

中國改革開放蛇口博物館 與「蛇口精神」

• 阿 巫

一 歷史在變

歷史怎麼會變呢？因為關於歷史的講述一直在變。

對歷史真相的尋求與重塑是一門學問，而歷史博物館這個名稱，似乎是對博物館應當承載的歷史講述功能的強調。博物館中的展品，總被默認為是屬於過去的；博物館普遍是對過往文明的梳理與展示，讓當代的人了解過去發生的事。然而，歷史不等同於過去，因為它幾乎不可能做到完全的客觀和準確，對歷史的敘述包含了推測，隱含着立場，並抱有目的性。當我們步入一座歷史博物館時，看到的除了是作為史料的文獻與實物外，還會看到整個展覽的敘事與策展邏輯，看到一段被構建的歷史。對策展者而言，一手是可講述的材料，另一手是如何讓觀眾理解展覽及其所表現的歷史。歷史敘述更進一步的要求，是超越對發生了甚麼以及怎麼發生的呈現，進而探索並展示為甚麼發生以及相關的語境與條件，避

免讓事件孤立地存在，從而起到更廣泛的啟發作用，即所謂讀史鑒今。

我們身處於不間斷的時間之流之中。回看歷朝歷代界限分明的歷史相對容易，如何去書寫在時間上離我們較近、甚至仍被認為屬於當代的歷史，則是一項頗具挑戰的工作。中共第十九次全國代表大會發布的「習近平新時代中國特色社會主義思想」，不僅是政治上的論述，也無疑是對當下歷史的劃分。「新時代」曾是一個通用詞，新總得相對於舊，不應是絕對性的存在；但現在它成了一個特指，既指向當代，同時也將當代歷史化了。

本文介紹的是「中國改革開放蛇口博物館」（前稱「蛇口改革開放博物館」；以下為便於敘述，統稱為「蛇口博物館」）的展陳敘事，主要關乎兩個層面的歷史：其一是蛇口（作為中國改革開放的「試管」）的歷史，這段歷史與中國改革開放歷史中的特定部分重疊；其二是招商局這家企業的近代發展史，這段歷史又與中國近代史

中的特定部分交纏。這些重疊交纏之處，讓其所要展示的歷史事件的行為主體與動機，介乎企業和政府、個人與集體之間；又因這段歷史的成因紛繁複雜，牽涉到種種沒有提及的政治背景，致使其中的解說部分顯得薄弱，也就遺憾地削弱了它可能達到的更為深遠的意義與影響。本文刊發之際，蛇口博物館剛完成重新調整，新的展陳提綱已基本確定，並在2018年8月更名，以「新時代」的新面貌向世人開放。

二 企業辦的博物館

自2017年12月26日開館以來，蛇口博物館已經迎接了十萬餘名觀眾，並有數千名觀眾在展覽出口處的留言牆留言，其中重複最多的是「愛蛇口」三個字。對自稱蛇口開荒牛的老一輩蛇口人來說，參觀蛇口博物館，是對他們所親歷且熟悉的一段歷史的重溫，是對引發其自豪感與自我認同感的青春的回顧。而對那些不了解蛇口、也未曾親歷蛇口變遷的陌生訪客而言，這裏所講述的改革開放歷史，被聚焦到了一個特定的區域及其背後的企業身上。

深圳市作為改革開放的前沿城市，設有多個專門的改革開放主題展館，例如南山區政府主辦的南山博物館「南山改革開放史」展廳，此類展覽多強調黨與政府的領導角色。然而，蛇口博物館由招商局主辦，是一家企業辦的博物館。如何平衡關於黨、政府以及企業對改革開放進程的

作用的相關闡述，就顯得至關重要，甚至是個棘手的問題。從「蛇口改革開放博物館」到「中國改革開放蛇口博物館」的轉變，也就是對這種平衡的重新調整。

蛇口博物館總面積約2,000平方米，設有兩個展廳，其一名曰「春天的故事」，從內地民眾「大逃港」和招商局的歷史講起，以未來蛇口的規劃收尾；其二名曰「袁庚」，以一幅招商局原常務副董事長袁庚的肖像油畫開篇，借「向前走，莫回頭」的宣言作結。

招商局是一家大型央企（由中央直接管理的國有重要骨幹企業）。根據其官網顯示，2017年招商局的利潤總額在央企中排名第二，集團總資產在央企中排名第一。招商局的成立可以追溯至1872年晚清洋務運動，而2017年12月26日蛇口博物館的開館日，即招商局一百四十五年華誕。

這並非招商局開辦的第一家博物館。在蛇口沿山路21號，建基於招商局檔案館而成立的招商局歷史博物館至今已開放了十五年。這座博物館處處體現出招商局自視為中國民族工商業的先驅，自稱在中國近現代經濟史和社會發展史上具有重要地位。2017年12月25日發行的第五十二期《三聯生活周刊》中，封面故事和近半篇幅都獻給了招商局，而這期「百年招商局」的專題報導的副標題——「一家企業的中國現代化傳奇」，貼切地傳達了招商局的品牌宣示；現在，這段傳奇仍在蛇口以至全國，由「招商人」傳唱、續寫。

三 何處是蛇口？

蛇口位於深圳西南角、深圳灣最西段，土地經歷數次擴展，目前總用地面積11.23平方公里，常住人口三十七萬人，其中不少是外國人。蛇口的城區規劃，在很大程度上借鑒了香港的經驗。與深圳中央商務區常見的寬闊車行道路和鮮有沿街鋪面的超大尺度城區規劃不同，蛇口有相當的區域適合步行。以南海大道、望海路為主幹道，南方常見的枝繁葉茂的榕樹成林，偶爾還會看到鳳凰木與棕櫚樹。蛇口有多個公園，如四海公園、荔園公園、女媧公園，等等。沿山路是最討喜的一條路，顧名思義，沿着大南山腳蜿蜒而下，將多個高端住宅區與曾經的廠房區、現今的辦公區連接起來。離赤灣港、媽灣港等吞吐量大的集裝箱碼頭不遠，38萬平方米的填海地太子灣上正在如火如荼地蓋造新樓。從太子灣郵輪母港出發，客船連接香港、澳門、珠海等地，30分鐘可直達香港國際機場。自2015年底開通的郵輪航線已覆蓋東南亞及中國近海，並不斷擴增；2018年10月港珠澳大橋的建成通車，可望讓整個大灣區的交通連結更為緊密。

1980年8月26日，全國人大常委會批准在深圳設置經濟特區，讓深圳成為中國改革開放以來建立的第一個經濟特區。但在之前一年，還有一個「特區」建立，那就是蛇口工業區。早已停刊的《蛇口通訊報》於1984年底試刊第一號頭版頭條的標題是「中央無時無刻不在關心特區」。招商局作為一家企業，在四十年前臨危受命

於國家的領導人，來到了蛇口，創造了蛇口。直到現在，招商局作為蛇口的主要運營方，仍執掌着蛇口客運港、蛇口集裝箱碼頭、蛇口通訊公司等基礎設施，而蛇口的大片土地，包括舊城改造區，也都在招商局旗下控股集團「招商蛇口」（「蛇口工業區」與「招商地產」合併而成）的規劃與管理之下。將「蛇口」放在這家新成立的城市與園區運營商的名字裏，也表現出蛇口對公司的重大意義。

蛇口之名，源自蛇口半島六灣的地理區域，但蛇口工業區的成立，讓蛇口變成了政治與經濟「特區」。這個「特區」曾經在一定程度上保持自治，所謂「自治」，即中央和地方政府都給予蛇口一種特殊的自由度，或者說，在相關制度還未誕生、界限尚且模糊的時候，讓一些在新中國成立後一度被視為不可為之事變得可為，比如住房的商品化。曾經在相當長的一段時間中實行的住房由單位分配的普遍安排，在蛇口被打破，人們需要掏錢買房意味着翻天覆地的改變：其一，不論普通職工還是領導，都從無產階級變成了資產階級（當時職工與領導的收入和住房也都不存在階層性的差異）；其二，背債還貸成為了一種主動的投資選擇；其三，在過去數十年支撐中國經濟的頂樑柱之一的房地產業誕生。這樣的改變貫穿着四十年中國改革開放的歷程，並且至今仍在中國的二三四線城市發生。如今，蛇口博物館以展覽的形式廣而宣之：許多這樣的改變的初始地都是蛇口。

「招商局1978年即投身改革開放，並於1979年起獨資開發了在海

內外產生廣泛影響的中國第一個對外開放的工業區——蛇口工業區，並相繼創辦了中國第一家股份制商業銀行——招商銀行，中國第一家股份制保險公司——平安保險公司等，為中國改革開放事業探索提供了有益的經驗。」這段放在招商局官網上的話，著名節目主持人竇文濤也說過。2016年2月4日，著名清談節目《鏘鏘三人行》以「袁庚逝世，蛇口精神」為題，講述了招商局在蛇口創辦的很多個「第一」。2017年蛇口博物館開幕當日，除了深圳市政府與招商局的諸多領導到訪之外，真人秀節目《圓桌派》團隊還攜竇文濤、許子東兩位老「鏘鏘」和嘉賓秦朔，親臨蛇口，細數當年。

2018年是中國改革開放四十周年。2017年9月3日，中國國家主席習近平在金磚國家工商論壇開幕式上發表主題演講，並在演講中提及，來年要隆重紀念改革開放四十周年。在四十周年來臨前夕，蛇口博物館的開幕，是招商局為蛇口之於改革開放所扮演的先鋒角色的有力發聲，並通過展覽呈現蛇口的發展歷史、現狀與未來規劃。

四 袁庚與「春天的故事」

蛇口博物館目前的館址位於「設計互聯」運營的海上世界文化藝術中心三樓，後者是一座以設計為主題的新型文化場館，由建築大師槇文彥設計，歷時七年規劃建設，並於2017年12月2日正式向公眾開放。

步入蛇口博物館的主入口，迎面是一組浮雕，呈現的是鄧小平在

1984年南巡時訪問蛇口的場景：時任招商局掌舵人袁庚在蛇口的沙盤前，向鄧小平介紹蛇口的規劃。

「春天的故事」展廳是一條單向的廊道，敘事從「大逃港」開始，還配了兩張大躍進和文化大革命的圖片，牆面上是一些1970年代末荒蕪而平淡的蛇口老照片；在一部訪談紀錄片中，受訪者在講述當時逃港的慘烈情狀：邊防衛兵掃射偷渡者，深圳灣海面時有浮屍。旁側搭建了一個場景：「禁止翻越」的標牌和鐵絲網隔離牆背後的幾台電視機裏，播放着上世紀70、80年代繁華的香港與西方世界的片段，可見「大逃港」被視為設立蛇口工業區的緊急緣由。這樣的「尺度」在上海和北京而言已算過寬，有京滬的朋友看過後，感歎說：「這樣的東西只有在深圳能看了。」不過，為了迎接改革開放四十周年的紀念，展覽內容被要求整改調整，如今已經換了另一副模樣了。

鐵絲網對面的展牆簡明扼要地介紹了招商局的歷史，從李鴻章在洋務運動成立輪船招商局開始，再到其引領民族工商業發展的輝煌歷程。其中大多數材料都來自招商局歷史博物館。然後是一系列說明蛇口工業區合法性的文件副本，其中最著名的當數1978年時任國務院副總理李先念批准的〈關於充分利用香港招商局問題的請示〉以及他在《香港明細全圖》上畫的一個紅圈。和展廳同名的著名歌曲《春天的故事》歌詞中寫道：「1979年，那是一個春天，有一位老人，在中國的南海邊畫了一個圈。」這句是許多中國人都能唱誦的。

展廳中開山炮的裝置採用了通電玻璃，觀眾按下一個典型的紅色塑

料按鈕，玻璃屏幕上就會播放炸山的視頻（讓人聯想到知名藝術家蔡國強的一些錄像作品）；錄像播放結束後，屏幕變得透明，透視出背後的一個還原場景：駕駛推土機和揮着土鏟的建設工人，並配上忙碌施工的音效。在施工場景旁邊，是早期被用作臨時辦公室的集裝箱及其中簡陋辦公的還原場景。對面的展牆上還有一個沙盤投影，顯示了過去四十年深圳海岸線的變化，即不斷填海、朝香港方向擴張的過程。

再往裏走，展廳就像是資本化進程的快進倒帶，基本上都以牆面字版、畫版與訪談錄像的形式呈現：招商引資，中外合資；推行定額超產獎，打破分配中的平均主義；建立微波通訊系統；第一期企業管理培訓班開學；多位中央前任領導的視察，各類企業的簽約及落成典禮。在這些文件副本及大字摘錄之間，還穿插着一些通過徵集篩選出來的展品，其中包括各類老照片、票證與實物。展品徵集工作由蛇口社區基金會組織，共徵集展品五千餘件，實際展出百餘件，並於展覽開幕同期編著、印製畫冊《記憶蛇口——蛇口改革開放博物館展品徵集實錄》（以下簡稱《記憶蛇口》）。對於蛇口開創的一系列「第一」與經濟上的成功經驗，展廳以一組從蛇口走出去的企業和來華落戶蛇口的國際企業的商標懸吊裝置及錄像投影收尾。這是一個耀眼的名單。

接着有專門的區域介紹鄧小平視察蛇口，包括他對蛇口和深圳發展，以及由此推及的改革開放的手書肯定，還有其「海上世界」的題字和一張他到訪蛇口時曾坐過的沙發椅。言論自由與民主選舉也獲得了相當的

展陳篇幅，1985年第二屆蛇口工業區管理委員會候選人推選大會的會場被做成了迷你的雕塑場景，袁庚等候選人的答辯實錄、關於1988年「蛇口風波」的報導剪報等，均以文件副本的形式展出。

最受觀眾喜愛的互動展覽部分是一間柯達照相館，除了展現典型的舊式柯達照相館陳設外，觀眾還能通過互動拍攝裝置將自己的頭像嵌到一張老式海報中，背景多是化上紅撲撲的妝、看上去很積極健康、笑容燦爛的青年人。柯達照相館的對面放了一台只能切換八個頻道的老式顯像管電視機，但被換成液晶屏幕，循環播放着1980年代的電視節目：從《霍元甲》（1981）等港台電視劇，到《北斗神拳》（1984-1988）等日本動畫片。圍繞着電視機擺放了許多徵集展品，比如讓「80後」覺得格外親切的小霸王學習機。

經過一塊寫着「蛇口精神」與社區標語的黑板報，便邁入了再造新蛇口的當代篇章。這裏是整個展廳中最寬闊的區域，其中央搭建了一個模擬輪船駕駛艙的實景，遊戲界面被投影在牆面上，通過選擇目的地港口、轉動舵輪，投影畫面就會顯示相應的錄像或動畫。圍繞着這片「駕駛區」，分別是新蛇口的規劃介紹、招商局股票價格的實時K線圖，以及招商局為積極響應「一帶一路」號召，採購國外港口的簽約儀式照片及考察時與習近平的合影。

穿過這片「新時代」展區，緊接着「春天的故事」，「袁庚」展廳的入口是袁庚的大幅肖像油畫，畫中穿着開司米毛衣的老人精神矍鑠、笑容爽朗和藹。展廳的前言文字中多次重

複「男兒」二字，告訴觀眾：他就是讓蛇口人能自豪地宣稱「先有蛇口，後有深圳」的蛇口人。

展廳由一個序廳和開闊的方形展區組成，介紹從袁庚的出身到早年東江縱隊抗戰及情報工作的生涯，再到短暫的特殊入獄，以及他在蛇口發展早期的艱苦創業與後來的巨大成功。袁庚不同時期的肖像照片被設計成了一道頗具動感的由下而上的帶狀裝置，旁側牆面上除了各類文字史料與照片外，還有袁庚晚年的毛筆手書。展廳以一個觀影廳收尾，牆面投影的是蛇口博物館的籌備紀錄片與宣傳片，兩側牆面上是為觀眾設立的留言牆。

五 誰在講述歷史？

曾任蛇口社區基金會會長的譚子青女士是蛇口博物館展品徵集的主要負責人，基金會的其他會員與志願者也為徵集工作提供了大力支持；蛇口博物館的實際執行團隊是六位女生，其中有兩位是「蛇二代」，指父母從外地來蛇口工作，自己在蛇口出生長大的一輩人；用法與「深二代」相同（「深圳人」也已成爲這輩人的自我身份認同，它有別於深圳口號「來了就是深圳人」中所指的「深圳人」）。

展覽涉及到大量史料的編輯與校對工作，以及徵集展品的輯錄與整理。《記憶蛇口》及相關紀錄片都收錄了大大小小的個人故事，這些故事通過參與蛇口早期發展工作的人士回憶口述或著述保存下來。而在此之前，也已有相關的多種類型的出版物與紀錄片提供海量資料。

從貧窮到富裕的轉變，貫穿着眾多蛇口人的記憶與情懷；從人才、物資的種種稀缺，到一個接一個開創性制度的誕生，蛇口作為一個生產空間，也正因它仍在生長變化，而使所有這些歷史的陳述有了現實的參照。展館中所見，如四海公寓、廣東浮法玻璃廠、大成麪粉廠、培訓學校這些地方至今仍在，只是它們在舊城改造、城市更新進行時，被迫告別它們曾經的使命，並通過這場展覽被冠以歷史的價值，從而推動它們在「新時代」獲得新的身份與前景。

如果這個博物館主辦方的目的是為了提升公眾對蛇口的認同感，並表達對蛇口未來的發展前景極爲樂觀，那麼被賦予先鋒內涵的「蛇口精神」或許已經服務於這一目的了。不過一如本文開頭所述，如果這個博物館只是一個讓熟知這段歷史的人懷念過往的地方，那就不過是個紀念館；而對不知道這段歷史的人來說，它所提供的只是一些切片式的快照而已。它並未通過策展，就改革開放這段仍在延續的當代史，產生引導劃時代的歷史意義，也未把蛇口塑造成具備史詩感的里程碑或使人振奮的歷史轉折點。今年8月，蛇口博物館已經完成了整改更新，重新向觀眾開放。在原展綱的基礎上，增加了不少關於原廣東省委書記習仲勛以及習近平關懷蛇口的相關內容，更爲緊密地結合了十九大與「新時代」思想的精神。

歷史在變，因為關於歷史的講述也一直在變。

阿 巫 資深藝術評論人，策展人，譯者。