



縫隙中的改革

黄宗汉与北京东风电视机厂的破冰之旅

杨善华 阮丹青 定宜庄 著

生活·讀書·新知 三联书店

縫隙中的改革

黄宗汉与北京东风电视机厂的破冰之旅

杨善华 阮丹青 定宜庄 著

生活·讀書·新知 三联书店

Copyright © 2014 by SDX Joint Publishing Company.

All Rights Reserved.

本作品版权由生活·读书·新知三联书店所有。

未经许可，不得翻印。

图书在版编目 (CIP) 数据

缝隙中的改革：黄宗汉与北京东风电视机厂的破冰之旅 / 杨善华，阮丹青，定宜庄著. —北京：生活·读书·新知三联书店，2014.10
ISBN 978-7-108-05073-1

I. ①缝… II. ①杨… ②阮… ③定… III. ①纪实文学—中国—当代 IV. ① I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 142016 号

责任编辑 王 竞

装帧设计 薛 宇

责任印制 郝德华

出版发行 生活·读书·新知 三联书店

(北京市东城区美术馆东街 22 号 100010)

网 址 www.sdxjpc.com

经 销 新华书店

印 刷 北京隆昌伟业印刷有限公司

版 次 2014 年 10 月北京第 1 版

2014 年 10 月北京第 1 次印刷

开 本 880 毫米 × 1230 毫米 1/32 印张 8.75

字 数 179 千字

印 数 0,001—5,000 册

定 价 35.00 元

(印装查询：01064002715；邮购查询：01084010542)



北河沿大街 77 号，北京东风电视机厂新厂房正门（1981）



为扩大销售，昆仑牌电视机“送家电下乡”，在大别山革命老区建立销售点
(1981)



北京市贸易小组访问日本三洋集团，参观生产线后合影（1981年12月）。前排左一：黄宗汉；左三：龚云涛；右二：陈岚；右一：三洋集团中国部部长金昔。后排左四：高峰信。穿蓝色制服的为三洋集团的技术员

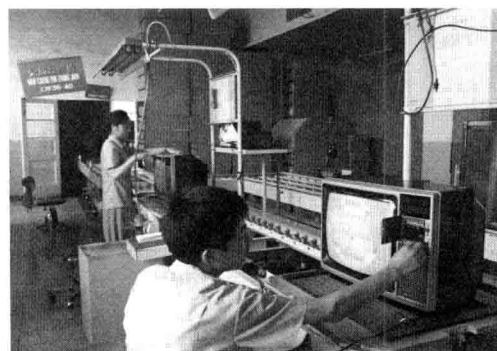
全国最早的彩色电视机生产线
(1982)

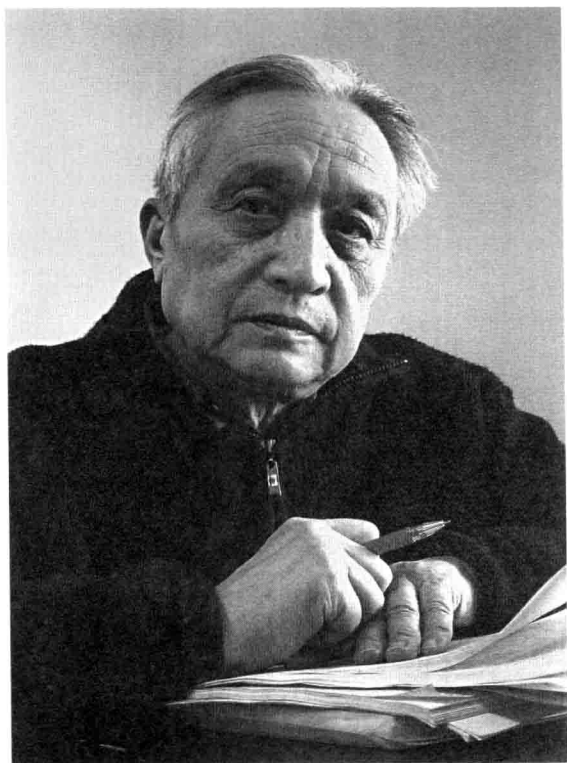


新厂房内的生产线 (1982)



工人正在进行成品检验，调试
图像 (1982)





黄宗汉（1931—2014）

序

2008 年底，因为与香港浸会大学社会学系阮丹青教授的合作，我们见面时她随便聊起，她的四叔黄宗汉先生当年在北京东风电视机厂曾搞过一段轰轰烈烈的改革。那时，他抱定“当厂长就要给国家挣钱”的宗旨，从效益入手，利用自己手中的关系资源，引进国外先进技术，从计划经济体制的重重藩篱中杀出一条路，为国家盈利两千多万。中国社会科学院历史研究所定宜庄教授与黄宗汉先生进行了二十多个小时的访谈，也对这段历史发生了浓厚的兴趣，觉得这是 20 世纪 70 年代末 80 年代初改革开放早期的一个缩影。我（杨善华，笔者之一）自 1996 年以来，一直在做城乡老百姓的口述史，听到这么一件事只觉得眼前一亮，因为以往讲改革初期的历史，要么是讲高层间的决策和斗争，要么是讲农村基层农民的决心和行动（比如安徽小岗村），而城市的改革，尤其是企业改革的肇始和实践，则鲜有记录和研究，能看到的，多是文艺作品的反映（比如《乔厂长上任记》）。因此，黄宗汉在北京东风电视机厂的改革实践，在某种程度上填补了这方面的空白。

按中国当时的行政等级来说，北京东风电视机厂只是一个县团级的小厂，在 1970 年代末计划经济体制仍占主导地位的社会

环境中，其政治资源和经济资源均很有限，面对强大的体制和对手，如何能冲破重重阻力，撬动计划经济体制这样的铜墙铁壁，从缝隙中为自己杀出一条新路？这正是引起我们兴趣的点。要知道自1949年以来，中国内地的社会在中央集权和计划经济体制的双重主导下，逐渐形成了一个金字塔型的社会结构，权力的运作和资源的分配都是以自上而下的形式实施的。中央和地方之间的关系就是支配与服从的关系，而且，从表面看，这种支配与服从的关系是绝对的、难以改变的。

但是，事实上，在进入这一课题前的研究经验已经告诉我们，中央和地方之间的关系其实并非是简单的支配与服从关系。甚至在中国特有的行政层级（中央、省部、地厅或地局、县处、乡科）的每两级之间，我们都可以感受到有利于下级按自己意志行使权力的“自由政治空间”^[1]的存在。而在计划经济体制下，这种关系又可以被概括为纵向的条与块内的上下之间的层级关系与横向的条块之间的关系。^[2]

在中国社会权力运作的过程中，我们经常可以看到，条条内部的关系、块块内部的关系，以及条块之间的关系会纠缠在一

[1] 杨善华在《家族政治与村庄政治精英的选拔、角色定位与精英更替》一文（文载《社会学研究》2000年第3期）中认为，所谓村庄的“自由政治空间”，是指村干部可以按照自己个人或社区的利益来安排村庄的实际事务和做自己想做的事情的自由度。这里将其推广，意思是说这种空间其实在中国行政等级的各个层面都是存在的。

[2] 1956年，毛泽东在他著名的《论十大关系》一文中曾谈及中央和地方的关系。所谓条条，通常是指自上而下的纵向关系，比如中央政府和地方政府的关系，中央政府的各个部委和地方政府的相应部委之间的关系，每级地方政府相应部委之间的关系。所谓块块，通常是指每个层面的横向关系，比如中央政府各个部委之间的关系，每级地方政府各个部委局之间的关系。

起，构成一种极其复杂的关系网络；因为这样的关系网络，不同行政层面所形成的板块会生出很多缝隙，从而使下级在贯彻高层制定的政令时有空子可钻。我们认为，这就是导致中国改革发生的社会结构层面的条件。正是因为这样的条件的存在，改革才有可能最终在中国成为不可阻挡的趋势，因此，当我们把目光投向北京东风电视机厂改革的具体过程时，就会发现，“东电”的改革，其实就是作为社会行动者的、以黄宗汉为首的“东电”的改革先驱，根据自己在体制内工作和生活所取得的经验，发挥自己的主观能动性，发现和利用行政板块各个层面的缝隙，为自己争得行动空间，最终走出一条改革的新路这样一个过程。我们可以看到，北京东风电视机厂在改革方面取得的突破和所选择的路径，在某种程度上成了后来选择改革的企业仿效的典范。就此而言，北京东风电视机厂当年的改革是基层改革的一个缩影。于是我们决定将北京东风电视机厂当年的改革作为一个课题来研究。

2009年夏天，课题启动，访谈集中在2009年8月。我们^[1]先访问了黄宗汉，然后在他的建议下，陆续访问了陶必德（当年东风电视机厂四车间主任，后任销售科科长）、吴明瑜（当年国家科委政策局局长，后曾任国家科委副主任）、理由（作家，报告文学《希望在人间》作者），高峰倩（当年东风电视机厂副厂长，后曾任北京市广播电视局副局长）、稽国庆（当年东风电视

[1] 参加各次访谈的有阮丹青、定宜庄、杨善华以及北京大学社会学系2007级硕士研究生郑晓娟和2008级硕士研究生余丹茜。访问黄宗汉的是阮丹青、定宜庄与杨善华。北京大学社会学系2008级硕士研究生龙腾飞和2012级本科生刘畅亦为资料的整理给与了帮助。

机厂副厂长)、陈素锦(当年东风电视机厂工人)。后来,在陶必德先生的帮助和组织下,2010年1月我们又召开了工人座谈会与中层干部座谈会。参加职工座谈会的有程俊模(当年厂部小车司机)、王英明(当年四车间工人)、马淑蕴(当年三车间工人,后为工厂办公室主任)、马骅(当年工艺科技术员)和陶必德本人。参加中层领导干部座谈会的有朱振旺(当年设备动力科科长)、范录筠(当年厂长秘书)、崔莉笙(当年情报室主任)与陶必德。2010年4月,为了进一步了解东风电视机厂与北京电视机厂合并的细节,我们访问了焦长林(当年销售科成员,时任牡丹城际经营公司总经理)。我们的访谈终止于2011年8月底,最后访问的是王大明(当年为北京市经委主任,后来担任过中共中央宣传部副部长、北京市第七届政协副主席)。按照我们原来的设想,是准备访问那些对当年这场改革持不同意见的干部和技术人员的,不过因为种种原因,他们最后还是婉拒了我们的访问,这也是令我们遗憾的一点。另外,定宜庄教授在宣武区档案馆的支持下,翻拍了黄宗汉档案中的部分文献资料,这为我们后续的研究奠定了一个文献资料的基础。

目 录

序

1 导 言

坚冰指的是制度（体制）刚性的一面；缝隙则指的是制度柔性的一面。

15 第一章 请命

虽然一直在党委机关工作，但他脑子里意识形态的条条框框不多；他的心愿是当“中国电视大王”。

35 第二章 两个月：扭亏为盈

德才兼备的“德”至少并不全是阶级出身，而是强调对事业的献身精神，对工作的高度责任感，以及公私分明、不占公家便宜的人品。

53 第三章 “东电”的悖论

书记和厂长之间出现的问题，正是改革初期党政系统新产生的矛盾的一个缩影。

68 第四章 螺丝钉引出的新思路

螺丝钉国产化的遭遇让黄宗汉明白了，“东电”的改革决不只是他个人的事，也不仅是“东电”员工的事。

81 第五章 结构层面改革的深化

进入调整后的四车间在当时意味着一种荣誉，“也确实累，但是又确实愿意在这儿干”。

96 第六章 “东风方式”及其现实意义

东风电视机厂的改革方向和具体做法是得到了邓小平同志的肯定的，在国务院的各个部委也得到了不少支持。

111 第七章 一篇报告文学惹出的风波

真正靠概念而生活的人被不靠概念而生活的人用概念打下去，这是令人深思的！

132 第八章 “乱起萧墙”：改革必须付出的代价

若要彻底扳倒黄宗汉，抓住他个人经济问题和生活问题做文章是最佳路径，而礼品问题是最容易被当事人忽略而成为说不清楚的事情的。

154 第九章 黄宗汉调离与“东电”的最后结局

市领导做出了让牡丹兼并“东电”的决定，东风电视机厂两千多名员工全数被并进了牡丹。

169 第十章 北京东风电视机厂的改革于社会学研究的意义

179 跋

181 附 录

- 1 东风方式——北京东风电视机厂对老生产线的改造
微力 183
- 2 “东风方式”的由来与发展 王荣山 185
- 3 国产电视机进入国际市场已不再是梦想 理由 190
- 4 “东风”的路——记北京东风电视机厂引进技术发展生产
张平力 192
- 5 从北京市电视工业的发展看技术密集型工业的技术
引进（调查报告） 陈云汉、朱嘉明、黄江南 195
- 6 希望在人间 理由 204
- 7 夜访中南海 周明 229
- 8 赞成报告文学《希望在人间》获奖 王甦 236
- 9 对报告文学《希望在人间》及其主人公黄宗汉的几
点看法 理实 238
- 10 陌生与熟悉 理由 249
- 11 关于检查东风电视机厂几个问题的情况报告
检查组 253
- 12 北京东风电视机厂技术引进的风波
黄宗汉口述 260

268 参考文献

导 言

一、破题：“缝隙”与“坚冰”

本书题目中的“缝隙”和“破冰之旅”中的需要打破的坚冰，若就制度或体制而言，其实是指制度或体制这把双刃剑的两面。

坚冰指的是制度（体制）刚性的一面，即规范性和强制性的一面，制度一经制定和公布，就必须不折不扣地执行，不容违反和抗拒。缝隙则指的是制度柔性的一面，它包含以下几层意思，一是任何制度都不可能尽善尽美，都有不够完善的地方，而这些不够完善的地方就会给执行者留下变通的空间，这是因为任何制度（包括政策法规）在制定的时候，制定者都不可能预先设想到所有可能会遇到的情况，尤其是在中国这样一个幅员辽阔、各地经济与社会发展差异巨大的国家。因此，明智的决策者和制度制定者都会给执行者一个“便宜行事”的权力。这从我们常见的有关政策颁行的红头文件下发时，经常会有的“因地制宜”、“参照执行”等文字中即可看到一斑。

第二层意思关乎权力的运作。决策者担心的是作为执行者的下级在执行制度和政令的时候，因为决策者自己不能亲临现场而

受到下级以阳奉阴违、欺上瞒下、抓而不紧的方式对自己在获取真实信息方面的蒙蔽，从而导致制度和政令在执行的时候不能导致自己决策时所设想的意图。这种担心表明，决策的制定者和执行者之间还缺少贯彻执行过程中作为上下级必须有的两者之间的信任。所以，如后文第一章第四部分“‘解放’与黄宗汉的人脉”中分析的，为了保证政令和制度执行时的畅通，上下级各方都有发展彼此之间“非正式关系”的需要，而发展这种非正式关系的核心目的，恰恰是为了建立权力运作时上下级所必须有的那种信任关系。而为这种信任关系的建立支付的成本，就是上级对下级在执行决策过程中对决策意图稍微的偏离的默许。这也构成了通过政令所体现的和被规定的制度和体制的变通空间，显然，这种变通空间也就是“缝隙”。

第三层意思关涉的是社会结构层面。中国社会有意思的地方其实就在于，一方面，它因高度集权而被严密统制，一旦遭遇突发事变（比如自然灾害），它可迅速高效地动员人力、财力、物力等资源去应对；但另一方面，它又是从中央到地方各级，每个层面都有可以运作的自由政治空间的社会。如前言所述，1949年中国所实行的中央集权体制和计划经济体制形成了条条（中央部委和地方对应部委）和块块（地方各级政府）内部和彼此之间复杂的关系，这样的条条内部的关系、块块内部的关系和条块之间的关系会纠缠在一起，构成一种极其复杂的关系网络，因为这样的关系网络，不同行政层面所形成的板块会生出很多缝隙，从而使下级在贯彻高层制定的政令时有空子可钻，其结果，就是政令在往下贯彻的过程中不断遭遇被变通的风险。而产生这样的缝

隙的实质性原因其实就在于，即使权力和资源高度集中于中央的计划经济年代，不管是条条还是块块，每一级政府或者每个政府部门，其实都是一个相对独立的利益实体，都有自己的利益诉求，也会因为这样的诉求而产生中央和地方、条条和块块内部以及条块之间的利益博弈。也就是说，这些行政机构所要的利益其实也未必都相同，因为这样的不同的利益的存在，不同行政层面、不同系统的行政机构对政令的贯彻执行未必会形成方向一致的合力的影响。其结果就是，这样一种有缝隙的结构也使庞大而僵化的计划经济体制产生了一定的弹性，使它在遭遇变化的时候具备了一定的灵活反应的能力。当然，这也使“缝隙中的改革”有了可能。

至于“坚冰”，若要对此做一个全面的检视和具体的分析，则必须从1950年代说起。从1950年代初期开始，中国就以苏联的经济模式为蓝本，在生产资料公有制的基础上逐步建成了计划经济体制。若从国家计划委员会成立算起，计划经济体制曾持续了五十余年。^[1]计划经济靠制定指令性计划来配置资源。它的前提是中央政府“依靠并运用行政命令的机制”，“使全社会的资源集中到中央政府部门”，“由他们来集中配置”，同时，“计划具有指令的性质，中央政府部门下达的计划，各个部门、各个地区、各个企业必须执行”。^[2]由此，就将全社会的资源集中到中央，由中央政府来配置，并要求各个部门、各个地区和各个企业的服从

[1] 依国家计划委员会成立至最终更名为国家发展与改革委员会的时间段而定。

[2] 见董辅弼，《重新认识社会主义经济》，《解放文选（1978—1998）》第1139页，经济日报出版社1998年。