

朱总理关门弟子刘铁民

创新突破 永无止境

○张 珏 (2010级研 新闻)



2009年12月，刘铁民学长在校友总会主办的清华校友房地产高端论坛上演讲

提起刘铁民，我们可以随口说出几个身份：前国务院总理朱镕基的关门弟子、中国建银投资有限公司前副总裁、鑫塔投资集团有限公司总裁。然而，落座在鑫塔的会议室内，眼前这位总裁谦逊热情，年逾花甲，却仍旧容光焕发、充满活力，与我们谈笑风生，笑声朗朗。作为后学晚辈，我们为刘铁民学长丰富的阅历、睿智的思考深深地折服。

初识总理

时至今日，刘铁民仍然亲切地称朱总理为“老师”。1991年，刘铁民由清华经管学院推荐继续读博，师从时任院长的朱

镕基总理，成为总理的关门弟子。在20多年的时间里，刘铁民从朱总理的部下变成学生，又由学生变成部下，在总理的教导与关怀下，经历了中国经济改革的宏图伟业的进程，今天，他仍旧愿意将人们崇敬的铁腕总理称为自己的“老师”，正所谓“一日为师，终生为父”，不管在校内校外，朱总理都是刘铁民最为敬仰的人。

在朱总理指导的四个博士生中，刘铁民位列老幺，但是他和“老师”的相识却是最早的。1983年，刘铁民在国家经委工作，负责技术改造方面的课题研究，在多次会议上，他聆听了时任经委副主任的朱镕基向部下所作的指示，“老师”卓越的统筹决策能力和外语沟通能力给年轻的刘铁民留下了深刻的印象。在朱镕基的指导下，刘铁民牵头或参与完成了节能降耗、融资租赁、技术改造管理办法等多项课题。由他负责起草的课题报告《论技术改造的理论与实践》，朱镕基在下面批了几个大字：“文字不错，请×××同志参阅”，而另外一篇《论承包经营的活化机制》得到了“很好”二字作为嘉奖。

对于这些细节，刘铁民记忆犹新，在每一篇报告的撰写过程中让他印象最深、受益最大的，则是“老师”对于课题方案“细致、准确、具有可操作性”的高要求。他举了一个例子：1986年，改革开放

□ 清芬挺秀

未满十年，国有企业在节约能源、降低物资消耗方面经验不足，不能适应市场需求。国家经委和财政部决定联合下发《工业企业节能降耗奖励办法》，帮助企业走出体制框架，提高市场竞争力。当时，刘铁民作为文件的起草者之一，主要着眼于大原则大方向的规定，对于具体操作细节的设定未能深入勾勒。朱镕基针对这个文件指示“要提出非常细致、非常准确、具备可操作性的具体方案”，并举例说“要具体到省了多少煤，省了多少原材料，对应什么奖励”。只有对企业的节能降耗和奖励标准进行精确的量化，才有操作性，才能实际推动企业工作。刘铁民按照指示，进行了认真测算，限于当时的办公条件，他把测算结果画成了20多张一开纸大的表格，逐一向有关部门和上级汇报。这件事至今使刘铁民感叹，做每件事必须非常认真细致才能达到“老师”的要求，而这些看似严苛的标准更能督促他不断进步。

转眼到了1987年底，朱镕基被中央调往上海任代市长，而国家经委也在面临一次大规模的部委调整，刘铁民所在的部门被整建制地划入国家体改委。这段时期，他暂时放下了工作，进入清华复习考研，由此开始了他在清华八年的学习生涯。

师生情谊

陈岱孙经济学奖、光华奖、清华大学优秀论文、蒋南翔奖……刘铁民在清华期间，获得了多项令人称羡的奖励，在这些荣誉背后，是他勤勤恳恳扎实用功的八年。回想起在学校的时光，刘铁民掰着手指头细数当年讲授课程的老师：徐国华老师讲授管理学、傅家骥老师讲授技术经济

学、韩秀云老师讲授资本论、郝中军老师讲授运筹学，还有陈章武、李子奈、刘冀生、姜彦福、吴贵生、孙礼照、华如兴、张德、刘广弟等老师……他对每一位曾经给予他教导的老师都心怀感激，老师们高尚的师德对刘铁民的为人处事产生了潜移默化的影响，而学院领先的课程设置让他们在日后的工作中能够驾轻就熟、轻松胜任。在采访中，他反复强调，要感谢学院，感谢老师。他说，学院和老师让清华留给他的并不只是虚拟的宏观印象，他对清华的感情和对清华精神的理解体现在与每一位老师的相处之中，对每一位老师的深刻记忆之中。

刘铁民在硕士期间的导师是徐国华教授，1991年攻读博士师从朱镕基院长，仍由徐国华担任副导师。当时朱镕基院长已任国务院副总理，日理万机，但他仍旧对刘铁民的课题研究、论文写作给予悉心的指导。刘铁民原定的博士论文题目是“产业生命周期和投资分析”，上报到院长朱镕基手上后，朱院长批示“题目太多，难以下手”。因此，在院长朱镕基、常务副院长赵纯均和副导师徐国华的共同建议下，刘铁民将论文选题定为“中日企业比较研究”。彼时，恰逢刘铁民的原单位国家体改委经济管理研究所与日本方面共同研究中日企业的课题，刘铁民作为副组长得以参与其中。他几次去日本考察，对日本的企业制度和丰田、日立、三洋等支柱企业进行分析，完成了几份研究报告并提交给朱镕基院长审阅，院长阅读后批了六个字“这个思路很好”，肯定了刘铁民的努力。刘铁民回忆道，当年老师们对于他论文题目的建议令他有机会重新认识企业

制度，并深刻思考企业管理问题，使他受益匪浅。

投身改革

1996年，博士毕业不到两年的刘铁民调任国务院房改办副主任，开始着手住房制度改革工作，此后十几年，他的职业生涯始终与国家房地产业及房地产金融业的发展息息相关。

1997年12月15日，朱镕基副总理在国务院第二会议室召开房改工作会议，设立了以现任上海市委书记俞正声为组长的房改领导小组，在领导小组下设总体方案组，刘铁民任总体方案组副组长并分管测算工作。住房制度改革是朱镕基就任国务院总理后提出的五大改革之一。按照朱总理的具体指示，房改小组经过反复研究，进行了多次汇报和讨论，终于在1998年7月3日出台了“国发[1998]23号文件”，确定了中国住房制度改革的根本性变化。

“国发[1998]23号文件”开启了住房商品化的大门，停止了计划经济下的住房实物分配，同时确定了“中高收入者购买市场化商品房，中低收入者购买经济适用住房，极低收入者租住廉租住房”的住房供应体系。

刘铁民至今记得1997年12月15日房改会议结束的时候，总理鼓励他说：“铁民，多出好主意啊。”14年过去了，中国的房地产市场早已发生了深刻的变化，城镇居民的住房条件得到了大幅度改善，改革的成果得到肯定。虽然体制需要不断创新和调整，但没有当年的改革，就没有如今快速的发展。

不断创新

国务院房改方案出台之后，时任中国建设银行行长的周小川调刘铁民进入建行工作，1998年底，刘铁民到建设银行分管房地产金融方面的工作。

在工、农、中、建四大银行中，建设银行开展房地产金融业务的历史最早，中国第一笔企业房地产开发贷款、第一笔个人住房贷款都是由建设银行发放的。建设银行是住房金融的创始机构，在中国的房地产金融改革中，始终是当仁不让的先锋。刘铁民进入建行正值住房商品化的初期，房地产金融制度亟需完善，在朱总理的关注下，在建设银行党委和各行长的支持下，刘铁民参与完成了两项重大创新工作。

住房金融产品的创新一直是朱镕基特别关心的领域。1991年，中国的住房公积金制度由朱镕基在上海创立，这是一种强制性住房储蓄制度，住房公积金的巨大作用已被近十几年的城镇居民住房消费所证实。但是，中国这么大的国家，各地发展千差万别，需要探索更多的住房金融产品和业务模式。1998年，朱总理开始考虑建立合同性住房储蓄制度，为需要买房的人提供低息贷款，有助于扩大内需，拉动住房消费。1998年底，朱总理将德国驻华使馆转交给给他的一封关于介绍德国住房储蓄制度的信函转给周小川行长，希望了解能否借鉴德国的经验。

1999年3月3日，在周小川行长的办公室里，成立了建设银行住房储蓄银行课题组，由刘铁民任该课题组长。

在住房储蓄银行项目的推进工作中，

刘铁民和课题组同事与德国施豪住房储蓄银行进行了多次洽商。当时恰逢中国加入世贸组织的各项谈判进行之时，一些涉及国际、国内的管理改革和金融政策都处于重大变革之中，在牵涉到国务院多部委的意见方面，朱镕基亲自进行了沟通和协调。之后，在国家体改办、国家计委、对外经贸部等多个部门的通力合作和协调下，2004年2月15日，中德住房储蓄银行在天津设立。

朱镕基对住房抵押贷款证券化产品的创新也十分关心。1998年，朱总理先后三次在有关住房抵押贷款证券化产品报送材料上批示，请有关部委领导研究。其中一次是将刘铁民报朱总理的建议转给当时证监会的负责同志阅示。2000年6月，中国建设银行的主要负责人将建行住房抵押贷款证券化课题小组的研究工作也交由刘铁民牵头。通过参考国外的经验并引进国外归国人才，在建行总分行的全力合作下，中国建设银行于2005年发放了我国第一笔住房抵押贷款证券，实现了住房金融产品新的创新。

经历了这两个国务院领导关注的住房金融产品的创新，刘铁民深有感触地说，

制度和产品的创新，是一个永恒的课题，中国的发展如果因循守旧，便难以持久。但是对原有制度的突破并不是件容易的事情，而是一个艰难的探索过程，是一个不断产生冲突、磨合、适应的过程，有无数的障碍需要跨越。在房地产金融领域的创新之路上，刘铁民的体会是：坚持方向、持之以恒、灵活变通，这三条不仅可以指引个体实现自我价值，也是中华民族实现整体发展和跨越的行之有效的办法。

再次履新

两年前，刘铁民离开中国建银投资有限公司，调至新的金融机构工作，之后来到鑫塔投资集团有限公司担任总裁。

离开工作了近四十年的国有机构（国家机关及国有企业），到民营企业工作，需要进一步了解民营企业的运营机制，也需要不断地丰富自己的知识并提高自己的管理能力。刘铁民表示，要在股东特别是陈董事长的领导下，团结一心，共同拼搏，把企业做大做强。同时“我们会踏踏实实埋头去做，等到目标实现的时候，再向母校汇报。”刘铁民谦逊地说。

（上接第100页） 吴良镛嘿嘿一笑。

原来，自2008年中风后，吴老的团队有意识地减少他的工作量，但总是事与愿违。“现在身体恢复得还好，可以工作了，感到非常荣幸、非常幸福。”他说。

对吴良镛来说，业务学习、读书看报仍是必修功课：“我是《科学时报》的忠实读者。”

最近，吴良镛在读热销的《乔布斯传》。“我对他很感兴趣。他有自己独特的方法论。我想从他的方法论中借鉴和学习一些精髓，看能否运用到建筑规划的方法论中。”

这就是自称“随心所欲不逾矩”的一代大师——吴良镛。

原载《科学时报》2011年12月27日