

蛇口拓荒

——袁庚口述(一)



编者按:也许经历丰富的袁庚自己都没预料到,已届退休之年的他竟然成了中国经济改革的先行者。在他还未获得平反之时的1978年,他奉命到香港招商局去打开局面。之后他领导香港招商局在深圳蛇口的种种改革实验,为他的传奇人生增添了多彩的一笔。而今这位驰骋疆场的将军和改革先锋身患老年痴呆症,已经很难连续深入地讲述他以前的故事。涂俏与袁老接触有年,并

于2005年年初开始专心写作《袁庚传》(将由作家出版社出版)。此次她特别选择袁老部分口述片段(正文中以楷体标出),辅以自己的采访(正文中以宋体标出),以及袁老经营蛇口期间的主要助手梁鸿坤的回忆,追述袁老的改革行止。这也是本栏目的开篇之作。

文/涂俏

蛇

口海滨花园南海小筑A5号楼,是工业区1996年发售的联体别墅。这幢别墅二楼的一个单元,为袁庚离任后直到2006年4月初的寓所。大约60多平方米的客厅里,一整套红木沙发均垫着厚厚的棉布垫,即便在炎夏也不例外。实际情况是,袁庚的身体越来越瘦弱,臀部肌肉所剩无几,在硬木沙发上一坐就会被硌伤。当年转战蛇口创造辉煌的六旬大将军,如今即便在自己家里坐下来,也必须仰赖棉垫的保护。

2005年盛夏,在6月23日的袁庚保健体检表上,记录着如下数据:袁庚,男,88岁,身高170厘米,体重57公斤。事实上,连保健医生都有些惊讶袁庚身体机能各项指标的完好。人到老年越来越矮,1980年左右,袁庚的身高达到176厘米,体重足足70公斤。和他身体肌肉日渐萎缩相衬,袁庚的记忆力衰退得厉害,来回说着车轱辘话。采访时细节完全伸展不下去,只能谈个大概或是框框。“现在对他采访非常艰难,很多时候,他什么都不知道,问什么情况都要翻找资料,太可怜了。”儿子袁中印的话流露出对父亲的爱护与保护。

“我现在是老年痴呆症的初期,记忆都被吃掉了。”袁庚逢人便讲,听上去有些戏



图/fotoc

谑和自嘲,但绝不显悲观色彩。“平生塞北江南,归来华发苍颜”,对一个奋斗过、创造过的老人来说,他的记忆在别人的记忆里,他的生平在历史的讲述中,是用不着悲伤的。幸运的是,当我们一老一少坐在沙发上聊天时,他的记忆还能够随着回忆向上个世纪80年代初的方向延展。这大概是越是年代久远的事情越能记忆清晰的缘故吧!

临老受命

招商局可以做的事太多了,先干吧,下决心干起来!

1973年9月30日,无端地被关押在秦城监狱长达五年半的袁庚,终于被释放回家,总算是呼吸到了自由的空气。袁庚

这是一场有计划的冒险。香港招商局作为一个企业来单独开发一个经济区,无论在国内还是国外都是罕见的。

心里清楚,如果不是总理周恩来的亲自过问,说不定会把他关押到地老天荒。他不想回原单位中央调查局工作,在人大副委员长廖承志的帮助下,他找到交通部部长叶飞,被安排到交通部工作,先是外事司负责人,不久被正式任命为外事司副司长。他珍惜新职位,以“拼命三郎”的精神工作。在这段时间里,中英海事协定、中巴海事协定……中华人民共和国与有关国家的11个海事协定,都是袁庚负责签署的,并因此受到领导叶飞的赏识。1978年,已经61岁的袁庚,正思谋着“船到码头车到站”,回家养老,突然临老受命,被交通部党组委派赴港参与招商局工作,“打开局面”。

同年6月,袁庚南下香港,到香港招商局调研。袁庚一到香港,像一头灵敏的猎豹一样,扇动着鼻翼,广泛地搜集各种资讯,尽可能多地掌握香港政治、经济、文化动态。除了找招商局有关人员交谈外,他同工作人员多次实地考察。在众多香港招商局干部当中,时任招商局副主任的梁鸿坤是袁的第一个谈话对象,也是其多次实地考察的伙伴,后来梁成了袁庚的得力助手。

求地蛇口

我当时怎么敢要整个南头半岛呢?我要这么一小块蛇口,也是蛮大的一块土地哩。国家能够给予一个企业这么大的自主权,作为一个领头人,我是要负责责任的。开发1平方公里土地,时价将近1亿人民币,国家不给投资,全靠企业自筹,对一个资金仅有1.3亿元的驻港企业来说,太难了。这不是我们想不

想要的问题,而是一个敢不敢要的问题。我没那么大的胆量。

2004年一个夏日午后,我和袁庚聊天谈及蛇口工业区早期用地,他再一次提起他此生最大的遗憾——李先念给他整个南头半岛,他只敢要蛇口2.14平方公里、开发用地约300亩这么一个范围。虽然心存遗憾,但他心里很清楚,争取到蛇口这一弹丸之地已经非常艰难了。

时光回溯到1979年初。他们发现招商局以前的经营范围太窄,其实可以搞一个工业区。而要搞工业区,地皮自然是头等重要的大事。在香港和澳门之行之后,他们把眼光转移到了广东省宝安县。于是便有了接下来求地的工作。

1979年1月31日上午,袁庚随同谷牧一起去中南海李先念

办公室汇报工作。袁庚表示,要把香港有利条件如资金、技术和国内条件如土地、劳动力结合起来。李先念连连点头:“现在就是要把香港外汇和国内结合起来用,不仅要结合广

东,而且要和福建、上海等连起来考虑。”

袁庚从文件夹里拿出一张香港出版的香港地图展开来,细心地指着地图请李先念总理看,说:“我们想请中央大力支持,在宝安县的蛇口划出一块地段,作为招商局工业区用地。”

李先念仔细审视着地图,目光移到了西北角上广东省宝安县新安地界上,说:“给你一块地也可以。”当袁庚紧张而兴奋地看到李先念在地图的左上角,用力地画了两根线条——宝安县南头半岛的根部。啊,好大的一块地方,足足有30平方公里!那一瞬间,他的脑子分裂成两半:一半在飞速地计算着开发那一大片土地的资金,那是天文数字!而高雄、巴丹、裕廊等工业区,面积均为几平方公里,基础条件都优于蛇口。另一半在盘算着万一出现闪失,对整个国家改革开放所造成的不利影响。最后,他啜着,只要了南头半岛南端的蛇口,面积也有300亩。

李先念继续说道:你要赚外汇,要向国家交税,要和海关、财政、银行研究一下,不然你这一块地区搞特殊,他们是要管的。“普天之下,莫非王土”嘛!

在李先念批示之后,谷牧召集国务院有关部委领导人商谈具体落实招商局建立工业区的问题。在这次会议上,袁庚有力地说服了出席会议的有关同志。临近会议结束,谷牧将头转向袁庚交待说:“你回去和习仲勋、刘田夫同志商量,继续搞。”他向众人晃晃手中的报告和李先念的批示,“不要说按香港的办法办,实际上也不能按内地的办法办。要给你们方便,不怕你们多赚钱。小平同志认为不仅宝安、珠海县可以搞,广东、福

建的其它地方也可以搞。”

杀出血路

那时小平已经发话了,说要吸收国际资金和先进技术,十三中全会又正式提出将工作重心转移到经济建设上来;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去,中央看到有一个驻外企业愿意积极试验,又有广东省的支持,而且不要财政部拨款,认为可以试一下,因此事情很快就定下来了。

对李先念那么爽快批准自己的报告,给他一块地皮去冒险,袁庚本人是这样看待的。这是一场有计划的冒险。这不仅因为招商局作为一个企业来单独开发一个经济区,无论在国内还是国外都是罕见的;而且还因为建设者为自己规定的目标是:经济发展的同时必须进行政治和社会改革。

袁庚是个说干就干的人,会议一结束,他就给北京的基础工程建设单位打电话,邀请众多单位于2月4日在交通部座谈蛇口工业区基础工程的承包等问题。这个时候的国营企业还在津津有味地吃着“大锅饭”,头头们还没有意识到把“老包”请回家对搞活企业的重要性,却多少意识到这个老头有一些大动作,可能会影响到他们的经营运作模式。

招商局在蛇口建立工业开发区的消息很快传播开去,有眼光的商家从中发现巨大的商机,纷纷向招商局打探消息,寻求合作的机会。袁庚决定带一些人过去看看,现场听听他们的意见。就在袁庚用了三个月的时间(从1978年10月中旬到1979年2月上旬),将“蛇口工业开发区”从构想到开始座谈承包、组织实施的时候,一场前所未有的改革春潮正在全国汹涌澎湃。1979年初,中共广东省委第一书记叶仲勋提出,要利用临近港澳的有利条件,在广东搞一个出口加工区。

在3月间,国务院批复同意宝安县改为深圳市。这个时期的工作,依旧可以用“紧锣密鼓、马不停蹄”来形容。4月1日,招商局成立蛇口工业区筹建指挥部,经交通部同意,张振声为指挥部负责人。在同月的中央经济工作会议上,广东省提出将“深圳、珠海和汕头划为对外加工贸易区”的提议,得到了邓小平的赞成和支持。就在广东提出建议的当天下午,邓小平同志即与叶仲勋等同志谈话,高瞻远瞩地指出:“可以划出一块地方,叫做特区。过去陕甘宁就是特区嘛,中央没有钱,你们自己去搞,杀出一条‘血路’来!”会后,中央书记处书记、国务院副总理谷牧带领工作组在广东、福建调研,推动两省制订“试办出口特区”方案。6月,各地赶来的基建工程施工队伍相继抵达



左图:袁庚向邓小平汇报工作
右下图:袁庚在新年酒会上



蛇口。7月2日,为了

打通五湾至六湾间的通道,开始炸山填海。轰隆隆的开山炮炸醒了沉睡的蛇口,此举被誉为中国改革开放第一声“开山炮”。7月20日,张振声出任工业区建设指挥部临时党委书记兼总指挥。许智明任副书记兼副总指挥,郑锦平、林运生为副总指挥。9月21日,蛇口工业区成立党委,张振声任党委书记,许智明、李新庭(深圳市委副秘书长兼)任副书记。

悲壮出马

就在逆水行舟不容闪失,气可鼓不可泄的关头,突然从蛇口工业区指挥部传出:张振声打算辞去总指挥之职,返回远洋公司干他的老本行。消息传到香港,袁庚只是笑笑,他觉得又有人在无事生非,因为传言并不符合张振声的性格。

这一回是袁庚估计错了。

1980年3月,就在袁庚为了重振士气,多次召开会议,传达贯彻王震副总理、郭建副部长对蛇口工业区的指示精神时,张振声向袁庚当面提出辞呈。尽管袁庚非常诚恳地挽留了这位得力的创业伙伴,在蛇口奉献了一年零三个月的张振声还是坚决地离开了,回到了他之前任职的香港远洋公司,继续当他的总经理。他想不通,老张为什么要在蛇口的领导岗位上打退堂鼓呢?或许我们可以从别人那里找到问题的答案。

1991年,曾任交通部部长的曾生在其所著的《曾生回忆录》中说:“在一九七九年春,我国对如何对外开放,引进外资来开办工业区还没有现成的经验。在这样的情况下,我们在蛇口开办引进外资的工业区,是要冒很大风险的,没有开拓精神

是不敢这样做的。……当时，社会上以至交通部内对我们开发蛇口工业区的做法议论纷纷，有的同志认为交通部是搞交通运输的，搞工业区是不务正业。在叶飞同志调离交通部后，这种议论就更多了，主管工业区开发的袁庚同志面临着很大的压力，一度使工业区的筹建工作受到影响。我接任部长职务后，继续执行党组的决定，排除各种议论，坚决支持招商局把工业区办下去，支持袁庚同志的工作。”

当时的舆论环境确实让人备感压力。谁来接替张振声？

袁庚的目光停留在招商局广大干部身上，他先后与几个他认为堪当此任的同志接触，找他们个别谈话，希望他们出马。让袁庚失望的是，这几个人表示不愿当“出头鸟”。

最后袁庚悲壮地决定自己出马，多年之后他回忆起这段历史，自己这样解释道：

我听人说过，在动物界有一种羚羊，被猎人或者虎豹逼上山涧的时候，迅速分成一老一少两群，每次，一只老公羊与一只半大的羚羊同时后退起步，跑到悬崖边缘，纵身飞跃，朝对面的岩岸跳去。这一老一少起跳有个时间差，形成一前一后，一高一低的组合。按说，羚羊是跃不过眼前这二十多米的山涧的，眼前小羚羊身体开始往下跌落，就要粉身碎骨的瞬间，老公羊凭着娴熟的跳跃技巧，正出现在小羚羊的蹄下，让小羚羊把它的身躯作为跳板，在空中二次起跳，轻巧地跃到对面的山崖上，悲愤地咩叫一声，重新获得了生命。老公羊呢？坠下了深涧……就这样，羚羊们一老一少结伴飞过山涧，每一只小羊的诞生，意味着一只老羊生命的完结，换来了种族生存不息的机会。我在想，一个共产党人为什么不能飞跃山涧，用生命为下一代打开生存的通道呢？一个人连死都不怕，这世上还有什么可以压倒他的呢？我这个老头子自己来当这个“出头鸟”，亲自上阵！

同年3月，谷牧赴广东主持会议，与广东、福建两省负责人具体落实特区建设方案。这次会议，将“出口特区”更名为“经济特区”。3月下旬，袁庚开始全盘掌管蛇口工业区。袁庚被推上了招商局前台——蛇口工业区执行导演的位。

8月26日，第五届全国人大常委会第十五次会议批准建立深圳、珠海、汕头、厦门四个经济特区。经济特区——中国改革开放的“试验田”正式宣告诞生。

弄潮者的自我淡化

17年之后在中国改革开放20周年之时，有位学者在一篇探讨蛇口改革的文章里说，“70年代末中国改革开放实际运作的最早计划，来自中央一个副局级干部袁庚，最早的对外开放具体方案来自‘蛇口工业开发区’（一年后，1980年8月，深圳经济特区才开始建立）；中国20世纪80年代的改革开放，并非从



1981年，在蛇口路口竖立的标语，袁庚的这句话轰动一时（图/fotoc）

上而下，而是由下及上再自上而下。”袁庚本人对这篇题为《“蛇口维新”20周年祭》的文章，有不少意见。对夸大他个人在中国整体改革中的作用，也深感不安。被人誉为时代的“弄潮儿”，中国改革的实践者，晚年的袁庚却是决绝地，甚至是不留情面地淡化自己在这伟大历史进程中的作用：

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。千万不要夸大个人的作用。毛泽东讲过，他这一生做了两件事：其一是把蒋介石赶到台湾去，全国人民都会赞同；其二是发动文化大革命，赞成的人不多，反对的人不少。看来毛泽东已知道错了。邓小平也讲过，毛泽东曾批评斯大林破坏法制，目无法纪，杀了多少人，制造了多少冤案，这种事情在美国、英国与法国都没可能发生。没想到晚年的毛泽东犯了和斯大林一样的错误。毛泽东评价斯大林，邓小平评价毛泽东。而我们改革开放的历史，谁来评价？这个问题每一个共产党人都值得思考，不进行反思总结，要走得更稳更快就很困难。不要老是强调蛇口，一说到蛇口，好像什么从这里开始的，这是不客观的。我们是在一个偶然的会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。这里面有三个因素。

第一因素是适逢其时。当时文革浩劫，中国的经济已经到了崩溃的边缘，全国人民渴望变革图强。与此同时，十一届三中全会作出了把全党的工作重心转移到经济建设上来的重大决定。所以，蛇口工业区的出现可以说是占尽天时。第二因素是适逢其人。一大批从中央到省市的深受文革迫害的领导者，都想改变中国的面貌，如果没有这批人，中国就不可能进行改革开放。这批人中，邓小平是“刘邓陶”中的“邓”，杨尚昆是“彭罗陆杨”的“杨”，胡耀邦、万里都在文革中深受其苦，我现在还有一张任仲夷戴着最长的高帽子，在辽宁被批斗时的照片。第三因素是适逢其地。蛇口与香港毗邻而居，一水之隔。香港又是世界上市场经济发展的最佳地区之一，政府奉行积极不干预政策。所以，香港是一个很好的参照系，一个好样板。我们可以照搬一些香港的成功东西过来。而其他特区就没有这么好的样板。