

谦逊的人，却为整个研究组撑起了一方天地。他经常放手让学生大胆实践，并且根据不同的研究方向和需要让学生们出国深造，深受学生们的认可。退居二线后，何国钟将研究组长的重任交给了弟子韩克利研究员，自己则默默关心着组内的情况，给予研究团队力所能及的帮助。而他谦逊、温和、宽容的“风格”也在研究组代代相传，成为积累下来的宝贵财富。

转眼何国钟已90岁高龄，他依然关心着研究的进展，经常会念叨起自己在实验室的日子。“对自己的工作成果除了知足，也要知不足。知不足者才能更谦虚、更勤奋；对待国家任务和工作，要努力做贡献而不为人后，但是最后成功者，不必是我。”何国钟这样说道。

（转自微信公众号“中国科学报”，2023年5月5日）

陈清泰专访：企改探路数十载

○何 强



陈清泰学长

1970年，33岁的陈清泰（1964届动力）向组织再三申请，离开学习、工作了13年的清华大学，深入大山，扎根湖北十堰第二汽车制造厂，自此开始以不同角色和身份亲历我国企业改革全过程。陈清泰历任二汽工程师、产品设计处处长、副总工程师、总工程师、总厂厂长等职，1992年调任国务院经贸办副主任，1993年任国家经贸委副主任，后任党组副书记；1998年任国务院发展研究中心党组书记、副主任，2004年卸任。他是第九届全国政协委员，第十届全国政协常委、经济委员会副主任。

如今的陈清泰，虽已86岁高龄，但对

40多年前的改革往事记忆犹新，对当下新事物也异常敏锐。“我的职业生涯大体分为两个阶段，一段在国企，一段在政府。无论在哪个阶段，主要工作是围绕企业与企业改革进行的。可以说，国企改革之路也是我大部分的人生之路。”陈清泰在接受专访时说。

谈二汽的改革实践

问：你将二汽的22年称为“企改探路”。作为大型国企，二汽经历了哪些改革实践？

陈：二汽是国家“大三线建设”重点项目，1969年在湖北十堰开始投入建设。当时，国家计划是生产两吨半的军用越野车、五吨卡车、三吨半的军用越野车三个车型，总规模年产10万辆，计划总投资16.7亿元。到1978年，总计投入14.6亿元。但经过“文革”十年，国家经济已到谷底，无力再给二汽投资，打算把二汽列为“停缓建”项目。

然而，一旦停下来，二汽这个“半拉

子工程”怎么办？那时，在十堰聚集了二汽36个专业生产厂，约7万名职工，加上家属14万人，还有几万人的施工队伍。工程下马，这么多人怎么办？当时二汽处在“给把劲可能上去、搞不好就会垮掉”的境地。另外，还有一个严峻问题：中国自主汽车工业的路下一步到底怎么走？

当时还实行严格的计划经济，没有国家计划企业什么也干不成；即便按国家计划生产了车也要以计划价由国家调拨，企业的利润十分有限，只能维持简单再生产，没有施展的空间。于是，二汽领导班子请求国家在给二汽下达指令性计划同时，也给部分“指导性计划”。前者完全按计划走，指导性计划按指导性价格购买材料，生产出的产品由企业自销，利润留成作为自有资金完成二汽后续建设。我们把这叫作“自筹资金，量入为出，续建二汽”。1980年，国家批准了这个方案，二汽从“停缓建”名单中摘除了。1981年，二汽成立了东风汽车工业联营公司，在全国率先发展横向经济联合。

1982年10月和11月，万里同志和姚依林同志先后到二汽视察。我们在万里同志的建议下学习首钢搞承包，既完成了国家调拨计划，又为国家减轻了负担。还在姚依林同志的推动下建立东风汽车进出口公司，较早获得了国际化起点。

1982年，我担任二汽总工程师，二汽中长期发展问题成了我关注的重点。这时我就非常关注中央就经济体制改革不断出台的政策措施，希望从中发现可以利用的机会。这一年中央为克服计划经济体制管得过死的弊端，提出“计划经济为主，市场调节为辅”。我很快组织一些人员开展研究，要把那时市场经济可用的政策和办

法弄清楚、用活用足，增强二汽的发展能力。为此我还撰写了两篇文章《结束汽车产品的几十年一贯制》和《把二汽建成经营开发型企业》。表达的是二汽要吸取一汽老大哥的教训，一个产品几十年没有改进；二汽要生产，更要去“经营”；要做好今天，还要准备好明天。我前任总工程师孟少农是我国汽车行业唯一的中国科学院院士，是汽车行业的资深专家，对问题看得比较深远；黄正夏厂长是一个改革精神比较强，具有前瞻性的领导。1982年，在资金还很困难的时候，厂里决定建立教育培训中心、技术开发中心和技术装备中心，二汽就是要以“三大中心”的实力保证其发展的后劲。

问：你接任二汽厂长时，二汽主要面临哪些发展难题？是如何突破的？

陈：1984年8月，我接任厂长。当时的二汽自承包后有了自主权和自主钱，发展空间在迅速扩大。所以二汽的经营理念、管理手段、运作方式，必须随形势发展而转变，由一个国有工厂转成一个现代公司是必然选择。总结二汽改革实践的经验，我提出要抓住“三大法宝”。第一是灵活经营，凡是计划商品经济允许的经营



1984年8月9日，陈清泰(中)与孟少农(右)一起调研

方式都要用好、用活、用足。第二是挖掘金山，二汽通过引进新技术和现代化管理提高生产率，用先进管理的眼光看各生产环节，可以说二汽埋藏着一个巨大“金矿”，要用技术和管理这两把“利斧”把“金矿”挖出来，走内涵发展之路。第三是横向经济联合，这集中体现在东风汽车工业联营公司。联营公司以二汽为核心，以东风系列产品为主业，以多种形式集群式发展，推进专业化分工，组织专业化生产，实现优势互补，促进中国汽车工业的结构优化，实现双赢和多赢。此外，还要用好“三大中心”，壮大内涵发展能力。

我们按照“多层次”管理体制进行改革，重新划分集权和分权的边界，使权力和责任对等，从体制机制上确保每个层次的努力都有助于公司效益最大化和公司目标的实现。这些改革探索，在当时是非常重要的突破，激发了企业活力，提升了经济效益，增强了产品市场竞争力，为企业后续改革发展奠定基础。通过改革，二汽把握住了“企改探路”的历史机遇，不仅“起死回生”得以长足发展，也为国家制定和完善企业改革政策提供了先行先试宝贵经验。

1991年，朱镕基同志到二汽考察后，决定让我到国务院经贸办工作。当时，我有些犹豫，因为企业内部管理体制改革等很多工作还没有结束，我不太愿意放下，但最后还是服从大局，1992年9月到了北京。

谈现代企业制度建立

问：到国务院经贸办后接到的首要任务是什么？

陈：1992年9月，我任国务院经贸办副主任，由企业管理者转变为政府官员。

身处管理国民经济和协调国家日常经济工作的综合部门，我主要还是以分管企业和企业改革工作为主。有了大型国企管理经验，对这方面的工作并没有感到不适应。相反，考虑问题时能从实际出发，比较接地气，工作算得上得心应手。上任后的首要任务是研究贯彻《全民所有制工业企业转换经营机制条例》。

1992年初邓小平南巡，把社会主义姓“资”姓“社”和市场同计划的关系讲透了，这是中国改革的又一次思想解放，为国家经济体制转型奠定了基础。同年10月，十四大召开，确立社会主义市场经济体制的改革目标。十四大之后，中央立即着手研究如何通过一系列理论政策的突破和战略部署，把建立社会主义市场经济体制的改革目标落地，这就是十四届三中全会《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》（以下简称“《决定》”）要完成的任务。

1993年6月，为给起草《决定》打好基础，中财办召集会议，部署16个调研课题。其中，由我牵头组织“建立现代企业制度”的调研。9月，我代表调研组向中央政治局常委会做专题汇报。调研报告提出，要按照社会主义市场经济体制要求，建立以企业法人制度为核心、“投资者所有权与企业法人经营权分离”，以公司为主要形式的现代企业制度。主要内容有五个方面，可简要概括为“产权明晰、权责分明、政企分开、管理科学、有效制衡”。汇报会后，调研组按照中央领导同志的指示精神对调研报告又做了修改，八易其稿，最终完成报告。当年11月，十四届三中全会审议通过的《决定》，几乎全部吸收了《现代企业制度调研报告》的基

本观点，并开创性地提出：“现代企业制度是国有企业改革的方向”，“以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础”。《决定》的出台构建了现代企业制度和社会主义市场经济体制的“基础设施”，使我们感受到中央对于深化企业改革的决心和魄力。

谈民营经济发展

问：你一直关注民营经济，请回顾下民营经济的发展历程。

陈：党的十五大把“公有制为主体、多种所有制经济共同发展”确立为我国的基本经济制度，明确提出“非公有制经济是我国社会主义市场经济的重要组成部分”。党的十六大提出“毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济发展”。党的十八大又提出“毫不动摇鼓励、支持、引导非公有制经济发展，保证各种所有制经济依法平等使用生产要素、公平参与市场竞争、同等受到法律保护”。党的二十大进一步指出，“毫不动摇鼓励、支持、引导非公有制经济发展，充分发挥市场在资源配置中的决定性作用，更好发挥政府作用。”可以说，党中央始终坚持“两个毫不动摇”“三个没有变”，始终把民营企业 and 民营企业当作自己人。

我印象很深的是2003年10月召开的十六届三中全会，我参与了文件起草过程。《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》讲到民营经济发展问题，提出“非禁即入”的原则，即“要大力发展和积极引导非公有制经济，允许非公有资本进入法律法规未禁入的基础设施、公用事业及其他行业和领域。非公有制企业在投融资、税收、土地使用和

对外贸易等方面，与其他企业享受同等待遇。要改进对非公有制企业的服务和监管。”从原则上讲，凡是法律范围内的合法资本，都是党和政府可调动的积极力量，要充分发挥合法资本在经济增长中的正能量，把经济蛋糕做到最大，让人们分享更多的红利。

问：进入新发展阶段，你认为民营经济发展面临哪些新形势？

陈：在创新驱动新发展阶段，从世界范围看，创新最活跃的群体是民营中小企业，其创新成本低、失败成本也低，是最敢于冒险创新的群体。但弱点是中小企业缺乏产业化能力，这需要大企业接盘。而大企业不可或缺的作用就是技术集成。因此，创新型国家既要解决产学研结合问题，还要解决大企业、中企业、小企业，国有企业与民营企业融合发展的问題，从而构成更加有效的“创新链”。

这两年，我明显感觉到民营企业压力很大，一些对民营经济不友好的舆论吸引了大量不必要的注意力。所以我们还是要始终牢记“发展是我们党执政兴国的第一要务”，把法律范围内的各种资本充分调动起来，对各类企业一视同仁，公平竞争，消除所有制鸿沟，把国家经济总量做到最大，以此来造福社会，给企业创造优良的发展环境和舆论环境。现在北京中关村、上海张江、深圳等地已经形成浓厚的你争我赶的创新氛围，创新发展的体制机制也已比较健全。

谈平台经济

问：你怎么看平台经济的发展？

陈：平台经济是一次新的商业模式革命。未来，平台经济有望以更大的程度取

代传统商业模式，成为交易方式的主体。这是历史性的巨大变革，是向数字经济迈出的重要一步。但目前平台经济还具有探索性，在发展过程中难免会出现这样那样的问题，政府部门应该和这些企业一起发力，既要研判平台公司发展带来的风险，也必须防止自身监管不力或不当导致的负效应，出了问题要一起研究解决，这对企业发展至关重要。

人们常说，创新是试错的过程。到了创新驱动发展阶段，政府要对创新过程中可能出现的失误和错误有一定容忍度。出现问题，要政企合作，通过善意的沟通交流，找到比较合理的解决方案，而不能用传统眼光看待新发展阶段出现的新问题。

问：谈到平台经济，你体验最多的是什么？

陈：滴滴打车。我进入85岁，就不开车了，出行就靠滴滴。在这过程中我也理解了为什么一些人有车不开就用滴滴，因为太方便了。滴滴打车历史性地改变了人们的出行方式，使一部分人降低买车欲望，另外一部分人降低开车欲望，这对解决交通拥堵难题是一次很重要、也很有意义的探索。比如我走出家门呼叫滴滴，一般3到4分钟车就来接我了，到地方后我下车就走，也不用找停车场，价钱也能承受。这大大降低了我的开车欲望。同时，滴滴打车还带动了大量的社会就业。共享出行的社会价值，我们要进一步观察。

谈改革感悟

问：今年是改革开放45周年，你有什么改革感悟？

陈：我认为45年的改革开放是非常成功的。我们由一个传统的公有制计划经济

体制逐渐转向了多种所有制共同发展的社会主义市场经济体制，国家正在变得更大，中等收入阶层逐渐壮大，这些都非常了不起。从1992年到现在，社会主义市场经济体制改革历经30年，我们较好实现了改革目标，经济得到快速发展。如果没有30年前的改革转型，也就不会有今天。当然，改革本身带有探索性，有曲折也是正常的。面对新形势新任务，我们必须要把改革开放坚持下去。

问：调查研究贯穿你的工作始终。你有哪些经验可以分享吗？

陈：调查研究的确是我这一生中花了很大力气做的事情，我也很有兴趣。调研中，我增长了知识、了解了情况，使我发言讲话、做事都有物所指，而不是唱空调。我在基层干过，能真正了解基层对政策的感知到底是什么样的。我非常反感一些政府官员对基层情况不了解，到了下边就说三道四、指手画脚。我们要对基层有一种基本的尊重和敬畏，听他们的“汇报”，跟他们一起讨论问题，研讨解决方案。做调查研究要谦虚，既要多听意见，还要善于思考。有时候听了一面之词还不够，面对新事物、新问题，要有求知欲望，刨根问底，把问题了解透彻，再经梳理、分析、思考，形成有价值的观点和建议，为政府决策做参考。我做的调研，有的是命题作文，有的是自我发现的，带着问题去听当事人意见，最后做结论时要非常慎重。很多调研报告得到中央领导批示，成为政府决策的参考依据。决策层有需求，调研者深入一线直面问题，双向互动产生共识，这样的调研才有价值。

（摘编自微信公号“政事儿”，2023年5月31日）