

跟隨袁庚建工業區 書寫改革開放範本

開荒牛喬勝利：一生離不開蛇口

在深圳特區成立40周年前夕，深圳蛇口改革的重要參與者和見證者喬勝利接受大公報專訪，暢談40年前的崢嶸歲月。上世紀四十年代出生的喬勝利深受理想主義思潮的影響，1980年代，喬勝利和他的老領導袁庚以及同事們風餐露宿、胼手胝足，在蛇口的荒山灘塗上，「畫」出了中國改革開放的第一個範本——蛇口工業區，首創多個改革舉措。四十年滄海桑田、斗轉星移，退休後的喬勝利依然關心蛇口的發展，經常鼓勵後輩建設好新蛇口，他說：「一輩子已離不開蛇口，住在這裏我很幸福。」



大公報記者 毛麗娟

「一輩子已離不開蛇口，住在這裏我很幸福。」
——喬勝利



▲深圳蛇口改革的重要參與者和見證者喬勝利接受大公報專訪

大公報記者毛麗娟攝

蛇口工業區 大刀闊斧改革

- 薪酬分配制度**
打破「大鍋飯」，實行基本工資加崗位職務工資加浮動工資的工資改革方案
- 企業股份制度**
實行「政企分開」，力推招商銀行、平安保險、南山開發進行股份制改造，並鼓勵他們走出蛇口
- 工程招標制度**
以工程招標的方式管理工程，使工期與施工質量得以保證
- 社會保險制度**
成立內地第一家社會保險公司，職工的退休、醫療等問題得到保障
- 職工住房制度**
職工住宅商品化，改變過去統包統配的被動局面
- 幹部聘用制度**
通過全國招聘人才，幹部隊伍的落後情況得以解決
- 勞動用工制度**
率先實行全員合同制，完善招工制度，職工與用人單位可進行雙向選擇

記者毛麗娟整理



▲蛇口四十年發展突飛猛進

網絡圖片

「蛇口模式」 引領示範企不斷湧現

- 內地第一家由企業投資興辦自負盈虧港口——蛇口港
- 內地第一家股份有限公司——南山開發
- 內地第一家由企業創辦的股份銀行——招商銀行
- 全球最大的集裝箱製造企業——中集集團
- 內地第一家由企業合股興辦保險公司——平安保險
- 創新型企業——華為集團

喬勝利1947年生於河南新野，1979年底來到深圳。曾任深圳市委常委、蛇口工業區黨委副書記。1987年，在蛇口工業區改制後，出任招商局蛇口工業區有限公司第一任總經理。他與蛇口工業區創始人、原招商局常務副董事長袁庚曾被稱為蛇口的「一老一少」，是蛇口改革的重要參與者和見證者。

調到蛇口工作之前，喬勝利在原交通部的廣州遠洋負責人事工作，繁華都市與荒涼的蛇口形成鮮明對比。「蚊子、蒼蠅和魚腥味，這是我對蛇口的第一印象。」喬勝利猶記得，當初捉住一隻體長一公分半的蚊子、關在瓶子裏三個月都沒被餓死；荒灘上漁民曬滿魚乾，蒼蠅成群，空氣中瀰漫着濃濃的腥味；沒有自來水，大家就在海邊挖一個坑，喝了好幾個月坑裏滲出的帶着鹹味的海水。

打破「論資排輩」 選拔人才

條件艱苦沒有成為有志青年奔赴蛇口的「攔路虎」。當時，全國各地有不少人才聽說蛇口不搞「論資排輩」、想調到蛇口大展身手，但礙於當時「捆綁式」的幹部體制，很多人心有餘而力不足。

喬勝利最初做人事工作時，想調動幹部必須跑到北京去，通過中組部用商調的方式，才在原交通部內部系統調用一批工業區急需的專業幹部。

他回憶，袁庚在蛇口做的「最出格」的一件事，是徹底突破了幹部管理體制，1983年在全國率先進行人事制度改革，取消了幹部的等級制度。這對個人與當時的幹部體制來說，無疑是一種衝擊，對蛇口沒有滿懷熱忱的人會被嚇跑，而真正敢於來蛇口的精英則願意衝破體制的束縛，他們認為這個地方不講個人資歷，有更多發揮能力的空間。

為滿足蛇口各行各業的人才需要，喬勝利多次去中組部請求支持，憑藉中組部給蛇口工業區開的11封介紹

信，喬勝利的團隊在上海、天津、湖北、四川等11個省市招聘到了第一批人才，這批人才像種子一樣，「口口相傳」，推薦了大批蛇口發展所需的各類人才，壯大了蛇口的建設隊伍。而十年後，國家才全面放開幹部招聘的限制。

千方百計助外商賺錢引資

有了制度、人才作為保障，一個開發區要真正發展起來，還需要企業攪動市場的活力。蛇口工業區成立之初，投資興建了變電站、通訊站、碼頭港口等基礎設施，完善的基礎設施作為「造血點」，吸引資金到蛇口投資興業。

「剛開始，外商不信任我們，他們害怕我們習慣於領導說了算，認為我們沒有商業意識、合同意識、不懂國際慣例。」喬勝利回憶上世紀80年代的經歷時透露，為了打消外商的顧慮，招商局在香港專門成立一個發展公司，配合蛇口工業區開展外商引進工作。「與香港的寸土寸金相比，蛇口更便宜的土地、更便宜的人工、更便宜的運營成本無疑是更大的優勢。」

當時，蛇口工業區有一句動人的口號：外商到蛇口投資，如果賠了，首先不是外商的失敗，而是蛇口工業區的失敗；外商在蛇口的投資增值了、成功了，就是蛇口引資工作的最大成功。喬勝利介紹，這句口號很有震撼力，蛇口工業區當時千方百計去幫助第一批來蛇口投資的企業賺錢、幫助他們實現投資目標，這比苦口婆心去招商強多了。喬勝利很欣慰蛇口工業區是全國最早樹立「為外商服務」思想的開發區，這樣的風氣至今令人感慨。

服務型意識的指導下，深圳已多年保持引進外資規模和出口總額居全國大中城市前列的位置。退休後的喬勝利依然關心蛇口發展，經常鼓勵後輩建設好新蛇口，他說：「一輩子已離不開蛇口，住在這裏我很幸福。」

率先行社保制度 實施住房商品化

蛇口工業區創建之後，引進了很多「三資」企業（中外合資經營企業、中外合作經營企業、外資企業統稱），這些三資企業的員工是由蛇口工業區代為招聘的。雖然當時員工大多數都很年輕，但有一個問題始終困擾着蛇口工業區的領導們：這些員工老了以後怎麼辦？



▲1988年3月，國務院原副總理谷牧赴蛇口工業區視察，圖為谷牧（左）在聽取袁庚（中）、喬勝利（右）等工業區負責人匯報工作 受訪者供圖

1981年，蛇口工業區派人到新加坡和香港進行專題考察，回來後又與工業區內三資企業的老闆們協商。經過多次溝通，最後商定：企業員工每工作一個月，所在企業就必須提供一個月的退休保障金。自此，蛇口工業區的每位員工都有了一個永久性的社保賬號，員工在工業區內的企業之間流動時，可以連續計算。

創先河 成立首家商業保險

喬勝利透露，社會保障金開始積累後，蛇口工業區又考慮如何將這筆資金用活起來、討論如何讓錢保值增值，不讓它躺在銀行裏面睡覺。

「有一次中國工商銀行深圳分行行長來蛇口，我們談到此事，彼此都有興趣，於是一拍即合，商定蛇

口工業區佔51%股份、工行佔49%股份，於1988年合作成立中國第一家由企業創辦的商業保險公司——平安保險。」

隨着蛇口開發建設熱潮的來臨，越來越多的建設者湧入蛇口，這些「拓荒牛」們扎根蛇口都面臨基本住宿需求得不到滿足的難題。喬勝利介紹，1982年，蛇口探索把分配住房改為賣房的形式，形成解決建房資金困難的方案，讓員工不僅願意買房，還能買得起房。喬勝利介紹，蛇口工業區的職工住房制度改革，是國家現行房地產經濟的最早雛形。

一輩子感激袁庚 提攜後進敢擔責

在喬勝利心目中，「蛇口精神」奠基人袁庚既是自己的老領導、又是自己內心不可替代的偶像。「我一輩子受袁庚影響很深，私底下的他比公眾場合的他、公開資料裏的他更加令人欽佩、更加令人感動。」追溯跟隨袁庚一起幹事業的日子時，喬勝利哽咽了，他說，自己一輩子都忘不了袁庚，忘不了袁庚與自己的兩次談話。喬勝利到蛇口後，被安排主管工業區的人事工作。他到蛇口的第7天，袁庚找他過去談話。初次見面，袁庚就對着他一氣做了兩個多小時的「報告」。



▲1984年，鄧小平在蛇口工業區視察，聽取主要負責人匯報工作。左四為袁庚，右二為喬勝利 受訪者供圖

把以前思想擱到博物館去

袁庚眼帶笑意地看着喬勝利說：「小喬現在你來了，就要參與這項工作。我了解過你的個人情況，你在解放軍南海艦隊政治部幹部部做過幹部管理工作。你要把你過去做幹部工作的那一套思想、方法通通都擱到『博物館』去。到這兒以後，要用一套新的思想方法和工作方法，這裏不講論資排輩，才能把蛇口幹起來。」

袁庚心胸寬廣、提攜後進、敢於擔責。袁庚擔任蛇口工業區黨委書記時，喬勝利是他的副手，袁庚每次剛

有一次，在送袁庚回香港去碼頭的車上，車一邊行駛、喬勝利一邊匯報工作，當車到達碼頭時，袁庚先下了車，按住喬勝利別下車，說：「你想怎麼做就怎麼做，你認為這麼做對，你就這麼做，不用事事跟我報告，你什麼時候給我報告呢？等你工作出了問題，出了差錯，需要承擔責任的時候你跟我講，我來承擔，我這把老骨頭不怕壓，而你太年輕，壓力過大一下就給你壓扁了。」

「這種信任令我終身難忘，工作中再苦再累都不會有怨言。」至今，提及袁庚的胸懷，喬勝利還是豎起「大拇指」。

一批批「小喬」們 譜深圳奮鬥之歌



挺拔的身姿、硬朗的身子骨，喬勝利出現在大家面前時，精神煥發、笑聲朗朗，記者頓時覺得稱呼他為「喬老」有些不好意思了：「您還是當年那個意氣風發的『小喬』。」

四十年過去了，憶起當年那些閃亮的日子，一幅蛇口畫卷徐徐展開，喬勝利彷彿重回了鮮活而生動的青年時期，偶有遺憾，但更多的是激情燃燒、不負芳華。

當年，一批批「小喬」們積極投身於蛇口革新觀念、招商引資、興辦產業、建設家園，為蛇口奉獻

青春年華、揮灑辛勤汗水，譜寫了一曲曲平凡而偉大的奮鬥之歌。

十年又十年，一代又一代，作為改革開放「試管」的蛇口不僅首創了多個「第一」，還賦予了深圳人一種精神——爭分奪秒、積極奮鬥的開創精神。如今，站在特區新四十年的起點上，新的使命、新的發展困境仍然需要我們砥礪前行、乘風破浪；弘揚「拓荒牛」精神，奮發有為，在新時代譜寫燦爛華章仍然是每一個深圳人生命「答卷」裏的應有之義。祝福每一個奮鬥者姿態的深圳人都能在若干年之後說一聲：我還是曾經那個「少年」。



▲1981年，蛇口招商局打出「時間就是金錢，效率就是生命」的口號 網絡圖片