

摸着石头 过黄河

一个副省长的执政心路

郭裕怀◎著

光明日报出版社



摸着石头过黄河

一个副省长的执政心路

郭裕怀◎著

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

摸着石头过黄河 / 郭裕怀著. — 北京: 光明日报出版社, 2006.12

ISBN 7-80206-250-0

I. 摸... II. 郭... III. 黄河—引水—水利工程—概况—中国 IV. TV67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 145970 号

摸着石头过黄河：一个副省长的执政心路

著 者：郭裕怀

责任编辑：徐 晓

装帧设计：柏禾开 朱晓容

出版发行：光明日报出版社

地 址：北京市崇文区珠市口东大街 5 号，100062

电 话：010-67078227 (咨询)，64959556 (发行)，67078235 (邮购)

传 真：010-67078255，64959758

网 址：<http://book.gmw.cn>

E-mail：gmcbcs@gmw.cn

法律顾问：北京盈科律师事务所郝惠珍律师

印 刷：北京瑞达方舟印务有限公司

装 订：北京瑞达方舟印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社发行部联系调换

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

字 数：280 千字 印 张：21

版 次：2006 年 12 月第 1 版 印 次：2006 年 12 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-80206-250-0

定 价：29.00 元

版权所有 翻印必究

代序

心中有个黄河 / 杜润生（原国务院农村发展研究中心主任）

山西是我的故乡，郭裕怀同志曾兼任引黄工程的领导职务，现在写引黄经历一书，约我写序，我年事已高，写字感到困难，就把1998年8月27日在工程指挥部的讲话稿稍加修改，作为回应。

山西省水资源奇缺，已经出现水资源危机，而且这个危机逐渐走向严重化。解决这个危机，除了向黄河调水，别无选择。我们不能指望老天爷大气环流的变化，也不能指望从其他地方调水。尽管黄河年年断流，有变成内陆河的可能性，没有多少水可调，但引黄济晋不搞不行，如果不搞，煤不能挖，挖了煤不能种田，种了田老百姓没有水吃，人畜饮水都有困难。没有水，太原市将来得搬家，山西更不敢发展大城市。省领导作出决策引黄济晋是必要的、正确的。

必须调水，又调不来多少。可是投资不小，投资里面需要偿还的数额非常大，财政拨款比例很小。要四面八方向社会、向国内外融资。所以必需控制成本，如果不控制成本，将来水比油贵。即使控制成本，水价还是在高位上，如果不控制价格，无偿用水，更没有前途。所以摆在面前的是个充满矛

盾的巨大挑战，是个限制因素很大的工程。我们为了突破这个限制，就不能再用过去水利建设工程的那个办法，如决策的不承担责任，承担责任的不参与决策，投资的不管建设，管建设的不管经营，只讲投资不讲产出，只讲产出不讲效益，只讲使用不讲补偿和回报，遗留问题将很多。今天，有所创新。但是改革创新不是一帆风顺的，要面临许多挑战：财务问题，技术问题，生态问题，引水单位很多，黄河要变成内陆河的问题。另外，会遇到许多的社会阻力，各方利益关系有待调整。还有社会承受能力问题，将来要卖水，水价不能太高，又不能太低，这一切做到恰到好处很不容易。要勇敢接受挑战，挑战是个机遇，它可以逼得我们走创新之路。

接受挑战，打了一仗，打得不错，收获不少，开了个好头。好就好在总体设计的思路是以市场原则为导向的。思维方式的变化，能够引出许多物质的、精神的新果实。中国正处在大变化之中。我们国家正在准备部署一个自主创新体系，要制度创新、组织创新、技术创新。引黄工程可以看作是一个创新工程，是中国水利建设走向创新之路的路标工程，其意义超过工程本身的价值，比引来的12亿立方米水还重要。如果有失败，也是创造性的失败，不是消极无为、窝囊的失败。所以，我感到引黄工程已经初步走出政企不分、责任不专、效益低下、后遗问题过多的老路。但只是初步，还非最终走出来。这次我没有到施工前线做调查，不占有信息，发言是很冒险的，但是有几点做法值得肯定。

1. 大家预设的目标体现了改革取向，三元制衡、公司制经营、资源补偿和回报、有激励性的劳动报酬制度、招标投标制、多种所有制的经营，这些都体现了改革的精神，更可贵的是，还在不断地改进。

2. 投资到位和工程进度基本上保持一致。过去，我所知道的水利工程，一方面延期，一方面投资不到位，最后过多超过概算是很普遍的。

3. 编制从最初设计的2,431人缩减到1,000人以内，去掉多余的摊子，提高人力资本的价值，避免官僚主义。

4. 有若干方面同国际接轨，这种接轨取得了世行专家的首肯和认可，财

务开支得到国家审计机关的承认。

这几条都是已经出现的结果，说初战成功是站得住脚的。但是，也不能估计太高，要足够估计前进中的困难和可能遇到的问题。遇到各种阻力，这些阻力的背后常常是个利益关系问题，利益驱动所发生的一些问题是很难估计到的。

引黄也开始遇到问题了，天津阿尔斯通设备误期就是一个信号，抓住这件事，把履行合同问题好好搞一下，推迟供货会有连锁反应。工程延期是件大事。

世界银行有一个说法，我是第一次从你们的文件上看到，花钱的事、采购的事，首先要一切人视为不可靠的。很有哲理，要很好体会，这是经验之谈。中国人早就有个说法：不怕一万，就怕万一。有一个人给你出问题，你就防不住，所以要预先全面设防，不要轻信承诺，要有报警器。资本主义国家发展几百年，很有些经验值得重视。他们的刑事诉讼法上有一条，叫“无罪假定”：有人投诉你，先假定你没有罪，有了证据，才能够起诉，没有证据，不能认可。花钱上正相反，是假定你不可靠，为了避免合同风险、强化信用。我们过去批判他们，叫资产阶级的法权观点，是唯心主义。人家的东西是经验出来的，不是哪个人一下幻想出来的。经济学上有一种学科叫“博弈论”，跟下棋一样，我猜你，你猜我，我想吃你，你也想吃我，最后保持平衡，都可以过得去。利益关系的复杂性决定违反合同的事情是难免的，没有才奇怪。我们要很好地利用业主、监理、承包商三元制衡的机制，还要经法律公证，要严格索赔制。过去是自己包，自己监，自己管，一元化。其实不仅经济上要三元化，政治组织上也应该有制衡与约束。共产党必须有人民民主监督，自己监督自己不够，要群众、社会、法制监督。现在要进一步把可能发生的问题估计到。要有信息技术手段、警报手段、追踪观察的手段。最重要的是靠全体员工增强使命感、责任感，要永远保持旺盛斗志。

这方面有很多的工作需要做，集中一点，就是努力创新。制度创新、组织创新、技术创新，这三者互相联系，互相依存。一个重要的关节点、重要

的前提,就是知识创新。有学者提出,21世纪是知识经济世纪。知识经济的概念怎么理解,现在还没定论,但是知识的重要性越来越明显。用知识武装群众,形成人力资本,转化为经济效益。现在英美国家的知识投入也越来越多,比重已经占到50%。过去世界上几次大的技术革命,我们每次都落后了。这次遇到知识经济时代,我们一定要奋起直追,重视培养人力资本。我们是个落后的国家,如果能用人力资本取胜,可以缩短我们向前赶路的进程。从农业上说,如果用生物技术基因重组把农业武装起来,现有耕地利用面积就能扩大多少倍,将来“克隆”技术能搞成功,畜牧业、园艺业将有意想不到的发展。如果解决了海水淡化问题,那水资源问题就解决了,现在海水淡化的问题是成本太高。知识就是力量,将来15亿人普及教育,会发挥出无穷创造力,综合国力将因此而空前提高。

知识现在是稀缺要素,市场经济保护知识产权。先进的国家、先进的单位,有了知识,先搞五六年、十几年的专利,这是市场竞争的要求。知识是脑力劳动的产物,是一种无形而有使用价值的产品。它属个人所有,受个人意愿支配,不能凭借外力支配它、剥夺它,只有在市场交换方式中通过工资、奖金、红利、股权等形式对脑力劳动投入给出近似等价交换的回报。把稀缺的东西变成不稀缺,大家都向教育、科学投资,那时人才辈出,知识的价格就会降低下来,这样就可以抵消垄断。国外的企业家挣的钱是员工的10~20倍,这还不算,还有一个“期权股”,给一定股份,到约定年头上如果实现了赢利可以得到分红,这样,干劲就大了。我们这里规定经理的报酬不得超过员工报酬的3~4倍,这是由于我国现在还不富裕,大家工资水平都低,而且我们还应当靠物质的和精神的双重鼓励,两条腿走路。

引黄要更多地靠人力资本的投入,力争把它变成一个知识工程。引黄工程是一个多系统的结构,有引水、有发电、有财务、有水工等多个系统,在这个多系统里,从实际出发,解决一些新问题,积累一点新学问,这是可以办到,也一定能办到的。

1. 必须群策群力,群策就是叫大家都开动脑筋,发挥主动性、创造性,要

收罗一批人才，“郭裕怀三上清华”，还有别的地方可去。

2.要拟出一个学习计划，选一些项目进行培训。

3.要制订好报酬激励制度，要拉开距离，对能用脑筋的人、能够创新的人给出好的报酬。当然也不能放弃荣誉感、精神鼓舞。

4.要发展信息技术，把计算机网络搞好，要搞知识编码：是什么，为什么，怎么搞，靠谁搞，在什么地方搞；还有知识的传递，信息的传递，减少会议，节省纸张，“秀才不出门，就知天下事”。靠计算机把空间缩小，把信息传递加快，把咨询服务搞好，把情况汇报搞好，把一切情况都能收在自己的视野里。

5.最后一条是对领导人的要求：要具备改革开放时代的品质，锐意进取，破除封闭，对国外的知识不封闭，对同行同业先进经验也不封闭。除用好本单位的人力外，还应善于利用国内外知识产业，提供咨询，对不同意见兼容并蓄，听后再进行筛选，不要被自己的思维定势所局限。我很高兴地看到，省委、省政府、人大、政协对引黄工程给予了足够支持，作出的决策都符合改革开放的创新精神。引黄工程领导人、指挥长、经理们都是开放型的人，也许会用错几个，那也比保守而不敢用人的好。

引黄要达到最终目标，把12亿立方米的水引进来，把水管好、卖好，以水养水，以电养水，以煤养水，更重要的是要培养一批人才、一支队伍，这支队伍将来可能有很大的用途，将来南水北调势在必行。如果开发西线的南水北调，现在你们打洞的这一套经验将来会有用途。打洞引水，损耗少，只有一个困难——缺氧——其他条件都好，能够解决黄河的断流问题，到时你们可以主动请缨，用你们的技术把西线搞起来。现在，黄河沿岸引水漫灌，无偿使用，不讲效益，70%属浪费，是个大问题。如果把我们以后管水、卖水的经验推广到黄河两岸，首先从青海、宁夏、河套开始，再到河南、山东，实行节约用水，这是近期治黄目标。不但要解决无偿用水的弊病，还要解决黄河流域的植被问题。你们有个材料，叫“引黄沿线可持续发展规划方案”，要实施起来，恢复青山绿水的环境。现在要告别无偿用水阶段，水利投资不回

收不行，实行有偿用水就可以建立黄河基金，这大有可为。

要扩大整个引黄的成果，向全流域的治理进军，心中要有一个大黄河、大流域的概念，不是光有山西的概念。这是我的一点希望。

我在这里姑妄言之，不对的地方，请批评。

2006年3月13日

谨以此书献给所有关心、支持、帮助引黄工程的各级领导，各位
参与工程建设的同志和全省人民。

郭裕怀

郭裕怀，山西省孝义市人，1934年生。1956年毕业于山西大学生物系，任教8年。后来长期从事经济领导工作，曾任山西省副省长8年，山西省常务副省长5年，兼任山西省引黄入晋工程总指挥。后任山西省政协主席5年，兼任山西省史志研究院院长。2005年退休。

◎ 引黄工程是一个中国第一、世界少有的工程。

——原水利部部长、全国政协副主席 钱正英

◎ 引黄入晋，是造福后代的世纪性工程，建好是基础，管好、用好更是长期艰巨的任务。应当再接再厉，继续协调好各方工作，让母亲河生生不息，哺育子孙。

——原国家计委主任 陈锦华

◎ 这是一本具有相当水平的水资源学术论著，真实记录了引黄工程的经历。它以科学的态度论述了山西水资源的短缺原因及对策，精辟地阐述了什么叫可持续利用的水资源，对一些传统认识具有矫正意义，体现出长远战略的眼光。

——山西省原水利厅厅长、高级工程师 许四复

目 录

代 序

心中有个黄河 / 杜润生 1

引 言

天大的好事，天大的难事 1

第一部

斯人斯任，我无可推托 3

第一章 山西最缺什么 4

第二章 新华社的“假”新闻 20

第三章 向国家伸手，再讨个公道 39

第四章 引起争议的替代方案 60

第五章 借力打力的秘密 71

第六章 豁出去了 91

第二部

“大观园”里咱不能掉链子 101

第七章 老外不是白求恩 102

第八章 重搭台子再唱戏 143

第九章 好制度可以使坏人变好 183

第十章 外国人给咱“扛活” 209

第十一章 短兵相接治纷乱 230

第三部

山河人梦情几重 249

第十二章 安营扎寨，与邻为善 250

第十三章 胡富国：“你不能扔下这件事不管！” 263

第十四章 匿名信，无风不起浪 286

第十五章 “山川满目泪沾衣” 309

跋

为了山西，为了全国，一腔赤子情怀 / 冯东书 315

引 言

天大的好事，天大的难事

引黄入晋是一项长距离、大流量、高扬程的引水工程，是跨越崇山峻岭、深沟大壑的引水工程。不要说在山西，即使在中国乃至全世界，也是罕见的。

引黄工程每年要从黄河引12亿立方米的水，其中有6.4亿立方米向南送往太原一带，5.6亿立方米向北送往朔州、大同一带。

这就等于在山西的中南部再造了一条汾河，在山西的中北部再造了相当于滹沱河和桑干河水量的另一条河。

在我国和全世界水资源日趋紧缺的今天，在水资源占有量排在全国倒数第二位的山西，这是一件天大的好事！有了水，才能有经济的可持续发展，才能保护环境，才能为子孙后代造福。

但这也是一件天大的难事！

如果不是国家实行改革开放的方针政策，要想把这样一个宏伟的理想变成现实，是完全不可能的。改革开放鼓励大胆实践、不断探索，提倡“摸着石头过河”，这就使“引黄入晋”这个极富挑战性的工程有了付诸实现的可能，也使我们有了巨大的勇气和胆魄，使我们在“摸着石头过河”时不怕深一脚浅一脚，不怕“失足落水”，不怕四处碰壁，甚至碰得头破血流。

从这个意义上说，“引黄入晋”付诸实践的过程正是“摸着石头过河”的过程。这里过的不是一般的小江小河，而是“奔腾到海不复回”的黄河。况且不是“过”河，而是“引”河。其实这个“引”字也不确切，它带有顺势而为的意味，“引黄入晋”却是要把黄河水强行送上五六百米高的山岗，然后迫使它通过无数的隧洞和渡槽在崇山峻岭间穿行，这或许更像牵着一头力大无比、脾气倔强的黄牛上山。

这里记录的是我参与这一过程的亲身经历和一些思考。

第一部

斯人斯任，我无可推托

