

朱鎔基傳

ZHU RONGJI
AND THE TRANSFORMATION OF
MODERN CHINA

朱鎔基與中國的轉型



[美] 龍安志 著
丁方 譯

2017

龍安志 (Laurence J. Brahm)

社會活動家、國際危機調停人、政治經濟學家和作家。20世紀90年代，他以專業律師和經濟學家身份擔任越南、老撾和柬埔寨央行的顧問，指導這些國家在社會主義轉型期的金融改革，並指導蒙古國的企業改制。在整個20世紀90年代，龍安志向中國的領導人就國有企業改革建言獻策。

自2002年以來，龍安志在喜馬拉雅的高原地帶，以新的模式恢復和發展藏族的文化傳統工藝、開發生態旅遊，將古舊藏族建築修復改造為精品客棧，為底層女性和殘疾人提供小額貸款，為邊遠地區的牧民提供醫療、興建學校。龍安志創辦了非政府組織香巴拉。他還作為北京和達賴喇嘛之間的橋樑，擔任談判中的對話者。

龍安志的著作主題廣泛，關於亞洲的有20多本。他是香港《南華早報》和《亞洲觀察》雜誌的專欄作家和評論員。目前，龍安志主要致力於“喜馬拉雅共識”非政府組織的工作和“非洲共識決議”的創立。

Zhu Rongji and The Transformation of Modern China

朱鎔基傳

朱鎔基與現代中國的轉型

朱鎔基傳

ZHU RONGJI
AND THE TRANSFORMATION OF
MODERN CHINA

朱鎔基與現代中國的轉型

[美] 龍安志 (Laurence J. Brahm) 著

丁力 譯



香港中和出版有限公司
Hong Kong Open Page Publishing Co., Ltd.

責任編輯 丁志紅
裝幀設計 彭若東
責任校對 江蓉甬
排 版 潘斯麗
印 務 馮政光

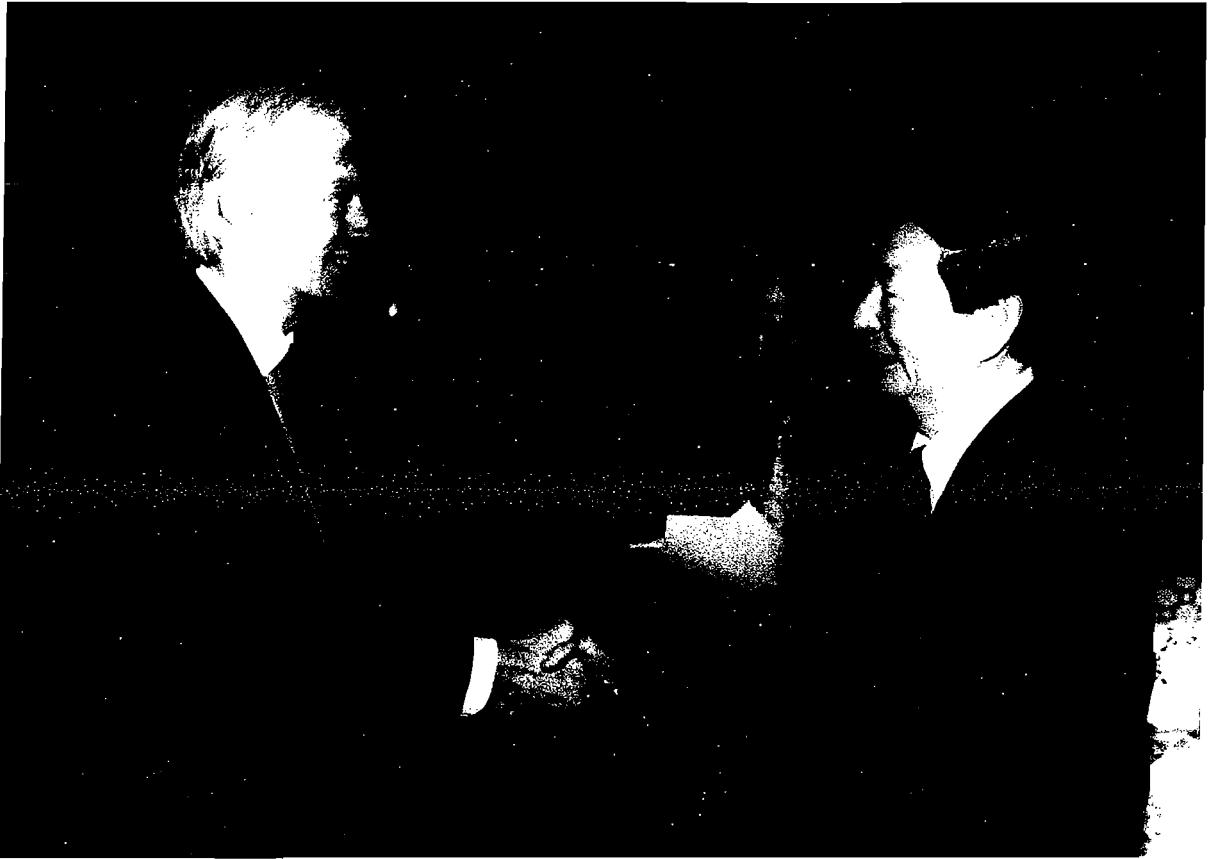
書 名 朱鎔基傳——朱鎔基與現代中國的轉型
書名原文 Zhu Rongji and the Transformation of Modern China
叢 書 名 20 世紀中國
作 者 [美] 龍安志 (Laurence J. Brahm)
譯 者 丁力
出 版 香港中和出版有限公司
Hong Kong Open Page Publishing Co., Ltd.
香港北角英皇道 499 號北角工業大廈 18 樓
<http://www.hkopenpage.com>
<http://weibo.com/hkopenpage>
<http://www.facebook.com/hkopenpage>
香港發行 香港聯合書刊物流有限公司
香港新界大埔汀麗路 36 號 3 字樓
印 刷 陽光印刷製本廠有限公司
香港柴灣安業街 3 號新藝工業大廈 6 字樓
版 次 2013 年 2 月香港第一版第三次印刷
規 格 16 開 (168mm×230mm) 360 面
國際書號 ISBN 978-988-15881-0-4
© 2013 Hong Kong Open Page Publishing Co., Ltd.
Published in Hong Kong

Zhu Rongji and The Transformation of Modern China

Copyright © 2002 John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd

All rights reserved.

Authorized Translation from English language edition published by John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd



朱鎔基總理正在人民大會堂接待前來討論中國經濟問題的本書作者龍安志。



此照片捕捉到了朱鎔基總理難得一見的笑容。當時，本書作者龍安志將其著作《中國的世紀》呈給曾親自為這本書作序的朱總理。朱總理捧著書問：“為甚麼英文版的封面設計比中文版的要好看？”龍安志回答：“兩個封面設計得都好，只是面向的市場不同而已。”朱總理聽後不禁笑了起來。



1996年9月24日·中共中央政治局常委、國務院副總理朱鎔基在中南海同參加省部級幹部金融改革與發展專題研究班的學員座談。

(新華社新聞信息中心提供圖片·新華社記者樊如鈞攝)



1999年3月4日·國務院總理朱鎔基在北京中南海會見美國貿易代表巴爾舍夫斯基。

(新華社新聞信息中心提供圖片·新華社記者劉少山攝)




2001年1月14日，全國銀行、證券、保險工作座談會在北京中南海舉行。朱鎔基總理出席座談會並發表重要講話。（新華社新聞信息中心提供圖片，新華社記者齊鐵硯攝）

Contents

目 錄

致謝	19
序言	25
前言	27
引言	31
楔子	33



第一章 失控的經濟	51
失眠	52
“群眾運動”經濟學	54
價格控制的成本	57
成長的痛苦	58
與“市場”過招	61
起飛或崩潰的邊緣	63
16條措施	67

	評估金融風險	76
	緊縮貨幣政策	77
	負責指揮	81
第二章	三角債解剖	85
	大魚的故事	86
	中國三角債的源頭	87
	從短缺到擺闊消費	88
	製造信貸緊縮	90
	注視金融風暴陰雲	92
	一塊錢結清三塊錢	94
	一塊錢製造三塊錢的債	95
	“不要再用‘三角債’！明白嗎？”	97
	採用信號經濟學	99
	重組複雜關係	102
	降低利率	106
	把債務變沒了的魔法表演	109
	從帽子裡拿出信用	112
	重新包裝債務	115
第三章	一家違規金融機構的死亡	119
	債務醜聞	120
	醞釀中的風暴	121
	解剖一家國際信託投資公司	124
	紅色資本的傷感小調	130
	制止違規行為	133
	喪鐘為誰而鳴	135
	國際信託投資公司：生存還是毀滅？	137
	永別了，融資窗口	140

	“殺死”一家國際信託投資公司	143
	慈悲為懷	146
	一條建議	147
第四章	危機管理	149
	升起了颱風信號	150
	沙漠之旅	152
	漩渦中的中國	154
	應對危機	156
	刺激經濟增長	159
	外匯管制	161
	審視戰略	163
	遠大前程	165
	貶值還是不貶值？	167
	幕後政策推演	170
	平衡選擇	171
	朱鎔基私下的想法	173
	“華盛頓共識”的任人唯親	176
	動機不明	178
	觀點混亂	180
	克服危機	182
第五章	受管理的市場化	187
	宏觀調控經濟學的出現	188
	管理市場經濟	190
	乏味的報告有意思了	193
	利率政策的煉金術	195
	以糧為綱	198
	宏觀調控市場化	200

消費的價格	201
管理中國市場	203
朱鎔基新政	204
受管理的增長	207
設計規劃	210
假日經濟	212
宏觀調控政策的特權	213
超越計劃，進入市場管理	215
走向受管理的市場化	217

第三部分 改革之道

第六章 寄厚望於金融改革	221
流通現金	222
控制現金	223
掌握控制權	225
改革金融體制	226
中央銀行中央化	226
重組銀行系統	228
改變外匯機制	231
實行管理浮動	233
貨幣政策工具	235
控制利息收入	237
不再有假鈔	238
重新定義銀行	239
系統弊病	241

	沒有結束的生意	242
第七章	再造鐵鏽地區	245
	一個和煦的春日	246
	一個寒冷、鏽蝕的省份	249
	仲夏重組	250
	處理轉型問題	252
	推進國有企業改革	255
	鏽蝕地帶的合理化調整	257
	派出百名巡視員	259
	失去的機會	260
	小是美的	263
	鼓勵“私營經濟”發展	266
	雇用失業者	270
	吃企業	273
第八章	精簡政府機構	277
	政府職能合理化的需要	278
	現狀	279
	沒有計劃的計劃	281
	從指令到協調	283
	走向取消計劃	285
	政府全面改組	286
	政府機構合理化	287
	不再扯皮	288
	地方政府改革	291
	清理亂局	292
	不能令人滿意的結果	293
	抓住基層的根基	294

第九章	“五項改革”	297
	提高工作水平	298
	下崗底線	299
	糧食流通體制改革	301
	從糧食流通到資本流通	302
	貨幣化分房	304
	住房改革的金融服務	305
	管理住宅市場	310
	已經壞掉的醫保體系	313
	社會保障改革	314
	養老金制度改革	316
	新社會保障制度	318
	收稅的來了	320
	資本流通改革	322
第十章	WTO：龍來了	327
	更多的事情	328
	同意分歧	331
	訪美	335
	關於中國加入WTO的努力	341
	談判開始	342
	談判擱淺	343
	總戰略家進來了	345
	中南海會見	347
結語：	朱鎔基卸任後的中國	349
	反思	350
	比喻	351
	模式	353
	幾點想法	354

Acknowledgments

致謝

“鮮豆漿，鮮豆漿，鮮豆漿……”每天早上，我都能聽到這樣的叫賣聲，傍晚，在太陽落山前，還能聽到一次。叫賣聲像是清脆的歌聲，在朽舊的瓦房頂上跳躍，穿越老北京城區的胡同。我就住在那裡的一個四合院裡。每天早上，當我打開院子的紅色木門時，就能看到這位顯得年輕的中年婦女。她蹬著一輛簡陋的三輪車，總是騎得很慢，睜大眼睛尋找客戶。

一袋豆漿賣兩角人民幣，相當於2.5美分。每個塑料袋都被仔細地封好。每次從她那兒買鮮豆漿的時候，我都和她聊一會兒。每天凌晨，在我醒來之前，她已經開始磨豆漿了。她在下午還要再磨一次，用來晚上賣。“冬天、春天和秋天的生意好。”她有一次說。“為甚麼夏天不好？”我問。“因為我的豆漿是現磨的，沒有防腐劑，天熱的時候很容易壞，所以買的人少。”她回答說，聳了一下肩，好像我應該知道豆漿買賣有季節差異似的。

她原來是工廠的工人。在國有企業改革的那幾年，她工作的廠子倒閉了，就像本書討論的許多其他工廠一樣。她成了眾多下崗工人中的一個。除了從小就會做的簡單事情之外，她別無所長。沒有其他選擇，她只好磨鮮豆漿，賣給像我這樣的人。

四季如梭。在北京單調的、有如沙漠一樣乾熱的夏天，儘管知道不會有幾個買主，她仍蹬著三輪賣豆漿。秋天的時候，生意好起來，她也顧不上刺骨的寒風。到了冬天，晝短夜長，胡同裡一片寂靜，我能聽到她的叫賣聲刺破凌晨時寒冷的黑暗，成為我的起床鈴。春天來了，豆漿小販被雨澆得透濕，卻仍然蹬著三輪車在胡同裡穿行，每天早上，每天晚上。

傍晚，當我坐在家裡寫這本書的時候，我發現自己很難把她的聲音從腦海裡趕出去。在某種程度上，這個女人總是在那裡提醒我那樣的磨豆漿、賣豆漿的小型私有企業主。她是許許多多下崗工人的代表，他們在中國打破鐵飯碗的過程中下崗了。在我的腦海中，她成了中國經濟和社會轉型的象徵，我每天都在觀察這一轉型。此外，她還是中國人民適應變化決心的象徵——當變化被強加於他們時。他們走出需要改革的國有部門，自己創業，資源卻少得可憐。

我經常估算這個女人的生意收入——兩毛錢一袋豆漿，乘上她蹬一趟能賣出去的袋數，一天兩趟，一週七天……夏季減少40%……我的計算結果總是一樣的。像許多其他中國人一樣，她能否維持生計取決於對通貨膨脹的抑制。

這個念頭讓我寫出了“受管理的市場化”(managed marketization)

這個詞來形容朱鎔基的經濟模式。朱鎔基在擔任負責經濟的國務院副總理時，通過嘗試、錯誤和成功，漸次開發出這個經濟模式。在當總理的時候，為了使中國告別過去，進入21世紀，他擴大了受管理的市場化的範圍，用於打破鐵飯碗，重建市場驅動的現代經濟框架。

朱鎔基總理曾經對我解釋說：“如果人們懷疑你的政策，即使它是正確的，也很難執行，不會產生任何結果。”這裡的關鍵因素，即判斷中國眾多人口對新變化接受程度的能力，就是朱鎔基所說的“社會心理效應”。

在寫這本書的時候，我從來沒有想過寫一本朱鎔基本人的傳記，我想講述的是一個國家的轉型過程。進入20世紀90年代後，中國的改革政策正如鄧小平說的，像是“摸著石頭過河”。改革方法是不確定的、謹慎的，方法本身並不能被稱為經濟轉型模式，而是關於如何前進的原則。然而，如果我們做一回“事後諸葛亮”，一個一個地回顧曾採取的政策、做出的決定，以及它們如何被用來應對“過河”的困難，那麼，我們有理由說，一種經濟模式的基礎——適用於發展中經濟和轉型經濟的模式——已經成功地在中國運用。

中國模式獨立於主流的發展模式，還常常與它們抵觸。總部設在華盛頓特區的大多數跨國機構和學術智庫（“華盛頓共識”）是這些主流模式的鼓吹者。事實是，中國模式有效，其他模式沒效。

就個人而言，這本書代表我自己在中國的全部工作和經歷，跨度為20世紀90年代的整整十年。寫這本書需要回顧中國的過去，把各個片段連接起來，把我在此期間的所見所聞寫出來。我感謝北京的許

多人，他們幫助我理解、領悟中國的巨大變化和彼此關係。這些變化發生在一個非常短暫而集中的時間段。我從朋友那裡學到了很多東西，但不幸的是，由於種種原因，我不可能在這裡提到並感謝所有這些人。我只能希望他們能夠讀到我的致謝，理解我在字裡行間所表達的謝意。我感謝所有參與寫作過程卻不能在此被提及的人。

然而，我必須特別感謝三個人，他們撥冗向我提供了他們對中國改革的看法。他們是國務院經濟體制改革辦公室主任（部長）王岐山*、副主任（副部長）李劍閣*、司長王水林（現任世界銀行高級經濟師）。在“受管理的市場化”過程中，為了我理解那些政策背後的挑戰和理由，這三個人給了我極大的幫助。我與中國人民銀行龐繼英的交流長達十年，大大有助於我理解中國外匯和貨幣政策的複雜微妙。在感謝這些人的同時，我必須說明，這本書代表我個人對中國一些事件的因果排序和理解。本書引用的所有講話和討論都是我自己翻譯的，不論任何人對本書的任何觀點或事實有歧義而提出任何問題，其責任完全都在我自己，與幫助我寫這本書的人無關。

我要特別向德國前總理赫爾穆特·施密特（Helmut Schmidt）表示謝意。他和中國的交往年頭更長，在百忙之中為本書寫了序言，與我們分享了他對中國改革的遠見卓識。我還要深深感謝世界貿易組織總幹事素帕猜·帕尼帕迪（Supachai Panitchpakdi）博士，對於中國

* 王岐山：2007年任中共政治局委員，2008年任國務院副總理。——編者註

* 李劍閣：2008年7月擔任中國國際金融公司董事長。——編者註

“受管理的市場化”和加入WTO對將來這一過程的影響，他在本書的前言中介紹了他的看法。

感謝John Wiley & Sons出版社，他們相信並支持我成功地完成這本書。我必須坦白，當John Wiley & Sons出版社亞洲事務副總裁Steven Miron和發行人Nick Wallwork第一次來北京看我的時候，我讓他們坐著一直看完了朱鎔基的電視訪談直播，然後才開始和他們討論寫書的想法。我感謝他們的非凡耐心和持久熱情。我還要感謝John Wiley & Sons的編輯班子，尤其是我的編輯Janis Soo，還有Adeline Lim、Ira Tan和Derek Lee。我特別感謝老同學和20年的朋友Wing K. Yung，他賞識我的觀點並督促我寫出來。在我寫這本書期間，我的妻子Eileen Chen Kaiyan不知疲倦地予以支持和鼓勵，在此特別鳴謝。

龍安志

北京

2002年2月

Preface

序言

我第一次訪問中國到現在已經四分之一多世紀了。從20世紀80年代初起，我頻繁地訪問中國，中國的經濟和社會發展一次又一次地讓我震驚。我對中國的成就充滿敬佩。我毫不懷疑在今後幾十年裡，中國的前進將持續下去。有相當一些歐洲人和美國人，主要是經理人員，對中國的經濟進步有一些了解。他們預測中國將在短時間內成為世界最大的市場，他們可以銷售產品的市場。但是，他們往往沒有料到，中國同時也會成為一個出色的出口國，甚至是高科技製成品的出口國。在航天與航空、核電站、化工產品、信息和交通技術、物流和環境技術等方面，中國將發展成為主要的競爭者。中國還將進入自然科學基礎研究的頂層，其中包括生命科學與基因技術。當然，為了給幾億中國人——他們將受到農業現代化和所說的國企現代化的影響——提供就業機會，所有這些都是必要的。為此，中國需要國際合作——無論是科學或技術合作，還是企業和經濟交流。

作為中華民族的朋友，我歡迎龍安志所寫的這本關於朱鎔基的書，因為許多西方人難以理解中國改革過程產生的巨大的經濟和社會後果，對他們來說，本書不失為一本大開眼界的讀物。還有太多的西方知識分子、政客和教授，急於告訴中國人如何前進。但是，他們的大多數對中國漫長的歷史一無所知，對毛澤東時代晚期和所謂的“文化大革命”時期的中國了解甚少。所以毫不奇怪，他們開的藥方根本就不對症。

在江澤民的領導下，朱鎔基對經濟改革採取了實用主義的做法，以鄧小平正確的基本原則為基礎，使這個國家走上了“零星社會工程”（piecemeal social engineering）的成功歷程。朱鎔基的任期就要結束了。他的繼任者將面臨艱巨的任務，以繼續他令人難以置信的成功方法。

赫爾穆特·施密特（Helmut Schmidt）

德意志聯邦共和國前總理（1974—1982）

2002年2月

Foreword

前言

從計劃經濟向更多以市場為導向的經濟轉型，是一項最複雜，有時是折磨人的工作。從微觀管理轉向宏觀管理——轉型所必需的基本要求——意味著廣泛的機構調整，比如，中央銀行職能的調整、價格機制的調整和財政政策導向的調整；還不得不保留大批政府官員，給他們安排監管者的新角色，同時讓他們放棄過去在經濟中既當裁判又當運動員的雙重功能。

有幾個國家想加速轉型過程的嘗試，想超越建立相應基礎和法律工具的必要醞釀期。這些嘗試失敗了。與它們不同，中國走上了一條漸進的道路，其特點是鄧小平所說的“摸著石頭過河”。鄧小平是中國最具深遠目光的領導人之一，做出了幾項重大決策。其中一項是從1978年開始領導中國經濟走向“開放”。他的另一項重要遺產是提拔當時的上海市市長朱鎔基，讓朱鎔基牽頭管理中國經濟，使之沿著鄧小平20世紀80年代確定的改革方向發展。

龍安志的這本書成功地描述了中國20世紀90年代經濟改革過程中的複雜局面。朱鎔基是這個全面轉型時期的決定性人物。

朱鎔基經濟思想的形成顯然經過了幾年的時間，可以追溯到20世紀50年代他在國家計劃委員會所做的各種工作。在那個早期階段，他試圖融合計劃經濟與市場經濟政策。這給他帶來了一些麻煩，也帶來了一些考驗與磨難。朱鎔基的直言、堅定和果斷等顯著個性令人讚歎，使他準確地實現了他煞費苦心制定的經濟調整措施。

不管作者選擇甚麼詞彙來描述中國的經濟管理方式——社會市場經濟、宏觀調控政策、受管理的市場化——中國模式的主題牢固地建立在實用主義因素的基礎之上，與“華盛頓共識”的休克療法不同。整個轉型過程是漸進的，採用市場和不斷改進的計劃體制作為基本的經濟運行模式，同時改造國內生產結構。朱鎔基的政策方式——與傳統做法保持一致的宏觀管理，少許而適時的微觀調整，並仔細地保持兩者的平衡——與中國總的實用主義態度之間天衣無縫。

在果斷處理20世紀90年代初惡性通貨膨脹的時候，朱鎔基完全掌握了中央銀行，給它配備了一個真正獨立的政策平台，以對付即將來臨的經濟泡沫。傳統措施與經典的指令經濟學措施並行不悖，前者控制貨幣供應和提高利率，後者控制貸款和價格。朱鎔基忠實於他的原則，利用通脹的機會提出了金融和銀行改革的全套方案。這一組16條控制措施使通脹降了下來，成為朱鎔基宏觀調控政策的最初框架，為人們以後所熟知。後來，他採取了類似的措施，應對亞洲金融危機給中國帶來的經濟減速。在這種情況下，他把財政支出——宏觀調控

的一個基本工具——作為刺激國內擴張的主要因素，同時使用行政手段增加全國假日，鼓勵更多的私人開支。

在亞洲金融危機期間，朱鎔基保持人民幣匯率不變，幫助控制了危機的影響。他的這個決定得到了廣泛喝彩。從1994年1月起，中國正式採用人民幣的“管理浮動”（managed float）機制，這個保持匯率穩定的政策似乎是又一項宏觀調控措施。然而，沒有甚麼比這個說法更遠離事實：中國實際上沒有必要改變匯率。它的理由是不變匯率政策可以輕鬆地用古典市場經濟學的原理加以說明：

- 中國有將近2000億美元的巨額外匯儲備；
- 中國有一連串的往來貿易順差；
- 中國對資本項目仍有控制，可以防止任何對人民幣的不當投機。

在朱鎔基的“受管理的市場化”方法中，經濟和行政改革覆蓋了一切：金融部門、國有企業、農業和住房。它們都經歷著深刻的變革。朱鎔基非常清楚地了解，為了保持並推動所有這些改革，外部動力極為重要。儘管當時國內有反對意見，中國的主要貿易夥伴開始時也缺少合作，加入WTO的路上佈滿了荊棘，但這一點說明了朱鎔基為甚麼仍致力於中國的入世談判。1999年11月，朱鎔基個人直接介入，挽救了中美代表團行將破裂的談判。這位戰略大師的點睛之筆再次證明了他融合了現代管理的精明和中國的實用主義。

因為本書的內容，龍安志將會得到很高的評價。他遊刃有餘地解釋了似乎為中國所獨有的市場與控制經濟的概念。在中國這份成功方案背後，實際上並無神秘可言。畢竟，朱鎔基的思路以理性的經濟

邏輯為主要基礎。不過，與經濟邏輯相結合的還有額外的實用主義成份和對中國現狀和文化的深刻了解。中國文化不要求主流機構提供臨床診斷，這些機構應該更謙恭地研究朱鎔基巨大成功中的概念框架，正如這本書所展現的那些。

素帕猜·帕尼帕迪 (Supachai Panitchpakdi) *

2002年2月

* 2002年9月就任世界貿易組織總幹事。——編者註

Prologue

引言

不管前面是地雷陣還是萬丈深淵，我都將一往無前，義無反顧，鞠躬盡瘁，死而後已。

——朱鎔基

1998年3月22日，全國人民代表大會選舉朱鎔基為總理。在隨後舉行的首次新聞發佈會上，朱鎔基說了以上這些話，贏得陣陣掌聲。三年之後，在2001年3月15日，記者問朱鎔基總理是否會在第一個五年任期結束之後退休，朱鎔基又重複了這些話，全場再次興奮不已。

這次，所有在場的中國人都大為感動，因為“鞠躬盡瘁，死而後已”曾被周恩來總理（1898—1976）引用。周恩來實際上是引用諸葛亮的話。將近兩千年前，諸葛亮是三國時期蜀國的軍師和丞相。

對中國歷史有更多了解的人則在另一個語境中理解朱鎔基的聲明。

諸葛亮生活簡樸，不計官位，拒絕榮典。他仍然作為孔明大師——“最明白”者——為中國人所了解，並被所有華人當作中華民族歷史上最樸實、最深刻的戰略家。

Introduction

楔子

古者國有危難，君簡賢能而任之。齋三日，入太廟，南面而立；將北面，太師進鉞於君。君持鉞柄以授將，曰：“從此至軍，將軍其裁之。”復命曰：“見其虛則進，見其實則退。勿以身貴而賤人，勿以獨見而違眾，勿恃功能而失忠信。士未坐，勿坐，士未食，勿食，同寒暑，等勞逸，齊甘苦，均危患；如此，則士必盡死，敵必可亡。”將受詞，鑿凶門，引軍而出。君送之，跪而推轂，曰：“進退惟時，軍中事，不由君命，皆由將出。”若此，則無天於上，無地於下，無敵於前，無主於後……

——諸葛亮

（〈將苑·出師〉·《諸葛亮集》卷四，第82頁）

上海的冬天

上海的冬天會很冷，空氣中瀰漫著比雨小、比霧濃的潮氣，陰濕寒冷地黏著這座城市，直到春天來臨。然而，對於居住在北京的人來說，上海可以讓他們暫時躲避攝氏零度以下的寒冬和從蒙古颳來的、夾雜著沙土的狂風。鄧小平生長在四川薄霧籠罩的河谷中，所以他在晚年喜歡去上海過春節並不奇怪。春節是家庭團聚的日子，鄧家——家長他自己、夫人卓琳、三個女兒、兩個兒子，還有許多孫輩——在晚冬的時候，一大家子出發去上海過傳統的節日——春節。1989—1991年在上海的日子裡，通過他的一些觀點，鄧小平了解並理解了上海精幹的市長，一個名叫朱鎔基的人。

1989年春節期間，鄧小平並沒有在上海休息。他專心聽取了朱鎔基關於經濟形勢的工作報告。給鄧小平留下深刻印象的是，朱鎔基思路清晰而且坦誠，不僅具體地討論了上海的經濟形勢，還談到了全國的經濟，引用統計數字時不看筆記本——大多數政府官員的標準配置。實際上，朱鎔基從來不帶筆記本。他不需要，他需要的所有數字都記在腦子裡。

在1989年，鄧小平擔心的是如何讓中國經濟前進到下一個階段。這讓他寢食難安。鄧小平相信，國家計劃是一條死胡同，而中國的官僚機構與計劃經濟體制糾纏在一起，影響經濟增長，挫傷企業家士氣。鄧小平的另一個擔心是如何管理一個潛在的超大型市場經濟，他害怕中央政府可能失去控制。此外，他感到，如果貧富差距擴大，

社會混亂將影響中央維持那些地區穩定的能力。這樣的局面很容易導致經濟混亂，可能把國家拖入危機。

1991年2月，春節，鄧小平又回到了上海。朱鎔基市長提出了大膽的計劃：開發浦東經濟特區，帶動長江三角洲。這與中國南部沿海珠江三角洲的經濟特區是一致的，那是鄧小平自己原來倡導的想法。不過，朱鎔基的想法比鄧小平原來的又邁出了一步。他不談製造業和工業，他強調說，金融、貿易和基礎設施開發應該成為浦東發展的先導因素。鄧小平聽後，感到朱鎔基對經濟發展有一些新想法，可以更廣泛地加以運用。這次上海之行，鄧小平還和朱鎔基談了一會兒自己的想法，更確切地說，讓朱鎔基去國務院當副總理。

“改革需要新思維，”鄧小平對朱鎔基解釋說，“還有，改革應當採取和前十年不同的措施，在新形式下探索新路子，進一步‘解放思想’。解放思想帶來的好處不是永遠的。比如說，市場經濟和計劃經濟之間的關係。有的同志認為，計劃經濟等於社會主義，市場經濟等於資本主義。多年的經驗證明，這個觀點不符合實際情況。計劃和市場都是經濟手段，它們本身不是判斷社會主義或資本主義的標準。”

鄧小平接著指出：“資本主義有計劃，社會主義有市場。在這個問題上，我們要防止僵化。我們不能說，發展社會主義商品經濟和社會主義市場經濟就是資本主義。你不能說外國投資和自力更生是對立的，不能說外資可能影響我們的獨立自主，要小心使用。你不能說深化改革和調整國家管理是對立的。這些改革（指鄧小平的改革）證

明是正確的、有效的。”

鄧小平的觀點是，他自己的經濟改革已經通過實際應用得到證明，現在是中國經濟前進的明確方向，不能後退。鄧小平還強調，為了繼續推動經濟前進，必須有壓力，同時不能以失去控制為代價。

“根據我的理解，”鄧小平補充說，“這些問題今天仍然存在。思想已經解放了的部門將進入新的一頁，那些思想不解放的……將來無法完成工作。”在和朱鎔基的談話中，鄧小平要求幹部“解放思想”，對朱鎔基特別重要的是，他被授權“調整國家的發展戰略”。

鄧小平實際上想讓朱鎔基牽頭管理經濟。鄧小平很清楚，過去十年，中國已經進入一個新的時期，經濟需要調整和前進，可能進入他自己從未見過，甚至還沒有想像到的領域。簡而言之，他知道中國經濟在20世紀90年代需要一個領導人。鄧小平想為他的經濟改革找一個政治繼承人，能夠繼續沿著他確定的方向，領導中國經濟進入新階段。在和朱鎔基討論這些問題時，鄧小平有一個明確的目標。就像這位長者的大多數思考一樣，他已經做出了決定。

從長沙到上海

1928年10月1日，朱鎔基出生於湖南的省會長沙。朱鎔基從來沒有真正認識過他的父母。父親在他出生前就去世了，母親去世時他也只有30歲出頭。朱鎔基在他的伯父家長大。在這種環境中，沒有人覺得朱鎔基會有很好的前程，更不用說成為中國的總理了。然而，生

活的艱辛造就了他堅強的性格，給了他驚人的毅力。這些是在更優越環境中長大的人永遠不會有的。

和朱鎔基共過事的人都說他有非凡的記憶力。在中國加入世界貿易組織的談判過程中，一位美國外交官多次在會議上與這位總理相遇。他驚歎於朱鎔基對細節的注意，稱他的記憶力是“勞斯萊斯”。朱鎔基在童年時代就喜歡閱讀。只要有一點零錢，他就去長沙的舊書店。所有賣書的老人都認識他，喜歡他，給他買的書打折——朱鎔基在經濟學上的第一課。

朱鎔基在少年時代喜歡文學。有趣的是，他所喜歡的書與鼓舞了毛澤東的書大多一樣，比如《水滸傳》。這部小說講述了社會棄兒與命運搏鬥，最後成為英雄的故事。朱鎔基能夠大段大段地背誦這些小說，這種能力不會白費。儘管他家無力給他提供較好的教育，但他卻是一個出色的學生。從中學開始，他都靠獎學金維持學業。

抗日戰爭結束之後，朱鎔基回到了長沙，進入城裡最好的中學——省立一中。勞安也是該校學生，以後成為他的夫人。在這所學校裡，朱鎔基對文學的熱愛讓他發展成一名出色的作者。後來當了上海市長，他經常與上海的文學圈子聚會。一次他開玩笑說，他“從政的決定是偶然的，是一個錯誤”，並表示“後悔”，因為他更希望是個作家。那些藝術家和作家也開玩笑說，儘管他沒有走上文學之路，但他們同樣都在20世紀50年代被打成了“右派”。

作為上海市長，朱鎔基經常給當地的報紙雜誌寫文章或者評論，為他在上海的知識圈和文藝圈中贏得了許多尊重和欣賞。幾年之

後，作為副總理和總理，朱鎔基繼續自己寫講話稿，不像其他領導那樣依靠秘書或助手。作為國務院總理，他經常在大批政府官員面前講話，把辦公室為他準備的正式講稿拿出來，漫不經心地放在一邊。然後他自然地討論當時的話題，對提問的回應是開放的，沒有遲疑。

年輕的時候，朱鎔基熱愛京劇，十多歲時甚至還能表演。後來，早年的興趣給他帶來了莫大的政治好處。京劇自清朝時起就很流行，朱鎔基喜愛這門藝術，能整段地詠唱。這有助於提高他親民的形象。在上海當市長的時候，人們經常在官宴上請他唱一段，他也經常“從命”，而且不需要伴奏。京劇是中國文化的象徵。朱鎔基訪問美國白宮，當他經過掛有美國總統畫像的門廳時，他在亞伯拉罕·林肯的畫像前停了下來。朱鎔基指著畫像說，美國內戰時期，“當南方想獨立出去的時候”，是林肯使用“武力統一了國家”——明顯是在和台灣問題做比較。“我們應該向林肯總統學習！”朱鎔基聲明說。聽者無不驚聳。

朱鎔基在美國舉行的新聞發佈會上說：“剛才在克林頓總統的辦公室看到了林肯總統的肖像。我想當年林肯總統為了保持美國的完整，反對獨立和分離，不惜使用武力，我們應該向林肯總統學習。”

計劃的陰影

從清華大學畢業的時候，朱鎔基已經是一名中共黨員。1951年朱鎔基只有23歲的時候，黨把他派到東北地區擔任東北工業部計劃

處生產計劃室副主任。當時東北的一二把手分別是高崗和李富春。朱鎔基將發現他捲入了改變中國進程的決定性的經濟試驗。根據指令計劃的觀點，高崗建立了一個經濟領導小組，叫“五虎將”。經濟學家馬洪是五虎之一，朱鎔基被指派到他手下工作。後來東北的蘇聯經濟學模式試驗被保持下來，成為全國的模範。

當國家計劃在東北扎下根之後，馬洪被調到北京，進入1952年11月新成立的國家計劃委員會。他把朱鎔基也帶到了國家計委。朱鎔基很快發現，他的才華有了用武之地。他被任命為李富春的秘書。李在新政府中出任權力很大的國家計委主任。朱鎔基由此進入了負責中國工業和經濟的中央計劃機構的最核心部門。

關於“宏觀經濟學”——計劃工具和市場工具的融合體——朱鎔基已經有了他自己的想法，並且在會議上公開表達這些觀點。他說了幾點意見，反對使經濟過熱，認定領導層設定了不切實際的目標，這是他特別反對的。他經常在會議上與同事辯論宏觀經濟政策，已經帶有倔強的特點。

1957年，在“大鳴大放”中，朱鎔基公開直言，批評“大躍進”時期採取的政策。這一段可以公開表達意見的時期迅速走向1957年的“反右”運動。朱鎔基怎麼也算不上是個右派。然而，當時的計劃系統要求每一個單位都指定一定比例的“右派”。

1958年4月，朱鎔基遭國務院人事處劃為“右派”，被踢出了中共。朱鎔基痛苦萬分，爭辯道：他只不過就經濟政策發表了自己的看法，這並不代表他反對共產黨。但他的辯護並未奏效。後來，朱鎔基

和許多其他的右派一樣，被下放到農村地區，在那裡喂豬、養羊、掃廁所、幫廚，足足勞動了五年。在幹活的時候，朱鎔基的背部受傷，落下的毛病到現在還一直折磨著他。

朱鎔基總理很少談到他的這段經歷。然而，在清華大學動情的告別演講中，他回憶了這段時期：“我曾有過20年（1958—1978）沒有黨齡的日子，但是那些日子裡，我從來沒有放棄我的信念。”

中國更貧窮地區的艱難使朱鎔基了解了農村的生活。後來當國務院總理的時候，他利用了這些知識。他學會了種小麥和玉米，學會了鄉村經濟的微觀計劃管理。他認識了各種各樣的農村人，學會理解他們的需求和他們思維的心理。在制定糧食流通政策和縮小城鄉收入差別的努力中，這種理解展示了出來。這兩項政策是他作為總理提出的一攬子改革的後半部分。

1962年，當“反右”運動開始平靜下來的時候，朱鎔基回到了北京，在國家計委幹部業餘學校當了一名普通的老師。他童年時學習歷史和文學，在清華時工程學學業突出，所以他幾乎可以教所有的課程。他的技能迅速得到承認，上層聽到了關於他的能力的評價。他很快被召回到國家計委，在國民經濟綜合局當工程師。朱鎔基還沒有被恢復黨籍，所以他的正式頭銜只能是工程師，而不是正式的行政級別。

1966年，“文化大革命”爆發了。朱鎔基再次被打入“另冊”。到1970年，他又回到農村，到了“五七幹校”。此後的五年中，朱鎔基又在養豬、打掃豬圈了。今天的許多中國人相信，艱苦的勞動、

令人傷心的艱辛，都證明了一句古話：“天將降大任於斯人也，必先苦其心志，勞其筋骨。”朱鎔基的幾次起伏與鄧小平的經歷很相似。在許多中國人心中，與朱鎔基同列於中央政治局的其他成員可能沒有經受過這種毅力與奉獻的考驗。

1975年，當“文化大革命”行將結束的時候，政府開始把幹部收攏回他們原來在北京的單位。但是，朱鎔基卻被重新分配到石油工業部當技術員。石油工業部部長康世恩是他在清華的老同學，給了他收發信件的行政工作。然後，朱鎔基被派到石油部廊坊管道局工作。

朱鎔基被提拔到公司的計劃部門。他領著一群年輕工人在農村翻山越嶺，把供電線路架設到油田。他運用自己的工程知識設計圖紙，親自帶隊到野外指揮安裝和連接。他參與所有階段的工作，從設計、計劃到運用和實施——這也是他後來的特色管理風格。

到1978年，鄧小平復出並鞏固了權力，要求全面重新評價黨和政府以前的政策。朱鎔基屬於鄧小平決定“平反”的那批人。

朱鎔基以前的經濟學導師馬洪也在平反之列。鄧小平決定放手使用人才。他很快把馬洪召回。馬洪受命組建中國社會科學院工業經濟研究所並出任所長。他還記得一位非常刻苦的學生，於是找到了朱鎔基並把他帶回北京，幫助研究如何振興中國經濟。

1979年，朱鎔基擔任工業經濟研究所的室主任，然後一直升到國家經委副主任。經委主任是他的另一位老朋友袁寶華。袁也曾經在東北局工作，擔任工業計劃主任。1983年，朱鎔基被調到上海，開始時在江澤民手下當市委副書記。後來江澤民被提拔到中央擔任中共

中央總書記。朱鎔基從1987年起任中共上海市委副書記、市長、市委書記，直到1991年鄧小平把他調到國務院擔任副總理。

受管理的市場化問世

鄧小平把朱鎔基提為副總理，分管經濟和金融事務。

朱鎔基早年是馬洪的學生，東北地區在中國最早採用蘇聯的計劃經濟模式，朱鎔基在那裡工作了數年。毫無疑問，他是在指令體系下，而不是通過市場經濟學成長起來的。所以，計劃體制確實影響了他的思維方式。要解釋他為甚麼能把市場經濟與指令經濟的工具放在一起，卻對這一組合沒有絲毫的不安，就必須理解他個人的歷史和經歷中的這一事實。和鄧小平一樣，對朱鎔基來講也不存在這樣的問題：對意識形態或“主義”的理論辯論。朱鎔基的決定取得了效果。雖然他的經濟管理方式可能會讓正統學院派理論家——如勞倫斯·薩默斯或傑弗里·薩克斯——難以接受，但是，朱鎔基肯定能得到講求實際、事必躬親的企業管理者——如傑克·韋爾奇或比爾·蓋茨——的掌聲。所以，在中國國務院以及與他最接近的部委中，大家都稱這位總理為“朱老闆”。這可沒甚麼值得大驚小怪的。

朱鎔基做出的嚴厲的、有時不太受歡迎的決定迅速得到實施，指導中國度過了這一時期。要理解這些決定，就必須把它們放到20世紀80年代的環境中去，當時中國採取的促進增長、降低通貨膨脹的政策尚不成熟。朱鎔基為以下目的採取的政策實際上都是相互聯繫

的：解決中國複雜的三角債（在1992—1998年執行），控制通貨膨脹（1993—1996年），軟著陸和增長管理（1994—2000年），亞洲金融危機（1997—2000年）。這些政策或被前後相關的事件聯繫在一起，或被朱鎔基倡導的政策聯繫在一起。儘管許多外國觀察家把這段時期看作是不確定的，但它實際上是非常連貫的——就朱鎔基的管理風格和受這種風格影響的政策而言。

在20世紀90年代轉型的關鍵時期，朱鎔基發展了他獨特的經濟管理方式。在歷史性轉折的年代裡，朱鎔基先擔任負責經濟和金融事務的副總理，後擔任國務院總理。他把貨幣干預和財政干預的工具——兩者都是西方市場經濟所接受的——和帶有指令經濟——他正是在這個體制下接受訓練的——特點的強制行政手段結合在一起，成功地指導中國從計劃經濟走向市場經濟。毫無疑問，他的最大功勳就是以大手筆引導中國度過了轉型的內在險阻。在更深層次上來說，朱鎔基為轉型經濟學創造了一個實用方法，通過他在中國的實際運用加以檢驗並得到證明。作為一種新的經濟理論，這個方法值得人們接受。

我無意把本書寫成朱鎔基本人的傳記。我的本意是講述中國從計劃經濟到市場經濟轉型的故事。因此，在某種程度上，本書可以被看作中國從20世紀90年代到本世紀初的金融和經濟傳記。

在這些關鍵的年份裡，朱鎔基先是負責經濟和金融攤子的國務院副總理（1991—1998年），然後是國務院總理（從1998年到本書寫作時），毫無疑問是世界上最具劃時代特點的人物之一。本書探討的決策過程是朱鎔基親自參與的，這些過程制定了解決各種經濟和金

融障礙的方案。在經濟關鍵岔路口採取的這些決定把中國引向轉型，使中國成為今日之中國。

中國經濟轉型的故事也是在朱鎔基積極管理下提出或實施政策的故事。在本書寫作時，朱鎔基是中共中央政治局的第三號人物。國家主席和中共中央總書記江澤民、全國人大常委會委員長李鵬的職位都比他高。毫無疑問，在中國和外國的許多人心目中，過去關鍵十年的大多數重要的金融和貨幣決策都是在朱鎔基的辦公桌上產生的。當然，在經濟、金融和貨幣管理問題上，中共中央政治局尊重朱鎔基的判斷，最後在大多數重要問題上對他的決定給予集體支持。

本書第一部分選取重要事件來說明中國的轉型，講述艱難決策的故事。這些決策最終催生並主導了這一時期的變革。1994年惡性通貨膨脹達到21.7%時朱鎔基的控制措施；關閉違規金融機構，其頂點是廣為宣傳的廣東國際信託投資公司的倒閉；清理三角債的努力；在亞洲金融危機期間保持人民幣匯率穩定；保持高速增長；與這些事件相伴隨的中國經濟的戰略調整。它們都是轉型期的標誌性旗杆。在這些情形下採取的政策是中國轉型道路上的里程碑。事後看來，它們的累積效果構成了經濟發展改革的框架，本質上是一個值得國際承認的新模式，卻沒有引起足夠的關注。

本書第二部分集中談朱鎔基在他總理任期內提出的改革。朱鎔基把這些改革概括為“一個確保”——高增長、低通脹和貨幣穩定；“三個到位”——在三年時間內改革銀行系統，扭轉國有企業虧損，把官僚機構減半；“五項改革”——包括糧食流通、醫療和

社會福利、住房、稅收和資本流通。本書還討論了中國加入世貿組織一事，其背景是朱鎔基為下一階段的轉型和發展做準備。這正是鄧小平敦促他做的。

中國在20世紀80年代處理經濟和金融難題時使用的措施有成功，也有失敗。朱鎔基對此了如指掌，也了解中國大眾的反應心理，這些都影響到他對自己改革方案的管理實施。另外，朱鎔基非常深刻地了解在此期間這種心理的演變。他的政策因此適應這種心理反應。簡而言之，他了解大眾情緒的阻點，知道可以把改革推行多遠而不會引起不必要的社會反應，否則大眾反應可能使這些改革出軌。

在俄羅斯、東歐、中亞、蒙古國、印度尼西亞、韓國，或其他任何轉型經濟體中，執行了國際貨幣基金組織（IMF）或世界銀行的改革措施，受到了華盛頓特區和嚴重親西方的國際媒體的讚揚。但是，人們必須真誠地問一句：這些改革中有多少成功地實現了經濟結構的產能培育？提高了生活水平？使這些經濟體煥發了活力？在這些國家中建立了社會和政治穩定？

中國跨過了同一時期，正如鄧小平所說，像摸著石頭過河一樣，走一步看一步。在波士頓或華盛頓特區的智庫，學術師爺們吧嗒出花裡胡哨的巫術經濟處方。中國沒有採用其中任何一個。但是，中國經濟卻在20世紀90年代以年均8%的速度增長。除了1993—1994年關鍵時期是唯一例外，中國的通貨膨脹率很低，常常還是負值。老的“鐵飯碗”體制被打破了，取而代之的是保險、養老金、商業化教育和住房。銀行系統接受了徹底改革——這一過程現在仍在進行——

以符合市場經濟中商業生活的新要求。在國有企業重組和精簡之時，民營企業興旺發達。儘管不可否認，在巨大的變革中，有一些人掉進了裂縫裡，但大多數人的生活方式得到了全面改善。

在亞洲金融危機期間，中國沒有按“國際貨幣基金組織處方”吃藥。朱鎔基拒絕讓人民幣貶值。在那些遵循“國際貨幣基金組織處方”的國家，首先是經濟崩潰，然後是政治崩潰。與此同時，中國的外匯儲備直線上升，在本書寫作時達到2000億美元，位居世界第二。中國走自己的路，從危機中走出來，比以往更強大。中國新的出口經濟蒸蒸日上，吸引西方和亞洲的製造商把生產轉移過來。同時，繁榮的國內消費新格局出現了，扭轉了中國經濟對出口的過度依賴——其他亞洲經濟之虎的致命之處。這些都應了中國的一句老話：“水落石出”。

朱鎔基的經濟改革模式包括：對經濟的“管理”，而不是自由放任；採用一系列經常是彼此無關的經濟干預工具和指導；領導封閉市場走向開放市場；改進而不是解散機構；允許私營企業與國有企業共同發展，而不是以此代彼。像很多中國的事情一樣，朱鎔基模式尋找中間道路，既不是資本主義也不是社會主義。實際上，在實踐當中，這類意識形態的詞彙沒有意義。朱鎔基模式注重實效，適應每一種形勢，但有眼光保持一定勢頭，總是把經濟進一步推向以市場為基礎的體制，不考慮理論包袱。有時，這意味著向經濟發出指令，使其走向市場。朱鎔基自己的“受管理的市場化”經濟模式由此產生。

當然，所有這些都罔顧主流經濟學的公式，就是波士頓的大學

所教授的、被“華盛頓共識”像宗教一樣遵守的公式。我們已經見識了“休克療法”和“國際貨幣基金組織處方”的結果。我們也看到了朱鎔基的“宏觀調控”政策的結果。把這些政策放到經濟發展理論新框架的語境中，“受管理的市場化”模式最能解釋這些政策，也最好理解。

作為國務院副總理和總理，朱鎔基主持了轉型政策的制定和實施。中國在20世紀90年代初仍然是指令經濟，到了20世紀結束的時候，這些政策已經把中國變成了一個以市場為主的經濟。朱鎔基的風格確實包含“管理”中國的經濟，把它從計劃的框架中帶出來，進入市場體系的運作。中國在20世紀90年代的轉變是朱鎔基經濟融合模式運用的成功見證。朱鎔基的改革為發展中經濟和轉型經濟貢獻了嶄新的經濟發展理論模式。也許，現在是承認這些改革自身價值的時候了。

MANAGED MARKETIZATION

第一部分

思慮之政，謂思近慮遠也……大事起於難，
小事起於易。故欲思其利，必慮其害；欲思
其成，必慮其敗……夫危生於安，亡生於
存，亂生於治。君子視微知著，見始知終，
禍無從起，此思慮之政也。

——諸葛亮

（《便宜十六策·思慮》）

《諸葛亮集》卷三，第74—75頁）

第一章 失控的經濟

各部門訂計劃……都要實事求是……對群眾的積極性不能潑冷水，但領導者的頭腦發熱了的，用冷水洗洗，可能會清醒些。各部專業會議提的計劃數字都很大，請大家注意實事求是。

——周恩來

（〈經濟工作要實事求是〉，1956年2月8日，

《周恩來選集》下冊，第191頁，

人民出版社，1980年12月第一版）

失眠

朱鎔基已經連續幾個晚上沒有睡覺了。鄧小平剛把他從上海市市長的位置上提拔為國務院副總理，這可不是犯錯誤的時候。他得小心從事，也得小心言辭，因為他擔心不能很好地貫徹執行鄧小平確立的路線。鄧是他的導師、中國的最高領導人。因此朱鎔基輾轉反側，夜不能寐，又起身在房內踱步。

在鄧小平“南巡”之後，中國的通貨膨脹率達到了兩位數，製造業和不擇手段發展的房地產業都出現了過度投資，使得問題雪上加霜。貨幣供應過剩為經濟增長和通貨膨脹火上澆油，使兩者都可能達到危險的、不穩定的程度。1992年春，在人民大會堂舉行的一個會議上，朱鎔基發言反對這種過度增長，呼籲採取控制措施，保持穩定。儘管在此之前，他已經寫信給鄧小平，建議調整，控制通脹，以更平衡的方式促進增長，並親自遞交了這封信，但他在發言之前並沒有請求鄧的批准。這是最讓他擔心的。

他也確實有理由擔心。鄧小平在當年早些時候的“南巡”講話中鼓勵發展，有些人可能會把他的發言和鄧小平的話逐一對照，這就是當時北京的政治氣氛。同樣這些人能夠找到不同之處，即鄧和朱之間不吻合的觀點，甚至彷彿是不同的方向。朱鎔基聽說有人仔細琢磨他的話，像是被放在顯微鏡下。他腦海中一定想起了過去的情景，當年他發表與政治風向不符的言論時的情景。

朱鎔基的性格直言不諱，他沒有料到的是，鄧小平欣賞這種直

爽，這與鄧小平的直率相似，常使別人猝不及防。當朱鎔基失眠的時候，鄧小平實際上已經批准了他的來信，給這個新上任的副總理發出一個明確的信號，支持他為中國經濟的前行掌舵。

儘管年事已高，但鄧小平的思維非常清晰。在中國政治的語境中，總設計師在尋找一個年輕點的人來承擔平衡的角色。鄧小平批評現任領導班子，指責他們改革速度太慢，要求實現更快的增長，在這個時候，他意識到他需要一個理性的人，在增長的需要和對中國經濟發展方向實施積極管理的需要之間，這個人知道那條線應該畫在哪裡。

到1993年，一系列事件把朱鎔基推上了指導中國經濟的關鍵位置上。朱鎔基進入了中央政治局常務委員會。他顯然更積極、更果斷地推進他的經濟政策。在北京舉行的一連串會議上，召集省長們來討論如何約束各省的過度開支。在地方官員參加的一次會議上，江澤民尋求朱鎔基同意使用“過熱”一詞來描述中國當時的經濟狀況。在朱鎔基點頭同意之後，這個詞進入了中央政府的經濟詞彙表中。很明顯，在經濟問題上，朱鎔基的意見得到了尊重。

引導中國穿越外部所帶來的重重金融和經濟風險，同時又推動中國進一步對外國投資和貿易開放，成為朱鎔基平衡管理風格的一個特點。廣泛而又手段迥異地使用市場經濟和指令經濟體制中的財政、貨幣和計劃工具，形成了朱鎔基模式的基礎。管理之下的經濟市場化將成為他對中國經濟進化的貢獻。朱鎔基模式是對經濟發展理論的一個重大貢獻，這已經在中國得到了證明。作為其他發展中經濟或轉型

經濟的示範模式，它只是還有待於國際上的承認，即被西方主流經濟學家所接受。

20世紀80年代晚期，在中國展開的經濟和政治發展進程是朱鎔基的“宏觀調控”經濟政策的靈感來源。一些問題將在20世紀90年代初期再次出現，範圍更廣闊。因此，了解20世紀80年代中國所面臨的困境和採取的政策，有助於更好地理解朱鎔基在20世紀90年代所做的決定。同樣，如果要正確評價中國轉型的決定性十年的原動力，就必須從中國20世紀80年代改革開放早期的語境來看20世紀90年代。確實，朱鎔基能夠汲取20世紀80年代的經驗和教訓，開發一個新的框架來應對中國在20世紀90年代的發展問題。

“群眾運動”經濟學

正如1949—1979年間一場接一場的群眾政治運動，在某些方面，1980—2000年間的特點可以被描述為一場接一場的群眾商業運動。中國人的消費是群眾性的，其結果是市場秩序被迅速攪亂。製造商的反應也是群眾性的，其結果是市場充斥著過剩商品。當房地產成為時尚時，過度的、非理性的借貸佔了上風，不正規的金融機構蜂擁而來。當房地產崩潰時，每個人都去買股票。當網絡新興公司成為寵兒時，北京和上海成了世界網絡廣告的發佈地。風險投資商們賠得一塌糊塗，但星巴克卻興旺發達，等等。

自1949年起，美國施加的制裁導致中國多年的經濟孤立，在

此期間，中國努力建立起一個小型外匯儲備基礎。中美關係終於在1979年正常化，該年也標誌著中國正式對外國直接投資開放。1980年，中國外匯儲備只有22.6億美元。因此，在中國對外開放的早期，中國極其小心地監督著她的外匯，其程度在外國投資商眼中有時幾近於偏執，他們對中國當時實行的外匯控制灰心喪氣。

到1984年，中國已經聚集了144.2億美元的外匯儲備，足以支付七個月的進口額。國際貨幣基金組織的“安全”標準是三個月，因此這在當時被認為是一大成就，是向毛澤東曾經倡導的“獨立自主”邁進了一大步。但是中國還沒有理由放鬆外匯管制。1984年底和1985年初，企業和個人都群眾性地響應全國普遍的管制放鬆，把數十億美元消耗殆盡。在中國新生的政府主導的新商品市場經濟的發展中出現了新的均衡。

1984年搶購消費品的群眾運動導致政府失去對進口的控制。中國商品貿易赤字在1985年飆升到150億美元，外匯儲備從1984年的144.2億美元跌至1986年3月的111.9億美元。中國靠借外債支付有形貿易赤字，平均每月10億至15億美元，其結果是，中國的外債從1984年的140億美元上升到1986年的215億美元。當時，中國正走在此後十年許多發展中經濟和轉型經濟將要走的一條路上。這是一條通往喪失獨立自主的道路，將由朱鎔基來改變依賴外債的態勢。

1985年，經濟擴張和與西方接觸再次吊起了中國國內消費者的胃口，大規模的消費開支消耗著中國的外匯儲備。1986年，人民幣史無前例地貶值15.8%，以圖抑制當局認為的“不必要進口”——當

需要促進出口和外國投資的時候，這種進口正滿足著消費者的新需求。這是中國首次通過大幅度貨幣貶值來促進出口。

這一舉措的積極後果是減少了中國的有形貿易逆差，從1986年的119.7億美元降至1987年的37.5億美元。其消極後果是引發通貨膨脹。在通脹期間，“群眾運動”經濟學佔了上風，人們蜂擁到商場，把貨架席捲一空。商品不見了，價格進一步上漲。當朱鎔基在20世紀90年代執掌中國經濟時，沒有忘記這個程式的不利方面。

中國在1986年採取了一系列緊急措施來控制局勢：禁止消費品進口，減少其他種類的進口。進口總額的增長在1985年是55%，在1986—1987年幾乎降到零。申請國外貸款的審批程序更加複雜。對外匯券的發行實施更嚴格的控制，以彌補這類貸款的不足。

值得指出的重要一點是：1986年所採取的措施幾乎都屬於指令經濟體制內的行政工具的功能。然而，依照過去的經驗，中國領導人要控制經濟中搖擺莫測的群眾運動，這些是僅有的可用工具，也是唯一的方式。沿用這些指令經濟學的原則，1986年實行的行政限制和地方化有助於改善中國的經常賬戶外匯儲蓄在1987年上升到152.3億美元。大部分改善都被歸功於中國快速上升的出口，1987年達到創紀錄的30%。

1986年做出的貨幣政策方面的決策——如人民幣貶值、增加獎勵以促進出口——也都有助於出口的激增，使外匯儲備上升到142億美元，但也刺激了通貨膨脹。對中國而言，貨幣控制還是新工具，債務管理體制的效率還不足以準確監控貸款。在1984和1987年間，由

於從海外貸款等原因，中國的未償債務從140億美元上升到302億美元，中國在外債風險中開始品嚐到群眾運動經濟學的後果。這是留待朱鎔基十年後處理的另一個麻煩，到時將更為複雜。

中國的關鍵問題之一是在省級或地方級管理外匯。在中國國內，獲得資金的基礎往往是政治權力，而不是精心計算出的贏利性。這樣得來的錢常常被用來進口消費品，而不是支持理性的項目開發。在20世紀80年代末，一些省份的官員對待本地的銀行分行就像是個人金庫一樣，命令它們為本地項目提供資金，全然不顧中央政府的意願。老話“天高皇帝遠”在20世紀80年代有了新解：“上有政策，下有對策。”人們開始感到了中央集權的新局限。

價格控制的成本

據估計，1987年中國貨幣供應的30%—40%是由在民間流動的現金構成的。如此大量的現金在銀行體系外流動，再次迫使中央政府印刷更多的錢，以緩解信用緊縮，也因此加劇了通貨膨脹。具有反諷意味的是，1949年後，中國的通脹經驗總是與貶值和現金發行過度有關。

中央政府年長的高層領導還清楚地記得20世紀40年代晚期的惡性通貨膨脹。那時，市民們用小推車推著現金去市場，只不過是去買菜。這是導致腐敗的國民黨政府垮台的一個因素。1987年，中國的貿易增長與外匯儲備增長保持同步，外匯儲備從1986年的105.1億美

元上升到1987年的152.3億美元，估計足以支付五、六個月的進口。儘管1988年是中國那時最好的貿易年，但宏觀經濟中大的問題仍沒有得到解決。中央放權的新舉措，再加上貨幣供應擴張，導致大多數經濟部門出現過度增長和中國自1949年以來最糟糕的通貨膨脹。

1987年的中共十三大標誌著鄧小平實用主義意識形態建設的另一個分水嶺。鄧小平在人民大會堂向所有與會者宣佈，中國還沒有達到共產主義階段……但已經達到社會主義階段……但只是社會主義初級階段……還不是高級社會主義。鄧小平的結論是，雖然中國必須支持社會主義並發展社會主義，但也必須同時根據實際情況發展，如果我們還沒有達到那裡，就不要向社會主義躍進……要一步一步地發展。

1978年的中共十一大確立了鄧小平的地位，也承認在中國計劃經濟的範圍之內存在商品經濟。1987年的中共十三大承認在計劃經濟之外共同存在著商品經濟。政治風向明顯變了。鄧小平展望的經濟結構調整之勢頭已經開始，將在十年之後由朱鎔基完成。

成長的痛苦

1989年北京政治風波粉碎了投資者的信心，造成外國投資暫時停止。傳統的資本流入來源——如外國投資、旅遊和中國的債券發行——減少了，中國在1990年面臨通貨緊縮。外國實施經濟制裁，國際開發和貨幣機構凍結貸款，都使得中國在1989—1990年間越來

越難以安排貸款。

在1989年第四季度和1990年第一季度，6月4日前簽訂的貸款協議提供了一些資本流入，但不足以補足中國的外部借款。因此中國不得不動用了共約50億—60億美元的外匯儲備（其總額在1989年4月是191億美元）。儲備餘額只夠支付三個月的進口額，此數額剛剛達到國際安全標準。這一經濟困境對過去的改革試驗進一步構成了威脅。

在這一特別的困難階段，中國進入了收縮期。中央政策計劃增加了，尤其是在外貿系統。傳統上，進出口管制提供了一個管理機制，中央政府可藉以提高外匯儲備。再次對進口（尤其是消費品進口）實施了限制，因為中央的政策智囊認為進口是對外匯儲備的“不必要”消耗。韓國和台灣地區的投資一直不受政治事件阻遏，中國把注意力轉向這兩個地方，吸引它們的投資以提高生產率。其結果是，中國的貿易出現淨增長，逐步扭轉了貿易赤字的局面。在這一段時間，中國的勞動生產率得以鞏固，通貨膨脹回落到與國內工資相符的水平。

因為1989年是中國經濟的低潮期，在此後幾年，政府高層熱烈地爭論如何啟動經濟的問題。利率政策的問題也提出了，尤其是為了刺激開支和固定資產投資，是否到了降息的時候。1991年11月，李鵬總理發佈了一項命令，其中包含22項措施——包括降減息——目的在於刺激國有企業的增長。這是中國第一次真正嘗試使用市場經濟的貨幣工具。

與美國的貿易赤字很快被扭轉，中國第一次享受到對美貿易盈

餘。隨著國際經濟制裁的取消，世界銀行和亞洲開發銀行重新對華貸款，投資開始重返中國，資金流入越來越穩定。在1991—1992年，旅遊業再次復蘇，北京亞運會帶動了基礎設施和房地產開發，其後，出手闊綽的日本和台灣遊客蜂擁而至。在那些年，中國的外匯儲備直線上升，達到了前所未聞的450億美元，使中國輕鬆地進入外匯儲備的十強之列。

1992年，為了使經濟恢復活力，鄧小平去南方視察。鄧小平參觀了經濟特區，那是在20世紀80年代初他的試驗政策之下建立的。這些特區點狀分佈在沿海，位置具有戰略意義：廈門，與台灣隔海峽相望；珠海，在澳門的對面；深圳，在香港的邊上。另外兩個經濟特區——蛇口和汕頭——也都靠近香港。

到了20世紀90年代，有爭議的經濟特區試驗被證明是成功的。經濟特區成為經濟爆炸式增長的試驗室、充滿活力的工業中心。它們有自己獨特的無所禁忌的、淘金熱一般的氣氛。更重要的是，它們已成為吸納之點和經濟交融之點。這些經濟特區大量吸引香港、澳門和台灣的跨境投資。它們已不再僅僅是增長的典範，還代表著兩種制度的融合。

鄧小平在南方之行中一路直言不諱。他問道：“且不論你叫它社會主義還是資本主義，它能提高生產力嗎？”對鄧小平來說，政治標籤已無關緊要，全部要點在於，為特定目標而制定的政策取得了意想之中的結果。這種思路成為朱鎔基自己政策的標誌，他毫無掩飾地把計劃經濟的工具與市場經濟的工具結合在一起，以保證市場的運行。

在讚揚大膽改革的同時，鄧小平警告冒進。“摸著石頭過河，”他提醒說，“從前沒有人走過這條路，我們必須小心……過河的時候，要向前走，我們不能走回頭路……每邁一步都要保證正確。先摸路，摸石頭，保證安全，再邁過去。”把社會主義價值和企業自由結合在一起，鄧小平鼓勵人們“兩手抓”。使用象徵性的比喻，鄧小平提倡中間路線，反對中國從一個極端到另一個極端的文化傾向，比如經濟群眾運動。對在突然開放的經濟中可能出現的極端現象，對濫用機會，以那些有利於社會集體的社會主義價值為代價，他都提出了警告。

鄧小平這一哲學進程的頂點是創立實用主義框架。中國的企業家活力在這一框架內被釋放出來。當時仍在小心翼翼地對待經濟發展的不確定後果，限制了企業家活力。鄧小平的“社會主義市場經濟”是否就是打著社會主義旗幟的資本主義經濟，在中國當今現實和新中國革命奠基人的熱情之間建立理論聯繫？或者，它意味著中國正按照純正的鄧小平哲學，有選擇地採用了社會主義和資本主義中那些對中國“有用”的方面？鄧小平在20世紀80年代哲學層面上的設想，朱鎔基將在20世紀90年代以他對中國經濟的務實管理加以實施。

與“市場”過招

鄧小平講話的關鍵是，中國將採用市場作為她基本的經濟運行機制。20世紀90年代初的真正麻煩是，許多政府官員——各級官

員——實際上害怕“市場”這個詞。他們的觀點是，在國家計劃之下，政府扮演最重要的角色。他們認為，沒有了國家計劃，作為政府官員，他們將無事可做。這個概念的簡單性不僅集中反映了中國整個官僚體系缺少使市場經濟運轉所必需的機制，而且實際上也導致了鄧小平“南巡”之後官員們的惰性。

由於鄧小平講話讚揚了市場，許多官員乾脆停止積極地管理經濟。有些人這麼做是因為他們想當然地認為，市場經濟學不要求任何管理。另外一些人是因為擔心政治反彈，擔心因為他們做了普通的日常工作而被貼上反對鄧小平講話的標籤。還有很多人只是把這個不確定的、缺少監管的時期當成從未有過的時機，利用他們的權力快速掙錢。官員們問他們自己：“市場經濟學是甚麼？是不是說政府再也沒有事情可做了？如果是這樣，作為一名政府官員，我怎麼能從中得到甚麼好處？”結果造就了廣泛的商業不正當行為的環境。

金融不正當行為成了整個環境的冰山一角。由於人們設想大氣候放鬆了，高層“開放”了，地方政府官員也就鬆懈甚至腐敗起來，在地方層面上迅速建立起三角關係，三個角分別是地方政府官員、地方金融機構和國有企業。這種三角關係的最簡單形式是，地方官員為他們的企業審批房地產項目，企業從地方銀行貸款，而銀行貸款又由地方政府擔保，沒有人真正關心完成項目和還貸。流行的態度是：銀行是國家所有，企業也是國家所有，批項目、批貸款的官員是為國家工作，由國家擔保來支付整個連續投機，又有甚麼問題呢？在此期間，幾乎所有的商業和金融決策都沒有金融風險方面的概念或擔心。

實際上，在20世紀90年代早期，中國經濟的所有重要閥門都被打開了——貨幣供應、銀行貸款政策、企業投資擴張、政府審批、官僚達標要求。資本流動比以往更自由，經濟沒有了監督者。對企業經理和政府官員來說，都相當於給一位剛學駕駛的16歲少年一輛捷豹車的鑰匙。地方金融機構無處不在，投資信託公司（將在第三章深入探討）遍地開花。貸款限制的放鬆刺激了對房地產市場潛力的不切實際的想法，所產生的現象被稱為“亂融資”、“亂拆借”和“亂貸款”。

起飛或崩潰的邊緣

在那個時候，馬洪是中國的一位重要經濟學家，當時是國務院發展研究中心主任。他認定有必要對中國市場的實際狀況進行全面審視。早年在東北的時候，馬洪曾經是朱鎔基在指令經濟學實驗期的導師。馬洪自己想確定，刺激經濟增長是否需要進一步的措施。他派人組隊去調查市場，反映大眾的感受和心理，查明增長中的基礎熱點或隱伏的障礙。中國的市場是處在起飛的邊緣，需要更多的刺激，還是漂浮在行將破滅的工業泡沫之上？

國務院的經濟學家觀點分歧嚴重。其中一部分人辯論道，中國的經濟正處在發情期，需要特別的措施刺激起飛，他們呼籲降息；另一部分人則認為，經濟泡沫的跡象已經在逼近，需要採取糾正措施減速，他們所舉的一個清楚的跡象就是，幾近於流行病的三角債在國有

企業中產生的複雜問題——自1989年以來，這些企業就一直在大搞建設。他們警告說，降息將打破已經不穩定的經濟平衡，挑破他們已經看到的經濟泡沫。

馬洪派經濟學者進行現場調查，研究市場狀況。其中一個人剛從日本回國，能夠利用他對日本經濟問題的觀察和理解，並運用到中國自身經濟謎團中的不同方面。據觀察，國有企業內部的債務正在成倍增長，威脅到市場經濟中信貸的基礎作用，需要立即糾正。此外，過於活躍卻又不規範的房地產市場正把資金吸入不可移動的固定資產，在大多數情況下資金都無法退出，這是三角債泥潭形成的一個因素。

1991年，由於中國經濟學家之間的意見分歧，兩種不同的、完全對立的觀點呈交到國務院——在大多數事情上要求預先達成共識的中國政治文化中，這種做法是罕見的。一派觀點認為中國經濟是穩定的，要求的措施包括降息、增加貨幣供應和貸款，以刺激經濟更快增長；另一派看到了快速增長的狀況，認為需要立即採取糾正措施，防止泡沫破裂。這第二派觀點反對只會給經濟帶來更多過量刺激的降息。

1992年，在鄧小平“南巡”之後，中國經濟進入亢奮狀態。一群經濟學家寫道，必須制止通貨膨脹，建議在這種超高速增長還處於初級階段時採取“微調”。許多其他經濟學家觀點不同，他們認為經濟過熱已經處於晚期了。馬洪把兩種觀點都遞交了上去，被採用的是第一種觀點——但已經太晚了。到1993年底，中國的金融狀況已經

很混亂。事情如此糟糕，在與國務院官員的一次會議上，銀行的分行行長們抱怨說，他們的金庫裡資金很少了，因為，毫不誇張地說，很多現金都被投放到很壞的房地產項目中了。那個時候顯然已經太晚了，微調工具不能發揮任何作用了。

通貨膨脹率已經高得將威脅到經濟改革的成果，可能使之化為烏有。1988年惡性通脹之後發生的一系列不愉快事件給有關官員蒙上了一層陰影。中共中央授權副總理朱鎔基採取行動。朱鎔基提交了一份建議，他作為中國人民銀行行長接管中央銀行。央行的其他副行長或被解職，或被朱鎔基了解並信任的、一些可靠的職業銀行家所取代。在上層的批准下，朱鎔基啟動了他的計劃。

1993年6月，在北京的豐台區豐台賓館舉行了一次會議，朱鎔基宣佈了他為央行制定的計劃。就是在這次會議上，朱鎔基第一次宣佈實行“宏觀調控”政策，這一政策將成為他個人的標誌，隨後公佈了含有一組16項具體措施的更詳細的內容，都是穩定經濟所需要的。

接著，朱鎔基使所有與會者都感到震驚。他透露，中國人民銀行自己的信用社非法貸款，他命令中央銀行回購。朱鎔基評論說，“現金不能及時回籠”。他命令在1993年8月15日之前回購資金。自這次會議起，朱鎔基展現了他的管理風格的兩大特點。第一點，說話簡明扼要，這是一項原則。每個人都費力估算這個原則的邊界或範圍，它使幹部們保持警覺。第二個特點是給每一個人設定不現實的目標或截止日期，促使每個人都盡其所能，達到一小部分結果。

朱鎔基明智地邀請中國人民銀行所有的退休行長參加這次重要會議。許多受人尊重的、老資格的中央銀行家們和他一起出現在主席台上，為他帶來了他所需要的政治影響力，完成這項棘手的政治動作，傳遞不討好的信息。朱鎔基然後設定了半年的時間來扭轉銀行體系。每個人都感到了壓力。

朱鎔基頒佈命令，各銀行在1993年8月15日之前必須收回它們的“亂貸款”。這是一個不現實的目標。但是，正如事實將證明的那樣，取法其上，才能得乎其中。故意設定極其艱難的目標給各級官員帶來壓力，保證上層的命令得到執行。在整個20世紀90年代，朱鎔基採取嚴厲措施，設定不現實的截止日期，施加壓力，以得到他需要的結果。

在6月的那次會議上，朱鎔基還命令各銀行必須與它們的公司分開。在鄧小平的改革下，中國蹣跚著走向商業經濟，而在監管的真空中，大肆設立的“三產”已成為中國商業生活的主要部分。政府部門、機構、企業和銀行的主營業務常常是管理不善的虧本買賣，為了支持主業，它們都建立了各種服務企業——出租汽車公司、旅行社、賓館、飯店和舞廳。這裡只不過舉了幾種最常見的生意。

比如，當銀行開始向它們自己的賓館項目貸款時，顯然在商業和法律上都存在利益衝突。問題是，在20世紀90年代早期，中國的整個經濟結構中都有盤根錯節的利益衝突，並已經在實際操作中被制度化了。這正是朱鎔基想要通過摧毀“三產”關係來解決的問題。他從銀行開始，因為金融業是中國經濟中最脆弱的基礎（把政策貸款從

國有專業銀行分離開來，建立商業銀行運營模式，隨後是一系列銀行合併和分拆：這些重要改革將在第七章進一步探討）。

16條措施

1993年6月24日，朱鎔基控制通貨膨脹的政策平台成型。那天，中國兩個最有權力的機構——國務院和中共中央——聯合發佈了《關於當前經濟情況和加強宏觀調控的意見》，其中包括16條措施，帶有後來成為朱鎔基政策特點的鮮明印跡。實際上，這16條措施是李劍閣和樓繼偉的共同作品。他倆是與朱鎔基關係很近的經濟顧問。經過一個晚上的瘋狂工作，李劍閣拿出了一個措施單子，樓繼偉起草了一個有13條措施的文件。第二天早上，這個文件送到了國家計委，官員們又加上了三個計劃要點，把這個文件變成了政府圈子內所熟知的、著名的宏觀控制政策的“十六條”。“十六條”特別要控制通貨膨脹，實際上成為經典的朱氏受管理的市場化經濟學的第一個框架：

一、控制貨幣發行

朱鎔基命令，嚴格控制貨幣發行，保證市場上穩定的、但有限的現金流通量。這一舉措是指令經濟學和市場經濟學的混合體：貨幣供應監管是西方經濟學所接受的貨幣工具，但是在中國，為了保證其有效性，使用這一工具時的操作方式更為急促。

因此，中國對貨幣供應的控制呈現出完全不同的面目。中央銀

行不僅拒絕發行新的貨幣，而且實際上還從商業銀行那裡回收現金。央行還提高了商業銀行的準備金，那些銀行很快就沒有流動資金可以貸出了。

二、禁止違章拆借資金

“非法短期集資”是一個廣泛存在的問題，即金融機構以高利率接受短期儲蓄，然後用攬得的資金做長期貸款。這些貸款常常用來支持房地產，資金被攔死的時間超過預期。如果儲戶想取款，卻發現因為資金都被長期貸出，銀行的金庫已經沒有錢了，那麼隨時都可能發生嚴重的金融危機。

朱鎔基徹底禁止這類活動。此外，他要求銀行和金融機構在不到一個月的時間內收回長期貸款。雖然一個月收回貸款的命令似乎不可能完成，但朱鎔基知道，只有向那些金融機構提出苛刻的要求，它們才會開始做出切實的反應。每個人都對朱鎔基的過高要求感到恐慌，以後他們也會經常如此。但是，其積極效果有目共睹。不加區別地用於假項目的資金被很快收回，退出流通，被納入銀行和金融機構的準備金。

三、靈活運用利率槓桿

朱鎔基要求提高利率。實際上，這個措施吸收存款的實際作用很小，因為市場上提供的掙快錢的方法很多，有合法的，也有非法的。但是，它發出了一個重要的信號：第一次有效使用利率政策作為干預市場的工具。且不論利率調整最初的有限效果，總的效果是，這一舉措成為一個指標，顯示政策工具的使用出現轉變，並已經被運用

於管理中國經濟中。“信號經濟學”從這裡開始。

四、制止“亂”集資

大多數公司都不是銀行或金融機構，因此不被允許從事攬儲業務。不過，很多公司就這麼做了，充分利用新的自由空氣和明晰的監管界限的不足。“亂集資”侵蝕銀行體系，因為這些企業有花招，向儲戶提供的回報率超過了正規銀行的利息，把儲戶的錢吸引到往往是赤裸裸的騙局中去。

裝著這類騙局的潘多拉盒子在全國各地打開，不僅把生意從銀行和金融機構的鼻子底下偷走，還腐蝕了市場的信譽和信用。這個問題讓朱鎔基大傷腦筋，因為他清楚地知道，這種信譽是建立中國金融結構基礎所需的第一塊磚。朱鎔基禁止金融業之外的所有這類把戲，對於那些還不明白的人，他通過刑事訴訟作為處罰來闡明他的觀點。

五、控制信貸

貸款受配額限制。實際上，直到1999年1月1日才放鬆了貸款配額。顯然，朱鎔基對貸款施加配額的制度反映了指令經濟學的經典工具。這一措施被開玩笑地稱為“糧票制”——過去計劃經濟對購買主食實行的票證配給制，直到20世紀80年代中期才結束。這時實施了與糧票類似的貸款配給制。

六、支付儲蓄存款

銀行找藉口不付錢給想要取款的儲戶，迫使他們改天再來，這已經成為很常見的行為。且不談藉口，銀行手頭確實也沒有現金。朱鎔基沒有採取保護銀行的做法，相反，他命令銀行向任何要求取款的

儲戶支付現金。這一措施主要針對國有四大專業銀行，以後它們將被變成四大國有商業銀行，接受朱鎔基的指導（參見第六章）。

該項措施明確反映出朱鎔基關注在中國銀行系統內建立信用。通過強迫銀行把錢還給想要取款的儲戶，朱鎔基的目的是排除對銀行系統的信心不足。這種不足可能造成擠兌風潮。香港有過儲戶擠兌的許多先例，朱鎔基想防止這種事情在大陸發生。此外，劃下了這條界線之後，朱鎔基迫使銀行更加小心地管理資金，使它們還能夠維持一點信心。

七、加強金融改革

朱鎔基發起了金融和銀行的改革計劃，目的是加速銀行系統的全面重組。這項計劃的關鍵之處是強化中國人民銀行的權力和作用，給予它相應的信譽和權力，把它變成真正的中央銀行（參見第六章）。

八、改革投資和金融體制

如何停止非理性的和過度的投資成為朱鎔基的一大心病。獲得對房地產的控制是這一過程的關鍵部分。實際上，20世紀90年代初，中國對投資的全部概念是靠花錢的慾望驅動的，不思考投資的贏利方程式。因此，銀行貸款不考慮貸款的償還風險。朱鎔基的想法是改革中國的整個投資和金融體制。這個過程的完成將花費近十年的時間，因為它不僅涉及投資和金融機構之間關係的結構調整，還包括完全扭轉這兩大類機構中管理人員的心理。

九、國庫券發行

政府通過銷售債務證券在公眾中融資是困難的，因為多如牛毛

的、常常是非法的快速致富把戲更能吸引大眾。它們顯得能夠比政府債券提供更豐厚的回報。然而，政府必須從公眾那裡融資，必須為此發行債券。朱鎔基決定做下去，無論公眾是否願意認購國庫券——他們必須購買！

使用了一種叫做“攤派”方式。它實際上相當於給每一個政府機關、機構和國有企業分攤配額。這種方式要求每一位工作人員從政府那裡購買一定數額的國庫券，呼籲他們優先分配個人儲蓄，保證達到配額要求。實際上使用了一個老式的指令經濟工具，強迫公務員用他們收入的百分之一購買國庫券。

這種由政府強制執行的國庫券購買顯然是經典指令經濟學的辦法。不過，在20世紀90年代初期的中國，這種辦法還起作用，還被接受，至少是可容忍的。此外，如果沒有在國家雇員身上實施這種強賣，也許國家集資就會出現困難。這個辦法是源於計劃經濟學的工具，還是源於市場經濟學的工具，在朱鎔基心裡都無關緊要，只要它能發揮作用，能夠創造市場秩序和穩定的經濟增長。

十、改善證券發行與交易管理

中國的兩大證券市場分處上海和深圳，直到1992年才正式建立。因此，在20世紀90年代初期的監管真空中，中國的企業開始發行他們自己版本的股權證明，叫做股權證——實際上是不合法的票據，上面寫有持證者在發證企業中擁有的資產淨值的票面價值。有一些這種票據甚至還提供利息，利率常常很高，證明這些看起來有吸引力的股權不僅是非法發行的股票，而且還是非法證券。

毫不奇怪，這些模擬工具的交易很瘋狂。此外，還有人發行一種期權證，為急切的潛在購買者提供購買那些票據的期權。在這個時候，二級市場出現了。很快，這些期權證也進入交易，因而促成了第三市場，等等。顯然，某種賭博本能被釋放出來，製造了危險的票據連續投機和金融炸藥桶。朱鎔基決心鏟除這類行為，取締所有形式的非法股票發行和交易。結果是這些市場垮掉了。

十一、重組外匯市場

新出現的擺闊消費需要進口商品，大部分是走私商品。在地方政府的縱容下，走私猖獗。在全國鬆懈的氣氛中，地方政府也放鬆了執法。人民幣的售價低廉，被換成外匯用於進口或對沖。

儘管比價過高，黑市上的外匯供應再次穩定。不幸的是，許多人認為，如果聽憑人民幣在市場上交易，黑市就是判斷人民幣真實價格的所在。這顯然不是朱鎔基的想法。

當時存在著兩種貨幣——向本地人發行的人民幣和向外國人發行的外匯券。後者是一種名義上的貨幣，理論上可以兌換，主要用於在特定的進口品商店購物。雙貨幣模式顯然是老式指令經濟學的產物，建立在蘇聯模式的基礎上。由於只有一種貨幣可以兌換和購買進口商品，中國就有不只一種黑市——其一用人民幣換外匯券，另一是用人民幣直接換外匯。比價當然不同。

朱鎔基要求“穩定的外匯市場價格”。他通過1994年的劇烈改革達到了目的，取消了外匯券，形成了單一的統一幣制。原先遍佈全國的兌換中心——在那裡，外資企業可以彼此用人民幣兌換外

匯——被一舉關閉。它們被上海外匯交易中心取代。該中心基本上是國內銀行和精選的外國銀行參與的銀行間市場。那時，人民幣在這個市場上浮動。

十二、加強對房地產市場的控制

被吹得天花亂墜的房地產泡沫破裂了。它們在1993年的海南島達到了頂點。房地產消耗了從銀行借來的大量資金，都是用短期儲蓄做的長期貸款。到1993年，這些資金的大部分被“爛尾樓”攔死。項目之所以不能完成，主要因為資金被挪用到名目繁多、別出心裁的回扣中去了，如，開發商的奧迪車、價格虛高的建築材料等，應有盡有。

海口，海南的首府，曾經是死氣沉沉的漁港，也不再沉睡了。各種娛樂設施充斥全城。鈔票來了，騙子也跟來了。中國各專業銀行內的短期存款就此不見了。短期儲戶在存款到期之後取不出來，因為他們的錢被作為長期借款從銀行提走，被花在新出現的奢華生活中。

朱鎔基對房地產市場實施了控制，尤其控制把國家土地或集體農田劃撥給浮誇、豪華的房地產項目。正如預料的，房地產泡沫破滅了。僅僅因為北京的房地產市場的崩潰，香港的大房產經紀公司L&D在一個項目上就導致破產。在海南，開發商對朱鎔基很憤恨。空蕩蕩的水泥構架立在那裡，證明著他對瘋狂的房地產開發的控制。1993年，其中一些黑手黨化的開發商揚言要朱鎔基的腦袋。

十三、堵住稅收漏洞

針對稅收體系中的諸多漏洞，朱鎔基要求“加強中國稅務部門

的權力”。區縣一級的稅務官員更感興趣的是向本地企業收費，然後裝進自己腰包，而不是徵收進入財政的稅款。政府是輸家，而地方官員靠收費每天都有進項，花得美滋滋的。

朱鎔基於1993年對稅務系統開始大的整改，稅法也重新修訂了。朱鎔基稅務改革的標誌是打擊腐敗的稅務官員，並伴隨著咄咄逼人的追繳欠稅，稅務人員必須完成定額。指令經濟學再次被用於促進改革。

十四、停止建設項目

過度建設是通貨膨脹的一個主要因素，為了控制這些失去控制的氾濫項目，朱鎔基命令，所有在建項目一律停止。他隨後派出督查組到各個工地上去，查看哪些是真正在建的。這些督查組評估每一個建設項目，列入以下三類之一。

“重要”類表明該項目與國家的基礎建設有關，因此與經濟增長有關。這類項目被允許進行下去。第二類是“不太重要”，表示應該緩建。建設仍然可以進行，但要放慢速度，騰出資源，政府不給予任何優先待遇。第三類是“不重要”，意味著應該停止建設，放棄項目。

所有新的基礎建設項目，如道路、橋樑，都要經過嚴格的審核程序才能獲得批准。只有被認為“重要的”政府重點項目才允許開工，其餘的都要放棄。建築材料的價格也相應下降了。

十五、價格控制

從經典的、老式的計劃經濟學出發，朱鎔基對所有重要商品

和主食實行了價格控制，還發明了一句格言：“你不要急，還必須穩。”這個看似矛盾的說法成了流行語。一方面，朱鎔基贊同中國推進價格改革，即放鬆對經濟中各個部門和各種商品的價格控制。另一方面，他要求控制導致通貨膨脹的幾個重要的價格部門。

十六、控制購買力

朱鎔基控制價格的顯著措施之一是控制購買力本身。他很快發現，開支的大部分不是來源於個人，而是政府所有的單位，或至少部分為政府所有的單位。在短短的幾年內，購買力迅速增長，而這種能力的大部分來自政府部門、機構和國有公司。了解了這一點，朱鎔基要控制他們的花錢能力。

從1993年起，國務院設立了社會購買力控制辦公室。這是一個跨部委的機構，其權限從國家計委到財政部等部門。這個新辦公室有權審批政府部門、機構和國有公司想要購買的任何商品。它的職責是限制和減緩購買的過程。這些政府單位從20世紀90年代起開始大規模的購物狂潮——裝修辦公室、買空調、卡拉OK電視系統和汽車——現在突然發現不經審批就不能購買這些商品，即便它們有錢。在朱鎔基的16條措施中，這一條顯然帶有最重的指令經濟學的痕跡。

朱鎔基控制通貨膨脹的措施是史無前例的、獨特的，帶有計劃經濟學的衝擊力，又與市場經濟的貨幣和財政工具相結合。在實施過程中，這些措施的每一條都經過了一定程度的調整，但是朱鎔基宏觀調控政策的最初框架已基本上蘊涵其中。

評估金融風險

中國度過了20世紀90年代初的高通脹時期，沒有發生大的金融危機，一個關鍵的原因就是，在很大程度上，當時大眾的腦海中還沒有金融風險的概念。中國人民經歷了幾十年的政治運動，學會了從政治的微風中讀到變化的信息。然而，無論作為儲蓄者還是投資者，他們都還沒有經歷過金融崩潰的恐懼和恐慌。他們在1949年之後還沒有過這種集體經驗，人們根本不知道有風險。他們想當然地認為，既然銀行是政府所有，政府當然會支持銀行。

此後幾年的情況確實如此。1993年底，許多銀行沒有現金給想要取款的儲戶。銀行把入口雙扇門關上一扇並鎖住，另一扇不鎖，在鎖住的那扇門上貼一個通知：“政治學習，暫停營業”——這是當時普遍的做法。另一扇門前站著一個保安，有人走過來的時候就問他要幹甚麼。如果客戶回答說：“我要存款。”保安就會趕緊讓他們從那扇沒有鎖的門進去。如果客戶回答說：“我要取款。”保安就會指著通知客氣地解釋說，所有員工都在忙著政治學習，他應該改天再來。當時的人們都接受這種邏輯，甚至沒有人懷疑到底是怎麼回事。

對中國的經濟重組來說，1994年是一個不尋常的年份，而對朱鎔基的宏觀調控管理來說則是嚴峻的考驗。通貨膨脹繼續升高，價格體系的結構調整大大加重了超高速增長的問題。通脹問題持續惡化，反映了前幾年積纍的總需求超過了總供給。不過，這一點還有爭議。通脹的一個主要成因是投資增長率過高。在1984—1994年間，固定

資產投資總額和國內生產總值的增長率有七年超過30%，1993年超過38%，1994年略微回落到36%。

在“鐵飯碗”社會保障體系（免費的住房、醫療、退休金和教育）改革之前，個人收入的增加刺激了這一時期的消費。在1994年之前的幾年，個人現金收入增長比勞動生產率的實際增長高很多，加大了家庭收入在國民收入中的比重。1994年年底，城鄉儲蓄餘額達到21519億元人民幣，比1990年的7034億元高出3倍。從1990年到1992年，職工的年均工資收入每年增加25%，在1993年則躍升到了30%。1994年，個人的工資和其他現金收入上升了46.1%。在如此收入背景下，這段時間的工資開支連續一年一個台階。

緊縮貨幣政策

到1995年，控制通貨膨脹成為政府的首要工作。朱鎔基當時是副總理，在金融和經濟方面的權力得到加強，仍擔任著中央銀行行長的職務。當16條措施有了一些效果後，它們的實施也得到改進，朱鎔基的宏觀調控管理政策進一步深化。

朱鎔基決定，中央銀行繼續堅持緊縮銀根的政策。M2（廣義貨幣供應量）的增長速度已降到1994年的水平之下，被控制在23%—25%的幅度之間。朱鎔基還決定，貨幣供應量形成的源頭應該得到調整，措施與1994年運用的有所不同。他最優先考慮的問題是如何降低風險敞口，並由此減少對外國淨資產因素的依賴。

朱鎔基想要減少外債的衝擊和影響。在中央銀行的支持下，1995年，中國的國債市場向前邁進了一步，公開的市場運作建立起來了，並將扮演雙重角色。首先，它將提高中央銀行監督國庫券認購淨值的作用。在朱鎔基的領導下，中國人民銀行在中國貨幣政策的產生中發揮了決定性作用，把利率政策作為規範貨幣發行量的主要工具。

朱鎔基這時也推動採用西方的信用工具。1995年，普遍出現了從再貸款轉向再貼現的顯著趨勢。國內貸方對這個非金融部門的債權被保持在一定的增長水平上。到1995年，朱鎔基的宏觀調控經濟政策的支柱已經全部顯現，其中包括積極的財政政策、收入政策、投資指導和工業準則，彼此配合默契，共同對貨幣政策和貨幣供應施加影響。交叉的貨幣政策方案包括以下幾點：

一、緊縮信貸，減少貨幣流通

中國人民銀行成為朱鎔基的主要工具，對社會信貸的幾乎所有方面和所有金融機構實行宏觀經濟監督。第一優先目標：嚴格控制對固定資產投資的貸款。第二優先目標：強制中國的商業銀行執行與它們信貸規模相符合的資產負債率。

然後，朱鎔基要為商業銀行制定運行和管理標準，堅持嚴格的內部紀律。他在一定程度上達到了這個目的，辦法是分割銀行內部的業務、加強原來鬆懈的審計監督，以及發起一系列反腐倡廉運動，目的在於抓獲違規貸款、違規集資和超額貸款。

二、加強銀行準備金，控制貨幣增長

隨後，中央銀行改進了商業銀行最低準備金要求的制度。朱鎔

基參與細節工作，確定最低準備金要求的範圍，以增加中國金融機構的清償準備金。此項工作的最後階段是最終加強利率在增長中的槓桿作用。

在朱鎔基的指導下，中央銀行努力做到了貸款方式的轉變，從作為主要工具的信用貸款到再貼現和市場運作。他要求貨幣政策工具使用合理化，在調整貨幣基礎、為將來的資本流動打開渠道中發揮作用。這被證明是一個關鍵舉動，推動了中國經濟進入一個新領域。在那裡，市場經濟的強制工具能夠在經濟增長中發揮槓桿作用。

三、增加外匯儲備，穩定匯率

朱鎔基很快注意到，中國快速增長的出口將導致出口收入和外債償還的兌換成本增加。中國外匯儲備在1994年只有400億人民幣，剛夠國際貨幣基金組織的支付三個月進口的標準。早在1994年，朱鎔基就已經預見到兩個關鍵問題已隱隱出現——國際資本市場上投機行為增加。這種行為可能對1997年回歸中國的香港造成威脅。

1991年，儲戶大量擠兌香港的渣打銀行。這是這塊英國殖民地的兩家發鈔銀行之一。當時，人們要求滙豐銀行——另一家發鈔銀行——和中國銀行發佈聯合聲明，以平息恐慌，使排著長隊等著取錢的客戶散去。這一孤立的事件清楚地顯示了，將來金融危機襲擊香港時大陸被期望承擔的角色。

朱鎔基也許是中國高層第一個看到亞洲金融危機苗頭的人。1995年4月，中國人民銀行發表一份報告，證明了朱鎔基對金融風暴陰雲的早期發現：“但是，考慮到香港回歸和國際資本市場上的高流

動性和投機等因素，我國應進一步增加外匯儲備。”

似乎很明顯，早在1995年，朱鎔基就已經堅決相信人民幣匯率需要保持穩定。為此，中國必須加強外匯儲備。朱鎔基決定採取一系列措施，促進出口、改善結匯，以及為達到此目的的退稅制度。

四、貸款發放最優化

貸款分配不當，被投向重複建設項目或思考不周的房地產規劃，都是20世紀80年代末到90年代初“亂貸款”的主要根源。朱鎔基要求立即實現貸款發放的最優化。這個政策包括：向關鍵的穩健項目優先發放優良貸款，有區別地向農業發展、國家重點建設項目和國企改革提供信貸支持。在朱鎔基當時的日程表上，國企改革佔據首要地位。

為了減少庫存，朱鎔基設法阻止新的生產。庫存與生產過剩相伴生，阻塞了解決三角債所需要的資本信用流入。因此，禁止借款人把新的流動資本貸款資金用於房地產開發、股票和證券交易或固定資產投資。禁令的效果驅使企業致力於市場營銷，清理庫存，加速資金周轉——這正是解決三角債所需要的。

到1996年，中國的中央政策制定者們已經完全採用了朱鎔基的經濟觀點，這些觀點已經變成主流政策。關於原則和方向的辯論煙消雲散。對於成倍增長的三角債、累積的國有企業虧損，還有資本外逃，人們的擔心在增加，普遍承認需要採取一系列應對措施。以上這些因素曾導致墨西哥比索崩盤和世界其他地方的災難，中國暴露在同樣的風險之中。朱鎔基已經感覺到即將到來的亞洲金融危機的火花。

負責指揮

西方批評家可能對朱鎔基措施中的指令模式因素指手畫腳。然而，如果他沒有採用高壓手段，那麼到1993年，可能就沒有別的辦法刹住中國過熱的經濟以控制通貨膨脹。另外，如果沒有採用這些措施給經濟刹車，中國就可能更早地看到了亞洲金融危機。

國務院的經濟學家辯論說，如果能早至1992年下半年就採取這些措施，那麼，“微觀調控”措施可能就足以產生一定效果。更確切地說，微觀調控政策就是市場經濟的財政和貨幣工具。它們為甚麼不足以控制1993年失控的經濟？有三個主要因素：

第一個是對問題的反應耽誤了時間。在鄧小平“南巡”之後，事件失控的速度太快了。而中央政府需要時間來全面評估正在發生的事件及其含意。最難的部分是讓所有領導人都同意必須採取措施。在這一階段，微觀調控政策是不可能的。需要結合指令經濟和市場經濟的工具來限制經濟，因而產生了朱鎔基的宏觀調控管理概念。

第二個是國有企業自身沒有辦法控制它們的開支，因為無論是它們自己還是政府，都沒有把它們看作社會主義體制或計劃經濟體制下的獨立單位。它們沒有開支風險或投資風險的概念，因為這些企業視自己為國家所有，最終由國家保護它們不受這些風險的侵害。因此，在這樣的計劃經濟中，很容易發生非理性開支的問題，只有採取包括行政命令在內的宏觀調控措施，才能切實“控制”住企業行為。如果不這樣，國有企業將忽視由微觀調節發出的市場信號。

在中國轉型的這一階段，市場經濟所能接受的財政和貨幣干涉類型都不足以刺激企業做出反應。簡言之，國有企業必須受到控制，因為它們沒有能力對自己的投資或開支施加理性控制。因此，朱鎔基模式引入了一攬子措施，包括市場經濟的財政和貨幣干涉措施，以及這些企業習慣的計劃經濟的經典行政指令。

第三個重要因素是朱鎔基自己的思維方式。它深深植根於老式的指令經濟學，很可能最能揭示朱鎔基的思維。1951年，朱鎔基從清華大學畢業時已經是一名中共黨員，他的第一份工作是在東北工業部計劃處。在20世紀50年代，東北成為中國試驗蘇聯模式計劃經濟學和重工業化的中心。我們在這裡發現了源頭，它最終將匯集為朱鎔基的宏觀調控政策模式，或受管理的市場化之管理方面。

朱鎔基在計劃體系中一路接受訓練。為了解釋他如何能夠把市場經濟與指令經濟的工具結合在一起，對這樣的組合卻沒有任何猶豫，就必須了解他的個人歷史和經歷。朱鎔基的果斷行動常常似乎是過分的。但是，這種風格使中國獨特的、新的經濟工具有了實質內容，就像朱鎔基在政治生涯中做出的許多政策決定一樣，都植根於中國人的心理之中。由於缺少其他正式定義，我們稱之為“信號經濟學”。信號經濟學背後的要點是，通過自上而下的行政措施採取嚴厲行動，發出信號。在糾正經濟方面，它的效果比實際實施的措施要好。後者有時乾脆窒息了商業活動。

這些往往是粗暴的措施目的在於處理“過度經濟學”的問題，即經濟的某個方面基本失去控制時——通常是群眾經濟運動的結果。

信號經濟學的概念可以在更廣泛的語境中得到很好理解。這種措施發出的信號常常像往池塘裡扔一塊石頭，雖然石頭只在瞬間打破水面，但濺入點激起的一圈圈的水波將改變池塘的表面。信號的效果是明白告訴商界哪條路不能走，從而把經理人員和官員們的思路引向決策者想要的路上去。

1993年，儘管計劃仍佔主導地位，但是，當朱鎔基第一次宣佈採用他的宏觀調控政策時，這些措施等於有效採用了市場經濟學。只有在1992年中共十四大的語境中，我們才能理解朱鎔基的融合經濟學或交叉經濟學的意義。當時，中共把鄧小平“南巡”的意義上升到意識形態的新突破。鄧小平聲明的意義在於，遲至1992年，市場經濟才作為中國整體經濟的一部分首次得到官方承認。將由朱鎔基來管理中國經濟的市場化。

在20世紀80年代，鄧小平的公開目標是到2000年中國經濟翻兩番。為了達到這個目標，中國經濟GNP總量到時必須達到57650億人民幣。在1996年3月於北京召開的政治局和全國人大會議上，通過了第九個五年計劃，聲明中國已經在1995年完成了這個目標，比原計劃提前了五年。在第八個五年計劃期間（1990—1995年），中國的經濟增長率保持在每年12%。在此期間，通貨膨脹率在1994年達到了前所未有的21.7%，結果朱鎔基親自提議並組織了全國性打壓。

朱鎔基把嚴格的信用管理和貨幣控制結合在一起，如“16條措施”所體現的，使通貨膨脹在1995年降到15%。通過持續的貨幣干涉和宏觀經濟調控，同年，通貨膨脹接著又降到10%和7.7%。到

1996年，通貨膨脹降到6.1%，而增長保持在9.7%。1997年，通貨膨脹進一步下降到-0.8%，而增長達到8.8%。1998年，朱鎔基再次使用宏觀調控管理，通貨膨脹降到-2.6%，增長仍維持在7.8%。這個非凡的貨幣工程創造了一個局面，持續高速增長率超過了已成為負數的通貨膨脹率。到了1998年，朱鎔基面對的問題不是控制通貨膨脹，而是扭轉通貨緊縮和經濟減速。

第二章 三角債解剖

要多和快，還要好和省，要有利於提高勞動效率。現在有點急躁的苗頭，這需要注意。

——周恩來

（〈經濟工作要實事求是〉，1956年2月8日，

《周恩來選集》下冊，第190頁，

人民出版社，1980年12月第一版）

大魚的故事

南通是江蘇省的一個典型縣。整個冬天，空氣中飽含著如霧一般的雨，寒冷潮濕，夏天則是蒸籠般的酷熱。這個熱得讓人出汗的溫帶地區產生了許多狡猾商人。他們不害怕拚命工作，從交易中勉強掙一點小利，積聚起來再投資到買賣中去。

南通有個普通人經營的一家魚店。他專門賣鰻魚，鰻魚是當地受歡迎的美味。這個人努力工作，特別聰明。他很快就從這個小買賣中掙到了400萬元，讓人難以相信。然後，他用這筆錢賄賂當地的銀行官員，那些人又反過來給他貸款，多到遠遠超過他最狂野的想像。託銀行腐敗經理們的福，這名魚販子手頭上很快就有了價值12億人民幣的流動資本。

案件在1998年初曝光，57名銀行幹部因為捲入這個騙局而受到處罰。更令人震驚的是，當地的八名銀行行長被迅速解職，他們的單位包括中國銀行系統的主要支柱，如中國工商銀行、中國農業銀行和中國銀行。實際上，這些官員是咎由自取。當魚販子行賄時，這些官員不是在這場騙局中互相合作，而是因為分贓不均打了起來，就像市場裡討價還價的老婦。內訌非常緊張激烈，引起了當局的注意，觸響了警報。在上層的命令下對他們實行了制裁，整個案件在六個月內結案。

朱鎔基當時是國務院常務副總理。1997年11月，他自己把這件事帶到了全國銀行和金融工作會議上。這場亂局顯示，愚蠢的腐敗暴

露了中國銀行系統運作的脆弱。亂局深深激怒了朱鎔基，他向那些本來希望得到表揚的幹部大發雷霆。朱總理用手敲打桌子，要求知道為甚麼一個魚販子能夠用這種辦法把眾多銀行行長拉下水。他當面痛斥中國的高層銀行家和金融家說：“你們都要注意這個教訓。這對你們的繼任者來說是個警告！”

那個魚販子在不到四年的時間裡積聚了12億人民幣，在一棟豪華樓裡設立了公司。雖然他的錢是靠騙銀行得來的，地方政府仍給他的公司頒發了3A信貸評級和優秀企業獎。在本書寫作時，當局無法追回其中的1.8億元。在案件曝光後反思自己的行為時，這名魚販子說：“我花了不能花的錢。我欠的債永遠還不清。”

中國三角債的源頭

中國國有企業的金融困境與它們的債務負擔攬在一起，無可解脫，使中國的整個銀行系統的問題更加嚴重，有時還構成癱瘓的危險。在20世紀90年代初，國有企業陷入了可以互相償還的交叉債務的困境中，當時稱之為“三角債”。缺少資金流動性驅使企業向銀行或金融部門的其他機構借貸。在當時的商業大氣候中，資金被更多地投向無法完成的項目中，借戶因此不能完成還貸計劃。

中國市場在收取商品的應收賬款時也有類似情況。企業不能從批發商那裡收到未償款項，而批發商又無法從零售商那裡收取款項。如果任何一方運氣好，手頭上有資金，它會把錢用到別的事情上去，

而不是清還債務。到1993年，這種三角形的不可收取的背對背信用構成了威脅，可能引發一場席捲全國的信用危機。

在20世紀90年代初，雖然三角債的表現形式已經有了變化，但還沒有得到徹底解決。到1992年，利滾利的三角債給改革初期的銀行系統帶來巨大壓力。由於中國的市場經濟處在襁褓期，朱鎔基很清楚，如果不採取措施清理三角債，就不能深化銀行系統的改革。實際上，五年之後，這個未解決的難題將是中央政府政策重點變化背後的潛流。為了從根本上解決這個難題，轉型的前導將從金融改革轉到國企改革。“三角債”這個詞在20世紀90年代初實際上成了金融術語，指的是在這段高速增長的大潮中出現的特殊債務困境。鄧小平於1992年發出大膽倡議，呼籲超高速增長，一方面為更自由的商業交易開了綠燈，另一方面，地方官員解讀為壓力，他們必須完成經常是不現實的高增長目標。這種解讀的現實結果就是，通過加速生產來實現增長目標——往往不考慮市場狀況。

從短缺到擺闊消費

中國的經濟學家把“盲目的”、非理性的生產看作是20世紀90年代早、中期的特點。實際上，無論是從中央決策的角度，還是企業管理者心理的角度，這一時期都是中國經濟轉型的一個關鍵階段。企業管理者的思維仍然鎖定在指令經濟學中，生產量是最終目的，不考慮市場的需要，也不考慮市場需要如何變化。僅僅在十年之內，中國

的轉型讓市場經濟學改變了這種現象，市場壓倒了計劃，並帶來管理心理的變化。

從官方語言的字裡行間可以讀到很多揭示性的東西。在20世紀90年代初，中央的決策者們把中國正式稱為“社會主義計劃商品經濟”。當朱鎔基接管經濟和金融攤子時，這個官方定義將逐漸變化。從20世紀90年代中期起，官方承認中國的經濟是“‘有中國特色的’社會主義市場經濟”。中國將經歷從計劃經濟到市場經濟的轉型。

為了把這一關鍵時期放在當時的背景中加以分析理解，可以從三個不同的發展階段來看中國現代消費經濟的演化。在第一階段（從1949年一直到20世紀80年代中期），中國經濟的特點是商品短缺。即使某人有錢，也沒有東西可買。在第二階段（從20世紀80年代中期到90年代初期），鄧小平的改革使經濟變得富足，一個迅速成長的消費市場取代了原來的產品短缺。這個第二階段的特點是一浪又一浪的、混亂的重複建設項目——那時，投資者把資金注入市場，期望能夠按照他們熱情的設想實現目標。在朱鎔基的金融管理之下，第三階段從20世紀90年代中期出現，經濟由於空前的擺闊消費而得到鞏固。

在第一階段，中國的生活水平很低，消費品短缺，商品憑票供應，事實上等於強制實行了配給制。20世紀80年代早期的經濟自由化引發了賣方市場，由於奢侈品或生活舒適品稀少而且價高，中國的消費市場出現了似乎無限大的假象。

在鄧小平發起改革之後，中國經濟蹣跚前行，到了20世紀80年代中期已經有了自身動力。由於市場不明確，投資的隨意性很大。中

國商品經濟的主要投資者是國有企業自己，它們的資金來自國有銀行。在花錢的時候，這些企業大大咧咧，不計算商業價值。它們不在乎還貸的問題，因為大多數人的態度是，不論怎樣，一切都是從國家那裡得來的。這個問題的癥結是，在投資的時候，國有企業沒有風險概念。因為它們的整個參照系是短缺市場，它們的根本假設是，任何生產出來的東西都會被新的市場經濟所吸收，人們渴望得到以前根本就沒有供應的商品。這個假設將被證明是錯誤的，將導致生產過剩的局面和市場的迅速飽和。

瘋狂消費的第三階段接踵而來。如果有一家買了電視機，那麼，他們那個圈子或社區中的每一個人都要買同樣的東西。於是他們搶購同一型號的商品，促使廠商大量生產完全同樣的商品。質量控制鬆弛。於是，在中國內爆的消費市場上，廉價的劣質商品很快充斥著價格彈性結構內的每一個缺口。

到20世紀90年代初，中國工業的許多部門面臨前所未有的挑戰。它們過去承受的壓力是提高產量，現在則是想辦法處理產能過剩。簡單地說，在生產、分配和零售的鏈條上，庫存大量積壓，造成了應收賬款無法收取的局面，因而債務也無法清償。

製造信貸緊縮

對中國三角債的解剖可以切割成以下幾段。企業先是為了自己的生產從銀行借貸，生產之後向其他企業交貨，那些企業用於自己的

分配、銷售或生產其他商品。在這個商品交換鏈條的每一段，賣方都不能從買方那裡收到付款，應收款項收不回來，債務無法清償，於是形成三角債。同時，企業繼續過度生產賣不出去的商品，也不可能向它們的原料供貨商付款。

在20世紀90年代早期，政府並不想阻止這種現象。實際上，政府為了響應鄧小平發展更快些的號召，還要求增加產量以滿足全國的增長目標，因此在不經意間鼓勵了三角債的形成。當時瀰漫的商業氣氛是：非理性地生產，既不現實地考慮市場的需求和吸收能力，又不考慮按時、理性地償還銀行貸款的能力。簡而言之，在這一時期內，中國的企業生產和商業環境在金融秩序真空中生長。到20世紀90年代初，企業間的債權已經價值3000億人民幣，利息不能支付，債務不能清償，因而製造了以企業間交易健康為代價的金融困局。更嚴重的是，這種局面造成企業間信用的心理崩潰。

在朱鎔基看來，清理企業庫存是一大問題。對中國快速發展經濟的投資過剩，隨後出現了超高速增長，引起生產過剩，購買力呆滯。生產過剩、質量低劣、假冒品繁多，導致了產品積壓，沒有銷路，因而使債務問題更加複雜。由於商品賣不出去，應收賬款就收不回來。結果是不能償還債務，企業不能結賬，給銀行剩下的是壞資產，中國陷入會計危機。

鄧小平“南巡”時要求10%的增長速度，上述事實都是在這個背景下迅速發生的。鄧小平的熱情不僅促成了經濟起飛，還引發了社會變革。人們從字面上理解鄧小平的勉勵：“膽子更大些，步子更快

些。”從而變得瘋狂起來，以最便利的方式去做任何能做的生意。官員們不敢質疑鄧小平的話，他們目瞪口呆，發現不採取行動比試圖管理狂熱的慾望大潮在政治上更安全些。前所未有的物質主義興盛起來。隨後出現了過度的經濟增長，緊接著，地方的經濟增長衝出了中央政府的控制。

每一個地區都設立了自己的經濟開發區和房地產項目。當地方政府感到中央失去了它的控制時，它們也認真考慮起鄧小平的話來。很快，沒有得到批准的地方債券和票據交易爆發了。它們是非法的、短命的地方證券市場的前驅。朱鎔基聽到有消息說，海口、成都和中國各地的不少城市都開始建立自己的證券交易所，交易各種企業債務票據，他命令全部關閉。

注視金融風暴陰雲

朱鎔基很清楚過度增長的內在危險。到20世紀90年代初，亞洲小虎經濟的首都（府）（新加坡、台北、首爾、曼谷、雅加達）面臨著過度增長和借貸投機——金融火藥桶正在形成。雖然其他人對亞洲的超高速增長欣喜若狂，但朱鎔基迅速對亞洲的發展模式做出分析，看到了隱伏的危機。他感到不安的是，中國自己的發展觀可能被吸入類似的模式中去。

1992年，中國經濟的官方說法仍是“社會主義計劃商品經濟”，標誌著國家計劃佔有統治地位。在1993年之前，中國領導層

的目標是把經濟帶入下一階段，這一點很清楚。朱鎔基心中的問題是如何做到這一點，同時保持有效的經濟增長。減少投入與增加產出似乎是一對矛盾，在那段時間，他經常長距離散步，思考解決這對矛盾。

對朱鎔基來說，這不止是一個經濟理論的問題。對這位新任命的、負責經濟和金融的副總理來說，控制中國經濟瘋狂增長的問題具有政治後果，需要策略地處理。對增長施加控制，就面臨著被指責改變或挑戰鄧小平政策的危險。所以，在處理中國經濟過度增長的時候，朱鎔基的第一個麻煩不是經濟學的，而是政治的。

朱鎔基再次為失眠所困擾。在中南海的辦公室裡，他在凌晨時仔細閱讀文件。他的直覺告訴他，為了證明經濟措施——他認為已經迫在眉睫——是正當的，他怎麼也得找到一個政治理由。他懷疑答案可能就在鄧小平自己的文章或講話中。他的直覺沒有讓他失望。他在鄧小平文選中找到了一句話：“生產必須有質量。”

從鄧小平那裡引用的一句話——“生產必須有質量”——將成為朱鎔基提出一組措施的政治工具，這些措施將演化為宏觀調控市場管理的方案。這句話允許他踩剎車，而沒有被人貼上反對鄧小平觀點標籤的風險。在1992年全年，在向幹部們論述如何處理中國失控的經濟時，朱鎔基不時引用鄧小平的話。他還會加上自己的解釋：“鄧小平同志是對的，但你們還必須有成效！”

一塊錢結清三塊錢

GDP增長達兩位數的時候，通貨膨脹也到了21.7%。“不要讓它總是過熱。”朱鎔基警告官員們說，要求他們“冷靜思考”。他的觀點是，經濟增長必須保持，必須有效率、有質量，不能再出現生產過剩——中國三角債成倍增長的根源。朱鎔基看得見隱現的危機，他需要一個解決辦法。

國務院生產辦公室負責商業調查的石萬鵬向朱鎔基提出建議：“如果你給我一塊錢，我就能清償三塊錢。”石萬鵬的想法是，如果政府能夠注入資金，清償一個企業的債務，交互效應就會解開未償債務的鏈條。如果政府向一個企業注入資金，它就能償還未清債務，它的債權人接著就能償還它們的債權人，如此等等。石萬鵬的邏輯是，清償一筆債務就像是打開了下水道的管子，把資本釋放到系統中來。

石萬鵬認為，中國的三角債是通過乘數效應演化的，也可以用相應的辦法清償。他的觀點是，通過政府的再投資，注入債務鏈條一端的一塊錢能夠解決相當於三塊錢的複利債務。石萬鵬立場強硬，願意接受充滿危險的挑戰，給朱鎔基留下了深刻印象。他認可了這個建議。

實際上，石萬鵬的建議向國庫提交了巨額賬單。然而，由國家承擔相當於全部企業間債務三分之一的負擔——這些債務正在使整個系統癱瘓——朱鎔基有他自己的理由。朱鎔基接受了這樣的觀點：這些債務實際上是在國有企業自己之間形成的。那麼，作為這些企業的

最終所有者，國家有責任提供前期資金解決這些問題，這是符合邏輯的。在這一點上，政府圈子裡仍然有人認為，國家對它所有和管理的企業的欠債負有責任。

然而，石萬鵬的債務清償試驗的結果並不令人滿意，使朱鎔基徹底改變了這個看法。政府的緊急救援計劃只產生了債務乘數效應，更確切地說，導致企業繼續不負責任，不採取正確的措施，因為它們認為，解決它們的問題是國家的責任。朱鎔基自己的觀點變了。企業自己必須承擔更多的責任。任何人都不得再把企業債務和主權債務聯繫到一起。

石萬鵬清償試驗的失敗將從根本上改變朱鎔基的方法，使他轉向更達爾文主義的觀點：只有強迫企業更獨立，對它們自己的行動更負責，責任制才能實行，信用才能標準化。這個新的方法將在1998年的政策中得到完全表現，當時朱鎔基命令廣東國際信託投資公司（廣信）關閉，後來讓它破產。廣信在中國同類公司中是第二大的。

一塊錢製造三塊錢的債

朱鎔基批准了石萬鵬的方案。以此為基礎，政府撥款1000億人民幣的預算，目的是在三年內清償3000億元的企業間債務。石萬鵬信心十足。在三年時間內每年清償1000億人民幣，目標好像合理。他大張旗鼓地公佈了這個方案。這是朱鎔基標記的第一個跡象——為屬下設定嚴厲的、經常是嚴峻的目標，限期完成，有時，截止日期是

不現實的（後來的例子包括朱鎔基在1997年宣佈在三年內完成國有企業重組，使它們擺脫虧損；1998年，他保證在當年完成8%的增長目標）。

如果政府控制之外的環境有了變化，在預定時間內不可能完成目標，堅定的公開宣言有時會讓朱總理沒有迴旋餘地。然而，在每一個事例中，單單朱鎔基決心的力量就是不可阻擋的。從中央到基層的官員承受巨大壓力，必須完成朱鎔基公佈的目標。不用說，在1992年，石萬鵬承受了取得結果的壓力。

在第一年，石萬鵬的清債計劃帶來了好消息，1000億元被清賬。第二年的上半年也有了結果，減少了500億債務。這個計劃似乎對了路子。然而，在中國，永遠都不能僅僅根據表面判斷結果。儘管石氏計劃取得了顯著成功，但由於商業模式依舊，國家每清理三角債的一套壞賬，新的債務又出現了。因為企業接受國家撥款，卻沒有把錢用在清理債務、解開債務鏈條上，而是把錢花在其他目的或項目上了。

這些挪用又接著引發了一整套新的串聯債務關係，激發了債務乘數效應。債務問題變得更糟而不是更好了。儘管石萬鵬的解決方式似乎取得了進展，問題實際上卻升級了。正如一些批評者所說的，實際上好像是“每清理一塊錢舊債，就產生三塊錢的新債”。

在執行債務清理計劃時，三角債問題在升級。報告從各省送到了薄一波那裡。他自己從前負責經濟和金融攤子，曾經被認為是毛澤東的金融沙皇。現在，薄一波被迫仔細研究朱鎔基的工作成績。在1992年，對於政治以及中國的政治神經中樞中南海來說，朱鎔基仍是一個

新手，但他知道，如果要在中國政治高層生存下去，就需要“老同志”的支持所賦予的可信性。薄一波是其中最有影響的人之一。

當時還活著的最後一撥老革命被稱作“八仙”，薄一波是其中之一。其餘的“仙”是鄧小平、陳雲、楊尚昆、萬里、彭真、宋任窮、習仲勳。這些老人的觀點非常有影響。他們隨便點個頭表示同意，經常成為決定國家政策走向的關鍵因素，使之有利於某個領導人。

薄一波明白三角債的情況後非常生氣，寫了一個批評條子在內部流傳。他提出了一個微妙的問題：“問題出在政策還是政策的執行者？”顯然，中國資格最老的革命元老的直接批評給朱鎔基帶來了更多壓力。正是在朱鎔基的授權下，清理三角債的計劃失敗了。

朱鎔基對批評做出了反應。他立刻派調查組前往吉林，在中國國有企業鐵鏽地區——風光不再的老工業區的中心，徹底尋找出了甚麼問題。他很快發現問題出在石氏計劃本身。這個計劃的明確目的是讓企業能得到款項還債。但在實際操作中，企業乾脆把錢留給自己，根本忽視了債務，製造了整整一條新的、互相聯結的借貸鏈條。簡單地說，清債計劃本身成了清債的障礙。讓問題更複雜化的事情是，為了得到國家經濟和貿易委員會的金融救濟款，各企業展開了激烈的競爭。

“不要再用‘三角債’！明白嗎？”

國務院年度經濟會議於1992年初在北京召開。這個年度會議的組織工作由國務院生產辦公室負責，石萬鵬是辦公室副秘書長。會議

要求所有重要的部長和省長參加。

朱鎔基主持開幕。以他特有的風格，他利用這個機會向企業發難。讓所有與會者震驚的是，他宣佈“三角債”不再是中國經濟詞典中的詞彙。“我們不再叫它三角債，”他命令道，“誰花錢誰還錢！”

朱鎔基的邏輯是，必須採取嚴厲措施清理三角債。由於質量低劣和生產過剩，商品賣不出去，庫存持續增加。企業經理不顧市場需要，繼續用老的計劃經濟詞彙考慮問題，仍把產量作為檢測結果的標準。

實際上，這些經理在國家計劃體制下長大，從來沒有要求他們了解市場，因為以前也沒有市場。同樣，舊的體制也從來沒有要求他們思考市場銷路、利潤和虧損等詞，因為所有這些問題過去都由政府部門和政府壟斷的批發部門處理。產品品種被限制在政府零售點所能賣出去的範圍之內。因此，在迅速轉變為由市場驅動的經濟中，這些企業經理仍繼續按過去的方式經營企業。

企業仍繼續把資源投放到低劣商品的生產中，產品賣不出去，卻不想想是怎麼回事。讓朱鎔基頭痛的是，雖然他努力清理三角債，但地方政府官員卻為了完成增長目標，增加GDP總值，正忙著鼓勵重複投資。大量劣質商品滯留在庫房裡，問題蔓延了，不僅影響到企業的償債能力，還影響到整個金融秩序。

即使體制內存在任何信用的可靠性或信譽這一類東西，相互聯繫的交叉債務環境也會把它腐蝕一空。因此，到1993年，朱鎔基決定切斷石萬鵬聯向企業的金融命脈。在1992年的那次會議上，他發

出命令，用了一句嚴厲的話總結他的觀點：“誰投資，誰付錢。不然就倒閉！”

朱鎔基思路的這次轉變非常重要，因為它指出了一條路，在幾年之後連續關閉了幾家投資信託公司。此外，他對企業債務新的、更嚴厲的處理方法將在1998年得到全面展示，做出廣為宣傳的決定，關閉廣東國際信託投資公司（參見第三章）。

這個決定標誌著朱鎔基突然轉變了他早些時候的觀點（反映一位傳統的國家計劃者的方式）：作為最終受益者，國家有責任支持企業。他的新方法是，應該把企業看作是與國家分離經營的，它們應該對自己的決定負責，做決定應該以市場為基礎。這是或游泳或淹死的問題。那些在1992年冬天坐在寒冷的會議室裡的人，如果他們當時沒有明白這個信息，那麼，到1998年，朱鎔基在這個問題上毫不含糊的立場會使他們清楚地理解。

採用信號經濟學

這個時候，第二個計劃付諸實施。朱鎔基要求企業減少產品庫存，並再次任命石萬鵬接受這個任務。石萬鵬現在已被提升為正部級，確切地說，是國家經濟貿易委員會副主任。該委員會是部級的跨部門管理機構，是朱鎔基在國務院生產辦公室的基礎上成立的。

朱鎔基的團隊發現的一個嚴重問題是，國內商業銀行的不良資產已經很高了，有3000多億，按一些人的說法則更高。朱鎔基要做

的第一件事情就是，確定銀行賬面上的不良資產有多少是壞賬，應該歸入一筆註銷的類別。這件事情的開始部分是考慮不良債務在多長期限內成為壞賬：三個月、六個月、一年或更長時間。總共使用了三個期限。按朱鎔基的觀點，貸款無法回收意味著國有資產的徹底流失，是削弱中國經濟長期健康的一大隱憂。對他來說，這是債務回收過程中的一個更嚴重問題。如果政府選擇註銷這些債務，實際上豈不是一起註銷了自己的資產？

中國大多數新領導人全力採用短期的權宜之計來處理當前麻煩，這樣他們就不必在任期內承擔責任。但是朱鎔基在更廣闊、更長期的層面上思考問題。實際上，他最大的擔心是基本商業準則下滑和缺少倫理。從國際視角看中國未來金融業的發展，朱鎔基擔心，在金融和商業關係中信用大面積喪失，如果不很快處理，將對中國的信貸構成長期的嚴重影響。

朱鎔基方式的另一個特點在這裡出現了——發出信息，敲山震虎。他逐步認識到，這些信息經常比政府的行政措施更有效，更能強制產生想要的行為變化。當然，中國的金融家或商人尋找漏洞或方法，繞過政府的法規，這種行為已被接受，朱鎔基也知道。他運用中國的一句老話，“殺雞給猴看”——這句話實際上體現了信號經濟學的源頭——相當清楚地顯示了他了解他的人民的心理。在1992年，他發出了幾條信息。

企業間債務問題不是靠輸入資金就能解決的。它的根源更深，深入到夥伴間商業信用侵蝕這個更為複雜的問題。朱鎔基認識到，

企業必須在彼此之間發展信任，商業關係必須建立在信用的基本準則上。沒有信用，商業關係或金融結構就沒有基礎，兩者都是建立在信用或可信性的基礎上的。石萬鵬計劃的失敗加深了朱鎔基的擔憂。

中國許多事情的結果並不一定像事先期望的或計劃的那樣。同樣，朱鎔基試圖進行改革，許多結果與開始設想的並不同。相反結果常使朱鎔基勃然大怒，在某種程度上導致他決定採取更激烈的行動。與開始時的改革措施本身的實際效果相比，在對中國人的經濟和金融思維的長期心理影響上，這些晚些時候採取的行動效果更顯著，強行推進了新方向，產生了行為模式。

在代表政策轉向上，與“一塊錢清理三塊錢”相比，朱鎔基的“誰投資，誰付錢。不然就倒閉！”傳遞的信息在某種程度上更有說服力。這個新政策將在1998年斷然關閉廣東國際信託投資公司時達到高潮。

朱鎔基念念不忘的事情是必須建立商業標準。必須把企業間信用作為商業關係的基礎，只有用這樣的信用才能建立切實可行的信用安排。朱鎔基在1992年國務院經濟工作會議上發出信息，在治癒三角債問題方面，這個信息可能比具體措施的實際效果更重要，它在中國迴蕩，後來又傳到國際商業圈。

從朱鎔基以嚴厲方式發出的信號中，大致可以讀到兩條信息。第一條信息是，如果國有企業做出了錯誤的投資決定，表現不佳，他們不要指望國家提供資金救援。第二條信息的目標是外國投資者

和商家，建議他們必須根據中國的市場來經營，不要想當然地假設因為某企業是國家所有，就是可信的。簡而言之，應該把“買主自己小心”的規則同等運用於國企和私企。許多中國領導人熱烈歡迎外國商人，向他們做出沒有交易風險的空洞許諾。朱鎔基則不同，他警告他們要小心。

重組複雜關係

然而，到1996年，國有企業欠了銀行大量債務，卻無力償還。這些債務威脅到朱鎔基雄心勃勃的計劃。交叉債務和不能償還的債務的複雜層級使局勢進一步複雜化。實際上，國有公司在暗中破壞新的、意在重振銀行系統的改革。這些企業無力償還債務，把銀行拖到了崩潰的邊緣。企業的3000億元未償債務繼續存在，已經成為中國企業之間合法商業關係健康運用的主要障礙。

國有企業無力集資改進工藝、提高生產率或可以變成利潤的相應產品——這些都可用來償還未付債務的。於是產生了惡性循環。此外，管理層進一步發展企業的動力減少了，因為取得的任何成果都不會變成公司和職員的可見好處。相反，它們將被用來償還不斷增加的債務。

似乎無約束的商品生產是個問題，廠商無法收回應收賬款則使問題更嚴重。這個怪圈損害而不是鼓勵正常商業行為的發展。在另一層面上，國有企業還負擔著“歷史欠債”。在不同時期，政府部門

向企業提供資金，這樣它們能夠向在某些歷史變化時期調進來的職工提供住房和福利。在這些歷史欠賬的實例中，並不總是很清楚哪個政府部門是確切的債主。一些部門合併了，一些部門分散了。新的受益者經常為這些資產打得不可開交，同時卻想把債務責任推給別的部門。

解決企業問題的任務越來越多地落到兩個部級單位的問題筐裡。它們是國家經濟與貿易委員會和中國人民銀行。有一點是清楚的，國有企業改革的問題已經和中國銀行系統的生存絞在一起了，無法分開。到1996年，中國企業資金的難題已經被放到國家經貿委主任王忠禹的桌子上。王忠禹是朱鎔基核心團隊的成員，自從1993年經貿委創建以來，他一直領導著這個有權力的機構，直到他在1998年被提拔為國務委員和國務院秘書長。

王忠禹是吉林省人，擔任過吉林省省長。該省位於東北鐵鏽地區的中心。通過與大中型國有企業改革有關的廣泛工作，他在那裡建立起自己的聲譽。朱鎔基親手選擇王忠禹來領導國家經貿委。這個委員會迅速崛起為中國政府有關工業的超級協調機構，相當於日本著名的通商產業省。

經貿委是朱鎔基建立的機構。從中央政府的生產辦公室開始，這個機構很快變成國務院經貿辦公室。1993年，全國人大把它改成中央政府下面一個建制完整的委員會。它的權限從協調工業生產擴展到指導宏觀經濟政策。一度很有權勢的國家計劃委員會坐到了後排座位，這個強壯的新機構接管了它的許多工作。在朱鎔基指導下，國家

經貿委的權力迅速進入中國繁榮的轉型經濟的每一方面，使國家計委黯然失色。

1996年，王忠禹罕見地給了中國《金融日報》一次採訪機會，談到了中國國有銀行和國有企業之間的複雜關係。政府計劃處理與這些關係有關的問題，最引人注目的是債務。他利用這次採訪簡要介紹了將採用的框架。“改革要求重組這些關係，”王忠禹解釋說，“隨著改革的深化，政府已經把國有專業銀行轉變成了國有商業銀行，並開始了一項制度，讓這些銀行獨立經營。”

王忠禹談的是朱鎔基的改革。這項改革在1994年開始，把一攬子政策貸款從國有專業銀行中轉移走，放到新成立的政策銀行裡去。國有專業銀行就可以自由承擔純商業的角色——與原來不同的角色。它們原先的政策貸款和商業貸款混在一起。雖然這一結構性分離在開始時贏得了喝彩，但王忠禹做了令人吃驚的坦白。他說：“國有企業過去一直是國有銀行最大的債務人。這種狀況將持續很長時間。”他接著反映了朱鎔基的新立場，警告說，“只要企業能夠贏利，保證向銀行還貸，銀行就支持企業的改革和經濟發展”。

王忠禹接著解釋說，國家經貿委和國有銀行將協調行動，致力於國企改革和保證新貸款的合理使用。他解釋說，國有商業銀行的大部分貸款將給國有企業，“但是有困難，比如這些企業的未償貸款太多，它們很長時間都沒有還。結果是貸款使用的效率低下，以致對其他企業的資金供應不足。銀行應該就整個貸款發放和企業自身的貸款使用計劃在企業間進行協調。這樣，它們的資金從年初就能得到合理安排。”

王忠禹接著公佈了一項他的部門與中央銀行協調的具體計劃。“經貿委、中國人民銀行和國務院的其他一些部門共同決定，過去一年在18個城市開始‘優化資本結構’的試驗。到1995年底，這些城市中有108個國有企業宣佈破產，77000名職工受到影響。節約了10億元人民幣，解決了24億元的壞賬。至於企業兼併和破產要求注入資金，銀行將提供持續支持。這能夠通過銀行和國務院一些部門的努力做到。”

然而，朱鎔基心中首要的大問題是如何對付信貸危機。改革者面臨的一些最大問題源於以下事實：國有銀行長期扮演為企業債務買單的角色，只不過加重了公司的無效率。實際上，對王忠禹的採訪通告了朱鎔基新政策的開始。這個政策將影響國有企業、銀行以及它們之間的結構關係。朱鎔基的目的是，通過重組銀行系統來整頓這些關係，使這兩個部門之間商業關係更為疏遠，在此基礎上，發展全面的、以商業為導向的市場經濟。

與此同時，中國人民銀行也發佈了關於加強信貸管理的10點指導意見。在這個過高要求中，包含著大銀行的新“責任制”，負責協調和安排向國有企業的貸款。這些措施的目的是推進銀行改革，加強信貸體系，與王忠禹概括的廣泛的框架保持一致。

王忠禹向《金融日報》所做的陳述也發出了一個信號，國有企業改革將是中國政府在第九個五年計劃（1996—2000年）時期的首要任務。國企改革的大部分工作將通過銀行貸款政策來協調，使用新的責任制。發出的信號是，這個政策遠離由國家提供緊急救援的傳

統，代表了朱鎔基採用的新路線。自1949年以來，國有企業第一次被迫以商業信貸為基礎來解決資金問題。

降低利率

在戴相龍的領導下，中國的中央銀行採取了與王忠禹並行的措施。從1996年5月1日起，中國人民銀行在一年之內七次降低存款和貸款利率。貨幣委員會把這些降息描述為“積極的措施”，以“確保企業減少利息負擔，降低國債發行的成本，刺激消費者消費和資本市場的發展”。

1996年上半年，M2（廣義貨幣供應）上升了17.7%，比上年同期高2.4個百分點。企業存款迅速上升了16.7%，比上年同期高3.3個百分點。簡而言之，就還債而言，這個局面加強了企業的償債能力。在此前後，金融機構的貸款直線上升到4232億元左右，比上年同期多459億元。

1996年9月，朱鎔基在北京召開的全國棉花工作會議上發言，他把會議變成了討論國企改革的論壇。他指出，自1995年以來，企業的淨利潤急劇下降，減少了它們的經濟社會效益。他利用這個機會強調了國有企業虧損的三個原因：

- 國家大幅度提高了糧食和棉花的原材料價格，減少了企業利潤；
- 會計制度改革加速了國有資產的轉化率，企業利潤被核定為資產；

- 社會保險體系（失業保險、養老、醫療）的改進增加了國有企業的開支。

在朱鎔基的提議下，政府採取重要措施幫助克服這些困難。其中包括向國有企業提供低利率政策貸款，降低商業銀行的貸款利率，擴大它們的清償能力。有出口能力的企業更快地得到出口退稅，目的是提高生產標準，鼓勵這些企業把重心放到國際市場上去，而不是純粹的國內市場。

然而，多次降息並沒有使人們把錢從銀行取出來花掉。雖然中央銀行誇耀自己以前採取的降息政策，但它得出結論是，艾倫·格林斯潘式的政策並不能提高中國消費者的信心。因此，為了刺激經濟，轉而採取了純粹的擴張政策，增加貨幣供應量。實際上，此舉發生在一個相反的方式之後，就是在1994年朱鎔基接管中央銀行行長的時候，策劃的急劇減少貨幣供應量，以有助於扭轉當年的通貨膨脹危機。現在，將使用擴張的貨幣供應量來提高清償能力，減少企業償還債務的壓力。

城市股份制銀行和信用社放寬信貸，也支持這個轉向。這一舉動的意義在於，這些金融機構傾向於支持小型企業，甚至私營企業，而不是正在快速成為經濟恐龍的大型支柱性工業企業。此外，作為刺激中國資本市場措施的一部分，將打開企業的融資渠道，對將來小型國有企業、集體所有制企業和私營企業的作用發出了一個強烈信號。

在幫助國有企業還債的時候，中國人民銀行僅僅在1998年就至

少五次降低利率。在該年年中，中央銀行向商業銀行提供的利率是5.22%。按照國際標準，這個利率相當高。高利率無意中鼓勵商業銀行藉機把存款放在人民銀行裡，而不是冒大得多的風險向國有企業貸款。結果，銀行貸款減少了，而不是像當局期望的那樣增加。事情又一次沒有按照計劃發展。流動性風險隨之而來。

到1998年第一季度，企業在銀行系統的存款達到2715億元，比年初下降了142億元。有幾個因素可以解釋這個下降：

- 企業業績差，必須把以前小心存起來的錢提出來保證運營，因而產生現金短缺；

- 由於更嚴格的準備金要求，貸款急劇下降，迫使公司更多依靠自己的現金存款；

- 業績好的企業必須把存款提出來作為流動資本；

- 公司正在併購改革，在這個過程中把它們的大部分資金轉到其他金融機構，而不是銀行。

在1996年到1998年的25個月中，利率被削減了六次。1998年6月，在亞洲金融危機的高潮期，中國的存款利率降低了1.1%，貸款利率降低了1.5%。1998年12月，中國人民銀行宣佈將再次降低利率，存款利率全面降低0.5%，融資利率也被削減0.5%。

《人民日報》提供了一個解釋。它說：“雖然國有企業的改革頗具成效，但國企整體狀況依舊不佳，因此必須採取這個措施。”

（這表明事情比預期的要差得多），然後再對付嚴峻的事實：“價格下降比以前慢了。”朱鎔基提議的降息措施意在減少國有企業的利息

負擔，逐步解開企業交叉債務的死結。通過這些辦法，朱鎔基實際上成功地為國有公司每年減少了700億元的利息負擔。

把債務變沒了的魔法表演

同時，許多企業跳上股份制改造的大車，卻聰明地避開了它們的債務。辦法是創立一家公司作為工具，讓它持有新成立的股份制公司的股票。這種債務轉換手法——即創立第二個股東——可以讓企業向前走。但是，實際上，債務只掛在原來的企業，它被變成了一個空殼，企業因而逃避了債務負擔。

安徽省的四家水泥企業就是一個很好的例子。它們不是解決各自的債務問題，相反，它們以股東的身份建立了一家新企業。這家企業有法人地位，經營獨立於四家創辦股東，沒有它們的任何債務。債務完全歸持股公司所有，新企業並不繼承。

安徽的一家化肥廠也採用了類似的辦法。商業債務歸母公司所有，但不許給新成立的各子公司。依據自己的範圍和生產競爭力，企業內每一條獨立的生產線都能得到各自的法律地位。母公司只作為持股公司擁有這些債務，而對子公司讓產易股，使它們成為獨立的法人實體。安徽的這些例子提供了通常使用的兩種不同的選擇。實際上經過一家沒有業務的實體，以相當於債務責任隔離的辦法重組了債務負擔。

通過使用這種辦法，這段時間經過改革的許多企業實際上把債

務留給了以前的債權人。當企業與其他實體合併或重組時，實際上製造了新的問題。沒有考慮企業的實際債務狀況就進行了改革，從根本上說，把債權人陷了進去。

實際上，在1998年，經過法院的破產案件數量出現了不同尋常的增長。朱鎔基號召採用破產方式，人們發現許多企業乾脆利用它來作為逃避還債的工具，導致了“非法宣佈破產”這種說法，儘管對此還有爭論。以下是一些例證：

- 脫殼經營。企業合法地與它實際運營的部門分開，把債務留給企業，而那些部門則變成擁有優良資產的新的法人。老企業只剩下一個殼，既沒有資產，又沒有經營，然後宣佈破產。

- 無償劃撥。一家企業宣佈破產，地方政府把它的一些資產劃撥給另一家公司，或劃撥給它擁有的企業。債權人甚麼也得不到。

- 懸空債務。將要宣佈破產的企業把債務轉給政府部門（比如當地的資產管理部門），或按法律不是企業的機構。債務責任消失了。

- 私自清償。在承認破產之前，企業不經過法律程序，私自在私人利益中間分配資產。債權人又被置於困境之中。

- 非正常出售。在宣佈破產之前，企業以低價把資產賣給朋友和親戚，避開了債權人。

- 放棄債權。負債企業經理告訴它自己的債務人不用還債（也許還向他們行賄），或給他們很大的折扣。債務人於是更長時間地持有現金而不還債。負債企業宣佈破產，債權人甚麼也得不到。經理個人或他們成立的新公司從債務人那裡收債，歸自己所有。

- 提供財產擔保。處於破產邊緣的公司向某些債權人提供“擔保”，給予它們對自己資產的優先權。破產之後，該企業的經理們從他們與之簽訂“擔保”協議的債權人那裡收取回扣。

這些鬼把戲很快促使中國人民銀行採取行動。央行的官員們前往各省清理亂局，實際上是告訴當地企業的頭頭們，他們不能靠重組公司來逃避債務。國務院採取措施想解決債務難局，這些企業卻想方設法逃避這些措施，朱鎔基很生氣。他命令國務院發佈嚴厲警告。一項新的政令要求：“正在改制的小型國有企業和集體企業必須加緊努力管控債務。”

中央政府還提出了企業重組的指導意見，確定了企業資金改革中能做的和不能做的。指導意見列出了企業“逃避”債務的七種情形。被禁止的行為包括以下情形：

- 債務纏身的企業進行重組或“包裝”，藉此欺騙銀行，得到優惠貸款。
- 企業先一分為二製造兩個法律實體，然後假兼併，一個兼併另一個，躲避償還後者的貸款利息。
- 地方政府接收表現不佳的企業，把它們和債務都劃歸到一家業績良好的企業。
- 企業使用國家計劃外資金照顧下崗工人，藉此宣稱不能償還銀行貸款，因為它已經把資金用於解決裁員問題。
- 企業抬高破產和工人下崗的成本，高到企業不能破產，但也不能償還貸款。

- 地方法院隨意宣佈擔保合同無效，銀行不能收回所欠的擔保資金。

- 企業推遲償還貸款，希望它們被列入國家待遇更優惠的企業。

有時還會採用更極端的手法。據《中國工商時報》報道，江蘇揚州的一名法官去執行一個貸款糾紛案件。案件牽扯到當地的工廠。工廠拖欠一筆貸款，法院做出了不利於它的判決，並九次試圖執行判決，但每次都失敗了，因為工廠的工人做出了粗暴的反應。最後，法官自己去了那兒。大約400名工人襲擊並痛打了他一頓。江蘇電視台的一名記者在現場，用攝像機把整個過程攝了下來。但工人把攝像機毀了。朱鎔基正在發現，建立信用體系比預想的難得多。

從帽子裡拿出信用

在1997年的全國人民代表大會期間，一項關於全面破產的議案提交到中國的最高立法機關。問題是，如果通過了這項議案，它對中國的銀行、金融機構、債務纍纍的企業自身都同樣有效。中央銀行的代表在非正式會議上破壞了這個議案，他們害怕如果實施這樣的法律，所有銀行都將被打倒。

據保守估計，到1997年，中國銀行貸款的20%被認為是“壞賬”，其中70%是借給國有企業的。雖然國家各個機構的統計都有偏差，但中央的決策者們很清楚，直線上升的債務是中國最大的一個問題。這個難題不僅是繼續金融體制改革的一大障礙，也是對經

濟增長本身的一個威脅。

這個問題又被踢回到中央銀行。1999年7月19日，貨幣委員會在北京召開夏季會議。中央銀行發出了一個信號，意在給會議注入一小點信心。它宣佈“所有商業銀行〔應該〕維持超額準備金，給予它們強大的支付能力，並維持國際結算平衡和外匯儲備，以保持匯率穩定。”接著又宣佈“中國人民銀行將繼續採用各種靈活的貨幣政策工具，相應地調整貨幣供應量，以減少金融風險，支持經濟發展”。向所有與會者發出的信息是，當年下半年，中國“必須充分利用貨幣政策”來扭轉局勢。

很清楚，中國的中央銀行正開始擴張的貨幣政策，讓更多的貨幣進入流通。朱鎔基和他的團隊似乎正在用這種或那種辦法致力於刺激消費需求，因為太多企業的產品正放在商店的貨架上或倉庫裡。1998年前三個季度的通貨膨脹率是-2.5%。朱鎔基相信他原來的緊縮性貨幣政策可能奏效了。只有清理了貨架上的商品，新的產品才能上市。增加流通貨幣，為市場注入活力，幫助企業收回貸款，也許它們還能還債。現在是時候了。

從實際操作角度來講，解決債務倍增難題的選擇很有限。在“抓大”（通過指導企業兼併來鞏固關鍵的批量生產）政策的環境中，只有兩個選擇。第一是國家使用自己的資金清理債務，給企業一個乾淨的賬本讓它們經營。當局將建立一個由國家管理的基金來清理這些債務，支取政府大約1450億美元的龐大外匯儲備。

第二個選擇是債轉股。可以用兩個方式來做：不能償還銀行貸

款的企業，銀行將成為股東；企業借了政府的金融、市政或工業部門的資金而不能償還的，政府有關部門將成為股東。在這兩種情形下，法律都不允許銀行或政府部門直接持股。它們必須建立可以這樣做的附屬公司，或把債務賣給政府建立的實體。這個實體的目的就是購買或清償債務，作為股東介入。

朱鎔基認識到在這件事上取得快速進展的必要，因為在中國即將加入世界貿易組織的時候，這個問題將損害中國國內銀行系統的競爭力。研究了幾種選擇，從瑞典的債轉股交易模式到美國曾採用過的清償信託制（resolution trust system）。經過一番挑揀之後，選擇了債轉股交易模式，包括成立“資產管理公司”。這些公司由各個銀行建立並擁有，負責購買這些銀行的“不良資產”。

中國的解決方案和她借鑒的模式之間的主要區別有兩方面。瑞典能夠賣掉壞賬公司是因為壞賬規模很小，這些公司還存在管理潛力，所需要的不過是再投資。在美國，聯邦政府使用自己的資金註銷債務。然而，在中國，國有企業的問題在很大程度上是它們自己管理無能，國家沒有清理債務的資源讓它們重新開始。此外，中國的債務問題在經濟中的分佈面更大，而在瑞典，債務更集中，容易識別，也更容易控制。

一個解決方案的靈感來自傑里·柯里根（Jerry Corregan）。他是國際結算銀行（ISB）的主席，被邀請到上海就銀行重組和債務再分類發表一系列演講，以ISB在美國重組債務的經驗提供思路。經過這些不同來源的孕育，資產管理公司這個中國的解決方案成了一個混

血兒。中國的領導人吸收其他國家的相關經驗，建立了他們自己的模式。這個模式適合中國國內過去15年出現的特殊情況。最後，中國的解決方案要求剝離——但不是清理——銀行的不良資產。資產管理公司被分派了難以想像的任務：使無法好轉的企業好轉，銷售沒有人要的資產。

重新包裝債務

1999年，中國人民銀行的一個主要優先工作是指導國有商業銀行建立“資產管理公司”。它們的不良資產（解讀為“壞賬”）數量最大。資產管理公司的理想目的是從銀行手中購買不良資產，然後負責把這些收不回的債務集中起來進行管理。按照已有政策，擁有企業債務的政府機關或銀行機構可以把債賣給國家，由這樣的資產管理公司持有。

為了清理這個爛攤子，國家撥出13000億元的預算用於清債，給四大國有商業銀行各2500億元用於清理它們的債務。每個商業銀行都成立了資產管理公司。這些公司的目的是從這些銀行購買債務，實際上相當於以債轉股交易的方式把不良資產轉移到與銀行分開的公司裡去。中國建設銀行是第一家建立這種工具的商業銀行，是試驗的先鋒。

1999年4月20日，國務院正式批准了中國信達資產管理公司的成立。該公司的註冊資本是100億元，財政部提供了資金，接著又給予

信達免稅待遇。建立金融機構經營母公司商業銀行的“壞賬”，這在中國還是第一次。信達的主要任務是作為控股公司從銀行那裡購買“不良資產”或壞賬。實際上，信達成了債權人，承擔起收債人的責任。信達作為控股公司購買債務，把債務變成自己持有的股權。通過接受“不良資產”或壞賬，信達變成了這些公司的股東，被期望用某種辦法扭轉它們的財務狀況。

在大約一年的時間內，信達從中國建設銀行的資產表中購買了價值大約3000億元的壞賬。信達幫助中國建設銀行減少了負擔，提高了它的資產質量和信用評級，使它沿著更商業化和更有競爭力的路線前進，擴大它的銀行業務。雖然對這些成就仍有爭議，還是倉促地宣告了資產管理公司模式的成功，到2000年1月，中國的四大商業銀行（其餘三個是中國銀行、中國工商銀行和中國農業銀行）都先後建立了各自類似的資產管理公司。

為資產管理公司大致規定了十年的存續期，它們要在此期間內改善資產狀況。做到這一點的辦法是作為大收債人追討欠債；參與管理不善的企業的管理，使它們有所好轉——它們一不留神就成了這些企業的股東；或者通過同行買賣或上市擺脫這些公司。實際上，在很多方面，新的資產管理公司接受國務院自上而下的指導。國務院已經瞄準大約500家企業，安排它們債轉股。

政府把債務從一個公司的賬本上轉移到另一個公司的賬本上，並通過周轉政府資金來註銷部分債務，這是否只不過把麻煩踢向遙遠的未來？按照中國的法律，銀行不能成為企業的股東，所以簡單的債

轉股交易不可行，於是建立資產管理公司。它們作為銀行的全資子公司擔任股東。但是，這實際上是不是一回事？

真正的問題是，資產管理公司的建立是否真的解決了任何問題。恕我直言，債務並沒有消失，只不過又一次被從銀行剝離開來，給了銀行一紙健康證書而已。但是，壞賬或不良資產仍在那兒，只不過現在被鎖進了資產管理公司，而資產管理公司無論怎麼說都是銀行的下屬企業。把創立資產管理公司作為解決辦法，這等於默認了沒有切實可行的現成辦法，可以從國有銀行的資產目錄中清理出國有企業的壞賬。如果客觀地看這個解決辦法，那麼，中國的企業——銀行債務難題正被暫時擱置起來，可能要等下一代國家領導人來處理。

資產管理公司被用作解決債務問題向前邁進的一步，不能說是徹底的解決辦法。國家最終必須要解決這個問題。在國內外許多評論家的眼中，在找到更令人滿意的辦法之前，資產管理公司只是一個過渡性的補救措施。

當在2001年9月6日訪問布魯塞爾的時候，朱總理接受香港鳳凰電視台的採訪，他深入地談到了他的政府沒有解決的金融問題。“這個問題已經幾乎解決了，”他解釋說，“但會有新的問題。讓新人來解決新問題吧。”朱鎔基似乎承認了他的局限。他沒有別的選擇，只能把這個問題留給下一代領導人解決。

第三章 一家違規金融機構的死亡

一切破壞經濟紀律、勞動紀律、財政紀律和損害公共財產、浪費國家資金的現象，在我們這裡都是不能容許的；一切只顧個人不顧社會、只顧局部不顧全體、只顧眼前不顧將來、只顧權利不顧義務、只顧消費不顧生產的觀點和行為，都是必須反對的。因為這些都損害我們國家的生產發展，因而也就是損害我們將來的幸福。

——周恩來

（〈把我國建設成為強大的社會主義的現代化的工業國家〉）

1954年9月23日，《周恩來選集》下冊，第144—145頁

人民出版社，1980年12月第一版

債務醜聞

1992年之前，在海南省一地就有大約20家信託投資公司，按中國的任何標準來說都太過分了。它們大多做房地產投資生意，在1992—1993年海南的泡沫年份發起來的。朱鎔基在1993年開始宏觀調控政策，通過減少貸款和貨幣供應量來抑制失控的通貨膨脹，此時，房地產崩潰了，泡沫破裂了。

在海南房地產市場崩潰之後，那些過度負債經營的信託投資公司成了一片廢墟。1993年，海南將被證明是四年後爆發的亞洲金融危機的縮影。

在1993年之後海南房地產崩潰後的廢墟上，海南本地的幾家信託投資公司認識到，捆在一起比各自為戰要好。它們於是聯合起來，成立了一家叫做海南開發銀行的金融機構，中央政府提供資金支持它們的重組。問題不是出在戰略上，而是執行上。從一開始，海南開發銀行就因為過多的壞賬癱了一條腿。為了維持現狀——即在現有債務人的壓力下生存——它以天文數字般的20%利率從其他地方借債，很可能是中國歷史上最高的銀行借款利率。

到1998年，海南省沿著這條思路，把地方上剩下的信託投資公司，連同28家地方城市信用社，一起合併到海南開發銀行，把更多的金融災難堆到一家已經負債纍纍的實體上。但是，這種做法並沒有像假定的那樣，使大眾看不到巨額投機借貸，它只不過讓債務問題更加複雜，為海南開發銀行敲響了喪鐘。

1998年7月，中國人民銀行公開宣佈關閉海南開發銀行和另一家問題金融機構——中國新技術創業投資公司。前一年，農業信託投資公司已經被關閉。這些銀行和金融機構是被它們自己過多的壞賬壓垮的。

在這段時間，中國官方媒體對倒閉案件的報道非常有限，西方媒體的報道多少被封鎖，更大範圍內的中國公眾信心沒有受到傷害。

醞釀中的風暴

當時，亞洲金融風暴已經在可見的頂峰了。腐敗、高度借貸投機的房地產開發帶來的過多風險，被認為是東亞地區問題的地方病根。由於腐敗官員的過度借貸投機和濫用資金，中國金融機構接二連三地倒閉，與印度尼西亞等國的問題很相似，令人不快。對朱鎔基和他的經濟顧問來說，這些情況讓人極為擔憂。顯而易見，中國地方上的三角腐敗流行病，與韓國、日本和菲律賓的裙帶資本主義很相似。風暴的雲層正在朱鎔基腦中聚集。

1997年9月8日，中國人民銀行和國家工商行政管理局聯合發佈了《關於嚴禁擅自批設金融機構、非法辦理金融業務的緊急通知》。從字裡行間可以讀出，對金融腐敗的鎮壓已經臨近。通知警告說，未經中央銀行批准，地方政府建立的任何金融機構都是非法的，不允許經營。中央銀行把國家工商行政管理局拉進監管程序，希望阻止地方政府的金融機構的擴張。它們中的很多已經在全國各地從事非法交

易，經常是在有權勢的地方官員的保護下。

許多這樣的非法金融機構向儲戶許諾高利率以吸納資金，然後把錢貸給內線項目，許多都是騙局。對中國銀行業和金融業的這種混亂，朱鎔基本人非常了解它危險的金融和社會後果。這份通知以他毫不含糊的方式宣告：1997年10月1日以後再發生擅自設立金融機構和非法從事金融業務的，按《中華人民共和國刑法》有關規定，提請司法機關查處。雖然許多人感到朱鎔基下手太重，但是，如果沒有採取強硬措施，中國無疑會面臨亞洲金融危機帶來的嚴重得多的問題。

1997年10月，中共中央在北京召開了金融工作會議。當時的第一常務副總理朱鎔基提出，必須認真關注中國正在加重的金融風險。這類工作會議通常是由國務院召開的。中共中央召開這次會議，明確顯示了領導層嚴肅對待朱鎔基的擔心。朱鎔基花了將近半年的時間為這次會議做了紮實的準備。7月2日，泰國銖在國際對沖基金投機的攻擊下崩潰，此時距香港回歸中國只有一天的時間。兩件事的貌似巧合沒有逃脫朱鎔基的注意。泰國貨幣危機很快蔓延成亞洲金融危機。朱鎔基知道，其後果可能影響中國，並可能引發一場國內危機。他提出需要盡快採取嚴厲措施，把中國金融機構內部的腐爛之處切掉。

很清楚，當國際對沖基金破壞亞洲的資本市場時，資本外逃就隨之而來。當貨幣急劇貶值時，股票也快速下跌。當資金從日本、韓國和香港逃走時，該地區一度價格高昂的房地產市場也被釜底抽薪，其中包括中國的。在香港回歸前，香港的投資和國際資金大量進入廣東省，但很快就清楚了，高價位是個泡沫，這個泡沫剛剛破裂。

1997年10月，很明顯，當朱鎔基在金融工作會議上發言時，他已經確認中國經濟最大的潛在危險聚集在廣東——與香港為鄰的快速增長的省份。他再次把海南發展銀行的案件提出來，闡述自己的觀點。當時的建設銀行行長王岐山回憶說：“朱鎔基把這件事當作一個教訓。”

朱鎔基決心控制局勢。他命令調查和糾正地方的金融無序現象。當天，以他毫不含糊的特點，他為與會的金融領導幹部立下了一條新原則：“誰的孩子誰抱走。”換句話說，如果你製造了債務，還債就是你自己的問題。朱鎔基的堅定觀點是：中央政府不應該向地方政府的企業提供緊急救援，不支付沒有經過中央政府同意的、以地方政府名義承擔的債務。信息很清楚：公司債務不是主權債務。

現在有一個問題，沒有人真正知道答案。到底有多少債？顯然，找答案的第一個地方是廣東。當王岐山在會上聽朱鎔基痛斥各省的非法金融行為時，他根本沒有想到，他在三個月之後當上廣東省第一常務副省長。就像在大多數事情上一樣，朱鎔基已經做了決定。1998年1月，王岐山飛往廣東，接管敏感的金融和銀行攤子。廣東將經歷前所未有的改組。

王岐山是由朱鎔基親手選來做這件事情的。他們的工作關係可以追溯到1993年鞭子抽得噼啪響的日子，當時通貨膨脹達到有史以來的最高，朱鎔基掌管了中央銀行。他做的第一件事是在他周圍建立一個頑強的、可信賴的班子。他任命王岐山、戴相龍和朱小華為副行長。在朱鎔基任上海市市長的時候，他與戴相龍和朱小華的工作關

係密切，當時前者為上海的交通銀行行長，後者為中國人民銀行上海分行副行長。王岐山那時是農業投資信託公司的總經理。在1993—1995年，這三駕馬車密切配合，重組中國的銀行和外匯體系。後來，當朱鎔基任命戴相龍繼任他的中央銀行行長職務時，他也讓王岐山接任中國建設銀行行長。

在中國建設銀行，王岐山的最大挑戰是控制它非常獨立的廣東分行的行為。他自己去了廣東，發現這不僅是一個分行的問題。在香港和澳門，建設銀行廣東分行過度冒險，承擔了10億美元投資的貸款負擔。此外，分行的恩平市支行已經“成功地”積累了27億元的壞賬。在王岐山的心中，權力下放無疑是有沉重代價的——或更確切地說，風險——至少是在銀行業。從那時起，中國建設銀行的所有資金都由上層控制，以防止地方分行出現不必要的風險敞口。在這次整頓成功之後，王岐山是朱鎔基知道的做這事的唯一人選。

解剖一家國際信託投資公司

“那是我到辦公室的第一天，”王岐山回憶說，深思他將在新工作中面對的危機，“第一批來看我的人都是廣東國際信託投資公司、粵海、華夏和華海集團的，一起來要錢”，堵他們的債務窟窿。王岐山向這幾個集團發出集體警告：“這是一個嚴重的問題。”為了幫助它們清理困局，他批准了20億元的政府支持展期，以抵償它們的債務。這也是王岐山試水的方式，想看看它們的債務問題到底有多深。

他幾乎沒有意識到這些集團的債務深度。

不到一個月，20億人民幣沒有了。那幾個公司的人又回到王岐山那裡，要求更多的展期和政府支持，只是為了維持下去。王岐山離開辦公室，登上下一班前往北京的飛機，向朱鎔基彙報了這個困境。儘管在這個時候，沒有人清楚地知道廣東的債務規模，但僅僅從這一件事上就可以看得很清楚，黑洞在擴大。朱鎔基重複了他在10月中共中央金融工作會議上的原則——“誰的孩子誰抱走”。他發出命令，“關掉！”只簡短的一句話，對廣東國際信託投資公司和粵海集團做出了死亡判決。

王岐山飛回廣東，執行朱鎔基的命令，1998年10月1日，宣佈了廣東國際信託投資公司和粵海集團被正式關閉。然而，關閉並不表示倒閉，至少暫時不是。為了更好地了解是怎麼回事，問題有多深，王岐山決定解剖這兩個集團，每次切一小片。利用他在中國建設銀行時的國際經驗，為了保證能得到完全獨立的評估，王岐山雇了一家國際審計公司畢馬威，用篋子仔細地梳理它們的賬目。“當他們開始查賬的時候，真的非常恐怖。”王岐山後來回憶道。

就像以前的中國新技術創業投資公司、海南發展銀行和農業投資信託公司一樣，為了支付它在房地產上風險過大的投資組合，廣信過度暴露在不能償還的債務風險中。1998年10月29日，《金融時報》引用廣信一位管理人員辯解的話說，“銀行都借錢給我們，因為他們認為這是一個政府機構。所以他們有信心……然後我們沒有怎麼想就做投資。我們把錢貸給朋友或本地的公司，這樣他們就可以還銀

行的債”。裙帶資本主義破壞了亞洲其他地方的經濟，實際上，類似的東西也在中國橫行無忌，可能更糟。

當亞洲金融危機在發展的時候，包括中國在內的亞洲房地產直接受到衝擊。20世紀90年代前五年，房地產業直線上升。1997年夏天，當貨幣和股票俯衝下跌、在亞洲造成大規模的經濟緊縮時，這個過度建設的行業突然破滅。毫不誇張地說，像廣信這樣的機構發行了價值數十億美元的國際和國內債券，把中國危險地置於亞洲金融危機帶來的國內風險中。朱鎔基總理認識到，廣信代表了冰山的一角，而這個冰山將被拖進地區災難。他決定立即止損。

僅廣信一家公司就欠了210億元（20億美元）的債務。粵海集團比它還高，無法償還的債務高達41億美元。到1998年，很清楚，廣東的外債遠比中央政府原來想像的還要高。僅廣東一省就有大約1000家金融企業，每一家都在做集資生意，接受貸款或提供擔保，用相仿的國內債務使外債困境雪上加霜。王岐山回憶說，當時的局勢“你根本看不到底”。

在從上面颳下來的旋風中，廣信被關閉了。這條消息像炸彈一樣擊中了國外的投資圈。實際上，對國內外的商業界和投資界來說，這個舉動不只是出乎意料，它根本就無法想像！廣信僅次於幾近傳說般的中國國際信託投資有限公司，是中國第二大的投資信託公司。

直截了當地宣佈了由於廣信無力償還到期債務，因此被命令關閉。外部觀察家看來，這個行動好像是一夜決定的。中國人民銀行命令關閉廣信，在1998年10月6日到1999年1月6日之間的3個月期限內

登記所有債務。在此期限內，“暫停”償還所有債務。這對國際債權人是非常粗暴的，他們全都傻了。

受到震驚的外國債權人鼻青眼腫。10月29日，詹姆斯·哈定（James Harding）和彼得·蒙塔農（Peter Montagnon）在倫敦的《金融時報》上發表了一篇文章，反映了西方金融家總的情緒：“當朱鎔基在3月份就任中國總理的時候，他是國際投資者寵愛的人。現在他開始試探——確切地說是繃緊——外國人的神經。通過關閉省政府的一家投資信託公司，朱先生正開始清理該國過分擴張的金融機構。”這篇文章接著解釋說：“多謝它的巨額外匯儲備、相對少的短期債務和對資本流動的控制，中國至今躲過了經濟危機的最壞結果。在去年泰國貨幣貶值之後，幾乎整個太平洋地區都受到了這場危機的打擊。”

這篇文章接著指出了國際投資者最擔心的幾個問題。“但是本月突然關閉廣東國際信託投資公司——廣東省政府的投資職能部門——對這個國家的非銀行金融系統的健康狀況提出了嚴肅的問題，也使國際銀行家們感到慌亂。他們借給中國各地類似的信託投資公司大約100億美元。國際評級公司穆迪社已經下調了五家地區投資信託公司的評級，體現了西方對這些公司的緊張不安……外國銀行貸給廣信20多億美元，及時收回貸款的前景暗淡，它們感到苦惱。但是廣信可能只是冰山一角。”

當廣信在10月6日被正式關閉時，公司的總經理和法人代表麥智南解釋說，中央銀行關閉公司是因為它無力償還已經到期的債務，又

說嚴峻的金融形勢使得經營不可能進行下去。對賬目的初步清理發現，廣信的資產總額是214.71億元，負債總額是361.45億元——無償付能力的有146.94億元。廣東國際信託投資公司及其旗下的廣信企業發展公司、廣東國際租賃公司，一起向法院遞交了破產訴狀。

廣東省由省長助理武捷思領導清理小組。他保證按國際慣例來還債，對國際和國內債權人同等對待。但是國際債權人還沒來得及眨一下眼，餅子已經被分光了。省政府控制的兩家金融機構——廣發證券公司和廣東證券公司——分別買走了廣信的證券交易部和基金部。同時，中國銀行買走了儲戶債權。

直到1996年底，廣信的資產還超過200億元人民幣，相當於中國銀行和金融系統總資產的4.2%。它在房地產市場有巨額投資，包括香港的一些最豪華的酒店、商業中心和娛樂設施。廣信的香港子公司廣信企業，是在香港證券交易所上市的最看漲的“紅籌股”之一。對許多股票投機者和金融家來說，廣信的倒閉是無法想像的。突然和果斷地關閉廣信，其不可預見就像其不可思議一樣。此外，它向體制內的其他國際投資信託公司和它們的外國債權人發出了冷颼颼的信息。

美國投資銀行摩根·斯坦利率領一個由基金經理組成的代表團前往廣東，直接向王岐山本人提出申訴。外國駐華使館派出了13名代表跟著他——包括澳大利亞大使和日本大使——為他們國家的投資銀行說好話。憤怒的外國債權人向王岐山抱怨說，朱鎔基關閉並宣佈廣信和廣信企業破產的舉措是“非法的”。

王岐山不買他們的賬。“你們根據國際標準貸款，”他吼叫

道，“但是，你們到中國來，卻幫助企業起草信用保證書，然後交給地方政府，讓他們蓋章說OK。於是當錢沒有了的時候，你們可以追著政府要。”王岐山具體說到了當時貸款人的普遍做法：起草信用保證書或“告慰函”，然後交給地方政府官員簽字。

這種告慰函被宣稱為“保證書”，主要目的是為了滿足銀行自己內部的貸款要求。這種做法很普遍，儘管大多數銀行家都非常清楚這種程序不符合中國人民銀行明確發佈的要求。中央銀行一度要求登記所有貸款，所有國內保證書都要經過北京的批准。許多外國金融家不想沾中國的法律規定，因為他們覺得這些規定是官僚主義的累贅，或者他們認為沒有規則也可以玩遊戲。

“中國政府必須阻止這種現象。”王岐山聲明道。他讓那幫人讀一讀中央銀行公開出版的規定。“你們不知道怎麼回事，就冒這個險？如果你們注意了，知道可能會發生甚麼，你們還願意貸款嗎？如果你們要按照法律做貸款，你們就必須按照法律做擔保！”

這時的氣氛和100多年前的鴉片戰爭有相似之處，當時外國人為了把金銀儲備從中國的國庫中弄走，來到中國強行銷售鴉片。在北京一些人的眼裡，穿著緊身衣的外國人想用幾張簽了字的文件，用沒有經過中國政府合法批准擔保的貸款，再一次讓中國破產。

王岐山向那幫人解釋說，廣信的破產，代表“信用翻過舊的一頁，掀開了新的一頁”。一些人不喜歡他們聽到的，另一些人則聽懂了。王岐山接著更有哲理地看待這個問題，引用了中國偉大的現代作家魯迅的話，大意是：中國人被困在一間不透氣的房子裡快要死去，

但如果你要提出開一個窗戶，一定遭到激烈反對。有效的辦法是提議把房頂掀了，他們就會折衷建議開一個窗口。換句話說，如果中國要門戶開放，就必須有一個這樣做的框架。一些人懂了，一些人沒有。

紅色資本的傷感小調

當廣信的關閉震驚了世界銀行和金融界時，同時也發出了警告：前面還有進一步的重組。國際信託投資公司出了一些問題，尤其是在20世紀90年代中國經濟明確地從計劃向市場過渡的時候。建立國際信託投資公司的初衷是投資銀行，但這些公司從來沒有做到這個角色。“融資窗口”的概念很快就模糊了。

中國國際信託投資公司（中信）是第一家國際信託投資公司，是由著名的紅色資本家榮毅仁在鄧小平個人的支持下建立的。當時在災難深重的“文革”（1966—1976）之後，鄧小平正在尋找重振中國經濟的道路。1979年1月17日，鄧小平在人民大會堂會見了榮毅仁，給了他一項明確的任務：“榮毅仁同志，希望你減少一些其他工作，多搞些對外開放和經濟工作。形式你自己考慮。你主持的單位，要規定一條：給你的任務，你認為合理的就接受，不合理的就拒絕，由你全權負責處理。處理錯了也不怪你。要用經濟方式管理經濟，從商業角度考慮簽訂合同，有利潤、能創匯的就簽，否則就不簽。應該排除行政干擾。所謂全權負責，包括用人權，只要是把社會主義建設事業搞好，就不要猶豫。”同年10月4日，中信成立了，是中國第一

家信託投資公司。中信代表了北京建設“有中國特色的社會主義市場經濟”的一個新層面。雖然是作為“信託投資公司”成立的，但它實際的經營範圍很廣，從融資和信託到國內外投資都有。中信的經營和服務的範圍很廣，從經濟合作、國際貿易、海外承包、外匯、銀行業，到提供國際擔保、旅遊服務和保險。現實情況是，中國沒有運營這種公司的經驗，更談不上監管了。

在眾目睽睽之下，中信成了模仿的對象，融資窗口增長的第二階段隨之而來。中國的每個省和市基本上都建立了自己的“國際信託投資”公司。每個公司又都在香港建立了自己的辦事處和“集團”公司。當時在香港，宣稱自己有政府關係就比較容易獲得資金。在國際信託投資公司的遊戲中，沒有哪個省比廣東更活躍了，因為它與香港說廣東話的商業人士有著歷史深遠的聯繫。廣信很快在香港建立了子公司，理由是集資並把資金匯回廣東用於投資。在1997年香港回歸前期，廣信企業為融資1.05億港幣初次公開上市，結果被超額認購892倍，吸引了總額達850.6億港幣的資金，相當於香港M2貨幣供應量的5%！

沒有人想到，在香港回歸儀式後的第二天早晨，亞洲金融危機爆發了。

在20世紀80年代，中國經濟仍然由行政命令和不受監管的、不成熟的市場運行。國際信託投資公司們很方便地充當銀行和投資者的雙重角色。它們用一隻手發行債券，接受存款；同時用另一隻手把這些資金貸給房地產項目，而這些項目都是它們自己的開發公司領頭做

的，用的是自己的建築承包商。甚至做盡職調查的會計師、起草文件的律師，儘管來自所謂的專業事務所，實際上也是國際信託投資公司自己的子公司。

在這種似乎是自我保護的環境中，國際信託投資公司的運行既沒有市場規則，也沒有法律法規。它們提供的利率比銀行高，吸納了企業的存款。它們與銀行直接競爭，搶走了銀行的生意。它們向自己的房地產項目直接投資，經常超過預算，因為資金回扣給項目經理了。資金的流動性被鎖定在不良資產中，嚴重影響了償還能力。但只要狂歡還在進行，誰又在乎呢？因為國際信託投資公司經常是政府部門建立的，並為它們的信用擔保，所以，外國債權人很容易地留下了主權債務的印象。而他們本來應該對此有更多的了解。

銀行系統重組和金融改革正按照朱鎔基的想法進行，然而，到20世紀90年代中期，國際信託投資公司的普遍狀況卻在侵蝕這個進步。中國的商業銀行有一層堅硬的官僚主義外殼，雖然朱鎔基正忙於使這些銀行的經營方式商業化，但不受監管的國際信託投資公司卻圍著銀行轉，揮之不去。按朱鎔基的觀點，這些國際信託投資公司應該發揮非銀行金融機構的作用，而不是和商業銀行競爭。另一方面，有人爭論說，中國證券體系的發展階段低，實際約束了投資銀行行為的完全成熟。因此，這派觀點認為，在中國金融轉型期，應該給予國際信託投資公司更大的經營範圍。

在中國《金融日報》上發表的一篇坦率的評論清楚地反映了關閉廣信背後的思維。這篇文章描述了20世紀80年代以來國際信託投

資公司的行為，認為“當時就像在沒有奶的媽媽那裡吃奶一樣”。隨後國際信託投資公司通過每個省市政府成長起來，文章說，就像“在沒有新芽的草地上發了芽”。

允許國際信託投資公司興旺發達，是因為在20世紀80年代中國根本就不存在受管制的金融市場，也沒有有效的金融交易框架。在事實上的金融監管要求真空中，中央政府從來沒有為國際信託投資公司的經營範圍制定明確界限。因此它們從事所有種類的活動：融資、房地產開發、服務、旅行社、出租車公司和律師事務所。在一定程度上，這並不是它們的錯，因為許多大企業通常都這樣。在市場改革中，它們想嘗試每一件事情。

在很大程度上，在20世紀80年代和90年代初，國際信託投資公司填補了金融服務的空白，因為中國的國有商業銀行被自己的官僚無能整殘廢了。報紙上的那篇評論的言下之意是，國際信託投資公司或多或少達到了它們原來的目的，現在是重新組合它們功能的時點了。然而，朱鎔基接受這樣的觀點：不能再允許國際信託投資公司從事銀行業務，與新近重組的國內銀行競爭。關閉更多的國際信託投資公司已清楚可見。是朱鎔基決定關閉的。

制止違規行為

1998年9月，在中國官方報紙《金融日報》的字裡行間可以讀到最早的明確信息，朱鎔基式的取締行動將擊中廣東省。該報是中央銀

行和一些全國性國有銀行合辦的，對將要發生的事，它發出了第一個大暗示。它報道說，廣東省的五家銀行“在它們的商業活動中嚴重違反外匯管理規定，已經受到嚴厲懲罰”。廣東發展銀行增城支行、中國建設銀行江門支行、中國工商銀行南海支行、中國農業銀行江門支行、中國銀行珠海支行都即刻受到處罰。另外，它們的外匯許可證被吊銷六年，有的則被徹底註銷。

廣東的取締行動沒有先例，幾乎不可思議。在過去十多年中，廣東省是中國新放任自流資本主義的前沿，那裡的人經常引用古話“天高皇帝遠”。現在一下子有五家銀行捲入金融醜聞，受到了懲罰。朱鎔基相信，迫切需要遏制各省的過分獨立。中央銀行的外匯管理局接著發了一大堆通知，試圖統一國內銀行和金融機構的外匯交易和擔保活動。在旁觀者看來，中南海高層顯然在醞釀著甚麼事情。

廣信破產和廣東的取締行動是朱鎔基對各省金融違規行為做鬥爭的分水嶺。現在是清掃殘餘的時候了。廣信破產之後，王岐山提出了廣東省的全面清理計劃，稱為“一攬子計劃”。王岐山的計劃要求全部關閉廣東的1000家金融企業，以清算內債。戴相龍支持他這樣做。他對王岐山說，清理了廣東的金融危機，實際上就解決了“全國40%的金融危機”。

自從擔任廣東的副省長以後，王岐山在本地各金融機構中發現了大約381億元壞賬。城市和農村信用社——其中有些是中國人民銀行廣東分行建立的——從農民那裡收羅了大約100億元的資金。如果

儲戶取款的時候拿不到錢，顯然會有巨大的社會風險。王岐山認識到需要馬上行動，他向朱鎔基建議由政府提供70億元現金，在春節之前還給農民。

傳統上，春節前後是花錢和清債的日子。農村需要現金。如果信用社沒有現金，反應將像是點著了火藥桶一樣。王岐山知道，刺激國內消費是朱鎔基心中的另一大難題。於是他說服朱總理同意，由政府支付廣東農民的存款，把這筆賬清了。如果讓總理相信他的計劃，他最有說服力的理由一定是：如果在春節之前把債結清，農民肯定會把錢花掉；資金將作為國內消費重新進入流通，然後刺激增長。朱鎔基同意了這個計劃。

幾年之後回顧這些事件時，王岐山評論說，“你不能允許（中國）地方政府建立金融機構，因為地方政府沒有能力開設金融機構，它用財政預算償還金融風險”。

喪鐘為誰而鳴

1999年1月，廣東省高級人民法院做出了對廣信的最終判決。判決書要求採取以下措施：

- 廣信的證券業務由廣發證券公司購買和接管；
- 廣信的投資基金由廣東證券股份公司購買；
- 廣東省政府自己的財政部門提供資金，把本金償還給個人儲戶，不付利息；

- 中國銀行購買、接管存款人對廣信的信用權，以中國銀行的名義償還本金，也不付利息。

實際上通過行政命令，政府控制的其他金融機構從廣信的投資目錄中購買債權。如果政府不採取某些行政措施，而讓廣信半途倒下，可能“在當地證券市場爆發恐慌”。這種擔心似乎是以上決定的根源。

在償還廣信投資組合的公司中，有兩家顯然是接受廣東省政府的行政指令的。但是中國銀行突然捲了進來就有點蹊蹺。當時還不清楚是中國銀行的廣東分行還是總行接受那些債務。其實，當時外部觀察家不知道，中國銀行接管了廣信解散之後留下來的所有東西，然後再把資產移交回廣東省的財政部門。

清算委員會的頭頭武捷思是廣東省省長助理，他說：“據我所知，中國的破產法沒有給外國債權人優先權。”這話讓外國金融家目瞪口呆。廣信有45億美元債務，將近一半是欠海外債權人的。外國媒體認為中國沒有能力站在國際債權人一邊並對此加以詆毀。《遠東經濟評論》1999年1月21日的社論說，“這樣，廣信的失敗可能使這裡的問題惡化，因為外國貸款人可能不願意給其他國際信託投資公司的到期貸款展期”。

正像我們已經看到的那樣，廣信關門標誌著關閉浪潮的頂點，包括中國銀行自己的國際信託投資公司、中國農業信託投資公司、海南發展銀行和中國新技術創業投資公司。方式很清楚。所有關閉非銀行金融機構的理由都是它們“無力償還債務”和“債務問題”。實際

上，廣信接受個人存款公然違反了法律，因為只允許銀行接受存款。關閉浪潮的頂點和結束都在廣信。

國際信託投資公司：生存還是毀滅？

國際信託投資公司是紙牌搭的房子，砍掉這些金融大玩家的舉措是把房子拆了。在國際金融界，國際信託投資公司的信用非常出色，能夠以優惠利率（倫敦銀行同業拆息率+0.2—0.5）借貸，幾乎可以隨意用股票籌資。那麼，為甚麼關掉被認為是成功的“融資窗口”系統？

對許多觀察家來說，好像朱鎔基想削減信託投資公司，從最流行時候的200多家砍到今天不到12家。為甚麼這樣？似乎沒有想辦法挽救或重組那些特定的金融機構，它們都是上市公司。觀察家想知道，這一突然舉動是否真正意在重組中國的金融業，警告外國投資者也必須在中國採用國際標準。另一些人把此舉看成是消除外債的妙招，或者說這招一開始就把外債給擋在了門外。顯然，中國金融當局把它當作一個策略，把業績不好的金融機構從市場上切掉。

許多人感到，朱鎔基的決定向國際金融界發出了混合信號。建立資產管理公司，接管中國國有商業銀行的“不良資產”，目的明顯是通過債轉股來幫助這些銀行機構。這顯然是政府設計的，代表了宏觀控制的一種指導形式。有一些爭議說，可以採取類似措施幫助國際信託投資公司，國際金融界同樣能夠接受。

然而，發出的有關國際信託投資公司的信息是：政府將不再插手向它們提供緊急救援。這個信息讓人迷惑。外國金融家的解釋是，它意味著政府將幫助那些它計劃幫助的實體渡過難關，將關閉那些它想關閉的。實際上，超過一半的國際信託投資公司將被陸續關閉。方式是把它們的證券交易和經紀業務賣給證券公司，或與證券公司合併；以適當的方式處理它們的其他資產。

雖然關閉廣信開始時震驚了國際金融界，但它發出了一個警告，以前被認為是在中國做生意的規則，或規則的缺乏，現在已經變了。廣信的關閉被大加宣揚，是中國發展中的金融業地獄般苦難的開始，這時它正走向接受國際行為標準。

在觀察它們的行為方式時，朱鎔基發現幾個重要的問題，它們與國際信託投資公司的金融業務有內在聯繫。第一，在維持比商業銀行更高的利率時，國際信託投資公司與銀行進行有效競爭，而朱鎔基正尋求把這些銀行改革成標準化的銀行機構；第二，國際信託投資公司直接向房地產投資，造成流動性資金被攔死在不良資產上，因而長期沒有償還債務的能力，其負債比率已可引發危機；第三，也是最值得關注的問題是，大多數國際信託投資公司都是省市政府建立的，地方政府是股東。這種持股經常採用一大堆繁複的形式。除了地方政府部門自己，地方上的城市和/或省銀行也常常是股東，合併了管理職能，造成經營職責混亂。在業務和管理職能的範圍內，朱鎔基的改革為中國整個金融業有效阻止了這種混亂。

朱鎔基認為，國際信託投資公司應該調整它們的角色，與時俱

進，與他自己的銀行改革俱進，以投資銀行的身份提供服務，就像西方的投資銀行一樣。然而，在它的這個發展階段，中國證券體系的本質阻礙了投資銀行活動的完全成熟，不能像在已確立的資本市場經濟那樣。從朱鎔基的第一個舉措可以清楚看出，不再允許國際信託投資公司與中國的銀行系統競爭。關閉廣信意味著行業改組，國際信託投資公司的證券業務將被合併，建立證券公司、經紀業務以及投資銀行通常應該做的有效經營組合。它們的銀行職能將與房地產一起被放棄。

在1998年第四季度，中央銀行行長戴相龍和財政部長項懷誠都一再告誡國內外金融家，要他們為自己的信貸尋找真正的擔保人，而不是假定中央政府是自然的擔保人。他們還警告金融家說，不要假定清算能解除他們對債權銀行的責任，即使是在國家外匯管理局登記的外債。中央銀行副行長劉明康公開強調為破產金融機構制定退出程序的重要性。這是中央金融當局第一次明確陳述金融機構破產的可行性，以及某些時候破產的必要性，即使那些機構為政府所有。

世界範圍的震驚之後，塵埃落定，國際金融分析家歡呼朱鎔基使廣信破產的舉措。表面上看，他們把這次行動看成是中國政府的勇敢行為，按票面價值接受金融風險，讓沒有清償能力的玩家破產，不管它們的規模或政治影響力。在更深層次上，關閉廣信敲響了中國融資窗口體系的喪鐘。

永別了，融資窗口

鄧小平在中共十一屆三中全會開始經濟改革，此後20年，外國直接投資是外國資本的主要來源，為中國經濟發展和轉型提供動力。國際融資只佔這些年利用的外國資本的很小一部分，可能不到10%，其中大部分常常是海外資本和債券市場基金的商業貸款，包括銀團貸款。所謂融資窗口是在20世紀90年代中晚期國際信託投資公司影響上升時期出現的。

融資窗口的概念是政府所有或政府支持的金融機構——主要是國際信託投資公司——在海外直接發行債券。融得的資金由國際信託投資公司自己的國內企業用在所謂的資本建設項目上——經常只是純粹的房地產開發。理論上，債務將由項目本身償還。外國金融家非常清楚這些國際信託投資公司背後明顯的政府支持，自然而然地假設有政府風險。中國的中央銀行從來沒有說過任何相反的事情。

廣信是這個金融轉型时期的主要“窗口”之一。一方面，一家國際評級機構給廣信的級別是國家主權。雖然後來取消了這個評級，但廣信把它當作一面旗幟，用它所說的良好信譽，隨意地在國際上融資。在1986—1998年間，廣信在日本、香港、美國和歐洲的市場上發行了17種不同的債券。在紅籌股熱的高潮時，中資公司是驅動香港證券交易所的熱門股票，廣信被看作是最出色的紅籌股之一，緊跟在中信之後。

在國際金融家的心目中，國際信託投資公司在用國家的信用證

明融資。其中的含義是，他們假定國家有權處置資金，有效合理地利用融得的資金，以能夠按時償還債權人。而事實則完全不同。國際信託投資公司沒有有效地使用資金，也就不能支付利滾利的債務。作為中國最大的區域性國際信託投資公司（中信屬於國務院，由於它的成立歷史，它在政治上是神聖的），廣信也是這一制度最壞的濫用者之一，它隨意使用海外金融機構提供的資金。這些機構認為它得到了國家信用的支持。

中國從1982年開始在國際市場上發行債券。雖然實際上只有財政部有權發行主權債務，但與政府有關係的金融機構發行“準主權債券”——被當成“政府債務”的債券。由於中央政府沒有發出任何與此相反的信號，國際金融界以其有限風險而接受了中國獨特的融資窗口。

亞洲金融危機把金融風險全面暴露的危險擺在了中國的決策者面前。朱鎔基認識到，中國轉型過程中使用的過渡金融工具作用有限，使用期短，而延長這類工具的使用只會加重未來潛在的風險。他確切認為，為了強調中國將採用國際慣例，與她向市場經濟轉向保持一致，有必要斷然停止使用這些工具。

朱鎔基很清楚繼續融資窗口帶來的風險。除了由財政部發行的與國家債券有關的主權債務外，所有其他海外債務發行都應該以發行企業自己的名義。企業應該根據自己的信用證明和償還能力來融資，而不是模糊的、沒有根據的“準主權”假設。朱鎔基關心的是，企業以自己的名義明確承擔風險，債權人開展盡職調查，評估為這些實體

提供資金的風險。數年來，融資窗口的整個概念有效地在這些問題上製造了迷霧，遮蓋了透明度。如果中國的企業，不管它們的最終所有權，通過公司債券發行尋求海外資金，那麼政府將不承擔由此引起的外匯風險。

實際上，早在1995年，朱鎔基就禁止各省為外國金融機構給企業或投資信託公司的信貸提供政府擔保。正式通告由中國國家外匯管理局發佈，向外國金融家發出了明確警告：中國政府將不再為金融機構提供擔保。地方政府向窗口融資計劃提供擔保被明確禁止。然而，外國金融家繼續沿用過去的方式。因為中國的實際行動與行政法規並不一致，大家都已經接受了。國家不允許地方政府擔保的禁令沒有得到認真對待，如果是在別的國家則不同。

廣東省繼續提供這樣的擔保，公然蔑視北京的裁決，實際上已經簽署了廣信的死亡令。朱鎔基沒有別的選擇，只能關閉廣信。

關閉廣信並大張旗鼓地宣揚，朱鎔基的內在動機是甚麼？王岐山透露了一些可能：“從廣東省的角度回過頭來看當時的情況，採取的金融措施明顯是為了抵禦亞洲金融危機和保護香港。”朱鎔基曾仔細地權衡了各種選擇。從他的角度看，第一優先顯然就是王岐山所解釋的，“保持人民幣穩定，以此保護20年改革所取得的成果和進步”。第二優先是確保亞洲，即“確立中國為金融大國和亞洲經濟穩定支撐點的角色”。因此中國必須“殺死”一家國際信託投資公司來止損。

“殺死”一家國際信託投資公司

如前所述，關閉廣信在國外掀起了衝擊波。他們沒有相反的證據，仍繼續假定地方政府擁有的企業將得到中央政府的支持。《遠東經濟評論》1999年1月21日的一篇社論概括了這個普遍觀點：“你可能認為所有這些將使投資者警覺，但實際上，在過去只要一眨眼一點頭表示中央政府將擔保所有債務，外國貸款人就蜂擁而來。”於是，在沒有必要的法律清晰度情況下，許多交易開始並完成，假定這只不過是做生意的又一個“中國特色”。

雖然外國金融家承認讓廣信破產的決定可能是正確的，它明確規定了中國金融體制長期標準化的規則，但他們爭論說，這個政策從來都不明確，在1995年之前，中央政府從來沒有在這種安排上明確劃過界限。他們爭論說，甚至在禁止地方政府提供擔保的通告發佈後，依靠這種擔保的交易仍得到批准，甚至是在國家級別上。這在金融圈造成了混亂，他們不知道可以依靠甚麼承諾。

1997年，成熟點到了。華能國際公司發行了一組可轉換債券，中國的寶山鋼鐵廠也想這樣做，它有足夠的債務信貸評級。然而，亞洲金融危機打亂了債券發行計劃，突出了擔保困境。此後出現的問題有兩層：第一，如何處理可能出現的連鎖付款風險；第二，如何從窗口融資轉變為發行公司債券。廣信的關閉結束了地方政府通過融資窗口在海外集資的行為，從而刺激了中國公司債券市場的成熟。

貨幣投機者引發了該地區的金融災難，中國沒有向國際開放短

期資本市場，這一事實是保護中國不受其直接影響的關鍵因素。中國的免疫力在很大程度上是她缺乏開放性，有人把這種缺乏解釋為中國拒絕全球化帶來的共同繁榮。同時，朱鎔基能夠清楚地看到，中國沒有資格對她的金融改革沾沾自喜。金融開放和貨幣可兌換是必然的，問題只是甚麼時候。

免疫力不是沾沾自喜的理由，也不能保護中國永遠不遭遇國際金融風險，尤其當中國繼續崛起為投資與貿易的國際玩家之時。此外，到20世紀90年代末，中國金融業和商業的問題在增加。官員們只把它們歸類為限於“個別部門或地方”的問題，或當作中國經濟發展的一個轉型階段而置之不理。這些都是不夠的。朱鎔基決心處理非銀行金融機構和它們失控的省政府股東，不把這些問題留到以後成為禍害。

朱鎔基的班子確認，不健康的銀行慣例是金融風險的主要原因，也是全國金融機構越來越不穩定的原因。銀行自己加重了壞賬和不良資產的問題，它們跳上似乎有賺錢機會的大車上去做任何生意。

這種隨意行為多半捲入直接投資，參與非銀行金融投機交易的運作。更令人恐怖的是，銀行已經開始參與金融投機，它們的邏輯是投機活動的高收益能夠抵消它們更日常的、管理糟糕的業務所蘊涵的風險。銀行已經成為邪惡的財富再分配管道，因為它們的管理層預見到銀行的垮台不可避免，知道他們的行動正在加速這個過程，所以他們想方設法拿走個人好處。

信託投資公司的行為最清楚地體現了這個問題，它們把儲戶的錢用在自己的項目和副業上。到1997年底，亞洲金融危機影響的潛在危險已經顯著的時候，據估計，國際信託投資公司有數量巨大的未定赤字，給它們持有的6000億元資產帶來高風險。

這個問題是以下事實累積的：國際信託投資公司自己處在房地產投機的最前方，把儲戶的資金攔死在沒有經濟可行性的項目上。在中國，官方對拿地和開發的收費非常高，再加上專橫的腐敗，這類項目的成本已經登峰造極。開發商用銀行或國際信託投資公司的資金購買定價過高的材料，以從承包商或供應商那裡換取高額回扣（經常超過所購買的服務或材料價格的60%）。由此引起的成本攀升多半意味著項目不能完成。即使完成了，單位價格也使買家望而卻步。當然不會償還項目貸款。參與同意和批准貸款的國際信託投資公司或銀行的大部分官員不關心償還貸款，因為他們也貪贓枉法。

在大家認為的藍籌或紅籌機構內，公然的金融詐騙更加重了所有這些問題。例如，1997年，山東省當局發佈了800多件金融詐騙案的證據，其中至少25件每件涉及金額超過1000萬元。

在中國金融服務業普遍不健康的環境中，中央政府提出了淨化該行業的措施，禁止非法金融投機商並按照刑法懲罰他們。王岐山後來說了一些話，可以了解朱鎔基當時的想法。“在市場經濟中，”他說，“如果你不和不健康的道德做鬥爭，它會非常危險。”

慈悲為懷

在所有這些壞消息中，也有好消息。1999年末，王岐山在香港舉行新聞發佈會，宣佈粵海集團——廣東省在香港上市的職能部門——將進行金融重組，而不是破產。此舉對香港金融穩定的關心佔了上風。香港金融界已經感受到亞洲金融危機的衝擊，再一起破產事件會雪上加霜。王岐山舉辦過許多會議，宣佈關閉和破產，現在他終於宣佈了一起重組，債權人至少可以歡喜一場了。當會議結束時，人們鼓了掌，第二天香港媒體在頭條報道了這件事。

然而，鼓掌的回聲很快就消失了。媒體報道，朱鎔基在北京接見了香港金融家代表團並明確對他們說，他不同意粵海集團的重組。當朱鎔基的話在香港媒體傳播時，債權人發狂了。當王岐山就擬議中的重組舉行第二次新聞發佈會時——就在重組正式開始的前一天——他發現自己處在夾縫中進退兩難。

當王岐山和香港以及國際媒體對抗時，他被叫到一旁接電話，是朱鎔基從北京打過來的。朱鎔基對他說：“我一直在注意香港的新聞。我想讓你知道，我沒有說過那樣的話。他們沒有準確地引用我對粵海的想法。”

“好的，”王岐山說，“有你的支持，我將重組粵海。”

王岐山然後回到發佈會向媒體宣佈，對朱鎔基的報道有誤，粵海集團的重組將按計劃進行。第二天，按照日程，投資銀行家、會計師和律師捲起袖子開始工作。粵海的重組過程順利開始了。朱鎔基給了祝福。

一條建議

然而，在更深的層次上，王岐山後來回憶道：“廣信破產和粵海重組是為保護中國不受外國債務危機的侵害。”國債與人民幣的持續穩定或可能貶值有關。當時，中國有1451億美元的儲備。問題是她的外債大部分沒有入賬，主要因為地方政府保護它們自己的金融機構，為它們的地方商業計劃提供資金。在香港回歸中國前幾年，廣信和粵海的香港公司，以及許多與廣東有關係的子公司、分公司和其他公司，在國家授權債務的範圍之外大肆為一系列項目借貸。

這些貸款沒有一個得到合法擔保的保證。地方省級的保證不被當作合法擔保。合法擔保必須得到中央銀行的正式登記和批准。央行的授權是監控中國外債的規模。王岐山解釋說：“從外債的角度看，中國從來沒有處於不能還債的局面。”

由於非銀行金融機構的一大塊業務被掩藏在中央銀行的監控範圍之外，根本沒有辦法知道可能有多少外債在那裡流動，沒有被算在賬內。這是朱鎔基的一大心病。他的最壞噩夢是出現中國不能償還外債的局面，因為根本就不知道這些債是甚麼。僅此一點就可以成為在亞洲金融危機中朱鎔基不讓人民幣貶值的一個關鍵因素，因為這將對中國的債務償還能力產生巨大的、不可預測的影響。

只有通過外國金融界發射衝擊波，中國才能改正這種違規的方式，進而在不確定的外債暴露風險中保護自己。

1999年3月，在全國人大閉幕時的新聞發佈會上，朱總理總結了

他關閉廣信的想法：“廣東國際信託投資公司申請破產這件事情，是中國金融改革過程中的一個個別事件。但是這件事非常重要，它向全世界發出一個信息：中國政府不會為一個金融企業還債，如果這個債務不是由各級政府所擔保的話。這就是說，外國的銀行和金融機構對這些金融企業進行貸款時，必須進行風險分析，審慎從事。大多數輿論都認為中國這種做法堅持了金融改革的原則，符合國際慣例。”

朱鎔基然後提出了一個更樂觀的觀點：“我覺得那些債權銀行以及某些金融機構對這個問題的估計太悲觀，就是認為中國已經發生了金融危機，沒有支付能力，不講信用。中國經濟保持快速發展，現在有1465億美元的外匯儲備，國際收支是平衡的，完全有能力償還債務，問題是這種債務是不是應該由政府來償還。同時，我也認為，儘管你破產是合法、合情、合理的，你也不能隨便破產，不要破出甜頭來，大家都搞破產也不行……因此我想，今後不會有太多的金融機構破產，也許就沒有了。”

朱鎔基然後給他前面的話加了點胡椒粉，向國際金融界提供了一些實用建議：“各個債權銀行不要逼債，不要逼它們提前償還貸款，你逼急了，它就只好破產。如果大家坐下來按照國際慣例談一談，採取資產重組、注資、債權變股權等辦法，這個問題是可以得到解決的，你的債務也能得到償還，它也不用不著破產。”聽了這些話，沒有幾個人高興。

第四章 危機管理

殖民國家已經不能用過去那樣的方式來進行掠奪和壓迫。今天的亞洲和非洲已經不是昨天的亞洲和非洲。亞非兩洲的許多國家，經過長期的努力，已經把他們的命運掌握在自己手中……雖然如此，殖民主義在這個地區的統治並沒有結束，而且新的殖民主義者正在謀取舊的殖民主義者的地位而代之。

——周恩來

（〈在亞非會議全體會議上的發言〉）

1955年4月19日，《周恩來外交文選》第113頁

中央文獻出版社，1990年5月第一版

升起了颱風信號

在1997年6月30日前夜，香港熱鬧非凡。在這塊即將成為中國一個特別行政區的土地上，五星紅旗懸掛在每一個屋頂、商店、賓館和娛樂場所上。儘管大雨一直下了一夜，但狂歡持續到凌晨。第二天早上，那些還沒有入睡的人們手拿小國旗，擁到街頭歡迎中國人民解放軍。他們正跨過邊界進入地處香港金融區中心的英國軍營。這裡曾經被稱為威爾士親王大樓。

在香港回歸中國的興奮中，很少有人注意國際外匯市場，更少關注鄰國泰國的外匯市場。1997年7月1日，管理國際對沖基金的投機商無情地攻擊了泰銖。真是一個奇怪的巧合，這件事準確地發生在香港回歸中國的當天。儘管西方媒體揣測了多種多樣的世界末日情形，但香港回歸儀式順利進行。為了支持它受到圍攻的貨幣，泰國政府向市場拋出了它的外匯儲備，試圖回購泰銖。對沖基金如狼似虎，只用了幾天的時間，就把泰銖連同差瓦立·永猜裕的政府一起放倒了。想一想，在這些投機者背後必須有甚麼樣的支持，才能使他們有能力動員足夠的資金放倒一個國家的政府。更多的政府接踵倒下。

當時，很多香港人——更不用說北京的人了——很難看明白泰國金融崩潰和中國慶賀香港回歸之間的直接聯繫。兩國在金融、經濟和政治制度方面的共同點很少。然而，在隨後的幾個星期和幾個月內，一種一致得可怕的模式——投機商攻擊、政府反應、國際貨幣基

金組織附有特別條件的緊急救援、社會動盪、政府垮台的模式——將在這個地區內展現。

當貨幣攻擊的目標轉向港幣時，香港的情況危急，而北京更明白了。當對沖基金來到香港的門檻時，香港金融管理局當時的總裁任志剛向投機者發出挑戰，警告他們說，“投機港幣者必自焚”。當時香港自己的外匯儲備大約有880億美元。然而，儘管香港有強大的儲備，投機者仍然在香港回歸中國後聯手攻擊港幣。

許多人不知道到底發生了甚麼。投機者的目的是毀壞香港的金融體系，或者是削弱港幣並影響人民幣？最猛烈的進攻發生在1997年9月。中國領導人聲明說，人民幣不會貶值，中國的國家儲備支持香港特別行政區，公眾信心因此大受鼓舞，港幣頂住了進攻。香港金融管理局入室操戈，和投機者玩起了他們的遊戲，提取香港自己的外匯儲備購買港幣，港幣保持堅挺。任志剛有信心和投機者玩手段，贏得遊戲。當亞洲其他國家的貨幣當局在遊戲中被痛打的時候，他為甚麼這麼有信心呢？

事實是，中國大陸的外匯儲備最終支持了公眾對港幣的信心。1998年3月19日，這一點就很清楚了。當時在回答國內外媒體有關亞洲金融危機的問題時，朱鎔基表示：“中央政府高度評價特區政府採取的對策，也不認為香港今後會遇到不可克服的困難。但如果在特定情況下，萬一特區需要中央幫助，只要特區政府向中央提出要求，中央將不惜一切代價維護香港的繁榮穩定，保護它的聯繫匯率制度。”香港金融管理局知道中國人民銀行正站在它的一旁，充當最後手段的

提供者，這給了它與投機者搏鬥的信心。朱鎔基知道，考慮到國際資本市場的反應，這是最重要的心理支持。

沙漠之旅

蘭州是中國西北地區甘肅省的一片綠洲。在唐朝的時候，它是傳說中絲綢之路上的重要驛站。但在過去的幾個世紀中，去那裡的外國人少了。毫無疑問，為了參加有關亞洲金融風暴的一個具有分水嶺意義的會見，蘭州是美國財政部副部長勞倫斯·薩默斯能想像到的最遠地方。薩默斯在最後時刻決定到中國去質問朱鎔基處理危機的計劃。儘管薩默斯有可敬的哈佛資歷——他的父親和祖父也都是哈佛經濟學教授——他將發現，在中國，有朱鎔基在場的聽眾群沒有他想像的那麼容易對付。

朱鎔基正在西北各省視察，推行西部開發計劃——用大規模基礎設施開支抵消金融危機帶來的出口減緩。到達北京之後，薩默斯得到通知說，如果他想會見朱鎔基，總理願意與他在蘭州會面。匆匆做了安排之後，薩默斯發現自己穿過了中國西北的大沙漠。

接待美國代表團的中國人樂了，他們認為薩默斯的隊伍太龐大了。這是一支由所謂的經濟專家組成的代表團，薩默斯的行為顯示他把自己當作最傑出的。中國文化把謙卑當作官場美德，薩默斯的專橫跋扈讓中國官員吃了一驚。一位觀察者後來評論說：“薩默斯給人的印象是聰明，是一個好的經濟學家。”他想了一下又補充說：“他傲慢，

輕視其他所有人。”不用說，這不是給朱鎔基留下良好印象的方式。朱鎔基很快和這位來自“華盛頓共識”的信使玩起了貓和老鼠的遊戲。

薩默斯蘭州之行的所有焦點都是確認中國在人民幣上的立場。中國貨幣會貶值嗎？中國會像亞洲其他國家一樣嗎？這些問題顯然是華盛頓最感興趣的。然而，朱鎔基沒有做出任何直接回答。他只是用詭秘的似笑非笑做出暗示，讓薩默斯去猜他的真實想法。天氣持續炎熱，薩默斯變得不耐煩了。他和他的隨從一路飛到北京，又奔到蘭州，只是想弄明白中國總理是怎麼想的。但是朱鎔基不出牌。

在一些圈子裡，人們的擔心在增加：如果中國讓人民幣貶值，可能在該地區引發第二輪貨幣貶值，又會給人民幣帶來新的壓力，接著可能會導致第三輪貶值，如此等等。對這一情形的預測是災難性的世界經濟崩潰，也許只有美國經濟能挺住，也許不能。勞倫斯·薩默斯——中國經濟學家仍昵稱他為“拉里”——把他的問題推到極限，直截了當地問朱鎔基為甚麼不讓人民幣貶值。薩默斯辯論說，如果人民幣不貶值，在有競爭力的鄰國夾擊中，中國必將為貨幣堅挺付出代價。那麼，朱鎔基還能堅持多久？

在1998年9月號上，《機構投資者》雜誌把勞倫斯·薩默斯描寫成“財政部的首席戰略家，與國際貨幣基金組織第一副總裁斯坦利·菲舍爾是多年的老友，他們密切合作。薩默斯今年44歲，因傲慢而臭名昭著，不過還是崛起為克林頓政府中的主要金融外交家。他造訪過印尼前總統蘇哈托、俄國總統鮑里斯·葉利欽和日本前首相橋本龍太郎，強行推銷美國財政部的觀點”。現在，勞倫斯·薩默斯來到了

蘭州，想逼朱鎔基說出他將讓人民幣貶值。回想一下蘇哈托、葉利欽和橋本，人們可以想像朱鎔基當時在想甚麼。

人們太容易忘記朱鎔基是一個堅定的湖南人，他來自長沙，毛澤東的家鄉、革命的溫床。強硬的決定和管理12.5億人民生活的經濟轉型的經驗，這些是朱鎔基的經濟學基礎，它不是建立在理論上或書本上的。在他面前站著的正是“華盛頓共識”的象徵，堅信瑪莎葡萄園式的理論辯論可以運用到像中國這樣的國家。想像一下，在蘭州那個漫長、炎熱、塵土飛揚的下午，在辯論最激烈的時候，朱鎔基腦子裡在想甚麼。

也許，朱鎔基想戳破影響無處不在的美國財政部副部長這個氣球。朱總理邊聽邊微笑，但從不大笑。當那天下午過去的時候，中國的觀察者發現，由於沒有讀到中方發出的明確信號，薩默斯緊張不安起來。只有當朱鎔基看到薩默斯“失去自我控制”——如一位官員觀察到的——他才說了最後的話。不！人民幣不貶值！無論如何都不會。根本不用再考慮。不可能貶值。薩默斯解脫了痛苦，因為他至少得到了一個明確的回答，更可能是因為他可以離開蘭州了。他以最快的速度飛回華盛頓特區。

漩渦中的中國

在亞洲金融危機開始的時候，中國中央政府的許多領導人沒有太關注這個正在席捲亞洲的災難。實際上，他們低估了地區金融危機漩

渦釋放出的能量。也許，每個人都沉浸在香港回歸的興奮中，或在參與政治上重要的中共十四大，這個會議將確立江澤民的權力地位。一些決策者的想法甚至走得很遠，他們認為危機不會影響中國，只因為中國的貨幣不可自由兌換。許多人認為危機起源於其他亞洲國家的本土問題，因此會局限在這些國家。朱鎔基不贊同其中任何一個觀點。

這些觀點很快被證明是錯誤的。他們將感受到全球化所意味的真正影響。地區貨幣的全面貶值毀滅了日本、韓國和東盟國家的出口市場，傷害了中國總的貿易地位。在那個時候，中國經濟的驅動力是對外貿易，不是國內消費。原因在很大程度上是前幾章討論過的：過度生產導致的產品過剩以及三角債困局。整個地區貨幣的直線下跌削弱了中國的貿易夥伴，縮小了有利可圖的出口市場和對華直接投資的源頭。現在清楚了，亞洲資本外逃將理所當然地很快威脅到中國的外匯儲備。

中國開始感到亞洲金融危機的壓力。1998年7月中旬國家統計局發佈了第二季度統計報告，證實了上半年的增長剛剛達到7%，朱鎔基更大膽的目標是8%。另一方面，通貨膨脹率降到了零以下。中國的實際通脹率是-1.7%，比朱鎔基預測的3%低很多。整個形勢是經濟通貨緊縮，正在走向衰退。

重要智庫的外國經濟學家、主要投資銀行和金融機構的分析家，還有一些西方政客都開始提出這樣一個問題：人民幣是否會成為本地區下一個跌到谷底的貨幣？外國投機者反覆攻擊港幣，企圖促成

這件事情。在亞洲金融危機之前，中國銀行系統就已經處在混亂狀態，現在在地區災難的衝擊下更加惡化了。當地區危機的壓力明顯的時候，中國銀行和金融體系內的體制問題變得更加尖銳，導致中共中央建立了一個金融改革工作委員會。

應對危機

1998年7月20日，國家金融工作會議在北京召開。李嵐清副總理向會議發出了一條警告信息，他說中國和國際金融界的“局勢極為複雜”，他提醒所有與會者“努力完成國家稅收和經濟增長的目標”（朱鎔基8%的承諾）。在這個會議上，財政部長項懷誠發表主旨演講，承認1998年上半年中國的金融健康狀況“不令人鼓舞”，雖然他指出下半年的趨勢是“樂觀的”。項懷誠要求採取措施增加國家稅收，削減政府開支，主要是政府幹部的隨意花費。他們吃掉了中國的財政收入。

長期以來，中國人民銀行行長戴相龍是朱鎔基的左膀右臂。1998年7月底，他作了《關於當前國際金融形勢和我國金融改革情況》的報告，宣佈：“資本跨國流動的規模和速度加大；金融電子化的飛速發展，使得在國際市場交易的資金總量急劇增加；金融業全方位發展，銀行、證券、保險業務相互交叉。國際金融市場的各種變化，使金融管理比以往任何時期都更為複雜。在這種情況下，需要更加重視和研究國際金融領域的各種變化，加快和深化金融體制改革，積極參

與國際金融業務，逐步擴大金融開放，保障國家經濟金融安全。”

戴相龍強調，亞洲金融危機實際上“使東亞一些國家蒙受了嚴重的經濟損失，導致匯率貶值，資產縮水，經濟蕭條”。他接著提出了一個解決方案：“面對上述情況，中國政府採取了負責任的政策，保持經濟快速增長，保持人民幣匯率穩定。”戴相龍說，中國“對有關國家給予適當資金支持，這對穩定亞洲金融市場發揮了積極作用”。

戴相龍評論了日本的形勢，他說：“日元匯率貶值加大了東亞一些國家和地區經濟結構調整的壓力，也給中國的出口和利用外資帶來了一定影響。”這句話引起西方媒體的胡亂猜想，它們認為戴相龍可能暗示如果日元繼續走弱，人民幣有可能貶值。但根本不是這麼回事。他的論點是，日元貶值有幾個原因，“但日本作為世界經濟大國之一，有實力阻止日元進一步貶值，有義務、有責任維護亞洲經濟金融的穩定”。

如果日本不準備承擔責任，哪個國家會呢？戴相龍的潛台詞是“日本有責任維護亞洲的穩定”。他接著評論香港，說“儘管東亞金融危機波及香港，但香港憑藉其雄厚的經濟基礎，穩健的金融管理，加上內地經濟發展的有力支持，一定會順利進行經濟調整，繼續保持穩定和繁榮”。這個報告會同時發出了清晰的政治信息和經濟信息。與會代表來自中共中央五個不同的部門，包括權力很大的中共中央宣傳部和解放軍總政治部。他們的參加強調了信息的重要性。

所以毫不奇怪，幾天之後，戴相龍宣佈了一個清楚的三點政策大綱，抑制亞洲金融危機對中國增長和發展的負面影響。顯然，中國

準備領頭對付地區危機。雖然這個政策宣言是由戴相龍作為央行行長公佈的，但它顯然是由朱鎔基執筆的。與傳統風格保持一致，政策的每一項原則都是用口號表述的：

一、採取金融和貨幣措施，促進經濟增長

這是戴相龍三點政策中的第一條原則。它包括增加貨幣供應量以刺激經濟增長。此外，它還反映了人們的擔心，即：部分由於亞洲金融危機的影響，軟著陸已經變成了硬著陸。

希望通過增加全系統的流動性來刺激增長。與這種想法一致，降低了法定存款準備金比率，連續兩次調低存貸款利率，目的仍是刺激貸款。銀行受到警告說，它們應該避免向重複建設項目貸款，這些項目已經供應過剩，借款人的還債能力顯然受到市場現實的損害。

二、維護國際收支平衡，保持人民幣匯率穩定

這第二條原則包括保持匯率參數的穩定。做到這一點的基本辦法是保持較高的外匯儲備，以此支持人民幣的市場匯率。戴相龍的政策反映了朱鎔基的一貫戰略，即維持高水平的外匯儲備來支持人民幣。由於地區危機對出口——中國外匯的主要來源——的直接影響，這個政策處在巨大的壓力之下。

於是採取措施刺激出口貿易，主要是出口退稅。外國投資者害怕人民幣可能貶值，因為其結果可能造成人民幣流動資本銀行貸款的損失。他們得到保證說，不會出現這種事情。實際上，儘管有外部壓力，中國的中央貨幣政策制定者們對他們的行動有信心，他們堅決相信，假如沒有亞洲金融危機，人民幣實際上會升值。

三、加快和深化金融改革，防範和化解金融風險

戴相龍的第三條政策重申了朱鎔基繼續金融和經濟體制改革的承諾，再次強調了朱總理完成當年經濟增長8%的“確保”。為了實現這個承諾，需要在銀行系統內部進一步合理化改革中央銀行與商業銀行及政策銀行之間的職能。為了創造規模、提高效益，中國銀行系統內部的一系列合併提上了議事日程。戴相龍要求對風險採取預防性措施，各銀行要保持充分的易變現比率。

對戴相龍講話的反應非常迅速。中國銀行行長王雪冰——中國主要的外貿金融家——提出了刺激中國經濟的具體措施，目的也是為了確保達到增長目標。王雪冰指出，“必須在今年下半年協調解決三個具體問題”。

第一個包括擴大貸款投資，調整貸款結構，以更果敢的方式發展國內經濟。第二個包括增加銀行吸儲和中介工作。與此同時，王雪冰指出，中央銀行需要進一步改革，以和上述商業措施相呼應。

王雪冰似乎在呼籲放鬆信貸政策，增加資本市場的流動性，刺激投資和國內住房銷售。它們的合力能夠扭轉經濟減速，恢復增長。他的話暗示一個大的財政擴張政策正在制定中。

刺激經濟增長

亞洲金融危機造成中國經濟減速。1998年8月，朱鎔基自己走到了與減速做鬥爭的前沿。在視察山西和內蒙的時候，他宣佈中央政府

將劃撥大批資金開發基礎設施項目。其主要目的是刺激國內增長，達到他在“一個保證”政策中提出的8%的艱巨目標，儘管世界局勢對他不利的。他的辦法還是設定艱難的目標，然後讓中國的官僚機構負責完成。他指出，決定採用這些措施在很大程度上是因為亞洲金融危機和它的影響。

朱鎔基提出的一攬子政府開支包含一系列巨額民用項目開支，有公共道路和鐵路建設、電信、農業灌溉、環境保護、城市基礎設施、農村電網、糧食儲備設施和居民住宅。他的首要優先是加速現有項目的進度，亞洲的局勢使這些項目停滯了。同時，他把資金投向農村，刺激那裡的增長。

朱鎔基的想法是，中國的增長不能依靠出口或國際融資和投資，因為這會把中國繼續置於依賴外部因素的境地。他決定把財政開支作為刺激國內增長的主要因素，這標誌著與東盟各國、日本和韓國的外貿促進模式分道揚鑣。亞洲金融危機標誌著中國發展戰略的一個轉折點，在整個20世紀90年代，中國的發展是靠出口和外國直接投資兩輪驅動的。

然而，朱鎔基熱切希望避免過去的情況，即地方政府捲入過度建設和重複項目。他擔心給新的開支項目開了綠燈之後，他在1990年初對付超速增長時處理的問題又會捲土重來。於是他命令說，項目必須“保證質量”，重複項目必須停止；所有新項目必須“按程序認真審批”；那些需要中央審批的必須得到相應的審批。在朱鎔基的市場管理風格中又可以看到計劃經濟學的影子。

陪同朱鎔基視察山西和內蒙的是他的主要經濟政策顧問，財政部長項懷誠和國務院經濟體制改革辦公室主任劉仲藜。這次視察是在朱鎔基改革第一年的正中間，因此很重要。朱鎔基保證那年的增長速度是8%，國內外已經有很多人懷疑他是否說過頭了，因為甚至連7%似乎都很難達到。朱鎔基拒絕接受批評，給中國的官僚機構加大壓力來完成他的目標。

外匯管制

中國的出口商緊張起來。他們許多人要求人民幣貶值，只考慮把季節性商品賣到地區市場上的短期利益。中國的外匯黑市又熱起來，每天，商人們拎著一箱箱人民幣，從廣州飛到中國其他城市兌換美元。黑市價曾經達到過9.8元人民幣換1美元。這種交易損害了人民幣的穩定，朱鎔基決定予以打擊。

1998年，國務院發佈了《非法金融機構和非法金融業務活動取締辦法》，發出了第一個明確的打擊信號。這些法規收緊了套在地方設立的投資基金、風險資本基金或互助會、資金服務部上的繩索。《辦法》警告說，證券交易“要與金融秩序保持一致”。這一舉措的目的顯然是為了防止國內基金投機，防止它們影響中國仍不成熟的證券市場。

第二個舉措是收緊外匯管制。在清理國內流氓基金的措施公佈之後不到一個月，國務院發佈了一組強硬措施，再次加強對外匯的管制。在許多外國觀察家看來，新措施是從早些時候自由化措施的倒

退，它們要求採取以下行動：

- 堅決打擊外匯黑市；
- 加強對外匯詐騙的打擊；
- 嚴格控制外匯債務的規模；
- 加強有關資本項目的外匯管制機關；
- 對海外借貸實施全面管理；
- 嚴格監控境外外匯擔保；
- 停止使用人民幣購買外匯預付外債。

就在一年前，國家外匯管理局剛更名，意思似乎是放棄控制的職能。現在為了對付地區危機，好像又重新實行外匯管制。在很大程度上，這個措施反映了朱鎔基對前幾個月外匯債務對亞洲其他國家經濟作用的擔心。顯然，外國投資商垂頭喪氣。外國銀行家怒不可遏，因為這些措施進一步限制了他們本來已經很有限的活動範圍。

地區經濟受到削弱之後的一大問題是，中國國內企業收回出口應收賬款的時間被推遲了。許多企業惶恐不安。它們想提前還貸，以規避預期中的人民幣貶值風險。黑市又重新出現了，投機者非法買賣外匯，導致了假幣和詐騙的出現。憤怒的外國銀行家感到中國的外匯管理政策出現了倒退，但是他們得到保證說，管制措施是“暫時的”，在當時的環境中，大家能夠完全理解。

1998年9月，中央銀行副行長劉明康堅決反駁國際媒體的猜測，它們說中國即將貶值人民幣。劉明康強調說：“不讓人民幣貶值對整個世界和亞洲都很重要，是中國的長期戰略。”雖然許多外國分析家

都說，為了促進出口和保持經濟增長，中國將不得不貶值人民幣，劉明康的論點卻恰恰相反。他明確強調，中國對人民幣不貶值的承諾反映了這個國家的“金融穩定和能力”。劉明康提出了人民幣將保持穩定的四個論據。

第一，中國外匯儲備已經很高。在1992—1997年，中國的儲蓄與GDP之比一直保持在41%。因此中國有足夠的儲備支持人民幣。第二，在過去幾年中，中國持續保持國際貿易盈餘，外匯儲備連續兩年穩定地保持在1400億美元以上。第三，中國的外債水平和外債結構一直保持在非常合理和理性的水平上。第四，人民幣不是可自由兌換的貨幣。資本項目受到嚴格管理，國際投機者沒有機會染指人民幣。

然而，全世界的金融分析家辯論道，人民幣貶值勢在必行。畢竟，該地區的所有貨幣都倒了。難道中國不會是下一個？難道瑪莎葡萄園模式不是永遠正確？難道“華盛頓共識”會出錯？幾乎所有國際金融教師們都一致提到的一個論點是，中國的出口要與受到削弱的亞洲“小虎經濟”競爭，而它們貶值的貨幣使它們的產品價格更能吸引西方進口商。因此，這些專家說，人民幣必須貶值。失去這麼肥的出口市場難道不會損害中國的外匯來源，並最終損害她的外匯儲備嗎？朱鎔基不這麼認為。

審視戰略

在1998年10月21—22日，全國人民代表大會在人民大會堂舉行

第16次會議。會議由人大常委會委員長、前總理李鵬主持。儘管朱鎔基本人沒有參加，但國務院負責經濟和金融事務的最有實權的部長們代表了他。他們是國家發展與計劃委員會主任曾培炎、國家經濟與貿易委員會主任盛華仁、財政部長項懷誠、中國人民銀行行長戴相龍、國家統計局局長劉洪。會議的主要議題是1998年前三個季度中國經濟發展報告。“1至9月，經濟增長速度是7.2%,”報告說,“人民幣匯率保持穩定，商品零售價格下降2.5%，固定資產投資下降20%。”

報告明確闡述了經濟狀況：“今年中國的國內外經濟形勢相當複雜。亞洲金融危機和水災給中國國民經濟增長和社會發展帶來了許多困難和壓力。然而，中共中央和國務院決定支持貿易持續健康地發展。”

1999年1月發佈的統計數字顯示，1998年中國外貿出現負增長，比上一年下跌0.4%。這是自1983年以來中國外貿首次出現負增長。現在清楚了，僅在1998年一年，亞洲金融危機就使中國在貿易上損失了大約3239.3億美元。另一方面，這些損失並不完全因為出口減少，進口也跌了1.5%，不僅反映了中國主要地區貿易夥伴國經濟減速，也同樣反映了中國國內消費減少。

實際上，朱鎔基擔心低迷的國內消費——部分原因是他在他改革的第一年公眾擔心未來——其程度和他擔心出口下跌是一樣的。政府在實施戰略轉移，使中國的經濟增長不再依賴國際貿易，通過增加國內消費來刺激經濟。朱鎔基面臨的挑戰是保持發展勢頭，不讓它受國外悲觀論調和國內懷疑態度的影響。

遠大前程

到1999年，沒有跡象表明亞洲金融危機在消退，中國的地區貿易和投資夥伴都受到削弱。對中國來說，她的外資大多來自亞洲國家和地區，它們也是中國商品的主要出口市場。現在清楚了，日本、韓國和東南亞國家都把它們的復蘇寄託在出口上，實際上在和中國競爭同樣的消費者。1999年初，預測中國當年的外貿順差將達到400億美元，比1998年減少50億美元。此外，這些國家自己不景氣的房地產市場甚至都吸引不到資本，缺少它們的投資意味著中國需要為自己的增長提供資金。

1月，國務院新聞辦公室發表一份報告，透露了次年中國經濟的預期趨勢。報告說，“增長速度將和1998年相同或相近”。它的評估相當冷靜，預測“國內經濟將繼續受到國內外環境的影響”。報告承認“過去宏觀調控政策注重增長的速度，而不是增長的質量。今年的新方向是增長質量，要求經濟結構大的調整”。

這份不同尋常的報告顯然反映了朱鎔基的計劃，為第二年設定了路線圖。報告預測“將有更高的固定資本投資”，警告“消費增長速度仍將較低”。它反映了朱鎔基的保證，“通貨膨脹將被控制在很低的水平上”，並安撫了擔心：“外貿順差將比去年有所減少。”報告也涉及了貨幣政策，保證“人民幣利率將保持相對穩定”，“人民幣匯率將繼續保持相對穩定”，“農業經濟將向積極的方向調整”。

實際上，這份報告預測的外貿前景暗淡。朱鎔基的估計是正確的，即其他亞洲國家肯定會依靠出口來走出經濟危機，有人爭論說，如果中國不選擇其他的道路，它們將對中國自己的經濟構成“威脅”。為此，中國將從依賴出口轉向強調財政開支，把財政開支作為刺激國內消費、拉動增長的手段。

朱鎔基知道，完全依靠出口拉動增長將導致對發達國家的依賴，因而間接暴露在貨幣波動的危險之中。他認識到，中國的面積相當於歐洲大陸，有潛力成為自己的消費市場，從國內驅動增長。朱鎔基現在的問題是如何啟動國內消費。在某種程度上，亞洲金融危機的外部壓力使朱鎔基沒有別的選擇，如果中國不想像其他亞洲小虎一樣被拔掉爪子。

任何人讀了國務院新聞辦的報告並讀懂了它的潛台詞都會明白，一個明確的政策轉向正在進行中。前一年的增長由出口驅動，在1999年，增長的動力將來自朱鎔基版本的凱恩斯式國家基礎設施開支。具有反諷意味的是，前一年長江大洪水造成的巨大損失成了一個起點。洪水沖垮的整個村莊、道路和江堤將被重建。內地急需基礎設施開發，以縮小富裕的沿海城區和農村日益加大的差別。

以中央預算開支為基礎的預測認為，1999年的增長速度在7.8%—8%之間。朱鎔基的計劃是，1999年固定資產投資增長15%，對GDP的貢獻率是60%。這樣，他就能扭轉增長的局面，超過對當年增長速度更保守的——但更可行的——新預測。他把7%的預測設為門檻。

貶值還是不貶值？

儘管中央政府在1998年動用了許多措施促進出口，中國前一年的出口業績仍比預期的差，還有甚麼辦法可用引起了中國經濟學家的激烈辯論。很快，外國媒體充滿了人民幣將很快貶值的謠言，儘管戴相龍發表了明確的否定聲明。謠言的靈感出處是《中國日報·商業週刊》的一篇文章，該文引用一位經濟學家的話說，貶值不是一件壞事。國際金融市場又對外國媒體的猜測做出了反應。

實際上，1999年初對中國主要經濟學家的一項調查顯示，只有18.2%的人認為貶值是一個可能的選擇。他們說，無論如何，即使貶值也會很少，可能從正常的8.3元兌換1美元降到8.5元。就是這種討論被外國媒體塞進了頭版，在全世界的跨國金融財團董事會上散佈謠言。中國81.8%的經濟學家在調查中說，任何貶值——如果有的話——都將是一個消極舉動。但在國際上沒有人關注這個事實。

陳雨露是一位很受歡迎的經濟學家、中國人民大學財政金融學院副院長。他試圖平息貶值的謠言。在一篇評論贊成意見與反對意見的公開文章中，他把所有論點都像蘋果橘子那樣擺出來對比。他重複了贊同貶值的觀點，主要重點是中國出口持續貶值。1998年採取的刺激出口措施（主要是出口退稅、放鬆對外貿的控制、降低出口商品價格等）已成強弩之末。簡言之，中國已經沒有很多行政措施可以用來進一步促進出口了。贊成保持匯率穩定論點基於以下事實：當其他亞洲國家出口呈現負增長時，中國保持了貿易收支平衡。此外，在

1998年末，中國的外匯儲備從1400億美元躍升到1450億美元，因此從邏輯上說，人民幣應該處在升值——而不是貶值——的壓力下。

在他的分析中，陳教授談到了第三個值得考慮的因素：“政治賬”。雖然大多數西方分析家堅持說，貶值已迫在眉睫，但是他們的常青藤分析框架沒有考慮到“政治賬”的重要性。對於朱鎔基和他的決策班子的真實想法，陳雨露的分析可能是最敏銳的觀察之一。他指出了保持貨幣穩定的三個重要政治因素。第一，“中國是一個偉大的國家，人民幣不貶值將穩定環境，是對世界經濟的貢獻”；第二，“東盟國家感到，人民幣不貶值將有助於加強中國與這些國家的關係”；第三，“人民幣穩定將為穩定香港經濟打下基礎”。

與大投資銀行的分析和外國媒體的所有猜測相比，反對人民幣貶值的論點更深入揭示了中國經濟的基本事實和朱鎔基本人的想法。外國贊同貶值的人說，貶值最初有助於出口。而事實是，中央政府的目標已經轉移為擴大對內地的投資，而不是進一步促進出口，因為朱鎔基根本不想讓中國成為出口依賴型的發展中國家。在他的日程表中，基礎建設計劃要求全面提高生產技術，因此需要進口，而人民幣貶值只會使這個關鍵過程的成本更高。因此，實施這樣大規模的基礎設施開支計劃，貨幣穩定將是核心條件。

1月19日，中國人民銀行在北京召開了一次工作會議，強調“將加強金融監管”，“深化金融改革”。會議強調，這些措施是為了“保護國際收支平衡”和“進一步改進金融服務”，以便“促進國民經濟的健康發展”。

中央銀行行長戴相龍以此次會議為平台，宣佈了“1999年中國外匯和外匯管理的兩個任務。保持人民幣穩定極為重要。如果人民幣貶值了，就會影響外國對中國的信心，增加中國的債務負擔，使亞洲更難從金融危機中恢復過來”。戴相龍接著強調，“目前，中國的微觀經濟運行良好，國際收入順差，外匯保持平衡”。然後他把底線告訴了公眾：“中國有能力保持人民幣匯率穩定。”

為了加強金融穩定，對發生在北京的外匯投機活動實施了嚴厲打擊，外匯投機活動是由走私犯在廣州操縱的。在大規模的逮捕行動中，黑市匯率從9.8元人民幣兌換1美元急劇下跌到8.7元兌1美元。從戴相龍的發言和之後的行動可以清楚看出，朱鎔基沒有讓人民幣貶值的意圖。從朱鎔基清掃黑市的命令可以清楚看出，沒有人可以攪和人民幣匯率。

一個月以後，1999年2月，中央銀行驕傲地宣佈：“中國去年的外匯儲備增加了，人民幣和匯率保持穩定。”實際上，中國的外匯儲備達到1449.59億美元，比1997年增加了50億美元。此外，人民幣更堅挺了，兌美元上升了9個基點。國際收支處於有利狀況，實際利用外資總額上升了，達到455.8億美元。中央銀行正式宣佈：“今年的任務是維持人民幣匯率穩定，保持國家外匯儲備規模。”又堅定地補充說：“今年將繼續保持人民幣不貶值。”

雖然人民幣貶值可能促進出口，但也可能使通貨膨脹再次出現。以前的貨幣貶值都伴隨著這一歷史模式。朱鎔基非常清楚這一點，決定不惜一切代價避免。1998年，通貨膨脹是一個負數。

貨幣貶值之後再現的通貨膨脹將增加生產成本，因而抵消貶值給出口帶來的競爭力。此外，1998年實際利用外資540億美元，中國的外貿順差達450億美元。此時，朱鎔基想採取政策手段設計一個穩定的金融體系。那將增加對中國經濟的信心，而不是相反。

幕後政策推演

當時許多外國分析家常用的一個論點是，為了保證中國對本地區其他國家的出口競爭力，人民幣有必要貶值，這些國家有泰國、韓國或印度尼西亞。儘管這是外國金融圈的主流意見，但朱鎔基不買它的賬。雖然貶值可以促進出口，但朱鎔基感到這只是權宜之計，僅僅是一個調整，只能帶來非常短期的好處。此外，消極的副作用都不允許貶值。這些消極作用有：對中國銀行系統和金融管理的信心普遍喪失、可能的通貨膨脹反應，以及由此而來的對週期性通貨膨脹的社會反應。

中國應該面對自己的鄰居，用純粹給廉價商品打折的辦法，依靠出口使自己擺脫地區經濟減速——這不是朱鎔基的想法。他堅持自己的長期戰略，提高中國出口產品的質量。這個戰略包括改革中國工業企業的一整套方案。貨幣貶值帶來的短期出口增長可能使他的長期結構改革付諸東流。他也知道，如果人民幣貶值，其他國家也將被迫降低幣值，以保持和中國出口的競爭力，那麼可能引發第二輪地區貨幣貶值。在這種情況下，貶值後的人民幣根本無助於促進出口。

一如既往，朱鎔基從大處著眼，做出相應的判斷。中國的短期外債在她的外債總額中的比例相對較小。因此，她的持續增長將依賴她支付中長期貸款的能力。貶值只會增加償還負擔。朱鎔基需要考慮的其他因素還有政治上的主要擔心對象——香港，亞洲無爭議的金融中心。雖然港幣可以自由買賣，但它是盯住美元的。因此，人民幣與美元匯率的急劇調整將不可避免地影響到港幣，對地區貨幣和金融穩定產生深遠影響。此外，自從中國對外開放以來，香港是其外國投資最大的單一來源地。所以朱鎔基必須掂量經濟和政治兩方面的因素。

平衡選擇

在1994—1995年期間，中國在資本儲備上花了很大精力，成了朱鎔基貨幣改革的一個重要支柱。亞洲金融危機對這些儲備構成威脅，消耗了到那時為止所做的努力。另外，人民幣貶值只會增加更高品質技術的進口成本，而朱鎔基的國企改革依賴這些進口技術。

通過保持人民幣匯率，朱鎔基有效地迫使企業提高它們產品的質量，保持競爭力。簡而言之，朱鎔基的經濟戰略使亞洲金融危機變得有利於中國。這個戰略是通過提高生產力和質量，將在長期發展中打開國際市場。

在政治方面，朱鎔基的眼光更寬闊，中國應該顯示她是本地區一個負責任的國家。人民幣貶值有使本地區金融更不穩定的風險。朱鎔基想要中國在本地區樹立起信譽。他感到如果人民幣不貶值，中國

就能向這一地區提供幫助和領導。

在亞洲金融危機期間，本地區各國有兩個有爭議的選擇。第一個大概可以稱之為“吞下國際貨幣基金組織開的藥”，泰國、韓國、印度尼西亞和菲律賓都吃了這副藥。第二個可以被稱之為“資本控制”辦法，馬來西亞總理馬哈蒂爾·穆罕默德和中國總理朱鎔基用的是這個辦法。指出這一點可能很有教益：在所有亞洲國家中，只有馬來西亞和中國表現良好，並在危機過後更為強大。在本地區一些評論家的心目中，那些追隨國際貨幣基金組織模式的國家則完全變成了西方的貨幣殖民地。值得一提的是，“資本控制”方法的成功反駁了保守的、親資本主義的經濟學家密爾頓·弗里德曼的觀點。弗里德曼辯論道，雖然發展中國家應該採用資本控制，以此作為一個過渡措施——將來應該放鬆並最終取消控制——但在危機期間不應該這樣做。

當亞洲金融危機於1997年7月1日襲來的時候，西方分析家認為貨幣貶值是中國的唯一選擇。因為中國的出口結構與受亞洲金融危機影響最嚴重的國家相似，都側重勞動密集型產業，比如紡織品和電子產品，那麼，如果中國想保持競爭力，她就必須像它們一樣做。這些評論家沒有認識到這個問題的多面性。對中國來說，處於危險之中的不僅僅是辯論中的經濟問題，具有更濃重政治和意識形態色彩的問題可能更受關注。

關於如何處理貨幣穩定問題在中國政府內部爆發了一系列辯論，從1997年一直持續到1999年全年。許多不同觀點可以大致歸類

為兩種不同的辦法。第一種辦法強調依賴對外貿易。第二種辦法更為抽象，政治含義更濃。

第一種辦法問道，中國是否應該發展外向型經濟，即依賴貿易，它已經佔中國GDP的40%。如果走這條路，貨幣貶值就是符合邏輯的一步，以使中國與鄰國的經濟處在同一條線上。中國的出口企業正在游說政府讓人民幣貶值，只考慮到對他們眼前的季度商業週期的短期影響。隨後的問題是，貶多少？真的會有效果嗎？如果有，能持續多久？

不管中國政府可能做出甚麼決定，第二種方法都看重它的政治價值。長期以來，中國都被大家看成是國際關係中“不負責任的國家”。金融危機為中國提供了一個很好的機會抹掉這個污點，通過負責任的領導作用在亞洲建立新的信譽，即使這意味著付出短期代價。

朱鎔基私下的想法

為了展示中國準備犧牲自我短期利益，為世界金融秩序做出貢獻，幫助鄰國走出困境，中國領導層決定人民幣不貶值。中國的許多出口商說出了他們的擔憂，反對朱鎔基人民幣不貶值的決定。然而，在權衡選擇時，朱鎔基考慮了三個因素：第一，中國外貿連年順差，外匯儲備達1400億美元；第二，對美出口仍然強勁，彌補了對亞洲國家出口的削減；第三，中國國內的價格也在下跌。實際上，儘管出現了地區金融危機，中國保持了出口競爭力。

西方分析家沒能理解的一個關鍵因素是中國的出口結構。一方面，雖然中國的出口大多是勞動密集型產品，但成本仍很高；大約50%用於製作出口商品的原料實際上是進口的。任何貶值貨幣的企圖實際上將提高進口原材料或半成品的價格，反過來又增加出口的負擔。中國出口商品的50%左右是由外國投資和外國管理的企業生產的。簡言之，中國和鄰國相比唯一的比較優勢是她龐大的廉價勞動力。朱鎔基推斷，雖然可以用低成本、勞動密集型產品進入市場，但它們不能被用來維持長期貿易關係。朱鎔基試圖利用孫子的古訓“以患為利”。他選擇了一條路線，強迫中國的製造商提高他們生產和產品的質量。

朱鎔基必須考慮的另一個因素是，人民幣貶值的一個後果是提高利率，使得債務清償更加困難。此外，中國利用的大部分外資形式是直接投資，不是資本市場的股本，因為中國自己的資本市場既不成熟，也不開放。人民幣貶值還將增加外國投資企業償還貸款的負擔，當時，中國出口的49%是它們生產的。

亞洲金融危機襲來之時，朱鎔基正開始他雄心勃勃的國企改革計劃。然而關鍵的一點是，他能利用這場危機強迫國企降低成本、提高效率。當他看到地區危機發展成全球危機，這一想法也發展成他使中國加入世界貿易組織計劃的基礎。

毫無疑問，人民幣不貶值的決定是自己做出的。自1993年起，朱鎔基就負責金融和經濟攤子，他對中國金融和貨幣政策的最後意見得到其他領導人的尊重和遵從，包括江澤民。在中國的經濟、貿易、

金融和貨幣制度應該如何運行和演進方面，朱鎔基事必躬親的方式對觀點的形成起了關鍵的決定作用。雖然在公開講演中，朱鎔基不時提到“以江澤民為核心的”集體領導決策機制，但實際上在涉及匯率政策和經濟管理時，集體領導層遵從他的意見。

對於朱鎔基在諸如國有企業和債務清理等領域的改革，中國的經濟學家今天雖然可能提出疑問，但他們完全同意他是中國從亞洲金融危機影響中振興的主要設計師。

因此，在朱鎔基的管理下，人民幣對美元的匯率保持不變。雖然外國分析家接著猜測人民幣早晚得貶值，但由於外匯持續流入，它實際上是處在升值的壓力下。朱鎔基保持人民幣穩定的決定是一個有爭議的、正在進行的過程的一部分，所有政府部門都在監視國際和國內的變化，以判斷局勢。

例如，1999年，美元很堅挺，但人民幣也很堅挺，因為它實際上是盯住美元的。結果，中國貨幣對世界任何貨幣的比值都比它在亞洲金融危機之前更堅挺。是否貶值的問題再次出現在中國經濟圈。對一些人來說，人民幣的堅挺價格為貶值提供了獨特機會。

一天，朱鎔基決定試探一下香港對貶值的反應，於是向來訪的商業大亨代表團提出了這個問題。房間內一陣狂亂的異議和焦慮浪潮。所有在場者都認為這一舉動對香港將是災難性的，特別是對金融界的信心。當朱總理向他們保證中國不會讓人民幣貶值的時候，來訪者都大大地鬆了一口氣。

外部人員對貶值的爭論沒能考慮到香港的重要作用——香港是中

國經濟中主要的金融和貿易中心。儘管在一個層面上，人民幣貶值可以使香港從廉價商品的出口中獲利，但港幣和人民幣實際上彼此盯住，儘管是非正式地。它們也都盯住美元。人民幣貶值將對港幣造成巨大的負面影響，進而影響到香港資本市場的穩定和中國的整體金融穩定。

朱鎔基抓住了保持金融穩定在表面上的重要性。在世界資本市場上攪起巨大波動的原因，觀念難道不是和現實一樣多嗎？因此，通過穩如磐石般的貨幣地位所傳遞的金融穩定觀念，其價值超過了所有短期貿易的利益，貶值在任何時候都能提供這些利益。

“華盛頓共識”的任人唯親

在亞洲金融危機期間，世界銀行首席經濟學家約瑟夫·斯蒂格里茨訪問了中國並受到朱鎔基接見。斯蒂格里茨對朱鎔基說教道：“危機的一個教訓是，作為政府不能保證你們貨幣的穩定。”談到泰國危機時他提出了一個觀點：外匯實質上只等於它標籤上的價格；如果外匯有價值，它將永遠受到攻擊。

斯蒂格里茨建議中國考慮採用“管理浮動匯率制度”（managed floating exchange system）。他論證道，通過這種“管理浮動”，中國能夠決定貶值，或至少把貶值多少、甚麼時候貶值的牌握在自己手裡。他說，採用這個選擇之後，就沒有必要永遠為匯率提供擔保了，中國好像就是那樣做的。這種選擇意味著中國沒有理由承諾不貶值。

如果斯蒂格里茨以為他的論據給朱鎔基提供了一個挽救面子的解

決方案，他就徹底低估了這個人。朱鎔基沒有在為貶值找藉口，實際上他已經決定不貶值。實際上，中國當時實行的制度可以被看作管理匯率（managed exchange rate）。在上海外匯交易中心交易的人民幣在8.27元對1美元左右浮動。中國用她自己的外匯儲備回購人民幣，保持有效地盯住美元。然而，斯蒂格里茨的論點是擴大人民幣的浮動幅度。他告訴朱鎔基，擴大交易幅度不一定意味著人民幣貶值，因為中國可以自由貶值和升值。他論證道，通過擴大貨幣波動的空間，中國可以避免保持貨幣穩定的壓力，而這只能意味著將來貶值之苦。

實際上，斯蒂格里茨相信中國將不得不貶值人民幣。他踴躍提供建議，目的是想把朱鎔基引導到一個保全面子的解決方案。雖然這些論據都很聰明，但朱鎔基沒有上當。知情人後來回憶說，世界銀行的手法是不用貶值人民幣的建議與朱鎔基直接頂撞，而是引誘他“加大波動幅度”，世界銀行相信，這樣將製造出貶值不可避免的局面。

世界銀行的觀點是人民幣太堅挺了，中國拒絕貶值將損害出口。整個地區貨幣的全面貶值實際上並沒有促進東南亞任何一國的出口，結果只是這些國家發現自己的購買力平價下跌了。它們購買原材料用於加工和出口的能力被削弱了，中國卻沒有。雖然中國也許失去了對東南亞、日本和韓國市場的出口，但她在北美、歐洲甚至還有俄國的市場上彌補了這些損失。

國際貨幣基金組織的觀點得到哈佛和麻省理工學院等機構的外國學者的支持。他們的邏輯很簡單，就像這些機構對亞洲所做的大多數判斷一樣過於簡單、且是一維的。他們發表支持貶值的論點，卻低

估了朱鎔基的長期戰略思考，而且他們使自己相信中國不能依賴她的國內市場。

投資者接受國際貨幣基金組織和世界銀行的評估，認為人民幣貶值只是一個時間問題，外國資本流入中國的速度放緩了。“華盛頓共識”辯稱，中國應該向韓國學習，指出那是中國應該走的路。朱鎔基知道他們指的路是一條通往經濟滅亡的路。

中國政府內部支持貶值的人指出，甚至韓國都讓它的貨幣貶值了。他們問，中國將如何承受壓力？又為甚麼承受？然而，中國經濟的結構與韓國的大不相同。韓國的短期外債和股票市場對外國資本的依賴導致1997年對沖基金的攻擊，經濟受到重創。在將近20年的經濟改革之後，在那個階段，中國經濟已經從20世紀80年代的框架進化了，在朱鎔基看來，已經有了採取強勢貨幣姿態的能力。同時，資本項目仍不可兌換，對沖基金的錢不能進入市場。中國最大的外資來源是直接投資，不是股票市場。中國有長期債務，但短期債務被壓得很少。

朱鎔基知道，全球化帶來了更高的國際依賴和更高的風險，他感到中國不應該把她的經濟發展建立在外貿上，而應該多元化，調整政策，使之更有利於內向型發展。

動機不明

世界銀行一直誇獎泰國是利用外資的“模範”。但是，在亞洲金融危機中，泰國落難最早，也可能受苦最重。泰國人有很高的儲蓄

率，有繁榮的中產階級，有20—30年辛苦工作積累起來的資本，還有幾代人的再投資。所有這些似乎都在一夜之間消失了。亞洲曾經相信市場經濟的靈丹妙藥，相信它在國際貨幣基金組織和世界銀行裡的高級傳教士。亞洲輕信地開放了市場、自由化了貿易和資本流動。但是，所謂的新經濟世界秩序是由發達國家設計的，不是發展中國家設計的。

當亞洲金融危機襲來之時，外國機構批評發展中國家，談論的是腐敗、任人唯親和缺少透明。亞洲的領導人不這麼看。他們問，腐敗、任人唯親和缺少透明，這些不正是“華盛頓共識”的全部內容嗎？外國盡職調查和市場承諾等誇張概念成了空洞的詞。當對沖基金攻擊時，外國債權人要求提前還貸。在朱鎔基的經濟學班子看來，基金投機無異於債權人的一場大騙局。

國際貨幣基金組織和世界銀行兜售它們的金融安全處方，認為它萬無一失。但是在幾年時間之內，它在亞洲和俄國的追隨者都自食其果。對沖基金為甚麼如此成功？誰從危機中獲益？由於某種原因，西方媒體從來沒有點名是哪個對沖基金參與了投機。為甚麼？有一點很有意思，在1997—1998年洗劫亞洲、俄國和南美金融市場的對沖基金中，有60%是在美國建立並把總部設在美國的。在那些造成韓國金融體系混亂的投機者中，就沒有失敗者。在1998年上半年，38家外國銀行的淨利潤總和是3.84億美元，比上一年增加了200%多。領先者是美國的花旗銀行、大通曼哈頓銀行和美洲銀行。

直到亞洲金融危機爆發前，亞洲吸引了世界流入發展中國家資金的幾乎一半，在1996年將近1000億美元。然而在1997年，流入發展中

國家和新工業化經濟的資本跌了800億美元。亞洲金融危機突然扭轉了這個趨勢，急劇轉變了資本流動以及與之相伴隨的財富和繁榮的觀念。

在網絡公司的瘋狂中，納斯達克指數狂漲，在美國製造了滾滾繁榮的表象，為國內政治服務。美國消費如火箭般升空，錢借自公司的股票期權，但這些公司沒有利潤，很多生意沒有前途。美國甚至沒有人敢想一下納斯達克創造的繁榮和逃離亞洲、湧入美國資本市場的過剩資本供應之間的簡單聯繫。

馬哈蒂爾批評索羅斯，一系列憤怒的言論反映了亞洲的情緒。全球化的任人唯親是這場危機的根源。是的，發展中國家可以從外國資本中獲益，但是，風險呢？如何利用外資而不讓投機者控制，亞洲的商界和政治領袖都在談論這個問題。

國際秩序沒有法律懲罰華盛頓特區和紐約的任人唯親資本主義。應該譴責國際貨幣基金組織和世界銀行的政策嗎？資金回流到美國。亞洲不得不以低得多的價格出口產品；廉價的資本、比以往都便宜的亞洲商品，兩者都前所未有地集中，帶來了新經濟的購物狂潮，美國的消費扶搖直上。許多亞洲人認為，承蒙國際貨幣基金組織關照，貨幣殖民主義的新時代已經被創造出來。

觀點混亂

在美國眾議院銀行與金融服務委員會（Banking and Financial Services Committee）1998年1月30日的會議期間，記錄下的發言揭

示了亞洲金融危機背後的想法和動機：

“我相信我們應該利用我們的談判影響力——在當前的危機中，實際上所有的牌都在美國手裡——推進我們關於全球經濟運轉的原則……我們應該利用目前的危機，堅持要求其他國家現在採取那些行動，把那些行動作為我們提供幫助的前提條件。”

同一場會議還記錄了以下發言：

“美元是當今世界金融界無可爭議的國王……我之所以強調這條好消息，是因為理解這一點是追求我剛才提到的目標的關鍵……這一事實的最重要後果是，它應該加強我國政府在國際談判中討價還價的地位。”

對於美國與中國日益增長的貿易逆差和中國日益增長的外匯儲備，美國政府表達它的擔憂已經有一段時期了。在香港回歸前半年，國際貨幣基金組織和世界銀行都批評、質疑中國保持如此高水平的外匯儲備。指出這一事實很有意思。它們都說這樣沒必要。為甚麼？這些事件之間有甚麼巧合嗎？

對於國際貨幣基金組織的想法，哈佛大學經濟學教授傑弗里·薩克斯有所洞察。20世紀90年代初，正是薩克斯的“休克療法”模式在波蘭造成了600%的通貨膨脹，失業率上升3倍。一些評論家讚譽他的“休克療法”，認為它對蘇聯崩潰的貢獻比列根的星球大戰計劃還大。美國前助理國務卿斯特羅布·塔爾博特把俄國的經濟亂象歸結為“休克太多，療法太少”。回首往事，薩克斯長了些智慧，批評起自己原先提倡的政策。在《經濟學家》雜誌上發表的一篇評論中，

薩克斯解釋了美國對亞洲金融危機的參與：

“美國想便宜地得到全球領導地位。它急於想讓發展中世界和前共產主義國家買進它的幻想，即：全球化、私人資本流動和華盛頓的建議將克服共享繁榮的障礙。這樣一來，普世經濟增長的美夢就會抑制富國應該為窮國多做點事情的壓力。如此這般，美國就不必付出真錢幫助俄國的和平重建；或改善非洲的極度貧窮和疾病狀況。在實質上，美國想兜售它的社會精神特質：富人不必幫助窮人，因為窮人能夠享受到生活水平的提高，有一天自己也能變成富人。向這個幻想挑戰的任何事或任何人都很容易驚嚇到華盛頓。”

亞洲向這個幻想挑戰了，其中中國最具挑戰性。在亞洲金融危機爆發前的十年中，東盟五國（印度尼西亞、馬來西亞、菲律賓、新加坡和泰國）的年均GDP增長率接近8%，而中國的GDP增長率高居榜首，年均將近10%。在這個時期的世界出口總額中，亞洲的發展中經濟和新興市場經濟的份額增加了近一倍，將近總額的五分之一。創紀錄的增長和強勁的貿易業績是史無前例的，這是一個偉大的歷史成就，不僅向西方智庫的經濟模式提出質疑，而且還衝撞了它們的政治模式。

克服危機

中國應該採用甚麼樣的經濟制度？亞洲金融危機把這個問題置於焦點之中。在危機爆發前，中國在尋求發展日本模式的市場經濟，

以日本和韓國在20世紀80年代的成功為基礎。但是，這些模式在1997年之後被放棄了。朱鎔基認為市場應該承擔主要角色，法律之下的公司治理地位更有力、更穩固。中國的國有企業不能永遠受到保護。通過行政手段完成的企業集團兼併到此為止。從亞洲金融危機中得到的教訓激發朱鎔基不顧國內的政治反對，爭取中國加入世界貿易組織。

對中國來說，亞洲金融危機是一場真正的危機。朱鎔基標出了他自己處理危機的航行線路圖，實際上開闢了新天地。許多政府經濟學家沒有那麼肯定，想知道中國將如何渡過危機。王水林是國務院經濟體制改革辦公室最主要的經濟學家之一，現任世界銀行高級經濟師。他為局勢做了也許是最好的概括：“就像鄧小平描述我們的早期改革那樣，‘摸著石頭過河’，我們不清楚是否能生存。”然而，他補充說：“20年的改革和開放經濟政策創造了吸收有害經濟衝擊的彈性和能力。”

中國成功應對危機，也向“華盛頓共識”的觀念提出挑戰。如果中國內地像台灣地區或日本一樣擁有所謂的美國式民主，我們只能想像她處理危機的成本有多少了。因為朱鎔基管理政府就好像它是一個緊湊型的家族企業，他能夠很快做出決定，做出恰當反應，為一個目標動員所有資源。如果政府很弱，不能達成共識，它就不能執行政策。中共內部的團結，體制內所有級別採取一致行動的能力，使得領導層能夠貫徹它的決定，保持中國的正確航線。

朱鎔基的記憶深處藏有20世紀50年代和60年代的艱辛。但是中

國終於挺過來了。勒緊褲腰帶能發揮作用。最好還是眼光向內，這強過變成國際貨幣基金組織的殖民地，欠西方的債永遠還不完。儘管人民幣不貶值的主意基本上是朱鎔基拿的，江澤民和政治局都不斷予以公開支持。人民幣不貶值的舉措是為了保持8%的增長目標、顯示支持香港的能力、提供金融穩定的心理作用、展示政府實施政策以保持穩定的意願；此外，這個舉措還把自己當作亞洲的航舵和模範。最後一個因素可能最讓國際貨幣基金組織和“華盛頓共識”憤恨不已。

1999年3月15日，第九屆全國人民代表大會第二年的年會結束時，朱鎔基總理接受國內外媒體記者的提問。記者詢問他對亞洲金融危機的看法和應對措施。朱鎔基的回答概括了他為政幾年在金融危機緊要關頭採取的各項政策措施之間的聯繫，以及他對國際貨幣基金組織的模式與他的宏觀調控模式之間的碰撞之處的看法：

“1993年下半年開始採取加強宏觀調控的措施……與此同時也出現了某種程度的過熱，就是在房地產、開發區、股票市場方面出現了過熱現象。這種過熱導致1994年通貨膨脹達到21.7%……由於加強了宏觀調控，使中國在兩年多一點的時間解決了經濟過熱問題，改革開放和社會主義建設取得了很大成績。去年中國之所以能夠抵禦亞洲金融危機的衝擊，就是因為我們在1993年已經發生了這種金融問題，幸好我們在它還未擴大的時候就把它制止住了……美國在亞洲大力推行資本的過分流動，促成了危機的發生，危機發生後又通過國際金融組織貸款，要一些國家實行緊縮財政、提高利率等並不適合這些

國家的政策，結果使金融危機加深……經濟的發展、金融的開放必須有宏觀調控，要根據每個國家的具體情況實行不同的宏觀調控政策。過快地要求一個國家開放資本市場，過分地擴大資本的流動性，往往欲速不達，很可能破壞這個國家的經濟。”

第五章 受管理的市場化

我們不能夠只看到眼前的利益而忽視了長遠的利益。為著我們子子孫孫的幸福，我們不能不暫時把許多困難擔當起來。我們是有充分的信心來克服一切艱難困苦的。我們必須用全力來實現憲法所規定的我們在過渡時期的總任務，而這裡最主要的事情，就是我們人人都要關心提高我們國家的生產力。我們必須了解，增加生產對於我們全體人民，對於我們國家，是具有決定意義的。只有生產不斷地增加，不斷地擴大，才能逐步地克服我們人民的貧困……才能有我們將來的幸福。

——周恩來

（〈把我國建設成為強大的社會主義的現代化的工業國家〉）

1954年9月23日，《周恩來選集》下冊，第144頁。

人民出版社，1980年12月第一版。

宏觀調控經濟學的出現

在2000年7月的一個悶熱夏日，比利時街頭咖啡館安臥在華麗的新古典主義建築的門廊中間，一群群年輕的遊客喝著浮著泡沫的卡布奇諾。他們不知道在附近的歐盟總部裡，朱鎔基正在舉辦他的咖啡茶話會。在那座藍色的玻璃和鋼結構的大樓裡，歐洲的主要工業人物聚集在一起傾聽中國如何渡過亞洲金融危機。

“因為我們採用了積極的財政擴張政策、穩健的貨幣政策和產業重組政策，”朱鎔基對那群人說，“中國已經克服了亞洲金融危機的困難和後果。”那些聽眾沒有意識到，僅此一句話，朱鎔基概括了他的整個“宏觀調控”政策。那個政策背棄了國際貨幣基金組織、世界銀行和西方經濟智庫的失敗模式。

朱鎔基曾經系統地處理過經濟危機——從1992年的三角債，到1994年的超級通貨膨脹，到亞洲金融危機。只要有必要，他就用老式的國家干涉辦法，下重手保持中國走向市場經濟。朱鎔基總理相信，這個方子對中國管用：“今年上半年，中國經濟經歷了一個重要的轉折點，證明我們的政策是正確的。”

在此期間，在經過三年的下降之後，中國經濟急劇上升。朱鎔基常常把他的政策稱為“宏觀調控”體系。在國家對基礎設施投資的拉動下，他的政策成功了。對這一體系最恰當的理解是把它看作“受管理的市場化”模式。“朱老闆”——他在政府圈子裡的稱呼——實際上“管理”了中國市場經濟的出現，就像是一名嚴厲的企業老闆

一樣。他在宏觀層面上協調安排，有時介入甚至干預，從而引導市場沿著被認為是經濟長期利益所必要的方向發展。

朱鎔基的背景扎根於國家計劃。他同時使用傳統的社會主義國家干涉工具和市場經濟的古典財政和貨幣政策。他對其中的理論衝突沒有不安，使用這些顯然是對立的經濟槓桿機制，指導——有時強迫——中國的轉型經濟走上市場道路。最後的結果超過了混合經濟學。朱鎔基用手頭上一切可用的措施，管理世界上增長最快的發展中的特大市場。從他的實際運用中，一個嶄新的“宏觀調控”市場管理的戰略模式出現了。

朱鎔基決定利用他與歐洲工業領袖會談的機會，透露他當時正在做的政府第十個五年計劃。“中國將繼續調整經濟結構”，他指出，採取的政策有“科教興國、深化經濟體制改革、進一步對外開放市場”。顯然，朱鎔基的目的是讓市場繼續成長——在那個階段，市場已經佔全部消費品價格的92%多和全部工業品價格的80%——儘管是在宏觀調控的框架內。

到2000年夏天，中國已經確切擺脫了亞洲金融危機，毫髮未損，在某些方面經濟還比以前更強大、更穩固。泰國、印度尼西亞、韓國和俄國的經濟遭受重創，成了國際貨幣基金組織政策失敗的紀念碑，赤裸裸的沒有遮掩。中國安然駛出金融風暴，在很大程度上歸功於朱鎔基的宏觀調控政策和他拒絕接受國際貨幣基金組織的建議。朱鎔基準備向歐盟領導說明這一點。這當然不是“華盛頓共識”想聽到的。

在指導中國穿越1997年襲擊亞洲的經濟風暴時，朱鎔基改變了

經濟的演奏風格，創造了他自己牌子的融合經濟學。當波士頓和華盛頓特區的理論家們正忙於爭論新興經濟應該如何發展的規則時，朱鎔基正在制定管理世界最大的發展中經濟的規則，使之成為世界上增長最快的經濟。朱鎔基的背景是電力工程師，不是經濟學家。他使中國的經濟機器運轉，而別人正在空談它應該如何運轉的理論。朱鎔基深深懂得中國的工業——社會狀況和人民的心理，這是他取得成功的最基本的一點。

管理市場經濟

在將近50年的時間裡，中國的領導人都在和市場應該如何運轉的問題搏鬥。為了理解朱鎔基成功背後的因素，很重要的一點是回顧1949—1999年中國經濟發展的三個截然不同的階段。

一、第一階段：商品短缺

這是中國經濟演化的最初階段，從1949年中華人民共和國成立一直到20世紀80年代初。生活水平很低，消費品短缺。基本商品如自行車和主食憑票供應，實際上強制執行了配給制。經濟學總是與各種政治運動摻雜在一起，人們不知道經濟、消費和生產應該往哪個方向去。

中國的國內市場是賣方市場。對中國一般的消費者來說，奢侈品稀少，價格高。不論怎樣，即使你有錢買商品，市場上也根本沒有。

二、第二階段：非理性投資

第二階段在20世紀80年代鄧小平改革之後出現。經濟跌跌撞撞

向前發展，在很短時間內改變了普通人的生活條件。這個非理性投資階段從20世紀80年代中期幾乎一直延續到90年代中期。突然間，幾個世紀來中國巨大市場的梦想似乎就在現實的門檻上。投資來了，但隨意性很大，商業戰略也沒有經過認真思索。

國有企業沒有判斷市場發展的經驗。只要市場好像青睞甚麼，它們就投甚麼，不考慮後果。錢是從國有銀行那裡來的，企業不太在意還貸問題，因為那些經理來自指令經濟，在他們的腦子中，所有東西畢竟都屬於國家。

中國增長難題的微妙癥結是投資企業在投資時並不了解風險是怎麼回事。因為主要參照系是短缺市場，隱含的假設就是，只要能生產出來就能被新的市場經濟吸收，因為人們渴望他們以前得不到的東西。這個錯誤假設導致市場迅速飽和。

三、第三階段：擺闊消費

從20世紀90年代中期開始掀起了消費浪潮。如果一家買了一台電視機，他們圈子或社區裡的每一個人都要買同樣的型號。於是他們衝去買那個牌子，促使廠家生產完全一樣的商品，它們假設每個人都想要，很快出現了供大於求。到20世紀90年代中期，市場面臨的問題不再是短缺，而是供應過剩。於是，考驗許多工業部門的不再是如何提高產量的傳統挑戰，而是怎麼處理產能過剩。

在大躍進和文化大革命期間，農業遭到危機。中國在20世紀80年代的早期改革主要是解決農業生產問題。這些改革的成功增強了農業部門。農村自由市場試驗的步伐超過了城市改革，到20世紀80年

代中期，農民第一次有了可用來消費的收入。農村家庭新近獲得了購買力，大量購買電視機、洗衣機、收音機和卡式錄音機。

對輕工產品的需求突然高漲，輕工部門躍居曾經極為神聖的重工部門之前。廠商做出了相應反應。僅在10年之內，中國邁出了一大步，從商品短缺的經濟變成消費驅動的社會，被供應過剩的消費品淹沒了。中國社會出現了一個新的、以前不可想像的問題——幾乎所有消費品的供應過剩。對中國的領導層來說，這提出了一個新的挑戰，提出了如何刺激國內消費的問題。

20世紀90年代的標誌是無情的消費主義。即便如此，中國的消費市場也是反覆無常的、不成熟的。符合邏輯的模式應該是：農村地區新的購買力刺激消費品（如電子產品）的生產，然後造成城市收入上升，城市居民能夠投資住房和汽車，國民經濟能力協同發展。但是，這些預期的發展並沒有出現。實際上，農民的生活沒有大的變化，農村的基本設施仍然落後。在許多地區，農民甚至沒有起碼的廁所或衛生設施。消費者對輕工產品的需求不能像預期的那樣成熟，從而進入下一階段，因為不存在必要的條件。

在20世紀90年代，計劃者和生產者都估計錯了。他們期望城市消費者忙於購買住房和汽車。但實際上，市民們拿不出購物需要的現金。銀行系統仍太脆弱，擔保貸款的制度太模糊，不能提供必要的支持。此外，到20世紀90年代末，城市居民已經有了他們所需要的消費品。在整個90年代，人們都忙著把冰箱、高保真音響和電視機搬進他們在住宅樓裡的家。替換現有的、不那麼時尚的電子產品的新需

求增長得不夠快。市場因商品過剩而飽和。每個人都繼續生產同樣的東西，使市場更加飽和。朱鎔基的經濟學家班子把這一狀況稱為“盲目生產”階段。

因為朱鎔基在1994年採取宏觀控制政策，抑制通貨膨脹，儘管採取了刺激增長的措施，但中國的GDP增長速度連續四年下跌。朱鎔基的經濟顧問開始擔心。增長速度從1993年的13.5%下降到1997年的9.5%，很多人擔心它會不會跌到朱鎔基設定的8%門檻之下。最讓他們擔心的是朱鎔基宣佈的“軟著陸”（他在1993年採用的抑制通貨膨脹，同時保持增長，防止經濟失控等措施的預期後果）正在變成“硬著陸”這一殘酷可能。

乏味的報告有意思了

在中國，一份標題乏味的報告常常令人驚奇地說出許多東西。標題為《1998年中國經濟形勢分析與預測》的報告由中國社會科學院和國家統計局聯合發佈，表達了對經濟減速的擔心。

按照中國經典的政治方式舉辦了一個論壇，討論報告的內容。73歲資深敢言的經濟學家劉國光被拽到會上發言，呼籲關注一個問題。在中國，每個人都尊重長者。按照傳統文化，較年輕的人不能回嘴，不能炫耀他們知道得更多。於是把年長的經濟學家劉國光請來定下正確的調子。“值得我們注意的是，經濟增速減緩，物價指數處於慣性運動。”劉國光聲明道。他又補充說：“應該對此密切注意。”

實際上已經注意了。國家統計局的官員也在論壇上表示了類似的觀點。這位官員補充說：“一旦GDP增速降到8%以下，再採取行動處理這個問題就太晚點了。”那時記錄的GDP增長速度是9%，比預期的低。國家統計局的官員知道將會怎樣。

1997年10月20日，國家統計局公佈，與去年同期相比，當年前9個月的零售物價指數上升了1.3%，消費物價指數上升了3.4%。一年期儲蓄利率保持在7.47%。官員們認為，這個問題“部分由於企業資產的現有結構”，“普遍需要採取為國民經濟增值的改革措施”。所有指標都把降低利率看作補救措施，刺激看起來像是停滯的增長。如果艾倫·格林斯潘——西方財政和貨幣政策的導師——能夠用一系列降息刺激美國經濟增長，為甚麼中國不能呢？

這份報告對中國關鍵的決策者產生了影響。朱鎔基點了頭，10月22日，中央銀行把儲蓄和貸款利率分別平均降低了1.1和1.5個百分點。一年期儲蓄利率被砍到5.67%，6個月到1年期貸款利率從10.08%降到8.64%。這是1997年的第三次降息，前兩次類似行動在5月和8月。

中國經濟學家的普遍意見認為，降息將阻止向銀行存錢。他們論證說，符合邏輯的結果是儲戶把死錢投入股票和債券。這樣的好處是為預期的國有企業大規模重組和上市奠定基礎。另一個支持論點認為，這第三輪降息將幫助緩解國企支付利息的負擔。他們希望通過解除企業負擔，刺激更高的生產率和經濟增長。

中國經濟學家最普遍的觀點是堅信降息將帶來兩層好處。第一

是刺激消費開支，第二是鼓勵工業投資。根據西方經濟學理論，這種措施將為經濟創造出普遍擴張的態勢。沒有人真正想過的問題是，西方的經濟學理論並不一定適用於中國。

利率政策的煉金術

朱鎔基1996年的“軟著陸”受到喝彩之後，國家似乎失去了兼管國民經濟的能力。實際上，1997年中國經濟的特點仍然是高增長、低通脹，儘管與前些年相比這兩者都相對下跌了。其目的是制止生產進一步減速和工業能力收縮，避免在明顯的經濟下降期解雇更多的工人。

以降息刺激經濟的措施緊隨美國聯邦儲備委員會的模式。艾倫·格林斯潘手頭上主要有兩個干預工具用於使經濟活躍或減速。其一是利率水平，另一是貨幣供應量。在美國，這些工具能發揮作用，因為經濟的所有部分形成了一個完全的整體，消費者行為對媒體影響做出反應，可預測程度比較高。然而，在中國，這些基本條件還根本不具備。中國經濟的各個機能還沒有理性化，難於監測，有時還彼此不協調。中國獨有的、無法預見的複雜社會因素經常使消費者行為更難預測。在經濟轉型的這一階段，由於這些因素，再加上中國人民作為消費者和投資者的趨向和心理變化迅速，美國模式的干預工具的實際利用價值很小。完全依賴西方模式刺激中國經濟必將失敗。

冷酷的現實是中國中央銀行的所有降息都對經濟減速趨勢沒有

任何影響。部分原因是下面說的幾個因素，它們是中國經濟轉型期獨有的，是內在的當代社會心理的反映。

一、妨礙投資因素

首先，降息對刺激生產行業中新投資的作用很小，因為投資的擴張只會進一步增加已飽和市場的商品供應。當時供大於求的原因是企業不能銷售出它們的產品，收回應收賬款，償還銀行債務。中國是一個買方市場。因此，任何降息都不會鼓勵企業把已經乾涸的資金投入到現有的多餘項目中。這些項目已經是政府實行企業改革的一大障礙。所以，必須放棄通過降息刺激生產力的任何希望。

如果企業不顧市場供應過剩的經濟因素，想打破過剩生產的循環，經濟和行政體制中的其他內在因素也會阻止它這樣做。嚴格且繁雜的審批程序、緊缺的資本金、獲取土地或固定資產時的官僚主義要求，都使中國的商業環境與商業根本無緣。做明智、合法生意的阻力太大，地方企業不可能對小小的降息做出反應。

在美國，降息向商界發出信息：對市場變化做出反應，把資金投放到生產中，現在是時候了。在中國，制度本身阻止企業對市場變化做出有效反應。因此，沒有反應。

二、個人消費因素

降息對刺激個人消費的作用也很小。在最初一輪改革之後，中國的生活水平突然變了，從節儉的生活方式向過度放縱衝刺。在十多年的時間裡，人們把電器和日常小玩意塞進家裡。這類產品的最終過剩引發了惡性價格戰。簡言之，對中國覺醒的大規模市場來說，沒有

甚麼可買的了，因為每個人的東西都超過了他們可能使用的。面臨大規模企業重組和大規模解雇，消費者失去了消費慾望。

1998年之前，消費者能夠花掉個人存款，在很大程度上是因為有一攬子社會保障——住房、退休福利、醫療和教育都是免費的。作為社會福利改革的一部分、朱鎔基國企重組計劃的基礎，這些都被取消。在不確定的轉型環境中，個人消費和個人投資都不是工人優先考慮的事情了。令人望而卻步的房價、非法的房地產慣例、過分的汽車上牌費（例如上海拍賣車牌號將近12000美元）、汽車行業的固定價格，這些都阻礙購買。因此，降息實際上並不能改變這種氣氛。

儘管銀行儲蓄的利息很低，但個人還是願意把錢放在銀行，只因為那裡是放錢的安全地方。這至少是對朱鎔基銀行改革的讚揚。十年前，人們把儲蓄存到國有銀行時會很猶豫，擔心可能永遠不能把錢再取出來了。股票市場不明朗、投資氣候死氣沉沉，都不值得一選。

三、出口刺激因素

降息對刺激出口增長也沒有甚麼作用。在1997年，中國貿易順差巨大，外匯儲備水平高，對增加進口——而不是出口——產生了週期性壓力。亞洲金融危機造成東南亞、日本和韓國的經濟崩潰，隨之貨幣全面貶值，都不會鼓勵中國的出口。降息對中國出口型企業沒有提供多少實際支持。

朱鎔基清楚了，僅靠降息不足以刺激中國經濟。他心中的關鍵問題既有關質量，又有關增長，其中包括中國經濟結構的重組，以提

高關鍵部門的投資回報率。那麼，試試艾倫·格林斯潘的另一個貨幣工具——貨幣供應量。

在1997年全年，M0（流通中的貨幣和票據）、M1（流通中的貨幣和活期儲蓄）和M2（流通中的貨幣和定期儲蓄）供應量的增長速度都超過了GDP總額和物價的增長速度。因此，金融機構既不缺信貸也不缺資金。問題是，由於生產過剩，沒有值得一投的項目。妨礙利率政策運用的問題也同樣妨礙貨幣供應量的運用。

以糧為綱

理解這一現實是理解朱鎔基宏觀調控政策基礎的關鍵。西方學術界和智庫一再呼籲中國採用市場機制，與“華盛頓共識”改寫的標準保持一致。實際上，中國經濟的本質——實際上是中國社會的本質和中國大眾心理的本質——是妨礙貨幣干預工具在中國成功運用的因素。那些工具是西方經濟學家、學術界、國際貨幣基金組織和世界銀行推薦給中國的。原因很簡單：中國存在的複雜局勢是西方機構集體經驗之外的，它們的模式考慮不到中國的日常現實。

1997年12月，中共中央經濟會議採用了適度從緊的財政和貨幣政策框架，控制通脹和“防範金融風險”的措施。會議的結論是，中國當年的GDP增速在9%左右，通貨膨脹限制在1%。雖然增長略低於預期，但仍較高，通脹又低，顯示當年經濟狀況健康，儘管金融危機已經影響到亞洲其他國家和地區。展望明年，會議要求把“經濟和社

會穩定”當作首要任務來抓，意味著穩定、協調和持續的增長將是主要目標。這和前五年的模式不同，那時中國的GDP增長超過10%。很明顯，過去不能被重複，條件已經變了。

1998年增長8%的基礎是把零售物價指數控制在3%以下，消費物價指數在5%以下。這個政策目標是朱鎔基“一個保證”的一部分，是他在1998年3月就任總理時的新聞發佈會上公佈的。朱鎔基大膽保證1998年GDP增速為8%，通貨膨脹在3%以下。許多人懷疑能否達到。朱鎔基的樂觀預測部分基於他能同時使用行政計劃工具和市場干預工具。

雖然產品供大於求緩解了過去長期供應短缺的問題，朱鎔基繼續加強價格控制機制。其結果不僅緩解了1998年的通貨膨脹壓力，還導致了負通脹。在此之前，世界上任何轉型國家、發展中國家和發達國家都沒有做到這一點。

朱鎔基成功的一個關鍵因素是他極其明白糧食是中國大部分人口的第一需要。他決定保持充足的糧食供應，以低價滿足預期的需求——這個政策將成為他的改革計劃的柱石。1998年之前糧食連續三年特大豐收，為過剩食品的穩定供應奠定了基礎。這實際上給了他所需的餘地，推進中國國有企業和社會福利體制的結構改革而不用擔心強烈反彈。

朱鎔基即將執行的改革要求大規模解雇工人，帶有社會不穩定的威脅。然而，對大部分中國人來說，糧食是底線。連續三年糧食過剩將是保證宏觀經濟穩定的關鍵因素。到1998年，已有1300多萬工

人下崗。但是，朱鎔基牢記毛澤東的名言：“以糧為綱”。他和毛澤東都出生在湖南鄉下，知道中國“大眾”的最後底線劃在哪裡。

宏觀調控市場化

1997年，中國GDP估計比上年增長8.8%。第一產業增長3.5%，主要是由於糧食的估計產量達4.925億噸，是中國有記錄以來的第二大豐收年。第二和第三產業各自增長10.8%。儘管比亞洲和世界其他地方都強，在北京的權力殿堂中，這些數字不是慶賀的理由。一年前，1997年初的時候，國家統計局還信心十足地宣佈又一年的增速將超過10%。為甚麼沒有完成計劃呢？

減速似乎有兩個原因。第一，由於調整玉米種植面積和北方乾旱，農業增加值下降了；第二，多餘產品的過度生產，廠家大部分是集體企業，包括人們談論很多的“鄉鎮企業”。這種情況迫使許多企業積壓商品，減少生產，降低增長。

為了對抗經濟減速，朱鎔基轉用新的方法，一些觀察家稱之為凱恩斯方法。在1998年初，中央決定國內固定資產投資比上年增加17%，目標是使增長數字超過1997年的水平。然而，買方市場上充斥著過剩產品，分析家預計消費比1997年的水平低很多。降息也沒有加大中國增長發動機的馬力。

那些經濟學家建議中國增加固定資產投資，以保持相對較高的增長速度。按照朱鎔基對局勢的分析，中國需要調整現有的工業結

構，優化資本結構和使用。消費不振和企業增長緩慢與以下因素有很大關係：偽劣和重複商品的過度生產，質量控制不嚴，不顧市場的實際需求。

企業賣不出去商品又與收取應收賬款和償還貸款的難題有關。要扭轉這個局勢就需要注入全新的資金。簡而言之，重新開始建設要比修補廢舊機器容易得多。這項工作需要花費大筆資金，要求注入新的啟動資金作為對固定資產的投資。

當朱鎔基試圖採用古典西方貨幣和財政工具時，中國經濟在轉型的這個階段的本質也要求同時使用行政干預——實際上就是計劃經濟學的工具——來協調中國經濟相異的、不協調的方面。朱鎔基妙手製作了宏觀調控模式，其不可思議的反諷是，指令經濟學的工具被用來建造市場經濟。

消費的價格

1998年第一季度，中國消費品市場上的零售價格比上年同期上升了6.9%，吹來了一縷樂觀情緒。熱情洋溢的中國經濟學家宣稱，如果扣除物價因素，這實際上代表8.5%增長，是自1994年來第一次明顯的回升。那些支持軟著陸觀點的人相信措施起作用了。然而，這個信心卻是短命的，1998年4月的增長跌到了6.6%。市場銷售下調表明消費繼續不景氣，壓制了企業的生產和運轉。

分析家把增長減速歸咎於消費減少，又是由於城鄉居民的淨收

入增長緩慢。1997年，城市居民收入僅增長了6.6%，只是1996年增幅的一半，1995年的三分之一，實際上是1992年以來增長最慢的一年。這一輪快速經濟增長是從1992年開始的。同時，他們指出，1997年的實際投資增長只有8.3%，低於8.8%的經濟增長速度。

顯然，消費增長也很慢，拖累了生產和企業運轉，導致了總的下降螺旋。發展中的亞洲金融危機損害了出口，局勢變得清楚了：需要政府採取大的干預措施，防止朱鎔基受到歡呼的軟著陸變成摔機著陸。這裡是政府需要採取行政計劃促進固定資產投資的地方。

中國的負通脹也是把經濟向下拉的一個因素。市場上大批的過剩商品造成了吐血大減價的氣氛，希望收回數量巨大的商品成本。它們本來是為市場消費生產的。然而，不停地削價並沒有產生企業想要的結果。中國的消費者預期價格將繼續下跌，他們暫緩購買。價格下跌，把生產也拉下來了。在中國的消費市場，這個局面有一個內在的危險，如果價格突然上升，可能激發瘋狂的搶購，隨之而來的可能是不穩定。

消費增長緩慢甚至負增長的另一個因素是朱鎔基對國有企業和社會福利的全面改革。中國正處在向新體制轉型的中途，對人口中的大多數來說，這意味著未來沒有保障。

即使通貨緊縮使日常生活開支便宜了，但未來幾大開支卻仍不確定，是阻止消費的一大障礙，因為沒有明確的跡象表明保險、銀行和住房改革將以一個有意義的方式完成。20世紀90年代初，中國的社會保障體系是消費社會發展的基礎。現在這些社會保障機制不存在了，民眾的信心暴跌。消費也就只能下降。

管理中國市場

改革把傳統的社會福利體系從國家支持的保護傘下趕出去了，普通百姓第一次要考慮教育、住房、保險、醫療和退休等問題。在朱鎔基的改革下，國家致力於這些部門的商業化。這意味著取消傳統的國家全包的保護。

潛在的失業——以前是不可想像的——對工人和政府雇員都構成了威脅，使得人們慎重思考如何使用個人儲蓄。1999年第一季度，銀行儲蓄存款飆升了19.2%。消費因此不振，而這時朱鎔基正需要快速增長，為企業改革的解聘人員製造就業機會。到1998年9月，中國的零售價格已經連續9個月低於鄧小平1992年“南巡”以來任何一年的價格。這在朱鎔基的班子裡引起了很大的擔心：中國可能處在全國性通貨緊縮和經濟衰退的邊緣。

官方統計數字顯示，全年出現了持續下降的趨勢。在1998年上半年，中國市場上的14大類商品中有10類的零售價格下跌，跌幅在0.4%和7.5%之間。農業和工業的生產資料價格也分別下跌了5.5%和4.3%。與20世紀90年代初中國經歷的過度投資相比，價格的全面下跌似乎更難抑制。

20年堅持不斷的改革提升了中國的生產力，以至出現了消費品供應的大量過剩。1994年的通貨膨脹達到21.5%，朱鎔基採取了嚴厲措施，成功地控制了價格。但是，此時的生產供大於求導致了新型的通貨緊縮，把價格拉了下來。

開始的時候，價格下降被認為有利於朱鎔基的重組政策，因為企業被迫調整產品結構以適應新出現的競爭環境。然而，持續的價格下跌產生了負面影響，因為企業不能擺脫無利潤週期。因此，朱鎔基著名的軟著陸的效果是使市場經濟沉寂，增長受阻。

這一局勢的一大反諷是，它需要朱鎔基借用中國過去的指令經濟工具，重新啟動新的市場經濟。是政府的固定資產投資，而不是消費的力量，推動中國的生產經濟進入一個新的週期。

朱鎔基新政

朱鎔基總理現在面臨一個新的難題：如何刺激中國的國內市場。到1999年，亞洲金融危機加重了困難。國內越來越多的失業限制了消費開支，特別是在城市。在農村，有電的家庭已經有了他們想要的所有消費品。然而，許多地區缺少電力供應，不能成為市場。投資和消費平行下降，總的經濟出現滑坡。一些批評者把滑坡的原因歸咎於朱鎔基政府的多種政策目標，他們的論點是，如此同時全面鋪開的改革實際上削弱了它們的預期效果。

一些人也把朱鎔基貨幣政策的多個目標看作是互相抵消的。朱鎔基清理投資和信託行業，為銀行拆借市場制定標準，指導城市信用社合併，收回貸款審批權，都起到了緊縮信貸的效果，而這正是非國有部門商業擴張所急需的。朱鎔基反駁的邏輯是，金融業的長期健康發展將抵消對非國有部門的短期信貸緊縮的消極影響。

於是，在經濟緊縮和日益增長的社會不確定因素中，朱鎔基和他的經濟戰略家們迎接刺激需求的挑戰。朱鎔基總理的改革打破鐵飯碗，取消了長期得到保證的福利，如住房、教育、醫療和退休保障。這擊碎了所有的社會假設，這些假設支持了20世紀80年代中國非凡的經濟變革和20世紀90年代創紀錄的增長。問題轉了一圈，又快回到原處。最後，還是得由國家來提供必要的資金，創造實現消費需求的社會條件。

朱鎔基採取了一系列金融、貨幣和價格政策，目的是為投資和消費需求加油。當西方模式的降息沒有起作用時，他使用了老的國家計劃體制，由國家指定大規模基礎的設施投資。後一個措施對提高房地產投資發揮了一定作用，1998年第二季度房價上升了2.1%。這方面最顯著的結果是提高了主要建築材料的價格。

同時，按照朱鎔基在糧食流通領域的改革，國家從農民手中大量回購糧食。朱鎔基還同時嚴厲打擊走私，減少了市場上的商品過剩，儘管大多是在高端市場。然而，被證明最有效的措施是政府在公共設施和城市基礎設施上的投資。

政府對基礎設施大量投資，撥出了大約2600億元人民幣修建通往內陸省份的道路；2700億元用於改進全國的鐵路系統；1300億元投向農業灌溉項目；還有1000億元用於公共設施（如劇院、文化中心和醫院）。到1999年，看起來好像美國總統富蘭克林·羅斯福20世紀30年代的新政到了中國。目的是為了製造就業，吸收越來越多的下崗工人。理由很簡單：修建公路和鐵路需要水泥和鋼鐵，就會

振興這兩個行業。就業機會產生了，儲蓄就會再次增長，刺激新的消費開支。

這些基礎設施開發項目由政府債券提供資金。政府的財政擴張政策始於1998年發行的1000億元國債，它想通過嚴格的稅收在很大程度上抵消這筆債務。朱鎔基的目標是在此後三到五年內把財政收入提高到GDP的20%。1999年，另外又發行了價值3700億元的國債。

朱鎔基的戰略是投資中西部欠發達省份的基本設施，使它們能夠吸引富裕的沿海地區的投資。國家對這些地區的投資將留住流動勞動力，提高儲蓄，把廣闊的農村邊遠地區變成沿海發達工業區的未來市場。這將緩解中國經濟增長對出口的依賴。中國有潛力成為一個自持的市場、自成一體的經濟宇宙。這至少是朱鎔基的看法。

1997年，中共十五大確定把小城鎮開發作為開發內地的基礎。朱鎔基推動了這個議程。到1999年，中國有2600個縣，每個縣有10到20個鄉鎮。那就是說全國有30000到50000個鄉鎮。計劃是通過中央政府的基礎設施投資來開發它們，地方政府提供配套資金。城鎮的現代化建設向農業勞動力提供了就業機會。目的是提高中國農民的生活質量。如果農村家庭能夠遷移到有自來水和電的現代區域，他們將改變生活方式，消費需求將上升，就會刺激中國巨大的消費品工業部門的生產。當局估計，要把所有這些鎮建設成為中國下一輪增長的支柱，大概需要10到20年的時間。

開始的時候，政府將承擔開支，用兩到三年的時間投資內地的

基礎設施，為商業投資提供關鍵的基礎。在中期，預計沿海企業將向內地投資，利用政府資助的基礎設施和那裡新創造出來的刺激消費的局面。對金融業的全面改組將使商業銀行有能力提供必要的資金，支持對內地的商業投資。

最薄弱的一環仍然是中國的銀行系統，在預期中的中國下一輪增長週期裡，它是支持消費的軸心。國有銀行系統充滿了壞賬，都是幾乎無償付能力的企業和破滅了的房地產美夢製造的。如果把國有企業從傳統的社會保障網絡的重負下解脫出來，金融系統就要取而代之，提供這些服務。因此，中國銀行系統的改革仍然是朱鎔基整個改革戰略中的關鍵環節。但由於在這一地區颳起的金融風暴，沒有比在這個時候改革銀行系統更差的時機了。

受管理的增長

在中國經濟轉型的這個階段，朱鎔基的宏觀調控政策得到了最完整的表達。1999年，他開始了一系列重要的宏觀調控政策，目的是刺激國內增長。為了支持中央政府雄心勃勃的基礎設施開發項目，國家發行了價值600億元長期建設國債，籌得的資金將用於“企業技術改造”。

這個重大的財政舉措得到了一系列措施的支持。這些措施的重點是處理經濟中即將出現混亂的具體節點。增加工人的工資，設立了“三項基金”幫助那些因朱鎔基改革而越來越多的下崗職工。這三項

基金是“基本生活費”、“失業保險金”和“城鎮居民最低生活保障費”，用以緩解城市壓力。同時，朱鎔基增加了紡織品、服裝和煤炭的出口退稅，以幫助這些老的經濟支柱行業。在改革的這一階段，它們吃的苦頭最大。

朱鎔基認識到降息對刺激國內開支和投資的作用很小，於是對存款收入開徵所得稅，鼓勵個人把他們的錢花掉，而不是保存為低利率的銀行存款。這一不同尋常的措施組合體現了一個界線分明的框架，其目的是為了刺激增長。這是經典的朱氏宏觀調控政策。

採取了這些措施之後，經濟又增長了。國家統計局宣佈“中國現在的GDP是19895億元，與去年同比增長8.1%，好於預期。到3月末，國內儲蓄存款達到了68365億元”。

1999年1至10月的數字顯示，工業生產率增加了9.1%。這個增長率在10月降到只有7%。經濟中發生的情況是，外國投資企業出現了突然而持續的生產率提高，而國有企業、集體企業和國內股份制企業則出現了工業生產率的減退。然而，輕工業品的銷售仍然乏力，只增長了區區的1.16%，在很大程度上是因為採取的措施都是為了支持重工業的增長。然而，在1999年前三個季度，工業出口比上年同期增長了8.1%。

這個非常積極的出口業績主要由於一系列的鼓勵措施，其中最有效的是出口退稅。在純粹宏觀的層面上，總的形勢是積極的，比許多人預計的要好得多。對於在場的觀察家來說，這個轉折是下一年經濟復蘇的跡象。

1999年11月，正式宣佈的中國前三個季度的GDP增長速度是7.4%，工業增長——在電子產品、通訊和高科技產品的帶動下——增長了9.3%。報告說，中國經濟保持健康的增長速度，“深化”了國有企業的改革。經濟效率繼續增加，工業企業的利潤比上年同期增加71%。報告宣稱：“加強了綜合能力，結構調整有了新的發展。”

這10個月的外貿總額達到了2866億美元，比上年同期增長10.6%。在出口信貸和出口退稅等一系列措施的推動下，出口增加了4.3%，進口增加了19.2%。1999年1至8月，財政收入急劇上升了22.8%。進口增長的大部分似乎都與基礎設施開支和技術升級有關。隨著外匯傾瀉到中國膨脹的儲備中，中國又多次聲明“人民幣將繼續保持穩定”。

現在很清楚，中國經受了亞洲金融危機，卻幾乎沒有受到真正的傷害。經濟增長中剩下的任何乏力部分，大都可以歸結為消費者花錢時心更憂了，手更緊了——因為國家把個人從許多傳統的社會福利保護制度中解脫出來了——而不是地區危機的影響。

1999年前三個季度消費增長較慢還可以歸結為政府對中、西部地區基礎設施的投資。政府同時還增加了對農業部門的支持，1998年和1999年（以貸款、債券和基金投資的形式對基礎設施和灌溉的投資）政府累計投資超過了970億元。1999年GDP總額達83190億元人民幣，當年的增長是7.1%。7%的“目標完成了”。

設計規畫

1月初是北京最冷的時候，從蒙古颯來的凜冽寒風如刀片一樣切過灰蒙蒙的街道，有必要穿好幾層羊毛內衣。在政府圈內，1月總是為來春制定計劃的好時光。

2000年1月4日，國家發展計劃委員會主任曾培炎在一次新聞發佈會上透露了這些計劃。他說，2000年中國將連續第三年採取“積極財政政策”，“今年要把擴大內需作為宏觀調控的首要任務”。

曾培炎指出，“去年採取的擴大國內消費的措施收到了良好效果”，又說“將繼續妥善運用這些政策”。他還表達了信心，預計前一年GDP增長將保持在7.1%。曾培炎利用這個場合進一步打擊外國對人民幣可能貶值的猜測，宣佈中國的外貿順差為300億美元，“外匯儲備適度”。他說：“人民幣沒有理由貶值。”

在當年的一系列目標中，曾培炎談到了繼續國有企業重組、有利於增加固定資產投資的融資體制改革。他提到“繼續積極的財政政策，刺激消費”，清楚地表明將繼續原來的政策，使用政府資金進一步開發西部和農村地區。

曾培炎的講話似乎只是強調將在上半年繼續朱鎔基的擴張政策，但他的話中也隱藏著另一個信息，只有有辨別力的人才能聽懂。他指出，除關係國家安全和必須由國家壟斷的領域外，其他領域都允許民間資本進入。他還指出，在國內股票市場上市方面，私企將得到和國企同等的待遇和“機會”。這個綠燈為私企在中國新興股票市場

上融資提供了前所未有的支持。官方明確承認私企在國民經濟中將要發揮的重要作用。

已經有些時候了，支持壯大中的私營經濟在朱鎔基的日程表上處於優先位置。1999年3月，在全國人民代表大會會議期間，中國修改憲法，承認私人企業。私企在政治用語中經常被便利地稱為“非國有部門”。到那之後的第二年，這個部門佔市場上銷售的所有零售商品近40%，所有工業產出的20%。顯然，在保持中國經濟持續快速發展的佈局中，私營經濟現在是關鍵的一塊。

在曾培炎講話幾天之後，中共中央宣傳部、中直機關工委、中央國家機關工委、中國人民解放軍總政治部和北京市委在人民大會堂舉行聯合會議，討論“當前經濟形勢”。面對3300名幹部，包括部長和司局長，朱鎔基做了報告，全面回顧了1999年中國經濟的表現，從容地一一列舉他上年的成就：“國民經濟持續較快增長，效益明顯提高，結構有所改善。國有企業改革和脫困取得重要進展。外貿出口大幅回升。財政收入增加較多，金融平穩運行，人民幣匯率保持穩定，外匯儲備增加。人民生活進一步改善。”

在列舉他的政府成就時，朱鎔基表達了一個經濟學家的信心：他十分了解他的課題，他的理論已經得到檢驗和證實。在報告開始時，朱鎔基說：“1999年，面對錯綜複雜的國內外環境，以江澤民同志為核心的黨中央審時度勢，果斷採取一系列宏觀經濟政策措施，在全國上下共同努力下，使年初確定的經濟發展目標如期實現。”

2000年9月，國家統計局發佈數字，顯示中國經濟的驅動力基本上是“第二和第三產業”。第三產業的產值增加了13626億元，或8.1%。中國的經濟學家樂觀地預測，當年經濟的增長速度可以達到8%。《金融日報》是中央銀行和金融機構財團所有的一家報紙，它引述“權威專家”的話解釋這個轉折：“宏觀調控政策”採用的“擴張政策”，“刺激了國內消費”，消費又“刺激產生了一系列變化，通過這些變化，中國經濟保持了穩定的趨勢”，使得“中國經濟克服了亞洲金融危機的消極影響”。

假日經濟

市場上流通貨物的增加是刺激經濟復蘇的部分原因。當消費者再次開始購買時，市場吸納了商品，許多地方的價格穩定了下來。旅遊刺激了服務業，也做出了貢獻。另一個措施大家稱為“假日經濟”，在某種程度上有朱鎔基宏觀調控政策所採取的實用工具的特點。中央政府命令，傳統的一天的節日，如國慶節（10月1日）和勞動節（5月1日），都延長為一個星期。中國的春節——傳統上是最長的——也延長了。

朱鎔基的目的是給人們更多的時間，鼓勵他們在假日去旅遊和消費。第一次試行是在勞動節，一群一群的遊客從各省湧入北京。在國慶節（用“黃金週”的名義延長），168萬遊客踏入北京，給首都帶來了14億元的收入。然而，這個數字比勞動節假日跌了33%。航

空、鐵路和公路旅遊也都出現了相應的下降。原因是中國旅遊者的休閒消費能力有限。收入水平每年只能支持一次假日旅行。這種情況和美國20世紀50年代沒有太大區別。

簡言之，中國還沒有形成一個有休閒開支能力的真正的中產階級。在一個家庭的總收入內，資金大部分被分攤給生活、住房、醫療、教育和其他原來由國家支付的項目。據估計，只有大約26%的中國新興消費階級把他們60%的收入用於消費，大多數家庭對於把錢花在休閒旅遊上仍很謹慎。

不管怎樣，朱鎔基堅持假日經濟。在2001年的勞動節假期，開支增加了，估計有7300萬人在中國各地旅行找樂。國內旅店的入住率是66.7%。深圳的“世界之窗”主題公園的門票收入超過2000萬元。北京古老的故宮名列第二，1600萬元左右，超過了上年國慶假日的收入。朱鎔基的措施似乎有效。在2001年延長了的勞動節假日，全國平均每人消費300元，強調了朱鎔基的觀點，即中國商品和服務的大市場的確在中國國內。

宏觀調控政策的特權

這個時候，驅動中國經濟的因素已明確形成了一個模式，即國內消費、出口促進和政府投資並駕齊驅刺激經濟。對2000年前8個月這三個因素的分析顯示，消費增長速度超過10%，出口比上年多36.7%，而固定資產投資每月都有增加。

經濟復蘇的主要因素是市場上商品的流通增加了，商品價格穩定。國內旅遊當然也有貢獻，尤其是對服務業。旅遊刺激消費，顯示國家假日的增加已對經濟產生了作用。

在2000年末，國家計劃會議在北京召開，討論即將實施的第十個五年計劃。五年計劃體制是老式蘇聯指令經濟的遺產，已經成為中國發展中的基礎設施項目現代化的框架。五年計劃通過各級政府部門——部委和司局——不斷對話協商的機制提出，它們的意見匯總到國務院的主要協調機構——國家發展計劃委員會，由國務院編制完成最後計劃。此後，計劃必須提交到中共中央政治局，在那裡做出最終決定。計劃還要傳給中國的議會——全國人民代表大會，最後蓋章批准。

然而，當國家發展計劃委員會主任曾培炎向負責起草“十五”計劃的官員講話時，會議的首要議題不是“計劃”問題。曾培炎主任把會議變成了一個論壇，討論起當年“宏觀調控政策的成就”和大部分由朱鎔基主導實施的“第九個五年計劃的成績”。在曾培炎宣佈的“十五”計劃中，宏觀調控是重中之重。措施包括以下幾點：

- 加強農業的地位，增加農業收入；
- 繼續實行積極的財政政策，加速社會固定資產投資；
- 刺激消費需求，提高人民生活水平；
- 推進國有企業改革；
- 加快科技進步；
- 繼續加入WTO的準備工作；

- 保護環境，加快教育和人員培訓。

曾培炎宣佈的框架與國家計劃沒有關係。它聽起來更像是朱鎔基風行的政策優先項目表。

超越計劃，進入市場管理

在另外一次中共中央對“十五”計劃“建議”的說明會議上，朱鎔基說明道，這個建議“是在中央政治局常委會直接領導下，江澤民同志親自主持研究制定的。澤民同志連續十二次聽取有關方面的專題彙報，又到各地進行調研，並就文件的指導思想、主要任務和重大問題作了一系列重要指示”。朱鎔基繼續說：“江澤民同志最近指出，我們黨要成為中國先進社會生產力的發展要求、中國先進文化的前進方向、中國最廣大人民的根本利益的忠實代表。這是我們黨的立黨之本、執政之基、力量之源。我們要按照這一重要思想，全面加強黨的建設，充分發揮黨的領導核心作用，團結和帶領全國人民實現‘十五’計劃的各項任務。”

在說明他對“十五”計劃所做的日程安排之前，朱鎔基回顧了“九五”計劃的成果。“九五”計劃已經快要結束，大部分是在他的任期內執行的。他宣佈，“國內生產總值年均增長超過8%”，在1998年3月就任總理時，他做出了“一個確保”——8%的增長率，並保持低通脹。雖然在亞洲金融危機高峰的時候，這個目標受到了挑戰，但可以肯定地說，朱鎔基承諾的目標總的來說是完成了。

朱鎔基總理宣佈：“國有企業改革和脫困三年目標基本實現。”雖然這個雄心勃勃的計劃實際成功與否，國內外都有爭論，但都沒有說到點子上。朱鎔基改革計劃的意義是為企業重組指出了一個新的方向，明晰了非公經濟或私營經濟的作用與國有經濟的關係。

“休克療法”的支持者和“華盛頓共識”要求所有轉型經濟都追隨一個模式，即立刻私有化。而朱鎔基模式則要求一同哺育私營經濟和國有部門，不因為偏袒一個而完全犧牲另一個。一些國家如俄國和蒙古都飽受“休克療法”之苦，在兩個制度之間留下了真空。朱鎔基與“休克療法”的支持者不同，他不談劍橋的黑板經濟學。他在管理一個有13億人口的國家。經濟轉型的問題不能被簡化為博士論文格式，用來取悅學術機構裡喋喋不休的學者。朱鎔基要用手中的工具和體制實際地處理需求，即為世界上人口最多的國家建立一個有效的經濟。

“要堅持公有制為主體、多種所有制經濟共同發展的基本經濟制度。”朱鎔基要求國有經濟和私有經濟共存。“要進一步開放市場，放開價格。要打破部門行業壟斷和地區封鎖，盡快建立和完善全國統一、公平競爭、規範有序的市場體系，充分發揮市場在資源配置和結構調整中的基礎性作用。”在這樣做的過程中，朱鎔基堅持運用他的宏觀調控辦法打破國有壟斷，鼓勵私營企業去創造一個平等的競技場。

朱鎔基接著宣佈：“社會主義市場經濟體制初步建立。全方位對外開放格局基本形成，開放型經濟迅速發展，我國加入世界貿易

組織進程加快。今年進出口總額預計突破4000億美元，比1995年增長40%以上，國家外匯儲備超過1600億美元，比1995年增加一倍多；“九五”實際利用外資總額將達2800億美元，利用外資質量明顯提高……人民生活總體上達到小康水平”，這些話隱含的意思是，“十五”計劃的一個重點是提高生活和收入水平。朱鎔基說明道：“‘十五’期間，人民生活要在總體達到小康水平的基礎上繼續改善，向更加寬裕的小康生活邁進……改善人民生活的重要環節是擴大就業、增加收入……要在經濟發展的基礎上，不斷增加城鄉居民收入特別是低收入者的收入……在認真搞好現行社會保障工作的同時，要把加快形成獨立於企業事業單位之外、資金來源多元化、保障制度規範化、管理服務社會化的社會保障體系，作為一項重大任務抓緊抓好。”

在發言的開始，朱鎔基說明了計劃的目標和任務：《建議》“強調要把發展作為主題，把結構調整作為主線，把改革開放和科技進步作為動力，把提高人民生活水平作為根本出發點”。從他的話中可以看出，“十五”計劃沒有提供任何特別新的內容，中共中央的意圖是保持當前的發展軌道。

走向受管理的市場化

簡而言之，像這樣的計劃並不在考慮之中。起草五年計劃的整個工作不再是指令經濟的事情，而是根據中國的具體情況制定增長和重組的路線圖。對中國在發展路途中的位置，朱鎔基不存在幻想。雖

然強調促進各個地區“協調發展”的重要性，他也承認“積極穩妥地推進城鎮化”的必要性。

為了推進穩定的國內增長，必須縮小繁榮的沿海地區和更貧窮的、被忽視的內地之間的收入差距。糧食補貼只能到此為止。實際上，為了推動中國擺脫傳統經濟週期的束縛，進入新技術和新經濟的世紀，就必須改變中國農村地區的基本結構。朱鎔基的最終目標是，通過使農村的傳統結構解體來開發內地，為中國自己的產品創造國內市場，增加農村收入來支持新的穩定增長時期。為了達到這個目的，他實際上開始了全國性的城鎮化計劃。

當2000年快要結束的時候，來自政府方面的消息透露，全年的生產總值將突破10000億美元，為歷史上第一次。全年增長將達8.3%，三年來增長速度第一次加快。當年前三個季度的財政收入9500億元人民幣，顯示了中國經濟在亞洲金融危機之後完全回升。

實際上，“十五”計劃的日程看起來更像是朱鎔基經濟政策的“清單”，而不是一份老的社會主義模式的國家計劃。傳達的信息很明確：時代的潮流是宏觀調控政策，而不是國家計劃。在“朱老闆”管理下僅僅10年，中國從陳舊的國家計劃經濟和指令經濟的陰影中走了出來，進入了受管理的市場的新時代。朱鎔基自創品牌的“受管理的市場化”現在終於進入了繁盛期。

THE “WAY” OF REFORM

第二部分

視聽之政，謂視微形，聽細聲。形微而不見，聲細而不聞，故明君視微之幾，聽細之大，以內和外，以外和內。故為政之道，務於多聞，是以聽察採納眾下之言，謀及庶士，則萬物當其目，眾音佐其耳。故《經》云：“聖人無常心，以百姓為心。”

——諸葛亮

（〈便宜十六策·視聽〉·
《諸葛亮集》卷三·第62頁）

第六章 寄厚望於金融改革

財政工作中的迫切任务，是继续贯彻合理的税收政策，鼓励人民以多余的资金存款、储蓄和购买公债，加强企业的财务管理，节约国家的行政经费，加强财政监督和财政纪律，保证建设时期所必需的后备，总之，就是努力为国家工业化事业积累更多的资金，并更合理地使用这些资金。为了完成这些任务，我们还需要进行一系列的斗争。

——周恩来

（〈把我國建設成為強大的社會主義的現代化的工業國家〉，
1954年9月23日，《周恩來選集》下冊，第141—142頁，
人民出版社，1980年12月第一版）

流通現金

中國人民解放軍的一架飛機發出低沉的轟鳴聲，劃破了冬天寒冷的雨幕。它從低矮的雲層中滑翔下來，降落在廣州軍用機場的跑道上，慢慢地轉了一個彎，向一隊士兵滑行。

這些士兵急忙從飛機上卸下許多鐵皮箱子，每個箱子裡都裝滿了緊緊地捆在一起的人民幣，每捆10000元。這個好似好萊塢電影裡的秘密行動不是為了洗錢或武器銷售。恰恰相反，它表現的是1992年底通貨膨脹最高峰時，中國試圖對付貨幣供應的經濟問題。在鄧小平南巡之後的中國轉型關鍵之年，標準做法或恰當思考阻擋不了增長和開支的狂增，廣東省的銀行裡沒有了現金。

中央失去了控制。中央銀行的各省分行不知道它們已發行現金的賬目，因為電腦聯網沒有連接各個銀行的分行，無法確定流通中的現金數量。中央銀行發行的最大面值鈔票是100元，所以必須用笨重的大箱子來把現金運到各個省。在流通現金稀少的時候，這樣的行動需要高度保密。現金都被房地產項目一掃而空，投資不能很快提供回報，在可預見的將來也沒有償還貸款的可能。

通貨膨脹實際上是由貨幣供應過剩引起的。中央銀行已經對此失去控制。這次貨幣供應過剩把經濟趕進了投機模式，資金被傾入地方政府支持的房地產項目，永遠不可能償還。很快，銀行都缺少現金，轉向中央尋求幫助。朱鎔基很快就明白了，控制貨幣供應量是管理新興市場經濟的關鍵工具之一。

儘管朱鎔基剛被任命為副總理，但是他有鄧小平本人的批准。在那年早些時候視察首鋼的時候，鄧小平宣稱“在中央領導中，只有朱鎔基懂經濟”。沒有人希望被認為反對這位老家長的話，哪怕是一丁點兒。於是大家都尊重這位精力充沛、意志頑強的新來者的意見。在亞洲金融危機期間，經濟大權被轉交給朱鎔基。

控制現金

朱鎔基很快認識到，鄧小平勉勵企業家和官僚的話“膽子再大些，步子再快些”並不是造成通貨膨脹的主要原因。一些領導是這麼猜測的。他在中國的銀行系統內找到了重大的結構性缺陷，妨礙它對市場變化做出反應。在當前的體制下，雖然中國人民銀行忙於制定各種規章制度，但它失去了對自己分行的有效控制。這些分行獨立投放貨幣。

在舊的計劃體制下，國家計劃委員會控制著預算，中央銀行只負責吐出資金。地方預算與上面的計劃保持一致，中國人民銀行的地方分行也根據計劃做出反應。在指令經濟中，如果每一個人都遵循計劃，計劃就會創造秩序。但在鄧小平“南巡”之後，所有這一切都變了。市場經濟的概念否定遵循計劃。隨著風向的轉變，控制鬆弛了。這應了中國的一句老話：“樹倒猢猻散”。

驅動超高速增長和通貨膨脹的不僅有地方的“經濟軍閥”，同樣也有中央政策。省政府支持房地產大亨，與他們之間有個人利

益，允許央行分行的行長在自己的權限之內投放資金。中國人民銀行控制不了貨幣發行量，它的分行行長們按照省領導的要求把金庫出空了。

對朱鎔基來說很清楚，中國人民銀行本身是改革的中心。只要它的分行可以獨立於中央投放貨幣，通貨膨脹就不會得到控制，增長就是非理性的。朱鎔基的想法是把中國人民銀行變成貨幣政策的指揮中心，通過四大國有“專業”銀行——中國銀行、中國建設銀行、中國工商銀行和中國農業銀行——把貨幣投入流通。這一舉措使中央能夠控制貨幣供應量，密切監控經濟增長。

朱鎔基的戰略核心圈子有李劍閣、樓繼偉、戴相龍和王岐山。李和樓側重宏觀政策。戴和王當時是中國人民銀行的副行長，側重具體實施。中國人民銀行內部的職能重組意味著整頓貨幣流通。在李劍閣的建議下，中國人民銀行將承擔貨幣發行的中央控制工作，取消地區權力在分行的不可避免的干預。中國銀行系統理性和再造中國人民銀行的第一步已經開始，按照美國聯邦儲備委員會的樣子。

控制貨幣供應量要求重新安排銀行和省的官僚機構，控制腐敗，控制向業績很差但受地方政府寵愛的企業貸款。後來為人們所熟知的朱鎔基政府的“三個到位”——改革銀行和金融體制、國有企業扭虧、精簡政府官僚機構——的三個支柱已經開始顯現。對朱鎔基來說，一個簡潔但非常關鍵的模式正在形成。在一個受管理的市場化經濟中，控制貨幣政策將意味著對中國官僚機構的根本控制。

掌握控制權

如前所述，1998年3月22日當選為總理的時候，朱鎔基把他的改革計劃描述成“一個確保”、“三個到位”和“五項改革”。

朱鎔基的“一個確保”實際上是“三個確保”的組合，目的在於保護中國免受亞洲金融危機的毀滅性後果。這三個要素的第一個是要求確保當年中國的經濟發展速度達到8%，第二個是通貨膨脹率小於3%，第三個是人民幣不能貶值。

“三個到位”是朱鎔基政府追求的目標。它們都保持了一個模式，朱鎔基為這三項的完成都設定了三年嚴格甚至不現實的期限，對官僚們施加了自上而下的壓力，要他們取得成果。“三個到位”的第一個是徹底改革中國的金融系統，中央銀行強化監管，商業銀行自主經營；第二個是設立了極高的目標，要使大多數國有大中型虧損企業擺脫困境，進而建立“現代企業制度”；第三個是把中國的部委和臃腫的官僚機構削減一半。

“五項改革”包括一攬子相互聯繫的社會福利改革和財政改革。五項的內容是糧食流通體制改革、住房制度改革、醫療制度改革、財政稅收制度改革和投資融資體制的改革。

本書的第二部分將探討這一攬子改革。它們是朱鎔基作為國務院總理的政策標誌。第六、七、八章分別討論銀行改革、國企重組和精簡政府這“三個到位”。第九章分析“五項改革”和它們彼此間的關係。第十章在中國加入世界貿易組織之時，展望改革之外的景象。

改革金融體制

當朱鎔基總理宣佈他的銀行和金融改革計劃時，他已經走出了好幾步。實際上，改革過程自1993年就開始了。那時朱鎔基是副總理，他鼓動銀行系統的結構改革，作為保持高增長和低通脹的基礎。

當時，朱鎔基與李劍閣和樓繼偉一起制定了一個包含三項內容的計劃：

- 徹底加強中央銀行的權力，同時把四個國有“專業”銀行轉變為獨立的商業銀行；
- 全面改革中國的外匯控制體系，取消外匯券，關閉外匯交易中心，人民幣在新的銀行間市場浮動；
- 財政改革，包括提高稅務系統的效率，建立新的制度和法律機制，促進以稅收為基礎的體系，實現政府收入。

朱鎔基負責經濟和金融攤子，自己當上了中國人民銀行行長，於是央行成為他改革的第一個焦點。在舊的經濟秩序下，中央銀行的職責是，通過它在各省的分行，按照國家預算向國家指定的項目發放資金。中國人民銀行也有自己的銀行業務，這就造成了混亂，損害了它作為中央銀行制定和執行政策的權威。

中央銀行中央化

朱鎔基注意到聯邦儲備委員會這樣一個美國模式。他的第一個

舉措就是明晰中國人民銀行的職責。對人行總行和各省分行的功能做了清楚的規定，明確了它作為貨幣當局的角色，調整了與各省分行的內部關係，保證統一連貫地執行中央政策。朱鎔基砍掉了人行自己獨立的銀行活動，禁止它再向非金融部門貸款。預算制度很快取代了保留利潤的制度，後者為原來總行和分行之間關係的特點。

朱鎔基整頓銀行系統的主要突破是在1994年。原來，四大“專業”銀行既做商業貸款又做政策貸款。這種混合運作妨礙銀行成為真正的商業實體，因為政策貸款——或由政府指定向它鼓勵的項目的貸款——阻礙銀行對它們的貸款業務做任何有意義的商業風險評估。於是朱鎔基想把這四大“專業”銀行變成“商業”銀行，取消它們的政策貸款業務。

在回顧這一決定時，戴相龍說：“國有商業銀行〔將〕成為中國銀行系統的主要支柱。”然而，他警告說：“因為它們目前仍然是金融企業，它們必須準備最終成為股份制銀行，這個目標與現在任何政策都不矛盾。”

為了達到這個目的，建立了三個政策銀行。由國家下達的向重大基礎設施項目的貸款任務歸中國國家開發銀行，事實上它相當於中國國家版的亞洲開發銀行。中國進出口銀行向政策支持貿易提供貸款，這個業務原來混在中國銀行的貸款組合中。同樣，農業開發銀行負責向政府支持的農村開發項目提供資金，使得原來的中國農業銀行可以向農村提供商業銀行服務。

這三家政策銀行的建立為專業銀行轉入商業運作提供了關鍵的

一步，但在操作時，轉變過程要複雜得多。實際上花了好幾年的時間，中國銀行系統的這四大支柱才完全把開發軟貸款從它們的業務組合中轉移到三個新建的政策銀行。

在選擇新銀行的領導人方面，朱鎔基很小心。中國人民銀行副行長陳元調任國家開發銀行行長。劉明康是有活力的年輕職業銀行家，朱鎔基一開始任命他為國家開發銀行行長，後又調他為中國人民銀行副行長，準備進一步重用。劉明康後來接任中國光大集團董事長，又取代王雪冰任中國銀行行長。王雪冰調到中國建設銀行任行長，他是職業貨幣交易商，在華爾街工作過。

朱鎔基就這樣輪換他主要的銀行家班子，讓他們獲得掌握體制內大銀行或大金融機構的實際經驗。他在選擇一批職業人士，可以向他提供國際標準的銀行、貨幣和財政政策的技術，並有實施它們的能力。

重組銀行系統

到1994年，中國銀行系統的結構已經清楚了。四大國有商業銀行仍是國家銀行系統的支柱。三個政策銀行接過了商業銀行原來的軟貸款業務，把它們解放出來，使它們可以從事更嚴謹的商業貸款和攬儲經營。

到1999年，四大商業銀行的風格變得更商業化了。為了和國際對手對抗時更有競爭力，它們解雇了大批職員，合併了分支機構以

提高效率。縣級支行數量減少了10%—30%，雇員相應減少了10%—20%。但是，這些銀行仍然是世界上最大的網絡。每個行平均有800—1000個分支機構，雇用的員工數量也是世界銀行系統中最多的。這四個中最小的有15萬名、最大的有60萬名雇員。

除了這四大國有商業銀行外，還出現了十個股份制銀行：交通銀行、中信實業銀行、光大銀行、華夏銀行、民生銀行、招商銀行、廣東發展銀行、深圳發展銀行、福建興業銀行和上海浦東發展銀行。在這些銀行中間，中信實業銀行和光大銀行值得一提，它們分別屬於中國國際信託投資公司和中國光大集團——兩個由國務院直接建立和管轄的部級公司。中信和光大的創立者分別是兩個幾近於傳說的紅色資本家：榮毅仁和王光英。他們後來擔任重要的政府職務，前者是國家副主席，後者是人大常委會副委員長。

華夏銀行由首鋼建立。鄧小平在20世紀80年代視察首鋼時說，任何企業都可以辦銀行，即使是一家鋼鐵廠。有這句話做證明，首鋼對此做出了回應。中央銀行不希望反對鄧小平的話，它沒有別的選擇，只得批准了首鋼的申請。華夏銀行今天的壞賬很少，並不是因為它貸款很謹慎，而是因為鋼廠的領導知道他們不懂銀行業務，因此在20世紀90年代的隨意妄為時期沒有積極向外貸款。

其他股份制銀行有不只一個股東。例如，中央銀行擁有交通銀行60%的股份，其餘的都在私人手中。其他大多數是地區銀行，由地方省級政府提供資金。中國人民銀行行長戴相龍設立了這樣的基本規則：“允許建立中小銀行，它們的數量將會增加。中國現在允

許法律實體持有銀行股份，但由於該行業的風險高，不允許私人開設銀行。”

中國光大銀行的演變可以幫助我們了解在朱鎔基管理下銀行體制的持續改革和重組。在2000年2月底，中國光大集團董事長劉明康宣佈接管上海的申銀萬國證券股份有限公司。申銀萬國是中國最早的證券公司之一。在被《歐洲貨幣》雜誌選為中國最前列的證券公司四年之後，到1999年，申銀萬國成為A股和B股（分別用人民幣和外匯進行交易的股票）的最大交易商。

光大集團是在鄧小平的指令下建立的，是國務院下屬的第一批紅籌公司之一，由王光英管理。在整個20世紀80年代，光大投資每一種買賣，從房地產到製造業到零售業，集團的攤子鋪得太大，資金分散。1989年，北京任命當時的中國人民銀行副行長邱晴負責光大集團，集中力量做銀行和金融服務。

邱晴的繼任者朱小華沿著這個方向接著往前走，收購了中國投資銀行。朱小華的戰略是接管這家銀行闊大的零售網（國家開發銀行行長陳元也曾想做這件事，但發現中央銀行不允許政策銀行參與零售業務）。朱小華還主導了一項交易，讓亞洲開發銀行成為光大的小股東，使光大繼續處在中國銀行和金融改革的前列。因此，當劉明康負責光大時，他擴大了公司的經營，囊括了中國最大的證券公司，繼續了以前的勢頭。這種試驗性的合併顯示了中國銀行業整頓和合併的新方向，最終決定是朱鎔基做出的。

改變外匯機制

自從中國經濟對外開放以來，她的外匯控制和外貿政策是彼此相關的。在整個20世紀80年代和90年代初，中國採用了“進口替代—出口促進”的經濟模式。這個模式的特點是，在進口替代的發展階段，為了購買鞏固基礎工業所需的技術，人為地保持高估通貨。“進口替代—出口促進”模式成功地在韓國、新加坡、台灣地區和泰國得以應用，因而許多經濟學家認為它代表了發展的標準模式。中國把這個模式和嚴格的外匯控制結合在一起，防止因消費進口而出現的外匯外流，因而加強了她的儲備地位。

在這段時期發展起科技和製造業的基礎設施後，到20世紀80年代後期，中國有了充足的工業出口基礎，可以把政策轉向出口促進。其標誌是取消了高估的固定匯率，導致為促進出口而出現人民幣急劇貶值。根據這個原則出現的重大貶值是在1989年12月15日，為了啟動經濟，人民幣前所未有地對所有外國貨幣都貶值21.2%，官方匯率從3.7元人民幣兌換1美元降到4.72元兌換1美元。

儘管人民幣貶值了，黑市——作為與名義值相對的真實交易價格指標——繼續繁榮，比價在9.4元和9.8元之間。那年的第二次貶值把匯率降到5.73元，但也沒有阻擋黑市交易商。實際上，官價下降的原因有兩個，一是黑市的現實，二是根據出口促進的發展模式降低出口製成品價格的需要。

中國採用了從蘇聯那裡學來的雙幣制（dual-scrip system），使

問題更加複雜化。除了不可兌換的人民幣之外，還有可兌換的外匯券，看上去像是強手棋遊戲裡的錢（Monopoly money）。遊客和外國居民都稱它為“假鈔”（funny money）。外匯券的用途是，它們可以用來在指定的賓館和商店消費，那裡提供進口商品和針對外國人的服務，當客人離開中國時，還可以把外匯券兌換成硬通貨。問題是，除了人民幣兌換美元的黑市外，還有外匯券兌換美元的第二黑市和人民幣兌換外匯券的第三黑市。人民幣和外匯券在理論上是等值的，但實際上，一個可兌換，另一個不可兌換。

為了解決外國投資者對人民幣不可兌換帶來的問題的擔憂，國家外匯控制管理局在各省的主要城市建立了外匯調劑中心，被稱作“交易中心”。外國投資企業可以在裡面和擁有外匯的企業交易它們多餘的人民幣，匯率在已確立的參數內自由浮動，處於官價和黑市價之間。這些交易中心都是由地方管理的，它們之間沒有統一的匯率。到20世紀90年代初期，共有100多家交易中心（後來減到18家）。它們彼此獨立運營，中國人民銀行只有一些簡略的監督。

朱鎔基在1993年接管中國人民銀行，自任行長，開始取消這些互不協調的違規交易中心，把這個臃腫的體制變成銀行間市場。他認為黑市是貨幣不穩定的催化劑，決心清除黑市。簡而言之，他想轉變中國外匯控制的計劃體制。這個體制用一個專門機制處理增長的需要。轉變後的是一個以市場為基礎的體制，在那裡，貨幣工具可以用來刺激或調節經濟。同時，朱鎔基想改變中國增長對出口促進的依賴，以避免中國受到國際貨幣波動的不良影響和對發達國家消費的過度依賴。

實行管理浮動

這方面的第一個舉措在1993年開始，18家交易中心成為“開放市場”。在那裡，每天的交易以電腦化的出售價格系統為基礎，參與交易的會員是得到批准的，國內外都有。就像聽起來那樣簡單，精選會員之間交易的電腦化為市場價值體制的建立做好了準備。這也為新興的銀行間市場取代陳舊的交易中心制度定下了基調，這一取代相當於批發式的。銀行間市場是通往貨幣可兌換漫長道路上關鍵的第一步。

朱鎔基改革外匯體制的計劃於1994年1月1日正式開始，長期以來一直堅持的人民幣固定匯率被取消了，貨幣可以浮動。然而，浮動被緩衝了，匯率由全國各地18個交易中心的平均價決定。就在這同一天，外匯券被一下子取消了，原來的雙幣制被廢除，單一貨幣人民幣用於所有交易。1994年3月28日，國內企業被禁止參加交易中心的交易，不再允許外國投資企業或外國人使用外匯進行國內交易，交易中心實際上沒有用了。

朱鎔基然後著手加強對外匯交易的控制，建立了中國外匯交易系統，這是一個新生的銀行間市場，實行會員制，會員包括國內銀行和在中國註冊的外國銀行。該系統設在上海，很快就吸納了22個重要城市的外匯交易中心，使之成為它的地區分系統，另外78家中心被關閉。中國外匯交易系統充當臨時的銀行間市場，為外國投資企業處理外匯事項。這一轉型制度存在了將近兩年。

然而，朱鎔基的日程要求徹底加強銀行間市場，把它作為中國金融系統進一步發展的基石。香港將於1997年回歸中國，中國將成為第一個繼承了完全可兌換貨幣的社會主義國家。港幣和人民幣之間的鴻溝必須被填上。但是，如果中國將要進入世界貿易組織，具有更關鍵長期重要性的事情是人民幣最終的可兌換。

1996年4月1日，1980年制訂的外匯管理條例作廢，取而代之的新規定為人民幣可兌換建立了第一個真正的平台。它的起點是要求在一些城市進行場外交易試點，選擇了大連、上海和深圳。在這些先導項目取得成功之後，試驗成為一項全國性政策，允許外國投資企業通過“資本賬戶”在銀行用人民幣交易外匯。原來的國家外匯控制管理局（The State Administration of Foreign Exchange Control）把它名字的縮寫改成“SAFE”。把“控制”這個詞從外匯局的名字中去掉既是有意義的，也是中國外匯政策新氣象的象徵。

從1993年起朱鎔基就開始了一項改造中國外匯體制的積極計劃。他實行的改造包括結束計劃和控制的蘇聯式舊體制，創造新的市場體制。朱鎔基有能力做到這一點，與此同時，他還控制通貨膨脹，維持總的貿易順差，保持不斷增加的高水平外匯儲備。

實際上，中國現在的外匯政策是管理浮動。在中國外匯交易系統，人民幣每天在市場上交易。當然，可以在危機中動用外匯儲備資金回購人民幣，以此支持人民幣。然而，考慮到當前的形勢和中國日益增長的外匯儲備，近幾年人民幣受到升值的壓力。

1996年中國的外匯儲備是900億美元。2001年末她的外匯儲備

超過2000億美元，在世界上僅次於日本。實際上，如果也算上香港的儲備，中國就超過了日本。在一個尋求達到計劃和市場導向之間自然平衡的轉型經濟中，朱鎔基通過謹慎的貨幣干預政策，執行中國外匯交易的受管理的市場化（managed marketization）計劃。自從亞洲金融危機爆發以來，有關人民幣貶值的任何想法在可預見的將來似乎都是不可行的。顯然，朱鎔基已經為人民幣的最終可兌換打下了堅實的基礎。

貨幣政策工具

朱鎔基的銀行改革加強了中央銀行的作用，引進和採用了市場經濟所採用的所有關鍵的貨幣工具。然而，這些工具與計劃經濟現有的機制一起使用，直到有一天可以把後者吸收進新的制度中為止。準備金率是引進和使用的關鍵工具之一。

實際上，中國的準備金制度開始於1984年，當時根據金融機構的性質設定了三個不同的比率。例如，企業存款是20%，儲蓄存款是40%，農村存款是25%。所有這些都由商業銀行轉交給中央銀行。中央銀行持有這些資金以備急需，而且用這種辦法限制商業銀行的貸款能力。

1984年以後，對準備金率制度進行了五次不同的調整。第一次在1985年，所有三類存款的準備金率都降了10%。第二次在1987年，由於預料需要額外資金支持老的支柱產業，如煤炭、鋼鐵和化

工，比率又向上回調了12%。準備金要求又上升，然後又在1989年再次下降。最後在1998年，準備金要求固定在8%，兩種不同種類的準備金——一種上交中央銀行，一種由商業銀行自己保留——合併了。

1999年11月21日，中國人民銀行命令所有銀行和金融機構把它們的存款準備金率降低2%。金融機構被允許增加它們的貸款組合。這一措施把大約2000億人民幣投入流通，為企業銀行貸款提供了更多的流動性，增加了貨幣流通量，以刺激消費開支。其目的顯然是使用貨幣政策作為控制貨幣供應量和經濟調整的主要工具。問題是，如果沒有另外的推動力，或朱鎔基可以提供的指令工具的指導，這樣的貨幣工具本身是否足以產生效果。

2000年初，中國人民銀行行長戴相龍充滿信心地向記者宣稱：“是否需要進一步降息的問題將由市場來決定。”他補充說，“用來管理貨幣供應量的其他工具”將包括“使用大約價值1000億元的債券”。儘管戴相龍很樂觀，降息並沒有刺激開支，人們繼續把錢存在銀行裡。

實際上，中國的銀行和金融系統發現自己進化成市場工具和計劃工具共同運作的奇特混合體。“中國的銀行和金融體制是獨特的，”中央銀行的一位官員解釋道，“今天世界上市場體制和計劃體制所使用的每一種工具都在中國使用。很難說這是一件好事還是壞事。”這位官員還說：“但是它使得中國的體制與眾不同。”這裡關鍵的一點是，兩者的結合是使這個體制運轉所需要的。在朱鎔基的受管理的市場化計劃中，使這個體制運轉是很重要的。

控制利息收入

指令式干預的優勢很快就顯現出來了。在朱鎔基命令下，從2000年10月起，國務院對個人在商業銀行的存款賬戶徵收20%的利息稅。其目的是鼓勵人們把儲蓄從銀行裡取出來投資或花掉，以此刺激經濟。然而，人們並沒有這樣做。他們只是把他們自己存款賬戶的名字改成國有機構，而它們不用交利息稅。

中國銀行系統內的許多人相信，中國人口的20%控制了80%的個人存款。很難判斷這些錢有多少是合法掙來的，有多少是從政府貪污來的。這裡具有反諷意味的事情是，為了躲避利息稅，個人開始把他們貪污的錢又放回政府的賬戶裡。同時，利息稅沒有能夠刺激預想中的開支，那是促進消費經濟所必要的。

中國那時的銀行系統允許編號賬戶，使儲戶可以用密碼作假名開賬戶。這種制度顯然鼓勵洗錢和腐敗，因為官員把回扣存入不容易被追蹤的編號賬戶。現在是清理亂局和改變遊戲規則的時候了。

2001年2月，戴相龍宣佈了儲戶開銀行賬戶時使用真名的計劃草案。改變計劃的官方理由是簡化“遺產”問題和“信用制度的發展”，其根本原因則是“打擊經濟犯罪”。在中國的新富階層和持有編號賬戶的許多官員中間，戴相龍的話掀起了一陣波瀾。

同時，中國人民銀行內部的一些經濟學家擔心，對編號賬戶的打擊可能引起銀行業的不穩定。重建中國銀行系統的信譽花了很多努力，現在公民們把錢存在商業銀行裡比藏在床墊下面還踏實。取消了

匿名制的編號賬戶，他們擔心儲戶可能大規模地把錢取出來，加重人們對黑市貨幣貿易復活的擔心。

妨礙銀行系統平穩運行和中國商業關係結構的根本障礙是缺少商業信用，因此必須用現金付賬。在大多數重要交易中，一方開一個編號賬戶，在收到對方發出的貨物時，把銀行存摺和密碼一同交給對方，同步轉賬。由於大多數一手交錢一手交貨的交易都是這樣完成的，在信託信用不能作為交易工具的商業文化中，編號賬戶是必不可少的。

不再有假鈔

商業信用崩潰，行業內依靠現金，同時還出現了大量的假冒行為。流通中假鈔票的升級進一步腐蝕信用和對商業交易的信心。必須做點甚麼了。

2000年5月1日，中國人民銀行頒佈了《人民幣管理條例》，意圖是控制流通中的大量假錢。《條例》要求，發現假錢一律沒收，並回收舊幣。銀行自己也有許多假鈔，其偽造質量好到受過訓練的銀行職員也無法辨別。當然，一些職員能夠辨別，他們把假錢當作真錢交給儲戶（自己把真錢裝進腰包），然後儲戶就會陷入麻煩。

2000年11月，天津市質量監督管理局對該市銀行和商場使用的驗鈔機進行了一系列檢測，揭開了銀行系統內的這個問題。檢測發現，天津市內使用的驗鈔機沒有一台能夠通過檢測，所有這些驗鈔

設備都是完全無用的。

同月在北京舉行了特別的全國公安會議，公安部副部長趙永吉在會上宣佈，公安幹警總共破獲了10063起與假鈔有關的案件，假鈔價值達4.7億元。在此之前，國務院協調組織了一個持續了6個月的行動，參加單位有公安部、中國人民銀行、最高人民檢察院、最高人民法院和國家工商行政管理局。其中有20多個案件的偽鈔價值超過100萬元。

據報道，那年晚些時候，一位姓張的人和他的朋友去一家美容桑拿院接受性服務，後來，張和他的朋友用假鈔付賬。那些妓女非常憤怒，她們立刻報警。張和他的朋友被逮捕，罪名是使用假鈔。反假鈔的法律確實得到了執行！

重新定義銀行

朱鎔基面臨的首要問題之一就是加強中國人民銀行的中央銀行作用，打破各省分行官員與所在省的政府之間的聯繫。他們對地方政府的忠誠是很多壞賬的根源。腐敗的房地產開發商和地方政府官員之間的交易造成了很多壞賬。

朱鎔基已經減少了中國人民銀行各省分行的獨立性，他成功地將貨幣投放權收回到北京的央行，由它通過四大國有商業銀行發鈔。現在的問題是如何更多地控制地方分行。朱鎔基的解決辦法是採用毛澤東曾經用過的方法。在另一個時代，毛澤東面臨著解決軍隊內部對

各省的忠誠問題。他建立了八大軍區，每個軍區跨幾個省，定期對調軍區司令，防止形成對地方的忠誠，挑戰對他的忠誠。朱鎔基採用了類似的方案。他建立了九個央行分行，每個包括幾個省，分行行長輪流交換，以此限制危險的地方關係的發展。

為了使中國人民銀行可以集中資源監管和管理商業銀行，朱鎔基讓保險和證券活動完全獨立出來。它們原來都是中央銀行業務的一部分。他一步到位，建立了中國證券監督管理委員會，由周小川任主席；建立了中國保險監督管理委員會，由馬永偉任主席。中國人民銀行和這兩個新建機構成為“三大金融部門”。

這一舉措使中國人民銀行可以重新定義它作為中央銀行的功能。但是分割監管權力也造成了新的問題。三大機構本應同演一台戲，當改革日程表要求它們分享信息，協調政策時，它們卻各演各的戲。

為了解決這個問題，2000年6月，朱鎔基命令建立“監管聯席會議制”，其職能是日常處理以下“四項責任”：

- 研究與銀行、證券和保險有關的問題；
- 協調與銀行、證券和保險有關的商業機會創造和監管問題；
- 協調銀行、證券和保險有關的對外開放和監管問題；
- 交流監管信息。

在中國主要金融決策者的日程上，最首要的是“完全發揮金融監管職責”，“解決監管的政策協調”問題，以“促進金融業的健康發展”。顯然，監管金融業比預想的更難。

系統弊病

2000年1月，對四大國有商業銀行的全國性審計發現，它們的賬目“違反規定”，“仍然存在賬外資產”，“國有資產和侵吞國有資產問題極為嚴重”。審計發現，中國工商銀行的4600個分支機構和中國建設銀行的1700個分支機構存在“大量嚴重問題”。

這份報告還顯示，商業銀行“虛增資產、虛減債務或虛減利潤”，而且這些違規行為“極為普遍”。令人不安的是，審計發現“86億元收入從來沒有記賬”，“估計逃稅9億元”。進一步審計發現“另有7600萬元被存入小金庫”，沒有記在銀行的賬本上。

這份爆炸性的報告顯示，儘管朱鎔基進行了大規模的結構調整，普遍的腐敗仍從內部侵蝕銀行系統。雖然這些結構調整已經完成，但是，操作級別的銀行官員的思想、責任和管理都沒有跟上。政府圈內的許多人把這個問題稱為“硬件是新的，軟件是舊的”。

中國人民銀行對這份報告做出了快速而明確的反應。在一個月之內，央行發佈了一個通知，要求“金融機構認真清理規章制度”，“廢除違反國家法律和國家利益的規定”。通知要求“嚴厲禁止金融機構吸儲時的不公平競爭”。這裡提到的“不公平競爭”是指一些不正當的行為，包括：給到銀行存錢的人發獎品，報銷交通費；違反規定提供比中國人民銀行規定上限更高的利率；給介紹新儲戶的中間人發傭金；為介紹儲戶的雇員提供福利和獎金。

中央銀行發佈這樣一個通知突出了存在的問題。朱鎔基很生

氣，他在一個月後的4月份公開談論“繼續促進金融改革和調整的必要性”，目的是為了“有效解決金融風險”。

朱鎔基還利用這個機會開始了一組旨在減少這類風險的政策措施。朱鎔基的命令包括：

- 提高企業的流通資本水平；
- 提高企業利潤，防止企業繼續虧損；
- 增加對企業金融機制的內部系統控制，包括人事控制；
- 推進地方金融機構管理和監管制度的建設；
- 收取已經退出市場的金融機構的債權和債務，移交這些資產；
- 嚴格調查金融機構的腐敗和犯罪案件。

針對銀行人員的不良管理和沒有解決的腐敗問題，朱鎔基警告說：“金融風險還沒有過去，而且還相當嚴重。”

沒有結束的生意

中國的國有商業銀行系統已經進行了大的結構改革，中央銀行的目的是清理它與這些銀行的已有債務，其中許多都被歸入“特別項目貸款計劃”。然而，如果清理這些債務，這些商業銀行也得請求扣除它們的“不良資產”，其中大部分都以向國有企業貸款的形式存在。實際上，用戴相龍的話說，一系列降息背後的部分原因是“減少國有企業支付利息的負擔”。

2000年11月，朱鎔基簽署了一項國務院令，發佈了在每個國有

商業銀行之下成立“金融資產管理公司”的框架規定。這些新的實體被定義為“非銀行金融機構”，“特別為購買國有銀行壞賬的目的而建立”，負責“管理這些資產”。戴相龍描述債轉股政策有兩個層面：“銀行資產最大化”和“減少國有企業支付利息的負擔”，他稱之為國有商業銀行“最後的晚餐”。

然而，一年之後，這些問題似乎沒有緩解。2001年10月，在“中國與21世紀的世界”國際研討會上，戴相龍透露，四大國有商業銀行的不良資產至少相當於它們總資產的28%。對這些銀行的316個二級分行的調查發現了現行的違反金融法紀法規的事件，1240人因此受到處罰。實際上，到2000年底，不良貸款超過了銀行總資產的30%，而在一些分行高達50%。

在老的壞賬被摘除之後，違反金融紀律的事件仍在繼續，仍在製造新的壞賬。中央銀行想通過發行價值4000億元的債券，把商業銀行的資本充足率提高到國際上接受的8%。這次大規模發行的目的是提高銀行防範風險的能力，使政府可以從此取消對它們的支持。在中國加入世界貿易組織之際，朱鎔基認為中國金融業的公平競爭應該是未來的規則。但是，在面對外國競爭時，中國的金融系統有能力維持下去嗎？

2001年晚春的時候，中國人民銀行行長戴相龍發出警告：“銀行系統必須充分認識到金融違規行為的嚴重性……所有銀行必須接受違規的教訓。”在強調“銀行系統必須加強內部管理”時，戴相龍反映了朱鎔基的立場。他以前所未有的坦率承認，中國銀行系統的違規

行為“嚴重影響了銀行的信用”。為了對付違規，他提出了四項措施：“完善規章制度……嚴懲各種金融違規行為……整頓金融秩序，保證公平競爭的經營環境……嚴厲打擊金融犯罪行為。”

戴相龍下令清理搶劫、貪污、欺詐和銀行系統內部猖獗的其他不正當行為，清楚地反映了朱鎔基早些時候“改進金融業工作作風”的呼籲。雖然結構改革完成了，但要改變系統內部的思維方式和行為方式，還有很多事情要做。

2001年初，全國銀行、證券和保險工作研討會在北京舉行。在中國即將加入世界貿易組織之時，朱鎔基對會議發出警告，要求“進一步深化金融改革，建立現代金融管理制度”。參加會議的是“四大金融部門”的頭頭。

朱鎔基清楚地知道，儘管中國躲開了吞沒大半個亞洲的金融危機，但風險仍然在中國金融部門投下了陰影。“不應該忽視金融危機的潛在風險，”他明確警告說，“此外，中國加入世貿組織面臨新的挑戰。”在朱鎔基總理的日程表上，清理金融系統內部的腐敗顯然是第一位的。他堅定地認為：“中國的金融系統今年必須深化改革，加強和提高金融監管。”顯然，中國金融業的最大風險仍然是壞賬。它是向國有企業貸款和管理層違規操作造成的——在中國加入世界貿易組織之時，這些因素都在侵蝕中國的競爭潛力。

第七章 再造鐵鏽地區

企業中的獎勵制度現在也很混亂，必須加以整頓。同時，在政府機關和某些國營企業中，同工資制並存的還有供給制的待遇辦法。這種辦法在革命戰爭時期曾經起過重大的作用，但是它同按勞付酬原則和經濟核算制是矛盾的，在今天已經是害多利少了。因此，必須根據社會主義建設的要求，訂出妥當的方案，爭取在幾年內使全國工資制度和獎勵制度達到基本上統一合理，並且把供給制逐步改變為工資制。

——周恩來

（〈把我國建設成為強大的社會主義的現代化的工業國家〉，

1954年9月23日，《周恩來選集》下冊，第143頁，

人民出版社，1980年12月第一版）

一個和煦的春日

在北京的中共中央黨校，1997年5月29日是一個和煦的春日。畢業典禮似乎不可能是宣佈意識形態突破的時機，但是中共中央總書記江澤民選擇了這個場合。典禮由政治局常委、黨校校長胡錦濤主持。他被認為將接替江澤民擔任黨的總書記。總理李鵬也參加了畢業典禮，其他與會者還有中宣部部長丁關根。

出席畢業典禮的包括全國人民代表大會副委員長田紀雲、領導國家經濟體制改革委員會的國務委員李鐵映、黨的元老楊尚昆的弟弟楊白冰將軍，還有副總理吳邦國、鄒家華、姜春雲和錢其琛，上海市委書記黃菊、北京市委書記尉健行和全國人大副委員長王漢斌。中央軍委副主席張萬年、張震和遲浩田代表軍隊出席。然而，由於某種原因，國務院第一副總理朱鎔基卻不在場。

如此強大的陣容說明，江澤民不僅僅要發畢業證書，他一定還有其他事情。實際上，總書記是要利用畢業典禮推行他對中國未來之路的設想。江澤民在典禮上說：“我們一定要高舉鄧小平建設有中國特色社會主義理論的偉大旗幟。”在今後幾年內的所有政治文件中，這句話將成為經濟改革背後主要的意識形態口號。然而，大多數人並不知道它的含義。

江澤民解釋道，鄧小平理論必須成為“我們在21世紀工作的所有方面的基礎”，因為它是“馬克思主義在中國發展的新階段”。他說，“鄧小平建設有中國特色社會主義理論作為馬克思主義同當代中

國實踐和時代特徵相結合的產物，是毛澤東思想在新的歷史條件下的繼承和發展，是當代中國的馬克思主義，是馬克思主義在中國發展的新階段。”

江澤民說，鄧小平理論是“馬克思主義在中國發展的新階段”有四個理由：

- 這個理論堅持解放思想、實事求是，在新的實踐基礎上繼承前人又突破陳規，開拓了馬克思主義的新境界。
- 這個理論堅持科學社會主義理論和實踐的基本成果，抓住搞清楚“甚麼是社會主義、怎樣建設社會主義”這個基本理論問題，深刻地揭示社會主義的本質，把對社會主義的認識提高到新的科學水平。
- 這個理論堅持用馬克思主義的寬廣眼界觀察世界，對當前時代特徵和國際形勢變化進行正確分析，做出新的科學判斷。
- 總起來說，這個理論總結近20年中國改革開放和社會主義現代化建設的新鮮經驗，總結建國以來我國社會主義發展成功和失誤的歷史經驗，總結國際經驗，第一次比較系統地初步回答了中國這樣經濟文化比較落後的國家如何建設社會主義、如何鞏固和發展社會主義的一系列基本問題，形成了新的建設有中國特色社會主義理論的科學體系。

江澤民回顧說，在中國共產黨十一屆三中全會上，鄧小平做了中國處於“社會主義初級階段”的論述。“過去20年我們經濟政策的成功，是在三中全會之後我們認識到我們只處於社會主義初級發展階段，對我們的政策做了適當的調整。”

江澤民實際上公開承認中國早些時候建設社會主義經濟制度的

努力失敗了。中國從此以後將遵循與她實際發展需要相適應的、以市場為基礎的制度。江澤民引用了鄧小平的名言“貧窮不是社會主義”。黨的這位領導人對聽眾說，社會主義的基本任務是“解放和發展生產力”。鄧小平的中國處於社會主義初級階段的觀點第一次是在1987年10月黨的十四大提出的。江澤民引用了這個觀點，並指出了不能認識這一事實將出現的幾個“矛盾”，其中顯著的是懷疑“提高生活水平”，甚至懷疑“國家的經濟發展”。

在中國共產黨的十三大上，鄧小平聰明地把實現共產主義的目標改為模糊的、不具體的將來某個時候。根據馬克思主義理論，“初級階段”允許社會主義某些不成熟方面存在，例如，資本主義。以此為基礎，鄧小平在1992年提出了他的品牌理論：“發展有中國特色的市場經濟。”

鄧小平的觀念成為江澤民的意識形態旗幟。總書記沿著他的前任的實用主義腳步，告訴他的聽眾；為了中國未來的利益，必須立刻解決兩個問題。其一是培育“完整的社會主義市場經濟結構”，其二是“保證經濟持續、快速、健康發展”。為了達到這些目的，有必要“整頓經濟結構，發展科學和技術，提高開放水平”。

江澤民的講話表明，他正在準備改革經濟的新的重大步驟，包括改組國有企業和更好地利用外資。江澤民把他的經濟改革平台放在鄧小平理論平台之上使之穩固，並最終把自己放到一個位置上，即把改革推向中國已故領導人所取得的成就之外更遠。

當江澤民要求改變國有企業的結構時，重大的意識形態突破出

現了。他堅持認為，加速國有企業的全面改革是中國共產黨的首要工作。他談到了“打破舊的方法，同時保證公民福利”的需要。他特別要求中國共產黨“把資本作為基本結構橋樑，發展跨地區、跨行業、跨所有制、跨國家的大型企業集團”，敦促企業管理人員“採用租賃、責任制管理、股份制安排，甚至完全出售”的方法。

江澤民在畢業典禮上關於意識形態的講話增加了中國共產黨意識形態的帶寬，給了朱鎔基前所未有的餘地，在一個具有更廣泛政治神聖性的框架內推行自己的改革計劃。這次會議之後，朱鎔基視察了遼寧省，在那裡，這位未來的總理留下了一個暗示，關於他未來政府的重大政策轉變。

一個寒冷、鏽蝕的省份

遼寧省位於中國東北部，冬天天寒地凍，春天寒風呼嘯。它曾經是中國採用蘇聯中央計劃重工業模式的中心，朱鎔基本人曾經加入過這個過程。遼寧現在成了中國“鏽蝕地帶”的中心。隨著沒有效益的企業一個接一個被關閉，工人大量下崗。然而，在朱鎔基心中，遼寧再度成為一項重大先鋒試驗的前沿，這就是國有企業改革。

在熾熱的夏季，朱鎔基在遼寧省委書記顧金池和遼寧省長聞世震的陪同下，開始對遼寧的視察。在7月忙碌的七天內，朱鎔基視察了十家大型國有企業，包括鞍山、遼陽、撫順、鐵嶺和瀋陽的重量級企業。

在視察過程中，朱鎔基公開談到了國有企業面臨的困難。他的信心得到江澤民講話的支撐，小心地提到了目標“如中共中央和國務院所說的”，是“到20世紀末為大中型國有支柱企業建立現代企業制度”。他說，達到這個目標的最重要工作將是“幫助大多數大中型企業克服虧損的困難”，最好是在“三年之內”。

從他的講話中可以清楚看出，朱鎔基又一次使用他的辦法，通過設立緊張、也許是不現實的截止日期來推動他的改革目標。

在了解到國有企業問題的嚴重性之後，朱鎔基後來說話時不得不更小心。在第二年3月的一次新聞發佈會上，朱鎔基被問到在三年期限內是否能完成他雄心勃勃的計劃。他稍微改變了目標，很有信心地澄清了他的立場：“中國的工業企業有7.9萬個，有的很小，只有幾十個人。按這個數目統計，當然虧損面很大。但是，500個特大型國有企業向國家交納的稅收和利潤佔了全國稅收和利潤的85%。這500個特大型企業虧損面只有10%，也就是50個，我們認為，從總體上講用三年時間使大多數國有大中型虧損企業擺脫困境是能夠實現的。”澄清已經開始，現實正在到來。

仲夏重組

在1997年夏天的炎熱中，朱鎔基與三十多家企業的幹部舉行了一系列會議。選擇這些企業是因為它們“管理良好”或“財務狀況較好”。對“過去兩年遼寧省國有企業的改革發展”，朱鎔基表示滿

意，他透露“一批有很強競爭力的大型企業和公司”將“在國內外市場尋求成功”。

遼寧省將成為一系列改革試驗的焦點，將永遠改變中國的經濟道路。在很多次談話中，朱鎔基披露了“三項行動計劃”。它的實施將立刻產生效果。這個計劃有三項原則：

一、培訓管理人員

第一項原則要求“加強企業領導組織，尤其是工廠經理和總經理的地位”。實際上，它要求管理的理性化，重點是提高管理人員的素質。現代管理技能的培訓是必要的。

二、工人下崗

第二項原則要求“在適當的地方解聘富餘勞動力，降低生產成本，提高效率，進行員工再培訓”。它發出的信號相當於大規模的精簡計劃，目的是整頓中國的整個工業勞動力。

勞動力富餘被當作工業無效率的主要原因。然而，當數千萬工人被解雇之時，“下崗”——國有企業雇員被迫“走下”工作崗位，這個現象將成為全國性的大事。

三、股票再籌資

第三項原則要求“通過發行股票增加資本注入”，為企業以前所未有的規模在資本市場上發行股票籌資打開了大門。企業在股票市場上融資的問題在20世紀80年代末都在辯論，到90年代初被認為是可行的，只要是國有或“公有”企業向更多的“公眾”出售股票。

政府內部保守派反對這個想法，他們感到公開上市實際上把國

有企業的債務負擔轉嫁到購買股票的無辜“大眾”肩上。此外，過去的上市大多是由政治因素決定的，而不是經濟因素，沒有妥善考慮資本市場在股票籌資中能夠或應該扮演的角色。

從朱鎔基講話中可以清楚看出，國有企業改革是他關心的主要任務。需要處理的主要問題是缺少贏利，效率低，以及與社會福利負擔和交叉債務相伴隨的問題。除非能夠解開國有企業的困境，否則朱鎔基三年的金融和貨幣改革都將陷入泥潭。然而，國有企業這個特殊的潘多拉盒子裡面關著經濟和社會的全部問題，從醫療費、養老金到住房補貼，還有阻礙企業正常發展的循環債務難題。朱鎔基準備把重點放在這個問題上，投入的強度和精力和前幾年他處理通貨膨脹問題、金融和銀行問題時是一樣的。人們的期望被抬起來了。

處理轉型問題

朱鎔基對遼寧的視察向全國發出了重要的信息。人們現在普遍了解到國有企業問題是經濟進一步前進的主要障礙。在中國共產黨第十五次代表大會召開前，所有的眼睛都盯著朱鎔基，認為他將繼李鵬之後任國務院總理。

在朱鎔基視察遼寧之後，很快發起了媒體閃電戰，重點是企業改革與中國經濟未來大方向之間的關係。報道的重點是一系列經濟和社會問題之間的聯繫。簡而言之，向市場經濟的關鍵性轉折取決於打破過時的“鐵飯碗”。

現在很清楚，對國有企業的任何改革都必將同時處理幾個問題——從積纍的債務和負債、經濟效益低下到人員嚴重過剩、生產中技術質量低劣。朱鎔基知道不能單獨處理一個問題，如果要完成他的改革目標，就必須一起對付所有問題。

在9月中共十五大召開之前，擬議中的改革的詳細計劃出台了。建議股票一級市場將得到進一步發展，在申請上市和公開發行方面向國有企業提供新的鼓勵和支持政策。簡而言之，將鼓勵國有企業直接從大眾那裡用股票籌資，而不是依賴銀行的貸款。雖然個人儲蓄在20世紀90年代大幅上升，但進入流通的極少，大部分都存入個人銀行賬戶以備不時之需。朱鎔基想的問題是如何讓大量儲蓄存款變得對經濟更有用。

據世界銀行估計，在過去20年中，中國的個人存款與國家和企業總存款的結構改變了。在1978年，公民個人只佔存款的3.4%，而政府佔43.4%，國有企業佔53.2%。到1998年，存款的比例完全變了。公民個人持有83%，政府只有3%，企業佔14%。朱鎔基的目標是動用巨大的個人儲蓄，使國有企業起死回生。然而，為了達到這個目的就必須改變企業結構，使之能夠反映出股份制結構，其管理層能夠贏得並保持公眾的信心。

這反過來又需要淨化股票市場的行為，提高企業的資本結構和效率。將建立二級市場，鼓勵大型企業在國際債務市場上發行期票。簡而言之，國有企業的籌資將經歷根本性的轉變，從依靠國有銀行貸款到依靠公開上市。這又要求提高企業管理的門檻和效率標準，以滿

足國內和國際資本市場的要求。

在處理伴隨的社會福利問題時，朱鎔基認識到中國保險業需要和養老金同步發展，取代已經取消的制度。他提出倡議，投入資源建立失業保險、個人保險和醫療保險，並提出了保險業的管理政策。政府鼓勵保險公司對它們自己內部的社會福利制度實施改革，用以保險為基礎的計劃和養老金取而代之。由於預見到大批工人將要下崗，全國建立了一系列為國有企業職工提供再培訓的計劃項目。

在三年連續不斷努力改組中國的銀行和金融體制之後，朱鎔基很清楚，如果不首先處理國有企業自己造成的交叉債務癥結，真正的體制改革就不可能取得進展。儘管清理三角債取得了進展，事實真相是，對國有企業的債權仍使國有銀行的風險敞口達到了一個危險的高水平。簡而言之，銀行系統急於商業化，但國有企業的債務和低效仍是拖累它的沉重負擔。

然而，政府無力解決影響國有資產關鍵的所有權問題，國有企業改革受阻。在企業發展的不同階段，國家提供的資金可能來自中央政府、省政府或地方政府部門。在計劃經濟時期，不同資金來源的區別並不真正重要。但是當中國步入市場經濟之時，個人利益佔了上風，政府各個部門和各級政府之間爭奪將來可能上市的企業的股權，但又躲避對那些負擔超過潛在好處的企業的責任。

然而，企業沉重的社會負擔是問題的關鍵。在20世紀50年代國有化和建立國有部門的時候，這些企業解決了中國當時面臨的一系列難題。記住這一點很重要。在將近一個世紀的政治動盪與戰爭、人民

流離失所、健康及教育設施的缺乏之後，國有企業的概念是一個快速的解決方法。國有企業——有自己的學校、住房和娛樂設施、醫務室和退休金——自己成為一個社區，填補了社會身份的空白。一句常言說明了公眾對企業角色的看法：“企業辦社會”。

然而，當中國即將作為有競爭力的貿易夥伴進入21世紀的時候，中國需要按照國際標準管理的、精簡的工業。一個有效率的公司不可能把自己裝扮成一個社會，就像一個小鎮不能假裝成對市場做出反應的、業績優良的企業一樣。朱鎔基知道，為了明晰公有和私有產權，為了發展保險、養老和社會保障體系，使企業擺脫束縛它們的負擔，中國經濟結構必須全面合理化。

在此認識上制定了新的全面改革日程表，即“一個確保、三個到位、五項改革”。它成為未來朱鎔基政府的標誌。

推進國有企業改革

1997年9月12日，在人民大會堂的講台上，江澤民在中共十五大做了開創性報告，宣佈了企業改革的指導方針。江澤民降低未來政治經濟討論中一些詞彙的重要性，如“社會主義”或“資本主義”，指出對將來改革的衡量標準是它們在多大程度上“提高了社會主義社會的綜合國力”，“改善了人民的生活水平”。

江澤民還在意識形態上支持中國經濟中非國有部門的擴張，為私人通過租賃、兼併和拍賣等方式收購國有企業掃清了道路。江澤民

的講話表明，中國不再對政治理論本身感興趣。21世紀的中國將採用任何方法，只要它能產生有益的結果。

中國領導人正式宣佈允許私人所有制，這是40多年來的第一次。正如江澤民所說的，中國將“保持公有制的主導地位，同時發展各種形式的所有制”。換句話說，可以接受私營經濟，只要公有制仍是主要成份。

當然，共產主義制度的傳統精髓是公有制，要求清算私有財產。這就是為甚麼在共產黨統治的中國，私營經濟長期以來一直是敏感問題的原因。江澤民的講話建立在鄧小平建設“有中國特色的社會主義”的理論之上，中國在此基礎上向“社會主義市場經濟”前進。在這個過程中，將根據市場力量的持續增長重組一些政府機構。按照中國經典的實用主義，江澤民政權正重塑馬克思主義——用官方術語說就是“與中國實際相結合”——使之為中國服務。

第二天，朱鎔基接見了陝西代表團。在會見中，朱鎔基討論了國家如何支持國有企業更徹底地走向股份制。他強調，在“社會主義初級階段”，“多種形式的所有制”是中國前進的基礎，他重點談到了他為“非國有部門”設想的作用。私營經濟正以前所未有的速度發展。在促進國有企業轉型為股份制公司時，朱鎔基為私人購買股份——因此參與國有企業管理——打開了大門。

朱鎔基向代表們解釋說，對中國1000家大型國有企業利潤徵收的稅款大約佔全國稅收收入的85%。他表示樂觀：“這1000家企業正在改善，國家有希望。”他強調改革應該按照江澤民前一天所說的

“抓大放小”政策進行。朱鎔基指出，這項政策的意思是把大型國有企業合併成企業集團，同時通過購買股票或直接拍賣等辦法把較小的國企移交給私營部門。然而，朱鎔基建議說這應該是一個自然的發展過程，不要強迫企業走這條路。

然後，朱鎔基展示了改革的框架。他以現在已成為經典的朱鎔基風格把這個框架的特點歸結為“三類需要做的工作”。第一項工作要求“停止重複建設”——在每一個工業部門，都有太多類似的項目，造成商品積壓，市場不能吸收，阻礙償還貸款；第二項工作包括“調整領導班子”——管理層結構應該考慮商業，而不僅僅以政治為導向；第三項，也是最迫切的工作是“企業合併，規範破產，安排因為增效而下崗的工人”。

“只要你遵循這三條戰略工作三年，”朱鎔基說，“大多數大型國有企業將擺脫目前困境，成為現代企業。”朱鎔基又一次設定嚴厲的標準和緊張的時間限制。他希望迫使那些不以為然並且很懈怠的幹部推進改革。壓力又來了。

鏽蝕地帶的合理化調整

朱鎔基又回到了東北地區。他在那裡當過馬洪的經濟學學徒，那是他改革試驗的基礎。遼寧省成為實行“抓大”企業政策的重點。主要的想法是使這些公司臃腫的結構合理化，把其中一些合併成更大、更有效率的企業集團。

在1997年朱鎔基視察之後，遼寧省選擇了175家國有公司採用《企業兼併、重組、破產和工人再就業工作計劃》。計劃涉及的資產超過400億元，其中120億據稱“改革後好轉”，減少企業虧損10億元。大型項目——如金城造紙集團合併營口造紙集團，撫順特鋼集團與撫順鋼鐵集團合併——在1998年大張旗鼓地公佈了，作為如何“抓大”的例證。

遼寧採用了“三種途徑”試驗計劃以抵消重工業部門的企業債務，為此得到了類似的喝彩。當局動用了33億公積金解決這些壞賬，建立155個再就業服務中心，減少下崗工人的困難。據媒體報道，成功地重新安置了20萬名工人。

當遼寧的試驗取得進展時，它成為中國其他地方實施“抓大放小”政策的先導。據報道，1998年，遼寧省會瀋陽的市政府賣掉了192家國有小企業。這些出售吸引了很多注意力，尤其是一次就公開賣掉了21家公司的時候。遼寧加緊了特價銷售，把600家中小企業放到了公開市場上。然而，當局很快就碰到了麻煩。在放到市場上的192家企業中，只有三分之一真正賣掉了。一些銷售過程被認為不是“完全正當”。許多政府部門“根據老的思維方式”處理銷售，到處都出現了“違規行為”。

例如，當拍賣瀋陽內燃機設備廠時，出價有400萬元、310萬元和100萬元。公司被賣給出價最低的人——這個廠的副廠長。他以個人身份投標。

如此賤賣國有資產使朱鎔基總理非常生氣。許多地方官員並不清

楚理解“抓大放小”的概念，結果造成“可能危害社會穩定”的“混亂局面”。於是在1998年7月，國家經濟貿易委員會發了一個通知，要求每一個進行重組的地方國有企業“根據地方情況認真履行政序”。

派出百名巡視員

許多官僚把政策解讀為任何不是大得顯眼的東西都可以賣掉，於是把待售企業的數量設得高得驚人。為了完成他們自己設定的額度，官員利用他們的權力壓低企業的價格。每一個人都衝進來想分一杯羹，群眾運動又來了。此外，這些資產經常通過“後門”賣給親戚朋友，他們又會分給官員們一部分。這樣的問題使重新雇用下崗工人的過程複雜化，可能誘發社會的不穩定。

朱鎔基又接掌了控制權。這次他選擇了一批巡視員來保證他雄心勃勃的計劃不出軌。他向500多家大型工業公司派出了受過訓練的人員監視它們的運作。巡視員的主要任務是在官員出售國有資產時制衡地方的腐敗。為了使這個制度不被濫用，不會派遣兩個巡視員去同一個地方，他們的任務也不會重複。中央政府直接監督地方的企業改革試驗，這項計劃顯然是按照朱鎔基的想法制定的。

在1998年3月的全國人民代表大會期間，朱鎔基指出，需要100名副部長或更高級別的官員帶隊監督大型國有企業的重組。每一隊都有具體任務：代表中央政府，視察國有企業的資產，加強公司的資產基礎，必要時訓誡管理公司的幹部。

國有企業經理的提拔和廢黜將以這些工作小組的報告為基礎。實際上，許多巡視員都是朱鎔基當時精簡中央政府時下崗的前部長和副部長。他們保留了行政級別，但不再領導整個政府部門，他們只領導大約由四個人組成的巡視小組。就這樣，朱鎔基聰明地使他們不失“面子”地退出工作，又充分利用中國的高級幹部完成一項特別工作。

對於分派給他們的企業，特別巡視員有權監督它們的管理，保證公司財務沒有被胡來。然而，不允許他們介入管理。每個人負責五家企業的重組。授權的有效期是三年，此後又會分派另外五家企業。這一安排的目的是減少受賄的機會，避免巡視員與他們負責監督的企業經理的關係變得太近。

在北京舉辦的特別培訓班上，朱鎔基對巡視員們說：“必須在三年之內使國有企業扭虧為盈。我們必須建立現代企業管理制度。”總理強調了他的決心：“這次，國有企業的方針必須改變，我們管理這些企業經理的方式必須發生根本變化，要符合國際慣例。”

朱鎔基向這些巡視員們提出了具體要求。他告誡說：“你們不能為企業工作，不能接受企業任何補償或福利待遇，不能接受管理層的吃請或利用這個機會吃喝玩樂。”考慮到中國現實的商業和政治風氣，這些要求太高了。

失去的機會

1998年4月，國家經濟貿易委員會主任盛華仁發表講話，引起廣

泛注意。他說，國有企業的結構改革為中國的一些企業提供了“非常好的機會”，“創造了歷史”，進入了著名的《財富》500強企業名單。他特別提出，中國石油工業的重組意味著至少兩家中國石油企業可以進入這個名單。

盛華仁擔任了多年中國石油化工總公司總經理。他在企業改革中的第一個舉措是把石油天然氣行業分成兩個地區集團——北方和南方。他在那個位置上被突然提拔為很有權勢的國家經濟貿易委員會主任。

盛華仁與朱鎔基的關係既久遠又密切。20世紀80年代，當朱鎔基任上海市長的時候，盛華仁在南方一家公司總經理的位置上執行他的改革政策。朱鎔基當上了副總理之後把他提拔為中石化的頭頭。考慮到石化工業改革是國有企業全面改組的先導，朱鎔基提拔盛華仁當國家經貿委主任也就完全不奇怪了。

1998年4月，盛華仁宣佈中國開始按照“大財團”（chaebol）模式進行改革試驗。大財團是韓國的方案，大型企業集團把它們的经营範圍擴張到其他領域。中國兩個大型石油公司的重組將在兩個月內完成。盛華仁說，這次全面改組將“自上而下，在省市展開”。在總部的基本重組完成之後，將資產分割為兩大集團。然後地方級別的重組將“認真開始”。實際上，盛華仁在率先進行一場前所未有的、在某些方面過於雄心勃勃的改革，試圖把分散的工業、分配和銷售利益集團合併為兩個超大集團。

實際上，中國石化業的問題出自該部門缺少理性，以及企業、計劃部門和市場之間的衝突。朱鎔基非常清楚，中國重工業內部互不

相連的利益集團和地區分支機構阻礙它發展壯大到足以和跨國公司競爭。破碎分散的經營單位之間缺乏協調，妨礙了規模經濟，這是首先應該解決的問題。設想是在每個控股集團內建立統一的生產和銷售體系，使國內與國際石油和天然氣價格“一致”。

然而，合併這些利益集團，跨省界建立統一的公司文化——那裡的文化差異巨大，傳統的內鬥嚴重——盛華仁的任務可謂繁重。由於缺少分割資產的更好的基礎，於是選擇了雄偉壯麗的長江——在過去5000年中劃分中國南北文化的傳統界限——作為分割資產的界線。只有在中國才能設計出這樣的公司重組概念。

1998年7月27日，在人民大會堂舉行了隆重的儀式，中國石油天然氣集團公司和中國石油化工集團公司成立了。新成立了國家石油和化學工業局，接管生產和銷售的政府管理職能，實現了政企分開。副總理吳邦國主持了儀式。他在朱鎔基之後任上海市市長，被朱鎔基任命為副總理。吳邦國現在負責的攤子裡有朱鎔基改革的核心：國有企業和工業。他向出席成立儀式的人們解釋說，國務院批准這兩大集團是“國務院下面國家經貿委協調的”“試驗”。

然而，這個試驗的時機卻是不幸的，與亞洲正在聚集的經濟風暴巧合在一起了。中國石化行業出口的90%是到亞洲地區，中國的石油部門已經遭受重創。從1998年1月到5月，中國石油生產的虧損加劇，關閉了大約3700口油井。合法的進口遭到走私的衝擊。走私使價格下跌，傷害該行業的出口，使企業負債更重。

回過頭來看，把“抓大”政策的這個方面完全以“大財團”模式

為基礎是一個錯誤。儘管當時在中國很重要的重工業麻煩重重，它似乎是生產合理化的唯一出路。朱鎔基了解搖搖欲墜的“大財團”模式。在亞洲金融危機的高峰期，當被問及中國對這一模式的看法時，朱鎔基謹慎地回答道：“我對於韓國企業的經驗不做評論。但是，對於在這次亞洲金融危機中各國家的經驗教訓，我們應該很好地借鑒。”

小是美的

1998年在全國人大一次會議上發表的《政府工作報告》把國有企業改革作為當年的大事，正式承認市場經濟應該優先於計劃。以下是形成這些改革第一階段框架的政策大綱：

- 當前國有企業改革重點從強調個別企業轉向整個國有經濟的協調；
- 目前的趨勢是放掉所有小型企業讓它們自行改革；
- 國務院決定把重點放到1000家左右的大型國有企業；
- 國務院實施企業兼併和破產措施，劃撥300億元作為壞賬準備金；
- 發展社會保障制度取代過去的企業福利制度；
- 股票制度取得了相當的成功，到1996年末，建立了大約9200家股份有限公司，總市值達到6000億元。

那些9200家企業或是源自國有企業或是新建立的。後者常常來自合併後國有企業的剩餘資產或不贏利實體解散後的資產。

雖然“抓大放小”是指在總的改革框架內組合大型國有企業，但由於韓國經濟的崩潰，人們又重新思考創立“大財團”那樣的集團公司的想法。

儘管領導層仍致力於“抓大放小”的概念，一些經濟學家已經開始質疑這項政策。肖煉——北京一位出色的、受尊重的經濟學家——公開批評這個想法。“按照發展的要求，我們應該採用‘抓大扶小’的政策，而不是‘抓大放小’，”他辯論道，“否則，在集資和出口等方面，中小企業就不能和大型企業公平競爭。”

肖煉的論題有三個要點：

- 中央政府還沒有建立處理中小企業的管理問題的特別機構；
- 沒有保護和支持中小企業的政策和規定；
- 沒有機構研究中小企業所面臨的困難，妨礙了幫助它們的戰略發展。

肖煉的分析既深刻又切中時弊。“國家經濟發展的命運”，他的結論是，“在中小企業的手中”。中國今天國內企業總數在385萬家左右，大多都是中小公司。小型企業的產值已佔全國工業產值的60%。肖煉代表了中國經濟學家中人數越來越多的一派。正如他們所見，中小企業滿足發展市場中真正的消費需求，對經濟有廣泛的貢獻。

吳敬璉是中國最著名的經濟學家、中國最高諮詢機構——中國人民政治協商會議——委員，他也是江澤民和朱鎔基的幕後顧問。

“目前改革的要點應該是小型企業，”吳敬璉對領導層說，“‘抓大放小’的概念不完全正確。應該是‘抓大扶小’。改革要求加強小型

企業，但好像沒有人關心它們。它們想得到支持。”

“大財團”的失敗支持了這樣的論點。雖然政府的政策仍然強調通過兼併重組加強中小國有企業，但越來越多的經濟學家呼籲在制度層面加強私營經濟。報紙甚至開始催促放棄“民企”這一類詞，這是避免使用敏感詞彙“私人”而採用的委婉說法。

中國的私營經濟在20世紀50年代至70年代被摧毀。1978年鄧小平在十一屆三中全會上開始他的改革之後，私營經濟復蘇。在20世紀80年代，“非公部門”企業每年的平均增長速度是2%。當經濟改革加速後，私營經濟成為變革過程中越來越重要的成份，儘管它與正統馬克思主義有衝突。黨的領導人採用了三個論點來調和不和諧音：

- 中國實行的是“有中國特色的社會主義”，不能用傳統馬克思主義完全加以解釋，因此為了與時俱進，需要給意識形態添加一些新的、有創造性的東西。

- 中國處在“社會主義初級階段”，在此階段允許私有制的某些形式存在，前所未有地為私有企業的增長和擴張亮起了綠燈。

- “公有制仍然牢牢控制著國家的經濟命脈”的公告賜予國有部門領導地位。實際上，到20世紀末，雖然國家仍然控制著全國三分之二的生產性資產和資源，而私營部門卻貢獻了全國三分之二的國內生產總值。

20世紀90年代初，私營企業的數量每年增長4%到5%。今天，它的增長則達到20%，數量有160萬家。私營經濟的註冊資本超過5900億元，估計雇用6000多萬人，相當於中國勞動力的10%。

鼓勵“私營經濟”發展

在中國共產黨十五大的講話中，江澤民稱公有制為“主體……中國社會主義初級階段的基本經濟制度”。

當朱鎔基提出國有企業本質這個問題時，他進一步定義了“國有”的概念。它是指政府控制還只是政府所有？管理應該和所有權分開嗎？如果國有實體在合資企業中是小股東，那個企業是公有制的一部分，還只是部分國有？

到20世紀末，中國有幾種類型的公有制和私有制。它們反映了快速變化經濟中演化的概念，包括兩大類：

一、公有制

這一大類包括兩小類：

(1) 共用公有制，符合社會主義理想。國有企業合理使用它們的共有資產，為公共利益謀取利潤。在實際中這種情況已經很罕見了。

(2) 私用共有制。目前的事實是，國有企業經理動用公司的汽車和手機為私人服務，花國有企業的錢吃飯和其他個人娛樂。

二、私有制

這一大類也包括兩小類：

(1) 公用私有制。通常是讓富人承擔公共福利開支，比如香港大亨捐資金建學校和醫院，為了他們的其他交易能夠得到批准。

(2) 私用私有制，私人公司使用他們的資產為自己謀取利潤，這是很自然的情況。私有制曾經被禁止，但現在得到憲法修正案的法

律支持，正在快速成為中國21世紀經濟的支柱。

朱鎔基坦誠地談論中國私營經濟的新興作用，他說因為“中國仍處於社會主義初級階段，發展非公經濟只有好處，沒有壞處”。雖然承認“共有制的主要用處是體現控制”，朱鎔基公開質疑國家控制是否只應該局限在國有企業——或者是否也應該包括國家參與企業。他在這裡強調了中國領導人新的意願，允許甚至鼓勵私有制的發展。

從1998年7月起，企業結構開始在新的分類下變化。以它們的商業或工業執照為基礎，公司被分為4大組17小組。這4大組是內資企業；港、澳、台資企業；外資企業；“其他組織類型”。新的分類意在反映投資方式和中國各種企業所有制結構中的不同經濟成份。以前統計工作提供的信息很亂，國有制的確切水平模糊不清。這個新的分類顯示了國有企業在經濟中的強大地位。

官方突然接受了私營經濟，承認它是發展“有中國特色的社會主義市場經濟”的重要成份。實際上，在世紀之交，中國零售市場銷售的消費品將近一半是“非公部門”完成的，相當於中國工業產量的60%多。

全國私營經濟評估工作會議宣佈，1997年對私營企業課稅540億元，比1986年增加了10倍。在這同一段時期內，對私營經濟的稅收佔全部稅收收入的比例從3.9%上升到7%。在一些地區，對私營經濟的稅收佔全部地方稅收的60%。對當時稅收的綜合分析顯示，私營經濟每年的增長率大約10%。實際速度可能更高，因為大家都知道，中國許多私營公司在它們的稅務報告上很“有創造性”。

上海處在私營企業發展的前沿，這是與它的基礎設施建設、金融、貿易和零售業改革相伴隨的。私營部門的工業產值佔到全市總產值的15%。在一些郊區，對私營經濟的稅收收入佔到全部稅收的很大一部分。現在上海有100多萬人為私營企業工作。上海市政府公開鼓勵私營經濟的發展，積極地把它納入總的經濟計劃之中。

幾年之前，上海地方當局宣佈上海將“調整經濟”，使“企業資產結構更合理”。它強調地方經濟中的“非公成份”將從22%擴大到50%。與這類宣告一致，2001年以來上海的所有制結構出現了巨大變化。1992年，全市只有3200家私營企業，到1997年10月，這一數字躍至130000家，相當於全市企業總數的一半。

在北京，所謂的“民營”企業也增長迅速。到1997年10月，全市有10000多家科技公司，收入323億元，產值167億元。它們佔北京工業總產值的10%。在1996年底，廣州有19900家私營企業，雇員188700人。1998年，個人企業的數量猛增到201300家，提供337200個就業機會。這些公司納稅12.4億元。

在鄧小平開始經濟改革的1978年，國有部門佔中國工業固定資產的91.8%。然而，到1995年，國家在工業固定資產的比例下降到68.8%，而非國有部門則上升到31.2%。令人震驚的事實是，非國有部門只佔全國工業固定資產的一小部分，卻在工業產值上超過了國有部門。到1997年末，它佔全國工業產值的63.1%。

1998年，全國人民代表大會和全國人民政治協商會議討論私營企業在上海和深圳股票交易所上市的問題，分水嶺出現了。儘管在1997

年末有745家公司在中國的證券市場上市，但非公企業還不到3%。

擺在委員和代表面前的主要問題是，如何能允許私營企業從“人民”那裡融資來支持自己的商業活動？這個似乎普通的問題極為敏感，因為它觸及了中國革命的意識形態基礎。許多老幹部強烈譴責允許私人資本家通過上市從“大眾”那裡吸收資金的想法。雖然這些幹部能夠容忍國有企業上市吸收“公共”資金，他們卻不能接受私營企業做同樣的事情。

然而，高層領導卻制定了不同的路線。他們說，在以市場為導向的經濟中，中國企業之間不能“不平等”。換句話說，公私兩個部門應該在同一水平的競技場上競爭。全國政協和全國人大第一次接受了私營部門的委員和代表——共有80多人出席——以表達善意。這造成了很大的興奮，再加上新近對非國有經濟的強調，有謠言說私營企業甚至將成為“經濟骨幹”。

至少，全國人大和全國政協發出的主要信息之一就是公開支持私營經濟的擴張。國有部門的問題已昭然若揭，於是發出了推動私營經濟的信號。這方面的發展得到了關於所有制聲明的支持。當局扭轉了長期的觀念，證實私有財產將得到保護。

統計數字很能說明問題。在1997年，中國平均每天有387家私有企業和4032家“個體私營單位”建立。每天有16500人加入私營經濟，其中有10000人從國有企業下崗。很清楚，當國有部門重組取得進展的時候，私營經濟將吸收更多的工人。

1999年3月，中國最高立法機構全國人民代表大會對國家憲法做

了兩個重要的修正。第一個接受在“社會主義初級階段”公有制仍將是“主體”，而“多種形式的所有制”將同時共同發展。由此，第二個承認“私營經濟”是“社會主義市場經濟”的“重要組成部分”。50年來第一次，私有財產得到了憲法的保護。

雇用失業者

當中國的國有企業改革取得進展時，“下崗”的人數急劇增加。私營部門吸收了他們。1998年2月在視察北方港口城市天津時，朱鎔基注意到，他的整個雄心勃勃的國企改革計劃關鍵是“能否順利安置這些失業人員再就業”。

據內部人士透露，朱鎔基認為有三大原因導致國有企業的下崗現象。第一，國有部門不考慮市場需要，上馬了太多的重複項目；第二，企業的工廠太老，沒有資金引進新設備，完全依靠銀行借貸；第三，“吃大鍋飯”的富餘人員太多。在這些企業，三個人幹一個人的活。

機構臃腫阻礙中國工業的發展，朱鎔基對此堅信不移。很清楚，為了使朱鎔基推行的結構改革有長期意義，就必須解雇多餘人員。唯一的解決辦法就是找到一條出路，重新雇用國有部門的多餘人員，使他們有用。這個任務越來越多地落在了私營部門肩上。在設定1998年他“確保”的8%增長率時，朱鎔基認識到，為了把國有部門的下崗人員重新吸收到勞動大軍中來，中國需要保持持續高速增長。為了鼓勵“自己創業”，從1998年4月起，想擁有自己生意的下崗工

人可以得到10000元的起動資金。如果企業重新雇用它們解雇的工人兩年以上，每雇一人可以得到6000元。

1998年，勞動部長李伯勇宣佈，“今後三年”，下崗工人的人數將“隨著國有企業改革的進行而增加”。他還披露，到1997年末，裁員人數達到1150萬，其中790萬來自國有部門。根據李伯勇的官方估計，1998年的裁員人數達1300萬。然而，真實的數字可能要高得多，因為“下崗”概念是指從技術角度講仍然受雇用的工人，或更準確地講，仍附屬於工廠——拿一份“基本”工資卻沒有工作的人。從技術角度講，須持“下崗登記”和“待業”證才能被列入官方的“下崗”統計。在政府圈內，人們擔心“下崗”工人的真正數量可能接近2600萬。

在視察天津時，朱鎔基把這個問題稱為“中國經濟發展必須經歷的歷史過程”。他警告說，“不經過這個過程，中國就不能進入社會主義市場經濟階段，國有企業就不能建立現代企業制度”。他的觀點表明，這個問題既不能被控制，又不能被扭轉，而必須勇敢面對。朱鎔基還在視察中說，必須為了“工人階級的長期利益”來處理“下崗”問題。

朱鎔基當上總理之後最先做的事情之一就是提請召開全國人大常委會議，處理“下崗”問題。副總理李嵐清和吳邦國陪同他參加1998年4月的這次會議。他們分別負責社會福利和企業重組。朱鎔基提出了他的“3—3制”，即某種養老金計劃，在中央政府、地方政府和企業之間分攤下崗工人的養老金。

第二個月，朱鎔基視察了北京幾個“下崗”問題嚴重的企業。在北京第一機床廠，他誇獎下崗工人找到了新工作或自己創業。一名工人自己建立了養老院。朱鎔基稱這個人為解決下崗問題做了榜樣，做出了“巨大貢獻”。

然而事實是，已經習慣鐵飯碗保證的北京人難以適應新制度的要求。據當地的一家報紙報道，“許多工廠來的漂亮姑娘整天坐在職業介紹所等待工作。當她們得到了像家庭清潔這樣的工作時，很多人堅持不了幾天。她們接著做幾天別的工作，然後又換”。一位年輕女士抱怨說，她不喜歡做家庭清潔工，因為雇她的那家人“吃黃瓜也不給我一根。我覺得不公平”！

工人和政府雇員們非常憤怒，他們已經習慣於依賴鐵飯碗了，雖憎恨但不得不工作。朱鎔基沒有別的選擇，如果他想通過人員培訓和提高管理標準來促進中國的人力資源質量，只能執行大規模下崗的政策。

在另一次視察吉林省的時候，朱鎔基警告說，下崗問題將變得越來越艱難，但他保證國家將確保失業人員的“基本生活要求”。他說，企業也“必須發展再就業培訓中心”。“問題不是沒有足夠的工作。問題是這些人不想工作！”

1998年，當下崗的勢頭加快時，有報道說廣泛出現了對下崗制度的濫用。無恥的企業經理不給賠償就開除工人，或乾脆把他們不喜歡的或挑戰他們權威的人趕走。另一些腐敗的經理強迫工人集資支持企業，不然就下崗。

為了對付這個問題，採用了“三個落實”的政策，讓失業工人附屬於另外的企業或政府機構，向他們提供心理安全、基本生活開支的資金支持和政府政策的相互調整。中央決策者開始面臨的真正挑戰是如何把新的政策和現有的失業保險制度和最低生活標準保障制度結合在一起。1998年7月，朱鎔基簽署了一項國務院令，要求國有企業向等待再就業的下崗工人提供“基本保障”。然而，執行國家政策的最大阻礙之一似乎就是企業經理自己。

吃企業

到20世紀90年代末，中國國有企業的苦難有一半是自己的管理層造成的。“吃企業”——把公家的錢用於豪華裝飾、娛樂、性和個人愛好——已經成為企業標準。由於缺乏適當的監管，不負責的管理層興旺起來。許多經理以企業和工人的利益為代價增加他們個人的財富。正如中國證監會的一位官員所說的：“國有企業總經理要做的第一件事是給管理層買手機。然後他買幾輛車，裝修辦公室。之後他再雇幾個‘小蜜’。”

杭州一家瀕臨倒閉的國有企業就是一個很好的例子。當地媒體報道，這家企業有99名工人，57人已經失業，而它的總經理仍繼續“唱歌跳舞”。在他上任15個月之內，他已經花掉630000元，而同期企業的交易額只有17000元。他在按摩院玩的時候，警察逮捕了他。第二天被釋放之後，他跑去一家桑拿院花掉了2400元，說是在

派出所過了一夜之後“需要洗個澡”。當企業最終倒閉的時候，警察又在按摩院裡發現他在洗桑拿。這個例子聽起來很極端，但實際上，它頗能代表全中國國有企業經理的想法和行為。

當朱鎔基的改革步伐加快時，企業經理感到他們的好日子已經屈指可數了，於是利用一切機會把企業資金轉移到以他們親戚朋友名字建立的新的私人公司去。一個臭名昭著的例子發生在湖北省，外國投資建立了一家合資化工企業，準備雇用下崗工人，750萬美元的資金卻被合資公司的中方經理轉移到一家與之競爭的企業去並花光了。那家公司是他的親戚的。

為了對付這種濫用職權，最高人民法院發佈了《關於審理挪用公款案件具體應用法律若干問題的解釋》，向那些似乎不清楚甚麼在法律上構成“挪用公款罪”的人做了解釋。《解釋》列舉了三種明確的濫用職權的情形：

- 挪用公款歸個人使用，數額較大、超過三個月未還的，構成挪用公款罪；
- 挪用公款數額較大，歸個人進行營利活動的，構成挪用公款罪，不受挪用時間和是否歸還的限制；
- 挪用公款歸個人使用，進行賭博、走私等非法活動的，構成挪用公款罪，不受“數額較大”和挪用時間的限制。

令人震驚的是，最高法院宣告為非法的並不是為了私人或個人目的動用公款這件事本身，而是規定了可以合理挪用和動用公款的期限。這個解釋本身顯示了中國大法官的法律概念是多麼薄弱。在一個

案件中，株洲冶煉廠進出口經理使用公款投機商品期貨合約，造成巨額損失13億元。工人們哀歎道：“辛辛苦苦40年，一夜回到解放前。”憤怒的株洲工人把鋼熔化了，軋成工廠經理的粗糙跪像。這顯然是仿照宋朝愛國英雄岳飛墓前無恥歷史小丑秦檜的塑像。株洲工人的態度既尖銳又明確。

中國最高法院對挪用公款的定義幾乎沒有實際威懾作用。對國有資產的瘋狂掠奪在1998—2000年期間升級了。到2000年，國有企業改革關鍵的第三年，朱鎔基和其他決策者都很明白，對改革的根本妨礙就是這些企業的管理層本身。中國的老話“魚從頭開始臭”用在這裡是再合適不過了。

2000年4月，國有重點骨幹企業領導人培訓班在北京開學，朱鎔基總理在開學典禮上講話。“企業經營管理者素質的高低，決定著企業的興衰成敗。”朱鎔基強調，“國有企業要在激烈的市場競爭中生存、發展和壯大，必須造就一支思想政治好、善於經營管理、精明強幹、勇於開拓的優秀企業家隊伍。”

“當前，”朱鎔基說，“國有企業經營管理者隊伍總體是好的，為推進企業改革和發展做出了重要貢獻，但是確實也有不少企業領導人思想因循守舊，抱殘守缺，缺乏現代企業經營管理的意識和知識，不能適應迅速發展的形勢要求。”他指出，許多企業領導“甚至濫用權力，以權謀私，嚴重違法亂紀，腐敗蛻化，給國家造成重大損失”。他要求採取措施提高國有骨幹企業經營管理者的“綜合素質”。

儘管高層三令五申要求全面審議管理政策，但問題依舊。在

2001年於北京召開的全國審計工作會議上，國家審計署署長李金華承認，審計署在中國大型國有企業和國家控股的公司裡發現“很多與審計有關的問題”。他說：“這些問題包括資產質量太低，財務數據不實，資產流失太嚴重，不良資產太大。”

對1290家大中型國有企業的調查發現，這些企業的“不良資產”佔11%。此外，68.4%受調查企業的會計賬簿“沒有反映實際賬目”或“沒有反映實際情況”，大約3.4%受調查的國有資產捲入“違規操作”或“逃債”。

在給那個審計工作會議的公開信中，朱鎔基表達了他的挫折感：必要的改革措施被自私自利的官員和企業經理濫用。這就是中國令人沮喪的事實，甚至朱鎔基也不得不承認。那封信是由國務委員王忠禹在會上代念的。他是朱鎔基的老朋友和改革的長期同盟者。信中包含了以下痛苦反思：“現在要發現問題不難，但真正要把這些問題查清查實，查深查透，查到底，並繩之以法，就很不容易了。審計查出的許多問題是不是都處理了？審計決定是不是都落實了？該法辦的人是不是都法辦了？”

第八章 精簡政府機構

我們的財政是“取之於民，用之於民”的人民的財政，全國人民代表大會和地方各級人民代表大會都有監督我們的財政收支的權力和責任。我們希望各位代表監督政府工作人員並同政府工作人員合作來反對浪費資金的現象，反對機構龐大的現象，反對違反財政制度的現象，反對不愛護國家財產、不嚴格節約和不努力增加資金積累的現象，反對偷稅漏稅和盜竊國家資財的行為，反對貪污的行為。反對這些現象和行為，也就是擁護社會主義，爭取社會主義社會的早日實現。

——周恩來

（〈把我國建設成為強大的社會主義的現代化的工業國家〉，
1954年9月23日，《周恩來選集》下冊，第142頁，
人民出版社，1980年12月第一版）

政府職能合理化的需要

“我〔對政府官員的〕批評有時太嚴厲了。這不好。”朱鎔基曾經說道，“但你們為甚麼在領導發火之後才開始動？這不是你們不能做。問題是你們不想做。”

在上海當市長的時候，朱鎔基火爆的湖南脾氣震動了該市的政府。朱鎔基將改變這些，上海在20世紀80年代末以前只是它過去殖民地歷史的影子。朱鎔基把它變成了增長、貿易、金融和藝術的前沿。然而，在改變上海的經濟之前，需要改變上海官員的心理。

在當上市長後不久，朱鎔基召集輕工局的官員開經濟彙報會。一位官員彙報說，該市當月經濟的“大約”增長“可能”在5%—6%之間。朱鎔基打斷他的話：“到底是5%還是6%？是5.1%還是5.9%？你的數字為甚麼不準確？你為甚麼用‘可能’、‘大約’這些詞？這些都是遲疑不定的詞。所有數字和統計都必須準確！”

1990年1月視察上海川沙縣的時候，朱鎔基在這個偏遠縣舉行了農業問題會議。當其中一個官員彙報說，沒有當地經濟的數字，朱鎔基憤怒地問為甚麼。這位官員說，他手下的幹部還沒有出去收集數字並彙總在報告裡，但沒有必要擔心，他晚些時候可以隨時讓他們去做。

朱鎔基用拳頭砸桌子，茶杯亂震，室內陷入死寂的恐慌。“你以為我開會是幹甚麼的？我開會是讓你向我彙報數字。但是你沒有數字！那你為甚麼來開會？”朱鎔基把這位官員趕出了房間，喊道：“離開這裡，等你做完工作再回來！”上海官僚機構的工作作風很快

就變了。然而，很少有人認識到有一天朱鎔基還會用同樣強硬、不妥協的方法震動中國的整個官僚機構。

“嚴格政府”原則是朱鎔基易怒的名聲的基礎，他抨擊中國政府官員懈怠低效的工作作風。他出手不迴避目標。他的批評並不局限在與官員的不公開會議上（他曾經當場開除所戴手錶或抽煙價值超過他們官方收入能力的官員）；他甚至還在全國人大全體會議上公開痛斥政府工作部門。

在朱鎔基於1998年九屆人大宣佈的工作日程中，“三個到位”改革居重要地位，在史無前例的三年時間內精簡政府並削減一半官僚是其中的第三個“到位”。這一改革包括重組政府，即：把部委及其所屬司局砍掉一半，同時削減這些機構的官員數量。精簡政府部門是為了減少總的計劃機構。

官員收入低，數量太多，整天閑坐看報喝茶，這在朱鎔基看來導致了低效和腐敗。他的辦法很簡單：幹部少，腐敗也少。

為了刺激更多以市場為導向的經濟，朱鎔基取消了政府老的計劃職能，那至少相當於官僚機構的一半，用宏觀調控機構取代它們。這些新機構的人員是更精幹、受過更好教育的專業化公務員。

現狀

為了全面了解朱鎔基改革所造成的變化範圍，有必要清楚了解1998年之前中國政府結構的模樣。在金字塔之上是國務院——國家

的行政部門。國務院是一個實行集體領導的機構。在國務院總理之下有一些副總理，每個人負責一攤子，包含國家行為的不同部門——經濟、工業、金融、社會、文化，等等。在每個副總理之下有一些國務委員，各自負責指導和協調具體部門的政策。

在國務院之下是委員會，委員會之下是各個部。委員會包括國家發展計劃委員會（1998年之前叫國家計劃委員會）、國家經濟貿易委員會、國家科學技術委員會和國家民族委員會。

部的職能與委員會類似，也向國務院彙報。在1998年之前，部有兩大基本類型：

- “綜合部”（例如貿易部、交通部和財政部），管理跨部門綜合的事務。
- “行業部”或“工業部”（包括紡織工業部、輕工業部、冶金工業部、電子工業部和化學工業部等），管理經濟中具體的工業或部門。

這種蘇聯模式的政府結構主要存在於20世紀50年代到80年代。在這段時間內，國家主導企業部門，通過計劃命令管理經濟中的產品、生產水平、銷售和分配渠道、價格和成本等功能。

在實際操作中，可以把這一被高度組織起來的金字塔結構看作是一系列重疊的金字塔，每個金字塔都代表一個不同的部委，通過國家政治不停旋轉的星座在高層連接。要理解在整個體制中每個部級單位的權力，就要看那些掌管不同部委攤子的重要政治人物之間的關係。

每個企業直接向它所屬的部彙報。例如，塑料廠向化學工業部

彙報，服裝廠向紡織工業部彙報。企業甚至不能和其他商業實體簽合同，因為商業銷售必須通過由相應的部指定官方中介或進出口公司來執行。

在投資方面也是這樣。當外國跨國公司在20世紀80年代初進入中國市場時，它們發現和地方夥伴建立聯繫不像想像的那樣容易。企業的行政上級部或局也要成為合同的一方，商業談判過程常常使那些想做生意的人感到沮喪。例如，如果一家外國公司想從上海的玩具廠簽訂購買玩具的合同，輕工業部下屬的當地輕工業局就必須是合同的簽字方。出口貨物必須由被指定經營某一具體商品的進出口公司來賣出去，企業自己沒有權力獨立簽訂這樣的合同。不用說，這不是商業友好氣氛。

沒有計劃的計劃

到20世紀80年代中期，對國際商業的開放已經在改變中國，可以看到國家對計劃的控制放鬆了。當鄧小平的改革自身有了生命力時，對商業的限制開始放鬆。在出口和建立合資企業方面，國有企業被允許直接和外國公司簽訂合同。

工業部或以部門“條條”為基礎的部仍然審批項目，但不再是合同的一方。與此同時，工業部開始改變它們行政工作的重點。可以看到的最顯著變化是它們減少了對企業運營的直接管理和干預，它們新的重點是為部門制定行業政策。

從20世紀50年代直到80年代，國家計劃委員會權力巨大。國家規定具體產品的生產和這些產品的產量，根本不考慮市場因素。企業集中全部生產能力完成上級規定的任務，常常以質量控制為代價。結果是它們在國際上沒有競爭力。

在20世紀80年代末，越來越多的部門擺脫了計劃指令。一度權力巨大的國家計委掌管國家的財權，也開始感到它的權力受到侵蝕。到20世紀90年代初，指令經濟的結構迅速瓦解，每年年末制定計劃時市場佔據主導地位，很快在企業層面上也出現了新的變化，把計劃重點完全放到了商業上。

同時對工業部門的部採取了政企分開的政策，把企業的商業運營分了出去。簡而言之，改頭換面後的新部集中了政府的行政職能，它們或成為智庫，或成為承擔宏觀協調的委員會，或被指派為負責計劃和指導經濟的部。第一次，企業自己可以在市場中發展壯大，另一方面國家指導經濟的宏觀發展，使用權力控制大型國有企業重組，與外國投資者建立合資企業。國家的委員會為宏觀政策制定框架，在這一過程中變得重要起來。

當市場經濟取得快速發展時，國家計劃委員會開始調整職責。它不再規定目標並提供實現目標的資金，而是開始在不同部門之間協調經濟政策。它對這個職責還完全沒有準備好。經濟各個部門的政策經常是衝突並重疊的，認識到協調這些政策的必要性，於20世紀80年代初建立了國家經濟體制改革委員會。這個機構的最初目的是把轉型經濟的固有問題中央化和理性化。

在整個20世紀80年代，體改委是中國企業和金融部門許多改革背後的先導力量，為國務院的政策出謀劃策，成為強有力的宏觀經濟智庫。鄧小平提出“有中國特色的社會主義”這個概念，前所未有地為中國市場經濟的快速擴張亮起了綠燈。然而，雖然企業的運營由市場推動，但管理這些企業政府部門繼續沿傳統路線發揮作用。

早在1991年朱鎔基就很清楚這個局勢。在被任命為副總理之後不久，他就表達過這樣一個觀點：如果中國要擁有一個有效的市場經濟，對政府行政部門進行重要的結構改革是非常關鍵的。國家計劃委員會本身並不適合這個任務，因為它缺少市場行政職能。朱鎔基覺得，需要一個行政機構來“協調”各部委，制定統一的發展指示來指導——而不是命令——經濟。這個工作很快就落在了朱鎔基的肩上。

從指令到協調

早在1990年初，中共中央政治局常務委員會就開始在內部審議使政府職能合理化的問題。那年10月，江澤民向中共中央做報告，宣佈了黨內的兩項重要決定：第一是正式採用市場經濟模式的必要性；第二是在中央政府建立單一宏觀管理機構的必要性。

在向市場經濟轉向時，協調行政權力的不同範圍變得更加迫切。例如，如果能源部需要為發電廠提供燃料，它必須和煤炭工業部協調，保證煤炭的持續供應。假設兩個部都能在煤炭供應上達成一

致，它們還得和鐵道部和交通部協調，保證定期運送煤炭的鐵路線。不用說，當涉及幾個部的時候，協調起來並不是一件簡單的事情，它們都有各自的權力基礎和政治任務。想像一下在決策每一個階段都必將捲入其中的人物，再想像一下當供應需要跨過省界的時候地方保護主義的內在衝突。

朱鎔基負責經濟後的首要任務之一是協調各個部委之間的經濟政策和具體行政職能，包括中央和地方的政府。1991年7月，國務院成立了國務院生產辦公室，這是一個負責監督生產、協調各個工業部門工作的機構，它同時也協調不同部之間的職能。有意思的是，國務院成立了生產辦公室，也建立了中國將開始採用“經濟的經濟”（economic economy）原則，它與計劃經濟或指令經濟相反；同時，國務院仍然掌握中央權力，管理生產和關鍵工業部門的發展。

朱鎔基對生產辦公室的概念植根於過去的經濟委員會，他在成為上海市長之前曾在這個委員會任職。20世紀90年代初，中國經濟轉型的速度前所未有。朱鎔基建立生產辦公室，把它作為經濟改革過程中的催化劑和潛在的權利基礎。

1992年7月，在生產辦公室成立一年之後，朱鎔基建議在監督和協調生產的基礎上，把它擴大為包括指導發展和宏觀經濟政策的權力機關。他的建議被採納了，這個機構被改名為國務院經濟貿易辦公室。在朱鎔基的認真指導下，經貿辦的重要性增加了，參與中國快速發展經濟的每一方面。又過了一年，全國人大批准把這個機構擴大為國務院下屬的一個完整的委員會。國家經濟貿易委員會成立了。

走向取消計劃

起初，朱鎔基的想法是按照日本超級大部通產省的模式組建國家經貿委，為經濟和工業政策提供指導。當時的問題是國家經貿委如何發展成具有中國特色的通產省。關於政府重組，國務院有三個選擇。第一，也是朱鎔基個人傾向所在，要求取消所有的工業部，把它們的職能合併到國家經貿委的各個部門。第二，要求有選擇地取消10個工業部，把它們的職能合併到國家經貿委的各個部門。第三，有選擇地把兩個部改成“協會”，它們是準監管機構，同時又承擔商會的角色。最後一個選擇的變動最小。

不難想像，在國務院一定出現了採用哪種方案的激烈辯論。雖然朱鎔基極力推動第一個、也是最激進的選擇，但輕工業部和紡織工業部被選為試點，隨後被分別改成輕工協會和紡織工業協會。

1995年被定為第一階段改革試驗反思年。然而，正式的反思被推遲到1996年。在朱鎔基的建議下，又把所有三個選擇重新放到桌面上來討論。這一次採用了第二個選擇。

直到1998年3月17日全國人大選舉他擔任總理，朱鎔基才得以推行他的政府改革計劃。他當時最早的幾個行動之一就是向全國人大提交了改組政府的建議。這是自1949年中華人民共和國成立以來最顯著的政府結構調整。朱鎔基的建議要求把部級機構的數量從70個削減到40個。這40個被改組為4大類：

- 宏觀調控部門是指導經濟的跨部門協調機構。它們包括國家發

展計劃委員會、財政部、中國人民銀行和朱鎔基自己的寵兒——國家經濟貿易委員會。

- 專業行政部門是過去部門部的全部剩餘，包括農業部、鐵道部、建設部、信息產業部、水利部、外經貿部、國家科學技術委員會。

- 教育、技術、資源和社會保障部門包括科技部、教育部、勞動與社會保障部、國土資源部和人事部。

- 國家政治事務部門包括外交部、國防部、文化部、衛生部、國家計劃生育委員會、國家民族委員會、司法部、公安部、國家安全部、民政部和監察部。

最後，朱鎔基把大斧砍向了中國可怕的官僚機構，要求一半的政府官員下崗。

政府全面改組

在這場大規模、史無前例的重組中，朱鎔基取消老的國家計劃條條部的想法實現了。一下子砍掉了12個工業部。它們的職能被壓縮，被移交到向國家經貿委彙報工作的司局級單位。盛華仁，一位鮮為人知的人物，突然被從中國石油化工總公司總經理的位置上提拔為經貿委主任。政府圈子裡謠傳說，是朱鎔基一手提拔了他。當朱鎔基還是上海市長時，盛華仁一絲不苟地執行了他的企業改革計劃。這種忠誠可以使他得到信賴，承擔如此敏感的工作。

一點都不奇怪，在政府圈子裡，國家經貿委很快就被稱作“小

國務院”。它現在的工作內容包括以下各局：煤炭工業、機械工業、冶金工業、有色金屬工業、國內貿易、輕工業、紡織工業、化學工業、石油化工和進出口商品管理。

朱鎔基還採取了一個類似的舉措，把前郵電部、電子工業部、廣播電影電視部、國家航空航天總公司和國家民航總局的信息部門合併為一個新的機構，叫做信息產業部。

現在在清除了老的國家管理機構之後，該處理國家計委和國家經貿委的職責劃分問題了。前者是指令經濟的老的堡壘，朱鎔基把它的名字改為國家發展計劃委員會，精簡了它的職能，重點放在長期經濟計劃和與保證完成發展目標相關的大型基礎設施項目。國家糧食儲備局是國家發展計劃委員會屬下的唯一主要的局級單位。

政府機構合理化

朱鎔基在1998年承諾在三年內精簡政府官僚，這是他“三個到位”的第三項。2001年2月，國家經濟貿易委員會主任盛華仁宣佈，在該委員會管轄之下的11個局中，9個將被壓縮成處級行政辦公室。國家煙草專賣局是唯一沒有被精簡的局，同時組建了一個新的實體——國家安全監督管理局。

從1998年起，在推動中國進一步走向以市場為導向的體制過程中，政府重組計劃取得了顯著成績。關閉工業局是其中關鍵的一步，使這些部門相當程度地擺脫了政府干預。同時進行的價格放開

使經濟中95%的商品擺脫了價格控制。成立了商會或非政府商業協會用以討論本行業的需求，這是一個符合邏輯的發展，因為私有經濟和公有經濟的混合越來越健康，中國經濟對它的依賴超過了對國家依賴。

1998年9月，宣佈國家經貿委在“制定產業政策”、“調整產業結構”和“為企業融資提供指導”方面的權力得到加強。此外，這個超級大部還得到對另外幾個部、局實行“行業管理”的權力，包括能源、水資源、藥品、黃金和中醫藥等等。到2001年，國家經濟貿易委員會有22個部門，750名官員，成為國務院下面最大的機構之一。

朱鎔基的戰略是移走指令經濟還剩下的支柱，用一組更合理的結構取而代之，反映了一個基本上是市場導向的模式：政府只為經濟提供指導和制定行業政策。國家計劃不再是日常工作，現在的說法是“協調行業政策”。但是朱鎔基沒有就此罷手。實際上，他的改革還只剛剛開始。

不再扯皮

隨著朱鎔基在1998年3月被任命為總理，重組認真地開始了。同月，他主持召開了國務院會議，宣佈減少“領導同志過多的事務性活動”和“精簡公文、精簡會議”，使官員們能夠“把主要精力放到深入基層調查研究，處理各項政務上來”。

幾天之後，在國務院第一次全體會議上，朱鎔基宣佈了每一位成員的工作安排，官員們必須：

- 要牢記自己是人民的公僕，全心全意為人民服務；
- 要恪盡職守，敢於說真話；
- 要從嚴執政，不怕得罪人；
- 要清正廉潔，懲治腐敗；
- 要勤奮學習，刻苦工作。

簡而言之，朱鎔基要求政府不要浪費，不要扯皮。“這些事情是定了的，每個人都要遵守”，他解釋“約法三章”如下：

- 在國內考察工作要輕車從簡，減少隨行人員，簡化接待禮儀，不陪餐、不迎送；
- 精簡會議，壓縮會議時間，減少會議人員，不在高級賓館和風景名勝區開會；
- 除黨中央、國務院統一組織安排的活動外，國務院領導同志一般不出席各部門、各地方、各單位召開的會議，不參加接見、照相、頒獎、剪彩及首發首映式等事務性活動，不為各部門工作會議發賀信、賀電，不題詞、題名，把精力集中到研究處理重大問題上來。

幾天之後，中紀委發出通知，大意是政府改革將造成許多人事變化。為了保證“改革工作順利進行，防止發生錯誤行為”，發佈了兩個特別規定，禁止使用國家財產為退休幹部舉行告別晚會，或發放禮物作為紀念品。

對於20世紀90年代如癌症一樣遍佈中國官僚機構的腐敗現象，

朱鎔基採取了強硬路線。在過去革命理想主義年代，允許幹部接受茶葉作為禮物，因為茶葉是中國土地上的產品。然而，在20世紀90年代，送禮之風愈演愈烈，不可控制，已經延伸到奢侈品、小汽車甚至別墅。朱鎔基決心清理根深蒂固的濫用職權行為，甚至在一次會議上向幹部宣佈：“你們不能再接受任何禮物！茶葉都不行！”

朱鎔基毫不含糊的風格震動了中國的政府機構。一個例子很能說明這種風格。一次，北京的一位銀行經理加入了朱鎔基視察地方的隨行隊伍。能夠陪伴總理一個星期，這位經理對自己的估計很高，對此事大加宣揚。然而，朱鎔基對他的知識或態度卻不滿意。當這位經理回到北京時，發現朱鎔基已經下令把他開除了！

1998年6月，朱鎔基公佈了精簡重組政府的計劃。他把這項計劃稱為“三定”方案：

- “定機構”——合併許多職責冗餘或重疊的機構，減少機構總數，使政府職責合理化；
- “定職責”——明確每個政府部門的職責，明確區分政府職責和國有企業職責；
- “定編制”——精簡不必要的人員，同時保持並提高合格人員的效率。

這項計劃強調了削減200個局級機構的計劃，在1998年3月全國人大會議期間朱鎔基宣佈的最初裁減計劃之外，把政府機構再削減四分之一。

地方政府改革

到1999年，中國的政府結構改革在國家這一級已經大致完成。現在是把這些改革推向地方政府的時點了。1999年7月一個週末，朱鎔基召集各省主要官員參加全國地方政府機構改革工作會議。他用黑白分明的詞彙說明：“為了貫徹落實黨的十五大關於機構改革的精神，同國務院機構改革相銜接，保證政令暢通，建設廉潔、勤政、務實、高效的政府，促進地方經濟發展和維護社會穩定，必須積極、穩妥地推進地方政府機構改革。”

朱鎔基引用江澤民在中國共產黨十五大上的評論：“機構龐大，人員臃腫，政企不分，官僚主義嚴重，直接阻礙改革的深入和經濟的發展，影響黨和群眾的關係。”他明確要求“抓緊制定方案，積極推進機構改革。從中央到地方的各級政府，都必須認真貫徹落實”。

朱鎔基說：“現在地方政府機構和職能與形勢發展不相適應的矛盾越來越突出。因此，地方政府機構改革勢在必行……這次地方政府機構改革的重要任務是轉變職能，理順關係，精簡機構設置，精簡人員編制。”

那些參加會議的人一點都不懷疑改革的時間或他們失去工作的時間，正在來臨——非常快！

朱鎔基說，政府機構改革不是單純的精簡問題。在機構改革的過程中，要“著眼於全面提高機關幹部的整體素質”，“把人員的定崗分流同幹部結構的優化結合起來”。把人員定崗分流同加強機關建

設和法制建設結合起來，提高依法行政能力。地方政府的幹部要向企業分流，要進行定向培訓。

這項改革的另一個重要方面是強調政企分開。

在國家層面上，太多的人無所事事地坐在政府機構裡只會使效率更加低下。當這些職位上的人收入很低時就一定會導致腐敗。朱鎔基相信，在合理化的、更有效的政府體制內，地方官員的工資將增加，腐敗的水平將降低。

2000年1月，在一次有數千幹部參加的會議上，朱鎔基談到了政府將在三年內把政府官員的工資增加一倍的計劃。兩個目的分別是“提高他們的待遇並刺激國內需求”。

清理亂局

於是，開始勒緊褲腰帶了。所有級別、所有位置上幹部無休止的“吃、喝、玩、樂”已經成為國家預算的一個巨大窟窿，必須加以控制。為了進一步明確規章制度，副總理李嵐清制定了企業和政府單位必須“嚴格執行”的規則，要求政府單位人員不得超編，不得超預算購買小汽車，不得使用公款去海外旅行，也不得“盲目發放獎金和補貼，不得超標準建設辦公大樓，不得超標準裝修辦公大樓”。此外，嚴格限制對移動電話和家用電話的補貼。如果這些規則能夠得到執行，那麼，在20世紀90年代成為政府特點的奢侈和濫用職權就不會有多少了。

在2000年於北京召開的國務院第三次廉政工作會議上，李嵐清

為正在進行中的反腐運動做了具體安排。他談到領導和幹部加強自律的必要性。為了緩解人民群眾對持續腐敗的“憤怒和厭惡”，必須“繼續加大查處違紀違法案件的力度”，“大力糾正部門和行業不正之風”。他說，也必須在“鄉鎮和縣一級”採取行動，必須進一步簡化行政審批程序，人員進入政府或提拔幹部要通過考試決定。

雖然所有四位副總理都出席了會議，但朱鎔基沒有。人們認為他的缺席表明他對反腐結果不滿。

不能令人滿意的結果

朱鎔基的不滿在2000年10月份的全國經濟犯罪偵查工作會議上明確表現出來了。他對會議做了“重要批示”，對中國公安部門打擊經濟犯罪的工作表示感謝。

朱鎔基在信中說：“我們不能看著成千萬、上億元的國有資產和人民的血汗錢流入犯罪分子手中而熟視無睹。一定要保證公安機關的辦案經費，這是必須付出的代價，要從政治上，而不只是經濟上看到打擊經濟犯罪的重要意義。”他要求公安機關“堅持不懈地重重打擊經濟犯罪，以取信於民，保衛國家利益”。

國務委員羅幹出席會議並講話。他首先肯定了公安機關在打擊經濟犯罪工作中取得的成績，同時指出，“儘管打擊經濟犯罪取得了不小的戰果，但目前這方面的形勢依然十分嚴峻……要重點打擊金融、財稅、商貿等領域以及國有大中型企業的嚴重經濟犯罪，集中力

量重點抓好大案要案的查處”。

這次會議也突出了改革自身後果的問題。例如，各級公安部門原來建立的公司是符合法規的，現在完全脫離了政府。有許多抱怨說公安部門現在缺少經費，原來經費都來自那些公司。朱鎔基的想法是讓軍隊和公安部門的公司脫離權力機關，建立職業化的警察和軍隊機構，並為合法企業創造一個公平的競技場。

在20世紀80年代鄧小平的改革中，允許公安和軍隊經營副業，以補充削減了的預算——那部分資金被轉移到經濟建設和基礎開發上了。到了20世紀90年代，向這些副業提供的特權使它們成為完全的公司，房地產開發、娛樂和走私一應俱全。取消公安和軍隊的商業帝國的代價是恢復它們以前的預算。這就是為甚麼朱鎔基特別承諾“確保充足的預算”。

在2000年3月所做的“政府工作報告”中，朱鎔基抨擊各種腐敗。他說：“對所有重大案件，不管涉及哪個部門哪個人，都要一查到底，決不徇情，決不手軟，對腐敗分子要嚴懲不貸。”

抓住基層的根基

2001年2月，全國市縣鄉機構改革工作會議在京召開。朱鎔基談到了他的改革計劃面臨的困難：“市縣鄉機關中存在的機構重疊、人員臃腫、角色錯位的現象和形式主義、官僚主義作風，已經嚴重影響黨和政府與人民群眾的血肉聯繫，妨礙社會主義市場經濟體制的正常

運行，並且容易滋生腐敗，非改不可。”

地方政府審批程序的特點是腐敗和繁文縟節，在所謂的基層群眾中引起了很大的反感和憤怒。國家副主席胡錦濤支持朱鎔基總理的觀點，即人員臃腫是許多問題的核心。他說，市縣鄉機構改革“是全面完成機構改革任務的重要組成部分。……確保全國市縣鄉機關行政編制總的精簡20%……要積極推進行政審批制度改革，按照政企分開的原則和轉變政府職能的要求，清理現有行政性審批事項，簡化和規範行政審批程序，徹底改變計劃經濟體制下政府主要依靠行政手段進行管理的做法”。胡錦濤說：“要清理整頓行政執法隊伍……減少機構和行政編制，堅決清退超編人員和各類臨時聘用人員……壓縮財政供養人員，切實做好人員分流工作。”

在1998—1999年對國家這一級的政府進行大規模精簡之後，朱鎔基在2000年把重點放到處理省級政府的問題上。人員重組使全國省級政府現有工作人員減少了74000人。省政府部門的數量從55個減少到40個。在這個過程中，同級黨委幹部的數量減少了20%，黨委之外政府的人員數量減少了40%。

在2001年6月初，參加“省部級依法行政專題研究班”的部長、省長和副省長一定感到很榮幸，他們被邀請到中南海中央政府的辦公室拜見總理。畢竟，受總理接見是官員所能得到的最高榮譽之一。但是，當朱鎔基斥責他們在依法執政方面的拙劣表現時，他們的驕傲遭到了打擊。朱鎔基告訴他們，“領導幹部都要帶頭依法行政”，讓他們確信無疑他們必須提高服務水平。

朱鎔基利用接見的機會造了一個新詞：“關鍵是要依法治官。”那些正確理解朱鎔基的話的人認識到，他談的不是現在很普遍的“法制”概念，要官員通過“法制”來管理他們的工作。這是向官員自己發出一個直接警告，他們應該受到“法制”的約束和制裁。

朱鎔基強調通過“嚴厲執法”過程中“一級管緊一級”來達到依法治官，這樣才能“樹立政府依法辦事的良好形象”。朱鎔基的話使這些官員對他的意圖沒有絲毫疑問。

朱鎔基說：“目前有些地方、部門和政府的工作人員，甚至是領導幹部，經常講話，信口開河，於法無據；辦事隨心所欲，自行其是；對於黑惡勢力〔顯然是指犯罪分子和地方犯罪團夥〕橫行、市場秩序混亂、農民負擔沉重視而不見，無動於衷。這些都是缺乏法制觀念的表現。”他警告說：“如果不對他們進行法制教育，讓他們知法、懂法，後果將是十分嚴重的。”朱鎔基顯然受夠了官員的無能和毫無意義的口頭表態，他不願繼續忍受高級官員的自我放縱。中國政府沒有別的人敢如此大膽直言。

第九章 “五項改革”

幾年來，由於土地改革的完成，農業生產的恢復和發展，國家對農產品收購價格的提高，農業稅法的改進，農業貸款的增加和農村信用合作的發展，廣大農民的生活在衣食住等方面都有了顯著的改善。

——周恩來

（〈把我國建設成為強大的社會主義的現代化的工業國家〉，
1954年9月23日，《周恩來選集》下冊，第143—144頁，
人民出版社，1980年12月第一版）

提高工作水平

《新民晚報》曾經報道說，“一位國家領導人”——顯然是朱鎔基——正在各省視察糧食情況。大家知道，朱鎔基在視察時會出其不意，使地方官員措手不及。據報道，有一次他和他的隨行人員經過一個縣的時候，他突然要求停下來調查這一地區糧食供應的“真實情況”。

他去見縣裡的頭頭，解釋說：“很抱歉，我們事先沒有打招呼就來了。我們想了解你們縣的糧食情況。”縣裡的頭頭幾乎甚麼都不知道，只能大致地說一說。儘管要求他說出具體數字，他還是不能提供細節。最後，朱鎔基失去了耐心，要求該縣糧食局局長來做現場彙報。

糧食局長正忙著在飯店裡吃喝玩樂，非常快活，開始的時候沒有理會召喚。最後，有人告訴他一位國家領導人正在縣裡的辦公室等他，當說出這位領導人的姓名時，糧食局長嚇得屁滾尿流，連忙跑去做彙報。

據報道，這位糧食局長——一個挺著大肚子的矮胖男人——“在電視上見過這位國家領導人很多次，每次見到都要發抖”，現在當他見到本人時，“他的兩隻手在發抖，兩眼翻向天花板”。他不能回答朱鎔基提出的任何一個問題，只能站在那裡“哆嗦和傻笑”。

朱鎔基沒有從他那裡得到任何有意義的回答，於是拍著他的大肚子說：“你的肚子應該小一點，你的工作水平應該提高！”

下崗底線

朱鎔基的“五項改革”要求全面改革中國的社會福利制度，其中糧食改革是重中之重。儘管在20世紀90年代中期中國取得了幾次糧食大豐收，但1998年的長江洪水提醒人們中國國土遼闊，容易遭受自然災害。

1998年3月，在他就任總理後的新聞發佈會上，朱鎔基能夠信心十足地宣佈：“中國由於農業政策的成功，已經連續三年豐收，中國糧食的庫存現在達到歷史最高水平。我可以負責地說，中國即使再遭兩年大的自然災害，糧食也不會缺乏。”但是，糧食供應改革是朱鎔基另一項改革的關鍵，即因他的國企改革計劃而下崗的工人再就業。在改革糧食供應體制過程中，朱鎔基向下崗工人發出了一個信息，即：儘管他們對目前的困境可能並不滿意，但他們不會捱餓。

朱鎔基的改革計劃要求認真儲備糧食，以防可能加劇的自然災害，尤其考慮到滿足大批下崗工人需要的能力問題。

從20世紀80年代初起，經濟改革的轉折點常常被通貨膨脹打斷，通脹刺激社會的不穩定，使改革方案遭到挫折。朱鎔基接受了近年來改革的歷史教訓，因此他的邏輯簡單明確：糧食盈餘將保證把商品價格維持在低水平上，不會刺激糧食和食用油的通貨膨脹——這是中國人口眾多的底層主要關心的事情，其中80%或更多生活在農村。

朱鎔基知道他實施的改革將使很多人失去工作，造成社會混

亂。此外，改革自身也給農民帶來了新的機會，農民更喜歡生產經濟作物、豬、雞，或者徹底離開土地到城裡去尋找體力活當合同工。因此，糧食改革，更具體地說，價格管理，將是可能出現的社會不穩定的重要緩衝器。

然而，為了完全達到這個目標，就必須使糧食分配體制合理化，保證國家的糧食供應能力。在地方上，接連不斷的小腐敗導致了這樣一個局面：私人公司與地方簽訂合同，插入國家專營領域，以低於國家補貼價的價格收購糧食。腐敗的效果挫傷了農民生產糧食的積極性，因為他們得不到合法的國家補貼。那些錢被腐敗的糧食官員裝進腰包了。儘管上層制定了清晰的藍圖，但是下層不執行決定。又一次應了那句老話：“天高皇帝遠”。

在上任幾個月之內，朱鎔基總理在北京召開了“全國糧食流通體制改革座談會”。他提醒所有與會者，糧食體制改革的成敗將最終影響到政府完成全面經濟改革和增長目標的能力。他一再強調基本規則，批評在場的官員說：“國有糧食收儲企業人員多、費用高、虧損大。出現這些問題，主要是有些幹部尤其是部分縣、鄉（鎮）領導幹部的思想認識沒有統一到中央的政策上來，步調不一致，工作不得力。個別基層幹部為了謀求局部利益，甚至與不法私商串通一氣，放縱私商的違法經營行為。”他說，迫切需要各級政府的幹部充分理解並嚴格執行糧食政策。

糧食流通體制改革

1998年7月底，國家發展計劃委員會、國家糧食儲備局、國家工商行政管理局、國家農業開發銀行共同舉辦了糧食流通體制改革學習班。全國糧食主產區分管糧食工作的副省長（副主席）和各省、自治區、直轄市計劃、糧食、物價、工商和農業發展銀行的負責人，以及中央和國務院有關部門的負責人參加了學習班。

朱鎔基5月份在安徽考察時提出糧食流通體制改革的“三項政策”。

在第一項政策中，朱鎔基向中國農民提出了他們無法拒絕的交易：無論他們生產多少糧食，政府都按保護價敞開收購。

第二項政策要求“糧食購銷企業順價銷售糧食”，糧食收購機構高價收購糧食，再低價出售，給農業以最大的支持。

朱鎔基的第三項政策規定，國家農業發展銀行提供的糧食收購資金受到嚴格監督，封閉運行。簡而言之，糧食價格基本上由國家決定，地方政府把附加成本加到價格上。

朱鎔基然後簽署了國務院249號令，《糧食購銷違法行為處罰辦法》，以圖恢復國內糧食市場秩序。《辦法》規定：“國有糧食收儲企業必須嚴格遵守國家有關糧食儲備的規定，不得擅自動用中央儲備糧，不得擅自將庫存議價糧、定購糧、地方儲備糧轉為中央儲備糧……中央儲備糧糧權屬於國務院，未經國務院批准，地方各級人民政府及其有關部門不得動用。”《辦法》還規定了嚴格的價格控制：

“中央儲備糧的購銷價格由國家發展計劃委員會會同財政部、國家糧食儲備局確定；地方儲備糧的購銷價格由省、自治區、直轄市人民政府確定。”

《辦法》減少地方企業收購農民糧食時對國家授權銀行的選擇餘地，以實用的方式縮小了濫用職權的空間。國家農業開發銀行是糧食收購企業能夠得到收購信貸或清算資金的唯一指定銀行。

實際上，本書討論的許多改革較少涉及佔人口80%的農民的生活。在20世紀90年代，農村人口大量湧向城市，城市的燈光好像能帶來更光明的前景。雖然移民源源不斷地供應著廉價勞動力，但也孕育了犯罪、詐騙和賣淫，其規模是第二次世界大戰以來中國最大的。朱鎔基對其中的危險非常清楚。

從糧食流通到資本流通

2000年11月，朱鎔基總理到山東省農村視察農民的生活狀況。也許可以從美國學者哈里遜·索爾茲伯里對該省及其居民的描述中，我們可以些許了解朱鎔基選擇山東作為考察對象的原因：“他們的大麻煩是黃河極其變幻莫測的習性……河道的變化無法預測，有時帶來財富，有時帶來毀滅……山東是劍與武士的土地……每個人都很窮。鄉村生活有一條基本規則：能離開的人沒有留下的。在革命前有兩條路可以離開：其一是當兵，其二是當土匪。”

朱鎔基把這次視察當作宣佈更多農業改革計劃的平台。在工業

和企業改革向前推進的時候，農業改革被忽略了。“在抓住國內經濟和社會發展總的關鍵問題的同時，我們必須強化和穩定農業的根本地位，”朱鎔基宣佈，“通過調整農村地區的農業經濟結構，我們必須盡最大努力提高農民的收入。”

朱鎔基向陪同官員和記者解釋說，現在金融改革和國企改革已經走上正軌，但農村的發展明顯滯後了。農民與他們城市同胞的收入差距變得非常巨大。觀察家很明白，他現在想處理這個問題。朱鎔基非常清楚，糧食價格補貼只能是經濟轉型期當前階段補救的權宜之計，更堅定的制度支持必須到位。朱鎔基認為，金融改革再次成為關鍵，他想重組農村信用社系統，為想擴大生產的農民提供便宜的資金。

朱鎔基於12月再次視察農村地區，這次到了江蘇和浙江兩省。按照古老的傳統，朱鎔基在視察途中通過談話透露了一組原則，它將是農村全面金融改革計劃的框架。中國的農民將成為他們自己的銀行家。“必須推進農村和農業地區的金融改革和發展，”朱鎔基強調，“必須發揮信用社的作用。”信用社的目的是“為農村和農民服務，發展農業和農業經濟，提高農民的收入”。

通過增加農村收入，朱鎔基尋求緩解潛在的社會和政治壓力，同時在農村巨大的人口中為城市工業品尋求消費市場。實際上，在糧食流通領域改革之後，通過引入農村金融全面改革計劃，他實際上引導了中國資本流通改革的全面再轉向。

貨幣化分房

自從1949年中華人民共和國成立以來，提供住房一直是國家的主要負擔之一。住房分配通過國有企業和政府工作單位實施。對朱鎔基來說，轉移這個巨大的責任是使公司能夠商業化生存的第一步。住房改革計劃成為打破鐵飯碗的一把錘子。

加快住房改革是“五項改革”中的第二個關鍵組成。朱鎔基宣佈了住房改革的三項指導原則：

- 使工人在住房問題上擺脫對國有企業和政府機關的依賴；
- 通過刺激購買住房使個人儲蓄投入經濟；
- 鼓勵房地產銷售，使開發商有能力償還銀行貸款，從而調整銀行系統的資本結構。

為了開始這項改革，準備了“貨幣化分房”草案。其中包括計算住房補貼的辦法、公房上市的政策、商品房的“激活辦法”。

朱鎔基總理的戰略遠遠不止簡單地把住房與企業分開。他想利用住房改革——更具體地說，住房的商品化——刺激經濟增長。想法是鼓勵個人把他們的儲蓄投資到房地產，房地產又進一步刺激開發。開發商雇用更多的勞動力，也能償還銀行貸款。銀行能從按揭利息中獲得更多的利益，從而在新一輪的增長中調整資本結構。至少，這是住房自我再循環徹底改革的預期效果。

1998年7月1日被定為中國住房改革開始的大日子。當天，政府和國有企業住房的整個體系都被放棄，取而代之的是銀行貸款、按揭

和房地產的自由銷售。40年來第一次，個人被迫以市場價格購買房屋。簡而言之，住房分配的“最後機會”是在7月1日之前，至少當時每個人都是這麼想的。

1998年下半年，繼續努力推動低收入住房開發和國家單位無償分配住房。還正式推出了“新住房制度”，導致房屋銷售價格指數和租賃價格下跌。國家發展計劃委員會和國家統計局聯合發佈了1998年第一季度的房地產價格指數，以35個大中城市的價格為基礎。指數顯示房地產價格急劇下降。

指標被分為四大類：價格指數、土地交易價格指數、住房銷售價格指數、住房租賃價格指數。這些數據表明房地產價格上升的趨勢逐漸放緩，顯示了朱鎔基抑制通貨膨脹的宏觀調控經濟政策的直接效果。然而，房地產價格指數突出了一個問題——價格水平和人民購買力出現了巨大的差別。

在住房市場上有大量的住宅項目。於是當局想辦法“激活”商業活動，這樣住房才能賣出去，新的項目才可以開工。除了新的規則外，還支持採用新的措施刺激市場，包括支持二級租賃市場、對個人提供按揭、發展住房保險制度。同時，還努力防止假房地產項目出現在市場上。

住房改革的金融服務

1998年下半年住房改革的重點是建設“經濟適用”房。在一次全國會議上，制定了住房改革的框架，包括四個要點：

一、改革住房分配制度

從1998年7月起，住房將成為商品，必須購買。

二、多層次開發住房設施

為了滿足不同收入等級的需求，將建設不同種類的住房。

三、擴大金融服務

金融服務部門向個人提供購房資金。擴大銀行職能範圍，允許所有商業銀行提供按揭貸款。

四、為房地產市場的商業交易建立法律基礎

現有的產權轉讓程序使許多潛在的購房者望而卻步，這個程序充滿了腐敗，與令人迷惑的程序和眾多的官僚都有關係。根據建設部的數字，1998年開發了4870萬平方米的住宅，投資419億元。到2000年，城市人均住宅面積預計達到9平米。這在一個有13億人口的國家是一個相當大的進步，她的大多數人民都住在老舊的房子裡。

1998年，住房改革會議在北京舉行。國務院副總理溫家寶強調，為了“穩定和發展”，有必要對住房制度進行全面改革。溫家寶在朱鎔基的指導下負責政府的金融工作。他說，住房改革是“當前改革的一個重要部分”，“滿足社會和經濟的強烈需要”。他說，住房市場“影響許多不同的市場和經濟的不同方面”，因此在“國內經濟加速發展規律”中起到關鍵作用。因為過去是由政府部門分配住房的，市場本身從來沒有促進過房地產業。市場和開發之間持續的僵局會影響經濟增長的許多其他領域，可能阻礙經濟的擴張。

1998年4月，中國人民銀行行長戴相龍宣佈，銀行將把購房貸款從1000億元增加到1500億元。在這一鼓舞人心的信息之後，建設部聲明說，住宅“公積金比例”將上升到30%。公積金是政府機關或國有企業撥出的現金，留待雇員以後購買自己的住房時使用。國家實體不再自己開發住房分配給職工，而是給他們各種住房補貼。公積金存入銀行，購房時取出。

上海又走在了改革的前列。該市的房產和土地管理局宣佈了鼓勵私人購房的新規定。上海採用了和新加坡類似的住房基金。雇員每月把一定數量的錢存入基金，基金向他們提供按揭貸款。到1997年，公積金貸款已經達到26億元。這些規定要求城市購房者首付房價的20%，政府的住房基金為其餘部分提供資金，要求有工作的居民把他們每月工資的6%放入基金。

在理論上，這樣的制度會增加資金流動性，銀行貸款給公積金購房會更安全。此外，企業要把3000億元存入銀行，進一步增加了流動性，刺激了住房市場。在戴相龍保證增加銀行系統的住房按揭貸款後，主要商業銀行承諾支持住房市場。工商銀行保證250億元，而建設銀行提供了150億元。

中國人民銀行鼓勵商業銀行增加貸款支持住房建設。它說，從1998年起，它對“商業銀行的住房貸款”只實行“指導計劃管理”。只要商業銀行能夠滿足基本條件，它們就可以自由地向住房項目提供貸款。借款人的資產負債率將是貸款審批程序中的重要考慮因素。

在中央銀行做出如此聲明之前，只有三家銀行有權提供住房貸款。它們是中國工商銀行、中國建設銀行和中國農業銀行。突然之間，現在所有國有商業銀行都可以了。在1998年，大多數銀行的住房貸款佔它們全部貸款的15%。

建設銀行成為提供個人住房貸款最多的銀行。但是不向豪華別墅提供貸款，它們已經供大於求了。1998年5月20日，建設銀行宣佈了購買住宅的新政策。只要個人購房者滿足相關的法律條件，建設銀行就不加限制地向他們貸款。

建設銀行把個人住房貸款生意當作它長期商業戰略的一部分。這個措施已經籌備了不止一年了。在1997年，建設銀行向購買住房者貸款15.9億元——超過了前幾年的總和。到1997年末，建設銀行在住房貸款市場上的份額超過70%。在1998年，建設銀行準備向購房者貸款300多億元。如果需求超過這個水平，建設銀行還會調整上限以滿足需要。

貸款向住宅開發商發放，也向個人購房者發放。所有商業銀行都被允許向個人直接發放貸款購買“普通商業住宅”。實際上，中國人民銀行還允許減少對不能還貸者的罰款，當開發商不能賣出房子的時候允許調整利率水平。

這個行政令突然間給了銀行家很大的自由裁處權，在開發商不能還貸的時候，他們可以決定是否給予緩期，甚至減少利率。雖然這個決定的目的是為了擴張經濟，但它不可能有助於當時正在金融業進行的反腐運動。金融業又一次對濫用職權敞開大門，投機的泄洪閘打

開了，群眾運動經濟學又來了。

很快，政府單位和機構購買住房的數量狂升。上海《新民晚報》報道說：“一些大而富的集團開始花大筆資金，最後一次大量購買住房，滿足它們職工的需要。”一家國有公司買了大量商品房，然後“以極低的價格”賣給自己的員工。雖然項目還沒有建，但這家企業把大樓的藍圖拿過來發給職工。地方媒體報道說，“搶購房屋”使“房地產商迅速發家，掙了很多錢”。1997年開發商的生意還不好，突然之間他們被人們包圍了，都想投機未來的房產變化。

到1998年年中，整個住房制度都在改革中，有謠傳說從7月1日起將徵收購房稅，在這個日期前引起了搶購風。關於“貨幣分房制度”，國務院發了一個又一個通知，企圖使事態平息下來。政府剛一宣佈住房改革，就被迫找辦法干預，控制事態，使市場冷靜下來。

1998年年中，建設部長俞正聲透露，由各個地區和城市自己決定當地住房的合理價格。他的邏輯是，因為“既有幹部又有群眾”，要根據買房者的級別確定可准許的房屋價格和面積。這與傳統的做法是一致的。但是，當然現在個人可以購買和擁有自己的房子了，儘管價格和面積仍由他們的級別決定。

關於個人可以把收入的多大一部分用於住房，當局那時已經確立了幾項政策目標。在10到20年的期限裡，預期購房者將把他們收入的20%—30%用來還按揭。在這段時間裡，根據不同地區和購房者的具體情況，政府將繼續提供一定的補貼。這一政策的明確目的是刺激固定資產的消費，然而，必須管理市場以防止它過熱。

管理住宅市場

控制商品房成本的企圖就要失敗。北京的房產價格已經高到居民買不起的地步。1998年的一個調查發現，當地人願意買毛坯房子，但是買不起，或不願意冒這個險。大約40%的被調查者抱怨價格太高，當時在三環以外是每平米2000元到6000元，在二環以裡的中心區是每平米10000元左右。人們還抱怨新商品房的質量太差。

人們感到他們“被宰了”，因此那些能買得起的人也不買。突然被要求自己買房子，城市居民們更關心的是物業管理。住房改革是全國的優先計劃，物業管理也需要全面改革。

到1998年，中國有7000家左右的物業管理公司，員工有100多萬人。然而，許多物業公司的名聲不太好，僅在北京市場上就發現了三大問題。建設部為此向全國發佈了物業管理發展的四項準則。它們是“加強〔有關〕工作”，“減少管理成本，合理收費”，“依法辦事”，“提高物業管理從業人員的素質”。

這個時候，全國賣不出去的房地產有10%集中在海南省。長期以來，海南一直以其商業最瘋狂、最不受控制和腐敗的溫床而聞名。從1988年到1997年，海南的建設和開發無與倫比、不受控制，全島遍佈著1600多萬平米的住宅樓、別墅和辦公樓。在這10年的建築狂潮之後，仍有大約700萬平米的房屋空閑。在某些方面，海南已經成為中國全國住宅開發項目的象徵。

在1999年7月——正好在大吹大擂的住房改革開始一年之後——

國務院命令海南成為促進房地產銷售的“試驗區”。在這個命令之後，又有30000平方米的房屋賣了出去。然而，國務院從北京看不到的是，海南的許多房產項目都是爛尾樓，承包商在建設的最初階段就通過回扣把資金揮霍一空了。許多開發項目只不過是水泥架子，不能保證潛在購買者甚麼時候能夠得到建完後房屋的所有權。另外，島上許多度假別墅所處的位置儘管有風景，卻道路不通，缺水缺電。

發行了合同樣本使物業管理合法化，設立標準，儘管實際上這種標尺幾乎沒有甚麼用。混亂的管理仍然是阻礙潛在購房者買房的主要原因，他們認為管理不善會使物業貶值。潛在購房者的主要擔心是害怕敲詐勒索般的管理費換來的是很次的維修服務，會導致物業立即貶值。

建設部副部長葉如棠指出了中國住房改革“仍不勝任”的五個方面：

- “設計不適應現代生活方式的要求”——換句話說，大樓太高或太密，設計中沒有考慮綠化和停車。不適當的垃圾處理設施常常使整個樓群臭氣熏天。

- “住宅設計不符合空間利用的要求”——開發商和他們的建築師用偽劣的設計欺騙買主，比如廚房和衛生間太小，人進去都很困難。

- “建築使用落後的原材料”——太多的開發商在原材料上以次充好，住宅達不到標準。業主搬進去之後，發現他們家裡的牆漆剝落了。有時候，整座別墅都倒塌了。

- “內裝修質量低劣”——住宅樓和辦公樓都很常見的問題。
- “價格控制的方式不現代”——物業管理公司不願意做任何維修，除非東西開始壞掉，然後把壞掉的每一件東西都賴在業主頭上。

葉如棠的話表明政府知道問題所在，但他沒有指出該如何解決這些問題。建設部聲明說，“必須管理好”住宅開發資金。它強調了三點：

- 公共住宅建設資金的一部分必須用在相關的“共用設施”上；
- 與住宅項目有關的“公積金”必須用於支持住宅開支和公共建設；
- 出租增長額的60%必須用於設施維護，開發商不能用這筆資金發“獎金”。

這些規則對開發商有抑制作用，他們中的許多人是靠同樣的欺騙手段發家的，使人們推遲了買房。朱鎔基的兩難是如何在推進住房改革的同時繼續打擊腐敗和其他濫用職權的行為。

1999年9月，《北京晚報》的一篇報道揭露，建築業的回扣極大地侵蝕了共產黨的道德力量。在重慶市的萬州區，一位姓應的包工頭向項目經理周某討債。周一一直拒絕還債。應估計他是想要回扣，就許諾說，如果周還錢，他就私下付給周70000元。周有些猶豫。“不用擔心，”應向他保證說，“我是一名黨員，我向黨保證一定會把錢給你。”周得到這個保證之後接受了回扣，把欠的工程款還給了應。後來，兩個人被抓起來之後都坦白了，故事也就被公開了。

這種事情在中國很普遍。潛在的買主都疑慮重重。因此，朱鎔

基的住房改革不得不推遲6個月，然後又推遲了6個月。沒有能夠按期推進住房改革在很大程度上是由於不能使消費者產生購房信心，銀行也不能實行全面的按揭貸款制度。複雜的購房手續，不稱職的、腐敗的官員阻止個人業主獲得他們已購房屋的房產證，這些都使購房者更受挫折。在出現重大變化的時期，人們知道他們的就業保障、養老金、保險、醫療費和免費教育這些老的制度都被取消了，他們的信心是在現金上，而不是資產上。朱鎔基住房改革最大的挑戰是找到鼓勵人們擁有住房的辦法。

已經壞掉的醫保體系

受到仔細研究的不僅僅是住房。1998年，南京衛生局報告說，該市兩所最好的醫院開的藥方“不是藥，而是商品”。在國家單位上班的病人拿著處方去報銷。當然，醫生也有回扣。

南京衛生局說這種行為“嚴重濫用國家資金”。甚至醫院在接受官方調查時，它們仍在開過分的處方。

將近半個世紀，中國人都依賴工作單位提供社會保障體系下的全面、終生社會服務。

在1949年中華人民共和國成立之後，這一體系在城市首先建立起來，最後在1958年以一種初步形式延伸到農村。它包括“赤腳醫生”和“合作醫療”的醫療服務，以及對老人的一些基本照顧。

在20世紀70年代末開始經濟改革的時候，這一體系的缺陷在城市

裡變得明顯了。到了80年代中期，由於經濟和社會環境的變化，很難再向國有企業的職工提供適當的保障。實際上出現了三個重大變化。

第一，開始在農村試行“家庭承包制”。在這個制度下，家庭承包一塊土地，種植一定數量的作物。超過這個數量的作物他們都可以留下，拿到新興的自由市場上出售。家庭承包制在安徽和四川兩省開始，然後全國都採用了。由於承包制在農村流行起來，公社體制開始解體，作為公社內在的社會福利職能也隨之煙消雲散。

第二，在城市出現了一些非國有企業，這是幾十年來的第一次。它們的工人突然發現沒有了以前國有企業的安全網。這一現象加劇了對另一種福利制度的需求。

最後，當新的經濟改革深化時，全國的社會斷層加大，因此出現的問題需要新的勞動保護制度來解決。為了防止社會動盪，朱鎔基開始醫療—福利改革，作為他的“五項改革”的支柱之一。

社會保障改革

在整個20世紀80年代，加速改革帶來的壓力暴露了社會保障制度的缺陷。越來越多的人對整個社會福利組織不再抱有幻想。人們的失望來自制度固有的缺陷。按社會—政治界線劃分利益是不公平的，權利主要屬於三類人群。例如，軍人是特權精英階層，享有“獨立的”社會保障制度，優於其他大多數人群所享有的好處。幹部和政府部門或國有企業的職工得到標準的社會保障，包括“就業和基本福

利”，使國有部門成為有吸引力的工作場所。與之相反，農民幾乎沒有從國家那裡得到任何好處，每一家都要養兒防老。

這個制度在社會保障方面造成了深深的裂谷，國家雇員在一邊，非國家雇員在另一邊。結果是大多數人都尋求在國家部門工作，為自己提供一份在別處得不到的社會保障。

另一個問題是，這一制度給國家福利預算帶來了極大的壓力。幹部的全部養老金都由政府預算直接支付，而工人的保障開支則由企業和全國總工會分擔。在“文化大革命”期間，“社會統一基金”被徹底放棄，政府或國有企業的職工完全依賴單位提供社會保險，而不用為此付一分錢。

政府單位的人事部門負責在幹部退休後照顧他們。國有企業退休工人與之類似，開始時是公司工會的責任，後來成了勞動部的責任。

由於這些實體的權力大小不同，政策也不同，所以人們得到的待遇也不同，區別經常很大。這個制度是混亂的，效率極為低下。它的社會流行弊病一直是國家管理上很頭痛的事。這些弊病促使中國建立新的社會安全網絡。在1993年11月的一次會議上，中共中央領導層提出了三項基本原則，它們將成為朱鎔基政府醫療和社會保障全面改革的基石：

一、全覆蓋、多層次社會保險體系

國家將實行統一的社會保障體系，同時允許城市和農村地區建立不同的體制。政府制定標準化的基本保障，而具體實施辦法由地方當局決定。發展商業保險，作為國家基本保障的補充。

二、個人賬戶制度

城鎮養老保險制度是由單位和個人共同負擔保險費。

三、基金的行政管理和基金的運用分開

這最後一項原則的運用始於1995年，那時中國正式開始實行修正後的社會保障體制。出現一些問題，其中最嚴重的是如何處理即將退休人員的養老金改革問題。他們中的許多人從來沒有為他們的養老計劃支付過，因為歷史上沒有這個要求。社會保障行政部門採取措施向有關企業收取“社會公共基金”，用於支付即將退休人員的養老金。企業得交出他們工資基金的相當比例來支付養老開支。

例如，在上海，新的養老基金要求個人上繳他們工資的一定比例。在一些地方，不得不從在職職工的賬戶裡提取資金，支付退休職工的“社會保障開支”。因此，實際上是在職職工用他們自己的養老基金養活退休人員。這個制度在剛開始時就遭遇到挫折，和美國等發達國家更先進的社會保障體制的挫折類似。

養老金制度改革

按照西方發達國家的路子改革中國的養老金和醫保制度，這是朱鎔基的主意。當然，這將要求徹底打破鐵飯碗，還需要完全改變人們的觀念，其中的心理部分可能是最困難的。

1995年3月，國務院發出了《關於深化企業職工養老保險制度改革的通知》，設立了到2000年的目標。到那時將建立起城鎮職工的

“基本養老保險制度”。必要的資金有幾個渠道，包括“多層次”的保障制度。要求每個人都有一個養老金賬戶，從“社會組織”（比如相關的工會或政府部門）或職工所在的企業向賬戶裡轉賬。受益者也要對自己的養老基金有所貢獻。目的是創造全國相對統一的制度，由國家、企業和個人分攤責任。

新制度包括三個層面——國家基本養老保險、企業補充養老保險和個人儲蓄養老保險。這項計劃的第一個層面由政府部門或公共機構通過收稅或收費來吸收資金。這個制度本身將是國家為職工提供最低安全網的基礎。如果一切都很理想，這部分資金將佔退休者全部養老金的25%左右。

第二個層面包括用人企業以個人模式為基礎提供補充養老保險，為每位職工開一個賬戶，可以直接把資金存進去。雖然受到政府鼓勵，但主要是企業自己負責建立賬戶。賬戶的管理者可以是保險公司、投資信託公司或其他有專業管理服務業務的金融機構。這些公司甚至可以公開投標競爭管理合同。這項計劃的目標是提供退休者全部養老金的50%—60%。

第三個層面包括建立個人儲蓄養老金制度，由保險公司直接管理。這項計劃的保險方面將由個人在完全自願的基礎上交費。政府提供稅收優惠，目的是鼓勵個人把保險費作為儲蓄存入賬戶。

前兩個層面的目的是支付退休者的日常開支，而第三層面則是提高退休職工的生活質量。政府的計劃者預計，整個制度將在2005年和2010年之間在全國完全展開。

新社會保障制度

但是，事情並不像計劃的那麼順利。到1996年6月底，全國只有617000家企業設法採用了基本養老金—保險計劃，涵蓋了8740萬職工，其中2240萬人是退休者。同時，許多企業在所屬部門所謂的“統一基礎”上建立了自己的養老金計劃。大約1400萬職工加入了這些計劃。

轉型期有很多困難，包括從職工和機構那裡收取資金，提供養老金，各管理部門不同而且制度經常不連貫。國家現在有大約60億元在地方政府那裡並受它們控制。操作和制度的標準化並沒有按中央政府決策者預想的路線出現。地方政府所屬的企業面臨虧損，經常缺少建立養老基金的資金。結果是，如果虧損企業的職工今天退休，他們將拿不到本該屬於他們的養老金，而在很多地區，虧損企業佔了大多數。

國務院想解決這些問題。1997年8月，它發佈了《關於建立統一的企業職工基本養老保險制度的決定》。《決定》重新包裝了不同地區使用的辦法，統一了標準。但是，它沒有解決給退休職工適當補償的問題，也沒有解決企業經理繼續抽取在職職工資金所造成的反感問題。

實際上，國務院的這個《決定》造成了兩個具體問題。在某些行業，職工相對年輕一些，收入也比較高，企業建立了它們自己獨立的社會—保險體系。同時，包括外資企業在內的非國有企業完全迴

避參加社會—保險制度。國家考慮重新採用1993年的老的辦法和程序，包括對退休職工的補償。但是這又引發了如何清償他們的問題。考慮了兩個辦法：其一是出售國有資產，增加必要的現金；另一個是發行政府債券。

2000年5月，朱鎔基公佈了關於養老金和醫療費的“兩個確保”：確保離退休人員基本養老保險金按時足額發放，確保國有企業下崗職工基本生活費按時足額發放，並代他們繳納養老、失業、醫療保險費。在資金被貪污，有時被拖欠好幾年的氣候中，兩個確保是非常重要的。

同月，朱鎔基主持了進一步完善社會保障體系座談會。他利用這個機會強調“社會保障體系必須真正獨立於企業事業單位之外，企業事業單位只依法繳納社會保險費，不再承擔發放基本社會保險金和管理社會保障對象的日常工作。……社會基本保障的標準必須與我國經濟發展水平以及各方面的承受能力相適應，要借鑒和汲取國外的經驗教訓，合理確定社會基本保障的標準”。

社會保障今天在中國包括養老保險、失業保險和醫療保險等主要成份。保險業轉型比其他許多改革都晚得多。在1992年之前，舊的保險制度實際上是和養老金聯繫在一起的，醫療費和福利待遇由國家保證。

從1978年到1995年，從國有單位退休的職工從3.8%急劇上升到21.7%，對保險系統的壓力也大多了。這段時間的保險成本從17億元上升到1540億元。為了發展統一的社會保險計劃，國務院在1998年

決定建立單獨的保險管理機構。在此之前，保險業由中國人民銀行監管，現在它將是國務院下屬的局級單位。

“實現社會保障對象管理和服務的社會化；”朱鎔基說，“健全社會保險基金的監管和保值增值機制；逐步建立功能齊全、覆蓋面廣、規範透明的社會保障體系信息網絡，實行現代化管理；加快社會保障法制建設，依法規範和管理社會保障工作。”

體制重組相對容易，但是讓人們理解新概念如何運作就難了，尤其涉及改變根深蒂固的觀點時。中國的保險業將承擔新的、更重要的責任。社會上的一些人仍不能抓住這些變化的意義。中國一家合資企業的工會主席在喝了七兩白酒之後，高速駕駛他的奧迪上了街。他開上了人行道，撞翻了一輛自行車，把騎車人給撞死了。然後他又撞了一輛出租車，把它頂到了路的另一邊，與對面來車發生碰撞。工會主席處變不驚，把車開到美容院按摩去了。他正在爽的時候，警察闖了進去。他撫摸著按摩小姐對警察說：“我今天很忙，不能合作！我殺了幾個人，撞了幾輛車，那又怎麼樣？你們應該和保險公司聯繫，不要對我說！”

收稅的來了

稅收除了是國家日益重要的歲入來源外，現在也被積極用作貨幣政策工具，最明顯的近例是出口退稅，刺激商品出口。

2000年11月召開的全國稅收工作會議宣佈，當年的稅收收入已

經達到9172億元，比上年同期增長15.4%。收上來的稅收收入大致可分為消費稅和增值稅。

會議還宣佈，下一年徵收的稅款將增加811億元，幾乎增長8%。正如國家稅務總局局長金人慶所說：“中國的稅收政策已經成為應對通貨緊縮和消費擴張的重要工具。”

在會議上，朱鎔基感謝國家稅務總局幹部的持續努力工作，並概述了下一年稅收最大化的總體框架。措施包括加強稅務徵收和管理，堵住逃稅騙稅的漏洞，懲治腐敗，依法徵稅。

稅款已經成為中國單一最大的財政收入來源。從邏輯上來說，它有助於穩定社會福利體系，因為社會福利越來越依靠稅收作為預算支持的來源。還很重要的一點是，在朱鎔基的指導下，作為財政政策工具的稅收制度更加重要了。出口退稅對出口持續增長貢獻良多。出口勢頭有助於中國克服亞洲金融危機的障礙。

稅收體制的最大問題可能是它要求按月（而不是在財政年度末）為全部收入（不是除去費用之後的利潤）交稅。這當然會產生一種循環方式，鼓勵地方企業經理欺騙他們自己的公司，把資金轉移進他們自己的口袋。由於跨國公司同時受它們本國和中國的法規制約，它們做的賬必須正規。這意味著納稅的負擔不可避免地落在了這些公司的肩上。

當朱鎔基改革稅務局內部的行政體制時，問題更加複雜化了。稅務官員有收稅的額度，如果他們不收稅，而是收“費”，就會受到懲罰。（“費”是稅務部門收的腐敗金，它們自己留下而不上交國

庫。)因此，所有稅務官員都徹底翻查企業的賬本，尋找沒有收過的拖欠稅款，找到就可以罰款。就像改革的許多方面一樣，過分熱情就會造成混亂。到2001年，稅務官員的熱忱有爭議地成為中國經濟增長減速的主要原因，因為企業被迫從銀行貸款來支付有時是10年前的欠稅。這些企業沒有別的選擇，它們要麼交錢，要麼關門。結果它們幾乎沒有資金來擴張生意或做新的基本建設項目投資。稅務局變成了經濟增長的消極因素，阻礙了朱鎔基想促進的改革。

資本流通改革

中國新興企業家發展最大的單一障礙是他們的融資能力。傳統上，國有銀行向國有企業提供貸款，即使這種貸款對銀行系統造成損害。儘管給了私營企業很多鼓勵政策，但國有銀行的模式很固定，不會改變。以現有體制的心理，國有銀行仍然覺得給國有企業貸款風險較小，甚至當它們知道要賬困難的時候。私營經濟初來乍到，銀行仍在用懷疑的眼光看著它。

於是資本流通成為朱鎔基“五項改革”中的最後一項。朱鎔基盯上了中國人民的巨額存款，把它們看作是潛在的流通資本，可以作為銀行貸款的替代品讓企業利用。因此採取了一系列措施。首先，從法律上允許私營企業在中國資本市場上市。以前的資本市場全部保留給有特權的國有企業，它們先被“公司化”，然後被批准上市。第二，私營企業那時不僅可以在用人民幣交易的A股市場上市，還可以

發行B股融資外匯。第三，允許內地中國人購買B股，儘管為了防止出現大量搶購而導致市場不穩定，為他們規定了配額限制。第四，允許使用受管控的開放式基金（managed open-ended funds）作為從公眾那裡集資的工具，還邀請外國投資銀行參與其中。

這就是朱鎔基的長遠計劃，以此來實現鄧小平縮小中國城鄉收入差別的最初願望。如果能取得成功，資本流通改革將強化他的糧食改革的成果，實現鄧小平的願望。

朱鎔基在2000年12月視察江蘇和浙江兩省時，強調了他按照中央政府制定的框架，保證改革計劃順利實施的決心。

正如本書前面所說，農村信用社體系重組是朱鎔基縮小城鄉收入差別的關鍵一步，從中可以看出朱鎔基全部改革計劃中更深層次的資本流通的開始。從他在江蘇視察時所說的話中可以清楚看出，朱鎔基想要推進改革，在管制的市場經濟中加速建設公平的社會保障制度。

2001年3月，朱鎔基總理對大約700名記者簡要介紹了他的想法：“收入分配差距過大的問題，值得我們認真注意。但是我認為，目前還沒有達到嚴重的地步。”他解釋道，然後接著說了三點主要理由：“第一，因為歷史上城鄉收入差距很大。由於目前糧食供給的相對過剩，糧價下跌，農民收入增幅有所下降，特別是糧食主產區的農民收入下降更多一些。這個問題，黨中央、國務院非常重視，已經把增加農民收入作為當前經濟工作的首要任務，放在突出的位置。我們將出台一系列措施來解決這個問題。”

第二，朱鎔基解釋說：“城市居民中，由於國有企業改革還沒

有完成，下崗和失業的職工還比較多。因此，在職職工和下崗職工之間收入差距也越來越大。這個問題，我們將通過完善和建立規範的社會保障體系和改進再就業的工作來解決。”

第三，朱鎔基承認“某些行業或者由於歷史的原因，或者由於壟斷的優勢，收入過高”。他表達了信心：“我們將對這些壟斷行業，包括電力、電信、鐵路、民航進行體制改革，改變他們的壟斷地位。當然，我們還會通過稅收的手段來縮小收入的差距。比方說健全個人所得稅制，收入最高的應該交45%的稅，這些方面我們執行得還不很好，今後要更好地改進，要依法徵收。”他強調說：“農村稅費改革是一次很大的革命，我們絕不能低估它的重要性、複雜性和艱巨性。目前從農民手裡收取300億元的農業稅，600億元的鄉統籌、村提留，再加上亂收費，恐怕從農民那裡一年要拿1200億元甚至更多。我們這一次的稅費改革，就是要把現在收取的300億元的農業稅，提高到500億元，也就是農業稅率從5%提高到8.4%；與此同時，把鄉統籌、村提留的600億元和各種亂收費一律減掉。這樣會出現一個很大的收支缺口。中央財政準備拿出200億到300億元補貼給農村，給有困難的省、自治區、直轄市。但是，這個缺口還是很大的。這些收費主要是用在農村的教育上。因此，如果不對農村的教育體制進行改革，補貼這些錢是不夠的。但是我們下決心，一方面要減輕農民的負擔，一方面要保證農村義務教育的需要。這是堅定不移的。我們首先在安徽省進行試點，然後再在全國推廣，這是一個非常重大的任務。但是，這個改革如果得到成功，我們的農業基礎就穩固

了，農村就穩定了，國民經濟發展就有了更好的基礎。”

顯然，朱鎔基合為一體的“五項改革”——糧食流通體制改革、住房制度改革、醫療和社會保障制度改革、財政稅收制度改革、投資融資體制的改革——要求的不僅僅是重組中國的經濟，還要求再造中國的社會。然而，中國相互聯繫的社會福利改革在轉了一大圈之後，其成功最終將取決於中國的銀行和金融改革。朱鎔基需要找到一條路，把中國經濟帶到比受管理的市場化更遠一步的地方，這就是加入世界貿易組織。

第十章 WTO：龍來了

另一種關起門來建設的想法也是錯誤的……即使我們在將來建成了社會主義工業國之後，也不可能設想，我們就可以關起門來萬事不求人了。事實表明，不僅社會主義各國之間的經濟和技術的協作範圍將不斷地擴大，而且由於各國人民爭取和平、民主、民族獨立的力量日益強大，國際局勢日益趨於和緩，我國同世界各國在經濟上、技術上、文化上的聯繫，必然會一天比一天發展。因此，在建設社會主義事業中的孤立思想，也是錯誤的。

——周恩來

（〈第一個五年計劃的執行情況和第二個五年計劃的基本任務〉，
1956年9月16日·《周恩來選集》下冊，第226頁，
人民出版社，1980年12月第一版）

更多的事情

1月是北京最冷的日子。從蒙古颳來的大風吹散了12月的烏雲，城市上空展現出清澈的藍天。在中南海，陽光在清靜的湖面上映出銀杏和柳樹的倒影。

就在1999年這樣一個寒冷的1月，美國聯邦儲備委員會主席艾倫·格林斯潘來到了中國。國務院總理朱鎔基正期待與他會見。這是一場私人的、非正式不公開的會見。朱鎔基安排在中南海的一間寬敞的中式暖閣裡會見他。朱鎔基很高興有這麼一個機會聽取美聯儲首席戰略家的思想。在會見的時候，中國人民銀行行長戴相龍坐在朱鎔基總理的左邊，認真傾聽格林斯潘可能傳遞的信息。

做完這些事情之後，會談開始了。朱鎔基總理向他的客人介紹了上一年中國經濟的情況。他沒有像別的領導人那樣浮誇地描繪成就，相反，重點談到了中國面臨的問題，包括上年長江洪水造成的災難和破壞，內地的整個地區都要完全重建。雖然這個任務是政府的沉重負擔，但朱鎔基認為它也是一個機會，重建基礎設施和過時的、規劃很差的城區。朱鎔基還談到了格林斯潘當時更為關心的問題——亞洲金融危機對中國造成的持續壓力。

人們普遍認為，格林斯潘是克林頓執政時期美國巨大繁榮的總設計師。亞洲金融危機是這一繁榮不可避免的部分。毫無疑問，危機導致資金從亞洲抽逃，使納斯達克的互聯網泡沫出現空前的增長。完全受過度貨幣供應量驅使，股票期權和信貸帶動的消費增長創造了想

像中的財富，成為支撐克林頓政府的重要因素。不用說，朱鎔基對這個話題非常感興趣。

朱鎔基解釋了資產管理公司清理壞賬逐步展開的試驗。這些壞賬正拖累中國的銀行體系。格林斯潘則談了美國的重組信託公司的經驗。然而，兩人都更為迫切關心的是亞洲金融危機和西方持續的預期，即中國將成為地區貨幣崩潰多米諾骨牌的下一個。儘管朱鎔基保證中國還沒有受到影響，但格林斯潘不為所動。然而，朱鎔基堅定不移。他對客人說：“人民幣將保持穩定”，中國已經並將繼續“為亞洲和世界經濟發展做出巨大貢獻”。朱鎔基的信息很明確：通過人民幣不貶值，中國在承擔支持亞洲的責任。他還清楚地表明，中美兩國應該“重視並增加在金融領域的合作”。如果要最大限度地減輕金融危機的後果，太平洋的另一邊也要採取行動。

在格林斯潘和朱鎔基的正式會談之後，戴相龍和格林斯潘進一步舉行了私人會談。中國的中央銀行行長向格林斯潘指出，中國將密切監視和控制“短期資本流動”，並要求“美國發揮積極作用”。戴相龍向格林斯潘發出的信息很明確：美國應該控制它的一些基金經理。在一些中國官員看來，對港幣一次又一次的攻擊是有政治目的的，主要是想破壞香港的穩定，使中國拿出外匯儲備支持港幣。

然而，格林斯潘的議程卻不同。在他與不同官員的會談中，美聯儲主席屢屢想說服中國領導人相信加入世界貿易組織（WTO）對中國是件好事。格林斯潘的論點是中國應該加快進入WTO，中國不應該害怕競爭給她仍受到很多保護的工業和金融業帶來的挑戰。他論

證道，在國有企業倒閉之後，加入WTO反而會創造新的就業機會。

雖然從美國的角度來看，格林斯潘的論點完全有道理，但它們並沒有與中國領導人的當務之急產生共鳴。他沒有能夠說服中國領導人。沒有人理解格林斯潘想傳達的信息，只有一個人例外。朱鎔基聽懂了格林斯潘的話。雖然加入WTO無疑會給中國國內工業帶來激烈競爭，但它也會創造大量新的工作。在朱鎔基改革國有企業關鍵的第二年，WTO為走出嚴重兩難困境——為補償工廠倒閉而創造新的就業機會——提供了一條道路。

朱鎔基懂得調動中國政治的動力學。如果由朱鎔基本人提議加快進入WTO，由此引起的變動可能威脅到政府高層內部一些人的利益，他們可能表示反對。然而，如果這個主意是一位非常受尊重的外國人提出的，政治局的重量級人物可能更容易接受。

“我認為WTO對中國、美國、貿易都有好處。我想盡快推動這件事。”朱鎔基的話讓每個人都很驚訝。美國的反應既興奮又快速。正如一位觀察家所說：“那天晚上華盛頓打來的電話激情洋溢。”格林斯潘的觀點正符合朱鎔基的政治日程。這位外國人深受中國領導層尊重，他的話具有獨立性和權威性。朱鎔基知道他能夠利用這位權威人士推動中國加快進入WTO。

朱鎔基的想法尤其受到格林斯潘對於金融服務業和資本市場評論的影響。格林斯潘解釋說：“如果你們有發達的資本市場，其中有中介、銀行和保險，你們金融體系的適應力就會比只依賴一個支柱時大。”朱鎔基擔心中國的“金融服務公司”將被外國的競爭攻勢所壓

倒。格林斯潘對此表示反對，他的論點是金融服務和資本市場能夠向中國企業提供必要的資金，為中國經濟的總體增長提供動力。格林斯潘告訴朱鎔基：“你在自己的經濟中需要更多的東西。”

同意分歧

早春3月帶來春天的氣息。美國國務卿瑪德琳·奧爾布賴特會見中國外交部長唐家璇。他們討論的重點只有一個問題：安排即將到來的朱鎔基總理的訪美之旅。在確定了細節之後，中國國家主席江澤民和總理朱鎔基接見了奧爾布賴特。江澤民表達了他的觀點，必須在“解決所有分歧的長期戰略利益基礎上”處理兩國關係。

1999年初，中美兩國過山車一樣的關係正處在下降過程。2月，美國國會的人權報告批評中國（及其他許多國家）。作為回應，中國國務院也發表了自己的人權報告，揭露美國“廣泛侵犯人權”，把它列入“世界上侵犯人權最嚴重的國家”。

使得局勢更複雜的是：雙方互相指責對方的導彈威脅，中國說美國“嚴重干涉中國內政”，美國說中國偷竊技術。這就是朱鎔基總理訪問美國前夕中美關係的氣氛。

在1999年3月北京召開的新聞發佈會上，朱鎔基被問到，由於兩國之間的緊張關係，他想在幾天之後的美國之行達到甚麼目標。朱鎔基既不樂觀也不悲觀。他談到了發展“戰略關係”的必要性，提到“實際上是美國的內部鬥爭把中美關係作為犧牲品。這樣，我也成了

一個受害者……在這種氣氛中，我應邀訪美當然是個很不輕鬆的任務，很多媒體也預言我的訪問不可能成功，但是我還是要去，因為既然你們有氣，我就要去給你們消消氣。這不是個地雷陣，無非是氣氛不太好，但我的訪問就是要去說明真相，恢復中美致力於建立建設性戰略夥伴關係的好勢頭”。

當問到美國聲稱的洛斯阿拉莫斯實驗室的李文和間諜行為時，朱鎔基回答說：“我認為，在這個問題上美國方面的人士犯了兩個過低估計的錯誤。第一，過低估計了美國自己的保密能力。據我所知，美國洛斯阿拉莫斯實驗室裡的保密措施十分嚴密，根本就不可能泄露甚麼機密，所以直到現在他們沒有能夠找出那位李文和博士泄露機密的證據，沒法起訴他，只好把他解雇了。我們不要忘記歷史，歷史上曾經有過這種草木皆兵、人人自危的時期，在美國有過這種時期，在中國也有過這種時期。第二，過低估計了中國開發軍事技術的能力。中國人是很聰明、很勤奮的，許多華裔美國人的成就就證明了這一點；中國獨立自主地開發兩彈一星也證明了這一點。中國完全有能力開發任何的軍事技術，這僅僅是個時間問題。但是請記住，中國是最早聲明不首先使用核武器的國家。我們已經停止了核試驗，我們和美國已經簽訂了導彈互不瞄準的協議。我們為甚麼還要冒政治上和道德上的風險去盜竊甚麼人的軍事機密呢？所以，所謂中國盜竊美國的軍事機密的問題，可以認為是一種天方夜譚。”

關於人權問題，朱鎔基用冷靜、直接的方式給予回答：“所有跟我們中國領導人會見的外賓，很少有不談人權問題的，好像不談中

國的人權問題回去就不好交待。因此，這個問題在我向他們重複了這麼多遍以後，今天實在不想再講了。我只想講一樁事情，就是美國國務卿奧爾布賴特最近訪問中國時，我告訴她一句話。我說：我參加爭取和保障人權運動的歷史比你早得多。她說：是嗎？表示她不同意我的意見。我就說：不是嗎？我說：我比你大10歲，當我冒著生命危險同國民黨政權做鬥爭，參加爭取中國的民主、自由、人權運動的時候，你還在上中學呢。我說我們在人權的觀點上很多是一致的，我在中學學習時就念了法國盧梭寫的《社會契約論》、《愛彌爾》、《懺悔錄》。人生而平等、天賦人權的觀念我早就知道……後來我們在共產黨領導下一直進行著反對專制獨裁、反對反動政權侵犯人權的鬥爭，我們今天怎麼可能反過來去壓制人權？而且只有我們才知道在中國如何才能夠實現保障人權。當然，我們在人權問題上並不是沒有缺點，也不可能沒有缺點。因為中國幾千年是封建社會，還有過半封建半殖民地的歷史，中華人民共和國成立只有50年，50年怎麼可能把所有問題都解決？但是我們願意聽取各方面的意見，特別是聽取我國人民群眾的意見。我們天天都在看人民來信，研究怎樣滿足他們的願望，實現他們的要求。我們也願意聽取國際友人的意見，因此我們有很多對話的渠道。我們同美國、歐盟、澳大利亞都有人權方面的對話渠道。我們在人權方面的工作每天都有進步……我們天天在努力健全我國的法制，保障中國人民的人權，我們會繼續做下去。我們歡迎外國朋友批評我們的工作，但你不要太急了，我比你還急嘛！”

記者接著又提出了中國加入WTO的問題。朱鎔基回答說：“中

國進行恢復GATT（關貿總協定）的地位和進入WTO，已經談判了13年，黑頭髮都談成白頭髮了，該結束這個談判了。現在存在這種機遇：第一，是加入了WTO的國家知道沒有中國的參加，WTO就沒有代表性，就是忽視了中國這個潛在的最大市場；第二，是中國改革開放的深入和積累的經驗，使我們對加入WTO的條件所可能帶來的一些問題提高了監管能力和承受能力。”朱鎔基然後做了一個重要暗示：“因此，中國也準備做出最大的讓步。最近，我們與美國以及歐盟等國家進行了認真的談判，雙方的差距正在縮小，但是還有相當大的差距。只要雙方從大局出發，從促進國際市場的繁榮和穩定出發，大家都做一點讓步，那麼達成協議是很有希望的。”

對於他期望美國之行能取得哪些成果，朱鎔基發出了明確的信號。在回答有關中俄關係的問題時，他轉移了話題。“我認為中國與美國的關係到目前為止還是很好的，雙方致力於建立建設性的戰略夥伴關係。我們中國與俄羅斯的關係也是很好的，雙方建立了戰略協作夥伴關係。”他指出：“我確實在俄羅斯受到了熱烈的歡迎。你們從電視裡看到，葉利欽總統同我會見的時候把我的手拉過去放在他的胸口上，會談結束時，葉利欽總統走過來和我緊緊擁抱。我想這無非是說明我們是真誠的朋友。我想我這一次訪問美國，也會受到同樣的接待，會受到熱烈的歡迎，而不是去闖地雷陣。也許我跟克林頓總統不會擁抱，但可能握手握得很緊，這也是一樣的意思。”朱鎔基的觀點再清楚不過了。

然而，當問起美國駐華使館官員有關朱鎔基的講話時，大多數

人不知道他說了甚麼。顯然，無論是在駐華使館還是在準備接待他的美國國務院，都沒有發表朱鎔基講話的譯文。駐華使館一位高級政治—經濟官員說，他在電視上看到了朱鎔基的講話，但是沒有人做過翻譯。不過他補充說：“如果他在華盛頓說那些話，很多人都不會喜歡。”這是即將發生的事情的一個跡象。

訪美

儘管在他訪問之前出現了緊張狀態，但朱鎔基還是真誠希望能夠推動中國在加入WTO問題上有一個突破。在華盛頓特區和克林頓總統簽訂協議將是最大的成就，能夠扭轉兩國日趨惡化的關係。在1999年4月朱鎔基訪美前夕，兩國關係有以下事實：1998年兩國貿易總額達到550億元人民幣，美國已成為中國第二大貿易夥伴，中國是美國的第四大貿易夥伴。以協議投資額計算，美國是中國最大的投資國，有總價值214億美元的26000個項目等待中國政府批准。當朱鎔基啟程訪美時，中國人民銀行伸出了橄欖枝，通知名列美國前幾位的兩家保險公司——恆康（John Hancock）和丘博（Chubb）——它們的許可證即將批准。

在朱鎔基出發前夕，對外經濟貿易合作部部長石廣生在《人民日報》海外版上發表了一篇評論。評論澄清了中國在貿易問題上的立場，辯論說“貿易逆差的原因是兩國不同的計算方法”，“中國對美國的許多出口經過第三國，增加了這些出口商品的價值”。石廣生指

出，中國的許多出口商品實際上是由美國投資的工廠生產的，“中國生產許多美國已經不再生產的產品，這應該對美國有好處，應該予以考慮。”為了減少美國的貿易逆差，使兩國關係重新走上積極的軌道，中國提出進口價值1.5億美元的設備、技術和產品，滿足她自己的基礎設施建設需求。中國希望這能夠鋪平道路，在朱鎔基訪美期間讓美國默許中國加入WTO。

朱鎔基日程上的首要問題是完成中國加入WTO的最後決議談判。所有與貿易問題有關的主要權力人物都出現在朱鎔基的代表團裡。其中有國務委員吳儀女士，她曾經是外經貿部部長，當時在國務院負責貿易事務；曾經領導國家經濟貿易委員會的王忠禹；國家發展計劃委員會主任曾培炎；外經貿部當時的部長石廣生。中國多年的WTO首席談判代表龍永圖已先期到達美國打基礎。顯然，朱鎔基想在訪問期間全力以赴達成協議。

然而，日程有時候會不同。當朱鎔基到達美國的時候，那裡的情緒很緊張。朱鎔基的幽默感也讓他的聽眾不明白。在他旅程的第一站，洛杉磯市市長問他，中國是否還會用傳統的閱兵儀式來慶祝即將來臨的國慶50週年。朱鎔基仍受洛杉磯阿拉莫斯間諜案的影響，用他的黑色幽默回答說：“我剛才跟尊敬的市長夫人談話時，她問我，你們打算怎樣慶祝50週年國慶？我告訴她說，我們今年要搞一個盛大的閱兵式，將要展出中國最新式的武器，但這些武器是中國製造的，不是從美國偷來的。尊敬的市長夫人建議說，你們應該在導彈上面貼一個廣告，‘Made in China, not in USA’（中國製造，不是美國製

造)。這是個Good idea (好主意)！”

在另一場新聞發佈會上，當問到中國是否可能成為美國的軍事威脅時，朱鎔基回答道：“你們美國是世界上最大的發達國家，你們擁有的核武器數量是中國的幾百倍，武器裝備是世界上最精良的，高科技是世界上最發達的，手段也是最先進的，你們還擔心甚麼？”這時候，他的麥克風開始吱吱響。這個技術故障的聲音蓋過了整個房間。朱鎔基說：“可是你們美國的麥克風不是最先進的。”一位記者非常生氣，跳起來說話筒是歐洲產的。“那好，”朱鎔基說道，“看來，我們做出的加強與美國在電信事業方面的合作的決定還是正確的。”

到了華盛頓之後，朱鎔基和美國副總統艾爾·戈爾一起參加一個環境工作會議。當提出美國貿易逆差的問題時，朱鎔基轉向戈爾說：“一旦美國能夠向中國出口能源和環境技術，中國就會出現貿易逆差。中國願意在環境方面花一大筆錢幫助解決貿易逆差問題。”在一個正式晚餐會上，朱鎔基被介紹給美國貿易談判代表查倫·巴爾舍夫斯基的丈夫。朱鎔基對美國的要求和巴爾舍夫斯基的談判風格旁敲側擊，對她丈夫泄密說：“當你讓了一點，她又要另一點。”

顯然，問題現在都公開了，朱鎔基證明他並不是美國所期望的那種懇求者——這一點在華盛頓並不受歡迎。在白宮舉行的聯合新聞發佈會上，克林頓念了事先準備好的講稿，讚揚朱鎔基對亞洲金融危機和中國企業的處理，讚揚金融改革。他說他希望看到中國在1999年內加入WTO。在回答時，朱鎔基沒有看稿子（這是他的風格）。他指出中國加入WTO也符合美國的利益。他說，剩下的問題

並不太大，也不很複雜。

當人權問題不可避免地提出來時，朱鎔基用一句簡單但堅決的話緩解了敵對：“在人權領域必須對話，不是爭論。”

當記者問他為甚麼選擇兩國關係低潮期訪問美國時，朱鎔基用他一貫的冷嘲式幽默回答說：“我是不想來的，是江主席讓我一定來。江主席是中國的No.1，我當然要服從江主席的命令。”

當朱鎔基在麻省理工學院講話時，問題的重點轉向了美國對華貿易逆差。“中國不是你們潛在的對手，更不是你們的敵人，是你們可以信賴的朋友。”他解釋說，“中國的人均國民生產總值跟美國差幾十倍，即使經過了30、40、50年，中國比美國還是差得很遠。中國始終還是美國的最大的潛在的市場，是你們的夥伴，而不是你們的對手。”他接著說美國對出口的控制極其嚴格。“美國現在對中國的出口施加了很大的限制，我看把我們排在不是倒數第一也是倒數第二了。因此，我們發射休斯公司的衛星也不批准它出口，我們氣象局需要美國的計算機也不出口。中美貿易平衡怎麼改善呢……我想問一句：你們美國只要求向中國出口小麥，出口柑橘，好啊，我們這一次簽訂的農業協定不是為進口你們的小麥和柑橘打開大門了嗎？但是，女士們、先生們，中國人民靠吃小麥和柑橘就能活下去嗎？可以活下去，但是我們要活得更好。”顯然，這些話不是華盛頓想聽到的。他們期待誇獎美國的制度，對美國模式表示敬畏和尊重。相反，他們發現朱鎔基既強硬又認真。他帶著一個目的來，不容轉移他的主要目標——中國加入WTO。

但由於朱鎔基控制之外的原因，這個目的沒有達到。當敲打中國成為美國國會山“當月大菜”時，克林頓總統不願意為了朱鎔基犯眾怒而強行通過WTO協議，那可能在別的領域傷害到他。1998年夏天的彈劾程序損害了克林頓的地位，削弱了他的實力。

克林頓對白宮內部的壓力讓步，對中國的申請說“不”。為了進一步破壞中國的機會，有人——至今沒有人準確知道是誰——把中美WTO協議草案放到了互聯網上。當朱鎔基還在美國的時候，正在審議中的談判內容已經傳到了中國。由於朱鎔基準備談的一些要點很敏感，白宮實際上削弱了他在國內的地位。關鍵的問題是，白宮是故意決定這樣使用協議草案中敏感的內部信息來使談判破裂，或者這只是一個笨拙的錯誤。

當朱鎔基到達華盛頓時，他顯然有政治局常委會在一定範圍內談判的授權。他是否準備在談判中為中國獲得一個地位？有一點似乎肯定的是，在協議泄露之後，以前的共識消失了。到北京之後，外經貿部部長石廣生宣佈雖然“取得了很多進展，仍有很多問題沒有達成協議”。石廣生還透露說，美方發表的單子“不準確”，提供的信息“不正確，與事實不符”。石廣生說：“美國單方面提出了一些問題，中國還沒有同意。”

5月8日，以美國為首的北約轟炸了貝爾格萊德的中國駐南斯拉夫聯盟大使館。儘管美國起初否認北約參與了轟炸，第二天北約發言人承認犯了一個錯誤：“攻擊了錯誤的大樓。”他說，攻擊目標本來是附近的一座旅館，裡面有塞爾維亞領導人。轟炸兩天之後，美國發

言人承認這是一起故意轟炸，但是說沒有人知道那是一座大使館。

全中國人都被激怒了。自從鴉片戰爭以來，還沒有發生過這樣的事情。西方給出的解釋是不能接受的。在朱鎔基訪問美國不到十天，一系列事件——WTO談判沒有取得預想成果，現在又轟炸了中國在貝爾格萊德的大使館——人們的神經為事件的不可預測性而顫抖。

美國對轟炸的解釋很蹩腳，於事無補。它說，中央情報局在辨別轟炸目標時使用了“老地圖”。攻擊使用了5枚激光制導導彈，包括一枚GBU-24、一枚AGM-130和一枚SLAM戰斧巡航導彈，準確地消滅了重要的房間。在方圓300米之內沒有別的建築物。北約肯定知道任何一家大使館的位置，尤其是聯合國安理會成員大使館的位置。

那麼，美國為甚麼發起攻擊？在中國的政府圈子和外國駐華使館中流傳著幾個說法。第一個是中國公開反對以美國為首的北約轟炸南聯盟，在被炸毀的使館房間內有許多錄像帶，記錄了貝爾格萊德的平民死亡、住宅和醫院的毀滅。第二個是美國想“試探”中國，觀察中國政府和中國人民被突然拖進國際危機時的反應。第三個觀點是美國想引誘中國捲入衝突，希望對這一暴行的抗議破壞中國的經濟發展計劃。《北京青年報》發表的一封致美國政府公開信反映了這些觀點：“中國的開放政策是為了發展。我們知道你們不想讓我們國家發展，想製造國內動盪。你們認為12.5億人民將起來……但是中國青年更成熟，北京青年有愛國的傳統。”

關於中國加入WTO的努力

中國政府內的游說活動並沒有停止。中國政府高度集權，用一個聲音說話，這是外國對它最常見的誤解之一。實際上，為了使某些議案通過各個政府部門，在北京需要做的游說很可能和在華盛頓的一樣多。朱鎔基不在北京的時候，為加入WTO所做的游說並沒有停止，只不過把責任交給了外經貿部副部長龍永圖。

在一個讓國內企業CEO熟悉WTO現實的培訓班上，龍永圖公開批評那些認識不到中國加入WTO價值和重要性的官員。“很多人相信一旦中國加入WTO，市場就會突然全部開放，”他說，“每一個市場都有條件，中國像其他國家一樣也有條件；必須一步一步走。”他回擊錯誤見解：“加入WTO意味著市場完全自由……全世界沒有一個國家採取完全的市場經濟。”他還駁斥普遍的錯誤觀點，即中國的國內價格必須“與國際市場價格接軌”。他反駁中國在加入世貿組織一年之內必須進口730萬噸小麥的謠言。“配額由市場機會決定，並不代表市場最低購買量義務……如果沒有市場，中國甚至1噸小麥都不用買。”

龍永圖的話澄清了對中國加入WTO的許多錯誤見解，解釋了對“開放保險和金融市場”與“開放資本市場”的混亂理解。如龍永圖指出的，資本市場問題是中國與“國際貨幣機構，不是WTO”的問題。

在春末的時候，美國駐中國大使比爾·薩瑟準備回美國支持艾爾·戈爾競選總統。到這個時候，美國和中國之間已經有一段時間沒有官方的正式接觸了。這時出現了兩個重大事件：第一個是江澤民在

中南海為薩瑟舉行正式告別晚宴；接著朱鎔基又在釣魚台國賓館花園裡舉行了第二個告別晚宴。雙方又開始接觸了。

談判開始

第一次真正的交流是美國副國務卿托馬斯·皮克林訪華。皮克林負責國務院的政治事務攤子。會談中談論了在轟炸中國貝爾格萊德大使館中死者家屬的賠償。中國對她大使館遭受的破壞提出了損失賠償要求。對於北京學生抗議轟炸使館時美國駐華使館遭受的損失，美國也提出了賠償要求。隨著北京寒冬的到來，美國國務院更急於找到解決途徑。

在龍永圖和美國使館官員的會談之後，勞倫斯·薩默斯飛到蘭州見朱鎔基（見第四章）。當朱鎔基提到他想讓WTO會談重新開始時，薩默斯同意邀請查倫·巴爾舍夫斯基回到北京。

從中國政府的角度看，這一突破在官方媒體報道中被說成中美關係的積極發展。中美關係在轟炸貝爾格萊德大使館之後幾個星期中到了最低點，官方媒體展示給公眾的是，中國加入WTO可能使雙邊關係出現轉折。

1999年11月，美國貿易談判代表查倫·巴爾舍夫斯基帶著一支強有力的代表團來到北京。談判多多少少是從他們上次結束的地方開始的，似乎沒有任何進展，雙方爭執不下，僵局持續著。

一連三天，外國和地方媒體蹲守在外經貿部外面，等著任何可

以發表的新聞。他們發現兩個中國人站在外經貿部門口，舉著中國國旗，記者們覺得很解悶，懷疑他們一定是來抗議中國加入WTO的。於是記者一擁而上，把舉旗者團團圍住，卻發現他們只不過是導遊，正很無辜地做著自己的工作。

隨著懸念的增加，越來越多的記者被拒絕進入外經貿部大樓。甚至官方媒體新華社和中央電視台的記者也被禁止進去。

談判擱淺

談判實際上毫無進展，因為美國方面的重點是嚴格的用詞和條件、法典語言和個別的法律詞彙。沮喪的美國貿易代表團堅持要見朱鎔基。朱鎔基在中南海內接見了他們，然而，還是沒有多大進展。巴爾舍夫斯基和她的代表團不知道的是，朱鎔基在考慮一個更廣泛的長期戰略。

當受挫的美國代表團離開中南海的時候，他們可能沒有太注意一長隊奧迪車停在皇家花園裡。那些是中國部長們偏愛的官車。

當談判在同一條街的外經貿部辦公室繼續進行時，中共中央經濟委員會的要員在中南海舉行工作會議。所有重要的決策者——江澤民、李鵬、朱鎔基、李瑞環、胡錦濤、尉健行、李嵐清——都到了。

朱鎔基在會上介紹了下一年的全國經濟工作安排。“經濟局勢繼續朝積極的方向發展，”他說，“能夠完成今年年初提出的經濟增長目標的任務……經濟工作政策的方向是對的。”他表揚了國務院的

成就，但指出“經濟仍面臨一些問題”。

朱鎔基指出這些問題包括國內需求不足、就業壓力增加、農業收入增幅緩慢、結構不合理。

朱鎔基認為，這些問題可以隨競爭增加而得到調整。答案在經濟達爾文主義的原則中，而不在政府的保護主義和緊急救援中。他相信，WTO能夠引向集資手段的多元化，對私營經濟和國有經濟都有幫助。朱鎔基為下一年設定的任務有：通過“刺激工業結構優化”的“經濟結構大調整”來增加國內需求、刺激經濟增長；加快技術能力的發展；以國有企業改革為中心，“深化經濟結構調整”；進一步提高“人民生活水平”。

這些目標顯然可以通過加入WTO促進實現。外國投資進入服務業和其他原來禁入的領域將吸收勞動力，刺激增長。外國金融機構參與經濟，完善資本市場能力，將為中國快速增長的私營經濟打開新的融資渠道，提高農村融資條件，消除收入結構的懸殊差別。朱鎔基接受了格林斯潘的論點，現在正在更廣泛、更深入的程度向聚集一堂的權力者們推銷這些觀點。

談判正在長安街那邊的外經貿部舉行。一直在向這次重大會議通報談判的進展——或沒有進展。

值得一提的是，這次中南海會議是在11月15日舉行的，就在同一天，中美兩國簽署了中國加入WTO的雙邊協議。儘管官方沒有公佈這次重要的經濟計劃會議關於WTO的聲明，朱鎔基設法利用路那邊正在發生的事情為中國加入WTO的條件——以及這些條件的運

用——取得共識。美國貿易談判代表團的一位外交官後來稱朱鎔基的中心作用是“威權政治”。

總戰略家進來了

在11月12日的談判過程中，查倫·巴爾舍夫斯基和她的代表團衝出了外經貿部的辦公室，回到了飯店打包準備在第二天早上離開。

在他們不在原計劃中的起程日，凌晨4點，美國駐華使館二號人物麥克海（William McCahill）接到一個電話，要代表團在7點前到達外經貿部。麥克海召集美國貿易代表團，7點鐘到了外經貿部辦公室，睡眼惺忪地等待最後一分鐘好消息。

沒有好消息。在被石廣生耽擱了1小時後，代表團被吳儀女士召去見朱鎔基總理。負責外交的錢其琛副總理、吳儀、石廣生陪著朱鎔基。在此後的3個小時裡，他們控制了談判。

在中美兩國就WTO問題談了15年之後，協議的文本已經非常厚了。最後有待解決的問題只有幾個。化肥之類的問題出來了，朱鎔基解決了這個問題，他用模糊的協議制定了一個承諾，在將來某個時候解決雙方的分歧——經典的中國談判風格。那些美國人不習慣這個風格，但還是用雙方今後充實細節的承諾結束了協議文本。午餐的時候設計了封面，將在下午正式簽署。

美國貿易談判代表查倫·巴爾舍夫斯基和中國外經貿部部長石廣生簽署了《中華人民共和國政府和美利堅合眾國政府關於中國加入

世界貿易組織的《雙邊協議》，涵蓋了諸如關稅、一系列產品的配額、向美國公司開放中國的金融服務和電信市場等“共同利益”。

在六天的幾乎完全的靜默之後，對談判突破的官方報道在11月15日晚上出現了。直到那個時候，關於談判狀況或可能結果幾乎沒有任何官方表態或評論。

在宣佈談判結束之後，新聞歡呼“雙贏談判”、“中國歷史的偉大時刻”。中國官方媒體誇讚這個保證中國即將加入WTO的協議是領導層的偉大成就。實際上，報道總體上還是很平衡的，調子是審慎鼓勵那些擔心中近期影響的人，尤其是對國有部門的影響。

媒體報道說，儘管加入WTO無疑將給中國帶來許多變化，但這些變化將逐步分期到來，減少了它們的影響。雖然這有助於減少近憂，但也警告國有企業的人今後的日子將更難過。

有人指責中國對美國的讓步，龍永圖對此做出了回應，他解釋說：“你不能說開放政策是讓步。我們已經持續開放了20年。許多地方企業通過合資成長起來……這場談判的結果是中國決定堅持改革開放，融入世界經濟大趨勢。中國做事將遵守國際規則，這也不是讓步。因為遵守國際規則是每一個負責的國家的責任。按國際規則做事，我們能完善投資環境，加強外國投資者的信心。競爭將更加透明。”

他堅持說，在電信或任何損害國家利益的方面，中國沒有做過讓步，將來也不會讓步。

龍永圖鼓勵人們“不要過於擔心……不要害怕開放。然而，我們必須堅持開放的原則。開放必須有管理、有條件。我們還必須看到

相互開放。如果我們開放，別的國家也要開放”。

雙邊談判的成功結果當然是兩國關係的轉折點。江澤民評價兩國有時麻煩重重的關係時說：“時晴時雨”。現在看上去滿天的雲彩都散了，江澤民將度過陽光下的一天。

中南海會見

在簽署協議的那天下午，江澤民在中南海接見美國貿易代表團。當代表團進入新華門，沿著南海邊駛過的時候，他們看到500多輛黑色奧迪車在陽光下閃閃發光。這時候他們才知道在WTO談判時出現了更大的事情。

當WTO談判在長安街那邊的外經貿部辦公室裡破裂時，朱鎔基以那裡的戲劇般表演為背景，在中南海設法推動他自己的日程。朱鎔基嫺熟地結束了WTO談判，同時在中國政府內不同的政治和經濟權力堡壘中為重要而敏感的問題尋求到了共識。

朱鎔基已經制定了新一年經濟日程的路線圖，在中國加入WTO的重要關頭取得了共識。取得了共識之後，朱鎔基自己就能夠安排最後一輪談判。當美國貿易代表團從南海湖邊的路上經過時，他們突然明白了所有那些奧迪車的意義。朱鎔基實際上在進行兩組談判。

當接見查倫·巴爾舍夫斯基和美國國家經濟委員會主席斯珀林時，江澤民說，這項協議將“有利於加快中國加入世貿組織進程，有利於促進中美經貿合作的全面發展，有利於中美關係的改善和發展，

並將為世界經濟的發展與繁榮注入新的動力……只要中美雙方牢牢把握兩國人民的根本利益，相互尊重，以誠相待，我們就一定能夠將兩國關係不斷推向前進。”至於中國對她加入WTO所承諾的條件，江澤民接著強調說：“中國將堅定不移地推進改革開放事業，不斷擴大同世界各國的互利合作，繼續為建立一個完整、開放的國際貿易體系，為世界的和平與發展做出積極的貢獻。”

國務院副總理錢其琛（負責外交等工作）、國務委員吳儀（負責貿易等工作）、外交部長唐家璇、外經貿部部長石廣生等會見時在座。

朱鎔基想用WTO成員資格推動改革，無論在經濟上還是政治上都不會對中國領導層產生破壞作用。他的改革把中國帶到了成熟市場經濟的邊緣。然而，朱鎔基思考的問題是，如何把它更推進一步。受管理的市場化已經改變了中國的經濟結構，使條件成熟了，但還缺少最後一個部分——競爭。

一年以後在訪問比利時的時候，朱鎔基透露了他推動中國加入WTO背後的主要戰略。他承認加入WTO“將給一些行業帶來嚴重衝擊”，但是，他說：“中國人民總是有能力克服困難……挑戰將被變成機遇，壓力將被變成動力。”

動力既是競爭的源泉，也是競爭的終極產品，是有待於轉為中國經濟資本的成份。動力不能單靠結構改革取得。在幾乎十年的“宏觀調控”之後，結構已經被改變，制度能力建設已經完成，現在應該由市場來接管了。加入WTO是一個工具，是把中國經濟帶入新時代的催化劑。

結語：朱鎔基卸任後的中國

成都有桑八百株，薄田十五頃，子弟衣食，自有餘饒。至於臣在外任，無別調度，隨身衣食，悉仰於官，不別治生，以長尺寸。若臣死之日，不使內有餘帛，外有贏財，以負陛下。

——諸葛亮

（《三國志·蜀書·諸葛亮傳》）

反思

人民大會堂福建廳莊嚴肅穆。在被過濾了的晨曦照耀下，刻著垂直線條的白牆呈現出黃色，給人一種原始粗獷的感覺，讓你想到了本質。幾個月來，我腦子裡一直有個問題百思不得其解。當幾杯熱騰騰的龍井茶端上來，小心地擺在我們中間的茶几上時，我問朱鎔基總理，在他做出那些重大的經濟金融決策時，他是如何平衡機會的。在做最後決定的那些關鍵時刻，他在考慮些甚麼？

朱鎔基總理想了一下，點點頭，然後用他特有的直率回答我說：“我認為中國的改革是成功的，尤其是在1997年東南亞金融危機之後。最重要的是有強大的核心力量，這就是中國共產黨。中國的12.5億人民對黨有信心。因此，在任何艱難時期，我們的決定都能得到實行。每個人都知道，在經濟學中有社會心理學效應，也叫‘羊群效應’。如果人們對你的決策失去信任，即使是正確的決定也很難實施。因此，中國目前的決策層全面估量各個方面，分析、比較，在做出政策決定之後，全黨全國人民都必須支持它的實施。如果我們擔心這個政策有缺點，今後可以調整，進一步完善。這一點給我印象最深。如果人們懷疑你的政策，即使它是對的，也很難實行，不會產生任何效果。”

朱鎔基在這裡簡要介紹了“信號經濟學”對“群眾運動經濟學”的影響。簡而言之，實行經濟和金融政策的能力在很大程度上取決於判斷中國人有效執行決定的能力。用實用的話說，這取決於他們

接受這種決定的能力。對廣大的人民來說，採用的政策必須在可預見的未來與他們所面臨的現實問題有關。

朱鎔基想了一下，然後繼續說，差不多算是補充的話：“我知道昨天道·瓊斯指數跌破了10000點，跌到了9972點。布殊總統對此表示嚴重關切。但我相信這不是甚麼太大的問題，只不過需要讓艾倫·格林斯潘說句話，形勢就會穩定下來。我也能感到他的難處。每次出現危機，他就宣佈降低利率。現在每個人都知道，只要降息，股市就會好起來。因此我相信現在格林斯潘一定很頭痛。”

“但是在中國我很放心。我們一點都不擔心股市崩潰，不擔心擠兌銀行，儘管我們的不良貸款率非常高。但是如果出現危機，我們只需要江澤民主席出來說一句話，所有事情都會緩和下來。”

然後，朱鎔基談到了他自己政策的最終效果。“當然說這樣的話你必須有實力，也依靠實力。這些年來，我們的改革開放政策取得了成功。我們的實力越來越強。我抱歉沒有和你多談經濟，而是談政治。這不是我的專業，但也是一個非常重要的領域。”我明白他的觀點。

比喻

國務院經濟體制改革辦公室副主任李劍閣是朱鎔基主要的貨幣顧問之一。另一個場合，他在用更具說明性的話描述了朱鎔基的受管理的市場化模式，把它放在了更清晰的角度。他用的例子是北京的道路系統。李劍閣指出，北京的道路都是現代的鋪過路面的新

路，有橋樑連接著駛出坡道和駛入坡道。綠色和白色的交通標誌很清楚，就像美國的主要高速路和馬路一樣。實際上，北京按同樣的風格有效地仿造了標誌、信號燈和人行道。此外，在中國還有特別的自行車道，有時自行車充塞了街道。是的，硬件似乎接近完美了。對於人們在道路上應該如何駕駛，如何舉止，都有非常清楚、精確的法律和法規。

問題是沒有人遵守這些規則。儘管交通規則清楚，有標誌，路網和主幹道都有標牌，但是，在一天中的任何時候駕車穿過北京街道的人都會發現，自行車、農用車和三輪車向他們發起了攻擊，它們在不該通過的地方橫穿馬路，左突右衝穿街而過，經常逆著車流。更添亂的是，行人不遵守過馬路的規則，而司機也一點不在乎行人。司機併來併去，互相別住，只要能超速就超速。他們一般都像是剛學會開車的16歲少年，想讓每個人都知道。如果出了事故，每個人都停下來圍觀，或加入隨後的爭論，造成更多的交通堵塞和混亂。

李劍閣解釋說，這就是經濟在轉型階段如何演化的。雖然有了可以使市場經濟主幹道暢通的法律法規，但沒有人遵守。由於歷史的原因，新集體商業意識中沒有遵守規則的位置。在經濟生活的每一個環島、支路和十字路口，都必須有官員管理往來交通，保證人們遵守標誌，執行法規，懲罰那些想自行其是的人。朱鎔基就是用這個管理模式管理轉型中的中國經濟。自由的市場經濟學說必須與計劃的指令工具併用，否則沒有人遵守這些規則。任何經歷過北京交通的人，哪怕是一小會兒，都聽得懂這個比喻。

模式

資本、價格、商品和融資的自由流動是經濟增長所必需的，使這些動脈暢通，市場工具是絕對必要的。但是，中央政府的手，以及它手中老的計劃或指令經濟工具，也是使資本和商品流通起來所需要的。朱鎔基的中國經濟“受管理的市場化”、“宏觀調控”模式包括：

- 引進發達市場經濟所接受和採用的貨幣和財政工具，同時使用計劃經濟老的指令工具使新工具發揮作用；

- 搶在“群眾運動經濟”之前行動——那是社會對機會放大的反應，是上一個時期中國政治大眾運動的特點——在關鍵時刻運用“信號經濟學”，發出足以使大眾轉變方向的不容置疑的信息，即管理群眾運動經濟；

- 設定無法達到的標準，完全知道這是動員人們取得結果所必要的；

- 保持遠見，認真觀察局勢的變化，向重要目標持續前進，把變化作為體制中的恆力，而不是破壞力。

控制通貨膨脹，對銀行和金融業進行合理化改革，引導中國穿越亞洲金融危機，把以出口為基礎的經濟轉變為也依靠國內消費的增長模式——這些明顯都是朱鎔基的功績。然而，批評者說，他在國有企業重組、債轉股、糧食流通、社會福利和集資等方面的改革沒有徹底完成。一些人說，社會和政治因素阻礙了這些改革的完成，使它們不完全或只是部分成功。

也許，如果只看它們強調現有社會和官僚體制對這位先知的限制，這樣的批評可能有些實質內容。然而，朱鎔基改變了中國經濟制度總的方向，並隨之也改變了中國的社會結構，這本身就是一個成就。朱鎔基使中國駛入新的航線。他推動中國加入WTO，為中國未來新的不可逆轉的現實注入動力。

幾點想法

2000年3月，在九屆全國人大第三次會議閉幕時舉行的記者招待會上，一位記者問朱鎔基，在離任之後，他希望中國人民最記得他的到底是哪個方面。朱鎔基笑了一下，做了以下回答：

“我的任期確實已快過半。在今後不到三年裡面，我將恪盡職守，奮力拚搏，以不辜負人民對我的信任。我是在以江澤民同志為核心的黨中央的領導下，在國務院全體同志的幫助下來進行工作的。我自己所做的工作是有限的。我只希望在我卸任以後，全國人民能說一句，他是一個清官，不是貪官，我就很滿意了。如果他們再慷慨一點，說朱鎔基還是辦了一點實事，我就謝天謝地了。”

從他擔任副總理那時起，朱鎔基在1992—2002年關鍵的十年中管理中國向市場經濟的轉型。朱鎔基毫不掩飾地把指令經濟和市場經濟的工具結合在一起，把通貨膨脹從1994年的21.7%降到本書寫作時的1%，同時在這段時間內保持經濟8%的年平均增長。他精簡並合理化改革了中國的銀行和金融系統，向舊的不受管制的體制堡壘發起挑

戰並關閉了它們。他引導中國渡過亞洲金融危機，人民幣沒有貶值，在這一過程中加強了中國的貨幣地位。他作為總理督管的改革包括再造國有企業、削減一半的政府官僚機構、用現代社會保障和以保險為基礎的醫療和養老金制度取代了鐵飯碗制度。這些改革並不只是結構變化和制度能力建設，它們要求重新建設整個中國社會。

像中國這樣規模的經濟和金融挑戰所隱含的內在政治風險，很難想像其他國家的領導人敢於承擔。但是朱鎔基這樣做了，並且取得了有爭議的成功。他這樣做的時候，忽視了“華盛頓共識”竭力鼓吹的公式，蔑視國際貨幣基金組織為發展中國家開的極為神聖的藥方。接受西方學界提供的靈丹妙藥的許多國家沒有吃死，卻後悔莫及。然而，朱鎔基發展了他自己適合中國現實的實用模式，為中國經濟發展了他自己的“受管理的市場化”理論。今天，中國經濟因此而更加強壯。

朱鎔基的貢獻是為經濟改革尋找中間路線，完成世界上增長最快的超級經濟的市場化，與此同時保持政治凝聚力和基礎廣泛的社會穩定。他的“受管理的市場化”可以為其他發展中經濟或轉型經濟所採用和再實施。對於從美國大學和華盛頓智庫流傳出來的“聖經”和“休克療法”，這一模式提供了另一種選擇，實用並且經過檢驗。對於中國，朱鎔基的“遺產”是國家經濟從計劃向市場制度轉型，同時保持高速增長和基礎廣泛的政治與社會穩定。朱鎔基成功運用新的、受管理的市場化經濟發展模式，世界應該給予他應得的承認。他的名字應該和凱恩斯一起被記住。

融合經濟學和交叉經濟學是切實可行的選擇，對此朱鎔基已經用事實提供了證明。他把經濟學理論帶入了一個新時代。世界經濟學界最終應該給予朱鎔基應得的榮耀。

全球唯一中文本

德國前總理赫爾穆特·施密特撰寫序言

世界貿易組織前總幹事素帕猜·帕尼帕迪撰寫前言

在香港金融領域出任公職的生涯裡，我曾有幸遇上朱鎔基總理。他為人高瞻遠矚，處事運籌帷幄，加上鞠躬盡瘁的態度，一直是我學習的榜樣。朱總對我的支持、鼓勵和稱許，更為我的工作增添了無限的動力。《朱鎔基傳——朱鎔基與現代中國的轉型》恰恰把我心目中朱總的印象，細緻地描繪出來。這本書更詳述了朱總對中國經濟發展所作出的重大貢獻，值得讀者咀嚼細閱。

——任志剛（香港金融管理局前總裁）

本書作者以對中國經濟社會的深刻了解，加以嚴謹的創作態度、寬厚的經濟學功底和廣泛深入的第一手調查資料，將讀者帶回到20世紀90年代的中國……朱鎔基以非凡的勇氣擔當起中國向市場經濟轉型的艱巨工程，採用了作者稱之為“受管理的市場化”的方法，再造了中國的金融系統，引導中國平穩地渡過了亞洲金融危機，打破“鐵飯碗”，重組了國有企業，建立了現代企業制度，精簡了各級政府機構，重建了現代社會保障制度等。朱鎔基在大刀闊斧的改革中保持了中國社會的穩定和經濟平穩快速的增長，把中國帶入了一個嶄新的時代。

上架建議：傳記·政經



聯合出版集團



香港中和出版有限公司
www.hkopenpage.com