

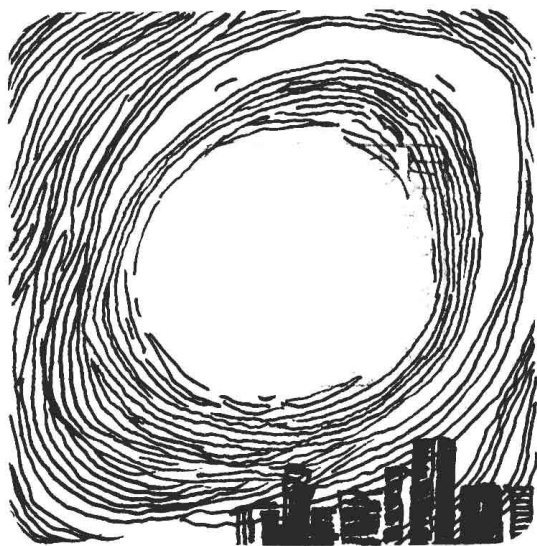
# 深圳啓示錄

主編 馮大偉



# 深圳啓示錄

主編 馮大偉



香港新聞出版社出版

© 版權所有 · 翻印必究

書名：《深圳啓示錄》

出版：香港新聞出版社

主編：馮大偉

責任編輯：傅小清

裝幀設計：馬克政

版次：一九八九年二月第一版

# 目 錄

袁庚和蛇口的試驗	陳宜浩	1
馬福元素描	徐剛	12
領潮人	盧專	24
開拓者之路	陳秉安 吳連成	32
絢爛人生	沈迎彥	40
壯心	馮大偉	48
“天馬”的經緯世界	王永康	57
筆架山葯神	向同	66
思路與行路	王永康	78
天地無限遠	馮大偉	87
卷入中國潮	曾文經	97
“活力寶”與“過河卒子”	吳偉	105
朱其懿魅力	鄧自強	114
搶救	馮大偉	122
綠色花園之夢	賀京沙 曾文滙	131
超前，藍光的主旋律	鄧自強	138
“華日”第一人	吳偉	147
奧林進行曲	馮大偉	156
張春華風采	王永康	167
命運的駕馭者	戴維	176

多元的變奏 .....	曾文經	184
生當做人杰 .....	石放	193
跨越時空 .....	顧正華	201
崛起 .....	馬躍 王丁	207
開拓之光 .....	王永康	217
探索與突破 .....	孫偉	225
“中冠”的騰飛 .....	吳偉	232
從鐵皮篷到國貿大廈 .....	陳秉安	240
不是猛龍不過江 .....	楊凱	248
走出誤區 .....	馮大偉	255
編後記 .....		263

# 袁庚和蛇口的試驗

陳宜浩



“你爲甚麼不寫寫袁庚呢？”人們常常這樣問我。

“許多人都寫過了，有的還得過獎呢。”我總是這麼回答。

“寫過了就不能寫嗎？你有你的角度，你有你的寫法嘛。”

倒也有理。爲甚麼不能寫呢？寫過了還可以寫，我應該寫一寫這個袁庚，我所認識的袁庚。

—

1988年11月12日中午，富麗堂皇的蛇口南海酒店忽然熱鬧起來，參加“中國十年經濟改革回顧與展望國際研討會”的100多位中外專家、學者陸續來到這裏，在水晶燈下顧盼，在人工瀑布前流連。當他們聽說蛇口工業區董事長袁庚就在大堂時，紛紛朝他圍攏過來，握手，寒暄，問候，合影，令袁庚一時應接不暇。

日本東京大學經濟學部教授原朗先生從人羣中擠過來，恭恭敬敬地給袁庚遞上一張名片：“早就聽說過你了，今天才有機會相見。”其他一些外國朋友也爭相用不同的語言向他表達敬意。我站在一旁暗

自嘀咕：爲甚麼這個老人具有那麼大的吸引力？僅僅因爲他是蛇口工業區的領導人？

20分鐘以後，袁庚在宴會廳即席向中外學者發表演說。沒有題目，沒有講稿，連翻譯的時間算在內，一共只有半小時。然而場內氣氛之熱烈，情緒之高漲，遠非一般的招待會所能相比。有些外國學者不等翻譯把他的話譯過來，就已經開懷大笑，熱烈鼓掌了，八成是他們聽得懂漢語。

袁庚演講完畢以後，一些平日端莊矜持的學者們變得激動起來。著名經濟學家童大林立即離座發表了熱情洋溢的講話，盛讚蛇口是“南中國海的一顆明珠，一顆非常漂亮的明珠。”國際研討會組織委員會副主任金堯如先生情緒激昂地說：“這次研討會最精采的論文，就是袁庚先生的這個講話，我們將把這個講話收進這次大會的論文集裏。”美國普林斯頓大學經濟學教授鄒至莊先生則用中、英兩種語言向大家宣佈：“回到美國後，我將引用袁庚先生的演講來作爲我的教材！”

僅僅用“會講話，有感染力”是難以解釋專家們的激動的，如果你的講話沒有深刻的思想，沒有精辟的見解，就算你說得比唱的還好聽，這些見多識廣的學者專家們會爲之傾倒麼？我想起了袁庚在另一個場合的另一次講話。

那是1984年底，三洋電機（蛇口）有限公司成立一周年的時候，日本三洋電機株式會社總裁井植薰、副總裁禿慧猛等帶領一批高級職員越洋而來，在蛇口翠亨村酒樓爲蛇口三洋公司一周年喜慶擺下了豐盛晚宴。宴會開始前，中方幾位有關負責人輪番在麥克風前念講稿，講了一通在任何場合對任何企業也用得着的套話和祝詞。外國人反應平淡，禮節性地循例鼓掌。主持人曾邀請袁庚致詞，被他婉言謝絕。大概他覺得宴會前講話太多會影響人們的食慾吧？

酒過三巡，主持人再次請他講話。袁庚盛情難却，終於起身離座，端着酒杯來到麥克風前。他的第一段話是這樣說的：“40多年前，

井植薰先生是侵華日軍中的一員，我是華南抗日游擊隊的一名戰士，我們處在敵對的陣營，槍口向着對方，水火不能相容！40多年後的今天，我們却走到一起，在融洽、友好的氣氛中，為我們的真誠合作而乾杯！這說明了甚麼？”

話語不多，聲音不大，却一下子就抓住了聽眾的心。日本朋友一個個凝神諦聽，許多人不由自主地停下了筷子。接着袁庚談到了中日兩國人民友好交往的歷史事實，談到了正在發展中的經濟特區，並針對外國投資者的擔心說了以下一段話：“我們吸引外商來這裏投資興辦企業，當然要讓他們有錢可賺，有利可圖，如果你們在這裏辦企業虧了本，辦不下去，那麼失敗的首先不是你們，而是我們蛇口工業區！如果你們的企業辦得好，賺了錢，那麼這不僅是你們的成功，也是我們的成功！”

井植薰先生和在座的日本人情緒高漲，笑容可掬。一陣又一陣的熱烈掌聲跟剛才的平淡氣氛形成了鮮明的對照。坐在我身旁的一位蛇口朋友說：“這老頭講話真有兩下子，三言兩語就把外國人的情緒煽了起來。”我心裏却在嘀咕：僅僅是講話有兩下子麼？

## 二

1983年12月，在慶祝東江縱隊成立四十周年的日子裏，我隨同一批東縱老戰士前往蛇口工業區參觀。一路上，幾位鬢髮花白的老戰士拿袁庚作話題，說起他的一些頗具傳奇色彩的經歷，令我這個後生晚輩嘆為觀止。

——袁庚是地地道道的深圳人，老家在寶安大鵬。他早年即參加曾生為司令的東江縱隊，是一位精幹的情報科長和聯絡處長。東縱北撤後，他隨部隊編入第三野戰軍，在陳毅麾下，參加過濟南戰役和淮海戰役。

——1945年9月，侵華日軍投降以後，袁庚奉命以華南游擊隊上校軍官的身份，與駐港英軍旅長夏慤少將展開談判，討論華南抗日游



擊隊撤出香港以及在香港設立辦事處等問題。這個華南游擊隊駐港辦事處，就是現在的新華社香港分社的前身。那位與他談判的英軍旅長，就是後來的英國海軍元帥夏慤。

——1949年10月、11月間，解放軍揮師南下，掃除盤踞在廣東各地的殘敵。袁庚身為中國人民解放軍兩廣縱隊炮兵團團長，率部隊打回老家，解放了伶仃島、大鏟島、三門島和萬山羣島。解放大鏟島時，他的司令部就設在南頭區一甲村的一座樓房裏，那樓房至今還在。當時他手下的一個參謀，後來成了廣東省常務副省長，他就是于飛。

——50年代初，為援助越南人民的抗法鬥爭，袁庚隨中國軍事顧問團前往越南，充當胡志明的軍事顧問。擔任當時顧問團團長的，是我軍傑出的軍事指揮家陳賡大將。

——1955年，周恩來總理率中國政府代表團赴印尼參加萬隆會議時，袁庚是中國駐雅加達領事館總領事。在此期間發生了“克什米爾公主號”事件，為保衛周總理的安全，袁庚和同事們熬過了許多不眠之夜。

——文化大革命中，袁庚在北京秦城監獄呆了好一陣子，與牢房裏的螞蟻成了好朋友。1978年底，袁庚在經歷了軍界、政界和外交界的幾十度春風秋雨以後，以花甲之年進入商界和實業界，成為李鴻章創辦的香港招商局的第29代“掌門人”。

袁庚到香港招商局不到一年，便殺出一個厲害的“回馬槍”——率一批創業者踏浪而來，在與香港屯門隔海相望的南頭半島前端，辦起了招商局蛇口工業區。1979年7月，開發蛇口工業區的爆破聲如春雷一般震撼了深圳灣，震撼了渴望開放改革的南中國地區。蛇口工業區的建立，成了我國特區建設的前兆。一年以後，深圳經濟特區在開放改革的大潮中應運而生。

“蛇口模式”，“蛇口速度”，蛇口的改革，蛇口的創新，蛇口人的創業史和蛇口人的新觀念，近年來頻頻見於報紙、雜誌、電台和電視，早已為人們所熟悉，這裏無須贅述。不管人們對它的評價如何

，蛇口都將在中國開放改革史上佔有輝煌的一頁，這一點是確鑿無疑的。

歷史老人似乎特別鍾情於袁庚，許多近代史上的重大事件都讓他碰上了。有些事情不僅袁庚自己始料不及，就是那些站在時代潮流之巔的大人物，恐怕也難以逆料。那位後來成爲英國海軍元帥的夏愨先生，當年大概想不到坐在自己對面的談判對手，那位華南游擊隊的“上校軍官”，後來會成爲中國開放改革的風雲人物吧？抗法戰爭時期的越南領袖胡志明，恐怕也料想不到那位經常見面的中國顧問團的情報顧問，日後會變成赫赫有名的企業家、改革家。萬隆會議時期的周恩來總理，大概也意想不到身邊這位駐雅加達總領事，這樣一位年輕有爲的外交官，幾十年後會在經濟領域中爲國爲民作出重大貢獻。

袁庚對蛇口感情之深，我是在一次偶然的場合體會到的。那是1984年12月，我和幾位記者、作家應邀到香港考察，下榻於招商局招待所。袁庚爲盡地主之誼，選了一個星期天陪我們出外遊覽。

兩輛小臥車穿過鬧市，穿過海底隧道，越過大埔和元朗，來到一個偏僻的海角。沒有樓房，沒有行人，只有山上草黃樹綠，海中浪翻鷗飛。來這裏幹什麼呢？原來，袁庚今天安排了一個特別節目，叫做“從流浮山望蛇口”。

流浮山與香港隔海相對，相距6公里。透過浩渺烟波和迷濛霧氣，我們隱隱約約地望見了對岸淺白色的建築物。眼睛漸漸適應以後，我終於分辨出哪是海上世界，哪是南海酒店，哪是工業區辦公大樓，高興得連聲叫喚。招商局的同志告訴我，以前從這裏望過去，對面一片灰濛濛，什麼也沒有。倒是這一帶海面，常常有偷渡者的屍體在波濤中漂浮。

我無意中發現，面對着大海對岸那一片洒下了無數汗水和心血的土地，年近古稀的袁庚難以抑制心頭的興奮。海風吹亂了他頭上的稀疏白髮，却吹不走掛在他臉上的幾絲笑意。他的眼神裏充滿着自豪、自信和欣慰……

### 三

蛇口工業區的建設已經進入了第十個年頭，如果拿人來譬喻的話，當初那個唧唧墮地的“試管嬰兒”，如今已經是朝氣蓬勃的英俊少年了。

回顧過去所走過的路，這位蛇口工業區的創辦人到底有些什麼感受？不久前我跟袁庚進行了一次深談，基本上摸清了他的思想脈絡。他的這些思想，後來對出席中國經濟改革回顧與展望國際研討會的中外學者們演講時得到了進一步發揮，贏得了專家們的贊許，被譽為“最精采的論文”。

袁庚說：“要移植，引進外國的先進技術和先進設備並不困難，難的是要創造一個什麼樣的社會環境，來適應這種對外開放和經濟改革。進步的人，進步的社會是任何國家和民族經濟起飛的大前提。沒有一個人們觀念的更新，社會經濟要有巨大發展是非常困難的。”

“一個企業如果沒有利潤，它一天也活不下去。蛇口工業區從一開始就由一個企業來經營開發，特別是由一個在香港成長、發展100多年的招商局來經營開發，有其一定的好處。這裏經濟結構的特點是“三資”企業占80%，一切企業行爲均按經濟規律進行，所以它從一開始就能適應市場競爭機制的運作，具有適應國際市場經濟的能力”。

對人們普遍關注的社會改革，袁庚是怎麼看的呢？他說：“社會經濟的發展，在很大程度上決定於人的創造力和自由意志的發揮，而人的創造力和自由意志的充分發揮，則有賴於深化社會改革。蛇口的改革實踐，從本質上說就是社會改革的試驗。近十年來，我們采取了一系列社會改革的措施，如取消幹部的行政級別，淡化官本位和特權；財富的分配力求做到公平和合理，每個人的工資收入根據他的才能和貢獻來決定；在住房條例面前人人平等，任何人不得利用特權在住房上占便宜；在政治生活中提倡有透明度，提倡從各個方面制約特權。每三年一次的民主選舉，一年一度的信任投票，就是對特權的有力

制約。除此以外，社會輿論的監督，羣衆團體的壓力，也同時對特權發揮制約作用。在工業區內，全體職工有合理流動的權利，有自由發表意見的權利。任何一個人，只要他不是想推翻共產黨，不是進行人身攻擊，他就可以自由發表意見而免於恐懼。我可以不同意你的觀點，但我誓死捍衛你發表不同意見的權利。到目前爲止，蛇口沒有一個人因爲自由發表意見而被戴上帽子或受到處分。所有這些，都是爲了使人的才能和創造力得到最大限度的發揮，使人成爲真正的人，而不是被歪曲的人！”

蛇口的活力從哪裏來？蛇口的速度從哪裏來？聽了袁庚的這段話，人們大概不難明白其中奧妙。從袁庚的“對特權的制約”，我聯想到人們深惡痛絕的“官倒”。“官倒”之所以能“倒”得起來，是因爲缺乏有力的措施來制約“倒爺”們的特權。

袁庚認爲，人們的知情權很重要，沒有人們的知情權，政治上的透明度便無從說起。他說：“領導人的決定不管正確與否，所造成的後果都將由他領導下的羣衆來承擔。當你做出決定全區人民命運的決策時，很可能由於決策失誤而要全區羣衆來承擔損失，如果做決定時不讓羣衆知道，那是很不公平的”。

這使我聯想起兩年前的一件事。1986年9月6日，蛇口工業區的幹部進行了一次別開生面的投票，不是選舉誰當領導人，而是對三個還未上馬的投資項目自由發表意見：贊成？還是反對。這三個項目是蛇口鋼廠、招商賓館和“女媧補天”銅象。由於這三個項目投資較大，而蛇口人又對它議論紛紛，工業區領導人便決定來個“投票徵求民意”。辦公室事先把這三個項目的有關資料發給直屬單位的幹部，投票前又把項目準備情況和可行性分析原原本本地告訴大家。投票的結果，大多數人對一個項目表示贊成，對兩個項目表示反對。羣衆的意見，對領導人最後作出決策起了重要的參考作用。

前不久，諾貝爾獎金獲得者李遠哲博士訪問蛇口時，曾向袁庚問及蛇口文化的特征，袁庚說：“我們要引進西方的先進技術，但要避

免西方的道德危機。我們在保全獨具優勢的中國傳統文化的同時，注重吸收西方的民主意識，並發揮它的威力，這就是蛇口的企業文化”。

袁庚並不認為蛇口工業區已經好到哪裏去了。他說：“珠江三角洲已經追了上來，蛇口如果停滯不前，將會淹沒在一個大面積的蓬勃發展的工業浪潮中。我們要在前進中看出它的退步，在光明中不斷揭露它的陰暗面”。他在南海酒店演講時對中外學者說：“諸位如果不客氣地指出蛇口的陰暗面，指出我們的缺點，那才是真正的夠朋友！”

難怪美國普林斯頓大學鄭至庄教授對蛇口作出這樣的評價：“從蛇口的改革試驗中，我看到了中國的希望”！

#### 四

用三言兩語來描述一個普通人已不容易，用簡單的語言來概括經歷豐富思想豐富的袁庚似乎就更難些。每個人的性格都是一個多面體，袁庚亦然。你在不同的時候不同的場合跟他打交道，也許會有不同的感覺。

有時他象個睿智的思想家，古今中外，政治經濟，縱橫捭闔，滔滔不絕。言人所未言，想人所未想。其思想之敏捷，跳越幅度之廣闊，常常令談話對手有一種需要“快跑”才能“趕”上他的感覺。有一次，我聽他談論外國的經濟發展現狀，東南西北，如數家珍，旁征博引，左右逢源。我於是問他：“你到底去過幾個國家？”他說：“那怎麼數得清，沒有去過的倒可以數出來”。接着他按着手指頭數了七、八個國家的名字：“就這些國家沒去過”。我心裏暗想，袁庚之所以見多識廣，思路開闊，大概是因為他的足迹到過地球上的許多地方吧？

在許多事情上袁庚挺象是“第一個吃螃蟹的人”，雖然他常常高談闊論，滔滔不絕，但他並不是個空談家，空想家，他把自己的許多想法都付之實施，見諸行動了。衆所周知的住房制度改革、工資制度

改革、幹部制度改革、勞動人事制度改革和工程建設的改革等等，就是從蛇口這塊土地上發祥的。而在這些改革中，袁庚總是扮演“第一個吃螃蟹”的角色，這不儘需要真知灼見，而且需要勇氣胆識。一位研究中國經濟的外國學者說：“我看過一些有關中國經濟特區的資料，在什麼地方看到的，我忘記了，但是蛇口和袁庚，我却記住了”。

袁庚的禮賢下士和愛才惜才為許多人所稱道。工業區創辦初期，爲了吸引更多的精英分子到蛇口創業，他曾利用在京開會之機，親自騎自行車到清華大學，一頭鑽進學生宿舍，與學生們促膝談心。他大講蛇口的困難，大講蛇口的前景，感動了清華園的一批“少年郎”，促使他們下決心結伴南飛。有一位從日本學成歸來的企業管理研究生，主動要求到蛇口工作，無奈關卡重重，有翼難飛。袁庚知道後，兩次給當時的清華大學校長劉達寫信，請求他高抬貴手，轉讓人才。終於使這位研究生如願以償，舉家南遷。

袁庚強烈的正義感和愛打抱不平的脾氣曾使好些人目瞪口呆。有一位青年幹部，在內地時說過一些錯話，調到蛇口後工作不錯，表現也好，可是內地的一些機關却抓住舊事不放，一直堅持此人不能留在特區工作，要把他弄回內地去。按說蛇口少他一人也無碍大局，但袁庚却認爲這種做法不妥，不能因爲他犯一次錯誤而背一輩子黑鍋。由於雙方互不相讓，事情越鬧越僵。袁庚終於拍案而起，直接上書中央。他說：“如果我們連這樣一個犯了點錯誤的青年人也不肯放過，我們的事業還有希望嗎？爲了保護他們，我不惜拿晚年的政治生命孤注一擲！”在胡啓立同志的支持下，這位青年人終於留了下來。如今他在一家公司當經理，幹得挺不錯。

袁庚的坦蕩胸懷和率直性格已爲許多蛇口人所熟悉。他不善於裝扮自己，不善於隱瞞自己的觀點，喜笑怒罵，皆形於色。他討厭裝模做樣，討厭阿諛奉迎，對敢於批評自己的人反倒稱贊和賞識。幾年前，有個青年人寫信批評他固步自封，批評蛇口管理落後，他收到後立即轉給《蛇口通訊報》，原封不動給予發表。此事在全國引起很大震

動，大報小報紛紛轉載，有些報刊還以此為題大做文章。事後有人評論說：“對領導人提出批評是正常的，在全國引起那麼大的震動却有些不正常”。言下之意，似乎批評與自我批評不那麼靈光了。

袁庚的藝術修養和文人氣質為許多外人所不知。幾年前，一位作家到蛇口採訪，偶然間看到了袁庚寫的一首詞《沁園春·登微波樓》，吟詠再三，愛不釋手，臨走還把它抄在自己的筆記本上。後來他無意中又發現了袁庚的書法手稿，端詳之下禁不住連聲贊嘆：“想不到這位行伍出身的人能寫一手這麼好的毛筆字！”你到過地處五灣和六灣之間、依山而築面向大海的南海酒店麼？在它的東、西兩座翼亭裏，鐫刻着書法家秦男生書寫的兩副楹聯：“地界五六灣灣盡水，樓臨三四面面皆山”；“雄踞珠江縱觀天下，勝攬粵海秉鑒千秋”。前者物思奇巧，妥帖工整，後者居高臨下，豪氣逼人。撰聯者不是別人，又是這位袁庚。

袁庚並不總是高談闊論，慷慨激昂，有時候他也悄然無聲，寂靜中透出深沉，凝思中帶着憂慮。偶然間說出一兩句話，可以讓你思考很久很久。他曾對我說：“你知道清末有個鄭觀應嗎？他曾做過招商局的領導人，寫過一本書叫《盛世危言》。當時他想力挽招商局的衰敗，想使招商局振作起來，但是隨着譚嗣同的人頭落地招商局便一落千丈。即使在今天，我們還是要用《盛世危言》來警誡自己！”

袁庚並不是完人，他也有缺點，他也有“反對派”。1985年4月，工業區民主選舉第二屆領導班子時，有效票1159張，袁庚得票1006張，即是說有153人沒有選他。一位工業區的幹部對此評論說：“我以為這是正常的，如果100%的人都投他的票，那才不正常。”有一次，我跟幾個對袁庚有意見的人一起閑聊，聽他們數說袁庚的種種不是，侃侃道來，似乎也言之有理。然而說到後來，有個人却把話鋒一轉：“不管怎麼說，袁庚帶頭創辦蛇口工業區，帶頭推行各項改革，這個功績是任何人都抹殺不了的！”我驚訝的並不是這句話的內容，而是這句話竟出自袁庚的“反對派”之口。

在一次與青年人的聚會上，袁庚深情款款地說：“無論一個人，還是一個企業，都有一個防止肌體老化、血管硬化的問題。幾年來我一直在想，在中國南部的一個小小半島，在很小的範圍裏，集中一小批人，試驗一下，能不能搞成中國式的社會主義現代化？就像小學生做功課，學圖畫一樣，我希望，當工業區創辦十周年的時候，擺在全世界面前的蛇口是成功的！”

一千次，一萬次的祝願，祝願他成功，祝願蛇口工業區成功！



# 馬福元素描

徐 剛



1984年秋，我問范曾：甚麼是素描？范曾答：素描是線條的藝術，主要求簡單、樸實而又傳神。

四年後，在遠離北京千里之遙的深圳，我面對着馬福元——他的高高的身材，智慧的目光，他在談到賽格電子集團公司時流露出來的他對事業的摯愛及深謀遠慮，他的思想的棱角不時地透過他戴的那一副眼鏡，凸現在我的面前。我思忖着應該怎樣勾勒馬福元，我雖然不是畫家，但好在我記住了范曾的線條論。

哲人說：最簡單的往往也是最複雜的。

**線條之一** SEG，賽格標誌的三條波浪形線條。今夜，久旱的深圳剛剛下過一場大雨，路樹年輕了，不再悶熱的夜空一碧如洗，賽格的霓虹燈，三條波浪形的曲線會使人想起馬福元的“借船出海”。如今，馬福元和SEG正航行在何處？太平洋裏風高浪急……

馬福元的正式職稱是高級經濟師。

他1948年在哈爾濱參加中國人民解放軍，並入軍工部會計訓練班