在演讲会后说：“真的出了一身冷汗！”

今年4月，在第二届管委会任期满一年的前夕，我们制定了《蛇口工业区管委会信任投票暂行办法》。这个制度规定，在信任投票之前，管委会应提交一份介绍一年来施政得失白皮书供选民审阅。这个制度还规定，在投票中，如本届管委会委员中有一半以上的委员被群众所不信任，管委会就应集体辞职并立即按“选举法”重选。

这次看2782名干部和工人代表参加了投票，投票率从上一年度的80.1%，提高到83.6%。投票结果，全体委员都得到选民的充分信任。

回顾四年来的实践，我们的认识是：

一、推进民主是使党风根本好转的切实保证

蛇口工业区推行民主的进程，也是党风逐步好转的过程。选举把干部置于群众的严格要求之下，促使他们严于律己，忠于职守，对人民负责。因此我们的管委会委员比较廉洁奉公，几年来，没有一位犯有违法乱纪的错误。例如，管委会主要负责人之一的熊主任有一次因为一个下级不执行管委会决定对该同志发了脾气，这件事被人们知道后，不少人对熊的作风表示了不信任，在投信任票的时候就反映了出来。事后熊主任亲自找那位下属赔礼道歉，收回了不恰当的话。

由于领导干部带头端正党风，带动了全体干部和职工转变作风，工业区形成了一种比较好的劳动秩序、工作秩序和社会秩序，余秋里同志去年曾经肯定我们社会风气已经达到了“根本好转”的要求。

二、消除不必要的几种疑虑

对于我们试行选举，人们曾有种种疑虑。

例如，有的人担心，直接选举会把一些老好人选出来，而把某些敢于坚持原则的干部选下去。

有人担心，直接选举会把许多非党群众选进来，从而不利于党的领导。

还有的人担心一年一选会使干部变动频繁，影响工作的连续性。

实践证明，由于选举和其它民主的制度调动了群众的政治热情和主人翁责任感，他们一般都会正确地行使自己的权力，把最理想和最称职的干部选进领导班子。二届领导班子中，基本上没有无能的庸人。党员占了绝大多数，前后换人交接班的情况也不多。

三、实行民主首先要转变观念

实行民主需要许多配套条件，这是不错的。问题是在条件不具备或不具备的时候，我们应当大胆试验，逐步创造和完善条件呢？还是消极等待，等条件都齐了再干。我们的主张是只要具备基本的条件就可以试验，试验过程本身会使条件逐步完善起来。所谓创造条件，首要的是转变观念。例如，“自由”、“平等”、“人权”、“人道主义”都是民主理论中的重要概念。这些概念曾经是资产阶级反对封建主义的法宝。我们

认为只要我们能赋予它们新的内容，这些观念完全可以为我所用，成为建设高度社会主义民主的重要基石。

四、实行民主的其它重要条件

工业区试验民主的有利条件是：

我们是个新开发区，文革后遗症少。干部、工人大部分是从“五湖四海”来的“志愿军”，文化程度较高，素质较好；派性的影响少。

除此以外，我们特别注意的是：

1、我们坚持选举要在上级机关监督之下进行，和文化大革命中那些“大民主”，“闹事”划清界限。

2、我们提倡美国罗斯福总统曾提倡的话“人皆有免于恐惧的自由”，鼓励人们思考和讲话。

3、我们提倡领导干部要有“透明度”，群众要有“知情权”，破除种种不必要的清律戒律，努力减少小道消息和背后议论。

4、我们鼓励群众自己结社，自主活动，使各群众性团体成为制约管委会的“压力团体”。

5、1984年末，我们创办了《蛇口通讯》。这张报纸实行主编负责制。报上刊载文章不必经党委宣传部门审稿，这就为报纸开展批评和自我批评，充分地反映党心、民心创造了非常有利的条件。去年报纸曾发表了四篇与我“持不同政见”的意见。还发表了二十几篇批评工业区阴暗面的消息。这些文章及其作者受到充分的保护，没有人受到不公正对待，逐步提高了干部和群众的舆论承受力。

综上所述，我们欣喜地看到，社会主义民主的试验已在我区开花结果。几年来坚持不懈的努力，正在改变人们的观念，造就一种清新明朗的政治空气。前不久香港天主教大专联合会的八位人士在我区考察了五天，与青年工人实行三同，同吃、同行、同劳动，与各界人士广泛接触，回去时他们谈了自己的感受，他们说：这里的民主风气之浓是最大的意想不到。因为蛇口人可以畅所欲言，政治批评，发财之道无所不谈，还可以谈论中央领导人，可以批评我“吹牛”。这可以说是对我们四年来建设高度社会主义民主的一个客观评价吧！

中国开放政策和中日经济关系问题^{【注】}

(一九八六年十一月十一日)

我不是专家学者，对中国经济关系问题缺乏专门研究，发言无甚高论。但作为中国最古老的航运企业——招商局和最先创办的对外开放区——蛇口工业区的主持人，我想就中国对外开放和中日经济关系问题谈一点“愚者千虑”之见，以就教于满座高朋。

中国有句古话，“人之相知，贵相知心”。这一直是指导中国社会人际关系的一个准则，我想也应该适用于我们这个研讨会。我期望在这个会上，彼此都能推心置腹、坦诚相见，以利于增进了解、密切关系、加强合作。

—

最近一段时期，在中国投资的外商，也包括日本朋友，对我国的投资环境有不少抱怨之声。他们批评我国法制不健全，苛捐杂税多，官僚主义习气重，办事效率低，甚至还有不履行合同、不守信用的现象。不久之前，由于经济增长过快，信贷基金、基建规模失控，外汇储备减少，我国不得不采取了收紧银根、压缩信贷、控制外汇使用、扩大进出口许可证范围等应急措施，连特区也不例外，引起外界议论纷纷。有些国外朋友反

映，由于我们有过政策多变的不良记录，人们一有风吹草动就杯弓蛇影，怀疑这次中国政策是否又要变了，也就是不搞开放，而要重新关上大门了。与此同时，中日两国间的贸易不平衡日趋严重。这些都给我们两国的经济交往蒙上了一层阴影。

我国对外开放的历史源远流长，可以上溯至汉唐。至今海外称中国人为汉人、唐人，此皆拜当年我们祖先开放政策之赐。据史料记载，中国曾是接受世界各国经济文化的最大市场，而中国的人文思想、几大发明也曾给世界文明的发展产生积极的作用。从

郑和下西洋，至今仍为人们津津乐道。

然而西方工业革命之后，中国清政府顽固地维持着“泱泱大国”的封建皇朝，闭关锁国，妨碍了人民的对外交往和现代商品经济的发展。以致鸦片战争英国以坚船利炮打开了中国的大门，强迫“五口通商”。随后列强瓜分势力范围，设立租界和治外法权，倾销商品，掠夺财富，在中国近代史上写下了外国入侵的耻辱记录，同时也使中国人民派生了一种排外的民族情绪。时至今日，这种由于遭受侵略和屈辱而产生的反抗情绪仍然或多或少地成为开放政策的感情障碍。翻阅贵国的历史，一八五三年七月美国东印度舰队司令培里（Perry）率领“黑舰”打开贵国“锁国政策”的大门，也曾经遭到贵国人民的抵制和反抗，对于这一段相似遭遇，我想彼此是很容易理解的。

由于“明治维新”，贵国在开放问题上先走了一步。伊藤博文和严复从英国求学回国后的不同遭遇和不同的历史贡献，正反映了两国历史走向必然性中的偶然性，开放是必然的，只不过是先有后而已。

伤感是无补于事的，“六朝往事随流水”。中国政府和中国人民总结了过去的正反经验，决心急起直追。中国共产党自一九七八年十一届三中全会以来，决心推行开放和改革，集中反映了人民的意志，坚不可摧。因为舍此而别无他途。实践结果是，短短的几年已使城乡经济空前活跃，国家和人民都得到了极为显见的好处，即使少数眼光比较短浅的人，光看到开放、改革暴露出来的问题和弊端，想走回头路，我想人民是不会允许的，因而是没有可能性的。

各位注视中国经济发展的同时，必然也注意到中国打开大门之后，随之而来的是扩大了中国人民的眼界。六、七年光景，中国引进世界先进的科学技术、管理知识以及与此相适应的新观念、新思想、新文化和大量信息，其面之广，其量之大，超过了中国历史上任何一个时期。它们正冲刷着我国落后保守的封建思想。人们认识到，只有一个开放的社会，才有助于解放人民的聪明才智。至于上面所提到的狭隘的民族感情，现正在

【注】这是袁庚在第二届中日经济讨论会上的演讲。

中国经济腾飞的画面中逐渐“淡出”。

根据几年来对外开放、引进外资的实践，并认真考虑了外国朋友的意见，我国国务院前不久颁布了《关于鼓励外国投资的规定》，决定进一步降低外商在华投资企业的税收、土地费、劳务费和其它各项费用的标准。目的是给外国投资者提供更多的优惠和便利，充分保障这些企业的自主权，尤其是用人的自主权。我相信国务院这个规定将进一步改善我国的投资环境，受到各国企业家，包括贵国企业家的欢迎。首先让投资者有利可图，才有进一步合作的可能，这是我们这几年在观念上的一大进步。例如我们招商局在开创蛇口工业区之后不久就明确提出“投资者赚了钱，首先是招商局的胜利，投资者赔了本，首先是招商局的失败”。正是基于这种认识，我们力求在蛇口八平方公里的弹丸之地上营造出一种外国投资者“近悦远来”的“小气候”。几年来我们已引进了各类企业二百多家，其中工业企业一百多家，当中就有贵国独、合资的企业七家。总的来说，我们和这些企业的合作是愉快并卓有成效的。我相信，我们国家其它地区也一定会逐步形成有利于外商投资和中外合作的良好环境。

二

说到中日经济关系的前景，我本人是抱着乐观态度的。但是确实也存在着双方应该共同努力加以解决的问题。

在过去十年左右的时间中，我由于业务上的原因，结识了贵国不少的企业家，在日本的产业界和金融界都有许多朋友。他们勤奋精明及对效益追求之执着，堪称世界上第一流的商人、建设者和管理者。我从他们身上看到了一个企业家必须具备的现代科技知识、管理经验和管理方法。我认为造就贵国今日社会经济之丰富多彩，这批经济界中之佼佼精英，功不可没。我在一九八四年曾经提出，经济管理和企业管理应“以日为师”，而蛇口工业区这几年来也是力求这样做的，虽然我们还没有学到家。

我所主管的招商局，过去八年以现汇从贵国订购、引进的各种类型的船舶、设备、器材和技术总计达十三亿美元，这还不算蛇口工业区和赤湾港从贵国进口的约九亿港元的设备。这在两国贸易往来中所占的比重可能是微不足道的，但是对于我们一个企业来讲，就不是一个小数目了。见微知著，这也使我对当前中日贸易不平衡的严重性有所体察和忧虑。据统计，贵国在蛇口的独合资企业实际投资不到六千万美元，而蛇口对日出口的数字比这还少得多。现在的问题是中國需要购买日本的先进技术设备和其它工业品，但是中日

贸易的不平衡，又使她外汇短缺，缺乏支付能力。两国领导人曾多次就此进行了友好而坦率的交谈。不久前，关西财界代表团访华期间，日向方齐先生曾提出要从中国输入“日本市场通用的、有竞争力的商品”。这无疑是一个极为诱人的建议。但要实现这一目标，除了中日双方商界、财界的真诚合作外，还需要日本政府方面的合作。

如果没有这样的合作，别说中国方面对此只能是望梅止渴，就是作为超级经济大国的美国也会碰到同样的困难。

现在全世界都在谈论贵国的巨额贸易盈余。去年美国对日本的贸易赤字超过五百亿美元。美国财长贝克抱怨“这种贸易赤字在政治上难以接受，而最终在经济上亦难接受”。美国著名企业家艾高加（Lee Laccoca）说得更为直率，“多年来日本的贸易措施都失诸于美国信奉的公平，美国人已开始感到受到愚弄”。难怪去年美国参议院竟以九十二票对零票告诉里根总统，如果日本还不开放市场让更多的美国货进口，作公平交易竞争，便采取报复行动。

富甲天下的美国对贸易赤字尚且如此，第三世界的发展中国家，包括我们中国在内，当然就更加难以承受不断累增的巨额贸易赤字了。因为他们口袋里只有那么一丁点儿外汇，你要他们光买你的东西，你总不买或很少买他们的东西，那他们的口袋一下子就干瘪了，到头来就只会像我们中国人说的“一锤子买卖”。

几年来贵国对大部分贸易对手皆为顺差，且日益加剧，我便怀疑：过大的贸易盈余是否一定对贵国有利？果然不出一年光景，日元兑美元汇价被迫提高了百分之五十。这恐怕并非贵国工商界始料所及的。当我看到日元汇价扶摇直上而日货竞争力相对下降的时候，我就想：该是日本朋友对其贸易政策和措施来个认真反思的时候了。

当前世界上国家间贸易与投资的巨大不平衡正日益严重地威胁着世界经济的发展，把世界经济推向衰退。由此而引发了各种贸易壁垒和新的贸易保护主义的抬头。对发展中国家和地区来说，贸易保护也许还有一定合理性，因为他们经济能力薄弱，有必要适当地保护新生的民族工业和国内市场，富国中某些人竭力地鼓吹贸易保护主义，实质上是损人而不利己，也有违于其历来标榜信奉的Fair play（公平交易）原则。既然利益过分向一方倾斜的不平衡贸易是搞不下去的，新的贸易保护主义，又是对人类文明进步的一种反动，此路不通，那么，我看唯一的积极出路就是建立一种新的互利互惠的贸易和经济关系了。通俗些讲，要人家买自己的东西，自己也应买人家的东西；要人家开放市场，自己也应拆除关税或非关税壁垒；不但自己赚钱，有购买力，也应使对方得利，有支付能力。我相信，当代有远见的企业家会比我们祖先聪明得多，他们不仅仅考虑如何

充分发挥自己优势占有市场，而是要用很大气力去研究如何创造和开拓新的市场，他们不是“竭泽而渔”，而是敢于扶持和帮助对手成为有支付能力的贸易伙伴，以获得更多更长远的利益。

三

中日两国是一衣带水的友好邻邦，俗话说“远亲不如近邻”，在经济发展上可以取长补短，互为补充。最近中国领导人多次重申了这个道理。邓小平主任指出，中国人口众多，有巨大的劳动资源，矿产资源比较丰富，市场潜力很大。日本有现代化技术，资金雄厚，各种设备制造能力强，你们缺的，我们有，我们缺的，你们有。我们这一代人有责任探索加强两国经济合作的途径，为子孙后代造福。

日本有强大的经济实力，可以在中国的开放政策实施过程中充当重要的角色。中国的繁荣强大是否会对日本不利呢？我认为这种疑虑是没有根据的。我曾不只一次地和一些日本朋友探讨过：“一个富强的美国对日本有好处，还是一个贫弱的美国对日本有好处？”他们都异口同声的回答我，一个富强的美国对日本有好处。我理解这主要是指美国市场有庞大的容纳能力和消费者有强劲的购买力。尽管日本货几乎进入了世界的每一个角落，但毕竟美国是日本的巨大市场，日本的贸易盈余，竟有百分之八十六来自美国这个市场。近年日本公司在美国直接投资也稳居首位，去年在美国投资占了贵国全部海外直接投资的百分之四十四点二。只有消费力特强的美国市场才能进口那么多日本货品，才能吸纳那么多日本投资。同样，一个经济发达的中国也将会是一个购买力比现在强得多的中国，一个对日本经济更有利的邻邦。那么中国是否会成为日本的竞争对手呢？从实际情况看，中国幅员辽阔，人口众多，内部需求大，无论在先进科学、技术、工艺方面，还是在贸易货品方面与日本的级差都很大，因此成为日本竞争对手为时尚早。薄一波先生曾对日本朋友说过，中国五十年内不会成为日本的竞争对手，我个人同意这一估计。在现在高度进化的社会中，在竞争中共进是很自然的。那种“教会徒弟，饿死师傅”的观念已是陈腐而可笑的。一向富有进取精神，应变能力过人的日本民族，似乎大可不必为此担忧而贻误与中国经济的合作。

中日两国是天然邻邦，是“上帝”安排好了的。世代友好下去，是两国人民总结历史经验而产生的崇高愿望。中日两国相互依存的关系只能越来越密切。目前两国贸易和经济往来的失衡仅属暂时现象，从长远的观点看，是完全可以积极地调整加以

解决的。到底能否充分发挥两国各自的优势，把两国间潜在的市场关系变成为双方都有支付能力的现实的市场关系呢？有些日本朋友曾经指出，中国的出口商品由于质量、包装和交货期等种种原因，难以进入日本市场。针对这一情况，我有一个大胆的建议：两国财界和企业界能否在双方政府的支持下，共同搞一个一揽子的长期合作计划，由贵国投资，我国也投资，双方合作，以贵国或世界上的先进工艺技术和方法，充分利用我国富裕的劳动资源和丰富的天然资源，加工制造日向方齐先生所说的贵国市场上“通用的、有竞争能力的商品”。这样既可以满足贵国市场和人民的需要，也可以增加我国的外汇收入。贵国由此获得的利润可以扩大再生产，而我国由此而增大的支付能力还可以用于购买贵国的工业产品及技术设备。其结果，一个经济和贸易往来上良性循环的局面就会出现现在我们面前。

在中日复交前，两国关系还处在不正常时期，我国廖承志先生和贵国高碕达之助先生签署了备忘录贸易协定，实行了综合经济贸易计划，有力地推动了中日贸易和中日关系的前进，至今仍为中日两国人士所称道，难道今天我们不能效法前人作类似的努力吗？

我想，在一个实际行动比一打宣言更重要的今天，只有双方积极地寻找互利互惠的中日贸易新格局，才不会使我们中日经济讨论会流于空谈，才不会无补于事。

以上只是个人见解，请朋友们多指教。谢谢大家！

在深圳特区新阶段研讨会上的发言^{【注1】}

（一九八六年十二月二十七日）

这两天，听了李灏^{【注2】}、秦文俊^{【注3】}同志的报告，我觉得这个《纲要》^{【注4】}集中了深圳经济特区几年来的发展经验。这里面包括了第一线干部辛勤劳动的结果。从张勋甫^{【注5】}、贾华^{【注6】}同志，到吴南生^{【注7】}、黄施民^{【注8】}同志，之后是梁湘等同志，现在是李灏同志。只是六、七年时间，经过历届主持工作的同志的不断学习、探索，今天才有可能提出这个《纲要》，应该说这是深圳特区更趋于成熟的表现。几年以来，对特区道路的走向不是没有反复，没有争论的。正因为这样，有了实践的不断验证，我们现在提出这个《纲要》就比较切合实际。所以，我对这个文件的整个精神是赞同的。

今天上午发言的同志，包括光英同志都是在香港工作的“港澳人士”，那是在窗口外面的角度探头来看特区的问题，由于看问题的角度相同他们有很多观点，我是同意的。今天，在香港工作的同志都强调“软件”建设是当前的主要问题，我完全同意这个观点。这是需要花很大气力来认真研究的课题。《纲要》里说，用在“硬件”建设的投资达80亿元人民币，里面恐怕还包括一些外汇，也包括蛇口至今年九月为止共投资3.7亿元（也含外汇）。可以说，花在“硬件”建设上的规模在世界上是少有的。今年，我重新访问了新加坡、泰国、菲律宾、关岛，后来又派了一个小组到南朝鲜专门看了马山工业区，总的印象他们的“硬件”规模比之我们是微不足道的。用80亿元建设一个引进外资的环境，在世界上是独一无二的。许多欧洲人、日本人，到我们特区一看，瞠目结舌，苏联和东欧不少代表团来访时，也感到又羡慕，又吃惊。如南斯拉夫代表团参观蛇

口后，写文章在报纸上发表，题目叫“深圳特区的美国”，是在新闻周刊头版头条登出来的。（李灏插话：过去有人说日本快快跑，中国慢慢走，现在看了深圳就说，深圳快快跑，日本慢慢走）深圳特区不仅规模，而且速度之快也是举世闻名的。如果在这“硬件”的问题上，责怪我们没有本事把“硬件”建设好，我看是不公道的。这里面包括了几个特区，如珠海、汕头、厦门特区的变化也很神速。所以，现在有些外国资本想来特区投资，很少埋怨我们“硬件”建设不好，都集中攻击我们的“软件”太差。花大气力去解决这个问题，我看是非常必要的。

今年，由于业务的原因，我曾到邻近的国家访问。这次，在日本开了三天会，出席会议的有四百多个中日企业界、财政界、金融界、舆论界、学术界的人士。会上，日本人点了我的名，因为我是中方的第一发言人。例如，野村证券总裁指着我说，袁先生，据说你蛇口的地租比台湾的高雄、南朝鲜的马山都高，你们的工资虽然等于南朝鲜、台湾的三分之一，但是你们的效率是不是相当于他们的三分之一？也就是说怀疑我们三个工人能不能顶上南朝鲜、台湾的一个工人。还有一位日本朋友很不客气地讲，你知道“资本”的属性是什么呢？资本的属性是特别胆怯。凡是那个地方有点危险性，它就退缩回来。它总是找哪些最安全的地方去投资。他说，我们愿意到台湾、南朝鲜、新加坡、香港、美国去投资，因为那里“安全”，就是不敢到贵国去。在国际会议上，大庭广众之中听了这些说三道四的话，确实气得够呛。当我实事求是而又理直气壮地回答他们的责难时，他们说我动了肝火，其实我还是据理直言的，可能说话声音比平时更富于“激情”罢了。我当时讲话的内容除了报纸公开发表之外，主要是谈到第二次大战之后，当时美国国务卿马歇尔提出拯救西欧盟国的“马歇尔计划”。言外之意是提醒日本朋友要看得远一点，不要光看眼前利益，短视浅见。当然，话又说回来，如果我们自己不争气，投资的“软件”环境搞不好，人家是不敢进来的。我在菲律宾也听到一些反映。有个台湾女立法委员，是个文学作家，她向我提出：袁先生，我们有很多人想回去投资，但是你们共产党人的贪污简直是令人发指，甚至比蒋介石、马科斯还厉害。我说，你能不能提供一些有关这方面的信息给我。她拿出了一张事先准备好的单子，里面讲到有名有姓的侨眷申请出来时，经过了多少关卡，先给XX大队干部两台电视机，然后到派出所又给了什么机，再到县里找什么科技机构又送什么。大串名单都非常具体，似乎不可能是假的。对此情此景，作为一个共产党员，确实难为情得很，我不能不站出来说话了。我说，你讲的这些例子，我知道的可能比你还多，还要具体。正因这样，所以我们全党开展了整顿党风，甚至枪毙了一些不法分子，一经发现，就依法惩办。至于

你说共产党贪污比蒋介石、马科斯还厉害，我倒要问一问，你听哪个共产党员讨小老婆的，有私人汽车的，有小洋房的，有多少外汇存在国外的？经这样一讲，她不吭声了，我接着说，你是文学家、历史学家，我也拜读过你的作品，作为一个作家或是历史学家，下笔时不要把个人是非得失感情渗透到里面去，否则后人怎么去评价你的书的真实程度呢？她无言以对。话虽如此，说明外国人、海外华人对我们的体制不健全、党风不正、官僚作风等很不放心。说到底，投资环境的评估要作综合考虑，“硬件”过硬了，“软件”太差也是不行的。

经济特区已经历六、七年的时间了，在人类历史的长河中，却是短暂的一瞬，作为具体人的一个实践过程来说，应该很好地回顾总结，尤其要着重在“软件”方面的问题。《纲要》里面是写了，要统一认识还得花很大功夫。特区前几年所取得的成绩是有目共睹的。因为是新探索，见仁见智，是在所难免的。从经济效益上看，是不是按经济规律办事，是香港的企业界和经济界学者，所最关切的问题，也是考察经济工作的出发点。据说有一位香港知名人士写了一封信给中央的领导人，谈到香港安定繁荣的问题时，其中提到他们（香港人）不怕美国、英国、日本等资本进来，但怕内地的资本进来。他们的心态如何，我们暂且不谈，确是怕我们不按照“球赛的规则”来进行“比赛”，就是说，不按照经济规律办事。因为国内出来的企业，钱是国家的，赔、赚与本人利益不直接产生生死攸关的关系。而资本家就不同，因为是自己的资本，他必须考虑资本投放的回收、经济效益得失等问题，这关乎个人性命财产，这就迫使他们严格按照经济法则办事，一旦失手就身败名裂，因此，大家都自然而然地遵守经济运作的“球场规则”。如果有这样一个企业，他可以不计较经济效益，只是为了个人或集团某种非经济目的闯进香港的经济领域，这个市场的运作肯定会受到破坏。同样，他们对于进来我们内地投资也要考察对方对经济效益问题的基本做法，然后才敢跟你合作，对那些不讲效益、不算经济账、不计回收的情况必然是害怕的。资本家一进来，并不是看你的高楼大厦，他要透过高楼大厦看我们是否有共同的认识，共同的“比赛规则”，看你是不是坚持勤俭办事。去年我跑了外国几个地方，包括泰国新开辟的东区、菲律宾的巴丹加工区、关岛工业区，它们都是比较荒凉的，没有一个地方比得起深圳，就连蛇口都比不上。但为什么它们还能比我们有吸引外资的能力，这是很值得我们三思的。

关于我们对工业区的工业、企业的管理，特别是外资、独资的和合资的企业的管理问题，开始我们就用很大气力研究香港政府是如何管好香港工业的。在全世界看来，香港是有得天独厚的地理位置，它有天然的深水港，且背靠内地。但是，更主要的还是近百年

来有一套行之有效的管理办法。特别是战后，它们采取积极地不干预的政策是成功的，很多经济学者都研究这个问题，有不少人认为前几年世界经济不景气的情况下，香港却取得骄人的经济成绩，不能不归功她实行的政策。例如公积金问题，现在虽然有人提出来，但是争论不休，政府并没有硬性规定或强行立法，还得要多听企业家、金融界的不同意见。诚然政府干预过多，强行通过可导致福利过高、成本增加，国际竞争力下降。政府不硬性规定企业的决策，不把政府的意志强加于企业内部的运作，看来是明智的。

香港政府的工业政策作为整体经济政策的一部分，长期以来被标榜为“积极不干预主义”，这种积极不干预政策的实质就是，工商业的决策最好由工商业人士自己制订，而不宜由政府官员越俎代庖；政府只须在诸如法例、污染管制、工业安全标准以及人才培养等各种服务设施等方面施予应有的约束和辅助，此外便应放手让工商人士依法自主经营。为此，蛇口开发初期就对外来投资者订了“五不”，我们至今仍然认为是很好的。即来料加工不搞、补偿贸易不搞、占了我们出口配额的不搞、机器设备陈旧的不搞、污染严重而又不能处理的不搞，此外，还有“三个为主”，即：结构以工业为主，资金以外资为主，市场以外销为主。除了“五不”“三为主”的宏观控制之外，我们很少干预企业的决策和经营。

从整体来考察，香港工业尖端的东西不多，但适应性很强，什么产品有订单、有销路，就搞什么。只要有钱赚。我认为应该这样搞，只定一个大的框框就行了。这是市场经济规律起着积极的指导作用。当然，这并不等于排除政府的功能。

社会上有一种物品，经济学家给它起名为公共财。这种物品通常带有界外效果，如灯塔、航道、污水处理基础设施等等，因而市场价格难于反映物品的经济利益，换言之，私人难于通过个别收费来供应这种公共财以获利。因此，政府通常从财政收入中拨出一定的款项来提供这种公共财，是完全必要的，这就是政府的积极作用。政府重视各类基础设施的建设，为经济的发展提供保障和支持，而另一方面政府在经济活动中不应直接参与。港府的这种做法也就是她常常标榜的，上面提到的“积极不干预政策”。几十年来香港政府逐渐成形的这种政策的指导下，对制造业抱着一种既积极支持又不干预的态度，让制造业朝着它应该走的方向。至于政府部门的功能仅仅是：1.监督企业遵守各项法令和条例；2.调查和研究企业所遇到的困难和障碍，并设法给予解决和排除；3.评估和检讨以往的工作，不断提高政府的功能效率；4.向决策层提供各项建议。总而言之，战后四十年多年来，港英政府的工业政策尽管在历史发展的不同时期和环境采取了某些不同的支援和辅助方式，但其“不干预”政策却始终未变，不过它所扮演的角

色，却似乎越来越倾向于支持制造业的趋势。

我国经济界中的有识之士，早就提出政府功能在于宏观制约、间接控制，其道理是大同小异的。

祝贺与期待

——祝《经济导报》^{【注】}创刊四十周年

（一九八七年一月一日）

四十年岁月，在漫长的人类历史中，匆促得简直转瞬即逝。然而谁也不会否定这样的事实，正是在这短暂的四十年中，世界经济取得了惊人的成就，其发展活力之大，速度之快，规模之壮阔，实非人类历史上以往任何时期所能比拟。

在达致战后世界经济高速发展的众多因素中，有三点是人们所认同的：一是科学技术日新月异，并且迅速地转化为生产力；二是与科学技术共生的人文科学、思想观念也产生了巨大的飞跃，不断更新，起了推动经济发展的作用；三是信息的价值越来越大，不但给企业，而且给整个经济领域带来了巨大的财富。

一份有影响力的经济信息刊物，其作用和价值是显而易见的。

近百年来，经济学已发展成为一门主要的社会科学。从古典经济学到马克思经济学说的确立，使人类思想史大放异彩。但是应该承认，人类的各种经济思想和理论也仍在发展之中，战后曾一度趋于蓬勃。时至今日，西方世界经济学说林林总总，应该说都是人类对客观世界认识思想成果的一部分。从曾经风行一时的凯恩斯宏观分析法到新古典分析派、新自由主义、新剑桥学派、控制论，耗散结构系统学、信息论，以致于最近有人推崇的产权学等等，真是令人目迷五色。

【注1】这是袁庚在1986年12月25—30日举办的深圳经济特区发展新阶段目标体制研讨会上的讲话。

【注2】李灏（1926.12—）：广东茂名，时任深圳市委书记。

【注3】秦文俊（1932—）：湖北黄州人，时任深圳市委副书记。

【注4】《纲要》指《深圳经济特区总体发展纲要》。

【注5】张勋甫（1921—）：山东莱芜人，曾于1979年任深圳市委书记。

【注6】贾华（1921—1983）：江苏如皋县人，1979年任深圳市市长。

【注7】吴南生（1922—）：广东汕头人，曾于1979年初任深圳市委第一书记兼深圳市市长。

【注8】黄施民（1921—）：1980年任深圳市委书记（其时设第一书记）兼副市长。

【注】《经济导报》：中文周刊创刊于1947年元旦，由经济导报社编辑出版，是香港历史最悠久的中文财经杂志。

不管在理论家和信奉者之间存在着何等截然不同的见解和发生过或发生着何等激烈的论战，任何有影响力的经济刊物恐怕都是不可能回避它们的。

香港，地处亚太地区的黄金地带，战后经济有过出色的表现，近二十年来，其经济增长率在世界上享有很高的声誉。由于香港拥有一批勤奋拼搏、且有进取精神和应变智慧“特种功能”的香港人，无论在贸易、资本流通和技术等方面都精益求精，在世界上美丽四射。

四十年来，《经济导报》目睹香港人的这种拼搏精神，跟其它不少根植于香港的经济刊物一样，反映了时代的脉搏、区域的实情、功不可没。

香港社会的演进，端赖于经济的发展，端赖于经济信息的传播，过去如此，将来更会如此。在我们所面临的时代，财富是根据信息传播的增多或减少成正比例发展的。为了香港经济繁荣，为了内地的对外开放，时届不惑之年的《经济导报》，更应该也一定会提供更多更有价值的经济信息。

以此为基点，寄希望于《经济导报》的朋友们，我觉得并非苛求，而且是合乎逻辑的。今后十年，《经济导报》将更是任重而道远。

《招商局集团》宣传册前言(1987年)

(一九八七年四月)

姑且不论一百多年前的洋务运动的功过是非，一八七二年，在我国水域里，一方面是外国列强的坚船利炮横行无忌，另一方面是本国民间的橹声帆影日渐式微，这时出现了一家拥有第一批铁壳汽船的近代式航运公司，总不能不说是一个进步。

这家公司便是清皇朝北洋大臣李鸿章首创的招商局。

自那时起至一九四九年，招商局历经沧桑，显赫的时光无多，辛酸的日子不少，从某种意义上说，她正是中国近代航运史乃至近代企业史的一个缩影。

一九五一年春天，香港招商局的全体员工和在港的十三艘船舶起义回归祖国怀抱，从此招商局成为中华人民共和国在港的国营企业。

一九七八年底中国政府授予招商局更大企业自主权，尤其是一九七九年她又获得国务院批准，独自开发和经营蛇口工业区，迈开了向多元化发展的决定性的一步。几年来，她除了继续壮大航运力量并形成完整体系外，同时涉足于工业、商业、石油开发、金融、房地产、旅游等各个领域。随着事业的迅速发展，一九八六年正式成立了招商局集团。

一个年轻的企业会因一个错误的决策而毁于一旦；一个古老的企业也会由于遵循经济规律、顺应时代潮流而焕发青春。招商局这家百年老店的经历也说明了这个道理。

招商局集团的发展有赖于海内外各界人士的支持合作，而支持合作需要沟通与了解。这也就是把这本小册子奉献于阁下面前的本意。

袁庚

一九八七年四月

招商局蛇口工业区股份有限公司董事会组织条例（草案四）

第一章 总则

第一条 招商局蛇口工业区股份有限公司（下面简称本公司）是社会主义的全民所有制企业。

第二条 本公司是招商局集团的下属企业。独立核算，自负盈亏。

第三条 本公司实行董事会领导下的总经理负责制。董事会是本公司的最高权力机构。董事会聘请总经理主管本公司的日常经营活动，副总经理和各职能部门协助总经理工作。

第二章 董事会

第四条 董事会的职责权利是：

- 1、决定本公司的发展战略、业务方针和总体规划；
- 2、审议批准本公司的规章制度；
- 3、聘请或解聘总经理；根据总经理提名，聘请或解聘副总经理；
- 4、审议批准本公司的年度预算、决算报告；
- 5、决定盈利分配；
- 6、决定资本增减、发放债券、股票方案；
- 7、决定x x万元以上项目投资方案；
- 8、根据总经理的提名，决定中层[室（处、部）、一级公司]主要负责入的人选；
- 9、决定给予总经理的报酬和奖罚，批准总经理关于副总经理和中层主要负责人报酬、奖罚的提议；
- 10、决定本公司管理机构 and 下属企业的设置；
- 11、接受投诉，加强审计工作，监督各级管理人员遵纪守法，认真执行董事会的决定；
- 12、协调招商局集团与管理人员（包括总经理）的关系；
- 13、对处理公共关系和履行社会职责方面提出指导意见；
- 14、向全体职工报告企业的经营和发展概况；
- 15、决定本公司的合并、转让、解散、清盘等重大事项；
- 16、其他重要事宜。

第五条 董事会由11—13人组成。其中4人由招商局指派，7—9人由本公司职工无记名差额选举产生。

第六条 董事的条件是：

- 1、有较丰富的领导工作经验，对本公司有充分的认识；
- 2、作风正派、有独立见解、敢于直言；
- 3、能切实参加董事会的一切重要活动。

第七条 董事每届任期3年，可以连任，但最长不得超过6年。

第八条 董事会全体会议每季度举行1次。特殊情况，由董事长或过半数董事提议可以召开董事会临时全体会议。

第九条 董事长在董事会休会期间行使董事会的第7至14项职责。

第十条 董事会实行民主集中制，在表决时，实行记名投票，每个董事有1票表决权。

第十一条 董事会在必要的时候可以设立若干精干机构从事研究、咨询、审计、管理人员考核等工作。

第十二条 董事和董事会附属机构可以到本公司各部门、各企业进行调查研究，不受管理人员的干扰和影响，但不得干预日常管理业务。

第十三条 本公司选出的董事任期满1年起，每年由本公司党委主持举行一次民意测验。信任票少于不信任票者即行免职。选出的董事被免职或因故不能履职，其职位由原选举中候选人依得票数递补。

第三章 总经理

第十四条 总经理的职责权利是：

- 1、贯彻党和国家的方针、政策，遵守国家法律、法规，执行董事会的决定，正确处理国家、企业和职工个人的三者关系；

对《关于蛇口工业区改变管理体制的请示报告》 的批示【注】

（一九八七年四月九日）

我已当面向特区办主任何春霖及深圳市委书记李灏同志汇报了，有关蛇口工业区改变组织结构，使企业所有权和管理经营分离，他们两位是完全赞同的，至于公司组织条例，董事会成立后再进一步起草，董事长及总经理要报上一级或交通部批准。

【注】蛇口工业区改变管理体制的背景参阅蛇口工业区管委会1987年4月9日给招商局集团的报告和蛇管函【87】063号《招商局蛇口工业区股份有限公司董事会组织条例》

关于我区改变管理体制的请示报告

招商局集团：

自一九八三年四月实行管理委员会的领导体制以来，有力地促进了工业区的建设和发展，为推进企业民主化起到了积极的作用。为进一步理顺企业的管理关系，有利于经营管理，提高管理效率，经多次专题讨论，听取各方面的意见，拟将管委会的领导体制改为董事会领导下的总经理负责制（《招商局蛇口工业区股份有限公司董事会组织条例（草案）》附后）。

董事会的选举定于四月底五月初进行。第二届管委会职权维持到董事会产生，召开第一次董事会为止。

成立董事会选举工作小组，由招商局集团人事部，蛇口工业区组干处、宣传处、纪检会、工会、发展研究室和管委会办公室各派出一人组成，具体负责选举的有关准备工作和选举工作。

董事会由十一人组成，四人由招商局集团委派，七人由蛇口工业区民主选举产生。总理由董事会酝酿后以投票方式推举。

特此报告，请批示。

附：《招商局蛇口工业区股份有限公司董事会组织条例》（草案四）

招商局蛇口工业区管委会

一九八七年四月九日

抄报：深圳市委、市人民政府。

2、坚持以工业为主，引进外资为主、产品出口为主的方针，全权负责本公司的经营活动，妥善处理与外引内联企业的关系，努力提高本公司的经济效益；

3、提名副总经理，经董事会批准，聘请或解聘本公司中层以上主要负责人（室主任、部长、公司经理）；聘请或解聘其他中层负责人（室副主任、副部长、公司副经理、经理助理）；

4、拟定本公司的发展战略、业务方针、总体规划、规章制度、年度预算及决算报告、盈利分配方案、增减资本方案、发放债券股票方案、××万元以上项目投资方案，报告董事会批准；

5、受董事会委托，代表本公司签署合同；

6、行使董事会指派的其他职权。

第十五条 总经理在必要时可以聘请××名助理协助工作。总经理助理行使总经理委托的职权。

第十六条 副总经理协助总经理管理一个方面的工作。副总经理对总经理负责。

第十七条 总经理的任期为3年，可以连任，但最长不得超过6年。总经理、副总经理不能胜任工作，经董事会多数通过可以随时解聘。

第四章 职能室（处、部）

第十八条 职能室（处、部）的职责是：

1、按照本公司规章制度，独立行使规定的管理职权；

2、及时向总经理和董事会监督部门反馈本公司的实际情况；

3、督促本公司下属单位认真贯彻董事会和总经理、副总经理的决定。

第十九条 各职能部门负责人的任期为3年，可以连任，也可随时撤换。

第五章 附则

第二十条 原蛇口工业区管委会与其他企业所缔结的一切有效协议、合同、契约自董事会成立日起转归招商局蛇口工业区股份有限公司董事会负责履行。

第二十一条 本条例的批准权、修改权和解释权归招商局集团董事会。

第二十二条 本条例自批准之日起生效。

发展研究室
一九八七年三月三十日

在蛇口工业区有限公司首任董事会 新闻发布会上的讲话

（一九八七年四月二十三日）

今晚的大会是新闻发布会，我只是就大家关心的董事会选举的有关问题谈一下个人的看法，并不是动员讲话。

了解蛇口工业区情况的人都知道，今年四月二十四，第二届管委会任期届满，代之的是继前两届管委会之后的招商局蛇口工业区有限公司董事会。对于用投票选举的办法产生蛇口工业区的决策机构，大家提出了这样的问题，为什么每隔两年蛇口就要来一次“折腾”？闹一场“地震”？现在更是要改为有限公司，选举董事会了。对于这种领导和管理体制的变化，是经过长时间的酝酿的。我记得，大概是在去年六、七月间，“新闻沙龙”首先提出了这个问题。大家都清楚，招商局作为一个企业来开发这样的一个工业区。这种例子在国内是不多的，从指挥部到管理委员会，再到即将产生的董事会，标志着蛇口工业区的发展经历了几个不同阶段，作为一个经济实体，过去赋予它的部分政府职能越来越削弱了，恢复其企业的本来面目，这是顺理成章之事。对此，香港《大公报》在四天前的第二版作了报道，这种管理形式的改革，意味着更加密切了蛇口工业区与母公司招商局的关系。

对于蛇口的今天，在座各位有目共睹，但对于蛇口的昨天，蛇口的一些新“移民”可能就了解的差不多了。我刚刚同交通部的一位副部长也谈到了这个问题，在座的还有从香港检查招商局财政情况路经蛇口的财务局长。我说，也就是在八年前（1979），当时招商局自身在香港的净资产只有八千万港币，相当于现在蛇口的一个突堤码头还多一

点，在国家没有一分钱的贷款的情况下，为了开发蛇口工业区，招商局从一九七九年到一九八三年的五年时间里，把每年所创造的利润一共是一亿九千万的港币全部投入到了这个地方。这期间，对招商局自身的发展造成了一定的困难，因为无法再投资，除非到银行去贷款，只是到了一九八四年以后，蛇口巩固了根基。招商局再把逐年的利润用于自身的投资，才有今天长足的发展。有人估算了一下，如果把招商局投资在蛇口的资金当时拿去买有价证券或者是公债的话，那么，现在至少值四个亿了。也就是说，按目前蛇口工业区的一万七千职工来计，人均固定资产值是二万五千元。我常说，无论是招商局或者蛇口工业区，始终没有用过一颗属于国家调拨价格的螺丝钉，甚至半两水泥。这就是蛇口工业区的历史沿革和背景。

蛇口工业区作为一个经济实体，用管理委员会这种形式会带来一个很大的弊端，就是当人民选出这些管理委员会的成员之后，它本身是一个决策机构，又是一个执行机构，同时还要自己监督自己，那么，他们对谁负责呢？谁也说不清。小平同志在去年有这样一番讲话，假若它本身既是立法，又是决策、执行，并且是自己监督自己的话，那就很容易产生官僚主义，更难以使一个企业获得更好的经济效益。所以我说，如果用董事会的形式，它本身是决策的，同时更是监督的，董事会来委任总经理，总经理在董事会散会以后全权负责。我们的董事会由两部分组成，一部分是母公司招商局指定的，占三分之一弱，所谓“官字”成员；另一部分是全体职工直接选举出来的，占三分之二弱。这个董事会实际上是企业所有权的代表，总经理则是经营权的代表，权责分明。南山开发公司的组织方式，就是由八家股东组成的董事会作为最高决策机构，由它来委任总经理，总经理向这个董事会负责。一年开两次董事会，这时总经理最紧张，衬衣都要湿两件，一旦通过决议后，总经理就可以说话算数。它们那里的经济效益如何呢？这位总经理要求为他保密。我说不用了，起码你逃不了政府对你的监督。赤湾港这个地方，大概只有七百多人，去年的回收达到了四千一百万人民币，不能不承认它的效益是好的。如我们蛇口工业区的港务公司，全年的吞吐量是一百二十万吨，比赤湾港的吞吐量还多了差不多三十万吨，而前者的利润只有六百多万元，我跟港务公司的经理交换过意见，他们说，南山的总经理所拥有的权力，我们有吗？不说别的，要想建一个仓库，报告呈了多少次，也没有批下来。这能够怪谁呢？这就是体制上的问题。由于管委会实行的是一种集体领导，集体负责的管理形式，企业里每一个问题，甚至很一般的问题都要全体委员讨论一遍，往往一个人的意见就可能把事情耽搁了，到头来是谁也不负责，最终影响了企业的效益。美国实业界巨子雅科卡就有这样深刻的体会，委员会永远是需要

的，因为人们在里面可以交流知识，交换想法。但企业界的大多数重大决策都是个人作出的，不是委员会作出的。如果委员会取代了个人，生产力就会开始下降。比如，要打中野鸭，你的枪也没动，面对一项重大决策，委员会的行动不一定能跟得上它要应付的情况发展。到委员会准备举枪的时候，鸭子已经飞得不知去向了。

今天我想提醒大家注意到蛇口工业区所面临资源危机的问题。我和一些同志探讨过，也希望研究部门的同志作些专题研究。究竟蛇口这个地方和香港的地理环境、条件、谁优谁劣？我们有哪些条件比香港更好？老实说，蛇口的港口与香港不能比，香港有天然的避风港，还是深水港，处在太平洋和印度洋的交通要道上，四通八达。其他方面呢？香港的三分之二用水是水库的，三分之一是买东江水，而蛇口工业区的水全部是买来的，支付的是外汇，请大家注意这一点，我们连水都没有啊！电呢，是从香港通过海底电缆过来的，电费比香港还贵一些。香港有自己的发电厂，大东电报局也有上百年的历史，我们蛇口有什么呢？也许有人说，虽然我们的基础条件没有香港的好，但我们的人民是勤劳的，是有智慧的，大学生是多的，我再想问问大家，现在我们的拼搏精神和我们应付整个国际市场变化的能力有没有香港人的本事？在香港人的身上，才真正体现了“时间就是金钱，效率就是生命”。而我们蛇口人的精神到哪里去了呢？如果说“大楼观察家”的观察属实的话，这就是一种危机感了。说起来危言耸听，我常常思考这样一个问题，我们的承受能力有多大。如果大家从四面八方来到蛇口这个地方之后，对原始的资本积累不关心，仅凭着招商局投放的那点钱做资本，行吗？所以，我们按不同行业的性质，把轮换工保持在一定的比例，以避免给小小的蛇口背上沉重的社会包袱，包括在住房、婚姻、工资、社会福利等方面的问题。由于对形势的估计不足，许多人总是希望在住房、工资、福利等方面好一些，在原始资本积累阶段。这种要求是否过高过急了一点？蛇口的事业是大家，要大家共同来关心自己的前途，包括你们的儿孙后代，这不是开玩笑。我们的唯一出路在哪里？只有不断提高我们的效率，包括工作效率、服务质量、经济效益，蛇口都应该是第一流才行，如果没有这个的话，我看很难生存和发展下去。去年，新加坡总理李光耀的儿子看了蛇口后说，你们别的都可以学新加坡，但在福利问题上你们千万不能学新加坡。当然，我不是主张把蛇口职工的生活水平降下来，目的要全体职工、干部明白我们的处境。

蛇口工业区要走一条什么样的路，这是我们一直去探讨的问题，有个时期我们曾寄希望于南海石油的开发并投入了有限的资金，但由于国际油价的下跌，造成石油开发形势的低落，这是很自然的。石油的前景还有一段观望的过程。因此，不能完全寄希望于

这个东西，主要还是立足于本身。这就要有超过香港人的那种拼搏精神。蛇口经过了这段全国的调整，非常平稳，顺利地通过了关口，获得了全国很多人的好评，就是在最困难的时期，蛇口工业区仍然做到了外汇有盈余，这就证明了过去我们走过的路，以及我们坚持“三个为主”的方针是对的。只要继续坚持这个方针，我看是非常有希望的。

最后，我还想讲一讲关于民主的问题。在董事会改选前夕，我们就选举的草案，以及董事会章程等分别征求了这方面的意见，希望大家来共同关心这个问题，将那些有抱负、有远见、识大体、顾全局的同志选入董事会来，避免那种仅仅是停留在知名度上的选举，选来选去就是那么几个人，大家不满意的就是这个。现在的问题是，两年一次的“折腾”是不是多余的？是不是一种“政治游戏”？我们也曾经想过，要不要来一次民意测验，这个“民主游戏”不搞了，以后就由你上面的集团领导指定某某“你办事，我放心”，这样指定一个行不行？大家后来说，无需多此一举。为了逐步让一些有才华而知名度不高的同志被广大选民所了解，这次将试行由选举工作小组在第一次投票前，公布候选人的参考名单，范围包括：一、本人自愿并得到十名选举人推荐者，二、工业区直属企业和派往合资企业工作的助理经理以上的干部并附上组干处对该干部进行民意测评的结果，供选民参考。我们用无记名投票的方式选举管委会成员，实行一人一票直接选举，已进行四年了。我们一贯认为，推广民主要有一定的条件。也就是说，政治民主化依赖经济民主化，离开经济民主化去谈政治民主化是不现实的。小平同志也讲，他非常赞成新港督卫奕信的话，香港民主政制要循序渐进，不要一下子走得很快。中国最后一定会走向普选，但不是现在，要创造这样的条件。我看蛇口的条件比中国任何一个地方都好一些，只有两万人口的城市，经济水平、行政效率以及文化素质在全国范围内均是比较高的，在这个地方逐步推广民主选举，是完全可以的。所以，我们规定管委会的工作要经常向广大的职工报告，群众有知情权，如果是瞒着大家，这个领导机构是不称职的，是对不起大家的，这就是蛇口的透明度。

我们推行社会主义民主，提倡领导干部能上能下，在蛇口已逐步体现了这一点。比如说，第一届管委会落选的两位同志，在各自的工作岗位上丝毫没有垂头丧气，上下皆坦然，这就是蛇口人的风格。一百多年前，英国有个克拉克先生解释过什么叫政治家？什么叫政客？政客所考虑的是下届选举时他们能不能被选上，政治家考虑的则是下一代。他们的分别就在这里。蛇口人所走过的路，希望能为中国人民提供一点点可以参考借鉴的东西。所以，希望通过这次民主的选举，对我们的工作能有一个更大的推动。我曾同一位政治理论家讨论过民主的问题，他说，民主自身就意味着少数服从多数，往往

少数人的意见是正确的，这样，民主就很可能导致服从错误。但我补充说，当人们发现这个东西是错误的，最后还要改正过来，这就是民主可以改正错误的功能。如果不是采用这种民主的办法，就很难把错误的东西纠正过来。还有人说，要你们搞的民主选举，就一定能选出最有才华的人吗？是的，这就是大家所担心的“知名度”选举，因为很多真正有才华的人没有这样的“知名度”。但我说，民主可以把台上的坏人选下来，这就是民主的作用。

我也希望，当蛇口工业区股份有限公司的董事会选举的尘埃落定以后，下半年又要选举区党委和区政权了。这个由大家选举出来的政权，既能严格执行国家的政策法规、又为三个经济实体大开绿灯，把这些年来的优良作风发扬和保持下去，那么，我们的事业是大有希望的。

今天是新闻发布大会，不是什么动员大会，我不比大家高明，无非对宏观的情况比大家知道多一点罢了。

谢谢大家。

在蛇口工业区有限公司第一位总经理上任 大会上的讲话

(一九八七年六月六日)

在招商局集团最近召开的第三次董事会上，我谈了这样的一个看法，招商局的历史从李鸿章时代到今天，经济效益最好的年景就是现在了。首先，招商局集团的领导班子是非常团结的，已经形成了一个极有力的领导核心，这是至关重要的。所以，这几年来，我们的事业发展得非常快，由一九七九年整个招商局只有九千万港币的资本（两个船公司除外），发展到今天的资产总积累达八十多亿港币，即使是不计上两个船公司的话，仍然达到五十多亿，如果除去其中的九亿多银行贷款，我们的资产净值仍达四十多亿港币。按惯例，银行的贷款额可占资产净值的百分之四十，也就是说，我们可以向银行贷款的额度可达十六亿港币，但我们只借了九亿多。在过去的一年中，我们招商局集团除了收购一家银行，成立一家银行外，还收购了香港最大的修造船厂欧亚船厂，最近，即五月间，我们又用投标的方式，竟投了香港最大的免税商品经营的专利权，即经营启德机场的烟、酒、化妆品等免税商品，我们胜出了长期占有并垄断国际免税商店经营权的米拿集团，又一次显示了招商局集团的经济实力。

蛇口工业区的发展有将近八年的历史了，我们在这个地方投放的资金大约是四亿五千万人民币，引进二十八亿港币的资金，也包括内联企业的资金，才有今天这样的规模。彭真同志到我们这里视察时，我们公布了这样一个情况，蛇口工业区的人均生产总值已高于台湾、南朝鲜，仍低于香港，新加坡，要超过香港、新加坡水平的话，我看还得脱几层皮。但要有这种志气，假如本届董事会还可以连任的，用六年的时间行不行，

大家可以讨论一下。到那个时候，再谈我们的住房、环境、福利等，这样，才是当之无愧的。如果蛇口集中了这么多的精英分子在这里，国家又是这样放手让我们大胆去试验和创新，而我们却不能冒险去探索，不能杀出一条血路来，为中国人民争口气的话，那就没有意义了，这叫做胸无大志。所以，在蛇口工业区有限公司的第一次董事会上，我有这样一个建议，也是响应一位蛇口通讯的读者来信所说的，希望你们领导层能够恢复开发蛇口初期的革命青春，要使人们感觉到新的总经理班子有一种新的面孔出现。

几年来，从培训班毕业的学员，有相当一部分的同志已陆续成为蛇口工业区的中层领导干部了，当然，你们有不可低估的豪情壮志，那么，现在到了工作岗位以后。听说连图书馆也不到了，所知道的外界信息也不多了。有人说，这不能怪他们，因为他们的工作非常投入，就好像扮演《红楼梦》的贾宝玉、林黛玉等演员一样，扮的非常像，进入角色了。下班时也在考虑自己的工作，聊天的时候也在谈业务，这是一些很负责的经理，但我还希望这些经理们，当你们平常扮演这个角色时，也回过头来思考一下，你们为什么要到蛇口这个地方来，为什么离开你们的上海、北京等大城市，连户口都不要，仅仅是为了夫妇的团聚、为了房子或者这里的工资高？如果是这样的话，对你个人的价值就要重新评估了。在座的干部，包括蛇口工业区的全体干部，应该要恢复或发扬开发蛇口工业区初期的那样一种精神。因为几年来的实践证明，我们所走过的路子是正确的。首先，我们经历了国内政治思想战线上对开放、改革的论战，或者是经济工作上的，甚至是一九八五年的收紧银根，使全国特区陷入困境那种时期，我们蛇口是站得住的。又到去年底，全国开展反对资产阶级自由化的过程，虽然深圳地区有两报一刊停止出版了，而我们蛇口是经得起考验的，蛇口通讯的全部稿件也接受了审查，证明我们这个地区是没有资产阶级自由化的，这个问题大家可以放心了，当然，我们主张，我们的报纸在限发的范围内，能够批评各级领导人，这是宪法赋予我们的权利，也是一个中国公民应有的权利。很早的时候，我就提过，我是在“海上世界”与一批中、青年理论工作者谈到的，我说，我们要有免于恐惧的自由，发表任何学术、政治的言论，只要他不是反对共产党、造谣是非、人身攻击的，都应该受到保护。不要因为讲错一句话，就诚惶诚恐，连觉都睡不着，这样的话，就很难形成一种民主的气氛，如果没有这样一种气氛，那么将要把我们这一批年青人带到什么地方去呢，这个社会将是一个什么样的社会呢。最近，戈尔巴乔夫在罗马尼亚的讲话中谈到，苏联现在的改革需要民主，需要民主就等于需要空气一样重要，民主与空气是划等号的。所以说，几年来，我们的声嘶力竭地提倡一种民主的政制、民主的气氛，提高人们的民主意识，这不是毫无根据的。

人民要有知情权。这也是我们一直所提倡。如果说，职工都不知道你们上面在干什么，我说，对这种领导机构，人们不应该信任他。所以，我把董事会讨论的情况，包括人事安排的情况在大会上讲出来，让广大干部都知道，因为我没有权隐瞒董事会对乔胜利同志的看法。我们说，民主的内容不光是一个投票选举的问题，而是多方面、多层次的。每个人都应有透明度，包括我们以至全体干部，我们反对任何排他性组织和言论，哪怕你们是两个人谈话时，叽叽喳喳地谈到整个蛇口工业区的政治、组织、人事等问题，如果这些内容是见不得人的，我说，这样不好。当然，有些同志不赞成这个看法，认为这种事情是没有办法制止的。我不是试图去制止，我是提倡每个人都应该光明磊落，说到任何一个人，任何一件事时，应该是侃侃而谈，面不改色，不惧怕任何人，干嘛要躲在角落里，三三两两议论呢，因而，小道消息就多起来了，因为正道不行，小道就不胫而走。我希望所有的消息都应从正道而来，大家彼此都应该有这种习惯，比如，有人三三两两向你嘀咕，谁与谁怎么样了，谁又有什么看法了，等等，那么你就说，这个问题谈得很好，是不是拿到大会上去讲。如果我们都能做到这一点，就可以使这些破坏团结、造成我们阴暗面的东西不能继续存在。蛇口正是致力创造这样一个局面，消除人们心中的恐惧感。我向彭真同志也谈到这个问题，要使人们说话做到心情舒畅，不怕任何人给他们小鞋穿，就要废除种种特权和一切权势。王鹤寿同志在中纪委整党工作会议上也指出，要反对党员的权势观念的作风。所以，在蛇口，我们首先从住房问题上做到一视同仁的商品化，假如你申请住房的资格具备了，你愿意住大一点的房子就多出钱，避免了内地在分配住房时的不合理现象。如果你是局长、部长，就可以决定别人住多大的房子，写一个条子，通知房管部门就生效，只花几元钱就可以住几房几厅，老婆、孩子高兴，爷爷、奶奶亦夸这个孩子有出息。要想住上好房子，就得想办法认识这些局长、处长、拉上关系，使得这些拥有批条子权力的人，决定别人住多大房子的人，他讲出去的每一句话都很有权威，即使他是在胡说八道，你也不介意，人心已负，因而吹牛、拍马屁、阿谀奉承就这样出现了。而在蛇口就不同了，管房子的周为民同志如果不按规矩办事的话，大家就可以马上把他推下台，这次选票也不会那么多。我对彭真同志讲，在某些地方，一个局长或什么长，要花百分之六十的精力去分配房子，而我在这里已经八年了，从来没有哪一位同志递过一张条子，要求我照顾一下他的住房问题。就这样，我们用最合理的经济法则解决了最复杂的社会问题，从而消除了这种特权所引起的社会不良后果。第二件事就把所有的处长、科长、什么长，你是十六级或者是十八级的，全部取消，放入档案，每个人的工资由基本工资加职务工资再加浮动工资

组成，职务工资只是与你现在从事的工作有关，而浮动工资的发放就视其所属公司的经济效益来确定。第三件事，就是提倡人才的合理流动。大家不是说，沈祖芳在这里做贸易做得最好吗，他提出要调走，我说热烈欢迎。此处不留爷，自有留爷处。如果说，一个事非要一辈子地在某个人的领导下，想调也走不了，可以设想，那是一种什么样的环境呢，要做到不害怕你的领导那是很难的。本来，一些很有抱负的年轻人，开始时是棱角锋芒的，慢慢地变得圆滑了。那天，我举了一个例子，从南山流下来的石头，本来是有棱有角的，由于被雨水经常地冲刷，流到五、六湾时，这些石头都变得很圆滑了。我们蛇口工业区的干部，如果都好像从南山流下来的石头那样，可能有许多的花纹，圆圆的，拿到家里摆设很好看，但已经没有棱角，激不起浪花了。这样的话，与我们的一些同志创办蛇口工业区的初衷就大相违背了。

现在，蛇口工业区改为董事会领导下的总经理负责制了，我们寄希望于这批年轻的骨干，希望他们能够带领蛇口的全体员工进一步发扬蛇口的精神，把蛇口工业区建设比香港、澳门好，甚至可与世界上其它先进的工业区争一日之长短。到今年下半年，蛇口区管理局、区委将要三年任期届满，同样要进行改选和改组，藉此建立一个能够更好地为三个经济实体服务的，符合省委三十一号文件精神的区政权。任何为三个经济实体的前进设置障碍的机构都必须推翻。

我相信，通过体制改革带来的新变化将是令人鼓舞的。要以我们的双手，用海虹油漆厂最好的油漆把太阳照射而褪了色的招牌重新刷亮起来。

关于参与兴建深南铁路支线的报告

招商局集团总部：

关于深南铁路支线的前期调查研究工作已于最近结束。根据深圳市的规划，深南铁路起自广深铁路的布吉站，终止正在筹建的妈湾港。正线（不连码头贯通线）全长32公里，是沟通深圳特区西部各港口、工业区和内地的重要通道。

一九七九年广东省建委组织黄埔新港选址时，曾选择南头妈湾，并同原广州铁路局勘测设计所配合，进行作过深圳至妈湾铁路的方案研究。后由于建港航道问题不易解决和占用蚝田过多等原因，建港暂未实现，铁路建设计划也同时中止。

为建设妈湾港，1985年3月南海石油深圳后勤服务总公司（以下简称南深总）委托广州铁路局勘测设计公司提出《深南铁路站可行性研究报告》。深圳市规划局于1985年12月3日主持召开了这一可行性报告的评审会议。会议认为：

深南铁路建成后可减轻黄埔港的压力和分流香港的部分运量，并可利用目前广深线上排空车辆，减少深圳站滞车的现象，同时对于开发南山半岛和西部地区将起重要作用，从这个意义上讲，修建铁路势在必行，而且在技术上是可行的，但由于目前铁路运费偏低，经济效益如何，还须作进一步的论证，以便为今后建设提供可靠的依据。

会议之后，南深总寻求与外商合作修路的途径，主要对象是新加坡森昶公司，但至今未能达成协议。

今年年初南深总开始与我工业区发展研究室接触，表达了与我们合作筑路的意愿。

四月八日南深总副总经济师尹登甫等与我工业区管委会副主任陈金星进行了会谈，正式表示希望与招商局携手合作，共同投资，共同经营，共同受益。

此后南深总发展部与我工业区发展研究室合作进行了深南铁路投资回收的研究工作，结论是：在1990年运量135万吨，以后逐年递增5.6%；运价为每吨公里0.20元，以后逐年递增5%，建设总投资1.2亿元，全部在年息8厘的银行贷款情况下，虽然建成第一年就可有所回收，但铁路全部投资的回收期长达21年，因此近期经济效益不是很乐观。

但是考虑到这条铁路对我集团和工业区的社会效益和长远效益，我们认为还是有必要兴建，主要依据是：

如铁路接通蛇口港，而蛇口港又能直接停靠二程船，那么我国陆海联运出口，经蛇口港中转要比经香港红勘中转节省费用2/3，对蛇口港开展中转业务非常有利，进口中转也有同样的效益，这将明显扩大我港口的吞吐量和收益。

我招商局集团在港拥有完整的航运体系，历来以中转代理为船运的传统业务，如能把蛇口港变为一个有铁路的中转港，就可充分发挥我集团前后呼应，内外结合的优势，开展海陆联运，将大大提高我集团的竞争能力。

铁路修通后，对于我区引进运量，较大的利用内地资源加工出口及利用外国先进技术进口替代的企业非常有利，从而可以进一步改善我工业区投资环境和综合经济效益。

招商（蛇口）进出口贸易总公司业已成立，铁路修通后，对于我们发展大运量进出口贸易也可提供方便的条件。

我区在市政建设方面投资目前是以税收返还形式逐年偿还的，我们在兴建铁路上的投资，也可争取以税收形式返还。

修通铁路，对于密切我们与南深总、南头区、宝安县等左邻右舍的关系十分有利。

除此之外，如能按南深总设想的“先求其通，逐步完善”，把初期投资控制到最低限度，先把铁路修通，然后根据运量增长和城市发展需要，逐步完善的办法；一次性投资可减少到6000—8000万元，如果采用多方合作的形式，我方投资仅3000—4000万元。

为此我们提出以下建议：

与南深总签订合资建设深南铁路的意向书。

尽快组织由招商局、蛇口工业区、南山开发公司、南深总、中国外运总公司、新加坡森昶公司、广深铁路公司等企业组成的深南铁路股份有限公司，成立董事会，委任总经理。

争取年内动工，明年年底建成通车。

特此报告

招商局蛇口工业区有限公司

一九八七年七月三十日

对参与深南铁路支线^{【注】}报告的批示

（一九八七年七月三十日）

从长远来说，这段支线是势在必行，问题是谁来组织投资？如政府（铁道部门）能投资是最好的，其次是国家银行无息或低息贷款，第三是民间集股，提高运费，争取10—15年回收期。最后，涉及工业区的是进港线路取向，技术难度大，地形地物限制等大致有个腹案。

袁（庚）

【注】深南铁路支线：为了解决南头半岛深水港的货物疏运，加快港口发展，促进南头半岛的经济建设，由招商局发展有限公司、蛇口工业区有限公司、中国南山开发股份有限公司、南海石油深圳开发服务总公司、铁道部广州铁路局和蛇口渔工贸发展总公司等6家公司合资兴建深圳“平（湖）南（头）铁路”。这是中国首条由企业投资修建和经营的地方铁路，其横贯深圳西部，东与广深铁路的平湖站接轨，全长50.2公里。背景见蛇口工业区1987年7月30日给招商局集团的报告。

赴美参加庆祝活动后访谈美感受

(一九八七年十月六日)

1、美国经济是能稳住阵脚的，不似某些印度学者说的“九 年将是美国经济大崩溃的到来”。日元升值对美经济带来很大的好处，美国仍然是世界最大、最有购买力的市场。最为明显的是底特律汽车工业又开始复苏，和我们谈判的佳士拿公司去年盈利廿亿，谈话中颇神气。

2、美国传统工业，尤其是劳动密集型的工厂有向中南美洲迁移趋势，特别是向墨西哥迁移的最多，看来要将美国传统工业吸引到亚洲、中国来的希望不似人们预期的大。美国内部也有一派人认为美国传统工业不能向国外转移，因为传统工业也是美国的经济发展的基础。有人主张通过立法，不许工厂外迁，工厂开工虽然成本高，但工人有收入，失业率下降，社会购买力上升，对美国经济会起到良性作用，但有人担心，这将促使保护主义的抬头。

3、大多数美国人反对美通过贸易保护法案，怕世界自由贸易一旦崩溃，美元一钱不值。

4、美国社会正出现道德重整现象，无论电影、文学、社会舆论都注意鼓吹社会道德观念，没有父母的儿童已经是社会的灾难，暴力、色情、爱滋病等社会病态日趋严重，也促使广大美国人民的忧虑和重视。

5、香港资金流入美、加不少，不能小看。有百万（港币）身家的中产阶级在加州、多伦多等地就可以买房子，因此不少人在那里经营地产生意。如在加拿大投资25

万，就可以进6个户口。进入多伦多的唐人街，几疑置身于铜锣湾，温哥华华文报上房地产广告占去整个报纸篇幅一半以上；房屋炒卖据说多是香港移民。

6、虽然一些美国人对在中国投资有抱怨，但他们说从长远看对中国这个市场不会放弃，反而看好。

7、美国政、经界人士十分关心我党十三大的召开，关心十三大的主题及基调，对李鹏同志可能出任国务院总理一事，担心他会不会亲苏。

8、在美国有不少美国人（特别是大企业）对招商局是有所认识的，也有一些美籍华人在报章杂志上写文章介绍过招商局，相反我们的宣传工作做得不够。

在招商局总经理办公会议上的讲话

（一九八七年十月二十八日）

现在，香港人包括我们所关心的是股市的涨落。十月十九日（星期一），香港的股市出现了历史性的狂跌，恒生指数下跌了四百二十点，跌幅达百分之十一点一二，迫使联合交易所采取特别措施、由二十日起停牌四天，希望人们冷静下来，以缓和这还未使人明白是怎么一回事的冲击。然而，当二十六日十一时开市后，恒生指数直泻一千多点，这时，人们愕然了。

纵观整个世界经济发展进程，尽管我们在座的都未亲身经历过一九二九年的大萧条，但“血洗”华尔街的惨况似乎历历在目。随着当时华尔街股市大崩溃，接着发生了世界性经济的大萧条，作为第二次世界大战的主要“导火线”。时至今日，类似的灾难似乎难以成为事实了。但是，股市的崩溃对作为世界金融中心之一的香港股市带来的影响是有目共睹的，尽管香港股票上市量占世界第十一位，约7000亿港币，而其在世界金融市场的影响力却上升到第四位。没有人能预期这种灾难的到来，就是在十九日以前一段时期内，人们一片盲目乐观情绪，当恒生指数接近4000点的时候，还有人预计到年底可达4800点。恰恰相反，在不到十天的时间里，恒生指数却跌破2000点大关。整个香港，不仅是李福兆和许多巨贾大亨脸无人色，连港府也束手无策。本来，十月二十日晚上，许家屯社长为欢迎北京市副市长、一九八九年亚运会筹委会副主任张百发来港筹集经费而举行一个晚宴时，邀请了二十多位香港知名人士，但李嘉诚、包玉刚却未应约参加，即使是参加的人士，大家都是心情沉重的。入席前，唯一的话题就是股市的情况。

席间，“赌王”何鸿森先生和号称新马富豪进军香港的最大地产商黄庭芳先生分别坐在我的旁边和对面，何鸿森先生说港澳轮渡这几天客人少了一半，而黄庭芳先生自始至终一言不发。宴会将要结束的时候，张百发正准备散发认捐亚运会筹款的小册子时，幸亏许社长暗示暂时不要提，否则，那种难堪的场面是可以想象的，大家那里还有心思认捐？我才深深地体会到茅盾《子夜》里面所描露的30年代的投机市场人物百态并非虚构，但不同的是与今日相比，真是“小巫见大巫”了。

我们在座的，都没有经历过这样的场面。一九二九年，我才十二岁。以前，我们总是认为恒生指数的涨落对我们的影响不大，造些数字和符号只不过是资本主义社会的一些经济活动的特征之一罢了。但事实是，在股票市场上一种虚拟的数字，以赌博的“买大买小”形式买进卖出。一日之间，多少人濒临破产的边缘；这不仅“赌”输了的人无心到茶楼酒馆吃饭，市场购买力也减弱了，严重的话银行系统也会受到牵累，因此，我们银行的现金要随时集中准备应变，保证有足够的资金，预防挤提。虽然股市的急泻目前看还不会触发经济萧条，但它会使世界的经济结构取向发生很大的变化，这要追源于货币已经成为商品。这种变化的后果使投资于外汇市场股票市场、期指市场的“人口”越来越增加，范围越来越大，冒险、投机膨胀到难以抑制的局面，因为这种“商品”的“投入”、“产出”活动的规则，是非常不具有规律性的，不定型的。就好像日本的SONY公司的总裁骂美国人那样，“你们不把精力认真从事艰苦的工业、农业的物质生产，而数以千万计有才华的人士整天坐到荧光屏前进行外汇炒卖和股票投机交易去了，一夜之间可以增长天文数字的财富，没有什么投资比这回报率更高的了。但也可转瞬之间消弭于无形。”而这似乎是纸面上的消长数字，实际上这种虚拟的数字已进入人类社会的经济活动之中。“过热”出现了，人们似发疯，没有什么力量可以控制，一旦“气候”冷下来，同样没有什么力量去控制它，于是人们受到了罪有应得的惩罚。虽然香港股市的下跌，主要是受外围之牵累，香港本身的经济是健康的，特别是今年转口、出口形势之好是历年来罕见的，但由于世界股市的一体化，股市和生产力的发展分离化，香港股市亦不能逃此劫数。

为了拯救香港的股市，港府行政局在停市期间连夜灯火通明召开紧急会议。我们也（几大中资机构的负责人）从二十三至二十七日一连几个晚上开会到深夜，大家都说，这次股市狂跌幸好是发生在一九八七年，要是出现在一九九二年的话，有些别有用心的人会说，你看，因为一九九七“大限”将到，港人失去对中共信心，推到我们身上。无论怎样，从稳定香港这点出发，我们准备为“托市”做力所能及工作。当我们决定参与

救市后，每天都多次以电话、电报向中央汇报。开会过程中，来自本港世界各地各方面的信息不断地传进来，有些大贾，似世界末日将临般进进出出新华社，有的打听中资动态，中央意图，有的要求贷现款支持，有的要求我们向港府施加压力和影响，形形色式，都有极为精彩的“表演”。

当二十三日深夜，我们正在社里开会的时候，港府来电说，行政局已决定动用三家银行10亿元和港币储备基金10亿元（共20亿元）救市，这是第二次集资了，我们同意支持并提出了相应的条件。

我们在会上分析过，恒生指数大约在2700—3000点之间是较为合理的，因为这和市值基本相称，高过这一范围就是“过热”了。会上，各家公司报了一下手头上股票数，除了一家据说买了相当数量美元的日本股票外，对其它公司的影响不大。是这样的，当恒生指数上升到3000 - 3900点之间的时候，这是很吸引人的，加上中央对这些中资机构一时也难以控制，都或多或少地买了股票。我们曾在一次会上宣布，自从深圳经济工作会议以后，招商决定下面的公司不能随便入市，由集团统一搞。而且划了一个上限，最多是拿出1000万，所以我们不受这种“风潮”拖累。现在一片下泻声中，建议应该收购一些公用事业股，如港灯、汇丰、大东电报局等之类，当然大东的总资产是200亿元左右，汇丰更不用说，即使我们购进10亿8亿，只能得到比例很少股份。但从保本和收益上是有利可图的。

从这次股市的事件中我们体会到，开始时我们重视不够，对这方面的问题缺少深入的研究，而且中资机构不如当地人的机构消息灵通。今后研究部应指定一些人专门注意加强研究。而只讲生产投资，不讲金融运作，在今天的世界是会吃亏的。

在招商局集团工作会议上的讲话

（一九八七年十二月二十五日）

回顾一下历史来讲，推动招商局新的发展的转折点是1978年10月12日的中央文件，这个文件是带有决定性的。这个文件大家都看过，都熟读过。当时提出24字方针，但是招商集团真正向多元化发展，是李部长^{【注1】}上台之后，应该从那个时候算起。我在这里不是要翻历史陈帐。李部长上台之后曾经讲过，招商局很多东西包括蛇口工业区很多东西是中央决策的，我们部里最好不要过分地插手，这句话你讲过的，这是很大的支持。（李：大力支持，不加干预。部里能做到的一定全力支持）。当您这个话传到香港后，全体人心振奋，起了很大的影响作用，从此以后，招商逐步向多元化迈进。（李：还是你们诸公的努力）。

到前年下半年开始，我们要求中央批准我们成立集团，从目前来看，时机成熟了，这是前年下半年的事情。然后中央又派了经委的（王作梅）同志为首的一个小组到香港专门考察了一个月，结果向中央写了三个报告，最后他们还是坚持认为在全国来讲最能够有资格称为集团的多功能、综合性的还是招商局。因为他们研究招商局对中国今后的企业发展很有典型性。中央很早在四年前就有文件，以后部里历任部长，特别是钱永昌部长最近兼任了集团的董事长，更早是曾生同志^{【注2】}、然后是彭德清同志^{【注3】}。这个发展是和中央和部里的一贯支持分不开的。所以今天能够召开这个会，包括银行的、酒店的、旅游的，今天基本上都到场了。所谓多功能、多元化、综合性的一个大的集团，已经成一点气候了。今天上船时看到码头上整个船160多个人的座位里面，有1/3是招商

的，整个码头没有上船之前的热闹劲，欢乐劲，我就想一个企业、一个集团里面能够这样的和谐、协作、团结，这个局面决定一个企业是否兴旺的。你不要看这个企业是不是有钱赚，你看今天早上码头的情况就可以作出判断。这个会正好是在十三大带有历史决策性的会议之后的，我们召开这样的一个会，也是承接在工委扩大会议之后，深圳会议之后，这几个会都做了很多关于香港企业今后走向的重大决策。今天我们回顾一下集团成立以来的情况并对今后的发展进行展望，很有必要。从今年下半年开始，国际形势出现重大变化，希望大家今天这个会议后要研究国际经济状况。有两个东西，一个是国际股票的大跌对我们集团是什么样的影响，赚了点钱，也亏了点，交了点学费，学了点本事，培养了人才。影响大小由于各个部门的不同，业务的不同会有所不同。另一个是美元的劣势，是全球经济里面最大的特点，昨天还在讲还会跌到100块一元，准备承受这个现实。昨天我们和董建华谈七号码头的问题，对美元劣势当中我们集团怎么样来利用，去发展我们经济。这个问题非常重要，昨天董建华^{【注4】}就讲，台湾订两条船就赔了多少，就因为不是用美元计价，而用南朝鲜币计价。我们将来走向国际化必然会涉及到这个东西，你不注意的话肯定会吃亏。如果稍微因势利导，很可能集团经济上会带来很大的好处。无论哪个行业都逃不掉这个东西，在整个地球人类经济活动范围里面进行活动，不是真空。其次就是很好研究一下十三大对我们产生的影响，江总刚才讲得很清楚，你现在自负盈亏，过去我们占了一些便宜是国内很多单位吃大锅饭，它无所谓，赚钱很容易，今后恐怕不那么容易了。人人都要保护自己的利益，以前很多单位和企业认为东西是国家的，跟他本人没有很直接的关系，今后由于承包制和各种各样的东西去了以后，在国内的生意和交往不好做。因为最近两次事情，使我觉得这个问题：一个是集装箱厂的谈判，到现在恐怕基本上还没谈下来（有人插话：保持生产，价格没有最后定）。国际上的货箱已经涨到2400美元一个，但是合作者提出来最多给1900，现在2050，这样的话他就拼命要保护自己，在你那里拿得更多，你又想赚钱，就里面会产生碰撞，就会出火花了。这种问题各个单位都同样会碰到。十三大以后出现的。这个现状好不好呢？是好的现状，过去大家都不计成本，无所谓，反正花国家的钱，赚钱是否跟他没有关系，只要他不犯错误、不贪污就行了。现在不是这样了，人人都求得企业本身的发展。我们的公司在这个问题上走先一步，现在就碰到这个问题。油漆厂^{【注5】}也是这样，油漆在国内来看是第一家，能够出三百多种品种，其中远洋船的用漆是比较多的，但是合作者又要求我只拿出20%的钱，但我占有35%的股份。当然作为合作者来讲他愿意在这个方面捞得更大的利益，但是我们也要保护我们自己的利益，因此又产生

碰撞，又有火花出现。今后这些事情还会更多的。因此就有一个问题，到目前为止，我们整个的事业和企业，不算蛇口工业区这头，蛇口工业区可以完全自己独立的，香港方面35%—45%要靠远洋。当然我们希望和远洋之间这种合作要加强，因为远洋总公司的总经理^{【注6】}也是我们的董事，有很多企业互相参股参资，我们在一年多两年前就看到这点。远洋参入到我们这里来，它的干部没办法出来的，用我们的办法可以到香港去，这个方面可以在利益上有更好的协调。但有些问题也不是很好解决的，像集装箱公司的问题一样。这些问题以前不可能拿到日事议程上来的。今后由于十三大这个文件和精神下达之后，人人都要从事它，企业和公司的自主权和发展必然产生矛盾，这种矛盾是个很好的现象，是我们国家兴旺的现象，那我们怎么很好的来处理好，使大家在现状当中取得利益。这个问题我想是十三大以后带来的形势。我非常主张这个会议用充分的时间来研究这个问题，无论哪个单位都有。现在我们在蛇口工业区，蛇口工业区如果和化工部门达成协议，10万吨的成品油在这里建立仓库，那么一年进出50万吨以上，有100万吨？如果100万吨的进出，现在两个港已经达到将近400万吨的吞吐量，就今年呀。如果再加100万吨，就500万吨很快上去。加上现在还有面粉、棉花、大米、玻璃，现在正在进行最新的谈判，化肥分袋包装。现在对南山还是保密的，因为两个竞争对手，现在你死我活的跟你斗争。这是必然的，好现象。乔胜利在病床上，黄小抗去看他，他警告黄小抗：你千万千万别插手呀，我们现在在搞啊！我说我现在解除你职务三个月，你还在那里在病床上召开会议。这些问题都是说明首先我们要看到十三大带来的现象使我们国家充满生机的，以前不可能出现的，要首先看到主流，然后怎么样很好让企业和企业之间来协调利益，使得各得其所。那么香港的碰撞我们是有办法的，因为香港有一套东西，我们国内没有那一套。我在行政上占有更好的有利地位，或者上面有哪个支持，因此占有便利的地方，而对方又不愿意吃这个亏，所以矛盾就来了。今后将会出现越来越多的这些问题。那么当然就带来一个东西，就是要去发展综合性、多功能、多元化的集团，摆脱完全依靠某个方面的局面。从招商局今后发展的前途从长远来讲，我不是讲这三、二年、或者三、五年，从长远来讲，假如一个公司、一个集团完全依靠某种业务才能够生存发展的话，没有前途的。必须是多方面的。昨天董建华就跟我讲这个问题，他说他父亲生前跟我是很好朋友，跟他讲过。我说是的，你父亲生前跟我讲过，要准备、不能够光搞船了，要买了一个什么公司？一个平台公司，买了个保险公司，又买了个什么船公司，当然后来那个失败了。后来我就讲，包玉刚先生你看看，他不是买了九龙仓的话，他早就瘫到地下去了。他说他父亲生前也跟他这样讲，但是他来不及了，陷得太

深了。所以从一个企业惨淡经营起来，从一个小人物，董浩云是搞银行的，从国内跑出来的，十多、二十年变成一个大船王，最后的时候这样的企业垮下来就垮下来了，为什么呢？它完全吊死在一棵树上。这么多年以来，我们为什么讲集团化和这个多元化，老天天讲这个东西，我们说试图来摆脱这种被动的局面。现在是酒店也搞了，银行也搞了，旅游也搞了，而且还可能搞到现在做生意的做到苏联去了，到美国、到非洲。现在非洲来了一个毛里求斯，在南海酒店等得要谈一个很大的生意。类似这样如果不把集团的业务伸到各个地方、各个区域、各个行业，光是老吃远洋的饭的话，这个东西是没法支撑的。但是我们一定为远洋服务好，这点东西毫无疑问的。首先第一条在香港，这种传统业务必须要巩固、经营和发展，为远洋服务好，这个东西是义不容辞的。所以为什么我今天在码头看到这个非常快乐的气氛，我觉得这是我们公司兴旺发达的标志，你们作出你们局部的牺牲，对整个集团来讲为远洋服务我觉得已经获得了好评。希望能够把十三大以后的形势研究好、利用好。另外就是亚太地区出现新的形势也有关系，这次几个大使走了几个地方，应特区办的邀请，看了佛山、顺德、中山，然后到珠海再回来，又看了东莞，确实形势非常好。这些地方都是我们所处的地理位置，一个是赤湾、蛇口，前面有欧亚船厂、友联船厂，直到我们赤湾码头，赤湾有两个码头，整条运输线我们自己已经成形。今后在亚洲地区当中人家说这个黄金地带是放在太平洋的亚洲沿岸，当然包括泰国、马来西亚，其中很主要是在中国，人力资源和地理资源有优势。今天我在船上就看了报纸，讲今后十年、二十年美欧的对手主要是中国。它们很多制造业都没有办法，要垮下去，对中国已经产生一种害怕，但又不能不这样，今后投资的中心重点应该放在中国。制造业在欧洲都不能再搞下去，所以带来我们这个地方一片的兴旺，这个兴旺就需要运输、需要港口、需要货运、需要通过香港的一个窗口打通到世界市场里面去。我建议所有香港的同志，看看蛇口工业区的工厂，可以参观一下。因为今年已经超过了12个亿的工业产值，你别小看蛇口工业区，这12个亿的产值对整个国家来讲今年出口300多个亿来讲是小数，但你放到哪个县，甚至放到边远的省份去的话那还是相当可观。整个海南岛的工业产值多少，15个亿，那天开会这个数字。那么我们呢，蛇口工业区已经接近了整个海南岛的，海南岛是三万四千平方公里，我们是八平方公里。所以怎么来消化我们的产品，把我们产品更好作为一个总代理者向世界上推销出去，这个问题也是很值得做的。何况我们背后还有珠江三角洲这个整大片。亚洲地区发展的形势特别是跟我们靠近的周围的广东的形势、沿海的形势，希望大家能够研究一下。

然后谈谈对我们自身的认识。上次董事会我也谈到，我讲三个问题补充大家的发

言，其中有一个我就讲到怎么样很好利用招商的威信和已经建立起来的信誉。一个公司主要靠这三个东西：信誉、实力、后台老板支持。这后台我们够硬的了吧，是不是，背后有个交通部的全力支持，第一股东；作为我们的信誉来讲，我们已经打下了基础。在香港昨天董建华都跟我们讲，现在香港的一些大集团就怕你们这个东西。你想船王借款银行还不要他，但招商要借款的时候，你随便闭眼睛江波去签字银行就会给钱。就这样，昨天就讲到。七号码头认为只有招商是对手，其它不在话下的。我们自己对我们自己不一定看得起，但必然社会上讲经过多年大家的共同努力，已经有这样的一个基础了，你就要把这个牌亮出去就是钱。但是要很好经营我们的信誉，所以每走一步棋不能给社会上指指点点：你看这些人没有志气，你看这些表叔都如何如何。到现在为止，无论是社会舆论还是公众的评议也好，对我们很大的指责到现在还没有，所以这个东西是个很好的本钱。一个是实力，从实力来讲，我们对外吹是80个亿，80个亿是包括两个船公司的，但排除两个船公司不算的话，我们恐怕现在有60个亿，其中有9个亿是负债的。资产负债表大概是这样。但这不是按账面来提，是按实际的市价来提，就是按梁振英^{【注7】}的估计的话，起码60个亿，如果加上两个船公司就近100个亿了。这个应该是有实力的，不是吹牛的。那以前要吹的话，拿100个亿在香港来讲，这个企业集团不是很多，除了汇丰、怡和、太古、长江实业，包括现在李兆基^{【注8】}，超过100个亿，李嘉诚^{【注9】}不过三十几个亿。因此讲我们是有信誉、有实力的，而且背景大家都不用讲，一讲招商人家都知道背后是什么东西。因此我们自己要把我们的实力充分在这个会议当中认识和普及，这个非常重要。所谓形势不外乎是这样吧，整个世界的形势和国家的形势，是我们工作赖以生存和发展的形势，周围的形势。

然后再看看我们自己到底有什么本事。开会之前算了一下，我们大概有两万七千多人，二千七百个干部，这些干部大多数经过这几年来后，都在文化水平、素质、专业方面有了很大的提高，增加了很多生力军进去。这些干部都会在三年五年之后会发挥他们更大的作用。那么今后怎么来壮大我们的力量，干部和人的方面，希望大家也能够，在我们今后发展的前景当中，要把这个人的因素注意到里面去。

当然也应该分析一下我们还有什么劣势。许家屯同志经常谈到这个问题，我们有哪些东西，我们在这个舞台上已经作为一个角色走出去，无论现在是多大的配角，或者怎么样都好，但是我们自己本身还有什么缺陷，还有那些东西需要改正的，要有认识。然后从这个基础上来提出严谨的改进计划，我想不只是今后一年、二年、三年，应该有短期的行为，也要有长期的计划。从宣布集团成立，三年前在这里开的会，两年多前吧，

到今年五月就三年了，集团也要改选了，要改组，那么在这个时期当中，我觉得从整个的铺开来看，使得这个集团向前发展有很多客观的条件已经具备，而且这个决策还是对的。那现在这么好的形势，我们怎么来认识和做文章。我想这个会会开得好，各路诸侯在这里，特别是三位顾问，他们都是在国际上知识很丰富，对国内的情况也很了解。

（根据录音整理）

在华美钢厂签字仪式的讲话^{【注】}

（一九八八年四月二十八日）

各位领导、各位来宾、各位女士、先生：

为了发展广东省的钢铁冶金行业，充分发挥深圳蛇口华美钢厂现有生产设备的能力和潜力，经过友好协商由香港招商局发展有限公司、广东省经济技术发展总公司和广东国际信托投资公司深圳分公司共同参股，以上三方本着平等互利的原则，一致同意在蛇口工业区合资经营“广东（蛇口）华美钢铁有限公司”，今天举行正式签字。我们得到了省和香港招商局、深圳市和蛇口工业区各部门的支持以及各位来宾们的支持，在此表示感谢。

刚才签字仪式的时候，我的老战友，现在的副省长于飞同志问我：老袁，究竟这个合作有没有钱赚？会不会亏本？他是言出由衷，不是偶然才想起问这个问题。也许他在参加这个签字和宴会之前，心里面还无把握，尽管他在这里发表演说的时候是冠冕堂皇，给予很大鼓舞和信心，特别是他讲给予支持的问题上我们感到非常高兴。也许有人会问这个问题，为什么招商局要拿出70%这么大大个比例数目给广东两个公司投资？是的，上帝对广东是不大公平的，没有给广东充分的煤和钢铁，刚才于飞省长讲的，广东省每年需要200万吨钢铁，目前只有70万吨，还差130万吨，从何而来，给广东很大压力。当我们回顾9年前的时候，我们下决心一定要在蛇口办一个钢厂，哪怕这个钢厂从拆船开始到炼钢、连铸，到轧钢，生产出口创汇。这就是今天早上我从蛇口来的时候，

【注1】指李清（1918.3—），天津宁河县人，是延安时期的老干部。解放后，李清的大部分时间在交通行业工作，担任过不同职务。曾任交通部副部长、党组成员兼远洋局局长，部长、党组书记，顾问。

【注2】曾生（1910—1995）：原名曾振生，广东惠阳（今宝安）人。“文革”后先后任交通部副部长、部长等职。1978年10月至1981年5月兼任招商局董事长。

【注3】彭德清（1910—1999）：福建人。曾任交通部副部长、部长，中国航海学会理事长等职务。

【注4】董建华：世界船王董浩云之子，时任香港特别行政区基本法咨询委员会委员。

【注5】指海虹油漆，招商局旗下海虹老人牌（中国）有限公司的生产，海虹油漆厂1979年引进世界名牌—丹麦“老人牌”（HEMPEL）油漆全套生产技术专利，选用最优良的原料在蛇口生产制造船舶漆、建筑乳胶漆、马路标线漆、工业防腐、石油罐防腐防静电油漆，三百多个种类，均达到国际标准，被选为替代进口产品。

【注6】指时任中国远洋运输总公司总经理的刘松金同志。（刘松金，1935年10月生，山东肥城人。1965年8月毕业于大连海事大学（原大连海运学院）远洋运输轮机专业，高级经济师。曾任广州远洋运输公司政治部副主任、主任、副经理、党委书记，中国远洋运输总公司党委副书记兼政治部主任、总经理。1991年9月出任交通部副部长；曾兼任中国航海学会副理事长、中国造船学会副理事长、中国船东协会名誉会长。1994年6月起兼任招商局集团副董事长、常务副董事长。1998年6月赴香港专职招商局集团有限公司常务副董事长工作；1999年8月至2001年1月担任招商局集团有限公司董事长，招商局集团（香港）有限公司董事长、招商银行董事长、招商局中银漳州经济开发区有限公司董事长。）

【注7】梁振英：香港梁振英测量师行创办人。

【注8】李兆基：香港地产发展商，恒基兆业、中华煤气主席、新鸿基地产发展有限公司副主席。

【注9】李嘉诚：（香港）长江实业集团有限公司董事局主席兼总经理。

把领带结得整整齐齐，穿上西装前来参加这个宴会的原因。想到9年前我们办这个厂的决心到现在与省里合作，让它继续发展经过了相当长的时间。原来这个厂最早时是印尼的华侨商人搞的，他并不是不懂搞钢铁，只是由于没有原材料使这个厂在2年的时间内建成后6、7年来不能正常生产。现在与省里合作后就能解决原材料问题，这个厂经过7年奋斗是在计划经济与商品经济的这两条轨道上并行所出现的畸形产物，如果它是一个完全商品经济，按市场经济运转的话，这个厂就会发展很好。为什么？因为它有很现成的码头，运输条件很好。另一方面，它已获得了生产钢材合格证，这个厂的产品在国际市场也有它一定的名气。

问题是我们要从其他国家进口钢坯而价格很贵、现在这个合作最重要的是保证了原材料的来源。第二个问题是出口问题解决了。出口香港的问题，香港政府发了证书，建筑用的钢材可以采用蛇口钢厂的钢材。香港每年需用80万吨的钢材，比广东少120万吨，这个市场最靠近蛇口，只有20海里，蛇口占了地理的优势，如果您想不发也很难。希望三方共同合作，不要扯皮。要用很高的效率，要把中国人的积极性拿出来，要搞好这个厂，主要靠今天签字的三方，他们才是主角，我们是来助兴鼓掌的。

【注】一九八八年四月二十八日下午在广州市广东迎宾馆碧海楼怡静厅举行了华美钢厂签字仪式，签字仪式由广东省人民政府经济技术协作办公室副主任廖峰主持；由李祥麟、梁鸿坤、李浩文分别代表三方在合资经营“广东（蛇口）华美钢铁有限公司”总合同书上签字。参加仪式的中外来宾近百人。尔后又在越华厅举行了庆祝宴会。袁庚在签字仪式和宴会上两次即席讲话。参加仪式的广东省于飞副省长也讲了话。于飞副省长在宴会上的讲话中说：袁庚同志是我的老上级，招商局一向与我们广东省合作得很好。我相信这个项目一定会办得很好，大有希望。钢铁冶金是广东经济发展中最重要的行业，广东每年需要200~300万吨钢材，目前只能生产70万吨，需国家调拨130万吨，今年大概只能解决三分之一。广东由于缺乏钢铁、塑料、棉花为原料的工业都受到极大影响。因此这次与蛇口工业区合作搞的这个项目，无论对办好广东经济、对经济特区的进一步发展，对经济特区与特区以外的横向联系以及对广东未来的钢铁原材料的需要都是件好事，希望我们三方共同合作，把这个项目办得朝气蓬勃，还要有钱赚，即解决问题又要有发展，这叫兴旺发达。如果为了办好这个企业，需要广东省政府给予支持的话，我是政府官员，保证给予方便，政府不能干预，一定要给予支持，这是可以做到的。但在国内总有这种现象，无论老上级也好，老朋友也好，老同志老关系也好，大家都清楚，中国人扯皮的本领是世界第一流的，研究研究的本领也是第一流的，所以搞的经济联合差不多都是有扯皮的。因此我们要按照国际上合作交往的原则来办事，新事新办，大家从团结、发展的观点来考虑问题，不要扯皮，扯皮会影响和贻误事情。如果要我讲话，这一点很重要，其他一切都好办。大家不要扯皮，按照把事情办好的原则来办事。凡是对企业发展有利的事大家都办，内部有什么纠纷就按照发展的观点去考虑解决问题。另外还要讲一点是，搞一个企业就有个创汇问题，广东目前大量进口钢材，又有钢材出口，外汇有个平衡问题，如果这个企业即能支持发展广东经济，又能创汇，这两个目的都能同时达到的话，要扩大规模我愿意投资。广东准备上一个300万吨的钢厂，大约要投资60亿。如果创汇这个问题不解决，就会妨碍广东的经济发展，而广东已向中央表态要在2000年创汇200亿。所以我们搞一个企业不要扯皮，要能创汇，把企业搞好一些。

与《现代人报》记者说蛇口^{【注】}

（一九八八年六月二十一日）

蛇口，弹丸之地，一直受到海内外舆论的关注且多为赞美之辞。蛇口工业区有限公司董事长袁庚不久前接受本报独家采访时说：“蛇口也有危机，也有阴暗面，这个事实不容回避。《现代人报》能不能辟出一席之地，现现我们的家丑？”

九年来，招商局没有要国家一分钱，在一片荒滩上建成了一个初具规模的工业小城，创业艰难，唯有蛇口人内心知晓。然而蛇口的决策者们仍在为蛇口悬而未决的问题和日益显露的危机而担忧。袁庚说：“蛇口是个很小的半岛，前面是大海，有香港、澳门飞来的蚊子、苍蝇袭扰；西面是大南山，中间有一条小路通往深圳，真是前无退路，后有追兵。这里的水和电都是花了大量外汇从香港、深圳买来的，花花草草长得不错，可惜不是稻子，我们的粮食和副食品都是外面进来的。唯一不花钱的是新鲜空气。”

袁庚说：“在这样一片小地方，却有4万多移民和当地居民居住生息。由于计划生育工作搞得不好，正面临着人口膨胀的危险。房租虽然比北京贵十倍，但是还有数百户职工住在过渡房里。如果我们工作出现较大失误，这4万多人拖儿带女怎么活下去？”

沉思片刻，袁庚接着说：“蛇口的阴暗面，也不容忽视。现在有些部门官僚主义在抬头，办事效率在下降；内地落后的东西也渗透进来了，极少数人搞小圈子；偷盗等刑事案件的发案率也有上升的苗头……”

【注】原载于1988年6月21日《现代人报》。

谈到这里，袁庚感叹道：“创业难，发展更难！内地有人把蛇口当成世外桃源，其实哪里有世外桃源啊！作为蛇口人，如果不正视面临的困难、危机；不正视自身的弊病和短处，没有一种危机感，那么蛇口的未来是不堪设想的。”

“秦人不暇自哀，而后人哀之；后人哀之而不鉴之，亦使后人而复哀后人也。”这位几十年前的小学教员吟诵罢《阿房宫赋》的名句说：“历史常常使人感慨良多。中国今天的改革，要想结束这种历史上的恶性循环，就必须以前人为鉴，时时自省，永远保持清醒的头脑。从蛇口来说，查自己的弊端，扬自己的丑，从而堵住漏洞，总比后人为我们遗憾好得多。”

记者问：“您刚才说了不少蛇口存在的危机的弊端，但我感觉您对蛇口的未来是充满信心的。请问这种信心基于什么考虑？”

袁庚答道：“信心来源于中国的改革开放已形成不可逆转之势。从蛇口来说，民主的管理制度已初具规模，领导干部的权力在大家的制约之中。尤其可贵的是，蛇口有一批富于创新精神有事业心的年轻人，我寄希望于他们！”

香港海运形势咄咄逼人^{【注】}

（一九八八年七月十六日）

各位女士、各位先生；

承蒙邀请参加“香港海运学会第四届年会”，并在众多行家面前发表讲话，正是古语所说“班门弄斧”。

（一）

中国人一谈到海运，往往会联想起我国杰出的航海家郑和，这不是想藉列祖列宗余荫，以增光宠，而是以古为鉴激励今人猛着先鞭，自强不息。

583年前，有一支全世界无与伦比的庞大船队，浩浩荡荡驶向了太平洋，当亚非两洲人们还目瞪口呆不明所以时，这支船队在二十八年间已七下“西洋”（即今之太平洋南洋群岛和印度洋）直迫非洲东岸。至今史学家还揣测这支舰队的政治意图和经济目的。又过了九十多年，意大利人哥伦布才凭着我们祖先发明的指南针用了三个月时间从欧洲横渡大西洋到达了中美洲，之后直到麦哲伦的帆船绕过南美洲，人类史上第一次以航海实践证明地球是圆的。航运的发达有助于资本主义的兴起，商品的越洋流通，造

【注】这是袁庚在香港海运学会年会上的讲话。

就了西方世界的繁荣，而中国再也没有类似郑和船队在海洋中乘风破浪参与世界贸易竞争，而是销声匿迹近四百年之久。

第二次世界大战后，五十年代起香港的华人船东依托弹丸之地的自由港香港，建立了五千多万吨远洋船队，无远弗届，虽然各个船队悬挂着各式各样令人眼花缭乱的方便旗，但比之他们的祖先毫不逊色，他们除了和西方航运大国同样凭借先进的科学、技术通讯之外，对船舶的经营管理、保养维修、服务质量、成本费用都在世界航运界中居于第一流，出尽了风头，占尽了优势。而上述业绩也只有为期二三十年间取得的。那些拥有船王称号的前辈都有一个共同特点，就是白手起家，克勤克俭，这是中华民族优良品性。

当世界航运在八五、八六年跌入谷底，从西北欧大船公司倒闭开始，像瘟疫一样蔓延至日本、美洲，使得航运界面无人色，而香港船东以超凡出圣、随机应变能力，进入了一九八七年，转危为安。

有人说，近二三十年仕租船的出现，“时势造就了英雄”，而反之这些英雄们又推动了香港航运业的发展，这正是香港船东受到人们尊重的原因。

(二)

航运盛衰固然有其本身规律与条件，但有良好集散作业的港口作为依托是至关重要。假如一百多年前英国人占据的香港岛屿与四百多年前葡萄牙人占领的澳门是同样的浅水海域只适合当时帆船进出的话，我想香港不可能有今天的成就，也不可能有二十世纪中后期一批叱咤风云的华人船东的乘时而起。

其次，香港作为世界性枢纽港和航运中心的形成，是由多种因素起作用的（世界贸易、金融、信息中心之一的自由港），但其中决定性的因素是地理位置的优越，背靠大陆，经济腹地辽阔，才能使之在惊涛骇浪中稳如泰山。香港近六十年来经历了三次重大挫折变成臭港，其一是一九二七年，中国大革命反帝反封建进军中的省港大罢工，香港成为了臭港，责任谁属历史已有定论。第二次是一九四一年日本军国主义在侵华战争中发动的太平洋战争，占领了香港达三年八个月，一九四五年八月，当夏恂将军和我先后进入香港时，香港人口只剩下不到四十万人，满目疮痍，遍地饿殍，不忍卒睹，日本至今有人说这不是侵略是“进军”，但罪恶昭彰，谁也改不了历史。第三次是“文化大革命”初期，由于毛泽东晚年犯了错误，“四人帮”当政，引发的“反英抗暴”，使香港经济大受破坏，至今港人仍有余悸。上述三次灾难性打击，程度虽有不同，但香港人

和大量内地移民具有惊人的应变才能和耐受力，事后都能迅速恢复元气，重整山河，才形成今天香港特有的文化和品格。很难设想，没有内地天衣无缝的依托、支援与协作，香港会出现今天天方夜谭般的奇迹。

(三)

一九七九年，中国政府宣布实行对外开放、对内改革搞活的方针，从而结束了执行多年的以阶级斗争为纲的错误政策，把全国的工作重心转移到经济工作中来，全国人民的才能与创造力开始得到了发挥，这种政策的受益者不仅仅是内地人民，而本港首先也是直接受惠者。

远的暂且不说，从七九年到八七年的十年中，香港对外贸易总值增长幅度之大是前所未有的，而大陆是最大转口货物来源地和转口市场。有数为证，一九七八年香港港口吞吐量仅为两千七百万吨，而八七年便超过七千万吨，十年间猛增2.5倍，这不是世界性的繁荣共生现象，因为与此同时全世界所有国家和地区，都没有出现类似香港的奇迹。回答这个问题不一定需要业内人士，IQ正常的人答案，都会是100分。目前尚增势未减，维多利亚港在三年之前已超负荷运作，去年更超越鹿特丹而跃居世界第一大货箱港宝座，其繁忙程度使世界航运界又惊又羨，邻近地区的新加坡、高雄正千方百计改进服务，降低收费以图分一杯羹。

香港近十年来经济发展的大量事实表明，香港和内地已进入一个互惠互利共同发展的新时期。内地已成为香港经济发展的大后方，工业的支援基地，特别近两年来香港由于劳动资源紧缺，大量工厂内移，珠江三角洲及沿海一带创造了一个腹地宽广的经济协作地带，香港厂商在香港接订单、签合同，内地加工，从原料的进入到产品的输出均以香港作为转运港，带动了金融、银行、信贷、保险事业、会计师事务所、法律事务、信息系统以及现代通讯行业空前繁荣，为各种管理专业人士提供更多就业机会。有人估计，今年香港国民生产总值人平将超过九千美元，在远东仅次于日本，而居第二位。只要中国不把大门关上，不走回头路，只要世界经济情况和走势不似巴特拉（Ravi Batra）先生《1990大萧条》预言那样恐怖地到来，那么，香港这个通向十亿人口尚未开发的市场的桥头堡，将越来越璀璨夺目。近年以来，国际资金不断涌进香港，显然绝不是为了夜幕降临时倒映在维多利亚港湾多层次、立体感的美丽光华所吸引。

现在的问题是，业内人士都感到港口承受力与方兴未艾的发展前景十分不协调，有

识之士议论纷纷，三年前庞大的发展西部港口计划的出笼，不是偶然的信口开河。内地航运界方面，也感到通过香港中转压力越来越大，目前内地除了COSCO 一千三百万吨远洋船队之外，还有各省市、各专业公司拥有远洋船公司近百家。其中不少是以香港为终点或转口港，他们对于香港港口费用、海上过驳装卸费之高，压船现象之日趋严重，都想积极谋求解决办法，使香港港口功能得到更好的发挥。

开放十年来内地港口虽有大幅度增加和改善，但总是跟不上经济发展的需要。香港毗连之内地沿江沿海，近年来，形势所迫不断发展规模小、功能多的港口岸线泊位，形成以香港为中心的港口群体，分流香港部分载货，减轻香港港口的压力，缓和港口形势，这只能有利于香港的健康发展，而不构成竞争或威胁。

环顾世界，区域性经济协作，已成为世界经济发展新取向。这种“一荣俱荣、一损俱损”的相互经济关系，已为当今经济政治活动家所认同。为今之计，海运专业人士应全面考虑以香港为中心，如何充分加强毗邻内地的港口的分工、协作，使各自都能得到最佳状态的发挥，共同承担越来越增长的运量。世界经济重心东移不仅是预测，而且日趋现实的今日，任何眼光短视，画地为牢，固步自封，都无补于事。反之会贻误大事。

迄今为止，海运仍然是最合理的运输手段。“上帝”赐给我们辽阔的海洋，剩下的是事在人为了。谢谢各位。

在欢迎《中国十年经济改革回顾与展望国际研讨会》的中外经济学家、企业家酒会上的讲话

（一九八八年十一月十二日）

女士们、先生们、朋友们！

感谢各位知名度极高的中外经济学者和企业家光临这个天涯海角，使这个本来是小渔村的年青社区添加了新的魅力。

对于研讨会中涉及的重大理论问题，本人不敢班门弄斧，但面对这么多专家学者，又不能不讲几句。

我以为，要引进外国的资金、技术、设备等等，并不是十分困难的事，而要创造一个适应这个经济发展的社会环境，则要困难得多。进步的社会、进步的人，是任何一个国家和民族经济起飞的大前提。有人问：“蛇口是怎么发展起来的？”我回答：“是从人的观念转变和社会改革开始的。”

这个地方，是由跻身香港的一个中资机构——招商局全资开发经营的，而不是运用政府的行政功能开发的。这里的企业百分之八十以上是三资企业，这就意味着，蛇口自出娘胎就先天具有适应国际化市场经济的功能。作为一个企业，如果没有经济效益，没有在国际市场上竞争的能力，是一天也活不下去的。对于蛇口来说，开拓国际市场尤重于国内市场。人民的创造力和自由意志完全是按照国际自由竞争机制和经济规律、价值法则所规范的，而这种创造力和自由意志的充分发挥，则有赖于各种体制的改革。

在蛇口，当基础设施初具规模以后，我们做的第一件事就是淡化特权和官本位，冻

结了过去在内地的行政级别和工资级别。如果你问某个蛇口人现在是什么级别，是局长还是处长，那将引起哄堂大笑。这里的许多干部更乐意在企业施展自己的才能，我们的困难是，如果让一个干部从企业到政府部门工作，往往要花费很大的力气去说服他。

我们进行社会财富再分配时，非常重视它的公平和合理性。比如住房，任何人不能靠特权获得，在商品面前人人平等；至于薪酬，则要根据他的才能和贡献来确定。包括国务院明文规定的赴港出国允许携带大件的特权，我们早就主动取消了。

我们还主张，领导层要有透明度，人民要有知情权。当你作出有关人民利害得失的决策时，人民理所当然有权过问你。蛇口除了实行选举领导人之外，还实行一年一次的信任投票制度，即给人民以罢免权，在这里已坚持六年了。这就是权力的监督和制约，其中还包括舆论监督，不违反宪法的言论自由、各种群众性的压力团体等等。谁都明白，如果地球没有自己的轨道，没有制衡的力量，那就可能撞到太阳上去而毁灭掉。

我们提倡宪法所规定的言论自由，任何人、任何思想流派，只要不是想推翻共产党和搞人身攻击的话，他都可以发表个人的意见，有免除恐惧的自由。我可以不同意你的观点，但我誓死捍卫你发表不同意见的权利。所有这些，加上人才的合理流动、职业的双向选择，都是使人能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。

有一位诺贝尔奖获得者李远哲博士^{【注1】}，三个月前在这里和我见面时曾经有过一段对话。他问道：“开发蛇口的哲学思想是什么？”我说：我们不仅要继承和发扬中国的一切优秀传统文化，而且要学习借鉴西方的优秀文化，包括科学、技术、工艺、管理。我们要创造繁衍现代文明的土壤，但决不能提供色情、暴力、同性恋、艾滋病滋生的土壤。我们要避免和防止西方的道德危机。

刚才有记者问：“蛇口今后的希望在哪里？”我想，蛇口的希望就在于，在光明中能够揭露黑暗，在前进中能够看到落后。八十年前，招商局历史上的一位知名人士郑观应写过《盛世危言》^{【注2】}，曾想力挽招商局的衰败，但随着改革派人物谭嗣同^{【注3】}的人头落地，当时的招商局也就跟着一蹶不振。以史为鉴，可以兴废。

今天，我们还是要用《盛世危言》警惕自己，如果在座诸位能够不客气地为我们指出缺点和不足，指出今天招商局、蛇口工业区的阴暗面，那才够得上真正的朋友！

谢谢大家！

【注1】李远哲：1986年以分子水平化学反应动力学的研究与赫施巴赫及约翰·波兰伊（John C. Polanyi）共获诺贝尔化学奖，是第一位获得诺贝尔化学奖的台湾人。

【注2】郑观应（1842—1922）：字正翔，号陶斋、罗浮待鹤山人、杞忧生等，广东香山。与唐廷枢、徐润并称“香山三杰”。他是中国近代最具完整维新思想体系的资产阶级改良主义者，是揭开民主与科学序幕的启蒙思想家。他的著作《盛世危言》影响了康有为、梁启超、孙中山、毛泽东等几代政治家。他喊响了“以商立国”的口号，最早提出“商战”概念，以一生经商六十年的丰富经历，堪称“商战大师”。尤为可贵的是，在风云变幻的世纪之交，他具有对科学与进步的远见卓识，鹤立于贪财逐利的芸芸众商之上。在某种意义上，郑观应几乎可以称之为“商界的士大夫”、“用笔经营的儒商”。《盛世危言》，作者郑观应创作于公元1894年（光绪二十年）。全书贯穿着“富强救国”的主题，对政治、经济、军事、外交、文化诸方面的改革提出了切实可行的方案，在当时是给甲午战败以后沮丧、迷茫的晚清末世开出了一帖拯危于安的良药。

【注3】谭嗣同（1865—1898）：字复生，号壮飞，湖南浏阳人，“戊戌变法”六君子之一。1898年变法失败后，在北京英勇就义。代表著作《仁学》，后人将其著作编为《谭嗣同全集》。

有关我司陈卫华副总经理随团访台情况报告

为拓展对台贸易，经集团批准，我司陈卫华副总经理于88年12月17日，随香港台湾贸易协进会回国访问团“访台，在台逗留了七天，期间曾随团拜访了高雄、台南、台中、台北的一些工厂企业，参加了有关机构举办的座谈会（详见附件一）现将有关情况简报如下：

一、访问团组成及活动情况

访问团一行十五人，除二三人曾到过台湾外，大部分成员是第一次访台。据闻有十几个人因拿不到台证而未能赴台，其中包括中旅集团的经理。大部分团员是从内地移民香港的，利用以前的关系搞贸易。中资企业的成员包括南洋财务有限公司总经理及其女儿，另外庆盛企业有限公司是中国纺织品的经销商。陈卫华副总一直没有对外自称海通是中资企业，有关方面知悉与否不得而知。

访问团在台湾参观了四个较大型的企业，包括：中华钢铁厂，裕隆汽车厂、三光集团的电子产品工厂以及大同公司的家工厂，并分别在高雄、台中、台北与当地有关工商业团体举行了四个转口贸易座谈会，拜访并参观了新落成的“台北对外贸易协会”及“台北世界贸易中心”行程安排较紧张。

二、从座谈会发言看两岸贸易形势

举行的四个座谈会，均有台湾对外贸易协会的人员参加，该协会属于半官方的性质，香港台湾贸易协进会主席丁楷思先生出席了所有的座谈会并发表了演说，座谈会的主要论点是：两岸贸易是大势所趋，要成功地进行贸易，只有通过港商才是成功之途。简括如下：

1、两岸贸易有历史的必然性，对台商有利。打开大陆市场是台商面临欧美保护主义高涨，台币升值所造成困境的一条出路，台商将目前的订单转到大陆生产，可以降低成本，保持买家的关系，增加竞争力，提高利润，同时可将出口额转至大陆，改善台湾贸易太多顺差的困境。

2、两岸贸易可行，主要因为两岸贸易互补互利程度高，目前南韩与台湾的产品同型，竞争激烈，而大陆的产品与台湾的竞争并不激烈，反而各有所需。目前台湾的工业产品正合大陆市场需要，自动化程度不高，价格便宜，而大陆的各种原材料及资源正是台湾所急需的。

3、两岸贸易的途径应该经过港商，两岸的政治环境不一样，贸易的习惯也不同，尤其大陆贸易不好做，要做好因素很多，若台商直接来往，不仅现时台湾当局不允，而且成功率不高，风险很大，若通过港商，借助其与大陆贸易的多年关系，经验，则可马到成功。

除了上述的论点之外，提倡成立两岸贸易基金会，针对目前大陆资金不足，而台湾资金富余的情况，以贷款的形式协助大陆用户购买台湾产品，另外可考虑成立大型贸易公司开展类似东欧国家的货贸贸易。

关于台商到大陆投资问题，目前大陆的投资环境未达理想，尤其对于台商来说更加陌生，台商应先以三来一补做起，有了经验以后再谈投资，这样对双方来讲都有好处，而且一定要通过港商来联系。

座谈会解答了不少台商提出来的问题，问题较集中在对大陆投资方面，也谈到了两岸贸易中的仲裁问题，使台商对两岸贸易有更清楚的认识，也为双方提供了不少的贸易机会，有不少港商是有备而来，带了不少货单去台，通过几次座谈会找到了货源，也了解不少台商心目中要买的商品。

三、对我司开展对台贸易的几点意见：

对台贸易发展前景是明朗的，我司应加紧对台贸易的业务，否则将会落后于形势，贻误时机，我司对开展对台贸易初步有如下意见：

1、应持有积极的态度，积极寻求对台贸易机会，目前两岸贸易的主要内容对我司来说不是专长项目，只有积极去争取才有成功的机会。

2、采用诚实而稳健的经营作风，从了解的情况知道，一些台商对目前部分港商趁机捞取暴利很反感，基于我司是中资性质，在经营对台贸易中应树立良好的信誉和形象，否则不只是丢失生意，其影响更不限于我司范围以内。目前两岸贸易受政治因素影响较大，一些不合法，或风险大的生意，不要盲目去做，否则很容易吃亏。

3、低调宣传，两岸贸易处于开发阶段，台商对中资不了解，有误解，而且台湾当局的态度也不稳定，不要去刺激他，要避免大张旗鼓的宣传，以免引来不必要的麻烦，最好不要以中资的身份示人，默默耕耘，待建立起商誉后才宣传不迟。

4、除专业很强的项目如货柜外，我司最好统一交由供应部去办理对台贸易事宜，不要各部门多头对外，

对《关于我司陈卫华副总经理随团访台的情况报告》的批示【注】

（一九八九年一月六日）

这份报告很好，对台工作可以说我们做得较早，但分散，各自为战，还没有提到全局性来考虑，因此虽有成绩，而不够显著，陈卫华的意见很对，要着手全面排一下，以免贻误时机，建议专门召开一次有关部门参加的对台贸易工作会议。

袁（庚）

【注】这是袁庚对海通公司副总经理陈卫华访台报告的批示。

这样比较容易管理。

5、具体的贸易项目，除了台湾当局已正式宣布的五十项农工原料可以正式从大陆输台以外，一些目前尚未正式开放的但有潜力的项目均可争取，例如化工原料、石料等均是大有希望的项目，另外海联公司应及早向内地有关方面争取茅台酒的台湾代理权，虽然这个项目近期开放的可能性不高，但据了解台湾市场对茅台的需求量大，目前很多是通过走私船运台，若以后开放，这项目的利润将相当可观，而争取代理权到手相信代价不会太大。

6、对于这次访问团的主办单位——“香港台湾贸易协进会”可以多加联手，例如通过他们介绍台湾的厂商，比自己去找来得快及效果好。他们的工作是基于台商的立场为台商着想，但客观上是推动了两岸的交流，起到不可忽视的作用。

7、拟在明年初继续联系台湾方面的货柜制造厂家，若有可能则组织惠航公司能办台证的负责人（持CI证件）到台参观几个货柜厂，把台湾的货柜生意抓到手里，因为台湾的货柜生产线是南韩以外最好的生产线，将成为第二个货柜生产中心。

特此报告，并祈示意见。

海通公司办公室
一九八九年一月六日

在招商局集团董事会上的讲话

（一九八九年四月十二日）

江波同志【注】的工作报告已酝酿很久了，应该说从去年就开始准备，是三易其稿，定稿时，在港的同志都是举手通过的，我是同意这个报告的，没有更多的补充。

这个报告的着重点是回顾过去十年和展望今后十年，这是非常必要的。也是与历届董事会所不同的地方。现在经济学里面有一个叫“未来学”，就是说，要根据所有科学的数据，来预测今后的走向。昨天卢局长的发言亦提到这个问题，要研究今后的十年，一定要把很多因素考虑进去，才能使我们的决策更具科学性。记得，我们在一九七八年十月十二日给中央的报告中，曾经提到要求五至八年内要控制香港的航运，历史实践证明这是不切实际的。因为，人总是受历史局限的，正如列宁当年所讲，电气化加苏维埃就是社会主义。当时列宁只能在那个条件下有这样的认识，除非他是神，我们在座各位也不是神，所以说我们今天所作的十年规划也不是不能修改的。另外，我们的顾问也谈到，二十一世纪世界经济将是以太平洋和亚洲作为中心的时代，又提出亚洲的华人共同体，现在报纸也在议论。种种迹象也表明了这种趋势，比如说，香港以及珠三角一带，变成了一个粤港经济协作区。整个世界从对抗走向对话，从紧张走向缓和、从扯皮走向协作，几个大国，特别是七个大国，只要那个国家发生问题，大家共同来援救，战

【注】江波：时任招商局集团有限公司总经理。

争确实没有胜利者，将全是失败者。至于这十年以后，世界大战会不会打起来，大家一致的意见认为是不会的。尽管我们都不是经济学的未来学者，但是我们有必要作出这样一个十年的规划，我们是负责的，对历史负责，因为每年都有一次董事会，可以在实践中不断地检验，不断地修正我们所作出的规划。

第二个问题，我想说十年后总资产将达到300亿，这是大家讨论定稿的，是否都一致呢，还不一定。刚才钱永昌部长让我谈谈这个问题（肖向前插话：看来你保守啦），田纪云同志去年春节到蛇口时，他问了我两次，你们什么时候能够作出贡献（钱部长插话：指什么。袁董：就是说你这样一个大企业，却十年不上交利润），当时我愣了。其实我们已经作了贡献的，就拿蛇口工业区来说，去年的海关税连地方附加税，国家收去了二亿四千万还是外汇人民币。后来，他出访过香港时，我们陪他去看招商的码头和港口，他又提了这个问题，我说现在是集团投资的高峰期，回收的低峰期，包括从董家买来的船，伦敦的保险公司和现在投放到欧亚船厂、建设仓库，以及驳船队不断增加成为香港海上作业第一大家，这些钱都不是变来的，是从银行借来的。那么，投放下去这四十多亿，如果利息是10厘的话，每年就是四、五个亿呀！要熬过这一关，估计需要五年左右。

负债经营究竟有没有风险，顾问们认为负一点债，甚至多一点也没关系，应该大量用银行的资金。最近信报和财富月刊公布了一个材料，可以看出我们招商的财力在整个香港是处于什么地位，是个多大的财团。如果是按私人所拥有的钱来说，我们可以列到第四位。第一位是嘉道理110亿，他拥有中华电力等，第二位是郭得胜86亿，第三位是史怀德，太古的老板83亿，第四位是李嘉诚76亿，第五位是郑裕彤65亿，第六位是包玉刚64亿，李兆基是59亿，按这样排下来的话，我们是77亿（江波：应该是85亿），可以排在第四位或第五位，如果按控制社会的资金量来讲，我们摆到了第九位，比如李嘉诚，身家是76亿，但是他控制了和黄、长江等约776亿的资金。这意味着他本身有九块钱，而运用银行和社会的资金已经达到91块。而我们集团的财务部所采用的理财办法，只是财政收支操作，而不是以金融运作指导整个企业。所以，我说在今后十年当中，不应仅是靠财政上的收支平衡，打着小算盘，今天进、出多少，银行利息多少等等。要运用金融手段去指导这个企业，这样，才能使我们的事业充满活力。前年，为了竞投七号码头与李嘉诚先生有了进一步的接触，我们受教育最深刻就是这一课。当我们要求查看国际货柜码头资产负债表时，才恍然大悟。原来他四、六号两码头本身还欠银行25亿，七号码头全部估计八十亿，也是银行，因为他将四、六两个码头抵押给银行，但他每年

仍是赚钱的。而码头背的是银行的债，一旦有什么风吹草动，全部是银行承担。这是以金融手段去指导产业运作，十分令人佩服。所以，我们如果有77个亿的话，应该可以摆到第五大财团，但是我们比起别人，却显得作为不大。现在只是借了一点钱，用了点钱，还没有上市，就感到是负债经营。当然，我们共产党对国家负责，每个同志都要战战兢兢，谨慎小心。但另一方面，我们应该有志气跟人家来较量一下，在座诸公都是非常专业的专业人士，我看一些大财团他们的谋士不比我们这批谋士高明多少，但是由于体制的束缚，企业还没有全解放出来（张敬华插话：我们友联银行约投资8,600多万元，已控制总资产达到36亿），对！我看可以就这个问题请江波同志发表一个讲话，就是说，如何利用新思想控制友联银行，李嘉诚76亿，他可以控制到776亿，包玉刚只有64亿，他何以控制364亿，以少控大的最典型是李嘉诚。因此，在今后的十年当中我们的资产总值要达到300亿，我看完全可以（江波：把蛇口工业区上市吧，还有欧亚企业、仓码公司，只要一上市，我想至少增值二十亿）。刚才肖顾问讲了，从十年前资本的增长来看，是十倍，今后的十年基数大了，虽然翻不了十倍，但四倍总可以吧，是比较稳妥可靠的。因为我们所投放下去的资金，真正发挥作用，将是五年之后，现在还没有真正的发挥威力，所以，目前要使招商有更大的发展，就如刚才江波同志说，要用社会的资金，要大量进行社会融资，要把我们通常财务会计的运作走向以经济金融手段实施对集团的领导，把集团真正发展成为当之无愧的大财团，我看这是有可能的。

第三个问题是，每当人们一谈起招商局集团，我们的同志就有一种自豪感。以前招商局根本不为人所知，港人根本不知道什么叫招商局，五年前，举行龙舟比赛时，招商的龙舟得了第二名，好多观众就问，什么叫招商局啊。现在一旦翻了身，大家就沾沾自喜，老与过去来比，比过去如何进步，即纵比。是没有出息的，容易使人变成懒汉，不求进步，这种思维方法是不可取的。今后教育我们的全体职工时，要进行横向比较，包括蛇口工业区也应这样，因为各地到蛇口参观时，都把蛇口讲的好过了头，最近蛇口有个情况反映，说龟山别墅的外国人住宅被人打门进去偷东西，把人家的电脑程序全搞乱了，自来水是黄色的，还有电话打不出去，到市场买菜时被敲竹杠等等，人们投诉了，我建议把这些情况公开，亮亮丑，提醒一下自己，对我们的工作有益处。我建议钱部长在给干部讲话时，应该提醒防止这种情绪，是的，我承认今天比昨天有成绩，你更应该跟李嘉诚、跟史怀德来比，跟包玉刚来比，他们是一个人，一个家族来奋斗，打出这样一个局面，我们这样多彪形大汉在这里，只是搞得这么一点点，有什么值得骄傲的。

最后，我想说一下，今后十年主要是一个捕捉机遇的问题，机遇这个东西往往是

可遇不可求的，你稍微一迟疑就错过了。十年规划中提出的四大支柱，其中航运今后还是主要的，这个大支柱应该要突出。五年前，钱部长提出的围绕航运，今后呢，恐怕“航运”这两个字可以考虑改为（钱部长：交通）运输或交通，围绕交通，因为现在已经向多维立体化发展了。我们有将近200多部的运输车队，铁路也准备搞，还有两个空运公司，一个在谈，另一个已开业，海、陆、空三方面都已配套了。最近，我们连续开了几个会，来研究怎么样使得我们传统的业务不滑坡。蛇口这个地方，它的作用不是现在，恐怕是在今后五至十年发展中，如总统轮船公司是考虑了很久，看到利用赤湾、蛇口港会起到分流香港货源的作用，所以，即使开始可能是赔本的，他们还是把集装箱挂靠赤湾。蛇口在两年内如果能把一个集装箱港搞起来，这将是一个国际的港口，有了这个国际的港口，而且费用便宜，把内陆的货都吸引到蛇口港，直接输往全世界，叫做全程运输，一单到底。能不能做到这点，就决定今后我们有没有生命力，有没有竞争力。否则，传统的业务可能会滑坡，这是非常重要的。假如货源的问题解决了，第二就是载体的问题，你用什么东西作为运输的手段。即海上运输，曹文锦、董建华和我都说到，现在应是造一万吨左右船的时候了，起码要二、三十条。但现在到那里去造呢，到日本去造不行、台湾的船台也满了。能不能在国内造（江总插话：本来我们也想到内地一些船厂作为外资参进去，把它进行改造，但相当难、搞不了）。现在的亚洲、远东地区正缺少1万多吨这样的船，如果有人两年之后，拥有这样一批的船，不仅仅运输上他主动，就是拿来卖也能赚大钱（江波插话：最好是我们能够控制这个造船厂，造一批八千吨左右的船）。我与中行谈了这个问题，他们也表示赞同，有兴趣参与进来（钱部长插话：你拿钱进去改造一个厂的话，是很难的，因为它已经定型），据说，上海造船厂可以拿出一个船台（钱部长插话：这也难。张敬华插话：进行中外合资，由香港人管理。钱部长：我的看法还不如在香港搞一个，把里面的设计人员、技术人员请出来。江波：这样的话，还不如在盐田那里去搞。钱部长：反正你要在老厂的基础上划出一块来改造，那是很难的，还不如搞一个新的地方）。我跟江波同志以及很多同志都交换过意见，可以搞一些小船厂，如马尾船厂，江阴船厂等收购几个（钱：对）或者租五年，我们来管理，给你多少钱（钱：技术人员、专家我们派，那样可能好改造）。我们在三、五年内如果没有一批这样的船，就很难跟这里很多的、星罗棋布的、密密麻麻的船东来竞争，光是交通部批准的船公司就有一百多家，都冲到香港来了，这对我们的竞争是非常大的。大家从利润表里也看到，作为直接、间接而依靠航运的数字，绝对数字上升了，但相对数字是下降了，这种情况的出现一方面说明多元化已经得到了很好的发展，

但是另一方面也说明我们中转和代理业务是下降了，降了两位数，因为各省市自己冲出来，现在的问题是怎样使得国内的货主都认为通过我们这样的全程运输，一单到底是最好的。这是我们今后竞争当中非常重要的一着棋。现在，一个箱子从深圳布吉到香港葵涌码头，全程大概3,600元港币，如果我们能够把它搞到蛇口，再用二程船运出去的话，是很有吸引力的。

在江波同志的报告中以及大家的发言中已经提到了，四大支柱当中，还有一个工业和贸易，我的看法最主要的问题能不能用高科技来发展工业。所以，我们与国家科委、科工委的协议是非常重要的，希望通过这样的一个协作，能够把很多科研成果转化成商品。所以，蛇口工业区第二次董事会已经明确，今后所有劳动密集企业都不能引进，除非它的附加值达到了25%以上，这一条，我看大家的思想是比较一致了，宁愿晒太阳，我也不能让你进来，否则，我们始终跟在别人后面走。

无论如何，在港的同志，特别是年青的同志，在今后的十年中，应该真正作出一些有志气的事业来。

关于请认真研究信任投票中群众所提意见的函

(一九八九年五月九日)

航委、工业区董事、经理班子：

从工业区第一届董事会第二次信任投票的“情况综合”看来，投票人绝大多数是从爱护工业区，爱护董事会成员，提出善意的褒贬意见。我个人认为应按毛主席指示“有则改之，无则加勉，言者无罪，闻者足戒”的精神，从中吸取教育，改进工作。因此建议将“情况综合”发到每一位董事、总经理、副总经理，至于对投票人提出的应兴应革意见是否下次董事会认真研究，分门别类，在尔后新闻发布时和群众见面，妥否请酌。

袁庚

一九八九年五月九日

在一九九〇年度招商局董事会上的讲话

(一九九〇年四月二十六日)

去年的董事会开过不久，就发生了“六四”事件（钱部长插话，实际上董事会闭幕之日，就是动乱开始之时，董事会十三日结束，十五号耀邦同志去世），香港的形势发生了很大变化。变化最大的是“信心危机”加重了。今天，几位大使的发言，是从宏观方面来谈大气候小气候。谈到了香港一九九七年的问题。我们怎么看这个问题，这个问题在报告中是缺少了一点，经你们几位补充之后，对我们有所启发。移民的问题，一九八七年是三万七千多人，去年达到四万三，今年大家预测可达到五万人。按五万人这个数字速度到一九九七年是三十五万人。加上英国搞的居英权，五万个家庭二十二万五千人，这就将近六十万，这不是个很小的数字，几乎等于香港人口的十分之一强。问题还不在于数字，而移民大多数的是精英分子和中产阶级以上的人，这对我们在收回香港主权之前和之后，将会产生什么影响，报告中缺少这些。

基本法通过以后，引起了一些人的议论，当然，涉及的面不是很大，但是，现在舆论的一边倒问题，我们还没有办法改变。我们打算让中资机构拿香港单程证和当地员工号称“七万子弟兵”一齐来做宣传工作。我们必须估计到从现在到一九九七年或之后香港的形势，对未来香港形势我是比较乐观的。很多人谈到这一问题时都用很简单明了一句话来回答“取决于国内的经济的发展”，很多人，包括港澳工委开会时大家都认为：香港的前途和稳定取决于内地的经济发展。这句话讲起来很容易，但内涵和外延一时不容易说得清楚。

香港作为世界金融中心之一的地位可以说是确定的，除了伦敦、纽约、东京、新加坡，就是香港。它和新加坡之间外汇交易数字只差一点点，从去年的统计数字看，每天外汇进出买卖差距不过十多二十亿元。现在世界上最大的商品是货币而不是石油或其它别的东西，世界金融市场，香港居第五位。如果今后政府政策不变，香港能保持这个金融中心的地位。

第二个是信息中心。“亚洲一号”卫星发射之后，香港作为世界信息中心的地位比以前更巩固了。

航运业务受到的影响，这种影响追溯起来是由前年下半年开始。我们治理整顿、银行收缩、市场疲软之后，出口转口有所下降，我们集团的中转、代理曾一度减少了百分之五十，是十多年来从未有过的，据说文化大革命的时候也没有这么厉害的下降。但这是可以逐步恢复的，特别是现在珠江三角洲沿江沿海有两百万工人为香港的厂商进行加工，香港和内地特别是珠江三角洲已经形成了互相依存的经济局面。现在最大的危险是美国可能取消中国最惠国待遇。工委曾布置争取美国独资合资等有关系的公司，向美国政府反映意见。我们也向蛇口工业区二十家美国公司加上七家石油公司陈明利害给美国国务院反映这个问题。如果美国真的取消最惠国待遇，我们中转代理下降的还会更厉害，所以郭总今天在汇报关于中转和代理工作时强调要作好这个思想准备，半个多月前，我们开会传达这个问题并作了些布置，这是当前比较危险的一个问题。

另一方面，香港政府提出了“大都会”计划或叫“玫瑰园”计划，要动用一千二百七十亿港元资金。大家几次碰头会时认为，只要香港政府不是动用世界银行或是亚洲开发银行的钱、不去借债，而是让企业、财团去投标，用商人自己的资金开发的话，我认为应予以支持。国务院对这个问题最近要听取我们的看法，我们研究部写了一个材料和看法，先到部里汇报，然后汇总上报国务院。就民航机场来讲，香港这个航空港候机楼密密麻麻的连座位都找不到，黄金时间在入境处办手续要排队两个小时才能进去，所以机场必须要西移，这个计划对香港的稳定、繁荣会带来好处。

从总的来讲，珠江三角洲这一带为香港加工的这种趋势不减弱的话，我想香港今后仍然是一个大有可为的地方，因为香港已经具备了信息中心、航运中心，金融中心的条件，特别是香港人工作的效率之高是全世界都公认的，所以都争着要挖香港的专业人才。新加坡就是这样，只要在香港有六千元的月薪，马上就可以登记办理移民新加坡手续，所以我对香港这个方面是看好的，有些资金流出去了，有些也流进来了。现在一些资本在名义上已经出去了，例如上个月统计已经迁册的公司有三百多家，都是比较大

的。但是进来的资金同样有，填补了这个真空（江波同志插话，这些迁册出去的公司资产都躺在香港，包括怡和在内，怡和迁册最早了，整个资产还在香港）。昨天江波同志讲到这个问题，他讲香港的股票起不来，本来一九八八年十月黑色星期一的时候是四千点，到现在还徘徊在三千点以下，差一千点，上不去的原因，是人心还在观望。

去年确实是处于一个比较困难的状态下，但我们的利润有八个亿，可能还多一点，因为有些数字还没有最后决算，对这个利润数字我们是出乎意料。当然这里面可能有一些非经常性的收入占了可观的一部分，如船舶的买卖，抓住了机会，这种机会不是经常有的。

这是第一个问题，是关于香港形势、气候问题的补充，不是什么意见。

第二个问题，去年四月的董事会总结了过去的十年，又作了十年的前瞻。八十年代已经过去，现在回过头来看，我们前十年是做了两件事，一是从一个依赖型企业变成了一种非依赖型的；二是从单一化成为集团化、多元化的企业。过去招商主要依赖中转、代理和修理维修远洋中远船，业务非常单一，一旦业务衰退，整个企业就非常危险。这两个改变应该说是从十一届三中全会，全党把工作中心转移到经济上来作为起点，我们利用香港这个基地，按照国际市场经济运作的规律，自力更生地进行发展，同时，也培养了一批适应国际市场，按市场规律打交道的干部。从十多年前的一亿三千万的账面资产发展成为九十五亿账面资产，江波同志报告中提到按现值来估价一百五十亿，增长的速度应该说是比较迅速的。正因为有了这个基础，十年后才可能提出了向国外进军。几年前已经开始采用分散的、小打小闹的、投石问路的稳妥作法。这个作法不是哪个人有意想出来的，而是集团的业务发展到一定程度，必然会产生趋向。因为集团那时还没有很明确的指导方针，引导各部门应该怎样。打到国际市场上去，我们确实还没有这样一个决策，但是下面一些企业很自然地朝着这个方向发展，到现在为止，我算了一下，除了在伦敦这个保险公司投放资金比较多以外，其它统括起来不超过六千万港币。所以说是小打小闹，投石问路。但是，我们终于有了点打出去的实践经验，知道水的深浅。现在我们提出迈向国际化、跨国化发展设想的时候，不是完全空白一片，我认为是有科学根据，也有实践经验在里面的。

我最近看了招商的另外一个资料，谈到全盛时期不仅在香港，而且在釜山、神户、东京、加尔各答、亚丁、伦敦、吕宋都有分公司。美国没有，因为那个时期世界经济中心还在欧洲。所以，我们的祖先还曾经是显赫一时的，招商局除了控制整个内河航运外，还是向国际进军的。过了一百多年，到了我们这一代重又提出这个问题，我们不应

该感到吃惊，而是还没有恢复我们祖先的业绩。

中国第一家银行是中国通商银行，是招商局创办的。第一个保险公司，在上海，是由仁和、济和两个保险公司联合起来，也附属于招商局。汉冶萍公司和开滦煤矿都有招商的股份。据说有人发现招商局一些资料和地契，说明我们的祖先是办过许多企业事业的，当然由于历史的迁移，已时过境迁了。1950年到我们董华民同志接管香港招商局的时候，只有十三条破船，现在已经不知道哪里去了（江总插话，有的海运局还有），我希望能够保留一条，放到历史博物馆里面，很有意思。

追述往事，目的是激励我们，起码应该有前人这样的雄心壮志，而且不少中资机构早已向外发展了，如华润木材的开发，中信在澳洲开发铝矾土，深圳深业到澳洲北领地成立了一个纺织厂（插话，粤海公司开酒店开到法国去了），还有一个中国城在法国。香港的其它中资机构向海外进军比我们早得多，而且规模比我们大得多，但是论条件不一定如我们。因为我们既有运输、有港口、有开发港口的工程队伍，也有金融、保险事业，还有旅游、工业、商业贸易等。不要以为只有农资公司专卖化肥，去年发展公司就买了四十万吨化肥，苏联的化肥别人买不到，我们发展公司能买到。今天梁鸿坤打了个长途电话说，广东省批准我们进口五十万吨原油提炼，后再卖给广东。另外，蛇口二突堤要建小麦（澳洲）保税仓，成为澳洲小麦的集散地，已经谈过两次，这说明我们有条件，可以向海外发展。

刚才张敬华同志提到向海外发展和香港这个基地的关系怎样处理好。这个问题很重要，文件当中还没有写进去，这是不言而喻的（江总插话：在香港讨论的时候，大家认为重点还是应放在香港，不能把重点移到海外去），要巩固好香港和蛇口这个基地，才能向海外发展，根基巩固，才能叶茂枝荣，有主有次，一时还不能把向外发展作为当前主要的方向。

目前有两件事情，我个人很感兴趣，一个是在巴拿马的工业区，北京有个公司在巴拿马科隆旁边搞到0.7平方公里的土地，价钱非常便宜，地点也很好，但他们搞不动，他们没有建港人才，没有运输手段，也没有管理加工区的知识，找到了蛇口工业区房地产公司，无论如何要蛇口工业区参加，并派人去看了，对方要以我们为主搞这个地区。巴拿马和我们还没有建交，他们的政府就知道招商局。诺列加被美国抓起来以后，新总统要振作一番，他要在经济上搞一些让选民看得到的成果，准备在太平洋西海岸划出五十平方公里的土地，交给和华德公司一起到伊朗去探讨打捞沉船的富鹰集团。这个集团的老板已经飞到美国去了，走之前曾和我打过招呼，如果谈判成功，希望招商局参加进

去，招商不参加他没有办法搞。

澳洲是一个偶然的机，他们的人到了赤湾和蛇口，看过之后，把原来的合作者新加坡放弃了，因为新加坡的裕朗基地和洛央基地都没有赤湾好，虽然目前这个标能不能投到还很难讲。因为还有美国支持的一个竞争对手。

通过这两件事我们可以讲，我们向海外发展应该有点胆量，应该有点自信，和中信、华润、粤海比，我们的条件要好。我们的多元化格局，品种比较齐全，刚才梁宪讲是对的，一方面我们确实是人才不够，一方面也不能妄自菲薄，这些年在香港这个拼搏的地方，我们的干部增长了才智，能够适应了商业竞争，站住了脚。所以说这个报告我们不只是高叫一声，我们认为时机是成熟的，是经过深思熟虑的。问题是困难很多，但要看得远一点，要有这种胆量和高瞻远瞩，我们是具备了条件的，要在思想观念上转变。有一次我在碰头会上讲，不把人事工作挪到美国去，起码也要设立办事处，物色一些人才，到不了香港可以异地使用（江总：我们是要考虑这个问题），华润这个工作做了多少年。许家屯想了不少办法和英国政府交涉，始终搞不成，我们要想些办法，可以异地使用。

今天讨论会上，我觉得大家的思想比较开放，比如船员，一百个船员出去，跑个两三个，怎么办，检讨就是了，但不能因此这样就不做工作，就不前进了。

我们要提拔一批大家看的准的、年轻有为的人，我看到招商局下面一些二、三十岁的人，他们的知识面比我那时候不知高多少倍。有时在他们面前我感到非常惭愧，我二、三十岁的时候知道的东西是非常少的。但是我们老是不敢让他们放手去工作，不敢放出去。毛泽东同志二十八岁正是英姿英发的时候，领导中国革命创建一个新中国。总理也是二十多岁崭露头角的。现在我们往往用我们自己的年纪来看这帮是“小毛孩子”，没有想一想，我们当年是什么样的。这方面我想做人事工作的同志思想应该有所解放，应该要想的更宽阔一点。

另外一点是招商的发展离不开部领导的支持，部里职能部门的支持和了解，这比任何东西都重要。李鸿章聪明就在这一点，历代招商局的主持、主政，都是运输大臣掌管，这对企业非常有利。这次江波同志在部的司局长面前做报告，是招商局解放以来第一次，取得职能部门的首长的了解和沟通。大家对你的工作不了解，不知道你在干什么，怎样支持。当大家了解这个事业对党、国家、人民是个好事，就会得到他们的支持，这样的沟通今后还应多一点。我们发的简报过去只是发到董事长、副董事长，能不能发到一些有关的部门？作为交通部的一个企业，又在海外有这样的优势，交通部很多

有关部门通过这个窗口得到信息和发展，包括我们代管的几个单位，这几年业务发展都比较快，而且发展比较平稳。

招商局目前的领导班子老化，我和钱部长不只谈过一次了，而且也不只是今年，多年前就谈过。在这个问题上我希望党组和部里的领导，能及早作出有步骤的人事新陈代谢和安排。我们几位同事还是很有自知之明的，当然这里有一个逐步的过程，不影响工作，早为之计总有好处的。

另外一个问题，就是蛇口并区后所面临的一些问题。这个问题是比较复杂。现在这个文件钱部长是批下去了，下面怎么去谈，明天或后天我们准备到特区办去谈一下，这个问题和部里的关系是比较大的。蛇口港、赤湾港，一个十年，一个七年，去年不算石油吞吐量已达到七百万吨。目前还在向前发展，是计划外的，没有动用过国家拨的一个钱。发展到今天，再想往前走，需要部里各方面加以支持。要发展成为一千五百万吨的港口，并不是很困难，第二突堤现在已经安排的差不多了，两个面粉厂，另外还有整个亚洲最大的一个饲料厂。太古糖厂，还有是上海帮投资号称远东第二大的冷藏仓库放在二突堤。澳洲小麦局五月三号派人来实地勘察，准备建一个十五万吨小麦保税仓，成为远东的澳洲小麦集散中心。澳洲小麦比较贵，但比上海到温哥华、奥克兰运距短。船的吨位大，在这方面有优势。现在正和粮油食品公司、和商业部谈，他们表示只要不内销，你可以去搞，广东省也要参股。如果把这个搞上去，吞吐量可以总共达到一千多万吨。现在铁路已经打开一个山口，可以通到广深线的平湖站。如果两年能将铁路建起来，这个港口可能变成南方大港，而且是轻而易举的。盐田要投资十二亿，这个港是个二十一世纪的港，现在可以作些前期工作。现在蛇口港的条件最好，因为它把守着珠江三角洲的大门，先到这里才到香港，加上香港有港口西移计划，距离蛇口更近了，只用十五分钟的船就到。按目前蛇口港的基础和规模，不用投很多资，交通部稍微帮助下，就可以变成像天津新港一样，吞吐量可以达到二千多万吨。

对《关于蛇口工业区房地产公司与深圳市财贸公司合作开发福星大厦的请示报告》的批示^{【注】}

（一九九〇年五月三十一日）

工业区有这么多资金投放于搞房地产，为什么不着重于发展自己企业？不论回报率35%是否有把握，但我觉得目前总不是个方向。对否请斟酌。如已经做决定了的就按决定办理。

袁（庚）

【注】背景见1990年5月31日给招商局集团的报告和1990年6月12日招商局集团蛇口工业区的复函。

关于蛇口工业区房地产公司与深圳财贸公司 合作开发福星大厦的请示报告

招商局集团：

“福星大厦”是蛇口工业区房地产公司拟与深圳市财贸实业开发公司以合作形式开发的房地产项目。

该大厦位于深圳市上步区福星路，占地面积7291.4平方米，建筑面积约5万平方米，由四层裙房和二塔楼组成，共28层，该项目总投资（包括土地费、工程费、利息）约人民币8000万元，实际投资约4500万元左右。

合作方式为对方出具可供使用的土地，我方出资，双方共同管理，共同售楼。销售收入扣除所有成本、税费（包括建筑成本12%利息）后双方按4：6比例（我方6）分享利润和承担风险。

上述实际投资额人民币4500万元全部由工业区解决，根据目前的市场预测，我方可获所得税前利润人民币1500万—2400万，投资回报率达30—50%。该大厦从兴建到销售结算大约2—2.5年。

经研究，工业区各总经理认为该合作项目手续完备，地价平，地理位置好，合作对象可靠，是工业区介入深圳市房地产业的良好机会，且参加该合作项目具有一定的社会效益和经济效益，为此，拟同意房地产公司参加该项目。

现呈上有关“福星大厦”的可行性分析报告，请予审查、批复。

招商局蛇口工业区
一九九〇年五月三十一日

招商局集团对蛇总函
[1990]132号文的批复

招商局蛇口工业区：

上述函悉。经集团总经理碰头会研究，同意蛇口房地产公司按来函所述计划参与“福星大厦”项目。但此类项目不宜多搞，应注意把握工业区既定的投资方向。

附件：袁董、江总对原函的批示。

招商局集团有限公司
一九九〇年六月十二日

在政治学习会上的发言

（一九九〇年六月）

人类社会的发展史实际上是人类经济发展史。人类为了生存和生命的延续，就得不断发展生产力。要促进生产力（经济）的发展，就要不断冲破生产关系的障碍，这就是人类的一部经济发展史。原始共产社会、奴隶社会、资本主义社会将来走到共产主义社会，这样一个漫长的过程演进中，每一次社会的变革，人类经济发展都有一次质的飞跃。

这种变革，不是以人的意志为转移的，每一个社会的发生发展都有它本身特定规律，人类通过长期社会生产发展的经验积累，从无意识到开始有意识去认识，这种发展的规律，然后去指导人们的实践，一旦适应了符合了经济规律，再加上科技日新月异发展，人类的生产飞跃就局面一新。

在一百多年前，马克思、恩格斯融合了前人的智慧精华，做出了人类社会发展的预测。这种预测和理论（哲学、政治经济学）是在一定历史背景下形成的，要肯定在当时他是科学的、合乎人类社会实际的伟大理论。

毕竟人受生理（思维的极限）和历史背景的限制，他不可能似上帝一样准确无误地预见到人类未来的发展，特别是他们本身并没亲身经历过取得政权的无产阶级专政条件下，如何使生产关系适应生产力的发展，如何使共产党这样一个组织长期保持它自身的纯洁与新生，不断适应形势的发展与变化而斗志旺盛永不变质。

人类社会终于在二十世纪第二个十年产生了第一个共产党取得政权的国家，之后四十年代（二战后）一下子世界1/3人口的十多个国家共产党掌握了政府，人类历史进入

一个崭新时期。按理说时至今日共产主义国家应该比资本主义国家大大具有优越性。社会主义的人民生活水平、社会财富、文化福利生活一定超过或大大超过资本主义。

因为生产力的发展，社会物质文明、精神文明是衡量一个社会的进步与否的标志，除此还有什么可以衡量呢，总不能说贫困匮乏比富有、物质充足更为优越吧！越穷越革命已经被千万人批判了。

因此问题就来了，人们在资讯日益发达中不断了解人类社会的整体情况，信息冲破了国界、高山海洋，人们都用自己的脑袋去思索去寻找答案，因而不安不满受欺骗被封锁，缺乏做人的起码权利而产生极大的不满，这样一有风吹草动就势不可遏地爆发起来，对共产主义从理论到实践失去信心。这就是苏联东欧土崩瓦解于俄倾之间，演出人类社会的悲剧与闹剧。

要客观地真实地具有学者良心来正视和回答这个横在我们前进道路上的难题，不能回避或强词夺理强加于人，不能理论滞后缺乏说服力，不能以照本宣科苍白衰老的陈词滥调去糊弄别人。

如果在一定压力之下去奉命学习，不通也得通，人人都彼此唯诺应付，彼此上下欺骗、自欺欺人，不敢讲真话实话。这就使党引入歧途，盲目自信，不求振作，阿Q式的自我安慰而病入膏肓。

对《关于向广东省、深圳市领导汇报蛇口工业区 管理体制有关问题的报告》的批示^{【注1】}

（一九九〇年七月四日）

请江总^{【注2】}审阅后发：是否抄送于飞、丁励松、李灏^{【注3】}等有关同志，并抄报何春霖、胡光宝^{【注4】}。因为上述报送同志都分别表示了态，记录未经他们审阅，抄送一下，取得他们认可。

【注1】进入九十年代，改革开放形势发生了很大变化，蛇口工业区的管理体制也面临如何适应形势的变化。1990年7月，招商局集团就蛇口工业区管理体制问题向主管部门交通部报告。背景见1990年7月4日招商局集团给交通部的报告。

【注2】江总：指时任招商局集团有限公司总经理江波。

【注3】分别为广东省副省长于飞、广东省政府副秘书长丁励松、深圳市委书记李灏。

【注4】分别为国务院副秘书长何春霖、国务院特区办副主任胡光宝。

关于向广东省、深圳市领导汇报蛇口工业区管理体制有关问题的报告

交通部：

遵照部（90）交人劳字208号交《关于蛇口工业区管理体制有关问题的批复》的精神，我们于今年6月就蛇口工业区管理委员会的职责等问题，分别向广东省、深圳市领导进行了汇报，现将有关情况报告如下：

6月下旬，乔胜利同志向广东省于飞副省长汇报了有关的问题。省对蛇口工业区管理体制问题比较重视，基本态度是：1984年7月粤发（1984）31号文中涉及的职责，原则上保留不变。于飞同志明确表示，这件事由省政府丁励松副秘书长全权协调处理。在向丁副秘书长汇报时，他表示了三点意见：1、蛇口工业区目前的格局是历史形成的，要改变这种现状，会带来什么后果？这个问题要考虑。但是新的南山区成立，蛇口的体制有个衔接的问题，我的想法还是要照顾历史；2、我们也主张政企分开，但是蛇口工业区的行政管理怎么办？管理委员会是行使政府授予权力的行政管理机构，汕头特区、广州开发区也是这样的体制。在对外经济活动中是否继续授予它，维持下去。当然，只是某些权力，不是全部的；3、我同意切块管理，蛇口工业区提出要求、计划，市里批给蛇口工业区，实行切块管理，切块切给管委会，这样可能关系较顺，目前广州开发区也是如此，自行审批，到市经贸委盖章即可。

6月29日，王世楨、乔胜利同志向深圳市委书记李灏同志作了汇报。李灏同志说，今后我们面临新的九十年代，在前十年有基础上，根据新的形势和新的任务，在方针、政策体制上也应有新的做法、新的变化。他认为，蛇口工业区管理体制问题，不可能原样保持原来的体制，政企要分开，要照顾历史，把最大的权限给你们。我不想把你们控制得死死的。历史因素是要考虑的，但不一定用原来的体制，可采用另外变通的形式。这个事，我们市里定不了，省里也可能定不了，要国务院特区办来协调解决。总之，关于体制问题，政企要分开，要照顾到历史，这件事你们不要太急，至少要等到南山区成立以后才能办。市政府办公厅也初步了解一下情况，最后要国务院特区办来协调解决。

关于干部问题，李灏同志表示，蛇口工业区董事会和总经理班子市里可以不管，但党委书记须由深圳市委批准任命。

五、六月间，我们还就此问题分别与深圳市郑良玉市长、周溪舞副市长、朱悦宁副市长、张鸿义副市长、李定秘书长、国务院特区办赵山司长交换过意见。

鉴于上述意见以及蛇口区管理即将停止行使职责，蛇口工业区的许多工作将无以衔接和继续，解决有关管理体制的问题已迫在眉睫。恳请部出面请国务院特区办牵头，与广东省、深圳市协调，以促使这一问题尽快妥善解决。

特此报告。

招商局集团
一九九〇年七月四日

《招商局集团》宣传册前言(1990年)

（一九九〇年十一月）

一位西方朋友曾对我说：“一个不同凡响的名称大都有其独特的考究。‘招商局’看来也是如此。”我欣赏这位先生的机敏。

在招商局的身上，既渗透着古老企业的深厚与睿智，又闪烁着年轻企业的理想与活力，因为她本身就是一个多世纪以来中国历史变迁的见证和果实。

列强的坚船利炮撞开了清皇朝闭关锁国的大门之后，公元一八七二年，招商局在洋务运动中应运而生。她以铁甲汽船取代帆檣橹篙，创办招商公学堂培养自己第一批远洋船长，送出中国第一批留洋学生（较清华学堂早三十六年），继而创办中国第一家银行——中国通商银行和第一家保险公司——仁济和保险公司。然而终因旧政府的腐败无能，无力振作，李鸿章欲“师夷之长技以制夷”、“寓强于富”的主张未几化去，显赫一时的招商局沦入长时期的困窘之中。

一九七八年，乘顺应时代潮流的开放改革之风，招商局再一次登上历史舞台。她审视日新月异的世界，毅然选择了既不“格于成例”，又不“阻于群议”^{【注】}的开拓型道路，加上作为社会主义国营企业的独特优势，凭藉五光十色的香港舞台，取得令人欣慰

【注】引自孙中山一八九四年上李鸿章书。

的成绩。如今的招商局已发展成为多元化、多层次、综合性的企业集团，并为今后十年奠定了进入世界企业强手之林一显身手的基业。

我特别要提到蛇口工业区，这个充满朝气、性格开放而又永不知足的港口社区是我们和海内外投资者以及数万名员工的共同作品。她毕竟不是完美无暇的，但是她那吸纳人类文明精华的强烈动机使她同时具备了对于暂时挫折的承受能力。我深深体会到，创造良好的“生态环境”比引进资金和技术远为艰难，而唯有如此，即给人以尊重、关心和理解，激发观念的进步，他们才能最大限度地发挥聪明才智，释放出无可估量的能量。

袁庚

一九九一年十一月

欢迎湖北省人民政府考察团的讲话

（一九九一年五月九日）

韩副省长、来自湖北省各个领导岗位的同志们：

当晴川阁的古朴、黄鹤楼的朝晖还在我的脑海里栩栩如生的时候，能在这里迎接各位的光临，我感到十分荣幸和愉快。

几天前的湖北之行，令我印象最深刻的，与其说是郭树言省长及其同僚对我的热情礼遇，不如说是在他们身上表现出来的开拓意识和实干精神——这正是中原地区重新崛起的希望。

三年前，诺贝尔奖金获得者李远哲博士在这里曾经问我：开发蛇口工业区的哲学思考是什么？我说：我们不仅要继承和发扬中国的一切优秀传统文化，而且要学习借鉴西方的文明精华，在毗邻港澳的蛇口探索一条能够充分发挥社会主义制度优越性的富国强民的道路。

这个地方，是由跻身香港的中资企业——招商局全资开发经营的，这就注定了与一般运用政府行政功能开发不同，具有比较鲜明的性格。这里三资企业占绝大多数，意味着蛇口先天具有适应国际市场的较强能力。如果没有经济效益，没有在国际市场竞争的能力，企业一天也活不下去。实践证明，依竞争机制、经济规律和价值法则办事，大大锻炼了人们的创造能力和奋斗精神。

我以为，引进外国的资金、技术并不是十分困难的事，而要创造一个适应这个经济

发展的社会环境，则要困难得多。进步的社会、进步的人，是任何一个国家或民族经济起飞的大前提。可以说，蛇口的建设和发展就是从人和社会的改革开始的。

在蛇口，当基础设施初具规模之后，我们做的第一件事就是淡化特权和官本位，冻结了干部过去在内地的行政级别和工资级别。给每一个人以施展才能的机会，焕发了至为宝贵的人的积极性。

我们进行社会财富再分配时，非常重视公平性和合理性。比如，根据个人的岗位和才能确定他的报酬；你可以根据自己的收入选择住房，但却不能靠特权获得；赴港、出国进口“大件”的特权我们从八三年就主动取消了。

我们还主张，领导层要有透明度，人民要有知情权，当你的决策关系到人民的利害得失时，人民有权过问你。我们多年坚持的民主选举和信任投票制度，就是要对权力实行监督和制约。

我们提倡思考与自主，鼓励发表不同意见和从大多数人利益出发的敢作敢为，尊重良知与个性，实行职业双向选择和人才合理流动。可以看到，在蛇口，人们的行为正在发生可喜的变化，由此带来了可观的物质财富和社区的进步。

蛇口的希望就在于在光明中能够揭露黑暗，在前进中能够看到落后。八十年前，招商局的历史知名人士郑观应写过《盛世危言》，却未能挽救招商局的衰微；今天，我们还是要用《盛世危言》警诫自己，如果各位能够毫不客气地为我们指出缺点和不足，你们将成为我们诚挚的诤友！

我们共同承担着改革探索的重任，你们更肩负有振兴中原的使命。为了国家的强盛、人民的富足、文明的弘扬，我们应当相互关心、相互理解、相互支持、相互帮助，这样才能无愧于当今这样一个伟大的时代。

在一九九一年度招商局集团董事会上的讲话

（一九九一年六月十一日）

江波同志的工作报告是经理部门审议过的，董事们的发言也表明大家对工作报告是认同的。

这里，我就其它的几个问题谈一下个人的看法。这么多年来，我们一直是执行中央和部里定下来的方针的，那是一九七八年十月十二日，首先是先念同志批，然后五个副主席圈了圈，这就是关于如何充分利用招商局的报告^{【注1】}。这个报告确定了招商局的二十四字发展方针，即“立足港澳、背靠内地、面向海外、多种经营、工商结合、买卖结合”。十三年来，招商的工作基本上是遵循这个方针执行的。到了一九八一年下半年，彭德清同志从美国回来路过香港时，加上了“以航运为中心”，变成了三十字方针。这个方针一直到一九八五年的董事会，根据形势的变化，增加到四十七字，就是江波同志在工作报告中提到的“围绕航运，增强实力，扩大阵地，形成体系；发展多种经营；办好蛇口工业区；充分发挥航运支柱和内外交流的窗口作用”。这时，已经有了蛇口工业区，而且小平同志也到了蛇口并发表了讲话，特别关于窗口作用这个问题。随着时间的推移，我们对这个方针作了修补，但总的精神我觉得没有变。仍然是当时叶飞同志主持下的，给中央的那个报告，关于如何充分利用招商局问题所订下来的二十四字方针。回溯一下历史，对我们展望今后的工作是有好处的。

当然，八十年代是招商局从单一的企业成为多种经营企业集团的历史时期，九十年代里，应该是在原来的基础上更加向前发展。招商局的大本营正好是在香港，香港这个

地方有一个很大的特点，用总理生前的话讲，在香港的中资企业的所有制是社会主义，经营方式是资本主义。港澳工委一直是把总理生前对香港中资企业讲的话，作为一种基本指导思想，这对于管理中资企业很有必要。因为在香港，任何企业都没有特权，没有受到特权保护的，也没有任何企业受到歧视的，是一个自由经济的社会。有人就问，那么，汇丰银行不是有特权吗。是的，除了一个汇丰是历史上遗留下来的。至于其它，如七号、八号码头等等，它是用很高的价钱才能得到专营，而这个专营是受到保护的，就好像我们投飞机场这个免税店的经营专营权，我们投了四十七亿，在八年之内要向香港政府交纳四十七亿的税，我们是承担了巨大风险才受到保护的。所谓特权，是在竞拍以后才出现的，那么，如果你适应资本主义这种运作的话，在这个舞台上大可以演出一出有声有色的话剧，你可以成为一个很好的主角，好像李嘉诚一样。当然，我们还没有这样的本事。这么多年以来，由于我们执行了中央确定的方针，特别是前五年、后十年的利润不上交，使得招商积累下来的资金可以用来扩大再生产。现在可以说，如果是按私人来讲，在香港恐怕没有一个私人公司拥有像我们这样的财力，包括李嘉诚在内，李嘉诚不过一百多个亿。但是我们不敢像李嘉诚那样将一块钱当十块钱用，我们只是一块钱当二块钱用。在上次董事会上划了一条红线，负债不能超过总资产的百分之六十。这十多年里，我们在进行多元化发展的同时，始终坚持以航运为中心的方针，资金的投放中大概百分之六十是放在航运方面，主要是包括我们的船队，在香港，如果说大吨位的油船的话，是明华；泊船最多的是仓码公司，曾经在全盛时期我们控制了整个香港的驳船市场；作为岸线来讲，我们是最长的，从香港的坚尼地城码头、欧亚船厂以及友联船厂，再加上蛇口工业区、赤湾港，一共是七公里长的岸线，在香港是首屈一指的。

最近几年，航运方面有些业务是萎缩的，这些问题在江波的报告中也提到了，主要是中转和代理。也就是说，我们的传统业务，招商局靠之起家的业务是萎缩了。从三年前开始，这两方面的业务每年以两位数下降，一直到现在，特别是有些同志提到的关于仓码驳船业务萎缩得很厉害，我认为是正常的，对于整个香港的发展来看，是健康的，各省、市都出去了，这是好现象，自然而然地，我们原来的传统业务就萎缩了，一年年萎缩，还要萎缩，我们的驳船如何处理，得另找出路，这也是必然。所以，这么多年来，为什么我们一直那么重视发展明华，加上中远对我们帮助了一下，逐步发展到现在三百多万吨的船队。明华在没有占用国内任何一点货源情况下，全部的船都出租到外面去，在外面揽货，发展之快，如果说招商是发展得快的话，明华是第一功劳。这也是由于我们执行这个方针，知道航运是我们起家的必然基础和手段，所以，中央这个方针，

无论是在一九七八年订下的，或者是一九八五年之后又重新调整了一下也好，总的精神，我觉得现在仍然有效。昨天晚上我们跟黄部长^{【注2】}谈这个问题的时候说，恐怕还不用另搞一个发展方针，当然，等到若干年以后，形势有了发展，我们再来调整。

除了明华以外，我想谈谈港口这个问题，而且应放到更高的战略层次来考虑，我在香港的国际付货人协会的会议上也就这个专题作了一个书面发言。现在我们感到非常别扭的就是八号码头的谈判，我们是处于一个非常被动的地位，我们没有任何手段跟香港的、已经占领了阵地的香港集装箱公司进行竞争。由于我们对七号码头的标投不到，我们只是用了二十亿零七千万去投，而李嘉诚一下子投到44亿，光是33.5公顷的海床，什么东西也没有。但在香港的集装箱码头的阵地，我们却成了一个空白点，因此，不得不想办法在蛇口建立一个集装箱码头。这是在总经理办公会上定下来的，要用六亿在蛇口建立一个集装箱码头，然后分流香港的一部份货源。现在中远每年大概在香港要花五、六个亿在葵涌码头，就是通过那里转口的集装箱中转费，如果包括各省市、地方的集装箱在香港的中转费用，每年大概是十亿。那么，我们能不能合理分流一些到蛇口去呢。现在来看蛇口的码头，也许还不成气候，但从蛇口的第一个突堤一直到妈湾，这个地方正好是在珠江的咽喉之地，珠江口是东冲西淤，因此，珠海、澳门不可能成为一个深水港。所以葡萄牙人占领澳门四百年只是搞了一个赌场，而香港呢？维多利亚女皇也是很偶然地选中了香港，由于它有一个天然的深水港，所以香港发展起来了。蛇口水道有13米深，除了台风时锚地的回旋余地少一点外，其它条件都很好。此外，现在国际上已经开始评论，广东以及珠江三角洲将成为世界第一大的工业加工基地，香港百分之八十五的工厂搬到珠江三角洲，广东地区从事制造业的人数将近700万人，这个势头还没有停止，远远超过了莱茵河水系的腹地。所以，近千万人的工业基地，而我们又掌握了这个咽喉之地，有这么好的水位，我觉得除香港以外，华南的重点港应该放在这个地方。如果将来这个港口，特别是集装箱港开港之后，费率问题希望部里不要加以限制，还有其它口岸部门，要二十四小时提供服务，我们愿意付出他们多劳多得所应有的报酬。香港人最担心的也是这个问题，他们就问船只能否二十四小时随时进出，特别是集装箱船，每一分钟都是钱。我们已经下了很大决心，投放了六亿多的资金（连利息），八月八日准备第一个泊位要投入使用，第一条船是一千七百箱位的船，我们保证在第一条船进来时，要给它250到500个箱子左右。

我说今天要看得更远一点，因为交通部系统的许多港口都下放了，那么，这个港口可以保留下来。今天，几位顾问也谈到了不仅仅是港口本身的问题，这里面使到银行、

保险、法律系统、会计系统这一高智能系列的服务都带动起来了，因为很多的货主、船东到这里来，要开信用证、结汇、保险等等，高级的服务行业应运而生。所以说，如果说美国大使要到黄埔去剪彩而迫使我们建成了一个明华公司的话，那么，在七号码头的投标中，我们被李嘉诚打败之后，总觉得作为一个中国人不能把所有的中国货都拿到香港去让他来赚，要自己搞出一个华南的中转港，在港澳人面前当之无愧，因此，下决心搞好第三突堤集装箱码头。希望部里各有关部门领导给予多多支持和指导。

到现在为止我们与MTL关于八号码头的合作谈不下来的原因是我们本身没有足以威胁他们的力量，假如说，在蛇口的第三突堤里面真正有了七、八个泊位的话，我看他们是不能忽视我们的，中远有一千五百万吨船，招商有三百多万吨船，再加上几个海运局的船一共有近二千万吨的船队，世界上排行第八位，但在世界上我们并没有自己的码头，这个并不是很合理的问题。这次我路过洛杉矶的时候，长荣公司带我去看他们的码头，他们在马来西亚、伦敦等地也有码头。那么，现在国际上有很多国家、地区的代表团到了蛇口或者到香港与我们接触，澳大利亚的新南威尔士州的总理到蛇口来，找我单独谈，希望我们不仅是发展达尔文港，也希望我们到他们那里，要将悉尼港的两个泊位给我们发展，邀请我们去访问。这是在达尔文港之后的事情。我觉得，我们应该与中远联合起来在世界上发展若干有战略眼光的布局，就好像包玉刚、董浩云那样，在全世界许多港口都拥有自己的泊位，而我们有二千多万吨的船，有一个国家作后盾，就是打不出去，这是与我们的实力是不大相称的。

今天上午，梁宪同志^{【注3】}谈到的巴拿马的太平洋入口处的港口。这是我所看到的条件最好的港口之一，但投资的条件如何还不清楚，有关的资料已经寄来了，对方是很希望我们能够进去，这次进去嘛，应该把台湾人、美国人拉在一起，可能会有保障一点，山长水远，不是一件容易的事。当然，下一步的谈判看如何展开了。我觉得这个问题应该围绕跨国化来谈，正如江总的报告中提到的，扬长避短，我们的长处也在于此，而且也跟我们的业务结合起来。现在讲起来，有一个世界性的布局好像是非常虚无缥缈，但过了十年之后一看，也许会后悔动作太迟了，后人也会埋怨我们的。

在董事会上大家谈得比较多的是跨国公司的这个问题。这个问题在第三、第四次董事会上也谈到了，应该说是第三次开始谈，当时动作还不大，到了第四次热度增加了。昨天，王世楨同志谈了其中的一些阴暗面，这个我认为是很自然的，由于思想准备不足、干部准备不足、组织准备不足、情况不明、语言不通等等，是难免的，也不要让蛇咬了一口以后，看到绳子就害怕。关键是总结经验，扬长避短。

对于修船业务我在这里提点建议，1989年新加坡的修船额是16亿坡币，等于68亿港币，去年达到22亿新币，约88亿港币，我们友联是4亿多港币，但你们已经觉得很了不起了。当然，我们的一种思维逻辑往往是与过去相比，和祖宗来比，这是没有什么出息的，这很容易固步自封。新加坡人找了多少次来，希望在蛇口建一修船厂，将他们的船拿到蛇口来修，因为新加坡那里劳力昂贵，而我们的优势就是劳动力便宜。新方准备七月份再来谈，如果谈不成的话，他们就要到高栏港去，或者去大亚港、惠州淡水等地，他们到过上海、但那里不行，也打湄洲湾的主意，但那里的淡水还解决不了。在这个问题上，为什么害怕和新加坡人合作呢？我觉得引进一些有实力的外国公司来，对于我们的企业管理，增加竞争力，很有好处。南海酒店用的第一位总经理就是西德人，你说他有什么本事呢，他有一套管理程序，而且章法非常严谨，他只对董事会负责，自然有一种良好的职业道德。由于他开了一个好头，所以，南海酒店一直把这优良作风保留下来，如果一种坏的风气形成后，你要把它整顿也很困难。我觉得，对于修船的业务，是否可以思想开扩大点，敢于接受与新加坡人进行合作。否则，新方可能作为华南修船的竞争对手将在高栏岛出现。

另外，我想在这里再提一下，也是今天有的同志提到的，思想上的开拓很重要，我劝大家能看一下“2000年大趋势”这本书，这本书写得非常好，预测人类的发展趋势，很值得一看。因为里面有很多发人深省的看法，使人对前景看得更清楚，作为一个集团性企业要纵观全局，看得更远一些。今天三位顾问的发言不是废话，对我们也是很有启发的。

还有是一百二十周年的庆祝活动，希望部领导及各部门给予大力的指导和支持。这个事情并不是对李鸿章如何评价的问题。到目前，世界上有四所大学提出要研究招商局的历史，作为研究中国近代史的一部份。我们认为这不仅仅是学术研究，更重要的是对今后的工作将产生指导意义。我们也做了一些准备工作。

今天谈到的一九九七年过渡时期已经到来，香港政府提出了一个玫瑰园计划，其中机场要动用一千二百八十亿港币实际上不止这个数，有人估计要一千八百亿港元，更有人说要二千四百亿，而目前的财政储备只有七百亿。小平同志说，英国人在撤离香港这最后一块殖民地时，总是要留下一些麻烦给我们的。一是将公务员的工资提得高高的，给我们留下一个包袱，二是搞建筑，把财政储备全部花光等等，这是小平同志在七年前讲的。那么，英国人走之前，香港不会很平静的，会有一番斗争，所以当机场谈判停下来时，股票马上跌下来；最近香港政府又通过人权法案，这个法案有许多内容是否定了

基本法的，是相抵触的；另外，是加快所谓的直选，使得九七年时，你的基本法与现在造成的形势衔接不上。但是我们很不愿意港英政府把香港搞乱，我们是想方设法去稳定香港。因为万一香港有什么三长两短的话，确实对我们国家是一个大损失。目前香港的移民潮开始回流，有些明白人希望中国政府出来讲话，保护未来香港的利益，我们现在就是要做这种人的工作。确实像有些同志讲的，危险和机遇是并存的，问题就看你怎么样来利用这种形势，当然，无论怎么样讲，我想我们完全有办法和有能使香港的局势稳定下来。

对于地产问题，我觉得可以做点，但要谨慎。炒股票，我们是把它停下来了，这跟到澳门赌博差不多。房地产当它跌到一个低点的时候，我看可以进行一点，无论如何，九七年后香港的主权就是我们的。

最后一个问题，昨天我们也与黄部长谈过，关于干部的问题，班子老化是最大的危机，我们从一九八八年就开始提出这个问题，当我七十岁那年，我就上书给李鹏同志。我们领导班子成员的平均年龄已达到六十岁了，我们想得通，但怎么样提拔一些新人，如总经理助理等等。另外，在国外的留学生当中，有一些金融、保险这方面的人才，能不能采取更灵活的办法，不要楚才晋用，否则自己的人才都在国外流散了。对这个问题，我们事不宜迟，因为这批人无论怎么样来讲，它能够回来，总是爱国之心人皆有。目前，政策是公布了，但实现起来，并不那么容易。希望交通部能把这事放在议事日程上来考虑。

（根据录音整理）

【注1】指1978年10月9日，交通部给中共中央、国务院《关于充分利用香港招商局问题的请示》。

【注2】指时任交通部部长、招商局集团董事长黄镇东。

【注3】梁宪：时任招商局集团研究部总经理。

对《招商局蛇口工业区十年发展纲要 (1991—2000)》的批示^{【注】}

（一九九一年九月十一日）

过去曾经起过作用的做法，似乎仍要保存和发展。回头看一下，什么要发扬光大，什么要弃旧图新。开放和改革是不可分的。

袁（庚）

【注】1991年9月蛇口工业区制定了新的发展纲要。

关于报送《招商局蛇口工业区十年发展纲要（1991—2000）》的函

招商局集团：

《招商局蛇口工业区十年发展纲要（1991—2000）》已经招商局蛇口工业区第二届董事会第三次会议审议通过，现报送集团，请审定并予以批复。

附：招商局蛇口工业区十年发展纲要（1991—2000）

招商局蛇口工业区董事会
一九九一年九月十一日

招商局蛇口工业区十年发展纲要 （1991—2000）

目 录

- 一、 导言
- 二、 总原则与大方向
- 三、 本公司发展策略
- 四、 以改革为主线的若干措施
- 五、 社区发展概要

招商局蛇口工业区十年发展纲要 （1991—2000）

一、 导言

十一届三中全会以来，招商局蛇口工业区得开放改革风气之先，占地理位置优越之便，拥招商局独家开发之利，在全国人民和各级政府的关心、支持之下，大胆创新，广罗人才，在营造投资环境、引进外资、发展经济、繁荣社区和进行配套改革等方面取得了瞩目的成绩，数万名职工以其创造性的辛勤劳动奉献了一阕动人的《蛇口奏鸣曲》。

实践证明早期制定的“产业结构以工业为主、投资构成以外资为主、产品销售以出口为主”的建区方针是正确的，蛇口工业区因而在较短的时间内形成了一定的工业实力，一大批企业成功地引进了先进的技术和管理，并且初步具备了适应环境和管理的能力。

同时，实施“不引进来料加工、补偿贸易、技术落后、占出口配额和污染性的项目”的原则，决定了蛇口工业区具有较高的起点。近年来进一步限制引进劳动密集型项目，显然有利于有效利用资源和减轻社会负担。

改革始终是蛇口工业区活力的源泉。在管理体制、用工制度、工资福利制度、干部制度、住房制度、社会保险制度、民主建设（如公开化、透明度、遏制特权）等方面的大胆探索，既保证了蛇口工业区的顺利发展。又为今后进一步的改革打下了良好的基础。蛇口工业区勇敢而又认真地发挥着改革试管的作用。

改革的最直接、最重要的成效之一是造就了一代新人。来自全国各地的工业区员工成熟度高，素质较好。经过若干年的磨砺，已形成了较强的敬业精神、奋斗精神、自主意识和公平意识，他们把个人的发展融合在改革开放大业之中，成为蛇口工业区走向光明未来的坚实的基础。

今天，四万人口生活在蛇口十平方公里的土地上，三万五千名职工投身于蛇口工业区的生产建设之中。除基本建设投资及直属企业之外，至1990年底，已兴办三资、内联企业298家，实际投资达5亿美元（外商独资企业占24%，中外合资企业占61%，内联企业占7%），工业企业投资的比重为76.1%。1990年的工业总产值已达24.7亿元，其中72.5%销往世界各地；人均国内生产总值（GDP）为2.6万元（合5,000美元）。

此外，经过十年的建设，蛇口港现已成为我国沿海与远洋运输的中转港，1990年吞吐量为480万吨，进入

我国沿海十大港口的行列。依托优越的港口条件和优美的环境，蛇口工业区成为重要的南海石油开发后勤服务基地。

应当看到，十二年以来，蛇口工业区的内外环境亦发生了巨大的变化，本公司的运作也出现或积淀了许多亟待解决的问题。

深圳以至整个珠江三角洲与香港已经形成经济互补的格局，到下世纪初，香港、深圳、珠海、澳门更将在经济、交通、通讯乃至人民生活连成一个整体。在这种情势下，伴随“一线放开、二线管严”和香港“九七”回归的刺激，深圳的房地产和商贸、金融、信息、旅游等第三产业将迅速发展；工业升级换代，技术低、劳动密集和污染性的企业将进一步向珠江三角洲以至更远的地区转移，“前店后厂”的现象趋于普遍。

这既为蛇口工业区的发展提供了机会，也对蛇口工业区的经济地位及其影响提出了强有力的挑战。

蛇口工业区成片开发这块土地，行使较大的自主权，已经经受了实践的考验。如何运用好政府赋予的行政权力，促进社区的进步和繁荣，同时大办推动本公司向现代化企业发展，是摆在我们面前的重大课题。

各经济特区、开放城市和地区的做法不乏值得我们借鉴的东西。相比之下，本公司隐型承担的社会负担过重；参资工业企业的效益和管理与我们的理想还有距离；商业贸易发育不全；适应大规模的、应变力强的集团管理模式尚在探索之中。此外，往日昂扬的士气、奋发的情怀如何得以继承和发扬，如何激发新的活力，必须引起我们的极大关注。

展望未来，挑战与机遇并存，困惑与希望同在。招商局集团第五次年会制定了“深化改革，理顺关系，调整提高，办好蛇口工业区”的指导方针，在集团的领导下，开始进入成熟期的蛇口工业区站在历史性的路口审视自身，判断形势，选择适应自己和环境的发展方针和道路，这是历史使命与经济规律的兼顾，理想与现实的结合。

二、 总原则与大方向

1. 充分发挥双重职能的优势，兼顾社区的发展与本公司的发

展。蛇口工业区拥有的社区职能有效地营造了企业所必需的外部环境，今后要不断完善这种符合中国国情的体制，使“社区”角色与“企业”角色相得益彰。

①继续担当经营投资环境的重任。

②把出色发挥调节功能、提高服务水准和工作效率作为履行社区职能的宗旨。

③合理控制对公用事业的投入，尽量做到量入为出，同对努力通过创税和创收维持和改善公用事业的质量。

④充分利用有利条件与剩余资源，积极发展全资或控股的生产经营型项目，增强本公司的实力，从而提高对于环境变化的适应能力。

⑤通过多种改革措施合理减轻本公司所承担的社会负担。

2. 引进方针与产业政策

①在维持“三个为主”总体格局的前提下，鼓励发展第三产业，即运输、房地产、贸易、旅游、金融、信息、咨询、培训和会展中心；进一步提高蛇口工业区作为南海石油开发后勤服务基地的地位。

②工业在相当长一段时期内仍将是蛇口的立区之本与主导产业。今后重点引进以下类型的工业项目：效益好的技术密集（或高科技）型企业；资金密集型企业，高附加值企业；临港型企业。

③对社会效益好的项目要大力扶持。

3. 改革目标

作为蛇口工业区前进助推器的改革，将由迄今大刀阔斧的基本体制建设向完善和系统升华。今后改革的重点将是各项措施的配套，以及合理、公正、进步、效率的协调。

4. 十年后本公司及蛇口工业区的地位与角色

本公司将成为实力雄厚、人才丰富、组织管理规范、开拓意识极强的综合性集团企业，拥有一批工业骨干项目和优良港口，第三产业发达，海内外拓展较具规模，在招商局集团内既独具特色，又与兄弟公司相呼应。

蛇口工业区将成为经济繁荣、社会进步、生活富裕、环境优美的现代化海港工商城区。

三、 本公司发展策略

1. 兴办骨干工业企业

采取主动出击的策略，搜索机会和延揽技术型专家，引进若干规模大、效益好的工业项目，从而形成本

公司工业企业的骨干。

同时可采取经济手段，鼓励海内外各界人士出谋划策、牵线搭桥。

2. 发挥港口的支柱作用

蛇口港临深圳湾，锁珠江口，经过前十年的建设，已具备大型深水港的规模，最近现代化集装箱码头的建成，将确立蛇口港作为华南国际集装箱转运中心的地位。

今后十年，应陆续完成以下方面的工作，从而充分发挥本公司的港口独特优势：

——集资兴建平南铁路，大大增强疏港能力，扩大港口经济腹地。

——拓展港口岸线、水域和陆域，探索与实施采用高新技术填海造地的方案。

——发展临港型工业。

——发展水运工业。

届时，蛇口港的年吞吐量可达2500万吨，将跃为我国南方著名大港，成为蛇口工业区的名副其实的重要支柱。

3. 启动优势，搞活商贸

①创建商贸管理新体制

商业贸易类公司过去分散经营的做法已不适应今天的形势。要集结力量，分步骤地向集商业、贸易（一般贸易、进出口贸易和三角贸易）、信息、商务代理、生产加工、资金融通等于一身的综合商社模式发展。

②形成深圳西部的商业中心

蛇口及深圳西部市场（尤其是中高档商品）潜力很大。可集中兴办一些档次较高的综合商场和专门店群，满足本地居民和过往旅客的需要，形成深圳市的另一个商业中心。

新办和调整的商场包括深圳免税店蛇口分店、中型以上的百货店（重点经营需求甚殷的“大路货”和国货精品）以及经营儿童用品、妇女用品、厨具、布疋、灯具、文具、礼品等专门店和风味食廊。

这些商店，无论品种、质量、格调、卫生都要超越个体小店的层次，这样才具有竞争力。如此，蛇口的风貌将大大改观。

③发展超级市场连锁店

超级市场以开架售货、价格低廉而大受消费者青睐，而又以节省空间、人工而受零售业欢迎，更因为能大量进货而倍得厂家支持。可在总结现有超级市场经验的基础上集资发展超级市场连锁店，首先在条件已经成熟的珠江三角洲布点，同时打入全国大城市，以捷足先登赢得地方的支持和消费者的倾心。

超级市场连锁店采取集团式管理，当实力达到一定程度时，随即发展自有商标以至自行生产。

4. 进一步加强对参资企业的管理

作为一种资产经营，参资企业管理是集团公司管理的重大课题。

进一步探索行业投资管理公司及我方派出人员（董事、经理）的管理与考核办法，强化责任—利益机制，变义务董事为责任董事。采取转股、出售、清盘等措施。处理掉一些效益差、管理失控的企业，减轻负担；通过我方、合资方或第三方承包，搞活那些有前途、但合作不善的企业；通过增股、收购等将一些基础较好的问题企业变为控股公司或全资子公司，加以完善，铺平发展的道路。

5. 完善南海石油开发后勤服务基地

南海东部海域现已呈现石油勘探、开发、生产并举的局面。在几年来提拱优质后勤服务的基础上，应进一步扩大服务的规模，增加服务的项目，逐步介入工程承包，迎接南海油田全面开发的到来。

6. 突破地域的局限

①由于区内转身余地有限，区外发展机会增加，今后十年应适时适量地向区外发展，以进行新的尝试，开辟新的领域。我们既能学会与外商打交道，也可学会与内地的商家与政府打交道。房地产、石化、商业服务等公司在周围地区的尝试已初见成效。

应关注南山区、珠海、惠州、福建以及浦东可能给我们提供的机会，研究当地的政策和需要，把握时机挥师进军。

②向外拓展，既包括开发房地产、兴办工商项目，也包括企业兼并（收购）、承包、租赁等经营行为。

③区外项目应大胆选聘当地人才，其中经受考验的优秀分子允许入区，成为本公司正式职工。

7. 积极、稳妥地向海外发展

狭小的蛇口今后要生存得更好并向更高层次发展，必须加快向海外拓展的步伐。

①投入足够的力量，计划、布署和管理海外发展的工作。

②整顿、提高现有海外投资项目，认真总结经验教训，制定并实施海外项目的业务、资金、财务、人员管理制度。

③由以贸易为主向工贸结合和实业为主转变。

④把握潮流和时机，选好投资项目和投资地区。要特别关注九二年欧洲一体化、南美的开发前景、台湾的经济动向及苏联、越南的对外开放等。选拔、储备和培养一批有走向世界能力的忠诚的干部；延揽当地人才，聘请一些可靠的、熟悉情况的中国留学生和华人。

⑤选择适当合作伙伴，共同开展当地、国内两方的业务，互补互益。

8. 增强本公司职工的凝聚力与活力

蛇口工业区开始进入青年期，迄今改革中的欠缺、组织适应性的减退、沟通的不足以及个人发展的机会有限等，已经明显影响本公司职工的热情和稳定。采取有效对策增强本公司职工的凝聚力和活力是一件刻不容缓的大事。

①加快实现住房及各项含补贴公用设施的完全成本化与商品化，同时取消义务包揽性收费。区内企业（含本公司）应对职工工作合理补贴、从而消除影响职工实际收入的不公平因素。

②通过进一步的配套改革，从实质上提高本公司职工的待遇。

③建立科学的干部选拔、评价体系，形成人才辈出的生动局面。

④宣传、渗透蛇口精神和蛇口事业的历史意义；不断完善民主机制，增进职工对本公司的感情。

四、以改革为主线的若干措施

1. 股份制

我国股份经济的活跃与渐趋成熟，标志着我国经济发展与企业改革正步入一个新的时代。股份制是迄今为止缺点最少的企业制度，且提供了一种充满魅力的融资手段。我们要利用好这个空前的机会。

本公司的股份制改造包括上市、上柜和内部股份化两个方向。

①以大股东的身份全力支持蛇口安达运输股份有限公司的工作，促进安达公司成为管理班子强、经营效益好、有良好公众形象的上市公司。

②对与安达业务有关的直属企业与参资企业进行整备，创造由安达兼并或收购股权的条件，从而扩大安达的实力和规模。

③分散本公司持有的安达股权，选择购入其他上市公司的股权，与周围形成“你中有我，我中有你”的利益相关关系。

④有计划地开展筹划与公关工作，挑选组合若干直属企业成为上柜公司，待条件具备后升格为上市公司。

⑤通过直属企业之间的相互持股和职工参股、将一些直属企业改造成“股份有限（内部）公司”，形成内部转让市场。这样，既能增强这些企业的规范性与自主性，又能减轻本公司摊子大、管理难以深入的问题，同对能吸纳消费资金，为职工开创增加收入的新渠道。

⑥待股份制改革步入正轨后，推出更多的企业上市，并探讨本公司或子公司在香港上市的可行性及其途径与步骤。

2. 集团式管理

未来十年将是我国企业集团崛起的时代。经过十年的发展，本公司已形成一个企业集团的基本构架，迫切需要与之相应的组织和管理手段。

①完善剩余收益制，向股份制转化

剩余收益制经过四年的实践，理清了企业的资产状况，规范了企业的财务管理，为直属企业的股份制改造创造了条件。

剩余收益制第二阶段试点所采取的向企业经营者发放经营责任份额（类似购股证）和招标出售增值责任份额（类似认股证）的做法，已向股份制转换迈出了一步。

②试行业事业部制

随着本公司规模的扩充，适时分立港航、工业、房地产、商贸、公用事业（含水、电、通讯）、金融、建设、海外事业和文化事业九大行业体系，集结资金和人才，形成相对自主的“军团”（事业部），以利激

发活力和高效地统一运筹。

③电脑应用上升到新的水平

健全管理信息系统，开发决策支持系统和电子通信，加强沟通，提高决策的科学性与时效性。

④办好结算中心

企业的规模越大，其管理就越带有金融的色彩。集团一级的管理重点应趋向投资和融资。

结算中心应办成以企业集团经济调控为目标的内部“中央银行”，同时起到集团经济中枢与信息中心的作用。

⑤加强财务管理、提高理财水平

应一如既往地致力于提高财会人员的整体素质；研究财务分析和理财的技巧。特别要加强对库存和往来账款等薄弱环节的管理。

⑥加强审计

在搞活企业的同时，要保证国家资产的安全与增殖。作为企业集团内部的审计工作，既要检查法规和制度的执行情况，还要检查经济效益的情况，作出公正的评价。

⑦充分发挥职能处室的管理与协调作用

强调程序与规范、注重素质与责任感。职能处室应既能独挡一面，又能高效率地相互配合，使本公司高层领导得以集中考虑效率、发展、人才和创新等重大问题。

3. 干部制度

着手建立一套可行而有效的干部鉴别—选拔—培训—任用的机制和程序，切实改变目前在人才方面临渴掘井的局面。

①拓展发掘人才的渠道，建立人才档案。

开发建立科学的干部考核与评价标准；坚持与完善“后备经理”的考试。

创造人才亮相的机会，通过提案、座谈和联谊活动等，加深干部管理部门和本公司高层领导对干部的了解，增进同志情谊。

大胆启用与扶持一批年轻人，使他们有尝试“第一次”的宝贵机会。

②完善干部梯队的建设

把握干部的稳定与合理流动，有意识地放手委以重任，在锻炼中考核，形成动态的干部梯队。

③完善干部招聘与培训制度

根据干部结构的缺陷和总公司的发展需求，制定面向全国的人才招聘政策，办好每年一期的管理干部培训班。对招聘对象既注重其业务能力，又注重其心理素质、自我认识和基本品格。入选者应接受本公司高层领导面试。

④对特殊人才储备广开门路

采用灵活的办法处理特殊人才的网罗、考查、入区和储备。

⑤不断向集团输送人才

实践证明，蛇口—香港—海外—蛇口式的干部流动是卓有成效的。要继续发挥好蛇口工业区作为招商局集团人才基地的作用。

4. 工资福利制度

在多劳多得、体现贡献的前提下，尝试下列措施，提高本公司职工的实际收入，从而缓解超前改革与外部环境的某些不协调。

①公积金制度（配合社会保险制度改革）。

②休假制度。

③专业（含英语）进修制度。

④购房部分低息贷款制度。

⑤补充养老保险制度（配合社会保险制度改革）。

⑥住房补贴或住房券（配合住房制度改革）。

5. 用工制度

健全优胜劣汰的开放型劳动力市场机制。鼓励竞争，提倡透明，搞好劳动调解与仲裁，严肃处理滥用职

权、打击报复的腐败行为。

改变用人单位“炒鱿鱼”、本公司“收养”的被动局面，妥善清源导流，解决好待业问题。

强调用人单位应当承担的部分社会责任；对用人单位尽量减少社会负担的做法应予鼓励。

6. 社会保险制度

①改变养老金的提取与发放办法

a. 建立分层次、多渠道的征收与积累方式。在现有基础上增设“补充养老保险金”（按职务投保不同等次）与公积金个人专户（由个人和企业共同积累），本公司率先实行。

b. 为克服“同交不同拿”的现象及便于操作，现行的社会保险金作为保障职工基本权利的基本保险金强制性统一缴纳，退休支取时亦统一标准。

②增强蛇口工业区社会保险制度的开放性与适应性，预留现行基本保险金部分与区外衔接。

③强化“社会保险基金管理委员会”的作用。作为代表职工利益的公共机构，该委员会对有关社会保险基金的重大问题进行决策和监督。

增加透明度，定期公布社会保险收支状况和投资效果，并加强有关知识的宣传。

④更好地用足、用活基金，保证基金的合理增值。严格限制对风险项目的投资。

7. 住房制度

①研究职工构成、住房需求的特点与变化。设计建造功能可调的住宅及适量的用于过渡的小型住宅，制定相应的政策减轻年轻家庭的住房负担。

②向完全产权化发展。目前的有限产权住房不利于人员流动、投资回收及管理，应逐步转为或发展完全产权住房（中、高档次）。

③通过金融手段减轻职工住房负担。本公司可试行发放住房券，使双职工在5—7年的时间内，能弥补成本价与商品价之间的差额，获得完全产权。

④鼓励企业租购商品住房给本单位职工居住。能妥善解决职工住房问题的单位在人员入区方面应得到优惠。

8. 民主、法制和廉政建设

①完善董事接见制度，直接接触及职工的脉搏，发现敏感问题，履行董事组织专题调研、促进解决重大问题的职责。

②发挥报纸、尤其是闭路电视的沟通与监督作用。利用闭路电视直播新闻发布会、转播公开性会议、开设“社区论坛”、专访节目等，从而增加与蛇口人关系密切的一些重大问题决策的透明度，把干部置于职工群体的监督之下。

③完备蛇口工业区法规体系，塑造与开放和进步相适应的法律环境，努力使各项工作做到程序化、制度化、法律化。

④建立和完善监督体系和监督机制，严格执行工业区监察条例，切实加强对各单位（含三资企业、内联企业、代管单位）中方助理经理以上人员违纪案件的监察处分，打击腐败，弘扬正气。

五、社区发展概要

1. 城区性质

根据深圳市城市发展策略规划、蛇口工业区的经济地理条件以及城市发展规律，城区性质确定为国际性的现代化转口贸易港口、工业城区，深圳特区西部的金融、贸易、消费中心和南海石油开发后勤服务的重要基地。

2. 经济发展

至本世纪末，蛇口工业区内项目总投资将达10亿美元；工业总产值可达80亿元；人均国内生产总值（GDP）为3.2万元（约合6000美元）。

3. 人口规模

根据科学的密度准则，社区人口在现有土地条件下应控制在9万人以内。为了给后代留下适度空间，要掌握好人口增长的速度，2000年的总人口不宜超过7万人。

届时，常住人口占总人口的比例将达到45%（1990年37.7%）；就业人口的比例降为75%（1990年为86.9%）；职工中的正调与迁户合同工约占40%（1990年为31.2%）。

至本世纪末，过往蛇口的客流量将达1000万人次/年，为1990年326万人次的三倍；过夜人口亦将大幅度

增加。

4. 土地拓展

- ①逐步调整规划分区，改造土地功能使用不合理的区段；适度提高建筑密度。
- ②继续开山填海（包括构想填造人工岛）以延长港口岸线、增加各类用地。
- ③逐步利用大、小南山可开发的山地。
- ④与南山区合作，开发土地、兴办项目和建造住宅。
- ⑤探索区外成片开发的机会。

5. 城区基础设施

- ①完成第二海底电缆的敷设，进一步提高供电能力。
- ②搞好深圳市东深三期扩建工程和西部水源开发工程的配套设施的建设，确保水源的供应。
- ③新增一万门程控电话容量，改善通讯服务的品种与质量，提高信息化的水平。
- ④贯通各区段的道路，开辟蛇口的第二“出口”，修筑平南铁路，提高客货运及疏港能力。

6. 中心区建设

将微波山至华洋宾馆一带建成现代化的金融、贸易、旅游、娱乐、高尚住宅和商业步行中心区。中心区除商场、写字楼、餐厅、各种康乐和服务设施之外，应有足够的中档宾馆。

中心区的建设应整体规划，分期实施，善于利用外部的资金。

7. 环境保护

珍惜自然环境，保证水源和海水水质、空气、噪音符合国家和地方标准；有控制地开山取石，保护南山现有山态；保持人均绿地面积在国内城市的领先水平。进一步搞好清洁维护，根本解决垃圾处理问题，使蛇口具有与现代文明相适应的城区风貌。

8. 社会主义精神文明与文化建设

- ①制订与实施《蛇口公约》，鼓励进取和奉献，提倡职业道德与社会公德，评选贡献显著或见义勇为的“文明公民”优先入区，使社会主义精神文明在蛇口发扬光大。
- ②办好《蛇口消息》报和闭路电视，在丰富职工生活的同时潜移默化地塑造进步的社区文化。
- ③与政府部门相配合，建立良好的交通秩序；坚决打击斗殴、盗窃等危害社会治安的行为。
- ④高度重视并积极发展成人教育，提高职工的整体素质，发掘与塑造新型的人才。对中学、小学、幼儿园应着眼未来、科学规划，优化教师的素质，确保教育的投入，进一步改善办学条件。应扶持民办幼儿园，鼓励其发展与提高。切实抓好青少年的校外教育，建立起社会各界齐抓共管的教育网络。
- ⑤陆续兴建青少年活动中心、文化宫、体育馆、多功能影剧院等，选派素质好的人员进行管理，早日使职工文化娱乐生活与经济发展协调起来。
- ⑥吸收并安排好专业艺术家、文学家和运动选手的工作，坚持一专多能的方向，建立起与蛇口工业区的实力与声誉相称的文艺、体育队伍。

在一九九二年度招商局集团董事会上的讲话

（一九九二年四月十一日）

我同意江波同志所作的九一年工作报告和今年的工作安排，杨大使提出的补充意见也很重要，他很用心地听了江波同志的报告之后，最后补充发言时提出：向董事会报告文件是在“两会”之前就准备好的，在报告当中，没有及时把“两会”，特别是李鹏同志的工作报告的精神写进去。确是这样，写完这个报告之后形势的变化之快，使某些提法也落后了。

对于李鹏同志的报告，我们是学习过的，在其中工作报告的第三部分，关于企业的部分，充分体现了小平同志最近的指示精神，提出了加快改革步伐，扩大对外开放。主要是想建立一个充满生机活力的社会主义经济体制，而且宣布了将要制定一个《全民工业转换经营机制的条例》，要求政府消除对企业不必要的干预，企业所有权是国家的，但是经营管理权还是委托企业来管理，所以提出四个自主。这与招商银行的提法基本相同，不同之处是银行“自筹资金平衡”，那么，李鹏同志的报告主要着重“自主经营，自负盈亏，自我发展，自我约束”，这四个自主，实质上，这种做法我们是行之有效的，交通部对招商局的管理就是采取这种办法。最早见诸于1978年交通部给中央写的报告，当时，李先念副主席批示同意，其余四位主席都划了圈，一直保持到现在。交通部对招商局很早实行了总理生前所讲的社会主义所有，资本主义经营的办法。我认为江波同志的报告是在这个基础上产生的。十三年来，我们招商集团经历了六任部长、五任董事长，在这过程中，一个比一个更开明，因为整个开放改革时代不断前进的。很多老

部长到这里来过，特别是李清同志，那天跟我谈话讲“老袁，我当部长的时候还是开明的，是不是？当时我采取不干预态度，不干预你们的事，而且吩咐有关职能部门，你们不要随便插手招商局，这是中央管的”。我说，李鹏的工作报告精神说，必要的还是要管，只是“政府应消除对企业不必要的干预”，必要的干预还是要的。李清当部长时，他不让别的职能部门插手招商，到钱永昌当董事长的时候，采取职能部门过问，我觉得这个时期也很正常。那么到黄镇东部长兼董事长的时候，我看又进了一步，前天晚上他和我谈到，国有资产局的人到港后，对于招商局今后究竟怎样管的问题，我说，是不是由国有资产局授权交通部就是了，国有资产管理局原则上同意了，黄部长听了我的汇报后，赞成我的意见，他说“可以这样嘛，国有资产局授权给交通部，交通部再授权给你们经理部门就行了，我既是被委托人，又是授权人”。我觉得黄部长是准确无误地领会和执行李鹏同志的政府报告的精神的，是很开明的。董事会上，大家的发言很多精彩之处，很值得补充上去，使江波同志报告更精彩、更完善一些。

谈到第二个问题，我本来不应该重复，因为刚才陈忠表同志的讲话非常精彩，听了非常受鼓舞。我认为，在交通部统一领导下，远洋和招商两个航运的大实体应全面协同发展，一个全能的海运联营体就会出现。实际上，我们两家合作的蛇口国际集装箱码头、国际集装箱厂、两家宾馆、船贸、招商银行等等，都已经紧密把我们联系起来。我们与中远的关系还是以前的一句话，“同志加兄弟”，为什么说兄弟呢？忠表讲得非常客气，“拉兄弟一把”。我想补充今天张敬华的讲话，明华的成立，应该说记远洋一大功。当时，有一笔款由远洋垫付出来的，临江号也是从远洋来的，假如说远洋老大哥不拉招商一把，明华搞不起来，饮水思源，前事不忘后事之师。今后的发展，可能还会发生一些碰撞，只要按照经济规律，对国家事业高度的责任心，争得脸红面赤也是应该的。如果大家都不算经济账，不按价值法则办事，就糟了。今后应本着这样精神合作，我们与远洋的关系，是你中有我，我中有你，成为“最佳拍档”。当然，我们也不能躺在远洋身上。初期的五年，确实是躺在远洋身上的，友联修理的船，哪里来的，绝大多数从远洋来的。中转和代理，哪里来的？如果远洋不给你代理，给香远代理行不行，给益丰代理行不行，为什么一定给你代理不可，一个中转，一个代理，使我们原始资本积累了，才有今天。因此，我们欠远洋的还是很多的。历史上的渊源和兄弟的关系，每次董事会我都讲一讲。我希望招商与中远的关系就像我们和中银的关系一样，在部长统一领导下携手起来。

关于布局的问题，从江总报告来看，以香港和蛇口为基地，从东部漳州以至珠海的

高栏港，华南地区形势非常好，黄部长谈到盐田港希望我们拉他一把，我个人认为盐田是下个世纪的大港，这个世纪恐怕条件还不具备，因为它不是河海接连的港口。交通部去年把所有港口都下放了，而我们大港口剩下不多了（剩下秦皇岛港），华南地区正好毗邻香港，现在需要我们用假洋鬼子办法进来开发港口，与洋鬼子竞争，福建到广东这带形势很好，小平同志讲希望广东20年以后成为第五个小龙，这是很有可能的。现在有人认为世界最大的工业加工区就在珠江三角洲，比鹿特丹的腹地莱茵河工业区大得多，比美国的西海岸、东岸大得多。那么如果开发好这些港口和港口附近腹地，我们的优势就可以建立起来，光靠招商来搞势力孤单，当然我们现在有中银支持，如果中远也共同来搞，我们有了船队、基地，世界上无论美国进来、日本进来也好，或者香港船东也好，我们都处于有利地位。我们有社会主义制度的优越性，我们能够凝聚很多精英分子。如果在华南一带建立我们的港口网络，对我们船队也很有好处。如果没有蛇口这个作为后方基地的话，招商的发展会受到限制。我们主张中远和我们联手建立自己的基地。

另外，大家发言当中，涉及较多的问题，是投资的策略、方针、布局问题，我和江总也交换了意见，就是长短结合。由于长线投资，投资大，回收慢，有些回收比较快的短线投资一定要有，假如没有长短结合，一个企业也难以继。当然，我们这样的大企业一定要有长线投资，经常性、稳定性收益投资非常必要。举一个例来说，香港几条隧道都很赚钱，我们的机场免税商店也是这样，所以码头、隧道包括以后一些铁路、炼油厂，都是长线投资，一定要有，但要有可行性分析。还有一个问题，这次大家提出关于跨国化失败的事例比较多，大家知道，国外投资鞭长莫及，假手于人，干部准备不足，语言不通，情况不明，合作对象资信不清楚，就容易出问题。只要我们找到原因，日后就可以尽量避免出错了。

关于怎样把企业运作，升级的问题，现在我们的企业本身属于传统财务会计收支的运作，怎样上升到金融、融通社会基金运用上还需作很大的努力。这之前，我们已经感觉到这个问题了，用股票上市的办法向社会筹集资金，这次李鹏同志的工作报告在第三项第二条谈到这个问题，实行股份制向社会集资，只要国家批准的话，我们要积极探讨。最近，世界上两个较大的基金会到蛇口来开会，对我们产生很大的震动，他们要求派一个专业组进来和我们专门研究一下蛇口工业区，我和乔胜利同志交换过意见，欢迎他们来，对我们的干部也是次很好的学习机会。这次中信在香港收购大昌非常成功，当然这个事情需经中央批准的。遇到这么大的事，一定要请示报告。无论怎样，我们开始利用社会的资金的时候，可以胆子更大些，但要遵守纪律，在地产问题，我主张在香港

坚决不做，这次中央派来一个小组到香港来专门查炒地皮问题。每个机构都去了，招商没有做，这很好。我们的做法是买了一块地，建好楼后卖出去，不是炒楼。

最后一个问题，就是关于班子老化的问题，因为我不想第三次提意见，参谋不能提三次意见，以免干扰领导的总的部署。

今天我的话讲完了。

（根据录音整理）

在机场设备公司奠基典礼上的讲话^{【注】}

（一九九二年五月十六日）

各位来宾、各位同事：

我没有想到，在蛇口工业区建成13年之后能够在这里出现和天空有关系的工业。以前我总在想，我们搞的都是人民日常生活有关的工厂、企业，以后又发展到和大海有关的工业，如海上石油开采以及世界先进的集装箱运输网络。我没有想到，今天能在这个地方，在天时、人和、特别是地利——这里背靠南山面向大海，“风水”很好——在这里建立一个和天空有关的企业，打出这个中国国际机场设备有限公司的招牌很令人吃惊。我们从做登机桥开始，这几年赚了一些钱，生意很好，大概国内的登机桥多数是采用我们这里生产的。现在我们又进了一步，很多国内、国际机场方面的设备都可以在这里生产。87年开始蛇口工业区就不再进任何劳动密集型的工厂，大家可以看到，如果现在有成衣厂、玩具厂，工业区不可能让它进来，但是现在有这样一个和天空有关的资产比较密集、气势比较大的企业，工业区能划出这样一块好地方建厂是非常有意义的。我到这里来看吓了一跳，这么好的地方建工厂是很值得搞的。航空事业是我国正在向前发展迈进的事业，不能全靠国外进口设备，我们必须生产一些，再引进一些国外的技术、专利，用我们的智慧，用我们的双手把它创造出来。

今天我能有机会参加这样一个盛会，感到非常高兴。在这里，我代表招商局集团董事会热烈祝贺中国国际机场设备公司的成立，祝愿它的事业前景辉煌，而且一本万利。

（根据录音整理，未经本人审阅）

【注】摘自1992年6月1日总第15期《集装箱报》。

关于漳州开发区通讯问题致交通部黄镇东部长、 刘松金副部长的信 (一九九二年八月六日)

黄部长、刘副部长：

您们好！

因我昨日返港，始见七月三十日部里发来的有关漳州开发区^{【注】}通讯问题的密电，我们随即进行了认真研究讨论，基本接受协调会议的主要精神（具体见我们对部的复函）。

十分感谢部领导特别是您们两位对漳州项目和我们的关心与大力支持，现我们已按黄部长的指示，不管通讯问题如何解决，先进行开发区的先期工作。六月三十日开发区筹备处已在漳州正式挂牌成立，我方已派出三名骨干，作为筹备处常驻人员，并担任筹备处主任。

拟制项目可行性研究报告，合同、章程，开发区初步规划等筹建公司的前期工作均在进行。有关开发区的第一个码头建设问题也与各方订好，将于八月二十日赴京向国家交通投资公司及部领导汇报。总之我们会全力加速进行漳州开发区的工作。更希望今后进一步得到部领导的大力支持！

顺致夏安！

袁庚

一九九二年八月六日

【注】漳州开发区：即漳州招商局经济技术开发区，1992年由招商局集团、福建省交通运输集团有限责任公司、漳州市人民政府、龙海市人民政府、福建省港航管理局联合开发，招商局集团负责经营管理。地处中国东南沿海厦门湾南岸，总体规划面积56.17平方公里。

对《“海上世界”公司重整与发展的建议》的批示 (一九九二年九月二十五日)

主要请世桢阅示。

海上世界是小平同志题的词，对内外影响都较大，除非我们一点本事都没有，只好拱手让给外商去办，如果有一点志气，应该自己办起来，用事实证明我们是办好工业区的，也可以办好海上世界的。

至于我们内部股份分配，搞什么样的规模，在工业区总体规划下实事求是，集思广益，办出个无愧于小平同志题字初衷的海上世界。

袁庚

25/9

关于平南铁路注资问题的请示

招商局集团:

根据平南铁路公司经营班子于1992年8月向公司第一届董事会第二次全体会议提交的平南铁路公共干线站前工程概算分析说明和会后提交的全线概算资料: 平南铁路概算线路长度46.983公里(不包括平湖车站的改造线路长度3.225公里), 而概算额由3.28亿元增加到4.625亿元, 增加了1.345亿元。为此, 工业区召集平南铁路公司的我方董事进行了专门研究, 补充意见: 认为股东方不再注资为宜。建议铁路公司经营班子以发行股票、债券, 或吸收新股东、争取银行新贷款等方式努力筹措资金, 保证平南铁路建设的顺利进行。

以上意见妥否, 请批示。

附件一: 《概算对照》

附件二: 《初步设计概算与施工设计修正概算分析对照表》

附件三: 《在董事会一届二次会议上的工作报告》

附件四: 《对施工设计概算超出初步设计概算的情况分析和说明》

招商局蛇口工业区
一九九二年十月六日

关于平南铁路注资问题的批复

蛇口工业区:

蛇企管字[1992]374号文收悉。经研究, 同意你们的意见: 平南铁路概算额增加1.345亿元人民币, 股东方不再注资, 如能获深圳市同意, 以发行股票、债券为最好。

特此批复。

招商集团有限公司
一九九二年十月二十七日

对《关于平南铁路注资问题的请示》的批示

(一九九二年十月二日)

如能获得市同意发行债券最好。目前建筑材料飞涨, 土地价格又是惊人, 早日建成还利用已征用铁路站线, 附近土地出租出售。我估计虽然造价超出原预算还是值得的, 如果拖后两年, 可能造价远不如此。

袁庚

21/10

在一九九二年招商局集团第二次董事会上的讲话

（一九九二年十一月九日）

在第四、第五、第六届董事会上，我都一再提出招商局集团领导班子老化的问题，超龄服役是一个很大的危险。因为我意识到这个问题，即部领导不早下决心的话，很可能将来会出现危险，青黄不接，甚至以后调整时难度越来越大。

我可以在这里讲一点，在我70岁那年，也就是五年前，1987年那年，我曾专门为这个事写过一封信给李鹏同志，他那时当总理，我告诉他招商局集团这个领导班子——包括我个人，假如不很快地派人来接替，调整的话，会对工作很不利。小平同志南巡时也讲过，一个人老了以后，最大的缺点是固执，后来我补充一句，更糟糕的是妨碍其他干部的成长和成熟，因为你占着这个位置，就会给下面干部上来锻炼增加难度。李鹏同志把这封信通过组织部门征求了部里意见，由于各种原因，以后就没有下文了，这是五年前的事情了。在这个事情上，我总盼望有一天能解脱下来，这对党的事业，对我个人来讲都是有利的。

当然是开玩笑，昨天王世楨同志跟我讲，你呀，这是带坏一个头，舞不跳，卡拉OK不会唱，网球又不打。因为昨天在蛇口有个名人网球比赛，所有市里的领导都来了，可我们这里没有一个人能上得了场。高尔夫球现在最流行了，也没有人去打。总之，领导班子带来了老气横秋，在很多场合里活跃不起来。这仅仅是从文艺方面观察这批干部。当然有人说这些东西无关紧要，不一定把它提到这样的高度来看，但它也说明了一些问题。我点了一下，我在香港十四年零二十天，换了四任港督，四个新华社长

（当然有一个到外面旅游休息去了），另外，交通部长也换了第六任。实际上我也承受了很大的压力，很多熟悉的朋友见到我都问：“哎，老兄，你还没有下来呀！”包括现在海昌的那个汽车司机也对我讲：“哎呀，袁董，我就看到你很可怜，颠颠簸簸的，跑来跑去，你这么大年纪，我真的希望你退下来。”他确实是一番好意。所以，我受到社会上的压力也很大，到任何一个招待会站出来，没有一个人年龄比我大，至少很少数的，像南洋银行的安子介那批老头。但那批老头很多场合可以不出席，我却不能。在这些问题上，我有时感到很苦恼。所以我在刚开始就讲了，我衷心地拥护这个决定，在家里我一个孙子也说：“爷爷、奶奶，你们还不退休呀？”因为家里除了保姆外，就没有什么人能经常照顾他，这是些私人的问题。但从这方面来讲，对我个人是不公平，对整个干部也不公平。十四大以后，规定了70岁为限。所以这次第七届第二次董事会是解决这个问题，特别李总、陆总、再加上王总，你们年富力强，一进来整个年龄结构的天平都改变了。

我讲点内心话，我认为我退下来后可以做一些自己愿意做，力所能及对党对人民有利的事情。我曾有过这个打算。十四年来和大家共事，我感到非常愉快的。回过头来看，刚才江总也讲了很多，在1978年，党中央的五个主席圈阅了1978年11月12日的文件，对这个企业的要求提出了24字方针。要求做到：“立足香港，背靠内地，面向海外，多种经营，工商结合，买卖结合。”现在看起来，我们贯彻了这个方针的，可以说是超额完成了这个指标。这么多年来，使大家可以告慰的是，还没有出过什么大的丑闻。有两件，我们常常想起来就感到内疚。一个像许家屯差不多，不辞而别，调他回去他不回去，最后跑到加拿大了，这是二级班子一个领导人，当然他不是卷款私逃，他留下一条子，写着林黛玉“葬花”那首词里的两句话，即“质本洁来还洁去”，意思是我来时很干净，现在我走了还是很干净的。后来财务上查了，应该说还是可以的。第二个也是二级公司的经理，在广州嫖娼当场被人抓住。这十四年来，往往我想到这些事时，有时也跟王总说，认为第一个案件是有苗头，但我们麻痹大意了。第二个案件是对干部的观察有时不那么容易，而且他还作为接班人，大家还认为他不错。但总的来讲，虽然出了这样的两件事，我们各级领导班子当中，自我的约束力还是比较强的。这样的评价，我不知道大家同意不同意。到现在为止，我们还没有发现什么超过线范围的举动。刚才江总也讲了，这个领导班子是团结的，虽然工作中有不同意见，有争议，但从来没有因此伤了和气，彼此互相支持，团结一致，使事业在协调和谐的气氛中得到发展。根据我了解，到目前还没有因为不同意见而影响工作的。刚才讲了，我们完成了1978年由中央

五个主席圈阅下达的文件中提出的任务，而这个文件使招商进入新的时期。85年集团成立，促使集团的整个业务工作有了很大的进步。这两段是很值得我们去总结的。当然历史是后人写的。江波同志刚才对我的评价，我非常感谢。但是言之过早了。因为究竟留下了什么隐患，要将来才能知道，这很难讲。即使留下什么隐患将来怎么样，我们都应该有勇气去承担以后发展过程中发现的问题。

这么多年来，我认为航运界和非交通系统的专业结合这个问题，应该引起大家的注意。在现在来看，这是个比较成功的经验。我初来香港时，那时长航派和远洋派闹得不可开交，由于蛇口工业区的建立，从清华、同济、浙江大学、上海交大的理工科毕业生和研究生经过培训大量进入蛇口之后，特别是第一期至第四期的，是有很多出色的人物，现在已有70—80人左右调到香港了。这些人对航运专业都是一窍不通的。正因为这批同志对金融、工业、贸易的管理，包括保险和旅游，这些原来交通部没有的行业使得香港招商局变成了一个部领导下的特殊的企业。这个企业原来是以航运为主，长期在外的这批干部都是来自四面八方、五湖四海的。怎样把这批干部都团结起来，使得这个企业按照二十四字方针里面讲的“工商结合、买卖结合、多种经营。”。当时李先念同志讲了：你们除了不准开“窑子馆”、不准赌钱、还有一个“黄”字，黄赌两个不准搞以外，你们都可以搞。当然，后来加上了一个“毒”——不准贩毒。看来这么多年来，我们招商局团结了这批干部，而且使得他们在整个实践过程中增长了才智。现在大致上可以这样说，我们培养的这批干部是适应市场经济的，而且有“企业要有效益”这种观念和头脑的这批干部，我觉得是十分可贵的。

另外，当时中央决定批准叶飞同志指导起草这个文件“多元化”，现在看起来我们这个企业“多元化”使得我们避免了很多危机。好像“明华”这样的二级公司，本身也具有“多元化”的性质，它除了航运业务还有免税商店，所以说坚持“多元化”这个方针是我们坚定不移的。目前，我们招商集团的业务中，航运业务占40%。其他大约占60%，航运业务的绝对值上升了，但相比值降低了，我觉得这个很好。在交通部系统下有这样一“多元化”的公司，应该使得部领导对这个企业放心。在相当长一段时间以来，部里对这个企业是很少干预的，而且是比较开明，比较放手，这样就使得我们在香港工作的这些同志能够放开思想，大胆工作，这使得我们这个企业在发展过程中得到了部里的各个职能部门的支持和帮助，这是交通部的一个很好的作风。现在党的十四大指出发展社会主义市场经济，今后更应该按市场规律加紧发展运作。

我对二位部长和江波同志建议我退下来后当顾问，非常感谢，这有一点却之不恭，

但我保证对新班子不会产生干扰作用，相反对出现的什么问题，我绝对不会袖手旁观，一定和大家一起负起责任来。这么多年来工作是大家共同创造的，应该说，刚才江波同志讲的比较过誉了，如果说我也和大家一样在这里做了我应该做的工作，这样就比较适当一点。我想做了大量工作的还是下面的大批同志，特别是一些年轻的同志，他们的信息量知识量都要比我们这一代不知高明多少倍。现在问题是我們是不是尽量放手给他们干，又能从旁边各方面帮助他们而不是约束他们。

今天我算了一下，我身上挂虚的、实的职务共有26个之多，有些可以不管他，其他的要逐步逐步更换。恐怕还要“奉陪”下去，这句话是鲁平讲的。奉陪到底是不现实的，奉陪一段日子是可以的。所以我力所能及的一些事情，我还可以去做，虽然我已经退下来了，但是，我对蛇口的一草一木都感到非常亲切，对招商局所有的同志我也感到难舍难离，人总是有点感情的。如果在过去工作过程中，有冲撞大家的地方，请大家多多原谅！

附录

样板胜于雄辩

——在地球综合状况预备大会上的讲话

(一九九三年九月二十九日)

当远古时代中华先民的身影出现在东方地平线时，即构建着自然与人的原始关系。他们在创造了无数改造自然包括改造人自身的丰功伟绩的同时，又执着于“天人合一”的民族文化心灵。他们认为人与自然是一个原本不可分离的整体，两者之间有着神秘的对应与感应。中国远古神话中的“伏羲龙身、女娲蛇躯”即为这种原始文化意绪的写照。自然条件折射到人的心灵上，种种神灵被赋予善性。例如女娲，当天庭裂缝、大地失衡之时，她炼五色石以补苍天，人们因此免遭浩劫。在科学昌明的今天，我们可以说这种思维是稚浅的，但如果将科学和理性的因素渗入，也许正是人类与自然融洽相处的理想思维模式。当今，臭氧层的减少特别是南极上空的大洞引起人们极大的不安，看来有必要呼唤女娲的再生，以修复保护地球的屏障。而这女娲在哪里呢？不就是人类的反省与行动吗？

当前的环境问题不是一种暂时现象，它反映了历史发展格局之内在的长期趋势，而且当人类还没有来得及察觉和沉思就开始越规和严重化。人类必须承受这种突发性和戏剧性的后果。正如法国十八世纪卓越的思想家卢梭说的：“大自然绝不欺骗我们。欺骗我们的往往只是我们自己。”如果古猿永远不会进化为人类的祖先，自然生态系统的面貌将依然如故。人类的诞生宣告了自然生态系统进入了新的纪元。从俯首贴耳地顺从自然、求得自然恩赐生存，到有目的地改造自然、创造自己的生存环境，这是人类有别于其他一切生物的伟大之处。如果当初左顾右盼唯恐破坏了生态环境，如今的人类文明又

从何而来？随着社会的进步，人类从自然的奴仆上升到平等的关系，进而萌发了“主宰自然”的欲念，却在不知不觉中导致了对自然生态平衡的破坏，正在逐步切断自身的生命之源。

全球面临着日益严峻的环境危机，人类因此面临着正确处理环境与发展问题的任务。无论发达国家还是发展中国家，均为此所困扰，但是其根源、状况及对全球的影响并不相同。前者的任务是修复地球，后者的任务则是保护地球。这种说法尽管不太确切，却涉及如下事实：由于历史的原因，发达国家实际上已经行使了“破坏地球”的优先权，而不发达国家至少还没有来得及这样做。

从影响全球和区域的环境问题看，主要责任直接或间接地来自工业发达国家。在长达200年的工业化过程中，发达国家采取了大量消耗资源、大量排放污染的生产方式和高度消费的生活方式。优先和长期占用与消耗大量自然资源的结果，导致气候变暖、臭氧层耗损等全球性的生态危机。因此，发达国家理应为解决全球环境问题承担更多的义务。

发展中国家面临着沙漠化、植被锐减、水土流失、水旱灾害等环境问题。人口激增、供应匮乏、资金短缺、技术落后，又迫使许多贫困国家不得不廉价出卖自己日益枯竭的自然资源及承受工业污染的转移。不利的国际经济秩序使它们处在艰难的地位。因此，发展中国家应实现持续有效的经济发展，早日摆脱贫困和不发达状态，并在发展的进程中，以已经发生的人为灾害为戒，力避对发展与环境关系的处置不当或管理不善，保护自然生态环境。

人类有幸开始接受这样的概念：“我们不是从祖先那里继承了地球，而是从子孙那里借来了地球”。国际社会已经注意到加强环境与发展领域的国际合作。为使所有国家参与保护地球环境的共同行动，发达国家应率先解决自己的环境问题，并提供新的额外的资金和优惠的、非商业性的技术转让。各国的环境与发展问题，最终要依靠本国的力量才能够解决。各国有权根据本国的历史和现实情况，选择、决定其发展经济、保护环境的道路。为了使认识迅速变为行动，我建议有能力的国际机构和基金组织，在各大洲选择若干发展中国家的乡村或城镇，给予关注和支持，使其成为样板意义的环境与发展综合试验区，探索适合其国家的发展经济和保护环境模式，为广大发展中国家所借鉴。

中国是一个人口众多、幅员辽阔的发展中国家，面临着发展经济和保护环境的双重课题。依照改革开放的政策，有着悠久历史的招商局集团吸取其他国家处理发展和环境问题的成功经验，探索富有中国特色的经济、社会和环境协调发展的模式，于1979年

开始从事开发蛇口工业区的试验。其后，一批批年轻的移民进入这片滨海的贫困地区，投身于艰辛而豪迈的事业。开发者创造了速度惊人的经济发展，高度珍惜和保护自然环境，并为提高人的素质与改善社会环境付出了不懈的努力。

在蛇口工业区十四年的历程之中，人们开始接触的大量新的东西与旧的习惯产生碰撞、选择或融合，呈现出一系列令人眼花缭乱而又发人深省的有趣现象。可以说，蛇口工业区的试验就是社会改革的试验。

蛇口工业区由于坚持“时间就是金钱，效率就是生命”的鲜明口号而闻名中国，并且她是最早提倡透明、公开、民主选举、信任投票和“不以言治罪”的地方。这一传统一直延续到今天。

这场试验被赋予这样的思考：继承发扬中华民族的一切优秀传统文化，学习借鉴西方的文明精华，最大限度地发挥人的潜能，创造一个经济繁荣、社会进步、环境优美的海港工业小城。

本次会议闭幕之日恰逢中华民族的中秋佳节，这是个合家团聚赏月、共享丰收喜悦的日子。此刻，我想起中国十一世纪著名诗人苏东坡的名句：“但愿人长久，千里共婵娟”。我愿对后半句诗作这样的阐释：天下的人们纵有千差万别，即使远隔千山万水，却同在一个月球之下，拥有同一个地球。建立真正理想的生态平衡的社会，必须以人类与自然的和谐、全体人类的进步为宗旨，并将理想付诸行动。两千多年前，中国儒学和道学的先哲有过对人类理想社会生态极致的描述，前者的“大同世界”从虚无缥缈的幻想中寄托情怀，后者的“小国寡民”从与世隔绝的境界中寻求理想。这些虽已成了过眼烟云，但当今人类却可以从中吸取智慧的力量。如果人类在解决环境与发展问题上，弥合地缘与血缘的差别，同舟共济，务实合作，那么，先贤的理想就不再是海市蜃楼，地球将成为人类安居乐业的家园。

附件

出席巴黎地球综合状况预备大会的情况汇报 (一九九三年)

江董并李总：

今年九月二十七日，我自香港飞赴法国巴黎，应欧共体人类进步基金会和法国国际跨文化研究院的邀请出席“地球综合状况预备大会”（详情见报批的出访报告），由于接到批件后时间十分紧促，在办好签证的几小时内登机，抵达会场时会议已经进行两天了。

尽管如此，我还是参加了大部分的讨论，并且作为来自中国的代表发表了个人的看法。

会议在巴黎远郊的一个修道院风格的旅馆里举行，共有来自30多个国家和地区的60多名专家与学者与会，其中受到邀请的中国人还有中国科学院生态环境中心王毅副教授、中国社会科学院政治学所王炎副教授、招商局蛇口工业区余昌民总经理助理、旅美学者陈嘉映博士，还有台湾东海大学生物学研究所所长陈锦生博士。

与会代表们在“人类和地球面临严重的危机”上达成了共识。大家分析了铸成这种危机的各种原因（包括资金匮乏和政治腐败），强调了教育和宣传的重要性，并呼吁建立世界性的网络，加强研究和沟通，从而实现挽救地球的“梦想”。

我在大约十分钟的大会发言里谈到了中国经济特区的发展以及与之相伴的环境保护问题——意识、所作的努力、遇到的问题和经验教训，并且指出发达国家靠掠夺穷国资源和转移污染致富，所以不应也不可能通过强制性手段限制穷国的经济发展，而是要采取协助、支援的姿态，以科学技术帮助其处理好经济发展和环境的协调问题，特别建议利用国际力量扶持若干成功的试验区。这些观点引起了各位代表的兴趣。

会议最后讨论了一个协调合作、促进环保运动发展的纲领，秘书组将根据大家的意见作出处理后，再分寄会议代表以个人名义签署。

其后几天，主人为我安排了如下的活动：

1、前往布鲁塞尔会见欧共体外交商务部亚洲司负责人霍夫曼。欧共体即将批准一个关于促进欧共体——中国企业界交流与合作（包括培养中国企业家）的计划，他们做了这次特别的安排，是想直接听到企业界的反应，并选择理想的合作者。霍夫曼强调，欧共体从未象现在这样关注中国的发展，中国亦不应忽视欧共体的经济力量，欧洲国家与中国都有着深厚的文化背景，因而具备合作成功的重要条件。霍夫曼对我们筹划中的《华商》杂志（企业家高级读物）很感兴趣，表示出欲加以利用的愿望。

2、出席巴黎工商界的恳谈。经济文化委员会欧方主席、法国CIC银行总裁金·毛里斯特设晚宴招待我，请来一些工商界代表人物，他们有的刚从中国回来，有的即将访问中国，我们进行了长时间的交谈。给我印象极深的是，①他们非常看好中国，愿意到中国来投资；②他们对中国的政策了解甚少，提出很多幼稚可笑的问题。（余昌民同志后来应邀访问了一家现代办公家俱公司和一家珠宝公司，并为一个即将访华的工商考察团提供了咨询，该团已于最近访问了蛇口）。

3、访问跨文化研究院。这是一个民间研究机构，为法国政府、工商界和欧共体策划一些计划，同时进行文化比较研究。他们的传媒界的朋友提出希望拍一部反映蛇口工业区的影片，我表示在正常程序完成后，蛇口可以提供某些方便。

4、会见世界著名建筑雕刻家卡拉万。这也与人类进步基金会的一项计划有关。卡拉万准备设计一件象征不同民族的理解、合作与人类进步的巨型作品，其三分之一拟放在亚洲（即中国）。我参观了他的工作室，进行了愉快的会谈。不久以后他将到蛇口考察。

我曾把活动的情况和想到的一些问题报告了我驻法使馆。使馆的同志说，使馆理应主动宣传中国的发展与变化、促进中法之间的商务活动，但是受到了条件的限制，主要因为使馆人员自身不熟悉国内的情况，除了《人民日报》之外所知甚少，更不用说观念的变化和商务活动的新的内涵了。我认为这是一个非常值得重视的问题。

致上海市市长黄菊^{【注】}函

(一九九四年三月十四日)

黄菊市长阁下：

随着浦东的开发和上海股市的稳步发展，上海重商务实的传统得以复苏发扬，大有重振雄风之势。上海具有首都、深圳及其他地区难以相比之特点，这种看法已被越来越多的人所接受。因而上海前景宽阔，可喜可贺，阁下重任在肩，望机遇在握，大展宏图。

无论市场经济也好，走向世界也好，皆仰于造就一大批素质良好、眼界开阔的一流企业家。近来涉足于此有关之事，耿耿于怀，特试与阁下沟通，如有同感，可借机行事，创出一个小小的新局面。

我于去年之秋访欧美期间，以民间身份与商界有较大接触，感受颇深。欧美商界参与中国经济发展的热情极高，却苦于所知甚少，路径不对，跃跃欲试而又无从起步。这种涉及民族特征、文化传统、政策和信息的系统而具体的需要，已非历来官方的交往所能胜任，但也为商务中介的兴旺发达提供了良好的机会。

当前，日渐兴盛的新欧洲已成为一支不可忽视的力量。为促进中国和欧洲之间互相

理解基础上的广泛经济合作，法国的国际跨文化研究院提出一项《欧共体—中国经贸关系新前景》计划，得到欧共体的特别支持与资助。我曾被特别安排在布鲁塞尔与欧共体官员见面，就这一计划交换了意见，其后我和蛇口工业区的余昌民先生被列为该计划指导委员会成员。

该计划由欧中学者、企业家的共同专题研究，国际性研讨会议和每年51名中国企业家访欧培训等内容组成，其中企业家培训计划应该是别开生面的、讲究实效的，初步安排将是四周时间的国内基本培训和两周精心组织的欧洲活动。倘若基本培训放在蛇口，所有驻香港的欧共体成员国商务代表将有较多的参与。

鉴于前述对上海的新认识，我认为此举以上海为主更为适宜，经欧方同意，特向阁下推荐。随信附上有关资料和欧方起草的文件，供参阅。我看此举属新的视角，对引进技术、资金和国际化发展必有新的推动，阁下如有兴趣，我们再进一步磋商细节。我处的电话是（0755）6688000，或与余昌民先生联系：（0755）6684280，6692223（宅），FAX6684280。

顺祝

身心愉快，骏业日新！

袁庚

1994年3月14日

【注】黄菊（1938—2007）：原籍浙江省嘉善县，出生于上海。1956年9月考入清华大学。1966年3月加入中国共产党。曾任中共中央政治局常委，国务院副总理。

站在新世纪的门槛上

(一九九五年)

二十世纪即将过去，我们正站在新世纪的门槛上。

在人类历史长河中，只有本世纪的前五十年发生过两次世界大战。今年正好是第二次世界大战结束的五十周年。幸存者对两次战争的惨痛经历记忆犹新，中生代和新生代只能在诸如《舒特拉的名单》和广岛长崎灾后纪录影片的荧光屏前屏息静气，莫明所以，不了解他们的祖父辈何以如此愚蠢可悲。

有些论者认为两次世界大战都大大刺激了人类科学技术的发展。第一次世界大战推动了航空、坦克、舰艇的发展，大大缩小了地球上的空间距离。第二次大战末期，1945年7月16日，美国于新墨西哥州阿拉莫戈多沙漠试爆原子弹，这是人类第一次对核子裂变的应用。以后这项技术实用于广岛长崎以至于火箭导弹的发展，战后当即促进人类新的科学技术飞跃地应用于民用工商业。战后五十年的和平时期是人类经济极为繁荣、物质财富空前积聚的年代。如果我们能痛定思痛，总结人类近代文明史的教训，将有助于我们和我们的子孙后代避免重犯历史错误。

现代科学技术更新和应用周期越来越短越快，新的发现和创新层出不穷。这本来是好事，但用之不当，也可能是人类的祸根。每一项新的科学技术成就都有可能被用于战争，无论是最原始的戈矛、弓箭、火药以至核子、中子、化学武器，甚至一些大国计划在外层空间构建星球大战的庞大系统工程等等，概莫能外。如果大国中真有新一代希

特勒、墨索里尼、东条英机之流的疯子当政，以强凌弱、以大欺小，发动第三次世界大战，势必应验“人类有思想之前毁灭”的预言。对于第三次世界大战问题，毛泽东生前曾经是悲观论者，他把沿海工业转移到三线，提出“深挖洞，广积粮”、“准备打一场全民战争”。对于禁止核武器问题，毛泽东生前提出三点精辟论述，至今没有过时：一是“你有，我没有，最危险”；二是“你有，我也有，谁都怕报复，不敢先发动，危险少些”；三是“你没有，我也没有，这是最安全”。因此，彻底销毁核武器是全人类，尤其是大国当政者有天良的科学家的天职。可以预见，如果爆发核战争将如同在游戏机室内按电钮一样简单，结果地球将无人类，同时也不可能有战争的胜利者。目前核大国防止核扩散的心情是可以理解的，但任何一种科学技术都必将拓散、普及，只是时间迟早而已。因此战后出现的南非种族和解、巴以和平协议、英国和北爱尔兰的对话、欧洲共同体、北美自由贸易区，都是人类文明的新曙光。

与科学技术的发达同步的是人类环境恶化到爆炸程度，在近200年工业化的过程中，每一发明创新，都对地球生态带来新的创伤，发达国家大量消耗能源、大量排放污染的生产方式和高度消费的生活方式，导致地球气候反常变化、臭氧层耗损等全球生态危机。发展中国家面临沙漠化、植被锐减、水土流失、水旱灾害等环境问题以及人口激增、供应匮乏、资金短缺、技术落后等社会经济问题。许多贫困国家被迫廉价出卖日益枯竭的自然资源，并且承受工业污染的转移。我认为，无论是发达国家还是发展中国家，都应该接受这样的观念：“我们不是从祖先那里继承了这个世界，而是从子孙那里借来了这个世界。”中国远古美丽动人神话中有位女神“女娲”，当天庭裂缝、大地失衡之时，她炼五色石以补苍天，才使中华大地转危为安。在科学昌明的今天，为了还给子孙后代一个健康的地球，看来有必要呼唤“女娲”的再生，而新的“女娲”在那里呢？这不就是人类的反省与行动吗？

不论世人如何评价中国人的过去，有一点是认同的，几千年历史纪录，中国汉族不具侵略性，也不是自私自利的民族。二千年前，汉民族为解决和北方游牧民族的矛盾，修筑了万里长城，一个人口庞大的民族耗费巨大、历时千年，只是为了自卫，这是彰彰在目的历史佐证。明代（公元1433年）中国海军上将郑和（CHENG HO）的舰队七下印度洋，足迹远至阿拉伯半岛和东非海岸。其随行人员达27000人，乘坐62艘船，其中最大一种的排水量是哥伦布乘坐的圣玛丽号100倍，比哥伦布发现美洲早50年。但这支庞大舰队随后就销声匿迹了数百年。中国没有任何对海外进行殖民侵略，掠夺邻近小国的历史记载。

在历史上东西方各有自己的灿烂古代文明，但只是在近代四百年中才产生很大的落

【注】本文为袁庚在1995年巴黎召开的关于环境问题的国际会议上的发言。

差。远溯至2200年前中国已建立了统一的国家，实现了货币、语言、文字、度量衡的统一。1000年前汉朝、唐朝时代的中国文化已空前繁荣，至今海外称华人为汉人、唐人，皆系当年我们祖先开放政策之赐。据史料记载，中国当时曾是接受世界各国经济文化的最大市场，而中国人文思想和科学技术也曾对世界文明的发展产生积极作用。西汉张骞

这些史实至今仍为人们津津乐道。英国学者坦普尔认为，“在现代世界赖以存在的重大发明创造中，有一半来自中国”，专门研究中国古代科技的英国学者李约瑟亦认为：“中国的发明和发现往往超过同时代的欧洲，特别在十五世纪前更是如此”。然而，自十五世纪以来西方工业革命之后，中国明（后期）、清两皇朝闭关锁国，立例海禁，夜郎自大，既阻止人民对外交往，又妨碍现代商贸经济的发展。及至鸦片战争及其后，西方以坚船利炮打开中国大门，强迫五口通商，瓜分势力范围，设立租界治外法权，倾销商品，掠夺财富，写下了中国近代史上外力入侵的耻辱纪录。1911年，孙中山领导的辛亥革命推翻封建皇朝，建立民国。其后三十八年，中国战乱频仍，二次大战又首当其冲。中共统一大陆政权之后，先有朝鲜战争，继有外国强加于中国的封锁长达廿年之久。由此在人民中派生出一种抗外的民族情绪，这是遭受屈辱侵略的逆反心理，因而任何对中国内政的干预都可能引起全民族的敏感反应。诚然，伤感是无补于事。“六朝往事随流水”，直到1978年底，中共总结过去正反面经验教训，决心实行开放政策，集中反映了全国人民坚不可摧的意志，因为舍此别无他途。十六年间，中国引进世界各国、各地区的资金、技术、工艺、设备、管理以及与之相适应的有益的思想、观念、文化和大量信息，其面之广、其量之大超过了中国历史上任何一个时期（1994年底统计已批准三资企业已开业约10多万家，职工超过1200万人，出口额约占大陆出口1/4）。它们正冲刷着我国数千年残留的落后、封闭、保守的思想。只有一个开放的社会，才有助于解放人民的聪明才智。

但我们并没有由于发达国家和地区的跨国公司、财团把技术含量低、劳动密集工厂、工业制造业大量移向第三世界以寻求廉价的劳动力而沾沾自喜。就中国最早实行开放政策的沿海地区和十四个经济开发区而言，接受大量外来的资金、设备、技术、工艺、管理似乎是发展中国家经济发展的必由之路，也是一个很好的机遇。据1994年统计，中国大陆进出口贸易已达到2300亿美元，如果加上台湾、香港的进出口总和，已居于世界第三大贸易国的地位。但是这些工业制造业的产品正是40—70年代工业资本主义全盛时期，西方工业大国大量出口到第三世界市场的传统产品。时移世易，中国一跃

而成为世界钟表（1/4）、服装、鞋类、日用品、玩具、家庭耐用电器以至造船工业等商品、工业品的最大出口国。这种传统工业的转移，是经济规律决定的、不以人们意志为转移。15年前（1979年1月），中国政府最早批准招商局在广东深圳蛇口开辟第一个开放改革的工业区。作为试验，除了引进香港劳动密集的玩具、丝绸成衣、服装工厂之外，还在1982年从丹麦宝隆洋行引进了技术工艺要求较高的第一个集装箱厂。当时我在给国务院报告中谈到：“正是去年（1981年）日本三家大集装箱厂和香港捷和集装箱厂纷纷倒闭（当然与世界经济衰退有关），我国土地、劳动力充裕的有利条件，使我们有可能成为强大的竞争者”，“像我国这样一个航海大国应该有自己的集装箱厂和使用自己生产的集装箱并一定要进入国际市场”。这种预测，幸而言中。据1994年12月14日香港明报转载《中国经济》一文称：“中国货柜起步较晚，但近年发展迅速，今年预计达22万TEU，超过南韩而为世界第一大生产国，到本世纪末可达36万TEU，占世界产量32%。”其后1984年7月，我率领招商局集团代表团赴美与匹兹堡PPG谈判合作在蛇口建厂生产浮法玻璃时，因专利及知识产权分歧处于微妙阶段，正好大匹兹堡商会邀请我在一个午餐会演讲。我那时说：“我们的祖先早在千年以前就将四大发明（指南针、火药、印刷、造纸）无条件贡献给人类，作为他们的后代，今天的中国人从未埋怨过我们祖先不要专利权是愚蠢的，相反盛赞自己的祖先具有远见和伟大的风格，造福于人类，为世界文明作出杰出贡献。四百多年前，你们的祖先克里斯托弗·哥伦布拿着中国发明的指南针，才无意中发现印第安人早已居住的加勒比海圣萨尔瓦多岛。四百多年后的今天，这里已是一个伟大的多民族的美国。假如没有指南针，可能历史要重写。我们从不要求无条件取得你们的知识产权，只要是双方都认为合理的，我们一个子也不少给，并承诺对专利部分设备的安装给予保密，保护其不受扩散复制。”会后一谈即成，举行合同草签仪式，现在这个厂已成为中美合作的效益品质最优良的首位大厂。我之所以举以上事例，只是试图说明在发达国家促进产业高科技化、发展中国家产业优化的过程中，国际分工合作愈益重要。世界产业结构朝科学技术含量高、附加值高的方向发展。世界经济的竞争越来越多地表现为物化在商品中的科学技术水平的竞争。发展中国家亦适应世界产业结构的调整，积极参与国际分工，大力发展技术+资金密集型和技术+劳动密集型产业。分工与互利、竞争与合作将成为推动这一进程的重要准则，任何自我封闭和人为阻隔科学技术信息传播的做法，同样是不可取的。

目前中国有一个很有启发性的现象，即沿海最早开放的地区早期引进的劳动密集工业，由于经济发展迅速、工资和社会成本增高，纷纷向劳动力充裕廉价的内地转移。据

统计，1994年深圳经济特区有600家工厂内迁，而蛇口工业区则在87年已正式宣布不批准劳动密集型工业的引进。去年马来西亚也宣布以每投入资金一百万马元的企业用工不得超过7人作为限制，这是经济规律导向使然。有人估计，今后20年左右，当科技发展到计算机控制的机械人、机械手可以代替人的体力劳动，当新的能源、新的材料不断出现，传统的靠劳动力生产的工业社会就将没出历史舞台。我认为是有可能的。

西方世界的高技术资本主义社会，军事科学技术相当部分转移到民用，其中计算机技术在商业通讯及更广泛领域中的应用越来越普遍，资信高速公路将涵盖全球。诸如知识传授、办公室案头、银行金融机构、市场商店收支款、电话交换系统、高速公路与公用事业收费，乃至工厂生产线之应用，其发展在目前来看已是惊人的。但这种新资讯科技、特别是资讯高速公路所引起的社会问题，今后是人类面临的新课题，包括如何利用互动多媒体在发展与服务有关的服务咨询服务和资讯安全自动化对就业的影响，对人体的健康如何避免穷国失去与国际社会联络的机会，以致世界趋向两极分化等一系列新问题。目前大的国际金融机构跨国基金利用资讯系统操纵股市掠夺他人劳动成果、影响人民生活，达到了无以复加的地步。1993年7月香港恒生指数为6750点。由于国际几大金融机构挟天文数字资金通过其控制的信息网络掀起股市热潮，不到半年，1994年1月指数扶摇直上升至12200点。他们在高位时迅速回吐套现，致使恒生指数在1995年1月又回跌至6967点。一年之间香港企业家、市民估计损失一万亿港元左右，许多中小投资者只有目瞪口呆，徒唤奈何。这只是科技每一创新都是利中有弊的例证，存利去弊是各国首脑应共同深思熟虑的职责。总之，地球只有一个，要想自己活也必须使别人也能活。

生命科学、生物工程将是下一世纪的天之骄子。人类长久以来依靠地球土地提供生产生活的主要来源，一旦“遗传密码”的破译，人类就可以朝着设计新遗传密码的发展方向迈出大步。中国是最早在实验室中合成胰岛素的国家之一，世界在80年代研究新的遗传工程，开始带来一场绿色革命时，中国的科学家们还着意于谷物果品杂交新品种的研究，无论杂交、优生以及用灌溉、化肥、农药等办法增加作物产量都有所进展。以解决7%耕地、养活24%人口的大问题。但因尚未完善适应市场经济运作的科学技术发展的环境，因而进展不能令人满意。

航天工程是战后最有成就的发展。从二次大战中德国为轰炸伦敦而研制的v—2导弹始，近几十年中气象卫星、通讯卫星技术高度发展。中国在西昌研制的火箭是成功之作。将来载人的卫星将继美苏两大国之后，在下一世纪取得新的突破。如果大国的领导人不是企图控制外太空以威胁别人的话，则人类开拓新的生存空间，将是寄以希

望。值得注意警惕的各国国防电子系统的最机密密码，一旦为普通人破译，正如最近美国故事片描绘的，虽然虚构，但科学发展层出不穷，不是徒耸人听闻的。

综观人类文明发展史，在达致世界经济高速发展的众多因素中有三点是人们所认同的，一是科学技术日新月异，迅速转化为生产力；二是与科学技术共生的人文科学、思想观念也同步产生巨大飞跃，不断更新，起到了推动经济发展的作用，同时也推动了人类社会和谐协调的发展；三是信息的价值越来越大，不但给企业界，而且给整个经济领域带来巨大财富。因此中国现代化过程中，发展科学技术被置于领先地位。邓小平说：“科学技术是第一生产力”，他是早有预见的。

在新世纪的前夜，中国的企业家和政策制定者正在考虑下述问题：如何探索富有中国特色的经济、社会和环境发展的模式？如何为科学技术的发展创造必要的条件？如何为科学技术转化为生产力提供适宜的温度？

有鉴于此，我们招商局集团于1979年开始从事开发经营蛇口工业区的实验。这一尝试已引起国内外经济界的关注。蛇口工业区也曾因此被称为“中国改革开放的试管”。

我们的诸多尝试择其要者，不外乎四。其一，运用市场机制和经济规律，以一个企业的力量开发一个小社区，采取滚动开发、稳步发展的做法，着眼于经济和社会的协调发展；其二，引进先进的科学技术、生产工艺和管理经验，确立经济发展的较高起点和深厚潜质；其三，按照循序渐进原则和世界经济产业结构调整的趋势，不断增加科学技术的投入，推进产业优化；其四，实行民主选举和信任投票制度，对公职人员实行民主监督。高层管理者采用直接选举的方式产生，在任期内，每年还要由选民代表对其进行一次信任投票，得不到半数以上的信任票，必须引咎辞职。以上试验，实践证明社会、经济效益显著。

目前，在这片不足10平方公里的土地上，人均国内生产总值已超过8000美元，工业全员劳动生产率接近30000美元。虽然跟发达国家还有很大差距，但对我们来说，却是迅速的、具有突破性的进展，因而在中国国内已处于领先地位。

这些成绩的取得，得益于如下的思考：即寻求科学与理性的结合，科学技术与人文科学的结合，西方现代文明与东方传统文化的结合。同样，也得益于如下的追求：即不但注意营造一种适合企业生存和发展的投资环境，而且刻意创造一种发挥人与科学技术潜力的社会环境。

蛇口工业区是中国改革开放整体方略中的一个微不足道的局部试验，也可以说，她是向新世纪前进中的中国的缩影。

【注】

(一九九八年十一月)

倘若人类不是有健忘的弱点，这个世界一定比现在繁荣、健康得多。

我在1973年刚从炼狱回到人间那段日子，常于北京西郊颐和园附近骑车代步，感觉到扑面而来的季风里迴旋着自由的因子，荷红柳绿的景色中流溢着超脱的悠然。冷不防，风驰电掣的轿车擦身而过，而绝尘而去，让惊惶闪避的骑车人备受轻蔑与压抑，那时，我着实痛恨车中显贵的霸道与世事的不公。

不久后我恢复了工作，有了自己的“衙门”和“专车”，当我行驶在同一路段上，瞧着窗外的自行车竟像一股浊流，那种视而不见、充耳不闻的迟钝与混乱无序，岂不是这个国家积重难返的象征？

感谢上苍，我还不至于把昨日握把蹬轮时的心境忘得一干二净，随着镜头的切换，我感到一阵如芒刺背的愧赧。

数代人多少年来为之奋斗的“人类解放与自由”，其应有之义究竟如何，恐怕如我等寻常之辈已难以说清。但是反省我们经受的种种苦难和不幸，每每发现毛病不是出在信念与视野，就是出在脊梁与胸襟；换言之，由于长期忽视人的多种需求和全面发展，铸成了苦涩与动荡的根源。被时下诺基亚电话机“以人为本”的宣传广告撩拨得心动的人们，可能不记得马克思设计的社会主义有这样一条主要原则：要让每个人得到充分自

由的发展。

遭受十年浩劫摧残的中国大地一片沉寂。沉寂得能听到新生命的种子发芽的声音。20年前一场春雷甘雨，蛇口工业区诞生了。她颇像一个喜欢没完没了提出问题又亲尝屡试的孩子，从总设计师“什么事情总要有有人试第一个，才能开拓新路。试第一个就要准备失败，失败也不要紧”的教导汲取了巨大的精神力量。由于触发了思维定式的改变和传统观念的更新，许多人惊异于她的热诚与直率，也未免有人蹙眉于她的活泼与任性。蛇口发生的社会变革的实质，可以说是以优化人的生存空间、激发人的创造精神所作的认真探索，一系列改革的试验与对人的逐步完善的关心互为因果，终于展现出一个较为理想的社会雏型。一位著名学者以“人的状态”这样来表征一个社会的健全程度：“每个成员充分发展其独立性，知道善与恶的区别，能够自己作出选择，有信念而不仅仅有意见，有信仰而不是有迷信或模糊不清的希望。……”对此我颇有同感。

蛇口这个引人注目的异数，很早就被人涂敷上乌托邦的色彩。作为对社会进行反思的独特方法，乌托邦追求完美社会的理想永远具有激荡人心的力量。但是若把蛇口与乌托邦等同起来，至少会产生逻辑上的麻烦，因为“乌托邦”一词来源于“美好”与“乌有”，而蛇口则经历了含有成功与缺失的丰富的社会实践。

有先哲说过：如果人类的祖先没有理想，今天的我们就会依然蜷缩在树上或者山洞里，身上裹着树叶或者兽皮。

可惜总有人把先人不满足于现状的奋争也连同山洞、兽皮的感受一块儿忘却，又无心重温自己儿时的美梦，于是便会对身边的革故鼎新不以为然，甚至侧目而视，挑剔求全。这种人接受不了“想象力比知识更重要”这样的“怪论”，其实我一天比一天体会到——这是何等睿智的思想！

革命先行者孙中山先生为求中国之自由平等，104年前上书李鸿章时就曾指出：“……固患于能行之人少，而尤患于不知之人多；国家每举一事非格于成例，辄阻于群议，此中国之大病源也了。”依我之见，多回忆早年朴素的感受，有对符合天性的遐思奇想加以宽容的效果；有这点宽容，自然于个性的创造有利，“大病源”不说根治，至少不会在急待呵护的国土上肆虐了。

1878年，爱迪生在门罗帕克实验室最初点亮的白炽灯只带来八分钟的光明，但是这短暂的八分钟却宣告了质的飞跃，世界因而很快变得一片辉煌。最初那盏古拙的灯泡，它的纤弱的灯丝何时烧断并不重要，重要的是它真正确确留给了人们对不足的思索，和对未来的希望。

【注】这是袁庚为《见证蛇口》一书作的序。

腾飞时代的明白人【注】

(一九八四年十一月)

一、请再给我五分钟……

美，总是在一瞬间的震撼中得以发现的。

话，能用短短的语音链条来衔接蛇口工业区四年多来的奋斗发展史么？

袁庚的意识流急剧地跳跃着，像街外深圳湾那一簇簇闪烁着阳光的浪花。

身边，中共中央政治局常委、中央顾问委员会主任邓小平同志正坐在沙发上，含笑地望着袁庚，犹如一个坐阵中军、运筹帷幄的大将军。

日理万机的小平同志亲临视察深圳特区之蛇口工业区，时机难逢，时间又珍贵。身为蛇口工业区第一号人物的袁庚说：“小平同志，请再给我五分钟”。

邓小平同志默默地点了点头。

“党中央的对外开放政策在蛇口工业区两平方多公里的土地上发挥了巨大的威力，收到了很好的效果……这几年蛇口工业区冒了点风险，实行了一系列的政策……”。

有人提醒袁庚超钟点了。但是邓小平同志扬了扬手：“说，继续说嘛”。

袁庚顿了顿，很激动地说了下去：“我们提出了一个口号，叫做：时间就是金钱，效率就是生命。不知这提法对不对？”

“对！”

小平同志一槌定音。

“……”

袁庚动情了，眼睫毛忽闪几下，里面有闪亮的东西。

“小平同志，请再给我五分钟！”

邓小平同志含笑地又点头了。

五分钟？！要讲，这是想彻底地倾吐啊！

此时，袁庚的大脑神经传导速度保持在200哩/小时。但他的嘴唇有生以来第一次动了一下，嚅嚅地不知从何讲起……

二、牵一发而动全身

袁庚从广州的医院里“溜”出来了，这位中国最老的国营企业——交通部香港招商局的副董事长兼中国最新的企业——深圳经济特区蛇口工业区党委书记，管委会主任。不久前，他还在香港招商局里“阔论买卖”，在蛇口工业区“嘶喊叫关”。谁料突发急性胰腺炎，他被送进医院动手术。大病尚未痊愈，他就吵着要出院去参加蛇口与香港的通航仪式！

此时，他正站在码头上，长长的脖子支撑着大脑袋，好像拉着整个身子往前冲。

无需自吹自擂。一切都是目共睹的。开发了蛇口工业区，正在黑色的，蓝色的瞳孔里放大和崛起——秃岭削平了脑袋，海滩挺直了腰身，公路在延伸，航道已疏通，电网散发着热力，流水唱着欢歌。还有二十多家合资和独资工厂以及数十幢花园或西班牙别墅拔地而起。

瞧个够吧，任你横挑鼻子竖挑眼，这块中国国土的确具备了良好的投资环境和条件！

有人放开了步伐，有人按起了袖珍电子机，有人伸长了脖子……

但——也有人刚刚涉足码头，还未能定睛看清工业区是个啥样子，便被一些绿色的身影遮住视线：

“对不起，你们不许在蛇口工业区口岸进出”。

礼貌的逐客令。

“请你们立即登船回香港吧！”

一时，香港和海外报刊哗然。“蛇口口岸名不副实”。“香港——蛇口航线乘客冷落”，“大陆的门户开放政策半真半假”……

【注】这是刘学强1984年11月在《人民文学》发表的报告文学。

“这真是砸烂招牌!在香港，真可以到法院起诉的！”袁庚拍案而起。

“我们也是按章办事呀，袁庚同志，上头规定蛇口口岸只许来洽谈投资事宜的客商进出，而不许其他人士进出，他们只许走罗湖桥口岸”。

“我说同志，规定是死的，人是活的，现在已是八十年代了，还是用五十年代的联检法？！嗨！”

前面的小山坡上，屹立着一座白色小楼，夕阳给那个金镞形的雷达网折射出刺目的光芒，与其说刺激了袁庚的眼睛，不如说刺激了袁庚的“痛苦中枢”。

这本是工业区的微波通讯楼，可以从香港广州等地直拨电话和电传，是当今信息革命必需的“顺风耳”，为了引进这种设备，袁庚和蛇口工业区费了九牛二虎之力。

邮电部门却“闻风而动”。“嗯，它必须归我们所有。你们不许另搞一套”。好家伙，三十年来，邮电乃是他们垄断的专利嘛，无怪乎说话的气也这么粗。

“这简直是岂有此理，那不是血本无归！”袁庚上京大击堂鼓，百般游说，终于争到了使用权。可刚打破电讯的条条，又出现了边检的框框。还得在夹缝里求生么？奈何不得，走“上层路线”。当晚，袁庚亲笔起草一个报告。慷慨陈词，直送中央及省的有关部门，恳请“松绑”，开大门户。他在信封上白纸黑字写道：十万火急的报告。”报告送上许久没有信息，反而又发生一件更令袁庚光火的事。

交通部一位副部长出国访问归途，从香港搭船到蛇口工业区视察；谁料一上岸，便被联检部门卡住了。理由是他并非投资者，同时没有事先请示边检部门。

“什么？堂堂一个中华人民共和国的副部长，持红皮外交护照，却不许在这里踏足国土，这是哪门子法规，”袁庚痛心疾首，眼泪差点掉下来。

你暴跳如雷也好，你磨破嘴皮也罢，副部长同志你就“劳驾”坐两个多小时吧。经袁庚一再周旋，也经边检部门逐级请示，好不容易“破例”地取得了“外交豁免权”。

“我——我要起诉你们，如此体制，简直是作茧自缚！”

一九八三年初，当党中央总书记胡耀邦同志第二次视察深圳特区和蛇口工业区时，袁庚真的当面“起诉”了，他向总书记汇报说：“办特区很关键的问题在事权集中，不然是很困难的。梁湘同志（深圳市委书记、市长），应该拥有这样的权力，把外事，公安、边防、税收、海关、银行、外汇等条条，都纳入市委或管委会内，这个管委会是对国务院负责，当各条条业务有不同意见时，可提供一条热线，随时（二十四小时）让他们向国务院主管部门请示，在国务院未裁决前，仍要服从和执行管委会的决定。”

胡耀邦总书记也早就觉察到了这个问题，而且把这个问题与整个经济体制改革联系

起来考虑，首先从中央各部门、各省、市改革，主要还要从思想上解决问题……。

袁庚感到欣慰和鼓舞，是啊，没有中央和地方的支持，蛇口将寸步难行。如能做到事权集中，不受条条干扰，经过三、五年的时间，我们的发展速度一定能比香港快。

……

袁庚的“十万火急的报告”，终于得到中央有关部门的复示：开大门户，允许各种人进出。

三、既能打下江山，就能建设江山

袁庚又一次踏上这块阔别近三十年的蛇口土地，时序已是七十年代末年的春天了。

“袁董，前面没有路。”同行人说。

“路是人走出来的嘛，鲁迅先生早就说过。”袁庚仰起棱角分明的面庞。大踏步向前走去，在海葫和仙人掌丛生的沙滩上，留下一行清晰的脚印。

这条路实在是前人所未走过的，这种事业也是前人所未干过的。以中国最老的企业——招商局的一个经济实体的财力和物力，不花国家一分钱投资，在这个与香港隔海相望的蛇口半岛创办我国一个最新的工业区，借此引进外资和技术，兴办独资和合资企业，这的确是一个在国内首创，在国际上也罕见的创举!也是我国经济体制的一次大胆的改革试验。

认准了就干，中国不改革就没有出路！当袁庚和交通部负责人将开发蛇口工业区的构想直接向李先念同志汇报后，李先念同志很感兴趣地说“好，我批。”

谷牧同志于一九七九年二月二日召开了国务院有关部门负责人会议，拟定了一些特殊的经济政策和灵活措施，一致表示支持蛇口工业区这创举。

三天，仅仅是三天时间呀，如此快的旋律，这般高的效率!

“我们已经等了快三十年了，蛇口这块土地是我们打下的，早就应该建设好它了”，袁庚太激动了，又怎能不激动呢。

早在三十年代末，抗日战争一声炮响，把他这位在香港就读中专测量学校的学生震醒了，他的视野从自然科学跳到社会科学上，放远到中华民族生死存亡的命运中。他偷偷地从学校跑出来，毅然投奔到广东东江人民抗日游击队，转战于东江两岸和伶仃洋畔，历任情报科长和联络处长等，战火熔炼出一个年青而成熟的共产党员的气质和品质。

民族解放后，他奋斗于阶级翻身。解放战争末期，袁庚作为第一野战军某部的炮兵团长，随大军挥戈南下，直捣伶仃洋畔的蛇口半岛。不久，随着解放海南岛的渡海战役打响。袁庚指挥炮兵团把大炮架在如今蛇口工业区左侧的山头上，配合着陆军从蛇口进发，把红旗插上了大铲岛和伶仃岛，当年，许多香港人士曾竖起大拇指。“好也，兵贵神速，厉害厉害！”

打江山是兵贵神速，那么，建江山呢？共产党人敢于破坏一个旧世界，也善于建设一个新世界！

当年，蛇口半岛的人民特意煮了一大锅狗肉来慰劳子弟兵。袁庚细细品味着在北方多年来没有尝过的家乡狗肉，心驰神往：真想解甲归田搞建设哩。

然而，他被组织上择才善用，从枪林弹雨中出来的他，开始了越洲过海的外交生涯……

如今，袁庚作为一个建设者重回故土了。本来，多年来的外交生涯，练就了他严谨、冷静、自制的气质和个性。但重踏这块亲手解放过来的土地时，他委实抑制不住激动，除了感慨这历史的奇巧安排外。更令他最不能自制的是足下的触目景象。

“江山依旧，荒落不毛呀！”

两座半秃的山，伸出两个拳头在伶仃洋，拱手抱着一条狭长的海滩。迷蒙的云气，单调的涛声，空旷而又冷漠，衬托着这个背景的，是一只缓缓步行在浅水中的鹭鹭，躬背缩颈，那模样极似一个身披蓑衣的涉水老渔翁……这一切让人觉得像一幅残缺不全的画卷，清淡，远寂而古老。在大自然粗野的鞭挞下，这块荒滩不知渡过了多少孤苦冷寂的岁月。要不是荒滩上还躲闪着一间南支北撑的小小造船厂，孤零零地点缀着旷野，还真以为这里的历史仍停滞在洪荒时代……

一阵冷峭的海风吹来，嘲弄地掀动着袁庚身上的大衣，令他打了个寒噤。

几天前，袁庚和妻子女儿全家人回到了阔别十多年的家乡——深圳大鹏半岛，一路上但见田里都是妇女犁田。男人呢？都跑到香港和海外了，他们嫌这里穷！但当地公社却摆盛宴为袁庚的“衣锦荣归”洗尘。哪里吃得下呢？袁庚自己动手为一家人煮了一大锅地瓜……

“哎，袁董，小心走呀。”同行人员又在提醒他，打断了他的思路。哦，海滩上不但海葫和仙人掌在左右前进的脚步，底下还有蚝壳刺脚。哎哟哟，到处都有拦路虎哩。

十多天前，在首都，他向李先念、谷牧等同志汇报蛇口工业区的构想得到肯定批复后，他亢奋得要行军礼呢。怀着热乎乎的心，他去找老战友和老同志去了。他以孩子般

的天真和富于幻想的口吻，指着地图上标着深圳蛇口的地方，滔滔不绝地谈他的宏图伟划，要让大家分享快乐和参谋参谋。

大家都笑了。只不过笑声各异，毁誉参半。

“老搭档呀，你还是个理想主义者，你这辈子和洋人打交道还嫌未尝尽苦酸辣咸吗？”

“老袁呀，我劝你好好研究下中国的历史吧，办洋务的人没有好下场。中国人从汉代开始就重农抑商，唉。这观念已经渗透到整个民族的遗传基因的小农意识中去了。难喽。”

“正因为如此，就势必改革！人家已经走到超工业社会去了，我们心甘情愿在历史遗留下的阴影里踱方步吗？！”袁庚反驳了。

“不管怎么样，这是个冒险的赌注。搞特区，前所未见喽。”

“第一个吃螃蟹的人是最勇敢的。你当年不是不吃狗肉么！后来我劝你还是吃了，还连赞好香。”

“别争了。当心呀，你是姓共的。”

“姓共的又怎么啦？难道只搞政治，不搞经济？那么，中国人民要我们这个执政党吃白饭的？！”

袁庚是喜欢辩论的，信仰、气质和个性都体现出他是个挑战性的人物。看，他卷起衣袖，叉手直腰，谈古论今，引经据典，慷慨陈词：“我们在关了三十年的房子里住惯了，适应了，似乎谁都没有意见。今天，一旦打开窗子，透透空气，你们就受不了，哈哧一声，打喷嚏了，议论纷纷了，哼！我们愿意接受实践的检验，同时也为我们的生存和发展辩护。招商局就是洋务运动的产物，谁说它没出息！”

“有人说只有资本家才懂得经济，现在就让我们来证明，共产党人不仅能搞好经济，而且完全可以搞得更加出色！”袁庚挺起脊梁，发出了肺腑之言。

“老袁，收下我这个老兵吧，跟你打回老家去。”大门突然被打开了，闯进了一位也是年过半百的汉子。争论的人们哑然了，目光都射向他。

但见他面部肌肉松弛打皱，有一双充盈着幻想而明亮的眼睛。也许是跑得太急了，胸脯起伏不平。

他叫许智明。是和袁庚当年一起在东江纵队打游击的老战友。

“嗨！”袁庚心中一喜，用力地拍着他的肩膀，“那么，我们又要从北打到南了。”

“哈哈，大军南下，我们天生是打游击的哟。”

这倒是实话，早在四十年代初，许智明在深圳老家当新郎哥的第三天，便投奔到游

击队中去了，新娘子也转入了地下交通站工作。解放后，夫妻重聚北京，按人之常情，该享享清福了。十年动乱，把老骨头都折腾得散架了。然而，他偏偏选中了回老家“打游击”。

“哎，这回可不兴打游击战那样躲躲闪闪，而是要打进攻战和歼灭战，同样要兵贵神速。把老骨头全赔上去，不成功，便成仁啰”。

又何止他俩“老骨头”呢？尽管我们国家不改革者有之，侈说改革者也有之，但更多的是名副其实的改革者。从招商局，从武汉长航局，从湛江海港，一下子蹦出了几个大“冒险家”。他们有的是积几十年航运经验的总经理，有的是十三岁就参军的小八路，有的是湛江海港的开拓者。他们“大军南下”了，为了一个崭新的事业，无心计功过，有志献余生。犹如燧石相击，心灵迸出火花。我们既然能兵贵神速打下江山，同样能高速度，高效率建设好江山！

中国啊，是有自己的脊梁骨的！

如今，袁庚又踏足这块古老而多情的土地了。海风阵阵吹，海鸥徐徐飞，沙滩上，一行深深的脚印不断向前延伸，袁庚大踏步向前走去，身心发热，他干脆甩开了大衣。

“袁总指挥，我们来了……”

背后有人喊。袁庚扭头一看。哦，是他！晃着一头白发来了。他就是交通部第四航道局总工程师、全国人大代表，也是蛇口工业区基础工程总设计师的黄镇权，旁边是他的助手姚良振工程主任。十几天前，他们对蛇口半岛经过实地勘察后，赶回广州搞总体设计去了。怎么这么快就杀他个“回马枪”？

“看，这是总设计方案和图纸”。黄总递上一大卷图纸。

“这么快？”

“七天七夜苦干巧干，真够刺激！”

“好！这才叫效率！”

四、刷新一条起飞线

清晨，一位腰圆臂粗的年轻施工队长一手推开了四航局二处处长的竹门，大声告状：“喂，那半截旧铁轨被人甩掉啦，开工收工没有钟敲了，叫我怎么指挥？！”

“哈哈。敲钟的时代早该结束了，难道你还觉得吃大锅饭有味儿？”处长笑嘻嘻了，语调充满揶揄。

“这话怎么讲？”队长眼睛急眨巴。

“长话短说，照合同去干！”处长把队长推出门外，“保证有甜头好尝。在处长的脑海里，还翻滚着袁庚在昨天各工程承包单位负责人会议上的话。

“我说，在经济问题是兄弟无情，六亲不认的。”好家伙，他一开口就这么尖酸刻薄、惊心动魄。

“我们是先礼后兵。开拓蛇口一切按经济规律办事，用经济手段去管理经济。要记住，你们给我们订下的是工程合同，是招标承包的，提前有奖，皆大欢喜，但延期就罚，到经济法庭上见。请问各路诸侯，你们靠什么本事信守合同，保证效率？”

与会者一时面面相觑，是问得太简单还是太复杂？大家被震住了，视线忽地凝集在袁庚身上，只见他把双臂交叉着，因而更显示出一副宽宽的有力的肩膀。这副肩膀能挑得起五千多名开拓者的意愿和信赖吗？“嗬嗬，吃大锅饭？捧金饭碗？这几年我到过不少工地和工厂，就见到不少当钟敲的旧铁轨，还听说文具店的哨子最抢手哩。哎哟哟，使劲敲，拼命吹，热闹倒是热闹，在钟声和哨子声中真是‘人人平等’罗，但能当家作主吗？勤懒一个样，好坏一个样，大家清心寡欲，消极懒散。这后遗症呀，非革除不可！”

袁庚抓起茶杯，一饮而干。他没有抽烟的癖好，也没有饮酒的兴趣。他认为一切旧习惯都是可以革除的，比如说，他以前倒是个“老烟鬼”，六十年代他戒掉了烟。靠什么方法？靠莎士比亚。他读完“莎士比亚戏剧”全集，把烟瘾抵消了。作为一个冒险家和实干家，他倾吐的肺腑之言，无疑是有其切肤之痛的经历的。

我们的报纸不是大叫“九州生气恃风雷”么？生气在哪里！就在于改革！改革是难的，但不改革我们蛇口就寸步难行，要彻底松绑，要让社会生产力和每个人的聪明才智都得到充分发挥！今天我们诸位首先要从观念上更新，要有经济头脑。我们的口号和行动准则是：时间就是金钱，效率就是生命，人人有事做，事事有人管。

……会议室内的气氛，就像窗外澎湃的深圳湾，一浪高一浪，给人们疲劳和麻木了的大脑皮层以强烈的刺激。

是松绑的时候了！

是甩开手脚大干的时候了！

真是“吹糠见米”。眼看工业区的基础工程高速进行了。袁庚被工人拉到“竹园宾馆”（指工棚），处长抱出一瓶泸州大曲：“得！袁总，你这步棋使得！工效提高四倍，来，干一杯！”

本来滴酒不沾的袁庚，此时也禁不住举起了酒杯。工人们都围拢过来。饭碗、牙

缸、杯子盖……各种各样的酒具伸过来……“酒不够饮嘢”。“得了，我们心头热”

“干！干！干！”

酒有人觉得甜，也有人觉得酸。世上似乎永远有矛与盾。

一纸公文下来了。有关部门态度鲜明——工人奖金要封顶。

嗒嗒，又来“均贫富”。自古以来农民起义的旗号嘛。现代工人还得扛么？

有人难得聪明，有人难得糊涂，有更多的人难得聪明后再糊涂！码头建设进度表的箭头静止不动，或似蚂蚁般爬行了。

“乍暖还寒呀！”袁庚立即通过新华社内参将情况反映到中央，很快得到中央主要负责同志批示。而码头建设按合同期限提前一个月完成了，为国家多创了产值一百三十万元。

说话算数，提前有奖。袁庚亲自签单奖励了二十二万元，工人们也拿到不少奖金。你们还有什么要求？要电器化？好，把奖金集中起来，到香港进口一批录音机和电视机，让你们抱着回家过春节。

“哎呀，干了半年就奖了电视机，作梦也没想到。明年好好干，再抱一部双卡的录音机回家，好给孩子学外语嘢。”“哈哈”。“嘻嘻”……

舒心的笑声腾起了。

蛇口工业区毕竟是一笔大生意，有人对这块“肥肉”想占便宜。你不给他几块“肉”吃么？那他就要卡你的脖子，连你也吃不成。

眼看连接深圳和广州的蛇口专线公路快要竣工、交付使用了。但偏偏有一百五十米路段不铺设柏油，被“卡脖子”了。谁如此大胆非难？那是承包单位有人利用职权，向工业区要挟，于是交涉、告状，直至惊动了广东省委和党中央。

脖子是卡不住的。历史的天平是向着“开放和改革”一方倾倒的。卡脖子的人被撤职了。而拖延了两个月的公路工程“尾巴”在一天半就割掉了。

袁庚为此深有感触地说：“蛇口不是真空地带，内地有的弊端这里都存在。一样走后门，一样的关系学，一样地卡脖子。看来不管你走到哪里，生活好像要逼着你去走那条世俗的路，以致一些有才华又想改变局面的人。也常常顶不住周围的重重压力。好在我们已经看清，与世俗斗是一条十分危险的路，于是特别提醒自己，要小心翼翼，如临深渊，如履薄冰，因为有了一味指责改革的人在，我们还需‘横着站’的！”

横着站，就要挡利箭，钻火圈，撑竿跳。还要嘶喊叫关，大击堂鼓。好在有党中央撑腰，有千万渴求改革的人们信赖，有“开放”和“改革”的杠杆，蛇口工业区才得以

高速度、高效率地建设起来，引起中外关注，瞩目震惊。

一九八一年最后一天，香港总督麦里浩一行访问深圳经济特区。看到蛇口工业区的“五通一平”工程竣工并崛起了二十多家合资、独资工厂时。他对袁庚感叹说：

“真羡慕你们有这么好的地皮。”

“哈哈，你说过不要嫉妒嘛”。袁庚朗朗大笑。风趣地说。“我们有的是地皮，你们有水（指金钱），那么就好好合作，互助互利嘛”。

“好的，我认为你们建设特区，对中国内地和香港的繁荣都是有利的，希望双方更好地配合。你们干得很有专业水准。如果香港要搞成这样规模的工业区，也要四年半的时间，可你们只用了两年半，高效率啊。”

在“开放”和“改革”热流翻滚的九百六十万平方公里的中华大地上，一马当先的蛇口工业区在短短时间内，就掘起在与香港毗邻的地方，以看得见、摸得着的事实，给世人以新的形象和新的话题。中国共产党人不仅能搞好经济，而且可以搞得更出色！中国要振兴，中国要崛起，中国正在起飞……

蛇口——中国的小小窗口。她已刷新一条起飞线！

五、人才就是资本

“请问，你就是清华大学中国企业管理学会的头头顾立基同学吗？”

袁庚站在清华大学学生宿舍的门前，一身便装，也许走得太急的缘故，他气喘吁吁的，他的刷子眉有神采地扬起，一双深沉锐利的眼睛似有些期待。初夏早晨的明媚阳光给他身上镀上一层金色的边儿，宛如一座塑像。

“你——你好像——哦，袁庚！”精明的顾立基刚从床上爬起来，大为惊喜地叫了起来。

“我就是袁庚。”

“啊——大冒险家来了！”顾立基蹦了起来，一些还在床上睡懒觉的大学生也闻声而起。“众星捧月”地把袁庚团团围住。这位鼎鼎有名的“冒险家”，清华园不少学生早已与之神交。不久前，蛇口工业区的劳动人事部经理乔胜利等人还到过清华大学游说，招聘人才；并带来蛇口工业区的录像片放映。这是袁庚有意识到全国去“招兵买马”的一步棋。这次他到北京开会。耳闻清华园有几个大学生立志学管理、当厂长，还自发组织了一个中国企业管理学会，发展到近千人参加，而头头就是顾立基同学……

“好呀，我们求之不得的人才”。他利用在京开会的空隙，一早就骑单车到清华园来了。他的女儿见他还感冒发着低烧，不太放心他骑车，便陪他而来。

“你们都说我是个‘大冒险家’，那么，我正要从全国各地罗致一批‘小冒险家’到蛇口去，探索一下中国经济今后发展走向，当然，我不搞‘乱点鸳鸯’，而是要‘自由恋爱’的，但愿并非我一厢情愿吧”袁庚将严肃的改革问题，化为风趣之谈。

大学生们围着袁庚，七嘴八舌地问起蛇口工业区的改革经过。随后，他和顾立基在宿舍门前的石凳上又长谈了一个多小时，像神交已久的老朋友。最能征服顾立基的，却是他爽直的自剖：

“我这个所谓‘大冒险家’。不是天生的，而是逼出来的。我以前不搞经济工作，多是按个人意志和长官意志去办事。自从到招商局，到蛇口工业区。想按经济规律办事，但遭到行政干预太多，管理体制把你捆得死死的。才感到非改革不可，但是改革的关键是人！是人的胆识！人的素质！这一点很要命，一个城市的好坏是由人的思想素质和文化素养决定的。”

顾立基点了点头。

“我们工业区在一九七九年八一年上半年，由于没文化、少知识，出了好多洋相。我们的一些老干部确实吃过苦，扛过枪，吃过糠，档案一查三代贫农，历史上一贯听党的话，可这些年来，他们没有得到学习的机会，权力越来越大，而知识相对地越来越少，上的是“阶级斗争”大学，用那一套搞科学、搞生产是不行的！”

顾立基按捺不在激动了，“袁庚同志，你说的正是我们多少青年人想的。我上大学前在上海的工厂干，深有同感呀。”

“是的，中国的封建社会毕竟太长，老百姓总希望有一个好皇帝，自己可以安心种田织布。这种观念形态影响至今，连在红旗下长大的不少青年也一味依赖国家而不善于安排自己的命运。简直是悲剧！你不要低估蛇口的困难，有人说我们蛇口简直是要钱要命。大概是指我们工业区大门口的标语口号，时间就是金钱，效率就是生命吧。我看，还应加一条：人才就是资本！”

“我认定了，到蛇口去！举家南迁。”

顾立基忽地站了起来，“少年郎”的改革欲望之火被点燃了。当天晚上，袁庚又骑车来到清华园，又去点燃第二个，第三个……有一个清华大学企业管理工程系的研究生，从日本进修回来后主动要求去蛇口工作，遇到了层层关卡。惜才如命的袁庚，多次跟有关部门打交道，并亲自给清华大学校长刘达同志写信（事后还特别请刘达同志二次下蛇口考

察其学生们的争气成绩），取得了支持，疏通了渠道，终使这位研究生如愿以偿。

像浅水蛟龙腾空跃起，似平川老虎扑向崇山，五百多名“自由恋爱”式的“冒险家”从清华、北大、上海交大、同济、浙大、中大、海运学院等理工大学的毕业生、研究生中招聘而来……

这些人才到蛇口后，大部分要经过“加温催化”。这个加温催化的实验地是——蛇口工业区培训中心。

“这是我们蛇口工业区的‘黄埔军校’，是催化现代化管理人才的加温器。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。”

这是袁庚在培训中心第一期学员班开学典礼上的开场白。以后几期开学典礼和一些中央召开的会议上，袁庚都为人才大造舆论。“我们蛇口工业区要进行体制全面改革的尝试，要提供一个良好的环境给有识之士去竞争，关键看你们有多大本事！”

对，竞争！为自己，为蛇口，为了中国。青春是火，知识是油。它炽热、活泼、勇敢而自由，它要燃烧，要升腾，要开辟自己的道路，要大放其光和热！

六、一票重千斤

如果说，“招考”是人才脱颖早出的助产婆，那么“聘请”则是它的催化剂。袁庚在蛇口工业区实行的干部“信任投票”选举制的改革，诱发和导致了整个体制的改革和更生。

著名作家和演员黄宗英受聘为蛇口工业区的宝耀公司副经理。她曾撰文说：“我不说这里十全十美，但这里是值得献身的圣地。”有一次，袁庚约她去“饮早茶”。她突然发问：“袁庚同志，我不大相信有人会直指你的鼻子批评你。”

“我的鼻子都已经被指得像龙虾头了。”袁庚瞄瞄自己的大鼻子，顽皮地说，“连脑袋都不在话下，还在乎鼻子！历史的经验告诉我们，一个人要是听不到，听不进反对自己的话，就失去活力、压力、动力，可就危险了。”

黄宗英依然未为所动：“当然。上头的，平肩的说三道四并不稀奇，你也有思想准备，这问题应该问你的下属。”她更强调地说，“还要问你部下的部下的部下。”

“你说得好犀利啊。”袁庚的语调变得深沉起来，“是啊，我们把许多人才招考来培训，很快就进到大大小小的权力圈子中去。党风正的，有权能干事。但也会有人以权

谋私利，像抽鸦片，尝了会上瘾。我们有些干部，总是生怕上司不喜欢，当不成官，他们怕上级而怕下级，不怕群众，因为下级和群众都罢不了他的官。这是我们工业区值得注意的一个问题。”

蛇口工业区自一九八一年后，按照精简、高效的原则，实行经理负责制，形成企业化和专业化。机构改革使全盘棋活起来了。

一九八一年八月，赵紫阳总理视察了蛇口工业区，肯定了蛇口的改革。并对改革的进一步深入指示道：“官商要分家，官办官事，商办商事。”

临别时，袁庚请赵总理和大家合影，赵总理高兴地说。“好，照个相，表示对深圳特区，对蛇口方式的支持吧。”

信赖、关怀和支持，犹如阵阵春风，温暖了每个人的心。袁庚心里发热，头脑却很清醒。他认为，改革这个伟大的杠杆，仅仅是摆了摆，抖落了我们庞大体制肌体上的一些尘埃，而身上还有这样或那样的苔藓，必须要大力抖，甚至用全力刮。丢掉重荷，才能轻装大踏步前进。

一九八三年二月九日，胡耀邦总书记视察蛇口工业区。袁庚向总书记汇报说：“我们正在写一个报告，准备搞一个大的改革——管理委员会采取直接、公开投票选举的办法……每半年投一次信任票，职工对管委会有过半数以上投不信任票，管委会就得改选，个别人有过半数群众投不信任票，他就得下台……干部由群众选举和监督，可以改变一下干部的作风和干部的结构。”

总书记坐起来点头连声说：“好！好嘛！”

袁庚高兴地说：“总书记说了‘好’，我们就记录在案，马上打报告这样做。”

这是一个勇敢的改革。在我国干部工作的历史上实在该写上一笔。

一九八三年四月二十四日上午，蛇口工业区党委和管委就职演说大会即将开始。

静寂、严肃，四百多名代表的眼睛瞪得圆圆的，像一对对舞台追灯，“新班子是否符合民意？”“我们的投票真正有效么？”

招商局人事部的李经理微笑着走了出来，声音洪亮地宣读了选举结果。

静，仅仅是一瞬间。旋即全场掌声大作。

袁庚，这位蛇口工业区的主将，虽然已超过班子年轻化限定的年龄了，但群众还是要他来当“掌门人”，因为他是个真正地搞改革，历经挫折而锐气不磨，艰难地带领大家探索中国式社会主义道路的阳刚之士。

王今贵和熊秉权，都是工业区的第一代开拓者。前者身材魁梧，武将风度，一直担

任工业区工程公司经理，是个冲锋陷阵式的刚性人物。后者温文尔雅，颇像个风度翩翩的书生。上任前是工业区办公室主任，是个“智多星”。他俩都是四十五岁左右，俗话有道：四十五，下山虎。好搭档！

乔胜利在话筒前坐下了，人们的目光集中到他的身上。在民主选举中，他的票数很多，尤其是知识分子们推举他——这位年仅三十六岁的中年人进领导班子。乔胜利不仅进了班子，而且坐的是“第二把交椅”。

领导班子由谁当副班长？这个人选出来不容易，而袁庚点将点的是乔胜利。

“他，好是好，可惜差一张牌。”有人说。

“没有大学文凭的人就只能坐冷板凳么？”

袁庚眯起眼睛说，“你们不要盯着我。不错，我是很重用有文凭的才子，不然就不会三番两次跑北大、转清华。不过，请各位注意：这次投票，大多数有文凭的才子看中谁？就是看中他——我们的人事劳动服务公司副经理乔胜利同志。有文凭的看中没文凭的，这里面的契因难道不值得大家好好反刍么？”

是该反刍一下。乔胜利在部队当过组织干事，后来转业到远洋公司，开拓蛇口，他自告奋勇，在人事劳动服务公司当干事、副经理。在他任职期间，为提高蛇口工业区的干部和职工的素质作了默默无闻的工作。谁该招考？谁该提升？谁该罢免？凭他的学识，素养、判断力，一眼便看出谁是真金，谁是黄铜，用其所长，弃其所短。他在用人方面的才能终于得到人们的公认。

此刻，乔胜利低头瞟了一下手中的就职演说报告，直觉得喉咙发热……

这次领导班子的投票选举，难免要激起每个人巨大的心理波澜。本着对未来负责的责任感和使命感，工业区的几位开朝元老（包括副总指挥许智明、刘清林、郭日凤等），他们甘愿退居第二线当顾问。把位置让给中青年吧，他们才是希望所在！

变革一级领导班子体制，开风气之先，点燃了各级干部变任免制为聘请制的大改革之火。

蛇口工业区党委和管委共九人，平均年龄42.6岁，比原来年轻了14岁，文化程度大学生占50%，比原来上升了27.5%。直属的五室十一个公司共聘请了四十六名正副主任、经理及助理经理，平均年龄43.8岁，文化程度大学生占82%。

一切改革，都是为使生产关系能适应生产力的发展。凡是阻碍生产力发展的体制，必须改革之。一次不行，两次、三次……整个蛇口工业区处在一场巨大的变革动态之中。干部体制改革如是，工资体制改革也如是。蛇口工业区取消工资级别。局长、处

长，十五级、十八级，来蛇口后都不算数，只能把它装进档案里，等你到别处另谋高就的时候把它带走。然而，级别在蛇口还起个参考作用，就是作为基本工资的依据。这占全部工资的35%。此外，百分之四十是职务工资，百分之二十五是浮动工资。浮动工资跟企业经营情况和个人表现挂钩，这是蛇口工业区经过三次改革后的工资体制。

工资的等级，不是由群众评议，而是由各单位核心小组拍板。

“就不怕头儿偏心和偏见？”有人问。

“他敢！真的这样，我们投不信任票拉他下台！”

噢，又是一票重千斤！

制约。上下之间，你我之间，还有微观的经济利润和宏观的经济效益，都是彼此制约和相互作用的。

人人都是主人。还体现在住房商品化的改革上。

蛇口工业区压根儿没有“房管部门”这种牌子。为什么？这里住房商品化，可以分期付款买房，房屋日租每平方米九角左右，每人根据自己的荷包选择住房，真正做到“居者有其屋”。在住房问题上，无需为照顾情面而左右为难，也无需为争房住而互相扯皮。既然国家授予每个人以主人翁的崇高美称，那就不允许以自己的私欲去亵渎这种美称。

“没有改革就没有特区”，这句话已为世人口碑了，用袁庚的话来说：“开放系统才有活力，我们要搞松散结构，不要搞封闭结构。我们非但没有把自己禁锢在一个像时钟周转一样机械的闭塞天地里，相反应该发现自己生活在一个远为广阔灵活的天地。有不少人说我们蛇口工业区不稳定。是的，动态嘛。其实，某种不稳定性的存在，总是可能导致某种新的结构和新的秩序，关键看我们是否把握住改革的杠杆！”

七、积极反馈

“中印，还得借你的外脑来用用。”

袁庚一大清早就把儿子拍醒了，他手里拿着本约翰·奈斯比特著的《大趋势》，这是袁庚的习惯，每天早上五时起床，先看个把小时书才上办公大楼去。

儿子揉揉惺松的眼睛，“哦，书看完了？我这床头里还有几本‘走向未来’丛书。”中印在北京长大，后来招考到蛇口工业区，进培训中心学了两年后，招聘到工业区南海石海后勤办公室工作，他乐意父亲经常借用他这个“外脑”，不断给父亲输送书

本信息。什么《第三次浪潮》、《超越革命》、《领导者》，乃至张洁的小说《沉重的翅膀》，同学、朋友所写的论文、小说的手稿……

袁庚伸手作了几个扩胸动作，“书里的信息不如聊天得到的多，把你在北京的青年朋友多介绍些给我。趁这次上京开会，我找他们聊天去。”

“哈哈，你倒聪明，跟年轻人在一起，防止老化哩。”儿子半开着玩笑，急急拿出自己的通信录来抄地址、写“介绍信”。

“当然，信息爆炸时代，我们的观念和知识都要更新，我们必需创造一种知识价值理论来代替劳动价值论。”袁庚倒是很认真的。他知道儿子在北京有一圈子年轻的朋友，他们当中信息量很大。

“给，这是我们的知识网络图，回来后，我也要借用你的外脑，但我可不要批发货。要的是“积极反馈信息。”

父子俩幽默地笑了。

在掌握信息方面，袁庚很幸运，又是个有心人，由于他从事多年的外交工作，环境使他视野开阔，洞察世情。到蛇口后，他食无定馆，住无定居。他一时像个顽童，跑到小摊档去买冰棍吃，一时像个民工，钻到充满人间烟火的小饭馆和“大牌档”去吃饭聊天，体察民情，收集信息。

“我们蛇口工业区要多发展网络组织，这可以提供一种等级制度永远无法提供的东西——横向关系。”从这种设想出发，袁庚支持蛇口工业区群众自发组织的“企业管理协会”、“翻译工作者学会”、“会计工作者学会”。这些学会包含着来自各个阶层的人。它经常就工业区的工作，包括蛇口要进行什么样的改革，如何进行改革，以及改革中的经验、矛盾……举行自由讨论，每个人都以普通会员的身份平等地畅所欲言。

“我看，企业管理协会要成为一个‘压力集团’。”一九八三年底这个协会成立，被推为名誉会长的工业区管委员主任袁庚是这样说的，所谓“压力集团”者，施放出一种力量的团体之谓也，企协要反映民意，或者唱点‘对台戏’。因为我们一些人的脑袋轻易热烘烘，所以要吹些‘冷风’，使他们清醒，从而形成舆论的压力。”企协每次讨论袁庚都要参加，他若不在，也要求把协会的论文寄给他。

蛇口需要新信息，同样为世人提供新信息。世界的不少知名学者和我国不少知名经济学家都到过蛇口，如杨振宁、李政道、许涤新、于光远等。香港大学、香港中文大学、浸信学院于一九八三年便和蛇口工业区达成协议。每年他们的学生写毕业论文的时候，蛇口开方便之门，让他们到这里来，住在这里，让他们到企业、到工厂、到工人宿

舍进行研究，写毕业论文，年年如此。美国得克萨斯州的同学会香港分会很多高级博士、学者，到蛇口来后，感到非常有兴趣。他们问：“这个是中国走向吗？如果是这样，那到一九九七年后，我们就到你们这里来住就行了，这没有什么可怕的。”

袁庚回答说：“我们不能百分之百肯定我们所走的这条路是成功的，我还没有勇气这样讲。因为不可预测因素还很多，有些不是一个企业所能够克服的困难。也许以后愈困难。当然，‘路是人走出来的’。这是鲁迅先生的一句名言。”

蛇口工业区是不花国家投资一分钱建设的，那么它的资金来源一是靠招商局本身资金的周转，二是靠从招商局在全部利润中提取一部分钱来再生产、再投资，三是靠卖方的信贷。如何利用这些资金“滚雪球”和回收。这可是个大学问。

“这是我五年多前接触经济工作后上的第一课。”袁庚记忆犹新。他在一九八四年六月国务院在深圳特区召开沿海部分开放城市经济研究会上的发言，以生动的事实和形象的语言给一百多名代表谈了他的“生意经”。

“我是五年多前到香港的。我到香港的第一课就是买了一座大楼。非常便宜（指招商局的新大楼），只花了六千一百八十万。第一次交订金时，支票二千万。那天是星期五，当时讲好星期五下午两点钟，在一个律师楼里一面交钱，一面交货。我们开了二千万的支票到律师楼去了，卖楼的一方也有好多人来了。楼下有几部汽车停在那里，那个汽车发动机都没有停的，一上去之后，大家一手交货，一手交钱，签字。签完字，对方拿着支票，两个人夹住，下去了。剩下一个老板，留下和我们谈善后的事。那个支票用汽车以最快的速度，马上存到银行去了。因为明天是星期六了，星期六人家银行关门的，星期天也关门。假如说星期五下午三点钟之前支票不交到银行，就要损失二千万（三天的利钱）。所以他要求按时把支票交给他。我们的财务去了。他回来向我报告，他说当时那个紧张的场面是很动人。”

“这就是第一课。我也不怕自惭形秽，一窍不通。我接触经济工作，仅仅是在五年多前开始。但一开始我就发现我们的经济工作存在着很多毛病，一方面很多资金积压在那里而不动用；另一面，要用钱就到银行里去借，要付很高的利息。”

“‘时间就是金钱’，这不是没有道理的。现在很多人骂我。其实这句话也不是我发明创造的。中国很早就讲‘一寸光阴一寸金’，不就是说时间就是金钱，时间重于金钱吗。”

“钱就是流动的信息。”新的权方来源不是少数人手中的金钱，而是多数人手中的信息。”这些新的价值观念正为蛇口工业区的企业家们所输入，并且反馈出大量的信

息，也就是大量的金钱。

蛇口这个当年的不毛之地，经过近五年的艰难开拓，一座现代化工业新城正在崛起，共引进资金十五亿港币（流动资金不算在内），一九八三年，工业中制造业总产值二亿二千万元人民币，八十多个工厂企业中已有三十一家工厂投产，从一九八一年开始回收投资，逐年增加，累计回收率达20%，一九八四年上半年的利润比一九八三年同期增113%。回收资金363万元。近五年的净收益，不仅高于国内银行平均利率，超过香港市场的浮动利率，比世界上最高时的美元浮动的美元利息百分之二十都高。

这一切经济效益都是明摆的，毋需用任何形容词。

袁庚幽默地说：“第二次世界大战前，有人评论德国人做了不讲，日本人做了再讲，英国人讲了再做，却批评中国人讲了不做。其实，我们中国人现在已大有进步嘛。当然也还有讲了不做的。但我们是崇尚做了再讲的”。

袁庚做了，蛇口做了，蛇口这个“九牛一毛”之地所搞试验的小小变化，将向系统和体制踢上几脚，使它扩大为巨大震动。

八、腾飞时代的明白人

中南海——中国“积极反馈”的中心。

一九八四年三月阳春，翠柳依依，百花争艳。中央书记处和国务院在怀仁堂召开沿海部分城市座谈会。

袁庚走上了讲台，侃侃而谈。当其时“经济特区”已经获得国内外各界人士的密切注意，并发生与日俱增的影响力。经济特区的理论与实践已成为当代社会主义政治经济学不可忽视的内容之一了。

说到最后，袁庚微微一笑：“……其实，我作报告也讲经济效益的，邓小平同志视察深圳时，特别称赞了蛇口的建设。还说蛇口比深圳建设更快，原因是给了他们一点自主权。是呀，没有中央给我们的自主权，我们便一事无成。但我今天还想多要一点自主权，难得这么多中央领导同志在，你说我诉苦也好，告状也好，我们的确需要更大的自主权，一九七九年初，我们带着蓝图到北京去向中央汇报，先念，谷牧同志听了很感兴趣，当时就同意把整个蛇口半岛都给我们，我们当时没有这个胆量，只要了二点一四平方公里。那时还没有特区，深圳特区是半年后才决定成立的，所以我们是先走了一步。如今，我们有胆量要整个半岛了，也想先走一步，要更多的自主权。现在的‘公公’

‘婆婆’插手太多了，据说深圳还有三十七个‘婆婆’‘公公’插手，那我们蛇口更多。左卡右限，叫我们当不好家。不少工作不能按照胡耀邦同志的指示去‘新事新办，特事待办’……”

……

袁庚的长篇演说。大大刺激到与会者的神经中枢。人们对前面的路途有一个清醒的感觉，一个清楚的思考，一个清晰的视野。他输出的信息得到了积极的反馈了。

“袁庚，你说得好，干得出色。这才像共产党员！”余秋里同志在台上站起来，挥手激动地说。

“中央是会给你们更大的自主权的，看大家的本事了。”赵紫阳总理说。在袁庚的讲话中，他时而插话，以肯定蛇口的经验。

“我们建立特区，实行开放政策，有个指导思想要明确，就是：不是收，而是放。”邓小平同志发表了这个极其重要的战略指导思想，还概括了经济特区的作用。他说：“特区是个窗口，是技术的窗口，管理的窗口，知识的窗口，也是对外政策的窗口。”

座谈会像一个澎湃的海，奔涌着开放和改革的热流，激动着每个中国人的心。

一项重要的国策诞生了，一个对外开放的新步骤开始了——进一步办好现有的四个经济特区，进一步开放十四个沿海港口城市和海南岛，各经济特区和开放的港口城市要推广蛇口的管理经验。全国的经济工作，要着重抓好体制改革和对外开放这两件大事，给我国经济发展注入新的活力……

四月六日，座谈会结束的那天下午，邓小平、李先念同志特地来到怀仁堂同大家见面，并在怀仁堂后院的草地上同大家一起照了相。邓小平同志高兴地说：特区的队伍已经这样大了啊！办特区，关键是由什么人来领导，是明白人还是一个糊涂人，有没有劲头，会不会搞，要选明白人当家。

乘沿海部分城市座谈会上的东风，袁庚这位骑士又腾蹄起飞了……

四月中旬，他从北京飞回来的第二天就到工地来了。他面前这块移山镇海造出的十万平方米的土地，似乎特别诱人。因为这里要兴建一座现代化的大型浮法玻璃厂，由蛇口和新加坡、美国三家合资经营，共投资一亿美元。

为了这个玻璃厂，袁庚他们先通过电脑终端机，向国际资料中心寻求了答案。又向美国咨询中心提问过这个问题：现在整个世界上生产浮法玻璃总共有多少家？它的位置怎样分布？那个地方的浮法玻璃的利润怎样？目前的销售市场怎样？将来怎样？今后将有什么样的新材料代替它！如果说亚洲有这样一个公司的话，它的销售范围将怎么样？

生产成本要到什么程度才有竞争力？

美国咨询中心给予了答案，为此要付出二十万元美金。有人嘀咕：值得花这笔钱吗？袁庚几乎色变：“你目光如鼠，知道“信息就是资源”这句话么？！”

正是本着这句话去行动。蛇口工业区至今跟外商签订了近百个协议，至今没有一个毁约的。守信用，且市场预测准确，信息价值大啊。有十一家银行找上门要给信贷呢。真是人有信才知其可也。

五月底，中央在深圳召开四个特区工作会议。袁庚在会上再次要求扩大自主权，得到了中央的破格支持，网开一面。深圳市拟将蛇口划为一个区的建制，给蛇口起飞的更好的条件和权力。主持会议的谷牧同志在会上宣布说：“我聘请袁庚同志当我的顾问，每年希望他能抽出两个月时间跟我到沿海开放城市走走。”

哎哟哟，袁庚能分身吗？人家说他从海上（招商局）打到陆上（蛇口工业区）了，并且还跃跃欲试要上天，打算组织一个南方航空公司。嗨，要当“海陆空”三军司令罗。

累了，实在太累了。袁庚一回到办公室，他一头伏在桌上就昏然入睡了。朦朦胧胧中，似乎有一种智力电脑在替他讲话……是谁讲话？他醒了，不见智力电脑，只见有人把一台台刚进口的微型电脑搬到办公大楼里来了。对，从六月开始，工业区全部就用微型电脑装配起来，建立核算中心，形成现代化的信息管理网络；进而通过人造卫星同全世界的信息中枢联系起来，以便对国际市场的频繁变化，作出灵敏的反馈。

袁庚面对风云变幻的生活，爆发旋风般的奇思异想，又旋风般地行动起来，驾驭着时代这匹腾飞的马，探求、尝试、进取。

阿基米德曾经说过：“请给我一个支点，我将转动地球。”

袁庚从心底里呼唤着这个扭转乾坤的支点。

就在这篇文章脱稿之时，另一次将永载史册的重要的“三中全会”——党的十二届三中全会已召开在即，各路代表已开始向北京集中……

袁庚：1945年任中共驻香港办事处（新华社香港分社前身）第一任主任；1950年，随中国军事顾问团赴越南，成为胡志明主席的情报、炮兵顾问；1978年出任香港招商局常务副董事长，同年向中央建议兴办蛇口工业区。1992年正式离休。2003年7月被香港特区政府授予“金紫荆星章”，是获勋20人中唯一内地人；10月，被上海授予“中国改革之星”称号。

区很多，也就算不了什么。一开始做什么事情，总要冒一点风险。袁庚称，建立社会主义市场经济后，工会工作更难做。工会要保证投资者能赚到钱，又能维护职工的权益，开展职业道德教育，提高员工的素质。市场经济的建立，工会工作更复杂，更多样化，不能套用一种模式。要善于吸收先进的经验，不断根据实际环境的变化来创新，工会工作更注重结合实际，只有这样，群众才拥护。

干事情总要冒点风险^{【注】}

（一九九四年四月）

袁庚老人日前在蛇口招商大厦说：我们要创造一个良好的环境让人才发挥自己的聪明才智。袁称：一开始做什么事情，总要冒一点风险。

这位蛇口事业的开创者是在约见前来蛇口考察的中华全国总工会调研室主任李永海一行时讲这番话的。袁庚指出：中国走上市场经济的发展轨道，要规范化，是个漫长的也是痛苦的过程。社会越发展，财产再分配越难。人民最不满的是权钱交易、财产分配的不均。我们的国家这么大，各地的情况千差万别。蛇口是特殊情况下进行试验的，维护职工的权益，工会做了工作，或许在沿海地区可借鉴，在内地不一定行，不是千篇一律。

与数万员工一同走过了15年求索之路的袁庚老人认为：任何地方的工会工作都要与当地的环境联系起来，实事求是地开展工作，全国不能一刀切，世界各地的工会也是这样。蛇口在维护职工权益工作方面较突出，这也与这里的环境有关。只有根据自己的实际来开展工作，才有活力。蛇口地区人口素质较好，文化层次较高，在全国也难找，开展工作时要考虑这方面的因素，才有实效。

袁庚认为：人才是事业发展的保证。我们要创造一个良好的环境让人才发挥自己的聪明才智。要建立人才激励机制。蛇口是在当时的历史条件下办起来的，现在全国开发

【注】摘自1994年4月11日总第193期《蛇口消息报》，原标题是：“袁庚约见全国总工会调研室负责人时坦言：干事情总要冒点风险，工会工作不断创新，切合实际，群众才会满意。”

蛇口的十年辉煌^{【注】}

（一九九八年六月）

怎么想到要开发蛇口

党的十一届三中全会至今已20周年，蛇口工业区从筹建到现在也是20年了。20年前，没有几个人相信这地方能建起一座现代化的港口城市。那时候这里确是一片荒滩，是有海水没有淡水、长野草不长稻谷的地方。最初我领一位顶头上司来看地形，他听我说想在这里开辟一个工业区，刚一上岸，还没等我把地图打开，他扭头就跑了。那时有一张规划草图，现在看是一幅很不理想的蓝图，只是开发蛇口的一个初步设想，但也被人们讥笑为典型的理想主义。

至于当初怎么想到在这里办一个工业区的，还得从招商局的业务说起。

1978年6月，我受交通部长叶飞委派，到香港招商局调查经营情况。那时招商局总资产1.3亿元，经营状况很不好，领导班子内的“远洋派”和“长航派”之间矛盾很深，国务院就责成交通部整顿这个企业。到了香港，我发现整个招商局的形势非常严峻，回来之后就为交通部写了一份报告给中共中央和国务院。这个报告，即《关于充分利用香港招商局问题的请示》，提到要改变经营方针，冲破束缚，利用外资，引进技术等

内容。报告是1978年10月9日递上的，三天之后，10月12日，五个主席（华国锋、叶剑英、李先念、汪东兴、邓小平）就都在报告上圈了圈。最先圈阅的是李先念。说来凑巧，当年李鸿章向同治皇帝呈报筹建轮船招商局的奏折，也是三天时间批下来的。

1978年10月28日，我奉调任香港招商局常务副董事长，成为招商局“第29代掌门人”。当时有个副部长跟我说，一定要带一批人去，可我还是一个人去的，连老婆都没带上。那时招商局在香港只有一个仓库、一幢小楼和一个很小的修船厂，我到任之后，就想找块地方以便扩大业务。但香港的地皮，早就被大地产商搞完了。我曾经到一个叫西坪洲的地方去考察过，在那里，就是把招商局全卖掉，也买不到5000平方米地皮。那时我注意到一个奇特的现象，就是招商局的船不经过任何检查，也不用办手续，可以直接进出香港码头。因此我想，能不能在靠近香港的地方搞个基地，一来引进香港的资金、技术，二来发挥国内的有利条件。找来找去，认为蛇口最合适。这个想法得到广东省刘田夫的大力支持，于是就由广东省革委会和交通部两家联名，向国务院递交了一份《关于我驻香港招商局在广东宝安建立工业区的报告》。这个报告是1979年1月6日递上去的，距前面那个《请示》将近三个月。就在这中间，夹着十一届三中全会。

1979年1月31日，李先念、谷牧在中南海接见彭德清和我。李先念说：“现在就是要香港外汇和国内结合起来”，“我想不给你们钱买船、建港，你们自己去解决，生死存亡你们自己管，你们自己去奋斗”。说到在蛇口划出一块地段作为招商局工业用地时，李先念说：“给你们一块地也可以，就给你这个半岛吧。”当时，我们就要了蛇口两平方公里的地方。后来与深圳发生土地之争，丁宁宁说我犯了一个不可饶恕的错误，没有顺口将整个南头半岛要下来。现在回想起来，这不是想要不想要的问题，而是一个敢要不敢要的问题。在一片荒滩上开发一平方公里，总投资就得1亿元。如果我们当时铺开一个大摊子，一下子开发几十平方公里，很有可能就陷进去拔不出来了。那么几十亿的债留给谁来还呢？

回头说李先念何以如此爽快，乐意给这么一块地方让我们去冒险呢？因为那时小平已经发话了，说要吸收国际资金和先进技术，三中全会又正式提出将工作重心移到经济建设上来，国务院已经派出经济代表团出国考察，大家都在寻找打开局面的机会。我们的报告恰好在这个时候递上，中央看到既有一个驻外企业愿意承担责任，又有广东省的支持，而且不要财政部拨款，就认为可以试一下，因此事情很快就决定下来了。

可是在招商局内部，对于开办工业区，多数人不同意。交通部也有人说我们不务正业，到时候人财两空。我也知道是在冒险，但并非完全没把握。我想，香港人如果有这

【注】1998年《百年潮》记者何文辉在蛇口采访已离休五年、八十一岁的袁庚。袁庚回忆了改革开放的亲身经历，后发表在《百年潮》1999年第2期。

样一块地方，那就不得了啦，又有码头，又有港口，又有大片的土地和廉价的劳力。香港就没有这样的有利条件。因此，香港的财团非常羡慕我们。冯景禧、李嘉诚、胡应湘他们曾对我说：“袁先生，你那个地方能不能给点我们，把中央政府给你们们的权力也给点我们，我们一起来搞。”所以，对于开发蛇口，我是很有信心的。现在回头来看这件事，就像瞎猫撞上死老鼠，给我碰上了一个好机会。

“蛇口快是因为给了他们一点权力”

蛇口工业区于1979年7月破土动工，不到两年时间就完成了工业区的基础工程和公用设施建设，开始了一系列工厂企业的兴建。1981年港督麦里浩访问蛇口时说，在香港，要完成蛇口当时的建设规模，要四年半时间，蛇口的速度香港赶不上。

1984年，邓小平在视察蛇口后说：“蛇口快的原因是给了他们一点权力。”

蛇口有什么权力呢？1978年10月中央在批准交通部的《请示》时，授权招商局可以一次动用当地贷款500万美元，并授予我们就地独立处理问题的机动权。这是我国企业管理体制改革方面的一大突破。招商局成为全国第一个获得松绑的国营企业。有了自主的权力，我们就决定摆脱国内的旧体制，摆脱行政干预，按照香港的一些办法来开发工业区。

香港的发展历史我比较清楚。五十年代时，香港还是很落后的，许多工人奔回广州。当我1978年再回到香港时，却看到香港发展这么快，这么繁荣，和内地的差别这么大。打开电视机，每天都看到逃亡、偷渡到香港的人，戴着手铐被遣送回来。

我还走过世界上许多地方，接触过不同国家的人和事。在外事局从事海事谈判时，我有一个很优秀的翻译，是周培源的女儿。她告诉我许多国际知识，对我影响很大。因此我了解外国的事情比中国的多，我觉得资本主义那套搞经济的办法是行之有效的。相反，我对计划经济不了解，宦乡说我一窍不通，是这么回事。1975年我陪丹麦B&W公司的总裁参观上海船厂，是我第一次接触中国的经济管理。上海船厂有职工15000人，每年才造两条船。B&W公司的造船厂只有3000人，每年能造12条大船。叶飞跟我商量，想请丹麦人来管理上海船厂。我们来到上海船厂一看，里面大极了，有花有树，有人聊天有人打扑克，船台上三三两两的人。办公大楼也很气派，一层层上去，什么民兵指挥部、计划生育委员会、住房分配处……好多好多的部门。丹麦人说，这个船厂，只要留下5000人就足够了。回到北京，叶飞说：好，马上办这件事。于是把船厂的厂长、书记

找来北京。我对他们说：船厂要交给丹麦人来管理。那个书记一听，脸色都变了，说：“你为什么要交给他们，这不是不相信我们吗？”

“不是已经相信你们这么多年了吗？”我说，“怎么搞成了这个样子，怎么搞出15000人来啦？”

“我们愿意搞成这样吗？你查查我们的档案，从国民党手里接收过来时是2000人。2000人不够，打个报告上去要1000人。1000人来了，什么样的都有，最多300人能上船台。一下子多了700吃饭的人，少了700干活的人，只好再打报告再要人。”

“你为什么不退回去？”

“我怎么能退啊？这都是通过市委，通过组织系统、人事部门安排下来的！你现在交给丹麦人管，留下5000人，那10000人放到哪儿去？”

他把我训了一通哦。之后，我开始恍然大悟，中国的国营企业，坏就坏在政企不分。企业归部门或区域所有，无论资金、物资、人才、劳动力、技术设备，都由条条块块分割控制，凭长官意志办事。资源根本得不到有效的配置和使用。很显然，当权力一旦介入经济实体的时候，当首长拍脑袋代替经济规律的时候，企业就完了。因此，一开始经营蛇口，我们就多少意识到，工业区的成败，将取决于能否冲破条条块块的行政干预，按照经济规律办事。

但蛇口不是真空地带，要在体制上另搞一套也不是那么容易的。尤其招商局是以一个企业来经营一个工业区，客观上存在诸多困难和限制。有些问题牵涉到许多部门，非招商局本身所能解决。随着工业区的发展，碰到的难题和阻力越来越多，既受条条牵制，又受块块约束。有些单位大权在握，不照他们的旧框框办，怎样说他都不同意。至于卡脖子的、拦路打劫的官僚主义，常使我们无可奈何。工业区的副总指挥许智明曾经被气得失声大哭。因此我们迫切要求政府授予我们更多的自主权力。好在上面对蛇口的问题很重视。1980年12月，我到北京向胡耀邦汇报时，他对我说：“你们究竟要多大的权力？是否把你要求解决的问题写个报告给我。”赵紫阳说：“特区就是要跳出现行体制，闯出一条新路子。”谷牧每年都要来蛇口，有时候一年来两次，他交代任仲夷抓蛇口。任表示，蛇口有什么麻烦可以找他，他解决不了再到中央。1984年7月14日，广东省委，省政府批准了深圳市委、市政府《关于解决蛇口工业区几个问题的请示报告》。这个文件对蛇口至关重要，它明确给予蛇口工业区十大自主权限，包括项目审批权、进

出口物资审批权、人事权等，并且批准蛇口工业区组建一级地方政权组织——蛇口区管理局。按省、市规定，管理局拥有一些市一级政府拥有的权力，虽然行政上隶属深圳市，却具有一定的独立性。

蛇口工业区所拥有的独立自主权力，是它能够快速发展的一个重要原因。一些较大的项目，招商局可以根据企业的需要和特区政策的规定，独立拍板成交，不需要层层请示，往返周折。招商局在蛇口设置的机构层次简单，办事快捷灵活，讲求经济效率，并且不以行政手段干预企业的业务，只以经济手段和经济立法对企业进行监督和管理。企业自负盈亏，其业务经营和行政管理均由各企业董事会及其聘用的总经理决定。这样，蛇口逐步建立起了一套市场经济的运行机制，避免了计划经济和双轨制的一些弊端。我在担任南山开发公司董事长的时候，市委组织部准备派人参与南山管理，我拒绝了。我说派人来可以，但必须经过董事会同意，这个人只能向董事会负责。如果你派一个，我派一个，企业就搞成联合国了，吵吵嚷嚷的，没法干事。而且还会近亲繁殖，到时候就不能按经济规律办事，只能按利益关系办事了。

政府是上层建筑，企业是经济基础，按理上层建筑应为经济基础服务，政府应为企业服务，但事实上长期以来这个问题并没有很好解决，不是政府以行政方式直接管理企业，便是企业受政府的“管”、“卡”，难以发挥企业本身的功能。我们公开宣布蛇口区管理局的主要任务是为区内所有合法合理经营的企业服务，并以法律法令保证企业的健康发展，为他们合法合理经营大开绿灯。我们为这个政府提出了“公正、廉洁、热情、高效”的执政八字方针。各种性质类型的企业，在享有法律允许的充分自主权的同时，还享有高效率的行政服务，减少了许多看不见的成本，提高了经济效益。

“蛇口模式”与“逼出来的改革”

什么是“蛇口模式”呢？简单地说，就是不要国家拨款，完全由企业自筹资金、自担风险来搞开发和建设的一种方式。蛇口是我国第一个没有纳入国家计划、没有国家拨款进行国土开发的工业区。我们来自国家的唯一财源是招商局直属机构五年利润不上交，总共才5000万元人民币。大部分投资除回收的钱之外，都是从银行、主要是香港银行借来的。由于我们重合同、守信用，宁愿吃亏也决不悔约，因此在国际上资信良好。许多国际性银行都乐意给招商局透支或优惠贷款的方便。汇丰银行还可在“三不”——不问用途、不用担保、不问年限的条件下，以优惠利率给招商局透支；这种钱很好借，

不需要走后门、找关系、批条子，但这种钱可不是好用的。借债还钱如杀人偿命，是铁的原则。如果这些钱在蛇口用得不好，招商局和我本人都下不了台，都要负法律责任。

资金的来源方式可以决定企业行为。既然我们的开发资金不是无偿的国家拨款，而是连本带利，分文不少，要如期归还的贷款，这就使得我们在用钱时倍加小心，每投入一分钱，都要计算它的产出，而且要量入为出，不敢轻易扩大基建规模，十分重视经济效益。有些大一点的项目，对其可行性、经济效益和偿还能力的忧虑，常使我们彻夜难眠，有时甚至会半夜惊醒，一身冷汗。

经济效益的压力，同时迫使我们在企业管理方面进行一系列的配套改革，采取一系列的决策，来为生产和经济发展开路。

首先是在工程建设方面搬来香港的做法，发包工程采取投标和订合同的形式。这样可收到投入少、收效快、质量好的经济效果，更可奖励先进，破除官方包办、独家垄断的弊习。

紧随着，在人事制度、劳动用工制度、管理机构设置、住房分配、社会保险等方面都进行了改革。包括在全国范围内通过考试公开招聘人才；取消内地原有的工资和行政级别。打破大锅饭、铁饭碗；搬掉领导干部的铁交椅。住房商品化等等。搞这些改革并不是因为我们工业区的同志特别高明，特别有远见，有魄力；说穿了，这些改革也是由我们的资金来源方式和我们的经济地位逼出来的。因为不改革，依然端着“铁饭碗”吃“大锅饭”，就没有高效率，也就还不起债务，工业区面对国际市场竞争，也就很难生存下去。那时，几万人赖以安身立命之本，谁来接收？这岂不是“拆烂污”啦！

例如我们一开始搞工程的钱是从香港银行里借来的，每分钟都要计算利息，我们怎么能采用内地那种行政系统指定施工队，由他们去磨洋工、拖工期的办法呢？这就导致了工程施工采用招标办法的改革。

又如我们的管理机构，没有采用上下对口的办法搞一大批局和处级单位。市里给了我们人员编制，要进人随时都可以，但我们算了一笔账：每进一个人，工业区就要多投入2万元的资金，按香港的标准，这笔钱的利息每月高达200多元，加上给他的工资、福利费，一个人一个月就是500多元，这比内地雇一个工人的钱贵多了。因为内地的职工是国家统包的，而蛇口职工全部福利是由一个企业来承受的，这就迫使我们严格控制管理机构的规模和工业区人口的增长。

再如我们的住宅也是贷款盖的，一套房子80平方米，不算小区开发建设费也得要2万元，这笔钱月利也要200多元，如果我们也实行内地那种低房租政策，一个月10元、

8元钱房租，连付房子维修费都不够，更不用说还本付息了。为此我们逐步提高住房租金，鼓励干部工人根据自身的能力和住房需求，用分期付款的方式购买房屋，以求达到住房建设收支平衡。同时所有企业的住房都由房地产公司统一经营管理，实现彻底的住房商品化。

我们的社会主义制度非常优越，而我们的各种体制却非常落后，不仅造成资源的大量浪费，而且形成了许多不合理的社会现象，阻碍了生产力的发展。1984年我在中央书记处扩大会议上就讲，现行的体制，实际上是愚蠢的人剥削了聪明的人，懒惰的人剥削了勤劳的人，没有知识的人剥削了有知识的人。蛇口的改革，固然是出于经济上精打细算的考虑，同时也是要改变这种不合理的现象，让人的积极性和创造性得到发挥。比如在用工方面，一律实行合同制，允许企业有选择权、录用权、试用权和辞退权；公司一级的经理人员采用聘请制，明文规定被聘人员的职责；干部两年改选一次，不称职者、渎职者，立即更换。分配制度方面，彻底打破工资级别能上不能下，能升不能降的习惯作法；采用浮动工资、计件工资、提成工资等多种办法，改变过去干多干少一个样，技术高低一个样，一线二线一个样的状况，在企业内部形成一套激励机制。这些改革举措，都产生了良好的经济效益和社会效益，使蛇口成为一个进取的、充满活力的城市。

民主政治的试验

改革，是一项很复杂的社会工程。要改革起来真是一部二十四史，不知从何说起，但是有一条，光有经济的改革是不行的，经济体制改革和政治体制改革必须同步进行。如果没有政治的现代化，只有经济的发展，根本解决不了中国的实际问题，比如官僚主义的问题、腐败的问题。

要解决官僚主义和腐败的问题，就必须厉行民主法制，使权力受到监督和制约。大量事实表明，委人以重任又不加以监督是非常危险的。所谓“习俗移人，贤者难免”。干部进入领导岗位之后，也就进入了大大小小的“权力圈子”，就有人自动送礼上门，如果不能自律，就会滥用权力，以权谋私。而且委任下来的干部是不大怕群众的，只怕顶头上司，怕上司不喜欢，就当不成官，于是就欺上瞒下，甚或形成人身依附关系，公私不分。所以我们认为，废除领导职务终身制和形形色色的特权现象，让群众监督干部，群众有权选举和罢免干部，是至关重要的。1983年春，胡耀邦总书记视察蛇口，取得他的同意，我们在蛇口工业区试行直接无记名民主选举产生管理委员会的办法，通过

了工业区选举法（草案）。管理委员会两年一届。此外，选民每年对管理委员会投一次信任票，有过半数不信任票者下台。管理委员会经常召开新闻发布会，公布企业行政经济情况和措施，接受干部群众的质询。

我们主张政治有透明度，主张人民有知情权，有意识地要在蛇口这个地方营造一个生动活泼的政治局面。所以我们鼓励群众团体、专业团体和学术团体议政，不审查报纸稿件，让大家公开发表自己的政治见解，指名道姓批评领导干部。半个世纪前，美国总统罗斯福提出要免于恐惧的心理，我们也想致力于办好这件事，就是使所有的同志首先在政治上免除发表意见的恐惧心理，只要不是号召推翻共产党政权，不是人身攻击。造谣惑众的，一律不许有任何打击报复、穿小鞋，不允许在蛇口发生以言论治罪的事情。我自己坐过牢、挨过整，我的家人不知为我受了多少苦。因此我知道，政治上对一个人的迫害比什么东西都惨。当你坐牢的时候，当你反反复复无休止地被折磨的时候，你会搞不清谁对谁错，会被逼疯的。

我们还竭力提倡各种新观念：时间观念、竞争观念、信息观念、平等观念、职业道德观念，等等。

我相信，要移植、引进外国的先进技术、先进设备并不困难，难的是要创造一个什么样的社会环境来适应这种对外开放和经济改革。进步的人、进步的社会，是任何国家民族经济起飞的大前提，没有政治的、意识形态的现代化，经济的繁荣最终也是靠不住的。就像光有瓦特的蒸汽机不能把西方世界带入现代，还必须有启蒙运动和政治改良。整个中国现在仍然需要启蒙运动。

当然，蛇口的民主试验不是没有阻力和困难的。按理，把人民本来就有的权力还诸于民，该是情理之常，但经过“文化大革命”的“大民主”的折腾，现在有人把“闹事”和民主画上了等号，这真是时代的悲剧。是的，社会主义民主植根于一定的社会条件之中，我们觉得蛇口工业区有适宜的土壤，因为蛇口是个现代化的工业社会，经济尚算发达，人民受教育程度也较高，民主观念和意识较强，生活比较安定，而行政效率也较高。有计划有步骤地推行民主试验之后，蛇口的社会道德风尚、人的思想境界、企业的经济效益有了很大的进步。至今许多蛇口人还怀有一种“蛇口情结”，因为蛇口曾是一个没有贪污，没有腐败，很干净的地方。至少到我离任的时候止，这里没有发生过携款外逃的事件，也没有发生过恶性刑事案件。这里没有文盲，没有贩毒，没有人在码头上跟在人家屁股后面换外币。这里有第一流的医院、学校，第一流的师资。人们在这里感觉受到尊重，感觉应该而且能够在这里发挥自己的才能。这里造就磨炼了一批年轻

有为的干部，成为工业区最宝贵的资本。

蛇口的经济一直活跃而有序，没有大起大落、冷热交替的循环，十多年保持着20%—30%的年递增速度。业务范围遍及工业、交通运输、贸易、金融等领域，具有广阔的发展空间。这里没有谁敢搞重复建设盲目投资那一套，资金的回收情况都比较理想。1992年我离任的时候，招商局集团的总资产已达200亿元人民币，其中蛇口工业区占了很重要的部分。并且蛇口的发展靠的是真功夫，硬本事，是扎扎实实的工业基础，不是靠邪门歪道发财致富的。蛇口没有炒卖外汇、走私汽车，是海关评定的全国守法户。按说我们手上有外汇、美元，倒腾起来是很方便的，但蛇口不取这种不义之财。蛇口工业区很早就有权进口汽车，但从不滥用这个特殊政策。招商局驻北京、广州两个办事处要用汽车，都到海关办手续纳税。蛇口追求经济效益，同时也维护地区的长远利益和国家的整体利益，没有引进“夕阳工业”，没有掠夺资源，污染环境，没有与国内企业恶性竞争。

当然，蛇口不是世外桃源，不是没有阴暗面，但总的说来，在最初的十多年里，蛇口的开放改革应该说是成功的。现在，从蛇口分离出来的三大股份公司：招商银行、平安保险公司和开发赤湾港的南山公司，其经营情况和发展前景都是相当好的。特别是招商银行，它的资产平均利润和利润增长率，在中国银行业中一直居于首位，在世界银行界也位居前列。

再说“蛇口风波”

1988年的“蛇口风波”曾经轰动全国，现在回头来看，这件事情其实很好理解。它的实质是计划经济与市场经济之间的矛盾冲突，是两种不同的经济体制下不同的价值观念之间的冲突。市场经济讲的是公平合理，计划经济讲的是服从和无私奉献。究竟如何取舍呢？请让我打个比方：两个人分苹果，一个大，一个小，你拿大的还是拿小的？我说我拿大的，你便说我损人利己。那么我反过来问，你愿意拿大的还是拿小的？你说你拿小的。我便说：你不是陷我于不义吗？我还可以这样说：既然你愿意拿小的，那么我拿大的岂不是正合你意，怎么是损人利己呢？这样就乱套了，就像《镜花缘》里的“君子国”，让人不知所措。按照市场经济的规律，这件事情该这样办：假如这个大苹果值5毛钱，小苹果值3毛钱，我若挑大的便补偿你1毛钱，若挑小的，你便补偿我1毛钱，这样公平合理，大家都没意见。这个社会应该做到公平合理，合理的才是道德的。当然，

个人的道德行为另当别论，就整个社会的普遍原则来说，离开公平合理讲无私奉献，是带强迫性的道德要求，只会造就另外一批占别人便宜的人。蛇口很早就建立了市场经济体系，蛇口青年的思想观念与他们的经济生活密切相关，他们不愿意接受计划经济时代的道德准则，因此冲突就不可避免地发生了。另一方面，在蛇口，人们已经习惯了公开地、自由地发表自己的意见，即使讲错了什么，也不担心祸从口出，再说这样的事在蛇口司空见惯。宦乡一共来了蛇口5次，最后一次他对我说，这里的青年争论得很厉害，思想非常尖锐，有些问题我根本回答不出来，你是怎么培养出这样一批人的？所以，“蛇口风波”虽然在外面闹得沸沸扬扬，蛇口本身却很平静，大家觉得这种事情没有什么值得大惊小怪的。

蛇口曾经有过十年的辉煌，创造了一种与外界不同的经济政治环境，成为一方热土。之所以取得这样的成就，最主要的还是由于中央和省的支持。那时候胡耀邦、赵紫阳、万里、谷牧、胡启立、任仲夷、刘田夫，他们对蛇口的关心真是没得说。蛇口民主改革是经过中央同意的，小平同志也是清楚的，因此我们没有遇到太多的非难。很多人问我姓社姓资的问题。只有个别人说过：给你戴资本主义的帽子嘛也不好，说你是社会主义，全国都这样那还行么？

现在的蛇口怎么样？是不是衰退了？至少是和其他地区没什么区别了。蛇口到底是不能独善其身的。1986年，我在香港中文大学演讲的时候说，但愿将来没有人会写一本《关于20世纪80年代南头半岛上一个美丽的幻想》之类的书。

蛇口这个地方虽然小，但小中见大。这么小的地方，改革尚且遇到这样的情形，如今朱镕基同志的困难就可想而知了。

编者按：袁庚，广东省宝安县人，1917年4月23日出生于一个海员家庭。袁庚具有丰富传奇的人生经历，碰上了这个世纪的许多好事坏事。抗日战争时期，他曾任东江纵队联络处长；解放战争中担任两广纵队作战科长、炮兵团长；50年代担任外交官；“文革”中饱尝铁窗之苦；出狱后就任交通部外事局负责人，足迹遍布亚、非、欧、美的许多国家。1978年10月，年逾花甲的袁庚赴香港招商局任常务副董事长，在蛇口开创了一番轰轰烈烈的事业。他是特区的“垦荒牛”，改革开放的一员猛将，同时还是一位颇具修养的古典文学家。推崇他的人说他胸襟坦荡，侠肝义胆；反感他的人说他盛气凌人，不知天高地厚。但不争的事实是在袁庚任内，香港招商局的总资产由人民币1.3亿元增长为200余亿元；袁庚主持下的蛇口，是中国改革开放许多新事物、新观念的发祥地。

1998年6月，《百年潮》记者何文辉有幸在蛇口采访了这位当年叱咤风云的人物。

袁庚最新访谈录【注】

(二〇〇〇年三月二十九日)

时间：2000年3月29日上午9：00—11：30

地点：蛇口美伦山庄咖啡厅

话题：关于改革开放的历史，关于WTO，关于网络，关于虞德海以及蛇口历史等。

网络是一场静悄悄的革命

记者：近来很少听到您的消息，很多人都很关心您的近况。

袁庚：1992年12月我正式宣布离休，到现在正好8年。今年83岁了，身体的“零配件”全生锈了。平常看看书，聊聊天，闲来无事，聊天也是一种娱乐，有时也上上网。

记者：上网的时间多不多？

袁庚：上网的时间不能太长，眼睛不太好，有白内障。网上信息来得很快，有些好文章转眼就传遍全世界。有人认为网络对人体有影响，就像遗传基因，克隆研究一样，到底对人有什么影响还说不清。香港政府不是要求转基因食品必须标明吗？网络会带来很多人的失业，比如网上读书，网上证券交易，节省了大量的人力和时间。网上不断发

现“骇客”。有个电影讲一个小孩，从网上窃取了核弹发射密码，虽是电影，但这不是不可能的事。而且世界上先进与落后之间的距离更大了，很多问题就出来了。

网络对国家和社会的改变很厉害，比如对人的思维方式的改变，对资源配置方式的改变。国内也采取了很多防范措施，不让那些对现存社会秩序有影响的东西进来。这是一场静悄悄到来的革命，任何人都无法阻挡。

(记者按：早在1996年5月，蛇口卡萨布兰卡意大利餐厅出现中国第一家internet电子咖啡屋时，袁庚即到场参观试用，对网络这一新生事物产生了浓厚的兴趣，随后便在家中接通了互联网，或许袁庚算是深圳乃至中国年龄最大的网民之一。)

关于虞德海与蛇口

记者：虞德海被查处，引起较大的震动。据我们所知，虞德海是从蛇口工业区成长起来的干部，而且当年是一位很优秀的干部，袁老对这些有何评价？

袁庚：《东周列国志》上有这样一个故事：齐国大臣晏子出使到楚国，楚国君臣就想戏弄他。晏子个子小，楚国就把都城的大门关上，另开了一个小门让晏子进。晏子站在门前说，这是狗洞，不是城门，如果是到狗国访问，我就从狗洞进去。无奈，楚王只好打开城门欢迎晏子进城。楚王在会见晏子时，故意将一个犯人从堂下押过，楚王问此人犯了什么罪？下面的回答说一个齐国人犯了偷窃罪。楚王就对晏子说，你们齐国人是不是很喜欢偷东西？晏子回答，淮南有一种橘，又大又甜，一到了淮北，就变成了枳，果实又酸又小，这是什么原因呢？因为土壤不同。齐国人在齐国遵纪守法，到了楚国就偷东西，是不是楚国的“土壤”不同呢？我讲这个故事只是想说明一个道理，虞德海在蛇口是一个好干部，但随着他的职位升迁，环境变了，但他手中的权力却没有受到相应的制约，他就变坏了。权力使人腐败，绝对的权力使人绝对的腐败。

(记者按：虞德海于1979年12月从湖北宜昌造船厂调至蛇口工业区，任中宏制氧厂厂长，1983年4月任蛇口工业区党委委员，1984年5月任蛇口工业区组织干部处处长，1985年4月经民主选举当选为蛇口工业区管委会委员，1985年8月任蛇口工业区党委副书记。不久，被蛇口工业区推荐到深圳市委任市委常委。

翻开蛇口工业区的历史，可以看到，袁庚曾多次强调，在进行经济体制改革的同时，必须进行相应的政治体制改革，不然，必然会产生腐败。

1983年2月9日，当时的中共中央总书记胡耀邦到蛇口工业区视察，袁庚在汇报中

【注】摘自2004年4月10日总319期的《深圳周刊》，撰稿记者罗东波、冉小林。

说：“我们总感到，我们的干部是不大怕群众的，只怕顶头上司，怕上司不喜欢，就当不成官。就我这个小小的头头来说，我每次来蛇口，一上码头，前呼后拥的，下面的同志唯恐照顾不周。有时自己不清醒，就会忘乎所以，久而久之，就不怕群众，不怕下级，因为群众、下级撤不了我的职。我只怕顶头上司，只有他们才能撤我的职。……群众监督干部，群众有权选举和罢免干部，这至关重要。这里搞个改革试点，是否可以每半年由群众投一次信任票。工业区全体群众、全体职工，对管委会有过半数表示不信任，管委会就得改选；对个别人，有过半数群众投不信任票，他就得下台，重新改选。这种公开的、直接的、由群众投票选举产生的领导班子，就会想群众之所想，急群众之所急，就会真正去为群众做点好事。因为群众可以选举他，也可以罢免他。……如果群众有权选举和监督干部，我相信可以改变一下干部的作风和干部的结构，我们想作一个不算太小的改革，准备冒一点险。”

胡耀邦点头连声说“好！”“好嘛！”

袁庚立即将这些话记录在案，并照此办理。

1983年4月24日，在民意测验基础上推选出的蛇口工业区第一届管委会成立。虞德海时任蛇口工业区党委委员。

1984年4月22日，蛇口工业区全体干部300余人，对袁庚为首的管委会进行首次信任投票。

1985年4月4日，蛇口工业区出台了《招商局蛇口工业区管委会组织暂行条例》和《招商局蛇口工业区管委会选举暂行办法》。选举办法规定，在蛇口工业区工作超过30天的正式职工，拥护中国共产党领导，遵守国家宪法者，均有选举权。4月26日，蛇口工业区1170名选民从15位候选人中投票选出了9人组成蛇口工业区第二届管委会，第一届管委会7名成员中有3人落选。而虞德海在这次选举中以得票数第四位当选为管委会委员。

随后蛇口工业区又制订了《招商局蛇口工业区管理委员会信任投票暂行办法》。

同时，蛇口工业区还颁布了《蛇口工业区新闻发布会若干规定》，要求蛇口工业区每月召开1至4次新闻发布会，就重大事件向群众通报并接受群众的质询。

1983年2月28日，《蛇口通讯》发表了《该注重管理了——向袁庚同志进一言》一文，点名批评当时蛇口工业区最高领导人袁庚，袁庚在干部大会上表示：在蛇口办报，除不能反对共产党，不能搞人身攻击，凡批评工业区领导人的文章，都可以不要送审。

这些都为蛇口工业区形成了一套有效的监督机制，使蛇口工业区的每一个领导干部

都置于群众和舆论的监督之下。虞德海正是在这种制度环境中成长起来的。身为组干处处长、管委会委员、党委副书记的虞德海为这些制度的制订和实施做了大量工作，当然他也置身于这些制度的制约之下。根袁庚介绍，蛇口工业区前10年没有发生任何重大的经济案件。袁庚曾说过：“大量事实表明，委人以重任又不加以监督，往往是非常危险的。监督之道，人民拥有高度的民主权利就是关键所在。”虞德海的随落不能不令我们思考？）

记者：2000年2月29日，广州某报在报道虞德海被查处一案，称是虞德海提出了“时间就是金钱，效率就是生命”这个口号。

袁庚：这是一个常识性的错误，这个问题用不着我来讲。

（记者按：“时间就是金钱，效率就是生命”这是一句与蛇口和袁庚联系在一起，并影响全国的口号，与虞德海毫不相干。蛇口公认的说法是：袁庚在1980年前后提出了这个口号。

1999年7月28日，中央电视台《焦点访谈》就这句口号的产生采访了数位蛇口的早期建设者和见证者，他们共同的说法都是袁庚最早提出这个口号，唯一有争议的是这个口号提出的具体时间。关于虞德海提出这个口号的说法，从这口号出现至今，蛇口人从没听说过这是虞德海提出的）。

加入WTO是新一轮改革开放的开始

记者：中国即将加入WTO，如果说当年的改革开放是在墙上开了一道门，加入WTO则意味着把墙拆掉，您当年在开这道门时，想没想到有一天连墙都会拆掉？

袁庚：加入WTO，是中国改革开放的必然。进WTO是中国迟早要做的事，我们发展不可能脱离整个世界。实际上，我们在20年前打开国门，让外面的资本进来，管理进来，知识进来，但还有很多东西是被挡在门外的，因为我们是计划经济下的市场经济，还戴着计划经济的帽子。计划经济和市场经济有什么分别呢？经济学家分析得很清楚：一是从决策机制来看，计划经济的决策来自于权力，来自于集权。市场经济的决策是分散的，这是张三的，那是李四的，企业自己可以决定这个企业应该做什么，不应该做什么。决策权力不是集权，不是由国家来控制整个经济决策和资源的流动。

二是从信息机制来看，计划经济的信息来源是纵向的，从中央到地方再到企业，形成一个纵向的信息机制；市场经济是横向的，商品价格有高低起落，不是上面指定，也

不是首长拍脑袋，而是由市场发出价格命令。市场经济不管你是总统还是元首，谁下的命令都不管用，要赚钱就只有加强管理、改进技术、降低成本，大家公平竞争，而且节约很多成本，特别是资源得到了合理配置。

第三是从动力机制来看，计划经济号召人们毫不利己，专门利人，靠表彰先进来推动人的劳动积极性。市场经济讲的是利润最大化，你只有劳动才能创造财富，而且只有不断劳动才能创造比别人多的利润，这个企业，这个人就成功了。完成靠精神来激励人，现在看来是行不通的。德兰修女从事慈善事业，全世界都尊敬她，到她死的时候，全世界的报纸都悼念她，但这是她个人的信仰和追求，没有人强迫她这样做，也没有政府下命令号召人人都向她学习。

中国加入WTO后，对整个国民经济的正面影响多，中国将由计划经济彻底走向市场经济，这是一个很大的进步。从长远来说，这是中国的第二次改革开放。我们必须做好加入WTO的准备工作，一定要把来自计划经济的那些拍脑袋的东西去掉，市场经济将迫使中国必须做出相应的改革，如此才能加入到国际大环境中去。

地球是越来越小了，互联网无远弗届。人类社会总是要走向进步，我们不能再关起门来。

不要夸大个人在改革开放中的作用

记者：今年是深圳经济特区成立20周年，在当年，是您和蛇口的开拓者们打响了改革开放的第一炮，您对此如何评价？

袁庚：不要老是强调蛇口，一说到蛇口，好像什么都从这里开始的，这是不客观的。我们也是在一个偶然的时机里从蛇口这个地方打开了国门，在过去来讲，这是犯了天条大罪。

当时的情况是，文革把中国带到了经济快要崩溃的边缘，全国人民深受其害，迫切需要变革图强，蛇口工业区的出现可谓适逢其时，这是第一因素。

第二个因素是适逢其会。当时，十一届三中全会作出了把全党的工作重点转移到经济建设上来的重大决定。不要看“经济建设”这几个字，这几个字把整个中国的局面扭转了，怎么夸大它的作用都不过分。

第三个因素是适逢其人。从中央到省市的领导人，都深受文革之苦，邓小平是“刘邓陶”的“邓”，杨尚昆是“彭罗陆杨”的“杨”，胡耀邦、赵紫阳、万里都在文革中

受过迫害，任仲夷在辽宁批斗时，戴着最长的高帽子——我现在还保留着这张照片。这些领导人都想改变中国，如果没有这批人，如果极左分子还在台上，中国就不可能进行改革开放。

第四个因素是适逢其地。蛇口与香港一水之隔，深圳与香港隔着罗湖桥，香港在世界上是市场经济发展最好的地方之一，政府奉行积极不干预政策。香港是我们眼前的一个参照系，一个很好的样板，香港一些成功的东西我们可以照搬过来。一个好的参照系太重要了，珠海、厦门、汕头就没有一个好的参照系。

记者：袁老，您刚才讲到的适逢其人里，还应该加上一个人，就是您自己。

袁庚：千万不要夸大个人的作用。人类社会的发展，不是靠某一个人的脑袋，而是要靠群体的智慧和群体的力量。

毛泽东去世之前，讲过他一生做了两件大事，一件是把蒋介石赶到台湾去，全国人民都会赞同；第二件是发动文化大革命，赞成的不多，反对的人不少。看来毛泽东本身已知道错了。邓小平在《邓小平文选》中也讲过，毛泽东曾批评斯大林是目无法纪，破坏法制，杀了多少人，制造多少冤案，这种事在英国、美国、还是法国都不可能发生，没想到毛泽东晚年仍犯了和斯大林同样的错误。

毛泽东评价斯大林，邓小平又评价毛泽东。改革开放以来的历史，谁来评价？这个问题每一个共产党人都应该思考，不进行反思总结，要走得更稳更快就很困难。

人类社会需要不断启蒙

记者：袁老您认为自己身体的“零部件”生锈了，但我感到您的“中央处理器（CPU）”一大脑运转非常良好。

袁庚：我已经8年没参加实际工作了，讲起一些问题是懵懵（广东话：意指对一些问题稀里糊涂）。这世界变化太快太大了。当年孔子周游列国，走来走去就是在山东河南一带，至陈绝粮，好像很困难一样，这是两千多年前的事；清朝时候，广东人到北京赶考，半年才能走到，去考状元、探花，从北京回来后，别人会说，哇，了不起，到北京去了一趟，这是一百多年前的事；现在从巴黎回来，绕地球半周，这个人好像也很了不起。但是现在美国已经开始预订到太空旅馆去的票，这不是开玩笑，真有一些旅游公司已干这样干。从孔夫子周游列国到今人登上月球和太空旅馆，已经是一个很了不起的变化。但再过100年后，人们会说，以前人们到了火星就以为了不起，我们现在已经

到了银河系的许多星球，到火星有什么了不起？

所以，人类的思想总是有极大的局限性，人类社会的进步要伴随着不断的思想启蒙。不要以为自己做了什么官或什么事，就以为我讲的什么话大家都要听，那样的话人类社会就麻烦了。我曾多次讲过，人类社会要不断地启蒙，因为我们现在知道的东西还很少很少。

1988年，一位诺贝尔奖获得者到蛇口访问，他问我，袁庚先生，你为什么在蛇口这个地方搞这样一个工业区？我说，你看那边是伶仃洋，旁边一个山叫左炮台，这是鸦片战争打响第一炮的地方，从那时起中国一百多年翻不了身，我们在这个地方引进外国资本，引进外国科学技术，引进先进的管理经验，但要摒除艾滋病和毒品，使得这个地方成为最适合人类居住的地方，比国外一些地方更好，做得更聪明，行不行？我们就在做这样一个实验。后来我知道这位诺贝尔奖获得者是一个教徒，我就问他，博士先生，为什么你们这些知识分子，而且是相当高级的科学家也相信上帝？他就问我，袁先生，你知道时间是从什么时候开始的吗？我当时傻了。他为什么要问这个问题，他的意思很简单：越有知识的人，越感到自己不知道的东西很多。时间从什么时候开始，人类永远永远不可能知道这个问题，空间也是一样。为此我还读了斯蒂芬·霍金的《时间简史》。对时间空间，多少代人都无法回答清楚。古人说过：“五尺之捶，日取其半，虽万世不竭。”讲的就是物质不可分。一世就是30年，万世就是30万年。事实证明，正是这样，物质可以分解为原子、质子、中子，但永远没有穷尽。从时间和空间来看，人类的认识是有局限的。老子的《道德经》有这样一句“智者不博，博者不智。”意思是真正有知识的人不会认为自己什么都知道；认为自己很博学。什么都知道，这个人实际上是无知透顶。人类不知道的东西太多了，你越是学习，越会感到自己的无知，所以人类需要不断地启蒙。

不要以为经过18世纪的欧洲启蒙运动，人类就会走上一条正确的道路，人类社会发展的进程和时间空间一样，也是无穷无尽的。我们今天来看两千年前的孔子周游列国，走来走去都在山东河南那几个小地方，还那么困难。我们今天笑古人，一百多年后有没有人会笑我们？如果以这样一种眼光去看问题，我们的心胸就会开阔，能够容忍很多东西。否则，老以为我们是怎么样，夸夸其谈，是很可笑的。

在采访结束时，袁庚引用了雨果的一句话说：你可以阻挡千军万马，但不能阻挡人类的思想走向。

袁庚在争议中走向巅峰^{【注】}

（二〇〇四年八月）

策划缘起：

1984，在中国现代化进程中是关键的一年。

这一年，邓小平到深圳视察。不久，中国便做出进一步开放沿海14个港口城市的决定，改革开放进入一个新时代。

这一年，“时间就是金钱，效率就是生命”的口号，理直气壮地走进了天安门国庆大阅兵行列中。之后，中国人的观念迅速调整，带来的是每个人生活和精神状态的迅速变革。

港口和口号，都与一个“老深圳”的先行探索有关。20年前，深圳大鹏人袁庚给邓小平的见面礼一是蛇口港码头，一是那句口号。小平对前者说“很好”，对后者说“对！”

袁庚的两件礼物来得并不容易，而一旦被中国改革开放的总设计师笑纳，意义就更不同凡响。现在，当生活在与20年前相比完全不同的新时代里时，我们追忆过去意味着明白“好日子从哪里来？”

“袁庚的1984”，讲述的不仅仅是一个“老深圳”的故事。

【注】摘自2004年8月14日《晶报》，撰稿记者是刘敬文和陈冰。

坐在深圳蛇口的寓所里，袁庚老人望着窗外的绿树和远处的建筑，欣慰地对记者说：“过去，窗外就是海。现在好了，蛇口扩大了好几倍，我们的事业在扩展，但出门就能见到树的老规矩没变。”

“袁老生于深圳，归根于深圳，您这一辈子哪一年最重要？”记者问。

“1939年。那年我加入了中国共产党。”

“1984年对您来说，又意味着什么？”

袁庚微笑着指着墙上与邓小平的合影说，“小平来了！1月26日。我的改革尝试得到肯定。”接着，他呷了一口茶，“小平同志的话不多，只说了两句话。一句是对我提出的“时间就是金钱，效率就是生命”说了个“对”字，另一句是听我汇报了蛇口港码头是怎样建起来的后说了“很好”两个字。”

“还有呢？您的1984年就这么简单？”记者又问。

“当然没这么简单，小平回北京不久，就召集开会，说深圳的建设速度相当快，蛇口工业区情况很好。3月底，中央书记处扩大会议在北京召开，要我介绍蛇口工业区改革开放的成功经验。这可是首次由一家企业负责人到中南海作报告。当时准备有点不足，又面对那么多首长，但我还是一上去就讲，现在想来，胆子真够大的……”

袁庚的1984年着实不同凡响。这年4月，全国第一家企业内部结算中心在蛇口工业区问世，现在进入世界500强的招商银行就是从那里孵化出的。也是在这年，那句被斥责为“要钱要命”的口号，昂首挺胸走进天安门国庆游行队伍，成了影响一代人的精神风标。

一句口号一个时代

来过深圳蛇口的人都知道，在蛇口最繁忙的道路上，曾经竖立过一座醒目的广告牌，上书“时间就是金钱，效率就是生命。”忙碌的深圳人在牌子下匆忙走过，他们的匆忙是对口号的最好解释。

这句口号最早是袁庚喊起来的。在上世纪80年代初公开提出这样的口号，是需要魄力的。

1978年的一天，袁庚被任命为招商局常务副董事长。招商局是清朝北洋大臣李鸿章于1872年创办的。1950年1月15日，招商局香港分公司的13条轮船起义回到祖国的怀抱，从此成为交通部驻香港的代表机构。历任交通部长都兼任香港招商局董事长，而副

董事长则是实际上的负责人。从李鸿章算起，袁庚是第二十九代“掌门”。

袁庚到香港的第一单生意是买一座大楼，6000多万港币。首期交订金2000万，讲好星期五的下午两点钟交付。那天袁庚和同事拿着2000万支票到了律师楼，卖楼的商人也带着几个人来了。双方谈了几句，就签了合同。当袁庚把支票交给商人后，商人后面两个职员迅速接过支票，以极快的步伐下了楼。袁庚在楼下的同事讲，楼下有两部汽车压根儿就没有熄过火，那两位职员拿上支票后，跑步下楼上车，以最快的速度飞奔到香港汇丰银行。

第二天是周末了，银行关门。2000万港币在银行3天的利息是几万元，为了3天的利息，香港商人准备了两部车，害怕途中熄火而误了大事。

这件事对袁庚触动很大，“时间就是金钱”脱口而出。

另外一件事情催发了“效率就是生命”。600米长的顺岸码头工程，是袁庚主持的蛇口工业区第一批基础设施的重头戏。1979年动工伊始，由于采取了惯用的平均主义奖励办法，工人积极性不大，每人每个工作日运泥只达20—30车左右。工程进展缓慢。为了调动工人的生产积极性，他在车队工人中实行定额超产奖励制度，办法是每人每个工作日劳动定额为运泥55车，完成这一定额每车奖2分钱；超过定额者每超一车奖4分钱。

实行这一制度后，工人生产情绪高涨，一般每人每个工作日运泥达80—90车，中期工程比原计划提前一个月完成。

奖励制度实施不久便被上级有关部门勒令停止实行。工人情绪严重受挫，施工速度迅疾下降，工地上冷冷清清。

袁庚向中央领导申诉，以“效率就是生命”辩解。结果他赢了，定额奖励制度恢复了，这句话也便流传开来。

1981年，袁庚把这两句话合在一起，树在广告牌上。非议接踵而至，有人说，“这个袁庚糟糕透了，又要钱又要命。”最开始时广告牌居然还被人拆走拿去烧了。

袁庚对记者说，“如果在香港树起这样一个牌子肯定被人笑，这句话，卖菜的阿婆都知道。可是当时在内地还不能广泛接受，认为是异端。”

袁庚坚持要把这句口号继续树立下去。他相信这些国际公认的观念肯定会被接受的，于是再造了一个广告牌，没人再动手销毁。

1984年1月26日，邓小平乘坐的中巴车从这块广告牌的前面经过。担任蛇口工业区负责人的袁庚随后向邓小平汇报工作。袁庚说，“我们有一个口号：时间就是金钱，效率就是生命。”陪同小平同志的女儿邓榕提醒说，“就是我们进来的路上看到的。”小

平同志说了一个字：“对！”

回到北京以后，邓小平在几次会议上都说起了这句话，敦促人们解放思想，更新观念。

建国35周年的盛大阅兵仪式上，袁庚激动地在天安门两侧的观礼台上看到蛇口工业区的彩车从天安门前驶过，上面清晰地写着：“时间就是金钱，效率就是生命。”这个口号从此传遍了大江南北。讲起改革开放，人们就会讲深圳，就会讲起蛇口，讲起这句口号。

如今这块广告牌已经被北京的中国革命军事博物馆收藏，一块“空谈误国，实干兴邦”的牌子继续承担着新时代的使命，立在蛇口。

走进中南海

袁庚曾经讲过，深圳是“一根注入外来有益经济因素对传统的经济体制进行改革的试管”。

1984年3月底，袁庚接到通知，马上到中央书记处扩大会议上作报告，介绍蛇口工业区改革开放的成功经验。袁庚匆匆赶到北京会议的现场，自我感觉准备不太充分。但是袁庚又想：既然来了，面对那么多的首长，那就言无不尽吧。3月28日下午，凭着多年军事和外交工作培养的良好素质，袁庚很轻松地邓小平、李先念等领导人讲起了蛇口工业区各项崭新的经验和措施以及对国家改革开放带来的试验作用。作完报告的第二天，《人民日报》在头版头条刊登了报告全文，“蛇口经验”名扬全国。

4月30日，《沿海部分城市座谈会纪要》形成，《纪要》建议，进一步开放上海、天津等14个沿海港口城市。

5月4日，中共中央和国务院联合发文，同意《纪要》建议，14个港口城市进一步开放。

6月初，决定开放14个沿海城市后不久，国务院委托深圳市举办第一期沿海部分城市经济研讨会。研讨会开幕式上，分管开放城市与特区工作的中央书记处书记、国务委员谷牧发表重要讲话，并当场宣布：中央批准袁庚做谷牧的顾问。

谷牧说：“袁庚是个老同志，打过游击，搞过地下党，他是香港招商局的领导，对外开放这一条，我没有他的知识多，所以我非请他当顾问不可……”

早在1975年即出任副总理的谷牧，曾率领新中国第一个赴西欧考察的国家级经济代表团，考察归来后，向中央提出许多重要建议。他却谦逊地宣布“对外开放这一条，我没有他的知识多”，他的谦逊，给人深刻的印象。

6月8日，袁庚在会上做了题为《我们所走过的路》的长篇发言。不久，为了满足中高层领导干部了解蛇口，致力改革开放的需要，专门介绍蛇口工业区经验的《希望之窗》由光明日报出版社正式出版，内部发行。

7月30日，李先念为此书题写书名。

1984年，袁庚步入他政治生涯的巅峰期。此后，袁庚走遍了大部分沿海开放城市。所到之处，反响强烈。

1984年7月，袁庚率员出访数国，其中一站是英国北海油田的后勤基地阿伯丁，昔日默默无闻的阿伯丁因为作为北海油田的服务基地而日益繁荣，中国的南海油田正在开发，袁庚想：蛇口就不能成为南海的“阿伯丁”？

其实这个想法在袁庚脑中早已形成，在出访前，蛇口已经成立南海石油服务办公室。考察回来后，工作进一步加快。

袁庚还力邀前外交部礼宾司司长朱传贤到蛇口主管外事和南油服务工作。在袁庚的支持下，朱传贤的外交才华得到发挥，一些已在外地落脚的石油老板移居蛇口。

美国驻广州的一位商务代表说：我在中国再也找不到像蛇口这样的地方了。

经过近十年的努力，几乎所有在南海勘探和开发的外国公司的总部都吸引到蛇口来了。

第四个“大力士”诞生

1984年4月，全国第一家企业内部结算中心在蛇口工业区问世，可能谁也没有想到，这间小小的财务室就是后来的招商银行的前身。

成立内部结算中心之前，蛇口工业区已有十几家企业，每个企业在银行都有帐户，而工业区总会计师也开有户头。财务人员发现了一个问题：在同一家银行里，同是工业区辖属的企业，有的在向里存钱，有的则正寻求贷款，如此一进一出，工业区便自觉自愿地损失了一部分利率差。

于是，有人向袁庚建议：建立工业区内部结算中心，所属企业从内部结算中心开户，中心在银行统一开户。袁庚接受了这个建议，成立了这个内部结算中心。

1985年9月，工业区又在结算中心基础上成立了财务公司。财务公司属非银行金融企业，既可向银行拆借资金，又可吸收企业存款。它的成立进一步扩展了工业区的融资渠道；同时也扩大了结算中心的业务范围，可以为工业区之外的企业服务。

1986年5月5日，袁庚提笔给当时的国务委员兼中国人民银行行长陈慕华写信，要

求成立招商银行，袁庚说如果充分运用蛇口工业区这些年的经验，采用先进的人事管理体制，相信能够成功。显然，袁庚把招商银行作为他试管中又一个新颖且刺激的试验项目。陈慕华行长在讨论此事时力排众议，表态支持建立招商银行。现在，招商银行已经由一间企业的结算中心变成世界五百强企业。

袁庚的试管里还有几个令他自豪的企业，他们都是从蛇口工业区走出去，现在都已经摇身一变，成为国内乃至国际响当当的企业。集装箱产量世界第一的中集集团，中国第三大保险公司——平安保险，还有蛇口赤湾港。

1982年，袁庚到丹麦去考察。他看到丹麦人做的集装箱很漂亮，心想：这家伙要是搬回深圳就好了。于是他和丹麦人就谈起来了。

项目谈好后，丹麦人来到蛇口监督施工，在填土的时候，工厂位置要比前面码头的海拔低，丹麦人一定要填高75公分左右，费用要60万。袁庚就把100年的海图给他们看，说100年的海水涨潮没有高过码头前沿的，建议还是不填了。丹麦人说，那101年呢？袁庚差点和丹麦人吵起来，后来还是双方各出一半的钱。

袁庚说，1987年那年台风特别厉害，前面全淹了，一直淹到现在工厂前面的马路上。袁庚一直把这件事作为一个教训，丹麦人做事保险系数很高，考虑得比较长远。

躲在屋里想像大海

88岁的袁庚现在行动有点不方便，五年囚禁的生活让他落下一个腿部肌肉萎缩的毛病，平时他基本不出门。他指着门外，“这里以前就是海，现在已填了，很高兴后辈们在扩大蛇口的地盘。现在躲在房子里想像大海，总让人心潮澎湃。”

他说现在记忆也有点问题，时间近的事情转眼就忘，倒是时间很久远的事情还不时像老朋友一样从记忆中跳出来：加入中国共产党，东江纵队抗日，邓小平到蛇口，蛇口工业区的建立，招商局的发展……

袁老指着门前的那些大树说，这些大树也二十几年了，当年蛇口建设的时候，我们规定建房子必须在门前栽树，任何管理者没有工业区全票通过不许砍树。你看，现在好多外国人把公司设在东莞、惠州，但他们还是愿意来蛇口住。

蛇口的一石一木都糅进袁老的生命里了。特别是1984年，是“我生命中最难忘却的一年”。

东江纵队与盟军的情报合作及港九大队的撤出^{【注】}

Intelligence Cooperation between the East River Column and the Allies and the Withdrawal of the Hong Kong-Kowloon Brigade

原东江纵队 袁庚

Yuan Geng, Former East River Column

提要：1941年12月8日，日本偷袭珍珠港，把英美势力迅速逐出东亚，中国陷于艰苦抗战。其时中共领导的广东人民抗日游击总队（东江纵队前身）在东江两岸和港澳诸岛神出鬼没，打击日军。香港沦陷后，东江纵队立即营救盟邦人员，并与英美盟军情报合作，为世界反法西斯统一战线作出了积极的贡献。作者以历史见证人的身份，扼要地介绍了与盟军情报合作的经过，以及与英方谈判东江纵队和平撤出香港等重要史事的始末。

Abstract: On 8 December 1941, Japan made a surprise attack on Pearl Harbour, which resulted in quickly driving the Anglo-American forces out of East Asia. China was then facing a particularly difficult period in resisting Japanese aggression. At that time, the Guangdong People's Anti-Japanese Guerrillas (forerunner of the East River Column) under the leadership of the Communist Party of China appeared and disappeared mysteriously on both sides of

【注】此为袁庚回忆东江纵队时期与盟军合作情况的文章。

the East River and on various islands that included Hong Kong and Macau, striking blows at the Japanese soldiers. After the fall of Hong Kong, the East River Column came to the immediate rescue of Allied personnel and cooperated in intelligence efforts with the Anglo-American allies, making an active contribution to the world anti-fascist united front. As a witness of history, the writer gives a brief account of such important historical events as intelligence cooperation with the Allies and the negotiations with the British on the peaceful withdrawal of the East River Column from Hong Kong.

回忆也有不同的分量。对于我，追忆半个世纪前的一段烽火历程，心思既深且沉。

1941年是第二次世界大战进一步扩大的一年，也是世界反法西斯同盟逐渐形成的一年。这一年的12月8日，日本偷袭珍珠港，太平洋战争随之爆发。翌日，美、英对日宣战；再一日，中国正式对日、德、意宣战。从此，中国人民业已进行了四年之久的抗日战争，就名符其实地成为世界反法西斯战争的重要组成部分了。

这一时期，日本侵略者的气焰嚣张已极。迄至1942年5月，在不到半年的时间，英、美的势力就被迅速地逐出了东亚。中国方面，战局亦然。由于蒋介石的消极抵抗政策，半壁河山任由豺狼践踏，遗民泪血直使日月无光！

然而这时，有一支鲜为人知的队伍，在广阔的东江两岸和港澳诸岛神出鬼没。1940年冬大岭山黄潭战斗，谱写出一曲华南儿女救亡的“正气歌”，致使《读卖新闻》无可奈何地哀叹说：日本自进军华南以来，除了受到蚊虫的袭击之外，此乃首次遭遇真正的对手。这支英勇而神秘的队伍，便是东江纵队的前身——中共领导的广东人民抗日游击总队。当日寇在1938年10月12日在大亚湾登陆，1941年继而攻占香港并扩大华南占领区，而国民党节节败退之时，广东人民抗日游击总队深入东江两岸、港九敌后，获得较大的回旋空间。在这一特定的历史条件下，在与日、伪及国民党顽固派的斗争中迅速壮大，1943年12月正式改番号为广东人民抗日游击队东江纵队，同时向国内外正式宣告：这是一支中国共产党领导的华南地区抗日武装。

东江纵队威震南疆，至战争结束，已拥有成员万余，根据地和游击区达六万多平方公里。不仅如此，它还为世界反法西斯统一战线作出过积极的贡献。太平洋战争爆发后，东江纵队即展开工作，大力营救盟邦人员；在这基础上，更建立起与盟军的情报合作。1944年7月，《美亚杂志》发表〈东江纵队与盟军在太平洋的战略〉，文章提出：“立刻承认这些游击队的存在与潜力包括派遣联络员，予以技术上与军火的援助，对于

我们将来进攻日本的胜利已具有头等的重要性了。”该文的发表，显示东江纵队在世界反法西斯统一战线中的地位，已介入了盟军战略的层面了。我在东江纵队领导过与盟军的情报合作，是以知其始末。

率先与东江纵队建立情报合作的是英国。此事缘起东江纵队援救过89名国际友人，特别是逃离香港集中营的英国人士，其中包括后来成为英军服务团发起者的赖特上校（Colonel L. T. Ride）和要员祁得尊（C. D. Ciagne）。赖氏和祁氏各属1942年2月与4月获救的两批英国军官，前者返回内地便建议英国军事当局组织一个营救战俘的机构。1942年7月，经英国国际部批准，英军服务团在桂林成立，赖氏即任上校指挥官，祁氏则被命为惠州前方办事处主任，自此开启了东江纵队与英军服务团并肩援救盟军人员、互通军事情报的合作史。赖氏对东江纵队深怀敬意，战后曾由衷地表示：“如果没有你们的帮助，我们是不会作出什么工作来的”。（引自赖氏1946年2月函件）

东江纵队出色的国际合作进而引起了美国注意。1944年2月9日，罗斯福致电蒋介石，提出派遣美军观察组赴延安的要求。美国驻重庆高级顾问史迪威将军通过中共驻重庆办事处与周恩来谈判，要求派八个观察组到中共抗日根据地合作。不过至战争结束，成行的只有两个组：一个以包瑞德上校为首的观察组，在同年7月22日派驻延安；一个由欧戴义少校（Lt. B. Merrills. Ady）领导的观察组，于同年10月7日来到东江纵队。而欧氏之来东江纵队，又与美国飞行员克尔的获救有关。

克尔本乃美国陆军第十四航空队的中尉，1944年4月空袭香港启德机场时因战机中弹被迫跳伞。之后，幸遇东江纵队港九大队“小鬼”营救，匿于九龙一山洞内近一个月，躲过日军一次又一次严密的搜捕，乃得虎口余生，经游击区送回桂林。克尔将历险记报告给美国驻华第十四航空队司令（即著名的“飞虎队”队长）陈纳德将军，陈请示华盛顿后决意与东江纵队联手。我们与欧戴义的情报合作正是由此促成的。

欧氏曾参加过第一次世界大战，官阶少尉，退役后曾在广东阳江、阳春两地传教。太平洋战争爆发后，复应征入伍，在夏威夷接受了短期训练，便被遣往昆明第十四航空队陈纳德将军麾下升任为少校。1944年10月7日，欧氏持陈纳德及克尔的感谢信，经美国第十四航空队驻韶关办事处主任林露弼介绍，前往东江纵队要求合作。10月9日，东江纵队请示中共中央，中共中央13日覆电同意。

东江纵队根据中共中央的指示，相应地设置了一个联络处作为特别情报部门，并任命我为处长，主管广东沿岸及珠江三角洲敌占区的情报工作，同时负责与欧氏联络，交换日军情报。当时，司令部正于坪山至罗浮山的行军途上移动，但曾生司令员仍在新墟

举行了一个朴素而动人的欢迎宴会，把我和首席翻译联络官黄作梅以及东江纵队政治部敌工科的林展（女）同志介绍给欧戴义。从此，我们与欧氏结下不解之缘。

欧氏体格魁梧，黄发碧眼，非常醒目。尽管公开身份是美国陆上技术资源委员会代表，但乍一亮相，仍不免激起群众强烈的好奇与种种猜测。一时盛传盟军即将大举反攻，引起敌伪军注意，与欧氏的出现不无关系。为保密起见，司令部转移至罗浮山，欧氏的观察组对内被命名为安全保密组，隐蔽在山北某村的一位党员家中，高度保密。电台架设就绪后，即与第十四航空队乃至与美国太平洋舰队总司令尼米兹上将直接联络。不久，发现与欧氏同来的报务员竟是国民党特务，他暗中蓄意破坏并向国民党发报；我们征得了欧氏的同意，以我们的报务员江群好取而代之，这就成了我们与盟军情报合作过程中一段变调的小插曲。此后，电台运作一直正常。

联络处组成之日，正是盟军在太平洋大举反攻之时。与之相应，情报组织规模迅速扩大，最后情报人员发展到二百多人，情报点网纵横交错，遍布敌人心脏，从香港到广州、从潮汕到珠江西岸的整个日占区均为我们所渗透，有效地配合了盟军在太平洋的反攻。

盟军在太平洋的反攻，可追溯至1942年6月的中途岛战役，是役乃太平洋战争的转折点。1943年盟军决定变“逐岛进攻”为“越岛进攻”，由此而取得著名的塞班岛之役的胜利，使美军踏上了攻取日本本土的前沿阵地。

到1944年秋冬，也就是欧氏与我们建立情报合作之时，盟军的反攻有了更大的突破。11月，美国B-29型飞机首次自马里亚内群岛基地起飞轰炸东京。12月，美军在菲律宾莱特岛登陆告捷。同时，美国第四舰队以香港为中心的华南登陆作战计划也渐次形成。

在上述形势下，美方日趋迫切地要求东江纵队为配合反攻而收集日军情报，而欧氏也加强通报关于太平洋美军反攻势态的情况。与此同时，延安通过中共南方局下达的收集日军沿海情报的要求和指示也愈见频繁。

为了配合盟军的反攻和登陆，东江纵队的无名英雄们在看不见的战场上展开了极其艰巨而又卓有成效的工作，给美军第十四航空队及在华美军司令部提供了大量的、精确的情报，其细致部分甚至包括华南日军战斗序列中队以上的人头材料。

据不完全的统计，1944年东江纵队向美军提供的重要情报有：日军在广州天河、香港启德、西乡南头机场图例及说明；日军重要军事目标照片；太古船坞建造计划图例；虎门一带日军巡逻船只报告等。1945年有：日华南舰队密码；日陆军符号与命令；日52部队情况；日波雷部队129师团秘密南下及其布防情况；广九沿线日工事图解；石龙以南、大亚湾海岸区、稔平半岛、太平、虎门、新界等地日工事图；广州外围龙眼洞区日

工事图；香港及广州日防卫力量与意图的详情；日神风特攻队K2飞机图纸；日K.1.48飞机图解；日M型运输舰图解与说明；香港日军机关、油库、船坞详图；香港启德机场图例；香港太古船坞图例；香港海防详图；3月份香港政府情报总结；香港政府第36号及40号情报；日华南司令部宣传计划；日广州货仓、船坞、工厂与政府机关的表册；日广东化学工厂与沙面目标图样；白云机场图；沿海机场电油样本；稔平半岛以东至惠来县一带的海岸与海滩图等等。

使我永生难忘的是1944年12月的一次行动，那次行动直接关系到尼米兹上将的第四舰队和陆军第十四航空队对香港日军的联合轰炸。

为了达到轰炸效果而又不伤害平民的目的，盟军通过欧戴义要求我们事前提供准确轰炸目标数据，事后以第一时间提供轰炸效果。我们立刻进行了部署，并及时将轰炸目标的情报送出。情报内容涉及日军在启德机场的机库、香港海面的舰艇型号及活动规律、鲤鱼门炮台、九龙青山道军火库的准确方位图。以上轰炸目标均远离民居。

在预定的大轰炸日期之前数天，为了获得轰炸效果的第一手情报，我和欧戴义商量并经曾生司令员批准，经过周密部署，组织了一个小分队到沙鱼涌附近屯洋隐蔽下来，然后兵分两路，欧戴义和电台由少数短枪队保护留下，我和两名侦察员渡海，经塔门进入九龙半岛。我们三人由港九大队派人护送，昼伏夜行，于预定轰炸之当日凌晨悄然攀上启德机场后面的钻石山，迅速隐蔽于树丛中，焦急地等待天明。

终于，太阳从东面的海上跃出，视野顿时清晰起来。鸟瞰山下，我看到我们准确无误的侦察效果：启德机场的跑道上停着两架日本军机，中环海面泊着三艘补给舰和两艘巡逻艇，位置一如情报所示！

不一会儿，在东面三门岛方向的上方，出现了我所期望的黑点点。黑点点越来越大，于是鲤鱼门炮台和机场东侧的高射炮、高射机枪便轰轰地乱放起来。我们正前方的天空不断地闪射出一团团刺眼的亮光和一簇簇白色的烟朵，继而更响起一片混杂的爆炸声。

在爆炸声中，那三艘补给舰黑烟滚滚、火焰熊熊，其中一艘开始倾斜，渐渐地往下沉。机场跑道上的两架军机企图起飞，升空迎战。说时迟那时快，一架美国飞机狠狠地俯冲而下，咬住其中一架，射出一梭仇恨的炮弹，使它当即喷着烈火撞向跑道外侧的一座建筑物。于是，消防车来回呼啸。日军狼奔豕突，港九地面上空如沸如烫的画面令人目不暇接。这时只有鲤鱼门炮台仍有还击之力，高射炮弹交织成密密的火力网，严重地威胁着盟军的战机。正在紧张之际，三颗命中率极高的炸弹连接落下，把它轰哑了。我不禁舒了口气。第一轮轰炸之后，地面除了处处浓烟之外，一片沉寂。

中午12时许，盟国机群再度飞临上空，开始了第二次的空袭高潮。然而这次，有一架美机不幸中弹，坠毁于昂船洲附近，飞行员跳伞，在尖东被俘。

在夕阳西沉、暮色苍茫中，我们沿小径走下钻石山，潜入市区。市区经轰炸后灯火黯淡，行人绝少，直至行近何文田菜地的一排木屋转到界限街时，始见一小烟档。档主乃一老妪，她可能误将我们当成台湾便衣，毕恭毕敬地迎上来招揽生意。后来，交通员引我们去汉口道的一个情报点，接上了头，一宿无话。

翌日，我们三人从尖沙咀大钟楼过海。那时，交通经封锁后即将开放了，乘客挤在一起等候渡海小轮停泊。这时，我赫然发现一个五花大绑、满身血污的盟国军人，奄奄一息地躺在码头上！无疑，他正是昨天跳伞被俘的美国飞行员。四五个日本兵虎视眈眈地围着，还强迫过闸的旅客朝这位垂死的俘虏啐口水！突遇如此极不人道的虐待战俘场面，我毫无思想准备，差点倒退几步失声喊出来。接着，便感到一种恶心，痛苦万分。

趁着人群混乱，我们折回界限街，赶紧和几个地下联络点接上关系，整理出一份关于昨天空袭效果的报告。入黑后，我们循原路经马鞍山返回深涌，乘船回到屯洋，欧戴义已在岸边焦急地等待着，他对轰炸效果调查材料如获至宝，并当即向第十四航空队和第四舰队发报。这已是轰炸后的第四天。

这次行动收获很大，同时也目睹了日本法西斯残酷虐待俘虏的变态行为。从那以后，我又经历过无数次惨烈的战争场面，无论济南、开封或淮海战役，都是尸横遍野，但没有比尖沙咀这一场面使人更恶心的了。几十年过去了，那个被害的美国俘虏——我素昧平生的盟军战友，依旧深深地留在我心底，如今每当我路过尖东时，仍不能释然于怀。

1945年，给我较深印象的是围绕盟军华南登陆作战计划的一些情报活动。这一年的3月，欧戴义的电台获悉尼米兹将军将要选择华南登陆点。接到欧的通告后，我们异常兴奋，当即派出一个小分队候命，准备协助美军在汕头和汕尾之间展开工作。果然，3月9日，美国海军甘兹上尉持陈纳德介绍信，率一个六人小组来到东江纵队，想在大亚湾和汕头之间勘测一个适合美军登陆的滩头阵地。听甘兹上尉介绍，英美盟军已积累了不少欧洲战场的登陆经验。根据他们带来的登陆艇图片，我们判断，关岛、塞班岛的登陆，就是以登陆艇运载坦克直逼滩头，再在空军掩护下用火焰喷射器去消灭洞穴工事内的日军的。联络处派遣的小组，陪同他们到第七支队所在地（深圳以东至汕头）的海岸进行工作。原中山大学学生黄康被编进这个小组，他发现日军在汕头两岸及东山岛均筑有洞穴工事，遂绘制成图，证明日军已在沿海构筑与塞班岛同样的洞穴工事。

正当我们协助甘兹上尉在沿海进行工作之际，江村和东莞等处的情报站侦察到日军

番号为波雷的部队出现。波雷部队原驻武汉与长沙之间，是一支精锐的机动部队。当时日军已判断美军舰队将反攻华南，故迅速命令波雷129师团兼程南下广东。他们为了掩人耳目，昼伏夜行，电台完全停止工作。美军正苦于波雷部队突然消失得无影无踪，无从测知其动向，得到东江纵队情报后，如获至宝。后来，他们对情报作出高度评价，说：“……这些情报是重要的，实际上是有生命力的。因为他揭露了敌人的企图和活动，帮助了我们的指挥当局取得更好的结论和计划。”（1945年5月20日来电）1945年6月6日又致谢电，说：“你们关于波雷部队129师团的情报对我们会有帮助。你们报告该部队的指挥官姓名及其师团部在淡水，是我们所得唯一的报告。”

类似的情况还很多，所以美方盛赞东江纵队联络处“是美军在东南中国最重要的情报站”。陈纳德将军和欧戴义本人也曾多次致函曾生司令，热情地称颂说：“你们经过袁先生的部门所做的情报工作是有显著的成绩的。”（1945年8月17日函）“对于你们曾做过的工作，我们感到极大满意，请把我的深切情意和尊敬向袁先生及他的工作人员表达。”（1945年8月17日电）由于我们提供日军在广东东部沿海反登陆部署的情报，尼米兹上将修改了他原来的登陆地点的计划。接着不久，广岛、长崎原子弹爆炸了，华南登陆计划只好放在五角大楼的历史档案中。

盟邦的感谢是东江纵队的光荣，而光荣是用无数英雄的生命铸成的。我们智勇双全的情报组长——原中山大学学生郑重，以及其余三位香港地下工作者，都永生在这光荣中，令我崇敬不已，轶念不已！

1945年4月12日，抗日战争将近结束之际，罗斯福总统逝世，杜鲁门继任，美国对华政策转为扶蒋反共，污蔑共产党光争地盘不抗日。我们党不得不于1946年2月4日，将上述提到的情报合作和美军致曾生的感谢信公开刊登于香港《华商报》，以正国际视听。这是我们国际反法西斯的战士所始料不及的。

随着抗日战争的结束，东江纵队与盟军的情报合作也就告终。不过，在香港重光的善后工作中，我们仍有一小段和英国的短期合作，这里不妨顺便一述。

早在香港重光前两年，即1943年11月23日至26日开罗会议期间，美、英、中三国首脑讨论了协同对日抗战及战后远东安排问题，其中涉及战后香港的主权归属以及与此密切相关的受降问题。当时，罗斯福总统曾对蒋介石和宋美龄表示，美国同意将香港和琉球群岛的主权归还中国，条件是中国开大连、香港为自由港。但英国首相丘吉尔坚不应允，蒋介石乃与之激烈争执。罗斯福为避免达不成主要的协议，便居中斡旋，提出香港地位先不确定，而由最近战区的部队受降，故这些微妙的内容均未载入正式公布的会议档。

也因此，开罗会议的正式档《开罗宣言》只笼统地宣布：“三国之宗旨在剥夺日本自1914年第一次世界大战开始以后在太平洋所夺得的或占领的一切岛屿，在使日本所窃取得中国之领土，例如满洲、台湾、澎湖列岛等，归还中国，日本亦将被逐出以其暴力或贪欲所攫取之所有土地。”对于这一宣言，中国共产党是认可的，故毛泽东在《论联合政府》中说：“中国共产党同意大西洋宪章和莫斯科、开罗、德黑兰、克里米亚各次国际会议的决议，因为这些国际会议的决议都是有利于打败法西斯侵略者和维持世界和平的。”至于上述的微妙内幕，据说英美驻重庆大使是向周恩来通报过的，而我之知情则来自上级。

日军宣布投降后，缅甸战场的英军海军陆战队旅团长夏悫少将率一个营首先抵达香港，于9月16日举行受降仪式，从此英国再次接管了香港。

英国接管香港之前，在日军占领的三年零八个月的漫漫长夜中，有一支人民武装——东江纵队港九大队，他们在港九新界离岛建立了地方政权，使日军怵心丧胆。英军接管之初，立足未稳，兵力不足，治安上出现真空。9月上旬，夏悫将军派了他的上尉参谋为代表，到沙头角和港九大队接上了头，要求会见我方代表。东江纵队请示中共中央同意，委任我为上校首席代表来港，会谈是在九龙半岛酒店七楼英军总部夏悫少将的办公室进行的。夏悫将军坦诚相告：一、由于英军事前没有受降准备，对港九情况知之不详，只从俘虏营中释放的政府官员如詹逊先生和原卫生署长司徒永觉先生等提供资讯和意见，他本人对于管治港九尚无头绪；二、日本投降后英军抵港兵力不足，希望港九大队能协助维持治安。我本着上级指令，也坦率告诉对方：港九大队已奉命撤出港九地区，目前已大致撤退完毕。夏悫少将对此耸耸肩表示失望，问我部队是否可以缓撤或返回原地，以免地方治安出现真空。我说，他们已正式发表了告别港九同胞书，目前要改变港九大队撤离的命令是不可能的。我还告诉夏悫将军，市区之外新界地区在战争期间，村民已有守望相助的传统，那里的乡村政权有自卫武装，治安可保无忧。这位新任的军政府统督，后来在我们协助下与新界离岛地区的抗日政权——接上头，并发给他们枪支弹药和财政补助。

这次会谈，我还谈到三年零八个月我军单独抗击日军，其伤亡抚恤等善后事宜需要设一机构处理。夏悫少将一口答应，但这一机构的地点不能设在半岛酒店之内，因为国民党派了余兆祺少将在酒店内设有代表机构，他建议地点可由他的参谋协助在任何汉奸产业选择。事后，我们选择在九龙接近半岛酒店的弥敦道172号二、三楼为办事处，对外名称为东江纵队驻港办事处，为此特举行简单酒会，夏悫少将亲自参加。东江纵队北

撤后由乔冠华接替，改名为新华社香港分社。1949年乔冠华调回北京外交部，由黄作梅继任。以后人事更迭以迄于今，机构性质也改变了。

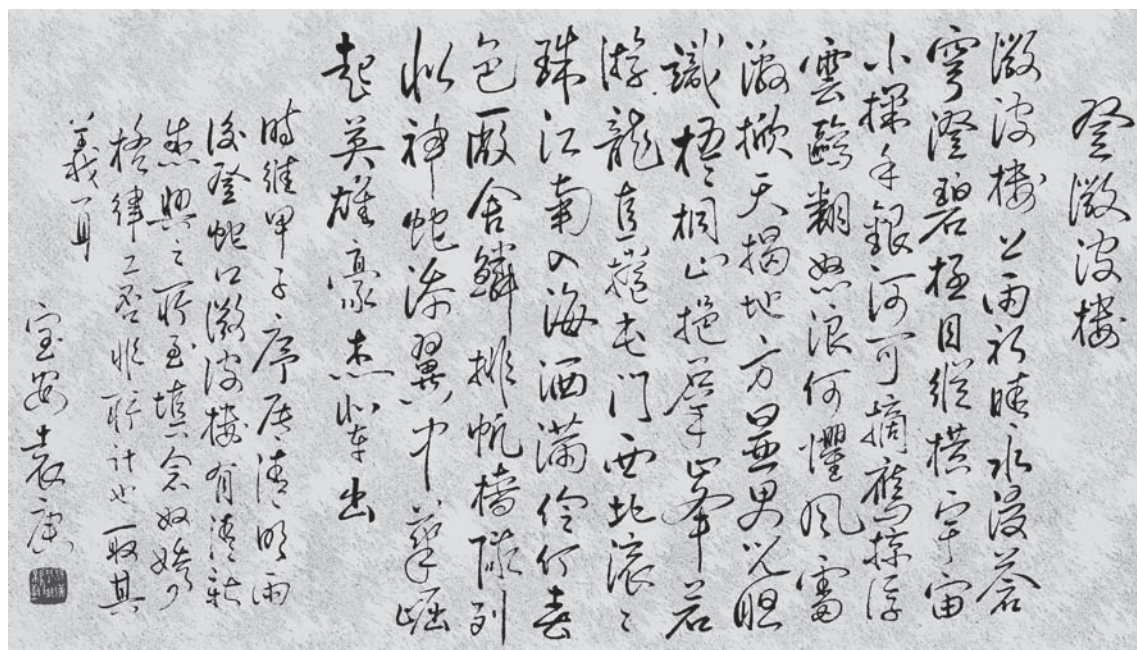
我与盟军进行合作的种种经历，为我后来的一段外交生涯奠定了基础。这一切都已成过去，永存的只有那座伟大的全人类反法西斯斗争的神圣祭坛！

（一九八四年四月）

微波楼上，雨初晴，水浸苍穹澄碧。极目纵横宇宙小，探手银河可摘。鹰掠浮云，鸥翻怒浪，何惧风雷激。掀天揭地，方显男儿胆识。梧桐山挹群峰，若游龙，直卷屯门西北。滚滚珠江南入海，洒满伶仃春色。厂舍鳞排，帆樯队列，似神蛇添翼。中华崛起，英雄豪杰辈出。

时维甲子，序属清明，雨后登蛇口微波楼，有清新感，兴之所至，填念奴娇。格律工否，非所计也，取其义耳。

宝安袁庚

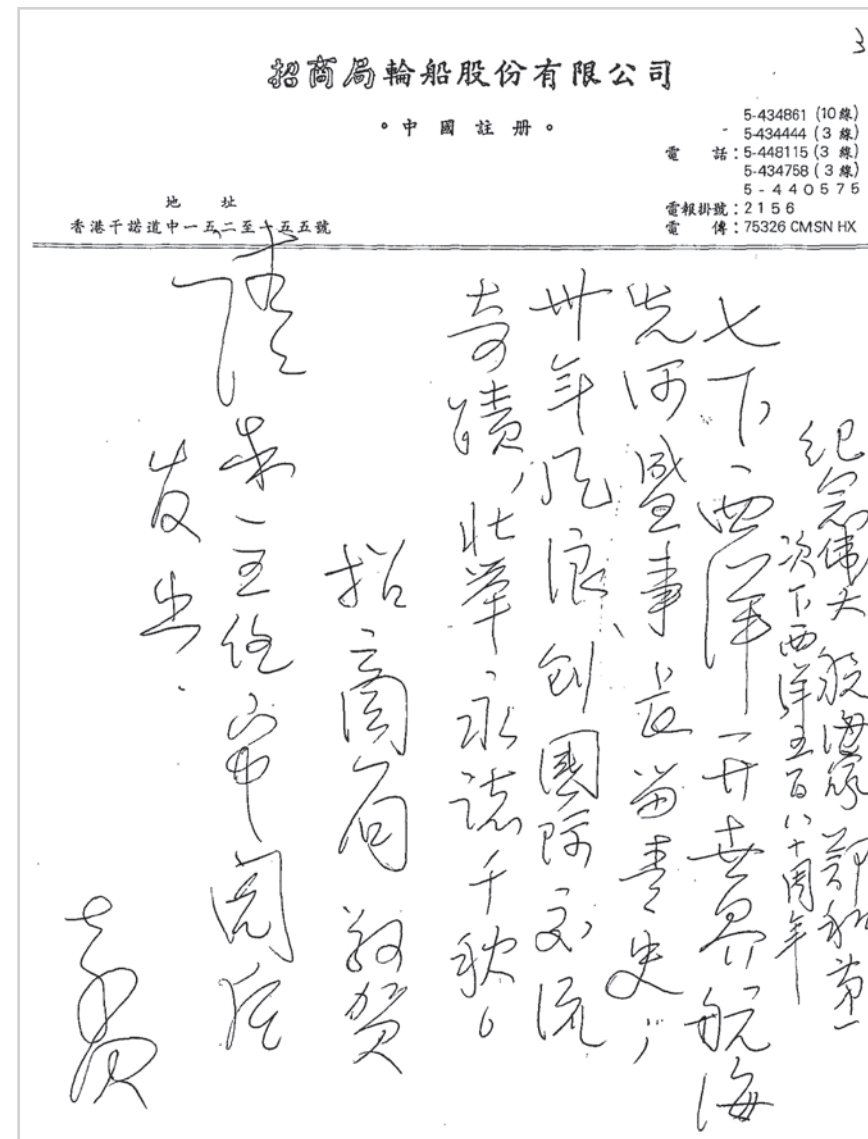


袁庚手书

为纪念郑和下西洋580周年活动题词 ——纪念伟大航海家郑和第一次下西洋五百八十周年

七下西洋 开世界航海先河 盛事长留青史；
卅年风浪 创国际交流奇绩 壮举永志千秋。

一九八五年一月二十八日



袁庚手书

畅游长江歌

——为“招商局公主号”首航而作

(一九八七年四月五日)

招商公主迎远客 黄鹤楼前情脉脉
溯江西上过蒲圻 夜雾苍茫怀赤壁
洞庭春暖岳阳楼 先忧后乐颂千秋
君山泪竹千年茂 柳毅传书井尚留
三月新茶色味香 银针贡品喜亲尝
不求万寿长生药 为振中华国运昌
旭日曦微景物新 瑞狮迎舞入江津
荆州自古称形胜 遗迹依稀何处寻
为访鲟鱼千里来 高峡平湖铁闸开
船台涌出千重浪 葛洲坝上尽春雷
平原尽处见西陵 山自青青水自清
神女有心君有意 但见巫山不见云
游罢巫山十二峰 火树烟花照眼红
山川秀色游人醉 痴心尽在不言中
龙门峡壁鬼神工 急流勇进意从容

几疑误入桃花洞 柳絮轻舟俗念空
晚霞送我入瞿塘 碧水奇山尽翠苍
白帝托孤徒遗恨 观今鉴古自评量
万川云集聚汪洋 太白岩前入大江
滔滔东去长流水 绣出中华日月长
清明时节访酆都 鬼市神山入画图
奈何桥上平生事 那个男儿不丈夫
美好前程各自奔 依依难舍此时情
声声珍重嘉陵水 世事如棋局局新

丁卯年清明节后 一时

于重庆

宝安袁庚

招商局輪船股份有限公司(中國註冊)
 地址：香港干諾道西十五號 電話五-四四〇五五八號 電報掛號二一五六號

為招商局輪船公司
 輪船公司
 首航而作

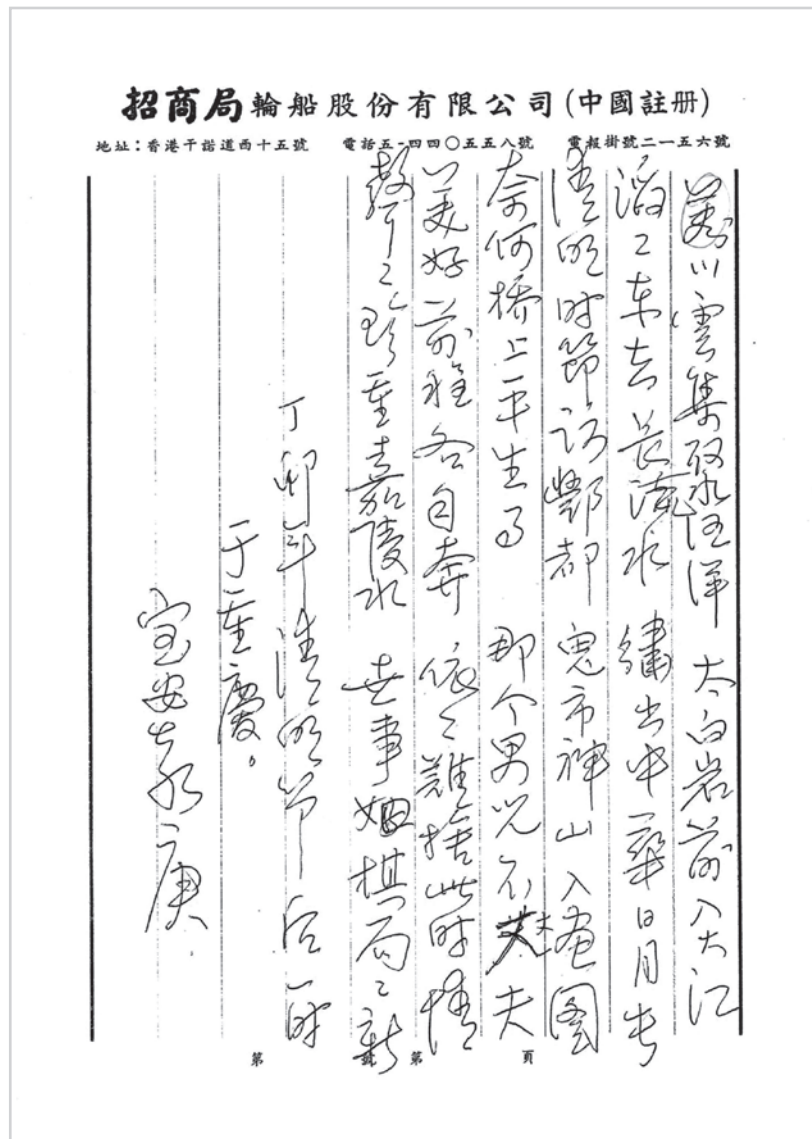
招者宜也 宜也宜也 宜也宜也 宜也宜也
 湖江西北 連連蘭州 夜霧蒼蒼 茫茫茫茫
 洞庭春暖 岳陽樓 尖閣后 樂頌千秋
 君山湘竹 十斗茂 柳絲傳世 井崗尚
 二月新茶 色味美 銀針宜品 喜觀嘗
 不求美 壽長生 瑞和 迎舞入江津
 旭日曠 曠景新 瑞和 迎舞入江津
 神州自古 旂形勝 遺跡依稀 何處尋

袁庚手書

招商局輪船股份有限公司(中國註冊)
 地址：香港干諾道西十五號 電話五-四四〇五五八號 電報掛號二一五六號

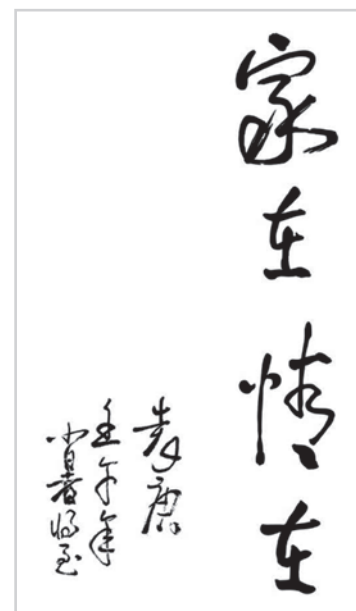
為訪歸魚千里來 子嘆字湖缺開用
 航台灣出千重浪 葛州坝上春雷
 平原尽處 见西陵 山自青 水自清
 神女有心 君有意 但见巫山 石不见
 拾星巫山十二峰 火树烟花 照眼红
 山川秀色 超人醉 殿心 春在不言中
 龍門峡 碑石鬼神工 急流勇进 意何穷
 疑入桃花洞 柳幕轻舟 忆念空
 晚霞送我 入明塔 碧光奇 山色为春容
 白帝托孤 徒造恨 双今鑑古 自思量

袁庚手書



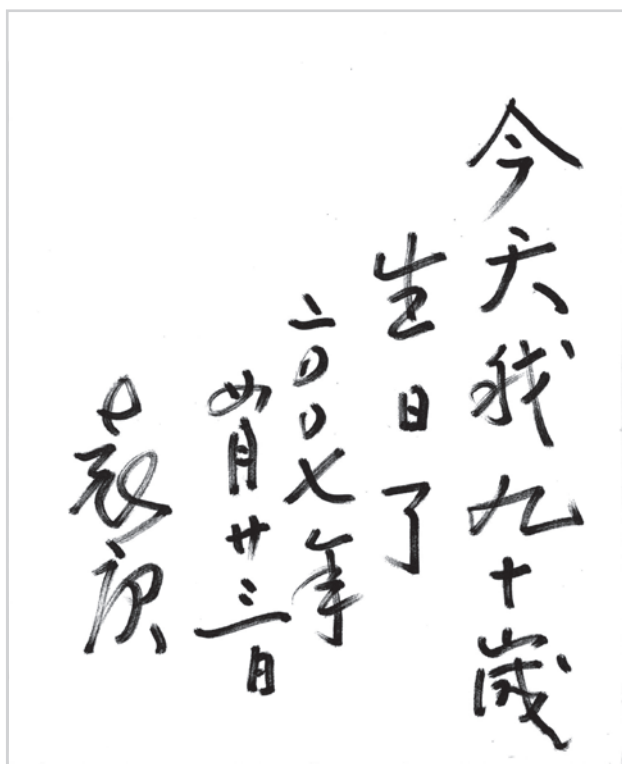
袁庚手书

袁庚为招商地产题词



家在 情在
袁庚 壬午年小暑将至 (2002)

袁庚为自己九十岁生日题字



今天我九十岁生日了

二〇〇七年四月二十三日

袁庚

袁庚年表

1917年

4月23日，原名欧阳汝山，（小学毕业证上改用欧阳珊，入党后改为袁更，解放初在出国护照上误写为袁庚，一直沿用至今。）出生于广东省宝安县大鹏区王母圩水贝村中和里（现深圳市龙岗区大鹏镇水贝村），父亲欧阳亨，海员。母亲袁燕，家庭妇女。

1923年

6岁 在水贝村私塾读书。

1924—1925年

7岁至8岁 就读于水贝村松山小学。

1925—1930年

8岁至13岁 在大鹏区王母圩新民小学读书。小学毕业证改名为欧阳珊。

1931年

14岁 赴广东远东学校补习。

9月，以“会考”第八名的成绩进入广东省广雅一中读书。

1934年

7月，17岁 初中毕业，考入“地政人员养成所”之后回乡完婚。女方名陈碧仙。

1935年

8月，18岁 毕业后分配到南海县石湾第四十测量队当测量员（兼绘图）。

1936年

8月，19岁 考入中央军校广州分校。

1937年

20岁 儿子欧阳天羽出生。

8月，“七七”事变后，军校人心涣散，因对时局失望遂返回乡下。

9月，应母校大鹏新民小学校长王仲芬之邀，在该小学代课，开始参加抗日救亡活动，成立沿海青年抗敌后援会，被推举为负责人。

1938年

21岁 被新民小学校长王仲芬正式聘为教员。同年，参加大鹏抗日自卫大队。

1939年

22岁 任大鹏区立小学校长。

3月27日，加入中国共产党，为了不连累家人，跟随母亲姓，改名袁更。“更”，意为“更改”。

11月，被调到惠阳抗日游击大队工作。后任军事教员。

1940年

3月至9月中旬，23岁 随惠阳游击大队与东莞大队东移至海陆丰地区，参加黄潭战斗。

1941年初

24岁 被惠宝人民抗日游击总队队长曾生派到东莞宝太线上去开展工作。

7月，与东纵队员张常结婚。

同年底，开辟一条地下航路，打通了大陆与香港新界之间的水上交通要道。为游击队秘密运送药品。

1942年

3月，25岁 调离东莞到大亚湾沿海的护航大队任副大队长。参与“省港大营救”，同战友们营救出因香港沦陷而遭受日军搜捕的八百多名爱国民主人士及盟军士兵和国际友人。

1944年

5月，27岁 奉命调至东江纵队司令部工作。

6月，曾生临时派袁庚到大鹏半岛统一指挥东纵的一支部队和当地税收站。

8月，根据党中央指示，东纵成立联络处，袁庚任联络处处长，负责对日军的情报工作。情报组织从4人迅速扩大到200人。

1945年

9月，28岁 临时授予上校军衔，和黄作梅一起被派往香港，与英方就港九游击队撤离九龙半岛问题进行谈判。在香港弥敦道设立东纵驻港办事处，任职办事处主任。该办事处为新华社香港分社前身。

10月，妻子陈碧仙、父亲欧阳亨、二弟欧阳汝川带着他8岁的儿子欧阳天羽赴港，中途船只爆炸，一家四口遇难。

11月底，被调回东纵部队指挥部。

1946年

5月，29岁 被临时抽调至东纵部队北撤筹备组工作。

6月，随东纵部队北撤至山东烟台。

10月，入华东军政大学学习。

1947年

5月，30岁 结业于华东军政大学。分配到三野二纵队四师参谋处见习，名义上是参谋处副处长，参与了南麻临朐战役和昌（平）潍（坊）战役。

同年夏天，与张常办理离婚手续。

1948年

31岁 两广纵队成立，任纵队侦察科长，后为作战科长。

9月，参加济南战役。

11月，参加淮海战役。

1949年

2—3月，32岁 两广纵队成立炮兵团，任炮兵团团长。

9月，两广纵队炮兵团沿湖北、江西，进入粤境，解放了沿海岛屿。

10月，解放大铲岛。

11月，解放三门岛前夕，奉命调至中央军情部参加武官班受训。

1950年

4月，33岁 作为情报与炮兵顾问，奔赴越南援越。后参加越南高平战役。

1951年

5月，34岁 奉调回国。

8月，参加高干班学习，听苏联情报顾问讲课。

1952年

8月，35岁 外派到印度尼西亚雅加达任中华人民共和国驻雅加达领事。

9月，结束高干班学习，与同机关的汪宗谦结婚。

1953年

3月，36岁 在雅加达处理造成多名华侨死伤的印尼“丹绒勿喇哇事件”。

1955年

2月，38岁 儿子袁中印出生。

4月，周恩来总理赴雅加达参加“亚非会议”期间，负责情报组织工作。

1956年

8月，39岁 宋庆龄访问印尼期间，袁庚陪同宋庆龄出访巴厘岛。

1957年

40岁 大女儿袁尼亚出生。

1959年

9月，42岁 任中央调查部一局二处处长。

1960年

6月，43岁 小女儿袁小夏出生。

1961年

44岁 调任调查部一局副局长。

1963年

4月，46岁 派往柬埔寨，破获国民党暗杀刘少奇的“湘江案”。

1965年8月—1966年5月

47—48岁 在河北省定兴县五里窑公社参加“四清”运动。

1966年6月—1967年5月

48—49岁 抽调至外办、侨委、外交部、交通部等单位组成的接侨办公室工作，被指派为接侨小组长兼光华轮党委书记，往返印尼接侨。

1967年6月

50岁 回调查部机关上班，并参加“文革”运动。

1968年4月6日

51岁 被拘捕，囚禁于秦城监狱。

1973年9月3日

56岁 在周恩来过问下，被释放回家。

1975年10月

58岁 恢复工作，调任交通部外事局负责人。

1978年6月

61岁 受交通部部长叶飞委派，赴香港调查两个月，起草了一份《关于充分利用香港招商局问题的请示》报告，经交通部党组讨论后于10月9日上报中共中央和国务院。

10月，被任命为交通部所属的香港招商局常务副董事长，主持招商局全面工作。

12月，向交通部部长叶飞呈报招商局发展计划，提出在广东设立后勤基地。

1979年1月31日

62岁 中共中央副主席李先念、国务院副总理谷牧接见交通部长彭德清与袁庚，听取关于招商局在广东宝安建立蛇口工业区的汇报。当袁庚汇报到要求在蛇口划出一块地段作为招商局的工业用地时，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月，中共中央调查部委员会为袁庚平反并恢复名誉。

1980年3月

63岁 蛇口工业区建设指挥部改组，袁庚出任总指挥。在蛇口工业区人才问题上实行“择优招雇聘请制”。同月，开始运作开发赤湾。

12月13日，中共中央总书记胡耀邦接见袁庚，听取了袁庚关于建设蛇口工业区5点体会的汇报后，问袁庚要多大权力。

1981年4月14日

64岁 国务院副总理万里视察蛇口工业区，听取了袁庚的汇报后，很高兴地说：“你们干得很好，就照这样干。”

4月29日，丹麦女王在访港的盛大酒会上，接见袁庚。

8月，国务院总理赵紫阳视察蛇口工业区，听取袁庚汇报，肯定“蛇口模式”。

11月，蛇口第一期企业管理干部培训班开学，这个企业干部培训班此后又开办了数期，为工业区培训了大批管理人才，被誉为蛇口的“黄埔军校”。

同年年末，袁庚在多个场合多次提出“时间就是金钱，效率就是生命”的口号。

1982年3月

65岁 给中组部长宋任穷写信，提出在有关省、市、院校“招考招聘”所需人才。

6月，袁庚出任中国国际海运集装箱股份有限公司首任董事长。

7月，中国第一家股份制中外合资企业——中国南山开发股份有限公司成立，袁庚被公推为董事长兼总经理。

1983年年初

66岁 分一住房，从此在香港、蛇口两地奔波。在蛇口工业区试行“干部冻结原有级别，实行聘任制”，并对领导干部实行公开的民主选举和信任投票制度。

2月9日，中共中央总书记胡耀邦视察蛇口工业区，袁庚向他汇报了关于直接、公开选举管理委员会委员和每年进行信任投票的设想，胡耀邦点头称好。

4月4日，蛇口工业区正式改“建设指挥部”为“管理委员会”，并宣布新的党委、管委会领导班子组成。袁庚兼任蛇口工业区党委书记与管委会主任。

1984年1月26日

67岁 在蛇口迎来视察深圳的邓小平、杨尚昆一行，“时间就是金钱，效率就是生命”口号获得邓小平肯定。

4月，在中央书记处扩大会议（又名沿海城市座谈会）上做重点发言。国务院副总理王震对袁庚说，总理说，你的每一句话都是尖锐的。国务委员余秋里说，你为共产党人争了一口气。会后，中央决定开放14个沿海港口城市。

6月，中央批准袁庚为谷牧同志的顾问。

8月17日，应邀访问福建，作三场报告。

10月8日，经深圳市委批准，袁庚出任蛇口区委书记。

1985年2月

68岁 袁庚提议，派员赴美国和加拿大招聘学成的自费留学生到工业区工作，以开辟一条人才来源的新渠道。

同月，支持蛇口工业区“机关报”《蛇口通讯》点名批评自己，并称：除非总编辑没有把握要求审查，党委可以不审查稿件。

4月，蛇口工业区选举第二届管委会领导班子。袁庚得票数第一。

4月30日，《蛇口通讯》报刊载文章《袁庚呼吁经济立法》。

10月，袁庚批准成立全国第一家由企业创办的保险机构——蛇口社会保险公司。1988年3月，经中国人民银行批准，发展成为平安保险公司。

12月25日，袁庚在谷牧主持的特区工作会议上发言。发言的标题是：“克服困难，迎接未来”。

1986年3月6日

69岁 《人民日报》发表袁庚的署名文章《重债在身，如负千斤》。

3月26日，创办的南海酒店开业。

5月6日，应香港中文大学中国经济特区资料研究室邀请，在当代亚洲研究中心作题为《蛇口——中国开放改革的试管》的报告。

11月11日，袁庚出席在日本召开的“第二届中日经济讨论会”，并作了题为“中国开放政策和中日经济关系”的长篇讲话。

1987年4月8日

70岁 袁庚提出创办招商银行的建议获得批准，新中国第一家由企业创办的股份制商业银行招商银行在蛇口工业区举行开业典礼。袁庚在开业典礼上致词。袁庚任董事长。

4月，袁庚下决心将管委会改为董事会，力图让工业区恢复企业的本来面目。

9月，应美国总统里根邀请参加美国立宪200周年的纪念大会。

1988年1月13日

71岁 一场“青年教育专家与蛇口青年座谈会”引发了日后轰动全国的“蛇口风波”。

8月，《人民日报》组织讨论，在8月6日见报的文章中，袁庚公开表态：在蛇口不许以言治罪。并表示赞赏“我可以不同意你的观点，但我誓死捍卫你发表不同意见的权利”一语。

9月10日，蛇口工业区举行引进工作汇报会。袁庚再一次明确指出：“蛇口工业区要转型，要发展知识密集型行业，要提高智能公司，发展智力输出，发展第三产业，要把建设蛇口港放在第一位，更好地发挥窗口作用。”

11月7日，袁庚出席在蛇口举行的《1979—1988中国经济改革回顾与展望》国际研讨会并即兴演讲。

1989年2月2日

72岁 袁庚在蛇口工业区的干部大会上讲话，希望将蛇口建设成为高智能的社区。

3月29日，蛇口工业区总经理办公室编发内部情况简报，公布了多家石油公司对蛇口投资环境和南油服务工作提出了尖锐的批评。袁庚在简报上批示：“看了这份简报，真叫人难过，欲哭无泪。难道我们真是这么低能的民族，永远振作不起来吗？建议公开内部丑闻，是起死回生的时候了。”

9月30日，袁庚在纪念蛇口工业区建区10周年的两个酒会上发表演讲，强调坚定不移地探索具有中国特色的社会主义道路。

1991年

74岁 袁庚考察了福建沿海地区后，招商局决定在厦门湾南岸参与投资漳州经济开发区。

1992年11月

75岁 离休，副部级待遇。晚年在蛇口定居。

2003年7月

86岁 袁庚被香港特区政府授予“金紫荆勋章”；10月被上海市人民政府授予“中国改革之星”的称号。

2005年9月1日

88岁 深圳市委书记李鸿忠向袁庚颁发由党中央、国务院、中央军委制作的中国人民抗日战争胜利60周年纪念章。

2006年4月23日

虚岁90 大病初愈，应蛇口工业区之邀，乘船游览海域，察看晚年献身的这片热土，度过九十大寿。

编辑说明

《袁庚文集》正文收录了1978年至1992年期间袁庚任招商局集团常务副董事长期间在不同场合的讲话、信函、报告等，附录收入了他离休后的部分文稿、信函，媒体对他的专访、报道，他对早年革命历史活动的回顾，以及他所撰写的诗词、题词等。

《袁庚文集》一方面反映了袁庚同志在探索中国改革开放的进程中所做出的特殊贡献，另一方面也体现了他的思想、口才、文采和风范等独特的个人魅力；更有意义的是，它反映了上个世纪八、九十年代以袁庚为代表的一代改革者们对中国现代化建设所做的探索和努力。

《袁庚文集》的内容大部分来自于招商局集团档案馆，个别内容由袁庚家人、曾经与袁庚共事的招商局老同志提供。在《袁庚文集》正式出版之前，我们编印了初稿本发放给了与袁庚共事过的招商局老同志如江波、王世桢、梁宪、余昌民、顾立基、朱士秀、过永鲁和袁庚的家人袁中印等三十余人，广泛征集意见和建议。经过一年来的意见收集、材料补充和反复斟校，《袁庚文集》的内容得到了进一步的核实与丰富。除对文字做校对修正，个别文稿加了标题外，其它均按原貌收录。

特此说明。

招商局集团办公厅
招商局史研究会
2012年9月

