

南方周末长篇巨献

——共和国总理朱镕基



传奇身世

幼失双亲 凄孤童年

求学生涯

颠沛流离 发愤读书

朱镕基和他的同学们

负笈清华

风华正茂 同学少年

清华同学谈朱镕基诗作

清华情缘

院长生涯十七年

老同学写信“五个不要忘记”

跌宕年代

20年“右派”生涯

幸遇伯乐 步入高层

“破格”晋升的“根据”

上海施政

“特别”的新市长

上海吏治

浦东拓殖

布衣市长

“皇甫平”事件

魅力市长

执政中国 · 副总理时代

朱镕基：天降大任

宏观调控初见成效

1994 改革年

急刹车 软着陆

朱镕基“破戒”题词

吴小莉：他是个外刚内柔的人

农民眼中的朱镕基

执政中国 · 总理时代

朱镕基：看得见的铁手

我不是“赤字总理”

金融排雷

两大雷区：国企改革与政府机构改革

入世与变法

“我最头疼的是农村问题”

执政中国·最后两年

朱镕基：执政最后一年

如果在 2013 年评说朱总理

执政中国·个案

朱镕基两去北海

朱镕基：对不起大家，让你们受委屈了！

幼失双亲 凄孤童年

棠坡故居

出湖南省城长沙，沿 107 国道东行 32 公里，就到了长沙县安沙镇和平村——朱镕基总理故乡。

转上一条水泥小路，蜿蜒入山，两旁时见青竹婀娜、杂花间树，再行二三公里，地名棠坡，朱氏祖屋“恬园”就曾坐落在此，“以前好大一片屋咧，60 年代全拆光了。”和平村村委会的小宋说。

“朱镕基在这里出生，并度过了童年时光。”和平村村支书黄自力告诉记者，“他大概到 9 岁多才离开棠坡。”朱氏祖屋所在处，现在是一个苗圃，遍栽紫色的红槭木，开阔的地势，犹可想见当年的规模。在朱氏族谱的记载中，清末文豪吴南屏，曾于清同治十二年癸酉（公元 1873 年）受邀到此做客，并挥毫赞叹恬园之美：

“恬园，长沙朱氏之山庄也，地名棠坡，去会城东北六十余里，古驿道旁，岗岭回复，数转乃入，至则柴关矮屋，甫见竹树间游与乃伫，客惊而问，不意所称恬园者之在此也。”苗圃右边有一四角凉亭，亭中有古井一口，上有记载，“朱氏祖井，始建于清咸丰四年甲寅（公元 1854 年），位于泞坡祖屋进门丹墀中，有石砌围挡，井水清凉甘甜”，这口井自开凿之日起，清泉不绝，朱氏家人及族中所办的学校，都以此为饮用水，至今 100 余年，不盈不 1995 年，湖南省地质勘探队还特意彩井水作了个鉴定，结果为“特优质矿泉水”。

80 多岁的朱佩珍，是朱镕基的小时玩伴，她拄着一根棍子，颤巍巍地领着记者，“你看，那个平地上，我们小时候玩过跳绳的地方。”老人还记得，“细时这个伢子很灵凡（注：长沙方言，聪明之意），也很老实，别个打他，他就哭，

说：我不打你、我不打你。”算起来，朱佩珍是朱镕基的堂嫂，老人年事已高，”几十年前的事情都记不太清楚了。”不过朱镕基并没忘记这位童年的玩伴。

据老人的家属介绍，1996年朱镕基那次回长沙时，还特意请人将老人接到长沙小住。

翻过朱氏祖屋所倚的小山，背面就是朱氏祠堂，1961年嫁到村里来的易翠兰，对这个祠堂记忆犹新，她用树枝在地上画起来：“先是一个池塘，从一座小桥过去，接着是一个大操坪，迎面是个大照壁……”按照几位村民的回忆，祠堂足有六七进，雕龙刻凤，气势剧组宏。

这座祠堂给当年的孩子们带来很多欢乐，但在1960年代同样未能幸免，易翠兰当年就曾参与拆屋的行动。现在这片故地上，几幢民房杂乱相间，只有一株两人合抱的银杏树，得以幸存。

岷藩后裔

朱镕基的堂兄朱天池，曾对棠坡朱氏的历史作了梳理，从他整理的资料来看，棠坡朱氏是明太祖朱元璋的直系后裔，属于朱元璋第十八个儿子岷庄王这一支，朱镕基应该算是岷藩十七世孙。

关于岷藩家族，刘佑平先生的《中华姓氏通书·朱姓》中有如下记载：岷藩开基始于朱榷，是明太祖朱元璋与周妃所生的庶十八子，洪武二十四年（1391年）始封为岷王，原建国于岷州（今甘肃岷县）。洪武二十八年（1399年）朝廷实行削藩政策，岷王朱榷因被西平侯沐晟告发不法，被废为庶人，远徙福建漳州。朱棣称帝后，他恢复爵位，回到云南，但此后又在永乐六年（1408年）被削除护卫、官属。明仁宗洪熙元年（1425年），四月，令朱榷自云南北迁至湖南武冈。1450年朱榷去世，谥为庄，史称岷庄王。

岷藩后裔在武冈生息 100 多年后，明末李自成、张献忠起义，朱氏家族四散逃离，其中一支逃到了长沙棠坡，朱天池（即镕垂）老人曾到云南、武冈等地调查过这段历史，“经过动乱后，逃到棠坡的只有几个人，而且很穷，只能靠教书为生。”按后来的阶级分析观点，这时候的棠坡朱氏一穷二白，算得上赤贫，在其后的几百年间，他们开始了白手起家的创业过程。在此期间，朱家陆续有人入仕，但从后来的记载来看，真正让朱氏家族脱贫致富的，是朱镕基的曾伯祖父朱昌琳（字雨田），朱氏族谱的记载中说，清道光二十八年（公元 1848 年），粮食丰收，谷贱伤农，达到了千钱三石的低价，朱雨田倾其所有买入，次年天灾，粮价飞涨十多倍，朱家从此“起富不愁衣食”。并开始广购田产，在城乡筑室置房。

关于这段轶事，长沙市地方志中亦有记载：朱雨田此后转贩盐茶、设钱庄、开矿业，终于成为长沙首富，他修建的朱家花园，“登之可极尽岳麓湘江之胜，名于是邦矣”，列为长沙园林之首。

据长沙市志的记载，朱雨田暴富之后，乐善好施，在长沙设保节堂、育婴堂、施药局、麻痘局，置义山、办义学，并疏浚新河、赈济灾民，方志中评价，他是“长沙近代慈善事业的开创者”。

朱氏家庭从此富甲一方，子孙兴旺，多时人丁上百人。在棠坡，朱家因为扶危济困，到今天仍赢得乡亲的赞誉，67 岁的村民王玉龙告诉记者，那时每月逢三逢八，朱家就开仓济贫，而村里如果有孤寡老人死了，都由朱家提供棺材，以及两担石灰，用于埋葬。

村民彭建武的妈妈，当年在朱家所办的学校免费读书，该村所有贫家子女，均免费就读于朱氏族学。彭建武说，解放后朱家人在村里没有挨什么斗，因为他

们不是恶霸地主，“是好地主”。

时至今日，和平村 1200 多人，300 余户，但朱姓已经很少，村支书黄自力说，“朱家后人基本都出去了。”

乱世孤儿

朱镕基的父亲名宽澍，字希圣，他是个遗腹子，其父还没有见着他的面，就已去世。朱希圣有兄弟 6 人，另有姐妹数人，他排名老幺。据闻朱希圣绝顶聪明，年少即博览群书，颇有抱负，他曾取屈原“世人皆醉我独醒”之意，自号“清醒上人”。

朱希圣十多岁时，就染上了肺病，俗称“痨病”，在当时的医疗条件下，这种病基本无法医治。朱天池告诉记者，朱家长辈于是决定，给朱希圣娶亲“冲喜”。

“冲喜”是当时农村的古俗，一般是男方家有人病危，急需有个内当家主妇，再就是希冀以结婚的大喜来冲刷晦气，让喜神驱逐病魔，以期让病人因此脱尽晦气而康复如初。

朱镕基的母亲张氏（注：海外媒体误为余氏，余氏实为朱天池之母）就是这一情况下，匆匆嫁入朱家，从后来情况推断，时间应该在 1927 年末到 1928 年初。朱天池回忆：张氏的个头比较高，“长得很俊秀”。

“冲喜”并没有达到预期的效果，在张氏怀孕后，朱希圣身体日渐羸弱，没等到孩子出生即英年早逝。1928 年 10 月 1 日，当朱镕基出生时，她的母亲张氏也感染了肺病，无法给孩子喂奶，其时朱天池胞妹朱荔裳刚刚出生，伯父朱宽浚遂将镕基接到家中，让妻子给他喂奶。

从没尝过父爱的朱镕基，与母亲相依为命，朱天池回忆，当时朱家长辈对孤儿寡母格外照顾，几位堂史弟音也相处亲昵，那时朱氏长辈都喜欢唱京戏，每到

闲时，叔伯史弟便相聚一起，拉二胡、打锣鼓，唱功好的便一展歌喉。耳濡目染，朱镕基等几史弟竟也无师自通，爱上了这一“国粹”，甚至后来当上总理，朱镕基仍乐于在一些场合展示自己的京剧唱功。

朱镕基跟大哥镕坚的感情尤其好，后来的交往情况，似乎也可佐证这一点：1998年，身在美国的镕坚90大寿暨婚庆60周年，朱镕基特意题辞“金石不渝、百岁可期”，以资祝贺，这应该是“诚题辞”的朱镕基，送给亲属的惟一墨宝。

朱氏大家庭在朱镕基出生的时候，已经准备分家，此后不久，朱宽浚赴扬州工作，举家东迁，直至抗战前夕才返回，朱镕基母子分得的那份田产，便委托给“满伯”朱学方代管。

不幸之事在朱镕基9岁多的时候再次降临，染病已久的母亲张氏辞世，朱镕基父母双亡，成了孤儿，朱学方负起了抚养他的重担。

在朱镕基幼失怙恃的岁月中，时局同样不稳，可谓兵荒马乱：在朱镕基出生前，1927年5月21日，国民党在长沙发动“马日事变”，许克详率独立三十三团，空袭共产党在城内的各类机关，是晚11时许，长沙城内杀声震天、尸横遍野，大屠杀还波及到湘潭、常德、浏阳等20余县市，共产党及群众“遇难者上万人”。

共产党随即在湘赣边境发动秋收起义，并发出了夺取全省政权总暴动的动员令，长沙城内也秘密筹划武装暴动，以作策应，国民党全城搜捕“叛党”，恐怖气氛笼罩全城，秋收起义部队未经训练，不敌国民党优势兵力，被迫转移。

在朱镕基出生后不久，红军曾两次攻打长沙，并一度攻克，此后，毛泽东在井冈山建立革命根据地，距长沙仅数百里，长沙因此成为国共两党交锋的前沿，历经“围剿与反围剿”战火荼毒，拉锯战一直持续到1937年抗日战争爆发。

而到了 1938 年 11 月，日机轰炸长沙，形势十分紧张，据《长沙人民革命史》记载，蒋介石电令“长沙如失陷，务将全城焚毁，望事前妥密准备”，12 日深夜，担任放火任务的警备第二团某部误听电话，以为日军已进市点火，是为“文夕大火”，这场大火连烧 3 天，死者 3000 多人，全城 80% 房屋被焚。

性格之源

父母接连撒手西去，对于一个不满 10 岁的孩童，无疑是人间惨事，后来抚养他的朱学方老人回忆，家庭不幸，加上当时兵荒马乱的时代背景，悲惨身世使得朱镕基少年早熟、发奋努力，且养成了处世深沉稳重的性格。

朱天池对朱镕基的性格养成也作过分析：他幼年与寡母相依为命，虽然族人颇为照顾，但遭受些白眼想来在所难免，而在少不更事时，孩童间的嬉戏，身材瘦弱的朱镕基也受了不少欺负。朱天池记得，当时和朱氏子弟住在一起的还有任氏兄弟，他俩十分顽皮淘气，常欺负朱家子弟，别的朱家子弟对他们都退避三舍，而朱镕基表现出倔强的个性，即使被打倒在地也决不认输。

或许正是由于幼年的苦难经历、加上此后求学的颠沛流离，使朱镕基感同身受，同情弱者贫者、反感仗势欺人、仇视为富不仁痛恨贪官墨吏。后来身为国务院总理的朱镕基，为农民的穷苦泪洒宁边，为长沙的溃堤九江掬泪……实有真情动，实有苦衷在。

而在被问及卸任之后时，朱镕基说：“全国人民如果能说一句‘他是一个清官，不是贪官’，我就很满意了，如果他们再慷慨一点说‘朱镕基还是办了点实事’，哎呀，我就谢天谢地了！”朱镕基的为官理念，其实可以在他的几位先祖身上，找到一点影子：在朱氏族谱的记载中，十五世乔生府君，就是一个颇有官声之人，他辅佐鹿传霖治理四川时，冬季官府救济贫民，某官员私藏了几件衣物，

贫民投诉，乔生闻之，正欲起身，突然岩墙倒塌，打伤府君左足，民众争相拥出，乔生府君不顾足伤之病，厉色严斥该员，数以改过，该员深感愧疚，将衣物一一退还。乔生后来“历署诸道、颇得民心”，在他返乡时，民间每家“置明镜一方、清水一盞、白菜一叶，焚香跪道，爆竹声十里不绝”。

这位乔生还是一个刚直不阿、从不奉迎之人，族谱中记载，在一次慈禧太后的接见中，众官员皆吹捧慈禧有“宋宣仁太后”之德，乔生“独默然不语”，瞿鸿机感叹：“噫哉，乔生不可及也。”在朱氏先祖中，金陵为官的十五世鞠尊府君，因为“修沙洲圩闸、修惠民河，民勒石记之”。而到了朱镕基伯父朱介侯（即朱宽浚）这一代，则以“奉公循理、不伐能不矜功”为宗旨，历任湖北黄安（今红安）、江陵令，“才明识裕、为官运亨通俱优”，这位介侯公因为看不惯“污吏横行、国事日衰”，在宣统年间黯然挂冠而去，归隐棠坡田园。

颠沛流离 发愤读书

小小年纪的朱镕基，当年发奋努力，最大的动因应该是他特殊的家庭环境，他想取得最好的成绩，来告慰早逝的父母以及抚养自己的伯父。而另一个原因，则是当时的奖学金，只有极少数的优秀学生才能享受。

族学启蒙

朱镕基小学先就读于“时中学校”，这所小学是朱氏家族兴办的私立族学，始建于1854年，先设在长沙市郊丝茅冲，民国二十七年迁入棠坡朱氏祖屋，其后又移址关山嘴，1990年定址和平村口107国道旁，该校校长蔡海波告诉记者，“时中学校现在仍是长沙县最好的小学。”

朱镕基在时中学校就读这段时间，并没有留下任何资料，从后来上中学的时间来推算，他1941年13岁小学毕业，而当时的小学实行六年制，可以看出，他应该是7岁启蒙。但从朱家书香门第的习惯来看，朱镕基可能在更小的时候，即已开始接触书本，朱学方老人在后来的回忆中，就有朱镕基小时候读《水浒传》，背诵三十六天罡、七十二地煞的情节。

转学崇德

在这里就读两年后，9岁多时，因母亲病故，朱镕基跟随“满伯”朱学方迁入长沙郊区，随后就读于崇德小学，这所小学解放后即停办，现在寻找起来，惟一的线索是校址在当时的长沙南区，这一区域现在划归天心区和雨花区，记者得到了两个区教育局的帮助，在多方打听下，得知这所学校位于天心区南门口大古道巷的“出入是门”附近（注：当时进出长沙南门必经之路，遂得此名），但校址已经只剩下一块碑，学校湮灭在历史风尘中。

2月28日，长沙市委方志处杨志强老人，帮助记者查阅了1934年出版的《长沙市指南》，书中有简略的记载：崇德小学，开办于1917年，属私立学校，创办

人名叫刘伯衡。

当时的教育内容，与清末大同小异，规定以“讲求有用之学、永远不废经书”为宗旨，学校中设国文以及格致、博物等，民国之后新增了“党义”（或称“公民”，即政治课）、军训等课程。

至于教育的经费来源，已经有了一些改变，长沙市志中记载，民国时期，省政府除负责官立学校的经费外，对私立学校酌情予以奖励补助。朱镕基在族学中就读时，自然不存在学费问题，后来转至崇德小学，学费是如何解决，当时学校中是否设立奖学金之类，未能查证。

据朱天池老人回忆，当时朱镕基母子名下分得的田地，岁租可以有一两百担，“供其上学应该没问题。”真正的经济困难，大概发生在中学之后，日军侵入两湖，朱学方携家人避难，当时田产因无法带走，纷纷贱卖，朱家因此丧失了几百年来的稳定经济来源。

考入广益

1941年2月，朱镕基以崇德小学优秀毕业生的身份，投考广益中学，并以优异成绩被录入初中一年级第39班，广益同样是一所私立中学，是中国民主革命先驱禹之谟于1905年创办，原名“惟一学堂”，这所学校在当时的长沙首屈一指，社会上流传着“要学习、进广益”的谚语。广益中学解放后改为湖南师大附中，至今仍为长沙数一数二的名校。

此时抗日烽火已燃遍大半个中国，武汉沦陷，长沙告急，市区内几乎所有大、中学校均已外迁，广益中学搬到了远离长沙的衡阳乡下，一个名叫常宁县柏坊乡大坪的地方。13岁的朱镕基，背上行李和书包，开始了颠沛流离的求学生涯。

朱镕基的同班同学沈谱成回忆，从长沙到柏坊的路线，一般是先搭汽车或火

车抵衡阳，然后乘船溯湘江而上，耗时在一天左右，学生们寒暑假才可能回家。

广益中学当时的教学制度非常严格，尤其是期末考试颇有特色，沈老回忆，每到期末，各班各年级考试同时进行，但座位一律重排，在同一考场内安排有不同班的考生，同班学生穿插就座，以最大限度减少作弊。

第一号毕业证

湖南师大附中校史办曾作过一些走访，朱镕基的同班同学任俨提到，学生当时上晚自习，点的桐油灯只能照亮一边，于是约定每隔半小时转一次方向，因计时不准常起争执，在一边默诵英文的朱镕基，起身挑出灯芯，两边同时点燃，光亮顿时加大了一倍，矛盾也解决了，皆大欢喜。

经常被人提到的，还有背圆周率的故事，任俨的回忆是，朱镕基当时和他比赛，由同班同学周继溪担任裁判，结果任俨背了 40 多位，而朱镕基背到了近 100 位，可见其超群的记忆力。

师大附中保存的档案中，详细记载了朱镕基当时的成绩：在前五个学期中，共 59 科次的期末文化考试，其中 100 分的 15 次，平均 93.8 分，有三个学期名列第一。最后一个学期，朱镕基 11 门功课有 7 门获 100 分，平均 96.27 分，为全班第一。

沈谱成对这个“皮肤白净、气度沉稳”的同学印象深刻，他在回忆录中写道：“朱镕基和我在班上学习成绩名列前茅，我们间为竞争第一名，曾封闭式相处，现在想来，似有年幼稚气之感，初中毕业时，朱名列第一，我为第二，这在毕业证编号上尚可见之。”

学习名次的竞争，当时还是相当激烈的，沈老告诉记者，每临近考试，同学们复习到深夜，十分普遍，宿舍当时毗邻校外的一家小餐馆，夜深饥饿时，可通

过宿舍墙壁上一个孔，直接从餐馆买到宵夜，十分方便。

当时的奖学金，只有极少数的优秀学生才能享受，广益中学当时的规定是，如果期末考试成绩列于前三名，则下学期可免交学费银洋两圆。这笔钱，约相当于现在数百元。

湘西求学

1944年10月，初中毕业的朱镕基考入国立八中永绥高中分校，在湘西永绥度过了21个月时光，一直到1946年7月才离开。当时从长沙一起去的学生共有十多人。

永绥现已改称花垣县，位于湘西土家族苗族自治州西北角，崇山峻岭、地势险恶，朱镕基为何来到偏僻的湘西求学？这与当时的战争形势紧密相关。

据有关资料记载，1937年12月，日军进逼，安徽芜湖、江苏南京相继陷落，安徽省教育厅于皖西山地设立临时中学，收容战区学生坚持教学。1938年12月，蚌埠失守，其后合肥、徐州均相继沦陷，皖西的7所学校数千师生，被迫西迁，经过长途跋涉，到达湘西，几易其名后，创立了国立八中，设立了11个分部，遍布湘西及川东各地，初期主要招收苏皖一带的流亡青年，到了中后期，则主要招收后方来的学生，其中湖南各地的学生占了很大的比重，朱镕基正是在这一背景下，来到了当时日军不敢轻入的湘西。

同班同学杨开卷回忆，朱镕基每科成绩都在98分以上，尤其是英语，居然连《英汉词典》的部分内容都能朗朗成诵。杨开卷的数理化成绩不及朱镕基，为此，经常向其请教，而杨的国文成绩颇好，有一次在全校的作文比赛中获第二名，朱镕基很替他高兴，并提议：“这笔奖金，要他请客好啵？”几个同学高高兴兴吃了一顿。

生死之劫

湘西求学时，一件白色府绸衫是朱镕基最体面的衣服，但就是这件好一点的衣服，也险些被盗。

杨开卷记得是在暑假的一天中午，由于天热，几个留校的学生，将床铺搬到宽敞的教室休息，其时，朱镕基的白色府绸衫正晾在单人木架床的床头，一名窃贼蹑手蹑脚进来，想偷这件衬衣，窃贼并没弄出什么声响，朱镕基却一下惊醒了，一跃而起，大叫“抓贼”，并抓起桌上一只砚向窃贼丢过去，同学们被惊醒，有的挡门口，有的则冲上去抓贼，乱成一团。

在国立八中时，朱镕基的一次登台演出，也给很多老同学留下了深刻印象，戴振岳回忆，学校附近青龙村盛产黄杨木杆，同学们竞相以此制作二胡，每当晚饭后，校园里一声声：“一马离了西凉界”、“劝千岁杀字休出口”，京剧风靡。

朱镕基天生一付好嗓门，音色清亮圆润，几个同学于是商量一起排练《空城计》，朱镕基从“我本是卧龙岗散淡的人”一段段练起，一些本地同学还特意设法借来了留声机及唱片，供朱镕基模仿学唱，戴振岳则由拉二胡改操京胡为其伴奏，在唱段操练好后，又拿来脚本试排了几回，一个“业余剧团”就这样搭起来了。

“剧团”随后安排了一次到保靖的演出，戴振岳回忆往事，犹记得当时化妆，演员均需用长布带将眉梢往上“吊”，朱镕基天生剑眉，无需这道工序，化妆师为之称赞不已，而在剧中当司马懿退兵下场后，诸葛亮有一伸手捋去额上惊汗的动作，不知是天热还是初次登台，朱镕基下台后告诉同学“真捋下一把汗来了”。

朱镕基在湘西时，还经历过一场生死劫：当时霍乱流行，很多同学都被传染，由于营养不良和医疗条件差，不少同学死于此病，至今花垣县城东门外的小山上，

还留有几十座坟茔。朱镕基未能幸免，染上了霍乱，几乎死去，但在吃了一个苗族老医生的苗药之后，奇迹般地痊愈了。因此当地人都认为：这个两代遗腹的伢子实在命硬。

湘西的两年生活，无疑给朱镕基留下了难以磨灭的印象，2001年4月，他回到阔别50多年年之久的花垣视察，当年的文庙已毁于战火，而国立八中也仅存在过8年，朱镕基一路寻旧一路感慨，摸着当年的石狮子，他说了一句：“五十年一摸啊”。

在朱镕基就读过的中小学中，花垣的母校，是他在毕业后惟一“回访”过的地方。

一中插班

1946年7月，随着抗日战争胜利，朱镕基作为公费生，转学到刚从七星街迁回长沙的省立一中，在这里做了一年的“插班生”，随后考入清华大学。

当时一中每个年级为两个班，一个文科班、一个理科班，朱镕基选读的是26班理科班，班上共有同学28人。

在同学王海洲眼里，朱镕基当时不怎么说话，他们同住一个宿舍，“二三十人，都是铁架子床，”王海洲坦言当时与朱没有过多的过往，“要是知道他要当大人物，应该多记点当时的事。”

同学沈雨随记得，当时“英语老师郭昆很喜欢他，经常和他在课堂上用英语对话”。

而在另一位同学颜家龙的印象中，朱镕基沉默寡言，“主要把精力放在学习上，组织能力和社交能力倒没有表现出来”。

朱镕基当时的交往伙伴，主要是从国立八中一起转来的同学周继溪，周老因

哮喘复发卧病在床，记者未能采访。

在一中校史馆，保存有一封朱镕基写给同学胡兰吉的毕业留言，全文如下：

“敬书数语与兰吉兄为别：人生聚散本来无常，偶然聚合便顷刻要分离，虽然遗憾又何必悲伤，命运难期，何处不能相逢？我愧无嘉言懿行足资兄助，但愿他日重逢，耿耿此心依旧，为兄一饮庆功酒。”

一中老校长马清泽告诉记者，这份留言只是一份复印件，原件一直被胡兰吉精心保存，1997年，一中庆祝建校85周年，胡兰吉特意从双峰赶来，欲将原件捐献给学校保存，不料在长途车站，包裹却掉了，虽经多方努力，终于未能找回。

而关于朱镕基在一中的经历，还曾有过一些附会之言，如称其当时是学生领袖，曾率学生与校长作斗争等，长沙市委党史办副主任宋俊湘告诉记者，去年他们曾作过走访，“实事求是地讲，朱镕基当时既不是学生干部，跟党组织也没什么联系。”宋主任告诉记者，“要尊重历史，告诉大家一个没有神化的朱总理。”

（注：文中湘西求学的两部分内容，选摘自中共花垣县委、县人民政府编辑的《故园情》一书，特此说明并致谢意）

朱镕基和他的同学们

朱镕基非常看重昔日同窗的情谊，对五六十年前历经曲折坎坷、聚散离合的同学，始终心不能忘。

睡在上铺的兄弟

湖南长群中学离休教师周继溪是朱镕基在广益中学和国立八中读初、高中时的同班同学，当时正值抗战时期，两校分别设在湘南和湘西的偏僻山村，交通不便，物力维艰。在初中睡的是两层的铁床，朱镕基分睡下铺，见分睡上铺的周继溪身体瘦弱，就主动把下铺让给他睡。对此，周继溪没齿难忘，说朱镕基从小眷注弱者。

1944 年下半年，朱镕基和周继溪都考入了国立八中，并且编在同一个班，这两个初中老同学又朝夕相处了 20 个月。1946 年秋国立八中解散，朱镕基转入了省立一中，周继溪转到了省立十五中，从此两人分离。但两人同窗五载，“情深潭水”，几十年来，他们之间的情谊从未间断。

1993 年，朱镕基副总理来湘视察，百忙中要通周继溪的电话，两位老同学交谈了十多分钟。

有一次周继溪在给朱镕基总理的通信中说，昔日我们游历的 800 里洞庭湖由于围湖垦殖，如今水面大大缩小了，望政府拨款治湖。朱镕基深以为然，在充分调研后，拨出了治湖专款。

1996 年，周继溪到北京，朱镕基工作忙脱不开身，便委托劳特夫(也是国立八中同学)热情接待了他。2001 年 4 月，朱总理到当年国立八中所在的花垣县考察，回到了母校的旧址，并在原有的石狮子旁与夫人劳安合影留念。

花垣县委宣传部特意放大一张十多寸的照片送给周继溪老师，周老师非常高

兴，将其挂在自己的客厅里。

晚到 10 年的诚挚道歉

浏阳市第六中学的退休教师杨开卷也是朱镕基在国立八中的同班好友。

1982 年，杨老师从报上读到“国家经委副主任朱镕基”的信息，不禁一怔，拈须搓手：他莫不是国立八中的老同学朱镕基？

思虑良久，他决定去信询问，但没有回音。十年之后，朱镕基被任命为国务院副总理，报纸上刊登了他的照片，杨开卷立马认出是国立八中的那位老同学，往日同窗之情——相互关心、切磋学业、作文比赛、打篮球、拉二胡、唱京戏等，一股脑儿涌上心头。他研墨展纸，给老同学写了一封叙旧的长信。

没过多久，就收到了朱镕基热情洋溢的亲笔信。

杨开卷同志：

接读来信，愧何如之。你前次来信，本应及时敬复，当时亦告诉自己，不要忘了，因我已有经验，上次一初中同学因我未及时回复，即遭来信大加讥讽。奈因每日白天会海，晚上文山，不过十二时不能就枕，过了几天，再也想不起来了。今蒙我兄再次来函垂询，实感愧怍，从兄处着想，难免感到旧友做了官，架子大了，白眼对故人，从我来说，亦是有苦难言，唯愿不做官。我也不应向兄发牢骚，但请见谅耳。回想中学时期，生活虽极清贫，但一心埋头向学，心情尚舒畅，故友同学切磋、互相帮助之情景，尚历历在目，可惜八中同学除我兄来信外，尚未有联系者。我记得在八中时，你的身体是比较好的，想今日亦好。

祝健康！

朱镕基

7.26（星期日）

情见乎辞，这封信真情毕露，每字每句都是那样直白，直白得如同一泓清泉。杨开卷感叹：还是那个情深义重的朱镕基！当了这么大的官，昔日同窗之谊没忘。

“就怕你找我题字”

光阴似箭，岁月如流，改革开放之后，杨老师的生活越发过得舒坦。1997年，他在自己的老家盖了一幢红砖楼房。他想，要是能得到朱镕基总理的题字，定能使小小的居室篷筌生辉。他喜滋滋地又给老同学写了一封信，不揣冒昧，说出了自己的希望。他很快就得到了回复。

开卷兄：

来信收悉，谢谢，恭闻身体健康，新居舒适，甚感欣喜，并表贺忱。我一不怕你借钱，二不怕你求职，就怕你找我题字，因我有“五诫”，此其一也，不能破例，务请见谅。

敬礼！

镕基

9.10

2000年4月，朱镕基的母校湖南私立广益中学(现湖南师大附中)庆祝建校95周年。校庆前夕，老同学们恳请朱总理为母校校庆题词祝贺，他也以“五诫”相拒绝了。朱镕基严于律己，杨开卷老师只能作罢，不能勉为其难。

1998年3月17日，九届全国人大一次会议选举朱镕基为国务院总理。杨开卷从媒体看到报道，兴奋不已。

3月19日晚，他收看中央电视台播放的朱镕基记者招待会。新任总理关于“地雷阵”和“万丈深渊”的发言掷地有声。杨开卷为老同学的过人胆识激动万分，立即挥毫泼墨书写了一副楹联：

镕古铸今精兵简政

基法治国反腐倡廉

此联投邮寄给朱总理。这一次，杨开卷没有要求写回信，他知道这位老同学实在太忙。

一次公开的拥抱

1997年9月，曾经与朱镕基在清华大学同窗四年的中国航天科技集团公司科学技术委员会顾问、中国工程院张履谦院士获何梁何利基金技术进步奖，颁奖大会在香港举行。

当坐在大会主席台上的朱镕基副总理瞧见了在会场第二排正中就坐的老同学张履谦，颁奖一结束即迅步走下主席台。他与坐在第一排的领奖专家一一握手，然后走到张履谦身边，张开双臂，紧紧拥抱着他。

香港《大公报》记者抢拍了这真情流露的珍贵镜头。朱总理为何对他“情有独钟”？记者们大惑不解，纠缠着张院士寻根究底。此时此刻，张院士知道，不能太渲染他与朱总理在清华大学的四年同窗生活，就淡淡然说道，我是一个普普通通的老百姓，“民为贵”，“民为邦本”，朱总理最喜欢老百姓嘛。

“同学会”成了“民意会”

朱镕基被任命为国务院副总理后，在一次在京工作的老同学聚会中，他表示愿意把工作做好，希望大家鼎力相助，并提出三点建议与之共勉：一、听到群众对我的意见，哪怕是斥责谩骂，要原汁原味、不折不扣地告诉我；二、找我办事，遵循章法，公事公办，能够办的就办；三、写给我的信，我一定看，但不一定回信。

老同学们称之为“约法三章”，个个允诺。

据老同学回忆，他们聚会、交谈、通信，不谈人情物理，只谈民生国计，反

映民情民意。如“群众对公务员加薪计划很有微词”之类。当他们从新闻媒体得知“朱总理决定缓行原定去年下半年开始的公务员加薪计划，将这部分财政资金用于扶贫济困”的消息，高兴了，满足了。

在另一次老同学聚会上，有人反映：“政府工作卓有成效，物阜民康，老百姓拥护、爱戴朱总理，社会上要求总理连任的呼声很高”。朱镕基诙谐地说，我这个总理并不好当呀，我们党内有能力的人多的是。我现在还兼任着清华大学经济管理学院博士研究生导师，以后不当总理了，还可以当博导嘛。

老同学哈哈大笑。“友谊一生老益重，江山百代今最娇”。这就是朱镕基与昔日同窗深厚友谊的真实写照。

作者简介：刘磊，湖南师大附中（广益中学）任教，1989年退休，校友会副理事长。

彭鸣皋：湖南师大附中高36班毕业校友。1950年10月参加抗美援朝，曾任军报记者。

风华正茂 同学少年

2001年6月，朱镕基辞去清华大学经济管理学院院长职务，面对在场的5000多名师生，他最后说：“今天，我告别清华，以后就很少来了。说实话，永远也不来了。但是，请大家放心，我的心永远留在清华。清华的每一个成绩我都会欣慰，清华的每一个难处我都会关心，清华的每一个不足我都会指出。再见了，我永远是一个清华人！”

以高分考入清华

朱镕基1947年考入清华大学电机系电机制造专业学习。在当时报考的湖南籍学生中，数他考分最高。当时平均成绩在80分以上的，可以得奖学金，朱镕基就是其中之一。

朱镕基所在的51届电机系，可谓是英才辈出，光院士就出了四个。朱镕基曾经在多个场合提到这个集体的优秀，刚刚获500万元巨奖的2002年度国家最高科技奖获得者、中国工程院院士金怡濂就是他的同学。

朱镕基的同班同学、著名法学家郭道晖回忆说，朱镕基初进清华时，集中精力学习功课，博览群书。电机系的功课当时在全校是最难的，他却应付裕如，是班上的“业务尖子”之一。他为人正直，待人诚挚，当过班上的“课代表”，协助老师推动同学们学好功课，在同学中有威信。他的同班同学、《中华诗词》杂志副总编欧阳鹤说：朱镕基非常聪明，领悟能力很强。

但朱镕基在辞去清华经管学院院长时曾说过，那时候他在班里学习不是最好的，甚至说自己不是一个好学生，“我不喜欢工程，因为英文好，喜欢文科，老想着转系，不过没转成。有人说没转成是对的，因为国家后来还是重视工科的。”他当时还和一位同学讨论此事：“我说我在中学时是班里的第一名，现在跟班上

那些认真学习的人相比，也没有怎么不用功啊？”那位同学告诉他，在来清华之前，哪个不是第一名？

参加进步学生运动

郭道晖写的《与朱镕基同志同窗记事》一文，可能是对朱镕基在清华的大学生活最翔实的回忆文章。郭道晖和朱镕基在中学时就一起就学，只是当时不相识。后来考入清华后，因为是同乡，又同处一室，加上志趣思想相投，郭的父亲郭德垂与朱镕基还有师生之谊，两人很快就成了好朋友。

在全国人大九届二次会议举行的中外记者招待会上，朱镕基讲到他曾经对以“人权卫士”自居的当时的美国国务卿奥尔布赖特说：“我参加争取和保障人权运动的历史，比你早得多。”郭的这篇文章对朱镕基的这段历史有详细的纪录。

1948年4月，北平各校掀起了“反饥饿、反迫害”的“四月学运”风暴。清华和北大等校师生员工举行了连续半个月的罢课。为保护校园，清华同学组织了护校纠察队，郭道晖和朱镕基都是纠察队员之一，轮流值班。郭道晖拿着棍棒半夜值班归来，就叫起朱镕基接替。

1948年冬，郭道晖代表组织，介绍朱镕基加入“新青联”（新民主主义青年联盟），他当即欣然同意。那时，“新青联”还是秘密的进步青年组织。朱镕基一经加入革命组织，他的聪明才干就如泉涌般喷发出来。他先担任班长，深受同学们拥戴。在迎接北平解放和解放后进城宣传的工作中，他带领同学出色地完成了任务。

据同班同学孙骆生的回忆，1948年12月15日清华园解放后，组织上曾派几个盟员，其中有他和朱镕基，由地下党员、同班同学蒋企英带领，前往被围的北平城区，去动员傅作义部队的家属进城，做瓦解敌军的工作。

2001年朱镕基在清华作告别演讲时，曾向师生们回忆起对他影响至深的几位教师：“我非常敬佩朱自清先生的为人，很喜欢听他讲话。虽然他写很好的文章，但是不会讲话。我敬佩他为人的那种廉洁和谦虚。我还清楚地记得朱自清先生在同方部的一次讲话，音容宛然。我们也很喜欢去张奚若先生家里，坐在地上，听张先生纵论天下，大骂国民党。我后来做班长、学生会主席，读了很多很多书，我的共产主义信仰就是在那时候建立的。”

郭道晖对本报记者说，当时去张奚若先生家，其实就是“新青联”工作的一部分，将老师们发表的政治见解宣传给大家。

任学生会主席

1949年10月，朱镕基申请加入共产党，郭道晖当时是电机系党支部副书记，同支部书记李淑平一起做了他的入党介绍人。在新党员宣誓仪式上，朱镕基被指定为新党员的代表，在会上作了发言。

1950年下半年，抗美援朝开始时，朱镕基第一个自愿报名参军。后来党组织考虑到工作需要，没有批准他参军。

1951年1月，党组织又推荐朱镕基担任学生会主席候选人。他当选后，正值抗美援朝运动高潮，学生会的工作就紧密围绕这个中心展开的。在清华大学党委的领导下，朱镕基依靠青年团组织，动员和组织同学开展各项活动，工作十分出色。

作为学生会主席，朱镕基还代表学生成为学校行政领导机构校务委员会的成员，沟通校方与学生的关系。当时的政治活动很多，学生会都要作出迅速的反应。作为学生会主席，他不但要指挥、开动“庞大”的学生会机器，还要随时在大礼堂召开全体学生大会，发表鼓动性演讲，动员和组织同学积极参加活动。郭道晖说，

他的演讲出口成章，条理清晰，富有感情，又具有理性、逻辑力量，感染力很强，总能够成功地征服听众，使各种活动蓬勃开展起来。

1980 年代末，朱镕基任上海市长、市委书记时，郭道晖登门拜访，谈及他的组织能力与口才时，朱镕基说，这是在清华当学生会主席时锻炼出来的。

“为学与为人”

朱镕基从中学就开始爱好文学，他自己曾经多次跟人开玩笑说，自己做官是“误入歧途”。

郭道晖还记得，1948 年春，有一天他偶然从北平一家报纸副刊上读到他以“容基”为笔名写的一篇文章《谈爱与憎》。这是一篇优美的散文，援引了高尔基的小说《母亲》、曹禺的话剧《北京人》、李广田的诗和托尔斯泰小说《复活》中论爱的格言，可以见出他当时的文学根底和志趣。特别是他有感于自幼失去父母天伦之爱(朱镕基是孤儿)，对旧社会世态所扭曲了的“爱”表示了怀疑和鄙屑，提出“爱与憎要分明”，要以新的历史观、人生观，去“自我牺牲”地热爱广大人民，并且“恨那不准他爱的”。这引起郭道晖的共鸣。郭立即在同一报纸上发表了《与容基先生谈爱》的文章，与之呼应，表示愿和他“携紧心灵之手，学习着走上这条真理之路！”

在清华电机系建系 60 周年之际，朱镕基以“为学与为人”为题，在祝辞中写道：“四十多年前，母校电机系主任章名涛教授在一次会上对我们讲过这样一段话：你们来到清华，既要学会怎样为学，更要学会怎样为人。为学在严，严格认真，严谨求实，严师出高徒；为人要正，正大光明，正直清廉，正己然后正人。”

清华同学谈朱镕基诗作

“湘西一梦六十年，故地依稀别有天。吉首学中多俊彦，张家界顶有神仙。
熙熙新市人兴旺，濯濯童山意快然。浩浩汤汤何日现，葱茏不见梦难圆。”

朱镕基这首题为《重访湘西有感并怀洞庭湖区》的诗作在2001年6月下旬的《中华诗词》杂志刊出。朱镕基在抗日战争期间为了避免战乱，一度转至湘西山区洞口国立八中读书，并在此认识了劳安，两人携手风雨数十年至今。

朱镕基是清华大学电机系1951届毕业生，我是他同班同学，2001年4月29日，清华大学举行庆祝建校90周年大会，全校庆祝大会刚一结束，镕基同志立即赶到我们聚会的地点，随后他逐一和班友们握手，当一见到我时，立刻就说：“欧阳鹤！你不是老让我做诗吗？我最近做了一首诗，今天带来了。”

我热爱中华传统诗词，现又在中华诗词学会工作，曾几次写信请他写诗，供《中华诗词》等刊物发表。但考虑他日理万机，难以拨冗，未必能如愿以偿，所以当天的事完全出乎意料。与大家握手以后，开始座谈。在和大家畅谈了在校时的学习和生活后，镕基说：“我最近到湘西去了一趟，60年后故地重游，感慨很多，写了一首诗《重访湘西有感》。”接着逐句加以朗读和解释，详细说明了写此诗的思想过程。

抗战时期，朱镕基和夫人劳安都曾在湘西上过学。时间过去了近60年，这次他们重到湘西，今昔的巨大变化使他们感到振奋。过去湘西是土匪出没、十分贫穷落后的地方，如今人流熙攘、高楼林立、市场繁荣。尤其是吉首大学给他以

很深的印象。该校为民族大学，全国招生，现有学生过万人，校区山清水秀、建筑宏伟。

镕基说：“我刚进清华上学时，觉得礼堂、图书馆这么大，一下子被镇住了，可是与吉首大学相比，真是小巫见大巫。”张家界风景秀美独特，奇峰耸立，也给他留下美好印象。

但有些现象也使他触目惊心。洞庭湖淤积过半，湘西多山，过去葱茏满目，现在树都砍光了，变成濯濯童山。照这样砍下去，不出7年，全国的树将被砍光。这是一个有关生态环境、影响到子孙后代的大问题，使他感到忧心忡忡。他要求地方各级领导下定决心，抓好环保，尽快恢复生态，欠债一定要还清。他说：“现在库存粮食吃不完，袁隆平的科研成果还可以使水稻亩产达到1500公斤，为什么不能拿出来搞环保呢？给你们政策，什么时候办成，就要看你们的努力了。”他还意味深长地说：“环保问题不但我们要抓，下一代还要继续抓，要世代代抓下去。”镕基同志虽已年逾古稀，但仍心系环保，殚精竭虑，力挽时艰，恪尽职守。他的愿望是一定要使祖国处处童山重绿，大地常春。不达到这一目的，他总感到夙梦难圆。

情发于中而形于言，镕基同志的诗作《重访湘西有感》就是在上述情况下写成的。

院长生涯十七年

“对管理特别感兴趣”

1984年，正任国家经济委员会副主任一职的朱镕基，受邀担任清华大学经济管理学院院长。

据时任清华大学党委副书记的李传信说，请朱镕基当院长是董新保（当时经管系主任）和何介人（当时经管系副主任）提出来的。董新保后来接受媒体采访时回忆说，他当时认为，要办成世界一流的管理学院，就一定要请有才能有身份又有名气的人来做院长。

时任清华大学秘书长的吕森对《南方周末》记者说，请朱镕基做院长还有一个渊源，就是在此之前，学校邀请朱镕基作过几次报告，学生的反响相当之好。这个动议得到了当时的名誉校长刘达和校长高景德的赞同。刘校长就派朱镕基高一届的同学李传信（时任清华大学党委副书记）和同班同学吕森（清华大学秘书长）去请他。朱镕基稍作考虑就答应了。

朱镕基在告别清华的演讲时也曾讲过这段往事：“1984年，刘达同志邀请我做院长，我本来没有学过经济，但对管理特别感兴趣，所以，不知高低，一口应承下来。”

据《新经济》杂志记者曲力秋的采访，在通常情况下，朱镕基一个月来经济管理学院一次，主持召开一次院务会议，讨论学院发展工作的重大问题。

后来，他奉调到上海出任市长，临行前，他对几位院领导说，以后我没法来了，你们谁也不必专门来上海，到南方出差的时候来找我一趟，和我说说情况就行了。那之后，学院的具体工作就没法兼顾了。

1991年，朱镕基回北京出任国务院副总理，1998年3月出任总理，但因为

工作太忙，几乎连每年来学院一次都做不到。一般是一两年来学院一次，每次都是以学生的名义请他来。

在朱镕基的告别演讲上，朱镕基也谈到这一点：“……这些年，我给经管学院没有做过什么事，甚至同学们想见我一面都难，我扪心自问，难道我真的是政务繁忙到见同学们一面的机会都没有吗？扪心自问，心中有愧。”当时在场聆听报告的清华 2001 级 MBA 徐勇刚说，朱镕基讲到这里，声音哽咽，很多学生也都哭了。

亲自带过四个博士生

朱镕基的院长做了 17 年，但是真正能够有精力倾注到他的学生身上，也是去上海做市长之前。在这期间，朱镕基亲自带了四个技术经济的博士生，其中一个曾是曾任北京四通投资有限公司（新四通）总裁的杨宏儒，一个是现在任清华经管学院企业管理系主任的赵平。

朱镕基谈到这四个学生时，曾经在告别清华的演讲时说：“他们的论文我也读过，但的确提不出什么好的建议来。”但董新保说，朱镕基对他的博士生是真正地行使指导之责，吕森也对《南方周末》记者说：“朱镕基这个人是这样的，只要他答应的事，他一定会负责任地做好。”

但是，限于条件，在他调任上海市长之后，博士生杨宏儒接受导师指导的机会比师兄赵平要少了很多，他的毕业论文也是在其他老师的指导下完成的。

后来，朱镕基曾对学院的老师说：“他（指杨宏儒）的论文我没有看得很深，一看就困”，然后又补充了一句“每一句话都充满了理论”。杨宏儒后来也承认，那时过于追求理论表述的严谨性，文字比较晦涩，有些话的定语也很长，他很理解作为一个市长，白天工作了一天，晚上再看这样的东西，确实是一看就困。

但朱镕基还是尽量给他的学生安排锻炼的机会，杨鸿儒后来就到上海做过一段时间的调研，在上海市经委研究室主任的带领下一起研究过上海市的工业状况。

想过离任后回清华教书

对于这个院长的职务朱镕基最为倾注感情。在上海工作的时候，上海好多大学请他当院长，他表示，只兼清华经济管理学院院长，其他一概免了。

1999 年在美国访问期间，朱镕基到 MIT（麻省理工学院）讲演：“好多地方请我去，哈佛也请我去，我为什么到 MIT 来呢？因为我是清华经管学院的院长，清华经管学院和 MIT 管理学院有很密切的联系，所以我就到你们这里来。”

朱镕基 2001 年辞去清华经管学院院长职务，让很多在场师生大感意外，他当时解释原因说，在开经管学院的第二次顾问委员会会议时，美林银行私下给他递过一封信，说愿意捐给经济管理学院 50 万美元。“我考虑了一下，觉得不能收，因为我是请他们来提建议，而不是乱收费的。我不能让外国人说：中国到处乱收费，现在连清华大学也乱收费啊。因此，我告诉王校长、贺书记，我当这个院长其实没好处，有钱也不能收。我自从做总理以来，事情很多，因此好几次提出要辞去院长一职……”

朱镕基本人也曾经在一些公开场合多次说过，等从政府岗位上退下来，就回清华当教授，教书……清华一位人士分析说，朱镕基之所以辞去这个职务，工作繁忙无暇顾及是一方面，还有一方面就是不愿意为政府高官兼任大学校长、院长之风落下口实，是以首先从自己做起，割断了与清华经管学院 17 年的缘分。

朱镕基告别清华时说，“王大中校长曾经提出，如果院长不做，做个荣誉院长也好。我说不行，最后只做顾问管理委员会的荣誉主席。所谓荣誉，就是来也

可以，不来也行。我绝不耽误顾问委员会的运行。”

清华，再见！

清华大学 2001 级 MBA 徐勇刚感到特别遗憾的是没来得及做朱镕基的学生，未能叫他一声“朱院长”，包括他在内，不少同学报考清华，很多就是冲着朱院长来的。不过，徐勇刚也算得上幸运，因为当时正好在学校帮忙做一些事情，朱镕基在清华的辞职演讲，他有幸聆听。

直到今天，徐勇刚还清晰地记得那天的情景，综合体育馆大概有 5000 人左右到会，大部分人当时都只知道是听朱总理作形势报告。

上午 10 时，在朱镕基进来之前，有人从主席台后出来，每次大家都以为是总理出来了，都报以一片掌声。后面的同学看得不清楚，跟着前面的同学鼓掌，如是几次，一直到 10 时 08 分，朱镕基入场，所有的人不约而同地站起来，报以长时间的热烈的掌声，朱镕基一次又一次以他特有的高举双手的方式向大家致意，而掌声的浪潮却仍一次次响起。

在掌声平歇下来后，朱镕基说自己在美国白宫的南草坪上也没有这么激动过，“……来到这里心里还是有点怕……毕竟是后生可畏啊。”

他很快就开宗明义，告诉大家到这里是来告别的，“是出席辞去清华大学经济管理学院院长的告别会”，这个消息令在场的很多师生感到吃惊。

那天，朱镕基在大会上讲了三个方面的内容：国际经济形势、中美关系以及对经济管理学院的期望。他说，“校长要我对未来的学院提点建议，我认为要把经济管理学院建成世界一流的管理学院，一定要有一流的师资力量。没有，要花大力气去请，就是讲学也可以。”他还表示希望管理学院所有课程教学都用英文，“我不是崇洋媚外，世界经济全球化，我们需要同世界交流！”

朱镕基谈到了自己对于清华精神的理解，那就是：追求完美。他还告诫在场的师生：“每个清华人都负有责任，建设这个国家。为学，要扎扎实实，不可沽名钓誉。做事，要公正廉洁，不要落身后骂名。”

说到自己 20 年被打成右派没有党籍的日子，朱镕基说，“那些日子里，我从来没有放弃过我的信念。我没有忘记清华对我的教育，没有做有愧于心的事情。”

那天的讲话，朱镕基非常动情，在场的师生许多也潸然泪下，校长王大中在最后的讲话中也不由声音哽咽。王大中那次说到朱镕基一次次辞去院长职务的情形，他说，尽管希望朱镕基能继续担任院长，“考虑到他毕竟是 13 亿人口的大国的总理，我们顾全大局，只好答应他的请求。”

徐勇刚记得，在这个时候，王大中校长已没法再说下去了，5000 人的体育馆一片寂静，大家听到的只有王校长努力调整感情的重重的呼吸声，大家都在安静地等待，一次，两次，三次，王校长才调整好自己的情绪。

朱镕基的讲话结束以后，清华师生全体起立，爆发了长时间持续的掌声，而朱镕基紧闭着嘴唇，没有回头看大家一眼，就离开了。当时主持人告诉大家先不要走，朱总理在休息室休息。大家于是静静地等待着，等了 10 分钟，但是朱镕基没有回来。他就这样告别了清华。

老同学写信“五个不要忘记”

朱镕基的大学同学依然保持着非常良好的关系，每年都要聚会一次，在去上海当市长以前，朱镕基每次都参加，后来即便不到，也要打个电话来问候大家。

朱镕基的同班同学吕森对本报记者说，在朱镕基当了总理之后，大家见面也都是平等相处，非常自然融洽，丝毫没有障碍，也没有感觉到多了距离感。对于老同学碰到的问题，朱镕基也能尽其所能予以帮助。

考虑到朱镕基公务繁忙，老同学和他联系主要是通过写信的方式。朱镕基于1998年当选为国务院总理后，当年的老同学、入党介绍人李淑平写信给朱镕基，一口气给提了“千万不要忘记实事求是；千万不要忘记群众的疾苦和痛痒；千万不要忘记依靠集体的智慧；千万不要忘记思想政治工作；千万不要忘记学习、学习、再学习”的殷切希望。还在信末特地注明：“请不要给我复信，能了解老同学的心意就行了。”

没有想到朱镕基很快复信，以四句话回赠“五个不要忘记”：

“言辞恳切，语重心长，

座右之铭，身体力行。”

20年“右派”生涯

从清华到东北

开完欢送会、宣誓会，怀着特别的憧憬，承载着建设国家的使命，1951年，以学生自治会主席的身份，朱镕基带领几百名清华毕业生奔赴东北。

“朱镕基是学生会主席，在学生中威信比较高，所以组织上叫他带队。”朱镕基清华时的同班同学郭道晖回忆说。是年，新中国不足两周岁，工农业生产还没有恢复，正是百废待兴之时。“当时东北要建成重工业基地，所以，这些理工背景的学生都去那里了。”

奔赴东北，朱镕基被安排到东北人民政府工业部。

新华社公布的朱镕基简历说，朱镕基1951年到1952年，在东北工业部计划处，当生产计划室副主任。这一职位按照中国干部职级排列应当是副科级。

据当时的同事介绍，朱镕基那时23岁，年轻气盛，工作起来不要命，“热情很高”，当时的领导对这些清华高才生也很重视，所以，“朱镕基没来多久就担任了计划室副主任。”

“这个时候，湖南人的个性和清华毕业生的‘脾气’已经有所体现。”但当时由于他年纪还小，党内政治生活还很正常，也没有人对此太在意，相反，朱镕基由于渊博的学识、出色的工作表现，赢得了当时工业部领导的极大赏识。

东北工业部对朱镕基来说，除了取得初步经济工作经验外，还在于，这个年轻人的工作表现引起了相当多的人注意，这些人都很欣赏朱镕基的人品和才气，而且很多人后来都身居要职。多年后，每遇危难，都会有人施以援手，使他度过了次次危机，并能有崭露头角的机会。

这些人中包括后来成为朱镕基直接领导的吕东、袁宝华等，而对朱镕基最重

要的当属后来成为著名经济学家的马洪。可以说，这次“邂逅”对朱镕基仕途和人生经历影响巨大。到底有多大，很难加以评估。

马洪比朱镕基大 8 岁，时任中共东北局委员、副秘书长。

马洪的职务要比朱镕基高许多，在工作上，马洪是他的上级，马洪对他十分赏识。3 月 2 日，马洪在接受本报记者采访时说，“当时朱镕基工作很努力，人很聪明，很正直，很有发展前途。”

国家计委的初步历练

1952 年 12 月，东北工业部撤消，而此时，中国高层正在酝酿成立国家计委。由于懂经济的人才十分缺乏，而东北人民政府已积累了几年的经济建设管理经验，从东北调一批既懂经济又有一定工作经历的专业干部进京，是当时中央领导人的愿望，于是“地方干部支援中央”的政策出台。

据马洪回忆，1952 年，东北局大概有 100 余人奉命进京，作为地方支援中央的干部，“我和朱镕基是其中的两个。”

按照官方公布的简历，朱镕基 1952 年至 1958 年在国家计委燃动局、综合局任组长，国家计委主任办公室副处长秘书，国家计委机械局综合处副处长。

据朱镕基的同事说，朱镕基是时任计委领导人之一张玺的秘书。张玺政工出身，曾任河南省省委书记。而海外有传记说朱镕基是当时计委主席李富春的秘书，被朱镕基的同事给予否定。

马洪说，“在计委工作的时候，朱镕基的表现也很出色，是当时工作最出色的干部之一。”朱镕基的另一位同事回忆说，朱镕基是计委当时最出色、最有前景、领导期望值很高的年轻干部，他的能力、人品得到了当时很多同事的肯定。

“朱镕基讲话逻辑性极强，看到什么不对的地方，他就会指出来，从不马虎。

有时开会，由于职务关系，他只能坐在后面，但他只要看到或听到他认为不合理之处就会立即指出，使有的领导很不满意。”

朱镕基在国家计委工作时间长达 6 年，6 年中，中国经历了初步工业化，而计委作为计划经济管理核心部门的，无疑处在中国工业化的风口浪尖上。由于计划经济所固有的特点，计委几乎要执掌这个国家的经济生命线。

有经济学家评论说，“不能说这段时间对朱镕基熟悉中国经济没有用处。”上个世纪 80 年代初期，朱镕基还在国家经委担任过一段时间领导职务，“计委工作相对宏观，而经委工作相对微观，但对朱镕基的历练是一样的。”

前不久，朱镕基在香港发表演讲时说，这么多年，他对中国经济脉搏的跳动，还是熟悉的。有人就此认为，这种熟悉和他在计委工作经历不能说没有关系。

朱镕基的同事回忆说，当时经常看见朱镕基翻看各种资料，还要经常起草文件，偶尔还写经济理论文章，他也十分注意学习，外语也没有丢。

被打成“右派”

平静的生活由于政治的干扰而结束。1957 年春，中共中央提出开门整风，让党外人士对党提意见，于是各民主人士纷纷以诤友身份对执政党提出各种意见，有些甚至是非常尖锐的意见。

1957 年 6 月 8 日，在毛泽东亲自指导下，中共中央发出“关于组织力量准备反击右派分子进攻”的内部指示。同日，《人民日报》发表题为《这是为什么？》的社论。此后，全国陆续开展了大规模的“反右派”斗争。

本来，毛泽东提出“双百方针”，要求民主人士帮助党整风，鼓励“鸣放”，于是很多人响应执政党的号召，纷纷对党提出批评和建议，然而，令人遗憾的是，这些人不但没有得到领导人的感谢，反而被称作“蛇”，要引出洞来打。

自从被称作“蛇”后，55 万人便开始了痛苦而漫长的右派生涯。知名人士李锐在接受记者采访时回忆，“打成右派就意味着被打入另册，全党共诛之。很多右派被打，被拘禁，被押送到北大荒劳动改造，被残害致死。”

1998 年 3 月，在朱镕基作为总理的首场记者招待会上，有记者问起他的“右派”经历，他表示，不愿意回忆那段历史。

对朱镕基来说，之所以不愿意回忆那段经历，大概是因为那段经历的艰难和辛苦，不堪回首。但从另一个角度也可以说，1958 年，“反右”拉开了朱镕基“天将降大任于斯人”之前的艰难序幕。

这段艰难序幕的开始便是党内反右上演，据一位了解这段历史的人介绍，党内反右是在党外反右之后。当时人民日报曾经发表社论说，“党内右派和党外右派没有本质上的不同，党内有了右派分子，对我们党和革命事业的危害就更加严重。”“如果在我们党内容许右派分子存在，他仍就会同党外右派分子串通起来，从内部来打击我们，从内部来反对我们。”“在当时，不仅党外鸣放，党内也要鸣放。”李锐说，“朱镕基是在党内鸣放后被打成右派的。”

他为什么被打成右派，他鸣放了什么？记者接触到的人大都不愿意提及，甚至讳莫如深，几经周折也只能找到一些零星信息。

1957 年，“一五”计划取得了一定成就，领导层的头脑开始发热，在领导经济工作上，中国正在酝酿大跃进。时年 30 岁的朱镕基，虽然在国家机关历练了 7 年，却没有学会官场那套自保的手段和方式，依然保持中国传统知识分子的特立独行，我行我素。

性格率直的朱镕基对不切实际的高指标提出意见。在反右的大背景下，党内的正常生活已经不存在了，而朱镕基却显然没有意识到时机的险恶，更不知道此

时要慎言。而且在平时，就有人认为他“清高”，“目无领导”，运动一来，他就被划成右派。

朱镕基的同事，现任中国某协会领导的一位老人回忆说，“他是被错划的，本来是不应该有他的，但那时划右派有任务，定指标，找不到那么多人，就把他拉上了。”

“对他被打成右派，我一点也不奇怪。他是湖南人，有湖南人的那种倔强脾气，不低头，而他所受的教育又要求人独立思考、不搞阴谋诡计。”朱镕基的一位同学说，“我们从不认为领导人讲的话都是金口玉言，我们这些人在中学都出类拔萃，大学里都是佼佼者，都有独立的见解，这是清华给我们的，这种教育提倡张扬个性，而不懂得为人处事之道。更不懂得党内斗争的残酷性。”据了解，朱镕基那一班清华学生有不少人被打成右派。

1958年春，朱镕基被他信赖的党组织打成右派，20多岁的他便追随这个党，就向往着革命，怎么一下子就成了反党分子了呢？

记者没有找到能够描述当时的朱镕基的记录，但有一点可以肯定，无论是谁遇到这样的遭际恐怕都会想不通，因为“想通”是很“高难度”的动作。

可是不管你想通还是想不通，从成为右派的这一天开始，朱镕基20年的金色年华恰似一江东流的春水，永远不会再回来！

“右派”生涯

官方公布的朱镕基简历并没有提及他作为右派的经历，只是说，“1958年至1969年任国家计委干部业余学校教员、国民经济综合局工程师。1970年至1975年下放国家计委‘五七’干校劳动。”

对比当时大多数右派的悲惨命运，客观地说，朱镕基应该算是幸运的。

李锐分析说，当时的计委有领导欣赏朱镕基，可能暗中保护了他。

事实确实如此，朱镕基在下面劳动没有多长时间就被撤回来，被委任为国家计委干部业余学校的教员。这是一所中专学校，他的任务是教老干部们学习数理化，到基层去培训徒工。

郭道晖回忆说，被打成右派下放劳动以后，朱镕基还当过英语教师。“他是一个有心人，在教学中进一步熟谙了英语。”

有熟悉这段历史的人说，在当教员期间，朱镕基在中学时期打下的文史哲功底和大学期间打下的数理化功底得到充分体现，他的课学员都很喜欢，故被学校里的其他教员和学员称为“多面手”和“全能教员”。这一经历得到朱镕基同事的证实。

60年代初，朱镕基结束了教员工作，重新回到国家计委机关。在那个年代，曾经是右派就意味着不是党的人，所以朱镕基并没有被委任任何行政职务，只领一个工程师的头衔。

从1966年“文化大革命”开始，中国社会开始三天一小运动，五天一大运动。“文化大革命”的主攻方向是，打倒党内走资本主义道路的“当权派”，此时的朱镕基肯定算不上是“当权派”，但由于有“右派”的经历，也少不了陪着挨整。

1968年以后，“文革”已经进入了另一个阶段——“清理阶级队伍”。

所谓清理阶级队伍就是既要清理那些混进好的阶级队伍里的“阶级异己分子”，更要进一步整那些原本就是异己阶级的人，而重点是在后者。

最大限度地接触底层民众

1968年，“文化大革命”正如火如荼，整人也整到了一个新的阶段，作为“清

理阶级队伍”的重要手段，一个中国人熟悉的词汇产生：“五七干校”。

“五七干校”来自毛泽东 1966 年 5 月 7 日对一个报告的批示，指出军队既要学军，还要学工、学农；工人也要学农，学军，学文化；农民也要兼学军事、政治、文化，也要批判资产阶级，等等。

1968 年 5 月 7 日，黑龙江省革命委员会为了纪念毛泽东“五七指示”发表两周年，在庆安县柳河办了一个把机关干部和走资派送去劳动改造的农场，命名为“五七干校”。

1968 年 10 月，毛泽东再次批示，“广大干部下放劳动，这对干部是一个重新学习的极好机会，除老弱病残者外都应这样做。在职干部也要分批下放劳动。”

此后，全国各地都相继开办了“五七干校”，数十万知识分子被送往农村的偏远穷困地区劳动锻炼、接受改造，“滚一身泥巴，炼一颗红心。”

有回忆说，在当时群众之间派性斗争严重的情况下，所谓革命化的“五七干校”其实已成为迫害异己、惩治知识分子的一种手段，是“变相劳改”的一个地方。

1970 年元旦，朱镕基被下放到国家计委设在襄樊的“五七干校”，一干就是 5 年，直到 1975 年才回到北京。

最初，干校没有家具，连基本的生活用品、床、板凳都没有，于是干校便从外面运来一些生活用品。

由于担心丢失，一个寒冷的冬日，朱镕基和他的一个同事被要求押送这些物品，两个人一起蹲在一辆闷罐车里，忍饥挨饿，“天气冷极了，也没有暖气，没有水。”

和朱镕基一起劳动的同事向记者介绍，国家计委襄樊“五七干校”位于湖北

北部，和河南接壤，干校原先是一个劳改农场，由于有这些人到来，原来的劳改犯被遣散。干校实行军事化管理。

这段时间，朱镕基最主要的任务就是劳动，偶尔也看看书。这 5 年的人生经历对朱镕基十分重要，可以说是 20 年“苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤”的重要阶段。

朱镕基在谈到这段时间时感慨很多，但并不显得十分懊丧。他说，在那段时间里，他接触了許多人，懂得了一些原先不懂得的事。

由于朱镕基过着平民百姓的生活，也接触到了各种各样的人，对老百姓的生活疾苦有了深刻的了解，也使他染上了深厚的“平民情结”。

廊坊的“传奇”

1975 年，邓小平第二次复出，复出后便开始大刀阔斧的治理整顿。虽然此时“文革”还在进行，政治压力依然很高，但由于有邓小平的努力，已经瘫痪的国家机关、工厂学校得到了一定程度的恢复。

朱镕基等在襄樊劳动的干部们也借此机会回到了北京。回京后，朱镕基已经很难在计委找到属于自己的位置。怎么办？

一个机会摆在面前，中央决定把原先并入燃料化学工业部的石油工业部重新分出，石油工业部急需技术干部，于是朱镕基被安排到石油工业部管道局下属的电力通讯工程公司。

管道局设在河北廊坊，朱镕基先后任电力通讯工程公司办公室副主任，副主任工程师。电力通讯工程公司按级别应属处级单位，那么办公室副主任，按级别应当是副科级。

此时距朱镕基刚参加工作已经 20 多年，20 多年前，朱镕基被分在东北工业

部计划处，被委任为生产计划室副主任，副科级，而 20 多年过去了，40 多岁的朱镕基仍然是副科级，也许这个时候，上天依然要“苦其心志”。

朱镕基在廊坊工作的那段时光离现在已经 23 年了，但今天关于朱镕基的故事仍在廊坊流传。

3 月 1 日，本报记者初到廊坊，便听到有人讲朱镕基的故事：

朱镕基在任的时候，不正之风已开始出现，但朱坚决抵住这些不正之风，一次他让手下工作人员买东西，而工作人员买 1 元钱的东西却开出了 3 元钱的发票，朱镕基一怒之下不批准报销，工作人员也大怒，但拿他一点办法也没有，最后只得悻悻而回。

“不行就是不行”，转述者甚至能够模仿朱镕基的湖南普通话。在民间，甚至还流传着朱镕基和当时的领导斗智斗法的传说。刚正不阿的朱镕基，成为很多人的眼中钉，肉中刺，很多人都恨他，怕他。

据说，朱镕基离开廊坊调到北京的时候，几百口子人只有一个看门房的老人送他，场面极其凄凉。老人把他几件简单的行李装上车，送他到火车站。

老人拉着朱镕基的手说，“就你一个好人。”说着两个人都哭了。

这个故事被记者接触到的几位管道局退休职工否定。和朱镕基一起工作的管道局一退休工人说，当时确实有一个人和朱的关系很好，这个人叫周来福，但不是门房老大爷，他也是管道局的职工，和朱镕基都住在单身宿舍。由于朱镕基当时家在北京，所以每个礼拜都要回家，于是周来福星期六骑自行车送他到车站，星期一骑自行车到车站接他回来，两个人关系确实很好。

那么，当时的朱镕基到底是什么样的？记者接触几个原管道局和工程公司的职工，大体勾勒出一个轮廓。

通讯工程公司是一个工程单位，工作特点之一就是经常在野外施工，朱镕基曾在调度室工作，是队上负责技术的人。

管道局一个退休职工说，“在我们眼里，朱镕基当然是很有水平的，不爱多说话，他和大家的关系还可以。这个人也确实是比较正直，他的英语很好，能说说能写，能翻译。”

当时，朱镕基经常要跑野外，和大家一起睡，一起吃住，翻山过河，哪里有石油工地，就到哪里架电线，安装变电装置。他不仅能设计图纸，还和大家一起从事些体力活。

“施工很艰苦，宿舍就是帐篷，在野外的时间要比在机关里的时间长，当然不是朱镕基一个人在一线，大家都在一线。当时风气也很好，因为大庆精神是深入人心的。”

管道局办公室一位工作人员介绍，朱镕基当上国家领导人后，有一年，管道局搞周年庆祝，曾告诉朱镕基。朱镕基批示说，赞成管道局周年庆祝不搞庆典等做法。

廊坊的这几年可以说是朱镕基多舛命运的最后阶段，不久以后，朱镕基回到北京开始他新的人生历程。

幸遇伯乐 步入高层

脱掉“右派”帽子

廊坊岁月可以说对朱镕基是一个磨练,而这段时期随着国家形势的好转即告结束。

1977 年底,马洪参与中国社科院的组建工作。次年,马洪担任副院长,并着手组建工业经济研究所。1978 年 4 月 5 日,中国社会科学院工业经济研究所成立,马洪出任第一任所长。

工业经济研究所初创之时,人才奇缺。马洪回忆,“当时朱镕基在廊坊石油工厂里面,他向我提出想调换工作。我们在计委一起工作过,我对他是比较了解的,这个人很正直,意志很坚强,于是他就来到工经所。”

当时朱镕基被任命为研究室负责人,相当于处级干部。

1978 年,对朱镕基来说更重要的是,在这一年,他的右派问题得到彻底解决。

1978 年 9 月,中央决定为错划为右派分子的人平反。也就是这个时候,中国社科院宣布为朱镕基等一批当年的受害者平反昭雪。“恢复党籍的会上,我当时在场,他很镇静,很严肃,不苟言笑。”马洪回忆说。

可以想象,当时的朱镕基应该是百感交集。从 1958 到 1978,从 30 岁的小伙子到 50 岁知天命,“右派”两个字像一块巨石压了整整 20 年。如今,这块巨石终于被卸去了,但,20 年的似水年华,已一去不复返!

马洪评价,工经所时期,朱镕基工作成绩出色,发表过一些文章。1978 年,当时正是刚刚粉碎“四人帮”后的华国锋主政中国时期,高层在经济计划设计上,制定了不切实际的经济指标,朱镕基对此即表示异议。

《亚洲周刊》曾记载，“马洪带着欣赏的口气说，朱‘很有水平，中国的官员如果都像他，国家大有希望’。”

朱镕基在工经所一共工作了约一年。可以肯定，这一年的经历，对他经济理论素养的提高帮助极大。

经委岁月

1979年，朱镕基离开了社科院，转到国家经委工作。重新回到经济管理岗位上的朱镕基终于有了展现自己才能的机会。

当时，国家经委与国家计委，是中央经济决策体系中的两大支柱，曾有“国家计委制定经济计划，国家经委执行经济计划”的说法。

来到经委的朱镕基起初任燃动局局长。据一个在老经委工作的人讲述，这个新任局长依然不改变他的直言本色。

一次，经委召开全体干部大会，经委负责人首先讲话，主任、副主任讲完，会议主持人号召干部踊跃发言。一般来说这样的会议，都是司局级干部发言，处级干部多明哲保身，一言不发，而坐在后排的新任局长朱镕基硬是早早地抢先站起来“放了一炮”。回忆人形容，“江山易改，秉性难移”。

有回忆者说，朱镕基的发言，分析中肯，见解独到，言之有理，在会场引起一阵骚动，并立即引起经委高层领导张劲夫、吕东、袁宝华等人的关注。

经委党组负责人会后曾赞扬说：“遭了20多年的罪，还敢这么坦率地说出自己的独到见解，是个好同志。”

不久，朱镕基即被任命为国家经委综合局副局长，嗣后又被任命为技术改造局局长。“是金子总要发光”，当事人回忆，在当时的国家经委，朱镕基和赵维臣很快被上上下下视为“最干练”的两名局级干部。

赵维臣后来任经委副主任。上世纪 90 年代初，朱镕基任国务院副总理兼国务院生产办公室主任，赵是副主任。后来赵担负起组建中国联通的重任，成为联通公司第一任董事长。熟悉赵的人说，赵的脾气不比朱镕基小。

经委时期的朱镕基特别看不惯走形式、花架子、不懂实际、没有知识的官员。他要反对什么，他会提出；他知道什么情况，而下属该知道却不知道，他就非常不高兴，就会提出批评。

步入“高层”

才华、能力、品质都出众的朱镕基受到经委领导一致好评。1983 年，朱镕基出任经委委员、副主任（副部级）。

此时朱镕基已经是 55 岁了。据李锐回忆，“我是 1982 年去中组部的，他（指朱镕基）是 1983 年当副主任的。我来中组部后的任务，是按中央要求搞干部‘四化’。而以他的年龄，是不可能纳入后备干部的。”

李锐说，当时考察 1000 个人，年龄标准是 40 多岁，朱镕基肯定不能说是年轻干部。那么他的升迁，只有一种可能，就是经委领导层赏识他，积极推荐他。

《侨报》曾发表文章说，“当国家经委党组向中央组织部申报，准备提拔朱镕基为经委副主任时，却再次遭遇小小麻烦。中组部一开始不予批准，理由很简单：无论如何，朱曾经是个‘右派’，让‘右派’担任副部级干部，在中共干部提拔历史上尚无先例。当时的经委党组‘不屈不挠’，坚持说明情况，坚持继续申报。于是，中国第一位‘前右派’的副部级任命，终于在 1983 年获得‘通过’：朱先后被任命为经委副主任、党组副书记。从此，朱开始进入‘高干’序列。”

一位熟悉中共组织工作的同志介绍，朱镕基是不是第一个出任部级干部的前“右派”不能肯定，但他肯定是 55 万“右派”中最早出任部级干部的人之一。

按照干部“四化”的标准，如果 55 岁的朱镕基还不能进入高层，再过几年，那么无论他有天大的本领也只能长叹一声“时运不济”，而由于党内正直人士和坚持原则的同志的努力，朱镕基能够升任副主任，从而进入更高领导人的视野。

出任副主任的朱镕基保持着一个习惯，每天要处理至少 5 封群众来信，对下属要求甚严格，但他有一个优点：只批评人，绝不整人。

据原经委工作人士介绍，在朱镕基担任经委副主任期间，有位处长向国务院领导报告，说朱镕基要对某项工作失误负责。朱镕基知道后狠狠批评了他。但谁也没有料到，不久后，这位干部被朱镕基提拔为某局副局长。朱镕基解释说：“这个人工作负责任，而且敢打我的报告，尽管报告失实，但他是从工作出发的，不应该影响对他的使用。”

朱镕基的这种性格到底是好还是坏，应该怎么评价？中国经济体制改革研究会一位专家对记者说，“我觉得这是双刃剑，当他还是副主任，甚至是上海市长的时候，还可能有人敢当面批评他，甚至打他报告。但他出任副总理或者总理后，他就很难接触到这些年轻干部，而他接触的多是只比他级别稍低的干部。我们知道，干部越是到高级，越是谨慎。那么，还有谁会敢于向他提出批评呢？”

但无论如何，朱镕基在经委的经历对他熟悉中国经济运作起到了不可估量的作用。当时朱镕基对企业运作非常熟悉，据了解，他曾经对企业积压问题很重视，为提高企业效益，殚精竭虑，提出了不少思路。熟悉他的人说，他在经委工作非常细致，而且对当时已经出现的牟取不正当利益的行为提出过严厉批评。

超前 7 年提出宏观调控

1986 年 11 月 22 日的《人民日报》第二版，有一篇对朱镕基的专访：《今年经济效益为何波动》。专访发在右上角，上面还配有朱镕基的照片，照片上的朱

镕基看上去显得年轻而清瘦。

这是朱镕基作为政府部门领导第一次接受记者采访，也是他第一次在中共中央机关报上向公众阐述自己的经济思想和经济纲领。

“当时《人民日报》发谁的照片，用什么规格，要求很严。以朱镕基的职务，就只能发一张一寸相片。有人说这篇文章是朱镕基第一次以政府主管经济的负责人的身份，向公众陈述他的思想。多年以后，我才意识到这篇采访的珍贵。”当时采访朱镕基的记者、时任人民日报经济部主任的著名经济学家艾丰说。

据艾丰介绍，在这之前他有和朱镕基远距离接触的经历，已经听到有人评论朱镕基有两个特点，一是有思路，二是敢讲话。那次采访证实了这一说法。“可惜，我当时在经济上还是外行，没有对他做深入的求教和观点上的交流。”

在这篇专访中，朱镕基对当时的经济波动原因进行了分析，对企业效益进行了总结，提出了问题所在。“多年以后，回过头来看这篇文章，我觉得最了不起的是他在当时就已经提出加强‘宏观调控’的思想。据我记忆，这是高层领导首次提出宏观调控的概念，不仅超前，而且很超前。”艾丰说，“中央正式提出宏观调控是在1993年的6号文件，他提前了7年就有所酝酿并公开发表了自己的观点。”

“宏观调控”后来成为朱镕基最重要的经济思想，也成为中央政府驾驭市场经济的重要手段。

“破格”晋升的“根据”

1998年，朱镕基当选中华人民共和国第五任总理。海内外不少评论认为，从“右派”到总理，其间所受的煎熬和所承受的委屈，非常人可以忍受，没有过人意志不能成就。

有过人的意志是一方面，但也有人提出一个问题，在中国的官僚体制中，以朱镕基的个性和经历而能成为总理，仅仅是因为他的过人意志吗？

李锐说，在毛泽东时代，毛泽东的话“理解的要执行，不理解的也要执行”。在那样的气氛里，人们要做“驯服工具”，哪敢有独立见解，说一个“不”字？

“朱镕基的性格是敢讲话。在记者招待会上，他说‘不管前面是地雷阵，还是万丈深渊……’，这就是他的性格，他敢讲这个话，也能讲这个话。而这种讲话方式在过去绝对是不被允许的。因此，不能不说现在的体制比起毛时代有进步。”

一位熟悉组织工作的人说，“确实，以朱镕基的性格升任共和国总理的‘难度系数’极高。”

中国经济体制改革研究会一位经济学家对记者说，“按照传统的组织路线，朱镕基不可能走这么高。‘文革’时期朱镕基职位就比较低，不像有些干部，‘文革’以前就有很高的职位，‘文革’结束后被平反，职务被恢复，还是很高的职务。而朱镕基在‘文革’后是从比较低的职务干起来的，他和一般的领导干部确实不一样。”

为什么朱镕基能走到今天这一步，成为共和国的总理？这位学者提出了4点根据：

第一，他始终在逆境中坚持学习。在20年最艰难的时期，他也没有忘记学习，甚至翻译过西方的微观经济学。出任清华大学经济管理学院院长，不是挂名

的，是需要学术修养的。可以说 20 多年来，他一直和学术保持着比较密切的联系。而一旦条件好转，这些优势就用上了。

第二，改革开放初期，人才奇缺，尤其是懂经济的人更少，如果在正常的干部队伍中找，可能很困难，那就需要领导人拿出魄力，打破各种条条框框。而朱镕基的“幸运”在于，他遇到了相当多的赞成改革、欣赏他这种性格的领导人。

第三，中国的政治体制和经济体制很复杂，这就对领导人提出了非常严格的要求，不但要有能力，还要有道德修养。我们的干部队伍中不乏才俊之士，但既有能力又有道德修养同时意志坚定的人却很少。朱镕基恰恰是属于能力与才华出众，道德修养又很高的人。

第四，作为政治家，在关键时刻要挺身而出，要有公心，要置个人安危于一边。邓小平在 1975 年复出后，明知搞治理整顿会被打倒，但为了国家的利益，他选择了牺牲自己。朱镕基也是这样的人。在上世纪 90 年代初，北京总有一些人在挥动“左”的大帽子，如果稍不留意就有可能断送政治生命，而他坚定地支持皇甫平，“不问姓资姓社”，坚定地站在改革开放这边，从而赢得了党和人民的信任。

“特别”的新市长

掌声，让演讲延长了 95 分钟

1987 年底，中央决定调朱镕基去上海任市委副书记，如果不出意外，他将在第二年召开的上海九届人大会议上接替江泽民任上海市长一职。

此时朱镕基的名字仅列入中共中央委员会候补委员名单，年纪却已经接近 60 岁了，即使干一届上海市长，5 年下来，65 岁，正好是中央规定的省部级干部离休的年龄。

因此当时人们认为这已是朱镕基跌宕人生的最高峰了。

然而正是在上海的几年里，人们充分地看到了朱镕基在地方工作的领导才能。给人第一印象的，就是朱镕基那次让上海市民眼睛一亮的 110 分钟“竞选”演说。

1988 年 4 月，上海市九届人大一次会议预备会上，在美国刚刚攻读完博士学位的王伯年(现上海理工大学教授)提出：“能不能在正式选举以前，让候选人和代表们直接见面，每人作个发言？”这个提议最后被接受，而这在上海是第一次。

1988 年 4 月 24 日上午，上海展览馆二楼一个电影大礼堂里，800 多名人大代表将现场挤得水泄不通。代表们对这位未来父母官的好奇到顶点。因为几天前的小组讨论会上，普陀区人大代表当场提出要求，请朱镕基介绍自己的经历。朱镕基很坦诚地公开讲述了自己的身世，他不幸的幼年经历深深地打动了在场的每一个代表。

但主持人似乎让大家有点失望。他宣布，每个候选人演讲的时间只有 15 分钟。

作为市长候选人的朱镕基最后一个与人大代表见面。他身着驼色西服，系着红黑相间的领带，沉稳地走上了讲台。

“我是‘丑媳妇怕见公婆’，可这个丑媳妇迟早要出来见人的嘛。”朱镕基幽默的发言引起全场的笑声和掌声。

“新的一届市政府应该是一个全心全意为人民服务的、高效率的、廉洁的政府！”他在“高效”和“廉洁”两个词上用了很重的音，立即点燃了代表们的情绪。

“现在，上海的经济困难还没有走到谷底，要有这种危机感，从而激发起奋发图强的精神，树立起必胜的信念！”朱镕基的发言中肯而坚定，会场上时不时被掌声打断。

眼看 15 分钟到了，朱镕基转过身，“主持人，能不能再给我点时间？”

还没等主持人回答，代表们已经用掌声表示挽留。“要打破过去程序繁琐、办事拖沓的工作作风，市政府要建立一个高效率的工作机构，用一个图章对外，作为提高工作效率的突破口。

“要选拔一批有志于振兴上海，不是为了做官，不是为了卡人，而是全心全意为人民服务，既懂技术，又懂业务与管理的人到政府机构工作。

“要在全世界面前树立起上海办事效率高，环节少的新形象。”

代表们多次用掌声回应朱镕基的讲话。

他还情真意切地坦陈了自己的缺点：“性格刚硬，容易得罪人”，“缺少地方工作的经验”。

在发言的最后，他说：“我有一个信条，就是独立思考，敢于承担责任。但愿这一点能为大家所了解。为了上海的振兴，我将兢兢业业地工作，‘鞠躬尽瘁，

死而后已’。”

“场面很感人”，一位人大代表回忆说，当朱镕基说到‘鞠躬尽瘁，死而后已’时，人大代表们情不自禁地站了起来，长时间鼓掌。

朱镕基的这次演说持续了整整 110 分钟，事后，有媒体记者统计，会场上共响起了 30 余次掌声。

当天下午 5 时 30 分，大会执行主席吴邦国宣布选举结果，朱镕基正式当选上海市的第七任市长。

上海市徐汇区原区委书记诸后仁说：“从后来几次讲话看，朱镕基市长几乎没有拿讲稿，侃侃而谈，胸有成竹，而且话语平易近人，很容易理解，因此我听过之后记忆深刻。而当时一般领导作报告都是念东西，我还要录音后进行整理，费事，印象也不深。”

“面对数百名人大代表公开讲述自己的身世以及被打成右派的经历，作为一个领导人如此坦率，我从来没有见过。”中学语文特级教师、上海市九届人大常委于漪回忆说，“他在任上海市市长的第一年，当年市财政比较困难，到处在伸手要钱，可中小学教师退休后仍可享受 100% 的工资待遇，就是他当时在人大会议期间拍板决定的，这很不容易。”

第一个严峻考验

朱镕基当市长面临的第一个难关，就是如何控制 1988 年春天的上海甲肝大流行以及引发的城市危机。

当年 4 月，感染甲肝的人数达到了高峰。那个月的其中 16 天，日报告发病数超过了 1 万例。

放到朱镕基办公室桌上的报告简直让这个新市长寝食难安。

上海市传染病医院主任医师巫善明回忆说，在持续了半年多的甲肝风波中，全城直接查出有 31 万人感染，按照医学上的规律，没有进入临床，但身上携带了甲肝病毒的患者是其四倍，这意味着当时上海有 150 万人携带了甲肝病毒。

150 万人！1988 年的时候，上海的人口不过 1200 万。

上海市传染病医院，停车棚里，浴室里，都已经睡满了病人，老百姓拎着钢丝床挤在病房的外面。

更让市长挠头的是，甲肝风波已经影响到了城市运转：生产一线减员十分之一；仅上海市柴油机厂就有 500 多个职工受到感染；上海销售出去的副食品，纷纷被退回来。因为甲肝而造成的直接和间接的经济损失超过百亿元！

种种不利因素使得本来就难得一笑的朱镕基脸上更是日日布满愁容，从 4 月到 6 月，朱镕基绝大部分的夜晚是在办公桌前度过的，他办公室的灯火经常通宵不灭。他的夫人劳安当时曾担忧地对他说：上海甲肝没病死人，倒是把市长快累死了。

市政府在紧急调动医护力量的同时，还决定敞开言路，让公众知道真相，这在当时无疑是一个十分关键的决策，对平息公众的恐慌情绪起了重要作用。巫善明当时得到的指示就是，频频在电视台和电台中亮相，告诉公众甲肝病毒传播的真实情况以及相关的预防知识，稳定情绪。

1988 年的夏初，上海市的甲肝风波终于得到控制，全市运转趋向正常。

这次“甲肝危机”考验了朱镕基的地方执政能力。上海市工农业生产在 1988 年困难重重的情况下，仍保持增长势头，这让上海市民觉得新市长果然没有忘记他的选举演讲。

新市长面临的困境

由于各种复杂的原因，上世纪 80 年代末的大上海已难觅昔日辉煌。

1987 年 12 月，朱镕基被任命为中共上海市委副书记后，到这个曾经被称为“计划经济大本营”的工业城市调研，对城市方方面面的工作进行了一翻梳理。

摆在朱镕基面前的是一连串让人尴尬的数字：建国后，上海在高度的计划经济体制下，从 1949 年到 1979 年的 30 年间，物价年平均上涨率只有 1.3%，商品价格严重背离价值规律，到 80 年代末，随着市场经济的放开，大量的原材料价格上涨，然而上海的产品却不能提价，造成一件棉毛衫的利润只有 2 分钱，众多的企业难以为继。

80 年代初期，上海在经济增长速度、上交国家利润等方面第一，但住房、交通、环境等方面则是倒数第一。到了 80 年代末，由于体制和优惠政策，沿海城市的发展速度大大超过了上海，上海的情况更加严峻了。

1988 年，《解放日报》记者毛用雄在两会采访期间发表了“两会采访沉思录”，在报道中，他直言不讳上海的现状——一边是几千种商品价格上涨，一边是地方财政收入的连年滑坡；一边是‘金星’、‘上海’大屏幕彩电票暗中以四五十张‘大团结’的高价成交，一边是许多家庭实际收入减少造成的声声抱怨……不安的民意涌进市人大、政协会议，人们在思索——

作为全国经济中心的上海啊，你将如何在‘阵痛’中振兴？！”

这些问题在朱镕基上任前的上海市人大九届一次会议上就提出来了，朱镕基说：“至于存在的问题，并不都是主观造成的，有它的客观原因。因为上海的工作条件十分困难，问题由来已久。”

“菜篮子”

为官之道，先存百姓；执政之要，合乎民心。

为官一方，朱镕基深谙其中的道理。“菜篮子”、交通、住房是朱镕基在上海执政贯穿始终的三件主要民心工程。

朱镕基有一句常常挂在嘴边的话：“菜篮子”满，上海的形势就好；不满，形势就不好。老百姓的“菜篮子”里拎的是民心。

1988年6月21日，在北京开会的朱镕基看到《解放日报》上有一篇报道农民卖菜难的文章后，立即打电话回上海，责成有关部门立即给予解决。

上海的蔬菜供应问题决非一日之寒。1989年12月到1990年3月，整整3个月的时间，朱镕基亲自跑到金山、川沙、嘉定三个县的农村蹲点，下决心研究解决城市蔬菜供应的问题，同时也自称补上不熟悉农业问题的课。

市长跑到了农村，而且一泡就是三个月。市里的其他干部也都不敢闲着，纷纷联系地方，下去蹲点。

回来后，朱镕基写了此次农村之行的调查报告，提出了一揽子解决蔬菜供应以及农业问题的想法。在他的努力下，到1991年，上海的蔬菜供应品种、价格基本稳定了下来。

朱镕基提出“要提高务农农民的政治地位和待遇，给他们以极高的荣誉”。1991年3月18日，在上海这样一个极度重商的地方，110名农民第一次被政府请进了五星级的锦江饭店，朱镕基给他们颁奖，许多人都是第一次到这么高级的地方，亲眼看见自己的市长，激动得手足无措。

缓解交通

1989年，朱镕基将整顿交通放在12件实事的首位，他说，“市内交通紧张已经成为上海的一个突出的社会问题。”

在一次市人大会议上，市总工会副主席蒋明道说：如果开展世界“挤车大奖

赛”，上海人可稳拿冠军。

1991年4月份，带领上海代表团出访德国的朱镕基介绍说，“上海人多，房子挤，连上公共汽车，每一平方米要站十多个人，幸好，上海人的肚子没有你们的大。”

话说起来幽默，但在具体执行时，却繁复琐碎，阻力重重。

在七届全国人大二次会议小组会上，对交通问题，他讲到：拿上海整顿秩序混乱的出租汽车业来说，刚开始时，要吊销4个乱收费司机的执照，就是难落实。这怎么行呢？我问3家主管部门负责人，卡在哪里？明天一定要吊销这4个人的执照，并要见报。谁想不通，到我这讲道理。现在已吊销100多个执照，漫天要价的情况有所收敛。

他还举了另一个例子：最近报载，一公共汽车售票员殴打孕妇。我看了报纸，批了“害群之马，开除”。但公交部门却打报告“解释”，建议作“停发三个月奖金”处理，还说“请朱市长决定”。现在很多事情就是这样，层层开脱，不肯得罪人。

他还让市里的官员在报纸上发表文章，谈如何解决交通的问题，同时接受市民的质询和建议。

在多方努力下，不久上海的这一老大难问题终于得到缓解。

引入“公积金制度”

最令朱镕基头疼的可能还是上海居民的住房问题。

当时上海市居民住房的紧张程度已经引发了空前的社会矛盾，“螺蛳壳里做道场”，这句非常形象的比喻至今还在市民口中听到：一家几代挤在几平方米的屋子里的比比皆是。

1985年，全国住房困难户平均26.5%，上海却近50%。全市180万户家庭中，人均居住面积2平方米以下的近27万户，无房可住的近2万户。

1990年3月，原上海市建委副主任叶伯初被朱镕基调去搞住房改革。他当初碰到的第一个问题是路子怎么走？此前房改始终没有一个明朗的思路。

全国都没有什么有效的办法。有人提出提高房租，烟台、蚌埠都开始搞，但走不通。因为提高房租，增加了住房开支，当时本来就是低工资，老百姓没有支付能力。又有人提出将公房低价卖给住房者，政府可以抛开房屋维修保养的包袱。但也不行，不管怎么低价，老百姓还是没有承受能力。核心问题是老百姓没有支付能力。

朱镕基最终肯定了“公积金制度”的方案，在建立公积金制度的同时，提高房租（政府发补贴），低价将公房卖给住房者。除此之外，他提议成立了住房委员会，负责管理、推动住房改革工作。

而且，住房委员会不完全由政府官员组成，还必须吸收民间人士参与。

理由是：房改涉及千家万户民众切身利益，应该有民间代表参与，这样才能兼顾各方利益，也容易听到民间的意见。

在叶伯初的印象中，朱镕基对此项工作大刀阔斧，却又细致入微，有时候休息时想到一些建议，立即打电话让他考虑。

比如上海住房改革的思路包括：推行公积金；提租发补贴；买房给优惠；分房买债券；建立房委会。

其中，“分房买债券”这句话就是朱镕基忽然想到，马上打电话给叶伯初说的。

“菜篮子”、交通、住房三件事构成了朱镕基担任上海市市长期间为民做实

事的“老三件”。直到 1991 年，朱镕基在政府工作报告中依然坚持强调要用 3 年时间继续办好交通、住房、菜篮子三件大事。有人统计过，朱镕基在任期间，每年在报纸上公布和解决的实事累计超过 40 件，每年的人大会上，当他告诉人大代表，去年的实事工程已经得到了落实时，都会迎来代表们的一片掌声。

“他的最大特色就是心中永远装着老百姓，说的也是为老百姓所说的话，从不打草稿。”于漪说，“第二个特点就是雷厉风行，发现有什么问题一定要努力解决，绝不放弃，而且一定要抓出效果。”

上海吏治

市民的火气

上海普通百姓更关注的是官员的工作效率和工作作风。

在一封信中一位市民这样写道，“机关作风拖拉是致命伤。现在我们工作中，设想都很好。但这些设想谁去实现？为什么都不落实？检查时也不知是谁的责任。这样长期下去，难免恶性循环。”

一位政府官员形容当时上海的社会现状是“市民火气很大”。

1988年4月30日晚，上海电视台播出了朱镕基当选上海市市长之后的第一次讲话，在荧屏上，朱镕基说，解决上海的问题“会白头发很多”，在讲话中，他提得最多的还是政府的“高效廉洁”。

朱镕基说：“我有缺点，缺点就是对干部批评太严厉。”朱镕基的电视讲话播出后，在市民当中立即引起了强烈反响，市长办公室每天收到市民直接写给朱镕基市长的信达140封以上。

上海媒体曾经公布了部分信件的内容，从这些信中可以看出，朱镕基的这次公开讲话赢得了不少市民的信任。

一位市民说，“上海急需建立一种信任感。我看了您还未当市长时的一次亮相，一次包括您的经历的‘立体演说’。我感觉效果特好。”

一个中学生说，“新当选的上海市长，你说话的幽默把我深深吸引了。要是我是代表，我也会选你一票……”

但上海市民更实际，他们看多了夸夸其谈式的干部，也习惯性地保持着“警惕”。他们写信给朱镕基：“不是我打消您的士气，刹住吃喝风、受礼风，可不是容易的事情。您能扭转这种场面吗？您能重新恢复上海蓬勃向上的面目吗？”

放权力，明职责

上海话中，朱镕基的名字发音与“雄鸡”相同，有上海市民小声议论，看看新市长怎样“雄鸡一唱天下闻”。

朱镕基透露过他提高政府工作效率的设想：“市政府要下放权力。光靠一个市长，几个副市长是管不好城市的。我希望 12 个区的区长，能成为 12 个‘市长’。”

张正奎，徐汇区原区长，回忆起十几年前与朱镕基共事时的往事：朱镕基决定改革上海的市政府一级管理体制，市级部门委办局的权力要下放，实行两级管理，市管大的，区管小的。

当时，徐汇区集中了市政府各部委办局许多机构和宿舍，官员们意见最大、最多的便是居住环境卫生状况差。也因为这个原因，每次市里开会时，张正奎总是不愿早去。

在一次会议上，朱镕基对张正奎说，“老张，市政府门口的两条路就在你徐汇区，你能不能将那里先弄干净？”

张正奎发牢骚：“这可不只是区里该管的事情啊，按理应该市容局分管。但徐汇区 54 平方公里，要一个地方管，实在管不过来。老百姓区长市长一块骂。要把管理权下分。”

市容局表示原则上同意，但不同意将垃圾车下放到区里。

设备不下放，治理几乎是一句空话，张正奎极力争取。这次，市容局表示坚决不同意，理由是：“设备到了街道，没有几天就要被搞坏。”

两方争执不下，朱镕基笑着插话：“能不能先试几个街道？张正奎有勇气，就让他试一下，一个区乱不了上海。”

通过这次放权后，徐汇区的环境质量果然得到了极大的改善。

由简单到复杂，朱镕基一步步地推行着政府的两级分权。行政和社会事务，市分权给区；经济上，委办局分权给企业，政企分开。

财权下放

杨浦区委书记顾灯曾向市政府抱怨：区级以下医院的工作责任在区，但连街道医院的危房翻建却要市里审批；零星危房改造的任务在区，新建 500 平方米以上的房子要市里层层转批……

其结果，想做一件好事要磨上两三年嘴皮，甚至更长。更令人沮丧的是，有时从区长到有关工作人员为一个建设项目忙碌一年半载，做好了各种准备，市里一个联络员只要说个不字，便竹篮打水一场空。

买醋的钱不能买酱油，买酱油的钱不能买醋。这是对当时上海市区两级政府在财政上的关系最贴切不过的比喻。

1988 年，上海市终于向中央争取到一定的自主政策：全市每年上缴中央财政 105 个亿，其余的归自己。

朱镕基借这个机会，不失时机地将财权下放，并给了各区四句话，“核定收支，包干上交，增收分成，一定五年。”

以徐汇区为例，核定的财政收入是 2.1 亿，交 1.5 亿，区里留 6000 万，超过部分二八分成，区里可以拿大头。

在这种政策激励下，各区的工作积极性大大提高。当年，徐汇区财政收入超过了 2000 万，按政策区里可以拿到 1600 万。

可这笔钱怎么花？张正奎不敢自作主张，就向朱市长请示。

朱镕基手一挥说，“这个我不管，但一不要发奖金，二不许盖办公楼。”

张正奎就此定出了四条政策：第一，给企业放权，免去一些财政任务，让企

业喘口气，有能力扩大再生产。第二，将钱用于基础教育，教育支出一下子增长了34%，稳定住了教师队伍。第三，投入城市养护。第四，把一部分钱给了急需钱的街道办事处。

后来，朱镕基到徐汇区视察时听取了张正奎的有关汇报后说，“你们区里的钱比市里用得好，知道怎么花，刀刃在哪，我给市里一些部门的钱就不知道哪里去了。”

1988年的上海本是多事之秋，在面临巨大困难的情况下，因为采取了得力的财政和公共政策，当年上海全市国民生产总值仍完成612亿元，按可比价格计算，比上年增长10%；国民收入完成533亿元，比上年增长10.8%。

从严执政

1988年6月，朱镕基在一次会上动情地提到了3000多封写给他的人民来信，并送给参会的正局级干部三句话：一、要解放思想，投身实践，做敢冒风险的改革者；二、要为政清廉，办事高效，做问心无愧的人民公仆；三、要下放权力，深入基层，加强监督，善于协调，做解决实际问题的能手。

他说：“局级以上的干部如果做不到，怎么去要求处一级干部，要求一般的工作人员？只要我能做到，我相信局级以上的干部也一定能做到。”

在朱镕基的提议下，上海市实施了建国以来一次从未有过的人事任免制度的改革。60位委办局主任、局长的任命由他亲自提名，并在市人大常委会上通过无记名投票的方式进行表决。

之后，这些局长还要接受市人大常委会组成人员的当面质询，并由市人大常委会主任向得到任命的局长们询问上任后的施政方略，认可后再颁发任命书。

此举切断了许多“混混干部”的得过且过，尸位素餐的“等、靠、要”幻想。

铁腕治吏

那些被委以重任的局长们很快就领教到了朱镕基的严厉。

上海的一位中高级干部回忆说，“在朱镕基担任上海市市长期间，没被他训斥过的中层干部几乎没有几个。”

在一次会议上，他让建委的同志汇报一下情况。那位领导可能是没有准备好，一时语塞。

“你给我走，回去准备，下次再来。”朱镕基生气了。被训斥的干部开始觉得这可能是他一时的气话，战战兢兢地打算坐下。

“你坐下干什么？！我要你走，回去准备，你就给我出去！”朱镕基厉声说道。

在众人吃惊的表情中，那位大小也是个局级干部的官员红着脸离开了会场。

受过朱镕基训斥的干部越来越多。因为他们发现，这个新市长了解的情况比他们这些部门主管还要多，几个问题一问，如果没有好好准备，马脚就露出来了。

这让官员们对这位市长既佩服，又害怕。官员们起初不适应这种开会氛围。于是每逢市里开会，前几排座位总是空的。参加会议的官员都抢着往会议室后排的椅子上坐，因为越靠近朱镕基，被他提问的几率就越大。

在一次会议上，朱镕基说：“管理上海要法制加铁腕。没有这种精神，不要想治理上海。”

诸后仁说，虽然朱镕基对下属的要求很严，市政府有些官员很怕他，但区政府的官员不怕，“因为我们长期在基层工作，与人民群众接触较多，关系密切，因而在开会时即使问再多的问题，也不会被问题‘将’住。”

1989年5月份，汛期将至，朱镕基对当时上海的防汛设施十分牵挂。龙华

机场边上有一条机场河，因为河道两旁的违章搭建很多，对泄洪的压力很大。

他打电话给徐汇区区长张正奎，问他能否在汛期前将这些违章建筑清理掉。

张正奎说，“有些我可以保证拆掉，但河道上许多仓库是市里的委办局搭建的，我无能为力。”

“那这些你给我个名单，我来想办法。”朱镕基说。5月17日，朱镕基带着市里相关单位的负责人，来到河边现场办公。

朱镕基指着河道上那些违章搭建说，“依法办事，第一是依法治官。法要管做官的人，法要管有权力的人！河道是公共的河道，谁也没有权力搭建！”

接着，他让在场的官员挨个表态，有人当场答应拆除，也有人讲困难。

“没有什么困难！一个月内，全部拆掉！到6月17日，我再来检查。”

此时，全国正面临着非常动荡的政治形势，区里干部问张正奎，“市长应该不会来检查了吧？拆除违章建筑的事情要不放一放？”

张正奎说，“我知道他的风格，说来就会来的。你们还是继续弄。”

6月17日，一大早，张正奎就坐在办公室里。果然，秘书很快打来电话说，“市长来了！”见到张正奎，朱镕基的第一句话就是，“老张，走！”

在河边，当看到还有很多违章建筑没有拆除时，朱镕基立即将一些局、办官员叫过来，严加训斥，“再给你们一个月，不然，撤职！”

雷霆万钧！官员哪还敢再说一个“不”字。

重典治乱

1990年，上海一个叫“飘”的酒吧因为宰客被两名新加坡客人投诉到了物价局。两杯威士忌，两杯柠檬水，一盘哈密瓜，正常的价格25元，老板却收了他们755元，此外两名陪酒女郎要了150元小费。

物价局决定酒吧老板退还顾客 800 元，并对酒吧罚款 2000 元。此事后来作为正常的一个工作情况上报给了市里。

朱镕基看到了这份材料，当即批示：“并告物价、工商、公安局，个体户和陪酒女郎的处罚太轻了，这样下去社会风气好不了，要罚就罚到他下次不敢再犯。”

拿到批示，几个部门商量怎么办。结果这个酒吧停业整顿 30 天，两名陪酒女郎行政拘留了 15 天。如此这番，几个部门依然不敢怠慢，又联合多家单位，制定了一个个体酒吧和餐厅的制度，将全市的酒吧和餐厅的老板组织起来，分批办了学习班。从那以后，上海的酒吧和餐厅的宰客现象得到了根本控制。

做了一年市长后，在一次人大会议上，朱镕基说：去年夏天，上海电冰箱厂着火。我决定免除厂长职务。这下不得了了，议论纷纷。有人说这样做“太过分”了。火灾暴露了工厂管理问题，几百万国家财产烧得精光。我不能让步。现在这个厂的职工很重视安全。要管好上海，不坚决是站不住的。

他自言当市长最大的体会就是：统一思想，从严执政。如果和和气气，吃吃喝喝，谁也不想得罪，那什么事也办不成。现在我们常常抱怨“大气候”不好，其实，“大气候”是“小气候”造成的。如果大家都能来从严治理“小气候”，“大气候”就能改变。当前治理整顿需要我们从严执政，令出法随，不能讲一套，做又是另一套，必须扎扎实实抓。不然，有了好政策也没用。

管住当官的嘴

群众对官员大吃大喝反映强烈。朱镕基率先制定了“四菜一汤”制，带头履行。

一位官员回忆：一次，市里在虹口区开会，由于参加会议的人员比较多，虹

口区的区长就在政府隔壁的宾馆里借了个会议室。朱镕基的车到了区政府的门口，司机问会在哪开，值班的回答说，在隔壁宾馆。

朱镕基于是径直来到了宾馆门口，对着迎上来的人说，“回去告诉你们区长，我是来开会的，不是来吃饭的！”然后扭头就上车打道回府。

这可急坏了那位守在门口的工作人员，忙跑去告诉区长，区长心知市长搞错了，以为把他叫到宾馆来吃饭了，于是赶紧打电话进行解释。

“哦，是这样啊，那是我搞错了，我向你道歉，马上回来。”朱镕基接到电话后，这才调头回来开会。

朱镕基执行“四菜一汤”出了名，邓伟志回忆：一次在闵行，朱镕基因为忙，迟迟未来吃晚饭。大师傅已做好了四菜一汤。接待员便让他回家了。

可朱镕基因吃饭晚了，肚子太饿，四菜一汤没吃饱，便问：“还有饭吗？”答：“没有了。”

朱镕基笑笑：“算了！”

“吏不畏我严，而畏我廉”

朱镕基曾经多次在不同的场合告诉下属官员：吏不畏我严，而畏我廉；民不服我能，而服我公；公则明，廉则威。

他为自己“约法三章”：不题词，不剪彩，不批条子。数年中，从未有人见其破例（为中央电视台“焦点访谈”及国家会计学院题词算是特例）。

朱镕基同时决定向公众敞开言路，市检察院及下属 12 个区、10 个县建立控告、检举贪污、受贿罪案接待室。市民可以通过电话、信函、口述等方式检举官员，只要不是有意诬陷，错告、控告检举失实的，言者无罪。

一时间，各种检举信和电话雪片般向有关部门飞去。

一名副县长，被查明侵占集体财物 2500 多元，收受外商贵重高级打火机 1 只、梅花牌手表 3 只、西服一套，以及有关单位送的高档礼品；另一位副县长在装饰住房时，利用职权侵占集体财物 3000 多元；

……

举报被查实后，那些平日里耀武扬威的腐败官员撤职的撤职，入狱的入狱。媒体对此不断公布，百姓无不拍手称快。

仅 1988 年一年，报请查处的委办局干部达 29 名，上海出现了多年未见的贪官前往自首的情形。市监察局在次年公布了一组数字：全市各级干部上交和拒收回扣、酬金共 4231 人次，金额达 58 万余元；上交礼品共有 24613 人次，折合人民币达 123 万余元；违反规定责令补交、偿付费用的 585 人次，金额 16 万余元……通报批评的有 52 人次，给予行政处分的有 400 余人。

“给我留一口棺材”

高压反贪一直在上海持续了多年，其中的压力很少有人能够体会到。在 1990 年的一次会议上，市政府一名领导对吴德让说，“你们遇到的困难、受到的委屈，党和政府是理解的。”其中的深意不言自明。直到退休后，这位曾经为上海的反腐工作不遗余力的干部依旧深居简出。

朱镕基曾经多次在不同场合说“给我留一口棺材”。

全国政协常委、民进中央副主席邓伟志说，这说明：朱镕基决心大，破釜沉舟，同时他知道反腐的人没好下场。在面积腐败的情况下，有人反反腐。反腐者有被反掉之可能。

这位在上海多次耳闻目睹了朱镕基所言所行的官员给朱镕基的评价是：“清官，腐败分子的阎王爷。”

1989年，朱镕基作政府工作报告时说：“我们清醒地看到，吃喝受礼，以权谋私的现象依然存在，在群众中造成了很坏的影响。我们决心对腐败现象作坚决的、不懈的斗争！”

全场热烈鼓掌。

朱镕基接着又说：完善人民群众的信访和举报制度，依靠群众监督；支持报刊、广播、电视等大众传播媒介的舆论监督。

全场再次热烈鼓掌。

浦东拓殖

1990年5月，在首次浦东开发开放新闻发布会上，英国路透社的一位记者突然向上海市市长朱镕基发难：我个人认为中国在退步，浦东的开发开放能行吗？

当时的浦东没有辉煌的事实可以反驳这个质疑。

12年后，在中共十六大前夕，当这位路透社的记者再次站在浦东时，他被浦东的现实震撼了。他在自己的通讯中发出惊叹：上海——让世界羡慕不已的城市！

仅仅12年多，浦东就走过了相当于西方发达国家100多年、新兴工业化国家30多年的历程。

浦东这块10多年前的油菜水稻田如今高楼林立，一批批“国际社区”结邻而居，数以千计的外籍家庭把这块曾经被忽视的田地当成了自己美好的家园和创业基地。

开放信号

开发浦东是改造上海、振兴上海的人心所向。

1980年代初，《解放日报》头版头条刊登了一条新闻《十个第一和五个倒数第一说明了什么？》，一针见血地道出了上海在改革开放初期经济滞后的窘境：上海“不就像只光下蛋不吃食的老母鸡嘛；工业总产值全国第一、劳动生产率第一、上缴国家税收第一……但上海人均道路面积全国倒数第一、人均居住面积倒数第一、三废污染倒数第一……”

可谓一石激浪，该报道在上海引起强烈反响，上到政府高层下到普通市民对改造上海、振兴上海的呼声越来越高。

而振兴上海的最好途径莫过于开发浦东。当时上海官方和经济理论界普遍认为：开发浦东至少有两方面意义，一可为上海城市建设探索新路，以老区带动新区开发，以新区带动老区改造；二可作为上海经济向外向型转变的重要窗口，加快上海与世界经济“接轨”。

小平同志也非常支持浦东开发。1991年年初他在上海过春节时，曾谈到浦东开发问题，他说：“上海人聪明、素质好，如果当时就确定在上海设经济特区，现在就不是这个样子。十四个沿海开放城市有上海，但都是一般化的。浦东如果像深圳经济特区那样，早几年开发就好了。”

1988年朱镕基当选上海市市长后，在前届政府的基础上，继续筹划开发开放浦东，并积极向党中央国务院争取。

1990年4月18日，浦东开发开放终于正式启动。

在宣布开发浦东的记者招待会上，有英国记者问朱镕基：“在海外，浦东的开发在很大程度上是同您的名字联成在一起的，今后一旦您离开上海，这个局面将会怎么样？”

朱镕基回答说：“我认为浦东开发不是与我的名字联系在一起的。而是党中央和国务院的战略决策，不管谁在上海当领导，这个决策都是一定要实现的。”

朱镕基在许多场合都在为开发浦东积极造势。

1990年3月1日，他在第八届上海对外经贸洽谈会开幕式上向外界透露开发浦东更为明确的态度：党中央、国务院支持上海在开发浦东的过程中采取更加大胆的开放政策。

可能当时谁也不会想到，开发开放浦东会产生如此重大的国际影响，甚至改变了西方发达国家对中国的看法。

在上海市浦东开发办公室正式挂牌办公后不久，1990年7月15日，《纽约时报》以半个版的篇幅发表新闻通讯——《向世界展示中国仍在大搞经济》；同年9月11日，《洛杉矶时报》也以《为低迷的上海倾注活力》为题，大幅报道浦东开发的现实和意义。

在那个时期，西方媒体鲜有以如此大的篇幅正面报道中国。

《向世界展示中国仍在大搞经济》一文引用一些人评论说：“如果有人可以使这个计划（指浦东开发）运转，那就非朱镕基莫属。他任命的那些技术型政治家们毫不犹豫地支持着他。”

《为低迷的上海倾注活力》一文中则这样评价浦东开发和朱镕基的关系：世人关注浦东，也意味着对中共高级干部素质的考验。……现任的上海市市长，61岁的朱镕基，被一致认为是中国政坛正在升起的一颗明星。浦东的成功将对他的政治事业提供帮助。

改革典范

开发浦东，缺少资金是首当其冲的问题。

朱镕基在1990年5月1日专门为浦东开发筹资做宣传的新闻发布会上说，在今后的5到10年内，开发浦东需要投入几百亿元的资金。

而当时，来自中央的支持是5年内仅给上海提供65亿元资金，而且主要是贷款，大部分资金要靠上海自筹。

因此，外国投资者起着决定性的重要作用。

但当时上海吸引外资的形势非常严峻。在上海搞一个项目，要盖148个图章，办事程序也极不透明，外商反映尤为强烈。国外的企业家们后来在为上海共谋发展良策时也指出，影响上海吸引外资的障碍，正是一些领域存在的官僚主义、工

作效率不高以及腐败现象。

很快，朱镕基显示出他的高效、决断的施政风格。

在新一届政府第一次常务会议上，朱镕基提出的设立“一个机构、一个窗口、一个图章”的外国投资工作委员会的建议，作为市政府决定获得通过。

经本报调查，上海这个为吸引外资而专门设立的直属省市一级政府领导的行政机构，当时在国内还不曾有，它的成立可以说是中国最早的简化行政审批制度的改革。后来，上海的这个“创造”在全国很多地方被广为应用。

1988年6月10日，上海市外资工作委员会经过一个月的筹备即开始正式对外办公。

“但要打开局面相当不容易，朱市长希望的‘一个机构、一个窗口、一个图章’显然会触动当时既有的利益格局。”叶伯初说。这个76岁的老人1988年是上海市建委副主任，当时他已到了退休年龄，突然被朱镕基调到外资委任委员，分管基础设施的配套以及投资环境的硬件配套。

当时包括叶伯初在内的许多官员，思想上都有一个顾虑：你这个机构有这么大的权威性吗？“一个图章”能在所有的单位通行无阻吗？你这个机构人员的素质怎么样？会不会乱审批？能不能代表各方面的利益？

“朱镕基自有他的办法，他不仅在思想上做工作，更重要的是在组建过程中巧妙运用了很多科学、周密的方法，从中体现了他的领导智慧。”叶伯初说。

首先，外资委是在原有的体制架构下组建，而不是推倒原有架构。即原来各单位的职权都不动，新机构建立之后，与各部门密切联系，帮外商将各方面手续工作协调完成后，盖一个图章。

其次，团队组建也非常合理，将各单位原有负责人之一(副主任)叫来做委员，

而不是另起炉灶。这些委员身兼两职：外资委委员、原部门副主任。这样工作协调起来自然事半功倍。

另外，为了保证外资委工作人员的素质，约 30 位具体工作人员也是从相关单位抽调的精兵强将，保证了工作的质量。

《今日上海》杂志 1998 年 11 月的文章评论说，朱镕基想借此树立上海良好的国际形象意志之坚决，从他为这个委员会配备的强大阵容可见一斑。担任市长的他亲自兼任主任，时任市委副书记、常务副市长的黄菊兼任第一副主任，市政府副秘书长叶龙蜚任常务副主任，再由市计委、市外经贸委、市经委和市建委四大机构分管引资工作的副主任分别任委员。

一种权威由此产生，“所有外商投资项目一经这个委员会拍板同意，全市所有部门都必须通力合作，确保项目的顺利实施和推进。该机构的功能除了审批、管理以外，还兼具协调、服务的性质”。

叶伯初说，外资委建立之后的效果是明显的。它做的第一件事情是 14 个小组主动上门听外商提意见。这是前所未有的。此举让所有外商颇有些“受宠若惊”的感觉，极大地增强了他们的投资信心。

叶伯初认为，外资委设立后的政治效应也是很突出的。“六四”风波后，美国、欧盟等限制企业到中国大陆投资，几乎所有的外商大都持观望态度，在这种危急的情况下，已经在上海投资的外商几乎没有撤走的。就这一点来说，外资委功不可没。

另据当时国内评选“最佳合资经营企业”的结果表明，10 个当选者中，上海就占了 6 个。

强将手下无弱兵

浦东开发办的骨干基本上是朱镕基亲点，而且大部分是技术性或学者型官员。

浦东开发办原负责人沙麟说，镕基同志任上海市市长时，可以说是“强将手下无弱兵”，而且他也很愿意让下属展示自己的才华。

沙麟回忆，1991年4月朱镕基带领上海代表团访问法国时，他只开了个头，接下来就让我们演讲了。我们都是用英语演讲的。这给外国朋友的印象很好：他的手下个个能力很强。他不像有的领导，不喜欢让下属出风头，表现自己的才能。我们看得出来，当时他是那样的放松，敢于用人。

他说，那次出访曾经难住了中国几家媒体驻法国巴黎的记者，因为朱市长常常撇开翻译，用英语直接与法方人员交谈。而且在后来法中协会举办的上海浦东开发开放报告会上，不仅镕基市长用英语演讲，而且上海市外国投资委员会副主任叶龙蜚和我都用英语作报告。这把许多只懂法语不懂英语的驻法记者急坏了。请一个翻译要每小时150法郎，以至于后来出现了这样一个场面，三四名记者围着时任上海市教卫办副主任的徐匡迪，请他做同声翻译。

后来有媒体的记者留心了一下，发现朱镕基带出来的人个个都能讲流利的外语，这与过去很多中国代表团所有的人都围着翻译转形成鲜明的对比。

沙麟感叹，在朱镕基手下工作的心情是兴奋而舒畅的，又十分紧张，大家工作的节奏很快，兢兢业业。但他对问题的了解十分深刻，无形中对下属汇报工作形成了一种心理压力，大家要准备充分了才敢汇报，不然三问两问就把你问倒了，官僚主义在他这儿是行不通的。

“他非常愿意倾听别人的意见。很多人说他厉害，不敢在他面前汇报工作，怕他，为什么呢？因为他掌握的东西比你还多。”沙麟说，“但你甚至可以跟他说

‘不’，只要你说得出理由。”

他举了一个例子。

有一次我们在上海《文汇报》作了一次有关浦东开发的座谈。第二天他知道了，就在会上说：“你们才做了多少研究啊，就都发表大块文章啊？”后来我把有关这次座谈资料寄给他，他看看我们准备很充分就不说了。

一位在朱镕基身边工作过的上海官员这样评价他：朱市长是“刀子嘴巴菩萨心肠”。

沙麟断言，他批评了很多人，但从来没有无缘无故“伤害”过人，他总是为公不为私。

当时，正是朱镕基的严厉要求，浦东开发办工作人员的精干高效作风名扬海内外，甚至《纽约时报》也撰文赞扬：开发办的工作人员全然没有通常的中国官员那种官僚作风和暮气沉沉的味道。

国际友好人士评价，朱镕基在上海主政时开始表现出的扩大对外开放的实际行动，至少是在改善上海的投资环境方面，给浦东开发打下了一个良好的基础，同时也为自己开明的政治形象锦上添花。

布衣市长

朱镕基平素对下属要求很严格，实际上他心地很善良，心很软。他有常人的喜怒哀乐，从不刻意掩饰自己的感情，是一个充满人性化的政治家。

在有些人的印象中，作为市长，朱镕基对属下官员管理过于严格，多少显得有些不近人情。但熟悉他的人则称，那只是他对待工作的态度，在日常生活中，他其实是一位慈祥的长者。

刚来上海的时候，朱镕基打破常规，向属下公布家庭电话号码，让秘书传达给大家后，他还不放心，再三询问，“我家的电话，你们知不知道？我再说一遍……你们有什么事情，随时给我打，我不嫌电话多。”

即使如此，下属也还是不敢轻易往他家里打电话，倒是他一想起什么事情来，常常忘了时间在深夜，打电话给他们。中国人民银行上海分行原行长龚造成习惯早睡早起，但一个月总有那么一两次要被朱镕基的电话从被窝里拉起来。

有一次，龚造成睡熟了，电话铃又响了起来。龚造成的爱人去接电话。

“喂，龚造成在家吗？”

“你是什么人啊？”龚造成的爱人问。

“我是朱镕基。”

“什么时候了？这么晚还打电话来！”随丈夫从北京调过来不久，龚造成的爱人并没有听出电话那头的人的身份。

“哦，那对不起。”朱镕基搁下了电话。

第二天上午，她告诉龚造成，昨天夜里有个叫“朱镕基”的人打来电话。

“是吗？那你为什么不叫醒我？那是我们的市长啊。”老婆稀里糊涂把市长给挡回去了，虽然知道朱镕基不会为这样的一点事情计较，但龚造成还是有点哭

笑不得。

对于学者型的官员，朱镕基向来很尊重。

1988年上海市九届人大会议期间，朱镕基与教育界代表一起座谈。著名中学语文特级教师、时任人大教科文卫委员会副主任的于漪委员发言说，上海中小学基础教育很困难，很多中小学校舍破旧落后，师资不稳定，政府应该追加投资或增加财政预算。

讲到这里，于漪不客气地说，“落实这个问题，我们不仅要看说功，唱功，关键要看做功。”新当选的市长朱镕基边听边记，听到这里，插了一句话，“我的唱功可不行啊。”

“这句话我记得很清楚。”于漪说，但当年教育方面的财政预算确实增加了，教育附加费也增加了一些，这些措施很得民心。

宝钢有个名叫曾乐的电焊工，技术十分了得，外号“焊神”。他的技术帮助解决了诸多市政工程中的难题。1990年代初，这名工人得了肝病，后被怀疑为肝癌。朱镕基得知后，批示让卫生局长亲自到医院去，并让在上海的院士和所有的肝病专家都集中起来为这名工人会诊。

朱镕基有一个业余爱好，拉京胡，唱上一段京戏。民进中央副主席邓伟志说，有一年春节，他同我们一二十人一起联欢。我们带夫人，他带小孙子，又唱又拉，自拉自唱，如同一个普通人家的爷孙俩享受天伦。

周瑞金说，朱镕基平素对下属要求很严格，一开会，干部就紧张，一些副市长也一样。实际上他心地很善良，心很软。他有大国政治家的风度，讲话充满政治智慧，又不失幽默。西方政客都有人格面具，他没有，在他身上有常人的喜怒哀乐，从不刻意掩饰自己的感情，是一个充满人性化的政治家。

“皇甫平”事件

“辛未羊年，对于上海来说，应当是一个‘改革年’。历史和现实已经反复证明，‘何以解忧，惟有改革’。改革开放是我们须臾不可分离的法宝，改革开放是上海摆脱困境，求得振兴的惟一出路。”

这是1991年2月15日、农历大年初一刊登在中共上海市委机关报《解放日报》头版评论里的一句话。这篇文章的题目叫《做改革开放的“带头羊”》，其主要作者是时任该报党委书记兼副总编的周瑞金。

很多人没有注意到这篇评论。仅仅半个多月后，系列评论的第二篇《改革开放要有新思路》又出现在该报第一版；紧接着3月22日、4月22日第三、四篇《扩大开放的意识要强一些》、《改革开放需要大批德才兼备的干部》分别见诸报端。海内外政治嗅觉敏锐的观察家们才注意到这组系列评论的作者“皇甫平”这个名字，才真正意识到其中蕴含的价值及分量。

而这组后来被称为“皇甫平系列评论”的主要作者及组织者正是周瑞金，而支持者正是时任上海市委书记的朱镕基。

1991年北京的一些报刊仍然在努力鼓动改革开放要问一问姓“社”还是姓“资”，气氛沉闷。而这组评论“从锐意推进改革开放，到破除‘新的思想僵滞’——姓‘社’姓‘资’；从发展市场经济，到如何选人用人，形成了一个掀动新一轮改革开放的完整系列”，也打破了思想理论界的沉闷局面。

当1992年2月小平同志南方谈话发表之后，人们才明白，原来他1991年在上海过春节期间就发表过一系列深化改革的谈话。对于姓“社”姓“资”的问题，他说，“不要以为，一说计划经济就是社会主义，一说市场经济就是资本主义，不是那么回事，两者都就是手段，市场也可以为社会主义服务。”小平同志还特

地在上海新锦江饭店旋转餐厅听取有关浦东开发的汇报，发表了一系列深化改革的谈话。他强调，改革开放还要讲，我们党还要讲几十年。光我一个人讲还不够，我们党要讲话，要讲几十年。

皇甫平系列评论的主旨与小平同志的有关谈话其实是一脉相承。

“‘何以解忧，惟有改革’是直接引用朱镕基同志在传达贯彻七中全会精神和小平同志视察上海讲话时的原话。”时隔 12 年后的又一个羊年春节过后，在上海市新华路的寓所内，周瑞金先生回忆当时皇甫平系列评论的组织过程时非常肯定地对记者说，“其中‘改革年’的提法，针对的就是有人提出‘质量年’的口号。”

像一枚石子骤然投入一池清水，这组评论在当时理论界很快引起强烈反响，并引发了思想理论界的一次交锋。而且很多人都在猜测议论文章发表的背景。台湾《联合报》在 1991 年 4 月发表文章，称这组文章与朱镕基有关。

周瑞金说，1991 年 1 月 28 日到 2 月 18 日，小平同志到上海过春节，视察了许多单位，并发表重要谈话，朱镕基同志一直陪在身边，并亲自整理小平同志的多次谈话。有关的谈话材料虽然传达的范围很小，但周瑞金看到并认真领会了其中精神。而且系列评论的最后一篇是在朱镕基上调中央后，才发表的。

但朱镕基在 1991 年年初全市干部会议上传达小平同志的讲话精神，周瑞金基本都贯彻到文章中去了。“一是开发开放浦东，第二就是推进各项改革，称 1991 年是‘改革年’；在谈到治理经济环境中碰到的各种问题时，朱镕基同志说，‘何以解忧，惟有改革。’这是引用曹孟德的诗句加以改造，所以对他的原话，我印象比较深。”

周瑞金作为解放日报的党委书记，主管社务、党务，并分管经济评论、理论

等编务。在对当时的改革形势作了合理判断并在充分领会了朱镕基传达小平同志讲话精神的基础上，他决定发表一组评论，对改革开放作一番新的鼓动。

在评论的分工方面，周瑞金主要出点子，出思路，具体设计系列文章的各层主旨，并与其他两人分头撰写。

真正引起交锋的，是第二篇提出要搞市场经济，因为当时有些人把市场化与私有化看作是搞资产阶级自由化的要素。上面有人更是指责皇甫平文章影响很坏，把刚刚统一起来的思想搞乱了。这个讲话在全市有关干部大会上作了传达，周瑞金当时面临着极大的压力，连到香港履任新职务的任命也被突然取消了。

1991年4月17日，周瑞金专门给市委写了一个报告，详细解释了文章组织及发表的过程，北京及全国理论界的反应，特别是台湾报纸利用此事如何歪曲背景，挑拨中央领导关系等。

当时市委三位主要负责人审阅了报告，他们没有批评文章本身的内容，只是对文章发表的程序，事先没有送审提出了意见，对此周瑞金作了自我批评，承担了责任。

回忆过去，周瑞金说，当时的舆论环境确实很艰难，甚至已经到国务院工作的朱镕基副总理被某些人暗喻为中国的戈尔巴乔夫、“走资本主义道路的改革派”，同样面临着巨大的压力。

1992年春天，小平同志南巡讲话之后，云开雾散，局面才开始真正好转。

魅力市长

有评论家认为，在朱镕基任上海市市长的三年时间内，他以自身的人格魅力，将上海市市长的形象进一步提升，更加符合“国际化”的标准，这无疑增加了他以后在中国政坛和国际社会的影响力。

上海历来受国际关注，浦东开发开放后更是如此。上海给了朱镕基许多出现在外国各界人士面前的机会。最为成功、最让朱镕基的形象为海外关注的是 1990 年 3 月 16 日举行的上海市市长国际企业家咨询会议。

1989 年，时任上海市市长的朱镕基决定创建上海市市长国际企业家咨询会议，每年举行一次。它的宗旨主要是向市长提供有助于提高上海经济发展水平、加速上海经济改革和发展的信息与建议。

据浦东史料征集办公室的资料，为开好这次会议，朱镕基出面邀请了美国、英国、日本、法国、加拿大、德国、意大利等 10 个国家的 18 位世界知名企业家，并特别邀请美国国际集团公司董事长莫里斯·格林伯格担任会议主席。

1990 年时，由于受“六四”风波影响，许多原定在中国举行的国际性会议被迫取消或推迟，但上海首次市长咨询会议仍在当年 3 月 16 日顺利举行。

许多国际企业家都被朱镕基的魅力所折服，包括格林伯格。这次咨询会后，格林伯格不但没有撤资反而作出加大对华投资的决定。而且，他和朱镕基的友谊从此保持着。

1990 年代以来，当中国在为加入 WTO 几经挫折的时候，格林伯格四处发表演讲，倡议美国政府给予中国永久性最惠国待遇，并多方敦促政府尽快完成与中国的入世谈判。

市长咨询会议的功能当年就见效了。

1990年10月，上海召开国际金融研讨会，这是在3月份市长咨询会议上诸多国际知名企业家建议的基础上举行的。国际工商界与中国金融界人士共200多人出席了研讨会。

这是国际金融界和中国金融界自“六四”风波以后规模最大的一次聚会，影响颇深。

之后，上海金融市场逐步开放并日趋活跃。

朱镕基对“外”是从不遮“丑”的，这或许有助于他树立良好的国际形象。

早在1990年5月初，浦东开发办成立后的一次新闻发布会上，他当着众多中外记者的面谈上海投资软环境的不足。他说，这方面我们还有不够理想的地方，官僚主义，效率不高，互相扯皮。有些外国企业不愿意到上海来洽谈投资，因为我们有一个弱点，往往是“见小忘大”，对眼前的利益斤斤计较，而对长远和全局的利益考虑太少，因此失去了很多机会。

浦东开发办原负责人、刚卸任的上海市人大副主任沙麟说了一件旧事。

1990年5月3日，上海市浦东开发办公室和上海市浦东开发规划设计院正式挂牌，办公楼是浦东文化馆的一幢两层的旧式楼房改造的，下层是仓库，阴暗、潮湿，散发着阵阵霉味。那天朱镕基也到场参加揭牌仪式。为了“遮丑”，沙麟他们把下层过道用一块门板挡住。朱镕基看到门板很奇怪，就问里面是什么，沙麟说是杂物，霉味太重，所以要挡一挡。朱镕基推开门板向里看了一眼，指着黑洞洞的过道说：“不要用门板挡住过道，要让来开发办的人看一看，我们浦东开发是在什么样的基础上开始的。”

朱镕基的人格魅力也在出访过程中得到充分展示。

1991年4月，朱镕基最后一次代表上海出访西欧各国28天，途中他被中央

任命为国务院副总理。

欧洲华人学会理事长、德国汉堡大学教授关愚谦曾写过一篇《朱镕基在汉堡印象记》，发表于1991年5月4日的新加坡《联合早报》上。该文记录着朱镕基在海外的影响。

关愚谦写道：“不管怎样，朱镕基这次被任命为副总理，在国外的报纸上，普遍受欢迎并对他寄以很大希望，这是很难能可贵的。

……

“他说话幽默，妙语连珠，但又不失分寸，甚获德国人士的赞赏。德商俾斯麦先生（德意志帝国第一任首相俾斯麦的后裔）对我说：像这样轻松、有生气又有实质性的谈话，我们已经久违了。”

……

“他后面的译员实际上已起不了什么作用，因为他完全可以用英语和德国各界人士交谈，而在德国的所谓白领社会，用英文已是极普遍的事。汉堡市长佛协劳博士今日显得特别殷勤，不离左右。”

……

“他在回答人们提出的问题时，一点也不避开上海在开发浦东地区遇到的资金少、黄浦江河道浅等等困难，同时又提出了今后克服这些困难的信心，很有说服力。

“朱镕基还很幽默：我们欢迎德国的朋友赶快到上海去。如果你们还想看上海的落后的东西的话，赶快去，不然，五年十年以后，你们想看也看不到了（全体大笑）。”

朱镕基：天降大任

历史有大小之分，大历史是人类的历程，小历史是个体的生命历程。小历史容易为他人左右，大历史则如这个词语的最著名的使用者黄仁宇所言：全世界最伟大的领导人也只能在它的运动曲线上施加短期的影响力。

因为现世总比来世实在，所以尽管政治人物大都在意自己在大历史中的地位，但又往往为小历史中的名利所累。因此，百般努力试图赢得小历史的，往往失去大历史，此为政客；无私无畏不在乎失去小历史的，常常在不经意间赢得大历史，是为政治家。

中国历史上有三次大变革时期，一是战国至秦汉，二是三国至隋唐，第三次开始于 1840 年，何时完毕尚难预料，但是可以肯定：那将是一个连小历史也不容易为他人左右的中国。

相对于平稳时期，大变革时期的政治人物有条件对历史的运动曲线施加更多的影响，但这种影响是政客式的，还是政治家式的，则只有书写大历史的后人方可定论。

中共第三代执政集体主要成员之一的朱镕基，正是中国这样大变革时期的政府首脑。近十二三年，中国大地展开了加速市场化的雄壮戏剧——开放到加入 WTO、改革到破冰攻坚、发展到国力空前——而这幕雄壮戏剧的主角之一，也正是从副总理到总理的朱镕基。当然，在某种程度上，我们无一例外都是这出戏剧的参与者。我们共同选择了不归之路，渐行渐远，寻找并迈上通往天堂之门的正确路向。

1989 年到 1991 年，古老的中国在她的变革路上绊了一个不大不小的跟头，

但是很快，88 岁的邓小平把她扶了起来，并且给她的几个领路人指了指方向。

几个月后，1992 年 10 月，中共十四大宣布要建立“社会主义市场经济”。

10 月 19 日，邓小平出现在十四大的闭幕式上，他的身后跟着政治局新当选的 7 位常委：江泽民、李鹏、乔石、李瑞环、朱镕基、刘华清、胡锦涛。

朱镕基十四大之前仅是中央候补委员，但是大多数党代表对他出现在常委行列中并不感到吃惊，因为现在又回到了以经济建设为中心的轨道上，而轨道的设计者邓小平对朱镕基有过这样的高度评价：“我们党选干部不光要政治可靠，还要懂经济。我党高级干部中懂经济的不多，朱镕基是一个真正懂经济的。”

宏观调控初见成效

连续两年 4%左右的 GDP 低增长之后，尽管高层的提法还是“保 4 争 5”，但 1991 年的中国经济已经有点按捺不住了，当年的增长率比上年高了一倍半，达到 9.2%。“南方讲话”和十四大之后，各地更是大干快上，犹如一个饿了几顿的少年在狼吞虎咽。

1992 年的中国人热血沸腾，GDP 增幅飞涨到 14.2%，官员们的审批前所未有的松快，到处都是新开工的项目，到处都是新成立的公司；银行的资金哗哗地往外流，全然不顾收不收得回来。国务院在这一年的投资预算是 8000 亿，数目空前，但是实际上投出去 11829 亿。

进入 1993 年，大家的情绪更加高涨，每天都有 500 家新公司开业，每周有 140 家老工厂改头换面成了股份企业；全国都在争建特区赶超深圳，中央政府批准了 119 个经济开发区，可是实际上开张了 8700 个开发区；1000 家房地产公司和 10 万建筑工人开进了广西小城北海，因为人们相信这里将是大西南的出海口；海南省的房地产比北海更热，因为海南是全国最大的特区。

地方政府的官员不再乞求中央政府给钱，他们发现其实银行的钱想拿多少就拿多少，因为每个城市银行里的官员都是他们任命的，自然惟命是从。

中央银行对货币和信贷的控制不再有效，银行里老百姓的存款就像决了口的洪水一泻千里。国家统计局 1993 年 4 月份的报告说，地方政府的投资比中央政府还要多。

可是中国脆弱的基础设施和原材料工业根本承受不了如此迅猛的经济扩张，飞机票一般人根本买不到，货运列车每天短缺 5 万辆，造成损失 11 个亿，客车则总是超载，每天有 80 多万人站在车厢里度日如年；原材料的价格还是双轨制，

但是钢材水泥的价格先是每月、后是每周上涨几百元，各种“倒爷”又开始漫天飞舞，连大学校园里那些“板材”、“线材”都弄不清楚的半大孩子也在琢磨着哪儿能搞到货源和车皮。

很快，1980年代后几年令人心悸的通货膨胀卷土重来：1992年末，商品零售价格上升了6.7%，大城市的生活物价指数涨了17%。那些最基本的生活资料和生产资料涨价最多：粮价上涨了43%；燃料价格上涨69%；建筑材料价格上涨25%，到1993年春天，原材料价格上升了40%，这预示着更猛烈的通货膨胀将接踵而至。

但是很少有中国的高级官员看出苗头不对，这也正应了邓小平一年前的话：“我党高级干部中懂经济的不多”。

64岁的副总理朱镕基是看出苗头不对的高官之一。两年前，他在上海顶着“姓社姓资”的压力鼓动加快改革，如今，他决定冒着被指责为拖改革开放后腿的风险给经济降温。

当年的4月1日，朱镕基把省长们统统召到中南海，请求大家“积极、正确、全面地领会邓小平同志重要谈话和党的十四大精神，既要抓住机遇，加速发展，又要注意稳妥，避免损失，特别要避免大的损失”。

所有人都能听出弦外之音，可是地方大员们却都不买账，一位省长说，“就全省来看，我们并不热”；另一位省长接过话头，“连你们都不热，我们更不热”；第三个省长说：“我们只有个别城市的速度较快，但那主要是由于外资的进入”；第四个省长顾左右而言他，根本不说自己“热”还是“不热”；第五个省长倒是表了态，但他的态度是：“我们才刚刚开始”；第六个省长更加干脆：“我们这里连温度都没有。”至于西部地区的那些省，都说自己被越甩越远，追还追不及呢！

末了，省长们达成共识：1993年是“大干快上的一年”，要比1992年有更大作为。

显然，省长们对面前这位政治局新常委的了解还非常有限，他们没想到，这位副总理虽然言辞谦虚，但踩刹车的决定早已作出。

这也难怪，朱镕基是个个性十足的人，他头脑敏捷，行事专断，疾恶如仇，幽默而富有人情味，藐视强者而同情弱者。1993年他64岁，却仍能把圆周率背到小数点后近30位。他还给自己定下“三不”规矩：不受礼、不剪彩、不题词。一个外国记者研究了所有照片后，说他不会笑。一个中国记者多次听了他的讲话后，说他有四敢：“敢说，敢干，敢怒，敢爱。”还有人说他：从“右派到政治局常委，其跨度之大，非坚忍不拔之人莫能过也”。

由于李鹏总理病休，江泽民与朱镕基联手应对经济大局就成为1993年夏天中国最重要的事件，他们也真的想出了种种应急的办法：提高存贷利率和国债利率；限期收回违章拆借资金；削减基建投资，清理所有在建项目；削减行政费用20%；重新审查开发区；停止地方当局向企业和农民集资；改革外汇留成制度；停止用“白条”支付农民的粮款；停止出台新的价格改革措施，等等。

6月24日，这些办法由中共中央和国务院联合颁发全国执行，成为震撼全国的“十六条”。这还不算，副总理又接连发出了7个指示，把国务院的10个督察组派到20个省区(后来又增加了7个省)。“督察”的意思，就是监督和检察，其成员不仅仅来自中央政府的经济部门，也包括专司人事和党纪的中央组织部和中央纪律检查委员会。与此同时，上下舆论一致呼吁，局部服从整体，下级服从上级，全党服从中央，保证中央政府政令畅行。这种将经济与党纪联系在一起的办法，让那些地方的官员不敢放胆胡来。

真正富有“朱镕基特色”的一幕，是他强力收缩银根，迫使那些为所欲为的银行回收贷款，这是对从中央到地方、从单位到个人的投资冲动的釜底抽薪。

经济过热的直接诱因是投资过度，投资过度是因为金融失序，到 1993 年春夏之交，金融混乱达到了顶点，下面几个例子只不过是冰山的一角：一个姓李的湖南人提出公款 100 万元，在银行透支 1000 万元，然后私刻公章，制造了操纵股价牟取暴利的“苏三山”事件；中国农业银行衡水中心支行把 100 亿美元交给了两个在纽约注册公司的骗子；一个叫沈太福的人以 24% 的年息集资 10 亿，自己贪污 200 万。

银行是中央垂直领导，一向是听话的好孩子，可是那年春夏，国务院接连 7 次发文，结果全然无用。

7 月，朱镕基自任中国人民银行行长，他在人总行约法三章：一、清理违章拆借；二、不得竞相提高利率、不得收取贷款回扣；三、银行不得向自办实体注资，自办实体和银行脱钩。

全国金融工作会议紧接着召开，朱镕基以中国人民银行行长身份，命令属下的行长们在 40 天内收回计划外的全部贷款和拆借资金。“逾期收不回来，就要公布姓名，仍然收不回来，就要严惩不贷。”他伸出手来，点着那些银行官员的鼻子厉声说道，“自己不勤政，又不廉政，吃吃喝喝，乱批条子，任人唯亲，到处搞关系，把国家财产不当一回事，你还坐在讲台上作报告，下面能不骂你？更不会照你说的去做。你也不敢处理一个人，就只能搞点福利主义，给大家发点奖金，形成一种庸俗的机关作风，这要害死人的。

说到最后，他高叫一声：“同志们”，在听了那么多刺耳的话以后，大家还能听到他说“同志”，反倒吓一跳，谁也不敢走神，就听他接着说：“我在这里讲的，

如果我自己做不到，我绝对不要求大家。如果你们发现我有不廉政、不勤政的问题，你们可以检举、揭发。但是我也要求大家，你们自己一定要以身作则。”

他停下来，示意大家可以走了。目瞪口呆的行长们连道别的话也忘了说，忐忑离去。所有银行里的电话交换台当即忙得不可开交，铃声响个不停，都是找自己的客户催着还钱的，仿佛当初忙着往外借钱一样。营业厅里又排起长龙，不同的是，这一回男男女女都是往里面送钱的——不是储蓄就是还债。也有来说情的，要银行通融，把债务延期，可是银行这次一点都不讲情面，他们说：“我通融你，朱老板非把我的头砍了。”

从此以后，朱镕基就被银行的大小官员叫做“朱老板”了，共产党的领袖被属下叫做“老板”，这可是头一回。

到7月底，拆借的资金收回来332亿，还增加了405亿的储蓄，以此为储备，银行又可以发行几百亿元去收购夏粮，国库券又有人买了，财政部不再厚着脸皮找银行借钱发工资了，股市也止跌企稳了。报纸上兴高采烈地欢呼“宏观调控初见成效”。

中国社科院经济所宏观室主任袁钢明在10年之后评价道：“朱镕基最漂亮的杰作就是1993年开始的宏观调控，虽局部地区受了影响，但中国经济防止了更高层次的、全局式的恶性泡沫。如果不是当时采取断然措施，中国的损失将是极其惨重的。对于朱的这个功劳，怎么说都不过分。”

1994 改革年

“十六条”里有十三条是经济手段，只有三条是行政手段，因此，本次宏观调控与过去行政收权式的治理整顿是有本质区别的，也不会重蹈过去“一放就乱，一收就死”的覆辙。

这是报纸上对 1993 年 6 月下发的中央六号文件所作的解释。

但是大家心里都清楚，如果没有手持尚方宝剑的督察组在后面虎视眈眈，如果不是上升到党纪高度，如果没有对丢乌纱帽的恐惧，习惯了“上有政策，下有对策”的地方当局和实际上受控于地方大员的银行系统对六号文件的执行就要大打折扣。

中国那些为数不多的懂得西方市场经济原理的经济学家此刻向中南海建言：现在的关键不是热与不热的问题，而是改与不改的问题。他们说，加速发展首先要加速改革，只讲发展不讲改革，肯定要出乱子。他们还说，不能再拖延时间了，只有彻底改革中国的财政、税收、金融、投资、价格体制，中央政府才有可能真正拥有市场经济下的宏观调控手段，中国经济才有可能走出计划体制下的治乱循环。

经济学家的意思很清楚，六号文件无疑是一剂猛药，但是长治久安靠的是制度建设。

他们把意见告诉了朱镕基。“必须紧紧抓住和十分珍惜当前这一难得的历史机遇，”朱镕基把手一扬，拧起眉毛说，“坚决推进我们酝酿多年想干而没有条件干的改革。”这话要是不加署名，人们会认为是哪位 40 岁以下以敢言著称的经济学家说的，怎么也不会想到竟然出自这个固执、强悍，甚至有些专断的政府的副总理之口。

可是当时这样说话的人还不只是朱镕基，还有江泽民，还有李鹏，他们连续发表加快改革的长篇讲话时，党的另外 4 位常委也全都在场聆听，即使在中国这样充满了会议和讲话的国家，这种局面也是不多见的。

1993 年 11 月，中共十四届三中全会通过了具有里程碑意义的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，这个十四届中央委员会的经济纲领宣布，要“在本世纪末初步建立新的经济体制”。

1994 年后来被称为“改革年”。元旦刚过，国务院的高官们就放下架子主动约见记者，党的宣传机构则表现出一贯的高效率，大家听来听去，好不容易弄明白，朱镕基的“改革新政”内容如下：财税制度改革、金融体制改革、投资体制改革、企业制度改革、住房制度改革、物价体制改革。

这下可是捅了马蜂窝，虽说改革总是有人失去有人得到，但要让强势阶层让出既得利益又谈何容易。

最难办的财税改革，朱镕基要推行的是分税制，就是把税源分成中央税、地方税和中央地方共享税 3 种，目的是把地方拿大头、中央拿小头的财政格局掉个个，而这简直就是割地方大员的肉。

可是说话口气有多粗从来都跟腰包有多鼓成正比，不改财税体制，中央政府就无法主导新经济体制的建设。经过十几年的放权让利，中央财政收入占 GDP 的比重已经从 1978 的 31.2% 下降到 1994 年的 14%，能源交通通信等需要全局考虑的基础设施项目中央却没钱上马，经济发展的瓶颈制约日益凸显；诸侯经济的态势越来越明显，各地封锁市场自造财源，低水平重复建设造成巨大浪费；富省愈富、穷省愈穷，中央却无力调剂；公款高消费难以控制，通货膨胀压力越来越大……

作为第三代领导集体里的中坚分子，朱镕基设计一个中央和地方分享权力和利益的制度，在中央和地方之间充当一个调停人。这个调停人强硬而不失灵活，尽管如此，分税制的确立也花了足足一年半的时间。朱镕基后来回忆说：“实行分税制，来自地方的阻力非常大。我是一个省一个省地去谈，商量，妥协，总算谈下来了，我自己则掉了 5 斤肉。”

从那时起，“朱老板”的称谓就不仅限于银行系统了，而另一个为朱所不喜欢的称谓也不胫而走——“经济沙皇”。

分税制是一个讨价还价的产物：1994 年以前的财政收入，中央占 3 成，地方拿 7 成，财政支出则是倒过来，中央拿 7 成，地方拿 3 成；1994 年以后，中央政府在名义上可以得到 60% 以上，甚至可占 7 成，可是根据相互间的妥协，中央仍须在自己的收入当中提取若干返还地方。

分税制的效果是逐步显现的，1995 年，中央财政收入占 GDP 的比重降到了谷底，10.7%，自那以后稳步上升，2001 年达到了 17.1%。

加强中央政府财力也许是朱镕基最重要的经济思路，这一思路贯穿了他的副总理和总理任期，使得中央政府办了大量长期以来应办想办但没钱办的事情，成效立竿见影。还在他的副总理末期，中国经济的瓶颈制约已经得到解决，经济发展的平台初步搭成。

1994 年的另一个重大举措是汇率并轨。1994 年之前，官方牌价是 1 美元兑 5 元多人民币，但是外汇调剂市场是 1 比 8 元多，黑市价更高，在 1992、1993 年投资高涨时，1 比 10 你都换不到美元。

这就给“官倒”以巨大的牟利空间，1987 年的外汇价差是 500 亿，1993 年这个数字可能翻了 1 倍。

可以想见，朱镕基在 1993 年底宣布自 1994 年元旦起取消双轨制，实现汇率并轨的消息引起的震动有多么大，断了的财路有多么多。

经济学家吴敬琏 1997 年回忆道：“那时既得利益者进行广泛的公关活动，宣传汇率并轨将引起巨大混乱，甚至导致人民币崩溃。可是中国政府顶住了压力如期实现并轨，虽然由于准备工作不充分而有过短期的小混乱，但是现在人们不得不承认，总的结果是好的。”

汇率双轨制的结束减少了经济运行的中间成本，人民币从此迈出了按市场定价的脚步，中国的出口则立即受益，外贸在当年就由赤字转为黑字。

更长远的影响还在后面。1997 年 7 月，东亚金融危机爆发，一些国家的经济遭到摧毁性的破坏，但是中国成功避过风暴。评论者看到的多是中国政府当时的举措，只有少部分人指出：1993 年的宏观调控和 1994 年的汇率并轨，使中国得以提前补漏，这是中国后来避免危机的两个决定性因素。

但是也有论者指出汇率并轨的副作用，比如新华社高级记者、经济学者杨继绳就始终认为，1994 年的通货膨胀率之所以高达 24.1%，人民币因汇率并轨而大幅贬值是最重要的原因。

1994 年的另一项影响全局的改革是银行改革：目的是让银行摆脱地方政府干预，把人民银行办成中央银行、专业银行办成商业银行、成立独立的政策银行承担政策性贷款。这项改革之所以紧迫，是因为 1980 年代以来历次经济过热的资金来源都是银行贷款，在各级政府的干预下，银行成了官员和官商的提款机，但是无论政府、企业还是银行，都毋需承担投资失败的责任，这种体制存在着严重的道德风险和通货膨胀风险。

事实上，同时推开的投资体制和计划体制改革，想解决的正是同一个问题。

至于价格体制改革，则是要完成 1988 年物价闯关的未竟之业。如同审批制在 2001 年，价格双轨制在 1994 年已经是千夫所指，人神共愤。统计数字显示，1992 年仅利率双轨制一项，就有 2200 亿以上的寻租空间。

朱镕基在 1994 年的一揽子改革中起到了什么作用呢？“这是中央的集体决策，不要把功劳挂在某一个人头上，”中国经济体制改革研究会副会长、今年 76 岁的杨启先回顾说，“但是朱镕基作出了非常大的贡献，宏观调控体制的改革从 1980 年代就开始酝酿，但是一直没敢作决策，为什么朱能作决策？因为他有魄力、他敢于改革。1994 年的改革非常关键，没有这次改革就没有日后软着陆的成功。”

急刹车 软着陆

作为政坛的后起之秀，朱镕基主导中国经济将近 10 年，他的经济政策和他的个性一样鲜明，也和他的个性一样褒贬不一。

在他推行的诸多政策中，争论最多的也许是粮食流通体制改革，争论最少的，则是他自 1993 年 7 月至 1996 年末带领中国经济成功实现软着陆——

通货膨胀率从 1994 年的 24.1% 降到 1996 年的 8.3%，但是经济增长率则只从 1.6% 回落到 9.7%。

那时候美国 1990 年代的长期繁荣才进行到一半，美国经济还没被叫做“新经济”，而自 1970 年代以来，凯恩斯理论失灵，高通胀低增长的“滞胀”难题一直困扰各发达国家的政府首脑。

因此，中国经济的软着陆在国际上获得了极高的评价，世界银行的首席经济学家甚至认为朱镕基应当获得诺贝尔经济学奖。在国内，经济学界也极少有人对软着陆提出质疑，而国内经济学界一直被戏称为“十个人能提出十一种说法”。

1993 年的中国经济就像一匹瘦弱的小马，在兴奋剂的作用下拉着一辆大车飞奔，如果不尽快停下来，一旦药劲过去，就会连马带车一起，轰然翻倒。

但是怎么才能既让这匹瘦马停下来又不心肌梗塞，国内的领导人并无成功经验，失败的教训却近在眼前——1988 年底开始的“治理整顿”固然让通货膨胀率从 18.8% 降到了 1990 年的 3.1%，可是经济增长率也从 11.3% 跌到了 3.8%。

1993 年的通货膨胀率是 14.7%，已经向 1988 年的最高记录逼近。老百姓则再次萌发出抢购商品的冲动，贮存美元、黄金和优质耐用消费品的现象日益普遍。

刹车在 1993 年下半年已经狠狠地踩了下去，但是 1994 年的情况看起来却更加糟糕，GDP 增长率下跌了一个点，通货膨胀率则上窜了 6 个多点，达到 24.1%，

一举刷新了 1988 年的记录。

行政命令的老办法固然见效快，可是既伤筋动骨又只能收效一时，况且党的代表大会和中央全会刚刚宣布了要搞市场经济。

朱镕基决定当一回探路人，用市场手段调控经济的探路人。

袁钢明回顾说：“他总结了 80 年代经济大起大落的经验，力图既控制住泡沫经济，又要让经济保持足够的增长，因此软着陆就成了他明确的方针。

所谓软着陆，就是经济不要一下子降下来，调控要逐步进行。1994 年的通货膨胀为什么比 1993 年还厉害，因为这就是软着陆的方式，不会立竿见影，通货膨胀还会延续一段时间，但是加热的趋势已经得到缓解。

“紧缩把投机倒把、房地产泡沫的资金来源彻底断掉，但是朱镕基对基础性生产，尤其是贫困地区西部地区的正常生产还给予保证。宏观调控把集中到沿海的过热过多的资金返流到原来的地方去，这种做法既降低了通货膨胀，又保持经济的必要增长。”

1994 年底，朱镕基自己作了一个阶段性的回顾：“去年 6 月中央下发六号文件，7 月开始宏观调控。首先是整顿金融秩序，过去的既往不咎，7 月 7 日开始，超出贷款规模乱拆借的银行行长一律撤职，结果(乱拆借)一下子就刹住了。

“第四季度中央又把银根放松了一些，对企业的流动资金放松了一些，这个放松是大有好处的，否则企业就没法继续生产，就会大起大落。这说明，中央对宏观调控力度的掌握是恰到好处的。”

1996 年 12 月，袁钢明的两个上司、社科院经济所名誉所长刘国光和现所长刘树成在人民日报联名撰文，总结 3 年半来的宏观调控。据说，看到这篇文章后，朱镕基给予了高度评价。

这篇文章把软着陆的经验总结为4点：第一，及时削峰，而不是等到经济扩张到难以为继的时候才被迫调整。第二，货币政策和财政政策适度从紧而不是全面紧缩，在结构上则做到有松有紧，对低水平无效益的企业紧，对泡沫经济紧；对高水平高效益企业松，对国家重点项目松。第三，适时微调，在适度从紧的总原则下，根据经济运行的具体情况微调和预调。第四，自始至终抓住软着陆的主线。宏观调控是以治理通胀为首要任务，还是以加快增长扩大就业为先，一度是争论的焦点，党中央和国务院则明确提出以治理通货膨胀为首要任务，并且自始至终贯彻了这一任务。

正如这篇文章写到的那样，在软着陆的问题上，经济学界并非自始至终都在用一个声音说话。事实上，从1996年下半年开始，经济学界就明显地分成了两个阵营。

袁钢明回忆说：“当时物价下降和企业流动资金紧张、投资下滑的情况同时出现，于是经济学界的分歧开始明显，以吴敬琏、刘国光为代表的经济学家主张继续从紧，以厉以宁、董辅为代表的另一批经济学家则认为经济已经偏冷，主张放松银根，还有人提出要扩大基建投资刺激需求。朱镕基当时的看法是还是要防止过热，他还公开批评过厉以宁，提出要继续适度从紧，防止过热、防止通胀回潮。”

“从执行效果来看，”袁钢明评论说，“从1993年下半年到1996年下半年非常成功，软着陆的成果有目共睹。当然局部问题也有遗憾，比如粮食问题没有处理好；财税制度的改革结果是发达地区受益更多，落后地区财政状况有所恶化；金融过于集中，金融工具收得太死，民间金融彻底关死了，农村金融明显矫枉过正，还有就是国有银行的商业化改革很正确，但国企改革没跟上，所以不得不在

贷款上对国企开口子，这就使银行改革打了折扣。”

1997年，中国的通胀率剧降到0.8%，经济增长是8.8%，这出乎国内大多数观察家的意料。这里有国内经济政策的原因，但更直接的原因，是从当年7月份爆发了席卷东南亚各国的金融危机。这场危机致使中国经济增长在第四季度突然发生下滑，也使包括朱镕基在内的国内各界人士全面彻底地重新审视中国经济的增长环境和经济政策。

1998年3月，69岁的朱镕基正式就任国务院总理，几个月后，中国的经济政策全面转向，一个新阶段开始了。

朱镕基“破戒”题词

朱镕基曾经为自己“约法三章”：不题词、不剪彩、不受礼。正因如此，他少有的几次“破戒”更引人注目。这其中最著名的两次，一次是为中国新成立的三个国家会计学院题写了校训“不做假账”，一次是为中央电视台《焦点访谈》栏目题词“舆论监督、群众喉舌、政府镜鉴、改革尖兵。”

朱镕基三写“不做假账”，是2002年11月19日他在香港举行的第十六届世界会计师大会上演讲时自己透露的。

这其中也有些许差异，2001年4月16日，朱镕基在视察上海国家会计学院时，为该校题写的校训是：“不做假账”。同年10月29日，朱镕基视察北京国家会计学院后，题字是“诚信为本，操守为重，遵循准则，不做假账”。位于厦门的第三个国家会计学院还在建设中。

朱镕基在香港说，“我希望每一个中国国家会计学院毕业的学生，永远都要牢记这四个大字！”

朱镕基考察北京国家会计学院时，曾经跟在场的人员半开玩笑地说要做一个调查：“我最关心的是这些学员做不做假账，你可以对学员做一个不记名的调查，发一个卷子，让他打勾：一个是严重做假账的；一个是稍微做点假账的；一个是不做假账的。你做一个调查看看，得出一个百分比。调查要确实不记名。”可见他对于有关会计人员造假的真实情况是有疑虑的。

在后来朱镕基发表的重要讲话里，他把不少会计师事务所和会计人员造假账、出具虚假财务报告称作严重危害市场经济秩序的一个“毒瘤”。指出许多贪污受贿、偷税漏税、挪用公款等经济违法犯罪活动，以及大量腐败现象，几乎都与财会人员做假账分不开。“市场经济的基础是信用文化，一个没有信用文化的

国家怎么能够建立市场经济？”

他指出，真实、可靠的会计信息是企业科学管理和政府宏观经济决策的依据。虚假的会计信息必然会造成决策失误，经济秩序混乱。国有企业改革要获得成功，必须加强经营管理特别是财务管理。从根本上解决这个问题，必须在强化法制、严格管理的同时，加强会计从业人员特别是注册会计师队伍的建设。

在那次讲话中，他明确要求，所有国有大中型企业、金融机构的财务主管，都必须到国家会计学院接受培训，达到合格要求才能上岗。

朱镕基为《焦点访谈》栏目题词是在1998年10月7日。中央电视台新闻评论部主任梁建增对于当时的情景还记忆犹新。朱镕基来视察对于他们来说并不意外，因为在此之前，朱镕基曾经多次对《焦点访谈》做过的节目作过批示。那一天大家确实非常激动，就像敬一丹后来所说的：“他一进来，我们的眼睛就再也没有离开过他。”

朱镕基那次说了很多鼓舞人心的话，特别是他说，料到《焦点访谈》肯定会碰到各种各样的阻力，来视察就是表明一种支持。他说：“《焦点访谈》自开播以来，我不敢说是最热情的观众，至少也是很热情的观众；既是一个积极的支持者，同时也是义务的宣传者。我在各种场合都宣传《焦点访谈》，尽管你们也没给我推销费……”

他说：“《焦点访谈》以其良好的宣传效果得到了全国人民的支持，舆论监督指出我们前进中的问题，反映群众看到希望。因此各级领导和社会各方面都要支持舆论监督。”在后来和记者、编导的座谈会上，他还说：“我也接受你们的监督。”赢得大家的一片掌声。

朱镕基那天还对《焦点访谈》的工作提出了很多具体的要求和期望，其中一

些涉及到极为细微之处。比如他说，要避免咄咄逼人的采访，不要自己下结论，不要做裁判员等等。

那天的题词，是敬一丹代表全体编辑、记者向朱镕基提出请求的：“您能给我们留几句话吗？”当时没有抱太大期望，没想到朱镕基没有犹豫就拿起笔来写了赠言，刚刚写完前两句，站在总理正后方的白岩松就忍不住率先鼓起了掌，大家也都鼓起掌来，朱镕基笑着说：“我还没写完呢。”然后又写下后面两句话。写完之后，朱镕基还笑问：“怎么没有准备毛笔呢？我的毛笔字更好些。”

在随后的座谈会上，朱镕基笑着说这四句话不是临时想出来的，是昨天晚上想了一个晚上的，以至于血压都升高了。

吴小莉：他是个外刚内柔的人

5年前，朱镕基甫任国务院总理的那次“两会”记者招待会上，朱镕基亲自告诉主持人，“你们照顾一下凤凰卫视台的吴小莉小姐好不好，我非常喜欢她的节目。”吴小莉因此名闻遐迩，成为海内外传媒的焦点人物。5年后，在朱镕基任期将满的时候，吴小莉放下刚刚出生不到两个月的女儿，又来到北京，参加“两会”报道，按照她的说法，这叫“有始有终”。

在被“幸运点名”之后，吴小莉又获得两次长时间跟随朱镕基出访的机会，一次是1998年出访欧洲，一次是1999年出访美国、加拿大。

访欧的那一次，朱镕基刚下飞机，举手向人们打招呼，接着看到吴小莉在人群中提问，伸手指着她笑着说：“吴小莉，你现在在香港有名了。”吴说：“谢谢总理。”继续提问，他却笑着离开了。

吴小莉后来在手记里写道：“这是自记者会后，我们第一次再度‘见面’（电视上见到的除外），朱总理又以他率直的个性，当众表达了他在‘点名事件’后，对香港媒体反应的看法。虽然他没有回答我的问题，却让我放下心来。不只因为他的俏皮，更因为他的坦然，让我知道，‘点名事件’后，在媒体上掀起的轩然大波对他并没有影响，他率性依然。”

从一个媒体人的角度，吴小莉觉得朱镕基实际上很乐于和媒体交往。“他知道这是你工作的一部分，非常尊重你的工作。他那么忙碌，但是都会注意到我们的存在，给我们以帮助。他会把我们当作平等的人来对话。”

吴小莉在访欧手记里也写道，看到记者们早早晚晚跟着他，他会很不忍心地说“辛苦了”。他也开始习惯大家不停地追问，有机会时，总是想法子回答。

“他回答问题绝不敷衍，总是仔细聆听，然后就你的问题，作适度回答，所以常常看到他有时侧着头，或是支起耳朵仔细听问题。即使是在法国，发生撒传单抗议事件，媒体同业追问‘有什么感想？’时，他老实地说：‘听不清楚问题。’等到听明白了，即使已被保镖护送到门外，他也回过头来，大声回答：‘我没看见。’一次为了赶下一场会见，没法回答完问题，他还显得十分抱歉。‘和亚洲领袖会谈后对金融危机有什么新做法？’‘大家立场一致！’‘什么样的立场？’‘帮助，尽一切可能地帮助！’‘什么具体方案？’‘方案有的是！’但是他两手一摊，满脸歉意地说：‘现在来不及说了！’接着被随从人员簇拥着离开。”

不过别遗憾，他总是会在别的公开场合发言时补偿你。媒体对他所有提问，他可以很快融入他的演讲或即席发言里。一次是在对英国商界的晚餐演说，我们相信，即使他事前准备了讲稿，在现场也被他临机应变地改得差不多没了。他在演说过程中，补充了下午他没法回答完的具体援助方案。一次是亚欧会议结束当晚，他会见英国侨界，原本预计10多分钟的发言，他即席演说了23分钟，除了对侨界应有的鼓舞外，其中又间接回答了许多媒体的疑问。

他的现场反应非常快，如果你给他一语双关的好题目，他绝对可以给你意料之外的好答案。媒体问：“你刚才横跨东西半球的子午线，你觉得东西方现在关系如何？”“关系很好呀！我刚才就横跨了东西方，而且我一个人就可以把它们连在一起！”这就是朱镕基，一个什么都看在眼里，明白在心里的人！

长时间的访问也让吴小莉看到朱镕基性格的多个侧面。“原来觉得他在电视上的形象非常严肃，实际上我们看到过很多次灿烂的笑容。比如我们在1999年访问美国那一次，后来到加拿大去参观一个非常有名的花园，他和夫人同行，当时的画面很漂亮，都是花，我就问他，有没有给夫人送花？朱镕基说：‘你问夫

人。’夫人就说：‘有有……’他们两个都笑得很开心。”

还有一件事给吴小莉印象深刻，就是访问美国和加拿大那次。他在美国纽约演讲的时候，说上海是中国的纽约，在访问加拿大的记者会上吴小莉就发问：“你说上海是中国的纽约，那香港是中国的什么？”朱镕基回答说香港是中国的多伦多——多伦多是加拿大的金融中心。后来香港媒体就大肆报道说：多伦多的金融地位比纽约差多了，怎么香港才是多伦多呢？

第二天到了温哥华，在冷餐会上他就说：“我要做一个特别澄清。”他要让香港的民众知道，说这句话的背景是因为他自己在加拿大。吴小莉由此看到了朱镕基对舆论的重视程度。

吴小莉认为，朱镕基是一个“外刚内柔”的人，外表看来很硬，但内心很柔软，比如他看到民间疾苦会很伤心，很容易动情。他也非常细心，比如，《狮子山下》是香港上世纪七八十年代生活比较困苦时候的一出戏剧，其主旨是激励大家奋发生活，因为香港的经济不算很景气，财政赤字严重。这部戏里面的主题曲在近期又被香港人拿出来重新传唱，去年朱镕基参加香港举行的世界会计师大会的时候，居然在最后一天发表演讲时把歌词最主要的一部分背出来了，他肯定是专门找来歌词背熟的，意在鼓励香港人振作起来。从这一小小细节，可见他的一番深意和苦心。这让吴小莉深为感慨。

农民眼中的朱镕基

“我知道北京要开‘两会’，因为电视上天天在说。”河南省固始县的农民任家志说。

河南是全国第一人口大省，固始则是这个农业大省中的人口大县。任家志住在离县城几十公里外的一个镇上，以前忙时在家务农，闲里开拖拉机给人拉砖。去年他卖掉拖拉机，买了辆松花江车，专职从镇上往县城跑出租。

但是“两会”是什么，他说不上来。北京马上要召开的“两会”，离他似乎很遥远。因为平时很忙，实际上他连看电视的时间都不多。他也知道，现任国家总理是朱镕基。

但是，和大部分当地农民一样，对于“两会”以后朱镕基即将卸任总理一事，他并不清楚。

李照军说，像“两会”和总理卸任这样的事，都是国家大事。“你要问我什么时候收麦、割稻，我知道。如果要问国家大事，我可就不晓得了。”

李照军住在任家志的邻村。在当地人眼中，他已经算是很有头脑的了。

其实，他已经不算是严格意义上的当地农民。一年中，他绝大多数时间是在安徽省马鞍山市度过。在那里，他有一个废品收购站，每年能挣几万块钱。这当然已经很不错了，大家都称他“李老板”。

一年只有春节前后，他才回到固始。像大多数挣到了钱的当地农民一样，他在老家盖了楼房，电视、VCD也早有了，甚至还买了辆摩托车。但他说自己太忙了，顾不上关心国家大事。

在问到如何看待朱镕基总理时，开出租的任家志和收废品的李照军想了半天，都报以憨厚的笑容算是回答。在当地，像他们这样的青年农民，基本上常年

在外打工，留在家里的大都是老人和小孩。

一位村民说：他们比较关心村里或乡里领导的换届，最多只关心到县一级。因为换个好领导，也许就会少收点税费啥的，至少不那么折腾村民。再高一些的领导，好像离他们生活就很远了。

“说句内心话，我们还是挺舍不得他离任的。”庞开端说。

他是军人出身，现在是固始县泉河乡的一位村支书。这位年轻的村支书曾被乡里送出去学习了两年，有一定的理论水平。他认为朱镕基是一位威望很高、性格鲜明的铁腕人物，说话做事雷厉风行。

这位村支书表示，从政策执行的角度，是很希望有这样铁腕人物存在，并且巴不得从乡里、县里、省里都有这样的领导。只有这样，中央有关农村的政策才能不打折扣地真正贯彻到位，农村才会尽快摆脱贫穷落后的面貌。

不过，大家都承认，最近几年来，家乡还是变化明显。固始县位于鄂、豫、皖交界处，曾长期顶着国家贫困县的帽子。但最近短短数年内，相当多的农家都建了楼房，买了彩电和VCD，并通了电话。

庞开端说，下一步就要给村里通上有线电视。更主要的是，在最近几年内，农民负担确实大幅减轻。

已经当了好几年村支书的庞开端说，以前集资建校、集资办电、修路等都需要农民出钱，一个农民每年要负担好几百元钱。现在像修路、农村电网改造，包括下一步的有线电视入户，都有国家专项资金投入。同时，中央还取消了很多农业方面的税费。

李照军也承认，最近几年农民负担明显减轻了。至少在他们村，外出打工者只要交80元钱给村里就行了。其他各项税费就不用交了，田地则交由村里安排。

“这在以前，根本是不可想象的。”他说。

庞开端在当地村民中很有口碑，他总希望能为当地经济发展找到点办法。令他比较苦恼的是，村里现在没有什么企业，虽然全村最近数年变化很大，但农民收入提高主要归功于外出打工，而不是当地经济有了大的发展。

任家志则抱怨说，由于大多数人都外出打工，老家冷冷清清，生意很难做。而且跑出租的各种税费很多，人搞得很辛苦，仍然挣钱不多。他希望国家能在鼓励农民在当地就业上想点办法。

朱镕基：看得见的铁手

本届政府无疑是一届对改革目标和改革难度有着充分自觉的政府，在经济领域和社会领域，或大破大立，或大破小立，或者还刚刚破题。这一幕雄壮戏剧的主角之一是朱镕基，而我们无一例外是参与者。我们共同选择了这条不归之路，渐行渐远，寻找通往天堂之门的正确方向。

一种危险倾向

那一幕戏剧性的场面是如何发生的呢？

1998年3月，新任总理朱镕基以一脸悲壮开场，此后数月，这一表情如此颠倒众生，颠倒全球媒体，乃至香港专栏作者阮次山干脆以夸张的口气叹道：“惊为天人”。遗憾的是，此类感叹暂时遮蔽了一种危险倾向，同时也大大强化了此种危险。

这种危险倾向就是大众“壮”而不“悲”，朱镕基“悲”而且“壮”，或者说因“悲”而“壮”。对“悲”、“壮”的自行取舍，表明本届政府对改革的目标与改革的难度有着充分的自觉，而大众一方面认同改革目标，另一方面却难以认同——至少是难以体会——改革难度。

这一细节的自相矛盾之处，并非无关宏旨，而是此后掀起争论与波澜——对朱镕基功过得失的评价——的伏笔。这是后话。

比如说，何为“地雷阵”？何为“万丈深渊”？地雷在哪里？如何引爆？

引爆的后果何在？这一问题如此严重，居然被大众所忽略，居然忽略了朱镕基何以会用《出师表》的风格发表施政决心：“我将一往无前，义无反顾，鞠躬尽瘁，死而后已。”

我不是“赤字总理”

8%：主题与变奏

在朱镕基施政纲领里，排名第一的所谓“一个确保”，就是确保 8% 的 GDP 增长率。当时没有多少人预料到，在此后的日子里，8% 这个数字是多么的折磨人。

看起来真是奇怪，事实上，在此之前的 13 年里，中国的 GDP 年均增长率为 9.6%，为什么形势突然转折，为区区 8% 而操心？

因为除了地雷阵，还有两块乌云漂浮在朱镕基头顶。

一块飘荡在国门之外：它会不会最终激荡在中国上空，夹带冰雹砸坏我们的门窗？这块乌云就是东南亚金融危机。

外经贸部的官员很快为自己的草率乐观而后悔。最初，他们向朱镕基承诺，即使达不到 1997 年 20% 的增长率，踉踉脚跟怎么着也能摸到 10%。结果令朱镕基大失所望，是负增长，而且这一负就是 3 年：从 1998 年到 2000 年，持续低迷。

另一块飘荡在本土上空。企业家们忙着大打价格战，大商场寻找一切理由打折，就连世都百货——那可是当时北京城富人扎堆的地方——有时居然也打到 1 折。但是他们痛苦地发现，消费者还是不为所动——经济学家们说，这就是通货紧缩。

甚至连朱镕基也在记者招待会上说声“可惜”，“VCD 生产得太多，世界第一，卖不出去”，吓得整个行业出了一身冷汗。

实际上早在 1997 年年初，一个名叫刘慧勇的人就上书朱镕基，建议应当注意通货紧缩这个危险而陌生的敌人。但是这个恼人而陌生的面孔到底是不是通货紧缩，当时决策层还存在争论。

1998年2月，李岚清副总理在世界经济论坛上的发言，表明决策层不仅承认了这个敌人的存在，还下决心战而胜之。他说，在未来3年内，中国将投资7500亿美元进行基础设施建设。

那么，为什么一定要确保8%呢？

经济学家们说，GDP增长率简直就是中国经济机器——众所周知，它的运行效率还难如人意——的润滑油，“一慢下来毛病就全出来了：对财政来说，GDP一掉，财政收入加倍掉，就揭不开锅；对银行来说，GDP一掉，存款往下掉，坏账往上冲，就可能出现支付困难；对企业来说，GDP一掉，三角债立刻膨胀；对就业来说，GDP一掉，就意味着数百万工人下岗。”

答案是“非得倒一大桶进去不可”，这一桶就是8%。

收钱的人与花钱的人

谁是1998年最忙碌的部门？答案是税务、海关、审计、军队以及交通部门。前三者忙着收钱，后者忙着花钱，军队则忙着抗洪。

1998年，全国各地的税务局门前冷落，百万税收大军散落街头小巷，与各色人等一笔笔清算陈年旧账。年底一算账，居然增收了1560亿元，乐得朱镕基跑到国家税务总局拱手相谢。

在一次与政协委员的座谈会上，朱镕基说：“这主要是上一年打击进口走私，进口环节的税收增加了700多亿。”

是年，中央政府以国债的形式向民间飞快地借了2000多亿元，加上配套资金高达6000亿元，然后又飞快地把这些钱花出去。这些钱花得如此之狠、之快，连广州一家习惯于坐冷板凳的私营企业主都感同身受：他看着仓库里积压的测绘仪器像水一样流出，看着人民币像水一样流进自家腰包，恍然若梦。

恍然若梦的还有各地政府，地方政府向中央要钱历来当仁不让。但这一次不同，他们发现，富贵逼人来，天上真是掉馅饼了。一个内地省会城市干脆组织了500多人驻扎北京，夜以继日地画图纸，然后夜以继日地把图纸变成现金。

突然暴富的交通部却是愁眉不展，当年10月，时任部长的黄镇东召集各路人马，号召破釜沉舟，背水一战，把全年1800亿的投资花出去。

所有这一切都直奔那个8%而去，人们焦急地观察投资的效果。年底到了，结果是7.8%。

1999年3月15日，在“两会”的记者招待会上，朱镕基如是说道：“过去的一年我感到非常难，我们的成绩来之不易呀！”

这一年朱镕基容颜不改，只是头发似乎日渐稀少。美国《时代》周刊感叹道，他就像一只飞向太阳的鸟，翅膀已被烤焦了。朱镕基的回答是，我的翅膀还在！

一边反贪污，一边制造贪污？

1998年10月20日晚，朱镕基在北海市迎宾馆就餐。突然之间，朱镕基面沉如铁，停箸不食。

当时正是《焦点访谈》开播的时间，那一次倒霉的是山西运城地区水利渗灌工程弄虚作假案。看罢该案，朱镕基沉默不言，夫人劳安劝他多吃一点，他将饭碗一推，低声说道，不吃了。结果举座为之不欢。

此前1个月，朱镕基在九江大堤上高声怒骂，指责被长江洪水冲垮的大堤是豆腐渣工程，是王八蛋工程，被奉为国骂之经典，一时广为传诵。

事实上，朱镕基之所以如此愤怒，固然出于对吏治腐败之痛恨，另一方面则源于一种担心。他担心旁观者的讽刺会变为现实：一边反贪污，一边制造贪污。

想想看，当年一个公路局长掌控着如此之巨的建设资金，连苍蝇都会飞过来。

果然，云南昆禄公路通车 18 天就不堪使用，此类丑闻举国震惊，云南遭受暂停国债拨款之处罚。

1998 年的最后 3 天，朱镕基出现在三峡工地，反复强调质量问题。

但是这一系列举动并不足以化解质疑者的顾虑，反对者说，积极的财政政策把民间投资通过国债集中起来，变成政府投资，其弊端有二：政府投资不如民间投资有效率，其次容易孳生腐败。

对这个问题，朱镕基在 2001 年 3 月 5 日的政协委员座谈会上算了一笔账，作了局部回答：“去年比前年的财政收入——前年财政收入是 13880 亿——增加了 1960 亿元，差不多 2000 亿，超收 680 亿。主要增加在什么地方呢？

“首先是国有企业的好转。国有企业的增值税比上一年增加 650 多亿，国有企业的所得税比上一年增加 350 亿，合计是 1000 亿。增收的一半以上是靠企业状况的好转。然后在进出口环节增收了差不多 500 亿，另外在股票市场的发展上，印花税增加 200 多亿，利息所得税也比前一年超收 100 多亿。

“所以你不扩大内需，国有企业就是亏损，财政也没收入，这个路子已经找到了。”

“我不接受‘赤字总理’这个‘荣誉称号’”

2000 年上半年，GDP 增长 8.2%，这是整整 3 年里最闪亮的数字，景气低迷眼看着快要结束了。

当年的 8 月 3 日，本报曾以如下的方式做了一次报春鸟：“经济复苏似乎盼着盼着就真的来了。人们不再缩手缩脚，得了闲专挑大商场跑。地段价格稍好一点的房子，几十万元一套，刚刚看见个地基就紧着付钱。房地产商发现，已经烂掉的楼盘稍事运作就可能重现生机。他们确信正在迎来 1993 年以来最黄金的时

期。汽油、钢材、平板玻璃的买家们则相当不习惯地发现，厂商在3年之后，重新试图跟他们讨价还价。”弗罗斯特的诗中写道：“有人说世界将陷入烈火，有人说世界将陷入寒冰。”西方的一些观察家开玩笑说，2000年度的诺贝尔奖经济学奖项应当授予朱镕基，因为他不单战胜过烈火（指的是通货膨胀），还战胜过寒冰（指的是通货紧缩）。

但是有些人不这么看，他们认为朱镕基是“赤字总理”。因为1996年编制“九五”计划时立下了两个财政目标，一是到2000年基本消除财政赤字，至少要控制在100亿以内，结果现在是3000多个亿；二是国债规模控制在3000个亿，不料现今到了18000亿，这还不包括地方政府借债。

对此，朱镕基不以为然。

2001年春，他对一些政协委员详细阐述了自己的政策主张，与他大多数发言一样，色彩雄辩：

“有的同志把积极的财政政策贬值成赤字财政，我认为这是绝对的不正确。如果不是这个政策，九八年就已经垮了，同志们。1000多万人的职工下岗，出口萎缩负增长，怎么能贬值为赤字财政呢？”

“去年增收1960亿，比预算超收680亿。同志们，这钱不都回来了嘛？”

你不就是发了1500亿的国债嘛，来搞这个基础设施嘛？”

“我超收的680亿用在什么地方？同志们，200亿用于减少了赤字，就等于说又少发了200亿国债，去年实际上只发了1300亿。把300亿拨入全国社会保障基金，我们成立了一个全国社会保障基金，就是来弥补全国的养老金的不足。”

在2002年“两会”期间，朱镕基进一步辩驳说：“前天我看到香港有一份报纸，送给我一个荣誉称号叫‘赤字总理’。我从来不接受荣誉称号或者荣誉学位，

因此，对这个问题我需要解释几句。……留给下届政府的不只是债务，而是 2.5 万多亿的优质资产，在未来中国的经济发展中将长期发挥巨大的经济效益和社会效益。

“……所以对不起，我不能接受‘赤字总理’这个荣誉称号，奉送回去。”

金融排雷

广东引爆

1998年11月底，各省部级一把手齐刷刷地来到北京，参加一个罕见的金融研究班，当时的口号叫“学习学习再学习，实践实践再实践”，大有大战在即的气象。

城门失火，我们的日子也不好过。在民间，甚至连臭豆腐卖不动了、剃头拔牙的人少了，都一股脑地归罪于亚洲金融风暴。

东南亚金融危机的惨烈图景震惊了我们，也惊醒了我们：我们真的就是那么固若金汤吗？如果说此前对金融动手还心存疑虑的话，那么1998年举国上下显然获得了共识。

1998年6月21日，海南发展银行在岛内的141家网点齐齐关闭，宣告沉没。

以此为发端，5年里金融圈内几乎尸横遍地，家家有份。

屡屡作奸犯科的信托业被整体性地脸上刻字，而广东则成为重灾区。

1998年10月6日，广东国际信托投资公司被强行关闭，次年1月10日，宣布申请破产。当天，香港《经济日报》社论标题一片肃杀气象：“朱铁面击破广信神话”。

2月4日，26名全球投资基金代表来到广州，与时任广东省副省长的王岐山——他被外界视为朱镕基决心排雷的先头兵——讨价还价。2月9日，华尔街日报就此发表评论说，“当金融方程式中移去了道德风险之后，中国的主权信用和整个投资环境会更加健康。”

但海外债权人关心的是偿还问题。1999年3月15日，朱镕基对此发表意见：“我想，今后不会有去年的金融机构破产，也许就没有了。但前提是各个债权银

行不要逼债，不要逼他们提前还贷款；你逼急了，他就只好破产。

如果大家坐下来按照国际惯例谈一谈，采用资产重组、注资、债权变股权等办法，这个问题是可以得到解决的。你的债务也能得到赔偿，他也用不着破产。”

这番话是说给海外投资人听的。当时舆论普遍认为，本次事件是一个分水岭，它表明中国的金融机构开始遵循市场经济的铁律，政府不再对国有金融窗口公司所欠外债承担无限责任。

在此后的操作中，广东 2000 多个早已资不抵债的金融单位及其分支机构悉数消亡。当时，学界评论说，此举一方面“实现了金融安全区的构划，保住了广东省的改革成果”，另一方面可视为国家信用体系在中国的终结。

作为余震，2002 年 6 月 7 日，中国经济开发信托投资公司被关闭。在业内，该公司号称皇子皇孙，隶属财政部，曾连闯 327 国债案、长虹配股事件、东方电子事件而大旗不倒，却不料最终栽倒在银广夏财务造假案上。

引爆显性地雷后，中国金融业继续在“降低风险度”的旗帜下前进，大破而小立。

惜贷拯救不了银行

不良资产的旧伤如此之深，显然成为 1998 年后银行家们的殷鉴。现在，他们普遍实施的是放贷责任终身制。也就是说，经手人不论走到天涯海角，也依然难逃职责。

它产生了什么后果呢？一位基层信贷员说：“我可管不了 8%，我为你保 8%，然后你把我扔到监狱吗？”

银行内部则流传着一个笑话，说要警惕“穿高级西装者、出入大酒店者、带小蜜者”，因为这类人看起来更像个骗子。

银行家看所有人都像骗子的时候，他的日子也就好过不到哪里去：银行总得放贷赢利啊。经济学家宋国青说得好，银行“想给身体输液，却找不着扎针的地方”。

扎针的地方不多，翻来覆去就那么几个，结果“杨白劳”与“黄世仁”大眼瞪小眼，彼此抱怨。

但学者李扬对此表示欣赏，理由是“银行承担不了拯救市场的责任，因为它本身就是被拯救的对象”。

所以银行家口里喊着“保八”，也是在商言商在先，在商言政在后。

这个现象向好里说，是银行越来越像一个真正意义上的银行了，越来越像一个真正的市场主体了。但是这个越来越像，指的是它的约束机制，问题是，只有约束机制而缺乏激励机制的市场主体依然值得忧虑。

1.4 万亿不良资产悬念

看起来银行首先面临的问题还不是激励机制问题，而是化解巨额的不良资产。

1998 年的春天，每天早上大约 7 点半，国家经贸委的大门边上就停满了来自各省市的小轿车。8 点到了，他们蜂拥而入，直奔债转股办公室。

事情是这样的。当年 4 月 20 日，中国信达资产管理公司正式挂牌，使命是处理中国建设银行高达 2000 亿的不良资产。此后长城、东方、华融相继成立，一年后，1.4 万亿不良资产易位。四公司“把债权转股权、企业重组作为开展资产处置工作的突破口”，所以各地谋求债转股的就把它们当作突破口。

作为拥有大量低效率国有企业的转型经济国家，中国的银行重组不应该也不可能是单一的银行重组，而是与企业重组二合一的“银企重组”。因此，此次动

作就具备了很强的制度意义，被认为是国企改革主战役。

在学者张春霖看来，如果把“扭亏为盈”作为债转股的政策目标，又把“债务负担”作为政策依据，陷阱就产生了。

比如说，一个企业资产是 100 万，负债率是 100%，交付利息之前赢利能力是 3 万，银行利率是 5%，交付利息后亏损 2 万。但是债转股之后呢？它什么也没多干，不就赢利 3 万了吗？

因此，张春霖警告说，债转股战役由是演变成一出数额巨大的账面游戏，多了些“集体债务大逃亡”的道德风险，那么价值又何在呢？

实际上，朱镕基早就意识到这个问题，2001 年春，他明确指出：“会不会形成所有欠银行债务的国有企业都在等待着债转股？到目前为止，我们只批准了 4000 多亿的银行债务转为银行股份。”

他举天津无缝钢管厂为例：“这个项目的建设没有一块钱资本金，还不起银行的债务，不但还不起，连银行的利息都不可能还。200 多亿的投资嘛，一年光利息就得付 20 多亿。你不能不救它，因为它的产品是符合国家需要的。

补充资本金财政拿不出钱来，那么就只能把银行的贷款转为银行对于这个无缝钢管厂的股权……那么这个债转股以后呢？现在这个天津无缝钢管厂已经扭亏为盈，很快就会有红利发生，这个钱是完全可以收回的。”

专家曹远征说，资产管理公司实际上就是一个托管机构，它的运作原则就是变现为上，它不是一个盈利主体，它以消灭自己为目标。

它怎么消灭自己呢？就是借助外力，以招标、拍卖等方式引进外国投资者。在巨大的中国不良资产处置市场的吸引之下，一些有实力的国际投资者成为资产的大买家。中国不良资产处置的速度因此有望加快。

两大雷区：国企改革与政府机构改革

谁领去年风骚？

这个答案看 2002 年度 CCTV 经济人物评选。

第一个冲上颁奖台的是一汽集团总经理竺延风，此人年方 41 岁，人称“少帅”，委实是号人物。

汽车业去年出人意料地打了一个翻身仗，第一次超过电子产业，成为 GDP 增长的头号功臣。遥想两年前汽车业灰头土脸的日子，真有河东河西之叹。

第二个冲上台的是李毅中，他的头衔是中国石化集团公司总经理，中石化去年最光彩夺目的业绩，一是在争夺加油站中与地方政府斗智斗勇，战而胜之；二是引入国际战略投资者，有了国际化气象。

其次还有上海宝钢集团公司总经理谢企华，中国联通总经理杨贤足，诸公财大气雄，都是国企巨头。这一点在此前的评选中确实罕见。

那么，它能说明国企改革的成功吗？

2002 年 3 月 15 日，朱镕基的回答是肯定的：“大多数国有大中型亏损企业在 3 年里实现扭亏为盈，这个目标已经基本完成。如果没有这些国有企业交税的话，中国的财政收入状况不可能这么好，不可能每年以超过国内生产总值增长速度 1 倍的增幅在增加。”

但偏偏有人较真，因为这些大家伙基本上还是垄断产业或者是相对垄断产业，它们能不赢利吗？

何况还有父爱主义。比如说，宝钢的谢企华就得到过关照。那是 2001 年的事，中国石油西气东输管线钢全球招标，半路里杀出韩国浦项制铁，报价每吨 217 美元，而宝钢是 395 美元，后来宝钢降低了竞价，被照顾了 4 万吨。

但是和 5 年前相比，日子毕竟好多了。5 年前，如果谁想体验垄断带来的怨气，那就到电信部门去找满足吧。现在，虽然我们还有怨言，但是毕竟可以扬眉吐气一把了。

5 年来国企改革最动人的一幕，当属垄断产业的重组。在此之前，则不得不提政府机构改革，后者使前者的步伐相对从容。

朱镕基一次性拆掉 9 座小庙

当年，外电曾评价朱镕基闯进两大雷区：一是国企改革，一是机构改革。

1998 年的“两会”期间，他在人大湖南代表团参加讨论时说：“我抱着粉身碎骨的决心来干这件事！”

他干的这事是一次性拆掉 9 座小庙，9 个专业经济部门一并撤销或降格。

此举意味着按照计划经济模式设计的政府机构框架逐渐消解。

但是其中难处可想而知，机构改革剥夺的不单纯是部门利益、个人利益，还有集团利益。

当年，零点调查公司对 1012 名企业家的调查发现，仍有 25% 的大中型国有企业希望保留产业主管部门。此中情绪表明，部分企业家对市场压力深感恐惧，尽管他们同样抱怨婆婆管得宽，但婆婆也有温暖体贴的一面。

1997 年 12 月底，朱镕基在一次讲话中道出一番苦衷：他正在操作国务院机构改革，找几十位部长逐个谈话；没有一位部长主动表示自己的部门该撤；长时间坐着谈话使他过度疲劳，每次站起来都很困难。

各部委的官员们说，市场这只无形的手还不那么有力，还离不开那只有形的政府之手。

但是朱镕基还是把这只手砍了下来。国务院序列当时有公务员 3.3 万人，按

照精简一半的指标需分流 1.7 万人，其中有 2000 人即将到年龄而自动离退休，仍有 1.5 万人需要安排。

1999 年 4 月 14 日，朱镕基在美国麻省理工学院宣布了自己的胜利：“我们原定的目标是要 3 年内把中央政府减少一半，但是去年我们就把这个一半机构减少了……现在政府机关的人是一个人干两个人的活……今年我们要进行地方政府机构的改革，当然这个任务就比较艰巨了，因为它不是 33000 人，而是 500 万人。我们的目标也是要减少一半，当然我们把这个时间确实实要放宽到 3 年。”

2001 年 2 月 19 日，国家经贸委举办了一个简朴的新闻发布会，宣布国家机械工业局、国家石油和化学工业局等 9 个国家局正式撤销。3 年前，它们由部降为局，3 年之后终归于撤销。

这个过渡如此平稳，连国家经贸委原主任盛华仁都感到惊讶，“在调整中几乎没有人给国务院给中央写信”。

经济学家周其仁对此评论说，政企分开为市场秩序奠定了制度基础，防止政府的管理权力与市场利益搅在一起。但是企业能否真正自主地投入市场竞争，还受到地方政府的制约。其中最为舆论关注的有两大垄断行业：铁路和民航。尽管铁道部和民航总局都提出了改革重组的方案，进展却殊为迟缓。

但它们不会是最后一批谢幕者，岁暮年初，关于国务院机构改革的传闻再度响起，不过，这已经是下一届政府的事了。

入世与变法

美国之行

1999年，中国加入WTO看起来已到最后关头。但国内的舆论有点怪，坚决主张“不能拿原则做交易”，明眼人一眼就看出，这句话的所指，就像是早已化为尘土的李鸿章。

这个被影射为李鸿章的人，就是现任总理朱镕基。

同年4月6日，朱镕基出访美国，他告诉美国人，“中国已经给美国很好的出价”，龙永图的话同样意味深长，“如果美国再不满意，会后悔很多年”。

看上去一切顺利，不料中间突然横生枝节，美国贸易谈判代表在发表联合声明之前，公开了中国的底牌。

朱镕基被完全激怒了，中美谈判破裂。

美国一名记者以尖刻的口吻挖苦克林顿：“他入主白宫以来，最应该后悔的事情有两件，一个是勾搭了莱温斯基，一个是拒绝了中国人的协议。前者证明了他的无耻，后者证明了他的无能。”

克林顿赶紧找到朱镕基重修就好，建议再次启动谈判。事实上，美国对中国市场的需要同样迫切，它之所以态度强硬，不过是想获得更多的利益，而非阻止中国入关。应了那句老话：中国需要世界，世界需要中国。

这个姿态让朱镕基重新乐观起来：“有些观察家说，我们已走了百分之九十五的路程，我自己认为，差不多是百分之九十九了。”

不料峰回路转，5月7日，美国人轰炸了中国驻南斯拉夫大使馆，举国声讨“美帝国主义”。中美谈判再度搁浅。次年，中美撞机事件使两国关系雪上加霜，降至冰点。

入世与变法

1999 年秋天，江泽民主席访美，以求大同存小异的政治家智慧一举扭转局势，中美谈判重返正轨。11 月 15 日，中美达成协议，入世大门从此洞开，此后不过是一些细枝末节。

2001 年 11 月 13 日，轻舟过了万重山，随着多哈的一声槌响，中国正式加入世贸组织，从此，中国走上了一条不归之路。

对大多数人来说，WTO 这个词汇在耳朵根聒噪了十几年，早就听腻味了。

但是它一旦变为现实，就是胡萝卜加大棒，一不留心就挨一棒子。

因为加入世贸组织，不是那种一次性的交易，而是与公开、透明、公平的基本市场原则的对接，最终导致社会权力的重新分配。而众所周知，此前法律法规的表面冲突，反映的不过是利益集团的各自取向。

其次，所谓与国际接轨，意味着要看着别人的脸色行事了，因为 WTO 体现的是国际社会对中国的要求，而非一己之意志。

早在 1999 年，中美双边谈判达成协议后，中国对与 WTO 接轨的“变法”工程就已经启动，涉及国务院 25 个部委，囊括 2200 多条全国性法律法规、数以万计的地方性法规、难以计数的大小文件；涵盖了外贸、金融、税法、知识产权等诸多领域。

清理门户的工作大概做了 1 年零 3 个月，才理出个头绪，解决之道很中国，叫“谁出台，谁负责”。

如果说上述动作不过是应对入世之需，那么今后 3 到 5 年内，将次第向重典推进。届时人大部门那叫真忙。

有 5000 年文明史的中国的现代化进程，无论从 1793 年的马尔嘎尔使团到访

算起，还是从 1840 年的鸦片战争的屈辱算起，都以中国加入 WTO 告一段落，而拥有全新的开始。

“我最头疼的是农村问题”

又见粮改

1998年5月22日，朱镕基轻车简从来到安徽芜湖考察粮食流通问题。当天下午，他来到南陵县额岭粮站考察。以下是朱镕基与粮站站长的问答：

“你们敞开收购了吗？”

“敞开收购了。”

“你去年收购了多少粮食？”

“去年收购了5000吨，而过去一年都在1700吨左右。”

“你这个粮站收一个乡还是几个乡的粮食？有多少亩田？亩产多少？总产多少？”

“收一个乡，全乡2300亩，年产1.5万吨。”

“你虽然收了不少，但除去农民口粮和种子，你还没有完全收尽余粮嘛。这怎么叫敞开收购呢？双季水稻田亩产不到700斤？你得讲实话啊。”

实际上，朱镕基万万没有想到，对方不仅没有讲实话，反而设置了一个精心大骗局。不久，当地农民举报说，朱镕基所看到的粮仓是调运而来的，连那个粮站站长都是假的。

果然，当年10月份，此案东窗事发。

为什么会出现如此局面呢？事实上，2001年，国家拿出真金白银“补贴”农业，已经使财政背上了粮食收购亏损7000亿元以上、棉花收购亏损450亿元以上的沉重包袱，奇怪的是，农民并没有从巨额补贴中承受显著实惠。

原因是粮食系统居然有500万人之众，他们有自己的利益。国家的巨额补贴未能显著转化成其他经济部门的效益或是利益，倒是大量沉淀于垄断制的流通环

节。

2001年3月，浙江重拾“粮食赊销市场化”方案，国有资本全面推出粮食零售领域。国有粮食部门与国有粮食企业政企分开，甚至干脆向市场出售国有粮食企业的所有权，小粮店直接拍卖，中型粮食仓储、贸易公司则走股份制加兼并、破产重组之路。

农民税费之变

什么事朱镕基最头疼的问题？他的回答是：农村问题。

2002年4月，国务院下发专项通知，把农村税费改革试点扩大到20个省（自治区、直辖市）。这意味着农村税费改革开始演变为具有全国性的改革提案。

这是一个迟到的决定，按照预期，2000年3月现在安徽全省试点，2001年推向全国，2002年基本完成改革。

不料，就在各地暗中操作之际，2001年4月，国务院突然叫停。其中缘由令人费解，海外媒体质疑到：“中国农村税费改革进行不下去了。”

这当然不是无根之谈。事实上，2001年7月，朱镕基在安徽考察税费改革工作时，就意识到税费改革面临相当难度，在全国面向推开这项改革还存在很大风险。

时隔一年后，改革突然加速推进，表明农村问题显然已不可拖延。

国务院发展研究中心副主任陈锡文认为：“农村减负，县和乡、村就要减收，农村基层政府和基础教育就难以保持正常运转。这个两难局面，实际上已经超越了农民减负范畴的若干更深层次的问题。”

这个问题看来只好击鼓传花，留给下一届政府解决了。

朱镕基：执政最后一年

破与守的交织

2002年的朱镕基已不复当年的火爆脾气，代之以温情的一面。

首先是朱镕基以较浓厚的笔墨在2002年强调“平民意识”，其平民情怀发乎于心，令人动容。其次是从2001年夏日辞别清华开始，这位老人在不同场合面对记者时，自我评价的言辞明显增多起来，这股柔劲更显得荡气回肠，甚至有些可爱。

隅守

守，是朱镕基在最后一年执政的主题词。在2002年“两会”期间答记者问时，他的调子便已清晰可见：“我将恪尽职守，奋力拼搏，以不辜负人民对我的信任。我是在以江泽民同志为核心的党中央的领导下，在国务院全体同志的帮助下进行工作的。我自己所做的工作是有限的。我只希望在我卸任以后，全国人民能说一句，他是一个清官，不是贪官，我就很满意了。”

如果他们再慷慨一点，说朱镕基还是办了一点实事，我就谢天谢地了。”

朱镕基没有食言，他朝着为百姓办实事的方向努力，将“平民意识”发挥得淋漓尽致。

2002年3月5日，朱镕基在九届全国人大五次会议上作《政府工作报告》，一口气扔出了培养和扩大内需、促进经济快速增长、增加农民收入等8大民生问题。并且强调“必须增加城乡居民特别是低收入群体的收入，培育和提高自己的购买力。”对此，朱镕基特别提出了5条措施：千方百计增加农民收入；完善社会保障体系；适当给机关事业单位员工加薪；扩大就业和再就业；改善消费环境。

如此这般将民生问题放入宏观经济政策的高度加以强调，在历年来中国的政

府工作报告中确实少见。

而农民问题一直是朱镕基的一块心病。2002年3月29日，朱镕基深入山西太原、晋中、临汾及吕梁山腹地的农村和天然林保护区考察，宣传“增加农民收入，减轻农民负担”的思想。晓之以理，动之以情。

2002年12月27日，朱镕基会见出席全国民委主任会议代表时显得更为语重心长：要动真情，干实事，加快少数民族地区的经济和社会发展。……

朱镕基对困难群众的关注几乎贯穿了整个2002年。也正是这一年向人代会做政府工作报告时，朱镕基在中共执政史上第一次使用了“弱势群体”这一敏感之词。

朱镕基“平民情怀”的另一方面，还特别体现在其一直着手解决的社会保障体系和再就业工程问题上。

然而，现实中，中国从1990年代开始便出现的经济增长与社会状况改善之间结构断裂的问题有增无减，使“现阶段经济增长与社会发展高度相关”最终变成了一句空谈。尽管2002年GDP保持了7.8%的高增长率，但城乡居民低收入者和农民的收入问题并没有得到明显改观。朱镕基的平民情怀终究被烙上了悲情色彩的印记。

朱镕基的另一个重要政绩还表现在2002年12月31日开通了世界上第一条磁浮商业示范运营线——上海磁浮列车线。

外交突破

2002年11月4日，朱镕基先后出席了东盟领导人会议和中日韩领导人会议。并与东盟10国领导人签署了《中国与东盟全面经济合作框架协议》，决定到2010年建成中国—东盟自由贸易区。该协议是开辟中国与东盟全面经济合作的里程

碑。

此外，在东盟和中日韩领导人会议中（俗称“10+3”），朱镕基重点围绕“10+3”会议“推进东亚合作”的主题，提出深化“10+3”合作的政策主张，提议将经贸、信息产业、环保、人力资源开发、文化合作作为3方确定今后合作的重点领域。

智者胸怀

2002年朱镕基在公开场合多次传递这样一个重要信息：社会公正性。

痛斥做假账，是朱镕基强调社会公正性最突出的表现。

强调社会公正性多少有些为其严字当头的执政生涯谢幕的意味，但同时也体现了这位睿智老人的坦荡胸怀。

另一方面，朱镕基自我评价的言辞不断见诸报端。2002年“两会”期间，朱镕基坦然表示“自己原来没有估计到亚洲金融危机的影响这么大”；“我所不满意的，是我的工作没有做好”等等。这与之前“不管前面是地雷阵还是万丈深渊，都将一往无前，义无反顾，鞠躬尽瘁，死而后已”的陈辞相比，这个时期的朱镕基显得更为务实和淡泊。

朱镕基昨天的85分钟

上午9点零6分，朱镕基内阁的历史进入倒计时。在高朋满座的人民大会堂，身着黑色西服的朱镕基在经久不息的掌声中走上主席台，宣读他执政生涯的最后一份政府工作报告。

雷厉风行的朱镕基依然锐色不减，一开场便单刀直入，总结其执政5年来的工作成绩。在1个多小时里，洋洋洒洒数千言列数了5年来朱镕基内阁最为“出彩”的九大施政“心得”。其中，最为朱镕基内阁津津乐道的首推实施积极财政

政策稳健的货币政策、坚持经济结构调整、将“三农”问题放在突出位置和推进国企改革。同时，他还分析了国内有效需求不足、农民收入缓慢、失业率较高等十余个遗留问题，并向下届政府提出扩大消费需求、抓好“三农”问题、加快农村经济结构调整、推进西部大开发等 8 项建议。人民代表 10 余次热烈的掌声，表达了对朱镕基及其整个副总理、总理生涯的肯定。

如果在 2103 年评说朱总理

史书是知识分子中的一部分人写的。过 100 年，今天的政治能被史学家说清楚么？到那时，我们还会面临不能“预测”过去的窘境么？这本身又是难以预测的事情。但不论未来 100 年中国是什么样子，不论史学家是些什么人，今天的国家总理朱镕基，或者说今年卸任的国家总理朱镕基，将会在那时写就的历史中占据一个位置。我相信 100 年后中国的民主制度已经成熟，政治家已经高度职业化，他们的利益诉求已经相当地中立和超脱，使那时的史学家会不受政治直接干预而能比较确切地臧否近现代中国的历史人物。

朱镕基总理率真的个性和袒露胸怀的一贯语言风格不大符合官场的习俗，却为中国人民所称道。人们不会忘记他直抒胸臆、铿锵有力的个人为政之道：为了改革，即使前面有万丈深渊，即使不幸会摔得粉身碎骨，我也要义无反顾地走下去。

作为共和国总理，他走得怎么样？我相信未来的史学家会给他积极的评价。未来 100 年，中国要完成四个重要转变，也许从国家总理在实现这些转变中的作为来评价其功业更有意义。

第一，中国社会由垂直控制结构向扁平社会结构转变。扁平社会的大体特点是人民的民主权利得到宪法和各项法律的保护，国家已经建成成熟的约束政府权力的宪政制度，公正、平等、自由、民主和人身安全这些观念将成为人民和政府官员的共同的基本价值观；各地方政府和中央政府之间的权力将得到重新分配，地方政府的权力将大大扩张，相应地会有一个更适合权力配置的行政区划制度产生；民间公共合作组织将大大发育，并在公共事务中发挥重要作用。显然，关于这个转变，我们还远没有在思想观念上做好准备，遑论实际部署安排。也许，目

前中共中央提出的“三个代表”以及建设政治文明的新口号，为新的政府部署第一项转变提供了一个铺垫。

第二，中国社会由一个半现代半传统社会向现代社会转变。在这个转变中，农村人口和农业经济的比重将大大降低，中国社会将消除城乡差别，实现全社会的城市化，实现各种制度与国际社会的全面接轨。这届政府在这个方面的成绩可圈可点，其中最具有深远历史意义的是中国加入WTO组织。如果没有这项重大政治行动，国务院在各项市场化改革中仍将举步维艰。中国人向来有国际大于国内和沐泽四方的观念，有了WTO章程，就有了一种强制性的共识，也有了一种政治压力，相关的改革就容易进行了。这些年的银行体制改革（包括“三角债”的处理）、国有企业改革、政府机构改革、粮食流通体制改革，都有相当大的难度；有的改革举措在是否符合市场经济的要求方面，在社会上还有不同看法。早已引起人神共愤的城乡分割制度，还没有被动摇。如果不是加入WTO的政治决策，改革简直令人绝望。朱镕基总理在这项重大行动中一马当先，甘冒被误解和指责的风险，为这项行动立了大功。

第三，中国社会的利益分配机制也将由垂直控制转向市场与政府共同控制，政府将成功地建立现代社会保障制度，使全社会形成一种公平与效率相对统一的格局。人口规模增长的成功控制和国家物质基础的大大增强，将为这个转变创造条件。这些年中国人的物质生活大大丰裕了，但不可否认，社会收入的差距也明显拉大了，特别是农民和城市居民的收入差距拉大了。知识界对社会分配不公的批评我们已耳熟能详，这些批评大多是有道理的。这几年城市社会保障的推进速度比较快，农村的改革涉及到许多复杂的问题，进展相当艰难。总理最担忧的农民问题要留给下一届政府继续努力解决了。官场腐败使总理憎恶，人民愤怒，但

对这个问题的解决有一个过程。

第四，在自然资源的利用方面，中国要实现由对自然资源的掠夺式利用转向保护式利用，中国的自然生态环境恶化将代之以生态平衡，并实现社会发展与生态保护的相互协调。这几十年中国的发展付出了巨大的生态代价。朱总理在生态保护方面所下的力气给人深刻印象，他在地方安排这项工作时的苦口婆心令人感动，而地方利益作祟所引起的敷衍和抗拒也实在叫人寒心。生态建设缺乏法制保障，行政压力稍稍减弱，更大的生态破坏就会发生。下一届政府在这方面任重道远。

一个政府和一个国家领袖在历史上的作用一定会受到既定历史条件的制约，一个具体的国家总理还会受到国家领导体制和领导方式的制约。在这些制约之下，国家领袖的个人禀赋和远见卓识也会有一定的运作和施展空间，我们只能在这个空间里才能对领袖个人进行评价。我相信，以后的史学家会依据我们今天还看不到的更多的史料来作出对领袖的更合理评价。

朱镕基两去北海

朱镕基令北海回到地上

“没有谁比朱镕基对北海的影响更大了，是他的宏观调控政策给了北海当头一棒，北海热才大潮退去。”新华社北海记者站的主任记者梁思奇数了数来过北海的七八位国家领导人，作出这样的判断。他甚至认为，是1993年1月朱镕基来北海考察，直接坚定了他要实行宏观调控的决心。“因为他回去没多久，金融系统就开始整顿了。5个月后，即当年6月24日，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》下发，宏观调控力度进一步加大。”

1993年1月4日，时任国务院副总理的朱镕基第一次踏上北海的土地。此时的北海已成了中国最“狂热”的一块土地。

广西社科联主席、时任北海市委副书记的周国丰用20个“暴”字来形容当时北海之“狂热”：项目暴立、地产暴热、高楼暴起、万商暴涌、边贸暴做、人才暴入、客房暴满、银滩暴游、车辆暴流、财政暴增、银行暴存、居民暴利、农民暴收、商品暴销、川味暴行、市容暴变、物价暴涨、剪彩暴举、领导暴忙。

在这20个“暴”字背后，是全国各地数千企业数百亿资金源源不断地涌入北海。10万人口的小城在一年多的时间里从四面八方拥入了50多万的炒家、淘金者。写字楼价格从1000多元/平方米飞涨到4000元—5000元/平方米；公寓楼价从不到1000元/平方米猛涨到2000元—3000元/平方米；房地产公司一下子冒出1000多家。

一个占地不过0.333平方公里的屋仔村，就有上千家公司在这儿安营扎寨，房产公司招牌林立，让人眼花缭乱。路边的小餐馆，通宵食客不绝，操着全国各地的口音在谈论着项目、土地、大厦，在憧憬着一夜暴富。

而北海市政府也在梦想着在短短的几年里，把北海建成一个人口 100 万、城区面积 100 平方公里、工农业总产值 100 亿的现代化大都市。

他们“勇敢大胆”地推出“低门槛”政策，低价出售土地，还允许拿到土地批文的公司炒地。于是一块尚在规划中的红线图上的土地就在不同的房地产公司间炒来炒去。市政府几万元一亩批出去的地，几经倒手，最高的竟被炒到了 100 多万/亩。一年多的时间，北海市竟批出去了 80 平方公里的土地。

为了吸引投资，北海市政府还对投资者实行“四不政策”：一不问投资项目不可行；二不问上级有无批文；三不问资金来源不可靠（只要尽快到位）；四不问年度计划是否达标（只要有实际项目）。一时间，北海经济“高度繁荣”。

“朱镕基与北海的领导站的位置不一样，他很冷静、清醒。”北海市委副秘书长廖德全回忆说，“在 1993 年 1 月 5 日市政府的汇报会上，朱镕基就提醒北海，要注意经济大环境的变化，既要尽力而为，又要量力而行。他虽然没有说北海经济是泡沫，也没有提宏观调控，但对北海的做法并不赞赏。”

廖德全还记得在会上朱镕基拿北海与上海进行了比较：“北海不同于我的上海，上海经济实力雄厚，人才济济，产业发展已相当成熟，想上什么项目就上什么项目。即使是这样，上海的浦东也远不同于浦西。城市化发展是一个复杂的过程，逾越不得。”对朱镕基在“上海”前加“我的”两字，廖德全印象深刻。

也参加了那次会议的北海现代产业城的部门经理邵鸣声，对朱镕基那次的北海之行记忆犹新，他说：“朱镕基这个人个性鲜明，市长帅立国在汇报北海的大发展时没讲几句就被他打断了，脸色很不好看。”

虽然朱镕基进行的宏观调控对置身房地产业的邵鸣声影响很大，但他还是说：“我很喜欢朱镕基，因为他很可爱！”邵解释他觉得朱镕基很可爱的原因是：

一个朋友告诉他，朱镕基搞宏观调控时，有人劝过朱，说这得罪人，不讨好，但朱镕基说，再不搞宏观调控，中国的经济还了得，大不了不当这个副总理。

很多人后来注意到 1993 年朱镕基给北海指出的发展方向是：发展港口，城以港兴；利用亚热带气候，抓现代化农业；利用旅游资源丰富的优势，发展旅游业。他对当时炙手可热的房地产业只字未提。“虽然朱镕基 1993 年到北海只有短短的 20 多个小时，但他走后中央和国务院出台的宏观调控政策，让北海从高空应声落地，摔得很惨，现在都没有缓过气来。”一直关注北海房地产的《中国经济时报》记者陈地盛说。

“朱镕基点过我的名”

遭宏观调控“当头一棒”的北海很快冷了下来。易文，湘军进军北海的领军人物，当年，他可是意气风发，被称为北海开发的一匹“黑马”。作为一个经历了北海开发由热得发烫到冷到谷底全过程的人，易文对此体会颇深。

“北海开发大潮退去之后，我们就像一个没娘管的孩子，晾在了海滩上，下一步的命运是什么，不知道。”像许多经历了北海热潮的人一样，易文也带着很强的迷茫感和挫折感：“我终于明白了一个人的力量是微不足道的！”

1992 年，带着深居内陆的 6000 多万湖南人走向大海、走向世界的梦想，带着省政府的重托，易文来到北海，很快与北海市政府达成协议，湖南国信出资修建构建大北海框架最关键的疏港大道。作为补偿，北海市划出 2000 亩土地给湖南国信。

疏港大道路宽 120 米，全长 14.8 公里，预计投资 4 亿元，号称“中国城市第一路”。湖南国信则开始规划那 2000 亩土地，他们预计投资 60 个亿建设北海湖南经济开发区。其中一个激动人心的项目是建设一座 68 层高的湘信国际金融

中心大厦，作为北海湘军的标志。

还没等疏港大道完全建成，开发大潮回落，资金断流，“中国城市第一路”烂尾在北海城外。如今那里已是杂草丛生，几无车行。

而北海市政府补偿的土地，只拿到了 500 多亩。当年的豪情壮志，如海潮之泡，转瞬成空。

10 年过去了，这些当年“超常规、超想象、超规模”开发造成的泡沫还没有散尽。走在今日的北海市，不多远便可看到一幢幢烂尾楼散落道边，城外，一条条烂尾路伸展于野地、荒草之中。北海，被许多经济学家称为中国的“泡沫经济博物馆”。

经过 10 年的盘整消化，现在的北海还闲置土地 28659 亩，积压空置房 109.9 万平方米，半截子工程 121.55 万平方米，沉淀资金 200 亿元以上。除积压空置房外，闲置土地和半截子工程超过三亚，沉淀资金总量是三亚市的 3 倍。

在北海市政府住宿区的一幢小楼里，1993 年向朱镕基汇报工作的市长帅立国早已离休在家。2 月 27 日，记者找到了他。提起朱镕基，提起北海热，他说：“你找对人了，北海那段历史，我最有发言权，有许多话要说。朱镕基多次点过我的名。”

询问了记者的采访意图和记者对朱镕基的看法后，帅立国说：“接受不接受采访，说什么，怎么说，我得考虑考虑。”在闲谈中，对朱镕基，他的评价是“一个廉洁、有个性的领导人”。记者等了两天，最终，帅立国还是决定不接受采访，不愿多说。

“现在的数字，咬一口流很多水出来”

1998 年，北海还没有从 1992、1993 年经济过热的阵痛中走出来，但中国的

宏观经济已经软着陆，走上了高增长、低膨胀的健康之路。

10月20日，为视察缉私工作，朱镕基再次来到北海。“晚上7点10分，我挎着相机等着拍照，朱镕基的车驶进了北海市迎宾馆，在五号楼前徐徐停下。车门一打开，身穿灰色西装的朱镕基总理走下来，和迎候的领导亲切握手。我拼命按动快门，闪光灯跟不上快门速度，一下闪，一下不闪，我一边避让着，一边抢拍，慢慢退到五号楼的台阶旁。迈步走上台阶的总理注意到全场惟一挂着‘记者牌’、拿着相机的我，还朝我点了点头。”梁思奇回忆说，“我一直后悔，为什么没有脱口问候一声：‘总理好!’。”

那次采访完后，这位惟一在场的摄影记者写了一篇文章，题目叫《敬爱一个人》，获得了当年广西新闻奖（副刊类作品）。文章中，梁思奇写道：“那张印象中冷峻的脸，除了在谈到打私、谈到重复建设和金融危机时仍旧显得冷峻，更多时候流露的是宽厚、和蔼的神情。他谈吐幽默，一针见血。”

当晚，朱镕基没让任何人作陪，晚餐是他和夫人劳安在房间里吃的。负责接待的宾馆老总说：“朱总理一边吃，一边看《焦点访谈》，当时曝光的是山西运城假渗灌工程。看着看着，只吃了小半碗饭的朱总理就放下了筷子，劳安劝他多吃一点，他说：‘不吃了!’ 房间里的空气一下子变得沉闷起来。”

晚餐后，朱镕基和北海市市长在下榻的北海迎宾馆长时间散步，了解北海市的发展情况。他对自治区和北海市的领导说，不要再搞泡沫经济了，北海走了很大的弯路，要不然的话，北海不是现在这个样子。北海要好好吸取过去的经验教训。

参加采访的梁思奇清楚地记得朱镕基对北海领导说：“我是专泼冷水的，我一路都在泼冷水。”

在第二天的情况汇报会上，朱镕基还结合东南亚金融风暴，阐述了中央实施的宏观调控、金融秩序整顿对避免金融危机发挥的重要作用。

谈到北海的经济，朱镕基语重心长地指出，北海房地产方面遗留的问题要继续努力解决，在处理遗留问题中，要努力探索新方法、新措施，革除积弊。

梁思奇说，朱镕基明察秋毫，幽默风趣，在会上，朱镕基询问有关乡镇企业的一个统计数字，领导一时答不上来，朱镕基说：“算了，反正现在的数字，咬一口，流很多水出来。”惹得大家笑了起来。

讲到当时因违规借贷导致资不抵债而被关闭的广东国际信托投资公司，朱镕基说：“有人对我说，广东国投是块金字招牌，不能拆，拆了可惜，但我看它并非金字招牌，而是镀金的，没有多少金了。”此话令全场解颐。

在这次会上，令北海干部记忆深刻的一个细节是，在讲话中，朱镕基脱口问道：“缉私码头沙滩上的两个大油罐是谁摆在那里的？听说是一个个体户。是不是谁得了什么好处，允许人家把两只难看的大油罐摆在沙滩上？”问得会场上的人哑口无言，会后，北海市领导便布置人拆除了那两只难看的影响北海海滩风光的大油罐。

另一个让人难忘的细节是，在北海有关领导汇报说有一个走私头子跑了后，朱镕基大声对在座的公安部副部长、主管缉私的李纪周说：“李纪周，你给我把他的名字记下来，跑到天涯海角你都要给我抓回来！”一个多月后，包庇走私的李纪周被双规，而那个走私头子还躲在国外。

朱镕基：对不起大家，让你们受委屈了！

“我向总理撒了谎”

55岁的乡村教师叶长玉用手摆弄着衣角，面有羞涩。尽管事情已过去两年了，但一说起朱总理前来视察的情形，她仍觉得无地自容——当年她当着许多父老乡亲的面，对尊敬的总理撒了谎。

20世纪末，为了减轻农民负担，朱镕基决定在农村推行税费改革。这是他“心中的三件大事”之一，是解决农业、农村、农民问题最重要的措施。

总理说，当初全国有4个省自荐要进行试点，但到最后，有3个省打了退堂鼓。留下的只有安徽省。

阜阳市下辖的太和县及滁州下辖的定远县作为试验点率先进行了改革。按照安徽省上报的材料，太和县很快取得了较明显的效果，一些诸如乡统筹、村提留等等收费项目被砍掉，农民的负担大大减轻了。

“太和经验”迅速在阜阳地区推广开来。叶长玉所在的颍上县就是在这种背景下于3年前实行了税费改革。

2001年7月18日午后，火辣辣的太阳下，一辆中巴车沿着简易的机耕道开进了颍上县五十里铺乡一个有着近2000人口的大村——粉坊村。

朱镕基这次是带着教育部部长陈至立、财政部部长项怀诚等一行人在安徽省委书记王太华的陪同下到颍上县考察的。总理想实地了解农民的负担是不是真的减轻了、又在多大的程度上减轻了。

总理说，他现在最关心的是，农民减负后，减少了收入的乡村政府机构能否正常运转？乡村教师的工资能否正常发放？因为乡政府的开支70%到80%是用于教育上的，总理担心，乡政府的收入减少了，就会砍教师们的工资，教师们为

了要吃饭，就会提高学生们的学杂费：这实际上还是等于加重了农民的负担。

朱镕基下了车，村民们看到他面带笑容，很随意地朝村民们打招呼。“电视里总看到他板着脸，原来也有笑得这么随和的时候呀。”村民们想。

“我很高兴朱总理到我家做客。”67岁的村民顾其生说。那天，总理微笑着，像朋友一样拉着他的手走进他家。

顾其生按照当地风俗让客人坐了上座，总理让他坐在身旁，和他拉家常。

顾其生一一回答：家里共有5个人，7亩多地；税费改革后，每亩地只交税68元，比以前少交了50多元，这样，他家一年就比以前要少交350多元，这差不多等于赚了一亩地回来——那时一亩地的收入，也不过三四百元。

总理问，“那这么看，你家的负担确实是减轻了？”顾其生点头。粉坊村党支部书记付辉说，总理问话很实在，他知道村民们不太懂大道理，提的问题都很具体，“在拉家常中就把一些要害的问题都了解到了，让大家回答起来又容易又很自然”。

从顾家出来，总理来到村子里一片树阴下，和大家围坐一圈。他问教师叶长玉：你一个学期收每个学生多少学费？

叶长玉答：60元。

旁边的村民们你看我我看你，气氛怪异。

总理和教育部长陈至立似乎看出什么。陈部长拉过面前的一个姓胡的二年级小学生，问他交多少学费。那孩子先看看叶，不敢说。陈部长拍拍他的肩膀，叫他不要怕。那孩子好一会才回答说是120元。

叶长玉耷拉下头来，脸一下子红到脖子根。

总理摇了摇头，接着问她：那你的工资有没有被拖欠？

这时叶长玉急忙从怀里掏出一沓钱来，说：不欠不欠，总理您看，我昨天还领了两个月的工资呢！

总理眉头一皱。旁边一些人忍不住笑出声来：这不是此地无银三百两吗？

叶长玉后来对记者说，工资本来是有欠的，因为总理要来，县里在前一天才想办法发了两个月工资；当着这么多领导的面，她不敢说实话。事后虽然谁也没有因此责怪过她，但她不能原谅自己。

“这些就不说了，你就直接点”

当天下午5点多，五十里铺乡政府一间会议室里，4个乡的乡党委书记、村干部正襟危坐，接受总理的询问。

总理鼓励大家畅所欲言：“讲什么都不会犯错误，也不会罚款。”

五十里铺乡党委书记孙军掏出事先准备好的材料，向总理介绍这个乡的概貌、税费改革存在的问题以及建议等等。当时在现场的一位新闻工作者后来对记者说，总理足足用20多分钟时间才听完该书记“从三百年前说起”似的“四段论”汇报。

总理问：费改税之前，你乡上的年均收入是401万元，费改税后是289万元（按：该乡一些干部后来接受记者采访时说，实际上费改税后是210万元，乡领导当时有顾虑，报的数字有水分）。你说你硬缺口有65万元，你这个账怎么算的？又怎么解决的？教师的工资发没发？

孙军算不清这笔账，答：现在从上面借钱发工资，再困难我们也要保教师的。

总理说，借钱，增加你的债务；你还不了了，就开口叫我减免？

孙答：我们要深化改革。总理摇摇头，说：这个道理别讲了，没钱不能吃饭哪！

孙军额头上见汗，答：当务之急是精兵简政、调整结构、加快发展，想办法增加财政收入，培养财源……

总理摇头一笑，诙谐地说：口号正确，做起来难。一句话说得满屋子都笑了。

当地一名记者说，阜阳的官员们一般有两本账：一本实际账，一本给领导看的账。看得出来，总理似乎洞悉这一点，他对孙军的回答不满意，说：“这个钱（指硬缺口）或者是欠的，或者照你说是借的……但我最担心的还是义务教育保了没有？教师的工资、学校的运作保了没有？”

总理转过头来问圣堂乡党委书记。该书记掏出材料，一字一句地念：“尊敬的领导……党中央、国务院……”总理打断他：“这些就不说了，你就直接点，你的情况是不是和刚才这个乡一样？”

乡党委书记见来不得半点虚的，便说了实话：税费改革后，2000年乡上的财政赤字高达142万元，拖欠教师一个季度的工资。按照上面的要求，现在这个乡的小学生人均一学期交学费120元，中学生交160元，比正常的收费高了很多。现在乡上还要给历年欠下的沉重债务付利息……

再问另两个乡，情况也差不多。总理在听了安徽省常务副省长张平介绍阜阳县镇财政缺口的原因以及乡镇机构改革的情况后，问众人：现在的情况是，你们的人员太多了，负担不起，能不能减下来？答：能减。

孙军苦着脸向总理介绍五十里铺的情况：该乡一共有干部教师400多人，税费改革后，干部编制一下子从130多人减去了93人，但按照政策，这些减去的人员在3年内还要在乡上拿工资，对乡上来说，编制减了，负担并没有减轻。

张洋村村支书朱志恒反映，现在农业税的80%要交上去，干部的工资全部要在剩下的20%内解决，可是这20%全部用来救济五保户、特困户、钉子户都不

够，干部的工资能不泡汤？

总理点点头，说：五保户的问题很复杂，最好大体有个标准。五保户还是交给村里，由乡里给村里一定的补助。你们在实施的过程中再考虑吧，要及时调整。

与乡村干部的会谈持续了很长时间。一位乡党委书记说，总理来之前，该怎么向总理说，上面没有明确，大家心里没有数，不免搞了些假材料。但是总理以他务实的作风和平易近人的形象影响了大家，使大家渐渐地放开了，“我们感到总理是来倾听我们烦恼、解决我们问题的，不是追究我们责任的，他能体谅我们的苦衷。”

当晚，颍上县召开紧急会议，要求各乡镇干部，一定要和总理讲真话，不能再像以前那样掺假。

“农村基层教育的条件真是苦哇！”

摸着凹凸不平的课桌面，再看看高低大小不一的凳子，朱镕基长叹一声：“农村基层教育的条件真是苦哇！”

这声叹息至今仍清晰地响在十八里铺宋洋小学前校长王伟的耳边。

2001年7月19日，总理来到该校考察。总理先在各个教室看了看，又到图书室里呆了20多分钟，里面的图书少得可怜，也没有桌子板凳，不多的空间里堆满杂物。

“你别看总理好像只是随便地往图书室里一站，其实包含的内容可多着呢。”王伟说，从图书室书籍的多寡、种类、价格、设施等等上面，至少可以在一个侧面上推断出这个学校的经济状况、学生家里经济负担状况等等。

总理和大家座谈。

江口镇党委书记李敬业首先发言：“敬爱的、尊敬的……”总理一听，赶紧

笑着说：“前面的可以去掉，敬爱的、尊敬的在那儿呢。”总理用手指指黑板上方的马克思、恩格斯、毛泽东等人画像。人们“哄”地笑出声，气氛活跃起来。“咱们开门见山，谈的就是教育。”总理说。

李敬业便向总理交底：我们镇每年资金缺口 200 多万元，没法投入教育。

总理望向王伟：校长，请你说说他们怎么欠你工资的？

王伟：“1998 年和 1999 年各欠两个月工资，去年欠了 4 个月工资”。

“过去 8 个月的现在补发了吗？”

“没有。”

“津贴发了吗？”

“津贴是没有的。”总理的脸色凝重起来。接下来他和夏桥小学校长张勇算了一笔学校收费的细账。以小学五年级为例，每学期每个学生学杂费、书本费等几项合理收费合计不足 120 元，学校却向每个学生收了 160 元。

总理问：你 160 元是怎么算出来的？答：镇里还要提留。总理睁大了眼睛：镇里还要提留哇？李敬业向总理解释，镇里将学校收来的钱全部收上去，然后再按一定比例返还部分办公费，这是近两年实行的“零户统管”。总理说：“收了以后再还？那不是俗话说的脱了裤子放屁？”

总理对安徽省委书记王太华说，因为看到了乡镇财政的困难，所以中央财政加大了转移支付（一种由国家财政对乡村进行补贴的办法）的力度，现在看起来似乎仍然有很大的缺口。“不行，我们得另想办法。”他说，只是千万别在农民身上打主意了。

有一件事让王伟和宋洋小学的老师至今提起来仍感动不已。会谈结束后，总理想要一套学校的教材，以便回去研究。“为这一套教材，总理竟站在大太阳

下足足等了 10 分钟。”不久之后王伟才明白了总理此举的深意：在国务院的推动下，全国实行对中小学教材“减肥”，把纸张、价格大幅度下调，“这实质上等于再次给农民减了负。”王伟说，阜阳地区的农民们当然也在受益之列。

临走上车，总理从车窗里探出头来，声音低沉但同时又很坚定地说：“谢谢大家对我们说了真话，使我们了解了很多前所未有的实际情况。”54 岁的曹老师说，总理还说了一句令她“终生不忘”的话：“很对不起大家，让你们受委屈了。我们回去一定想办法。”大家动了情，用力地鼓掌，含着泪水目送总理。

学校遇上新问题

2003 年 2 月下旬，记者来到颍上县，沿着当年总理走过的路线进行采访。

3 月 1 日，星期六，宋洋小学。当年总理和大家会谈的办公室，墙壁上还挂着伟人的画像，王伟的后任李明彦坐在第一排中间的课桌前，这是他的办公桌，桌上堆放着近尺高的作业本。他说，没办法，学生的作业太多，而老师太少，他这个校长也只好在星期六加班改作业。

总理离开后，2001 年 7 月 22 日，新华社播发消息说，总理指出，在农村税费改革试点地区，各级政府必须确保教师工资的按时足额发放。由县级财政部门通过银行直接发放在编教师的工资，对财力不足、发放教师工资确有困难的县，要通过调整财政支出结构和增加转移支付的办法加以解决。

总理同时发布禁令，不准通过提高向学生收取杂费标准等来增加教师收入。

李明彦说，现在看起来，总理的改革取得了一定程度的成功，农民减轻了负担，教师的工资也得到了足额的发放。但是，对学校来说，新的问题又来了。李明彦说：“说实话，一年多来学校的一切几乎看不到什么变化。因为我们没钱。”

现在，农民们减轻了负担，学校的学生一下子增加到 600 名，比总理来时增

加了五分之一。但学校的教室、桌子板凳就不够用了。

乡镇政府自身财力都很紧张，学校只能靠从收取的学费里挤出一点钱来作为发展资金。

李明彦算了一笔账：总理考察后，有关方面对中西部核定的小学收费，一学期是 80 元，除去书本费、杂费等必要的开支后，学校只能得到 30 多元的支配费用，也就是说，学校一年的可支配收入只有 3 万多元，除了笔墨、纸张和水电等基本的开支外，剩不下几个钱，举凡校舍的修建、改造、设备的增添都没有钱。

让李明彦最发愁的是，学校的师资严重短缺。按照规定，像宋洋小学这样规模的学校，教师应该有 20 名左右，可是现在该校却只有 13 名教师，其中有数名即将到达退休年龄。

由于经费短缺，一些院校的毕业生根本不愿到学校来。学校以前有 4 名聘请的老师，在每个月只能拿 100 多元工资的情况下，最后不得不与学校挥泪告别。

如今，包括李明彦本人在内，13 个老师身兼数职，既教语文又教数学、英语，还得客串教音、体、美、自然、社会、思想品德等等，每个老师每天至少上五六节课以上。

因为配套政策跟不上，增加收入来源的问题得不到解决，因此李明彦认为改革还存在许多缺陷和不足。不过李明彦认为任何改革都有一个过程，现在谈得失固然可以，谈成功与否还言之过早。