蛇口春雷

——历久弥新的“时间就是金钱，效率就是生命”口号

（上接第十三版）

蛇口工业区办了5年，这条路到底对不对？“时间就是金钱，效率就是生命”究竟是对是错？袁庚想从改革开放总设计师口中得到一个答案。1984年1月26日早上，经过通宵加班赶工，一块巨大的广告牌伫立在从深圳通往蛇口的路口，蓝底铁皮板上写着12个大字：时间就是金钱，效率就是生命。

事实证明，邓小平对深圳和蛇口的改革开放建设是满意的。在这次视察后，邓小平为深圳经济特区题词：“深圳的发展和经验证明，我们建立经济特区的政策是正确的。”1984年2月24日，邓小平在与中央领导谈话时，有这样一段寓意深刻的话：“深圳的建设速度相当快……深圳的蛇口工业区更快，原因是给了他们一点权力，500万美元以下的开支自己做主，他们的口号是‘时间就是金钱，效率就是生命’。”邓小平的一锤定音，消除了当时围绕着口号的种种争议，也给袁庚吃了一颗定心丸。

得到邓小平的肯定和赞许，“时间就是金钱，效率就是生命”的口号从此广泛传开，这句最能体现改革开放精神的口号，逐步成为人们的广泛共识和行为准则，被誉为“第一声春雷”。1984年10月1日，新中国成立35周年的国庆庆典上，写有“时间就是金钱，效率就是生命”的蛇口工业区彩车驶过天安门。

1984年，参加北京国庆巡游的蛇口工业区彩车。（资料图片）

蛇口街头的流动投票车。（资料图片）

这句口号从此响彻全国，家喻户晓。

1984年3月份，在北京召开的沿海部分城市座谈会上，中央领导明确提出，“蛇口的管理经验，要在各特区推广”。在上世纪80年代，蛇口作为“特区中的特区”，中央领导纷纷视察，各地参观学习的人络绎不绝。“没有中央领导的支持这个事情是做不成的。因为这种开放改革的整个政策不是自下而上的，是自上而下的。”梁宪说。在蛇口工业区早期建设的20多年间，有近百位党和国家领导人踏足蛇口，有的领导人来过多次，最多的是谷牧，先后视察蛇口达18次。蛇口的经验也因此被总结、提炼，成为中央决策和政策的重要参考，推动了我国改革开放的进程。

蛇口流传的三个笑话

> 正在建设中的蛇口工业区是一种全新的尝试，需要新知识新思想的人才和管理干部。袁庚想在蛇口做一次尝试，在几十年铁板一块的单位体制上打开缺口

在蛇口曾流传着3个真实的笑话，都发生在蛇口工业区建设早期。一是英国剑桥大学派访问团访问蛇口，工业区一位干部很谦虚地问，你们是“建桥”大学，主要建造多大的桥啊？二是美国商务代表团参观蛇口，工业区一位干部笑容可掬地问对方，英国人是讲英语，请问你们美国人讲什么语？第三个是谷牧视察蛇口时，一位干部汇报说，刚到香港考察，思想有很大的变化，不只是180度的转弯。谷牧笑问：那是多少度啊？这位干部认真地说，是360度的大转弯。谷牧笑着说，同志，那你转到哪里去了？

这些笑话，袁庚在不同场合多次讲过。笑话的主人公实有其人，但人们讲的时候都隐去其名，不想揶揄这些在改革发展中立过功劳的老人。袁庚讲这三个笑话有其特别用意。当时，正在建设中的蛇口工业区是一种全新的尝试，需要新知识新思想的人才和管理干部。当时，香港通行的做法是招考聘任制，袁庚想借鉴香港的办法，在蛇口做一次尝试，在几十年铁板一块的单位体制上打开缺口。

1979年11月份，邓小平在一次讲话中专门谈到人才问题，强调要破格选拔人才，不能按照老规矩办。根据邓小平讲话精神，4个月后，谷牧在广东福建两省汇报会上，谈到蛇口工业区的问题时，首次提出一个崭新的概念，“择优招雇聘请”，并说“你们要把蛇口工业区先办好，就可以取得一些经验”。参加会议的袁庚大喜，两天后致信谷牧，希望在允许招聘、招考和解雇之外再加上一条，对应聘应考专业人才，所在单位不要为难，谷牧当天批复同意。

当下，人员流动是一件很正常的事，但在上个世纪80年代，所有人都是一个萝卜一个坑，很多人跳进那个坑里可能就会待一辈子。袁庚想摆脱干部对企业的人身依附，他认为这样才能让人才得到最大的自由发挥。他采用了两种办法，一是冻结，交通部冻结向蛇口工业区派干部。二是招聘，在全国范围内造势招聘干部。

1981年，蛇口工业区在广州、武汉、北京等地，以企业管理培训班招生的名义刊登招聘广告，公开招聘干部。王潮樑是武汉地区唯一通过笔试和面试的人。由于招录到的干部调动困难，原定1981年10月20日开学的第一期培训班，不得不推迟开学。即使如此，在开学以后，仍有学员陆陆续续报到。

1981年12月8日，后来被称作“蛇口黄埔军校”的企业管理培训班在简陋的教室里举行了一场迟到的开学典礼。袁庚在典礼致辞的第一句话就是“我对不起诸位，把大家骗来了”。培训班40多名干部一时间不知道他葫芦里卖的什么药。袁庚说，蛇口工业区什么都没有，只有沙子和海水，如果我们干不好，就只能吃沙子喝海水。“我是一个大冒险家，你们是些小冒险家，我在全国范围内把你们这些小冒险家网罗到蛇口工业区来，我们来冒一些险，搞一些改革。”

蛇口六湾今昔对比。（资料图片）

从内地到蛇口，尽管大家有备而来，但仍然不同程度地存在着转变观念、更新知识、扩大视野等众多实际问题。为此，袁庚举办的企业管理培训班实行一年学制，除了英语、粤语、驾驶、外贸实务、企业管理等外，还有一些专题讲座，最主要的任务就是解放思想。培训班曾请过加拿大多伦多大学的心理学教授江绍伦来讲授心理学。当时有人质疑，为什么要请资产阶级学术权威来散播唯心学？袁庚笑笑答道，西方学者把人类行为学植入经济管理中，作为一门学科来为企业经营者服务。把“效率”和“满足感”放在经济学中来考察，也有可借鉴之处嘛。

但6个月后，学员们便以崭新的面貌，奔赴各自的岗位。袁庚提前半年初步实现了他举办培训班的目的：培养蛇口工业区急需的中级管理人员，使之适应改革开放的形势，具备国际交往的能力。

为了进一步释放人才潜力，袁庚主张取消干部等级制度并实行聘用制，不分身份，不分等级，职务随时可以调整变动。顾立基是第二期培训班班长，“文革”后的第一批大学生，在清华大学曾发起成立了学生经济管理爱好者协会，并在1981年成为北京海淀区人大代表。当时，招商局在北京设点，专门负责毕业生招录，在北京出差的袁庚翻看学生资料时对顾立基感兴趣便亲自上门“考察”。顾立基回忆与袁庚的谈话时说：“当时他讲了改革开放，招商局需要有一批人跟他一块儿突破体制，给我印象最深刻的是，他说整个体制像一堆螃蟹，你钳着我，我钳着你，谁都动不了，谁都别想动，招商局在蛇口工业区就想解决这个问题。”

1983年，蛇口工业区领导班子调整，中层干部青黄不接。顾立基、周为民等4名学员，仅仅培训半年后便提前毕业，走马上任。工业区正式启动干部制度改革，实行聘任制。作为工业区招考引进的第一名干部，这一年11月份，王潮樑被任命为“海上世界”总经理。

“海上世界”是由一艘豪华游轮“明华轮”改装而成。“明华轮”1964年诞生于法国，因戴高乐总统曾坐过而闻名于世，后来被广州远洋公司买下。1983年8月份，“明华轮”完成最后一次航行后，袁庚用300万元将它迎到蛇口。经过整修改造，成为集酒店、娱乐为一体的我国第一座综合性海上旅游中心。“海上世界”一经推出，就风靡深圳，是游客必到之处。1984年1月26日，邓小平在蛇口视察最后一站就是这里。

被任命为“海上世界”总经理仅仅3个月后，王潮樑就体会到了什么是能上能下。“我被解聘的事还上了《人民日报》。”王潮樑回忆，“开头我都能背出来了：在深圳蛇口有一个著名的‘海上世界’，前不久它的总经理被解聘了，这个人作风正派，工作辛苦，但是没有做出开创性的事业，所以被解聘了。这就是新的蛇口观念。”

“蛇口的观念创新在改革中起到了引领作用，有了思想观念的解放，才会有执行层面的创新和思路。”樊勇介绍说。除了“时间就是金钱，效率就是生命”，蛇口流行过的口号还有“大胆走，莫回头”“空谈误国，实干兴邦”等。

一个体制是一项项制度的制约和协调，有的改革已经发生了，有的还没有发生，便成为制度瓶颈。当蛇口进一步招商引资，开始全面建设的时候，面对的已经不单单是奖金制度、招标制度，它还必须面对用工制度、干部制度、住房制度、社会保障制度等几乎所有框框的制约，蛇口工业区被倒逼着一件一件去改、去试。

1983年，蛇口工业区工会成立。（资料图片）

改革开放初期，房子是困扰我国千家万户的“老大难”问题，也是蛇口开发区早期不得不面对的一大难题。在改革人事制度的第二年，蛇口正式启动了住房商品化改革，蛇口也成为我国最早实行房地产改革的地方。

1981年，蛇口第一批职工住宅竣工，当时蛇口职工的收入要远远高于全国其他地方，而蛇口的职工住房也一改过去低收入、低房租的老路，开始采用成本核算的办法，实行按质按量论价，由职工自由选租，从国家包供给、低房租的“大锅饭”制度转变到按成本计租。当时，内地一套房的月租金不过三五元钱，但在蛇口三室一厅的房子月租金是五六十元，约占职工月收入的四分之一。这样一来，蛇口的很多职工宁愿住小房子也不住大房子，宁愿住楼层采光差一点的丙类房也不愿意住甲类房，甚至出现了领导住房比普通职工小的现象。

随着工业区的建设推进，蛇口的人口也越来越多，住房需求量越来越大。1984年12月份，蛇口工业区在全国率先实行租售结合的住房商品化改革。在提高房租让人感到租不如买的同时，鼓励职工购买住房并将回笼的资金投入建造新房，实现资金良性滚动。在1984年蛇口的一份房改文件中还出现了首付、月供、土地使用年份、房产权等新名词。

1980年，邓小平在一次与中央领导谈话中，曾经提出了住房制度改革的一个构想核心，内容就是：逐步实现住房商品化。在实践中最早走出这条路的就是蛇口。4年后，深圳经济特区开始房改，全国的住房改革，是在1998年才真正全面铺开。为什么又是蛇口？“其中一个简单的答案，就是因为招商局是一个自负盈亏的企业，蛇口房改的动力离不开企业的贷款压力、资金压力。回头看当时的房改、实行干部聘任制，其背后有一个共同的主线，就是要摆脱铁板一块的单位束缚，从旧的僵化体制中把人解放出来。”樊勇介绍说。

当年蛇口突破重重阻力甚至冒着巨大风险实行的改革，很多在今天看来已是再平常不过的事了，可在当时，其主要目的就是打破计划经济的束缚，解决企业没有自主权的问题。随着蛇口经济发展和企业权力增加，袁庚开始考虑权力的束缚问题。在干部监督问题上，后来袁庚常常引用一句话，说权力导致腐败，绝对权力绝对导致腐败。

早在1980年，邓小平就曾经讲过，之所以过去发生各种错误，不是说个人没有责任，而是说领导制度、组织制度问题更带有根本性、全局性、稳定性和长期性。这些方面的制度好，可以使坏人无法任意横行，制度不好可以使好人无法充分做好事，甚至会走向反面。“在蛇口开发的前几年里碰到了数不清的障碍，这些障碍看起来是经济问题、观念问题，是每一个具体的人的问题，但最后都归结到了一些根本性的制度问题。”樊勇介绍说。

“当时我们事业发展起来了，招商局这边有银行、酒店等等，就开始考虑几万人怎么监督？”梁鸿坤回忆，1983年4月份，蛇口工业区第一届管委会宣布正式成立。袁庚在成立大会上说，从现在开始，将废除干部职务终身制，以后每届任期两年，每年一次民意测评，信任票数不超过半数者立即下台。

新任命的管委会委员，平均年龄46岁，知识结构、学历、观念等方面符合袁庚的期望。一年后的1984年4月份，第一届管委会首次民意测验，300多人参加，收回信任票295张，7名委员全部过关。

一份闻名全国的小报

> “效率就是生命，效率来自于管理，工业区管理倘若长期落伍，就会丧失生命力。袁庚同志，请您学习一下管理，注重一下管理，好吗？”

蛇口当时办过一份全国有名的报纸，叫《蛇口通讯》，首任总编辑是韩耀根，一篇《该注重管理了——向袁庚同志进一言》的稿子，被称作是开了当代中国新闻史的先河，其舆论监督锋芒所向，一时轰动大江南北。

韩耀根认识袁庚是在1983年，当时他是一名记者，负责特区和蛇口的新闻报道，在一次采访袁庚时，他建议袁庚办一份报纸，为改革开放鸣锣开道。1984年年末，蛇口工业区筹办报纸，韩耀根正式加盟。当年12月30日，《蛇口通讯》出版了试刊第一号，韩耀根任总编辑。

1985年2月5日，《蛇口通讯》创刊第二期出版，袁庚和韩耀根有过一次谈话，这次谈话引发了一系列十分有名的报道，进一步解放思想观念，展现出开放的环境和氛围，并对我国的新闻界产生了巨大的冲击力。“袁庚说，舆论要敢于批评不称职的干部，蛇口一些做得不到位的事情你照样可以登报。但批评稿要有父母之心，这样干部也就能够接受得了。他还特别强调，包括他自己本人也可以批评。”韩耀根坦言，当时听到这话一方面很振奋，一方面又有所疑虑，对于是否真的能对他本人在报纸上公开批评，韩耀根还是有点不大相信，但他想试一试。

1985年2月28日，署着“匿名”的《该注重管理了》一文出现在《蛇口通讯》第三期上。这封信在列举了蛇口工业区的惯例问题之后，还引用了袁庚发明的口号：“效率就是生命，效率来自于管理，工业区管理倘若长期落伍，就会丧失生命力。袁庚同志，请您学习一下管理，注重一下管理，好吗？”在这篇“重磅炸弹”的下面，报纸还配发了一篇评论《恐惧，告别吧》。这个评论是韩耀根根据与袁庚的多次谈话内容整理。在袁庚看来，免于恐惧的自由，要把人的能量在改革中释放出来。要做到这一点，整个企业的透明度要增加，知情权也要增加。

《该注重管理了》在蛇口并没有掀起太大的波澜，却在蛇口之外的地方形成了冲击波。包括《人民日报》在内的全国性大报和不少境外媒体纷纷报道和转载，袁庚一夜之间成为闻名全国的新闻人物。一个月后，《蛇口通讯》试刊第四期，发表了《进一言的前前后后》。一年后，这篇文章和《该注重管理了》以及《恐惧，告别吧》一起，高票获得1985年度的全国好新闻特等奖，但当时的《蛇口通讯》尚没有正式的刊号。

图为1986年蛇口工业区五湾突堤码头工程招标会现场。（资料图片）

据梁宪回忆：“诺贝尔化学奖获得者、美籍华人李远哲从美国到香港访问，曾经向袁庚提问，你们招商局办蛇口工业区的初衷是什么？袁庚明确地回答，我们想在最靠近香港的地方，拿出一块地方来做实验，来证明共产党管理经济，或者管理企业，也是能够获得好的经济效益的，有效率的，也可以使社会繁荣起来的，使人们生活富裕起来的。”

今天的蛇口工业区已经回归了企业身份，蛇口从行政区域上归属于深圳市南山区。袁庚主持的招商局在蛇口工业区的试验，为我国的改革开放提供了借鉴，也促进了人们的思考。从上世纪80年代开始，曾有学者批评袁庚，认为李先念给了袁庚整个蛇口半岛，但袁庚只要了2.14平方公里，要得太少了。2004年，袁庚曾在接受媒体采访时说，自己最后悔的一件事就是当年没把蛇口工业区“划得更大一些”，感叹自己当年思想不够解放。世人总喜欢脱离当时的环境，评判当时人物，往往会出现苛责之势。从实践来看，蛇口2.14平方公里的工业区，已经起到了领风气之先的效果。

袁庚把蛇口比作我国改革开放的一根试管。1986年5月份，袁庚在香港中文大学的一次演讲中，首次明确提出试管这一概念。1993年，离休后的袁庚曾经写过一篇文章，谈到蛇口改革时说：“1878年，爱迪生在门罗帕克实验室最初点亮的白炽灯只带来了8分钟的光明，但是这短短的8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，它纤弱的灯丝何时烧断并不重要，重要的是它真真确确留给人们对不足的思索和对未来的希望。”

2016年1月31日，袁庚在深圳蛇口逝世，享年99岁。在互联网上，网民们“点”亮蜡烛和鲜花标记，向这位传奇老者致敬。“世上再无袁庚，改革仍在进行”。袁庚主导的改革，形成新的时间观念、竞争观念、市场观念、契约观念、绩效观念和职业道德观念等，成为推动我国改革开放的重要精神力量，并将始终激励中国一代又一代的改革者。

结　语

改革开放是党中央顺应时代发展作出的改变中华民族命运的关键抉择。深圳经济特区作为我国改革开放的前沿阵地，从计划经济的束缚中杀出了一条血路，培育了一批适应改革开放、体现时代精神的“深圳观念”，极大地振奋了人民群众的精神与斗志。

实践永无止境，创新永不止步。站在新时代的历史起点上，深圳将沿着习近平总书记指引的方向，继承发扬改革创新精神，解放思想，实事求是，与时俱进，激励新一代建设者继承老一代创业者的勇气和智慧，为我国改革开放贡献更多宝贵的经验与智慧。