

目 录

总序（一）	1
总序（二）	2
前言	4
第一章 叱咤蛇口，书写传奇——“改革先锋”袁庚	5
招商局第 29 代掌门人	6
冲破姓“社”姓“资”，创办“蛇口试管”	9
“时间就是金钱，效率就是生命”	14
民主改革先锋	16
第二章 执政南粤，敢为人先——先驱“诸侯”任仲夷	22
先锋纠“左”，力斗“两个凡是”	23
刚直不阿，重还烈士清白	26
主政南粤，荆棘中木棉花开	28
智勇双全，粤地风起动神州	32
第三章 中国农村改革之父——杜润生	36
农村改革的“幕后推手”	37
杜润生与五个“中央一号文件”的起草	41
第四章 世贸叩关人——龙永图	53
十年磨一剑，艰辛“入世”程	54
为“入世”正名	63
“论道”龙永图	65
第五章 改革辩护士——周瑞金	69
春江水暖，“皇甫平”应运而生	70
唇枪舌剑，上海滩论战风起云涌	74
大音希声，南巡春风又绿黄浦岸	78
宝刀未老，皇甫平再论改革	81
与时俱进，皇甫平怀抱赤子之心	84
第六章 股改操盘手——尚福林	87

“无为而治”的第五任证监会主席	88
股权改置，三年一“箭”露锋芒	92
股改风波，一波未平，一波又起	98
“救火队长”，轻舟已过万重山	101
雄关漫道真如铁，而今迈步从头越	104
第七章 倡导恢复高考，摇旗改革开放——多面手温元凯	107
大学助教被点将，谏言邓小平恢复高考	108
狂热的改革传道士	112
从生物学到金融：不可思议的转型	117
一个理想主义者到底能走多远	121
第八章 改革第一偶像的沉浮——步鑫生	124
胡耀邦批示的内参	125
不被理解的改革	128
小工厂的“大神像”	134
偶像的倒掉	136
不以成败论英雄	140
第九章 国企改革先驱——周冠五	141
军人出身的企业改革明星	142
首钢的“乔厂长”	143
承包制和利润包干	147
峡谷行走	150
大兼并和周冠五的下台	154
第十章 单枪匹马，不屈不忍——至死不渝马寅初	157
教育救国，敢怒敢言	158
倾情共和国，勇提“新人口论”	163
坚守真理，决不妥协	167
特立独行，百岁风骨	169
参考文献	172

总序（一）

新中国成立 60 年取得了举世瞩目的成就，特别是改革开放的 30 年，中国大地发生了翻天覆地的变化。

我们正处在一个变革之年：金融危机影响未卜、经济改革进入深水区、金融改革暗礁横生、国企垄断痼疾难改、分配矛盾日益尖锐、中国的微笑可能被外人误读……所以，改革者们更需以史为鉴，以前人为师，摸着石头继续前行。

开拓道路中常常是因人成事。例如，经济领域的董辅初在改革开放初期，勇敢地提出企业改革的方向应该是“政企分离”，“政社分开”的政策性建议；吴敬琏几乎从文革时开始就树立起了市场的观念并矢志不渝地为市场奔走呼号。科学领域的钱学森、钱三强、赵九章、邓稼先，这些一代科技先驱响应祖国的召唤，放弃功名利禄，回到新中国。教育领域的马寅初，广为人知的是他的《新人口论》。企业界的人物更是比比皆是：第一个在中国提出“时间就是金钱，效率就是生命”的口号，创办“中国改革首个试验田”蛇口工业区的袁庚；还有一把剪刀剪开了中国企业机制改革帷幕的海盐衬衫总厂厂长步鑫生，等等。

当然，他们的出现固然有时代背景，对他们的评价可能至今仍有各种各样的争论，但如果不是他们的冒险和探索，那个年代的改革进程可能会慢一些；如果不是他们对财富的无序追求，体制的缺陷和规则的不完善可能一时还难以改变。他们的沉浮，客观上推动了中国“渐进式”改革的前进。这些人物本身，甚至可以说已经成为后人在改革“过河”时一个又一个可以触摸的“石头”，成为新中国 60 年中国经济改革史不可切割的一部分。

其实，在 2008 年改革开放 30 周年时，作为中国财经网站领跑者的和讯网已经在一部名为《创世纪》的大型历史纪念网络专题中，以《人物传》的形式编列出那些改革的闯将们，那些载浮载沉的企业家。

试图还原一张张生动的脸孔，循着他们的人生传奇，追忆中国式改革的风雨历程，感悟财富的沉浮。

新中国成立 60 周年之际，和讯网联合广天响石企划机构推出《10 位标杆企业家的创业足迹》《10 位话题人物的悲情故事》《10 位功勋人物的奇迹背后》《10 位风云人物的激情回望》《10 位改革先锋的弄潮之旅》《10 位经济学人的探索旅程》等，从不同角度记录了影响中国改革进程的 60 位杰出人物的故事和经历。仅从每一个个体来看，这些人物故事亦足够猎奇和惊叹。但若将他们摆在一起，更能串联出一幅中国经济体制改革的画卷，足以让后来之人，在路经他们用身体标示出的深水区时，能够多一份清醒和警觉，也更加慨叹改革成果的来之不易，倍加珍惜。

和讯网 CEO 章知方

2009 年 9 月

总序(二)

在传统的农历干支纪年中，“甲子”为干支其一，顺序居首。天干地支，60 年一个循环，是故也称一个“甲子”。因而在中国传统文化中，60 年意味着一个轮回，意义非同小可。

到 2009 年，新中国恰好走过了一个“甲子”。1949 年新政权的建立，无疑是 20 世纪人类历史上最为重大的事件之一。从那时起，灾难深重的中华民族开始真正走上了独立和自强的道路，国际政治经济版图也因中国而悄然改变。向历史转身，回想起波澜壮阔的建国大业，每个中国人都会在内心深处有所共鸣。

60 年起承转合，60 载风云际会。我们白手起家，勤勉有为，始终在建设一个富强、民主、文明、和谐现代国家而奋发努力。新中国的 60 年历程，是建设与发展的 60 年。一代又一代的中国人，用高昂的热情、超凡的智慧和辛勤的劳动，令祖国面貌日新月异。在不同的行业和领域，精英人物层出不穷，杰出者甚众。当时事的尘埃积淀成历史，我们不应忘记先行者为我们铺路时的付出与奉献。

60年之于个人，已是花甲之年；60年之于树木，早已枝繁叶茂、根深蒂固；60年之于国家，正值风华正茂之年，恰处意气风发、血气方刚之时，以求厚积薄发、继往开来。我们眺望前路，但尤须回首既往。因为前方的未知，往往需要从身后的径迹寻找支点。历史，是一面品鉴、自省的好镜子。

在普天同庆、争相献礼的当下，我们不想简单地唱赞歌，我们愿意独辟蹊径，从共和国60年的车辙中，精心选取有代表性的60位知名人物，讲述他们的心路历程、人生轨迹、杰出贡献乃至经验得失，做些理性的判断和思考。回顾这60年之60人，我们不禁要感叹个人命运与国家民族命运如此紧密相连。时势造英雄，英雄也无愧于时代，影响了我们的时代。革命需要付出代价，改革何尝不是如此。在此过程中，既有探索的无助与艰辛，也有进步的快乐与兴奋。我们付出成长的代价，体悟“摸着石头过河”的困顿，扛起改革与发展的大旗，求索人类文明的真谛。我们历经艰难曲折，但是我们一直在前进！

一个“甲子”，一个轮回。中华儿女生生不息，继往开来。改革还会继续，风险和曲折依然潜伏。“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索！”让我们鼓足勇气，一路向前！

祖国万岁！

主编 刘世英

2009年9月

前言

回望建国 60 年浩荡长河，“1978 年”无疑是一个注定要载入中华文明历史画卷的神奇年份。这一年，文革余波尚未散尽，但人民渴望思想解放的呼声早已不再沉寂；这一年，历经浩劫的华夏大地积贫积弱，但全民族谋求富强文明的迫切心愿早已呼之欲出。

当时代的车轮碾过沉重的车辙，历史必将开启崭新的一页。邓小平力主思想解放，在十一届三中全会上拉开了改革开放的历史帷幕，新时代的号角就此吹响。从此，中国的命运发生了根本性转变，世界用时间与耐心验证了这一事实。

1949~2009，60 年光阴荏苒，60 载斗转星移，60 年今昔对比。站在今天的中国人乐于悉心回望，因为 60 年的变迁用财富和文明教育了每一个人：唯有改革开放才能发展中国。60 年很长，以至于当我们再用今天的目光去打量过往的故事时，时情时景是那么的不可思议；60 年很短，以至于我们没来得及停下来思考，顺便歇一口气，就得继续马不停蹄。回顾既往，我们成就斐然、引以自豪、欢欣鼓舞；面对前路，我们豪情万丈充满信心。

60 年之于人生，已是花甲之年；60 年之于国家，则是积淀崛起之实力，固本强基、继往开来、谋求更强的黄金机遇期。60 年风云变幻，60 年激荡浮沉，多少人登上时代大舞台，又有多少事烟消云也散。传奇人物前赴后继，不断变幻，但万变之中有不变：改革。

改革是发展的根本动力。当中国这艘巨轮显得老旧之时，改革的春风及时吹拂，不时为她注入续航的强大动力，一天天乘风破浪，旧貌换新颜。而芸芸众生，有人踏改革之先，振臂高呼，摇旗呐喊；有人对改革持温和怀疑，谨小慎微，不贸然激进。年年岁岁花相似，岁岁年年人不同，当历史的区间拉长，我们能有幸历数当年的风流人物，以求梳理时代变革大环境下的个人命运，并品评他们作为改革尖兵而对国家前途命运所做出的历史功绩。

十位改革闯将，将个人命运与国家发展紧密联系在了一起，他们或主政一方，开风气之先，或著书立说、大声疾呼，唤起世人的理念

更新，可谓个个传奇，人人精彩。也许，我们无法全景式还原一个时代及其治下的人群，但透过这些先锋人物，我们当能以一斑而窥全豹，品鉴得失，从而汲取人生经验与历史智慧，更好地面对明天。

参与本书写作的作者：张磊（第一章、第二章、第四章），夏梁省（第三章），李浩然（第七章、第十章），杨高宇（第八章、第九章）。

本书如有错误和不足之处，欢迎读者将您的批评意见反馈给我们。

我们的电子邮箱是 gt-sunstone@163.com。谢谢！

60 年 60 人编委会

2009 年 9 月

第一章 叱咤蛇口，书写传奇——“改革先锋”袁庚

作为情报人员的袁庚，或许并不为一般人所熟知，但作为在蛇口弹丸之地上叱咤风云的我驻香港招商局袁董，却在中国的改革史上留下了深深的烙印。任何研究中国改革开放历程的人都绕不开这位曾在改革一线追波逐浪的健儿。

“文化大革命”后，袁庚受交通部委派，南下香港领导招商局，随后又“穷则变、变则通”地在广东蛇口建立起我驻香港招商局的后勤基地，并在这片土地上耕耘十载，最终令这块贫瘠之地变成改革开放的窗口，让国家多位领导人慕名而来。他在这里，为中国的改革开放书写了浓墨重彩的一笔。

纵观袁庚一生的风起云涌，或许唯有“改革家”三字方可概括。

袁庚

◆ 1917 年 4 月出生于广东宝安大鹏镇。

◆ 1936 年，加入中国共产党并加入东江纵队。先后任东江纵队港九大队队员、训练队教官、护航大队队长、情报官、联络处处长等职。

◆ 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。

◆ 1953 年，任中国驻印度尼西亚总领事馆领事。

◆ 1978 年，任驻香港招商局副董事长，向中央建议办蛇口工业区。

◆ 1979 年 7 月 20 日，蛇口工业区正式运作；领导蛇口工业区。

◆ 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。

◆ 2003 年 10 月，被上海市人民政府授予“中国改革之星”称号。

招商局第 29 代掌门人

“古人说，一寸光阴一寸金。香港人呢，在激烈的竞争环境里，真正把时间当作了金钱。我给大家讲一讲我亲身经历的故事，也是我的‘香港第一课’。”在后来的很多场合，袁庚都爱把这几句话作为自己讲演的开场白，这第一课，真真切切地震撼了初到香港的内地人袁庚。

在袁庚南下之前，其实他本来已打算就此退隐，颐养天年。

1978 年，距袁庚出狱已经 5 年了。之前，因为康生等人的诬陷，袁庚于 1968 年被投入监牢，并被拘禁长达 5 年半之久。出狱后的袁庚在平稳工作了几年之后便已年逾花甲，不禁开始谋划起自己的退休生活。恰在这时，他接到了交通部的任命：出任我驻香港招商局副董事长。袁庚本来就是有心做一番事的人，在工作上颇有“拼命三郎”的作风，敢说敢干。此时他看着一纸任命，不禁怦然心动，思绪穿越一千多公里，飘到南国，但为稳妥起见，袁庚还是决定先去香港进行一次实地考察，寻找机会大干一场！

招商局由李鸿章创办，是中国近代自办的第一家民用航运企业，也是洋务运动由自强到求富转变的标志之一。自创立以来，历经风雨却始终屹立不倒。“文化大革命”浩劫，因为远离政治中心，招商局并未被政治运动严重拖累，但苦于政策掣肘，也仅仅是支撑局面，工作

始终没有多大起色。交通部决定派袁庚去，正是为了让他打开这里的工作局面。

袁庚乘坐飞机抵达香港，一下飞机就大吃一惊：自己在 20 世纪 50 年代曾来过香港，当时还是破破烂烂，而现在却一扫颓势，高楼林立，车水马龙，一派繁荣景象。在下榻的旅馆，袁庚晚上常常会收看香港新闻，每每从电视里看到偷渡过来的大陆客被戴上手铐遣返内地，心里就不是滋味。

经过两个多月的调研，除了对招商局基本情况做到了心中有数外，袁庚还四处奔走，广泛接触了香港的社会现实。再加上早年情报工作培养的职业素养，袁庚搜集了多种报刊，也不怕是不是所谓的“资本主义毒草还是帝国主义宣传”，一股脑儿的都看了再说。这时候他开阔的视野和清晰的头脑让他受益匪浅，在比较、鉴别的过程中他意识到“不是东风压倒西风，就是西风压倒东风”“不是社会主义就是资本主义”“不是革命就是反动”的理论太过于绝对化，是不符合实事求是原则的，资本主义在长期的发展中积累了很多优秀的东西，对社会主义来说也是有益的，是可以被借鉴的。

袁庚顺利完成调研，飞回北京向当时的交通部部长叶飞汇报。

1978 年的中国正处在大变革的前夕，一场关于真理标准的讨论在全国媒体上迅速传播，而随着辩论的不断推进，“实事求是派”的观点日益赢得上风，“凡是派”的观点逐渐没有了市场。从中央到地方，从沿海到内陆，坚持解放思想、实事求是，逐渐在中国人心中占据主流，改革开放的春风就要吹遍全国大地。

这样的大环境不可避免地影响到交通部，部里从领导到职工都有跃跃欲试、只争朝夕的劲头，主要领导在听了袁庚的调研报告后，决定让招商局“放手大干”，同意“放权”，“授予招商局就地独立处理问题的机动权”，并让袁庚以交通部党组的名义执笔起草一份请示，于 1978 年 10 月 9 日上报给中共中央、国务院。在这份字字务实、句句恳切的请示里，袁庚系统而全面地阐述了自己关于如何重振招商局的建议，提出“立足港澳，背靠国内，面向海外，多种经营，买卖结合，

工商结合”的发展方针，和争取 5~8 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的目标，并着重请求中央放权，以扩大招商局的机动性。

三天后，也就是 10 月 12 日，这份请示获得了党中央和国务院的批准。当月招商局董事会即着手改组，袁庚以副董事长的身份来香港主持工作。

袁庚赶赴香港之后，新官上任烧的第一把火就是召开党委会，传达交通部党组的请示和中央的批示，研究贯彻落实办法，以此来调动招商局干部和职工的积极性。会上，袁庚激情洋溢地说：“今天，我们招商局为什么要改革一些东西？是因为受香港的影响。香港的发展如此之快，国内有充足的土地和人力资源，为什么别人能干我们不能干呢？”他说，“现在中央批准了招商局的请示，吹起了改革之风，我们为什么不乘着东风好好做一些有益的事情呢？”

拖沓官僚不是袁庚的作风，说干就干。当天中午，袁庚就来到招商局办公室副主任梁鸿坤的办公室，交代他到银行“放风”，就说招商局要买楼，准备修整门面大干一场。就在梁鸿坤挑选银行的同时，袁庚也在率领几个部下到处挑选合适的楼盘，最终选中了一幢距离总部近、处于闹市区的 24 层商业大厦。

经过艰苦的谈判，最终成交价格硬是被袁庚从 6 500 万元压到了 6 180 万元。旗开得胜，袁庚心情大好，同时也为了建立起合作关系，就邀请对方吃饭。孰料对方就是不肯去酒楼吃饭，坚持要求尽快到律师楼把相关手续办好，以尽早拿到订金。袁庚不解，以为是对方客套，便一个劲儿邀请，好说歹说总算是让对方同意一起吃饭，结果对方要求吃便餐，越简单越好，饭菜上桌之后狼吞虎咽，草草吃完。之后便要求袁庚下午 2 点一定赶到某律师楼把手续办妥，袁庚虽然有点疑惑，但为了不失约，就催促财务及时把 2 000 万元的转账支票填好盖上章，准时赶到了律师楼，到了以后发现对方老板和相关人员早已到达等候。拿到钱后，对方守候在汽车旁的一人迅速拿上支票，钻入汽车赶往银行。事后袁庚才得知，原来当天是星期五，按惯例下午 3 时香港各家

银行就要停止营业，要到两天之后的星期一上午 9 时才开门营业。也就是说，如果星期五下午 3 点钟之前不把支票交到银行账上的话，他们就要白白损失 2 000 万元港币在 3 天之中的活期利息。为了这笔利息，他们才如此的惜时如金。

而这，就成了袁庚来到香港之后所学到的第一堂课。这时他才明白：时间，真的就是金钱。

冲破姓“社”姓“资”，创办“蛇口试管”

转眼，1978 年就快年底了。这一年的 11 月，全国人民的目光都在密切注视着北京——党的十一届三中全会召开。在这次会议上，最高领导层做出了一个重大的决定：“全党工作的着重点应该转移到社会主义现代化建设上来。”中国改革开放的大幕徐徐拉开。

此时在千里之外的袁庚，在洞悉到中央精神的同时，也在筹划着新的发展大计。招商局的工作已算是步上正轨，但袁庚还是常常觉得有力使不出。香港的面积本就不大，再加上招商局姗姗来迟，在香港发展的空间着实有限。袁庚心想，在这里土地面积有限，还不如转战内地！内地土地充足，劳动力也便宜，竞争几乎为零，如果能在内地效仿香港模式建立起工业区，招商局就可以大施拳脚。他一念至此，就立刻嘱人起草了一份《关于我驻香港招商局在广东宝安建立工业区的报告》。

在报告里，他们提出：“招商局初步选定在宝安县蛇口公社境内建立工业区，以便利用国内较廉价的土地和劳动力，利用国外的资金、先进技术和原材料，把两者的有利条件充分利用并结合起来，对实现我国交通运输现代化和促进宝安边防城市工业建设，以及对广东省的建设都将起积极作用。”同时在报告中袁庚也请求更多的自主权，他提出希望工业区的建设和经营管理体制由招商局负责，招商局将按照当时的“参照香港特点，照顾国内情况”的原则进行管理等一系列具体要求。

报告马不停蹄地被上传到交通部。在袁庚南下之后，当时的交通部部长叶飞一直在注视着袁庚的工作，并派得力部下专程去考察了袁

庚的工作，对袁庚的工作很是赞赏。这时面对着这样一份报告，叶飞毫不犹豫地批复并支持袁庚的想法，于是立刻签发了交通部与广东省的联合报告，并上报给党中央、国务院。

为了让国务院了解招商局建立蛇口工业区的计划，争取到高层的支持，交通部党组决定让袁庚进京汇报。袁庚乘机回京，在大年初四，也就是春节假期结束的头一天，接到通知：进中南海汇报。

袁庚汇报的对象是时任国家副主席的李先念。听完袁庚滔滔不绝的陈述后，李先念点点头：“给你一块地也可以。”他大笔一挥，在宝安县南头半岛的根部，用力地画了两根线条，一下给了袁庚六、七十平方公里的地。袁庚想了想，觉得太多，自己手头的钱不够，还是先求稳吧，于是最终就要了 2.5 平方公里。在袁庚退下来后，一次接受采访时，他懊悔地说：“如果接受李先念给蛇口六、七十平方公里的‘画圈’，整个宝安就都划过来了，一直到现在的华侨城，就都是蛇口开发区，那就不容易被吞掉（指后来蛇口工业区逐渐丧失特区身份，变成传统意义上的行政区——编者注）。”

有了土地之后，袁庚建立工业区的愿望终于可以付诸实践。但当时招商局内部，甚至交通部，反对袁庚的人也不在少数，相当一部分人认为袁庚不过是在异想天开，有一位负责人甚至直言：“到头来，你们会在蛇口人财两空、鸡飞蛋打的！”

但这些阻止不了袁庚施展拳脚的决心。为了便于管理，宝安县不久就更名为深圳市。到了 1980 年 8 月 26 日，五届全国人大常委会第十五次会议又批准建立深圳、珠海、汕头、厦门四个经济特区。改革开放的大棋局开始布下，全国人民的眼睛都在注视着这些最先破冰的地区，期待着它们的变化，期待着奇迹的到来，也期待着自己的生活能得到改善。

招商局的先行者们开始在蛇口拓荒。在袁庚的授意下蛇口成立了指挥部，总负责工业区的建设。中国的东南一隅，一群拓荒者挥汗如雨。招商局当时的留成利润还有不少，为吸引工业入住，完善基础设施建设，袁庚先注入将近 1 亿元资金，移山填海，在蛇口开出 1 平方

公里的平地。一些嗅觉敏锐的企业来了，昔日破败不堪的小渔村开始日新月异。

就在蛇口不断地在现代化的道路上脱胎换骨的时候，意识形态的压力也同时扑面而来，这些压力有些或许并非直接针对深圳、针对蛇口，但所有这些铿锵坚硬、咄咄逼人的话语却令人不寒而栗。广东被批了，全国其他一些地区也跟风开始批广东、骂深圳，一些人甚至认为深圳是在搞资本主义，“深圳除了国旗，已经没有什么红的了”。

当时的一件小插曲令袁庚记忆很深刻。在修建蛇口码头时，一个工程处为了调动工人的生产积极性，规定超过工作定额者每超一车奖励4分钱。实行这一制度后，工人生产情绪高涨，劳动效率提高了一倍。这个办法使工人为国家多创产值130万元，而工人每人每月平均得到的超额奖金为24.3元，占他们多创产值的2%左右。但是，这个行之有效的奖励制度很快被上级有关部门勒令停止，理由是“为了纠正滥发奖金的偏向”。于是，原来一天能拉131车的工人只能拉20~30车了。

这项政策被叫停的背后，是一些令人背脊发凉的指责：“资本家（指招商局）不仅要工人的钱，还要工人的命！”

袁庚拍案而起，但是也有些无奈，毕竟自己管不了人家，只好向高层领导求助，请求上级给予支持。当时胡耀邦看到了袁庚的请示，当天就提笔批示：看来我们有些部门并不搞真正的改革，而仍然靠做规定发号施令过日子，这怎么搞四个现代化呢？

胡耀邦的批示几分钟后被送到当时国务院副总理谷牧的办公室。谷牧马上请时任国家进出口管委会副主任的江泽民等人考虑：“既实行特殊政策，交通部、劳动总局这些规定在蛇口完全可以不实行。如同意，请通知广东。”仅隔一天，蛇口的工地上就又恢复了定额超产奖。

虽然大部分问题都得到了省领导甚至中央领导的支持，但意识形态的压力最终还是传到了招商局内部。当时在蛇口工业区主持工作的

张振声就突然提出辞呈，想去做航运业务。袁庚虽竭力挽留，最终还是未能让这名得力干将同意继续在蛇口干下去。

得力大将请辞，谁来继任便成了袁庚的当务之急。他开始找自己在招商局的下属谈话，希望有人能挺身而出。然而一场接一场的谈话后他失望了：一些有能力的干部信奉明哲保身的哲学，不愿在这关键时刻挺身而出；另一些愿意出马的人却又显然不够格。袁庚左思右想，最终决定只能自己披挂上阵了。这样他必须要在深圳和香港两头跑，去忙活工业区和招商局两边繁重的工作。雪上加霜的是，这时招商局的总经理金石也突然请辞！

两头的担子一下子全都落在了这个 60 多岁的老人的肩上！袁庚不得不夙兴夜寐，天天以十二分的精神来工作。在此后相当长一段时间内，乘坐轮渡在深圳和香港之间往返成了袁庚的必修课。

所幸，在招商局稳步发展的同时，蛇口的工作也在蒸蒸日上，并日益受到中央的重视。继时任中共中央政治局委员、人大常委会委员长叶剑英 1980 年 4 月 27 日视察蛇口工业区之后，时任中共中央总书记的胡耀邦于 1980 年 12 月 13 日也在中南海勤政殿接见了袁庚，听取他的工作汇报。

1981 年，在蛇口 1.3 平方公里工地上，已有 4 000 余名工人、近 20 个工种同时施工，呈现出一片热气腾腾的兴旺景象。在工业区投资设厂的已有 10 家企业，总投资额达到 33 540 万港元。但袁庚深知蛇口如要想赶上邻近的香港元朗、大埔的工业区，赢得外资青睐，还必须花力气，创造一个良好的投资环境。带着增强蛇口竞争力的愿景，袁庚揣着一颗惴惴的心，来到广州，向时任广东省与深圳市的领导人任仲夷、刘田夫、王全国、吴南生、梁湘及交通部副部长王西萍，汇报了工业区建设的进展情况，并把自己深思熟虑的一些意见和建议提了出来。

在这次会上，袁庚做了不少“讨价还价”的工作。最终经过讨论后袁庚争取到：蛇口工业区用于本区生产、建设进口的机械设备、车辆、原材料、半成品、职工生活部分必需品以及出口产品、半成品，均予

免税；在工业区内销售的烟、酒给予减税进口；为了方便外商出入蛇口，将蛇口工业区用铁丝网围起来，区内对经由香港进出蛇口工业区的外商开放；同时，办理外籍人士的签证问题，今后不用经过深圳市审批，由省公安厅从深圳市的签证处抽调 2~4 人，派往工业区。此外，企业管理权下放，实行企业独立自主地经营管理；工业区在行政上归深圳市领导。

袁庚十分高兴：广东省政府和深圳市政府还是支持自己的！这意味着蛇口在未来的发展中不会遇到太多来自直接领导的阻碍，即使有来自高层的压力，省里、市里还能起到缓冲的作用，总之是件大大有利蛇口放开手脚的好事。

蛇口进入了快速发展期，面貌当真是日新月异。但因为自己是“特区中的特区”的身份，蛇口还是面临着上级管理机构重叠、职权不明的弊端。在 1983 年接待胡耀邦考察的时候，袁庚提到“我们这里有 5 个婆婆：香港航委、当地政府、省特区管委会、交通部、国务院特区办。五个婆婆，谁都管，但谁也不全管。”他对胡耀邦建议说：“办特区很关键的问题是事权集中，不然是很困难的，工业区应当拥有像香港总督一样的权利。港督只对英国女王负责，对英国宪法负责，英国所有的大臣来香港都不能指手画脚。父母官梁湘同志应该拥有这样的权利，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，当各条条业务上有不同意见时，可提供一条热线，随时让他们向国务院主管部门请示。在国务院未裁决之前，仍要服从和执行管委会的决定。这个管委会是对国务院负责，有原则错误撤职查办就是了。”

胡耀邦说：“这个问题，必须要与整个经济体制改革联系起来，首先从中央各部门、各省、各市改革，主要还要从思想上解决问题。今年搞改革，明年搞思想整顿、整党。”

袁庚继续争取，希望能得到胡耀邦的亲口承诺。他保证：“如能做到事权集中，不违背根本大法，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。”最终，胡耀邦虽没明确表态，但蛇口、乃至整个深圳，在经济改革上都拥有相当大的自主决定权。

到了 1985 年，蛇口到达全盛时期。这一年，经交通部批准，招商局轮船股份有限公司成立了招商局集团并组成新的董事会，蛇口中外合资项目超过 200 项，协议外资 21 亿港元，56 家工业企业投产，总价值 22 亿港元，其中 68% 出口。外资经济在这个特殊政策平台上得到了有效输出，以至于在全球服装、玩具业贸易中，“蛇口价格”一度成为标准。

“时间就是金钱，效率就是生命”

这是整整两代人耳熟能详的口号，不仅大部分成年人能脱口而出，就连大部分“80 后”在小学写作文时也常常引用，以作为激励自己刻苦学习的名言。中国人喊着“时间就是金钱，效率就是生命”，一路高歌猛进，在短短的一代人的时间里，创造出巨大的物质文明。只是，许多人不知道，这句直观而极具号召力的口号，正是袁庚本人最先提出的。

身肩招商局和蛇口工业区两个担子的袁庚，照例在香港和深圳之间来来往往。在一次从香港驶往深圳的轮渡上，袁庚回想起这两年在香港、深圳的经历，感慨万千，突然灵光一现，就想到了这个口号的雏形，他连忙掏出随身携带的纸笔，记下自己的灵感，略加斟酌修改，便提出了一个完整的口号：“时间就是金钱，效率就是生命，顾客就是皇帝，安全就是法律。”这个口号令他大为得意。回到蛇口后，在蛇口领导班子的会议上，他迫不及待地说：“工业区要搞一点精神上的东西，不能老在沙滩上搞点建设。我认为，我们得搞一点有蛇口特点的东西，现在社会上的大话很多，我不想搞大话。”说完他从口袋中掏出一张白纸，把自己草拟的口号念给大家听。念完之后，他解释说：“买楼的时候，香港人为了算利息，车子不熄火，力争在下班之前 10 分钟拿支票送进银行。小时候，我们读书都读过一句话——‘一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴。’所以说，时间就是金钱。此外，效率也很重要，一个企业没有效率，企业就不能生存，效率就是一个

企业的生命啊。”他顿了顿，又说：“香港美丽华大酒店的杨老板是怎么做生意的？他一个大老板，恭恭敬敬地站在门口迎候客人，每进来一位客人，他就给人家鞠一个躬。而我们呢，你不买东西我们的营业员就给你脸色看。过去，我们中国还有句话叫老百姓是做官人的衣食父母。所以，顾客很重要，是我们的“皇帝”啊。国内办事不太重视安全，事故多，出了事故领导同志不用负责任，一个健全的法制社会不是这样的，出了事情，要坐牢，警察局要抓人的，我想安全很重要，想把安全提到法律的高度来认识，安全就是法律。”

袁庚解释完后，大家都觉得口号不错，但办公室主任熊秉权提出了自己的意见：“袁董，‘时间就是金钱’与‘效率就是生命’，我认为都不错。但是，顾客是皇帝这一句嘛，我们是共产党啊，共产党怎么可能说顾客就是皇帝呢？”袁庚听后默不作声。

不久，第一块“时间就是金钱，效率就是生命”的口号牌在蛇口工业区指挥部门口竖了起来，可惜没过多久，被不认字的民工拆掉当柴烧了，这个口号的第一次亮相还没惊艳就先谢幕，并没有引起多大反响。到了11月底，袁庚将自己的口号写在蛇口最热闹的商业街，也就是华苑酒家门前的小广场上，这次的口号是：“时间就是金钱，效率就是生命！事事有人管，人人有事管！”

这句口号迅速流传开来，也甚至一度成为姓“社”姓“资”争论的焦点。有人联想起之前袁庚促进生产效率的一些措施，又大骂袁庚是“要钱不要命的资本家”，袁庚自己也说：“写这标语时，我是准备‘戴帽子’的。”在政治风声时紧时松的20世纪80年代，这个口号也并非一直骄傲地宣示着深圳的特别，也曾被悄悄摘下，又悄悄举起。

袁庚在蛇口，常常被人称为董事长，或是老板，这些在当时看来资本主义意味颇为浓厚的称呼，袁庚自己却并不介意被别人这么叫。老一辈的经济学家宦乡曾经说：“袁庚之所以搞出个蛇口，就是因为他对中国的计划经济一窍不通、一无所知。”这话多有褒赞之意，但袁庚并不是个无知者无畏的人，即使在远离政治中心的深圳，他也深