

歲
月
如
風



郁家树

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

歲月風

◎

郁家树

图书在版编目(CIP)数据

岁月如风/郁家树编著. —南京:凤凰出版社,2008.10

ISBN 978-7-80729-191-6

I. ①岁… II. ①郁… III. ①郁家树—文集 IV. ①K827=7

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第150851号

- | | |
|------|---|
| 书 名 | 岁月如风 |
| 编 著 | 郁家树 |
| 策 划 | 无锡凤凰文化发展有限公司 |
| 责任编辑 | 高思源 |
| 出版发行 | 凤凰出版传媒集团
凤凰出版社(原江苏古籍出版社)
南京市中央路165号 邮编 210009
发行部电话 025—83223462 |
| 集团网址 | 凤凰出版传媒网 http://www.ppm.cn |
| 印 刷 | 无锡市证券印刷有限公司
无锡市场名高新技术产业园B区75号 邮编 211024 |
| 开 本 | 787×1092毫米 1/16 |
| 印 张 | 19.75 |
| 字 数 | 212千字 |
| 版 次 | 2008年10月第1版 2008年10月第1次印刷 |
| 标准书号 | ISBN 978-7-80729-191-6 |
| 定 价 | 40.00元
(凤凰出版社图书凡印装错误可向承印厂调换) |

歲

月

之

風

江

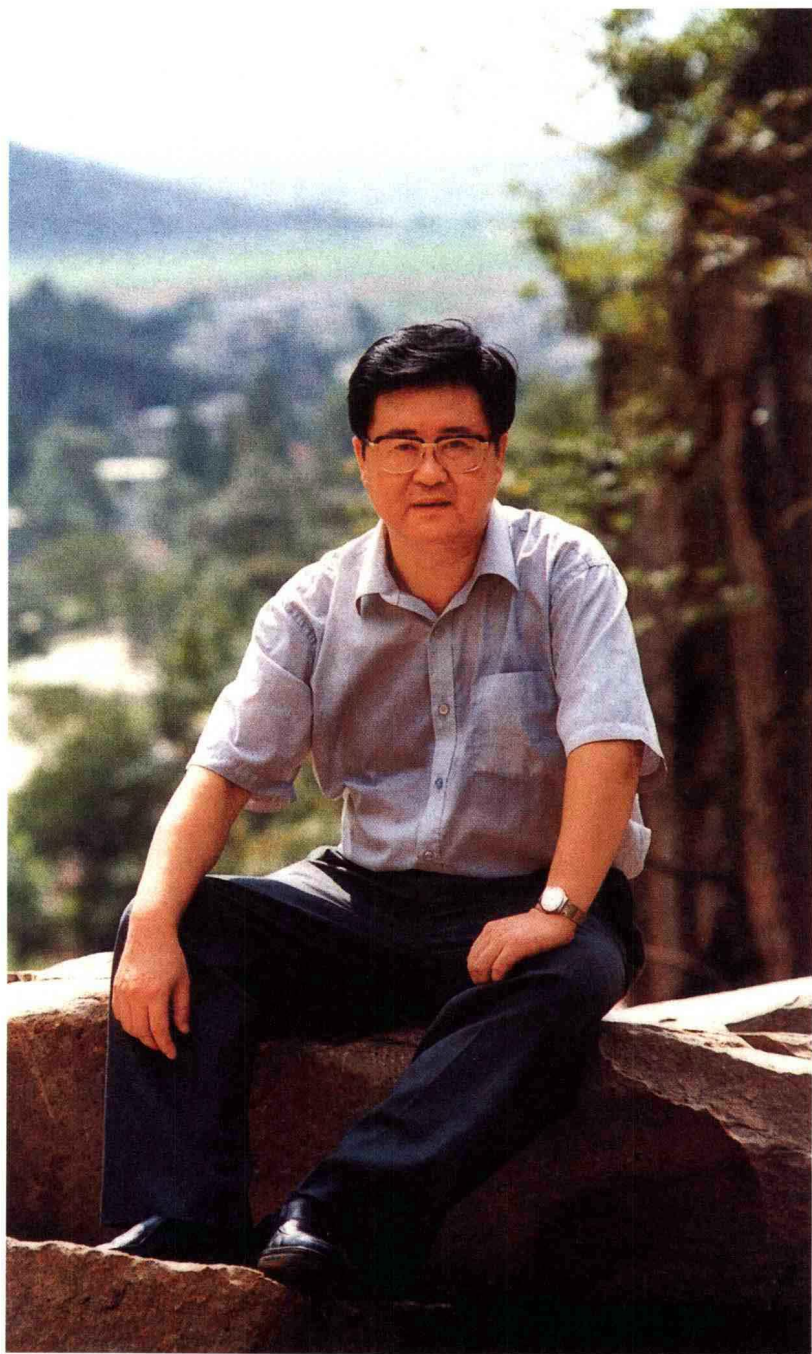


吳



甫

製



写在前面的话

一个人一生中真正能放开手脚做点事的机会并不是很多的。参加工作之前和退休之后，一般来说都不是做事的时候。而这两段时间，又几乎占去了人生的一多半光阴。在能工作的年限内，要真正做点事情，也还需要有多种机缘的凑合。比如，要有一块适合自己做事的“舞台”，也要有适宜于做事的环境与条件，还要有较好的体质，等等。而这些机会却不是每个人都能遇到的。

我算是那种运气比较好的人。我有幸在正是做事的年岁，赶上了可以放手干事的时代。

上世纪后期至本世纪初的30年间，正是由拨乱反正、解放思想开始，进而步入改革开放逐步深入的年

代。这是一个从思想观念到经济社会各个领域、方方面面都发生重大变化的年代，也是中华历史上值得大书特书的年代。

我从1981年初走上县级领导岗位，至2008年初从市人大主任位子上退下来，历经近30年时间。这段时光，恰好与改革开放的历程基本同步。更令我感到幸运的是，期间我曾多次拥有可以放手做事的好机遇。

上世纪80年代初，也就是在我走上县级领导岗位不久，就被派往无锡印染厂担任厂党委书记。这是一个国有大企业，在当时全市工业经济中占有举足轻重的地位。上任伊始，国内外纺织品市场发生了重大变化，企业遇到了重重困难。那时，国有企业的改革还处在初期的探索阶段，原有的那套计划经济管理方法更加重了企业的困难，该厂也由全市的利税首户沦为亏损户。而此时，厂长负责制尚未推行，千斤重担都压在当书记的身上。好在我正年轻，有一股初生牛犊不怕虎的劲头，凭藉改革开放的大潮，东冲西突，终于带领企业冲出了一条生路。这是我从政后独立放手做事的第一次经历，虽然只有近三年时间，但却受用终身。

此后，我在无锡市委副书记兼办公室主任和市政府秘书长岗位上干了五年时间。这段岁月，虽不能独立做事，但为之后的掌管一个县、一个市的全面工作还是大有帮助的。

1989年6月，我就任无锡县委书记。在现行的行政体制中，县级行政区域是一块最理想的做事“舞台”，也是领导者最能施展才华、放手做事的地方。尤其是我所在的无锡县，它是中国乡镇企业的发源地之一，有“乡镇企业王国”之称。该县不仅经济发达、实力雄厚，而

且还有一支特别能干的干部队伍和一大批出色的乡镇企业家队伍。在这样的地方做事，更有条件干得有声有色。我在无锡县任职三年半时间，这一经历，为我的人生增添了不少光彩。我感谢命运之神对我的眷顾。

正当我在无锡县干得起劲的时候，1992年底，又被调往连云港市担任市委书记。从苏南经济发达地区到苏北欠发达地区，跨度之大是异乎寻常的。两地之间，无论经济基础，还是人文环境，都明显不同。我面对的是一个完全陌生的环境。这对我来说，确实是一个全新的挑战和考验。我的个性不怕挑战。我在那里一干就是近八年时间。这八年，正是我人生中由不惑之年进入知天命之年的重要阶段，可以说，我是将一生中最宝贵的年华都毫无保留地奉献给了地处黄海之滨、江苏最北部的那片大地的。

回到无锡以后，我又在市人大主任位子上待了七年多时间。期间，除了尽心尽职做好本份工作以外，最得意的是为自己圆了一个梦。无锡是我的家乡。我生于斯，长于斯，又长期工作在此。我深爱自己的家乡。这里不仅山明水秀、经济繁荣，而且文脉绵延、俊彦辈出。尤其是其中的一批杰出人物，犹如一座座奇峰峻岭，巍乎高哉，为世人所仰慕，也凸现着无锡的魅力和个性。作为无锡人，我为此而自豪。多年来，我一直想为彰显无锡人杰的辉煌业绩和他们的崇高精神做一点事。为此，两年前，我与本邑一批有志于此的同仁开始着手编撰一部《无锡人杰》传记，并筹划在太湖之滨建一个无锡人杰塑像苑。《无锡人杰》一书已于2006年正式出版，算是圆了自己半个梦。2007年9月，由雕塑大师吴为山教授精心塑造的无锡人杰塑像苑隆重落成，又为

我圆了另半个梦。为此，我特别感谢我的好朋友吴为山教授。

平时，老朋友相见，往往会忆及以往那些曾经共同经历过的岁月。这时候，也总有人劝我写点东西，而我却一直没有放在心上。最近，在我刚卸任的时候，一些朋友又旧事重提。他们说，这样做，至少可以让自己的后人了解，他们的前辈在改革开放的前30年中曾经遇到了哪些事情，这一段路是怎么走过来的。我终于被他们说动了。

我不想自己写自己，也不想只写自己，只想透过反映我曾工作过的地区的变迁，为已逝去的30年风云岁月留下点痕迹。所以，编入这本书的，除自己写的一些文字外，还大量选用了他人多年前的文稿。我想，这样可能会更客观、真实地反映那时候的原貌。

本书《岁月流金》篇收录的是从《县委书记领导艺术》一书中节选的有关无锡县和我个人的一些章节。此书是由当年的江苏省委副秘书长兼政策研究室主任顾介康和省委政策研究室的同志们共同撰写的，由江苏人民出版社于1996年出版。原中共中央政治局常委宋平同志为本书题写了书名，当时的江苏省委书记陈焕友同志作序。我十分感谢顾介康和他的同事们，是他们的辛勤劳动，为无锡县的发展历史及我以往的从政经历留下了珍贵的原始记录。

《岁月留痕》篇收录了江苏省委政策研究室分别于1989年、1996年对无锡县和连云港市所作的两份系列调查研究报告。这两份调研报告都曾在省委政策研究室的刊物《调查与研究》上发表过。同时，还收录了当年新闻媒体的有关报道。

关于无锡县的系列调研报告共四篇，记述的都是我到无锡县任职之前的发展历程。在书中收录这份调研报告，主要是让人们对于无锡县的发展有一个历史的、全面的认识。无锡县之所以能在上世纪90年代初的全国百强县评比中力拔头筹，赢得“华夏第一县”的美称，是全县干部群众在党的改革开放政策指引下长期拼搏的结果。以前，常有人将“华夏第一县”和我连在一起，而我却不能贪天之功。我当书记的那一届县委，仅仅只是无锡县在夺魁接力赛中的一棒而已。

那时，国内各类媒体对无锡县曾作过大量报道，书中只选用了两篇新华社记者的采访录。这两篇采访录均刊登在当时颇具影响力的《瞭望》杂志上。虽然因行政区划的调整，无锡县早已不复存在了；随着改革开放的深入推进，原先的乡镇企业也已发生了重大的变化，但这些资料留下了那个时期苏南农村的实情，以及当时人们所关注的焦点和追求，是改革开放某一阶段历史的见证。

我在连云港市工作期间，正逢国家为控制宏观经济过热而实施调控政策，随即爆发了亚洲金融危机，之后又遇国内出现通货紧缩。这一切，对经济发展起步迟、经济基础薄弱、基础设施落后的连云港市来说，无疑是雪上加霜。关于连云港市的四篇系列调研报告和几篇新闻报道，真实地反映了那段时期经济欠发达地区人们的所思、所想和所行，这对于人们了解那段历史也许能提供一些帮助。

《岁月随想》篇收录的大多是自己近几年写的文稿。在我转到人大工作以后，繁杂事务相对少了，往日经历的一些事情便不时浮现出来，反复咀嚼，也有

了一些新的感悟，便随手记了下来，周围的同事和友人看了，都说还有点意思。在他们的鼓励下，断断续续，随思随记，不经意间积了30余篇东西。在编辑这本书的时候，不少朋友劝我将这些短文收入书中。起始，我存有不少顾虑。因为，我写这些文字，纯粹是一种自我消遣，事前并不曾想公开发表和出版，又没什么计划，完全是兴之所至，信笔写就，未加雕琢修饰，也不成体例。再说，个人的认识有限，也可能有错。事物又在不断发展变化之中，事过境迁，文中一些观点和想法也会不合时宜，甚至会成为“古董”。但考虑到它们毕竟是自己从政的一点心得体会，也是当时的一些真实想法，散失掉总觉得有点可惜。思虑再三，还是从中选了一部分，又添加几篇以前发表过的旧作，作为本书的首篇。

我谨以这本小书，为风云激荡的改革开放30周年献上一份薄礼，也以此衷心感谢长期来一直关心我、支持我的领导、朋友、同事、同学和我的家人。

郁家树

2008年2月

目 录

岁月随想

1	不说前任的坏话	[1]
2	珍惜难得的做事“舞台”	[8]
3	大着肚皮容物	[14]
4	做官与机遇	[18]
5	肯做事与会做事	[24]
6	“说”与“做”	[30]
7	要则易知	[36]
8	敢于说不懂	[41]
9	肩膀要硬	[45]
10	春江水暖鸭先知	[50]
11	大主意要靠自己拿	[55]
12	好事要赶在前头	[60]
13	并不潇洒	[66]
14	慢不得也急不得	[71]
15	注意保护自己	[77]
16	不明智的举措	[82]

17	越讲真话越主动	—————	[87]
18	面对公众的淡忘	—————	[90]
19	掂量人心和公道	—————	[94]
20	机遇垂青思想解放的人们	—————	[97]
21	适应新形势 增创新优势	—————	[103]
22	禀气于天 立形于地	—————	[110]
23	人杰地灵 群星璀璨 愿无锡造就更多的杰出人才	—————	[112]

岁月流金

1	节录《县委书记领导艺术》一书中有关 无锡县和作者的章节	—————	[123]
----------	--------------------------------	-------	-------

岁月留痕

- 1** 连云港市经济领导工作调查之一
解放思想和实事求是相结合的成果：
三年发生了显著的变化 [161]
- 2** 连云港市经济领导工作调查之二
确定经济发展的指导方针：
能快先快 能活先活 重点突破
推动全局 [169]
- 3** 连云港市经济领导工作调查之三
立足市情求发展：
选准“能快”“能活”、的突破口
理清“先快”“先活”、的新思路 [178]
- 4** 连云港市经济领导工作调查之四
狠抓落实的过硬作风：
强化领导力度 振奋干群精神
依靠典型推动 狠抓薄弱环节 [188]
- 5** 《新华日报》连续报道之一
连云港，你不再徘徊
——东桥头堡加速经济发展纪实（上） [198]
- 6** 《新华日报》连续报道之二
连云港，你进入了快车道
——东桥头堡加速经济发展纪实（下） [205]
- 7** 《工人日报》连续报道之一
宏观环境虽然偏紧 经济发展速度加快
“连云港现象”引起关注 [211]
- 8** 《工人日报》连续报道之二
紧缩中慢与快的转换
——“连云港现象”透视（上） [214]

9	《工人日报》连续报道之三： 机遇正在宏观微观结合部 ——“连云港现象”透视（下）	[218]
10	《中国农村》专题报道 苏南的书记到苏北任职后	[222]
11	《新华日报》专题报道 连云港，增创新优势	[228]
12	《瞭望》周刊专题报道 神州第一县无锡启示录	[232]
13	《瞭望》周刊专题报道 乡镇企业机制上的五大优长 ——郁家树、毛海圻访谈录	[239]
14	无锡县经济领导工作调查之一 开创农村经济以工业为主的新格局	[244]
15	无锡县经济领导工作调查之二 将潜在的历史的优势转化为 发展商品经济的现实优势	[252]
16	无锡县经济领导工作调查之三 形成区域经济稳定发展的 立体“防震”体系	[260]
17	无锡县经济领导工作调查之四 坚持领导工作的连续性与 创造性相结合	[277]
	后记	[289]

1.

不说前任的坏话

上世纪80年代末，我被派往当时闻名全国的一个经济发达县担任县委书记。在此之前，我从未独当一面、全面主持过一个地区的工作。一个县，百把万人口，党政军民学、工农兵学商，样样齐全。更何况，这个县早就名声在外。俗话说，人怕出名猪怕壮。名声大了，既是好事，也是难事。

赴任前，我分别拜访了自己所敬重的几位老领导。他们帮我出了不少主意，也提了不少忠告。没有想到的是，他们竟然不约而同地说了一句意思相似的话：新官上任，不要说前任的坏话，不要去找前任工作中的岔子，更不要用否定前任的办法去迎合别人、抬高自己。当时，我虽然照着他们所说的那样做了，但并没有往深

处去想。

自那以后，随着自己阅历的增多，每当看到一些地方在前后任更替过程中出现的种种情形，就又会自然想起那几位老领导讲过的话，而且越品越觉得有味道。

铁打营盘流水兵。一个地方，县、市党政主要领导的更替，是经常发生的。这一段时间，往往是当地政界最为敏感的时期。尤其遇到县、市委书记易人，其影响则更大。各类人会怀有各种不同的心态，干部队伍中会出现或大或小的波动，社会上也会冒出这样那样的流言，有些地方甚至会变得非常微妙、复杂。

在这段时间里，新任县、市委书记接触得最多的，大体有两类情形。一类是针对自己的。这中间，有掌声、有笑脸，能听到很多好话和奉承话。当然，也难免会遇到少数带着疑虑的目光，还可能会听到一些挑剔的议论以及或好或坏的传言。但总的是，笑脸多、好话多、奉承多，只是间或有一些不太悦耳的声音。另一类是针对着前任的。社会上和干部队伍中，在这时候会突然冒出对前任的各种议论。这些议论，也许有好有坏，但一般可能非议会更多一些，甚至还会出现各种各样的流言蜚语。就连平时政绩、政声、人品、人缘比较好的，此时也往往难以幸免。

在前后任交替的时候，为什么会较普遍地出现集中非议前任领导者的现象？仔细分析，原因是多方面的。

改革开放以来，经济成分和经济利益的多样化、社会生活方式的多样化、社会组织形式的多样化，都是过去难以想象的，而且还在不断发展变化之中。人们的价值取向和思维方式不尽相同，人们的愿望和要求也不可能一致。在如此复杂多变的社会环境中，地方领