

忽，或者就是错的，这个错不一定说谁就比谁高明，这是一种疏忽，或者他还没有认知到，于是针对这个疑问进一步去探讨，结果成了一种创新，一种新的发现，这就是创新的过程。创造来自于疑惑，每一个疑惑解答的过程都是新一轮的创新工作。王礼立说，现在的年轻人好像不大敢有疑惑，“好像就为了完成高考。其实，学问学问包含学和问，问就是有疑惑。没有疑惑，没有深思，你学的知识常常是不牢固的，或者没有消化成自己的，你就没有能力去解决实际问题”。

同样，独立思考是一种能力和习惯。

在政治上的独立思考让他作出了加入共产主义青年团和中国共产党的决定。上海1949年解放，王礼立于1950年1月1日在元旦会上入团宣誓，是当时第一批加入共青团的团员。“我为什么会选这条路，是从事实出发，经过独立思考，我对比了国民党和共产党而作出的选择。”

“不管是政治上还是学术上，独立思考，敢于质疑，真正弄懂了再接受，这是很重要的本事。”这就是王礼立为人处世的重要人生经验。

宁波清华校友会

(采访/杨钻、杨壬飞、周佳晶，撰稿/周佳晶)

中关村改革的回顾

——纪念改革开放 40 周年

○ 张福森（1965 届自控）



张福森学长

张福森，生于1940年，北京顺义人。1965年毕业于清华大学自动控制系。曾任七机部四院、一院、二院工程师。历任北京市海淀区委书记、北京市委常委、新疆维吾尔

自治区党委副书记、北京市委副书记、司法部部长、全国政协常委、全国政协社会法制委员会主任。

我是1984年5月到海淀区工作的。海淀是北京市的一个近郊区，是北京的副食品基地，也是北京市的菜篮子，上风上水，风景优美。这里还是一个智力密集区，特别是中关村周围，有中国科学院、中国农业科学院等科研院所和清华、北大等几十所高校。十一届三中全会后，党中央强调要以经济建设为中心，海淀区委、区政府认为，海淀要发展经济，必须发挥海淀的优势，要充分利用得天独厚的智力资源，就是要兴办科技企业。我来海淀

时，这里已有三家科技企业——华夏、京海和科海。京海是中国科学院计算所创办的，科海是海淀区和中科院两家合办的，华夏是“中关村第一人”陈春先办起来的。后来，它们发展很快，形成了“电子一条街”。1988年中央决定，在这里建立“北京新技术产业开发区”，也就是今天“中关村科技创新示范区”的前身。

（一）中关村的三个争论

20世纪80年代初期，中关村的变化在全国都非常引人注目。一批知识分子、科技人员冲破了旧体制的束缚，冲破了传统观念的影响，在改革开放精神鼓舞下，在世界新科技浪潮影响下，丢掉铁饭碗，端起泥饭碗，走出大院、大所、大学，到中关村下海，创办科技企业，这是很不容易的一件事情。这些人对科技体制进行了改革，对经济和科技结合这条路怎么走也做了大胆探索。回想起来，他们有一种一往无前的勇敢精神，也有“敢为天下先”的创新意识，很令人钦佩，也很值得回忆。

今年是改革开放40年，也正是中关村“电子一条街”发展40年。这条街从雏形初具到快速发展，到最后中央肯定，一直伴随着很多争论，主要有三方面：

第一个争论是关于这条街到底是“科技开发一条街”，还是“骗子一条街”“倒爷一条街”？这个争论社会上有，干部当中有，在上层也有。计划经济时代不允许有倒爷，倒买倒卖是投机倒把，就算是犯罪。但当时我们是搞有计划的商品经济，商品经济要搞起来，倒爷就要出现。我们反对的是官倒，就是一些人有特权，有办法拿到一些计划内的东西，再在计划外来卖，卖的价格比计划内的还

要贵。这种事我们当然要反对。在中关村，这些科技企业也进口一些产品再卖出去，但跟倒爷不一样，因为在买进卖出的过程中有服务、技术投入和开发。所以中关村绝大多数企业还是搞技术开发的。它不是“倒爷一条街”。这一点是应该充分肯定的。

第二个争论是这条街是不是搞私有化？

当时这些企业中有一部分是大学或科学院、研究所办的，这些单位还是国家所有制，即全民所有制。绝大多数科技企业则是由科技人员、知识分子走出来自由组合创办，叫“民办集体”。有人认为这种情况就是私有，只不过给戴了一顶红帽子。对此我们说，这跟私有制还是有差异的，是集体所有制。一来它不是政府的，政府不能随意拿走；二来它也不是个人的，它的资产是不能分的。当然产权再往下说，就说不太清楚了，但至少跟私有还是不一样的。

第三个争论是围绕企业的模式。

这些企业大多是技工贸结合的，要卖自己的产品，也要卖其他产品，投入技术开发后还要卖出去。这形成了知识分子、科技人员出来做生意的现象。在传统观念里，人们认为知识分子要么在研究室里搞研究，要么在实验室里做实验，怎么会跑到街上来卖科技产品，搞起贸易来了？这些人是不是不务正业？这是当时社会上相当一部分人的看法。技工贸结合的企业肯定是要做贸易、卖产品的。允许百货商场卖百货，允许副食店卖副食，那为什么不允许知识分子卖技术和产品呢？

这三个争论从中关村兴起一直贯穿到“北京市新技术产业开发试验区”成立。

这些知识分子面对着政治上、社会上以及自身生活上的压力，铁饭碗没有了，不知将来会怎样，还在搞探索，搞改革，搞开发，这种精神难能可贵。

我作为当时的海淀区委书记，能对这些争论有清晰的认识，主要是两方面的考虑：一是，从旧体制变成新体制，改革总会有不同看法和争论，这都很正常。关键是看改革、探索方式是否符合中央改革开放的精神。这是第一位的。二是，要从海淀的实际出发。海淀区原来是郊区、农业区，十一届三中全会后，党和国家的工作重点转向以经济建设为中心，海淀也要跟上形势，发展经济。海淀的经济怎么发展？不能再像以前只搞农业，要发挥自己的长处和优势。海淀的优势就是智力优势，这里知识分子比较集中，当然要搞科技产业。所以我们也不争论，就正面做一些宣传，看准了就往前走。

在当时的历史条件下，最关键的还是中央的政策。若没有“三个决定”（《中共中央关于经济体制改革的决定》《中共中央关于科学技术体制改革的决定》《中共中央关于教育体制改革的决定》），没有这样一个大的政治环境，中关村不会发展到这种程度。

此外，海淀要发挥优势，发展经济，繁荣海淀，必须要创造一个宽松的氛围和环境。我们打了很多“擦边球”。比如，几个人合伙出来办企业，没有办公用房，政府给他们解决。为了帮助科技企业解决资金问题，在贷款、税收上也给予一些照顾，结合北京市有一个知青企业可免3年所得税的政策，当时就把科技企业按知青企业来对待。另外，企业人员要流动，档案怎么办？海淀可能是全国最早成立人才

交流中心的地方。在这个过程中，很多单位的思想是很解放的。我到现在都非常感谢这些单位的领导。比如，中国科学院当时的院长周光召，还有一些大学和单位的党委领导都积极支持我们的工作。

（二）风波后的创新

中关村改革的过程中还发生了一些风波，其中所谓的“第一次风波”发生在1985年3月。当时，中国科学院部分老专家给中央领导写了一封信，点了4个公司的名：四通、京海、科海、中海，说它们挪用科研资金，不是搞科技开发，而是搞倒买倒卖，然后抬高物价，牟取暴利，赚了钱也没有投入技术开发，都装进了自己的腰包，整天请客送礼，滥发奖金。包括一些研究所的所长、副所长、研究室主任、副主任跑到这些公司兼职，破坏了这个地区的科研秩序。

这封信送给了中央的几位主要领导同志。领导批示，责成北京市委牵头，和中央有关部门认真调查，并对这些公司清理整顿。北京市成立了由孟志远同志牵头，中纪委、审计、税务、工商、国家科委等各部门抽调人员组成近20人的调查组。调查组在中关村查了好几个月，把4家公司查了个底朝天，也找我谈了。我们当时也有一些压力，不知道最后会给出什么结论，到底是错是对。

调查组最后的结论还是不错的。市委同意调查组的结论，说这些公司在进行一种科技体制改革，在探索科技和经济结合的路子，总的是一种探索，大的方向没有问题，也对他们取得的成绩给予了充分肯定，同时指出了这些公司在管理上存在的一些不足和缺点，提出建议，包括这些

公司如何加强管理，也建议国家制定一些政策支持、扶持这些公司的发展。最后市委形成一个报告报到中央。这场风波就此平息。

风波之后，大部分科技企业走上了“两不四自”的道路。“两不”就是不要国家编制，不要国家拨款；“四自”就是自由组合，自筹资金，自主经营，自负盈亏。“两不四自”符合市场经济规律，焕发了企业的活力。企业有经营自主权，真正成为市场经济的主体。

在中央、北京市和海淀区的支持、关怀下，中关村“电子一条街”发展很快，符合中央的大政策，符合社会发展的趋势，后来才有了新技术产业开发试验区。

除了“两不四自”，当时中国企业界还有一个发展模式的提法叫作“技工贸相结合”。这也是中关村创造的。在计划经济下，技术开发、生产和贸易是相对分离的。研究单位都是根据国家下达的开发项目进行科学研究，成果交给国家，然后企业按照国家计划进行生产，物资、商业、贸易等有关部门进行收购、分配、出口，所以技工贸是分离的，科研、生产和市场也是分离的。技术开发、生产都有脱离市场需求的时候。但技工贸一体化后，开发和生产都是从市场需求来的，实验室里的技术会很快转化为现实的生产力，促进技术的商品化、产业化，很有活力。联想、科海这些全民所有制企业最后走的都是技工贸相结合的道路。

（三）改革“18条”诞生记

1988年在中关村成立北京新技术产业开发试验区时，主要问题就是如何制定条例。这是时任国家科委主任兼党组书记宋

健同志提出来的。

因为开发区成立前，很多方面打的是“擦边球”，严格来说不完全合乎当时的政策规定，现在要正式成立国家开发区，不能再用这些办法，需要一个法律层面的条例，把一些好的做法用法律形式固定下来。这一条例最后在1988年5月10日经国务院批准，由北京市政府公布，即《北京市新技术产业开发试验区暂行条例》，共18条。为什么要国务院批？因为这18条里涉及的很多政策不是地方政府能制定的，而是涉及到国家、中央有关部门。如果不是国务院批准，可能在实施中会有困难，会产生矛盾。

这个条例现在回头看，搞得还是不错的。制定过程中，我们听取了政府有关部门、科技企业等各方面的意见，起草完毕送市里，市里又进行协调。市委常委会讨论修改报到国务院。国务院又反复协调、讨论、征求意见。这18条中，涉及到重要政策的大约八九条，基本上解决了科技企业当时碰到的主要政策矛盾。比如税收明确了“免3减3”，奖金税不收了，再不用打“擦边球”了。但是物价政策比较麻烦。因为当时是有计划的商品经济，物价由国家统一管理。当时物价管理有个“加价率”，商品的卖价只能比进价高12%，超过12%就违反物价规定，就要罚款。中关村这些科技企业就没办法了，因为中间有技术开发投入，说不清楚。“18条”把物价问题说清楚了：科技企业自己研制的产品在试销阶段物价是放开的。如果经营的是国家没有统一定价的产品，例如机电产品，物价也是放开的。等于价格放开了。物价问题既然解决了，进出口的批件也就不需要了，彻底放开。所以很多重大

问题在“18条”里得到解决。后来全国各地搞开发区都基本仿照“18条”。

关于开发区的名称，当时也有不同意见。有人主张叫“科技特区”，因为经济上有“经济特区”；有人主张叫“高新技术开发区”，有人说叫“科学城”……当时一堆人坐在一块讨论，最后商定叫“新技术产业开发试验区”。“新技术”可以高一点，可以低一点。“试验”这个词是时任北京市副市长陆宇澄提出来的。加了这个词，扩大了开发区在实施“18条”改革中探索的空间。

（四）“吃螃蟹”的勇气

中关村园区的改革和创新在体制机制改革上最为典型。

私有化争论也好，“18条”也好，民办集体产权实际上不太明晰。首先，不是政府的，政府不能无偿拿走；也不是个人的，个人不能私分，但到底是谁的？是这个企业集体所有，但企业的人事是变化的。再往下说，就难说清楚。到1988年，四通公司的所有制问题已经很突出。时任四通总经理的万润南提出职工的积极性问题：如果产权制度不改，很难进一步调动职工积极性。那么四通公司原有的资产怎么办？

万润南找到中国社科院经济所做四通股份制改革的课题研究，提出将现有资产股份化，成立新的股份制企业，只有法人股和个人股。我不大同意。有一天课题组来了4个人说服我。我说，你们要在四通搞改革搞试验可以，别搞这个改革；你们要想用股份制解决民办集体的产权不明晰问题可以，但不要在四通搞，这个问题太敏感了。中午吃饭大家还在讨论。4人中有一个学经济管理的年轻人提出一个想

法：假设我们不在现有的四通公司基础上搞股份化，而是新成立一个股份制公司，新的股份制公司持有四通集团的股份，现在的资产先不分，存在那里。将来这个新股份公司盈利分红，分回来的资产也存在那里先不分，以后条件成熟再说。这样是否可行？对此，我觉得可以，让他们继续研究。后来四通的改革正是按照这个模式进行的。

这类体制机制改革当时还有很多。可以说，那个时候做了很多好事，有些事放到今天简直不值得一提，但在那时有很大风险。中关村走到今天实为不易。

中关村科技园区有3个里程碑：1988年、1998年和2008年，走过了开发试验区、世界一流园区和自主创新示范区的光辉历程。我亲身经历了第一个里程碑，顺应改革潮流，做了力所能及的工作。中关村科技园区第二、第三个里程碑，即世界一流科技园区和全国自主创新示范区的建设，更具挑战性。后来的改革者开辟了中关村创新经济。中关村的老、中、青、新四代企业家、创业者将传承与创新相结合，不仅创造了巨大的物质财富，而且创造、发展了宝贵的中关村精神、中关村文化，并辐射北京与全国，为“中国制造”插上“中国创造”的翅膀。

2018年9月，母校计算机科学与技术（自动控制）系建系60周年，系里领导、同学们要我写篇文章。我想来想去，就回顾一下担任北京市海淀区委书记时推进中关村改革，建设中国硅谷的这段经历，以此文献给大家，对母校，对计算机科学与技术系的领导、老师和老同学们是一个交代，对正在努力拼搏的年轻的师弟师妹们尽一份责任。