

温州

WEN ZHOU GAI GE KAI FANG
KOU SHU SHI LU

改革开放
口述史录

中共温州市委党史研究室 编著
温州大学口述历史研究所

第一辑



中共党史出版社

《温州改革开放口述史录》编委会

主 任：赵降英

副主任：赵万磊 杨祥银

《温州改革开放口述史录》编写组

成 员：张林洁 周婷婷 王志愿 郑 重

陈鸿超 曾富城 雷玉平 黄慈帖

序



党的十一届三中全会正式拉开了中国改革开放的序幕。40年的改革开放，改写了温州的发展轨迹，改变了温州人的前途命运，创造了一个又一个“温州奇迹”。为纪念这段艰难而又光辉的历史，中共温州市委党史研究室联合温州大学口述历史研究所编著了《温州改革开放口述史录》，回顾总结温州改革开放40年的辉煌成就与宝贵经验。值此庆祝改革开放40周年之际，回首温州40年的奋斗历程，记录温州40年的沧桑巨变，弘扬温州40年的改革创新精神，是一件非常有意义的事情。

这是一套兼具思想价值、史料价值、人文价值、社会价值和现实价值的系列作品。它以亲历者、见证者和参与者口述的形式，从不同侧面真实、生动、形象地再现了温州改革开放先行者的风采。本次出版的第一、第二两辑，围绕“全国首字号”“基础设施和社会事业建设”两大主题，分别采访了24位温州改革开放新时期重要历史事件的当事人和见证人。其中既有“不等不靠、自力更生”的奋斗故事，也有“白手起家、开拓进取”的创业经历，还有“敢于创新、善于创新”的成功范例，更有“闯荡天下、四海为家”的感人事迹。正是在这种“锐意改革、砥砺前行”精神的指引下，温州在改革开放的浪潮中开创了一个又一个“第一”，登上了一座又一座高峰，实现了一个又一个梦想，谱写了温州人在中国特色社会主义道路上“不甘落后”“敢为人先”“开拓创新”“与时俱进”的时代乐章。哪里有市场，哪里就有温州人；哪里有温州人，哪里就有市场。百万温州人大军在国内外各地闯荡市场，大量民营企业和民间社会组织脱颖而出，在改革开放的大潮里一次又一次成为中外公众和媒体关注的焦点。

温故而知新。历史的经验值得总结。清朝末年和民国时期在经济上搞“官进民退”，结果导致民穷国弱、官腐政息。为了推翻帝国主义、封建主义和官僚资本主义三座大山，温州人民在中国共产党领导下掀起了轰轰烈烈的新民主主义革命。中共温州独立支部、红十三军、中共浙南特委、红军挺进师、浙南游击纵队都在这片土地上浴血奋战过。1939年，中共浙江省第一次代表大会在温州平阳召开，足见浙南（温州）革命根据地群众基础之好。1949年，在党的领导下，浙南游击纵队组织发动上万革命武装力量，在解放大军渡江南进的胜利形势下，解放了浙南（温州）这片土地。从此，温州人民和全国人民一样满怀希望和热情投身于社会主义建设事业的热潮中，开创美好幸福的新生活。老革命根据地永嘉县广大农民群众和干部为让解放了的土地结出更丰硕的果实，在县委工作队领导下，搞起了包产到户的生产责任制，即包产到队、责任到户、定额到位、统一经营，充分体现了按劳分配原则，调动了广大农民的劳动积极性。但不久即受“左”倾错误路线的影响，永嘉包产到户成为农村“右倾”路线错误的代表，被定为“资本主义性质”，县委副书记李云河被打成右派分子，县委试点工作组组长戴洁天被戴上右派分子和反革命分子两顶帽子，下放劳动改造，历经苦难。轰轰烈烈的改革被压制，一些地方的农民重新去讨饭。永嘉县广大干部群众的这次大胆改革，得到了我国农村改革之父杜润生的首肯。习近平担任浙江省委书记时还专门看望仍健在的戴洁天。中国改革之路是一条艰难曲折、漫长悲壮之路。

“左”倾错误的严重发展，导致了“文化大革命”这样全局性错误的发生，使党、国家和人民遭受新中国成立以来最严重的挫折和损失。粉碎“四人帮”后，为肃清流毒、拨乱反正，全党开展了真理标准问题大讨论。邓小平等老一辈革命家着眼大局，把推进社会主义现代化建设作为这场讨论的落脚点，使真理标准问题讨论的过程成为引导人们思考国家向何处去这一重大课题的过程。1978年12月13日，在中央工作会议闭幕会上，邓

小平作了题为《解放思想，实事求是，团结一致向前看》的重要讲话，指出：“再不实行改革，我们的现代化事业和社会主义事业就会被葬送。”紧接着召开党的十一届三中全会，顺应时代潮流和人民愿望，作出“把全党工作重点转移到社会主义现代化建设上来”的重大决策，开启了改革开放和社会主义现代化建设新时期。从这时起，党和人民踏上建设中国特色社会主义新的伟大征程，以一往无前的进取精神和波澜壮阔的创新实践，开创和发展中国特色社会主义，取得了举世瞩目的伟大成就。温州作为中国改革开放的先发地，大胆探索、敢闯敢拼，形成了享誉海内外的温州模式，涌现出一大批贡献突出的先进典型。其中，“温州民营经济的优秀代表”、正泰集团董事长南存辉作为 100 名改革开放杰出贡献人员之一，被党中央、国务院授予改革先锋称号，颁授改革先锋奖章。今天，中国特色社会主义已进入新时代，改革开放依然是当代中国最鲜明的特色，是亿万中国人民的共同心声，是实现中华民族伟大复兴的关键一招。目前，改革已进入攻坚期和深水期，需要解决的问题格外艰巨，都是难啃的硬骨头。这个时候就要一鼓作气。畏葸不前不仅不能前进，而且可能前功尽弃。

最近，我看到《浙江日报》刊登了义乌原县委书记谢高华的一篇文章《我有一个富民梦》，方知 2017 年义乌城乡居民收入分别达到 6.6 万元和 3.3 万元，多年位列全国第一，人均储蓄、每万人汽车拥有量等十二项指标均位列全省第一。我既喜又急。喜的是当年改革开放初期谢高华率义乌县各级党政干部从温州学习回去后，走上了社会主义市场经济宽广大道，如今取得了如此骄人的成就，可喜可贺。急的是，当年改革开放先进市的温州前有标兵、后有追兵，如何不骄不躁、承上启下、更上一层楼。怎么办？改革开放初期，我有幸在温州工作十年，得到温州广大党员干部和军民群众的关爱、支持，让我终身受益、没齿不忘。尽管已阔别 20 余年，但我对温州怀有深厚的感情，故此建议温州今后要在引进和培养人才、抓好金融服务、发展数字经济、实施乡村振兴战略、精简政府管理机构等方面下

足功夫，让温州模式焕发出新时代的光芒。

习近平总书记说：“改革开放是一项长期的、艰巨的、繁重的事业，必须一代又一代人接力干下去。”鲁迅先生说过，地上本没有路，走的人多了，也便成了路。希望温州继续大胆走下去，为中国深化改革开放创造更多“第一”，为引领改革开放作出新的贡献。同样，改革开放的历史记录也永远没有终点，希望有更多像《温州改革开放口述史录》这样优秀的作品，生动展现温州改革开放的历史，帮助新生代温州人铭记历史、履行使命、继续奋斗，传承和弘扬温州人精神，为高质量发展凝聚磅礴力量，开创温州更加美好的未来。

回首过去，初心如磐；展望未来，砥砺前行。进入新时代，站在新起点，我们要始终紧跟世界文明历史前进的潮流，在党中央领导下，高举改革开放旗帜，发扬逢山开路、遇水架桥的精神，勇做创新发展的先行者，争当改革开放的排头兵，按照“八八战略再深化、改革开放再出发”的要求，积极创建“两个健康”先行区，全面打造面向“两个一百年”、具有国际竞争力的新时代民营经济之都，奋力续写好温州这部创新史。希望温州认真贯彻落实习近平总书记在庆祝改革开放40周年大会上的重要讲话精神，在新时代创造新的更大奇迹！

是为序。

（作者系中共中央纪律检查委员会原副书记）

目 录

序.....	刘锡荣 /	1
龙港镇建成中国第一座农民城.....	陈定模 /	1
新中国第一家私人银行.....	方培林 /	30
全国首家民间股份制金融机构.....	杨嘉兴 蔡兆清 /	51
中国第一家股份合作制乡镇卫生院.....	项兆敏 /	75
全国首份股份合作制企业章程的制定.....	黄正瑞 /	105
全国首例“民告官”案.....	黄德余 /	139
新中国成立后全国首个重新建立的总商会.....	郑 朴 /	158
中国首个农民跨国农业公司.....	叶康松 /	182
中国徽章大王.....	陈加枢 /	206
全国首个异地民间商会.....	金锦胜 /	226
中国“入世”第一案.....	黄发静 /	242
后记.....		272

龙港镇建成中国第一座农民城

采访者：郑重、曾富城

整理者：郑重

采访时间：2016年11月25日

采访地点：苍南县龙港巨人中学



陈定模

口述者：陈定模，1939年出生，浙江苍南人。1981年任钱库区委书记兼区长。1984年至1989年在担任苍南县龙港镇委书记期间，他大胆实行户籍制度改革，创造性地进行土地有偿使用的实践，进行人口梯度转移，在一片荒滩上打造了“中国第一座农民城”，走出了一条有中国特色的农村城镇化道路，引起了中央领导和专家、学者的关注，名闻中外。1989年，他担任苍南县委主任，1992年，他被借调到中国国情研究会工作，不久下海经商。1996年，他创办龙港巨人中学。先后被评为“温州市改革开放20年十大风云人物”“苍南县改革开放30年十大风云人物”“浙江省建国60周年60位最具影响力人物”“温州市改革开放30年十大农村人物”“全国第四届百人奖农村十大杰出人物”“全国改革开放30年30位农村人物”“温州市17年17位有杰出贡献人物”“温州市建党90周年红色感动人物”。

一、决策钱库，初战成功

采访者：陈书记，您好！您是中国第一座农民城——龙港镇的创始人之一，在 20 世纪 80 年代中期，您带领一班志同道合的同事建设龙港，使龙港迅速崛起，成为闻名全国的“农民城”。很高兴您能接受我们的采访，我们想请您和我们分享您建设龙港的故事。

陈定模：龙港农民城是改革开放的产物，没有改革开放就没有龙港农民城。改革需要智慧，改革需要勇气，改革需要付出。改革需要突破计划经济的藩篱，冲破极左时期设定的条条框框，承受各种的非议和责难。其影响之深、进程之难、风险之大，是许多人不知道的，只有当事人经历过这种咸酸苦辣，才懂得每前进一步经受的苦难。大多数人只知道龙港成功之光环，很少有人知道建设龙港背后的故事。我现在回想起来，仍然感慨万千。

龙港农民城建设的成功，首先是得益于党的十一届三中全会精神、党中央的英明决策；二是有各级领导的开明思路和大力支持，尤其是当时温州市委书记袁芳烈和苍南县委书记胡万里、县委副书记陈星和在关键时刻力排众议，敢于担当，保护了我们的改革积极性，有力地支持龙港改革；三是龙港镇广大干部群众思想高度统一，上下一条心，和衷共济，攻坚克难，可谓是勇立潮头破藩篱、历经磨难写春秋。

采访者：为了更好地了解您，请您先简要谈谈您的个人履历。

陈定模：我 1939 年 2 月出生于钱库镇陈家堡村一户农民家庭，8 岁丧父，一家十口靠母亲抚养成人。母亲是一位漂亮而善良的小脚女人，她人缘好、口碑好，与人为善。她是一位伟大的母亲，在家庭经济十分困难的情况下，还供我上了半年初中。后来，我因家境困难辍学了，15 岁时带着母亲、弟弟到福鼎逃荒。我 1955 年参加工作，先后在新华书店、供销社当过营业员，

1958 年大炼钢铁时又调进工厂工作，1977 年调到中共平阳县委宣传部。我曾任宣传部党组成员、理论组组长，1981 年春任中共钱库区委书记兼区长，1984 年 6 月任中共龙港镇委书记。

采访者：您是 1981 年开始担任钱库区委书记兼区长，在这个区里率先实行包产到户，发展个体经济，创办市场。1983 年，钱库成为温州市十大市场之一。请您介绍一下您在这个区的建设经验。

陈定模：我是 1981 年 3 月份去钱库任区委书记兼区长，当时钱库区可以说在全国都是出了名的。“文化大革命”期间，当时中央的一位领导在会议上讲：“看资本主义就看温州永嘉的单干、文成的人贩、平阳的‘要饭’、洞头靠贷款吃饭，温州资本主义泛滥。”温州“要饭”的地方主要是平阳县，而平阳县主要的是钱库、金乡地区。尤其是钱库区，宗族械斗是全国出了名的。“文化大革命”期间，陈家和杨家之间的宗族械斗打死了好多人，把一个村的房子全部烧光，就剩下一个厕所，所以这是一个非常棘手的地区。

钱库区的落后是出了名的，多年来有不少人外出逃荒讨饭，有的把自己的亲生儿女卖到福建和泰顺山区。这个区是别人不敢接的烫手山芋。可是温州地委已经批准，平阳县委任命书已发出，作为一个共产党员，我只能无条件服从，硬着头皮在干中学、学中干。

我离家 20 多年了，一直在平阳县山门工作，但每年春天有不少老家的亲戚和熟人到山门扛木头或者买地瓜干，有的甚至讨饭，凡是家乡来人我都留他（她）们吃饭。每年还帮他们从山门的亲戚朋友手里借地瓜干挑回去度过饥荒，有一年还借了 3 万多斤地瓜干。可那是高利贷。就这样一年又一年，真是王小二过年，一年不如一年。他们每次都重复问我一个问题：“定模啊，政府什么时候能让我们农民吃饱饭啊？”他们多么希望从我这里找到答案。可是我当时只是供销社干部，不了解也不敢过问这样大的国

家大事，只能说，我也不知道。1981年我到钱库任区委书记后，不少亲戚朋友和老乡来看我，聊天时，他们说：“过去你说自己无权，现在是一区之主了，有权了，总该想办法让我们吃饱吧。”我问他们集体所有制有什么不好的。他们都说：“这种出工一窝蜂，劳动大呼隆，干与不干一个样，干好干坏一个样，男劳动力与女劳动力一个样，大家出工不出力。现在农民第一锄头给政府（上缴农业税），第二锄头给干部（干部误工补贴和多吃多占），第三锄头给五保户（指军烈属、残疾人、孤寡老人），第四锄头才轮到农民自己。”这样太伤农民的心，挫伤了劳动积极性。我反复地问他们有什么好办法，他们都异口同声地讲：“只要政府让我们自己种田，我们饿死不怪政府。”当时我脑子里反复在想一个问题，我们共产党闹革命的目的，不是为了解放生产力，使经济发展起来吗？我彻夜难眠，苦苦构思，如何能想出一条既不违反党的政策，又能找到一条调动农民积极性，使农业增产增收，彻底解决农民温饱问题的道路呢？

1981年，党的十一届三中全会召开已经两年多了，经过“实践是检验真理的唯一标准”的大讨论，国家改革大潮开始涌动，人们的思想十分活跃，但是相当一部分领导干部对于长期的阶级斗争和政治运动的教训是十分深刻的，对过去的一些错误做法心里有想法，但不敢讲，更不敢去做，宁“左”勿右。“左”是革命的、右是反革命的，这种思维一直占领人们的头脑。因此在中央〔1981〕72号文件下达后，提出农村坚持以队为基础、三级所有的核算单位可以，实行小组联产承包责任制也可以，偏僻山区农民还没有解决温饱的地区实行“大包干”也可以。中央提出农村各种所有制都可以试验。1980年中央召开各省、市、自治区党委第一书记座谈会，着重讨论加强和完善农业责任制问题，争论十分激烈，对改变农业生产责任制问题遭到不少省市领导的抵制和反对。浙江省就是其中坚决反对的一个。在1980年冬，浙江省层层派出工作组开展社会主义教育运动。教育广大干部要以资本主义复辟的高度来认识对待农村包产到户的歪风，坚决

把这股风打下去。温州地委由吴骏祥副书记带工作队进驻宜山区，平阳县委由李长茂副书记带工作队进驻钱库区，开展声势浩大的狠刹“单干风”的运动。工作队采取封三机（农民从事副业的纺纱机、织布机、开花机），提出农民从事“种菜种瓜、捕鱼摸虾、织布纺纱”都是资本主义，一律不准，一律打击；动员全区三级干部要行动起来，深入到农村、田头，逐户排查有无分田单干的苗头，要把“单干风”消灭在萌芽状态。干部怕挨整，不敢提意见。农民心里明白，与政府对抗，等于鸡蛋碰石头，绝没有好果子吃。可是农民采取消极抵抗的办法，开始不种冬种，大片农田抛荒，春耕生产迟迟不出动，有的出工不出力。市、县工作队心里也明白，老的所有制的确无法再继续下去了。安徽省凤阳县小岗村的“大包干”消息不时地在社会上流传，个别胆大的农民偷偷地在家里准备浸种育秧了。在这个紧要关头，我这个从来没有领导经验的人去啃这块硬骨头，真是“刚学剃头就碰到痢痢头”，无从下手。我在平阳县委宣传部工作几年，积极宣讲真理标准问题大讨论，对中央的一些争论听到多一些，思想比别人先解放一点，胆子也大一点。但是要想在钱库区对原有的农业体制有所突破，其难度，难于上青天。首先要通过县委工作队这个关，我就连夜去找平阳县委书记李长茂。我说：“按水平能力，我是不能胜任钱库区委书记这个重任的。既然县委委我重任，我是共产党员，只能硬着头皮上，在干中学。如果县委真的相信我，就让我放开手干，你带工作队在这里，我心里不踏实，好多事不敢作主，请你把工作队撤回去好吗？让我先试着干一年，干不好我回到宣传部干我的老本行。”李书记心中也明白，他们这么干也无法干下去，就顺水推舟地讲：“你这个人胆子太大，什么话都敢讲，如果在过去你早就是大右派了，我们走了以后，你要执行上级指示，不可胆大妄为。”工作队撤了，束缚在我身上的绳子解开了，我可以放开手大干了。我就连夜召开区委会议，对春耕生产怎么办进行大讨论。多数人在会上仍支持集体劳动，但心里知道这样是干不下去了，就像《红楼梦》里宝玉对黛玉说

的“妹妹你心里早有，你口不开”。那次会议讨论很激烈，进行到下半夜，区委只有一个分管农业的副书记松了口，说：“有的生产队春耕生产确实搞不下去的，是否可以采取扩大自留地的办法？”最后我在总结时表态说：

“我们搞了三十多年的社会主义，国民经济搞不上去，每年春天要外流逃荒要饭，我们这些人问心有愧呀，脸上无光呀！今年不管实行哪种责任制，只要能调动农民生产积极性，农业能增产增收、能完成国家征购任务，农民能温饱，都可以。但有一条，绝对不准把农民的谷种倒掉、秧田毁掉。如果这样干，哪个公社荒了两亩地，公社书记撤职；哪个生产队荒了一亩地，大队书记撤职。如果因为实行多种生产责任制，上级怪罪下来，我承担一切责任，大家可以在笔记本上记录在案，到时候我决不推脱责任。”

一年之计在于春。接着我就召开全区 1000 多人的三级干部会，我在会上讲了一天，讲了为什么人民公社这种生产关系不适应当前生产力水平，因此农民的积极性调动不起来。我在会上总结了集体劳动的种种弊病，如“出工人喊人，下地人等人，劳动人看人，收工人赶人，评工记分吵死人，年终兑现提灯笼”。此时会场上就像炸开了锅一样，议论纷纷，主持会议的区委副书记拍着桌子，才使会场静下来。我勉强把报告作完。接着，我们分公社讨论，更是热闹非凡。干部们说：“前几天，市、县工作组要我们像抓阶级斗争一样抓分田单干，毛主席指示‘人民公社好’。今天又说人民公社的劳动方式不适应农业生产力，阻碍了农业生产力的发展，上级一天一个样，叫我们下级怎么干？这不是公开搞资本主义吗？”有的人私底下讲：“陈书记是宣传部下来的，可能中央有什么新的精神，他才这样大胆。”各种议论都有。那几天我的思想也在激烈斗争，按老的办法干，当一个太平官，钱库区的面貌“涛声依旧”；要么大胆改革、大胆尝试，也许能闯出一条血路来。旧社会的官员尚能“当官不为民作主，不如回家种红薯”，我们是共产党的干部，不为人民服务，不为农民作主，还算是人民公仆吗？我经过几个昼夜的反复权衡利弊，下决心进行改革，反正我

过去没有当什么大官，无非这顶小乌纱帽不要就是了。思想通了，决心下了，胆子也就大了。在最后一次总结会上，我果断地讲：“是不是社会主义，不在于劳动方式，集体劳动就是社会主义没有这个道理。人吃饭都是一个人的，走路也是一个人的，这总不能算是资本主义吧。是不是社会主义，一看是否坚持共产党领导，二看是否极大调动农民积极性，三看广大农民是不是拥护，四看生产力是不是发展、人民生活水平是不是提高了。如果辛辛苦苦干了三十多年，农民还是吃不饱穿不暖，这样贫穷的社会不是真正的社会主义。最后我坚定地说：“春耕在即，时不我待。今年一个前提就是坚决要把地种下去。”我把区委会议上讲的话重复了一次，特别强调今年一定把地种好，若哪个公社荒了两亩地，公社书记撤职；哪个生产队荒了一亩地，大队书记撤职。多种责任制都可以试，要相信群众，尊重群众的选择。“今年实行多种生产责任制，坚持原来的体制可以，也可以搞‘双包’制（就是征购粮田归集体、社员口粮田分田到户），对那些组织涣散、干部软弱的生产队也可以搞小组联产承包责任制，对那些偏僻山区温饱没有解决的生产队也可以实行包产到户。总之一句话，只要能把田种好，能增产增收，到收成时能完成国家征购粮，留足集体的，农民能温饱，采取什么办法、哪种责任制都可以。如果因改变农业生产责任制，上级追究下来，我一个人顶着，决不食言，请到会的各位打开笔记本，记下今天我在大会上讲的话，将来上级查处时作一个证据。”我的决心使那些坚决实行集体所有制的干部开始动摇了，使原来对老的核算方式心里看不惯、口头不说的干部也敢于发表自己的想法，对那些敢于讲真话的干部思想更加解放了、胆子更加大了、步子更加快了。会后，各公社、大队立即行动起来，根据他们的实际，尊重群众的选择，实行适合他们的生产责任制，不强求统一，农民的劳动积极性像火山一样喷发出来，男女老少总动员，全家齐出动，春耕生产搞得热火朝天。全区只用五天时间就完成早稻插秧任务，后来我把这种现象总结为“少年像罗通，中年像武松，老年像黄忠”。1981年，

早稻全面增产。1981年7月29日台风在平阳登陆，我区的早稻90%已经收割完成，晒干了。其他没有实行联产承包责任制的地区，台风过后，早稻烂在田里，谷子发芽，损失惨重。1981年钱库历史上第一次仅早稻一季就完成了国家征购粮938多万斤，彻底解决了农民的温饱问题，摘掉了钱库人要饭的“帽子”，干部群众欢天喜地。

解决了农民的温饱问题只是万里长征第一步，农民要盖房子、娶媳妇、添衣服、人情往来要花钱。钱从哪里来？如何使农民吃饱了又有钱花？这是一个大学问。钱库是一个人多地少的平原地区，人均耕地只有四分，农副业不多。我想起了解放前的钱库，妇女从事纺纱、织布，发展家庭手工业，生产的土布、带子、毛巾，贩卖给小商贩到福建山区销售，有的从事鸡毛换糖生意。我与区委班子讨论如何恢复钱库传统工商业，调动能工巧匠的积极性，使一部分农民从土地上分离出来从事副业和商业活动。有一次，我在干部大会上讲，部分青年不从事农业劳动是历史的进步。有人会后讲我胡说八道，煽动青年人不务正业。大家不种田，吃饭粮食哪里来？有的人把我的话反映到上级去。现在想起来，我的话没有错，全国二亿九千多农民工就是从土地上分离出来的，没有农村改革的成功，农民工也不可能有，市场经济也不可能发展。我当时说：“有技术的搞工业，有本事的做生产，种田能手种田地，实行专业分工。”发展工商业首先碰到的是姓“资”姓“社”的争论。这可以通过真理标准问题讨论来说服他们。当时农民外出经商务工、出去买车船票、住旅社都要介绍信，不然的话就是外流人员，抓回来要批斗。每到农忙季节，各公社干部都要到码头、渡口、车站抓“外流”人员（包括外出讨饭）。怎么办？我就叫各公社、大队开公司、办工厂。当时这些叫皮包公司，这些外出农民都挂靠在那些皮包公司、工厂，成为业务员、购销员。有了介绍信，农民就可以满天飞了。但出去经商，要有小贩登记证。当时文件规定，小贩登记证只能发给城镇有居民户口的无业人员，审批非常严格，一证难求。因为小商小贩属于小资产阶级分子，属

于改造对象。我把工商所所长找来，问他能不能变通。他拿着文件，把我挡回来，说这样干是犯错误的。此路不通，另找出路。我就把夏口公社书记陈岳宝调到区税务所当所长，他是土改时期出来的工农干部，对党忠诚，对组织无条件服从。在他工作调动时，我找他谈话：“目前我区要发展工商业，针、线、发夹、纽扣等小商品被供销社垄断，要到供销社批发小商品必须有进货本，这个进货本是税务所发的，你去税务所当所长，除了正常收税外，当前首要的任务就是把进货本发下去，无条件，有求必应，你们只收5分钱的工本费。你不用怕，出了事，我全部承担责任。我这个人你也知道，决不会到时候推责任的。”他很高兴地接受了，回去就印制了大批的进货本，很多外出经商的农民排着队要进货本。后来工商所那位所长看税务所可以这么干，他也学着大量批准小贩证，就这样硬把钱库的手工业家庭作坊发展起来。农民生产的产品有毛巾、带子、衣被，远销全国各地，又把各地的土特产品买回来。很快，钱库就形成了一个市场，商品琳琅满目，十分丰富，吸引了平阳、泰顺和福建宁德一带的商贩也来钱库市场进货。当时，钱库未通公路，往来都是内河船只作为主要交通工具，人来人往，十分繁荣，到1983年就成为温州市十大市场之一，不少人也率先富裕起来，成为万元户。

第三项工作，我解决了钱库区宗族械斗的问题。这个几百年来遗留下来的难题，全国有名。因为那个地区宗族势力很强大，为了一点小事就会爆发大规模的宗族械斗。当时我们把宗族的事情看得太严重了，拿阶级斗争的眼光看，认为他们都是敌人，但是我是很了解的，宗族的这些头头本身是想为农村办好事的人，调解了不少大小纠纷。我们中国历史上的农村就是这样的，解放以前政府没有管到农村，农村是靠士绅治理。那些当官的告老回乡，以及德高望重、家庭富裕的人来治理农村。我们长期以来把这些宗族头子当作阶级敌人对待，运动一来就挂牌游街、批斗，甚至判刑、杀头。我把他们的问题当作人民内部矛盾来处理，每年请他们来开个会。

我知道诱发宗族械斗主要在两个季节：第一个是清明扫墓，扫墓过程中有的人不小心糟蹋了墓周边老百姓的农作物，引起纠纷。第二个是农历八月十五以后，秋收结束了，老百姓自发请剧团演戏庆丰收，在看戏时发生纠纷。在这个斗争时刻，把全区各村宗族的长者（现在叫老人协会）召集到区里开大会，讲法律，讲政策，讲历史，并肯定他们在历史上的贡献。我说：“在历史上，你们对我们钱库地区调解民间纠纷是有贡献的，如果说你们是反动派、是宗族头子，这是不公正的。我们现在给你们开会，把你们的帽子摘掉，希望你们继续做好事。我们现在不能打了，我们有历史的教训，每一次宗族械斗都会给人民带来伤害，受害的是老百姓。”那些老人家，从来没有经历过这样的事，区委书记为他们平反，肯定他们的成绩，还给他们敬酒，他们感觉到很高兴、很自豪。他们回去以后，就天天在各村老百姓平时聚集的公共场所向老百姓宣传，说：“区委书记讲了，以后大家不能打架了。”他们变成我们的宣传员，变成我们的调解员。我当了四年钱库区委书记，该地区从来没有发生宗族械斗，所以我认为思想工作很重要。

钱库这一战，我认为是成功的。为什么成功呢？第一个是解决了农民温饱问题，就是吃饭的大事；第二个是发展市场经济，帮助百姓致富；第三解决了宗族械斗，促进了社会和谐。

二、请缨龙港，创建农民城

采访者：这是您建设钱库的三件大事，您敢于打破传统，自己有想法、思路，把钱库建设得非常好。在1984年3月，苍南县委、县政府在龙港召开现场办公会议，要求龙港周边的金乡、钱库、宜山等区为龙港建设献计献策。此事的背景是怎样的？

陈定模：我来龙港工作之前，这里有一个“龙江港区建设指挥部”（以下简称“指挥部”）。为什么要成立“指挥部”呢？说来话长，有它的历

史背景。1981年3月6日，中共平阳县委、平阳县革委会，向中共浙江省委、省人民政府、省人大常委会提出《关于要求分县问题的报告》。1981年国务院颁发〔1981〕63号文件和浙江省人民政府下发浙政〔1981〕68号文件《关于平阳县划分为平阳、苍南两个县的通知》，1981年10月10日中共浙江省委决定建立中共苍南县委员会；11月，平阳、苍南两县正式分县办公。分县后苍南县因受灵溪方面条件限制，苍南县委、县革委会仍在平阳县城关办公。1982年2月1日，华东师范大学著名教授殷体扬，离家50多年，春节回苍南县金乡老家探亲，应邀在温州的建筑学会会议上作学术报告。他站在客观的立场，本着实事求是的态度，从自然和经济规律出发，对苍南县城选址问题，从整体结构、经济效益、安全水资源供给、出海口、节约良田、水陆交通、保护环境、经济基础等十个方面进行了论证，认为苍南县城应在沿江设置较为合理。2月3日，《浙南日报》把殷体扬教授的个人学术报告原文登出，灵溪镇的个别干部和群众看了《浙南日报》后，错误地认为县委有意改变国务院〔1981〕63号文件关于苍南县委机关设在灵溪的决定。2月4日，有人连夜召开紧急动员大会，由灵溪镇双联、双灵、漳浦三个大队联合贴出《告灵溪人民书》。2月7日，上千人抬着“棺材”进行示威游行，武装占领灵溪广播站、灵溪邮电所，破坏104国道公路并组织人员在国道上拦截来往车辆，通令全镇实行罢课、罢工、罢市。灵溪2月7日的闹事震动了省、市甚至党中央、国务院。胡耀邦总书记批示“一定要利用这件坏事变成好事”。浙江省委书记王芳和温州市委第一书记袁芳烈都作了批示，并派出以温州市委副书记张维森为组长的工作组进驻灵溪，协助处理“灵溪2·7事件”，对受蒙蔽的群众进行批评教育，对别有用心者为首者进行严肃处理，并向广大干部群众说明县委执行国务院〔1981〕63号文件的决心从来没有动摇过。3月13日，工作组立即动员县委、县革委会机关临时搬到原平阳县水利局横阳支江治理指挥部办公。县属各机关先到下属的灵溪所、站办公，在很短的时间内把这次风波平息

下去。事件表面上是平息下去了，但给江南和南港地区的干部群众造成的心理创伤在短期内是难以平息。为了修复两地干部群众的思想隔阂，省、市、县主要领导是相当有智慧、有水平的，他们立即决定苍南县政治文化中心设在灵溪，经济中心在龙港，并举出大量国内外政治和经济中心分设的例子，如美国的华盛顿和纽约、加拿大的渥太华和多伦多、国内的北京和上海、平阳的昆阳和鳌江……对两地干部群众进行耐心细致的思想教育。经过县委的正确引导和人事安排、项目投资等方面做到两地平衡，一碗水端平。随着时间的推移，原来两地的思想隔阂也在不断淡化，干部和群众比较和谐。

1982年4月9日，“龙江港区建设指挥部”成立。由于“指挥部”是临时机构，不具备政府一级的权力和职能，无法制定政策和指挥其他乡或县属国营商业公司，因为“指挥部”和乡、公司不是领导与被领导的关系，“指挥部”只有协调、服务功能，当时计划经济指令下，它只能按照政府投资去搞建设。因此“巧妇难为无米之炊”。

为了加快龙港经济中心建设步伐，浙江省政府于1983年10月12日批准成立龙港镇人民政府，同时撤销龙江港区“指挥部”。1984年3月底，苍南县委任命陈孟静为龙港镇委书记。4月15日龙港镇正式挂牌办公。在3月中旬，县委书记胡万里在龙港江滨饭店召开三个区书记的现场办公会议，他说：“龙港建设靠县里投资是不现实的，也不可能。苍南县刚从平阳县分出，百业待兴，到处要钱，政府不可能给龙港建设大量投资，要自力更生，今天请三位‘诸侯’来出主意、想办法。”胡万里书记讲了后，会场沉寂了几分钟，没有一个人发言。胡书记指着我说：“定模，你这个点子多，有什么好办法说出来听听。”我略作思考后讲：“县委真的要把龙港搞起来，靠计划经济的思维搞不行，靠国家投资更不行，唯一的办法是人民城市人民建，现在农村有一部分农民先富起来，出现了不少‘万元户’，动员到龙港投资就可以了。我建议金乡、钱库、宜山三个区，每



20 世纪 80 年代初期的龙港。

个区在龙港建一条街。有人讲，土地征用后劳动力怎么安置？我讲这个好办，我区在龙港投资建百货大楼，安置一部分失地农民劳动力，个体户还可以在临街开各种各样的商店，办一些工厂解决劳动力问题。”有人说：“老陈，你这个傻瓜，怎么这么做？我们把自己的精英送出去，我们区怎么办？”我说：“你们不用担心，这就像一片森林，把大树砍掉以后，下面第二批的树就长出来了。大树老在那里不砍，下面的树怎么长上来？”开会结束的时候，胡书记同意，就按照我的意见做了，要求各区同志立即行动，动员“万元户”到龙港投资。当时县里的主要领导是很支持的，他们没办法，怎么能不支持？钱拿不出来，龙港建设不起来，老百姓会有意见的。

后来我回去了，我这个人工作风格是雷厉风行。我回去就成立了领导小组，由区委副书记牵头，由区企业站具体负责，办公室就设在区企业站。我们就在钱库戏院开动员大会，像大学讲座一样，在各地张贴海报，愿意听就来听，当时来的人不少，估计有一千人左右。我说：“钱库是农村，

地方小，辐射能力比较弱，交通不便，信息不灵，有一定的局限性。而龙港是全县的经济中心，将来要建起来，肯定比钱库好，那个舞台比较大，发展空间大，你们可有所作为。”我就想把老百姓动员到龙港来。当时老百姓心里最想要的两件事，一个城镇户口，二是很想在城镇里有一块地，盖自己的房子。有一个城镇户口，子女当兵、参军、招生、入学、娶媳妇和女儿嫁人都好办了。当时我国的城乡二元结构造成城乡隔离，工农差别是很大的。我说：“到龙港镇可以给你们城镇户口，给你批地盖房、开公司、办工厂。”老百姓一听，觉得这个好，不到一个月就登记了九百多户。

后来我就跟钱库区委副书记翁云初、区企业站站长李步法三人，开着小船到了龙港，刚上任的龙港镇长接待我们，他不同意我们送给他们九百多户的“万元户”。我说：“县委在这里召开现场办公会议不是说好了吗？我给龙港送来精英九百多户搞建设。”他说：“这个不行。”我说：“上次开会你没有参加啊，胡万里书记讲了啊，我们钱库在你这里建条街。”他说：“你建一条街，土地证怎么搞？用地指标哪里来？就算有土地，劳动力怎么办？”我说：“哎呀，你这么说，你叫我怎么办？我回去怎么跟老百姓交代，我们当领导的不能失信于民，我今后还怎么工作啊？”当时是1984年4月份。后来，刚好有撤区扩镇，区划调整，干部大调动，我得到内部消息：县委决定我调任县城乡建设指挥部主任，任命书第二天10点半就要在大会上宣布。于是，我就晚上先去找胡万里书记，主动要求到龙港工作。开始，胡万里书记不同意。我说：“我要求去龙港工作是被你害的，上次在江滨饭店开三个区书记现场办公会议，你同意我的建议，各区动员先富起来的农民到龙港投资一条街，我好不容易动员九百多户的‘万元户’送给龙港，他们不接受，怎么办？我退休了还得回去的，还有什么脸面见父老乡亲？我自己去，让我去建设龙港。”他听了我的汇报后说：“这个想法倒挺好，我个人表示同意，这事要常委集体定，你去跟常委们都讲一讲。”因为班子第二天就公布了，这件事比较难，我如果到龙港来，

龙港的书记、镇长要到别的地方去，全盘打乱了，要重新洗牌。这样，我就连夜去每个常委的家都走了一遍，说明我要求的原因和理由，他们听了也很同情。最后，我到刘晓骅县长办公室，刘县长说：“老陈啊，你这个家伙，发疯了没有？你到那个地方，项目的钱都没有，到哪里去找钱啊？”我说：“刘县长，我不要你的钱，但是你要给我权力，我要搞改革开放，没有权寸步难行，我是争权不夺利，如果我以权谋私，要依法严惩。”他说：“你真能建设好龙港？你心里有底吗？我们大家都是朋友，你给我讲心里话，不要一时冲动。”我说：“我心里有数，我相信我自己能成功。我在钱库，第一炮能打响，我就不怕搞不好龙港的建设。如果你怕的话，我给你立下军令状，三年还你一个镇，如果完不成开除党籍。”我当时拍着胸脯跟他讲的，我这人有点情绪化。后来刘晓骅县长说：“我是同意的，书记那边怎么讲？”我说：“你同意了就行。”本来人事任命书都打印好了，第二天在会议上宣布。为了我的要求，县委临时召开常委会复议干部调配方案。会议开到早上 11 点钟都停不下来，常委会炸锅了。有的讲就为了陈定模这一个人，把整个常委决定都推翻掉，不可取。县里两位主要领导都很支持，说：“我相信他去能把事办成，谁有他的勇气，拍着胸脯立军令状。常委们，要不你们去，你们没人敢去。龙港是水不清、路不平、灯不明的地方。你们就让他去吧。”最后就这样定下来了，把龙港的书记调到宜山去，镇长调到马站当书记。我就到龙港任书记了。当时，一片荒滩的龙港镇才 7000 多人口，比一个乡还小，镇里只有一架电话机，还要转接，甚至连一家理发店也没有，而我原来所在的钱库区拥有 9 个乡、34 个村、17 万多人口。此时我手中既没钱又没人，最后我向河底高村借了 3000 元，在龙港这块土地上“闹革命”了。

采访者：当时您要奔赴龙港，将要去的时候，您的心情是怎样的呢？

陈定模：我开始时勇气可嘉，热情很高，冷静下来后睡不着了，下一

步这个棋怎么走，仗怎么打。这不是开玩笑的，建设要多少钱？劳动力怎么安排？当时还是计划经济时代，思想斗争激烈，真的睡不着了。我已经在县领导面前夸下海口，临阵有点胆怯，可胆怯也不能后退了。我这个人不怕困难，解决困难的办法很多，办法总比困难多，没有事情解决不了的，只有自己放弃、不坚持下去才会失败，如果坚持下去终能找到办法。

采访者：请您谈谈在龙港工作初期的情况。

陈定模：我上任以后，就召开全体会议，进行一场龙港建设怎么办的大讨论。大家第一个想到的就是钱，说一定要去县里要钱，一致认为有钱了我们就能干起来。当时他们不知道我在县里夸下海口——不要钱到龙港当书记。我说：“有钱要我们来干嘛？就是没有钱才来的，我是冲着没有钱来的，我做书记是来解决钱的问题，不是有钱来搞建设的。我们龙港缺的第一是人，第二是人，第三还是人。招人、抢人是龙港建设的第一要务。城市，首先有人后才有市。城市的大、中、小是以人口的多寡为衡量的指标。没有人什么都没有，就是盖起来也是空城，我们首先要解决人的问题。”

我来之前就思考出我们首先要解决人的问题，吸引人是龙港的第一要务，是龙港一切工作的重中之重，而不是钱的问题。有了人就有钱，不怕没钱。有了人就有了企业，有了人就有了商业活动。我们周边老百姓有一部分先富起来的，有不少“万元户”，人们称他们家里有几只“猴子”（“万”字有点像猴嘛），我说：“大家千方百计把这些‘猴子’拉过来。”我们把各部门的人和退休老干部组织起来，成立了12个宣传队，有40多人。在各镇领导班子成员为组长的带领下，携带鼓励进镇的优惠措施和龙港镇发展规划图，分头在全县各地设立办事处，并利用广播、海报进行广泛宣传，就像群众说的“龙港地图上找不到，群众都知道”。当时我们制定了优惠政策，1984年7月14日在《温州日报》上登出，题目是《龙港来个对外开放》，这个题目是我想的。当时深圳搞对外开放，我想龙港也来个

对外开放，实行优惠政策。这就是我们龙港镇提出的“依靠地皮优势，发挥嘴皮作用”。

采访者：这个对外优惠政策是怎样制定出来的？

陈定模：制定优惠政策的目的，主要是吸引人，更重要的是招徕人才、留住人才。优惠政策主要是三条：第一，独资或合资来镇从事开发性事业以及办厂者，从事文化、教育、卫生、运输、旅游、服务等事业者，不分籍贯、户粮关系，给予提供场地、业务、能源、住房等方面的方便，经济上给予优惠。独资企业由客户自主管理，除征收必要的税外，利润全部归客户；合资企业也可由客户管理，缴税后利润按比例分成，适当照顾客户。第二，有一定职称（包括自学成才）的在职医师愿调入龙港镇工作者，一律从优安排建房场地。退職离职医师来镇开设诊所、医院者，给予提供一切方便。有一定教学经验的中、小学教师如自愿来镇任教的，积极帮助其配偶调入镇里工作。第三，欢迎省外、县外单位前来设办事处，建中转仓库、商场，给予提供地皮方便，并帮助其进行商务活动。

通过宣传，人来的慢慢多了，要求落户的好办，要求地基的比较好。我让下属把区域图拿过来，当时我参考了一些资料，有的规划是井字形的，有的是扇字形的，而龙港是每条路都能开通的，我们采取井字形的规划，很实用。后来同济大学的人给我们做规划的时候，说：“老陈，这个规划谁做的？”我说：“我自己做的。”他说：“当时你能做这个规划真了不起，你的规划功能分区很合理。”苍南县教育局的一位领导前几年还对我说：“龙港老城区的学校布局到现在不落后。”那时候，我们龙港的公共厕所盖了24个，方便了大家，到现在没再盖公共厕所了。

采访者：您画规划图花了多少时间？

陈定模：我通宵达旦画了两三个晚上。我画起来也很方便，把一张区

域图摆在那儿看，我们以前没有这么详细的。一时间，在温州南部刮起了一股“龙港风”，席卷平阳、苍南两县，并辐射影响到文成、泰顺、瑞安等县。几代人梦寐以求的跳出农村的愿望可以实现了，从此也可以成为城里人了。周边老百姓都以能到龙港落户为荣，能不能进龙港，成为周边地区农民衡量一个人的能力、财富和社会地位的标志，不少人三番两次到龙港进行实地考察。1984年7月，龙港镇政府成立“欢迎农民进城办公室”，每天挤满人，工作人员像门诊医师一样，面对一批又一批农民，一次又一次回答相同的问题，从早上7点到晚上9点，忙得不可开交。我只得在办公室的墙壁上贴出“劝君闲谈莫超五分钟”的告示。镇会议室里悬挂的“龙港规划图”前，天天人挤人、肩擦肩。

龙港镇政府规定从1984年11月1日至12月31日止为交地价款时间，开始有的人还在观望，看看别人的动静。到了12月下旬，人们争着把一捆一捆的钱往柜台塞。12月31日那天，人们排着长龙争着交款，政府只得临时组织民兵到现场维持秩序，并决定交款时间延迟到1985年1月1日凌晨。我们汇总一算，共收地价款近千万元。人们说，龙港一夜之间搬来个“建设银行”。

采访者：这些地价款的用处主要有哪些？

陈定模：当时，苍南县财政部门向我们借过钱。我们收的公共设施费主要用在道路、桥梁、自来水、下水道、公共厕所、学校、菜市场等公共设施，龙港的建设因此开始大发展。

采访者：当时建设龙港最需要人，从外地引进人口，首先碰到的禁区是我国长期实行的城乡二元结构，以及严格的户籍管理制度。1982年起，中央连续发了三个一号文件，规定农民离土不离乡。您是怎么为从外地引进人口寻找依据的？您是怎样在县委支持下终于冲破农民离土不离乡禁区

的？

陈定模：我从1984年中央一号文件找到这样一段话：“允许农民自理口粮到集镇落户。”1984年6月4日的《人民日报》评论员文章，鼓励农民自理口粮到小城镇务工经商。凡在小城镇有固定收入和住所，允许自理口粮到所在地落户，作非农业人口统计。这两个红头文件，使我看到了曙光，在县委支持下终于冲破了第一道禁区。这是当时全国第一个实行户籍制度改革的大胆创举。

尽管1984年中央一号文件规定，允许农民自理口粮到集镇落户，但在实际工作中仍提倡离土不离乡，农民自理口粮进城仍步履艰难。我认为“离土不离乡”仍然跳不出小农经济的窠臼，会阻碍农村城市化的进程。吸引农民投资建设城市、管理城市，而让农村分散的承包地向种田能手集中，实行规模经营，这才能让城乡同步现代化。我大胆地进行探索，公开鼓励农民离乡别土。具体办法是：进城农民将农村的承包地转包给别人耕种，将户口迁入龙港镇，口粮自己解决，国家不予供应。这样，农民可以进城务工经商，安居乐业，既不会增加国家负担、又有利于城镇户口管理。这一政策使几万农民离开原来的土地，进入龙港，成为城镇新居民。我们大胆地进行户口改革，为全国提供了一条可推广的、可复制的农村城市化成功经验。

采访者：您在龙港任职之初，就如何让农民拿出钱建设龙港的问题也进行了讨论，当时讨论的情况是怎样的？

陈定模：事实上，我早就看到土地无偿使用的弊端。农村合作化后，土地归国家、集体所有。但是土地一归公，大家就来吃大锅饭了。反正土地只要批准征用，不用花钱，不占白不占。有的土地征而不用，浪费十分严重。尤其是城市的土地划拨给国营企业和单位，无人监督。可是城市建设的包袱又揽到国家身上，这样做既不利于土地的开发利用，又加重了国

家的负担；而把土地当作特殊商品来开发，利用价值规律，让土地创造价值是个好方法。因此我就制定政策，谁在龙港用地建房，谁就有义务出钱建设公共设施，谁出钱、谁受益。根据这个，我认为土地归国家所有，出卖后的收入理所当然归国家，谁用地、谁交租，通过交地租加强人民对土地公有制和经济规律的认识。龙港应该是全国土地有偿使用的先行地。

理论根据有了，我办事就大胆了。龙港镇委决定，为了规避有些人的调查，采取“变通办理”的方法，以收取公共设施和劳动力安置费的名义，进行土地有偿转让，将批准给个人建设的土地，按地段好差，分为6个等级收取公共设施费。收费标准是这样的：每一间地基一等的收费5000元、二等4500元、三等3500元、四等2700元、五等1700元、六等200元。

我没有来以前，在这里工作的机关干部，包括在县里的一些干部是没有住房的，上面就批了几个地基给他们盖房子，没有收钱，这是计划经济的做法。后来我来了，要收钱，有的人一时思想不通不交。经过细致的思想工作，干部是有觉悟的、通情达理的，后来都交了。

采访者：在龙港的滩涂上，分布着多间破旧农舍。根据龙港城建部门的龙港规划图，必须把这些旧农舍拆掉，这是城镇建设最棘手的事情，您是怎么解决的？

陈定模：1984年8月，在龙港的滩涂上还分布着很多破旧农舍，按现在称“城中村”，过去“港区指挥部”因为当事人不同意，还抓了两个人。我说：“这办法不行，共产党搞建设的目的是什么，当然是为了人民幸福，使人民富起来。”当时，我们就召集百姓来开会，没有大会堂，就在鳌江江边露天开会。那天还没电，我站在凳子上发言。我说：“我们与鳌江是一江之隔，鳌江灯火辉煌，我们一片漆黑。人家吃自来水，我们平时吃河水、雨天吃污水。”当时鳌江和龙港的差别还是挺大的。我们办喜事，买日用品等都得到鳌江买。现在省、县决定在这里建全县经济中心，将来我

们要赶超鳌江，龙港农村变城镇、泥土变黄金。有的人对土地征用、房屋拆迁，想不通。我给他们算一笔账：1亩地征用补偿1年1万元，利息算6厘，一年利息收入720元，可以买稻谷1000斤。通过算细账、摆道理，把老百姓的工作做通了。因为土地征用越来越多了，按照规定，1亩地安置2个人，1000亩安置2000人，我这里没有企业怎么安置啊？我们想出办法，征用一亩地，发给7200元钱的劳动力安置费。7200元买断，不得了呢。当时稻谷还很便宜，就几毛钱一斤，种一亩地才得多少钱啊，这比种地划算多了。这样一来，老百姓就同意了。搞建设，办事情，要不忘初心，时刻心中装有人民，把人民的利益放在第一位。他们是讲道理的。对那些钉子户，我们没有动用公安去强拆，而是耐心地做思想工作，心要细、嘴要甜、脚要勤，强拆会引来老百姓的反感、党群矛盾激化。

我们做群众思想工作要做到：走破鞋子、讲破嗓子、最后卖点面子。再做不下来的，就交给我来做。当时一个钉子户的工作就让我给做通了。我每天去他家，当时我说：“你一点面子都不给啊，以后人生的路还很长，你们就用不着政府？与人方便就是与己方便。”他家人也做他的工作：“书记都来了十几趟了，还不拆？面子也过不去。”就这样，我把他思想工作做通了。我做思想工作非常有耐心，一次不行就两次、三次，甚至几十次。只要功夫深，铁杵磨成针，这个事情用了半年时间解决了。

采访者：刚才讲到了劳动力安置问题，当时解决了全镇多少劳动力？

陈定模：按照现在算的话，龙港是19.6平方公里，就是30000亩地，按照1亩2个人的话，就6万人，那是不可能的。当时每亩地给7200元劳动力安置费，每年利息可买1000斤稻谷，农民也觉得合算。现在经济发展起来了，多数失地农民也办起了工厂、开起商店，各自创业。没富起来的只有少部分。后来城市发展，市场繁荣了，工厂多了，商店多了，用人也多了，有的失地农民也从事工商活动，有的因此富裕起来，多数农民

都自谋出路。

采访者：请您总结一下，为什么能在这么短的时间内解决农舍拆迁和劳动力安置的问题。

陈定模：第一，把群众的利益放在首位。第二，方法得当。当地失地农民和拆迁户一家三口人，批一间地基；三到五口的，两间地基；五口以上的，三间地基。我们做一件事，制定一个政策，都要以多数老百姓接受不接受、满意不满意来衡量政策的正确性。民心所向，众望所归。我们应把老百姓的利益放在第一位，照顾好人民的利益，一切困难都能克服。中国的农民是善良的，在解放前他们把自己的亲人送上前线打仗，把留下的粮食支援解放军。三年困难时期，他们自己饿肚皮，把粮食、副食品卖给国家，支援城市居民和国家建设。龙港建设是为他们谋幸福，肯定会支持的。大家都知道住龙港比乡下最好的人家还要强。小伙子娶媳妇的话，只要说龙港有房子，就会顺利娶到媳妇。嫁女儿也是一样，嫁到龙港就会感到很光荣。简单的这两点就说明龙港在老百姓心中位置很高。

采访者：据说1984年4月，苍南县委决定，凡申请进城办厂经商的农民，只需县计经委盖上一颗大印，减其他7颗大印。有关部门凭县计经委文件，为进城农民开放绿灯是吗？

陈定模：早在1984年4月，苍南县委、县政府领导在龙港召开有关部门会议，决定每月集中在龙港现场办公，8颗大印“捆”在一次盖，使申请进城农民能一次性办完全部手续。不久，我感到，“捆印”虽好，但“减印”更佳。只有大胆减去一些不必要的大印，砍去一些环节，才能从根本上提高办事效率。大印虽然减了，环节也少了，但龙港政府还只有审查权，没有批准权，不能彻底放开手脚大干。特别是随着“龙港热”的到来，龙港镇没有农民进城批准权，直接影响着龙港镇的建设速度。我向县委要求

彻底下放审批权，如果出问题，我们自己承担责任！县委领导思想很开放，改革力度很大，满足了我的要求，把审批权全部交给镇政府，大大加快龙港镇建设的步伐。

采访者：您在任职初期，有一群志同道合的同事，他们是怎样给予您支持的？

陈定模：一方面，他们认为参与龙港建设是很光荣的，是一项惠及民生、造福子孙后代的伟大事业。另一方面，我们人少、心齐，工作很忙，一心一意想工作，没有时间去说闲话、搞折腾。首先，我这个人决策上比较民主，而且分工明确，我是不会去干涉他们的。我从来不批钱，要用钱的话，他们就去找分管的镇长。我说：“在建设的过程中，千万不要违法，不然的话，我们龙港建成了，你进监狱了，那就后悔莫及了。老百姓把钱交给我们是修桥铺路的，若贪污这钱是要遭报应的、损子孙的。”这话使大家永远心存敬畏。第二，分工负责制，责权都明确，各负其责。我和同事之间有误会，私下沟通一下就好了。我和同事之间没有根本利益冲突，在一起共事是缘份，要珍惜，不要互相折腾；要理解，要包容；要多种花，少种刺；要多沟通，少折腾；要补台，不要拆台；要团结，不要分裂。团结就是力量，人心齐，泰山移。

三、应对谣言与调查

采访者：您在任职期间，出现了很多谣言，您也要接受各方面的调查，您能否举例谈一下？

陈定模：我于1984年6月到龙港任职，10月，苍南县人大调查组就进驻龙港。经过半个月调查，写出报告上报温州市，说龙港镇毁田建房，问题严重。温州市人大常委会一位领导在报告上签字要从严惩处。最后，

温州市委书记袁芳烈通过了解作了批示，才把我解脱出来。后来，《农民日报》一位记者到龙港采访，就土地问题对我进行威胁，并在《农民日报》头版进行披露。事情是这样的：《农民日报》的这个记者在1984年年底采访我，说：“老陈啊，这是在卖地。”我说：“那不一样，我们是人民城镇人民建。人民建的概念就是城镇是老百姓建的，老百姓自己出钱，谁投资谁得益。我们政府没赚钱，拿来的钱用作修路，引自来水和电，这和卖地不一样。”他说：“我在湖北发现有个县委书记跟你一样，后来他被处理掉了。”我说：“你不要吓唬人，中央提出思想要解放一点，你这样搞，我还能搞建设？”结果他回去就在《农民日报》把这件事登出来了，说龙港卖地。当时，我正在苏州开会，镇长给我打电话，说在龙港投资的很多人到镇里闹，要退钱，昨天镇政府的牌子也被拿走了。我接了电话迅速回到龙港，在策略上采取以攻为守，立即召集两个会议。先召开干部会议，统一思想，坚定信心。然后召集来龙港投资建房的专业户开会。我说：“谁说我陈定模被抓了？你们看，我不是好好地台上站着吗？”大家都笑了，我说：“有我陈定模在，龙港政策就不会变！我陈定模没本事，靠党的改革开放政策和县委的支持。你们才是最有本事的，龙港建设靠你们，你们要为龙港争气！”大家都热烈鼓掌。会后，大多数进城农民放心了，一部分被动摇思想的人也坚定了信心，对那些造谣惑众的人坚决要他们退掉，并规定龙港政府不欢迎他们，今后三年内不审批他们进城。最后农民日报社社长张广友亲自带队到龙港调查后，在该报上从正面给予报道，风波才得以平息。

1988年的时候，浙江省纪委常委带队来龙港调查，温州市审计局也来审计龙港的财务。当时这种情况不得了呢，调查组有几十人在这儿。调查组在各村、单位、街头设举报箱，召开各种座谈会，动员老百姓揭发情况。对调查组的做法，老百姓的表现很有意思。沿江中学的高建平老师，在我压力最大的时候，悄悄地在门缝里塞进一张纸条，写有一首诗：“祖

国宏图建一功，庆心可鉴镜前红，于今四月阳春暖，休管东南西北风。”这首诗给了我信心与勇气。我所做的事是得到大多数人民拥护，是顺民心、得民意的。从那以后我发现一个规律，如果哪天我的办公室门口人多起来，只站外面看看，不提要求，不办事，那我就知道外面又有谣传了。因为当时没有电视，我就骑着破自行车在镇上绕三圈，跟老百姓聊天，问他们最近听到什么没有？他们就会说：“有啊，又有人说你被抓起来了。”我说：“我不是好好的吗？”有一次快过年的时候，社会上谣传：“大年三十，陈定模的手被铐起来拉出去了。”大年初一，我就骑车在街上逛。当时思想压力很大，我这个人承受能力很强，也不埋怨别人，上面怀疑我有受贿，就查嘛。1988年，省、市、县纪检部门派来好多人调查龙港干部建房问题，进行长达四个多月的调查，最后证明我是清白的。我在建房这个问题上襟怀坦荡、问心无愧，因此在调查动员大会上我大谈干部集资建房的好处：第一，使干部老有所居（因为当时苍南没有为干部提供住房）；第二，可解决干部子女就业，大家有门面房可开店经商，自谋出路；第三，统一规划、集资建房可节约国家投资。当时我下来的时候，有人问我：“你怎么这样讲，不怕吗？”我说：“我心里坦荡荡，有什么好怕的。”当时调查组发现江口村有一个叫陈书记的批了一间地基，有人说“陈书记”就是陈定模。于是，调查组的人就找我谈话：“老陈啊，你看这个人是不是你？”我当时说：“你的水平也就这么高？政府发给你工资，你就这么办事吗？”

采访者：龙港干部集资建房的原因是什么？

陈定模：苍南县1981年刚从平阳县分出，县里没钱投资建干部职工宿舍，动员干部来好办事，干部集资建房的话，老百姓就放心了，所以，我就动员干部来建房。

四、龙港腾飞

采访者：1984年到1985年这段时间，龙港发展比较快。当时龙港发生了哪些变化？

陈定模：变化很大，开始的时候龙港一片漆黑，路不平、灯不明、水不清。三年之后，龙港开始发展起来，有人怀疑我这是空城计，很多人卖房子赚钱，然后就不在这里了，我也很担心。1985年起，我每个礼拜至少有一次到鳌江轮渡码头观察鳌江和龙港两岸来往的人数。建镇头三年，龙港去鳌江的人数比鳌江来龙港的人多80%以上。到第三年的时候，两地来往的人数扯平了，我就放心了。龙港的商品丰富了，鳌江人到龙港开店做买卖的逐年增加，鳌江到龙港的人多了，我们这里的市场就繁荣很多，这是主要变化。第二，龙港建设日新月异，到1987年已经是高楼林立，街道纵横，工业崛起，商业发达，车水马龙。此时，全国各地来参观学习



20世纪80年代中期的龙港。

的人络绎不绝，1987年至1989年每年来参观的外省市人数达七八万人，龙港工业一片繁荣景象。

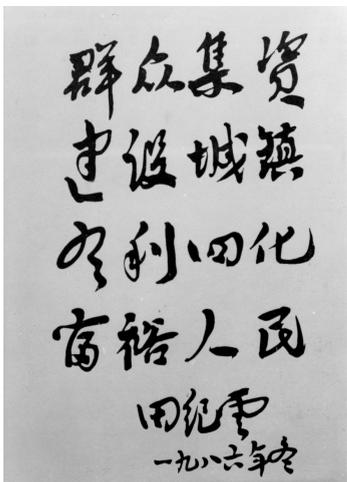
采访者：龙港的交通情况发生了哪些变化？

陈定模：开始龙港是没有公路的，当时有一个进港公路指挥部。我来的时候，进港公路基本没有什么进展，而县委决定在1984年10月1日通车，县领导十分焦急。我向县委副书记陈星和汇报，按照目前的速度，10月1日肯定通不了车。他说：“怎么办？”我说：“你把进港公路指挥部撤了，归我负责。如果由我指挥，10月1日通不了车，我跳鳌江谢罪。”县委同意撤销公路指挥部。我立即召开沿路周边的乡和村干部会议，下死命令，实行乡、村负责制，进度一日一报。7月底，陈星和书记问我进展怎么样，我拍着胸脯保证10月1日一定通车。10月1日，进港公路全线贯通，县机关干部和各乡镇干部以及周边群众来看热闹的有几万人。

采访者：龙港的建设突飞猛进，引起党和国家领导人重视，他们相继视察龙港，给予充分的肯定。请您谈谈当时接待领导人的情况。

陈定模：1986年1月，国务委员兼国家计划委员会主任宋平来了。宋平提出要建设社会主义城镇，要走出一条道路，龙港的经验要好好总结，在全国推广下去，把我们的经济建设搞上去。

1986年4月6日，国务院副总理万里来龙港了，我到码头等他。万里总理过来，我就到镇里向他汇报。他问了一个问题：“你觉得土地归哪一级管？”这个问题问得很突然，我想了大概两三分钟，说：“总理，我的想法是土地归村管，为什么呢？老百姓就是靠土地养育着根本，他们肯定要珍惜自己的土地。我觉得这土地归村里管比较合适。”后来土地真的归村管了，不过我觉得万里总理当时一定有他的想法了，我只不过是提一下意见而已。当时讲精神文明建设，他问：“你们的精神文明建设怎么样啊？”



1986年11月，时任国务院副总理田纪云为龙港题词。

我说：“总理，您刚才看到了，物质条件上来以后，百姓的生活方式改变了，他们的精神文明自然就会改变的。”

1986年11月，国务院副总理田纪云来龙港视察的时候题词了。他的题词是：

“群众集资、建设城镇、有利四化、富裕人民。”这个我印象很深刻。

国务委员谷牧是1987年6月18日来龙港的。他来了以后，看了编织袋、土纺土织企业，还有再生毛毯厂。他跟我讲：

“再生毛毯厂是非常好的，在国外可以说是绿色工业、环保工业，变废为宝啊。

你这条路走得很好，给废物回收创造了一个条件。”他讲得非常好，后来临走的时候给我们题了“龙港腾飞”。

采访者：您觉得在当时的历史条件下，龙港建设之所以取得成功，是由哪些因素促成的？

陈定模：第一，得益于党的改革开放政策；第二，有个开明的县委书记；第三，有中央、省、市的支持；第四，有群众的基础。我们所做的符合老百姓的要求，不脱离群众，相信群众，依靠群众，发动群众。群众作出决定以后，我们就给出政策的引导。

采访者：请您谈谈龙港近年来的情况。

陈定模：龙港镇经过34年历任镇委、镇政府领导同志的努力，城市规模扩大，经济发展很快。2017年全镇面积172.05平方公里，常住人口约43.6万人，外来人口约10万人。2018年GDP为277亿元，工业总产

值 228.4 亿元，财政收入 25.5 亿元，城镇居民人均可支配收入 49038 元，农村居民人均可支配收入 25145 元。特别是近几年来，龙港镇委、镇政府紧紧抓住龙港列入全国新型城镇化试点这一契机，狠抓机构改革，不断完善“大部门”运行机制，切实建立职能分工合理、行政层级优化、管理机构精简、行政成本降低、行政效能提高、公共服务改善、治理能力提升的新型建市模式，以出色的成绩迎接龙港撤镇改县级市的实现，为纪念改革开放四十周年献礼。



今日龙港。

新中国第一家私人银行

采访者：郑重、曾富城、李永刚

整理者：郑重

采访时间：2017年10月8日

采访地点：温州大学人文学院



方培林

口述者：方培林，1953年出生，浙江苍南人。1970年4月，年方18岁的他来到黑龙江梧桐河农场支边。1977年，他回到家乡，经考试进入钱库江南医院。1984年，他创办新中国第一家私人银行——钱库钱庄（方兴钱庄前身）。在民间金融这一敏感领域，方培林是第一个敢吃螃蟹的人，此举惊动了改革开放初期的中国，他顿时成为远近闻名的新闻人物。1989年，随着金融形势和政策的变化，方培林敏锐地意识到钱庄面临的高风险，于是果断回笼资金停办钱庄，最终度过风险，全身而退。2000年，国家出台《担保法》，方培林成立了第一个担保公司——温州方兴担保公司，以解决中小企业贷款难的问题。

一、早年经历

采访者：方先生，您好！请您先简要谈谈您的出身情况及早年经历。

方培林：我的家族解放以前也是个大户，有田地，有商铺，有工厂，是个望族。我爷爷方致远是一个知识分子，原先是国立中央大学毕业的，后来在温州六中当老师。他是学地理的，当地理老师。20世纪80年代中期，爷爷去世，当时年纪大概有80多岁。我父亲这辈有七个兄弟。我的大伯父在国民党台湾土地银行工作，他解放前去了台湾，解放后就没有回来了。大伯父如果在世的话也有90多岁了。当时我们一个镇上没有几个是大学毕业的。家族那时有经商也有种地，家庭成分是地主兼工商业者。我的叔叔方家城是知识分子，后来去了抗美援朝战场，在队伍里当了师政治部主任。20世纪80年代转业回温州，据说领导让他到苍南当县长，他没去，就到温州长运公司当书记，退休之后在温州大学还当过一两年的政治老师，口才很好，因为他在部队就是搞政治工作的。他已经去世十几年了。我父亲这一生当中不抽烟、不喝酒，没有不良嗜好，从来也不赌博，是很正派的商人。他解放以前当过学徒，解放以后一直从事商业工作。他有两个特点：一是诚实，二是勤俭节约。他们这一代不节约也不行，虽然我们过去是大户人家，到解放初期的时候已经没落了。

我出生在1953年，出生地是钱库。我印象很深的就是上小学的时候吃不饱，生活也很艰难。1960年，我7岁，刚好赶上三年困难时期。对于这段历史，我至今印象深刻。那年头，农民的生活很艰难，饿死人也是常有的。幸运的是，我家在镇上，每月有固定的粮票和一些粗粮供应，自给有余。记得每到青黄不接的时候，就有农民到镇上找我们这些居民借粗粮。每借一斤粗粮，还一斤细粮。我母亲当时做过这种交易。我就问我母亲：“明明是借，为什么还回来的和借出去的不一样呢？”母亲告诉我：“在农民困难的时候，把粗粮借给他们，等稻子收割后，他们就会过来还粮，那时

候别说还一斤，就算是还十斤给你，他们也乐意，因为稻子长成了，他们再也不用挨饿了。”印象中，那些借到粗粮的农民很高兴，原因正如我母亲所说的，他们终于有米下锅了。不过，后来“文化大革命”，镇上几个老人被抓去游街，说是把钱借给人家，收了人家利息，被安了个“放高利贷”的罪名。放高利贷，这可是剥削，是资本主义的尾巴啊。我想，母亲把粗粮借给人家，收回来细粮，不也是剥削吗？现在回想，这些应该就是温州民间借贷的萌芽吧！

等我稍微大一点，上初中的时候，“文化大革命”开始了。我是1970年4月去黑龙江插队的。下乡的时候，当时一个县城大概走了100多人，与我同一辆车上的人都在哭，哭声震天啊，但我没有哭。我为什么不哭呢？我告诉我父亲：“我这次走的时候把成分改掉了。”我父亲说：“成分怎么好改变？我们家成分是地主。”我说：“你想想看，我们家庭成分是地主，但是在我们家里却找不到地主分子。爷爷不是地主，是老师。奶奶在医院是医生，也不是地主。只有大伯是地主，但大伯又到台湾去了。你在解放后还不到16周岁，你本身就是职工。如果说你们这一代是地主，我这一代又是地主，那我儿子也是地主。如果子子孙孙都是地主，这地主的队伍不是越来越多了？你有没有考虑到？”我父亲说：“也对呀。”我已经改成分了，我在填政府表格的时候已经填职工了。我暗自窃喜，离家乡远远的，就不是地主的成分了，我就是职工了，摘帽了。真的想不到若干年以后，真给地主摘帽了。这说明我在16岁的时候就开始揣摩国家政策了，我觉得自己是对的。

我年轻的时候为什么对股息这么敏感？我有个三奶奶，即堂奶奶，她是钱库供销社大股东。原来她家开药店，叫太和堂。解放初期，国家实行公私合营，这个药店里所有的生产资料，包括店铺、房子，都和供销社合营了，她也变成了供销社的正式职工，也拿股息。“文化大革命”开始时，我才十四五岁。她对我说：“培林，现在股息也不好拿了，如果拿了，就

是剥削。”在 20 世纪 80 年代的时候，国家鼓励农民向各种企业投资入股；鼓励集体和农民本着自愿互利的原则，将资金集中起来，联合兴办各种企业，尤其要支持兴办开发性事业。20 世纪 50 年代的好政策又回来了。所以我想股息入股合法，民间借贷的利息也是合法的，要进行引导。现在，民营的银行允许办了，那说明我当时不管怎么艰难，都坚持了，这条路走对了。

我插队的地方是在黑龙江梧桐河农场，属于佳木斯地区。我们在农场，当时还有工资的，一个月大概可以拿到 32 块钱。在农场里，大家知道，不单单是一种高强度的劳作，而且生活条件是极差的。一个冬天，我们吃的菜几乎都是青菜、窝头。我去的时候，印象比较深。珍宝岛事件^①发生没多久，也就是刚刚打完仗没到几个月。我感觉到自己在边境随时会有危险。而且我们那个地方离珍宝岛很近。

七年之后，我就回到家乡。我到江南医院工作的时候应该是 1977 年。1977 年有政策，一个是高考的政策，还有一个就是返城的下乡知青可以通过考试招到事业单位去。我的单位是江南医院。我是通过考试招进去的。进单位之后，我印象很深的一点就是 1978 年 5 月，我看到《光明日报》上那篇著名的评论员文章《实践是检验真理的唯一标准》，在随后对真理标准问题的举国讨论中，我隐约感觉到中国要发生变化了。当时我在医院的工作也是比较安定的，但觉得就是没有前景，人的精力都被消耗掉，没有什么意义。

二、开办钱庄背景

采访者：苍南钱库镇是 20 世纪 80 年代著名的小商品批发基地之一，

^①珍宝岛事件是指中华人民共和国和苏联因珍宝岛的归属问题于 1969 年在岛上发生的武装冲突。最终，中国军队获得胜利。

请您谈谈 20 世纪 80 年代初钱库的繁荣景象，高速发展的民营企业对资金的需求和当地金融单位的实际状况有哪些矛盾？

方培林：钱库的副食品、烟酒、针织品批发覆盖了温州周边多个县市，小商品批发业兴起产生了巨大的资金需求。银行利率低，很少有存款，经营者自然无法从银行贷款。而民间高利贷利息之高，许多小企业主负担不起。我们钱库是个小集镇，我当时还是小青年，总感觉到有大的变化，具体怎么变我们也搞不清楚。

采访者：您设想成立股份制农村金融服务社是从什么时候开始的？原因是什么？您的初步设想是怎样的？

方培林：中央发出的 1984 年一号文件第三部分还提到：允许农民和集体的资金自由地或有组织地流动，不受地区限制。鼓励农民向各种企业投资入股；鼓励集体和农民本着自愿互利的原则，将资金集中起来，联合兴办各种企业，尤其要支持兴办开发性事业。我当时就在想：入股合法的话，那意味着股息就是合法的。文件提出来要鼓励农民入股，去进行开发性的实践。入股就意味着有股息。既然鼓励，等于承认股息是合法收入，也就是说不劳可以获得利益。如此，那民间自由借贷的利息也应该是合法的。从我这个年龄来说，经历了“文化大革命”以后，有些老人放高利贷，政府是要打击的，这叫不劳而获。再者，那个时候哪有人把钱放到公司里拿股息的，拿股息是绝对不行的。后来我也回顾了几十年来的政策。刚刚解放的时候，我们政府搞了公私合营，搞了一个赎买的政策，工商业主可以拿股息的。“文化大革命”开始了，股息不给了。为什么不给？当时认为这样是不劳而获，是剥削。到 1984 年，股息又合法了，利息跟股息，从严格意义来说是“双胞胎”。利息合法该怎么办？应该进行引导。比方说，当时民间借贷利率超过三分以上，为什么不可以引导到两分以下呢？利率低，对工商业生产有好处。我当时就抱着这样一种很纯真、很朴素的思想，

也没有想到做的事情会引起中央的重视。

1984年，我就找了钱库当地的书记黄德余。我说：“我有个想法，是不是可以办一个合作的民间金融服务社？把民间资金组织起来，放贷的利率控制在两分以下，吸收的资金一分左右，比民间借贷低、比银行的借贷高。存款的利率比银行要稍微高一点，放贷的利率比银行也高一点，来一个中间利差，把民间借贷进行引导。”我当时觉得压力太大了，也不敢做，就想跟领导商量，也打个报告。我在给钱库镇政府的报告中具体写了四点：第一，希望办一家股份制农村金融服务社，股本金是10万，一股1000块钱；第二，金融服务社办起来之后，股权可以转让但不能退股；第三，利率要浮动，比民间的利率低，比国家银行的利率要高；第四，我会24小时上班，服务于大众。

我最初想办股份制农村金融服务社，组织个董事会，选出一个董事长，由董事长委任经理主持日常工作，年终结算，由董事会研究作出合理分红。后来我觉得又出来一个问题了，这股东要退钱怎么办？所以就加一条：股东中途不能退款，但股份可以流通转让。想不到几年以后，《中华人民共和国公司法》出台了，《公司法》的核心就是，股东是不能退股的，股权是可以转让的。我很兴奋，我想的东西跟国家政策合拍了。关于利率浮动，国家后来也允许利率浮动了。我想着把服务时间拉长，后来也是正确的。当时的银行很有意思，挂个牌子“国家金融重地，闲人莫入”。当时老百姓不单单是借款难、贷款贷不到，而且存款也难。为什么存款难？因为银行是8小时工作制度。木材市场，就是下午5点钟才热闹起来。那些木材市场的商人把东西卖出来，钱存银行存不进去了，怎么办？就放枕头下睡觉。我想把服务时间拉长，倡导24小时服务，想不到若干年以后，银行的柜员机就是24小时服务了。

我当时就问镇委黄书记这样做行不行，想不到黄书记的思想比我还要开放，他说：“你放心回去，我三天内给你答复。”当时镇委领导班子大

概有七八个人。他们是比较支持的，原因很简单：钱库镇民间借贷这么活跃，利率这么高，压不下来，信用社跟银行又照顾不到，商品经济又发展起来了，这应该进行引导。他们态度很明朗，这是镇里的态度。领导对我说：“你说的这几个方面都可以，就是不要合作，你个人先动起来。”当时黄书记答复的速度很快，三天以后就通知我：“政府给你发了一个红头文件，就允许你办钱库镇钱庄，你一个人做，也不要搞什么合作，为什么呢？一合作，人心不统一，到时候更麻烦。我相信你会把事情做好，你干脆一个人做，就叫钱庄，行不行？”我就想：这个钱庄不是国民政府时期的吗？现在能做吗？他说：“就叫钱庄，我这里给你发文件。”1984年9月19日，钱库镇政府专门发了一个红头文件：为了改革经济体制，适应我镇商品生产的迅速发展，狠刹社会高利贷活动歪风，经镇委研究，同意方培林试办钱庄。

当时这个钱庄就叫“钱库钱庄”，还不叫“方兴钱庄”，而且没有营业执照，就凭着钱库镇人民政府的一个红头文件。我拿到文件后，准备在国庆节那天试营业。哪知9月28日，两位消息灵通的温州日报社记者，赶到钱库找到我，对我办钱庄的情况作了采访，其中一人就是胡方松。他当时是农村部主任，还有一个记者叶谷风。温州日报社对我的探索是积极支持的。记者回到报社，先是发了一个内参，对钱庄抱鲜明的肯定态度，送给市委、市政府领导参阅。于是，我就在当月29日，比预定的时间提前一天挂牌开业。当钱庄试营业了一段时间之后，温州日报社又在一版头条位置，刊发了我创办私人钱庄的新闻，并配发了一篇题为《适当发展民间信用》的评论，对私人钱庄的试验给以鲜明的支持。

三、试办钱庄

采访者：钱库钱庄是新中国建立后内地第一家由私人挂牌营业的金融

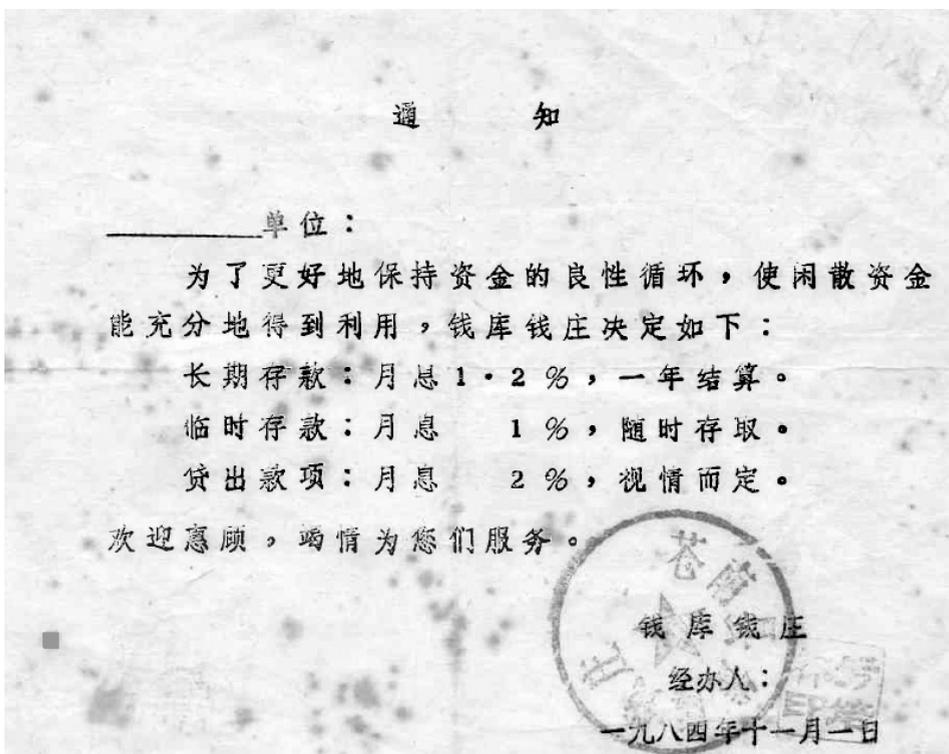
机构，请您回忆钱库钱庄开业当天的情景，有哪些是您特别难忘的？

方培林：开业当天，我发的通告，马上在钱库与周边乡镇引起了反响。有人在议论，有人在观望，但有人却马上就信赖了。镇上的一位老人就过来存了1万元。老人还对我说：“千万别告诉我家里，连儿子、女儿也别告诉，只要按月给我付息就是了。”苍南芦蒲镇的一位女同志拿来了5000元钱，那是我收到的第一笔存款。来贷款的人，那就更多了，有做生意的，有办工厂的，有个体的，有合股的，也有小集体的。那是改变我人生的一天，此前我从未与金融打交道，此后再没离开过。

采访者：钱库钱庄挂牌的第二天，四大国有银行的领导都找上门来，说钱庄不合法，必须关闭，请您谈谈当时的具体情况。后来钱庄被迫转入地下，具体是怎样运转的？

方培林：结果在第二天，苍南县里几个银行的领导都来了：“个人怎么好办银行？不能办。”我说：“深圳不是已经开始试验了？”他们说：“这不行，办金融业要国务院批准。”我说：“我有什么办法到国务院去批？”我们镇委书记黄德余也过来了，他的态度很明朗：“办金融企业是要金融主管部门同意的，目前金融部门给你批一个私人的营业执照是不可能的。但是政府觉得在钱库镇这个地方试验，试错了也问题不大，我个人还是支持的。”我也明白他的意思，当时黄书记说干，我就干，我还怕什么。

我把“钱库钱庄”的牌子从室外移到了室内，挂里面就不管了。钱库钱庄主要从事存款、贷款业务，具有普通银行最基本的两大功能。我在门口贴了一张手抄的利率表：长期存款，月息1.2%，一年结算；临时存款，月息1%，随时存取；贷出款项，月息2%，视情而定。钱庄在必要时还可马上筹措资金，满足客户需求。钱庄还做到上门了解资金需求动向，上门收存，及时调剂个人和企业间的资金余缺，存款地域不限，借贷暂限本镇，



1984年11月1日，钱库钱庄发放的通知。

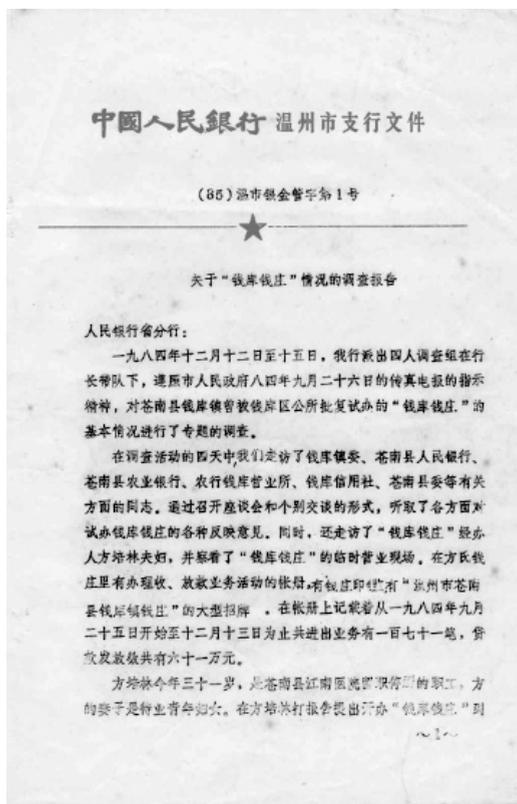
不限用途，不需要中保。存贷对象有各类个体户、专业户、小集体企业、街道企业，共 160 多个。

采访者：1984年12月，当时温州市人民银行派出一个4人调查组，请您谈谈调查的情况。

方培林：对，应健雄副行长带队，来了先找我，说要了解。他还找了镇委书记黄德余。黄书记对我说：“你把账本给他们看看。”我说：“刚办起来，财务人员都没有请过来，就是流水账。”后来应健雄副行长把我的账本拿过去，还挺好的，给我整理了一下，流水来源搞搞清楚。他又说：“你们的保险柜都没有。”我说：“是啊，钱庄才刚开始办。”

不过，后来我听说经过行务会议讨论，市人民银行对要不要试办钱庄统一了认识，基本的看法是同意试办，并建议加强管理监督。当时的文件写到：我们认为在钱库镇这个商品经济繁荣、资金需求大、民间借贷频繁、银行和信用社难以满足需求的情况下，批准试办一个。钱庄有利于理论探讨和金融改革，在实际工作中也有助于探索新路。从理论上讲，金融形式取决于经济形式，经济上提倡和允许国营、集体、个体一起上，金融形式上也应该适应经济发展。从实际上看，钱庄在经营作风、服务方式、服务态度上跟当前银行和信用社相比都有其独特之处。不过，对试办钱庄必须持慎重态度，要加强管理：一要经过批准，发执照；二要有一定的自有资金；三要有一套账册；四要接受人民银行管理；五要上缴保证金；六要照章纳税；七要框定业务范围；八要确定利率杠子，人行对钱庄资金不承担风险。

1985年8月，我们钱庄来了两位同志，他们跟我说人民银行派来调查的。他们调查好临走的时候跟我说：“我们回去要出‘管理条例’，钱庄肯定是不让你做的。”果然，几个月后，国务院就出台“管理条例”。我现在想，这两位同志可能是人民银行总行法制方面的专业人员。



关于“钱库钱庄”情况的调查报告。

四、历经曲折

采访者：1985年10月，人民银行总行派温州市人民银行副行长应健雄对钱库钱庄进行调研，请您谈谈这次调研的具体情况。

方培林：1985年10月，人民银行总行派温州市人民银行副行长应健雄对钱庄进行调研。当时他们查阅了钱庄一年来的金融业务活动账目。调研结束时，应健雄副行长对我说：“总行很快会有个关于银行的管理条例出来，在中国，个人是不许办银行的，你抓紧时间把资金收拢，停掉钱庄。”我感到紧张。我不肯丢掉成立将近一年的钱庄，但又担心，就去找领导商量。领导觉得可以由“私”转“公”，把钱庄算作集体股份经济，挂牌到居委会营业。没有想到，牌子在居委会挂了半个月，局面就急转而下。虽然钱庄的名称没有变，我也照样留用，只是由居委会再委派两个人管理，但开张整整半个月，居然只收到1000多元存款，贷款当然是无能为力了。于是，我又把钱庄的牌子拿回去，但这期间再也没有挂起来。当时很困难，我想在银行开一个户头，都没有办法做到，银行坚决不同意给钱庄开户。我原先曾在当地信用社开了一个户头，但没有多久也被注销了。我没有办法，只得把大批现金放在家里。1986年1月，《中华人民共和国银行管理暂行条例》颁布后，有人打了一个电话到钱库问：“方培林钱庄停了没有？”我们当地银行干部赶到我家，没有见到钱庄木牌，这才没有引起更多的麻烦。但当地老百姓也不管我挂不挂牌子，照样会来存款和贷款。

采访者：1986年，为了推进农村第二步改革，中央领导决定在温州搞试点。这一时期，形势发生了哪些变化？

方培林：1986年，为了推进农村第二步改革，中央领导决定在温州搞试点。当时中央决定在温州建立商品经济试验区，但是文件还没有下达。我得到消息，兴奋极了，心想：既然是试点，那就应允许突破，包括私人

钱庄在内。1986年7月12日,我草拟了《关于要求试办民间金融机构的报告》送到县里。报告中提出:向社会公开招股5万—10万元,建立民间金融机构,企业性质为股份合作经济,独立核算,自负盈亏;在股东中产生董事会,并选出董事长,由董事长委托经理主持日常工作,财会工作人员向社会招聘,业务上接受人民银行指导,账户接受人民银行检查,并照章纳税,年终利润分配由董事会根据国家政策法规,作出再分配,照顾国家、集体、个人三者利益。

7月26日,我再次向温州市人民银行提出重办钱庄的申请。申请是这样写的:“适当发展民间信用”是1985年中央一号文件明确提出的,“温州模式”的经济发展道路,是中央领导同志肯定的。那么商品经济的发展是要求金融机构和融资形式能相适应地发展,民间庞大的金融市场要完善、管理、引导。为此,我要求人民银行总行及省市各级人民银行准予设立民间金融机构。该机构将以灵活的经营方法和一定的利率浮动幅度来引导民间信用,发展民间信用。

苍南县领导对商品经济比较在行,知道钱庄存在的必要性。县委书记批示:钱庄作为温州试验区金融改革的试验,可以办。县长批示:请工商局和人民银行抓紧办理。可批示到了,却又给搁着了,一拖就是几个月。我去催问,一个月内连续跑了四次,也始终无济于事,事情又拖了。

1986年9月25日,温州市人民银行向浙江省分行提交了《关于试办苍南县钱库镇方兴钱庄的报告》。这份报告指出:最近中央决定在温州建立商品经济试验区。温州市委、市政府发〔1986〕98号《关于建立温州试验区有关问题的报告》提出:允许试办股份性质的金融机构和少量的私人钱庄,但要付保证金,交纳税收,并适当限制其利率,以进一步完善市场体系。根据市委、市政府领导指示,和方培林本人关于开办“方兴钱庄”的要求,现随文上报请审批。这个时候为什么市人民银行态度会有这么大的转变?刘晓骅是我们苍南县县长,我后来听他说:“我经常打电话给应

健雄副行长，我说这么好的事情为什么不支持呢？”黄德余原来是从金乡调过来的，金乡正在搞浮动利率，他也很支持这个事情，我办钱庄，他觉得很有兴趣。另外温州市委董朝才书记也支持。董书记就这么讲：“现在多种经济成分发展，就必须有多种成分的金融机构来配套。国有银行维持大国营企业的贷款，那民营企业谁来管？没有人照顾的，只有发展民间的、微型的金融机构来服务。”董书记这个思想是很明确的。尤其董书记的前一任袁芳烈书记，我和他接触过，他也跟我讲：“我在温州当市委书记的时候，金乡搞浮动利率，我一直就很支持。所以各级领导很支持，最后市人民银行觉得搞一个试点风险也不是太大，应健雄行长也比较支持。”

1986年11月4日，温州市委书记董朝才对试办钱庄的申请作了回应，在“温州市党政领导阅批来信登记卡”上批示：“温州市人民银行，根据试验方案，方培林应继续办下去，具体工作希你们联系。”11月6日，苍南县县长刘晓骅对我反映的县有关部门不同意办钱庄的问题作出批示：“请工商局抓紧办理。私人钱庄应允许试办，不必再请示有关部门，出问题由县委县政府负责。”

1986年11月7日，人民银行总行一封明传电报发到温州市人民银行，这封电报中说：温州市人民银行，十一月六日来电悉。经与国家体改委研究，答复如下：“对于私人钱庄，请按国务院银行管理暂行条例规定办，不能发给《经营金融业务许可证》。”

采访者：这之后温州市各方面领导的态度如何，钱庄的发展情况是怎样的？

方培林：1986年12月20日，苍南县委、县政府依照市委书记的批示，在自己的职责和职权范围内，责令县工商局给钱庄办了一个工商营业执照。如此一来，经过差不多一年时间的反复，我终于拿到一个正式的工商营业执照。我虽然还差一个金融营业执照，但至少是半合法。拿到了工商营业

执照，钱庄才改名叫“方兴钱庄”。

有了两年的实践，我在经营上更成熟了。面对银行和信用社的深入改革，我拿出了更加富有竞争力的经营方式：存款——活期利率：1分；3个月：1分2厘；1年：1分5厘；临时调进：2分。贷款——存贷结合有长年存款的人利率为2分，其他人为2分5厘。前者比信用社的浮动利率高1厘4，后者高6厘4。我把记利息的方法改了，改以天计息为以時計息：每天早上10点钟以前存储的，当天开始计息；每天早上10点钟以前还贷的，当天不再计息。这是银行和信用社所没有的。钱庄比过去更加热闹。原来上午没有存款的，后来络绎不绝；原来上午没有还贷的，现在一个接着一个。1986年底，不过几天时间，我就吸收存款20万元、发放贷款18万元。

五、“允许试验，继续试办”

采访者：1987年9月16日，温州被国务院批准为中国首批14个农村改革试验区之一。当时市委办公室打电话到您家，董朝才书记请您到温州参加会议。请您谈谈参加这次会议的主要内容是什么？

方培林：1987年9月16日，温州被国务院批准为中国首批14个农村改革试验区之一。那天，温州市委办公室打电话到我家，请我马上到温州参加会议。到了温州，我才知道，这是市委书记董朝才召开的一个专业户代表会，卢声亮市长也在会议现场。会上，董书记向大家披露了温州被国务院批准为中国首批14个农村改革试验区之一的消息。会议结束时，董朝才书记激动地对我们说：“温州既然是试验区，我们支持各种试验。我们已经为大家搭好了舞台，欢迎诸位都上台来表演一番，不要有顾虑。”回到家，我坐不住了，立即给苍南县委书记周方权打报告，要求批准钱庄公开营业。周方权书记向市里请示把钱庄作为试验区的试验项目，获得温州市政府同意。董朝才书记专门签字，“允许方兴钱庄继续试办，并请有

关部门给予办理营业执照”。但最后营业执照也没有发。

1987年10月26日，我把“方兴钱庄”的招牌擦拭一新，并在招牌上又特意添上“中国温州试验区”七个大字，叫“中国温州试验区方兴钱庄”，下边是小小的“方兴钱庄”几个字，上面是大大的“中国温州试验区”。有个记者来问我：“培林，你说中共中央同意，中央有批文吗？”我说：“中央同意温州建立经济试验区有没有？那试验区有个试点项目，允许现有的私人钱庄继续试办有没有？”他说：“有。”我说：“那不就行了。”他笑了。这样，老百姓就更放心了。那时候业务不得了。当时我就在镇上发了些通告，作为广告的形式，给每家人送过去，把利率告诉大家，把服务的理念告诉他们。那时候钱库家家户户对利率的观念很强，有一万块钱马上要送过来。当时我改了记利息的方法。银行记利息的方法是这么记的：你今天存款，明天取走算一天利息。我把它改为以中午的12点钟为界，就像我们住宾馆一样，你今天早上送过来的钱，我今天给你记利息。你第二天早上还给我，我只算一天的利息，你如果第二天下午还给我，我要头尾都算。这样就形成一个良性循环，人们有资金的话就马上往我这里送，一个早上还，一个下午还，不一样。我这个办法挺好的。我还特别跟农行的领导说了：“你们记利息的方法要改变。”记利息的方法改了以后，我觉得老百姓的存款和还贷比较踊跃，利息的观念比较强。我这个钱庄规模小，就靠大家的不断循环才能维持，就这样做起来了。

采访者：这之后，钱庄业务开展比较好，原因是什么？

方培林：方兴钱庄在经营上的灵活性，弥补了银行在严格的法规体系内运行的各种不便。比如银行的服务时间是8小时，而我的钱庄是24小时的服务，贷、存款随时都可进行。我经常不停地奔走于各大户之间，了解各家进货和售出情况及手头现金的余缺。同时我又专门在信用社存款5万元，根据信用社存一贷三的规定，一旦需要，就有15万现金可解燃眉

之急。利率的浮动也灵活地体现了市场的需求和规律。当时银行利率是：活期存款 0.24%；5 年长期存款为 0.78%；贷款利率为 1.5%。而民间高利贷高达 3% 到 5%。我们方兴钱庄的活期存款利率为 1%，3 个月以上为 1.2%，一年是 1.5%；贷款利率在 1.5% 到 1.86% 浮动。这“中间利率”对存、贷客户都充满吸引力。

还有一些原因。第一，那时候的人，信誉观念跟现在不一样，我感觉到现在信用贷款是没法做了。因为 20 世纪 80 年代的人比较淳朴，他们没有房产证，抵押物也没有，我们都是做信用贷款。第二，我对当地情况比较了解，客户都是当地人。第三，我当时的服务对象都是做商品服务行业的，资金循环比较快。比方说进货，10 日到货，卖出去，20 日就回来。这样我的资金就来得灵活。如果说把这个资金支持在工业、周期长的房地产行业进行开发肯定就不一样。其实我真正开始做钱庄，是在 1986 年到 1989 年，一共做了 3 年，那 3 年是比较顺当的。不过那时候银行一直在监控我，我还是没有账户，我就让老百姓把钱打到各村镇的业务员那里，我就看那些汇单。各个村镇把汇单都汇拢，资金全部到位，送到我这里来，一万现金，我就给一万零一百，五万就给五万零五百。就这么简单，老百姓不用发愁，问题也解决了，多好！不乐意的就只有银行了。那些银行的人觉得奇怪，只能向上面汇报说，没有钱了，但钱去哪儿了都不知道。

不过，这个时候出现了一个状况。解放几十年来，从来没有这样的状况。我们钱库的业务员到外面订业务，比方说把一个杯子卖给了山东客户，山东那边钱要打回来的，打回来当时要汇款，是通过邮电汇的。国家一个政策出来了，控制现金，结果老百姓排队领都领不出来，整个银行没有现金，领不出来怎么办？这个时候，他们请客吃饭的、托人的都有，各种情况都有，而且排队钱都取不出来。当时刚好我的钱庄量也比较大，商业户就把钱往我这里走。我动了个小脑筋，比如商业户明天要汇款，我就先把钱打到他们账户上，让他们先使用，把时间约好，十天以后把现金给我就

行。我就是这样运转的，这样我的现金就越来越多了。当时整个钱库市场包括苍南县都没有足够的现金，而且银行做了个代金券，一张纸上面写上5000块钱，让老百姓拿去当现金用。我也看到了这个状况，就找董书记说：“董书记，您叫我做事业，我把民间的事情向您反映。最近老百姓叫苦连天。老百姓到外面跑业务，有的钱都是借过来的，业务完成了，钱汇回来，但拿不出来，越拿不出来，资金就越紧张，老百姓越恐慌，都在排队。您不相信的话到苍南当地的邮电局门口去看，排了几百人的长队。”董书记很聪明，他马上就说：“这是资金的体外循环，越控制越紧张，只有放开，这个资金紧缺问题才能解决。”过了几天，董书记就在《温州日报》上写了相关文章。后来人民银行可能就同意金融机构现金要放开，社会现金紧缺问题就解决了。说白了，几十年来我一直没有看到这个状况：没有现金交易，全部用代金券。这可能就是改革过程的一种震动。是什么问题呢？当时金融管理机构可能考虑是不是资金投放太多了？其实这个思路可能是错的，在管理过程当中是走了歪路，我是这么想的，我一直在琢磨这个问题，是哪一环出问题我搞不清楚，但是对社会来说是造成了不稳定，这个情况大概延续了半年时间，这件事情我印象最深。

六、尾声

采访者：1989年，经营了5年的钱庄自行关闭，主要原因是什么？钱庄关闭后的扫尾工作是怎样做的？

方培林：到1989年，我预感到国家政策会有变化，当时对温州姓“资”姓“社”的讨论很激烈，我总觉得很不安。另外，这个时候民间金融政策逐步放开，温州市区创办了多家城市信用社，各地农村信用社、基金会纷纷出现。一段时间体改委、经委、农办、工会甚至乡镇等都可审批，我们钱库类似的机构就多达七八家，人员也是良莠不齐。搞金融最担心的一个

问题就是挤兑。停业是我深思熟虑后的决定，当时村村开始设立农村信用社，生意越来越难做了。随后，我花了三个月时间，把遗留账目一笔一笔地处理好。前前后后5年，钱庄没有一笔呆账，没有一个人的贷款没有收回，没有一个人的存款没有付清。我陆续收回贷款，再把一笔笔存款亲自送回到客户手中。

我用了三个月时间把事情处理好，做得很好，这说明什么问题？我后来也在想，关键是我们放贷的对象都是商业户，如果全部是工业户，就没有这么快，也可能会出问题，一挤兑就出问题了。商业户贷出去的时间比较短，一般半个月就可以回来。

采访者：当时国家政治形势比较复杂，回想起温州市、苍南县领导对开办钱庄的支持，您觉得他们为什么会支持您，他们身上最可贵的精神有哪些？

方培林：像董朝才这些领导，他们共同的一个特点就是实事求是，来解决中国的问题。他们就是对中国农村问题、对中国目前的问题实事求是，不管有什么争议，都以实事求是这个观点来解决问题。这是他们的特点，如果是唯上唯书的话，改革开放就搞不下去了。董朝才书记是个好干部。温州市委上呈给省委和中央的关于温州试验区的报告里，就专门有那么一条：现有的“私人钱庄”应允许继续试办，并加强对它们的管理。这一条，是董朝才书记专门交代要写的。董朝才书记后来在一次会议上说：“报告里的这几句话，就是专门为方培林写的。”这是市委书记出于对实际的深入了解和对改革的深刻理解，出于对如何适当发展民间信用的关注——改革就得允许对现有的不合理的规章有所突破，也包括管制最严的金融业在内。后来我总感觉他心情不好，压力也很大。他去世的时候我也去杭州悼念，我真的觉得这个干部很不错。还有我们钱库镇委书记黄德余，他多了解当地的情况啊！因为黄书记本身就是当地一个土生土长的知识分子，对

当地的商品经济发展很了解。县委书记周方权、县长刘晓骅对农村很了解。这批 20 世纪 80 年代的基层干部都是实事求是地解决农村的问题，这是他们的共同的特点。

另外，我还想补充一点，媒体有敏锐度，记者们及时地、正面地报道也很重要。其实在传达 1985 年中央一号文件的时候，温州日报社的胡方松就通知我：报社要组织学习，让我也过来学。1985 年中央一号文件发了以后，温州专门有胡方松的评论员文章，对我的钱庄也进行报道。我看了评论员的文章，觉得到现在这篇文章还能够跟得上形势，一点都不会落后。所以我有时候想，温州改革开放的进程当中，除了群众的热情和干部思想的开放以外，更离不开温州的媒体。媒体记者也是很了不起的，他们对未来有前瞻性，这对记者来说很重要。

采访者：钱庄虽然停业了，但由此引出的金融业改革却再也无法停止，请您简要介绍一下 1989 年之后您在金融行业的一些经历。

方培林：1991 年，我举家迁居温州市区。那段时间，我一直在认真学习金融知识。1995 年，国家出台了新的《担保法》，2000 年又出台《担保法》司法解释。我对《担保法》反复研究，认为《担保法》给民营企业或个人提供了“再次从事银行业的机会”：房产抵押贷款和存单质押贷款是银行的传统业务，原规定只能是双方间的，而现在的《担保法》规定可由第三人介入，这个由“本人”到“他人”的“一字突破”，极大拓展了抵押业务，拓宽了担保市场的空间。2000 年，我在温州创办了第一家担保公司，以解决中小企业贷款难的问题。在办担保公司期间，我与几家银行合作，推出了“房地产抵押履约担保”和“存单质押履约担保”业务。2005 年，我在国内首先推出“存单质押履约担保”业务，把民间信用嫁接到国家信用。“银行存单质押履约担保”是指借款人以其自有或第三人所有的房地产向银行申请抵押贷款，银行按照正常的抵押率给予一定的贷款额度，如果该借款

人因资金周转需要，要求提高房地产抵押率的，其增贷部分由担保公司提供第三方的存单质押担保，担保公司与存单持有人和借款人三者再就利益关系签订协议。新华社温州支社记者张和平写了“国内动态清样”给中央，中央转发各省、部。浙江省金融办主任丁敏哲受浙江省委、省政府主要领导委托到温州调研，并向省委报告“这项设计合理，能缓解中小企业贷款难问题，应允许继续探索”。2007年，《金融研究》杂志上也刊登时任温州银监分局局长吉明等人的论文。时任中国银监会主席刘明康在第三方个人存单质押贷款管理办法上批示：目前这种做法全国各地都在复制操作。我觉得做这个事情也是一个推动，刚开始的时候人家都不接受，包括温州好几家银行也不接受。最早的时候我找了招商银行，招商银行的行长原是杭州大学的一个老师。我找他，他很感兴趣。但是在招商银行业务也做不大，做了之后行长又担心，他说：“培林啊，你在我这里做一个礼拜进了几个亿的资金，如果再这么进来，我们也顶不住了。”最后，商业银行、建设银行、浦发银行都去做，现在全国各地很多地方都跟着做起来，就是个人承担为他人提供担保业务，而且风险可控。那我现在不做这个的原因在哪里？因为房价不稳定。2008年，我曾报告温州市政府“在温州开办民间借贷资金交易中心”，虽然当时没有引起重视，但在2011年发生金融风波后，温州建立了民间借贷登记服务中心，这个平台属全国首创，后来被很多城市效仿。其实我2005年推出的“存单质押履约担保”业务和2008年的“在温州开办民间借贷资金交易中心”报告，都是结合温州实际情况，把民间的、地下的金融活动，引导到“地上”来，便于管理而已。

采访者：自钱庄开办至今已经过去33年，回想过去开办钱庄的种种不易，您有哪些感悟与体会？

方培林：对于方兴钱庄，原来中央很敏感，个人办银行这个大门原来是关闭的，我敲开了。私人钱庄最大的意义，不在于存贷了多少钱，而在

于探索了民间信用从地下到地上的一种引导方式。实践证明，私人钱庄值得试验、值得实践，是一种值得关注的做法。几十年以后中央也认为民营银行可以办；国外的银行都可以进来，可以在我国大陆开银行。现在温州的民营银行也办起来了，全国也批了几家，这个门慢慢地也会打开。不管怎么样，我开了五年钱庄，对中国的金融体制改革也是有推动的，打破了一些旧的体制。

全国首家民间股份制金融机构

采访者：郑重、曾富城、雷玉平

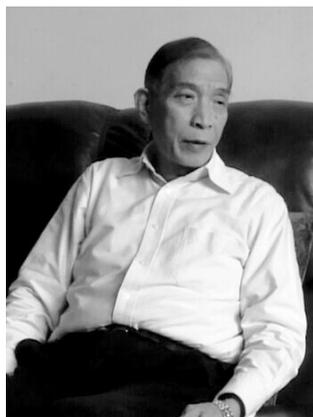
整理者：郑重、雷玉平、邓文丽

采访时间：2016年12月3日

采访地点：温州市鹿城区嘉和花园

口述者：杨嘉兴，1946年出生，浙江温州人，1982年创办环南机电厂，1986年创办全国首家民间股份制金融企业——鹿城城市信用社，任该社董事长、总经理。该信用社被称为“雪中送炭银行”“金融改革的先锋”，杨嘉兴先生也被称为温州“金融改革的探路人”。2017年病故。

蔡兆清，1927年出生，浙江温州人，少年时期在温州厚康钱庄当学徒，后在中国人民银行温州地区支行、温州地区机关工交办公室工作。退休后，他出任鹿城城市信用社副经理，为信用社的制度建设、业务范围的扩大作出重要贡献。



杨嘉兴



蔡兆清

一、早年创业

采访者：杨先生，您好！1986年，您创办了鹿城城市信用社，这是全国最早的股份合作制信用社，使温州试验区的金融改革迈出了第一步，被称为“中国城市信用社第一人”，成功引发了温州开办银行的热潮。很高兴您能接受我们的采访，首先请您简要介绍一下您早年创业的经历和情况。

杨嘉兴：我是初中毕业，由于家庭成分原因不能够念高中。那时候我们家的成分是资本家兼地主，是上了黑名单的，不能去报考高中。初中毕业以后，我本身是一个业余的无线电爱好者，在家里我会给别人装搭一些半导体收音机，后来就慢慢地自己修理一些电器。当时不需要人们去办厂的，我们都会在家里做。“文化大革命”时期，我也受到了很大的冲击，被抄了家。有一天晚上，我家被收去了两大箩筐的电器器材。第二天广播站广播，昨天晚上破获了一个地下无线电厂，这个指的就是我家。虽然被收去的东西后来都慢慢地拿回来了，但就当时来说这是一件比较严重的事情。我被抓过去，关在学校里面，后来自己逃出来了。改革开放以后，我就在十八家支路找了一家农民的房子办了环南机电厂。这是1982年办的厂，其实这个厂也是挂靠的，那时候都是区街企业，刚刚兴旺起来。我基本上是做一些小的机电商品，还做一些学校的教学器材和小型的机电设备。

我记得在1984年初夏，当时联系到一个比较大的业务，就是太原重型机械厂的深井淬火炉业务。按国际标准规定，这个炉只能做到一米深的，但是大件放不下去。我的业务就是做大一点的，要一米多的，我就做了一个一米五的。

采访者：您是如何和太原重型机械厂取得联系的？

杨嘉兴：那时候温州有好多人去跑业务，接到订单后谁有能力、资本

和技术就谁去做。所以我就把这个单子接过来了。

采访者：您当时也亲自去跑业务吗？接了这么多业务以后，您是怎么做的呢？

杨嘉兴：是的，我亲自去跑业务的。但是我们的资金不足，我们这些街道的小型企业基本都是向民间借贷的，也就是现在所谓的高利贷，利息比较高，大概是3分左右，用这个办法解决了资金问题。在计划经济时代，银行不能给个体户贷款。温州的银行给个体户的贷款额度只有5万元，根本轮不到我们，所以只能去民间解决。我们感受最深的是当时企业发展最缺少的就是资金。

采访者：您向民间借贷的利息是3分，那是很高的。这对您的事业产生了什么影响？

杨嘉兴：我的工厂资金不足，购买原料需要6万元，利息高了，那成本就高了，当时也是没有办法，为了解决资金问题，也只能这么做，大家也都这样做的。最后这个业务做得是成功的。

二、筹备办社

采访者：之后的两年，您一直在考虑办一家面向街办小企业和个体户、没有门槛的“民间银行”，当时您有哪些规划？

杨嘉兴：之后的两年，我和朋友经常在一起讨论遇到的困难。我经常在晚上找些朋友到纱帽河——我家的院子来商讨这些事情。我们坐在板凳上面，喝着茶。大家一致认为资金问题是最重要的。如果能筹办一个民间的、没有门槛的、为我们这些街道企业服务的金融机构，那就很好了。我们也不需要很大的银行，只要能更方便地为大家服务。后来我到处去打听，请教一些银行的老同志，问他们这个事情。他们一听就谈虎色变，都觉得

这件事情不可能。银行离退休的干部是长期受过这方面的教育，他们认为我们这样做一很危险、二很困难。在 1984 年的时候，我们国家已经有了一些城市信用社，但不是很多。当时温州市有三家城市信用社，这三家都是工商银行办的，注册资金只有 5 万元，根本承担不了风险，他们的主要业务就是为工商银行储蓄、代办，吸收的存款也都是上缴工商银行，没有开展其他的金融业务。

采访者：您第一次去温州市人民银行是什么时候？

杨嘉兴：刚开始我叫朋友和亲戚到银行去了解、打听这些事。后来我自己去问，但根本没有一个部门或者人来理睬我。一听我要办信用社，他们都觉得不可能的，都回避这个事情。

采访者：后来您是怎么想办法解决这些困难的？

杨嘉兴：当时我有个朋友的亲戚是工商银行的行长，朋友把我带到他家里去。到了他家，刚听完我的想法，他的脸色就阴沉下来。他说：“你赶快出去，出去，这是根本不可能的事情！”之后，在 1986 年的上半年，我就和鹿城区委书记王思爱联系，申请要办一个鹿城金融服务社。王书记听了我的话后说：“鹿城区需要这样一个金融机构。”王思爱书记非常开明，很支持这个事情。后来，我得知浙江省委扩大会议里面提到一句：要进一步深化金融体制改革。这个信息进一步增强了我的信心，我就想努力去筹办信用社。准备工作还没有开始做，我先去了解这方面的情况，并积极地向区里汇报，然后到工商局申请。工商局局长的思想也非常开放，基本上同意我的申请。因为当时上面不允许，工商局局长请示了市委书记董朝才，董朝才书记基本上默许他，所以他也是拿着“乌纱帽”、冒着风险，批了临时的营业执照。

采访者：为什么当时是临时的营业执照？有什么原因吗？

杨嘉兴：他们当时是想批一个试试看，因为是第一个。这样我就开始真正地去筹建了。我印刷了传单，做了房屋和柜台的设计，去聘请一些人员。在聘请人员的时候我主要是去聘请那些退离休的银行老干部，这其中我碰到很多困难，有很多人想不通，还是认为这是不可能的。有一个年纪比较大的同志，我中午到他那儿，他正在休息，我一直等到下午四五点钟才联系上。他的态度是不敢来参与。

采访者：这个老同志最后想通了吗？

杨嘉兴：没有想通。大概有百分之九十几的人都不敢来我们单位，少数几个搞储蓄的和搞会计的来参加了。他们说：“你办起来了，我就来参加试试看。”

采访者：请您具体讲一下筹集资金这方面的过程。

杨嘉兴：当时我已经把环南机电厂卖掉了，卖的钱也不多，只有几十万。刚开始的时候谁也摸不到底，有两个朋友起初都比较积极，后来碰到这样的困难，他们也认为风险很大，就说成本不合算。后来临开业的前几天，人民银行的人来了，他们两个也就退出去了。他们退出去之后，我们的资金就不足了。我就找到当时的旅日华侨，也就是我的房东徐昌星先生，请他人股。他愿意出10万元，弥补了资金不足的问题。关于这10万元，我是私下和他签了协议的，全部风险由我来承担，他才同意参加的。这样就凑足了当时的资金。

采访者：当时您租下的房子是在信河街哪个位置？

杨嘉兴：这房子在信河街272号，靠近嘉会里巷。总共是三间门面，四层楼，是比较大的。当时有8位股东，其中有7位是区、街企业负责人，

还有1位华侨，这位华侨就是徐昌星先生。当中有两个人在10月28日那天就退出来了。到开业的那天就只有我一个人，其他人有的退了、有的也不管事了。开业之后，生意红火了，他们又重新参与进来。

我们当时主要聘请了几位银行的离退休干部，他们对这方面的业务熟悉。开业以后，我们吸收的职工基本上都是高中毕业以后没有工作的。当时定的开业时间是1986年的11月1日，我把这个信息发出去，好多部门和一些亲友都发来贺电。但在10月28日，温州市人民银行派了两个处长来。他们说：“杨嘉兴，你这个信用社没有经过我们批准，是不允许开的。”当时我们聘请的从银行退休搞财务会计的老同志，拿着账本放在自行车后面就逃掉了。走的时候，他说了一句话：“杨嘉兴，这个是风险很大的，是会坐牢的，不能干的。”

采访者：您当时的心情是怎样的？

杨嘉兴：我的筹备工作都做得差不多了，舆论也都讲开了。回到家中，我一夜未眠，是进还是退，陷入了深深的思索。翻来覆去睡不着，做这个事肯定是冒风险的，但是我觉得我认定的事要一直做下去。经过一晚上的斟酌，天亮了，我决定找温州最大的官员——市委书记董朝才求助。那天下午1点钟，我在温州饭店副楼等他，到5点钟的时候，门卫和我说：“董书记下来了，还有他的秘书。”我就说：“董书记，我有个工作要向您汇报一下。”之前他也不知道我是哪个部门的，我也根本不认识董书记。他就请我到楼上的房间坐，给我泡了一杯茶。我看到书记走过来就给他讲我的想法。当时乐清民间“抬会”事件闹得很厉害，涉及资金大概有2个亿，200多人潜逃，8万多家庭有牵涉，影响非常大。这是我所知道的温州第一次比较大的金融风波。我向董书记讲了“抬会”的危害，以及温州在党的十一届三中全会以后个体户的发展，尤其是区街企业的发展，这是经济的需要。我大概讲了50分钟。董书记听了以后，很坚定地站起来说：“杨

嘉兴，温州的金融体制改革试验先由你牵头。”其实我的事情，鹿城区都有上报的，他也知道一些情况。当时他这样决定，也是冒了很大的政治风险。因为国家还没有《银行法》或其他法律规定允许我们这样办。市委办公室的同志后来和我说，董书记第二天就打电话叫银行部门负责人来，和他讲同意我先试办这样的信用社。银行的同志说：“金融是属于我们管的，国家是不允许他们这样办的。”后来董书记说：“你们的党组书记总是我管的吧。你们要先负责解决乐清‘抬会’的事情，这也是金融工作，要处理好。”董书记这样说，银行才没有来查封我们。后来，温州市人民银行其实也就不管我们这个事了。

我们做金融的人，金融风险自己承担，但是政治上需要领导支持。可惜当时省分行是不同意的。我们1986年11月1日开业，应该说是全国第一家真正的民间股份制金融机构。

三、金融改革的先锋

采访者：请您讲一下开业当天的情况。

杨嘉兴：我们信用社开业当天是很受市民欢迎的。市民们一是要看看我们国家改革开放的程度怎么样。他们的观念是改革开放了，什么都可以试试了，民间的金融机构也可以试。二是他们对改革新生事物的支持，所以当时有好几百人来信用社，排队排了几百米长，一直排到弄堂里面去。第一天我们就吸收存款30多万元。后来因为银行不支持这样做。据说他们下了文件给其他专业银行，不允许我们去开户。所以我们白天吸收的存款都是以我个人的名义存到其他银行的，到了晚上因为银行已经关门了，我们就只能把这些钱带回家去。第一个月，信用社个人储蓄有4300户、770万元。

采访者：人民银行浙江省分行起初是不同意的，您是怎样去解决这个问题的？

杨嘉兴：后来我们用临时的工商执照开业了，做了两个月，有比较大的社会效益，温州地区也就承认了。而且我们也派人到省分行去做了很多工作，具体的工作是由我们信用社的蔡兆清同志去沟通的。蔡兆清同志解放前在钱庄做过，解放后在银行也做过，在市政府部门也做过，是很有经验的，所以派他去。他是拿了市人民银行的介绍信去的。

采访者：到了1986年的最后一天，您领到了金融业务许可证，是人民银行浙江省分行发的，最后是怎么同意的？

杨嘉兴：是由于市领导的压力，还有社会各方面的反映，温州市人民银行就基本上同意了，就凭他们给的介绍信才到省里去的。蔡老师去的时候，温州市领导刚好在杭州开省委扩大会议。

蔡兆清：多亏了董朝才书记，我们才能领到金融业务许可证。其实，首先要有金融许可证，才允许拿到地方工商部门的营业执照，我们那时候还没有拿到金融许可证，先把工商部门的营业执照搞起来了，按规定来讲这样是颠倒的。温州市人民银行只能按照上面的规定，其实他们不承认，到开业的时候还是说不行。这种情况下，我们的信用社是得到了温州党政领导的支持，才能开起来。但金融许可证还是要办的，不办不行，所以就派我，省分行去说明情况并提交申请。我和省分行里面有些人熟悉的。我去讲这个事情时，他们说：“你这个没有批准，这样搞是非法的。”我没办法，首先到负责金融管理的同志那里，把情况和他们谈了。他们说：“老蔡，不是我们金融管理处不给你办，是上面不通过，我们没有办法。”我住在招待所，他们上班，我也每天都去，坐在办公室。

后来机会来了，浙江省第五次党代会在杭州开会，我就跑到会场，找到温州地区的领导。王思爱书记和我说：“这个事情没有市领导到人民银

行浙江省分行沟通一下，是解决不了的。”这样，温州市领导就派市委副书记秘书长宋文光和我一起去省分行找金融管理处的处长。因为我已经跟他沟通了，我把办起来以后的业务情况和他讲。他听说了之后觉得也是比较好的，就去报告省分行的领导。省分行的领导看地方的领导来沟通了，而且信用社的业务办起来很好，影响很大，就给我们批准了。之后他说：“你们鹿城城市信用社已经有人报过来了。”他要我们改名，说名称不行。我就告诉他：“我们已经办起来了，单据都发出去了，影响已经很大了。你叫我怎么改啊？”我马上打电话给杨先生，杨先生去找区委办公室主任。跟他讲了之后，我们就动员原来已经报了鹿城城市信用社这个名字的人，叫他改名，他就改成东瓯信用社。原来他报了鹿城城市信用社的名字，但是还没有批和营业。虽然我们没有批，但是已经营业了，存单都发出去了，所以他同意改名了。后来我们联系省里同意改名了，这样子就批下来了，是1986年12月30日批下来的。我请办公室的人赶快打字，告知我明天就要走，要带到温州去，这样1986年底就批了。他帮我打好字，我就带回来。第二天一早交给温州市人民银行。市人民银行的人说：“这个文件怎么是你带的，不好带的。”我说：“我不知道，你问省里好了，他叫我带来的。”这样他就马上发文件，鹿城城市信用社和东瓯信用社，两个一起批下来了。这个问题就解决了，接下来就是完全正式地按照国家规定办。主要是领导支持和业务做得好，我们才拿到金融业务许可证。

采访者：当时温州老百姓称信用社为“雪中送炭银行”，请您谈谈这个名字的来历。

杨嘉兴：我们鹿城城市信用社主要的服务对象就是区街企业，给他们的服务各方面都比较好，起到的作用也比较大。当时银行规定不允许我们给国有大企业贷款的，所以我们主动联系鹿城区工业局，给区里评上重点的企业一定额度。当时我们给的是200万元额度，由他们来选定、分配给

这些区街企业。这些区街企业中科技含量比较高或者发展潜力比较大的企业，我们考虑社会效益和他们的自身效益，给他们优惠贷款，以低于国家规定 20% 的优惠利率支持他们。

蔡兆清：鹿城区工业局是我去联系的。为了提高贷款的效果，对区街企业实际上的支持，我和鹿城区工业局联系，意思是我们可以给区街企业贷款，利息也可以优惠，请他们提供名单。比如什么企业？搞什么产品的？是不是国家支持的行业？先初审了，我们授信专项贷款 200 万元，利率也有优惠，这个效果很好。这是有组织的，和工业局领导配合，给区街企业发放贷款。好多企业过去都是很小的，接受贷款几个月、几年后都好转了。

杨嘉兴：可以说，现在温州发展起来的很多区街企业得到城市信用社的支持。我印象比较深刻的是一个叫陈辉的厂长，他当时有一个纸品厂，主要是搞机械和印刷设备的，资金不足。他找到了我，提出想贷款 10 万元，我立即带人到他厂里进行实地查看。我们看了厂房，知道厂房是他自己的，他做的产品技术含量比较高，在国内也是比较领先的。我们也不光看有没有抵押，主要看他这个企业的发展前途。当天他的贷款申请批下来，两三个小时就办妥了，这就是效率，不用这样批、那样审查的。后来想到生产紧急，他又向我提出了一个请求，因为他们有好多配件需要外购，怕第二天急用来不及。当时已经是晚上 9 点多钟，我听完后一口就答应了下来。我觉得如果不送过去，他的事情也办不了，要急客户所急。我们了解情况以后，就叫几个人派一个车子送过去了。那时候温州人有什么信息都是连夜赶出去的。温州空调器厂，20 世纪 90 年代生产的月兔空调很有名，是浙江的名牌。当时这个厂是做电风扇的，后来转型做空调。他们因为资金不足，向我们贷款 30 万，最后转型成功。再如温州市东屿机械厂，1986 年 5 月试制一种新式的印刷机，半年中投入了 12 万元。由于这个产品技术复杂、难度大，到了 11 月资金已经无法周转，面临半途而废的危险。在我们开业的时候，这个厂要求我们给予贷款扶持。经过我们了解，发放

了2万元贷款。结果这个厂一个月内就成功地试制了两台新产品。厂长高兴地说：“你们真是雪中送炭，帮助我们解决大问题。”“雪中送炭银行”就是这么来的。1986年11月中旬，秀华日杂店为了进货来要求贷款，我们给这个店贷款9000元，使这个店顺利地做成生意。秀华日杂店也很快还清贷款，后来我们还有很多合作。还有好多做皮鞋的、做眼镜的企业，他们在原始发展时期都得到了信用社的支持。

我们也给国有企业贷款。温州的国有品牌企业——打字蜡纸厂，那时是没有电脑的。当时这个厂承包给个人了，个人用房产抵押。这个厂生产宣纸，需要收购棉花，季节性很强。但是因为这个厂账面亏损，银行不给他们贷款，找到我们请求帮助。当时银行是不允许我们给国有企业贷款的，我们了解实际情况后发现他们的产品有销路，也给他们贷款了，一共30万，帮他们渡过难关。还有个温州皮革厂，也是温州的品牌，他们收购牛皮有季节性。银行看这个厂连年亏损，不允许他们贷款，我们从实际出发给它贷款。我们不光是支持了区街企业，那些大一点的企业也根据实际情况给予支持。

我们也做了很多慈善工作。我们把第一年的利润全部捐献给温州市少年宫，这个反响也很大。很多企业第一年都会亏损的，因为有开办费什么的。信用社开办前期的费用都是我个人出的，没有给他们分摊，再加上我们很积极地工作，就取得了一定的成绩，效益也比较好。信用社里的股东思想不统一，认为这个利润应该大家分。我和他们说：“我们信用社办起来得到了大家的支持，也要回报社会，谁要是不愿意出的话，该分摊到多少我个人给你。”这样，董事会才勉强同意把这个钱捐了。

后来我们还做了很多回报社会的慈善工作，温州市的教育基金会就是我提倡成立的。在会上，我个人拿出一张存单去捐献了，我是第一届教育基金会的副会长，另一个副会长是教委主任，会长是分管教育的副市长吴祖熙。当时我们考虑的是回报社会，而且我还长期担任教育基金会的常务

理事。温州大学老校区的图书馆，我们也捐款了。我有一个亲戚在台湾，他有意愿在温州做些慈善事业。我把温州几个大学和医院的资料传给他。温州大学最初是在蛟翔巷。我亲戚看到这个房子，原来是国民党将领邱清泉的故居。邱清泉是他的舅舅。他说：“我就把钱捐给温州大学。”我就和魏萼清校长，还有其他两位校长联系，初步的意向是捐献 500 多万元，当时的可行性分析和图纸会审都是我去参加的。

采访者：请您介绍一下当时鹿城城市信用社办理贷款和收回贷款的程序。

杨嘉兴：我们鹿城城市信用社办理贷款的程序是这样的：先填写一张贷款申请书，申请书里面一要有营业执照，二要有抵押物。营业执照是考虑到这个经营是合法的，那时候我们全市的资金很少，为了扩大影响面，还有是我们主要为小微企业服务，就是每笔额度不能超过 2 万。申请书填好后，我们马上派信贷员去看经营场地，把抵押物拿回来，主要的抵押物就是房产，到房管局联系认证，认定这个房产是有登记的、有效的。当时是很混乱的，各种各样的房产证都有，解放前的房产证也有，假的也有，我们就需要去认证。现在有一个《物权法》，房管局里面有登记的。当时这个步骤是我们自己去做、去联系的，做好了每个月也给他们工会几百元工本费。主要是让他们落实认证房产权是否有效。信贷员搞好了之后，最后是拿到我这里，我来把关签字，才有效，才能发放贷款。

蔡兆清：在过去，银行、信用社、钱庄是百业之首，因为各行各业都要用到资金，特别是贷款，没有银行和信用社是不行的。对我们来说，钱存进来了，利息给人家，当然要用出去，放出去要能够及时收回，保证安全性和流动性，这样子在贷款上面就要做文章了。贷款是这样子的，你要先申请用途，除了正常的用途之外，我要规定几个不准，比如不准赌博什么的。正常的贷款审核之后我们觉得可以，而且要房产抵押。过去有发现

造假的房产证，这个怎么办呢？我们就去联系房产交易所，叫他们给我们把把关，我们把房产证拿到他们那里审核一下，行的话，我们设计三联单，给贷款人授权。审核以后，一个留底给交易所，一个给贷款人，一个留底给我，他们就审核了。现在交易所搞的这套模式都是我们先搞起来的，房产证抵押都是正规的，不是造假的，这是个很要紧的问题。

我们鹿城城市信用社内部实行“自主经营、自求平衡、自担风险、自负盈亏”的方针。“四自”方针是这样的。当时开办信用社，我们是在国家规定范围内自主经营，吸收存款、发放贷款、代收代付、代发企业债券、异地汇款，在大范围里我们就具体做这几个工作。自求平衡、自担风险、自负盈亏，我们自己也要搞好，不能超出这个范围。在做到这四点的同时，我们企业内部的制度管理一定要跟上去，否则保不住的。我们业务要熟悉，服务要搞好。比如发放贷款我们晚上可以搞，客户明天马上就要钱，我们也给。贷款方面：负责催债、房子所有权的确认等都是很要紧的。另外一个，在内部方面，查库也很要紧。我们存款今天收了多少，和银行那里可以对账的。但现金就是大问题了，我们定期一个月查库一次，几个人一起配合。另外不定期临时突击，这样都是很正常的。我们怕就怕白条子，那就很麻烦了。另外还有值班什么的也要排起来，过年过节也一样。



鹿城城市信用社内景。

贷款到期的话，我们有规定的，到期的话是利息和本金一起还的，我们规定每个月还息。比如贷款了三个月，第二个月要还息，如果你利息还不出来的话，你的贷款就有问题的，所以每个月要还利息。我们这个月到期的有个清单，会计本开出来，这个月到期的是哪几个单位，多少钱，什么时间到期，每个月一本。如果这个月利息没有交，就要去找，我们利息是每个月还的，这个效果挺好的。我们就知道了贷款人的信用程度怎么样，重视还款程度怎么样。我们建立了会计、出纳、现金、信贷、保安以及考勤、考核等有关制度，落实工作责任制。强调贷款工作“谁贷谁收”责任一贯制。有关职能部门按月提供贷款到期户名、金额，逐日核对还款情况，到了时间还不还就催。首先告诉他这个月什么时间到期，我们提醒他一下，到时候没有还，就要催了。那时候我们买了小汽车、摩托车，到了晚上，把抵押品的借据拿出来，上门去催，保安、经理、经办人一起去。有时我们会采用律师发函或者提出诉讼，这样子贷款质量比较高，以后业务发展了，呆滞贷款也不会超过 2% 的规定，信贷质量远远高于其他单位。后来我们到省里去开会，我们就这样介绍经验的。

采访者：请您谈谈与当时的国有银行相比，鹿城城市信用社有哪些新特点？

杨嘉兴：第一，民间的金融机构主要靠服务。我们当时只有大年初一休息，一年到头都在办理业务，是 24 小时服务的，门口装了一个门铃，因为晚上有急需的。那时候温州的民营经济刚刚发展，有什么商业信息必须晚上连夜坐车赶过去，大部分都是到上海、北京、广州这些地方。刚开始我们信用社是借的车，后来是买了车，这种车比菲亚特稍微好一点。这其实也是工作需要。我们信用社服务到家。有些人行动不便的，他们打个电话，我们都会上门服务的，吸收存款。比如一位巴西华侨潘老先生，每次存取款，我们都派人上门办理，他也很赞赏我们。以前我看过一部电影，

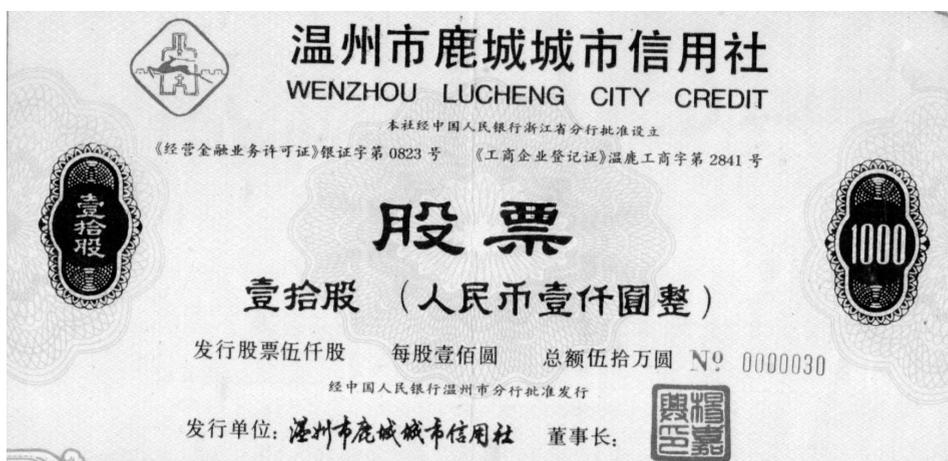
日本的保险业刚刚发展起来，都要挨家挨户去做工作，保险员到农民家里去拉业务，如果农民很忙，他就帮忙插秧、做农活，这也是做到服务到家，所以我们也要朝这方面学。其实我自己的感受是最深的。我去香港银行的时候，他们的服务态度是很好的。在开信用社之前，我去香港探亲。香港银行的服务很好，一来先给你泡咖啡，你出示有效证件，说明你的意思，他们就全部做好，之后给你签个字就行了。不像当时我们这里的银行，说下午5点多下班，其实下午3点钟就已经在结账了，那时候都是用算盘的，算完之后也就不理睬了。所以我们考虑民间的金融机构主要靠服务，靠优质的服务，才有竞争力和生命力。

第二，当时鹿城城市信用社还实行了浮动利率，这个事情在当时也是个创新。浮动利率的事是这样的，根据我们的经验，所有发达国家和资本主义国家都有不同层次的金融机构为不同层次的企业服务，也有不同层次的利率。所以我们要上浮20%的利率来试点。关于这个问题，上面争议很大。在鹿城城市信用社成立初期，市里有个行长联席会，这个联席会是由市委副书记高忠勋管理的。开这个会的时候，他说：“杨嘉兴，你在开会的时候也可以谈谈你的观点。”四个行长都是一样的说法，认为要搞浮动利率，不就是储蓄“搬家”了吗？这是不允许的，国家要统一利率。他们四人在会议上讲好之后，高忠勋副书记问我是什么观点。我就提出应该有不同利率，因为我们有不同层次的金融机构，服务的对象也不同，应该适当地浮动利率。这样就在会议上形成了一种争论。我说：“你们四大专业银行，存款有几百个亿元，我们全市的信用社加起来才几百万元，这个比例很小的，拿一部分去试试，影响不大的。”高书记就说：“好，你们有这个争论，我们把这个事情拿到市委会议去研究。”过了几天，市委研究决定，发下会议纪要，允许我们的利率上浮20%。我们就名正言顺地执行了。其实这个利率是人民银行管的，到了温州试验区，拿一小部分去试一试，这也是很正常的。所以会做事情的领导，他会想办法给我们一个出路，也不是一

棒子打死；否则，那信用社也会比较难发展。

采访者：1987年1月14日，鹿城城市信用社获准公开向社会发行股票50万元增资扩股。据说，这是全国最早、最规范的股票，这是由哪个部门批准的？

杨嘉兴：这正是我要说的第三个特点。向社会发行股票是人民银行温州市支行批准的。我们为了扩大自有资金的影响面，在人民银行资金市场，公开发行了股票。这个股票在当时来说是全国第一张最规范的股票。我们考虑了股票的因素，其中一个承担股票的风险，这就考虑到一个人不能买很多，虽然是公开发行，但是一个人买很多控制了公司股票也不行。如果要转让，或者说多的股票要经过我们董事会的批准。最主要一点是不能退股，金融行业风险是比较大的。当时我们就考虑到风险的问题，是这么来设定的。刚开始发行股票的时候，大家对股票的认识和概念不是很明确，最主要还是怕风险，所以也不是像现在人做股票那样去做的，我们是有限定的发行了股票。因为我们的目的是使广大区街企业、居民有能力入股，每股的股金是100元，每10股印1000元，发1份股票，一共发放5000股，总额是50万元。当时我们是委托上海印刷厂去印，因为考虑到要加上防伪的标记。我们在此基础上，建立健全了股东大会、董事会等制度。我们每年都开股东大会，主要是报告一年内的经营情况，税后利润是多少，股金分红是多少，给大家知道一下，针对一些事情提提意见。这实际上是例行的年会。我们的信用社是比较正规的，比较谨慎的。我们根据谁投资谁受益、亏损以入股金额为限，规定了税后年终盈余分配，公积金部分可以按照股金比例划入各位股东的名下。这个股票要经过董事会认可批准转让，购买的单位也有一定额度的限制，每户不能买很多。发行了股票，扩大了信用社的影响，吸纳了大量民间资金，把这些钱从地下转入地面。几年以后我到了深圳，深圳发展银行还不知道有信用社发行股票的事，当时连上



鹿城城市信用社股票（正面）。

海股票市场还没有成立。后来上海股票市场成立了，当时我就和他们联系，在那里搞一个分支机构。因为上海股票市场发行单位的章程也是银行的退休干部来制定的，这些人我们都很熟悉。

蔡兆清：现在回过头来看我们的信用社，和现在的银行相比，规模很小。从当时来讲，国家规定办城市信用社的资金起点只有 10 万元，业务发展的话就不够了。按我们原来的业务量是不够的，所以后来增值了 12.5 倍。增值的时候我已经来信用社了。刚刚杨先生讲，不能退股，贷款不能用股票抵押，还有股东不能以个人名义进行贷款担保等，这是有规定的。

杨嘉兴：第四个特点，产权明晰。这个问题的解决为日后城市信用社改组为商业银行提供了便利的基础。那时候我们是 55% 的税后利润，5% 的营业税，还有其他的附加税上缴。这个税上缴以后剩下来比例是很小的，我们也是预留了 50% 的资金去扩大再生产，20% 作为福利资金，还有 10% 的风险基金。我们不是把所有赚来的钱都分掉，留 20% 作为股东的分红。股东的分红怎么体现呢？根据股票额来分配。比如这一年股票本来是 1 万的，升到 1 万 2 了，我们就把利润加到股金里面去了。我们主要

还是考虑到扩大再生产，避免风险。还有就是产权明确了，不是像以前糊里糊涂地挂在集体里面，我们明确了以后有了一定的效益，大家就知道这个股票的真正价值，不像现在的股票只是用于投资。我们的股票是真正体现出增值了。产权明晰后，大家都会关心，还会努力地参与金融事业。虽然我们一直在坚持产权明晰的问题，但当时还是遇到很大问题的。众多部门认为，金融机构有效益的话是集体的，不是你个人的。我们认为，我们和国家的关系是税收的关系。我们按照规定来交税，交好了剩下来由我们决定怎么分配。我也说了，我们考虑怎么分配不是要把它分掉，是在考虑扩大再生产的问题。还有一个，股份制有很多优点和缺点。温州的股份制是和国际不接轨的，如股东买了一万元的股金，就有权利去管这个事。按照国际惯例，股份制里的董事会和经营的总经理是两码事。我们温州的市场就是不明确这些事情，认为我是股东，就有权力管，这里面就有点混乱。真正的股份制要做到两权分立，这样企业才做得好。事实证明，我们的处理方法是非常好的。我们这家信用社效益比较好，还有东风城市信用社也有点效益。只有我们这两家这么做，有的是不敢做。我们为了产权明晰就这么去做，不然的话提高不了积极性。这样做的话，所有的股东都会关心单位的发展。后来，我们接待了上海提篮桥城市信用社。因为到 1995、1996 年的时候，全国统一要组建城市商业银行。因为好多城市信用社是亏损的，也有的是有利润的。那利润这部分怎么处理呢？上海解决不了，到温州来请教我们。他们改组商业银行的时候，碰到最头疼的事就是信用社的产权如何界定。他们吸取了我们的经验后，政府部门、信用社的经营者、商业银行的股东都很满意，觉得我们的经验有指导意义。

采访者：信用社当时被称为金融改革的先锋，请你们总结一下其发挥的主要作用是什么？

蔡兆清：主要是对区街企业的支持，促进了实体经济的发展。当时银

行为了保障自己的资金安全，小微企业个体经济贷款是没有它的位置的，国有企业把贷款额度都拿走了，没有考虑到私人的、个体的、小集体的区街企业。我们的信用社办起来以后，主要是为小微企业服务。开业第一天他们都排队，队伍从信河街到嘉会里巷。听到能贷款，大家都来了。假如信用社没有做起来，温州个体私营经济就不能发展得那么快。好多大企业都是从小企业、个体企业或者区街企业发展起来的，得到贷款以后，就像被人工造血一样蓬勃发展。我们当时就是在这样的背景下办信用社：温州个体私营经济已经产生了，等到要发展了，资金是个瓶颈，信用社给它们注血，注进去，它们就很快发展。杨先生自己有这个体会，他办了环南机电厂，缺资金，银行却不贷款，怎么办呢？想办法自己搞。这个就是他的敏锐感，他是改革开放的弄潮儿，抓住了机遇，办信用社，冲破了当时国家银行一统天下的格局，把小微企业缺资金的问题解决了，这对促进温州个体私营经济的发展起了很大作用。

杨嘉兴：当时我们还支持贫困地区，鹿城区委书记王思爱带领我们几家城市信用社到苍南一些个体经济刚刚发展起来的企业，给他们贷款。我们创办信用社，主要是把竞争机制引进了金融机构。我们的服务和他们是不一样的，我们是上门服务，为客户着想。打破了当时国家银行一统天下的格局，使多层次的金融机构一同发展。

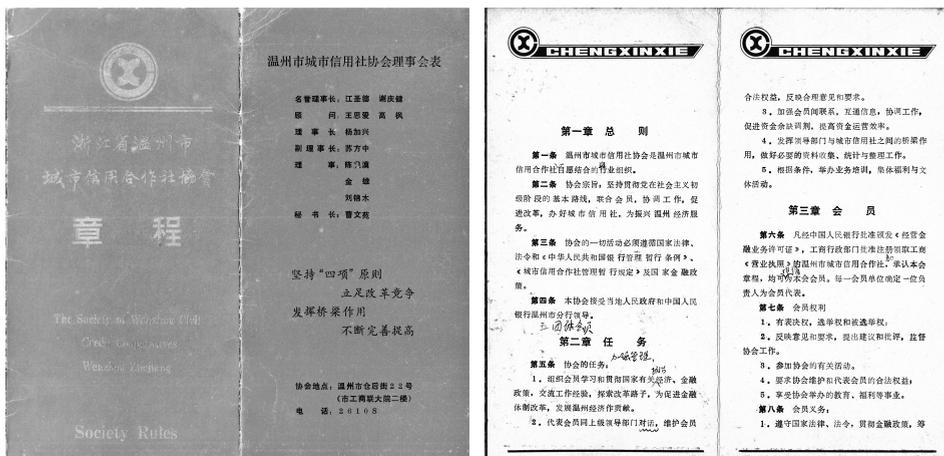
采访者：至1987年12月，温州市类似的金融机构有18家，他们的创立和鹿城城市信用社有没有关系？后来他们创办的阻力会不会小一些？

杨嘉兴：当时我们信用社发展了，取得比较大的社会效益后，有一天高忠勋副书记问我：“杨嘉兴，温州需不需要再办几家这样的信用社？”我说：“这是需要的，温州市场这么大，应该多办几家。”所以他们接下去办就比较顺利了。

蔡兆清：我们的路走出来了，效益也很好，很多人都想办信用社。实

际上也有需要，但信用社内部管理不好，就会产生混乱的局面，这也是后来的事情。

杨嘉兴：为规范经营，1987年我倡导成立了温州市城市信用社协会，并当选为理事长。我们协会成立的作用：一是行业治理，自我管理；二是互通信息；三是追求平衡。解放前的钱业公会也起到过这样的作用。我们还对职工进行培训，举办技术比赛。每年度各信用社都会评先进，我们组织起来，由协会出面，进行评比。后来省里也成立了信用社协会，全省分五个地区，五个常务理事，我是温州地区的理事、浙江省城市信用社协会副会长。温州地区包括台州、丽水。



浙江省温州市城市信用社协会章程。

为了办好信用社，不断提高信用社职工的整体素质，我们把职工送到上海复旦大学、浙江银行学校去进修。在职的职工只要是去学习的，一切费用都可以报销，不管是去念电大还是夜大都可以报销。当时温州五中有个金融班，我们也送了一批人去。这些人有一部分到其他专业银行去了，也有到审计局去的，也有到上海的一些银行去的。后来有很多人离开了信用社，去了专业银行。职工只要是去专业银行的，我们把他积累下来的所有分配福利还给他。

蔡兆清：我去信用社的时候，他们前面的工作已经做好了。打天下已经打好了，我主要是负责内部管理、制度建设，前面已经讲了。那么在人才培养方面，我们很专业的。从银行出来的搞信贷、储蓄的，是要培训的。信用社每个礼拜的开课内容有：储蓄的流程是怎么样的？注意的问题有哪些？我们还挑选一些学历比较高的青年到复旦大学金融系进行培训。有的人到浙江银行学校培训，那是短期的，大约三个月，能学到一些基本知识，在实践中再学习。我们还请了银行储蓄柜的人专门给员工培训储蓄业务知识，边干边学。

在信用社的建设中还碰到一个问题是什么呢？有的客户在上海买东西，要我们汇款汇过去，那时候网络是不通的，很麻烦。为了方便购销货款结算，我们就只能到杭州、上海、北京、深圳、海南、郑州、南京这几个地方的信用社去和他们建立通汇关系。我和杨先生去了上海，办成功了。后来又到北京，也办成功了。有些地方很严格的，通汇可以，但是你必须要有资金存在这里。还有山西太原，我们也建立了通汇关系。这样一来，各个地方资金往来的渠道基本上就通了。户头有存款了，我们直接开汇票，除了汇票以外，我们还有电话汇款。打电话和接电话的人都有编号、密码，电话一打，钱就通了，之后再补书面手续，这样资金在异地往来基本上通了。业务上最大的就是贷款问题，商品就是货币，这个是特殊行业。

杨嘉兴：后来中国人民银行上海分行行长到温州考察我们的信用社，我们也提出通汇的事情，蔡兆清同志就去上海提篮桥城市信用社和他们进行通汇。北京中关村城市信用社，我们也和他们取得联系。建立通汇关系这个事，也是有原因的。当初温州有几个人带了四五万元到广州去采购，到了那里吃个晚饭，回到旅馆，钱就被偷了。这个案子后来破了，原来是他们后面有人跟着，被人知道了住处。这样带着现金很麻烦，风险也很大。为了解决这个问题，我们为客户着想，把通汇搞起来，我们的通汇网点遍

布大江南北，可以异地结算，信用社进一步扩大了服务范围。

采访者：到了 20 世纪 80 年代末期，鹿城城市信用社办得非常成功，也吸引了很多媒体来采访是吗？

杨嘉兴：那时候到温州来考察学习的人有很多。我们信用社有一天接待了几百人。那时候人们来温州考察的基本是三个方面：一是考察国营温州玻璃钢建材厂，二是电焊设备厂，三是我们单位，都是具有代表性的。一个是国有企业改革单位，一个是区街企业里面做得比较好的，再一个就是我们这个金融体制改革的单位。好多地方说，要致富，先修路。我说：“要改革，先要把金融搞好。”当时外界对温州争议很大，来看了以后观念就改变了。

1987 年，美国《纽约时报》记者爱德华来温州采访后，在 8 月 5 日发表了题为《温州人办起中国首家私营银行》的报道。新华社《参考消息》第二天就全文转载了。后来国内的《人民日报》《浙江日报》来温州采访，还有天津、广州的媒体也都有报道。国外的英国《卫报》、日本《朝日新闻》也来了，因为这是中国经济改革中比较典型的东西，他们是很敏感的，所以就来了。日本人来了以后也愿意买这个股票，当时我们不允许卖给外国人，他们只是作了这方面的报道。



广州市市长朱森林（右）考察鹿城城市信用社。

中央、地方的领导、学者也来考察。全国人大常委会副委员长李铁映、著名社会学家费孝通来了，时任广州市市长朱森林也来了。这个信用社办起来后有那么大的影响，我们也没想到。他

们主要来考察信用社改革方面的，吸取经验。当时的市人大常委会主任陪同李铁映来我们信用社。李铁映说：“改革需要这样的先锋队。”我和他说：“我们当先锋队和敢死队都行，但是我们不愿意当政策的替死鬼。政策一改变，就要处理我们了。我们应该把信用社办好，要对得起那些对我们负责的领导，还要对得起广大存户。”所以我们是一心一意地去做这个事情。

采访者：在 20 世纪 80 年代末期，国家对于信用社的监管、控制还是很严格的，是这样吗？

杨嘉兴：温州市人民银行虽然批准我们办了，但是对我们的稽核和要求也比较严格。市人行对我们控制比较严格，他们有这个职能，对所有金融机构每年稽核，我觉得这个稽核是对的。后来这个控制在几年以后就松动了。我们自己也规定得很严。比如说我们信用社蔡老师规定的查库房，我们不定期地查，总的库房或者是储蓄的零钱也每天要查。比如说你有急用，拿个一两百元，也不行的。我们的库房一直没有出问题。那个时候某银行有几百万的现金不知道到哪里去了，最后查出来是一箱纸，就是制度没有执行好。我们信用社制度是比较严格的，我们定了制度自己就去执行好。

蔡兆清：我们是定期和不定期地去检查库存，每个月一次，由总经理杨嘉兴先生带队，会计、出纳有关人员组织查库房。营业结束以后去查，因为这个不查的话会有毛病的，所以我们每个月搞得很严格的。

四、后续情况

采访者：请您介绍一下 20 世纪 90 年代温州城市信用社以及您个人的一些情况。

杨嘉兴：下面我来讲一下 20 世纪 90 年代温州城市信用社以及我个人

的一些情况。其实在 20 世纪 80 年代末期，全国金融机构都面临着提现问题，所有的存款都提走了，我们那里也基本上提走了。这样钱就不够了，那时候人民银行对我们也比较支持，把我们部分缴存的存款准备金提出来，让我们支付给存户，我们的准备金是每个月按照存款的 20% 存的，这帮我们解决了很大的问题。不然的话会出现挤兑，我们就没有办法解决这个问题了，因为好多钱已经贷出去了。银行就是怕这个，我们贷出去的钱还没拿来，有人就来提现。在解放前，钱庄就有这样的情况：有人要搞你们这个钱庄，他作为一个大客户存了巨款在你这里，后来就来提了，就希望你拿不出来。有时候同行会来搞你，社会上想把你的钱庄搞掉的话就是用这样的办法，现在电视剧里面也有这样的情节。

1995 年，全市城市信用社已发展到 40 多家。到了 1998 年 12 月 17 日，包括鹿城城市信用社在内的原温州市区 29 个城市信用社、6 家金融服务社和 8 家营业处进行了整合，组建成立温州市商业银行。

中国第一家股份合作制乡镇卫生院

采访者：郑重

整理者：郑重

采访时间：2018年5月21日

采访地点：温州市龙湾区沙城中心卫生院



项兆敏

口述者：项兆敏，1937年出生，浙江温州人，毕业于温州地区干校财会专业班，会计师职称，温州市沙城中心卫生院原党支部书记、院长。自1978年任沙城卫生院院长以来，他引领全体职工，深化卫生改革：1979年4月他在全市率先对沙城卫生院进行内部分配制度改革，先后实行“基本工资加奖励”“浮动工资制”“工资总额全浮动”，打破“铁饭碗”，铲除“搭便车”，告别“大锅饭”，实现改后进为先进。1988年3月，他又在全国率先改革乡镇卫生院的传统产权制度，实行股份合作制，调动各方面积极性，促进转型升级创新发展。1996年12月，沙城卫生院从乡镇卫生院升格为中心卫生院，其医疗技术等级连升三级，晋升为一级甲等医院。1985年至2009年，沙城中心卫生院先后被上级党委政府命名为“县文明单位”“市文明单位”“省文明单位”，被省卫生厅授予“省文明卫生院”，被国家卫生部两次授予“全国卫生系统先进单位”等。1991年和2001年，项兆敏两次荣获“全国乡镇卫生院优秀院长”称号；2008年，他被评为“改革开放30年龙湾十大风云人物”。

一、三十年改革历程概述

采访者：项院长，您好！沙城中心卫生院在上级党委、政府的领导下，紧紧依托上级卫生主管部门的指导，经过全体党员、干部、职工的共同努力，解放思想，更新观念，深化改革、与时俱进，艰苦创业、开拓创新，夺取丰硕成果，促进事业进步，实现硬件、软件建设快速、稳定、健康发展，造就了中国第一家股份合作制乡镇卫生院。很高兴您接受我们的采访，1978年3月，上级组织任命您为天河公社卫生院院长，请您谈谈工作初期卫生院的情况。

项兆敏：沙城中心卫生院原是天河公社卫生院下属的七甲门诊部，在职职工23位，医疗用房是旧庙（七甲清溟庙）改建，医疗设备是“老三件”（听诊器、血压计、体温计），办医条件十分困难。“文化大革命”期间，因职工受派性干扰而闹不团结，打内战，使部分医疗用房被他人占为工厂，挂号室、收费室、药房久不维修，墙斜、梁烂、檐漏，是几近倒塌的危房。医疗设备只有听诊器、血压计、体温计、三大常规手工化验仪器和一台30MA的X光透视机。1977年全院总资产25500元，其中流动资金2317元、外欠债务3700元。由于管理一刀切、经济不核算、工作搭便车、分配“大锅饭”，导致医疗业务清淡，门庭冷落，收支不平衡，人不敷出，要进药品发不了工资，想发工资进不了药品，卫生院处于靠借钱熬日子的状况。在此期间，上级组织曾派来革命宣传队、工人宣传队、贫下中农宣传队整院工作组，三进三出，无济于事。

粉碎“四人帮”以后，1978年3月，中共永强区委任命我为天河公社卫生院（沙城卫生院前身）院长。我历经数月调研，于1978年7月份组建卫生院管理委员会领导班子。我们面对卫生院忧患多、难度大的后进单位状况，下定决心，团结奋进，攻坚克难，转型升级，努力改后进、争先进，更好地为广大农民健康服务！



1978年，天河公社卫生院七甲门诊部医疗用房外景。

1979年1月6日，天河公社党委为了加强党对卫生工作的领导，决定我们卫生院单独建立中共党支部，任命我为党支部书记，率领党员干部、职工认真学习党的十一届三中全会精神，遵照“调整、改革、整顿、提高”的八字方针，拨乱反正，团结一致向前看，把工作着重点转移到以经济建设为中心上来，拉开卫生改革的帷幕，着手研究卫生院的经营管理与制度创新。可以说，党的十一届三中全会，对我们卫生院有着历史转折的伟大意义，犹如春雷响彻大地，万物苏醒。从此，我们卫生院开始经受改革的洗礼，绝处逢生，不断探索改革新进程，尝试卫生改革新路子。

我们卫生院的改革历程分两个阶段：第一阶段是1979年至1987年，历时9年的分配制度改革。实行绩效挂钩、按劳分配，克服“搭便车”，铲除“大锅饭”平均主义分配方式，取得显著成绩，实现改后进、争先进，处于温州市先进行列。第二阶段是1988年至2009年，我们进行了历时21年的产权制度改革，实行股份合作制。我们遵循卫生院的自身规律，主动适应社会主义市场经济，借鉴区域特色“温州模式”的内核，坚持以公有

制为主导，实施职工联劳、联资股份合作运行机制，建立起产权明晰、职责落实、利益到位、风险共担的利益纽带，促使责、权、利、险紧密结合，调动各个方面的积极性，实现创业创新，夺取卓越成绩。我们卫生院先后荣获县（区）、市、省卫生工作先进单位；被上级党委、政府命名为“县文明单位”“市文明单位”“省文明单位”；被省卫生厅授予“省文明卫生院”；被国家卫生部先后两次授予“全国卫生系统先进单位”等荣誉称号。

二、分配制度改革

采访者：1979年4月，你们卫生院在全市率先推行分配制度改革，请您谈谈。

项兆敏：1979年4月，我们卫生院在全市领先推行分配制度改革，试行“基本工资加奖励”（三定一奖），即定人员、定任务、定收支、结余计奖。这是温州市卫生局提出来的，原因也出在我们卫生院。1978年，我刚到卫生院任上工作，天河公社发生散在性急性传染病“副霍乱”，有80多例。公社党委紧急动员，全面发动防治急性传染病“副霍乱”工作。温州市卫生局局长严允椿亲自到天河，住在我们院指导防治“副霍乱”工作。一次，我向严局长汇报工作时，提到我们卫生院一穷、二白、三空的状况，其原因是卫生院的管理机制、分配制度存在弊端。由于管理一刀切，经济不核算，工作搭便车，分配“大锅饭”，使职工干和不干一个样，干多干少一个样，干好干差一个样，大大挫伤职工积极性，导致大家产生“坐大船、打大鼓、打破大鼓由国家补”的思想，特别是职工分配，太不公平。我想，能否给多干的职工多一点奖励。这引起他的注意，事后经过市卫生局领导研究，年终召开卫生工作会议，会议专题研究讨论分配制度改革的重要性，决定在全市搞两个试点单位：天河卫生院与新桥卫生院。

1979年，我们在温州市卫生局领导和指导下，实行分配制度改革：

建立职工岗位责任制，加强经济管理，开展经济核算，向传统的“大锅饭”平均主义分配制度发起挑战。凡是职工月工作出满勤，其月基本工资由单位照发，在收支结余中提取奖励基金作为职工月奖金。根据出勤率高、任务完成好、工作业绩优、互助精神强等五项标准，设一等8元、二等5元、三等3元的橄榄型月奖金，由全体职工民主评议、经评委会审定、职工大会通过发放。当时分配改革好像投石在一池死水中，激起一层微波，职工感到新鲜，振作了工作精神，调动了工作积极性，推动各项工作开展。

如1980年5月，七二村、永庄村是全市首发“副霍乱”烈性传染病的疫区。在上级政府和市卫生局的领导下，在分配制度改革活力推动下，全院职工团结一致，众志成城，不分昼夜，全力以赴举起防治大旗，实施应急预案，采取各种防治措施，有力预防、治疗“副霍乱”患者335例，保障人民身体健康，同时促进增收节支，当年医疗业务、经济收入比上年分别增长15.8%和25.3%。深受广大人民群众的好评。我院被授予“市先进集体”荣誉称号。

但之后我们卫生院冒出了新的问题：一是因门诊部、科室为单位统一核算，科室收入有参差，收入差的科室而工作好的职工未能得到一等奖金；二是评奖缺乏可比性的量化依据，全凭大家的印象评议定奖，老实人吃亏；三是月奖金8元、5元、3元差距不大，职工对评奖抱无所谓态度，评奖时产生互相顾面子，三等往往评不出，上交给评委会，最后只得由评委会拍板。结果有些职工背后议论纷纷，说“不须出勤早，何须工作好，只要拉关系，奖金定会高”。由此，实施三年便停下来。

1982年2月，我们院的工资制改为“浮动工资制”（七三浮动制），即职工月基本工资70%由单位保发，其余30%作上下浮动。按照职工个人月30%浮动工资额，确定职工个人月工作定额任务，按月结算每位职工完成的工作数量和质量来制定量化标准，计算上浮工资。

1983年3月根据职工意愿，我们院的工资浮动量扩大为50%（五五

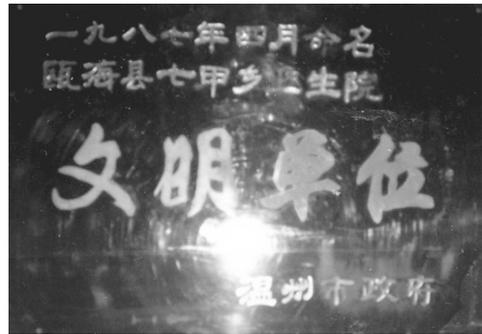
浮动制)，即职工月工资 50% 由单位保发，其余 50% 依照职工完成的工作数量和质量计算上浮工资，这样取代了职工评议奖金的做法，渐趋合理，而且浮动工资比重加大，拉开一定差距，对奖勤罚懒作用比“基本工资加奖励”明显。这使医疗业务和经济收入比基本工资加奖励年均分别增长 9.2% 和 13.5%，但是还有 50% 的基本工资是由单位保发的部分“大锅饭”，效率优先体现得不足，使医疗业务、经济收入增幅不大，这种分配办法也仅实施 3 年就结束了。

这里要补充一下，1984 年 7 月，瓯海县行政区域调整，把天河公社分建为 4 个乡，我们卫生院隶属七甲乡，从此，改为七甲乡卫生院。上级党委、卫生局任命我为七甲乡卫生院党支部书记、院长。全院职工精神焕发，在新命名卫生院的起点上，迎新辞旧，取精去粕，重整旗鼓，建规立制。9 月 1 日，我们举行新院成立大会、挂牌仪式，邀请时任温州市卫生局办公室主任郑国荣、瓯海县卫生局局长任普光等同志莅临祝贺并致辞。大会决议，每年逢 9 月 1 日为建院纪念日。大家意气风发，斗志昂扬，努力拼搏，团结奋进，为夺取优异成绩而努力奋斗。这一年，我们被瓯海县政府评为“县先进单位”。

1985 年 3 月，我们的工资制改为“工资总额全浮动”（按件计酬），实施独立核算、自负盈亏、民主管理、按劳分配原则，废除平均主义大锅饭，撇开国家规定的固定工资制。坚持定额劳动、等价交换、出勤计时、工作计件、按件计酬、按劳分配。采取科室定编、人员定职、岗位定责、工作定额、以项定质、按件定酬六定计酬标准。例如医生诊病凡符合质量要求的，出诊一人次计酬 0.5 元，门诊一人次计酬 0.25 元，住院床日一天计酬 0.3 元，处方一张计酬 0.2 元。医技、护士等人员同医生一样，同样计件，不过金额不同。按月结算绩效工资，凡是职工完成月定额任务，月固定工资照发；凡是超额完成定额任务，超额部分的净值 50% 作为奖励工资；凡是不完成定额任务，将缺额部分的净值 50% 扣发月固定工资。这样充分

体现多劳多得、优劳优得的绩效工资分配原则，大大调动职工积极性。当年的医疗工作、经济收入又比上年分别增长 14.5% 和 18.2%。从现在看来，“大锅饭”弊端显而易见，在当时计划经济盘踞全国的情况下，要想端掉“大锅饭”平均主义分配的陈规陋习，实在不容易。

1979 到 1987 年的分配制度改革，是向传统的管理一刀切、经济不核算、工作“搭便车”、分配“大锅饭”发起了持续的攻坚战。我们首改“基本工资加奖励”，次改为“浮动工资制”，再改为“工资总额全浮动”，分配制度改革取



1987 年，瓯海区七甲乡卫生院获温州市文明单位称号。

得了显著成绩。我们院相继获得县、市“文明单位”和“省文明卫生院”称号。特别是 1986 年 1 月，我们卫生院被浙江省卫生厅授予“省文明卫生院”荣誉称号。7 月 12 日，瓯海县政府在我们卫生院召开“省文明卫生院”先进事迹现场会议。会议由瓯海县委副书记张孝斌主持，参加会议的有市、县卫生局及乡镇卫生院领导共 40 多人，并转授浙江省卫生厅颁发的“省文明卫生院”锦匾。这对我们卫生院广大干部、职工有着极大的鼓舞，下决心继续努力，立志取得更大成绩。可是，这 9 年时间在分配模式上连续改进三次，每改进一次，只能维持三年，三年以后又疲软下来，又要出新招。究其原因：我们还困在旧体制“圈子”里，在分配制度上修修补补，不适应我国社会主义市场经济的改革开放大环境，所以不能长治久安。

面对社会主义市场经济，光靠对内部运行机制进行修修补补，显然已无济于事，于是我们借鉴“温州模式”，推行产权制度改革，选择试行股份合作制。我们的理由有两个：一是与传统集体所有制相比，股份合作制

明晰了产权结构，实行按劳分配与按资分配相结合，这就满足职工在收支结余中承认个人贡献大小的要求，实实在在地形成了院兴我兴的利益机制；二是与传统集体所有制相比，股份合作制是合劳合资，职工与卫生院不只是单纯的雇佣关系，大股集权受到限制，而有联合劳动抵制资本惟利是图的功能，是适合卫生行业特殊属性的。由此，我们茅塞顿开，萌发引进企业股份合作制的模式，但不是移植企业股份合作制做法，而是嫁接其经验，试行产权制度改革——股份合作制。

三、产权制度改革

采访者：请您谈谈卫生院的产权制度改革。

项兆敏：1987年，全国改革开放不断深入，宏观经济和社会环境发生了巨大变化，使计划经济体制下的卫生资源配置方式受到了挑战。我们温州市人多、地少，资源有限，作为20世纪50年代的“前线”、60年代的“火线”、70年代的“短线”，国有经济成分比重较低。改革开放给温州的发展带来了机遇。温州经济以专业市场为导向，在个体经济、民营经济迅速发展的情况下，诞生了联户经营的股份合作制企业，试图突破地缘、血缘关系，向着现代股份经济演进，形成了中国经济发展史上的“温州模式”，使温州广大农民、群众走上了致富之路。

温州的乡镇卫生院是20世纪50年代开始从联合诊所转化而来的集体所有制事业单位。20世纪80年代，乡镇卫生院经不住“内困外扰”的压力，一批一批地解体或濒临解体。据温州市卫生局1989年统计，全市488所乡镇卫生院，其中解体或濒临解体有206所，占卫生院总数42.21%。

采访者：请您谈谈其中的原因。

项兆敏：20世纪80年代中后期，温州的个体私营经济如雨后春笋般

发展起来，大批农村劳动力涌向非农产业，1987年全市农村社会总产值达633亿元，农民人均纯收入近800元，分别比1980年增长2.9倍和4倍。素来在农村有职业优越感的医生，眼看周围的农民生活蒸蒸日上，心态失衡。再说，那时候个体医勃然崛起，势不可挡，连当初没有学过多少医术的“赤脚医生”也个个走上了致富之路。我们邻县和周边的一些卫生院，因经不住“内困外扰”的压力而一批批地解体或濒临解体，形成了咄咄逼人的“解体风”。

解体的卫生院医务人员分医单干，自谋出路，医疗房屋、设备自然流失，防保、医疗化整为零，集体经济化公为私。我总结了其中的原因：一是农村医药市场的调控力度软弱，个体行医服务手段容易牟利，诱惑力大；二是多数卫生院患有饥饿症，人浮于事，缺乏技术竞争力和内聚力；三是国家财政投入少，建设、吃饭靠自己，甚至负债经营。其根源就在于僵化的旧体制——集体所有制的压抑。1987年下半年，我们卫生院作为先进单位也出现了裂痕：有的医务人员上班迟到早退，出勤不出力，做一天和尚撞一天钟；有的医务人员偷偷地在家里开私诊、搞业余服务或第二职业，寻找个人收入；有的医务人员要求停薪留职，另谋他业赚钱去……由于部分职工产生离心思想，使卫生院整体功能受到损害，经济收入增幅减少，稳定和谐遭到严重威胁，单位生存遇到了危机。

采访者：面对这样的危机，你们卫生院是怎么做的？

项兆敏：面对这样的燃眉之急，我们卫生院认为再也不能等待，要求探索新路子求生存。紧接着，我们召开党员干部座谈会、职工群众座谈会，认真听取大家的意见，详细摸清干部、职工的思想，反复研究，统一思想，形成了共识：一是乡镇卫生院承担着农村承上启下的预防保健、基本医疗、健康教育、计划生育技术指导等功能，行使基层卫生行政的重要任务，是农村卫生的基石，决不可跟随他人“分医单干，经济化公为私，防保、医

疗化整为零”的解体之路；二是农民生活普遍富裕起来，职工要求致富的思想是人之常情，不足为奇，但水涨才能船高，只有卫生院兴旺发达，职工生活就能得到改善；三是乡镇卫生院之所以解体，一个不可忽视的重要原因是传统集体所有制的产权模糊，利益迟钝，增量资产占有不公，作为劳动剩余价值没有人格化的所有者，不管你的技术高低、工作好坏、工龄长短、贡献大小，谁也不知道自己占有多少资产，除固定的工资和少量与卫生院效益挂钩的奖金外，卫生院的效益跟个人几乎没有什么关系，职工没有更大的利益，也不用承担相关责任。因此，要明晰产权利益关系，实施股份合作制度迫在眉睫。

我们在研究何去何从的决策时，认真学习了1986年5月温州市委、市政府召开温州试验区卫生改革研讨会上有人提出的允许卫生院试行“职工所有制”“企业化管理”的主张。我们还学习了浙江省卫生厅厅长戴迪在《中国卫生经济》1987年第5期上发表的题为《温州之路与卫生改革》文章。文章指出：进一步对全民、集体所有制的卫生机构放权、搞活，同时加强宏观管理。卫生部部长崔月犁在温州视察时指出：“卫生方面的改革，现在实际上还没有伤筋动骨……这个估计是符合实际。前阶段的改革取得一定成绩，例如，实行经济技术责任制，开展横向联合、多方筹资办医、以工助医等。但是，还没有改革所有制结构，从发挥市场机制的作用、从克服平均主义吃‘大锅饭’等这些带有根本性问题上进行改革。”他们的重要讲话，为我们卫生院试行股份合作制改革提供了思想和理论启蒙，进一步认识在所有制结构上进行改革的重要性。沙城卫生院前阶段的分配制度改革，为职工的思想观念转变已经奠定了基础。如：“推行医疗卫生技术经济责任制”“分配制度改革”“开展横向联合，同温州市三医建立医疗联合体”“多方集资办医、购置设备仪器”“以工助医，开办鼠药厂”等。但是还没有从改革所有制结构、从发挥社会主义市场经济作用这些根本性问题上进行改革。于是我们茅塞顿开，一个大胆的想法逐渐萌发：既

然医疗卫生机构可以实施企业化管理，那么也可以借鉴企业股份合作制改革的经验，试行股份合作制。于是我们在反复构思的基础上，形成了股份合作制改革方案初稿，并经院委会充分讨论酝酿，形成了文字材料。可惜当时的想法虽然很美好，但能不能实施却又是另外一回事。当我们把股份合作制构思方案向县卫生局领导请示，县卫生局领导非常惊诧，认为这个想法太大胆、太超前，不敢同意。后来又经过2次的补充汇报，也都无果。这也难怪，在当时，工商企业大多数是个私经济，对国有企业、集体企业实施股份制改革，也仅仅是试点工作，没有现成的经验。更何况医疗卫生系统又是事业单位，涉及到集体产权、政府医疗补助、职工集资资本等成分，如何使用、分配都是现实的问题，有太多的难点、太多的责任。但我们不甘心就这样罢休，于是抱着试试看的心情，越级请示了温州市卫生局领导，得到了市卫生局领导的高度重视。在听取了我们的汇报后，当时市卫生局局长林文星、副局长毛汉涛、办公室主任郑国荣等以敏锐的思维捕捉到了这一信息，认为这是一个大胆的想法，也是挽救当时乡镇卫生院走向解体衰落的最有效办法之一，同时又认为这是有风险、难操作的方案。三天后，温州市卫生局局长林文星、办公室主任郑国荣亲临我们卫生院调研，听取我们汇报产权制度改革——试行股份合作制的工作思路、组建方案、管理办法等情况，得到了他们的赞同并鼓励我们大胆试验、不断探索，允许在试行中不断总结、逐步完善，还提出了许多宝贵意见。党支部、院委会吃了这颗定心丸，立即向沙城镇政府、瓯海县卫生局、温州市卫生局进行逐级汇报，经镇政府、县卫生局、市卫生局研究，同意我们卫生院先行试验，再经温州市体改委认可，才正式着手改革产权制度，探索试行股份合作制。我们便马不停蹄，立即把原先的构思化为试验方案，召开干部职工会议，进行讨论。我们发动职工，清理账务，评估资产，准备筹集资金、组织入股。实行资金共筹、经营共管、利益共享、风险共担，把职工个人和卫生院集体结成命运共同体，把职工个人利益的愿望引导到发展集体卫生事业上来。

我们怀着敢为人先、制度创新、体制改革的愉悦，审时度势、探索冒险的心情，踏上了前人未走过的卫生院产权制度改革和运行机制改革的新征程。

1988年3月，在党的改革开放政策感召下，在上级部门的大力支持下，我们沙城卫生院在全国率先试行产权制度改革，是中国第一个股份合作制的乡镇卫生院。我们试行股份合作制，历时21年。当时无论在理论上、政策上、操作上都没有可供对号入座的现成模式，依着自己的敢冒、敢闯、务实、敢干的精神，“摸着石头过河”，走一步，看一步。

采访者：请您详细谈谈卫生院实行股份合作制的具体情况。

项兆敏：当时，我们弄不清股份合作制的实质含义，更不明确如何规范股份合作制的运行机制，所以初试的方案很简单，以致于不得明文申明：“我们卫生院的股份合作制属试验性质，今后如同政府政策发生抵触时，即行修正，直至废止。”但是尽管如此，我们还是弘扬温州人敢为人先的精神，大胆跨越禁区的门槛，把历来权属不清的集体所有制卫生院改组为股份合作制卫生院，强化了职工对资产运营的关注度和监督。可以说，这既分了政府的忧，又谋了百姓的福，当时我们卫生院广大党员干部、职工群众在改革开放的历程上竖起了里程碑。

我们卫生院试行股份合作制是“嫁接”企业股份合作制的经验，而不是“移植”企业股份合作制的做法。因为医疗卫生是政府实行一定福利政策的事业单位，不同于单纯追求经济利润的企业单位，所以我们粗线条地制定《温州市瓯海县沙城镇卫生院股份合作制管理办法》：（1）坚持公有制为主导，深化卫生改革，明晰产权，分清权责，转换运营机制，主动适应社会主义市场经济，把原来传统的集体所有制改组为股份合作制，巩固公有制经济，建设发展卫生院。（2）股权的设置：设国家股、卫生院集体股和职工的个人股。职工自愿入股、股权平等、利益共享、风险共担。（3）卫生院的机构性质不变，职工的身份不变，隶属关系不变，基本任务不变，

政府财政补助不变。(4)自主经营,自负盈亏,民主管理,权责分明,制定、落实岗位责任制。(5)坚持效率优先、兼顾公平的原则,收益分配实行按件计酬、按劳分配为主,按生产要素分配相结合。(6)贯彻卫生工作总方针,接受镇政府、县卫生局领导和监督,执行上级各项任务,发扬工作求实、技术求精、服务求优、效率求高的团体精神,一切为了人民的健康服务。

经过实践证明,乡镇卫生院股份合作制是一种新型的集体所有制实现形式,实行资金共筹、经营共管、利益共享、风险共担,责、权、利、险紧密结合,把职工个人的利益和卫生院集体利益结合成命运共同体,具有旺盛的生机和活力。进入20世纪90年代,我们按照卫生行业的特点和本单位的实际,兼收并蓄,与时俱进,逐步修改与完善《温州市瓯海区^①沙城中心卫生院股份合作制章程》,认真执行,不断落实。我们的基本做法是:

第一,树立宗旨:始终坚持以公有制为主导的办院方向,贯彻落实以预防为主卫生工作总方针,严格执行国家规定的医、药收费标准,积极维护公有资产的保值和增值,努力提高医疗质量、服务质量、医疗作风,稳健增长社会效益和经济效益,实现上等级、创文明,更好地为人民健康服务。

第二,运行原则:“一二三四五”原则。我们提倡一个自愿:职工入股自愿,股权平等,人人持股,相对均衡。遵循二个原则:以劳动合作为主,资金股份为辅;接受国家宏观指导,按非营利性经营方向发展。突出三个重点:要自主经营,自负盈亏;要民主管理,权责分明;要利益共享,风险共担。坚持四个为主:卫生院内部参股为主,国有资产为主,按劳分配为主,社会效益为主。保持五个不变:卫生院公有制机构性质不变,职工身份不变,隶属关系不变,基本任务不变,上级经费补助不变。

^①1992年3月,瓯海撤县设区。

采访者：请您谈谈股权设置。

项兆敏：关于股权设置，我们设国家股、集体股、个人股。

第一，设国家股、卫生院集体股、职工个人股。每股股金 1000 元。凡各级政府、卫生行政部门历年投入专项基金形成的资产，为国家股；凡卫生院历年经营积累形成的资产作为卫生院的集体股；凡职工投入形成的资产，作为职工个人股。三方优化组合资产，由卫生院统一管理使用，由瓯海区卫生局监督指导。

第二，职工个人股，分为基本股和责任风险股。凡办妥招聘手续的职工，经试用一年考核合格，并承认股份合作制章程，可自愿认购基本股，成为股东。基本股每人限为 10 股。由股东公认的业务骨干和管理骨干，可以根据其责任轻重、技术高低、贡献大小，民主决定以 3 : 3 : 4 的比分，再认购不超过基本股 5 倍的责任风险股。

第三，股权纳入档案管理，记账入册，每个股东都持有股权证备查。股东不得随意抽股、退股，股权不得互相馈赠和转让，不许上市交易。如遇股东调动、辞职、退休、亡故，经董事会批准可以退股。允许退休股东和亡故股东家属继续留股，称为保留股和继承股，对保留股和继承股只计息不分红，也不承担风险。对于擅自离院或违法违纪而辞退除名的股东，只能退还原始股本，其记名增值股金作为卫生院集体股。

采访者：请您谈谈分配办法。

项兆敏：我来谈谈分配办法：总的原则是按劳分配为主，按资分配为辅。职工个人分配总额的增长幅度，控制在卫生院总收益的增长幅度之内，这是为了增加集体积累、扩大再生产的后劲。

在总的原则约束下，我们由董事会确定劳动计酬办法。多年来，我们实行的是“定额劳动，浮动计酬”。就是年初时把各位职工的基本工资总额换算为劳动定额，按月结算。凡是完成劳动定额者，月工资总额照发；

凡是超额完成者，按其超额部分净值的 50%，加发上浮工资，其余留作集体再分配。凡是缺额完成者，按照缺额部分净值的 50%，减发当月工资总额。

国家股、集体股不计息，也不分红，而是按照银行当年贷款利率，不论盈亏如何，一律提取公有资产占用费，列入成本支出，作为公共积累，起到公有资产的保值作用。

职工个人股按月支付利息，利率按照银行定期存款利率上浮 30%，列入成本开支。年终决算分配，核实经济收入，扣除医疗和预防成本费用、公有资产占用费、职工工资总额、股金利息等费用后的净结余，提取 35% 法定盈余公积金作为集体积累，保障公有资产的增值；提取 15% 法定盈余公益金用于职工医疗费、保险费等集体福利；提取 25% 股利，按照股东股份分给股东；提取 25% 任意盈余公积金，按照股东的当年劳动报酬总额和股份金额各 50% 的比例分配，记在股东名下，作为股东的新增股本，私有公用，扩大卫生院再建设再发展基金。

采访者：请您谈谈卫生院的管理体制。

项兆敏：我们的管理体制是由全体股东组成股东会，作为卫生院自主经营的权力机构，决定全院的重大事项，每季度举行一次会议。由股东会选举产生董事会和监事会，董事会行使经营管理的决策权，监事会行使经营管理的监督权，两者对股东会负责。董事会选举产生董事长（兼任院长），是卫生院法人代表，实行董事会领导下的院长负责制。董事、监事任期三年，可连选连任。党支部负责卫生院的党建、党务和职工思想政治工作，监督党和国家的方针、政策、法令的贯彻执行。工会参与民主管理，维护职工的合法权益。所有组织的职责、任务和股东的权利、义务都在章程中一一作出明确规定并组织实施。

采访者：请您谈谈卫生院实行股份合作制后，取得了哪些具体的改革

成效？

项兆敏：我先来谈谈改革之初的成效，我们在 1988 年 9 月，就筹集资金 15 万余元，拆除旧庙（七甲清溟庙）危房，建造卫生院门面二层门诊楼 800 多平方米，改换了卫生院的门庭，美化院容院貌。我们购置了心电图机、纤维胃镜机等医疗设备、仪器共 76 件；扩大医疗服务项目，开展 X 光摄片、造影、生化检验、心电图测定、胃镜检查等 18 个新医疗项目，便利了群众就医。12 月，我们卫生院试行股份合作制改革还不到一年就大见成效，抵制了“解体风”，增强了凝聚力，调动了积极性，促进建设与发展。全院职工年出勤率上升到 118.2%，比上年增长 5%，人均超勤 65.7 天，不再有人离岗搞业余服务或第二职业。预防保健各项指标名列全县前列。医疗业务大大增加，门诊 41467 人次，住院床日 4754 天，施行中小手术 408 例，X 光、化验检查 8537 人次，比 1987 年分别增长 10.1%、34.2%、27.49%和 29.1%，社会效益大大提高。经济总收入 239897 元，收支结算，提取公共积累 22478 元，职工平均年收入 2976 元，比 1987 年分别增长 79.1%、1.78 倍和 70.9%，经济效益显著提高。我们卫生院被瓯海县委、县政府评为“全面先进单位”，被浙江省卫生厅授予“产科质量优胜单位”奖。我被浙江省卫生厅评为省“卫生先进工作者”。

1989 年 5 月，我们卫生院试行股份合作制改革的成效显著，被浙江省卫生厅选中作为全省卫生系统产权制度改革的典范，作经验交流。应省卫生厅邀请，瓯海县卫生局局长王达华和我在省卫生厅召开的全省卫生局长工作会议上介绍，深受到会领导同志赞扬。

我们卫生院的改革虽然分为两个阶段，但院长和骨干基本上是原班人马，所不同者，只是前一阶段的改革一直困守在老体制笼子里做分配机制的文章，做来做去还是做不出效应持久的文章；而后一阶段则是冲破老体制的桎梏，转为从产权制度上搞创新，结果给已经疲软了的分配机制注入新的生机，取得了始料不及的一年更比一年好的效益。用职工的话来说，



20世纪90年代,沙城中心卫生院门诊楼。

叫作“产权定人心，股份出干劲”。我们实行股份合作制以后，大大增强了职工的主人翁意识、民主管理意识、竞争风险意识、业务进取意识、文明服务意识。自改革以来，卫生院的社会效益、经济效益一年比一年好。我来谈谈改革 21 年后，即 2009 年的情况。

第一，壮大公共积累，维护公有资产的保值和增值。卫生院坚持以公有制为主导办院方向，使公有资产连年增加。2009 年卫生院累计资产有 1664.89 万元，其中国家资产占 30.5%，卫生院集体资产占 45.5%，职工个人资产占 24%，与改制前的 1987 年 7.68 万元相比，年均增长 30.3%。

第二，加快基本建设，新建医疗用房。2009 年，卫生院占地面积 10.17 亩，建造门诊大楼五层 13 间，医技楼二层 10 间，防保、药房综合楼三层 12 间，共 3 幢，5018 平方米，坐落在永强大道健康路 1 号，屹立在永强大地的南片中心。我院开设 18 个科室，50 张病房床位，地理位置宽敞，服务半径



2000年，沙城中心卫生院新院外景。

集中，水陆交通方便，病员流向便捷。新颖的院容院貌同过去的旧庙更不可比拟。

第三，增加职工人数，引进技术人才。2009年在职工医务人员有56位，相继引进大中专毕业生45

人，连续选送到上级医院专科进修、学习培训及专业函授129人次。经考试考核合格，晋升为初、中级技术职称占卫技人员87.5%，比改制前的1987年仅有职工19位，同比增长2倍多。

第四，增添医疗设备，扩大服务项目。2009年进口医疗设备有：彩色B超机2台、黑白B超机1台、全身CT机1台（二手）、电子胃镜机1台、200MACRX光摄片机1台、全自动生化分析仪1台、5分类血球计数仪1台、钾钠氯分析仪1台、心电图机1台、心电监护仪2台、救护车1辆等。国产医疗设备有：200MAX光电透机1台、200MAX光摄片机2台、尿液分析仪1台、婴儿胎心监护仪1台、婴儿监听器1台、万能手术床2台、高频手术电刀1台、手术麻醉机1台、十二孔手术无影灯2台、妇科电灼器1台、高倍显微镜2台、病床（三折、二折）50张、丰田轿车一辆等300多件的大小医疗设备与仪器。而改制前的1987年医疗设备仅有听诊器、体温计、血压计、50MAX光机、三大常规的手工检验器械。

第五，扩展医疗业务，提高医疗质量。2009年，我院能施行外科、下腹部手术和选择性胃、肠、胆囊切除手术；妇产科剖腹产、宫外孕、子宫肌瘤、卵巢囊肿、节育手术；骨科整骨、复位等手术。能熟练地处理内、儿、妇科急症病例和X线、CT、检验、B超、心电图等检测工作。全年完成门诊医疗人次141238次，入出院病员1490人次，住院床日5925天，施

行中、小手术 850 例，医技项目检查 71492 人次，同改制前的 1987 年比较，年均分别增长 12.4%、10.1%、18.3%、15.3%和 26.7%。医疗质量明显提高，没有严重医疗差错，没有重大医疗纠纷，没有医疗事故发生。

第六，贯彻预防为主，加强公共卫生工作。2009 年，我院积极开展社区卫生服务和公共卫生工作。一是健康教育：村村建立健康教育宣传栏，并按季度更换一次，发放健康宣传资料 18000 多份；开设社区孕妇和儿童健康教育、学校卫生课，提高人群卫生知识知晓率。二是健康管理：建立家庭健康档案 7951 份、村民个人健康档案 33880 份，建档率 97.4%，组织村民健康体检 21394 人，占 62.7%。三是慢性病查治：高血压 1806 人、糖尿病 161 人、肺结核 69 人、精神病 25 人、肿瘤病 22 人、脑卒中 31 人；60 岁以上老人 3849 人、特困人群 330 人，我院工作人员按季走村入户，进行健康干预。四是合作医疗：村民参加合作医疗 8021 户，34596 人，参保率 99%，协助统筹合作医疗资金 116.65 万元，全年医、药报销费 204.6 万元。以上四项工作改制前未有开展。五是儿童保健：计划免疫单苗接种率 99%，12 月龄五苗覆盖率 98%，儿童系管率 95%，同改制前的 1987 年比较，分别增长 5.6%、4.8%和 46.9%。六是妇幼保健：孕产妇系管率 92.1%，高危孕妇筛选率 35.3%，住院接生率 100%，比 1987 年分别增长 14.1%、100%和 22.3%。七是疾病预防控制：传染病的发病率防控在 286.5/10 万，比改制前的 1987 年 581/10 万，降低 50.7%。

第七，调动职工积极性，增强集体凝聚力。2009 年全院 56 位职工出勤率为 128.5%，年人均超勤 66 天，而改制前的 1987 年，职工年出勤率 113.2%，同比增长 15.3%。大家自愿放弃节假日、双休日，全院职工没有停薪留职，没有个人业余服务或第二职业。

第八，促进经济建设，提高经济效益。2009 年，全年经济总收入为 1852.96 万元。改制前的 1987 年全年经济总收入为 13.39 万元。

第九，深化卫生改革，推进创业创新。我院在全国率先试行产权制度

改革。实行股份合作制，取得了意想不到的成绩。由一个医疗技术无等的卫生院经市卫生局医疗技术等级考核评审合格，连升三级：1992年6月16日，晋升为一级医疗技术级称卫生院；1994年10月25日又晋升为二级医疗技术级称卫生院；1996年12月2日，再晋升为三级医疗技术级称的卫生院（部标一级甲等医院技术级称）；1996年12月23日，经市卫生局检查评审合格、省卫生厅批准，我院由乡镇卫生院升格为中心卫生院。我院的硬件、软件建设同各乡镇卫生院比较，属于全省一流。

采访者：沙城卫生院实行股份合作制取得一定成效以后，有哪些领导同志来卫生院考察、召开会议、学习改革经验？请您举一些例子。

项兆敏：早在1988年7月12日，瓯海县委书记徐国林就在沙城镇委书记金春善的陪同下，莅临我们卫生院考察股份合作制产权制度改革。听取我们卫生院汇报后，徐书记非常满意。他说：“在市场经济的冲击下，乡镇卫生院普遍不景气的环境中，你院的卫生改革脱颖而出，独木成林。股份合作制改革促进了医疗卫生事业的建设和发展，我们应该重视和支持。”他鼓励我们继续深化改革，取得更大的成绩，为瓯海卫生事业争光。他现场拍板，由县财政补助5万元，作为我们卫生院危房改建启动资金。全体职工在两位书记的鼓励和支持下，制定计划，筹资入股。在当年9月，我们动工改建危房800多平方米，年内落成乔迁试诊。

1992年5月20日，瓯海区卫生局在我们卫生院召开产权制度改革——股份合作制研讨会，会期为二天，区卫生局有关领导和乡镇卫生院院长共30多人参加。区卫生局王达华局长号召大家，认真学习沙城卫生院产权制度改革的成功经验。这对我们卫生院全体职工启发很深、鼓舞很大，大家纷纷提出：毋忘团结奋进，继续深化改革，做改革“促进派”。6月16日，我们卫生院经温州市卫生局医疗技术等级考核评审合格，晋升为一级医疗技术级称卫生院。9月22日，国家卫生部通知温州市卫生局领导和我参加



1992年5月20日，瓯海区卫生局在沙城卫生院召开产权制度改革——股份合作制研讨会。

全国沿海开放城市在河北秦皇岛召开的卫生改革与发展研讨会，会上市卫生局办公室主任郑国荣就我们卫生院的卫生改革作了题为《对乡镇卫生院产权制度再构造的思考》的发言。我们卫生院总结的《试行股份合作制，探索产权制度再构造》书面材料作为大会简报发放。会后，《健康报》记者李仁丰当即采访了郑国荣和我，他对我俩的发言和材料很感兴趣。

1992年，卫生部主办的《卫生工作通讯》连续刊登2篇文章，介绍我们卫生院实行股份合作制的情况和经验。

1993年4月24日，卫生部政策法规司司长支峻波同志莅临我们卫生院考察并题词：沙城卫生院实行股份合作制是一种好形式。

温州虽然在全国股份合作制企业的主要发祥地之一，但在非经济领域中还数我们是“第一个吃螃蟹的人”，所以引起了温州市委、市政府领导的高度重视。1993年10月，时任市委书记张友余嘱咐市卫生局领导：股

份合作制是巩固卫生院的好形式，要大胆探索。据此，市卫生局印发了《关于组建股份合作卫生院的试点意见》，决定扩大试点工作。11月1日，温州市市长陈文宪和副市长陈莲莲，专程来到我们卫生院考察，充分肯定了我们的改制方向和做法，并作了重要指示，比如公股不宜参加分红，应改为提取公有资产有偿使用占用费；限制股份个人分红；对集体福利应多加考虑，等等。其后，他们指定市卫生局在市政府全体成员扩大会议上介绍我们的经验，市府办于1994年2月27日印发了温政办〔1994〕19号文件，《转发市卫生局关于乡镇卫生院实行股份合作制改组试点意见的通知》。市体改委在1994年6月编印的《温州股份制的有益探索》一书中，也把我们卫生院的经验介绍收了进去。这一系列举措，不仅使我们的改制试验更上了一层楼，而且为当年的全市推广工作提供了一个有启蒙意义的实例。自此，我们这个经历了多年考验的股份合作制卫生院，日益广泛地受到省内外卫生界的关注。

据统计，产权制度改革21年（1988年至2009年）中，来自全国25个省、市、自治区的519个代表团5037位领导来到沙城中心卫生院进行实地考察、总结经验，《温州日报》《浙江卫生经济报》《健康报》等报刊报道了沙城中心卫生院卫生改革的业绩，当时的瓯海区电视台、温州市电视台、浙江省电视台播放了沙城中心卫生院实行卫生改革的先进事迹。

1994年7月，温州市副市长陈莲莲率全市各县（市、区）分管文教卫副县（市、区）长莅临我们卫生院考察。她听取我们卫生院卫生改革与发展情况汇报后，明确地指出：“推行股份合作制是巩固提高乡镇卫生院发展水平。沙城镇卫生院是我市最早试行股份合作制卫生院，实行股份合作制是发展农村卫生事业的客观要求，股份合作制可以加快发展农村卫生生产力。”她号召各县（市、区）加强政府领导的力度，加强宣传教育的力度，加强试点指导的力度，积极推广沙城制度改革的成功经验。陈副市长最后说：“如果各县乡镇卫生院都像沙城卫生院一样，我这个副市长就

好当了。”参加会议的领导同志一致热烈鼓掌。

我非常荣幸地当选为中共温州市第九次代表大会代表。2003年4月23日，我在新建的温州市人民大会堂参加中共温州市第九次代表大会，听取市委书记李强的报告。第二天下午，李强书记参加龙湾区代表团讨论，休会期间，我特意向他简要汇报我院的“体制创新，效益日增”产权制度改革与卫生院发展的显著成效，深受李书记的赞誉。

我们的经验也推向了全国。1999年12月12日，浙江省卫生厅指定我在华东卫生经济研讨会年会上作《产权定人心，股份出干劲——试行股份合作制十一年回眸》专题介绍，受到省卫生厅厅长李兰娟和与会专家的好评。至此，我们院的股份合作制改革在理论界、新闻界乃至卫生行政决策层中已经留下深刻印象，并得到认同和赞扬。

2000年1月20日，浙江省人民政府办公厅研究室向省委、省人大、省政府、省政协、省纪委、省人民政府办公厅、省直各单位、各市(地)县(市、区)主要领导送阅2000年第1期《调查与思考》，其中特地转发我撰写的《体制创新，效益日增》一文。编者导读按语如下：“改革开放改变了单纯依靠国家举办卫生机构旧体制，开始转向运用计划和市场两种手段建立具有



1994年7月，温州市副市长陈莲莲（前排右二）率全市各县（市、区）分管文教卫副县长（市、区）长莅临卫生院考察。



1999年12月，项兆敏在华东卫生经济研讨会年会上作专题介绍。

生机和活力的社会主义卫生管理体制和运行机制。温州市瓯海区沙城中心卫生院试行股份合作制已有11年,取得了一定成效。《体制创新,效益日增》一文介绍了这一方面情况。刊发此文目的在于引起大家的深思:在非经济领域包括社会事业领域中,能否进一步尝试引入股份合作制的机制,以求获得更为广阔的发展空间?”这引起了省委、省政府以及各部门和市、县主要领导对我们卫生院产权制度改革的重视和关注。

我再来举几个卫生部有关领导莅临考察与指导的例子。

1997年11月15日—22日,卫生部卫生经济研究所副所长李卫平为组长,率中国医科大学副教授宋文舸、青年教师朱佩慧、王盼等4位同志,先后两次来我院调研股份合作制的操作和实践情况。调研的主要内容有:一是调研实行股份合作制前的背景;二是股份合作制的基本做法;三是股份合作制的实践效果;四是职工对股份合作制的认同情况;五是温州乡镇卫生院股份合作制的特点。他们专题撰写《沙城镇卫生院股份合作制为什么能够成功》等文章,编印在《基层医院股份合作制研究》一书中。后来,该文章还分别在《中国卫生经济》《中国医院管理》《卫生经济研究》等全国性专业杂志上发表。调研组还把我院的改革纪实专题向国务委员彭珏云汇报,向国务院有关部门呈报我院改制案例调研《送阅件》。

1997年11月27日,卫生部副部长孙隆椿、计财司司长刘新民,省卫生厅副厅长傅颂恕、计财处处长刘钟民,在温州市卫生局局长夏爱华、办公室主任郑国荣,瓯海区副区长郑朴、卫生局局长林小云,沙城镇委书记周剑波陪同下莅临我院考察指导。孙隆椿听取我院卫生改革与发展情况的汇报后,连连称赞,在充分肯定我院卫生改革取得显著成绩的同时,还语重心长地鼓励我们继续深化改革,不断探索前进,为保障人民健康作出积极贡献。并兴致勃勃地为我院题词:“总结经验,深化改革,提高服务质量,保障人民身体健康。”

2001年10月16日,卫生部部长张文康、基层妇幼司司长李长明、

医政司司长吴明江、办公厅主任刘新民、经济研究所副所长李卫平，浙江省卫生厅厅长李兰娟、副厅长杨敬、医政处处长高翔等，在温州市副市长陈莲莲、市卫生局局长夏爱华、副局长胡爱党、副局级调研员郑国荣，龙湾区卫生局局长季洪钻，沙城镇镇长郑国富等领导陪同下，莅临卫生院考察、指导。张部长饶有兴趣地听取我们卫生院产权制度改革、推行股份合作制和建设发展情况汇报，他高度赞扬我们卫生院卫生改革所取得卓著成效。张部长说：“沙城中心卫生院的股份合作制改革，历时已有13年，不仅在温州、在浙江，就是在全国也颇有影响。国务院办公厅转发的《关于卫生改革与发展的指导意见》是很明确的，乡镇卫生院、村卫生室为非营利性医疗单位。在乡镇卫生院的改革中，可以在以公有制为主导的基础上，对公有制的多种实现形式进行探索。我们要认识到农村公共卫生事业是政府的职责，不能完全交给市场去调节，在探索的过程中，不要急于取



2001年10月，卫生部领导莅临卫生院指导。

名，试行以后再给确切的名称。”张文康部长还对体制改革提出四点建议：一是通过实例，看准就推广。农村卫生产权制度改革也可试验，但不必急于定性，不必套企业改革名称；二是卫生改革可借鉴企业改革精神，但不能完全照抄照搬，因为企业是追求利润最大化的，而卫生事业是政府实行一定福利政策的社会公益事业，政府对卫生事业是有责任的；三是对多渠道集资应当肯定，关键要加强管理；四是重视人才的培养，同时要重视分配制度改革。张部长还提醒我们要解放思想，实事求是，积极进行有益探索，只要对老百姓健康保障有益的改革，就应冲破阻力、顶住压力。张部长的朴实调研作风以及他的一言一行，均饱含着国家卫生行政首长对我们沙城中心卫生院的关爱和期待。他为我院深化卫生改革提供宝贵的新思路、新经验，我院全体党员、干部、职工深受启发和鼓舞。

四、管理制度改革

采访者：沙城中心卫生院的管理制度改革也是一个重要方面，请您谈谈。

项兆敏：在改革开放大好形势鼓舞下，我们卫生院高举中国特色社会主义伟大旗帜，解放思想，实事求是，与时俱进，开拓创新，不断推进观念创新、管理创新、体制创新、制度创新。

第一，改革管理机制。贯彻独立核算、自负盈亏、民主管理、按劳分配的原则，推行卫生院、科室两级核算制，落实干部、职工目标管理责任制的科学管理机制，实施统一领导、分工负责、科室管理、责任到人，建立“三统三包”（即宏观上统、微观上包；经济上统、工作上包；收入上统、费用上包）、“三合三分”（即目标上合、机能上分；思想上合、责任上分；步调上合、行动上分），形成有统、有包、有合、有分，统包结合、分合协调的运营管理机制。

第二，改革医疗机制。在温州市卫生局的指导下，我们同市第三人民

医院建立医疗联合体，开展横向医疗合作；在温州市政府的关怀下，我们同温州医学院附属第一医院建立医疗业务帮扶结对。以上带下，联大做强，引进专科特色，扩大医疗服务项目，做到门诊、出诊、急诊、转诊一起上，检查、住院、手术、康复同兼顾，提高医疗质量，改善服务态度，转变工作作风，真诚为人民健康服务，缓解看病难住院难，深受广大群众好评。

第三，改革人事制度。根据本院防保、医疗、行政、后勤工作需要，参照职工专业技术特长和工作能力，妥善安排，人尽其才，组织外引内提，引进技术人员，加强医务力量。实行科室定编、人员定职、定位兼职、内外结合，优化人才结构。推行竞争上岗、择优录用、能上能下、能进能出、全员聘用合同制，逐步把单位人转向社会人。

第四，改革规章制度。加强卫生院内部管理，民主制定劳动纪律、工作制度，坚持科室定岗、人员定责，8小时工作制，24小时值班制，遵守上下班时间，严格轮流值班，落实交接班职责。公开立牌工作制度，建立门诊、急诊、住院、手术、病房、护理、药剂、放射、检验、医疗文书、病例讨论、会诊转诊、处方质量、院内感染、预防保健、各类会议、优劣奖惩等制度，使院内各科室、各项工作有章可循，违者按照规定的各项制度严肃处理。

第五，改革会计制度。在温州市卫生局的指导下，我们加强财务管理，正确核算经济，首改“收付实现制”为“权责发生制”，克服管理上一刀切、经济上不核算的弊端，使日常的经济收入、支出及时得到核算，准确反映本期收益与盈亏状况，使会计核算能正确体现卫生院经营成果，显示财会工作的地位和作用。次改“混一核算”为“分类核算”，具体地分为医疗收支、药品收支、其他收支，正确核算经营成果，识别各科室工作的成绩、缺点、经验、教训来决策与指导医疗业务和经济管理工作。三改“收付记账法”为“借贷记账法”，使会计科目分类灵活，定义合理，有条不紊，适应性强，平衡方法简单，应对关系清晰，符合现代会计核算工作和经济

管理的要求，推动防保、医疗工作，调动各方面积极性。

五、回顾与总结

采访者：最后请您总结一下在沙城中心卫生院工作这么多年实行改革的心得体会。

项兆敏：沙城中心卫生院是中国第一家股份合作制乡镇卫生院。股份合作制是一种适应市场经济的、新型的集体经济组织形式，既有股份，又有合作的双重成分。它的产权明晰，把卫生院集体资产和职工私人资产两者融为一体，公私组合，两头得利，充分调动集体和个人的积极性。它机制灵活，由于资金共筹自有股份，能增长职工主人翁意识；经营共管，能启发职工的民主意识；风险共担，树立职工竞争意识；股权平等，同股同利，分配合理，利益直接，把职工的责、权、利紧密结合，人、财、物综合开发，做到联劳、联资、联心、联德，职工把重视自身利益转化为提高单位效益的行动。如果我们院不推行股份合作制，也有解体的可能。

卫生院推行股份合作制，不是权宜之计，而是为了转换经营机制，大有发展前途。卫生院传统的集体所有制，是在联合诊所时期过渡而来的，看起来一大二公，实际上是很空的。我们卫生院在 1987 年前，苦心经营了 33 年，集体积累的公有财产只有 7.68 万元，职工个人占有多少产权，谁也不清楚。过去，在高度集中的计划经济体制下，卫生院是独家办，尽管“皇粮”有限，还可以垄断经营，勉强过日子。自从改革开放以来，人们迅速富裕起来，个体医日益增多。而卫生院固步自封，设备简陋，技术落后，补偿极为不足。1987 年至 1992 年国家补助由 0.9 万元增加为 1.1 万元，我们人员经费的比重从 18.8% 下降至 5.4%。在这种情况下，如果不转换经营机制，卫生院能否生存很成问题。靠分配制度修修补补也不能长治久安，根本的出路在于解放思想、实事求是改造传统的产权制度。中

央〔1992〕5号文件指出：卫生事业属第三产业，也应以产业化为方向，逐步实行企业管理。卫生院推行股份合作制，是符合经济体制改革的大方向的。

股份合作制是多元投资、产权明晰、权责分明、利害直接的新型公有制实现形式，能把职工个人利益和集体利益、眼前利益和长远利益有机地结合起来，形成自我发展、自我约束的内动力，促进科学管理、技术进步。我认为在试行股份合作制的操作中，应该注意以下几点：

一是必须明确股份合作制改革的指导思想，并从医疗卫生行业的特点和单位的实际出发。卫生事业是政府实行一定福利政策的社会公益事业，卫生改革的唯一宗旨是提高社会效益，为人民健康服务，要坚持公有制为主体的办医方向，处理好改革、发展与稳定的关系，提高医疗质量、服务质量；要遵守卫生法规，加强宏观指导，执行国家规定医疗收费标准，维持公有资产的保值和增值。

二要坚持“四个为主”的原则，并以内部参股为主，不向社会招股。因为医疗卫生单位是非营利性单位，靠全体职工在国家宏观指导下集体协作和辛勤工作的专业服务，才能取得有限的结余进行分配，如果向社会招股，势必造成投资主体和分配主体的移位，导致分配外流、收入减少，挫伤内部职工积极性，产生不良后果。

三是认真做好职工个人的股权设置。既要动员职工人人投基本股，保持股权的相对均衡，又要合理分布业务骨干、管理骨干责任风险股，鼓励骨干的积极性，力求责、权、利、险密切结合。在按资分配上，千万不可重返平均主义的老路。

四是深化改革，健全各项制度，完善相配套的管理措施。比如院、科分级核算制，人事聘用合同制，定额劳动计酬制，安全医疗责任制，宏观调控、技术开放、质量监督、行风建设、思想政治工作等。股份合作制固然是为卫生院转换经营机制打下基础，但并不是“一股就灵”。

五是因地制宜，分类指导。在农村医疗市场环境适宜的地方，乡镇卫生院搞股份合作制大有奔头，应该因地、因院制宜，分类指导，积极稳妥地予以推广，努力开创农村卫生院体制改革的新局面。

我们卫生院改革的成功，有以下六点原因：一是认真拥护党的路线和方针、政策，和上级领导保持一致，请他们支持卫生工作；二是不断深化卫生改革；三是学习先进理念；四是注重调查研究工作、思想工作，走群众路线；五是有一支优秀的团队，坚持创业创新；六是院领导遵纪守法、廉洁自律。

最后，我想说，是改革赋予我们沙城中心卫生院蓬勃发展之机：从经济管理到分配制度改革；从“大锅饭”到“基本工资加奖励”；从“浮动工资制”到“工资总额全浮动”；从尝试股份合作制，到建立科学管理、配套的运行机制，赢得了可持续发展。我们一个“一穷、二白、三空”的后进单位，跃居为先进单位，建设为资金富裕、物质富有、全国先进、国内闻名的卫生院，为农村卫生事业的发展树立了成功的范例。我们卫生院的改革、建设与发展是在党的路线、方针、政策的感召下进行的。我希望我们继续依靠上级党委、政府的领导和关怀，依靠上级卫生主管部门的支持和指导，依靠全体党员、干部、职工的共同努力，实现民本卫生、和谐卫生，为建设沙城中心卫生院、发展农村卫生事业、保障人民健康作出一定的贡献。

全国首份股份合作制企业章程的制定

采访者：郑重

整理者：郑重

采访时间：2017年10月27日

采访地点：苍南县金马大厦



黄正瑞

口述者：黄正瑞，1956年出生，浙江苍南人。1988年，时任苍南县委体改委副主任黄正瑞带领的政策研究团队，制定出中国第一部股份合作制企业章程——《苍南县桥墩门啤酒厂章程》，将工厂性质定为“股份合作制”。1989年，农业部借鉴“苍南章程”，起草了《农民股份合作企业暂行规定》及其附件《农民股份合作企业示范章程》，从此股份合作制企业才得以在全国正名。2003年，他当选温州市第九次党代会代表、浙江省工人运动研究会理事。2004年，他作为5个温州形象代表之一，出席央视“十大活力城市”颁奖晚会，同年被评为经济师。2006年，他当选浙江省《资本论》与社会主义经济研究会第六届理事、市第十次党代会代表。2008年，他被评为“全国优秀工会工作者”“改革开放30周年浙江青年群英30人”。

一、早年经历

采访者：黄主席，您好！您是全国首份股份合作制企业章程起草者，股份合作制为大批温州新生经济力量指明了发展通道。“苍南章程”提出的“股份合作制”经济性质，后被中央采纳，并通行全国，是中国改革开放进程中的一件大事。非常感谢您能接受我们的采访，请您重点谈谈关于中国第一份股份合作制章程出台的背景、经过以及后续一系列相关事件，让我们更好地了解这段历史。首先请您先简要介绍一下您的家庭出身以及早年经历。

黄正瑞：1956年，我出生在平阳县桥墩镇（今属苍南县），父亲当过教师，后来开了一间文具店，家里有四兄弟姐妹，我算老三。小时候粮食和读书两个问题印象很深。

一是在“三面红旗”下的粮食问题：1956年我父亲的书店与别人组成合作商店，我也算是从出生开始与合作有缘。1958年8月“大跃进”时，我们家乡造了桥墩水库，1960年8月水库垮掉，我当时在腾垟奶奶家逃过这场灾难，4岁开始记事就是人民公社化运动后期经常哭喊肚子吃不饱。

1963年7月，全家5口人粮食关系随母亲下放到腾垟老家，每年要到生产队购买地瓜丝，农业户口在当时在物资分配、工作分配、结婚找对象等都是二等公民。因此，要将粮食关系从农业户口转为居民户口，成为小时候奋斗的目标和原动力。

二是在“文化大革命”中的读书问题。1962年春，我开始读书。1966年7月小学四年级就碰上“文化大革命”，停课了。后来我在妈妈摆的小摊上帮忙，也算是10岁开始经商。1969年7月，公社办了初中，我学了两年毛选和工农业基础知识课。1971年8月，我参加桥墩水库复建工程，拉过板车，出过宣传刊。1972年4月，桥墩新办两年制高中，认真读了一年书。1973年，张铁生“交白卷”成为反潮流英雄，学校教学又松了。

1974年2月,我19岁,高中毕业后跟着朋友到湖北荆门330水泥厂修公路。因此,小学、初中、高中三段都半工半读,优点是较早适应社会,并为养成终身学习习惯打下基础。缺点是读书基础不扎实,到现在普通话拼音还不过关。

采访者:1974年9月,您在桥墩中学当代课教师,先教初中毕业班语文,后教初中物理、数学。您当时为何会选择教师职业?代课期间,您读了很多书,特别是多遍阅读了《共产党宣言》和恩格斯《反杜林论》,您当时对马列著作为什么如此感兴趣,读了这些书籍后有哪些收获?

黄正瑞:1974年9月,桥墩中学缺少教师,因此请我们几个第一届高中毕业生去代课,因为本身是“半桶水”,只能教啥学啥。特别是代课教数学时,发现自己初中没学过平面几何,只能学一天教一天,培养了一定的自学能力。

当时,是推荐上大学,不需要考试。因此,我通读了《世界通史》和《马克思恩格斯选集》第1—4卷,特别是多遍阅读《反杜林论》和《共产党宣言》,终身受益。《反杜林论》第一次全面系统地阐述了马克思主义的三个组成部分,哲学、政治经济学、科学社会主义。《共产党宣言》明确指出:资产阶级在它的不到一百年的阶级统治中所创造的生产力,比过去一切世代创造的全部生产力还要多、还要大。资产阶级在历史上曾经起过非常革命的作用。对于合作制,马克思说:“我们说的是合作运动,特别是由少数勇敢的‘手’独力创办起来的合作工厂。对这些伟大的社会试验的意义不论给予多么高的估价都是不算过分的。要解放劳动群众,合作劳动必须在全国范围内发展,因而也必须依靠全国的财力。”因此,我没有恐资症,而是希望用合作制来抵消股份制缺陷,这就是股份合作制理论的马列主义基础。

采访者：1977年9月，您回到腾垵参加农业劳动，原因是什么？
1978年7月，您考上平阳师范，在校期间，您有哪些印象深刻的事？

黄正瑞：1977年9月，我回到腾垵参加农业劳动，目的还是为了推荐上大学，因为农业劳动比代课劳动更符合当时的社会要求。1977年12月，我没考上。1978年考上平阳师范数科。因为学校的目标是培养初中数学教师，我学了一本厚厚的《平面几何》，这是在我在校期间印象深刻的。一是补了我初中的空白，二是锻炼了我的逻辑思维能力。培根说：读史使人明智，读诗使人聪慧，学习数学使人精密。我想非常有道理。

采访者：1980年9月，您分配到平阳县桥墩区文教组当小学数学培训老师，第二年调到桥墩中学当数学老师，这次调动的原因是什么？

黄正瑞：在桥墩区文教组主要是培训小学数学老师，培训完成了就到桥墩中学教数学，这应该是我的专业。

二、全国第一个股份合作制企业示范章程出台前后

采访者：因苍南新建县需增人，1983年2月，调您到苍南县财贸办公室当文书，当时县里看中您的原因是什么？6月，您经过考试被浙江省广播电视大学录取。您当时考这所学校，选择商业企业经营管理专业的原因是什么？参加学习过程中，哪些科目、书籍为您之后的工作、学术研究打下基础？

黄正瑞：1981年苍南县刚从平阳县分出来，缺少有干部身份的人员，当时只有教师是干部身份，因此不少教师转到行政。1983年2月经人推荐我就转到县财贸办公室。1983年9月，浙江省广播电视大学在苍南设立商业企业经营管理专业一个教学班，正式生24人，我考上了，终于圆了我的大学梦。电大学习为以后学术研究打下基础，特别是《政治经济学》《会

计学》《民法通则》，使我终身受益。

采访者：1984年4月，苍南县财办并入县府办，您担任分管龙港城建和财贸的副书记兼常务副县长陈星和的秘书。这期间，您亲身经历了苍南改革开放中的一些大事。比如1985年夏天苍南推行粮肥油挂钩政策，得到全国粮食局长工作会议肯定。同年11月《人民日报》刊登苍南“粮肥油三挂钩”做法并推向全国。作为分管秘书，您亲历了这个过程，这件事请您简单介绍一下。现在回想，这些事为您后来开展工作带来哪些影响？

黄正瑞：粮食统购统销从1953年开始经过32年。1985年中央一号文件取消粮食统购，改为合同订购。由于市场价高于订购价，农民不愿意签合同。同时，农民种粮需要的柴油，1985年农业部规定由农机部门分配。这样，就出现了一个大矛盾，大部分农民粮食订购是平价，买柴油是高价，要求粮食订购与柴油挂钩。但是，粮食订购是商业部的事，柴油分配是农业部的事，权力被剥夺，农业部门当然不同意，因此争论和阻力很大。

当时，苍南县委周方权书记与陈星和副书记冲破阻力，同意取消过去农用柴油的分配供应办法。1985年3月29日，县政府发出苍政〔1985〕62号《关于调整农村粮油购销政策的通知》，100斤订购粮平价供应13斤化肥和5斤柴油。文件下发后，有人把这个情况反映到省里。浙江省委办公厅领导打电话给周方权书记说：“苍南乱弹琴，把国家粮肥政策都改变了。”他们要求在7月份粮食收购前停止这种错误做法。周书记顶住种种压力，私下对粮食部门的领导说：“文件都下发了，权作试验，错了我们也要错一年，明年再改正。”结果，10万户4300万斤任务完成4600万斤。10月底在全国粮食局长会议上，浙江省粮食局长沈惠子向人民日报社记者何加正介绍了苍南县“粮肥油挂钩”的做法。11月2日，《人民日报》在第一版刊登了苍南县“三挂钩”的做法。1986年，“粮肥油挂钩”从苍南走向全国。

1983年底苍南家庭工业得到万里副总理肯定，1985年1月龙港群众集资建城镇得到《人民日报》肯定，1985年11月“粮肥油挂钩”得到《人民日报》肯定，1986年7月金乡浮动利率改革得到《人民日报》肯定，这四大震动全国的改革，还有全国闻名的私人钱庄和参茸市场，这些都是分管龙港城建和财贸的副书记兼常务副县长陈星和的分管范围。我作为他的秘书，亲历了这些改革。包括1988年夏天，习近平同志担任宁德地委书记时曾到苍南参茸市场等处调研。这些经历培养了我改革的意识和胆量，使我终身受益。

采访者：1986年7月，您电大毕业。三年电大学习期间，您是如何兼顾工作与学习的？8月《文汇报》“征文启事”，您把自己的电大毕业论文《对中国大型企业试行董事会领导体制的探讨》投给在上海举办的“首届中青年中国企业发展研讨会”，该文在354篇论文中一举摘得最高荣誉的优秀论文奖，您获此殊荣的原因是什么？这篇文章的主要内容与后来您起草“中国第一个股份合作制企业示范章程”是否有一定关系？

黄正瑞：1983年9月至1986年7月，这3年孩子小、工作忙，又读电大，非常繁忙，除高等数学是到课堂看黑白电视外，其他课都是业余时间自学，毕业时陈星和副书记还不知道我在念电大。

我作为一个电大生，在原来没正式进过大学门的情况下直接住进上海财经大学专家楼，与全国众多大学博士、硕士一起开会是不容易的，354篇文章只有3篇一等奖，我的论文被评委认为“满篇文章充满新思想”。其他2篇文章的作者是财经大学一个博士、人民大学一个硕士。这篇论文得奖对我人生影响很大：

一是使我掌握了写论文的基本要求，写这篇文章时我广泛学习了国内报纸、杂志和书籍，在温州商校讲师林云达的严格要求下改了5稿，使文章精益求精，后来我写论文都按这个要求，发表了上百篇论文与六本专著，

其中《台湾问题面面观》还入选肇庆学院和广西机电职业技术学院公共课《形势与政策》参考书。先后参加了中国社科院经济学所、社会学所、金融所、农村发展所和私营经济研究中心等单位举办的研讨会，中央教育一台《求学人生》专栏 2009 年—2013 年多次反复播放我的采访专题片《我的论文》。

二是交了一批理论界的朋友。当时上海是经济改革与理论的中心，中国企业发展研讨会聚集了一大批专家学者和报刊记者，因为我文章得奖及在会议上尖锐的发言，引起他们的注意，交了不少高层朋友，后来经常发请柬请我参加各种会议，使我进入理论界的圈子。

三是这篇文章是专门讲股份制的，使我对股份制基础知识有了深入了解。

四是县委书记周方权也是因为看到我的文章获奖，1987 年 7 月把我从县府办公室调到县委办公室调研室任副主任，才有机会参与后来股份合作制调查与研究。

采访者：温州最早的农民入股的企业是哪一家，具体情况如何？

黄正瑞：温州股份合作制企业，最早的典型应该在平阳县李家车村（今属苍南县）。

1979 年春天，李道畅在外跑市场，看到手工编织的毛衣在东北很好销，后来了解到江苏南通有一种新型的毛线织衣机，叫横机。这种织机织出来的毛线衣裤美观大方。但是，横机每台要 1040 元，当时温州农民每天只赚一元左右，这个数字无疑是天价。于是，李道畅找村支书商量，找人集资合股，以村集体的形式创办，村支书说可以。于是，从村子里找到了 40 个村民，每人 150 元，筹资 6000 元，到江苏买了 4 台横机，办起“平阳县项桥公社李家车针织厂”。在这个厂的带动下，宜山市场横机发展到 1 万台。因此，1981 年底企业解散重新找出路。

1981年6月，苍南县从平阳分出。1982年元旦，以原针织厂为基础重新创办“苍南县毛纺厂”，每股出资600元，119股，共71400元。毛纺产品质量好，市场畅销。1983年税收5万，利润3万；1984年、1985年、1986年的产值、利润、税收都是以50%的速度增长。后来，这个厂的很多股东出去办新厂，带动了苍南的纺织业。这就是股份合作制的雏形。

采访者：1987年前后，全国社员合资经营企业的情况如何？

黄正瑞：党的十一届三中全会以后，农村普遍实行以家庭联产承包为主的责任制，它彻底打破了过去长期严重制约生产力发展的“一大二公”的经济模式，使农户承包经营的积极性得到充分的发挥，促进了生产力的发展。在此基础上，农民对土地以外集体经济模式进行改革的浪潮在中国农村悄然兴起，部分社员联营合作企业得到迅速发展。

1983年，全国部分社员合资经营的企业已有50多万个、从业人员近200万人。1985年，全国部分社员联营合作企业数量112万个、从业人员771万人、总产值245亿元。1989年底全国农民联户办企业已有120万个、从业人员976万人、产值561亿元。

采访者：1987年7月，为推进温州改革试验，温州市委要求市县领导带队调研，请您介绍一下当时的背景，调研的主要内容有哪些？7月14日，周书记带调查组开始对全县股份经济进行调研，请您谈谈调研的具体情况，当时苍南股份企业的情况如何，存在哪些问题？

黄正瑞：苍南县是1981年从原来平阳县分出，当时苍南的工业基础十分薄弱，全县只有5个小酒厂和1个骨胶厂，年产值300多万元。1986年，苍南县工业产值超6亿元。其中，国有企业占4%、集体企业占16%、股份制企业占50%、个体经济占30%，股份制企业发展很快。1986年底，489家股份企业上缴税收1625万元，占全县财政收入的三分之一。1987年上

半年又增加了 102 家。当时，苍南县工业发展到底走什么路？依靠国家投资办全民企业没有钱，依靠集体办企业没有积累，只能是依靠群众力量，走发展股份制企业的路子。但是，县委对股份制企业的优势和存在问题心中无数。因此，县委书记周方权决定对这些企业进行一次调查。1987 年 9 月 16 日，国务院才确定温州为全国首批农村改革试验区之一。

一九八七年七月十四日

苍南县股份经济发展情况调查表

企业名称	苍南县... 股份合作制	创办日期	1987.7	地址	苍南县... 镇... 村
经营范围	轻工、纺织、服装	经营方式	股份制	是否正式注册	是
注册资本	60 万元	企业类型	股份制企业	是否正式注册	是
厂房建筑面积	800 ㎡	投资人数	15 人	生产能力	1000 件
从... 到... 总数	15 人	股份性质	集体、个人、社会	资金来源	集体、个人、社会
开业日期	85 年 5 月	管理	技术、创新、工人	大小	1000 件
现有情况	15 人	5 人	5 人	4 人	1 人

备注：① 国家银行贷款 ② 社会银行贷款 ③ 集体自有资金 ④ 个人自有资金 ⑤ 其他

苍南股份经济发展情况调查表。

采访者：1987 年 7 月底，您负责为县委起草《在“引”字上下功夫，大力发展股份合作经济》的 7500 字调查报告，请您谈谈报告的主要内容。

黄正瑞：通过调查，我们认为影响股份企业健康发展的重要问题是“无名、无姓、无地位，无头、无账、无规矩”。

第一，“无名”，是指大家从不同的时间和角度出发。政府部门称之为“社员合资经营企业”“农民联户办企业”“新经济联合体”。工商部门称之为“合伙企业”。北京理论界于 1987 年 6 月底在温州与企业家、专业户、基层干部对话时，双方均称之为合股企业。

第二，“无姓”，是指有的认为属集体经济应姓“社”，有的认为属私人经济应姓“资”，有的认为属合作经济半姓“社”半姓“资”，有的认为属民办经济不姓“社”也不姓“资”。由于性质不定，股东心有余悸，一遇风吹草动，更是人心惶惶。

第三，“无地位”，是指当时宪法不保护私人生产资料所有权，刑法不保护股东财产所有权，民法不承认合伙企业的法人地位。工商部门给企

业用的是三角公章，领的是临时执照。如当时由 27 股集资 40.5 万元创办的龙港龙城电影院，一些股东控告 4 个管理人员贪污企业财产 5 万元，但政法部门认为刑法规定贪污犯罪的主体是国家公职人员，客体是劳动群众集体所有制公共财产，此案主客体条件都不具备，因此股东告状无门。

第四，“无头”，指股东大部分由血缘、地缘、人缘关系结合，投资平等，权利平等，报酬平等。厂长有的任命产生，有的选举产生，有的抽签产生，但都是有名无实、有印无权。如肥艚冷冻一厂，企业年终收入按 16.5 股分配，厂长工资与股东一样，分红只有半股，辞职不干。股东采用抽签的办法选出一个厂长，新厂长只上任一个月，企业就关门了。结果股东闹退股，家属骂大街。

第五，“无账”，企业内部管理混乱，记的是流水账、良心账、火烧账，很大部分企业不知提折旧，不会成本核算，把收入减支出作为利润，年终按股分光，次年再凑米下锅。如县毛麻纺织厂办了 5 年，散伙转卖 5 次，股东进出 40 人次，厂长换了 6 个。

第六，“无规矩”，指企业的章程只是应付工商登记而草草写就，当企业出现问题时实际上无章可循，就事论事，各行其是。“小吵天天有，大吵三六九。”

总之，由于存在以上问题，“一年合伙，二年红火，三年散伙”，成了很大部分股份制企业的命运三部曲。

采访者：根据存在的“无名、无姓、无地位，无头、无账、无规矩”的六大问题，你们在调查中提出什么对策？

黄正瑞：针对“无名、无姓、无地位，无头、无账、无规矩”六大问题，我们通过调查提出下面相应的“正名、认姓、明地位，定头、建账、明规矩”等六大对策：

一是正名，这类企业既吸收了股份制聚集资金的优点，又有一定的合

作因素，应定名为股份合作企业。

二是认姓，股份合作经济是在联产承包责任制基础上成长起来的新型的合作经济，根据我国宪法，合作经济属集体经济，是社会主义经济的组成部分，因此，股份合作经济应姓“社”。

三是明地位，宪法、刑法要保护其所有权；民法对符合法人条件的要承认其法人地位；工商、财税在政策上应对其视同集体经济，建议国家或地方政府专门制定《股份合作企业条例》。

四是定头，由股东大会选举董事会，实行董事会领导下的厂长负责制。

五是建账，企业要健全账目，股东要发给股份证书，税后利润要提取生产发展基金和公共积累。

六是明规矩，要参照合作化时期的做法，制定股份合作企业的示范章程，实行规范化管理。

采访者：你们是如何给“股份合作企业”下定义的？

黄正瑞：《在“引”字上下功夫，大力发展股份合作经济》的调查报告里，我们是从多个角度定义股份合作企业的：“这里所讲的股份合作企业是指以户与户自愿结合为基础，以资金、技术、设备、资源、劳动、知识等生产要素联合为内容，所有权归股东，实行按劳分配与按股分红相结合的经济组织。这类企业既吸收了股份制的合理因素，又吸收了合作制的合理因素，是介于两者之间的一种生命力很强的混合经济，是一种与整个社会主义初级阶段生产力发展状况相适应的新型的社会主义合作经济。”

采访者：1987年8月24日，苍南县委在温州市委800人会议上发言，《在“引”字上下功夫，大力发展股份合作经济》，在当时产生很大的影响。1987年11月7日温州市政府颁发了《关于农村股份合作企业若干问题的

暂行规定》，这份地方性政策规定在当时起到哪些作用？

黄正瑞：1987年8月24日，温州市委召开800人会议，交流七月份调查研究成果，共探温州农村改革试验新路子。会议上，苍南县委书记周方权作了《在“引”字上下功夫，大力发展股份合作经济》的发言。苍南的发言引起温州市委高度重视，市委副书记高忠勋代表市委常委作的报告里，在回顾温州改革试验走过的历程中，把“多种经济形式蓬勃发展，股份合作经济大量涌现”作为改革的一个重大成就。“股份合作经济”这个名词已正式得到认同，也可以说在全国范围最早出现的是这次会议发言、报告及8月25日《温州日报》对会议的报道。

市委在会议上强调，根据省委有关精神和温州实际情况，要把解决股份经济的政策问题作为贯彻“鼓励、支持、引导、管理”八字方针的当务之急来抓。因此，会后市委马上组织力量起草规定，当时文件草稿题目是《关于农民合股企业若干问题的暂行规定》，我拿到征求意见稿时说：“股份合作企业名称已得到市委的认可，规定应该用股份合作企业”，这个意见得到采纳。

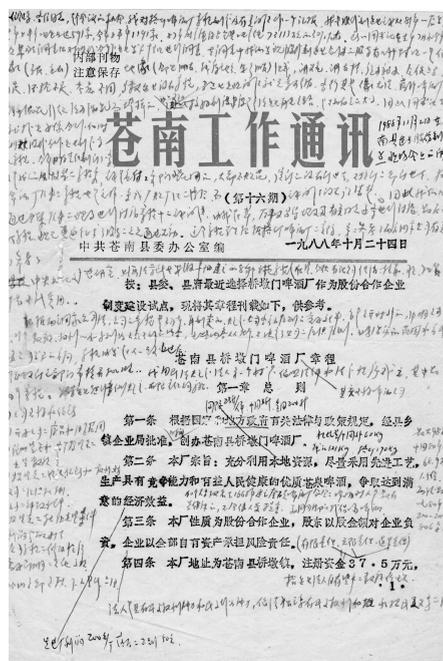
经过两个多月的努力，在党的十三大闭幕后不久，即1987年11月7日，温州市人民政府颁发了《关于农村股份合作企业若干问题的暂行规定》，其对股份合作企业的性质、财产归属、收益分配、信贷税收、企业自主权与组织管理、劳动制度以及入股、退股、开业、歇业等方面问题，都作了初步规定。《暂行规定》的颁发，标志着温州股份合作企业从一般集体所有制企业和私营企业中分离出来，成为相对独立的一种企业组织形式。股份合作企业从自发状态开始向制度化、规范化转化。

采访者：1988年7月，县委调查组对股份合作企业进行跟踪调查，这次调查的原因是什么？当时苍南县股份合作企业存在哪些亟待解决的问题？您当时担任什么职务？9月，县委决定在桥墩门啤酒厂进行股份合作

企业规范化试点，选择该厂的主要原因是什么？请您谈谈当时试点的具体情况。当时，您参考、结合国内外有关法规，起草“中国第一个股份合作制企业示范章程”，也就是《苍南县桥墩门啤酒厂章程》，您参考了哪些文献，请您介绍这些文献有哪些好的方面可供借鉴？

黄正瑞：先说明一下，我在1988年7月担任县委办调研室副主任。7月21日，苍南县委又组织调查组对股份合作企业进行跟踪调查，我参与了这次调研。通过调研发现股份合作企业已出现破产情况，如苍南县1985年创办的投资均上百万、股份均上百人的三个啤酒厂，由于存在股东人多嘴杂，决策无法集中；投资平等、权利平等，厂长无法指挥；工人一股一个，素质无法保证；整个企业从上到下吃“大锅饭”、端“铁饭碗”等问题。到1988年上半年，三个啤酒厂中龙港啤酒厂、藻溪啤酒厂已经倒闭，剩下的桥墩门啤酒厂由于同样原因，也危在旦夕。

1988年9月份，苍南县委决定在桥墩门啤酒厂进行股份合作企业规范化试点，我当时作为县委办调研室副主任负责起草章程。既然是股份合作制，它应该有股份制的特点，又应该有合作制的特点。因此，在起草章程时我参考了《欧洲十二国公司法》《西方五国农业合作社的章程与法律汇编》《关于农村股份合作企业若干问题的暂行规定》及国家有关政策法规，并结合股份合作企业存在的共同问题，与桥墩门啤酒厂的



《苍南县桥墩门啤酒厂章程》。

董事会进行反复协商，1988年10月5日章程在股东大会上得到通过。

采访者：请您谈谈桥墩门啤酒厂的具体情况。

黄正瑞：桥墩门啤酒厂创办于1985年冬天，以吴祖忠、陈绍准、张西番为首的有81个股东，其中69个股东每人投资1股5000元、12个股东每人投资半股2500元，股金总额37.5万元。1985年11月1日股东协议签了以后，桥墩镇、二轻局都不审批。1985年12月6日，工商局支持给啤酒厂办了一个为期半年的临时执照。1986年10月，县乡镇企业局同意归口，企业才有“娘”。

当时预算创办一个3000吨级啤酒厂投资总额为38万元。到1986年4月份资金股金用完，他们发现总投资要100万元。结果，他们开了一次次会议，最后总算把厂建成。啤酒厂于1986年7月13日投产后，因产品质量低，打不开市场销路，生产三停两歇。到1987年4月，啤酒厂亏损10多万元，库存300吨麦芽如不按时投产还会霉烂变质，这时一半的股东起哄要退股。4月27日，厂里管理层开会，厂里一边散布消息国家要把厂收为国营，一边同意股东在5月1日前退股，结果只退5人，再动员信心不足的6人，共退了11股。

对此，在拜师学艺、改善管理、提高质量的前提下，这班从来没学过市场营销学的股东，却使出占领市场的绝招。他们把在当地销路好、货源紧张的闽东啤酒厂啤酒从外地以零售价买进，在本地以批发价卖出，附加条件是五箱闽东啤酒搭配两箱桥墩啤酒。推销员在推销完闽东啤酒后，当然要推销与宣传桥墩啤酒，两个月以后，桥墩门啤酒厂产品不但在各地市场上站住脚，还以价廉物美的优势把3万吨级的闽东啤酒厂产品赶出本地市场。虽然如此，但他们毕竟对这种新的企业组织形式缺少管理经验。这主要表现在股东人多嘴杂决策无法集中等四类问题上。

1987年，与桥墩门啤酒厂同时创办的龙港啤酒厂、藻溪啤酒厂由于

类似原因已经倒闭。在这种情况下，桥墩门啤酒厂开始摸索企业管理办法，主要是成立董事会，推行厂长负责制，根据岗位要求招收股东外职工，取得了较好的效果，但这些“土玩艺”显得不够完善，同时没得到上级认可，心里也不踏实。

1988年10月，苍南县在桥墩门啤酒厂进行股份合作企业规范化试点。在合作制中大胆引进股份制、承包制的管理方法，主要做法是股东大会推选董事会，董事会公开招聘承包厂长，并向股东颁发《股份证书》；厂长组织承包集团，并负责完善各项规章制度，在此基础上制定出企业章程。规范化工作的推行，使桥墩门啤酒厂由无序运转走上了自我管理、自我发展、自我完善的道路。

1990年桥墩门啤酒厂生产遭到又一大波折：一是外省邻县采取地方保护主义，该厂近2000吨销货合同无法执行，造成产品大量积压，严重停工；二是该厂为了提高产品质量，对原发酵罐清理再涂，由于绍兴某涂料公司施工中配料失误，使300多吨啤酒受异味感染全部报废，再返工又停工三个月。产值从1989年的300万元下降到1990年的90万元，亏损60余万元。但由于规范化后不准退股，内部稳定，承包集团20多人四处借款19万元，帮助企业渡过难关。1991年1月桥墩门啤酒厂与杭州啤酒厂联营。联营后杭州啤酒厂派出技术人员长驻该厂，进行技术指导与产品质量把关。1991年该厂产值达395万元。承包人也完成了三年上交厂部承包金36万元的任务。1992年新的承包集团通过技改使生产能力由3000吨提高到6000吨，并且计划在今后两年再次通过技术改造，使年产量超万吨。1994年元旦，中央一、二台《大潮再起》报道了桥墩门啤酒厂。1994年6月，该厂决定规模扩大到20000吨，总投资600万。通过吸收新股东，总投资850万元。9月25日，把桥墩门啤酒厂更名为温州市南方啤酒有限公司。1998年10月，吴祖忠60岁退休，由陈绍准任执行董事兼总经理。



温州市南方啤酒有限公司。

2001年，南方啤酒厂获省重点明星企业等称号，2004年以后由于销售市场萎缩，于2009年停产，前后历时20年。

采访者：为了起草章程，您曾经三易其稿，请您谈谈起草过程，介绍一下章程主要内容，它解决了哪些当时让人们感到困惑的问题？

黄正瑞：该章程是中国第一个股份合作制企业章程，章程一共七章二十一条。

章程在第一章“总则”里规定企业性质为“股份合作企业”，明确了企业的经济性质，并明确负有限责任。

在第二章“股票与分配”中规定股份证书作为股权凭证；股东不能退股，但可以向第三方转让；税后利润50%以上作为生产发展基金记入股东名下，25%以下用于股份分红，公共积累提取10%。规定不准退股稳定了企业，规定利润分配比例既防止分光吃光、又体现了公有制的性质。

第三至六章规定了股东大会、董事会、厂长和职工的权利与义务。在分开所有权、决策权、经营权的同时，明确了股东作为所有者和职工时不同的权利和义务。在第六章“职工”中，还规定企业要签订劳动合同、提供养老保险、实行8小时工作制、组织工会和不招用童工等。

采访者：该章程是中国第一个比较规范的股份合作制企业章程，股份合作企业的法律地位确立了，但这显然还不够，接下来需要做哪些工作？

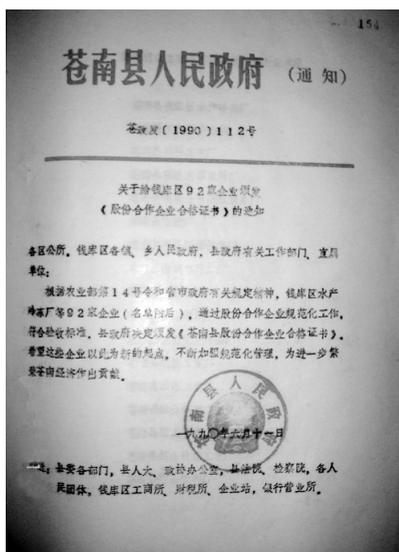
据资料，1989年，苍南县要求在全县1001家股份合作企业中选择400家推行规范化，取得哪些显著效果，积累了哪些经验？

黄正瑞：1988年10月，我从县委办调研室副主任调任苍南县委体改委副主任，继续负责股份合作企业规范化有关工作。

11月2日，苍南县委、县政府在桥墩门啤酒厂召开股份合作企业规范化试点现场会，会议要求全县各地要像搞农业大包干和林业定权发证工作一样，抓好此项工作。会议提出1989年要在全县1001个股份合作企业中选择400家作为第一批实施规范化企业。

1989年1月底和4月底，我们又在龙港镇和金乡镇分别召开经验交流会。通过实践，总结出规范化工作的六个步骤：第一步是进行思想教育；第二步是清产核资、财产评估、增扩股份；第三步是成立董事会；第四步是健全规章制度；第五步是落实承包任务；第六步是召开大会发放股份证书和宣布规章制度。

到了1989年5月6日，全县400家规范化任务完成92家，并按有章程、有股东大会和董事会组织、有股份证书、有账目、有公共积累的5个有标准进行验收发证。通过规范化工作：一是消除了股东怕财产归公的顾虑，股东放心投入资金扩大再生产。如后来对338家规范化企业中的310家统计，在规范化中扩股1568万元，比原来股金增长48.6%。二是稳定了企业发展。如炎亭冷冻厂一个副厂长规范化前原来投进9500元，企业发展以后担心财产归公要退股，因章程没有规定，价格说不下，政府和主管



关于给钱库区92家企业颁发《股份合作企业合格证书》的通知。

部门都无法解决，最后给3万元退了。规范化后企业定股2.2万，不准退股，但可以转让，有2股转让价为2.7万和3.1万。三是明确了性质和提高了企业全体人员的积极性。通过规范化共提取公共积累，明确厂长工资比职工高50%以上，并为职工提取了各种福利和保险基金，有的企业还吸收职工入股，调动了企业各方面的积极性。

采访者：1989年上半年，有人在全国政协会议上提出议案，说温州成为试验区后，资本主义风刮得相当严重，建议中央派人调查。“六四”政治风波之后，温州成争议热点，国务院研究室曾三下温州调查姓“资”姓“社”问题。请您谈谈调查过程，以及调查对于股份合作企业发展的意义。

黄正瑞：国务院研究室三下温州调查姓“资”姓“社”问题。其中1989年有两次：

第一次，1989年3月19日至27日，在全国政协七届二次会议上，全国政协委员、浙江省石油化工厅一位工程师提出一个提案第0484号，主要内容是温州市自开辟为试验区以来其优点为城乡工商业有所发展，但资本主义影响十分严重。物价高涨、走私偷漏税现象严重。一切向钱看，以钱开路。投机倒把、贪污受贿不正之风横行，造成人民之间贫富悬殊，致富者多靠投机倒把，建议中央会同省市组织调研人员前往总结经验教训。

全国政协将这个提案转给国家体改委。4月30日，国家体改委决定于5月24日派员到杭州，并在26日去温州。但5月份由于客观原因没有成行。后来，国家体改委将此提案转给国务院研究室主任袁木。8月26日至31日，国务院研究室武树帜一行4人受袁木同志指派，在温州考察了桥头、金乡、宜山、龙港、柳市等地的专业市场，与一些私营、股份合作企业主直接交谈，在调查中发现股份合作制企业很有特色。9月8日调查组在北京向中央提交了《浙江温州实行股份合作企业的情况》等3个专题材料，该材料认为：温州1988年有企业40000家，其中股份合作企业22833家。

温州的股份合作企业是劳动者自愿联合组成的经济实体，根据马克思主义政治经济学的基本原理，从生产资料的占有方式、劳动成果的分配和劳动者在企业中的地位这三个方面来分析，温州市认为这类企业属于新型的合作企业。1989年9月20日，浙江省省长沈祖伦在全省经济工作会议上肯定了温州股份合作企业符合社会主义方向。

第二次，1989年9月21日，温州一个群众致信中央政治局常委江泽民、李瑞环、宋平，提到：“温州模式”实为资本主义模式，某些方面比资本主义还无法无天。温州“赌博到处有，妓女满街走，流氓打警察，共产党员信菩萨”。信的最后说：“温州市委领导是好的，多数同志廉洁奉公、工作辛苦。只因潮流如此，无力回天。请中央领导同志派得力要员，把温州重新引导到正常的轨道上来。”这封信由中央信访局转给李瑞环。10月12日李瑞环将信的原件摘要呈送李鹏、姚依林。10月4日李鹏批示：请袁木同志组织调查。据此，国务院研究室派黄家全、李小明10月22日到杭州，与时任省委书记的李泽民交谈，后于10月24日至11月2日到温州考察，共8天。调查涉及13个部门8个县（市、区），36个厂矿企业事业单位，74位领导、干部、民主党派人士和个体、私营、集体、国有企业负责人及居民代表，广泛听取意见。

调查完成后，黄家全对陪同的温州市委副秘书长宋文光说：“老宋啊，你这个股份合作制非常有奥妙！股份合作制这样看也可以，那样看也可以，温州今后要重点发展起来：一是可以讲是增强集体经济；二是给了农民群众实际的利益。”

1989年12月2日，国务院第49号送阅件《关于温州问题的调查报告》的结论是：“温州经济在总体上是符合社会主义原则和发展目标”，“温州模式是资本主义模式的说法是不成立的”。建议温州今后要重点发展股份合作制经济，希望中央、国务院有关部门研究，从法律和政策上予以解决。李鹏总理看了后，对股份合作制企业十分感兴趣，要求进一步调查。

国务院研究室再次派员调查“温州模式”。1989年12月28日第57号送阅件，登出《关于温州问题的补充报告》。《补充报告》在温州的集体工业中有无私营成分问题上，认为温州的集体企业有三类：一为二轻系统大集体企业；二为十一届三中全会前原社队企业；三为十一届三中全会以后大量涌现的股份合作企业。股份合作企业是温州农村乡镇企业的主体。如苍南县现有股份合作企业859家，占全县乡镇工业企业总户数的81%，其产值、利润、上缴税金额均占全县乡镇工业企业总数的85%以上。由于股份合作企业产权明确、利益直接、机制灵活、适合温州当前生产力水平发展状况等，建议对一部分挂股份合作企业牌子的私营企业要通过产权明晰化为其“正名”，对股份合作企业要从法律上予以承认和保护。至此，第二次调查划上圆满的句号。

1989年12月1日至6日，温州市召开股份合作企业规范化工作会议，推广苍南经验。会上，市政府颁发《关于股份合作企业规范化若干问题的通知》。

三、股份合作制向全国推广

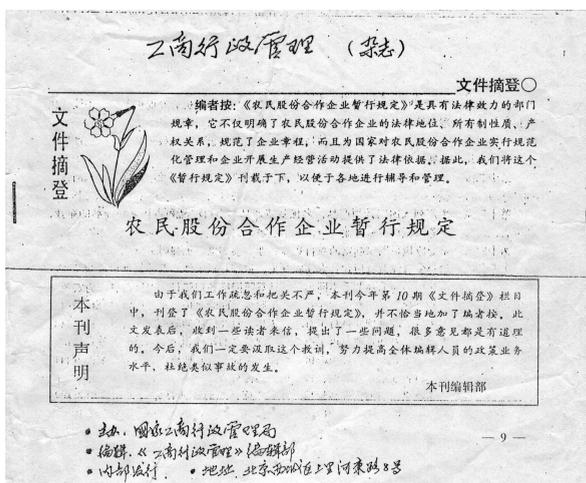
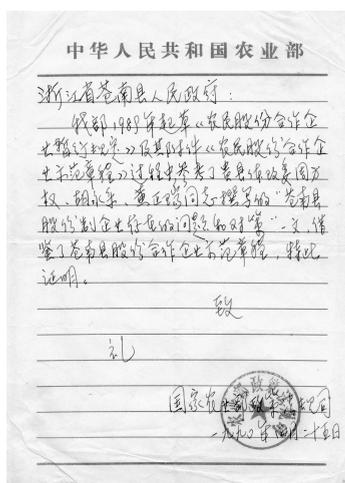
采访者：1989年，农业部借鉴“苍南章程”，起草了《农民股份合作企业暂行规定》及其附件《农民股份合作企业示范章程》。1990年2月，农业部第14号令正式发布《暂行规定》，从此股份合作制企业才得以在全国正名。《暂行规定》对全国股份合作制经济的发展起到了哪些推动作用？但是当时也存在不少争议，有哪些不同意见？争议的焦点在哪里？由于国家尚未颁布有关股份制法规，股份制企业的法律地位不明确，这给当时的工商、税收及司法部门工作带来哪些困难？

黄正瑞：1989年下半年，农业部派3位同志来温州对股份合作企业进行深入调查研究，为农业部制定有关股份合作企业政策提供实践的依据。

1990年2月12日，农业部第14号令发布了《农民股份合作企业暂行规定》，并致函苍南县政府，指出暂行规定的附件《农民股份合作企业示范章程》借鉴了苍南县的示范章程。

《暂行规定》的颁布，对全国股份合作制经济发展起了极大的推动作用，但也存在不少争议。如《工商行政管理》杂志1990年第10期刊登了《暂行规定》，并在编者按指出：“《暂行规定》是具有法律效力的部门规章。”而该杂志1990年第14期又发表“本刊声明”：“由于我们工作疏忽和把关不严，刊登了《暂行规定》，并不恰当地加了编者按……今后，一定要汲取教训，努力提高全体编辑人员的政策业务水平，杜绝类似事故的发生。”该刊物还发表署名国言的文章《经营单位的经济性质必须明确》，指责“有的部门和单位不顾国家法律、法规和政策规定，随意改变个体经济和私营经济的性质，把它们规定为名义上的集体经济，造成经营单位经济性质的混乱，前不久发布的《农民股份合作企业暂行规定》就是一例”。

于是，农业部领导与国家工商总局领导多次交换意见，最后国家工商总局原则同意农业部的意见，体现在1990年7月20日《国家工商行政管



1990年，农业部政策法规司函件。

《工商行政管理》杂志对《农民股份合作企业暂行规定》态度转变。

理局、农业部关于乡村集体所有制企业审批和登记管理暂行规定》：“农民群众集资开办财产属于举办该企业的劳动群众集体所有的企业，实行自主经营，自负盈亏，民主管理，共同劳动，按劳分配为主、适当分红的原则，并有公共积累，应按集体所有制企业登记注册。”

因此，针对各地普遍有所顾虑，《农民日报》1990年10月24日先后以答读者疑问的形式，发表了农业部政策法规司及有关方面专家的文章，明确表态农民股份合作企业属社会主义性质，要理直气壮地发展农民股份合作企业，《暂行规定》具有法律效力。

随着部门之间争议的明朗化，群众认为地方性政府的文件是“地方粮票”，农业部的14号令是“部门粮票”，大家需要党中央、国务院的“全国粮票”，同时也需要理论界对理论问题予以澄清。

1990年6月2日，温州市委、市政府召开各县负责人会议，省委常委、市委书记刘锡荣在“大力推进股份合作经济发展”的会议上发表重要讲话，充分肯定股份合作制企业，称它是温州广大群众在改革实践中创造的一种新型的合作经济组织，要大力推进温州股份合作经济。

1990年10月17日，苍南县委、县政府在浙江省农村工作会议上作了《抓好农民股份合作企业的规范化工作，促进农村合作经济稳定健康发展》的典型发言。浙江省委书记李泽民在会议上说：这次会议上介绍的温州市苍南县抓农民股份合作经济规范化工作，促进农村合作经济稳定健康发展的经验，是有启示和借鉴作用的。

1991年2月23日，河南省体改委发布了《河南省农民股份合作企业试行办法》，该办法在农业部定义的基础上规定集体资产要超过50%，不足50%时个人投资者要自愿按集体所有制企业开办。

1991年2月23日，中办《每日汇报》反映：温州股份合作经济发展的新趋势，温州至1990年底股份合作企业已达2.3万家，产值23亿元，占全市工业总产值的四分之一。江泽民总书记1991年2月25日批示，从反

映的温州股份经济发展情况，看来需要制订股份制法规。此批示落实到国家体改委办理。在这一年的4月，我兼任苍南县乡镇企业局党组副书记、副局长。5月的时候，中央政治局常委李瑞环来温州视察，宋文光也陪同考察，到了乐清柳市电器总厂等企业。在一次座谈会结束出来，宋文光就跟李瑞环说：“李书记，这个股份合作制，我们老百姓是蛮喜欢的，效果也挺好的，但就是在理论上好像不怎么说得通。”李瑞环说：“理论一定要联系实际，理论要为实践服务，如果理论跟实践不一致的话，那理论就要改过来。”

采访者：1991年5月，有人致信人民日报社，揭发温州私营老板问题，主要是什么问题？1991年7月上旬，国务院研究室调查组来温州调查，具体的调查情况是怎样的？

黄正瑞：1991年5月18日，人民日报社编发的《每月总汇》刊登了署名温州市主治医师、离休干部许某某的《当前温州老板和雇工的一些情况》的来信。信中描绘温州老板“骑的本田王、穿的A底王、睡的弹簧床、抱的花儿王”。而来自各地的雇工工作、生活境遇很差，没有保障。

一位前国家领导同志看了这份材料后，即作如下批示：建议党中央、国务院派清查团，本着坚持四项基本原则，对早有所闻的温州市严重丧失革命政权、乱无法纪等诸多问题加以查处，不然将大乱。遵照批示精神，7月上旬，国务院研究室沈柏年一行4人赶赴温州进行调查。

沈柏年等4人就温州经济发展情况、经济成分、分配问题、各阶层对温州经济看法4个方面进行调查，写出《对温州个体私营经济的考察报告》，报告说：温州个体私营经济的实际比重，比统计数据明显偏高。报告虽然还是承认个体和私营经济对当地好的作用，但以主要篇幅描述了其中的“不容忽视的消极因素”，结论是对个体、私营经济只讲“放”，不讲管理引导是不行的。如果任其消极面的发展，我们的社会就不能安定。由此也就部分改变了“温州经济在总体上符合社会主义原则和发展目标”的第二次

调查结论。

采访者：《人民日报》记者凌志军也来调查，8月份他在《人民日报》温州行文章里对温州的股份合作制大加赞扬，指出温州的改革是“群众的生机勃勃的社会主义创造”。文章发表以后，有人指责这篇文章有方向性问题，这个情况请您谈谈。

黄正瑞：1991年7月，在国务院研究室调查组下来的同时，《人民日报》记者凌志军也来温州调查，8月他在《人民日报》将温州之行见闻予以发表。凌志军在文章里认为，作为一种制度，“股份合作”不同于私营企业或集体企业的特点，可由苍南县桥墩门啤酒厂来证明。啤酒厂最初由81个农民合伙创办，此后几经磨难，大部分合伙人撤离，只余十几个人背水一战。成立董事会，招标聘厂长，制定规章，其中尤以分配方面的规章值得关注。它除了工资之外，还有股金分红，并且严格规定了职工福利基金、企业扩大再生产和公共积累诸方面的比例。可以说，这是啤酒厂的一个转折，因为它不知不觉地在原来简单的合作制中渗进了股份的因素。由于文章对温州的股份合作制大加赞扬，还说温州的改革是“群众的生机勃勃的社会主义创造”。文章发表以后，有人指责这文章有方向性问题。温州私营经济和个体经济占有的比重很大，中央从来没有说过温州的经济是社会主义经济，所以《人民日报》是不应当来肯定的。

采访者：1991年7月15日至21日，国务院农村改革试验区办公室和温州改革试验区领导小组在温州联合召开了“全国农村股份合作企业研讨会”，请您谈谈这次会议的背景以及具体情况，当时会议上有许多专家学者与实际工作者，他们讨论了哪些问题？

黄正瑞：1991年7月15日至21日，国务院农村改革试验区办公室和温州改革试验区领导小组在温州联合召开了“全国农村股份合作企业研

讨会”，150多位专家学者和来自8个省、区的实际工作者与会，这次理论研讨会的主题是中国农村股份合作企业制度建设。会上，专家学者就温州股份合作企业制度建设的分析与评价，全国股份合作企业的配套制度建设、法律地位、宏观管理和调控问题，进行了深入的研讨。

到1990年底，温州市各类股份合作企业约2万多家，其中工业企业1.3万家，约占农村乡镇企业总数的60%。1990年全市工业股份合作企业总产值31亿元，占全市集体工业总产值的60%。

采访者：1992年邓小平南方谈话以后，5月28日，您被聘为农业部乡镇企业协会学术委员会委员。7月，农业部召集部分省市有关人员在青岛召开“乡镇企业改革研讨会”，您应邀参加座谈会，请您谈谈这次座谈会召开的背景及具体情况。您为农业部从集体企业改革为股份合作企业角度起草了《关于推行和完善乡镇企业股份合作制的通知》，后来这份通知起到了哪些作用？怎样推动全国股份合作经济的发展？

黄正瑞：1992年初邓小平同志南方谈话，提出关于判断姓“资”还是姓“社”的标准，应该主要看是否有利于发展社会主义生产力，是否有利于增强社会主义国家的综合国力，是否有利于提高人民的生活水平。给股份合作经济姓“资”还是姓“社”的争议划上了一个句号。而要使股份合作企业有“全国粮票”还需要一个过程。

1992年3月18日，《国务院批转农业部关于促进乡镇企业持续健康发展报告的通知》指出：今后乡镇企业的发展，应继续坚持以社会主义集体所有制为主体的多种经济成分并存的所有制结构，实行乡办（含镇）、村办（含村民小组）、联户办（含农民合作）和户（即个体、私营）办乡镇企业。

1992年5月我被聘为农业部乡镇企业协会学术委员会委员。农业部7月召集浙江、河南、广东、福建、山东、上海等部分省市有关人员在青岛

召开乡镇企业改革研讨会，我被农业部乡镇企业司指名邀请参加座谈会。

在青岛会议上，在分组起草几个文件时，我独立为农业部起草了《关于推行和完善乡镇企业股份合作制的通知》。我起草这个文件的思路是：对1990年农业部《农民股份合作企业暂行规定》作必要的完善和补充，为今后在集体企业推行股份合作制和立法打下基础。

第一，对《暂行规定》股份合作企业的原定义进行修改。原定义为：“农民股份合作企业是指，由三户以上劳动农民，按照协议，以资金、实物、技术、劳力等作为股份，自愿组织起来从事生产经营活动，接受国家计划指导，实行民主管理，以按劳分配为主，又有一定比例的股金分红，有公共积累，能独立承担民事责任，经依法批准建立的经济组织。”对此定义进行修改的原因如下：一是考虑存在不少企业是两个以上农民或投资者联合的，且城镇劳动者也是可以的，将三户以上农民改为两个以上劳动者。二是考虑到有的股份合作企业不一定按劳分配为主，将按劳分配为主改为按劳分配与按股分配相结合。三是考虑股份合作企业层次不同，不少的企业处于合伙状态，不能独立承担民事责任，将其改为企业法人或经济实体，使定义的内涵外延与中国农村股份合作企业实际更加贴切。因此，《通知》定义股份合作企业：“是指两个以上劳动者或者投资者，按照协议，以资金、实物、技术、土地使用权等作为股份，自愿组织起来，依法从事各种生产经营活动，实行民主管理，按劳分配和按股分配相结合，并留有公共积累的企业法人或经济实体。”

第二，《通知》提出今后一段时期乡镇企业发展股份合作制的方针是：积极推行、正确引导、不断完善。在“十二字方针”中提出要采取有效的政策措施，在一、二、三产业中大力发展股份合作企业；发展股份合作企业时，可以采取多种形式，实行各种生产要素的组合。不论哪种形式的股份合作企业，均属于新型社会主义集体经济性质，都要大力支持。大力提倡现有乡村集体企业进行产权制度改革，实行股份合作经营；同时大胆实

践逐步规范。

第三，《通知》针对全国各地在集体企业中推行股份合作制出现的名称混乱的实际，对股份设置名称进行规范。因此，《通知》将股份合作企业股权统一按股权所有情况设置为乡村股、企业股、社会法人股、个人股和外资股。

采访者：农业部《关于推行和完善乡镇企业股份合作制的通知》下发后起到的效果如何？

黄正瑞：1992年7月，我到青岛开会前，问温州市体改委主任宋文光：“青岛会议有些意见可能会反馈到党的十四大，我们温州有什么意见要反映？”宋文光说：“‘股份合作经济’几个字如果能写进十四大报告，我们温州就心满意足了。”1992年10月12日召开的党的十四大报告提出：“我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。”报告虽然没有写“股份合作经济”几个字，但“建立社会主义市场经济体制”，为以市场经济为基础、股份合作制企业为核心的“温州模式”的全面肯定奠定了理论基础。

1992年12月24日，农业部农（企）字第24号文件颁布了《中华人民共和国农业部关于推行和完善乡镇企业股份合作制的通知》，大大地推动了全国股份合作经济的发展，特别是将集体企业改为股份合作企业方面出现突破。

1993年2月17日，湖北省体改委发布《城乡集体股份合作制企业试点办法》。1993年3月1日，轻工部颁发了《试行办法》，把股份合作制从农村企业扩展到了轻工系统的集体企业，其中包括了大量的城镇轻工集体企业。1993年4月3日，浙江省农村政策研究室、省乡镇企业局发布《关于乡村集体企业推行股份合作制的试行意见》，该意见参照农业部通知，规定企业集体股在不改变所有权的前提下，可根据职工对企业的贡献，部

分量化到职工个人，作为分红、分担风险的凭据，不能抽走、继承和转让。1994年10月，劳动部、体改委、税务局、国有资产管理局等部门通过《规定》，进一步将股份合作制这一公有制经济实现形式推行到劳动就业服务企业中去。1994年11月29日，贵州省人大通过《贵州省股份合作企业条例》，该条例第12条规定，原集体企业进行股份合作制改组时，可将不超过40%集体共有资产析股量化到职工个人作为分红依据。

1993年11月14日党的十四届三中全会通过的《中共中央关于社会主义市场经济体制若干问题的决定》全面肯定了股份合作制。《决定》指出，要发展股份合作制，小型国有企业有的可以改造为股份合作制，现有城镇集体企业，也要理顺产权关系，区别不同情况可改组为股份合作制企业或合伙企业。

1995年5月29日，天津市体改委发布《城镇企业股份合作制试行办法》。1995年11月15日，河北省人大通过《河北省乡村股份合作企业条例（试行）》，该条例第22条规定，乡村集体企业改建股份合作企业时，可以将一小部分股权量化到职工个人，作为分红权，并由量化股享有者同时购买等量的现金股。到1995年底，全国农村股份合作制企业已达300多万户，其中农民联户组建和乡镇企业改制的各占一半；在城市有14万多户。股份合作制在温州、深圳、安徽、福建等地推行取得成功。

1996年3月，八届全国人大四次会议通过的《关于国民经济和社会发展“九五”计划和2010年远景目标纲要》提出要求：“区别不同情况，采取改组、联合、兼并、股份合作制、租赁、承包经营和出售等形式，加快国有小企业改革的步伐。”1996年6月25日，《国家体改委关于加快国有小企业改革的若干意见》第八条要求：“积极稳妥地推行股份合作制。股份合作制是国有小企业改革的一种重要形式，是社会主义市场经济中的公有制性质的企业制度。股份合作制企业，职工全员入股，既是出资者又是劳动者，共同出资、共同劳动、共担风险，实行劳动合作与资本合作相

结合，按劳分配与按资分配相结合。”国家体改委有关领导认为：国有企业抓大放小，“放小”——股份合作制成为首选。

1997年8月，国家体改委制定的《关于发展城市股份合作制企业的指导意见》非常清晰地指出，要在城市的各个行业企业中发展股份合作制，并对股份合作制的定义、性质、特点、作用作了准确的界定和评议。它对全国城市国有小型企业、集体企业和私营企业、个体企业乃至个体户走股份合作制道路指明了方向，加快了发展速度。

采访者：1992年8月，您写了《关于股份合作企业党建工作有关问题的探讨》，具体原因是什么？

黄正瑞：股份合作企业经过规范化管理，得到快速发展与壮大，如1992年苍南县股份合作企业达到2511家，占全县企业总数的55%；工业产值10.7亿元，占全县工业总产值的77%；实现利税9296万元，占乡及乡以上工业企业利税总额的90%。1992年全县已有469家股份合作企业规范化验收合格，领到县政府颁发的合格证书，并享受县政府九十条优惠政策。

股份合作经济在组织形式上的肯定，还是无法解决股东财产安全和政治地位问题。如不少人提出：1952年王国藩23户贫农组成的“穷棒子”合作社，有人1/6驴股的，有人1/18驴股的，勉强才有“三条驴腿”。这头驴社里用三天、社外用一天，过个把月再给社外补一天。毛泽东热情地称他们为是在半社会主义性质的阶段内基本上完成了合作化，是“我们整个国家的形象”。1982年，我们作为农村专业户、重点户，党委政府给我们披红挂彩。还是在20世纪80年代，我们用上百万的财产搞股份合作，如何变为资本家了，连党都不能入。1992年8月，我写了《关于股份合作企业党建工作有关问题的探讨》指出，《人民日报》1992年7月1日社论指出：“如果要问当今中国什么是最大的政治，那就是经济建设；如果要问当今中国什么是最大难题，那就是经济还比较落后；如果要问党中央国

务院正在集中精力想什么、干什么，那就是如何使经济更好更快地上一个新台阶。”股份合作企业股东通过发展股份合作企业，促进了经济建设，改变了我国经济落后状况，使我国经济能更好更快地上一个新台阶，是与我们党的历史任务与目标完全一致的。我们应该彻底消除存在脑子里的“宁左勿右”的旧框框，理直气壮地发展股份合作经济，理直气壮地搞好股份合作企业党建工作，理直气壮地吸收股份合作企业股东入党。

采访者：1997年初春，改革已成为党的十五大的主题，争论集中在“所有制”，广大群众就这一问题给党中央寄来成千上万封信件，江泽民总书记以极认真的态度关注这场所有制大争论，并考虑中国企业的所有权应该仅限于国家吗？是否可以代表社会各阶层的各类人群所有？

黄正瑞：1997年5月29日，江泽民总书记在中央党校省部级干部进修班毕业典礼上强调：要坚持生产关系一定要适合生产力发展水平的马克思主义基本观点，以“三个有利于”为标准，努力寻找能够极大促进生产力发展的公有制形式。并指出要继续采取改组、联合、兼并、租赁、承包经营和股份合作制、出售等形式，加快放开搞活国有小型企业的步伐。

1997年9月12日，党的十五大报告中指出：“一切符合‘三个有利于’的所有制形式都可以而且应该用来为社会主义服务”，“目前城乡大量出现的多种多样的股份合作制经济是改革中的新事物，要支持和引导，不断总结经验，使之逐步完善。劳动者的劳动联合和劳动者的资本联合为主的集体经济，尤其要提倡和鼓励”。江泽民总书记扩展了“公有制”名词的含义，使全党摆脱了思想桎梏，是一次思想上的突破。温州的股份经济理论创新最终得到全面肯定。

1999年9月22日，党的十五届四中全会通过的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》，在推进国有企业战略性改组问题中再次指出：“要放开搞活国有中小企业。要从实际出发，继续采取改组、

联合、兼并、租赁、承包经营和股份合作制、出售等多种形式，放开搞活国有小企业，不搞一个模式。对这几年大量涌现的股份合作企业，要支持和引导，不断总结经验，使之逐步完善。”

采访者：2014年至2015年，浙江省3万个村级经济合作社全面开展股份合作制改革情况如何？

黄正瑞：2014年8月26日，浙江省人民政府办公厅发出《关于全面开展村经济合作社股份合作制改革的意见》（浙政办发〔2014〕101号）：为深化农村产权制度改革，发展村级集体经济，增加农民财产性收入，经省政府同意，全面推进村经济合作社股份合作制改革。到2014年底，全省50%以上的村经济合作社完成股份合作制改革；到2015年底，全面完成改革任务，基本建立农村集体资产股权流转交易市场体系；到2017年，基本建立起“确权到人（户）、权跟人（户）走”的农村集体产权制度体系，实现社员对集体资产产权长久化、量化享有，促进村级集体经济发展和农民增收。

2014年以来，浙江省根据中央关于农村改革的决策部署，全面开展村经济合作社股份合作制改革。截至2015年底，全省29489个村经济合作社完成股份合作制改革，占总村社的99.4%，界定成员股东3527万人，量化资产1151亿元，走在全国前列。

采访者：中共中央国务院要求2017年开始5年左右基本完成农村集体产权股份合作制改革，请您谈谈。

黄正瑞：党中央、国务院高度重视农村集体产权制度改革。这项改革有利于增强农村集体经济发展的活力。农村集体经济是社会主义公有制经济的重要组成部分。经过长期的发展积累，目前全国农村集体经济组织拥有土地等资源性资产66.9亿亩，各类账面资产2.86万亿元，大体上全国的村平均每个村是500万，东部地区的村有近千万元。这些资产是农村农

业发展的重要物质基础。三十多年前农村实行土地家庭承包，调动了亿万农民的积极性，解决了十几亿人的温饱和吃饭问题。现在随着社会主义市场经济体制的建立，深化农村集体产权制度改革既体现集体经济的优越性、又调动个人积极性。这种农村集体经济运行的新机制，可以更好地发展壮大集体经济，逐步实现共同富裕。

2017年2月28日，四川省农村集体产权制度改革动员部署会在成都市温江区举行。会议对全省农村集体产权制度改革工作进行了动员部署，明确提出，2017年四川全省三分之一以上县要启动农村集体资产股份合作制改革。

四、回顾与总结

采访者：从1987年苍南县调查组开始对全县股份合作经济进行调研到现在已经30年了，您认为股份合作制的最大特点是什么？当时股份合作经济理论与实践之所以在温州取得成功的原因有哪些，您自己有哪些新的感悟？

黄正瑞：从1987年8月提出股份合作制至今已30周年，我认为股份合作制最大的特点是它有经济和政治双重属性。它的最大贡献是为中国特色社会主义所有制提供了实践与理论。

第一，从股份合作制的经济属性看，它与社会生产力的发展与要求一直紧密结合。股份合作制的特点：一是这类企业存在资金以外的土地、资源、设备、技术等生产要素的结合；二是这类企业很大部分职工是股东，实行按劳分配与按股分红相结合。它符合现阶段中国社会生产力发展的要求，过去、现在和将来都会长期存在。如全国城乡股份合作企业：1983年50万家，1989年120万家，1993年208万家，1995年300万家（其中乡镇企业改制占一半），1996年400万家。后来有一部分企业转向股份有限公司。

2013年11月，党的十八届三中全会提出，赋予农民更多财产权利。2014年8月，浙江省3万个村级经济合作社全面开展股份合作制改革。2015年，国务院部署在全国29个县(市、区)开展积极发展农民股份合作、赋予农民对集体资产股份权改革试点。到2015年底，全国已经有5.8万个村、4.7万个村民小组实行这项改革，已经累计向农民股金分红近2600亿元，2015年当年就分红了411亿元。2016年12月26日，中共中央、国务院颁布《关于稳步推进农村集体产权制度改革的意见》，要求从2017年开始，全国50多万个行政村、490多万个村民小组，力争用3年左右时间基本完成集体所有的各类资产进行全面清产核资，健全台账管理制度。在此基础上，将经营性资产以股份或份额形式量化到集体成员，有序推进经营性资产股份合作制改革，力争用5年左右时间基本完成改革。

第二，从股份合作制的政治属性看，它与中外社会主义的理论与实践一直紧密结合。1844年，空想社会主义者罗伯特·欧文最早提出合作工厂和合作思想，英国先后开设了6家合作工厂，90%左右的股东都是工人。到1870年合作工厂整个欧洲发展到数百家。1864年，马克思在《国际工人协会成立宣言》中指出：我们说的是合作运动，特别是由少数勇敢的“手”独力创办起来的合作工厂。对这些伟大的社会试验的意义不论给予多么高的估价都是不算过分的。1949年中华人民共和国建立以后，一直把合作化作为社会主义革命的发展方向。1965年，全国共有手工业合作工厂5412个、67.4万人，总产值23.72亿元，合作工厂占手工业合作组织总数的6.8%，人数占19.2%，产值占28.3%。1978年党的十一届三中全会以后，合作企业得到更快的发展。1983年农业部统计，社员合资经营的企业已有50多万个。1985年，全国部分社员联营合作企业达112万个，从业人员771万人。

第三，股份合作制在中国改革中，为创新中国特色的社会主义所有制提供了实践与理论。在中国现代改革有三大阶段：一是1978年至1980年的第一波改革，基本上是将生产责任交还给农民自己；二是1989年至1992



2004年11月4日，黄正瑞参加央视中国十大最具活力城市颁奖典礼。



2008年，黄正瑞获“苍南改革开放30周年十大风云人物”荣誉证书。

年的第二波改革，重点在城市，废除对价格的控制；三是1997年党的十五大正面回答了所有制问题。20世纪80年代中期，那是一个充满姓“资”姓“社”争论的年代。温州的最大问题是温州经济姓“资”还是姓“社”的问题。

1992年邓小平南方谈话使改革恢复活力，对姓“资”姓“社”不争论，但没有最终对所有制问题下结论。1997年初春，改革已成为党的十五大的主题，争论集中在“所有制”，广大群众就这一问题给党中央寄来成

千上万封信件。所以，要坚持中国特色的社会主义，1997年党的十五大就要从理论上证明当时中国的所有制是社会主义的。

在1987年至1997年的十年期间，以温州苍南为发源地的股份合作制改革理论，在促进温州经济发展的同时，为证明温州经济姓“社”不姓“资”进行了大量的理论和实践准备。到1995年底，全国农村股份合作制企业已达300多万户，其中农民联户组建和乡镇企业改制的各占一半；在城市有14万多户。股份合作制为创新中国特色的社会主义所有制提供了实践模式。

全国首例“民告官”案

采访者：郑重、曾富城

整理者：郑重

采访时间：2017年1月7日

采访地点：温州市鹿城区华夏公寓



黄德余

口述者：黄德余，1942年出生，浙江苍南人，1977年6月至1985年10月，他先后担任金乡镇委书记、金乡区委副书记、宜山区长、宜山镇委书记等职务。1985年10月至1987年7月，他担任苍南县副县长、常务副县长。1987年3月至1991年8月，担任苍南县县长、县委副书记。1991年8月起，他先后担任中共瓯海县（区）委副书记、代县长、区长、区委书记，乐清市委书记；1995年10月起，担任中共温州市委常委，先后兼任乐清市委书记、温州市委秘书长、温州市纪委书记。2001年4月至2003年5月，他担任温州市人大常委会党组副书记、副主任。

一、起因

采访者：黄书记，您好！很感谢您能接受我们的采访。全国首例“民告官”案在温州改革开放历史上，在中国法制建设进程中具有非常重要的意义。您当年作为苍南县的县长，是此案的亲历者，我们希望围绕此事进行口述历史访谈工作，感谢您的支持。首先请您介绍一下当时这个案子的起因。

黄德余：我是苍南人，对苍南的情况很熟悉，特别是对江南平原防汛、抗旱的情况很清楚。苍南县江南平原自古水旱无常，洪涝风潮灾害严重。南宋嘉定元年（1208年），当时的平阳知县汪季良在肥艚潭头海口阴均山麓修筑一条挡潮海堤，古称阴均埭，又在魁江入海处建造一座排涝水闸，古称阴均陡门。肥艚海堤在历史上虽然多次遭受台风、大潮、洪水的侵袭，但由于人民爱护，加之官府刻石立碑，明令保护，所以保存完整。中华人民共和国成立以后，人民政府视水利为农业的命脉，多次拨款加固海堤，改建了阴均、东魁陡门，并于1962年在阴均陡门旁新建了新闸，基本上满足了排洪需要。1964年，政府又在肥艚海堤上加固、加高防洪堤，使这座水利工程发挥出更大的效益，成为苍南县江南平原挡潮、蓄淡、排洪、灌溉、供水的中型水利枢纽工程，保护着当时50万人口和20几万亩农田。

“文化大革命”期间，有个别人在肥艚堤塘上造房子，开小卖部。当地人多地少，房宅地一直紧缺，一些乡民自作主张，在海堤南北坡及河道上抛石筑基，毁堤建房，几年间，就建了两百余间房屋。1968年，肥艚农民包郑照见许多人在盖房，他一时找不到地基，便在肥艚堤塘新闻50米处的内河一侧迎水坡上，盖了一间草房，一家人住了8年。1975年春节前，包郑照将自家的草房拆了，改建成三间二层砖木结构的楼房。

进入改革开放时期，肥艚老百姓开始富起来了，肥艚堤塘是非常好的，就有很多人又在这里搭建房屋。首先是盖茅草屋，后来盖瓦房，一共两

三百间这样房子，两边盖起来。那么当中就变成街路一样了。其实这样对堤塘的损害是很大的。过去把房子造在堤塘上，是因为老百姓法律意识很淡薄。20世纪80年代初，政府发现这个事情不得了了，再搞下去，这个堤塘要毁掉。如果堤塘毁掉，老百姓的生命财产就不得保障，所以当时就是采取清障，对所有在堤塘上建的房子进行登记，登记后要罚款，等待拆除。因为一下子拆掉两三百间房子，当时政府下不了决心。包郑照家建于1975年的三间老房子也被罚款300元，每间100元。包郑照家尚未全部填好的新三间房基地，被打了两根界桩，一根打在新三间后墙间约1.5米处，一根打在新三间东边墙脚约2.7米处，这样做是控制向外继续填河，不准今后再搞违章建筑。

1985年，包郑照的二儿子包松村由肥臚镇水利管理员改任负责宣传工作的镇委委员。8月，由包松村出面，以包郑照的名义，向肥臚镇城镇建设办公室申请建房，镇政府和镇城建办个别领导在包松村的多次请求下，口头同意包家建房的申请。随后，镇城建办工作人员带人丈量了包家所填的地基面积，包家交纳了708元的“地价款”，搞了个镇里批文。包家拿到镇里的批文以后，就马上把原来老的三间矮房子拆掉，再向河道填出去两三米。他们把地基打起来后，老百姓举报了，说他们家违法建地基。9月4日，苍南县水利局向肥臚镇人民政府发出了信函，要求立即制止包家非法占河道的行为。信中指出：“贵镇干部包松村同志最近又填河作宅基，这是非法行为，在群众中影响很坏，反映强烈。通知其本人，立即停止施工。并按省有关河道清障之规定，按照‘谁设障，谁清障’的原则，彻底清除，恢复河道原貌。特此函告，请支持处理，为盼。”镇长朱克通接到信函后，立即将县水利局要求向包松村作了传达。包家没有理睬，继续施工。1986年3月，包郑照家新的三间混凝土砖木结构小楼建好了。

1986年4月初，中共中央、全国人大常委会、国务院、中央防汛总指挥部、水电部分别收到了署名为肥臚镇人民代表的举报信。因为我们清

障工作结束以后，就不准动了。他们还要填河，还要重新建。县水利局通知他们，他们不听，指望突击一下，把这个房子建上去，结果三间的两层楼房终于建起来了。建好以后，老百姓来告状。老百姓认为：包松村原是水利管理员，是管水利的，自己却带头在堤塘上建房，性质很严重。老百姓知道堤塘的重要性，他们告到省人大，甚至告到国务院。当时中央某个领导有批示给温州市。但包家就是不拆房。

1986年5月7日，全国人大常委会办公厅信访局致信浙江省人民政府办公厅，“要求派人查处，清除河障”。受浙江省政府办公厅、省水利厅的委托，温州市防汛指挥部、市水电局于5月20日派出负责同志和温州日报社记者会同苍南县水电局、金乡区、肥臚镇负责同志，进行实地调查。之后，温州市防汛指挥部专门写出海堤设障调查及处理意见的报告，上报有关部门。浙江省水利厅正式下发〔1986〕135号文件，提出“自一九八三年设置河道界桩以后，侵占河道建造的建筑物（包括包松村家新建房屋违章部分），一律按违章户拆除。在此以前的违章建筑，明显影响行洪者，也要予以拆除”。

1986年5月22日，《温州日报》在头版位置发表了《肥臚镇水利设施遭受严重破坏》的报道。这篇报道影响很大。当时的温州市副市长、温州市防汛指挥部总指挥何荣飞同志看到报道后，当即批示：“看了《温州日报》的报道，感到问题很严重。今年汛期即将来临，请市防汛指挥部和水电局的负责同志，苍南县委、县政府领导共同负责，并责成肥臚镇委、镇政府，务必在六月底以前解决水利设施遭受破坏的问题。否则，出了问题，要追究有关人员的责任，特别是要追究镇委、镇政府的直接责任。”

这之后，政府有关部门多次找包松村谈话，希望他能协助做家里人工作，尽快将违章建筑拆除。但包松村态度强硬：“我家房子是通过合法手续建造的，绝不会自动拆除。”

这里再补充一下，温州日报社记者下去调查以后，包家确实有新房子

建在堤塘上。大家都没有重新盖房，他们家不但仍在盖，还填河盖房子，这个性质很严重。后来《水利报》也曝光这件事了，报纸报道：包郑照一家人违法在堤塘上填河造房，侵犯堤塘，破坏国家的水利设施。老百姓民愤很大。县政府当时压力很大，这个违章建筑要把它拆掉，怎么拆呢？当时拆这房子还没有下决心。改革开放以后，公开拆老百姓房子还没有先例。

这件事又拖到了1987年。1987年5月，大兴安岭发生大火灾。鉴于火灾的教训，防汛工作引起中央高度重视。在短短不到一个月的时间内，国务院连续下发了3个关于防汛的文件：《关于听取防汛工作汇报的会议纪要》《李鹏副总理在中央防汛总指挥部召开的防汛汇报会上的讲话》《关于清除行洪蓄洪障碍，保障防洪安全的紧急通知》文件，指出：各级人民政府范围内的清障任务，要和防汛任务一样，由各级人民政府的主要领导人负责，组织有关部门和地区同心协力抓好。如果由于清障不力，而在汛期发生重大险情或者事故，特别是对那些拒不清障，造成上下游、左右岸灾情加重的地方，要追究其主要领导人的责任。

1987年5月以后，台风季节来了，国务院防汛的文件下来了，明确说在汛期以前，凡是破坏水利设施的，一定要严肃处理；侵占堤塘、侵占河道，搞违章建设的，一律拆除。6月26日晚上7点，浙江省防汛防旱指挥部召开全省防汛清障紧急电话会议。浙江省副省长许行贯要求各级政府以大兴安岭火灾为教训，坚决完成清障任务。如果因为拒不清障或清障不力，在汛期发生重大险情和事故的，该哪一级负责的，就要追究哪一级领导人的责任。有的设障单位及个人，拒不执行清障命令而又影响大局的，应强制拆除。

全省电话会议结束以后，温州市政府紧接着作了具体的部署。何荣飞副市长在讲到清障问题时说：“苍南县肥艚镇包松村家违章建筑的房子拆了没有？如果已经拆了，很好；如果还没有拆，限你们在一个星期内强行拆除。这个‘钉子户’要是拔不掉，苍南县政府还有什么权威？”会议一

结束，副县长黄特今就赶到县委书记周方权家，汇报了省、市领导的指示。周方权书记意识到问题很严重了，而当时我又在省里开会。

第二天，周方权书记亲自出面，召开县联席会议，决定强制拆除包松村家的违章建筑。同时打电话告诉我，我表示同意。联席会议作了4项部署：（1）县政府马上作出强行拆除的决定，书面送交包郑照全家，限7月3日前自行拆除。如果包家自己不拆，将由县里强制执行。（2）将强行拆除意见用传真电报请示市政府。（3）区、镇干部由黄特今副县长组织政法委、公安、城建、水电职工执行强制拆除任务。（4）届时由县法院派员到现场，监督工作人员依法办事。

根据县联席会议决定，这次强行拆除，不是将包家的三间新房子全部拆掉，而是先拆其阻水最严重的部分——楼房后部的部分建筑共约11.12平方米。如何既把这部分拆掉又不损坏其他建筑，黄特今副县长与水电、城建有关人员反复研究，决定采取定向小爆破的办法。他们在桥墩水库建设工地上找到了能承担定向小爆破的专业技术人员。于是，他们就组织公安警察，把包家新建的违章建筑拆了。当时有的人不理解，我们拆包家的房子，为什么拆后面的两米到三米，斜过去拆掉？其实当时还是对他们网开一面的，就是说我们把违章建筑拆掉，拆掉新盖起来的房子，但是在原来的基础上盖起来的房子已经在在了，也就没有拆除。填河的两到三米这个部分，一定要拆除，还原到原来的状况。因为当时包家这样做，闸门的水流不出去，所以这个阻水的部分一定要拆掉，我们定向爆破，把它炸掉。

据有关部门统计，这之后，在1987年7月份的半个月时间里，全县清障工作进展很快。河道清障达300多处，清障面积约5000多平方米，其中清除毁堤砖窑100多座、清除填河建房100多间，还清除了阻水码头、阻水桥梁、堆场等障碍建筑将近100处。

7月初，包家的房子被拆掉以后，我从省里回来了。包松村就找到我说：“黄县长，我这房子被拆掉了，我有镇里批文，这个是不合理的。我

们一家人辛辛苦苦那么多钱凑起来盖了3间房子，你们拆掉了，现在我怎么办？”我说：“你们家房子原来就是违章建筑，房子建在堤塘上，你后来又不听劝，又填河，重新盖房子，你本身是水利员，应该知道做这个事是违法的，国家法律也不允许你这样做，政府拆掉房子没错的。”他说：“那我有不同意见。政府得有个说法。这样把我的房子拆掉，我怎么办？我现在没钱了，政府要赔偿。”我说：“这个政府不会赔给你，你真的这么认为，可以向市里反映，也可以告我们，向法院讨说法。如果法院判决你胜诉，我们会依法赔偿。”他说：“你是县长，告政府等于告你，那不行。”我说：“我只是法人代表，你只管去告。”后来他的申诉状就到处发，状子送进了温州市中级人民法院，市中院也未受理。

根据我了解，他们到处跑，因为告政府是没有先例的，当时《行政诉讼法》也没出来，诉讼程序没有，以民事诉讼法立案也不好立，怎么跟政府打官司？照理说这个案子立不起来了，他搞了好几个月都搞不成。后来，他到杭州去找律师楼献，楼献找到袁芳烈同志。袁芳烈同志当时是浙江省高级人民法院院长，原来是温州市委书记。严格地说，这个立案是立不起来的，怎么立？凭什么立？连个诉讼程序都没有，《行政诉讼法》没有，没有程序法，这个案子怎么去审。当时因为政府法制毕竟不健全。袁芳烈同志作了批示：“鉴于原告已诉讼温州中级人民法院，是否可在有关方面查处后，从总结经验教训角度报道比搞单纯的披露更好些？”他让下面的人把案子立起来，以民事诉讼官司来立案。

采访者：这给苍南县里造成了哪些影响？

黄德余：原来那些诉状是包松村自己书写的，这些东西对政府一点影响都没有。重要的是立案一立起来，以民事诉讼程序立起来，大量媒体的报道出来了。这个案子很轰动，那个时候已经是1988年了，后来世界上还发生东欧剧变。当时有一种自由主义思潮，向西方看齐，特别是新闻界，

这个思潮很厉害。所以这个案子一出来，很多报纸都在议论，包括《中国青年报》和《法制日报》。有的小报纸，就是希望政府输掉官司，看着这个官司炒得沸沸扬扬。当时政府是有压力的，本身是一个拆除违章的事情，执行市里的批示，防汛是很正常的工作，结果闹得沸沸扬扬，好像是政府违法拆了老百姓的房子而不赔偿，搞得老百姓日子过不下去。在那种情况下，我们所采取的措施，就是要积极面对。第一，我们认为，真理还是在政府这边，我们是按照国家的防汛条例来执行的。第二，我们是执行温州市政府给我们的指令来组织拆除。第三，我们也没有全部把包家的房子拆掉，就是把后来妨碍防汛的部分拆掉，这是合情、合理、合法的。公正地讲，这个房子建在堤塘上，本身就是违法的。后来他们填河再去造房子，一错再错，水利部门在他们还没有建好的时候就通知他们，他们不听，突击建起来，不管什么理由都站不住脚。

采访者：袁芳烈院长同意立案的原因是什么？

黄德余：原因就是既然老百姓说自己冤枉，法院就要还个公道，他也不是支持谁、反对谁，他思想比较开放。袁芳烈曾经在温州当过五年的市委书记，一年前才调省里任职。对于温州这块土地，他是了解的。他认为老百姓觉得有意见，就要还个公道。法院不受理，那反倒不正常了。当时，全省正在开展普法执法大检查，通过公开审理此案，将会增强人们的法制观念，将有可能促进民主与法制向前迈进一步。秘书把楼献的报告提交给他，他就作了批示。后来我又碰到袁芳烈同志，他说：“小黄，这个事情搞清楚有好处的，我们有理走遍天下。”所以当时我们政府这边底气是足的，没有一点怕，因为这个事全部是合情合理的。中央也派人下来调查案件，到肥臚勘察，找包家谈话，找我谈话，都谈了。他们那边准备打官司。我们常委研究，由我牵头组织一个小班子来应对这个官司。我们从两方面走，一方面，就是在舆论上，正面的宣传舆论要出来。所以我们当时找到新华

社记者丁雪萍，这个有名的记者找了温州日报社负责人，向他们反映情况。后来报纸出来都是很公正的。新华社和《浙江日报》《温州日报》的报道都是中性的，客观地报道这个事情。第二方面，准备打官司。准备打官司，那就是说要请律师。最后我们找到了吴岳律师的爸爸，他是个老律师，在杭州很有名。吴岳的爸爸组织一个团队，有他儿子吴岳，还有几个人，我们政府正式聘请他们担任辩护律师。律师下来，我们陪他们到现场看，讲案情，熟悉案件。通过调查以后，他们信心很足，认为这个官司没问题，就这样准备吧。

1988年初，距离开庭越来越近了。领导们在商量这官司怎么应对，县长要不要出庭。我们四套班子开会讨论，大家比较一致地认为应对这官司是没问题的。鉴于当前的舆论导向，必须精心准备，积极应对。我们这口气要争，就是在法庭上把这个事情要搞清楚。况且，这是民事官司，原告与被告是同等地位的。我们当时考虑，第一，袁芳烈同志已经批示；第二，市中院已经立案。我们不是没有理，要打官司就打嘛，没关系的。像这种案子，我们完全可以委托律师，县长不要出庭。讨论时，大家说：“算了，就这样，我们也无所谓，不出庭没关系的。”我们就讨论了一次，也就基本上定下来了，现在有的媒体上说我们讨论三四次是没有的。后来舆论越来越不像话了，有的人很过分，报道与事实相差很远。后来我考虑，第一个，如果我现在不出庭的话，现场律师不一定讲清楚。所以我必须自己去讲，要讲清楚这个事情。第二个，不出庭好像政府真的理亏一样，不敢出庭。既然闹得那么大了，把我们推到风口浪尖了，到时候看你县长不敢出庭，是什么局面。第三个，也没什么大不了的事情，这民事官司，被告、原告同等地位。我们可以反驳，他们告我们，我们在法庭上完全可以讲清楚，所以我觉得这个要下决心做。后来我跟周方权书记说：“我考虑再三，必须要出庭应诉才能讲清楚，也可以表达政府依法行政的态度。”他同意了，说：“那我们常委开个会，大家看看怎么样。”那天晚上连夜开会，距离

开庭大概就是个把星期时间。那个会议不是专门为了讨论出不出庭的问题，而是常委开会了，有很多议题的，把这个作为议题放进去讨论。大家还是坚持县长不要出庭。大部分人觉得这个没必要，法律规定，律师可以出庭代表我，也不是什么很大的事情。假如我代表政府在庭上讲得好是可以，讲不好，万一有什么漏洞出来，有损政府形象，有损县长的形象。这何必呢？没有必要让他们牵着鼻子走。大家讲的也是有道理。后来我把我的理由讲给大家听，这样大家也没什么意见了。

采访者：在出庭前，为摆脱各种干扰，您集中精力做了哪些准备？您作为一县之长，工作很忙，再去应付打官司，有没有影响到其他主要工作？

黄德余：现在有些媒体上说这个事情好像很困难，我倒是觉得当时没有花很多的精力。当县长是很忙的，还有很多事情要做，没有什么精力全部用来搞这个东西。有的时候律师过来了，陪他聊一下，律师提了几个问题，我准备一下，就这样子。很多事情都在脑子里，没什么好准备的，正确面对就好了。如果我花很多精力去做这事情，那就是影响工作了，也不可能这样做。

采访者：当听说您成了被告后，据说您的亲戚特地从湖南赶到浙江来看您，您妻子也打电话来关心您，开庭前的那段时间，您的心情是怎样的？

黄德余：有个小插曲，因为这个事情全国报纸上都在登。我的一个湖南亲戚看到报纸，马上打电话过来，他说：“怎么样？这个报纸舆论对你好像很不利，说是违法拆除房子，政府当被告了，县长要坐牢了。”因为当时人们的法制意识还是比较淡薄的，认为打官司，上了法庭，就是好像要被判刑一样。老百姓以为，我这个县长当不了了，要回家去了，有的甚至以为我要坐牢了。他们不知道怎么回事，很担心。我说：“没事呢。”现在媒体报道上说亲戚们赶过来看我，这是没有的。我夫人、我舅舅，还

有两个小姨子，那时就是打电话给我，问问情况。

二、出庭

采访者：当时很多人都期待得到旁听证，旁听证的黑市价格竟高达200元。请您谈谈开庭当天的情景。

黄德余：说到当时开庭的情况，我记得是上午9点钟开庭，地点在苍南电影院。那个电影院我现在回忆起来，大概可以坐六七百人，也不是很大，外面一个广场。9点开庭，我提早到了，大概8点40分左右就到了。我从政府出发，一个人走过去。我到电影院的时候，外面已经人山人海了，里面坐满了。我进去时，门卫把我拦住了，说：“你没有票。”我说：“我是被告。”他边上有人说：“这个是县长，是被告，你怎么不给他进去？”当时开庭很热闹，为什么那么热闹呢？因为事情的舆论太大了：第一，这是全国首例的民告官案。首例民告官案是怎么一回事，大家要看新鲜。第二，想政府赢的人，要看法庭辩论。第三，包郑照这边的亲戚朋友，他们要进去看看。第四，社会上关心这个案件的人，总想在开庭的时候看看这个到底是谁对谁错？到底是怎么回事，要看个究竟。当时包郑照家里也有意见，说发给他们的票不多，就几十张。政府方面，这边的票也不多，每个部门都是分配的。后来听人家说这个票私下在卖，100块钱、200块钱一张，我倒没看到，但这个事情大概有。我们当时也没有去抓这个事情，虽是非法的，但私下搞的，政府没有证据。

我比他们早到，我过来后他们才来。因为他们过来是一大家子嘛，上台的是一家人。我们这边，就我和2个律师，3个人。当时现场，新闻界有很多人过来，有中央电视台、香港电视台、新加坡的媒体。我前面有几十个话筒。当时很多国外记者都知道这个案子，中国改革开放初期，法制还不健全，他们以前以为中国是专制社会。所以，有个首例“民告官”案



1988年8月25日，在苍南县影剧院举行公开审判大会的现场情景。

件要开庭，说明中国法制建设进步了。他们想知道中国的司法程序怎么走，都过来了。

审判开始，先是原告陈述，然后是被告陈述，然后双方把证据拿出来。下午开始法庭调查，然后证

人上台，有好几个农民上台作证，说包郑照家里人违法建房，是违章的。省水利厅技术员过来，他从技术的角度去说明问题，把数据拿出来。

法庭调查后，进入法庭辩论阶段，先由原告的诉讼代理人楼献律师宣读代理词。包郑照家的楼房究竟属于合法建筑还是违章建筑是本案焦点。在代理词中，楼献律师用很长的篇幅来说明包家的房子是合法建筑：第一，包家的新房没有越过当时水利部门打下的界桩；第二，包家建房是按镇总体规划进行的，规划批准后就具有法律效力，必须认真执行；第三，包家建房的审批手续符合《中华人民共和国土地法》，房屋的所有权应该受到法律保护。代理词最后要求苍南县政府赔偿原告被炸三间三层楼房的直接经济损失十万元、医疗费一百二十元、误工费二万元、上访诉讼与资料复印等费用一万元。

晚上7点半，继续开庭。吴岳律师宣读代理词。代理词针对原告的论点提出了反驳：第一，究竟是谁侵犯了谁的合法权益？所谓合法权益是指得到《宪法》和国家其他法律确认并加以保护的正当权益。国务院〔1979〕243号通令、水利部〔1980〕98号《河道堤防工程管理通则》、浙政〔1981〕36号《浙江省水利工程管理暂行条例》都明确地规定：禁止任何人进行危害水利工

程设施的活动。原告毁堤建房，不仅违反了国家的法律，而且也危害着大堤的安全，侵占了国有河道。恰恰是原告的行为侵犯了国家的权益。第二，包家建房的审批手续是无效的。既然已经确认海堤属于水利工程设施，那么任何人想在这一设施上盖房，都应当无条件地服从水利管理法规。《浙江省水利工程管理暂行条例》第六条规定：“在水利工程管理范围内，如果设置码头、修筑道路、建造房屋等，需由建设单位提出申请，经水利工程管理单位和水利主管部门同意，报上级人民政府批准后方可施工。”而包家从未向有关部门提出过这样的申请手续。第三，苍南县政府采取强制措施拆除包家违章建筑是法律所允许的，国务院《关于清除行洪蓄洪障碍，保障防洪安全的紧急通知》中已有明确指示。原告到处散布不实之词，给县政府名誉带来极大的损失，使清障工作难以开展，为此请求法院判令原告为县政府恢复名誉。

采访者：在法庭辩论即将结束前，审判长会让原告与被告作最后一次陈述。双方都有最后一次陈述的机会，您是怎么讲的？

黄德余：我谈了六点：第一，今天，温州市中级人民法院在苍南开庭，我虽然是作为被告出庭，但还是感到很高兴。包郑照一家懂得通过法律渠道来保护自己的权益，我是欣赏的。不过，任何一个公民都要正确运用法律，如果自己明显违法了，就应该依法办事。第二，我完全相信法庭能作出公正判决，不论胜败如何，如果在这中间需要承担什么法律责任的话，由我个人来承担。第三，我认为通过这次开庭将有利于推动一系列水利法规的贯彻执行。第四，法院对我们反诉意见中关于要求原告承担强行拆除其违章建房的费用不予理睬，我们表示遗憾。第五，楼献律师在代理词中，对我个人进行攻击倒无所谓，但谩骂政府，令人无法容忍。第六，许多记者不辞辛苦到苍南来采访，作为县长，我表示欢迎，如果有招待不周之处敬请原谅。

法庭辩论直到晚上 10 点 10 分才结束。合议庭进行休庭评议。十分钟后，审判长李玉林宣布评议意见：由于对本案的事实认定、法律的适用以及双方当事人与诉讼代理人的辩论意见，还需进行仔细评议，今天不作当庭判决，一审另定时间宣判。

庭审结束后，我走向原告席，过去跟他们拉拉手。我跟包郑照说：“我作为县长，你是苍南的一个公民，我对事不对人，没关系的。你们现在有什么困难，或者有其他一些问题，可以找我。”他也笑笑，这个是无意的，很自然的。一个记者，紧紧跟在我的后面，马上把这个镜头拍了。其实我也觉得内疚，我工作没有做好，如果我做得再好一点，可能不会出现这些问题的，或许还有其他的途径，我当时心情很复杂。

三天之后，温州市中级人民法院作出了一审判决。法院认为：闸坝是苍南县四区二镇御咸蓄淡、排涝灌溉、挡潮防洪的重要水利枢纽工程，关系到二十万亩农田灌溉和五十万人民生命财产安全，任何单位和个人不得非法侵占。苍南县人民政府为了确保国家和人民生命财产安全，在多次教育原告并限期自行拆除无效后，根据国务院《关于清除行洪蓄洪障碍，保障防洪安全的紧急通知》的规定，强行拆除原告违章建造的部分房屋，

是合法的、正确的。原告诉讼请求赔偿损失，显属无理。据此，依照《水利水电工程管理条例》和国务院《关于清除行洪蓄洪障碍，保障防洪



庭审结束后，黄德余与包郑照握手。

安全的紧急通知》的规定，判决如下：驳回原告包郑照等8人的诉讼请求。本案诉讼费一百九十一元和鉴定费一百五十元，由包郑照等8名原告负担。

三、再次出庭

采访者：这之后，包家有什么举动？

黄德余：包家不服温州市中级人民法院一审判决。1988年9月12日，原告包郑照率家人又向浙江省高级人民法院提起上诉，并以苍南县政府违法炸房行为是执行温州市何荣飞副市长的指示，具体的炸房方案亦经他批准为由，要求追加温州市政府为本案的被告，同时建议省高院通知镇政府作为第三人参加诉讼。10月8日，一审的全部案卷材料由温州市中院报送省高院。省高院当即组成合议庭，民庭庭长钱士诞担任审判长。浙江省高院在10月13日，向苍南县人民政府发出了应诉通知书。合议庭的全体成员投入了庭审前紧张的准备工作：反复认真地审阅厚厚一大叠一审卷宗；去浙江省水利厅、城建厅、土地管理局，听取有关主管部门的意见；对当事人的资格，一个一个进行严格审查；委托省水利学会指派专家对海堤的性质及包家的房屋作了专门的鉴定；去苍南实地勘验、调查取证；精心拟定庭审提纲，对可能出现的各种问题做了充分的准备。

法庭原定11月初开庭，但这期间，我正好参加省里组织的一个经济考察团赴香港参观考察。我向法庭提出，如果在我出访期间开庭，我只好委托代理人出庭应诉；如果能够延期等我回来再开庭，我将再一次亲自出庭。他们考虑到这个案子的影响，还是应该由我出庭为好。于是，法庭将开庭时间推迟了半个月。11月中旬，合议庭成员结束了在苍南一周的调查、取证，我当时回到了温州，进入开庭前最后准备阶段。

采访者：1988年11月18日，温州市政府礼堂内，双方再次“对簿公

堂”，请您说说此案二审期间的情况。

黄德余：1988年11月18日，第二次开庭，地点在温州市政府前面的礼堂，当时在场的很多人是机关干部，普通老百姓很少。各地的水利局长都很关心这个事情，包括全国好多的水利部门、分管农业的部门都给我们写信：这个官司要坚持住啊，如果不打赢，那我们拆除违章又撑不下去了，破坏水利设施现在很严重。他们也很支持我们的做法。所以我们这里开庭的时候，听说丽水那边也有水利部门的人过来听。当时《人民日报》《中国日报》《法制日报》、新华社、中新社、中央电视台、中央人民广播电台及省市24家新闻单位的记者到庭进行现场采访。

审判长宣布：“关于上诉人要求追加温州市政府为本案的共同被告，建议我院通知肥臚镇政府作为第三人参加诉讼的问题，经合议庭研究认为，强行拆除包家违章建房的决定是苍南县政府作出的，属于它的职权范围。虽然县政府在强行拆房前曾将具体方案报市政府，但这纯属上下级政府的内部工作关系，不构成侵权行为。因此，温州市政府不具备本案被告的条件。同时，鉴于肥臚镇政府对双方当事人争议的诉讼不享有独立的请求权，且本案审理不论出现何种结果，同其在法律上都没有利害关系，不具备本案第三人的条件。据此，根据民事诉讼法第一百二十二条第一款第六项、第二款的规定，口头裁定驳回上诉人的请求。”

之后，法庭调查开始。包松村代表全体上诉人首先宣读了上诉状，请求理由包括：第一，一审判决事实不清，证据不足，并不惜歪曲事实；第二，一审判决适用法律不当；第三，一审审理的违法之处；第四，追加被告和第三人。

在包松村宣读完上诉状后，紧接着，我作为被上诉人——苍南县人民政府的法定代表宣读答辩状。我认为包郑照等人诉苍南县人民政府损害赔偿一案已经经过温州市中级人民法院作出判决，确认包郑照等毁堤填河建造的房屋是违章建筑，县政府强行拆除违章建造房屋的一部分完全正确。

一审判决是实事求是的、公正合法的。

双方发言完毕，法庭就包家房屋的审批过程、建房过程、被拆过程，堤塘的历史现状、清障时的桩位、镇城建规划、县政府强行拆房等问题，向双方当事人进行了详细、全面的调查。由于包家对一审中的鉴定人及鉴定书持不信任态度，浙江省高院特地聘请了浙江省水利学会的专家重新对海堤的有关问题进行了技术鉴定。当时，专家代表到庭宣读了鉴定书。法庭调查持续到下午5点15分结束，历时6个多小时。

晚上9点时，庭审进入法庭辩论阶段。在法庭辩论即将结束时，审判长再一次征询双方的意见，对方诉讼代理人楼献律师要求发言。楼献律师提出要求调解。我们这方讨论了一下表示，现在已经太迟了，不同意调解，相信法律判决。这样法庭就支持了我们的意见，没有调解余地。

之后，审判长宣布：“法庭辩论到此终结，根据《民事诉讼法》第一百一十条第二款规定，双方当事人有最后陈述意见的权利，上诉人还有什么要最后陈述的？”

包松村代表上诉人宣读了最后陈述，我也作了最后陈述。我说：“包郑照等人诉苍南县人民政府损害赔偿案二审庭审就要结束了，今天，我作为苍南县人民政府的法定代表人坐在被诉席上，心情是复杂的，有喜也有忧。喜的是公民与政府打官司将开始被越来越多的人所接受，官民对簿公堂的事实将被越来越多的人所接受。在这里，我们可以看到在我们国家实行全面广泛的民主与法制的希望。忧的是可能还有个别人，出于公民与政府打官司，不管理正与理歪、不管执法与违法，非要政府输不可的心理，捏造事实，歪曲法律，竭尽强词夺理诡辩之能事，非达到目的不可，我为此而感到担忧，但愿这种担忧是多余的。眼泪不能代表法律，法律就是法律，如果我们保护少数人的利益，那大多数人会受苦，至于个人有什么困难，那另外可以解决。我殷切希望这起农民告县府的官司，它的结局能够引出民主与法制建设好的结果，我相信法庭会作出公正的判决。谢谢

审判长，谢谢审判员，谢谢全体听众和法庭工作人员！”

晚上 10 点 40 分，合议庭休庭，对审理情况进行评议，案子没有当天宣判。

1988 年 12 月 26 日，浙江省高级人民法院在杭州市中级法院礼堂依法对此案进行了公开宣判。钱士诞审判长宣读了判决书。终审判决认为：“原审判决认定事实清楚，论证充分可靠，审判程序合法，适用法律正确，驳回包郑照等 8 人的诉讼请求，并无不当。上诉人的上诉请求无理，本院不予支持。经本院审判委员会讨论决定，根据《中华人民共和国民事诉讼法（试行）》第一百五十一条第一款第一项之规定，判决如下：驳回上诉，维持原判。上诉案件受理费人民币一百九十一元和鉴定费人民币四百五十元，由上诉人负担。本判决为终审判决。”

采访者：您认为此案之所以在当时引起全国关注，至今仍有不少人研究它，其主要意义有哪些？现在回想此案，您有哪些新的感悟？

黄德余：这个案子，我个人认为它的意义起码有以下五个：第一个，这是中国法治建设的进步。他们说是第一例民告官案。县长和农民对簿公堂，这说明国家法治建设朝好的方向发展，体现了在法律面前人人平等。第二个，老百姓在认为自己的权利受到侵犯的时候，不是去吵吵闹闹，而是拿起法律武器来保护自己所谓的利益，这也是个进步，所以包郑照向法院提出起诉政府，我一直是欣赏这个事情，没有对他反感，有事情用法律解决，吵吵闹闹解决不了问题，有理在法庭上讲。所以，这个事情也是老百姓法治意识加强的一个表现。第三个，不管在什么情况下，政府必须要勇于挑起保护水利设施的担子，如果水利设施不保护，那么危害无穷。水利设施，各级政府都必须义无反顾地勇敢出来保护，所以我们是勇敢地出来打这个官司，就是为了保护水利设施。第四个，老百姓也有义务来保护水利设施，保护水利设施的意识得加强，不能破坏水利设施，谁破坏水

利设施就要受到惩罚。第五个，这件事无形当中，普及法律教育。老百姓是可以跟政府打官司的，本身是法制宣传的一个很好的例子。最后一点，这个官司其实是促使了中国法律的完善，催生了两部法律。第一部是《行政诉讼法》。这个官司打好以后，接下去全国人大马上就研究《行政诉讼法》。这部法律不出台不行了，不然政府和老百姓的矛盾怎么来调解？所以第二年中国的《行政诉讼法》出台了，没有这场官司，出台可能还要迟一点。第二部是《水法》。原来没有《水法》，水利设施保护只有国务院令，是政策性文件，是法规，不是法律，法规的约束性就不是很强。所以在第二年，《水法》出来了，很明显就有水资源怎么保护、水利设施怎么保护的内容，所以这个案子无形当中对推动中国法治建设，对推动《行政诉讼法》和《水法》的出台有一定作用。

新中国成立后全国首个重新建立的总商会

采访者：郑重、曾富城

整理者：郑重

采访时间：2016年12月25日

采访地点：温州市政协之友社



郑朴

口述者：郑朴，1944年出生，浙江温州人。1990年4月，他担任瓯海县副县长；1992年3月，担任瓯海区副区长，分管教育、文化、卫生、体育。1998年4月，温州市工商业联合会（简称“工商联”）召开第八次代表大会，他当选为新中国成立后全国首个重建的总商会——温州市工商联（总商会）第八届会长。他在1998年至2002年任职期间，通过参政议政，使温州总商会的影响得以扩大、地位得以提高、作用得以发挥；通过采取一系列措施，使温州各行业协会在规范化的道路上向前迈进了一大步，成功引领了温州总商会从最初的恢复建设走向规范成熟阶段，发挥着承上启下的重要作用。

一、总商会的前身（1949年以前）

采访者：郑会长，您好！我们知道，从解放前的温州府商会，到解放后的温州市工商业联合会（简称“工商联”）、总商会，经历了漫长的历史，有着丰富的内涵。您是第八届工商联（总商会）的会长，处于承上启下的位置；我们也阅读过您发表在报刊上的文章，知道您对商会历史和现状颇有研究。据我们了解，温州总商会在解放前叫温州府商会，解放后称为温州市工商业联合会，也就是我们经常说的工商联；到1990年9月，经温州市委、市政府批准市工商联增挂“温州市总商会”牌子，才有今天的温州总商会。请您先给我们讲讲解放前温州商会的历史，最早的温州商会是什么时候建立的？

郑朴：温州商会历史悠久，至今已逾百年了。据有关资料考证，温州历史上第一个商人统一组织——温州府商会诞生于1901年（清光绪二十七年）。我们知道，温州地处浙江东南沿海，历史上就是我国沿海重要城镇和港口之一，商业、手工业历来发达，经济结构基本上以小商品和自然经济为主。1876年《中英烟台条约》签订后，温州辟为对外通商口岸，洋货日益充斥市场，刺激着温州资本主义商品经济的发展，商事日繁。由商贸所需，银钱、典当、布、药、酱园、木商等许多行业纷纷建立本行业的行会、公所、会馆等组织，用以联络和协调行业内外、地区同业之间的关系。至十九世纪末，温州的资本主义商品经济初具规模，对外交涉，内需调和，将原来分散的行会、公所、会馆组成统一的商人组织，已成为客观需要。1898年，温州向清政府商部奏定《商会章程》，1901年，温州府商会应运诞生。在《商会章程》中规定：它的宗旨是“保卫商业，开通商情”，要求“无论宁帮、闽帮、台帮、处帮、本帮，总宜和衷商榷，不得稍分畛域”；商会经费由“商家自行乐输，就贸易之大小，助捐费之多寡”；会址设在永嘉城厢（市区旧名）的府城隍庙后宫花园内（后

迁址府前仓后街，沿用至今)。首任总理为王岳崧，瑞安人，三甲进士出身，曾做过知县。

采访者：您能介绍一下当时温州府商会的建制与作用吗？

郑朴：据有关资料记载，当时温州府商会采取议董制，聘当地著名士绅 1 人任总理，设议董 16 人，并由文案、调查、收支、书记、勤务等 10 人组成办事机构。基层组织是原来的行业行会，主持人称“业董”或“司事”。会员对象遍及温州府属各县，据 1908 年调查，商会辖 94 个行业，拥有工商业户会员 5260 户、从业人员 13550 人。商会对外坚持维护民族工商业权益，对内向官府交涉，减轻商民税负，协调社会矛盾和行业关系。

辛亥革命后的 1912 年，府一级行政建制撤销。温州府商会改称永嘉县商会，改聘任总理为推选工商企业人士出任会长。永嘉县商会历经北洋政府、国民党政府两个时期，历时 38 年。据 1948 年资料统计，商会拥有棉织、纸张、南屏、钱业、绸布、百货、南北货、国药、木商、山货、闽货、居间等 104 家下属同业公会和电灯、电话等 8 户直属会员。在抗日战争中，商会坚持抗日救国的爱国立场，积极参加抗敌后援各种组织和活动。抗战胜利后，商会发动工商企业填报战时经济损失，为政府提供对日索赔依据。

二、温州市工商联

(一) 创立阶段 (1949—1966 年)

采访者：从您的口述中可看出，在早年，无论是温州府商会还是永嘉县商会，是维护民族工商业权益、协调社会矛盾和行业关系的一个组织，且是一个爱国组织，在温州近现代史上有着重要意义。温州商会在解放后

转型为温州市工商联，而且在新中国成立后有了新的发展，请您谈谈市工商联在初建阶段是怎样的情况？

郑朴：1949年5月7日，温州和平解放，温州市军事管制委员会向商会说明对私营工商业的政策，要求商会继续工作。1949年12月10日，经温州市人民政府批准，温州市工商界代表会议召开，155名代表选举产生温州市工商业联合会筹备委员会。筹委会接管了旧商会，并以旧商会会址为工商联办公场所。1955年1月2日，温州市工商联召开第一届会员代表大会，会议审议并通过筹委会工作报告和工商联组织章程。出席会议的200名代表，选举方恭敏为主任委员，黄国定为副主任委员。1956年资本主义工商业社会主义改造后，工商业者身份变了，工商联企业会员消失了，所有同业公会停止了活动。工商联成为原工商业者（包括“三小”：小商小贩、小手工业者、小业主）个人会员（1853人）的活动场所，基本任务是开展学习和教育。这期间，工商联没有放弃办学的传统，1958年与民主建国会合办工商界政治学校；1962年创办全日制新民中学（现温州第十中学前身）和新光药剂专修学校；与省工商联集体编撰《中药商品知识》四册40万字，对推进教育、培养人才作出一定的贡献。

（二）“文化大革命”阶段（1966—1976年）

采访者：“文化大革命”开始后，中国社会主义建设的许多活动都被迫停止。市工商联在“文化大革命”期间的命运又是怎样的情况？

郑朴：在“文化大革命”期间，全国的工商联都受到冲击，停止了一切活动，温州工商联也在劫难逃。更有甚者，位于仓后街的工商联办公场所也成了两派武斗的临时指挥部。

（三）恢复阶段（1979—1998年）

采访者：“文化大革命”结束后，社会百废待兴，市工商联组织和活

动有没有得到恢复？

郑朴：1979年1月17日，邓小平邀请原工商业者的头面人物荣毅仁、胡厥文、胡子昂、古耕虞、周叔弢座谈，提出要重新使用原工商业者，为他们落实政策。“钱要用起来，人要用起来”，邓小平的一番话犹如空谷足音，令人耳目一新、精神振奋。这就是脍炙人口的“五老火锅宴”。它为工商联重新注入了活力，从此，温州工商联进入了恢复期。

据有关资料统计，1979年10月温州工商联恢复活动，重新登记工商界老会员400余人，建立11个工商小组。从1986年起吸收工商企业新会员，到当年底就接纳国营、集体企业会员237家。1987年开始，在百货、食品、城市信用社等行业中进行筹建同业公会试点。到1988年底，先后组建了温州市城市信用社协会（后由市人民银行管理）、温州市食品工商企业同业公会、温州市百货针纺商业同业公会、温州市三资企业联谊会。到1993年，市工商联拥有团体会员13家，其中同业公会5家；工商企业会员599家，其中中国有194家、集体288家、股份合作47家、三资企业49家、私营企业17家、个体工商户10家、民办科研企业4家；个人会员305人，其中老会员291人。

采访者：改革开放后的中国，经济逐渐腾飞，温州也以敢为人先的精神走在改革开放的前列。1990年9月，市委、市政府批准市工商联增挂“温州市总商会”牌子，成为新中国成立后全国首个重新建立的总商会，请您谈谈当时重新建立的背景。

郑朴：1990年9月，市政府批准温州市工商联增挂“温州市总商会”的牌子，成为全国地方工商联最先打出总商会牌子的城市。原因有三：其一，温州非公有制经济发展迅速，比重不断加大，为总商会成立打下扎实的基础；其二，行业组织相继建立并不断增多，为总商会行使职能有了重要的依托；其三，工商联工作已经步入正轨，为总商会开展工作提供思想、

组织、人员各个方面的支撑和帮助。有了这些条件，温州总商会的亮牌，也就顺理成章了。

采访者：据我们了解，刚刚建立的温州总商会是采用“两块牌子，一套班子”的运作模式，请您解释一下总商会最初“两块牌子，一套班子”的运作模式是怎么样的情况？

郑朴：所谓“两块牌子”，就是：工商联、总商会。为什么两块？因为工商联和总商会就其性质、任务、作用而言，是有所不同的。我理解，工商联是半官方的组织，负有统战的任务；总商会更应该侧重于民间性与经济性。我记得，全国工商联也是增挂中国民间商会牌子的。

所谓一套班子，就是不增设人员，合署办公。工商联会长兼总商会会长，工商联的会员处兼顾总商会的业务。在初建阶段，只能如此。这几年有一些变化，譬如增加了民营企业担任总商会的副会长职务等，但总体上还是“一套班子”。

采访者：温州总商会作为新中国成立后全国首个重新建立的总商会，而这一时期全国掀起了关于姓“资”姓“社”的争论，这对总商会的发展产生怎样的影响？这种局面什么时候得以扭转？

郑朴：姓“资”姓“社”的争论，影响温州民营经济的发展，自然也就影响了温州市工商联的发展。其主要表现在：工商联会员企业增加缓慢；同业公会发展的步伐停滞不前，自主程度不高，职能尚未得到充分发挥。1989年至1991年是一个徘徊期。

1992年邓小平发表南方谈话后，全国结束了姓“资”姓“社”的争论，温州民营经济获得了前所未有的发展。温州的同业公会、行业商会如雨后春笋般地冒出来。在这一期间，工商联系统成立了家具、服装、眼镜、五金、灯具、合成革等19个同业公会和行业商会。本着“服务企业、服务社会、

服务政府”的宗旨，商会和政府、企业、民间都实现了较大的互动，发挥了行业管理、参政议政、调解业内纠纷、维护会员合法权益、协调政府与企业间的关系、参与国际交流与合作等多项职能，有效地推进了温州经济的健康发展，基本实现了行业自治和行业自律。

采访者：温州市工商联（总商会）的会员结构怎么样？其宗旨、任务和职能是什么？成立至今有过哪些变动？

郑朴：新中国成立初期，工商联的会员结构由国营企业、合作社、公私合营、私营企业和个体工商户 5 类经济成分组成，以私营企业会员为主体。基本任务是推动各类经济在国营经济领导下，爱国守法，积极经营，共同为恢复国民经济作贡献。1953 年贯彻过渡时期总路线，工商联着重为实现对资本主义工商业社会主义改造而努力。1956 年实行公私合营社会主义改造后，工商联基本任务是开展学习和教育。1991 年 7 月 6 日，中共中央〔1991〕15 号文件下达，指出：“工商联作为党领导下的以统战性为主，兼有经济性、民间性的人民团体”，可以“成为党和政府联系非公有制经济的一个桥梁。工商联的主要工作对象是私营企业、个体工商户、‘三胞’投资企业和部分乡镇企业，而不是国营企业”。这是工商联性质、地位的最新转变。

如今，工商联的任务是：团结、联系非公有制经济代表人士，做好他们的思想政治工作，引导非公有制经济代表人士把企业的发展与国家的发展结合起来，把个人富裕与全体人民的共同富裕结合起来，把遵循市场法则与社会主义道德结合起来，促进非公有制经济的健康发展和非公有制经济代表人士的健康成长。在她们中间培养一支拥护中国共产党的领导、走社会主义道路的积极分子队伍，进一步巩固和发展党的统一战线，为国家的经济建设和社会发展服务。

采访者：1999年1月，在市工商联旧址上新建了温州商会大厦，大厦是怎样建成的？

郑朴：位于仓后街30号的工商联会所，几经风雨，房屋破旧，需要重建，但经费缺乏，既无国家拨款、又难以自筹资金。面对这一巨大的工程，的确颇费脑筋。当年以黄国定为主委的工商联第六届委员会，经讨论并报市政府同意，决定引资合作兴建工商联大厦。具体做法是，工商联出地4.14亩，由企业家黄静俊出资建造十三层（地下一层）约16559平方米的商会大厦，产权归工商联所有。商会大厦建成后，第三层和第四层作为工商联（总商会）的办公场所，其余面积由出资者黄静俊经营，他最初经营的是饭店、餐饮业、娱乐业。时间为：九层以下为期20年，十层以上为35年。到期归还工商联。1999年1月落成，钱兴中市长亲临剪彩祝贺。气势恢宏的商会大厦在全国是首屈一指的。

采访者：下面请您介绍一下在您之前的两位工商联领导的情况。首先请您谈谈黄国定先生的情况。

郑朴：这里先允许我解释一下工商联领导的称谓。第一届至第七届的工商联领导称“主委”，第八届称“会长”，第九届以后称“主席”，如果按总商会的称谓仍称“会长”。

黄国定先生（1914—2002），原工商业者，温州市工商联的创始人之一。担任第一至第五届副主委，第六届主委，第七、第八届名誉主委，温州市政协常委。

在他任期内，尤其是工商联恢复活动期，积极吸收新的企业会员，奠定工商联的组织基础。开展新时期同业公会试点，在实践中总结出“自愿入会，自选领导，自聘干部，自筹经费，自理会务”的组织原则和“自我管理，自我服务，自我协调，自我约束，自我教育”的活动方针及“三为”（为政府、为会员、为社会）服务的宗旨等基本经验。挂出总商会新牌子，扩

大了影响，提高了工商联的形象。他为促进温州非公经济的发展殚精竭虑、废寝忘食。他作风正派、原则性强、办事精干。他和工商联风雨同舟 50 年、患难与共半世纪，是一位在工商联任职时间最长、影响力最大、德高望重的领导人。

采访者：再请您谈谈李志远先生的情况。

郑朴：李志远先生（1925—2005），第七届工商联主委，温州市政协副主席。

在他任内，工商联会员增量较快，行业商会步入正常的发展轨道并逐渐显现出它的作用。他为工商联的发展打下扎实的基础。特别要提的是，他在商会大厦的建设过程中，顶住种种压力和非议，日夜操劳，呕心沥血。工程设计方案、工程进度、工程质量、施工安全等相关事宜无不一一过问，功不可没。他艰苦朴素、清正廉洁、关心同志、平易近人、乐观谦和，深受广大干部和工商联会员的爱戴。

黄国定先生和李志远先生，是温州原工商业者的杰出代表，中国共产党的亲密诤友，他们坚决拥护共产党的领导、跟党走社会主义道路的政治信念，一心为公、忘我工作的奉献精神，坚忍不拔、艰苦创业的拼搏意识，正直谦虚、襟怀坦荡的高尚品格，永远值得我们记取和学习。

（四）规范阶段（1998—2002 年）

采访者：是的，这是在您之前的两位德高望重的工商联领导，为我市工商业的发展作出重大贡献，我们应该永远记住他们。您是温州总商会的第四任会长，下面请您谈谈您个人的主要经历。

郑朴：我出生于农历癸未年腊月廿七日，即为公历 1944 年 1 月 22 日。温州市老城区有一条重要的商业街叫作朔门街（内横街），那里的 56 号就是我的出生地。十分荣幸，这座历经百年风雨的朔门街郑宅，2010 年

被市人民政府列为温州市文物保护单位。在担任温州市工商联会长之前，1990年4月，我担任瓯海县委副书记；1992年3月，我担任瓯海区副区长。1990—1998年，我在瓯海一直主管教育、卫生、文化、体育、计生等工作。

采访者：有个十分有趣的现象，您之前的职务是瓯海区副区长，是国家公务员，而您之前的黄国定和李志远先生，他们都是原工商业者，为什么会有这样一个转变？

郑朴：正如你所说，工商联一直由原工商业者担任领导，到了我那时候，为什么改由国家公务员来担任呢？因为到那个时候，原工商业者年纪普遍都大了，尤其是那些有一定影响的头面人物，大都八十出头，很难再挑选合适的人员来担任这个职务了，所以改由非党的公务员来担任。

采访者：1998年4月召开温州市工商业联合会第八次代表大会，您当选会长，请您回想一下当时是怎样一个情况？

郑朴：那时，我在瓯海区任副区长已经两届，按照惯例，该是换位置的时候了。由于上面提到的原因，市委经过考察，挑选了我，这是组织的安排，事先我毫无知晓。

从副区长到工商联会长，这是个多么大的变动呀。在瓯海任副区长期间，我一直分管文、教、卫、体，几乎没有涉足经济领域，又极少与企业家打交道。如今来了个大转弯，面对的是非公经济，接触的是企业老板，变化之大，跨度之广，一时还真令人无从适应，仿佛有一种失重的感觉。当然，作为党多年教育培养下的一名干部，服从组织安排，那是无话可说的。

岗位的变动，角色的转换，是对我的一次重大考验。上任之后，我一方面下基层调查研究，熟悉情况，发现问题，掌握第一手材料；另一方面抓紧学习，尽快了解统战理论和有关经济方面的政策法规，阅读工商联沿革历史，明确其性质、地位、职能和作用。调查和学习使我受益匪浅，

很快进入角色，形成工作思路。

采访者：谈到工作思路，在您的任期内，最重要的有哪些事？回想您刚上任的时候，关于总商会的发展，有哪些方面的问题亟待您来解决？

郑朴：总括起来，我任内紧抓两件大事不放：一是参政议政，二是行业商会。

先说第一件。我认为，深入调查研究，积极参政议政，是首要任务。这不仅体现工商联的统战性，更重要的是，通过参政议政，工商联的影响得以扩大、地位得以提高、作用得以发挥。我4月份上任，5月份召开市政协大会。在一个月的时间里，我下企业，走基层，虚心听意见，掌握真情情况，撰写《充分发挥非公有制经济在再就业中的作用》的提案，被列为大会发言。此后每年“两会”之前，我尽量早牵头、早选题、早布置，组织提案，讨论修改，确保参政议政有针对性、前瞻性、可行性。五年来，我在市政协大会发言5次，其中两次被评为优秀大会发言；省政协大会发言1次。《关于建设温州模具工业园区的建议》等5个提案被列为重点提案。积极参政议政使工商联（总商会）在温州经济建设和政协重大活动中较好地发挥了自身应有的职能作用。

采访者：那么您抓的第二件大事是什么呢？

郑朴：第二件就是行业商会。行业商会是工商联工作的重要载体和手臂，没有了行业商会，工商联工作就会足不着地、束之高阁。

采访者：对不起，我想插一句：我们经常会听到同业公会、同业商会或行业协会，他们之间有何区别或联系？

郑朴：行业商会，又称行业协会、同业商会、同业公会，它是由同一行业的企业、个体工商户及相关的企事业单位和个人，依法、自愿组成

的民间性、自律性、非营利性的社会团体。我任会长之后，把行业商会、同业商会、同业公会统一叫作行业商会，我觉得这样的称呼与温州民营经济的发展更为适应，更能与国际接轨。

在温州，工商业领域的行业商会与行业协会是有区别的。一是主管单位不同，商会归市工商联主管，协会是归经贸委主管。二是发起者不同，商会一般由民间人士（民营企业家）发起，协会则是由政府部门发起。一个是“我要建”，另一个是“要我建”。三是管理者不同，商会的会务完全由企业家主持管理，协会的会务则由担任秘书长的现职政府部门官员或退二线的官员主持管理，一个是“企业家说了算”，另一个是“官员说了算”。

采访者：行业商会与温州总商会之间是一种怎样的关系？

郑朴：温州总商会是同级行业商会的主管单位，具有指导关系。

采访者：记得您曾在一篇报道里说过“质量立市”“名牌兴业”“信用温州”是温州产业发展经历的三个重要阶段。请您结合这三个阶段谈谈行业商会的作用。

郑朴：1987年杭州武林门火烧温州鞋之后，“假冒伪劣”几乎成了温州产品的代名词。1993年市委提出第二次创业的发展战略，“质量立市”就成了温州民营企业努力实施的目标。在工商联（总商会）的组织下，眼镜、服装、家具、皮革化工、合成革等商会，积极引导和组织会员企业进行ISO认证和CE认证，通过认证提高行业质量水平。同时还与质检部门或相关科研院所、大专院校合作，建立各自的质量检测中心站，为会员企业提供质量检验服务。服装商会每年都主动邀请国家服装检测中心对会员企业进行抽检。行业商会在“质量立市”中的作用是有目共睹的，对于行业产品质量的提高起到重要作用。温州皮鞋、低压电器、打火机摘掉“假冒伪劣”的帽子。

产品有了质量，创立自己的品牌也就成了必然。总商会因势利导，服装、家具、五金、眼镜、低压电器、打火机、皮鞋等行业商会组织会员企业引进设备，引进技术，引进人才，多次举办或参加国内外博览会、展销会，这些展销会是打出温州品牌的一个平台，亮出“温州制造”“穿在温州”“好家具，温州造”的口号。这些口号都叫得比较响。我记得 1991 年的时候，在北京举行的服装博览会上，我们温州商会统一打出“穿在温州”这个牌子，仅靠零星摊位是不能引起别人注意的。我还记得 2002 年在东莞举行的家具博览会上，温州就打出“好家具，温州造”的口号。正泰电器、大虎打火机、康奈皮鞋、报喜鸟西服、富得宝家具、远洋眼镜等一大批全国驰名商标和浙江名牌破土而出，行业产值飞速增长。以服装行业为例，产值从商会成立之初（1993 年）的几十亿，猛增到 2003 年的 300 亿。行业振兴，温州腾飞，商会功不可没。

说到“信用温州”，这个口号还是总商会及其会员企业最早提出来的。2001 年上半年，总商会与会员企业温州吉尔达鞋业有限公司的老总余进华，着手筹备在北京召开一个有关“信用温州”为主题的研讨会。经过半年的努力，中华全国工商联同意作为“信用经济与温州民企发展研讨会”的主办单位，中华工商时报社、温州工商联（总商会）协办，吉尔达鞋业有限公司承办。2001 年 12 月，会议在北京人民大会堂隆重召开，全国人大常委会副委员长王光英出席，市长钱兴中、副市长吴敏一专程赴会，吴副市长介绍温州经济发展情况与打造“信用温州”的设想。

当时，随着企业的发展，信誉问题给企业很大的困扰，说句实话，当时企业信誉已经有下降的趋势，出现毒大米等有毒食品。所以，在这个时候，温州在北京召开这次会议，全国近百名专家学者就信用问题发表意见，互相探讨。这是全国最早以信用为主题的研讨会，影响很大。会后，温州工商联（总商会）立即行动，组织行业商会和著名企业家发表倡议书，倡导行业、企业承诺守信、诚信经营。2002 年，温州市人民政府将 8 月 8 日



2001年12月，信用经济与温州民企发展研讨会现场。

定为全市诚信日。到那天，我们就进行宣传活动。

采访者：的确，行业商会为温州经济社会的发展作出巨大的贡献，它的作用是有目共睹的。关于这方面的内容，你是否可以再举些例子？

郑朴：可以。例如：五金商会、烟具协会开展新产品维权，解决了多年得不到解决的同行仿冒问题；压电点火装置商会、合成革商会制定实施地方行业技术标准，提高了全行业的产品质量；瓯海陶瓷商会开展同行议价，有效遏制同行企业恶性竞争；鞋料商会、纺织品商会的协税护税，完善了税收征管；服装、眼镜、家具等商会致力拓展国内外市场，使行业的产值突飞猛进。这些例子不胜枚举，我在这里只能点到为止。

采访者：2001年以来，温州的打火机、眼镜、制笔等行业相继遭到反倾销的打击，像欧盟的CR法案、土耳其针对我国眼镜出口实施保障措施调查等，总商会、行业商会在这些事件中是如何应对的？这对于总商会今后的发展，尤其是应对这类国际贸易事件有何启示？

郑朴：2002年3月21日至4月5日，为了抵制欧盟通过关于进口打火机的CR法规，温州市烟具协会会长李坚一行3人，在我国外贸部门有关官员的陪同下，日夜兼程地在欧盟和其成员国的标准化组织、消费者安全保护组织之间穿梭游说，并同欧洲打火机进口商协会进行了多次会谈，要求欧盟方不要通过CR法规。这是中国企业第一次以民间商会的名义走出国门，应对国际贸易争端。李坚退下来之后，黄发静^①会长也带领团队出国交涉。在此之前的2001年12月27日，温州13家眼镜出口企业向土耳其政府递交了一份抗辩书，要求土耳其方面取消对中国眼镜出口的保障措施。这两件事，后来被媒体分别称之为“民间第一团”和“入世第一辩”，引起了国内外的广泛关注。它标志着中国的民间商会组织，在应对国际贸易争端中，已经正式走上了前台，其组织作用、抗辩作用、引导作用得到明显的体现。它也预示着，在将来的国际贸易争端中，民间商会将扮演十分重要的角色。

这两起国际官司，对政府、企业、商会都留下启示。从政府角度说，要建立应对国际贸易争端的预警机制。从企业来说，必须尽快学习和掌握WTO规则。从商会来说，必须要走同国际接轨之路。

采访者：行业商会无论在温州发展的三个阶段，还是在应对国际贸易争端中，的确起了无可代替的作用。温州市行业商会众多，目前全市已有行业商会约150家，面对如此庞大的团体，总商会是如何去规范行业商会的？

郑朴：在发展行业商会的同时，我们特别注意行业商会的规范。有部分商会规章制度不全，会务管理松懈，财务出现漏洞，秘书长年龄偏大；有个别行业商会活动不多，作用不大；甚至有的形同虚设，名存实亡。针对这种情况，我们的做法是：（1）2000年总商会出台了《关于加强和规

^①黄发静，1954年出生，浙江温州人，现为温州日丰打火机有限公司董事长、温州市打火机行业协会会长、温州市政协委员。

范行业商会工作的通知》，对行业商会的筹建成立、议事制度、换届选举、人员聘用、财务管理以及重大事项报告等重要问题，都作了程序化、指导性的规定。(2)定期召开会长例会、秘书长例会，交流经验，相互学习。(3)组织行业商会外出考察，汲取经验，提高自己。(4)开展评比，表彰先进，鞭挞后进。这些措施使行业商会在规范化的路上向前迈进了一大步。

采访者：后来时任浙江省委书记张德江同志还对温州行业商会的成立作了重要的批示，当时的情况是怎样的？

郑朴：2002年5月，浙江省人民政府研究室主编的内参《调查与思考》刊登《社会主义市场经济发展中的一项重大组织创新——关于温州民间商会的调查》一文。6月3日，当时的省委书记张德江作出批示：“刘枫同志：随着社会主义市场经济的发展，各类商会的作用会愈来愈突出。我省特别是温州市，是各类商会发育较早、作用发挥较好的地区，积累了一些经验，为使我省的商会健康发展，应更深入地调查并提出相关政策建议。这件事，我建议省政协去做，请你酌定。”随后，省政协派出以浙江省政协副主席、民建浙江省委主委程炜为组长的调查组，来到温州深入基层商会，听取各方意见，综合各地资料，以省政协名义给省委、省政府写了报告。次年8月25日，程炜同志给我来信说：“最近中共浙江省委13号文件明确规定：‘支持工商联根据《中国工商业联合会章程》的规定，按行业设定同业公会或同业商会，并发挥其作为业务主管单位的作用。’我们过去的呼吁总算有了结果。省委文件为工商联开展工作创造了条件。”

采访者：听说温州市政协也组织过对温州行业协会（商会）的专题调查。请您介绍一下情况。

郑朴：2002年，我向温州市政协提出《关于温州行业协会（商会）问题的调查与建议》，引起政协的重视，并组织专题调研。这次调查非

常深入，也非常细致。事先听取冒康夫副市长代表市政府关于我市行业协会（商会）发展情况的通报，召开系列座谈会，到各个县、市、区走访，还针对不同对象设计调查问卷。最后形成建议书上报市委。建议书是政协向上级反映意见、提出建议的最高级别形式。政协建议书指出：

“对原来由政府部门组建、带有浓厚计划经济色彩的官办或半官办的那些行业协会，要加大改革力度，实现政会分开、政群分工，彻底改变协会的官办色彩。”并且强调：“营造行业协会发展壮大良好环境，关键在政府，在于政府部门真正切实转变职能。许多事情，政府部门该退该放的，一定要退出来、放下去，只有政府部门退出去，行业协会才能进得去。”

真的要感谢上级有关部门、有关领导的支持，我们的呼吁和努力没有落空。虽然在我任内，有些问题还来不及得到解决，但是在我卸任后不久，政府部门不仅承认工商联（总商会）是行业商会的主管单位，市委、市政府还决定把经贸委属下的行业协会一并划归工商联（总商会）管理。

采访者：除了参政议政与行业商会两件大事之外，在您任职期间肯定还有在其他方面作出努力的事，请您谈谈。我们常常听到“光彩事业”这个名词，这是怎么回事？工商联（总商会）在捐款赈灾、致力于社会公益事业方面有哪些贡献？

郑朴：中国光彩事业是我国民营企业响应《国家八七扶贫攻坚计划》所发起并实施的一项开发式扶贫的社会事业。

我在任的五年，累计实施光彩事业项目 85 个，参加企业 235 家，投资 23.6 亿元，解决当地劳动力就业 15400 多人。其中神力集团投资 2.5 亿元的青海光彩广场、均瑶集团投资 1.2 亿元的宜昌乳品基地等项目都具有较大影响。

弘扬传统美德，促进共同富裕，扶贫济困，回报社会，是工商联落实“三

结合”的主要工作之一。我在任五年来全市会员企业累计捐助资金、实物 2.72 亿元，兴建社会福利项目 821 个，配合市政府实施“再就业工程”，共安置下岗职工和退伍军人、军嫂等 310 多名。其中 1998 年抗洪救灾捐款 900 万，“慈善事业一日捐”1500 多万。凡此义举，充分体现了我市民营企业家高度的思想觉悟和无私的奉献精神。

采访者：您曾经说过，在经过“文化大革命”后，许多原有的东西都被淹没了，许多人都不知道工商联是什么组织、干什么的，店家开发票也会把工商联写成工商局。当时您是怎样去宣传温州市工商联，使后来的温州市工商联成为领头羊，带动全国的工商联发展起来？

郑朴：要把工商联的牌子亮出来、叫得响，靠的是实干。干出成绩来，自然得到社会的认可。

在干的同时，我们也注重宣传。我上任不久，就与《温州商报》合作开辟专栏，定期报道商会动态；我们建立了商会网站，创办了商会刊物。后来发行了温州商会杂志，这本大型的铅印期刊容载量就大了，上至国家政策、统战理论，下至企业动态、商会活动，凡是有关工商联的，在那里都有所反映。尤其是明星企业介绍、优秀企业家事迹等栏目最受欢迎。许多外地商会一看到我们的杂志，都来函、来电索要，可见影响之大。

我本人也写过十多篇文章，发表于全国各地的报刊上。我接受过《南方周末》《全国政协报》《浙江工商》、香港《大公报》等几十家报刊的采访，特别有趣的是《大公报》的采访标题是《民营企业的“护花使者”》，令人受宠若惊。我受德国中小企业联合会 ZDH 和各地总商会的邀请，前往苏州、无锡、合肥、巢湖、桂林、金华等地，或参加商会研讨会，或专题介绍温州商会的运作模式与成功经验。凡是有宣传温州、宣传温州工商联（总商会）的机会，我们一定不会放过。这时期，来温学习取经的各地

商会络绎不绝。正如你所说的，温州商会成了全国工商联的领头羊。

采访者：是否有让您印象深刻的宣传经验的研讨会？

郑朴：我曾在武汉市人民大会堂介绍经验，听众有几千人，苏州也是。我参加商会研讨会档次比较高的有两个地方，一个是在无锡，它是由“无锡社会经济比较研究所”牵头举办的探讨中国商会有一个研讨会，我在无锡的时候是作了两次发言，一次是专门介绍行业商会的，另一次是应当时与会者的要求，一定要介绍一下在关于应对国际贸易争端的大环境下温州打火机行业和眼镜行业的应对措施。他们都想让我讲讲温州应对国际贸易争端的方法，他们很感兴趣。那次会议我和赵文冕^①去参加了，我们俩连夜将材料准备好。第二天会议，有些人的发言都暂停了，主持人说让我随便说，不受时间限制。著名的经济学家吴敬琏也在大会上，还有全国工商联副主席保育钧也参加研讨，对我的发言都予以肯定，这是一个。第二个就是桂林，那次是由“中国城市经济学会城市发展研究会”主办的，我在会上介绍温州商会，引起与会者的浓厚兴趣，一个比较长的发言刊登在他们的会刊上。其他地方比如巢湖、合肥都还不错。

采访者：2001年11月3日，温州市工商联举行温州商会百年庆典活动，纪念温州府商会成立100周年，当时是怎样的情况？

郑朴：确切地说，不是纪念温州府商会成立100周年，而是纪念温州市工商联成立100周年。因为温州工商联的历史可以追溯到1901年的温州府商会，它们是一脉相承的。一百多年前成立的温州府商会，是当时全国最早的商会之一，比宁波成立的商会还要早一两年，很厉害的。当时，也有人提出我们的商会不可能比宁波早的。我说为什么不可以？

^①赵文冕，1970年出生，浙江瑞安人，现任温州市工商联副主席。

虽然宁波的商业比我们发达，但是，成立商会需要各方面的条件，比如，当时温州的行业商会，活动健全，数量比其他地方多，这对建立温州府商会是一个扎实的基础、有力的支撑。我在前面说过，有了这样一个大条件，温州府商会的诞生，自



2001年11月，郑朴在温州商会百年庆典大会上发言。

然是瓜熟蒂落、应运而生。比宁波早并不奇怪么。也有人说，当时清朝全国性的商会还没有，哪来温州府商会？这种怀疑也站不住脚。因为很多组织都是先从基层开始建立，然后扩展到全国的；甚至到头来，只有基层组织，没有全国性的组织。这种例子，不胜枚举。以上两点，只是有人提出疑问，也没有什么依据。温州府商会建于1901年是有资料可查的，应该是可靠的。

百年历史需要继承，百年实践需要总结，百年业绩需要弘扬。通过举办庆典活动，凝聚温州民营企业家人心、力量，增强他们的责任心与自豪感，发扬商会优良传统，进一步做好当前的工作，为温州的经济发展作出更大的贡献。庆典活动也是宣传温州商会、展示商会形象的好机会。我认为活动很有意义。

庆典活动有五项内容：第一项，一个大会，全国工商联副主席保育钧致贺词，市领导讲话，商会作工作总结。第二项，一场研讨，各地的商会代表聚首一堂，交流经验，共同研讨。温州社科联副主席洪振宁作专题发言。第三项，一本资料汇编，收录论文、史料30篇。第四项，一场文艺演出，创作商会会歌，这个我是请文化名人填词、作曲的。第五项，一本纪念册，收录商会的历史沿革、重点活动的图文。五项活动，内容丰富，气氛热烈，

受到工商联会员，尤其是老会员的赞誉。

采访者：您说的老会员，指的哪些人？

郑朴：所谓老会员，指的是原工商业者（含三小）会员。1998年统计为228人。目前老会员只留下来30人左右了，年龄最大的100岁，最小的80岁。听毛主席话，跟共产党走，是他们终生的政治信仰。他们坚持每星期的政治学习，几十年如一日，从不间断。这是任何单位的老同志都无法做到的。

（五）全面发展阶段（2002年至今）

采访者：2002年9月，市工商联第九次会员代表大会首次选举非公有制经济代表人士担任会长，也就是郑胜涛先生，包括第十任会长王振滔先生，都是民营企业家，总商会在这次选举中为何有这种转变？这对总商会在今后的发展过程中产生怎样的影响？

郑朴：随着非公经济的发展，由他们中的代表人士来担任总商会会长已成为历史的必然，这也是与国际接轨的同行做法。2002年左右，全国在浙江省、重庆市、温州市等地开展试点。浙江省选举了民营企业家徐冠巨任会长，温州就由神力集团老总郑胜涛接我的班了。在商言商，既然是商会，商人当家比公务员当家，自然顺畅多了。

采访者：企业家当会长之后的温州总商会，工作上有什么新的亮点？

郑朴：我退休以后，很少过问总商会的事，知之甚少，了解一下，大致有如下亮点：

1. 促进非公经济人士健康成长。深化理想信念主题教育，举办各类活动700多场次，参加企业家近30万人次。总商会举办“温商论坛”17期，参与人次约1.2万。组织200多名企业家赴知名高校学习。总商会还开展

“青蓝接力”行动，实施“十名领军、百名骨干、千名创星”培育计划，首批由南存辉^①等10名企业家组成的导师团与30名新生代企业家结对“传帮带”。

2. 开展协会党建工作。总商会下辖协会党组织150个，党员925名。总商会还开展志愿者服务300多批次，捐赠款物2000多万元，组织236位技师为台风中受灾群众修理5000多件电器。4家协会列入市“两新”党建示范点。

3. 引导温商回报社会。“光彩事业温州革命老区行”活动落实帮扶项目166个，扶持资金3000万元，惠及50个乡镇（街道）175个行政村。总商会发动温商参与“五水共治”，303家协会商会（企业）结对152个行政村，筹措治水资金2.5亿。开展“百会（企）扶百村”精准扶贫行动，140家协会（企业）与120个贫困村结对，组织帮扶81次，投入帮扶资金487.9万元。组织会员为“莫兰蒂”台风受灾地区捐款到位资金713万元。

4. 服务经济转型发展。市总商会中小企业融资担保公司和16家商会应急转贷资金管委会办理融资担保和转贷业务30.05亿元，帮助885家（次）企业缓解资金困难，受益企业2200多家（次）。总商会牵头教育部“蓝火计划”^②在温实施，来自全国“211工程”院校的17位博士与12家企业对接，承担36个项目。

5. 拓展内外交流联络平台。总商会推动对台贸易合作，温州市7家协会与台湾7家对口协会落实合作协议，市工商联与台南中小企业协会签订友好合作协议。举办“十万浙商进百区”“知名浙商走进温州”等招商引资活动。设立温州市总商会驻印度联络处，累计组织和参与接待赴印考

^①南存辉，1963年生，浙江乐清人，正泰集团股份有限公司董事长兼总裁。

^②“蓝火计划”是教育部推出的紧密结合区域经济及地方产业发展特点和需求，有针对性地组织高校赴地方开展产学研合作的系列行动，启动试点工作时间为2009年6月2日。

察团 16 批次、230 多家企业，签订项目意向书 10 个。

6. 行业协会（商会）承接政府职能转移全国领先。总商会指导 11 个县（市、区）和市本级 22 个重点行业协会共承接 199 项政府职能。该项工作荣获全国统战工作创新奖，被评为全国地市级工商联“十大创新”项目，入选第三届浙江省公共管理创新案例“十佳创新奖”，荣获温州市党建工作创新项目一等奖，《浙江日报》头版头条专题报道。

7. 温商研究课题成果丰硕。总商会编写 18 万字的《温商发展年度报告（2014 年卷）》，完成 23 万字的《温州近现代工商业文化课题研究》，编撰《温州市工商联简志》，完成“温州模式”网上展馆建设。

三、总结与感悟

采访者：谢谢您为我们介绍了温州商会的百年历史，特别是为我们详细介绍了作为新中国成立后全国首个重新建立的总商会——温州总商会自 20 世纪 90 年代发展至今的情况。最后，请您谈谈您的感悟。

郑朴：我的感悟有两条：服务是宗旨，主动是关键。工商联不同于其他行政单位，它是民间社团，是党和政府联系非公有制企业和人士的桥梁、纽带，它面对的是企业家，不可能动辄发号施令、颐指气使。它的职能就是服务，为企业服务，为企业家服务，真正成为他们的家。这样才有凝聚力、生命力，才能生机勃勃、蒸蒸日上。没有服务，工商联必将活力尽失、死水一潭。另外，工商联的工作需要倡导主动精神。坦率地说，工商联没有硬任务，没有硬指标，没有不干天就塌下来的事。正因为这样，我认为尤其需要主动精神。围绕党和政府的中心工作，主动开展，主动配合，甚至要主动争取，唯有如此，工商联的工作才能风生水起、有声有色。

总之，解放以后，从原工商业者到非党公务员到民营企业家，温州工商联（总商会）当家人的身份有所变化，但历史是一脉相承的。黄国定先

生、李志远先生那时，工作条件艰苦，但他们与党同心，矢志不渝，做了大量工作，打下坚实基础。我们不能忘了他们的功绩，没有他们就没有工商联的今天。我任期不长，唯一做的就是鼓与呼：争取商会的职能，扩大商会的影响，发挥商会的作用，促使商会的规范。现在商会由民营企业家当家了，正遇上新的时代，领导更重视，环境更宽松，工作更有亮点。可见，有继承，才有发展，这是商会的必然之路。我相信商会会越办越好！

中国首个农民跨国农业公司

采访者：郑重、曾富城

整理者：郑重、曾富城

采访时间：2016年12月12日

采访地点：温州市鹿城区新南亚大酒店



叶康松

口述者：叶康松，1950年出生，浙江永嘉人，现任美国康龙集团董事长兼总裁。叶康松先生原任永嘉县上塘镇镇委书记，1986年辞官务农，被新闻媒体称作“弃官下海第一人”。1988年，他成立温州第一家私营农业开发公司——温州市康松农业开发经营有限公司。1991年，他创建的美国康龙农业开发有限公司被称为中国首个农民跨国农业公司，1996年，该公司改名为美国康龙集团公司，并跻身于中国私营企业500强。叶康松先后获得温州市“改革开放二十周年十大风云人物”、温州市改革开放三十周年“影响温州经济三十人”等荣誉称号。

一、辞官务农

采访者：叶先生，您好！您创建的中国首个跨国农业公司——美国康龙农业开发有限公司在温州改革开放历史上具有非常重要的意义。在 20 世纪 80 年代中期，您担任永嘉县上塘镇镇委书记，1986 年为何选择辞官务农？

叶康松：30 年前我为什么要下海这事，这也是好多人包括中央媒体、地方媒体一直来问的事情。那当时为什么要下海呢？我们先回顾一下温州当时的情况。中国改革开放是一场很大的变革，也可以说是社会变革，实际上就是说走中国特色社会主义道路。当时温州这里还没有完全放开，我感觉不能再吃大锅饭了。我下海的举动引起了温州各级领导的关注，在温州、全国引起大震动，把我在农村搞基地当成了示范的典型。当时我被媒体称为“弃官下海第一人”“改革开放的弄潮儿”。《温州日报》曾以头版头条报道了这件事。

在全国来说，《人民日报》《中国日报》《中国农民报》、中央电视台也有报道。那个时候中央电视台就一个台，没有现在那么多台。中央电

视台接到浙江省往上报的这条新闻，就在晚间新闻播出，当年的晚间新闻好多人必看的，央视播了五十秒。他们当时就抓住这个新闻，觉得这是我们改革开放的重要事情，因此引起了好多人的高度重视。我记得有一年河南省委副书记带队到我



1987 年，《温州日报》头版报道叶康松创办水果实验场的经历。

们康龙公司，其中有一个人就想起来说：“我在电视上看到过你。”他讲的是1986年的事。这个新闻在中央台播出的时候，他注意到了这个题材，觉得是一个新闻。我刚才讲的意思是当时我下海的消息传播范围非常广。这些干部们也看过这些报道，所以一见到我就特别高兴。1987年5月，经代表提名，我当选为温州市人大常委会委员。那当时为什么我会下海？那时候我35岁，当镇委书记当了三年多，为什么辞掉工作下去当农民？严格来讲，我主要考量四个方面。对于我的辞职，刚开始组织上是不同意的，但我有自己的理由。

第一个理由，我感觉到温州的改革开放、温州的模式好。我也感觉到中国的未来就是温州的未来，中国特色的社会主义，温州就是一个典范。我当时是这样考虑的。假如我能下海，自己去创业自己去努力，我感到非常有意义。当然我也已经感觉到旧体制终究要改革的，严格来讲它阻碍了中国社会的发展。通常我们讲生产力同生产关系产生矛盾的时候，生产力是主要的，但生产关系阻碍了生产力的发展时，人民就会反抗。因此要顺应时代潮流，经济基础决定上层建筑。这一套理论我当时研究很透的。我那时候在县委政策研究所工作，本身就研究政策。我对中国的历史进程是了解的。我觉得加入到改革开放洪流中是好事。

第二个理由，我当时也感觉到，不能吃大锅饭。过去没有公务员，过去就是干部，当干部就是铁饭碗。你当个书记，要么往上提，要么当个局长，只要你不犯错误就下不来，我觉得非常不合理。这大锅饭我不想吃。有一件事刺激了我，有一年提拔干部，按照能力水平我完全是够得上的。但是没有选上，很大原因是我的学历不够。我学历不高，当时初中还没有毕业。1982年的干部改革是全国统一的，就是要求干部年轻化、知识化。我虽年轻，但知识化跟不上。我还是个初中生，当时当干部起码大专以上，我连高中都没有念。我总感觉到就用简单的学历决定一个人的政治命运是不合理的。我讲的就是大锅饭的弊端，我要打破它，从我开始。

第三个理由，是我给自己的评估。改革开放有那么好的机会，我觉得自己能够亲自去实践，从而改变自己的命运。我若成功了，可以留下一点人生的经验；我若失败了，也可以留下一点人生教训。我想：无论是成还是败，都会给温州农村改革试验，增添一点色彩。所以那时候县委常委研究同意我下海的时候，就有几次考虑。他们考虑把我公务员的身份落实在永嘉农业局下的农科所里，万一不行还可以回到农科所。最后我不同意，我撤掉自己的后路，从此告别公务员之路。领导让我到农科所，我理解，也感谢。但我就是要背水一战，没有退路。我自己是从农村出来的，种水果、养猪，可以把农场搞起来。起码我当时有自信，我搞农业开发，肯定有效益。

我1976年从部队转业后，被分配到永嘉县委调研科工作。我在工作期间，先后调查了44个乡镇，跑遍了全县。在调查研究中，我发现，山区相当一部分农民还很穷，温饱问题还没解决。我一直在脑海里思考着农民们穷的原因及致富的出路这两个问题。另外，我听了一位与我一起工作过的县土产公司干部介绍：碧莲的杨梅、桐州的板栗、黄田的枇杷、东皋的红柿等，在永嘉县历史上都是很有名气的。这一番介绍，使我深受启发和教育，也看到了农业发展的潜力。我从部队回来，后来当镇委书记，有经验，我肯定做得好。所以我对自己的未来很有自信。后来我的工资也不比公务员差。我的农场、我的公司全都是私营的，从来没有搞挂靠。

第四个理由，我也考虑一个人在世上要做些事情，一辈子不能就这样过去了，我想我的未来也要有所作为。一个人一辈子还要有个好的生活、好的未来，通过自己的努力给自己的未来规划人生，从而过上好的生活。另外，我如果能够事业有成的话，我会做好事。这和当干部一样。这一切，我在三十年前下海的时候就规划好了。我觉得我自己不会搞个什么东西不了了之，或者很平庸地过一生。我要创造财富，规划好的生活。当然，那时候我也没想到会在美国办公司，这都是后来一步一步推进的。但总体上我很自信，我一定能做起来，我一定能做好。我做好了，有事业了，也

有钱回报社会。当年温州市委书记董朝才同志来到我的农场一看，我就和他说：“我现在创业，一旦事业有成我一定要回报社会。”董书记那时候就很高兴地说：“好啊，你有那么一个动机去做事业，那真的是很难得。”他表扬我说：“你做了好事，人家会记住你。”他三十年前讲的话，至今仍让我记忆犹新。



20世纪80年代中期，时任温州市委书记董朝才（左二）、常务副市长江圣德（左三）在水果试验场考察。

我下海后，在农业上首先做了三件事：第一件事，在瓯北承包300亩山场，创办了瓯北水果试验场。水果试验场划为7个品种区，分别种上柑桔、黄桃、枇杷、杨梅、文旦、葡萄等共2万多株，还创办畜牧场和水产养殖场，非常成功。



叶康松精心查看从荷兰引进的甜豌豆。

第二件事，我在温州市区创办农业开发公司。我意识到，农业要走市场化的路子。办场是为了建基地、出产品、增效益。建基地、出产品，没有一个中介组织来搞收购、加工、销售，农业经济效益上不去。于是，在1988年10月

28日，我在当时温州市区的东游路69号，用30万元资金购买了一幢236平方米的房子。在1988年的11月1日，我正式创办了温州康松农业开发有限公司并出任总经理，当时新华社报道了此事。温州市委书记董朝才、副书记高



浙江省第一家私营农业开发公司——温州市康松农业开发经营有限公司外景。

忠勋亲临现场剪彩祝贺。可见，我下海的影响很大，市里比较支持，影响面很大。1989年5月和1990年3月，中共浙江省顾问委员会主任薛驹和浙江省委书记李泽民分别到我们公司和水果试验场视察，赞扬我的开拓进取精神。

第三件事，我为了扩大规模经营，在1992年4月，将原来的公司改名为温州市康松实业有限公司。1994年1月，经温州市农业龙头企业协会理事会审议批准，我们公司加入温州市农业龙头企业协会的先进行列，成了温州市第一家私营农业龙头企业和市农业龙头企业协会的会员单位。

上面说到，我在温州成立农业开发公司，这以后就住到了温州，这个公司到2018年正好是30年。当时的模式是，在农村搞基地，在城市搞经营。我办水果试验场取得成功经验之后，又到苍南马站区承包了对虾养殖场。为了办好这个养殖场，我将在瓯北所赚的钱全部投了进去，还贷了款，总投入达20万元。一开始形势一片大好，眼看就要获得丰收了，怎么也料不到1989年中秋节前一场巨大的海潮袭来，冲垮了堤塘，养殖场中的对虾全部被冲到大海里，投资付诸东流。

为什么会到苍南承包养殖场呢？因为我曾在苍南当兵，把苍南当成我

的第二故乡，有这份情感。再加上当时马站区领导也讲：“你放心搞，假如有什么问题，区政府给你担保，保证在收成的时候，你把这份钱先拿走，再给你分成。”那时候的20万不得了，这钱是农场里借来的一部分，另外好多企业在我那边挂靠，遵循互利原则，所以我那20万的钱就投进去了。马站区那里原来有堤坝，但是两年前给台风打掉了，没建好。之后，我们在那里放水的时候，对虾打水漂了，这个是人为造成的。潮水来了，我们不能抓虾，潮水退了以后，把水放出来才能抓到对虾。那时候下大雨，大海潮把篱笆冲掉了，对虾全部没了，这是一个很大的打击。怎么办？那时候要重新寻找出路来弥补这里的损失，有四五六万元的损失。那怎么办？这可是一个大窟窿啊。

我就想办法。那时候在农村里种菜，在城市里交易，就是菜农，我参加菜农交易。那时候香菇卖不出去，我就到文成、泰顺、苍南拿香菇到温州卖。在这个情况下，我也没有突然垮掉，很坚强。我老婆都哭了，说：“这个钱怎么还啊？”我就说：“你不用担心，没事。”

在这个艰难的时刻，有一天，我从苍南那边回来的时候，我儿子跟我讲：“一个美国人今天打来一个电话，也听不懂。”那时我儿子很小，十来岁吧。他还补充说：“美国人叫我们晚上六点多钟等他的电话。”因为没接到这通电话，我觉得很奇怪，我们在美国没有朋友，也没有亲戚，怎么会有人打电话来呢？我也是半信半疑地等电话。在这之前，有个在美国的老战友的老婆回温州住了半年。在半年的时间里，我问她：“你在美国有没有亲戚？”她说：“亲戚没有，倒是有个朋友在美国上学，是个留学生。”我说：“你给我介绍介绍，在美国有没有朋友，我们到美国搞农业开发。”这是偶然的设想。她说：“好啊。”这样讲了之后，我也都忘记了。实际上，这个人在西安有个朋友，西安的朋友有个亲戚在美国上学，就那么一个简单的关系。美国的电话来了，对方说英语，我那时候英语也听不太懂。他说：“叶先生，我们现在在明尼苏达公司总部。听说你想在

美国投资项目，我们感兴趣，你在美国投资什么项目？”我以前都没准备啊，也没想到在美国投资项目。从现实情况来讲，我还没有什么实力再去投资。毕竟我是当过干部的人。我一想，我的香菇不错啊，我们有大批的香菇运不出去。本来香菇放现在来看也很普遍，那时候的香菇哪有拿到市场上去卖的，都是出口的。当时做出口生意，政府是很重视的。我突然想到，那时刚刚从外面购了香菇回来。我就问他：“我在你们美国种香菇怎样？”他说：“好啊，香菇在美国销量特别大。这也是我的兴趣。”他马上问：“你准备怎么投资？投资多少钱？”这就把我问倒了，但是我在很短的时间内就想到了：说要投资几万块钱，人家不感兴趣，但说多了不是瞎说吗？现在回想起来，我当时是这样说的：“这样，首期五十万美金，以后分三期付。”美国人一听，五十万，这对美国商人来说是很少的，但是还是首期啊。他说：“那好啊，这个我们欢迎啊。”我就讲：“那好啊，那我就到美国看看。你能不能发个邀请函给我，费用谁出呢？”也许他旁边的翻译给我翻译错了，也许那个老板随意表态，一切费用都由他出。等我到美国才知道，美国人没有这样搞的。

第二天一早，我马上到了江圣德副市长的办公室里，把这个消息告诉他。江市长听了很高兴：“好啊，好啊，太好了！你去啊！为什么不去？快把名单报上来。”我就开始了准备工作。江市长与一直有联系的温州市农科所商量，他们很重视，决定派食用菌专家黄信孚一起去。我还将这个消息告诉了那位朋友和他的妻子。毕竟他给我们牵了线，就让他一起去。接下来是十分繁琐的收发邀请函、办手续等。我到上海之前，江市长曾有过交待，与外方合作，一定要坚持以我为主的原则，确保主权。于是我们到了洛杉矶，再去明尼苏达。我在地图上找明尼苏达，那时候才知道明尼苏达是美国中西部的一个州，靠近芝加哥。我根据江市长的这一精神与美国人谈判。最后谈成的结果是：公司由我投资，负责资金、技术、人员等；美方则要负责州政府批准我方25人到美国，人数其实是经过讨价还价的，

我方从公司利润中提取30%给对方。双方是在希尔顿饭店签订了合作协议。

1990年5月我从美国回来后,就开始了项目申报。江市长跟我讲:“康松啊,我们现在唯一的希望就是把这个项目搞成功。不然的话,我的责任就太大了,批了这个项目出去,你人都不回来了,那就麻烦了。你一定要把这个项目搞成功,搞出成绩,你才能说得响话。”我记住他的话,我那时候决心一定要把它搞成。那时批境外项目是很难的。温州市外经贸委的人告诉我说:“你首先要在市里立项,再报省立项。而在立项前,要写出可行性报告,报市外经贸委,再报省外经贸厅。浙江省外经贸厅则要征询中国驻美国大使馆的意见,经他们批复后再报中国外经贸部。”我只好依此照办,根据此次赴美考察的情况,写出在美国办农业开发公司种香菇和养淡水鱼的报告。

我把可行性报告送到温州市外经贸委后,温州市外经贸委主任屠锡清、副主任吴国良等都很支持,立即批复上报浙江省外经贸厅。但浙江省外经贸厅当时对这个项目不感兴趣,不同意发函,认为温州没有必要在美国开设这样一个公司。我只好亲自跑到杭州,反复做经办人的工作,说明温州在美国办公的必要性。经过一段时间后,浙江省外经贸厅抱着试试看的态度终于同意先发函到我国驻芝加哥总领事馆,听取他们的意见,如有他们书面认可的文件回复再作研究。令人失望的是,中国总领事馆对此也不感兴趣。中国总领事馆的商务领事戴有德说:“国内类似的报告太多了。”他们认为这些要求在境外投资的报告大都不成熟。另外,当时中国许多国有企业在美国的公司也都办得不是很成功,在这样的大背景下,外经贸部下达文件:赴美办企业要从严掌握。所以总领馆从严控制审批。就这样,一个月过去了,两个月过去了,省外经贸厅的文件渺无音讯,我感到很失望,似乎这件事就要泡汤了。这个时候,我的一个老战友朱六一给我带来一个好消息。他的一个表外甥女在外交部工作,丈夫是中国驻纳米比亚大使,她自己是外交部美大司的一个处长,这个处一位同事的丈夫王力正是中国

驻芝加哥总领馆的领事。我得知这个消息，立即跑到北京。此时我还得知有一个温州人在外经贸部办公厅当副主任。到北京后，我先找这个温州人，但这个人已经退休，他告诉我在境外批企业是很难的。不过他还是提供了一个重要信息，他说中国驻芝加哥总领事是他的同事，并表示可以给写封信催办一下。经过七里八拐的关系，我将一个快件寄到中国驻芝加哥总领馆王力先生那里。我调动了所有的人际关系，做完这些事后，我就只能等了。四五个月过去了，到了1991年2月，我终于等到了芝加哥总领馆发来的文件，这是一个盖章的函，文件的内容是“原则同意”。后来我知道，王力先生跟总领事馆的总领事商量，搞这个农业项目可不可以。总领事一听，很关注这个事情，就带人去调查，后来这件事历经了千辛万苦终于被我搞成了。现在出国很方便，那时候很难的。

这之后，我按省外经贸厅要求补办手续。在近一年的时间里，为争取立项成功，我在温州、杭州、北京间来往奔走，算起来路程已有数万公里。那时候省里对“温州模式”有看法，他们对温州搞民营经济发展是不赞成的。因此，对我到美国去搞这个东西，省里面是有看法的。我三天两头跑省外经贸厅。他们快上班的时候我就去，他们还没有上班，我就等。后来比较熟了，我就给他们倒茶、倒水。他们说：“你感动了我们，不给你批下来我们就过意不去了。”同时又因为省外经贸厅外经处副处长张秀深是温州人，因此对我都很客气、很热情。省外经贸厅一个处长叫陈云贵，原先并不怎么支持温州的这个项目，后来态度也有了改变，并成了我的好朋友和有利的支持者。1991年4月，浙江省外经贸厅陈云贵处长终于在报告上签发了“同意上报”的意见，然后由张秀深副处长送到五楼给王厅长签字。他叫我在四楼办公室等，我心想，这下事情总成了吧，因为厅长原先已表过态的。好半天，张秀深副处长才下来，我一看他脸色就知道事情不妙。他说：“王厅长说，温州这家公司叫康松农业开发公司，公司法人又是叶康松，是不是私营公司？如果是私营的就不能批，私人是不能到美国

去办公司的。”因为当时急需王厅长签字，厅长刚好马上要到澳大利亚、新西兰出差，来回要十五天，那我肯定来不及了。张秀深副处长说：“他这个公司不是私人的，是农委下面的。”王厅长说：“那好，叫温州市政府写出保证书。”这个可能吗？这就意味着这事不行了，他马上要出国，回来都要半个月了。得知江圣德副市长刚好在杭州开会，于是，我马上打了个电话给江市长，是温州市政府驻杭办事处主任林光同志接的。我说：“江市长在吗？我是叶康松，我有一件大事要告诉他，请马上转告他。”江市长接电话了。我说：“江市长，出问题了，王厅长马上要出国了，他说我公司是私营的，不能批。”江市长也急了，说：“你这样，你告诉他，我十分钟就到。”当时浙江省外经贸厅是在解放路，温州市政府驻杭办事处在杭州的武林广场，十分钟是要的。这时候张秀深副处长怕王厅长马上走，就说：“厅长，温州的江市长马上到。”王厅长说：“我马上就要出差，要走了。”那时候杭州要到上海坐飞机，那个路不是高速，开到上海要好几个小时。张秀深副处长说：“江市长等会儿就赶过来了，你再等等吧。”江市长真的还不到十分钟就赶过来。我在楼下等江市长，江市长一到，就坐电梯上去了。王厅长的办公室在四楼，由于他知道江市长要过来，就在那边等。江市长说：“王厅长，听说你要出国了，我今天有几件事要向你汇报，我来一趟也不容易，我特地跟你讲，温州要盖外贸大楼，省里面负责的资金还没有到位，能不能催他们一下尽量快点。”王厅长说：“哦，知道了，还有第二件事吗？”江市长说：“第二件事是温州劳务出口也是一个大的口，省里出口的文件还没有批，麻烦你了。”王厅长说：“这个事情我知道了，等一下交代下面给你批复。”他当场就打电话。江市长说：“第三件事情很重要，现在偏偏温州在境外没有一家企业。这么多年了，境外公司还是个零，这对我们来说是工作不得力。现在好不容易搞了个康松农业开发公司，请你支持一下，帮我们批了。”当然，当时厅长不知道我的身份。他说：“老江，这个事情比较难办，温州康松公司的董事长叶康松，

名字跟公司的名字是一致的，你说是不是私人的？”这个时候，江市长又拉过我对厅长说：“来，康松你过来。王厅长，就是他，他是市人大常委会。康松公司是市农委下面的集体企业，是个很好的公司，在温州很有名气的。康松，你自己也讲一下，为什么到美国办这个公司？”我就接过他的话，我知道王厅长急着要走了，便告诉他我为什么要弄这个项目，是怎么一个情况，这个企业是农委下面的一个企业。我大致描绘了一下这个项目将来会对温州、对浙江带来什么好处，香菇的出口是对我们温州有利的，对浙江省也是，这个公司作为与国外农业交流窗口的意义，将来引进农业科技信息对温州、对全省农业发展的意义。我能在短短的时间内表达得那么好，自己后来也觉得不容易。听我这么讲，王厅长就动心了。王厅长也觉得这样搞不错，但是他还在思索。这时候，江市长知道他在思想上面发生改变。他说：“王厅长，这样好了，你就别让市政府打报告来了，不然时间太慢了。这样，今天当着你的面，我给你签字跟你保证。当着你的面我写下来，这家企业在美国假如出了什么问题，我负全责。”没有等厅长同意，他就把要往上报的企业文件拿过来，就在这上面空格写：假如这家公司在美国出了任何问题，我负一切责任。厅长说：“老江啊，你这样写了，我也没有话说了。”一方面，这边在催他马上要出国了；另一方面，听到我的设想，他也很高兴。这个时候，王厅长签字了，这个项目就算是定下来了。

这样我马上到北京去了，我们这么一个小小的项目要跑到北京的外经贸部，外经贸部签字才有下文。这里搞好了，我就索性跑到北京拿文件。一上去，他们就给我办好了，盖了中华人民共和国外经贸部合作司的印，这是1991年的事。很不容易。项目批下来以后，新华社发布了一则消息，说中国一个农民企业家到美国去发展被批准了。《温州日报》第一版主要的版面都登这个消息，我在美国开始创办跨国企业。这个消息在当时温州非常轰动，报道新闻的三个人都拿到一等奖。那次评选的是浙江好新闻，他们得了一等奖。这个新闻在当时改革开放初期的反响非常大，题材非常

好。

接下来我就准备到美国了，到美国总要带家属吧，家属不带去又不好。小孩上户口、要拿护照，温州公安局里没有这个先例：全家都带走去美国。后来我们都是以公派的身份出去。公派这种不用签证，不用面谈。我和我老婆是公派，小孩子用签证，不算公派。

采访者：到了美国后，你们着手注册公司，可连跑了好几家法律事务所，都没有成功，原因是什么？

叶康松：到了美国后，我们就着手注册公司。此前，我看过一些移民局资料，便找法律事务所注册公司，但连跑了五六处都说我们这个项目规模太小，不能注册。最后，我们找到规模很小的“张志明法律事务所”，才总算注册成功。张志明是台湾人，大学毕业刚办事务所，这是他所做的第一笔生意。

我们到美国去就种香菇、养鱼，这两个项目同时开始。根据原定创办农业开发公司的思路，养鱼就要建鱼塘。我首先是着手养鱼，但因为在国内，我们是在泥塘里养鱼，而在美国，都是在水泥砌的鱼塘里养鱼，带去的技术不适应，很快就收场了。

采访者：当时您的公司是在洛杉矶？

叶康松：对，公司都在洛杉矶。为什么不在明尼苏达州？这个说来话长。第一，那里条件不行。当时与我们联系的那个人不行，他是破产的老板，跟他合作很难。第二，那个地方太冷了，不是个种香菇的地方。第三，那个地方华人少，所以最后选择洛杉矶。我做注册登记，我们带出来的钱是东拼西凑，项目批下来是十六万美金，我差不多只有十万美金，一张支票。最后我们从外事部门带出来大概七八个人吧。在养鱼的同时，我们开始经营种植香菇，我将我们温州文成县的香菇空运到美国。我就成了第一

个将香菇打入美国市场，并填补此项贸易空白的中国人。这个利润相当可观，但因为保鲜和海关报关时间方面的麻烦问题解决不了，做了几次后只好放弃，决定还是以在美国种香菇为好。我终于找到一个种香菇的地方，把棚建起来，把人招过来，把种香菇的事业搞起来。

二、经历挫折

采访者：请您谈谈之后的事。

叶康松：我在卖菇的时候，碰到了一个人姓谢的人，他当时四十来岁，台湾人，也是在这里种菇的。当他得知我也想种菇后，对我十分客气，并将我接到家里做客。他说自己也曾去温州考察过，一位市领导还曾接待过他，他说自己虽然不是温州人，但也是中国人，表示想和我合作。我听了自然很高兴，但谈到条件时，我心冷了。他说：“我自己有种菇场，你带来的人可以在我的菇场里种，我将菇场租给你，还可以给你提供菇包，但你种出来的菇只能卖给我。”他的意思是由他来卖，他利用我们的技术、我们的劳力，种出来的东西给他卖，要我签这个合约。我便提出自己的方案：第一种方案，你帮我种菇，为我提供菇包、提供销售渠道，我与你合股经营；另一种方案是你当我的顾问，我每年给你顾问费。对此，他不同意。他对我说：“美国的情况你不了解，你只能先和我合作，否则你就做不成。”在回去的路上，他一再问我：“你们这次来投资，带了多少钱？”我说：“我只带了10万美元的一张支票。”这台湾人后来没再和我联系。我也了解到，洛杉矶的香菇市场都是被台湾人控制的。所以，最后我们还是决定独立搞这个事业，但是我们没有人。有一个留学生，他在一家姓陈的开办的亚太律师事务所工作，我们认识。他动员他老板，跟他说：“这个香菇可以赚钱。”最后我们和他老板合股，一人一半，你也不要控制我，我也不会控制你。就这样，他投资五万块钱，我投资五万块钱，一共十万，作为公司



叶康松先生妹夫谢正兄先生在美国菇厂检查香菇生产情况。

的资本金。经过努力，我与他合作办种菇场，地点是洛杉矶与圣地亚哥交界处 15 号公路旁的山上。我在那里搭了七八个菇棚。这地方气候较好，香菇种得也算不错了，菇都长出来了。

这时候，意想不到的事发生了。有一天我去买菇包时遇见原先和我谈判不成的台湾人谢老板。他很不客气地说：“叶康松，你胆子够大的，不与我合作，与我的朋友一起搞了。洛杉矶不大，你这么一种把我的生意都给抢走了，我倒要看看你搞得成搞不成！”我心中虽然有些不踏实，但却也不怕：你做你的，我做我的，井水不犯河水，平等竞争，你能把我怎么样？没想到十来天后，姓谢的使出了杀手锏。他就开始捣蛋，千方百计地说服陈老板。陈老板回来和他老婆说，他老婆就觉得有道理。一天，亚太法律事务所陈老板的老婆打电话给我，叫我去一趟。她说：“叶先生，我们不

打算种香菇了。”我问：“我们的香菇不是挺好的吗？为什么不种了？”她说：“反正我们是不想搞了。”我说：“那不可惜吗？你们要是不搞了，就把你们的股份转让给我吧。我把之前的钱退给你。”她说：“不行，你这个棚都要卖掉。”她问我那五万块钱什么时候给他，我说再过一个月全部给她。她说：“不行，后天就要给我。”我哪来的那么多钱，全部的钱都投到里面去了。我带来的十万，人工钱、飞机票都花光了。我想了想说：“这样行不行？你们不种，就把你的一半卖了；我是还要种的，我的一半不卖。”她说：“不行，要卖全都卖，你的那一半也要卖。”我是满肚子怒火，我知道这是谢老板与她串通起来挤压我。但为了把康龙公司办下去，只好说：“不行啊，我们是受市领导委托来办公司的，如果我们卖了，我向市里交待不了啊！”她说：“不行，要卖全都卖，你想得通要卖，想不通也要卖！钱马上要给我，给你半个小时去想想。”我想，陈老板是开律师事务所的，虽然他不是律师，但是他搞保险、赔偿这些事务，跟他打官司是要吃亏的。他老婆说：“时间到了，考虑好了没，好的话钱就拿出来。”五万块钱对现在来说不算什么数目了，但我当时没法筹到。我没有办法，只好答应了。答应了，我到律师事务所就签字。在这种情况下，逼我把香菇全部卖掉，卖给这个台湾人。康龙公司员工因此全都失业。

三、东山再起

采访者：接下来，您是怎样东山再起的？

叶康松：这个时候，我还给大家开了会，让大家不用担心，我们还有我们的路。什么路呢？我们不会失败，大家放心，我们化整为零，等待下一个机会。种香菇的专家都到成衣厂做衣服去了，拿零用钱养自己。很快，我从别人提供的信息中得知温州打火机质量外型不比日本、韩国差，而价格比它们低廉。这个时候我就马上想到要另找出路，中国货美国卖，用贸

易的方式来做。我就拿了很多打火机，专门就去跑这种店，有个韩国人看上了我们的打火机。我记得很清楚，我拿了一个打火机给他，是防风的。他问我多少钱？我说：“这中国大陆打火机给你三块钱。”他说：“好，我要，什么时候会到？”我一想，三块钱他竟然没有砍价，有点惊奇。他还说：“这个东西还不错。”我问他：“你要多少？”他告诉我第一批要五千只。他就拿一张纸让我签个字。我马上想到用空运，从上海空运过去。第一笔生意 5000 只，一只要赚个两块钱，大约能赚个 1 万美金。第一批我运了 1 万只打火机，他要五千只，还有其他商家要的数量比较少，差不多就 1000 只或者几百只。打火机是易燃品，不能空运。那怎么办呢？我就把气都放掉，到美国再重新加气。第一批给他以后，他简单看看，就说行了。这一批我们就赚了一万块钱，这给我们很大的鼓舞。因此，我们就把中国的打火机“中国货，美国卖”变成一个主要的事情，我就开始做起来了。开始空运，后来生意太好，空运都跟不上了。生意做得轰轰烈烈，走出了前次生意失败的阴影。从 1992 年底到 1994 年初，我们康龙公司先是空运、后是集装箱海运，大批温州打火机源源不断运往美国。康龙很快成为美国最大的防风打火机供应商，康龙公司也改名为康龙集团。与此同时，我提出了“温州货，美国卖”的经营思路，除打火机外还将温州刀具、龙泉宝剑（那时候，龙泉宝剑大概要四五个美金吧）、泰顺木制玩具、温州旅游鞋等产品销到美国。在不到两年的时间内，康龙集团为温州出口了两千万美金的产品。

原先省里是让我们搞农业开发，现在我们变了，大势是求生存。我们把自己的生存放到第一位。反过来讲，这个事情对温州也有好处，重要的是我的公司还是一个窗口，市里面也是很理解的。我就一直做打火机，最后成了美国最大的打火机供应商。为了扩大规模，在洛杉矶康龙总部之外，我先后在达拉斯、纽约、芝加哥等处设分公司，分公司取名为康锦、康绣、康中、康华——锦绣中华！在洛杉矶我开了两三家店，自己看店。几十年

过去了，我到现在都还在洛杉矶。我就把中国的货，以打火机为代表，都运到美国来。但之后我犯了个严重的错误：进了太多打火机。1994年，美国政府作了一项规定，打火机一定要加安全锁，没有安全锁不能进来。美国政府早在一年前就把这个情况公示出来，到了1994年就不能进来了，以前可以，后来就不能进来了。美国人是按照规定的，中国海关宣布前期可以，后期不行了。这样的好处是大家都知道，坏处是激励了大家去买打火机。温州那时候的主打产品也是打火机，赶在这个时间内进口。那一年，全温州进到美国的打火机，据不完全统计，大约有3000万只打火机，美国人卖几年都卖不了啊。这就给我们带来了大量的危机。另外一个，因为当时市场的需求大，封关的消息，其实很多人都知道。结果就出了问题，当时漏气的打火机都出来了，对我们来说是最大的危害。可是我那时候虽然没有多少钱，但由于打火机价钱很低。所以我还到墨西哥、旧金山，亲自去拿打火机。纽约也有好几个柜子，怎么卖？这样不行，我仓库里的打火机有两千万只，这些打火机有质量问题、没有品牌。当我意识到问题严重时已经迟了。市场上要出手的打火机越来越多，有的甚至低于温州的出口价甩卖……这一决策失误，使我一下子亏了4000万元人民币。这对我们打击非常大。但我没有乱了方寸。一番思考分析后，我采取了两项措施：一是四个城市的分公司立即撤销，全部回洛杉矶；二是我亲自回温州，处理紧急情况。

四、另谋出路

采访者：这次打击之后，您是怎样另谋出路的？

叶康松：打击以后没关系，就另谋出路。光“中国货，美国卖”，这不是我主要的路。我要走的路是倒过来，“美国货，中国卖”。那时候中国也刚改革开放，做什么呢？做美国西洋参！

采访者：您打听到产于美国的花旗参在中国国内大受欢迎，通过哪些渠道？

叶康松：1994年，我来到威斯康辛州考察，发现美国花旗参的原产地就在威斯康辛州。

这里有个故事。

我少年时期在村头玩耍，一跤门牙撞在石块上，血流不止。我的姑父看到后，连忙掏出家藏的美国花旗参调炖熬成参汤。我服下后，止了血，伤口

很快就痊愈了。从那时起，我记住了美国花旗参。多年后，花旗参成为我们中国人喜欢的补药。温州人也十分喜欢西洋参，而威斯康辛州又恰恰是美国西洋参主产地。虽然当时我们中国吉林引进种植美国西洋参已经获得成功，100元钱可以买到半公斤西洋参，但是市场上的西洋参鱼龙混杂、假货充斥。我认为这样反而给我经营纯正品质的美国西洋参提供了机会。

采访者：您自己的具体经营思路是什么？

叶康松：我充满自信是因为还有全



1994年，叶康松在美国威斯康辛州西洋参生产基地参观考察。



威斯康辛州参农总会领导为叶康松颁发参农协会会员证书。

新的经营思路：一是一定要做品牌，就叫康松西洋参，以我的名誉担保纯正品质；二是在中国西洋参自古以来都是在药店里卖的，而我要搞专卖，做成礼品，从美国运到中国去卖。在这个经营过程当中，我动了好多脑筋，我一定要把西洋参变成礼品。那时候是没有礼品的，西洋参运过来直接称两斤、三斤卖的，当礼品卖的我是第一个。我一定要开专卖店证明我这个东西是美国运过来的。当时关于种不种西洋参，公司的分歧很大。他们觉得这个事情不能搞。我倒是觉得这是好事，我们的质量有保证，不怕卖不了。不出所料，那一年我挣得特好。我的专卖店开起来也够隆重的，后来我们就请了威斯康辛州的一个副州长来，这样他就变成了一个外国股东了。

1995年4月2日，温州市区信河街的美国康松西洋参专卖店开业，为庆贺这世界上第一家威斯康辛州西洋参专卖店的开设，威斯康辛州副州



1995年4月2日，威斯康辛州副州长麦克伦（左一）和温州市委常委、常务副市长蒋云峰（左三）为康松西洋参专卖店开业剪彩。

长麦克伦率代表团来店剪彩祝贺。当时的温州市委常委、常务副市长蒋云峰来剪彩，轰动一时。

一年过后，康松花旗参专卖店（柜）遍布浙南大地，光专卖店就开了几十家，开在信河街华侨饭店对面的至今还在，现在泰顺、文成的专卖店都还在。1995年光春节这个时候，专卖店的货卖了350多万元。我起码赚了100多万元钱，大家都会说：西洋参，康松牌可以啊。这样就给我们带来另外一个转机，亲友也不用担心了。其实因为打火机的事情，我们还欠了好多钱，亲友也很担心，那时候欠的钱也是个大数目。

五、渐入佳境

采访者：在经营开发西洋参的同时您还把目光投向了另一个新目标：做保健品生意。请您谈谈这方面的情况。

叶康松：成功以后我就干尖端的，“美国货，中国卖”，做保健品生意。那时候我就让大家不用给亲友带保健品了，我在中国就搞这个东西。从那时候开始，我就搞生产，自己生产自己的牌子。过去吃了没有品牌的亏。我觉得品牌很重要的，“要正宗，买康松”这句话是我想出来的。最后保健品也不能缺康松牌，专卖店（柜）遍布浙南大地，达到上百家。接着我又引进美国深海鱼油保健品系列、美国名牌化妆品康蕾尔系列。标有美国老鹰头徽章标志的康松牌西洋参行销浙南大地，深受温州父老乡亲的喜爱。

为了加快中美经贸关系的发展。我们康龙集团在中国建立了5家公司、5个办事处。这5家公司是：上海康松公司、上海康麦斯公司、浙江康松花旗参公司、北京康松公司、温州市康松实业有限公司，其中上海康麦斯公司为美国康龙集团驻中国的总公司。5个办事处是：温州办事处、杭州办事处、北京办事处、海口办事处、贵阳办事处。以美国康龙集团为大龙头，以中国这些组织为龙头，我把美国康松牌三大系列产品批量地进入国内外



美国康麦斯代理商大会现场。

市场。这三大系列产品是：美国康松牌花旗参系列产品，5 大类、80 个品种；美国康麦斯牌保健食品系列产品，20 个品种；美国康蕾尔牌护肤品种系列产品，10 多个品种。我们把这些销往美国、东南亚和北京、上海、西安、沈阳、深圳、长沙、重庆、乌鲁木齐、呼和浩特、浙江等地。我现在回头来看，由于境外与境内窗口的彼此作用，使中美经济贸易呈现出勃勃生机、一片方兴未艾的景象。

1997 年，我们康龙集团提出更高的要求：“企业集团化，行业多元化，机制联合化，决策民主化。”我尽管身在异国他乡，但时刻不忘祖国家乡对我的厚爱与支持，全力为中美友好往来作贡献，将最好的产品奉献祖国、服务同胞。我最大的愿望就是回报社会，回报家乡。1997 年 4 月 17 日，我在杭州成立浙江康松花旗参有限公司，威斯康辛州副州长麦克伦、美国驻上海总领事 18 人的代表团亲临杭州祝贺。当时浙江省委常委、副省长

刘锡荣同志和省人大常委会副主任孔祥有同志亲临现场指导，并发表了热情洋溢的讲话。

1997年，康龙集团还组建了国际交流中心，专门为中美友好交往服务，推动中美两国各行业间的友好往来，促进两国在经济、文化上的合作。这一年多来，康龙集团成功地邀请到北京、杭州、温州、台州等50多团次，各级政府、各界人士、企业集团的代表来美访问、参观、考察、商展，既加深了相互了解，增进了友谊，又洽谈业务，引进技术与资金，这为中国的经济发展、为温州的第二次创业作出了贡献。现在康龙集团的国际交流中心的服务内容包括承办政府代表团出访、承办商务考察、举办专业培训班、承办产品展销、开展学术交流；为中美两国的商品、食品、化妆品等产品的出口证书及进口许可证与中美两国企业在对方注册商标、申请专利和版权等有关法律咨询服务。

到了2001年，美国发生了“9·11”事件。“9·11”事件后又给我们带来了一个转机。“美国货，中国卖”，这是一条路子，而且中国那时候也申请加入世贸组织，加入世贸组织以后在各方面会有很多的机会。从2001年开始，我想到上海成立公司，把美国作为生产基地，中国作为一个营销中心，这就叫“1333工程”：“1”，一个总部在上海，作为营销中心；第一个“3”，全国300个地市级代理商；第二个“3”，全国有3000个专卖柜；第三个“3”，全国有30000多个终端。什么叫终端呢？这个牌子的药在药店里都有。这个叫“1333工程”。我亲自到上海要成立那么一个公司，然后我们提出了康麦斯的名号，提出“四百理念”。“四百理念”就是共创百年品牌，共建百年网络，共享百年利益，共享百年健康。

保健品这一块现在是我们“康龙”的主打产品，不断从中国出口到世界各地。全世界26个国家有我们的专柜，比如阿联酋迪拜、新加坡也都有。我决定走向世界，现在还在不断扩大，以中国市场为主体。现在康龙保健品在中国也是非常好的一个牌子，是中国的驰名商标。

六、成功感言

采访者：您取得事业成功的原因有哪些？当您遇到挫折的时候，您是怎样去克服的？

叶康松：应该说到目前为止都算是成功的。至于成功的经验体会：第一，应该归功于我们这个社会，归功于改革开放，给我一个机会。我无非就是抓住了这个机会，顺着历史的潮流走。我最大的体会就是社会给我最大的激励、鼓舞，温州的父老乡亲、政府对我的鼓励。第二，做事业一定要有品牌战略，这是我最大的体会。假如你不做品牌，就做不起来。特别是在美国，我们一定要创立自己的品牌，放在我们公司经营的第一位，这就是品牌战略。第三，在经营当中要有一个非常灵活的头脑，不断发展属于自己的模式。还有一条体会就是，做什么事都要量力而行，抓住一件事情，把它做稳做大，不能到处乱搞。总结温州一部分企业家最后失败的原因，就是多头经营。比如你是做空调的，你却跑去造船、开矿，这原本不是你的事，这样做就会分散你的精力、能力、财力，最后功亏一篑。我就牢牢记住这一点，充分吸取失败的教训，量力而行，不轻易跨行去做其他事情。所以，我除了做保健品还是保健品。这也是经营当中一个重要的理念。另外一个，我自己要做好，做不好就对不起我们的国家，对不起我们温州，对不起那么多当初跟我的人。这一点是我在经营当中最重要的精神力量。我还有一个很大的目标，就是要回报社会。我要自己做好了才能回报社会。再一个是本人的素质，要永远保持一个良好的状态，一种干劲，一种永不满足的精神，永远保持旺盛斗志，朝这一方面不断往前走。

我辞官创业已经 30 周年。我感觉很快，时间一转也就 30 年了。这 30 年走过的路也是很长的，是一个既有顺利又有挫折，是个开心自豪的过程。30 年到了，我交了一份满意的答卷：事业很成功。

中国徽章大王

采访者：郑重、曾富城、李永刚

整理者：郑重

采访时间：2017年12月1日

采访地点：苍南县金乡徽章厂



陈加枢

口述者：陈加枢，1956年出生，浙江苍南人。1983年，他和四位朋友合伙办厂，成为金乡第一个家庭作坊式的机器设备生产徽章的厂家。1985年金乡徽章厂正式登记挂牌。1987年陈加枢一人接管该厂，从此翻开了徽章制造行业的新篇章。该厂接到许多高级别的徽章制作任务，如1990年亚运会开幕式纪念章、1997年江泽民主席访美纪念章、1997年驻港部队服饰徽章、07款中国人民解放军军徽服饰；先后成功地为美国、英国、俄罗斯、日本等国家军警界生产制作100多个品种的徽章服饰标志。2001年3月31日，金乡徽章厂被解放军总后装备研究所授牌为“科研试制基地”。陈加枢也被媒体称为“中国徽章大王”。

一、早年创业

采访者：陈先生，您好！金乡被称为中国第一商标城，而金乡徽章厂是我国徽章制造业龙头企业，非常具有代表性。我们想通过口述历史访谈记录您创业的经历，以金乡徽章厂发展史为例，反映改革开放以来金乡商标行业的发展历史。首先请您谈谈您的早年经历。

陈加枢：我出生于1956年，出生地是现在的苍南县金乡镇。1975年，我在铁道兵四师文工团当文艺兵，那时文艺兵多半是城市兵和干部兵，而我来自苍南农村。由于我过去底子比较好，在新兵连的第一个月就被挑选进了文工团，在部队学舞蹈。那时候我已经是十七八岁了，别人都十二三岁开始学舞蹈，我那时候为超过他们，每天比别人早两个小时起来练功、压腿，比别人多练很多时间，汗衫都要换好几件。我在短短的半年多时间里，这些技巧就都学会了。部队后来把我送到天津艺术团进修，我花了一年时间就基本上掌握了课程，所以我早年就是一个不认输的人。

1979年，我从部队复员回到家乡，偶然得到一个消息，县文化馆要招收一批文化员。我想：我曾是铁道兵文工团的，是个舞蹈演员，我可以胜任这项工作。我找到镇里的有关负责人，拿到了一张文化员登记表填好。因为我回来以后是农村户口，一直想参加县里文化馆的工作，但是没有被录取。后来，我又考了几次招干考试，都是离分数线差一点，没有考上，就没有去想“工作”这两个字了。

这时正值改革开放初期，金乡镇发展了多家家庭工业，生产铝制标牌、塑片制品、塑膜卡片、涤纶商标四大类小商品，产品走向全国，其中铝制标牌和校徽产量占全国的50%左右。后来，我也没想到金乡人在没有国家投资，没有大城市、大企业作依托，远离原料和市场的情况下取得了成就，走出了一条属于自己的致富道路。我创办的金乡徽章厂是我国徽章制造业龙头企业，非常具有代表性。我想，以我的创业历史为例，是可以反

映改革开放以来金乡商标行业发展历史的。

1981年春，我邀了一个伙伴到了山西太原，不到一个星期，就订到了5000元制作标牌、校徽的业务。当时我们把各种各样的校徽扛在肩上，一个学校买几十枚或者一百来枚。他们看到我们的校徽，自己来选，如果要订购，那就签个合同。签完合同我并没有要钱，回来制作好，寄到那边去，他们看到产品后才给我汇款。这样的方式无论哪个学校的老师、校长都是同意的，他们需要使用校徽。所以这一个礼拜跑的每个学校都没有落空，因为我知道那个地方学校很多。我第一次出去就花了100元，100元从山西来回能够住宿、路费、吃饭，一个星期也够用了，还有多余，觉得还不错。

1983年5月，我当时才27岁，和四个朋友凑合在一起，办了金乡徽章厂，用几万块钱起家，在金乡家庭里搞加工生产。我们学上海徽章厂，上海徽章厂规模大、有技术，就把上海徽章厂的技术师傅请下来指导。当时金乡其他同行还只拥有简单的工艺，一些简单的设备。在金乡正儿八经用机械设备生产徽章的，我们是第一家。从那时候开始，金乡徽章厂慢慢扩大，赚了一点钱。两年后，就是1985年，我们合股投资了29万元，招收了70名工人。在徽章厂，我主要负责跑供销。

采访者：改革开放初期，金乡的家庭工业蓬勃兴起，小商品生产遍及家家户户，尤其是做徽章的人很多，是否历史上就有这样的传统？

陈加枢：改革开放初期，金乡做徽章的人很多。这在历史上的确有这样的传统。当兵之前我有些朋友小打小闹在家里做，不敢公开，如果被抓进去，要戴高帽，要游街的，那时候这叫投机倒把。假如你到外面去做生意也叫投机倒把。其实在我还没去当兵之前，我母亲跟一帮人办了一个工厂，是集体工厂，也是做校徽的。那时候校徽不是铝的，是纸做的，上面写着学校的名称，然后用铁皮包起来，有一个薄膜放在上面，让学生戴在胸前。那时候，我们这个地方就已经有这个工艺了。当时不允许个人在家

里做，但个人在家里做的也有，假如被抓的话处理很严重。因为这种东西工艺比较简单，不是那种机械化的生产，我们各家各户的人有熟练的技术，可以做起来。如果涉及到机械化、规模化，那农民就没办法做。

改革开放以后，几乎每家每户都有一个榔头、一个铁锤，叮叮当当在那里敲。这个分工比较多的，到外面去订业务的人订业务，业务接进来以后就生产。接到订单以后，生产的人拿去，到这一家做配置、那一家做氧化、另一家做点漆。这么几道工序做下来以后，产品交给客户。当时跑业务的人很多，几千人在外面跑。那个时候整个中国的市场就靠两条腿。当时说“两条腿”和“三分邮票”：“两条腿”就是我们用两条腿去跑，“三分邮票”就是发函。我们做饭菜票，包括工作证、徽章，都是要靠发函、靠人跑业务。当时发函需要审批，需要工厂批。有些农民没有厂，因为当时完整的工厂比较少，就靠挂户经营。比如金乡一个农民在外面跑业务，就挂靠一个企业，就用这个厂的牌子。金乡农民出去做生意，校徽可以做，饭菜票也可以做，工作证本子的封皮也可以做，什么业务都可以接，接过来大家有不同的分工。当时农村里面可以办一个集体工厂牌子，甚至几个人也可以办一个工厂，没有实力的人，就挂户在别人的厂。比如说一个函发出去，单位回信了，邮局看这个是你挂户的厂名，就放到这个厂的框里面，你每天就来拿信函就行了。你回家生产产品，就给对方单位发过去，钱款又仍旧汇到这里来，除了税收和成本以外，多余的钱就都是你的了，就是以这种模式来进行。

那时候一个函装好，三分邮票贴上去，就可以了。函上写上地址、单位，写好以后，邮票贴上去，盖上戳，就往全国各地发。当时邮电局排队的人很多，有的人还挑着装稻谷的箩筐。每天邮电局盖邮戳的人是很忙的，邮电局统计好以后把函发出去，所以很麻烦。当时邮电局生意忙得很，农民每天在那边收包裹、递包裹。

采访者：1986年是金乡徽章厂发展的转折点。这年9月23日，金乡

徽章厂带着 300 多个品种的产品，在上海外滩如意酒家举办产品观摩会。请您谈谈当时的情况。

陈加枢：当时在上海外滩如意酒家举办产品观摩会，我们邀请了上海市协作办、电视台、各大报社，影响很大了，就惊动了上海徽章厂。苍南县委书记和县长得知后，十分赞赏。温州市分管工业的马云博副市长还特地作了题词：“敢同大厂比高低，再向名牌争寸分。”记者们和来宾们都很佩服。改革家温元凯先生听到这个消息后，也称赞我们：“办企业就要有这种公开与大厂竞争的气魄。你们的产品，还要向世界市场进军。中国非常需要大批有国际眼光、环球观念的企业家。”令人想象不到的是，上海电视台又把“设擂”场景在新闻节目里连播了五次。我们这是刘姥姥进大观园，乡下人去上海摆擂台。那一天我们花了 4 万块钱，那时的 4 万块钱可不得了。过后，我们一直在跑业务，每天骑着自行车，当时租一部车，一天是 70 块钱，出租车当时也有的，但租不起。当时这些来参加的单位，我们去一个一个回访，浦东、浦西来回跑，一天跑下来都非常累。每天早上骑自行车出去就跑一天。但是他们有些相信，有些半相信，有些甚至说给他们试用一些样品。我们无代价为他们打一些样品，合适了以后，再看有没有生产的余地。我们就从那时候开始跟他们建立了良好的关系。我们当时去跟他们讲：“我们跟其他厂家比，一比价格，二比速度，三比信誉。”他们听到我们这几个比较以后，很高兴。确实，我们为他们开发、打样，一直也没有收费。我们的名气打开后，就在上海设立了一个办事处。自从设立办事处，上海的一些外贸单位都会找到我们这里来；国外的客商，通过别人介绍也到我们这里来。金乡徽章厂企业规模、工艺开始向高档次迈进。

二、经历挫折

采访者：就在企业发展的黄金期，危机产生了，股东们产生严重分歧，请您谈谈具体原因。

陈加枢：我当时一直在外跑业务，当时全国已经开始要做土地承包证了，很火。我和一个股东一直在跑业务，跑到国家土地局，当时国家土地局刚刚成立。到了国家土地局以后，我们考虑怎么能够进去。当时我们温州市农办的一个领导，跟北京市市长是同学，他帮我们写了一封信，北京市市长又给我们写了一封信，介绍我们到国土局局长那里去。我们想做全国的土地证，那不得了，是几个亿啊。但是后来因为种种原因没有做。后来我们就跑到湖南省，订了那边的土地证制作业务。那时候我们赚了几百万，几百万也不得了了。股东们觉得这个钱好赚，徽章生产当时有亏空，效益还没出来，大家就想把徽章厂丢掉。到了1987年底，由于工厂股东意见不统一、管理不善等原因，已经亏损了10多万元。因为大家都是投资者，都参加管理，谁说了都不算数。大家举手表决谁要这个徽章厂，无论哪个人都不要这个徽章厂。当时我负责在徽章厂跑业务，知道做徽章是非常有前途的。这时，另外5个股东已办有3个厂，他们经过商量，决定以35万元转让徽章厂。有个股东在会上表态说：“谁要徽章厂，我情愿再拿出2万元贴给他。”他们一个个问过来，没有一个人要。我就说：“没有人要的话，就给我。我不要贴补的2万元。厂里的负债也都归我。你们空手退出去。”大家都举手同意。后来第二天有几个股东回家，跟老婆讲这个事，他们老婆就骂：“你这个傻子，怎么一下子就退出来了？”有几个股东还想要进来，我说：“算了，退了就退了。”他们都经营其他行业去了。那时开始，我把徽章厂接收过来了。

采访者：刚开始您遇到哪些困难？

陈加枢：当时我也是挺害怕的，因为接过来以后股东内部的管理和结构乱糟糟的，这是一个困难。原来中国的股份制还是处于低级阶段的股份制。股东每个人都是一样的，参股都是两千多。虽然选这个人当厂长，但他和别人的股份都是一样的，说白了就是他说的话不算数。所以这样的话，每个股东都在参与管理，每个人都要讲一些管理的理念，你一套，他一套，造成工人们乱糟糟，到最后听谁的也不是，所以效益就产生不出来，出工不出力。真正的股份制，应该是股份跟管理是两码事，职权要分开。但当时低级的股份制就是这样子，大家觉得我也有钱投进去，我跟你们都是一样的，难道你当厂长就你说了算吗？现在的股份制不一样，参股的人和行使职权的人是不一样的，企业有总经理和董事长，只有通过开会，有多少票通过才能够可行。我当时把几个好亲戚叫进来。亲戚进来有利有弊。有利的一面是他们最起码不会像别人一样几个月就走，不利的一面就是亲戚在里面又是不好管理的。虽然亲戚对企业稳定性比较好，但他们能力差，你要退掉的时候也不容易，所以民营企业在这方面有一点受束缚。第一年，也就是从1988年1月开始，我明白要救活企业，关键在于发展生产力，而在生产力的诸要素中，人是第一要素。我接管徽章厂的第一件事，就是下决心把一批不负责任的工人整顿出厂。我还采取了一些措施：第一，对原有的设备进行了彻底的改造，依靠技术进步把好质量关；第二，实行每个工人抵押200至500元资金的制度，把风险浸透班组、个人；第三，对各车间实行由一人负责承包制，按件按质取酬，把原来固定工资制改变为计件工资制；第四，杜绝工人乱丢、乱拿徽章产品和纪律松散等现象，以整顿厂纪厂风；第五，关心工人家庭生活，联结起工人对企业的潜在力量。

有了遵守纪律的工人，有了一流的设备，还不一定能生产出一流的产品。于是我去上海用高薪请来两名精通刻模、氧化的高级技师，到厂里辅导生产、传授技术。我还把原来上海的师傅请过来。以前他们是星期天来的，

后来他们也能请假出来，以病假、休假的形式出来。但最后他们的厂长都知道了。他听说技术师傅到金乡去，看法很大，我们也有点压力。直到最后，上海徽章厂厂长退休的时候，又被我们聘过来，他觉得民营企业有活力。我们后来步子走得很快，所以他又来当我们的顾问。后来很多地方的徽章厂都不如我们了。经过一番努力，我们的产品不断得到需求方的认可，站稳了脚跟，并在 1988 年转亏为盈。接着，一年就有了十几万元的利润。

再一个就是我们也欠银行的钱，30 多万元钱也是不少的。所以在经营方面我自己心中也想好了，走这条艰苦的路吧，从头开始，一边整顿、发展企业，一边跑业务。

一次我意外得到一条信息：安徽芜湖市地名办要征订一批门牌。在对这个信息进行了摸底调查之后，我决定前往芜湖参加投标会议。我从金乡赶到温州，又从温州转车到南京，再坐小车赶到芜湖。当时会议室里坐满了人，参加投标的有 20 多家公司、工厂。投标代表一个接着一个发言。轮到我时，我报出的价格为 0.38 元，既低于人家的 0.45 元，又高于人家的 0.35 元。我将样品展示出来。我讲述了一些自己企业的情况，包括工艺、产品成本及生产过程。我说：“没有让你们花钱，我们就把你们要的东西做出来，你看我这价位比你们成本低了多少，而且我们还送货上门。”当时我一举中标。后来，对方派人到金乡徽章厂参观，随即签订了产值 30 万元的合同。接着，对方又把我介绍到蚌埠市，通过投标，又订了 60 万元业务。有了这批业务，我们徽章厂当年创产值 130 多万元，获利润 20 多万元。这次安徽的生意做成之后，对企业的起死回生起了决定性作用。

三、辉煌岁月

采访者：请您谈谈金乡徽章厂制作第十一届亚运会纪念章的情况，据说其中的故事十分曲折，竞争也比较激烈是吗？

陈加枢：1990年，第十一届亚运会将在中国北京举办。恰好，苍南炎亭一个在我们这里挂户的业务员来到徽章厂，说已经从北京的亚运会集资部订到100万元的纪念币合同，要金乡徽章厂生产，我当时接下这批业务。生产这种纪念币，铜质材料要求极高，只有油压机才可生产，而我们金乡徽章厂当时没有这种机器，我用自家的摩擦压力机试产。为了购买优质钢材，我花了一万多元。我抽调厂里骨干力量组成试验小组，经过七昼夜的努力，克服了抛光、鼓背等技术难关，终于试制出了样品。然而，当第一批成品出厂后，我下令停产。原来，我们生产的2000多枚纪念币交给炎亭的那位业务员后，我识破了这是一个骗局，不是炎亭的业务员骗我，而是那个业务员被别人骗了。我将业务员预付给徽章厂的钱主动退还大部分，并帮助推销已经生产出的纪念币。我当时是这样想的：如果我们生产的纪念币被丢弃在人家的仓库，就算赚了钱又有什么意义？我要抓住机遇，生产出真正的亚运会纪念品。我派出几路人员，四处寻找亚运会纪念品的生产信息。我从有关部门了解到亚运会开幕式纪念章，原先已交到韩国的某厂家生产，但拖延了两个多月仍然没有拿出样品，于是有关部门改变初衷，准备让广东顺德某中外合资企业生产，但因为每枚的订价要3.5元，价格太高没能拍板。获得这一信息后，我预算了一番，决定以每枚2.5元的订价上门竞争。我立即启程去北京。北京亚运会集资部负责人亲自审查了送去的样品，他们会同几位专家经过两个小时的专门会议讨论，一致认为金乡徽章厂的样品价廉物美，尤其是丝网印刷技艺堪称一流，超过了上海、北京等地的名牌徽章厂家。最终，亚运会集资部授权单位北京特种工艺厂，将50万枚“第十一届亚运会开幕式纪念章”的生产任务交给了我们厂。

20世纪90年代初这段时间，金乡徽章厂发展很快。1991年5月14日，中共中央政治局常委李瑞环在浙江省委副书记刘枫和省委常委、温州市委书记刘锡荣等的陪同下来到金乡徽章厂考察。李瑞环同志到苍南，去了龙港和金乡。当时我的企业也是蛮出名的，做亚运会的订单和国外的订单，

已经名声在外了。李瑞环同志此行就是想看看温州的民营企业，他对我们厂的发展给予充分的肯定，这给大家极大的鼓舞。

采访者：金乡镇人民政府于1992年确定11月1日为商标节，同年金乡被命名为中国第一座商标城，当时需要申请吗？金乡徽章厂当时做了哪些工作？

陈加枢：金乡镇人民政府于1992年确定11月1日为商标节，苍南县人民政府于同年命名金乡镇为商标第一城，涉及标牌、徽章、商标塑片。我们把商标文化节这个事报到当时的工商总局去，他们下来考察。他们对我们金乡的感觉都是非常好的。关于中国商标第一城的称号，一是要申请，二是我们本身有这个知名度，而且我们金乡各家各户做这个东西，在全国也很有名气，所以这个申请国家很快就通过了。在申请过程中，我们金乡徽章厂出了力。我们想出一本书，叫《今日金乡》。当时我跟朋友想到北京请费孝通先生题字，扩大影响力。我朋友通过他的一个领导，递一封信给费孝通先生。费孝通先生的一个秘书说他正在开会，等到那天晚上都没有消息。我们第二天又去，结果费孝通先生已经题过了。费孝通先生也来过金乡，他了解金乡，也曾来到叶文贵^①的厂里参观，叶文贵的厂跟我的厂隔得不远，只有两三百米距离，就在边上。费孝通先生了解金乡徽章厂，对我们很客气。的的确确，当时全国的商标，包括工作证、饭菜票等都在我们这个厂生产，可以说是一条龙生产。金乡作为中国第一座商标城是实至名归的。

^①叶文贵（1950—2017），浙江苍南人。20世纪80年代，当万元户成为财富的代名词时，浙江省苍南县金乡镇的叶文贵就已坐拥千万元资产，先后办过轧铝板厂、压延薄膜厂等。1984年5月，叶文贵被破格提拔为金乡区副区长，并成为首届浙江省家庭工业协会会长唯一候选人，有“温州第一能人”的美誉。

采访者：20世纪90年代初，金乡徽章走出国门，走向世界，据说是生产美军徽章打开了走向国际的大门，请您谈谈此事。

陈加枢：1991年4月，我到上海徽章厂参观，恰巧碰到在这个厂考察的美国军需品公司格林公司的董事长巴力先生。这一次偶然的机，巴力先生来到我们在上海的办事处，看了我们展示的各种精美徽章时，他怎么也不相信这是温州农民生产出来的。在交谈中，我得知巴力先生来上海的目的是准备在中国大陆寻找生产美军军徽的合作伙伴，我向巴力先生详细介绍了金乡徽章厂的生产、管理等方面情况，邀请巴力先生亲自到我们厂里参观。我说：“你到我这个企业来看看，看了以后你再决定。”后来他终于答应下来了，来到我们厂考察，他其实不相信我们这个企业能做美国的高端产品。

巴力先生考察之后，没有表态。我很纳闷：这个美国人的态度是做还是不做？也许他是货比三家吧。然而，后来他又来我们金乡徽章厂考察。其实，他第一次考察，已经对我们金乡徽章厂产生了极好印象，论设备、工艺、产品质量、价格等，我们都占上风。他觉得可以投资做一笔生意。只是他先前已经和日本、台湾的厂家达成了协议。为此，他还专程返回到日本和台湾，分别与他们解除了原订的协议。我们的业务是长期的，要制作美国100多个品种的军徽、肩花、领花、背徽、胸章，以及美国50个州所有警徽警花。我们每月向美军提供5万枚景泰蓝徽章。

不久，我又听说美国警察总署要为34万警察换服装，我马上办好手续坐飞机到美国。我把有关事宜，通过翻译跟警察总署署长谈了半个小时。美国方面主要是想了解我们厂的设备情况，都生产过哪些国家的产品。他说：“我们这个要求比任何国家的产品质量还要高，你今后能否接这个订单？能否长期做？”为了打消他们的疑虑，我邀请美国方面到金乡实地考察。后来，美国警察总署派两位专员到工厂考察，我们承担考察的全部费用。当他们看到我们生产的徽章不仅质量好，而且价格只是美国军工厂的

一半时，当场就和我们签订了生产 68 万套徽章的协议。

这之后，我们在国际上的名声打开了，还为联合国维和部队以及美国、英国、俄罗斯、沙特、阿根廷、老挝、日本等国军警界制作过 100 多个品种的各式徽章、服饰标志。

金乡徽章厂创造的业绩轰动了新闻界，《人民日报》《报刊文摘》《新民晚报》《解放军报》《浙江日报》《钱江晚报》《温州日报》，香港的《星岛报》《大公报》《商报》以及美国《纽约时报》等都对我们作过报道。

采访者：1994 年初，解放军总后勤部装备研究所派出科研人员专程来到金乡实地考察之后，决定由金乡徽章厂担任全军的跨世纪军服服饰、标志试样生产任务。2001 年 3 月 31 日，金乡徽章厂被总后勤部装备研究所授牌为“科研试制基地”，这件事的来龙去脉请您谈谈。

陈加枢：1994 年，中国人民解放军三军跨世纪换装任务已经下达。解放军总后勤部装备研究所也已经在研究方案，加上 1997 年驻港部队换装任务已经开始搞试点。看到关于金乡徽章厂报道之后，总后勤部装备研究所的两位同志就到部里请示，得到批准之后，他们仔细看了金乡徽章厂为国内外生产的产品和加工工艺，很欣赏。因为这些产品的设计要求本身就是要跟国际接轨的，而且 2000 年以后部队换装不能被淘汰。他们决定在我这里搞样品设计。这四年中，他们每年都在这里设计，他们一边设计，我们厂一边改良工艺、生产样品，样品一批一批送给军委的首长看，几年来连续不断。直到 1997 年，中共中央总书记、中央军委主席江泽民看了以后，才把方案定下来，第一批先装备驻港部队。最后，总后勤部派人封样，并签订了生产合同。此时，我们厂里接受了来自内蒙古、哈尔滨和澳大利亚等国内外客商的合作，生产计划已排到 1997 年 6 月份。为了保证完成部队任务，当时我们一边安排驻港部队军服服饰生产的详细计划，一边向其他客户解释推迟交货的原因，取得其他客户的谅解。为了保证产品质量，

我把总后勤部的质量要求分解成每道工序的质量标准书发给每个职工，并在厂部和每个车间都设立质监员。为了防止附近公路的尘土进入车间，我们把点漆车间的窗门全部关实。1997年3月1日，我们完成了驻港部队服饰的生产任务。1997年7月1日，驻港部队佩带金乡徽章厂制作的服饰标志，首次在香港向世人亮相。

所以说跨世纪军服服饰制作要求很高，并不是一锤定音、一蹴而就的。我们前后经历三年反复试制打样，每次更改、每次出样，都虚心接受研究设计人员的悉心指导，积极配合，终于成功完成了试样，并得到中共中央总书记、中央军委主席江泽民同志的认可，落实了第一批新军服系列服饰生产任务。

1997年11月，第二批任务又来了。在接到任务的短短20多天里，我们金乡徽章厂要赶制多副模具，包括样品要在当月30日晚上如数送交到北京。那天晚上搞得真是很紧张。我乘车到了温州机场，本来是晚上6点钟的班机，结果，晚上6点钟班机由于天气原因没有起飞。而那天晚上，装备研究所与总后部分首长、领导在大厅等候样品，第二天就要送到军委扩大会议会址。当时北京那边五六十人在等我，我却滞留在温州机场，一个电话打过来，一个电话打过去，我要乘坐的飞机还是没有起飞。机场值班人员说还没有消息。那天晚上如果飞机不起飞，所有的服饰不装上去的话，这些服饰就得推迟到第二天召开的军委扩大会议上。第二天会议的一个内容就是看新一代的服装，如果服饰没有装配好，就会乱套。一直等到晚上10点钟，结果告知飞机可以起飞了，我终于在凌晨1点多钟赶到北京。北京机场外，一辆车子在等候着我，马上把我接到了预定地点，当时几十个人还在等待，包括部长助理，他们看到我匆匆赶到，一下喊了起来：“到了！”这时，总后勤部装备研究所的所长讲了这么一句话，他说：“你看，要是在我们的兵工厂制作的话，要半年的时间，而在金乡徽章厂，只用了20多天就完成了任务。”那天，所长非常感动。后来我为他们不

惜代价一直研发下去。他的这句话虽然是一句较随意的话，正说明了金乡徽章厂很好地与部队配合、协作。如果那天晚上不起飞，就闯了大祸了。从那时候开始，我总结，以后这种事情宁愿搞通宵，再提前两天，也不要等到最后交货。正因为我们做得好，2001年3月31日，金乡徽章厂被总后勤部装备研究所授牌为“科研试制基地”。

到2007年全军换装的时候，有一二个单位想把我们挤出来，他们跟领导说：“就给金乡徽章厂一些开发设计费，不要让他们来参加生产。”后来领导问了下面几个部门的领导，部门领导说：“金乡徽章厂这家企业精神非常可嘉，我们做不到让他们退出来。他们从20世纪90年代开始开发，都没有获得经济效益，这家企业一定要参加。”那次换装任务，百分之六七成的徽章是我们生产的，我们真是为部队立了一大功，没有我们那次帮他们生产，全军换装这个任务是完不成的。因为我们是专业的。在这之前，军需部的领导过来，他很害怕，觉得这么多的任务，几亿个产品，在短短的四个月里，样品还没有封，一边打样一边封样，那个时候开发出来马上就要换装了，赶时间，四个月里要是能够拿得出来的话就给我们干。他说：“你有可能破产，或者从今天开始你可能发财。”我夫人听到后就哭起来了，是真害怕，投入进去这么多东西，生产不出来，到时候货品交不出去就是破产，他们这些领导也要受到处理。但我心中有数。因为我们三兄弟专门搞这个行业，以前国外订单、大订单经常做，我们几千万的订单都是有的。拿到那个订单后，我基本上就在院子当中指挥，不是坐在办公室指挥，每天如此。我们从一二百人增加到一千多人。结果那一仗我们打赢了。接到任务后，我们花三个月时间就完成了任务。所以说我应该是帮部队立了一大功，得到部队发的奖状。

以后，我们厂的名声又大了。2011年，中央组织部在我们这里有一批订单，当时他们也得知我们在跟国家各部委合作，他们通过浙江省委组织部找到这边来。我们也到过中组部几次，后来通过几次的开发打样和修缮

以后，他们就给我们定金。现在全国的党徽都由国家定点在我们这里制作。我想企业是要做百年企业的，不要看不起小小的徽章，它的市场也是很大的——小徽章，大市场。所以一个产业做大也是一样的，我是这么看的。

采访者：1995年，金乡徽章厂曾与一位在深圳合作经营美国军警徽章的台商发生经济纠纷，后来事情得以解决，你们还成为贸易合作伙伴，请您谈谈。

陈加枢：一个台商在美国也接了一些生意过来，后来他自己没有钱了，付不出款，就拿了一半钱给我，这一半还差几十万。苍南公安局的人把他带过来了。带过来以后，待了几天，他就回家了。事后过了几个月，他觉得我这个人很不错，他说：“我们能不能再合作？”我说：“好啊，我们合作吧。”

采访者：这件事体现了您的宽宏大量，不计前嫌。

陈加枢：其实我从他身上能够学到美国一些经营的方法，有些经验和方法用钱也是买不到的。我们现在进入美国的市场，还参加美国的徽章协会。有些方法是从他身上学到的，他跟我们讲述了当时我们不了解的内容，因为他了解美国市场。这个人品质还是好的，他主要是没有钱，当时处于比较困难的状态。他品质好的表现是：我们平时问他各种情况，他愿意给我们讲述，我们就慢慢了解美国市场的情况。有些东西就像用钥匙开门一样，你只有拥有这把钥匙，你才开得进去，要是开不进去，你就不知道里面的情况，门路就少。我现在认识百来个客商，这些人脉也是我的一笔财富。

采访者：1999年，国家主席江泽民第一次访问美国。10月30日至31日，江主席访问纽约时，胸前挂的一枚有中国国宝熊猫和美国国鸟白头鹰图案的纪念徽章，就是苍南金乡徽章厂精心制作的，请您谈谈为江主席访美做

徽章的事。

陈加枢：1999年8月，温州市委书记蒋巨峰带领温州市政府代表团访美期间，接受了美国江浙工商会荣誉会长章爱龙先生策划设计的徽章草图，由浙江国际广告公司温州分公司根据章爱龙先生的草图经过数次设计反复修改，传真发到美国纽约征求章先生的意见，并且得到他的认可后，下达给了我们金乡徽章厂来制作。我接到任务，认为这件事的意义重大。这要限期20天之内必须赶制完毕，按时送到中国驻美国大使馆，时间紧迫，要求严格。我把它作为一项政治任务来落实，让最好的工艺师刻制模具，把铜材抛光、冲出原坯、液压制出图案，再经过抛光、点焊、镀金、点漆、滴塑和包装等10多道工序。为了快速高质地制作纪念徽章，不能使产品有半点杂质，我们的生产车间封门闭窗，地面冲洗干净，始终保持空气纯净。我亲自带领职工连夜加班赶制，用了14天就制作完毕，提前将徽章运到中国驻美大使馆。

采访者：金乡徽章厂也曾两次为世界杯足球赛制作系列徽章，请您谈谈。

陈加枢：1994年第15届世界杯足球赛是在美国举行。那次的世界杯系列徽章，是由我们金乡徽章厂制作的。当时，美国客商来到金乡考察，认为金乡徽章厂的生产成本比台湾低，质量好，服务周到，决定将38万枚的景泰蓝徽章业务让我们生产。这套系列徽章业务数量不算大，但有38个品种，每枚徽章的颜色又不少于10种，全部是采用手工生产的，最后我们完成了。

2002年第17届世界杯足球赛在日本和韩国举行。日本和韩国客商先后找上门。先是两个韩国人，他们是从台湾过来的，认为台湾制作的徽章历史悠久，在国际上有一定知名度。当 they 从台湾来到金乡考察时，中介人认为金乡徽章产品质量好，价格便宜，工厂信用好，主张让我们生产。

另一个韩国人主张要到台湾生产。于是两人争论不休，互不相让。最后中介人说：“在金乡制作出了问题我负责！”等到样品打出后，原来不同意让我们制作的韩商，把 20 万枚徽章的订单交给了我们。后来，日本商务界代表也来了，把 200 万枚的徽章交给我们生产。

采访者：金乡徽章厂之所以能享誉海内外、赢得荣誉和胜利，有哪些独特的经营秘诀？

陈加枢：为什么好多行业都做不大，而我们做大了？我们现在做的铜、铝、铁、锌、塑料，包括所有的工艺，都是自己一个工厂一条龙做到底。我们开发速度很快，平常一个样品拿过来，别人开发要十到二十天，我们开发只用二到三天，一个环节紧扣一个环节，只要模具出来，整个产品样板一天就打出来了，别的企业做不到。现在我们就是争取效率，争取客户的信任，企业的实力就在这里。我们有专门的设计团队，规模型的工厂就有这个实力。

现在金乡好多人退出这个行业，做不干胶原材料、印刷行业的人很多，因为那些行业毕竟好做，是靠机器的。我们这种东西是完全靠工艺的，今天来的是这种款式，明天来的是那种款式，每个款式的工艺都不同，所以这个行业做起来比较艰苦。量小的话，只有几十个，多的话有几百万、几千万个。最近我们生产党徽，每天都要生产四五十万个，已经进行四五个月了。因为今年在召开党的十九大以前，每个部门都要求发党徽。今年又发了个文件，规定必须要佩戴我们生产的图案规范的党徽，必须要到这里来做，所以每天都有一二百个要订做的电话进来，每天发货有一二百个单子的货品，少的有几十个，多的有几十万甚至几百万个。而且党徽背后还要有单位名称。所以今天的订单过来分解好以后，明天马上就生产，过个把月生产好以后，产品马上就要发出去。我自己有时候也觉得这个行业确实不好做。

我很成功也谈不上，就是一步一个脚印去做事，艰苦创业。当时我也没有想自己今后跨行业太多。下一步，我要建一个大型的博物馆，里面会呈现金乡改革开放的历史，也有我们徽章厂的历史。同时，我还收藏了世界各地不同时代的军警徽章。我对我的小孩也说了：“你要发展其他行业，可以。但首先，我们这个行业要把它发展起来。在这个行业发展好的前提下，你才能延伸到其他行业。”

苍南县政府批准我建一个生态型的博物馆。我是要建三个馆，一个是徽章博物馆，还有一个收藏馆，然后可能再建生态博物馆，这也是一个科普教育基地。我建这个馆要收藏全世界几百年以前军警界的徽章，包括我们自己做的徽章也都要收藏进来。这个生态型的博物馆规模很大的，三到五年可以建好，要精心设计。

采访者：回想过去开办金乡徽章厂的种种不易，您有哪些体会与感悟？

陈加枢：我三十几岁的时候，曾从金华乘火车一直站到黑龙江三棵树。那时我刚刚接手企业，很辛苦，因为正要把企业从挫折中挽救过来。当时买不到火车票，我把包裹一个个递上去，人家帮我放好以后，然后我爬窗户进去。我当时只能站在火车里，挤不动的，想上厕所都挤不过去，站着的地方是人挤人的，想睡觉就钻在别人座位底下睡觉。站两天三夜是什么概念啊！这些经历，我的孩子吃得消吗？吃不消的。我是苦过来的人。温州人说的“白天当老板，晚上睡地板”就是这个样子，苦的时候别人看不见。

现在，我的孩子从英国读书回来了，他在厂里实习。我跟他讲：“万丈高楼平地起，底脚要打好，底脚打不好大楼盖起来以后还是会倒的。所以你现在从基层开始学起。”我虽然是“文化大革命”时期的高中生，知识并不渊博，做过农民，做过工人学徒，代课也代过，当兵也当过。“工农商学兵”，我是路路通。我的经历，在目前这种办工厂的情况下刚好是用得到的。我这个厂内，包括楼上的样品，哪个地方要摆什么东西，都是

我自己去提点他们的，不懂怎么提点呢？包括厂里面的设备摆放，挂的东西、灯光，所有的东西，我都要跟他们讲。我在部队里搞文艺、跳舞，这个艺术细胞有些人是没有的。苍南县委书记到我们工厂里面考察过几次，他一看就说：“你是文化人。”

我现在搞徽章博物馆建设和文化产业，得有思想，没有思想是做不好的，人家帮你做，也需要你自己的思想。我当过兵，觉得工厂跟部队、学校是一样的，得有秩序。我们的工厂要成为美丽工厂，要建成花园式的工厂，工人在这里要有好的生活、好的待遇，才能够安心、长久工作。那我对工人的要求当然是高的。我对于环境管理很注意，不能让工人想在哪里抽烟就在哪里抽，在车间里想玩手机没有可能。人家打进来你接一下可以，但是你不能玩手机，都是有规范的。这些规范不是一句话说规范就规范起来的。这企业是我摸爬滚打、辛辛苦苦建立的。我对他们的培训和教育，我们立的这些制度都是一些很真实的东西，不是虚拟的东西。这两天我叫别



金乡徽章厂徽章博物馆。

人做个光盘宣传我们企业，我要求车间看上去要一目了然，工艺、设备情况，厂里的面貌、规模性的东西都要体现出来，人家看到的是真实的厂房，吹牛没有必要，做事情我是实在的。我很有钱，也没有满足感；我没有钱，也不悲观。我曾经做过中外合资的生意，也没落过，换成别人可能不干了。我在省里当厅长的一个朋友当时就跟我说：“你欠了银行的钱，就不要办了，还不还以后再说，你到我这里来，我帮你办个企业。”我说：“不用，我在这里跌倒就在这里爬起来。”我是一个不认输的人，我的目标一定要实现，我认准的事情一定要做到，这也许是我成功的秘诀。

全国首个异地民间商会

采访者：郑重、陈鸿超

整理者：郑重

采访时间：2017年1月22日，2018年4月9日

采访地点：乐清市七里港



金锦胜

口述者：金锦胜，1944年出生，浙江乐清人。早在20世纪70年代，他就只身闯荡云南。1983年，他在昆明创办云南省第一家私营企业——云南泰丰电子机电有限公司。1990年，他成立云南泰丰机电工程公司。1992年，他创办云南泰丰联合企业，成为昆明当时较为成功的温商。为保护在滇温商的权益，从1994年起，他开始筹划创办解放后全国首个异地民间商会——昆明市温州总商会。经过近一年的奔波，1995年8月28日，昆明市温州总商会宣告成立，金锦胜担任首任会长。“让在滇温州人有一个家”是总商会成立的初衷，也是其蕴含的重大意义。昆明市温州总商会的成立，有效维护了在滇温商的权益，更为此后温州异地商会的发展提供了范本。同时，这个平台的搭建，有效推动了滇浙两地经济合作，为两地经济发展作出积极贡献。此后，全国各地异地温州商会如雨后春笋般相继成立，温州商会进入蓬勃发展期。

一、早年经历

采访者：金会长，您是昆明市温州总商会的创始人、首任会长，也是全国首家具有法人资格的异地民间商会会长，首先请您介绍一下早年经历。

金锦胜：我于1944年在乐清七里港马道头村出生，因为家庭成分不好，原来考上温州第五中学，但只念了两年初中就被下放到农村。后来我当过农民，还办过厂。我曾经在乐清县慎海乡工业办公室工作。慎海乡工业办公室下面有农机厂、研磨厂等好几个厂，我是工业办公室的供销员，兼顾这几个厂的营销与采购工作。那个时候钢材很紧张，我到上海、昆明等地把钢材采购进来再加工，经过大家努力，使濒临倒闭的农机厂转亏为盈，但我当供销员大概就两年时间。

我第一次到昆明，是一个非常偶然的的机会。那是20世纪70年代，一次出差住在无锡一家饭店，偶然碰到云南机械厂一个供销科科长。他说：“我们厂里需要你们的产品。”这则信息对我来说很重要，于是我决定去昆明。

那时候交通不太方便，从无锡坐火车直接到昆明，要坐三天三夜，很辛苦。在路上还发生了一件很意外的事，跟我坐在一起的是一位姓王的老者，他要到云南探亲。由于路途颠簸，他的脚都肿了。我那时候年轻，帮他送水端饭，照顾他。他说：“小伙子，你留个电话给我，我也留个电话给你，你到昆明以后打电话给我。”他的兄弟在云南省里工作。我到了昆明以后，先根据供销科科长提供的信息去云南机械厂订了业务，然后给火车上遇到的那位长者的兄弟打电话。他很客气，就让我过去。我和他见了面，说明我的情况，他就帮我联系了几家单位，所以那次我收获蛮好，业务蛮多。

20世纪70年代第一次去昆明后，以后就陆陆续续来回跑。我想，在那边落脚总得有个基地，于是谋划在昆明创业。1983年，我的第一家公司“云南泰丰电子机电有限公司”成立，主要做电子、电器、机电等生意。我登记的时候工作人员问：“你开私人公司没有顾虑吧？”我说：“没有顾虑。”

他说：“你们温州人真是胆子大，敢想敢干。”因为当时办私人公司是比较超前的，国内还比较少，应该是云南省第一家私营企业。作为温州人，年轻有胆识，所以也没有考虑太多，现在回想，确实靠的是胆大。

1990年，我成立了云南泰丰机电工程公司；1992年，又改成云南泰丰联合企业。后来这个企业发展比较快，规模也比较大，从最初的电器生意，一直到后来搞工程、搞项目。

采访者：您在昆明开公司的时候，昆明的温州人大概有多少？当时在昆明的温州人主要经营哪些行业？为什么会选择在那里集聚？

金锦胜：当时也没有完全的统计，大概两三万人。那时散散落落，大多是个体，没有多大的凝聚力，没有多少话语权，自己的权益也得不到保障。到了20世纪90年代，在昆明的温州商人大概有五六万。

当时温州人主要还是做电器生意，温州人中乐清人占比很大。他们做电子产品，还搞些小百货。在当时昆明最出名的螺蛳湾市场里，温州人还搞服装批发、鞋帽批发、箱包批发。另外，瑞安人主要做摩托车配件生意，永嘉人做纽扣生意，温州在昆明的商人中，基本上一个县甚至一个地方都有自己的地方特色产品。

浙江人多地少，尤其是温州，所以去外地经商已经形成传统。在昆明集聚和在其他地方集聚一样，都是有自己的理由。当然，我们去云南，带去了温州人的技艺、温州人的精神。在当地兴办产业，也带动了云南市场的开发。很多云南人学会了，也自己开公司、办厂，自己经营店铺。这样对解决当地劳动力就业，起到了很大的推动作用，对市场繁荣、经济发展也是一个贡献。

采访者：在20世纪90年代，通过您和其他商界同仁的努力，昆明市温州总商会在1995年正式成立。从此，异地温州商会在全国遍地开花，

作为异地商会的缔造者之一，你们成立商会的初衷是什么？感觉商会对在外温商又意味着什么？

金锦胜：那时候昆明温商以个体户为主，搞大的项目比较少，没有凝聚力，常碰到困难，比如资金压力、生产生活受到不公正待遇，总是难免的。如果有商会这个家，很多权益就能得到保护。

1994年下半年，温州市人大常委会副主任王培德、市外经委主任王吼狮与成功集团老总顾无忌等到昆明考察调研。因为我在昆明多年，和各方面联系比较多，也比较熟悉当地情况，所以由我和几位温州同乡出面接待。当时昆明



1994年，温州市人大常委会副主任王培德（右三）带队到昆明调研。

已有数万温州人，恰好北京刚刚发生“浙江村”事件，所以温州市派出市领导带队的调研组，了解在外温州人经营生存状况。在这次昆明的调研座谈中，我说若能有个组织保护温州人的合法权益就好了。

这个意愿，引起大家的共鸣，于是我们就准备创办商会。成立商会的初衷很简单，在滇的大部分温商没有往来，在经商过程中受到排挤也没有地方投诉，他们渴望有个为他们撑腰的组织，一个彼此联系沟通乡情的平台，一个维护自身权利的机构。市领导也觉得，在滇温州人云南话不懂，如果有这么一个组织，对两地都会有贡献。当然，这个组织不是所谓的拉帮结派，温州人做生意是很本分的，成立商会把所有的温商组织起来，为两地的经济发展、市场繁荣作贡献，这对大家都有益。

采访者：当时筹备组是怎样建立的，成员主要有哪些人？

金锦胜：调研组走了以后，我们就开始筹备组建商会了。筹备大概用了一年多时间，筹备过程相当艰难。云南方面的领导在当时并不鼓励和支持，甚至抵制反对，不允许搞什么商会。

当时我任筹备组组长，原因是我在昆明时间比较长，文化程度比较高，也比较热心为温州人办事情。郑自逸、李进国为副组长，林金飞、黄胡东为组员。当时，郑自逸是做汽车配件的，乐清人；李进国搞工程的，温州市区人；林金飞是永嘉人，黄胡东也是温州市区人。

采访者：在商讨组织名称时，为什么选择昆明市温州总商会？

金锦胜：最初的名字有很多，但后来我们想，因为我们是商人，毕竟是做生意的，就叫昆明市温州总商会吧。为什么有一个“总”字？这个“总”字实际上是代表云南省，包括下面地区这一级的曲靖、玉溪等，为以后地区上成立分会打下基础。

采访者：申请成立商会时，《社团登记管理条例》中明确提到了不鼓励建立异地商会和同乡性质的民间社团。在这种情况下，商会发起者们是怎样和政府沟通的，又做了哪些工作来消除当地相关部门的顾虑？

金锦胜：当时筹备组可谓四处奔走、反复磋商、多方疏通。作为筹备组组长，我还亲自起草了商会章程。因为没有可以借鉴的经验，筹备工作花了一年多时间。当时不知道商会机构该怎么设置，章程该怎么撰写。我们的章程既要符合政策、符合规定，又要具有实用价值。我们反反复复写了几次，写好了拿去审批，提出意见再修改。我们确立的商会宗旨和任务是：以社会主义经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，加强和昆明各界更好的合作，发挥温州地区在昆明从事工商行业人员的积极性，促进和发展滇浙两地的经济建设，实现优势互补、共同繁荣。总商会

宣传并贯彻执行党和政府的方针政策及法令。总商会反映会员的意见和要求，负责会员和政府有关部门的联系、沟通，维护会员的合法权益，为会员提供经济技术信息、政策和法律咨询，对会员进行宣传教育以提高其职业道德和经营素质，树立依法经商、爱国敬业的良好形象和信誉，并为会员排忧解难、联络感情，加强团结服务，按照章程开展好各项活动。

采访者：商会成立的报告要在温州、昆明两地审批，当时来回一趟大概需要多长时间？来回费用如何解决？

金锦胜：因为筹备建会审批要来回跑，交通工具一般是飞机和火车，当时交通也不方便，比较闭塞，飞机票比较贵，坐火车要三天三夜，票也很难买，有时候资金紧张要自掏腰包。

筹备组当时筹集了 20 多万元的资金，会长出 1 万元，副会出 1 万元，常务理事出 3000 元，理事出 2000 元，会员出 120 元。商会成立后，困难随之出现，经济来源不够，每年的房租、办公用品、办公费用、接待费、出差费开支很大，钱越来越少。有些费用比如办公用品能省则省，一般的吃饭补贴都没有，自己掏了，但是我们还是坚持下来了。我觉得，商会发展总是要经历过曲折的，不可能一帆风顺，这样大家才会更加珍惜。

采访者：申请建会的材料主要有哪些？各种审批手续和审批程序是怎样的？

金锦胜：申请建会材料包括人员、部门分工，还有会长、副会长、常务理事、理事、会员基本职能和机构。我们的办公地点在西南洗衣机厂，办公用品就是我们会员置办的。

更大的困难其实还是社团组织审批。云南省政府和昆明市政府面对这一新兴事物，当然是照章办事，不予支持。商会究竟在哪里注册的问题，多个部门你推给我、我推给你，甚至有部门说我们是拉帮结派、搞温州帮，

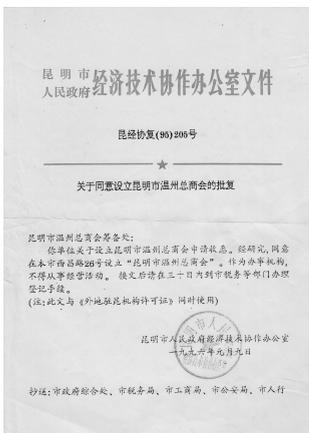
反对成立温州商会。我们筹备组成员碰一次钉子，下次再去，一次次上门，一次次去磨，坚持不懈，到处游说。一直到1995年，我们不得不用私人的关系，找民政局局长，局长交待给处长，事情就好办了。经过一而再、再而三坚持，我们商会最终确立挂靠在昆明市经济协作办，这个事情也最终有了一个结果。

昆明市经协办的领导比较通情达理，他跟玉溪、曲靖等十几个地区的主任关系较好，我们到下面发展分会，也方便了许多。市经协办主任毕竟是搞经济的，和其他部门领导相比，思想观念相对开放一点，我们私人感情也比较好一点。

采访者：当时温州市政府也专门派人到昆明指导吗？

金锦胜：为了商会的建立，温州市副市长阮晖去和昆明市长碰面、对接。当时温州市经济协作办支持我们，我们自己内部的领导小组也都出去进行各方游说。1995年，《关于同意设立昆明市温州总商会的批复》文件终于下来了。

1995年，温州市委、市政府委派市委副秘书长、政研室主任王运正率7



关于同意设立昆明市温州总商会的批复。



昆明市温州总商会办公地点。

个部门组成的12人小组到昆明,就如何关心和支持在外创业温州人进行调研。

采访者:1995年8月28日,昆明市温州总商会在昆明饭店正式成立,请您谈谈总商会成立当天的情况。

金锦胜:1995年8月28日上午10点,举行昆明市温州总商会成立庆贺大会。云南省人大常委会主任、省政协主席、省工商联主席以及昆明各界人士到会致贺。会上,昆明市人民政府常务副市长字国瑞、昆明市民政局副局长金新发、昆明市经济委员会主任张映华相继就办好商会、加强两市合作、促进共同繁荣作了讲话。

温州市人大常委会副主任王培德和副市长林培云专程赴昆对总商会的成立表示祝贺,希望我们将商会办成“温州人之家”,为温州二次创业建功立业。我当时心情很激动,代表全体商会理事和会员,对昆明市和温州市各级政府部门的指导,对昆明各界人士的支持表示衷心感谢,并向为总商会成立付出辛勤劳动的温籍父老乡亲致敬。会上我还表示,一定要依靠



1995年,温州市人大常委会副主任王培德(左二)等考察昆明市温州总商会。

党和政府的领导，实现商会的宗旨和任务。当时还举行游行活动，这样的规模，在昆明产生了轰动效应。

对于昆明市温州总商会的成立，当地媒体很敏感。第二天，昆明几家报纸都对此作了报道，比如《云南日报》以《十万温州人在云南》为题作了大篇幅的报道。《温州日报》《温州晚报》也对昆明市温州总商会成立作了报道，因为这次商会成立，具有历史性意义。

采访者：总商会建立初期设置了哪些机构？当时这个领导班子是怎么产生的？

金锦胜：有会员委员会、调解委员会、综合秘书处、政策法律处、经贸处等好多机构。总商会还相继加入了温州市工商业联合会、昆明市外地驻昆机构等组织。

班子的产生，核心先是把会长、副会长选好。标准是到昆明发展多少时间，加上实力、人品、对公益事业的态度等几个方面。副会长有郑自逸、李进国、林金飞、黄胡东、黄加斌、陈福安、陈齐济；秘书长是傅江剑、黄宣良。会长抓整个机构的工作，副会长各自的分工都很明确。

采访者：总商会是通过什么方式吸引会员加入的，有没有做宣传工作？当时会员加入商会的程序是怎么样？

金锦胜：宣传也有，另外就是我们替他们服务，做实事，以后他们自然慢慢会了解商会。当时会员加入商会的程序是先填会员表，填好以后，再会员代表大会审批，大家通过了，交会费，发会员证，一般 18 岁以上的温商都有这个资格。

采访者：在成立初期，总商会的主要工作有哪些？

金锦胜：最初建会的时候，我们会员已经有几百人了。这些会员除了

温州各地的，还有来自外省的，比如湖北、福建等地。他们愿意加入我们这个组织，我们欢迎、接纳。商会成立初期，我们主要是为会员做服务工作，会员在经营中碰到的诸如办证、治安、纠纷调解等大事小事，商会都会积极参与。比如一次螺蛳湾商铺发生火灾，商会出钱、出力帮助解决困难。而市场铺面之间的纠纷、业务方面的纠纷、借贷方面的纠纷……商会都会出面斡旋，毕竟内部纠纷比较好协调，大家都是老乡。

此外，商会还为昆明、温州两地的经济发展牵线搭桥，比如组织温州人到昆明各地考察投资项目、开发商场等。

采访者：1996年，您带队回乡考察，请您谈谈当时的情况。

金锦胜：昆明市

温州总商会成立第二年，也就是1996年，由我带队的访问团先后走访了温州及乐清等地，受到地方政府的高规格接待。我们这次回乡，一是联络感情，再是看看家乡的变化。结果，《温州日报》、电视台的记者跟随采访，各级领导也很重视，这说明商会的影响力慢慢渗透到了温州。



1996年，时任温州市市长钱兴中（右六）接见昆明市温州总商会回乡代表团。

当年8月，温州市政府经济技术协作办公室专门派员到昆明调研。11月，市委市政府借机构改革之机，将联络在外温州人的职能交给市政府经济技术协作办公室。同月，市政府办公室将“在外百万大军与温州跨世纪

发展”列为《温州跨世纪发展》研究课题，提出“支持和指导各地建立温州商会”。

此时，昆明市温州总商会成立一年多了，影响和作用不断扩大，在促进市场繁荣、社会安定和经济发展，加强与政府有关部门联系，反映会员意见和要求，维护会员合法权益，为会员排忧解难等方面，均发挥了积极的作用。

采访者：总商会成立以来开展了哪些有意义的活动？

金锦胜：为加强凝聚力，总商会搞了几次龙舟竞赛。最早的一次是在1996年，我们总商会和螺蛳湾分会共同出资20万元，专门到温州请师傅，到贵州买来木头，造了3艘龙舟。端午节在昆明翠湖举办了一次龙舟竞赛，提升了温州人的影响力，此后这个活动坚持了好几年。再比如中秋节、国庆节、元旦、春节，我们都会搞一些联谊、庆祝活动。



1996年，昆明翠湖龙舟竞赛。



昆明市温州总商会端午节晚会。

采访者：总商会对两地经济发展起到了很大的作用，请您介绍一下这方面的情况。

金锦胜：温州企业老总们去昆明考察，我们就通过经协办给他们安排洽谈。总商会也会向当地政府反映自己的一些诉求。另外还会以

私人名义，以朋友之间的关系坐下来，聊聊哪一方面需要政府支持、哪一方面我们觉得比较委屈。比如说我们温商到那边，那时候贷款很困难。如果一个企业没有贷款支持，确实很难发展，这个问题到后来慢慢解决。

总商会也会向当地政府提一些建议，帮助他们作一些决策。昆明市经协办跟我们关系密切。我们会通过他们提建议，比如我国邻国老挝物质资源丰富，我们到那边去开一个展销会，进行物资交流，



1997年，昆明经济仲裁联络委员会温州商会联络处成立。

对我们以后的发展是有帮助的。政府后来采纳了这个意见。

实际上，商会出面办事情比较方便一点。如果投资什么项目以商会出面，事情会好解决。比如我们有项目要在昆明投资，昆明市政府、经协办一班人马，还有招商局都会过来。我们一方面关注商会发展，一方面也开始把家乡的项目推出去。另外，有这么一个机构的话，在滇温州人的合法权益能得到保障。所以前面讲过，温州市委市政府在1996年的时候就大力支持我们，把我们商会当作一个品牌，以后温州商会就在全国各地到处开花。几乎每一个城市，只要有温商，就会有商会。

每年云南省政府都有春节茶话会，我都被邀请。在茶话会上，第一个发言的是上海驻滇办事处主任，第二个就是我。我发言主要是介绍商会发展的一些情况和存在的问题，商会为两地经济的发展、两地的市场繁荣所做的工作。这也体现出当地政府对我们的礼遇和尊重。

采访者：其他商会在筹备建会的过程当中，总商会有没有给他们一些帮助？

金锦胜：有的，比如章程的完善、机构的设立、资金的筹措等，我们已经逐步形成一个相对完整的框架，我们会帮助他们。沈阳商会、武汉商会、内蒙古商会都到我们这里取过经，我们会把他们需要的章程资料寄过去。

采访者：您在担任总商会会长时，还组织会员们到云南各地考察？

金锦胜：是的，我们有一次到新平县考察，这是新平县县长邀请的。那次下去，当地政府很热情，工业局局长、交通局局长、电业局局长都来了。我们考察的项目，包括电力、公路方面，其他如一个村庄的改造、水泥厂的建设。总之，商会的成立，对云南的经济发展、市场繁荣做了许多工作。

采访者：您担任会长工作繁忙，对您自己的生意应该会有影响。

金锦胜：从1994年筹备到1999年卸任，这五年里，生意影响是难免的，商会天天有事情，所以我只能加班加点。后来商会和我公司靠得很近了，商会有事就到商会，商会没事就到公司，这样就可以兼顾。

采访者：1999年5月，首届全国各地温州商会年会在昆明举行，当时的情况您能介绍一下吗？

金锦胜：1999年5月8日，全国各地温州商会年会在云南昆明召开。来自全国各地13个温州商会的代表聚集昆明，研讨外地温州商会工作。市长钱兴中、副市长林培云、市人大常委会副主任王思爱、市政府经济技术协作办公室主任陈永聪、乐清市市长陆光中以及全国各地的商会会长，都到昆明参加会议。

会议决定进一步加快各地温州商会的建设步伐，提出五年内在全国主

要大城市建立温州商会。这次会议是全国各地温州商会首届年会，标志着各地温州商会和在外温州人工作进一步朝着规范化方向发展。1999年昆明第一届全国温州商会年会所提出的宗旨就是：服务会员、服务两地经贸合作、服



1999年5月8日，金锦胜在全国各地温州商会年会上发言。

务家乡现代化建设。我当时作了发言，倡议利用这次机会，为昆明招商引资，推动昆明经济建设。我当时把商会的状况也向大家作了介绍，包括有哪些是值得学习的地方，哪些不应该出现的事情，和大家一起交流。

采访者：您是什么时候卸任的？从总商会卸任以后，您还担任了昆明市企业家协会副会长，这个时候您的精力有没有重新投入到您的公司？

金锦胜：我是在1999年8月28日卸任。2000年，我离开昆明到上海。

那个时候精力多一点了，商会工作基本上是有重要的参与一下。我作为昆明市企业家协会副会长，会介绍企业家进入昆明市企业家协会，有什么项目需要对接的，我可以和外界沟通。昆明市企业家协会包括红塔集团、昆明钢铁厂等大牌集团都在里面。

2000年10月，总商会成立了党支部，我们当时找昆明市经协办的党委书记，挂靠昆明市经协办党委，这也是在外温州商会的第一个党支部。总商会首任党支部书记高仁财是1993年底到昆明经商的复员军人。当时党支部可能有十几位党员，也不太多。当年11月，通过昆明市经协办联系，商会党员现场捐款5万元资助一所山区希望小学。2005年商会还成为昆明

市非公党建重点单位，多次被评为先进单位，多人成为优秀党员。

2005年，昆明市温州总商会已经拥有1600多名会员、35位副会长、260多名理事和常务理事、1050多户企业，有昭通、曲靖两个分会。商会还下辖矿业、商业地产、服装纺织、塑编包装、鞋业箱包、汽摩配、家居装饰、印刷、五金机电、美容美发器材用品、超市零售、通信器材等12个行业分会。8月7日，昆明市温州总商会举行创建十周年纪念大会时，时任会长张国光在工作报告中宣布：“在十年的探索与实践，创造了全国温州商会中的‘三个第一’：全国第一个异地温州商会；第一个承办全国各地温州商会年会；第一个建立商会党支部。在十年的探索与实践，全体会员和6万名在昆明的温州商人在云南省创办了九大商品交易市场和几千家企业，年商品销售总额突破百亿元，上缴各项税收总额近6亿元，为云南省创造了40多万个就业岗位。”

采访者：2012年，总商会授予您终身名誉会长称号，当时您的心情如何？

金锦胜：我很欣慰，得到商会同仁的肯定。我离开以后这些年，昆明正好在开发，发展比较快，生机蓬勃。原来默默无闻的那些温州人都起来了，搞房地产、搞市场、开酒店，做得风生水起。这些商机，是国家的政策使然，温州人正好赶上了这个机遇，所以机遇很要紧。

商会十七周年庆典的时候，我作为特邀嘉宾参加了。这次庆典和商会的年会、招商活动一起进行，很隆重，我获得的荣誉让我感到无比欣慰，这是商人一辈子的荣誉。

采访者：现在昆明市温州总商会已经发展23年了，您对总商会将来的发展有哪些期望？

金锦胜：昆明市温州总商会已经发展23年了。总商会现已发展成为拥有会员7000多名、理事2000余名、副会长以上成员80名的综合性大

型社团，还发展了红河、德宏、文山等 15 个地、州、市温州籍兄弟商会。商会会员企业在滇累计的投资总额达 2300 亿元，商品销售总额约 5700 亿元，完成各项税收超过 280 亿元，解决就业人员约 150 万人，为云南经济社会发展作出了突出贡献。

我对总商会将来发展的建议是，选取一批有实践经验的老会长，当然也包括政府、法律机构、经协办的退休同志，组成一个督导组到各商会去督查一下有关的工作。实际上，现在的商会或多或少都有一些问题，等事态还没有扩大之前，就需要多方介入起督导作用，让商会发展变得更加正规。避免商会脱离预想的轨道、偏离原来的初衷，不是为商会会员服务，不是为两地的经济发展，而是为了某些个人的利益服务。

昆明市温州总商会已经是一个综合性大型社团了。现在的会长王国新是成功的企业家，希望在他的引领下，把商会提高到一个新的高度。我作为过来人，当然惦念商会的发展，像对自己的亲人一样，这很自然的。

20 世纪 90 年代中期以来，各地的温州商会从无到有，从弱变强，经历了许许多多的坎坷和风雨。窥一斑而知全豹，从昆明市温州总商会的历史我们可以看出，中国商会正在不断创新、不断发展，为国家作出更大贡献。

中国“入世”第一案

采访者：郑重、曾富城、雷玉平

整理者：郑重、雷玉平

采访时间：2016年11月11日

采访地点：温州日丰打火机有限公司



黄发静

口述者：黄发静，1954年出生，浙江温州人，现任温州日丰打火机有限公司董事长、温州市打火机行业协会会长、温州市政协委员。他是全球知名的打火机大王，是中国站起来抵制交涉欧盟CR法案技术性贸易壁垒的第一人。为了捍卫国人尊严，他奋起抗争，走出国门，以民间的力量推动着世界贸易秩序的公平与公正。2003年12月9日，欧盟卫生与消费者保护委员会宣布原定于2004年6月19日实施的CR法规不再生效。这是中国民间商会抵制不公平的贸易壁垒所取得的重大胜利，黄发静先生也因此成为民间应对国际贸易壁垒第一人，被选为2003年CCTV中国经济年度人物。

一、早年创业

采访者：黄先生，您好！您是中国站出来抵制欧盟针对中国打火机产业的 CR 技术性贸易壁垒的第一人，并亲自组织和直接参与中国打火机行业应诉欧盟反倾销调查，捍卫了中国打火机行业的利益，很高兴您能接受我们的采访。感谢您的支持！请您先简要介绍一下您早年创业的情况。

黄发静：1969 年，我在街道企业工作，在大南街道下属一个小工场做过一年，我在这个小工场里修理马达电器。那里都是小马达，我就干了一年多，还要读书，其实来做工是因为“文化大革命”期间学校读书都不太正常。1972 年，父亲退休，我正式顶替我的父亲，就在温州棉纺织二厂当学徒工了。当了三年学徒工，我记得很清楚，第一个月的工资是 14 块，很少，大概一年有一套工作服，算是一个劳动福利吧。

三年以后，我就成为正式的地方国有企业工人，在工厂里我烧过锅炉，就是司炉工，也当过维修工。1977 年，我们温州就掀起了“一批双打”运动，这个可能一些年纪大的人知道，所谓的“一批双打”就是批判“四人帮”，打击贪污盗窃、投机倒把分子，打击资本主义势力的猖狂进攻。所以，我由于在这个时间内做过一些私活：做木箱、做电器，私下做起来卖，之前乐清那边也有。温州俗话叫做私工赚钱，被查到了。所以，我就被工作队抓进了一个“学习班”。这个所谓的学习班其实就是和牢房一样，是完全没有人身自由的，而且每天批斗不让人睡觉，叫我坦白交代，坦白什么呢？无非就是私下干私活，开了发票，总共的营业额大概有将近一万块，利润肯定只有千把块。但是那个时候是一个非常重大的事件，如果达到一万元的营业额的话，好像是非常严重的犯法行为，类似于“投机倒把”，或者是干资本主义的事情，是要被处理或判刑的。所以我被关了一个月，当然我们不是被关在牢房里，而是被关在棉纺织工厂里的一个仓库里，这个仓库又小、又脏、蚊子又多，我被关了一个月。

1978年，我们党的十一届三中全会召开了，这个时候政策方面有一点宽松了。所以，后来对我的处理，就没有太严重了，我记得是行政记大过，罚款大概300多块钱。在当时来说也是数目比较多的，300块钱数目很厉害的，相当于我10个月的工资，因为以前的工资是一个月30多块。到了1979年初的时候，工厂领导觉得这黄发静有点本事，把我从工人提拔到工厂的生产科去工作，负责外协作。所谓的外协作，就是负责外面的棉织厂面纱外加工及运输事宜。那个时候我就可以有机会出差了，可以到余姚、宁波等地的纺织厂去联系业务。所以那个时候，我开始接触一点社会，也开始在外面跑了。在过去若是在行政部门工作，别人就会把你当作一个“干部”，所以那个时候有一个代名词，叫作“以工代干”，即你的职位是干部，是干行政的，但实质上仍是一个普通工人。由于之前我曾被关了一个月，心里总是不舒服、没脸面。再者，这是一个女工比较多的厂，男工很少。所以我跟我的岳父商量一下，在1979年就转入温州风动动力头厂，就是现在的温州汽车西站附近，是个国有的小企业，是做DZ10自动空气开关，也就是温州后来正泰的南存辉做的那个产品，最开始就是动力头厂做的，是比较正规的。我在这个企业的供销科工作，做供销。现在的企业是没有供销科了，一般都是销售科。我干得还可以，但是工资却一直没有加。因为以前加工资有个很怪的现象，就是每个人相互之间要评，背靠背评，都是说别人不好、说自己好，才能评上去。我不喜欢说别人不好，说自己好也说不出口，所以我的工资就一直没有加。1983年底1984年初，我就决定离开国有企业。我虽然说想离开，但又想保留国有企业名分，也就是说想留个余地。因为当时我仍觉得这个社会可能还会变化，于是就保留在工厂的名额吧。这就是“停薪留职”。工资没有了，职务名分还留着给我，也就是说到时候我要回来还是可以回来。

于是我就自己闯了，就和亲戚在南塘街合办了一个工厂，叫“大南低压电器厂”，简称“大南电器厂”。1984年，我办的第一家工厂就是在南

塘街的一个庙堂里。庙堂是我租过来的，这庙里是没有三相电，没水的，创业很困难。我们开始做的是自动空气开关的配件，这个时候也赚了一点钱。但是由于当时温州生产的产品质量都比较差，给很多地方的印象也不好，一段时间内温州产品就像是伪劣产品的代名词，特别是后来乐清也发展了低压电器，开始也是比较低劣的，众所周知，也遭到了中央七个部委的联合调查整顿，风声很紧。

既然这样，我就开始转行做眼镜加工，就是做焊接。当时温州眼镜的焊接大都是用最原始的“皮老虎”方法焊接工艺，没有用电焊机设备。所以我就到处找技术人员搞电焊设备，采用当时较为先进的电焊设备，从而提高了当时眼镜产品质量，做了几年，也可以。后来做整个眼镜我也做过，但是伙计们个个希望独立，有的自己想出去闯荡，还有一个伙计要出国。在这个时候，正是20世纪80年代末90年代初，温州开始流行做打火机。这个时候，我就想做打火机了。因为我做眼镜的话，有强项也有弱项，所谓的弱项就是我做眼镜起步比其他厂要迟一点，所以竞争力方面就显得弱一点的。华光五金焊接厂是1987年成立的，先做眼镜加工，慢慢才做眼镜。1990年我就开始做打火机，从那时开始直到现在。如果我不是做打火机的话，一直做电器没有变，我就跟南存辉一样，是温州第一批做低压电器的人了，我比他还早。20世纪90年代初，我就在洪殿租个民房，那个时候创业也很艰辛、很困难。但那时候有个好的市场环境，计划经济仍基本存在，物资商品依然相当缺乏，所以温州这个时候先发于人，能够做出一些民用必需品，也就相当有市场了，说白了就是有商品就有人要，这个环境现在是没有的。但是相对来说，刚开始时的技术、融资、场地、用电都是非常困难的。民营经济刚开始发展的时候是很难的，再说那个时候“名不正言不顺”。比如开始的时候，我们办“大南电器厂”，不是说纯粹是民营企业，是挂靠街道集体企业，实际上就是私营企业，那个时候叫挂靠“红帽子”。

我做打火机行业有点优势。一是我在国有企业工作过，在管理能力、

质量意识方面有点经验。1992年，我通过香港一家公司，联系到了法国一个较大的贸易商，叫宝富美公司，是一个礼品贸易商，它看中我们公司，来和我们谈业务。这个宝富美公司到今天为止仍然还是我最大的客户。这个公司应该说是改变了我的企业命运，它不但给我们带来了源源不断的业务，而且给我们带来质量意识、现代化的管理标准，包括产品的标准，所以使我们的产品早期就能够基本达到欧洲客户的标准，后来甚至达到ISO9994的国际标准。我们所说的标准基本上说的是安全标准。我认为一个企业最核心的宗旨是产品的质量与经营诚信。这两点我觉得非常重要，当然当今企业要发展的话还要讲创新，但是企业产品的质量与诚信是企业永恒的主题，是永恒的。所以我们公司的宗旨是企业经营要讲诚信，我们所生产的产品要讲究质量。如果有任何质量问题，我们一定要责无旁贷地承担责任，尽管当前的打火机行业形势比较严峻。不过从那时起，到今天为止，二十多年了，我们这个行业能够活着，这说明我们有一定的内功和内力。

采访者：请您介绍一下20世纪80年代末90年代初温州打火机行业概况。

黄发静：温州开始流行做金属打火机是在20世纪80年代末，简单地讲那时整个行业就做一种打火机，即仿制日本产的俗称四代防风打火机，它是一个铜的外壳，这是温州第一次做防风打火机。当时做打火机整个行业有一个特点，那就是专业化、大协作，也就是说大家分别专业做打火机各种零部件。比如有做外壳，有做气箱内胆，有做铜零件，有做点火装置等，然后由组装厂进行成品合成组装。所以说，那时的所谓打火机工厂其实就是一个组装厂，所有配件都是采购的，这样的状况大概持续了一年多。由于铜外壳的外观造型很难变化，在工艺技术上也比较难实施，没有铸造工艺造型可行性，所以温州有几个从事打火机行业

的企业家，就开始采用冷压铸工艺技术，也就是锌合金压铸。这一新的工艺技术采用，对金属打火机的外壳、头盖、中架等外观创新造型就容易多了，它的出现改变了温州打火机单一局面，成为温州打火机产业走向多品种、多功能的历史转折点。1992年，温州基本上开始做“王中王”防风打火机，也是仿日本产的打火机。那时温州的打火机企业有3000余家，基本上是家族和家庭企业，规模也都很小。信河街一条街就是温州当时打火机行业产业配件及产品一条街，什么气箱、螺丝、密封圈、电子点烟器都有，大家仍然是做同一款式的产品。这样的现象肯定会出问题的。因为大家都在做同一个产品，恶性竞争难免，而且，所有的配件都是各自加工，相互之间没有磨合，没有一个标准，那就会产生很多生产质量问题。所以当时的温州市人民政府，包括当时鹿城区政府，就积极地想办法，提出了整顿温州打火机行业，是整顿而不是打击。整顿的目的就是要提高打火机这个新兴产业的产品质量，同时也非常超前地提出了行业要自律、维护知识产权、组建温州烟具行业协会等重大举措。我们的第一任会长就是李坚先生，我是副会长。我一直认为当时的温州市委、市政府是很重视经济改革开放的，很重视经济发展，是完全有为的。因为我前面讲的这些事实都是有为的，不是不管的，如果没有当时的整顿，如果没有当时行业协会的成立，那是不可想象的。正是由于温州市历届政府的重视，有所为有所不为，所以温州的民营经济在刚开始的15年时间里得到了快速、蓬勃地发展，我们行业的发展情况大概就这样。

采访者：温州市烟具协会成立以后，起到了哪些作用？

黄发静：这是温州市最早的行业协会之一，它真正起到行业自律的作用。我举一个例子，我们行业协会专门成立了维权委员会，也就是从20世纪90年代初期就有了知识产权的保护意识，能有这种意识坦率地

讲在中国也是 2000 年以后的事，也就是中国加入 WTO 前后才讲这些事情。但是我们那个时候就已经维权，政府给了我们很大的权力，授权给我们，可以在行业内部签订会员公约，而且我们还有一定“执法”权。这就是我们协会和会员企业签订了维权约，相互之间有约定，保证不侵权，如果有侵权行为的话，我们协会可以去管。当然按照现在的行政法规的话，那是违法的，但是我们那个时候也没有违法，因为那个时候也没有那个法律。第二个，我们也没有超出范围，只是我们协会给会员签订的公约，你必须遵守，就像农村的村规民约，一个法律的空白区域吧，但是它起到了很大的作用。相互之间恶性的竞争和相互的模仿就急速地减少，使行业能向正规的方向发展。税务部门也支持我们这样的做法，包括工商行政管理部门。在 1994 年，市委、市政府有一个文件，支持行业协会维护知识产权、加强行业自律，这在中国改革开放的先河中都是首创的，要背负很大的政治责任，所以我们当时都很佩服市委、市政府的领导。制定一个政策如果完全违背法律，违反中央的精神，那要承担很大政治责任的。我们讲“摸着石头过河”，其实我觉得这比“摸着石头过河”还困难，觉得它就和踩地雷一样。所以我总结一句话，温州的改革开放，温州民营经济的发展，除了人民群众自发的改革、求富、改变贫困的意识以外，在很大程度上也是靠我们的党和政府领导，没有他们就没有今天的温州。

采访者：在欧盟提出 CR 法案之前，温州在欧洲市场占有的份额是多少？

黄发静：首先我要说的是温州做的是金属外壳打火机，并非是一次性塑料打火机，中国最早开始做打火机的是温州，而且一开始做就是做金属中档次打火机，并没有做一次性塑料打火机。当时金属打火机的主要生产地是日本、韩国、台湾，以及美国、法国等。我们温州金属打火

机产业诞生以后，其数量迅速占到了全球 70% 的份额，当时我们温州每年有好几十亿只打火机出口到世界各地，当然主要市场还是欧洲、美国、日本、俄罗斯。我们温州整个打火机行业的发展过程当中也遇到了一些新问题，这就是当时已经有个别企业开始试做一次性塑料打火机。这原本是件大好事，如果做得好，这将对温州打火机行业迅速发展扩大起到很大作用。但遗憾的是，大概在 1998 年，温州一个生产一次性打火机的小厂发生了一起火灾。也正因这个事件的发生，温州市就出了个文件，这个文件到底是温州市委、市政府出的，还是温州市工商行政管理局出的，我现在记得不是很清楚了。但事实是，到现在为止，温州所有的打火机企业都禁止生产一次性打火机。这个政策出台后，极大地阻碍了温州打火机产业的发展壮大，但另一方面却造就了宁波慈溪一次性打火机的迅猛发展。所以在浙江省形成了两个打火机生产基地，这就是宁波慈溪一次性打火机生产基地和温州金属打火机生产基地。宁波的打火机行业发展整整比温州晚了将近八年，但是其后续的发展却超过温州，因为一次性打火机生产速度很快，而且可以采取半自动化生产，金属打火机就不一样。到目前为止，金属打火机在全世界生产过程当中采取自动化的非常少，除非中间有一两个工序可以采取自动化，和一次性打火机生产工艺过程完全不一样。

采访者：温州打火机给欧洲市场造成一定的冲击，是在 1990 年代初的时候吗？

黄发静：我们温州的打火机很大一部分是出口到发达国家，并不是贫穷国家，出口的主要是欧美国家，还有日本等国。当时我们打火机的价格只相当于国外同类产品的五分之一，很便宜，产品一出去，外国人都都不相信这打火机怎么这么便宜、这么漂亮，对他们的冲击是很大的。当时我们不知道，反正我们觉得只要有人买、有人来下订单就可以了，

那个时候大家有订单就做、没订单就不做。当然也有一部分销售到义乌等国内市场。1994年，以美国 ZIPPO 打火机公司为首的打火机企业察觉到中国的打火机对他们公司所占的市场冲击很大，所以向美国政府提出要想办法阻止中国打火机大批量低价进入美国市场。美国 ZIPPO 打火机公司通过调查发现，一般进入美国市场的中国打火机的海关价格都在 2 美元以下，所以想制造一个麻烦，通过以保护消费者和儿童安全为借口，规定凡是海关价格 2 美元以下的打火机，必须装一个安全锁。安全锁的标准是 5 周岁以下的儿童打不开，在美国全称叫防止儿童开启装置，简称“CR”，是一个法案。因为它还没有通过立法，法案公布以后也告知了我们中国政府，当然提出一个法案不会说是专门针对我们中国，肯定是说对全世界所有国家都一样。表面上是公平的，但问题是全世界进入美国市场的打火机只有中国。1994年，温州打火机企业还比较弱小，什么国际贸易秩序，我们当时那一代人是没有这个意识的。所以，美国的 CR 法案一公布，在中国几乎是没有人起来抵制，所以它的法案很快就通过了。尽管当时几个在美国的打火机贸易商（华侨）呼叫了几下，但是没有什么用。在很短的时间内，美国的 CR 法案就通过了，一旦通过它就成为一个法规，就属于强制性的了。从那个时候开始，我们中国的打火机进入美国当月的贸易额下降了 70%，而且温州有个企业家为了避开海关的检查，偷关被查到了，为此坐了牢。这个悲剧是我们整个打火机行业永远不会忘记的，这法规把整个业务市场搞得全无，贸易额下降那么快，而且还有中国人因此而坐牢。

二、直面欧盟 CR 法案

采访者：当时您自己的企业有没有受到影响？

黄发静：也有受到影响，但我当时所受的影响不是很大，因为我的市

场主要还是在欧洲，在美国比较少，而且当时很多主要的贸易还是来源于华侨，当然也有正规的贸易公司，华侨经营的比较多。

美国的 CR 法案对整个中国，特别是对温州的一个重创。这样的事件是刻骨铭心的。到了 2001 年 10 月 2 日，我突然收到欧洲打火机进口商协会会长克劳斯·邱博先生的一封邮件，意思是告诉我，欧盟也在拟定 CR 法案。我听到这个消息，脑袋轰的一声，反正是懵了，心里非常不舒服。因为我当时正好在策划建造现在这个厂房。我当时在杨府山，而且我公司的业务 60% 都在欧洲，我知道 CR 法案的厉害。克劳斯·邱博先生对我说：“希望你能够站出来，和我一起抵制。”因为从利益上讲，欧洲的进口商和我们中国的制造商是一个利益的共同体。而且，令我们非常气愤的是，欧盟的 CR 法案和美国的 CR 法案是一模一样，它就直接拿过来用，就改了一个单词，把美元改成欧元，其他的什么都不改，一模一样。西方这些国家欺负中国人也太过分了。也许有人会问，不就装个锁嘛，你就装吧，难道我们中国人就这么笨？这么一个锁就研究不出来？非也。因为这些西方发达国家，它要设置贸易障碍，它的坑是很深的。为什么这样说呢？第一，打火机的锁合格或者不合格，不是中国说了算。我们要把产品拿到欧洲去检测，检测的费用按照美国的惯例，2 万—3 万美金，而且还只是一种打火机的检测费用。我们温州的打火机如果细分的话起码有几千种，如果大致分的话也起码有七八种，当时也讲不清楚到底是细分还是粗分，如果是粗分，就分为防风、直中、明火这一类；如果细分的话不同的外观都是属于不同的，有不同的使用功能。第二，检查的时间要三个月到半年，因为 CR 法案的测试，不是仪器测试，美国一样，欧盟也一样，把 100 个小孩分成 10 个组。我们都知道在西方国家对小孩是很重视的，你叫人来做这些事情是很危险的事情，也是不简单的，当然我们中国也重视。所以这个程序很麻烦，所以要那么多钱。第三，美国和欧洲，它们申请了很多有关安全锁这方面的专利，我们都知道打火机是个小商品，在这么小的产品里

面，你要研发一个，效果要一样，结构完全不雷同，那是非常难的。它就这样把你卡死。这些是它的阴谋，最终的目的就是说，它要妨碍中国的打火机进入欧洲市场。而在欧洲的麻烦制造者，也就是法国比克（BIC）公司^①，它是全球最大的一次性打火机制造商。我们温州做的打火机仅仅是金属打火机，而 BIC 是一次性打火机，严格讲是不同产品。但是它认为都一样，金属打火机价格那么便宜，进入欧洲，会很大地冲击欧洲市场。而欧盟 CR 法案中间有一个规定，是我能够站出来与其对抗的非常有利的出发点：它是以价格作为安全的标准界限。我前面说过了，2 欧元以下要带锁，而 2 块零 1 毛就不用，那这条正好是完全违背了 WTO、TBT 协议原则。我们如果研究世界近代贸易史的话，就知道在 1977 年，当时的关贸总协定成员国（后来改为世界贸易组织，就是 WTO）已经在日本东京签过协议，叫防止滥用技术壁垒、设置贸易障碍。那么美国也好，欧盟也好，绝对是滥用技术壁垒，这是凭借自己的技术领先、专利领先来制造麻烦。那些价格高出我们几十倍的日本、韩国打火机，却因为价格在 2 欧元以上而幸免于难，难道 2 欧元以上的打火机就安全吗？显然欧盟的 CR 法案以价格作为区分打火机是否安全的标准是不合理的。日本、韩国的打火机，它们都是在温州生产。我们卖给他们的打火机都在 2 欧元以下，他们转手卖到欧盟或者其他国家，就可能是 3 美元。日本、韩国打火机的安全系数跟我们是一样的，如果我们不安全，他们也是不安全的。所以我有想不通的地方，当然抵制是后来想的。

很多人问我：“那你为什么起来抵制呢？”我觉得我有三个理由：第一个是我的利益，我不避讳我的利益。因为前面我讲我 60% 以上是在欧洲，这是重要的。第二个，欧洲打火机进口商协会会长也是我的朋友

^①比克（BIC）公司是由 Marcel Bich 先生于 1950 年在法国创立，将其姓氏缩写命名的。比克已经发展成一个繁荣、多元化的消费品公司，引领竞争激烈的书写工具、打火机和剃须刀行业的发展。

和客商，克劳斯·邱博先生也希望我站出来。第三个原因是我也是行业协会的负责人之一，所以无论从责任来讲、理由来讲、利益来讲，我都得站出来。万事总有一个带头人，所以我站出来抵制，想法很干脆，也很简单，但做起来比登天还难。而且2001—2002年之间，正好我们行业协会换届。当时的行业协会很吃香，会长、副会长都要竞争上岗的，竞争很厉害。我当时的角色很尴尬，我只是个副会长，所以我的讲话是不能代表行业协会的。但是我代表企业去讲又不行，在这里于理于法都不过，所以我想了很久。

2001年10月8日，温州烟具协会在瓯昌饭店召开了一个理事会，讨论抵制欧盟CR法案问题。非常遗憾，由于诸多原因，许多理事对此基本没什么反应。

10月19日，我又通过北京的朋友得知欧盟卫生与消费协会的负责人汉森先生要来中国。在他来中国之前，我把一份有关CR法案以及中国打火机现状的情况，写成一份报告给天津危险品实验中心的王利宾先生。因为天津危险品实验中心是当时温州打火机商品出口的唯一检测机构，王利宾先生是主任，所以我希望他们也给予支持。

10月24日，我又与克劳斯·邱博先生以及德国检测机构的大卫先生在我们公司对CR法案进行了讨论。同时，我给温州电视台以及中央电视台发了一个抵制欧盟CR法案的相关资料，我所做的一切就是希望能够引起政府的注意。在2001年12月14日，我正式向中国五金协会的秘书长石僧兰反映这个情况。她正好在温州，因为中国五金协会正好是我们行业协会的上司。但是我做了这么多事情还是没有太大的反应。我是千呼万唤，走到哪里就喊到哪里，包括发放报告资料，包括请媒体支持，但还是没有什么反应。

12月21日，我在温州国际大酒店，用自己的钱请来了行业内21家企业，也请来中央、省、市的媒体。这不是温州打火机行业抵制欧盟CR法案论坛，



2001年，温州国际大酒店召开烟具行业抵制研讨会。

我把它改成温州烟具行业同仁抵制欧盟 CR 法案研讨会。这个会议召开以后，它起到了两个作用：第一个是把这信息传出去，不然领导都不知道发生了什么事情。第二个是通过这 21 家企业联合打报告给温州打火机行业协会，就是烟具协会。有的人觉得很奇怪，你自己就是烟具协会的，你自己打自己的报告？对啊，我前面说过，我不是会长，没办法，我只好叫工厂、企业联合起来打报告给协会。这次研讨会是最有效果的。

温州打火机行业觉醒了。在 2001 年 12 月 27 日，我们又召开理事会专门讨论这件事，这个时候，温州市鹿城区常务副区长李中苏先生也来参加会议，这个会议有了一点点成果。

经过前期舆论、信息的传递，我也觉得很奇怪，这件事迅速地传到了北京。2001 年 12 月 28 日，清华大学车丕照先生突然致函给我，他向我推荐在国际贸易关系领域中很有名的律师黄文俊先生，并向我推荐国家经贸委产业审判调查局副局长宋和平先生。车先生自己又向我讲了这方面的知识。他是清华大学的教授，原本和我一点也不认识。他听到这个消息，觉得中国怎么还有这样一个人敢对外国的一个法案进行抵制，非常地震惊和

感动。所以他自发地向我推荐国家有关方面的负责人。然后，我又在 2002 年 1 月 9 日，邀请当时在比利时的霍华德先生以及律师王磊。王磊先生是我们中国当时入世的谈判人之一，入世首席代表是龙永图先生。后来王磊先生改行做律师，所以我认为他是一个专家。我和他就欧盟 CR 法案，以及当前的欧洲打火机市场情况，还有我们现在的产业状况等进行了交流，最后市政府也给予了支持。当时温州的外经贸局、温州出入境检验检疫局也在我的呼吁下开始重视此事。欧盟 CR 法案终于引起了国家有关部门的重视，2 月 6 日，当时的外经贸部公平贸易局王世春局长亲自带队到温州就打火机行业遇到的欧盟 CR 法案、眼镜行业面临的土耳其临时反击战问题进行实地调查，与温州当地有关领导、温州烟具协会、温州眼镜行业协会等，就国际贸易所遇到的问题进行了共同探讨。3 月 21 日，国家外经贸部正式成立 CR 法案交涉团，赴欧洲交涉。在中国的历史上，以企业为代表的交涉团能够到西方国家就一个法案进行交涉，这是史无前例的。而且我们当时的外经贸部公平贸易局也是入世时刚刚成立，之前没有这个机构，这个交涉团的名称叫中国政府联合代表团，因为这个代表团里面有我们民间组织。我们代表团有外经贸部公平贸易局的领导，有中国驻德国大使馆参赞，就是商务参赞。我们协会当时派出李坚先生，虽然协会快要换届了，李坚先生还是会长，所以我考虑，要让他出来，我还提议秘书长林嵘先生也去了。

抵制欧盟 CR 法案的过程是非常艰辛的，中间还有很多的苦。我们当时出国的所有费用都是我自己掏的。由于出国时间较长、事务繁忙，我必须要把企业交给我夫人打理。我当时听到很多的风言风语。有人认为我这么做是想当会长，当会长当时也要竞争。还有人认为我这样做可能就是为了出风头，他们根本就不知道当会长也好、出风头也好，和这件事情的重要性相比是无法相提并论的。当时，我为这件事付出很大的代价，在欧洲打电话、坐出租车，包括整个代表团的费用也是我自己掏钱的。

其实我在办签证时也遇到了不少麻烦，我要赶下午2点多上海浦东机场的飞机。但是中午11点多了，我的护照还没有拿到手，我就去办证服务处给工作人员说明了一下，后来终于办下来了，赶到机场，飞机都差点错过。当时，我记得很清楚，有记者问我：“黄总，您这次出国去打官司，把握性大吗？”我说：“我没有一点把握。但是，我可以告诉你的是，我今天踏出这一步，是表明我们中国的企业家醒过来了，不让欧盟组织任意摆布了。至于这个官司是否能取得胜利，我还真没把握。”

2002年3月23日，我们到了欧洲，第一站就去汉堡。之所以首先去汉堡，是因为汉堡是德国欧洲事务的总部所在地。我们跟欧盟交涉之前的



2002年3月，谈判代表团抵达汉堡。



2002年3月，中国交涉CR法案代表团在德国汉堡与欧洲打火机进口商协会及律师团进行交涉前的内部交流。

所有会务都在此进行研讨，包括我们国家驻欧盟、驻德国的商务洽谈。一些商务官员、我们代表团的成员以及欧洲打火机进口商协会的成员，我们三方坐在一起商讨如何去应对。经过讨论，他们也思考了一个跟我一样的想法，欧洲打火机进口商协会希望先造舆论，请媒体机构进行传播。但是，请媒体是需要钱的，欧洲协会也没有钱，就叫我去赞助，当时远在异国，我也没办法进行赞助，只好把

私人的钱给媒体。这次，我又赞助了十万块钱，作为起步所需的费用，也叫我们行业协会出钱进行支持，但不了了之了。后来，又是我和其他企业，还有外贸贸易商把这笔钱付了。

我们到了欧洲以后，第二站是到意大利，因为意大利和中国有贸易往来。在意大利谈判的时候，我坐在谈判桌上。那天我非常感动。当意大利官员讲了打火机的一大堆问题，要求打火机装安全锁保护消费者利益、儿童安全。这个时候，我们的代表团团长进行反击：“如果意大利一定要把打火机作为中意贸易磨擦的导火线，那么，意大利的服装、皮鞋、香水等产品也会出口到中国。我听说，刚刚在青岛，有一批意大利的香水，中国方面也要进行很严格的检查。”这句话一出，当时意大利的七八个官员全部脸色苍白，中国能够在这么重要的场合发出自己的声音，我真的很高兴，真的很感动！我们中国人说话终于有分量了！我们中国的官员也能够在这样的场合显示自己的实力。意大利很多服装、皮鞋等的消费者大都是中国人，那为什么我们的打火机出口到国外就会遇到这么多障碍？这句话一出，对方谈判人员口气软了好多。当时，谈判的舆论组也在场，而且他们还向我们透露：不是意大利方面对中国施难，是中国来谈判的时间太迟了。我当时就懵了，我说怎么会迟呢？他说：“我们在1998年就告知中国政府了，现在是2001年。”我们去谈判的时候，欧盟方面差不多已经进入倒计时表决了，欧盟十五个成员国已经在讨论这个事情了。因此，这个事情之中确实有很多复杂的程序。

后来，我们去了德国、西班牙。最后一站我们分成两个小组，我去了法国，另外一个小组去葡萄牙。在法国的时候，我和BIC公司代表谈判，对方首先就说我们有侵犯知识产权行为，产品质量达不到ISO9994国际标准。西方的政府和企业之间的联系还是比较密切的，这点我认为比较好的：政府第一天谈判的内容，第二天就通知企业了，企业就可以提早知道信息。第二天是在中国驻法国领事馆谈判的。当时，法国代表（比尔希）说中国

的打火机存在着一些问题，对儿童安全不利，我们为了保护儿童安全，所以要实施 CR 法案。我在听了对方的陈述后即拿了一个打火机给他看，我不会说英语，通过翻译向他们转述。我说：“你看我这个打火机是不是拷贝的，有没有侵犯贵公司的专利？”我这样一说，他们的态度就变软了许多。

我们和欧盟谈判的最核心的理由就是由我提供给外经外贸官员的。理由就是以价格作为安全标准，是完全违背 WTO 原则的。如果按照这样的逻辑，火柴是不是也要装安全锁？小孩也会玩火柴，也会有危险。尤其是荷兰的阿姆斯特丹有很多河，我在荷兰时就经常看见小孩在河边玩，那荷兰政府是不是为了保护儿童安全也要在河面加一个盖。通常讲打火机是属于成人用品，并非儿童玩具，成人使用者或家庭监护人首先要把打火机放在儿童不容易拿到的地方。实际上，我们都心知肚明，这就是欧盟在故意设置非关税贸易壁垒，阻碍中国打火机进入欧洲市场。其核心就是利益问题。那时候，关税壁垒的官司相对好打。关税壁垒就是反倾销等，而非关税壁垒是利用技术、环保、卫生、知识产权等。所以说应对非关税贸易壁垒是最麻烦的，CR 法案表面上是保护儿童安全为前提的。大家都知道，儿童安全是一个十分敏感的问题，尽管我们代表团周游欧盟六国，努力抵制交涉 CR 法案，诸多国家政府代表也接受了我们的一些反对理由。

但非常遗憾的是，2002 年 5 月 13 日，欧盟标准化委员会通过了 EN13869 标准，即儿童安全打火机——安全要求与测试方法，简称为 CR 标准。当时除了瑞典反对之外，其他国家都投了赞成票。按照规定，CR 法案的最终实施期将在两年之后，也就是 2004 年，温州打火机将被 CR 法案逐出欧洲市场。正因未达到抵制交涉 CR 法案的理想目标，我自费到欧盟打官司也招来了风言风语。我给欧洲打火机进口商协会会长克劳斯·邱博先生发了一封传真，诉说了自己的心情。克劳斯·邱博先生迅速给我回信，希望我坚持下去。我不仅得到了欧洲贸易伙伴的支持和帮助，在国内也得到了政府部门支持，一些国际贸易专家还送书给我，希望我把官司一

直打下去。为了打赢 CR 法案，我把公司完全交给了妻子一个人去打理，自己则把精力全投到了抵制 CR 法案上。

采访者：2002 年 6 月 22 日，欧盟驻华科技参赞尚德思先生来温州，他来温州的目的是什么？

黄发静：这是我请他过来的，当时我通过北京的朋友得知消息，欧盟驻中国大使馆有一位科技专家，我就请他来温州。他也是欧盟的一个外交官，我就通过关系把他请过来，我在公司和他讲欧盟 CR 法案的事，他也知晓这件事情。我向他咨询其中存在的不合理条款。当时，他正好要回欧盟，我想通过他的关系将我们的建议反映到欧盟卫生与消费者保护委员会，他也同意。我的目的就是通过一切渠道、一切关系，使欧盟 CR 法案不能成立，核心就是不要以价格作为标准界限，其他一切都好谈。

采访者：他反映过去之后有没有传来好消息？

黄发静：欧盟已经进行表决了，所以他很难去其他国家进行游说，因为我们毕竟是初次见面，他还是比较支持我们观点的。所以，我们去打这个官司，除了利益之外也体现了中国人的觉醒、温州人的精神。这也是向欧盟表明，我们中国的企业家是讲道理的，我们温州的企业家和企业是负责的，我们并不是为了反对而反对，我们只是反对一些不公平的条款，我们愿意接受合理的贸易法案，我们一切目的就是为了公平合理的世界贸易秩序。

一个法案通过并不是马上实施的，中间要有一个过渡期。这中间就有一个插曲，赞成 CR 法案的成员觉得过渡期很长，很着急。所以在 2002 年 6 月 27 日，欧盟就照会中国外经贸部提出反倾销指控，对中国出口至欧盟的打火机立案进行反倾销调查。这个时候我对于反倾销，即当下的贸易壁垒应该是一点也不怕，因为我们前面抵制欧盟 CR 法案这么大

的事情都完成了。我再补充一下，由于海关税则号对可充气打火机中塑料外壳与金属外壳没有加以区别，温州打火机因此才被牵涉进去。这次，温州打火机企业反应非常迅速，筹集经费，积极应诉。我们协会马上就请律师按照法定的时间填好调查报告，当即召开理事会，大家有钱出钱、有力出力。那次，我又资助 10 万元。当时，周大虎先生差不多是会长了，他也资助 10 万元。还有副会长等人，大家多多少少都会资助一点。东方打火机负责人李中坚，他有自己独特的想法，我们是准备打无损害抗辩，就是说我们的产业对别人的产业没有任何的损害，但李中坚要打市场经济地位的官司。

采访者：请您介绍一下无损害抗辩主张。

黄发静：无损害抗辩是我和王磊律师研讨的。当时如果要做市场经济地位的抗辩证明我们没有倾销是有困难的。由于我国在 2001 年刚刚加入世贸组织，还得不到市场经济地位，到今天为止也一样，十五年过去了，还没有被完全承认。我们如果打市场经济地位的官司的话，所有的财务核算要相当规范。坦率讲，当时我们这个行业，包括整个温州也一样，公司内部的财务做账达到国际标准的公司甚少，如果有一项被查到的话，这场官司就完全失败了。另外，还要对于企业进行抽查，如果抽到不合格的企业，那后果会更严重。所以，我建议，一部分打市场经济地位的抗辩，另一部分打无损害抗辩。所谓的无损害抗辩，笼统来讲，就是我们公司的产品对欧洲市场无不利影响。所以，也就不需要找替代国。如果打市场经济地位的话还要找替代国，因为中国还不是市场经济地位的国家，只有欧盟认为企业达到了市场经济的条件，才不用采取找替代国的方式。2002 年 7 月，欧方启动了对 EN13869 标准的修改程序。国家外经贸部于 10 月 14 日召集全国打火机生产企业代表及广东、广西和浙江温州、宁波外经贸主管部门的有关人员在北京举行欧盟 CR 对策

讨论会，目的是根据若干试验报告提出我方对 CR 标准的修改意见。会议确定的基本原则是：基于安全理由的限制应是合理的和科学的；会议提出的基本意见是：放弃塑料磨轮和新奇型，因为这种打火机会在视觉、听觉上产生吸引儿童的效果，力保压电式点火的打火机（宁波生产），死保金属外壳（温州生产）。

采访者：2002年9月和12月，欧盟官员还来温州进行反倾销调查是吗？

黄发静：反倾销调查是整个程序中非常重要的一步，它是要对被诉方的产品倾销、国内工业损害以及两者之间的因果关系，从事实和法律上予以查证的过程。调查的结果将构成裁决的直接证据。欧盟在收到温州应诉打火机企业的调查表答复之后，依照程序，于2002年9月和12月两次进行现场调查。第一次主要针对应诉企业的财务、销售和成本等所有账目进行详细调查，包括原材料是否按市场价购入、运输价格和有无远洋货物保险，以及有无政府补贴等。不久，欧盟正式承认东方打火机企业的市场经济地位待遇。他们第二次在提出无损害抗辩的15家企业中抽查了3家，对金属外壳打火机的设计开发、使用材料、结构功能、生产工艺、销售渠道、销售价位、终端市场和消费者使用心理等方面做了调查。在欧盟官员调查期间，我们协会借机安排他们顺便参观了温州的民营企业、商品市场和改制后的国有企业，让他们感受到中国在发展市场经济方面的成就。调查的结果让欧盟官员也感觉到，要认定温州出口到欧洲的打火机存在倾销现象是缺乏证据的，他们表示将如实向欧盟委员会汇报调查结果。

2003年3月，国外代理律师向协会发来消息：由于内部意见不统一，欧盟委员会决定延期进行初裁。7月14日，起诉方欧洲打火机制造商联合会致函欧盟委员会，要求撤回反倾销申诉。根据欧盟的反倾销法案，一旦申请方撤诉，反倾销程序将被终止。7月17日，欧盟方面决定终止对中国打火机反倾销调查程序，并将此决定致函中方代理律师。此后，在欧盟规

定的 10 天陈述期内，没有人对欧洲打火机制造商联合会撤回反倾销申诉表示异议，这起官司至此完全自动终结。

在这场反倾销中，我们还应该感谢宁波的企业，他们出的力很大。因为欧盟调查以后，发现宁波的出口量和我们温州取得市场经济地位的企业出口量合计已经超过总出口的 30% 以上。国际上有规定，如果一个地方的出口量达到或者超过 30% 经济成分属于市场经济的份额，就不构成反倾销。宁波的出口量大，加上温州几家公司和东方打火机公司，加起来正好超过了规定的数字。另外，我们也提醒欧盟，我们一直在应对反倾销调查，我们做无损害抗辩。所以 2003 年 7 月 14 日，在确定了中欧产品没有可比性的情况下，欧盟宣布撤销反倾销指控。

由于我们采取了及时应对的方式，结果是非常好的，反倾销被撤销了。但是在 2003 年 8 月，我们获悉欧盟内部又将 EN13869 标准公布为《通用产品安全指令》（GPSD 指令）的参照标准的提议，而那时新修订的《通用产品安全指令》将于 2004 年 1 月生效。尽管根据 1985 年新方法决议的规定，将来成为参照标准的 EN13869 标准仍然应该是自愿性的，但是一旦将该标准与新方法指令挂钩，该标准的作用就会因合格假定原则被提升。达到该标准的打火机将被视为符合《通用产品安全指令》的基本要求，而如果生产商不依据该参照标准生产，我们就必须以其他方式证明其产品符合指令的基本要求。

因为欧盟打火机厂商在对我国出口的打火机提起反倾销调查的企图失败后，正竭力促成该项提议，企图通过将 CR 标准与指令的挂钩，达到其排挤我国打火机进口的目的。为进一步阐明中方对此问题的立场和观点，争取对我方的有利结果，外经贸部决定再次组团赴欧盟，就 CR 标准问题进行交涉。2003 年 9 月 22 日至 10 月 4 日，由外经贸部、国家质检总局、中国机电进出口商会、浙江省外经贸厅、温州市烟具行业协会和宁波新海打火机制造有限公司有关人员组成的交涉团，赴欧盟就打火机 CR 标准修

改问题，与欧委会和欧盟成员国有关部门进行交涉。我方认为，将 CR 标准作为《通用产品安全指令》的参照标准，有悖于欧盟在世贸组织框架内，尤其是根据《WTO/TBT 协定》所承担的国际义务。因此，我方提出，在将现有标准中不符合该协定的有关内容取消之前，不应该将其作为《通用产品安全指令》的参照标准，也不应该以任何方式使该标准具有任何强制性性质。中方更反对将防止儿童开启措施扩大至全部打火机，认为其超过了实现 CR 标准合法目标的必要限度。鉴于 ISO9994 标准及其修改版已经考虑了打火机产品可能对儿童造成的危害问题，并为此修订了打火机安全质量标准，使产品在可预见的合理状态下使用时，确保其具有合理的安全水平，中方建议并支持欧方在《官方公报》上将以创科标准及其修改版公布为《通用产品安全指令》的参照标准。

之后，我们继续进行交涉，通过律师和欧盟厂商一家一家地谈判周旋。非常幸运的是，2003 年 12 月 9 日欧盟卫生与消费者保护委员会召开紧急会议，宣布原定于 2004 年 6 月 19 日起强制实施的 CR 法案暂不执行。这个特大的喜讯宣告了我们中国抵制 CR 法案取得阶段性胜利。12 月 9 日会议的纪要，可以说是温州打火机遭遇技术壁垒的一个转机。后来欧洲打火机进口商协会秘书长伊塔哈德先生证实了这一消息的来源：“欧洲通用产品安全紧急委员会的这个决定，是所有参加会议成员国作出的，我们也参加了，所有成员国都参加了。”2003 年 12 月 9 日举行的这个会议，会议期间成员国都表示他们不支持原定进行的 CR 法案。欧盟方面之所以作出这样的决定，是因为在 2002 年 CR 法案通过后，中国和欧洲的打火机商会组织一直没有放弃废止这一法案的游说和努力。这样的局面是行业协会之间良好沟通的结果。2003 年 12 月 11 日，我收到了一封来自欧盟卫生与消费者保护委员会的电子邮件，信中说欧盟已经确定取消针对中国打火机进口的 CR 法案。至此，中国民间商会抵制外国贸易壁垒的行动取得重大胜利。然而这个消息对于我来说，却是等了整整两年，以温州为代表的中



2006年8月，黄发静及中国外经贸部官员和欧盟卫生与消费者保护司罗伯特先生进行非正式交谈。



2006年8月，黄发静在欧盟卫生与消费者保护司和欧盟官员谈判。



2006年9月，黄发静在欧盟卫生与消费者保护司再次对新版欧盟CR法案进行交涉谈判。

国打火机产业终于取得了抵制欧盟CR法案的胜利。

尽管取消了CR法案，但并不意味着西方国家对于中国贸易的顾虑已经打消，对中国贸易的顾虑是一直存在的。因此，2004年、2005年欧盟官员又来进行调查，重拟新CR法案，即把原来CR法案中以价格作为标准界限的条款删除了，因为欧盟方面此时也知道原该条款存在着明显的不公平和歧视性。但是新CR法案又增加了一些新的禁止入关内容，这就是所谓带有玩具性质的打火机全部列入CR法案。大家当时很奇怪，什么叫玩具型打火机？由于温州人太聪明，做出来的打火机什么样式的都有。例如，小提琴型、钢琴型、关公造型、大炮型、手枪型等。我们的定义是叫工艺型打火机，但是欧盟认为这些造型会吸引儿童，认为具有玩具性质。所以新的CR法案就规定此类打火机一律不能进入

欧洲市场。

所以到今天为止，温州工艺型的打火机就没有进入欧洲。对于这条法案，我当时也考虑过怎么去交涉，但是很难找出反对的理由。后来他们又提出一个条件就是把打火机分成豪华型和非豪华型，也就是说，金属外壳打火机在达到一定质量条件下属豪华型；塑料一次性打火机则不属于豪华型，所以就不能进入欧洲市场。反正欧盟总是千方百计设置贸易壁垒，一条法规行不通就另行一条。所以后来我们也提出了不同观点予以应对。既然条款规定金属外壳打火机质量在达到一定条件下才定义为是豪华型，那豪华型打火机的具体标准是什么？于是欧盟相关机构就什么是豪华型打火机定义作出新规定：即金属材料在整个打火机中达到 60% 以上。例如说，一个打火机总共 50 克，里面的金属材料含量必须达到 30 克，有 20 克是非金属的，那我们的打火机就达到了塑料打火机达不到的标准。这样宁波方面就不乐意了，但是作为中国人，我们是一致对外的，不仅要为温州企业谋利，还要考虑宁波企业，我们要团结。所以，我还继续交涉，这是 2006 年的事，这是第二个 CR 法案了。以后，我们和欧盟谈了一些豪华型打火机的标准等。最后，欧盟提出了一个标准，所有的打火机必须符合 ISO9994 安全标准，这个我没有反对，这毕竟是一个安全标准，我没有理由反对。

整个抵制欧盟 CR 法案的过程，简单可概括为，开始时千呼万唤，后来的千辛万苦，中间很多的心酸，受嘲笑以及自己企业的很多付出，有艰辛的过程，也有胜利的喜悦，只有我们自己心里明白。我在此中经历了千辛万苦，最终也得到了社会的认可与很高的荣誉，我被选为 2002 年温州市首届民营经济十大风云人物、2003 年 CCTV 中国经济年度人物。

我认为我一辈子能够做成一件成功的事是不容易的，既然做了就不能半途而废，如果真的失败了，没有一点成绩，对我个人的名声、企业的发展都是非常不利的，我的坚韧和毅力也不允许我这样。尽管开始的时候，

对于什么是国际贸易壁垒法案我知之甚少。但是，我坚持学习，快速掌握了相关知识，这也是我日后打赢官司的一个必不可少的条件。

另外，有政府的支持、那么多人的帮助，这是非常重要的。当时有好多相关书籍都是作者免费送的。我记得在西班牙打官司的时候，我们在饭店里吃饭，我们一个代表团吃了不少钱呢。我要去买单的时候，老板说不用钱。他知道我们是打这个官司的人，因为《华文时报》是华人创办的报纸，报道了我们去欧洲打官司的事情。因此，我们去饭店的时候，饭店老板为我们感到骄傲，作为中国人，他以免单来作为对我们的支持，这件事令我终生难忘。后来我知道这家饭店的老板也是温州人，我们很感动。当时一些华侨还给我们提供车辆和司机，在国外打官司没有车，打出租车又不方便，华侨老板就叫司机帮我们开车。特别是在欧洲的温州人，给了我们很多帮助。

采访者：您遇到困难的时候，是不是曾说服了法国宝富美公司也参与抵制欧盟通过 CR 法案？

黄发静：是的，因为仅靠欧洲打火机进口商协会的话，力量毕竟有限，宝富美是法国的一个大公司，它的总裁菲利浦先生影响力还是挺大的，我们就要抓住机会。而至于它们国外贸易商之间的矛盾，我也去好好进行调解，公司之间也是有矛盾的，因为市场经济竞争也好，利益的博弈也好，都是非常复杂的关系。有人问我在外国打官司有多难，我自己心里想，在国内的时候更难，我要与政府部门进行沟通，沟通明白起码得半年时间，若按常规办，先得打报告给鹿城区政府，区里必须转到市里，市里转到省里，省里转到中央，经过这么长时间的审批，法案早就通过了。我是想尽办法先曲线后直走。而且打国际官司必须懂得国际贸易的法律知识，因为打火机从严格意义上来讲在中国不是涉及国计民生的产业，只是一个区域性非常强的产业，只是在浙江有，在外面很少，不像中国的纺织业、汽车制造业、石油工业等这些产业。其力量是微不足道的，所以要拉国家政府部门

代表去欧盟谈判，这是需要花费很大的力气和智慧的，并且我们所有的行为都不能违法，不能通过行贿让领导帮忙打官司。况且，我们也没那么多钱，没那么大本事。所以，我们温州人所做的一些敢为人先的事其动力就源于坚韧不拔、吃苦耐劳的温州精神。很多人问我，“温州模式”是什么？其实，“温州模式”的解释因人而异，最简单的解释就是温州人精神，是用拼劲干出来的。

采访者：后来有没有攻破安全锁这个难关？

黄发静：后来，安全锁就开始研发了。我们坚持的原则就是创新。我们跟美国 ZIPPO 公司合作，美国当年的 CR 法案就是 ZIPPO 公司一手创制的。不过，那件事情已经过去了，我们生意还是要往来的。我们公司是唯一跟美国 ZIPPO 公司有合作的企业，他们公司的安全锁现就装在我们授权生产的点火枪上，我们公司就不研发这个锁了，就用美国的专利锁。也有很多温州企业研发出了安全锁，但是我们温州企业要注意一个问题，温州打火机去欧洲是不用带锁的，去美国是要带锁的。我们温州人很聪明，当时有几个华侨商人提供了一个简单的锁，就是把打火机的按钮弹簧加粗，让小孩按不下去，这个美国也可以通过了，就是使用不方便，很多人买来之后按不下去。所以，这个产品在美国没有推广下去，因为使用起来很不方便，不要说小孩按不动，就是大人按下去也吃力。这些都是障碍，使我们的产品市场份额缩小，有利于他们产业的发展。

采访者：你们跟欧盟在交涉过程中还有一个意外收获，当时，欧洲 60 多个打火机进口商还组建了欧洲打火机进口商协会，与温州联系密切。

黄发静：欧洲打火机进口商通过这次抵制欧盟 CR 法案，学到了团结的力量，所以，他们也吸引更多的进口商能够加入协会。后来在反倾销诉讼中也起到一定作用，也请律师进行应诉，请律师也是要花钱的，但他们

人多钱多力量大，所以整个过程都比较顺利。

采访者：抵制欧盟 CR 法案成功之后，许多国家机关、大学都请您去讲这个事情的经过是吗？

黄发静：对，这件事情成功之后，许多国家机关、大学都请我去讲这个事情的经过，以及它的精神所在、核心内容。实际上，后来，我们温州很多企业，包括王振滔先生的鞋的反倾销、乐清的一个做知识产权的吴姓企业家也进行过申诉。总而言之，很多外地的企业也收到了欧盟的反倾销通知，请我们去商讨。我说：“不能照搬照抄我的所谓的经验。但有一点是肯定的，应对与不应对效果是天地之差，无论是反倾销也好，抵制非关税壁垒也好。如果不应对，第一，不具主动性；第二，你不可能发出自己的应有的不同声音；第三，如果你不理不睬，欧盟可以不受约束，对我们更加不利。”所以当时我在浦东机场出国交涉时，一位记者问我：“黄总，你这次出去打官司有没有胜利的把握？”我说：“没有，真的没有把握。不过我可以告诉你，今天我踏出这一步，说明我们中国企业家醒过来了，不再麻木了。”

采访者：您一直强调行业协会的重要性，其重要性体现在哪些方面？因为我们出去交涉，行业协会起了很大作用。

黄发静：行业协会是个民间组织，是政府和企业的桥梁。行业协会会有行业自律的作用、团结的作用。如果政府的某些政策措施与企业不协调或者行业存在着什么困难，这一切都可以通过协会组织向政府提出建议、意见或者寻求帮助，其力度是远大于个体的。另外，它作为一个平台是可以凝聚人心的，行业协会如果自律好的话，大家相互之间就会有制约，互相帮助，大家都做同一行业的产品，信息可以相互沟通，可以抱团干一些事情。当然我认为在一定条件下，行业组织领头人的责任心对于行业协会的

工作发展也很重要。

三、总结与感悟

采访者：您总结了很多抵制 CR 法案胜利的原因，现在回想，有什么经验教训值得总结的？

黄发静：经验是有的。第一，从内部讲，我们的产品质量还有待于提高，知识产权意识较淡薄，恶性竞争导致了价格战长期未休。第二，作为中国制造产业，特别是温州各个产业，要有行业自律，一定要尊重知识产权，要认真执行标准化体系，要保障产品消费者的安全，维护消费者的利益。只有这样，我们的产品才能走向世界，真正站得住脚，这方面我们还是欠佳的。到今天为止，我们的打火机虽然有很大进步，但打火机的产品价格、产品附加值与国外同类企业相比，差距仍在，这就是我们有待于提高的地方。第三，欧盟的安全标准是我们必须要遵守的。虽说我们的行业当中有个别的企业达不到这个标准，存在隐患，但是对于消费者来说，不存在中国消费者和外国消费者的区别，必须要以人的生命和安全作为首要考虑因素加以重视，这是企业的道德底线，不能将劣质产品销往国外。外国对于进口商品的卫生、质量等方面的把关一点也不比中国差，因此，我给别人讲的时候，主要侧重于通过抵制 CR 法案这一事情对自己的企业进行反思，这样才会利于企业发展。

采访者：通过这次胜利，您对国际贸易规则的认识比以前更深刻了吧。

黄发静：对，通过对 CR 法案的交涉，使我充分认识到市场竞争的复杂性以及政治与经济的关系，还有国际政治格局的变化也会导致国际贸易的变化。另一个就是一个国家实力的增强，其话语权也会随之增加。所以，我们作为企业家也好，中国人也好，一定要真正强大起来，做好自己的事情，

只有这样我们中华民族才能够屹立于世界之林。就像现在习总书记讲的，中国的崛起就要靠我们自己的进步，仅靠反对不公平法则，永远难成气候。设置贸易障碍，表面上都显得非常公平，不是针对中国，而是针对全世界。当别的公司掌握的技术我们没有掌握的话，他们就会用自己的标准来设置障碍，如果他们设置的标准我们也能做到，那就不存在贸易障碍，所以还是好好提升自己。

我去抵制交涉欧盟 CR 法案除了体现中国人的尊严以外，很大程度上是在争取中国相关企业的利益。

2010 年，温州打火机还遭到了日本 CR 法案的封堵，这是第三次了。那年，我们行业也组成代表团去日本打这个官司，这时我们成熟多了。日本是温州打火机的出口大国，所以，我们在得到消息时就马上给国家相关部门打报告，政府建议我们自己组团去谈判交涉。我们与日本烟具协会一起和日本经济产业省进行谈判，其理由也是和欧盟一样。当时我是作为团长，亲自带队，我们打火机协会十几个人组成代表团。当时有一个很好的优势，我们有一位副会长叫罗毅，他会讲一口流利的日语，他曾在日本工作过五年。所以，我们的翻译就不成问题，谈判的时候很顺利。在日本谈判的时候，我们比在欧洲更有底气，日本的理由很粗糙，纯粹是搬抄欧盟的。后来，日本根据我们的反对理由采用了另外一种方法，说中国打火机相关生产企业要经过日本方面的实地考察，如果满足日本方面的标准，其产品就可以出口到日本。因此，双方谈的基本顺利。日本的官司也基本上胜利了，那会儿已经是比较成熟的阶段了，我们所花的费用只有 20 几万元，也没有请律师。但是，我们回顾“入世第一案”，在温州，以民间的力量和当地国的立法机构或者政府谈判是非常不容易的，要改变一个国家设定的条款，特别是欧盟的，是相当困难的，就这点，我认为还是值得骄傲的，说明温州人真的了不起。当年对抗欧盟 CR 法案的事做成功了，我感到很欣慰。

采访者：我国企业如何应对技术性贸易壁垒，您有哪些经验供后来的人参考？

黄发静：作为企业，首先要树立标准化意识；其次，尊重知识产权；第三，有标准的管理体系；第四，及时了解我们与别国之间的相关贸易状况动向；第五，以自己最大的努力取得行业领先地位，获得更多的话语权。

后 记

党的十一届三中全会以来，温州人民在市委、市政府的带领下，解放思想、实事求是，锐意进取、开拓创新，在经济、文化、社会及基础设施建设等方面，涌现出一批批勇立潮头的改革创新人物，留下了一个个生动鲜活的改革成功范例。这是温州改革开放进程中的历史见证，也是温州人民一笔宝贵的历史财富。

2016年起，中共温州市委党史研究室与温州大学口述历史研究所联合启动温州改革开放口述历史项目。该项目选取温州改革开放和现代化建设新时期的重大决策和重要事件，通过采访亲历或参与这些决策和事件的当事人、见证人，采用访谈、录音、录像三位一体的方式记录他们在历史事件中的所思、所想和经验心得等，与相关研究资料与文献档案互为补充，使温州的改革开放历史更加形象立体地呈现，让“敢为天下先、特别能创业”的温州人精神更加生动闪耀。

《温州改革开放口述史录》系列作品是该项目的主要成果之一，今年编著出版第一、二辑。其中，第一辑以“全国首字号”为主题，按时间顺序编排，展现温州人敢为天下先的精神；第二辑以“基础设施和社会事业建设”为主题，突出温州人在城镇开发、工程建设、教育发展、文艺创作等方面的成就。

本套系列作品的编写出版工作，在中共温州市委党史研究室主任赵降英组织协调下开展；副主任赵万磊审阅了全部书稿，对主题安排、内容筛选等进行全面把关；张林洁负责编务工作；周婷婷、郑重负责书稿编写、史实核对和文字修改等工作；王志愿参与文字校对工作。温州大学口述历

史研究所所长杨祥银负责项目方案的拟定、重大事件和重要人物的甄选等，温州大学口述历史研究所陈鸿超和温州市文化艺术研究院研究中心副主任黄慈帖等参与项目采访过程。

在编著过程中，项目组采访团队以认真、专业、严谨的态度，不辞劳苦，历时两年多，采访了24位当事人和见证人，收集整理与主题相关的老照片、手稿、物品等，为温州的改革开放事业留下了许多具有历史价值的“活资料”“活档案”。同时，编著工作得到了每位口述者的积极响应和大力配合，他们精心准备、认真回顾，反复审读、悉心校对文稿。中共中央纪律检查委员会原副书记刘锡荣同志为本书作序。谨此，向所有参与、关心和支持《温州改革开放口述史录》编著出版工作的同志们致以衷心的感谢！

本套系列作品尽可能尊重口述者的原始采访记录，但出于行文需要，对部分内容进行适当修改或删减，力求口语化和可读性。编写者虽尽心尽力，但囿于水平和精力，不足之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

编 者

2018年12月

图书在版编目（CIP）数据

温州改革开放口述史录·第一辑 / 中共温州市委党史研究室，温州大学口述历史研究所编. -- 北京：中共党史出版社，2018.12

ISBN 978-7-5098-4886-9

I. ①温… II. ①中… ②温… III. ①改革开放—历史—温州 IV. ①D619.553

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 263496 号

出版发行：**中共党史出版社**

责任编辑：李亚平 李东方（特邀）

复 审：王 兵

终 审：汪晓军

社 址：北京市海淀区芙蓉里南街6号院1号楼

邮 编：100080

网 址：www.dscbs.com

经 销：新华书店

印 刷：温州市北大方印务有限公司

开 本：175mm×245mm 1/16

字 数：235千字

印 张：18

印 数：1—800册

版 次：2018年12月第1版

印 次：2018年12月第1次印刷

ISBN 978-7-5098-4886-9

定 价：42.00元