

第一章

新中国第二次大规模引进成套技术设备

决策背景

引进计划的扩大与确定

项目的落实和建设情况

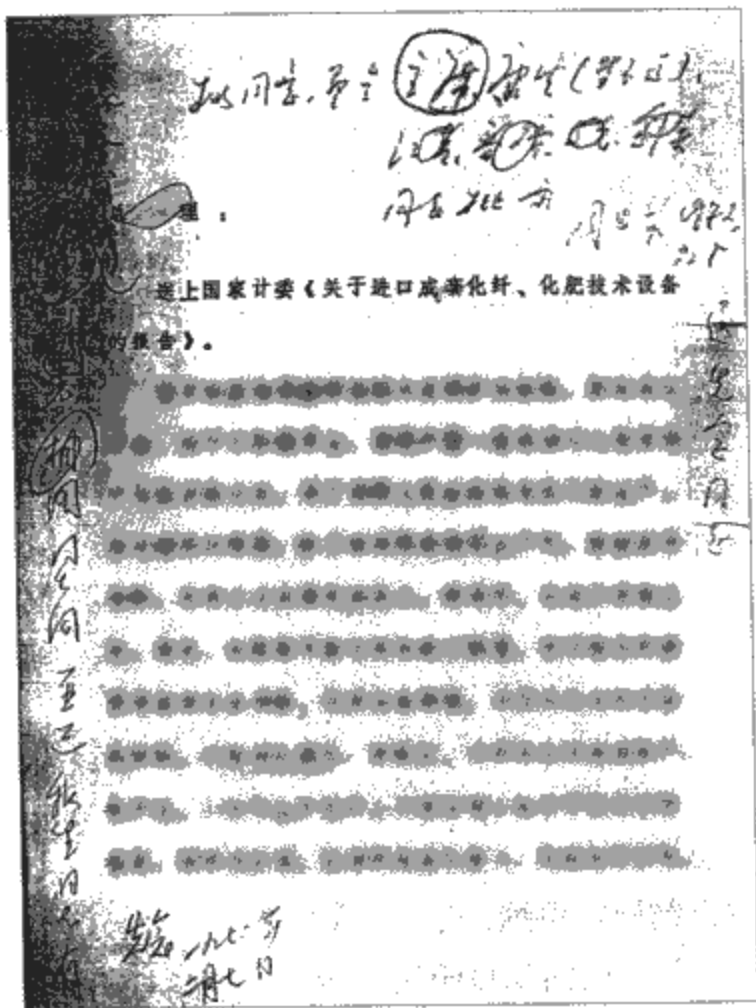
重大作用和深远影响

20世纪70年代前半期，在毛泽东主席的支持下，由周恩来总理领导，国务院业务组直接筹划和组织，中国对外经济工作开拓出一个新的局面，掀起了自50年代从苏联、东欧国家大规模引进技术装备之后，新中国历史上的第二次大规模成套技术设备引进高潮。这次成套技术设备的引进，对解决中国“国民经济中几个关键问题”，促进相关产业加快发展，缩短与世界先进水平的差距，对建立和发展同西方发达国家的经贸合作关系，以至对后来的对外开放和参与经济全球化的合作与竞争，都起到了承前启后、率先开拓的作用。

我当时是轻工业部（1970年7月，由纺织部、一轻部、二轻部三个部合并组成）计划组副组长，并兼任轻工业部成套设备引进办公室副主任，直接参与了新中国第二次大规模成套技术设备的引进工作。这次成套技术设备引进，对外实际签订的项目共26个，我直接参与领导、组织实施了5个，它们是：上海石油化工总厂、辽阳石油化纤总厂、四川维尼纶厂、天津石油化纤厂和南京烷基苯厂。这5个项目均属于20世纪70年代初的世界先进水平，投资额占26个项目全部投资的35.39%。加上解决吃饭问题的13套化肥项目，共18个项目，在“四三方案”中，用于解决吃穿用问题的投资共计136.8亿元，占全部投资的63.8%。“切切实实地解决国民经济中几个关键问题”的原则，得到了认真而卓有成效的贯彻。

一、决策背景

1972年1月初，我正在京西宾馆参加全国计划会议。有一天，国家计委顾秀莲同志找我说，中央决定引进化纤和化肥的成套技术和设备，要我代起草个报告。轻工业部部长钱之光当即召集曹鲁、焦善民、李正光、王瑞庭等同志一起研究，认为这是非常重要的决定，应当尽快把这件事情办起来。报告起草以前，李先念和华国锋专门组织了讨论，我在他们讨论的基础上起草了《关于进口成套化纤、化肥技术设备的报告》，交给了顾秀莲。1月22日，报告由国务院业务组李先念、华国锋、余秋里3位署名上报。2月5日，周总理很快作了批示：拟同



毛泽东等中央领导关于引进成套设备的批示

意，即呈主席等批示。毛主席和其他中央领导同志很快圈阅。两天后，即2月7日，李先念就把报告退余秋里、钱之光、白相国（外贸部部长）办。

为什么在1972年初决定从国外引进成套技术和设备，并且一开始把重点放在成套化纤技术设备上？当时的背景是：

第一，政治气候的变化和政策调整。1970年8月31日，毛泽东主席在党的九届二中全会上写了《我的一点意见》，揭发陈伯达的问题。之后，在全国开展了“批陈整风”运动。1971年9月13日，林彪叛逃。“九一三事件”是“文化大革命”中的重要转折，客观上宣告了“文化大革命”在理论和实践上的失败。从此，国内的政治气候有了很大的变化。在毛泽东的支持下，1971年10月，周恩来总理主持中央日常工作后，着力调整干部政策、经济政策以及其他方面的政策，在一系列相继召开的全国性专业会议上，通过批判极左思潮和无政府主义，包括对外工作中一些“左”的错误做法，来消除“文化大革命”对经济方面的破坏性后果，恢复政治生活和国民经济的正常秩序。周总理针对由于受林彪鼓吹“突出政治”的影响而普遍存在的不敢抓生产、抓业务的倾向，批评说：极左思潮就是搞“空洞的、抽象的、形而上学的东西，夸夸其谈，走极端”。他强调“运动与业务不能对立”，鼓励各级干部理直气壮地抓生产，抓业务。1972年10月14日，根据周总理的指示精神，《人民日报》用一个整版的篇幅发表了《无政府主义是假马克思主义骗子的反革命工具——学习笔记》等3篇批判极左思潮和无政府主义的文章，在全国引起很大反响。周总理领导的批判极左思潮，得到了党内外绝大部分干部、知识分子和群众的拥护，国内局势明显好转。在当时“四人帮”动不动就扣政治帽子，批判“洋奴哲学”、“卖国主义”的情况下，周总理领导的

批判极左思潮和调整政策，对引进成套技术设备创造了必需的工作环境。

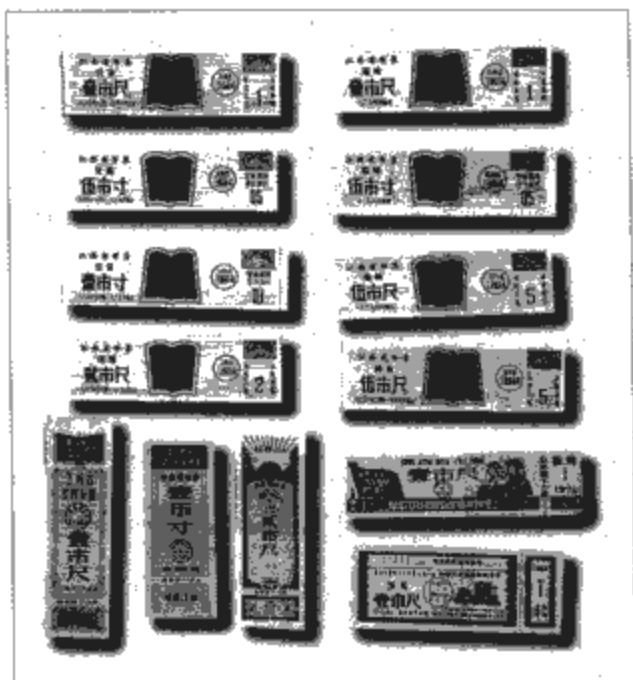
第二，中国国际交往的恢复和扩大，西方发达国家急于同中国做生意。1971年10月，联合国第26届大会以压倒多数通过决议，恢复中国在联合国的一切合法权利，接纳中国为安理会常任理事国，这是“文化大革命”发动以后中国国际环境改善的一个重要方面。另外一个重要方面，就是1972年2月美国总统尼克松的访华，打破了两国关系间20多年的坚冰，中美关系正常化进程正式启动。在此基础上，中美两国不断扩大、加深彼此间的交往。毛泽东在会见尼克松的时候，批评了“文化大革命”中中国对外贸易领域闭关自守的错误做法，他说：“你们要搞人员往来这些事，搞点小生意，我们就死不肯。十几年，说是不解决大问题，小问题不干，包括我在内。后来发现还是你们对，所以就打乒乓球。”中美上海公报明确提出“平等互利的经济关系是符合两国人民的利益的”。双方“同意为逐步发展两国间的贸易提供方便”。中国恢复联合国的合法席位和中美关系的缓和，大大改善了中国的国际环境，推动产生了中国对外建交的又一次高潮，特别是日本、加拿大、西欧一些国家等西方发达国家纷纷同中国建交。外交关系的突破带来了对外经贸合作关系的新契机。进入70年代以后，西方发达国家面临着严重的经济危机，生产力过剩的矛盾更加突出，产品、设备、技术都急于找出路，对同中国做生意十分感兴趣，这就为中国引进成套技术设备创造了有利条件。

第三，国内纺织工业原料供应不足的矛盾日益突出，导致纺织品产量上不去，人民群众的穿衣问题长期得不到解决。当时，中国纺织工业的原料主要是天然纤维，而在天然纤维中又主要是棉花，但棉花的产量长期停留在年产4000多万担的水平上。毛泽

东曾经讲过：“解放这么多年，吃饭和穿衣问题还解决不好，怎么向人民交待？”他指示：必须把粮食抓紧，必须把棉花抓紧。70年代前后，每年都要召开棉花会议，各级干部参加，把主要产棉县的县委书记、县长也找来，周总理亲自主持，给大家做工作，要求各地多种棉花、多卖棉花给国家。我记得有一次棉花会议，周总理对到会的重点产棉县的县委书记一个一个问情况。当问到常熟县委书记的时候，周总理还考了考他，问他：你知道你们常熟有个翁同龢吗？常熟县委书记说知道，翁同龢是清朝光绪皇帝的老师。周总理接着又问：翁同龢有一个很有名的对联，你知道吗？常熟县委书记说不知道。周总理就讲：当时有一个讽刺清政府大官的对联，上联是“宰相合肥天下瘦”（宰相指的是李鸿章，安徽合肥人），下联是“司农常熟四方荒”（翁同龢先后任户部侍郎、尚书，江苏常熟人）。这看起来好像是周总理随便讲一个对联，讲一个掌故，实际上周总理有很深的用心，他是利用这个机会对干部进行教育，要干部一定胸怀四方，不能只看到自己，要看到国家，要看到天下，不能肥了自己的田就忘了别人的地，以此动员干部多种棉花。即使这样，实际上1971年中国的棉花产量才4300万担，比1970年减产7.6%。4300万担，扣除农民自己用的棉花，再扣除军用和城市居民用的絮棉，能够用于纺织的只有3100万担。种棉花有一个粮棉争地的问题，如果增加棉花产量，就要扩大棉田面积，势必减少粮田，进而引起吃饭问题，那就会影响到全局，毕竟粮食还是最重要的。棉花生产的困难，导致纺织工业不能多生产，影响了人民群众的穿衣问题。

从1954年9月国务院第224次会议通过《关于棉布计划收购和计划供应的命令》开始，到1983年宣布取消布票，中国实行了长达30年发布票的政策。至于每年发多少布票，则要经过反

复计算，由党中央、毛泽东主席最后批准，以中央文件的形式来规定。根据气候冷暖的不同，各地发布票多少稍有差别，大体上就是16尺、18尺、20尺的样子。我现在工作快60年了，一半生涯是在纺织工业部门工作的，先后担任过部长秘书、研究室主任、计划组副组长等，我深深感到穿衣问题对



老布票

家家户户的牵动。现在年轻人不能理解这样的事情，什么叫“新三年，旧三年，缝缝补补又三年”，“老大穿新的，老二穿旧的，老三穿补的”，现在哪有这种事情，都成了历史故事了，但是当年就是这样过来的。所以穿衣问题的解决，上面牵动到中央，下面牵动到家家户户。当时世界上已经实现工业化的国家，它们解决穿衣问题的出路，都是走发展化学纤维工业、以工业原料代替农业原料的道路，化学纤维占它们纺织用原料的比重达到40%甚至更大。为了解决中国纺织业的原料问题，进而解决穿衣问题，纺织工业部曾借鉴工业化国家的经验，专门向中央写报告提出“实行天然纤维和化学纤维并举”的“两条腿走路”的方针。中央批准了这个报告。但化学纤维主要是合成纤维的技术问题国内解决不了，只能发展纤维素纤维，即粘胶纤维。后来发展了一些维尼纶纤维，由于纤维质量不好，品种适应面很窄，不受群众欢

迎。人民群众最受欢迎的是涤纶（商业名称叫“的确良”）、腈纶（人造羊毛）这些纤维，而当时几乎没有，结果仍然解决不了穿衣问题。所以到了70年代初，人民群众的穿衣问题，越来越成为中央领导同志要着力解决的一个关系国计民生的突出问题。毛泽东就讲过，要为人民至今衣被甚少着想。中国引进成套化纤设备有着急需的紧迫性。

第四，国内石油生产的突破，使中国发展石油化工有了可能。1959年，中国石油产量373万吨，自给率只有40.6%。1965年，由于大庆等油田的发现和开发成功，中国石油产量达到1131万吨，完全实现了自给。到1972年，中国的石油工业发生了重大的变化，原油产量达到4567万吨，不仅能够自给，而且还用不完。“文化大革命”中有一个情况，就是有些省市区因为打派仗，闹无政府主义，煤炭工业瘫痪，没有煤炭发电，只好紧急把一些电厂由烧煤改为烧油，这是非常浪费、非常不应该的做法。但是从中也可以看出，当时中国生产的石油，除了用做燃料之外，有可能拿出一部分作为生产化学纤维的原料。这就为中国引进成套化纤设备奠定了原料基础。

上述4个背景情况，综合在一起，使得中国从国外大规模引进成套技术设备的决策时机成熟了，条件具备了。现在设想一下，这几个因素缺哪一个，当时从国外进行引进成套设备的工作都是困难的。由于周总理的高瞻远瞩，中国很好地把握了决策机遇，再早是不可能的，再晚一点就要受损失。

除以上4个背景因素外，还有一件事对当时引进的决策产生了重要影响。我是从李先念、余秋里同志那里听说的。1971年八九月间，毛泽东到南方视察。他有一个习惯，也是一种工作方法，就是每到一地，让身边的工作人员到社会上做调查，看看社会上

有什么反映。在长沙的时候，毛泽东给身边的工作人员放假，让他们到处走走，买点东西，搞些调查。有一位身边工作人员回来后很高兴，毛泽东问她是怎么回事？她说：辛辛苦苦排了半天队，终于买到一条“的确良”裤子。现在年轻人不懂，稍微年纪大一点的人都知道，过去穿裤子是讲究裤线的，棉布没有裤线，“的确良”有裤线，而且不皱，所以当时穿上一条“的确良”裤子是很神气的，但是很不容易买到。毛泽东对此很惊讶。“九一三事件”以后，毛泽东主席同周总理谈起这件事，问：为什么不能多生产一点？还说不要千辛万苦，百辛百苦行不行？！周总理说：我们没有这个技术，还不能生产。毛主席又问：能不能买？周总理说：当然可以。事后周总理找李先念、余秋里同志，要他们研究办这件事情。对这件事情，我没有看到任何原始文字记录，但是从1972年1月我所起草的《关于进口成套化纤、化肥技术设备的报告》中可以得到一点印证。这个报告算了一笔账：中国进口4套化纤生产设备以后，“的确良”的产量总数将达到19亿市尺，城乡人民对“的确良”的需要，将进一步得到更好的供应。《报告》通篇都是讲大道理、算大账，没有讲具体的问题，惟独对“的确良”讲了具体数字。可见我听到的说法应该是事出有因，报告中特地讲了“的确良”就是一个回应。

我在《纵横》杂志2004年第3期上看到刘心格同志写的《我的第一件“的确良”衬衣》一文。这篇文章讲了他为获得6尺“的确良”布而长年朝思暮想、多方求购的情况，讲得很生动、很实际，凡是经历过那个时期的人，都会引起共鸣。人民群众对“的确良”的渴望，在“四三方案”实施前后的变化，那篇记述文章可以作为一个历史的佐证。

二、引进计划的扩大与确定

中国第二次大规模成套技术设备的引进，从最初4套化纤和2套化肥约合4亿美元的方案，到最终确定为26个大型项目约合43亿美元方案的出台，前后经历了1年左右的时间，国家计委有4个重要报告。

第一个报告，是由我起草的国家计委1972年1月16日《关于进口成套化纤、化肥技术设备的报告》。《报告》指出：为了充分利用中国石油和天然气资源，迅速发展化学纤维和化肥原料，拟向国外进口成套化纤、化肥装备和部分有关的关键设备。化纤方面，拟从法国、日本进口4套装置，约需2.7亿美元。建成后每年可生产合成纤维24万吨，约等于500万吨棉花，可织布40亿尺，“其中‘的确良’（涤纶）的产量，包括目前生产的数量（指进口原料由国内加工抽丝），总数将达到19亿市尺，城乡人民对‘的确良’的需要，将进一步得到更好的供应。”引进这4套设备的厂址，拟放在四川、辽宁、上海、天津。化肥方面，进口2套30万吨大型合成氨厂设备，建在四川和大庆。《报告》还提出为在晋南建设用煤作原料的30万吨合成氨厂，同时加快全国正在建设的25个合成氨厂的进度，以及为改造、扩建老厂要进口的关键设备、部件和钢材，需要9000万美元。另外，再进口生产合成材料的部分单机、材料，需外汇4000万美元。共计4亿美元。《报告》提出，立即组织3个技术考察小组出国考察，并将国内配套工程分别列入长期和年度计划，争取在1974年、1975年建成或形成生产能力。

2月7日，在毛泽东主席、周恩来总理以及其他有关中央领导同志批准后，正式组织实施。接着，由主管此事的轻工业部和工作上有密切联系的燃化部组成考察组，分别到西欧、日本考察，选择引进对象。经过两个月的考察，5月给国务院写了考察情况和进口化纤设备安排方案的请示报告。5月24日，李先念批准同意，并委派柴树藩同志主持同外商谈判。此前，柴树藩在干校劳动，是周总理提名把他紧急调回来的。柴树藩熟悉对外工作，为人正直。1975年底批判所谓“右倾翻案风”时，国务院开会，王洪文在场，批判“洋奴哲学”。当有人指着柴树藩批判外贸部卖国时，柴树藩当场予以反驳，说外贸部错误很多，但“卖国主义”一条没有。一时语惊四座，全场哑然。但他讲得理直气壮，批判的人也拿不出任何证据，王洪文也奈何他不得。此是后话。当时经过1个多月的谈判，柴树藩向国务院写了《进口化纤设备谈判进展情况的报告》。9月2日，周总理将报告批给李先念、余秋里，并询问：“能否提前先搞一套日本化肥设备、一套三菱油化设备、一套日本‘旭化成’（公司），是否都是从石油中提炼。”9月19日，李先念对国家计委、外贸部《关于提前从日本进口化肥、化纤设备的报告》作了批示：“拟同意。（华）国锋、（纪）登奎同志批。（前已报中央）”由此第一批进口化纤、化肥设备的报告正式决定下来。

在我起草《关于进口成套化纤、化肥技术设备的报告》的时候，由于全国计划会议正在召开，这一消息不胫而走，很多地方的同志纷纷要求把引进项目放在他们那里。当时初步确定，引进4套成套化纤设备，分别放在纺织工业比较发达、原料短缺而人口又比较多的地区，如上海、天津、辽宁、四川。稍后由轻工业部和国家建委、燃化部、交通部、水电部等组织工作组，由焦善

民副部长带队，到辽宁、上海、天津、四川等省市实地调查厂址情况，考察厂址的各方面条件。经过预选和比较，最后确定上海市的建在金山县的金山卫，辽宁省的建在辽阳，天津市的建在北大港，四川省的建在长寿县。工作组将进口成套化纤项目选厂工作写成简报呈送国家计委并报李先念、华国锋。

经过半年多的谈判、选择厂址等准备工作，顺利解决了4套化纤设备和几套化肥设备、部件问题，迈出了引进成套技术设备的第一步。由于与国外谈判、出国考察、选址筹建等各方面工作进展非常顺利，于是有的部门如冶金、燃化、机械、电讯、民航、水电、铁道、三机部、四机部等部门都跟了上来，要借此机会引进一些先进的技术，纷纷写报告，提出引进项目和派团（组）出国考察，了解发达国家的技术发展水平，了解国际市场行情，以便货比三家，把那些技术先进、价格合理、适合中国国情的设备引进来。这是后来从国外引进成套技术设备规模扩大的内部因素。当时，西方国家对我国引进项目也表现出极大的热情。辽阳化纤项目是从法国引进的，在谈判过程中，因为1000多万美元的价格分歧，合同迟迟签订不了。法国总统蓬皮杜访华时，亲自出面做工作，在法国驻华使馆宴请周总理，谈这件事情。我听周总理的随行人员讲，蓬皮杜说这个项目的签订，会在全世界引起轰动，希望中国政府在价格上让步，最后周总理从大局考虑同意了，中法双方终于把这个合同签了下来。这个合同的签订，的确在国际上引起很大的反响，很多西方国家由此看准了这个机会，纷纷要和中国做生意。这是导致从国外引进成套技术设备规模扩大的外部因素。

第二个报告，是武汉钢铁厂引进一米七轧机。1972年8月6日，国家计委向李先念、纪登奎、华国锋并国务院呈送了《关于进口一米七连续式轧板机问题的报告》，由此引进成套技术设备工



武钢一米七轧机生产的冷轧硅钢片

作从石化工业扩大到钢铁工业。长期以来钢铁工业一直是中国工业的重点行业，但质量、品种不行，满足不了国内需要，稍稍好一点的板材都要依靠进口。为了解决这个问题，早在1959年、1964年冶金部就曾两次提出报告，要求在武钢建设一米七热轧、冷轧薄板轧机。1971年冶金部第三次提出在武钢建设一米七轧机。国家计委同意冶金部的意见，向国务院呈送了这个报告。《报告》提出：“轧钢能力不足，钢材品种不配套，特别是板、管少，是当前国民经济发展中的一个比较突出的问题。”“因此，冶金部要求进口一米七连续式轧板机一套，包括热连轧机、冷连轧机、镀锌机组、镀锡机组、硅钢片机组等设备，以便增加200万吨左右钢板的轧制能力，其中冷轧钢板80万吨左右。”《报告》还指出，在国内多生产一些轧机的同时，从国外进口少量关键品种轧机。经查询，进口一套新的连续轧板机约需2亿美元，虽然用外汇较多，但与每年进口300万吨钢板所花约3亿美元相比，还是合算的。《报

告》建议由冶金部、一机部、外贸部、国家计委指派人员成立专门小组来负责这项工作。周总理批示：拟照办，并批送毛主席和在京的中央政治局成员审批。8月21日，中央、国务院正式批准从联邦德国、日本引进一米七轧机，建在武钢。

第三个报告，是1972年11月7日国家计委向国务院报送的《关于进口成套化工设备的请示报告》。《报告》建议进口6亿美元的23套化工设备。这时，煤炭、石油、化工、机械、军工、水利、电力、交通、林业等其他工业部门，经过出国考察也相继提出从国外引进技术设备项目，引进范围不断扩大。至此，各部门汇总的3批引进技术设备项目，包括新提出的引进项目，周总理感到很零碎，同时认为，既然有这么好的机遇，事情就应该做大一点，所以指示国务院业务组和国家计委把这些项目合并起来，“要准备采取更大规模的引进方案”。

第四个报告是“四三方案”。这个引进方案，因计划用外汇43亿美元，故称“四三方案”。1973年1月2日，根据周总理的指示和国务院业务组研究的意见，国家计委向李先念、纪登奎、华国锋并周总理报送《关于增加设备进口、扩大经济交流的请示报告》，即“四三方案”。李先念随即把这个报告送给周总理。经过讨论和修改，3月22日，国务院原则上批准了这个报告。《报告》提出：由于“我国的对外关系迅速发展，国际威望空前提高，帝国主义、社会帝国主义想孤立我们反而孤立了他们自己。资本主义世界经济危机进一步加深，急于找产品市场，找资金出路。积极利用这一大好时机，扩大对外经济交流，不仅有利于配合国际政治斗争，而且有利于加速国内经济建设”。“我们研究，拟在今后三五年内，集中进口一批成套设备和单机设备，争取在‘五五’计划期间充分发挥作用。目的是，引进新技术，支援农业，加强

划期间抓‘156’项进口项目那样，扎扎实实地把建设任务抓紧抓好，尽早投产见效。”

第二次大规模引进成套技术设备的项目共26个，包括：化学纤维4套，即上海石油化工总厂、辽阳石油化纤总厂、四川维尼纶厂、天津石油化纤厂；石化3套，1套是北京石油化工总厂（现为燕山石油化工公司）的30万吨乙烯，1套是吉林石化公司的11.5万吨乙烯及配套项目，另1套是北京化工二厂的氯乙烯设备；大化肥13套，具有年产30万吨合成氨、48万吨或52万吨尿素的生产能力，分别建在河北的沧州（沧州化肥厂）、辽宁的辽河（辽河化肥厂）、黑龙江的大庆（大庆化肥厂）、江苏的南京（栖霞山化肥厂）、安徽的安庆（安庆化肥厂）、山东的淄博（齐鲁第二化肥厂）、湖北的宜昌（湖北化肥厂）、湖南的洞庭（洞庭化肥厂）、广东的广州（广州化肥厂）、四川的成都（四川化工厂）、泸州（泸州天然气化工厂）、贵州的赤水河（赤水河天然气化肥厂）、云南的水富（云南天然气化工厂）；烷基苯项目1套（南京烷基苯厂），有材料说是10套，这是不准确的，从一开始就是定的1套，建在南京；大型电站3套，分别建在天津北大港、河北唐山陡河、内蒙古赤峰元宝山；钢铁项目2套，1套是武钢的一米七轧机，1套是南京钢铁公司的氯化球团。另外还有43套机械化综合采煤机组，以及当时具有世界先进水平的透平压缩机、燃气轮机、工业汽轮机等单个项目。这26个项目都是投资亿元人民币以上的特大型项目，其中投资在10亿元人民币以上的有辽阳石油化纤总厂（29亿人民币）、武钢的一米七轧机（27.6亿人民币）、大庆化肥厂（因为是用日元贷款，受汇率调整影响，投资加大到26.7亿人民币）、上海石油化工总厂（20亿人民币）、天津石油化纤厂（13.5亿人民币）；只有两个项目相对较小，即北

京化工二厂的氯乙烯设备和南京钢铁公司的氯化球团。

“四三方案”引进的26个成套设备项目，具体情况见下表：

项目名称	建设地址	引进国别	生产规模	签约日期
天津石油化纤厂	天津	日本 联邦德国	对二甲苯6.4万吨/年 苯2万吨/年 对苯二甲酸二甲酯9万吨/年	1975年
辽阳石油化纤总厂	辽宁 辽阳	法国 意大利 联邦德国	乙烯7.3万吨/年 催化重整进料15.5万吨/年 芳烃抽提12.3万吨/年 环氧乙烷乙二醇4.4万吨/年 对二甲苯5.8万吨/年 对二甲酸二甲酯8.8万吨/年 聚酯8.7万吨/年 环氧乙烷4.5万吨/年 尼龙66盐4.6万吨/年 制氢4×10.6万立方米/年 硝酸5.4万吨/年 汽油加氢4万吨/年 聚丙烯3.5万吨/年	1973年
上海石油化工总厂	上海 金山卫	日本 联邦德国	乙烯11.5万吨/年 聚乙烯醇3.3万吨/年 丙烯腈5万吨/年 丙烯腈废液处理0.8万吨/年 聚酯2.5万吨/年 芳烃抽提10万吨/年 高压聚乙烯10万吨/年 乙醇3万吨/年	1973年
四川维尼纶厂	四川 长寿	法国 日本	醋酸乙烯9万吨/年 甲醇9.5万吨/年 乙炔2.8万吨/年	1973年
北京石油化工总厂	北京 房山	日本 联邦德国	乙烯30万吨/年	1972年

项目名称	建设地址	引进国别	生产规模	签约日期
吉林化学工业公司	吉林	日本 联邦德国	乙烯 11.5 万吨/年 合成酒精 10 万吨/年 丁苯橡胶 8 万吨/年 辛醇 5 万吨/年 正丁醇 6950 吨/年	1975— 1976 年
北京化工二厂	北京 九龙山	联邦德国	氯乙烯 8 万吨/年	1973 年
沧州化肥厂	河北 沧州	美 国 荷 兰	合成氨 30 万吨/年 尿素 48 万吨/年	1973 年
辽河化肥厂	辽宁 盘山	美 国 荷 兰	合成氨 30 万吨/年 尿素 48 万吨/年	1973 年
大庆化肥厂	黑龙江 大庆	美 国 荷 兰	合成氨 30 万吨/年 尿素 48 万吨/年	1973 年
栖霞山化肥厂	江 苏 南 京	法 国	合成氨 30 万吨/年 尿素 52 万吨/年	1974 年
安庆化肥厂	安 徽 安 庆	法 国	合成氨 30 万吨/年 尿素 52 万吨/年	1974 年
齐鲁第二化肥厂	山 东 淄 博	日 本	合成氨 30 万吨/年 尿素 48 万吨/年	1973 年
湖北化肥厂	湖 北 枝 江	美 国 荷 兰	合成氨 30 万吨/年 尿素 48 万吨/年	1973 年
洞庭氮肥厂	湖 南 岳 阳	美 国 荷 兰	合成氨 30 万吨/年 尿素 48 万吨/年	1973 年
广州化肥厂	广 东 广 州	法 国	合成氨 30 万吨/年 尿素 52 万吨/年	1974 年
四川化工厂	四 川 成 都	日 本	合成氨 30 万吨/年 尿素 48 万吨/年	1973 年
泸州天然气化工厂	四 川 泸 州	美 国 荷 兰	合成氨 30 万吨/年 尿素 48 万吨/年	1973 年

项目名称	建设地址	引进国别	生产规模	签约日期
赤水河天然 气化肥厂	贵州 赤水	美国 荷兰	合成氨 30 万吨/年 尿素 48 万吨/年	1973 年
云南天然 气化工厂	云南 富水	美国 荷兰	合成氨 30 万吨/年 尿素 48 万吨/年	1973 年
南京烷基 苯厂	江苏 江南	意大利	正构烷烃 5 万吨/年 直链烷基苯 5 万吨/年	1975 年
大港电厂	天津 北大港	意大利	2 × 25 万千瓦	1973 年
唐山陡河 电厂	河北 唐山	日本	2 × 32 万千瓦	1973 年
元宝山电 厂	内蒙古 赤峰	法国 瑞士	1 × 30 万千瓦	1974 年
武汉钢铁公 司一米七轧 机工程	湖北 武汉	日本 联邦德国	冷轧板 100 万吨 热轧板 300 万吨 硅钢 7 万吨	1974 年
南京钢铁 公司氯化 球团工程	江苏 江南	日本	年产 30 万吨硫酸渣氯化球团	1976 年

1972年，中国决定从国外引进成套技术设备时，全国进出口总额只有48.4亿美元，其中进口为22亿美元，而根据《关于增加设备进口、扩大经济交流的请示报告》（“四三方案”）的计算，引进这批成套技术设备需要43亿美元，加上利息，总数要达到50亿美元。总投资折合成人民币是214亿元。这在当时来说都是不小的数目。1972年，全国基本建设的总投资不过412亿，这26个项目就占214亿，实际上后来还超过了这个数字。从这两组数据可以看到，中国第二次从国外大规模引进成套技术设备，党中央、国务院是下了多么大的决心，也只有像周总理这样的领导才能下

这样的决心，而且实践证明这个决心是非常正确的，体现了周总理等中央领导同志对世界经济科技发展趋势的深刻洞察力。现在可以设想，如果当年没有周总理那样的远见，那样的决心和魄力，中国第二次大规模引进成套技术设备的项目根本提不出来，即使提出来也可能做不到。

三、项目的落实和建设情况

中国第二次大规模引进成套技术设备项目的落实情况，是相当理想的。到1979年，这26个项目的合同履行完毕。26个项目总共花了39.6亿美元，比“四三方案”的计划用汇少了3亿多美元，实现的程度差不多是92%。我觉得在当时的实际情况下，能够实现到这样的程度，是一个了不起的成功。这26个项目的建设情况，从总体上来说好的。据截至1979年底的统计，这26个项目中，已有20个建成投产，平均每个项目的建设工期为3年8个月，其中最长的5年。国内同期第四个五年计划安排的一批大中型项目，平均每个项目的建设工期长达11年。当时有一个顺口溜，是讲天津拖拉机厂建设情况的，非常形象：“天拖天拖天天拖，大姑娘拖成了老太婆；八年打败了小日本，十年建不成个天拖。”这个顺口溜流传得很广，直至传到毛主席的耳朵里。毛主席曾引过这个顺口溜，批评国内基建项目建设时间拖得太长。产生这种情况的原因很复杂，当时正值“文化大革命”，各种干扰、破坏、捣乱的事情很多，再加上项目本身资金不够，或是材料、设备不能保证供应，这样就把搞基本建设变成了吃基本建设，年年靠国家拨款，靠不上就等，以至工期一拖再拖。3年8个月与11

年相比，显然这批从国外引进的成套技术设备项目的建设速度，比国内第四个五年计划安排的一批大中型项目的建设速度要快得多，而且国内安排的大中型项目的建设规模也小得多。比如根据“四三方案”引进的13套大化肥项目，年生产能力30万吨合成氨、48万吨或52万吨尿素，平均建设周期3年4个月，而从1971年到1979年国内投资建设的19个中型化肥厂，规模10万吨合成氨，平均建设周期却长达5年10个月，比较起来，后者的生产规模只有前者的1/3，但建设时间却差不多是前者的将近1倍。

“四三方案”成套引进项目的建设情况，具体见下表：

项 目 名 称	开始建 设时间	建成投 产时间	自开始建设到 建成累计投资 (万元)
天津石油化纤厂	1977年9月	1981年8月	135819
辽阳石油化纤总厂	1974年8月	1981年9月	290423
上海石油化工总厂	1974年1月	1978年5月	209175
四川维尼纶厂	1974年8月	1979年12月	96131
化纤项目投资合计及其占26个项目 总投资的百分比			731548 占34.14%
北京石油化工总厂	1973年8月	1976年12月	261417
吉林化学工业公司	1976年12月	1983年12月	68807
北京化工二厂	1974年10月	1977年7月	12473
石化项目投资合计及其占26个项目 总投资的百分比			342697 占15.99%
沧州化肥厂	1973年7月	1977年12月	24312
辽河化肥厂	1974年6月	1977年12月	34342

项 目 名 称	开始建 设时间	建成投 产时间	自开始建设到 建成累计投资 (万元)
大庆化肥厂	1974年5月	1977年6月	267447
栖霞山化肥厂	1974年9月	1978年10月	32128
安庆化肥厂	1974年3月	1978年12月	40526
齐鲁第二化肥厂	1974年4月	1976年7月	26303
湖北化肥厂	1974年10月	1979年8月	29875
洞庭氮肥厂	1974年4月	1979年7月	31329
广州化肥厂	1974年12月	1982年10月	50739
四川化工厂	1974年5月	1976年12月	16012
泸州天然气化工厂	1974年4月	1977年3月	20642
赤水河天然气化肥厂	1976年1月	1978年12月	17185
云南天然气化工厂	1975年1月	1977年12月	18759
化肥项目投资合计及其占26个项目 总投资的百分比			609599 占28.45%
南京烷基苯厂	1976年10月	1981年12月	26875
烷基苯项目投资合计及其占26个项目 总投资的百分比			26875 占1.25%
大港电厂	1974年12月	1979年10月	45873
唐山陡河电厂	1973年12月	1978年3月	58672
元宝山电厂	1974年9月	1978年12月	37194
电厂项目投资合计及其占26个项目 总投资的百分比			141739 占6.62%
武汉钢铁公司一米七轧机工程	1972年3月	1978年12月	276800

项 目 名 称	开始建 设时间	建成投 产时间	自开始建设到 建成累计投资 (万元)
南京钢铁公司氯化球团工程	1978年1月	1980年12月	13611
钢铁项目投资合计及其占26个项目 总投资的百分比			290411 占13.55%

这批引进的成套技术设备项目之所以建设进度比较快,与周总理、邓小平、陈云、李先念、余秋里、谷牧等中央和国务院领导同志的领导、关心和支持是分不开的。他们在这些项目的引进、落实和建设方面,花了很多心血和很大的精力,有问题反映到他们那里,都能及时解决。比如周总理一直强调,这批引进项目对外履约,一定要重合同,守信用,不能把事情办坏。上海石



作者(右一)陪同余秋里(右二)视察上海石油化工总厂(1982年10月)

油化工总厂，是建在上海金山卫填海造地而成的软土层上。在建设初期的时候，日本商人反映那里的地基不好，土层比较软，打了很深的桩，仍怕出事故。周总理对这个情况非常关心，相当着急，又是批示又是找人当面交代，要求一定要采取措施确保工程质量，千万不要出事情。我们在实际工作中深切感受到，对于这批引进项目，周总理等中央和国务院领导同志确实担了很大的风险，如果万一出了重大事故，“四人帮”就会借机发难，对他们进行批判攻击。

邓小平对这批引进项目给予了积极的关心和支持。1973年6月，他刚刚复出工作不久，就到上海石油化工总厂建设现场视察。金山工地的建设进度相当快，开工仅仅半年多的时间就在杭州湾填海造了7.08平方公里的土地，准备把引进的项目建在那里。邓小平听取了有关人员的汇报，从引进设备的谈判情况，投产以后预计的受益，投资、年利息的金额，厂区、生活区的布置，污水处理和污染问题的解决，一直到进口设备的运输，都问得很仔细，并实地考察了规划厂区。两年以后，即1975年夏天，邓小平陪同外国贵宾到上海参观。他把外宾送走以后，把行李放在汽车上，绕道视察金山工地。那天正好下雨，他冒雨巡视了工地。他看了以后感到变化很大，施工进度很快，高兴地说：1973年6月我来过，已经两年了，那时这里什么也没有。在听汇报的时候，他问得十分详细，上海石化总厂进口了9套大型装置，他一个一个问，是什么样的装置，是从哪些国家引进的，需要多少外汇？从国外引进的超大、超重设备有三四层楼高，当时也没有大的平板车，怎么运到施工现场呢？当邓小平问到这个问题的时候，工地负责同志介绍说：上海交运局的职工，特别是扎竹排的师傅，充分发挥中国水运工人的聪明才智和丰富经验，设计出极为巧妙的装运

方案，从黄浦江转入张泾河，通过河流顺利地把各种又大又长又粗的塔罐运到工地，从而保证了工程需要。邓小平听了以后，连称老工人了不起，工程建设应该重视他们的经验。他在看了污水处理试验情况后，强调一定要下决心解决好污



1975年整顿时期的邓小平

染问题。最后，现场的同志请他做指示，他说：你们搞得很快，看了高兴，没有什么要讲的了。当时邓小平正在抓整顿，基本建设是重点整顿的一条战线。所以他回到北京后就对谷牧说，上海石油化工总厂建设进度很快，要谷牧在金山主持召开一个现场会，介绍他们的经验，推动基本建设战线的整顿工作。谷牧对邓小平说，这些年国家建委开会，每年都要上海石油化工总厂介绍经验，这个现场会是否不开了？邓小平说，不行，一定要开，而且要以国务院的名义开，要各省、各部参加。于是在谷牧的领导下，由宋养初、李景昭、李后、李灏、李梦白、焦善民和我，还有牛迪义等做具体的准备工作。会议于1975年8月在上海石油化工总厂召开，国务院各部委、各省管基建的负责人、“四三方案”所有引

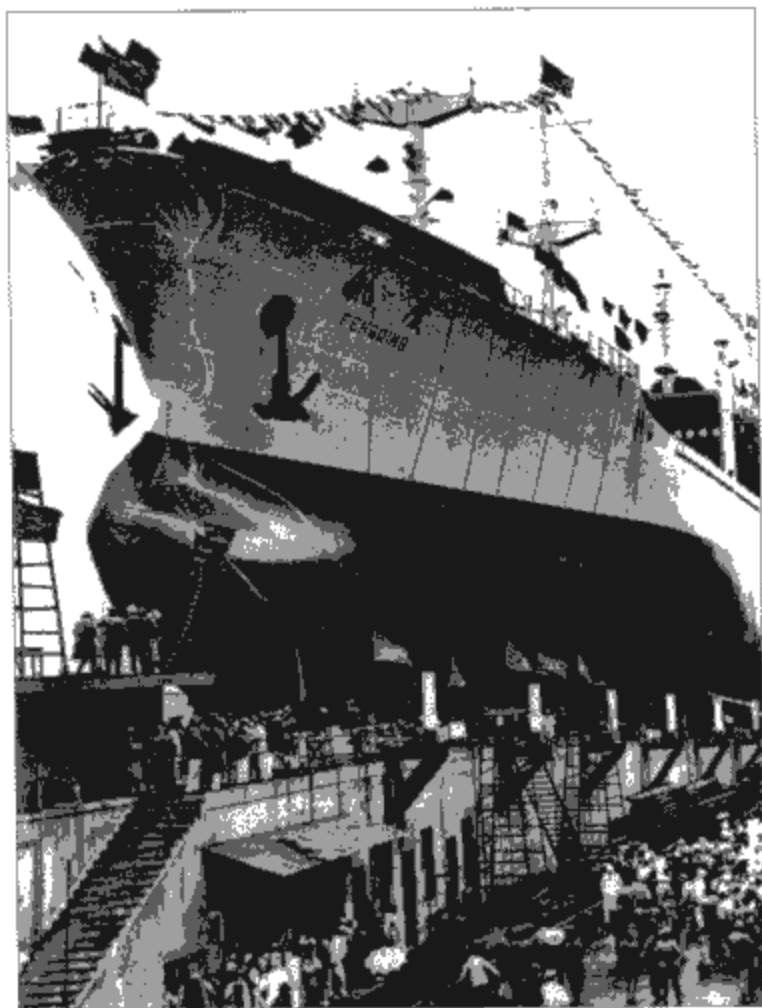
进项目的负责同志都参加了。谷牧代表国务院在会上作了报告。这次会议开得很成功，对当时基本建设的整顿工作起了很大的推动作用。

“四三方案”引进的成套技术设备项目在实施、建设过程中，不断受到“四人帮”及其在各地党羽的干扰、破坏，造成了一些恶果。这批引进项目签约日期差不多都是在1973年，但是到1974年初，“四人帮”一伙召开“批林批孔”大会，在全国发起“批林批孔”运动，以“批现代的儒”、“党内的大儒”，批“周公”、批“宰相”，来影射攻击周恩来。1976年7月，在全国计划会议期间，王洪文四次窜到京西宾馆，策动上海的黄涛向国务院发难，说“洋奴哲学、崇洋媚外要狠批，假洋鬼子要狠整”。江青还一手炮制“蜗牛事件”和“风庆轮事件”，以及对大庆化肥厂的指责、干预，严重影响和打乱了引进成套技术设备工作的部署。

“蜗牛事件”，就是引进彩色显像管的问题。当时中国正在研制彩色电视，但在技术上过不了关。记得我们当时在前门饭店开全国计划会议，国家计委要求各省把自己生产的电视机都拿到会上来展览。我们去参观，真是惨不忍睹，蓝的不蓝，红的不红，三原色完全错乱了，成了彩色电视机无彩色。为了改变这种状况，早日解决彩色电视机的技术问题，四机部组织陕西咸阳等地企业的同志组成中国彩色显像管考察团到美国调研，准备进口一套彩色显像管生产线。考察结束后，美国生产玻壳的康宁公司送给考察团每人一个该公司自己生产的水晶蜗牛。江青知道这件事情后，借机发难，特地到四机部讲话，说美国人送我们蜗牛是“骂我们，侮辱我们，说我们爬行”，说引进彩色显像管是“屈辱于帝国主义的壓力”，是“崇洋媚外”，大骂国务院搞“卖国主义”、“洋奴哲学”，并要四机部把“蜗牛”退到美国驻华联络处，提出“抗议”。

她还说：“美国这条生产线，我们不要它的了。”周总理机智地指示中国驻美国联络处查清事实真相和美国的风俗习惯。调查的结果说明，蜗牛在美国是作为礼品和陈设的工艺品的，象征幸福、吉祥。康宁公司并无恶意。查明事实真相以后，中央政治局讨论决定收回江青在四机部的讲话。但是，在“蜗牛事件”的影响下，引进彩色显像管生产线的工作被迫推迟了几年，其他引进项目的工作也受到很大冲击。

“风庆轮事件”的经过是：为了尽快发展中国的远洋运输业，1964年，周总理作出造船和买船并举的决定，得到毛主席的同意。1970年，周总理又指示，力争在几年内基本结束主要依靠租用外国轮船的局面，把立足点放在国内造船上，在国内造船一时不能满足需要时，适当买一些船，把远洋运输的主动权掌握在自己手中。“风



“风庆”轮下水时的情景

庆”轮是当时中国自行研制的9艘万吨级货轮中的1艘，是上海江南造船厂为交通部上海远洋运输分公司建造的。交通部曾担心国产主机、雷达等“五大件”设备性能不能适应远航，为安全起见，规定使用国产“五大件”的轮船，包括“风庆”轮只跑近海。1974年初，在“四人帮”的煽动下，江南造船厂的工人和“风庆”轮海员在“批林批孔”运动中贴出大字报，提出“我们要革命，风庆轮要远航”。同年，“风庆”轮远航地中海，交通部派出李国堂、顾文广两同志上“风庆”轮协助工作。“风庆”轮于国庆前夕返回上海港，“四人帮”的党羽捏造诬陷李国堂、顾文广两同志的材料，把他们扣留在上海进行批斗。江青就借此事，批“交通部确有少数崇洋媚外、买办资产阶级思想的人专了我们的政”，指责国务院、交通部在造船问题上的“洋奴哲学”、“崇洋卖国”，矛头直接针对当时主持国务院工作的邓小平。“四人帮”一伙在中央政治局会议上发难，遭到邓小平的批驳。后来，他们又背着周总理和中央政治局，派王洪文到长沙向毛泽东诬告周恩来、邓小平等。王洪文说，为“风庆”轮的事，江青和邓小平在会上发生争吵，吵得很厉害。看来邓小平还是过去“造船不如买船，买船不如租船那一套”。又说，邓小平有那样大的情绪，是与最近酝酿总参谋长人选一事有关。北京现在大有庐山会议的味道，等等。毛主席听后，当即批评王洪文，告诉他有意见当面谈，这么搞不好，并叫你不要跟江青搞在一起。周恩来在医院里得知这件事情后，找纪登奎、华国锋、李先念、邓小平等谈话，了解了中央政治局会议情况及“风庆轮事件”经过，然后两次召见王海容、唐闻生，向她们介绍整个事情的经过，着重替邓小平讲话，委托她们向毛主席传话，说经他向参加会议的同志了解，邓小平并非像江青宣传的那样扬长而去，而是李先念把他劝走的。邓小平走后，张春桥

说，他早就知道邓小平要跳出来。江青也说她是有意问邓小平对这个问题的意见。看来他们是事先准备好要整邓小平。后来，由于毛主席表示支持邓小平，这才解决了“风庆轮事件”问题，挫败了“四人帮”一伙妄图给引进成套技术设备工作加上“洋奴”、“爬行”等罪名的政治阴谋。

1975年江青直接插手大庆化肥厂化肥装置的引进工作，说什么大庆是中国自力更生的典型，为什么引进洋人的东西，叫嚷要调查是谁在搞“洋奴哲学”，要把正在建设的化肥厂拆掉。康世恩找孙敬文研究对策，决定要周太和到中央档案馆查找中央审批原件。他们找到了毛泽东用红铅笔圈阅的文件，上面写有周总理同意的批签，以及李先念、叶剑英圈阅的记录，复印送江青，江青看了毛主席的批阅件才不得不罢休。

“四人帮”对引进成套技术设备工作的干扰破坏，严重干扰和影响了这批引进项目的建设进度。我当时兼任轻工业部成套设备引进办公室副主任，每天都要了解工程建设的进度情况，但是在“批林批孔”运动以后很长一段时间，各地忙于“批林批孔”，情况不能及时上报。现场搞“大批判”，搞“上挂下联”，向上挂到国务院，向下联到工地现场的大小头头，弄得工程建设非常困难，辽阳石油化纤总厂工地最严重的时候一度处于瘫痪状态。

“四人帮”对引进成套技术设备工作干扰破坏造成的恶果，除了严重影响到这些引进项目的建设进度以外，对工程建设质量的影响也是严重的。王洪文从上海调到中央工作以前，说要带几个“重型炮弹”到北京去，上海石油化工总厂工程也算一个，指示上海市革命委员会和上海石油化工总厂建设要打破老框框，打破基建程序，树一个样板。前面曾经提到，1975年8月国务院在上海金山召开现场会，与会同志对上海石油化工总厂较快的工程建设

进度反映很好，都很佩服，但他们都是行家，也发现了不少工程质量问题，有的甚至非常严重，担心不能安全生产。比如，石油化工总厂有大量的管道，管道焊接要求是非常严格的，焊接了以后都要百分之百地拍X光片，检查焊接的质量，但对这些上海石油化工总厂却没有全部认真做，有些阀门未研磨就装上了，将来可能造成物料严重泄漏，后果不堪设想。当时会议编发的一种对上的简报（不发代表），就把这些意见登上了。9月20日，国家建委向国务院汇报现场会议情况，提到与会代表对质量问题的意见，认为设备检验、安装情况不好，担心将来出事情。李先念听后很着急，当即同余秋里和谷牧一起研究，决定派一个工作组到上海，专门检查工程质量，并指定由我带队。参加工作组的有国家建委、轻工业部、燃化部的同志，另外李先念还特地嘱咐我带上大庆的老师傅和燃化部的工程技术人员。当时毛主席号召学大庆，特别



李先念（中）视察上海石油化工总厂

是学习大庆工人的“三老四严”（“三老”即当老实人、说老实话、做老实事；“四严”即严格的要求、严密的组织、严肃的态度、严明的纪律），我们带上大庆的老师傅，就堵住了“四人帮”在上海的党羽的嘴，使他们不敢公开反对。这算是一种政治智慧吧。

9月27日，我带着李先念亲笔写的介绍信赶到上海，见了上海市革命委员会工交组的唐光煊、鲁纪华，经过一番商议，于国庆节前赶到金山。当时上海石油化工总厂上上下下的确很重视抓工程建设进度，但对质量重视不够，我们发现质量问题确实很多。当时有一种无形的力量，似乎讲质量就是否定成绩，有些人对这个问题很敏感。我们工作组既要检查质量，纠正失误，又不能让大家感到是来找岔子、挑毛病，否定成绩，处境确实微妙。上海石油化工总厂工程指挥部提出9月28日乙烯裂解炉点火，向国庆献礼。这个口号对于动员全厂抓紧工程建设进度确实起了积极的作用，有关单位以此为目标，日夜奋战。但是，从确保安全、质量第一的意义上说，“9·28”点火不具备条件。我们在现场，知道点火是要出事故的，而且不是以后出事故，当时就要出大事故。但是上海市革命委员会为了宣扬“四人帮”抓建设的成绩，非要点火不可，连报纸、电台都做好了准备，上海的《解放日报》、《文汇报》为此准备的报道清样都排出来了。我们工作组认为这是图虚名，没有实际意义，不能这么做，就打电话请示轻工业部钱之光部长。钱部长同意我们的意见，要我们做指挥部的工作。由于我们态度坚决，并且打着钱部长的招牌，才使有关人员勉强接受，把点火改为烘炉。其实烘炉当时都不具备条件。这之后，由于中央正在抓整顿，在我们工作组的推动下，上海市委、市革命委员会不得不出面在现场开了一次会。会上，工程指挥部发了言，大庆的老师傅讲了话，没有让我们工作组的同志发言。总之，由于

“四人帮”及其党羽的干扰和破坏，对国务院召开的金山现场会提出的问题落实得并不理想，质量问题的整改也还是不认真。1976年7月15日，第二次乙烯点火投产，因为质量问题，没有成功。直到1976年12月30日，“四人帮”已经被打倒了，第三次点火才获得了成功。后来，上海石油化工总厂投料生产，工艺生产装置大的质量问题没有发生，但公用工程问题不少，曾多次发生管道破裂，造成漏水、漏气。当时如果不坚持斗争，质量问题会更多，对后来的安全生产会带来严重威胁。

实践证明，对于一个技术复杂、工艺的系统性和集成度都很高的现代化工程来说，组织建设和生产，不要规章制度，不要检查监督，就会造成灾难。上海石油化工总厂在第二批引进的成套技术设备项目的建设，算是做得比较好的，但是严重的质量问题也一再发生，这是在没有政府主义和极左思潮泛滥的情况下，“四人帮”“打破框框、打破基建程序”所造成的恶果。我想，如果没有“四人帮”的干扰破坏，这批引进项目的建设会搞得更快更好。

四、重大作用和深远影响

“四三方案”的引进工作，取得了多方面的成就，我感到最重要的是在以下3个方面：

第一，这次大规模成套设备的引进，贯彻了“集中力量切切实实地解决国民经济中几个关键问题”的指导原则。这是“四三方案”规定的6条引进原则中的第一条原则。当时，中国国民经济面临许多问题，其中影响面最大的是8.7亿人的吃饭、穿衣问题。“四三方案”中用于解决吃、穿、用问题的化肥、化纤和烷基

苯项目，就占了全部引进项目26个中的18个；总投资136.8亿元，占“四三方案”全部投资的63.84%，重点十分突出。

在吃的方面 第一个五年计划执行优先发展重工业的方针，农业、轻工业不受重视，发展受到影响。1958年，也就是第二个五年计划的起步之年，又遇到“以钢为纲”的“大跃进”运动，国民经济的比例关系受到严重破坏，农业、轻工业进一步被挤压。接着，三年自然灾害，加上工作中的失误，造成人民生活的极大困难。为了改变这种状况，中央决定实行“农、轻、重”方针，对国民经济进行调整，提出在安排国民经济计划时，首先安排和保证农业、轻工业的需要。1961年12月2日，中央书记处会议决定搞十年计划，并分为两个阶段，1967年以前（即第三个五年计划期间）要基本解决吃、穿、用问题。1964年4月底，国家计委提出《第三个五年计划（1966—1970）的初步设想（汇报提纲）》，规定“三五”计划的基本任务是：第一，大力发展农业，基本上解决人民的吃、穿、用问题。李富春说：“中国‘一穷二白’，有六七亿人口，吃、穿、用是个大问题，只有把人民生活安排好，才能更好地建设。”李富春还分析说：工业规划，要体现支援农业、农轻重、吃穿用各个方面，要把这些都带动起来，重点是什么？是否主要是化学工业，因为化学工业产品繁多，全与支援农业、农轻重、吃穿用、提高工业产品质量品种、加强国防有关。化工解决了，即解决了这5方面的问题。在这段时间，国家计委安排了各部委汇报，其中第一个就是化学工业部党组关于化学工业长期计划方案的汇报。根据李富春的意见，国家计委的“三五”计划纲要还优先列出了化肥、化纤的发展目标。

1964年5月10日到13日，毛泽东连续4天听取国家计委汇报。他认为国际局势出现了新的变化，中国周边环境出现了紧张

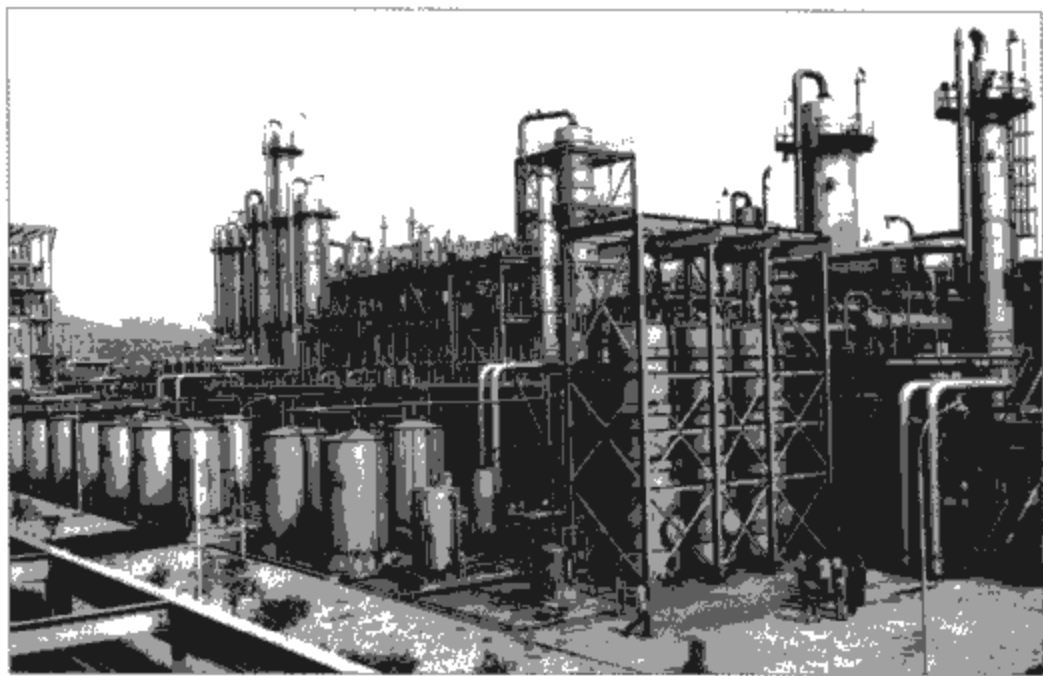
气氛，战争的危險依然存在。毛泽东把这些看得很重，几次提出要准备打仗。在听取汇报10多天后召开的中央工作会议上，毛泽东正式提出要进行三线建设。这样就把“三五”计划准备解决吃、穿、用问题的指导思想完全改变了。毛主席还讲了“两个拳头”（农业、国防工业）、“一个屁股”（基础工业）的观点，批评国家计委的规划是“屁股没有坐稳”。“要把基础工业适当搞上去，其他方面不能太多，要相适应。”这样农轻重的方针实际上改变了，解决吃穿用问题已不可能。不久，“文化大革命”爆发，极左思潮、无政府主义泛滥，农业、轻工业再次受到破坏，人民生活的困难更加严重地突现出来。从“大跃进”以后，经过三年困难时期，再到“文化大革命”时期，粮食、棉花的生产供应长期徘徊，甚至每况愈下。直到“四三方案”引进4套化纤和13套化肥以后，情况才逐渐改善，并最终为20世纪80年代解决温饱问题奠定了有力的物质基础。

粮食生产，由于受耕地面积限制，中国多年的努力方向都是提高单位面积产量。提高单产有很多条件，其中最重要的条件之一是肥料，所谓“庄稼一枝花，全靠肥当家”，就是这个道理。中国化肥工业，在著名化学家侯德榜的主持下，设计了“碳化法合成氨流程制碳酸氢氨”工艺，规模为年产2000吨装置，这也就是我们通常所称的“小化肥”。全国共建了1533个。小化肥数量上来了，但质量不行，它的肥效，即有效养分只有17.7%，有些还达不到。而当时国际上已经兴起的大型化肥厂生产的尿素，有效养分高达46.3%，肥效接近“小化肥”的3倍。据农业部门施用资料介绍，施用1公斤尿素可增产稻谷4—5公斤。尿素受到广大农民的热烈欢迎。

我在前面讲过，“四三方案”的最早引进计划是4套化纤、2

套化肥，后来发现这批装置先进，生产的尿素增产效果显著，就很快扩大到13套。以后，又继续引进，结合国内的国产化设备配套，“大化肥”总数达到33套，年产尿素1593万吨。按照1比4—5的增产效果计算，1593万吨尿素可增产稻谷近6500万—8000万吨，占2000年全国粮食总产量46218万吨的14%—17%，增产效果十分显著。中国吃饭问题的解决，特别是稻谷的增产，除了农村实行联产承包责任制的改革因素外，主要得益于两条，一条是袁隆平的杂交水稻高产品种，一条就是尿素。没有这两项物资技术条件，面对市场急骤增长的大米需求，我们将无法应对。化工部部长孙敬文曾对我讲过，他们算过一笔账，1977年底，“四三方案”中引进13套大化肥，已有7套投产，到1978年6月，累计生产尿素361万吨。如果进口同样数量的尿素，按当时国际市场价格计算，要用外汇5.2亿美元，超过这7套化肥装置引进所用外汇的1倍。因此，从经济上算账，是非常合算的。中国农业增产，以全世界不到10%的耕地解决了占世界22%人口的吃饭问题，引进化肥项目的作用功不可没，“四三方案”的引进技术设备功不可没。

在穿的方面 引进化纤成套设备，解决穿衣用原料问题。新中国的化纤工业没有基础，1957年只有一个试验性的小厂，年产量仅200吨，是做人造丝的。通过多年的努力，到“四三方案”引进这批设备之前的1972年，中国的化学纤维产量只有13.7万吨，仅占当年国内纺织原料的5.5%，和当时西方发达国家化学纤维在纺织原料中占40%相比差得太远，根本解决不了纺织原料不足的问题。通过这次引进，4套化纤项目起到了“老母鸡”的作用，加上后来改革开放大环境的推动，中国化纤工业迅速发展，到2003年全国化学纤维产量达到1161万吨，占全世界化纤产量的1/3，比



从法国、日本引进设备的四川维尼纶厂外景

美国都多。中国已成为世界第一化纤大国。2003年中国使用的纺织原料总量为1700多万吨，其中化学纤维1181万吨，占纤维总量的2/3还要多，这对于减轻农业负担，对于衣着的丰富多彩，对于满足社会各方面的需要，都提供了强有力的物质基础。它们的用途，大体上是衣着用占1/3，家庭装饰等用占1/3，工业用1/3。这个使用格局，与美国等发达国家相比，已大体相当。这也从一个重要方面反映了中国纺织工业的发达程度，特别是化学纤维对改变纺织原料结构的重大作用。从“衣被甚少”到成为世界第一纺织大国，我们只用了不到20年的时间，这在世界纺织史上是创纪录的。现在中国生产的纺织品不仅能够满足国内的需要，还大量出口，2003年出口额达到800多亿美元。人民的衣着越来越丰富多彩，在人们日常生活中每天都少不了的“衣、食、住、用、行”中，我认为，解决得最好的是穿衣问题。现在穿的情况，国内最

发达的省市和经济欠发达地区比较，差别不是很大。其他吃的、住的、用的、行的则差距较大，不能相比。同样，和西方发达国家比较，无论是同美国比较，还是同欧洲比较，高收入人群同高收入人群相比，一般人和一般人比，差别都不是很大。所以我觉得，“四三方案”这批化纤技术设备的引进起了非常大的作用，没有这批项目的引进，人民群众的穿衣状况根本达不到今天的水平。

在用的方面 我举一个例子，就是做洗衣粉原料的烷基苯项目。洗衣粉是现在每家每户每天都少不了的，城市也好，农村也好，都是如此。但是过去要凭证供应，数量极少，洗衣服主要靠肥皂。肥皂是用天然油脂做的，三年困难时期，人都没有吃的了，哪里还有油脂用来做肥皂呢？当时李先念找轻工业部研究，通过试验的合成脂肪酸工艺技术放大以后，搞了一批小厂，用化学原料来生产肥皂。但是因为技术问题没有解决，生产出来的肥皂臭味太大。李先念给我们讲笑话：煤矿工人从井下上来，没有肥皂洗手，脸是黑的，老婆不让上床，后来用了合成脂肪酸做的肥皂，有一股臭味，老婆还是不让他上床。当时就是那样一个局面。后来我们把几十个技术落后的小厂统统关了。这主要是靠了南京烷基苯厂，当时引进的规模为年产5.2万吨，后来经过改造扩建，2003年的产量达到93453吨。他们还同台湾的企业合资，又建了2个厂，3个厂加在一起，2003年的产量是14.6万吨，除了充分满足国内需要外，还以14.4%的产量出口。

早在1964年，李富春在研究第三个五年计划时，就设想以化工为重点，带动工业发展，解决吃、穿、用问题。应当讲，李富春讲的这个大思路，是先进的，正确的，是当时工业化国家实行重化工业政策并取得巨大效果的成功经验。可惜在当时的历史条件下，他的正确思路没有被毛主席采纳。10年之后，在周总理的

领导和主持下，这个思路实践了，成功了。历史证明，在工业化的过程中，集中力量发展重化工业，是不可逾越的阶段。在一个有13亿人口的大国，解决自然资源短缺的突出矛盾，尤其需要走好这段路。

第二，通过这次大规模成套设备的引进，我们才真正对外部世界，特别是西方发达国家有所了解。新中国的第一次大规模成套设备的引进，对象主要是苏联、东欧国家。尽管它们当时把自己比较好的技术给了我们，但是因为它们本身就有局限，这些技术大多是第二次世界大战以前的美国技术，到20世纪50年代在世界上已经不能算是先进技术了。再加上当时苏联实行“两个阵营”的理论和政策，苏东国家实际上是自成体系和自我封闭的，它们对西方世界的了解非常有限，更谈不上对我们与世界的交流合作提供帮助。

第二次大规模成套设备的引进，是新中国成立以来第一次同西方发达国家进行大规模的交流与合作，合作伙伴主要来自日本、联邦德国、法国、意大利、荷兰、瑞士和美国等。本来毛泽东早在1964年1月，在听取工交会议汇报的时候就讲过：我考虑到一定时候，可以让日本人到中国来办工厂，开矿，向他们学技术。后来由于认为国际形势紧张，加上“文化大革命”的发动，毛泽东的这个设想一直没能实施，一直到8年以后，也就是到1972年才得以实施。这批项目的引进，不仅带来了西方发达国家的先进技术、先进工艺和先进设备，还带来了先进管理理念和管理方法，带来了广泛的最新市场信息，使我们通过这批设备的引进，切身感受到了外部世界的变化，看到了究竟什么是先进技术，什么是高度发达的工业，什么是高效率的劳动生产率。对中国和西方发达国家的差距，有了深刻的认识。中国工业化的道路究竟怎么走，

我觉得不通过这批项目的引进是感受不深的。举一个例子，当时我们的一个年产10万吨合成氨的中型化肥厂，职工一般都需要数百人，甚至更多，但是我们引进的年产30万吨合成氨的大型化肥厂，职工定员只有100多人，两者劳动效率相差10多倍。当年国家计委李人俊主持审查这批项目，部门和地方工作的同志怎么都不同意把人减下来，各种机关科室、托儿所、学校、食堂等后勤人员统统都要保留。这也是不难理解的，我们过去都只是从书本上看到西方发达国家现代化大生产的专业化、社会化、大协作的情况，实际上我们自己做的，还是长期坚持小而全、大而全。这种做法导致了我们的企业负担越来越重，背的包袱越来越大，使国有企业一直摆脱不了困境。

第三，通过这次大规模成套设备的引进，为国家和地方培养了人才，造就了一支对外工作的队伍，积累了经验，为以后的对外开放和参与经济全球化的合作与竞争，创造了比较好的条件。我们通过第一次大规模成套设备的引进，培养了一大批技术专家和管理干部，但是这批干部的局限性是很明显的，主要表现在技术、企业管理上。只有通过第二批大规模成套设备的引进，我们培养的人才、训练的队伍，才真正从西方发达国家得到了先进的技术、管理知识，积累了同西方发达国家打交道的经验，懂得了同资本主义国家打交道的一些门径，特别是怎么利用国际资本市场筹措资金、怎样引进软件、怎样开展更高层次的合作问题等。据我所知，参与领导第三次大规模引进的很多骨干，都是从参与第二次大规模成套设备引进项目的人员中调去的。

改革开放以来，我们能够取得西方发达国家在半个世纪甚至上百年时间才达到的成就，应该归功于邓小平理论，归功于党的基本路线和基本经济制度，归功于中国政府的开放政策。此外，

第二次大规模成套设备引进的作用，我觉得是功不可没，不可忽视的，它确实起到了承前启后、率先开拓的作用，使我们较早地从苏联、东欧国家转向西方发达国家，转向积极全方位地参与经济全球化。如果没有当时的工作，没有它打下的基础、创造的条件，我们以后面临的困难要多得多，解决这些困难所付出的代价也会大得多。

第二章

粉碎“四人帮”后中央派出的 上海工作组

中央派出工作组的背景、工作组的组成和主要任务
揭批、清查“四人帮”及其余党的罪行
整顿领导班子和落实党的各项政策
抓革命、促生产、促工作、促战备

1976年10月6日，党中央一举粉碎“四人帮”，结束了“文化大革命”。粉碎“四人帮”后，党中央最担心的是上海的局势。上海是“四人帮”篡党夺权的重要根据地。“四人帮”被粉碎以后，其党羽又妄图发动对抗中央的武装叛乱。针对这种情况，10月12日，中央政治局决定派苏振华、倪志福、彭冲率领中央工作组前往上海，接管上海党政大权。中央工作组由中央和中央国家机关、北京市和人民解放军派人组成，最多时有226人，其中部省级干部17人，加上随行人员和新闻记者，总数约250人。

1976年10月10日，国务院副总理谷牧找我谈话，要我带人以准备编制1977年计划的名义先行去上海，了解情况，观察动向。10月20日苏振华、倪志福、彭冲到达上海后，我被派为文教组的主要负责人，领导文化、教育、出版、电影、戏剧、卫生、体育以及高等院校等单位的揭批“四人帮”和拨乱反正等工作。

中央工作组在新上海市委的领导下，夺回了“四人帮”及其余党把持的党政大权，整顿了领导班子，顺利进行了“揭、批、查”斗争，“既搞清了问题，又稳定了局势”，揭开了上海发展历史的新篇章。1977年“五一”节前夕，中央工作组的成员除留几个人在上海任职外，绝大部分相继撤离上海，返回原单位。

粉碎“四人帮”后中央派出工作组到上海，是一件值得记述的重大历史事件。

一、中央派出工作组的背景、工作组的组成和主要任务

1976年10月6日，在王洪文、张春桥、江青、姚文元被隔离审查的当晚，中央政治局在北京西郊玉泉山叶剑英同志的住地召开紧急会议，通报对“四人帮”实行隔离审查的情况。会议一致推选华国锋同志为中共中央主席、中央军委主席，待召开中央全会时予以追认；决定尽快出版《毛泽东选集》第五卷，并筹备出版《毛泽东全集》；决定在北京建立毛主席纪念堂；研究成立审查“四人帮”的专案组；决定中央政治局分批召开各省、市、自治区及各大军区主要负责人会议，由中央政治局的同志分别与各省、市、自治区及各大军区主要负责人谈话，通报粉碎“四人帮”的情况，及时了解各地的动向，交换意见。由于上海是“四人帮”帮派势力最强的地方，又搞了第二武装，一直图谋不轨，会议特别分析研究了稳定上海局势的问题。中央政治局一直担心上海出问题。早在9月21日，叶剑英去华国锋家里分析形势、商谈解决“四人帮”问题的时候，叶剑英就指出，乱子可能出一点，但出不了大乱子。乱子可能出在“四人帮”控制的上海。

10月7日，党中央首先找了江苏、浙江和南京部队的负责同志到北京谈话，向他们通报“四人帮”被隔离审查的情况，要他们注意上海的动态。接着，中央通知上海市委书记马天水和上海警备区司令员周纯麟到北京开会。跟以前不同的是，过去中央通知上海党政军负责人开会，都是由上海市委转告警备区，这次却是由警备区转告市委。马天水很敏感地觉察到了事情的异常。他

忐忑不安地找到上海市委另外两个书记徐景贤、王秀珍，和他们一起分析这种异常现象，商定马天水到北京后2小时往回打电话。马天水到北京以后，中央向他通报了对“四人帮”实行隔离审查的情况，他由于深陷“四人帮”帮派体系而不能自拔，坚持其顽固立场，表示不赞成隔离“四人帮”。关于马天水的反应，现在出版的一些书籍和文章都讲当时马天水说：是政变，是宫廷政变，表示反对。对这种说法，我的分析是不大可能。我了解马天水的为人，他老奸巨猾，按当时的情况，不可能这样讲。当时在场的中央政治局委员、北京市委第一书记吴德在其回忆中提及马天水当时的反应：表示不同意隔离“四人帮”，说隔离审查是错误的。我觉得这个说法是可信的。

也就是在10月7日这一天，马天水在北京听中央通报的时候，留在上海的徐景贤和王秀珍，一直在想办法打听马天水到北京后的情况。因为中央有规定，马天水不敢往上海打电话，所以联系不到马天水。他们给张春桥、王洪文、姚文元办公室打电话也都打不通，找在北京的几位跟他们关系比较深的人，如公安部的祝家耀、文化部的于会泳、人民日报社的鲁瑛等，也打听不到消息。一直到晚上11点多钟，文化部的于会泳传来消息，说：“今天下午国务院办公厅主任吴庆彤通知我，告诉中国文化代表团不出国了，说是华总理定的。”徐景贤听到这个情况后，他联系当天发生的方方面面的情况，意识到可能出事了。徐景贤这个人很机灵，我后来到上海后，他找我谈话，说了4个小时，很严密，滴水不漏。2003年香港出版了他写的回忆录《十年一梦》，我看了，许多事都讲得很清楚，估计他看不到什么档案材料，可能是凭记忆写出来的。

10月8日，徐景贤、王秀珍继续同北京各方面的关系人物联

系。最后他们通过关系，接通了京西宾馆的总机，找到了马天水的秘书房佐庭，他告诉徐景贤，说马天水讲，他身体不好，老胃病又犯了。徐景贤一听到这句话，赶紧派人去找马天水的爱人，问马天水有没有胃病？马天水的爱人说马天水没有胃病。徐景贤马上就意识到真的出事情了。徐景贤、王秀珍在意识到北京出了事情后，就着手策划武装叛乱。8日下午，徐景贤和王秀珍先后召集了4个会议，研究和部署武装叛乱。

第一个会议是下午2点开的，由徐景贤、王秀珍和另外3个常委，即市委办公室主任张敬标、管政法的王少庸和管外事的冯国柱，还找了与他们勾结在一起、与他们关系很深的上海警备区的两个人开会。徐景贤说，现在王洪文、张春桥、姚文元都联系不上，北京很可能发生政变，他们被抓起来了，马天水可能被软禁。徐景贤要大家考虑考虑，分析一下现在中央会不会急着要对上海动手，来一个一网打尽。大家经过议论认为，不能坐以待毙，要对抗。王秀珍问上海警备区的人，部队的情况怎么样，如果有动作的话，部队能拉出多少人马？与会的上海警备区的人说，部队的人是有限的，真正要动，还得要动民兵，没有民兵，是不行的。

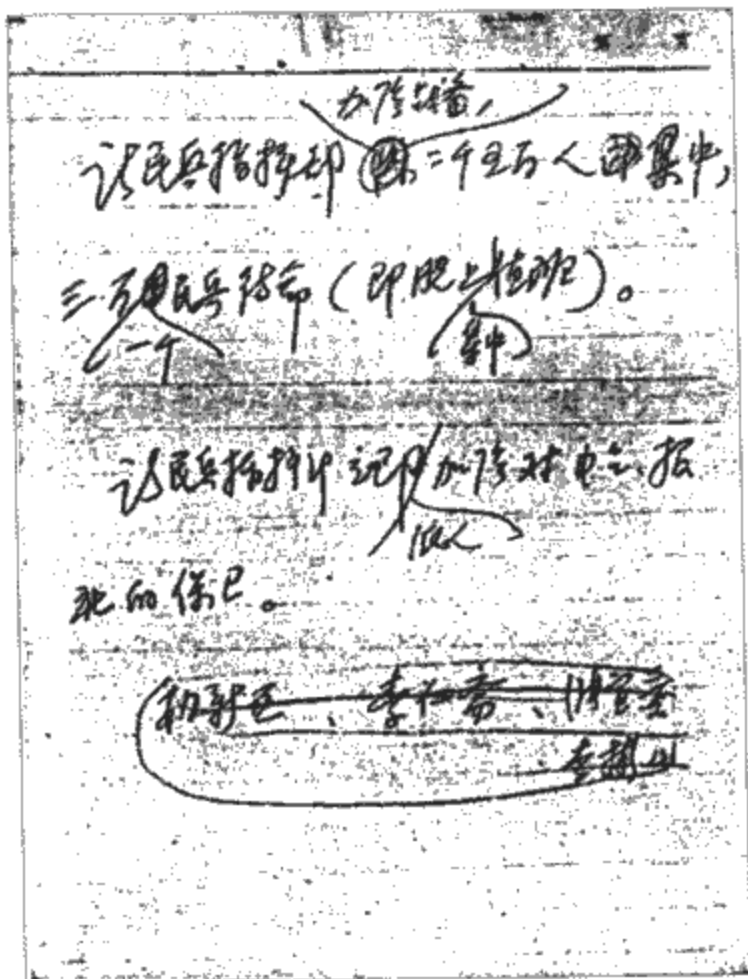
第二个会是下午3点多开的，徐景贤、王秀珍等找了民兵指挥部的负责人施尚英、钟定栋，还找了公安局的薛干青、徐成虎，开会决定以检查战备部署的名义，着手叛乱的准备工作。会上，王少庸问施尚英，民兵能集中多少人，武器弹药有多少？施尚英回答说，民兵集中待命的有2500人，子弹400万发，上海两个兵工厂还有库存子弹800万发。会议专门研究了对民兵的指挥问题。施尚英表示，我们听徐景贤、王秀珍、王少庸的。

第三个会是下午4点开的，徐景贤找来新闻单位《解放日报》、

《文汇报》、广播电台的负责人，对他们说北京发生了政变，人被抓起来了。他要这些舆论单位，还是按照毛主席的既定方针办，并向这些单位提出：如果新华社登载有关处理王洪文、张春桥、姚文元的消息，要先报告市委，报纸不能登，电台不准广播。

第四个会是下午5点以后，由徐景贤主持召开市委常委会，并且通知了列席常委朱永嘉、陈阿大、叶昌明参加。徐景贤通报7日、8日同各方面联系、了解的情况，说种种迹象表明，中央出问题了，上海要提高警惕。在会议开到7点多钟的时候，“四人帮”的得力干将、派到全国总工会的金祖敏的秘书廖文全打电话到上海，告诉徐景贤，“我娘心肌梗塞”。徐景贤从这个暗号中认定北京出事了。也就是在这个时候，“四人帮”派到公安部当副部长的祝家耀打来电话，说“人员集中了，门上加锁了，不能动了”。文化部的刘庆棠也来电话说，文化部“有病情，我们都病了”。这些电话都证实“四人帮”被抓起来了。这样，徐景贤等人研究、决定叛乱的部署就具体化了。在会上，王洪文的秘书肖木说，中央上头的问题已经解决，北京已经开始对下头动手。写作组的朱永嘉（上海写作组的历史组负责人）说，中央肯定发生了军事政变，肯定是华国锋、汪东兴一起搞的。他这样一说，会上议论得就更激烈了。徐景贤问大家究竟怎么办？朱永嘉说，我们得准备战斗，搞成巴黎公社，维持几天总是可以的。我们可以发告全市、全国人民书，或者先发一点材料，如赫鲁晓夫是怎样上台的材料。写作组的王知常对朱永嘉的意见作了补充。他说，我们应该提出一些响亮的口号，就叫“还我洪文”，“还我春桥”，“还我江青”，“还我文元”。王知常这个人我听工作组的同志讲过，他是写作组的骨干，反对共产党的领导，反对宣传毛泽东思想，说毛泽东思想像梅毒一样，到处侵害。从“四人帮”重用的这些人来看，“四人帮”

的基础确实是反共反人民的。在研究具体行动的时候，王秀珍说，现在民兵已经动员了，先动员2500人，留31000人待命，发枪发子弹。她提出舆论工作由朱永嘉准备。最后经过讨论，徐景贤作了4条决定：(1) 现在开始做武装暴动的准备；(2) 为了防止意外，他和王秀珍分住



徐景贤给王秀珍调动民兵，发动反革命武装暴乱的手令

两个地方，王秀珍和冯国柱住民兵指挥部，他自己去丁香花园；(3) 部队方面要做点工作；(4) 张敬标留在市委办公室值班。根据会议决定，会后朱永嘉到解放日报社、文汇报社和广播电台，传达市委常委会的决定，进行武装暴动的舆论工作。

10月8日晚上，就在徐景贤、王秀珍等在上海策划和部署武装叛乱的时候，马天水在中央找他谈话以后，一回到京西宾馆的房间，就对秘书房佐庭说，搞一个假的表态可以回去，回去以后还得研究是大干还是小干？他还说，一旦干起来，损失太大，现

在是大势所趋，干是不行了。马天水的这些话，都是他的秘书后来交代的。从马天水所说的这些话看，他当时感到很难办，表态也难，不表态也难，他要表态拥护中央的决定，回到上海怎么办，那些“小兄弟”可不好驾驭；他要是不表态，不拥护中央的决定，恐怕回不去。这真实地反映了马天水当时的心态。

10月9日，新华社发表了中共中央关于出版《毛泽东选集》第五卷和筹备出版《毛泽东全集》的决定，中共中央、全国人大常委会、国务院和中央军委关于建立毛主席纪念堂的决定。此后，全国各地掀起了拥护“两个决定”的高潮。

就在这一天，从济南被紧急叫回上海的市委常委黄涛（他是张春桥非常器重的人，反对国务院的急先锋），同王洪文的秘书廖祖康等人研究武装叛乱的问题。他们提出，要抓紧向工会、妇联、共青团、重点工厂等组织和单位吹风。他们认为，现在打出像王知常提出的那些口号还不行，要打出一些能够蒙蔽群众的、中性的口号，如无产阶级和革命人民团结起来，同赫鲁晓夫式的野心家斗争到底等，通过这些口号来鼓动宣传群众。

这一天，上海市民兵指挥部召集10个区、5个直属民兵师负责人开会，部署叛乱的具体步骤，准备动用各种枪支、车辆，着手集中物资和食品。轻工业局的马振龙开始在他办公楼的密室里存放武装叛乱用的汽车车牌、食用的压缩饼干等。市民兵指挥部到中国纺织机械厂研究架设指挥电台。“四人帮”余党在上海发动武装叛乱的准备工作已在紧锣密鼓地进行。

10月10日，就在“四人帮”在上海的余党紧锣密鼓地策划武装叛乱的重要时刻，党中央通知徐景贤、王秀珍到北京开会，打乱了他们武装叛乱的部署。由于马天水迟迟不表态，中央认为马天水一人在北京不行，要徐景贤、王秀珍也来北京。徐景贤、王

秀珍走之前，特别交代自己的“小兄弟”，要小心，有事请示王少庸、冯国柱、张敬标。徐景贤、王秀珍走后，留下的几个常委，如王少庸、冯国柱、张敬标等人，资历长，有政治斗争经验，他们已从一些渠道了解到“四人帮”被隔离审查的消息，便假托等马天水、徐景贤、王秀珍回来再说，将8日常委会上决定的事情拖了下来。虽然这一天，上海还是有一些动作，如这天深夜，组织了消防、交警的紧急集合演习等，但上海的武装叛乱的准备工作，已经处于群龙无首的状态。

也就是10月10日这一天上午，国务院副总理谷牧找轻工业部机械局局长谢红胜和我谈话，要我们尽快去上海，了解上海的情况。我当时是轻工业部计划组副组长，过去对上海的情况有一些了解。在本书第一章中我已经讲过，就是1975年8月，邓小平要谷牧在上海金山召开现场会议的事情。那次会后，李先念、余秋里、谷牧等人研究决定，要我率一个由20多人组成的工作组，到上海石油化工总厂检查和帮助抓工程质量问题。我是带着李先念亲笔写的一封信去的。开始的时候，尽管他们的认识和我们认识不完全一致，工作上有些矛盾，但工作还能推进，也是有成效的。到了11月下旬，随着“批邓、反击右倾翻案风”越刮越大，王秀珍就公开地在会上讲，说我们到金山检查工程质量是挑毛病，是否定新生事物。我们在那里的的工作越来越难做，后来经轻工业部部长钱之光同意，我们撤回了北京。

1976年初，我感到工作已没法做，就到河北省固安县的轻工业部“五七”干校劳动锻炼去了，担任干校党支部书记，直到1976年国庆节以前调回机关。国庆节后，由于唐山是一个重要的轻工业城市，我被派往那里，研究唐山大地震后轻工业如何恢复生产等问题。10月8日上午，我接到部里值班室的电话，要我赶快回

北京，说另外有急事找我。我问什么事情，值班的同志说不知道。8日晚上我回到北京后，碰到部里的一个女同志，她爱人在总参二部工作，她悄悄地告诉我，江青被抓起来了。当时我脑子一闪，匆匆忙忙把我从唐山叫回来，是不是与这件事有联系？10月9日一上班，部里就告诉我说上面要找我谈话，要我等着，不要离开北京。第二天，谷牧就找我们谈话了。果然与粉碎“四人帮”的善后工作有关。他一见我们，就开门见山地说，他是奉命找我们谈话的。他说中央已经对王洪文、张春桥、江青、姚文元实行隔离审查，现在中央最关心的是上海的情况，所以决定由各部委派一些人到上海去，以研究、准备明年国民经济计划的名义到上海。他要我们尽可能地接触各方面的同志，了解工厂的情况，了解社会上的动向，了解“四人帮”余党有什么动作，把所了解的情况尽快写信寄回北京，寄到北皇城根立新路9号，有专人处理这些信件，并随时向中央报告。谷牧要我们尽快动身到上海。谷牧找我们谈话后，我们已经买不到第二天去上海的飞机票了，到10月12日，我们才动身去上海。我们一共去了8个人，晚上8点20分到达上海虹桥机场。有人在机场接我们。在机场到市区的路上，我们看见沿路的墙上用很大的黑体字写着“永远按既定方针办”的标语，我们还碰到两起背着枪的民兵在巡逻，当时的气氛给我们感觉的确是有点紧张。我们住进了国际饭店。我们到后，为便于了解情况，想订报纸，但《参考消息》订不到。我们后来分析，可能知道我们来，他们提前打了招呼，成心不让我们了解国外的动向。

第二天一上班，我们先后去了市革命委员会的工交组和纺织工业局、轻工业局。纺织工业局革命委员会主任唐文兰、轻工业局革命委员会副主任马振龙接待了我们。纺织工业局和轻工业局

是“四人帮”帮派势力最集中的两个局，唐文兰和马振龙都是王洪文的“小兄弟”。我们从他们的接待当中，感觉到他们好像有点心事似的。他们给我们说话，听我们说工作计划，不是很专心，有种心不在焉的感觉。我们没看出他们有什么大的变动，包括办公室的人来人往也没有大的异常现象。当时，我们只是接触了一些表面情况，也听到一些反映，先后给北京寄了三四次信。我记得，为了以防万一，第一封信没敢在上海寄，是派人到苏州寄的。

10月11日，上海民兵指挥部派人到中国纺织机械厂察看地形，报告说全厂有7个门，可容纳1万人。

10月12日上午，中央政治局在玉泉山叶剑英住处召开会议，讨论向上海派工作组接管上海的问题。华国锋说：现在看来上海市委这些人已经无法工作了，他们顽固地站在“四人帮”的立场上，和中央对抗，妄图发动武装叛乱。过去被“四人帮”压下去的一派，也是造反派中的一派，准备搞串连。上海的群众也自发行动起来，需要正确的引导。中央应该马上派人去接管上海。不然会出大乱子。叶剑英表示赞成华国锋的意见，他说：为了防止上海这些人狗急跳墙，搞武装叛乱，要派一位无论是在军队还是在地方都能压得住台的老同志去。我看苏振华堪当此重任。他资格老，林彪、“四人帮”整得他很惨，但他斗争很坚决，在粉碎“四人帮”的紧急时刻起了重要作用。在战争年代，他有指挥作战的丰富经验；在建国初期，他担任过贵州省委书记，多次受到党中央、毛主席的称赞。再说，上海有海军东海舰队的基地，振华去上海，工作起来也有方便条件。陈锡联补充说：我赞成叶帅的提名，振华是军委常委，我们曾一起处理军委日常工作，1974年调整各大军区领导班子时，他做了很多工作，起了重要作用。这些都便于他协调南京军区、海军、空军的部队，特别是南京军区廖

汉生等一些老同志都曾受林彪、“四人帮”迫害和压制，与振华关系都很好，肯定能得到他们的支持。振华牵头去上海，是很合适的人选。李先念接着发言说，叶帅的意见是深思熟虑的。上海是“四人帮”起家的基地，解决“四人帮”余党问题，是解决“四人帮”问题不可分割的组成部分，是中央解决好“四人帮”问题一着极为重要的棋。稳住了上海，对于稳住全国局势具有特殊重要的意义。因此，确定去接管上海的人选，特别是牵头人选，就特别重要。振华是主张抓“四人帮”的，他跟“四人帮”斗争很坚决，毛主席曾说管海军靠他，这次解决“四人帮”在上海的余党问题，也要靠他去牵头，靠他去发挥核心领导作用，我赞成叶帅的意见。华国锋接着说：我赞成叶帅的提名，苏振华有水平，与“四人帮”斗争坚决积极。根据“四人帮”控制上海的实际情况，中央去接管上海的人选，最好是在将来的一段时间内，能够取代张春桥、姚文元、王洪文在上海职务的人。“四人帮”和他们的余党不是说王洪文是工人阶级的“领袖”吗？他是什么工人阶级“领袖”，我们要派一位真正的工人阶级领袖去，我看倪志福也一起去上海。李先念说：我赞成志福去，他既是上海人，又是有创造发明的劳动模范，在工人群众中威信高，而且有治理地方的经验，是工人阶级自己的领袖。叶剑英说：志福作风正派，处事大度稳重，是工人阶级杰出的代表。身体不好，可以带个医生去。华国锋又说：过去上海和江苏的矛盾很尖锐，但上海和江苏不论政治、经济各方面的关系都很密切，最好能从江苏调一位同志去上海工作。李先念建议：可以派彭冲去，他处事从容稳重，在江苏政绩突出，“四人帮”往死里整他，他跟“四人帮”斗争非常坚决，他去接管上海，有利于解决两地矛盾，上海经济建设上遇到困难和问题，也会得到江苏的有力支援和帮助。中央其他同志都同意苏



苏振华（左六）、彭冲（左八）、倪志福（左九）与中央工作组和上海市委的同志们合影，左四为林乎加，右二为严佑民，右一为作者（1976年）

振华、倪志福、彭冲3人去接管上海。叶剑英说：中央、国务院各部委还可以抽一些人去协助工作。现在中央、国务院已经有部分人在上海了解情况。振华、志福也可以带些人去，彭冲带几个工作人员去就行了。所有这些人，都以苏振华、倪志福、彭冲带领的中央工作组的名义去上海。关于中央工作组去上海的方针，会议明确指出是：“既要解决问题，又要稳定局势。”这两点要求后来成为中央工作组的重要指导思想。这次会议还提出，工作组到上海以后，主要是抓好揭批“四人帮”的斗争，千万不要钻到具体业务堆里去，当然也要注意“生产不能受影响，要控制住局面”。在这次会议上，叶剑英反复强调上海在全国的重要地位，强调搞好上海的揭、批、查“四人帮”斗争对全国的影响。叶剑英提出“要亦破亦立，破要破得彻底，立要立得正确。既要解决问

题，又要稳定局势”。

党中央作出派工作组去上海的决定后，中央政治局的全体同志又找马天水、徐景贤、王秀珍谈话，明确要求他们与“四人帮”划清界限，放弃叛乱的企图，把立场转变过来，把上海的工作做好。叶剑英说：上海是大革命开始的地方，上海的人民、工人觉悟高，对“四人帮”的活动如果说以前受了蒙蔽的话，现在则应当看清楚了。你们不能再站在少数人的立场上。站在“四人帮”的立场上，你们没有前途。你们要站在多数人方面，把上海的事情办好。这是中央研究成立工作组后，中央领导同志同马天水、徐景贤、王秀珍谈话的主要内容。在原话里面还有一些安抚他们的话，目的是先把他们稳住，避免狗急跳墙。

10月12日晚上，王少庸、朱永嘉开会，筹划停产罢工，举行游行示威，控制电台，封锁中央的消息，准备发表《告全市、全国人民书》，提出“还我江青”、“还我洪文”、“还我春桥”、“还我文元”等口号。

也是这天晚上，10点多钟，我接到中国纺织机械厂党委书记张秀打来的电话。张秀要我们晚上睡觉警觉一点，不要睡得太死，并且说你们来的人，最好集中在一起，不要单独走开。这些话讲得比较含蓄，但意思还是能够听得出来的。后来我们知道，当时上海民兵指挥部已在中国纺织机械厂架设了指挥电台，这个电台是辅助的指挥电台，主要的指挥电台在江南造船厂。第二天吃早饭的时候，我碰到跟我们一起到上海的秦仲达，他当时是化工部计划司司长，后来任化工部部长。他们在上海没有像我们这样的系统内部的关系来传递消息。我对他讲，你们活动时注意一点，人集中在一起，不要单独走开，要互相照应，有事情随时跟我们联系。

10月13日，马天水、徐景贤、王秀珍在中央政治局找他们谈话后回到上海。他们一回到上海，先找留在上海的3个常委王少庸、冯国柱、张敬标开碰头会，了解上海的情况，传达北京打招呼会议的精神，通知下午3点钟开常委会。因为碰头会意见分歧，常委会到下午4点钟才开。会上，马天水通报了中央打招呼会议的情况。徐景贤作补充，讲了毛主席对“四人帮”的指示，表态应付了一下。王秀珍也表态，说听了毛主席的指示后认识有所转变。黄涛说：就凭这些能够把“四人帮”打倒？他这么一鼓动，会上就闹开了，有人叫嚷马天水、徐景贤、王秀珍是叛变。

在这段时间里，粉碎“四人帮”的消息不胫而走，通过各种渠道传到了上海，老百姓特别是干部和知识分子对此非常振奋。最初，上海的一些大字报、游行庆祝，主要是拥护党中央的“两个决定”。马天水、徐景贤、王秀珍回到上海的第二天，也就是10月14日，一方面“四



上海群众庆祝粉碎“四人帮”

人帮”在上海的余党跃跃欲试，还想搞一些合法斗争。另一方面群众开始起来了，徐家汇、康平路市委机关办公的地方，群众已经开始冲进去贴大字报。马路上第一次出现彻底砸烂“四人帮”，打倒王洪文、姚文元、张春桥、江青的大字标语。面对群众的巨大冲击，10月15日凌晨，上海市委给中央打了一个紧急电话，报告说：“在徐家汇、康平路（市委机关所在地）周围以及外宾车辆必经的延安西路、淮海路等处，由上海交通大学学生刷出一批‘打倒四人帮’的大标语。其内容除指名‘打倒王、张、江、姚’四人以外，还有‘砸烂反革命集团的帮凶’等贴在市委周围。我们估计，这类大字报一多，特别是联系上海市委的标语增多的话，有些思想尚未转过来的人，会贴出反击大标语。有的会出来支持市委，甚至可能贴出为‘四人帮’辩护、矛头指向党中央的大标语。如有打砸抢者，我们将采取坚决措施予以镇压。”这个电话，既有向中央报告群众已经起来的信息，也有借机威胁的味道。

10月15日，《解放日报》和《文汇报》在头版报道了上海工人阶级掀起学习马列著作和毛主席著作的新高潮，决心坚持“三要三不要”（“三要三不要”，即要搞马克思主义，不要搞修正主义；要团结，不要分裂；要光明正大，不要搞阴谋诡计）的基本原则，同一切背叛马列主义、毛泽东思想，篡改毛主席的指示，搞修正主义、搞分裂、搞阴谋诡计的人斗争到底。这是上海报纸首次公开不点名地揭批“四人帮”。

10月18日，中共中央向全党发出通知，即中央16号文件，列举了王洪文、张春桥、江青、姚文元反党篡权的罪行，和毛主席1974年以来对他们的批评，宣布了对他们进行隔离审查的决定，号召全党同志同王洪文、张春桥、姚文元、江青反党集团进行坚决的斗争。通知说：王洪文、张春桥、姚文元、江青进行反

党篡权的阴谋活动，罪行极为严重。他们不听毛主席的话，肆意篡改马克思主义、列宁主义、毛泽东思想，在国内国际一系列问题上反对毛主席的无产阶级革命路线，打着马克思主义的旗号，搞修正主义。他们结成“四人帮”，进行分裂党、篡党夺权的宗派活动。他们大搞阴谋诡计，私立秘密联络点，私整中央负责同志的黑“材料”，到处插手，煽风点火，企图打倒中央和地方的党政军负责同志，篡夺党和国家的领导权。他们利用手中控制的舆论工具，歪曲事实，颠倒是非，制造谣言，欺骗群众，在宣传活动中突出地宣扬他们自己，为他们篡党夺权大造舆论。毛主席对他们多次进行严肃的批评和耐心教育，但他们就是不肯改悔。通知强调：同“四人帮”反党集团之间的斗争，是无产阶级同资产阶级、社会主义同资本主义、马克思主义同修正主义的你死我活的斗争。通知提出，在揭发和批判“四人帮”反党集团的斗争中，要注意政策：要坚定地相信群众的大多数，要惩前毖后、治病救人，要扩大教育面、缩小打击面，对犯错误的同志要区别对待。

10月19日，中央工作组在玉泉山苏振华住处开会，除了倪志福和彭冲外，参加会议的还有工作组成员：国家计委副主任林乎加、公安部副部长严佑民、北京市委副秘书长毛联珏、新华社海军分社社长车文仪、海军政治部宣传部副部长张寿华。会议研究了接管上海的主要问题。会后，大家分头做必要的组织准备。

同一天下午，上海16所大学的工农兵学员和听到粉碎“四人帮”的消息后赶来的工人、红卫兵共计3万多人，在上海文化广场开会。上海交通大学、复旦大学、上海音乐学院等单位的代表发言，控诉“四人帮”篡党夺权的罪行。这是上海最早召开的一次声讨“四人帮”的群众大会。

这天深夜，上海市委向中央打了第二次告急电话，内容是：

“原来打算在文化广场召开上海市委愤怒声讨‘四人帮’反革命罪行大会，但考虑到一百几十个单位定于明天（20日）在人民广场召开30万人的大会，带头的是交大。他们的负责人通知我们说，市委的大会是阴谋，他们要冲大会。由于我们现在已不能调动任何力量保卫会场，我们只能决定市委的大会停开，我们准备去参加这个大会，和群众一起揭发批判‘四人帮’的反革命罪行，并接受群众的揭发批判。市委机构整个已经瘫痪，急请中央予以指示。”第二个电话反映了上海当时的真实情况，市委瘫痪，对局势失去控制，这和我们从各方面了解到的情况是一致的。

10月20日，苏振华在北京正式主持召开中央工作组会议。苏振华说：“四人帮”虽然已经被捕，但上海的党政大权还掌握在“四人帮”的余党手里。他们正蠢蠢欲动，要出大事。出了大事就会影响全国。所以党中央决定立即派一个强大的工作组去上海接管党政大权，事情十分紧迫，请各位稍做准备，立即赶去上海。

为严防不测，中央工作组去上海，事先没有通知上海市委，专机是中央派的，接待单位是海军上海基地。直到深夜，中央才正式通知上海市委，说根据你们来的电话，中央已派苏振华、倪志福、彭冲率中央工作组，于今晚到达上海，将由他们与你们联系。苏振华一行到了海军上海基地招待所住下后，就把马天水找去。苏振华对马天水说：中央根据上海当前的情况和你们的要求，为了稳定局势，搞好揭批“四人帮”的斗争，决定派中央工作组进驻上海。工作组由我们3人领导，希望你们打起精神，把中央打招呼会的精神和中央16号文件传达贯彻好。接着，苏振华要马天水谈谈从北京回来后做了什么，现在的认识怎样。马天水结结巴巴地说：从北京回来后，已把中央打招呼会的精神向常委和区县局干部作了传达，并印成文件发到基层。群众都起来了，

冲击市委，我们已难于工作，现在中央工作组来了，我们就好办了，我们保证服从你们的领导。苏振华郑重地告诉马天水：我们是工作组，主要是了解情况，市委的正常工作还是由你们负责，该怎么办就怎么办。过去，你们在“四人帮”的泥坑里陷得很深，现在要打起精神，将功补过，上海出了问题，还是由你们负责！

10月21日上午，苏振华、倪志福、彭冲找了从南京赶来的南京军区政委廖汉生、副参谋长张挺，商谈工作，交换意见。苏振华提出，鉴于上海“四人帮”的余党贼心不死，蠢蠢欲动，请南京军区继续加强戒备，特别是江苏、浙江一线的部队要保持高度警惕，海上的情况由海军负责。上海警备区那两个与武装叛乱活动有牵连的人，立即调回南京。请南京军区另外抽调人员到上海，协助中央工作组，重点保证不出乱子。后来我听苏振华讲过，说当时还有一个意见，提议驻扎在无锡的野战军向上海方向拉练，对上海造成一种威慑。叶剑英表示，不需要这样做，要相信上海工农群众，军队一调动，马上就会引起恐慌了。

在苏振华和南京军区领导同志谈话的同时，林乎加、严佑民找我们这些先期到上海的同志开会。我们把到上海这10天的情况向他们作了汇报。汇报结束后，林乎加对我讲，苏政委（指苏振华）的意见是，让你去上海市委写作组，你要在那里深挖“四人帮”篡党夺权、大造反革命舆论的阴谋。我原来想可能派我去轻工业局一类的部门，做对口单位的工作，没想到让我去写作组。于是，我就给林乎加说，我没有思想准备，先了解了解情况，回头再找你谈。上海写作组是“四人帮”篡党夺权的两个笔杆子基地之一，原来是上海市委的写作班，根据毛主席1963年要加强意识形态领域里阶级斗争的指示成立的。这个写作班成立以后，曾经受张春桥的领导，徐景贤是党支部书记。写作班设有几

个组：文学组，笔名叫丁学雷；历史组，笔名叫罗思鼎，负责人是朱永嘉；还有哲学组、自然辩证法组。这个写作班在江青的授意和组织下，最早写的文章是《评新编历史剧〈海瑞罢官〉》，批判吴晗，揭开了“文化大革命”的序幕。这之后，写作班就不断地写这类文章，批刘少奇，批邓小平，影射、攻击周总理。“四人帮”策划阴谋，写作班就是急先锋，在中国思想文化阵地上盘踞了十几年，横行不法，作恶多端。我有个亲戚，在解放日报社工作，是个部门的头头，林乎加找我谈话后，我就找他了解写作班的情况。我到他家里，拐弯抹角地问了些问题。他说写作组是核心，一共几十个人，他们也利用文科很强的“两校”——复旦大学和上海师范大学，为他们找资料、写材料，还联系一些社会上从事研究工作、理论工作的人，他们有一个很庞大的关系网。大概是第二天，我还没来得及弄清楚原委，林乎加就通知我说改变决定了，要我不去写作组了，去市革命委员会文教组，先把党政大权夺过来。

10月21日晚上，在海军上海基地招待所的会议室里，苏振华、倪志福、彭冲把马天水、徐景贤、王秀珍找来谈话。这次谈话的主要内容是通知他们：10月24日北京要开百万人大会，全国各地都要召开这样的大会。根据党中央的统一部署，苏振华和倪志福届时回北京参加全国的大会，彭冲回南京参加江苏省的大会。上海是“四人帮”篡党夺权的基地，开好这个大会尤为重要，对全国影响很大，你们一定要同全国人民站在一起，开好这个大会，这对你们也是最好的考验。谈完话后，苏振华、倪志福就回北京，彭冲回南京了。

10月23日，中央工作组正式开会，宣布名单。会议由林乎加主持。林乎加说，原来打算这次来的各部委的人直接下到对口



首都群众欢庆粉碎“四人帮”的胜利

的局，比如轻工业部的人到纺织局，机械工业部的人到机电局等，去当联络员。后来发现市委有一小撮人，通过市委、市革命委员会的有关组办从中作梗，搞一些小动作。现在看来要绕过市委这些组办直接到下面各单位，恐怕还不行。经过研究后，决定中央工作组还是先到市委、市革命委员会的各个组办，清查“四人帮”的罪行，打破他们的帮派体系，把党政大权夺过来。到了各个组办以后，根据工作的需要，再到下面的各个单位去具体情况。他说这次大家去的名义就叫中央工作组的工作人员，主要任务是搞揭、批、查斗争，彻底砸烂“四人帮”。工作组工作人员名单已经苏振华、倪志福、彭冲审阅批准，由他们3位给市委写了一封介绍信。工作组的具体名单是：

市委办公室：徐良图（国家计委生产组副组长，后任副主任）、曹大激（国家建委）、陈斐章（国家计委）

市委组织组：李锡铭（水电部副部长，后任北京市委书记）、王西萍（后任交通部副部长）、李凤（燃化部计划司司长）、刘汉

工交组：李景昭（国家建委核心小组成员，后任副主任）、干志坚（后任国家计委副主任）、周力

计划统计组：曹维廉（一机部科技局局长，后任副部长）、王德瑛（后任国家建委副主任、中纪委副书记）、谢红胜（后任纺织部副部长、国家机械委副主任）

财贸组和郊区组：郭士荣（供销合作社副主任）

文教组：陈锦华（轻工业部计划组副组长）、鲁万章（轻工业部局长）、王金光（轻工业部局长）

写作组：车文仪（新华社海军分社社长）

公安、民兵组：严佑民（公安部副部长）

外事、统战组：秦仲达（化工部计划组组长，后任化工部部长）

另有专案组14人，有顾林昉（后任公安部副部长）等

根据中央工作组的人员住房登记表，工作组人数最多的时候，总数是226人，其中部省级干部17人、司局长干部59人。加上苏振华、倪志福、彭冲身边的工作人员，和新华社等媒体的同志，大概有250人左右。可见，当时中央工作组的阵容是很强大的，素质也是相当好的。后来，他们当中的有些人成了党和国家的领导人、国务院的部长、驻外大使、国家的骨干企业总经理等。

林乎加宣布完中央工作组人员名单后，讲了5条工作方针：

(1) 中央工作组工作人员的任务是，根据中央16号文件精神，了解情况，解决问题，搞好彻底砸烂“四人帮”这场伟大的斗争。(2) 各组办党委要紧密团结在以华国锋同志为首的党中央周围，立场坚定、旗帜鲜明，始终站在运动的前列，认真学习贯彻中央16号文件，充分发动和依靠群众，同“四人帮”进行坚决的斗争，彻底揭发、批判他们的反革命罪行；跟“四人帮”干坏事、陷得很深的人，要坚决站到毛主席革命路线这边，同“四人帮”彻底决裂，在这场伟大的斗争中，经受党和群众的检验。(3) 全体干部、职工都要坚守岗位，在党委一元化领导下，抓革命、促生产、促工作、促战备，把各项工作做得更好。(4) 各组办党委的重要会议、重大活动，要通知中央工作组的工作人员，必要时中央工作组的工作人员要参加，运动中的重要情况，要及时向中央工作组工作人员反映。(5) 提高警惕，严防阶级敌人破坏捣乱，文件档案必须妥善保管，任何人不得擅自处理，更不允许转移或销毁，如有违反，要严肃处理。林乎加还强调，“四人帮”的“小兄弟”集中在工交系统，因此工交系统要花更多的力量重点搞好揭、批、查，要破得彻底，立得正确。这5条工作方针，成了中央工作组的“安民告示”，是中央工作组进驻各组办的“约法五章”。

中央工作组刚到上海，许多同志是临时决定来的。为了防止发生意外，中央工作组曾宣布“只带耳朵、眼睛，不带嘴巴”。后来随着情况的了解和运动的开展，这条规定逐渐改变了，凡涉及运动的一些重大问题，必须中央工作组讲话。中央工作组也敢于负责，当讲则讲，没有发生处理不当的问题。

10月24日，苏振华从北京打来电话，指示说：中央工作组要赶快到各组办去，不要失去领导。去的同志要同所到单位的党委领导一起，研究和领导如何开展揭、批、查斗争，要劝说群众，

不要再游行，或自发地开大会，要在党委的一元化领导下召开大会，不要搞串联，不要拉山头，不能搞“四人帮”的那一套。要抓紧学习中央16号文件，把学习、揭发、批判结合起来，坚持本单位闹革命。

10月25日开始，中央工作组相继进入市委和市革命委员会的各个组办，受到了机关干部和广大市民的热烈欢迎。南京路上也贴出了大字标语，欢迎中央工作组进驻市委、市革命委员会各个单位。当时，学校是走在前头的，因为我是管学校的，所以写我的大字报最突出，写的也是最多的。看到这种情形，有人对我开玩笑地说，这下你可扬名啦！我开玩笑地回答说，这是“世无英雄，遂使竖子成名”。“四人帮”被打倒了，是形势把我们推到了第一线。

我至今还清楚地记得我们第一次进到文教组的情景。当时大概有10多个人在办公室外等着，他们知道我们进驻，就等着上访、控诉。我接待的第一个人是上海越剧团的朱锦多，他由于反对“四人帮”被抓起来，关了一段时间。我听了他的申诉，很快给他平反了。他后来成了揭批“四人帮”的积极分子。

中央工作组进驻各组办以后，很快感到人手不够，不得不紧急向中央各部委求援，要求尽快增派人员。各部委都积极配合，迅速增派。到11月初，还对重点单位，如王洪文工作过并一直控制的国棉17厂，王秀珍的国棉31厂，黄涛的江南造船厂等，相继派出工作组或联络员，加强对这些单位揭、批、查斗争的领导。

10月26日，党中央发出通知，正式决定改组上海市的领导班子，中央的通知是：为了加强对上海市的领导，中央决定苏振华同志兼任上海市委第一书记、市革命委员会主任；倪志福同志兼任上海市委第二书记、市革命委员会第一副主任；彭冲同志任上海市委第三书记、市革命委员会第二副主任；撤销张春桥、姚

文元、王洪文在上海的党内外一切职务。后来苏振华在开会的时候对我们讲，当时华国锋说过：我们政治局的同志也不多啊，但是我们还是拿出两位到上海去，这是中央对上海的重视，也是中央对上海的最大支持。被“四人帮”和马天水、徐景贤、王秀珍排挤出市委领导班子的王一平、韩哲一、梁国斌、李干成等老同志，也陆续被请出来担任市委领导和配合工作。

10月27日，苏振华、倪志福、彭冲主持召开全市部委办、区县局干部大会。会议首先传达了中央改组上海市委和市革命委员会的决定，宣布对苏振华、倪志福、彭冲等人的任命及撤销张春桥、姚文元、王洪文在上海的党内外一切职务的决定。会场上一片欢呼，我感到这种情绪是发自内心的，是对中央决定的热烈拥护。接着苏振华讲了话，这是他到上海后发表的第一次公开讲话。他在讲话中强调，要把上海这座城市同全国、同中央紧密地联系在一起，把上海广大人民同“四人帮”的痴心妄想严格地分开，把以产业工人为主体的上海民兵同“四人帮”余党搞武装叛乱的阴谋严格分开。同时把马天水、徐景贤、王秀珍等人妄图发动武装叛乱的阴谋端了出来。当时我们认为，这个问题最容易突破，因为搞武装叛乱的是极少数人，这个问题一端出来，绝大多数干部就解脱了，真正搞叛乱的一小撮人就孤立了。苏振华的讲话很好地贯彻了中央的精神，体现了很强的政策性和策略性，他的讲话受到全场广大干部的热烈欢迎。这次大会明确了广大干部与“四人帮”、广大民兵与武装叛乱阴谋的界限，使很多人的包袱放了下来，这就造成了有利的形势，对拉开全市范围的揭、批、查“四人帮”的斗争，起了迅速打开局面的作用。

10月27日全市部委办、区县局干部大会引起的震动，我举两件事情做例子。一件事情是，在这次大会上，张承宗站出来面

对面地揭发马天水的罪行。张承宗在“文化大革命”前是上海市副市长，曾经担任过中共上海市地下党负责人，并长期负责统战工作。他在会上揭发说，马天水曾经让工厂突击生产几万副手铐，他质问马天水：你要赶做这几万副手铐干什么？你要铐谁呀？谁让你这么干的？张承宗把这个问题一端出来，马天水顿时惊慌失措，没办法回答，也不敢回答。会上围绕着武装叛乱、篡党夺权这个重大的政治问题，斗争的气氛极为猛烈。

再一件事情是有关我所在的文教组的。我们到文教组后，首先是找政治上信得过的人了解情况。当时有人给我介绍了文教组副组长贺汝仪，说他是个老干部，曾经在中央办公厅工作过，是谭震林从华东带到北京的，后来又回到了上海。当时我认为，他是谭震林的人，应该是可靠的，就找他了解有关文教系统以及“四人帮”余党的情况。我还向他交了点底，说你就好好配合工作吧，我们相信你。他也主动向我反映了一些情况。10月27日开会的时候，我还见到了他。可是第二天凌晨大概是5点多钟的时候，上海交通大学党委书记杨凯（后来担任文教组组长、上海市副市长）给我打电话，说贺汝仪跳楼自杀了。我不敢相信，说昨天我还看到他了，他还跟我说了几句话，没发现有什么异常表现。我问杨凯，他有没有留下什么遗言？杨凯说，还不清楚。我说，我马上赶到他家里去。我到后，看到尸体在楼下，我问公安局的同志，究竟是怎么回事？有什么遗留的东西？有什么线索？他说，贺汝仪身上有张纸条，纸条只有3个字：“丑死了”。我当时感到纳闷，“丑死了”是什么意思呢？后来知道，贺汝仪在1975年底、1976年初邓小平再次被打倒的时候，顶不住了，给“四人帮”余党写过一个材料，告发他的亲家说过对江青不满的话。10月27日开大会，他一看马天水制造手铐的事情都捅出来了，怕自己写信告发他亲家的事情也在会上被揭出

来，那将没脸见人，所以感到“丑死了”，就跳楼自杀了。从这件事情上，可以感觉出10月27日大会引起的震动是非常大的。

10月28日，根据中央“既要解决问题，又要稳定局势”的方针，中央工作组和新的上海市委开始着手揭露“四人帮”的罪行，清查“四人帮”的帮派体系。可是究竟应该怎样着手？从哪里突破？经过反复研究，苏振华、倪志福、彭冲一致决定，首先要抓住上海市委常委的问题，要害是妄图发动武装叛乱，以此为突破口，来推动对“四人帮”的揭、批、查斗争。苏振华、倪志福、彭冲亲自坐阵，接连用了几天时间，以开市委常委会的形式，要马天水、徐景贤、王秀珍等人参加，让他们自己交代，互相揭发有关妄图发动武装叛乱的问题。苏振华在会议开始的时候就明

上台那样的态度，如果我有什么事情总是要连累你们的，那也就是说，如果谁要处理“四人帮”的问题，谁就是林彪上台。那样才可能发生了最严峻的政变，这并非是举行反革命武装暴乱。刘文之至今八月间，要战后世界历史总编辑胡普顿去如何上台的材料，他所指的胡普顿夫在并非是我们的党中央。所以八日到十二日上海的“反革命武装暴乱”，就是沿着以香港二次讲话的思想逻辑发展出来的。

上海反革命武装暴乱的过程。八日下午二时，我在康平路小礼堂开会，会议由徐景贤主持，参加会议的有王秀珍、冯口松等常委和列席常委徐廷，给大尔曲一个气，于七月七日去北京开会，通不上消息，后依康平的劝告打电话回来，说是有胃病发，估计中央可能出事，会议就散了。另外王秀珍还要包组部的胡普顿去北京打听消息，要约定暗号，如果情况严重，就让他心肌梗死，同时王秀珍还叫公安、民安体部署，准备反革命的武装暴乱。

八日晚上，我又去康平路，参加的有徐景贤、王秀珍、冯口松等，他们

朱永嘉关于反革命武装暴乱的交代

确指出：“四人帮”篡党夺权的阴谋是从上海开始的，一时要查清他们的全部罪行是困难的。现在我们集中时间，先把你们自己妄图发动武装叛乱的问题交代清楚。你们可以自己交代，也可以互相揭发，最好是按妄图发动武装叛乱的日程，一天天讲清楚。会议连续开了几天，尽管苏振华一再交代政策、晓以大义，但他们还是躲躲闪闪，极力掩盖秘密策划的真相。中央工作组和新的上海市委意识到，光靠这样的会议不行，必须在会外组织群众揭发批判，组织民兵揭发批判，再配合内查外调，特别是把那些组织武装叛乱、罪恶深重、民愤极大的人先隔离起来审查。这样一来，揭露“四人帮”罪行、清查武装叛乱和“四人帮”帮派体系的工作就渐渐突破，很快搞清了真相。

10月29日，彭冲找中央工作组的同志座谈。彭冲讲，各部委的同志来得及时。马天水、徐景贤、王秀珍讲，没有料到上海揭批“四人帮”的斗争会发动得这么快。彭冲还讲，现在主要是揭发，突破口是妄图在上海搞反革命武装叛乱。市委常委开了好几天会，他们想统一口径，掩盖真相，逃避责任。最近他们写文件还讲“暴动”，不讲“叛乱”，我们已经批评他们了。前几天徐景贤还讲，感情上转不过来。这哪是感情问题，而是立场问题。彭冲还讲，对市委的列席常委，我们已停止他们出席常委会。

10月30日，中央工作组召开全体人员大会，苏振华、倪志福、彭冲到会。苏振华首先讲话，他说党中央对上海非常重视，非常关怀，要把上海揭发批判“四人帮”罪行的斗争搞好，组织中央各部委、北京市委、部队各条战线的同志来上海工作，任务很光荣，也很艰巨。中央一声令下，立即行动。“四人帮”在上海另搞一套，不听中央的，还到各省插手，干扰破坏各省工作。“四人帮”妄图把上海当成他们推行反革命修正主义路线的阵地，对“四

人帮”的影响不能看得过低，对他们的破坏作用和影响要有足够的估计。中央派你们来上海，既是上海人民的愿望，也是中央对你们的希望。要既来之，则安之。思想精力要集中在工作上。要把上海的事情办好，要把革命进行到底。第一，坚决按中央政策方针办。第二，依靠群众。第三，各级党委加强一元化领导。我们来的人不能完全业务对口。对广大干部要惩前毖后，一看二帮。要把跟得紧、陷得深、参与阴谋活动的，与受了影响、说了错话、做了错事的区别开来。苏振华还鼓励大家大胆工作，他给大家承担责任。接着，倪志福讲话，要求大家专心工作，不要着急回去。彭冲也讲了话。他说，上海形势发展很快，比我们预计得还好。但大量的工作还在后面，要继续安心做好工作。

这一天，《人民日报》头版发表评论员文章，题目是《喜看上海大好形势》，指出上海的形势大好，令人十分高兴。



1976年10月30日《人民日报》头版

二、揭批、清查“四人帮”及其余党的罪行

“四人帮”篡党夺权、搞第二武装、抓枪杆子的图谋，是由来已久的。早在1971年党的九届二中全会期间，江青、张春桥就对马天水、王秀珍、徐景贤讲过：我们是笔杆子，没有枪杆子。王洪文也说：我最担心的是军队不在我们手里，军队没有我们的人。以后王洪文一直想把民兵搞成第二武装。1975年5月3日，毛泽东召开中央政治局会议批评了“四人帮”。6月14日，王洪文写信给毛泽东，作了自我批评。随后，借解决上海、浙江问题为名，跑回上海，一住就是105天。他在上海做的主要事情之一就是抓民兵，布置检查“第二武装”力量。9月18日，他对上海民兵指挥部的头头说了一通私房话，强调：“你们民兵很重要，将来要准备打仗的，你们要警惕，你们这个队伍不要被人家指挥，要听民兵指挥部的指挥，你们要做思想上的准备，人家一个巴掌打过来，看我们是不是站得住。”1976年9月20日，也就是粉碎“四人帮”前的半个月，张春桥在北京单独接见了徐景贤，听取徐景贤的汇报。张春桥点拨徐景贤要抓好民兵。后来在清查中发现：上海为了把民兵搞大，花了很大的物力、财力来做这件事情。上海财政局有一个资料：从1974年到1975年9月，“四人帮”一伙在上海、湖南、安徽等地制造、购置的枪支达48462支，指挥车10辆，雷达指挥仪10套，以及40多万步机枪的零部件。他们打算要装备30个步兵团、10个高炮师、3个地炮师、1个坦克师、1个摩托团，配备一三〇火箭108枚、高射炮782门。9月28日，张春桥特地派他的秘书到上海，指示说，阶级斗争要经常研究，

一方面要提高警惕，一方面要提高信心。要看到资产阶级还有力量，问题是谁挂帅。上海还没有真正经历过严重的考验，上海有大考验，要打仗。王洪文、张春桥的这些指示，实际上成了“四人帮”在上海的余党发动武装叛乱的政治动员和思想发动。

根据10月8日徐景贤主持会议的决定，民兵指挥部的头头施尚英、张敬标，连夜制定了两个反革命武装叛乱方案，代号为“捍-1”、“捍-2”（捍：指捍卫所谓“无产阶级司令部”）。“捍-1”方案是控制首脑机关、报社、电台、飞机场、桥梁、码头、交通要道的兵力部署；“捍-2”方案是以江苏、浙江为作战目标，从上海的外围到市中心设立3道控制圈的民兵部署。两个方案的主要内容有以下10个方面：

(1) 全市动员武装民兵3.3万人，炮和火箭筒85门，机枪78挺，步枪和冲锋枪2.7万支，子弹296万发。

(2) 民兵要昼夜值班，值班人数要相对集中，人车配套，枪弹配套。

(3) 基本指挥所设在江南造船厂，预备指挥所设在中国纺织机械厂，指挥所人员于10月9日11时进驻完毕。

(4) 民兵指挥部和移动民兵师也设立指挥所。

(5) 开设指挥网，设立两个通信网，这两个通信网于10月9日晚上6时起联络。后来这两个通信网共收发了75份电报，10月15日停止联络。

(6) 为便于机动兵力和通讯联络，动用汽车125辆，摩托车100辆和一部分自行车。

(7) 上海和浙江、江苏交界的地方，即浏河、安亭、葛隆等地，设6个控制点，1个控制圈；在到市区的两道控制圈内，设外围17个控制点，内围16个控制点，并规定了各区县的任务和

预备队的组成。

(8) 吴淞口派出2艘到3艘渔轮，加强巡逻，机动渔轮机动待命，控制黄浦江等各个渡口，控制水道和隔江送水的管道，必要时实施封闭。

(9) 重点支援地点，防空降的措施，弹药储备及武器修理方案。

(10) 制定口令、标语。

后来“四人帮”余党策划反革命武装叛乱彻底失败，“捍-1”、“捍-2”方案除了设立指挥电台及集中部分民兵等实施外，大部分胎死腹中。所以有这样的结局，我认为，主要是以下几个原因：

第一，党中央一举粉碎“四人帮”，大得人心，大快人心，政治上占了绝对的优势。“四人帮”倒行逆施，祸国殃民，他们被隔离，是党心、人心所向。他们的余党垂死挣扎，妄图制造武装叛乱，是逆潮流而动，必然是失道寡助，注定要失败。

第二，党中央10月9日通知徐景贤、王秀珍10日到北京开会，打乱了他们的叛乱部署，造成一时群龙无首的局面，留在上海的3个主持工作的常委感到大势已去，就借口等马天水回来后再作决定以拖延时间，使整个形势越来越对他们不利。

第三，苏振华、倪志福、彭冲率领中央工作组进驻上海，迅速控制住了上海的局面，把党中央的政策直接传达到了广大干部，把“四人帮”的罪行和毛主席生前的指示传达给广大群众，使“四人帮”在上海的余党完全陷入被群起讨伐的汪洋大海之中。他们的任何图谋都只能土崩瓦解。

第四，中央工作组和上海新市委对处理反革命武装叛乱的政策和策略得当。“四人帮”余党发动武装叛乱的真相迅速被查清，参与叛乱的绝大多数人从被蒙蔽中解脱出来，上海的社会局势迅速走向稳定。

在中央工作组集中突破反革命叛乱的同时，全市各委办、各区县发动群众、广泛深入地开展揭发“四人帮”及其余党的罪行。全市被列入清查范围的对象有5400人，其中拘捕、隔离、停职的有1683人，包括处理和惩办的打砸抢分子458人。查清了重大事件300多起，其中全市性的与篡党夺权阴谋有牵连的重大事件12起。经过一年多的深入揭、批、查斗争，到1977年底，这些事件都得到了认真的处理。在揭、批、查斗争中查出的重大事件，被写进中央关于“四人帮”3批罪证材料的就有98件，向审判林彪、



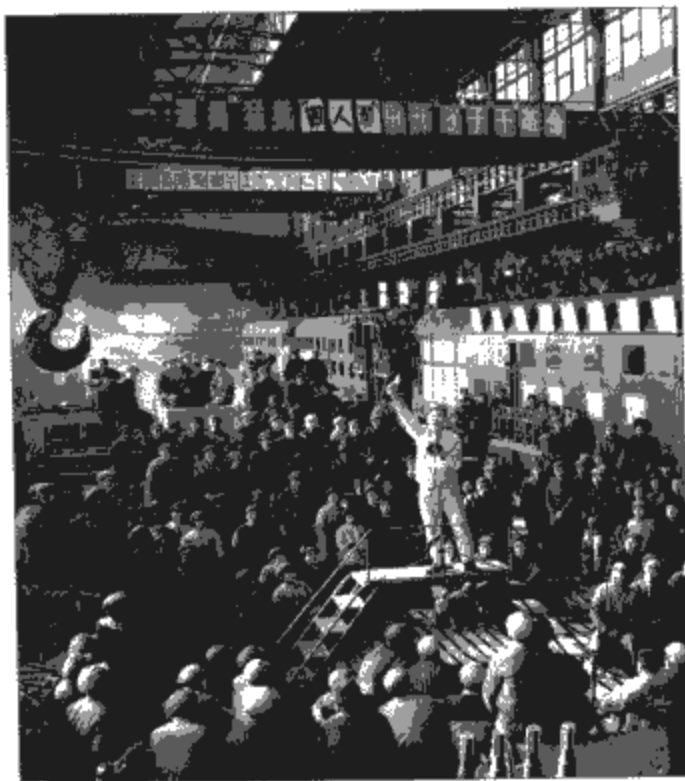
“两案”特别法庭宣布判决书

“四人帮”反革命集团案特别法庭提供证据174件。后来严佑民在市委常委会上传达彭真同志的意见时说：彭真讲，上海对“四人帮”的揭、批、查斗争是彻底的，审判“四人帮”的时候，上海提供的罪证材料占1/3。彭真讲，没有上海的材料，审判“四人帮”就无法进行。

1981年7月13日，“两案”审判办公室的负责同志在全国各省、市、自治区座谈会上的讲话中分析说，各省、市、自治区的

揭、批、查斗争大体上有3种情况，一种是揭、批、查搞得比较好，比较健康，政策掌握得比较好，处理的人不是太多，定性也不算太高，至今申诉的人也不多，在运动中按政策办事，以理服人，没有违反政策的现象，如上海。我感到这个结论是客观的，公正的。当时讲全国情况只讲了上海，没再讲到别的地方。我作为中央工作组的一员，也深深地感觉到我们在执行政策过程中认真遵循了中央16号文件的精神，坚持团结大多数，坚持区别少数有严重罪行、作恶多端的骨干和大多数受蒙蔽群众的关系，不搞扩大化。在我分管的文教系统和体委系统中，有一个篮球运动员，他打了200多个人，自己累得打不动了，就让老同志相互打，民愤极大，像他这样的人可以判得很重，但鉴于他当时只有16岁，年纪小，受了“四人帮”的蒙蔽和教唆，最后只判了3年刑。

在深入开展清查的同时，全市开展了各种形式的大批判，从中央工作组进驻上海到1977年底的一年多时间里，我们先后召开了4次全市性的设有主会场的大批判会，主会场一般都有1万多人，另外组织全市党支部委员以上的23万人在



上海造船系统广大职工揭批“四人帮”

各单位拉线收听主会场的实况广播。各个系统召开的万人批判大会会有20多次。这些批判大会声势之浩大，揭批之深入，群情之激愤，都是空前的，对肃清“四人帮”的影响，教育广大干部从思想上拨乱反正起到了广泛的教育作用。我记得有一次在上海展览馆的电影院，文教系统召开批判大会，批判“四人帮”及其在上海的余党，徐景贤站在台上接受批判，我们有4个人坐在主席台上，巴金坐在我的旁边。巴金对我讲：10年前“文化大革命”开始闹得最厉害的时候，大概也是11月，徐景贤他们在文化广场开万人批斗大会，批斗陈丕显、曹荻秋，把我们这些人都作为牛鬼蛇神拉去陪斗。那时徐景贤怎么也不会想到，10年以后他自己倒站在台上被批斗。巴金说大概是老天有眼吧，是报应。我跟他讲，我们老祖宗讲过，多行不义必自毙，这些人做的坏事太多了。

三、整顿领导班子和落实党的各项政策

中央工作组在进驻各个组办以后，在开展揭、批、查的同时，花了很大的精力考察领导班子。我记得在进驻上海几个月以后，大概是1976年底的时候，中央工作组对市组办和区县级的103个领导班子作了认真的清查、考察和排队。当时把这些领导班子划分为3类：第一类是比较好的，有31个，占总数的30%。这类班子反对“四人帮”的立场很坚定，旗帜鲜明，得到群众的信任，革命和生产抓得得力，工作比较好。第二类是属于中间情况的，有44个，占总数的43%。这类班子主要是领导成员有错误，有的错误不是太大，但领导成员比较软弱，班子不够整齐，工作比较被动，有的还有困难。对于这类班子，苏振华强调要立足于帮，要

多帮他们，让他们在运动中振作起来，努力做好工作，逐步地升到第一类。第三类是问题比较严重的，有28个，占总数的27%。这类领导班子长期被“四人帮”控制，甚至基本上烂掉了，必须彻底改组。在领导班子改组重建的过程中，苏振华、倪志福、彭冲决定，请这些单位原来被打倒的、靠边站的老同志出来，参加领导工作，让他们在运动中逐渐适应新的工作环境，熟悉有关的政策，在适当的时候正式安排、任命相应的领导职务。在“四人帮”掌权的时候，全市区县级以上领导干部有1170人，在揭、批、查斗争中列为清查对象的是478人，占41%，其中采取组织措施的是249人。对领导班子进行调整改组的占了60%，其中对主要负责人进行调整的占80%。当时，对这些领导班子的改组调整，中央工作组花了很大的力量。

“文化大革命”期间，“四人帮”出于改朝换代的阴谋，在运动中借各种机会大肆迫害老干部和知识分子，“四人帮”及其余党在上海迫害的老干部的总数达106264人，经过中央工作组1年多的工作，复查了91917人，占应复查干部总数的86.5%。复查、解放高级知识分子1400多人，占应复查总数的96.5%。也就1年多一点的时间，使这么多的干部和高级知识分子获得解放，工作量是相当大的。我记得那个时候，我们几乎每天晚上都是一两点钟睡觉，早上7点左右起床，非常非常的紧张，而且工作是很有成效的。至于为什么还有极少数干部没有早日得到解脱和使用，主要是因为这些同志在历史上有这样或那样的问题，并且当时中央文件对这些历史性问题都有明确的规定。在中央未改变规定以前，市委无权改变，以致有的干部被“解放”得晚了点，这要历史地来看这个问题。对落实一般知识分子的政策，也是做得很好的。

上海的文化艺术领域，包括出版、电影、戏剧、音乐、美术，

在全国影响很大，被称作全国的“半壁江山”。当时我作为文教组的负责人，有幸结识了许多人士，他们有事常找我，关系很好。我记得有天晚上，已经很晚，快凌晨1点钟了，我的秘书找我，说有电话，我问谁呀？这么晚了还找。他说是上海京剧团的。我一听，是张学津，当时上海最好的老生演员。他在电话里又气又急地跟我说了很长时间的话，讲同他爱人吵架的事。我一想，清官难断家务事，不能表态，只是劝他不要生气，不要着急，说今天晚了，我们另外约个时间谈好吗？他同意了。你想想，如果关系不好，这样的家务事，他能在深更半夜找你吗？我常想，我们这些搞经济工作的人，实在需要结交些文化艺术界的朋友，那才是多彩多姿的生活。可惜我后来再也没有这样的机会了。以下就是
我同他们交往和有关落实政策的几个事例。

事例之一，是有关袁雪芬的事情。我刚到上海市文教组办公室的第二天，著名越剧演员袁雪芬就托人给我带信，用一个大信封封着，上面写着“转陈锦华同志收”。我打开一看，里面又是一个信封，上面写着“请陈锦华同志转彭冲同志”。于是我就把材料交给了彭冲，彭冲拆开信封，里面又是一个信封，写着“苏振华同志亲收”。那天正好我们在一起开会，苏振华笑着说：“里三层外三层，里面藏的什么机密呀？！”他打开一看，原来是袁雪芬的要求信，说“文化大革命”前周总理写给她的20多封信，十分珍贵，在“文化大革命”中被抄走了，她请中央工作组帮助收回。就这么一回事，她却那么谨慎，可见文化艺术界的这些名人，心有余悸到了多么严重的程度。

事例之二，是关于赵丹的落实政策问题。有一个星期天的下午，大概是5点钟的时候，我的办公室离家很近，我下班后拿了些文件回家。我家有两个门，是平行的，一个是大门，一个是厨

房的门。我到家的時候，上海電影製片廠一位叫楊延晉的年輕導演，帶了個人站在我家廚房門口。我是從大門進去，他從廚房的門把那個人領進來。我一看那個人，覺得很面熟，就是一時想不出名字。當時我的小女兒陳悅剛上中學，她推了我一下說：“爸爸，這是趙丹！”我這才想起來，於是就請他坐下。趙丹跟我說：陳市長（當時我已被任命為上海市副市長），不好意思，你看你休息了，我還來打擾你。我說沒有關係，問他：“有什麼事情？”他說：“是我自己的事，落實政策的事，想跟你談談。”我說：“行啊，不過今天恐怕不行了，我已另外約了人要談事情，另約個時間好不好？”他說：“可以，聽你的，什麼時間談都行。”就這樣我們約好了第二個星期天再談。到了那天，黃宗英陪着趙丹來到市委會客室。他給我講了這些年在單位里怎麼挨批，在干校里怎麼受批鬥，被造反派毆打、侮辱，講了很多事情。他開始講的時候還比較冷靜，比較克制，可是一講開後，講着講着就站了起來，越說越激動，講到

傷心的時候聲淚俱下。黃宗英在一旁拽他，說：“你這個人怎麼這個樣子，不是跟你說好的嘛，你好好講嘛，你這樣講陳市長怎麼聽呀。”我說：“沒關係，沒關係，這麼多年他



粉碎“四人幫”後，一批藝術家重登舞臺。圖為謝添、于洋、袁文殊、白樺、孫道臨、趙丹等與鄧穎超在首都劇場合影

受了很多委屈，我能理解。现在不到市委来讲，能到哪里去讲呀！”他听了我的这些话，更激动了，哭得更厉害了，跟个孩子一样。他说：“这样的话我已经多少年没听到了”。以前有一次开会的时候他被批评，很不愉快，陈毅陈老总就对他安慰过，赵丹很感慨。他讲的主要内容是落实政策的问题，他曾经在新疆被盛世才逮捕关押过，后来都搞清楚了。那些什么修正主义的罪名则是欲加之罪的一些东西。听完了以后，我说：“好吧，我来抓紧。我有问题可以找你，你还可以找我，反正我给你表示这事情我会抓紧办。”第二天我就把电影局的党委书记戴星明找来，跟他谈赵丹的事情。我对他说：“赵丹来找我了，你们抓紧一点，赵丹这个人影响是很大的，应该早点落实政策，影响也好。”戴星明同意我的意见，他表示：我们抓紧做。不久，市委很快就分批讨论了，市委讨论的时候都是一批一批的。在市委会议上我讲：“赵丹找过我，我认为那些问题不应该算什么问题。”给赵丹落实政策的事情，市委很快就讨论通过了，大概也就是十天半个月的事情，时间不是很长。

事例之三，是关于李玉茹的问题。李玉茹是一个著名的、有才华的京剧演员。她唱梅派，也唱程派戏，能演青衣、花旦和刀马旦，是个多才多艺的人。周总理很器重她，曾送给她程砚秋演的电影《荒山泪》，让她好好学习。李玉茹对周总理也是非常敬重的。“四人帮”在“文化大革命”当中，要做周总理的文章，阴谋打倒周总理，就着手搜集周总理的材料。他们找李玉茹，把她隔离了，对她进行种种迫害，没完没了，不让她演戏，不让她登台。后来她找我，讲这些事情，我说：“好吧，我找找他们，看能不能早点把问题解决了。”因为我不太了解具体情况，就找了文化局党委书记李太臣，我说：“李玉茹找我了，能

不能早点给她落实政策，让她演戏嘛。”李太臣表态谨慎，说你可以先看看档案。我把档案调来，档案中都是些李玉茹交代的材料和审讯笔录，也有些检举揭发材料。我没细看，大概翻了翻，便给了我们中央工作组联系文化局的同志看。我问：“这里面有没有‘三反’的东西？”他说没有，主要是议论江青。我说议论江青就更不是问题了，而且这些所谓的交代材料也是在棍棒逼供下写的，不可信。即使这样，也没有一条够得上是所谓的“三反分子”的材料。我就对李太臣说：我问过工作组的同志，没有“三反”的问题。她议论江青的事无非是说江青不懂戏，说那几个样板戏不怎么样，这些都不该成为问题，赶紧给她解放了，让她早日演戏，后来李玉茹也很快解放了。大概多少年以后，我回到了北京，担任首都企业家俱乐部的理事长。可能是1985年或1986年春节期间，首都企业家俱乐部在北京饭店宴会厅搞了一个文艺活动，请了各界名人。在我要离开的时候，刚出会场的门，就看到李玉茹扶着曹禺进来了。我好多年没见她了。她见到我就很高兴地叫了起来：“陈市长，在这里见到你了。”我说：“你们怎么来了？”她说：“我们刚从法国驻华大使馆过来。听说你要来，我们也就过来了。”接着她就给曹禺介绍说，这就是我常给你念叨的陈锦华同志，就是他给我解放的。听到这里我都不好意思了，说：“你太客气了，你受委屈的时间挺长的，我们早就应该这样做了。”曹禺说：“谢谢，谢谢，玉茹她老念叨你，说你好。”我说：“这都是应该的，不用谢了。”我常想，中国的这些知识分子、这些名人，也真是好，那么迫害人家，后来按道理也应该早给人家解放的，人家不计怨恨，多少年后还想起你，对你那么友好，这样的名家到哪里去找呀！李玉茹确实是很好的，以后我再也没有见到她。

事例之四，是有关电影《天云山传奇》和《庐山恋》的事情。这件事和事例之五关于演员剧团的房子问题，都发生在中央工作组撤离之后，但我同他们的交往都是在中央工作组时期结识的。不然，他们不可能找到我。从落实政策上讲，也是一脉相承的。上海电影厂拍的电影《天云山传奇》，在当时争议很大，有人说这个片子是骂共产党的，是为“右派”翻案。我当时是上海市委副书记、常务副市长，兼市计划委员会主任。我在市人民代表大会上作关于国民经济计划工作报告时，特地加了肯定《天云山传奇》的话。后来谢晋见到我就说，哎呀，陈市长，你的话可是帮了我的大忙了！其实我当时并没有别的想法，就是认为这个片子并不像有些人所说的那样，其中有很多东西是值得我们共产党人反思的。影片中那位后来平反了的“右派”，在桥上碰到以前整他的那个地委书记的时候，说过大意是这样的话：你们一定要知道，你们要过好日子，也得让老百姓过上好日子。我感到这句话讲得极为朴实，其中蕴涵了生活的真理，还有比这更明白的道理吗？这是真心话，是大实话。我记得我这个报告的稿子在市委审议时，并没有人讲不同意见，而是一致通过。当然，我说话是负责的，如果这个片子遭受批判，上面讲话，那我也还是逃脱不了被指责的。

当年上海电影厂还拍了一部《庐山恋》，也非常有名。著名导演张骏祥对我讲过，《庐山恋》有突破，主要是对“文化大革命”中的恋爱禁忌的突破。他还说演女主角的张瑜演得很好。当时为了表彰她的出色表演，市委一位负责同志当众宣布要给她加一级工资。如果我没记错的话，那时候张瑜的工资也不过六七十元，加一级也就是十块八块的事。可就是这十块八块也好长时间落实不了。为什么呢？原因是没有给演得好的演员加工资的政策，钱

没有出处。可市委领导同志说了的话落不到实处影响就不太好了。后来这位市委领导同志找到我，让我给想想办法。我当时兼任市委劳动工资委员会主任，这类事归我管。于是我就把劳动局局长于永实找来，要他想想办法。大家坐在一起想来想去，最后终于想到了中央有个文件，规定给厂长有3%的升级权，上海电影制片厂可以算作工厂，师出有名，于是赶紧给上海电影厂的徐桑楚厂长打电话。就这样，张瑜的那一级工资总算加上了。这事儿搁在今天真是不可思议的。

事例之五，是关于演员剧团房子的问题。有一天，张瑞芳突然带着几个人闯进我家。张瑞芳跟我熟悉，有事也愿意跟我讲，那天找我是为演员剧团的房子的事情。那时候，赵丹、白杨、王丹凤等著名演员都是上海电影局演员剧团的。演员剧团原来在上海有栋花园洋房，“文化大革命”中被赶到一个临时工棚里，几间平房，100多号人站都站不开。现在他们看上了位于徐家汇的上海仪表局的一栋花园洋房，演员剧团想要，找了好多次都没有解决，于是就想起了找我。我听后，就给仪表局的局长打电话，问有没有这回事？他说有，说张瑞芳她们找过好几次，但这房子他们也要用，所以没答应。于是，我就在电话中同他商量解决办法。当时仪表局正在同美国的福克斯·波罗谈合资办仪表厂（美国总统里根访问上海时专门参观了这个厂）。我说你们把房子让给演员剧团，我批合资项目的时候，多批些钱，你们另外新盖一栋楼。他当即表示同意。我把结果告诉了张瑞芳、牛犇，他们喜出望外，高兴得恨不得给我磕头。

事例之六，是有关落实退赔政策的问题。“文化大革命”期间，对于原先通过赎买政策付给资本家的定息，停止执行了。在落实政策工作当中，中央工作组和上海新市委决定对这些都要进

行退赔。那时候上海资本家很集中，按照情况要退赔30个亿，这在当时可不是小数目。当时市委研究以后决定给中央作报告，明确表示要如数照退。上海退赔的最大的对象就是荣毅仁。他认为这件事情政府做得很对，办得很好。为了扩大政府落实政策在国际上和国内的影响，他带头到上海来领这笔钱。当时，他是带着夫人杨鉴清来的。这笔钱的具体金额，我记不清了，反正数目不小。他一到上海，我就知道了。他拿到钱要回北京前，我在锦江饭店请他们吃饭，彭冲也参加了。我们原来就很熟悉。荣毅仁1958年调到纺织工业部当副部长，我是纺织工业部政策研究室主任，跟他成天打交道，他有东西要查、要写、要改，也常找我。在这次宴会上，我就跟他讲了一件事情。对这件事，他知道一些，但不知道事情背后的一些情况。1966年8月18日，毛主席接见外地红卫兵以后，北京的红卫兵运动就如火如荼，以更大的规模、更大的声势冲向社会，冲向各界的一些名人家里。荣毅仁当时住在北太平庄，他的女儿在北师大女附中上学，有些同学早就知道荣毅仁的住处。8月20日，北师大女附中的红卫兵涌到荣毅仁家里，都是些女孩子，当中还混进了一些社会上的来历不明的人，在荣毅仁家里大肆打砸。他们还批斗荣毅仁，并用他家里的摄像机把经过录下来，要寄到他在海外的亲戚那里。荣毅仁考虑得很周全，他知道录像寄出去的影响，所以给了这些红卫兵假地址。荣毅仁的夫人杨鉴清也被打伤。对这些情况，部里一点也不知道。恰好8月20日是机关发工资的日子，荣毅仁的司机郑耀辰送工资去时发现情况后向部里作了报告。我当时是部机关文化革命委员会主任，就是管这些事情。我向部党组书记钱之光报告了这件事。钱老说：“赶紧给周总理写个报告，用特急件送到总理办公室去。”我给周总理写了报告之后，又给李富春办公室打

了电话。李富春当时是管工交各部运动的，他就说是不是你们想办法给送到医院去，在医院里保护起来。当时我们的副部长张琴秋，是卫生部苏井观副部长的夫人，跟北京医院很熟悉，她给北京医院的院长打电话，院长讲：“大姐，不行哪，我们这里已楼上楼下斗开了，都斗了好几批了。送到我们这个地方，不一样挨斗吗？”于是我们又赶紧再给周总理值班室打电话报告情况，当时也没有答复。凌晨1点多钟，国务院秘书长周荣鑫打电话找钱之光，说周总理在人民大会堂，要钱之光赶紧去一下。钱之光已经吃了安眠药，但还是马上去了。到了那里，周总理问荣毅仁的事情是怎么回事？钱之光就汇报了他家里被砸、夫妇被打的情况。周总理说：“这事情你怎么不报告？”钱之光回答说：“我们写了报告了呀。”周总理说：“现在都什么时候了，你还写报告，要打电话嘛。现在我们只能管两个人了，一个是宋庆龄，一个是郭沫若。其他人你们自己想办法。荣毅仁你们一定要保护好，他是中国民族资产阶级的代表人物，在国际国内都有影响，一定要保护好。”这就是交代了。凌晨2点多钟，钱之光一回来就找我们商量，研究落实周总理的指示。总理说了要保护好，我们得想办法，不能让荣毅仁出问题。当时社会上已经开始兴起“红对红”，就是以机关的红卫兵对付外地、外单位的红卫兵，这是上海发明的办法，华东局先搞起来的。我们把部机关的红卫兵头头找来，要部机关的红卫兵连夜开到荣毅仁家里去。大概有10个人左右。他们到达荣毅仁家里的时候，看到那些学校的女红卫兵东倒西歪地躺在客厅里。部机关红卫兵的头头找到她们的头头，跟她讲：“我是纺织工业部机关的红卫兵，荣毅仁是纺织工业部的副部长，是大资产阶级，要对他进行批斗，让他老实交代问题，请你们把他交给我们。”开始这些女学生不同意，但毕竟她们年

轻，还是比较容易说服的，最后说：“可以，但我们要提些条件。要他老实交代罪行，要他劳动，打扫卫生，只能喝自来水，吃窝窝头、咸菜，不许贪图享受”，提了很多要求。部机关的红卫兵都统统答应，于是那些女红卫兵们就撤走了。她们一走，荣毅仁就提出要把他的夫人杨鉴清赶紧送到医院治疗。可是送到哪个医院都不收，都不肯给她治病。部机关的红卫兵头头很机灵，就把她送到积水潭医院，说这个人是重要的人证，需要她来录口供，不能让她死掉，你们一定要想办法给她治疗。医院一听是重要的人证，就赶紧给她医治，这样杨鉴清就得到了救治。第二天，跟他们住在一个院子里的胡子婴，一个很有名的民主人士，时任商业部副部长，她的女儿是医生。部机关红卫兵就通过她的女儿来给杨鉴清开处方抓药。

我把周总理关心荣毅仁夫妇的情况，以及部机关采取的措施都给荣毅仁讲了。他听到这些情况后，很激动地站起来给我敬酒，表示感谢。我说：“不敢当，主要是周总理的交代和指示。”他说：“后面这许多救治措施我都感受到了，但是究竟这些救治措施是怎么来的，为什么能有，我一点不知道。你今天讲了以后我才明白。我们全家人都非常感谢周总理。没有周总理的保护，让你们采取这些措施，那我就没有今天了。”荣毅仁说得很动感情。

早在1948年3月，毛泽东就讲过：“政策和策略是党的生命，各级领导同志务必充分注意，万万不可粗心大意。”中国革命和建设的历史证明，一个好的政策，而且执行得好，一定会争取人心，凝聚力量，把事情办好。相反地，一个错误的政策，或是好的政策执行得不好，发生偏差，往往也会失去人心，得不到支持，工作就不能做好，甚至走向失败。我上面讲的这些例子，决不是说我个人有什么大的能耐，能够取得较好的作用和影响，而是党的

政策好，执行的人工作也好做，不然再有本事，逆着去做，也不会取得成效。一个好的政策，在一个人身上所起的作用，决不会停留在一个人身上，而且必然会引起连锁反应，扩大影响，吸引和凝聚更多的人，产生更大更多的效应。对于今天的许多人来讲，特别是年轻的干部，不大讲究政策，不懂得政策的重要性。不像我们这一代人，历经多年的政策教育，连个人工作鉴定都要写明政策观念怎么样。我讲这些事例，就是想说明政策为什么是“党的生命”，为什么“不可粗心大意”。毛主席把政策比喻为“党的生命”，还有比这个形容更重要、更深刻的论述吗？！

四、抓革命、促生产、促工作、促战备

中央工作组在上海，在开展揭发、批判、清查“四人帮”及其余党的罪行，调整、改组各级领导班子，落实党的干部政策和知识分子政策的同时，注意把抓革命、促生产、促工作、促战备作为一项重要任务来抓。抓革命、促生产、促工作、促战备，是个历史口号，代表了那个年代对工作的总体要求，也是中央16号文件明确规定的。中央工作组到上海以前，中央领导同志曾明确交代：注意生产不要受影响，上海是中国的经济中心，是最大的工业城市，生产的产品，包括生产资料和消费资料，从四面八方供应全国，对国民经济和人民的的生活都具有举足轻重的影响。如果发生问题，一旦停止了供应，不仅影响上海本身，还影响全国。中央工作组的徐良图，原来在国家计委就是管调度工作的，到了上海以后，他充分利用长期管调度的工作关系和丰富经验，在上海就地指挥各地供应上海粮食、燃料、原材料等物资。由于有这



作者（前排左三）和日本株式会社副社长须藤清治为上海电视一厂从日本引进的彩色电视机装配生产线验收典礼剪彩（1982年7月）

些优势，再加上中央工作组中各部委都派了人，有什么需要，各部委的人都往回打电话，及时请部里支援上海，一般都是有求必应，所以在中央工作组进驻上海期间，上海的生产和人民的生活都没有受到影响。我记得上海新市委和中央工作组开会，彭冲一再强调要经常查排全市不安定的因素，要每周都把情况排一排。当时不安定的因素中，最大的问题是粮食和煤炭的供应问题。没有煤炭，工业就会瘫痪；没有粮食，人民生活就会受影响，所以要经常排一排上海的粮食、煤炭还有多少，还够多少天的供应，从外地调进来要多长时间。这些情况经常要在有关会议上通报，如果哪些情况危急了，就早点提出来，时间差要打足，使它不致供应中断。

除了生产外，中央工作组还指定有关负责人帮助抓基本建设，抓重点工程。上海石油化工总厂是上海的重点工程，也是全

国有影响的国家重点工程。由于“四人帮”的干扰、破坏，工程质量存在不少问题，乙烯装置不能正常投产，配套的最大工程，也是国内自己开发技术、进行配套的腈纶厂，一直开工不正常，产品质量不好，积压在仓库里。工作组派了李正光（纺织工业部副部长）带了一个小组去蹲点，深入车间，抓管理，抓劳动纪律，抓工艺技术改造，工作非常深入扎实。经过几个月的努力，终于正常生产，进而推动了全厂的生产管理工作。上海石油化工总厂也成了“四三方案”的引进项目中工作做得最好的大庆式企业。

上海经济活动走向正常的轨道，上海所需要的物资源源不断地从全国的四面八方调到上海，外地需要的上海产品也源源不断地从上海调出去。“四人帮”余党曾经一度在上海制造了抢购毛巾和火柴的风波，煽动群众抢购，妄图把群众的视线搞乱，把市场搞乱，破坏揭、批、查“四人帮”的斗争。中央工作组迅速从江苏、浙江调来了物资，敞开供应，迅速把抢购风压了下去，上海的市场很快地恢复正常。1977年初我们在上海过的第一个春节，市场上供应的东西比“文化大革命”以来任何一年都好。李先念身边的一个护士是上海人，回上海过春节，从上海回到北京后，李先念就问她上海市场的情况怎么样，她说比哪一年都好。李先念又问老百姓有没有什么意见，她说很满意，要讲意见的话就是对吃不到大黄鱼有意见。上海人过年特别喜欢吃大黄鱼，家家户户都要吃大黄鱼。那时由于多年过量捕捞，大黄鱼大量减产，供应不足。

经过各方努力，到1977年底，上海经济状况全面回升，国民生产总值比1976年增长了9.5%，创造了“文化大革命”以来的最高历史纪录。主要经济指标见下表：

1977年上海市主要经济指标

指标	单位	1977年	比1976年增长(%)
国内生产总值	亿元	230.36	9.5
外贸进出口总额	亿美元	23.21	10.4
全市财政收入	亿元	159.91	10.7
主要工业产品产量			
钢	万吨	409.04	9.4
成品钢材	万吨	303.79	8.2
布	亿米	14.04	3.6
化学纤维	万吨	6.95	75.5
手表	万只	510.07	23.5
自行车	万辆	281.27	13.1
缝纫机	万架	164.18	9.9

1977年“五一”节前，中央工作组在上海新市委的领导下，调整了领导班子，把“四人帮”及其余党把持的党政大权，从上到下地夺了回来，顺利地进行了揭、批、查的斗争，比较好地做到了“既要解决问题，又要稳定局势”的总要求，上海的局势步入了正常的轨道。4月14日晚，中央工作组开会。倪志福、彭冲、林乎加在会上决定，凡是市委办、组、局一级领导班子已经配备好，揭、批、查“四人帮”运动已正常开展起来的单位，工作组可以逐步撤出。“五一”节前夕，中央工作组的绝大部分成员相继撤离上海，返回原机关。不久以后，林乎加调到天津市，严佑民调到安徽省，毛联珏回到北京。最后，中央工作组主要成员留下来的，只有赵行志（外交部派去负责外事工作的，后来任上海市委副书记、副市长）和我，还有中央组织部的赵振清（后任中组部副部长），其他人都回去了。

从1976年10月9日中央工作组先遣人员到达上海，到1977

年“五一”节中央工作组的大部分成员撤离上海，整整200天的时间。在这200天里，我们天天都在满负荷地工作，每天都是早晨六七点钟起床，晚上一两点钟休息。这200天，是我们200多名工作人员激情奔放、日夜奋战的200天，是我们一生中难忘的200天，也是上海书写粉碎“四人帮”以后历史新篇章的200天。中央工作组的同志，来自四面八方，短时间内聚集在一起，为什么能团结一致，齐心协力，忘我工作？原因就在于大家对“四人帮”倒行逆施的强烈愤慨，对粉碎“四人帮”、结束“文化大革命”的无比喜悦，都有一种拨乱反正的渴望，有一种把损失的时间夺回来的激情。

2004年3月18日，我邀请当年参加中央工作组的谢红胜、鲁万章、王金光、徐政、郑定铨、周鹏年、凌晋良等同志座谈。谢红胜是老红军，鲁万章、王金光、徐政都是老同志。大家一致谈到，当年感受最深的有以下几点：

第一，执行政策认真、稳妥。中央16号文件和苏振华一再强调要注意团结大多数，要严格区分极少数参加篡党夺权阴谋活动和大多数受蒙蔽、讲了错话、做了错事的界限。中央工作组的同志都认真贯彻执行，坚决不搞扩大化。运

保存

工作記事本

揭批“四人帮”工作日记

郑定铨

1976.10.12

五

1977.4.29

于上海半序

中华人民共和国轻工业部

上海工作组工作人员的工作日记封面

动过后，没有留下后遗症。王金光讲了一个例子。1976年底，海军司令部机关在“文化大革命”中保苏振华的一派，派了几个人来上海，要到上海音乐学院抓几个曾经揪斗过苏振华的人去北京批斗。工作组研究后，并没有因这样做有可能讨好苏振华而同意他们揪人。相反，工作组的同志反复做他们的工作，宣传政策，讲清道理，坚决拒绝他们揪人。后来苏振华知道了这件事，同意工作组的做法，认为拒绝海军司令部的一派群众揪人是对的。

第二，相信群众，依靠群众。参加座谈的同志回顾说，上海的工人阶级真好，群众真好，尽管许多人在“文化大革命”中受迫害，有的被打、被抓，甚至造成伤残，但在粉碎“四人帮”以后，这些受过迫害的人并没有寻机报复，搞冤冤相报，而是像他们自己所说的，把粉碎“四人帮”看做是“第二次获得解放”，一心用到生产上、工作上。徐政讲道，她有一天带了工作组去上海化纤厂，一进门就被上千人围住了，不能行动。她就站在人群中大声讲：“你们要工作组来，我们来了就被围住，这叫我们怎么工作呀！”就是这么几句话，围住的人立即散去。原来极少数企图滋事的人，一看形势不利，只好悄悄溜走。多少年后，徐政依然记得当时的现场情景。她深有感慨地说，这是多好的群众啊！

第三，坚持在党的一元化领导下搞好各项工作。中央工作组在实际工作中不包办，不代替，更不允许搞“文化大革命”中“踢开党委闹革命”的那一套。党委有问题，该帮则帮，该改则改，该撤换则撤换。涉及组织处理的问题，一律按组织原则办。因为坚持了这一条，保证了各单位的正常秩序，各项工作都在党委的一元化领导下有序地进行。

中央工作组的同志在座谈中深情地回顾了这段难忘的岁月。党中央的方针是既要解决问题，又要稳定形势，落实到工作组的

每个成员身上，鲁万章说，“就是上靠政策，下靠群众，把好人解放出来，把坏人清查出来。”上海的全局是由每个单位的实际工作构成的，我们把分管单位的工作做好了，就保证了上海全市顺利地进入新的历史时期。

第三章

新中国第三次大规模引进成套技术设备和建设上海宝钢

引进时的宏观经济环境和规划实施情况

宝钢的决策背景、建设历程和示范效应

本次引进工作的巨大成就和经验教训

第三次大规模成套设备引进，是继20世纪70年代前半期“四三方案”之后，新中国又一次集中大规模引进成套设备。此后，中国实行改革开放政策，这种由中央集中决策，国家计委统一规划和审批，各部组织实施的引进成套设备的方式就不再采用，而是单个、分散的引进，采用独资、合资、合作生产的方式进行。

从1976年11月到1983年2月，我先后担任中共上海市委常委、市革命委员会副主任、市委副书记、常务副市长，同时兼任上海宝山钢铁总厂工程建设总指挥部党委书记、政治委员，上海石油化工总厂二期工程领导小组组长。1983年3月，我调到北京，负责筹建中国石油化工总公司。1983年7月，担任中国石油化工总公司总经理，直到1990年10月调任国家经济体制改革委员会主任。在上海市和中国石化总公司任职期间，正值第三次大规模成套设备引进的22个大项目的合同履行期，其中我参与领导建设和组织管理的有9个项目，它们是：上海宝山钢铁总厂，上海石油化工总厂二期工程，大庆、齐鲁、扬子、上海4套各30万吨的乙烯工程，镇海、银川、乌鲁木齐3个各30万吨合成氨、52万吨尿素的大化肥工程。

第三次大规模成套设备的引进，丰富和提升了中国对外开放和对内改革的层次，加快了工业现代化的前进步伐，开创了加快发展重化工业的新模式，中国的基础产业登上了一个新台阶。

一、引进时的宏观经济环境和规划实施情况

在“文化大革命”10年动乱中，由于极左思潮和无政府主义盛行，“四人帮”对经济工作的干扰、捣乱和破坏，到1976年“四人帮”被粉碎时，整个国民经济几乎濒临崩溃，全国工农业总产值比1975年只增长1.7%，其中农业下降0.4%，工业仅增长2.4%，市场物资出现严重匮乏的局面。1976年10月一举粉碎“四人帮”、结束“文化大革命”以后，全国上下痛感“文化大革命”丧失的时间和遭受的重大损失，都急于把失去的时间补回来，加快发展中国现代化事业。在指导思想，没有从“文化大革命”所造成的严重困难局面这个实际出发，而是急于求成，要大干快上。1976年12月，国务院召开第二次全国农业学大寨会议。会议决定：到1980年，全国要有1/3的县建成大寨县，并基本实现农业机械化。

1977年全国经济形势有所好转，国民经济的各项主要指标回升，其中国民生产总值比1976年增长7.6%。在80种主要工业产品中，超过历史最高水平的有52种。1977年7月，国务院在向各部门、各地区转发《关于1977年上半年工业生产情况的报告》指出，上半年经济的恢复标志着“国民经济新的跃进局面正在出现”。正是对形势的这种过于乐观的估计，导致各部门、各地区纷纷提出新的“跃进”计划。1977年10月29日，煤炭工业部向中央政治局汇报煤炭工业长期发展规划时提出：“要拿下前所未有的高速度。”规划20世纪末达到年产煤20亿吨。1977年11月9日，冶金部向中央政治局汇报的钢铁工业长远规划提出：到20世纪末，要拿下20多个鞍钢。1978年2月5日，中央政治局批转的国家计

国家计划委员会文件

顾明签发
(袁宝华、顾秀莲、段云、徐良图、
金照英、李强、张劲夫已阅)

关于一九七八年引进新技术和进口 成套设备计划的报告

国家计委关于1978年引进技术设备的报告

国家计委关于1978年引进技术设备的报告

委《关于经济计划的汇报要点》提出：要建设10个大油气田、10个大钢铁基地、9个大有色金属基地、10个大化纤厂、10个大石化厂等，结合原有的工业基础，在全国形成14个大型重工业基地。在2000年以前全面实现现代化，使国民经济走在世界前列。

为了实现经济建设的这些“跃进”目标，当时党和国家的主要领导同志认为，仅仅依靠中国自身的力量不行，要利用国外资金，大量引进国外先进设备。1978年2月，经党中央批准，由国家计委汇总向国务院提出的规划，提出今后8年要引进68个到69个大型成套设备项目，其中第一批1978年成交45个项目，用汇60亿美元。第二批1979年、1980年成交23个到24个项目，用汇80亿美元。两批大型成套设备项目，连同材料、单机和技术专利，共需用外汇180亿美元，再加上国内配套资金，总投资需要1300亿元人民币。这些项目分别由煤炭、电力、石油、冶金、化

工、轻工、纺织、一机、建材、交通、铁道、国防军工、地质、建工、邮电、农林、水利、中国科学院等部门提出。

根据当年具体负责引进工作的中国技术进出口总公司1978年的档案材料，该公司1978年完成引进成套设备项目45个，同国家计委下达的第一批引进项目数量一致，但使用外汇85.59亿美元，超过国家计委原定方案25.59亿美元，另外还有一批小的生产线、单机和技术项目使用外汇40亿美元。在1978年签约的合同金额中，有近80%即60亿美元左右用于引进大型成套设备，即后来统称为22项的大工程。这22个项目是：上海宝山钢铁总厂，大庆石油化工厂、齐鲁石油化工厂各1套30万吨乙烯生产装置，南京的2套30万吨乙烯生产装置，吉林化学工业公司1套11万吨乙烯关键设备（1972年“四三方案”中推迟的项目），浙江镇海炼油厂、新疆乌鲁木齐炼油厂、宁夏银川化工厂各1套30万吨合成氨和52万吨尿素项目，以煤炭为原料的山西化肥厂30万吨合成氨装置，100套综合采煤机组，德兴铜矿基地，贵州铝厂，上海石油化工总厂化纤二期工程，仪征化纤厂，平顶山帘子线厂，山东合成革厂，兰州合成革厂，云南三聚磷酸钠工程，霍林河煤矿，开滦煤矿，陕西咸阳彩色电视显像管等。

1978年12月18日至22日，党的十一届三中全会在北京举行。会议决定，从1979年起，全党工作的重点转移到社会主义现代化建设上来。会议指出，由于林彪、“四人帮”的长期破坏，国民经济中的重大比例失调的状况没有改变过来，生产、建设、流通、分配中的一些混乱现象没有完全消除，城乡人民生活中多年积累下来的一系列问题，都必须在今后几年内逐步加以解决。会议针对当时经济工作中出现的“跃进”情况，强调要做好综合平衡，基本建设必须积极而又量力地循序进行。会议讨论了1979年和1980

年的国民经济计划和加快农业发展问题，并对国民经济实施改革开放的方针作出重大决策。会议指出：要在自力更生基础上积极发展同世界各国平等互利的经济合作，努力采用世界先进技术和先进设备，大力加强现代化所必需的科学和教育工作。

1979年3月21日，中央政治局讨论1979年计划，陈云讲了4点意见：（1）我们搞四个现代化，要讲实事求是。（2）按比例发展是最快的速度。单纯突出钢，证明不能持久。不按比例，靠多借外债，靠不住。（3）用3年时间来调整。现在国民经济比例失调，比1961—1962年严重得多。（4）到2000年钢的产量达到8000万吨就不错了。应该把重点放在钢的质量品种上。邓小平指出：现在中心任务是调整。首先要有决心，东照顾、西照顾不行。过去提以粮为纲、以钢为纲，是到该总结的时候了。一个国家的工业水平，不光决定于钢，要把钢的指标减下来，搞一些别的。会议决定用三年时间调整国民经济。1979年4月，中央工作会议进一步作出对经济工作采取“调整、改革、整顿、提高”的决定。

1978年签约引进的22个大型成套设备项目，成为1979年经济调整的重点。1978年在对外谈判签约时，由于存在着急于引进的偏向，导致引进规模过大，远远超过当时国力所能承担的程度。在作出大规模引进决定的1977年，中国的全部财政收入才874亿元人民币，整个出口的外汇收入仅76亿美元，基本建设总投资382亿元人民币。同国家计划规划引进所需要的180亿美元外汇和1300亿元人民币投资比较起来，差距太大。国内资金不足，寄希望于从国外借钱，实际上也是不现实的，出口的货源和外汇收入都不可能在短时期内有很大的增加，近期的还贷能力根本不具备。随着时间的推移，这22个成套引进设备项目的问题逐渐暴露，决策的失误陆陆续续从很多方面表现出来，不得不进行必要的调整，

有的缩小了规模，有的退回了部分合同，有的推迟建设，有的项目停止对外谈判。这22个成套设备项目的合同实施情况，可以分成以下4种类型：

第一类，1978年基本上完成引进合同的签约工作，并开始执行合同，在1979年调整中没有受到太大影响的有9项。如100套综合采煤机组，到1980年7月设备全部到货，并陆续安装使用。陕西咸阳彩色显像管项目（年产14英寸彩色显像管64万只，22英寸彩色显像管32万只），按合同规定于1982年正式投产。河南



陕西彩色显像管厂偏转车间一角

平顶山帘子线厂尼龙66盐浸胶帘子布（年产1.3万吨），按合同规定于1981年末投料试生产。贵州铝厂引进的年产8万吨电解铝工程，基本上按规定于1982年建成投产。昆明三聚磷酸钠工程，因厂址调整，推迟于1984年建成。年产合成革300万平方米的山

东合成革厂，年产30万吨合成氨、52万吨尿素的镇海炼油厂大化肥工程均属于这一类。

第二类，1978年基本上完成引进合同的签约工作，因经济调整，被迫推迟开工建设的工程有3项。即以重油为原料，年产30万吨合成氨、52万吨尿素的乌鲁木齐炼油厂大化肥工程和银川化工厂大化肥工程，先后推迟到1986年和1992年建成投产。以煤为原料的年产30万吨合成氨、90万吨硝酸磷肥的山西化肥厂，于1988年建成投产。

第三类，1978年只签订了成套设备引进项目中的部分合同，因经济调整，推迟了其余引进设备的签约与基本建设的进度，有的还对引进方案进行了调整。这类项目有9个，是22个引进项目的主体部分。它们的调整情况如下：

上海宝山钢铁总厂是22项成套引进设备中投资规模最大的一项，一、二期工程共计划基建投资301.7亿元人民币，其中包括47.8亿美元的外汇资金。原计划一、二期工程分别于1982年和1984年建成，因一度停缓建和调整计划，分别推迟到1985年和1991年建成。二期工程的引进方式进行了重要的调整，由原来的成套设备引进，改变为在保证技术水平不低于一期工程的前提下，通过引进主体设备的制造技术和与外国公司进行合作制造等方式，实现了“基本立足国内设计制造”的要求。

大庆石油化工厂、齐鲁石油化工厂和放在南京的2套共4套30万吨乙烯及配套工程，上海石油化工总厂的二期工程(20万吨聚酯)，以及仪征化纤厂的53万吨聚酯与配套的合成纤维工程等6个项目，按原计划应分别于1981年或1982年建成，后来因为经济调整，除上海石油化工总厂的聚酯工程外，其余都列为停缓建。其中放在南京的2套30万吨乙烯设备，一直没有确定放在哪里，各



作者（前排右三）陪同康世恩（前排右五）等出席大庆30万吨乙烯一期工程投产典礼，并视察工厂（1986年8月）

地都争着想要，直到中国石油化工总公司成立以后，我同康世恩、李人俊一起向国务院主要领导同志汇报后，才决定1套调至上海石油化工总厂，1套留在南京，由新组建的扬子石油化工公司承担建设任务。仪征化纤厂的涤纶短纤维抽丝设备原计划成套引进，后改为引进制造技术和部分关键设备，其他由国内制造供应。

霍林河大型露天煤矿原规划建设规模为2000万吨/年，并采取成套设备引进方式进行建设，估算需要5.5亿美元，1978年只签订了由外方提供初步设计的技术服务合同和小型剥离设备。1979年以后，建设方案有了较大调整，建设规模缩小为700万吨/年。在机械部门引进制造技术并形成制造能力以后，取消了成套引进的方案，改为国内制造供应，并于1984年和1992年先后建成一、二期工程。

开滦煤矿于1978年批准建设范各庄、钱家营等3座各年入洗

原煤400万吨的洗煤厂引进成套设备，当年签订了部分合同。除范各庄洗煤厂外，其他洗煤厂都推迟了引进与建设进度，于1989年建成投产。

江西德兴铜基地项目是大型联合工程，原规划在五年内建成年产20万吨铜的生产能力。1978年签订了贵溪冶炼厂的炼铜成套设备合同和铜矿的技术服务合同，设计规模为年产粗铜9万吨及17.3万吨的日矿石采选能力。后缩小规模，推迟引进与建设进度，于1985年建成。

第四类：因建设条件不具备而撤销的1项，即兰州合成革厂。

二、宝钢的决策背景、建设历程和示范效应

22个成套引进项目中的上海宝山钢铁总厂，是中国历年来从国外引进的最大的工业项目，在引进和建设的过程中，有过比较大的曲折和反复，在国际上曾引起广泛的关注，在国内争议更大。中央领导对这个项目倾注的心血和花费的精力也是最多的。姚依林曾不止一次对我讲过，宝钢牵动着全国人民的心。宝钢建成以后，它的规模大，投资多，工艺技术先进，产品质量好、品种多，管理科学，企业的经营理念符合市场经济的要求，对中国的钢铁工业乃至整个现代工业都产生了广泛而深远的示范效应。

（一）建设宝钢的决策背景

20世纪70年代末，中国经济工作中大干快上和急于求成的指导思想，激发和调动了各部门和各地方的积极性，大家都争着引进成套设备，来加快本部门、本地区的发展，这是宝钢决策的大背景。上海钢铁工业长期缺乏生铁，是困扰国家计委、冶金部

和上海市一个大难题，它们希望借成套设备引进的机会解决这个问题，成为宝钢决策小的背景。

上海钢铁工业成材率高，品种多，是国家调出钢材的重要基地，但是由于缺乏生铁，上海钢铁工业不能充分地发挥作用。1976年，上海生产钢376万吨，需要生铁308万吨，其中由上海自己生产的生铁只有91.7万吨，不足需要量的1/3，所缺少的2/3，也就是216万吨的生铁，需要从鞍山钢铁公司、本溪钢铁公司、马鞍山钢铁公司、武汉钢铁公司等调进。调出生铁，就意味着相应减少调出企业钢和钢材的生产量，影响这些企业的经济效益，因此调拨工作很难做，而且是越来越难做。调进上海的生铁，要占用大量的交通运输能力，还要高温融化，耗费焦炭，经济上非常不合理。因此，国家计委、冶金部一直在想办法要早日解决上海的生铁供应问题。中央工作组到上海以后，林乎加主持经济工作，他曾为调生铁的问题到处求人，伤透了脑筋。1977年4月，在林乎加的要求下，国家计委、冶金部派出规划小组到上海实地调查，研究生铁的解决方案。经过规划小组的调查研究和建议，1977年6月，冶金部决定在上海建设两座各2500立方米的高炉，以彻底解决上海生铁的供应问题。

1977年9月，冶金部副部长叶志强率领“中国金属学会代表团”（内有国家计委的同志）访日，考察日本钢铁工业的情况。代表团一共考察了12个大的钢铁厂，其中主要是新日本制铁株式会社（以下简称新日铁）所属的钢铁厂。代表团回国以后，向国务院写了考察报告，介绍日本发展钢铁工业的经验。报告强调：日本1960年生产2200万吨钢，1973年钢产量达到1.19亿吨，13年翻了两番半；而在同一时期，中国1960年生产钢1866万吨，同日本的2200万吨差距不大。但是到1973年，中国钢产量还只有

2522万吨，为同年日本钢产量的近1/5，13年只增加了35%，即656万吨，日本则翻了两番半。对比之下，中日两国钢铁工业的差距迅速扩大。报告强调指出日本的主要做法是：依靠进口矿石、煤炭、石油，引进和消化世界上所有国家的新技术、新设备，实行钢铁工业的设备大型化、生产连续化和操作自动化，同时特别重视技术人员和工人的培训工作，取得了比中国高10倍以上的劳动生产率，能源消耗比中国低1倍左右，产品质量好，成本低，增强了同欧美钢铁工业的竞争能力，也提高了日本机械制造、造船、汽车等行业的竞争能力。报告还指出：1973年石油危机以来，出现世界性经济不景气，日本大钢铁厂均不能满负荷生产。日本钢铁界急于找出路，输出技术、设备的愿望非常强烈。报告建议：利用这个有利时机，引进一些必要的新技术和新设备，把中国钢铁工业搞上去。代表团回国的时候，新日铁还送给代表团一套介绍君津制铁所、大分制铁所生产与建设的电影和幻灯片。国务院



周总理和稻山嘉宽会谈

领导同志看了代表团的报告，看了代表团带回来的电影和幻灯片，认为日本的经验值得借鉴。这些电影和幻灯片，后来我也借到上海，安排市委、市政府的领导同志看了。这次代表团的考察，对宝钢的决策产生了直接影响。1978年10月，邓小平访问日本，参观新日铁君津制铁所，他对陪同参观的新日铁会长稻山嘉宽和社长斋藤英四郎说，你们就照这个工厂的样子帮我们建设一个。

上海缺乏生铁，想建设大的炼铁厂，而国家正在考虑从国外引进成套设备技术，上海市委认为这是个难得的机遇，应当积极争取，放在上海。苏振华、倪志福、彭冲、林乎加和我都分别找过中央领导同志，表达上海的愿望，希望把成套引进设备放在上海。此事得到了国家计委、国家经委、国家建委和冶金部的大力支持。当时争取这个项目的有好几个省市。国务院派出专门的工作组进行考察，经过全面的权衡，最后决定把第一套引进项目建在上海。后来的实践证明，这个决定是正确的。与其他地方比较，上海具有建设大型钢铁联合企业的诸多有利条件：第一，市场条件好。同上海和华东首先是江浙一带的机电、造船、汽车等行业相配套，就地、就近供应，减少运输和损耗，有利于提高社会效益。第二，运输条件好。一个年产几百万吨的大型钢铁联合企业，运输量大，产品同需用的原燃料之比是1:3.4，采用水运，成本最低，建在上海的长江口，依江邻海，内外水运都极为方便、经济。第三，我个人还十分强调的一个重要因素是，像宝钢这样具有20世纪70年代末期世界先进水平的大型联合企业，需要有大体相适应的社会配套水平，否则就难以很快达到引进、消化、创新的目的，甚至长期达不到设计能力。上海作为我国最大的工业基地，拥有比较全面、比较完善的物质技术基础和人才、管理、知识等条件，可以承担这个重任。1979年5月，陈云到宝钢视察，

他特别关心宝钢的人员素质，还详细询问了配套问题。我说，对配套问题一直很担心。武钢一米七轧机投产后一直达不到设计水平，这并不是一米七轧机本身设备不行，而是武钢的钢坯在数量、质量上同一米七轧机不配套，加上外部配套的电力供应等问题，以致引进的先进设备不能充分发挥作用。陈云又问到上海的万吨水压机。我说，万吨水压机也是个配套问题。上海自力更生搞的12000吨水压机，是一件了不起的事，但因为没有相应解决好配套问题，利用率只有20%，长期不能发挥应有的作用。宝钢这么大项目，主体工程花了这么多钱，一定要搞好配套，才能充分发挥先进装备的优势和投资效益。陈云赞成我的观点。其实，不仅是宝钢，其他大型引进项目的厂址选择，都必须考虑综合配套条件。

1981年3月，薄一波同志自粉碎“四人帮”以后第一次到上海，我陪同他考察。他到金山视察上海石油化工总厂后，感到很满意。上海石油化工总厂是20世纪70年代前半期新中国第二次大规模引进成套设备的一个项目，当时正值“文化大革命”期间，设计指标年产乙烯11.5万吨，以及相应的塑料、化学纤维，投产以后运行良好。薄一波看了以后，非常满意，认为建设、生产、管理都很好。他问我：“锦华，当年和上海石油化工总厂同时引进的还有一批项目，为什么那些项目不能顺利投产，投产以后又长时间达不到设计指标？”我回答说：除了“四人帮”以及在各地的余党对这些项目有不同程度的干扰和破坏的原因外，很重要的一个原因，是各地的配套条件不适应。这批项目都具有国际上70年代初的先进技术水平，需要有大体相适应的配套条件，包括原料、辅料的供应，由国内生产供应的设备、备品、配件，维修、技术力量，各类专业人才、管理人才，以及市场环境、社会化的

服务，等等。这些条件综合在一起，形成一个总体的配套条件，保证项目的顺利建设和顺利投产。任何一个条件跟不上，都会拖延和影响项目的建设 and 投产。就我参与过的化纤项目来说，辽宁、天津、四川的项目建设综合配套条件都不够理想，都拖延了工期。上海则大不一样，它是国家最重要的工业基地，地理位置临江靠海，市场环境好，这些有利因素，可以配合上海石油化工总厂的建设，发挥积极作用。同时，为上海石化总厂服务的成百上千的企业，在建设和投产的过程中，技术、服务水平也都得到提升，不会做的学会做，做得不好的学着做好。这样，一个良性互动的机制就在协作中形成了。当然国家也强调，不一定所有的东西都在上海配套，也可以在其他地方做，但是其他地方做得质量不好，或者价格昂贵，或者服务不好，不能按时交货，业主当然不满意，就不肯用其他地方做的东西。薄老对我的看法表示同意，认为讲得有道理。

1977年11月下旬，国家计委、冶金部、外贸部联合向国务院写了《关于引进新技术和装备，加速发展钢铁工业的报告》，建议“抢建上海炼铁厂”，“拟引进两座4000立方米的大高炉”，“在国内矿石未解决以前，先从澳大利亚进口矿石”，“拟在1980年建成第一座高炉”等等。这个报告经国务院批准并指示：“对于支付能力，首先立足于出口和各方面节约外汇。”11月29日，李先念接见日中长期贸易促进委员会委员长、新日铁会长稻山嘉宽，谈及双方合作建设大型钢铁厂时，稻山作了积极回应。以这次会谈为契机，经国务院批准，冶金部邀请新日铁派出一个技术咨询组来北京，就建厂地点、工厂规模、产品大纲、原燃料来源以及其他建厂有关问题进行技术咨询。12月13日，新日铁常务董事大柿凉带领技术咨询组到中国考察。他们花了近1个月时

间，看了很多厂，最后提出两个文件，一个是《关于建设钢铁联合企业的新技术资料》，一个是《现场调查项目的方案》。

根据新日铁技术咨询组的建议，1977年12月中旬到1978年1月中旬，国家计委和冶金部派出规划小组和上海市一起研究新建钢铁厂问题。国家计委的顾明、金熙英，国家建委的谢北一，冶金部的唐克、刘学新，一机部的周建南，外贸部的崔群都是规划小组的成员。1978年1月6日，中共上海市委常委在锦江饭店小礼堂正式听取规划小组的汇报，苏振华、倪志福、彭冲、林乎加、严佑民、韩哲一和我都参加了。冶金部副部长刘学新主讲，推荐在上海建设引进的大型钢铁厂，着重介绍了厂址选择、工厂规模、工厂组成、长江航运，以及在绿华山转驳运输等问题。市委听了汇报以后，苏振华等当场表态同意规划小组的方案。这个方案的主要内容是：建设两座4000立方米的高炉，3台300吨的转炉，年产生铁650万吨，钢671万吨，钢坯604万吨，其中供应上海各个钢铁厂的钢坯232万吨，热轧钢板320万吨，无缝钢管48万吨。会后，1978年1月7日至8日，林乎加、韩哲一、顾明、唐克和我等规划小组人员共108人，乘坐苏振华特批的一艘导弹驱逐舰视察了长江航道、绿华山过驳海域和镇海北仑。不久，以规划小组的方案为基础，由冶金部牵头，以国家计委、国家经委、国家建委、冶金部和上海市的名义，向党中央、国务院呈报了建设上海钢铁厂的报告。这就是后来通称为“三委一部一市”的报告。

建厂方案初步确定以后，我以中国金属学会副理事长的名义，于1978年1月25日带队去日本考察，一行21人，李东冶为顾问，鲁纪华、许言为副团长。稻山嘉宽会长在新日铁总部第一次会见我们时，反复强调一个国家的工业化，要重视钢铁工业。他认为，基础材料工业上不去，国家的工业化、现代化都会受到影响。他

还强调，中国是个很大的国家，农业不发达，要实现农业的现代化，必须有发达的钢铁工业。他竭力主张把发展钢铁工业放在整个国家工业化的重要位置上。在交谈中，我说这个看法和我们是一致的，毛泽东有个著名的说法：“一个粮食，一个钢铁，有了这两个东西，什么事情都好办了。”多年来，我们就是照这个思想办的。稻山先生连声称赞说：“讲得对，讲得好！”在日本我们参观了大分、君津制铁所和八幡的一个设备制造厂，真是大开眼界，对日本的大工业，大批量、高质量、自动化的生产印象非常深刻。我至今还记得在参观大分制铁所热轧车间的时候，碰到一个美国冶金代表团，其中的一位专家看了以后很受刺激，想找人发泄一下，就主动和我们搭话，他说：日本人太厉害了，把我们想做而没有做到的都做到了。其实我们也是一样受到很大刺激，在现实面前无动于衷是不可能的。在结束考察以前，我们开会研究同新日铁交换意见的问题。我们的一些专家提出，新日铁的技术确实包罗了当时世界上的先进技术，但是还有一些没有采用，如无料钟、干熄焦、烟气热能回收综合利用等。这些技术是我们专家在资料上看到的，真正的东西其实也没有见过。在最后会谈中，我把这个问题提了出来，希望新日铁能够提供。新日铁方面说没有这些技术，如果提供他们还要花钱去买，因此不能提供。后来我们一再要求，新日铁答复把这个作为一个目标来努力，始终没有正式承诺。

新日铁会长稻山嘉宽对中日合作建设宝钢起到了重要的作用。稻山先生在日本财界享有很高的声望，长期从事中日贸易活动，主张中日友好。早在1958年2月，就同中国签订了日中钢铁协定。因为主张同中国合作建设宝钢，稻山先生承受着来自内部和外部的巨大压力。“文化大革命”期间，新日铁曾同中国合作建设武钢



中日订购宝钢成套设备的总协议书在上海签字。前排右三为作者（1978年12月）

一米七轧机，那时武汉打派仗很厉害，建设受到严重的干扰。新日铁方面，包括稻山先生对“文化大革命”的破坏记忆犹新，担心宝钢建设会不会发生类似的情况。1978年底，受北京西单墙的影响，上海的淮海路贴了很多大字报，日方担心宝钢开工典礼不能按时进行。后来还是按照原计划，在党的十一届三中全会闭会后的第二天，宝钢举行了开工典礼。稻山先生来参加典礼，我在飞机场接他。看得出来，武钢一米七轧机的事情给他留下的印象太深。在我送他回国的时候，稻山先生仍是忧心忡忡，问我会不会再次发生武钢一米七轧机的事情。我说不会，党的十一届三中全会已经决定把工作的重心转移到经济建设上来，不会再搞“文化大革命”了，国务院还决定派国家建委主任韩光作为国务院代表协调宝钢建设有关各方的工作，宝钢建设不会有大的波折。他听了，只是点点头，没说什么。我看得出来，他还是有点不放心。但是时过不久，宝钢建设就遇到了麻烦，被迫进行调整，波及到



宝钢打下举世瞩目第一桩（1978年12月）

新日铁，再加上新日铁内部原本就有的的人事矛盾（新日铁由八幡制铁所和富士制铁所在二战后合并组成，尽管已经合并了很多年，但是原来两个企业的人员在人事关系上还是疙疙瘩瘩，如果发生了什么问题，这两个企业的人事关系问题就要显现出来，都要借机造成一些矛盾，甚至相互攻击），新日铁内部开干部会，大柿谅受到责难，稻山先生也受到牵连。尽管如此，他仍然坚持认为：中国守信誉，对宝钢的调整很圆满。在他的自传中明确写道：依我看，中国处理得非常好。他的自传还介绍说他对两个外国名人很敬佩，一个是中国的周恩来总理，一个是古巴的卡斯特罗主席。

我们从日本考察后回到上海，林乎加到机场接我，告诉我，第二天去北京，参加国务院讨论宝钢问题的会议。国务院会议由李先念副总理主持。到会的有余秋里、谷牧、方毅、康世恩副总理等，人比较多。会议主要讨论国家计委、经委、建委和冶金部、上海市关于建设宝钢的报告。会议讨论了3个半天，有关部门提出过一些问题，但没有反对建设宝钢的意见。会议最后原则上通过了“三委一部一市”的报告。以后曾有人说宝钢是仓促上马，国务院没有认真讨论。这个说法是不真实的。会上林乎加对李先念说，锦华刚刚从日本回来，要他讲讲对日本钢铁工业的看法。我谈了两点：第一，宝钢项目在日本影响很大，引起方方面面的重视，对中日两国的友好和经济合作影响很大。当时的日本经团联的会长土光敏夫有个估计，如果日本帮助中国建设这样一个钢铁联合企业，那么日本的钢铁工业、机械制造业和有关配套的行业都会带动起来，将可能使日本国民生产总值增长2%（我讲的这一点没有看到原始材料，是在日本时听翻译讲的）。李先念对这个反映很重视。第二，关于配套问题。宝钢本身建好了，不等于就能顺利投产，不等于顺利达到设计指标。要顺利投产，要顺利达

到设计指标，还必须有外部的协作单位同步配合，从山东的兴隆庄煤矿到耐火材料厂，从电力供应到水厂建设，所有这些协作单位都要做到同步同责，哪一家耽误了，都会出问题。从日本引进这个项目主体工程装备是先进的，但配套的工作量很大，从系统工程上讲，配套工程要抓早，抓晚了将会影响宝钢建成投产，影响投资效益。配套工程一定要与主体工程同步建设，同步投产，包括原料、辅料、耐火材料、煤、电、水、汽，以及港口码头、铁路、公路、邮电通讯等，这些问题不解决好，宝钢即使建成也投不了产，或者是低负荷生产，经济效益不好。李先念听了以后很赞成，说我们的问题就是重主机，轻配套，往往是锣齐鼓不齐，常常因为一点小的问题而拖累了整个项目的投产。

（二）从抢建到调整、退够再到复建、扩建

宝钢工程建设，开始时决定的体制是冶金部、上海市双重领导，以上海市为主。上海主要依靠冶金工业局和上钢一、三、五厂组织力量，抽调干部，筹建有关钢铁生产厂；其他配套厂，参照上海石油化工总厂的经验，由有关对口局成建制地分包建设。为了迅速调集干部，开展工作，加强对这个项目的领导，在市委常委会上，市委常委、组织部长赵振清主动表示他负责抓这件事。会后立即行动，在上海总工会借了办公室集中办公，找各局主管干部的同志，边商议名单、边审批、边通知。接到调令的同志都按限定的时间到现场报到，并立即投入紧张的建设工作。由于当时项目还没有正式列入国家计划，没有资金，上海就先垫出几千万元，搞动迁、“三通一平”，建立一批永久性建筑替代临时性大型设施，节约了土地和投资，开创了国家大型建设工地的成功先例。

1978年3月30日，在中央批准宝钢建设项目以后，上海市委在工地现场雷锋中学召开全市部、委、办、区、县、局干部会议，

由彭冲主持，传达中央批示，动员上海各条战线开绿灯，从人力、物力、财力等方面支援宝钢会战，要什么支援什么。彭冲还强调建好这个项目对上海工业，以至华东各省机械、钢铁、运输业未来发展的重大意义。会上，我在讲话中说到“上海南有金山（上海石油化工总厂）、北有宝山（宝山钢铁厂），她们将为上海的‘四化’建设积聚金银财宝，成为真正的金山宝山。”这次会议，体现了市委的强有力的领导，体现了上海这个工业城市的集中、实力和大协作的优势。市委动员后，全市各路建设大军迅速开进工地，前期工作全面展开。就在市委动员会的当天晚上，市委常委连夜开会，研究征用土地问题，决定“征地一万亩，一次批准，分批使用”；“动迁进度，按建设实际使用土地进度安排”。同时决定，给动迁农民盖房子，建设月浦、盛桥两个农民新村。建成后，市委领导都去看过，比较满意。这一段，上海各局，如冶金局、市建委、建工局、城建局、规划局、三航局、物资局、华东电管局，以及市计委、经委、财政局、二商局、建设银行、杨浦区委、宝山县委等，都是出了大力的。他们迅速按照市委的动员和部署，大开绿灯，积极行动。整个建设形势发展很快。这一段的实践效果证明，把这个大项目放在上海是对的。

冶金部与日本新日铁签订的总协议书第4条规定，一号高炉系列在1980年建成投产。1978年正式动工之前，冶金部又把建成时间改为1981年底、1982年初全面投产。这就是说，从正式动工到建成投产，满打满算只有3年的时间，时间十分紧迫。因此在建设中提出了“抢建”的口号，要求各项工作都要争时间、抢速度。

市委动员大会开过以后，各方的大批人马就开进现场，开辟工作和生活场地，设立现场的指挥机关。所有这些工作，只花了

3个多月的时间。一位曾转战全国各地的工程指挥讲，宝钢现场准备工作的效率是创纪录的，比他此前参加的所有工程项目的准备工作都快。这是上海的优势，说动就动起来了。冶金部从全国各地调集精兵强将参加宝钢建设。设计单位有：重庆钢铁设计院、武汉钢铁设计院、鞍山焦耐设计院、北京钢铁设计院、长沙矿山设计院、交通部三航局设计院、上海电力设计院、上海冶金设计院以及武汉勘察院等。施工单位主要有：冶金部的第五冶金建筑公司（简称五冶）、十三冶、十九冶、二十冶，建设工程兵0029支队、0039支队，上海建工局，上海市政工程局，交通部三航局，华东电力局，上海铁路局等，总人数最多的时候达到6.4万多人。在不到20平方公里的上海市远郊农村，集中这么多人，没有道路，没有住房，面临的重重困难是难以想象的。喝水靠农村原有的水井，因为人多，很快就干涸了，每天靠市里派洒水车送水。南方天热，住地没有水，工人就到附近的河中洗澡，但是施工队伍多数从北方调来，不懂水性，淹死人的事情一再发生。临时工房搭建在原来的稻田上，地面潮湿不堪，而屋顶是两层苇箔加一张油毡，太阳一晒就透，雨一大就漏水。施工队伍的生活条件的确是非常艰苦。尽管如此，现场职工的情绪很好，在困难面前没有人发牢骚。他们表示，能参与国家的第一号工程的建设，感到非常自豪，非常光荣，苦点、累点，算不了什么。

1978年9月，冶金部派叶志强副部长到上海，负责主持宝钢建设工作。他摸了一段情况后，提出要改变原来的领导体制，即由原来的冶金部与上海市共同领导、以上海市为主的体制，改为由冶金部为主，直属领导。当时我正在北京参加全国计划会议。市委讨论后同意这个意见。彭冲打电话征求我的意见，我说赞成。因为我考虑到，这个项目的配套工作量很大，有原料矿，辅料矿，备品配件，

还有钢铁方面的专业技术力量,加上工期紧,需要数量很大的专业设计、施工队伍。从上海调来的同志,只是其中很小的一部分,承担宝钢建厂任务的主要是冶金系统的几个建筑公司,以及基建工程兵的二、三支队。后来苏振华又找我,当面再谈这件事。我说,我已表态同意了,这样改变是合适的。现在,回过头来总结经验,领导体制的及时改变是对的,但执行中有些事情处理得不够好,主要是干部问题、团结问题。上海市选派到宝钢去的领导干部,是多年搞冶金的,对建立和发展上海钢铁工业有过贡献,也有丰富的经验。特别可贵的是,他们对宝钢建设充满热情,有很强的事业心,在筹建阶段做了大量工作,很有成绩。但是,冶金部有的同志看这些同志的长处、优点不够,没有看到上海这批干部不是作为个人去的,而是代表了上海冶金系统的广大干部和技术人员,代表了上海各界对支援宝钢、建设宝钢的深厚感情。把他们先后都调离指挥部,不仅挫伤了这批干部的积极性,也引起了上海有关部门和广大干部不满。市委为了尊重冶金部领导的意见,同意把这些干部调出。这些被调走的同志是不愉快的,意见较大,一直反映到市委。市委要我做工作,要这些同志顾大局。我找他们开了会,个别谈话,还在指挥部的大会上赞扬了他们为宝钢创建所做的种种贡献。这些同志表现很好,不仅当时没有对宝钢讲不好的话,而且在后来,在宝钢面临重重困难、受到各方责备的时候,他们仍然维护宝钢、关心宝钢、支持宝钢,表现了对中国现代化建设事业的宽广胸怀和对宝钢的一往情深。我对这些同志一直怀有敬意,对他们没有能留在宝钢继续工作而感到过意不去。

在领导体制改为冶金部直接领导以后,我还说过,由冶金部为主,是为了调动全国冶金系统的力量,这同发挥上海地方积极性并不矛盾,目的都是为了更好地把宝钢建设好,但不能像攀枝花那里

的做法。攀枝花是在“大三线”的深山老林里建厂，是比较封闭的，可以“占山为王”。从攀枝花到上海，要跨越很大的空间。上海是全国的经济中心，是开放的国际性大城市，人才济济，知识分子集中，见多识广，在上海工作，必须尊重和发挥地方积极性，必须依靠上海的干部、专家、技术人员和广大知识分子。上海石油化工总厂的成功经验，宝钢顾问委员会的经验，都充分证明了这个道理。宝钢顾问委员会是叶志强倡议组织并经市委同意成立的。这件事办得很好。我认为，不仅对宝钢有重要贡献，而且这种尊重知识、尊重人才，注意发挥中国自己优势的做法有普遍意义。

在宝钢“抢建”的过程中，尽管发生了基础桩的位移问题，甚至有人借此说宝钢要滑到长江里去，但是建设仍然没有受到影响，进度还是很快。后来，“文化大革命”和“四人帮”造成的恶果日益暴露，国民经济的困难开始显现出来，特别是财政、外汇、重要物资供应的困难日趋严重。社会各界对1978年引进的一批大项目提出了种种质疑，其中最突出、最集中的目标是宝钢。在这种情况下，1979年5月30日，陈云到上海，对宝钢建设问题作调查研究。他先召集上海市冶金局一、三、五厂的几位专家座谈，我和他的办公室主任王玉清在座。然后，找市委严佑民、韩哲一和我谈话（当时陈国栋、胡立教、汪道涵另有活动，没有参加）。他在听取各方意见后对大家说：宝钢上马是仓促了，考虑有不充分的地方，反复比较不够，工作有欠缺之处。同时他也指出，宝钢生产的钢材都是国家需要的，因此这个厂非常重要。他还说，他已经派人到工地看了，现场建设进度是快的，质量是好的，听了很高兴。对建设宝钢有些争论，他已告诉北京有关同志，包括原来搞过冶金工作的领导同志和专家进行论证。他鼓励市委和其他各方面的一些同志，说宝钢中央已经定下来了，要搞就搞到底，



陈云（中）与作者（右）谈宝钢建设问题（1979年5月）

不要再动摇了，现在已经签字了，党内党外国际国内都很注意，只能搞好，不能搞坏。他说，时间是否可以拉长一点，何必自己弄个东西把自己套起来呢？时间拉长一点，稳步一点，顺当地走比中途停下来进度要快。他还一再对我讲要实事求是，鞍钢从日本人开始搞算起，搞到600万吨钢花了60多年，宝钢搞到600万吨钢，连6年都不要，是不是真的能做得得到？

陈云虽然强调不要再动摇，抓紧建设好宝钢，但上海还是有人，主要是个别领导有不同看法，在市里有关会议上借“群众”反映，公开讲“两座大山（金山、宝山）压得我们喘不过气来”。还说“老百姓的房子欠账已够多了，还花大钱搞这么大工程”，吹冷风。我表示，中央决定的事，我们地方党组织只能执行办好，而不能用另一种语言说不利于办好这项事业的话。且不说宝钢对国

家经济建设的意义，就是对上海来讲，也是首先得益，而且是很大的得益。参加宝钢建设的施工队伍有6万多人，上海只去了几千人（1982年以后基本撤走）；宝钢花了近亿美元资金进口大型施工机械装备，给上海的就近千万美元；宝钢花钱新建扩建改建了一批配套工厂、公路、桥梁、铁路、码头、邮电通信和城乡住宅等，其中有些事是上海多年想办而未办成的事情。通过宝钢建设，帮助、带动和促进了上海的经济和市政建设，为什么看不到这个重大变化呢！我当时年轻气盛，借传达陈云的指示，在常委扩大会上批驳了这种论调。市委经过讨论，决定贯彻陈云的意见，继续配合冶金部把宝钢建设抓紧抓好。

陈云回到北京，3次召开国务院财政经济委员会会议，讨论宝钢问题。在6月16日最后一次会议上，陈云作了重要讲话。他说：宝钢是个特大项目，对全国，对上海都关系重大，事关全局，投资很大，在200亿元以上。应该说，宝钢是仓促上马的，这样大的工程，按道理应该广泛征求更多人的意见，用比较多的时间来考虑。现在工程建设正在进行当中，施工力量有5万人，工程进展是好的，成绩是很大的。现在需要从各个方面再多加考虑，以弥补过去的不足。接着，陈云讲了8条重要意见：（1）同意李先念同志的意见，这个项目要干到底，举棋不定不好，将来可能缩小，也可能扩大。（2）不要漏列项目。是否还有没有想到的，预先料到比事后追加要好，外部协作条件，如煤炭、电力、运输、码头等都要考虑周到。店铺开门，不怕买卖大。（3）买设备，同时也要买技术、专利。（4）要提前练兵。宝钢这样大的厂子，技术先进，各方面要求都很高，一定要抓好提前练兵，掌握先进技术，以保证产品质量。掌握了这个技术，还可以用于鞍钢、武钢等其他钢厂。比如，焦炭的灰分含量不能超过8.5%，铁矿粉的含硫量

不能超过0.6%，这些问题要及早解决。(5) 宝钢建设由国家建委负责，负责人第一是谷麻子（谷牧），第二是韩麻子（韩光），还有冶金部的叶麻子（志强）、上海市的陈麻子（锦华），要立军令状，完不成任务要“斩马谲”。(6) 建设中，要严格要求，甚至要有点苛求，只能搞好，不能搞坏。因为这是实现四个现代化中的第一个大项目，一定要作出榜样来。(7) 冶金工业部有带动机械、煤炭、铁道、电力等其他有关各部的责任，特别是壮大一机部的机械制造能力。冶金部应有这样的全局观点。各有关部门，像煤炭、电力、一机部等，都必须同心协力，把宝钢的事情办好。(8) 冶金工业部要组织全体干部对宝钢问题展开一次讨论，全国主要的冶金专家都要参加。长期聘请的外国专家只是极少数，如何建设，建成以后如何管理，还得依靠我们自己的专家和工人。会议讨论的目的是把工作做得更好，要采纳有益的意见，对不同意见也要听取。参加国务院财政经济委员会会议的同志，一致同意陈云的讲话，会后，主要是根据陈云和李先念的意见，正式向中央写了报告，中央批准了这个报告。

宝钢工程建设指挥部传达和讨论了陈云的指示，并着重对苛求的要求进行了认真的研究，制定了落实措施。我还针对指示中的苛求，讲了5条具体的贯彻意见。

陈云对宝钢的意见，是在内部传达的，加上一些公开报道内容不够充分，针对性也不强。因此，社会上对宝钢的质疑依然此起彼伏。1980年9月4日，在五届全国人大三次会议上，北京、天津、上海等5个代表团先后4次向冶金部提出质询，共提了60条意见，主要是：关于建设宝钢项目的决策问题；宝钢建设规模和进展情况；厂址的选择问题，地基是软土层，听说桩基位移，工厂要滑到长江里去，是不是这回事；环境保护问题；进口矿

石问题，外国人会不会卡我们；投资问题，宝钢是不是无底洞，宝钢建成后的社会效益，能不能就像唐克所讲的13年收回投资。冶金部部长唐克，副部长叶志强、李非平、周传典等，认真回答了代表们的质询，详细介绍了有关的数据。但是代表们仍然不满意，表示要继续关注宝钢的建设工作。我不是全国人大代表，没有参加人大会议。后来上海代表团的秘书长张世珠告诉我，上海代表团的一位代表慷慨激昂地批评说：“宝钢上马要追究上海市委的责任，罪魁祸首是林乎加、陈锦华。”上海市委副书记韩哲一是上海代表团成员，和这位经济学家很熟，就劝他：别激动，别激动，慢慢讲。这位代表回答：我激动什么，宝钢要花200个亿，全国10亿人，一个人20块钱，我20块钱还不能买一个发言权哪？我听了以后笑笑说，这是抬高了我，我还不够“罪魁祸首”这个格。宝钢上马是邓小平决定的，我只是具体执行人，怎么当得了罪魁祸首呢？但是我承认，我是建设宝钢的积极分子。我也反思过，在宝钢决定建设的时候，我确实对当时国家的宏观经济情况了解得很少，对“四人帮”破坏造成的严重后果认识不足，宝钢确实是上马仓促了，“抢建”的口号也提得不恰当，3年建成不是实事求是的态度。陈云考察宝钢的时候，对我讲过这个问题，他拿鞍钢同宝钢对比来说明建设进度的问题，我还是能够听得进去的，因为大项目我还是管过的，知道其中的过程是很复杂的，不是想象的那么简单。我认为批评宝钢是对的，从宏观情况来讲国家承受不了，从项目本身来讲搞得过急，过于匆忙，工作不那么周到，总是不对的。我想，刚刚上马建设的时候，如果考虑得周到一些、冷静一些、科学一些，工作做得更仔细一些，宝钢初期的建设工作有可能搞得更好。

《人民日报》公开报道，全国人大代表向冶金部部长唐克、副

部长叶志强等质询，引起国内外关注。新日铁不摸底细，尤其担心，怕重复武钢一米七轧机的麻烦。新日铁在东京找中国驻日大使馆，使馆没有接到国内的指示，不清楚底细，没有办法回答他们关心的问题。新日铁在北京也找不到答案。没有办法，新日铁特地派出日本朝阳贸易株式会社副社长铃木，找到上海市外事办公室，说稻山、斋藤先生委托他，要求见我，即使5分钟也行。我们因为工作中有来往，比较熟悉，不能不见。我见了铃木。铃木说：新日铁看到《人民日报》的报道，很关心宝钢的建设，稻山先生、斋藤英四郎先生派我到上海来找你，想了解全国人大质询冶金部到底是怎么回事？宝钢会不会下马？唐克部长会不会下台？上海会不会也质询陈市长？说真的，当时我也是心里没底，也只能从一般的意义上正面地做些回答。我说：全国人大质询，是中国政治生活民主化的好现象，是应当高兴的事。在中国最高权力机关，全国人大会议上提出宝钢问题，要冶金部回答，这正说明全国人民对宝钢的关心，是好事。主管部门有责任回答代表提出的问题。你们日本国会开会，不是也有同样的情况吗？！你们的新干线的建设、成田机场的建设，不也是经过国会长时间的辩论吗？宝钢会不会下马，我没听说。唐克会不会下台，我也不知道。但中国正在废除干部职务终身制，部长调动将是正常的事情，我这个副市长也不一定就一直担任下去。干部职务终身制要废除，但中国政策则是连续、稳定的，不会因为领导干部变动而中断。宝钢是中日长期贸易协定签订以后的第一个大项目，中方是守信用的，是要履行合同的，请转告稻山先生放心，我们会继续合作下去，把这件有利于中日两国人民世代友好的事业办好。会见后，我要外事办公室把谈话记录印成书面材料，寄给了谷牧等领导同志，向他们报告国外的动向。后来我想，我也只能

是这么讲，日方也没有什么好说的。说真的，高层决策有变化，下面不知道底细，工作实在是不好做，经历了“文化大革命”的我们这一代人，对这一点的感受尤为深刻。

1980年11月，国务院在北京召开全国省长、市长、自治区主席会议，同时召开全国计划会议。这两个会议讨论了经济形势，决定宝钢采取下马办法停建。会议刚开完，宝钢尚未接到国务院和冶金部的正式通知，有的省领导回去后转达会议的精神，说宝钢要下马，要他们省里参加宝钢建设的队伍回去，这样宝钢下马的消息就传开了，在宝钢引起思想混乱，工作波动。不久，国务院正式通知，但也是没有讲得很详细，重点是：“一期停缓，二期不谈，两板（指热轧钢板和冷轧钢板）退货”，还要求损失最小或不受损失。在这种情况下，我们怎么办呢？当时也没有其他高招，只有天天关门开会，不做记录，敞开思想，无所顾虑地大胆谈自己的想法，自己给自己做思想工作，教育全体职工服从大局。我们在讨论中捉摸国务院对“两板退货”态度非常坚决，对“一期停缓”有些含糊，不那么坚决，如果我们把现场工作做好，待到国家财政状况有了好转，是可以争得续建的。本着这个想法，我们没有接受上级要我们新建仓库保存设备的办法，而是提出厂房按原设计继续建下去，以厂房代仓库，把设备安装上去，“就地维护”和必要的“动维护”的方案。后来的实践证明，这个方案是成功的，既省了钱，又保证了宝钢建设在停缓建期间实际上没有停工，整个施工进度没有受太大的影响。

1980年12月23日晚，国务院领导同志主持中央财经领导小组会议，讨论宝钢问题。万里、姚依林、谷牧，国家计委、建委的领导同志，冶金部的几位部长，上海市的陈国栋、胡立教和我都参加了。会议决定，宝钢要“调整、退够、下好”。当时，要宝



谷牧（前排左二）在宝钢视察（1982年）

钢下马的舆论压力很大。国家计委、冶金部的同志都像做错了事情等待挨批的样子，低着头一声不吭。我是从地方来的，还是如实汇报了现场实际情况。我说，下马，损失太大。当时国外供应的设备和材料源源不断运来，6万多施工队伍正在现场奋战。谷牧举着我在会上交给他的宝钢寄来的高炉正在吊装的照片说，问题是已搞到这个程度，下马确实损失太大。会议议论的看法不一。陈国栋就出来转圜，说宝钢建设问题是否再论证一下。会议采纳了这个建议。会后，在走廊里我追上万里说，如果下马，从国外进口的设备材料到货照样付款，贷款照样要付利息，几万职工照样要开支，这些都是省不了的开支；如果不是停下来，而是接着搞下去，今年只要几千万元，用于购买砖瓦砂石等建筑材料，工程就可以不停。万里搞过大工程，熟悉基本建设工作，听我这么一说，表示如果是这样，还可以研究。

当夜，我住在上海市政府驻北京办事处，辗转反侧，怎么也睡不着。我想起陈云在上海时对我讲过，如果遇到困难可以找他。我想现在已到了应找他的时候了。第二天一早，我就给陈云办公室主任王玉清打电话，说了昨天晚上中央财经领导小组开会的情况，请他转达，并要求见陈云。他说陈云已不再兼任中央财经领导小组组长，再讲话不合适。我要求他转达意见，并说如果能在上午10点接见，我就不去飞机场了。但等到10点多钟，没有接到电话，我就离京返沪了。一路上总在想这件事。我总认为，当时每年要进口钢材几百万吨，要用几十亿美元的外汇，钱都让别人赚走了。宝钢建起来，一年生产400多万吨优质板管，就可以顶替进口，节省外汇，还可以用最先进的技术装备和管理带动冶金工业和整个工业的现代化。这不是几全其美的大好事吗？看着这么好的一个工程项目有可能就此放弃，我实在是有点不甘心。我还记得在日本时，日本人说我们，你们天天买鸡蛋吃谁也没有意见，而要买一只母鸡回家天天下蛋倒是意见通通来了。对日本人的这种论说，你能说没有道理吗？你能反驳吗？经过再三考虑，我觉得自己在下面接触实际，有责任把真实情况报告给上面的决策层，提出个人的建议，供上面定夺，于是决定给中央领导同志写信。

回到上海以后，我把宝钢工程建设指挥部的有关副总指挥（马成德、黄锦发、方如玉、韩清泉）找来，把有关的情况核实了一下，就给国务院负责同志写信。在信中，我说宝钢的现状是：第一，施工已进入高峰，1号高炉系统一共引进23个单元工程，已开工了20个；第二，1号高炉系统引进设备共36万吨，已到16.8万吨，明年将到17.5万吨，到1981年底累计达34.3万吨，占总量的95%；第三，进口材料25万吨，已到12万吨，1981年到10万吨；第四，现场职工有7万多人，其中施工队伍6万多人，

生产准备职工 1.3 万人。这些已到现场的材料、设备，只需开支人工费用和少量国内建筑材料，就足够继续施工，下马损失太大。因此，我建议：“在国家给宝钢安排下马必不可少的开支金额内增加几千万元，让工程在缓中求活。这对于稳定队伍情绪，对于今后的建设，以至对国内外的影响都是有利的。”信发出后，我把副本送给了市委书记们传阅。我说，这是以我个人名义给中央的信，不当之处，由我负责。后来，我听李先念曾在不同场合说过，在宝钢一片下马声中，只有一个人坚持不同意下马，此人就是陈锦华。其实当时还有许多人我都与我持有相同的意见，只是出于种种原因，不方便公开说罢了。马承德就给中央写过信，不赞成宝钢下马。

1981 年 1 月中下旬，国家计委的金熙英、国家建委的李景昭和中国社会科学院的马洪等，带了一批专家和有关部委的领导同志来宝钢现场，召开论证会。会上敞开思想，各抒己见。宝钢顾问委员会的同志们反映强烈，认为“不能以宝钢论宝钢，要以全局论宝钢”；“不要从零开始论宝钢，要从现状出发论宝钢”；要“从钱看”，更要“向前看”。他们建议“缓中求活”。委员们甚至要求将他们的建议列入档案，载入史册，接受后人的检验。顾问委员会中的一位教授甚至说，如果宝钢要下马是因为资金问题，那么为了使宝钢不下马，他愿意到社会上去“沿街叫卖”，为宝钢募集资金。这些同志为宝钢真是一片赤诚。宝钢建设起来，对他们个人并不会带来什么利益，但他们确信对国家的现代化建设事业有利。论证会带来了国务院领导同志批转的我给他们的建议信。为了不影响会议发表意见，会上没有印发，我也没有发言。后来国务院听取论证会议情况汇报时，正式印发了我的信。

论证会结束前，市委听取了汇报，由陈国栋主持，常委都到

了。市委同意由市计委主任马一行代表市计委、经委、建委等部门提出的积极方案，即宝钢电厂、焦炉等不停，出了产品交上海市，收益归宝钢，“自己养自己”，继续搞建设。其他先缓建，集中力量搞好就位保管，实行“动维护”，特别是电子计算机等精密设备、电器仪表，一定要精心保管，不能损坏。

1981年2月10日，国务院召开宝钢问题会议，听取论证会情况的汇报。宝钢工程建设指挥部副总指挥、冶金部副部长马成德参加了这次会议。他在会上发言说：“如果下马，国内投资也需要15亿元，继续搞下去，也只是需要25亿元。”这时，国务院领导同志就问他：“你的意思是，多用10个亿救活100多亿（指宝钢已用的投资），少用10个亿，100多亿就付之东流了。”马成德回答：“是这个意思。”

1981年7月，国务院领导同志到上海，一下火车就给市委警卫处的同志说，他先到宝钢去看一看，两天后再同市委的陈国栋、胡立教、汪道涵等见面。我接到警卫处同志的电话后，即同汪道涵商量，提出由我陪他活动，以便有事可以及时办理。汪道涵表示同意。我到宾馆，他正在吃早餐，问我：你怎么跑来了，不是说好了，两天以后见面吗？我说他们不来，我来一下，有事可以照料。我陪他先看宝钢，后到金山，然后又相继看了上海灯泡厂、上海牙膏厂和上海炼油厂。看了宝钢现场，听了汇报，他当时就表示宝钢已建到这个程度，还是要搞好。当前，要把维护保管工作搞好。回到北京以后，他就于8月1日在韩光的报告上正式批示：宝钢一期工程作为续建项目，不要再犹豫了，请计委早日定下来。在此以前，姚依林、谷牧、薄一波3位副总理也先后到了宝钢，对现场工作给予充分肯定，对宝钢提出的方案表达了不同程度的支持。8月7日，冶金部转发了国家计委、国家建委的文



作者（前排右六）陪同日本首相铃木善幸（右七）参观宝钢总厂码头（1982年9月）

件，通知宝钢一期工程改列续建项目。宝钢工程指挥部按一期于1985年建成的要求，编制了“六五”计划的基建规划。

从决定宝钢“调整、退够、下好”到恢复建设，时间不过半年，但动荡不小，影响很大。有一天下午，在上海市委常委会上，有一位管科技的副书记、副市长讲到，市科委的同志对他说，国家科委的同志讲，国务院管科技的副总理方毅在国务院会议上讲，上海郊县农民在抢宝钢的东西。正巧那天上午我在宝钢，中午刚从宝钢现场回来，我说现场很平静，根本没有发生抢东西的事。多年以后，曾先后参加过鞍钢、武钢、攀钢建设的宝钢工程建设指挥部副总指挥陆兆琦，在回忆文章中说：“近40万吨的设备和20万吨的材料，无一丢失，无损坏或者失效，所消耗的资金降到最低的限度，维护工作完全成功。这不要说国内是首次，在国际上也属少见。”现在回想，这些事情确实是不容易的。

有一次邓小平当面问我，说有材料反映日本人卖给我们的是

旧设备，究竟是怎么回事？我当即答复说，那是从日本进口的几十台柴油打桩锤，在上海商检局检查时，其中有几台拉出活塞时碰伤了表面，上海计量局参加工作的同志回到机关一传说，还讲是在伊朗用过的旧锤，于是就变成了日本人卖给我们的是旧货这样一个大问题。后来我为这件事专门开会检查，会上计量局的同志承认，他们的简报反映问题不准确，主观地加上了“有分析”、“有可能”等用词。实际上伊朗建运动场时还没有这种锤呢！我向小平同志作了说明，他听了我的说明后放心了，说你们应该出来讲话，我说我们尽力做工作，但现在几乎是几乎隔三差五就会传出一些莫名其妙的事来，有点讲不胜讲！

在这段时间，有两个情况，我认为很好，值得在宝钢史上记载一笔。一个是宝钢工程建设指挥部党委始终团结一致，认识一致，一面积极向上如实反映情况，千方百计地寻找可行方案，提供建议；一面搞好现场工作，搞好设备的接运、保管，加强思想政治工作，稳定队伍。既对中央指示实行令行禁止，又要求自己坚守岗位，在困难面前不动摇，不退缩。这是一个事业心、责任心都很强的集体。二级指挥班子也是如此，上下同心，合力战斗。另一个情况是，宝钢从抢建到缓建到续建起伏幅度很大，带来一系列新问题，冶金部常驻现场的领导同志，在冶金部机关的大力支持下，使宝钢在大起大落、动荡不定中没有造成大的波动和损失，工作基本上没有中断。这是很不容易的。主持或管过宝钢建设的冶金部副部长，先后有六七位，其中常驻过现场指挥的，第一个是叶志强，第二个是马成德，已经去世了，第三个是李非平，也去世了。我则是连续的。那时候我是上海市委副书记、常务副市长，除兼市计委主任以外，还兼市委劳动工作委员会主任，宝钢工程建设总指挥部党委书记、政治委员，上海石油化工总厂二

期工程领导小组组长，成天忙早忙晚，但不管怎么忙，只要宝钢工程建设指挥部有事，我都是随叫随到。十天半月总要去一次，平时实在抽不出时间，就星期天或晚上去。马承德代表冶金部住在现场主持工作，认真负责。他身体不好，在困难时不怨天尤人，以身作则，坚持在现场，尤为难能可贵。我一直对他非常敬重，工作中配合得很好。韩清泉也同样是在困难面前坚持得很好的。他在稳定冶金建设队伍、处理同上海有关方面的关系上，也都是做得比较好的。过去，我同冶金部的同志多数不认识，通过这一段合作，相处很好，我从他们那里得益甚多。

我还要强调说，宝钢的建设成功，是社会主义制度优越性，是在党和政府的领导下，各方面大协作的成果。在社会各界不了解宝钢的真实建设情况、意见纷纷的时候，中央领导同志指示组织各高等院校学生代表，到宝钢现场考察，实地了解建设情况，取得了良好效果。韩光、李东冶同志作为国务院的代表，先后主持宝钢建设中的上下左右协调工作，适时帮助宝钢解决工程建设中的种种难题，成效极为显著。冶金部更是指挥和调动全国冶金系统的资源，集中投资，全力以赴。上海市始终把支援宝钢建设作为工作的重点。1995年，我陪卡斯特罗参观宝钢，黄菊同志介绍我过去在宝钢的工作情况。我接过话说，我在一期工程时工作过，但宝钢的成就是后来的事。我指着黄菊和黎明、谢企华对卡斯特罗介绍说，工作主要是他们做的，他们比我干得多，也干得好。谢企华因成功整合购并企业，连续入选《财富》杂志评选的全球50位商界女强人。

宝钢建设经历了从抢建到调整、退够，再到恢复建设的曲折过程，经历了重重困难，但是最终还是证明了邓小平的那句话：“历史将证明，建设宝钢是正确的。”宝钢的建成投产，直至进入世界500强，还向世界表达了这样一个信息，即中国人民有志气、

有能力建设和管好世界一流水平的工厂。宝钢的成功，有党中央、国务院的领导，有上海市、冶金部、有关地方和部门多方面的参与和支持，以及参与建设的成百上千单位的辛勤劳动。我感到，这中间最重要的是邓小平的强有力的领导和支持。在全国上下认识不一致，纷纷责备宝钢的时候，邓小平凭着他在全党全国的崇高声望和对中国现代化事业的深刻洞察力，在关键时刻，一再对宝钢发表一言九鼎的讲话，影响特别大。1979年7月21日上午，邓小平接见上海市委常委时，在谈话中指出：“宝钢市委还要管，第一要干，第二要保证干好”，“宝钢国内外议论多。我们不后悔，问题是要干好。”当时，我们在现场指挥宝钢建设的同志承受着巨大压力。宝钢开始建设的时候，抢建的口号响彻四方，到处都是开绿灯。后来要调整、要下马，一下又变成了千夫所指，到处都是红灯，说你们还忙什么，还不赶紧下马。从大红大紫到灰溜溜，反差太大，我们很难求得心理平衡。听了邓小平的讲话，从心底里感到受用，感到温暖。宝钢工程建设指挥部的同志听了我的传达，一致表示，感谢小平同志的理解和支持，一定把工作做好，不辜负他老人家的期望。

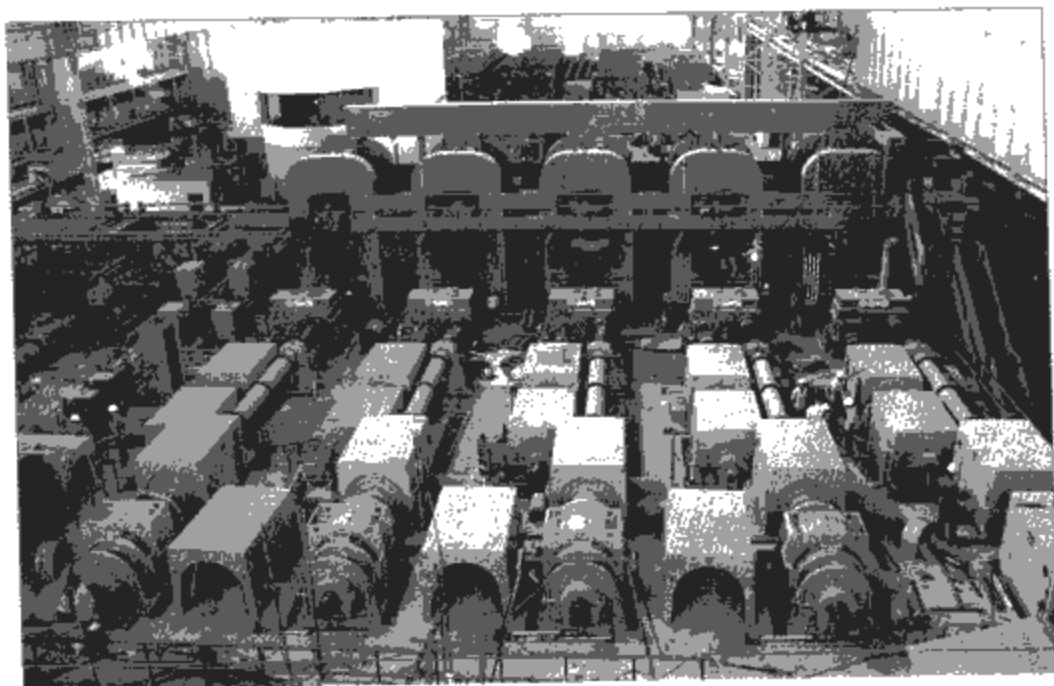
（三）在中国竞争性行业中率先进入世界 500 强

宝钢的做强做大，是与改革开放紧密相联系的，也可以说是相辅相成的。在宝钢开始兴建的时候，并没有分一期、二期，后来因为调整，把宝钢分成了一期、二期，以减少投资，缩小规模。1985年9月，宝钢按照国家调整后批准的计划，一期工程如期投产。在此之前，1984年2月，宝钢工程建设指挥部酝酿第二期工程建设问题的时候，邓小平再次到宝钢视察。他看了一期工程，听了工程建设指挥部对二期工程设想的汇报，当即表示，宝钢二期肯定要上，而且要提前上，上得快一些，不要耽误时间。回到



邓小平视察宝钢（1984年2月）

北京以后，针对有人提出宝钢二期要不要提前上马的问题，邓小平明确表态，宝钢二期原来安排在“七五”计划期间上马，现在每年需要进口1000万吨钢材，进口一吨钢材要300美元，宝钢二期早投产1年，就可以少进口300万吨钢材。因此，从长远考虑，宝钢二期可否能想想办法，争取早些上。宁肯借点钱，付点利息，也要争取时间。我们早一点拿到钢材，总算起来还是划算的。在邓小平、陈云、李先念的直接关怀下，宝钢二期工程的各个单项工程很快陆续开工。其中，2号的高炉工程于1987年7月1日破土动工。这是二期工程中最重要核心工程。在宝钢建设最初的规划当中，要建设两座各4063立方米的高炉，后来因为调整，只建了1座。新日铁的稻山先生先后对我和彭冲都讲过：这么大的钢铁联合企业，只建1座高炉，太不安全了。万一高炉发生故障，生铁无法供应，就要影响全厂的生产，实在叫人不放心。所以我



建设中的宝钢二期工程

听到2号高炉工程开工的消息，尽管那时已经不在宝钢了，但还是很高兴。作为宝钢的老人，这件事对我们来讲，算是了却一桩心愿。1991年6月，宝钢二期工程完工。接着三期工程28个项目又陆续开工，到2000年底，全部建成投产，宝钢生产能力达到年产钢1000万吨，实现了江泽民在党的十四大报告中提出的：到20世纪末，我们要建成千万吨级钢铁企业的宏伟目标。

三期工程完成以后，宝钢拥有4000立方米以上的高炉3座，300吨的顶底复吹转炉3座，250吨的顶底复吹转炉2座，150吨双炉壳直流电弧炉1座，1900毫米双流板坯连铸机2套，六流圆坯连铸机1台，1450毫米板坯连铸机2台，1300毫米初轧机及方坯连铸机各1套，2050毫米直连轧机1套，2030毫米冷连轧机1套，管径104毫米连轧管机组1套，2050毫米热轧带钢机组1套，1580毫米热轧带钢机组1套，2030毫米冷轧带钢机组1套，1420

毫米冷轧带钢机组1套，1550毫米冷轧带钢机组1套，以及相应的码头、运输、动力、供排水、环保等配套设施。这些设备可以生产油田用的石油管，汽车钢板，家用电器用的彩色涂层钢板，各种用途的冷轧、热轧薄板、彩色涂层钢板以及建筑用钢等各种钢材，改变了中国石油、石油化工、汽车、造船、家电、机械制造等行业长期依赖进口钢材的局面，有效地提升了中国相关产品的市场竞争能力。

宝钢为了适应做强做大和加快发展的需要，在国务院和上海市的关怀下，于1998年11月17日，以宝钢为主体，吸收上海冶金控股集团公司、上海梅山钢铁有限公司，组成上海宝钢集团，并对参加集团的成员进行改组、改制和改造。上海宝钢改制成股份公司后，于2000年12月12日在上海证券交易所挂牌上市。宝钢集团利用北仑港进口矿石的有利条件，对外合资合作，建设了和宁波市与日本日新公司合资生产的不锈钢厂。先后和中国的三大汽车集团——一汽集团、上汽集团和东风汽车集团联手结盟，开拓和稳定汽车钢板的销售网络。和中国石油化工公司订立用户协议。采用国际上通行的贴牌方式和广东的一家民营企业冷轧厂结盟，采用宝钢管理的模式、工艺、质量标准和生产流程组织生产，产品在宝钢南方销售网络销售。宝钢在与国内外发展多种形式的科技合作与结盟的同时，加快了走向世界的步伐，实施国际化经营，形成了近20个海外和国内贸易公司组成的全球营销网络。2003年底，同世界上最大的钢铁企业新日铁、阿塞洛合作，生产顶尖级的汽车用钢板。2004年初，与巴西最大的矿业集团淡水河谷公司（CVRD）共同投资数十亿美元，在巴西建设大型钢铁厂。

2004年2月，美国《财富》杂志中文版执行总编辑访问宝钢，就宝钢评选入世界500强一事进行接触。2003年宝钢实现

销售收入1150.3亿元，按照现行的汇价换算，合138.7亿美元。2002年财富杂志公布的世界500强最后一家企业的销售额是102.5亿美元，宝钢138.7亿美元可以排在前400名。宝钢进入世界500强完全够格。2004年5月，宝钢正式向《财富》杂志申报世界500强。2004年7月，在《财富》杂志公布的2003年度全球企业500强中，宝钢以年营业额145.48亿美元排名第372位。这是中国竞争性行业第一批进入世界500强的企业，意义重大，它将影响和带动中国更多的公司和公司集团不断做强做大，加快走向世界。

（四）宝钢对中国钢铁工业的示范效应

1995年，我陪同古巴的卡斯特罗主席参观宝钢。他看得兴致勃勃，赞不绝口，对我说他到过世界上60多个国家，从来没有看到这么漂亮的工厂，这是中国的骄傲，是社会主义的骄傲。宝钢



作者（右一）陪同卡斯特罗参观宝钢（1995年）

的漂亮当然不仅仅是外在的，它的很多地方都值得称道，尤其是在对中国钢铁工业的示范效应和带动作用方面。1977年冶金部考察团从日本取经回来，明确提出借鉴日本的经验，加快中国钢铁工业的发展，进口矿石、建设深水码头、设备大型化、计算机管理等，都要走新路，不走老路。这些新路，我们听说过或者看过材料，但是究竟怎样入门，怎样起步，大家并不知道，也不可能都到日本去看。只有在建设宝钢以后，我们才真正看到了一个样板，对进入先进行业的门径有了一个真实而全面系统的了解。宝钢一直是很开放的，对所有来参观的、考察的、学习的，都是敞开接待，要看、要问、要资料、要培训，统统照办。他们把引进消化和创新的900多项成果，无保留地提供给冶金、机械、电子等兄弟企业，同他们一起分享创新的成果。从这个意义上讲，宝钢成了中国学习外国先进技术的一座桥梁、一个平台、一所学校，国际上发展钢铁工业的成功经验，首先通过宝钢吸收消化再创新，形成一套具有中国特色的发展模式、经营理念、管理制度和充满活力的运作机制，然后向中国的广大企业，首先是中国的钢铁企业扩散、传播。中国的钢铁工业，尤其是大型钢铁企业，都结合自身的情况学习宝钢的经验。通过宝钢这个样板，大家了解了钢铁工业怎样利用两种资源、两个市场，从巴西、澳大利亚、印度这些国家进口铁矿石，利用中国港口的条件建设大吨位的20万直至40万吨的深水港，都是宝钢首先搞起来的。兴建和扩建大型设备也是宝钢首先搞起来的。过去我们搞的高炉一般只是200立方米、300立方米，600立方米、1000立方米就算大的了，而日本的大高炉是4000立方米以上，最大的为5000立方米。宝钢的4063立方米的高炉示范效应是很大的，有宝钢和没有宝钢就是不一样。正因为有了宝钢的示范效应，中国的钢铁工业才可以借鉴加快发

展的步伐和路径，在不到20年的短暂时间内，从1978年的钢产量占世界第5位上升到1996年的第1位。宝钢对中国的煤炭、电力、交通运输、电子技术等相关产业，对汽车、造船、家用电器、各类设备制造、房地产等产业的市场开拓，都起了广泛的辐射和带动作用。以设备制造为例，宝钢一期工程，国产品的比例只有12%；二期工程，通过合作设计、合作制造，技术要求更高的冷轧、热轧、连铸部门达到了43.5%，技术要求相对较低的高炉、烧结、焦化部门达到了86%；三期工程更是全面地扩大了国产品的比例。

宝钢的示范效应，我认为最重要的是以下4个方面：

第一，发展模式。中国发展钢铁工业，曾经历了不同的发展模式。第一个五年计划时期学习苏联，是一种不快的模式。1958年发动大炼钢铁的群众运动，大搞“小土群”、“小洋群”，是又一种模式，结果失败了。20世纪60年代对国民经济进行调整、整顿，实行“鞍钢宪法”，仍然快不了。直到改革开放，引进日本的先进技术设备和管理经验，并通过宝钢的消化、创新，我们才真正找到了加快发展钢铁工业的模式。中国钢铁工业从此跨进了飞跃发展的新阶段。

第二，良好的科学发展观。宝钢的一、二、三期工程都贯穿了全面可持续发展的要求，体现了以人为本的理念，注意经济与社会、人和自然、资源和环境、物质与精神的和谐。宝钢重视资源的有效利用，不断地降低消耗；重视生态环境保护，热心回报社会，资助社会公益事业，先后出资几千万元设立了宝钢高雅艺术奖、宝钢教育奖，一大批文艺工作者和优秀教师、学生获得了奖励，沿红军长征路建设了十几所希望小学，并积极援助雪域高原——西藏的经济建设。

这里，我想特别说说宝钢的环境保护工作。宝钢投产之初，

就提出了“001”的目标值，就是高炉、焦炉煤气发散为0，转炉煤气100%的回收。宝钢投产以后，从1991年起，一直保持着全年负能炼钢水平，即铁水冶炼成钢时，回收的能源超过了消耗的能源。水的循环利用率达到96.82%。这些都是目前世界上倡导的循环经济要求达到的理想目标。1984年，我已经调回北京工作，宝钢的同志来看我，说上海人大代表对宝钢环保不放心，意见很多，特别是著名越剧演员袁雪芬很难说服。事情也碰巧，不久，全国人大开常委会，袁大姐是全国人大常委，也来参加会议。开完会以后，她到我家里来看我（那时我住在木樨地）。我抓住机会给她做工作。她说：上海已经有十几条黄龙，不能再增加黄龙了，上海群众的意见很大。所谓黄龙，指的是上钢一厂、三厂、五厂十几个大烟囱，生产的时候，不断地排放烟尘。由于这些烟尘没有经过除尘净化处理，所以在排放的时候，携带很多粉尘和烟气一道出来，形成黄颜色的尘柱，被群众称做黄龙。我给她讲：宝钢不可能有黄龙，它是完全按照日本君津制铁所的环保标准建的。日本那个厂我去见过，排放的烟气都经过严格处理，干干净净，都是白的。我还和她说，邓小平也参观过君津制铁所，他也说很好，要新日铁按照它的样子建设宝钢。我劝她不要在人大会议上再讲宝钢黄龙问题了，要不然宝钢的同志压力太大。袁雪芬听了我讲的情况，联系过去的交往，对我讲的话还比较相信，就答应不再提这个问题了。后来我听宝钢的同志讲，宝钢投产以后，她又到宝钢去看了，表示很满意，称赞宝钢确实非常干净，是一个花园式工厂。国家计委在批复宝钢计划任务书的时候，明确地提出要求，要把宝钢真正建设成为具有国际先进水平的清洁工厂、国内钢铁联合企业的样板。按照这一要求，宝钢一期工程建设环保的投资占总投资的5.3%，二期占3.3%。宝钢环保建设

完全达到国家的要求，有些方面还做得更好。宝钢股份公司是中國冶金系統第一家通過ISO-14001環境認證的企業，廠區綠化率達42.71%。寶鋼的二氧化碳、氮氧化物、一氧化碳的排放量都優於國家風景區的一級環境標準。這些都給參觀寶鋼的人留下深刻的美好印象。我到過國內外很多有名的工廠，不管從哪一個角度比較，寶鋼的環保不說是最好的，至少也應該講是最好的之一。我參觀過歐洲也是世界上最著名的奧地利的“奧鋼聯”，但是在我的印象里，它的環保比寶鋼差遠了。

第三，善於學習，勤於創新。寶鋼是成套引進的項目，但寶鋼人的工作從來沒有滿足在引進上，而是堅決貫徹鄧小平“善於學習，更要善於創新”的要求。寶鋼在引進技術的高起點上，制定了引進、消化、開發、創新的科技指導方針，制定了中長期和年度規劃，確定攻關的重點，依靠社會協作力量，充分發揮本企業工作人員的積極性，在工程建設、生產技術、企業管理、思想政治工作等各个方面都創造和形成了一套先進的制度和辦法，取得了739項科技成果，開發新產品104種。早在20世紀90年代初，技術進步貢獻率就達到了65.28%。寶鋼許多成果都與其他企業共享，從來不搞封鎖，不搞保密，受到國內廣大企業的歡迎和稱贊。

第四，精品意識。寶鋼清醒地認識到，中國鋼鐵工業發展已經不是數量問題，而是結構優化升級、質量品種規格問題，中國現在和將來最需要的是高附加值的精品。在未來的鋼材市場上，沒有精品就沒有企業的地位，就沒有競爭能力。他們認識到，必須充分利用寶鋼的工藝設備和技術人才優勢，在精品的開發、製造、供應上下功夫，把精品意識變成精品行動。在國家和上海市的統一規劃下，他們正在以寶鋼股份有限公司為核心，打造世界一流的鋼鐵精品基地。

宝钢对中国工业，首先是大企业和企业集团的示范效应是多方面的，我所以特别强调它的发展模式、科学发展观、学习和创新相结合的精神、精品意识，主要是这几个方面对21世纪中国企业走新型工业化道路有着普遍的意义。党的十六届三中全会关于要树立全面、协调、可持续科学发展观的决定，是面对21世纪世界潮流的极具战略眼光的发展观，是指导中国企业应对国际挑战的指导方针。宝钢这样做成功了，在短短20年里，从无到有，不断做强做大，它所走过的道路，应当成为中国企业的榜样。在世界钢铁权威杂志WSD2003年的排名中，它的综合竞争能力已名列第2位。美国《财富》杂志（中文版）在评述中国上市公司时指出，宝钢的综合竞争力被认为是“世界一流”。2003年标准普尔对宝钢的评价是：前景展望为稳定，信用等级提高到BBB。

（五）中国人圆了钢铁大国梦

铁的发明和使用，是人类文明史上极为重要的标志。恩格斯称铁器时代是一切文化民族的英雄时代，他认为“铁是历史上起过革命作用的各种原料中最后和最重要的一种原料”。中国人对钢铁的情结，源远流长，由来已久。早在春秋时代的晚期，即公元前6世纪就开始炼铁。公元前2世纪左右开始炼钢，在技术上长期居于世界领先地位，但是后来落伍了，并由此导致长期挨打，被拥有现代炼钢技术的列强一再侵略。19世纪的后半叶，中国的仁人志士从西方到东方不断寻找中国富国强兵的出路，他们的理想都突出地包含了对船坚炮利的追求。实现船坚炮利的首要条件是要有钢铁。中国近代第一个实现机器炼铁的是张之洞，他在汉阳创办了用机器炼铁的汉阳铁厂。电视剧《走向共和》对这件事有生动的描绘，但是电视剧对张之洞是作为清流派的首脑人物推出的，好像张之洞只会坐而论道，办洋务闹笑话，这显然不符合

事实，也是不公正的。实际上，张之洞从1881年（清光绪七年）受任陕西巡抚以后，政治态度就发生变化，开始大力从事洋务运动，特别是在1889年调任湖广总督以后的18年，更是从国外多方面地采购机器，兴办铁路、航运、纺织、枪炮、电讯等企业，成了继李鸿章之后洋务派的首脑人物，引领洋务运动风骚20年。根据史料记载，汉阳铁厂从开工到倒闭，累计生产了50多万吨钢，占了当时中国累计钢产量的75%，这样的数量和比重，充分说明了张之洞、汉阳铁厂对中国钢铁工业的影响。

中国近代尽管有张之洞这样的仁人志士积极倡导发展钢铁工业，但是旧中国由于帝国主义的侵略和压迫，由于制度落后和政治腐败，钢铁工业不可能发展，1949年全国的钢产量仅有15.8万吨。只有在新中国成立以后，钢铁工业才受到前所未有的重视。1949年12月，在战争的硝烟还没有散去的时候，新中国第一个讨论工业的会议，就是重工业部召开的钢铁会议。1956年2月，毛泽东在听取重工业部汇报的时候，明确地主张钢产量每五年翻一番。在党的八大预备会议上，毛泽东说到中国过去被人家看不起的理由时，强调钢生产少了，指示要经过五六十年的努力，超过美国。说要是达不到这一点，“就要从地球上开除你的球籍”。1957年11月18日，毛泽东在莫斯科共产党和工人党代表会议上发表讲话，提出中国用15年左右的时间在钢和重要工业产品产量上赶上英国的目标。毛泽东说：“赫鲁晓夫同志告诉我们，十五年后，苏联可以超过美国。我也可以讲，十五年我们可能赶上或者超过英国，因为我和波立特、高兰同志谈过两次话，我问过他们国家的情况，他们说现在英国年产两千万吨钢，再过十五年，可能爬到年产三千万吨钢。中国呢？再过十五年可能是四千万吨，岂不是超过了英国吗？”1958年2月，刘少奇在中国工会第八次

全国代表大会的致词中，公开宣布了中国用15年左右的时间在钢和重要工业产品产量上赶上和超过英国的目标。接着，1958年2月3日，薄一波在向一届全国人大五次会议作国民经济计划的报告中，提出1958年生产钢624.8万吨，比1957年增产17%。这个指标就是按照15年赶上和超过英国的目标制定的。

我查阅了收录毛泽东1958年文稿的《建国以来毛泽东文稿》第7册和薄一波《若干重大决策与事件的回顾》下册。根据这两本书的记载，毛泽东有关15年赶上和超过英国，并由此涉及钢产量指标的报告、讲话、批示、信件，合计达28次之多。我估计，这可能还不是一个完整的数字，实际情况比这个数字还要大。毛泽东在一年的时间内，对一个工业部门，对一种重要工业产品，倾注了这么大的心血，这在共和国的历史上是绝无仅有的。如果没有伟大的战略抱负，没有对国家摆脱贫困落后的急迫心情，绝不可能做到这一点。当然，由于历史的局限，毛泽东并不熟悉钢铁工业，更不了解钢铁生产的客观规律，他完全是按照他所熟悉的革命群众运动的方法来领导和指挥加快钢铁工业的发展步伐，动员和组织了6000万人上山，最多的时候有9000万人，大搞群众运动，大力推行“小土群”、“小洋群”。他还以中共中央的名义，先后发出“书记挂帅，全党、全民办钢铁工业”、“以钢为纲”、“钢铁元帅要升帐”等号召。中央书记处在北戴河会议以后，先后四次召开电话会议，督促完成钢铁工业翻一番的任务。《人民日报》发表社论，要各方“停车让路”。但是，这些做法的结果并没有达到预期的成效，1958年全国钢产量达到了1073万吨，但合格的钢只有800万吨。大炼钢铁的群众运动，应当讲是失败的。钢产量15年赶上英国的口号后来也不提了。

毛泽东并不认为全民炼钢是错误的，是得不偿失的，他有更

深层次的考虑。1980年，我在上海召开的市人民代表大会期间，同周谷城聊起他和毛泽东的交往。周谷城说，毛主席有一种泰山压顶般的大气，同他谈话，总让你感到他那种大气压人，这是一种特殊的、一般常人很难想象的气质。毛主席喜欢讲写文章、讲话要高屋建瓴、势如破竹，实际他自己就是这样。1958年，大炼钢铁，大搞后院炼钢，社会上议论纷纷，说浪费太大，得不偿失。毛主席找他谈话，谈到“大跃进”和土法炼钢的群众运动，因为周谷城也是不赞成这样的搞法，就转弯抹角地、委婉地借口别人讲的，说后院炼钢得不偿失。毛主席一听，马上显得不高兴，说：大炼钢铁的群众运动，是炼钢，也是炼人，炼思想嘛！本来炼钢是件具体的事情，是看得见、摸得着的，但是讲炼钢炼了思想、炼了人就抽象了，只能是主观上的了。他只好不吭声，表示信服、拥护。多少年以后，我每想起周谷城同我讲的这个故事，我总感到它真切地反映了毛泽东对钢铁的一种深厚情结，表达了中国人对钢铁的追求和抱负。毛泽东的护士长吴旭君回忆，毛主席1972年得了重病之后，身体健康状况再也没有得到恢复，有一次毛主席要睡又躺不下去，憋气，她掉泪了。毛主席说：“不要着急，我死不了。你不就怕我死吗？我要是见了马克思，马克思会讲你不要这么早来，会叫我回去，你这个国家钢和粮食还很少，不要这么早来。”在这种病有不测的情况下，毛泽东仍然想到钢，可见他的钢铁情结是多么的厚重，而且一生不变。毛泽东的这种情结，教育和影响了一代又一代的中国领导人和广大干部，成为把中国建设成为钢铁大国的强大精神力量。实际上，按照1957年提出的15年赶上和超过英国的目标，到1972年，中国虽然没有达到毛泽东提出的年产钢4000万吨的目标，但经过调整和多方面的采取措施，1972年中国仍然生产了2338万吨钢，比同年英国生产的2232

万吨还是多了100多万吨。这也表明，如果我们采取了科学的做法，15年赶上英国的口号是正确的，是完全做得到的。

现在历史过去了40多年，应了中国的一句老话：三十年河东，三十年河西。中国新一代领导人和各级干部成长起来了，他们吸取了毛泽东等老一辈革命家的精神力量，但是他们不走老路。他们比前辈聪明，懂得科学，懂得运用客观规律，因此做得比他们的前辈好。从1996年起，中国连续8年成为世界第一的产钢大国。2003年中国生产的钢已经占到全世界钢产量的23.1%。在世界钢铁史上，从年产钢100万吨到年产钢1亿吨，美国用了73年，苏联71年，日本49年，中国是45年。美国、日本年产量超过1亿吨以后，产量很快就停滞了，甚至下降了，而中国则继续攀升，直到突破2亿吨。从1996年的1.012亿吨，到2003年的2.2234亿吨，中国仅用了7年时间，中国成了世界上第一个也是惟一的年产2亿吨钢的国家，创造了世界钢铁史上的奇迹。我想，如果毛泽东在天有灵，一定会高兴得“泪飞顿作倾盆雨”。

当然，从数量上讲，中国虽然已经成了世界第一产钢大国，但还不是钢铁强国，更不等于中国已经成为世界上钢铁工业最先进的国家了。我们还应该清醒地看到，在品种、质量、物耗、能耗、劳动生产率等重要经济技术指标上，特别是在企业的研究开发能力上，中国同世界发达国家的先进水平相比，还有不小的差距。2003年，中国进口钢材3717万吨，其中90%是附加值高的板材产品，占到国内市场消费量的35%到70%。中国钢铁工业的集约化程度也不高，和世界第一的总产量不相称。在全国280个钢铁企业当中，年产钢500万吨以上的只有8家。在世界钢铁企业前30名的排名榜上，只有宝钢、鞍钢、首钢、武钢4家公司名列其中。我们的钢铁厂多是中小型的，一般素质不高，用人多，能耗高，缺乏高质量

的产品，国际竞争能力比较差。现在世界上最先进的钢铁厂，实物劳动生产率（指一个工人一年生产多少钢）约2000吨，中国平均不到100吨。中国钢铁工业面对的形势，依然是任重道远，依然需要奋起直追，不仅要成为钢铁大国，更要成为钢铁强国。

三、本次引进工作的巨大成就和经验教训

第三次大规模成套设备的引进，在技术水平、单系列生产能力以及产品的品种质量等方面，比“四三方案”又跨上了一个新的台阶，进一步弥补了一些重要的生产空白，形成了一批特大型的现代化生产骨干企业。这次引进，还丰富了中国对外开放的内容，推动了中国对外合作向更高层次上发展。

中国20多年的对外开放，从大的方面来讲，包括“请进来”和“走出去”两个方面，以“请进来”为主。“请进来”的形式包括外商直接投资，建设经济特区和开发区，“三来一补”（来料、来件、来样的加工和补偿贸易），进出口贸易，等等。这些形式又往往是联系在一起的。在“请进来”的各种形式当中，起步最早、量大面广的是“三来一补”。从1978年广东承接的第一份来料加工的合同算起，“三来一补”到现在有20多年了，创造的产值从最早的2.35亿美元发展到2003年的2419亿美元，增长了1000多倍，对中国对外开放的发展功不可没。“三来一补”是中国加工贸易的重要形式，中国劳动力资源充沛，利用这个有利条件发展加工贸易，在国际贸易中具有比较优势。目前加工贸易，产值已经占到全国进出口贸易总额的48%，有3000万人从事加工贸易行业，许多地方因为加工贸易致富，许多从事加工贸易产业的

不断优化升级，加快了我国走向世界的步伐，成为世界第四贸易大国。但是，从事加工贸易的一般都是纺织、轻工、家用电器等劳动密集型的产业，技术含量不高，合作对象多是港澳台地区的一些企业，规模不大。

我国的对外开放，只是依靠加工贸易来推动显然是远远不够的，而必须在发展加工贸易的同时，向投资、合资、合作开发等更高的层次展开，第三次成套设备的引进就是集中的表现。这批项目属于知识密集型和资金密集型企业，投资多，技术含量高，企业规模大，合作对象都是美国、日本、德国、英国、法国、意大利、加拿大等发达国家的大公司、大集团，还有西方发达国家的大银行、大金融机构参与融资和合作。同这些拥有上百年历史的跨国公司和金融机构打交道，对我们的应对能力，是很大的锻炼和考验，这与同港澳台地区的小企业做生意完全不一样。这些大企业都有一整套完备的国际合作规范和程序，有专业性很强的商业智囊。和他们做生意，要想争取到优惠的合作条件，就需要有能够对应的软件和智力支撑条件，需要智慧和技巧，否则就争取不到互惠和共赢。我记得当年宝钢和三菱谈电厂合作项目的时候，涉及技术问题，谈判中我们占了上风。日方很不服气，说谈判你们是赢了，但你们是用国家队打我们企业队。日方说得对，为了这次谈判，我们把当时电力系统中的许多强将都请来了，日本的三菱作为一个公司是不可能做到这一点的。这个例子体现了社会主义大协作的优越性，也只有在这种高层次上合作，我们的这种大协作才能发挥作用，在量大面广的“三来一补”小型合作中，不需要也不可能这样做。通过第三次大规模成套设备引进的国际合作，我们壮大和发展了智力支撑条件，推动了我们更好地参与经济全球化。

第三次大规模成套设备引进项目定了不久，中国以市场为取向的经济体制改革不断变化、推进，计划经济时代搞大项目的一套办法，包括资金筹措、工程建设、生产管理，以至于商业上的销售，都不适合了，需要根据体制的变化，摸索出一套新的方法。这批引进项目对改革的推动作用，就体现了对一套新办法的探索。比如，第三批成套设备引进项目开始建设的时候，正赶上了国家1981年1月1日实行的基本建设拨款改为贷款的规定，这批项目首先遇到的就是筹资问题，需要有资本金，才能借到钱，但是怎样得到资本金，拿到贷款，将来又怎么偿还，我在中国石油化工总公司工作期间，为了救活4套乙烯等8个大引进项目，摸索出一套新办法，经过实践完善，渐渐形成一套适应社会主义市场经济的做法，形成了一套同外国大公司合作的办法，包括银团贷款、发行企业债券、企业改制和股票上市等等。对于中国更积极地进入国际资本市场，对于实行投资主体多元化，都是先行的实践，没有这些项目的先行、实践和探索经验，就不可能有现在的投资主体多元化的改革。这些项目的实践对我们改革开放在更高的层次上推进，在积累经验、培养人才等方面都发挥了重要的作用。

第三次大规模成套设备引进，推动中国现代工业，特别是原材料工业和能源工业登上了一个新台阶。材料工业是一切工业的赖以生存的基础，直接关系到经济社会发展和国家的安危。从国防工业的先进武器装备，到人们日常生活的衣食住行，样样都离不开材料。材料既是生产力的内容，也是推动生产力进步的要素。人类的进步是依靠材料的革新作为发展的物质基础的。邓小平一直重视中国的基础产业，特别是原材料工业的发展壮大，即使在国家处于严重困难的时刻，他仍然强调原材料工业的重要性。1989年6月9日，他在接见首都戒严部队军以上干部时指出：“我

赞成加强基础工业和农业。基础工业，无非是原材料工业、交通、能源等，要加强这方面的投资，要坚持十到二十年，宁肯欠债，也要加强。这也是开放，在这方面，胆子要大一些，不会有大的失误。”钢铁和石油化工是近代原材料工业中覆盖面最大的材料工业，是一个国家工业现代化的标志，是综合国力和企业竞争力直接相关的基础。在石器时代，只能产生以刀耕火种为标志的落后的生产力。被恩格斯称之为“英雄时代”的铁器时代所带来的一系列革命，是材料使用上的历史性进步。现在进入了信息时代，但是材料仍然是至关重要的。中国石油化工股份公司在纽约、伦敦、香港证券交易所上市的时候，我在大连开会，凤凰卫视专门到大连采访我。那时美国的纳斯达克高新技术股热得不得了，好像传统的制造业都不行了。我对凤凰卫视的记者说这是误解，是不正确的信息。再好的软件也必需有载体，而所有的载体都必须



作者（中）在镇海石油化工厂视察（1992年8月）

用材料做成。再说微软董事长比尔·盖茨，软件做得再好，他总要生活，总要住房子，总要坐车子，房子、车子都少不了钢材、塑料、化学纤维这些东西。软件和硬件是相辅相成的，材料的选择和使用对硬件的水平至关重要。中国现在处在工业化的中期阶段，今后还要走新型工业化道路。一方面发展以电子信息、生物工程、新材料为代表的高新技术产业，另一方面要用高新技术改造传统产业，提升这些产业的科技水平。不管是高新技术产业还是传统产业，钢铁和一些特殊的合成材料，都是必需的基本材料。特别是钢铁的精品和高质量的合成材料，更是生活质量提高、新技术发展不能缺少的。

第三次成套设备引进的项目，包括我参与领导的宝钢、4套大乙烯、上海石油化工总厂二期工程在内，都是属于材料工业的。这批材料工业的引进项目，对提高中国材料工业的水平，乃至整个现代工业的水平都起了重要作用。比如汽车钢板，最顶上那块板是很宽的，特别讲究平整，经过多大的压力冲击、弯曲，钢板都不能有一丝一毫的皱纹，都不能影响汽车的表面外观、内在质量。过去国产的“上海”牌汽车，因为钢材质量不过关，从里往外生锈，油漆很容易脱落。现在宝钢生产的钢板，能够保证13年不生锈。神舟五号、长征火箭能穿越大气层，安全地上天落地，一个关键因素是用了很特殊的高温合金材料，其中核心部位的材料就有宝钢集团生产的。

事物都是一分为二的。在充分看到第三次大规模成套设备引进工作取得重大成就的同时，我们还必须清醒地看到工作中的失误和问题，看到缺点、错误，认真反思其中的经验教训。我认为，最重要的是以下3个问题：

第一，对20世纪70年代末期国家面临的经济形势认识不清

醒，对“文化大革命”造成的严重后果估计不足，急于大干快上，决策时机不当。“文化大革命”结束后，我们面临的是一个百废待兴的局面。当时中央的主要领导人，只看到国家需要的一面，而看不到，或者不愿意去看可能的一面。1976年全国的全部财政收入才776.58亿元，连吃饭开支都很困难，根本没有条件进行这样大规模的建设。因为决策失误而导致的合同退货和对外赔偿，国内基本建设下马，征地动迁，职工遣散等等，对国家、地方和企业造成的损失都是很大的。至于借外债，也看得简单了，实际上我们多年陶醉于“既无外债、又无内债”的境况，不了解外面世界，更不了解西方世界的资本市场情况，对借钱的种种条件都不清楚，结果一旦发生问题便束手无策。后来当我们进行调整，对已签订合同需要支付资金时，才发现告贷无门，便是最好的证明。我自己当时在上海工作，只了解现场情况，凭主观热情想快点搞上去，对全局情况，对上面的决策，从不去问一个为什么？后来要调整、下马，才逼着自己去了解国家的财力、物力以及借用外国贷款等等情况，才感到对可能的条件了解太少了，才反思自己的盲目性。“吃一堑，长一智”。在以后的工作中，每当我就微观经济问题要作出选择时，总要先了解一下宏观经济环境，研究大的背景趋势，分析各种可能性，避免一厢情愿想问题、办事情。

第二，引进的项目太大、太集中。1978年决定分批引进的成套设备项目，总规模达到180亿美元，国内基建投资匡算共需1300亿元。其中特大型项目，除了宝钢外，大乙烯（年产30万吨）一次就引进4套。这样大的引进规模，不讲项目本身，就是国内的配套设施和供应工作，以及消化、管理能力都跟不上。以北京石油化工总厂（现燕山石油化工公司）为例，1973年引进的30万吨乙烯，由于后续装置与原料供应问题没有解决，长期不能

满负荷生产，直到中国石油化工总公司成立后的1988年才达到设计能力，前后历时长达15年之久。已经引进的一套还没有搞好，又急着一次引进4套，造成引进工作中的“消化不良症”，使企业的经济效益和国家的利益都受到很大的影响。

第三，重引进，轻消化、轻创新。第三次大规模引进的设备技术，不少都在第二次大规模引进时就已引进了，当时有的还引进了关键设备技术，如压缩机等。但是后来还是不断重复引进，其中尤以30万吨合成氨、48万吨或52万吨尿素最为突出。20世纪70年代初引进成套设备13套，80年代又引进6套，90年代再引进13套，三次成套引进总数达32套之多。可以称得上是“引进又引进，重复再重复”。这在世界各国引进技术设备史上是绝无仅有的。80年代后期，我曾在乌鲁木齐召开的一次讨论化肥设备国产化的会议上讲过，这种引进做法，是我们从事这门工作的人的耻辱。但说归说，做还是照做。究其原因，一是建设单位缺资金，国外卖设备的公司，找他们的政府和银行支持，可以提供贷款。二是省事，成套引进，免去国内配套工作的许多麻烦，确保顺利建设、按期投产，发挥作用。三是行政体制的作用，要项目、要投资的人，把争到项目视为政绩，而对企业经营却可以不负责任，至于国产化更是别人的事。

这3个问题，现在都有改进。国内资金多起来了，不必再仰求引进设备的卖方信贷。国产化的工作更让人高兴。2002年，上海70万吨乙烯装置的“心脏”设备压缩机，就是沈阳鼓风机厂生产的，使用后运转情况良好，一点不比外国制造的差。同一装置的另一“心脏”冷箱分离设备，由杭州汽轮机厂制造供应，情况同样良好。这个重要的事例证明，只要我们重视，认真去做，我们就能做到，就能做好。

第四章

用好国内石油资源和成立中国石油 化工总公司

十个部级干部负责组建的公司

事情的由来

路怎样走

从中国石化总公司到石化集团公司和股份制改制

中国国有大企业可以做强做大

1978年中国石油产量达到1亿吨以后，由于经济管理体制的条块分割，资源不能有效利用，浪费很大。每千美元GDP的油耗，不仅比美国、日本高，也比印度高。为了改变这种状况，提高经济效益，增加财政收入，改善国家经济状况，并作为实现工农业生产总值“翻两番”的重大举措之一，1983年党中央、国务院“经过充分论证，下了最大决心”，决定成立跨部门、跨行业、跨地区的大型经济实体——中国石油化工总公司。

中国石化集团公司的发展壮大可以概括为三部曲：第一曲是成立中国石化总公司，第二曲是成立中国石化集团公司，第三曲是按照国际标准改制成中国石化集团公司控股的石化股份公司。从1983年3月我调到北京，负责筹建中国石化总公司，随后担任总经理，到1990年调任国家经济体制改革委员会主任，我在中国石化总公司整整工作了7年半。组建中国石化总公司及其发展壮大的第一曲，就是以我为主组织实施的。

经过20年的发展，到2003年，中国石化集团公司已名列世界500强的第54位，营业额位居中国企业第1位，实现利税705亿元。中国石化集团公司不断做强做大，为中国国有企业，特别是特大型企业和企业集团的改革发展，探索了一条比较成功的路子。

一、十个部级干部负责组建的公司

1984年11月，也就是中国石油化工总公司成立后的第二年，应美国美中贸易全国委员会的邀请，我率领中国石化总公司代表团第一次访问美国。

我们的首站是旧金山。到那里的第二天，就去访问了美国最大也是世界上最大的一家工程公司——贝克特公司。这家公司很牛气，曾经担任过美国国务卿的舒尔茨就是从这家公司出来的。那天接待我们的是一位副总裁。在谈话中，他竟然问我们是 Sinochem 大，还是 Sinopec 大？当时，Sinochem 是中国外贸部所属的中国化工进出口总公司（简称中化公司）的英文缩写名称，Sinopec 是中国石化总公司的英文缩写名称。从外事上讲，向客人问这样的问题是不礼貌的。但是既然对方已经正儿八经地问这个问题，我们当然不好回避。于是就由代表团的秘书长，也就是中国石化总公司外事局局长来回答他：Sinochem 是中国外贸部下面的一家外贸公司；Sinopec 则是中国新成立的一家部级公司，是产销一体化的公司，同外贸部一样直属国务院领导。对方听了表示理解。当时，Sinochem 负责中国的石油和化工产品的对外贸易，同美国和国际上的一些大公司做生意，很有名气。对方知道 Sinochem，而 Sinopec 刚刚成立，外界不知道。这种名不见经传的情形，真实地反映了中国石化总公司创建之初的境况。

陪同我们访问的美中贸易全国委员会的官员，察觉到了与贝克特公司的沟通不够，没有讲清楚中国石化总公司的背景，以致在接待我们的时候发生了不大礼貌的情况。后来，可能他们做了

工作，事情就开始起变化，接待我们的规格一路提升，不仅都是董事长、总经理接待，还一家公司接一家公司地派专机迎送。飞利浦公司更是派了两架董事会的专机迎送我们，并选派了比较熟悉中国人际关系的一位高层管理人员——国民党高级将领白崇禧的女婿到上一站迎接。

在杜邦公司所在地的威明顿市，杜邦公司的三巨头一起出面接待我们。我们到达那里的时候，由于没有搞清楚在美国本土的一个小时的时差，让三巨头等了一个小时。他们本来要到墨西哥去办事情，结果晚了。我们觉得很不好意思，表示歉意。他们说没关系，并表示很高兴与我们见面。三巨头告诉我们，他们各自家门前都有一个供直升机用的停机坪，可以在自家门口上直升机，再由直升机送到飞机场，上他们公司的专机，时间可以赶上。我们听了这番话，很感慨，觉得这才叫时间，叫效率。三巨头一起跟我们见面，一起座谈，并请我们参观杜邦公司的秘密所在——实验室。我跟他们开玩笑说：“你们知道我不是专家，不会发现你们的秘密。”他们说：“你的随员里面有专家。”杜邦公司请我们看实验室，表现出的是一种很友好的姿态。据陪同人讲，这种接待礼遇，在杜邦公司是很少有的。

在埃克森公司的纽约总部，我们更是受到特别的礼遇。当时，埃克森公司是美国也是全球第一大公司，出面接待我们的是它的老董事长霍夫曼。一见面，他就自我介绍说：“我已经向董事会辞去了董事长职务，宣布退出公众生活，不再参加社交活动了，今天因为是陈先生来，我特意一早从纽约郊区的家里赶来，跟你会面，交换意见。”我当即表示感谢。在寒暄之后，很快进入正题。我首先问他，埃克森公司总部采用什么样的体制，它的运作机制怎样？因为当时中国石化总公司刚刚成立，体制、机构

究竟应该怎样设置，我们还在摸索，需要了解国外类似大公司的做法。他回答说：“我跟你很坦率地讲，对于埃克森公司的体制、它的内部机制，我也讲不清楚。”他开玩笑地说：“这个帝国（指埃克森公司）太庞大、太古老了，我只能讲讲我是怎样工作的。”随后，他向我们重点介绍了他的工作情况。他按了办公桌上的一个按钮，身后的墙上立即推出一个大的电子屏幕。他一边指着电子屏幕，一边给我们讲，在太平洋、印度洋、大西洋，埃克森公司的油轮调运情况，从哪里走向哪里，每艘船运载了多少油，20万吨还是30万吨，从哪个油田运到哪个炼油厂。这些船只实时的运转情况，可以通过电子屏幕进行联系和遥控指挥。他告诉我们：“我现在主要关心的是原油的供应，如果石油资源不能得到保证，其他都会失去价值，炼油、化工产品、效益等都谈不上，我最关心的是这件事情。”20世纪70年代初世界发生石油危机以后，像埃克森这样的大公司，深深感到原油供应是最要害的问题，是决定企业命运的大事。我们听了看了以后，真是大开眼界。我觉得他的这种做法，按我们的说法就是抓主要矛盾。如此“庞大的帝国”，大小事都要董事长事必躬亲是不可能的，也是不应该的，他应当主要抓那些关系到公司全局的大事，具体事情可以留给助手、留给有关部门去做。这种运作机制充分体现了跨国公司的大气，是一种科学的领导方法。

从杜邦公司到埃克森公司总部，我们受到的接待规格一路提升。贝克特公司比杜邦公司、埃克森公司小得多，仅仅是位副总裁出面接待，而杜邦公司、埃克森公司则把接待规格提升到顶尖级，是什么事情引起了这样的变化？我们感到有些纳闷。后来有一天我们在回酒店的时候，发现美方陪同的官员把一份资料忘在车上了，我们的翻译拣起来一看，是一份接待我们代表团的手册。

在接待计划中特别强调：中国石化总公司的领导层有10位部级官员，这在中国所有公司中是独一无二的，可见中国政府对这家公司的重视。这份材料还把我们的10位部级官员一一作了介绍：董事长李人俊是国家计委副主任，副董事长孙敬文是化工部部长，孙晓风是石油部副部长，李正光是纺织部副部长，徐良图是国家计委副主任；总经理为陈锦华，副总经理为张万欣、张皓若、盛华仁、费志融。我们在无意中看到这个接待计划，有点恍然大悟，感到后来接待我们的规格之所以一路提升，可能是美中贸易全国委员会给接待单位打了招呼，介绍了中国石化总公司的背景和它的组成，要他们认识我们代表团的地位，重视接待工作。当然，从这以后，也再没有人问我们是 Sinochem 大，还是 Sinopec 大了。

二、事情的由来

1978年，中国原油产量达到1亿吨。如何用好这笔财富，提高经济效益，增加国家财政收入，成为关系国民经济发展的重大战略问题。

1981年上半年，国务院领导同志在几次谈话中，都讲到充分利用石油资源，发展石油化工综合利用，提高经济效益的问题。财政部《财经简报》登载了上海财政科学研究所写的《组织联合可以大幅度提高经济效益》的调查报告，介绍上海高桥地区的石油化工企业因体制分割而资源不能共享的情况，说如果加以联合，挖潜增效的潜力是很大的。同年7月7日，国务院领导同志对此作了批示，提出“必须直接动手，突破一点。首先解决上海高桥地区的联合，取得经验，然后再着手搞第二个、第三个。”上海高

桥地区有炼油厂、化工厂、化纤厂、合成洗涤剂厂、热电厂，分属石油部、化工部、纺织部、轻工部、电力部等几个系统管理，它们之间的原料不能互相供应，不能发挥资源综合利用的效果。根据国务院领导同志的批示，国务院派出联合调查组到上海，专门调查研究高桥地区几个厂的联合问题。工作组由石油部副部长侯祥麟带队。经过几天的调查，仍然各执一词，各不相让。7月下旬，正好国务院领导同志在上海视察工作，就特地到上海炼油厂听取工作组有关筹办联合工作的汇报。侯祥麟把联合调查组的工作情况和各个部门的不同意见作了汇报，并建议，因为大家意见不一致，这件事是不是再研究研究。国务院领导同志当即表示：“不再研究了，定了，就是搞联合。”并当场指定这件事由我来负责筹办。当时，我任上海市委副书记、常务副市长。接过任务以后，我花了几个月的时间，多方做工作，到11月，上海高桥石油化工公司正式成立了。这个公司的成立是由国务院直接批准的，是20世纪80年代中



上海高桥石化公司炼油厂

国第一个跨部门、跨行业联合的大型经济实体，由原来分属几个部的上海炼油厂、高桥化工厂、上海第二化学纤维厂、上海合成洗涤剂二厂、上海石油化学研究所、高桥热电厂等企业联合组成，为后来石油化工企业的改组、联合开了个好头。

在推进上海高桥地区石油化工企业联合的同时，党中央、国务院开始考虑全国范围内的石油加工和石油化工的综合利用问题。1981年9月，国务院决定成立石油化工、化纤综合利用规划小组，由国务院副总理康世恩任组长，国家科委杨浚、国家计委林华任副组长，小组成员包括石油部、化工部、纺织部等有关部门的负责同志。规划小组按照党中央、国务院的要求，做了大量调查研究工作，提出了搞好炼油深度加工，综合利用，把石油化工搞上去的工作设想，并对石油化工工业管理体制的改革进行了酝酿。

为了探讨用好1亿吨原油资源的方案，康世恩多次与石油部



作者（中）、李瑞环（右）与康世恩（左）在一起

孙晓风、侯祥麟等有关领导和专家研究，如何有效地把炼油和化工企业组织起来，发挥综合利用的效益。康世恩提出，一定要改变目前的不合理状况，炼油、化工、化纤企业一定要联合起来，取长补短，综合利用，提高效益。他强调，必须从行政上、组织上采取措施。为了具体测算联合起来的效益，他组织一批熟悉石油化工的专家和技术人员，进行算账和规划，提出把大型的炼油厂和以石油为原料的化工厂、化纤厂组织起来，实行统一领导，统一指挥，统一销售，统一外贸，统一劳动工资的“五统一”设想。同时提出要压缩烧油1000万吨，进行深度加工。要尽快把已进口的几套大化肥、大乙烯、大化纤厂建起来，发挥效益。抓好500万吨原油出口，多创外汇。这个方案测算，一年可增加效益88亿元，以后效益还可以翻番。据此，康世恩写了《关于如何用好一亿吨原油的意见》。胡耀邦看后，很感兴趣，特意找了康世恩，同他谈这个问题，并于1981年12月12日批示把《关于如何用好一亿吨原油的意见》印成中央政治局参阅文件，在中央领导核心层进行决策酝酿，并发给正在参加省、市、自治区第一书记座谈会的同志参阅。

1981年11月30日和12月1日，国务院领导同志在五届全国人大四次会议上作政府工作报告，提出今后经济建设的10条方针，其中第3条讲：“世界上年产石油一亿吨以上的国家不到十个，我国是其中的一个，一亿多吨石油是我国一笔很大的财富，合理利用这笔财富，对于提高全社会的经济效益具有重大的作用。”报告分析了中国石油加工的深度和综合利用的落后情况，指出中国“一亿吨石油所创造的价值同工业发达国家比较，相差很远，这也是一个很大的浪费。要大力改组、改造现有的炼油、石油化工企业，提高原油加工的深度，发展石油化工综合利用。这

不但可以增加出口，而且可以促进我国化纤、塑料、橡胶等化工合成产品的发展，增加市场日用消费品的供应。”报告强调，“用好一亿吨石油，是一件提高经济效益，增加财政收入，改善国家经济状况的大事，各部门、各单位要高度重视，通力合作，务必完成。”

根据五届全国人大四次会议的精神，石油部成立了规划小组，着手研究用好1亿吨石油的具体规划。规划小组在分析情况后指出，每1000美元国民生产总值的耗油量，中国为0.31吨，印度为0.26吨，日本为0.17吨，日本比中国少47%。这些数据表明，中国的1亿吨石油浪费很大，效果很不好。规划小组分析了造成这种状况的五个方面的原因。除了直接当燃料烧掉、油田自用等原因以外，着重指出了石油炼制和石油化工综合利用方面的问题。规划小组认为，由于地区和部门分割的体制，1亿吨石油由3个部门、20个省市自治区分头管理，各取所需，不能全面规划，统筹安排。石油部管的厂只需要生产油品等燃料，化工部管的厂只需要化工用的原料，纺织部管的厂也只考虑生产化学纤维原料的需要。上海石油化工总厂的原油利用率只有26%，所谓“只要二三，不要四五”，指的就是这种情况。“二三”是指C₂、C₃，就是乙烯、丙烯，是用来生产化学纤维和塑料的原料；“四五”是指C₄、C₅，是用来生产合成橡胶的原料。上海石油化工总厂以生产化学纤维为主，所以“只要二三，不要四五”，把C₄、C₅掺到燃料里，掺到汽油中，当成燃料烧掉。C₄、C₅是重要的化工原料，当燃料烧掉是一种浪费，非常可惜。

石油部规划小组的报告还着重分析了经济效益问题。规划小组认为，用好1亿吨石油，国家财政可以增加比较大的收入。规划小组算了几笔账，从生产和销售等各个环节计算，石油加工和石油化工企业联合起来、综合利用以后，国家财政增加的收入可

以比1981年增加115亿元。1981年全国的财政收入是1175亿元。115亿元就是1/10，是一笔不小的数字。后来，国务院在讨论成立中国石化总公司的时候，争论非常激烈。当时我没有参加，是听参加会议的盛华仁说的。当讲到成立中国石化总公司国家财政可以增加100亿元的收入时，有同志不相信，不同意这种说法，说“根本不可能，做不到。”国务院领导同志说：“80亿做得到做不到？”那位同志说：“80亿做不到。”国务院领导同志又说：“50亿行不行？”那位同志说：“50亿也不行。”最后国务院领导同志一锤定音：“30亿也干。”这次讨论表明，当时在石油加工和石油化工企业联合起来、综合利用的问题上，认识很不一致，联合工作的难度很大。

1982年1月7日，紧接着上海高桥石化公司的成立，经国务院批准，江苏南京地区的南京炼油厂、栖霞山化肥厂、南京烷基苯厂、南京化工厂、钟山化工厂、南京塑料厂、南京长江石油厂等企业联合，组建金陵石油化工公司。不久，辽宁抚顺地区的抚顺石油一厂、石油二厂、石油三厂、化学纤维厂、化工塑料厂等企业联合，成立了抚顺石油化工公司。这几家公司的成立，为后来成立全国性的石化总公司摸索了经验，在舆论上创造了积极推动的氛围。

高桥、金陵、抚顺等地的石油化工企业实现联合，局部改变了原来体制上的多头领导、条块分割、分散管理的弊端，加强了生产、经营活动的衔接和统一指挥，初步发挥了优势，经济效益有了明显提高。接着，天津、辽宁锦州等地的石油化工企业也相继联合。这一方面反映了各地开始重视联合的优势，发挥石油化工综合利用的积极性；另一方面，也进一步提出了在全国范围内对石油化工企业实行集中领导、统筹规划、统一管理的必要性。

1982年8月，国务院领导同志到东北视察辽阳、鞍山、大连等地的石油化工企业，明确提出联合的问题。9月18日，国务院召开常务会议，讨论成立中国石化总公司问题，并对用好1亿吨石油进行了具体研究。10月7日，国务院领导同志在关于上海经济区、山西能源基地的谈话中明确提出，凡是关系国计民生的一些非常重要的企业和重要的产品，由中央集中管理，可以组成全国性公司，如石化总公司。12月10日，五届全国人大五次会议批准的《国民经济和社会发展第六个五年计划》提出，要抓好石油化工等行业在全国范围内进行改组联合的试点。

1983年2月10日，由国家经委、国家计委、国家体改委、财政部等四部门联合向党中央、国务院提出关于成立中国石化总公司的报告。2月19日，党中央、国务院发出7号文件，批准这个报告，决定正式组建中国石化总公司，对全国原来分属石油部、化工部、纺织部等部门管理的炼油、石油化工和化纤企业，实行集中领导，统筹规划，统一管理。对产供销、人财物、内外贸实行统一管理。党中央、国务院7号文件明确宣布了5项决定，其中第一项就是成立中国石化总公司筹备小组，由李人俊和陈锦华负责，国务院由康世恩分管。后来我听说，在酝酿成立中国石化总公司的时候，时任国务院副秘书长的马洪同志曾向中央推荐由芮杏文出任总经理，中央也同意了。当时，芮杏文在七机部任副部长，但由于工作上的原因，没有调成。后来中央决定把我从上海调到北京，负责成立中国石化总公司筹备小组，并担任总经理。据康世恩讲，当时提名我，主要是考虑国家计委、国家经委、石油部、化工部、纺织部这几个部门都能接受。

1983年2月，中央组织部通知我到北京报到。我到中央组织部以后，问赵振清副部长：“你们找我谈什么事情？”他说：

场就打电话给北京市的段君毅同志说：“你要支持锦华嘛，把人给他。”后来北京市很快就放了人。康世恩同我谈的时间长一些，谈了整整半天。他首先介绍了成立中国石化总公司的整个酝酿过程，强调要从体制上为用好1亿吨石油创造条件。接着他指出，成立中国石化总公司对改革现行经济管理体制的弊端、促进宏观经济效益的提高都有积极意义。他主要谈了4方面的问题：（1）成立中国石化总公司有利于合理利用我国现有1亿吨石油资源，进行深度加工，提高经济效益，解决石油资源利用不合理的问题。（2）有利于加速发展石油化工综合利用，满足国民经济各部门和人民吃穿住的要求。（3）集中大中型企业的财源，确保中央财政收入，更好地集聚资金，促进宏观经济效益的提高，集中力量办大事。（4）通过这一经济体制改革的实践，解决管理企业多头分散的问题，走有中国特色社会主义工业管理的新路子。最后，他对我说：“为成立一个公司而由党中央、国务院直接发文件，这是前所未有的。你应当理解党中央、国务院的意图，咱们一起来齐心协力把这件事办好，不辜负党中央、国务院的期望。”我听了党中央、国务院领导同志的谈话后，知道了中央成立中国石化总公司的意图，感到事情来头很大，期望很高。我过去没有具体管过这方面的事情，只能努力地工作，决不懈怠。一定要依靠各方面的支持，团结筹备小组的同志把工作搞好。我想起“为政不在多言”的古训，意识到现在说什么话都为时过早，只有把工作搞上去才是真的。

1983年7月4日，经过3个多月的紧张筹备，中国石化总公司筹备小组正式召开第一次直属企业经理（厂长）会议。国务院的领导同志会见了全体与会代表，总理、副总理都到了，在讲话中都强调党中央、国务院对中国石化总公司寄予很大希望，要求

中国石化总公司办成真正的经济实体，不要变成新的石化部，不能走老路。万里讲：中国的经济振兴要靠石油化工的振兴，人们生活的改善、人们的吃穿用住，在相当大的程度上要依靠石油化工提供原材料，以解决人口众多和农业争地的矛盾。人民生活靠什么？要靠石油化工搞上去。中国所有的行业都达到世界先进水平不可能，但是电子和石油化工一定要达到世界先进水平，管理要现代化。石油化工行业一定能同国际上的同行进行较量。会议结束后，万里还对我说，到2000年中国的乙烯产量要赶上苏联。乙烯是石油化工的基础产品，是一个国家、一个企业发展水平的代表性指标。有了乙烯就可以做成各种合成材料。一个国家石油化工是不是很发达，其标志就是它的乙烯产量。万里要我们赶上苏联，并问能不能做得到？我回答说：“苏联的乙烯产量是多少，我还不知道，我先查一查，看看我们的差距有多大。但是不管怎样，我们会努力去追赶。”后来，我查了苏联1983年的乙烯产量是226.7万吨，而中国当年的产量才56万吨，只有苏联的1/4。到2000年，中国的乙烯产量要赶上苏联，要整整地翻两番。这样一算，我感到差距很大，没有把握。后来万里也没有再问我，我也没有主动对他说这件事情。但是，以后的发展证明，万里提出的到2000年中国乙烯产量赶上苏联是有道理的，对我们有很大的促进作用。2000年，中国的乙烯产量是470万吨，而俄罗斯的乙烯产量则从226.7万吨下降到188.9万吨，只有中国产量的40%。2003年，中国的乙烯产量是612万吨，俄罗斯的乙烯生产能力为330万吨，仍然是一个不小的差距。最近几年，中国每年基本建设的投资规模都在5000多亿到6000多亿美元，在建的乙烯项目约250万吨规模。俄罗斯的基本建设投资规模，据我看到的一个资料讲，只有500多亿美元，是中国的1/10。俄罗斯的设备严重老化，欠

账很多,至少需要1000亿美元才能进行老厂改造。根据这个情况分析,估计俄罗斯的乙烯产量与中国的差距将继续扩大。中国国家统计局提供的资料显示,1982年中国的乙烯产量在世界上排名第8位,2003年上升到第3位。现在,中国石油化工从上游的油田勘探开发,到中游的炼油,到下游的合成纤维、塑料、合成橡胶、重要有机化工原料的综合生产能力,以及庞大的销售网络,从总体上看仅次于美国和日本,如果算上这两年在建的乙烯能力,中国将很快超过日本。

1983年7月12日,中国石化总公司在北京正式成立。在成立大会上,中共中央政治局委员、国务院副总理姚依林代表党中央、



中国石化总公司成立。左图为作者在成立大会上讲话。右图为成立大会会场(1983年7月)

国务院致词。他说:“为了实现党的十二大提出的到本世纪末全国工农业总产值翻两番的宏伟目标,针对我国年产1亿吨原油的使用不合理、经济效益不高的现状,党中央、国务院经过充分论证,下了最大的决心,把分散在各部门、各地区的39个大中型石

油化工企业高度地联合起来，切断同条条块块的行政领导关系，组成全国最大的石油化工总公司，这是一项重大的决策。”他还说：“无论从近期还是长远考虑，发展石油化工能为国民经济建设提供较多的财力，增加国家的收入和积累。石油化工是新兴工业，石化技术的进步将带动其他工业的发展。”现在，20多年过去了，中国石化总公司没有辜负党中央、国务院的期望，交了一份用好1亿吨石油的答卷，为实现到2000年工农业总产值翻两番作出了应有的贡献。

中国石化总公司在发展过程中，也是好事多磨。1985年初，国务院决定调我到国家计委担任第一副主任，据说是国务院领导同志与国家计委主任宋平商量定的，已让中央组织部发文。李人俊听到这个消息后，坚决不同意，找了国务院秘书长杜星垣，请他向国务院领导同志反映他的意见。当时李人俊正准备出访新加坡，临走的那一天还不放心，又特地打电话找国家计委副主任房维中。当时，房维中正在参与起草政府工作报告，能够见到国务院领导同志。李人俊请他向国务院领导同志转达意见，说党中央、国务院还要不要200个亿？他所说的200个亿，是指中国石化总公司“三二九”承包方案中1990年上交国家的利税200亿元。他说，如果还要，那就不要把陈锦华调走。那天下午，我到首都机场去送他，他把找杜星垣、房维中的事情对我讲了，我笑着说：“你言重了，我没有那么重要，没有我，这200个亿就不要了？！”我也表示：“我自己绝不会去活动，要求离开中国石化总公司，我绝不逃避责任，你放心吧。”

没多久，康世恩又正式找我谈话，说中央决定调我去香港港澳工委工作，并告诉我这件事已交中央组织部部长乔石办理。不久，乔石调到中纪委主持工作，就把这件事交给接替他工作的尉

健行同志。尉健行找了康世恩，与康世恩商量落实中央的决定，主要是研究谁来接替我的工作。这件事很快就在中国石化总公司机关传开了，弄得干部思想动荡。当时，我并不清楚这件事的来龙去脉。于是就到北京医院去看望李先念同志，想从他那里了解底细。李先念当时正在医院治疗眼睛，他让我坐下来，问我4套大乙烯的建设情况。我汇报了建设进度，告诉他建设顺利，请他放心，我们会抓紧建好。接着，我说：“康世恩找我谈了，中央要调我到港澳工委，我不清楚是不是已经决定了。”李先念听后，口气十分坚决地说：“去那里干什么？不要去，中国石化总公司这么重要，中央下了这么大的决心，要你把石化总公司搞好。”我本来就没有去的思想准备，便说：“我没有意见，是康世恩找我谈要准备后事，我想问问您的看法，不是我自己活动要到香港去。”他说：“我知道不是你活动的，你不要去。”这事过去以后，我算是稳定下来了，一直工作到1990年9月，也就是中国石化总公司“三二九”承包方案完成以后，才被调到国家经济体制改革委员会任主任。

我在中国石化总公司的7年半时间，我自己感到，基本上实现了党中央、国务院的决策初衷，可以向党中央、国务院复命。后来中央又把我从国家体改委调到国家计委任主任。有一次，我给李鹏汇报工作，在讲完正事以后，我对他比喻说，毛泽东讲过“七八年再来一次”。1976年10月到1983年3月，我在上海工作了7年半，是第一个“七八年”。1983年3月到1990年9月，在中国石化总公司也正好工作了七年半，是第二个“七八年”。现在又把我从国家体改委调到国家计委，在你主持国务院的这届政府里，我还要干7年半，算是第三个“七八年”。他听后笑了。通过我自己的这些经历，我深深感受到，真正要为官一任，造福一方，或

是搞好一个部门、一个单位，没有七八年是不行的。我的三个“七八年再来一次”，不仅使我有机会实实在在地做一些事情，而且也使我从不同岗位中学到很多知识和经验，使我终生受益。我很不赞成现在有些干部在一个地方或岗位上才工作一两年甚至一年半载，屁股还没有坐热就调动，就换地方，换岗位，有的甚至连年升级。做事情是需要时间，需要下功夫的。组织上考察干部、了解干部也需要时间。时间短了，必定助长急功近利，助长干部的浮躁心态和浮躁作风，跑官、要官同干部的调动频繁、升得快、升得高都是直接有关的。新华社曾报道过河南省县委书记平均工作年限为1年半，这怎么做事情？这个问题我给很多同志都讲过，一个人，在一个岗位上还没有坐上半年，屁股还没有坐热，还什么都谈不上，就又升一级，这对工作、对干部本人有这个必要吗？！我们是唯物主义者，总要正视实践。一个干部，在一个地方、一个部门、一个单位工作，总要把这个地方、这个部门、这个单位搞好了，才能另有重用。离开了实践的内容，我们必定会失去判断正确与否的标准，也必定会把工作引入歧路。

三、路怎样走

1983年2月19日，党中央、国务院下发的7号文件指出，“成立中国石化总公司是我国经济体制改革的一件大事”，强调中国石化总公司“是部一级的经济实体，不同于一般的行政部门，它的组织形式和工作方式都应采取经济办法”。党中央、国务院领导同志还一再对我当面交代，中国石化总公司不要走过去的老路，不要变成新的石化部。我和李人俊、孙敬文、孙晓风、李正光、徐

良图、马仪（他是后来代表国家经委参加董事会的）、张万欣、张皓若、盛华仁、费志融等中国石化总公司的一班人，都经历过或者知道部门之间的合合分分历史，都知道老路走不通。可新路怎么走呢？怎样的组织形式和工作方式才算是经济办法，才算是新路而不是老路呢？说真的，我们当时心里确实没有底，不知道怎么做才对。

中国石化总公司机关开始筹建的时候，工作条件非常差，没有地方办公，就向燕山石化公司借了它在北京市朝阳区和平里的一个办事处，也就是一个几百平方米的二层楼房子，临时办公。当时，中国石化总公司机关已经有100多人，这个地方容纳不下，又租借了工人体育场看台下面的一些房子办公。工作人员外出办事没有汽车，我向上海驻北京办事处借了一辆老的上海牌轿车。就是在这样的条件下，被称为中国最大公司的中国石化总公司开张了。这种寒酸是今天的许多人无法想象的。当时也有人建议说：我们得找个窝啊，要建一个像样一点的窝，接待外国人也体面些。但是要找窝、建窝，就得花时间，就要分散精力，转移注意力。我们筹备小组的同志认识到：“不要管窝不窝了，还是集中精力抓工作，先把工作抓上去，其他问题以后再说。”

我们一上手工作，马上碰到了路怎样走的问题。第一步迈向哪里？从什么事情着手？党中央、国务院强调要打破部门、地区分割，我们研究决定，就从这件事情着手，先收企业，建立新的领导体制，决定从以下3方面，探索走新的路子。

（一）体制改革：上收企业，集中统一管理，实行资源优化配置

1983年2月，党中央、国务院批转的关于成立中国石化总公司的报告指出，1亿吨石油综合利用效率低，经济效益差，主要

原因就是体制上的条块分割，多头领导，分散管理。对石油的综合利用和深度加工不能全面利用和统筹安排，不利于技术改造和技术进步，也难以避免重复建设，浪费很大。为了改变这种状况，党中央、国务院决定将分属20个省市自治区政府和3个部的39个企业，以及企业的下属单位，划给中国石化总公司直接管理。

改革体制，我们决定把切入点放在上收企业上。当时，也有人提出：“是先收企业好呢？还是先把机关的架子搭起来好？没有机关不能办公。是不是把机关先搞起来，等机关工作有个头绪以后，再到下面去收企业？”我在中国石化总公司筹备小组讨论工作计划时讲道：“现在应该趁党中央、国务院刚刚下文件的好势头，先收企业，免得夜长梦多，万一将来谁出来讲话，情况发生变化，那就很可能错过时机。赶紧趁热打铁，收企业。”我的看法同筹备小组的意见一致。筹备小组决定先找石油部、化工部和纺织部三个部谈交接，然后从1983年5月上旬开始，由筹备小组成员带队，先后派出9个工作组到20个省市自治区去谈企业的交接。在去外地以前，我和李人俊带队先找了北京市，把党中央、国务院规定的上收企业中的两项政策具体化，搞出一个各地可以大体仿效的模式。党中央、国务院1983年7号文件规定的两项政策，一个是企业的利润分成，规定地方参与企业分成20%的具体办法，就是企业分成所得的20%，要拿一部分钱交给地方。我们在研究交接协议中尽可能地照顾地方，减少上收的阻力。另一个是企业超产的化工产品、化纤原料留给地方的比例，其中地方兴趣最大、得到好处也最多的是液化气。我们留给北京市的大概是每年20万吨。在北京市把这两个方面的政策搞成一套办法后，其他地方大体参照这个模式，谈起来就方便了。党中央、国务院批转的39个企业，我们花了半年多的时间，有38个企业收上来了。应该说，

我们当时的决心很大，工作也很努力。与中国石化总公司同时成立的其他公司，有的错过了这个时机，没能取得预期的成效。

当时惟一不肯交的是新疆，主要是区党委书记不赞成，他一直给中央领导同志提意见，不同意把乌鲁木齐石油化工总厂交给中国石化总公司。为了乌鲁木齐石化总厂上收的事情，我特地去了新疆，找自治区党委。到乌鲁木齐后，我首先看望了全国政协副主席王恩茂，把党中央、国务院成立中国石化总公司的事情向他作了汇报。我说中国石化总公司首先要做的一件事是企业上收。这件事不办，下一步工作都不好做。现在党中央、国务院批准各地上收的39个企业只有乌鲁木齐石化总厂没有交。我说是不是请您过问一下，支持一下中国石化总公司。乌鲁木齐石化总厂上收以后，新疆今后石油化工的发展和现在所需要留下的产品，中国石化总公司会尽力照顾。王恩茂同志听后表示：“好，我给区党委做工作。”第二天，新疆维吾尔自治区政府正式与我们谈乌鲁木齐石化总厂的交接问题，由政府主席铁木尔·达瓦买提主持。会上，自治区政府一位副主席举出各种理由，不同意乌鲁木齐石化总厂上交。他说：“新疆是少数民族地区，建议不要上收。”我说：“宁夏也是少数民族地区，为什么宁夏能交，你们就不能交？”我当时也不客气，说：“你呀，不要讲那么多道理，你有些道理是歪理。现在中国石化总公司刚刚成立，正需要干部，我回去向中央建议，把你调到石化总公司，看你屁股还坐在那里？”他一听，说：“别，别，别，你可别这样，我只是提提建议，最后还是由党中央、国务院决定。”我说：“党中央、国务院都正式下了文件，还要怎么决定？”就这样，谈了3天还是没有结果。我放风说：“这次要不办好乌鲁木齐石化总厂的上交，我就留在新疆不回去了。”后来，我听说，王恩茂到北京开会，区

党委书记到机场送行，向他汇报了谈判上交乌鲁木齐石化总厂的情况，并讲了我的态度。王恩茂表示：“还是交吧。对锦华、对中国石化总公司都是支持，以后的事情他会帮我们。”他这样一讲，问题就解决了。后来我们顺利谈成，第六天就回北京了。

企业上收以后，有些部门和地方对这件事情还是有不同意见。有的反对得很厉害。我到抚顺开会，他们跟我反映说：有人在会上讲，中国石化总公司是什么时候成立的？我们厂可是1932年的老厂！我说：“这叫什么话？1932年是日本人统治的时候，是伪满统治的时候，你是不是要他们来管你？这是什么逻辑！你的历史比中华人民共和国长，是不是中华人民共和国也不够资格管你？”我讲得很硬气，当仁不让。此说不通，有人就另找理由，说企业收上去影响企业的积极性。当时讲得最多，也是对我们压力最大的，是国家经委。我们承认，由于缺乏经验，工作中可能有对企业管得不恰当的地方，有不会用经济办法的地方，但最根本的一条，是我们坚决执行了用好1亿吨石油的宗旨，坚决搞好资源的综合利用，提高经济效益。但是国家经委的有关同志根本不听这些意见，总觉得中国石化总公司这个婆婆多余，并首先提出要不要石化总公司的问題。这样一来，中国石化总公司便处于一个很困难的境地。有一次国家经委开会，研究向企业放权问题，盛华仁出席会议，并在会上汇报了中国石化总公司已经制定并下发了一个关于贯彻国务院进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定的具体办法，共计40条，规定了向企业放权的具体内容和方式。国家经委主任主持会议，他在会上根本不听盛华仁讲，而是说，坏就坏在你们那个40条。盛华仁回来后跟我讲：“真是不讲理，根本不听意见，只听下面个别企业的一面之词。”我说：“算了算了，咱们照咱们的办法做。他们也管不了那么多。‘三二九’

方案是国务院批的，我们只能对国务院负责。”中国石化总公司的前几年，就是在这样的风风雨雨中步履维艰地推进着。

（二）企业改革：实行投入产出承包，为国家多作贡献，为企业积蓄力量

企业上收不是最终目的，上收是为了更好地推进改革，实现产供销、人财物、内外贸集中统一，是为了实现用好1亿吨石油、多创效益的宗旨。当时企业改革还处在打破供给制、大锅饭的承包阶段，是中国渐进式改革的初始步骤。不同的是，中国石化总公司承包的层次高一些，要确保国家得大头，大部分的效益归国家；归企业的一头能够用于积累，搞好改造和建设；职工得到的小头能够增加工资收入，福利设施不断改善。

1984年3月，中央财经领导小组召开会议，听我汇报工作。会议提出，从1985年开始，中国石化总公司首先要改革成为一家经济实体，在国家的方针、政策、计划上，可以赋予更多的自主权。中央财经领导小组的领导同志强调，国家把石油化工看做是生财之道，中国石化总公司要考虑少投入、多产出、快产出，首先把效益搞上去，为缓解国家的财政困难雪中送炭，并要求石化总公司到1990年把税利总额搞到200亿元。后来还真的发生过雪中送炭的事。1986年3月的一天晚上，财政部部长王丙乾给我打电话，说全国人民代表大会就要开会了，财政部作的预算报告还有几个亿的窟窿怎么也补不上，是不是把中国石化总公司留的钱拿几个亿先垫上，以后再算账。我说：“可以，不是说过要我们雪中送炭吗，这次就算是雪中送炭吧。”第二天我同盛华仁商量后就把钱划过去了。这次中央财经领导小组会议还决定，要中国石化总公司搞一个总的设计，也就是改革的总体设计。从1984年4月上旬开始，我们组织专门班子研究这个总体设计，先后召开了3

李人俊、陈锦华同志：
十二月三日来信收到，看了非常高兴！

石化总公司成立以来，生产、建设、科研、改革、经济效益等各方面，都取得了很大成绩，可喜可贺！这是在中央正确方针指引下，经过同志们的艰苦努力而取得的，当然也同过去打下的基础分不开的。

石化工业形势这么好，我觉

李先念写给中国石化总公司经理厂长会议的贺信

次经理（厂长）座谈会征求意见，并听取了中央组织部、国家计委、国家经委、国家体改委和财政部等部门的意见。5月下旬，我们拿出了中国石化总公司1985年到1990年的《进一步推行改革，提高经济效益的方案》。这个方案以“四定、四保、四包”为投入产出的内容，对国家实行承包。“四定”是国家给中国石化总公司定产出、定投入、

定税种税率、定留利办法；“四保”是国家给石化总公司保原材料、燃料、电力和交通运输，保生产建设必需的资金，保统配材料和设备，保生产发展所需要的人才；“四包”是石化总公司对国家包财政上交，包主要产品产量，包新增加的技术开发、自主开发和新产品试制资金，包产品质量。“四定、四保、四包”的最终目标是，在1985年到1990年的6年内，累计完成固定资产投资300亿元，累计实现利税900亿元，1990年当年实现利税200亿元。这个被称为“三二九”的承包方案，由于各方面的努力，到1990年，实际完成投资440亿元，累计实现利税946亿元，投入和产出都超过了承包方案的目标。1990年当年实现利税167.5亿

元，没有达到200亿元的目标，主要是受原油调价的影响。

1984年5月23日到6月20日，姚依林主持中央财经领导小组开会，两次讨论中国石化总公司上报的“三二九”方案。中央财经领导小组原则同意了这个方案，并认为这个方案是下了功夫、反复修改后提出来的。中央财经领导小组要求对这个方案做进一

步修改后，提交8月召开的中国石化总公司直属企业经理(厂长)会议讨论，然后正式报国务院批准执行。

从1984年1月到8月的半年多时间里，中央财经领导小组讨论中国石化总公司的工作，主要是投入产出的承包方案，先后开会达8次之多，这在各部委中是绝无仅有的。我由此也深切感到，党中央、国务院对中国石化总公司工作的重视，深切体会到党中央、国务院对石油化工事业的殷切期望。

1984年10月19日，国务院以国发[1984]142号文件批转了中国石化总公司《进一步推进改革，提高经济效益的方案》，即“三二九”方案。在发文以前，国务院秘书长还特地给我打电话

国务院文件

国发〔1984〕142号

国务院批转中国石化总公司 关于进一步推行改革，提高经济效益 的方案的通知

国务院批转中国石化总公司“三二九”承包方案的通知

转达国务院的批准情况。之后，我们按照国务院的指示召开了直属企业经理（厂长）会议，讨论国务院批准的承包方案。我在会上讲了8条落实措施：（1）调整和建设好各级领导班子。（2）搞好技术改造和技术开发，树立依靠技术提高经济效益的战略思想。（3）集中力量抓好重点工程建设。（4）加速智力开发，提高职工队伍素质。（5）加强经营，搞好流通。（6）扩大对外开放，加快对外合作。（7）实行现代化管理，提高企业管理水平。（8）加强思想政治工作。这8项工作作为“三二九”方案的实施措施，落实得很认真，取得了比较好的效果。

中国石化总公司在“三二九”承包方案完成以后，紧接着又开始了第二个承包方案，也就是1991年到1995年的5年投入产出承包方案。这次承包方案是由盛华仁主持实施的。目标叫“五二一”，就是5年累计完成投资545亿元，1995年当年上交利税200亿元，5年累计实现利税1000亿元。到1995年，实际执行结果是，5年累计实现利税1170.76亿元，完成承包指标的117%；1995年当年上交利税250亿元，超过承包指标的25%；五年完成投资804亿元，超过预订指标的47.5%。新的5年投入产出承包方案全面超额实现，进一步显示了中国石化总公司体制改革和企业改革的成效。

（三）投资改革：自筹融资，实行投资结构多元化，救活4套大乙烯等8个引进成套项目

党中央、国务院组建中国石化总公司的意图之一，就是要石化总公司想办法自筹资金，救活1978年从国外引进的10个大石油化工成套设备项目，重点是4套乙烯。这10个项目有8个划给了中国石化总公司，即4套各30万吨的乙烯，3套各30万吨合成氨和52万吨尿素，另1套是上海石化总厂20万吨的聚酯项目。两个没划过来的，一个是吉林化学工业公司的11.5万吨乙烯项目，

留给了化工部；一个是仪征化纤厂，留给了纺织部。划给中国石化总公司的8个项目，在引进谈判的紧张时刻，正赶上党中央、国务院决定对国民经济进行调整，对引进项目大幅度缩减，这8个项目实际上只谈妥了一部分，离完整成套还有较大程度的差距。4套乙烯更是装置引进不全，配套的装置多数没有来得及谈成协议。这8个项目要恢复建设，工作量很大。

中国石化总公司对这8个项目投入的外汇和投资都很大。第一次投入产出承包方案的固定资产投资实际完成440亿元，其中用于4套乙烯项目的投资达到250多亿元，占全部投资的56.8%，工作量之大，任务之艰巨，都大大超过原来的预期。国务院领导同志多次找我们谈，要我们想办法把4套乙烯建起来，还要我们陪同他到引进这批项目的工地，了解现场情况和研究对策。中国石化总公司建立之初两手空空，基本建设需要的家当什么都没有。乌鲁木齐石化总厂管基建的一位副厂长就公开讲：“中国石化总公司自己还是光腚呢，拿什么来管我们？”话虽然讲得很难听，但确实是实际情况。1981年以前，国家对基本建设项目实行财政拨款制度，就是每年在国家预算中安排一部分财政的钱来做基本建设投资，由国家计委分给各部门、各地方，由部门和地方再根据基本建设项目的情况分别安排投资。1981年以后，国家实行基本建设项目由财政拨款改为银行贷款以后，引进这批项目的石油部、化工部、纺织部，资金来源完全断绝，它们贷不到款，贷了也有个怎么还的问题。中国石化总公司接手这批项目以后，3个部交过来的基建计划都是过去的，新增加的计划都没有安排。中国石化总公司按照党中央、国务院提出的“应当用经济办法办好经济事情”的要求，需要自谋出路，自己筹集资金。经过多方研究探索，我们主要采用了以下5种办法：

最早研究的办法是李人俊1985年提出来的，他建议采用“四分政策”，同地方合作筹集资金。所谓“四分政策”，就是按照集资的比例，分产品、分利润、分计税额、分算产值。这个办法很快得到国务院领导同志的批准，并立即实施。中国石化总公司先后与14个省、市、自治区签订了协议，并用这些钱上了一批“短平快”的项目，即投入少、产出多、见效快的项目，以加快自身资金的积累能力，用于重点建设项目。

办法之二，是用石油化工产品集资。20世纪80年代，石油化工产品是市场上的紧缺物资，供不应求。中国石化总公司用国家批准使用的额度，在每年生产的产品总量中拨出一部分，拿这部分额度来进行集资，就是地方给我们钱，我们给地方产品，每年可以集资20多亿元。

办法之三，是“以产顶进”，用中国石化总公司的石油化工产品顶替进口产品，给国家节省外汇。1985年6月，我们研究制定了利用外资加快发展塑料、合成纤维，“以产顶进”，节约外汇的方案。这个方案也很快得到国务院的批准。

办法之四，是发行企业债券，由国家审批发债额度。中国石化总公司经营状况良好，信誉提高，发行债券的情况一直比较好。

办法之五，是借用国外商业贷款。从1985年11月到1988年3月，经国家计委批准，中国石化总公司先后从国外借得商业贷款30.4亿美元、1亿马克、180亿日元，集中用于大庆、齐鲁、扬子3个大的乙烯项目。上海的30万吨乙烯进度稍后，所需资金是另外想的办法。国务院领导同志曾向当时的上海市委书记芮杏文、市长江泽民和我当面交代，要我们想办法早点让上海的乙烯建成投产。1986年5月，中国石化总公司和上海市人民政府联合打报告，建议发行企业债券和利用国外商业贷款，进行上海30万吨乙

烯的工程建设。国务院批准了这个报告，并批示要改革基本建设管理体制，下放权限，由企业自行与有关机构筹措国内资金和国外贷款。接着，我找了日本兴业银行的董事长池辅喜三郎。我跟他是在上海宝山钢铁总厂筹资合作中认识的，委托他找了几十家著名的银行组成国际银团筹措贷款，收费很低，贷款条件比较优惠，工作进展很顺利，保证了上海30万吨乙烯工程建设的需要。



作者（右）与李鹏（中）一起出席上海石化公司30万吨乙烯开工典礼

中国石化总公司由于借贷规模大，加上汇率的变化，特别是日元的汇率变化大，还贷的任务极为繁重。在党中央、国务院的关心和支持下，国家及时给了中国石化总公司优惠政策，包括“利用外资，以产顶进，平息还贷，高进高出”，利用大庆、齐鲁、扬子3个乙烯项目生产的部分产品实行“以产顶进”，换汇额度全部

用于归还国外贷款；生产的产品出口，实行退税还贷；用高价原油生产的产品，可以卖高价。通过这些优惠政策，中国石化总公司大大提高了自己的还贷能力，打开了筹措外资的渠道，并建立起良好的国际信誉。

中国石化总公司自行集资、融资，是中国投资体制改革的早期实践。尽管这还算不上规范式的投资主体多元化，但毕竟投资渠道发生了重大变化，由国家拨款改为企业自行贷款，促使借款单位精打细算，节约投资，重视回报率，注意增强还贷能力。这些经营理念和经营行为的变化，进一步推动了企业改革，为后来推行现代企业制度打下了必要的基础。

在大庆、齐鲁、扬子、上海4套乙烯投产以后，中国石化总公司新增加的能力是：年产乙烯120万吨，塑料143万吨，橡胶14万吨，合成纤维68万吨，基本化工原料226万吨。更重要的是，这四套乙烯项目后来都成了中国重要的石油化工基地，不断发展壮大。例如，上海石油化工总厂在第一次引进以后，连续进行了4次扩建改造，乙烯产量由11.5万吨发展到近100万吨，塑料由年产5万吨发展到近100万吨，合成纤维原料和合成纤维由年产4万吨发展到近100万吨。“三个100万吨”使原来的一个厂变成了几个厂，“母鸡生蛋”的效应十分显著。

在第二次投入产出承包方案完成以前，8套引进成套设备项目已全部建成投产，中国石化总公司的实力和自主发展能力都大为增强，同国际先进水平的差距也缩小了。李先念对4套乙烯的建成投产非常高兴，特地在人民大会堂会见了帮助我们建设最后一套乙烯的外国专家。照相的时候，他特地把孙敬文拉到他的身边，要他紧靠在一起照相。我们知道内情的人了解李先念的用心，孙敬文在谈判引进时担任化工部部长，他为这批石油化工项目的

引进工作曾受到不公正的指责。《孙敬文传》里有一章专门讲他受到的不公正指责的情况。孙敬文心里一直为这件事难以释怀。看到这批项目建成投产,他尤其高兴。在送走外宾以后,李先念对我们说,当时如果咬咬牙,这批项目也可以不停,也就是说这4套乙烯可以继续建设,可以早点发挥作用。李先念长期主管财经工作,知道国家的家底,知道市场情况,了解人民的生活需要。我表示赞成他的看法,我说:“中国是个人口众多的大国,开支大,许多事情紧一紧、挤一挤,也能够腾出力量把事情办了。相反地,要是松一松,多少钱都能够花出去,一分钱也剩不下来,再重要的事情都能找到理由来说我们没有力量办,或者是办不了。”李先念对我点点头,表示同意这个看法。



李先念(前排右七)参加齐鲁、扬子30万吨乙烯工程竣工投产典礼。前排右九为作者(1987年9月)

四、从中国石化总公司到石化集团公司和股份制改制

中国石化发展壮大经历了3个重要阶段。我曾同中国石化股份公司总裁王基铭同志交谈过，我说中国石化20多年的改革和发展，可不可以概括为三部曲：第一部曲是成立中国石化总公司，用好1亿吨石油，实行投入产出承包，在为国家作贡献的同时，为自身的发展积蓄力量。第二部曲是成立中国石化集团公司，全面实行上下游、产供销、内外贸一体化，实行国际化经营。第三部曲是按照国际标准改制成立中国石化股份公司，在纽约、伦敦、香港、上海分别发行H股和A股，并在证券市场上市，进一步把石化股份公司推向世界。王基铭表示赞同。他说这样概括很好，可以看出中国石化发展的思路，看出它是怎样一步一步地走过来的。上面讲的第一部曲，是以我为主唱的。第二部曲、第三部曲则是盛华仁、李毅中和陈同海同志唱的，他们在第一部曲的基础上，把中国石油化工事业在更高的层次、更大的规模上推进了。

中国石化改革发展的第二部曲是组成集团公司，实行上下游、内外贸一体化，是纵向一体化的重大改革。

为了加快发展和完善中国社会主义市场经济体制，打破垄断，推动竞争，更快更好地发展社会生产力，1998年国务院决定对全国石油化工工业进行战略性改组。原中国石油化工总公司和中国石油天然气总公司相互交换部分油田企业和炼化企业，并将原隶属地方政府的省、市、自治区石油公司相应地划转到两大集团公司，分别组成中国石油化工集团公司和中国石油天然气集团公司。

经过这次重组，中国石油和中国石化两大集团公司分别实现了上下游、内外贸、产供销一体化，完成了产业结构的纵向一体化调整。大体上，过去中国石油天然气总公司只管油田，不管炼油和化工，上游的油田被它垄断了。中国石化总公司只管炼油和化工，中下游的炼油、化工企业就由它垄断了。两者之间不是竞争的关系。社会主义市场经济最重要的是要在企业之间构筑竞争的关系，促使企业不断增强活力，并通过互相竞争推动石油石化事业发展。这次调整，打破了原来的纵向分工，以南北划分，形成两大集团的平行竞争格局。北京以南的东部、南部地区的企业划归中国石化集团公司，北京以北的东北、华北的大部分地区的企业，以及西北、西南的部分地区的企业划归中国石油天然气集团公司。中国石化集团公司由于上游规模小，国务院于2000年3月决定，把分散在全国各地的中国新星石油公司整体并入中国石化集团公司，使石化集团公司的上游实力得到一定程度的增强。中国石化集团公司重组后，实现了政企分开，成为一个真正的经营实体和市场竞争的主体，在促进石油石化工业发展，推进改革开放和市场竞争等方面发挥新的重要作用。

一是迅速提高了总体实力。到2003年末，全集团总资产5592亿元，净资产2681亿元，与1998年相比，总资产和净资产分别增长30.8%、47.6%。当年生产原油3816万吨，天然气53亿立方米，加工原油1.24亿吨，生产乙烯414.7万吨，比1998年分别增长8.04%、30.44%、54%、82.86%。

二是显著提高了盈利能力。2003年，全集团销售收入4667亿元，实现利税705亿元，其中实现利润289.78亿元，销售收入、利税、利润比1998年分别增长65.6%、65.04%、730.32%。

三是进一步完善了销售网络，提高了市场竞争能力。2003年，

全集团销售成品油 7592 万吨，比 1998 年增长 99.8%；加油站从不足 8000 座增加到 24500 座，另有特许经营加油站 5500 多座，市场的控制力进一步增强。化工产品的专业化集中营销网络也有了明显的进展，以往高度分散的状况开始改变，以市场需求为导向和效益最大化的观念和机制初步地建立起来。

四是推进了改革，初步建立了现代企业制度。集团公司初步构建了国家控股公司管理的体制框架，股份公司确立了以一级法人为主的事业部管理体制，确保有效地运营国有资产和实现保值增值的目标，加快发展石油和石油化工主业，加快辅业改制和分离办社会事业的职能。除整体重组上市的重大改革外，集团公司还在减员增效方面迈出了决定性的步伐。职工总人数由 2000 年的最高 122 万人减少到 85 万人。

面对国际国内石油和石油化工业的严峻挑战，中国石油化工工业的最大压力是石油、天然气资源的紧缺。中国石化集团公司成立以后，为充分利用国内国际两种资源、开拓国内国际两个市场，加大了对外工作力度，加快实行国际化经营。早在 1983 年 7 月中国石化总公司成立的时候，中央就已决定把外贸部管的石油化工产品进出口业务划给中国石化总公司。中化公司，就是我前面讲的 Sinochem，听说也做了合并到中国石化总公司的准备。但是到了这一年的 11 月，我和李人俊一起去找外贸部郑拓彬部长，跟他谈把中化公司划到中国石化总公司的时，他的态度变了，说有中央领导同志讲了，外贸的改革要退回去，把中化公司划给中国石化总公司的事情不能执行。我们不清楚中央领导同志讲外贸改革退回去指的是什么情况，也不了解他讲退回去跟党中央、国务院 1983 年 7 号文件讲的内外贸统一是个什么关系。我们没有看到文件，也没有直接听到那位中央领导同志的指示，就是听郑

拓彬讲的。当然，郑拓彬肯定有根据，没有根据他也不敢这样讲。他坚持不交，我们也没有办法。我们向国务院报告了，因为有中央领导同志讲了话，国务院也不便再讲什么意见，这件事情就在这样的气候下停下了。我们认为，像中国石化总公司这样的大公司，对外没有业务，总是不合适的，后来几经交涉，结果给我们划了石蜡、润滑油、润滑油的基础油等几个小额商品，加在一起的贸易额还不到1000万美元。内外贸一体化的改革设想，从1983年我们跟外贸部交涉到1998年成立中国石化集团公司真正落实，整整往后拖了15年。这是被耽误的15年。我深深地感到，改革只要涉及改变部门的权力格局，就阻力太大。只要有一个部门说不同意，就会搁下来。如果早点这样做，中国的石油化工、石油工业就可以早点走出去，在国际石油市场上早日争到商业机会，更早、更好地去找油田、气田，开辟国内国际两个资源和两个市场，路子肯定要比今天宽得多。

中国石化集团公司成立以后，在抓好炼油化工发展的同时，更加重视和突出上游的油气勘探开发，更加重视下游成品油市场的发展。在解决资源短缺和扩大销售方面，重点抓了以下4个方面的工作。

第一，继续开发国内资源，加大勘探开发力度。据最新评价数据，中国的石油资源量是1100亿吨。可采资源量只有135亿—160亿吨，其中海上15亿吨。到2002年底，累计探明227亿吨，平均探明率43.4%。渤海湾、松辽、苏北、江汉、南襄、四川、鄂尔多斯、塔里木、准噶尔、东海等10个大盆地和探区，总资源量约占全国的30%。中国石化集团公司近中期主要围绕东部地区、大西部和海域3大方向进行开采勘探。在勘探开发过程中，先后和美国的能源开发公司、雪佛龙公司、美国微生物公司、马来西

亚云顶公司、加拿大哈斯基公司在风险勘探、单井增产改造、提高采收率等项目上开展合作，并取得了较好的成效。特别是与中国海洋石油总公司联合后，再引入壳牌、尤尼科公司，共同开发东海天然气资源，加快了东海油气开发的步伐。

第二，加快“走出去”的步伐，尽快建成规模化的海外石油生产基地。在这方面，中国石化集团公司虽然起步较晚，但是通过发挥原油采购、上中下游一体化和工程技术及劳务等优势，“走出去”的进展还是比较快的。几年来，中国石化集团公司已经在中东、西非、北非、东南亚、中亚和俄罗斯等国家和地区，广泛选择项目，参与项目竞标。到2003年底已经签订并正在实施的海外油气项目共有8个，其中包括在阿尔及利亚、吉尔吉斯、阿塞拜疆等国家的3个油田开发项目，和在印尼、也门、伊朗、吉尔吉斯、蒙古等国家的5个风险勘探项目。这些项目有的已经获得了良好的油气显示。2004年又有几个较大的勘探开发项目签订。与此同时，海外石油工程技术和劳务服务也取得较好成果，签订和实施的项目共有65个，遍及14个国家。中原、胜利等石油工程队伍，以其过硬的技术、优质的服务、扎实的作风，在中东、非洲等石油工程市场享有很高的声誉。2003年完成的伊朗炼油厂改造总承包项目，是中国第一个海外大型石油化工工程EPCC（设计、采购、施工、开车）总承包项目，获得了伊朗政府和企业的广泛好评。

中国石化集团公司“走出去”的另一方面业务，是开拓石油化工产品市场，推销自己的产品，努力扩大出口。传统的出口产品有石蜡、石油焦、润滑油基础油和成品油等，因为国内需求上升，润滑油的基础油和成品油出口数量减少，纯碱、沥青、纯苯、聚乙烯醇、石油机械设备、机电设备的出口则增长加快，催化裂

化催化剂、润滑油添加剂、分子筛等都有一定数量的出口。2003年，中国石化集团公司出口的成品油达到610万吨，是1998年的2.16倍。

第三，利用贸易手段，提高国内资源供给的保证度，确保石油安全。中国石化集团在加快建立国外原油生产基地的同时，在进口原油上采取多元化战略，在稳定中东、西非地区采购份额的基础上，相继开发了里海地区和南北美洲的石油资源。随着国际化经营业务的开展，中国石化集团公司的对外工作队伍不断扩大，积累的经验增多，可以全方位地拓展对外石油业务。

第四，中国石化集团在拓展国际业务的同时，更加重视提高国内市场的竞争力和控制力，重点抓了成品油市场的整合和网络的发展。一方面，积极配合和支持国家打击成品油走私、整顿成品油市场秩序。另一方面，抓住中国加入世贸组织前和过渡期的宝贵时机，从1999年下半年开始，通过收购、控股、参股、联营、特许经营等方式，大量收购社会加油站和油库，加快加油站改造和新建，迅速形成了覆盖20多个省（区、市）的成品油销售网络，初步建立起高效有序的储运、配送体系。到2003年，中国石化加油站总数从1998年的8000座增加到25000座，另外还有5000多座特许经营加油站。由于终端网络的发展，中国石化的成品油销售结构发生了巨大变化，市场竞争力和控制力大为提高。到2003年，中国石化的成品油零售量由1998年的800多万吨增加到3885万吨，零售和直销比例提高到70%以上，主要市场内的零售占有率提高到68%左右。

中国石化改革发展的第三部曲，就是按照国际标准，高起点地推进股份制改革。

在中国石化集团公司成立前后，集团公司下属的部分特大型

企业相继进行了股份制改革。先是1993年上海石化股份公司的改制上市。接着，镇海炼化、仪征化纤、燕山石化、扬子石化、齐鲁石化、胜利大明、中原油气、江汉钻头等17家企业，相继进行了股份制改革。这些股份制改革的企业，在资本市场总计募集到资金213亿多元，大大改善了企业的资产负债结构，推进了公司内部改革，培养了人才，积累了经验，为后来的集团公司整体股份制改革创造了条件。

中国石化有60多个企业，前几年有下属的17家企业先期上市，成立集团公司以后再进行重组，把全公司的资产进行改制重组，于1999年实行整体股份制改革。2000年2月，成立中国石油化工股份有限公司，将主业和辅业分离，将优良资产和不良资产分离，企业职能与社会职能分离，把主业中比较优良的资产划入中国石化股份公司，把社会的职能分离出去。这次整体股份制改革，列入上市范围的直属和控股企业共有60家，其中有17家是先上市的。以1999年9月30日为评估的基准日，评估后中国石化股份公司的总资产是2495多亿元，总负债1513亿元，净资产982亿元，资产负债率为60.63%。进入中国石化股份公司的职工是51万人，占中国石化集团公司总人数119.4万人的42%。

整体股份制改革以后，中国石化股份公司在管理体制上与国际惯例接轨，实行一级法人为主的事业部管理体制，建立股东会、董事会、监事会、经理层的治理结构。中国石化集团公司是上市公司的控股股东，按《公司法》、国家有关规定和上市公司的章程进行控股管理，并继续对非上市的单位进行管理。中国石化股份公司2000年10月在境外成功上市，共发行167.8亿股H股股票，募集资金34.62亿美元。2001年7月，在境内发行28亿股A股股票，募集资金118.16亿元。

人民日报

RENMIN RIBAO

中国日报 (香港、华盛顿版) 网址: <http://www.peopledaily.com.cn>

国内统一刊号: CN11-0001

第10000期 (代号: 1-1)

人民日報社編

2000年10月

20

星期三

第10000期

国内统一刊号: CN11-0001

第10000期

代号: 1-1

零售每份5分

广告刊例

地址: 北京前门大街2号

电话: (010) 67070000

电传: (010) 67070000

邮编: 100000

印刷: 北京人民日報社

头9个月固定资产投资继续增长

国家统计局公布1-9月固定资产投资数据。1-9月全社会固定资产投资同比增长10.2%。其中: 国有经济投资增长10.2%。集体、个体、私营及其他经济类型投资增长10.2%。分地区看, 东部地区投资增长10.2%。中部地区投资增长10.2%。西部地区投资增长10.2%。分行业看, 制造业投资增长10.2%。建筑业投资增长10.2%。批发和零售业投资增长10.2%。住宿和餐饮业投资增长10.2%。房地产业投资增长10.2%。其他行业投资增长10.2%。

国家统计局公布1-9月固定资产投资数据。1-9月全社会固定资产投资同比增长10.2%。其中: 国有经济投资增长10.2%。集体、个体、私营及其他经济类型投资增长10.2%。分地区看, 东部地区投资增长10.2%。中部地区投资增长10.2%。西部地区投资增长10.2%。分行业看, 制造业投资增长10.2%。建筑业投资增长10.2%。批发和零售业投资增长10.2%。住宿和餐饮业投资增长10.2%。房地产业投资增长10.2%。其他行业投资增长10.2%。

国家统计局公布1-9月固定资产投资数据。1-9月全社会固定资产投资同比增长10.2%。其中: 国有经济投资增长10.2%。集体、个体、私营及其他经济类型投资增长10.2%。分地区看, 东部地区投资增长10.2%。中部地区投资增长10.2%。西部地区投资增长10.2%。分行业看, 制造业投资增长10.2%。建筑业投资增长10.2%。批发和零售业投资增长10.2%。住宿和餐饮业投资增长10.2%。房地产业投资增长10.2%。其他行业投资增长10.2%。

统计局: 1-9月固定资产投资继续增长

国家统计局公布1-9月固定资产投资数据。1-9月全社会固定资产投资同比增长10.2%。其中: 国有经济投资增长10.2%。集体、个体、私营及其他经济类型投资增长10.2%。分地区看, 东部地区投资增长10.2%。中部地区投资增长10.2%。西部地区投资增长10.2%。分行业看, 制造业投资增长10.2%。建筑业投资增长10.2%。批发和零售业投资增长10.2%。住宿和餐饮业投资增长10.2%。房地产业投资增长10.2%。其他行业投资增长10.2%。

中石化在香港纽约伦敦成功上市

《人民日报》登载的中石化在香港、纽约、伦敦上市的消息

中国石化股份制改革的成功, 在中国石油化工工业发展史上具有里程碑的意义。它对于未来的改革与发展, 对于中国石化股份公司的国际化经营, 都将产生深远的影响。当时的国务院总理朱镕基、副总理吴邦国都对这件事给予很高的评价。中国石化股份公司改制上市成功, 主要表现在以下几个方面:

一是优化了产业结构和资产结构。中国石化集团公司在上中下游一体化产业结构的基础上, 组成了比较精干的主业公司中国石化股份公司, 其业务集中于石油及天然气的勘探开发、炼油、石油化工生产和产品销售领域。重组后的资产状况变化如下表:

单位: 亿元

	重组前石化集团公司	重组后上市部分	重组后非上市部分
总资产	4460.22	2532.78	1927.44
负债	2552.89	1686.57	867.32
所有者权益	1637.45	741.46	895.99

二是募集了巨额的资金, 明显增加了所有者的权益, 改善了资本负债结构。1993年以来, 在国内外证券金融市场融资总额折合人民币约984亿元。特别是中国石化股份公司发行H股和A股

的两次大规模上市融资，使总资产和净资产在较短的时间内获得了较大的增长。股本性资金的增加，提供了发展资金，并为持续改革和减员分流提供了资金支持，也为下一步在国内外有效实施资本运作、持续融资、收购优良资产、整合现有的上市公司等开辟了广阔的道路。

三是引进了战略投资者，扩大了对外合作。中国石化股份公司首次发行H股，即引进了埃克森美孚、壳牌、BP、ABB等4家战略投资者，以及香港的恒基兆业、中华煤气、长江实业、和记黄埔等四家财务投资者。发行A股时，又引进了四川长虹、青岛港务局、宁波港务局、云南红塔实业、中国化工进出口、上海宝钢、武汉钢铁、杭州汽轮机动力、中国远洋等9家战略投资者。同这些重要企业的合作，使国内外投资者特别是境外大公司进一步



作者(右)会见世界著名跨国公司、德国最大的化工企业——巴斯夫股份公司董事长

了解中国石化，增强了合作信心，加速了大型项目合作的进程，开辟了市场营销合作的新途径。对外合作的扩大和加快，有利于学习国外先进技术和管理经验，有利于国际化经营，有利于应对经济全球化的合作和竞争的挑战。

四是明晰了产权，改善了股本结构，明显提高了国有资本的控制力和运营效率。中国石化集团公司以资本为纽带，对中国石化股份公司实行控股管理，通过有效的资本运作，实现了资本和业务的快速增长，股东权益和国有股权益都得到有效增长，提高了国有资本的运作效率。外资股、国内A股和其他投资者的引入，扩大了国有资本的控制总量，提高了国有资产的运营效率。具体情况见下表：

单位：亿元

	上市前	发行H股后	比上市前增长	发行A股后	比上市前增长
总资产	2498	3409.19	36.59%	3548.71	42.18%
所有者权益	983	1208	22.89%	1447.67	47.27%
其中国有股权益	983	966.4	-0.17%(注)	1120.79	14%

注：发行H股时出售了两个百分点共16.78亿股的国家股，上交财政作为社保基金，故表现为权益减少。

中国石化集团公司在主业进入中国石化股份公司以后，非上市部分的单位生存条件和发展环境都发生了变化。多年积累下来的一些深层次问题开始凸现出来，主要是富余职工多，不良资产多，社会负担多，产业分散，竞争力差，资金运作困难。为了妥善解决这些问题，一方面国家从土地、分红、退税等方面给予极大的政策支持。另一方面，中国石化集团公司加大对这些单位的改革力度，按照“关停并撤一批、重组改制一批、做强做精一批”的思路，努力促进非上市部分减亏扭亏、自立生存。主要措施是：第一，把未上

市部分的炼油化工等主业培育成优质资产，再适时注入到上市公司。2003年已经把茂名乙烯、西安石化、塔河石化以及部分加油站注入上市公司。第二，对水、电、汽、风、钻井、测录井、检维修等公用工程和专业服务，实行不同层次的专业化重组。第三，对多种经营等企业，通过改制分流等方式加快退出。到2004年3月，已有145个单位进行了改制分流，涉及资产18亿元，分流人员1.5万人。第四，对文化、教育、卫生等企业办的社会机构，积极创造条件移交社会。2004年，中国石化集团公司经国家批转作为中央财政转移支付解决分离办社会职能的试点，正在把全部中小学和执法机构移交给地方政府。经过几年的努力，中国石化集团公司非上市部分的亏损已经从最初的100多亿元逐年减少到2003年的60亿元，有希望到2005年实现整体不亏损的目标。

五是通过股份制改革，加快了体制、机制的转变，改善了企业经营管理，增强了竞争能力。中国石化集团公司进一步向国家控股公司职能转变，初步构建了国家控股公司的体制框架，依法行使资产受益、重大决策和选择管理者等出资人的权利。中国石化股份公司基本建立起现代企业制度、比较规范的法人治理结构和事业部管理体制，实现了对外经营战略、重大投融资决策、资金结算、对外合作、重大科研、信息系统等方面的集中统一管理，克服过去多级法人、多层决策、分散投资的弊端，内部资源得到进一步的优化配置。通过股份制改革，中国石化进入国内外资本市场，直接受到境内外证券监管机构、国内外投资者、新闻媒体的监督。

中国石化股份公司在新的形势下，形成新的企业文化，即“竞争、开放”的经营理念，“扩大资源、拓展市场、降本增效、严谨投资”的经营战略，“公司利润最大化、股东回报最大化”的经营

宗旨，“外部市场化、内部紧密化”的经营机制，“规范、严谨、诚信”的经营准则，以及“永不满足、各得其所”的激励机制。在经营机制方面，重点是以经济效益最佳化和投资回报最大化为标准的市场化运作机制，建立有效的激励创新机制和内部的监督及风险控制机制。

按照新体制、新机制的要求，中国石化股份公司财务体制与国际接轨，建立起严谨的财务管理体系。通过积极运用电子信息技术建成石化产品销售和物资采购的两个电子商务网，以及成品油销售和财务管理两个电子信息管理系统，企业资源计划(ERP)系统开始启动。

中国石化集团公司还积极响应联合国秘书长安南倡议的“全球协议”，向联合国正式提交了承诺信，认真履行社会责任，带头推进可持续发展战略。

2000年12月，中国正式加入世界贸易组织。当时，很多人担心，国内的中国石化等特大型企业能否经得起入世后的挑战。现在事实证明，中国石油化工企业应对得很好。入世承诺按规定兑现，进口专营格局被打破；政府监管进一步规范，市场经济不断完善；外资和外国产品进一步进入中国市场，民营企业加快发展，国内市场和投资主体多元化格局正在形成；中国石油化工企业国际竞争力提升。中国石化集团公司正以世界级大公司的态势迎接21世纪的挑战。

五、中国国有大企业可以做强做大

中国的国有企业改革，一直是国内外关注的热门话题。国有

企业能不能改革发展，能不能做强做大？通过中国石化集团公司的20多年实践，我们可以明确地作出回答：中国的国有企业，特别是特大型企业和企业集团，可以改革，可以发展，可以不断做强做大。

经过20多年的改革发展，中国石化集团公司的总资产从1983年的210亿元，增加到2003年的5592亿元，增长26倍多；销售额从273亿元增加到4667亿元，增长16.7倍；实现利税从107亿元增加到705亿元，增长6.6倍；代表石油化工工业发展水平的乙烯产量（全国），从1983年的年产56万吨增加到2003年的612万吨，增长11倍，乙烯生产能力在世界上仅次于美国和日本，并将很快超过日本。中国石化集团在2003年被评为世界500强企业的第54位。这些数据表明：过去的20多年，中国国有石油化工企业能够不断做强做大。今后20年，条件会更好，完全可以做得更强更大。

总结中国石化集团公司的成功经验，我感到以下4个问题的实践是很宝贵的。

（一）坚持以发展为中心，坚持不懈地做强做大

中国石化集团公司从来都是把心思和精力用在企业发展上，从来不扩张自己的非核心业务，不参与泡沫经济。我在前面讲过，中国石化总公司成立之初，曾经一再被刮风，认为石化总公司是多余的，不需要这样的机构，应当撤销，特别是在政府换届和政府机构改革的时候，总是有人提出要撤销石化总公司，还有人提出把石化总公司变成部下面的一个公司。每当发生这种情况，中国石化总公司机关就议论纷纷，人心动荡，有的甚至悲观失望，感到石化总公司没有前途。面对这样的形势，我和领导班子的其他同志，一方面感到有压力，另一方面也不服气，不能接受这样

的指责。我始终认为，中国石化总公司能不能存在，关键是看它的业绩，看它的工作，工作搞好了，事业发展了，就能够存在，别人想把它解散也解散不了。它的工作搞得不好，事业不能发展，中央交给的任务完不成，就没有存在的价值，就会不打自倒。好在我们班子的同志都很争气，大家团结一致，对中央成立中国石化总公司和用好1亿吨石油的宗旨，在信念上始终不动摇。当时，我们这些人年纪也不是很大，憋着股劲要把这件事情办好，用我们的实践来回答究竟成立中国石化总公司对不对，中国石油化工工业的发展究竟要走什么样的路。说得好听点，我们确有这样的抱负。我也深感环境能磨炼人，一定的压力、一定的争议，可以逼人奋进，并不完全是坏事。中国石化总公司成立以后，我们就决心不认这个输，一定要干好。一开始，我们就先抓生产企业，对已经投产而长期达不到设计指标的，让它达到指标，增加效益。第一次“三二九”承包方案的时候，我们集中抓了引进的8个大石化项目，还有洛阳、广州、镇海的一批项目。到了第二次“五二一”承包方案的时候，又组织了振兴石油化工、建设支柱产业的第二次战役，集中力量抓了10个大的重点工程。除了新建的安庆腈纶、福建炼油、辽化二期、茂名乙烯、九江化肥以外，还重点完成



作者（左三）视察九江炼油化工厂（1996年5月）

了燕山石化和扬子石化乙烯的改扩建工程。这些都集中体现了我们一心一意谋发展的追求。



作者（右一）和余秋里（左二）在燕山石化公司

我听江西的同志讲，20世纪80年代初，余秋里回到江西，看到老家没什么变化，非常歉疚。他当国家计委主任时大权在握，但并没有直接为江西做多少事情。他觉得有愧，说“我也是欠了江西的账啊。”我对他说：“我来给你还这个账。”中国石化总公司决定在九江建一个30万吨合成氨、52万吨尿素的化肥厂。江西是主要农业省，需要化肥。国家应当关心江西，支持江西。当时吴官正同志当江西省省长，同中国石化总公司合作得很好，化肥厂建得很成功。余秋里也很满意。

我们对有资本金、有市场、有效益、有竞争力的企业，多方设法加大技术改造力度。30万吨乙烯经过改造，很快达到40万

到45万吨，增长30%到50%。我们先后两次承包方案，11年计划投入845亿元，实际完成1214亿元。历史已经证明，这样大的投入，这样快的发展，没有中国石化总公司这样的体制和机制，是根本不可能做到的。

在成立中国石化集团公司，特别是在实现股份制改制以后，中国石化发展，已进到一个更大的规模、更高的层次上了。它的标志性建设，已不是30万吨乙烯的工厂，而是80万吨、90万吨级的乙烯工厂，是21世纪世界级的一体化工程。达到这个层次，跟当代国际上的先进石化企业就并驾齐驱了。

（二）重视企业的核心价值观，不断壮大主业

重视发展，重视做强做大，也有个发展什么和怎样才能做强做大的问题。2003年7月，是中国石化总公司成立20周年。中国石化集团公司的现领导班子召开了一个小型的聚会，找了当年参与筹建中国石化总公司的盛华仁、张万欣、费志融和我座谈。大家要我首先发言。我就讲了讲这20年当中我的一些突出的感受和看法。20年是历史长河中的短暂一瞬，不过一代人的时间，但对中国石油化工工业来讲，它却有着不平凡的经历。在党中央、国务院的领导下，在各方面的关心、支持下，全体职工上下一心，团结奋斗，实现了中国石油化工工业的历史性跨越，把20年前在世界上名不见经传的中国石油化工工业，发展壮大成综合能力仅次于美国和日本的石油化工工业大国，这是个了不起的成就。这里面有什么学问值得我们珍惜？有什么成功的经验值得今后借鉴？我跟他们讲，我看了一本书，讲得很有道理，同中国石化集团公司的发展历史、同我的感受有些相似。这本书的名字叫《从优秀到卓越》，是美国学者科林斯写的。科林斯同美国的一批学者花了5年多的时间，对1965年到1995年30年中美国《财富》杂志评

选的500家大企业进行筛选，从最初筛选出的1435家筛选到176家，再从176家筛选到19家，最后筛选出11家企业，它们被认为是做到了从优秀到卓越。然后这些学者就研究这11家企业，为什么能做到从优秀到卓越，它们究竟有什么共同点促使它们取得这样的成就？他们以各种理论和数据进行分析，得出的结论是：这11家企业的共同点是，它们都恪守企业的核心价值观和核心目标，并基于这些核心价值观和目标，确定哪些该做，哪些不该做，哪些停做。这些企业的领导人都体现出斯托克代尔的悖论，就是“不管遭遇到什么困难，必须坚信自己一定能够并最终获胜；与此同时，不管现实多么残酷，都必须具有与之对抗的素质。”《从优秀到卓越》筛选出的11个企业领导人，还有一个共同点，就是“平和而执著，都被创造业绩的渴望所驱动，所感染”。他们都是“主要依靠崇高的标准，雄心勃勃，把公司的利益放在第一位”。他们都不喜欢抛头露面，不借用媒体来炒作自己的形象。我对中国石化集团公司的领导班子成员讲，我说对照这些共同点，我不敢说中国石化集团公司就是从优秀到卓越，也不敢说我们都具有这些共同点，但是我感到我们20年走过的路，应当讲还是同这些共同点有不少相似的地方，还是有着相同的感受。接着，我对中国石化集团公司新班子的年轻同志讲，如果大家认为这些讲话有道理，我们就继续按照我们的核心价值观和核心目标去追求、去做，继续坚持把国家的利益放在第一位，千方百计用好国家的资源，努力实现资源优化配置，把中国石化事业不断做强做大。在工作中可能遇到困难、挫折和争议，甚至误解，要能够经得起委屈，要不计较个人得失，荣辱不惊。

现在，中国石化集团公司新的领导班子主持下，坚持抓住主业不放松，资金投入突出主业的发展，成绩十分显著。上游，



作者（前排左五）与中石化的新班子合影，左六为盛华仁、左四为李毅中，左三为陈同海（2003年3月）

油气资源总量从刚成立时的100多亿吨增加到了300多亿吨。原油产量，在克服老油田产量自然递减的基础上，实现了稳中有升；天然气产量，成倍增长。中游，原油加工量，已经达到重组前中国石化总公司时的总规模，平均一年增加1000多万吨；乙烯产量，比重组前中国石化总公司时的总规模增长了近一半。下游，成品油销售量，比重组前增长了近一倍，特别是零售量增长了近4倍。上中下游一体化更加紧密，核心业务越做越大，市场竞争力和抗风险能力都进一步增强，对国家和社会的贡献也更大。

（三）振兴石化，依靠人才，科技先行

20年前，中国石化提出振兴石化，依靠人才，科技先行的方针。后来，又提出21世纪初在总体规模实力、技术创新能力、市场开拓能力、经营管理能力、持续盈利能力5个方面的32个子项上，以世界顶尖级的石油化工公司作为赶超目标，并以此定位制定中国石化的科技政策、科技规划和科研投入，加大科技先行的力度。这20多年，不论中国石化的体制和机构发生什么变化，中

国石化的主要科研单位都做到了人心不散、队伍不乱、骨干不走、特色不丢，成果稳定增长的局面。国务委员陈至立曾专门到石化科学研究院考察调研，她看了听了，很有感触，很满意，把中国石化科研体制改革和推进科技进步的经验用国务院“参阅文件”的形式向全国作了介绍。

长期以来，中国石化实行一个整体、两个层次、三个体系的科研体制：一个整体是，以中国石化集团公司作为总体，来统一制定规划，对战略性的规划实行集中决策、统一配置资源。两个层次是，中国石化直属的科研单位和直属企业下面的科研单位统筹安排任务、分工协作。三个体系是，油气勘探开发、石油炼制、石油化工。通过这种科研体制，中国石化把科研、设计、设备制造、工程建设、生产应用等方面力量统一地组织起来，建立科研—设计—生产的一条龙攻关制度，先后攻克了50多个重大攻关项目，20多年中累计取得重大科技成果5200多项，获得国内外的专利4200多项，科技成果转化率达到70%以上，形成了以陆相隐蔽油气藏勘探配套技术、高含水油田提高采收率技术、催化裂化、加氢、乙烯裂解、聚丙烯等核心技术，确立了中国石化的技术优势和技术实力，支撑了石化工业的持续发展。

中国石化总公司和后来的中国石化集团公司、中国石化股份公司都十分重视科技成果的推广应用，不断加大产业化力度。中国石化成立的20多年中，对老企业投入的技术改造上千亿元，消除瓶颈环节，走内涵发展道路，成效极为显著。20世纪80年代中叶建成的30万吨乙烯，相继进行了技术改造，最高的年产能力达到72万吨，翻了一番多。中国石化股份公司在加大科技力度中，始终坚持了两个有力的保证：一个是资金的保证，科技开发费用可以直接计入成本，每年都达到30多亿元；另一个是组织保证，

即人才保证，通过各种途径进行高素质的人才培训，推行奖励政策和激励机制，为科技人员创造良好的工作环境和生活环境，特别是各类技术业务岗位上的骨干和课题项目的带头人，更是大力培养，放手使用，让他们挑大梁，用事业和成就感来激励他们。2003年中国石化股份公司已拥有27800多名各类高级专业技术人员，有1641名学科带头人，各级、各类技术专业人才30多万人。正是这些人才智力优势，保证了中国石化股份公司的整体素质和市场竞争能力。

（四）增强实力，深化改革，不断完善持续发展的良性互动机制

国际和国内的实践都证明，一个企业的成功，除了国家的正确方针政策和良好的宏观经济环境外，对企业的自身来讲，最重要的是两条：一条是实力，即企业拥有的人力、财力、物力资源，没有实力就不能发展，就会遇事心有余而力不足，应对不了国际上强大对手的挑战和竞争；另一条是机制，也就是应对国内外市场复杂多变的能力，只有灵活有效的机制才能有效地制定发展战略，积极而妥善地运用好实力，并适时作出准确的预测和判断，才能适时制定有效的措施，才能灵活机动地进行运作，确保预期目标的实现。

中国石化集团公司经过20年的改革和发展，这两条都具备了，特别是中国石化股份公司在纽约、伦敦、香港和上海成功上市以后，进入国际资本市场的运作，极大地促进了公司机制的高效运作，这是市场的压力，也是市场的动力。实力和机制相机互动，形成新的良性循环。尽管当今世界石油和石油化工市场充满变数，石油又是国际上最重要、最敏感的战略资源，争夺石油资源的石油政治、石油外交直至石油军事都极其复杂，但中国石化

集团公司毕竟在快步参与、积极应对，队伍在成长、经验在积累，正面的影响不断扩大。中国石化集团公司正以新兴的世界级大公司的面貌，积极参与经济全球化的合作与竞争。

中国石化企业同国际同行的先进技术指标尽管还有不小的差距，还存在这样那样的困难和问题，但比起20年以前的情况，各方面都发生了根本性变化，中国石化集团公司发扬20多年来形成的实力和机制，继续用发展来增强实力，用改革来完善经营机制，并且努力使两者更好的结合，相互促进，形成良性的互动循环，使中国石化股份有限公司继续保持活力，继续扩大优势，中国石化集团公司就一定能做得比过去更多更好，把中国石油化学工业推向新的更高的水平。

第五章

中国社会主义市场经济体制的建立

总书记深夜打来的电话

计划经济从理论到实践

中国以“市场为取向”的改革，在争论和反复中水到渠成

突破市场化改革的重点和难点

邓小平理论的成功实践和对撒切尔夫人的回答

中国以市场为取向的改革,是在不断冲破计划经济管理体制的束缚和影响、采用渐进的方式推进的。从1978年“放权、搞活”,扩大企业经营自主权开始,先后经历了重视价值规律、发展商品经济,实行计划经济为主、市场调节为辅,计划调节和市场调节相结合等理论创新和改革实践,深入探索和解决计划与市场的关系问题,有力地促进了社会生产力的发展。

在1989年政治风波以后,中国经济领域的改革在社会上引起了新的争论,加上苏联、东欧社会主义国家的解体,引起了一些人对中国经济体制改革,特别是对主张以“市场为取向”的改革的种种质疑和批判,给从事经济体制改革的同志带来很大的压力。正是在这样的背景下,我于1990年8月18日受命出任国家经济体制改革委员会主任、党组书记,直到1993年3月调任国家计划委员会主任。这是我一生中面临困难最大的一段岁月。我曾对中央领导同志讲过,我当时的感受是左不得、右不得,急不得、慢不得,压力特别大,我的体重一度消瘦了10多公斤。

1992年初邓小平发表了著名的南方谈话,改革的春风再次吹拂中国的城乡大地,以“市场为取向”的改革已不可逆转,改革的目标终于认识趋同,党的十四大决定建立社会主义市场经济体制。

一、总书记深夜打来的电话

1992年3月20日至4月3日，第七届全国人民代表大会第五次会议在北京举行。我是安徽省代表团的全国人大代表，住在西苑饭店。4月1日晚上11点钟，江泽民总书记打电话找我，对我说现在改革开放正处在一个非常重要的时刻，下一步该怎么办，大家都在等待，也有点着急，体改委好好研究下，向中央提出建议。我说，情况确实是像总书记指出的那样，大家都在等待，在看中央的态度，下一步该怎么搞，认识也不大一致，思想有点混乱。我答应尽快找人研究，向中央提出建议。总书记说，好，并说他自己也在考虑这个问题。



七届全国人大五次会议开幕时，作者成为记者追踪采访的热点人物（1992年3月）

七届全国人大五次会议结束以后，我于4月15日邀请广东、江苏、山东、辽宁、四川5个省的体改委主任，到北京专门座谈下一步的改革设想，主要议题是计划与市场的关系。考虑到当时“六四”政治风波引起的对改革的种种非议还没有过去，计划与市场的关系问题非常敏感，我没有向他们讲总书记给我打电话的背景。中央决定调我到国家体改委工作的时候，李鹏、姚依林、宋平等中央领导同志先后找我谈话。我对他们讲，当前中国的改革真是“急不得，慢不得，左不得，右不得”。这“四个不得”集中反映了我当时的思想。正是基于这样的认识，我对五省体改委主任座谈会实行了极严格的保密，到会的不足10人，规定不带助手，不做记录，议论的事情不得外传。当时我主要是担心传出去引发不必要的麻烦。

5省体改委主任座谈会开了3个半天。结束以后，我根据会上讨论的意见，给江泽民总书记、李鹏总理写了报告。我说这5个省都是大省，尽管在计划与市场的关系上代表了不同层次的改革开放度，但他们都一致表示，寄希望于党的十四大在计划与市场的关系上有所突破。5个省的体改委主任一致认为：从5个省已经形成的、不同程度的经济发展的生机和活力看，今后应当明确提出：“建立和发展社会主义市场经济”，“社会主义界定公有制基础、按劳分配原则、政权性质、国家在宏观经济上的规划和重大决策；市场经济是手段、方法，应当也只能为社会主义服务。”这个报告是我自己写的，事先没有同任何人商量，写好后也未给任何人看过。4月21日直接送江泽民总书记、李鹏总理亲收。我在报告中还附了一个统计资料，列举5个省1978年和1991年的国民生产总值、固定资产投资、出口额、进口额、引进外资、社会商品零售总额、城镇居民人均收入、农民人均纯收入等8项宏观

经济指标，并以1991年同1978年的增长数字作对比，说明市场对发展经济和改善人民生活的巨大作用。从对比中可以看出，凡是市场机制运用得活的地区，比相对运用得差的地区，各项指标都大大领先。详见下表：

1991年与1978年5省主要经济指标比较

		广东省	江苏省	山东省	辽宁省	四川省
国民生产总值 (亿元)	1978年	184.73	249.24	229.10	223.20	244.83
	1991年	1689	1435	1566	1070	1273
		增8.1倍	增4.8倍	增5.8倍	增3.8倍	增4.2倍
固定资产投资 (亿元)	1978年	27.23	21.75	29.27	25.3	28.21
	1991年	459	202.75	395.6	309.6	279.6
		增15.8倍	增8.3倍	增12.5倍	增11.2倍	增8.9倍
出口额 (亿美元)	1978年	13.88	4.18	8.3	15.2	0.19
	1991年	136.88	34.61	38.3	57.7	13.19
		增8.9倍	增7.3倍	增3.6倍	增2.8倍	增68倍
进口额 (亿美元)	1978年	缺	缺	缺	0.6	0.22
	1991年	85.09	10.43	11.51	9.6	3.93
引进外资 (亿美元)	1979年	0.9143	0.2933	0.1276	0.113	没有引进外资
	1991年	25.83	7.87	4.68	9.7	0.2553
社会商品零售 总额(亿元)	1978年	93.41	106.49	106.7	85.3	107.41
	1991年	857.58	665.64	660.6	511.1	1620.37
		增8.2倍	增5.3倍	增5.2倍	增5倍	增14.1倍
城镇居民人均 收入(元)	1978年	缺	缺	361.18	343.3	326.04
	1991年	2535.6	1623	1566	1542	1536.63
				增3.3倍	增3.5倍	增3.7倍
农民人均纯 收入(元)	1978年	182.3	155	114.5	135.2	127.1
	1991年	1143	920.7	764	896.7	590.2
		增5.3倍	增4.9倍	增5.7倍	增3.8倍	增3.6倍

(国家体改委综合规划和试点司汇总，1992年4月18日)

在我召开座谈会的前不久，国家体改委召开了一个“经济体制转换国际研讨会”。4月20日，美国前国务卿亨利·基辛格博士送来一篇题为《经济发展与政治稳定》的论文。他在论文的开头指出：“在当前迅速变化的世界中，没有比这个题目更重要的问题了。”这个题目，就是指这次研讨会讨论的“中央计划经济向市场经济转换的问题”。基辛格说：“我很赞赏中国政府不失时机地主持了这一研讨会。”他对这种转换提出了3点基本看法。首先，他认为目前有关经济体制转换的讨论中大都将“纯粹的市场制度”与“纯粹的计划经济”相对比，但在现实生活中并不存在这种极端的模式。他举例说，美国无疑是所谓最开放的市场经济，但政府仍在一系列部门中（如石油、天然气、电讯等部门）发挥着重要作用。他认为“经济本来就是‘混合的’”。第二，相对集中的经济向更多的以市场为基础的经济结构的转变，在世界范围内进行着。他以中欧、东欧、苏联、拉美国家的转变情况和成效为例，分析和论述了他的观点。第三，任何国家都不能不考虑其独有的历史和文化背景。他说，一个改革方案在某个国家运转很好，但到另一个国家则可能行不通，道理很简单，没有两个一样的国家。他同时认为，在经济体制转换过程中，确有一些共同点可以考虑，他讲了7个共同点。基辛格的结论是：“我们正处在一个变革的时代，我们周围的经济生活在发生着重大的变化。变化的趋势错综复杂，但中心是朝向市场经济。似乎可以说，世界各地的领导人们不约而同地得出这样一个结论：总的来说，市场为持续经济发展提供了较好的基础。”他还指出：“向市场转变的目标被广泛接受，但实现这一目标的方式同试图改革的国家一样多，显然，没有一个‘通用’的办法。改革过程必须与各个国家的经济、社会、文化环境相一致。”基辛格在结论的最后强调：

“改革的成功取决于政治稳定”，“简而言之，经济发展与政治稳定密不可分。”我仔细看了他给我的信和所附论文，感到他的论点没有政治偏见，没有夹杂意识形态，讲得比较客观，其中一些重要的论点同中国的改革实践也比较一致。我觉得他的论文可供参考，就把它附在给江泽民、李鹏的报告后面，推荐他们一阅。

二、计划经济从理论到实践

1990年9月，中央决定调我到国家经济体制改革委员会工作的通知发出以后，国家体改委立即派秘书长洪虎同志到中国石油化工总公司接我上班。我说不行，全国人大常委会还没有正式通过任命，我不能去体改委机关上班。如果你们方便，可以先给我送些资料看看。我先了解下情况，再和安志文同志（当时是国家体改委党组书记）谈谈领导班子和干部的问题。洪虎说可以。第二天他就送来了几大包资料，涉及改革的全局和方方面面的工作。面对这么多材料，我真不知道从何看起。这些材料中，有全国的经济体制改革要点，有城镇改革试点、农村改革、国有企业改革、金融改革、财税改革、商业改革等等。这么多材料，什么是中心问题？什么是改革的纲？从这一件看到另一件，有点只见树木不见森林的感觉，越看越迷惘。

根据我过去多年的工作经历和当时社会的关注焦点，我认为改革所追求的目标，应当是邓小平讲的解放生产力、发展生产力。对现有的宏观经济和微观经济来讲，是激发生机活力，是有效率的工作机制。然而什么是活力，动力又在哪里呢？我想起1979年在上海工作时的一次经历。那一年的五六月间，薛暮桥同志从四

川到上海，我去看他，他从一路见闻谈到商品经济，谈到人们对发展商品经济的认识。他说，政府要放宽政策，允许搞有计划的商品经济，内地的同志跟他谈半天也听不明白。到了上海，你只要讲一句“允许长途贩运”，上海的同志就明白了，就什么也不用再讲了，上海人会干得很快很欢。薛暮桥说这就是商品经济意识。人们常说，上海人能干，会做生意，会赚钱，其实就是说上海人的商品经济观念强，会抓住商业机会，会使用市场发展经济。我在上海工作时兼任市计划委员会主任，中央领导同志常表扬上海工作做得好，计划完成得好，我自己的感受是，上海编计划比较灵活，留有较多的余地让企业去适应市场，去安排生产，去进行互通有无的交换。这些经历，使我较多地感受到，经济要有活力，动力在市场。解放生产力、发展生产力，都要靠市场。面对新的工作岗位，面对新的形势和桌子上的一大堆资料，我想应当把重点放在有关市场的改革上。于是我请洪虎帮我找人整理两个资料，一个是国内有关计划和市场关系的争论资料，一个是国外关于计划与市场的综合资料。

我之所以这样考虑，除了我的个人经历和感受外，当时改革的目标、方向出现反复，争论很大，也是一个重要原因。当时的大背景是，一方面，党的十一届三中全会恢复了实事求是的思想路线，十二届三中全会通过的《关于经济体制改革的决定》，对经济领域的一些重大理论和体制性问题有决定性突破，确认中国的社会主义经济是“在公有制基础上的有计划的商品经济”，提出了一系列发展“社会主义商品经济”的新方针。党的十三大报告又强调，社会主义有计划商品经济的体制应该是“计划与市场内在统一的体制”，“计划和市场的作用范围都是覆盖全社会的”，明确指出“利用市场调节绝不等于搞资本主义”。1989年6月9日，邓

小平在讲话中再次肯定改革开放以来的方针政策“没有错”、“都不变”、“不能改”。邓小平在同李鹏谈话时还特别交代说：不要提以计划经济为主。这些都表明，中央推进市场化改革的态度很坚决，而且不断发展、深化。

另一方面，对改革的方向、目标一直存在着争论，中国改革的道路依然不平坦。无论是马克思主义的教条主义者，还是西方经济学的教条主义者，都认为社会主义与市场经济不能兼容，公有制与市场经济不能兼容。这种教条长期禁锢着人们的头脑。在理论界或者在从事实际工作的干部当中，都有不少人把计划经济看做是社会主义制度的根本特征，把市场经济看做是资本主义所特有的，认为市场经济与生产资料私有制相联系，与社会主义公有制是对立的。“六四”政治风波之后，报刊上发表了不少批判“市场取向改革”和“市场经济论”的文章。1990年2月22日，北京的一家大报发表文章，对改革者提出质问：“是推行资本主义的改革，还是推行社会主义的改革？”这是北京最早提出的改革要问一问姓“资”姓“社”的文章。这些批判文章的共同点，是把计划与市场同社会的基本制度联系起来，认为要“坚持社会主义制度就是要坚持计划经济”，如果改革不问姓“资”姓“社”，就会把改革开放引向“资本主义的邪路”。有人还把市场经济与计划经济之争提到“路线斗争”的高度，说改革的方向与目标的争论是“两条道路的斗争”，等等。我感到，这些问题都是大是大非问题，关系到改革的方向、目标，这个问题不解决，其他改革只能是舍本求末。

1990年9月30日，国家体改委国外经济体制司副司长江春泽同志（多年从事研究国际经济学和比较经济学的专家）根据我布置的任务，送来一篇题为《外国关于计划与市场问题的争论和实

践以及对中国的计划与市场关系的评论》的材料，扼要地介绍了从1902年意大利经济学家帕累托开始，西方学术界对是以中央计划机关还是以市场作为未来社会资源配置的主要方式，进行长达一个世纪的争论情况。材料还介绍了社会主义国家从苏联战时共产主义后期开始的关于计划与市场问题的争论过程。

这个材料表明，最先提出用中央计划机关取代市场来配置资源的学者是意大利经济学家、社会学家帕累托，他和他的追随者都不是马克思主义者，更不是共产党员，而是西方研究社会主义经济的学者。在这个问题的争论初期，社会主义制度还没有诞生，主张计划经济或是主张市场经济，同坚持或反对社会主义制度根本没有关联。西方国家的政府，由于两次世界经济危机的教训，开始探讨和纠正“市场失灵”的问题，普遍采取了政府干预的政策，包括调整就业、税收政策，动用国家的经济资源和行政手段对市场进行宏观调控，解决经济社会问题的中长期规划和建设重大基础设施，直至进行跨国间的协调等等。“看得见的手”与“看不见的手”相结合，开始成为世界经济体制优化的普遍趋势。资

国外经济体制研究

国家经济体制改革委员会
国外经济体制研究(1990)18号

【总第39号】
1990年10月14日

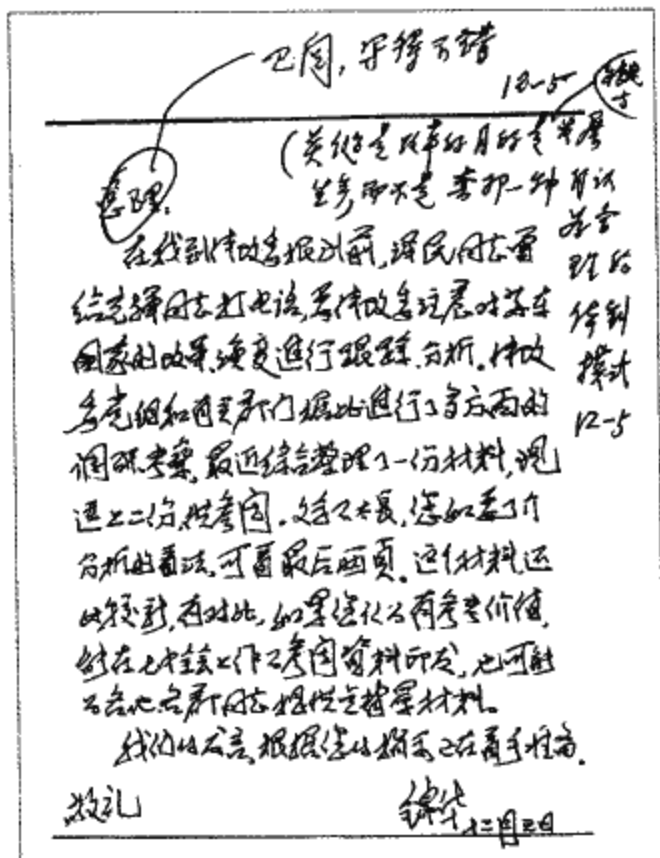
外国关于计划与市场问题的争论和实践 以及对中国的计划与市场关系的评论

关于计划与市场问题，在国际范围内已经争论了将近一个世纪。至今仍然歧见纷纭，各国的实践也在继续不断地探索。这里，从以下几个方面介绍一下争论之梗概及有关的背景材料：

一、从本世纪初关于未来社会资源配置方式的设想之争论到著名的30年代大论战。

二、中央计划经济体制所依据的主要经典论据及各社会主义国家关于改革模式的探讨。

国家体改委《国外经济体制研究》总第39号



作者写给李鹏总理的信及李鹏的批示

本主义国家可以用计划手段弥补市场的缺陷, 社会主义国家为什么就不可以利用市场机制来克服计划的弊端, 以提高资源配置的效率呢? 材料清楚地表明, 计划不是社会主义制度的“特产”, 市场也不应是资本主义的“专利”。资本主义可以用计划, 社会主义应当用市场。

我看了江春泽写的这个材料, 觉得思路清晰, 言之有理, 针

对性强, 就立即报送中央领导同志参阅。江泽民看了以后特地给我来电话说: “材料很好, 我看了两遍, 并批示印发中央领导同志参阅。”李鹏还指示党的十三届七中全会文件起草小组参考。

计划与市场的关系, 是经济学家跨世纪的争论问题。意大利经济学家帕累托, 是最早用数学工具进行经济研究的学者之一。他把统计资料和数学工具结合起来分析经济理论问题, 对一般均衡论、分配论和社会福利论都产生了深远的影响。正是基于这种学术特点, 他在1902年至1903年出版的两卷本《社会主义制度》一书中, 假设了“一个社会主义生产部”, 由它实行经济计划, 并在理论上达到与市场均衡力量所导致的完全一样的结果。他认为,

这个假设“是会得到证明的”。帕累托的学生巴罗尼，于1908年撰文发展了帕累托的观点，对全部经济资源归公共所有、整个经济由国家机关集中管理的社会主义经济的可行性，作了肯定性的论述。奥地利经济学家米塞斯，于1920年发表《社会主义制度下的经济计算》一文，把社会主义经济制度的本质特征，归结为生产资料公有制和中央计划。但他同时认为，中央计划无法预知某种产品最终是否符合需要，也无法计算某种产品在其具体生产过程中所耗费的劳动和原材料。他还认为，巴罗尼设想的用中央计划来模拟市场，组织劳动和生产资料等要素的计算是行不通的。

这以后，赞成帕累托观点的人和反对帕累托观点的人，各有阐述又各不相让，但争论的各方都是理论界的专家、学者，都是为了从理论上探索资源配置的最佳方式，并没有联系社会政治制度和意识形态。把这个理论和设想付诸实践，并与社会主义制度联系起来，形成计划经济模式的是苏联政府，特别是在列宁逝世以后，以1929年的“大转变的一年”为标志，重视市场作用的新经济政策在苏俄消失，代之而起的是高度集中的、排斥市场的计划经济。在斯大林的亲自指导下，苏联科学院经济研究所编著的《政治经济学教科书》，把国家所有制和由国家机关组织实施的计划经济，列为社会主义最基本的经济特征。从1930年到1991年，苏联实施了长达60多年的计划经济。

历史地、公正地讲，苏联早期的计划经济，对于苏联的工业化、国防现代化和战胜法西斯德国，赢得第二次世界大战的胜利，都起了历史性的作用。对比同一时期发生的资本主义国家的严重经济危机，更是显示出新生的社会主义制度和早期计划经济的优越性。

根据美国经济学家伯格森的估算，1928年至1955年苏联国

民收入的年均增长率达到4.4%—6.3%。1950年社会总产值比1913年增加17.2倍，其中工业总产值增加了12倍。1929年至1932年的第一个五年计划期间，苏联工业年均增长率高达19.20%。而处在同一时期的1933年，美国工业总产值只有1929年的65%，英国是86%，法国为77%，德国是66%，都是大幅度地下降。1933年至1937年第二个五年计划期间，苏联经济继续保持了17.8%的高增长率。1938年至1940年的第三个五年计划期间，苏联经济的增长率仍然高达13.2%。这一切，都大大加快了苏联的工业化进程，迅速改变了苏联的面貌。正像后来丘吉尔在评价斯大林功绩时所说的，是斯大林把“用木犁耕地”的俄罗斯变成了“用拖拉机耕地”的俄罗斯。

在苏联实行计划经济的同时，世界发生了深刻的变化，凯恩斯主义诞生了，罗斯福实行了“新政”。资本主义国家，首先是美国，吸取了经济危机的教训，借鉴学术界的理论成果和苏联的实践经验，加强了政府对经济的干预，对社会分配制度等也实行了不同程度的改革，生产的无政府状态有所克服，资产阶级和无产阶级的矛盾有所缓和。资本主义在调整自身的矛盾中，从1929年至1933年、1937年至1938年的两次经济危机中走了出来，生产力继续发展。

同资本主义对待自身矛盾的态度相反，苏联则思维僵化，迷恋新制度的优越性，不去正视计划经济开始显露的缺陷，继续视市场为异端，看不到由于科学技术的进步而带来的生产变化和市场变化，继续坚持20世纪30年代的计划经济模式。到1958年，苏联全民所有制的20万个国营工业企业、6000个国营农场、5000个技术修配站和机器拖拉机站、10万个国营工厂和机关所属的农业副业企业，都要按照中央计划机关层层下达的计划执行。在企

业的技术经济指标中，企业只对上级负责，没有市场信息，没有对市场需求的压力和追求。直到1965年，苏联按照利别尔曼的利润原则实行经济改革方案以前，由上级下达给企业的计划多达30种。改革方案实施以后，仍保留了9种。1971年，苏共召开第二十一代表大会。苏联部长会议主席柯西金在会上作报告，强调“党中央委员会和苏联政府的出发点是：指令性计划是主要的和有决定意义的。”“我们要批驳主张用市场调节来取代国家集中计划领导的各种错误观点。”在苏共领导人的这种严重背离经济规律的教条主义态度下，思维更加僵化，计划经济继续抱残守缺，生产脱离市场，企业失去活力，产业技术停滞不前，效率低下，最终导致整个经济逐年下降。

下面这张表，清楚地记录了苏联经济每况愈下的数据：

苏联经济年均增长率（%）

	1951— 1960年	1961— 1965年	1966— 1970年	1971— 1975年	1976— 1980年	1981— 1985年
苏联官方统计	10.1	6.5	7.8	5.7	4.3	3.6
苏联学者估计	7.2	4.4	4.1	3.2	1.0	0.6
美国中央情报局估计	5.6	4.9	5.1	3.0	2.3	0.6

这3组出自不同方面的数字，尽管有较大的差别，但是在反映苏联经济下降的趋势上则是一致的，从中可以明显地看出苏联经济每况愈下的情况。

1985年，戈尔巴乔夫接任苏共中央总书记，面对苏联经济日益恶化的局面，他一面提出“加速战略”，一面又坚持说“计划化过去是、现在仍然是管理社会主义经济的主要杠杆”。他高喊“新

思维”，却又继续把集中体现“旧思维”的计划经济看做不二法门，把市场视同“洪水猛兽”。据曾经长期在苏共中央领导核心部门工作、并担任过“国家紧急状态委员会”成员的瓦·博尔金在《宝座的坍塌——戈尔巴乔夫》一书中回忆，“市场”这个词，戈尔巴乔夫提起来就“谈虎色变”。可以想象，苏联《政治经济学教科书》中关于“把国家所有制和国家机关组织实施的计划经济列为社会主义最基本的特征”这个教条，对他们的烙印有多么的深。正是这种脱离实际、闭眼不看现实的教条主义态度，使他们在计划与市场的关系上“谈虎色变”，徘徊犹豫，丧失了改革的有利时机，最终导致苏联经济的衰败。1999年12月30日，俄罗斯总统普京在《千年之交的俄罗斯》中分析了苏联走向衰落的原因，指出“为限制甚至压制企业和个人的创造性和进取精神付出代价。今天我们在收割那几十年的苦果，既有物质上的，也有精神上的苦果。”

当然，导致苏联经济长期衰退、人民生活水平不断下降，直至苏联解体，有多种原因，但不可否认，苏联的经济管理体制落后，计划经济模式的日益僵化，直至丧失活力，使资源配置错位，最终导致生产力不断下降，应当是其中的一个重要原因。就经济基础和上层建筑的关系来讲，经济管理体制僵化、衰老，失去对经济的激活作用，它对生产力和生产关系的双重影响都是致命的。

三、中国以“市场为取向”的改革，在争论和反复中水到渠成

新中国成立之初，建设社会主义没有经验，在当时的国际大背景和国内的实际情况下，只能学习苏联。在编制和实施国民经

济第一个五年计划前后，中国在经济方面学习苏联的重点是工业部门和企业，主要是学习和借鉴苏联的计划经济模式。以苏联援建的156个成套设备项目为代表，集中体现了计划经济的基本方法，并取得了重大成就。但是，就中国经济的整体情况来说，并没有完全照搬苏联的模式，而是实行带有中国自己特色的政策。1949年9月中国人民政治协商会议第一届全体会议通过的《中国人民政治协商会议共同纲领》明确提出：“中华人民共和国经济建设的根本方针，是以公私兼顾、劳资两利、城乡互助、内外交流的政策达到发展生产、繁荣经济之目的。”1954年9月第一届全国人民代表大会第一次会议通过的《中华人民共和国宪法》明确规定：“国家依照法律保护资本家的生产资料所有权和其他资本所有权。”“国家对资本主义工商业采取利用、限制和改造的政策。国家通过国家行政机关的管理、国营经济的领导和工人群众的监督，利用资本主义工商业的有利于国计民生的积极作用，限制它们的不利于国计民生的消极作用，鼓励和指导它们转变为各种不同形式的国家资本主义经济，逐步以全民所有制代替资本家所有制。”这些都与苏联不同，是很大的不同。

1956年苏共召开的二十大暴露了苏联社会主义建设中的一些缺点和错误，毛泽东提出了“以苏为鉴”的问题。1956年4月，他在中央政治局扩大会议上作了《论十大关系》的讲话，以苏联的经验为鉴戒，总结了中国的经验，提出了调动一切积极因素为社会主义事业服务的基本方针，对适合中国情况的社会主义建设道路进行了初步的探索。毛泽东在讲话的开头就指出：“特别值得注意的是，最近苏联方面暴露了他们在建设社会主义过程中的一些缺点和错误，他们走过的弯路，你还想走？过去我们就是鉴于他们的经验教训，少走了一些弯路，现在当然更要引以为戒。”

在党的第八次全国代表大会上，根据毛泽东在《论十大关系》中阐述的思想，陈云在大会发言中讲了“三个主体，三个补充”的重要政策，就是在工商业经营方面，国家经营和集体经营是主体，附有一定数量的个体经营作为补充；在生产的计划性方面，计划生产是工农业生产的主体，按照市场变化而在国家计划许可范围内的自由生产作为补充；在社会主义的统一市场里，国家市场是主体，附有一定范围国家领导的自由市场作为补充。陈云讲的“三个主体，三个补充”，体现了毛泽东“以苏为鉴”的精神，是走适合中国情况的道路、少走弯路的重要政策。

我们这一代人都读过斯大林写的《列宁主义问题》。在这本被当做马列主义经典的著作中，斯大林强调苏联的五种社会经济结构中的“第五种社会经济结构即社会主义结构，已成了在全部国民经济中独占统治的惟一指挥力量”。斯大林讲的“第五种结构”，就是指社会主义工业企业、国营农场和集体农庄。拿斯大林的这个经典论述来对照《中国人民政治协商会议共同纲领》、新中国第一部宪法、陈云讲的“三个主体，三个补充”，可以看出，苏联经济体制同中国的管理经济模式，一直是存在差异的。尽管中国经济长期受到“左”的干扰，“文化大革命”时期更是极左思潮泛滥，到处割“资本主义尾巴”，但中国的广大农村和中小城市，仍然保留了相当数量的个体工商户，保留了遍及全国、联系城乡工农业生产 and 交换的集市贸易，并允许它们发挥补充作用。正是这些个体工商户，在改革开放以后，迅速地“春风吹又生”，成为活跃和发展城乡市场的酵母。

中国的经济体制改革，从1978年12月党的十一届三中全会算起，到1992年10月党的十四大决定建立社会主义市场经济体制，前后经历了14年。这14年是一个渐进的过程，是从发生到

发展，由渐进到水到渠成的过程。这个过程，从发生、发育和成熟的程度考察，我认为可以分为4个阶段。

第一个阶段，是1978年到1984年9月。这个阶段所处的历史背景是，中国长期受“左”的思想和政策束缚，不能提商品经济和价值规律。在经济管理上，实行高度集中的计划经济体制，统得过多，管得过死，地方和企业都强烈要求“放权搞活”。正是在这样的背景下，引导改革的思想解放，首先是理论界认识到“商品经济”存在于社会主义社会，并有重要作用。继而政府在实践中下放权力，减少指令性计划的控制，允许有更多的市场调节机制发挥搞活经济的补充作用。

这个阶段，最早提出有关经济体制改革中涉及计划与市场关系的，是1978年7月至9月国务院召开的务虚会。孙冶方重提“千规律，万规律，价值规律第一条”。薛暮桥提出“应为长途贩运平反，要利用市场活跃流通”。李先念在总结时讲，要善于用经济手段管理经济，不再着眼于行政权力的转移。他还强调，要尊重农业生产队的自主权，贯彻多劳多得和等价交换的原则。

1979年3月8日，陈云在《计划与市场问题》的讲话中，分析了苏联和中国计划工作制度中的缺点，指出其中之一就是“没有在社会主义制度下还必须有市场调节这一条。所谓市场调节，就是按价值规律调节”。陈云在市场调节四个字的下面还加上了着重号。

1979年4月，李先念代表党中央、国务院在中央工作会议上的讲话中指出，在我们的整个国民经济中，可以实行计划调节和市场调节相结合的原则。

1979年11月，邓小平在会见美国不列颠百科全书出版公司编委会副主席吉布尼时就讲得更明确了。他说：“说市场经济只

存在于资本主义社会，只有资本主义的市场经济，这肯定是不正确的。社会主义为什么不可以搞市场经济，这个不能说是资本主义。我们是计划经济为主，也结合市场经济，但这是社会主义的市场经济。”“社会主义也可以搞市场经济。”

邓小平、陈云、李先念的一系列讲话，把党的十一届三中全会的有关改革经济管理体制的思想深化了，对中国早期的改革产生了极大的推动作用。农村改革率先推进，乡镇企业如雨后春笋般地兴起，国有企业改革纷纷扩大经营自主权，城乡市场活跃，使这一时期的中国经济呈现出前所未有的活力。

在城乡经济搞活的形势下，难免泥沙俱下，改革中的一些负面现象发生了。一些思想上受“左”的影响比较深、不主张改革和搞活经济、不赞成改变计划经济体制的人，便抓住这些负面的现象做文章，力图改变改革的进程。这段时间内，有件事影响比较大。当时主管理论工作的一位领导同志，批发了5位同志给他的信。这封信批评一些经济学家关于发挥价值规律的作用、把企业办成独立的经济实体、企业的经营活动主要由市场调节、体制改革的实践是要建立“在商品经济基础上的计划经营方式”等意见，认为这些主张“必然会削弱计划经济，削弱社会主义公有制”，势必“模糊社会主义经济和资本主义经济的本质区别”。接着，1982年9月，《人民日报》发表评论员文章批评主张缩小指令性计划、扩大指导性计划的观点，认为这种观点是否定计划经济。红旗出版社把1982年至1983年在报刊上发表的文章汇集出版，并在《前言》上加了编者的话，说：“放弃计划经济，必然导致社会生产的无政府状态，导致对社会主义公有制的破坏。”受这件事的影响，理论界一度消沉，主张以“市场为取向”的专家、学者，发表论述文章少了。以浙江温州为代表的发发展非公有制经济的做法，

不断受到调查、责备。乡镇企业也面临着严峻形势，步履维艰。这些负面影响在不同程度上影响了市场化的改革进程。

第二个阶段，是从1984年10月到1988年底。1984年10月，党的十二届三中全会召开。全会通过的《关于经济体制改革的决定》，总结了改革开放以来的巨大成就和成功经验，全面地提出和阐明了改革的方向、性质、任务和各项基本方针政策等一系列重大理论和实践问题，是指导中国全面进行经济体制改革的纲领性文件。这个文件在理论上重大突破，如突破了把计划经济同商品经济对立起来的传统观念，提出社会主义的计划经济是在公有制基础上的有计划的商品经济；突破了把计划经济同指令性计划等同起来的传统观念，提出有步骤地适当缩小指令性计划范围，扩大指导性计划的范围，改变主要依靠行政手段进行计划管理的状况，充分运用经济杠杆和发挥市场调节的作用；突破了社会主义价格就是国家统一定价、把稳定物价同固定价格等同的传统观念，提出逐步缩小统一定价范围，适当扩大有一定幅度的浮动价格和自由价格的范围。

历史已经证明，党的十二届三中全会的决定，正像邓小平当时指出的那样，“是马克思主义基本原理和中国社会主义实践相结合的政治经济学”，“有些是我们老祖宗没有说过的话，有些新话。”这个决定中的一系列突破，特别是在计划与市场关系上的突破，成了后来引导中国经济体制改革的指路明灯，推动了经济持续、快速发展。1984年至1988年，中国国民生产总值年均增长速度分别达到15.2%、13.5%、8.8%、11.6%、11.3%，几乎都是两位数的高增长；只有1986年为8.8%，虽不是两位数，但依然是一个较高的增长速度。

第三个阶段，是从1989年到1991年底的争论和反复。1988

年5月中旬，中央决定此后的5年内，实现价格改革和工资改革的“闯关”。5月30日，中央政治局召开扩大会议，决定进行物价和工资制度改革。由于缺乏经验和准备工作不足，引发了比较严重的通货膨胀，城市居民恐慌，出现了全国性的挤提存款、抢购商品的风潮，物价大幅度上涨，1988年的零售物价指数达到18.5%。为了消除不利的影 响，为改革创造一个良好的宏观经济环境，1988年9月，党的十三届三中全会提出“治理经济环境、整顿经济秩序、全面深化改革”的指导方针，开始对经济领域进行治理整顿。全会还原则通过了《关于价格、工资改革的初步方案》。1989年春夏之交，中国发生了一场政治风波。1989年至1990年东欧社会主义国家相继发生剧变，政权易帜。1991年底苏联解体。这些国际国内的新情况，使一些本来就不热心改革、不主张改革计划经济体制的人，把所有发生的这些重大事件的原因，都归结于市场化改革。当时有一篇文章说，“社会主义经济就其本质来说，是计划经济，只不过在新阶段还需要有某些商品属性罢了。”他们批判说：“市场经济，就是取消公有制，这就是说要否定共产党的领导，否定社会主义制度，搞资本主义。”这段时间，批判市场经济的调门越来越高。

1990年10月10日至13日，中国经济界、企业界知名人士与政府高级官员100多人，在北京举行“社会主义经济改革理论研讨会”，对“计划经济与市场调节相结合”的大题目反应强烈，认为应尽快在理论和实践上求出准确答案。我应约到会讲话，赞成“深入探讨计划经济与市场调节相结合这个大题目”。马洪认为，这是我出任国家体改委主任后第一次亮相表态，特地要《人民日报》、新华社突出地加以报道。

1990年12月24日，即党的十三届七中全会召开前夕，邓小

平在同中央几位负责同志的谈话中指出：“我们必须从理论上搞懂，资本主义与社会主义的区分不在于是计划还是市场这样的问题”，“不要以为搞点市场经济就是资本主义道路，没有那么回事，计划和市场都得要。不搞市场，连世界上的信息都不知道，是自甘落后。”邓小平的这次重要讲话，有力地批驳了反对市场化改革的错误论调，再一次支持了主张改革的企业、干部和理论界的人士。这也再一次证明，在改革大潮遇到阻力和处于困难的时刻，邓小平的远见卓识和坚强决心，又一次发挥了拨正航向的作用。

第四个阶段，是从1992年1月到党的十四大以后。1992年一二月间，邓小平到武昌、深圳、珠海、上海视察，发表了著名的南方谈话。他满腔热情地肯定了改革开放的巨大成就，并针对国内外关心的一些重大理论问题和路线、方针、政策发表了重要讲话。他在讲话中强调坚持党的基本路线一百年不动摇，深刻地论



1992年春，邓小平视察武昌、深圳、珠海、上海等地，发表著名的南方谈话。图为邓小平在深圳参观中国民俗文化村

述了计划与市场的关系。他说：“计划多一点还是市场多一点，不是社会主义与资本主义的本质区别。计划经济不等于社会主义，资本主义也有计划；市场经济不等于资本主义，社会主义也有市场。计划和市场都是经济手段。”他还说：“现在，有右的东西影响我们，也有‘左’的东西影响我们，但根深蒂固的还是‘左’的东西。有些理论家、政治家，拿大帽子吓唬人，不是右，而是‘左’。”“右可以葬送社会主义，‘左’也可以葬送社会主义。”邓小平的这个讲话如同石破天惊，极具理论上的创新精神和批判精神，对改革的实践是又一次的巨大推动。

1992年2月28日，中共中央发出《关于传达学习邓小平同志重要谈话的通知》，将邓小平谈话的要点迅速传达到全体党员干部。

1992年5月16日，中央政治局通过《关于加快改革，扩大开放，力争经济更好更快地上一个新台阶的意见》，对贯彻落实邓小平南方谈话精神作出进一步部署。

1992年6月9日，江泽民在中央党校省部级干部进修班上发表《深刻领会和全面落实邓小平同志的重要谈话精神，把经济建设和改革开放搞得更快更好》的重要讲话，指出建立新经济体制的一个关键问题，是要正确认识计划与市场问题及其相互关系，要在国家宏观调控下，更加重视和发挥市场在资源配置上的作用。江泽民在列举了关于计划与市场和建立新经济体制的几种不同提法后，明确表示：我个人的看法，比较倾向于使用“社会主义市场经济”这个提法。这篇讲话为党的十四大的召开和确立社会主义市场经济体制作了重要的舆论准备。我是十四大报告起草小组成员，整个报告起草工作在中央政治局常委领导下进行，江泽民多次找起草小组研究报告内容，在他决定正式提出建立社会主义

市场经济体制这个改革目标后，还提出把报告内容先在中央党校作个报告，听听各方面的反映。大家都认为这个做法好，既是听取意见，集思广益，也是做工作，统一党内外认识。



江泽民与党的十四大报告起草组成员合影，前排右三为作者

1992年6月12日，邓小平在住地同江泽民谈话，赞成使用“社会主义市场经济体制”这个提法。他说：实际上我们是在这样做，深圳就是社会主义市场经济。不搞市场经济，没有竞争，没有比较，连科学技术都发展不起来。产品总是落后，也影响到消费，影响到对外贸易和出口。他还说：在党校的讲话可以先发内部文件，反映好的话，就可以讲。这样党的十四大也就有了一个主题了。后来经政治局讨论，决定将十四大报告征求意见稿发给各地方、各部门、各军队单位征求意见。报告起草小组成员分别到各省、自治区、直辖市直接听取意见。我到了浙江，省委常委讨论后一致表示赞成。在讨论后整理意见期间，我去了温州，地委书记对

我讲了各方面对温州工作的责难，他们感到压力很大。我说，这些议论要听，但你们不要去争论，工作还是按照现在的路子走，多做少说，只做不说，最重要的是把经济搞上去，把人民生活搞好。只要有这一条，就能站住。

1992年10月，党的十四大正式作出决议，明确提出：“我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，以利于进一步解放和发展生产力。”

1993年至1996年实行的宏观经济调控及其成功“软着陆”，它所形成的调控机制和重要政策，对社会主义市场经济走向完善是一次成功的实践。尽管还有这样那样的问题，但我们党坚持与时俱进的思维，坚持探索、创新的精神，坚持在实践中不断完善的科学态度，以及全方位地参与经济全球化的合作和竞争，都给市场经济倾注了持续的生机和活力，能够确保它不僵化、不停滞。

1997年9月，党的十五大决定，坚持和完善社会主义市场经济体制。

2001年12月，中国正式参加世界贸易组织。中国实行的社会主义市场经济体制与世界通行的规则接轨，中国的社会主义市场经济向规范化、法制化、国际化迈出了新的极其重要的一步。

2002年11月，党的十六大继续坚持这一改革的目标，并提出以人为本，实现全面、协调、可持续发展的科学发展观，充实和完善社会主义市场经济体制改革的内容。

四、突破市场化改革的重点和难点

1982年3月2日，国务院在向五届全国人大常委会提交的机构改革方案中提出：“为了更好地解决经济体制改革这个难度最大的问题，国务院建议成立国家经济体制改革委员会，由总理兼任主任，负责体制改革的总体设计。”3月8日，五届全国人大常委会第22次会议通过决议，批准了这个建议。我听李鹏说过，小平同志讲总理的屁股要坐在改革上，因此先后由总理兼任国家体改委主任。国家体改委从此成了中国设计经济体制改革的参谋部。在我到任前的8年中，国家体改委就是按照全国人大常委会通过的决议，一直从事经济体制改革的总体设计工作。1989年政治风波以后，由于下属的体改研究所在政治风波中的表现，国家体改委受到各方面的责备，工作一度处于困难甚至停滞的境地。我到职后，在江泽民、李鹏、朱镕基同志的直接领导下，积极恢复和开展几乎中断了一年的改革设计工作。当时，除了重点研究社会主义市场经济体制这个中心问题外，我还认为，需要在国有企业改革、推行股份制和住房制度改革这几个社会各界广泛关注的重大问题上重新启动，力争有所作为。我还认为，这几项重大改革，既是构成社会主义市场经济的改革内容，也是发展社会主义市场经济的推动力。

（一）从砸“三铁”到全面转换企业经营机制

国有企业改革，一直被认为是中国经济体制改革的重点和难点。改革开放以来，中央和地方先后制定了若干重要的政策和改革措施，如1988年4月七届全国人大一次会议通过的《全民所有

制工业企业法》，要求企业成为市场的主体，更好地发挥作用。但国有企业的改革在放权让利以后，仍然困难重重，长时间迈不开新的步伐，不能成为真正的市场主体。

我们设想，在过去工作的基础上，对《全民所有制工业企业法》做些深化和细化的工作，重点是转换企业经营机制。1991年10月21日，国家体改委向李鹏、朱镕基报送了《关于起草〈全民所有制工业企业法实施细则〉几个问题的请示》。11月8日，李鹏批示：“同意由朱镕基、陈锦华主持这项工作”，并指出：“所有权应得到保证，经营权要落实。”11月底，这项工作开始启动，由



作者与李鹏、姚依林在全国经济体制改革工作会议上（1992年1月）

贺光辉、洪虎和孙延祐等同志和我一起，抓这件事。国务院的有关部委以及中央组织部、解放军总政治部和全国总工会、全国残疾人联合会等社团，先后参加了讨论、研究。国家体改委还先后

召开各省、市、自治区体改委同志参加的座谈会，听取意见。从1991年10月开始起草，到1992年7月党中央、国务院批准实施，整整历时10个月，国务院讨论了17次，国家体改委讨论21次，大的修改先后有7稿。朱镕基对这项工作予以肯定，说这是历年来制定的最好的有关企业改革的文件之一。



作者（左一）在全国经济体制改革工作会议上讲话（1992年1月）

1992年6月底，国务院第106次常务会议通过了这个文件，并正式定名为《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，共计7章54条。在第二章《企业经营权》中，明确规定了企业拥有经营决策、产品和劳务定价、产品销售、物资采购、进出口、投资决策、资金支配、资产处置、联营和兼并、劳动用工、人事管理、工资和资金分配、内部机构设置、拒绝摊派等14个方面的权利，并明确规定这些权利“受法律保护，任何部门、单位和个人不得干预”。

和侵犯”。在文件起草过程中，几乎所有涉及的部门和单位都提了意见，矛盾集中在企业要拥有14个方面的权利上。文件的规定同归口管理的行政部门现有权力格局不一致，有些部门认为向企业放权多了，不好管理。在涉及权力格局需要调整、下放的表述上，有关部委和团体几乎是逐字逐句的争论，对拴住企业的绳子都不想松手。通过这个文件的起草，我深切地感到，企业要成为市场的主体不是企业不想，而是各种各样的“婆婆”、“姑姑”有意无意地拦住它们，要它们服从领导，听从管理。我由此感到，政府机构不改革，职能不转换，企业要享有充分的经营自主权，自主地走向市场，是难以做到的。

还有一件事与企业转换经营机制有关。从1991年底到1992年，社会上刮起了一股砸“三铁”的风。所谓“三铁”，就是指铁饭碗、铁工资、铁交椅。媒体炒作得很厉害，铺天盖地宣传砸“三铁”，一时弄得企业思想很混乱，无所适从。1992年4月下旬，中国经济体制改革研究会在武汉召开年会，安志文同志要我到会上去作报告。我在报告中讲道：“转换企业经营机制不能简单地归结为砸‘三铁’，转化企业经营机制是系统的、综合的、配套的改革，它涉及计划、投资、技术进步、新产品开发、产品定价等方面的机制，如果这些方面的机制不活，企业即便是砸了‘三铁’，也难以形成和发展适应市场需求的持久能力。”我还说，适应企业转换经营机制，“首先要加快政府职能的转变，积极进行政府机构的改革，减少行政干预，给企业创造一个宽松的环境。与此同时，还要加快各种市场的培育。”参加会议的新华社记者很敏感，认为这是当时社会上特别是广大企业普遍关心的大问题，就把这段讲话整理成报道播发。第二天早上，中央人民广播电台的新闻联播节目，作为头条新闻加以报道。《人民日报》也

在头版上方的中间位置突出地作了报道。各方面反映很好。后来我先后碰到江泽民和宋平同志，他们都认为讲得对，讲得是时候，并说不应该再混乱下去了。

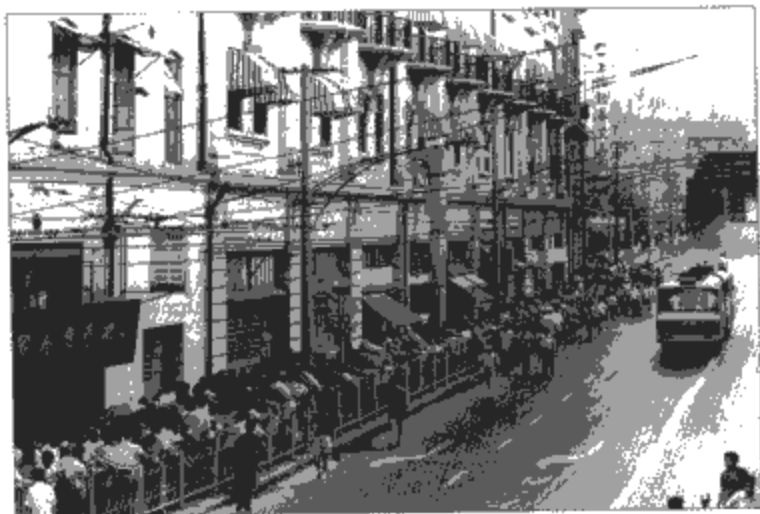
（二）以“坚决地试”的精神推进股份制改革

中国国有企业的改革，迄今已经进行了20多年，就改革的侧重点来讲，大体可以划分为3个阶段：第一阶段为政策创新阶段，从20世纪80年代初期到1992年股份制出台，主要是通过国家对企业放权让利，扩大经营自主权，增加企业活力。第二阶段为制度创新阶段，从1992年股份制出台，到党的十六大。第三阶段从党的十六届三中全会以后算起，是结构创新阶段。在我任职期间，国家体改委主要是抓了第二阶段的工作，它的重大意义，是在中国确立了一种新的企业制度，即以股份制为基础的公司制。

当时的背景是，随着国民经济的快速发展和经济体制改革的深化，一些新的事物不断出现，对企业改革的要求也越益迫切。例如，横向经济联合带动了企业联合，出现了跨部门、跨地区、跨所有制的并购。专业化分工，出现了子公司、分公司。大量的联合兴办项目，需要明确出资方的权益。进一步的对外开放，也暴露了中国企业不适应国外合资、合作的要求，工厂型的所谓“公司”拿不出董事会决议，无法按外商的要求进行谈判，商务上不能与国外的公司应对合作。在经历了第一阶段的探索之后，各方面对企业改革的关心大为增强，认为企业改革已成为整个经济体制改革的关键环节。在众多的深化企业改革意见中，股份制改革的呼声日益增高。但是社会各界对股份制的看法并不一致，还有很大的分歧。有人认为，股份制是社会化大生产的产物，是马克思讲的对资本主义制度的一种扬弃。但也有人认为，股份制就是私有化，中国不能搞股份制。1992年6月23日，七届全国

政协召开第20次常委会议，我应邀到会介绍经济体制改革情况。会前，主持会议的领导同志特地对我说：“锦华，你不要讲股份制。”我说：“小平同志都讲了，我不讲不好。”会上，我还是讲了，我说：“股票筹资和债券一样，对投资者有约束力，迫使企业必须努力经营，提高效益。”我还强调说，“我们还将探索对股票交易市场的有效管理，防止破坏性投资行为。”主持会议的领导同志听了，没有再讲什么。

邓小平在南方谈话中提出：“证券、股市，这些东西究竟好



新中国第一家证券交易所在上海开业。图为上海市民在交易所门前排起了长队（1990年12月）

不好，有没有危险，是不是资本主义独有的东西，社会主义能不能用？允许看，但要坚决地试。看对了，搞一两年对了，放开；错了，纠正，关了就是了。关，也可以快

关，也可以慢关，也可以留一点尾巴。”邓小平的谈话，抓住了企业改革与发展的根本问题。企业发展需要资金，企业的技术改造也需要资金，企业要增强市场竞争力还是需要资金。解决资金的来源，不能单靠向银行借贷，特别是大企业发展所需要的资金更是如此。中国必须发展资本市场，满足企业的需要。发达国家的做法是通过推进企业的股份制，向证券市场筹集资金。它们的发展历史证明，这种做法是成熟的经验，是稳妥、规范和可监管

的。1992年1月，由我主持，国家体改委在深圳召开股份制座谈会，研究中国的股份制改革试点问题。后来，听了邓小平的南方谈话，国家体改委决心加快研究和试点工作。在这以后的一段时间里，江泽民、朱镕基曾先后多次给我打电话，要国家体改委抓紧研究落实。后来我们花了半年的时间，由孙树义同志负责，我和贺光辉、刘鸿儒、洪虎参与协调，组织16个部门及有关专家，拿出了30多个文件。

1991年以前，在党中央和国务院领导同志的关怀和支持下，有关部门对股份制的改革曾进行过研究和探索，并在个别企业进行了初步的试点。但真正全面、系统地推进股份制的改革工作，是从1992年上半年开始的。根据当时的经济社会和政治状况，特别是国有企业的实际情况，确立以下6条要求为推行股份制的基本指导思想。

第一，通过国有资本的绝对或相对控股，使改制后的股份制公司保持公有制的性质。这是当时的改革方向。通过国有资本在股份公司中的控股，表明中国推行股份制是坚持公有制主体地位的改革。

第二，股份制的改组改制，必须坚持“生产力标准”，使资本的组织形态，即新的所有制关系适应中国的生产力水平，有利于促进生产力的发展。

第三，改组改制的相关政策、法规，基本上要和国际通行的规则和惯例相衔接，保证中国的股份制规范进行，依法推进。

第四，对工厂制企业在改组改制的同时，要积极推进相应的配套改革，重点是股份制企业的规范性法规、会计制度、中介组织的建立和完善，证券监管机构的建立，产权的界定等。

第五，选择对国民经济发展有重大影响的行业和大型骨干企

业，作为优先进行的股份制改组改制企业，以便形成规范的模式和良好的社会效应。

第六，创造条件，积极推进中国大型企业在境外证券市场的上市工作。接着，成功地实现了H股的确立和上市的各项准备工作。通过国际证券机构和股票市场规则，验证和确认中国的法规、程序、操作符合国际标准和规范要求。同时，通过H股的工作，进一步规范A股的各项规则。

股份制的实施工作是一个系统工程，在工作中涉及原有的一系列的制度、体制、法规、政策和思想观念。为了避免与原有的体制发生严重的摩擦和碰撞，推进工作主要从4个方面展开。

第一，坚持既要借鉴国际上股份公司的通行惯例，又要立足于中国实际的原则。为此我们设计了国家股和国有法人股。同时规定：（1）在重要的行业，大型企业的改组过程中，实行国家股或国有法人股的绝对控股或相对控股，即保持公有制的主体地位。（2）为了防止国家对重要的行业和大中型企业的失控，防止国有资产的流失，确定国有股、法人股暂不上市流通。（3）设定企业职工股，使企业的职工在企业改制后能参与企业的经营管理，在政治上体现主人翁地位。（4）设立企业公益股，从国有股和法人股中拿出一部分股份，作为离退休职工的社保基金。（5）设立科技股，用以鼓励企业科技创新。

为了体现股份制的基本原则，维护股东的权利，我们还组织了法人股交易的试点，选择具备条件的15家股份公司进行股票交易。

第二，坚持以法规引导的原则。我们总结了前阶段改革工作中的经验和教训，强调股份制工作必须按照政策法规进行，以确保改制工作的规范化。为此，制定并出台了以下几个方面的政策和规定：一是股份公司和有限责任公司的规范意见。二是实施改

组改制的办法步骤和对相关部门的工作要求。三是改组改制以后的股份有限公司的会计准则和实施办法。四是改制工作涉及的资产评估、土地评估、税务交纳、物资保障等相关方面的配套政策，以及会计、法律、证券等方面中介机构的组建和实施范围。五是股份公司股票上市的程序和办法。六是公司上市后的监督管理办法。七是股份公司的标准章程和内部规定。八是股份公司上市后各项政策衔接的规定。

1992年上半年，我们先后颁布了综合性的文件2件，规范性的文件2件，配套性的办法13件，中介组织的工作文件4件，会计准则和办法的文件2件，H股上市规范办法的文件1件，H股上市后的政策1件。

第三，坚持协调配套推进的原则。股份制工作是一项协同工程，涉及中央与地方、国务院各部门、国内与国外有关机构的协调配合。经过很短时间的磨合以后，国务院15个部委局办的30多位同志组成了一个相当默契的工作集体，在实施股份制改制的过程中，观点一致、配合默契、工作协同、相互补台，使股份制改造工作才在半年时间里就迅速推开。这些部门和单位有：国家体改委、国家计委、国务院生产办公室、财政部、国家科委、人事部、外经贸部、中国人民银行、国家土地管理局、国家税务总局、国家工商总局、国家外汇局、国家统计局、国家物资局等。

在实际工作中，我们注意协调有序地推进。股份制改革涉及多方面、多层次、多领域的工作，任何工作的推进都需要相关方面的联动，甚至一个部门内部的工作，也需要及时协调，确保同步运作。股份制的改革，带动了中国经济体制改革的全面深化，促进了政府体制和财政税收体制的改革。

股份制的工作涉及各个层面，包括理论观念、法规衔接、制度

办法、操作准则、国内外认同、相关部门的工作和利益的调整、企业历史问题的处理、机构职能的审定，市场运行的规范、国家对上市企业和市场的监管、中介机构的组建、监管程序、股票证券及市场人才的培训、法人股市场的试点，H股企业的改制、上市、交易的衔接，外事事务的处理，人大和政协的监督、咨询，各项政策的交叉衔接，对地方各级体改部门的工作指导等等。这些都需要国家体改委牵好头、把好关，把握好工作的分寸和得失进退。

第四，坚持调查研究、不犯大错的原则。股份制工作必须从企业、行业和各地的实际出发，使企业的改组改制工作做到：(1)防止国有资产流失。(2)保持社会和企业的稳定。(3)保证改制工作的规范。(4)处理好各方面原有权益的衔接。(5)不发生政治性的问题。

由于我们注意把握这些原则，上市工作基本做到了平稳进行，发展较快。到2003年底，全国已有境内上市公司1287家，市值42457亿元，累计筹资10328亿元，大大推动了企业的改革与发展，促进了中国资本市场的成长。在境外、香港上市的企业，到2004年5月已有278家，市值占到香港总市值的30%；按成交额计算，比例高达50%。在第一批境外上市的9家企业中，其中前5名的业绩显著，详见下表：

首批9家以H股在香港上市企业中的前5名经营业绩

单位：亿元人民币

	企业总资产		销售额		税前利润		净利润	
	上市年	2003年	上市年	2003年	上市年	2003年	上市年	2003年
青岛啤酒	26	90.02	10.48	67.14	2.6	4.26	2.25	2.45
北人印刷	5.46	18.93	3.85	11.05	1.11	1.02	0.84	0.96
马钢股份	151.29	263.55	62.39	157.40	22.98	29.88	17.58	26.59
仪征化纤	102.75	120.79	62.17	103.44	10.16	2.91	8.52	2.59
上海石化	153.62	1275.81	75.83	295.67	10.15	15.77	8.70	14.02

股份制是国有企业改革的突破性深化，奠定了现代企业制度的基础，是一项涉及经济、社会与政治方面的基础性制度建设。它表明在社会主义制度下，股份制可以成为公有制的实现形式。

股份制推进了中国经济融入世界市场，是企业参与全球经济的分工、合作与竞争的规范性接口。

股份制改革的试点实践，证明了邓小平论述的证券、股市不是资本主义独有的，社会主义可以用，而且可以用好。当然，由于我们缺乏实践经验，时间又紧迫，当时集中考虑的是对企业进行股份制改制，并推动有条件的企业上市。至于后来股市发生的问题，则是我们始料不及的。在那样的历史条件下，要我们预见到后来可能发生的问题，并提出相应的对策措施，显然是不可能的。

（三）社会事业的老大难问题：住房制度改革

中国长期实行的低租金、福利分房的制度，造成了住房市场不发育，供应短缺，刺激了人们多占房、占好房的欲望，助长了以权谋房、分配不公的不正之风，社会反映强烈。改革福利分房制度，实行住房商品化，是有关方面一直想改而又怕改，担心改不成的一个老大难问题。缓解住房紧张状况，成了各级政府的一项重大民心工程。我在上海工作时，1977年、1978年市委千方百计挤出资金，每年盖100万平方米的宿舍，仍是杯水车薪，无济于事，成了每年编制计划供求缺口最大的一项指标。1979年市委咬咬牙想搞200万平方米，有人说搞得多了，是冒进，实际上差得很远。现在上海每年新建住宅1000多万平方米，仍然年年大幅度增长，房地产市场一片兴旺。

我最早看到中国要改革住房制的消息，是邓小平在北京市委书记林乎加陪同下视察前三门住房时的报道。后来，邓小平更明确地提出：“城镇居民个人可以购买房屋，也可自己盖。不但新房

子可以出售，老房子也可以出售。可以一次付款，也可以分期付款，10年、15年付清。住宅出售以后，房租恐怕要调整。要联系房价调整房租，使人们考虑到买房合算。因此要研究逐步提高房租。”根据邓小平的指示精神，国务院成立了住房制度改革领导小组，加强对这项工作的领导。安志文、陈俊生和林汉雄同志先后担任住房制度改革领导小组组长。我是1991年3月接任住房制度改革领导小组组长的。刘鸿儒、刘志峰和陈学斌同志先后同我一起，抓这项工作。在我接手房改工作后不久，就听说朱镕基任上海市长时，曾经专门考察过新加坡、香港的住房建设和住房制度。后来他大力推进上海住房制度改革，讲过新加坡的经验，我印象最深的是两件事，一件是建立住房公积金，一件是房地产开发商必须承担一定比例的、房价较低的平民住房建设任务，好像是20%。后来上海市率先建立住房公积金制度。朱镕基找我，要求国务院批准上海市的住房制度改革方案，以加强推广力度。我找了李鹏，他同意由国务院办公厅正式转发。这件事在全国影响很大，后来各地的房改都大体参照了上海市的做法。

根据国务院的部署，住房制度改革领导小组在广泛调查研究的基础上，于1991年6月起草、下发了《关于继续积极稳妥地进行城镇住房制度改革的通知》，并于1991年10月7日（世界住房日），召开了第二次全国住房制度改革工作会议，讨论《关于全面推进城镇住房制度改革的意见》。会后由国务院办公厅转发各地、各部门实施。这个文件明确了住房制度改革的目标、基本原则和政策。据调查，当时全国城镇共有无房户和住房困难户800万户，其中人均居住面积在2平方米以下的特困户为50万户，还有5000万平方米的危房，6亿平方米的简易房需要改造，每年还有200万对新婚青年需要住房。解决好职工的住房问题，关键是加快住房



作者在住房制度改革新闻发布会上讲话（1991年6月）

建设，多建住房。但建房要用新机制，不能再用老的福利建房、分房的办法。我们提出国家、单位、个人三者共同负担的原则，目的就在于充分调动和发挥三个积极性，在保持原有资金渠道不变的情况下，增加个人投入的新渠道，把个人的积极性充分调动起来，更多地筹集建房资金，加快住房建设，缓解住房供求矛盾。三者合理负担的原则，是各地多年进行房改实践的经验总结。

房改从哪里突破？单纯在建房上做文章，解决不了住房商品化的问题。单纯提租金，阻力很大。单纯售房，有个如何确定价格机制和经济承受能力的问题。我们还认为，提租不卖房，不能加速资金的回收。卖房不提租，不能解决住房商品化的运行机制，必须配套改革。在第二次全国房改工作会议上，我们提出了租、售、建并举的改革思路。计划经济时期福利分房的体制，是造成职工群众住房困难的根本原因。政府和企业建房投资越多，支出的维修费用和住房补贴就越多，投资不能实现自身积累，不能形成良性循环，包袱越背越重，还助长了“以权谋房”的不正之风，

影响干群关系。因此，住房制度改革，必须立足于转换住房运行机制，逐步实现住房商品化，实行租、售、建并举，逐步形成一个提高租金、促进卖房、回收资金、促进建房的联带序列，使提租、售房、建房实现良性循环机制。

在住房制度改革中，我们考虑，全国同一个政策、同一种模式，很难适应各地的实际情况，难度也大。应当考虑中国地域广阔，人口众多，地区经济差异大的实际情况，允许各地在住房商品化的目标下，因地制宜地探索适合自己的改革方式。我在全国住房制度改革会议上提出，沿海与内地，南方与北方，大城市与小城市，城市与县镇之间，在经济发展水平、消费水平、居住条件、文化传统、生活习俗等各方面差异很大，推进住房制度改革必须注意各地的这种差异性和承受能力。要因地制宜、分散决策。

建立住房基金，是住房制度改革始终倡导的做法，目的是把原来财政和各单位住房建设资金集中起来，用于住房制度改革。但由于涉及部门权益调整，进展情况并不理想。朱镕基在上海提出建立住房公积金制度，我们全力支持，认为这是建立住房基金的有效形式，体现了三者共同负担的原则，有利于提高职工的住房支付能力。我们肯定了上海建立公积金制度的改革思路，并在全国住房制度改革会议上予以介绍和推广。1991年以后，住房公积金制度在大中城市逐步推开，为了规范管理，并把住房基金管好用活，国务院住房制度改革领导小组还颁发了《住房资金管理中心章程（试点）的通知》。实践证明，住房公积金制度符合中国国情，受到各级政府、企事业单位和广大职工的普遍拥护。经过10多年的发展积累，截至2003年底，全国已经有7036万职工建立了住房公积金账户，累计归集公积金5563亿元，累计发放购房贷款2343亿元，解决了329万户家庭的住房问题，推动了住房建

设和住房金融的发展。

住房制度改革牵扯面广，影响大。改革试点的早期，都集中在中小城市，后来逐步把重点转到大城市，尤其是特大型城市。因为特大城市职工住房的困难比较突出，职工住房条件差，更需要通过改革来改善职工住房条件，有改革的紧迫性和积极性。我们与上海市有关部门一起研究了上海的房改方案，并以它为样板，推动大城市的房改。根据多年的房改经验，房改的关键是要起步，要综合配套，稳步提租、优惠售房、建立住房公积金和多种形式建房。同时，强调对社会弱势群体，如退休职工、下岗职工、优抚对象给予政策优惠。后来国务院住房制度改革领导小组先后听取了北京、天津房改方案的汇报，并向全国转发了北京、天津的房改方案。实践证明，抓住京、津、沪3大直辖市房改的示范带头作用，就抓住了大城市房改的示范龙头，带动了全国房改的全面起步。这里还有个插曲，在国务院批转上海、北京房改方案以后，各地纷纷要求仿效，但国务院考虑，不宜一一由国务院批准，决定停止转发。天津市市长聂壁初听到这个决定，亲自给我打电话，说房改事关重大，关系群众切身利益，上海、北京都经国务院批了，天津不批，他这个市长当不下去了。在电话里他说得很激动。我只好答应做工作去争取，后来我同国务院副秘书长何椿霖商量，并请示国务院领导同意，批转了天津的房改方案。

1995年我在国家计委工作期间，正着手编制“九五”计划，研究国民经济发展的新的经济增长点。我认为，人民生活与生产、经济发展之间，有一个很好的结合点，这就是住房。后来朱镕基给我打电话说，要把经济持续搞上去，要有新的经济增长点，要靠扩大内需，要在住房产业上找路子。我们商量后一致认为：住房是个很大的产业。中国居民消费支出的比重，过去住房

仅占1.9%左右，后来下降到1%以下，而外国是百分之十几甚至二十几，说明住房市场潜力很大，市场容量广阔。如果居民消费支出中住房消费提高一个百分点，市场需求就是一个很大的空间。住房建设的产业链长，可以带动钢铁、水泥、木材、化工、纺织、家电、机电等一系列产业的发展。2003年中国的钢铁产量加上进口的，消费总量达2.7亿吨，一半用在建筑市场，而其中房地产则占了40%。住房制度改革的实践，印证了房改起步阶段所制定的目标、政策、原则是正确的，住房商品化、货币化正在积聚成巨大的效应，成为中国经济发展的重要支柱之一。中国城乡人民的居住状况，也获得了越来越大的改善。

五、邓小平理论的成功实践和对撒切尔夫人的回答

1978年12月，党的十一届三中全会提出，“让地方和工农业企业在国家的统一计划指导下有更多的经营管理自主权”。从那个时候算起，中国开始了以“市场为取向”的渐进式改革，到1992年10月党的十四大正式确立经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，先后历时14年。这14年的渐进式改革，既是探索建立社会主义市场经济的实践过程，也是学习、理解和运用邓小平理论的过程。

邓小平在计划与市场的论述上，他的理论勇气和创新精神，对中国的改革开放和现代化事业一直起着决定性的指导作用。听他的讲话，读他的著作，可以看出，不管别的国家有什么样的经典教条，只要不符合中国的实际，他就敢于突破，敢于创新。不管国际大气候和国内小气候发生什么变化，遇到什么样的争论和

责难，他都不改初衷，坚持走自己的路，坚持理论上的坚定性和一贯性。

从1979年11月，邓小平在会见美国不列颠百科全书出版公司编委会副主席吉布尼等时就明确提出，“社会主义也可以搞市场经济”，到1992年1月在武昌、深圳、珠海、上海等地的谈话，再一次论述“计划多一点还是市场多一点，不是社会主义与资本主义的本质区别”，邓小平关于社会主义可以搞市场经济的思想是坚定的和一贯的。这些精辟的论述，是对人类社会长期实践的总结，是对100多年来国际上有关计划与市场争论的正确回答，是对马克思主义理论的重大创新。

在邓小平理论的指引下，从1978年至2003年的25年间，中国经济年均增长9.4%。25年前，中国国内生产总值为1473亿美元，2003年达到14000多亿美元；25年前，中国进出口贸易总额为206亿美元，2003年达到8512亿美元；25年前，中国的外汇储备为1.67亿美元，2003年达到4033亿美元。中国的经济总量已经居于世界第六位。据世界贸易组织的报告，中国是世界第三大商品进口国和第四大出口国。中国的综合国力及在国际上的地位和影响，都发生了历史性的巨大变化。

在中国经济社会发展的同时，中国的市场化进程在不断深化。下面这张表，反映了中国各类商品的市场化程度：

2002年中国各类商品价格市场化程度

	政府定价占%	政府指导价占%	市场调节价占%
在社会商品零售总额中	2.6	1.3	96.1
在农副产品收购总额中	2.6	2.9	94.5
在生产资料收购总额中	9.7	3	87.3

(国家计划发展委员会办公厅《关于2002年度三种价格形式比重测算情况的通报》)

1991年英国前首相撒切尔夫人访问中国。我听江泽民和朱镕基讲,在他们同撒切尔夫人的会见中,撒切尔夫人同他们都有争论。撒切尔夫人认为,社会主义和市场经济不可能兼容,社会主义不可能搞市场经济,要搞市场经济就必须实行资本主义制度,必须私有化。她的这种固执己见,可能同她的执政经历有关系。1979年5月,撒切尔夫人在英国大选中击败工党,出任首相,到1990年11月卸任,在位11年半。20世纪70年代以来,英国患了严重的“英国病”,主要是经济长期衰退,工党蓄意扶持发展的国有企业效率低、效益差、财政亏损严重。针对这种状况,撒切尔夫人执政以后,采纳了哈耶克和弗里德曼的建议,实行“撒切尔革命”。她公开宣称“英国经济最大的两个问题是垄断的国有化企业和垄断的工会”。她大力推行民营化。当时有人讽刺她说:“看吧,她连天上掉下来的雨水都要民营化。”到她卸任时,英国已经有2/3的国有企业被转移到私人部门,共有46家大企业和90万雇员民营化。“撒切尔革命”的另一项重大举措,就是反对政府对工会采取协商、谈判和妥协的办法,改为针锋相对、正面斗争策略。除了这两项外,还有一项对她执政真正起到支撑作用的是北海油田的开发。“上帝站在英国一边”——在北海广阔的水域中,只有英国和挪威拥有的水域开采出了丰富的石油。在撒切尔夫人执政期间,英国的北海油田年产5000多万吨石油(2002年日产量已高达250万桶,年产量约1.3亿吨),它的巨额硬通货收入,保证了撒切尔夫人渡过财政困难,有力地支撑了她的改革。

撒切尔夫人的私有化经历,成了她的有色眼镜,并到处推销。实际上她是有局限的。她缺乏基辛格那样的世界性、历史性视野。我在前面讲过基辛格寄给我的论文,曾引用了他的重要观点,基

辛格认为：“改革过程必须与各个国家的经济、社会、文化环境相一致。”改革实践证明，基辛格的观点是比较切合各国实际的。

根据统计资料，我分析对比了“撒切尔革命”的成效和中国改革的成就。我想，这种来自实践的回答，应当是最好的回答。撒切尔夫人在她出任首相的第二年，也就是1980年，开始推行私有化政策，最早出售的是航天和造船工业的国有企业。1983年开始大规模私有化，涉及的部门和产业有电讯、石油、钢铁、汽车、煤气、水、电等。1979年英国国有企业的销售额，占英国当年国内生产总值的11.5%，到她卸任的时候，工业中的国有部分已经减少了60%。在撒切尔夫人任期内推行私有化的10年间（1980年—1990年），英国的国内生产总值年均增长2.2%。同一时期的中国，国民生产总值年均增长9.1%，中国要比英国高7个百分点。在撒切尔夫人1991年访问中国，坚持认为社会主义与市场经济不能兼容，社会主义市场经济不可能成功以后，中国从1992年党的十四大到2003年的12年间，也是正式实行社会主义市场经济体制以后的12年中，国民生产总值年均增长速度达到9.7%，其中国有及国有控股企业的工业总产值平均年增长速度达9.4%，都比英国高得多。

这些数据表明，中国实行社会主义市场经济具有强劲的活力，中国国有及国有控股工业企业保持了同国民生产总值同样强劲的势头。中国实行社会主义市场经济体制早的地方，生产力发展更快。这些都验证了邓小平论述的：“计划和市场都是方法嘛。只要对发展生产力有好处，就可以利用。它为社会主义服务，就是社会主义的；为资本主义服务，就是资本主义的。”社会主义制度结合采用市场经济手段，使中国的生产力获得解放，中国的发展获得持续不断的动力。撒切尔夫人的观点在中国行不通。中英两国

的发展实践表明，中国特色社会主义制度拥有强大的生命力，拥有比撒切尔夫人推行私有化政策高得多的发展速度。这是20多年的实践对比，是实践对争论的最好回答。

深圳是一个很有代表性的例子。在党的十四大召开前夕，即1992年6月，邓小平在同江泽民谈话时指出“深圳就是社会主义市场经济”。深圳原是广东省宝安县的县城。在1980年建立深圳特区以前，有学者对它的记述是：“旧城区面积不到3平方公里，街道简陋狭窄，镇内道路总长8公里左右，建筑面积仅仅10万平方米，最高建筑只有一幢五层楼，工厂寥寥数家。工业产值1个亿，国民生产总值2亿多，完全是一个经济落后县。”现在的深圳完全是“换了人间”。据深圳市的一位负责人对我说，在20世纪末，有家美国著名的跨国公司对要不要把它的一个研究开发中心设在深圳，董事会有争论，认识统一不了，于是决定派人实地调查深圳的工作环境和生活环境，调查的结论是“同美国一样”。于是董事会决定把研发中心设在深圳。“同美国一样”的比喻，可能有夸大，但局部比局部，深圳确实当得起世界上最好的人居环境之一。下面这张表，反映了深圳实行社会主义市场经济带来的发展变化：

深圳市经济社会发展情况

	深圳特区成立年份 (1980年)	1991年	2003年	2003年为1980年 的增长倍数
面积(平方公里)	2020	2020.5	1952.84	
常住人口(万人)	33.29	238.53	557.41	16.74
国民生产总值(亿元)	2.70	236.66	2895.41	1072
工业总产值(亿元)	1.06	315.40	5613.59	5296

	深圳特区成立年份 (1980年)	1991年	2003年	2003年为1980年 的增长倍数
进出口总额(亿美元)	0.18	194.76	1173.99	6522
全社会固定资产投资(亿元)	1.38	79.36	949.10	687.7
实际利用外资(亿美元)	0.33	5.8	50.42	152.8
地方预算内财政收入(亿元)	0.30	27.33	299.14	997
城镇居民可支配收入(元)		4563.72	25935.84	2003年为1991年 的5.68倍
每万人拥有教师	77	45	74	
每万人拥有病床	19	15	24	
每万人拥有大学生	0	16	58	

从1978年中国实行改革开放,开始推进以“市场为取向”的经济体制改革,到1992年中国决定实行社会主义市场经济体制,前后不过14年,不到中国3个五年计划的时间,在人类发展历史的长河中只能算作短暂的一瞬间。在中国这个拥有13亿人口大国里,只经历了不到一代人的时间。对于这样一个伟大的工程,我们所做的工作,只能说是阶段性的,今后的路还很长,还需要继续实践、探索、完善。

中国在变,世界在变,旧的问题解决了,新的问题又产生了,我们没有理由自满,没有理由停滞不前。

我经历了这个变革的伟大进程,现在进行回顾、反思,主要有以下5个方面的感受和认识。

第一,市场经济是一种有利于解放生产力、发展生产力的经

济发展模式。市场可以提供及时、广泛的信息，可以推动竞争，激发经济活力，可以引导资源进行最佳化配置，可以促进企业改善管理，不断提高经济效益。同这种作用相反，计划经济的最大缺陷，就是缺乏竞争，缺乏活力，工作效率与经济效益低，缺乏市场导向，资源配置不合理。前面我曾经详细列举过中国钢铁工业的例子，在新中国同一个政治环境和社会制度下，前30年钢产量才达到3175万吨，而后25年钢产量高达22234万吨，2003年为30年前的将近7倍。再以汽车工业为例，经过前30年的发展，1978年全国的汽车产量仅有14.9万辆，后25年，即到2003年汽车产量已增加到444.4万辆，2003年为1978年的30倍。这些变化的力量是什么？这当然有多种因素，但市场的作用应是最重要的因素。

第二，市场经济同所有制有一定的关系，但不是绝对的，不同的所有制都可以利用市场，都可以把市场经济作为一种方法来发展和壮大各自的所有制。市场经济可以为不同的所有制服务，为公有制服务就是公有制的市场经济。当然，不同的所有制在管理体制和运作机制上互有差异，但这同样不是绝对的，而是完全可以改革，可以按市场经济规律进行改革、调整和完善。中国石化集团公司是中国最大的国有企业，是公有制的经济实体。1983年成立的时候，全部资产总值为210亿元，到了2003年，资产总值已达到5592亿元，为20年前的26.6倍。中国石化集团公司的公有制主体地位并没有改变，但生产力发展了，企业做大了。这表明，所有制不变，利用市场经济作手段，国有企业、公有制经济完全可以发展生产力，可以不断增强国有经济在整个国民经济中的影响力和控制力。

第三，市场经济是充满活力的经济，它在形成和发展的过程

中充满变数，加上人们的认识不一致，特别是从计划经济向市场经济转变的复杂过程中，有各种理论问题需要研究、探讨和创新，更有大量实践中提出的问题需要探索、解决。改革举措的实施，需要避免社会过大的震动，降低改革成本，要考虑群众的承受能力。这一切，都是在没有经验、没有先例的情况下进行的，这就决定了中国以市场为取向的改革必须“摸着石头过河”，必须采用渐进的方式。实践证明，这种选择是正确的。

第四，市场经济有盲目性，有只重视追求个人或本单位利益的片面性，有对社会公益事业的失缺作用。中国政府对这些缺陷和负面效应都有全面、清醒的认识，在重视市场积极作用的同时，针对它的缺陷和失缺作用，制定了相应的方针、政策，重要的如坚持四项基本原则，加强社会主义精神文明建设，实施对经济的宏观调控，加强民主法制建设，建立以人为本的全面、协调、可持续发展的科学发展观等等。这些重大措施，可以纠正和弥补市场的失缺作用，促进市场健康发育。

第五，市场经济必须同各国的政治、经济、文化相结合。从19世纪中叶起，中国长期遭受西方列强的侵略压迫，沦为半封建、半殖民地国家。中国人民在奋起反抗中，经过流血牺牲和苦苦探索，选择了社会主义，并让它与中国的国情相结合，形成中国特色社会主义。历史已经证明，这个选择是正确的。市场经济作为一种手段，完全可以用来为实现中国的社会主义理想和价值观，为国家强盛、社会公平、人民幸福服务。市场经济重视效率，但往往欠缺公平。中国政府认为，应当效率优先，兼顾公平。在改革与发展中，全面推进物质文明、精神文明、政治文明建设，重视发扬中国优秀文化传统中的精华，进行伦理、道德教育，推崇勤劳致富、诚信经营，反对一切损害社会和公众利益的不法行为。

这些探索和实践，都是对市场经济合理内涵的重要补充和完善。

在人类历史上，凡是不尊重人类文明的优秀成果，不尊重人类创造的共同价值，一意孤行，好走极端，力图消灭异类的民族，不论是哪个时代、哪个国家、哪个民族的英雄人物，都只能称雄于一时，而不能独霸于永世。在历史的长河中，他们掀起的不过是几朵浪花而已。政治上如此，军事上如此，经济上也是如此。中华民族之所以延续五千年，历经磨难而能香火永续，文明从未中断，就是得益于她的海纳百川、兼容并蓄的文化，得益于从不排外、善于吸纳的大同精神。对于新中国来说，社会主义制度是外来的，现代市场经济也是外来的，它们在中国的兼容、发展和走向完善，是中国国情、中国文化、中国哲学的必然选择。

2004年5月，曾任美国《时代周刊》资深记者，现任高盛公司资深顾问的乔舒亚·库伯·雷默发表文章，正式提出“北京共识”，引起了广泛的关注。他认为：“中国正开辟出一条通往发展的新道路，这条道路是建立在创新、集聚非对称性力量、实现以人为本的发展和注重个人权利和责任的平衡基础之上。”中国不仅关注经济发展，同样重视社会变化，也涉及政治、生活质量和全球力量平衡等诸多方面，体现了一种寻求公正与高质量增长的发展思路。他在接受新华社记者采访时说：“中国现有市场经济成分，也有社会主义经济成分。”“中国是市场经济与社会主义经济的融合体。”他认为，“北京共识”的精髓是，创新、大胆试验、坚持捍卫国家利益。他还分析说，理解“北京共识”，“除了经济因素外，政治和文化因素同样重要”。雷默的观点，已引起中国和国际学术界的关注和争论，有赞同的，有不赞同的，有提出补充的。我认为，雷默的观点，应当说是看到了中国经济发展中的一些本质性因素。重视兼容，在兼容中学人之长、克己之短，进而扬长

避短、扩大优势，惠己惠人，双赢多赢，应是理解中国社会主义市场经济的文化因素。离开中国国情，离开中国的历史传统，离开中国的文化背景，都不可能对中国的重大政策有深刻而合理的理解。

第六章

1993年宏观经济调控的来龙去脉和 “软着陆”成功

出任国家计划委员会主任

中国经济再度过热

宏观经济调控的酝酿、决策和实施过程

抑制通货膨胀，确保经济社会稳定

调整经济结构，转变经济增长方式

成功实现“软着陆”

中国经济的发展，曾多次经历过“正常——过热——调整——偏冷”的怪圈。这种多次反复的怪圈，长期困扰了中国的政府。中国经济能不能走出这个怪圈？能不能走上快速、持续、健康发展的轨道？1993年开始实行的宏观经济调控，回答了这个问题：中国可以走出怪圈。

市场经济要不要有维护公众利益的政府干预？社会主义市场经济要不要和能不能实行宏观调控？1993年宏观调控的实践回答也是肯定的。

1993年3月，我调任国家计划委员会主任。宏观经济过热的问题再次摆到了国家计委面前。在党中央、国务院的领导下，国家计委坚决落实中央的宏观调控决策，坚持搞好总供给和总需求的总量平衡，实行适度从紧的财政、货币政策，控制物价，调整经济结构，针对经济和社会发展中的不同情况，实行有上有下、有进有退、进退适度的灵活调控措施，既有效地抑制了通货膨胀，又保证了经济的持续、快速增长。1996年成功实现了“软着陆”，为社会主义市场经济体制下的宏观调控积累了经验。

一、出任国家计划委员会主任

1992年下半年，不断听到要调我到国家计委工作的传闻，开始我并未在意。到1992年底，由于我的工作去向同研究国家体改委1993年工作安排直接有关，我就在一次国务院会议后，当面问李鹏总理有没有要调动我的工作这回事。李鹏说，是研究过。他说，中央考虑，下次政府换届，如果邹家华同志继续兼任国家计委主任，你的工作就不动了，仍留任体改委主任；要是家华同志不再兼任，则调你任计委主任。不久，中央召开工作会议，在一次小组会议进行的过程中，朱镕基同志把我找了出来，告诉我，中央已经决定，邹家华不再兼任国家计委主任，调我任计委主任，并说江泽民、李鹏和他本人都全力支持我到计委主持工作。

1993年3月，八届全国人大一次会议通过新一届国务院组成人员名单，我被任命为国家计划委员会主任。对于我要出任的这个职务，它的份量，工作的艰巨性和复杂性，它所需要的人望，我还是有点自知之明的。在我以前，先后担任国家计委主任的有高岗、李富春、余秋里、姚依林、宋平、邹家华。我是担任这一职务的第七人。同他们比较起来，我在党内的资历最浅，水平、经验和贡献都远不能同他们相比。我曾经先后担任过轻工业部计划组副组长、上海市计划委员会主任（兼），深知计划的复杂性和艰巨性。计委虽是经济业务部门，工作中要讲经济、讲业务，同时它又是党和政府管理经济社会事务的主要综合部门，工作中更要讲政治，讲中央与地方、全局与局部、当前



在国家计委主任办公室（1996年8月）

与长远的关系，要处理经济社会生活中的错综复杂关系，是经济社会矛盾集中的部门，许多重大问题不是单纯从经济角度就能处理得好的。

在到国家计委机关上班后的第一次干部见面会上，我在表态中讲道，中央决定调我到计委工作，我知道这是一项繁重的任务，我会努力去做，希望能得到全委同志的支持。我已经多年没有直接从事计划工作，想先了解一下工作情况，找各司的同志听听意见。我强调说，只能是我找你们，不能由你们来找我。会后，有位熟悉的同志对我说，你这句话大家表示不大好理解，为什么只能是你找别人，而不能让别人找你呢？我说道理很简单。我初来乍到，不想先入为主，也不想别人对我施加影响。我会按照中央的指示精神和各方面对国家计委的意见，主动地、不带偏见地了解情况，听取意见。想听什么，不想听什么，都由我自己决定。与

我的任务不相干的事，我都不想扯进去。什么事情都往我的脑子里灌，我会六神无主，陷于被动。他说，你这一着棋倒也是走得有道理。

我的这次工作变动，从改革计划经济模式的意义上讲，可以说是从改革的动力——国家体改委的工作岗位，一下子成了改革的对象——国家计委的工作岗位。这个工作角色的转换，又正赶上中国经济体制改革发生根本性转折的时期，也就是计划经济要在中国最终消失、社会主义市场经济体制正式确立的时刻。我感到有点被推到风口浪尖上的味道。过去对别人“指点江山”、“坐而论道”，现在则要轮到自己真刀真枪地干了，麻烦和考验会扑面而来，说话做事都必须分外用心。这种从改革的动力到改革的对象的经历，也使我有了一种特殊的感受。

1992年党的十四大决定建立社会主义市场经济体制以后，社会上对国家计委的职能定位有种种议论，最尖锐的意见是西部一个省的全国人大代表，建议撤销国家计委。国家计委的机关工作人员本身也有点思想混乱，对于今后的工作去向感到无所适从。1993年初，国家计委召开委务会议，会上有的同志提出计委工作“有位”、“有为”的问题。还有的同志说，过去国家计委机关门前是车水马龙、门庭若市，现在是车少人稀、门可罗雀，有些失落感。我到任后，他们向我汇报了这些反映。我表示，全国人民代表大会既然决定设立国家计划委员会，就不存在“位”的问题，有了“位”就要“为”，而且要努力“为”好，也只有“为”好了，才有更好的“位”。我一直认为，中国从计划经济向社会主义市场经济转变的改革，绝不是、也不可能是让政府在短时期内完全失去作用。中国要搞社会主义现代化，要做的事情很多，而且底子

薄，国土面积辽阔，经济发展极不平衡，资源条件和建设能力都差异很大，社会主义市场经济体制的建立与完善也需要一个过程，许多重大问题没有政府的倡导、规划、推动和协调是不可能得到解决的。

不久，新的问题果然推到国家计委面前，这就是宏观经济越来越热，地方和部门各行其是，而中国的市场又很不成熟，“看不见的手”在兴风作浪，“看得见的手”怎么办？作为政府的经济综合管理部门，国家计委要不要“为”？能不能“为”？怎样“为”？

就是在这样的形势下，我开始了国家计委主任的生涯。

二、中国经济再度过热

新中国成立以来，曾多次发生经济大起大落的波折现象。我查了1953年到1996年44年间中国经济的历次波动情况。在44年中，大的波动有5次，其中经济增长率波动在两位数的有4次，覆盖的时间长达20多年，被一些干部和经济学家称之为“折腾”。在历次五年计划和大的调整中，波动最大的峰谷差，是1958年至1962年的大起大落，最高年和最低年的经济增长率相差高达51.7个百分点。波动最小的是1992年至1996年，国内生产总值增长率的起伏落差只有4.6个百分点，是新中国成立以来经济波动最小的一次。最高年和最低年的经济发展波动过大，对国民经济和人民生活带来的影响是很大的，有的是破坏性的影响，造成经济大步倒退，多年都恢复不了元气，教训极为深刻。历年波动情况见下表：

中国经济增长率历次波动的峰谷落差

波动起止年份	最高与最低年份峰谷落差 (%)
1953—1957	9.6*
1958—1962	51.7*
1963—1968	24.2*
1969—1972	20.4*
1973—1976	11.0*
1977—1981	6.5
1982—1986	6.4
1987—1990	7.8
1992—1996	4.6

注：带*者为国民收入增长率的峰谷落差，不带*者为国内生产总值增长率的峰谷落差。

总结历史，这里面有些什么值得研究的现象，有哪些教训值得后人引以为鉴，避免重蹈覆辙，把教训变成引导国家健康发展的软实力。我认为，新中国成立后的前30年，主要是“左”的指导思想的影响，领导人不尊重客观规律和缺乏实事求是的精神，造成了反反冒进的失误，“大跃进”的失败，直至“文化大革命”的10年破坏。1978年实行改革开放以后，则有两个现象值得深思和总结，一个是投资饥渴症，一个是政府换届的政绩效应。这两者的结合和相互作用，便催发经济过热，发展失控，造成新的经济波动，甚至是很大的波折。

投资饥渴症，是匈牙利学者雅诺什·科尔奈在《短缺经济学》一书中最早提出的观点。他在书中讲道，在社会主义经济中，没有一个企业或非赢利机构不想得到投资。投资饥渴是长期的，不存在饱和问题。例如刚刚完成了一项投资，暂时满足了投资饥渴，很快又会产生新的饥渴，而且比以前更加强烈。投资饥渴症概括了社会

主义国家的普遍现象，讲得也很形象。我认为，对发展中国家来说，投资饥渴症同样是一种普遍现象，应当做历史的全面的分析。一个国家要发展，要进步，必然要进行建设，对投资的饥渴就是对建设的渴望和追求，它有正当的一面，可以起到唤醒人们觉悟的作用，可以提高发展的积极性。问题是饥渴的内容和饥渴的程度，饥渴的内容不恰当，饥渴的程度失控，就会带来负面的效应。而过度的饥渴，一旦成为政府行为，成为受个人功利主义驱动的执政目标，又失去市场的正确导向和发展的理性指导，它的负面效应就会迅速膨胀，引发经济过热，发展失控，直至走向良好愿望的反面。

我查了中国改革开放以来历次经济过热、投资膨胀与政府换届的关系，它们之间是一种正相关的同比关系。下面的这张表，列出了历次政府换届的当年和第二年，国民生产总值和投资都双双攀升的情况，而这种攀升的结果必然导致经济过热，导致资源配置“错位”，物价上涨，引发经济生活混乱，以致不得不进行治理和调整，并付出更多的代价，让社会的总供给与总需求恢复到正常、合理的区间。

改革开放以来中国历次经济扩张、投资膨胀与政府换届的关系

中华人民共和国第五届全国人民代表大会第一次会议 1978年2月26日—3月5日	当年（1978年）比上年（1977年）GDP增长11.7%，投资增长16.2% 第二年（1979年）比上年（1978年）GDP增长7.6%，投资增长28.2%
中华人民共和国第六届全国人民代表大会第一次会议 1983年6月6日—21日	当年（1983年）比上年（1982年）GDP增长10.9%，投资增长16.2% 第二年（1984年）比上年（1983年）GDP增长15.2%，投资增长28.2%
中华人民共和国第七届全国人民代表大会第一次会议 1988年3月25日—4月13日	当年（1988年）比上年（1987年）GDP增长11.3%，投资增长25.4% 第二年（1989年）比上年（1988年）GDP增长4.1%，投资增长7.2%

中华人民共和国第八届全国人民代表大会第一次会议 1993年3月15日—31日	当年(1993年)比上年(1992年)GDP增长13.5%，投资增长61.8% 第二年(1994年)比上年(1993年)GDP增长12.6%，投资增长30.4%
中华人民共和国第九届全国人民代表大会第一次会议 1998年3月5日—19日	当年(1998年)比上年(1997年)GDP增长7.8%，投资增长14.1% 第二年(1999年)比上年(1998年)GDP增长7.1%，投资增长5.1%
中华人民共和国第十届全国人民代表大会第一次会议 2003年3月5日—19日	当年(2003年)比上年(2002年)GDP增长9.1%，投资增长26.7%

分析表中的相关数据，可以看出政府换届的政绩效应，除了1989年受政治风波的影响，GDP只增长4.1%这个特殊的例子外，其余各次换届的当年和第二年，GDP都是高位增长，达到或者接近两位数的增长。除了个别年份外，投资更是高位增长，成倍或数倍地高于GDP增长速度，成为催发经济过热的主导因素。

1993年的经济过热，不同于以往的是，这次热得快、热得猛。1992年全国国内生产总值增长14.2%，工业总产值增长24.7%，全社会固定资产投资增长44.8%，城镇居民消费价格指数上涨8.6%，这些数据表明，1992年的经济增长速度已经显示出过热的迹象。在这个基础上，1993年上半年的各项指标再创新高，工业增加值的增长率达到30.2%，全社会固定资产投资同比增长率高达61%，35个大中城市居民消费价格同比上涨17.4%，6月份高达21.6%。这种形势的出现，有几个重要原因：第一，经过15年的改革开放，中国的市场环境发生了很大的变化，经济运行机制、人才成长、经验积累都为加快发展创造了条件。第二，经过多年积累，经济实力增强，特别是东部沿海地区的开

放，外资的进入，非公有制经济的发展，都为加快发展提供了必需的物力和财力。第三，邓小平1992年初的南方谈话，破除了多年禁锢人们思想的理论迷信和思想束缚，极大地激发了广大干部群众的热情和加快发展的积极性。

1993年，也是第八届全国人民代表大会后的政府换届年，正像我在上面所分析的，各地的新一届政府产生后，都有急于要多做些事情的愿望，换届政绩效应应运而生，神州大地，一片大干快上的景象。

三、宏观经济调控的酝酿、决策和实施过程

1992年第一季度以后，中国经济不断升温，特别是一些违规、违纪甚至是违法的做法，造成了金融市场混乱，投资失控，物价上涨，干扰和损害了改革开放的大局。面对这样的形势，应该采取什么对策？第一种选择是听其发展，不忙采取措施，甚至认为，这是好形势，不必担心。这种选择，有可能使问题越积越多，越积越大，应对措施失去最好时机。第二种选择是采取过去使用的老办法，用行政命令进行治理整顿，全面压缩，基建项目下马，生产指标下调。历史经验证明，这种办法代价太大，也不适应改革开放的新环境。第三种选择是审时度势，研究采用新的举措，使经济逐步降温，最终实现“软着陆”。不管选择哪种做法，统一思想、提高认识都是前提。首先是各级领导干部，特别是省部级领导干部，必须认识一致，做到令行禁止。在中国现实的政治经济条件下，做好思想政治工作，统一认识，既是我们的政治优势，也是取得全国行动一致的重要组织保证。1996年下半年，我在同不

少国家的政要和经济界重要人士交谈中国的宏观调控时，他们都认为，这是中国的政治优势，他们的国家做不到。

1992年，全国各地的建设摊子都铺得很大，层层搞开发区，连乡一级也搞，到处都是大兴土木，挑灯夜战，建设的规模远远超出了国家和地方的承受能力，各类市场混乱。国家计委从实际工作中已经感受到不收缩不行，但真正做起来，却有不少顾虑。主要的担心是，实行“急刹车”，对固定资产投资大砍大削，基建项目大批下马，可能见效快，但震动大，牵动面广，留下的后遗症长期难以解决。我在地方和企业都工作过，宝钢和4套乙烯项目的下马，就让我亲身尝尽其中的艰难困苦。思想工作不好做，实际问题也不好解决，给国家、企业和社会都造成了很大的负面效应，政治上也影响不好。因此，我赞成不搞“急刹车”，不搞“一刀切”，而是按照中央的指示，抓住机遇，深化改革，把群众的积极性引导好、发挥好、保护好，对不同地区、不同产业实行区别对待，做到有上有下，有进有退，进退适度。这种做法，过去没有搞过，没有经验，能否搞好心里没有底。我当时的心态是，既担心经济过热，怕温度降不下来，怕长此下去要出更大的问题；又怕措施太软不起作用，还顾虑地方的同志有意见，措施落实不下去。这些顾虑，既是我个人的，也是国家计委机关多数同志的看法。大家希望这次宏观调控能走出新路，不要有过多过大的后遗症。除了这些，当时我思想上负担更大的，还是怕对邓小平的指示理解不好，在执行中犯错误。我在前面讲过，我到国家计委工作，资历、声望，都让我背不起工作未做好的名声，也没有“资本”承担这样的名声，更得罪不起各路“诸侯”，使以后的工作难做。我已听到个别省的书记、省长对我有意见，说都是我反映情况把问题说重了，促使中央下宏观调控的决心。其实这是把我高

抬了。早在我到计委工作以前，中央就已一再指出经济过热，并着手研究和采取措施。

我现在回忆，整个宏观经济调控的酝酿、决策、实施过程，可以概括为以下4个大的步骤，其中有些重要工作是交叉进行的。

（一）统一认识

前面已经提到，对于1992年第一季度以后出现的形势，全国上下认识很不一致。据我接触到的各级干部，首先是省部级的干部，议论的焦点主要集中为3个问题。第一个问题是对形势的看法，究竟经济是不是过热？东部地区认为，改革开放的势头很好，加快发展带来了新的机遇，经济并不热；中西部地区则感到发展已经滞后了，形势刚好一点，也还远未热起来，是“你热我不热”。第二个问题是：要不要采取措施？采取什么样的措施？这些措施的效果会怎样？影响不影响改革开放？第三个问题，更是普遍关心，也是最难把握的问题，就是采取措施后，会不会影响贯彻党的十四大决议和邓小平南方谈话的精神，使改革开放的势头发生逆转，经济又掉下去。

针对这3个问题，党中央、国务院做了一系列的工作。首先是对形势的看法。1992年一些主要的经济指标，已经是改革开放以来的最高年增长速度。各地方还在争相攀比，争相扩大基本建设规模，形成遍及全国的开发区热、房地产热。没有资金，就乱设金融机构，用各种方式集资，银行之间乱拆借，造成储蓄大幅度下降，大量资金在体外循环。针对这些问题，从1992年4月起，党中央、国务院就不断地从上到下做工作。

1992年4月4日，江泽民在出访日本前夕，写信给中央其他领导同志，提出要善于把干部、群众的劲头和积极性引导好、保护好、发挥好。要在深化改革上狠下功夫，避免只在扩大规模上

做文章。

1992年10月，中央召开各地区、各部门主要负责同志参加的经济情况通报会，通报宏观经济中正在出现的新问题。提出既要抓住机遇、加快发展，又要注意可能出现的各种问题，保证改革开放和经济发展的顺利进行。

1993年1月，邓小平在会见上海负责干部时说，要注意稳妥，避免损失，特别要注意避免大的损失。

1993年3月，中央召开各省省委书记和省长会议，讨论制止乱集资、乱拆借、房地产热和开发区热等问题。

1993年4月1日，中央再次召开经济情况通报会，江泽民、李鹏、朱镕基作了重要讲话，要求各地全面、正确、积极地贯彻

邓小平南方谈话的精神，坚持解放思想和实事求是相统一，注意吸取历史上造成几次较大经济波折的教训，做到既加快发展，尽力而为，又从实际出发，量力而行，避免大的起伏，避免大的损失，把经济发展的好势头保持下去。

1993年4月，国务院发出《关于坚决制止乱集资和加强债券发行管理的通知》，即国务

国务院文件

国发〔1993〕24号

国务院关于坚决制止乱集资和 加强债券发行管理的通知

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

去年以来，许多地区、部门以及企事业单位违反国家有关规定，擅自利用发行债券等各种方式进行集资，其特点是利率高、涉及面广、发行量大，问题相当严重。目前，这种乱集资的状况还有进一步扩大的趋势，如不及时加以制止，不仅扰乱金融秩序，而且还容易引发严重的社会问题。为了制止乱集资，加强对证券市场，特别是债券发行

国务院1993年24号文件

院1993年24号文件。《通知》指出，许多地区、部门和企事业单位，“擅自利用发行债券等各种方式进行集资”，“利率高，涉及面广，发行量大，问题相当严重”。国务院决定派出7个工作组，由有关部委主要负责同志带队，分赴14个省、自治区、直辖市进行检查。

1993年5月，国务院发出《关于严格审批和认真清理各类开发区的通知》。

1993年5月9日至11日，江泽民在上海主持召开华东六省一市经济工作座谈会，提出要把加快发展的注意力集中到深化改革、转换机制、优化机构、提高效益上来。他还针对经济发展中的矛盾和问题，强调要用经济手段、法律手段，辅之以必要的行政手段，加强宏观调控力度，对经济运行进行有效的驾驭，使经济生活中的矛盾得以缓解，努力保持和发展经济运行的好形势。

1993年5月19日，江泽民给国务院领导同志写信，强调对经济中存在的突出问题，要抓紧时机解决。否则，解决问题的重要时机就会稍纵即逝。倘若问题积累，势必酿成大祸。

1993年6月13日至14日，江泽民在西安主持召开西北五省经济工作座谈会，提出发挥市场在资源配置方面的基础性作用，必须十分重视加强宏观经济调控，强调这既是建立社会主义市场经济体制的重要内容，也是深化改革的重要举措。

1993年6月24日，党中央、国务院发出《关于当前经济情况和加强宏观调控的意见》，即1993年中央6号文件，规定了16条加强和改善宏观调控的措施。文件指出：“当前的宏观经济环境已经绷得很紧，有些矛盾和问题还在继续发展，如果不抓住时机，进一步深化改革，抓紧实施宏观调控措施，势必导致社会供需总量严重失衡，通货膨胀进一步加剧，甚至会引起经济大的波动，

影响社会安定。”

党中央、国务院这一系列统一认识的工作，做得很好，工作到位。我认为，主要表现在3个方面：第一，工作抓得早。我们常说，洞察形势，观察动向，要看到“风起于青萍之末”，要未雨绸缪。1989年至1992年治理整顿积蓄的力量蓄势待发。邓小平的南方谈话和党的十四大的召开，激起了亿万人民群众的积极性。新的发展高潮迅速来到，党中央及时看到这个主流的另一面倾向，从1992年4月起就开始做工作，而且是反复做，有针对性地做。第二，工作到位。中国的事情，关键在领导，首先是省部级以上的领导，这个层次的干部认识不一致，事情就很难办。中央对于形势的分析和判断，以及针对这种形势而采取的措施，必须在这一层干部中首先取得共识。从1992年10月起，中央一再召开经济情况通报会，向全党首先是省部级领导干部讲清楚真实情况。江泽民还先后在上海、西安召开分地区的座谈会，找各省市区的书记、省市市长座谈，介绍情况，分析问题，研究措施。这一级的工作做通了，就能确保政策落实到位。第三，内容比较全面，避免片面性。1993年的经济过热，由多种因素促成，其中有负面的因素，更有正面的积极因素，不能为了倒脏水连洗澡的孩子也倒掉。在中央历次指示和江泽民的讲话中，都强调要积极、正确、全面地理解邓小平南方谈话和党的十四大精神；要把干部和群众的积极性引导好、保护好、发挥好；要坚持解放思想和实事求是相统一，既要尽力而为，又要量力而行。正是这些内容全面的指导思想，引导全党正确认识和把握宏观调控的目标与措施，保证了宏观调控工作的顺利推进。

（二）调研决策

1992年第一季度以后，特别是1993年开始的经济升温 and 经

济秩序混乱，究竟热到什么程度？乱到什么地步？需要实事求是的做出评估。为了弄清真实情况，1993年4月，国务院总理办公会议决定，由国家计委牵头，组织7个工作组，先后分两批到黑龙江、江苏、浙江、山东、湖南、海南、四川、河北、福建、上海、辽宁、广西、陕西、广东等14个省、自治区、直辖市调查研究，检查国务院1993年24号文件落实情况。

工作组回到北京后，由我主持，听取各组汇报，并研究向国务院的报告。各组在汇报中一致认为，问题确实越来越突出，乱拆借、乱设金融机构、房地产热、开发区热相当普遍，造成货币过量投放，居民储蓄下降，需求膨胀，外贸逆差扩大，物价上涨明显加快等。有的省集资总额已占到银行各项存款总额的20%。据对12个省市区的调查汇总，1992年底共拆借资金3123亿元，拆借资金规模大，期限长，资金流向和用途不合理，使固定资产投资规模急剧膨胀。开发区热更是严重失控。1991年底全国开发区共有117个，到1992年底，猛增到2700多个，是过去7年总数的20多倍。我们将汇总的情况和研究的意见，于1993年5月25日以《关于当前从严控制经济总量，严格进行宏观调控的政策措施建议》为题向国务院作了报告。6月初，国务院总理办公会议听取汇报，并进行了深入的讨论。随后国务院开会，由朱镕基主持，研究有关具体措施。朱镕基在讨论结束时，讲了13条措施，要国家计委再复议补充。我从会议的讨论中感到，朱镕基讲的13条意见，不是会上即席讲的，而是早有调查研究，并形成了一套比较完整的措施意见，特别是在金融和财政、税收方面的意见，都有很强的针对性。这些金融调控措施，体现了以经济手段为主，并为以后建立和完善宏观调控的有效机制打下了重要基础。

国务院会议后，我主持召开国家计委主任办公会，进行认真

地讨论。大家一致同意朱镕基讲的13条措施，并补充了一些具体的内容。我建议补充3条，即控制固定资产投资规模、控制通货膨胀、控制集团购买力。国家计委办公会同意我的3条建议。根据国家计委办公会讨论的情况，报告修改补充后正式报国务院。朱镕基同意国家计委补充的3条建议。这样就形成了16条意见，也就是后来1993年中央6号文件的16条政策措施。

根据多年参与经济调整和整顿的经历，我感到1993年中央6号文件确实称得上是一个好文件，它在相当大的程度上，体现了中国共产党和人民政府在驾驭宏观经济上的水平日臻成熟。这个文件开宗明义地提出：要把握好3点指导原则，贯穿其中的

指导思想就是改革精神。强调要真正抓住机遇、珍惜机遇、用好机遇，就必须下决心解决经济中的突出问题。文件明确指出：“解决当前的问题必须采用新思路、新方法，从加快新旧体制转换中找出路，把改进和加强宏观调控、解决经济中的突出问题，变成加快改革、建立社会主义市场经

中共中央文件

中发〔1993〕6号



中共中央 国务院关于当前 经济情况和加强宏观调控的意见

(1993年6月24日)

今年以来，我国经济总的形势是好的。在邓小平同志重要谈话和党的十四大精神鼓舞下，广大干部和群众解放思想，抓住机遇，加快发展的热情高涨。围绕建立社会主义市场经济体制的各项改革和对外开放不断取得新进展，市场机制的作用进一步扩大。整个经济继续保持蓬勃发展的势头，生产、建设、流通和对外经济技术交流全面发展。今年一季度，国民生产总值比去年同期增长15.1%，农业生产虽然粮食播种面积有所减少，但夏粮总产量可望接近或略高于去年的水平。1至5月，全国乡及乡以上工业总产

中共中央1993年6号文件

济体制的动力。”文件规定的16条措施是：(1)严格控制货币发行，稳定金融形势。(2)坚决纠正违章拆借资金。(3)运用经济杠杆，大力增加储蓄存款。(4)坚决制止各种乱集资。(5)严格控制信贷总规模。(6)专业银行要保证对储蓄存款的支付。(7)加快金融改革步伐，强化中央银行的金融宏观调控能力。(8)投资体制改革要与金融体制改革相结合。(9)限期完成国库券发行任务。(10)进一步完善有价证券发行和规范市场管理。(11)改进外汇管理办法，稳定外汇市场价格。(12)加强房地产市场的宏观管理，促进房地产业的健康发展。(13)强化税收征管，堵住减免税的漏洞。(14)对在建项目进行审核排队，严格控制新开工项目。(15)积极稳定地推进物价改革，抑制物价总水平过快上涨。(16)严格控制社会集团购买力过快增长。文件还对16条措施实施以后，可能对宏观经济与重要产业的影响作了估计。后来的实践证明，这些估计都是有科学预见，是正确的。

为了确保中央6号文件规定的各项措施能够全面、有效地落实，我在向中央政治局常委汇报时，曾经建议召开一次中央经济工作会议，专门讨论、贯彻中央6号文件。江泽民经过反复考虑，决定不召开中央工作会议，而是分片召开。文件下达后，江泽民主持，先后在大连和广州召开了东北、华北和中南、华南的会议。我参加了这两个会议。各省、自治区、直辖市的主要负责同志都表示了态，拥护中央6号文件，并提出了具体的落实措施。我感到这两个会的效果都很好。

对于中央6号文件的标题，也有过不同的考虑。开始时，我们曾建议用《中共中央、国务院关于当前经济情况和加强宏观调控的决定》，李鹏、朱镕基同江泽民研究，认为用“决定”的名义重了些，要我们再研究。有人提出用“通知”的形式，又感到似

乎轻了些。最后，决定采用“意见”的名义下达。

（三）督促到位

中央6号文件下达之后，国务院决定，再次组织7个工作组下去，由正部长带队，每组到两个省、自治区、直辖市，督促各地认真落实6号文件的各项措施。这14个省、自治区和直辖市都是在全国占有重要地位的大省区市，这些地方落实措施到位得好，不仅对当地至关重要，而且对周边地区以至全国都会产生重大的影响。工作组下去以后，受到各省的欢迎，积极配合工作组督促落实措施。工作组除了到工厂、工地、开发区、商场实地察看和听取地方政府的一般情况介绍外，重点是检查计委、银行和财政部门的工作，详细了解16条措施的落实情况。只有个别省，思想不完全通，主要负责人还有点抵触情绪。工作组到达后，约他面谈和商量配合工作时，他都借口另有活动而避不见面。

1993年7月上旬和下旬，为了加强中央6号文件的落实力度，确保16条措施切实落实到位，国务院还相继召开了全国金融工作



朱镕基在全国财政工作会议和全国税收工作会议上讲话(1993年7月)

会议和全国财政、税务工作会议，分别制定和下达了贯彻中央6号文件的两个“约法三章”。金融系统的“约法三章”是：立即停止和认真清理一切违章拆

借，已经违章拆借出的资金要限期收回；任何金融机构不得变相提高存款利率，不准用提高存款利率的办法搞“储蓄大战”，不得向贷款对象收取回扣；立即停止银行向自己兴办的各种经济实体注入信贷资金，银行要与自己兴办的各种经济实体彻底脱钩。财税部门的“约法三章”是：严格控制税收减免；严格控制财政赤字，停止银行挂账；财政部门及所属机构，未经人民银行批准，一律不准涉足商业性金融业务，所办公司要限期与财政部门脱钩。

在计划经济体制下，财政和金融的关系一直没有理得很顺。财政发生困难就向银行透支，银行支付能力不足就增发货币，进而引发通货膨胀。改革开放以后，主张改革的人士不断建议中央银行要保持独立性。国家体改委也是这个主张，并设计和积极推动中国金融和财政体制改革。1991年国家体改委提出的“1992年经济体制改革要点”就有一条，要求中央银行保持独立性，财政有困难，不能向银行透支，要银行用增发货币来弥补财政赤字。国务院讨论这个文件时，财政部、中国人民银行的负责人不同意这一条。我和国家体改委在会上受到了批评。尽管如此，国家体改委并没有放弃这个建议，坚持强调中央银行保持独立性，认为这对宏观经济，对金融、财政稳定都极为重要。后来的实践证明，国家体改委的建议是正确的。

（四）适时微调

1993年开始的宏观调控，应当讲紧缩的力度不小。中央6号文件规定的16条措施，加上金融和财政系统的两个“约法三章”，对当时的经济过热确实起到了釜底抽薪的作用。16条措施的第二条规定“坚决纠正违章拆借资金”，要求“各级各类银行要在规定期限内完成全面清理拆借的工作，限期收回不合理的拆借资金。

对在今年八月十五日以前，未能收回的违反规定的拆出资金和以拆借名义用于其它方面的资金，要逐笔登记造册，说明原因，提出处理意见”。这条措施限时限刻，相当硬，被下面称作“八月十五月光明”。不少省市区的银行，为了按时归还拆借，就挪用生产流动资金，动用准备金，以致没有钱用于居民提取储蓄存款，甚至有些储蓄所不敢开门，产生信用危机。

中央6号文件下达后，我带工作组到江苏省检查文件落实情况。在结束检查工作前的头天晚上，南京市委、市政府一定要请我到夫子庙尝尝南京的小吃。盛情难却，我和工作组的同志就去了。一到夫子庙，市委书记、市长就领着我们看储蓄所铁门拉上的场面，诉说为了“八月十五月光明”，储蓄所所有资金都上缴应付归还拆借资金，储户取款只好找借口赖着。我问他们，这是不是做给我看的？他们说哪敢，不信你再去看看别的储蓄所。在吃饭时，他们又向我诉说，由于归还拆借，不得不停止工业和商业企业的流动资金贷款，挪用日常支付现金去还拆借，这就影响到生产，影响到市场供应，影响到正常的居民储蓄业务。我问这种情况其他地方怎么样，他们说各市的情形差不多。

工作组回到北京后，温家宝在勤政殿听取各组的汇报。各组都讲了各地认真落实16号文件的情况，没有具体讲落实中出现的问题，只有我讲了南京市反映的问题。我说“八月十五月光明”，归还拆借引发的问题值得重视。温家宝听后立即表示，江苏反映的问题很重要，他会很快同朱镕基同志研究，商量怎么办。当天下午中央办公厅即给我打电话，说朱镕基同志同温家宝同志商量决定，明天一早去南京，要我一同去，解决江苏反映的问题。中央办公厅还通知安徽、浙江的省委书记、省长也赶到南京，参加汇报座谈。

朱镕基在南京召开的座谈会开得非常及时，非常好，为以后的适时、适度微调开了个好头。下面是当时工作组的一份原始传达记录，从中可以看出中央的决心，看出在重大问题上上下沟通的极端重要性。

7月29日，朱镕基副总理听取了江苏省委和省政府的工作汇报。

朱镕基说：今年江苏原计划发行4亿元债券不发了，核定项目，属于确实需要资金支持的，全部转银行贷款。

江苏的资金困难是多方面原因造成的，金融领域的秩序混乱，是一个重要原因。解决这个问题，只有按照中央6号文件的精神，采取釜底抽薪的办法。

第一，坚决停止乱集资。

第二，停止违章拆借。

第三，坚决执行“限产、压库、促销”的方针，不能搞那么快的速度。

第四，坚决控制基建规模。

第五，财政信用问题。造成这么大的投资规模，从资金来源讲，有两个途径。一个叫非法集资；一个叫违章拆借。后来开财政工作会议，我又加了一条，就是财政把预算内的资金当成了预算外资金，在那里搞财政信用，也对基建膨胀作了很大的“贡献”。

第六，企业一定要严格清算纪律，企业必须把钱存在银行，不许搞体外循环。

关于发债券，请同志们要考虑全局。这几年债券发行计划太大了，包括国库券近1000亿元，把几百亿的债券一下子

推到市场，银行的存款一下子就被抽走了。

请江苏省计委与国家计委、人民银行对对账，哪些是必须的，银行贷款规模和资金规模一起给。用银行贷款利率比发债券利率要低。

新开工的项目今年一律不开，再好的项目也不能开工，只能在这个前提下，或者纳入银行贷款规模，或者可以同意发一点点债券。这件事情请计委姚振炎和人民银行的金建东同志主持研究。我倾向少发债券，多纳入银行贷款规模。

最后，朱镕基同意给江苏省增加40亿元贷款。

多少年后，江苏省委书记陈焕友见了我，总要感谢我“上天言好事”，说要不是那40亿元资金救急，江苏就会有越来越多的企业被迫停产，商业停市，储蓄所开不了门，整个经济运行的后果将很难设想。金融血脉的流动，不能在经济完全停顿下来以后再注入补充，这就如同物体运动中的现象一样，如果失去惯性，重新启动，得花加倍的力量，代价太大，如果不等完全停顿，而稍加促动，就会起到“四两拨千斤”的作用，使物体的运动很快进入正常运行。朱镕基的南京之行，以及后来的适时、适度微调，充分证明了这个道理。

四、抑制通货膨胀，确保经济社会稳定

市场对资源配置的作用，主要通过价格来实现。价格对社会资源的分配和流动，起着传递信息和引导配置的作用。在中国以市场为取向的改革中，价格改革始终是一个关系全局而又极为敏

感的问题。中国经济体制改革的渐进式模式，在相当大的程度上就是全面重视价格改革因素的作用，包括正面的促进生产、增加供给的效果，和负面的通货膨胀对人民生活带来的不利影响，以及价格扭曲对企业正常经营活动的损害等。

从1993年下半年开始，特别是1994年，我以相当多的精力，也可以说是主要精力，用到控制通货膨胀的相关工作上。王春正副主任、分管物价工作的罗植龄、马凯副主任同我一起抓这件直接关系到宏观调控工作成败的大难事。由此引起了国家计委一些司长的意见，说我不重视专业，对一些涉及行业及企业的工作，包括专业规划和重大项目，没有及时安排时间讨论研究。我不大同意这种意见。我说国家计委工作主要是综合，是各种专业的综合平衡和统筹协调，这当然离不开专业，专业搞不好，平衡工作就缺乏基础。但我强调，专业主要靠各部、各大公司去做，属于微观经济活动的更是要靠企业去做，只是涉及全局的平衡、协调工作，国家计委才去管。我说，中国这么大，专业这么多，国家计委不可能也不应该去管各种专业的事，国家计委的工作重点是宏观，是为专业、为微观经济活动创造良好的宏观环境。国家计委要是忙于管专业、管微观，就会陷于日常事务，就没有精力去管宏观，去创造良好的经济社会环境，为面上成千上万的微观经济服务。我现在还是坚持这个看法。

多年来，在计划与市场的关系上，引起争议和反复的经济社会现象，即改革的社会效果，往往也是表现在物价波动和通货膨胀上。抑制通货膨胀成了中国市场化改革进程中一道极为重要而又必须跨越好的门槛。应当说，中国的价格改革，总体上是成功的，它卸掉了计划经济长期积累的价格背离价值的扭曲包袱，引导资源合理流动，促进生产力的发展。同时，在改革中注意保持

物价相对稳定，注意保护广大居民生活不受大的影响，注意降低改革成本，为改革提供一个比较好的宏观经济环境。这同俄罗斯的“休克疗法”形成鲜明的对照。

1991年10月，以盖达尔为首的“总统经济工作组”，提出了俄罗斯经济体制改革方案。1992年初，以价格自由化、贸易自由化、私有化、控制通货膨胀为主要内容的“休克疗法”政策组合出台，90%的零售价格和80%的批发价格一次性放开，国家不再控制。3月5日，又决定放开基本食品价格。“休克疗法”的改革方案，不认真考虑俄罗斯的国情，不考虑人民的承受能力，不考虑前苏联多年计划经济体制积累的重重弊端，使俄罗斯当年通货膨胀率高达2500%，国民生产总值下降18.5%。第二年即1993年通货膨胀率仍高达940%，国民生产总值下降12%。第三年通货膨胀率降到204%，国民生产总值再下降12.6%。实行“休克疗法”后的3年，俄罗斯在世界经济中的排位，由第2位降到第16位。“休克疗法”的改革，对俄罗斯经济和社会生活的破坏，集中表现为广大居民的一生积蓄以极大的幅度缩水，卢布变得一文不值，广大工薪阶层因此倾家荡产，社会急剧震荡。它的严重后遗症，多年都难以消除。

1993年开始的中国经济过热，一个突出的现象，也是引起社会各界广泛关注的问题，就是物价快速上涨。1992年全国城镇居民消费价格指数比上一年上涨8.6%。1993年6月，商品零售价格指数比1992年同期上涨13.9%，12月达到17.3%，1994年10月高达25.2%。

1994年初，全国人大和全国政协开会前夕，李鹏主持国务院全体会议，讨论政府工作报告。他要我第一个发言。我说，根据多种民意测验的报告，通货膨胀已成为人民群众普遍关心的第一

位热点问题，但现在各地方和有关部门，为了增加效益，减少补贴，仍然纷纷要求提高价格。我建议今年一定不要再出台新的提价方案，这事关大局，请大家务必支持，并督促下属单位在深化改革、改善经营管理、降低成本上下功夫。这个发言，集中表达了我当时的焦急心情。

国家计委管物价，工作直接关系到家家户户，物价上涨，群众责备政府，计委首当其冲，怎么解释也脱不了干系。我深怕事情闹大，情况恶化。在物价上涨，特别是粮油上涨最迅猛、也是群众排队抢购最厉害的时候，我曾分别到过西直门粮库、清华大学宿舍区粮店、十里堡国棉三厂宿舍区的粮店，以及灯市口居民街道粮店了解情况，直接听取售货员的反映和意见。他们对物价失控的担心，以及群众反映的强烈意见，都深深触动了我。我问粮店售货员一天进几次货。他们说一天进3次，把米袋、面袋在柜台后面堆得高高的，以货源充足的形象告诉群众粮油有的是，不要抢购。即使这样，群众仍不放心，还是成袋成袋、上百斤、数百斤地购买。我感到事态已经发展到相当严重的地步，决不能大意，工作一点也容不得怠慢。在1994年九十月间物价涨得最厉害的时候，我连着几个晚上梦到群众抢购粮食。有一次我在睡梦中发出艰难的惊叫声，被住在隔壁房间的老伴听到，她慌忙赶过来问发生了什么事。我说梦见群众抢粮食了。可见当时我思想上的压力有多么大。

1994年8月，全国人大财经委员会听取国家计委汇报，发言的常委都强烈地表达了对物价上涨的严重关切。有的常委说，物价如果再控制不住，要对政府进行弹劾。会后，我在向李鹏汇报工作时讲到了人大财经委员会反映的强烈意见。我说要弹劾的话，不会弹劾你总理，也不会弹劾分管国家计委的副总理，只能弹劾

我。我还说，如果通过弹劾我，能够把物价马上降下来，那我真要谢天谢地了。

正是出于上述的焦急心情，我经过反复考虑，并找分管物价工作的罗植龄副主任商量，决定由国家计委颁布《关于加强居民基本生活必需品和服务价格监审的通知》和《关于商品和服务收费实行明码标价的规定》两个文件。在国家计委办公会讨论决定前，我专门向邹家华副总理作了报告，他完全同意。文件发布后，我还特地到玉泉路百货商场等地察看执行情况，听取售货员的反映。她们说，明码标价有利于接受工商部门和群众监督，对消费者也可以起到稳定人心的好作用。

我还根据李鹏、朱镕基的指示，同中国人民银行总行一起主持研究保值储蓄，设法使广大城镇工薪阶层的实际收入不受货币贬值的影响，能够保持一个相对稳定的状况。在研究保值储蓄结构和相关权数的时候，我还一再找过国家统计局城市调查队的同志，直接了解家计小组调查统计居民收入支出的原始数据，仔细计算弥补货币贬值所需要的保值系数。

这些实际工作的复杂和艰巨，以及对群众思想的牵动，都使我深切地感受到，要推进市场化改革，加快价格改革步伐，又要使物价相对稳定，不让改革增加群众负担，损害群众利益，特别是广大低收入人群的利益，实在是一件非常两难的选择。这需要各方面的工作配合，把改革的政策和实施方案搞妥帖，使“看得见的手”作用适当，不在大的层面上为市场设置障碍，又能弥补市场的缺陷，尽可能维持市场秩序的公正性。后来经过全党、全国人民的齐心努力，特别是党中央、国务院的高度重视，1995年又决定把抑制通货膨胀作为国家宏观调控的首要任务，李鹏还亲自主持专门召开全国电视电话会议，进行检查督促。这些都对国

家计委的工作产生了极为重要的支持作用和指导作用。1995年全国物价开始回落，商品零售价格总指数从1994年的21.7%降到1995年的14.8%，1996年再降到6.1%，开始恢复到一个接近合理的区间。

多少年之后，回顾这段经历，我给自己做了测评。我感到很欣慰，在群众生活困难的时候我没有忘记他们，心里总想着货币贬值后他们怎样过日子，怎样才能把物价上涨造成的群众生活困难尽量缩小点。我们这一代人经历过艰难困苦的岁月，经受过联系群众、艰苦奋斗的实践和教育，我下过乡，当过河南省偃师县大口农村人民公社党委副书记，在工厂多年劳动生活过，知道民间疾苦。现在尽管时代前进了，条件好了，但心里有群众这一条不能变。只要有这一条，中国的改革举措就一定能得到群众的理解和支持，就能克服困难，把工作做好。我记得在20世纪80年代罗干同志主持全国总工会工作的时候，曾经找我们座谈，主要是讨论如何动员工人群众维护社会稳定。我在座谈会上发言说，对老百姓、对工人群众不能搞实用主义，需要的时候把他们抬出来，不需要的时候就根本不放在心上。我至今依然认为，我的意见是对的。现在，很多文章、著作论述中国改革与俄罗斯改革的差异，我看都忽视了一条，即两国改革的理念差异，即改革是否为老百姓着想的差异，这是根本性质的差异。讲中国改革的成功，改革的经验，我认为最本质的是这一条。中国的渐进式改革，在改革中注意社会稳定，注意保护群众，特别是关注弱势群体的利益，这是中国共产党一贯坚持的全心全意为人民服务的宗旨在新时期的继承和发展。我所以列举俄罗斯的“休克疗法”与中国改革作比较，也是为了说明改革理念的重要性。心里想到老百姓，改革就有正确目标，就有力量源泉。否则，就会失去人心，改革



作者（右一）会见俄罗斯国家杜马主席雷布金（1994年5月）

就要走弯路，甚至失败。

中国价格改革过程中的一个重大活动，或者说是一个重要特色，就是价格改革的双轨制。从1982年初实行价格双轨制开始，到1996年正式消失，历时14年，是我在国家计委工作任期内的一件大事。诺贝尔经济学奖得主、曾任世界银行副行长兼首席经济学家的斯蒂格利茨，对中国在市场经济转轨过程中推行的价格双轨制，曾给予很高的评价，说这是中国人的智慧，这种聪明的过渡办法，既推进了改革，发展了生产，又避免了社会的过大震动。事实正是这样。另一件大事是外汇汇率并轨，开始也是朱镕基要我牵头研究，最早提出了建议意见，后来转到中国人民银行，由他们继续研究并组织实施。

价格双轨制是在价格渐进式改革进程中采取的一个阶段性的重大举措。由于某些基础工业产品供求严重失衡，而当时的宏观经济环境又不允许大面积调整价格，为了解决市场需求方面的突

出问题，国家在特定时期内对某些产品的销售体制和价格管理，采取了计划管理与市场调节并举的制度。

价格双轨制首先从石油价格开始，逐步推广到几乎所有生产资料价格和一些重要的消费品价格。1982年，经国务院批准，油田在完成原油产量包干后的超产部分，可以按国际市场价格在国内销售，也可以出口。大庆油田超产原油在国内按每吨644元的价格出售，比平价高出544元；其他油田超产原油均按胜利油田超产原油的油价以每吨532元销售。超产的高价油与平价油的价差收入，用做“勘探开发基金”，以弥补石油勘探开发资金的不足。1984年5月，国务院颁布《关于进一步扩大国营企业自主权的暂行规定》，规定企业有一定的产品自销权，在不超过国家定价20%的幅度内自主定价。1985年1月，根据国务院的指示，国家物价局、国家物资局发出《关于放开工业品生产资料超产自销产品价格的通知》，将企业自销范围扩大到所有品种，市场价格所占的比重也不断增大。据国家物价局研究所对17个省、市、区的调查，1989年企业按计划价购进的生产资料，占全部需要量的44%（以金额计算为28%），其中煤炭计划调拨量为45.4%、钢材为29.7%、木材为21.7%、水泥为15.5%。中国价格体制从此进入双轨制，即计划内外两种价格并存时期。

价格双轨制从1982年产生，经过1985年至1987年的迅速发展，到1988年至1990年达到全盛时期，市场价格上涨非常严重。1989年3月，市场价格高出计划价格的幅度分别为：煤炭149%、原油213%、钢材105%、木材112%、铜150%、铝124%。1990年以后，经过治理整顿，供求矛盾有所缓解，计划外高价有所下降。1992年邓小平南方谈话后，改革步伐加快，国家放开了绝大部分商品价格，实行市场调节。1993年和1994年以后，随着钢

铁、机械、煤炭、原油等重要生产资料价格实现并轨，1996年价格双轨制完全消失，成为历史。

价格双轨制在原有的计划价格制度基础上，再增加一重市场价格制度，形成两重制度，这种制度既有积极作用，也有消极作用，在实行初期积极作用大得多，而到了后期则消极作用逐渐显现。

现在回过头来看，价格双轨制的积极作用主要体现在以下几点：第一，有利于解放和发展生产力，搞活企业，增加产品的有效供给。企业可以在计划调节之外接受市场调节，安排自己的经营活动。因为市场调节是在计划调节外的剩余，市场调节实际上是一种“边际调节”。相对来说，边际效益才是企业自觉追求的利益，边际价格自然成为企业追求自身利益的导向机制。价格双轨制的形成，搞活了企业，也搞活了国民经济，促进了产业结构调整，使国民经济出现生机与活力，在一定程度上满足了市场需求，调整了国家、企业和个人的经济利益关系。第二，为工业品生产资料市场成长发育开辟了一个通道。通过这种过渡形式，加快了生产资料市场的发育过程。第三，促进了乡镇企业的发展。在计划经济体制下，乡镇企业能得到的计划分配物资很少，而价格双轨制则增加了一个取得物资的渠道，只要多花钱就可以买到急需的生产资料，从而促进了乡镇企业的发展。第四，价格双轨制在计划价格体制中打开了缺口，加速了计划价格体制的瓦解，对于中国由计划价格体制向市场价格体制过渡起到了积极的促进作用。

价格双轨制的消极作用表现在：价格双轨制的特点决定了它的过渡性。短短几年间，无论在理论上，还是在实际工作中，价格双轨制都暴露出它的不足和缺陷，受到了广泛的批评。首先，在事实上形成了计划内外两重市场，损害了市场的统一性，

冲击了当时的国家计划，使许多重要工业生产资料的分配计划不能完全落实。第二，损害了价值尺度的同一性，同量货币在两个市场具有不同的购买力，不利于对企业经济效益做客观评价。第三，两重市场通行不同的规则，损害了竞争原则的公平性，造成了市场秩序混乱。不同市场的参与者具有不同身份，计划内外两种价格之间又存在着巨额差价，诱发了倒买倒卖、牟取暴利的投机行为，也为以权谋私、行贿受贿、贪污腐败行为提供了滋长的土壤。价格双轨制的直接后果，还加剧了部分商品的价格上涨。实行计划内外两种价格后，国家计划比重逐年降低，而计划外价格水平却由于物资短缺而大幅度上涨，成为影响物价稳定乃至造成通货膨胀的一个重要因素。

从利弊两方面客观历史地评价价格双轨制，应该说，它的积极、进步作用是主导性的。在中国从计划经济体制向市场经济体制过渡的过程中，计划、物资分配和投资体制都不可避免地经历了一个双轨制的过渡阶段，价格双轨制是同这些方面体制转换配套实施的。由于价格双轨制的推行，实现了价格改革同整个经济体制改革的协调配合、同步推进，成为中国计划价格体制向市场价格体制过渡的桥梁。

五、调整经济结构，转变经济增长方式

1993年至1996年中国的宏观经济调控，不同于过去历次调整、整顿的做法，它不是片面地压缩，而是把调控作为一种积极手段，针对经济和社会发展中的不同情况，实行有进有退，有发展有压缩，不搞一刀切。社会上有种说法，说国家计委是“启动不灵刹车灵”。这个说法是不全面的，也是不公正的。实事求是地

讲，国家计委有“启动”不灵的地方，也有“刹车”不当的时候，但从总体上讲，在大多数情况下，计委的“启动”和“刹车”都是灵的，是从全局出发，维护国家大局利益的。

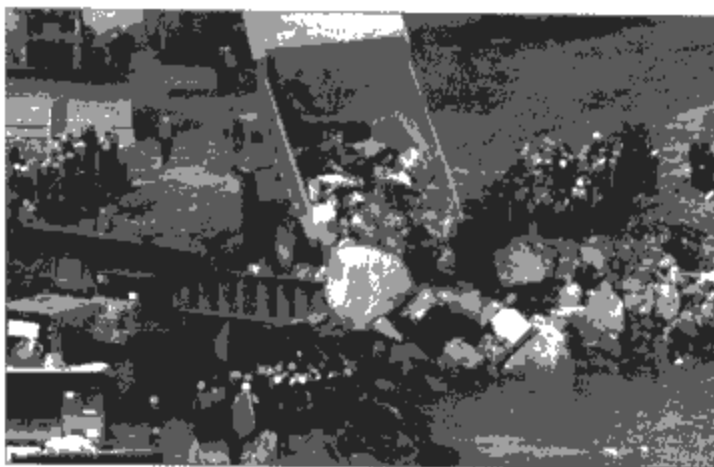
1993年以后全国基本建设投资规模增长的情况，可以证明国家计委不是只对“刹车”有兴趣，更不是只有“刹车”灵。1993年至1996年的全社会固定资产投资规模增长情况如下表：

年 份	当年投资总额 (单位：亿元)	比上年增长 (%)	当年投资率 (%)
1993年	13072	61.7	37.74
1994年	17042	30.37	36.45
1995年	20019	17.47	34.23
1996年	22913	14.46	33.75

1993年至1996年实行宏观经济调控的四年，全国投资规模的增长都是两位数，1996年比1993年增长75.3%，增幅也逐年趋于合理稳定。投资率逐年下降1至2个百分点，力度适当，既缩小了投资规模，又保持了一个比较合理的投资增长速度，对缓解社会总需求与总供给的矛盾起了重要的作用。

更重要的是，投资结构发生了重大变化。农业、能源和基础设施滞后，成为长期制约中国经济发展的“瓶颈”。1993年开始的宏观调控，国家有计划地加大了对这些领域的投入，一批曾经是几代人梦想的世纪性工程，在这个期间开工兴建，或进入高峰期，或建成投产。中央对水利的投资，年平均增长42%。粮食生产结束了长期在8000亿—9000亿斤左右的徘徊局面，达到年产1万亿斤。连接北京和香港九龙的京九铁路通车。长江三峡、黄

河小浪底水利枢纽,都在1997年实现江河截流。这一年的11月,在去参加三峡截流庆祝大会的路上,我对江泽民说,三峡和小浪底都是今年截流,黄河、长江



长江三峡大江截流合龙前投抛最后一车石料

双双截流,这是历史的巧合,是中华民族千载难逢的双喜临门,可惜对此我们宣传得不够,很多人都不知道。江泽民说,是啊,是应当好好宣传。

1993年实施的宏观经济调控,不仅使国民经济结构有了改善,而且经济总量和国家的综合国力都得到显著加强。有关数据见下表:

1992—1996年国民经济主要指标增长情况

指 标	单 位	1992年	1996年	1996年比1992年 增长(%)
国内生产总值	亿元	26638	67885	54.8
全社会固定资产投资总额	亿元	8080	22974	184.3
社会消费品零售总额	亿元	10994	24774	125.3
进出口总额	亿美元	1655	2899	75.1
其中:				
出口总额	亿美元	849	1511	77.8
进口总额	亿美元	806	1388	72.3
财政收入	亿元	3483	7408	112.7

指 标	单 位	1992 年	1996 年	1996 年比 1992 年 增长 (%)
实际利用外商直接投资	亿美元	110	417	279.1
国家外汇储备	亿美元	194	1050	440.3
城镇和农村新建住宅面积	亿平方米	8.6	12.2	42.4
城镇人均住宅面积	平方米	14.8	17.0	14.9
农村人均住宅面积	平方米	18.9	21.7	14.9
城镇居民家庭人均可支配收入	元	2027	4839	29.5
农村居民家庭人均纯收入	元	784	1926	24.4
粮食产量	万吨	44266	50454	14.0
原煤产量	亿吨	11.2	14.0	25.2
钢产量	万吨	8094	10124	25.1
成品钢材产量	万吨	6697	9338	39.4
乙烯	万吨	200	304	51.7
集成电路	万吨	16099	388987	2316.2
化学纤维	万吨	213	375	76.2
彩色电视机	万台	1333	2538	90.4
空调机	万台	158	786	397.5
新增发电机组容量	万千瓦	1379	1741	26.3
新建铁路交付营业里程	公里	1057	2171	105.3
新建公路	公里	4458	10179	128.3
其中：高速公路	公里		1443	
本地固定电话用户数	万户	1147	5495	379.1
移动电话用户数	万户	18	685	3773.8

注：本表国内生产总值、城镇居民家庭人均可支配收入和农村居民家庭人均纯收入按可比价格计算。

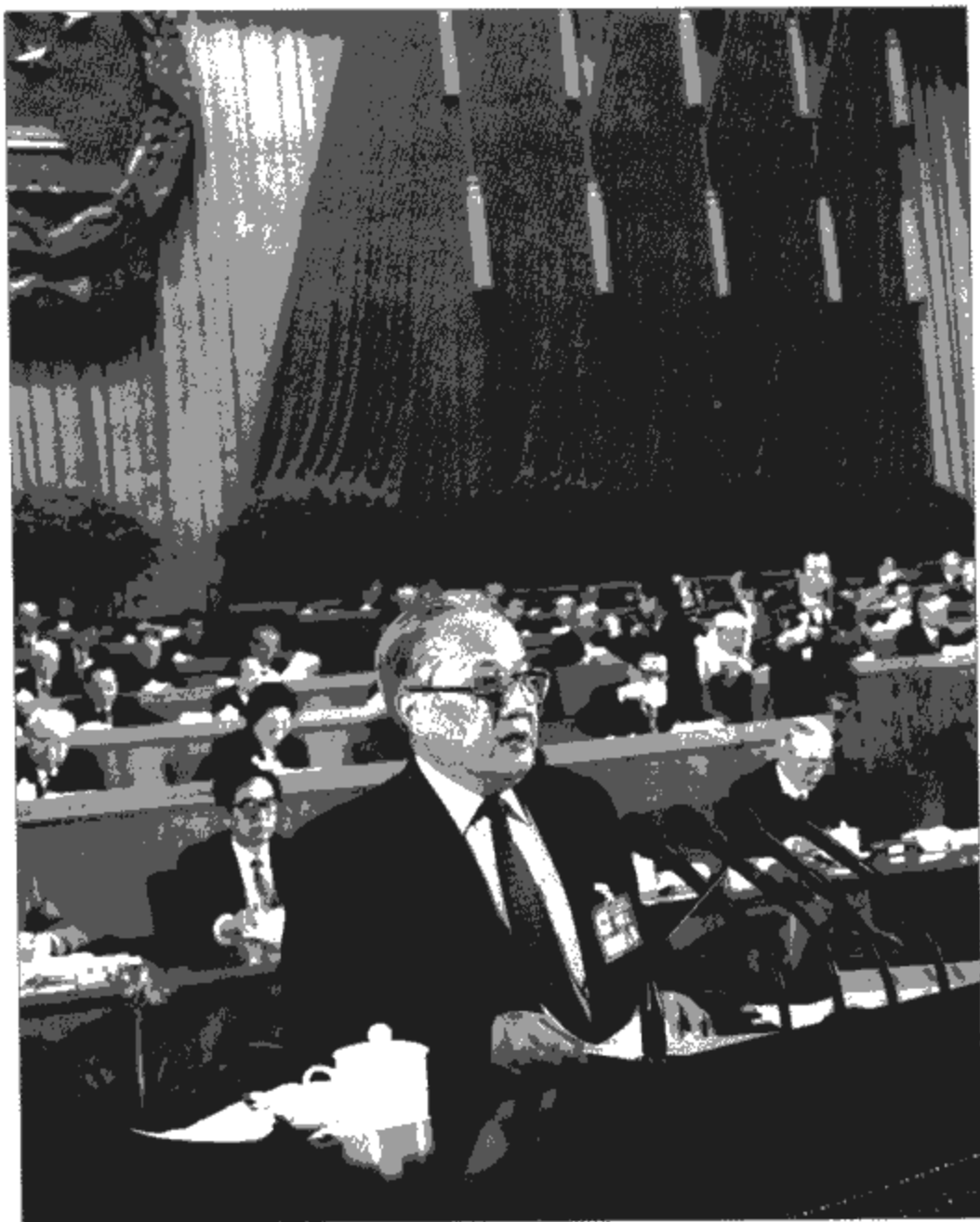
国家计委一直认为，要看到国民经济发展中的突出问题，在国民经济日趋良好的形势下，更要正视经济增长中的粗放倾向，强调要转变经济增长方式，变粗放经营为集约化经营，大力调整产品结构，节约能源消耗和原材料消耗，提高经济增长的质量。1997年8月，国家计委在北戴河召开专门会议，讨论和部署转变经济增长方式的工作。会议结束时，李鹏、朱镕基及其他副总理会见到会的全体同志，强调抓好转变经营方式的重要性，要求各地切实落实会议精神，提高经济增长质量。我在会上作了《切实推进经济增长方式转变》的报告。我在报告中强调，首先要进行思想观念的转变。世界经济发展的历史表明，依靠科技进步，走集约化道路，是经济发展的客观规律。对这个规律认识得深，抓得早，工作就主动，就能发展、进步，否则就只能被淘汰出局。第二，坚持“两个转变”一起抓。经济体制转变是经济增长方式转变的前提条件，要通过改革消除经济增长中的各种障碍，通过增长方式的转变，提出和丰富经济体制改革的内容。第三，充分发挥市场机制的作用。依靠市场竞争，促进优胜劣汰，实现资源优化配置。第四，努力搞好结构调整。必须对产业结构、产品结构、企业组织结构和区域生产力布局进行战略性调整，促进经济结构的优化和升级。第五，切实依靠科技进步。要以提高产业技术水平为中心，强化技术开发和推广，加速科技成果商品化、产业化进程。第六，制定和实施正确的经济政策。充分运用价格、税收、信贷、利率、贴息和折旧等经济杠杆和手段，鼓励集约经营，限制和淘汰粗放经营，为转变经济增长方式提供良好的政策环境。

当时，任上海市市长的徐匡迪正在北戴河。他听了会议的介绍，对我说，国家计委抓这个问题，是真正的关键，是抓住了牛鼻子。我说发展中国家的经济高速增长，粗放是一种历史现象，

现在由于有经济全球化这个大趋势，有信息和科技的快速传播，有发展中国家的后发优势，我们有可能缩短粗放经营的时间，少走弯路，少付学费。我还认为，中国现代化事业的成功，将在相当大的程度上取决于这项工作的成效。

以上这些观点，我在同年11月23日中央召开的经济工作会议上，又作了进一步的阐述。我强调国民经济各个领域普遍存在的突出问题是“大而全”、“小而全”的封闭式经济结构，低水平重复建设，浪费严重，经济效益差，并具体分析了有关行业和企业的具体情况，指出它们同国际先进水平的差距，提出了推进两个根本性转变的建议。今天看来，这些问题仍然是中国经济发展中关系全局和未来前景的重大问题。遗憾的是，只要形势好一些，经济处于上升态势，这些问题就容易故态复萌，一次又一次地重复发生。中国市场经济的成熟，必须在这个根本性的问题上有一个有效的、持久的突破。

我还认为，中国经济的发展，必须从粗放经营转到集约化经营的轨道上，要把这一条作为指导所有经营活动的第一位、普遍性的指导原则。现在，在中国经济总量上升到1万多亿美元之后，粗放经营所导致的浪费人力、财力、燃料、原材料和一切物化劳动，对资源和环境带来的压力，已经成了中国经济社会不能承受之重。为了推动中国经济转变增长方式，节约能源，国家计委经过多年准备，于1997年上半年正式向全国人大常委会报送了《中华人民共和国节约能源法（草案）》。1997年11月1日，我向八届全国人大第28次常委会作了说明。我在说明的开头说：“节约能源是合理有效地利用能源，缓解能源紧缺状况，提高企业经济效益和保护环境的重要措施。大力开展节能工作，进一步提高能源利用水平，是我国经济发展的一项长远战略方针。”



作者在八届全国人大五次会议第二次大会上作报告（1997年3月）

我在说明中还分析强调，“我国能源利用效率只有30%，比发达国家要低10—20个百分点，主要耗能产品的单位能耗比发达国家要高30%—80%。”《节约能源法》共6章42条，对调整范围、节能管理、合理使用能源、节能技术进步、法律责任等作了明确的规定。八届全国人大第28次常委会通过了《节约能源法》。但执行情况正像我在前面所指出的，形势一好，一讲发展就把节约弃之脑后了。现在看来，这是一个越来越制约中国经济社会发展的重大问题，必须加大对《节约能源法》的执行力度，加强对干部和企业经理人员的教育与训练，让他们懂得并实践节约能源是不可更改的信条。

六、成功实现“软着陆”

从1993年中央决定对宏观经济实行16条调控措施开始，到1996年，中国既有效地抑制了通货膨胀，又保持了经济持续、快速增长。与上一年相比，1996年国内生产总值增长9.7%，工业增加值增长12.5%，商品零售价格指数增长6.1%，全社会固定资产投资增长14.8%，狭义货币供应量增长18.9%，对外贸易顺差122亿美元，城镇登记失业率3%。1997年的宏观经济情况进一步改善，国内生产总值增长8.8%，全社会固定资产投资增长8.5%，居民消费价格指数增长2.8%，对外贸易顺差403亿美元，外汇储蓄增加到1339亿美元。经济运行的实绩显示，中国经济步入了持续、快速、健康发展的轨道。国内外的舆论评述认为，中国经济成功实现了“软着陆”。中国的宏观经济环境有了很大的改善，能够有效地抵御亚洲金融危机的冲击，并在全球经济停滞不前的形势下，坚

持人民币不贬值，为世界经济的复苏作了积极的贡献，赢得了国际社会的广泛赞誉。诺贝尔经济学奖获得者米勒评论说：“没有什么东西比通货膨胀更恶化公众的情绪，中国政府作了正确的决策，不要通货膨胀。软着陆是一次显著的成就，应在世界上引起更大的重视。”

“软着陆”这个经济学概念，是美国德罗克教授在1985年提出的。20世纪80年代中期，国外的一些经济学家借用“软着陆”来比喻经济运行从不正常状态向正常状态的平缓过渡。他们认为，“软着陆”既是经济转变中的一个理想目标，又是一个难解的课题。中国成功解决了经济持续增长与抑制通货膨胀这个“两难选择”，引起国际上的广泛关注和赞赏。1996年底，我出访英国、法国、荷兰，这些国家的财政部和中央银行负责人在与我会谈时，对中国实现“软着陆”都表现出浓厚的兴趣，成为会谈中的主要话题，给我留下了至今难忘的深刻印象。

1993年的宏观调控已经过去了10多年，它的实践成果经受了检验，今天再来反思、总结，我认为以下8点是最重要的经验。

第一，发展社会主义市场经济，必须有国家的宏观调控。从各国的发展历史和现实看，世界上没有政府干预、绝对自由的经济是不存在的，只是干预的内容、形式和程度不同罢了。诺贝尔经济学奖得主、美国著名经济学家萨缪尔森曾经强调政府在市场经济中的3个重要作用，中心是纠正市场失灵，调节分配，照顾社会各个群体，特别是弱势群体的利益，以减少失业，稳定社会。中国社会主义市场经济还很不成熟，既要看到市场对资源配置的积极作用，又要看到它的盲目性和不公正性，看到它对调节社会的全局利益和长远利益的功能失缺。中国社会主义市场经济体制是同社会主义基本经济制度结合在一起的，结合得好，既可以发

挥市场经济的优势，又可以发挥社会主义制度的优越性。在处理经济与社会、市场机制与宏观调控、长远目标和当前任务、局部利益与全局利益、效率与公平的关系等方面，就能够找到合适的结合点，避免市场绝对自由化带来的盲目性和局限性，促进经济全面、协调和可持续发展。这是理论创新，是实践创新，是对人类发展模式的积极探索。

第二，正确制定和把握宏观经济调控的指导原则。从抑制经济过热的最初工作开始，党中央、国务院就强调要积极、全面、正确地理解邓小平南方谈话的精神，坚持解放思想和实事求是相统一；把群众的积极性保护好、引导好、发挥好；正确处理改革、发展和稳定的关系，做到既加快发展，尽力而为，又从实际出发，量力而行；注意稳妥，避免损失，特别是避免大的损失。这些指导原则，既是针对当时经济过热的现实情况，也是历史经验的总结，避免重复过去片面紧缩的教训。

第三，审时度势，正确确定宏观调控的主要目标。在经济和社会发展的不断运动中，社会的总供给和总需求状况是不断变化的。它们之间的矛盾过大或过于激化，就会表现为经济过热或过冷。造成它们之间矛盾过大的因素很多，需要及时研究分析，适时作出正确的判断。1992年开始的经济过热，普遍的现象是开发区热、房地产热，是乱集资、乱拆借，是金融市场秩序混乱。1993年把整顿金融秩序作为重点，从源头上调控经济过热的势头，就是一种正确的选择。后来当经济过热的效果传导到物价上，并引发严重的通货膨胀时，1994年就把调控的工作重点转到抑制通货膨胀上，综合运用价格、税收、信贷、利率、汇率等经济杠杆，增加供给能力，抑制过度需求，使社会总供给与总需求趋向大体平衡，物价相应地逐步走向回落。

第四，实行适度从紧的财政政策和货币政策。1993年开始的宏观调控，不同于过去的“急刹车”，没有实行过度紧缩和全面治理整顿，而是注重在总量平衡下的结构调整，有上有下、有进有退，注重保持经济持续、快速、健康发展。实行适度从紧的财政政策和货币政策，可以保持投资需求和消费需求的适度增长，可以继续为社会提供有效的供给能力，改善经济结构，既抑制了通货膨胀，又避免了经济大起大落。

第五，加快结构调整，促进结构优化。重点是农业、基础设施和基础产业中的薄弱行业。对农业，实行保护耕地、增加投入、提高农产品价格等政策，促进农业生产，提高农产品的供给能力，减轻通胀压力。对能源、交通、通讯等基础设施，加强薄弱环节的建设和改造，消除“瓶颈”制约。对工业生产，调整产品结构，对不符合市场需要、盲目追求速度的生产，实行“限产、压库、促销”措施，增加对市场的有效供给能力。

第六，加强宏观经济运行的动态监测和预测，适时把握宏观调控力度。观察和分析全社会经济运行情况，要有一套全面、系统和准确的数据，要对这些数据适时进行客观、科学的分析，做出准确的判断，并据此进行适时、适度微调。在分析宏观经济的各项指标时，对货币供应量，对固定资产投资规模和投资结构，对居民消费价格指数，要进行重点分析，研究它们之间的联系，分析当期和滞后的影响。

第七，在政治体制改革中，对干部的业绩考核和升迁调免，要贯彻党的十六届三中全会提出的科学发展观，贯彻“以人为本”的执政理念，不能片面地把经济增长率和投资扩张作为考核干部业绩的主要标准，防止投资饥渴症和政府换届片面讲政绩相结合的弊端，正确地发挥换届效应，避免周期性的经济过热和大的经

济波动。

第八，宏观调控政策的制定，要进行广泛深入的调查研究，力求集思广益。政策制定以后，在实施的过程中，要客观地观察实践成效，重视落实中发生的问题，并及时采取措施，进行修正和完善。决策的民主化、科学化，应当包括决策、实施、反馈、完善这样一个全过程。1993年的宏观调控所以取得成功，从领导角度讲，这一条是重要的经验。

1993年开始实施的宏观调控，是中国在实行社会主义市场经济条件下的一次实践，从总体上讲，我认为是成功的。只用了3年多的时间，就把一场过热的经济成功地降到合理的区间，实现了“软着陆”，确实了不起。同1988年到1990年的调整相比较，可以看出明显的差别。1988年到1990年的调整，国民生产总值年增长速度由11.3%急剧下降到3.8%，3年下降7.5个百分点，波动很大。而1993年的宏观调控，经济增长速度由1992年的14.2%下降到1996年的9.6%，4年下降了4.6个百分点，比上一次缓和多了。更重要的是，1990年时经济增长速度降到3.8%，中国经济就偏冷了，由此带来的供给能力不足，市场商品紧缺，失业增加，财政收入减少等等，削弱了宏观经济的力量，影响了持续发展，使经济循环的负面效应加大。很显然，1988年到1990年的调整是不可取的选择。我曾对江泽民讲起过，中国经济应争取二三十年的长期稳定增长，为此要着眼于经济增长质量，着眼于经济社会协调发展，着眼于增加就业和财政收入。在中国经济总量达到年产出10万亿元以后，经济增长质量就成了首要的问题。1996年中国国民生产总值67885亿元，较上年增加9407亿元，同年全社会固定资产投资22947亿元，投入产出比是2.44:1。到了2003年，国民生产总值达到116898亿元，比上年增加11726亿元，同年固

定资产投资是55118亿元，投入产出比扩大到4.7:1，如果加上新增流动资金，投入产出比还要扩大。投入5元多才产出1元，这是经济粗放经营的集中表现。这种增长方式显然是不能持久的，也是难以为继的。因此我建议，把重点放在质量、效益上，年均增长速度以6%为宜，上下可以设置一两个百分点波动。过了这个高低限，带来的种种难题和负面效应都不会好。当然，这是一种比较理想的模式，实际操作起来难度很大。我曾听黄菊讲，江泽民曾在不同场合提到我的这个观点。

当然，1993年到1996年的宏观调控工作也不是臻善臻美的，它还有做得不够理想的地方，譬如说适度从紧的财政货币政策，这个适度的度是多少，度的时间多长，如何把握等等，都有待继续实践完善。我从国家计委主任的岗位上退下来以后，同一位负责同志交换意见时讲过这个问题。我说1998年以后的通货紧缩同1993年宏观调控的适度从紧的货币政策是什么关系，有没有联系，问题又在哪里？我认为，是有联系的。1993年的适度从紧货币政策推行的时间过长，力度未能适时递减，对以后的通货紧缩产生了重要影响。我还说这件事值得深入反思和总结。我还认为，中国金融体制改革，金融机构的制度建设，金融监管、金融工作人员的素质，都滞后于社会主义市场经济体制完善化的需要，是整个经济体制改革中难度最大，也是最迫切需要改革突破的领域。当然，人类历史是一部发展史，是一部不断探索、不断前进的历史。在探索的过程中，判断失误，或者发生挫折，付出代价，都是难免的。重要的是吸取教训，思想上不能僵化，行动上不要故步自封，更不能自我陶醉。只要有这个态度，我们就能找到比较合理的途径，就能一步一步地接近客观实际，困难和挫折都阻挡不了我们向前发展的大趋势。

世界银行1997年发表的《2020年的中国》长篇报告，评述中国说：“当前的中国正经历两个转变，即从指令性经济向市场经济的转变和从农村、农业社会向城市、工业社会的转变。迄今为止，这两个转变取得了令人瞩目的成功，中国成为世界上经济增长最快的国家。自1978年以来，人均收入增加了4倍多。中国只用了一代人的时间，取得了其他国家用了几个世纪才能取得的成就。在一个人口超过非洲和拉美人口总和的国家，这是我们这个时代最令人瞩目的发展。”在1996年中国经济成功实现“软着陆”以后，中国经济和社会发展进入了新一轮持续、快速、健康发展的轨道，中国的各方面成就再一次证明，世界银行的评述是客观的、正确的。

第七章

九届全国政协的四次常委视察团活动和 四次访问非洲

参加全国政协是我多年的愿望

常委视察团是高层次的“参政议政”

中国经济社会研究会的国际活动

四次非洲之行

1997年底和1998年初，胡锦涛同志先后两次找我谈话。前一次在京西宾馆，是在中央全会讨论十五届中央委员会换届的会议期间。锦涛同志讲，由于我的年龄过限，十五届中央委员会不再提名我为中央委员。我表示完全同意，并说有思想准备。我还说，这样做很好，社会主义国家的执政党一直没有解决好交接班的问题，中国党这样做，对中国的长治久安有好处，对其他国家的社会主义政党也可以产生好的影响。我赞成按照这个办法坚持下去，使它成为中国政局稳定、经济发展、政策连续的制度保证。锦涛同志还讲，下一步你去哪里，中央还没有定，你也可以考虑考虑，有什么想法可以提出来。我说没有，听从中央的安排。后一次谈话，是在锦涛同志的办公室，讲的是九届全国人大和九届全国政协换届的事。锦涛同志说中央已经决定，提名我为九届全国政协副主席候选人。我表示没有意见，愿意去全国政协工作。

在我的心目中，中国人民政治协商会议是我国各界精英汇集的统一战线组织，许多知名人士都是我一向崇敬的对象。到政协工作，我会直接听到他们的真知灼见，我将珍惜这个学习和工作的宝贵机遇。

1998年3月14日，九届全国政协一次会议召开全体会议，选举全国政协主席、副主席，我以1862票当选为九届全国政协副主席。

一、参加全国政协是我多年的愿望

我之所以同意去全国政协，主要是出于对这个组织的多年仰慕。参加全国政协的是各党派、各人民团体、各少数民族、各界各业的代表人物，他们在所在的党派、团体、民族、界别和业内，都是有造诣、有声望、有影响的领头人物和著名专家、学者。在国家体改委、国家计委工作期间，我看“两会”的简报，总感到全国政协的简报有内容，许多发言有见解、有深度，对担任领导职务和从事实际工作的同志确能起到了解社情民意、获取知识、开阔思路的作用。

到全国政协以后，我感到每年大会安排的全体会议委员发言，更是精彩纷呈。许多发言观点鲜明、意见尖锐。一些来自工作第一线的教育、卫生和社会工作者在发言中谈到社会问题，都是有据、有理、有情，让人听了振聋发聩。一些自然科学家、工程技术人员、社会科学家在发言中介绍当代国际先进理论和先进技术，分析中国的差距，并建议今后的工作方向，给人以知识、信息和省悟的影响，催人奋进。文学艺术界的委员发言，赞颂新人新事，批判社会病态，对民族的精神领域更是充满了良知和激情。我对这些发言抱有浓厚的兴趣，总感到听了很受启发，有助于了解情况，思考问题，改进工作。不管会议秘书处怎么安排，我都争取参加大会，听委员们发言，珍惜这个难得的听取建言献策、汲取知识的好机会。

在九届全国政协开会以前，我还在国家计委工作岗位上的时候，八届全国政协秘书长朱训给我打电话，要向我汇报全国政协

机关的职工宿舍问题。我说不用着急，等我到了政协以后再谈。他说，不行，等你到了政协就晚啦。我一想，他大概是担心“有权不用，过期作废”吧，怕到了政协已没有权力，就没有办法帮助解决这个问题了。我就说，那好吧，既然要谈，你们就来吧。后来我就在国家计委主任的岗位上听了全国政协办公厅的汇报。我想，这可能是国家计委主任第一次也是惟一的一次听全国政协办公厅的汇报。八届全国政协秘书长朱训和提名九届政协秘书长的郑万通以及孙怀山等参加，国家计委有分管基本建设的副主任陈同海以及投资司司长等参加。

全国政协办公厅汇报说，政协机关职工宿舍长期欠账，问题越积越多。全国政协和各民主党派的局长以上领导干部宿舍，人均只有25平方米，标准过低。民主党派的20多位部级干部的住房问题也一直没有妥善解决。国家计委安排的投资，从1981年至1997年，每年只有250万至1000万不等，实在是杯水车薪。职工住房严重不足的矛盾越来越突出，引起的意见也越来越大，已影响到干部队伍的稳定。他们提出，解决这个问题需要2亿元。汇报后，会议进行了讨论。我首先讲，全国政协是中国的爱国统一战线组织，集中了各党派、各团体、各少数民族、各界别的代表人物，在国家的政治生活中有着广泛的影响和重大的作用，中央一再强调要重视和发挥政协的重要作用，做好新时期的爱国统一战线工作。各民主党派是中国的参政党，是有中国特色社会主义政治制度的重要组成部分，应当为他们创造必需的工作条件和生活条件，以体现“肝胆相照、荣辱与共”的精神。其他方面挤一挤、压一压，也要把这个方面安排好。事先我已经找分管基建的陈同海副主任打过招呼，要他们想办法把政协的住房问题解决下。听我讲了以后，陈同海首先表态同意，说尽量想办法来满足。当

时幸好是年初，国家计委手上还有一点钱。经过多方调整，国家计委满足了他们的要求，同意安排2亿元，分两年拨付，一年给1亿元。全国政协办公厅喜出望外，把多年积存的问题一下子全部解决了，包括各民主党派的部级干部住房、机关职工宿舍和机关的大批车辆更新等等。后来还有两次，也是由我出面，找国家计委姜维新副主任，又帮助全国政协改善了办公条件，得到政协的广泛好评。

在我任职国家计委主任期间，雷洁琼大姐给我写信，说中国民主促进会原有的合住办公楼不能满足需要，希望另建办公楼，要求国家计委帮助安排。我对雷大姐一向很敬重。早在新中国成立前，我在上海工作时就知道她。她参加过上海和平请愿团赴南京向国民党政府请愿，在下关被特务打伤。雷大姐是留美的高级知识分子，在抗战最困难的时期就同我党合作，与我党患难与共，对中国革命和建设都有重要的贡献。我想要不是实在过不去，雷大姐也不会亲自给我写信，要我帮忙。接到雷大姐的信以后，我把国家计委投资司司长宋密找来，对她交待说，雷大姐给我们写信，她们没有办公楼，要我们帮助解决。你是不是把民主促进会负责此事的同志找来商量商量，看看怎么解决好。总之你去想办法，帮她解决。我还半开玩笑地对她说，宋密，这事托付你了，要是解决不了你就不要再来见我，我也不好去见雷大姐。宋密同志非常负责，很快就把民主促进会的有关同志找来，同他们商量，给他们批钱另外盖房子，盖得很好。雷大姐很满意，亲自给我写信致谢。后来见面时，她总说这件事。我说，大姐，你不要再讲了，我都不好意思了，这些事情本来应该是我们主动做的，有点怠慢了。后来我想，这样的事情难吗？当然有一定的难度。但是，你说它就难得无路可走吗？也不见得。你说它是“为

长者折枝”，当然不是，没那么容易。你说它是“挟泰山以越北海”，也没有难到这种程度，不是不可以做。关键是在我们的工作范围内，把这样的事摆在什么位置上，只要重视、上心，总还是可以做的。我们讲共产党跟民主党派“长期共存、互相监督”、“肝胆相照、荣辱与共”，都是要通过具体的、实际的工作来体现的。我跟国家计委的干部讲这个道理，说通过我们的具体工作来体现中央的方针，应该是最好的途径。只要我们对这类事情上心、用心，就会有成效。

我听说李瑞环有句名言。他说不少同志对政协的态度是，“在位时有力无心，到了政协想帮忙，却有心无力了。”我觉得，瑞环同志讲得很概括、很生动、很鲜明。他说的“有力无心、有心无力”两句话，描绘了有权力的人到政协前后的感受。我到各地调查考察，当地政协有时把计委的同志请来作陪。我时常引用瑞环

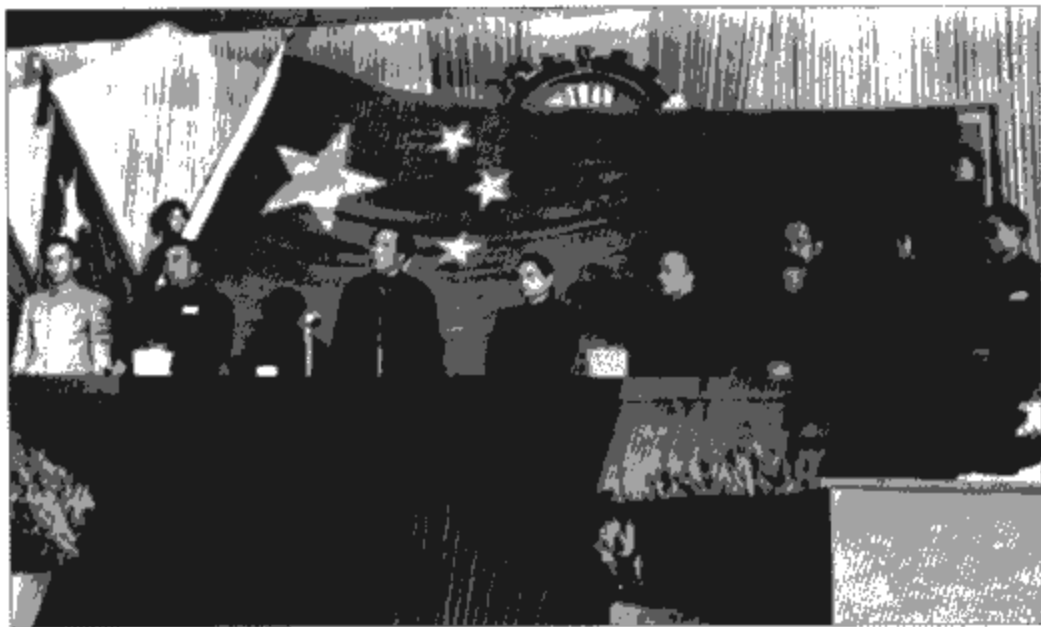


作者（前排左三）主持九届全国政协四次会议第二次全体会议（2001年3月）

同志的这句话，对计委的同志讲，你们现在可是“有力”，但是你们对政协要是没有心，说不定将来换届以后让你们到政协去，那时候你们就是有心想帮政协却无力了。对这种事，你用点心、上点心，没有坏处。有权的时候，人厚道一点，有什么不好?! 不要一阔脸就变，有权不认人。得照顾时且照顾，得体谅人时要体谅人。这其实也是一种分配问题，既然国家有这个资源，就不能让有些单位占得太多，日子过得太好，而另一些不占这种资源的单位，日子则过得非常艰难。从政治文化上讲，这是不公道的。从社会主义的本质来讲，我们都应该追求分配的公平。

二、常委视察团是高层次的“参政议政”

1949年9月29日，中国人民政治协商会议第一届全体会议



1949年9月，中国人民政治协商会议第一届全体会议选举出中央人民政府主席、副主席

通过的《中国人民政治协商会议共同纲领》的序言指出：“由中国共产党、各民主党派、各人民团体、各地区、人民解放军、各少数民族、国外华侨及其他爱国民主分子的代表们所组成的中国人民政治协商会议，就是人民民主统一战线的组织形式。中国人民政治协商会议代表全国人民的意志，宣告中华人民共和国成立，组织人民自己的中央政府。”毛泽东在第一届全国政协全体会议的开幕词中说，中国人民政治协商会议“具有代表全国人民的性质，它获得全国人民的信任和拥护。因此，中国人民政治协商会议宣布自己执行全国人民代表大会的职权。”毛泽东在讲话中还说：“我们的工作将写在人类的历史上，它将表明：占人类总数四分之一的中国人从此站立起来了。”

1954年9月15日至28日，第一届全国人民代表大会第一次会议在北京召开，通过了《中华人民共和国宪法》，通过了全国人民代表大会、国务院、人民法院、人民检察院等组织法。

1954年12月21日，全国政协二届一次会议在北京召开。全国政协副主席周恩来在政治报告中指出：“人大既开，政协代行人大职权的政权机关作用已经失去，但政协本身的统一战线的作用仍然存在，去掉一个代行的作用，留下本身的作用。”先前带有国家政权性质的、能够选举政府并参与政府的、代行全国人大职能的全国政协，从一届全国人大一次会议以后，它的职能和性质就定位为“政治协商、民主监督”。到了1994年3月，八届全国政协二次会议通过的全国政协章程修正案，则把“参政议政”列入政协的主要职能。此后，政协的职能就定位为“政治协商、民主监督、参政议政”。

亚里士多德说过，最好的政体是共和制。按照现代政治学的观点，政府应当由人民群众与社会贤能组成。现代国家，不论是

实行人民代表大会制度，还是实行国会制，或者一院制、两院制，一般都通过不同的民主形式产生人民的代表和各界推选的代表。一个真正对社会有贡献、有影响的贤能人士，有些虽然不是经过普选产生的，但他们的成就和对国家、社会的贡献，人民群众和社会对他们的尊敬，也是一种民意基础。全国政协由各党派、各人民团体、各少数民族、各界各业推选贤能人士的方式产生，他们也就在政治上、道义上、专业上承担了代表所在党派、团体、民族、界别的责任，在参与国家大事上发挥重要作用，并在国内外享有广泛影响。政协委员是推选的，但也是经过各党派协商的，都是有声望、有地位、有成就的人，尽管不是经过普选产生，但是他们的工作、他们的成就、他们的影响，都代表了他们所在的界别，这也是一种民意基础，不能说不是普选，就没有代表性。

2002年11月，我去日本开会。会后他们安排我去富士山，在山下参观一座和服博物馆。那里展出用各种质地料子精心织造和绘出图案的各式和服。馆主人在日本国内和国际上都享有很高的声誉，已91岁高龄，得知我要去参观，特地一早从东京乘车赶来陪同参观，并亲自作介绍。我很感动。在最后道别时，他迟疑而又略带歉意地询问，中国全国政协副主席是一种什么样的职务？我看老人态度诚恳，不好用官腔答话，而只能以同样坦率的态度告诉他，全国政协由中国共产党和中国的各民主党派、各人民团体、各少数民族、各界各业的知名人士组成，是中国的爱国统一战线组织，是中国共产党领导的多党合作和政治协商的重要机构，是中国政治生活中发扬社会主义民主的重要形式。它不具备立法、行政职能，而是对国家大事和重大方针政策进行政治协商、民主监督和参政议政。它的副主席，就他们个人的成就、社会地位、声望和影响力来讲，打个不完全恰当的比喻，有点像贵国的参议院

副议长。老人听了，表示明白，并感谢我的耐心介绍。从这里可以看出，各个国家的政体不同，需要沟通，像我跟日本老人的这种交谈就是一种沟通，只有这样坦诚的沟通，才能建立起相互了解、彼此信任的关系。

中国人民政治协商会议章程规定，“参政议政是对政治、经济、文化和社会生活中的重要问题以及人民群众普遍关心的问题，开展调查研究，反映社情民意，进行协商讨论。通过调研报告、提案、建议案或其他形式，向中国共产党和国家机关提出意见和建议。”参政议政有多种形式，根据我自己的感受，“常委视察团”的形式应属于一种高层次的活动。每次“常委视察团”，都组织全国政协的常委和委员参加，本着“围绕中心、服务大局”的精神，选择一个有关全局性的问题进行专题考察。考察结束后，向全国政协常委会提交正式报告，同时作为参政议政的实际活动，写出报告送党中央和国务院。

我在九届全国政协的5年任期内，从1999年起，连续4年率领全国政协常委视察团，就国家当年的中心工作进行实地考察。

第一次视察，是1999年考察国有企业。1999年初，中央决定下一届中央全会讨论国有企业改革问题。全国政协主席会议决定，下一次常委会的主题是贯彻中央全会精神，讨论国有企业改革。李瑞环提名由我率领全国政协常委视察团，在会前进行专题考察，为常委会做准备。

1999年7月20日至8月1日，我率全国政协常委视察团到国有企业比较集中的辽宁省进行视察。视察团先后听取了辽宁省政府和沈阳、本溪、抚顺、辽阳、鞍山、大连等6个市的情况汇报，实地考察了一汽金杯汽车股份有限公司、东北制药集团公司、东北输变电设备集团公司、本溪钢铁（集团）有限责任公司、

抚顺石油化工公司、辽阳石油化纤公司、鞍山钢铁集团公司、大连造船新厂、大连化学工业公司、大显集团等11个企业。7月29日，视察团结束考察前，与辽宁省政府负责同志交换意见，并取得共识。

视察结束后，视察团进行讨论总结，写了《关于辽宁国企改革及三年脱困情况的视察报告》，并由我代表视察团在常委会上作正式报告。报告充分肯定辽宁省及视察团所到各市、各国有企业改革和三年脱困工作的成绩，介绍了他们的成功经验，提出了建议和希望。报告强调，辽宁国有企业最重要的是进一步解放思想、转变观念；强调国有企业必须加快面向市场，建立适应市场的经营机制、技术创新机制、分配机制；政府要坚持抓大扶强，有效实施大公司、大集团战略，辽宁省的工业企业特点，决定了重视和扶持大公司、大集团发展的重要性和必要性；要加大集团内部产权制度的改革力度，完善集团管理机制，加快技术改造步伐。视察团建议：（1）把技术改造当做辽宁重振雄风、增强市场竞争力的必由之路。（2）以市场为导向，选准项目，加快企业的改造与发展。（3）技术选择上一定要瞄准先进水平，努力做到高起点。（4）要重视对重大产业工艺设备的改造，提高产业的总体水平。（5）实行产学研结合，调动各方面的积极性。

在参观大连造船新厂时，我应邀即席讲话。我说看了造船新厂承接出口伊朗的5艘超大型30万吨级油轮，实在感到高兴。在100多年以前的洋务运动兴起时，我们的先人提出的奋斗目标就是富国强兵、船坚炮利。一代又一代的仁人志士，为了实现这个目标进行了前赴后继的努力，直至流血牺牲。一批一批的人倒下去，一批一批的人又站了起来。从李鸿章、左宗棠、张之洞到沈葆楨，他们对中国的近代工业，特别是对造船工业，都花费了很

大的心血。他们的执著精神，至今仍在发出闪亮的光辉。但是在旧中国，他们的理想不可能实现。只有在新中国成立以后，在共产党的领导下，经过两代人的努力，才实现了“船坚炮利”的理想。我说，建造30万吨级油轮，代表了当代国际上的最高造船工业水平，船体设计、施工，各种设备，都由我们自己制造或进行采购，这样的成就，实在让人高兴，我为你们取得的成就感到自豪，感谢你们为国家强盛所作的贡献。

第二次视察，是2000年考察经济结构的调整工作。2000年7月21日到8月2日，我率全国政协常委视察团到经济结构比较齐全、在全国具有很大代表性的山东省进行考察。

山东是中国的经济大省，经济总量和增长速度一直位居全国前列，成为东部沿海地区，特别是北方地区经济发展较快、城乡人民生活改善比较明显的省份，初步实现了由人口和资源大省向经济大省的转变。视察团认为，在已经取得成就的基础上，山东省要充分发挥市场机制的作用，创造企业公平竞争的环境，推动企业优胜劣汰，把速度与效益、数量与质量、规模与结构更好地统一起来，引导地方和企业切实把经济工作的重点转移到提高经济增长的质量和效益上来。结构调整要加大服务业的比重，为扩大城乡就业广开门路。要把大力发展第三产业，特别是旅游、信息咨询、物流、金融、保险、技术服务、社区服务，以及各种中介服务现代服务业，要把这些领域作为结构调整的重点。视察团强调，这是中国未来接纳劳动力最宽广的领域，是加快发展的巨大空间，应当加大力度，加强政策引导，加快发展步伐。各级政府要尽快拆除基于所有制、地区和行业的进入壁垒，让各类合法企业获得市场准入的机会。发展第三产业与加快城市化进程要相辅相成，互相促进。城市化，不仅仅是增加城市数量，扩大城

市规模，更重要的是建立和完善城市功能。加快城市化，重点是加快市场体系建设。全国劳动模范王乐义同志，曾应邀到10多个省、市、区指导农业产业化经营。他对我和视察团说，许多地方农业产业化之所以搞不起来或搞得不好，根本的一条原因就是市场不完善，流通不畅，当地城镇没有建立起帮助农民开拓市场的功能。

中国的第三产业，现在在整个国民经济中的比重只有33%，全世界的平均水平是62%。中国比全世界的平均水平要低近30个百分点。美国、西欧等发达国家的第三产业，都占到70%—80%以上。第三产业是容纳劳动力最多的产业部类。中国经济不发达、就业压力大，一讲安排劳动力就想到办工厂，哪有那么多工厂可办？工业化国家的工厂办得太多，后来就办不下去了，劳动力转向第三产业，促进了第三产业快速发展。到处建工厂，把自然资源弄得越来越短缺，环境污染越来越严重，这些都是发达国家走过的弯路。视察团在山东特别强调，山东这样的大省，9000万人口，不发展第三产业将没有出路。

视察团建议，在结构调整中，政府的职能定位，应当是发挥指导、引导、协调和服务的作用。一是搞好经济发展的预测，制定引导企业发展的规划。二是制定市场规则，保证公平竞争，为企业自主经营，为多种经济成分的共同发展创造良好的市场环境。三是运用政府财政等公共资源，搞好基础设施建设和公共服务，为企业发展创造条件。四是结构调整要因地制宜，有所为，有所不为。企业不仅要考察国内市场，还要重视国际市场。要从分析对比中，把握自己在市场竞争中的比较优势，扬长避短，决定取舍。

视察团还建议，山东在省以下的地方结构调整中，要把握好

3个问题：一是有所为，有所不为。不要奢望什么都搞，看到人家搞什么就跟着搞什么；相反，一定要从本地的自然资源和市场环境出发，突出本地的重点，形成自己的特色。二是建立技术创新机制，不断地开发出新产品。三是注意先进典型，引导面上企业拓展思路。我们强调说，像山东省“市场带动、龙头牵动、科技驱动”的农业产业化路子就很好。

视察团特别强调，对“率先实现现代化”这个口号不要随便提，而要正确地加以引导。现代化是我们追求的目标，是一个发展、变革的过程，特别是随着新经济的出现及其快速发展，现代化的内涵也在变化。我们应当适应世界经济、科技发展的趋势，适时调整、完善现代化的内容。真正的现代化是科技、文化、思想、教育等诸多方面的综合现代化，是经济发达、政治昌明、社会进步，更是制度创新。如果只讲经济总量、人均国民生产总值等几项经济指标，而对体制和机制的转变、科教和文化的发达，以及思想道德和精神领域的软实力不予充分重视，这样的现代化将不是真正的、科学意义上的现代化。视察团还进一步指出，只讲一个经济总量，或者人均国民生产总值指标，极易滋生相互攀比、盲目追求速度的弊病，助长“浮夸”风。我们在这方面的经验教训太多了。一个县或一个县级市，都不是孤立的，在周围环境没有大的变化的情况下，很难说可以率先实现现代化。

第三次视察，是2001年考察振兴重大技术装备问题。九届全国政协一次会议以来的几次会议上，部分政协委员先后提出了14件有关重大技术装备的提案，要求政府重视重大技术装备。2001年全国政协常委会决定，由我率团对振兴装备制造业进行专题视察。9月1日至12日，视察团到辽宁、黑龙江这两个重大装备企业集中的省进行实地考察。视察团有11名常委、3名委员，

其中2人曾担任省委书记，5人曾任部长、委员会主任，6人曾任副部长职务，还有一位中国工程院院士，素质和层次都很高。

视察团视察了重型机械、船舶、钢铁、电力等行业的13家重点骨干企业。视察团认为，改革开放特别是20世纪90年代以来，这些企业在经营管理、产品开发、市场开拓、技术改造等方面，都有突破性的进展，成为中国装备制造业的亮点。例如哈尔滨电站设备集团公司的60万千瓦大型火电设备、为三峡生产的70万千瓦大型水电设备；第一重型机械集团公司的千吨级热壁加氢反应器、300 MW核反应堆压力容器；鞍山钢铁集团公司自主开发的1700大型连铸连轧设备；大连造船新厂的30万吨级超大型远洋油轮、第五代海上石油半潜式钻井平台；大连造船厂的军民两用第五代高速滚装运输船；沈阳鼓风机厂的大型石油化工裂解气压缩机；沈阳变压器厂50万伏直流换流变压器；410厂为美国GE公司加工的F级燃气轮机重要部件等等。

视察团看了这些企业以后，反应强烈，感到重大装备制造业对国计民生、经济发展和国防安全的极端重要性，许多重大装备即使在平时也是国家十分重要的产业。中国参与经济全球化的合作与竞争，需要倚重这些企业应对发达国家的挑战。一旦国际环境变化，中国安全受到威胁，这些企业更是身系国家安危，肩负卫国大任。大家一致认为，重大装备问题太重要了，一定要重视。经过讨论，向党中央、国务院提出了《关于振兴装备制造业的十点建议》，建议尽快制定中国《振兴装备制造业专项规划》，明确振兴装备制造业的指导思想、发展战略、目标、重点、步骤和相应的政策措施，加快制定《“十五”国家重大技术装备研制规划》，支持对重大技术装备的基础研究和共性技术的开发，鼓励走引进技术消化吸收、重在提高和创新、尽快形成自

主知识产权的道路。

建议抓紧研究并落实加入WTO后的对策和措施。加大对重大技术装备的研制、技术改造的投入。振兴中国装备制造业，关键在于支持企业的技术进步与创新。国家应当通过设立产业技术发展基金，支持建立以企业为主体的产、学、研相结合的技术创新体系。

建议国家加快增值税制度转型改革的步伐，将现行的生产型增值税改革为消费型增值税，增强国产技术装备在国内市场和国际市场的竞争力。根据国际惯例和国民待遇的原则，修订对进口机电设备免税的做法，支持国内装备制造业的公平竞争。

建议在信贷和融资上给予重点支持。设立重大技术装备卖方信贷或买方信贷，鼓励国内外用户选用国产设备。优先支持这些企业的股票上市。

建议妥善解决债转股过程中的遗留问题。

建议国家积极推动组建一批跨越用户与制造商的大型工程公司，集工艺设计、系统集成、工程总承包和全程服务为一体，积极采用国产重大技术设备。

建议社会保障实行过渡性的倾斜政策。

建议尽快制定振兴重大技术装备制造业的专项法规，起草《国家重大技术装备工作条例》，明确各项扶持政策。

建议国务院建立经常性的部委级协调机制，明确牵头部门以及相关部门的职责，定期或不定期地召开联席会议，研究解决问题。

这个报告，我曾送给尉健行同志，并同他当面交谈过，他是从这样的企业里出来的，了解情况，请他关心和支持。我还对视察中的个别重要问题，同曹刚川同志当面谈过，请他过问和支持。

在考察沈阳鼓风机厂的时候，看了这个厂为上海石化股份有限公司生产的70万吨级乙烯裂解气压缩机，我特别高兴。苏永强厂长对我讲，一台正在厂内调试，另一台同样设备已经运抵上海现场，经过安装调试，性能完全达到国外同类产品的先进水平，价格只有国外同样水平设备的1/3。我对陪同视察的辽宁省政协肖主席和沈阳市委书记讲，从1972年的引进成套技术设备开始，我就参与了这件事情。当时我们引进了11.5万吨级的乙烯裂解气压缩机技术和设备，希望通过引进，将来国内能够自己制造，自己发展。但是时间过去了20多年，我们还是照样地继续引进，继续购买。我心里一直记挂着这件事情。究竟我们能不能自己做，总不能老是靠买、永远靠买啊？今天看了沈阳鼓风机厂，看了你们为70万吨级裂解气生产的压缩机，实在感到高兴。我说今天正好是我的生日，我把这个好消息看成是收到的最好的生日礼物。我强调说，中国能够制造70万吨级的裂解气压缩机，中国发展石油化学工业就没有什么可以难倒我们的问题了。

第四次视察，是2002年考察中国汽车制造业怎样应对加入世界贸易组织后的挑战。2002年9月2日至13日，我率全国政协视察团先后到上海汽车集团总公司和东风汽车集团总公司进行视察。第一汽车集团公司向视察团报送了应对“入世”的书面材料。视察团充分肯定和高度评价了两地汽车企业和一汽集团应对“入世”的各项措施。他们为汽车企业抵御“入世”的冲击做了较充分的准备，应对工作主动积极，视察团表示满意。

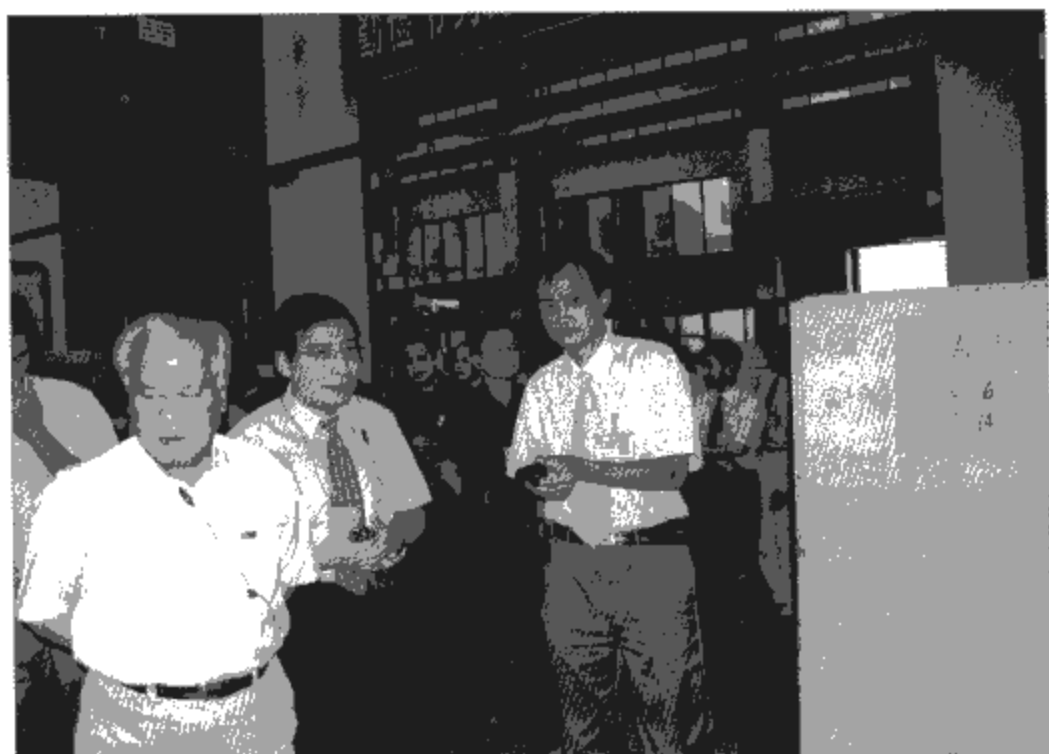
视察团成员中有原来管理汽车工业的一机部部长何光远，有一汽、二汽、上汽集团和其他汽车公司所在地的原省委、省政府的主要领导卢荣景、何竹康、叶连松、张勃兴、厉有为等，有汽车专家，他们都是行家里手和饱学之士。视察后，提出了以下7

项建议：

一是清醒认识当前汽车工业的发展形势。随着中国“入世”后过渡期内汽车产品关税逐步下降，进口配额逐步增加，国产汽车产业将面对更加严峻的挑战。要冷静地分析和对待目前汽车业产销两旺的形势，不要盲目扩张、新建和扩建低水平的整车组装厂。要正确分析市场形势，充分发挥现有企业的潜力，选择若干个基础好的企业，集中力量做强做大。

二是尽快制定和实施指导汽车产业发展的政策措施。国家需要有一套适应“入世”后新形势的要求，全面完整的汽车产业政策和规则，指导汽车生产、销售和服务环节协调发展。

三是理顺政府管理职能，建立科学的车辆管理制度。目前对汽车管理存在部门职能交叉、政出多门、职责不清、多头管理的



作者（左一）在二汽集团视察（2002年9月）

现象,企业和用户都反映强烈。视察团建议国务院重视这一问题,予以必要的协调,尽快理顺汽车产品的管理职能,形成统一、协调的管理体制。借鉴国际通行规则,制定《道路车辆法》等相关法律法规,建立起科学的车辆管理制度,实现汽车产品的法制化管理。

四是加速提高国内企业的技术研发和创新能力。要使中国汽车业在“入世”后的竞争中取得发展的主动权,成为世界汽车制造大国,必须拥有自主研发能力、自主知识产权和自己的品牌。建议在不违背世贸组织规则的情况下,比照轿车零部件国产化的关税优惠政策等做法,制定支持国内企业开发具有自主知识产权的优惠政策。

五是积极拓展汽车服务贸易。汽车服务贸易包括汽车的销售、租赁、信贷、保险、二手交易、维修服务、配件经营、汽车改装、信息服务、汽车物流等多个领域。作为汽车工业的下游产业,汽车服务贸易是汽车产业发展的重要支撑,是延长产业链、拉动宏观经济、增加劳动就业的重要领域。据分析,国内汽车服务贸易方面与发达国家的差距,比在生产制造方面的差距更大,发展潜力也最大。建议政府组织企业和有关方面予以充分研究,制定措施,启动和加速国内汽车服务贸易体系建设,拓展汽车的服务贸易领域。

六是加快汽车零部件体系建设。中国汽车工业发展的战略目标是成为具有完整产业链的制造大国,而不是组装大国。零部件是汽车工业的基础,建立一个高水平的零部件制造体系是实现这一目标的重要条件。

七是帮助一汽集团和东风汽车集团公司剥离办社会职能。国家财政和地方财政都应该做出积极的努力,帮助他们减轻负担,

轻装前进。

邓小平在担任五届全国政协主席时，于1979年6月15日在五届全国政协二次会议上发表了《新时期的统一战线和人民政协的任务》开幕词。他指出：“中国的社会主义现代化建设事业，继续需要政协就有关国家的大政方针、政治生活和四个现代化建设中的各项社会经济问题，进行协商、讨论，实行互相监督，发挥对宪法和法律实施的监督作用。”九届全国政协组织的四次常委视察团活动取得的成效，证明了它是全国政协对经济、社会问题进行协商讨论的一种比较好的形式。回顾和总结四次视察活动，我感到它有4个方面的优势和作用。

第一，有利于发挥政协的政治优势和专业优势。

全国政协组织常委中的原省部级领导干部、企业家和专家学者组成视察团到各地视察，可以组合各方面优势，集思广益，提高参政议政的质量。在我率领的四次常委视察团中，都有原省委书记、省长，国务院有关部委主任、部长、副主任、副部长，有著名的企业家，有中国工程院院士，有相关方面的专家、学者。这些常委，有些有多年的从政经验，阅历丰富，管理和领导过众多经济部门和产业实体，有些在国内外享有盛誉，在不同的专业领域有造诣、有贡献。把他们组织在一起，考察研究有关重大经济社会问题和工业管理问题，可以把他们多年积累的经验用到当前的工作上。他们的意见中肯、到位，讲的人高兴，听的人满意。根据考察成果写成的报告，有分析，有见解，有建议。我同不少常委有多年交往关系，深知他们的政策水平和工作能力。他们因年龄关系退出现职岗位，工作经验和知识不能继续发挥作用，是一种智力资源浪费，是国家的损失，实在可惜。参加常委视察团给了他们一个机会，他们本人都很重视，考察时认真地看，认真地

听，认真地记，总结讨论时都能讲出真知灼见，充分体现了政协的优势，提高了参政议政、建言献策的水平。

第二，有利于推动落实党和政府的中心工作。

全国政协常委视察团，一般是根据当年党中央提出的中心任务，选择考察题目和考察地点，做到围绕中心、服务大局，有很强的针对性。中央确定中心任务，既有从当前形势出发、解决突出矛盾的现实考虑，也有兼顾长远、注意全局的长远打算。一般讲，围绕中心做文章，单打一地抓某个重点并不太难。难的是在抓中心的同时，瞻前顾后，统筹安排，避免片面性。这就需要在执行中心任务时，有个运筹帷幄的问题。要做到这一点，就必须对中央的方针政策有正确理解，必须有研究复杂形势和把握重点问题的判断能力。多年的领导工作经验，使常委中的部长、省委书记、省长们具备了这种素质和能力。对于考察中看到的中心工作推进情况，政策执行得好不好，他们能够辨别，并能讲出正确的建议意见，而不是就事论事、顾此失彼。

第三，邀请政府主管部门派有关官员参加，有利于直接沟通，发挥参政效果。

全国政协常委视察团组成以后，首先邀请政府主管部门负责人给视察团介绍考察主题所涉及背景情况、相关政策以及当前的突出问题。视察团全体团员参加，与报告人座谈，交换看法，进行充分的准备。视察团还邀请国务院主管部门和银行派出的相关负责人随团活动，有的还请有关研究单位派专家参加。这种组团结构的最大好处是，加强政协与决策部门和研究单位的沟通，有利于在考察前、考察中和考察后充分交换意见，便于达成共识，有利于贯彻落实。对振兴重大装备制造业和汽车业应对“入世”的考察，都邀请了国家发展计划委员会、国家经贸委派出主管的

司长、副司长随团考察。他们随时向视察团介绍情况，包括正在进行和准备进行的工作计划。他们不仅可以听到常委的意见，还能直接听到地方政府和企业的意见。这种多层次的直接沟通，对于政府部门改进工作，搞好规划，研究政策和落实措施都有多方面的帮助。

第四，同地方政府和企业直接沟通，有利于决策部门了解下情，提高决策水平，有利于地方更好地落实中心工作。

全国政协常委视察团每到一地，都是首先听取省、市政府汇报。由于政协处于比较超脱的地位，地方政府和企业一般都没有什么顾虑，敢于讲话，做到知无不言、言无不尽。这种敢讲真话，敢反映真实情况的做法，在一些敏感问题上尤其显得重要。譬如说，国有企业三年脱困目标和相关政策措施，在执行中就有不小的难度和不少实际问题。企业不敢讲真实情况，更不敢讲不同意见。视察团就鼓励他们讲真话，讲问题。随视察团视察的有关部委和省市领导同志听了，都感到讲得对、讲得好，对了解真实情况、改进工作有帮助。

实践是检验真理的唯一标准。全国政协常委视察团的四次视察报告，经过这些年的实践检验，当时提出的问题和建议，不管是全面的经济发展观、结构调整，还是振兴重大装备制造业、企业的改革与改造、汽车产业的应对“入世”等重点问题，现在看来，都是中肯的，正确的，站得住脚的，跟现在中央所强调的精神完全一致。照我们这些建议去做，决策部门和执行单位都可以少走弯路，减少失误，避免损失。这些建议，体现了视察团成员中省委书记、省长以及部长和专业人士的水平，也反映了视察团这种形式和结构可以充分发挥政协的优势，提高参政议政质量。

三、中国经济社会研究会的国际活动

全国政协在中国的政治地位与它的性质、职能和影响，在国际上只有朝鲜和越南的祖国统一阵线可以对口，大体相等。其他国家属于国家一级的政治性组织，除了政府以外，主要是国会，或者它的参议院、众议院，或者上院、下院，都是同全国人大常委会建立对口关系，从事包括双边或多边的各种活动。这些国家的议会，间或也有同全国政协交往的，一般属于友好往来的性质，不涉及政务合作和工作交流。

改革开放以来，中国全方位、多层次地开展对外活动，对外交往的范围越来越大，渠道越来越多。在这样的大背景下，全国政协的国际活动也日益活跃，结交了很多新组织、新朋友，其中有个著名的组织就是经济社会理事会和类似组织国际协会。

1995年全国政协秘书长朱训第一次作为观察员，出席在葡萄牙里斯本举行的经社理事会和类似组织国际协会组织第四次国际会议。1997年全国政协副主席钱正英再次以观察员身份，出席在委内瑞拉召开的第五次国际会议。

各国的经社理事会和类似组织国际协会，是第二次世界大战以后相继成立的。在欧洲、非洲、拉丁美洲的法语和西班牙语国家，有着较高的地位和重要影响。在法国更有“第三议会”之称。各国经社理事会与其类似机构，大都是各国经济、社会事务方面的协商机构，同时具有咨询和监督职能，在各自的国家中占有比较重要的地位。1999年7月，在毛里求斯举行的第六次国际会议上正式成立经社理事会和类似组织国际协会（以下简称“国际协

会”)，具有国际法人地位。全国政协副主席胡启立率领全国政协代表团参加会议，并作为创始国的成员正式加入国际协会，当选为国际协会首届管理委员会委员。

国际协会的宗旨是，推动、促进会员间的对话和交流，并在更广泛的意义上鼓励全世界各经济、社会伙伴开展对话。国际协会设主席、全体大会、管理委员会和执行秘书4个机构。主席由被指定筹办两年一次的国际会议的国家经社理事会主席担任。全体大会每年召开一次。管理委员会是国际协会的管理机构，成员由全体大会推举产生，任期2年。

国际协会正式成员由来自南非、阿尔及利亚、阿根廷、比利时、贝宁、布基纳法索、喀麦隆、中国、科特迪瓦、库拉索、芬兰、法国、加蓬、希腊、几内亚、匈牙利、意大利、黎巴嫩、卢森堡、马里、摩洛哥、毛里求斯、荷兰、葡萄牙、罗马尼亚和塞内加尔等30多个国家的经社理事会组成，澳门社会协调理事会、欧盟经社委员会和非洲经社理事会联盟是联系会员。第三届管委会由阿尔及利亚、贝宁、几内亚、巴西、中国、法国、加蓬、西班牙、卢森堡、荷兰、葡萄牙、突尼斯、科特迪瓦共13个国家的经社理事会代表组成。欧盟经社委员会和非洲经社理事会联盟是管委会的联系成员。到2001年7月，国际协会已发展到有50多个国家入会，影响不断扩大。

参加经社理事会的双边活动和国际协会活动以后，钱正英和我都亲身感受到经社理事会与中国全国政协不能对等。各国经社理事会互有差异，高的像法国经社理事会号称“第三议会”，但多数是介于国家一级和部一级之间，在他们国家的政治地位、权威性以及声望都不能和全国政协相提并论。作为国家一级政治组织的全国政协和这些国家的经社理事会来往就不对等，这在外交上是不合适

的。但是考虑到国际协会是个很重要的组织，有50多个国家参加，已经同我们有了密切的关系，在推动当今世界多极化的大潮中，他们代表公民社会发挥一定的影响和作用，因此全国政协决定，成立中国经济社会研究会，同国际协会开展双边和多边合作。

2001年7月2日，中国经济社会研究会正式成立。我被选为会长，副会长有郑万通、房维中、陈邦柱、刘忠德、王森浩、田增佩、张国祥，秘书长王胜洪，副秘书长鲍道崇等。

中国经社研究会章程规定，本会的“宗旨是发挥研究、咨询、服务作用，支持国家改革开放和经济社会发展，对内致力于团结、联合经济社会各界对国家经济社会等方面的重大问题进行研究讨论，提出建议和意见，为国家经济建设和社会发展服务；对外致力于推动与经济社会理事会和类似组织国际协会及其成员组



作者（左二）在中国经济社会研究会成立大会上，右起依次为胡启立、陈俊生、叶选平、作者、郑万通

织、各国经社理事会之间的交流与合作，宣传中国的经济社会发展政策，汲取、借鉴国外先进经验，并在更广泛的意义上促进世界各国经济、社会伙伴开展对话，为世界经济社会发展作出贡献”。7月2日，李瑞环在会见出席中国经社研究会成立大会的代表时强调：“新中国成立以来，中国各项建设事业取得了巨大的成就，但目前仍处在较低的发展阶段，需要和世界各国搞好合作，不断吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果。要对中国和世界的情况作全面的了解，如果只研究中国不研究世界，就会落后于世界潮流；如果只研究世界，不研究中国，就会脱离中国国情。要把研究中国和研究世界紧密结合起来，特别是要研究带有全局性、长远性的战略性问题。”李瑞环的讲话，对中国经社研究会的工作提出了明确的目标。

中国经社研究会成立后不久，2001年7月，我同法国经社理事会主席德尔马涅在荷兰海牙签署了《中国经社研究会和法国经社理事会合作议定书》。



2001年7月，与法国经社理事会签署合作备忘录

法国是经社理事会的创始国，它在国际协会的作用，及其同中国经社研究会的关系，都有重要的影响。法国经社理事会的历史，最早可追溯到19世纪中叶的一个思想学派，该学派主张经济和社会各界都应有自己有组织的代表机构。第一次世界大战结束后，各商会组织即强烈要求成立一个能担负起这一任务的机构。1919年，来翁·诺奥倡议建立“劳动—经济理事会”。1925年创立的“全国经济理事会”，由于受到1936年法律的确认而得以巩固。1946年第四共和国宪法明文规定成立一个经济理事会，并且确保这个代表机构对政府和议会的独立性。1958年10月4日，第五共和国宪法有关经济与社会理事会的条款，与1946年宪法中有关经济理事会的条款相似。从那时起，法国经济与社会理事会便稳定地立足于法兰西的国家机关之中，并且日益发挥出自己的作用。所谓“第三议会”就是这样来的。

法国经社理事会由231名理事组成，任期5年。这231名理事分成18个组，其中70%即163名理事，由下述各组织产生：69名直接选自私营或国营企业的工会组织；65名直接选自工业、商业、手工业的私营企业的同业公会，以及农业和自由职业的代表机构；19名直接选自合作互助机构；10名直接选自家庭协会。理事会中的30%即68名理事由政府指派，其中17名是根据有关咨询机构的推荐，在公营企业、协会以及定居国外的法国人中任命的；9名是在征询海外省和海外领地的最有代表资格的职业团体的意见之后任命的；2名是在储蓄业和房地产业中直接用行政命令任命的；40名是经济、社会、科学和文化各界的资深人士，也是用行政命令的方法由内阁任命的。经社理事会的这种构成格局，确保了本会能够代表全国经济社会各界的整体利益。经社理事会同分布在法国本土、海外省和海外领地的26个地区的经社委员会，以及布

鲁塞尔欧洲委员会下属的经社理事会，保持密切而经常的关系。

法国经社理事会拥有两大职能：一是促进具有利益差异的不同社会职业阶层之间的对话；二是给政府提供建议，并参与经济与社会政策的制定。对国家计划和提交议会审议的立法草案，法国政府必须征询经社理事会的意见。同时，政府也可以就经济和社会方面的其他任何问题或法案，征询经社理事会的意见。必要的时候，政府还可行使紧急程序法，经社理事会必须在一个月內呈送自己的意见书。经社理事会还应定期作出有关当前经济和社会形势的报告。

与众多的政府咨询机构不同的是，法国经社理事会有权对它职能范围内的任何问题主动地陈述意见。经社理事会陈述的意见、作出的报告和研究，一经采纳，即报送总理。政府可以借此了解到各社会职业团体对经济社会政策的诸多重大问题所持的立场和态度。经社理事会的意见同时呈送议会，议会常在全体大会之前，先让议会有关专门委员会听取经社理事会的报告。法国报纸和视听传媒，经常向公众介绍经社理事会的活动，报道经社理事会召开的会议。

我曾多次参与多边与双边的经社理事会活动。我从实际接触中感到，这个组织和它的职能，是工业化国家处理诸多经济社会矛盾的产物，是近百年来特别是第二次世界大战以后，工业化国家协调各种社会群体利益的一种对话机制，使社会各阶层、各利益群体能够及时地沟通、对话和协商，缓和矛盾，避免对抗，从而和谐相处，促进社会稳定和经济社会协调发展。应当讲，这是一种社会政治生活民主化，顺应潮流、顺应民意的进步做法，是成功的经验。西方发达国家之所以没有像有人预想的那样，由经济危机导致社会危机总爆发的社会革命，很重要的原因，就是它

们非常注意通过诸如经社理事会这类的组织来协调阶级关系和劳动关系。

随着中国经济社会的发展，积累的社会问题越来越多。参加这些活动，了解、学习和借鉴他们的经验，是中国发展的需要，是加强中国软实力的重要内容。可是现在我们相当多的部门和地方并没有认识到这一点，什么事情都要政府亲自出面，对别人都不放心，政府走在第一线，党委走在第一线，没有一点回旋余地。全国政协正在借重这个渠道，了解、学习和借鉴别人成功的做法，研究中国经济社会发展中的种种矛盾，向政府提出建议。当然，我们的一些好经验，也在交流中向别国作介绍。

参加经社研究会并当选为会长以后，我的对外活动多了，主要是参加双边和多边会晤。

2001年7月，在荷兰海牙召开国际协会第七次国际会议，主题是“调控全球化：弱国的当务之急”。我在圆桌会议上发言：“本次会议的主旨选题，反映了当前人们对经济全球化带来的种种经济社会问题的共同关注，表达了人们希望通过对话，推进合理的做法，防止和克服不合理的消极因素，共同促使经济全球化健康发展，趋利避害，造福人类。国际组织和各国政府要共同努力，建立全社会能够分享全球化成果、共同繁荣的国际环境。”接着，我具体提出5条建议：“一、尽快免除或减少贫弱国家的债务。二、发达国家要向贫弱国家的优势产品开放市场，降低市场准入门槛。三、加强对贫弱国家的智力支持，提高其参与全球化的能力。四、国际组织要关注、照顾贫弱国家的利益诉求。五、发展中国家要加强相互间的对话，加强相互学习交流、合作和支持，共同应对挑战。”欧盟经社委员会、加蓬等国的代表在发言中都引用了我的观点，赞成中国的意见，呼吁国际社会重视并保护发展中国家的

利益，创立保护贫穷弱小国家利益的机制。

在荷兰海牙期间，有一件事让我感触很深。我所住的房子，当年李鸿章曾经住过，很高大宽敞。当时挺热，气温在30摄氏度以上，然而荷兰人在房间里就是不装空调，怕房屋被破坏，即使装电扇，也是装在不影响房屋结构的地方。这座面对大海，当年李鸿章曾住过的房屋，100多年过去了，仍然是结构优美、环境幽雅。荷兰追求可持续发展，爱护林木、整旧如旧可不是喊出来的，而是实实在在地做，处处都贯彻这个理念。马路两边很少有人工化的草地，而是保留原有的自然灌木草丛，没有垃圾，既经济又美观。反观国内，对可持续发展讲得比谁都多，做起来却是要么马马虎虎，要么不惜工本，或是重建设、轻管理。这个风气实在不好，必须少讲多做，把功夫下在管理上，下在教育人民养成美好公德上。

2002年6月，我率领中国经社研究会代表团出席在罗马尼亚布加勒斯特举行的国际协会第三次全体大会。会议的主题为“通过可持续发展与贫困作斗争：以建立有目的、有步骤的伙伴关系”。罗马尼亚总统伊列埃斯库在致词中提出，国际社会要采取对策和措施，通过民主的手段，努力减少社会分化，保证公民的权利。



作者（左二）在布加勒斯特参加国际协会后接受媒体采访

通过会议讨论和个别接触，我感到经过长期的探索和实践，欧洲一些国家在制定和实施社会政策方面积累了不少成功的经验。比如为解决就业问题，欧盟就通过多种形式，建立了一套比较完备的就业服务体系，有间歇性就业形式、弹性就业（指在就业时间、收入、场所等方面灵活多样且伸缩性较强的就业形式）、非全日制就业以及临时性就业等灵活多样的就业形式。我听希腊经社理事会主席讲，当初欧盟各国，除了法国，都赞成实行弹性就业，法国因为工会坚持8小时工作制而不肯改，现在也认识到这样下去不行，没有那么多的工作岗位，转而赞成弹性工作制了。在国内，我向国家发改委的同志建议，中国一定要大力推行弹性就业制，让更多的人就业。有的人每天工作一两个小时就能生活了，有的人需要半天，不一定都要工作8个小时。

经济发展与社会发展是相辅相成的，没有经济发展的支持，社会发展只能是一句空话；而没有社会发展的保障，经济发展将失去基础和动力。经济发展必须有与之相适应的、系统完善的社会政策。所谓社会政策，就是指以公正为理念依据，以解决社会问题、保证社会安全、改善社会环境、提高社会整体福利为主要目的，以国家的立法和行政干预为主要途径，制定和实施的一系列行为准则、措施、法令、条例等。一个国家的社会政策水平如何，既是健全社会的标志，也是社会文明程度的标志。中国迫切需要加强对社会政策的研究，以保持社会安定，促进社会进步。

2003年6月，国际协会在阿尔及尔召开第八次会议，我应邀在会上作了《中国的可持续发展与反贫困》的报告。我表示，中国代表团很高兴有机会与各国朋友一起探讨“通过可持续发展消除贫困”这个重大问题。我的发言如下：



与阿尔及利亚经社理事会举行会谈（2003年6月）

由工作小组起草的《采取合作方式通过可持续发展消除贫困》以及《阿尔及利亚宣言》，基本反映了参加国际协会的发达国家和发展中国家的观点，也代表了经济社会理事会国际协会的声音，中国代表团表示赞同。各国的国情不同，做法不同，在可持续发展和扶贫方面，所取得的效果也不尽相同。借本次会议机会，我向与会代表介绍中国可持续发展和扶贫开发情况。

众所周知，可持续发展问题与贫困问题，往往是交织在一起的。在中国，解决这两个问题的难点和焦点，主要集中于西部地区。中国西部的自然条件差，经济相对比较落后，是中国进行生态环境建设和重点扶贫的地区。中国目前尚未解决温饱问题的3000万人的农村贫困人口，约80%也集聚在西部地区。

2000年以来，中国政府在投资项目、税收政策和财政转

移支付等方面,加大了对西部地区的支持,有力地促进了西部地区的发展。2000年至2002年,西部地区国内生产总值分别增长8.5%、8.7%、9.9%,比1999年的7.2%明显加快。

在推进西部大开发的过程中,我们始终把促进可持续发展放在突出位置。通过政府向农户无偿提供粮食、树苗和生活补助金,有计划地实施退耕还林、退牧还草工程。

另一项重要工作,就是加强能源、交通、通讯以及教育、科研、卫生医疗等基础设施建设,增强经济社会发展后劲。近三年来,每年都安排了一批重点建设项目,包括公路、铁路、电站等。著名的三峡水利工程,就是建在中国的中西部。

进入21世纪,中国将继续把可持续发展与反贫困作为一项重要战略任务,坚持不懈地抓紧抓好。继续转变经济增长方式,走新型工业化道路,逐步建立节地、节水型生态农业体系,节能、节材型工业体系,高效、降耗型综合运输体系。全面推进生态环境建设,在长江和黄河源头等地区,建设一批生态功能保护区,扩大退耕还林规模,推进休牧还草,加强陆地、湿地和海洋生物保护,恢复生态功能和生物多样性。加快发展环保产业,提高可持续发展的技术保障水平,努力做到把生态环境建设与产业开发、区域经济发展结合起来,加快贫困地区的经济社会发展步伐。

可持续发展和反贫困,是当今世界各国共同面对的重大任务。中国虽然做了一些工作,但任务仍极为艰巨,中国将继续同国际社会进一步加强交流和协调,扩大互利合作,积极宣传介绍国际协会的阿尔及尔会议精神。发达国家要承担应有的义务和责任,关注发展中国家的困境,积极有效地提供资金和技术支持,增强发展中国家可持续发展和反贫困的

能力。中国愿与世界各国携手合作、推动世界向着均衡、稳定和可持续发展的方向发展，为建立一个和平、发展、和谐的“地球村”而共同努力！

在参加国际协会的多边和双边活动中，我深切地感到，参加这样的组织，参与各国经济社会事业的交流与合作，对中国解决当前和今后的问题非常有帮助。在对外交往合作中，我们比较重视硬件建设，重视工程技术和自然科学，对社会领域，对处理各种社会问题的理论、制度、政策和方法，一般都不大重视，摆不上议事日程。其实，这些领域对一个国家的稳定、进步、繁荣同样重要，发达国家已经把它们作为软实力就是这个道理。我们亟需提高认识，及早着手探讨解决问题的途径。如果认识不到位，解决不及时，我们将会走弯路，将会付出代价。

四、四次非洲之行

我先后4次访问非洲。2次是北非，2次是撒哈拉沙漠以南的黑非洲。其中的2次黑非洲之行，先后到了纳米比亚、赞比亚、贝宁、马里、几内亚、加蓬和南非。在2次访问黑非洲的途中，还路过了毛里塔尼亚、喀麦隆、埃塞俄比亚、肯尼亚、坦桑尼亚等国。这里，我想重点讲述访问黑非洲的情况。

1998年10月间，全国政协外事局找我，说要请我率团访问纳米比亚、赞比亚、贝宁，问我同意不同意。我说：好啊，我一直想去黑非洲呢！访问非洲是我多年的愿望。早在20世纪50年代，我就看过美国人约翰·根塞写的《非洲内幕》，对书中所写的

非洲社会制度、部落生活、风土人情和自然风光充满了向往之情。我还读过海明威的《非洲的绿山》，书中更是把非洲描绘成一个非常美丽的令人神往的地方。在20世纪五六十年代，非洲风起云涌的民族解放独立运动、历次来中国访问的非洲领导人的风采，都给我留下了难忘的印象。带着这些神往、憧憬之情，我踏上了黑非洲的土地。我们要访问的3个国家，由于原来属于不同的宗主国，飞机不能直飞，要反复绕道，先后起降达36次之多。没有这样的亲身经历，就体会不到宗主国对殖民地的控制是多么深远。

非洲总面积3030万平方公里，比3个中国还要大。总人口7.6亿。联合国国际开发署1979年发表的研究报告说，非洲荒芜的良田足以养活它自己和整个西欧，即使不再开垦一英亩土地，非洲现有肥沃的土地也能够生产出比现有产量多130倍的作物。非洲拥有世界上的可利用水利资源的40%，绝大部分的钻石和铬（做不锈钢的材料），50%的黄金，40%的白银，90%的钴，8%的石油，12%的天然气。美国一个研究机构曾不加掩饰地说，黑非洲有他们在战争时期与平时时期所必需的全部矿藏。世界上没有一个洲拥有如此丰富多样的自然资源。除了南极洲，非洲是地球上最平坦的一个洲。非洲的国民生产总值不过4000亿美元，但总外债却高达3405亿美元。美国估计，非洲每年支付的利息，要占到它出口收入总额的237%，如果不算南非，这一比例更高达327%。按照国际货币基金组织的统计排名，世界上最贫穷的10个国家中有8个在非洲。

我看过的许多材料都讲，到非洲不到撒哈拉以南的黑非洲，不算真正到非洲。情况确实如此。撒哈拉以南的黑非洲，有整个非洲53个国家中的48个，总面积2200万平方公里，等于两个中国，占全非洲面积的72.6%。人口6亿，占非洲总数的78.6%。世

界银行2003年公布的数据里，黑非洲的人口占世界11%，但GDP仅占1%。整个黑非洲国家，除了7个国家情况稍稍好点外，其余41国的人均国民生产总值每天只有0.77美元。联合国秘书长安南的首席经济顾问杰弗里·萨查斯在2004年7月公开表示，撒哈拉沙漠以南非洲国家所欠外债高达2010亿美元，“这些债务根本无力承担”。战争、灾荒、贫困、饥饿、苦难，一直折磨着这里的老人、妇女和儿童。在电影电视里一看到那种场面，就让人产生揪心般的难受。

我们出访的纳米比亚、赞比亚和贝宁，都在撒哈拉以南，都属黑非洲。纳米比亚、赞比亚在南部非洲，靠近南非，贝宁在西非。出发以前，一些人介绍总把非洲说得很可怕，打了几种防疫针，预防各种传染病。去了以后，我感觉并不是那么一回事。为什么要说得那么可怕呢？我曾4次去非洲，现在还不是好好的吗？我想，有人之所以把非洲说得那么可怕，要么是没有去过，只是听别人说的，人云亦云；要么自己不愿意去非洲，故意危言耸听。其实非洲是值得去的，非洲是一个大有作为的广阔天地，不需要有惊人的冒险精神，就可以在那里创业、发展。在非洲土地上，从政治家到普通老百姓，都对我国热情友好，这在其他地方已越来越少碰到了。

应纳米比亚全国委员会、赞比亚国民议会、贝宁经社理事会的邀请，我率领全国政协代表团，于1998年11月26日至12月17日对上述3国进行了友好访问。这次出访，是全国政协对3国领导人的回访，也是八届政协以来首次派出高级代表团访问南部、西部非洲国家。3国对我代表团的访问非常重视，给予高规格、热情、友好的接待。3国总统亲切会见了代表团全体成员。纳米比亚总统努乔马会见后，还拉了代表团一起到外面一个普通饭馆去



作者访问赞比亚时与总统奇卢巴会谈（1998年12月）

吃烤鸭，并破例安排执政党总书记波汉乔出席作陪。赞比亚总统奇卢巴在正式会见代表团后，还单独跟我会见。代表团还访问了代表黑非洲文化风俗的姆库尼村、马拉姆巴文化村，访问了著名的恩昌加露天铜矿、中国有色金属建设集团有限公司购买的谦比西铜矿，访问了中国援建的洛克萨纺织厂、洛克萨医院等。

本着“多做工作、增进友谊、发展合作”的精神，代表团向对方介绍了中共十五大精神和中国改革开放、经济建设、社会发展的成就；宣传中国共产党领导的多党合作和政治协商制度，以及人民政协在国家政治、经济、社会生活等方面的重要作用；介绍中国独立自主的和平外交政策，强调中国重视发展同非洲的关系，愿与3国和其他非洲国家一道，在平等互利、共同发展的原则基础上，共同致力于发展面向21世纪的双边关系和中非关系。

在纳米比亚，努乔马总统热情称赞双方友好合作关系，特别



作者访问纳米比亚时与努乔马总统会谈（1998年12月）

是经贸关系的发展。他说两党的关系是真诚的。纳米比亚积极寻求南南合作，寻求与亚洲国家特别是与中国的合作，说中国是纳米比亚最可靠的朋友。实践使他们认识到，向中国学习，坚持独立自主、自力更生的政策，是非洲惟一的正确出路。在我们两人私下交谈时，他讲了对世界银行的不信任。我说，世界银行、国际货币基金组织，在总体上、战略上为美国服务、为西方大国服务，这是没有疑问的。但在具体业务上，它们有办事规则，有那么多的工作人员，不一定事事都听美国的，它们还要保持对外形象上的一定独立性。我说在这样的情况下，它们给你软贷款，基本上不要利息，归还期也长达四五十年，这样的贷款你不要，不是等于放弃权利吗？我建议他们可以选派忠于纳米比亚、熟悉银行业务的人去打交道，或到世界银行工作，争取享受到应有的权利。他听了没有表示赞成，也没有再说反对。我感到，这些深受

西方大国侵略、欺侮的小国，对西方国家的戒备心理至今还是如此之深，很难消除。

赞比亚总统奇卢巴对两国关系和两党关系都很满意，非常感谢中国在赞比亚最困难的时候，特别是在争取民族独立的斗争中所给予的支持。中国在铁路、公路、农业、纺织、通讯、广播、医疗卫生、教育以及军事等方面继续给予了巨大支持。赞比亚政府非常高兴中国购买谦比西铜矿（赞比亚铜矿非常好，含铜量高达6%，是我们的10多倍），将在法律等方面保证使中国得到公正合法的收入，真诚希望有更多的中国企业到赞比亚开拓市场。奇卢巴还表示，苏联解体使世界失去平衡，非洲在联合国和国际事务中备受忽视，现在西方无所顾忌，更不把非洲放在眼里，希望中国发挥自己的重要影响，使非洲地区得到真正的和平、稳定和发展。全国政协具有广泛的代表性，是中国人民智慧的体现，它到赞比亚访问，是加强赞中双边关系的重要步骤。赞比亚是英联邦国家，过去一直学英国，现在要把目光转向东方，学习中国的经验。

在赞比亚谦比西铜矿，我听了铜矿负责人对中国购买该矿后准备恢复生产的情况介绍，到井下参观了开采工作面和设备。我对在铜矿工作的中国专家和工人说，你们的工作正在实践党和国家提出的开拓国内国外两个市场、利用国内国际两种资源的路子，意义重大，影响深远。我强调，到国外合资办矿，不只是为了获得一些资源，更重要的是发展两国的友好合作关系，做到互利、双赢。同时，也探索和积累跨国经营的经验，培养人才，迎接经济全球化的挑战。

贝宁总统克雷库表示，贝中友谊是真正的友谊。西方大国也援助贝宁，但他们的援助是有企图的，而中国的援助是真心帮助

贝宁的发展，是老百姓看得见的，比如援建的纺织厂、医院、体育场和政府办公大楼。克雷库说，贝宁是小国、穷国，但有自己的尊严，不是金钱的奴隶。

现在，中国虽然与非洲国家建立了相互信赖、相互支持的“全天候”友好合作关系，但经贸关系滞后于政治关系。非洲是21世纪大国争夺资源与市场的重要大陆。根据石油输出国组织统计，2002年，非洲已探明的石油储量为935.5亿桶，占全球已探明储量的近8.8%。西方大国的石油公司在非洲国家的投资已占有相当的比重，而中国刚刚起步。我们应当像同苏丹合作那样，把在非洲合作的事业进一步做强做大。中国政府应该在法律、金融、保险、航运等方面给予企业支持，为企业在非洲的发展创造必需的外部条件。国外公司到中国来做生意，都是银行、保险、海运公司适时跟进，同步开拓业务；它们还组织行业协会，实行行业自律，雇请法律顾问，维护自身权益；它们所在国的外交机构，则通过双边或多边交往，为企业的商业活动提供外交保护。这些做法已成为国际社会的惯例。中国要让企业走出去，也必须这样做。现在中国在非洲各国的经贸往来，基本还是官方的，靠使馆的商务参赞处进行，真正够得上商业运作的还刚刚起步。目前进入非洲市场的大部分都是小型民营企业 and 个体户，少数人员的素质较差，缺乏商业道德，在当地造成不良的影响。这些都应当引起高度重视，并认真改进。

2000年7月1日至13日，我第三次访问非洲，先后访问了几内亚、马里、南非，出席了在加蓬首都利伯维尔市召开的经社理事会和类似组织国际协会第二次管理委员会会议和第一次全体大会。代表团受到所访国热情友好、高规格的接待，几内亚总统孔戴、总理西迪梅，马里总统科纳雷、总理西迪贝，加蓬副总统恩

西格、总理埃马内分别会见了代表团。访问期间，我们还参观了由中国援建的主要项目和中外联合企业。

这次对几内亚、马里、加蓬的访问，是全国政协对3国的一次重要外交行动，有利于增进了解、发展友谊，推动中国与3国双边关系的发展。几内亚总统孔戴在会见代表团时说，几中两国人民是兄弟，在几内亚发展进程中，绝不能忽视两国的友好与合作。伟大的中国人民是几内亚的朋友，中国对几内亚经济发展的贡献是看得见摸得着的，新总统府、农业项目、在几内亚经商的中国公司，都受到几内亚政府和人民的热烈欢迎。

马里总统利纳雷对我说，马中建交40年来，两国在工业、农业、军事、医疗卫生、体育和青年等多个领域的合作不断扩大，并取得了积极成果。马里已成为非洲国家中与中国友好合作的特殊伙伴。在马里的南部地区，我们访问了一个有1000多年历史的部落。他们把代表团引到一个叫贵宾接待室的地方，实际上是一间十几平方米的房间，地面是泥土地，还有点坑坑洼洼，上面铺了几张未经鞣制的牛皮当做坐垫。酋长穿一件白色棉布长袍，肩上挂了个类似中国北方农村割麦子用的镰刀，我问他这是做什么用的，他说是权杖。我问他年龄，他说已经73岁，并主动说，他正准备交班。我问他交给谁，他说交给他的长子。我问村民赞成吗？他说没问题，他说了算。接着，他又主动提出要请我们参观他们的一座现代化清真寺。那是一座用泥土建成的面积不到一百平方米的清真寺。他们讲的现代化指的就是用电灯照明。听主人讲，这个部落是供外人参观的一个点。部落里的泥土路上，到处都晒着一种黑色发酵食物，气味很难闻。当地物质生活的贫乏，给我留下了深刻的印象。看来解决温饱问题和谋求发展是非洲所面临的、也是最紧迫的问题。

在加蓬，总统不在国内，由副总统恩丁格与我们会见。他强调与中方友好合作的重要性，中国帮助加蓬建成了国民议会大厦，还将援建参议院大厦，中国是加蓬的“患难之交”，是“真正而永远的朋友。”会后，我们特地去参观了地球赤道线。赤道横贯加蓬的北部，赤道线离首都利伯维尔约3小时路程，沿途植被和自然风光十分美丽，森林覆盖率达80%以上。在汽车离开利伯维尔1个多小时后，我们就明显地感到了城乡差别，电已送不到这里，路边的房子就如贫民窟一般。到了赤道线景点，一位身材不高的人主动走过来指挥汽车停放，热情介绍景点，埋怨水电不通影响游客观光。我觉得他讲得很有道理，但看他个子又很小，分不清是大人还是孩子，就问他今年多大年纪。大使给他翻译。他看着我，愣了好半天，回答说不知道。又隔了一会儿，他讲是1958年生的。1958年生，到2000年已42岁。我想他可能没有受过教育，因此没有数字概念。



与加蓬总理埃马内会见

在我们到过的许多地方，城乡贫困，人们表情的木然，工作节奏的缓慢，社会结构的松弛，都给我留下了难忘的印象。

北非和黑非洲差异很大。黑非洲的各国同样差异很大。在贝宁时，我们参观了“不归门”，看了当年奴隶贩子贩卖黑人的遗址。据介绍，在一棵大树下，被贩卖的黑人集中以后，在离开以前用绳子拴起来，被蒙住眼睛绕着一棵大树走20圈，走得天晕地转，不知身在何方，然后就被牵着走向贩卖黑奴的船只。在码头的近旁，有一个办公室，对奴隶过磅称体重。奴隶贩子认为最理想的奴隶体重应是140磅，不能胖不能瘦，更不能有疾病。不合体重要求或身染疾病的黑人，就经由房间里通往大西洋的一扇门被推到大海里。奴隶贩子究竟从非洲贩卖了多少黑奴，至今没有确切的统计数字。我看到一个材料讲，从16世纪到19世纪，送往美国各地的奴隶数量在1000万到1500万之间，再加上运到欧洲等地的奴隶，有些历史学者说总数在5000万。离不归门不远处，我们参观一个前葡萄牙殖民官住过的庄园。贝宁人民起来赶走殖民者的时候，这个庄园主把能带走的东西席卷一空，不能带走的就付之一炬。常驻黑非洲的美国《洛杉矶时报》记者戴维·拉莫在《非洲人》一书中说：“葡萄牙代表着殖民主义的一切罪恶。而一点也体现不出它的好处，它是取而不给。”“它把它的两个最大的非洲殖民地的奶，挤得像一头死牛那样干，除了保证经济灾难之外，一点也没有留下。”就我在贝宁所看到的情况来讲，拉莫讲的并不过分。血腥野蛮统治、不择手段掠夺的殖民者，在被迫退出时，又留下难解的祸根，播下分裂和仇杀的种子，造成现在很多地方不得安宁。1494年罗马教皇为了调解当年海外两大帝国——西班牙和葡萄牙争夺地盘的纷争，建议在南北极之间划出一条线，线西归西班牙，线东归葡萄牙，并且一锤定音。那些不幸划到东线归

属葡萄牙的殖民地国家，就此承受了更多的苦难。

我的4次非洲之行，是我一生经历中的难忘一页。在我先后访问的12个国家中，分别见到了总统、副总统、总理、参议院议长、众议院议长、外交部长、经社理事会主席、副主席以及众多的各界人士。参观过工厂、矿井、医院、建设工地、农场、国家森林公园、部落村。接触过部落首领、基层干部、工人、老百姓。非洲给我留下的印象是甜酸苦辣，五味俱全。非洲，是人类最早的摇篮，是一个资源极其丰富的大陆，是历经苦难而又大难不死的大陆，是富者田连阡陌、贫者无立锥之地的大陆，是充满希望而又前途艰难的大陆。我对非洲的调查研究尽管不深，但终究是第一手的观察。我仍然看好非洲，坚信非洲的将来一定会好起来。但是，我也感到，非洲的发展路漫漫，它正像中国伟大诗人屈原所写的那样，“路漫漫其修远兮”，需要非洲人民继续“上下求索”。

对非洲的4次访问，我有以下4点感受。

第一，非洲各国人民对中国充满了友好感情和殷切期望。

非洲与中国的友谊源远流长，郑和下西洋，就到过东非的肯尼亚。在以后的岁月里，不论是在争取民族解放的独立运动期间，还是在建国以后的建设发展时期，中国和非洲从来都是互相尊重、互相支持的。我在年轻的时候，就参加过拥护毛主席声明、支援非洲的集会游行，参加过夹道欢迎非洲反抗殖民主义、争取民族独立运动的领袖人物。1971年联合国通过“两阿”（指阿尔巴尼亚、阿尔及利亚）提交的决议，恢复中华人民共和国在联合国的一切合法权益，其中一个“阿”就是非洲的阿尔及利亚。非洲在联合国拥有1/3的表决权，在中国恢复联合国的合法权益，坚持一个中国，反对台独、藏独的斗争中，反对西方国家利用人权干涉中国内政的历次斗争中，都是站在中国一边，给中国以强有力

的政治支持和道义声援。这种支持经历了国际风云变幻，经历了各国的政局动荡，成为政治上的常青藤，越来越枝繁叶茂。

我在非洲，行程数万里，所到之处，无论是城市还是乡村，是首都还是边境部落，到处都是热情友好的面孔，这绝不是偶然的。有一次，我们由赞比亚副议长陪同，前往利文斯顿镇观赏世界著名的维多利亚瀑布。1855年11月16日，英国探险家利文斯顿抵达瀑布所在地，是第一个见到瀑布的白人。为纪念英国女王，命名为维多利亚瀑布。瀑布位于赞比亚河的中游，在赞比亚与津巴布韦接界的地方。瀑布宽1700余米，最高108米，为世界著名瀑布奇观之一。洪水季节（3月—5月）平均最大流量7640秒立方米，枯水季节（10月—11月）仅250秒立方米。洪水季节的浪花溅起达300米高，声音在60余公里之外便可听到。我们去的时候，正好是12月初，是枯水期，瀑布在赞比亚这一边几乎断流，需要到另一边的津巴布韦才能看到。可我们的护照没有津巴布韦的签证，不能过去观赏。这时陪同我们的赞比亚参议院副议长，没有同我们打招呼，就自己跑了过去，对那边的边防和海关人员说，这些是从中国远道而来的客人，中国是非洲最好的朋友，是非洲的患难之交，从来都是支持非洲民族独立和国家建设的，他们想看看瀑布，但是赞比亚那边因为没有水，已看不到景观，他们的护照没有津巴布韦的签证，请你们行个方便，让中国朋友过去看看，这也算是非洲对中国朋友的答谢。边防和海关人员听了说明，没有请示，也没有办任何手续，就让我们过境参观了。我们感到由衷的高兴，亲身尝受了中非友谊之花的丰硕果实。

第二，非洲发展的前提是政局稳定与国内和平。

非洲有53个国家，发展差异很大，除了自然环境这个先天因素外，后天的环境最重要的是和平，是政局稳定。没有和平，什

么也谈不上；没有政局稳定，什么也无从做起。内乱、战争给人民带来的苦难是地球上最让人刻骨铭心的画面。1415年，葡萄牙人首次登上非洲大陆，标志着西方列强对非洲实行殖民统治开始。为了瓜分势力范围，他们通过四十几条几何直线划地为界，把原来没有共同纽带的部落群体人为地组合在一起，又把同一部落的人分开，形成名称各异、分属不同宗主国的殖民地和保护领地，种下今天部族纠葛纷争、战乱不已的祸根。在非洲旅行有一个奇特现象，明明是山水相连的邻国，几乎是一路相隔，但乘飞机由于分属不同的宗主国而不能直飞，必须绕道另一个同属一个宗主国的机场起降。我们还听说，有的国家至今还不能直接打国际长途电话，需要经过原宗主国的伦敦、巴黎、罗马、里斯本、马德里的总机转接。这种不合潮流的荒唐事，在现在非洲一些国家依然见怪不怪，习以为常。

阿尔及利亚和突尼斯是两个相邻的国家。阿尔及利亚国土面积238万平方公里，人口3000多万，资源丰富，是非洲的大国。与它相邻的突尼斯是一个不到1000万人口、国土面积仅为16万平方公里的小国，资源贫乏。我先后到过这两个国家，明显地感到它们之间的差距。在阿尔及利亚的阿尔及尔、君士坦丁省，由于前几年的内乱，局势不稳，经济发展停滞，元气恢复缓慢，看不到这个在第二次世界大战时一度成为法国陪都的昔日繁华。可一到突尼斯，就完全是另一种世界。突尼斯几十年来政局稳定，经济发展，城市繁华，已经成为地中海沿岸的旅游胜地，游客如云，完全是一片祥和发展的景象，同欧洲的地中海沿岸国家没有多大区别。从这两个邻国的不同境遇中，我深深感到和平、政局稳定的重要和宝贵。非洲需要发展，非洲首先要和平，要社会稳定。

第三，从本国国情出发选择发展道路。

20世纪五六十年代，非洲各国争取民族解放、国家独立的运动风起云涌，改变了非洲也改变了世界的面貌，国际格局发生了翻天覆地的变化。非洲各国相继独立以后，都面临着建设和发展的问题。由于西方列强的长期残酷统治和无情掠夺，新独立的非洲国家痛恨这些殖民统治者，反对他们，除了个别国家，大多数都是把他们赶走，成了当时历史的必然选择。在赶走西方殖民统治者以后，新独立的非洲国家自然把寻求支援的手伸向东方，寄希望于社会主义国家苏联。应当讲，非洲新独立国家的领袖都是政治精英，都有匡世济民的伟大理想，都德高望重，他们长期领导人民进行不屈不挠的斗争，推翻了殖民统治。但是，他们缺乏管理国家、建设国家的经验，对于国情，特别是从社会发展阶段上分析他们的国家处于什么阶段、需要制定什么样的政策缺乏研究。在急于发展，急于改变面貌的思想指导下，就学习甚至照搬苏联的经验，大力推行全民所有制，大力发展国营工厂、集体农庄。这些过急、过左的政策背离了它们的经济基础，不仅没有促进生产力的发展，反而使生产力下降，经济状况一年不如一年，以至引起人民不满，人民不满又引发执政党强化政治上的统治，压制人民群众和企业的积极性，使经济不断恶化。如此循环，使经济问题和社会问题越积越多，越积越大。1991年底，苏联解体，这些原来学习苏联政治经济模式的国家受到致命冲击。在西方国家策动下，许多国家一反多年的做法，实行多党政治和私有化，一下子又走到另一个极端，造成政党林立，政见纷争不已，一个很小的国家，政党有几十个，甚至上百个，政局动荡，经济每况愈下，人民生活日益贫困。

非洲的发展道路发人深省。它告诉人们，一国的发

必须从本国的国情出发，正确分析和认识本国所处的历史阶段，制定相应的政策。过急过左，只会导致生产力下降、人民不满，最终失去建设美好国家的手段。政权丢了，再好的理想也不能去实践。被称为“非洲的圣人”、坦桑尼亚总统朱列叶斯·尼雷尔，是“黑非洲的良知”，是20世纪六七十年代享有独特地位的受人敬仰的人物。他曾经正确地提出要将内政集中在对付“贫穷、愚昧和瘟疫这三个敌人”上，说“让别人上月球去吧”，“我们必须争取粮食自给”。就是这样一个伟大人物，理想色彩浓厚，在实践上没有完全奉行他传播的道理，而是把理想变成了彩虹。他取消一切刺激作用，任何人的年收入超过3万美元都得缴纳95%的所得税，价值超过14000美元的地产都要实行国有化。他执政30年，执政学说一无改变。他公开说，如果有人以为坦桑尼亚内部经济困难将改变它一向珍爱的乌贾马和自力更生的政策，那是枉费心机。我们永远不会变。“乌贾马”在瓦希里语中，是村社的意思，也不清楚“乌贾马”运动是不是搬了中国人民公社的模式。1967年1月，尼雷尔在著名的阿鲁沙宣言中，对社会主义和自力更生的论述，就集中反映了他的这个政策主张。但是，现实是无情的，谁违背了历史发展规律，谁就要付出代价。曾经是非洲最繁荣的桑给巴尔岛，现在情况糟糕，经常停电，商店的货架子空空荡荡。尼雷尔实行的过左政策，严重脱离本国的实际，脱离人民大众可能接受的程度。它的悲剧是必然的。

我在访问中，同各国领导人交谈时，他们都表示：过去学苏联走了弯路，后来又180度大转弯学西方，也是不对的。他们说，经过这样从“左”到右的反复，吃够了苦头，看来还得学中国，从本国情况出发，实事求是地制定政策，积极稳步地谋求发展。我说我们也是吃了很多苦头，才认识到实事求是的重要，认识到过

急过左都做不好事情、达不到目的，我们互相学习吧。

来华访问的非洲各国领导人都对中国的发展钦羡不已，对中国的经验备感兴趣。2000年5月应全国政协邀请，赞比亚议会代表团访华。访问过上海、杭州、温州以后，代表团回到北京。在同代表团团长会谈中，他向我提了一个问题，问我为什么在中国，所到之处上上下下都那样热心生产，热心工作，都那样充满了热情，全心全意地忙碌。我说，听了议长先生的讲话，中国能够给代表团留下这样的印象，我很高兴，谢谢议长先生的赞誉。你问的问题不是几句话能讲清楚的，我可以概括地讲讲我的看法：第一，大家都热心生产、工作，都忙忙碌碌，充满热情，主要是人民的愿望，是中国人民经过长期的苦难以后，都想过上好日子，想生活好起来。他们把愿望变成行动，就一心一意拥护政府搞好经济，搞好生产。第二，政府的政策和一切举措，都是鼓励、支持人民生产，鼓励人民过上好日子。中国政府任用、考察干部，也是看他们为老百姓做的工作。第三，在中国执政的共产党，在人民和政府的所有活动中，起着领导核心的作用。中国曾经是一盘散沙，人民没有觉醒，政治腐败，加上外国的侵略掠夺，造成中国经济长期落后，人民苦难重重，是中国共产党及其领袖毛泽东、周恩来、邓小平，在人民中的长期思想教育工作和组织工作，逐步改变了这个状况，使中国不断好起来。这其中并没有什么高深的学问。议长听了，觉得可能是这个道理，并说非洲也得这样做。

第四，中国同非洲的合作大有可为。

新中国成立后，尽管自己不富裕，还是以多种形式为非洲新独立的国家提供力所能及的援助，而且这种援助是真诚的、无私的，不附带任何条件。除了援助建设铁路、公路、纺织厂、制糖厂、医院、体育场、办公楼等硬件设施外，还大量派出医疗队，深



1976年7月，中国对外援助项目——坦赞铁路竣工。图为中国与坦（桑尼亚）、赞（比亚）两国工程技术人员在铺轨

人到缺医少药的穷乡僻壤，对贫困人民送医送药上门。我在马里，特地去外地看了我们援建的一所医院。这所医院的三层楼房是当地最好的建筑，我们还送去了医院全套设备，派去了医护人员和行政管理人员。我看了病房，看到一些住院病人穷得一无所有，便问医院负责人住院的病人付不付费，他说绝大部分都付不起，医院从不因付不起费用而拒收病人。中国援建的医院和派出的医疗队，在非洲各国口碑极好。

从1963年中国应阿尔及利亚政府要求派出第一支援外医疗队以来，中国在非洲的援外医疗队迄今已有40多年的历史。截至2003年底，据不完全统计，中国共向非洲47个国家派过医疗队，占非洲国家的89%；派出医务人员累计1.5万人次，占派出医务人员总人数的83%；诊治病人1.8亿，占医疗队诊治总人数的71%。

中国与34个非洲国家签署了派遣援外医疗队的政府间协议,队员约880人,占中国派出医疗队国家总数的83%,占派出总人数的80%。中国先后有363名援外医疗队员荣获有关国家颁发的总统勋章、国家骑士勋章,有20名优秀的医务工作者在工作岗位上殉职,埋骨他乡。他们的英名,永远铭刻在中非友好的丰碑上。

医疗队的组成,既有综合队,又有专业组;既有西医,也有中医;既有以临床科室为主,又有卫生检疫、药品检查、预防、保健、设备维修等卫生行政工作。援外医疗队员年龄大部分为30岁到50岁,技术职称大部分为中高级。他们牢记祖国的重托,发扬国际主义、爱国主义精神,在极其困难的条件下,与当地医务人员密切合作,诊治了大量常见病、多发病,治愈了不少疑难杂症,挽救了许多生命垂危的病人。通过与当地医务人员的一起查房、同台手术,以及举办各种专题讲座、培训班等,毫无保留地向当地医务人员传授技术,累计为各国培训中、初级医务人员3000人,培训当地医护人员数万人。医疗队员的精湛技术和良好的医德医风,赢得了受援国领导人和人民群众的高度赞扬。除了医疗队外,中国还向非洲26个国家援助建设医院、门诊部、卫生中心、诊疗所等43座。这些医疗技术援助,为增进中国与受援国人民的友谊和合作,提高非洲受援国人民的健康水平作出了重大贡献。医疗队员们用自己的血汗甚至生命,为中国赢得了受援国政府和人民的热烈欢迎和广泛赞誉。援外医疗队已经成为中国与广大发展中国家长期合作的典范。中国派出援外医疗队的人数、覆盖国家的数量、提供的医疗技术服务,都是世界上任何国家无法相比的。

中国政府还高度重视与非洲国家的农业技术合作。据不完全统计,自20世纪60年代以来,中国帮助非洲40个国家实施了近200个农业项目,包括农业技术实验站、农业技术推广站和一些

规模较大的农场，先后派出农业技术人员1万多人，开垦、种植了近7万公顷的土地，大面积种植水稻获得丰收；甘蔗生产良好，实现了食糖自给。特别是70年代末，中国援建了一批规模较大的农场，对解决当地粮食短缺和受援国经济的发展发挥了重要作用。我在访问几内亚时，因为时间安排不过来，不能去农场，就特地把农场的负责人找到住地，向他们了解情况。据介绍，当地土地肥沃，气候条件也好，种的作物都能获得高产。但是，当地农民由于受传统耕作习惯影响，不愿意学习先进的耕作技术，生活依然困难。看来出路不在农业技术本身，而在于急需有一个能够推动农业生产和社会进步的社会制度和工作机制。

这些广大人民都能看得到的援助，是受援国社会广泛受益的援助。人民称赞中国无私援助是发自内心的。非洲各国领导人希望这些援助今后能继续下去。我认为，这是值得做的事，是着眼于人民、着眼于未来的伟大合作事业，即使经济上要付出多，收益少，也是值得去做。当然，随着形势的变化，合作和援助的内容与形式也必须相应地改变。投资、贸易、合资、合作生产应该逐渐发展成为重要的形式。朱镕基访问非洲时讲过这个问题。我所到的非洲国家，他们的政府领导人和企业界的人士，也向我表示赞成朱镕基的说法，同时他们也希望，中国能考虑继续过去行之有效的援助形式。我认为，援助形式的转变是必然的，完全沿用过去的办法，不仅中方难以为继，对受援国也是不利的，特别是工厂企业那种无偿援助，只会助长供给制、大锅饭思想，不利于企业独立经营和经济核算，不利于改进管理，不利于企业提高竞争力。

中国的企业走出去，我认为，最重要的是国家要为企业创造走出去的条件，特别是到非洲，到经济不发达的国家去，政府要

做的事情很多，包括驻外使领馆的依法保护，设立金融、保险机构，派出律师或同当地合作，开辟航线等等。企业本身，要组织同业协会，加强行业自律。这些做法都是国际上的通用做法，凡是从西方各国来到中国做生意的，无不采取这类做法。我在纳米比亚、贝宁看过中国的商场，是从辽宁去的，销售的是纺织轻工产品和工艺品。我同他们交谈过，他们认为生意好做，只是一旦发生经营上的纠葛，就往往求援无门，不得不采取近似灰色的一些做法，私下了结。这对做小生意的还可以，对大企业，对正当的市场经济就完全不适应了，需要有公开的、正当的、合法的服务和保护。这些事单靠企业界做不到，必须由政府策划、支持和推动。

非洲资源丰富，市场广阔，各国政府和广大人民对中国友好，到非洲去可以开辟新天地。到非洲去要有吃苦思想，要有商业上的拼搏精神。我在中国驻喀麦隆大使陪同下参观了喀麦隆的港口，质地极好的高级原木成堆成批地大面积堆放着。大使说原来两国谈好，由中国的一个经济发达的地级市帮助建设开发区，该市和他们的主管省曾派人来看过，以后就没有下文。虽经使馆再三向国内催问，该市的答复又提了一些问题。依我看，这些问题都是可以解决的，如果这样的合作发生在发达国家，他们根本就不会提问题，现在强调这样那样的问题，真实原因是这里条件艰苦，他们不愿来。我回来后，曾当面找了个省和主管部门的负责同志，强调合作对双方有利。他们表面不好反对，实际上还是不肯落实。

我再讲个例子。清凉油，在中国是极普通的小商品，在非洲却是上上下下到处受到热烈欢迎的商品。它受到欢迎的程度是难以想象的。在非洲各国访问时，如果发生了麻烦，明里暗里送盒

清凉油，就能立即生效，关节打通。它的神奇效应，比它的广告宣传要大得多。就是这样一个普遍受到欢迎的小商品，在非洲却是奇缺。为什么不可以在非洲合作生产供应呢？这可是小商品，大买卖啊！退一步讲，现在不能在非洲生产，用木桶送去原药，在非洲搞小包装，行不行呢？我看是完全可以的，美国的可口可乐就是采用的这种办法。

历史的包袱、现实的境遇困扰着非洲，非洲发展路漫漫。但是，这片饱尝了人间苦难的广袤大地，同样蕴藏着丰富的资源和广阔的市场，充满了创业的挑战和成功的契机。问题是事在人为。以友谊为媒，从共同开发资源和市场着手，以互利双赢为目的，中非合作大有可为，大有前途。

第八章

中国企业联合会的由来及功能演变

学习外国先进经验成立的中国企业管理协会

从中国企业管理协会到中国企业联合会

代表企业参加国家协调劳动关系的三方机制

代表中国业主参加国际劳工大会和国际雇主组织

同国际著名组织的合作与对外交往

中国迫切需要规范、成熟的社会中介组织

中国企业联合会（简称企联）是中国企业界的最大社团组织，拥有全国性行业团体会员30个，各省、自治区、直辖市团体会员47个，中心城市企业团体会员260个，共有会员企业54.5万个，另有直属企业会员4500多个。会员企业涵盖了全国各种所有制的企业，包括国有、混合所有制、民营、中外合资企业等。

1999年4月，我在湖南长沙出差，袁宝华同志给我打电话，说他最近同朱镕基同志商量，因自己年事已高，决定不再担任中国企业联合会会长，提名由我接替他担任中国企业联合会和中国企业家协会会长。袁宝华说，朱镕基表示同意。这件事，我事先没有听到任何消息，也没有任何人跟我打过招呼，思想上毫无准备。袁宝华是中国经济界、工业界的元老，德高望重，是新中国成立前后随周恩来、李富春同苏联政府谈判援助中国第一个五年计划的参与者。我们已认识几十年，我对他一向尊如兄长，他亲自打电话跟我说这件事，而且同朱镕基商量的了，我当然不好再说什么，就在电话里表示听从他们的决定。

回到北京以后，我去看望袁宝华。他向我详细介绍了中国企业联合会的组织、工作和人事情况。他还跟我讲，自己年纪大了，一直想找一个人来接替，一开始在经委和工业交通部门的领导同志中物色，总想不到合适的，后来突然想到了你，锦华不是很合适吗？于是就找朱镕基商量定了下来。我跟他讲，我已经离开国家计委的现职岗位，原来不想再做什么事了，下来就下来，不拖泥带水，现在既然你和镕基同志要我来做这件事情，我一定按你们的意见来工作。我会和张彦宁同志（时任中国企业联合会理事长）一起，努力把你开创的这个事业继续推向前进。

一、学习外国先进经验成立的中国企业管理协会

1978年底，国家经济委员会派出新中国第一个访日经济工作代表团，对日本的经济管理和企业管理进行考察。代表团主要成员有：团长袁宝华（国家经委副主任）、顾问邓力群（中国社科院副院长）、副团长徐良图（国家经委副主任）、叶林（北京市革委会副主任）、秘书长张彦宁（国家经委委员、局长）；团员：宋季文（轻工业部副部长）、张淮三（天津市革委会副主任）、周璧（上海市革委会工业交通办公室主任）、马洪（中国社科院工业经济研究所所长）等。代表团考察回国后，向国务院上报了《日本工业企业管理考察报告》，建议借鉴日本在经济发展中发挥协会作用的经验，由有关工业部门、厂矿企业、研究单位、高等院校等组织成立中国企业管理协会，在国家经委领导下，研究国内外的企业管理制度和办法，总结、交流、推广企业管理经验，培训企业管理干部，收集信息资料，进行国际交流等。1979年3月，经李先念、余秋里副总理批准，由国家经委、中国社会科学院、中国人民大学和北京、上海、天津、辽宁等省市共同发起成立中国企业管理协会。这是中国改革开放之初成立的第一个全国性社会经济团体。

1979年3月3日，中国企业管理协会成立大会在北京举行。国务院副总理康世恩出席成立大会并发表讲话。经过大会协商酝酿，产生了第一届理事会，共有理事55名，常务理事34名。会长袁宝华，顾问邓力群，副会长：叶林、孙友余、马洪、薛仁宗、陈宇、邓存伦、张淮三、周璧、胡林昀。秘书长张彦宁，副秘书

长薛葆鼎、季崇威、康心浩、银重华、李占祥。

1984年4月22日，中国企业管理协会召开第九次年会和中国企业家协会成立大会。赵紫阳、李鹏、姚依林、田纪云、薄一波等党和国家领导人出席了大会。中国企业家协会第一届理事会名誉会长袁宝华，顾问：朱镕基、郝建秀（女）、盛树仁、曾志（女）。会长张彦宁（兼理事长），常务副会长沙叶，副会长马胜利等。

中国实行改革开放政策以后，企业管理的问题更加引起党中央、国务院的重视。1980年3月，应中国企业管理协会邀请，日本生产性本部副会长、日产汽车株式会社会长川又克二率团访华，邓小平在会见他时指出：中日两国友好合作，不光是做生意，还需要交流经验。目前，我们最缺乏的是生产管理经验。管理也是



邓小平同袁宝华（前排左一）谈中国企业管理问题，后排左一为张彦宁（1980年3月）

一门科学，是更带有综合性的科学，我们这方面太差了。在科学技术方面中国要向日本学习，在企业管理方面更要向日本学习，这比做生意还重要。

根据邓小平和党中央、国务院的指示精神，中国企业管理协会成立以后，就紧紧地抓住企业管理这门科学，从多方面开展工作，积极推动中国企业管理现代化。

（一）研究推介企业现代化管理

针对改革的热点、难点问题开展调查研究，为政府提供决策参考，为企业提供研究成果，主要的工作有：

协助政府在首钢等8个企业进行扩大自主权的试点；在全国300个企业进行管理现代化试点，推广“现代管理18法”和“224家全国转换机制典型企业经验”。

由袁宝华主持，中国企业管理协会连续多年召开全国性企业管理现代化研讨会，并制定和实施“七五”、“八五”计划时期的《企业管理现代化纲要》；参与立法机关和政府组织的《企业法》、《劳动法》、《乡镇企业法》、《劳动就业保障法》、《全民所有制工业企业转换企业经营机制条例》的调查研究工作。

承担国家自然科学基金会《我国大型企业竞争力研究》和《我国企业经营管理模式研究》项目；参加中央《现代企业制度》课题研究及部分研究报告的起草工作；完成与联合国区域开发中心合作的《中国企业经营合理化问题研究》项目。

创立年度国家级全国企业管理现代创新成果审定项目。

开展千户企业调查，并在调查研究的基础上，从1998年开始，每年撰写《中国企业发展报告》，向国内外公开发布。

从1997年开始，承担国家经贸委企业研究中心的各项任务。

（二）为企业提供智力服务



江泽民为中国企业管理协会、企业家协会的题词

从1987年3月至1999年3月，通过各种培训班、电视讲座、函授讲座等教学方式，培训企业中高级管理人员30余万人次，其中：受原国家经委委托，举办了34期全国经委主任培训班；受原国家体改委委托，举办了13期全国体改委干部研修班；与共青团中央合作，举办了14期青年厂长（经理）研究班；举办各类短期专题培训班500多期；选派2000余名中青年管理干部出国进修，参加的人员为各省经委、工业党委的高层管理干部；与中国人民大学劳动人事管理学院、中央电视台合作举办“现代企业内部经营管理”电视函授讲座，全国2.6万余名学员参加了学习。

1998年，根据朱镕基总理的指示精神，与香港总商会举办了3期“利用外资参与内地国有企业改造”研讨班。

1984年至1994年10余年间，中国企业管理协会组织承办了国家经委与欧洲共同体联合主办的中国——欧共体管理中心工商管理硕士研究生班，共6期，毕业生249名。

（三）培养和壮大企业家队伍

从1995年开始，每年4月21日为“全国企业家活动日”，分别组织各地各种所有制企业的企业家参加，开展对话、交流和研讨、合作等活动。

表彰宣传162个全国优秀企业（金马奖）和196位全国优秀

企业家（金球奖）。

1984年成立中国第一个管理咨询公司，完成中国改革开放后最早的管理咨询课题，培养了一批最早的管理咨询人员，出版《企业管理咨询》试用教材，《管理咨询理论与方法新论》等企业管理咨询专业书籍，为297个企业提供管理咨询。举办咨询人员培训班47期（其中国际培训班10期，近500人次），受训人员2.5万余人次。1987年开始，开展中国企业高级咨询顾问资格认定工作。

每年为企业家提供市场信息7万多条，编辑出版《中国企业百科全书》、《企业经营者管理知识更新教材》、《中国企业概况》等书籍1300余种，为不同层次的企业家提供智力服务。

从1981年开始，同世界经济论坛合作，每年举办一次“中国企业高峰会”。江泽民、李鹏、朱镕基、吴邦国、黄菊、万里、谷牧、田纪云等党和国家领导人先后出席大会。在中国企业家和国际著名的企业与企业家之间，构造对话、交往和商讨合作的平台。

每年举办中国经济政策与重点行业发展预测会、中日产业研讨会、中日企业管理探讨会和中国企业十大新闻评选、中国企业新纪录发布等多项重要活动，为企业家提供广泛的信息。

1987年2月，经中国人民银行批准，成立企业管理科学基金会。袁宝华任会长。

二、从中国企业管理协会到中国企业联合会

1998年4月，中国企业管理协会理事会办公会议决定，并报请国务院批准，中国企业管理协会更名为中国企业联合会，并相应调整和充实有关工作内容。这次调整体现了与时俱进的精神，

是社会主义市场经济条件下的中介服务组织应有的职能转变。具体讲，主要考虑了以下几个因素：

第一，有利于贯彻党的十五大提出的“培育和发展社会中介组织”精神，推动中国企业的联合和发展。

第二，有利于进一步拓展服务功能，扩大代表面和工作覆盖面。经过多年努力，中国企业管理协会已在全国形成较为系统的组织网络和较为配套的服务功能，为实现更高层次、更具服务功能的联合体打下了组织基础和工作基础。

第三，有利于进一步维护企业和企业经营者的整体利益。更名后，进一步增强了企业组织的整体性，代表企业整体利益；更好地发挥桥梁纽带作用，贯彻执行党和国家有关企业和企业经营者的法律、法规和政策；引导企业自律并维护企业和企业经营者的合法权益；反映企业和企业家的呼声，使企业联合会真正成为企业与政府之间的桥梁和纽带。

第四，代表中国雇主组织参加国际劳工活动，并作为处理劳动关系三方协调机制的业主代表，参与劳动立法、劳动争议的协调和处理工作，开展对外交流和合作，加强与国际劳工组织、国际雇主组织和其他相关国际组织的联系。

1999年5月31日，中国企业联合会、中国企业家协会第六届理事会以通讯方式表决同意：袁宝华辞去中国企业联合会、中国企业家协会会长职务，陈锦华接任中国企业联合会、中国企业家协会会长职务，袁宝华担任中国企业联合会、中国企业家协会名誉会长职务。在我接任会长职务前，中国企业联合会没有设名誉会长一职，是我同张彦宁商量后提出来的。我说，宝华同志是中国企业联合会的创始人，在中国经济界和工业界德高望重，应该请他担任名誉会长，继续取得他的关心、指导与支持。

6月5日，中国企业联合会召开第六届理事会第四次常务理事会议，通报了第六届理事会以通讯方式表决更换会长议案的结果，审议并原则通过了《中国企业联合会建设方案》。

从1999年4月中国企业管理协会更名为中国企业联合会，到2003年9月第七届理事会成立的4年多时间里，是中国企业联合会转型和快速发展的时期。根据国家改革开放和现代化事业的进程，紧紧围绕为企业和企业家服务的宗旨，顺利地实现了由企业管理协会向企业联合会的转变，确立了企业经营者（雇主）组织的代表地位，调整了服务功能，扩大了服务领域。

在会员结构方面，由过去以国有企业会员为主转向对不同所有制企业，特别注重向混合所有制企业、民营企业开放，广泛吸收新会员。在为大型企业服务的同时，积极为中小型企业服务。现在4500多个直属企业会员中，有一半是非国有企业。在常务理事中，企业界理事占了较大比例。在会长组成中，确保来自企业的副会长占有绝大多数。在各项重要活动中充分发挥企业副会长、企业常务理事和理事的作用。同时加强同各省、市、区和中心城市企业联合会组织的联系，强化企业联合会系统的交流与合作，增强企业联合会系统的凝聚力。

中国企业联合会成立后的重点工作和重要活动主要是：

1. 2001年8月3日，中国正式建立协调劳动关系的政府、企业组织和工会三方会议制度，明确规定中国企业联合会作为中国企业组织代表参加国家协调劳动关系三方机制。三方协调机制联合制定并实施了《关于建立健全劳动关系三方协调机制建设工作的指导意见》。中国企业联合会制定下发了《省级企联、企业家协会三方机制建设工作要点的通知》。现在，全国省一级三方机制已普遍建立，多数省市逐步将三方机制向市（地）、县（区）延伸。

有些地方成立了专业领域的三方机制,逐步向实现三方机制的制度化 and 规范化推进。

2. 2003年6月2日,国际雇主组织总理事会一致通过决议,接受中国企业联合会作为中国国家级雇主组织的惟一代表,成为国际雇主组织正式会员。

3. 积极参与涉及劳动关系的法律法规的制定工作。对《劳动法》、《工会法》、《行政许可法》、《禁止使用童工规定》等法律法规提出建议和意见,联合制定了《集体合同规定》、《兼职劳动仲裁员管理条例》等。

4. 中国企业联合会与国际雇主组织中的大部分成员均建立了联系。与日本、韩国、挪威、澳大利亚、新西兰、新加坡、马来西亚等国的雇主组织建立起较为密切的交往。

5. 2000年配合国家经贸委“管理年工作”,提出企业深化改革和发展、国企三年脱困目标的实现等方面的建议和对策。撰写了《国有大中型企业三年脱困的对策研究》报告,经朱镕基总理和吴邦国副总理批示,在《经济日报》、《中国企业报》、《中外管理》杂志等多家媒体刊登。

6. 2002年配合中国加入WTO,组织实施“WTO专业人才培养工程”,并向党中央、国务院和国家经贸委提交了《把握世贸规则》、《入世后中国政府行政管理体制改革与机构改革分析报告》、《建立现代企业制度的现状分析报告》等调研报告。

7. 根据中央关于“形成一批拥有著名品牌和自主知识产权、主业突出、核心能力强的大公司和企业集团”的总体要求,和国家经贸委等7部委联合颁发的《关于发展具有国际竞争力的大型企业集团的指导意见》,中国企业联合会相继推出了2002年、2003年、2004年中国企业500强,并对中国企业500强与世界企业500

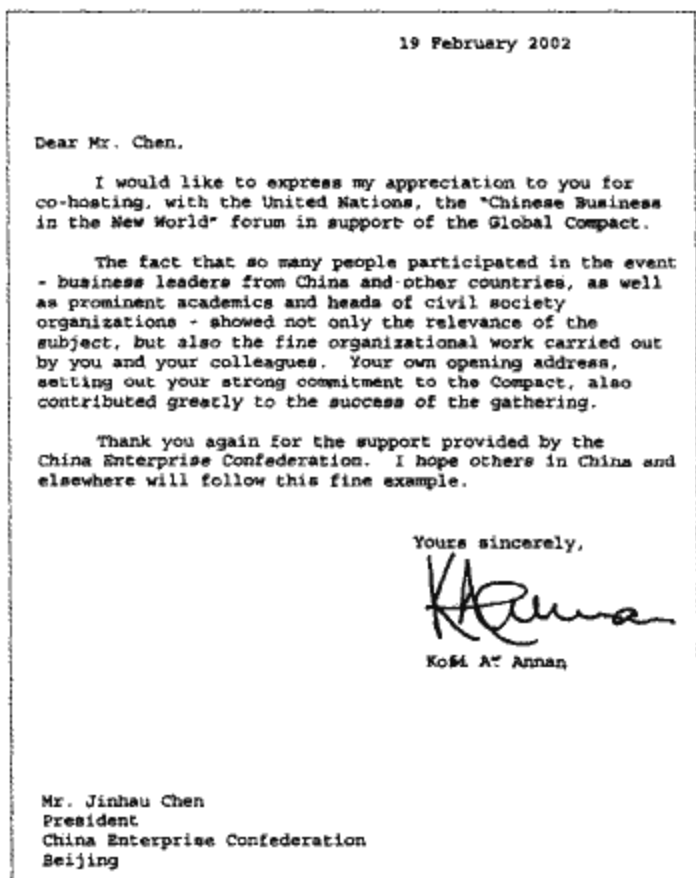
强进行对比分析，指出中国企业的优势、进步和差距，分析相关指标，提出工作建议，供各大企业和企业集团参考。中国企业500强已经成为中国企业联合会的一个重要品牌，按年发布，推动中国企业向世界500强企业学习，不断地把企业做强做大。

8. 开展宣传表彰创业企业家活动。谢企华（宝钢）、张瑞敏（海尔）、马富才（中国石油）、卫留成（中国海洋石油）、刘玠（鞍钢）、苗圩（二汽集团）、竺延风（一汽集团）、鲁冠球（万象集团）等134位全国优秀创业企业家获得表彰。

9. 与中国医学基金会共同发起中国企业家健康工程，启动对优秀企业家健康服务等措施。

10. 向社会发布了《企业诚信经营自律守则》，提倡企业在经营活动中自律、自警、公开、公平地进行市场竞争，严肃认真地履行社会责任。

11. 联合国秘书长安南在世界经济论坛上倡议“全球协议”，号召各国企业积极承担社会责任。倡议提出后，得到各国很多企业的响应。中国企业



联合国秘书长安南的感谢函

联合会也作了积极回应。安南特地给我写信，感谢中国企业联合会在履行“全球协议”方面所做的努力。2004年10月，安南在北京专门召集中国企业家座谈会，就中国企业扩大“全球协议”的相关工作，交换意见。

12. 与世界可持续发展工商理事会和荷兰政府合作，进行企业可持续发展和清洁生产领域的研究。成立中国企业联合会可持续发展工商委员会。

13. 组织召开首届“中国雇主论坛”、“民营企业论坛”、“企业管理创新大会”、“中韩高层财经峰会”，就企业联合会的新开拓业务，发展同国内外的合作关系。

14. 2003年9月15日，召开第七届全国会员代表大会，选举产生第七届理事会。2004年2月20日，第七届一次常务理事会议通过了中国企业联合会第七届理事会5年（2003—2008年）工作要点。

中国企业联合会推进的上述重点工作，反映了从企业管理协会到企业联合会的职能转变。中国企业管理协会在创建初期，认真落实党中央、国务院和邓小平关于加强企业管理的指示，做了大量工作，重点抓了国有企业管理，并取得了广泛的成效，受到企业的热烈欢迎。对企业的改革与发展，对中国企业管理现代化作出重要贡献。中国企业联合会成立以后，这项工作仍然是它的基本任务之一。但企业联合会的工作要与时俱进，要积极主动地适应不断发展和完善的中国社会主义市场经济体制，开展涉及宏观层面的工作。要随着政企分开、政府的职能转变，把为企业服务的中介工作开展起来，架设政府与企业、企业与社会之间的桥梁，着力解决企业面临的共性问题，做单个的企业不能做的事情，一个行业做不了的事情。中国企业联合会还要成为企业经营者

(业主)的代表,在国际活动中作为中国雇主的代表,宣传和执行中国的对外政策,广交朋友,促进合作,维护中国企业的合法权益,更好地为企业和企业家服务。

三、代表企业参加国家协调劳动关系的三方机制

三方机制源于19世纪末20世纪初的西方市场经济国家,通过政府、雇主和工人对劳动关系问题的协商、调解,缓和激烈的劳资矛盾,促进了民主化进程,保护了企业和职工的合法权益,最终达到了发展经济、促进社会稳定的目的。1919年成立的国际劳工组织,是三方机制正式形成和发展的重要标志。1983年,中国正式恢复在国际劳工组织的活动,每年由劳动和社会保障部、中华全国总工会、中国企业联合会组成中国三方代表团出席国际劳工大会,积极参与有关国际劳工标准、国际劳工公约的制定及修改工作。1990年中国正式批准加入国际劳工组织的144号《三方协商促进履行国际劳工标准公约》,并开始在国内协调劳动关系三方机制的运作。

中国随着社会主义市场经济体制的建立,劳动关系领域发生了深刻变化,劳动争议日渐增多,劳动关系矛盾日益突出。1993年全国各级劳动争议案件12368起,10年后,即到了2003年,争议案件增加到18.4万起,涉及61万人,分别是10年前的15.6倍和17.1倍。建立和谐稳定的劳动关系,已经成为社会稳定、经济发展的重大问题,迫切需要建立由政府、工会和雇主组织组成的三方机制。1998年1月,国家经贸委决定正式委托中国企业家协会代表国家经贸委参加经常性的企业劳动关系协调工作,具体负

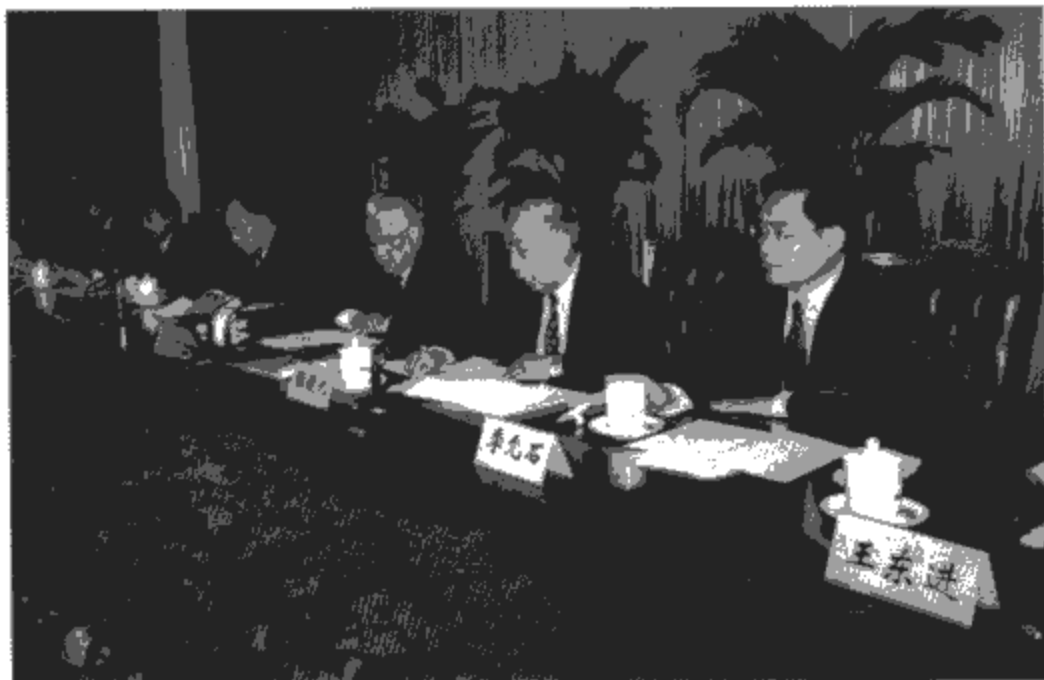
责参与劳动立法、处理企业劳动争议以及与国际雇主组织联系等工作。2001年8月，中国借鉴西方市场经济国家的成功做法，经党中央、国务院同意，正式建立由劳动和社会保障部、中华全国总工会和中国企业联合会、中国企业家协会组成的国家级协调劳动关系三方机制，标志着中国国家级协调劳动关系三方机制正式启动。

2001年11月，由劳动和社会保障部、国家经贸委、中华全国总工会和中国企业联合会、中国企业家协会，在南京联合召开“全面贯彻实施《劳动法》、《工会法》推进集体劳动合同工作经验交流会”，尉健行出席会议并作了重要讲话，吴邦国作了书面发言。劳动和社会保障部、国家经贸委、全国总工会和中国企业联合会领导也到会讲话。南京会议是中国建立协调劳动关系三方机制后的一项重大活动。我参加了南京会议，在会上听到反映说，有些地方的企业联合会不大重视这件事情，工作不到位。我当即找了参加南京会议的中国企业联合会陈兰通等同志研究改进意见，并要他们立即告诉在东北主持企业联合会秘书长会议的张彦宁，要他们研究贯彻南京会议精神的措施，抓紧把工作做到位。我认为，三方机制是市场经济发达国家处理劳动关系的成熟经验。现在中国决定也要这样做，而且把代表企业一方的任务交给了中国企业联合会，这是国家对企业联合会的信任，企业联合会不能辜负国家的重托，必须把承担的一方责任担当起来。后来，在青岛召开的各地企业联合会秘书长会议上，我还讲了狠话。我说现在国家要搞三方机制，把企业联合会作为企业组织代表，你那里的工作怎么能不到位？你要是再不抓紧工作，工作再不到位的话，你这个省的企业联合会我就不找了，我找别的经济组织，找别的企业组织。我的这些话对各地企业联合会的领导有触动，会后他

们的态度很快有了转变。

2003年8月6日至7日，全国推进三方协调劳动关系工作经验交流会在珠海召开，各省、自治区、直辖市、计划单列市、新疆生产建设兵团、全国建设系统三方机制主席、副主席180余人参加了会议。劳动和社会保障部副部长王东进、全国总工会副主席孙宝树、中国企业联合会副会长陈兰通在会上作了讲话。北京、河北、江苏、浙江、安徽、福建、广东和全国建设系统等8个单位介绍了经验，进一步推动落实三方机制的工作。

2004年4月28日至30日，由劳动和社会保障部与国际劳工组织共同主办、全国总工会与中国企业联合会协办的“中国就业论坛”在北京召开。论坛主题为“全球化、结构调整与就业促进”。中共中央政治局常委、国务院副总理黄菊出席开幕式并致辞。中国劳动和社会保障部部长郑斯林、国际劳工组织总干事分别作了



劳动和社会保障部、全国总工会、中国企业联合会在南京举行会议，贯彻《劳动法》、《工会法》，右三为作者（2001年11月）

主旨报告。劳动和社会保障部、全国总工会、中国企业联合会、中国常驻联合国日内瓦办事处主要领导作了发言。国家发展与改革委员会、财政部、新加坡等国劳工部代表、国际劳工组织专家顾问、有关国际组织、27个国家和地区政府代表团，以及国内外专家、学者、企业领导人 620 余人参加了论坛。

为了完善地方企业联合会的组织建设，推动三方机制工作深入开展，中国企业联合会加强了对地方工作的指导与联系，积极推动地方企业联合会健全组织并参与三方机制工作。现在，全国内地 31 个省级行政区中除西藏外，已有 30 个建立了三方机制。其中，16 个省是由企业联合会、企业家协会单独作为企业方代表，11 个省由经贸委、企业管理协会作为企业方代表，宁夏、新疆由经贸委作为企业方代表，海南省由企业家协会和总商会共同作为企业方代表。全国地级市 402 个，已建立三方机制的有 261 家，占地级市总数的 64.9%。县级市建制工作试点已经完成。

三方机制建立后，中国企业联合会代表企业积极参与有关法律法规的制定、修改。2001 年至今，已先后制定并下发了《兼职劳动仲裁员管理暂行规定》、《集体合同规定》、《最低工资规定》等，联合下发了《关于进一步加强劳动争议处理工作的通知》、《关于进一步推行平等协商和集体合同制度的通知》、《关于加强推动保障监察与工会劳动保障法律监督相互协调配合的通知》、《关于建立健全劳动关系三方协调机制的指导意见》、《关于加强兼职劳动仲裁员队伍建设有关问题的意见》、《关于劳动能力鉴定有关问题的通知》；共同参与修改了有关法律、法规、规章，如《禁止使用童工规定》、《中华人民共和国社会保险法（草案）》、《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（二）》、《关于贯彻实施〈集体合同规定〉的通知》等。

根据国家三方协调机制的工作部署，中国企业联合会还有计划地开展劳动关系调查研究和考察工作，重点研究中国劳动关系方面的课题，如《我国劳动争议现状及处理对策研究》、《我国企业劳动关系分析与对策建议》、《切实保护企业经营者人身权益》、《企业社会责任》，以及开展企业劳动用工、薪酬、劳动关系等有关法律等方面的调查研究。

为了适应工作开展的需要，中国企业联合会还通过各种研讨会开展人才培训工作，举办全国“三方机制与雇主工作培训”；与国际劳工组织联合举办“深入开展三方机制国际讲习班”、“全球化对中国劳动关系与企业机遇和挑战国际研讨会”、“性别平等暨雇主工作协调会”、“职业安全卫生国际研讨会”、“工作场所艾滋病防治国际研讨会”、“人力资源变革国际讲习班”；与挪威雇主组织联合举办“三方机制与集体谈判研讨会”和“劳动关系研讨会”；与联合国开发计划署联合召开“可持续发展研讨会”、“21世纪中国企业社会责任论坛”、“清洁生产研讨会”等。

我对处理劳动关系三方机制是比较上心的。中国劳动争议案件10年增加了15倍，这是一个必须高度重视的信号。劳动关系处理不好，必然影响经济发展，影响社会稳定。现在只要一发生劳动关系方面的问题，包括下岗、失业、工资待遇等问题，政府就跑到第一线，谈判没有回旋余地，一旦矛盾激化，就动用警察、武警维持秩序。我认为这决不是好办法。解决劳动关系中的问题，需要像其他领域一样，推行民主的方法，也就是平等对话、民主协商的方法，不能搞强制，这是世界潮流，是社会进步。三方协调机制所以在发达国家受到重视、得到应用，就是它顺应了这个潮流，有解决问题的强大生命力。中国必须走这样的路，以利于建立和谐社会。这是大势所趋，是违背不得的。

四、代表中国业主参加国际劳工大会和国际雇主组织

中国是国际劳工组织的创始国之一，并于1944年成为该组织的10个常任理事国之一。中华人民共和国成立后，台湾当局一直占据着中国在国际劳工组织中的席位。1971年10月，联合国第26届大会通过第396号决议，恢复中华人民共和国在联合国的合法席位。同年11月16日，国际劳工局理事会第184次会议根据联合国大会第396号决议，决定恢复中华人民共和国的合法权利，驱逐台湾代表，并邀请新中国参加国际劳工组织的活动。但是，由于当时国内对国际劳工组织缺乏了解，认为该组织“鼓吹阶级调和，推行改良主义，为资产阶级服务，为帝国主义的渗透和扩张政策效劳”，再加上国际劳工局无理要求新中国交纳台湾当局拖欠的会费并补交1971年以后的会费等原因，1977年9月中国政府正式照会国际劳工局局长，指出中国将在今后一段时期内不参加该组织的活动，不承担任何义务，对所谓会费不予考虑。1978年2月，国际劳工局理事会第205次会议通过中国为“不活动成员国”的建议，并由当年召开的第64届国际劳工大会通过。国际劳工局局长勃朗夏认为中国应该参加国际劳工组织的活动，为此多方面开展工作，还通过外交渠道希望中国参加该组织的活动。勃朗夏在给中国政府的信中指出，“在贵国未参加之前，该组织就不具备广泛的代表性。”经过多次反复协商，在国际劳工组织作出撤销中国所谓“积欠”会费并恢复中国的表决权后，中国政府决定恢复在该组织的席位。1983年召开的第69届国际劳工大会，正

式恢复中国在国际劳工组织的活动和国际劳工局理事会常任理事国的地位。

国际劳工大会每年召开一次，由国际劳工组织成员国的政府、雇主组织、工人组织的三方代表，以及其他国际组织和非政府组织的代表参加。大会在国际劳工组织总部所在地日内瓦召开，会期多为一两个月。中国一般由国家劳动和社会保障部部长或副部长、中华全国总工会书记或副主席、中国企业联合会副会长或理事长率团参加。

国际劳工大会设有10多个常设委员会和技术委员会，由成员国政府、雇主组织、工人组织的三方代表就不同的议题进行充分讨论和协商，互相交流意见和观点，求同存异、协商一致，最终形成公约、建议书、议定书、决议案等正式文件，用以指导成员国在劳工领域的立法和实践。至2003年底，国际劳工组织一共通过了185个国际劳工公约、194项建议书，其中最重要的是8个核心公约，即强迫劳动公约（1930年）、结社自由和保护组织权利公约（1948年）、组织和集体谈判权利公约（1949年）、同工同酬公约（1951年）、废除强迫劳动公约（1957年）、就业和职业歧视公约（1958年）、最低就业年龄公约（1973年）、最恶劣形式童工劳动公约（1999年）。截至2004年底，中国政府已批准了22个国际公约，其中1990年批准的1976年国际劳工标准三方协商公约（第144号公约），要求承诺方保证就国际劳工组织活动的有关事宜，在政府、雇主和工人的代表之间进行有效协商。

国际劳工局理事会分别由政府、雇主、工人三方的理事组成。中国是联合国安理会常任理事国，理所当然地成为政府理事会的成员。中国工人代表曾担任过工人理事会副代表，后一度落选，复又重新当选。但雇主理事会，则很长一段时间一直没有新中国

的位子,原因是进入雇主理事会必须首先是国际雇主组织的成员,也就是说只有加入了国际雇主组织以后才能入选雇主理事会。多年来,中国在国际雇主组织的位置被台湾雇主组织“中华民国全国工业总会”所窃据。根据中国参与国际组织的原则,台湾不能代表中国,必须改名。经过反复做工作,包括外交上的斗争,直到2003年台湾雇主组织更名为“中国台北工业总会”后,中国企业联合会才正式加入国际雇主组织,并成为国际劳工大会雇主理事会的成员。

2003年4月25日,国际雇主组织总理事会决定正式接受中国企业联合会为会员,并表示自2003年1月开始,国际雇主组织在其内部已将台湾雇主组织改为“中国台北工业总会”。6月19日,该组织向中国企业联合会发出确认函件,确认中国企业联合会已经成为国际雇主

国际雇主组织

2003年6月19日

尊敬的张彦宁先生,

国际雇主组织在2003年6月2日召开的总理事会上一致满意地接受中国企业联合会为国际雇主组织的正式会员。就我们个人而言,我们十分欣慰地看到贵组织完全融入到国际雇主组织大家庭。

正如您所知,自1999年6月14日国际雇主组织执行委员会接受中国企业联合会为会员时,我们就一直将贵会作为正式会员并提供与其他会员同样的服务和权利。我们都深知台湾问题必须有所交代,但妥善解决需要一定时间。

现在我们已经做出决定,在国际雇主组织内部,将国际雇主组织台湾会员的名称更名为“中国台北工业总会”。实际上,国际雇主组织的网页在2003年1月份就进行了调整。在国际雇主组织秘书处,在国际劳工局理事会雇主组,在所有国际劳工组织的活动,中国企业联合会是中国的唯一代表——包括香港的雇主组织,我们也是通过贵会的提名才邀请参加相关活动。这一点在1999年做出决议时就明确了。

我们希望,这封信能够消除对中国企业联合会成为正式会员问题的任何可能误解。与此同时,我们希望,如您在信中提到的,中国企业联合会将履行我们以前商定的财政义务。

期望着早日见到您。

铃木
亚太地区副会长

佩拉洛萨
秘书长

塔巴尼
前会长

诺克斯
执委会委员

中国企业联合会成为国际雇主组织成员的确认证书(中文翻译本)

组织的正式会员，指出：“现在我们已经作出决定，在国际雇主组织内部，将国际雇主组织台湾会员的名称更名为‘中国台北工业总会’。实际上，国际雇主组织的网页在2003年1月份就进行了调整。在国际雇主组织秘书处，在国际劳工局理事会雇主组，在所有国际劳工组织的活动，中国企业联合会是中国的惟一代表——包括香港的雇主组织，我们也是通过贵会的提名才邀请参加相关活动。这一点在1999年做出决议时就明确了。”

中国企业联合会加入国际雇主组织后，积极开展了以下活动：

1. 共同发起成立亚太雇主联合会，积极参加联合会活动。

亚太雇主联合会由国际劳工组织亚太地区局所覆盖的各国全国性雇主组织组成，其主要目标是促进亚太各国会员之间在劳工、经济、社会政策和劳资关系等问题上的相互了解和合作。作为该联合会的创始会员国之一，中国企业联合会始终积极参与该联合会的各项工作，加强与亚太地区其他雇主组织的交流，努力使它成为中国与亚太各国友好合作的一个重要部分，推动双边和多边合作。

2. 参加亚太地区高级雇主会议。

2000年10月，中国企业联合会理事长张彦宁和副理事长陈英出席了在新加坡召开的亚太地区高级雇主会议第五次会议，与亚太地区国家级雇主组织的高级领导人交流经验，相互介绍有关的劳工实践，并探讨与其他雇主组织加强合作的可能。2003年12月，中国企业联合会副会长陈兰通参加了在孟加拉达卡召开的第六次会议，就亚太地区雇主组织如何应对全球化挑战、促进企业社会责任与各国雇主组织领导人进行了对话和交流。

3. 参加国际雇主组织理事会会议。

自2003年以来,中国企业联合会连续两年在国际劳工大会期间以国际雇主组织正式成员的身份参加了国际雇主组织总理事会会议。2004年国际雇主组织理事会会议的主要议程包括:批准2003年国际雇主组织总理事会会议总结,听取执委会2003年活动年度报告,审议《国际雇主组织2004—2009年战略框架》,批准2003年财政报告,批准2005年预算,批准关于会员事宜决议,修改国际雇主组织章程,以及执委会成员、地区副主席、司库、副司库选举事宜等。

4. 在国内,按照中国企业联合会参加国际雇主组织后应享有的权利和义务,开展相关的组织建设和业务活动。



朱镕基与袁宝华(左二)、作者(左五)等中国企业联合会的同志交谈,左三为李荣融,左四为张彦宁(1999年10月)

五、同国际著名组织的合作与对外交往

(一) 同世界经济论坛的合作

世界经济论坛原来叫欧洲管理论坛，最早经中国社会科学院钱俊瑞介绍，同中国企业管理协会建立合作关系，至今已有20多年的历史。合作的内容，主要是两项活动：一项是，在北京举办中国企业高峰会。自1981年开始，每年都以其层次高、信息新等优势特点，吸引数百名中外著名企业家及有关方面的高级官员和学者与会。中国政府对中国企业高峰会一直给予特别的关注和支持，每年都有国家领导人到会并发表讲话，会见与会代表。中国企业高峰会帮助外国企业家了解中国，寻找商机，坚定在中国进行贸易和投资的信心。与此同时，也让中国企业了解世界，结交外国同行，加快走向世界的步伐。中国企业高峰会每年举办一次，吸引了越来越多的中外企业家，成为中外企业和政府、学者广泛交流、推动合作的一个重要平台。

另一项活动是，组织中国企业参加在瑞士达沃斯举行的世界经济论坛年会。中国一般去两个代表团，一个是政府代表团，包括国务院总理和副总理等高级官员，主要是在大会上发表主旨演讲，举办“中国日”，邀集各国到会人员与中国代表团会晤、对话、共餐。另一个是企业家代表团，由中国企业联合会组织。我曾先后作为中国政府代表团团长和企业家代表团团长参加。

年会的内容主要是经济全球化的趋势和各种对应观点，参加的对象多为各国政要、欧美跨国公司，中国的企业有点插不上嘴。加上路远，以及语言和会期（一般在中国春节前后）的影响，中

国的企业一般都不大热心，不大愿意参加。我同世界经济论坛主席施瓦布教授坦率地讲过这些障碍，他表示可以改进，但实际上成效不大，依然引不起中国企业家的兴趣。我是赞成中国企业家，特别是年轻一代的企业家积极参加这两项活动，以便了解外部世界，了解最新的市场动向，汲取最新知识和信息。中国企业要走出去，这两项活动，可以看成是跳板，是走向更广阔天地的门径之一。



作者（右一）在2001年中国企业高峰会期间，宴请世界经济论坛主席施瓦布教授

（二）中国雇主论坛

中国雇主论坛是由中国企业联合会发起主办的大型国际性论坛，每年举办一次，为中外企业和雇主提供交流平台，为企业与政府搭建沟通桥梁，为企业提供参与国际竞争的相关知识，介绍提高企业竞争力的经验，维护企业和雇主的合法权益，

提高中国雇主在国内外的影响力。中国雇主论坛邀请中国政府有关部门、国际劳工组织、国际雇主组织、世界著名跨国公司、国内知名企业领导人和经济学家，共同对企业和雇主关心的热点、难点问题进行专题讲演和经验交流。参加中国雇主论坛的人员，主要是各个企业及企业集团的高级管理人员及社会相关人士。

（三）与日本经济团体联合会的合作

日本经济团体联合会（简称“经团联”）是日本最大的企业联合团体，会长由日本最大的企业家担任，在日本经济高速增长时期，它的会长有财界“天皇”之称。

1996年，中国企业管理协会会长袁宝华，与日本经营者团体联盟会长根本二郎在双边会晤中商定成立“中日产业研讨会”，每年围绕一个主题轮流在中国和日本举行，这是中日企业界的高层



作者（左）会见日本经团联会长今井先生

互访会议。2002年，日本经营者团体联盟并入日本经济团体联合会。当年我在日本访问时，日本经济团体联合会新任会长、日本丰田汽车株式会社会长奥田硕同我讨论以后的合作问题，说想听听我的意见。我表示中国企业联合会和日本经济团体联合会都是两国最大、最重要的企业组织，发展这两个组织的合作关系，对增进两国人民友好、发展经贸合作关系可以发挥积极的作用。中方建议把同日本经营者团体联盟的合作关系转为同日本经济团体联合会的合作关系，继续进行已经连续举行了6次的中日产业研讨会。奥田硕表示同意。

2003年，中日产业研讨会在江苏苏州举行。奥田硕率团前来参加会议。我问他过去来过苏州没有，他说多年前曾经以旅游者的身份来过苏州，主要是看寒山寺。唐朝张继的七言绝句《枫桥夜泊》，使寒山寺名扬天下，曾被选入日本的中学教科书，日本年纪稍大一点的人都读过，所以寒山寺在日本很有名。我对奥田硕说，现在寒山寺的主持是一位书法家，字写得很有名，我请他为你写张继《枫桥夜泊》。奥田硕听了很高兴，后来我请人把字裱好送给了他。我认为，中日两国人民要世世代代的友好，必须在两国民间打下深厚的基础。当年周恩来总理、邓小平、廖承志等领导人，结交了许多日本朋友，包括财界的知名人士，后来这批朋友在中日邦交正常化以及中日经贸合作中都发挥了重要作用。1984年3月邓小平在会见日本首相中曾根康弘时讲过：“去年我们两国领导人在东京作出了一个具有远见卓识的决策，就是把中日关系放在长远的角度来考虑，来发展。第一步放到21世纪，还要发展到22世纪、23世纪，要永远友好下去。这件事超过了我们之间一切问题的重要性。”2002年我访问日本，在不同场合引用过邓小平的这个讲话。从对方的反映看，财界、民间团

体都认为邓小平讲得好，讲得对，应当这样做。我认为，这件事应当继续做下去，不要中断，要在各个阶层广交朋友，特别是在青年一代中结交朋友，在新的历史时期发挥新的作用。

2002年，为庆祝中日邦交正常化30周年，我应邀访问日本，看到当年的一些热心中日友好的老朋友都已垂垂老矣，新的接替人士不多，他们都很担心。在大阪时，我问了当地的日中友好协会会长，他说在民间，中日友好活动已不是一般的今不如昔，而是后继乏人。他说现在亟需在年轻一代开展工作，用年轻人能够接受的内容和方式开展生动活泼的工作。中日友好的基础在民间，在年轻一代。我认为，他讲得有道理。这件事，中国要做，要主动去做，要下功夫去做，排除日本右翼势力的干扰、破坏，把工作做到各阶层中去，特别是年轻一代中去，使中日两国人民真正做到世代友好。



为庆祝中日邦交正常化30周年访问日本时，会见中曾根（右二）等日本政要

（四）与世界可持续发展工商理事会合作

世界可持续发展工商理事会是由世界上最著名的壳牌石油、英国石油（BP）、通用汽车、丰田汽车等跨国大企业发起组成，它的宗旨是促进企业、政府和其他有志于可持续发展的社会组织开展更紧密的合作、对话和交流，推动可持续发展的理念和行动在各国企业界认真落实。世界可持续发展工商理事会一直想与中国开展合作，想在中国设立一个分支社团，但一直没有着落。后来，我给温家宝总理写了一封信，说这件事关系到中国的形象，关系到企业的社会责任，壳牌公司的董事长一再给我写信，要求在中国推进这件事，但都迟迟落实不了，我无言以对，对外影响不好，我建议重视这件事。温家宝将我的信件交民政部办理，后来很快办成了。中国企业联合会正式成立了企业联合会可持续发展工商委员会。

此外，中国企业联合会还与挪威工商联合会进行多年合作，每年举办劳资关系、人力资源和企业管理等培训班，组织中国企业家赴挪威进行考察活动等。

（五）中韩财界峰会

中韩财界峰会是由中国企业联合会和韩国全国经济人联合会（简称韩国“全经联”）共同发起的中韩高层企业领导人会议。

2004年6月15日至20日，首届中韩财界峰会在韩国汉城举行，以我为团长的中国企业联合会代表团一行29人参加了会议。会议以“中韩经济结构调整与产业合作”为主题，就“中韩产业合作与推进FTA（free trade area，自由贸易区）的方向”、“中国改革开放与中韩企业合作”等议题进行研讨、对话。韩方非常重视这次会议，会议期间，韩国副总理（总理代行）李宪宰会见了我和中国企业联合会代表团的部分高层代表。在会见时，他提了个问题，问我为什

么中国企业联合会和韩国全国经济人联合会这样两个重要的团体，在中韩建交多年后才建立合作关系。我说这应了中国一句老话，叫“相见恨晚”，意思是两个很有缘分的人，本来早就该认识，却迟迟不能见面，最后见面时虽然都感到“相见恨晚”，但却带来了良好结局。我说，我们同韩国全国经济人联合会的认识和合作，可以用中国这个成语来解释。他笑了，说讲得对。

中国企业联合会代表团还参观访问了浦项钢铁公司、SK等韩国大企业，商谈了有关合作事宜。这次访问，使我对韩国大企业有了进一步的深刻印象。

六、中国迫切需要规范、成熟的社会中介组织

社会主义市场经济体制的完善，最终取决于两个因素：一个是企业真正成为市场的主体，另一个是政府职能的转换。在这两个因素的发展成熟过程中，需要有一批规范的、功能适应的中介服务机构。所有成熟的市场经济国家，几乎都有各种功能的中介服务机构，包括法律、财务、审计和各类行业协会，在政府和企业之间架起竞争有效合作的平台，确保企业不受干扰地独立自主经营，并有效地监督企业履行社会责任，不损害公众利益。

行业协会的主要职能是，对外争取合法权益，对内实行行业自律，确保公平、公正、有序的竞争。在社会主义市场经济条件下，企业为了维护本企业和本行业的利益，共同协商解决市场竞争和有关的经济社会问题，诸如定价、市场份额、技术标准等，就得用行业协会的办法，进行协调、磋商，取得权益平衡。

中国的行业协会，在民政部登记的有362个，其中工业行业

协会206个，商业流通领域的协会67个，其他行业协会74个。由于历史原因，它们一般都是隶属于相关的政府主管部门，有些则是行政管理机构或附属机构的延伸，同真正的社会主义市场经济体制下的中介服务机构，功能上还相距甚远。党的十五大提出了“培育和发展社会中介组织”的任务，但实施工作并不理想。从国际上成熟的市场经济国家看，行业协会一般都具备3种职能，即（1）服务功能，向会员企业提供各种服务，包括信息、咨询、培训等。（2）协调职能，对行业内涉及的企业之间的矛盾，对外涉及本行业外部单位的矛盾，进行磋商、协调，化解矛盾，促进发展。（3）纽带功能，在行业与政府之间、行业与社会之间进行沟通，重点是向企业转达政府的意见，向政府转达企业的要求。中国企业联合会作为行业协会的联合组织，要把培育和发展社会中介组织这件工作做好，还需要各级政府的大力倡导，各行业协会加大工作力度，力争经过10年左右的时间，使中国的社会中介服务机构能达到与社会主义市场经济体制大体相适应的水平。

现在，中国行业协会中做得比较好的并不多，温州市烟具协会是其中一家。温州是中国打火机的主要生产基地，产品大部分出口，年外贸销售量6亿只，占全球金属打火机市场总量的70%，其中1/3出口欧盟。2002年5月，欧盟开始对中国出口欧盟的打火机进行反倾销立案调查。面对欧盟的反倾销措施，温州打火机单个企业根本无法应对，必须由行业协会及时负起应诉责任。7月，温州烟具协会组织大虎打火机有限公司等15家龙头企业积极应诉，充分运用WTO国际贸易规则，聘请法国、比利时有经验的律师，进行“产业无损害抗辩”。9月，欧盟官员多次到温州实地调查，对中方应诉企业的财务、销售、成本等所有账目进行详细调查取证，中方企业应对得很好。2003年7月，欧盟决定终止

反倾销调查程序，无条件撤诉，中方取得胜诉。温州市烟具协会能做到的，其他行业协会都应该、也完全能够做到。

中国行业协会中做得不好，或工作不到位的占大多数。例如最近发生的长虹、康佳、TCL、厦华等中国著名彩电大企业，在美国彩电反倾销一案中，败给了美国一家仅有700人的小企业，中国出口的彩电品种被征收5.22%到78.45%的反倾销税，使中国彩电出口遭受沉重打击。有关部门事后反思总结，认为重要的教训之一，就是没有一个强有力的、熟悉国际贸易规则的行业协会，不能有效地组织协调。

行业协会是经济民主化的一种实现机制。民主是现代经济的重要特征。没有民主的经济，不可能激活企业创造能力，调动广大员工的积极性，在竞争中取得有利的地位。行业协会可以帮助企业扩大民主，更好地应对竞争与挑战。上面我讲的事例说明加强经济民主的重要性。中国必须加大行业协会的改革力度，加快转变职能，改变作风，依靠企业，发扬经济民主，把中介机构的服务功能、协调功能、纽带功能建设好，为完善中国社会主义市场经济体制、为企业参与经济全球化的合作与竞争提供更有效的服务。

第九章

博鳌亚洲论坛与中方首席代表

从马尼拉倡议到博鳌亚洲论坛宣言

天上掉下个东屿岛

四次大会，声名远播

亚洲的未来与区域经济合作

博鳌亚洲论坛是目前惟一按照中国法律登记,在中国境内创办的非官方、非盈利、定期、定址、基金化运作的国际会议组织,旨在为亚洲各国官、商、学人士提供一个共商亚洲地区经济发展、人口和环境等问题的高层次对话场所,以推进基于对话的相互理解和相互合作。同时,向世界开放,欢迎各国的官、商、学人士参加论坛活动,促进亚洲和世界的对话、交流与合作。

博鳌亚洲论坛1998年开始筹备,到2001年正式成立,从成立大会算起,到2004年底已举行了4次大会,在亚洲和世界上产生了越来越大的影响。

2001年,中国有关方面推荐我出任中方参加博鳌亚洲论坛的首席代表,并承担东道国所有的硬件设施建设和各种服务的协调工作,落实中方对论坛的承诺,确保论坛正常运作。2003年,我从全国政协副主席的岗位上退下来以后,江泽民表示仍由我继续出任中方首席代表,负责协调中方承诺的各项工作。通过和各方人士的广泛接触和交流,我认为,在经济全球化的时代,博鳌亚洲论坛作为一个重要的交流平台,作为联系亚洲和世界的重要通道,对促进亚洲区域合作大有可为。

一、从马尼拉倡议到博鳌亚洲论坛宣言

1998年9月，海南博鳌投资控股有限公司董事长蒋晓松，约了澳大利亚前总理霍克、日本前首相细川护熙到马尼拉与菲律宾总统拉莫斯会见，酝酿成立“亚洲论坛”的事宜。在这以前的1997年7月，蒋晓松、霍克和细川护熙曾经在海南博鳌酝酿过成立“亚洲论坛”的设想。后来细川护熙因故不再参加筹办活动。中国驻日本大使陈健受委托访问日本前首相中曾根康弘，征询他参加论坛筹备工作的意见，中曾根康弘表示同意，并正式代表日本出席了在博鳌举行的论坛成立大会。

在拉莫斯、霍克和细川护熙进行马尼拉会晤的前后，亚洲金融危机已在迅速扩展，金融市场剧烈动荡，亚洲经济面临着前所未有的严重冲击。拉莫斯、霍克和细川护熙等人有感于亚洲金融危机的教训，进一步提出要研究、借鉴达沃斯世界经济论坛的经验，正式提议成立“亚洲论坛”，就亚洲金融危机引发的亚洲发展问题，邀请亚洲政界、商界、学术界人士进行对话，通过交流、研讨，为政府和企业提供建议。他们商量一致后，便在马尼拉举行记者招待会，并发布《马尼拉宣言》，倡议成立“亚洲论坛”。《马尼拉宣言》指出，在经济全球化带来的巨大机遇和风险面前，亚洲国家需要加强区域经济协调与合作，以保障本地区的经济安全，维护和增进本地区的利益；相对于欧盟和北美自由贸易区的建立和扩张的趋势，亚洲地区整体上缺乏组织性。“亚洲论坛”是一个非官方、非盈利、定期、定址、基金化运作的国际会议组织，旨在为亚洲各国官、商、学三方人士提供一个共商亚洲地区经济

发展、人口和环境等问题的高层次对话场所，以推进基于对话的相互理解和相互合作。

《马尼拉宣言》发表后，他们委托霍克给中国国家主席江泽民和海南省省长汪啸风写信，正式建议成立“亚洲论坛”，并提出把论坛的会址设在海南省琼海市的博鳌镇。

马尼拉会晤以后，蒋晓松到全国政协来看我，请我主持“亚洲论坛”筹办工作并出任中方负责人。我表示，此事应由有关方面请示中央决定，如果中央定了要我参加，我再找你谈。这是我第一次见蒋晓松。我对他说，如果这件事真能实现同你合作，倒也算是一种缘分。

粉碎“四人帮”以后，我到上海工作，任上海市委副书记、常



2001年2月，作者（左一）在博鳌论坛与菲律宾前总统拉莫斯夫妇、蒋晓松（右一）合影

务副市长兼市计划委员会主任,同时兼任市委劳动工资委员会主任(这是全国省一级政府中惟一设置的研究劳动工资政策的机构)。从1977年春节开始到1979年,上海几十万上山下乡的知识青年趁回家过年的机会,到市政府上访请愿,要求回上海。1979年春节后,由于连年上访得不到妥善解决,便在两三天内先后聚集10多万知青,围住外滩市政府办公楼不肯散去,造成交通瘫痪,市里动用全市警察仍难以维持秩序,最后不得不动消防警察保卫外滩的市政府机关。人员聚集最多的那天晚上,部分知青占据北上的铁路,要到北京请愿。市委、市政府的彭冲、王一平、韩哲一和我,一夜未睡,不断与北京通电话,请示答复知青要求的口径。后来中央决定实行顶替政策,知青陆续回城,问题才最终得到解决。蒋晓松的父亲是上海电影制片厂导演蒋君超,母亲是著名电影演员白杨。蒋晓松当时在安徽农村插队,按顶替政策的规定应当回城。可他的父母都是电影界著名人士,从职业上讲他不可能顶替。我主持市委劳动工资委员会,讨论落实顶替政策的有关具体规定,办公室主任汇报时举例说,白杨的儿子怎样顶替明星?我说中央顶替政策的精神是腾出就业名额,安排回城的子女,而不是一定要顶替他们父母的工作岗位,可以同意蒋晓松顶替,白杨从上海电影制片厂辞职。蒋晓松回上海的问题由此得到解决。

上海有几十万知青在外地农村插队,远的在新疆、黑龙江、云南、贵州,近的在安徽、浙江。我看过他们的部分上访信件,有的还附有照片。我印象最深的是新疆一批知青,他们拍了自己睡在地窝子里情景的照片,即在地下挖一个半人深的坑,上面用树枝搭成篷子,挡不住稍大一点的风雨和小雪,条件十分恶劣。看了以后,我心里很不平静,非常同情这批青年的遭遇。党的十一届三中全会以后,在邓小平的亲自主持和推动下,党和政府做了

大量的大事好事，其中几百万知青回城并恢复高考，直接关系到几百万知青的一生命运和家庭幸福，应当是最大的好事、最深得人心的德政之一。蒋晓松不过是他们其中的一个例子罢了。我对蒋晓松说，我负责几十万知青回上海的工作，独独认识了你一个人，这算不算一种缘分？他连连说缘分、缘分。

马尼拉会晤后，经过有关方面的多次磋商准备，1999年10月，拉莫斯和霍克到北京，正式向中国领导人通报“亚洲论坛”的设想，要求中国政府支持，并请中国政府指派领导人参加。胡锦涛同志见了他们，代表中国政府申明中国一贯支持区域经济合作，主张多层次、多领域对话，对成立博鳌亚洲论坛表示支持与合作。胡锦涛还建议，这件事应当征求亚洲各个国家的意见。接着，中方受委托向亚洲26个国家发出征求意见函，并派专人到部分国家听取意见，结果各国反响热烈，一致赞成成立亚洲论坛。论坛筹办工作由此正式启动。

2000年11月，博鳌亚洲论坛筹备机构在博鳌召开亚洲24国专家学者会议，讨论通过了《亚洲论坛宣言（草案）》等5个重要基础文件。

2001年1月，我应人民日报的邀请，出席在海南三亚举行的一个国际论坛。会后接受海南省负责人的邀请，顺路参观博鳌。在到达的当晚，海南省和外交部的同志向我汇报专家会议的情况，并送了会议的全套文件。我还会见了他们请来准备提名担任亚洲论坛秘书长的马来西亚人士辛格。当晚我看了专家会议的所有文件，但不清楚他们找我的真实意图，也不知道同上次蒋晓松找我有何联系。第二天一早，我约了外交部亚洲司司长傅莹、海南省侨务外事办公室主任陈辞、省计划厅厅长刘琦，讲了我对专家会议文件的看法，并郑重提问：你们向我汇报和送材料是怎么回事

事？要我扮演什么样的角色？如果要我参加论坛，我是像各国派出的代表那样只是参加论坛的会议呢？还是要我承担作为东道国的有关工作任务？我请他们请示澄清。后来他们没有答复。直到2001年2月春节前夕，我才看到海南省向中央的请示报告，提出要我出任中方负责人，经外交部审核同意，李瑞环、钱其琛赞成，我才算大体明确了我要担当的角色，就是出任中方参加博鳌亚洲论坛的首席代表，并承担东道国所有的硬件设施建设和各种服务的协调工作，落实中方对论坛的承诺，确保论坛正常运作。后来我曾听说，当时酝酿中方参加论坛的领导人有3个人选，我是其中之一。经过各方磋商，最后确定了我。

2001年2月26日，由亚洲26个国家发起的博鳌亚洲论坛正式成立。成立大会前有个筹委会，由陈锦华、拉莫斯、霍克和中曾根4个人主持。参加成立大会的26个国家是：澳大利亚、孟加拉国、文莱、柬埔寨、中国、印度、印度尼西亚、伊朗、日本、哈



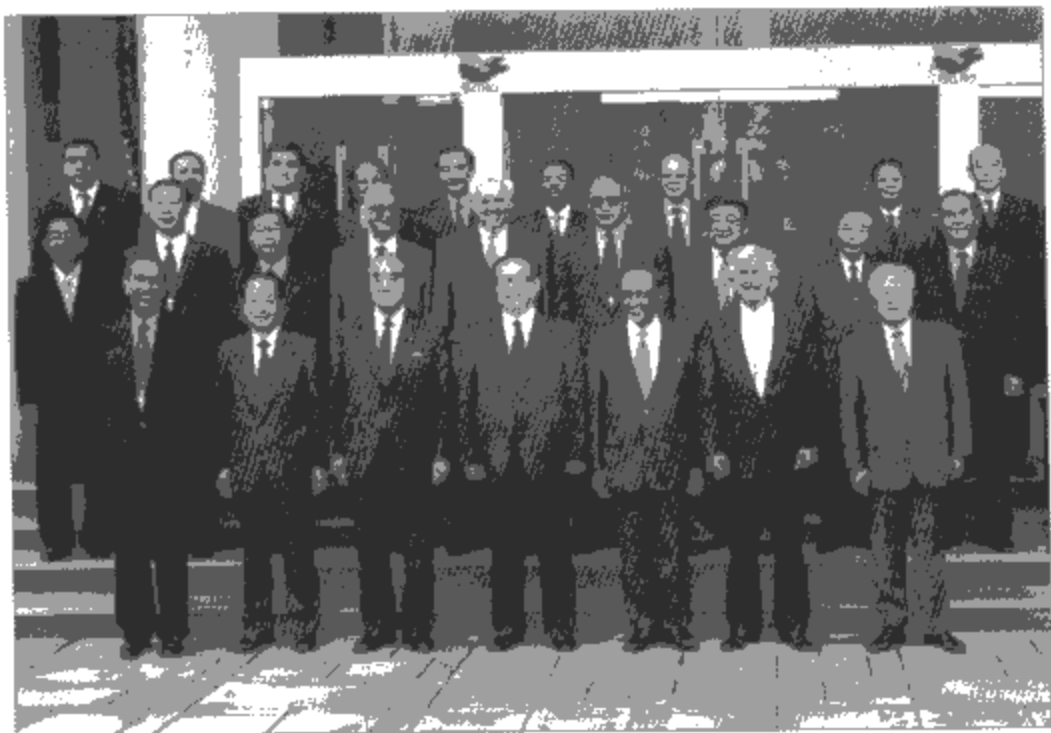
作者在博鳌论坛成立大会上与拉莫斯（右二）、霍克（左二）、中曾根（右一）合影

萨克斯坦、吉尔吉斯斯坦、老挝、马来西亚、蒙古、缅甸、尼泊尔、巴基斯坦、菲律宾、韩国、新加坡、斯里兰卡、塔吉克斯坦、泰国、土库曼斯坦、乌兹别克斯坦、越南。成立大会通过了《博鳌亚洲论坛宣言》。

《博鳌亚洲论坛宣言》分前言、“前景”、“使命”、“战略”几节。《宣言》开宗明义地宣告：“新千年伊始，我们聚首海南省博鳌，审视亚洲地区经济与社会发展面临的挑战，认识到在这些问题上熔铸亚洲观点的重要性，进一步认识到为增进本地区的相互依存和经济整合而做出持续努力的重要性。”《宣言》指出：“坚信亚洲各国之间的对话、协调与合作，将进一步巩固和深化亚洲内部、亚洲与世界其他地区之间的经济联系，增加亚洲内部、亚洲与世界其他地区之间的贸易和投资。”《宣言》提出了7项战略，即：举办各种会议，讨论贸易、投资及环境保护等重大问题；激发本地区其他机构的主动性，促进和强化各国政府与商业团体之间的伙伴关系；把握可能影响本地区经济的全球和地区性经济发展趋势；甄别随时出现的、可能影响贸易和金融的各种问题并发布相关信息；独立并合作开展有助于实现论坛宗旨的各类活动；增进本地区商业团体间的联系；成立研究和培训中心。从论坛的战略可以看出，亚洲各国十分重视亚洲金融危机引发的经济社会问题。《宣言》郑重宣示：“依据中华人民共和国法律建立博鳌亚洲论坛，中国海南省的博鳌是论坛的永久所在地。”

出席博鳌亚洲论坛成立大会的政要有：中华人民共和国主席江泽民、尼泊尔国王马亨德拉、马来西亚总理马哈蒂尔、中国国务院副总理钱其琛、越南副总理阮孟琴等。前政要有拉莫斯、霍克、中曾根、莱加里（巴基斯坦前总统）、比斯塔（尼泊尔前首相）、敖其尔巴特（蒙古前总理）、捷列先科（哈萨克斯坦前总理）、

李寿成（韩国前总理）等。江泽民在大会上致词，代表中国政府祝贺博鳌亚洲论坛成立，指出：“博鳌亚洲论坛的诞生反映了在全球化背景下亚洲各国希望对话、寻求合作、实现共同发展的时代要求。”江泽民表示：“作为东道国，中国政府将继续为论坛的健康发展提供支持。”他还题写了一首诗，表达他对论坛成立的喜悦心情：“万泉气象新，水阔晚风纯。四海群贤聚，博鳌更喜人。”



江泽民同出席博鳌亚洲论坛成立大会的各国代表合影，前排右一为作者

两年以后，即2003年1月24日，江泽民在会见拉莫斯和理事会成员的时候讲道：论坛的成立，表明亚洲人有信心把亚洲的事情做好。他还说：亚洲人民应该有雄心壮志，把亚洲建设好，论坛等各种合作机制可以为此作出贡献。他还表示：我本人对论坛寄予很高的期望，希望论坛不断发展壮大，成为亚洲地区一个非

常活跃的组织。这次会见时，我正在欧洲出席一个讨论可持续发展问题的国际会议，赶不回来。那年我将离开全国政协的工作岗位，江泽民对龙永图和外交部的同志讲，陈锦华虽然不再担任下一届全国政协副主席的职务，但还是继续出任中方首席代表，中方的事仍归他管，他够这个格。我在博鳌亚洲论坛的活动由此延续下来。

二、天上掉下个东屿岛

海南省在地理上处于东亚、南亚、东南亚的中心位置，以海南为中心的3个小时飞行半径，可以覆盖20多个国家和地区。

博鳌水城位于海南省的东海岸，在海口和三亚之间，是三江（万泉河、龙滚江、九曲江）汇合的人海处。水城的东边是一条被吉尼斯总部评为“吉尼斯之最”的玉带滩（沙滩），把海水与河水分开，一边是烟波浩淼的南海，一边是水光潋滟的万泉河。江、河、湖、海，冷热泉水与丘陵、山脉融为一体，热带丛林与农田村舍交相辉映，像一幅美丽的田园牧歌图，自然生态保护得近乎完美，被外国专家称为世界河流入海口自然环境保存得最完美的处女地。选择这里作为博鳌亚洲论坛的永久会址，体现了人类追求人与自然和谐相处的理想，是亚洲自然风光与现代文明的天作之合。

为了适应论坛发展的需要，博鳌水城规划面积41.8平方公里，包括水域8.5平方公里，计划分为四期滚动建设。在博鳌亚洲论坛正式成立以前，这个规划面积一直没有最后审定。2001年夏天，应海南博鳌投资控股有限公司邀请，由我主持，召开了一



作者与汪啸风（右一）等研究博鳌水城建设规划

次中国专家会议，征求对博鳌水城规划的意见。会后，我同当时任海南省委书记的杜青林同志一起，找博鳌投资控股有限公司、中国远洋运输集团公司，以及海南省的有关部门负责人研究有关问题，商谈后续工作。会上议论纷纷，莫衷一是。海南金海岸罗顿集团董事长李维提出，当前最紧要的是把规划面积定下来。我感到他的意见说到点子上，当即表示赞成，并请杜青林书记同汪啸风省长商量尽快定下来。不久，由汪啸风主持，海南省政府正式批准博鳌水城为“特别规划区”，面积41.8平方公里。东屿岛是整个规划区里地势比较平坦的一个岛，博鳌水城的二期建设项目就集中在这个岛上。规划批准以后，二期工程正式启动。我在会上讲，从现在情况看，各方面的矛盾需要3年时间磨合，工作才可以大体上路。后来的实践证明，我的这个估计是恰当的。

在这以前的博鳌一期工程，建有金海岸温泉大酒店（超五

星级)、锦江温泉大酒店、蓝色海岸别墅、膜盖顶篷的敞开式会场,以及相应的配套设施,基本上满足了博鳌亚洲论坛成立大会的需要。

2002年4月,博鳌亚洲论坛首届年会举行。由于到会的人员失控,当时的接待能力不足1000人,邀请到会的多达1800—2000人,加上工作人员共计3000多人,硬件设施根本不能满足需要,加上会务组织工作混乱,引起到会人员的不满,其中又以香港代表反映最为强烈,对会务接待工作提了不少意见。但会议本身的主题、主旨演讲,特别是朱镕基的演讲,以及各个专题的报告、发言都很好,得到会内会外的广泛称赞,认为有针对性,有较高的水平。朱镕基曾为接待工作的安排不当向与会人员表示歉意,并说明年的会议一定会比今年好。

博鳌亚洲论坛第一次年会以后,由我主持,召集中方有关部门、地方和企业的负责人开会,认真总结经验教训。会后,我以个人的名义向江泽民、朱镕基、李瑞环、钱其琛写了报告,全面分析了博鳌亚洲论坛2002年年会的各项工作,讲了成绩、失误和今后的建议。会后,我花了相当多的精力,督促和协调东屿岛的二期工程建设进度,抓好硬件设施建设和改进会议的服务工作,争取以实际成效兑现朱镕基在会上的表态和承诺。

这一年,我4次到海南,同海南省委、省政府、中远集团、博鳌投资控股公司以及琼海市等一起,研究协调相关事宜。负责二期工程建设的海南省、中远集团及所有其他建设单位,春节都没有放假休息,冒着天寒多雨的气候日夜作业,充分表现出中国人民信守承诺、说到做到的负责精神。二期工程建设从2001年7月奠基开始,到2003年4月竣工,只用了1年9个月的时间,就全部建成了国际会议中心、索菲特大酒店、高尔夫球场、会所、南



作者与汪啸风（右二）在东屿岛工地

线主干公路、三座大桥，以及配套的供电、供水、邮电通讯设施、污水处理厂和绿化带等。二期工程集中的东屿岛，原是一片农田丛林，约有200户居民，从事捕鱼等生产活动，是一片基本上未开发的处女地。经过二期工程建设，东屿岛完全变样，成了一座现代化的、功能完备的国际会议中心和旅游休闲胜地，设施齐全、环境优美。我先后参加过世界经济论坛、欧洲论坛、太平洋盆地论坛等。我认为世界上没有哪个论坛的硬件设施和生态环境达到博鳌亚洲论坛的总体水平，博鳌亚洲论坛在硬件和环境上为亚洲各国创建了世界一流的对话平台。

2003年11月，博鳌亚洲论坛第二次年会举行。世界经济论坛主席施瓦布教授应邀到会。会后他访问北京，在我宴请他时，他对博鳌亚洲论坛的设施赞不绝口，说只用了短短几年时间就建成了这么好的设施，实在了不起。不知道他听谁说是我负责协调

中方承担的建设工作，就说陈先生能不能帮帮我，把达沃斯也建设得像博鳌一样漂亮。我说，谢谢你，我老了，做不动了。我想施瓦布说的可能是客套话，但却道出了真情，达沃斯的会场、客房等硬件和道路等基础设施确实比博鳌差远了。

博鳌水城从1996年1月一期工程正式动工兴建，到2003年4月二期工程竣工，前后历时8年，其中东屿岛为1年9个月，累计投资约30亿元，把地图上本来没有名字的一个渔村小镇，变成了在亚洲和世界上名声日益显赫的国际性论坛所在地，变化是翻天覆地的。盛华仁曾对我讲，2002年初，他陪印度议长访问上海，参观浦东陆家嘴，这位议长说，几年前他到过上海，那时的浦东刚刚开发，还没有陆家嘴的金融区，现在一下子都起来了，真是“天上掉下个陆家嘴！”2003年4月，我在中方有关单位检查二期工程竣工情况的协调会上讲，借用印度议长的话，这里也可以叫“天上掉下个东屿岛！”

博鳌亚洲论坛的硬件建设和配套的基础设施，早期由博鳌投资控股公司打下了初步基础，以后则主要是依靠海南省和中远集团挑起了建设重担，兑现中国政府作为东道国的承诺。中国有关部委、地方、企业都做了许多工作，其中的主力军是海南省和中远集团，他们为论坛的成功运作提供了一年比一年好的优良服务，赢得了论坛理事会和到会各国官、商、学界人士的广泛赞誉。我对他们的工作表示由衷的敬意。

三、四次大会，声名远播

2001年2月26日，博鳌亚洲论坛召开成立大会。这是博鳌亚

洲论坛举行的第一次大会。会议的主要情况，我在前面已经叙述了。博鳌亚洲论坛的成立，引起了国际社会的广泛关注。在会前举行的新闻发布会后，美国CNN记者追上我，要对我进行单独采访，毫不掩饰地提问：成立博鳌亚洲论坛是不是针对美国？我说《博鳌亚洲论坛宣言》讲得很清楚，她是亚洲各国讨论亚洲发展问题的一个对话平台。她是开放的，欢迎世界各国，包括美国来这里交流、对话，共商亚洲和世界发展大计。我说，在经济全球化进程加快的形势下，欧洲、美洲、非洲都在加快区域经济合作，亚洲当然也要顺应这个潮流，共同讨论区域经济合作，促进亚洲的发展与繁荣，应对经济全球化的挑战。我反问他们，难道欧洲、美洲、非洲讨论区域经济合作也是针对美国吗？我说不能这样提出问题。他们不吭声了。

2002年4月，博鳌亚洲论坛首届年会举行。年会的主题是“新世纪、新挑战、新亚洲——亚洲经济发展与合作”。中国国务院总理朱镕基、日本首相小泉纯一郎、泰国总理他信、韩国总理李汉东，以及香港特首董建华、澳门特首何厚铨和亚洲各国的10多位前政要，一批跨国公司、著名大企业和专家学者等1800多人到会。在年会召开前，我正在广东开会，准备会后即去博鳌。我在主席台上和时任广东省委书记的李长春坐在一起。电话一再从海南打来，催我马上去博鳌，说有急事要等我去决定。李长春问我是什么急事，我说是海南发来的“12道金牌”。由此可以想象，第一届年会召开前的手忙脚乱状况。

朱镕基在演讲中指出：“与欧洲和北美区域合作相比，亚洲区域合作相对落后。”接着，他就推动亚洲区域经济合作谈了几点看法：“第一，以经济合作为重点，逐步拓展全方位合作。”“第二，立足现有合作渠道，不断扩大合作范围。”“第三，进一步拓展双



作者陪同朱镕基接见出席博鳌亚洲论坛首届年会的港澳工商界人士

边合作，增强区域合作的基础。”“第四，实行开放式地区合作。”朱镕基最后说：“亚洲人民勤劳智慧、自强不息，这是亚洲过去取得辉煌成就和创造灿烂明天的重要法宝。中国愿与亚洲各国人民一道，携手共创新世纪亚洲的美好未来。”朱镕基的演讲和他的答问，成为本次年会的精彩一幕，得到会内会外的广泛好评。

泰国总理他信以《亚洲经济合作与发展》为题，作了主旨演讲。他论述了泰国政府倡议的亚洲合作论坛同博鳌亚洲论坛的关系，说博鳌亚洲论坛和亚洲合作论坛将形成一个双轨并行的机制，亚洲合作论坛是其一，博鳌亚洲论坛是其二，两者都将作为非政府间的机制化安排，相互补充，建立起长期以来一直缺乏的全亚

洲范围的合作伙伴关系。这两者都将成为在亚洲伙伴中创造机遇、建立信任、消除障碍的良好手段。

日本首相小泉纯一郎在《新世纪和亚洲——挑战与机遇》的主旨讲演中，首先说到中国唐代高僧鉴真东渡日本的历史。鉴真和尚7次东渡，前6次都失败了，第7次东渡成功就是从海南省的三亚出发的。小泉说，“正是在这一背景下，海南省是一个讨论新世纪亚洲未来的最适宜的地方。”他接着说：“自由、多样化和开放性这三种价值观将是推动亚洲和平与发展的主要力量。”“首先，无庸赘述，自由在政治上意味着民主和人权，在经济上意味着市场经济的发展。”“第二，亚洲国家的发展是在一个高度多样化的背景下实现的。”“第三，我们的合作不应是着眼于内部，采取封闭的做法，而应该向世界其他地区开放。”小泉在演讲中还强调，“中国充满活力的经济发展将对日本既提出了挑战，也提供了机会”，“并将为整个世界经济提供巨大的机会。”中日两国“可以加强它们彼此互补的双边经济关系”。

韩国总理李汉东在《新世纪：21世纪亚洲经济发展与未来合作》的主旨演讲中，阐述了4个问题，即：“（1）加强地区贸易与投资合作。”“（2）加强合作，确保地区金融和外汇市场的稳定。”“（3）进一步推动文化、教育和技术交流领域的合作。”“（4）加强合作，消除贫困。”李汉东说：“亚洲国家必须相互交流经验，彼此合作，形成一个更紧密的地区经济合作框架。历史上对此从来没有现在这样强烈的需要。如果亚洲准备成为21世纪繁荣兴旺的地区，这将是关键。”

博鳌亚洲论坛第二届年会于2003年10月31日召开。这次会议原定当年4月举行，因为中国和其他一些国家与地区发生“非典型性肺炎”疫情而推迟。本次年会的主题是“亚洲寻求共赢：

合作促进发展”。参加年会的嘉宾有：中国国务院总理温家宝、巴基斯坦总统穆沙拉夫、新加坡总理吴作栋和一些国家的前政要，以及董建华、何厚铨和部分国家的部长、国际组织代表、诺贝尔奖获得者、著名企业家、专家等。

温家宝在会上发表主旨讲演，阐述中国对“维护和平与稳定”、“促进发展与繁荣”、“加强区域合作与交流”以及“面向世界开放与合作”的立场与观点，提出了实现亚洲共赢的4项建议。与会各方对温家宝的讲演反应热烈，普遍满意。在当日的晚宴上，温家宝还即席发表讲话。他说，博鳌本是渔村，是小镇，但她紧靠大海，正以大海的宽广容量吸纳不同的意见和主张。这一比喻，将博鳌的地理特征与博鳌亚洲论坛的宗旨完美地结合起来，用襟怀广阔、海纳百川来形容，文采粲然，意味隽永，受到中外宾客的热烈赞扬。



温家宝（左五）与博鳌亚洲论坛2003年年会与会政要合影，右一为作者

巴基斯坦总统穆沙拉夫以《推动巴基斯坦与亚洲各国的商业和经济合作》为题，作了主旨演讲。他讲了“全球化的挑战”、“亚洲合作”以及“投资在巴基斯坦”等3个题目，论述了他的观点。在“亚洲合作”一题中，他提出了值得关注的5点看法，即第一，全面一体化交流。第二，建立互助经济。第三，强化亚洲的价值观。第四，缓解紧张立场，和平解决政治冲突。第五，科技共享与运用。

新加坡总理吴作栋以《亚洲——全球一体化的催化剂》为题，论述了“亚洲——新的增长中心”、“三个挑战”、“结构改革及其外延”、“区域一体化”和“全球一体化及其催化剂”等5个问题。他在“结论”中提出，“随着亚洲的崛起，在这个地区会存在着各种压力和紧张，在每个国家中，在各个国家之间都会有。”他说：“亚洲将会成为世界贸易自由化的强有力的催化剂。通过保持世界体系的开放，坚忍不拔地推行国内政策改革，推进这一地区的进一步一体化，在WTO（世界贸易组织）、APEC（亚太经合组织）和ASEM（亚欧会议）上发挥建设性的角色，亚洲会成为建立世界新经济大厦的伟大推动力。”他还强调说中国“担任关键性的角色”。

博鳌亚洲论坛第二届年会还就“经济全球化和产业分工”、“区域自由贸易安排和更紧密的亚洲经济合作”、“寻求亚洲金融合作的新突破”、“亚洲IT产业的后发优势与合作”、“媒体的变革之力：权力与责任的平衡”、“能源、环境与可持续性发展”，以及“中国的和平崛起”等专题，分会场进行了演讲、对话和交流。这些问题，对亚洲各国都有针对性，受到与会代表的热烈欢迎。

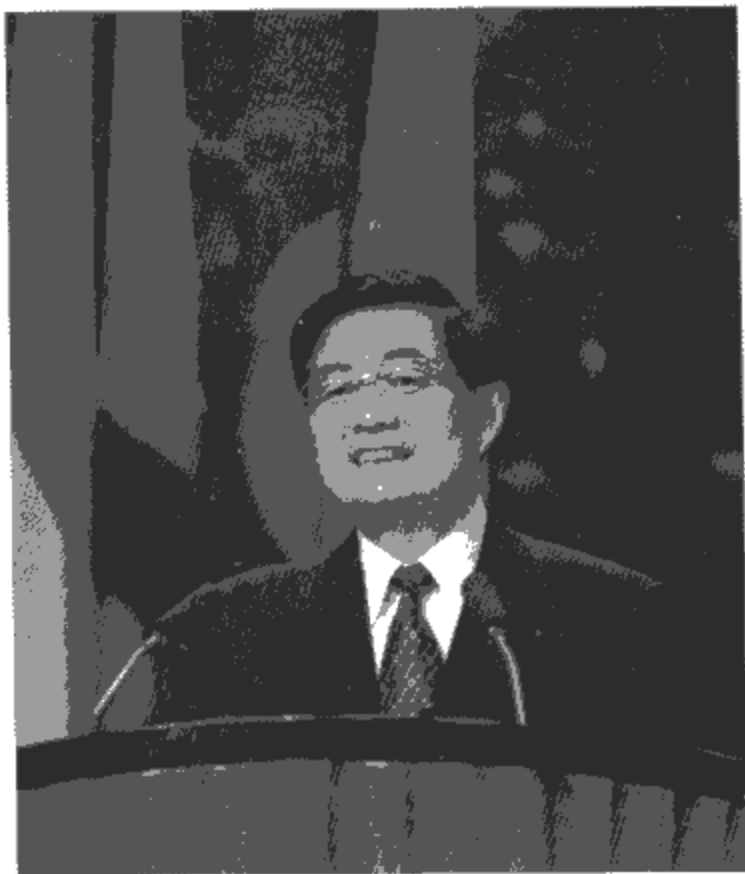
由于东屿岛二期工程交付使用，又控制了到会人数，加上改进服务，博鳌亚洲论坛第二届年会取得圆满成功，各方反映良好。

从2003年年会开始，中国改革发展论坛与博鳌亚洲论坛秘书处合作，在年会召开的同时，举办“中国的和平崛起”论坛，由郑必坚主持，邀请各国政要、外交家、学者等国际著名人士，讨论中国的和平崛起及有关议题，吸引了中国、亚洲和世界的知名人士积极与会，产生了日益广泛的影响。

博鳌亚洲论坛第三届年会，于2004年4月24日举行。年会召开的前半个多月，由于中国领导人谁到会的问题一直没有确定，以致国际上许多重要的受邀客人都在等待、观望。论坛秘书处很着急，向我提出希望尽快确定到会的中国领导人。我给胡锦涛主席写信，请他到会并发表主旨演讲。他很快答复同意。外交部发

言人正式对外宣布。本届年会由此迅速引起广泛的良好效应。

在这届年会正式开幕的全体大会上，中国国家主席胡锦涛发表主旨讲演。他首先介绍了中国改革开放25年来的各项成就，然后指出，“中国是亚洲的一员，中国的发展与亚洲的繁荣息息相



胡锦涛在博鳌亚洲论坛2004年年会开幕式上作主旨演讲

关。中国已经并将继续给亚洲的发展带来积极影响。”他还具体讲述了这些积极影响，即“中国的发展给亚洲的发展带来重要机遇”、“中国的发展促进了亚洲的和平与稳定”、“中国的发展为亚洲的区域合作注入了新的活力”。他强调说，“为加强同亚洲国家的合作，中国将在以下方面采取积极步骤”，“第一，增强睦邻友好和政治互信。”“第二，拓展和深化双边经济合作。”“第三，加强区域经济一体化进程。中国希望同亚洲国家探讨建立不同形式的自由贸易安排，最终形成亚洲自由贸易合作网络。”“第四，促进文化交流和人员往来。”“第五，推进安全对话和军事交流。”胡锦涛最后说：“中国的发展离不开亚洲，亚洲的繁荣也需要中国。中国将坚持和平发展的道路，高举和平、发展、合作的旗帜，同亚洲各国共创亚洲振兴的新局面，努力为人类和平与发展的崇高事业作出更大的贡献。”胡锦涛还回答了与会人员的提问。他的演讲和答问得到会内会外的积极欢迎和一致好评。这天中午的休息时间，胡锦涛只带了1名警卫，悄悄地参观住地附近的博鳌水城环境，对这里的设施和会议工作都表示满意。

在本次年会的大会和分会上，中国、日本、菲律宾、新西兰、澳大利亚、韩国的部长分别作了发言。世界和亚洲的著名企业家宝马集团、荷兰皇家飞利浦、韩国三星、中国石化、台湾积体电路、UPS、香港恒隆的董事长以及世界银行、亚洲开发银行、中国人民银行、中国建设银行、中国开发银行等公司的负责人均作了精彩发言。世界和中国著名专家学者郑必坚、吴建民、罗奇等分别作了专题演讲，对中国的和平崛起，对亚洲的发展、对亚洲和世界其他地区的合作，讲了很多、很好的建议。

博鳌亚洲论坛的4次大会得到了世界各国首先是亚洲各国的热烈赞扬。联合国秘书长安南致信说：“博鳌亚洲论坛的成立，证明了这样一个信念，即只有各国共同努力，全球性关注的问题才能得到积极的应对。”

拉莫斯说：“亚洲有许多论坛，但是没有任何一个论坛能在智力和外交经验方面与博鳌亚洲论坛媲美。”他还说，博鳌亚洲论坛“已经成为全世界讨论亚洲的论坛”。

霍克说：“我们最大的满足是能为世界上半以上人们的美好生活创造一个主要的对话平台。”

中曾根说：“博鳌的大海蔚蓝，森林葱绿，人们诚实善良。我希望成立大会能成为21世纪亚洲的起跑线。”

韩国金大中说：“与欧洲或美洲大陆相比，我们的经济社会一体化水平仍不令人满意。我认为，博鳌亚洲论坛对此具有重要意义。”

巴基斯坦总统穆沙拉夫说：“通过促进亚洲地区内部及亚洲与其他地区之间加强经济交流与合作，论坛将极大地维护亚洲人民的利益。”

哈萨克斯坦总统纳扎尔巴耶夫说：“博鳌亚洲论坛将成为推动和解决亚洲各国之间社会、经济、政治和其他问题的力量。”

这些来自联合国、东南亚、东北亚、南亚、中亚国家领导人的讲话，代表了亚洲各国的广泛心声与殷切愿望。我和中国的有关官员、企业家、学者在交谈中都感受到，这些愿望正在变成积极行动，变成亚洲各国都接受的一种崇高使命。



作者（右）和对外贸易经济合作部首席谈判代表龙永图在博鳌亚洲论坛举行的午餐会上交谈（2001年2月）

四、亚洲的未来与区域经济合作

20世纪末和21世纪初，世界各国为了应对经济全球化带来的机遇与挑战，相继加快了区域经济合作步伐。

欧洲一直走在前列，欧盟和欧元区的合作不断扩展、深化。1999年1月1日，欧盟统一货币——欧元正式启用。2004年5月1日，欧盟扩大，波兰、捷克等10国加入。2004年6月17日，欧盟第一部宪法草案通过。现在欧盟有25个成员国，人口4.5亿，面积400万平方公里，国内生产总值10万亿美元，同美国不相上下。他们正在实践100多年前法国著名作家维克多·雨果预言的理想：“所有的欧洲国家，无须丢掉你们各国的特点和闪光的个性，都将紧紧地融合在一个高一级的整体里。”

美洲、非洲也都成立统一组织，订出时间表，加快区域经济合作的步伐。

亚洲虽说已有东盟10国，有10+3（东盟和中日韩领导人会议），有上海合作组织等多种机制，但是正像亚洲各国领导人所指出的，同美洲、欧洲、非洲比较起来，亚洲的区域合作相对滞后了。亚洲面积4400万平方公里，等于欧盟25国面积的10倍，占世界陆地面积的29.4%；人口38.7亿，占世界人口总数的60%。亚洲资源丰富、种类繁多、富集区多。石油、锡、菱镁矿、铁的储量均居世界首位。世界上的石油、煤、铀、水能一半以上在亚洲。稻谷、天然橡胶、金鸡纳霜、胡椒、芝麻、椰干、茶叶等产量分别占世界总产量的80%—90%以上。

尽管亚洲有丰富的资源、众多的人口、广阔的市场，但区域内的资源性产品和制成品大部分销往美洲、欧洲，区域内的贸易比例远远低于45%这一世界平均水平。这种状况表明，亚洲区域内的互助合作潜力巨大，发展前景极为广阔。

亚洲要推进区域经济合作，当然要看到它的资源和市场互补、互惠性，看到它在经济上可以带来的巨大效益，同时还必须看到并十分重视亚洲的历史传统和文化的多样性。亚洲历史、文化、民族、宗教，以及经济社会发展的巨大差异性，决定了推进亚洲区域经济合作必须从增加沟通、加强相互了解开始，通过对话增加共识，找到双边和多边都可以接受的合作方式。这就需要有渐进的步骤，有官方、民间的广泛参与，有政府、企业、学术界的平等对话，需要多种引擎来共同推进。在众多的工作机制当中，博鳌亚洲论坛可以作为一个重要的平台，它的开放性，非官方、非盈利性，它的公开、民主、自由对话，有助于相互沟通、集思广益，有助于探讨亚洲区域合作的各种途径。我认为，这个趋势

是看得清楚的，也是经过努力可以做到的。在不久的将来，亚洲的区域合作可以像欧盟一样，从小到大，不断发展，不断壮大。亚洲的未来一定更美好。

第十章

俄、日、古、美首脑访华记闻

叶利钦急切要求会见邓小平

细川护熙关心中国赠送朱鹮

卡斯特罗高度评价中国的社会主义事业

戈尔热心信息技术和环境保护

前些年,外国元首和政府首脑访华,中国政府都要指派部长担任陪同团团长。这一方面,是体现中国对外国贵宾的高规格礼遇;另一方面,也可以相机做些推进友好合作的工作。我的体验是,这项工作是有积极意义的。

我在任国家体改委主任和国家计委主任期间,先后多次担任中国政府陪同团团长,全程陪同来华访问的外国元首和政府首脑,他们是:俄罗斯总统叶利钦、日本内阁首相细川护熙、古巴国务委员会主席卡斯特罗、美国副总统戈尔,以及意大利总理和俄罗斯总理等。通过同他们的直接接触,近距离地感受到这些外国政治家的不同气质、关注事物的角度,以及个人风格。

一、叶利钦急切要求会见邓小平

1992年12月，俄罗斯总统叶利钦第一次访华，我担任中国政府陪同团团长，代表杨尚昆主席到机场迎接他。叶利钦下了飞机在贵宾室稍事休息的时候，和我进行了简短的交谈。他说：“你是国家体改委主任？”我说是。他接着问：“怎么样，工作好不好做？”我说，中国的总体形势不错，有个好的宏观环境，部门工作就好做得多了。他的短短几句话，不是外交辞令，带有亲切询问的口气，给人以人情味的感觉。

汽车离开机场以后，叶利钦不断四处张望。我感觉他好像不是观赏车外景物，而是在等待着什么，他不说，我也不好问。直到车队到了酒仙桥，两边出现摩托车护卫队时，他好像才安定下来，问我这是什么地方。我说是酒仙桥，从这里开始进入北京市市区，中国的迎宾仪仗队从这里开始护送车队。这件事使我感觉到叶利钦非常重视排场，重视礼宾待遇。这也可能是俄罗斯的外交风格。1994年，我随同江泽民主席访问俄罗斯，两国元首在克里姆林宫乔治大厅正式会见。叶利钦不是在克里姆林宫大厅外广场迎接我们，而是让我们先登上两三层楼高的乔治大厅，叶利钦在大厅的另一头等着我们，我们走过去，他走过来，在大厅的中央会见。整个过程给人的感觉，是俄国人有点居高临下的味道。这套礼宾方式不知是不是从沙皇俄国沿袭下来的？在各国礼宾规格中，我还没有见过有第二个国家是这种元首会见的方式。

车队过了酒仙桥以后，叶利钦问我：你是国家体改委主任，对中国的改革和俄罗斯的改革有什么看法？我说我对俄罗斯的改革

没有研究，只能讲讲中国的情况。他说：可以，今天很高兴能有机会听听你介绍中国的改革情况。我说：到现在为止，可以说中国经济体制改革推进的情况总体上是好的，经济持续发展，人民生活改善，社会稳定。我的感受是，中国经济体制改革之所以能够进行到今天这样的程度，主要是在改革的过程中注意了3个问题：一是注意从中国的国情出发。我们搞以市场为取向的改革，坚持采取渐进式的步骤。我们重视外国的改革经验，但是我们不照搬它们的做法，我们主要还是从中国的国情出发。中国的最大国情是有10亿多人口，经济不发达，人民的收入比较低。我们非常重视改革的社会效益，强调改革要让大多数人得益。如果改革要引起社会震动的话，应当做到大多数人能够承受。中国是低工资，对通货膨胀的承受能力很脆弱，我们十分重视物价改革，注意妥善解决由于物价上涨而引起的群众生活问题。二是坚持处理好改革、发展、稳定之间的关系。我们不断推出改革措施，促进发展，同时非常注意保持社会的稳定。如果国家的经济、政治、社会环境不稳定，那就什么事情都做不成。我们过去搞“文化大革命”的重大教训，就是造成了社会的不稳定，经济不能很好地发展，人民的生活得不到改善。现在我们要改革、要发展、要前进，稳定是前提。邓小平说过，天天上街游行、请愿，中国就没有精力搞建设了。我们这些年改革所采取的举措，都是把是否有利于社会稳定作为前提。三是在改革进程中，制定改革的方案、研究有关的政策，都组织政府官员、企业代表、专家学者参与，共同研究。这样做的好处是把从不同角度了解情况的人聚集起来，互相沟通，互补不足。比如政府官员对全局性问题比较清楚，但可能官僚主义多一些，不大愿意改变原有的权力格局；企业代表主要关心市场以及利润，有优点也有局限；专家学者理论上清楚，但对实际

问题了解不深。中国政府在讨论改革的时候把这三方面的人都吸纳进来，能听到不同的声音，有利于考虑社会上不同阶层、不同群体的利益，避免片面性。我讲的是中国，实际上也是对比了俄罗斯的改革作法。我讲得比较含蓄，但叶利钦可能还是听出来了，他听完以后，先是没有吭声，隔了一会儿，说我讲的有道理。

当车队快到天安门的时候，我对叶利钦说前面就是市中心——天安门了，他开始注意天安门的情况。过了一会儿，他对我说：我还有个问题要和你说说。我说请讲。他说：我想见邓小平，请你们能够安排。我说：现在邓小平已经宣布退出公众生活，所有来中国的外宾他都不见。叶利钦不死心，继续说他仅仅是想见见邓小平，几分钟就行，表达他的敬意，中国和俄罗斯的关系不一样。我想既然话已经说到这个地步，只好说可



作者（右一）陪同叶利钦（中）一行在天安门广场观看人民英雄纪念碑浮雕

以立即报告，转达他的愿望。到钓鱼台国宾馆之后，我就对外交部部长钱其琛说：叶利钦讲了，他要见邓小平，我已经拒绝了他，但是他不死心，还是要求会见，我只好答允代为报告。钱其琛说，俄罗斯外长也跟我讲了。我说，那就好，这件事我算是上报了。之后，杨尚昆主席问我叶利钦有些什么反映，我说他问中国的改革情况，我已作了回答。另外，就是他要求会见邓小平，心情非常迫切。当天晚上，杨尚昆在人民大会堂宴请叶利钦，宴会开始以前，大家都还没进宴会厅的时候，叶利钦把杨尚昆拉到一边，说他想见邓小平，表达对邓小平的敬意，几分钟就可以。杨尚昆也没有答应他，和我回答的一样。最终叶利钦没有见到邓小平。

第二天，江泽民总书记在钓鱼台宴请叶利钦。叶利钦对“佛跳墙”这道菜赞不绝口。江泽民对他说：你要去深圳，我告诉深圳给你准备“佛跳墙”，比这味道还好。江泽民让我交代下去，我即要外交部礼宾司通知深圳市做准备。

叶利钦在我的陪同下参观长城和故宫。他是学建筑的，对参观兴致很高。他在参观长城的时候，注意长城的砖与砖之间的粘合材料，问这是什么东西，为什么经历过这么长的时间还有这么好的粘合效果？我讲听专家说是由糯米、桐油和石灰调和在一起制成的一种很强的粘合剂。在参观故宫的时候，他又问起有关故宫的建筑设计、使用材料等。这真应了中国的一句老话——三句话不离本行。

第三天一早，叶利钦的顾问对我讲，总统因为家里有事，不去深圳了。我说：去深圳的活动不是早就安排好了吗？我们已经作了准备。他仍然说家里有事。这样我就不好说什么了。过了一会，吃了早饭，叶利钦过来和我打招呼。我问他休息得如何，他



作者（右一）陪同叶利钦一行游览八达岭长城

说休息得很好，接着主动对我说家里有事，深圳不去了。我说深圳是中国改革开放的窗口和试验地，有一些新东西值得一看，大家都很喜欢你去。他说这次去不了了，只好下次再去。我也不好问他有什么事，只能说等总统以后有机会再去。接着，叶利钦主动对我说：家里闹“地震”了，有人要搞政变，我得赶紧回去。后来听说，是他身边的有些人，不希望他去看中国改革开放的窗口，不希望他看中国改革开放的成就和经验，就借了一则国内反映，从中作梗，改变了他的访问行程。

二、细川护熙关心中国赠送朱鹮

1994年3月19日，日本首相细川护熙应李鹏总理的邀请访华。在研究接待方案的时候，考虑到日本对中国的最近一批“海外协

力基金”贷款(即政府日元贷款,日本对华日元贷款的一种方式),一直定不下来,当时我是国家计委主任,主管这方面的业务,就决定由我任中国政府陪同团团长,陪同细川护熙访华,相机做做工作,让这批贷款早点定下来。

在进一步具体研究接待方案的时候,接待单位的同志反映说,细川护熙这次来访的另一个目标是希望得到一对朱鹮。朱鹮是一种非常漂亮的珍贵鸟类,是中国一级保护动物。在历史上,朱鹮曾经分布在中国、俄罗斯、朝鲜半岛以及日本等许多地方,后来由于气候变化,只在中国的陕西汉中地区有极少量存活。1992年江泽民访问日本的时候,曾送给日本一对朱鹮,但不幸的是有一只死掉,这样就不能培育繁殖了。据说,日本人非常喜欢朱鹮,现在存放在京都故宫中的日本天皇佩剑的羽毛,就是朱鹮的羽毛。还有人说朱鹮有一次下蛋的时候,NHK电视台全程转播。听说细川护熙讲这次来中国,只要得到一对朱鹮就可以向日本国民交待了。中方讨论接待方案的会议决定,再送日本一对朱鹮,并由我负责落实。我找了当时的林业部部长徐有芳,我对他说,日本首相要来,想要一对朱鹮,今天开会定了,你们准备一下。他说没有问题,他们准备。

细川护熙这次访问中国,主要是商讨两国在环境保护上的合作,并于1994年3月20日签订了中国政府和日本政府关于环境保护合作协定议定书。同时,也确实想得到一对朱鹮。两国高层谈得很好,细川对访问比较满意。在北京参观北太平庄农贸市场的时候,细川看到有西瓜卖,说日本西瓜还没有上市,一面欣赏,一面称赞。卖西瓜的业主见细川首相高兴,就挑了两个大西瓜送给他作礼物。这是平民外交,是上电视镜头的好题材,细川高兴地捧起西瓜,让记者拍照。



平民外交中的西瓜赠礼，细川护熙（中）高高举起

关于“协力基金”的事情，我以国家计委主任的身份和细川护熙顺便谈了。我说：首相知道，我是中国国家计委主任，每年的“协力基金”要通过国家计委来安排，我们今年的年度计划已经定了，但“协力基金”这一块资金没有定，希望日本能够早点定下来。他回答说，这件事情在日本有各种议论，议会有不同意见，政府不能不重视，需要花一些时间做工作。我说，那就请首相关注一下这件事，争取早点定下来，对两国友好合作都是有意义的。陪同结束后，我对国家计委的有关同志讲，工作我已经做了，但感到细川护熙很难有所作为，还是按照我们自己的情况来安排工作吧，不要等了，否则耽误自己的事情。日本的官僚体制和办事程序很繁琐，一旦定了的事要改起来很难。加上有些对华不友好的政客总是利用协力基金贷款做文章，搞节外生枝，细川护熙又是二战后日本少数几个不是自民党总裁的首相之一，政治

上是一只“跛脚鸭”，在这件事情上他的作为是极有限的。

三、卡斯特罗高度评价中国的社会主义事业

对世界上大多数人来说，古巴国务委员会主席卡斯特罗是一个知名度很高的人物，令人仰慕而又难知底细。在拉丁美洲，在全世界，在许多人的心目中，他是英雄人物。1995年11月，卡斯特罗访华，我全程陪同他在华访问，在前后8天多的直接接触中，近距离地感受到他那种举止大度的领袖魅力，思考问题的睿智和严谨的工作作风，性格坚毅、仪表威严背后的人情味。

在他访华前的一个多月，也就是1995年10月，我随同李鹏总理访问墨西哥。我们到墨西哥后，东道国安排我们去坎昆（著名的旅游胜地，南南首脑会议曾在这里召开）参观。坎昆和古巴隔加勒比海遥遥相望，两地之间大概只有不到半个小时的航程。当时，我们觉得中国国家领导人从古巴门口经过而不去古巴有点不大合适，李鹏就临时请示中央同意，特意绕道加勒比海对岸古巴，在哈瓦那机场会晤了卡斯特罗。古巴党和国家领导人在卡斯特罗的带领下，在机场的一个非常简朴的会客室会见了我们。李鹏在向卡斯特罗简单通报了中国国内情况后，向他再次发出访华邀请，请他安排时间。卡斯特罗表示，访问中国一直是他多年的愿望，并说中国领导人都很忙，他的时间好安排。李鹏讲了近期中央重要活动的安排，考虑到中央主要领导人都能在北京会见卡斯特罗，建议他在中央经济工作会议以后访问中国。他当即表示同意。当问到要不要中国方面安排交通工具时，卡斯特罗说不需要，古巴还有两架苏制伊尔—62“老爷飞机”可以用。哈瓦那机

场会见，时间很短，氛围亲切，没有官话套话。这次会见，也是我第一次近距离地见到卡斯特罗。

经过中古双方外交部门的进一步磋商，江泽民主席正式向卡斯特罗发出邀请。1995年11月29日，卡斯特罗首次踏上中国国土，对中国进行正式国事访问。原定访问时间是一个礼拜，后来因为时间不够，加了1天，总共为期8天。中央指定我为陪同团团团长，我愉快地接受了任务，全程陪同卡斯特罗访问北京、西安、上海、深圳和广州。

11月29号下午约4点，卡斯特罗乘坐的专机抵达首都机场。我迎上前去，代表江泽民主席、李鹏总理欢迎他来中国访问。在机场稍事休息后，我即陪同他乘车前往钓鱼台国宾馆。他一上车就急切地问我，北京什么时候天黑。我未解其意，顺口回答说快了，大概还有半个多小时。接着，他又问从机场到天安门，需要走多长时间。我顿时明白了，他是想在天黑以前能看到天安门。我说大概需要20分钟就可以到天安门，天黑之前完全可以到天安门。

在车上，我对卡斯特罗说，欢迎你这次抽出时间来华访问，希望你能在中国多看看，我们安排了几个地方，你都已经知道，如果你还有什么想法，就告诉我们，我们会按你的要求来安排。他说没有问题，安排得很好。后来，卡斯特罗问我对日本农业的看法，特别是询问日本的大米生产和政府补贴问题。我只知道大概的情况，对他说日本的农业很发达，但因为自民党很大一部分选票来自农村，日本政府对农业，特别是对大米生产采取了许多保护措施，下了很大力气。我告诉卡斯特罗，具体的情况，我现在说不清楚，如果需要，我可以专门找些资料。他说不用了，就大概问问。

车队路过天安门广场时，卡斯特罗把脸贴近车窗，仔细观看

天安门，凝视着天安门，陷入了深深的沉思。

在车队路过国家计委办公楼的时候，我指着办公楼给卡斯特罗介绍说，我就在那里办公。他对我说，计委工作特别重要，工作特别忙，你不用成天陪着我，你忙你的，我有事就找你。我告诉他，没有问题，请你放心，中央交代我的工作就是陪同你访问，以便有事可以随时照料。有什么想要看的、了解的，可以随时告诉我。我的工作已经安排好了。他连说那就好，那就好。

第二天，江泽民主席与卡斯特罗在人民大会堂举行正式会谈。在此之前，双方举行了小范围的会谈。双方在会谈中，谈得很好，观点完全一致，双方官员都表示满意。会谈中，除了介绍双边情况和各自阐述对有关国际问题的立场观点外，卡斯特罗谈到国际粮食贸易问题。他说，现在国际粮食市场大米价格涨得很厉害，一个有影响的因素就是中国买大米。中国出口商品多，外汇收入也多，可以多进口粮食，但是你们进口的粮食数量大，你们一进口，大米价格就上去了，而古巴没有外汇，价格贵了就买不起粮食，我们的孩子就要挨饿。会谈后，我在车上就中国进口粮食问题向卡斯特罗作了补充介绍。我说，刚才你讲了国际粮食贸易、价格和中国进口大米的问题，讲得非常对、非常好。我再向你简单地补充介绍点情况。中国的粮食主要靠自己生产，粮食自给的程度达到97%左右，进口粮食只占粮食消费总量的1%—3%，而且多数是双边贸易中对方要求中方进口的大宗商品，如美国、加拿大、澳大利亚的小麦等。他听了我的话，点了点头，表示理解。

会谈以后，我一直感到卡斯特罗对粮食问题的关注。有一次，他问我中国汽车的产量，并对我说，中国不应该把主要的努力放在发展小汽车上，中国应该发展公共交通，小汽车多了，建设道路、修停车场都要占地。中国这么多人口，吃饭问题总是第一位



江泽民和卡斯特罗举杯祝贺中古双方有关经济贸易合作3个协定签字，中为作者



作者陪同卡斯特罗在西安参观秦兵马俑博物馆

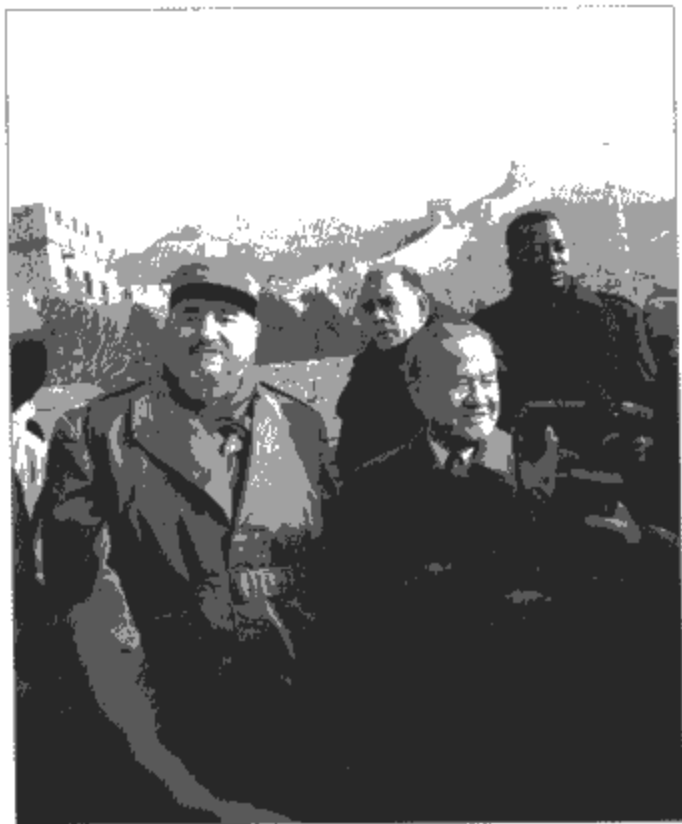
的，爱惜土地是长期的任务。他的想法并不是没有局限性，但他思想的出发点，爱护耕地，努力发展公共交通，无疑是正确的。我揣摩，这个问题可能

是他到中国考察中主要关注的问题之一。在西安访问时，在参观完兵马俑后，陕西省安排他访问一家农户。这家农户是我们事先安排好的参观户，家庭条件相当不错，有电视机等。卡斯特罗反复问这家农户的主人家里有几口人？有多少土地？承包以后一年打多少粮食？够吃不够吃？卖不卖？他对了解到的情况很满意。离开了那家农户，在行车途中，他突然要求停车，径自走进一家事先未打招呼的农户，仍以同样的问题问这家农户的主人。这家情况和我们安排的那家情况差不多，也是家境比较好。其实，这里的农村因为在兵马俑展览馆附近，有地种，同时又有旅游收入，家庭情况一般都是不错的。从他的询问中，我感到他是在调查研究，他要把在北京和中央领导同志谈的问题，了解到的政策措施，带到地方和基层去直接验证，以判断上面讲的和下面做的是否一致，落实的真实情况究竟怎样。

卡斯特罗有一个特点，听介绍时很仔细，问得很认真，对说到的数据都要自己进行复算，用美元换算价格，再对比古巴的价格判断贵不贵。他很关心三峡工程的投资和建设情况，详细询问

我三峡工程投资多少？将来发电以后，每度电的价格是多少？折成美元是多少？他听了我的介绍后即自己进行口算，并把算出的结果和对比情况告诉我，十分用心。在他看来，三峡的电价还是比较合理的。他的这种工作作风和工作方法使我深有感触，使我更加认识到，在美国的长期封锁下，古巴这个家实在不好当。卡斯特罗对我讲，古巴是个小国，土地不多，既要满足吃饭的需要，又要创造外汇收入，所以要合理使用土地，大体上是1/3种粮食，1/3种甘蔗，1/3种烟叶。古巴糖在世界上是很有名的，雪茄烟是世界上最好的，主要都用于出口。就是在这样非常困难的情况下，古巴仍然坚持社会主义分配原则，重点照顾弱势群体，坚持把食品首先用来保证老人、儿童和病人的需要。1996年，在哥本哈根召开联合国社会发展首脑会议，讨论全球社会问题，即就业、反贫困、卫生、教育等问题，100多个国家的元首和政府首脑出席了会议。中国方面李鹏总理出席，我作为中国代表团团长参加。会议规定，每个国家元首和政府首脑发言不能超过7分钟。在会上，大部分国家元首和政府首脑发言，听众一般只在开始、结束时礼貌性地鼓两次掌，但卡斯特罗短短7分钟的发言，竟被不下10次的热烈掌声打断，最后成了一片欢呼。卡斯特罗在发言中具体列出的古巴每千人拥有的教师、医生人数和病床数，都高于美国。他说美国漠视本国贫困人民，有什么资格教训别人，对别人指手画脚、说三道四！美国应该先把自己的事情管好。

12月1日，我陪同卡斯特罗参观八达岭长城，中午请他在全聚德吃烤鸭。厨师长现场为他进行操作表演，特意邀请他在鸭子上签名，并随即将签了名的鸭子送入烤炉烤制。不大一会儿，带着他签名的烤鸭油香四溢地端了上来，他非常高兴，非常满意，吃了很多。吃烤鸭的时候，我和他闲谈。我说你在1953年7月率



作者陪同卡斯特罗游览长城

领一批革命青年攻打蒙卡达兵营时，大概没想到会在40多年以后到北京来吃烤鸭吧。他说，那时什么都不想，一心就想要推翻巴蒂斯塔反动政权。我又问他在马埃斯塔腊山区闹革命的时候看过毛泽东主席关于游击战的著作没有。他说没有，看西班牙文正式印制的毛主席的著作是在古巴革命胜利以后。如果

当时能看到毛主席著作，古巴革命胜利可能还会早些。我告诉他，我年轻的时候曾读过他在法庭上那篇有名的自我辩护词《历史将宣布我无罪》。他很惊讶，问这篇讲话在中国是怎样出版的。我说是在报纸上看到的，当时《人民日报》全文刊载了这篇辩护词。我接着问他格瓦拉的情况。他说，格瓦拉原来是医生，是一个非常好的人，充满了理想。格瓦拉是卡斯特罗的战友，在古巴革命胜利以后，曾担任古巴中央银行行长、工业部长。格瓦拉同卡斯特罗一样，在许多国家、许多民族中，也是被奉为英雄人物。

卡斯特罗在北京时，根据他的要求，我们安排他向人民英雄纪念碑敬献花篮，瞻仰毛泽东主席的遗容。他缓步走向毛主席的水晶棺，伫立良久，以一种极为尊敬、虔诚的态度默哀致敬。我

们谈到毛主席时，他的表情十分严肃，对我讲他极为敬重毛主席，说毛主席总是站在被压迫民族、被压迫人民一边，对各国民族解放和独立运动给予了真诚无私的援助。他还一再对我讲，苏联政府和苏共的政策充满了民族利己主义，只管自己得到好处，对别人漠不关心，古巴吃了不少亏，他对此感触极为深刻。

在飞往西安的时候，飞机刚一起飞，卡斯特罗就叫来他的年轻助手，要他详细汇报下一个访问城市的有关背景情况，历史、地理、经济和人文资料等等。那个年轻助手，当时大概只有30岁左右，是一个非常精干的小伙子。他打开笔记本电脑，给卡斯特罗汇报西安和陕西的情况。卡斯特罗一边听一边问，还不断复述一些重要的情况，强化记忆，以便和中方人士能对上话。飞机升空后，他要我利用飞机上的时间，向随行的古巴部长会议副主席兼经济计划部部长路易斯介绍中国经济建设的经验。我说介绍经验不敢当，可以如实地介绍情况。在中古双方正式会谈时，古方是卡斯特罗讲话，随行人员都说不上话，在北京也没有安排单独的专门会谈，这一次是临时安排。于是，我就同路易斯在另一张桌子面对面交谈。在交谈过程中，路易斯比较关心、反复问的问题，就是怎样控制通货膨胀而又不让经济下滑。当时古巴的通货膨胀率高达两位数，政府为此很着急。当时中国宏观调控已初见成效，经济“软着陆”开始显现。我给他介绍了中国这次实现“软着陆”的做法，强调要重视总供给与总需求的总量平衡，注意货币供应，保持适度从紧的力度，依法加强价格管理，控制通货膨胀不能片面地搞紧缩，而要标本兼治、综合治理，运用经济、法律和必要的行政手段进行宏观调控，该紧缩的紧缩，该发展的要继续发展，并借机对不合理的结构进行调整。这样，物价控制住了，有效供给能力得到增加，经济也能保持较快的增长。路易斯

听得很认真，不断地问一些细节问题，记下了一些重要数据和有关举措。路易斯反复讲，中国是个大国，情况复杂，在发展中既做到了经济增长，又做到了控制通货膨胀，真是不容易，这次亲自看了，更加感到中国的政策是完全正确的。

在上海访问时，卡斯特罗住在新锦江饭店的总统套房。有同志告诉我，拉美人都喜欢喝北京生产的桂花陈酒，卡斯特罗也喜欢喝一点。我说，那行，送他一箱。我叫人在上海买桂花酒，没买到。我就打电话到北京，请中国石化总公司派人去买。当晚他们就派人把酒送到上海。我还选购了一套100件的景德镇青花瓷西餐餐具。在离开上海的头一天晚上，我到卡斯特的房间去看他，我说这次陪你走了一路，下一站到深圳、广州，然后就要出境了。我想给你送点纪念品，不知道你喜欢什么，我要问你的话，你又不可能讲，我就自己想了想，给你选了一套100件的景德镇青花瓷西餐餐具，希望你能喜欢。他非常高兴，向我表示感谢，并说他在回到古巴以后就把这套餐具珍藏起来，我什么时候访问古巴，他就什么时候把我请到他家里，用这套餐具招待我。我说，那好吧，有机会我一定到古巴去看你。

12月7日，我们到达深圳的第二天，按照计划参观中华民族园。为了安全，对游园的人数稍加控制，组织了3000人游园。后来不知什么原因，卡斯特罗游园的消息传出去了，人一下子多了起来，人山人海，男女老少，估计上万人都不止，但是秩序井然，既热情又礼貌。人们发自内心地欢呼雀跃，深深感染了卡斯特罗。他对我说，他到过很多国家，经历过很多群众欢迎的场面，但从来没有碰到过像今天这样既热情、自然而又秩序井然的情况，让他十分感动。在欢呼的人群前，我见到一个小伙子，估计大概只有20来岁，又蹦又跳。我就问他，你知道他是谁吗？小伙子说：

“老卡嘛！”一脸亲切地称呼着。我又问：“他怎么样啊？”小伙子说：“好样的，敢跟美国人干！”我问他做什么工作，他说是出租车司机。卡斯特罗在中国老百姓心目中的形象，由此可见一斑。

卡斯特罗受到群众的拥戴，使我想起了另外一次经历。20世纪90年代中期，中央派我到巴西访问，并顺道访问智利。在智利圣地亚哥一个介绍拉美历史文化的博物馆里，我看到展出的拉美几百年来各国著名的民族英雄图像里，卡斯特罗赫然在列。我想，拉美执政的各国政府，都是实行资本主义制度，他们当然不会赞成社会主义，他们拥戴卡斯特罗不是因为意识形态，而是出于对英雄的尊敬，出于对卡斯特罗维护国家独立、民族尊严、热爱人民、不畏强暴的人格魅力的敬仰。

卡斯特罗在深圳参观结束后，江泽民主席特地赶到深圳，同他第二次会见，并亲自陪同他参观了自行车厂，请他吃饭。当时，古巴经济困难，一时还不了我们借给它的几亿美元贷款，提出延迟还款。江泽民征询我的意见，我说这件事情事先已经协调过，并报经国务院同意，古巴现在还不了，对我们来说也不差这几亿美元，可以缓一缓。后来江泽民对卡斯特罗说，我和陈主任商量过了，我们同意你的意见，还款缓一缓，并说如果还有什么事情，可以对陈主任说。

卡斯特罗在深圳参观结束以后，白天鹅宾馆派车队把他从深圳接到广州。他在白天鹅宾馆住了一个晚上，第二天就离开广东回国了。在离开广州市区去机场的路上，我对他说这次访问非常成功，跟中央领导同志谈得很好，也参观了一些地方，这些地方在中国都有代表性。江泽民专门从北京到深圳，和你第二次见面会谈，这是过去从来没有过的。我还说，因为时间有限，可能你还有些话没有来得及讲，如果有什么重要意见，我可以向中央转

达。他想了一会，没有意见了，这次访问中国，非常满意，亲眼看到了中国的巨大发展和进步，到处都充满了朝气和活力，社会主义中国欣欣向荣，从中国看到了希望，对社会主义更加有信心了。接着，卡斯特罗讲到做年轻人工作的重要性。他说，中国有8个民主党派，古巴没有，但古巴有群众组织，有同青年直接对话的渠道，包括中学生。他急于赶回古巴，就是为了参加很快就要召开的中学生代表大会。他强调说，年轻人思想活跃，不定型，同他们多对话、多沟通是十分重要的。尤其是大学生，要多听他们的想法和意见。社会主义的胜利，说到底，还是要靠他们，只有他们接受了、理解了、实践了社会主义，社会主义才有希望。古巴每作出重大决策以后，都要向年轻人传达、商量、沟通。我说，你讲的这些非常对，中国在改革开放以后有一段时间对学生的工作有些放松，思想比较混乱，在1989年政治风波以后，邓小平和中共中央都意识到了这个问题，已经采取了很多措施来加强学生，特别是大学生的思想政治工作。我个人的看法是，这件事情现在虽然有所好转，但还是一个漫长的过程。卡斯特罗赞同我的看法，并对我说他一直重视对学生做思想政治工作。20世纪80年代末90年代初苏联、东欧国家解体的时候，西方国家在苏东国家得手，又在古巴搞起街头政治，把不了解情况的学生煽动到街上，鼓动闹事，制造动乱。他和古巴其他领导人一起走上街头，同广大青年直接对话，以诚相见，耐心解答青年们提出的问题，终于消除矛盾，增进了相互了解，西方国家的阴谋没有得逞。卡斯特的这番话，再一次显示了他作为领袖人物的远见卓识。他的话虽朴实，但说出了真理，更重要的是他身体力行地去做。送别以后，我特地向陪同卡斯特罗访问的中央对外联络部副部长戴秉国谈了卡斯特的意见，要他在给中央的报告中如实转报。

在我陪同的外国领导人当中，卡斯特罗给我留下的印象最为深刻。在卡斯特罗身上，我看到了小国的大领袖，看到了小国一样可以产生具有历史眼光和世界视野的杰出政治家。

四、戈尔热心信息技术和环境保护

1997年3月，美国副总统戈尔应李鹏总理的邀请来华访问。当时，中美之间经济贸易摩擦不断，美国朝野都拿美国对中国的贸易逆差做文章，觉得美国在中美贸易中吃了亏，要中国扩大从美国进口，或者减少出口。朱镕基副总理在和戈尔会谈时指出，美国对华贸易逆差大，主要是贸易不平等，美国要中国多进口东西，但高新技术不准出口，中国不能总是进口加州橘子、加州苹



作者在首都机场欢迎戈尔（左三）访华

果吧？戈尔无言以对。李鹏在和戈尔会谈的时候，也谈到这件事情。李鹏说，国家计委陈锦华主任陪你访问，他可以给你再详细讲讲这件事情。李鹏总理的意思是要我再给他做做工作。后来，我也跟戈尔谈了中美贸易逆差问题，他不吭声，只是说，反正各人都有各人的说法吧。我觉得，他的真正兴趣不在这个方面。

戈尔在访华过程中，对中国的信息技术比较感兴趣。克林顿政府搞的信息高速公路工程，就是戈尔主持的。他在北京参观中学，参加论坛，出席研讨会，都是同信息技术有关的。他作为副总统，把注意力主要放在信息技术上，所以跟他谈中美贸易逆差，不在他的兴趣之内。

戈尔也很关心环境保护问题。他在去西安参观的途中对我讲，听说中国的西北地区很荒凉。他问我，是不是人为的破坏，如战争造成的结果。我跟他讲，应该说，几十年上百年的战乱，人们不爱惜自然环境，在局部地区过度砍伐森林，不重视水土保持，确是造成环境恶化的重要因素，但从中国西北地区的整体来说，这不是根本性的因素，主要因素还是地球气候变化带来的生态环境变化。西北地区有连绵不断、面积达几千、几万、几十万平方公里的戈壁和沙漠，是这一地区长期降雨稀少、缺乏水分，日照蒸发的结果。人类没有这么大的能力，制造这样大面积的戈壁化、沙漠化。人的过度砍伐、破坏，可能造成局部环境的恶化。比方说西安，在历史上有8条河，最大是渭河，现在渭河流域的水仍然是西安的主要水源。后来由于人为的过度砍伐等因素，造成了周边地区的一些环境破坏，并为此付出了重大代价。这些都是教训。戈尔听了，说这是科学家的观点！我对戈尔说，我不是科学家，但是我认为这些看法是有道理的。

今天，我们重视环境保护，是为了不要让环境再恶化，要力

争局面有所改善。局部环境恶化多了，也会扩大造成更大范围的影响。人要改造沙漠，这不是那么简单的，沙漠没有水，就没有办法。前几年我在研讨西部大开发问题的有关会议上，讲过两个观点。一个是，西部开发最重要的临界点是水，只有在不增加用水、不浪费水资源的情况下，才能把西部开发搞好。不珍惜水，破坏水资源，西部不仅不能发展，还会造成长期不良后果。二是，西部开发要发扬延安精神，只是一味地伸手向国家要钱是行不通的。我的这两个观点，有点不合时宜，对有些同志来讲是逆耳之言，但我相信，我的观点是对的。

后 记

《国事忆述》终于全书完稿了。现在，我应该讲讲成书的过程。2003年10月，中共中央党史研究室找我，要我谈谈亲身经历的一些情况，并列出了3个题目：1978年我国同西方发达国家签订的22个成套引进项目情况，1988年至1991年的治理整顿，1993年至1996年的国民经济“软着陆”。2004年1月，他们再次约我访谈。我因为已离开现职岗位，有时间查找资料，便接受了他们的建议。同时我认为，既然同意接受访谈，内容还可扩大些，把我所经历的中国现代化建设的若干重大举措一并讲讲，以便多侧面地反映中国的发展变化，这将有可能对研究中国共产党的执政史、研究中华人民共和国发展史有积极意义。我把这个想法设计了一个全书框架，共计10个问题，并列出了每个问题的大体内容。这个框架和工作计划，经与中央党史研究室张启华副主任面商，当即得到赞同。中央党史研究室孙英主任很重视，也很支持，表示中央党史研究室要把相关工作继续做好。中共党史出版社社长张琦也一再同我商谈落实出版事宜。我可以坦率和确切地说，没有中央党史研究室的倡议、组织、推动和多方面的工作，这本书的问世是不可能的。

从2004年2月初开始，我按10个问题依次接受中央党史研究室的访谈。先是由我自己按回忆的线索搜集资料，经研究、整理，写出讲稿，再约中央党史研究室的同志面谈，每次约谈3个半小时左右。他们每次来6—9人，包括研究人员、编辑、录像、

录音人员等，然后由中央党史研究室的同志整理成文并核实、补充有关档案资料，我再审阅修改，整理成稿。大体上每个月一个问题，紧张张张，按计划进行，经常加班加点，很辛苦，并不比在职工作时轻松。

在准备、撰写和审稿的过程中，我得到了有关单位和他们的专家，以及过去的同事等大力支持和热情协助。按照工作进程排序，他们是：国家统计局、中国石化集团公司、中国纺织工业协会、中国技术进出口总公司、国家发改委办公厅、中国钢铁工业协会、上海宝钢集团公司、燕山石化公司、上海石化公司、全国政协办公厅、上海图书馆、中国经济体制改革研究会、中国住房制度改革研究会、国家发改委宏观经济研究院投资研究所、中国价格协会、全国政协外事局、中国经济社会研究会、卫生部、农业部、中国企业联合会、博鳌亚洲论坛秘书处和新华通讯社摄影部等。在这些单位中，我要特别感谢李德水、郑定铨、匡永泰、姚慕超、李铁军、孙树义、陈学斌，以及陈辞、蒋晓松、倪强、李维等同志。中央党史研究室的刘荣刚、汪文庆同志参与了本书采录、整理、编辑的全过程。中共党史出版社吴江同志参与了最后的编辑工作。我办公室的工作人员和我的家人也参与了资料的查找、整理、打字和计算等工作。我对所有关心、支持、帮助的同志一并表示衷心的感谢。

《左传·襄公二十四年》写道：“太上有立德，其次有立功，其次有立言，虽久不废，此之谓不朽。”唐朝经学家、“十八学士”之一的孔颖达，对立德、立功、立言作了注疏，指出“立德，谓创制垂法，博施济众；立功，谓拯厄除难，功济于世；立言，谓言得其要，理足可传。”写书，当然是立言，但我不敢奢望我的书能够“虽久不废”、“不朽”，但孔颖达提出的“言得其要，理足可

传”，则始终是我努力遵循的原则和孜孜以求的目标。我希望本书讲清楚了问题，阐明了旨要，能够获得读者的认同。

本书忆述的中国现代化建设中的若干重大举措，都是国家的大事、要事，涉及面广，内容深邃，我仅从自己的经历中忆述所历、所见、所闻显然是有局限的，反思、议论也可能有不妥之处，我期待读者的指正。

陈锦华

2005年2月于北京西山杏林山庄