

亲历上海经济体制三项重大改革

徐匡迪



庆祝中国共产党成立100周年
The 100th Anniversary of the Founding of
The Communist Party of China

读文史资料 学百年党史

全国政协文化文史和学习委员会办公室
人民政协报社
联合主办



上海外滩景象

1978年是新中国历史上具有重大转折意义的一年。年底召开的党的十一届三中全会拨乱反正，重新树立了实事求是的思想路线，邓小平同志旗帜鲜明地提出了改革开放的战略方针，带领亿万中国人民开始了建设中国特色社会主义的伟大实践。这30年是中华民族历史上最值得大书特书的年代，也是我人生经历中最难忘的岁月。

教授从政

1981年，教育部派我到英国帝国理工学院做访问学者。当时，中国实行改革开放不久，到国外学习和工作的人还不多。我十分珍惜这一宝贵的机会，努力参与钢铁冶金新技术的开拓，并旁听了宏观经济学等课程。1983年，我到瑞典塞尔钢铁公司做了两年多技术副总经理，在实践中积累了现代企业管理的经验。这些国外的经历是我职业生涯中的第一个重大转折，它大大地开拓了我的眼界，为我后来在经济转型中从事宏观经济管理工作打下了一定的基础。

回国后，经钱伟长校长提名，我出任上海大学常务副校长，三年后又任上海市市长朱镕基任命为上海市教卫办副主任兼高教局局长。这是我职业生涯中的第二个重大转折，即从教学、科研工作转向政府部门工作。我十分珍惜已有相当基础的科研工作。钱伟长与朱镕基商定，我一周四天在高教局工作，其余三天回校带博士生及做科研。

1991年初，我随朱镕基率领的上海市代表团访问欧洲。有一次在法国证券交易所，翻译的同志对可转换债券不了解，翻成了转型的债券。朱镕基问这是什么意思？我解释说，企业可先发债券，如果经营三年效果好的话，债券可以变成股票，成为它的资本金。朱镕基听后不大确信，便用英文问证券交易所的总经理，结果法国人连声说对。事后朱镕基问我：你是学搞钢铁的，怎么会知道金融？我说，我在瑞典塞尔公司工作的时候，公司发行过可转换债券。通常，我们要承包一个钢厂投资项目，制造设备的时候需要融资，通过这一途径融资，成本最低。

在回国的飞机上，朱镕基叫我过去，他说：“回上海后你不要到教卫办了，我现在缺少懂经济特别是懂国际经济的人，你就到计委去工作。”我说：“不行，我可不赞成计划经济的。”他听后哈哈大笑，说：“好啊，我终于找到了一个不喜欢计划经济的人到计委去工作了。”他当时已经酝酿改革，要使上海由计划经济向市场经济转变。我职业生涯中的第三个重大转折就是从这个时候开始的。我当计委主任以后没多久，朱镕基就调到北京做常务副总理了，但他已为上海经济的转型奠定了方向。

1992年春节，邓小平同志来到上海，接见上海市委常委，我也出席了会见。时任上海市委书记吴邦国向小平同志介绍说：“这是一位国外回来的教授，现在从政了。”小平同志说：“教授从政好啊！搞‘四化’需要有很多的教授从政。”我听后受到极大的鼓舞，下定决心，一定要把自己的科技知识和对国外市场经济的了解，应用到实际工作中去，为祖国实现四个现代化作出贡献。

今年是中国共产党成立100周年。在庆祝党的百年华诞的重大时刻，在“两个一百年”奋斗目标历史交汇的关键节点，回顾党走过的光辉历程，具有极为重要的历史和现实意义。全国政协文化文史和学习委员会办公室与人民政协报社从历年出版的文史资料中，选择了一批有代表性的

回忆文章重新编发，为党的百年华诞献礼。希望这些文章能够帮助广大党员干部群众深入学习党史、新中国史、改革开放史、社会主义发展史，牢记党的初心和使命，做到知史爱党、知史爱国，充分发挥人民政协文史资料在宣传普及党的历史知识和理论创新成果方面的重要作用。

放开价格

第三个方面，是放开价格。1992年前，上海市场上的商品价格和全国一样，都是由计划、物价部门规定的。经过一段时间酝酿，我们向市委建议，物价的市场化改革可先从水果入手，因为水果是温饱有余的人才吃的。

当时上海有一个果品蔬菜公司，它组织了一个大的批发市场，有一批人搞采购运输，但效益不好，还要政府补贴。我们试点的办法是果蔬公司只搞交易市场，只管挂牌价，而不管采购，而且挂牌价一定比长江三角洲的其他大中城市每斤高5分钱，货源则放开由个体户来经营。

在市场经济中，商品总是向价格高的地方流动。仅半个月，全国的水果产品都来了，从新疆的哈密瓜、河南的西瓜，到山东的苹果，海南岛的椰子、香蕉，广东的荔枝。过去国营公司的采购员在产地采购后不随货回来，新疆的哈密瓜运到上海沿途损失达25%到30%；而个体户从新疆到上海是睡在哈密瓜上的，基本上没有损失。

这一改革初战获胜后，接着进行了粮油价格放开的改革。在1995年时，全国粮食和食用油的价格还是固定、统一的。当时有两个选择：一个是继续维持现状，由于购销价格倒挂，每年由财政补贴6000多万元。另一个是价格放开，粮油价格随行就市，但低收入群体的生活将受影响。

我们算了一笔账：上海当时共有三十九万低收入群体，其中包括孤寡老人、下岗职工和支边支疆回来没有合适工作的青年。如果每个月送他们20斤粮食和半斤油，算下来还不到4000万元。所以我们建议，在实物帮助困难群体之后，粮油价格可放开，顺价销售，上海人民就能吃到最好的米、最好的油。

后来随着发展，老百姓的要求不断提高，我们也不断调整政策，先是发食品券，自己到粮店选择领取大米或粳米，后来为了制止倒卖食品券，干脆直接发补贴，自己愿意买什么就买什么。这样，上海的基本生活用品价格就整个放开了。

价格放开以后又出现了一个新问题：上海的物价比周边地区高了。这引起了干部、群众的议论。物价高到底是好现象，还是不好的现象？在计划经济体制下、工资水平整齐划一时，什么地方物价低，那个地方的人民肯定是安居乐业的，但在市场经济条件下，什么地方物价高，而且工资也高，那个地方肯定是大家觉得比较好的地方。比如东京、纽约、伦敦和巴黎的物价都高。什么地方物价低呢？非洲那些贫穷国家的物价低，中国的老少边穷地方物价低。

黄菊同志总结大家的讨论后，形象地提出要做到“三个一点”，即物价比周边地区高一点，工资也比周边地区高一点，工资的增幅比物价的增幅再高一点。有了这“三个一点”，上海人在物价较高、物资丰富的条件下也可以安居乐业。

转变职能

上海是中国人口最多和最大的工业城市，也是计划经济最周密、最彻底的城市。1992年小平同志到上海考察工作时指出“上海的改革开放搞晚了，今后要加快步伐”，并提出了加快浦东大开发的任务，为上海加快改革开放吹响了冲锋号。邦国同志、黄菊同志召开市委扩大会议，传达小平同志讲话，号召大家思想更解放一点、步子更

大一点。我时任上海市副市长兼计委主任，深感肩负的重任。从计划经济转向市场经济，应当从哪里开始着手呢？

我们计委一班人经过讨论，向市委提出从三个方面推进计委自身的改革，得到邦国、黄菊同志的支持。

第一个方面，计委转变职能，就要对计划管理体制进行改革。过去，计委是最大的

第二个方面，计委要承担起筹措上海发展所需资金的任务。上海市大发展和加快浦东大开发资金需求巨大，而上海市政府当时仅有37亿元可用财力，远远不能满足发展的需要，筹措资金也十分困难。

朱镕基同志当上海市市长时，曾向世界银行和亚洲开发银行借了两笔钱，建起了南浦大桥和杨浦大桥。再要建桥怎么办？当时搞浦东开发，每天有10万辆汽车要过黄浦江，摆渡坐船从浦西到浦东需要40分钟，只有两个桥，一个隧道，显然是不够的。我们想到了借鉴国外BOT的办法，请香港的一家公司对两座桥的市值进行评估，然后向市委建议把这两座桥49%的经营权卖给香港的一个上市公司，即可筹到24亿元用来建第三座和第四座桥。同样，隧道也卖49%，可建造第二条和第三条隧道。之

后，我们对沪宁高速公路和沪杭高速公路也采用了相似的办法。这样，我们就把现有资产盘活、投资规模放大了。

土地批租同样是旧城改造、筹集资金的大事。当时上海有350万居民住在市中心的棚户区，那是在抗日战争和解放战争时期炸毁的废墟上居民自己搭建的。要重新建设城市、改善那里人民的生活，必须解决棚户区

经济综合部门和审批机构，有着大量的审批权，劳动工资和物价调整的权力也在计委。它还是最高层的决策咨询部门，市委、市政府制订的经济社会发展大计往往先要计委提出一个初步意见，供领导决策。

我们的改革建议是：今后计委只研究总盘子，比如说35%用于工业技术改造，40%用于城市基础设施建设，还有25%用于社会事业，等等。如果市委批准了这一切块方案，那么计委就把相应的投资规模下达给相关部委，具体项目则由各个部委审批后报计委备案。计委从过去的审批单位变成了一个督促落实的机关。

这使计委很快从大量审批的工作中解脱出来，效率大大提高，也调动了各方面的积极性，工作都活跃了起来。我们也有时间积极地跑中央有关部门，筹划建立起一批大市场，包括期货市场、外汇市场、黄金市场等。

筹措资金

居民的拆迁问题。

计委提出了土地批租的建议。先在城郊结合部盖起一大批经济适用房，供搬迁的居民居住。搬迁以后，居住面积可扩大一倍。当时还没有产权的概念，市里提出了一个口号，就是“舍小家为大家，共同建设新上海”。有差不多100万居民从市中心搬了出去。

因为市中心的土地每平方米大约可以批租8000美元，而城郊结合部居民小区的土地每平方米只有50到60美元。我们就利用这个差价筹到的款项大搞市政基础设施建设。同时，市中心的工厂也都退二进三批租给外商去开发。很快，一批大商场、大办公楼在市中心建起来了，市容及道路交通、市区绿化情况也迅速改观。

对于这一做法，当时有关部门，包括有的领导也提出了质疑，说这搞不是不是上海市中心又变成租界了，都是外商的楼宇、酒店、商场了。我们说，这不一样，旧上海的租界有治外法权，有行政管理权，税收财政也不归中国，连警察都不一样。现在的行政管理、税务、公安、公安巡警都是中国的，外商只是在中国的土地上投资经营，就像合资企业一样，而且一定年限后批租期满时，土地和地上建筑都归还中国。最后，领导拍板决定，说可以试，先看三年，然后再做结论。

在这以后的两年中，上海连年高速发展，上缴中央财政每年递增30%以上，最后领导也充分肯定了上海在率先改革方面取得的成就。



上海南浦大桥

一生幸事

现在回顾起来，从1992年小平同志到上海点燃改革开放和浦东大开发的火炬，到我们在市委领导下解放思想，努力工作，用三年时间实现了三项重大改革，推动了经济社会快速发展，大幅提高了人民生活水平，使上海市的面貌发生了巨大的变化，为上海市的长远发展打下了坚实的基础。

“人生能有几回搏”，我亲身参与这一历史性转折过程并发挥一份作用，是我一生中最大的幸事。

我现在已进入古稀之年。回顾30年来经历的风雨，我感谢党的培育和改革开放的机遇，感谢钱伟长校长、朱镕基市长、吴邦国书记和黄菊市长以及许许多多的领导和同事们。正是他们给予我的关心和帮助，才使我有机会充分发挥我的知识和作用。我的生命是属于中国人民的，我将继续尽我的绵薄之力，为祖国、为人民作出自己力所能及的贡献。

(本文作者1992年至1995年担任上海市副市长，1995年至2001年担任上海市委副书记、市长，2003年当选为第十届全国政协副主席。文章原刊于全国政协文史和学习委员会编《文史资料选辑》合订本（中国文史出版社出版），本次发表时有修改，小标题为编者所加。)