

改革第一声

部长隐退 模特登台

火箭危机 私车住房……

与名人面对

江泽民 邹家华

英若诚 亚柯卡……

# 千眼 千手

李安定/著

中国变革台前幕后

改革出版社

I 23  
165

81280

中央社会主义学院  
图书馆  
北京

# 千手千眼

李安定 著

(京)新登字 053 号

# 千手千眼

——中国变革台前幕后

李安定 著

\*

改革出版社出版

(北京东城安德里北街 23 号)

新华书店北京发行所发行

国防大学第一印刷厂印刷

\*

850×1168 毫米 32 开本 12.75 印张 338 千字

1992 年 4 月第 1 版 1992 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—10000 册

ISBN7-80072-357-7/F·206

定价 7.00 元

# 序

序

## 1

李安定是个“有性格”的人，他的性格特征，初看起来，就是他的名字的反面——不安定。是不是从小就好动，好动得过分，所以父母就给起了这样的名字，以示警戒？以前我们单位有一个同事，从小就粗心，家长为了提醒他，就故意起了一个名字叫“细心”。

这里的“不安定”，不是政治概念，是指他的思想活跃、敏捷，是指他的谈吐爽朗、粗犷，是指他的涉猎广泛、多变，也是指他的追求急切、勇敢。这是“新闻记者的性格”，也是我认为“可交”的性格。虽然我们没有长期共事过，只是常常有些短暂的交往；虽然我可以预想，这样性格的人在有的细节上也并不都是“无懈可击”的；虽然他总是把我放到“教师”辈上，但我总是把他当做我喜欢的“小老弟”。

我是很不情愿给人家的书写序的，担心有人挖苦我“不知吃几碗干饭”。但“小老弟”一开口，我还是一口答应：“写！”

## 2

大年三十（2月3日），安定托人把书稿带给我，附一短信，后又追一电话，说，大春节本该拜年、送礼，却送去连体例归类都困难的文字打扰，诚惶诚恐；并囑，写序前不必再细看书稿，以节省时间。

我本打算按照他说的那样办，而且过去他的作品我作为读者

看过一些，作为编辑也经手发过不少。但当我打开书稿以后，我还是不惜花上了这大年初一几乎是一天的宝贵时间，把全书 28 万字浏览了一遍。不是在“责任”的驱使之下，而是在兴趣的驱使之下。

这本书的价值，主要并不在于新闻业务方面，而在于现实和历史方面。

李安定是有幸的。1978 年他开始投入新闻工作的时候，正是我国进入了改革开放的新时代。这是个充满了“第一”的年代。李安定是有心的。作为新闻记者，他抓住了站在生活第一线去观察和记录这些“第一”的诞生和发展的机会。正象他在“世间”这一篇的开头话里说的：“第一批在职部长隐退，第一代时装模特登台，第一桩管理体制弊端曝光，第一次张榜招贤选拔干部，第一架客运机试飞，第一批洋货立足中国市场的申诉，第一批国产轿车建点的疾呼……抓住‘第一次’应该视为记者最大的追求。”

这些个“第一”过去了。但其中的许多事还在继续，而且还必然会出现许多的改革开放中的“第一”。这种开拓，将一直伴随着我们。

不仅是为了历史，而且是为了未来，我们需要很好地回顾和研究这些“第一”。安定的这本书在这方面无疑有相当的价值。

### 3

老实说，当我浏览完这本书以后，它的分量比我预期的要重，对这位刚进不惑之年的记者，油然而生一种欣赏、赞叹之情。

他之所以能够写出这些东西，当然是借助了新华社——我国最大的新闻单位之一这个舞台，但他本人的努力，也是不可低估的。

他的这些作品，我认为有三个特点：

第一个特点，紧紧跟随着我国社会生活的脉搏，特别是改革开放这个大潮的脉搏。在这个集子里面，很少有炒剩饭之类的作品，大都是带着新鲜的、开拓的和探索的气息。在这些作品的背后，我

们可以清楚地感受到记者火辣辣、急切切的热情。

第二个特点，很注重研究问题，而且有一定程度的跟踪研究。这对一个记者来说是很难得的。即以汽车问题而论，李安定如果不是我知道的对此最有研究的记者，也是最有研究的记者之一。从他的报道中，我们不仅可以了解新中国汽车的发展历史，还可以看到它历经的艰苦和今后的趋向。他的一些看法是有预见性的。他是汽车迷，我也是，在这方面有许多共同语言。就在前不久，他送给我一篇谈发展我国民众轿车的文章——《由远及近的叩门声》，我读了，不仅产生了共鸣，而且受到了一些启发。比如，他认为民众轿车的普及是应该在房改之前，起码可以同时进行的，而且民众汽车的起步要比房改容易一些。他的这些想法，初看起来是很大胆的，甚至有点过于浪漫，近乎天方夜谭。但细想想，却是很有道理，起码是难以反驳的。我们很快把它放在人民日报二版的《经济生活纵横谈》里发表了，并且很快就听到了对它的好评。可惜，这篇文章没有能够收到现在的这个集子里。

第三个特点，很注意取得第一手材料，报道有较强的现场感。他的这个优点，恰好正是目前一些记者的弱点。把报道写得形象、生动、有现场感，这是谁都知道的写作要求，为什么有人做得到，有人做不到呢？从李安定的实践看，关键是“勤奋”二字。因为要捕捉这类材料，不仅要到现场，而且要及时到现场，还要在任何条件下都能有效地工作。这样的作品是腿勤、嘴勤、手勤、脑勤，几“勤”不可缺一的产物。这几个“勤”的后面，是记者的一颗具有强烈责任感的“事业心”。

另外，还要说一句，新闻本是“易碎品”，作为新闻作品集，安定的这本《千手千眼》在编辑上也是有所创新的。他不是把过去的作品简单地集纳在一起，而是做了一定的分类：不仅是摘录了一些发表过的作品，更以若干回顾述说，或曰“背景介绍”串成辫子，这样就使作品的分量加重了，让读者读起来有一种系统的历史感。

作为一个较年轻的记者,我觉得李安定的采访和写作还有很大的潜力,还没有完全定型。从更高的要求看,他对一些问题的研究,还可以再深刻一些,再系统一些;本书选取的一些报道中,也还有个别的论点,值得商榷;写作上,文采可以再丰满一些,个人风格可以再鲜明一些。

安定为人,并不隐藏自己的锋芒,他追求坦诚和潇洒。但是不知怎么,他更多的是给我一种内含谦虚的感觉。他大胆阐述自己的观点,却没有浅薄的卖弄。由于工作上的原因,他曾和江泽民总书记有过朋友般的交往。但我同安定的多次交谈中,从未听到他借此吹嘘过。

近几年,我同同行们交流工作体会时,常常很“推崇”素质。我认为要做一个好记者,素质是至关重要的。凭我对安定素质的了解,我相信,他必然还会有新的进步。

1992年2月5日(猴年正月初一)

本文作者艾丰为《人民日报》编委、经济部主任、高级记者,中国社会科学院研究生院教授,首届范长江新闻奖获得者。

# 目 录

---

序

艾丰

---

上篇 世间	1
1 丢掉铁饭碗的官员们	3
2 但愿不是一个梦	32
3 棉花,十万火急	64
4 惊心动魄的一瞬间	108
5 地面下,一支东进序曲	124
6 工业报喜商业报忧何时休	154
7 黑市洋烟何处来	183
8 唤醒这片迷人的热土	210
9 让新生儿去王府井亮相	222

---



10 新世纪的命运神 262

---

11 CCTV—周末热门话题 281

---

## 下篇 人迹 303

---

12 无声的卷入 305

---

13 循着悠悠的花香——画家吴作人 313

---

14 “公认的人才”——英若诚 324

---

15 走出围棋阵 328

---

16 让世界听到延安的声音——国际友人林迈可爵士 337

---

17 今天是我的生日——亚柯卡 347

---

18 迷茫的爱——女作家黄宗英 353

---

19 中国汽车之父——饶斌 360

---

20 处理难题的快乐——邹家华 368

---

21 马克西姆女强人——宋怀桂 377

---

22 大江不择细流——江泽民 387

---

附记 400

---

不

是每一位记者都能写这样一本书。我算是幸运的——因为我正好在 1978 年，中共十一届三中全会召开时进入新闻界，这正是中国变革的分水岭，我赶上了改革开放的第一步。

整个 20 世纪 80 年代，中国以一种朝气蓬勃开创未来的自信让世界震惊。尤其是最初的那几年，从沉睡中醒来，许许多多的第一次“淡入”一个新时代。你有新闻敏感，抓住了，你就记录下历史。能亲身参与历史性变革，那更是记者职业的魅力。记者不是历史学家，不是在事后系统全面地评价历史，他恰似生有千手千眼，以亲眼所见，亲身所感，以当场采撷的生活之花，勾勒出社会变革的生动轨迹。

在这一篇里，第一批在职部长的隐退，第一代时装模特登台，第一桩管理体制弊端的曝光，第一次张榜招贤选拔干部，第一回预测市场，第一架客机试飞，第一批“洋货”立足中国的申述，第一批国产轿车建点的疾呼……抓住“第一次”应该视为记

者最大的追求。这里，既有我当年关于这些“第一次”的报道，也有今天对亲身参与这些事件的回忆与披露。

这一篇的总题是世间。作为一个奔走于决策部门的记者，我的感受仍然是平民百姓的。牛奶减少供应，火车站坑害旅客，彩电不应该提价，公款吃喝百亿元，大众的住房与出行，都是我的关注所系。

新闻是信息的粗制品，浅显而缺少含蓄；记者的生涯却是多彩的，投身其中我终生不悔。

## 丢掉铁饭碗的官员们

整个 80 年代，作为采访中国中央经济部门的记者，几乎年年可以感到机构的动荡。有人说，政府机构不断变动是件坏事，一个部，五年换三块牌子，谁的心思能放在工作的长远打算上？但是我想，改革本身就是一种不断的进取与完善。尤其这十年间，作为一种朝气蓬勃地创造历史的大胆尝试，追求积弊甚深的行政管理的现代化，使上层建筑的行政机构去适应经济结构的变化，这本身就是信心十足的体现。

1987 年，全国党政干部已达 2700 万人（光是中央国家机关工作人员就有 16 万人）。无论是官员的绝对数，还是官民的比例，都堪称世界之最。

80 年代初，国内翻译了一本英国政治小品文集《帕金森定律》。书中谈到，英国行政机构各部门用人越来越多的秘密在于，当官者宁愿找两个比自己水平低的助手也不肯提拔一个与自己势均力敌的下属。而人多了，互相之间又会制造许多工作交接，于是只好用上述方法扩大人员编制。结果陷入机构越来越大，扯皮越来越多，而人员增加也越来越多的恶性循环之中。帕金森的书在世界上影响不小。其实，中国人早上一千年就已精于此道。中国的官员，

最怕功高震主，为君之道又最怕太柯倒持。要想官场得意，就得学会平庸，千万不能超越上司，更别求有所作为。有感于此，1981年，漫画家方成画出《武大郎开店》，让人看了忍俊不禁。

为了改变冗官的局面，建国40多年来，按官方的说法，共进行过三次大的精简政府机构的工作，1959年一次，1970年一次，国务院的常设机构数和部管直属企业数都分别压到历史最低点，而随后又再度膨胀到新的高峰。第三次精减，又称管理机构改革，几乎贯穿了整个80年代。1982年开始，国务院工作部门从100个减为61个，人员减少1/5；但仍然没有摆脱历次精简后出现的“精简——膨胀——再精简——再膨胀”的不良循环。摊子大，部门多，工作分而不管，事情议而不决，一切照抄、照转、照发，是非不断，扯皮不休，组织涣散，政出多门，事事都在团团转的局面又愈益突出起来。中国式的繁文缛节，或者用我们常月的“文山会海”，已经成为官僚主义的世界性术语。

从1988年起，一个更为全面的，但仍带有一定过渡性的机构改革方案出台，这一方案的特点据称是抓了转变职能的中心环节。

改革是一个艰难过程，在机构改革中更不能一下子改变上千年的历史沉淀，因此，回顾我在这个方面的报道，只能看作动态的记录，而远远不是结论。

## 1980年，张榜招贤选干部，无异于第一位吃螃蟹者的魄力和哄动

干部不由党政部门指派，而由张榜招贤产生，在1979年底，这

还是全国第一例，尤其发生在一个军工企业里，意义更不同寻常，难怪几家外国通讯社在新华社播出这篇通讯的当天就进行了转发。

一家外国通讯社如此评论：“在中国实行经济改革的过程中，强调选举干部是有决定意义的问题之一。因而，在中国的实践中对于第一次在竞选的基础上选举领导干部这个范例给予了突出报道，目的在于激发生产者对改进本企业工作的兴趣。”评论特别注意，当选者“年轻，并且不是党员。”

---

### 张榜招贤挑所长

---

1979年秋，枫叶如火，江西无线电厂贴出一张大红“招贤榜”，在职工群众中引起了轰动。这个厂是受到国务院嘉奖的全国先进单位，主要任务是生产军工产品。为了利用工厂的设备能力，生产市场需要的物美价廉的电子产品，当时，厂里正在酝酿着成立民品设计所和建立民用产品生产线。让什么人来主持这项工作呢？厂党委作出了一项不平常的决定：张榜招贤、从群众中选拔人材。

“招贤榜”号召热心四化的同志为建立民用产品生产线提出具体方案。榜上写得明明白白：最佳方案的提出者将被任命为民品设计所和生产线的负责人。

三天以后，青年技术员叶荪泉交来了第一个方案。接着，又陆续收到六个方案。厂里邀请各部门的代表，专门举行了“答辩会”，对这些方案进行审查。经过认真的比较，大家认为叶荪泉的方案对工厂的历史、现状和条件分析透彻，提出的远近期设想和实施方案也有根有据，可以发挥工厂的技术特长。审查结果，他的方案被评为最佳方案。

“招贤榜”张挂之初，厂里曾经有人议论说，这只是发动群众的

形式罢了，所长由谁当，领导心里早就有数了。这后半句话说的确实不错，厂长兼党委副书记刘敏学心里真地物色了一位资历、水平都相当的干部，但是这个干部提出的方案，被叶荪泉比下去了。老刘面对现实，提出让小叶担任民品设计所的所长。

党委开会讨论这件事，有人提出，叶荪泉资历浅，又不是党员，就是让他干，也应该先当副职过渡一下，所长还是厂长兼任好。刘敏学听了摇摇头说：“如果按过去的办法使用干部，所长的位子排不到小叶身上，我们现在是张榜招贤，小叶提出的是最佳方案，所长就该让他当。”经过讨论，大家统一了思想，最后作出决定：任命叶荪泉为民品设计所所长。

听到这个消息，职工们奔走相告，都说厂党委思想解放，讲话算数！小叶当了所长后，党委让他自己挑选副手和管理干部，使他深受感动。他一上任，就积极地进行调查研究，摸清了产品质量要求、工厂设备状况等“十个底”。年底，叶荪泉和他的伙伴们按照“招贤榜”上提出的“高效率、高质量”生产民用产品的要求，改造了原有的电唱机生产线。这条生产线上年只生产了 3000 部电唱机，现在，它的生产能力已猛增到年产 10 万部。

1980 年 2 月 15 日

## 啤酒的压力与泡沫。谷牧副总理派 我调查，见识了体制弊端的万花筒

得以身临其境地了解政府机构旧体制的弊端，实在出于一个偶然的时机。

1981年8月，我正独自在青岛采访，有一天去游崂山，顺路又看了一位朋友，很晚才回招待所。刚走到门口，黑影里跳出两个人，拽住我的胳膊，火急火燎地说：“找你找得好苦，快走，谷牧副总理马上就要见你。”借着路灯光，我认出说话的是市委新闻科长老徐。“开什么玩笑？”我竭力挣脱。

“谷牧同志今天刚到青岛，一来就要找新华社记者，而且必须是总社的，打电话给北京，总社说只有你在青岛，他点名要你今天去见他。我们全市出动到处找你，你看，车不是还在这儿等着。”

看来老徐的确是认真的，我只好赶紧上车。车驶到一座别墅前，早有人迎出门厅，听说是我，松了一口气说：“可来了。”

这时我满脸又是汗，又是土，提包里只有一条毛巾和游泳裤，忙向徐科长要了一支笔，谷牧同志已经从楼上走下来。市里的人紧张得要命，我只好迎上去自我介绍。他连说：“好、好、要的就是安定。”

谷牧把我让进客厅，门就关上了。屋里另外还有一个人，是他的随员。

“我这次来，是书记处决定，大家下去跑一跑，作调查研究。我负责摸摸进出口情况。”他略带胶东口音，年近七旬的人，看上去显得年轻得多，说话很有条理。

“青岛啤酒是我国的出口拳头产品，中央决定扩建、新建各十万吨能力。去年这个时候，国务院总理和几位副总理都画了圈，要求立即动手，可是我这次来才知道，项目的设计任务书还在各个主管部门之间旅行。扩建还没有一点动静。我们的政府机构，政出多门，互相扯皮，效率低下，这是个很有代表性的事例。现在请你对此事从头做一个调查，从工厂到青岛市，到山东省，到中央各部门，任务书在哪一层压了多久，理由是什么，揭露剖析一下，会很有教育意义。”

那一天，他和我谈得很晚。第二天，我把任务向正在青岛疗养的两位副社长作了汇报，他们说：这个稿子是要打板子的，采访难



度很大，要不要总社再派几位老记者来。当时我年轻气盛，只说，不要紧，我一个人能行。他们又为我出主意：写个采访计划，请谷牧副总理批个字，到各单位采访也有个“尚方宝剑”。但我把计划写好去找谷的秘书，他委婉地说，不要用首长的名义，还是用新华社的采访渠道方便。

于是我连一张介绍信也没拿，开始了从地方到中央为时一个月的调查，我看见了各种各样的官员，有人一心为国，工作做得多，辫子也被人抓得多；有人把手里的权柄看得极重，设置障碍内行，推动前进无力；有人微笑着蒙我，有人理直气壮地把大本规定拍在我面前……我渐渐明白了，靠这样的机构，要痛痛快快地办成一件事，任你是总理、副总理划圈也不灵；可是要让一件好事泡汤，任何一个部门的办事员随便出一个难题就够了。

内参终于写出来了，真让人哭笑不得，每一步拖延都是事出有因，有条文规定。中央领导人批示，由当时的进出口委召集国务院13个与这个事件有关的部委负责人开会分清责任，但最后板子只好打在体制上。

至于采写这篇内参的我，当离开青岛时，四个单位热情感人地争着派车到火车站去送，可是内参一发表，两份盖着大印的打印文件马上寄来，指控我报道失实；某部的一位局长甚至责令手下，今后不得接受李安定的采访。让我特别痛心的是，一些为这个项目倾注了心力，向我真实地介绍了情况的同志，事后有的被撤职，有的在重压下中风瘫痪。

时间又过了一个冬春，到了1982年夏天，当时的副总理万里视察北京顺义一个县办的燕京啤酒厂，夸这个厂上得快、效益好，顺便又问起青岛的扩建项目。谁知有人告诉他，青岛的项目还在审批中，万里立即要求新华社记者再去青岛调查，把两个工厂，两种体制对比起来作文章，于是就有了由张广友和我共同采写，登在人民日报头版头条的这篇通讯。