

我当『煤黑子』的头儿

五年五个月零五天的工作记录

高扬文◎著

山西人民出版社

前 言

呈现在您面前的这本小书——《我当“煤黑子”的头几——五年五个月零五天的工作记录》，记录的是15年前到10年前的旧事情。

从1979年到1985年，正是中国煤炭工业医治十年动乱的创伤，逐步走上改革开放和全面振兴发展的关键时期。这一时期，在党中央、国务院的正确领导下，特别是在邓小平同志和其他中央领导同志的直接关怀与支持下，煤炭部党组坚持以邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论为指针，全心全意依靠工人阶级，从煤炭战线的实际出发，认真贯彻党的改革开放方针政策，制定和实施了一系列旨在推动中国煤炭工业两个文明建设健康发展的新方针和新举措。从历史唯物主义的观点出发，对这些方针和举措的成败得失给予符合历史真实的总结和评价，应该说是一件有意义的事。作为这一时期的煤炭部长，我所以写这本回忆录，就是把当时所遇到的问题，我所说的话、所做的工作，原封、原样、原汁、原味端出来，不只是为《新闻周刊》主要的是让大家来品尝，看看有哪些成功

我当“煤黑子”的头儿

——五年五个月零五天的工作记录

高扬文 著

山西人民出版社出版发行(太原井州北路69号)

山西省统计局印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:8 字数:200千字

1996年6月第1版 1996年6月太原第1次印刷

印数:1—10000册

ISBN 7-203-03452-6

G·1441 定价:18.00元

的经验可资借鉴,有哪些失败的教训应当记取。

我不属于“能人”之类的人。“人非圣贤,孰能无过”,不敢说我所说、所做都是对的,肯定有不对的地方。但我也承认自己是一个糊里糊涂的人,说话不负责,做事不计后果。当然,我说的也不算数,一切由读者判断。打开心扉说亮话,我已是年届 80 的老人了,青年时代、中年时代争强好胜的棱角早已磨光了,一生中是是非非、曲曲折折的事有许多,谁愿意把它带进骨灰盒?谁不想无悔无怨地去见马克思?在这本回忆录里我写了一件压在心中 10 来年的往事,是为了忘却它,卸下思想上一个包袱,以便清清闲闲地度个晚年。但愿我这个愿望能够实现。

1990 年前就有人要我写这段工作期间的回忆录,我觉得,检验的时间还短,不足为凭,没有写。1993 年写过一本回忆录,但对这段工作谈得比较简略。现在时间已过了 10 年,检验的已经差不多了,对当时的情况可能看得更清楚一些,也就更容易判断了。如果有人要问我书中所写的有无根据,我可以告诉读者,绝大部分的根据,可以在《走上振兴之路——高扬文论中国煤炭工业》(上、下)那套书里去找。

这本小书的基本内容,曾作为《三十年的足迹——高扬文回忆录》中的一部分出版过。但那次内容太简单,不可能看出全貌。这次出版,补充了一些事实,有的地方简略地介绍了一些背景,虽然还嫌单薄,但比那次充实了一些。

此外,在这本小书就要正式出版之际,觉得还有几句

话想说，也该说一说。

首先，要对本书的书名作些解释。所谓“煤黑子”是旧社会对煤矿工人的贬称，那时候，窑主、把头及一切剥削统治者使用这种称呼，是由其鄙视劳动人民的反动本性决定的；而煤矿工人自称“煤黑子”，则包含了受剥削、受压迫者满腹的辛酸、血泪以及他们对旧社会的不满与反抗。

众所周知，从我党领导亿万劳苦大众建立起新中国，建立起无产阶级领导的、以工农联盟为基础的革命政权开始，广大煤矿工人就同全体中国人民一道站起来了。同其它产业大军一样，煤矿工人在获得了人身自由和经济地位的同时，也获得了政治上的彻底“翻身”，成了国家的主人，成了领导中国社会主义革命和建设事业的工人阶级的一部分。应该说，随着煤矿工人受剥削、受压迫历史的结束，把煤矿工人称为“煤黑子”的历史也就彻底地结束了。

我在本书使用“煤黑子”之称，是同广大矿工一样，把它作为一个在今天仍被沿用的对一种职业分工的习惯称呼。同时，也表明自己在思想上、感情上同广大矿工是息息相通的，是心甘情愿地成为一名“煤黑子”的。

我当了五年五个月零五天的煤炭部长。在任期间，我从广大矿工身上学到的东西最多，煤矿工人勇于无私奉献的精神始终激励着我，成为我克服一个又一个困难，在工作岗位尽心竭力、开拓创新的强大动力。借本书出版之机，我愿真诚地对全国煤炭战线的广大干部职工道一声

谢谢,同时,也愿意把这本小书奉献给你们,因为只有你们,才是创造历史、推动历史前进的主人。

其次,要对本书的内容作个说明。这本书是按回忆录的形式写的,但它又不同于一般的回忆录。与传统的回忆录相比,它的线条比较单一、内容不够丰富、写法不够灵活生动。这样写的目的在于尽可能地保留其历史的真实。需要强调一点,在我担任煤炭部长期间,全战线广大干部、工人和科技人员发挥前所未有的聪明才智与创新精神,为中国煤炭工业创造了一系列宝贵的经验。回顾和总结这一时期的正反两方面的历史经验,对今后的工作是大有裨益的。我期待着有更多的老同志参与到这项事业中来,以补充我这本小书的不足。从总结历史、开拓未来的意义上讲,这本小书如能起到“抛砖引玉”的作用,我的目的也就达到了。

最后,我要感谢地处煤炭大省的山西省新闻出版局张茂才同志和山西人民出版社宋富盛、王红菊、周红等同志为本书出版所做的一切努力。特别是山西发展导报李丁同志对本书的原稿审校和出版,付出了很大的劳动,在此一并感谢。

高扬文

1996年3月22日

目 录

一、当了“煤黑子”的头儿	1
二、结束争论	8
三、一年一个新方针	21
四、不走老路闯新路	49
五、绘制中国煤炭工业发展蓝图	62
六、煤炭工业的第二条腿	95
七、一场新的革命	108
八、打开中国煤炭工业大门	126
九、不拿工人生命换煤	151
十、科技兴煤教育为本	173
十一、紧紧抓住“生命线”	212
十二、告别	245

一、当了“煤黑子”的头儿

我是1979年12月离开冶金部常务副部长岗位到煤炭部任职的。调离前我正在湖南出差，没有征求我的意见，是很突然的。12月的湖南，天气阴凉阴凉的。我在湘东钨矿开了一个热火朝天的打擂比武、推广矿山机械化的会后，下到长沙、株洲、湘潭三地，跑工厂、研究院所和院校，调查了解情况。这三个市是冶金企业、院所密集的地方，共有十几家。还没有跑完，就接到北京的电话，说是我的工作有变动，要我迅速回京。我心中疑惑，要我到哪里去？我在冶金战线已经先后干了20多年了，刚刚“解放”不久，正想努力工作，补上“文化大革命”丧失的时间，又要调动工作？况且我已60岁出头，到一个新岗位能行吗？带着一肚子的疑问回到冶金部，首先见到副部长夏耘同志，他半开玩笑半正经地说：“老高，你被唐克（当时任冶金部部长）‘出卖’了，把你卖到煤炭部。我们都不同意，可是据说中央已决定了。”我好突然。他接着又说：“原来中央是调唐克到煤炭部的，你接替他的工作，他不愿意去，要你顶替他。”“到煤炭部？煤炭部不是有部长吗？要我去干什么？”我不由己的说出心里的话。他说：“你再提提意见，看看能不能改变？”我说：“我一定要向中央谈谈自己的意见。”

接着见到唐克同志，他毫不掩饰地说：“老高，难为你了，你比我强，我搞不了煤炭工业。”当然，唐克同志在冶金部已经干了5年，情况熟悉了，自然不愿意离开。而到一个新单位去，一切都要从头做起，是很困难的。可是我在冶金战线已干了20多年，比他更熟悉情况，为什么非推荐我不可？“太不够朋友了！”我心里这样想。

我向国务院反映,请求见领导同志。当时国务院总理是由党中央主席华国锋兼的。我等待着谈话。

王新三同志听说我回到北京了,马上跑到我家,开门见山地对我说:“老高,你快上任吧!煤炭部现在是群龙无首,部长肖寒同志因病住了医院,第二把手钟子云同志到广东休养去了,现在由我负责。可是我刚从淮南回来,统不起来呀!”新三同志和我是抗日战争时期的老战友,彼此很熟悉。他也是个“老煤炭”,解放初期就担任过辽宁抚顺市委书记兼抚顺矿务局党委书记,又在国家计委主管过燃料工业,后又调东北协作区任经委主任。安徽淮南煤矿开始大规模建设时,又任那里的总指挥,回京后任煤炭部副部长、党组副书记。他像一团火,工作起来简直是拼命,负责认真,说起话来也是高嗓门,迫不及待似的。看到他那种着急的样子,好像煤炭部有什么大事,非要马上处理不可。我静听他的谈话,他把煤炭部的情况和问题向我诉说了一番。一次没有谈够,第二天他又来了,谈了许多。听了 he 介绍的情况,我心里直犯嘀咕,看来问题不少,我今后的任务够艰巨的。我想不管怎样,等和国务院领导同志谈过话再说。

12月13日,我接到通知,要我到人民大会堂北京厅谈话。我急忙赶去,一看共有四位领导同志:华国锋同志、李先念同志、余秋里同志、康世恩同志。他们刚开完会,正在等我。先念副总理一见面就对我说:对你的问题,我过去说过过头的话。我马上诚恳地说:我给中央领导同志找了不少麻烦。这是指“文化大革命”后期我“二进宫”那一桩事。什么是“二进宫”呢?因为我在“文化大革命”中先后两次被打倒、关押起来。第一次被打倒是1967年10月,连关押带劳动改造共5个年头。1972年11月我正在北京治病,国务院领导同志要我到攀枝花钢铁公司蹲点,搞技术攻关。不料1973年12月我又被抓回北京,重新关了起来。这就是所谓的“二进宫”。往事不赘,我见了四位领导同志,就说:“听说要调我到煤炭部,可是我在冶金战线干了20多年,情况熟悉,希望免调,仍留在冶金部工

作。”他们四位领导同志一致表示地说：“中央已经定了，不能讨价还价，非去不可，而且要马上去。”一下子把我的嘴堵住，不好再说什么了。接着，华国锋同志说：煤炭部任务很重，今后会更重，那里领导缺少核心，调你去是为了加强领导。先念同志讲：煤炭部是一个“要命”的部，非搞好不可，煤炭部大有搞头，大有文章可作。30年来，经济工作抓这个、抓那个，还不是抓煤炭。煤缺了，一切都无从谈起。秋里同志讲：煤炭部是个很重要的部，现在班子散，影响工作。你去了，非把煤炭抓上去不可。否则就要误大事，这可不是闹着玩的。世恩同志讲：由我主持召开一次煤炭部党组会议，介绍你和大家见见面，以后就去上班。接着，秋里、世恩同志扼要地把煤炭部的情况和几个主要领导干部的情况介绍了一下。就这样简简单单谈了一次话，打着“鸭子上了架”。

14日晚，康世恩同志在西郊宾馆主持煤炭部党组会议，肖寒同志和煤炭部在京的党组成员都参加了。康世恩同志说，中央决定高扬文同志到煤炭部任部长兼党组书记，肖寒同志调到经委任副主任。今天见面就算上任了。高扬文同志大家都熟悉，他在冶金部工作多年，很有成绩，也有矿山工作经验，希望你们大家支持他的工作，团结起来，把煤炭工业搞好。目前全国缺煤，国民经济受到影响。中央和国务院都很焦急，寄希望于你们。有什么困难可以来找我。世恩同志擅长讲话，也爱讲，而且每次都讲在点子上，过去我经常向他汇报工作，爱听他最后发表给人以鼓励的意见。但这一次他好像很慎重，讲的并不多。接着，肖寒同志表了态，拥护中央的决定，欢迎我到煤炭部接替他的工作。其他同志好像有点感到突然似的，没有讲什么。只有新三同志表现出高兴的样子，希望我早日上班。他说，已经快到年底啦，再不抓就要误大事啦！

会后第二天，煤炭部办公厅秘书处处长纪洪德同志到冶金部接我，我跟他踏进了煤炭部的大门。可以看出，碰到的人，都以惊奇的眼光看着我。是的，我从来没有到过煤炭部，他们要看看新来的

部长是个啥模样，这是可以理解的。我直接到了肖寒同志办公室，由他向我交待工作。他向我介绍了煤炭工业的情况和问题，也向我介绍了煤炭部机关的情况，包括干部情况，还向我介绍了准备提拔的几个接班人的情况。我和肖寒同志过去没有多少接触，只知道他是个年轻有为的领导干部。经过新三同志介绍，我了解了他在煤炭部工作的处境和难处，除了问一下进口一百套综采机组的情况外，对其它问题，没有追根究底，以免增加他的烦恼。我们交谈了一天，就算交待完了，以后就是我自己去摸情况，决定我的行动方针了。

我带了一个秘书、一个司机到了煤炭部，一心想依靠煤炭战线广大职工，首先是煤炭部机关干部开展工作，没有想煤炭部干部会对我怎样看。过了一段时间，我自己感觉到，同时也有人向我反映，机关干部各有自己的看法，反应是不同的。一部分人迫切希望我这个新部长能够很快统一领导班子的思想，改变煤炭部的现状。他们迫不急待地向我谈他们的看法。他们说领导干部各唱各的调，各吹各的号，这个问题，越快解决越好，否则一切工作都难以开展。我看出他们焦急的心情，但我在情况没有摸清楚以前，是不能表态的。我还察觉出另一种情况，机关中多数人对采取观望态度，“敬鬼神而远之”，不接触，更不要说谈什么意见了。有一段时间，我不找人，也很少有人找我，甚至连办公厅主任都很少登门。这和我在冶金部的情况大不相同，在那里连吃饭也不得安宁，总有人找来谈这谈那。我还从侧面了解到，煤炭部还有一少部分人对从外面调来一个部长有看法，说什么煤炭部这么个大部，领导干部排一个大长队，为什么不能选出一个部长，还要从外面调一个生人？不理解、不理解。我自己想，部长的岗位是累人的，是一份苦差事，可想当部长的人总是会有有的。我过去除了知道用煤外，和煤炭无缘，互相不了解，怎能不引起有些人的议论和非议呢！我心想，对这些议论，既无法管它，也无法向大家说清楚，只好充耳不闻。“既来之，则安之”，我要用工作、工作、更好地工作去争取人、团结人。

16日,我主持了第一次党组扩大会,包括司局长在内,向大家自我介绍一番,又向大家传达了国务院4位领导同志的谈话要点和自己的体会,表示一定要依靠煤炭战线广大职工和机关的广大干部,把煤炭工业搞上去,不辜负党中央和国务院的期望。这就正式上班了。

会后,我每天都找各司局的人来汇报以了解情况,一天谈两家,在自己脑子里酝酿,准备加工出一件成品,在和广大干部见面时好宣布一下今后想干什么,怎么干。党既然把我放在这个重要岗位上,我不能“当一天和尚撞一天钟”,我要把自己的主张拿出来。

有几位好心的同志,一再催促我,快点召开全国煤炭工作会议,布置下一年的工作。他们说:过去煤炭部都是在年底召开会议,布置工作,今年不能晚了,快一点发通知吧!我说:不忙,我还没有掌握住全面情况,仓促上阵,叫我讲什么?等一等,问题摸清后再开会,会上言之有物,才能起作用。也有的同志带着警告性质的口气告诉我,干煤炭部长,必须把产量搞上去,否则位子是不稳的。对此,我未置可否,因为我还不知道煤炭工业到底失调到什么程度,能不能很快把产量搞上去。但我知道煤炭工业在“文化大革命”中遭到的破坏是很严重的,严重到什么程度需要好好摸一摸,才能确定产量计划。

经过紧张的谈话、摸情况、听意见,在我脑子里,煤炭工业存在的问题逐渐清晰,努力方向大体有了眉目,也和部党组同志议论多次,取得了基本上一致的意见。特别是1月16日听了邓小平同志的《目前的形势和任务》的重要讲话后,方向更明确了。从1979年12月16日到1980年2月5日,我用了50天的时间调查、了解情况,才在脑子里形成自己的概念。当然,这中间包括与部党组同志和司局同志交换意见的时间。于是,在1980年2月5日召开了煤炭部在京直属单位党员大会,也有非党同志列席。会上,我把全国形势和煤炭工业形势结合起来,发表了《八十年代我国煤炭工业的

形势与发展方向》的长篇讲话，共讲了4个方面的问题：

一、煤炭工业的形势。肯定成绩，指出问题，特别是对几个长期争论的问题，提出结论性意见。

二、80年代煤炭工业发展方向。把今后煤炭战线目标肯定下来。

三、整顿机关。指出煤炭部有两种职能：一种是作为党中央、国务院决策煤炭工业大政方针的参谋部；一种是作为指挥煤炭系统各部门、各企业作战的指挥部。（要建设多谋远虑的参谋部和强有力的指挥部。这是根据当时情况讲的，现在要转变政府职能，指挥部的作用就大大减少了。）

四、发挥各级党组织战斗核心作用。向各级党组织和党员提出要求。

最后，我用“煤炭工业是人民需要的，是‘四化’需要的，是国际市场需要的，是大有可为、大有希望、大有前途的。让我们动员起来，团结起来，为发展中国煤炭工业贡献一切吧”几句话结束讲话。我要求大家充分讨论我的讲话，提出自己的意见，发扬民主，同意的、不同意的都应无保留地讲出来。

这是一次把经部党组同志同意的我的“政见”和广大干部见面，征求意见，为召开全国煤炭工作会议做好充分准备的会议。

在一切准备停当之后，于2月27日召开了全国煤炭工作会议。为了开好这次会议，我整整准备了2个多月。有些同志不理解为什么拖这么长时间，对这么晚才开工作会议有意见。可对我来讲，不弄清问题，不提出切合实际的方针和任务，只把过去会上讲的内容重复讲一遍或改头换面讲一通，不解决问题，那不符合我的性格。我的方法也可能是笨方法，但我的经验告诉我，有时笨比自作聪明更好一些，可以少走弯路。究竟这两次会议解决了一些什么问题，后面将专门谈到。

经过两次大的会议，我完成了向“煤黑子”头头的转变。在全国

煤炭工作会议上，我和全国煤炭系统的领导同志见了面，等于明确告诉他们，又通过他们告诉全国煤炭战线广大职工，我是他们——全国“煤黑子”的头头了。

二、结束争论

当我一接触煤炭部的同志时，不只是王新三同志一人，而是所有主动找我谈话的人，都说煤炭部领导层没有形成核心，领导干部之间意见不一致，开部党组会时，第一把手在会上讲了，马上就会有人提出不同意见，甚至闹得拍桌子。在全国性煤炭会议上，也有时对同一个问题发表两种不同意见。我未到煤炭部以前，也碰到过一次，那是冶金部、煤炭部向国家计委汇报问题，我看到第一把手讲完了，第二把手又讲了一通自己的意见。那时隔着部，事不关己，也没有更多地注意。现在听到反映，我才想起这件事。这怎么行呢？领导干部认识不统一，思想不一致，领导机关政出多门，怎样发挥领导作用？又叫基层干部听谁的呢？我心想，只要我当部长，这种内耗无论如何不能让它继续下去。

我和部党组同志交谈，听司局长的汇报，都细心倾听分歧的所在。那时政策研究室的同志比较接近我，我就多次请他们谈情况、谈意见。经过一个多月的调查、了解，我初步弄清了问题的所在。显然不只是对个别人有意见，而主要是对工作方针、政策、发展方向有不同的看法。本来领导层在工作上有争论，可以深入讨论问题。只要坚持民主集中制，最后少数服从多数，对工作并无妨碍，是件好事。可是如果一味坚持己见，分歧长期解决不了，形成成见，不仅表现在部党组会议上，而且已经公开暴露到基层去了，那就是一件坏事了，对工作有害。我深感这个问题是很严重的。如果一个部的领导不围绕着统一的方针、政策办事，而是一盘散沙，是什么事也办不好、办不成的。我仔细和部党组同志研究，究竟有哪几个问题

大家意见最不一致，能不能公开在桌面上，经过摆事实、讲情况，求得一个共同的认识？大家都希望这样，也都希望把煤炭事业办好，而且要求还很迫切。这就好了，有了这种要求，问题就解决了一半。当时部领导班子共有 10 多个人，除了我这个部长兼党组书记外，还有副部长钟子云、王新三、任志恒、许在廉、邹桐、贾慧生、李奎生、赵子尚、贺秉章、杨一夫、张超，又调来李建平，不久刘辉也从民政部调回煤炭部。同一时间又提拔基建司司长孔勋为副部长，生产司司长牛一萍也是部党组成员，部党组成员共 16 人，办公厅主任李华林列席部党组会议。把这么多人的认识统一起来，实在是容易的，但再难也要统一。于是，我们首先梳辫子，看看到底对哪些问题认识最不一致，是要首先求得解决的。大家一致认为有几个问题分歧最大，一是对老矿挖潜、革新、改造（简称老挖）及其效果的看法和估价。二是对采用综采机组的看法。三是对开滦煤矿翻番和开滦工作的评价。四是对煤矿失调情况的估价和调整方针。五是如何发展地方煤矿。也有对班子中个别人的看法。当然深入下去，还有许多不同认识。但解决问题，只能先解决分歧很深而且已表面化的前三个问题，其它问题放在以后再议。

经过大家摆情况、谈问题，我终于弄清了部领导班子意见不一致、不团结的症结所在。

这些争论的问题实质是什么？是怎样解决的？

第一，所谓老挖问题。原是 70 年代中期煤炭部从燃料化学工业部分离出来以后所采取的一条工作方针。当时，制订了对老矿挖潜、革新的规划，并召开了专门会议进行布置。推行这一方针的目的，是希望通过对一部分矿山的生产环节进行技术改造，提高矿井的技术装备水平，从而提高生产能力，达到增加产量的目的。采取这一方针无疑是正确的，受到各煤矿领导同志的欢迎，执行的很坚决，生效也很快。一批原来装备落后的矿井改造了设备，一批小井群合并成大井，一些生产环节不配套的矿井配成了套，生产均衡

了。同时，部分煤矿的职工生活条件也得到某些改善。当然，在执行过程中产生一些缺点是不可避免的。特别是在“学开滦”口号下，许多矿井不顾有无可能也提出翻番的口号，和技术改造混淆在一起，问题更多一点。但综观全局，成绩是显著的。

有的领导同志对这一方针采取完全否定的态度，认为中国的煤矿矿井在设计时都有一个服务年限，应当按设计规模组织生产，维持矿井的生产年限。如果不顾一切挖潜增产，必然缩短矿井的服务年限，使矿井过早衰老报废，也使一部分以煤炭工业为主的城市过早衰落，这对煤炭工业发展是不利的。结论是“老挖”是“竭泽而渔”，“越挖越浅”。持这种意见的同志也主张煤炭工业必须增加产量，以满足国民经济发展的需要，但增产不应放在挖潜上，而应当放在扩大基本建设规模上。有一份向陈云同志写的报告，提出增加投资、扩大煤矿建设规模的建议，得到一部分同志的赞同，认为是发展中国煤矿纲领性的文件。这一主张不是一点道理也没有，当时煤矿建设规模确实过小，对长远发展是不利的。但当时正是调整时期，国家财政困难，增加投资是不现实的。两种不同意见尖锐对立，在全国性的会议上各说各的主张，把分歧从部党组内部扩散到基层去，引起基层领导同志的顾虑和不满，不知应当按照谁的意见办。

争论的实质弄清楚了。要开全国煤炭工作会议，会上首先会碰到这个问题，是继续推行老挖的方针，还是改弦更张？我认为这个问题必须首先解决，否则下一步就迈不开了，而且我认为只要把情况弄清楚，用事实讲话，问题是不难解决的。过去主要是没有心平气和地把执行这一方针的情况和问题，以及怎样解决问题摆清楚，有点各执一词，使问题和矛盾尖锐化了。于是，我和部党组同志坐下来摆情况，把几年来执行这一方针的成效和产生的问题一一理出来。理的结果是，过去几年把老挖作为增加生产、满足国民经济紧急需要的重要手段之一，是完全正确的。从1976年到1979年，