

通途
終不平

中国投资协会
国有投资公司委员会 编
企业管理出版社

通途 路不平

只有知道了通往今天的路，我们才能清楚地明智地规划未来。

——史丹文生

王文泽讲话录

已经创造出来的东西，比起待创造的东西来说，是微不足道的。

——雨果

图书在版编目(CIP)数据

通途路不平/中国投资协会国有投资公司委员会编. —北京:企业管理出版社,
2003.12

ISBN 7-80147-989-0

I. 通… II. 中… III. 投资—经济发展—中国—文集 IV. F832.48—53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 115072 号

书 名: 通途路不平

主 编: 中国投资协会国有投资公司委员会

责任编辑: 群力

书 号: ISBN 7-80147-989-0/F·987

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京忠信诚胶印厂

经 销: 新华书店

规 格: 635 毫米×960 毫米 16 开本 35.75 印张 450 千字

版 次: 2003 年 12 月第 1 版 2003 年 12 月第 1 次印刷

印 数: 3000 册

定 价: 48.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



王文泽

全国人大财经委员
中国投资协会常务副会长
原国家开发投资公司总经理

温故知新 继承发展

(代序)

1988年开始,伴随着改革大潮,诞生了国有投资公司群体。它的使命是冲破计划投资体制,探寻一条逐步与市场经济接轨、进而促进中国特色投资业的形成与发展之路。改革是痛苦的,探索是艰难的。然而,令人欣慰的是,经过十多年的开拓进取,国有投资业从无到有,从小到大,从弱到强,现已成为国民经济中的一支重要力量,为深化国企改革和促进国民经济发展,做出了重大贡献。

温故而知新,继承而发展。当我们回首往事、并为取得辉煌成就而感到自豪时,我们不能忘记,这一切凝聚着投资公司几届领导者付出的心血,是投资战线全体员工顽强拼搏的结果。正是基于这一考虑,我们决定将中国投资协会常务副会长、原国家开发投资公司总经理王文泽同志 59 篇重要讲话整理出版。目的在于重温投资公司的发展历史,回顾 1995 年投资协会成立后的工作历程,认真总结经验、坚持方向、开拓未来。

文集选录了王文泽同志从 1990 年至 2003 年的部分讲话。这些讲话,客观地反映了向市场经济转变过程中政府投资主体的改革足迹,真实地记录了中国投资业的发展进程。应该说,这既是国有投资公司群体实践的结晶,也凝聚着王文泽同志的心血。这期间,他以其敏锐的政治洞察力、宏观判断力和投资公司改革实践密切结合,对投资业的发展方向做出了许多重要论述。他率先提出了中国投资业的概念,倡导成立了中国投资协会,并对国有投资公司的战略定位、业务框架与选择、投资控股公司的组织模式、法人

治理结构的有效运转、资本运营的经营方式、公司内部机制创新等重大问题,都做了明确而清晰的阐述。实践证明,他的判断和预见是正确的。同时,他还在国企改革、领导修养和思维方法等问题上,有许多独到的见解。这些论述,不仅指导了投资公司过去的健康发展,而且符合新一轮国有资产管理体制改革的要求,对投资公司今后的发展仍将起到重要作用。

今年11月14日,是中国投资协会成立8周年。值此之际,我们谨以此书,向王文泽以及所有为国有投资公司发展和中国投资协会的创立做出过贡献的老领导、全体员工,表示衷心的感谢!同时,愿与现在继续为中国投资业拼搏的同仁们共勉:抓住机遇,与时俱进,加速发展,为投资公司和中国投资业的兴旺发达,为实现党的十六大确定的第三步战略目标,做出更大的贡献。

如此大作,理当请名人撰序。出于作者意愿以及我对前任领导的敬意,只好捉笔而为,权当心得体会。

A handwritten signature in black ink, appearing to be '王文泽' (Wang Wenzhe), written in a cursive style.

2003年10月30日

致编者的信

①致投交办公室并会生同志：

你们想把我的一些即席讲话和几篇文章编辑成册，本应极力阻止，终因你们的诚挚而作罢。过去的那些讲话，已成历史。这只是对客观认识过程的一种记录，既不总结，又未升华；谈不上逻辑，也谈不上理论，我只是和大家一起探索中多加了些思考而已。如果还有用的话，那就是说明了一个道理：探索不易，对客观认识的结果也只能在实践中实现。

不过，我还是要感谢你们。我并不知道你们会如此用心，能把我的这些即席讲话都录了音，又费了这么多精力整理成书。

谢谢你们了。

王 文 涛

2011/11/2003

目 录

在中国投资协会年会上的讲话

为发展具有中国特色的投资业而努力

——在中国投资协会成立大会暨第一届理事会上的讲话 2

投资公司在投资体制改革中的定位问题

——在中国投资协会 1996 年年会上的讲话 21

发展壮大才是投资公司的惟一选择

——在中国投资协会 1997 年年会上的讲话 30

当前的形势和投资公司的发展

——在中国投资协会 1998 年年会上的讲话 38

深化改革 强化经营 勇于探索

在发展中提高投资公司的生命力

——在中国投资协会 1999 年年会上的讲话 51

总结经验 筹划未来 推进投资公司跨世纪的发展

——在中国投资协会 2000 年年会上的讲话 57

投资公司的分类及应对 WTO

——在国有投资公司委员会 2002 年年会上的讲话 74

在中国投资协会专题会议上的讲话

在国有资产变为国有资本中投资公司要发挥作用

——在投资公司资产专业化管理研讨会上的讲话·····	84
整顿经济秩序与投资公司的法制建设	
——在国有投资公司法制建设经验交流会上的讲话·····	99
投资公司老总如何看形势	
——在“两委会”成立大会上的讲话·····	110
产业投资基金存在的基础及其发展条件	
——在投资公司产业投资基金研讨班上的讲话·····	122
董事在法人治理结构中的地位和作用	
——在投资公司董事研修班上的讲话·····	128
实现集约经营 必须搞好资金回收	
——在投资公司资金回收座谈会上的讲话·····	138
目前形势及电委会的定位	
——在中国投资协会地方电力投资委员会成立大会上的讲话 ·····	143
促进我国投资业快速健康发展	
——在第一次中国投资业发展战略理论研讨会上的讲话··	150
投资体制改革必须有所突破	
——在新疆投融资体制改革座谈会上的讲话·····	158
投资体制改革与投资公司的的发展	
——在国家及地方投资公司工作研讨会上的讲话·····	168
政府投资主体存在的历史必然	
——在江苏省投资协会成立大会上的讲话·····	179
如何办好协会	
——在河北省投资协会成立大会上的讲话·····	184

在国家开发投资公司工作会议上的讲话

转变观念 迎接挑战 面对困难 开拓进取	
——在 1995 年国投公司工作会议上的报告	189
艰苦创业 努力探索 调整结构 强化经营	
——在 1996 年国投公司工作会议上的报告	201
把握大局 稳中求进 全面加强基础建设	
为创建具有中国特色的国家投资公司而努力	
——在 1997 年国投公司工作会议上的报告	220
加强经营 提高效益 深化改革 促进发展	
把公司工作推向新阶段	
——在 1998 年国投公司工作会议上的报告	242
强化经营 加强管理 深化改革 全面完成 1999 年工作任务	
——在 1999 年国投公司工作会议上的报告	262
总结经验 筹划未来 把公司事业推向一个新阶段	
——在 2000 年国投公司工作会议上的报告	276
深化体制改革 重建业务框架 促进公司发展	
——在 2001 年国投公司工作会议上的报告	294
推进改革 促进发展 振奋精神 迎接挑战	
——在 2002 年国投公司工作会议上的报告	302

在国家开发投资公司专题会议上的讲话

在社会主义市场经济体制中应该充分发挥国家投资公司的作用	
——在国家计委主任办公会上的发言	313
认真学习江泽民讲话精神	

坚定资本经营方向 拓展公司发展空间	
——在 1997 年国投公司年中工作会议上的讲话	318
资本经营要处理好几个关系	
——在国投公司战略管理研讨会上的讲话	337
建立健全监督约束机制是公司长治久安的重要保障	
——在国投公司建立健全监督约束机制工作会议上的讲话	341
关于项目经理责任制	
——在国投公司中层以上干部会议上的讲话	351
创新 敬业 团队精神	
——在 2002 年国投公司工作会议总结上的讲话	360
加强和改进公司员工队伍作风建设	
——在国投公司员工队伍作风建设会议上的讲话	368
总结经验 吸取教训 创造未来	
——在国投公司信息工作会议上的讲话	379

关于国有企业改革及电力工业发展的讲话

国有企业改制的若干思考	391
国有企业公司制改造的几个问题	
——兼谈公司制企业所有权约束的强化	397
国有骨干企业的战略选择与科学管理框架	
——国有重要骨干企业领导人员培训班学习情况汇报	407
从改革的轨迹看国有企业的改制	
——在国投公司参股电力项目经营管理座谈会上的讲话	412
推广山东经验 促进电力工业发展	

——在全国电力基本建设现场会议上的讲话	418
也议“九五”电力工业	
——在电力部“九五”电力工业改革与发展座谈会上的讲话	426
解决大小电网矛盾的若干认识问题	
——在能源部南方九省区电网管理座谈会上的讲话	433
坚持“三为”服务方向 搞好农村电气化工作	
——在全国农村电气化工作会议上的讲话	437
独立发电厂对电力体制改革的意义	
——在国投公司参股电力项目经营管理座谈会上的讲话 ...	442
电力体制改革的形势与任务	
——在全国第八届集资办电研讨会上的讲话	448
大力推进我国水电事业的发展与改革	
——在广蓄电站建设管理经验交流会上的讲话	457
成功来自改革	
——在视察云南大朝山水电有限责任公司时的讲话	465
研究电价必须与电力工业的改革和发展结合起来	
——从二滩电价研究所想到的.....	471

关于学习与修养的讲话

学习精髓 把握实质 联系实际 与时俱进

——在国投公司庆祝中国共产党成立 81 周年大会上的讲话	476
------------------------------------	-----

党的“十六大”的历史意义和贡献

——在国投公司传达“十六大”精神党员大会上的讲话	487
--------------------------------	-----

加强党和人民的血肉联系	
——在东电直属单位政工会议上的讲话	497
改进我们的思维方法	
——在 2001 年国投公司发展战略研讨会上的总结讲话	501
领导者的行为规范	
——在国投公司中青年高级管理人员培训班上的讲话	510
年轻干部的修养	
——在国家能源投资公司年轻干部培训班上的讲话	524
办公室工作的职能和作用	
——在全国地方煤矿办公室主任会议上的讲话	533

后 记

述职报告	540
关于公司主要负责人新老交替的报告	545
衷心的感谢 衷心的祝愿	
——在 2003 年国投公司工作会议上的讲话	546
道义为先 脚踏实地	
——访国家开发投资公司总经理王文泽先生	548

在中国投资协会年会上的讲话

为发展具有中国特色的投资业而努力

——在中国投资协会成立大会暨第一届理事会上的讲话

1995 年 11 月 15 日

我们期盼已久的中国投资协会已经正式成立。三天来，大家带着深化投资体制改革的热情，共商协会成立事宜和今后工作的思路。会议通过了协会章程，选举产生了首届理事会、常务理事会和正副会长，讨论了协会工作的基本思路和 1996 年的工作安排。特别是大会期间，家华副总理在百忙中亲临大会指导，并做了重要讲话，这对与会全体同志是很大的鼓舞，对中国投资行业更是很大的鼓舞。在大家的共同努力下，会议开得热烈、民主、务实，很有成效。可以说，从现在起，诞生于中国改革大潮的中国投资协会，肩负着改革的重任，开始迈上了历史的征程。

下面我先读一下新华社的新闻通稿。这是昨天晚上经家华同志审定的稿子，或者说是国务院的声音。题目是：要促进投资体制改革和投资业的健康发展。

“新华社北京 11 月 14 日电 国务院副总理邹家华今天在中国投资协会成立大会上指出，中国投资协会的成立，是我国深化投资体制改革的产物，也是中央和地方政府投资主体联合的标志。协会要为促进深化投资体制改革和中国投资业的健康发展做出积极贡献。”（黑体字为新闻稿原文，下同）

这一段的第一层意思讲明，中国投资协会是改革的产物，是改革的成果；第二层明确指出，协会的首批会员都是中央和地方政府的投资主体；第三层说明投资协会的主要任务是两条，一是

深化投资体制改革，二是促进中国投资业的发展。文字不多，含义深刻，十分重要。

“中国投资协会的首批会员是中央和各省、市、自治区政府设立的具有政府出资人身份的投资公司。”“已向重点建设项目投入资金约 800 亿元，形成总资产达 1000 多亿元。”“这些公司作为中央和地方政府授权投资机构，在贯彻执行国家产业政策和区域布局政策、促进基础设施、基础产业和支柱产业的发展方面发挥了重要作用，对我国投资体制改革和实行宏观调控做出了重要贡献。”

对协会会员的身份，这里有三种提法，第一是政府投资主体，第二是政府出资人，第三是政府授权的投资机构。这三个提法，各有用场，不能互相代替。

“邹家华说，中国投资协会成立后，要按照十四届三中全会和五中全会精神，深入研究深化投资体制改革的新问题，坚决执行国家的产业政策和区域布局政策，更好地发挥各级政府投资主体的导向作用；要积极探讨政府投资主体建立投资风险约束机制的有效途径，落实资本金制度，提高投资效益，实现国有资产保值增值；要成为促进投资公司之间经济合作、经济联合的桥梁和纽带，更好地发挥中央与地方政府的投资优势，促进我国经济的健康发展。”

这一段，指出了国务院对投资协会工作任务的要求。其中有几个层次，每一层次的内容都十分丰富，任务艰巨。

“邹家华指出，中国投资协会的成立，是在投资领域增加了一个对外经济交流与合作的窗口。投资协会可以充分利用社团组织的优势，与世界金融界、投资机构建立广泛的联系，开展国内外投资及咨询工作，积极引进外资，学习和吸收国外的投资管理经验，使我国投资管理水平上一个新台阶。此外，目前的中国投资协会是以国家和地方政府的投资公司为主设立的，以后还可以

吸引更多的政府授权投资机构和其他投资主体，根据中国的国情，共同探索和研究中国投资行业的发展战略，走出一条具有中国特色的投资业发展的改革新路。”

这个稿子经家华同志审定后，于昨晚十点钟向国内外统一播发。协会会员应该认真地研究理解这个稿子的含义。如果我们有些会员目前还没有得到政府出资人的身份，还没有明确为政府授权的投资机构，那么，国务院给我们开了绿灯。只要我们加紧工作，我想，这个身份是完全可以明确的。

今天会议就要结束了，我只想就认真学习、贯彻家华副总理的报告说点意见，供同志们参考。总结的题目是《为发展具有中国特色的投资业而努力》。

一、中国投资协会的根本任务

家华同志在报告中指出，中国投资协会的历史任务是促进中国投资业的形成与发展。今年5月5日，吴邦国副总理在国家开发投资公司成立大会上讲，国家开发投资公司要为中国投资业的形成和发展做出贡献。中国投资协会营业执照的宗旨当中，只写了一句话：促进投资业的发展。因此，中国投资协会的根本任务就是促进具有中国特色的投资业的发展。

（一）中国投资业的现状

中国投资业的现状，概括起来有三点：

第一，形成甚晚，尚处幼稚。从1949年新中国成立到现在，应该说中国投资业形成得很晚。这是中国历史特点造成的。在1982年以前，高度统一的计划经济体制，投资行为是单一的政府行为，因此不可能形成一个投资的行业。1982年到1988年，投资体制尽管有这样那样的改革，但基本上还是政府行为。因此，从建国一直到1988年，我认为在中国只能说有投资工作，而没有形成投资行业。1988年国家成立了六个国家投资公司，各省、市、