

良师挚友郑天翔

○ 魏耀荣（1952 土木）



1956 年郑天翔（右 2）向周总理汇报北京市城市建设规划

我曾于 1964 年至 1982 年在郑天翔（1935 入学，外文）担任三个不同领导职务的近八年间，在他的直接领导下工作。他引领我走过人生的一个重要时期，如同上一次“八年制”特殊的传承优良作风才智的成人大学，使我受到深湛的教益。他是我永记不忘的良师挚友。在纪念郑天翔百年诞辰之际，谨就自己所知，择述其大端，呈献故知新友，表达我对他的无限怀念之情。

恪守高度原则性， 在大是大非面前决不妥协退让

1977 年，郑天翔被恢复了北京市委书记职务。此时，北京市正按照中央统一部署，开展揭批查运动，以消除“文化大

革命”的消极后果，拨乱反正。当时的市委主要负责人，在“文化大革命”中参与迫害大批老干部，积极推行批邓、反击右倾翻案风，极力压制干部群众悼念周总理的活动，在 1976 年清明节发布污蔑天安门广场群众悼念活动为反革命行为的广播讲话，趁深夜撤走广场花圈，组织大批受蒙蔽的持棍民兵强行驱赶广场群众，等等，引起广大干部群众愤怒不满。全市人民要求他彻底交代，深刻检查反省。他却推脱抵赖，敷衍了事，因而深陷困境，过不了关。为应对此种局面，这位负责人要求郑天翔出面，按照他授意拟就的讲稿，在全市的干部大会上讲话，为他开脱，助他过关。郑天翔与这位负责人在抗日战争之初，即在延安相互熟识，以后亦有交往，个人之间从无芥蒂，但在此重要原则问题面前，只能桥归桥，路归路。郑天翔强烈地表示不能接受，他表明心志说，他是桃花源中人，不知有汉，遑论魏晋。他说，“文化大革命”的绝大部分时间，他蹲在监狱，与世隔绝，他出来说这些事，人们也不信。这位负责人碰了壁，极为恼火。郑天翔由此惹下大祸。1978 年 4 月底，当时的两位中央负责人约郑天翔谈话，劈头盖脑就说：郑天翔同志，你是北京市的老人，××同志有困难，你理应帮助他，但你不合作，我们都很恼火，你不应该呀！郑天翔闷声不答。随即向郑天翔宣布免职

令，调出北京。过不久，在一个追悼会上，郑天翔遇到当时主管国防工业的副总理罗瑞卿，罗对郑说：“你就到七机部工作。”5月下旬，郑天翔接到任命通知，去七机部任常务副部长、党组副书记。后来，郑天翔写下这样的词句：一声“恼火”出京华，因“你不合作”。

七机部(后更名为航天部)在“文化大革命”中派性为害严重，恶斗不止，部无宁日，造成人心涣散，科研生产处于半停顿状态。1977年3月，中央派出以原北京市副市长王纯为首的强大工作团进驻七机部，开展揭批查和整顿队伍，形势日渐好转。郑天翔接手七机部时，揭批查已进入后期，即组织处理阶段。一些单位的领导班子需要进行调整，干部有上有下。此时，派性又有抬头，暗流涌动，窃窃私议，小动作不少。对原来站在自己一派的干部不让下，站在另外一派的干部不让上。此时的七机部党组，除郑天翔以外，还有常务副部长、党组第二书记刘有光，副部长、党组副书记陆平。三人都是“一二·九”运动期间或以前入党的老资格党员，为人正直，刚正不阿，又相互尊重，精诚团结，密切配合，形成一个坚强有力的核心。三个均生于同一个虎年，被称为“三虎治部”。

“三人一条心，黄土变成金”。在郑天翔的主导下，他们齐心协力，坚持原则，顶住压力，排除干扰，硬是把少数犯有严重错误、抱住派性不改的干部，从领导班子里撤下来。

文化大革命中，七机部有两个有名的造反派头头舒××、叶××，能量很大，问题十分严重。他们大肆煽动派性，大打派仗，组织指挥武斗，造成职工伤亡，科

研生产几近瘫痪。一个优秀干练的后来被追认为“两弹一星”功勋专家的研究所长，就在两派头头组织指挥的武斗中被殴打致死。在对舒××做出严肃处理，对叶××的处理则分歧很大。党内一些人士，包括有的高层领导人，念其为烈士后代，其父功高，希望网开一面，不要开除党籍。郑天翔他们三人则认为，如果把叶××留在党内，则不足以严明党的纪律，对其他错误极其严重的党员也会处理不下去。郑天翔说了一句：王子犯法，与庶民同罪。最终决定开除叶××的党籍。

注重调查研究，掌握第一手资料

郑天翔把调查研究作为确定政策、解决问题的前提。特别是在接受新的任务或遇到新的问题时，更要先作调查，弄清情况，再下决心。他经常给工作班子出题目，去基层蹲点调查，以保持对下情的了解和同基层的联系。还总要在自己的工作日程中，安排出时间，走出办公室，到基层亲自调查。

1978年5月，他在被告知将去七机部时，就考虑工作如何入手。他了解到，七机部当时面临几项重大任务和难题：尖端武器研制生产问题，揭批查和整顿队伍问题，三线基地问题。都是重中之重，难中之难。他对前两大任务并非十分生疏，对三线基地的情况则知之甚少。所称三线基地，有着深刻复杂的背景。“文革”前两三年至“文革”之初，为贯彻落实“备战、备荒、为人民”的战略方针，七机部在中央号令下，从第一线的科研生产单位，即全部厂(工厂)所(研究所)部(研究设计部)站(实验站)中抽调部分人员，到

□ 怀念师友



1980年郑天翔（中）在七机部某基地视察，参加植树活动

我国中西部的深山区，以“照葫芦画瓢”的方法，建设同样的科研生产设施。目标是做到：一线有什么，三线就有什么，一旦一线的设施被敌人炸毁破坏，三线的设施照样运行。但是，由于选址不当，财力有限，在主客观条件都不具备的情形下，盲目上马，匆促开工，虽经艰苦努力，仍不能建成具有科研生产能力的设施，而职工生活则处于严重困境。为了解三线基地的真情实况，郑天翔决定选择一个基地，进行实地调查。于是，在接到任命通知而尚未正式上任就位之前，趁老部长宋任穷坐镇北京、“天塌了有他顶着”的时机，迅速打点行装，带着秘书和我，前往位于湖南省西部隆回县的064基地进行调查。

在这个基地，他白天翻山跨沟，一个一个车间，一个一个研究室，逐一地察看现场，边看边问，并同干部职工座谈，看望职工家属，晚上回到住所整理材料。这是一个因陋就简、仓促上马的项目。在科研生产方面，在“不让一个炸弹炸毁两个车间”的思想指导下，凭借在直升机上的

肉眼观察，将一厂一所一站下属的单个设施，依次分布在一条狭长的山沟，相距甚远，有的贴在斜坡之上，且道路崎岖，给科研生产带来诸多不便，加上机器设备不配套，缺东少西，形不成科研生产能力。在职工生活方面，这里远离城镇，住房简陋拥挤，因怕影响工农联盟，简易房只许盖到两层，楼内不设厕所；同时，副食供应十分紧张，买菜无市，种菜无土，养猪无饲料，缺医少药，子女无学上，人们过着很不安定的日子。

实地调查结束，为向有关方面反映这些严重问题，他不顾多日奔波的辛劳和难耐的盛夏潮热，在只有我作为助手的参与下，迅速就地写成了调查报告。他深知，七机部手里资源有限，又相隔数千里，鞭长莫及，对职工生活方面的诸多问题很难由部里独自解决。于是，在返回北京途中，即取道长沙，向湖南省委做了详细汇报，请求省委酌尽地主之谊，惠予支持，为064基地摆脱困境助一臂之力。

这是郑天翔任职七机部后第一次成功的调查实践。通过这次调查，剖析了一个典型，获得了对三线基地的比较全面深入的了解和第一手资料，为他在当年底接手的部长、党组书记职务后，进一步研究解决三线基地的问题打下了基础。

狠抓科研生产任务， 圆满完成洲际导弹试验发射任务

七机部是负责战略武器与空间技术研制生产的工业部门。郑天翔莅任时，七机部正面临紧迫的“三抓”任务。所称“三抓”，即一抓东方5号洲际导弹（简称“东5”），一抓水下发射战略导弹，一抓通

信卫星。其中尤以“东5”的研制任务最为急迫，按中央专门委员会的要求，须在1979年12月31日24时前完成出厂发射前的一切准备工作。1978年8月1日、2日，郑天翔随宋任穷、张爱萍向邓小平汇报工作，得到他的肯定与鼓励。“东5”是一个非常复杂的战略武器，由成万的零部件和元器件组成，直接间接参与研制的人员难以计数。在专业技术和科研生产管理方面有着非常严格的要求，研制生产的各个环节必须紧密衔接，环环相扣，运载火箭里面一个微米级的元器件都不能少，一个头发丝大小的多余物都不能有，必须达到高度的精密性、准确性和可靠性。周恩来总理为此提出一个十六字方针：严肃认真，周到细致，稳妥可靠，万无一失。

为按时顺利完成此项任务，郑天翔亲自动手，参与督促推动。“东5”的研制由七机部下属的第一研究院（一院）负责。为协调统一进度，及时发现解决研制中的难点问题，消除薄弱环节，一院设立了由院负责人主持的周一调度会制度。从1978年四季度到1979年一季度，我随郑天翔多次前往一院参加这个调度会。他发现，调度会的会风和效率都存在一些问题。经过仔细观察和提问商量，他多次插话发言，提出改进意见，立下三条规矩，也可以说是约法三章。

第一，会议秩序。由于“文化大革命”中养成的不良习惯，有些与会人员散漫松懈，不听他人发言，开小会，时出时进。对此，郑天翔提出，调度会是工作场所，不是集市，不能迟到早退、随意走动、开小会，必须遵守起码的纪律。

第二，会前准备。他提出，参加调度

会的人是本单位的代表，要负责任，充分准备，掌握情况，汇报研制生产进度，反映存在的问题，做到有问必答。未按计划进度完成任务，要说明原因，分清责任，比如，前工序延误了后工序，外购外协零部件、元器件未到货，不合格，等等。冤有头，债有主。归谁家解决的问题谁抱走，谁家的责任谁承担。

第三，会后落实。他提出，调度会上定下来的问题，要分门别类，逐一地向责任单位分交，各自回去解决，或提出解决方案。有前后工序关系，有协作配合任务，要相互协商研究解决方案。下次调度会，各自汇报落实情况。

经过这一番努力，提高了调度会的效率，加强了研制管理，加快了研制进度。在一院全体干部职工特别是科技专业人员的加倍努力、奋力苦战下，运载火箭如期从总装厂推出，东方5号洲际导弹于1980年5月18日向南太平洋发射圆满成功。

重视文字工作，讲求文稿质量

郑天翔十分重视文字工作，并坚持自己动手。他的文字功底很深，下笔得心应手，文思敏捷，挥洒自如。他一生笔不离手，文件自撰，讲稿自备。讲话从不会拿别人的稿子照本宣科，写报告从不会将上级文件照抄照转。他坚持自己的风格，用自己的语言，表达自己的观点，文如其人，不落俗套。不拾人牙慧，不掠人之美。诚然，他也依靠助手们的参与，但多属辅助性、技术性和补充性工作。通常情况下，他会自己动手写出初稿，交由助手们深阅细览，寻找发现缺漏，搜集补充材料，添加典型事例，发挥拾遗补缺、填平补齐的

□ 怀念师友

作用。在日不暇给、难以分身的情况下，也会自己写出或者口授一个提纲，让助手起草提出一个毛坯式的草稿，他再视情况去粗取精，择优弃劣，甚至大动刀斧，推倒重来，另起炉灶，直至最终定稿。

郑天翔特别讲求文件文章的质量，总要反复思考、斟酌、推敲，一再修改，精益求精，不满意不出手。他是一个不苟言笑的人，但他的讲话报告，常能引人入胜，引发欢快笑声，使会场活跃，掌声不断。

“文化大革命”中，有些居于领导岗位的人，讲起话来语言干瘪，空洞无物，装腔作势，索然寡味，人们厌听，会场进出不断，秩序凌乱。郑天翔在1977年复出后，首次在工人体育馆召开的全北京市经济部门和基层企业的干部大会上，作了一个两小时的报告，自始至终会场鸦雀无声，掌声频频。通过长期的文字工作实践，郑天翔练就了一手苍劲有力的书法，还不时赋诗填词，吐露心声，以诗言志，抒发豪情，鞭笞时弊，笔触犀利，别具风格，不同凡响。

这里，谨录郑天翔《哭刘仁同志》词一首：“翻天覆地慨而慷，寻寻觅觅，忠骨今安放。万家悲声怒问天，妖雾为何久狂扬。横行十载折栋梁，伤痕累累，行事费思量。昔遇疑虑常承教，今有难题谁共商。”

一九七九年二月二十一日

严格助手思想作风要求， “君子之交淡如水”

郑天翔在担任北京市委书记和七机部部长的不同时期，都曾在下一级或下两级设立研究机构，从中物色为数很少的人，协助他进行调查，研究政策，参与文字工作，并习惯地称之为助手。我曾是他下两



郑天翔（左）、魏耀荣学长在一起

级的研究组长和下一级的政策研究室副主任，居助手之列。他对助手们放手使用，鼓励我们大胆工作，勤于思考，发挥才智，我们的意见受到尊重。在思想作风方面则严格要求，容不得半点骄横放任、敷衍懈怠的习气。至于助手们的职务待遇，根据我的体会，他应当是本着从缓从紧的原则，按照相当或略低于同类干部来安排。从不封官许愿，不施小恩小惠，称得上是“君子之交淡如水”。

早在“文化大革命”前的1964年至1966年，我被任命为市委城市“四清”办公室的研究组长，郑天翔作为市委主持常务工作的书记负责城市“四清”运动的工作，当时他就直接给我安排分派任务。到1977年，郑天翔复出，再次担任市委书记，并兼一个市委经济领导小组组长，分管计委、经委、建委、财贸办、农林办、国防工业一办、国防工业二办等七个经济部门，等于大半个市政府的工作，任务相当繁重。经济领导小组没有办事机构，是一个空架子。我本来是搞工业的，文革后期，当时的市委为了防止“穿新鞋、走老路”，实行交叉分配，把我分到市委农林办做一个副处长。这时，郑天翔想起了我，

调我去帮助料理一些经济领导小组的日常事务。他对我说：“这里没有编制，你当秘书长的资格不够，就做经济领导小组的秘书吧！”翌年5月，他要离开市委去七机部，就向当时的市委常委兼秘书长（原商业部长）王磊提出，希望带两个助手，王磊只同意带我一个。对“文革”中闹得满城风雨、被称为重灾区的七机部，我有一种恐惧感，内心很不想去。但我深知他的困难处境，又实在难以启齿，也不能面显难色，就默然从命，清理完办公室，立即打点行装，随他去湖南调查。回部以后，他让我带着三两个人，做政策研究工作。此时，七机部对司局级干部进行全面调整，对同我资历相当或低一些的干部，相继安

排了职务。只是在过了两年多以后，据说还是在常务副部长刘有光催促下，才按照当时的规定，报经中央书记处同意，任命我为政策研究室副主任。至1982年4月，郑天翔行将卸任，我告别七机部（此时已更名为航天工业部），进入一块新的园地——全国人大法制委员会，结束了八年相处无间的合作。这个八年，给我留下许多愉快的记忆。郑天翔以身作则，言传身教，惠我良多。从他那里，我们受到熏陶，获得教益，磨砺了思想，增长了才干，唯独没有也不会收获名利。正是由于他的教诲，多年来我所熟知的曾在他身边工作过的故友同仁，以及我个人，无不安之若素，从无奢求。

寻我旧梦思故乡

——怀鯤西老

○ 躲 斋

鯤西，原名王勉，福建长乐人，1916年生，1938年毕业于清华大学社会学系。曾任上海古籍出版社编审。著有《三月书窗》《推窗儿集》《清华园感旧录》《深宫里的温莎娘儿们》《吴伟业》《听音小札》及有关明清诗文小说戏曲论文。2014年11月11日在上海逝世，享年98岁。

王勉老走了，上海古籍出版社的“最后一条龙”被卷到他故乡的云里去了，再也不会回来。还记得，当金性尧去世的时候，他感慨地对我说：“编辑部里，我和周黎庵、金性尧是同龄，都属龙，我是二月生的，最大，他们却先走了，现在只剩下我这最后一条龙了，还不知道什么时候

走……”我见他伤感，就劝慰说：“‘死生有命，富贵在天’，你不是说自己85岁要走的吗，我问你理由，你说曹禺不就只活了85。我说这不成为理由，而今，2010年了，你老已95了，金老是金老，你是你，你会活过一百岁的，到那时，我来贺寿。”他笑笑，就谈起金老欲购《明实录》影印本的往事。后来，他写了《爱书之人金性尧》《爱书人金性尧，此言不变》两文，既表达了对故交逝去的伤痛，也抒写了他自己爱书的情怀。

不过，王老与金老不一样，他读书、爱书，但并不藏书，也不很惜书。他读过的书，时常有颇多的书页留下折痕，看到