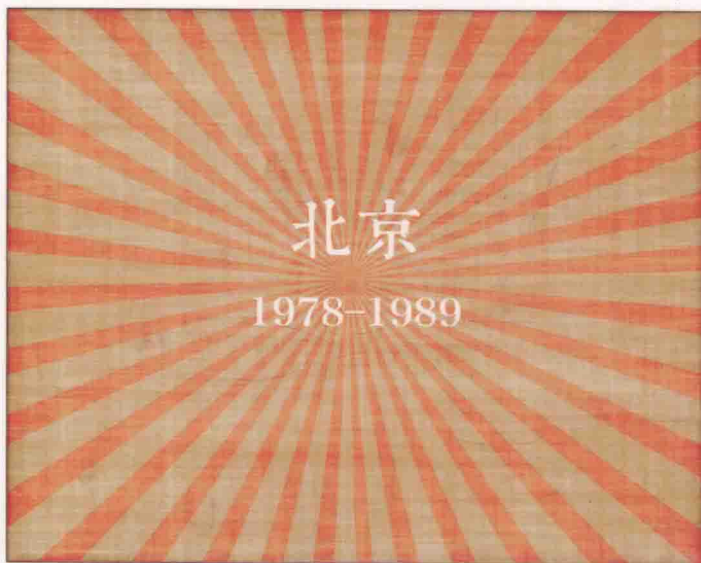


——口述歷史——



大歷史 小人物

黃宗漢與東風電視廠改革

定宜莊 阮丹青 楊善華

OXFORD

大歷史 小人物

黃宗漢與東風電視機廠改革

定宜莊 阮丹青 楊善華

OXFORD
UNIVERSITY PRESS

OXFORD

UNIVERSITY PRESS

Oxford University Press is a department of the University of Oxford.
It furthers the University's objective of excellence in research, scholarship,
and education by publishing worldwide. Oxford is a registered trade mark of
Oxford University Press in the UK and in certain other countries

Published in Hong Kong by

Oxford University Press (China) Limited
18th Floor, Warwick House East, Taikoo Place, 979 King's Road, Quarry Bay,
Hong Kong

© Oxford University Press (China) Limited

The moral rights of the author have been asserted

First edition published in 2015

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a
retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, without the prior
permission in writing of Oxford University Press (China) Limited, or as expressly
permitted by law, by licence, or under terms agreed with the appropriate
reprographics rights organization. Enquiries concerning reproduction outside
the scope of the above should be sent to the Rights Department, Oxford
University Press (China) Limited, at the address above
You must not circulate this work in any other form
and you must impose this same condition on any acquirer

ISBN: 978-0-19-942920-2

1 3 5 7 9 10 8 6 4 2

大歷史 小人物

黃宗漢與東風電視機廠改革

定宜莊 阮丹青 楊喜華

版權所有，本書任何部份若未經版權持
有人允許，不得用任何方式抄襲或翻印



1983年前後的東風電視機廠廠門



在東風電視機廠時的黃宗漢



黃宗漢訪問日本時的留影



昆侖彩電54C10生產流程之一：插件



昆侖彩電54C10生產流程之二：總裝



昆侖彩電54C10生產流程之三：完成



原嵩祝寺大殿，曾為東風電視機廠供銷科庫房。定宜莊攝
於2014年7月30日



1981年12月18日貿易小組訪問日本三洋集團合影，前排左
一為黃宗漢，後排左四為高峰倩

目 錄

前 言	1
被訪者名錄	14

上篇 黃宗漢訪談錄：我在東風電視機廠

第一部分 人生中的精彩篇章：我在東風電視機廠

一 序篇	21
二 東風方式	46
三 爭端	91
四 反思與感受	117

第二部分 追問與反思

一 東風電視機廠相關檔案是怎麼保存下來的	127
二 對「神仙打架、凡人遭殃」的幾點補充	138
三 東風電視機廠究竟是靠什麼賺的錢？	151
四 黃宗漢的補充與再反思	161

下篇 其他親歷者眼中的高層背景和東電改革

第一部分 高層改革的原動力與東風電視機廠

一 吳明瑜訪談錄	170
二 王大明訪談錄	202
三 鄭仲兵訪談錄	214

第二部分 與黃宗漢一起投入的那場改革

一 陶必德訪談錄	251
二 稽國慶訪談錄	281
三 高峰倩訪談錄	297
四 兩場座談會	329

第三部分 由《希望在人間》引發的風波

一 理由訪談錄	439
二 理由：《希望在人間》	456
三 劉燕傑、孫海洋的告狀信：	480
四 周明：《夜「闖」中南海》	484
五 北京市電子儀錶局局長兼黨組書記王甦 對「希望在人間」獲獎的意見	490
六 理由的另一篇文章：《陌生與熟悉》	491

第四部分 尾聲：東電與北電(北京電視機廠)合併以後

焦長林、孫建華訪談錄	495
附 錄：西城區檔案館黃宗漢檔案索引	513
後 記	517
參考書目	522
索引	523

前言

1976年10月的粉碎「四人幫」，成為中國結束「文革」亂局、走向新時期的重要轉折點，1978年12月的十一屆三中全會則是中國改革開放的正式起點。從那時起直到1989年，整個國家在政治、經濟、社會的方方面面，都開始了全面、深刻的轉型，無論是高層決策者還是基層的幹部和民眾，要求變革，要求突破的心情都非常迫切。各種政治勢力、各派人物紛紛登台進行較量。這是中國歷史上、尤其是中華人民共和國歷史上一個極為特殊的時期。

時光荏苒，轉眼就過了三十年，那時候發生的一切，如今都已經成了歷史。但那卻是一段不應該、也不能夠被忘卻的歷史。不僅因為它與今天有着一脈相承的聯繫，還尤其因為它的經驗與教訓，已經成為一筆豐富的遺產，對於今天中國的現實，具有重要的借鑒指導意義。儘管從目前看來，相關的報導、記錄和研究論文問世的已經不少，但相對於這樣一個廣闊、豐富和複雜的大時代，目前已有的回顧和研究，顯然還遠遠不夠。

本書記錄的，是在1970年代末1980年代初這個特定時期，北京市的一個基層工廠，在一個新到任的廠長帶領下，開展改革的一段經歷。由於迄今為止，人們對這段歷史的關注，更多還是集中於高層的決策和鬥爭，或農村基層農民的決心和行動（例如安徽小崗村），而在城市中、尤其是在北京這樣所謂「天子腳下」的地方一個中型企業所進行的改革，還鮮有記錄和研究，已有的對這樣的改革的反映，大多還只是局限在文藝作品（譬如小說《喬廠長上任記》）方面。即使從觀察的角度來看，也是以宏觀的描述為多。而我們這個以廠長黃宗漢和他的團隊在東風電視機廠的改革實踐為主題的研究，在某種程度上恰恰填補了這方面的空白。這就是本書的意義所在。

(一)黃宗漢在東電的改革簡述

前文所提到的基層工廠，即北京東風電視機廠(以下簡稱為「東電」)，廠長的名字叫黃宗漢。

黃宗漢1931年生於北京，1948年十七歲時在北京通縣潞河中學加入中共地下黨，1949年後在中共宣武區委宣傳部任職。1963年調到中共北京市委組織部，在幹部一處管幹部。「文革」時被下放到京郊一個偏遠山區勞動。「文革」結束後落實幹部政策，他放棄了調回市委組織部的機會，毛遂自薦，到北京東風電視機廠去當廠長。他的心願是當「中國電視大王」。他從當時中國社會科學院工業經濟研究所的資料上，看到日本汽車工業引進和吸收國外先進技術，然後通過組裝，生產出有競爭力的汽車並打進國際市場的做法，認為中國電視機製造行業的發展也可以仿效這樣的路數。他從效益入手，在不可能獲得國家引進電視機生產線支援的情況下，通過自己手中的關係資源，在國家的既有政策空間獲得散件加工的許可，達到借此全面提升工廠的實力並獲得經濟效益的目的。在他當廠長的後兩年，取得了年盈利八百萬元與兩千兩百萬元的驕人成績。

黃宗漢在改革方面取得的突破和所選擇的路徑，即「通過散件加工，引進國外先進技術，強化企業管理，提高生產效益，最後通過零部件國產化來提升企業自身的生產技術水平，實現企業生產管理現代化的方式，最終打入國際市場」的發展道路，被總結為「東風方式」。正如當時新華社內參的導讀所言，與直接引進國外成套設備和技術的「寶山方式」相比，東風方式具有成本低、見效快、容易操作，便於中小企業學習與推廣的特點。在某種程度上成了後來選擇改革的企業仿效的典範。

黃宗漢改革總體思路的背後支持者有北京市、電子儀錶局與東風電視機廠的領導、一般幹部和工人群眾。這一思路和鄧小平對改革的想法相吻合，也因此得到鄧小平的支持。除了鄧小平，支持他

的，還有其他一些中央領導和部委領導。與此同時，黃宗漢在東風電視機廠的改革，也觸動了一些群體和個人的既得利益，因而也受到了來自利益受損的各方的猛烈攻擊。在他擔任廠長的三年期間，這樣的攻擊大致可以分為兩個輪次。

第一輪攻擊來自東風電視機廠歸口管理的領導部門，即國家廣播電視工業總局。該局領導認為這種引進技術、搞國產化的做法打亂了國家計劃，是用外匯進口的產品擠了國內市場，擠了民族工業，是飲鴆止渴的錯誤方針。而當時中央主管工業的領導同志則批示：「看來，這個廠要給洋人做加工廠」。於是向該廠派去了有各部委人員參加的調查組。但由於各部委進行調查後，紛紛上報表示贊成黃宗漢的做法，最終這位領導同志通知市委撤回了批示。

第二輪來自中紀委與北京市紀委的聯合檢查組，原因在於東風電視機廠的「後院起火」。該廠一些人指責黃宗漢幹部路線有問題，從貼大字報開始，後來逐漸發展到編造匿名信對黃宗漢進行人身攻擊，此信被輾轉交到了中紀委，引動了中紀委立案，並派出調查組進行調查。

本來，東電只是地方的一個中型廠，根本不在中紀委檢查與監察的範圍之內。問題在於「東電」的改革牽動了方方面面的神經。據黃宗漢與他的支持者北京電子儀錶工業局黨組書記王甦的說法，當時東電的問題是被中紀委列為大案要案來對待的，顯然帶有「項莊舞劍，意在沛公」的意味——查「東電」就是查黃宗漢，查黃宗漢是為了順藤摸瓜，帶出他在北京市的支持者。所以，對黃宗漢痛下殺手也成為中紀委檢查組此行的主要意圖。

但事情還有另一面，那就是鄧小平的支持。鄧小平很清楚，東電的改革就是他改革理念的一個實踐，支持「東電」的改革也就是支持他自己，所以他也清楚那些調查黃宗漢的人之目的。所以，當1983年4月，北京電子儀錶工業局黨組書記王甦在給鄧小平寫信反映檢查組在「東電」的檢查情況時，鄧小平抓住時機，對這些反對者予以反擊。他以批示的形式批評檢查組：「據說此事中紀委已派

小組調查清楚，是非已明，但不作結論，不對誣告做處理。如果真是這樣，中紀委小組就值得檢查，請過問此事。¹

此事的最終結果，是黃宗漢與他的支持者在鄧小平的直接過問和支持下涉險過關。但黃宗漢也因此而被從東電調離，他在東電聚集的人氣，也隨之逐漸散去。1991年，北京市領導做出了讓牡丹電視機廠兼併東電的決定。東電兩千多名員工全數被並進了牡丹。一場轟轟烈烈的改革實踐也就此告終。

(二)作為改革進程中典型個案的東電

黃宗漢在東電進行的這場改革一度獲得成功，並對中國經濟體制的改革進程有過影響，在於它具備了得以進行這場改革實踐的種種條件，它因此而成為我們用來觀察和研究那個時代的一個難得的個案。

首先，也是最重要的，是有像黃宗漢這樣的廠長。

黃宗漢十七歲時加入中共地下黨，隸屬於華北局城工部學委系統。當他在1957年的「反右」中被定為「嚴重右傾」，受到黨內嚴重警告處分的時候，是他當年學委系統的戰友們將他保護下來，並調到中共北京市委組織部。在組織部這樣要害的人事部門，他得以進一步結識了北京市上上下下更多的各級幹部，這樣的關係網絡，成為他日後得以在東風廠大展身手的基礎。後來，他又與這些幹部一道在「文革」中遭受迫害，並在「文革」結束後被一起「落實政策」，以至於「文革」之後，當這些人重新站在北京市各條戰線的重要崗位上，擔負着不同的領導責任，手中握有不等的資源的時候，他們自己已經意識到，在同過甘苦、共過患難的同志關係之上，更形成了「一損俱損，一榮俱榮」的利害關係。這一切就都成了黃宗漢最重要的「社會資本」。不是所有那些中小型企業的廠長書記們，都在這樣的關係網中，具備這樣條件的。

其次，是東風電視機廠中「通天」的高幹子弟。

1 引文來自西城區檔案館黃宗漢檔案【檔號49-3-1-27(27)】。

東風電視機廠本身，只是一個隸屬於北京市第二輕工業局的縣團級的小廠，但是在「文革」剛剛結束的特殊時期，這個廠集中了相當數量的高幹子弟，包括鄧小平之子鄧樸方。這個時期，許多高幹子弟的父母剛剛被平反、被「解放」，這些高幹子弟也終於可以從被下放的農村或北京之外的地區回到北京。由於東電的地理位置處於北京市最繁華的地段，交通便利，該廠生產的又是當時屬於高科技產業的電視機，便成為這些剛回城的高幹子弟們首選的立足之處。中央各級領導的子弟們都集中於此，加上黃宗漢本人在北京市上下左右的關係，導致中央與地方各派勢力在這裏層層交織，這是在其他企業裏見不到的。這使該廠改革的動態無需通過層層管道，直接就可以上達到中央領導那裏。這是黃宗漢在東電進行改革伊始，就受到鄧小平與陳雲等最高層領導人關注、也是這場改革能夠掀起如此巨大波瀾的客觀原因。

第三，「大慶式企業」與「東風方式」的衝突，體現了當時是維持還是打破計劃經濟之間最尖銳的矛盾。

東電在1970年曾接受研製電視機的任務，並於翌年「五一」之前試製出三台九吋的晶體管電視機，取名「昆侖牌」。這種試製強調的是能夠做出來，即要「有」，但是不考慮這樣的試製會花費什麼樣的代價，也就是說不計成本。東風電視機廠自開始製造昆侖牌電視機到黃宗漢去就任廠長，前後大約八年時間，在近乎手工工藝的技術條件下生產各類電視機也就4萬多台，卻出現了嚴重的虧損。¹ 不過，在計劃經濟時代，這種虧損被稱之為「政策性虧損，」被政府認為是合理的，企業的領導也不會因此被問責，工廠依舊可以存在，甚至評上先進。這正是計劃經濟的特點。總之，在計劃經濟時代，對企業好壞的評價標準不是經濟效益，而是所謂的「政治掛帥」，其實是將生產服從於領導人的政治需要，哪怕它是

1 虧損的具體數字，我們看到不同的材料說法不一，有說三千多萬的，有說一千五百萬的，據黃宗漢的回憶，是一千五百六十三萬，參見2009年8月8日訪問黃宗漢的記錄。

走的少慢差費的路子，正是根據這樣的標準，東風電視機廠才會被理所應當地評為「大慶式企業」。而黃宗漢1979年1月正式到東風電視機廠就任的時候，抱定的是「當廠長就要給國家掙錢」的宗旨，這使他從一開始，就與東電這個「大慶式企業」格格不入，當他的「東風方式」開始成形的時候，二者背後代表的不同體制，就在這個小小的工廠裏短兵相接，最終導致了不可調和的激烈衝突。

於是，一個小人物，一個小廠子，卻集中反映了那個時代最複雜的角力。

這場開始時轟轟烈烈的改革，以黃宗漢被調離為標誌，最終宣告結束。對於這個結果，黃宗漢的總結是「神仙打架，凡人遭殃」，他因此把官場視為畏途，並萌生了退意。而我們對這個事情，則寧願用「成也蕭何，敗也蕭何」來予以評價。

黃宗漢是置身於計劃經濟體制之中開始他的改革的。當他想獲得他改革所需要的資源甚至信息的時候，仍不能不借助和依賴於計劃經濟體制以及作為這一體制的主要支撐力量的「下級服從上級，地方服從中央」的中央集權體制。而這樣的中央集權體制的順暢運作必須依靠非正式關係(或者說類似「人脈」這樣的關係網)來潤滑與保證。正式體制和機構中的非正式關係以及這種體制的漏洞(應該指出，任何體制都會有漏洞存在，即它總有不夠完善的地方)使得資源和信息的非「照章辦事」式的獲取成為可能，從而也使黃宗漢的改革有了可能。所以黃宗漢在東風電視機廠的改革在某種意義上是「以子之矛，攻子之盾」，即利用計劃經濟體制自身的不完善來衝擊計劃經濟體制為改革設置的種種障礙。這樣的策略和方式在中國經濟體制改革的早期是不可避免的。總之，黃宗漢發現了這些漏洞和在最大程度上利用了他手中的非正式關係的網絡，從而獲得了他改革所必需的信息與資源，而他的對手也是借助這樣的體制和這樣的非正式關係來迫黃宗漢出局並使東風電視機廠的改革難以為繼。因此，東風電視機廠改革的天折背後有着體制的必然性。這就是「成也蕭何，敗也蕭何」的題中之義。

我們認為，不能簡單地將其僅僅看作是一場改革的成敗過程，它背後蘊含着太複雜、太深刻的內容，通過對這個個案的解析，我們可以對大時代中這場偉大的改革開放的性質，有更深刻的反思和認識。

二

本書在寫作方法上，進行了一次嘗試：即採取口述史的做法，讓這段歷史的親歷者，自己站出來說話。

這樣做也是有個過程的。初衷其實很簡單，2007年2月，阮丹青從香港來京探親，聽她的四叔黃宗漢先生講述了不少自己的經歷。黃先生一直希望把他在東電的這段經歷記錄下來，並且在2006年就已經找人為他做過一個口述。¹當時黃先生已經罹患癌症並幾經化療，自覺來日無多，急切盼望能有人為他的一生留下更具體更詳細的紀錄，以期對後人有所啟示。由於阮丹青在香港浸會大學任教，無法長期留居在京，於是將這項工作託付給中國社會科學院歷史所的定宜莊。定宜莊當時剛剛完成《老北京人的口述歷史》一書，對於口述訪談，尚有餘興，二人一拍即合，於是初步制訂訪談大綱，計劃為黃宗漢做一個比較深入的自傳式的口述。

這項工作於2008年5月正式開始，定宜莊在兩個多月的時間內，為黃宗漢做了共十三次、將近三十個小時的訪談。黃先生詳細講述了他的家庭、出生、從北京輾轉天津、青島到溫州老家再回北京的過程，以及1949年以後在北京數十年的生活和工作。這份口述堪稱具體生動，完全可以單獨形成一部個人傳記。但是當我們把這份口述整理出來讓他過目的時候，他卻很不滿意²。按他的意見，

1 黃宗漢：《北京東風電視機廠技術引進的風波》，《當代北京研究》2006年第3期。本人修改手稿存於北京市西城區檔案館，【檔號49-3-16-51】。

2 這部分口述，我們已經整理出版，見定宜莊、阮丹青、楊原：《宣武區消失之前——黃宗漢口述》北京出版社2014年版。

儘管他的每一段人生有每一段的故事，但在將近八十年(2008年當時)的漫長的一生中，最值得回顧、最值得紀錄的，只是在北京東風電視機廠任廠長的短短三年，他把這三年，稱為他人生中的「精彩篇章」。他認為我們做的口述沒有把這段特別地突出出來。而我們在看完這部口述後也意識到，他所講述的這三年的經歷，對反映那段歷史，確實具有非同尋常的意義。

值此之時，北京大學社會學系教授楊善華聽說了此事，立刻意識到黃宗漢在東風電視機廠的改革實踐，剛好可以填補始終還是空白的二十世紀七十年代末城市企業改革研究，便積極加入進來。這便是我們這個三人小團隊的由來。

我們上文已經提到，黃宗漢在東電的改革，是「改革開放」這個大時代的一個典型個案。能與這樣一個難得的典型不期而遇，是可遇不可求的緣分，也是我們的幸運，是我們三個本不屬同一專業、同一研究領域的學者，卻情願通力合作，共同完成這個課題的動力。

於是，我們關注的主題也因此而轉向，從為黃宗漢個人做的傳記，轉而成為研究東電這個工廠的一段改革過程。既然如此，那麼為黃宗漢一人所做的口述，無論多麼具體詳細、多麼生動深刻，也都是不夠的了。

我們接下來的訪談，尋找的大體有兩類人。第一類，是那些直接參與、支持過黃宗漢在東電改革的人物，包括北京市及其他的領導幹部，還有為他寫過報告文學的作家等等。能夠直接找到這些人物並不是一件簡單的事，尤其由於時過境遷，大多數人已經不在人世，即使仍然健在，而且能夠允許我們拜訪，也需要具備某種機緣和條件。所以，這樣的幾次訪談，都是我們三人在幾年之內陸陸續續完成的。應該說明的是，如果沒有黃宗漢出面推薦和聯繫，是很難做到的。

第二類，是當年東風電視機廠的幹部和職工。黃宗漢固然身為廠長，在這場改革中起到了關鍵的、舉足輕重的作用，但單靠他一