

图书在版编目(CIP)数据

惊鸿巨变40年：杭州改革开放访谈录 / 中共杭州市委党史研究室编. —杭州：浙江人民出版社，2019.1

ISBN 978-7-213-09087-5

I. ①惊… II. ①中… III. ①改革开放-概况-杭州 IV. ①D619.551

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第291105号

惊鸿巨变40年——杭州改革开放访谈录

中共杭州市委党史研究室 编

出版发行 浙江人民出版社 (杭州市体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话:(0571)85061682 85176516

责任编辑 潘玉凤 申屠增群

责任校对 戴文英 陈 春

责任印务 费雯沁

封面设计 刘 俊

电脑制版 杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷 杭州丰源印刷有限公司

开 本 710毫米×1000毫米 1/16

印 张 20.25

字 数 280千字

插 页 2

版 次 2019年1月第1版

印 次 2019年1月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-213-09087-5

定 价 80.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

序

从1978年到2018年，改革开放伟大实践跨越了40个春夏秋冬，40年披荆斩棘，40年砥砺奋进，40年沧桑巨变换了天地。中国共产党团结和带领亿万人民创造了举世瞩目的伟大成就，中国已成为世界第二大经济体，国家经济实力、科技实力、国防实力和综合国力进入世界前列，人民生活水平和精神面貌发生了根本性变化。中国特色社会主义进入了新时代，中华民族迎来了从站起来、富起来到强起来的伟大历史飞跃。

改革开放40年来，杭州人民在党的领导下开拓创新、干在实处、走在前列、勇立潮头，书写了光荣与梦想的辉煌史诗，从家庭联产承包、乡镇企业异军突起到新农村建设、乡村振兴战略落地开花，从扩大企业自主权、建立现代企业制度的国企改革到发展混合所有制，从传统的计划经济体制到前无古人的社会主义市场经济体制再到全面深化改革，从娃哈哈兼并国有杭州罐头食品厂的敢闯敢试到民营企业传化集团在全省率先建立党组织，从万向、青春宝、万事利等民营企业的发展壮大到阿里巴巴、海康威视等高科技企业的迅猛崛起，从萧山国际机场建设到杭州地铁、火车东站枢纽建设，从西湖、西溪、运河三大综合保护工程到西湖、运河申遗成功，从“三江两岸”建设到“五水共治”“五气共

治”“五废共治”，从信息经济“一号工程”、国家自主创新示范区建设到跨境电商综合试验区建设，从G20杭州峰会的成功举办到2022年亚运会的申办，杭州创造了一个又一个发展奇迹。40年沧海桑田，40年惊鸿巨变，杭州地区生产总值已由1978年的28亿元增加到2017年的12556亿元，人均地区生产总值（按常住人口计算）达134607元（折算为19936美元），跨入中等收入国家水平行列。40年光荣与梦想，杭州获得了中国城市总体投资环境最佳城市、中国大陆最佳商业城市、中国最具幸福感城市、中国十大最具经济活力城市、“联合国人居奖”、中国最具安全感城市、国家环境保护模范城市、国家卫生城市、全国园林城市、全国文明城市等诸多荣誉。当前，杭州已开启了建设世界名城和展示新时代中国特色社会主义重要窗口的新征程。

为了纪念杭州改革开放40周年，更是为了给推动新时代改革开放和中国特色社会主义伟大事业提供历史借鉴，我们在杭州改革开放40年口述历史访谈工作基础上汇编了这本《惊鸿巨变40年——杭州改革开放访谈录》，辑录了浙江省政协原主席李金明、中国工程院原常务副院长潘云鹤、杭州市原市长张鸿铭、娃哈哈集团董事长宗庆后等30多位省市领导、著名企业家、科技专家、部门干部及群众的访谈录，从决策者、执行者、创业创新者、实践者、亲历者、见证者口述历史的角度，再现杭州改革开放重大历史事件，揭示了杭州改革开放40年光辉历程、伟大成就和宝贵经验，感悟历史真谛，汲取历史智慧。

习近平总书记强调：“改革开放是决定当代中国命运的关键一招，也是决定实现‘两个一百年’奋斗目标、实现中华民族伟大复兴的关键一招。”纵观世界大国兴衰史和中国近现代历史，总结中华人民共和国历史，特别是改革开放历史，我们能够得到一条

最根本最核心的经验，那就是必须坚定不移地坚持改革开放这一中国发展壮大的必由之路。唯有改革开放才能兴旺发达，唯有改革开放才能长治久安。一言以蔽之，唯有改革开放、创业创新，才能在新时代把我国建设成为富强民主文明和谐美丽的社会主义现代化强国，才能在新时代干在实处、走在前列，聚焦拥江发展、三化融合、文化兴盛、改革攻坚、民生福祉和强基固本“六大行动”，把杭州建设成为充满创新活力的世界名城和展示新时代中国特色社会主义的重要窗口。

目 录

序	001
李金明 抓住解放思想这个“牛鼻子” 推动杭州跨越式发展···	001
潘云鹤 浙大四校合并成立新浙大的深远历史影响	066
张鸿铭 新时代杭州改革开放进程中若干重大事件	078
沈者寿 娃哈哈兼并杭州罐头食品厂是科学决策的结果	111
朱报春 春风行动是完全符合执政为民理念的	119
马时雍 杭州国企改革的历程、成就和经验	126
张明光 因势而为设立杭州高新技术产业开发区	161
安志云 杭州家庭联产承包和水利建设成就	165
朱金坤 良渚遗址是中华五千年文明史的实证	183
王斯舜 20年建立了全方位的基本医疗保障制度	190
冯 俊 西湖博览会的恢复举办促进了杭州会展业发展	194
朱致超 科学的春天来了	198
阳作军 21世纪杭州城市规划和国家自主创新示范区建设····	202
邵剑明 杭州地铁建设和运营管理的主要成就和特点	216
郑翰献 大运河杭州段综合保护工程的主要成就	223
洪庆华 杭州实施“一号工程”的基本成就及未来发展	227

谢春山	乡镇企业异军突起靠的是自强不息的创业精神	236
湛 青	经济技术开发区选址下沙是一个战略抉择	246
朱振凤	1978年科学大会解决了两大问题	249
吴一鹏	高新区要始终瞄准高新技术产业发展不动摇	252
张保灿	经济技术开发区是在一片围垦地上白手起家的	255
高小辉	运河申遗促进杭州城市向北发展	260
谢裕坛	杭州“五水共治”的实践探索及初步成效	266
孙栋家	1983年城市总体规划给杭州发展奠定了科学基础	272
张金荣	地铁建设网络化将促进杭州“拥江发展”	275
陈正祥	基本医疗保险解决了基本生存需要	279
叶元青	全国首创低收入家庭经济状况认定系统	284
徐一东	清河坊保护改造工程留住了老底子的杭州文化	287
俞峥嵘	公共自行车是杭州的一张金名片	292
刘 想	西溪湿地综合保护工程给杭州留下了一个经典	294
周忠伟	生我养我的西溪湿地越变越美了	297
王兴文	萧山国际机场建设为杭州改革开放插上了翅膀	299
陶雪军	公共自行车是一项民生工程	302
宗庆后	娃哈哈兼并杭州罐头食品厂是非常关键的一步	305
彭政纲	营商环境决定高新产业发展	310
后 记		315

抓住解放思想这个“牛鼻子” 推动杭州跨越式发展*

李金明

采访时间：2018年7月31日

采访对象：李金明

采访人员：孙磊、吴静、陈栋、王毅、董越、金剑奇、许丹
芬、英昌东

采访地点：西溪宾馆1号楼1129房间

录音整理：孙磊

综合编辑：英昌东



李金明

1941年10月出生，河南南阳人。1992年2月至2000年4月期间，曾担任中共浙江省委常委、省委副书记、杭州市委书记、杭州市人大常委会主任。2000年4月至2003年7月，任浙江省委副书记、浙江省纪委书记。2003年1月当选为第九届浙江省政协主席。2007年2月28日，全国政协十届常委会第十六次会议被增补为人口资源环境委员会副主任。2008年3月，任第十一届全国政协人口资源环境委员会副主任。在中共十六大上当选为中央纪委委员，第十届、十一届全国政协委员，中国共产党第十三、十四、十五、十六、十九次全国代表大会代表。

* 本文根据《征途》杂志2018第1期、第2期所刊载文章《抓住解放思想这“牛鼻子”》《“一个目标、三个规划”的发展思路》，以及2018年7月31日杭州市委党史研究室、杭州日报社、杭州电视台联合采访李金明的访谈录综合整理而成。

抓住解放思想这个“牛鼻子”

1992年初，邓小平发表南方谈话，这是继实践是检验真理标准的大讨论之后的又一次思想大解放。这次解放思教育活动是党的思想理论建设的一项重大工作，它贯穿于各项工作的全过程并引领发展的正确方向，极大地鼓舞了广大干部群众进行社会主义现代化建设的热情。学习贯彻南方谈话精神，解放思想，抓住机遇，加快发展，成为当时广大干部群众的迫切要求和共同心声。于是，杭州市委不失时机地组织了解放思教育活动，按照谈话精神，结合杭州的实际，开始谋划建设社会主义现代化宏伟蓝图。

市委经过一段时间的深入学习和调查研究，听取了各方面的意见，清醒地认识到，杭州要绘出一幅美好的蓝图，加快发展，走在全省的前列，跟上全国的形势，首先要从解放思想抓起。

1992年3月26日，我主持召开了全市领导干部参加的解放思想动员大会（这是我到杭州工作主持召开的第一个大会），广泛开展解放思想大讨论活动，推进杭州社会主义现代化建设。大会的主要议题是：为什么要解放思想？在哪些方面解放思想、转变观念？会议提出要克服“左”的和旧的思想观念的影响，树立改革开放的新观念、新思路，努力开创杭州工作的新局面。要求各级领导干部带头更新观念，振奋精神，攻坚克难，紧密联系杭州的实际，用改革开放的新的精神状态、新的改革思路、新的工作方法，带领广大群众进行社会主义现代化建设；要求各级党组织都要把解放思想当作“牛鼻子”来抓，始终站在改革开放的前列，带领广大干部群众加快杭州的社会主义现代化建设。

当时思想观念的束缚主要表现在：引进外资怕引进资本主义；同外商合资合作怕肥水流入外人田；算小账不算大账，算眼前账不算长远

账，算局部账不算全局账；按常规走路，思路不够开阔，不善于广开财路；创新探索怕冒风险，怕犯错误，怕担责任；自我感觉良好，看不到差距，小进则满，小富即安，以天堂自居。

针对这些不合时宜的思想观念，市委对照谈话精神，广泛开展解放思想大讨论，提出要重点解决好五个方面的问题：（1）树立社会主义的根本任务是解放和发展生产力的观念，克服“左”的思想的影响，强化中心意识；（2）树立社会主义商品经济观念，克服封闭保守思想，强化商品意识；（3）树立永不满足、永不停步的思想，克服小进则满、小富即安的思想，强化奋发进取意识；（4）树立敢闯敢冒、勇于创新观念，克服四平八稳、怕冒风险的思想，强化探索创新意识；（5）树立科学技术是第一生产力的观念，克服轻视科技、教育、人才的思想，强化科教兴市意识。

关于解放思想大讨论，我当时主要考虑三个方面。

一是要加快杭州的发展，必须解放思想，转变观念，坚持改革开放。制订一个既符合南方谈话精神又符合杭州实际的战略规划，首要的任务就是统一思想认识。当时统一思想认识的关键是，要进一步解放思想，坚持改革开放。邓小平南方谈话精神的实质是，要求我们摆脱“左”的和旧的思想的束缚，从社会主义计划经济体制转变到社会主义市场经济体制上来，深化改革，扩大开放。这就要求我们坚持走中国特色社会主义道路，调动大家的积极性和创造精神，加快实现杭州的社会主义现代化建设。

二是要加快发展，必须探索新思路，突破老大难，解决新问题。当时杭州市面临的突出困难比较多，特别是财政赤字大，老企业多困难大，旧城改造任务大，这三个老大难问题困扰着我们的发展。当时广为流传的一个说法就是“美丽的西湖，破烂的城市”。要解决这些难题，必须通过改革开放的新观念来探索解决问题的新思路、新办法。唯有如此，才能克服过去存在的老问题，进而解决发展中的新问题，不断推进杭州经济社会向前快速发展。

三是要加快发展，必须对照谈话精神，正视差距，奋起直追。当时由于思想观念上的束缚，市里工作没能适应新形势的要求，导致全市的经济在全省所占的份额不断下降，同先进地区的差距也在拉大。因此，我们要正视存在的问题，解放思想，奋起直追，努力工作，使杭州的城市面貌有一个大变化，居民的生活质量有一个大改善，干部群众的文明素质有一个大提升，以适应现代化建设的需要和人民群众对美好生活的期盼，充分发挥杭州作为省会城市应有的排头兵作用。

一、立目标、绘蓝图

我认为，每一届班子、每一个领导干部到一个地方工作，首先要考虑的是，在调查研究的基础上，立目标、绘蓝图、做计划、抓落实。1992年，市委为绘制杭州“三四五”发展战略蓝图，用了近一年的时间，做了大量的调查研究工作。其间广泛听取了各方面的意见，有专家的意见，有县（市、区）领导的意见，有群众的呼声和要求，还有省委、省政府领导的意见，有些方面还向国家有关部委征求意见。正是这一系列的调查研究促成了杭州市的“三四五”发展战略。

1992年12月30日，中共杭州市委六届十一次全会通过的《关于贯彻党的十四大精神 加快杭州现代化建设步伐的决定》，具体勾画了杭州市发展的战略目标、战略步骤、战略重点、保证措施。这一决定要求从1992年起，用20至25年的时间，也就是在2015年前后基本实现现代化，把杭州建设成为我国长江三角洲南翼重要的经济、旅游、科技、文化中心和经济繁荣、科教发达、社会安定、环境优美的现代化国际风景旅游名城。杭州“三步走”的战略蓝图规划是这样的：第一步，干好“八五”后三年，致力于打基础，在企业改革、产业结构调整、交通能源、旧城改造、科技教育等方面的基础工作中有重大进展，经济水平有较大提高，人均国内生产总值达到6000元；第二步，加快发展，“九五”期间，人民收入和生活质量提前达到小康水平，人均国内生产总值超万元（后来的工作结果显示各项指标都大大提前超额完成了）；第三

步，在2000年后，再用10至15年的时间，基本实现现代化。确定目标后，就要研究阶段性的工作。然后，在目标和蓝图的基础上做出近期的工作安排，这就是“三四五”发展战略当中需要细化的许多具体工作。立目标、绘蓝图、做计划、抓落实，这几项工作都是紧紧联系在一起的。做好这些工作，当时最大的困难是思想观念问题。

二、要冲破思想的藩篱

做出这样一个战略规划，必须要统一思想认识。当时统一思想认识的重大课题是，要解放思想，转变观念，坚持改革开放。这就要求认真学习贯彻邓小平南方谈话精神，坚持中国特色社会主义思想，摆脱“左”的和旧的思想的束缚，用社会主义市场经济的崭新思路去指导规划的制订。如果不从这个切入点和高度去思考问题，就很难绘出一幅好的蓝图，要开创工作的新局面也是不可能的。可以说，做规划、绘蓝图的过程，是提高认识、统一思想的过程，也是集思广益、完善方案的过程，更是推动工作、加快发展的过程。

我到杭州工作后，市委经过一段时间的调查研究，听取了各方面的意见，认为杭州要进一步发展，走在全省的前列，跟上全国的形势，首先应当从解放思想抓起。前面讲的全市解放思想动员大会，其主题就是学习贯彻邓小平南方谈话精神，用邓小平理论武装思想，指导蓝图绘制，引领改革实践。市委及时组织广大干部认真学习贯彻邓小平南方谈话精神，提高认识，统一思想，推动工作。其次是探索新思路，解决老大难。当时杭州市工作面临财政困难、老企业多发展难、城市建设欠账多改造难等三大难题。要解决这些难题，必须解放思想，转变观念，通过改革探索路径。再次是塑造天堂新形象，要改善门庭，使城市有一个新的面貌，必须进行大规模旧城改造和持续提升干部群众素质等方面的工作。我到杭州市工作之前，听到过杭州市的一些情况，群众迫切希望改变城市现状。最后是要向先进学习，借鉴别人的经验。当时大家议论得比较多的是杭州跟苏州比差距大。杭州和苏州有可比的地方，也有不

可比的地方。杭州的地缘环境、人文环境、工作基础、发展条件，应该说都比苏州更优越。苏州的发展主要得益于改革开放后外向型经济的迅猛发展，另外，它六个县的发展也比较均衡。反观杭州市，淳安是贫困县，桐庐、临安、建德是山区县，跟苏州还是有不可比的地方。但是，至少在解放思想、转变观念、大力发展外向型经济等方面，苏州有很多经验值得我们学习。

市委经过反复研究认为，从思想观念入手，就是要摆脱“左”的和旧的思想的束缚。若不如此，好的蓝图就难以画出来，即使画出来了也难以实现好。所以我说解放思想是“牛鼻子”，必须牢牢抓住。后来随着学习教育的深入和工作的开展，大家对一些问题的认识就比较统一了。

解放思想大讨论，主要是武装各级领导干部。一方面，组织大家结合杭州的实际，认真学习领会邓小平南方谈话精神，查找差距。另一方面，走出去向外地学习，开阔思路，借鉴别人的先进经验。我们组织县以上主要领导干部走出去考察先进地区，向先进学习。当时王永明市长带一部分同志到广东、福建那边去学习，我带一部分委局办的同志到江苏苏州去学习。在参观学习的过程中，大家谈得比较多的，就是杭州和苏州的比较。有的同志听说苏州比我们强，并不服气，还有的认为这是苏州人吹牛。去苏州实地考察了三天，大家才感觉到我们确实是落后了，和苏州比是有差距的。有的同志甚至自嘲是“桃花源中人不知有汉”。不比不知道，一比就比出差距来了。南北考察回来以后，市委在仁和饭店召开汇报会。外地的经验和变化对我们触动很大。当时我们提出，要把外地的经验学到手，把本地的经验（如萧山的经验）总结好，将两者结合起来运用。会上，市委提出了“内学萧山，外学苏州”的口号。通过一系列的学习活动，许多人的思想豁然开朗了，纷纷提出很多好的思路和建议，大家边学边干，精神状态有了很大的变化。所以说，解放思想的教育，是制订“三四五”发展战略的一个前提和基础，没有这个解放思想的过程，拦路虎不赶走，规划蓝图不出来，工作也干

不好，说它是“牛鼻子”就是这个意思。

三、用发展的观念推动区划调整

20世纪90年代初，困扰杭州市发展的一个突出问题就是城区面积太小，没有足够的发展空间。当时，杭州的城区面积只有400多平方公里，除去水面和山地，能用于城建开发的才280多平方公里，这严重制约了杭州城市的扩容和经济社会的快速发展。在如此狭小之地搞建设，就好比“螺蛳壳里做道场”，只能是修修补补。杭州要进一步发展，扩大城区面积势在必行。1995年，市里迫于无奈，不得不向萧山、余杭两市借地开发。但这又带来了其他方面的问题，不仅导致办事效率低，还使市、县在利益分配上出现了纠葛。当时财政实行分灶吃饭，县一级的财政直接对着省里，杭州市属企业办在萧山、余杭，税收就要交在当地，这影响了杭州市本级的财力和发展，因此市级部门积极性不高。1992年，邓小平同志发表南方谈话之后，举国上下是一个大发展的形势，杭州必须跟上这趟车，否则就会坐失机遇、掉队落伍。区划这个卡脖子问题，不解决好就会严重影响杭州的发展。突破这个瓶颈是燃眉之急，跳出老城区，寻找新出路，这是城市规划必须回答的一个重要问题。

城市要发展，必须走出去，但往哪里走需要科学论证。过去都是围绕着西湖来发展，西湖周围的建筑密度已经很大了。我们要进一步发展，必须离开西湖走出去，是向江南走还是向江北走，还是江南江北都走，当时社会上有不同的说法。大多数人呼吁把萧山和余杭都变成新城区，这既有利于杭州城区本身的发展，也有利于萧山、余杭的发展。经过充分论证和反复研究，特别是听取了原杭州大学党委书记郑造桓同志的课题的意见后，市委、市政府确定了杭州的城市走向，即沿江、跨江、向东走，从西湖时代迈向钱塘江时代。做出这样的规划，就涉及位于钱塘江南岸的萧山和北岸的余杭两个市的行政区划问题。

怎样调整区划，当时有三种意见：一是钱塘江两岸的萧山、余杭辖

区，各划进一部分组建新的城区；二是把余杭全部划进市区；三是萧山、余杭都由县级市成建制转为市属城区。我曾向省委建议采取第三种方案，即余杭划成两个区，萧山划成三个区，加上老城区的五个区，共计十个区。这样算起来，市区面积扩大到3000多平方公里，人口达到380多万。这样一个规模，经过若干年的逐步建设，发展成为一个大都市是合适的，这个愿景也是有可能实现的。这就是我过去多次讲过的“一三三”设想。在这个大范围内谋篇布局，统一规划建设，可以从根本上解决杭州长期存在的难题，有利于把杭州市打造成浙江省经济社会发展的强市，更有利于逐步把杭州市建设成为长三角地区乃至全国性的大都市。

当时，萧山、余杭两市对区划调整都很敏感，一说到区划问题，有的干部就有情绪，有的老同志还借助威望表示了明确的反对意见。与此同时，来自其他方面的偏见、短见也屡见不鲜。这给当时的区划调整工作造成了不少困难。我想，他们的看法都是个人意见，可以不负组织上的责任。我们是一级党委、政府，要对杭州的发展承担历史责任，应该有主见，不能受到其他意见的影响。于是，市委、市政府仍然按照既定思路坚定不移地走下去，认真负责地向上级汇报，争取早一点实施区划调整的方案。

1996年，省里拿出了一个小方案，即在钱塘江两岸，从萧山、余杭各划出三个乡镇，分别划归相连的老城区或组成新区。具体而言，把萧山的长河、西兴、浦沿三个乡镇划出，组成滨江区；把余杭的蒋村乡、三墩镇划归西湖区，九堡镇划到江干区。这样从表面数字上看，杭州城区的面积增加了200多平方公里，但实际上可用于开发的地方仍不多。因为这些乡镇都在杭州市郊区附近，建设密度已经不小了，发展空间并不大。尽管如此，这也算暂时缓解了城市的压力。小方案虽然解决不了大问题，但它为后来的进一步调整奠定了基础，打开了一个出口，指明了一个方向，还是有引领作用的。这预示着杭州市城市的走向，是要沿江、跨江、向东发展的，拉开了杭州市区划调整的序幕。

实施区划调整方案的过程中也有一些插曲。六个乡镇划进杭州市城区的文件下来以后，我召集两个地方的领导同志到市里来研究如何实施这个方案，要求他们做好相关工作。但开会时，会议曾一度冷场。当然有的同志有难言之隐也是可以理解的。于是，我开始给他们讲故事，以打破冷场僵局，统一思想认识。我给他们讲诸葛亮躬耕于南阳、襄阳的故事。我说有关诸葛亮躬耕地的争议有一副对联，可能会对我们的区划调整工作有所启发和帮助。清代南阳知府顾嘉衡是湖北人，他在南阳做官，南阳人请教他，问诸葛亮究竟躬耕于南阳还是襄阳。对于南阳人提出的这个问题，顾知府感到很棘手，左右为难。从他的角度看，怎么回答都不合适。说是在南阳吧，要得罪家乡人；说是在襄阳吧，又要得罪管辖的南阳人。更重要的是，没有确凿的文字记载，难以给出一个真实的回答。在进退维谷之际，他写了一副对联来回答这个问题。这副对联是：心在朝廷原无论先主后主，名高天下何必辩襄阳南阳。第一句话是说，只要忠于朝廷，不要分先主后主，先主是指刘备，后主是指刘禅，先主也好，后主也罢，只要忠于汉就好。第二句话是说诸葛亮这么有名，是全社会的宝贵财富，没有必要问他是在南阳躬耕还是在襄阳躬耕。南阳人不满意这个回答，说他和稀泥、耍滑头。胡耀邦同志去南阳武侯祠拜谒时，曾有南阳人请教他对此有何高见。胡耀邦同志思维很敏捷，看完山门的这副对联后说：“我也讲两句话来回答你们的问题：心在人民原无论大事小事，利归天下何必争多得少得。”这两副对联的要义是完全一样的，观点都是不作争论。站在历史的维度上看，他们写的对联都是很有水平的。

我把这段故事讲给大家听，与会者的情绪开始松动，于是我言归正传，接着说区划调整的问题。我说联系我们杭州的区划调整，我模仿前边的对联，也想了两句话与大家共勉：心在杭州原无论江南江北，利归天堂何必争多划少划。萧山在钱塘江南边，余杭在北边，都是一家人，一家人不说两家话，大家不要争论了。我引导大家用这两句话来统一思想认识，同心协力落实好区划调整这件大事。讲到这个时候，会场上才

有几个人陆续表态，说上边都决定了，那就按上级的意见办吧！至此，会场的氛围开始好转，萧山、余杭的主要领导也先后表态并提了一些要求，算是初步统一了认识。我最后作了总结发言，开始了区划调整的实际工作。从这个过程看，区划调整是多么不容易啊！有些事远远超出我的预料。当然区划调整方面的有些意见，说到底也是局部的、少数的、暂时的。总体上说，萧山、余杭两市也都按照省委、市委的要求做了大量的工作，保证了区划调整方案的实施，毕竟大家的目标都是一致的嘛！

张德江同志来浙江工作后，主张杭州市要进一步扩大区划，以谋求更大更快的发展，我表示完全拥护。后来，在省委书记办公会上，大家讨论杭州市提交的划余杭的方案。这时我虽已离开了杭州市，但仍然主张把萧山、余杭两地都划进来，这样一步到位，对市、区两级发展都有利。会议同意让杭州市再进一步征求意见。后来杭州给省里打报告说，市里赞成把萧山、余杭全部划进来，同意把萧山、余杭成建制改区。这个方案于2001年经民政部批准后得以实施。

这一次区划调整工作进展得很顺利，不像划六个乡镇时那么艰难。俗话说万事开头难，有了前面的基础工作，后边的事情也就容易多了。经历两次区划调整工作，我的体会是：小划大难，大划不难。原来担心区划调整会影响发展，后来发现实际并非如此。区划调整后的滨江区经济迅速发展，财政收入在全省名列前茅，划进来的其他几个乡镇也都大踏步前进，特别是高新技术产业和第三产业有了长足的发展，企业转型升级之成功更成为全省的典范。城市一江两岸壮观的建筑群同美丽的西湖风光交相辉映，构成了一幅完美的天堂画卷，实现了我们梦寐以求的从西湖时代向钱塘江时代发展的美好夙愿。区划调整后的萧山、余杭，经济社会发展仍然走在全省前列。实践充分证明，区划调整有利于市、区两级经济社会更好更快发展，它是顺应时代发展趋势的必然选择。

四、用市场经济的新思路改造旧城

要解决“美丽的西湖”与“破烂的城市”不协调的问题，必须大规模地改造旧城。改造旧城遇到的一个难题就是资金问题，国家不可能拿出巨额资金来改造一座城市，省里也不可能给，当时杭州市的财政也没条件投入。我记得在1992年，杭州的城市建设维护费一年只有3亿元左右，而仅庆春路的改造就需要6亿元，别的事情都不干，连半条街都修不了。因此，必须寻找新的途径来筹集资金，改造旧城，从而摘掉“破烂的城市”的帽子，提高人民群众的生活水平，塑造城市的美好形象。

20世纪90年代初，市场经济的思路已经初见端倪。虽然社会上存在姓“社”姓“资”的争论，但有争论就是一种进步。庆春路的改造，如果沿用过去的思路肯定搞不成。过去是什么思路呢？简单地说，就是在计划经济体制下，上边给多少钱，下边就办多少事。旧城改造起步的一件大事，就是解决拆迁户的安置问题。当时的主要困难是资金问题。解决这个问题的总体思路是：以路带房、以房养路、路房结合、综合开发。就是说开发商要开发一块地，得把修路的钱和居民搬迁的钱都拿出来，开发商自己盖房子自己拿钱。开发商拿出来的钱政府干什么用？一个是修路，原来10多米宽的庆春路要拓宽到40多米，架空线要全部进入地下；另一个是要把拆迁范围内的6000户居民安置好，要在江干建新的居民区，这些钱都来自开发商。这个思路就是经营城市的理念，说白了就是利用级差地租来筹措资金、解决问题。

庆春路改造是大规模改造旧城的序幕，这一工程需要资金6亿元，动迁6000户，修约6里长街，能否搞好关系重大。我在一个会议上通报这件事时说，按照新思路、新办法，不仅能把这条路改造好，把居民安置好，把市容市貌变好，同时还有可能给财政返还几千万元。有几个人听了以后不相信，说什么国家不给钱，政府又没钱，这样筹措钱，还能给财政返还几千万元，那是天方夜谭！我说，主要是引进外边的资金来改造旧城。有一个老同志听到有外商时，连讲带骂地说了一通反对外资

入驻杭州的言论。之后，坐在我旁边的另一位老同志接着他的话说：“李书记在这里开会，你们骂人不对啊！有道理讲道理，不能骂。”然后，他就对我说：“李书记，我是党员，我听到这些话都感到脸红，你也是党员，你还是杭州市的书记，你脸红不脸红？”我说：“利用外商的钱来帮助我们搞旧城改造是件好事，过去办不了的事，现在能办了，原来破破烂烂的城市可以改造了，这怎么会脸红啊！这符合小平同志讲的‘三个有利于’标准啊！计划经济体制下不可能办到的事，现在能够办到了，这是个大好事！你说旧城改造，历届市委、市政府都不愿意搞？不是那么回事。问题是没钱搞，在计划经济体制下搞起来很困难。我们今天用市场经济的思路来筹措资金，改造旧城相对就容易多了。邓小平同志讲不争论，注重在实践上统一思想认识。你们想不通可以保留意见，我只要求你们不要反对我们这样干。两年以后咱们就不会争论了。两年以后是什么情况呢？就是庆春路这‘三个六’，将会按我们的计划实现，30多栋大楼将会拔地而起，40米宽的街道将会形成，居民也会得到妥善安置。到那个时候，在事实面前统一思想认识，就有了实践的基础，不统一也得统一。”本来这次会议没准备涉及这么多深层次的思想碰撞，结果变成了一个思想解放的宣传教育会。

庆春路改造工程完工以后，市委第一次组织的“我看杭城新变化”活动，就是看庆春路的变化。大家看了这条路的变化后很高兴，到这个时候才算真正统一了思想认识。所以，实践是检验真理的唯一标准，事实胜于雄辩。改造旧城，建设新城，这本来是个好事，但在具体实施过程中就遇到了这样艰苦的统一思想认识的问题。所以说，解放思想是“牛鼻子”，思想解放了，许多事情就好办了。

五、探索国有企业改革之路

浙江省国有企业的大头在杭州，国有企业改革的重点也在杭州。随着社会主义市场经济体制的逐步建立，杭州深化企业改革的任务越来越重，难度也越来越大。杭州国有企业的发展，对杭州和全省的经济都有

影响。在计划经济向市场经济转换的过程当中，国有企业的改革遇到了前所未有的困难。说杭州困难多，主要是指老企业多，难改革。但如果不改革，不同市场经济接轨，国有企业的困难就会越来越大。在建立社会主义市场经济体制的过程中，国有企业体制、机制上的弊端越来越显现出来，特别是在技术、装备、生产、产品和管理等方面，面临很大挑战，缺乏竞争力。在经济体制转换期间，国有企业怎么办？当时市委、市政府做过多次专题研究，认为必须逐步同市场经济接轨。为适应改革的需要，首先要解决好三个问题：企业往何处去，人往哪里走，钱从哪里来。

邓小平发表南方谈话以后，改革开放力度加大，发展的思路越来越广，路子越来越宽，办法也越来越多。引进外资、先进技术和现代管理方法，嫁接改造国有企业，是我们探索杭州国有企业改革的一条重要出路。国有企业缺乏活力和竞争力，主要反映在体制和机制上。技术和管理基本上是计划经济时期的水平，机器装备陈旧，管理方法落后，与现代企业素质差距甚大，有些还不如乡镇企业的水平，显然不能适应市场经济条件下新形势的要求。这些问题如果不改革、不解决，就会错失发展的大好机遇。我们充分利用国家对外开放的有利时机，借梯上楼，借船出海，积极引进外资，引进先进技术，引进先进的管理方法，来嫁接改造老的国有企业，这是杭州国有企业改革的重要出路之一，我们首先在橡胶厂进行了试点。

当时橡胶厂日子还可以，是利税大户，职工的福利待遇也不错。但我们分析，如果不及时进行改造，不引进资金和先进的技术、管理方法，三年之后就可能成为一个大包袱，可是统一这个认识很困难。改造了以后实施优惠政策，税收要少一些，不给优惠政策人家不来，你也发展不了啊！税收近期上缴肯定要少，但是从长远来看上缴是多的，这个账我们都算过。如果不用先进技术进行改造，长期下去有些产品也难以继。与中策合作后，没多久规模就上去了，而且产品质量也比过去好，橡胶厂的改革成效是明显的。啤酒厂改造了以后，一年的产量相当

于过去好多年产量的总量，效益也比过去好。后来逐步推广到 18 家国有企业，改革后的 18 家企业的利税，占当时全市工业企业利税的一半左右。

在深化国有企业改革的过程中，根据企业的不同情况，分别实行了破产、转产、停产、兼并、联合等举措。这些改革必然牵涉职工切身利益的重大调整，一些突出矛盾开始出现。国有企业中普遍存在着人浮于事的现象，要深化改革就必须把富余的人员裁减下来，使企业轻装上阵，因此工人下岗分流势在必行。这是企业改革的一大难点，也是改革的前奏曲。职工对于分流出来走向社会、从事其他工作很不适应，在就业观念上发生了激烈的碰撞。为此，市里花了很大的精力成立了再就业服务中心，为下岗工人进行思想教育和业务培训。经过培训的下岗工人，逐步分流到社会需要的工作岗位上去。大多数从事商业、服务业和城市管理工作，还有的去街道从事社区工作。经过再就业服务中心的培训和指导，下岗职工逐渐适应了新形势的要求，愉快地走上了能够发挥各自专长的工作岗位。当时有不少人反映新工作的收入水平和发展的空间都优于工厂。当然也有少数人下岗后，由于各种原因，没有找到合适的岗位，生活上还有一定的困难。杭州国有企业改革总体上看是比较平稳有序的，这也为建立新的现代企业制度创造了条件，奠定了基础。

杭州市的企业大都在老城区，为使企业有更快更大的发展，在较大范围内优化产业布局就很重要。按照市里制定的“杭州市企业改革三年规划”的总体要求，有计划有步骤地从城里向城外迁移企业，有的迁到郊区，有的迁到余杭、萧山、富阳等地。腾出的老厂房可以发展第三产业或另作他用，我们当时称为“退二进三”。这个举措对于工业和商业服务业拓展发展空间都是一次历史性的机遇，对于壮大杭州市的经济规模和调整产业结构也是一个重要的契机。老的厂房有的搞了研发基地，成了新技术孵化器；有的改建成商业服务业网点，发展了第三产业，方便了群众生活，也有利于下岗工人再就业；有的搞了房地产开发，改善了职工的居住条件。搬出去新建的企业，厂容厂貌焕然一新，内部布局

更加合理，企业规模越来越大。“退二进三”不仅对工业发展是一个支持，而且腾出发展空间，也为第三产业的进一步发展提供了机会和条件。实践证明，这个举措是适时的、有效的。

在国有资产保值增值方面，市里比较早地成立了国有资产管理公司，实行了资本运作，为企业后来做大做强创造了条件。党的十五大报告提出，国有企业可以有不同的实现形式。根据这一精神，我们对公司制进行了改造，采取了不同的实现形式，可以租赁，可以承包，可以搞股份合作制、股份制等。只要盘活了存量资产，优化了资源配置，使国有企业保值增值，这个目标就达到了，就不去管是哪种形式。农村联产承包责任制，目的是多生产粮食，让农民有饭吃，增加收入，至于是一个人承包、两个人承包，还是归一家管、几家管，都可以！因为社会财富增加了，人民群众的生活水平提高了。

现代企业制度的建立，经过几个阶段的探索，逐步走上了比较规范的路子。后来过渡到企业法人治理结构改革，这就是建立董事会负责制，企业的法人代表是董事长，而不是党委书记，也不是厂长（总经理）。为减少制度上的矛盾，后来市委决定实行董事长、党委书记两职一肩挑，这样既体现了党的领导，也从体制上解决了可能产生的矛盾。杭州市的国有企业改革，总体上是稳定的，但企业改革的阵痛也带来一些新的情况，值得我们认真研究和不断探索，并努力解决好新问题。

在抓国有企业改革的同时，我们进一步解放思想，调整和完善所有制结构，大力支持非公有制经济的改革和发展，市里曾专门召开会议进行部署，出台了扶持政策。当时吸引了几个海归留学生来杭州创业，成立了UD斯达康公司，在市里的大力支持下，发展越来越快。有眼光的阿里巴巴看好杭州的创业、投资环境，20世纪90年代落户在文一西路的居民区里，开始了初创活动。校办企业娃哈哈兼并国有企业的改革，我们给予了优惠政策，使它有条件逐步做大做强。市里还积极支持有条件的个体、私营企业和外商，采取兼并、联合、租赁等形式，参与国有、集体中小企业的改革，大都取得了较好的效果。同时，鼓励发展势头好

的非公有制企业上规模、上档次，向多元投资和集团化方向发展，万向集团和万事利集团就是成功的典型代表。杭州一大批企业家大多在改革开放的环境里成长起来了，他们为杭州的改革开放和快速发展作出了积极贡献。

六、解决关系群众生活的突出问题

关系群众生活的水、电、路、房、菜、群众信访等几个方面的问题在当时比较突出，市委、市政府花了很大的精力来解决。

关于水的问题。在不正常的季节里，当时有的水厂生产出的自来水不完全符合饮用水标准，局部地区的群众反应十分强烈。这些问题大都出现在城北和城南两个自来水厂。其中城北水厂的水有臭味，城南水厂的水有咸味，大家把这些问题自来水称为“南咸北臭”。为了解决问题自来水，市委、市政府领导分头下去调查研究、听取意见。我带领市里分管领导和有关部门的同志，先去了祥符桥自来水厂，看了厂里的生产情况。在厂里听完汇报后，我就去附近的和睦社区居民家里实地查看。一到小区，大家听说我来了，十几个人很快围拢过来反映情况。他们近乎异口同声地质问，意见十分尖锐。听完他们反映的情况后，我很理解他们的激动情绪和强烈要求。我到一户居民家里，亲自打开水龙头尝了一口水，水里确有异味，这样的水是不符合饮用水标准的。看到这种状况，我感到问题比我原来想象的要严重得多。我向住户和在场群众表示，一定会尽快采取措施，彻底解决这个问题，让大家喝上放心水。后经过有关部门分析研究，找出了水臭的原因。祥符桥自来水厂的水质不好，主要原因是水厂的取水处距运河比较近，受污染的运河水通过地下渗透到自来水厂取水处。水源污染了，供水质量就会有问题。市里研究决定把祥符桥自来水厂的水源迁移出去，远离运河，从源头上解决自来水水质不好的问题。

1996年11号台风期间，正值天文大潮，杭州市暴雨成灾，海水倒灌。这次台风、涨潮、雨水“三碰头”，致使钱塘江水位猛涨，加上又

没有江堤抵挡，汹涌的潮水涌进了沿江一带居民的家里。翻滚的洪水带着咸水又灌进了南星桥自来水管厂的蓄水库，使自来水里的氯离子含量大增，严重影响了自来水管厂水库的水质。我们到南星桥自来水管厂及其供水地区了解情况，群众反映说，钱塘江涨潮，自来水管厂里的水都是咸水。还有的群众戏说：“我们杭州人吊盐水，不用去医院，在自己家里吊就行了。”从当时有关部门测定的水质情况看，潮水最大的时候，涌进来的咸水，大约1立方米氯离子含量就高达4000多个。这样的水质，不仅人不能饮用，就是作为工业用水也不完全符合标准。为此，市里决定紧急筹集6亿元资金用于抗咸工程建设。对6公里长的进水管线加以改造，蓄水库上移并增加了蓄水容量，这样就避免了南星桥自来水管厂被咸潮污染，保证了水质长期稳定。两项自来水管工程建设的相继完工，自来水“南咸北臭”问题得到了彻底解决，杭州市部分居民从此告别了喝臭水和咸水的年代。

抗咸工程同修筑钱塘江大堤和拓宽之江路结合起来统一规划实施，这是一举三得的综合工程。既解决了自来水管进水管线的安全抗潮问题，又借此机会修筑了江堤，还拓宽了拥堵不堪的之江路，使其由原来的两车道加宽到六车道。这项综合工程解决了长期存在的三个问题。

我在调研中还发现，钱塘江沿线的城区一带竟然没有堤防，实在令人惊讶！因为没有江堤之防，必然导致洪灾期间江水肆意泛滥，靠近钱塘江边的居民深受其害。这是关系到人民群众生命财产安全的一件大事。抗咸工程推动之江路一带6公里江堤的修筑，为我们解决这个问题提供了借鉴，我们决定逐步修筑钱塘江大堤，每年3公里向下沙方向修去，2000年已经修到木材厂附近。沿江大堤工程的修筑，彻底解决了这一带的水灾之患，使沿江居民从此告别了洪灾之苦，也为原来规划的杭州外滩构筑了坚固的防洪工程。同时，1996年在修筑的沿江大堤内侧新修了沿江大道，并且培植了宽30多米由树木花草构成的绿化带，形成了绵延几公里的江边花园，为附近居民提供了休闲场所。

关于电的问题。群众生活水平提高以后，用电需求增加很多。旧城

改造之前，原有的电力线路根本不适应，所以后来就搞了线路改造，根本的问题还是总量不足。用电紧张的时候，限制工业用电，保生活用电，开四停三保民生。电力部门在增加总量和加强调度上做了很多工作，先后投资20亿元用于电网建设和配网改造，新增变电容量相当于1992年电网的变电总容量，新增110、220千伏线路22条。在下沙那边又规划了第二个50万伏的变电站，为后来的发展打了基础。经过多方面的努力，用电紧张的局面基本缓解。但后来发展快了，用电需求不断增加，特别是用电高峰期，拉闸现象也时有发生。那个时候，用电总体上还是不完全适应经济发展和人民生活的需要，50万伏变电站相继建起来后就好多了。

关于路的问题。当时市内堵车也很严重，我记得1992年的时候，我住在省委附近，到老市委去上班，有时开车要一个多小时。公交车堵得更厉害了，群众怨声载道。通过旧城改造，交通略改善了一些，后来又不行了。杭州市内的道路，建委的同志算了个账，20世纪90年代，市内大概新建、扩建、改建了道路200多公里。那个时候从杭州到各个区、县（市）的路，基本上都是二、三级路，后来我们用改革的思路，采取“四自”办法建高等级公路，筹资、借贷、还贷、收费、管理都由自己负责，先从杭州到富阳搞了28公里试点，实现了高等级公路零的突破。后来推广到县（市），逐步都搞成了高等级公路，交通情况大为改善。过去，过境的车辆都从城里面走，城里交通压力大，所以决定搞环城公路（杭州绕城快速公路），从香港中策公司那里筹资3亿元起步实施，全程规划了123公里，一届接着一届干，后来逐步建成并全线通车，大大缓解了市内外的交通压力。

关于房的问题。刚才就说了，大规模的旧城改造就是跟房子打交道。我最难忘的事情就是旧城改造，“破烂的城市”经过大规模的改造和拓展提升，市容市貌有了很大的变化。破房子基本解决了，但还有一些角落没有彻底解决。20世纪90年代初，杭州市没有多少高楼，群众住的房子确实简陋、条件差，那时候台风来了让人非常担心。房子大部分

是土墙面，我当时真是不太了解，省会城市的房子墙面竟大都是土墙！在改造的过程中，那些房子轻轻一推就倒了，可以说相当一部分是危房。旧城改造把大多数老百姓的住房问题解决了，居住条件大为改善和提升。原来住的比较破烂，后来住的是新房子；原来住的比较小，后来住的是大房子。那些老家属院，我去过多次，一会儿断电，一会儿停水，夏天热得不得了。庆春路拆迁户搬到景芳小区以后住的都是套房，卫生设备都有，条件改善了，生活质量大大提高，旧城改造惠及了广大群众。

庆春路改造拆迁，一些拆迁户很有意见，因为他们要过渡，生活比较困难，怨声很多。后来，我们四套班子都下去了解情况、解决问题、慰问群众。特别是困难比较大的那些拆迁户，我们不仅要慰问，而且要想办法帮助他们解决好具体问题。有一些拆迁户本来意见很大，结果受到慰问后怨气就小多了。有一个教师跟我说，他们自己的事是小事，旧城改造是大事，小局要服从大局，他们的困难是暂时的，过了两三年，他们住得会比现在好。当时如果没有广大群众的支持和配合，这么大的工程也是搞不了的。

关于菜的问题。1992年、1993年的时候，群众吃菜困难，菜特别贵。毛毛菜最贵的时候5元一斤，群众意见很大。菜少、菜贵是什么原因呢？一个是通货膨胀因素，再一个是市场供应不足，总量满足不了需求，价值规律起作用，物以稀为贵嘛。当时江干区的部分菜地已规划为城市开发用地，现在的钱江新城区块有的是原来规划的滨江1、2、3、4号区块范围，都是那时候的菜地。因为城市要沿江、跨江、向东发展，占了大部分菜地，原有的蔬菜基地满足不了供应，新的蔬菜基地又没有培育成熟，处于青黄不接时期。所以，后来在江干区的下沙、丁桥搞了新的蔬菜基地。生地变熟地得三年左右时间，蔬菜到1995年才批量供应。东边，增加新的蔬菜基地。西边，就是现在的西溪湿地，那时的鱼虾肉主要靠余杭的蒋村乡来提供。我们城市建设搞到紫金港路，发现西进的苗头，就通知余杭把它叫停了，保护了那一块地方，不准再往里边

开发。如果那个时候不管，城市建设会逐步把它吞噬。

关于信访问题。信访工作关系到群众利益和社会稳定，我提议市委、市政府领导每个月至少接待信访群众一次，突发问题随机处理。对此，当时也有不同的意见。有的说，本来信访就多，那么多人找市委、找政府，还把那些人引到市委、市政府来。我说那好啊，我先引过来看看有什么问题。第一批我去接访，而且电视台、电台、报纸都提前几天向社会预告，我要在什么时间接待信访群众。我第一次接待信访群众的那天是1993年1月10日。信访群众听说我要亲自接待，从凌晨就有人来到市委信访办等着。上午8点我到信访办时，已有几百人在那里等候。由于人多，我就在信访局门口向大家发表讲话，首先表示欢迎大家来市委、市政府向领导反映情况。我说，来这里反映情况是对我们的信任，但今天人很多，我不可能同他们每个人都交谈。我接触不到的群众，由信访办登记起来，今后我会关注大家的意见和要求，并逐一反馈解决的信息。说完大家表示理解并热烈鼓掌。之后，我就去接待难度比较大的几个上访群众，同他们进行了认真交谈。一天下来并没有发现什么人来胡搅蛮缠，干扰接访工作。群众有话来直接跟市领导说，比在下面随便说好啊！

有一次我到三墩镇，出租车司机把我的车拦住了，要求反映情况。那时候三墩刚划到杭州不久，出租车在三墩营运的办法还没来得及与市里统一，出现了矛盾，他们要表达诉求。我下来一听反映的是出租车方面的情况，回来以后我就找有关同志研究处理办法，之后这个问题就得到了解决。还有一次抗洪，我在西湖区的一个村，看到水已经进到村里了，甚至进到老百姓的房子里了。我到现场去察看，有一个人拦车要找我反映情况，被同志们挡住了，我说让他来跟我说说，听听什么事。他就反映洪水这么大，受灾这么严重，村干部还在宾馆娱乐。我说，那了解了解情况，如果情况属实要严肃处理。经了解，反映的情况属实，这个村里的干部后来受到了处分。

1999年4月，我去城区几个社区考察工作，听取大家对市委、市政

府工作的意见和建议，特别是在与群众利益相关的问题上，了解群众有哪些要求和建议。我在城西一个社区，看到几个老太太在社区草地聊聊天，我向她们打招呼，然后在一起交谈。当谈到她们的生活情况时，她们反映说，老百姓有一些意见很想向市政府反映，但是没办法反映上去。我说，不是有市长电话吗？她们说，有是有，就是记不住。记住了也打不进去，想亲自到市政府去吧，交通也不方便，就是去了也很难进去。我听了她们的意见后，觉得她们提出的问题值得研究，应当设法帮助她们疏通反映意见的渠道。调研结束后，在回市委的路上，我向一起参加调研的同志提出一个问题，那就是如何改进市长电话的号码，设计一个简单易记、方便群众联系的市长电话，比如说12345之类。有人说这个号码虽然简单，但技术上不知是否可行？我说那就交给电信局去研究一下，让他们动动脑筋，看在技术上能不能解决。过了几天，市委办公厅的同志向我报告，说这个12345号码，电信局称在技术上没有问题。后来我们召开市委常委会，我在会上讲了这件事和解决的想法。市长仇保兴对此事也很感兴趣，他认为这事关老百姓的利益，表示一定要改进市长电话的号码，以及市长电话的相关工作。会上我就把这个事情让市长主抓，这次会上正式决定启用“12345”市长电话，并成立受理市长电话的办公室。市长电话通过新闻媒体公布之后，群众非常拥护，广大市民反响很好，迅即就有许多市民打这个电话，反映了许多群众关切的问题。由于很多人同时打这个电话，市长办公室应接不暇，所以接通率不高。为了提高解决问题的效率和针对性，政府又把有关事宜转到相关部门与群众对接，并陆续抽调了30多人参加受理市长电话事宜。市长电话号码简单易记，后来就被群众编成了顺口溜：“12345，有事找政府。”这是广大群众对市政府的高度信任和赞扬。

七、保护好以西湖为重点的历史文化

在旧城改造中，对文物的保护，市委、市政府是很重视的。不能说为了解决破烂的城市，统统搞掉现有的东西，连历史文化也不要了。杭

州作为历史文化名城，应把保护文化摆在市委、市政府的重要议事日程。西湖文化的保护，我们作为历史文化名城保护的重点来抓。“打通西湖”“还湖于民”的口号，在20世纪80年代就已经喊响了，而且做了不少工作。后来，我们接着在南山路陆续改造旧城，与保护西湖工作结合起来，朝着“打通西湖”“还湖于民”的目标努力做工作。除了在原来的基础上继续做工作外，更重要的就是大规模地疏浚西湖。这一点好多人不太了解，我们当时的宣传工作做得也不够。

疏浚西湖用的是比较现代的手段，简单地说就是利用管道虹吸法把湖底的淤泥吸出来，然后通过长距离的管道输送到玉皇山南麓的山沟里去，大概有6公里之长。如果大家留心的话，会发现西湖里面有一条长长的管道，那就是疏浚西湖的管道。全部完工后大概清出来三百多万吨泥，经过多年沉淀，填平了一个大山沟。我们当时计划造一个公园，就是现在的江洋畈公园。淤泥清出来以后，湖水深度增加了，西湖的水质改善了。同时，在20世纪90年代，还实施了较长时间的截污工程，所有流向西湖的污水通过截污管道，全部送到污水处理厂处理，这是改善水质、防止西湖污染的一项重大举措。20世纪90年代大规模的清淤、截污、搬迁上游工厂、不断增加绿化面积、防止水土流失等一系列综合措施，都对西湖水质的改善起了重大作用。

西湖的亮灯工程是在20世纪90年代搞起来的，后来又逐步加以完善。为什么搞亮灯工程？当时，有些游人反映“白天看庙，晚上睡觉”，意指晚上没有灯光，西湖里黑乎乎的，哪里也去不了。实施亮灯工程有利于丰富群众和游客的夜生活。

另外，旧城改造当中，有文化保护价值的都由文保单位保护起来。例如，延安路、庆春路、凤起路等地的好多名人故居、名居名院、古桥古路，在旧城改造当中都保留了。原有的我们保护；有文化价值已发掘了的，我们把它重新搞起来。如夏衍故居，已经没什么东西了，我们又把它修起来；再如城隍阁的新建、胡雪岩故居的修复，还有争论多年的雷峰塔重建的启动工作等。湖滨路、河坊街在原来的基础上进行修缮，

然后搞成步行街，建成特色街区。

八、坚持大杭州观点统筹城乡协调发展

在大杭州与小杭州这个关系的处理上，过去有的反映，杭州注重城区的发展，对几个县市抓得不够。大杭州与小杭州、城市与农村、工业与农业这几个关系的处理上，存在一些问题，城乡发展上还是不够平衡，造成这种状况原因是多方面的。有领导的重视程度、体制因素，也有一些具体的因素。

从体制上看，县里的财政是省里统一管，市里想帮忙做点事也力不从心。比如说淳安，1994年，我陪朱镕基总理到县里视察，他说：“淳安作为贫困县，你们市里要给它多投入些。”对淳安的投入，从扶贫角度看，我们一开始就很重视。1992年，我一到杭州工作，就带领部委办局和比较富裕的县（市、区）到淳安对口扶贫，做了不少工作，应该说这些扶贫单位按照市委的要求，工作做得都是很好的；但是在财力的统一调度上有困难。淳安要脱贫致富，首先得把环湖公路修起来。当时的交通问题突出，朱镕基总理说，修环湖公路是正确的办法。我说搞起来要花钱，要花2.4亿元。2.4亿元哪里来呢？朱镕基总理当时在船上就拍板：“我拿6000万，省里6000万，杭州市6000万，淳安6000万。”当时我说，杭州市拿6000万没有纳入预算，从财政体制上来说，还应该归到省里来，省里拿一样。他说：“你们杭州市怎么不拿？”他还不知道当时浙江的财政体制是省直接管到县。我就跟他讲了浙江的财政体制，他说：“原来如此啊！尽管如此，你还要拿。”总理说了，要我跟市委、市政府汇报这个事。这6000万没有列入年度预算，确实是不小的数字。杭州市财力虽然说不不断地增长，但是经费也是不足的，这里要6000万，其他方面就要减少6000万。后来我和王永明同志讲，总理说了淳安是贫困县，就给它拿吧，调整预算吧。拿了6000万以后，市里有的干部提意见，说把6000万拿给淳安，影响市里开支，议论了好长时间。城乡协调发展，从财政体制上还是要做些研究探讨，因为我们一研究到对县的工

作的支持上就遇到这个问题。

再一个就是市里办事效率问题。萧山、余杭的同志有的不愿意划到杭州来，除了有思想观念上的问题以外，还有一个现实问题就是他们觉得县市的事权比区要大，工作好办。如果变成区，就有可能受到杭州市的约束，自由度变小了，事情不好办。所以，从这个角度考虑，他们不同意变成区也是可以理解的。怎么解决这个问题呢？我们向省里报告，给萧山、余杭放权，让它们行使地市级的某些权力，这样做的结果我看是好的，有利于它们的发展。把江南的三个镇变成滨江区以后，在办事上流程也作了改革，市里提出“办事不过江”，市里下去现场办公，提供方便。政府部门转变职能说了好多年，也有进步，但是并没有完全解决好。后来建了统一的办事大厅就方便多了。

九、坚持党的统一领导、团结协调、步调一致

20世纪90年代，杭州改革开放和经济社会发展值得探讨的地方还有很多。最根本的是在中国特色社会主义伟大理论指引下，我们密切结合杭州的实际，不断深化改革，扩大对外开放，推动中国特色社会主义道路在杭州的实践。杭州市委加强领导，几套班子团结协调，同心协力，步调一致，各级领导干部想干事、能干事、干成事，勤政为民，风清气正，起了表率作用。特别是在工作困难时刻，起到了主心骨和顶梁柱的作用。诸如改革争议、区划调整、旧城改造、湖畔居风波，如此等等，市委一班人团结一致，几套班子协调动作，大家坚忍不拔，积极工作，渡过难关。各级党组织注重自身建设，发挥了战斗堡垒作用。广大党员干部在各项工作中起到了先锋模范作用，同广大群众一道同心同德、团结奋斗，保持了杭州市各项工作不断发展的好势头。

市委加强对两大文明建设工作的领导，凡属重大问题都由市委研究决定和部署，发挥市委核心领导作用，充分调动人大、政府、政协的积极性和主动性。同时，市委对领导工作中的协调机制也进行了探索，先是提出“在市委领导下，四套班子合力抓经济”，后来又提出“在市委

领导下，四套班子合力抓精神文明”。从领导力量组合和工作制度上，把几套班子的力量凝聚起来，围绕两大文明建设，发挥更大的作用。四套班子在履行各自职责的基础上，同心协力，密切配合，真正做到了两大文明一起抓，一起部署，一起落实。比如分管经济工作的市委、市政府领导，他相当于是一个组长，把人大、政协经济委员会等相关部门的力量组织到一起；搞精神文明的市委领导，把人大、政府、政协搞精神文明工作的同志也组织到一起。涉及一些需要协调的问题时，一起商量研究解决，然后大家分头去做。这种工作制度安排，体现了党委对人大、政协围绕中心、服务大局的要求，使他们能及时了解到市委、市政府一个时期要做的事情并积极参与其中。人大、政协的同志也乐意这样做，他们都有责任感和成就感。从总体上说，人大、政协相对党委、政府来说，承担的工作量有所不同，让他们多做一些实际工作，他们都乐于参加。特别是从党委、政府转到人大、政协的同志，他们精力充沛、经验丰富，还想多做点工作，这一工作制度安排能够创造一个工作空间和机会，调动他们更多的积极性，发挥更大的作用。人大、政协照常履行自己的工作职能，该怎么干就怎么干，并不影响他们的本职工作。与市委、市政府密切相关的工作大家联合去做，力量更大、效果更好。而且，他们的本职工作同全局工作是紧密联系在一起的，不是对立的，没有矛盾。他们在参与中支持，在支持中服务，在服务中监督，把参与、支持、服务、监督密切地结合起来。这种尝试，经过多年的实践检验，效果是好的。

十、解放思想为经济社会发展注入了不竭动力

你们问20世纪90年代杭州处于什么阶段，我认为，这十年是邓小平改革开放的理论在杭州生动实践的十年，是杭州大发展大变化的十年，是人民群众生活水平大提高的十年。邓小平同志的南方谈话，为杭州90年代的大发展提供了强大的思想武器。否则，不可能有90年代的大发展，这个形势全国都一样。杭州在20世纪90年代改革开放中的位

置，应该说是承上启下的。90年代的发展是建立在前十年发展的基础上的，你不可能离开80年代的发展来谈90年代的发展。90年代杭州的经济增长速度和质量，远远超出“三四五”发展战略规划中预期的第一步、第二步的目标，增长速度一直保持两位数。同时，关系民生的各项社会事业和基础设施建设都有了空前的发展，也逐步解决了多年没有解决的那些老大难问题，人民群众的物质生活水平和精神文化生活水平也都有了显著的改善和提升。

20世纪90年代，市委、市政府制定的杭州市的发展路线图可以归结为两句话：更新一个观念，克服三大困难；确定一个目标，画好三张蓝图。这一个时期发展的政治动因是中国特色社会主义道路的正确指引，思想动因则是解放思想，转变观念，坚持改革开放的持续推动，市委紧紧抓住解放思想这个“牛鼻子”，把思想教育贯穿发展的全过程。

20世纪90年代杭州的发展在全国副省级城市中稳居第三位。1991年国内生产总值227.95亿元，人均国内生产总值3952元，财政收入26.76亿元，农民人均纯收入1308元；1999年国内生产总值1225.28亿元，比1991年增长5.4倍；人均国内生产总值19961元，比1991年增长5.1倍；财政收入102.66亿元，比1991年增长3.8倍；农民人均纯收入4209元，比1991年增长3.2倍。到20世纪末，杭州市经济社会发展取得了显著成就，原定的经济计划目标和精神文明方面的要求都提前实现了。精神文明建设与经济建设协调发展，从1993年至2000年，杭州市先后获得创建全国精神文明建设先进城市等八项国家级殊荣。

“一个目标、三个规划”的发展思路

20世纪90年代，我在杭州市委工作，前后经历了六、七、八三届，共九个年头。这期间的杭州工作，从初期的发展思路看，主要是围绕“更新一个观念、克服三大困难”逐步展开的；从总的发展战略历程看，归纳起来，总体上是按“一个目标、三个规划”的蓝图逐步实施的。

“一个目标”，就是从1992年到2015年前后，用20至25年的时间基本实现现代化，把杭州建设成为我国长江三角洲南翼重要的经济、旅游、科技、文化中心，经济繁荣、科教发达、社会安定、环境优美的现代化国际风景城市，社会经济发展的人均主要指标达到世界中等发达国家和地区的水平。这是根据杭州市的特点和实际，经过多次科学论证形成的宏伟战略目标。

围绕这一宏伟战略目标，市委先后实施了三个战略规划，即“三四五”发展战略、“四四六”精神文明建设规划和建设“强市名城”的三个意见。

第一个规划：“三四五”发展战略。

第一个规划是在党的十四大精神指引下，通过1992年解放思想大讨论，逐步统一思想认识，在认真调查研究基础上形成的“三四五”发展战略。扼要地说，就是杭州发展要基本实现社会主义现代化这一宏伟战略目标，要分“三步走”，推动四个方面战略重点，实施五项重大举措。

分“三步走”的第一步，干好“八五”后三年，致力于打基础。基本实现大中型企业经营机制的转换并进行相应的配套改革；初步形成适应杭州经济发展的产业结构；通过扩大投入、加快技改、增加积累来储备新的发展后劲；完成一批、开工一批交通、通信、能源等重大基础设施项目，以及部分区域的旧城改造工程，使投资环境和市民居住条件有

显著的改善。人均国内生产总值达到6000元，并成为工农业总产值的“千亿元”市。第二步，基本建立社会主义市场经济体制和运行机制，形成一、二、三产业协调发展的经济结构；经济技术开发区、高新技术产业开发区、之江国家旅游度假区和各县（市）的经济技术开发区形成规模；建成一批交通、能源等大型基础设施工程，基本完成杭州旧城改造任务；人均国内生产总值超万元，居民收入和生活质量总体上达到小康水平。第三步，在2000年以后，再用10到15年时间，基本实现社会主义现代化。劳动生产率、技术进步贡献率、产业结构水平、人民生活富裕程度、科技教育综合实力和医疗卫生等指标基本达到现代化水平，并建立相应的文明社会秩序和科学的城乡管理体制。全市经济发展和人民生活达到当时中等发达国家和地区的水平。要实施三步走的战略部署，必须始终坚持以经济建设为中心，集中精力把经济工作搞上去。

推动四个方面战略重点。第一，以“四区联动三外并举”（杭州经济技术开发区、高新技术产业开发区、之江国家旅游度假区、萧山经济技术开发区，外资、外贸、外经）为重点，实行全方位对外开放，使杭州经济加速与国际经济接轨。第二，调整和优化产业结构，大力促进第三产业的兴起，使之成为杭州重要的经济增长点，使一二三产业的比重由二三一调整为三二一。第三，推动乡镇企业二次创业，使之上规模、上档次、上水平。第四，充分发挥科技作为第一生产力的关键作用，把经济建设真正转到依靠科技进步和提高劳动者素质的轨道上来，充分发挥高新技术产业区的示范和引领作用，用高新技术逐步改造传统产业，努力提高产品的科技含量和质量。

实施五项重大举措。一是抓住解放思想这个“牛鼻子”，广大干部逐步形成适应社会主义市场经济的新思想、新观念。二是加大改革力度，坚持依靠改革解放和发展生产力。三是加快基础设施建设和旧城改造步伐，大力改善人居环境和投资环境。四是加强和改善党的领导，形成搞经济建设和改革开放的合力。五是大力推进社会主义精神文明建设和民主法制建设，保证改革开放和经济建设的健康发展。

第二个规划：“四四六”精神文明建设规划。

第二个规划是经过1993年“塑造天堂新形象”大讨论之后，于1994年7月形成的《杭州市社会主义精神文明建设规划（1994—2000年）》。这是解放思想大讨论的继续。“塑造天堂新形象”活动与我们杭州市的总目标相匹配，适应新型城市化建设的要求，主要解决两个问题，达到两个目的：第一是不断提高城市的文明程度，第二是持续提升广大干部群众的文明素质。以“塑造天堂新形象”为总载体，以“四优四感”（优良秩序、优美环境、优质服务、优化管理，安全感、亲切感、舒适感、文明感）为主要内容，创建国家文明城市和各类文明单位。这个精神文明建设规划的内容共40条，概括起来就是“四四六”工程。

第一个“四”是指四大建设，即党的理论建设、思想建设和全社会的道德建设、民主和法制建设。四大建设对党员、干部、群众各个层面都有不同的要求。最基本的是用中国特色社会主义理论武装党员、教育群众，对党员干部的要求要高一点，要提高执行党的基本路线的自觉性，坚定共产主义信仰，牢固树立全心全意为人民服务的思想。

第二个“四”是指四项事业，即科技教育、文化、卫生、新闻出版等事业的发展规划和具体要求。

所谓“六”是指六个群众性活动，主要包括“塑造天堂新形象”活动，创建全国文明城市以及各级文明城镇创建活动，创建文明单位活动，军民共建活动，倡导文明新风、建设新农村活动，树典型、学先进活动。这六个群众性活动围绕提高城乡的品位和人民群众的素质来进行，有助于全面推进杭州市城乡社会主义精神文明建设，提高全社会文明程度，促进经济社会的快速发展。

第三个规划：建设“强市名城”的三个意见。

第三个规划是在前两个规划基础上进一步提升而形成的建设“强市名城”的三个意见。时任省委书记张德江在杭州市指导工作时，对杭州市提出了“建经济强市、创文化名城”的要求。根据其指示精神，市委在1999年先后出台了《关于杭州建设经济强市的若干意见》《关于杭州

建设文化名城的若干意见》《关于加快杭州城市化发展的若干意见》，通过建设“强市名城”，使杭州达到“经济保领先、文明创一流”的水平，进而实现杭州市规划的总体目标。

“经济保领先”，就是积极推进经济体制和经济增长方式的根本性转变。深入实施科教兴市战略和可持续发展战略，大力培育高新技术产业、第三产业、开放型经济和非公有制经济四个重要的经济增长点。加快城市化进程，增强中心城市综合功能。到2010年，把杭州市建设成为经济总量大、综合效益好、整体素质高、发展后劲足的经济强市，持续在全国省会城市中稳居第二位，在副省级城市中居第三位，经济实力保持领先地位。20世纪90年代，杭州经济指标年均两位数增长，这在全省、全国都是比较高的，应当说是走在了前列。

“文明创一流”，就是围绕把杭州建设成为现代化国际风景旅游城市的总体目标，着眼于提高市民的文明素质，着眼于提高城市的文化品位，着眼于满足人民群众不断增长的文化需求，大力推进文化建设和文化创新，把杭州建设成为一个历史文化与现代文化完美融合，具有深厚文化底蕴、优良文化风尚、丰富文化生活、先进文化设施、发达文化产业的文化名城。争创国家文明城市和各级各类文明单位。经过不懈努力，杭州市在20世纪90年代获得国家卫生城市、园林城市、双拥模范城市等八项殊荣，又在2000年获得了创建国家文明城市先进城市称号。

推进城市化，主要是围绕杭州市率先基本实现现代化的战略目标和“建经济强市、创文化名城”的战略定位进行的。着重突出杭州特色，接受上海辐射，注重运用市场经济的思路和机制，科学规划、合理培育全市城市体系，提高城市现代化水平。在新一轮发展中充分发挥城市的重要集聚辐射作用，使杭州城市化水平基本适应经济社会发展要求，从而促进全市经济发展、社会进步和人民生活质量的全面提高。

为了实现上述目标和规划，建设“经济强市”和“文化名城”，市委着重抓了“增创六种新优势”的持续释放，即增创经济体制新优势、增创城市化新优势、增创开放带动新优势、增创技术进步新优势、增创

产业结构调整新优势、增创可持续发展新优势。

第一个是增创经济体制新优势。

根据建立市场经济体制的要求，不断深化改革，增创经济体制方面的新优势。从1999年起到21世纪初，杭州体制改革进入了整体推进、综合配套、体制创新的新阶段，经济增长进入了追求质量和效益、提高整体素质和优化经济结构的新阶段。以建设经济强市、基本实现现代化为目标，加速经济体制和经济增长方式的根本转变，促进国民经济实现更高水平的发展。这个时期杭州市经济体制改革重点抓了这样几个方面：一是大中型企业现代企业制度的基本建立；二是非公有制经济要在原有的基础上有新的较大发展，基本形成适应社会主义市场经济、富有活力的所有制结构；三是市场体系进一步健全，社会保障制度、分配结构和分配方式进一步完善。

这里我主要从国有企业、农业和乡镇企业三个方面说一说。杭州国有企业困难比较突出，市委、市政府集中相当多的力量抓国有企业改革。主要是实施《杭州市企业改革三年规划》，解决好四个问题。一是把制度创新、组织创新、技术创新和管理创新结合起来，真正建立起适应市场经济要求的企业经营机制。二是加快国有经济布局的战略性调整步伐，尽快形成一批有较强创新能力和竞争实力的骨干企业和支柱产业。三是促进多种所有制经济共同发展。四是全面推进各项配套改革，完善市场体系、宏观调控体系和社会保障体系。针对企业的不同情况，采取兼并、联合、租赁、出售、破产、股份制等一厂一策的不同改革方案，建立现代企业制度和法人治理结构，努力把国有企业搞活，并使之起到增创经济体制新优势等的带动示范作用，逐步把其他方面的配套改革搞起来。

我国改革开放首先是从农村承包搞起来的，后来把农村承包这样一种改革方式搬到城市，搞各种各样的承包，效果有别。不是说城市不可以搞承包，但是城市的承包是有条件的，它跟农村的情况不完全一样。像那些中小企业，特别是那些不同层次的商业企业搞承包、租赁、拍

卖、合伙经营都是可以的。原来的小商店都是国有商店，老是赔钱，地段很好还是亏赔，一旦引入承包机制它就活起来了。但是，城市相对于农村比较复杂，不是单一的承包制就能解决所有问题的。城市改革，首先是从国有企业开始，搞了一段时间车间的承包、工段的承包等，应该说也有些效果，但对建立现代企业制度来说帮助不大。

后来，还是按照建立现代企业制度的要求，围绕“产权清晰、政企分开、权责明确、管理科学”十六字方针，搞了三年国有企业改革规划，先试点，后推广。有条件的企业还搞了资产经营、资本运作。搞资产经营，有利于盘活存量，增加总量，优化资源配置。搞资本运作，有利于企业做大做强。建立现代企业制度，实行法人治理结构，进行组织制度创新，建立董事会，设董事长、总经理、党委书记。原来是党委领导下的厂长负责制，后来变成董事长负责制。那么董事长负责制还能不能体现党的领导呢？这是首先提出的问题。另外，搞了“三驾马车”。“三驾马车”办事效率怎么样？后来经过改革实践，大家都逐步接受了。当时提得比较多的问题是，这种体制怎样体现党的领导。出现了谁是一把手，以及核心、中心的争论。当时我们考虑，在党的领导下，只要坚持社会主义道路，企业发展了，经济壮大了，国家财富增加了，具体的组织制度是可以探索的。当然，从长期实行的党委领导下的厂长负责制一下子变成法人治理结构，有的领导不太适应，这是完全可以理解的，转变有个过程。后来市委研究实行董事长和党委书记一肩挑，解决了不少矛盾，实际效果是好的，这样就延续下来了。

农村在杭州市发展全局中占有重要的地位，处理好城市和农村、大杭州与小杭州的关系，也是我们工作中的一个难点和重点。关键是如何做好农村这一头的工作。农村的发展要随着改革的深入以及农村商品经济的发展，逐步与全局发展协调起来。通过城市化、城镇化的带动，逐步解决城乡二元结构中的一些突出问题。当时，农村的工作思路，主要是确立增加农产品有效供给和增加农民收入两大目标，搞好经济体制转变和经济增长方式转变。经济体制转变，就是通过深化改革，在农村逐

步建立社会主义市场经济体制，大力发展商品经济，提供更多的有效农产品供给和增加农民收入，通过体制的改革逐步增强活力。增长方式转变，主要是从传统发展模式向现代模式转变。传统经营方式是粗放式的，应当依靠科技进步和集约经营来发展农业。这就要提高农产品的科技含量，增加科技投入，依靠科技发展农业，从而提高土地产出率，不断提高农业的效益，增加农民的收入。你看，现在稻谷的产量可以达到两千斤，我们过去也就是七八百斤。小麦的产量过去是三五百斤，七八百斤就不得了啦，现在有的省达到一千二百多斤，这都是科技进步带来的结果。所以，增长方式的转变对农业来说，同样是非常重要的。

20世纪90年代的农村经济体制改革遇到的情况是这样的：农村第一轮承包即将结束，第二轮承包就要开始。第一轮承包主要是以“分”为主，第二轮承包是要在“分”的基础上，在家庭联产承包责任制不改变的前提下，逐步向“统”的方面去发展。比如说土地向种田大户集中，搞适度规模经营，这是在有条件的地方，如萧山、余杭，乡镇企业比较发达，种田的人比较少，闲置土地很多，适宜搞土地规模经营。第二轮承包主要是改革土地流转制度，搞适度规模经营，另外再通过科学种田提高效益。杭州各地的农村情况不一样，萧山、余杭是一个类型，临安、富阳、桐庐是一个类型，淳安是一个类型。各地农村的土地流转情况也不一样。在萧山难度就不大，萧山乡镇企业比较发达，很多人去务工了，土地就很少有人种。怎么办？把土地转给经营大户，农民有这个愿望，不想种田，又能省心，还有一定的收入，这样的话适度规模经营就很容易形成。有的地方经济很不发达，农民就是靠那几分地来过日子的，就不可能向适度规模经营方面发展，还是得守着这几分地。有的地方乡镇企业不太发达，主要是靠农业，务工的人不多，主要还在土地上做文章。在这种情况下，一家一户的土地不太容易集中起来。淳安没有多少土地，也谈不上适度规模经营。淳安人均只有两三分地，又多是很分散的山地，搞适度规模经营就比较困难。它的产业结构调整，主要在“水”上做文章，在“山”上做文章，在“旅游业”上做文章。所以，

各个地方不一样，土地流转机制的建立也不一样，这就要从实际出发，区别对待，分类指导，因地制宜。不能搞“一刀切”，“一刀切”就要犯错误，这是历史的教训。土地流转制度改革是第二轮承包当中的重头戏。后来搞经济强市规划的时候，我们专门制定了1999年到2010年杭州市的农业农村发展规划。

乡镇企业二次创业的提出和实施大概是1995年，我记得不太清楚了。当时乡镇企业面临五个方面的挑战。第一，国有企业改革开始释放能量，国有企业的基础比较好，人才也比较多，所以说国有企业改革后，定会释放出更大的能量，乡镇企业面临很大的挑战。第二，当时的宏观经济环境是通货膨胀比较严重，乡镇企业的产品虽有一定的市场份额，但科技含量不高。国有企业产品基础好、档次高，一旦搞活以后，对乡镇企业的产品来说也是个挑战。第三，国际市场的竞争。在初期阶段，乡镇企业产品在国内或一个地区销售得都还可以，发展到一定程度，要出口创汇，产品就要受到更大的竞争挑战，这是来自国际市场的挑战。第四，当时苏南的乡镇企业发展得比我们要快，档次也高，竞争力强，对我们有压力，这对我们来说也是个地区性的市场挑战。第五，大多数乡镇企业本身的资源基础不是很好，在新的形势下，要进一步发展，适应新的更大的发展，面临不少诸如人才、技术、设备等方面的先天不足。乡镇企业在这个时候面临一个拐点，在遇到这五个挑战以后怎么样才能更好更快发展呢？只有不断地改革，才能适应新的形势，发展提高自己。

实现乡镇企业的二次创业，关键是向企业改制要活力。进一步支持和鼓励发展个体、私营和外资等非公有制经济发展，形成多种所有制共同发展的格局。过去有些是集体所有制，改成多种形式的民营企业。如果万向集团不改制，还是乡镇所有，不可能有今天大而强的局面。乡镇企业改制以后，成为各种形式的民营企业，有些模仿国有的现代企业制度改革，搞成集团公司了。改制对乡镇企业二次创业、进一步做大做强是一个关键性的措施。如果没有改制，乡镇企业创不了新优势，也发展

不到现在的规模。当时，对改制也有不同的争论，对持股问题有不同的看法。这也都是正常的现象。党的十五大报告提出，公有制的实现形式可以而且应当多样化，这又是一次思想解放推动，对统一当时的思想认识起到了关键作用。

第二个是增创城市化新优势。

围绕增强中心城市综合功能，建设现代化国家风景旅游城市的目标，高起点、高标准地搞好城市规划和建设，不断提高城市品位，同时积极发展中小城市，形成城市网络群，这是我们当时的思路。杭州经过八九年的旧城改造，“美丽的西湖，破烂的城市”的状况有了很大改变，可以说是旧貌换新颜，带动了城区经济的快速发展和市民生活质量的显著改善。那么在这个基础上，杭州城市未来怎么样更快更好地发展呢？经过科学论证和统一规划，市委、市政府认为，杭州市区首先要从旧城区走出去，实施沿江、跨江、向东走的发展战略，形成以市区为核心、30公里为半径的城市群。1992至1993年，市委已在江干区范围内划定了几个区段用于新城开发，建设杭州的“外滩”。与此同时，在主城区周围搞一些副中心（即副城）：一个是下沙，另一个是江南（即现在的滨江区）。城西风景区，主要是以之江国家旅游度假区为基础抓旅游设施方面的建设。整个市区按国际风景旅游城市的要求，实施“优二兴三”策略，推动城市人口重心和产业重心东移；按“一个主城、两个副城、六个旅游区”的空间布局框架，逐步形成以钱塘江为轴心，沿江、跨江发展的多核组团式城市格局。

主城：以发展第三产业、高新技术产业为重点，强化科技创新功能和管理服务功能。调整主城布局，降低人口和建筑密度，积极开发利用地下空间；重视文化名城建设，增加城市绿地、文化设施和休闲广场，提高城市环境质量和文化品位；调整和优化产业布局及公共设施布局，完善公共服务设施体系和网络，增加城区公共服务中心，构筑新的城市中心。

两个副城：下沙建设成为以外向型工业为主导的现代化综合性工业

城（经济技术开发区），江南建设成为以高新技术产业为主导、产学研一体化的现代化科技城（高新技术产业开发区）。以基础设施建设和环境建设为先导，加快杭州经济技术开发区和高新技术产业开发区的城市化发展步伐，接受市区的人口扩散和产业扩散。

六个旅游区：以西湖国家风景名胜区为中心，以之江国家旅游度假区为支撑，全力推进杭州旅游向西拓展。以增加文化内涵、保持传统特色、推动集约经营为原则，保护和建设西湖国家风景名胜区；强调人造景观与山水风光的结合、旅游设施与服务功能的并重，加速开发之江国家旅游度假区；加快建设灵山风景区、西溪文化旅游区、龙坞风景区、江南旅游度假区。各旅游区要扩大环境容量，加强联营合作，形成内容丰富多样、景点有机衔接、设施完善配套的市区短程旅游网络。

大杭州的城市体系规划是：以杭州市区（中心城市）为中心、7个县（市）为依托、18个地方中心镇为骨干、一般建制镇为基础，布局合理、功能完善、设施优良、管理有序和开放式、强辐射、现代化的大中小城市协调发展的市域城市体系规划，强调突出文化、旅游、科技、教育的发展特色。市域各个城镇都要遵循市场经济规律，积极利用各自的区位、地位、资源等优势条件，按综合型、工贸型、旅游型等不同城市类型，强化主导职能，提高城市的整体效益，形成分工合理、各具特色、互相协作的城市群体。

增创城市化新优势还有一个重要方面，那就是杭州市由地级市上升为副省级城市后，应当充分利用这一重大机遇带来的有利条件，提高城市的品位和功能。在干部方面，近3000名干部级别整体一次性提升，这不仅对干部素质提出了新的要求，而且对提升杭州城市品位也提出了更高的要求。为此，市委在干部中部署了级别提升后的大讨论，对干部进行了有针对性的教育，要求他们不断提高自身素质，以适应高一级工作岗位的需要，并发动大家对如何提升杭州城市品位和功能献计献策。

为了适应杭州作为副省级城市的新要求，市委在城市化发展规划中除了进一步加强路网、电网、水网等基础设施建设以外，还特别强调信

息网络建设，并以市委文件形式要求贯彻执行。规划要求，建设覆盖全省、连接国际和国内、具有世界先进水平的信息基础设施和综合信息服务体系，不断加快推进信息化进程：一是要形成宽带化、智能化、现代化的信息网络，初步构建全市统一的信息中继平台和开放式信息高速公路。二是有效开发利用信息资源，加快信息市场发展，促进信息资源高度共享，建立一批公用和专用的高质量、大规模、动态更新的信息库。三是大力发展网上可视电话、政府公务、电子商务、远程教育、医疗保健、图书馆、视频点播等网络服务。四是营造信息化发展的社会支持环境，加强空间频道管理，确保频率资源充分而有序地利用。五是要求远期的城市信息化程度达到全国先进水平，接近发达国家大中城市的发展水平。其中电信和广电网络资源率先共享就是这个时期解决的，利用电信的网络资源，县里看到了杭州市电视台的节目，解决了一个长期没有解决的难题。

城市级别的提高，还推动了区划的调整工作，扩大了城市容量，明确了各个区域城市工作的重点和新的要求。这些都给城市带来新的活力和勃勃生机，杭州呈现出快速发展的新局面。

第三个是增创开放带动新优势。

实施“三外并举，四区联动，内联外引”举措，扩大全方位、多层次、宽领域的对内对外开放，充分利用两个市场、两种资源，带动全市经济的增长，跟上经济结构调整、产业升级和科技进步的形势。当时杭州对外开放跟苏州比还是差距不小，经过我们的努力有了很大进步，但潜力挖掘得还不够，需要通过外经、外贸、外资“三外并举”措施，进一步推动对外开放的发展。“三外并举”是对外开放带动的主渠道，其载体是“四区联动”，即下沙经济开发区、高新（滨江）技术产业开发区、之江国家旅游度假区、萧山经济技术开发区等四个国家级开发区的联动发展。一些大的招商引资项目大都在四个开发区落地。同时，加强与国内企业的合作，拆除围墙、大开城门、降低门槛，外边的引进来，里边的走出去。“内联外引”为杭州不断扩大对外开放，大力发展外向

型经济也起到了重要推动作用。这是增创对外开放最重要的优势之一。

市委、市政府还充分利用杭州厚重的文化资源，探索扩大对外开放的新载体。杭州以西湖而名扬天下。当时搞了不少用西湖命名的经济文化活动，诸如西湖经贸洽谈会、西湖国际游艇赛、西湖国际马拉松赛、西湖烟花大会，以及各种各样的文化艺术活动等。我曾提出，针对诸多经济文化活动，能不能把它们用一个平台整合成综合性活动品牌。时任杭州市丝绸公司总经理谭中东同志提供了一份国民政府时期（1929年6月）浙江举办的第一届西湖博览会的资料。我认为杭州的各种经贸文化活动都可以西湖博览会这个品牌来举办。西湖博览会是最好的平台、载体和品牌。从1999年开始，经过一年的筹备，第二届西湖博览会在中断71年后又举办了。此后，西湖博览会成为杭州不可缺少的经济文化盛会，成为杭州市一张有影响力的名片。

西湖被历代文人墨客和人民群众进行过多种形式的文化创造，它具有丰厚的文化积淀，文化保护价值极高。历届市委、市政府都把保护西湖文化作为传承杭州文化和经济社会发展的重要工作来抓。1998年，时任中共中央政治局委员、中共中央宣传部部长丁关根在刘庄西湖国宾馆就西湖申报世界文化遗产问题主持召开会议，我作了较长时间的汇报，他要求我们先做好前期工作，尽早申遗成功。市委〔1999〕12号文件指出，争取将西湖列入世界历史文化遗产保护名录。经过积极争取，在国家有关方面的大力支持下，西湖申遗被国家列入了预备名单。2000年1月21日，杭州市第九届人民代表大会第五次会议召开，会议在回顾1999年的工作时称，“西湖风景名胜区已被国家列入申报世界历史文化遗产预备名单”。2000年3月13日，市委办公厅、市政府办公厅印发了《关于建立杭州市西湖申报世界自然与文化遗产领导小组的通知》，启动了基础工作。与此同时，市委还从1999年起开始了全面的西湖疏浚以及雷峰塔重建工程的启动工作。这些工程对建设杭州文化名城、提高杭州知名度、扩大对外开放都起到了重要推动作用。

第四个是增创技术进步新优势。

杭州区位优势明显，潜力很大，很适合发展高新技术产业。但遗憾的是，我们高新技术产业开发区起步早、发展慢。1992年，国家有关部门提出，杭州高新区如果不抓紧发展，就要亮黄牌。说这个话的头一天，我到杭州市委上任。第二天，我就跟省里几个领导到高新技术产业开发区协调解决有关问题。那时候高新区还在文三街，以省里为主管理。虽然80年代就已经批建了，但是发展很不理想。亮黄牌对我们来说是很严肃的批评，省、市下决心狠抓高新技术产业开发区建设。后来，高新区由省里转交市里管理后，市委认为沿着文三街这边发展很难规划，因此，结合区划调整的机遇，把高新技术产业开发区从文三街搬到了江南。高新区搬到江南以后发展很快，落户了不少知名高新技术企业，特别是软件产业发展得更快。高新区还吸引了众多的海内外科技人才，市委、市政府提供优惠政策，大力支持从海外回来的留学生创办企业。像UD斯达康，开始是几个海归、几十万元资金，后来规模不断扩大，搬到江南以后发展更快。虽然这家企业发展经历曲折，但它影响很大，带来了资金、技术和一大批人才。1999年，阿里巴巴注册在文一路一个小区里，很不起眼，后来发展非常迅速，现在的影响之大我们始料未及，如此等等。电冰箱行业竞争性很强，许多企业纷纷倒闭，但华日集团的产品在激烈的市场竞争中不断发展，这得益于其不断深化改革，高度重视人才，使先进技术和管理与时俱进。20世纪90年代后期，科技对全市经济的贡献率已达45%左右。高新技术产业大都集中在滨江高新技术产业开发区，滨江区的快速发展得益于高新技术企业。而滨江高新技术产业开发区的快速发展反过来又为杭州的更大发展积累了人才资源优势。

下沙开发区也有不少中外合资的高新技术产业，它们对改造传统产业起到了重要作用，不少传统企业搬到下沙开发区后都得到了改造和提升。中策橡胶、机械、电器、生物、食品等企业到下沙后发展很快。娃哈哈搬到下沙开发区后发展快速，其中一个因素就是引进了国外几千万美元的先进设备和技术，淘汰了落后设备，使产品质量大幅提高。

实施钱江科技潮综合工程，加快高新技术产业化，继续加强与浙江大学等大专院校、科研院所的合作，发挥高新技术产业在结构调整和产业升级中的“孵化”和先导作用。高新技术企业入驻杭州，为新兴工业的发展增添了后劲，应该说这是杭州的一个重要经济增长极。杭州市的发展目标和城市定位，为高新技术产业发展创造了良好的环境和有利条件，这是杭州经济发展的主要支撑力量。

第五个是增创产业结构调整新优势。

产业结构调整总的要求是，加快农业产业化步伐和现代化进程；扩大内需，拓展市场，扶持和培育已有一定基础的电子信息、现代家电、环保、生物医药、绿色食品等产业，促进第二产业向高新技术方向发展；乡镇工业通过调整提高，进入新的发展阶段；同时，大力提高以旅游和商贸为重点的第三产业在全市经济中的比重。当时第一、二、三产业结构比例的顺序是“二三一”。市委、市政府要求在保持各个产业不断发展的前提下，大力发展第三产业，优化第二产业，把结构调整成“三二一”这样一个合适的比例。后来实现了预期的“三二一”产业结构比例。现在比较发达的一些国家，第三产业在整个经济结构当中的比重一般都占到60%以上。第三产业现在叫现代服务业，或称新兴服务业。把它作为一个重要的经济增长点是顺势应时的，是符合杭州实际的。我们提出杭州要“塑造天堂新形象”，还提出过杭州是旅游者的天堂、投资者的天堂、购物天堂、创业天堂等。杭州第三产业的生长空间很大。第三产业这条腿还比较短，要下功夫把它接长。第三产业主要围绕着旅游业大做文章，发展现代服务业，深化商业、服务业领域里的改革，使其迸发出更大的活力。同时，大力加强之江国家旅游度假区的基础设施建设，实施市区工业“退二进三”举措等也拓宽了发展第三产业的路子。这对第二产业、第三产业的发展都是双赢的举措。

为了推动思想解放、带动城市改造、发展第三产业，市委、市政府决定把办公地点从南山路搬到环城北路。市委、市政府搬迁，对其他单位搬迁是有推动作用的。在搬迁时有的说，市委、市政府可以从好的地

方搬走，你们那些单位就不可以搬吗？大概有十几个单位在延安南路坚持不搬，有的还告状到中央。延安南路那边原来大都是破破烂烂的，延安路也需要改造，接通到吴山。市委、市政府搬了以后，做了工作，一些单位后来也陆续搬走了。市委、市政府虽然占的地方不大，但是带动了那一片的商业发展。把原人民大会堂附近这一块规划成商业区，又跟解放路商场连在一块，形成一个商业聚集区。西湖大道、延安南路过去都是居民区，西湖大道更是在居民区中穿过，所以说对推动那个区域的改造是起了作用的，带动了第三产业的发展。市委、市政府搬家不是简单的搬家，它推动了人们思想观念的转变，带动了城市的改造和发展。第三产业这些年发展快，跟旧城改造是有密切关系的。如果没有旧城改造，第三产业也不一定发展得那么迅速。另外，土地利用面积提高了，使用效率提高了，经营城市的理念就在其中。从根本上说，改善了市民的居住环境，提升了人民的生活质量，改变了杭州城市的破烂面貌，发展了杭州经济，提高了杭州市的地位和影响力。

第六个是增创可持续发展新优势。

杭州教育、科技、人才资源优势，以及生态环境方面的优势都比较突出，市委提出科教兴市战略，打造人才高地和生态城市的理念和要求，把这方面的优势进一步转化到建设“强市名城”上来，其发展潜力和空间还很大，推动了经济社会协调发展和可持续发展。坚持人口、资源、环境、经济发展的速度和效益，以及两大文明建设协调发展，把节约资源同保护环境、经济的质量和效益统一起来，增强可持续发展的后劲。

经济发展的速度、质量和效益要统一，这也是个重要的协调问题。要在坚持效益的前提下加快发展，这个指导思想市委、市政府始终是清醒的。我们跟人家比，不是盲目地去比速度，而是比经济效益怎么样、财政收入怎么样、干部群众的收入怎么样。20世纪90年代初，为什么还要到省里去借钱发工资？除了上交的比例大一些外，还有一个原因就是蛋糕做得还不够大。要坚持速度、质量和效益的统一，由粗放型向

集约型转变有个历史过程，这方面的任务很重，实现可持续发展大有文章可做。

到20世纪末，杭州市经济社会发展取得了显著成就，原定的经济计划目标和精神文明方面的要求都提前实现了。特别是国有企业通过建立现代企业制度的改革走出了困境，不少企业通过资本经营做大做强了。1998年，改革开放20周年，杭州市国有（控股）工业企业总资产在20年里增长29倍，净资产增长31倍，而且资产运行质量的几项主要指标在15个副省级城市中排名大都是靠前的。应该说，国有企业在深化改革中是大踏步前进的。乡镇企业、个体、私营和外商等非公有制经济也快速发展，由90年代初期的三分天下有其一发展到90年代末的半壁江山。全市财政收入也从30亿元左右不断增长，突破了百亿元大关。精神文明建设的“四四六”工程与经济建设协调发展，从1993年至2000年，杭州市先后获得精神文明八项国家级殊荣。各种文明创建活动普及到城乡基层，广大人民群众素质有了较大提高。各项科技、教育、文化、体育事业在改革中有了突破性的进展。一大批科研项目分别获得省级科技进步奖和国家级奖励，科技成果面向经济主战场，商品化、产业化步伐加快。教育机构进行了改革和调整，那种完全由国家包办的教育体制已开始改变，“多渠道投入、多层次办学”的新格局逐步形成。兴建了一大批诸如杭州大剧院等文化基础设施，逐步丰富了群众的文化生活。

这里我说一个插曲。制定杭州市精神文明规划时，当时我到几个县（市）调查研究，发现县里竟然还看不到杭州市的电视节目，我感到很吃惊。后听取有关部门的汇报，称之所以如此是因为缺少资金。我说能不能利用电信的光缆传输共享，回答说技术上不可行，而且主管部门有规定，不同意。我找电信局商议共享资源一事，他们表示完全赞成，称技术上没有问题。市委、市政府经研究，果断决定利用电信的光缆传输广播电视节目，随即开通了市、县电视节目传输，市、县两级领导在广电局举行了开通仪式，七县（市）电视人口基本覆盖。后来有的国家部

门批评杭州的做法，我们顶住了部门分割、画地为牢的压力，较早地研究了信息网络和应用工程建设方面的实际问题。

总的来看，20世纪90年代杭州市“一个目标、三个规划”的战略构想，经过实践检验，效果是好的，发展是快的，是符合杭州实际的。这一时期，全市经济社会发展总体上进入了快车道，实现了新飞跃，迈上了新台阶。之所以能够如此，我考虑有这么几个因素。

第一，遇到了一个好的发展机遇。那个时期正值邓小平南方谈话精神贯彻过程之中。邓小平南方谈话开辟了中国特色社会主义理论新境界，为我们提供了强大的解放思想武器，带来了改革发展的强劲东风。这个谈话提出了许多重要论断，为我们的工作指明了方向，极大地调动了广大干部群众深化改革、加快发展的积极性、主动性和创造性。

第二，得益于好的宏观政策环境。中央确立的建立社会主义市场经济的改革目标框架，为我们加快发展提供了政策支持。有很多实际问题在计划经济体制下解决不了，而在市场经济体制下却能迎刃而解，这就说明市场经济体制在发展中所起到的重大作用。这10年来，像旧城改造、财政收入、老企业多等，这些长期困扰我们的问题，后来都是用改革的思路、市场的机制，逐步找到了解决办法。从杭州这些年走过的发展历程来看，我们有一条深刻的基本认识，这就是：长期困扰发展的一些矛盾，要用改革的思路和方法来解决；发展中、前进中的问题，也必须用改革的思路和方法去推进。

第三，有一个好的区位优势。杭州历史上曾几多辉煌，“钱塘自古繁华”，这是上天赋予我们的优越条件，为我们今天的不断发展奠定了良好的基础。杭州地处东南沿海、长三角地区的重要位置，是改革开放的前沿地，区位优势相对来说比较明显。杭州是历史文化名城，文化比较发达，文化积淀深厚，人文优势明显，为市场经济条件下的发展提供了强劲的软实力。文化含量、文化层次、文化品位高，在市场经济条件下就更容易推动经济发展。城市的文明程度提高了，城市品位提高了，对经济的发展就起到更大的推动作用，也就是看不见的软实力。杭州的

文化优势也是我们的优势之一。另外，上海浦东的开发也给杭州的改革开放带来了有利条件。这些对我们的发展都起到了重要的推动作用。

第四，有一个好的思想理论提升氛围。邓小平南方谈话是新中国成立以来的第二次思想大解放，在全党掀起了解放思想的热潮，市委及时组织了思想教育活动。解放思想是发展的前提，我们把它当作“牛鼻子”紧紧抓住不放，带动了许多工作，促进了经济社会的快速发展。解放思想是一个历史过程，这个时期思想解放了，不等于说下一个时期也解放了；在这个问题上解放了，不等于说在另一个问题上也解放了。解放思想是一个永无止境的过程，要不断地解放思想才能不断地发展。高起点、高标准地推进杭州“经济强市、文化名城”建设，更需要我们进一步解放思想，与时俱进，跟上新的形势，实现新的目标。市委、市政府在调查研究的基础上，相继出台了建设经济强市、文化名城、推进城市化的实施意见，着重强调在增创六个新优势方面下功夫，围绕我们的总体目标，把杭州市现代化建设不断地推向前进。

第五，有一支好的干部队伍。建设一支高素质干部队伍，是百举之首。人是决定的因素，干部是关键。市委先后提出了领导班子要做到“四带头”（思想、制度、廉政、作风），领导干部要牢固树立“五有意识”（心中有党、社会主义、人民群众、大局、辩证法），并在全市广大干部中广泛地开展了“创优良业绩，树公仆形象”活动，全面加强了党的思想、组织、制度、作风、廉政建设。各级党组织带领广大干部群众比较好地实践了中国特色社会主义理论，党员干部的思想理论素养有了很大提高，发挥了党在两个文明建设中的领导和保证作用。

根据总体思路和要求，市委在选人用人上进行了一系列改革探索。在坚持党管干部的原则下，引入了干部竞争激励机制，在局部范围内进行了试点。树立公开、公正、公平的用人导向，在全市和全国范围内公开选拔领导干部，把那些思想上解放、政治上靠得住、工作上有本事的干部，通过竞争机制选拔到各级领导岗位上来。多渠道培养和造就一支

想干事、能干事、干成事的高素质干部队伍。

在运用竞争激励机制选拔优秀干部的同时，对一些不太适应工作岗位的少数干部，按照能上能下的原则，采用退出机制，分别做了适当调整。针对杭州市、县两级干部交流少的状况，对县处级以上主要干部分批分期进行较大范围的交流。经过两年左右的时间，第一批交流的干部基本上都实现了易地任职。他们上岗时，我参加了集体谈话，对他们提出了要求和希望。

在干部制度改革基础上，加大对干部教育的力度，特别是反腐倡廉教育。浙江省市场经济发育比较早，市场经济的负面作用也比较早地显露出来。有的干部放松对自己的要求，人生观、价值观发生扭曲，不同程度地犯了这样那样的错误。我对这些干部在当时出现的问题深感痛惜，在思想上也认识不够，缺乏必要的警觉，负有教育责任。特别是对他们在党政领导岗位上犯经济方面的错误大为不解，感到十分困惑。这也说明了我对邓小平同志关于在市场经济条件下，发生腐败现象的重要论断认识理解不够深刻。当然，犯错误的人落马有个发生、发展、暴露的过程，我们也有个逐步认识、吸取教训的过程。我们重温了邓小平理论，认真总结经验教训，及时采取相应措施，以犯错误的干部为反面教材，加大了教育力度。通过举办反腐倡廉展览、犯错误干部现身说法、层层召开党员干部专题大会、严格党内组织生活会等一系列教育活动，对党员干部进行了系统教育。强调党员干部在改革开放的大潮中要顶得住诱惑，耐得住寂寞，经受住考验，真正做到廉洁自律，干净干事，勤政为民。对一些干部中存在的这样那样的苗头性问题，市委注重教育，打招呼，敲警钟，以使大家保持头脑清醒，不断提高自身素质，增强免疫能力。

在廉政建设方面，我们要求是严格的。比如1992年，有个别单位将有价证券送给市委、市政府领导，也送到我这里了。我召开四套班子领导会议，把这个事通报了。我说：“不管谁送的，也不管收多少，都要退掉，今后一律都不能收，大家都要带头自律，好自为之。”会后收到

有价证券的同志都一一退回去了，一下子退了8000多块钱，那时候8000多块钱还是不少的。有的地方的案件都牵扯到有价证券、原始股票，你看有的干部犯错误就为这个东西。后来大家觉得那个时候及时提醒是必要的。有的同志说，早在1992年就抓这方面的事，对干部确实是一个关怀、保护和教育。

当时杭州旧城改造涉及多少土地和建筑啊！有一次我和王永明同志一起陪省委主要领导接待中央领导，说到廉政建设，我说我们90年代在杭州市当班时，还是能经得起考验的。这么多年下来，杭州市大规模的旧城改造，批了那么多地，建了那么多建筑，修了那么多道路，没有出现大问题，更没有涉及市委领导的廉政问题。当时，市委非常警觉这些事情，应该说政治上是清醒的，实践证明是经得起考验的。我们当领导的就要在各方面做表率，堂堂正正做人，老老实实做事，清清白白做官，要有这个好的形象，这才是人民公仆的形象。

通过干部制度改革和思想工作，杭州市广大党员干部的政治思想素质和工作能力都有了明显提高，他们在改革开放的一些关键问题和复杂情势处理上，顾大局，识大体，讲团结，守纪律，作奉献，起到了先锋模范带头作用，为杭州市改革、发展、稳定作出了重要贡献。这里还需要指出的是，各民主党派、工商联和无党派人士，围绕市委工作大局，积极参政议政，民主监督，建言献策，发挥了很好的作用。总体上说，杭州市的工作基本上达到了省委提出的“建经济强市、创文化名城”的阶段性要求。

回忆我在杭州八九年的工作历程，战略方面大概就是这样。“一个目标、三个规划”，这是总的思路。

首次公开选拔领导干部是对竞争激励机制的探索

解放思想，广开思路，加快杭州经济社会发展。而实现杭州跨越式发展的关键，在于加强干部队伍建设。培养和造就一支想干事、能干事、干成事的高素质干部队伍势在必行。在加强干部队伍建设方面，也要解放思想，广开才路，多渠道选拔干部，选准选好干部，凝聚天下英才，汇集各方力量促进发展。

根据市委办〔1992〕26号文件要求，市委在选人用人上进行了一系列改革探索。在坚持党管干部的原则下，进一步扩大民主，引入了干部竞争激励机制，由少数伯乐“相马”与多数人参加的“赛马”相结合，把严格的组织考核和竞争机制相结合，树立公开、公正、公平的用人导向，通过多种渠道和方法，把那些思想上解放、政治上靠得住、工作上有本事的好干部，选拔到各级领导岗位上来。在解放思想大讨论中，广大干部的思想政治素质有了很大提高，涌现了一大批坚持改革开放、勇于担当的好干部。把这些优秀干部选拔到合适的领导岗位上来，这也是解放思想的一个重要成果，更是推进杭州加快发展的一个关键因素。

在局部范围内进行公开选拔领导干部，当时有的同志担心这样选拔领导干部会不会不稳妥，会不会有问题，能不能成功？我的想法是探索一下，搞个试点看看效果，失败了就收场，成功了就总结经验，逐步推广。我认为只要有70%以上的成功率，就可以说是成功的，那就继续探索下去。经过市委认真研究，大家统一了思想，决定拿出10个副局级干部的岗位作为试点。

这次进行公开选拔副局级领导干部的单位和对象是：市外经贸委、市教委、杭州钱江外商台商投资区江北管委会、杭州高新技术产业开发区管委会、市政府驻厦门办事处、市政府驻海口办事处副主任各一名，

市环保局、市土地管理局、市旅游局副局长各一名，杭州日报社副总编辑一名。

这次公开选拔工作的报名采取组织推荐、群众推荐、自我推荐三种方式进行。按照公开选拔的要求，敞开报名，规范程序，层层遴选。分五个步骤进行：报名推荐和资格审查、笔试、组织考察、面试、任命和岗前培训。这几个步骤是把传统的考察干部方法同探索创新的实验相结合，把集中和民主相结合的一种尝试。

资格审查拟先由各县（市、区）委组织部、市级机关各单位组织处根据报名者所必备的基本条件，对本地区、本系统的报名者进行初审，然后报公开选拔工作指导委员会办公室审查。笔试结束后，按照拟选名额不超过1:10的要求，择优确定考察对象。再按照拟选名额不超过1:6的要求进行面试。面试结束后，确定初步人选，由选拔工作指导委员会和市委组织部共同提出使用意见，报市委确定。市委研究后，按照干部管理权限任命，并根据需要进行岗前培训。

第一批选拔时，我和市里其他领导都作为考官，参加了对应考者的面试工作。为稳妥起见，公开选拔上来的干部都有一年的试用期。第一批选出来的干部到期后经过认真考核，全部合格按期转正，比预想的结果要好得多，原来有的同志担心选不好的顾虑也打消了。有了第一批的经验，接下来我们进行了多批次的选拔，范围由全市扩展到全省和全国，选上来的干部，除了个别的不能胜任，绝大部分都是合格的。一些脱颖而出的优秀干部还被安排到更重要的领导岗位上来。浙江省委组织部肯定了杭州市的做法，也采取了“双推双考”的办法，连续多年公开选拔了几批干部。一批优秀的干部相继走上了各级领导岗位，发挥了比较好的作用。

这次公开选拔干部是对竞争激励机制的一次尝试，公选干部也有它的局限性，在大范围内都用这个办法也有一定困难，主要还是想从干部制度改革这个角度进行某些探索和推动。因此，在“双推双考”选拔优秀干部的同时，对一些不太适应工作岗位的少数干部，按照能上能下的

原则，采取退出机制，分别做了适当调整。有的退出了重要岗位，有的由实职调为虚职，还有的干部因违纪受到了组织纪律处分，还在广大干部队伍中进行了多种形式的廉政警示教育，开展了“创优良业绩，树公仆形象”的教育活动。针对杭州市、县两级干部交流少的状况，为了工作的开展，也为了干部本人的成长，进行了相应改革。市委决定根据工作需要和干部个人情况，对县处级以上主要干部分批分期进行较大范围的交流。在通盘考虑的基础上，首先对7个职位的干部适时进行了交流，即长期工作在出生地和成长地的县区级党政主要负责人、组织部长、纪委书记、法院院长、检察长、公安局长都要逐步交流。

因此，这次“双推双考”选干部，不是一次单纯的公选干部尝试，而是一次综合性的干部制度改革探索，是在干部制度改革上的一次系统思考和通盘筹划。

钱江科技潮综合工程是科教兴市的重要举措

1992年9月市委召开大会，我作了《实施科教兴市战略 加快经济建设进程》的讲话和部署。1995年10月，市委召开全市科技大会，我作了《全面落实科技是第一生产力思想 促进杭州市经济持续快速健康发展和社会全面进步》的讲话，要求全面实施“九五”科技发展计划和钱江科技潮综合工程。经过近一年的调查研究，确定以钱江科技潮综合工程为总载体，把科教兴市的各项工作部署分解细化到各行各业，落实到各项具体工作中去，真正收到实际效果。钱江科技潮综合工程是落实“三四五”总体发展战略的组成部分（科技是四个经济增长点的先导），也是实施科教兴市战略的具体化，更是体现“九五”科技、经济、社会发展计划的一项社会化工程，旨在加快科技经济一体化的进程，把社会主义计划经济体制转变到社会主义市场经济体制上来，把经济的增长方式由粗放型转变到集约型上来，把经济的总体发展转到依靠科技进步和提高劳动者素质的轨道上来，从而推动和强化各行各业的科技进步和技术创新能力。

一、钱江科技潮综合工程的主要内容

钱江科技潮综合工程具体有五个子工程：促进农村科技进步和小康进程的兴农工程；发展高新技术及其产业的先导工程；以高新技术改造嫁接传统产业的产业升级工程；提高城市建设事业整体现代化技术、管理和总体服务水平，加快适应经济、社会发展需要的城建科技工程；重点培育跨世纪科技人才和提高全民科技文化素质的跨世纪科技人才工程。农经委、科委、经委、城乡建委、人事局分别牵头负责各个子工程的具体工作。

通过这个综合工程的实施，到2000年达到10项总体目标，例如，科技进步对工业、农业、乡镇企业、城市建设、管理、服务现代化水平、科技项目的研究攻关开发，培养跨世纪科技人才和全民的科技文化素质等，都提出了具体要求。

1. 兴农工程。

以实施丰收计划和星火计划为载体，以推广应用农业适用技术为抓手，发展“一优两高”农业为重点，逐步提高农业集约化水平，促进传统农业向现代农业转变，加快农村小康社会建设。根据这个指导思想和要求，建立了“一优两高”农业科研和农业技术培育等十大基地。粮食、蔬菜等主要农作物的良种、良技、良法覆盖率有了较大幅度的提高，培育茶叶、竹笋、食用菌等高产示范基地，开发了中国花粉、山核桃糖、皮革机械新产品等。农业各项工程全面启动，特别是以沼气为纽带的农业生态工程、工厂化养鳖、罗氏沼虾养殖技术在国内领先，引起了国内外的关注。

抓好示范点建设。围绕“米袋子、菜篮子、钱袋子”三个重点，推广轻型农作技术及适度规模经营的机械配套技术，抓好科技示范户、畜禽规模示范场、生态农业示范区、星火示范乡镇建设。实施星火计划项目，重点由单一项目开发向综合开发和科技示范发展，集中建设星火技术密集区，形成星火区域性支柱性产业。

完善社会化科技服务体系，要求做好服务配套工作。通过龙头企业联结农户的形式，向广大农民推广实用技术，增强农业和农村经济发展的科技支撑能力，创建星火计划全程服务组织。建立各种形式的农村专业户和农民技术协会，发展技工贸一体化的全程科技服务组织。建立农业信息网络体系，及时为农村和农民提供科技、资源、市场、价格等方面的有效信息。

科技兴农有力地促进了“一优两高”农业和农村经济的全面发展。农业技术进步覆盖率、增长的贡献率全面提高，加快了农村小康建设，逐步实现由传统农业向现代农业的转变。

2. 先导工程。

加快培育和发展高新技术产业，构成新的发展优势。杭州发展高新技术产业的思路和目标是，面向新世纪和国际市场，以高新技术开发区和在杭高校、科研院所为依托，以企业为主体，坚持区内和区外、发展高新技术企业和改造传统产业、引进消化吸收与自主创新三个并举，围绕结构调整、产业升级和经济增长方式的转变，加强科技创新能力、创新机制和创新环境建设三个创新，把杭州建成全省高新技术产业的辐射中心，为杭州和浙江率先基本实现现代化服务。

加快高新技术开发区的建设，努力培育区内上规模、上档次的高新技术企业，提高高新技术产品的性能、质量，增强其在国内外市场的竞争力。重点开拓电子信息、生物工程、新材料和先进制造技术四大领域，同时，注重开发运用以电子计算机为核心的现代高科技，逐步形成一批高科技先导产业。加快多媒体信息高速传输网，充分利用国内外信息资源为杭州经济发展服务。

电子信息广泛应用，数据通信网络建设名列全国前茅，杭州电信已从以人机通信为主要特征的基本服务扩展到人机通信和计算机通信均包括在内的高级服务。继北京、上海之后，杭州是第三个开通了公用国际计算机互联网节点的城市。邮政实现柜员制微机作业，政府机关计算机应用从单机处理向计算机网络方面发展，杭州制氧机集团公司建成省内首家计算机光纤网络系统。杭州银行卡信息交换系统发展很快，一些大的商场基本实施电子化，金卡工程开始产业化。

火炬计划取得实效，区外企业加速开发高新技术产品，新技术新产品不断涌现。杭州链条自动扶梯成为世界十大链条扶梯之一并出口西欧，杭州松下电器通过引进、消化和吸收，开发的产品不仅注册为著名商标，而且首次返销日本等。杭州机床厂、杭州纺织总厂开发的新技术在国内都颇具影响，杭州经济技术开发区与省医药管理局、二轻总公司合作建设医药工业发展基地和家用电器、精细化工基地，为发展高新技术产品奠定了基础。普康生物技术公司研发甲型肝炎减毒活疫苗，获评

为1995年中国科技界十大新闻之一。浙江大学半导体直拉硅单晶荣获中华之最，杭州膜分离技术和杭州澳亚生物技术荣获金奖。杭州市第六人民医院、杭州第一生化制药的研究与产品，有的为国内首创，有的性能达到国际水平。

市委、市政府制定的优惠政策吸引了众多的海内外科技人才，而他们成为科教兴市的重要支撑力量。当时大力支持从海外回来的留学生创办企业，像UD斯达康就是几个海归回来办的企业。开始只有几个人、几十万元资金，后来规模不断扩大，搬到江南（即现在的滨江区）以后发展更快。虽然这家企业在发展过程中也有曲折，但创办时影响很大，它带来了资金、技术和一大批人才，后来企业虽然分解了，但一批高层次人才留在了杭州创业。1999年，阿里巴巴在文一路一个小区里注册创业，很不起眼，后来发展非常迅速，现在的影响力之大、所拥有的高端人才之多，均是我们始料未及的，如此等等。重视加快高新技术产业化，加强与浙江大学和全国大专院校、科研院所的合作，发挥高新技术产业在结构调整和产业升级中的“孵化”和先导作用，大大促进了科技、教育和经济的融合。

杭州区位优势明显，潜力很大，很适合发展高新技术产业。高新技术产业开发区起步早、发展慢，1992年的时候，高新区还在文三街。高新区由省里转交市里管理后，市委认为沿着文三街这边发展很难规划，因此，结合区划调整的机遇，把高新技术产业开发区从文三街搬到江南去了。高新区搬到江南以后发展很快，落户了不少著名高新技术企业，特别是软件产业发展更快。高新技术企业入驻杭州，为新兴工业的发展增添了后劲，开发区初步形成了电子信息、生物医药、新材料、光机电一体化、计算机及应用等产业门类。1995年以来，高新技术总产值、技工贸总收入和利税总额，每年以接近翻一番的幅度增长，人均创税利的数量在全国53个同类高新区居第三位，产业规模成倍增长。90年代后期，科技对全市经济的贡献率已达45%左右。

高新技术产业大都集中在滨江高新技术产业开发区，这带动了滨江

区经济的迅速发展，其财政收入在全省名列前茅，特别是高新技术产业和第三产业都有了长足的发展，成为全省企业转型升级成功的典型。滨江区的快速发展得益于高新技术企业产业化。而滨江高新技术产业开发区的快速发展反过来又为杭州更大的发展积累了人才资源优势。杭州市的发展目标和城市定位，为高新技术产业发展创造了良好的环境和有利条件，这是杭州经济发展的主要支撑力量。

3. 产业升级工程。

根据产业结构升级和改造的要求，重点抓技术进步，用体制创新来激发技术创新，采用高新技术改造传统产业，走集约型、效益型的发展新路，推进传统产业高技术化的进程和高技术的总体水平。以技术进步为主要途径，通过“四改”（企业改制、技术改造、企业改组、改进管理）联动，尽快改变杭州市工业“低、散、小、粗”的状况，使机械电子、化工医药、轻工食品、纺织丝绸等传统支柱产业得到改造和提升。

像杭氧、杭气、杭锅、金鱼电器、中策橡胶、中策啤酒、民生药厂、华东制药等重点国有企业，也都通过改革和技术改造，再展国有企业的雄风；华丰造纸厂、杭二毛、东宝等一批原来比较困难的企业，依靠科技进步，先后走出了困境；空分设备、家用电器、浮法玻璃、特种纸张、工业汽轮机、汽车零部件等一批技术含量高、市场需求大、竞争实力强、经济效益好的新产品得到开发，有些产品的技术性能指标达到国际先进水平。这些都有力地推动了工业生产规模化、企业集团化、经营国际化、技术现代化。

下沙开发区有不少中外合资的高技术产业。杭州的传统工业企业按照“退二进三”的布局和要求，有一部分搬到下沙后发展很快，生产能力和水平大大提升。

与此同时，民营科技企业发展也很快，当时多达1000多家。冰箱和丝绸行业竞争性很强，许多企业纷纷倒闭，但民营企业中的华日集团和万事利的产品，在激烈的市场竞争中不断发展。万向集团的发展也很快，其中一个重要的原因就是引进了国外先进设备和技术，淘汰了落后

设备，使产品质量大幅提高。这些都得益于它们不断深化改革，高度重视人才，保持先进技术和管理的与时俱进。应该说，绝大部分企业的产业结构和技术水平，在钱江科技潮综合工程的推动下都发生了很大变化。

4. 城建科技工程。

加强现代城市交通、生态环境保护、城市公用事业、小康住宅体系和城市防火、减灾、抗灾等综合技术研究，为杭州开展新一轮现代城市建设提供坚实的技术支撑。在城建系统内开展建设科技研究 190 余项，涉及城市规划、建设、土地管理、环境保护、园林绿化、人防、公用事业等方方面面。其中国家建设部项目 5 个（包括“填埋气体输导回收和利用”“杭州市城市生活垃圾焚烧预可行性研究”“回灌技术在深基坑开挖中的研究与应用”“1.05 万平方米蛋形消化池施工技术的研究与应用”等）、省级项目 42 个（包括“城镇生活垃圾粪便无害化、资源化示范工程技术研究”“杭州市城市遥感信息系统研究”“砼空心砌块住宅试验楼”“公交车辆卫星定位监控管理系统”“垂直荷载作用下管道的受力模式研究”“公交柴油车掺烧液化石油气试验研究”等）、市科委项目 27 个，5 年获得省、市科技进步奖项目 80 余项次（如“混凝土空心小型砌块应用技术研究试验”获得省建设科技进步三等奖，“JGA-1 型瞬间防坠器”“小康住宅研究”“城市道路 CAD 系统”获得省科技进步优秀奖，“庆春路改造工程”“城市垃圾填埋场生物‘气田化’技术研究与应用”项目获得市科技进步一等奖）。这些研究成果产生了巨大的经济效益、社会效益和环境效益，全面提高了城建事业的整体技术水平，提高了城市基础设施建设和现代化管理水平，以及城市总体服务功能和环境质量。

疏浚西湖就用了比较现代的手段，简单来说就是利用管道虹吸法把湖底的淤泥吸出来，然后通过长距离的管道输送到玉皇山南麓的山沟里去。同时，还实施了较长时间的截污工程，所有流向西湖的污水通过截污管道，全部送到污水处理厂处理。搬迁上游工厂、不断增加绿化面积

等一系列综合措施，都对西湖水质的改善、保护起到了重大作用。当时运用盾构技术开挖隧道，大大提高了劳动效率，保证了工程质量。

城市科技示范道路（包括地下管廊）、科技示范住宅和新技术应用示范工程试点，提高了城市道路、住宅小区和其他建设工程的优良品率。建设全市信息基础设施，城市现代化水平和环城市信息化水平得到较大提高，在商贸、金融旅游等第三产业普遍运用现代先进电子计算机技术和管理技术。环境质量明显提高，实现供水、供气、公交控制的高度自动化，人防工程管理微机化、城市垃圾处理资源化和无害化，交通布局和能源结构趋于合理。建成和启动了一批重大城建工程项目：旧城综合改造工程，包括庆春路改造工程、吴山广场、城站广场改造工程等；西湖保护项目，包括西湖疏浚工程、城隍阁工程、雷峰塔工程、西湖引水工程等；城市重大基础设施工程，包括钱江二桥、三桥、四桥、六桥等；重大民生工程，包括抗咸工程一期、二期等；重大文化体育设施，包括黄龙体育中心工程、杭州大剧院等。

5. 跨世纪人才工程。

人才高地就是经济社会发展的高地，科教兴市的关键在人才，要求到20世纪末建立起一支宏大的跨世纪的科技队伍。我们坚持以大专院校、省部属科研机构为依托，全面实施跨世纪科技人才工程。一是突出抓好优秀中青年科技人才的培养，分三个层次重点培养650名跨世纪优秀中青年科技人才（50名国内省内领先的带头人、100名后备、500名科技骨干）。造就一批在国内省内领先的学科、学术带头人，这是跨世纪科技人才工程的核心。二是抓好紧缺人才的培养和引进，重视引进海外高层次人才，集中力量培养一批具有高中级专业技术水平的紧缺人才，特别是农业、重点工业部门和第三产业中的新兴行业相对更紧缺，要求这些行业的人才逐年有较大幅度的增加，人才素质和结构有较大的变化，以满足其快速发展的需要。经过培训和引进，全市各类专业技术人员达18.7万人，其中自然科学技术人员7万多人，引进国外专家140多人，派遣出国培训190多人。同时，扩大人才信息库，办好人才市场。

通过多渠道培养和引进人才，不断增加科技人才的总量，提高他们的总体素质。三是抓好科技人才的继续教育，大力发展职业教育，提高人才的学历层次和水平，造就一批既有经济管理头脑，又有专业技术水平的复合型高新技术人才。四是在全社会传播科学知识、科学方法和科学思想，倡导科学精神，广泛开展科普宣传教育，充分发挥各级科协、专业学会、研究会的作用，使科普工作大众化、社会化、经常化，在全社会形成学科学、讲科学、用科学的新风尚，不断提高全民的科学文化素质。为此，采取了以下措施：第一，积极创造推动科技进步的政策环境。主要是科技投入、科技人员的地位待遇、科技成果的转化和高新技术发展优惠政策。采取多渠道投入机制，培养650名优秀中青年科技人才共投入2500万元。同时提高奖励标准，有显著效益的获奖成果，可按经济效益的相应比例奖励个人；有重大社会效益的科技成果，给予一次性重大奖励；帮助他们解决好住房、医疗等方面的优惠待遇。第二，营造有利于科技进步的舆论环境。大力宣传科技工作者的先进事迹，在全社会形成尊重知识、尊重人才、重视科技的良好风尚。第三，完善保障科技进步和知识产权的法制环境。省市制定了科技进步法规、政策、条例，市委、市政府出台了加速科技进步的若干意见，成立了知识产权保护工作小组等。星火计划培训各类专业人员和管理人员近6万人次，20多万名职工拥有各类技术等级证书，农民技术员有2万多人，有力地支持了钱江科技潮综合工程，推进了“九五”计划目标的实施。

二、钱江科技潮综合工程的主要做法

1. 加快科技体制改革，推动科技与经济的结合。

深化科研机构内部改革，推行科研项目招投标制、项目承包责任制，同时，进行分配、人事制度的配套改革；积极发展技术市场，大力推进科技成果商品化，促进科研成果尽快转化为现实生产力；促进生产企业与大专院校、科研机构的结合，如厂校挂钩、组织科研生产联合体、组建中试基地等，使科技人员走向经济主战场。

2. 围绕四个经济增长点，加快科技攻关和科技开发。

排出一批科技攻关项目，重点抓好高新技术开发区，围绕电子信息、生物医药、新材料、光机电一体化、计算机及应用等产业进行攻关。高新区搬到江南以后发展很快，落户了不少著名高新技术企业，特别是软件产业发展更快，上规模上水平，逐步形成领航的新兴产业。

调整产品结构，开发高质量、高附加值、高技术含量、高市场占有率、高创汇的产业和产品，增强产品的竞争力。

发挥杭州优势，大力发展第三产业。科技是咨询业、信息业、服务业的主体与依托，要建设一个有全民、集体、个人以及独资、合资等多种形式的科技服务体系。没有科学技术做基础，第三产业就上不了档次和规模，也就不可能由粗放经营向集约经营转变。

帮助乡镇企业在发展中提高。乡镇企业正在迅速崛起，发展很快，但是乡镇企业缺人才缺技术，发展后劲乏力。于是借助科研机构、大专院校和大中型企业的科技力量，采取科技下乡、成果扩散、技术联姻等办法，帮助乡镇企业调整结构、开发新产品、加强管理、加快技术改造，促进其技术进步，实现大发展大提高。

3. 加大对科技的投入。

振兴经济必先振兴科技，兴科技必须增加投入，市科技三项经费占本级财政支出比例当时已达2%，今后随着经济的发展要继续提升，但光靠财政这个渠道是不够的，还要以改革的思路，建立多渠道多层次的全社会科技投入新体制，形成以财政拨款、金融贷款、单位自筹为主体，与吸引外资和社会筹资相结合的科技投入新格局。

4. 加强基础教育，大力发展职业和成人教育。

提高劳动者素质是科教兴市的根本，一方面要确保九年制义务教育目标的实现；另一方面，要采取多种形式发展职业和成人教育，广泛开展技术培训、上岗培训，努力提高职工和农民的科技文化素质。

5. 加强领导。

第一，提高各级领导的科技意识，完善科技进步的领导体制。从上

到下把高新技术产业的发展纳入党政领导目标责任制。第二，完善有利于高新技术产业发展的政策法规体系。制定关于扶持高新技术产业的若干意见、引进优秀人才和投资者入户事项的规定、引进出国留学人员的意见、建设创业服务中心和孵化高新技术企业的意见、成果认定办法、入股分配等办法。第三，做好产学研结合、促进高新技术成果转化的组织和服务工作。邀请全国著名大学、重点院校来杭参加产学研结合的科技成果转化洽谈会，加强合作，与浙江大学签订了全面合作协议。积极引导和促进企业、院校和科研所的委托开发、技术入股、联合开发，变科技成果的单纯转让、买卖关系为风险共担、利益共享的同兴共荣关系。第四，要求各级干部认真学习科技知识，掌握领导科技工作的主动权。市委学习中心组派干部到党校培训、大学进修、高科技企业锻炼，领导班子要配备科技人员。第五，营造一个尊重知识、尊重人才的社会环境。在政治上关心爱护科技人员；改善科技人员的工作生活学习条件；打开城门，广招人才，提供有利条件，给政策，开绿灯，解决住房、户口等具体问题，积极引进国外人才、吸引国内人才到杭州创业兴业，施展才能；建立物质和精神奖励制度，大力进行宣传表彰，在全社会营造尊重知识、尊重人才的浓厚氛围。

民营企业传化集团在全省率先建立党组织

我们进一步解放思想，在坚持以公有制为主体，支持和鼓励非公有制经济发展的前提下，不仅高度重视国有企业党的组织建设，而且对各种形式的民营企业，也不失时机地提出了建立党组织的要求。我在1992年3月6日全市组织工作会议上的讲话中指出：“企业基层党组织要围绕深化企业改革，转换机制，发挥党组织的政治核心和战斗堡垒作用，支持厂长按照《企业法》大胆工作。同时，还要注意加强乡镇企业和‘三资’企业党的建设工作。”1995年2月，私营企业萧山传化集团率先成立了全市第一个党支部，后来党员达到100多人，1998年7月又成立了党委会。我在1998年11月18日作出批示：“经济发展到哪里，党组织就应当建在哪里。徐冠巨讲得对，私营企业要发展，不能没有党员、没有党组织。”1999年8月28日，胡锦涛同志在《国内动态清样》第2756期上作出重要批示：“……要注意总结此类经验，研究共性问题。这不仅对浙江有现实意义，对全国也有积极作用。”我们认真学习贯彻胡锦涛同志重要指示和省委的要求，总结推广传化集团的做法，积极推进非公有制企业的党组织建设。

当时市委在决策这个问题时主要考虑了以下几点。一是根据党章规定，凡是有党员的地方都要建立党组织。经济发展到哪里，党组织就应该建在哪里，这对于增强党的阶级基础，扩大党的群众基础，提高党的社会影响力，巩固党的执政地位，都具有重大意义。二是经济体制改革之后，特别是民营经济异军突起，经济规模已是三分天下有其一，后来又发展到半壁江山。在这种情势下，党员的流动也随之开始大量出现，不少党员脱离了原单位的组织，新单位又没有党组织，接转关系出现了问题。关系信自己保管，党员成了口袋党员，成了没有家的孩子，也失

去了活动的阵地。新经济组织建立了党组织，党员的组织生活就有了保证，党员的政治生活也能够正常化、规范化、制度化，有利于党员履行自己的义务，行使自己的权力，充分发挥党员的应有作用。三是党组织的负责人参加或列席企业董事会议，帮助他们把握方向，确保党的路线、方针、政策和国家法律法规在企业的贯彻执行，党组织参与企业重大事项决策，努力把党的工作渗透到企业生产经营的各个环节。企业的党组织把促进企业健康发展，作为党建工作的出发点和落脚点，使党建工作与企业生产经营目标同向、思想同心、工作同步，比较好地处理了党组织和非公有制企业的关系，有利于发挥党组织在企业中的政治核心作用和党员的先锋模范作用，保证企业沿着正确的方向发展壮大。同时，教育党员牢记党的宗旨和目标，按照党员标准严格要求自己，始终保持先进性。党员先锋模范作用发挥，不仅有利于带动其他员工促进企业的生产经营活动，还可以帮助企业塑造良好的形象。党组织还与企业各部门协调，充分发挥工、青、妇的作用，同心协力，共同办好企业。四是非公有制企业负责人有自觉要求。徐冠巨说得好，私营企业不能没有党组织，不能没有党员，让党员有一个自己的家，拓展了党组织在非公有制企业的活动空间。徐冠巨对建立党组织不仅有迫切要求，而且对党组织的活动大力支持，积极帮助解决具体问题，提供经费、场地等，保证了党组织活动的正常开展，有利于党组织发挥政治核心作用和党员的先锋模范作用。他说，在他们集团里，党员职工中出现了“四多一少”的现象，即党员队伍中骨干多、先进多、完成任务多、勇挑重担多、违纪违规少。如果说党建是生产力，这是最具体的体现。

传化集团建立党组织的做法，在全市非公有制企业进行了宣传推广，有条件的企业逐步建立党组织。胡锦涛同志的批示传达贯彻之后，我们的工作力度进一步加大，把促进企业健康发展作为党建工作的出发点和落脚点，逐步扩大党的组织覆盖面和工作覆盖面，按照“成熟一个，组建一个，组建一个，巩固一个，巩固一个，提高一个”的原则，加大工作力度，占领主阵地。为了加强对非公有制企业党建工作的领

导，市委决定，建立杭州市非公有制企业党建工作联席会议制度，由市委主管组织工作的副书记和组织部长牵头，有关部门领导参加，积极推进这项工作。

据杭州市委组织部统计，截至 2000 年底，全市共有非公有制企业 17697 家，有党员的企业 6620 家，占企业总数的 37.4%，党员 26147 名，建立党组织的企业 2085 家，占有党员非公有制企业的 31.5%，其中单独组建 1712 家，占已建立党组织企业总数的 82%。没有党员的企业 11077 家，占企业总数的 62.5%。有党员的企业还没有建立党组织的有 4535 家，对暂不具备条件建立党组织的企业，通过选派党建工作指导员（联络员），实现党的工作尤其是思想政治工作的覆盖。

2000年恢复举办的西湖博览会成为杭州的金名片

市委、市政府充分利用杭州厚重的文化资源，探索扩大对外开放的新载体。当时举办了很多用西湖命名的经济文化活动，诸如西湖经贸洽谈会、西湖国际游艇赛、西湖国际马拉松赛、西湖烟花大会，以及各种各样的文化艺术活动等。我曾提出，针对诸多经济文化活动，能不能把它们用一个平台整合成综合性活动品牌。正在思考这个问题的时候，时任杭州市丝绸公司总经理的谭中东同志提供了一份可资借鉴的宝贵资料，那就是国民政府时期，杭州举办了第一届西湖博览会（1929年6月6日至10月20日），而且办得很成功，但西湖博览会只举办过这一届，从那时到1999年中断了70年。我看到这份资料后很受启发，认真阅读研究后，我认为杭州的各种经贸文化活动都可以统一到西湖博览会这个品牌上来举办。西湖博览会是最好的平台、载体和品牌。我将这个思考和建议拿到市委常委会上讨论，大家都完全赞成。

1998年7月2日，市计委向市政府呈送了《关于建议开发“西湖博览会”品牌的报告》。1999年，市委、市政府决定，建立杭州市2000年西湖博览会组织委员会，由我担任组委会主任，仇保兴担任第一副主任，下设办公室、会展工作专业委员会、会议工作专业委员会，启动筹备工作。经过一年的筹备，西湖博览会在中断71年后于2000年又举办了第二届（正式召开大会前几个月我已经调到省里工作）。

历史上，1929年举办的第一届西湖博览会，首开中国博览会之先河，盛况空前。博览会分设革命纪念馆、博物馆、艺术馆、农业馆、工业馆、丝绸馆、教育馆、卫生馆等八馆，还有两个陈列所。展品一万多件，参观者众多，不仅有全国各地代表，还有各国华侨界代表和美国记者团、日本考察团、英国商务考察团、朝鲜考察团、万隆考察团等前来

参观和洽谈商务。这促进了当时杭州旅游、商业服务、手工业、交通运输等产业的发展，也使杭州成为中国举办国际性博览会的发源地。

2000年恢复举办的第二届西湖博览会，是一项大型的经贸活动，政府搭台、企业唱戏、群众受益。以发展会展、旅游、吸引中外游客、广招境内外客商为目标，打响杭州西湖品牌，全面提升城市素质和城市形象，促进了杭州经济、贸易、旅游、文化的发展和人居环境的改善。其间举办多项国际、全国性专业展（博）览，国际性、全国性会议和文化旅游活动。这是集经贸、旅游节庆和大型群体性文化活动为一体的综合性活动，并成为带动相关产业的发展的载体，进一步扩大对外开放，加速了杭州和全省的经济结构调整和技术创新。把西湖博览会办成国内领先、国际知名的博览会，使之成为杭州市一张有影响力的金名片。

这届西湖博览会（2000年）分为会展、会议和活动三大板块。以会展、会议为重心，以活动为烘托，围绕主题，深挖内涵，拓展外延，努力把博览会办成融商贸、旅游、文化、展示、交流、研讨为一体的经济文化盛会。

会展是西湖博览会的主体项目，共安排了39个项目。其中国内外商贸和现代科技的展览项目23个（国际性展览15个），会议7个，大型活动9个。主要有国际茶叶博览交易会、丝绸博览会、最佳人居环境展览会、旅游交易会、国际智能家用电器信息技术产业展览会等。有30多个国家和地区近300家企业（产品）来杭参展，实现了以展览汇聚商流、物流、技术流、人才流、信息流、资金流。各展览项目还设置了与展题相关的各类活动65项，其中有经济类的专题研讨会和经贸洽谈会，娱乐类的音乐会和各种竞赛活动等，可以在各个层面吸引客商和群众参加。

会议板块是西湖博览会的重要组成部分，它是发布、传播、交流和学习新经验、新科技、新观念、新思想的传导器。其间安排国内外大型会议7个，主要有城市环境与住房发展国际研讨会、全国火炬计划项目管理和计划规划会议、国内经济合作和高新技术洽谈会、人才和科技成果交流会、天堂硅谷国际创业论坛新经济峰会等。国内经济合作洽谈会

暨高新技术成果发布会有33个项目，引资30亿元。

活动板块有9个大型活动。文化旅游活动有利于营造氛围，集聚人气，烘托气氛，主要是开幕式的大型文艺晚会、1.5万发的烟花大会、15场精彩纷呈的戏剧、歌舞、音乐活动、《西湖踏歌》大型踩街活动、天堂美食节的名优菜点大赛，还有各种不同的观光旅游活动等。各种活动都邀请了国内外知名组织、企业和专家、艺术家参加。全程活动中广大群众的参与度都很高，使博览会取得了办展商、参展商、市民三满意的最佳效果。

办会档次高、精品多、人气旺、参与度高、办会路子新，是这届西湖博览会的主要特点。这届西湖博览会规模宏大，内容丰富，形式多样，是涵盖了经济、贸易、文化、旅游等方面的综合性活动，洽谈、交易、招商、交流，既带来了重大的经济效益和社会影响，成为一个重要的经济增长点，又促进了文化交流。同时，大大提高了杭州在国内外的知名度。据统计，参观西湖博览会项目的人数达到573.72万人次，招商引资项目总投资137.3亿元人民币和3.11亿美元，成交（营业）额为69.61亿元人民币。这次办会水平之高、社会影响之大、经济效益之好，都超出了预期。

由于时代不同，社会管理水平之别，经济文化水平差距很大，这届西湖博览会与第一届西湖博览会是不可同日而语的。这届西湖西博会成功举办，成为新世纪“世界了解杭州、杭州走向世界”的大窗口，进一步扩大了杭州对外开放度，对浙江省和杭州市的经济和社会发展产生了积极影响，进一步打响了“游在杭州、住在杭州、学在杭州、创业在杭州”的城市品牌。

浙大四校合并成立新浙大的深远历史影响*

潘云鹤

采访时间：2018年9月21日

采访对象：潘云鹤

采访人员：郎健华、董越、金剑奇、许丹芬、英昌东

采访地点：浙江宾馆贵宾楼贵宾厅

录音整理：董越

综合编辑：英昌东



潘云鹤

1946年11月4日出生，浙江省杭州市人，浙江大学计算机系计算机应用专业毕业，研究生学历，工学硕士，教授、博士生导师，计算机专家，中国工程院院士，国际欧亚科学院院士。历任浙江大学人工智能研究所所长、现代工业研究所所长、计算机系主任、副校长。1995年5月至2006年8月担任浙江大学校长。2006年6月至2014年6月担任中国工程院常务副院长（正部长级）。兼任国务院学位委员会委员、中国科学技术协会顾问、中国发明协会理事长、中国图象图形学学会名誉理事长等职，是第十届、十一届全国人大代表，中共十六届、十七届中央委员会候补委员，第十二届全国政协常委、外事委员会主任。

* 文稿根据对潘云鹤的访谈录音资料及潘云鹤在浙江大学并校20周年纪念座谈会上的讲话综合整理而成。

董越：1998年浙大四校合并成立新浙大的历史背景是怎么样子的？

潘云鹤：20年前，也就是1998年浙大四校合并组建新浙大。当年，在大批杰出校友的期盼和努力下，在党中央和李岚清副总理的亲自决策协调下，原浙江大学和杭州大学、浙江农业大学、浙江医科大学克服各种困难，最终实现了顺利合并。这件事情办成，在当时既极为不易，又影响重大、意义深远。我有幸担任了新浙大的首任校长，和张浚生书记等校领导一起参与了并校前后的重大事件，特别是主持推动新浙大在很短时期内完成了办学制度统一、学校规章修订、学科专业优化、人员结构重组、物理空间整合等工作，确立了创建具有中国特色、世界一流和综合性、研究性、创新性大学的目标愿景。我们争取教育部的支持，大幅增加博硕士研究生名额指标，争取地方政府的支持，规划建设了新的紫金港主校区。继而，深化贯彻了KAQ教育思想；启动了“蒲公英计划”等学生创新创业项目；创建了软件学院、城市学院、宁波理工学院，服务区域发展，也实现了学校融合发展的飞跃，使得浙江大学在一个重要的历史节点上抓住了一系列改革提升的难得机遇。

当年不少人都有这样的疑问，就是中央为什么要下决心组建一所规模如此之大、学科门类如此齐全的大学呢？对此，我的理解有三点。

一是适应知识和科技发展的趋势。新旧世纪交替之际，人类社会跨入科学技术迅速发展、知识经济初见端倪的新时代。研究性大学同时作为知识的传播者与创造者，具有雄厚的专家力量、突出的科技创新能力，被要求成为知识社会的人才泵、创新源和思想库，在国家的各个领域发挥着日益重要的作用。但随着科学技术的迅猛发展，知识的发展呈现出综合交叉的趋势，促使学科的结构从树状走向网状。这种综合的趋势不仅遍布于理工农医，也流向了经管人文。中国大学的变革、人才的培养、学术的发展，需要顺应这样的知识整合、学科交叉的时代趋势。

二是符合中国高等教育发展的要求。在迎接21世纪的时候，中国高校从总体上分为三种类型：一是科研教育型，目标是创建21世纪高水平学校；二是教学为主型，专注培养本科生的院校；三是高等职业教育

型，以面向生产实际、培养实践能力为主的学校。当时，常令国家领导人和人民耿耿于怀的是：一个泱泱大国居然没有世界一流大学。所以，浙大四校合并的使命是，不仅要成为综合性、研究性、创新性的大学，还要成为一所世界一流的大学，为把中国建设为世界一流的科技、教育、经济和文化强国作出贡献。也正是在这样的背景下，当时我国有相当一批高校实行了调整、合并、共建，形成了震惊世界的中国高校改革的大潮。

三是契合浙大等四校的实际。合并之前的浙江大学是有百年历史的全国重点大学，和浙江大学同根同源的杭州大学、浙江农业大学、浙江医科大学是省属重点大学，四校历史互通、文脉相连。经过长期的建设和发展，这四所大学都取得了突出的成绩，形成了各自的办学特色和优势；而且四校学科互补，师生之间亲和力强，经过合理重组和改革优化，能够充分发挥学科的交叉综合优势，产生“ $1+1+1+1>4$ ”的效应，在教育质量、科研水平和办学效益等方面更上一层楼。

其实四校合并既不是来自浙江大学的一厢情愿，也不是来自国家领导的一纸行政命令，而是来自四个学校的许多老领导、老教授渴望将浙江大学办成世界一流的综合性大学的共同心愿，也是来自广大师生、校友的共同期待。其中著名专家的意见起了很大的作用，先后至少有三次强力的推动。第一次是从浙大调到复旦工作的谈家桢教授专门给李岚清同志写信，提出要培养大批杰出的医学和农学科学家就必须办好综合性的大学，呼吁同根同源的浙大四校合并，这封信给岚清同志很大的触动。第二次是农大的老校长朱祖祥教授和浙大的王启东教授，他俩在全国人大会议浙江代表团讨论的时候，当面向李岚清副总理提出浙大四校合并的建议，岚清同志觉得很有道理。后来，我专门为此拜访了教育部分管高校的周远清副部长。第三次是苏步青、谈家桢、贝时璋、王淦昌四位著名的老校友，他们联名给江泽民总书记写信，提议浙江大学等四校合并，这件事促使中央领导终于下了很大决心，作了大决策。

我国需要办综合性、研究性大学，这一点国家领导人实际上已有长

期思考。他们看到国外有很多大学是综合性的，不但有很好的自然科学、很好的人文科学，也有很好的工程技术，而且在科学和工程技术的结合下产生了很好的农业学科、很好的医学学科。国外著名大学一般都有很好的医学院。而中国由于过去的教育体制在20世纪50年代进行了大调整，把这些都分开了，而是瞄准行业的需要，有哪种行业就办哪一种大学，所以产生了独立的医学院、独立的农学院、独立的矿业学院、独立的钢铁学院等。即使有些大学称综合性大学，实际上也只是理工科综合性大学或文理科综合性大学。这两种模式，实际上是苏联学德国的，并不是苏联自己发明的，而搞专业学院则是苏联人自己的发明。20世纪50年代中国的大学是模仿苏联体制来调整的。在新中国成立前，浙江大学就是理工农医文都有的，而且各科也是非常强的。

当时的国家领导人已看到，全世界水平最好的大学基本上是在美国、欧洲、日本。与世界最好的大学相比，中国的大学结构有严重的不足。很多著名的科学家，在这个时候集中给中央领导写信建议改革。李岚清副总理在召开大学校长咨询会议的时候讲，给他影响非常深刻的一封信就是谈家桢院士写给他的。谈家桢当时是复旦大学的教授，他是从浙江大学调到复旦大学去的，而李岚清副总理曾经是复旦大学毕业的。谈家桢讲，现在的农业大学和医科大学的办学方法难以培养出农业科学家和医学科学家，只能培养出医生和农技师，意见很尖锐。因为医学科学家和农业科学家必须有很深厚的理学基础、很深厚的科学基础，光是按照学科专业培养是培养不出来的。谈家桢说，当初他在浙大不但是生物学教授，还是生物学部主任，所有浙大农科学生和医科学生的第一、第二年级都是在生物学部学的，而不是到农学院和医学院去学的，所以培养出来的人才生物学等基础学科水平很好，而现在这个体制是不行的。这封信给了李岚清副总理非常深的印象，所以他在校长咨询大会上讲了这件事。

实际上，浙江大学等四校合并，是当时国家领导人为改革中国大学的不合理的专业结构而作出的决策。因为他们已经看到，要使中国变成

世界上的一流国家，没有一流的高等教育是不行的，只有一流的高等教育才能支撑一流的国家建设。这就是整个四校合并的大背景。

这个过程中，有很多小的插曲，还有很多院士和老校友的意见和要求。比如说原浙农大的老校长朱祖祥教授和浙大的王启东教授在参加全国人大会议期间，在浙江代表团讨论时发言，向李岚清副总理提出浙大四校合并的建议。当时的代表团团长是浙江省委书记李泽民，考虑到国家领导人关心什么问题，浙江省关心什么问题，就安排了朱祖强和王启东教授发言。

他们回到杭州，过了几天，朱祖祥老先生到我办公室来，跟我讲他在北京开会的时候提了四校合并这件事情，他说：“潘校长你要支持我。”我跟朱先生说，我一定会大力支持这件事情。实际上我在担任浙大校长的几年中已经听过多位老学长讲这件事。我也知道20世纪80年代中期搞过一次，没搞成功。所以关键就要看中央的态度怎么样。后来实践证明，中央下决心了，所以这件事情才能办成功。这件事情要办成功也是非同小可的，你想我们这么多老校友、著名的科学家一起推动，中央政治局常委、主管教育的副总理都已经多次心动了，最后到中央下决心才办成，所以这是一件有难度但很重要的事情。即使是这样，在四校合并过程中也有一些领导思想上并没有接受，总是有各种各样的利益与矛盾问题出来，所以整个事情其实并不简单。

董越：当时四校合并，整个过程经历了几个阶段，您能讲一下吗？

潘云鹤：四校合并组建新浙大，酝酿过程比较长，但决定后工作推进是有力的。为了四校合并，李岚清副总理就指定要在杭州开教育部的咨询会议，这个咨询会议原来是定在重庆（或是成都）开的，他们一切工作都准备好了。距开会前的一两个月，李岚清副总理提出这次会议移到杭州，说这次会议上还要讨论一下大学合并问题。为什么移到杭州来讨论这个问题？显然是李岚清副总理为浙大四校合并做舆论准备。那次咨询会议就是在这个楼开的，指定要我做一个发言，就是浙大四校合并的问题。所以中央是花了很大的力气在酝酿、讨论与造舆论。合并

决策作出以后，当时我正在日本访问，教育部部长陈至立打电话叫我回来。我访问了一半就紧急回来了。陈至立部长跟我讲，中央已经决定浙大四校合并。这件事是教育部党组认真加以研究，然后专门打报告给中央的。中央已经批下来了，浙江大学等四校合并就要启动了，已经定我为浙江大学校长，张浚生为书记。张浚生要过一段时间才能到位，让我赶紧回来。鉴于还有不同的意见，让我回来后第一步先拜访浙江的老领导。回到杭州，我花了一两个星期专门拜访了曾担任原四校领导的浙江省领导。大家都表示，中央决定了，他们都支持。

经过各方面耐心细致的思想政治工作，四校合并正式开展，为此还成立了一个筹备组，张浚生是组长，我是副组长。

董越：四校合并为浙大发展带来什么样的机遇以及有什么样的影响？

潘云鹤：四校合并组建新浙大，整体实力大大增强，学科更加完善。这个学科完善的优点当时实际上并没有立即表现出来，因为合并以后是有一个适应过程的。大概在三年以后开始有所体现。合并以后原浙大的教师还比较容易适应，实际上合并以后采用的方针政策，主要是按照原浙大那一套高标准设计进行的。为什么呢？因为要走向世界一流水平，必须按照高标准的办法才能走得上，按照地方性大学的办学方式是走不上去的。新浙大的目标就是要走向世界一流，所以把标准统一按高要求执行。这样原三校的教职工自然就有不适应的阶段。曾经有一次，浙江省管教育的副省长和原来这三个学校的一些老领导，告状到当时的省委书记张德江那儿去，讲合并以后造成了很大的困难。然后张德江就召开了一次会议，一面就是我和张浚生，一面就是反映情况的那些人，那是很严峻的一次会议。当然张德江书记也处理得很好，他让我们两边各讲各的，讲完了，他就说中央的指示大家还是要执行的，就完了。所以我们继续推进合并工作。

大概过了两年，到了第三年，华家池校区的一个领导，原来是农大的一个副校长，后来是校区的党委书记，他来找我。他说他去参加了一

个农业高校会议（因原来农大已经分成农学院、动物学院、生物学院等很多个学院了，所以就推荐校区领导去，又考虑到他原来是农大的副校长）。会上将浙大农科口的指标和中国农大一对比，发现我们已经比它好了很多了：科研经费大大领先，发表论文的水平也大大优于对方，拿到的自然科学基金的个数也远超于它。最后评比下来，中国农业大学和南京农业大学都对我们浙大农业学科这两年的发展评价非常之高，整个农业教育系统都感到很震惊。他们已经有两三年没有参加全国的农业高校的会议，参加以后就发现了这个状态。

并校以后，农大和医大的工作方式发生了巨大改变。并校之初浙大科研处长跟我讲，农大原来的科研项目有极大的提升空间，很多时候是一两万元，甚至是几千元就立一个项目。问他怎么会经费那么少，他说所有的农业项目都很小的，而浙大的项目大多数在50万元以上。所以科研处决定召集农业口老师开个会，讲讲国家科研项目怎么申请。经过训练以后，他们申请的科研项目经费也大幅增加。

后来，我又碰到医学院姚克教授，他和我都是全国人大代表，在一个团。姚克说：“潘校长，合并后前面两年我们的日子很不好过，现在我可以跟你讲，现在的日子已经好过了。”他说他们过去发表论文，只要在《中华医学》等杂志发表论文，就可以升教授，结果合并了以后，标准全改了，需要在SCI等杂志发表论文。他们过去哪里有这样的文章啊？所以那两年他们很苦。原来，整个医大一年只能拿到3个左右自然科学基金，合并三年过去了，现在一年可以拿到30个。SCI论文他们现在发现也没有什么难的，大家都可以发表了。就那一批人，经过三年开始质变提升，原来农大的教授和医大的教授，在高标准下走向了一条新的高水平道路。现在拿的科研经费也是一样了，发表的论文也是一样了。

我们没有全面统计过，根据我的经验，大概三年以后开始感到了变化。再后来，变化已经是非常巨大了。原医大、农大的教授的水平、态度、气概也都不一样了。

又过了几年，教育部开了全世界研究性大学论坛，每年都从国外请大概十几个最高水平的大学，与中国大学一起来谈，研究性大学应该怎么办，世界一流大学怎么办。除了做报告以外，还有讨论会，请一组大学校长到台上去讲，然后讨论，大家互相讨论，下面可以提问题。大概是第二次会议上，一共有7个大学的校长，我还兼主持人。当时中国专家就我和中国农业大学校长陈章良，陈是北大调过去的。陈章良发言说，他认为中国农业大学要改名字，不要再叫农业大学了。为什么呢？他说，原来中国农业大学的农业学科是全国最好的，他们收的学生也是农学中全国最好的。浙江农业大学和浙江大学合并以后，现在浙大的招生分数线要比他们高出60分。进浙江大学农学院的学生比进中国农业大学的学生平均分数要高出60分。高出10分他们还可以培养培养，高出60分他们怎么培养赶上去？他说今后他们的学生毕业出来肯定不如浙大的，然后研究生的水平也更高了，留在浙大当教师的水平就更高了，所以中国农业大学如果再叫农业大学，那么招生是招不上去的，必须改个名字。我看台下教育部领导脸色都变了，当着全世界大学的校长怎么能讲这件事？后来马上叫他就此打住。可见合并后的变化不仅是科研的变化，而且教育也出现了变化，教育的变化很大一部分实际上是从学生开始的，学生不一样了，迫使相应的教学质量和水平也要提升。

学生变化最大的是原浙江医科大学。变成浙江大学医学院后，它招生的分数是浙江大学里面最高的一类，浙江大学招生底线大概超出一本线60多分，我在任的时候就是这么个情况。医学院的招生分数在浙江大学的底线上面还要大大往上升，所以学生水平很高。一个大学所招学生水平很高，大学的学风很好，这个大学就容易走向高水平。

董越：四校合并之后，在多大程度上满足了老百姓对教育的需求？

潘云鹤：至少在两个方面满足了需求。一是考生入高水平大学需求。合并前浙江考生能进浙大的只有800人，之后上升到有3000人能进入“985”水平的浙江大学。二是高水平科技服务社会的能力大大增强。例如，临床医疗水平、农业现代化水平、数字创意水平都大大提

高，这使省内百姓广泛受益。再加上合并后新浙大的水平和声誉大大提升了，高水平人才剧增，也更容易吸引全国优秀的学生，而毕业于新浙大的优秀人才，很大一部分就留在了浙江。四校合并组建新浙大之后，我们紧接着抓了这个时机，我就向教育部提出，必须给新浙江大学大量增加博士生和硕士生名额。他们问为什么？我说原来农大、医大、杭大的研究生太少了，它们是以培养本科生为主的大学，要合并以后变成世界一流，必须首先将它们拉到浙江大学的水平，这才是走向成功之路。所以它们招收研究生的比例必须提上来。后来教育部经研究后，就给了大量的博士生和硕士生的名额（当时比较迁就的）。所以浙江大学的博士生和硕士生名额当时变成全国最多。我们四校合并后不是本科生名额全国第一，而是研究生名额全国第一。我在那边争取研究生名额，浙江省管教育的领导和省教育厅就逼着我必须增加本科生名额。我后来跟他们讲，其实增加本科生名额并不难，但是增加研究生名额是非常难的。而且，省属大学都可以培养本科生，浙江省实际上更缺的是硕士、博士研究生。因为四校合并以后，几十个博士点全在浙江大学，除了浙江美术学院有一个以外，其他学校都没有博士点。浙江工业大学、浙江科技大学今后想提高水平的话，我看主要要靠浙江大学提供博士。它们都能培养本科生，但是它们没有条件培养博士生。结果这个话他们听不进去，说合并以后浙江大学只增加了本科生的名额。我们也是很郁闷啊，我们增加了那么多的博士生、硕士生不讲，只讲我们增加了本科生。实际上现在大家都看清楚了，这些大学的水平都提高了，大量的教师都是浙江大学的博士生。浙大成了全省高教发展的工作母机。

所以我们办学要有远见，这个非常重要。浙江大学实际上非常合适地借了四校合并的机会，向教育部提出了一个很坚实的要求，增加研究生名额、博士生名额。后来再要求增加是不可能了，能够增加几十个都很了不起了，当时一下子增加了上千个博士生和硕士生，全国高校羡慕。然后，农、医、文的学生结构、教学结构也随之发生了改变。所以整个教育结构实际上是这么改过来的。很多学科逐渐从原有的教学性变

成研究性。

四校合并以后，据统计，浙大的本科招生质量在开始几年整体下滑。原因何在呢？原因就是在浙江的这一块。原来的浙江大学一届计划招2500个本科生，在浙江招800个学生。四校合并以后，在浙江省一年的招生数量从800人增加到三四千人（具体数字我忘记了）。因原来杭大、医大、农大在浙江省招生名额很多，省里面要求不能减少浙江的招生名额。这就造成浙大在浙江省招生的分数线下降。你可以想想，比如说杭二中，原来班里面前五名能进浙江大学，现在是前二十名都可以进浙江大学了，这前五名就缺乏荣誉感（也和宣传有关），于是就填交大、复旦去了。他们或许也不知交大、复旦和浙江大学整体水平究竟哪个好。这就是一个普遍的规律。某校在一个省如果招生人数太多，分数一定是下降的。招生只有保持一定的份额，才能招那些顶尖的学生。所以我们花了很大的力气，希望在本科招生这一块能提高水平。

当时在本科生培养这一块本着KAQ这个理念，这个理念也是我们在全国首先提出的，就是不但要培养学生的知识，而且要培养学生的能力和素质，也称KAQ模式。世界高校培养人的方式原来有两大类：第一类是培养专业人才，德国和苏联属于这一类；第二类是培养通识人才，美国 and 英国属于这一类。什么是通识人才呢？就是学习要有自由度、基础要很宽，一、二年级尤其注重通识培养，美国的大学模式是这样的。几十年发展过去，我们都清晰地看到美国的教育水平全世界最好。苏联、德国的教育模式有优点，但是实际上缺点也明显，而且几十年来最大量的成功人才是在美国产生的。所以美国的通识教育就变成很多大学非常推崇的教育。我认为通识教育有很多优点，让学生有一个很宽的知识面。但是我认为造成学生知识面过窄最大的一个关口并不是在大学，而是在高中。中国为了考大学把高中分成文科班、理科班，这是压制通识教育最大的一个地方，所以首先应该在高中进行改革才行。

但是通识教育只着眼于知识领域，关于学生的能力考虑太少，而能力对工、农、医等专业尤为关键，另外还有素质。所以浙大的教育理念

是知识、能力、素质综合发展。KAQ教育能使学生的创新创业能力和专业领导能力得到加强。这种效应，20年后的今天，已经初见端倪。

董越：请您谈谈四校合并组建新浙大所产生的深远历史影响及其未来的发展。

潘云鹤：事实证明，中央关于四校合并组建新浙大的决策是非常正确和具有远见的。江泽民同志指出，为了实现现代化，中国需要若干所具有国际先进水平的一流大学。李岚清同志在浙江大学四校合并成立大会上进一步指出，我国要组建一些真正的综合性大学，实现优势互补，促进学科间的渗透、融合，发挥综合优势，培养高素质的创新人才，使我国高等教育的质量和水平迈上一个新的台阶。浙江大学没有辜负中央的期待，经过学校几任领导班子的励精图治和不懈努力，如今的浙江大学学术水平跃升、学科高峰林立，国际声誉和社会影响力大幅度提高，综合实力和办学水平进入全国高校顶尖行列，创建世界一流的综合性、研究性、创新性大学成效显著，可以说是完全实现了当初中央对四校合并组建新浙大的总体设想和预期目标。

今天的浙江大学又面临迈向更高目标的新征程。中国已经进入新时代，正在加速走进世界舞台的中央。高校实施的“双一流”建设，实际上吹响了冲刺世界一流水平的新号角。与此同时，全球共同迈出的声势浩大的数字化、网络化、智能化步伐，正在深刻影响着世界科技教育的格局。中国高校必将面临更大的挑战和更激烈的竞争。在此，我想对学校今后的改革发展提几点希望和建议。

第一，不忘初心，继续前进，坚定走向世界一流大学前列。应该说，现在的浙江大学正处于最好的时期。经过20年的发展，浙江大学在世界主要的大学排行榜（QS、THE、ARWU等）上已经进入世界百强。但是，我们不能安于现状、故步自封，而是要继续保持战略定力，朝着高水平的方向，努力地培养人才、建设学科、创造成果、作出贡献，加快步伐迈向世界一流大学前列。

第二，要明目扩胸，深研世界科技革命，对接国家战略需求，建设

国际学术中心。当今世界将发生何种科技革命？我国的国计民生将迎接哪些重大挑战？浙大会在学科的哪些前沿与多学科的交叉上会聚成为创新的源头，进而成为国际学术中心？大学学科带头人要不断地思考这些问题，学科才能并跑或领跑于世界，大学要有一批这样的学科带头人，才能进入世界一流的前列。

第三，顶天立地，高强辐射，在服务社会和文化遗产创新方面作出更大贡献。20年来，浙江大学实现跨越发展的重要经验之一，就是坚持顶天立地、高强辐射的理念，将服务社会与建设世界一流大学紧密结合起来，走出一条具有浙大个性风格的发展道路。浙江大学建设的是扎根中国的世界一流大学，要坚持深耕浙江、胸怀中华、影响世界，要重点支持好浙江的大湾区建设、长三角发展、数字经济、智能城市、“一带一路”、创新创业、生态文明等大战略，从而也赢得更多的社会资源支持和更大的国内外影响力。

我相信，在习近平新时代中国特色社会主义思想的指引下，在中央和教育部、浙江省的正确领导下，在全球校友和社会各界的共同关心支持下，浙江大学党委和行政部门一定会团结带领全校师生员工，继续凝心聚力、求是创新，争创世界一流水平，创造中国大学新的辉煌。

新时代杭州改革开放进程中若干重大事件

张鸿铭

采访时间：2018年9月21日

采访对象：张鸿铭

采访人员：唐龙尧、董越、金剑奇、许丹芬、英昌东

采访地点：浙江省政协会议室

录音整理：董越

综合编辑：英昌东



张鸿铭

1955年11月出生，浙江杭州人，中央党校研究生学历，高级管理人员工商管理硕士，工程师。历任浙江省环境保护局副局长、处长、副局长、局长，台州市委副书记、市长、市委书记，浙江省政府秘书长，浙江省政协副主席。2013年9月至2017年2月任杭州市委副书记、市长。2017年2月至2018年1月任浙江省政协副主席。十一届浙江省委候补委员、十二届浙江省委委员。

杭州都市圈要通过联合和融合向更高层次发展

董越：请您给我们讲一讲杭州都市圈建设的相关情况。

张鸿铭：杭州都市圈建设包括都市区和都市圈两个层面。杭州市与其周边关系最密切的一些县市构成都市区，这实际上是某种意义的城区拓展。都市区内包括柯桥、海宁、桐乡、德清、安吉、诸暨这些县市，它们都很愿意纳入到杭州都市区里面来，想成为杭州的一部分。都市圈主要是指杭州、嘉兴、湖州和绍兴四市的市域，这几年杭州的都市圈、都市区的发展和推进还是顺利的，整体发展都不错。我参加了2013到2016年四年间的杭州都市圈市长峰会，印象深刻，因为杭州是牵头城市，会同兄弟城市做了大批相关规划。比如说有交通的互联互通、经济产业的发展、旅游的便捷化、医疗卫生的异地就医实时结算、教育资源的优化配置等一系列规划。在实践中，当地充分依托杭州中心城市的功能与资源，溢出吸纳效应十分明显。交通的互联互通上，杭州城际铁路与柯桥、海宁、诸暨等地连接，经济上，海宁、桐乡等地吸引了大批杭州企业落户发展，德清等地吸引了大批杭州居民购房安置，这些年都市区内的医疗、教育、公交、旅游等更加便捷。

杭州都市圈区域对全省的贡献度在不断增加。如果按照四个市（杭嘉湖绍）来讲，区域总面积34585平方公里，约占全省的1/3，人口占全省的1/4，经济总量占全省的1/3，而且经济增长的势头也是非常好。杭州都市圈，作为全国六大都市圈之一，被国家发改委评价为是发展最好的一个。长三角也是都市圈，我们杭州都市圈比它小，比它还紧密，也比它走得好。我觉得杭州都市圈发展前景还是非常好的。

董越：杭州都市圈建设进行了哪些先行先试？

张鸿铭：杭州都市圈作为长三角的组成部分，可以先行先试。我们

坚持互惠多赢，共同发展，依托杭州，突破行政体制壁垒，双向开放，让市场在优化资源配置中起到基础性作用。比如说从经济发展看，杭州是国家自主创新示范区，本身就是一个大改革，需要艰苦探索和创新创业。现在，都市圈内的其他城市都要分享杭州的一些政策和举措，要推广到他们那里去。跨境电商综试区也是改革，其他城市也要享受这方面的一些政策红利。从新经济发展看，杭州搞新经济“一号工程”以后，其他城市愿意积极融合和参与。从生态文明建设看，现在讲湖州是全国生态文明区，杭州也是。“绿水青山就是金山银山”的“两山”理念，就发源于杭州都市圈内的安吉。现在全国都在抓特色小镇，但杭州都市圈区域的特色小镇做得很好。都市圈在城乡一体发展方面也在先行先试，像德清农村“三权”改革的一些试点都取得了很大成果。现在，杭州都市圈区域承担的国家级改革任务很多，从这个意义讲，我觉得我们现在搞的杭州湾大湾区建设更需要杭州都市圈的积极参与。

杭州都市圈下一步肯定还要向更高层次发展。我觉得一个是联合，一个是融合。联合就是要更好地发挥优势，因为每个市有每个市的优势，每个县区也有每个县区的优势，要做到强强联合，优势互补，这是我觉得要做的一个事情。融合就是指都市圈内资源要整合，比如说土地资源，可能嘉兴、湖州的土地资源都比杭州要丰富一些，那么在工业布局里面资源是不是可以互补？打个比方，杭州可以是总部经济，企业的总部在杭州，生产基地在原地，税收可以分成。但杭州可以提供服务，如人才可以服务于原地，但落户在杭州，这就是资源的整合。资源的整合方面，比如说千岛湖水进杭城，嘉兴也已经享受到了。同一个区域，要避免同质化，要实现发展就必须一体化考虑资源的整合，这个可能要全面推进。所以我觉得，杭州都市圈区域既要在联合上做文章，还要在融合上做文章，真正做到一体发展，我想这样前景就会非常开阔、美好。

杭州铁路东站枢纽引领我们进入高铁时代

董越：请您谈谈杭州铁路东站枢纽建成开通的事情。

张鸿铭：只能简单讲一讲。杭州铁路东站枢纽是在原杭州东站基础上于2008年12月改扩建的。改扩建后的车站于2013年投入运营，有15个站台、30条到发线，是我市接驳功能最为齐全的交通枢纽，也是中国大型铁路枢纽站之一，还是亚洲最大的铁路交通枢纽之一。杭州由此进入了高铁时代，这是非常重要的，杭州的经济社会进入了高质量发展的快车道，这充分说明了当年市委、市政府的决策是非常果断的，也是非常引领潮流的。

大家都知道，杭州火车东站原来建于1992年，由于各种原因，功能和管理都存在不少问题，破破烂烂，周边又有不少藏污纳垢的地方。所以，杭州铁路东站枢纽改建开通既解决了交通方面一个重要支点问题，也是对城市的形象和功能的改造、提升和补充，使车站成为杭州城市的新窗口、新地标、新形象。

建设一个现代化的火车东站——杭州铁路东站枢纽，在原有车站基础上改建，也是抓住了浙江省政府和铁道部共同商定的建设沪杭高铁的机遇。沪杭高铁全长160公里，于2009年2月开工，2010年10月正式投运，是国内决策时间最短、建设时间最短、效益最好的一条铁路。当年省政府用历年财政结余的资金投资了100多亿元，铁道部用一年多时间就把它建成真是不容易，还包括沿线的拆迁任务，连拆迁加建设这么快完成，建设速度创造了很多第一，经验弥足珍贵，值得好好总结、借鉴。

从“五水共治”到“五气共治”和“五废共治”

董越：杭州市的“五水共治”启动以后，您带队做过一些专题调研，在调研中发现了哪些问题？您能给我们介绍一下吗？

张鸿铭：讲起“五水共治”，故事的确很多。我从事环保工作时间比较长，从1982年开始，在省环保局工作了22年，从一般工程技术人员干起，后来担任了5年的副局长、7年的正局长。所以，对我来讲，环保的情结很深。2004年到台州市工作，先后任市长、书记，2009年4月任省政府秘书长，2013年初到省政协任副主席，7月到杭州任职。所以如何把杭州的生态环境在原有基础上进行提升，肯定是我这个市长的一个重要职责。

正好在这个时候，时任市委书记黄坤明同志主持召开市委全会，会上专门通过了建设美丽杭州的决定。把杭州建设成为美丽中国的先行示范区，这是习总书记对杭州的要求。所以抓好环保，等于抓美丽杭州建设，就是抓经济社会的发展。

我到杭州工作以后，在水的问题上有几件事让我印象非常深刻，认为必须加大治水力度。一是洪水涝水。2013年10月7日的台风对杭州影响很大，城西、留下一带都被淹。黄坤明书记已调中宣部工作，第二天要到北京报到，龚正书记还没到任，坤明书记这时候仍然留在杭州指挥抗洪。我们两个一起到留下街道察看情况，开现场会。降雨量既大，又有周边山水下泄，而且留下地区是低洼地，因此积水很深，看上去汪洋一片，我们也是在水过膝盖的路上摸索前行。附近小和山高教园区那边一群学生暑假回来都进不了学校，后来我们在附近部队炮团团部开会，请求部队支援，是部队用大卡车把他们运回学校的。那天，我临时做了一个决策，就是打开西溪，让这个水往西溪流，就是西湖开始放水，要

不然西湖也会满上来，真的叫丢卒保车，这个没办法，总是要保最有价值的地方。市防指立即通知西溪里的宾馆、单位做好防护措施，水进去了，保了西湖周边，淹了西溪，这件事情让我印象特别深刻。台风季节里，不光是西溪，全市其他很多地区，特别是老城区，像上城的馒头山周边，都会出现居民家中进水现象。

二是污水。主要是两大问题，第一，市区生活污水截污不够彻底，既有雨污不分，也有污水管道年久失修，更有城市扩张截污管道建设环节上的问题，所以一遇到较大雨水，河道一定会被污水漫灌，发黑发臭。第二，城市污水处理建设严重滞后。城西污水处理厂当时建是建好了，就是晒太阳；七格污水处理厂，远远没有达到设计负荷；大江东污水处理厂建是建好了，运行也很不正常；余杭区块还没污水处理厂；之江区块也还没有建污水处理厂。

三是饮水，碰到饮用水水源屡遭污染带来的安全问题。2013年的杭州有段时间可以说处于水深火热之中。10月后钱塘江水被污染，紧接着几大自来水管厂的供水出现异味，市民反映十分强烈，省委、省政府领导也高度重视。当时，我们着重采取了两条措施。首先，确保饮用水安全，就是不惜代价，先用活性炭，在正常处理工序后再加入吸附处理，然后再用臭氧进行深度处理，对居民的身体健康负责，不惜成本。其次，为了查到钱塘江上游的异味源头，我们公开招标，只要国内外有人有单位能够检得出来，我们愿意花大价钱去请来进行检测。但是查这个异味的确很难，用了很多检查仪器都没查出来。因为仪器的检测是有一个阈值的，在阈值内你闻得出来但检测不出来。后来我们请了国内最好的、专门闻臭味的鉴定师来查，最后查到了源头，通过法律手段关停了污染源。

对治水问题杭州上下认识是一致的，在2013年2月召开了全省第一个“五水共治”动员大会。“五水共治”是治污水、防洪水、排涝水、保饮水，还有一个抓节水。

“五水共治”首先是治污水，是大拇指，最重要，但必须要多管齐

下。治污水我们提出来七字方针，第一要防，这个概念就是预防为主，生产和生活都要节约用水，减少水的用量。第二要建，截污管道要加快建，污水处理厂要加快上。第三要提高污水处理的标准和加大治理污染的力度。第四要管，管就是依法严管、执法要严。第五要保，就是保护为先，严格划定饮用水水源保护区，禁止保护区内一切开发活动。第六要倡，倡导全面参与，全民动员，人人都来当环保卫士，形成风尚。第七要考，对各地各单位治污成果要进行考核。这样一系列的制度都建起来了，包括河长制都建起来了。杭州这几年的水环境逐步好转，重现岸绿水清、鸟飞鱼跃的美景。

防洪水，就是抓紧建设闲林水库，像钱塘江流域、苕溪水系、运河沿线，都全面按50年一遇的防洪标准，加固堤防，做到万无一失。

排涝水，重点就是完善抓排水设施。全力推进三堡排涝站的建设，确保大降雨量时杭州市区的安全，同时，集中整治市区低洼地段的排水管网的铺设，做到短时间强降雨时城西和城区不积水。

保饮水，就是加强各饮用水水源保护区的管理，确保安全。同时，开辟第二水源，从钱塘江上游新安江水库引水进杭州，计划到2019年引水到位。

抓节水，就是在原有的基础上，进一步落实一户一表和阶梯水量收费制，推动节约用水。

“五水共治”也经历了很多艰难曲折，中间有反复、有反弹。2014年、2015年我多次开会，整改上级检查组和媒体给杭州提出的一些问题。杭州由此建立了一套长效机制，我们到2015年就已经没有垃圾河了，然后再加强清理，到2016年就消灭了黑臭河，部分水质往Ⅳ类发展，好的地方可以到Ⅲ类，实现了全市范围内主要的河道都可以游泳的目标。这样的成果真是来之不易的。

“五水共治”是硬碰硬的事情，既要看到地上，还要看到地下，看起来这个水污染的现象在河中，其实问题在岸上。所以治理污水是个系统工程，是一个全民工程，既要领导重视，更要全民参与。同时，要真

抓实干、真刀真枪，来不得半点马虎，还要建立长效机制，不能只做一阵子，今天治了，明天又臭了。有很多经验可以总结，但也要不断向兄弟地区学习，不断巩固提高。

董越：在治水的过程当中推出了一项措施叫责任追究治理，这个责任追究治理是怎么样来推行的？您印象里是不是也追究了一些工作不力的人？

张鸿铭：“五水共治”有一个责任与考核制度，考核制度都是明确的，每个地区每年的任务，“五水共治”的目标、任务及进度都分解到各地，十分明确清楚，完成与否由纪委监委系统负责检查。对完不成任务的当然要追究责任，而且“五水共治”工作与当地党政领导班子的政绩考核密切挂钩，这个是非常有效的。

董越：您刚才说到“五水共治”在治理的过程中还出现了反弹情况，能举一些例子吗？

张鸿铭：反弹的原因很多，要么是管理上不到位，导致设施运行不正常，出现泄漏等现象污染水体；要么是有一些设施如管网还没有完全建好，平时看不出，一到极端天气，就出问题。对这个问题后来我们拱墅区等地创造了一些好经验，叫作临时接管道，把污水源接走，等到整个管道建好以后，再整体接管纳污，解决在这个时间差内污水直排的问题。同时，通过河长和市民志愿者及时巡查，反映情况、整改，这样一系列的办法来减少污染的机会，把整个水环境向更好的方向去发展。

董越：您作为一个环保方面的专家，可否跟我们说说目前在治水的过程当中是不是还存在一些问题？下一步怎么来解决，您能给一些建议吗？

张鸿铭：问题都是老问题，无非是在新的形势下可能有新的情况。不外乎治污设施是否都已经完善，管理上是否有放松的现象，治理的标准够不够高，人们的意识有没有达到自觉保护生态环境就像保护自己的眼睛一样的高度。要解决问题，关键是要一以贯之，要坚持不懈。

“五水共治”对杭州整个生态环境和发展环境的改善意义十分重

大，对杭州人民生活品质的提升意义也很大。这件事情每个老百姓都拍手欢迎和称赞。你走出小区门口，走到附近的河道，看到河水不臭了，不黑了，变清了，有人在河边散步、钓鱼、戏水，人的心情就完全不一样。所以它不仅仅是一个生态环境的问题，生态环境好了就会促进社会稳定和谐，社会稳定又会促进生产力的持续健康发展。在“五水共治”上尽管我们花费的精力不少，但是是非常值得的，现在要巩固它，可能还需要继续花精力，不能掉以轻心。往往建设和治理难，巩固提升更难。

讲到“五水共治”，我还要把“五气共治”讲一下。2013年我到杭州工作后印象太深刻了，前面我讲水深火热，讲到一个水字，既讲到洪水，洪水滔滔，又讲到河道变黑发臭，这个是水字。还有一个火字，2013年是杭州历史上高温时间最长的一年，气温超过40℃的日子近一个月。整个供电也不够，变电所和变压器都是超负荷运行，我每天走路上下班，小巷里那个变压器都在“噼啪噼啪”地响，听得我心惊肉跳。那年的空气质量也很不好，10月杭州国际城市学研究中心召开年度学术会，我们邀请一些国家领导人和各地专家前来探讨城市管理。我是市长，去致辞。会场就在钱塘江边的钱江新城，雾锁钱江，看不到对岸。那天我说，其实我这个杭州市长感到心情很沉重，本来是杭州秋高气爽、丹桂飘香的好时节，大家到杭州来，现在只看到雾锁钱江。对此我们感到很困惑，因为我有很多的数据说明杭州的大气污染物总量一直是在削减、往下走的，在大气环境质量上尚且表现不明显，而有时污染指数是往上走的，存在一个剪刀差。虽然我认为杭州一是空气湿度大，以雾为主，二是只要冷空气来了，其前锋到了，就跟潮水一样，跟台风一样，把差的东西先推过来，我们这里就产生了雾霾和污染，空气质量就变差。但我也清醒地认识到，加快治理和减少本地大气污染源也是当务之急。

当时，我们全市有几千个建筑施工点，扬尘是很厉害的，汽车尾气和燃煤烟气都不小，还有工业废气。所以，我们从2013年着手推进“五

水共治”时，就考虑加大大气污染治理。2014年我们就明确杭州还要搞“五气共治”。哪五气？燃煤的烟气、工业废气、汽车尾气、扬尘的灰气，还有餐饮业的油烟气。“五气共治”，从全国来讲当年还没有其他城市提出来。燃煤烟气方面，我们从杭钢着手，杭钢是杭州的一个燃煤大户、工业废气大户。杭钢一年产钢铁400万至500万吨，耗煤也是几百万吨，只要杭钢转型发展，把钢铁生产停下来，杭州一半左右的二氧化硫就可以先解决。当时，国家钢铁产能过剩，杭钢也处于转型发展的关键时期，通过多次对接、谈判，终于在省政府的协调下，杭钢半山厂区实现停产，部分厂区土地交杭州市统筹开发，由杭州补贴杭钢150多亿元用于杭钢职工安置、转型发展。我跟大家说，虽然杭州花了大代价，但这个完全合算，要算大账，这会极大地改善杭州整个的发展环境、大气环境。在解决杭钢问题的同时，我们再接再厉，又实现了半山电厂2台燃煤机组和萧山电厂2台燃煤机组的停产，卸掉了影响杭州空气质量的最大包袱。

工业废气治理，着重抓化工、印染、建材水泥行业的整治，使全市工业企业的废气都做到达标排放。

在汽车尾气的治理上杭州花了很大的力气。首先实现的是燃油升级，从93号升到95号汽油，省会城市里面我们是第一个实现的。95号汽油是由中石化浙江分公司专门委托镇海石化厂加工供应给杭州的，不但提高了油品质量，减少了汽车尾气中的污染物排放，而且标号提升又不提价，真正给杭州人民带来福利，这其中的工作也是公私兼顾、各方努力的结果。第二，我们搞新能源汽车，从2013年到2016年底，全市共采用22000多台新能源汽车，杭州是全国第三多的城市，这个财政补贴力度也是很大，但必须为之。第三，加大加油站的油罐气治理和黄标车的淘汰力度，杭州是全省第一个完成黄标车淘汰任务的城市。

扬尘的灰气治理，我们对全市3000多个施工工地实行全监管，通过“明星工地”评选活动，很多工地都装了喷雾和喷淋装置，如车辆进出工地要喷淋洗车轮，施工扬尘要喷雾，裸露堆土要覆盖，等等。

最后是餐饮业的油烟气。餐饮业的废气原先已经在搞了，要求新餐饮业布局严格控制对居民的生活影响，原有餐饮业要加强除油烟装置的更新、维护，降低影响。

“五气共治”是杭州的特色，是一个综合治理大气污染的系统工程。杭州成为全国第一个“三无”城市，即无钢铁生产企业、无燃煤电厂、无黄标车的城市。可以说，没有“五气共治”工程就没有今天这样的蓝天白云。

到了G20杭州峰会的时候，我们整个大气污染治理成果到了一个新的高度，空气更清新、环境更优美了。所以讲“五水共治”就一定要讲“五气共治”。

“五废共治”也是杭州的特色。哪五废？我们日常生活中的生活垃圾是其中一废，还有工业废物、危险废物、家用电器废弃物、建筑渣土废物。现在大家最关心是生活垃圾，其实其他的废物处理也很重要，如工业垃圾和危险废物，危险废物现在很多城市都没有处理，埋到地下就算了，这是一个城市的定时炸弹。像化工行业的催化剂、污水处理厂的污泥、垃圾焚烧场的飞灰、医院里的废弃物等，这些都是危险废物。

“五废共治”是我们在2015年经过调研提出来的，到2016年底，规划做好了，设施都在逐步建设完善中。

为什么要搞五废工程？五废工程中最让我们触动的是两件事情：一是2014年4月余杭中泰九峰垃圾焚烧发电厂群体性上访冲击事件，二是半山危险废物处理场满负荷胀库事件。这些事件如果不及时妥善处理，既影响社会的稳定，又影响城市生活的秩序和经济的发展。抓“五废共治”的难度不亚于“五气共治”，不亚于“五水共治”。因为前面的东西大家都看得见，天不好了大家要说，水不清了大家要说，垃圾问题虽然也是要说的，但背后的工作大家都不了解、不知道。我们是从加快处理生活垃圾开始的。

关于生活垃圾处理我提出“三化四分”的概念。什么叫“三化”？首先是垃圾减量化，从生产、商品流通、消费生活中减少垃圾的产生

量。其次，要资源化，把垃圾当作第二资源，能用的用起来，这样进一步减少垃圾量。最后，无害化，就是最后剩下的垃圾必须要进行最科学彻底的处理，使之不对环境造成影响。“四分”是指，首先你在家就要把垃圾分开，至少会烂的、不会烂的要分装在不同的垃圾袋里。分类投放，是指把不同的垃圾投入不同的垃圾箱里。分类运输，就是指什么样的垃圾由什么样的专用垃圾车来运，做到不混装、不混运。分类处理，就是对分类的垃圾进行不同工艺的处理，既回收资源、能源，又无害化。现在回过头来看，2014年我提出的“三化四分”是对的，现在中央也采纳了。

生活垃圾的“三化四分”，在整个推进过程中，在两件事上出现了波折。第一个是垃圾袋的发放问题，原来给市民发放的垃圾袋的费用全部由市财政承担。后来市财政和区财政作了些体制调整，区里也要承担垃圾袋的费用，由市里出一半钱、区里出一半钱。在这过程中，有一些区推进慢，拨款不及时，造成一些街道、社区垃圾袋领取脱节现象。第二件事情，垃圾分类了，一个黄的、一个蓝的这样分开，分别投入不同颜色的垃圾箱，但是运输当中出了问题。因为环境公司有的外包车辆为了减轻负担，就将垃圾全部倒进一辆车子里，让一些居民产生“那干吗还要花这么大力气分垃圾”的想法，让工作变得被动。这两件事通过财政及时拨款和增加100辆垃圾专用车的办法得到了妥善解决。同时，通过引进光大集团公司，妥善处理中泰周边村民利益问题，加快中泰循环垃圾产业园建设，确保如期投产，建成了大江东垃圾焚烧发电厂，关停了设施陈旧的余杭区、乔司和老余杭镇的两个小型垃圾焚烧发电厂，在半山循环经济产业园增建厨余垃圾处理装置，这样就使杭州市区生活垃圾处理有了良好结局。

在处理工业废物时要落实监管责任。在危险废物处置上，确保原有半山危险废物处置场的能力，又开建了建德第二危险废物处置场，筹划建设大江东第三危险废物场，这样的话，全市危险废物都有去处了。

建筑渣土做到尽量资源化。渣土废物能回收利用的，就尽量把它利

用起来，作为二次建筑材料。

家用电器废弃物方面，就是出台相应政策，鼓励回收商积极回收，用于工业生产。有段时间废纸没有人去收，因为废纸太便宜，实际上废纸也是很好的一个资源，可以为造纸行业降低成本，减少污染。空啤酒瓶子很多，不收就全部都变废物。要调动回收商和生产企业的积极性，要让他回收利用，有利可图。所以，“五废共治”给杭州生态环境质量的改善奠定了坚实的基础。我们打好“三五”牌，这个在杭州是很有意义的，这个经验有杭州特点。

“一号工程”实现了杭州经济高质量转型发展

董越：您提到了在申办G20杭州峰会的时候，信息经济“一号工程”也是其中的一个优势，那么您还记得2015年的第一个市委常委扩大会议吗？当时主要提到了这个信息经济“一号工程”，为什么要把“一号工程”提到这么重要的位置上？在刚才的讲话中您提到信息经济“一号工程”是杭州最佳的选择，唯一的选择，为什么这样说呢？

张鸿铭：大家知道，杭州的经济社会发展一直走在全省前列，改革开放以来，创新发展举措层出不穷，在全国各城市发展排名中稳居高位。但在2010年经济增长达到12%的峰值后，发展增速放缓，2011年为10.1%，2012年为9.0%。当时杭州经济运行中出现一些困难，主要是传统产业的转型升级难度大，一些区、县财政收入情况也不太理想，如富阳2012年上半年财政收入还一度出现负增长。当时，我在省政府任秘书长，时任省长夏宝龙特地派我到杭州调研，了解情况。就在这一年，杭州经济总量在中国城市中的排名从第八位退到了第十位，被后面的成都（增长13.0%）、武汉（增长11.4%）超过。

我是2013年7月1日到杭州工作的，临行前，省委书记夏宝龙、省长李强都找我谈话，针对前段市长岗位空缺时间长，杭州上半年经济运行不够理想的情况，要求我既要抓城市的建设、管理，更要着重把经济搞上去，为全省发展发挥好龙头示范带头作用，多作贡献。因此，如何实现杭州经济稳中向好的高质量发展，我感到责任和压力巨大。所以，一到杭州后，我首先对全市经济运行情况进行深入调研，通过对市各经济部门的综合调研，把握面上情况；多次召开不同类型企业家座谈会（包括互联网新业态、实体经济、房地产、国有企业、新生代企业家），掌握企业发展情况和企业家的心态；到企业点上调查考察，做到解剖麻

雀，对企业运行管理心中有数；同时，我还给全市重点企业的企业家发了信，告诉他们我到杭州工作来了，希望企业家们针对杭州经济多向我反映问题，建言献策，共同为杭州发展托起一片蓝天。一段时间的调研后，我对杭州经济发展既充满信心，又感到时不我待，充满紧迫感。充满信心，是因为杭州经济基础好，三类产业发展的结构比例符合现代经济的发展方向，特别是工业经济基础扎实，门类多、总量大，在全国各城市中位于前十位，同时以互联网经济为代表的新经济新业态呈现出强劲的发展势头。充满紧迫感是因为传统产业的低小散现象尚未根本改变，转型升级改造的任务十分繁重，新经济的萌芽十分喜人，但尚未形成燎原之势。作为市长，发展经济考虑得最多的就是如何加快新经济发展，产生新的增长点、新的增长能级，同时，又能加快传统产业的改造提升，把存量转化为新的增量，实现杭州经济持续高质量发展。

正在这个时候，全国许多城市开始搞智慧城市，杭州也加入这个行列要建智慧城市。我们建智慧城市，聘请了中国工程院的常务副院长、原浙大校长潘云鹤院士作为我们的顾问。我们在交流当中，都认为智慧城市的含义是很丰富的，涉及方方面面，智慧交通是智慧城市里面的一部分，智慧城市必然要有智慧经济，智慧城市建设必然要促进和发展智慧经济。2013年10月，正好是王国平书记牵头的城市学研究中心召开年会，会议期间和潘院士、王国平书记又一次谈到智慧城市建设与智慧经济发展问题，我们都有同感，建设智慧城市一定要先发展智慧经济，由此，我们委托城市学研究中心开展智慧经济发展的课题研究。在2014年初，城市学研究中心很及时地提交了研究报告，我和龚正书记专门听取了汇报，觉得与我们原来的想法都是吻合的，就决定往这个方向走。在这个报告的基础上，市经信委就提出来一个“一号工程”的方案。当时的“一号工程”我们设想叫智慧经济，不叫信息经济，省政府提的是信息经济，为了跟省里保持一致，我们便改名为信息经济，但内涵还是不变的。

那为什么要搞信息经济呢？我们认为，过去杭州的发展历经辉煌，

主要是以要素、资源投入为主的拉动型发展，但当下和今后面临很多制约。一是发展空间窄，因为杭州是七山一水两分田，再要大规模地发展大型的重型的工业，土地要素供给难度很大。你看大江东产业集聚区建立起来以后，有几百平方公里，看起来地方很大，但是它发展空间很小，因为土地的农保率高达86%以上，可用建设用地很少，所以就是发展空间问题。第二是自然资源的禀赋缺。七山都给你限住了，没有什么有价值的矿产资源。第三是转型升级的任务重。前面提到杭州的传统产业低小散现象普遍。第四是环境压力大。杭州的经济发展强度大、人口密度高、生产和生活产生的废弃物多，对生态环境污染威胁就大。第五是劳动力成本高。所以倒逼着我们一定要走出一条新路，就是要让资源得到最大程度的利用，科技创新能力更强，竞争力更强，创造的价值能够更高。一个城市发展到最后的着眼点是它的综合竞争力，综合竞争力背后就是实力。如何走这条路？如果按传统的铺摊子，哪怕这一万多平方公里都给你铺满了也没有用，因为低端产业价值不高，竞争力不强，所以一定要有新的经济、新的业态、新的发展模式进来。

信息经济“一号工程”着重是两个化。一个叫智慧产业化，到现在还不过时，知识经济，现在讲数字经济，把脑袋里想的创新的东西，尽快转化为生产力，把它产业化。这个方面杭州的确发展空间很大，我们有这么多的电子商务、互联网经济。但后面还有一句话叫产业智慧化。这么多传统产业现在已经在在了，但要赋予你腾飞的翅膀，我们要把信息、智慧工具更多地通过信息化和工业化融合的手段运用进去，让它能够实现升级改造。传统产业是经济社会发展、人民生活所不可缺少的，必须要存在的，但它的生产方式和销售模式都可以升级。所以我们基于这两点叫信息经济“一号工程”。

围绕信息经济“一号工程”发展，我们重点建设六大中心，包括国际电子商务中心、云计算和大数据产业中心、物联网产业中心、互联网金融创新中心、智慧物流中心、数字内容产业发展中心。现在看来，杭州市委、市政府是很有前瞻性的，我们在全中国第一个搞政府跟企业签订

战略合作协议，杭州市政府跟阿里集团在2013年12月就签订了战略合作协议，当时，主要围绕发展电子商务、互联网经济开展合作。后来，市企每年召开战略合作会议，把信息经济作为主要内容，全方位推进合作。市里签了战略合作协议以后，省政府在2014年也马上跟进，与阿里集团签了战略合作协议，省政府也想借用阿里的力量在全省推动信息经济的发展。此后，全国各地的企业蜂拥而来，纷纷与阿里集团签约，推进合作。

2014年7月，杭州市委、市政府正式提出信息经济“一号工程”战略，召开全会予以明确，全面推进。到2015年年初，信息经济“一号工程”三年行动计划全部都出来了。三年行动计划非常具体，举措很扎实，细化到围绕智慧产业化、产业智慧化这两大领域，每一个县、每一个区要如何实施。我们目标非常明确，就是新的如何发展，老的如何提升，就这两件事。紧接着我们在两化融合、产业智慧化方面开了好几个现场会议。用物联网的概念把企业流水线上的机器、装备连接起来，加上互联网、机器人的应用，极大地提高了生产效率和效益。这有很多的典型，如余杭春风动力集团公司，G20杭州峰会时我们国宾车的摩托车都是它生产的，就是运用了这些。西子集团的电梯生产也用到这些系统。万向集团、德意集团都通过物联网建立了无人车间。同时，阿里巴巴、网易、海康威视、大华、华三通信等信息企业蓬勃发展，信息经济对杭州的拉动的确很大，现在杭州每年信息经济规模是2000多亿元，每年增长速度都在18%以上，对经济的拉动力已经超过50%。

可以这样设想，如果没有当年这样下大的决心推进信息经济发展，杭州不可能在2015年后实现连续六个季度（2015年后三个季度和2016年前三个季度）的两位数增长。2016年本来第四季度是完全可以实现增长的，但因为G20杭州峰会召开，三季度时一些企业要停产检修，影响了四季度增长。杭州2015年和2016年的经济增长仅次于重庆。杭州在2015年不但冲上了GDP万亿元大关，发展质量也非常好，由于信息经济发展，科技创新势头非常好，专利授权量在省会城市居第一。人才

的引进数，即人口的净流入量从2016年开始每年都居全国各大城市第一位。财政收入中的地方财政收入税收的占比在全国各大城市中是最高的。我给你讲个故事，2017年全国“两会”期间，浙江代表团举行全团大会讨论李克强总理所作的工作报告，夏宝龙书记向张德江委员长汇报2016年浙江的工作，其中讲到杭州，既圆满成功举办了G20杭州峰会，又实现了经济的高质量发展，说杭州2016年实现了财政收入超广州。张德江委员长说杭州怎么会超广州了？怎么可能呢？不可能的。因为他在浙江工作过，在广东也工作过。对浙江、广东的情况十分熟悉了解。夏宝龙书记马上把我叫过去，让我具体跟张德江委员长汇报，我说广州的经济总量（18000亿元）比杭州的（10000亿元多一点）要高这是事实，但是杭州的地方财政收入这块的确比广州高，2016年杭州是1310亿，广州是1290亿，这是国家统计局公布的数据。而且杭州财政收入的结构比广州好，杭州地方财政收入中税收占95%，广州是85%多。

信息经济带来的几大好处是很明显的。一是杭州经济实现了高质量的转型发展，速度和效益得到了统一。二是杭州经济地位提升了，创新优势得到发挥了，竞争力提升了。现在讲信息经济，中央各部门没有不知道浙江的，没有不知道杭州的。三是人民群众得实惠了。信息经济带来的无现金社会是杭州第一个提出来的。共享的东西杭州首创的也有很多，支付宝和微信支付变成常态，人脸识别、无人零售、无人酒店也在杭州出现了。这些极大方便了人民群众的生活。四是信息经济的发展打开了人们的视野和思路，唯有创新才是发展的不懈动力，这样为杭州下一步采用创新手段实现新发展打下了坚实基础。

现在，信息经济按照中央新的要求，转向叫数字经济，这完全符合发展规律。杭州有这么好的优势，我们要充分利用，加大力度发展信息经济，发展数字经济，这是杭州的希望所在。

杭州跨境电商综合试验区建设的成就和经验

吴静：请您给我们谈谈您在担任杭州市长期间推进跨境电商综试区建设的相关历史过程和取得的历史成就。

张鸿铭：我曾在 2013 年到 2017 年这段时间担任杭州市市长。跨境电商综试区建设的确对杭州来讲是非常有意义的一件事情。

我们知道，杭州在综试区获批之前就是中国电商之都，全国所有城市里面，杭州在电子商务方面已经走在前面，基础一直比较好。在 2013 年，杭州市就跟阿里巴巴签订了战略合作的协议，要大力发展电子商务，以互联网经济促进杭州经济发展。作为市政府和一个公司签订这样一个协议的，在全国还是第一个。后来省政府也在 2014 年跟阿里巴巴签订了战略合作协议。所以我们认为杭州发展电子商务空间很大、基础很好、技术很好。

发展电子商务对杭州经济的转型升级具有重要的拉动作用。正好在那个时候，我们的经济增长和发展进入了一个新的转型升级过程当中。在这个过程中，我们要更好地调整三次产业结构，就是一产、二产和三产的比例，使杭州经济实现高质量健康发展。杭州 2012 年的一产占比 3.3%，二产占比 46.5%，三产占比 50.2%，我们想通过发展电子商务在现代服务业、第三产业上能够有快速的一个增长。

2014 年初，在全国“两会”期间，我和谢双成副市长分别在全国“两会”提案，我是在全国人大提的建议，他是在全国政协提的提案。这个提案主要内容就是要把杭州打造成网上的自贸区。我们这个提案的时机，一个是杭州电子商务的基础非常好，一个是全国电子商务发展势头也非常好。当时，2013 年，全国电子商务交易的规模已经超过 10 万亿元了，杭州名列前茅。这个建议和提案提出以后反响很大。国家发改

委、海关、商务部、财政税务等有关各部委高度重视这个提案。海关总署在“两会”后第一个到杭州来调研，5月由孙副署长带队来调研，调研中，他们对我们的思路高度肯定。就像我讲的，杭州基础好，发展前景好，加快电子商务的发展，也是非常有必要。后来有关部委像商务部、国家发改委都纷纷来杭州调研。

当初杭州发展跨境电子商务也遇到很多问题，比如涉及通关的问题、税收的问题、结汇的问题、支付的问题，此外还有物流配套的问题、金融支撑的问题。我们称之为六大问题。这六大问题，我们希望通过建立网上试验区加以解决，就此提出了一系列的设想。

2014年底，李克强总理来浙江视察，这真是天赐良机啊。总理2014年11月底视察了浙江好多地方，其间他到义乌去考察，考察了义乌的电商。因为他来时就已经知道我们杭州电子商务发展的情况。他在杭州时间有限，在金华考察时就先看了义乌的电子商务，给他留下了深刻的印象。义乌市里有小小的电商门店，电子商务既拉动了就业，人们在家里可以办公，也拓展了市场商品流通的渠道，经济和社会效益都很好。就像阿里巴巴做的广告宣传片讲的一样，一些贫困地区有农副产品的销售问题，通过淘宝这样的电子商务平台，既解决了很多农产品的销路问题，使农民增收，又解决了农民有钱买不到东西的问题，帮他们把世界的大门打开了。通过这个平台，生活用品、生产资料都可以购买得到，这改善了生产和生活条件。所以，总理在听取省委、省政府汇报时就明确说，电子商务发展试点就在杭州搞，并取名叫跨境电子商务综合试验区。这个名称的定义，就是要把国外的一些好的商品，通过电子商务平台介绍给中国人，让我们可以不出国门，点点鼠标就买到称心的东西，同时也帮助国内的商品，通过电子商务走出去，扩大我们外贸的影响和市场占有率。

总理回京以后马上就请汪洋副总理来做实地的调研。汪洋副总理于2015年1月20日专程来杭，到临安的白牛村调研，考察阿里巴巴淘宝电商平台对促进农业增产、农民增收、农村发展的情况，给予了高度肯

定。汪洋副总理原来在广东当过省委书记，对这套东西也非常了解，按照电子商务网上交易的数量来看，浙江是第二，广东是第一。但是他认为浙江的电商非常有特色，也赞成第一个综试区就放在杭州。

很快，国务院在2015年3月7日就批复同意设立中国（杭州）跨境电子商务综合试验区，要求在跨境电子商务交易、支付、物流、通关、退税、结汇等各环节的技术标准、业务流程、监管模式和信息化建设等方面先行先试，形成经验后向全国推广复制。所以不到一年，汪洋副总理又来检查，及时总结，一年到了，马上向全国推广。

杭州跨境电商综试区的经验是什么呢？通过我们的实践，关键是解决了六大问题，电商交易里面支付问题、物流问题、通关问题、税收问题、结汇问题、金融支撑问题。所以，就建立了“六体系、两平台”的杭州模式。

第一个体系，我们叫建立信息共享体系。以前各个部门之间是孤岛式的、隔离的。海关的信息、税务的信息、结汇的信息等是属于各部门自己的。现在就是建立信息共享平台，一个窗口受理，信息大家共享，这是非常重要的一件事情。第二个体系叫作金融服务体系。金融服务，由银行作为支撑，一些电商要得到政府的一些扶持，得到金融机构的扶持。第三个体系是智能物流体系。它解决商品快递配送。智能物流发展很快，除了我们桐庐的“三通一达”，还有顺丰、阿里的菜鸟物流、中国邮政和京东、苏宁等，智慧物流的配送速度最快的当天就可到。从境外进的，有的不到半个月就可以到，所以智慧物流体系很重要，提高了消费者的获得感和满意度。第四个体系是电商的信用体系。也就是说从事跨境电商的都要有信用登记。第五个体系是风险的防控体系。一旦出现风险，就有一个防控和预警。第六个体系是统计监测体系。电子商务最突出的两个特点，一个是多，批量很多，多到仅仅一天就有几万件的量。一个是小，它的价值是几块、几十块、几百块，钱的数额很小，同时又很散，所以要统计起来就难。而且，跨境电商很火，反应很快，很新鲜，满足了人民群众的愿望。统计检测体系是非常重要的。这六大体

系就是经过杭州的实践，逐步成熟起来。

两大平台：一个是线上单一窗口，现在就一个窗口进，这就是前面说的一个信息共享系统；一个是线下园区，是综合园区。我们有三大园区，第一个是下城园区，现在叫跨贸小镇，你们可能都去过，进口商品十分丰富。第二个是下沙园区，具有保税功能。第三个是空港园区，就是利用萧山机场空港的园区，以后我们经过规划再拓展到全市。

“六体系、两平台”，这是杭州综试区为全国创造的一套经验，后来不到一年就向全国推广复制，对全国跨境电商的健康发展起到了巨大的推动作用。关于综试区的建设，市里出台了一系列举措。第一，加强领导，市里由我牵头，具体由市委常委佟桂莉同志和副市长谢双成同志抓。我们成立了领导小组，领导小组下面专门设立一个办公室，叫综试办，统筹推进全市综试区建设。第二，除了原有的三个园区，还可以设一区多元多点。区是国家批准的一个综试区，我可以多元、可以多点，杭州各个县、市、区都可以享受这个牌子。第三，要求我们现有的所有外贸企业都要上线，都要打通跨境电子商务贸易这个通道，这样迫使更多企业转型升级。第四，各个县、市、区都要有任务，要推进，并作为经济转型升级的一个重要抓手。第五，认真进行考核。

杭州跨境电商发展是顺利的。2017年，全市跨境电商进出口已经将近有100亿美元，其中出口有70多亿美元，进口是20多亿美元，达到了原来李克强总理对我们跨境电商综试区的要求。关键的是，杭州经验现在复制到全国，是对全国跨境电商发展的一种推动。杭州经验是来之不易的，取得的经验是很宝贵的，也是很鲜活的，能够向全国加以推广，发挥作用，作出贡献，这个也是全市上下大家共同努力的结果。

现在看来，跨境电商的确在拉动经济转型升级方面作用非常巨大。这项工作还需要进一步地抓紧，还需要按照全国人大常委会刚审议通过的《中华人民共和国电子商务法》的要求进一步完善杭州经验，进一步推广。逆水行舟，不进则退，在竞争中不断发展，我们已经对全国作出贡献，还需要百尺竿头更进一步。

杭州国家自主创新示范区来之不易

董越：我们现在来说一下创新示范区。2015年8月25号正式批复了滨江高新区和大江东的临江这两个创新示范区，您能说说为什么这两个区能成为创新示范区吗？

张鸿铭：很多事情是需要机遇的，但机遇来自于基础，关键是前面的工作有没有做好。杭州的科技创新一直以来都是走在前面的，做得好的，比如滨江的国家级高新区，创新能力和带动能力还是比较强的，它在全国这么多的高新区里面一直走在前列，排全国第五位，即排在张江、中关村、成都、武汉后面。后来我们又有两个地方去申报国家级高新区，一个是江东的临江区块，一个是临安的青山湖科技城。这两个也都做得不错，后来国家认定了临江，这样杭州就有两个高新区了。一个城市有两个高新区还是不多的。

杭州的科技创新氛围一直都比较浓厚，2013年以后尤其明显，后来各地建设特色小镇氛围更加浓厚。当年我们每天举办的创业创新方面的论坛、沙龙就有6场左右，在全国各大城市位居前列。同时滨江高新区吸引力强，进的人才多，光每年进的大学生都有2万至3万人，滨江高新区居民的平均年龄是全国所有高新区里面最小的，而且集聚的科创型企业上市公司就达到34家，所以基础条件都已经具备了。

但是，要变成国家自主创新示范区仍然难度很大。在我来杭州工作（2013年）之前，杭州已经申请了国家自主创新示范区，科技部也专门来人进行了考察，但是，就是不表态。科技部火炬中心负责这个事情的人员，也认为浙江条件不错，但是他们也不敢定。科技部万钢部长几次来杭州，也听了我们多次汇报，就是没有明确的态度。后来省里也急了，因为其他几个城市，如深圳、武汉、成都都有了，浙江没有，这对

浙江的科技创新和经济发展是很大的一种压力。后来毛光烈副省长又换了另外一种途径想去争取，就是以智能制造为主去争取，但是还是没有受到同意。这样等来等去，虽做了一年多的努力，却还是做不通。后来科技部的司局长讲了，这张门票只有总理才能给，除此之外谁也答应不了。但全国要求批国家自主创新示范区的地方太多了，排队待批，总理不了解，是不可能批的。

2014年11月底，李克强总理来杭州视察，这就是机会。他行程排得很满，前面他到义乌去考察，已经帮我们解决了一个跨境电商综试区。回到杭州以后他要去考察吉利控股集团，我们认为这个机会来了，因为吉利的总部在滨江。当时鉴于物联网、互联网产业发展的基础，如海康威视都在那边，滨江搞了一个E谷展览，是各大企业都集中在一起搞的一个展览，E就是电子的意思。这个展览点离吉利总部车程不远，大概五六分钟的样子，我们就策划趁总理去吉利那边考察的时候，顺便把他拉到E谷展览去看一看，借这个机会汇报自主创新示范区建设的情况。有了这个想法以后我跟龚正书记商量，龚正书记讲，那当然好。后来我们找了夏宝龙书记，找了李强省长，夏书记同意试试看，看看总理能不能答应。我说这样，我们先把基础工作做好，E谷的准备工作做好，报告也起草好，还搞了一个简单的一页纸的材料，一看就明白。后来跟中办、中央警卫局去汇报，说就5分钟的路，总理能看5分钟就行。他们说是晚上啊，不能影响总理的休息。后来经过各方面努力，中办同意了，但就只能看5分钟。我们想，去了以后就不一定是5分钟了，看了再说。后来准备好以后，我赶去吉利等候总理一行，因为总时间要控制好。

我事先跟吉利的总裁李书福讲：“书福，你就说总理最感兴趣的，因为总理对你们很了解，并购沃尔沃这些事情他都知道，你把现在新开发的、跟沃尔沃合资以后有哪些事情想干的跟总理汇报，尽量讲简要些，给总理后面考察E谷腾点时间出来。自主创新示范区建设事关杭州未来发展的大局，你一定要支持、配合这个事。”李书福很配合，没有

超时间。

总理一离开吉利就直奔E谷，我坐在警卫先导车上引路，5分钟就到了E谷展览。滨江区委书记詹敏同志向总理作了介绍，在大屏幕上把滨江高新区这些年发展的数据展示出来，总理很感兴趣，这70多平方公里的地方，2013年经济总量就达600亿元，财政收入达140亿元，有三四十家上市企业，在全国高新区中位列前五，人均的创造这么高，科技人员年龄水平这么低。华三一个企业5000名员工，有5000个专利，人均1个专利，到哪里去找？大华、海康威视的专利也很多。总理看了半个小时，边看边问，十分高兴，远远超过了原定时间。看完以后，我们就抓住机会向总理汇报：“科技部说一定要总理您点头，我们争创国家级自主创新示范区才有希望，总理您看我们这个怎么样？”他说：“你们这个行啊。”第二天，在正式听取省委、省政府全面工作汇报，讲到杭州国家级自主创新示范区时，总理专门交代国务院的常务秘书长肖捷同志告诉科技部他同意了。这事真是来之不易，也是天赐良机。所以李克强总理2014年给杭州送了两个大礼包，杭州人民衷心感谢党中央、国务院对杭州的关心厚爱。

董越：这个示范区给杭州的发展带来了什么优势？

张鸿铭：我们由此进入到国家级的自主创新示范区的行列了，可以实施国家一系列的创新创业政策。首先，它给杭州创新氛围的进一步营造起了推动作用。在这个基础上，我们就把城西科创大走廊的内涵进一步充实，城西产业集聚区上升为科创大走廊。现在国家级的之江实验室在里面，马云的搞互联网研究的达摩院在里面，西湖大学也都带上了。所以，有了这个国家级的创新示范区，杭州有了更加活跃的、前景无量的一个创新环境，这就有利于引进更多的人才。原来浙江杭州创新的主力军叫作“新四军”，即浙商系、阿里系、高校系、海归系，这些“新四军”更加有落地的地方了。第二，有这个创新氛围以后，不光带动了城西科创大走廊、城东智造大走廊，而且把滨江、富阳全部带动起来了，这对整个杭州的创新创业是一个极大的促进。这个创新创业不仅仅

是经济的拉动，而且包括整个经济社会的拉动，这是非常有效的。马上就要召开云栖大会了，2016年我们在大会上发布了城市数据大脑，今年又将推出新的顶尖科技成果。第三，杭州有了国家自主创新示范区这一总的帽子，可以带动杭州都市圈兄弟城市的创业创新，乃至全省的科技创新。因为像衢州等很多兄弟城市在杭州有科研基地，可以做到牵一发而动全身，整体拉动。

G20 杭州峰会和亚运会都是争取来的战略机遇

董越：2016 年杭州成功举办 G20 杭州峰会。您觉得为什么杭州市能够在众多城市当中脱颖而出？

张鸿铭：杭州改革开放以来的确遇到很多好机会，G20 杭州峰会是最大的一个机会，因为它能让杭州达到一个顶峰。2022 年的亚运会也是一大机会，还有国家自主创新示范区、跨境电商综试区等也是很好的机会，对推动杭州经济社会发展意义十分重大。

G20 杭州峰会的机遇体现在多方面，既是政治的机遇，又是城市发展的机遇。杭州为什么能够举办 G20 峰会，说来话长。在澳大利亚举办的 2014 年 G20 布里斯班峰会上，中国和日本竞争 2016 年 G20 峰会的举办权，会上最后确定由中国举办。G20 峰会一般都在年度的下半年举办，由于涉及的议题和内容多，会议筹备工作量大，中央已早做筹划。我们当时关心的是，峰会在哪里办？当时龚正书记已来杭州工作，我们商量能不能有这种机会，试着去争取争取。那时候的峰会地址，据我们了解，北京已经办了 APEC 会议，雁栖湖会址全部建设好了，设施都是现成的，北京就想办这个 G20 峰会。但中央可能考虑像奥运会、APEC 会议这样的重大活动已多次在北京举行了，是不是可以找找其他城市。据说其他城市里面已经找了厦门、广州，厦门的可能性很大。我们得到消息是 2015 年 1 月 16 号，外交部告诉我们说，有这么一个会议，杭州市也可以试试。得到这个信息后龚正书记马上带队到北京，到外交部去争取，当时就讲了杭州的几大优势。我们认为，这次会议要在中国开，肯定要看中国改革开放几十年来的成果，一定要看这个地方的历史文化、经济发展和人民生活。第一，杭州作为历史文化名城，具有历史人文优势。八千年历史摆在这里，而且历代名人文人辈出。第二，杭州生态环

境好。七山一水二分田，70%都是山区，我们生态环境肯定好。杭州又是一个江河湖海溪五水共导的城市，森林覆盖率在65%以上，没有一个省会城市可以跟我们比。第三，经济高质量发展。现在我们已经是创新之都、电商之都，经济发展好呀！我们当时已经启动信息经济“一号工程”，势头很好，经济发展可以跟任何城市比。第四，人民生活水平高。我们城乡居民收入稳居全国前列，跟哪一个城市都可以比一比。第五，杭州市民文明素质好。各种最美现象较多，这在全国也是不多见的。第六，很关键的是杭州的社会很安全。杭州刑事案件少，如西湖的白堤、苏堤、杨公堤等从来没有发生过案件。我们这样去向外交部报告，外交部觉得有道理，就向习近平总书记汇报。习总书记说，杭州你们也可以去看看嘛。外交部就派李保东副部长来杭调研。另外，我们又跟外交部讲，杭州的优势除了前面几条以外，还有一条肯定比其他城市好，比厦门好，比广州好，就是安全因素。什么叫安全因素？不仅仅指社会问题。厦门那边离海近，广州也是，9月是台风季节，台风还是有的，杭州比它们要好，要靠里面一些。厦门靠金门近，广州离香港近，杭州外围还有大上海作为依托，万一机场因为天气变化出现紧急情况需要应急，还有强大的后盾。外交部觉得很有道理，后来，中央就把G20峰会举办地定在杭州。所以峰会在杭州的落地是中央领导关心关爱杭州的结果，是杭州人民改革开放以来不懈努力奋斗的结果。

董越：2016年G20峰会定在杭州举办，您是不是也感到有一点压力啊？

张鸿铭：是啊，2016年初我到北京参加全国“两会”。当时，G20峰会举办地已经明确在杭州，全国人民都非常关注。会议期间，浙江代表团有个媒体开放日，代表要接受媒体记者的提问，新华社和中央电视台等新闻媒体问我G20峰会定在杭州的问题。第一个，为什么要定在杭州？第二个，你认为杭州有什么优势？第三个，你作为市长有什么压力？我说峰会定在杭州，是党中央和习总书记对杭州改革开放取得巨大成果的肯定；定在杭州，是对杭州人民的一种高度信任；定在杭州，是

对杭州干部队伍的一种充分肯定。而且杭州历史悠久，文化灿烂，名人辈出；生态良好，环境优美；经济发达，商贸繁荣；人民生活幸福指数高，文明素质好；社会和谐安全，优势十分明显。G20峰会无疑将提高杭州在全球的知名度，肯定会对杭州经济社会发展形成一个强大推动力。从这个角度讲，我心里肯定高兴，这是对我们的肯定，杭州有新的机遇。但是，压力的确也不小。压力是什么？第一是思想认识上，我们对G20峰会的理解、认识水平还不够，特别是举办国际化的全球顶尖峰会这种视野我们还不够开阔。第二，举办这样大的峰会，杭州的基础设施还欠缺，功能不够完善。当时杭州还找不出一个千人以上，有10多道同声翻译的会场。以前我们虽然接待过一些国家元首、政府首脑，但是，一下子要接待三十六七个，宾馆的接待能力不够。第三，我们的干部能力还不够，因为没有经历过，不知道怎么干，不像上海、北京，国际化视野比我们开阔，这方面经历多。上海有世博会，北京有AEPC会议、奥运会，经过实践锻炼，当地干部的能力水平比我们强，是我们的老师，我们还没有碰到过这样的事情，还不具备这个能力水平，需要认真和虚心学习借鉴，磨炼提升。第四，要有人民群众的支撑能力，因为杭州独特的地理条件，峰会主会场在钱塘江南岸，宾馆住宿主要集中在西湖周边，这样活动范围大，交通管理难度大，又加上峰会准备涉及面广，需要得到广大市民的理解和支持，才能办好这次峰会。

董越：G20杭州峰会最后成功举办了，在这个过程当中您有没有印象比较深的事情？

张鸿铭：太多了，翻翻总结，里面真是太多了，不但故事多，而且十分感人，这些都已经成为杭州人民、杭州这座城市巨大的精神财富。深刻印象之一是杭州人民对G20峰会是抱着极大的热情并积极支持的。他们以峰会在杭州举办为荣。我简单举几个非常感人的故事和例子。峰会期间，一个有趣的现象是，北京有朝阳大妈，杭州有武林大妈，都是自愿报名的。杭州基层街道社区有250多万人参加志愿服务，很多人愿意留下来，不出去休假。一些老年人愿意加入志愿者队伍，不让加入他

们还有想法，是不是对他还不够信任啊？人民群众如此拥护、支持，非常令人感动。第二个事情媒体很清楚，西湖边新新饭店的秋水山庄门面改造工程引起了广泛关注和热烈讨论，这说明大家对西湖的一山一水、一草一木、一砖一瓦有关心爱护之情，有着强烈的保护意识，人民群众是我们做好峰会工作的一个坚强保障。峰会建设过程中有很多事迹也非常感人，以后都将列入G20杭州峰会陈列馆。你们去看主会场，可以看到它很宏伟，由于峰会会场设计建设、安装要求高、改动多，应用了很多新技术、新材料、新工艺，所以当时的改造改建工程工期很紧。最后将近一个月左右的时间都要全天候赶工，由于场馆里面没有厕所，建设工人都穿着尿不湿，你听说过没有？穿着尿不湿干活，而且正值8月高温，半天换一换，情况可想而知，多么感人！每每想到和回忆这些，我心中就会涌起一股热流，感谢、感恩伟大的杭州人民。

深刻印象之二是城市的基础设施建设和环境提升取得很大成绩。会议场馆的改造如G20峰会主会场、B20峰会主会场，使杭州真正有了国际顶级的会场；宾馆的改造使杭州几十家宾馆在硬件和软件上都兼具完备的国际宾客的接待能力；36个城市入城口的改造，使杭州对外的形象更加秀美，城市主要道路的改造按高速公路的路面标准实行，使汽车行驶更平稳；埋入地下的雨污管线、电缆管线的全面更新改造，使杭州水环境更优美，用电安全保障率进入世界大城市行列；城市环境的综合整治，从拆违到治污，城市洁化、序化、彩化、量化、美化达到了一个新的水平。多少人为西湖的亮灯、音乐喷泉和钱塘江城市阳台的灯光秀所陶醉，G20杭州峰会的举办既给城市发展注入了新的活力、发展的希望，更给人民群众带来了实惠，增强了获得感。

深刻印象之三是国宾们对峰会的评价，对杭州的赞美。我在会议期间，既参加了B20工商峰会，亲耳聆听了习总书记的重要讲话，又旁听了G20峰会的整个过程，目睹了习总书记主持会议的大国领袖风范，听到了各国领导不同主题的精彩发言。特别是9月5日下午在闭幕式上，美国奥巴马总统、墨西哥培尼亚总统、德国默克尔总理的发言，对峰会

主题“构建创新、活力、联动、包容的世界经济”表示认同，都认为G20杭州峰会是历次峰会中组织得最好、成果最丰富、过得最愉快的一次峰会。同时，这些国宾们不忘对杭州的赞美，比如他们在9月4日晚宴后的西湖游览中对西湖湖光山色和山际灯光的变化惊诧不已，更表示“最忆是杭州”的专场演出美不胜收，像奥巴马总统、普京总统、默克尔总理、李显龙总理都给予了高度评价。墨西哥总统、新加坡总理、印尼总统还对主会场的建筑发出了赞叹之声。很多国宾都在住宿的宾馆留言本上题词，说杭州给他们留下了美好印象，祝愿杭州更加美丽。听到和看到这些，相信我们每一个峰会工作者和杭州市民都会感到宽慰和自豪。

深刻印象之四是峰会组织协调系统扁平高效。峰会筹备过程工作量大，加上议题多，前期预备会议多、来宾多，于是我们借鉴北京、上海办会经验，除中央层面的领导小组外，在省、市二级建立一个办公室，建立了统一协调、有序运行的组织体系，从场馆建设到城市整治，从市民动员到安保体系完善，从会务准备到会议接待保障，从峰会宣传到氛围营造，做到各种力量、各种资源、各种困难能够统一组织、统一协调、统一保障，达到了及时、有序、高效的目的，为今后杭州更大规模节会的举办积累了经验。

董越：作为当时的杭州市市长，您觉得最大的收获是什么？

张鸿铭：一是提高了杭州在全世界的知名度和美誉度，无人不知杭州，正像新华社说的，“天下从此重杭州”。二是杭州发展的基础更加扎实了，环境更优美了，营商环境更宜人了，人民的信心更足了。总之，G20杭州峰会的举办为杭州今后的发展留下了非常宝贵的物质和精神的富矿，值得我们好好去挖掘和利用。

刚才讲到G20峰会对杭州的影响和作用，这里还需要提到杭州申办亚运会也是一个重大历史事件。你看对杭州有影响的几件大事中，目前真正有重大而深远影响的，一个是G20峰会，一个是亚运会，这两件事对杭州发展影响巨大。我们一直提“前峰会后亚运”就是这个意思。如

果没有亚运会，杭州的城市基础设施建设肯定没有这么快。在亚运会之前至少这几件事都要完成。第一，地铁建设全面加速。你看杭州市区内10条地铁建设成网，包括新增的火车西站到东站、再到机场的快运线，总里程起码有500多公里。第二，杭州在建的所有快速路网都要建成。包括市内的文一路西延、天目山路隧道、高架彩虹快速路、时代大道高架等，全都在加快建设。第三，杭州市区的城中村拆迁与改造相结合，完成后，杭州市区江北这一块就没有原来面目的城中村了，这是其他省会城市都做不到的。第四，千岛湖水明年就进杭城了，市区居民将喝到农夫山泉这样的饮用水了。第五，亚运场馆和亚运村的建设完成，钱塘江两岸将真正实现“拥江发展”。一大批标志性建筑都将拔地而起，如南岸钱江世纪城的杭州之门、浙江之门，北岸钱江新城、杭州国际中心都起来了。杭州作为国际化大都市的形象就树立起来了。

董越：申办亚运会确实是个重大契机。

张鸿铭：为什么要讲亚运会、峰会呢？我是说一个城市、一个地方的发展一定要抓住机遇，争取机遇，利用机遇。峰会是争取来的，亚运会也是争取来的。浙江从来没有办过全国性的运动会，只办过一次全国残疾人运动会。这变成浙江干部心中的一个痛。就好像我们还竞争不过福州和济南似的。我当杭州市长以后呢，心里也憋着一个想法，我们是不是能够去争取办一个好一点的运动会。我觉得杭州办大型体育运动会的条件随着黄龙体育中心设施的完善、钱江世纪城奥体中心主体育场的建设已经具备，所以我上任以后去跑国家各部委，其中就包括国家体育总局。我是和省里管体育的郑继伟副省长一起去的。我们列举了浙江体育的优势和条件，没有大型体运会召开，这与浙江经济发展在全国的地位不相称，我说国家体育总局不能忘了我们浙江，忘了杭州，无论如何一定要给我们排两个。国家体育总局说现在全国运动会等全国性大活动都排出去了，没有了。后来国家体育总局的杨副局长说有一个东亚运动会，问我们要不要。参加东亚运动会的就是东亚几国。我们当时想，小是有点小，但有总比没有好，国际性的先要一个吧，办了再说。

回来以后，和龚正书记商量先做一下准备，和省里也沟通了，也认为先办东亚运动会，以后再争取大的。功夫不负有心人，2018年亚运会本来是越南办的，越南放弃了，他们说没有钱不办了。越南不办，印尼作为2022年亚运会举办国就顶上来了。印尼顶上来，印尼之后谁来办？我们又跑到北京国家体育总局跟他们谈，并向省委、省政府汇报力争申办亚运会。当年国内有很多城市在争，有些城市的场地都是现成的，像天津、济南、沈阳，包括南京，南京青奥会刚开过，场地也是现成的，都不要再建了。我们和国家体育总局说，它们已经办过了，好事大家都轮着来嘛。经过多方努力，首先在国内争取到了，之后就希望亚洲其他国家不要跳出来，国家体育总局通过亚奥理事会和各成员国做了大量工作，做了沟通铺垫。杭州申办亚运会得到习总书记的大力支持，在杭州正式取得亚运会举办权后，习总书记在2016年初会见亚奥理事会主席时，对杭州给予了高度评价。这个亚运会2015年9月16日我到土库曼斯坦去申办，同行的有国家体育总局刘鹏局长、省政府郑继伟副省长、省体育局孙光明局长，还有申亚形象大使罗雪娟。我至今一共两次穿过同一件唐装，一是今年要办的这个短奥。世界短池游泳锦标赛也要申办的，也要争取的，那是2014年在卡塔尔首都多哈申办的。那年去多哈的前一天，我跟夫人路过体育场路，刚好看到一家服装店，我说进去看看，有没有合适的衣服买一件。后来进去看，我说西服都有了，看看有没有中式的，看中一件，试试正好合身。料子是毛涤混纺的，比较挺括，价格也还便宜，我说这次穿这个去好了。去了发现还不错，效果还好。第二年去申办亚运会我又穿这件去了，也蛮好。

亚运会争取来了，2022年亚运会的主题是我提议、得到中央认可的，就是智能、绿色、节俭、文明这八个字。正是有峰会和亚运会，我们这个城市才有这么大的动作，才有新的发展希望和更大的发展动力。所以，我觉得亚运这件事还是值得一提的，要给你们补充一下。

娃哈哈兼并杭州罐头食品厂是科学决策的结果

沈者寿

采访时间：2018年7月13日

采访对象：沈者寿

采访人员：董越、金剑奇

采访地点：五云山疗养院

录音整理：董越

综合编辑：英昌东



沈者寿

1938年10月出生，浙江上虞人。历任萧山县委宣传部干事、县委办公室秘书，杭州市委组织部办公室秘书、副主任，杭州市委办公厅主任，市委秘书长，1988年任杭州市委常委，1993年任杭州市委副书记，1998年任杭州市政协党组书记、副主席。

记者：沈书记您好！非常感谢您接受我们杭州电视台的采访。27年前，娃哈哈兼并了杭州罐头厂这家华东地区最大的食品生产企业，这是杭州改革的重大事件。现在看，两厂的兼并经受住了历史的检验，获得了很大的成功！请问当年为什么要让一家小小的校办企业娃哈哈去兼并一个国有大企业呢？

沈者寿：两厂兼并的成功，是市委、市政府正确决策、举措得当的结果。我当年能参与这个重大改革事件也是一种幸运。这件事确系事出

有因。1989年春夏之交，我国发生了一场政治风波，西方国家借此对我们实行了政治打压和经济制裁。在之后的两三年中，我国出现了市场疲软、经济滑坡的不景气现象。杭州市无论是预算内企业，还是预算外企业，大多经营艰难，产品大量积压，亏损不断增加，外贸企业的情况尤甚，厂长们都是一副愁容苦脸。当时企业普遍把希望寄托于政府，期待政府能出台系列扶持政策，有一种“等靠要”的思想，而没有想着从改革中找出路。到了1991年，各级财政越来越拮据，市级机关不得不靠银行贷款发放干部工资。

这年的夏天，市委决定搞活大中型企业，重点主攻亏损企业，并列出全市亏损额最大的10家企业，要求常委和副市长们各自认领1家，分工负责扭亏转盈。几天后，办公厅主任对我说：“8家亏损企业已有主了，留下亏损额最大的浙麻厂与杭罐厂还无人认领，是否浙麻厂由吴仁源书记负责，杭罐厂由你承担？”我自1988年以来任市委常委兼秘书长，并不分管经济工作，但这是市委的决定，是大局，于是我爽快地接受了。

我是个急性子，第二天就到杭罐厂去调研，才知这个厂由于产品结构不合理，管理机制不适应形势，午餐肉和清水马蹄两样出口主导产品已大量积压，连续三年亏损，已经到了资不抵债、濒临破产的境地。企业靠贷款给1500名员工发工资，500多名退休工人的退休金时发时停。厂长一筹莫展，急得心脏病发作住进了医院。当时我的总体感觉是：这个厂如果不用“泻药”，不用革命性的改革措施就没法救了，靠修修补补已不行了，靠财政继续“输血”更不是个办法。

当时，在经济一片萧条的杭城，娃哈哈风景独好。8月14日，我与办公厅杨树荫、张鲁芸两位干部及浙报社记者杨新元前去探访。厂长宗庆后对我们说，当家产品儿童营养液打开了国内市场，销售火爆得很。仅100多名职工的校办小厂，上年创利2200万元，当年产值可达2亿元，利润可达3000万元，银行存款已达4000多万元。这个创利水平在今天并不稀罕，但在当年，可以说令杭州所有的国营大厂望尘莫及。随

着生意的红火，娃哈哈厂受制于场地、规模，产品出现了供不应求的情况，宗庆后急于扩容上规模，向市计委打了立项报告，要求审批土地新建厂房，并希望我向市计委催批。

回机关的路上，我想：市计委审批立项程序繁多，旷日持久，没有一两年时间，新厂房是建不起来的，那娃哈哈岂不是错失了商机？这时我就想到了与娃哈哈相距不远、同处食品行业的杭州罐头食品厂。杭罐厂占地面积大，空旷的生产车间处于停产、半停产状态，只要将生产流水线稍加改造，就可生产儿童营养液。如果实现两厂兼并，利用杭罐厂的存量资产使娃哈哈迅速扩容上规模，那就既能救活杭罐厂，又能壮大娃哈哈，可谓一举两得、两全其美！

兼并的主意并非是突发奇想。早在1990年5月，我就和办公厅钱志钧、傅玮两位干部，花了4天时间去萧山专门调查了杭州万向节厂、钱江啤酒厂、萧山齿轮箱厂、萧山五金加工厂、钱江农场等搞兼并搞得很成功的企业。我们三人撰写了《极好的时机，关键的一步》一文，介绍了萧山企业兼并的成功经验，认为这是扭转经济滑坡、推动企业结构优化组合和生产要素合理流动的一举多利的一着妙棋，呼吁各级党政领导将之作为一件大事来抓。没多久，新华社《内部参考》全文刊登了我们的调查报告，并报送给党中央和国务院领导。所以，提出娃哈哈兼并杭罐厂的设想，乃事出有因，顺理成章，是偶然中的必然。

记者：那么在两厂兼并过程中，有没有遇到什么阻力和曲折？你们又是怎么解决的？

沈者寿：是啊！改革必然会遇到各种利益的博弈，激起新旧两种观念的碰撞，是不可能一帆风顺的。办这样的大事，既要按组织程序，又要疏通各个环节，做深入细致的思想工作。我先征询了市财税局局长汪云华的看法。老汪在电话中激动地说：“我用市级财政的钱填补杭罐厂这个‘黑洞’已三年了，如果能兼并，我举双手赞成！”杭罐厂是市级预算内大企业，因此财税局局长的态度很重要。有了他的表态，我心里就踏实多了。

1991年8月16日上午，我约请宗庆后厂长商谈兼并之事。他在了解了杭罐厂的资产、债务、设备、占地面积和退休职工人数后，问是否可以让他去实地看看。我答应可私行察访，因为此事未有定论，还不能声张。第二天，他考察后明确告诉我：“只要市里有决心，我愿意干！”

接着我就和市长卢文舸谈了两厂兼并的构想。他听完我的建议后，霍地站起来，激动地说：“太好了！这段时间我正在思考如何出台震动杭州企业界的改革措施，但一时无策。如果娃哈哈能兼并国营杭罐厂，就可迫使国有企业领导增强危机意识，促进结构调整。”他还表示，要让在深圳开会的副市长李志雄一回来就抓兼并的协调落实工作。

市委书记吴仁源也对兼并表示肯定，说：“这个思路是好的，是可行的，可让市政府牵头，组成工作班子具体负责。”

有了书记、市长的认可、拍板，在之后的两天中，我与市体改委主任湛青、上城区委书记林伊南、市经委副书记范广照、市轻工局局长吴育华、市总工会主席汪忠清等逐个进行沟通，与他们达成了共识，取得了他们的支持。最后我找到杭罐厂厂长谈话。他左右为难，一方面感到自己收拾这副摊子已力不从心，一方面又顾虑企业在他手上被兼并，觉得面上无光，成了“败家子”。我对他说：“这不是‘败家子’，也不会面上无光，如果你支持改革，杭罐厂将在你手上结束亏损的历史。这是光彩之事、明智之举。如果怕改革，任其亏损下去，那才是图虚名、得实祸，‘败’了社会主义的家业！”他最终被说服了，表示愿意积极配合，做好兼并工作。

李志雄副市长从深圳回杭后，我俩立即沟通对接，他很支持两厂兼并的改革，并立即向省有关部门作了汇报，得到了省里的支持。8月27日，李志雄副市长与我召开了有市级相关部门参加的两厂兼并协调会议，统一了思想，敲定了兼并的具体政策。

谁知，事情并没有想象中那么简单。8月30日深夜，市政府驻杭罐厂负责兼并具体工作的湛青主任给我打电话，说白天召开的杭罐厂职代会未能通过两厂兼并的决议案。职工们的思想有些乱，有人提出要成立

“生产自救委员会”，有的说“死也要死在杭罐厂”，还有人贴出大字报，扬言“再来一次‘文化大革命’，要把沈者寿揪出来批倒批臭”。我听后说：“别担心，我马上与宗庆后厂长商量，明天下午我们三人一起同全厂党员和班组长以上骨干见面对话，相信只要讲清利弊和道理，一定能扭转局面。”

8月31日下午，杭罐厂会场座无虚席，共有200多名企业骨干到场。宗庆后详细说了娃哈哈的生产经营情况和发展后劲，提出了兼并的实施步骤，描绘了兼并后杭罐厂的蓝图。最后他大声问大家：“有没有信心一起创造美好的明天？”全场齐声回答“有”，并响起了热烈的掌声。

我接过话头，针对干部职工中存在的三种主要认识，逐一作了思想理念上的澄清。

一是认为被兼并后“企业降级，人降格”。我说：“企业讲级别，是过去计划经济年代的产物，企业有没有地位，中心问题是经济效益好不好，对国家、对社会贡献大不大，职工的生活水平有没有提高。如果连年亏损，即便是中央部属企业，又有什么地位可言？！”

二是感到“兼并后寄人篱下，嘴上讲不响，面子上不光彩”。我指出：“这种想法完全不必要，兼并是两厂优势互补、取长补短，今后两厂职工就是一家人了，地位是平等的。干部职工的经济收入完全按各自的劳动效率和对企业的贡献大小来决定。”

三是认为在杭罐厂工作了二三十年，“被兼并在感情上难以接受”。我说：“这种心情可以理解，但若不改革，杭罐厂再亏损下去，那才真是感情上难以接受。对杭罐厂如果真有感情，就要支持改革，尽快扭亏为盈。”

到会骨干们同样以热烈的掌声回应了我的一席发言。后来重新召开的厂职代会顺利通过了兼并的决议。

从这里，我们也得到一个启示：凡是企业改革这样的大事，应该让企业的干部职工知道为什么要改，怎么改，改了以后将会给企业发展和员

工带来什么好处；同时要敢于直面干部职工关心的利益问题和认识上的误区，有针对性地解疑释惑，切忌空洞说教。事实证明，只有让企业的干部职工了解改革，他们才会拥护、支持改革。

记者：杭罐厂职代会通过兼并决议后，兼并就一路顺利实施，但是这场“小鱼吃大鱼”的兼并，据说当时在社会上引起了很大震动，在企业界和党政机关中引发了一股强烈的冲击波。请您谈谈这次兼并的社会效应。

沈者寿：杭罐厂职代会通过兼并的决议后，市政府于9月3日正式发文批准了两厂的兼并。9月5日，《杭州日报》头版刊登了两厂兼并消息和我连夜为该报赶写的题为《深化改革的一个重要突破》的评论文章。我在评论文章中指出：企业兼并“对于优势企业来说，是扩大生产规模、提高投资效益、增强发展后劲的一条好途径；对于劣势企业和亏损企业来说，是摆脱困境、重获生机的一条好出路；对于银行、财税来说，是搞活信贷、减轻负担、培植财源的一条好措施”，我们应“更新思想观念，增强改革意识和全局意识”。

同日，市委、市政府召开两厂兼并新闻发布会。市长卢文舸向中央和省市各大媒体强调：“兼并的意义远比解决这两个厂的自身问题重要得多”，“我们希望通过两厂的兼并增强全社会的改革意识、市场观念、竞争观念，搞活国营大中型企业”。也是在那天，我陪同浙江省委书记李泽民考察了娃哈哈与杭罐厂，他肯定道：“两厂兼并为全省调整企业结构探索了一条新路。”

此后，中央及省市的各大报刊、电台、电视台等主流媒体，纷纷对两厂兼并进行了大量报道，引起了全省乃至华东地区、全国的关注，特别是在杭州大中型企业中引起了强烈的震动，增强了企业领导层的危机感、责任感和改革意识。

但是，舆论中也出现了一些不同的声音。省市机关中有个别领导干部说两厂兼并是“头脑发热”“政府干预”。有的国营企业厂长说：“儿子虽穷，总是亲生的，怎么有病了就让死？”有的人甚至认为此次兼并

是“瓦解国有经济”，是“资本主义的复辟”。这些说法在今天看来是很幼稚可笑的，但在当时的确有一定的市场。

兼并三个月后，事实开始说话了。新组建的娃哈哈集团比兼并前新增利润222万元，原杭罐厂终于摘掉了多年亏损的帽子，盈余达32万元。12月21日，《解放日报》头版发表了新华社记者吴晓波的长篇通讯《百日兼并》，还专门配发了《再论改革要有胆略》的评论。通讯文章说：“杭罐厂经历了机制转换的阵痛，迎来脱胎换骨的新生的一百天，他们惊奇地发现，原先因机制僵化带来的重重弊端正在逐渐消解，代之而起的是更为灵活多样的经营机制。”评论文章则说得更深刻到位：“没有‘壮士断腕’的决心，不合理的产业结构难以改变；没有企业优胜劣汰的竞争机制，大面积的效益低下难以扭转”，“该活则活，该死则死，正是搞活大型企业的一条规律”，所谓“‘小鱼’吃‘大鱼’，实际是‘活鱼’吃‘死鱼’；正是娃哈哈的兼并，才使一个大中型企业死而复活，这本身就是‘搞活’的辩证法”。评论又强调说：“我们并不一概反对行政干预，我们反对的只是那种违反客观规律的‘行政干预’。各级政府应该成为改革的强大推动力量，这有一个胆略的问题，一个敢于负责的问题，一个勇于探索政府参与改革的方式问题。”读到这些理念清晰、是非分明的话语，真是让人解渴、过瘾。

不久，更鼓舞人心的重大事件出现了。1992年初春，《深圳特区报》先行发表了长篇通讯《东方风来满眼春》。紧接着，邓小平同志在视察南方时指出，“发展就是硬道理”，“改革也是解放生产力”，“不改革开放，只能是死路一条”，“看准了的，就大胆地试，大胆地闯”。他还说，改革迈不开步子，不敢闯，说来说去就是怕资本主义的东西多了，走了资本主义道路，要害是姓“资”还是姓“社”的问题；判断的标准，应该主要看是否有利于发展社会主义社会的生产力，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。邓小平的话句句点到“穴位”上，振聋发聩，令人听了豁然开朗。此后，全国上下改革开放的大气候焕然一新，加上完成兼并后的娃哈哈集团的生

产经营状况越来越好，对两厂兼并的责难声也就渐渐衰弱下去了。

如今，娃哈哈集团已经是全国规模最大、效益最好的饮料企业之一，饮料产量位居世界前列，连续多年跻身全国500强企业。截至2017年，娃哈哈集团已累计向国家缴纳税金568亿元；近18年来，为杭州的各类助学活动捐款8460万元，受助大学生逾2万人；总公司和各地分公司员工达3万人，为上下游产业提供了百万个就业岗位。所以，像这样利国、利民、利企业发展的兼并改革，被说成是“资本主义复辟”，那不是太冤了嘛！

记者：最后，想请您概括地说几句，经历了两厂兼并改革之后，您有哪些深刻的感受？

沈者寿：从两厂的兼并中我们可以看到，改革的阻力主要来自观念和利益两个方面，而来自旧观念、旧思维方式的阻力，往往不亚于来自利益的阻力。这就是列宁所说的，千百万人的习惯势力是最可怕的势力。40年来的改革开放，就是在新旧两种观念的撞击中不断解放思想，艰难前行，逐步推进的。正是由于思想的不断解放和理念的与时俱进，才有了今天经济和社会发展的巨大成就。娃哈哈兼并杭罐厂的改革实践的意义，不仅仅是在发展经济、积累物质财富上取得了可观的业绩，更重要的是，经过了这样的改革洗礼，全市的企业干部职工和党政机关干部的思想观念跟上了时代前进的步伐。一部人类发展史，实际上就是一部改革史，一部通过改革不断解放生产力，发展生产力，并使生产关系不断适应生产力的文明史。进入新时代，改革开放的任务比以前更重了，难度也更大了，我们更要把解放思想、更新观念作为重要抓手，将其贯穿于改革开放的全过程，贯穿于实现伟大中国梦的全过程。

春风行动是完全符合执政为民理念的

朱报春

采访时间：2018年7月30日

采访对象：朱报春

采访人员：黄婷、金剑奇、许丹芬、英昌东

采访地点：六通宾馆

录音整理：黄婷、沈力

综合编辑：英昌东



朱报春

1947年8月出生，浙江温州人，历任海军部队战士、司务长、副政治指导员，政治部群工科、组织科干事，浙江省省级机关事务管理局人事处干部，省政府办公厅人事处干部，省级机关事务管理局人事处处长兼局党委办公室主任，省级机关事务管理局副局长、党委委员兼人事处长，省级机关事务管理局局长、党组书记，省政府副秘书长、办公厅党组成员，杭州市委副书记兼组织部长，市委副书记兼组织部长、党校校长。1998年11月任杭州市委副书记兼党校校长。2007年4月当选杭州市政协副主席。

黄婷：到2018年，杭州春风行动已经开展了18个年头。当时杭州是出于何种考虑，率先在全国开展针对困难群众的帮扶行动的？

朱报春：春风行动的前身是“送温暖”活动。20世纪以来，杭州市加大了对国有企业的改革力度，要求国有企业转换经营机制，建立现代

企业制度。受体制转化的阵痛以及市场激烈竞争的影响，有一部分企业破产、停业，有些工人下岗失业，还有一些工人生病、伤残，生活遇到了很多困难。为了帮助这些困难群体走出困境，市总工会筹措了1600万元“送温暖”基金，每年用这1600万元基金的利息再加上部分本金，对这些困难人员进行一次慰问，送上温暖，这个就叫作“送温暖”活动。但是大家可想而知，1600万元的基金产生的利息是很少的，慰问中还要再用掉一部分的基金本金。但即使是利息加上一部分本金，对庞大的困难群体来说也是杯水车薪，受众的面很小，受援的资金也很有限。2000年10月，市委针对这个问题进行了深入的调查研究，要求市总工会深化“送温暖”活动，创新载体，加大对困难人员的帮扶力度。市总工会经过认真研究，向市委提出要整合资源，发动全市力量，开展“社会各界送温暖，困难群众沐春风”活动，这项活动的简称就叫春风行动，这就是春风行动的由来。

黄婷：您能跟我们谈一谈春风行动这18年来，经历了怎样的一条发展之路，创造了什么样的杭州模式吗？

朱报春：春风行动开展以来，在市委的统领下，在市总工会牵头之下，在农办、劳动、民政、残联等各个部门的密切配合下，在各个机关团体、各企业事业单位和社会各界的积极参与下，各方面、各层级的力量都凝聚到了一起，所以这个活动影响很大，成绩也非常显著，2003年的时候就被全国文明委评为全国文明创建100例之一，得到了上级组织的充分肯定和社会的广泛赞誉。

至于创造了什么样的杭州模式，我不大喜欢用模式这个词，但是春风行动确实很有杭州特色。这个特色可以简要地概括成“一二三四五六”。

第一个特点就是一项活动，统揽抓总。春风行动是在“送温暖”活动的基础上发展起来的。“送温暖”活动在当时的历史背景下功不可没，但是确实由于资金有限，也有很多局限性。一是表现在帮扶的对象上，它只限于企业的特困职工，而且还不是一般困难的职工，可想而知

帮扶对象的面还是很窄的；二是在帮扶的内容上，只是一年一次性送上一些慰问金；三是帮扶的时间仅局限在岁末年初，也就是元旦春节；四是在帮扶的主体上，只有工会一家，可以讲工会是单兵独将，力量不够。而春风行动自开展以来，市委把它作为帮扶困难群众的总抓手和总载体，形成了全市上下联动的工作格局，实现了常态化、制度化、综合化的工作机制。所以，春风行动特色中的“一”就是一项活动，统揽总抓，市委用春风行动来统揽整个帮扶工作。

第二个特点就是两手并重，标本兼治。所谓两手并重，就是把生活帮扶和就业帮扶并重，坚持两手抓、两手都要硬。既解决困难人员的生活问题，又解决他们今后长期的生计问题，把“输血”和“造血”的功能有机地结合起来。

第三个特点就是三位一体。大家知道帮扶困难群众是一个综合性的工作，需要整合社会各方面力量。所以市委坚持党政主导性、部门主体性、社会参与性一体，把党政主导力、部门主体力、社会参与力三力合一。我记得2007年年底的时候，我抓这项工作已经抓了8年的时间，当年有个统计数据，社会已有约2330家单位参与春风行动，有45万人次参加捐款捐物、献岗位、结对帮扶活动，受援的金额达到2.7个亿。2.7个亿里面的社会资金就有1.83个亿，占了全部援助资金的68%。由此可见，这个三力合一真正形成了一方有难、八方支援的良好氛围。

第四个特点就是四级救助圈。所谓四级救助圈，就是分市本级、区和县、街道乡镇和社区（村）四级。市本级负责收入在低保标准100%到120%之间的这一部分人员的救助。区一级和县一级负责收入在低保标准120%到140%之间的这一部分人员的援助，街道乡镇和社区一级就是以此类推。其中，社区的主要任务是发现情况、掌握信息，负责落实市级、区级、街道级的帮扶政策资金。四级救助圈的建立为我们编织起了杭州市困难帮扶的一张网，真正做到了出现一个发现一个，发现一个帮扶一个，帮扶一个解决一个。

第五个特点就是五项机制。第一项机制是动态管理机制，也就是及

时地掌握困难对象的变化情况，新发现的困难人员要及时纳入帮扶视线，老的困难对象经过帮扶已经脱困的要及时出去，这是有序进出的动态管理机制。第二项机制是培训机制，整合各种培训资源，开展多岗位、多层次的培训，尽量提高帮扶对象的劳动技能。第三项机制是就业帮扶机制。我们采取的主要措施是开展多种非正规就业以及利用低额的担保基金，促使这些困难人员自谋职业和自主创业。第四项机制是社会参与机制，营造全社会来帮扶的良好氛围。第五项机制是保障机制，保障我们各项政策措施能落到实处、出实效，比如我们每年都请审计局对资金进行审计来保障资金的安全。

第六个特点就是六个方面的帮扶政策。一是生活帮扶政策，二是文化帮扶政策，三是教育帮扶政策，四是医疗帮扶政策，五是住房帮扶政策，六是法律援助政策。我记得2007年以前具体有17项措施，现在已经发展到33项了。在这些措施当中，比如说生活帮扶政策方面，我们采取水电煤气费减免等措施。在文化帮扶政策方面，我们为困难帮扶对象家里装电视、订《杭州日报》等。在教育方面的帮扶上，减免他们的子女上幼儿园、小学的学杂费；一些困难家庭子女读大学，持有困难家庭证件的可以补助2000元；还有些家庭，因为孩子读书的费用很高，就一次性给予5500元的补贴。医疗方面的帮扶政策就更多了，比如说帮扶对象到惠民医院去看病的话，就实施“十免十减半”等措施。在住房保障上，涉及危房改造产生的费用也有补贴。如果有法律方面的需求的话，法律服务费也可以减免。这个就是六大方面的帮扶政策。据2008年时的统计，六大政策、17项措施政策性的支出就达到了2.3个亿，受益受惠的家庭有一万来户。六大帮扶政策加上每次的慰问，确实能够较好地解决困难人员的生产和生活问题，也增进了社会的和谐，更提升了我们杭州的文明程度。

黄婷：春风行动从无到有、从小到大，从岁末年初“一阵风”到一年四季“春常在”，社会各界踊跃参与，令人感动，杭州的春风行动效果如何？是否有让您印象深刻的典型帮扶对象？

朱报春：效果应该是很好嘛！我刚才讲了帮扶受益的面很宽，主要是打通了体制内外的界线，“送温暖”活动只局限于困难职工，春风行动扩大至社会所有困难群众，所以能解决很多问题，这项工作也得到了上级的充分肯定，得到了社会的广泛赞誉。我们还可以通过困难群众的情况来反观效果，你看杭州这么多年有没有出现因为我们的帮扶工作不到位，困难人员活不下去的情况？有没有因为帮扶不到位出现社会矛盾激化事件？都没有。这足以说明杭州社会帮扶救助的效果是很明显的。

这个工作我做了多年，确实有很多事情难以忘怀，到现在也还记忆犹新。第一，困难人员自强不息的精神真的是令我非常感动。我举个例子，有一位困难人员，我记得叫沈丽君，沈阳的沈，美丽的丽，君子的君，是个女同志。2000年的时候，沈丽君和她的丈夫双双下岗失业，她的丈夫当时还患有尿毒症，女儿又刚刚上大学，家庭生活压力很大，生活的重担都压在了沈丽君的身上。沈丽君同志一天做三份工作，上午到商场去搞促销，下午给人家做家政，晚上又到武林门一带去卖白兰花，非常辛苦、非常困难。我们市春风行动办公室知道这个情况后，及时把沈丽君同志纳入为救助扶助的对象，帮助她解决生活上的压力。到了2005年沈丽君的女儿大学毕业，当上了小学教师，她的丈夫2006年病情稳定下来，且办了病退手续，这个家庭的生活才刚刚有那么一点起色。这个时候沈丽君马上就到春风行动办公室，主动提出要退出帮扶对象的名单，她要把帮扶的名额让给比她更困难的同志，而且还捐献了200元。之后沈丽君每年都要来春风行动办公室捐款，11年一共捐了4700元，像沈丽君这样的同志，她自强不息的精神，善良淳朴的风尚，我认为是对杭州最美精神的一种最好的诠释，所以令我非常感动。第二，社会各界的慷慨捐助也使我非常敬佩，尤其是我们杭州的一些优秀知名企业家，比如宗庆后、李大鹏。李大鹏是工程院的院士，是康莱特公司的董事长，他把几次科技进步奖的奖金全部都捐献给春风行动，更难能可贵的是，李大鹏还收养了一千多名孤儿、残疾儿童，所以他被评为爱心大使，而且他用于各种扶贫济困的资金高达几千万。这些企业家们的义

举，令我非常敬佩。第三，也有一些事情令我非常生气。我刚才讲万事开头难，帮扶工作刚开始的时候，我们也有同志提出来，认为我们杭州帮扶的力度太大，在“养懒汉”，甚至说有一些困难人员拿了救助金以后，就是不愿意工作。当时，我听了这样的议论确实很生气，除了在大会小会上对这种议论给予批评以外，我还举例给大家算了一笔账，让大家清楚地知道我们是不是在“养懒汉”。我以三口之家为例，如果一个家庭三个人，按照当时的低保标准每人每个月是270元，三个人一个月810元，一年9700元，这是一项收入；第二项收入是春风行动的捐助资金，一年2000元；第三项收入是六个方面的帮扶政策，当时17项措施折算成资金大概每个月是25元，一年是300元。三笔钱加起来正好是12000元，三个人平均每个人4000元，除以365天，每人每天11元，这怎么会“养懒汉”呢？至于说困难人员拿到救助金以后就不想工作了，对这个问题当时我也深入地进行了调研，调研以后发现，有些同志为什么不愿意去工作，是因为我们提供的是非正规的就业，说白了，就是临时工，企业一般不愿意跟临时工签合同，也不会给临时工缴纳各种险金。而且困难人员拿到这份临时工资以后，要计算进家庭的人均收入，超过低保标准的话，就不能被纳入为低保扶助对象了，所以有的人参与临时性工作的积极性不高。针对这个情况我们及时调整了政策，不把临时性就业的收入计入困难对象家庭人均收入里面去，从政策上解决了问题。这件事也说明我们个别同志感情不投入，工作不深入。这三件事情是我比较印象深刻的，有令我非常感动的，有使我非常敬佩的，也有让我非常生气的。

黄婷：春风行动要不断地深化持续，需要有什么机制来保证？您下一步的工作开展有何建议和意见？

朱报春：春风行动是完全符合执政为民理念的，按照习总书记提出的要求，“把人民对美好生活的向往作为奋斗目标”，所以我们各级党委政府首先要牢固树立起执政为民的理念，时刻把群众的冷暖挂在心上，尤其是对困难人员，我们要给予更多的关心，更多的关爱。党中央现在

提出来要在2020年全面实现小康，我想如果没有困难群众的小康，那也就没有全民的小康，这个道理非常简单，所以要坚持把春风行动开展下去。其次仍然要坚持两手抓，两手都要硬，要把生活帮扶和就业帮扶两者紧密地结合起来，尤其是就业帮扶，这是治本之策，对确实有劳动能力的适龄人员，我们要通过培训提升他们的劳动技能，尽量帮助他们就业。最后要深化，要积极探索国际化的、法制化的、社会化的救助体系，春风行动虽然是我们杭州帮扶困难群众的总抓手、总载体，十八年来久久为功，成效显著，但实事求是地说，它还是带有运动化的色彩。从长远看，我认为我们还是要探索国际化的、法治化的、社会化的帮扶体制机制，比如说学习借鉴国内外成功的经验和做法，充分利用税收杠杆的作用做大做强慈善机构，等等。现在我们杭州全市上下正在打造国际化的大都市，所以我希望我们的帮扶工作也能够与国际接轨，继续走在前列。

杭州国企改革的历程、成就和经验

马时雍

采访时间：2018年7月13日

采访对象：马时雍

采访人员：郎健华、董越、金剑奇、许丹芬

采访地点：杭州银行28楼小会议室

录音整理：董越、黄婷

综合编辑：英昌东



马时雍

1946年出生，浙江杭州人，毕业于浙江大学管理工程系。历任临安化工二厂副厂长、厂长，临安县副县长兼经委主任，临安县委副书记、县长，杭州市驻海南、厦门办事处副主任、主任，杭州市计划委员会副主任，杭州市政府副秘书长、秘书长。1993年至2002年任杭州市副市长、市委常委、常务副市长。2003年以后，曾任杭州市政协副主席，杭州银行董事长。

董越：马市长，您好！请您回顾一下20世纪90年代和21世纪初杭州国企改革的相关情况。首先，请谈谈杭州国企改革的几个历史阶段。

马时雍：改革开放40年来，我们国家经济和社会各项事业快速发展，人民生活水平迅速提高，我们这代人亲身经历了从计划经济到社会主义市场经济的巨大变革，目睹了40年来国家的繁荣昌盛，体会十分深刻。我高中毕业上山下乡6年，后在工业企业工作了十几年，并在“文

化大革命”结束后不久，担任了副厂长、厂长。1983年机构改革时，在党的干部队伍建设“革命化、年轻化、知识化、专业化”方针的指引下，走上了县政府领导岗位，之后又在市级部门和市政府担任领导职务，长期从事经济管理工作，因此和企业有很多联系并怀有深厚的感情。我有幸在企业，县、市政府经历和参与了国有企业（包含县、市属大集体企业）改革，前后有30多年。现在回忆起这段经历，深感国有企业改革走过的路虽然十分艰难，但正是这场改革为我们建立社会主义市场经济以及今后的发展打下了坚实基础。根据我自己的体会，国有企业的改革大致有这么几个阶段。

第一阶段（1978—1985年），放权让利，扩大企业自主权。1979年，国务院下达《关于扩大国营企业经营管理自主权的若干规定》等文件，开始对国营企业实行放权让利并推行企业经济责任制。1983年开始实行利改税，从利税并存转变为税后利润全部留给企业用于发展。

第二阶段（1986—1992年），推行承包制和进一步扩大企业自主权。1986年，在《国务院关于深化企业改革、增强企业活力的若干规定》中确定把承包制作为国有企业改革的主要手段。以后又发出一系列文件明确企业法人地位，企业自主经营、两权分离原则和厂长负责制。随着国有企业承包出现了一些弊端，1992年，国务院又发出文件，国有企业改革从承包租赁转到了转换企业经营机制，把包括生产经营权、产品销售权、投资决策权、资产处置权、人事管理权、工资奖金分配权等交给企业。

第三阶段（1993—2002年），国有企业发展遇到困难，从解困开始，推行过多项改革发展措施，逐步进入产权制度改革。党的十四大提出，国有企业改革的目标是建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度。

20世纪90年代初，由于国有企业的发展受到不少体制机制的束缚，各地纷纷利用外资嫁接改造国有企业。

90年代中期，很多国有企业陷入经营困境，从1995年开始进行“优

化资本结构试点”，主要是对国有企业增资、减债，加快技术改造，调整产业结构。同时，国有企业改革又提出“抓大放小”。

党的十五大提出，国有经济的主导作用体现在控制力上，非公有制经济是市场经济的重要组成部分，公有制实现形式可以多样化。针对国企改革中出现的问题，提出国有经济要“有所为，有所不为”。一段时间内，国有企业改革转向组建企业集团，中小企业开始转制。

随着改革的深入，国有企业兼并、破产、重组、股份制改造大规模进行。在杭州的外资、民营资本进入国有企业，大型国有企业开始进行改制，职工持股，混合所有制逐步形成，部分职工转换身份，下岗分流。

第四阶段，国有企业改革和国有资产管理体制改革紧密相关，20世纪90年代中期各地开始撤销各工业、商业主管局（公司），成立行业控股（集团）公司或对企业直接授权经营。以后又撤并行业控股（集团）公司，成立工业、商业、城投、交投等国有资产运营公司，并把政府国有资产管理职能从财政分离出来，单独组建国资委，加强对国有资产管理。这第四阶段的时间和第三阶段的后期是重叠在一起的，我把它作为一个阶段来表述，是为了让人们更清晰和全面地了解国有企业的改革过程。

第五阶段，2003年以后国有企业改革进一步完善，企业转制过程中大量遗留问题得到处理，产业结构不断调整，工业企业“退二进三”和搬迁，国有企业上市数量增加，股权结构多元化，新经济形态逐步形成。2005年后，新公司法、破产法出台。党的十八大以来，鼓励国企混合所有制改革，培育具有竞争力的一流企业，努力形成现代企业制度。

董越：请您讲一讲90年代初杭州国有企业改革出现的两件影响广泛的大事。

马时雍：1991年9月，上城区所属的校办企业娃哈哈营养食品厂兼并市属大型国有企业杭州罐头食品厂是杭州国有企业改革初期的一件大事，当时影响很大。听说其他领导已对这方面作了介绍，我这里就不多

说了。

引进外资嫁接改造国有企业是另一件大事，在当时称为“中策现象”，我市开创了利用外资改造国有企业的新模式。改革开放以后，杭州虽然也有一些中外合资企业，但不少所谓的外资其实是在香港地区的中资企业，真正的外资不多。当时计划经济的色彩还很浓，不少国有企业想搞技术改造，可缺乏资金，想引进先进设备开发新产品，又受计划和政策限制。企业如果能合资，有了中外合资企业的头衔，可以享受很多优惠政策，既解决了资金问题，又扩大了经营自主权，因此不少企业合资的积极性很高。

1992年初，杭州市委、市政府班子调整，李金明从省委调任杭州市委书记，王永明从宁波调任杭州市长。他们两人来了以后，加快了杭州改革开放的步伐。市委、市政府决定抓住国有企业和香港中策集团合资的机遇，推动全市国有企业的改革开放。香港中策集团的背景是印度尼西亚金光集团，是印尼华裔黄奕聪先生创办的一家大型家族型财团企业。香港中策集团董事长黄鸿年先生对国内情况熟悉，他的投资模式是找国内比较好的国有企业，采用控股的方式注入资金（在杭州投资的几家企业出资比例都超过50%），推动企业引进设备和技术，提高产品质量，扩大生产能力，然后又通过资本运作获取收益。当时杭州的合资企业不多，我们的企业也缺乏合资的经验。企业引进外资表面上是几家企业出面在谈，实际上是市政府相关部门在具体策划，并协调处理一些企业和部门无法解决的问题。1992年春夏期间，香港中策集团董事长黄鸿年先生多次来杭考察，最后确定和杭州橡胶厂、杭州啤酒厂、杭州电缆厂、杭州低压电器厂等四厂成立中外合资企业，前三家企业都是杭州大型国有企业。7月6日在杭州体育馆隆重召开了杭州中策橡胶、啤酒、电缆、电器四家公司的成立大会。这四家企业合资，当时称为通过引进外资嫁接改造国有企业。

对这一做法社会上有不同的意见，比如这是不是国有资产流失；中策纯粹是一家投资企业，没有技术没有产品怎么改造国有企业；合资造

成一部分富余员工下岗，这样做对不对；外方通过资本运作获取收益不合理；等等。这些在现在看来都不成问题的问题，当时引起了很大争论，这些意见被反映到了北京，中央有关部门专门派人来杭州做了调查，并把杭州国企和中策合资（包括他们在其他地区合资）称为“中策现象”。经过充分的讨论，大家认为利用外资嫁接改造国有企业是国企改革的一种有效形式，应该给予肯定。不久，《人民日报》在头版发表了评论员文章，讲的就是利用外资嫁接改造国有老企业是国有企业改革的一条捷径方面的内容。以后在国企深化改革的过程中，这四家合资企业的发展虽然都各不相同，但当时这些企业和中策合资在杭州产生了很大影响，对解放思想、引进外资推动国有企业改革发挥了重要作用。

董越：党的十四大提出了建立社会主义市场经济体制的改革目标，请您谈谈90年代杭州国有企业深化改革，建立现代企业制度，奠定市场经济体制基础的相关历史过程、决策过程、重要改革措施和取得的历史成就。

马时雍：先说说改革初期尝试企业兼并、破产、重组。

进入20世纪90年代后不久，在计划经济向社会主义市场经济转变的过程中，由于历史包袱重、设备老化、结构调整缓慢、观念陈旧、冗员过多、竞争激烈等原因，曾经为杭州经济和社会发展做出过重大贡献的不少市属国有、集体企业受到了冲击：产品单一缺乏市场竞争力，负债率居高不下，企业出现亏损，甚至依靠财政补贴才能维持运转。

1994年五六月，我刚接手常务副市长工作不久，就和有关部门处理了杭州录音机厂的停产关闭、富强服装厂兼并杭州服装厂和杭州第三针织厂协议破产，在我的印象中这是我市在国有企业改革中，较早对经营情况不善的企业采取关闭、兼并和破产的案例。录音机厂是一个不大的工厂，生产卡式磁带录音机，那时候磁带录音机虽还流行，但我国香港和台湾地区以及日本生产的各种录音机水货冲击市场，无论在式样、质量还是在价格上，我们的产品根本无法和人家相比，因此企业难以为继。这年5月1日这家企业参加了时任国务院常务副总理朱镕基召开的

杭州市属国有工业企业座谈会，汇报了面临的困难，总理要求我们以改革的思路解决好国有企业发展中的问题。市政府和有关部门讨论后决定对这家企业采取停产关闭的改革方案。国有企业停产关闭在改革开放初期没发生过，虽然这家厂的规模不大，但企业职工的安置和所欠税费、贷款的处理等问题还是不少，社会上也有不少人议论。经多次商量，我们采取了职工由电子仪表公司和西湖电子集团接收消化，税收争取豁免，贷款由接收单位逐年还清的处理方案，保证了录音机厂的停产关闭平稳顺利实施。该厂厂房改建为市退休职工活动中心。

全市整个行业都面临困境的首先是纺织化纤行业，1995年初市纺织化纤工业公司向市政府报告，要求解决多家企业面临的困难。根据王永明市长的批示，我和张明光副市长率市有关部门去市属部分纺织企业调查研究，并专门召开会议研究解决办法。当时纺织企业面临的突出问题是由于棉花价格上调等原因，生产成本大幅度增加，企业面临亏损和流动资金严重不足，特别是一些中小企业。20世纪80年代后期，国家推行的改革措施中有一项叫价格闯关，1988年CPI指数高达18%，各种原材料价格普遍迅速上涨，企业生产成本大幅度提升。1989年政治风波后，外贸出口受到影响，不少企业产品库存大量增加。1994年又发生严重的通货膨胀，CPI指数高达24.1%，随后国家采取紧缩政策，信贷规模受到严格的控制，此时的银行贷款利率高达12%，大大高于一般产品的盈利水平，企业亏损面迅速扩大，有的已经资不抵债。纺织工业是当时我市的传统支柱产业之一，多年来在上缴税收、出口创汇、扩大就业等方面发挥了重要作用，为我市的经济建设和社会发展做出过重要贡献。市属纺织化纤企业职工有七八万人，还有几乎相同数量的退休职工，全行业面临的困难不解决会引发一系列社会问题。市委、市政府十分重视纺织化纤行业面临的困境问题，但地方政府的调控权限很小，只能要求市各有关部门和银行从大局出发，积极支持和帮助他们克服困难，走出困境，但收效甚微。1994年国家实行了从紧的信贷政策后，流动资金紧缺成为普遍存在的问题。为解决企业面临的资金紧缺问题，有件事我印象

非常深刻。在那年的五一劳动节，朱镕基副总理主持召开了市属国企座谈会。会上王永明市长提出，请中央帮助解决杭州工业企业2亿元流动资金的信贷规模的难题。节后，市政府马上写了个报告，王市长要我专程去一趟北京。我到国务院机关找到朱总理秘书，请朱总理签了意见后又去找时任工商银行总行行长张啸，总算落实了这笔资金。2亿元信贷规模要总理亲批，可见当时资金之紧张。这种情况现在的人们可能无法想象。

面对上述困难怎么办呢？我们提出尝试通过企业兼并、破产来解决纺化行业中困难企业问题，先在中小企业中进行试点。1995年1月，杭州富强服装厂兼并杭州衬衫厂，是我市通过企业兼并解决困难企业的一次尝试。杭州衬衫厂是一家长期亏损、资不抵债的企业，富强服装厂是当时我市服装行业的龙头老大，但由于当时服装行业不景气，企业效益也不理想。市经委、市纺织化纤公司在兼并过程中做了大量工作，富强服装厂广大干部职工以大局为重，使兼并过程基本得以平稳过渡。但是，富强服装厂兼并杭州衬衫厂后，由于各方面的原因，仍面临着不少困难，当时企业职工有1100多人，其中500多人是离退休人员，负担沉重。这些问题解决不好，不仅不能从根本上解决杭州衬衫厂的问题，还会严重影响富强服装厂的生产和经营。我们专门开会协调二厂兼并后减轻企业负担问题，但是即使政府给予了一些政策支持，也并没有彻底解决富强服装厂面临的困难，几年以后富强服装厂走上了改制之路。此类案例在之后不断发生，市政府敏锐地感觉到，不能仅仅依靠政府的帮助来解决困难企业的问题，必须以市场经济的思路来研究解决办法，后来由我主持处理了第一家市属企业的协议破产。

1995年6月，市纺织化纤公司向市政府请示，要求由杭州青春工贸公司兼并杭州第三针织厂。王永明市长把这份报告批示给我，要我召集有关部门研究解决。我仔细看了纺化公司的报告和青春工贸公司的兼并方案，并向经委了解了杭州第三针织厂的情况，觉得这个兼并方案有点像富强服装厂兼并杭州衬衫厂的味道，很勉强，难以解决杭州第三针织

厂的问题。为了慎重起见，我去杭州第三针织厂和青春工贸集团做了两次调研。杭州第三针织厂成立于1950年，是杭州市一家比较老的中型纺织企业。“七五”期间该厂被国家计委明确为轻纺出口产品基地，引进了一批先进电脑针织横机，开发针织提花兔羊毛衫。20世纪80年代后期实施技术改造项目，向银行贷款建造了2万多平方米的新厂房扩大生产规模。但正是在这段时间国内外市场发生变化，产品很快滞销，企业效益迅速下滑，加上管理不善，五六年时间企业已资不抵债，停产后靠借贷发放工资，银行向法院申请查封了近5000平方米的厂房。青春工贸公司是纺化公司下属的成立没几年的所谓集“工、商、贸”一体的企业，虽然这几年贸易做得不错，但要去兼并一家中型工厂，我看很难。市政府经过多次研究后决定杭州第三针织厂参照《中华人民共和国企业破产法》采取协议破产的办法，在妥善安置杭州第三针织厂职工和退休人员的前提下，进行资产清理、拍卖（转让）资产，而后再处理债权人债务。这样一方面可以妥善安置人员并组织生产自救，有利于安定人心，充分发挥杭州第三针织厂生产设备的作用；另一方面可以尽快清理资产和债务，最大限度地减少债权单位和国家的损失。杭州第三针织厂债务清偿和安置费用总计要7000多万元，这在当时是笔巨大的开支，我们研究只能通过该厂厂房地产转让收益来解决。杭州第三针织厂采取协议破产是我们在企业改革中的一次积极尝试，为加快杭州市企业优化资本结构，建立和完善企业优胜劣汰机制积累了一些经验。杭州第三针织厂破产后不久，我和有关部门又组织实施了新昌药厂兼并杭州市利民药厂、杭州物资再生利用公司破产、杭州橡胶集团兼并杭州胶鞋厂等一些企业的兼并和破产工作，因为有了杭州第三针织厂的经验，这几家企业的兼并破产比较顺利。

第二个改革措施是开展优化资本结构试点。

如前所述，90年代初期，国有企业发展面临着很多困难。1993年1月、1994年和1995年5月，朱镕基副总理连续三年在杭州磁带厂、杭一棉、杭氧主持召开杭州市属国有企业改革发展座谈会，每次会议都有十

几家国有企业参加。总理在座谈会上认真听取企业汇报，对杭州市委、市政府在支持国有企业解困和发展、加快国有企业改革上予以充分肯定。总理对国有企业解困提出了明确要求，要金融部门和各级政府支持国有企业走出困境，并对国有企业的改革发展做了十分重要的指示。在座谈会上总理还说，杭州虽然没列入“优化资本结构”试点城市，也可以试嘛。总理这么忙，连续三年来杭州召开国有企业座谈会，研究国有企业解困和改革问题，可见当时国有企业面临的严峻形势和中央对国有企业改革发展的高度重视。

“优化资本结构”试点这项工作，1994年就已在18个城市进行，当时提出的内容是对国有企业在补充资本、加快技术改造、减轻债务负担，分流富余人员、分离社会职能、实施破产等方面进行改革。第一批试点城市杭州没列入，但我们参照国家的要求做了些探索。1996年6月，杭州市被正式列入国家“优化资本结构”第二批试点城市，当时“优化资本结构”试点除了以上内容外还增加了压缩国有企业落后、过剩的产能，比如棉纺行业的压锭改造、四小企业的停产等，有点类似现在的供给侧结构性改革。通过对第一批试点城市的总结，在确定第二批试点城市时，国家对“优化资本结构”试点也增加了新的政策，比如明确对产品有前途暂时有困难的企业以及破产、兼并企业给予金融支持。当时的文件提出，建立“兼并破产、减员增效”机制是深化企业改革、促进经济发展、保持社会稳定的重要措施，是当前进行企业结构调整的重要手段；对有挽救希望的濒临破产企业，尽可能采取兼并、合并、代管、分立等方式予以挽救；对破产企业的呆坏账，可以由各银行从坏账准备金中冲销等。这些优惠政策，特别是对困难和破产企业实行停息免息、核销呆坏账等政策，对开展破产、兼并企业工作给予了很大的支持。因此1996年下半年各试点城市把“优化资本结构”的重点都放在困难企业的兼并、破产上，杭州当然也不例外，市里成立了企业破产、兼并工作指导小组，协调各部门抓紧做好破产企业方案，上报审批。国家对每年停息免息和核销呆坏账有总额度控制，依法破产又必须经过一定

的法律程序，时间十分紧迫。市有关部门很快提出了杭州铝制品厂等14家企业包含在内的建议破产的企业名单以及杭州印染厂等28家企业包含在内的要求免息、停息挂账和兼并的企业名单。那年8月，市政府明确杭州东升丝厂、浙江无线电厂、杭州缝纫机厂、杭州皮鞋厂、杭州铝制品厂、杭州合成塑料厂等6家企业进入司法破产程序。在法院、银行等各部门的努力下，到年年底这6家企业顺利实施了破产，核销的呆坏账本息合计2.2亿多元，这是杭州国有企业首次通过司法程序破产的实践。“优化资本结构”试点，对地方和企业来讲可以卸下一块包袱，对银行来说由国家注入资金核销了巨额的不良贷款，大家积极性都很高，但是依法破产需要按程序办事，由于时间紧迫和工作疏忽等原因，个别企业破产手续有缺陷，几年后引发了一场风波，这是深刻的教训。1997年杭州市“优化资本结构”试点继续进行，有了上一年的经验，再加上时间也相对宽松，这一年杭州市总计核销了7.7亿元企业债务，有10家市属企业依法破产，18家企业实施了兼并，16家企业通过减人增效享受了有关优惠政策，这对当时振兴杭州市经济、加快产业结构调整、推动国企改革发挥了重要作用。

第三个改革措施是开展建立现代企业制度试点。

从20世纪80年代中期开始城市国有工商企业参照农村改革的经验，推行承包制。国有企业承包改革延续了好多年，取得了一定成效，但也出现了不少问题。20世纪90年代初，人们认识到试图绕开产权清晰化的承包制不可能改变国有企业的一系列弊端，只有建立现代企业制度，才能让企业摆脱困境，走上良性发展的道路。现代企业制度是指以市场经济为基础，以企业法人制度为主体，以公司制度为核心，“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的新型企业制度。因此，1995年以后，市政府要求经营比较正常的国有企业积极探索建立现代企业制度，加快优势企业的发展，壮大国有经济实力。现代企业制度中“产权清晰”是首要条件，因此推行建立现代企业制度，就要把企业的资产和产权情况搞清楚。当时，市政府组织调查组对全市200多家市属国有企

业资产和负债情况进行了一次调查，这 200 多家企业总资产 152 亿多元，负债 109 亿元，资产负债率为 71.2%，其中有 39 家国有大中型企业负债率在 75% 以上，有好几家大型企业负债率在 90% 以上，企业包袱沉重，生产经营困难。因此，市政府决定先在负债率比较低的 21 家企业进行现代企业制度试点，同时通过改革和发展解决企业过度负债问题，逐步在更多的企业建立现代企业制度。杭州市的工业企业中，杭州齿轮箱厂、制氧机厂、汽轮机厂、西湖电子、炼油厂、民生药厂、电化厂、家电工业公司、凯地丝绸、杭州牙膏厂等，商业企业中解百、百大、环湖大酒店、小百、杭州医药站等都是试点企业。这些试点企业中解百、百大、汽轮、西湖电子、凯地丝绸等先后选择了上市的道路来补充资本。同时，市里决定对杭氧、杭汽轮、杭州玻璃厂和西湖电子四家国有大中型企业进行国有资产授权经营，同时把行政性的市丝绸工业公司改组为丝绸控股集团公司，将所辖 20 多家国有丝绸企业的国有资产都委托其经营。丝绸控股集团公司成为杭州市第一家国有资产经营公司。

对于高负债的国有企业，如何建立现代企业制度，特别是实现“产权清晰”，杭州磁带厂是比较典型的案例。1995 年原国家化学工业部和省人民政府联合发文，把杭州磁带厂列为化工部和浙江省建立现代企业制度联合试点单位。这件事让我们感到很为难，杭州磁带厂是“六五”“七五”时期杭州市唯一列入国家重点的建设项目，当时引进了日本 TDK 技术生产带基和磁带，但企业从成立之时就背上了沉重的债务包袱，使企业改革和发展受到严重制约。该厂于 1979 年由国家计委批准立项，定为中央与地方合资建设企业，1984 年项目建设开始时，正值国家投资体制进行重大改革，基本建设项目资金由拨款改为贷款。因此杭州磁带厂由原来国家和地方合资建设变为由企业贷款解决全部建设资金，工厂在 1990 年建成并进入试生产，到 1995 年底杭州磁带厂长期借款本息已高达 7.8 亿元。几年来，在十分困难的情况下，该企业成为国家磁记录材料骨干企业，在我国磁、光材料信息产业中发挥着重要的作用，当时已拥有子企业 15 家、参股企业 10 家。然而，由于国家政策变化，

企业尽管非常努力，但无法从根本上摆脱困境：一是企业无资本金，靠全额负债运行，没有投资主体，无法进行竣工验收；二是企业负债率高达98%，每年光承担的基建贷款利息就高达5000多万元，不堪重负；三是由于企业入不抵息，潜亏黑洞越来越大；四是由于企业背上了过度负债的包袱，制约了机制转换和制度创新。因此，补充企业资本金、降低资产负债率已经成为杭州磁带厂建立现代企业制度的前提，但这些问题不是地方政府能解决的。磁带厂厂长宋小春来找我汇报如何按化工部和省政府要求建立现代企业制度，我们商量首先必须解决高度负债问题，明确投资主体，让企业能轻装上阵。我召集市有关部门研究后提出，一是请有关方面对杭州磁带厂进行竣工验收，并在此基础上，按照有关政策对因技术升级而无用的引进设备办理核销手续，使企业资本结构得到如实反映。二是按照《中华人民共和国公司法》，将杭州磁带厂改制为有限责任公司。同时根据国务院关于探索处理银行不良资产办法的精神，采取“免一块、转一块、还一块、留一块”的办法处理长期借款中的主要债务：请银行和地方债权单位根据杭州磁带厂资产负债的实际状况，免除全部贷款利息；地方投资公司债权全部转为股权；银行通过向第三者（主要为中介机构）折扣出让部分债权，从而收回不良债务，受让银行债权的第三者作为杭州磁带厂的投资方；杭州市政府将杭州磁带厂厂区部分土地批租收益返还给企业，用于抵还银行部分债务；“免、转、还”后的剩余负债继续留在改组后的有限责任公司。三是新公司正常运行后，积极争取选择企业内效益好、前景广的子公司上市，取得资金增量，增加企业资本实力。我们商量，磁带厂的项目在中央是挂了号的，1993年朱镕基副总理曾到磁带厂视察并在此召开了国有企业解困的座谈会，因此要抓住机遇请中央有关部门领导到杭州来开个研讨会，讨论怎么解决国有企业过度负债问题，以此来推动磁带厂的现代企业制度建立。市政府在1996年9月中旬请来了中央财经领导小组、国务院研究室、国家体改委、经贸委、中国人民银行、中国建设银行、化工部等部门领导以及省市有关部门50多人开了两天会，共同讨论解决磁带厂的负

债和改革问题。会议开得很成功，参会人员一致认为企业有良好的发展前景，市政府提出的几条措施积极可行。这个会虽然不能直接解决问题，但给磁带厂建立现代企业制度造了舆论，也开拓了我们的思路。会后市政府和银行等债权单位多次讨论债务处理问题，在此基础上根据有关规定对磁带厂实施了现代企业制度试点，成立了大自然股份有限公司。2000年，大自然股份有限公司从省里接收了文三路上的中国磁记录设备厂，并利用该厂场地建立了东部软件园，以后又成立了杭州信息科技有限公司，市政府对该公司国有资产授权经营，公司用盘活的土地收益赎回了银行等持有的原磁带厂的土地和股权，还开发了不少新产品，并开展和LG公司的合作，企业不但壮大起来而且走上了可持续发展的道路。

第四个改革措施是组建企业集团、鼓励企业上市，支持国有企业发展。

杭州市在20世纪80年代中期就起步组建企业集团，在开始阶段主要是把大企业内一部分可以独立核算的分厂等分立出来，作为大企业的全资子公司，企业直接翻牌为企业集团。20世纪90年代中期，国有企业改革提出要“抓大放小”。组建企业集团是“抓大”和支持优势企业发展的具体措施，并逐步规范企业集团的组建和管理。1996年杭州市有6家集团公司被列入全省大集团培育企业，在杭州市确定的18家工业扶优扶强企业中有16家是企业集团。企业集团发挥了名厂、名牌、名人效应，带动一批企业发展，很多企业集团至今仍是支撑杭州经济发展的骨干力量。当时市场经济还不完善，市场配置资源的作用没有得到很好发挥，因此在组建企业集团的过程中既有成功的经验，也有教训。关于支持企业集团的发展我举几个例子。

杭州橡胶集团的前身是杭州橡胶厂，是杭州市的大型企业。1992年杭州橡胶集团和香港中策公司合资成立中策橡胶股份有限公司，在下沙建新厂房，生产规模迅速扩大，但主要产品除自行车轮胎外，汽车轮胎依然是老产品斜交轮胎。这时，既安全又牢固、适宜在高速公路上行驶的子午线轮胎已成为国外轮胎市场的主要产品。香港中策公司迟迟不下

决心投资开发这一项目。市政府得知这一消息后决定支持杭州橡胶集团公司自行筹资建设，并采用多元化投资主体的方式，由杭州橡胶集团公司、杭州中策橡胶股份有限公司、杭州化工控股（集团）有限公司、杭州经济技术开发区北方公司共同投资开发这一项目。2000年3月全钢子午线轮胎生产线投产，这是杭州橡胶集团发展史上的重要里程碑，投产后产品质量很好，市场供不应求。2001年市政府在讨论企业改革发展时，确定望江门外杭州橡胶集团的老厂区整体搬迁到下沙，这400多亩土地盘活的资金用于支持杭州橡胶集团发展子午线轮胎。我离开政府后，据了解近十几年来杭州橡胶集团生产能力一直在扩大，还在外地投资建设了数条子午线轮胎生产线，已形成3000多万套各种品种规格的汽车轮胎生产能力，其轮胎的科技含量也有创新。它成为中国最大的汽车轮胎生产企业、世界轮胎生产十强企业之一。

杭州制氧机厂一直是杭州的重点企业，是我国大中型空气分离、液化设备的研究、开发和制造基地，担负着国防建设和国民经济发展所需的重要装备的生产任务。1995年，杭州制氧机集团有限公司建立。当时由于国家控制基本建设规模，加上大型空分设备市场需求不足及老国有企业内部的体制机制问题，发展碰到了困难，企业希望通过改革加快发展，继续在我国空分领域保持领先地位。市政府领导和各部门多次到杭氧调研，在帮助企业剥离社会职能（厂办中小学、社区）、职工内退和下岗，解决兼并原杭州茶机厂遗留问题，开发大型空分设备，发展环保产业、钢结构建筑、气体公司等新生产领域给予了很多支持。市政府要求杭氧集团在2000年完成内部企业的分列式改制，同时以空分设备设计、制造等作为入股与其他出资人共同组建杭氧科技股份有限公司（后又更名为杭氧股份有限公司），今后争取上市，为杭氧跨世纪发展打下体制、机制上的基础。2001年工业口的各控股有限公司撒并为市工业资产经营公司后，杭氧集团国有资产仍恢复为市政府授权经营。前些年杭氧把生产制造车间整体搬迁到临安青山工业区，形成了占地900多亩的世界最大的空分设备生产基地，生产单机最大产品为12万立方米/小时

的空分设备，被誉为“国之重器”。2010年杭氧股份在深交所上市，10年前的规划经过杭氧人不懈的努力终于实现。杭氧集团现在有6家控股企业、10家参股企业，不仅空分设备生产能力大幅度提高，而且涉足炼化、环保、钢结构、有色金属铸造、气体生产等多领域，产品出口到了30多个国家。杭氧集团成为杭州装备工业的主力军。

1997年6月，市政府研究决定杭州华东医药集团公司与杭州医药站联合重组，这是杭州市第一家工商企业联合重组。杭州医药站股份有限公司原来是国有大型商业二级站，负责全市药品、医疗器械、化学试剂的收购和供应，在杭州市比较早改制为规范的股份有限公司。华东医药集团是杭州市大型药品生产企业，其时集团下属的华东药厂已引进美国默克公司资金和技术，创办了中美合资的默沙东医药公司。两企业的联合重组有利于实现工业企业的产品优势和商业企业的销售优势互补，推动杭州市医药产业发展。市政府将杭州医药站股份有限公司的国家股全部授权华东医药集团公司持有，然后将杭州华东医药集团的存量资产逐步注入杭州医药站股份有限公司，重组华东医药集团。该企业重组后通过联合、收购、兼并等形式，快速扩张，成为杭州市医药行业的龙头企业。1998年市政府建立市生物医药产业化风险资金，支持华东医药集团公司利用生物基因技术开发新药。2001年华东医药成功上市，这些年来华东医药集团发展一直很好。

90年代中后期在发展企业集团上我们也走过弯路，特别是当时提出企业强强联合时，出现过反复，我举两个案例。1996年市化工工业公司提出了杭州电化厂、龙山化工厂和油脂化工厂三家企业强强联合、建立企业集团的设想。这三家企业当时地处钱江南岸浦沿镇，生产状况都不错，而且油化厂生产所需的氢气就靠电化厂供应，又都是国有企业，把这三家化工企业联合起来组建成新的企业集团，似乎是顺理成章的事。1997年5月，市政府同意了化工工业公司着手把这三家企业联合起来组建新的杭州电化集团股份有限公司的设想。这家集团公司在1998年完成了组建，但在其后的运营中三家企业领导的思想并不统一，集团公司发

展的战略也不明确，企业集团形同虚设，甚至影响了企业发展。新的集团公司没有手段和资源去调控各企业的发展，仍然是各唱各的调、各走各的路，同时龙化和油化的经营情况逐渐出现问题。2000年市政府通过调研，决定将这三家企业分别改制成混合所有制的股份有限公司，国有股分别由市化工和轻工两家控股公司持有，“三化”的强强联合也就结束了。2005年三家化工企业搬迁到江东工业区，其中电化集团股份有限公司通过搬迁进行了大规模技术改造，开发了不少精细化工产品，企业有了很大发展，龙化和油化两家企业已民营化，发展状况不尽如人意。

杭州家电集团的四厂联合波折最大。1997年6月，市二轻总公司提出了将其所属的金鱼电器集团、东宝电器、乘风电器和家电公司四家企业联合组建成市家电集团公司的设想，这四家企业分别生产洗衣机、空调、电扇和冷柜。金鱼电器集团和日本松下公司合资成立了金松电器有限公司，生产洗衣机和其他家用小电器，经营管理和生产状况不错，是国内最大的洗衣机生产企业之一。其他三家企业虽然当时生产还正常，有自己的品牌，但产品竞争力、市场营销都面临较大困难，而且资产负债率高，企业规模也不大。7月下旬，二轻总公司形成了《关于二轻系统家电生产企业联合重组的方案》，对这个方案，市政府做了专题研究并提出了修改意见，还专门向市委书记办公会议做了汇报。市政府意见指出：四家家电企业的联合重组，涉及利益格局调整和生产经营、企业管理中的许多问题以及企业文化的相互兼容等，因此必须细致做好干部职工的工作，认真统一思想；同时，联合后要按现代企业制度进行重组，新制度的建立必然与原体制和生产经营格局有一个磨合过程，因此必须加强管理，尽最大努力减少磨合期付出的代价；联合重组的目的是在于发展，不是为拼凑一个大企业集团而联合，必须在重组的基础上形成合力，求得更大发展。杭州家电集团有限公司（后改名为金松家电集团公司）在8月下旬正式举行了成立大会，目标是到2000年进入全国家电企业前五位。当时，我们就意识到这件事能不能成功，关键是这四家企业领导的思想统不统一。这四家企业的领导都经历了艰苦创业、快速

发展、形成规模的过程，企业集团以谁为主、组织架构如何搭建、集团公司和下属企业关系如何调整等问题都很微妙，而且四家企业中金鱼集团规模大，经营状况很好，而其他三家企业加起来的规模也只有金鱼的三分之二，利润不到金鱼的十分之一，经营状况一般，笼统地把这四家企业联合称为强强联合很勉强。为了支持新的家电集团公司的发展，市政府注入现金 9500 万元转为国有资本，支持企业盘活包括土地在内的存量资产，级差地租返还企业用于技术改造，帮助企业减员增效等。但是，集团公司成立后磕磕碰碰的事不少，个别企业主要领导心存芥蒂，和集团公司形不成合力，两年来集团公司未合并财务报表，四家企业中除洗衣机销售增长有利润外，其他三家企业累计亏损近 2 亿多元，且企业会计信息失实，问题十分严重。为了解决金松集团改革、解困和发展问题，市政府召集有关部门开会协调了十多次，决定对金松集团改制，通过调整企业组织结构，保全部分优质资产，同时通过吸收外来资金，重组优势企业。2001 年金松集团完成了改制，电扇和冷柜都转制成民营企业，东宝空调停产，集团各项工作和生产逐步正常。据了解，金松集团后又启用金鱼集团有限公司的名称，原长板巷洗衣机生产基地全部搬迁到下沙。2006 年 5 月，金鱼集团和日本松下公司在下沙合资兴建了占地 500 多亩的家电工业园区，洗衣机生产线也全部搬到园区内，同时还生产其他各种家电和电器产品。经过十几年的发展，金鱼集团有限公司投资的企业已有 20 多家，其中中外合资企业有 10 家。2004 年以来，金鱼集团有限公司一直被评为中国制造业 500 强之一，成为国内著名的家电企业。

支持国有企业上市也是解决国有企业发展缺少资金和建立现代企业制度的重要措施。20 世纪八九十年代，国家把上市指标分到中央各部委和省（市），企业要上市首先要争取拿到上市指标。杭州不是计划单列城市，没有分配指标，而浙江省一年才 2—3 个指标，企业要争取很困难，因此很多企业都“跑部前进”，争取各部、委、办指标。90 年代初市商贸口的国有企业“百大”和“解百”股份有限公司相继上市，不久

临安县属国有企业临安天目山药业股份有限公司的“天目药业”上市，它成为杭州市第一家上市的工业企业（该企业在20世纪90年代后期改制并转让给某民营企业，又被另一民营企业收购借壳上市）。以后较长时间由于争取不到上市指标，杭州就没有上市企业。1995年以后，随着改革的深入，加上当时资金特别紧张，一些企业通过上市募集资金的愿望越来越强烈，市政府加大了推动企业上市工作，成立了市证券委员会及其办公室。1996年7月，市属国有企业凯地丝绸有限公司的“凯地丝绸”在深交所公开发行股票，成为中国丝绸第一股，该公司也是市属国有工业企业第一家上市公司。同时，杭州市有一批企业通过向省政府或直接向国家有关部门提出了公开发行股票的要求，当时已上报的方案中，娃哈哈美食城股份有限公司、杭州西泠电器集团公司和杭州华日集团公司发行A股，杭州汽轮机股份有限公司和华塑实业股份有限公司（磁带厂）发行B股；争取指标的有杭州电化集团公司、杭州医药站股份有限公司、杭州新安化工集团股份有限公司、杭州华东医药集团公司、西湖电子集团公司、杭州华立股份有限公司和浙江钱啤集团有限公司等企业。这些企业中有几家以后因各种原因退出了争取上市的序列，但有四家大型工业企业成功上市了，杭州汽轮动力集团有限公司B股于1998年3月在深圳上市，西湖电子集团的A股“数源科技”于1999年5月在深圳上市，杭州华东医药集团的A股“华东医药”于2000年1月在深圳上市，新安化工集团的A股“新安化工”于2001年9月在上海上市。其间市政府又曾经谋划西湖风景区景点的B股“红筹股”上市，有关企业H股和可转换债券的发行，但都未能如愿。在当时的上市企业中也有遗憾，杭州市第一家市属工业上市企业“凯地丝绸”，上市二三年后因为经营状况急速下滑，而被其他企业整体收购。2000年后上市指标不再实行分配制，改由保荐人（证券公司）推荐给证监会审核批准，除了主板外又有创业板、中小板等，杭州市上市企业迅速增加，据说现在已有100多家上市公司。

20世纪90年代，市委、市政府十分重视、支持发展新兴和优势产

业。除了上面提到的生物医药产业外，市委、市政府把信息产业的发展作为杭州市跨世纪发展的一个新的经济增长点。1999年市政府讨论通过了《杭州市信息港建设规划（纲要）》，对加快全市信息产业发展，加快高新软件园的建设，加快发展信息咨询、信息服务、网络服务等信息服务产业发展，使之成为杭州市新的经济增长点等提出了要求和措施。21世纪初我市的信息产业已粗具规模，软件产业在国内处于领先地位。我们欣喜地看到，当年几家在高新区落户的信息企业，经过十几年的发展现在已成为杭州信息和数字产业的龙头，有的在国内外都享有盛誉。这些年来，在历届市委、市政府的领导下，经过企业家和科技人员的创业创新，杭州信息产业、互联网、物联网和智能技术等快速发展，已经成为杭州的支柱产业，同时涌现出了很多优秀的信息产业企业。

第五个改革措施是深化国有企业改革和形成国有资产营运体制。

1997年5月，我去深圳参加了中组部和国家国有资产管理局举办的国有资产管理专题学习班，学习回来后我写了一份“关于加快我市国有企业改革的一些思考”的材料报送给李金明书记和王永明市长。在这份材料上我对杭州市的国企改革提出了三个方面的建议。首先是进一步加强杭州市国有资产管理监督机构，其次是要有步骤地建立国有资产营运体系，最后我从十个方面就加大国有企业改革力度和具体措施提出意见。我的这些建议引起了李书记和王市长的重视，李书记在我的材料上做了批示，指示要加快杭州市国企改革和建立国有资产营运体系。王市长要求我按照材料上的思路抓紧和体改委起草《杭州市企业改革三年规划（1998—2000年）》（以下简称《规划》）。七八月间，我和体改委、经委、国资局、劳动局等以及各主管公司多次讨论企业改革、再就业和杭州市国有资产管理体制问题，并到企业调查研究，听取意见。9月初，我又带领市有关部门去上海考察学习，回来后我向李书记、王市长建议，请时任上海市委副书记、体改委副主任黄奇帆到杭州给全市领导干部做一次企业改革的报告。黄奇帆的报告引起了很大反响，上海国企改革的实践和经验给大家很大启示。在这样浓厚的改革氛围中，《规

划》顺利起草完毕，并经市委、市政府讨论通过，以市委97号文下发。《规划》指出杭州市深化企业改革要坚持七个结合：一是坚持企业改革与调整所有制结构相结合，形成以公有制为主体、多种所有制经济共同发展的所有制格局；二是坚持企业改革与调整经济结构相结合，促进经济结构的优化升级和资产营运整体效益的不断提高；三是坚持企业改革与企业改组、改造和加强管理相结合，推进企业技术进步，增强品牌意识，强化企业科学管理，不断提高企业素质；四是坚持企业改革与扩大对外开放相结合，充分利用国内外两种资源、两个市场，完善对外开放格局，大力发展开放型经济；五是坚持企业改革与完善市场机制相结合，发挥市场对资源配置的基础性作用；六是坚持企业改革与转变政府职能相结合，发挥政府宏观调控作用；七是坚持企业改革与建立健全社会保障体制相结合，创造稳定的社会环境。《规划》提出三年改革的总体目标：到2000年末，按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求，杭州市大多数国有大中型骨干企业初步建立现代企业制度，中小企业放开搞活，形成能够极大促进生产力发展的公有制多种实现形式，企业成为有较强市场竞争力的法人实体和竞争主体；初步完成国有经济布局战略性调整，国有资产整体质量得到提高，形成公有制为主体、各种所有制经济共同发展，社会化生产、专业化分工程度相对较高的经济格局，努力实现经济结构优化和高效运行。根据这样的目标，《规划》提出了对杭州市国有大中型企业实行规范的公司制改革，力争在三年内基本完成有限责任公司或股份有限公司的改造，其中三分之二左右要形成多元投资主体，实现所有权和经营权分离，提倡和鼓励将国有中小企业和集体企业改造成劳动者资本联合为主的股份合作制企业，有条件的可实行公司制改造，部分企业可整体出售；采用“抓大一批、培育一批、投靠一批、放开一批、淘汰一批”的办法调整国有经济布局，对企业实施战略性重组；市本级在现有控股公司和授权经营集团公司的基础上，组建若干家国有资本营运机构，这些国有资本营运机构包括工业、商贸、旅游、城建、农业等方面，建立明确的国有资本经营责

任制，通过拓展间接融资、扩大直接融资、盘活存量资产、加大政府投入开辟资金渠道、增加资本投入等十项具体措施来实施。

国有企业改革加快以后，破产、重组、兼并以及现代企业制度的建立和扶优扶强等各项工作都全面展开，原各工业、商业行政性公司格局已不能适应，组建国有资产经营公司是当时一项重要的工作。总结 1995 年以来杭州市对四家国有大中型企业进行国有资产授权经营，同时成立杭州市丝绸控股集团的经验和教训，从 1997 年开始我们加快了工业口资产经营公司的建立，先是撤销了机械、电子仪表两家行政性公司，改制组建了杭州机械电子控股（集团）有限公司；撤销了行政性的市建材冶金工业公司和化工工业公司，改制组建了杭州建材冶金控股（集团）公司和化工控股（集团）公司。这三家公司在年底隆重举行了成立挂牌仪式。轻工业局和二轻工业公司也分别在 1998 年 7 月和 9 月转体为轻工控股（集团）公司和二轻控股（集团）公司。杭州市纺织化纤公司所属的大型国有企业大部分都面临着破产重组，因此没有转体。这些资产经营公司成立后，市政府帮助核销和分离了一部分不良资产，分别和它们签订了为期三年的授权经营责任书，明确了国有资产保值增值率、净资产收益率等，当然更重要的任务是授权它们对企业的体制、机制实行改革。这些工业口的资产经营公司在以后四五年全市工业企业的改革发展发挥了非常重要的作用，立下了汗马功劳，包括大中型企业的现代企业制度建立、控股企业的结构调整、企业的转制、破产兼并、“退二进三”等，以及按行业或大型企业组建企业下岗职工服务中心和离退休职工服务中心，维护社会稳定等。2001 年国有企业改革取得了阶段性成果，市委、市政府决定，工业口的资产经营公司进行合并，成立市工业资产经营公司（后改名为杭州工业投资公司，又改为杭州实业投资公司）。

除了工业口的资产经营公司以外，为了加强对市政府直接管理的经营性国有资产的管理，1997 年 8 月市政府决定成立杭州市投资控股有限公司。该公司主要职责是承担由市政府直接投资的国有资产营运，行使

出资人权益，通过控股、参股、投资、转让等资本经营，确保国有资产的保值增值。这家公司几年来在盘活未纳入各工业、商业控股集团的国有资产中发挥了重要作用，并逐步发展壮大，现已改名为杭州市金融控股公司。1998年在原商业局、二商局的基础上市政府组建了商业资产经营公司，对原商业局下属的八大商业公司（二级站）以及二商局下属的饮食服务公司、蔬菜公司、肉联厂、几大饭店进行资产管理。与此同时市里调整了杭州市国有资产管理委员会，形成了市国资委议事规则，加强了市国资办的力量，并制定了相关规定和条例，开始编制国有资产收益计划，为建立国有资产经营预算打下基础。

第六个改革措施是加快企业改制步伐。

企业改制，就是把国有和国有控股企业、大集体企业改制成多元投资主体的股份制企业（现在称混合所有制企业）或者民营企业，使企业的“产权清晰”得以实现，并降低企业负债率。按照“抓大放小”的国企改革方针，开始主要是中小企业的转制，推进股份合作制或整体转为民营，后来大企业也开始进行改制。从1997年下半年开始，杭州市的企业改革力度明显加大，除了上面介绍的一些企业外，市政府先后实施了热水瓶厂破产、杭州种猪试验场兼并杭州茶叶试验场、西泠集团的股改、东升丝厂的破产、杭州第二棉纺织厂破产重组、西子味精厂破产、凯地丝绸资产重组、正大青春宝集团的全员持股等多项改革。正大青春宝有限公司部分国有股转让给经营者和职工，是杭州市第一家有职工持股的国有大型企业，也是杭州国有企业改革历史上的一件大事，当时在社会上引起很大反响，我印象很深。青春宝集团是在原杭州中药二厂的基础上组建来的，董事长冯根生是著名的企业家，改革开放以来企业快速发展，成为我国中药行业的排头兵。1992年青春宝集团引进正大集团参股，成立了正大青春宝药业有限公司，1996年11月市政府决定把胡庆余堂制药厂整体加入青春宝集团公司，使集团公司获得了更大的发展空间和更多的资源配置，增强了企业实力。

1997年12月，市政府决定选择一批经济效益好、知名度高、影响面

大的企业，然后在这些企业中建立“按劳分配”和“按资分配”相结合的分配机制。一方面，改国家单一投资主体为多元投资主体，使公有制实现形式多样化，为企业发展筹集资金；另一方面，进一步调动广大职工的积极性，以保持企业持续健康发展。这项工作市政府决定在正大青春宝药业有限公司试点，并鼓励经营者持大股。消息传出后在社会上引起了很大反响，各路媒体发出不同声音，由于正大青春宝和冯根生在企业界有一定的代表性，大家议论纷纷，争论的焦点是经营者应不应该持有股份、要持有多少股份、以什么价格受让股份等，上级有关部门也十分关心这件事，各方面的意见不尽统一，因此这件事一直拖到1998年6月王市长才召开会议研究。会议决定，市政府把青春宝集团持有的正大青春宝有限公司40%国有股中的一半转让给正大青春宝药业有限公司职工，转让价格以确认的资产评估价格为准，并一次优惠折价10%，受让方一次性付清认购款项的，再予以10%的折让优惠。为了支持优势企业发展，国有股转让后的收益注入国有全资的青春宝集团，用于投入集团公司技改项目。市政府明确内部职工持股有利于调动广大职工的积极性，分配比例适当向企业经营者及有贡献的营销骨干、科技人员倾斜。正大青春宝药业有限公司职工代表大会讨论通过了职工持股方案，冯根生持300万股。当时国有企业员工持股，特别是经营者持大股这样的改革在国内还很少，因此会议以后，媒体又是一番炒作，经营者也有不少想法，但市政府并没动摇，坚定地推进这一改革。市政府讨论时明确职工认购股份资金由自己解决，但那时的企业家没什么钱，特别是经营者持大股，这两三百万股的认购资金在当时可是个天文数字。我找了市商业银行（现杭州银行）商量，以个人贷款的办法帮助经营者筹集了认购股份资金，完成了这项改革。这是杭州市国有企业员工持股的一次新探索。在2000年以后杭州市国企改制进入高潮，员工和经营者持股已很普遍，市商业银行对不少经营者持股给予了支持，企业成立了职工持股会以参与对企业重大决策的讨论，有的企业经过几年的发展，经营者又把职工的股份全部收购，至今在国有企业改革中，员工持股仍然是个很热

门的话题。

1999年至2001年，杭州市企业改革进一步扩大和深化，并由点转面，逐步以产权制度改革为主要内容，几乎所有国有、集体工商企业都汇入到改革的洪流中。一方面，不少国有大企业破产重组进入了攻坚战，大量企业职工下岗，引发了再就业和社会稳定的问题；另一方面，企业改制进入了高潮，企业兼并从市内扩展到市外，从国企兼并国企扩展到民企兼并国企，情况非常复杂，往往涉及国有和集体资产产权和职工的切身利益。这些改革要对很多原有的规定有所突破和创新，但又必须符合国家的政策和法规，同时还要有一些配套的政策来支持企业改制，使改革有序推进。为此，市政府制定了20多个办法和规定，在1998年和1999年初经市委、市政府讨论后以市政府文件的形式发出。市政府在一年多时间里密集地发出这么多文件来指导企业改制以及解决改制中出现的问题，反映了我们企业改制过程也是“摸着石头过河”，逐步在探索改制办法和保障措施。当时，每个资产经营公司都分别制订了企业解困和改制的方案，市政府领导以及相关部门逐一召开专题会议讨论这些方案的可行性，然后分头执行。为了协调企业改制中的一些问题，在一年左右时间内我和市政府其他分管领导每星期都要召开一次企业改制协调会，市政府关于企业改制专题会议的纪要就发了20多份，一些直属企业的委办局和公司都成立了企业改制指导小组，市政府每月听取一次改制进度的汇报，这样的状况延续到2001年年底，杭州市市属各系统279家直属企业中已改制277家，改制面达99%，面上企业产权制度改革基本结束。那段时间企业改制中有几件事令我印象很深：一是买断工龄问题。国家政策规定1984年1月1日后在企业参加工作的职工一律为合同制工，合同期满后，企业和职工可以双向选择是否继续再签合同，如果提前中止合同，企业要对职工做出补偿。1983年12月31日前参加工作的职工，没有合同制职工一说，参加工作后就是企业的长期职工。但企业改制以后很多是纯民营企业了，即使部分企业还有国有股，比例也不大，不再控股，因此职工的身份都要转换，全部改为合同制工，还

有不少职工因为改制企业减人增效需要，被解聘了。为了解决这个身份转换问题，当时的文件规定用一个很低的价格来置换这部分职工工龄，职工们把工龄置换又称作买断工龄。但是，即使这样低的水平买断工龄不少企业还是执行不了，职工也不满意，最后只能对不同企业和职工区别对待，好在我们的职工大多能顾全大局，没有影响改革深入。二是企业改制中市属国有（包括大集体）工业企业职工从 26 万左右减少到 3 万左右，其中一部分人转到改制企业，但有 10 多万人要下岗再就业，这些人到哪里去是个难题。当时市政府千方百计开辟新的工作岗位，比如建立近 2000 人的市、区城管队伍，组建近千人的协警，还有为每个社区配备专职社区服务队伍近千人等，这些人大部分从下岗职工中招聘，但这毕竟是少数。为了解决面上下岗职工的再就业，我们设置了三条社会保障线：首先是进再就业中心，通过培训重新上岗或自谋职业；其次是让二三年还不能就业的人员享受社会失业保险，鼓励开展非正规就业；第三是让因各种原因无法就业的人员最后享受最低生活保障。同时，我们还出台了“内退”政策。为了解决企业冗员问题，在企业改革之初曾对有些企业采用提前退休的办法，随着企业转制全面转开，社保资金已无法承受，国家有关部门也明确表示不能提前退休，因此我们采用“内退”的办法来解决。为了解决下岗职工今后养老和医疗的后顾之忧，我们出台了“协议缴纳社会保险”的政策，简称“协缴”。所谓“协缴”是指对男满 50 岁、女满 40 岁的职工，在解除劳动合同时一次性按标准缴纳基本养老保险费和医疗保险费至退休年龄，职工在这段时间里离开企业，可以去自主创业。“协缴”人员到了法定退休年龄后正常办理退休手续享受基本养老和医疗保险。三是按行业或企业组建退休职工管理中心，企业转制或破产后，原来的企业不存在了，当时企业退休人员都由企业管理，退休职工和企业关系十分紧密，马上实行社会化管理条件不成熟，退休职工也有意见，因此对中小企业我们按行业组建退管中心，几个大厂破产后单独成立退管中心，为退休职工提供日常服务和医疗保障。这让 20 多万名退休职工安定下来，确保了全市社会的稳定。我

们按行业或企业建立退休职工管理中心，在全国也是首创，成为企业破产、改制后退休职工管理的“杭州模式”，得到了国家有关部门肯定和推广。四是杭州市属企业有不少办在县里，由于“财政二张皮”，这些企业的改制碰到的难题比在市区内的企业多很多，市政府多次和各县（市）政府协商，千方百计解决这些难题，确保了20多家市属国有企业顺利转制。五是企业社会职能的剥离。企业原来承担的社会职能和企业办社会问题，情况十分复杂，市政府多次协调市教育、卫生、民政、房管等部门和各县（区）政府逐一妥善解决，使改制后的企业轻装上阵，社会资源也充分发挥了作用。

第七项工作是处理几家经营困难的大型国有企业破产重组和探索民营企业兼并国有企业。

进入90年代中后期，纺织、丝绸、轻工等传统行业经营困难的局面从中小企业发展到大型国有企业，这些大型国有企业不但面临中小企业同样的困难，而且由于创办时间长，在职职工多，还承担了大量退休职工的压力，退休职工和在职的比例都超过1:1，高的甚至有1:2，企业不堪重负。这些大型国有企业从体制和机制上根本无法和改革开放后崛起的乡镇和民营企业竞争。90年代初国家曾经提倡通过组织企业集团来克服面临的困难，但对整个行业都不景气的企业，组建企业集团的办法行不通。比如在杭州，曾以杭一棉为龙头组成通达集团，把市区的所有织布厂包括杭二棉都纳入集团中去，职工有几万人，轻工系统把杭州搪瓷厂、热水瓶厂等组织起来成立佳力工贸集团等，但实践证明这样简单归大的行为解决不了这些大型国有企业的困难。市委、市政府对此非常重视，希望能通过结构调整或引进外资等办法解决困难，千方百计给予各种支持和帮助，对确实需要破产重组的，专门组织力量，在妥善安置好职工及退休人员的基础上慎重实施。因此，大型国有企业改革往往时间长，市政府要投入很大的精力。

杭州市大型国有企业中第一家实施破产重组的是杭州第二棉纺织厂。杭二棉建于1958年，是杭州市的大型棉纺企业，有在职职工6200

多人，退休职工4100多人，1996年底资产负债率超过80%，出现巨额亏损，运转十分困难。1997年开始，国家决定对棉纺企业实行压锭改造（压锭是指压缩和淘汰棉纺企业落后的纱锭数量，减少棉纺生产能力），这年7月市政府决定该厂全面停产依法进入破产程序，停产后全部员工进入下岗职工再就业中心，压锭、减员、破产重组形成新企业后再恢复生产。其间1万多名在职和退休职工的思想工作、银行债务的清偿、当地政府的支持等一大堆工作需协调，不少职工思想不通，出现过几次阻止压锭和破产重组的风波，市政府和有关部门做了大量工作，花了一年半时间该厂破产重组才基本结束。重组后的企业改名为中兴纺织有限公司，以后引进战略投资者对企业进行改制。

浙江麻纺厂的解困和改革是处理时间跨度最长、碰到困难最大、协调会开得最多的。该厂成立于1950年，是一家国有大型企业，有职工1万多人，占地800多亩，是新中国成立后杭州创办得最早的一批国有企业，被誉为亚洲地区最大的麻纺企业，是原纺织部、浙江省和杭州市的重点骨干企业，在杭州几乎家喻户晓。这家和共和国同龄的企业，在创建、成长、发展过程中曾经有过辉煌的业绩，国家和人民做出过很大贡献，在产业结构调整 and 接受市场经济挑战时，也曾经做过各种努力，开发了地毯、毛纺织品等产品，取得过阶段性的成果，但随着塑料化纤业的发展，麻袋和麻制品的代用品越来越多，麻纺厂生产和经营受到很大挑战，特别是该厂的技改项目长期拖延以致丧失了市场机遇，最后在国有企业产权制度改革中无奈地被分拆和破产。20世纪80年代末，浙麻申请一个6000吨工业涤纶丝的技改项目，准备生产市场前景预期较好的中高档地毯，以后根据各方面意见又改为6000吨锦纶丝。当时国有企业的技改项目根据投资大小、产品内容等需要各级政府经济主管部门批准，浙麻这项技改项目经市、省有关部门审查，要报国家计委批准，还需国务院下达开工报告。朱镕基总理在杭州召开三次国有企业改革发展座谈会，浙麻的厂长都参加了，在汇报时，总理三次都询问这个项目的进展情况，在审批过程中国家计委5位主任和副主任都问过这个项

目。一个厂的技改项目，受到国务院和国家主管部门这么多领导的关心，这在杭州工业发展史上可能是空前绝后的，这既体现了国家对国有企业解困和改革的关心，也反映了调整企业产业结构有多难，行政审批程序有多复杂。这个项目直到1996年底国家计委才向国务院上报了开工报告。这时市场已经发生了很大变化，投资成倍翻番，更糟糕的是这时浙麻的生产经营已面临巨大困难，企业陷于半停产状态。虽然地方政府千方百计帮助企业克服困难、筹措项目资金，但经过多次的论证，由于该项目审批时间过长，与国内在建和已建成的同类项目比较，从技术、资金组成、运行机制上均难以体现出竞争优势，而且浙麻厂的现状也已无能力再进行技术改造。就这样，在打桩机已安装就绪，200多根预制桩都加工完成的情况下，浙麻厂的技改项目只能下马。这时，浙麻厂的生产经营状况继续恶化，市政府采取多项措施减轻企业负担、补充流动资金、剥离社会职能、争取央企兼并等，但收效甚微，1999年初市政府决定通过破产重组解决浙麻面临的问题。浙麻是一个在省内外都有些影响的大企业，实施破产重组会在社会上造成很大反响，特别是要取得浙麻近万名职工的支持。虽然此前我们已经实施了杭二棉破产重组，但浙麻的情况比杭二棉要复杂得多，破产重组的各项准备工作基本就绪后，我花了两天时间，在浙麻分别召开了厂级领导、中层干部、退休职工代表、班组长四个座谈会。会上大家提了很多意见，让我深刻感受到老国有企业职工对企业的深厚感情和依恋，有不少职工一家三代都在浙麻，他们盼望自己的企业能兴旺，这种心情我们完全理解。我反复地向他们阐明，浙麻走到今天这一步，改革是唯一的出路，通过破产重组，使麻纺、毛纺、地毯有效地生产是对浙麻最好的传承；企业破产后，退休职工各种待遇不会改变，政府也会组织下岗职工培训后再走上新的岗位，只要大家有信心，重组的企业一定能办好，政府会一如既往支持这些企业的发展。当时浙麻的负债率已达123%，如不采取果断措施，不仅企业无法维持运转，而且将给债权人带来更大损失。市政府领导多次去浙麻帮助解决破产重组中的问题，虽然事前做了大量思想工作，一旦正式

进入破产重组，还是有相当一部分职工（包括退休职工）想不通，有些职工情绪十分激动。几个月后，经过上上下下耐心细致的工作，职工情绪逐渐稳定。至2000年底，浙麻的破产清算工作基本结束，麻纺厂、地毯厂都改制成以民营为主的股份制企业，生产和经营逐步走上正轨，毛纺设备转移到其他厂。浙麻的破产重组总计运用了土地转让收益1.8亿元，5000多名离退休职工进入了新组建的“浙麻离退休职工服务中心”，重组企业安排了1000多名职工，通过提前退休、内退、买断工龄等形式分流了2000多名职工，下岗再就业1000多名职工，归还银行贷款7000多万元，政府收回了600多亩土地用于房地产开发。我离开政府以后，地毯厂和麻纺厂又搬迁到外地，转制企业占用的200多亩土地政府收回后用于房地产开发。

在浙麻破产重组后，市政府又决定对拱宸桥地区的另外两家大厂——杭一棉（通达集团）和杭丝联破产重组。杭一棉是个百年老厂，杭丝联则是我国最大的丝绸纺织印染联合企业，这两家企业都做出过很大的贡献，曾经有过一段辉煌的历史。两家企业在职职工有1万多人，离退休职工有2.2万人（杭一棉在90年代初组建通达集团时把市区所有的织布厂都兼并了，退休职工有1.5万人），在破产重组中也参照浙麻的办法，成立了杭一棉、杭丝联离退休职工服务中心，在剥离了离退休人员后进行企业重组，杭一棉资产转让给了香港查氏集团，继续生产，杭丝联则以原企业领导为主改制为民营企业。2005年市政府为了盘活土地，查氏集团把杭一棉整体搬迁到外地，杭一棉东纺车间的一部分作为历史建筑保留下来改为博物馆，其他土地都进行拍卖以用于开发房地产或道路建设。杭丝联大部分土地也搞了房地产开发，仅保留了一部分丝织车间，这是三大厂至今硕果仅存的工业厂房，这部分厂房近年也改为创业园区。随着其他企业搬迁和破产，拱宸桥地区作为杭州100多年轻纺工业基地的历史结束了。

在此前后，轻工系统的武林造纸厂、杭州搪瓷厂，以及丝绸系统的多家丝织厂、市建材冶金公司的横山铁合金厂等也先后破产。在商贸系

统也有华侨商品供应总公司等中型企业实施了破产。看着这些国有大企业一家家破产或重组，大家心中不是滋味，要培育一家稍具规模的企业很不容易，往往需要几代人的努力，但在计划经济向市场经济转变的过程中，很多企业适应不了这种转变，只好走上破产或重组的路，这不能怪这些企业的领导无能，主要原因还是我们体制、机制僵化造成的，不从体制、机制上找原因，今后还会出现这样的问题。

1999年底和2000年初杭州有两家大型国有企业被温州民营企业兼并，一家是杭州轴承厂，一家是西子仪表集团。杭州轴承厂创建于1958年，原来是国家机械工业部重点企业，也是杭州机械系统的国有大厂和知名企业之一，地处杭州大型机械工业企业集中的石桥地区，占地约200亩，职工2000多人，产品主要是与电机、汽车、叉车、拖拉机、工程机械、冶金行业配套的各类轴承，还出口美国、德国、英国等国家。进入20世纪90年代以后企业陷入了困境，1999年被国家经贸委和市政府列入重点脱困企业。杭州西子仪表集团公司是在20世纪90年代初由原地处留下小和山的杭州仪表厂联合杭州电表厂等组建的企业集团。仪表厂占地百余亩，有职工1000多人，是当时全国机械仪表行业的重点骨干企业，主要生产民用和工业电度表和其他仪表电器等产品，曾经是国内电表行业的龙头老大。改革开放以后，乡镇企业、民营电表企业发展很快，西子仪表集团很快在激烈的竞争中失去了原来的优势，同时由于管理不善、投资失误及其他一些原因，从20世纪90年代中期开始陷入连年亏损的局面。兼并轴承厂的是温州人本集团，兼并西子仪表集团的是温州德力西集团。老国有企业被民营企业兼并，职工的思想碰撞非常激烈，民营企业在管理上也有一个适应过程。在兼并之初，两家企业都出现过企业职工和新管理者对立的状况，甚至演变为停产闹事等。市政府及有关部门为此做了大量工作，之后才逐步平息事态，两家企业的生产走上正轨。遗憾的是，十几年来这两家企业发展变化不大，兼并者原先加快企业产品创新和产业结构调整的承诺也没有兑现。

第八个改革措施是组建非工业类国有资产营运公司。

2001年初市委提出构建杭州市非工业类国有资产营运体系，这年3月我和市政府其他分管领导以及市体改委、市国资局、市委政研室等有关部门分别听取了杭州商业资产经营公司、市粮食局、市物资总公司、市园文局、市旅游局、市市政公用局、市农经委、市农业局、市城乡建委、市建管局、市房管局等单位负责人对下一步改革的设想和建议。在调研的基础上，初步形成了杭州市非工业类国有资产营运机构大致构想。3月中旬向市委召开的专题会议汇报，大家提出了一些意见和建议。4月初我和市体改委、城乡建委、国资局、旅游局、市政公用局、市商业资产经营公司等单位负责人去上海考察非工业类国有资产营运机构的组建和营运情况，并实地考察了上海城建集团等单位。4月中下旬，我又和相关部门负责人到武汉、南京、济南等城市进行学习考察，了解了这些城市非工业类国有资产营运机构的设置情况。在此基础上，对组建我市非工业类国有资产营运机构方案做了进一步完善，并于4月下旬再次将方案向市委书记办公会议作了汇报。参加会议的领导认为方案完善后可以成熟一家组建一家，逐步到位，并指出进入资产营运机构的资产要有成长性，符合杭州市产业导向，不搞拉郎配。对资产营运机构的下属企业，要加快改革，形成多元投资主体。根据会上意见，我和市体改委、国资局等单位负责人对方案再次做了修改和完善，报给市委、市政府主要领导审定后开始实施。

我们当时形成的方案明确，组建市级非工业类国有资产营运机构要从杭州市国有经济布局战略调整和提高国有资产运行效率出发，坚持有进有退、加强重点、优化布局的方针，根据“国家所有、分级管理、授权经营、分工监督”的原则，建立与健全出资人制度和资产责任制度，确保国有资产保值增值；按照建立现代企业制度的要求，实行政企分开，党政机关与所办经济实体和直接管理的企业人财物等方面彻底脱钩；按照党管干部和管人管资产相结合的原则，进一步理顺关系，避免多头管理。市级非工业类国有资产营运机构的类型，分授权经营的集团（控股）公司和国有资产经营公司二类。当时的方案根据市属非工业类

国有资产的布局状况，结合党政机构改革，提出调整组建2家资产经营公司、近10家授权经营集团公司。

一是以原商业资产经营公司和市物资总公司、市粮食局（不包括粮食储备公司、五洋宾馆）、市水产局、市贸易办等所属商贸企业国有资产为基础，组建新的市商业资产经营有限公司。

二是组建市旅游类集团公司，以市旅游局下属企业国有资产为主组建。

三是以市城乡建委所属企业国有资产为主组建杭州城建投资有限公司，主要从事城市基础设施的投融资和开发建设。当时方案中还提出在市政公用事业局所属自来水公司、煤气公司、公交公司、市政工程公司等国有企业基础上组建杭州公用事业集团有限公司，主要从事公用事业领域的国有资产经营；以杭州房屋建设开发总公司（市房屋建设集团公司）、市房管局等所属房地产开发企业和市属建设施工企业等为基础组建杭州房屋开发集团有限公司，主要从事房地产开发和经营；以杭州城建开发总公司（市城建集团公司）和市城乡建委所属的经济房开发总公司、安居房地产开发有限公司、居住区发展中心等为基础组建杭州住宅建设集团有限公司。在以后的组建时做了调整，把这些公司统统划入城市建设投资有限公司，并改名为杭州市城市建设投资集团有限公司。

四是在杭州日报社基础上组建杭州日报报业集团有限公司，主要从事传统新闻出版业的国有资产经营。

五是以杭州广播电视局所属电视台、电台、广播周报、网络中心等国有资产为主组建杭州广电传媒网络集团有限公司。

六是组建杭州交通建设投资有限公司。

七是在杭州高科技投资风险担保公司的基础上组建杭州高科技投资有限公司。

方案中还计划以市园文局所属园林发展公司、楼外楼、西湖游船公司、园林工程公司、园林汽修厂、园林设计院等企业和部分自收自支事业单位以及企业化管理事业单位的国有资产为主组建杭州风景园林发展

集团有限公司；以农口系统国有资产为基础组建杭州农业投资开发集团有限公司，该公司包括市农经委、市农业局、市林水局所属的企业。后具体实施时涉及事业单位改革等问题这两家公司没有组建。按照市委的意见，非工业类国有资产营运公司是成熟一家组建一家，因此花了比较长的时间，而且也有变化。我离开市政府以前重组了商业资产经营有限公司，组建了市城建投资公司、市旅游集团公司和杭州日报报业集团，另外几家公司组建时我已离开市政府，以后市里又组建了其他一些以项目建设为主的国有资产投资公司，比如地铁集团、运河集团，有的又进行了归并比如商贸集团和旅游集团合并等。

董越：请您谈谈90年代杭州国企改革的得失利弊、历史经验及思考。

马时雍：我在市政府工作10年，正好是国企改革进入高潮的10年。这10年改革为杭州经济走上市场经济的道路奠定了基础，特别是杭州国有企业的混合所有制基本形成，为杭州经济社会发展带来了新的动力。没有那10年轰轰烈烈的国企改革，就不会有以后这些年杭州经济社会的快速发展和今天这样繁荣昌盛的局面。但是，改革并不是十全十美的，无论是当时还是现在，回顾这段历史，在宏观层面和具体的工作中都有很多不足。认真反思这10年改革，总结经验和存在的问题，能使我们更科学、更理性地去推动今后的改革。今后国企改革的关键还是政府体制和机制的改革，真正实现让市场在资源配置中起决定性作用。同时，对产权制度改革已经基本完成的企业，如何不断完善和创新建立现代企业制度以及自我发展体制、机制，去适应市场的巨大变化，这是企业发展的根本所在。反思这10年改革，我觉得有这么几点要引起重视。

一是企业改革要按市场经济的原则和经济发展规律去进行，不能搞运动式的企业改革。杭州市国企改革在1999年以前基本上是正常进行的，实行的是“一厂一策”有序推进，国家、企业、职工的利益相对处理得比较好，淘汰了一批生产力落后的企业，支持了优势企业的发展。从1999年下半年开始，情况发生了变化，开始批量化地进行企业改制，

限定在短时间内完成一刀切的改革方式，每周开会下任务、催进度，向改制企业派工作组领导改革等。这样做看起来企业改制进度加快了，但实际上工作简单化，政策前后矛盾，干部群众有意见，匆匆忙忙决定改革方案，留下了一些隐患，不可避免地造成了部分国有、集体资产的流失，也伤害了一些职工的积极性。最可惜的是把一部分我们前辈花几十年心血培育起来的有效生产力给丢弃了，把一些可以通过结构调整优化生产力的机遇丧失了，这在轻工、机械、电子等行业表现得尤为突出。企业的发展有其内在规律，并非“一股就灵”“一改就灵”，加快企业改革是发展的趋势，进行产权制度改革也是历史的必然，但是我们急于求成，用搞运动的方式推进改革，必然会留下很多后遗症。作为当时企业改革的组织者之一，我觉得工作上有不少欠缺之处，尽管那时为了保护有效的生产力、保护企业家和职工的积极性，也想了很多办法，努力协调减少损失，但还是留下不少遗憾。经济工作不能搞运动、改革不能搞运动，这是深刻的教训，但愿我们的后人扎扎实实、一步一个脚印地推进改革。

二是政府的责任是创造良好的改革环境，不能替代企业去做出改革的决策。过去政府的职能几乎无所不包，近些年情况稍微好一些，但也没有根本转变。各级政府都把发展经济当作自己最重要的工作，这没有错，只有经济发展了，社会才有前进的基础，政府才有解决民生问题的实力。问题是政府在发展经济中应扮演什么角色，是创造良好的发展环境、建立公平的竞争机制、制定健全的法律体系等，还是直接去号召发展什么产业，指挥企业干这干那，我觉得肯定应该是前者而不是后者。在20世纪90年代，国有和国有控股占了企业的大头，在出资人不到位的情况下，政府似乎就成了国有企业的主人，因此“理所当然”地去决定企业的大事。在当时的历史条件下，可能也做成了不少事，但这样的决策有时往往事倍功半，甚至妨碍了企业的发展。现在市属的国有独资或控股企业已不多，可能我们不会再去直接参与企业的具体工作，但是政府在经济工作中介入得还很深，学习利用市场这只手去调控经济还需

要时间。我期望人们能吸取我们在改革中的教训，使今后的改革损失更小一些。

三是改革的目的是推动社会生产力的发展，使人民的生活水平得到提高。改革必然会涉及利益的调整，因此我们应该十分注意保护大多数人的利益。在人们享受社会保障和公共服务等方面及时出台改革配套措施，让大多数人能支持改革，享受到改革的成果，不能为改革而改革，否则改革的阻力会越来越大。我们要努力创造一个公平的改革环境，企业在公平的环境中竞争发展，人们在改革中享受公平的待遇。和企业改革相配套的社会保障制度、医疗卫生制度、住房制度、教育制度等方面的改革要紧紧跟上，使企业改革能在一个公平、和谐的环境下进行。

20世纪90年代和21世纪初的国有企业改革，在推动杭州市经济和社会发展上发挥了重要作用，首先要感谢全市国有（集体）企业三四十万职工的理解支持和他们的无私奉献，感谢和共和国一起成长起来的几代人的共同努力。如果说改革中存在不少问题，主要是参与组织的各级领导（包括我本人）对国家改革开放政策理解不深、执行不到位，对企业和职工的改革创新精神重视不够造成的。按照建立社会主义市场经济体系和现代企业制度的目标以及新时期中国特色社会主义道路的要求，国有企业改革任重道远，还需要不断创新和探索。

因势而为设立杭州高新技术产业开发区

张明光

采访时间：2018年9月20日

采访对象：张明光

采访人员：郭峰

录音整理：杨靖波

综合编辑：徐赛华



张明光

1938年10月出生，上海川沙人。历任杭州动力机厂技术员，杭州汽轮机厂技术员、副科长、车间副主任、副厂长，杭州市机械工业局局长，杭州市计划委员会副主任，杭州市政府秘书长、杭州钱江外商台商投资区江北管委会主任，杭州副市长兼杭州钱江外商台商投资区江北管委会（杭州经济技术开发区管委会）主任和杭州高新技术产业开发区管委会主任，杭州市常委、副市长兼杭州经济技术开发区管委会主任、杭州高新技术产业开发区管委会主任，杭州市人大常委会副主任等职。

郭峰：杭州高新技术产业开发区是在怎样的背景下成立的？

张明光：20世纪90年代初期，全国14个沿海开放城市都已经有了经济技术开发区，其中我们省里的宁波经济技术开发区就是国家级的。当时国家科委已经批了一些城市的国家级高新区。印象中比较突出的就是中关村。这是最早、最著名的一个高新区。

在这个大环境下，我们设立开发区也是因势而为。全国的态势也在提示我们，启发我们，在改革开放的号召下必须要跟上国家的大步伐，那么杭州应该怎么做？于是就开始筹划高新区和下沙开发区。这两个开发区都是在20世纪90年代初期获批的。

当时杭州主城区的区域非常小，大约是600多平方公里。西边可能就是到西湖区边界，东边连九堡都不到，九堡那时是属于余杭的。尽管区域非常小，但是有一定的科学技术和工业经济的基础。

首先考虑在哪个空间发展。杭州的空间非常小，严格意义上来讲，可以说是没有空间。一些具有一定科技含量或者科技成分的工业企业都是分散的，有些甚至就在居民区里。当时高新区筹划的面积不小，在莫干山路以西、天目山路以北、余杭塘河以南、莲花港以东的古荡—西溪地区画了一个圈，共有11.44平方公里，实际上是以西湖区为主。西湖区是一个文教区，有浙江大学、杭州大学等一些大学，有一定的基础设施和生活配套，当时还有不少具备一定技术含量的企业星星点点地分布在这里。

高新企业是有一个认定标准的，只有符合这个标准，才能被获批。高新区是把划定的空间范围内的这些高新企业作为服务管理对象，并促其加快发展。另外，高新区是可以有孵化器的。高新区里有很多非常小的企业，其产品有科技含量且有一定市场前景的企业可纳入孵化器加以扶持和培养。当时刚改革开放不久，德国的博世（BOCSH）就已经入驻高新区。当时名噪一时的东方通信，还有西湖电视机厂都在我们这个区域里面。

当时高新区还不是我们市里一家管，是省市共管，省里也派人在管委会里边。体制上的关系，加上认识上的差异、管理层次上的问题等，给高新区的早期发展带来了一定的影响。后来在省长葛洪升同志的指示下，从省市共管体制变成了杭州市独立管理的一个机构。从那以后，吴一鹏同志就进入高新技术开发区工作，他原来是轴承厂的厂长，清华大学毕业的，搞高新区就是要有高层次人才。他被调到管委会，主持

工作。

因为高新区没有真正的发展空间，而是要到划定范围内的现有企业里边去寻找的，所以它的新增量不可能很多，后期我们也注意到这个问题。于是，我们把目光放到了城西。高新区建起来以后，带动了城市。从文三路开始往北、万塘路以西的拓展是我们开的头，我们就把这些地开发出来发展高新产业，即便这样，空间也是远远不够的。

1991年，国务院发布了〔1991〕12号文件，这个文件确认了全国27个高新开发区为国家级开发区，杭州的新高区也是27个之一。这对浙江省、杭州市来说是一个绝对的利好，那个时候就是最高荣誉了，是一块金字招牌。后来国家科委主任宋健同志来杭视察时，给我们题了“天堂硅谷”几个字。“天堂”好理解，“上有天堂、下有苏杭”嘛；“硅谷”，世界有名。1996年，宋健同志又到杭州来视察，他讲不仅要做“天堂硅谷”，还要做“硅谷天堂”。“天堂硅谷”和“硅谷天堂”是两个概念，层次不一样。

高新区能搬到滨江，也是机缘巧合。杭州市主城区很小，时任市委书记李金明同志做了省里和萧山的工作以后，把萧山的三个镇划分出来，新设立一个滨江区。我们听到这个消息以后就跟书记汇报，高新区，没空间，国家科委意见很大，我们想要把高新区搞得像模像样的话，不给空间是不合适的。

我们的建议是什么呢？就是想滨江区一成立就和高新区合并，就等于说我们高新管委会挪了个地方。三个镇划过来以后，我们就是高新区，也叫滨江区，但这个想法在当时实现起来还是有一定的困难的。最终是在滨江区里边划了一块，位于钱江一桥南边靠东侧位置的土地，面积为4.5平方公里，这样总算是有了一块可开拓新增的空间。但建设过程中矛盾也是很多的。高新区在原来滨江的一个别墅区对面设立了一个办事机构，开始开发建设。但是开发建设过程中随之而来的就是要面对很多有行政的隶属关系。土地是滨江区的，规划由滨江区的规划部门负责，各种政府机构都是滨江的机构，冲突和掣肘是必然存在的。实际

上，仍然是一个行政关系没有理顺的问题，高新区要真正行使职权有难度，各方面的开发进程也受到阻碍。在这个背景下，才冒出来两区要不要合并的问题。

原先在西湖区，因为空间小，企业做不大。当高新区在滨江有一点空间了，我们就动员具有发展规模的企业南移。第一批过江的有东方通信，还有现在在安保领域很有名的海康威视，它们都是在那时入驻了滨江的标准厂房。这之后，很多企业都陆陆续续地进行了搬迁。具备发展空间的企业我们就做它们的工作，帮助它们做前期的工作，然后帮助它们选点进行厂区建设。此时滨江区划给高新区的4.5平方公里，对高新技术开发区来说还是远远不够的。高新区的发展虽有所制约，但发展的势头是相当好的，发展潜力也是很大的。对存在的这些问题，王国平书记提出了两区合并的解决之道。2002年6月，两区正式合并。这是个好事情，大势所趋，民心所向啊！

杭州家庭联产承包和水利建设成就

安志云

采访时间：2018年7月3日

采访对象：安志云

采访人员：董越、黄婷、金剑奇、许丹芬、英昌东

采访地点：杭州市科协大楼

录音整理：董越、黄婷

综合编辑：英昌东



安志云

1945年1月出生，浙江萧山人，毕业于浙江农业大学。历任杭州市农业局玉皇山畜牧场技术员、畜牧科科长，市农业局副局长、局长、党委书记，市政府副秘书长，市农委主任、党委书记，杭州市副市长，杭州市人大常委会副主任。

家庭联产承包责任制极大地解放了农村生产力

董越：安主任您好，请您谈谈改革开放初期杭州推行家庭联产承包责任制的历史情况。

安志云：今年是改革开放 40 周年。我算是一个老农业人，出生在农村，学的也是农业，走上工作岗位后，长期在杭州从事农业技术的教学、农业技术的推广和农业农村的管理工作。可以说是一辈子同农业、农村、农民打交道。

新中国成立以后，通过土地改革，广大贫苦农民分得了土地。后来通过互助合作、初级农业生产合作社、高级农业生产合作社和“三级所有、队为基础”的人民公社，我国走上了农业集体化的道路。

杭州市推行家庭联产承包责任制，经历了一个渐进的过程。从全国来说，杭州市的家庭联产承包责任制同安徽各地比较，起步晚，但总体来说进展是顺利的。从 1979 年部分地方的农民自发行动，“偷偷”地搞家庭承包，到 1982 年以后有序、有计划地将这一制度全面铺开，再到 1984 年基本完成这一重大变革，共历时 6 年。

1979 年是探索的初始阶段。各地根据中共十一届三中全会《关于加快发展农业若干问题的决定》，着手建立农业生产责任制。当时多数生产队采取了分组作业、小段包工、按定额计酬、超额完成任务给予奖励的办法。这就是农业生产责任制。开始的时候，有的地方怕犯方向性错误，怕搞不好被认为是走资本主义道路，要被割资本主义的尾巴，还规定了“三不”：不分田单干、不包产到户、不分小小队。但是，有些农民已经开始冲击这些观念，自发地搞包产到户，暗暗地、慢慢地自己搞了。1979 年的时候，桐庐县至南公社桃源大队的田坪生产队、萧山县的河上公社已有少数生产队搞包产到户了。1980 年冬天，桐庐县的 50 个生

产队、淳安县的部分生产队和富阳县的东图公社老山坞大队，对冬种作物实行了包产到户。次年，春粮、油菜获得了比较好的收成。于是，周围的社队也想这样搞。但是不少干部存在着顾虑，不赞成，甚至反对。他们认为“辛辛苦苦30年（1949—1979），一晚回到解放前”，意思是说几十年的工作都白干了，认为中国小农经济搞了几千年，农民没有富。当时，包产到户争议非常大，各地意见不统一。但是，有一部分农民已慢慢地搞起来了。这个阶段叫初始阶段。

董越：后来杭州市全面推行家庭联产承包责任制的情景又是怎样的？

安志云：全面推行的情况是这样的。1981年6月，中共杭州市委召开了公社党委书记会议，组织学习了中共中央《关于进一步加强和完善农业生产责任制的几个问题》的会议纪要和杜润生同志的《关于农村经济政策问题的一些意见》，公社书记在会议上交流经验，提出要把建立各种形式的生产责任制纳入工作部署。会议要求各级党委深入调查研究，向群众学习，因势利导，站在伟大变革的前头。此后，家庭联产承包责任制得到迅速发展。市里统一部署，指出“包产到户”的责任制不是个人喜不喜欢的事，而是农民为发展生产、改善生产而创造出来的一种有效的经营方式。1981年10月，桐庐县实行包工到户、包产到户的生产队占了总队数的91%；至年底，淳安县实行包工到户、包产到户的生产队占了总队数的97.8%。可以说，杭州家庭联产承包责任制的推行，桐庐县和淳安县是先走一步的。

1982年1月，中共中央发布《全国农村工作会议纪要》，进一步肯定“包工到户”“包产到户”是社会主义集体经济的生产责任制，是合作经济的一个经营层次。随后，富阳派出268个工作组下农村搞调查，听取群众的意见，按照群众的意愿全面推行包产到户。到了8月，全市农村共有15724个生产队实行了联产承包到户或者到劳的责任制，占全市农村生产队总数的43%。秋收以后，临安、建德、萧山和西湖区派出3000多名干部下基层，发动群众充分讨论，听取群众的意见，落实生产责任

制。到11月中旬，全市农村36288个生产队中，对大田实行包干到户的有18157个，约占50%；实行包产到户的有2620个，占7.2%；实行联产到劳的有8057个，占22.2%。11月底，中共杭州市委批转了市农办党组《关于当前完善农业生产责任制的情况报告》，明确指出要进一步克服平均主义，强调必须实行联产承包制，无论是哪一种形式的责任制，都要向联产承包制发展。12月，余杭县派出1869名干部到生产队推广联产承包制。年底，富阳、临安、建德3个县实行“双包”到户的生产队的占比都达到90%以上。

1983年4月，萧山县和余杭县开始普及“双包”到户。到年底，全市农村36424个生产队中，对大田实行联产承包制的有36112个，占99.1%，大田生产基本上实现家庭联产承包责任制全覆盖。杭州农村的家庭联产承包责任制可以说是由山区、比较贫困的地区，向平原、生产水平比较高的地区发展的。

为什么是从比较贫困的地区向经济情况比较好的地区发展呢？这是因为平原地区集体经济搞得比较好，农民比较满意；而山区资源比较贫乏，集体经济也比较薄弱，农民感到没有盼头，搞家庭联产承包责任制的愿望更为迫切。

董越：刚才您谈了农村大田的联产承包责任制的推行情况，那么杭州市郊区，特别是蔬菜地区是怎么样搞包产到户的呢？

安志云：1983年下半年，分管农业和政法工作的市委书记陈侠同志（当时杭州市委设第一书记、书记），对城市郊区尤其是蔬菜地区怎么搞包产到户，心里还有个疙瘩。带着这个问题和城市交通管理问题，他带队到广州和南昌去学习、考察。目的很明确，就是搞清楚城市郊区，尤其是蔬菜地区怎么样搞包产到户，以及城市的交通怎么管理。当时带了杭州市公安局的副局长于同基，同时把我也带上了，因为我当时在市农业局工作，是畜牧科科长。在考察过程中，我们主要向集体经济搞得比较好的蔬菜地区的生产大队学习搞包产到户的经验。在广州，我们专程到广州市公安局学习了解交通管理的经验。

当时令我印象非常深刻的是，蔬菜基地搞包产到户遇到了一个很大的问题，即每家每户种植的蔬菜怎样送到城里去卖。如果我拎几篮，你挑一担，怕是行不通的。集体怎样搞好服务工作，实行统分结合的双层经营制度，这需要好好研究。广州、南昌的同志说：“蔬菜地区搞包产到户是没有问题的，但是怎样搞好服务，菜农不能办的事情如何办，这个问题你们回去需要研究，我们也要研究。”

广州的交通管理我印象特深，当时广州市公安局交警支队的领导带我们去看珠江大桥的交通情况，桥上面汽车流量很大，摩托车也很多，摩托车与汽车抢道的情况很普遍，容易导致交通事故和交通堵塞。他们建议，摩托车在城里面发展需要慎重，不能盲目发展。

回杭以后，我们就郊区特别是江干区的蔬菜基地如何搞包产到户，以及每家每户种植的蔬菜怎样集中运输到蔬菜市场的问题做了专门的研究。后来我们采取了直线流通的方式，就是将每家每户生产的蔬菜集中起来，由生产队直接送到农贸市场销售，减少中间环节，使菜农、居民、国家都得益。

至于交通管理，按照广州的经验，市政府决定，限制摩托车牌照的发放，城区禁止摩托车上路。这一制度延续至今日，对减少交通拥堵、改善交通条件起到了重要作用。

董越：请您讲讲联产承包责任制在其他农业领域的推行和完善情况。

安志云：林、牧、渔、副等其他农业领域，从1980年到1982年，主要实行专业承包联产到组的责任制。到1982年底，全市共建各种专业队（组）8602个。从1983年底开始，家庭联产承包责任制在各业当中推行，所谓各业是指茶业、蚕桑业、棉麻业、水果业等。至1984年，各业已全面落实了联产承包责任制。

刚才讲到蔬菜基地，蔬菜基地杭州搞得比较迟，当时市里也比较担心，因为蔬菜同城市居民的生活密切相关，而且杭州三万亩的蔬菜基地都集中在江干区。那时候江干区的菜农是领粮票的，他们不种粮食，他们的粮食要靠国家供应。1984年12月，杭州市政府发布《关于改革蔬菜

产销体制的通知》，郊区蔬菜基地开始全面实行家庭联产承包责任制。

在林业领域，从1982年到1984年，全市对山林进行了定权发证，划定了自留山，建立了山林责任制。99%以上的山林有了所有权证，1027333千公顷集体山林落实了林业生产责任制。其中，有784667千公顷集体山林实行了联产承包责任制，占76.38%；242667千公顷荒山或疏林山，被划为自留山给农户长期使用，占23.62%。另外，富阳、桐庐、建德、临安、淳安等5个山区县的蚕桑园、茶园、果园，农户分包或者专业户承包的占73.2%，专业组或者联户承包的占25.9%。

在渔业领域，从1983年初开始，全市对小的水面（譬如池塘）实行承包到户，对比较大的水面实行专业场、队或者联户承包。1983年3月，余杭县21个重点产鱼公社的鱼塘，全部实行了联产承包；从事江河捕捞的渔业社、队，全都实行了单船核算、包产到户。

乡镇（社队）企业也有责任制的问题。到1983年底，有90%的乡镇（社队）企业实行了以联产（联利）为中心的经济责任制，企业的发展得到促进。1984年，全市有乡镇（社队）企业18531个，比1978年增加8124个，增幅为78.06%；企业纯利润总额达到18133万元，比1978年增加12370万元，增长了2.15倍。乡镇（社队）企业搞责任制以后，效益的提升是非常明显的。

在大田、山林、水面、乡镇（社队）企业全面实行联产承包责任制以后，市里又对一部分不宜分散经营的企业、成片的林木等实行了统一经营，建立了多种形式的专业承包责任制，办了一些一家一户无力承办或者不易办好的事。这就是集体经营同家庭经营结合的双层经营制。

董越：请您谈谈推行家庭联产承包责任制对杭州农村经济发展所起的作用。

安志云：我觉得推行家庭联产承包责任制对杭州农村经济的发展起了很大的作用。家庭联产承包责任制实行土地所有权和经营权分离，所有权是集体的，经营权是农民或者个人的，农民在承包土地上自主分户经营，自负盈亏。对生产出来的产品，当时有个说法叫作“保证国家

的，留足集体的，剩下都是自己的”。家庭联产承包责任制实现了责、权、利的紧密结合，克服了过去管理过分集中，劳动“大呼隆”、分配“大锅饭”的弊病。同时，它又继承了以往合作社的积极成果，使多年来形成的生产力得以更好地发挥作用，以家庭经营为基础、统分结合的双层经营体制得以普遍建立。

我觉得这场变革极大地解放了农村生产力，充分调动了农民的积极性、主动性和创造性，给农村经济的发展增添了巨大的内在动力；这场变革冲破了“三级所有、队为基础”的模式框架，使农村焕发了青春和活力，逐步突破了以粮为纲、经营种类单一的格局，开始大力发展多种经营；这场变革推动了农、林、牧、渔、副五业生产的全面发展，使能够为国家 and 城市市场提供的农副产品数量越来越多。到1984年，全市农业总产值按1980年不变价计算，达到15.38亿元，比1978年增长了21%；家禽、淡水鱼等副食品产量比1978年增长了43%；粮食总产量达到204.35万吨，创历史最高纪录；农民年人均收入达到461元，比1978年的162元增加了1.85倍。农村经济开始走上了持续、稳定、协调发展之路。

董越：最近这段时间我们也常到农村去采访，发现开始实行土地流转制度，把土地集中到某一个人或经济组织的手里，进行规模化生产。您觉得这是一种顺应时代发展的改革吗？

安志云：我觉得这是必然的。我国的土地资源面临的基本国情是人多地少，杭州的情况尤为典型。目前，杭州的人均耕地只有0.4亩，土地分到每家每户以后，确实存在分散、零碎的问题，难以进行规模化经营、机械化耕种，就更别提实现现代农业产业化了，搞成商品生产也不大可能，搞得不好只能变成自给自足的小农经济。因此，你刚才讲的土地流转，我们是积极提倡的，这也是农民群众创造的。此外，有些农民到城里打工，家里的承包地资源没有得到充分、高效利用，有的被抛荒、闲置，有的利用效率低。在此背景下，通过改革创新来盘活农户承包地资源，将土地依法、有序流转起来，集中到种田能人的手里，实现适度规模经营也很有必要。以上就是农村承包地实行“三权分置”制度的缘由。

所谓“三权分置”，即所有权是集体的，承包权是农民的，经营权是专业户或者是种田能手的。这一制度有利于实现土地的适度规模经营和机械化耕种，有利于使用农业技术，有利于提高土地资源的利用率。同时农民也能安心出去打工，还可以得到一定的承包款，即使不出去打工，也可以到专业户或者种田能手那里去打工，拿到一笔工资。目前，杭州市大概有40%的农村承包地实现了流转。

我觉得，“三权分置”制度是继家庭联产承包责任制后农村改革的又一重大创新。它造就了一大批新型职业农民，他们爱农业、懂技术、善经营，正成为发展农业新产业新业态的先行者、应用新技术新装备的引领者、创办新型农业经营主体的实践者，不断为推进现代农业规模化、集约化、专业化发展作出贡献。

改革开放后杭州水利建设的主要成就

董越：请您谈谈改革开放以来杭州遭遇的几次重大水灾情况以及防汛工作情况。

安志云：水是生命之源，水是生态之基，水是生产之要，水是国民经济的命脉，水是杭州几千年来繁荣昌盛的基础，兴修水利与经济发展、社会进步息息相关，历代治国者均以治水为安邦之大计。

杭州的水，西承天目，东临杭州湾，市境河川纵横、东西相连、南北沟通，它们分属钱塘江、太湖两大水系。钱塘江水系市境内上游新安江、中游富春江、下游钱塘江、杭州湾；长江水系的东苕溪是太湖主要源头之一，自东天目山建瓴而下，经临安、余杭而出市境，至湖州入太湖；运河水系北上京杭运河，南下为杭甬运河。杭州拥有江、溪、河、湖、海之优势，杭州的历史，就是一部因水而生、因水而立、因水而兴、因水而名、因水而强、除水害而兴水利的历史。

水具有两重性：水少了不行，水多了也不行；水可以是水利，也可以是水害；水可以载舟，也可以覆舟。杭州四季分明，雨量充沛，属典型的季风亚热带气候，但降雨量时空分布不均匀，梅汛期雨量偏多。一般全年降雨量在1400毫米左右，5—7月梅雨期相对集中，有的年份梅雨期降雨量可达500—700毫米，占全年降雨量的40%左右。杭州的地势由西南向西北倾斜，西北部和西南部是丘陵地区，东北部和东南部分属杭嘉湖平原和萧绍平原，属于八山半水半分田的地区，80%是山区、半山区，集雨面积大，全省40%左右的雨水要经过杭州的钱塘江和东苕溪分别进入杭州湾和太湖，汇流入海。客水也非常多，安徽黄山地区的水以及金华、衢州地区的水不少是分别通过新安江、兰溪江汇合进入富春江到钱塘江的。杭州的气候特点和地形地貌，决定了杭州属于洪涝干旱等

灾害交错发生的地区，水利的基本特点是西部易旱、东部易涝、中部易洪易旱，并容易受到台风影响，水旱灾害的一般规律是：5—7月易发生梅雨洪涝灾害，7—10月易发生伏旱和秋旱，7月以后又有台风暴雨侵袭。

我在任市政府副秘书长（1993—1997年）和副市长（1997—2002年）期间，主要是分管农业、农村工作，同时兼任市政府非常设机构的各种各样的领导小组、委员会的组长、主任。其中兼任的杭州市防汛防旱指挥部总指挥，责任最重、工作量最大。水利工作是我工作中的重中之重。按当时王永明市长的要求：“老安，你进入汛期（4月15日）以后，其他工作可以放一放，集中力量搞好防汛工作。”那时，在汛期到来之前，市委、市政府每年都要召开军民联防动员大会，请杭州军分区、驻杭部队、武警部队的首长以及各区、县（市）委、政府的主要领导和市直属有关单位的主要负责同志参加，分析当年防汛形势，制订防汛预案，确定防汛的重点部位和地区，组织好防汛物资和防汛队伍，开展防汛练习。一旦发生灾情，就按预案及时到岗到位，投入抗洪抢险的工作。

改革开放以后，有几次主要灾情让我印象深刻。1996年梅汛期降雨频繁，持续时间长。6月30日至7月2日全市平均降雨量达304毫米，东苕溪流域青山水库7月3日水位达到33.86米，超过危险水位1.86米。6月30日16时，北湖滞洪区分洪，7月1日零时50分，南湖滞洪区分洪。钱塘江流域新安江水库7月3日至5日开闸泄洪，7月11日再次开闸泄洪。全市洪涝受灾乡镇276个，受灾村3650个，受灾人口325.94万人，死亡56人。全市直接经济损失达40.95亿元。1997年7月6日至11日，全市普降暴雨到大暴雨，过程降雨量达235—394毫米。富春江水库坝前水位达到24.2米，最大入库流量1.55万立方米每秒，最大下泄流量1.30万立方米每秒，桐庐站水位达到15.54米，超过危险水位2.04米，富阳站水位达到11.79米，超过危险水位1.29米，杭州闸口站水位达到9.68米，超过危险水位0.48米。7月9日，滨江区浦沿镇新生村一线堤塘发生

60米宽的大缺口，导致二线堤塘南沙大堤直接临水，出现多处滑坡险情。西湖区珊瑚沙沿山河堤防发生20米宽的缺口。是年8月18日受第11号台风影响，各地出现狂风暴雨，时逢钱塘江农历七月十五天文大潮，造成“风、雨、潮”三碰头，钱塘江闸口站水位达到9.95米（历史最高9.68米）。萧山新围垦1.9万亩东线大堤决口2处，冲毁堤身12千米，许多水产养殖场的甲鱼、虾、鳗都被冲入钱塘江，损失惨重。1997年全市受灾农田190.395万亩，毁坏耕田5.196万亩；受灾乡镇230个，行政村3527个，受灾人口227.8万人。1999年，杭州6月7日入梅，7月18日出梅，梅汛期平均降雨量达743毫米。6月23日至7月1日，全市持续降雨9天，平均降雨量406毫米，其中新安江库区483毫米，东苕溪流域404毫米。杭州市区384毫米，各地江河6月30日前后出现最高水位，发生“6·30”特大洪水。新安江水库达到历史最高水位108.37米，于6月29日开闸泄洪。东苕溪瓶窑站水位达到9.18米，运河拱宸桥水位达到5.67米，均为历史最高水位。6月25日，北湖滞洪区开闸分洪，7月1日，南湖滞洪区开闸分洪。全市洪涝受灾乡镇208个，受灾人口210万人，倒塌房屋5779间，成灾农田81万亩，绝收30.6万亩，损坏堤防1102千米，工矿企业停产2188家，市区主要积水点137处，积水面积98万平方米，最大积水深度1.1米。全市直接经济损失25.56亿元，死亡12人。

台风暴雨以1988年影响最大，受灾最重。8月7日23时，第7号台风在象山丹城登陆，于8月8日凌晨3时正面袭击杭州市区及萧山、余杭、富阳、临安、桐庐等县，最大风力11级—12级，同时普降暴雨，过程降雨量临安市270毫米，杭州市区111毫米，杭州市损失巨大。全市受灾农田95.3万亩，近3万亩蔬菜基地遭受重灾。台风刮倒大量畜舍、鸡舍，死亡家禽30万羽、家畜1255头。冲毁堤防539处，计25.07千米。冲毁桥梁77座。市区380家市属工厂企业、上千家乡镇企业停产。市区20多条道路阻塞，51条公共交通线路无法通行，压坏公共电车21辆，60多班次长途汽车停开，铁路客车、货车44列被卡，民航班机全部停航，内河航道全线中断，387艘大小船只沉没，344条长途电话线受

阻，5256门市区电话中断，输电线路破坏严重，致使市区停电，农村电线杆、广播线杆、电话线杆折断2.9万根，4家自来水厂几乎全部停止供水，损坏市区房屋6.51万平方米，倒塌农村房屋2.43万间，西湖园林及市区街道两旁吹倒树木7万余株，西湖周围的杨公堤、南山路上的行道树——法国梧桐几乎全部吹倒，连根拔起，损坏人行道15万平方米，阻塞下水道426千米，全市伤亡491人，其中死亡37人，直接经济损失4.81亿元。整座城市接近瘫痪、半瘫痪状态。

董越：请您谈谈改革开放以来杭州主要治水工作及成就。

安志云：在党的十一届三中全会以后，在改革开放的推动下，市委、市政府汲取了连续几年发生重大自然灾害的经验教训，痛定思痛，高度重视水利建设，下定决心，以“砸锅卖铁”的精神，集中力量，加快水利建设的步伐。切实加强领导，分级负责，属地管理。坚持“全面规划综合治理，标本兼治，建管并重”的方针，遵循“蓄泄兼筹，以泄为主”的治水思路，依据规划，突出重点，大力加强钱塘江和东苕溪两大防洪体系建设，一张蓝图绘到底，一届接着一届干，持之以恒，狠抓落实。强化资金保障，创新投融资方式，除财政重点拨款外，还制定政策，征收水利建设资金。在1992年7月17日，市政府发布了《关于制定治理太湖流域杭嘉湖骨干工程集资办法的通知》，在市区和余杭县范围内集资，用于水利工程建设。1997年11月11日，市政府发文批转市财政局、市计委、市建委、市林水局制定的《杭州市市区水利建设基金筹集和使用管理实施办法》，向社会筹集资金。同时于1998年、1999年连续发动市级机关和事业单位干部职工捐集水利建设标准堤塘资金，一般是每人每年一个月的工资额度。另外在农村采取投资投劳等办法，多渠道筹措水利建设资金。发动群众，精心组织，举全市之力，大规模开展治水活动，打好水利攻坚战，水利建设全面提速，一座座大坝拔地而起，一道道堤防加高加厚。通过历年的努力，全市建成大型水库4座、中型水库14座、小型水库621座，水库总容236亿立方米；建成总长度7741公里堤防（其中1548公里达标）；建成1234座水闸；围垦滩涂

65.73万亩，占全市耕地总面积的23.99%；建成水电站320座，装机总容量119.12万千瓦，占水力资源可开发量的79.19%；农田有效灌溉面积达到251.7万亩，占全市农田总面积的91.86%；旱涝保收田达到191.4万亩，占全市农田总面积的69.85%。改革开放以来，杭州市的几个重要治水项目分述如下。

1. 西险大塘全面加固工程。

1983年、1984年东苕溪连续两年发生洪水，西险大塘多处出现滑坡、堤脚坍塌、堤身裂缝、渗漏等险情。针对西险大塘暴露出来的隐患，省水利厅提出“根治隐患、提高标准”的方针，余杭县成立西险大塘加固工程指挥部，确定一期加固工程按20年一遇标准实施，1984年12月26日动工，1995年5月结束，完成投资2307万元。二期加固工程防洪标准按百年一遇标准实施，1995年10月16日动工，2005年年底工程完工，2007年8月通过竣工验收，加固堤防38.73千米，完成投资32118万元。

2. 青山水库保坝工程和除险加固工程。

1988年，经水利部同意，成立青山水库安全加固工程领导小组，由省水利厅副厅长汪楞任组长，杭州市副市长丁可珍任副组长。1988年12月27日保坝工程正式启动，1992年8月基本完工，1995年2月通过验收，总投资2398.89万元。

2002年9月20日除险加固工程动工，2005年初基本完成，2005年12月通过验收，总投资11363.88万元。维修加固工程于2014年12月16日开工，2015年年底完工，总投资2900多万元。

3. 南湖和北湖滞洪加固工程。

1992年12月南湖滞洪加固工程开工，1996年汛期前完工，工程总投资2117万元。1995年10月29日北湖滞洪加固工程开工，1998年4月完工，总投资1500多万元。

4. 东江咀切滩退堤工程。

东江咀位于西湖区袁浦镇境内，地处钱塘江、富春江、浦阳江三江

汇合处下游左岸。20 世纪 50 年代至 70 年代，沿江农民在该江段滩涂筑围堤建农场，由于围堤突出江中，使江道缩窄，最窄处仅宽 470 米，阻水严重，并恶化闻家堰湾道河势，加大对岸闻家堰海塘防洪压力。市政府决定，东江咀段堤塘建设要服从总体规划，实施切滩退堤，总计切滩退堤面积 812 亩。该段标准堤塘工程由杭州市堤塘工程建设管理处作为建设单位，由西湖区人民政府全权负责政策处理，于 2000 年 2 月开工，同年 12 月完工。工程共征地 759.4 亩，其中退堤还江 530 亩，筑新堤 2928 米，拆迁房屋 26500 平方米，涉及农户 116 户、商业用房 19 户、船厂 3 家，移坟墓 350 座。切滩退堤后，该段江面拓宽至 800 米。

5. 钱塘江海塘滨江段退堤还江工程。

根据钱塘江堤线规划要求，为保证钱塘江有 1000 米的引洪江面以及标准塘的堤线平顺，在实施钱江大桥（一桥）上、下游滨江标准堤塘建设时，市政府决定对该段堤塘建设进行切滩退堤。切滩退堤用地 198.35 亩，堤塘建设用地 366.44 亩，拆迁 7 家单位房屋 4526.61 平方米。该段标准堤塘工程由杭州市堤塘工程建设管理处作为建设单位，由滨江区人民政府、杭州高新技术产业开发区管委会全权负责政策处理，于 1998 年 12 月开工，1999 年 9 月工程完工。退堤还江后，最大退堤距离 154 米。

6. 分水江水利枢纽工程。

分水江水利枢纽工程拦河大坝位于桐庐县分水镇上游 2.5 千米的五里亭，坝址以上集雨面积 2630 平方千米，以防洪为主。2002 年 9 月 6 日开工，2005 年 5 月 28 日主体工程完工，下闸蓄水。总投资 7.87 亿元。总库容 19325 万立方米。库区移民 2420 户、7000 人。

7. 水涛庄水库工程。

水涛庄水库坝址位于中苕溪上游临安市高虹镇水涛庄村，集雨面积 58 平方千米，以防洪为主。1999 年 12 月 26 日开工，2003 年 1 月完工，总投资 1.523 亿元。总库容 2888 万立方米。

8. 钱塘江南北两岸标准堤塘工程。

杭州经济和社会的持续高速发展，对防御洪潮提出了更高要求，市

委、市政府决定从1996年开始，实施钱塘江标准堤塘工程建设，至2004年底，基本建成钱塘江南北两岸标准堤塘175.94千米，其中北岸65.55千米，南岸110.39千米。

北岸海塘，西湖区南北大塘自富阳与西湖交界的社井至珊瑚沙闸全长25.3千米，1996年冬至2002年，先后分6期实施标准堤塘建设，工程按50年一遇防洪（潮）标准设计，投资30170万元。主城区海塘位于珊瑚沙水库至三堡复线船闸，全长15.6千米，按500年一遇防洪（潮）标准设计，由市城乡建委负责建设，于1995年5月动工，2001年7月竣工。三堡船闸至海宁围堤段海塘全长24.62千米，于1996年至2004年分别由省钱塘江管理局、市堤塘工程建设管理处负责建设，按百年一遇防洪（潮）标准设计，总投资29646万元。

南岸海塘，滨江区标准堤塘位于半月山至七甲闸之间，堤长17.36千米，防洪（潮）标准为百年一遇。由滨江区人民政府负责政策处理，市堤塘工程建设管理处负责建设，于1998年1月5日动工，至2001年9月28日全部竣工，总投资25334.6万元。萧山区标准堤塘由萧山市人民政府（后改为区政府）组织实施，自1998年至2003年，萧山市标准塘建设分期实施，共建成钱塘江一线标准塘63.95千米，其中防洪（潮）标准为百年一遇的有6.4千米，50年一遇的有23.83千米，20年一遇的有33.72千米。建成浦阳江流域防洪标准为20年一遇的一线标准塘95千米。萧山标准堤塘共投入资金6.76亿元。省管海塘在钱塘江南岸有31.4千米，由省钱塘江管理局于1998年至2004年按百年一遇防洪（潮）标准建成。

9. 闲林水库工程。

2010年8月6日，闲林水库试验段工程开工建设，2012年12月25日，大坝工程开工建设，2016年正式蓄水。工程概算投资26.7亿元。拦河坝位于余杭区闲林街道里项村，水库坝址以上集雨面积16.89平方千米，总库容1984万立方米，正常蓄水位70米。主要建筑物有拦河坝、泄水建筑物、输水建筑物等。坝顶高程74米，坝高40米，坝长230米；

泄水建筑物采用深孔泄洪洞，洞长 330 米，衬后洞径 5 米；输水隧洞全长 15058.5 米，其中新建隧洞 10678.5 米，衬后洞径 3.5 米，经大清谷消力池消能后接入已建引水入城主隧洞，经引水入城取水枢纽沉沙池，再由大刀沙泵站（4 台×6.5 立方米/秒）提水至九溪水厂和珊瑚沙水库。

闲林水库工程是浙江省、杭州市“五水共治”中“保供水”“防洪水”的重点建设项目，也是千岛湖引配水工程的重要组成部分，是一座以城市应急备用和抗咸供水为主，结合防洪和改善水环境等综合功能的中型水库。工程可使城市备用水量满足 2020 年水平年主城区水厂 8 天以上源水需要；抗咸保证率达到 97%；提高下游地区防洪能力到 20 年一遇。

闲林水库是杭州城市应急备用水源水库，对保障杭州城市公共供水安全具有重大意义。《太湖流域综合规划》《浙江省水资源综合规划》《浙江省城乡饮用水安全保障规划》《浙江省水利发展“十二五”规划》《杭州市水资源综合规划》《杭州市城市饮用水水源地安全保障规划》等，都将闲林水库建设列入其中。

闲林水库也是确保杭城饮用水安全的“先导工程、中枢工程”，作为第二水源千岛湖配水工程的终端，“二厂三线”城市供水系统的始端，起承上启下的作用，对保障杭州城市供水安全，对区域经济社会发展具有重大意义。

通过千岛湖配水工程，“农夫山泉”湍湍而来，到达建在闲林水库中的配水井。配水井如一只超级“大碗”，成为杭城饮用水安全优质的供水“中枢”，日常运行时，千岛湖原水通过“大碗”经“三线”（九溪线、江南线、城北线）直供各水厂；千岛湖配水工程检修时，则通过“大碗”引用闲林水库优质水源。事实上，在 G20 杭州峰会期间，闲林水库已圆满完成峰会供水应急保障任务。

作为重要防洪工程，闲林水库自 2016 年正式蓄水以来，承受了各类台风暴雨侵袭数十余次，两年多来，共拦蓄洪水 3700 万立方米，错峰调洪 2700 万立方米，自此，城西留下地区告别逢雨涝、逢台灾的历史。

闲林水库工程先后获得多项荣誉：2014年被评为浙江省重点建设立功竞赛示范工程、浙江省重点建设立功竞赛先进单位；2015年被评为杭州市“五水共治”工作先进集体；2017年被评为浙江省绿化模范单位；2018年被评为浙江省十大民生获得感示范工程。

10. 杭州三堡排涝工程。

杭州三堡排涝工程是以防洪、治涝为主，结合改善水环境等综合功能的大（Ⅰ）型水利枢纽工程，位于钱江新城核心区的东侧，京杭运河与钱塘江交汇区，坐落在三堡船闸以西，之江东路和规划运河西路以东之间的三堡社区。工程主要由排涝泵站、进水箱涵、排水箱涵、排水闸、新开河引排水箱涵、防洪堤等建筑物组成。工程设计排涝流量200立方米每秒，单机流量50立方米每秒，总装机容量13200千瓦。同时引（钱塘江）水30立方米每秒，为大（Ⅰ）型泵站。2008年12月，工程前期准备工程开工，主体工程（控制工程工期的关键工程泵站）于2013年4月开工建设，2015年6月建成投入运行。2017年5月，该工程通过竣工验收，工程总投资10.86亿元。

该工程被列入国务院批准的《太湖流域水环境综合治理总体方案》和《太湖流域防洪规划》，是国务院172项重大水利工程子项目，也是浙江省和杭州市重点工程项目，以及浙江省“五水共治”十大蓄水调水排水骨干型枢纽工程之一。

工程先后荣获浙江省建设工程“钱江杯”、中国建设工程“鲁班奖”、全国水利工程“大禹奖”、全国水土保持生态文明示范工程等荣誉称号，取得建筑工绿色三星标识。

截至2018年底，在历次降雨和应对“莫兰蒂”等台风影响期间，工程排涝2.9亿立方米，是杭州主城区防洪排涝的骨干，工程累计引水10.3亿立方米，改善了运河水质。工程同时有效减轻了杭嘉湖地区防洪排涝压力、改善了杭嘉湖地区河网水系水环境质量。特别是在2016年G20杭州峰会、太湖持续高水位期间，在城市防洪减灾、改善水环境方面发挥了重大作用，成为展示杭州市现代化水利工程建设、“五水共治”成果

的窗口和“金名片”。

改革开放使杭州市的水利充满生机和活力，不仅大大加快了水利建设的步伐，而且实现了投入机制的创新。杭州市的水利建设，为保障水安全、改善水生态，将杭州打造成经济发展、社会进步、文化繁荣、环境优美的城市和振兴乡村提供了强有力的支撑。

良渚遗址是中华五千年文明史的实证

朱金坤

采访时间：2018年9月20日

采访对象：朱金坤

采访人员：费云江、白贇

录音整理：杨靖波

综合编辑：英昌东、徐赛华



朱金坤

1956年4月出生，浙江杭州人，历任杭州市公交公司副经理，杭州市公交总公司总经理，杭州市市政公用局副局长、党委书记、局长，杭州市建委党委书记、主任。2007—2011年任中共杭州市委委员、常委、余杭区委书记兼杭州良渚遗址管委会党工委书记。

费云江：朱书记，您好，感谢您接受我们的采访，主要请您谈谈良渚国家考古遗址公园建设及揭牌的相关历史情况。

朱金坤：我是2007年年底去余杭区工作的，在余杭担任区委书记兼良渚遗址管委会党工委书记的时期，创建了良渚国家考古遗址公园。良渚文化是余杭乃至杭州的根与魂。良渚遗址是实证中华五千年文明史最具规模和水平的地区之一，它的地位和价值已得到国内外学术界的公认。

早在1936年，施昕更先生考古发现了良渚遗址，引起了考古界的持续关注。新中国成立以后也不断有新的重大考古发现，其中包括1986年

的反山遗址考古、1987年的瑶山遗址考古，一直到2007年发现了良渚古城遗址，这使得良渚文化的含金量有了非常大的提升。良渚遗址是中国大遗址保护的典型范例，早在1961年被列为浙江省重点文物保护单位，1996年被列为全国重点文物保护单位。数十年以来，历届党委政府投入了大量的精力保护良渚遗址，2008年市区两级党委政府把创建良渚国家遗址公园提上了重要的议事日程。

新中国成立以来，良渚遗址考古工作不断深入，特别是2007年考古发现良渚古城遗址。据专家说，五千年前这里就是南中国的一个首都，因为它有城市雏形、社会以及阶层等级的痕迹存在，是区别于原始部落的，是南中国的一个政治文化经济中心。因此，良渚文化原来被称为“中华文明曙光”，此后改称为“中华文明之光”。经过那么多年的努力，尤其是得到习总书记的批示以后，良渚又成为“中华文明的圣地”。这不仅仅是国家领导人的说法，也是国内外专家学者的看法。中华文明五千年，据说以前国际学界关于这一说法是有不同声音的，他们以为中华文明从商代开始大概有三千年左右。而随着良渚古城遗址被发现，特别是近期良渚申遗工作的推进，国内外专家学者的认识不断统一，良渚文化实证了中华文明五千年历史，这是非常了不起的成果。历史再一次把杭州余杭的知名度、美誉度提升到一个新的地位。

良渚遗址的实质性保护工作始于20世纪80年代，历届政府做了大量工作。在这里我们不能忘记一位老领导，他就是杭州市委原书记王国平，他在20世纪80年代初期当过余杭县委书记，是他带领余杭人民真正开始重视良渚遗址的保护。自施昕更先生发现良渚遗址以来，文物考古界做了一些考古与研究的工作，但是当地老百姓没有意识到它的价值，当初当地老百姓在耕作或建房时，有时也挖出一些文物，但他们不懂。我曾经听说，当时有农民用玉琮做门靠，还有用来压咸菜的，等等。但是，改革开放以后，随着经济发展，有人知道了它的价值，也有文物贩子去收购，有人知道这些东西值钱以后就开始去挖掘甚至偷盗。时任余杭县委书记王国平及时组织整治，严厉打击偷盗现象，抓了一批也判了

一批，开了公审大会，形成了强大的声势，开展了宣传教育，让老百姓知道这个地方是我们文化的宝藏，是中华民族一个不可多得的、不可再生的一个大遗址，需要大家共同保护。大遗址保护的体制机制也要创建起来。在21世纪初，省、市、区三级共同组建成立了良渚遗址管委会，跟余杭区平级，所以都是余杭的区长、书记兼任主任、书记的，省文物局也派领导在管委会兼职。保护投入的资金也是由省、市、区三级各承担一部分，还专门成立一个派出所，负责良渚遗址区内的社会治安管理。此后，还就良渚遗址保护立法，专门编制了良渚遗址保护总体规划。

当时规划确定核心区是42平方公里，建设控制区是24平方公里，加上外围规划保护区，总面积达111平方公里，现在可能更大一点，因为平窑那边发现了一个大水坝。我去工作的时候，遗址区保护总体良好。虽然有一些开发建设的痕迹，比如工厂、农民建房等，但整个区域是保护住了。从1936年被发现到2007年底我第一次调研考察良渚遗址，我深深地感觉到，各级党委政府、历届领导班子，特别是当地的老百姓为了保护良渚遗址作出了巨大贡献，打下了良好的基础。我们必须当好良渚遗址保护的薪火传人。虽然以前对良渚遗址、良渚文化有所耳闻，但进入实地考察时我仍然被它的博大精深震撼了，深感责任重大、使命光荣。

如何保护好良渚遗址？赴任之前，王国平书记专门提出要求。因此，我先广泛调研，学习各类考古资料和管理法规，召开各类座谈会，听取专家意见，主动与市、省和国家文物局沟通。调研后发现一个主要问题：良渚遗址保护与当地经济社会发展，与当地老百姓生活水平提高的要求如何同步，即“鱼”和“熊掌”能否兼得？

按照保护区总体规划和遗址区保护条例规定，核心区42平方公里是绝对不能搞建设的，24平方公里是在规划控制标准下适度建设，但不能建工厂，不能发展别的产业，只能种地。总的111平方公里里边如果要建房、要建设别的产业，必须要报国家文物局批准。改革开放以后，杭

州余杭的经济社会发展突飞猛进，而这片土地被严格控制，所以当地老百姓意见很大，数万老百姓，涉及良渚和瓶窑两个乡镇，长此以往，他们的经济收入和生活水平如何提高？他们也有对体面生活的要求，这是一个很大的矛盾。而如何解决这个发展与保护之间的矛盾，是对我们严峻的考验。我想只有解放思想，走一条创新的道路。

我在杭州市建委工作的时候，曾经听王国平书记讲过一个故事，大意是他到希腊去考察，希腊的一个官员跟他交流时说，凡已经发现发掘的历史文化遗产就必须保护好，凡已经发现发掘的历史文化遗产就必须让现代人分享，凡已经发现发掘的历史文化遗产就必须要让当地百姓享受到红利，因为它是人类共同的文化遗产。杭州市委、市政府也正是这样做的，杭州的历史文化遗产很多，不仅有良渚文化，还有吴越文化、南宋文化、跨湖桥遗址、运河文化，等等。我非常赞成这个观念，在市里工作期间也有一些实践和体会，所以，我觉得应该想办法让良渚遗址做到保护与利用同步，应该让老百姓们既是保护者，又能成为保护利益的受益者。于是我们建立了一个平台，叫“良渚论坛”，广泛调研，走出去、请进来，集思广益，博采众长，深入研究，提出了创建“国家遗址公园”的设想。

当时国内还没有遗址公园建设的技术规范和管理法规，那么良渚遗址公园的三个不同空间（42平方公里、24平方公里、45平方公里），应该怎么保护、怎么建设、怎么利用？良渚遗址公园建设应该既能把已经发现的反山遗址、瑶山遗址、莫角山遗址保护好，又能把这些遗址作为现代人体验文化的一种途径。遗址公园是比较好的办法，而且公园可以做出现代与历史相结合、自然与文化相结合、人文跟科技相结合等许多主题。建设遗址公园不仅能够把历史的根留住，而且可以为当代、为今后社会经济发展、文化事业的发展提供支撑。良渚遗址规模很大，内容很丰富，有陶文化、玉文化、稻谷文化、丝绸文化、城市文明。所以我们觉得遗址公园是一个比较好的模式选择，既符合国家保护的要求，又能通过现代的科技手段形成一种文化产品、旅游产品，让当地的老百姓

能够享受到。

经过前期的调研，以及与国家文物局的汇报沟通，他们也觉得应该支持杭州建设遗址公园，可是没有这样的先例。当时，我们就做了两件事情。一件事情就是跟他们商量，有没有可能把地方政府自行建设上升成国家的行为？国家文物局是否能建立规范的遗址公园建设模式，出台相应的法律法规？第二件事情是我们开始做规划，组织国际招标，请国内外有文化遗产、历史遗址保护与利用经验的设计单位来做规划，最后形成了良渚遗址公园的规划文本。

同时，我们在已经建成的良渚博物院内部布展，对周边环境进行彻底整治，把周边的四十几家工厂以及几百户人家搬迁出去，围绕着良渚博物院先建造了一个美丽洲公园，这个公园成了一个很好的示范，习总书记也曾来考察建成后的良渚博物院。

国家文物局很支持我们建设良渚遗址公园的设想，因为这也是国内兄弟城市历史文化遗址保护共同面临的烦恼。2009年6月12日，国家文物局和杭州市人民政府共同举办了“大遗址保护良渚论坛”，围绕主题“大遗址保护与考古公园建设”进行讨论，邀请了国内外许多专家学者，就中国大遗址保护和建设国家遗址公园进行专题研讨。时任国家文物局局长单霁翔先生是一个思想很开明的人，他在良渚论坛上作了题为《让大遗址如公园般美丽》的主旨演讲，围绕中国大遗址保护、建设和利用提出了“考古遗址公园”这一全新概念，在我国城市化快速发展时期，为积极保护和利用历史文化遗产开创了新模式。

“大遗址保护良渚论坛”的最大成果是《关于建设国家考古遗址公园的良渚共识》，形成了六条建设考古遗址公园的共识，对中国考古遗址公园的规划、建设、保护、利用等有了非常明确的规定，开创了中国遗址保护的先河，也是改革开放以来的创新举措。这件事情应该说对上到国家文化部、国家文物局，下到我们良渚的老百姓都有巨大的意义，而且更进一步强有力地说明了在城市化快速推进过程中，要努力保护丰富的历史文化遗产，并且一定要和社会的发展共同推进，要实施积极的

保护理念。积极的保护，就是既要保护又要利用，要让现代人受益，不仅是文化的感官体验，而且需要经济的收益。如果说我们把文物发掘出来了，能让现代人甚至未来的人都能体验到，作为一种资政育人、推动经济社会发展的资源，是非常有意义的。

时任杭州市委书记王国平在良渚论坛上作了《让良渚文化再活一个五千年》的主题报告，在全国产生了较大的影响。在论坛举办期间，国内外许多专家学者，包括张忠培、严文明、陈同滨等作了演讲，提交了论文。这次会议以后不久，国家文物局就批准同意授予“良渚国家考古遗址公园”称号。

良渚文化申遗应该是几代人的一个梦，不仅是我们的梦，杭州余杭老百姓的梦，也是中华民族共同的梦。所以，习近平总书记从在浙江任省委书记开始，一直对此非常关心、非常重视。省、市各级领导也都很重视，国家文物局则一直把良渚文化作为中国申报世界遗产的一个重要项目，位置摆得很靠前。省、市文物考古部门和余杭历届领导坚持“一张蓝图绘到底，一任接着一任干”，良渚遗址区管委会如张炳火、张俊杰等同志为此付出了辛勤的汗水。这是中国规模最大、内容最丰富、文化等级最高、影响深远的一个大遗址，建设考古遗址公园只是一种手段而不是目标，我们的目标是通过申遗实现更好的保护，实现永久、永续利用，并努力造福于当地百姓。

建设考古遗址公园有了明确的思路与手段，在推进过程中也得到了老百姓的支持。根据保护总体规划要求，遗址区内很多不相关的，包括大观山果园、许多工厂、部分村庄乃至国道都实施了搬迁。可以预见，当良渚考古遗址公园全面建成、申遗成功之后，这里一定会呈现公园般的美丽与绚烂，一定会成为杭州余杭的文化圣地、旅游胜地，一定会成为践行习近平总书记“绿水青山就是金山银山”思想的典范。

建设良渚考古遗址公园，为良渚文化申遗添砖加瓦。第一，良渚遗址是中国历史文化的珍宝，因为到现在为止没有比它规模更大、内容更多、等级更高、范围更广的古遗址。第二，良渚遗址历史悠久，它是中

华文明五千年的实证。第三，它所处位置是中国经济社会最发达的长三角地区，它不仅是良渚文化，实际上还是整个太湖流域的文化招牌，它的范围不仅仅是限定的111平方公里。有专家说良渚遗址南面要影响到广东，中部要影响到四川，我们到成都去看过三星堆，三星堆里面就有很多良渚文化的相关元素，可见它影响很广。如果良渚文化申遗成功，就成功实证了中华五千年文明历史，实现了还几代人努力保护的梦。当然，建设良渚国家考古遗址公园，实现申遗，只是一个新的开始，保护良渚文化、让良渚文化再活五千年，任重道远。

20年建立了全方位的基本医疗保障制度

王斯舜

采访时间：2018年9月20日

采访对象：王斯舜

采访人员：阮妍妍

录音整理：尹嘉莉

综合编辑：王娟、徐赛华



王斯舜

1946年1月出生，浙江桐乡人，历任杭州群力化工厂副科长、科长、副厂长、厂长，1985年至2006年任杭州市劳动保障局副局长、局长、巡视员。

阮妍妍：杭州城乡最低生活保障制度和基本医疗保障制度，以其城乡居民享有平等的救助权利、城乡居民人人享有基本的医疗保障为前提，其资金由政府承担、救助方式灵活多样、管理程序科学规范，形成了独具特色的“杭州模式”，领先于全国其他城市。那么，杭州是在什么样的时代背景下出台上述制度的？制定这样的资金来源、救助方式、管理程序的设置方案，市政府的压力大吗？当时是否存在其他方案？

王斯舜：我是王斯舜，曾任杭州市劳动保障局局长。1985年8月，赶上干部年轻化、知识化的潮流，从企业到杭州市劳动局任职副局长，

10年后升为局长，又做了10年，所以我在劳动局工作了21年。在这期间，刚好经历与见证了我国改革开放，特别是城市经济体制改革的全过程。

1985年开始进行工资制度改革，就是指公务员制度跟企业的八级工资制度相结合，这也意味着那个时代的城市企业改革的开始，当时我在劳动局分管这项工作，所以有幸参与了整个过程。1986年开始进行三项制度改革，并且范围逐渐扩大、内容逐渐增加，到1997年开始实行医疗制度改革。

当时企业改革遇到了瓶颈期，面临着新的问题。用工自主、工资自主分配都解决了，但是基本医疗制度改革的问题阻碍了现代企业制度的建立与深化。所以我们认为要在这方面做一些调查。1996年，市委、市政府要求市里的相关部门共同合作调研，大概有体改委、劳动、人事、财政、物价、计委等七八个单位。我们单位是副组长单位，我负责分管这件事情，具体的事务是由社险办（现在叫社保局）具体操作的。陈正祥同志当时是在卫生局工作，他也一起参加了调研。

经过大量的测算与调研后，我们从涉及面比较广、对企业影响比较大的项目开始，先是从企业职工大病住院方面着手。我记得是1997年7月1日开始的，这个时间节点意味着杭州市正式启动基本医疗制度改革。当时在全国范围内应该说是走在前列的。所以我刚才说市委、市政府，包括我们职能部门，超前意识还是比较强的。从1997年政府出台文件到现在2018年，其间20年左右的时间逐渐形成了一个比较完整的基本医疗制度改革体系。

1998年，国务院发布了44号文件，做出了关于建立城镇职工基本医疗保险制度的决定。我们在国务院规定的基础上，在2001年4月1日实施了《杭州市城镇职工基本医疗保险暂行规定》。这项暂行规定扩大了范围，把公费医疗与企业劳保相结合，也就是市卫生局的公费办合并到我们劳动局，成立了医保办。也是从这时起，机构、政策、制度等各方面相应地都逐步建设起来。

从整个国家的角度来看，我国从20世纪50年代开始形成了两项制度，其实就是基本医疗保险制度的两个内容：一是机关事业单位的公费医疗，二是企业的劳保医疗。到了2001年，这两项不同范围的基本医疗保险整合在了一起。当时还存在着阻力，因为像公费医疗都是全报的，改革后变成我们需要自己承担一部分，所以有反对声音。但是市委、市政府决心很大，我们也做了大量的调查研究，最后决定将改革全面推出。2001年，把公费医疗与企业劳保医疗整合时，我向劳动保障部的分管领导汇报，他们还对此持怀疑态度，认为我们走得太快，风险太大。但是，事实证明我们这一步的前进为之后打开局面打下了良好的基础。不少城市（包括上海）比我们迟了十多年，到2017年才把公费医疗跟企业劳保结合起来。所以这一步我们还是走得比较成功的。

2003年，我们又出台了一个文件，即《杭州市退休人员门诊医疗费社会统筹暂行办法》。这个办法从范围上扩大了，把退休人员、失业人员、在杭的省属企业与部属企业等大部分都囊括进来。2005年，我们又修改了医保办法，把范围扩大到城镇居民。即便是没有工作的人，也可以拿到基本医疗保险。2007年，实施了城镇老年居民的大病医疗保险和少年儿童的大病住院基本医疗保险，再一次扩大了范围。到了2008年的1月1日，《杭州市基本医疗保障办法》发布，当时是市委发布的，说明对这件事情市委是高度重视的。这次的保障办法建立了包括城镇职工基本医疗保险、城镇居民基本医疗保险、新型农村合作医疗保险、医疗困难救助制度还有农民工大病住院基本医疗保险。从2008年开始，杭州市全方位的基本医疗保险制度已经比较完整了。2018年1月1日开始（第七个节点），把萧山、余杭、富阳纳入杭州市区的医疗保障制度中，这意味着从人群范围扩大到区域范围。接下来，临安、建德、淳安、桐庐慢慢纳入，变成大杭州市。因为从保险角度，范围越大，功能越好。

阮妍妍：杭州城乡基本医疗保障制度的探索，对杭州、全省乃至全国建立覆盖城乡的社会保障制度有着什么样的意义？

王斯舜：除了上述20年的7个重要节点外，实际上每年都在发生变

化，保持着迈小步、不停步的努力状态。第一，杭州基本医疗保险制度从无到有，原来计划经济下的公费医疗和劳保医疗，变成了市场经济条件下的基本医疗（全民基本医疗）。第二，参保人群与保障内容从小到大：参保人群从原来的机关事业单位、在职职工到退休人员、到居民、到农民工、到农村；保障内容从大病住院慢慢覆盖到门诊，后来还有困难的救助。第三，保障水平、医疗服务水平从低到高：保障内容趋向完整，服务水平越来越周到，现在逐步在建立和健全基层的医疗保险服务中心，也就是社区服务中心、医疗服务中心。第四，个人负担比例从高到低，特别困难的人群还可以申请救助。第五，从单一到全方位，我们不但包含了城乡，而且还包含了省市与区域，因为起初都是以市区、县为单位进行社会统筹的，现在的范围逐渐扩大。这点我们杭州市做得比较完整、全面。最近几年，人力资源和社会保障部的领导来视察，对杭州市基本医疗制度改革的方向、改革的道路、改革的内容都做了高度的肯定。

在医疗保障体制的建设中，目前杭州市有三次内容名列全国前茅，首先是制度建设的水平，也就是基本医疗制度保障制度的建设水平；其次是保障内容的水平；最后是服务管理的水平。这三项内容，我认为应该是走在全国前列的，比如服务管理水平，无论是医保机构本身还是医疗机构都在不断地完善，加强基层基本医疗保险服务机构的建设。所以总体来说，我们杭州市的基本医疗制度改革应该说还是比较成功的。

西湖博览会的恢复举办促进了杭州会展业发展

冯 俊

采访时间：2018年8月22日

采访对象：冯俊

采访人员：陈栋、司春华

采访地点：杭州西湖区北山路西博会博物馆

录音整理：金莹

综合编辑：英昌东、徐赛华



冯俊

1952年12月出生，浙江杭州人。1994年至2001年任市经委副主任，2001年至2007年任市政府副秘书长、西博办主任，2007年至2012年任市人大常委会副秘书长、办公厅主任。

记者：冯主任，您好，非常感谢您接受我们的采访，主要请您谈谈2000年恢复举办西湖博览会的相关历史情况和杭州会展业的发展情况。西湖博览会创办于1929年6月，此后停办了71年，直到2000年才恢复举办，当时杭州市委、市政府为什么会想到重新恢复举办？

冯俊：2000年的时候，我参加了西湖博览会的恢复举办。后来，2001年到2006年我都参加、组织了当时的西博会。

2000年到来之际，我们各大城市都在考虑以什么样的姿态更好地发

挥城市的比较优势，更快、更稳地跨进新世纪，想找到一个抓手。这时有人提出，1929年的西博会品牌很好，我们是否能够恢复举办西博会。当时市委、市政府的领导很英明，高瞻远瞩，马上意识到这是一个契机。于是动员了有关部门进行调研，召集了全国有关专家来讨论，并且在全国公开征集了举办西博会的方案。最后按照“西博会一定要有自己的独特性、权威性、长远性、带动性和参与性”的要求，决定在2000年恢复举办西博会。

记者：那么71年前的西博会和新举办的西博会会有什么不一样？它们之间是否有传承的关系？

冯俊：我的感觉呢，传承主要体现在两个方面：第一个是品牌，都叫西湖博览会；第二个是博大精深的内涵。不同和创新主要体现在我们办会的宗旨、指导思想、方针、方向上，这些完全是不一样的，都是我们的创新。比如说我们的指导思想就是三点：“发展会展业和招商引资的平台，精神文明建设的载体，杭州老百姓和中外游客的节日”。比如说我们的“三力合一”，即“政府的主导力、企业的主体力和市场的基础力”，这个方针也不一样。还有国际化、专业化、品牌化、市场化的“四化”方向。最重要的宗旨，“我们办会为人民、靠人民，办会成果与人民共享”，这与71年前的西博会完全不同。

记者：请您谈谈申办休闲博览会的相关历史情况和杭州会展业的发展情况。

冯俊：2002年8月10日，世界休闲组织在加拿大召开理事大会。我们杭州已经提前把申办休闲博览会和休闲大会的报告提交了。当时在理事大会上投票表决，有四个城市要求举办，我记得是温哥华、马德里、米兰和杭州。最后表决时我们得票数最多，比第二名多4票，我们拿到了举办权。当时我们借助2008年的北京奥运会、2010年的上海世博会和2006年杭州休博会一起对外宣传。我们贯彻西博会提出的“国际化、专业化、品牌化、市场化”的方针，实现了“国际化”的突破，第一次把休闲大会扩展为休闲博览会。杭州的国际化程度得到了提升。

休博会在2006年4月举办以后，我们与世界休闲组织协商，要求之后的每届休闲博览会都放在杭州。当时谈得比较艰难，最后如愿在首届休博会的闭幕式上宣布了下一届休博会还是在杭州召开，大家很高兴。当年的首届休闲博览会也是开了杭州会展业的先河，因为它和世博会一样，历时半年。杭州如果从旅游方面来考量的话，当时的知名度的确还不高。在介绍杭州的时候往往要带一个附加词——上海的旁边。举办了休博会后，杭州的知名度大大提高。因为从国外前来参加会议和展览的企业和组织极大地增加了。所以举办休博会对提升杭州国际化的水平是大有好处的。

西湖博览会恢复举办，是很英明的决策。如果当时不恢复举办西博会，杭州会展业的发展就没这么快；如果会展业发展没这么快，奥博中心也不可能建设；如果奥博中心不建设，我们现在经常说的G20和亚运会也不可能落户杭州。所以西博会的带动作用是很明显的。

恢复举办西湖博览会留下的精神财富更多。主要体现在哪些方面呢？比如创新的意思。1929年的西博会规模很小，而且仅仅举办了一届。我们现在的西博会规模很大，每年要开展几百个项目，加起来的展览面积超过10万平方米，而且还有很多的国际会议。从内容来讲，跨度很大，经贸科技、文化体育、休闲旅游、教育等。创新还体现在理念上，刚才我已经说了，我们的宗旨、指导思想、办会方针、办会方向等，这是杭州的创新。再一个，担当的品质。西博会年年都要举办，我们也感到了一些压力。有些同事讲，为什么要年年举办呢？两年举办一次不是蛮好吗？但是西博会作为杭州这个城市的品牌，不可能中断。我们必须年年办，而且一年要比一年办得好。举办一些大型的、群众参与的活动，压力的确很大。举个例子，我们的烟花大会，不管是在西湖边放烟花还是在钱塘江边放烟花，都会有上百万人参与，压力很大。我们既要把群众喜闻乐见的、看好的项目坚持办好，更要注重安全问题，这也需要有担当。第三，奉献精神。当时说得最多的就是“五加二”“白加黑”，我们西博办的同志，还有我们西博会组委会一办十一部的同志

都是以这样的干劲和精神在工作的。再一个呢，就是我们互相协助的氛围很好。不光是西博办内部，还有西博会组委会一办十一部，还有我们的市民、上万名的志愿者都互相协助。举个例子，烟花大会有这么多人参加，清场的时候，市公交公司动用公交车辆，只花了两个半小时就把人全部疏散完毕。市区环保部门第二天早上就把观看区域打扫干净了。更不要说我们的公安、武警、消防这些战士，都全力以赴参加安全保护工作。团市委是我们的志愿者工作部，每年都组织上万名志愿者参加西博会的每一项活动、每一项会展。所以，西湖博览会的恢复举办更值得我们留念的是这些精神方面的遗产，我们的创新意识、我们的奉献精神、我们的担当品质和我们协作的氛围。

科学的春天来了

朱致超

采访时间：2018年7月25日

采访对象：朱致超

采访人员：边晓丹

采访地点：杭州市科委大楼

录音整理：杨靖波

综合编辑：英昌东、徐赛华



朱致超

1933年10月出生，浙江上虞人，杭州自动化研究所创始人、前所长，曾任杭州市科委主任等职。

边晓丹：朱老，您好！请谈谈您参加1978年杭州市科学大会的一些亲身经历和感受。

朱致超：我今年85岁了，早年在杭州自动化研究所工作。1983年调到杭州市科委任主任，1994年退休。

1978年全国科学大会对出席大会的知识分子影响很大。邓小平在大会上的讲话让知识分子深受震动。他讲，科学技术是生产力。后来，他进一步讲科学技术不是一般的生产力，而是第一生产力。我认为，他的这个论点非常正确。

全国科学大会我没有参加。杭州市科学大会我参加了，我当时是市自动化研究所所长。

全国科学大会提出，我们国家的知识分子属于工人阶级。这一点对知识分子的影响是很大的，让我们觉得自己是工人阶级的一分子，不是资产阶级的一分子，心里非常舒畅。广大知识分子觉得，科学的春天来了。

为什么这样讲？因为在“文化大革命”期间，知识分子的地位是不高的，国家对知识是不重视的。我当时所在的杭州自动化研究所跟一般的研究机构是有所不同的。一般的研究所都是事业单位，是国家养的，而杭州自动化研究所是自给自足、自负盈亏的。这在国内是很少的。

我是被部队处理才回杭州当工人的。那时，我在部队算是升得很快的。之所以被处理，最主要的是讲我反毛泽东。实际上我也没反毛主席，只是对有些做法看不惯。比如在“文化大革命”期间，打个电话，第一句话就要念毛主席语录。买东西，第一句话也要念毛主席语录。我的保姆去买鸡蛋（在东北买鸡蛋，不是论斤两的，是论个的），挑一个大鸡蛋，就得念一句“要斗私批修”，再挑个大鸡蛋，又得念一句“要斗私批修”，再拿个鸡蛋还要这样说。我认为这是搞形式主义，是把毛泽东思想庸俗化了。这件事情被部队知道了，说我是反毛泽东的典型，加之我在学校时期被说成是“反动学术”权威的四大金刚之一，就这样，几个帽子一扣，被处理回来当工人了。

回来以后，我先到杭州电子仪表局工作。那时还是在“文化大革命”期间，邓小平又出来工作过一段时间，搞整顿，发展生产。我们电子仪表局有四个比较大的厂，我提出在这几个厂办研究所，工厂会发展得很快。可谁知没多久，邓小平又被打倒了，我也被批判。当时电子仪表局有两个下属工厂分别与杭州市有关大学合作联合攻关两个科研项目，局里无暇照顾，我向局里分管科技的领导提出，将这两个科研项目的研制人员与局里搞科技情报的人员划出，另成立一个研究所，我愿意离开电子仪表局去负责这个研究所。局领导同意了 this 建议，并从杭州

电子管厂调来吴仁德同志和我一起筹建。我们两个人一起到市里跑，市里不同意办研究所。后来，我们说办实验工厂。为什么这么说？因为当时北京有一个研究所撤销了，办了实验工厂。我们想，既然他们能办，那我们也能办。实验工厂（实际上仍是研究所）于1974年开始准备，1975年正式成立。

研究所的成立其实也没有经过市里批准，正式成立时叫杭州无线电研究所。那么这名称是怎么来的呢？我在仪表局工作的时候，准备在杭州无线电厂的子厂办无线电研究所，但没有做成，那么我就把这块牌子拿来用，成立了杭州无线电研究所，也就是杭州自动化研究所的前身。

我出席市科学大会，和改革开放是密不可分的。实践是检验真理的唯一标准，有了这个认识以后，才能够真正批判“文化大革命”的错误。当时，邓小平十分重视科学技术，还要搞改革开放。因为“文化大革命”，我们国家的科技发展停滞了十来年。譬如说，1958年我曾参加我国首台电脑的研制工作，那时我们国家的电脑研制水平和日本差不多；而“文化大革命”使我们的电脑技术发展完全停滞了。到改革开放前，我们的电脑技术跟日本差了几十年。在这种情况下，我们不搞改革开放怎么行？1978年的市科学大会很重要的一个目的，就是贯彻改革开放思想。因此，我毅然决定参加大会。

科学大会之前，我们很压抑。“文化大革命”期间，知识分子抬不起头，没有地位，科学研究差不多处于停滞状态。

科学大会以后，知识分子解放了。这个大家都清楚，我就有这样的感觉，感到科学的春天来了，科技工作者的春天来了。

我们杭州自动化研究所后来搞了好多产品，都是在全国有影响的。比如研发了汉字编码技术，为电脑中国化创造了重要条件；研制电报识别汉字终端，使部队增强了战斗力；开发了大会选举电子表决器，大大加快了表决统计的速度和准确度……一系列项目研制成功和推广应用，影响很大。当时的国务院副总理谷牧到我们所里来视察，财政部部长张劲夫也到我们所里来视察；电子工业部的部长、副部长，一机部的副部

长，冶金部的部长都曾来考察调研。

如果没有科学大会的召开，没有改革开放，国外先进的东西进不来，知识分子的积极性没有被激发，我们杭州自动化研究所就不会有这样的成果，今天的国家就不会有如此强大的科技实力。

21 世纪杭州城市规划和国家 自主创新示范区建设

阳作军

采访时间：2018年8月16日

采访对象：阳作军

采访人员：黄婷

采访地点：市民中心

录音整理：黄婷

综合编辑：王娟



阳作军

1965年9月出生，四川遂宁人，曾任杭州市规划局局长。现任浙江省杭州市科学技术委员会（杭州市知识产权局、杭州市地震局）主任（局长）。

“一主三副六组团”城市发展格局的确立

黄婷：杭州行政区划调整前，空间的局限如何制约了杭州的发展？当时市委、市政府做了哪些调研，得出了什么样的结论？

阳作军：我是2000年到杭州来的，我知道在1996年的时候，杭州做过一个区划调整，就是把萧山的三个乡镇划到了杭州，然后把余杭的城西也部分划了进来。我到杭州的时候，杭州的区域面积是683平方公里，在1995年之前只有450平方公里，划进萧山的三个乡镇和余杭的一部分后是683平方公里。而这个区域都是围绕老城区这个范围，我们杭州的行政区划都在老城区范围，就是上城、下城、江干、拱墅、西湖，后来有了滨江，一共六个城区。滨江区在江南面，所以理论上讲应该是1996年这个区划调整之后，杭州也实现了跨江，因为江南面也有杭州一块新城。但是杭州的区划面积在全国省会城市都是排在后面的，共683平方公里，而且很大一块还是西湖风景区，风景区范围就有60平方公里，包括水面和景区山区，算下来城市建设面积非常小，这个和杭州的地位也是不相称的。我2000年到杭州就开始制定新一轮的城市管理规划，就在考虑杭州的发展方向，今后20年怎么发展，实际上那个时候就已经考虑到区划的局限性。因为在中国，行政区划是一个很重要的边界，跨行政区域的事情非常难做。比如说跨行政区域的基础设施就很难协调，因为投资主体不一样，管理不一样，标准甚至都不一样，这些就很难。当时从2001年开始编制规划工作，就面临一个区划的制约问题。以前杭州的城市总体规划都是围绕着老城区、围着西湖在做文章的。所以你会看到西湖边上那个时候建筑越来越多，越来越密，大家形象地说西湖已经变成了一个洗澡盆了，像个盆景了，很小了。而古代西湖，边上很开阔的，因为边上没有高大的建筑。你会发现，从20世纪90年

代，实际上从80年代开始，西湖边上的建筑越来越高，越来越密，这也不利于保护西湖。我们当时提出来我们要怎么样保护西湖，必须要有一个新的发展方向。正好在2001年，国家也顺应了杭州的要求，把萧山和余杭，整个北部和南部的区域划进了杭州的行政区划范围，所以杭州从六个城区变成了八个城区，行政区划的面积从683平方公里变成3068平方公里，区划一下就扩大了。我们做总体规划都要有一个很广阔的范围，面积扩大了4倍多，这样就有空间了。

黄婷：当时在调整区划时，存在哪些困难和问题？

阳作军：我觉得最大的问题还是统一思想的问题。因为我们划进来的两个区域，萧山和余杭都是全国的百强县（市），都有自己独立的一套管理体系，有自己独立的一套经济体系，要融入杭州主要还是一个思想问题。就是之前独立发展时有很大的自主权，放到杭州之后要统一规划统一管理，必然就会制约两个原来独立城市的自主权，不能再独立搞一套，必须融入大杭州了。所以，我觉得最大的问题还是一个统一思想的问题。2001年国家决定区划调整之后，统一思想也有一个过程，慢慢地融入进来。

黄婷：除了思想统一这方面的问题，还存在哪些问题呢？

阳作军：主要还是体制机制的问题，我刚才讲了，两个市都有自己的一套管理体系，比方他们对规划的管理，相对来讲就比较粗放一点，因为是县级市的管理。划进杭州，城市的理念和乡镇的理念是完全不一样的，就要统一管理。在磨合管理体制方面我们做了很多工作。当然，当时为了稳定，为了有序推进区划调整，我们也做了一些技术上的规定。比如说我们和发改委两家合作出台了一个政策，关于哪些重大项目是必须要市里统筹安排的，哪些项目是可以区里面安排的，就是对项目的管理必须要有一个统一的要求。比如说沿江区域，不能乱搞，不能乱批项目，是统一进行管理还是由萧山区管理，必须要通过市里面统一来规划。还有一个就是全市的总体规划必须要市里统一来做。当时我们出台了一个具体的管理措施，做一个过渡。市委、市政府进行明确的规划

统一管理，在萧山区余杭区都设立直属的规划管理分局。局长人选是由我们和两个区共同任命的，这样就把规划统一起来。在这个情况下，整个城市的规划，由我们市规划局主导，把整个 3068 平方公里统一来规划。

从 2001 年开始，我们制定了新一轮的城市主体规划，就是把萧山、余杭放进来。当时确定的一个方向就是西湖边上老城区要保护，也要发展新区，就是现在的钱江新城。我们当时叫沿江开发，跨江发展，也就是现在的拥江发展的核心内容。首先要沿江，因为当时我们杭州是远离钱塘江的，是围绕西湖的，我们提出来要从西湖时代到钱塘江时代。如果建设重点还是在西湖边上的话，那就是一句空话，所以我们首先要沿江来发展。我们规划了钱江新城，然后萧山区滨江区这边，在萧山规划了钱江世纪城，沿着江发展将来就会变成一个跨江发展。因为还是老城区这边发展快一点，所以叫跨江发展，然后到现在的拥江发展。拥江发展我们当时也是这样一个考虑。我们当时叫一江春水穿堂过，杭州现在的重心是要往东的，而不是往西，我们叫作城市东扩，旅游西进，沿江开发，跨江发展。我们当初的规划就是这样，按照总体的布局、总体的思路来做，叫作“一主三副六组团”，整个 3068 平方公里就是一个总体的考虑，而不是说就哪个区域做哪个区域的规划。每个区域都有一定的布局要求，它在城市中间的地位要有个明确的规划，你不能说这个区域本来是做保护区域的，我要做成 CBD，不可能。当然这些都建立在我们对整个城市的布局、整个城市的历史文化、自然等方面做了很充分的调研的基础上，也花了很大的力气，我带队几乎把全市的乡镇都跑过一遍，然后再来做一些专题的研究。我们请了大学来做专题研究，比如说有研究经济的，有研究文化的，有研究历史的，有研究政策的，有研究空间的，研究各种各样的专题然后来汇总，来编制这个整体规划。从 2001 年开始，经过了多年的研究，最后国务院批复了我们新一轮的城市管理规划，核心就是大家现在耳熟能详的“一主三副六组团”这样一个布局。

黄婷：作为浙江的省会城市，在杭州的区划调整方面，省委、省政府给予了什么样的支持？

阳作军：省委、省政府对杭州区划规划一直非常重视，也认为杭州的区划太小，制约了杭州的发展，而作为省会城市要有一定的体量。实际上这个报告也是通过省委、省政府向国务院报的，省委、省政府非常重视、非常支持。

黄婷：请问杭州两个示范区的确立，现在有怎么样的成效？给未来提供了哪些发展空间？

阳作军：应该讲到现在为止，2001年开始做这个总体规划，已经十几年了，现在杭州发展的整个框架还是原来的框架，我们的总体框架就是从2001年到2020年的总体规划，现在还在不断地总体规划中，大的布局框架没有变。现在实施的所有的快速路、重大基础设施都是按照原来的布局来的。规划要有一个稳定性，而且这份总体规划我认为是指导了2000年之后的城市的建设。比如钱江新城，现在很不错，在全国还是很有名气的，这也是规划的作用，现在只是按照规划的要求来做具体建设。还有地铁，现在大家认为地铁比较滞后，实际上地铁方面我们也是做了多轮规划，最早的规划只有一个十字线，1号线和2号线。后来根据城市发展的不断完善，就要根据城市的布局来做轨道交通规划，其他的道路规划和城市布局一定是要结合起来的，比如规划这个区域是中心区，那出行量你要考虑，然后通过计算来确定交通方式。比方还有一些工业区，也是不一样的。我们轨道交通规划就是按照城市布局来的。

现在杭州的整个城市的形态就是我们当年规划的这个形态，但还在不断地发展、不断地调整，但是大的布局是不能再调整了，一调整就乱套了。我相信以后的规划也好，包括我们政府也好，大家都有个理念，就是一张蓝图干到底，大的方向、大的框架定下来以后不能调，局部区域可以根据发展的一些要求进行调整。我认为这个总体规划对杭州今后的发展是一个明确的大的布局，它的作用是非常强的。当然这个规划当时定的是2001年到2020年，现在马上面临新一轮的总体规划调整，这

也要根据一些新的要求来做一些调整。但是框架定好之后，大的方向不会有大的改变，因为规划一定是看中期、长期，绝对不会看短期的。我们当时做的是 20 年的总体规划，50 年的展望，就是展望 2050 年我们整个杭州是怎么样的，然后通过规划的不断完善，来最终达到我们 2050 年发展的目标和规划的要求。

杭州国家自主创新示范区建设成就及未来发展

黄婷：2015 年 8 月国务院批准杭州和萧山临江成为两个国家自主创新示范区，那么当时成为示范区的背景是什么呢？这两个示范区的优势是什么？定位和目标又是什么呢？

阳作军：我是 2000 年到杭州工作的，主要搞城市规划，原来在建设部工作。毕业于同济大学规划专业，到杭州之后从事了十几年的城市规划管理工作。我在政府部门，主要是从政府角度来负责规划的编制、规划的管理、规划的实施等工作，在建委的时候叫城市建设。现在在杭州市科委从事科技创新工作。

2015 年 8 月 25 日，在李克强总理的亲切关怀下，在科技部、省委和省政府、市委和市政府的关心与领导下，在省科技厅的大力指导与帮助下，国务院正式批复同意杭州国家级高新区建设国家自主创新示范区。杭州自获批以来，把握机遇、先行先试，着力把机遇和潜力转化为现实生产力，全面开创杭州创新驱动、转型发展的新局面。

按照党中央、国务院加快建设国家自主创新示范区建设的有关要求，结合杭州建设世界名城等城市定位，以及民营经济、网络信息产业等优势，杭州确定了自创区的战略定位是：全面实施创新驱动发展战略，充分发挥杭州创新资源集聚优势，积极开展创新政策先行先试，以科技创新和“互联网+”推进转型升级，全面提高杭州的自主创新和辐射带动能力，打造具有全球影响力的“互联网+”创新创业中心，努力建设创新驱动转型升级示范区、互联网大众创业集聚区、科技体制改革先行区、全球电子商务引领区、信息经济国际竞争先导区。

到 2020 年，杭州国家自主创新示范区建设的目标是：全社会 R&D 经费（全社会研究与试验发展经费——编者注）支出相当于 GDP 的

3.5%，每万人有效发明专利拥有量达到48件以上；电子商务、互联网、物联网等产业具备国际领先水平，高新技术产业增加值占工业增加值的比重力争达到60%；投入科技型中小企业的民间资本和创投资金超过2000亿元，服务大众创业的载体面积达到2800万平方米，集聚各类科技创业者超过30万人，培育科技型小微企业2万家以上；支持高层次创新创业团队100个，全市人才总量达到265万人左右。

黄婷：杭州创建国家自主创新示范区的主要做法、举措是什么？取得了怎样的成效？

阳作军：2015年以来，杭州以建设国家自主创新示范区为核心，整合国家创新型试点城市、国家小微企业创业创新基地城市示范、国家科技金融结合试点城市、国家知识产权示范城市等重大科技创新工作，引领全市科技创新大步前进，在提升自主创新能力、加快经济转型升级、优化创新创业生态等方面取得明显进展，呈现了创新活力之城的特色风貌。

2017年，预计我市R&D经费支出相当于GDP的3.2%。每万人有效发明专利拥有量达到47.71件，全市有效发明专利拥有量为43840件，居省会城市第一。国家重点扶持高新技术企业达2844家，省科技型中小企业9238家，省级以上企业研发机构1203家，国家双创基地5家，国家级众创空间55家，国家级孵化器32家，国家级孵化器数量居省会城市和副省级城市第一位。全市规模以上高新技术产业增加值占规模以上工业增加值比重达到50.1%。省市领军型创新创业团队达25个，引进海外高层次人才2.9万人，全市人才总量达到229万人。

1. 加强顶层设计，形成自创区建设工作合力。

一是高规格授牌。2016年3月22日，科技部、省政府、杭州市在省人民大会堂隆重召开杭州国家自主创新示范区建设动员大会。时任科技部部长万钢、浙江省省长李强亲自为杭州国家自主创新示范区揭牌。二是聚合力推进。为加强自创区建设的组织领导，杭州建立了国家自主创新示范区建设工作领导小组，由市委、市政府主要领导任组长，市政府

分管领导任副组长，成员单位由市相关部门和各区、县（市）组成，形成了“部门配合、区县联动、示范带动、齐抓共管”的强大工作合力。三是重规划引领。杭州市按照科技部等国家部委要求，编制了《杭州国家自主创新示范区发展规划纲要（2015—2020年）》和《杭州国家自主创新示范区空间布局规划》。目前，该发展规划纲要等待科技部组织召开部际协调小组会议审批。这一空间布局规划提出了“一区十片，多园多点”的自创区建设发展空间，拟在发展规划纲要得到批复后，提请省政府及国家相关部委审查批复。四是重沟通汇报。获批后，省、市联合赴科技部汇报推进工作思路，请科技部高新司组织杭州示范区发展规划专家论证，请法规司审查先行先试政策建议，部、省、市联合召开推进示范区建设动员大会，形成强大合力。去年以来，杭州市委、市政府主要领导、分管领导多次赴科技部汇报，听取推进工作指导意见，争取尽早召开部际协调小组会议，审议批复示范区发展规划。去年年底，市科委专程赴科技部高新司汇报工作，恳请科技部尽早组织召开部际协调小组会议。今年3月，科技部政策法规与监督司贺德方司长来杭调研自创区工作，重点听取杭州自创区在政策先行先试方面的经验和亮点工作。

2. 突出重点主体，发挥高新区领唱示范作用。

近年来，滨江、临江两个国家级高新区坚持产业引领、创新驱动、产城融合、民生优先战略，基本形成了从科技创新到成果转化、产业培育、品牌塑造的创新产业链条，充分展示了国家自主创新示范区核心区发展的高水平。杭州高新区（滨江）围绕建设世界一流高新园区目标，全力践行“滨江就是一个大孵化器”理念，着重做好人才引进、高新技术研发、孵化器建设和创新型企业培育，坚定不移发展壮大网络信息技术产业集群，加快高新技术产业化、体制机制创新、产城人深度融合步伐，在全省率先试点“五证合一”改革，率先推行“工位注册”，试点经验在全国、全省推广。2017年全区首次实现GDP超千亿元，R&D经费支出占GDP比重达到12%，在科技部最新公布的147个国家级高新区（含苏州工业园）中综合排名第四。临江高新区于2015年获批国家级高

新区，是继杭州高新区（滨江）后，浙江省第六个、杭州市第二个高新区“国家队”队员。临江高新区实施以升促建行动计划，建立企业亩产综合效益评价机制，深化商事制度改革，落实投资项目“绿色通道”，建设智慧谷、智造谷、科创谷，成立中科杭州高新技术产业联盟、浙江省高校产学研联盟，新能源汽车、工业机器人、航空航天等一批重大产业化项目落地，区域创新创业氛围明显提升。

3. 建设创新平台，优化自创区创新创业空间。

借助建设国家自主创新示范区的浓厚社会氛围，统筹创新空间布局 and 平台载体建设。一是构建“示范+研发”的重大创新平台。规划建设杭州城西科创大走廊、城东智造大走廊等一批重大创新发展战略平台。国家级杭州临空经济示范区获批设立。未来科技城、阿里巴巴、杭州经济开发区、万向集团、浙江大学入选国家双创示范基地。之江实验室正式挂牌落户未来科技城，并积极争创国家实验室。浙江西湖高等研究院加快推进，对施一公等4位科学家领衔的创新团队项目分别给予1亿元的资助。阿里巴巴达摩院成立，未来将立足基础科学、颠覆性技术和应用技术的研究。二是形成“空间+基金”的众创空间模式。成立杭州市众创空间联盟及在杭高校众创联盟，从创业启动、房租与宽带补贴、促进创业投融资等方面予以财政资助，培育专业化、国际化的众创空间，形成了以“创业投资+”为核心、专业化服务为支撑的发展模式。目前，已有市级以上众创空间和孵化器105家和113家，国家级孵化器数量连续五年居副省级城市和省会城市第一位。三是形成“生产+生活+生态”的特色小镇模式。突出“创业+创新”特点，给予特色小镇新增财政收入“三全返两减半”政策，形成“产、城、人、文”四位一体有机结合的重要功能平台。杭州市已有省市级特色小镇创建对象50个，其中省级24个，约占全省的1/5。玉皇山南基金小镇、梦想小镇成为首批通过省政府验收命名的特色小镇。滨江互联网小镇等7个小镇进入首批省级高新技术特色小镇名单。

4. 深化改革创新，探索自创区政策先行先试。

国家自主创新示范区被赋予了“先行先试”的权限，国家批复杭州在“跨境电子商务、科技金融结合、知识产权运用和保护、人才集聚、信息化与工业化融合、互联网创新创业”进行先行先试。目前，杭州自创区已形成了“1+X”体系。“1”是省委、省政府出台的《关于加快杭州国家自主创新示范区建设的若干意见》（浙委发〔2015〕27号），对杭州建设国家自主创新示范区进行了全面部署。“X”包括《关于深化改革加强科技创新加快创新活力之城建设的若干意见》（市委〔2016〕16号）、《关于发展众创空间推进大众创业万众创新的实施意见》、《杭州市科技型初创企业培育工程实施意见》、《杭州市领军型创新创业团队引进培育计划实施细则（试行）》等。2017年，杭州国家自主创新示范区外国人签证、停、居、留等七项出入境便利政策获公安部批准落地，杭州成为与北上广深享受同等出入境便利政策的城市。

同时，杭州市加快推进省级全面创新改革试验，为加快自创区建设提供新动力。在省委、省政府批复杭州全面创新改革试验实施方案后，我市在省委改革办、省科技厅的积极指导下，制定了科技成果转化、高层次人才引进等一批政策法规，在促进大众创业万众创新、建设高层次创新载体（平台）等方面建立了一批试点，在健全政府管理服务、培育企业创新主体等领域出台了一系列举措，以科技创新为核心的全面创新为区域经济发展提供了持续不断的内生动力。近日，省委全面深化改革领导小组批复同意了杭州高新区（滨江）和余杭区2018年至2020年全面创新改革试验区的行动计划。

5. 培育企业主体，加快创新型经济发展。

一是大力发展网络信息产业。以软件、电子商务、物联网和大数据云计算等为主体的信息经济已成为杭州经济增长新引擎。2017年，全市信息经济增加值3216亿元，增长21.8%，对经济增长贡献率超50%。海康威视掌握了数字监控领域的7项核心技术，参与制定国家和行业标准5项；阿里云是全球第一个对外提供5K云计算服务的平台。二是大力培育

创新型企业。着手制定《杭州市高新技术企业培育三年行动计划》，提出到 2020 年，我市国家重点扶持高新技术企业数量力争从现在的 2844 家增长到 6000 家。实施科技型初创企业培育工程，通过创业扶持资金、贷款贴息、科技金融等，鼓励和支持科技型中小企业发展。三是大力发展独角兽企业。杭州现有独角兽企业 109 家，占全省总数的 77.8%，高度集聚于滨江区、西湖区和余杭区，以从事电子商务、金融科技以及“互联网+”等行业为主，涉足大数据、互联网的企业占全市总数的 80%，其中蚂蚁金服、阿里云、口碑网、钉钉、淘票票等 5 家阿里系独角兽企业估值总额约 8000 亿元。据 2017 年《胡润大中华区独角兽指数》显示，杭州独角兽企业数超越深圳，仅次于北京、上海。

6. 优化创新生态，激发自创区创新发展活力。

一是坚持人才强市战略。“高校系、阿里系、海归系、浙商系”的创业“新四军”已成为杭州创新创业新名片，2017 年我市人才净流入率和海外人才净流入率居全国城市首位，在“外籍人才眼中最具吸引力的中国城市”排名中列前三位。出台实施新引进高学历毕业生生活补贴发放、人才国际化等新政，对外国人才携项目来杭创办企业最高给予 1 亿元资助。深入实施杭州市全球引才“521”计划，通过杭州美国硅谷孵化器、海外人才工作站等平台，面向全球大力引进海外高层次创新创业人才，全国首个国际人才创业创新园挂牌。实施省市领军型创新创业团队引进培育计划，对顶尖人才和团队的重大项目实行“一事一议”。目前，引进培育了 25 家省市领军型创新创业团队。二是促进科技成果转化。制定促进高校、科研院所科技成果在杭转化的配套政策，完善技术交易成果转化项目资助办法，会同省科技厅在杭州建立中国浙江网上技术交易市场常设市场。2012 年至 2017 年，杭州企业在浙江省网上技术市场竞拍成交科技成果 120 余项，交易额近 2.5 亿元。2017 年，完成技术交易额 222.73 亿元，居全省第一。三是实施知识产权战略。加强知识产权司法保护力度，创建全国首家互联网法院和杭州中院知识产权法庭，探索互联网领域保护新机制，成功创建首批国家知识产权示范城市、商标

示范城市，首个国家版权示范城市。四是强化科技金融结合。设立跨境创业投资引导基金，筹建杭州硅谷协同创新中心，市创投引导基金及天使投资引导基金共批复合作单位102家，基金总规模近120亿元，投资项目676个，投资金额近50亿元。参股基金所投企业中已有15家企业成功上市，13家企业被上市公司并购。五是优化科技创新服务。实施“创新券、活动券、服务券、云创券”制度，打造“互联网+”小微企业公共服务体系。其中，创新券于2011年率先在全省实施，用于对企业使用创新平台的实验设备进行研发予以补助，对企业和平台双向补助。活动券自2016年2月开始实施，属全国首创，主要用于对第三方机构举办公益性创业创新活动予以补贴，目前已在济南等城市复制和推广。

黄婷：两个示范区建立之后，您对下一步建设思路有哪些思考呢？

阳作军：我们将以深入贯彻落实国务院批复意见为指引，以开展浙江省全面改革创新改革试验为抓手，在自创区积极开展科技成果转化、高新技术产业培育、创新人才制度健全、科技金融结合体制等全面改革创新改革试验，为全市科技改革积累经验，提供示范。

1. 推进自创区两项规划落地，使自创区建设真正成为全市创新发展的核心载体。

争取科技部尽早组织召开国家自主创新示范区建设部际协调小组会议，审议发展规划纲要和杭州提出的重点支持事项。同时，以落实自创区发展规划纲要为起点，结合当前全市域创新发展新情况，进一步修编完善空间布局规划，积极做好省政府转报国家部委审批的推进工作。

2. 深化全面改革创新改革试验，为加快自创区发展提供新动能。

加强市全面改革创新领导小组对创新改革的统筹力度，针对当前杭州科技创新投入比重偏低、创新平台层次不够高、高技术产业发展不够快、创新主体不够多等突出问题，加大重点改革任务的检查督促，加强与省级部门对接、形成合力，深入推进各项改革任务、改革举措落地，力争全面按时完成各项改革任务，促进各项改革创新改革任务试出新经验、试出新模式、试出新成效。

3. 加强自创区核心区建设，发挥自创区引领作用。

发挥滨江、余杭省级全面改革创新试点的引领作用，全力打造城西科创大走廊、城东智造大走廊、滨江互联网小镇、物联网小镇、云栖小镇等一批高层次创新平台，着力推进杭州建设成国内一流的科技创新中心。同时，发挥自创区建设领导小组的统筹协调功能，加强整体发展、联动发展的政策设计，加强核心区创新成果、高新产业、科技企业向市域其他地区有序转移，让自创区建设为全市创新发展提供更多的创新主体、创新服务。

4. 健全自创区建设管理体制。

加强省科技体制改革和创新体系建设领导小组对杭州自创区建设的统筹指导，加大对两个国家级高新区率先创新发展的支持力度，完善主体引领、全域布局、整体协同、创新为先的全市联动发展机制，建立自创区创新发展统计监测体系，健全区域创新发展考评体系，形成各部门协同推进的强大动力。

杭州地铁建设和运营管理的主要成就和特点

邵剑明

采访时间：2018年9月20日

采访对象：邵剑明

采访人员：程鹏宇、葛晓璐

采访地点：杭州市地铁集团运营控制中心

录音整理：尹嘉莉

综合编辑：英昌东、徐赛华



邵剑明

1964年10月出生，浙江温岭人。历任杭州市自来水总公司副总经理，杭州市京杭运河（杭州段）综合整治和保护开发指挥部（杭州市运河综合保护开发建设集团有限公司）副总指挥、副总经理，杭州经济技术开发区（浙江杭州出口加工区）管理委员会副主任，杭州市城乡建设委员会副主任，杭州市地铁集团有限责任公司总经理、董事长等职。

程鹏宇：邵董事长您好，非常感谢您接受我们的采访，请您谈谈杭州地铁建设的相关历史情况。

邵剑明：杭州的地铁规划可以追溯到20世纪80年代。随着城市化的推进，城市交通拥堵问题逐步凸显，市委、市政府当时已考虑利用轨道交通解决城市的拥堵问题。

1995年，杭州市建委与市规划局委托北京城建院编制了《杭州市轨道交通一期工程预可行性研究报告》。经过方案比选，提出“C”字形的

轨道交通一期线路，即南端从城站，沿规划城站路（现西湖大道），向西至延安南路，再向北至武林广场，继而转向东，沿环城北路、艮山路、铁路东站最终至彭埠的兴隆村，全长13.9公里（其中地下线5.5公里），12座车站，技术采用轻轨标准。这个报告首次提出杭州市轨道交通部分线路走地下（5.5公里）的设想，诞生了真正意义上的“地铁”。在1995年编制规划完成后，到2001年9月，市政府正式把轨道交通建设提到了议事层面。在市建委下设轨道交通筹建处，开展轨道交通建设的前期工作。

2002年3月，《杭州市轨道交通一期工程预可行性研究报告》正式形成，线路全长51公里，上报国家发改委审批。同年6月，市委、市政府决定正式成立杭州市地铁集团有限责任公司。

2003年3月，由于轨道交通建设投资大、运营成本高，考虑到轨道交通项目纷纷上马后的地方财政承受能力，国家发改委暂停对各城市轨道交通项目立项的审批。

2003年9月，国务院办公厅印发了《关于加强城市快速轨道交通建设管理的通知》，放开轨道交通建设立项审批，但其中也对申建地铁城市做了基本要求：地方财政一般预算收入在100亿元以上，国内生产总值达到1000亿元以上，城区人口在300万人以上，规划线路的客流规模达到单向高峰小时3万人以上。在满足以上条件后，必须在编制城市总体规划及城市交通发展规划的基础上，根据城市发展要求和财力情况，组织制订轨道交通建设规划，明确近期建设任务和远期目标，以及相应的资金筹措方案。杭州市符合上述标准和要求。

2003年12月22日，杭州市政府正式将《杭州市城市快速轨道交通建设规划》上报国家发改委审批。

与此同时，经省发改委批复同意，2003年12月，地铁1号线秋涛路站作为试验段工程提前开工建设。当时，设立试验段工程也有一些深层次的思考：一方面，由于杭州的地铁建设地质情况比较复杂，地下水位高、地质情况复杂（地下土层有粉砂、淤泥、硬岩各种形态），通过试

验段建设，把前期工作做得更深入，可以为后续大规模施工积累管理经验；另一方面，地铁集团成立时，面向全国公开招聘了一批轨道交通建设骨干人才，试验段开工后这支队伍也可以在实践中得到锻炼。

2005年6月，《杭州市城市快速轨道交通建设规划》获得国家发改委批复。紧接着我们完成了可行性研究、初步设计、勘察工作与施工图设计、招投标等一系列前期工作。2007年3月18日，杭州地铁1号线正式开工建设，杭州真正进入了地铁建设期。

程鹏宇：1号线开工后，您最关注哪些困难？

邵剑明：地铁建设开工后，我们最关心三件事。第一是安全问题。杭州的地质情况特别复杂，就拿1号线下穿钱塘江来说，钱塘江江堤由冲砂形成，江底又是卵石层，盾构穿越的区间还存在一半鹅卵石一半粉砂的情况，“软硬兼施”，极大增加了施工难度。江底还含有沼气囊，大小不等，贸然掘进可能影响施工安全、引起环境污染，需要提前打孔插管，以安全的方法将沼气释放掉。钱塘江每天还有潮水冲刷江底，为了保证在百年一遇的大潮冲刷下的江底隧道的安全，我们委托专业单位建立了江水冲刷模型进行数值分析、并结合现场勘察确定了隧道下穿位置的江底最大冲刷线，进而确定合理的隧道埋深。另外，地铁区间还会下穿类似朝晖一区这样20世纪70年代末、80年代初的老建筑，房屋结构、地基本身不够牢固，需要编制专项保护预案，并在施工过程中实时动态监测沉降情况，确保轨道下穿时万无一失，打消老百姓的顾虑。

第二就是征地拆迁。由于地铁是线性工程，1号线从湘湖到客运中心站后分两条支线运行，一条支线向北到临平，另一条支线向东到下沙，呈“Y”形，涉及的征迁量特别大。最终在各区政府的大力支持下，在广大市民的理解关心下，1号线征迁工作顺利完成。

第三是交通改道措施。当时杭州的交通拥堵情况比较严重，市委、市政府担心轨道交通建设会成为压垮杭州交通的最后一根稻草。因此，我们与交警支队一起，对施工的每一个节点都进行分析并提出优化组织方案。通过道路分流等一系列措施，给杭州交通拥堵痛点“镇痛”，确

保不因地铁建设导致杭州交通发生“瘫痪”。

程鹏宇：杭州地铁到亚运会前，会形成怎样的规模？

邵剑明：截至目前，杭州轨道交通建设获国家发改委批复共有三期项目：地铁一期建设规划于2005年6月获批，线路总长82.5公里；地铁二期建设规划于2013年6月获复，线路总长106.6公里；地铁三期规划于2016年12月获复，线路总长196公里。此外，2014年12月，国家发改委批复的浙江省都市圈城际铁路规划中，包含了杭州至临安、杭州至富阳城际铁路，总长约58.4公里，构建线路总长446公里的轨道交通网络，这些项目全部要在亚运会前建成通车。

2018年上半年，市委、市政府为抢抓“后峰会、前亚运”的重要窗口期，着力在三个层面建设轨道交通，一是机场城市门户，二是高铁区域枢纽，三是解决老百姓交通出行。为了将新规划的火车西站和火车东站、机场三个重要的交通枢纽连在一起，市委、市政府谋划建设一条机场轨道快线，从火车西站到东站再到机场，总里程58.5公里，横贯城市东西，是一条连接重要枢纽的城市总动脉。该项目提出后，得到国家发改委，省委、省政府的大力支持，杭州机场轨道快线作为2022年亚运会配套工程和贯穿杭州城市东西主轴的重要交通走廊，与地铁3号线北延和地铁5号线西延一起，作为地铁三期建设规划调整项目一起上报国家发改委审批，新增里程约70公里。至此，到2022年亚运会前，杭州将建成拥有10条地铁、2条城际线、1条机场轨道快线，总长516公里的轨道交通网络。

我们秉承“建设为运营，运营为乘客”的建设、服务理念，一切以乘客为中心。地铁2号线西北段、4号线南段相继开通运营后，初步形成网络化运营，客流不断攀升，日均客流超过150万人次。今后四年，将从初步网络化进入大规模网络化运营的关键期。地铁运营网络化后，相互关联度高，一个站点、一条线路出现设备故障等问题，可能导致整个线网出现列车晚点，所以对运营设备完好率、应急反应能力、综合管理能力等都提出了更高的要求。目前，杭州地铁员工9000人左右，

等2022年建成516公里轨道交通网络，将达到2万人以上。我们将抓好顶层设计，探索建立与网络化运营相适应的线网运营管理模式，进一步优化运营调度、提升运营能力。全面构建地铁运营安全监管体系，提升线网应急管理能力，确保运营平稳有序。同时强化运营服务的提升，深化地铁文明乘车建设，积极打造“智慧地铁”，为广大乘客提供更多便捷。

程鹏宇：从2007年加入地铁集团至今，哪一件事情让您印象最深？

邵剑明：印象最深刻的是2008年“11·15”地铁1号线湘湖站北2基坑大面积坍塌事故，这起事故给杭州地铁带来了非常惨痛的教训。这次事故一直警示提醒我们，“安全生产永远在路上”“安全没有最好，只有更好”。2008年6月杭州轨道交通建设刚刚起步，开始全面铺开。而“11·15”事故发生时，正是杭州轨道交通准备快速推进阶段，全市上下以及地铁集团全体干部员工凝心聚力、准备大干一场时，发生了这样大的安全事故，对杭州地铁全体干部员工的信心及全市老百姓对杭州地铁的信心带来了沉重的打击，地铁建设一夜间进入了“冬天”。时任杭州市市长蔡奇提出要以如履薄冰、如临深渊、如坐针毡的“三如”心态抓安全生产。为重振信心，地铁集团痛定思痛，深刻反思，狠抓管理，将2009年作为“安全生产年”，将2010年作为“质量管理年”，始终把安全生产放在首位，牢牢贯彻“没有安全一切为零”的理念，全面建立安全生产管理体系。一路走来，我们认为地铁建设、运营的首要任务就是安全、安全、安全。

程鹏宇：请您介绍一下杭港地铁公司的情况。

邵剑明：当年，杭州建设地铁1号线时，市委、市政府认为在全球轨道交通运营中，香港地铁的管理理念和模式走在前列。在建设之前，主要领导带队考察了香港地铁。香港地区地铁坚持“人跟线走”“线跟人走”相结合以及“地铁+物业”的理念，加上出色的运营服务，在全世界地铁中都堪称先进。当时希望通过引进港铁这个优质合作伙伴，借梯登高，促使杭州地铁管理水平得到提升。所以，地铁1号线通过PPP项目引入港铁资金和管理，这不仅是浙江省第一个轨道交通PPP项目，

也是国家示范项目。市地铁集团与港铁共同合资成立杭港地铁公司，分A、B两部分资产，A部分主要包括1号线土建工程、轨道、车站地面建筑、主变电所等资产，B部分主要包括1号线机电工程、车辆和电缆支架等资产，A部分资产由市地铁集团负责投资，B部分资产由杭港地铁公司负责投资，由杭港地铁公司负责运营。实践证明这是一个比较好的合作模式，因为PPP公私合营的运作机制效率更高，引进了专业的运营团队，提升了管理水平，还引进了外资。

目前地铁集团下除杭港地铁公司外还有一家运营分公司，两家运营单位可以相互学习管理经验，取长补短，对杭州地铁持续健康发展具有很大促进作用。

程鹏宇：杭州从西湖时代迈向钱塘江时代，再到市委、市政府提出的拥江发展战略，地铁在引领城市发展过程中发挥了怎样的作用？

邵剑明：地铁的规划引导作用和带动作用很强，城市轨道交通建设是杭州实施拥江发展战略、加快推进城市国际化、建设世界名城的“助推器”。无论是城市国际化还是建设世界名城，宗旨都是让老百姓能有更多获得感、幸福感，出行便利是其中的一个重要方面。所以，加快轨道交通建设、提升运营服务能力，是我们必须做好的工作。我认为地铁引领城市发展主要体现在以下三方面。

一是助推城市发展。因为轨道交通具有强大的规划引领和带动作用，会吸引大量人流，无论是“人跟线走”“线跟人走”，还是“地铁+物业”理念，都可以带动引领城市发展。不管是老城区的旧城改造，还是新区发展，通过规划引领结合地铁周边站点开发，可以很好地解决城市发展空间问题。特别是在“拥江发展”战略过程中，我们要加强江两岸和跨江的交通便捷程度，下一步要围绕一些重要站点，打造地铁上盖物业综合体，推动城市发展。

二是提升城市形象。轨道交通的通车里程长、运量大、速度快、安全可靠、舒适准点等优势，有助于城市重要节点、重要门户相互之间形成连接，确保通达性，提升了城市形象，是城市国际化的标志。同时，

轨道交通沿线通过城市设计，使各种设施功能相互配合和协调，达到空间形式的统一、完美，既实现综合效益的最优化，又促进了区域更新和环境美化，提升了城市品质。

三是影响城市生活。轨道交通带来的便捷舒适，缩短了市民的出行时间，成为市民出行的重要方式，改变了人们的出行习惯。作为轨道交通建设者，我在建设前与现在对地铁的理解有了很大区别。当初理解轨道交通就是便捷，现在发现轨道交通不仅仅是便捷，还能改变一个人的生活出行理念。比如以前感觉杭州萧山到武林门很遥远，现在坐地铁就几十分钟。轨道交通拓展了城市空间，改变了城市格局，从而影响了人们的城市生活。

程鹏宇：最后，在十余年的地铁建设管理工作中，您最大的感受是什么？

邵剑明：杭州地铁从无到有，从单线到网络化运营，最大的感受是事在人为。轨道交通这件事情很难，是系统工程，涉及面广，很复杂，但只要大家想干，齐心协力干，再难也能干成。当然这离不开方方面面的支持，首先感谢市委、市政府的正确领导和相关部门的大力支持，包括市民对地铁建设的理解与支持。因为轨道交通建设工程是一个线性工程，涉及方方面面，没有大家的支持，地铁建设很难推进。我印象比较深刻的是地铁三期工程批复后，全市上下对轨道交通建设空前支持。现在，无论是市委、市政府，各区、各部门，还是广大市民都高度重视地铁建设，形成了合力加快地铁建设的良好氛围，我们感到很欣慰。其次是感谢相关合作伙伴，没有大家的共同努力，也很难快速发展杭州轨道交通事业。最后我想感谢一下我们的员工及家人，我们打造了一支能打硬仗、敢于奉献、有战斗力的团队，正是因为拥有一支优秀的队伍，我们才有信心、有决心，以一流状态建设一流地铁。所以，我觉得现在是杭州轨道交通建设的最好时期，我们一定要抓住这个有利时机，以更高的质量、更快的速度，全力推进地铁事业发展。我在此也希望大家继续关心、支持杭州轨道交通事业，谢谢！

大运河杭州段综合保护工程的主要成就

郑翰献

采访时间：2018年9月20日

采访对象：郑翰献

采访人员：艾丹青、熊艳

录音整理：杨靖波

综合编辑：英昌东、徐赛华



郑翰献

1965年12月出生，浙江淳安人，曾任京杭大运河（杭州段）污染综合整治指挥部总指挥、京杭大运河（杭州段）综合保护工程副总指挥以及运河集团总经理。现任钱江新城管理委员会主任。

艾丹青：郑主任，您好，您曾任京杭大运河杭州段综合保护工程副总指挥以及运河集团总经理，请您谈谈京杭大运河杭州段综合保护工程的相关历史情况。

郑翰献：我叫郑翰献，今年53岁，目前担任钱江新城管理委员会主任。在杭州实施大运河综保工程过程中，我曾担任杭州运河污染综合整治指挥部总指挥，在2004年至2011年担任综保工程副总指挥以及运河集团总经理。

长城与京杭大运河是伟大的世界文化遗产，这一撇一捺在中国版图上形成一个“人”字。杭州以往是一个因湖而名、因河而兴的城市，而目前是因江而强。家喻户晓的西湖让杭州名扬声外，而历史证明了杭州是随河而兴盛起来的。运河是杭州地势最低的一条河道，因此所有的河系最终都汇聚到运河。运河与杭州的农业、工业发展以及老百姓的生活起居息息相关。从农业社会转化为工业社会时，运河曾一度遭受破坏，特别是水质的污染尤为严重。运河曾经是一条天然而成的截拦污水的河道，而到了20世纪80年代却变成了一道排污沟，水质发黑，散发恶臭，连家禽也不愿下河。当时也没有污水处理厂。所以改革开放后的历届市委、市政府对如何改善水质非常重视。首先就是要截污，因而专门成立了运河截污工程指挥部并且建立了四堡污水处理厂，全面开始埋设截污干管。

我认为从改革开放以来，京杭大运河的整治到后期的综合保护有这么几个阶段。20世纪80年代末90年代初，建立三堡船闸解决了运河与钱塘江的沟通问题。艮山门到三堡之间的河道挖通后建设了三堡船闸，从而贯通了钱塘江，改变了以往翻坝的方式，并且此后有大量的货船、物流通过船闸，显示出更好的通航作用。之后，市委、市政府专门成立了运河截污工程指挥部，启动运河的截污工程，大约花了10年的时间截流污水，建设了杭州污水处理系统与杭州四堡污水处理厂。在此基础上，杭州更进一步提出了运河综合整治措施，截污完成后进行清淤、种植绿化等。此后由整治措施提升到保护的意识，提出综合保护概念。2000年起，单一的截污工程指挥部提升到运河污染综合整治指挥部，市委专门启动了截污、清淤、绿化、保护、利用、管理等组合拳来开展运河综合整治工作。到2003年，实现了再一次提升，使综合保护与开发利用相结合，这个阶段至关重要，市委、市政府又成立了运河综合保护与开发指挥部以及运河集团。当时提出对运河的综合保护与开发利用的三大目标就是坚持还河于民、申报世界遗产、打造世界级的旅游产品，从2004年一直到现在，我们都在为这三大目标不断努力。

第一大目标是要还河于民。从2005年起，我们对运河两岸的步行道路进行贯通，并且对主城区的桥梁进行整治，实现一桥一景与27公里步行系统的贯通。从2006年开始，每一年都推出“新运河”，每一年都有新的主题。在2007—2009年期间，我们的重点是保护历史街区与运河的工业遗产，对小河直街、桥西历史街区、大兜路历史街区、塘栖历史街区等运河两岸的历史街区以及长城化工厂、大河造船厂等工业遗产，还有运河上的一些历史建筑，比如古桥、古码头等进行保护。保护的同时进行合理利用，比如在桥西历史街区建立了三大博物馆，富义仓从历史上的物质粮仓变成了现代的精神粮仓，对历史遗产进行文化创意设计从而形成新的旅游产品，同时对历史遗产的内在价值进行剖析与提炼，进而申报世界遗产。

我认为，京杭大运河申报世界遗产的过程当中，杭州起到了非常好的示范带头作用。我记得2006年5月，杭州专门举办了京杭大运河遗产保护的研讨会，这次会议由全国政协文史委牵头召开，在杭州汇集了运河沿线18个城市的代表，对运河的保护、申遗等达成共识，并且发布了《杭州宣言》。这是至关重要的一步，也是呼应2005年京杭大运河被纳入世界遗产的预名单以后我们采取的实际行动。

世界遗产的申报过程就是统一思想的过程，就是坚持保护、开发、利用、研究、管理五位一体的过程，也是打造一个世界级旅游产品的过程。因此，杭州从2004年开始对运河的综合保护与开发利用进入了新的阶段，这个阶段的目标很清晰，就是坚持生态、活力、人文。生态就是保护运河两岸的绿色以及运河水质，杭州在推进运河综保过程中同时推进了杭州运河河道综保工程，因为运河的水位比较低，如果只保护运河是没有办法实现最终目标的，所以杭州花了10年的时间对市里所有的河道进行管理整治，将整个大范围的水质与生态进行改善以后才有了运河今天的水质。

在运河综保过程中有几个关键点。一个是运河与钱塘江配水，通过三堡排涝工程和综合整治，使运河水与钱塘江的水相通，这从水源上解

决了运河的配水问题，也进一步对杭州大范围河道的截污工作进行了完善。2008年以后，杭州对几条重点支流进行了保护，比如中东河、余杭塘河、上塘河等，这些都是运河主轴上游的支流。

另外，我们在运河综保过程中注重活力的要素，除了在运河两岸布置了游步道体现以人为本外，我们还对运河主城区范围内的企业进行转型，关停江干、下城、拱墅乃至余杭和塘栖的污染企业，并重新规划，在保护中开发，在开发中保护。

第三个就是人文，也就是文化，习近平总书记曾说运河是一条文化带，是人类传承的文化，是流动的文化遗产。在运河综保过程中，我们特别重视运河文化的研究与遗产的保护，在开发利用过程中融入文化并淋漓尽致地体现出来。我认为杭州通过打组合拳对运河的综保工作做得非常完善，并且可以说是提前完成了三大目标。

经过各方面的共同努力，我们实现了运河综保的三大目标，还河于民、还景于民，让老百姓能够漫步运河边，让运河与老百姓的生活息息相关。坚持申报世界遗产，杭州在此过程中的示范带头作用发挥得很好，当时的《杭州宣言》非常重要，统一了沿线所有城市的思想认识，同步推进运河的研究、保护工作。其实前两个目标都是为打造世界级旅游产品这个终极目标做铺垫，而且缺一不可，只有一步步都做到了，才能有今天的京杭大运河。

京杭大运河不仅是一条水脉，也是一条老百姓的人脉，从历史的角度来说更是一条国家的国脉。运河曾经是输送国粮的河道，其历史地位是不可撼动的。因此，确实像习近平总书记提到的，京杭大运河是古人留下来的文化遗产，我们一定要把运河保护好、传承好、利用好，以促进运河两岸全线和谐地发展。

杭州实施“一号工程”的基本成就及未来发展

洪庆华

采访时间：2018年8月31日

采访对象：洪庆华

采访人员：沈力

采访地点：市民中心

录音整理：董越

综合编辑：许丹芬



洪庆华

1964年11月出生，浙江临安人，毕业于浙江农林大学，获学士学位。历任富阳市副市长，建德市市长，杭州市对外经济贸易局党委书记、局长，浙江省杭州市经济和信息化委员会主任，杭州市发展和改革委员会主任，杭州市对口支援工作领导小组办公室主任。

沈力：2014年，杭州提出了以信息经济智慧应用为重点的“一号工程”，为何要把“一号工程”提到如此重要的地位？为何说“一号工程”是杭州这座城市的最佳选择、唯一选择？

洪庆华：2008年金融危机以后，杭州与许多城市一样，经济上也遇到了“成长的烦恼”。杭州原来的经济结构以传统产业为主，工业是拉动经济发展的重要支柱。2012年以后，工业固定资产投资下降很快，工业增加值的增幅也持续下滑。在经济增长旧动能减弱、增长势头乏力的大背景下，探索杭州未来经济发展到底该往哪里去成为当务之急，是一

个新课题，迫切需要找到突破口。

其实在这个过程中，杭州21世纪初以来埋下的新经济的种子早已悄然发芽了，只是大家并没有注意。那时候，不仅阿里巴巴已经长大，而且马云已经提出，我们正从IT时代走向DT时代，也就是从信息化时代走向数字化时代，但是他的提法没有得到应有的理解和响应。创新虽然已经成为转型升级的代名词，但是对工业增长下滑的焦虑和对创新的渴望交织在一起，使我们很难跳出工业看创新，到底创什么新？往哪里创？怎么创？目标和方向都是很不明朗的。

2014年7月，市委十一届七次全会提出的以发展信息经济智慧应用为重点的“一号工程”，非常明确地指明了杭州创新发展的方向，使杭州在转变发展方式上取得先机，也在全国起到了先导和示范的作用。

记得2013年底，市里与阿里巴巴签订了一个战略合作协议。当时不少人都很疑惑，阿里巴巴不是杭州的企业吗？杭州市怎么跟下属企业签订战略合作协议，妥不妥？站在现在看这件事，觉得很平常，当时却不一样。众所周知，如今阿里巴巴已经公认是全球著名企业，但2014年马云说“阿里巴巴不是国有企业，不是民营企业，而是国家企业”，很多人并不认可，直到阿里巴巴在美国上市以后才逐渐达成了共识。由此可见，当时市委提出与阿里巴巴签署战略合作的决策是很有远见的，是杭州发展信息经济，实施“一号工程”的先声。

杭州的发展到底往哪里去？形成完整的思路和目标体系是在2014年7月的市委全会。2014年上半年，在有关研究机构智慧城市方案的竞标评选中，参加审评会的阿里巴巴首席技术官王坚博士说了一句话，他说：“杭州不可能成为中国的政治中心，也不可能成为中国的经济中心，但杭州完全有可能成为中国的数字中心。”他说的“数字中心”指的是以云计算、物联网、人工智能等新一代信息技术为支撑的大数据。他的话如同在黑暗的山洞中点起一个火把，为正在寻找出路的人，照亮前往洞口的路，让杭州市经济职能部门——市经信委豁然开朗。后续杭州的发展思路、规划编制就是在“数字中心”这个理念的基础上构建

的，提出了以云计算、大数据、物联网、人工智能等新一代信息技术为基础的经济发展方向，概括为“智慧产业化、产业智慧化”。这让杭州系统地、从理念上、思路上一下子就站到了信息经济的时代潮头并引领全国。

2014年6月，我们向市委汇报发展思路时，龚正书记明确指示：“杭州不提智慧城市，因为全国已经有490多个城市提智慧城市，杭州不能再提，我们就搞信息经济。”并在7月召开的市委全会上，做出了《关于加快发展信息经济的指导意见》的决定，并且制定了系统推进的行动计划。根据市人大常委会建议，市委把加快发展信息经济的行动计划确定为“一号工程”，并把“以信息经济智慧应用为重点的一号工程”简称为信息经济“一号工程”。

杭州提出发展信息经济，其意义不仅在于信息经济本身，更重要的是脱离了现状的羁绊，敏锐地看到了新动能、新“蓝海”，果断地实行换道超车，把信息经济作为杭州转型发展的主方向、主抓手，作为市委、市政府的“一号工程”来抓，这在当时是非常需要远见、决心和魄力的。我们不提智慧城市的原因，不仅仅是当时全国已经有490多个城市提出了智慧城市的口号，最根本的是，从IT时代向DT时代转型的过程中，当时对智慧城市的理解是落后的，是单从信息化的角度，而不是基于云计算、大数据、物联网、人工智能等数字化角度去理解智慧城市，智慧城市成了传统信息化的另一个时髦的标签。正因为这样，才有后来全国新型智慧城市的概念。

杭州没有大港口，也没有煤炭等矿产资源，发展重工业的优势先天不足，但自然生态资源良好，是个宜居城市，又是风景旅游名城。然而仅靠旅游要想把杭州经济撑起来是不可能的，只有充分地利用好宜学宜居宜业的综合优势，形成创新创业的环境，才能形成新的发展动能。2014年9月阿里巴巴在美国上市，又为刚刚提出的信息经济发展的氛围形成、创业创新环境的营造，大大地推动了一把。2014年至2015年间，杭州在信息经济发展中提出的新概念新办法，很快都在上级的文件中出现，杭州很快成为全国“大众创新、万众创业”先行区、示范区。实践

证明，杭州发展信息经济是唯一选择，也是最佳选择。

沈力：您能不能简单地概括一下杭州信息经济“一号工程”所取得的成就？

洪庆华：信息经济“一号工程”是杭州转型发展的组合拳，是杭州新旧动能转换的主抓手。四年来，杭州各区、县（市）和产业平台围绕信息经济“一号工程”因地制宜、各显身手，呈现出“新一代信息技术蓬勃发展，产业结构优化升级，新经济取得重大突破”的新气象。从空间布局看，已经形成了以余杭、滨江、西湖为核心，萧山、经开区、江干等其他地区各有特色的区域格局；从发展动能看，已形成了以国家自主创新示范区为主动力，城西科创、城东智造相协调，特色小镇、众创空间高度活跃的动力体系；从产业发展看，已形成了以12大产业为核心，众多未来产业快速跟进，新经济对传统产业带动作用越来越强的发展势头；从企业主体看，形成了以阿里巴巴、海康威视、新华三、网易等为龙头，一批上市公司和“独角兽”企业为中坚，众多“双创”型企业蓬勃发展的雁形新经济企业群，以及传统企业“互联网+”快速转型升级的态势。

截至2018年上半年，全市信息经济已连续14个季度保持两位数以上的高速增长，占全市GDP比重25%以上，对全市经济增长的贡献率超过50%；在信息经济12大核心产业中，信息软件、云计算大数据、电子商务、数字内容、移动互联网增加值均超千亿元；163家上市企业中信息经济领域企业占据半壁江山，134家“独角兽”和“准独角兽”企业中有2/3来自信息经济领域。此外，新一代信息技术在工业、农业和其他产业的应用不断加快，推动相关产业向高端化、智能化、绿色化、服务化方向不断迈进，杭州“互联网+”指数在全国351个城市中排名第五，两化融合发展指数94.8，领跑全省、位居全国前列。可以说，杭州经济转型发展新动能已经基本形成。

杭州在信息经济发展上勇立潮头，不仅推动了自身经济的转型发展、高质量发展，也成为全国“大众创新、万众创业”的热土，至今已持续了4年多。2014年下半年，国家统计局局长到杭州调研电子商务纳

入统计的问题，龚正书记和张鸿铭市长请求国家统计局把杭州作为信息经济统计的试点。信息经济原来是按照移动、联通、电信三大营运商增长的比例来推算的，20世纪90年代三大运营商增长速度很快，到后来三大运营商仅仅靠流量增长后劲不足，统计推算已经不符合国家创新型经济发展的实际。据统计部门反映，杭州信息经济统计体系的建立，为更加客观地反映全国经济实际增长情况是作了贡献的。

沈力：信息经济“一号工程”包含哪些内容？信息经济的重点产业有哪一些？

洪庆华：“一号工程”是杭州经济发展转型升级的代名词或者组合拳。简单地说，可以概括成“智慧产业化与产业智慧化”。但这句话的内涵是非常深刻的，既包含着以互联网为代表的新经济，也体现了一二三类产业转型发展、融合发展。比如在农业智慧化生产中，一个葡萄园运用物联网技术，可以实现浇水、施肥精准、科学；在工业生产中，可以让传统的工厂和普通的机器，通过物联网、云计算、大数据的运用，实现数字化生产，让我们的传统工业快速地从机械化自动化阶段，走向数字化智能化，从而又延伸出新的技术模式，产业模式。三五年前，要把这个基础概念讲清楚都是一件很难的事情。现在已经司空见惯。

2014年，在建立信息经济统计体系时，确定了12大核心产业分别是电子商务产业、云计算与大数据产业、物联网产业、互联网金融产业、智慧物流产业、软件与信息服务产业、电子信息制造产业、数字内容产业、移动互联网产业、集成电路产业、信息安全产业、机器人产业。这12大产业中，有5大产业产值已经超过千亿元，并且保持着高速的增长。这样的分类只是为了统计分析上的方便，产业和产业之间是互相融合的，并且信息经济远远不止这些产业。信息经济涉及我们经济社会的方方面面，比如通过网络化、数字化、智能化，对传统产业进行改造，这方面的作用和产出就很难进行统计。

沈力：为了保证信息经济“一号工程”的落实，杭州具体推出了哪些举措？

洪庆华：2014年7月，市委全会以后，先后召开了5次领导小组会议，组织多次专题培训，制定了信息经济总体规划，还搞了智慧应用和“六大中心”建设三年行动计划。从5个方面形成了信息经济的推进体系。包括市人大制定和颁布的《杭州市智慧经济促进条例》，这在全国是首部，首创了信息经济12大核心产业统计体系，出台了“人才新政27条”，建立了“一号工程”专项考核办法，设立了信息经济产业投资基金等。

还有一个很重要的措施，就是扎扎实实、持之以恒地推进与阿里巴巴的战略合作。阿里巴巴已经是一个具有全球影响力的企业，对杭州的创新创业具有巨大的带动作用。“阿里巴巴好杭州才会更好”，这是全市上下形成的基本共识。每年阿里巴巴把需要杭州服务的事项清单式地理出来，我们不讲条件照单全收，力所能及地做好服务。双方高层每年开一次联席会议，检查任务落实的情况，明确下一步合作事项。截至目前，合作事项已累计实施102个大项、169个小项。这样的合作方式，已经扩展到其他的企业，这是一种“店小二”式服务大企业的好方法。这种方法从本质上来说，就是分清政府与市场的边界，政府提供更好的服务，为市场主体在市场竞争中创造更好的条件。

沈力：除了这些大的举措以外，每年在工作推进上还有什么重点和具体措施？

洪庆华：为了保证信息经济“一号工程”扎扎实实、持之以恒地系统推进，我们每年都确定两个工作重点。

2015年的两个重点。一是在制造业领域实施“互联网+”，主要是推行“工厂物联网”。通过“工厂物联网”，让传统的机器数字化，进而实现智能化，加快推进传统产业的转型升级。杭州三年实施“工厂物联网”项目712项，为全面推进工业互联网打下了坚实的基础。二是打造新型产业生态。信息经济需要有与之相适应的新的产业生态，这个产业生态的核心，就是形成完整的创新链条。这样的产业生态，光靠政府单方面努力还不够，需要政府与企业、企业与企业共同推进，如阿里巴巴和富士康的战略合作，形成了“淘工厂”“淘富成真”等创新创业平

台。特色小镇就是在这样的条件下应运而生，广泛发展。通过云栖小镇、梦想小镇和基金小镇的示范，迅速地掀起了特色小镇建设高潮，目前全市正在创建和通过验收的已经有47个。每一个特色小镇就是一个微型创新生态，就是所谓的“我负责阳光雨露，你负责茁壮成长”。几十个特色小镇构建了杭州优越巨型的创新生态。截至5月底，梦想小镇累计引进孵化平台50余家、互联网创业项目1466个、创业人才近13700名；云栖小镇已累计引进企业750余家，其中涉云企业475家。

2015年最具影响力的是成功召开了云栖大会。云栖大会的前身叫云开发者大会，阿里巴巴已经办了好几届，规模和影响力都不大。那一年，省里要求杭州办一个超过贵州大数据博览会的大会。根据王坚博士的提议，采用了“企业为主体、政府叠加资源”模式办会。西湖区为此还用了85天时间建成了国际会展中心。结果一炮打响，现场4万人，网上直播超过600万人。到今年是第四届，规模和影响越来越大，已经成为全球行业国际性盛会。这个会对杭州信息经济发展的作用不可低估。除了云栖大会以外，杭州各类创新创业的会议数不胜数，这是杭州信息经济产业生态的重要组成部分。

2016年的两个重点。一是推进新型智慧应用。以5G“车联网”试点为契机，建设城市“数据大脑”。当时由赵一德书记主抓，以交通治堵为突破口。去年，“城市大脑”已被列入国家首批新一代人工智能开放创新平台。用王坚博士的话说，“城市大脑”是杭州献给世界的礼物。这项工作目前由周江勇书记主导，在更加广泛的领域中持续推进。二是推动核心基础产业发展。重点是推动新能源汽车和集成电路产业的发展。新能源汽车的核心是电池电机电控，它天然地与信息经济紧密相关。集成电路设计产业杭州是比较强的，但是没有形成从设计到制造的一个完整的产业链。以吉利新能源、中电海康磁旋芯片、大和热磁大尺寸硅片项目相继实施为标志，两个方面都取得了突破。

2017年的两个重点。一是工业互联网基础平台建设。全面推动“企业上云”，推动阿里巴巴“ET工业大脑”、中控supOS工业控制系统应

用。通过多年的实践，杭州形成了从“机器换人”“工厂物联网”到“ET工业大脑”“企业上云”的智造之路，得到工信部和国家工程院的充分肯定。二是推进未来产业发展。出台《关于加快推动杭州未来产业发展的指导意见》，布局发展人工智能、虚拟现实、区块链、量子技术、增材制造、商用航空航天、生物技术和生命科学等为重点的7大未来产业。未来产业的种子已经撒下，只要辛勤耕耘，若干年以后一定会有丰硕成果。

沈力：对于老百姓来说，生活中有哪些地方因为信息经济发生了改变？

洪庆华：信息经济已广泛地渗透到经济社会和百姓生活的方方面面。高德地图、滴滴快车等都属于信息经济智慧应用的范畴。这两年杭州主城区交通状况的改善，“城市大脑”功不可没。杭州正在打造“移动办事之城”，可以预见，用不了几年，大部分办事事项，都可以在一部手机的某个APP中搞定。信息经济对我们生活的改变无处不在，并且超出我们的想象。杭州的明天会因为信息经济、数字经济而更美好，

沈力：信息经济“一号工程”未来发展的重点在哪里？

洪庆华：信息经济现在已经改称为数字经济，它们的内涵和外延是一样的。数字经济上升为国家战略，由杭州的“一号工程”上升为全省“一号工程”。对于杭州来说面临着更大机遇，也面临着更大挑战。各地对数字经济支持力度不断加大，杭州原有的优势在弱化。从抢占先机到群雄逐鹿，杭州还能不能一马当先？这是需要我们回答的时代课题。杭州要尽快把“长板”继续拉长，把“短板”尽快补上。最重要的是发挥好市场“无形之手”作用的同时，更好地强化政府“有形之手”。

下一步重点要把握好六个方面。第一，完善顶层设计。市委、市政府坚持一张蓝图绘到底，经过几个月的充分调研，已经形成新的发展思路 and 战略目标。7月27日召开的市委十二届四次全会上，周江勇书记明确提出，要聚焦数字经济“一号工程”，全面推进“三化融合”行动，坚持不懈抓数字产业化，集中攻坚产业数字化，全面系统抓城市数字化，争创中国数字经济第一城，这个奋斗目标对杭州既是压力，更是动

力，会引导杭州数字经济向更高层次、更高质量发展。第二，打造好营商环境。数字经济的核心是人才，尤其是年轻的人才。这几年，杭州人才的净流入率保持全国第一，只要这个势头能保持下去，杭州的经济就能够高质量可持续发展。这有赖于国际一流营商环境的打造。第三，提升核心产业竞争力。世界这么大，产业这么多，杭州作为一座城市，不可能什么都做，但必须有一些“人无我有，人有我强”的核心产业，形成国际级产业集群。必须继续做大做强电子商务、数字文创、数字安防、信息软件等优势产业，打造万亿级产业集群；必须保持芯片设计优势的同时，加快补齐集成电路产业链短板；必须聚焦人工智能、区块链、网联车等未来产业，形成几个杭州优势产业。第四，要在融合应用方面为全省、全国赋能。杭州集聚了全省70%以上的智能制造服务能力，这些服务能力为全省、全国服务，可以为转型升级、供给侧改革提供杭州方案，作出杭州贡献。融合应用的过程中，将会演化出无数的产业模式、技术模式，这都是杭州新经济发展的重大机遇。除了产业以外，还有政府数字化转型。要加快“城市大脑”“移动办事之城”建设，医疗、教育、文化、旅游等各个社会领域的数字应用，不仅可以为全国城市治理探路示范，而且也会不断演化出来新的产业。第五，夯实重大科学基础设施建设。像杭州这样能级的城市，从长远发展来看，必须补上科学基础设施短板，要把省里已经确定的西湖大学、之江实验室、阿里达摩院、北大信息高等研究院等建设好，推动前瞻性、基础性技术突破。前沿性技术的应用，杭州要始终走在前列，如5G的试验杭州是走在前列的，5G商用要继续做全国第一城，还有IPv6规模化部署、千兆智联，等等。再比如车联网和无人驾驶发展是庞大的产业体系，要抢占先机，加快建设广覆盖、大连接、低功耗物联网，构建这类产业的支撑能力。第六，抓好空间布局。杭州的发展需要新的空间，要建设多层次、多形式、高质量的数字经济创新发展载体和平台。杭州市级层面产业平台要统筹和整合，特色小镇定位和功能要优化，两者要实行互动，实现全市数字经济错位发展、聚焦发展、协同发展。

乡镇企业异军突起靠的是自强不息的创业精神

谢春山

采访时间：2018年6月20日

采访对象：谢春山

采访人员：唐龙尧、徐赛华、张之冰、法鑫、许丹芬

采访地点：中共杭州市委党史研究室会议室

录音整理：尹嘉莉

综合编辑：许丹芬、英昌东、徐赛华



谢春山

1946年8月出生，浙江杭州人，1969年毕业于浙江大学，曾任杭州市乡镇企业管理局局长、杭州市科技局局长。

张之冰：20世纪80年代，杭州的乡镇企业异军突起，请问它们是怎样发展起来的？

谢春山：我是土生土长的杭州人，从小学到大学一直在杭州念书，退休之前在杭州市科技局工作。1969年从浙江大学毕业以后被分配到临安工作，在临安干了15年。1985年，正好碰上市里全面贯彻中央关于实现干部队伍“四化”的方针，被抽调到江干区工作，主要负责乡镇经济管理。在江干区干了7年以后，调到杭州市乡镇企业局。在乡镇企

业局工作到1996年，又调到临安去工作。2001年，从临安调到市科技局，一直干到退休。

杭州的乡镇企业是怎么发展起来的？我觉得主要靠四点：一靠政策，二靠机遇，三靠自强不息的创业精神，四靠地方政府的扶持和帮助。

一靠政策。1978年中共十一届三中全会以后，家庭联产承包责任制的出台使农村很大一部分劳动力得到解放。当时江干区的很多农民早上先到市场卖自己家里种的蔬菜做商人，然后到乡镇企业上班当工人，晚上又回到家里种田当农民。这种情形被人们形象地称为“农工商一体化”。改革开放使农村剩余劳动力找到了出路，提高了农民创业的积极性，乡镇企业应运而生。

二靠机遇。20世纪80年代，我国的经济体制刚刚从计划经济向市场经济过渡，老百姓手里有钱，但没有东西可买，市场上各类商品都很短缺，企业只要能将产品生产出来，就可以卖得好。我举个例子，那时候杭州生产电冰箱的乡镇企业有100多家，生产出的冰箱，不管质量好不好，都会被抢购，一户家庭一下子买两三台的情况都很多。可以说，商品的短缺为乡镇企业的发展提供了一个巨大的机遇。

三靠自强不息的创业精神。乡镇企业的发展是在夹缝中求生存，生产要找米下锅，完全靠自己解决。虽然有了劳动力的富余，还遇上市场产品短缺这么一个好的机遇，但我觉得乡镇企业能发展，归根结底还是靠自力更生、自强不息的精神。那时乡镇企业资金短缺，设备靠收旧，用比较便宜的价格收购国有企业淘汰的二手设备；技术靠退休的技术人员。如很多乡镇丝绸厂做七彩丝绸被面，自己技术力量不够，都是靠一些国有企业的退休师傅或者在职师傅星期天来帮忙。在产品的推销环节，则是靠吃苦，有些企业主甚至背着自己的产品到各个地方去推销。我印象比较深的是，在江干区笕桥镇有一家杭州水磨石厂，厂长叫张妙虎。他为了推销自己的产品，把生产的水磨石背到东北大庆去，可以说把祖国的山山水水都跑遍了，将神州的家家家户户都走遍了，经历了很多

困难。

四靠地方政府的扶持和帮助。20 世纪 80 年代，杭州的乡镇企业异军突起，至 90 年代初，其总量已经占据全市企业的半壁江山。当时的市委副书记虞荣仁同志对乡镇企业提出了要更进一步发展的要求：要从两分天下有其一，发展到三分天下有其二。在那个年代，乡镇企业在生产原料的采购上受到诸多限制，商品出口也受到一定的限制。比如杭州万事利集团生产丝绸，没有国家的计划指标分配不到原材料，完全要靠自己找米下锅，这对于企业的发展有很大的限制。在乡镇企业快速发展的情况下，政策的羁绊必须要冲破，城市经济体制的改革必须考虑到乡镇企业，地方政府也必须为乡镇企业的发展提供助力。

张之冰：乡镇企业的发展与当时杭州市发展外向型经济有什么联系？政府是怎样扶持乡镇企业的？企业家们又是怎样自强不息、艰苦创业的？

谢春山：乡镇企业的发展跟杭州市发展外向型经济是互为因果关系。乡镇企业的发展为外向型经济的发展创造了基础条件。当时的出口经济，光靠国有企业按计划生产的产品是不够的，没产品就谈不上发展。乡镇企业生产的产品种类多，挑选余地大，可以好中选优。

反过来说，外向型经济的发展也促进了乡镇企业的转型升级和产品质量的提高。出口创汇企业和中外合资企业，一般来说都是基础比较好的企业。比如万向集团，它是杭州乡镇企业的龙头企业，也是乡镇企业的排头兵。鲁冠球为了使集团的产品能够出口到更多的国家和地区，曾经寻求与美国通用汽车公司的合作。通用汽车公司看到万向集团的生产设备、产品质量、产品价格等确实比较理想，就想统包其外销权，但是鲁冠球没有答应。他对通用汽车的老板说，如果在世界上能够找到第二家公司，生产出的万向节和万向集团的一样价廉物美，那么他愿意将外销权统包给通用汽车公司。乡镇企业通过产品的不断出口，累积了外汇和资金，转型升级也随之跟上去。

又比如西子奥的斯电梯公司，原来是一家从事废弃塑料加工和农具

生产的工厂。后来做电梯中的货梯，还不是整梯。它是江干区第一家中外合资企业。外国人做生意是不讲人情面子的，关键看质量和价格，只有质量、价格满足他们的需要，他们才会坐下来谈合作。外向型经济的发展，要求企业必须提高自身的管理水平、产品质量。

当时的外汇很紧张，为了鼓励乡镇企业进一步扩大出口，杭州市外经委专门设立了“金龙奖”。企业出口产品可以拿到外汇指标，有这个指标就可以买国外产品。如果说指标自己不用，还可以调剂给别人，国家会补汇差。这大大激发了乡镇企业发展外向型经济的积极性。1988年，杭州出台了许多文件，要求各县（市、区）在乡镇企业中大力发展外向型经济。那时，全市搞得比较好的有两个地方。一是桐庐的横村镇，它搞产品增值服务，现在叫来料加工。只要能把产品销出去，原料弄进来，就能创收，因为我们的劳动力便宜。二是江干区，当时七堡有一个服装厂，专门为外商加工衬衣。一件衬衣，从布料进来到成品出去，只赚五角二分，用的是外国的商标。虽然企业只赚了一点加工费，但培养和锻炼了自身的职工队伍，提高了自身素质。

那时乡镇企业发展，国家既没制订计划，也没提供土地。企业只能把一些剩余的仓库、农具厂、车间以及翻建的房屋等作为生产场地。

我在江干区工作的时候，当时区政府只有批50平方米的新建房屋和200平方米的旧房改造的权力，政策上面控制得还是比较严的。在这样的情况下，乡镇企业的发展确实就是靠自力更生、艰苦创业、奋力拼搏、开拓创新的浙江精神来支撑的。

乡镇企业的发展也促进了政府观念的更新，使政府对其另眼看待。我印象最深的就是对乡镇企业发展问题，各级党委、政府都很重视，市一级由市委副书记专门抓，各县（市、区）也都由重要的领导来抓。到了村一级，村支书、村长更是把乡镇企业的发展作为自己的主要任务。

在政策上，进一步下放权力。比如原来发展外向型经济，全都要到市里去批，后来权力都下放到县（市、区）里了。再譬如原来一些技术改造的项目，如果要立项的话，要到省里审批，后来一定规模（比如

3000万元以下)的企业技改项目,杭州市都能自己批了。这些大大促进了乡镇企业的发展。

针对乡镇企业的发展问题,市政府也出台了一些经济上的优惠政策。比如说我印象最深的就是乡镇企业的技改项目允许税前还贷,这减轻了企业的负担,加快了企业更新换代的速度。有些企业还实施设备快速折旧法,三年一轮换,政策允许技术改造的费用可以进成本,设备的更新速度就快了,产品质量也能够得到快步提升。

同时,政府也制定了不少促进乡镇企业发展的实用措施。我印象当中,乡镇企业发展面临缺少资源、各类审批手续烦琐的问题,我们就采取现场办公的办法,要求银行、计划部门、土地部门、管理部门、建设部门,以及一些涉及办企业执照的部门,派专员到企业去办公,解决企业在生产发展当中遇到的一些困难。

当时政策还不够开放,企业想上一个新的项目,没有半年时间是审批不下来的;而有的产品生命周期比较短,等审批完成,产品已经淘汰掉了。这样的话,企业就没法干了。所以,我们需要在各个方面为企业创造条件,为乡镇企业尽快地形成生产力,主动做些工作。我在江干区的时候,乡镇企业局每月会把企业需要上的项目整理起来,并搞好项目的可行性分析。在这个基础上,把相关部门召集起来,一揽子解决问题。为了表示对企业项目的支持,区政府也会筹集一点资金,一般是项目所需资金的10%,其余就靠企业的自有资金和银行的贷款了。

当时,万事利有一个技改项目叫喷水织机,引进的是日本的技术。原来我们的织机都是剑杆织机,这种机器噪音很大,效率也比较低。沈爱琴同志为了引进国外的设备来提升产品质量,在没有外汇额度的情况下,千方百计取得各方面的支持。政府也在允许的财力范围之内支持了她一两百万元,以此作为一个象征,意思是说区政府对这个项目是支持的。但很大的一块资金要靠银行。当然,企业也得自筹一部分。

当时,我们江干区为什么要发展乡镇企业?很重要的一个目的是以工补农、以工贴农。当时我们的蔬菜没有像现在这么流通,都是依靠本

地区。由于流通渠道不畅，当菜多的时候，菜价一分钱一斤，卖不掉就倒在区政府门口；菜不够的时候，菜价涨得厉害，老百姓就要骂人了。所以为了平抑菜价，我们把乡镇企业发展所获得的利润的一部分补到农业上面，以此满足市民的需求。

更重要的是乡镇企业的发展为农民致富奔小康创造了机会。无农不稳，无工不富，乡镇企业发展所带来的变化，从杭州郊区农民房屋的变化就可以看出。如果单纯靠农业收入，是很难造起房子来的。乡镇企业的发展为农民致富奔小康创造了一条新的路子。

乡镇企业的异军突起，跟我们各级组织及领导秉持一切为经济建设这个中心服务的理念，深入基层，了解企业需求，为群众服务是分不开的。

围绕经济建设这个中心，大家可以说是齐心协力、千方百计把企业搞好。从1985年到1996年这12年时间，我基本上就是在乡镇经济发展这一领域工作。所以我接触了很多乡镇企业家，确确实实看到了他们的艰辛，也看到了他们取得的成果，我由衷为他们感到高兴。

对于江干区发展得比较好的一些企业，像万事利、西子奥的斯等，我们作为政府管理部门就是要当好参谋，搞好服务。为了企业的发展我们应该做哪些工作？我们有空的时候，基本上就是在企业里跑，了解它们的需求。那时，我们每年都要开乡镇企业工作会议，以此支持乡镇企业的发展，提振大家的精神，还带领乡镇企业人员去外地参观考察，学习一些好经验，特别是苏锡常地区的先进经验。20世纪80年代，江苏的乡镇企业发展得比浙江好，我们出去学习先进，找到差距，回来加快发展自己。同时，我们积极做好服务工作，乡镇企业那个时候不认识政府机关干部，我们就帮忙跑跑部门，创造一些条件，帮助它们提高工作效率。

乡镇企业的发展也推动了城市基础设施的建设。我刚开始在江干区工作的时候，农民运输蔬菜都是用手推车推，用肩挑，走的都是乡间小道。乡镇企业崛起以后，村里面有钱了，道路加宽了，路面也铺上了柏

油，基础设施有了很大的变化。

除了生产领域，流通环节也涌现出不少乡镇企业。举例而言，我在江干区政府工作期间成立的三个市场，到现在都发展得很好。第一个是四季青服装市场，第二个是浙江汽配城，第三个是东站小商品市场。这三个市场都是从村里面的一个小企业发展起来的。

四季青服装市场，一开始是个停车场，后来因为清泰立交桥建设，汽车进不来，停车场就荒废了，我们建议把它转变成一个市场。市场成立后，一开始搞蔬菜流通，后来逐步发展成服装市场，到现在成为中国四季青服装集团，名扬全国，走向世界了。

浙江汽配城，位于老汽车东站附近，是 20 世纪 90 年代初在城东饭店的基础上建立的。那时饭店的生意不好，杭甬高速工程拓宽以后，企业主预测到未来汽车行业会有大的发展，在这个地方搞起了汽车汽配零件市场，现在这个市场也搞得很红火。

东站小商品市场，已有近 30 年的历史，里面的商品种类很多，批发价很便宜。

这些市场的建立，打通了流通环节，大大促进了乡镇企业的整体发展。

我刚才讲了西子奥的斯电梯集团，它是我比较熟悉的一个企业，也是我重点服务的一个对象。为了村集体经济的发展，它做过农具加工，制造过电冰箱，后来做货梯，最后发展到做电梯和自动扶梯。它能从一个乡镇企业、一个很小的村办企业，发展成为一个制造业大企业、一个行业龙头企业，改革开放可谓功不可没。第一，改革开放为企业的发展提供了充足的劳动力。第二，改革开放后出台的中外合资政策，给企业提供了在高平台起步的机会。当时，美国的奥的斯电梯公司想要在我国华东地区找一家合作单位，它看中了杭州。当时西子电梯厂也正要为自己的发展寻找中外合资的渠道。于是，双方一拍即合，携手联姻了。总的股本金是 1500 万美金，美国奥的斯出资 30%，即 450 万美元，西子电梯厂出资 70%，即 1050 万美元。就这样，双方成立了一家合资公司，由

西子电梯厂控股。因为当时还没开放到目前这个程度，要求中外合资企业必须由中方控股。

顺便提一下，1991年的时候，我们跟西子电梯厂去苏州考察，苏州电梯厂当时已跟迅达电梯结对，开始生产自动扶梯了；而我们杭州还没有这类产品。西子电梯厂从中认识到，要提升企业，必须提高产品的档次，扩大市场拥有量，还要不断开发新品种，提高产品质量。合资以后，西子电梯厂的产品档次一下子就提高了，产品类型也较之前大大地丰富了，企业在技术上、管理上都更为成熟。

当然，也有不少乡镇企业在发展过程中遇到了挫折。比如祐康集团，原来是做贸易的，后来转型，从香港地区引进了一条生产线来制造棒冰。之后逐步发展到做冷冻食品，建立蔬菜基地、农副产品加工基地，又跟新加坡企业合作，在境外上市，规模逐渐做大。再后来，由于一些原因，在房地产经营中走了弯路。现在这个企业没得到很好的发展。

乡镇企业有起也有落，要是能够经得起市场经济这个大风大浪的考验，就能生存下来；要是经不起这个考验，就会被淘汰掉。

杭州的每个县（市、区）都有一些知名的企业，比如余杭，有老板脱排油烟机厂。这个厂的厂长叫任建明，是全国的优秀乡镇企业家。在他的带领下，老板脱排油烟机厂从一个小小的乡镇企业发展成为一个上市的专业化大企业，并开始进军家装领域。桐庐的浙江天松医疗器械股份有限公司，真正的发展起步始自从国家发改委拿到了3600万元的项目支持资金。作为一个乡镇企业，拿到这么大笔资金，说明国家拿了很多设备武装它、支持它，使它的产品质量能够达到出口水平，最终全面替代进口产品。临安的锦江集团，现在资产规模已达几十亿元，可能上百亿元都到了。

我在市乡镇企业局工作时，都会到城区及各县（市、区）的重点企业去走访、调研，基本上每个季度去转一圈。走访当天早上，我会提早半个小时到办公室，把一些事情做好，接着就下基层，抓重点，攻难

点，树亮点，寻找闪光点，其间经常要蹲点。全市的几百家企业我基本上跑遍了。我觉得跑基层也是一种乐趣，能为企业解决一些困难，我感到很高兴。

我与很多乡镇企业家做了30年的朋友，现在退休了还和他们保持联系。他们当中年纪大一点的，我基本上都熟悉。

人这一辈子太短暂。我从小学开始，在学校里读了18年的书，小学6年，中学6年，大学6年。“文化大革命”中我是最后分配出去的一届，被分配到工厂，在那里干了15年，一直干到厂长。后来去了机关，也在基层待过，38年职业生涯一晃而过。人一忙时间就过得特别快，当你回首往事的时候，会感叹时间竟流逝得如此之快。这就叫光阴似箭、岁月如梭啊！

我在企业里待过15年，从最基层的工人干到厂长。这一经历让我对企业比较懂，比较了解，所以跟企业有共同语言，企业也很欢迎我去。

有时候我感到很可惜。像鲁冠球、沈爱琴、戴天荣等，由于多年的辛劳，积劳成疾，离开了我们。每当想起和他们在一起工作的情景时，我心里就十分难过。斯人已逝，但他们艰苦创业的精神永存，值得我们好好学习。比如沈爱琴同志，是个女同志，跟我同岁。我跟她认识是在40岁的时候，那时候她身患肝炎，身体不好，但是为了企业的发展，她没有休息天、没有节假日地工作。除了厂里的事务，还要照顾家里。现在，沈爱琴、鲁冠球都去世了，沈爱琴70岁，鲁冠球73岁，说明他们心理压力大啊。像沈爱琴，晚上没有两颗安眠药，根本睡不着觉。为了把企业搞好，他们艰苦创业、坚韧不拔，奋力拼搏、不怕困难，他们深知，多一分耕耘，才能多一分收获。没有这种艰苦创业的精神，我觉得他们是不可能将企业发展到这个程度的。

厂长我也当过，我觉得国有企业的厂长当起来相对轻松一些，当时国家给计划、给材料，企业生产的产品是按计划分配的。乡镇企业就不一样了，要找米下锅，要自己找市场，有的时候为了请一个技术工人，得花上比国有企业高几倍的价钱。

那时也有很多外地的乡镇企业负责人，包括一些著名的企业家，来杭州学习乡镇企业的发展经验，万向、万事利、西子奥的斯这些知名的企业，都是学习参观的重点。

我对乡镇企业有感情，把发展乡镇企业作为自己的主要工作任务。早上7点上班，8点半就去一些企业转转，看看它们有什么需求，能为它们提供什么服务。我到企业去也不提前打招呼，很随便，到了厂里，若负责人在，就跟他谈一谈，若不在，看完就去别的厂。我轻车简从，带上一位驾驶员和一位办公室的同志就走。有时候会留在厂里吃午饭，一边吃饭一边谈事情。跑基层工厂对我来说是一种习惯。服务企业的，天天坐在办公室里，不了解企业情况，是想不出解决问题的办法的，也就不能很好地服务企业。

当时，杭州有拱墅、半山、西湖、江干4个郊区（后来半山和拱墅合并），这4个区共有231个乡镇。就乡镇企业而言，西湖区的基础稍微薄弱一点，因为它受到风景区的限制；拱墅区有一些大的企业；企业数量最多的，要属江干区。

总而言之，当时能为乡镇企业服务我感到非常开心，看到它们发展壮大、取得成绩时，我更是感到无比欣慰和自豪。

经济技术开发区选址下沙是一个战略抉择

湛 青

采访时间：2018年6月15日

采访对象：湛青

采访人员：徐赛华、张之冰、法鑫、英昌东、许丹芬

采访地点：杭州市上城区青年路尚农里

录音整理：尹嘉莉

综合编辑：许丹芬、英昌东、徐赛华



湛青

1931年1月出生，山东泰安人，历任杭州市劳动局副局长、财政局局长、体改委主任。

张之冰：湛老，感谢您接受我们杭州日报社和杭州市委党史研究室的联合采访。请您先做自我介绍，然后谈谈杭州经济技术开发区（下沙）的相关历史情况，尤其是1993年杭州经济技术开发区成立的时代背景，当时为什么选择下沙？

湛青：我叫湛青，是南下干部，华东大学的学生，离休前主要在杭州市体改委（即现在的发改委）工作。杭州刚解放时，由杭州市军事管制委员会管理，我在社会处工作。当时社会处的处长叫王平夷，就是后

来的市委书记。到了“文化大革命”时期，我被下放到临安半年多，后来又重新分配到汽轮机厂。当时正好赶上这个企业的大发展，引进了西门子德国技术。厂里的大设备都是从德国运过来的。我到厂里以后呢，主要负责工厂扩建工作，从70年代到80年代一共干了12年。工厂验收结束后，我回到劳动局任副局长，后来到财政局任局长，最后到体改委。我今年88岁，历史情况我了解的尽量告诉你们。

杭州经济技术开发区选址下沙，是市委、市政府的一个重大战略决策。当时市长是王永明，副市长是李志雄、张明光、华丽珍，在那个时代背景下我们提出了“抓住机遇、大干快上”这八个字。当时，下沙叫发展区块，有五个项目同时开工，都是大的项目。开发区提出来夜以继日加快建设，要重新开辟三条道路，建造三座桥，并且限期完工。一共投资8个亿，一期工程就有4个亿，当时8个亿是很大的一笔投资。

杭州地方那么多，为什么选择下沙？因为下沙有一个很好的基础，杭州市的五七干校就在下沙。五七干校是“文化大革命”以后，所有的干部重新学习、改造思想的地方。干部都要到五七干校去学习，去改造思想，然后再重新分配工作。

五七干校里有干部住的平房，干校的办公室大楼就有现成的办公场地。五七干校还有大片的土地，并且地处杭州跟余杭的连接处，这里得天独厚的环境条件成为经济开发的基础。当时市委、市政府还提出沿江发展，下沙这块土地原来是钱塘江围垦开发出来的，在钱塘江边开发的余地很大，因此它就成为沿江发展的最佳地段。

那个时候交通不方便，五七干校离杭州市区蛮远的。我记得有时候一两个月才安排一部汽车把我们送回来。平常要想回来要跑两三个小时。

张之冰：杭州经济技术开发区是我国唯一的集工业园区、高教园区、出口加工区于一体的国家级开发区，为什么会有“三区一体”这样的定位？

湛青：当时余杭、萧山两个区都没划到杭州，杭州还是很小的，杭

州企业也很少。钱塘江一边是杭州的，另一边是萧山的。省里对萧山的管理很严格，因为全省的财政重点在萧山，不同意将其并入杭州。杭州区域内也只有这个地方能够成为发展的最好地段。所以在开发区批准的时候，已经有大学进驻，还有一部分工厂也陆续建起来了，有了工厂自然也就成为出口加工基地。所以，杭州经济技术开发区按照“三区一体”这个模式开发建设，并上报国务院批准。现在杭州经济技术开发区成了杭州经济一个新的增长点。

说到沿江发展，我们可以谈一下滨江区的建立。那时候钱塘江大桥一半是萧山管，一半是杭州管，两头管理经常出现钱塘江大桥日常维修、交通、经费等问题，很大程度上影响了钱塘江大桥的安全管理。后来省里研究要求统一归杭州管理，但杭州管理财政有负担。于是我们就想了一个办法，要求在钱塘江的东面即萧山的沿江地带划定一个区域成立杭州滨江区。这既促进了沿江开发，又把钱塘江大桥管理的问题解决了。滨江区这个名字是我取的，滨江就是沿江的意思，如果把一个区叫沿江，太土气了，就叫滨江吧，滨江更好听。滨江区成立之后，大家都很高兴，杭州有了一片更大的发展空间，每年都有基础设施建设投入，现在经济发展得也很不错。而且干部级别待遇也提高了，杭州是副省级待遇，滨江区的级别比萧山都高了。钱塘江大桥维修、安全、治安、交通由一家管了，问题也都得到了解决。

对于钱塘江大桥我是很有感情的。因为杭州解放的时候，钱塘江大桥遭受敌人的破坏，最西边的那个桥墩被炸损了一部分。当时我在军管会社会处，上级派我去调查，了解情况。我那时候18岁，会游泳，身上拴根绳子就钻到水下面摸排，好在桥墩只炸了一个角上，承重的地方没有受损。钱塘江大桥对我们杭州来讲太重要了。解放军南下，如果没有钱塘江大桥的话，坐船一个月都过不去，钱塘江大桥对解放全中国作出了很大贡献。

1978年科学大会解决了两大问题

朱振凤

采访时间：2018年7月25日

采访对象：朱振凤

采访人员：边晓丹

采访地点：杭州市科委大楼

录音整理：尹嘉莉

综合编辑：英昌东、徐赛华



朱振凤

1941年2月出生，浙江海宁人，曾任杭州市科学技术局情报所副所长、杭州市科学技术委员会副主任。

边晓丹：朱女士，您好，请谈谈您参加1978年杭州市科学大会的相关历史情况和感受。

朱振凤：我今年快80岁了，早年就读于中科院上海生化研究所，研究生毕业后留所工作。1971年调到杭州市科技局，从一个专业研究人员转变为科技管理工作。

1978年杭州市科学大会召开时，我刚刚经历过“文化大革命”。“文化大革命”时，我们知识分子被称为“臭老九”。我是杭州市科技局刚刚成立的时候调进来的，后担任情报所副所长，从事科技管理工作，一直到2001年退休。管理工作跟我过去搞的研究工作完全不是一回事，对

我来说是一门新的学科。

我还是要说一说“文化大革命”。当时我在上海，社会局面比较乱，“打倒知识分子”的口号提出后，刚工作的知识分子都要下放参加劳动锻炼。我们中科院这批“修正主义苗子”被下放到不同的地方，我被下放到天津小站部队农场种水稻。

1977年，杭州市委决定将市科技局改名为市科委。市科委负责将每年全市科技工作的综合材料汇编成册，以反映全市科技工作到底有怎样的进步，从而便于市委、市政府全面掌握情况，及时决策，与外界交流研讨。

1978年3月，全国科学大会召开，邓小平同志在会上提出了一个非常重要的观点：知识分子是工人阶级的一部分。这个口号一提出，人心振奋，我们都深有体会。从“臭老九”到工人阶级的一部分，那就是主人啦！大家都很激动，有的人甚至哭了。此后，科技人员的地位改变了，好多政策都慢慢出台了。

会议召开的时候，《杭州日报》连续五天报道了大会的内容。

我认为，全国科学大会解决了两个问题：第一，确立了知识分子是工人阶级的一部分；第二，提出了科学技术是第一生产力。全国科学大会开完后，市里经过一段时间的筹备，于同年10月召开了市科学大会，贯彻全国科学大会精神。会后，市长兼科委主任周峰亲自抓相关落实工作。科技工作由此受到领导和各界的充分重视。

令我印象深刻的是，当时市里要求每一个部门都要抓科技工作，每一个领域都要有科技研发能力。我们科委的工作也就慢慢地从管一些项目、管一些计划，转到全市科技工作的综合管理。

市科学大会第一次对科技成果进行了评审和奖励，掀起科技领域的一股热潮。成果评定工作由市科委情报科负责，包括资料收集、组编、初审等。这是新的、繁忙的、辛苦的工作任务，但全体工作人员的精神面貌是兴奋的、热忱的、认真负责的。

最后，情报科将初审好的成果评定意见报市委常委会审定，对常委

会提出的意见作解释或说明。

市科学大会以后，我们科委每年都评选优秀科技成果、优秀科技工作者、先进单位等。这一做法对当时杭州市的科技界影响比较大。

改革开放后，在市委、市政府的领导下，市科委做了很多工作，取得了不少成绩。

比如说过去搞科技工作，搞出成果以后，最多获一个奖状，作为精神鼓励。改革开放以后，科技成果是可以转化为经济效益的，出了经济效益，科技人员就可以按贡献、按比例拿奖励，这就是一个好的激励机制。

我觉得，改革开放后，科技工作者的待遇得到了很大的提高。还有，全社会出现了很多科技服务机构，如为科技成果转化服务的一些企业。科技成果转化光靠科研人员自身是比较困难的，要帮助他们把技术成果转化为生产力，这也是科技工作的一项重要重要的内容。科技成果没有转化为生产力，那就是花瓶。

改革开放强调激发科技人员和企业的积极性。杭州在这方面是做得比较好的。比如市级财政每年按一定比例（三项经费）支持科技成果转化工作，市科委每年面向全市征集市重大科技创新项目，对入选项目给予资金扶持，等等。这些都是改革开放以后出现的一些新变化。

我已经退休了，我看杭州在科技方面的基础是不错的。现在杭州人才集聚，连上海、北京等一线城市的很多人才都跑来杭州，为什么？因为杭州有较好的产学研结合基础、有利于科技研发的软硬件，在这方面市委、市政府都下了大功夫，所以杭州在全国是有点名气的。

高新区要始终瞄准高新技术产业发展不动摇

吴一鹏

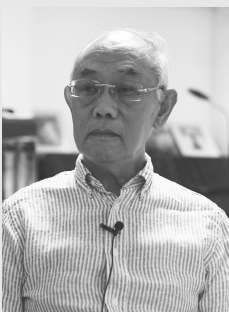
采访时间：2018年9月10日

采访对象：吴一鹏

采访人员：王紫微、孙玥

录音整理：杨靖波

综合编辑：王娟、徐赛华



吴一鹏

上海人，毕业于清华大学，曾任杭州轴承厂厂长，杭州高新技术产业开发区管委会党工委书记、副主任。

王紫微：吴主任，您好，请您谈谈杭州“天堂硅谷”建设的相关历史情况。

吴一鹏：我是上海人，1984年从外地调到杭州工作。开始在轴承研究中心，后来从研究中心到轴承厂，再从轴承厂到高新技术产业开发区（以下简称“高新区”）。高新区的工作，对我来讲是一个全新的工作。原来是在企业做领导，现在做高新区的领导。

为什么要成立高新区？就是要发展高新技术产业。要培育高新技术企业，关键是要加强对企业的服务。我体会到市委、市政府选我到高新

区来，是因为我在企业干过，知道企业需要什么。要在高新区形成全心全意为企业服务的氛围，才能把高新区工作做好。

当初我们工作的主要内容就是发掘高新技术项目，发挥孵化器的作用，培育高新技术企业。我们不搞投资，而是看项目，要给高新技术企业创造条件。首先，我们在高新区成立高新支行，邀请各大银行进驻，目的就是为了解决企业融资难的问题。高新技术企业不跟资本结合，是很难发展的。我们跟银行沟通，大家形成共识，建行、工行、中行相继成立了高新支行，为高新技术企业服务。第二，高新区成立孵化器。按照张明光副市长的提法，高新开发区就是一个大的孵化器，因为如果没有开发空间，想去搞基本建设，搞招商引资，这是不可能的。而且要充分利用社会资源。一个办法就是充分利用西湖区的乡镇企业，盘活那些存量资产，它们有很多厂房和土地，但是请不进企业。我们主动和他们联系，把高新技术企业放到里边去。还有好多大中型企业因为结构调整，不太景气了，就有很多厂房腾出来了。像那个时候的杭高专（现在叫浙江科技学院），就腾出一座办公楼给我们用于接纳医疗技术企业，上市公司（士兰微）就是从那里面冒出来的。很多搞集成电路的、搞软件的上市公司，都是从这些乡镇企业、大中型企业和院校的厂房楼宇中发展起来的。

所有的创业者都一样，享受到了高新区带来的一些政策。我们会安排一些标准厂房或者一些厂房，然后把业主介绍过去，业主们就在租用的房子里干起来。到后来，我们给这些业主发补贴来减轻租房负担。还有风投，我们用给高新区投资的政府资金，投资了高新投资担保公司。高新投资担保公司干得非常成功，现在这个企业还在。所有的钱都赚回来了，还了政府的投资资本，还缴了相当于投资资本好几倍的税。这个公司原来就是高新区的，它的决策层就是我们高新区。成立这个公司，就是为企业提供担保，没有担保，银行行长也不敢签字。投资担保公司成立之后，和银行密切沟通配合。银行的审查项目非常严格了，会派项目经理去考察，不但考察企业的经营数据，考察企业的后劲，还考察企

业领导人的人品。我们开始是在文三路那一片地方干起来的，包括设立人才中心，每年吸纳几千到上万，甚至几万的大专院校毕业生，还要成立博士后工作站、院士工作站。现在成立一个博士后工作站，要给大概500万元甚至更多的钱，我们那时候是没钱的，顶多给几万元的补助款。有了引进高端人才的渠道，企业提高了知名度。高新区能有今天，当初打这个基础非常重要。始终瞄准高新技术产业的发展不动摇，咬定青山不放松。

1996年，杭州市的行政区划调整，浦沿、长河、西兴三个乡镇划归杭州市管理。这三个乡镇里面有一块是原来萧山经济技术开发区的资源区块，就是之江区块，由高新区接收和管理。这个区块当时也是作为工业开发区来组织的，但是基本上没什么设施。总面积是4.5平方公里，有9288个劳动力，农民农转非还没安置，8144亩土地征过了，但是没有完备手续。1997年，杭州市政府成立了滨江区筹备领导小组，我还是筹备领导小组的成员。实际上，1996年底，张明光副市长就领着我们到青岛、烟台、大连去学习考察，看了以后得出结论：高新区应该向别的开发区学习，最好的模式是实现高新区和政府的合并，即两区合一。

经济技术开发区是在一片围垦地上白手起家的

张保灿

采访时间：2018年9月20日

采访对象：张保灿

采访人员：郭峰

采访地点：杭州经济技术开发区管委会

录音整理：杨靖波

综合编辑：英昌东、徐赛华



张保灿

1949年1月出生，浙江萧山人，曾任杭州市经济技术开发区党工委委员、党政办公室主任。

郭峰：张主任您好，您从1993年起一直在杭州经济技术开发区工作，并且担任开发区党政办公室主任多年。请您讲一讲杭州经济技术开发区成立的相关历史情况。

张保灿：我叫张保灿，1993年从部队团长岗位转业到杭州经济技术开发区工作，一直在这块土地上干到退休。所以，我对下沙这块土地还是蛮有感情的。在开发区工作期间，曾担任过开发区党工委委员、北方总公司

的党委书记、总工会主席、行政执法大队的大队长、开发区两办的主任。

下沙在民国初年只是钱塘江泥沙冲刷淤积而形成的一个滩涂。20世纪30年代，开始有人在下沙垦荒耕种，慢慢地，原先在萧山江南居住的人也迁移过江，到下沙来定居，于是就有了村落。初期余杭叫杭县，是当时浙江省政府的直属县，下沙属于杭县管辖。上沙、下沙、中沙等地名是按滩涂淤积的先后来命名的。

下沙从1952年开始围垦。3号大堤以西的区域主要由杭县（也包括下沙乡）、省公安厅围垦总队等负责，当时围垦了6万多亩土地。在1970到1980年的十年时间里，对3号大堤以东进行了第二次围垦，围垦了4.6万多亩土地。垦围非常艰苦，喝的是咸水，吃的是咸菜，住的是草舍，与潮水、冰雪等恶劣自然环境做斗争。

在长达28年的时间里，完成了两次大围垦，前后牺牲了12人，余杭人民用肩膀一担一担地挑，终于围垦出了10万多亩土地，这是一个下沙造地史上的奇迹。下沙围垦跟其他地方不一样，因为潮水特别厉害，所以围垦特别惊险、特别困难。值得自豪的是，我们最终完成了这项伟业，为以后开发区的发展打下了良好的基础。

杭州经济技术开发区的前身，是浙江省人民政府于1990年8月15日批准成立的省级开发区，也就是杭州钱江外商台商投资区江北区块，称为江北区块。因为江南还有萧山开发区、江南投资区。20世纪80年代初期，国务院批准杭州市为国家级风景旅游城市，所以杭州的一些工业就要东移，要沿江开发发展。下沙正好有这么块土地，但这块土地是余杭的。那时杭州市曾经有过一个在下沙建立杭州轻工工业区的思路，把一些轻工业、化工业的企业迁到下沙来。杭州钱江外商台商投资区江北区块成立以后，为杭州市工业的东移、沿江开发起到了一个开路先锋的作用。

下沙这个地方的围垦地，主要农作物是棉花、花生，同时也有养殖业，没有一点工业基础。跟其他地方的开发区最大的一个不同就是其他好多开发区是城郊开发区，而杭州经济技术开发区离开了主城区，是在一片围垦地上白手起家的。

省政府批准以后，经过了两年时间的规划和准备，于1992年5月23日正式开工建设。

杭州市给开发区提供了三个硬件。第一，修了一条从清泰立交桥到下沙的公路，这是一条长19.8公里、路面宽18米的二级加宽公路；第二，埋了一条从清泰自来水厂到下沙的直径为600毫米的自来水管；第三，从乔司变电所接线到下沙，在现在的5号路这个地方建了一个3万KVA的变电站。这样水电路的问题就解决了。

开发区一开始的目标是建立一个下沙工业城，当时在笕桥机场门口就有下沙工业城的广告。那时主要考虑引进台商外商，建一个外向型的工业城。那时引进的主要企业有康师傅以及国内的娃哈哈、中策橡胶等。市委、市政府要求举全市之力来推进下沙的开发建设，招商引资的势头非常好。

在开发区建设初期，我们遇到了各种各样的困难，但是大家群策群力，想尽办法渡过了难关。

第一个难关就是缺钱。在开工启动时，市财政局拨给了管委会200万元人民币作为启动运行费用，后来我们又把200万元还给了市财政局。开发区靠着国家的政策和水电路的畅通开始启动。那时候，连管委会主任坐的车还是他从老单位借来的。办公的工具，连扫把、畚箕都是调到开发区的人员回到原单位去要一点，去拿一点。当时，为解决缺钱的问题，想出了三个办法：第一是按10%的利息发了1000万元的债券，以解决当时启动资金困难的问题；第二是银行贷款，解决了一部分资金的缺口；第三是由施工单位先垫资，这也是融资的一个办法。

第二个难关是体制不顺。因为当时这块土地是余杭的，开发区要签征地协议，还必须到余杭政府土地局去盖章。管委会先盖章，余杭土地局认可了，再盖章，这样手续才算办完，当然，余杭对下沙开发区的工作是非常支持的。

1993年，我到了开发区以后，一头扎进现场。我是军事干部出身，喜欢到一线把情况摸清楚。那时候管委会机关干部的主要工作就是到企

业去，到工地去，要么骑车，要么走路。当时下沙的路很难走，晴天一身灰，是沙土，天晴了就飘起来了；雨后一脚泥，下了雨之后沙土变成了泥。当时管委会的干部必备的三件东西是雨衣、胶靴、手电筒，要没有这三样东西，晚上有事情就没办法到现场去。

当时管委会的人员比较少，但是干部心齐、劲足、风正，面对面地给企业解决问题，面对面地进行沟通协调。那个时候还没有“白加黑”“5+2”的叫法，但大家都觉得休息天晚上回家里去是不正常的，不回家才是正常的，后来家里人也都习惯了。管委会的人都有一种共识：“我把青春献给开发区”，“人民给我一方土，我换人民一座城”，相信希望之城一定会在我们手中实现。管委会的人都有一种让投资者获利、让创业者成功的思想，把投资者当作我们的上帝，竭尽全力为他们服务。企业的老板到管委会来直接就到管委会主任办公室，就聊具体的事情怎么办，效率非常高。建设下沙工业城是开发区第一次创业的主线，起到了筑巢引凤的作用，慢慢地把下沙的外向型工业发展起来。

开发区发展到一定规模的时候，我们发现了一个问题。依靠粗放型模式实施区域发展，造成平均每亩的投资额度不高。后来就开始逐步调整，提出了要提高土地利用的集体化水平，同时引进在国际上具有先进技术和先进管理经验的企业到开发区。

杭州市第九次党代会提出，明确要把下沙建成国际先进制造业基地、新世纪大学城、花园式生态型的杭州副城。时任省委书记张德江到下沙调研过好几次，他对高教园区的发展和开发区产学研结合有非常清晰的思路。为了复制硅谷斯坦福大学催化发展这种模式，管委会决定在开发区北边腾出土地来引进大学，而且以理工科大学为主。至此，开发区进入了有一个国家级经济开发区、一座拥有20多万名大学生的大学城和国家级出口加工区的三区联动的协同发展格局。

开发区管委会认为，下沙不仅仅是一个工业城，而且应该是一个集工业、教育包括外向型经济的一个综合性城市，应该是真正意义上的一个城市。从2004年开始，开发区进入了造城的新发展阶段，也是快速推

进阶段，主要表现在几个方面。

第一，下沙镇委托杭州经济技术开发区管理，开发区进入带乡镇发展的新阶段。先后完成了12个村的撤村建居，腾出了大量可利用的空间，为后面的城市规划和建设创造了良好的基础条件。同时，在沿江开发的规划上也做了一些调整，按建设一个花园式生态型城市来规划。只有人口发展了，教育、医疗等各个方面的配套设施跟上了，城市才会发展起来。2004年开始，管委会就推进了开发区的城市配套设施的建设。到现在为止，功能都比较齐全了。

第二，工业区要向产业高端化发展。不能再在粗放型传统工业方面去扩大规模，要“腾笼换鸟”，要让具有高技术的产业进入到开发区，达到土地利用集约化、土地产出效益化的目标。重要的是要培养优势产业，扩大它的产业规模，形成主导产业、形成产业链。大力发展信息、通信、生物、医药、高技术的新材料新技术的应用企业。建立开发区和大学城的共同发展联盟，由省教育厅牵头，充分发挥大学的作用。大学有好多实验室、科研机构，还有重点学科，通过它们来进一步跟企业对接，实行校企合作或者互动。最成功的一个案例就是东芝公司的入驻。东芝公司是一个比较大的企业，原先已经定下来到大连投资，后来入驻了下沙，一个重要的原因就是下沙有个大学城，能满足东芝公司人才的需求。虽然已经和大连谈好了初步的意向，但是，最后还是决定来杭州下沙投资建厂。这个案例说明，想要引进高质量的优势产业，必须要具备非常好的条件。这就是城市化进程的第二个方面。

第三，城市环境要进一步改善。最早的一条下沙公路现在变成了城市道路。后来又修了沿江大道。德胜高架快速路的下沙段也是由管委会投资的。地铁一号线也较早通到了下沙，服务于下沙的20万名大学生。这条地铁线是目前最忙的一条地铁线。这样就实现了下沙跟杭州市主城区的无缝对接，形成了一个非常大的交通优势。

近30年的下沙开发建设，为杭州市外向型经济发展做了贡献，也为杭州城市从西湖时代走向钱塘江时代做出了贡献。

运河申遗促进杭州城市向北发展

高小辉

采访时间：2018年9月20日

采访对象：高小辉

采访人员：艾丹青、熊艳

录音整理：杨靖波

综合编辑：徐赛华



高小辉

1966年1月出生，浙江诸暨人。曾任杭州西湖风景名胜区管委会副主任，杭州市运河综合保护委员会副书记、副主任，杭州运河集团副董事长、副总经理。现任杭州运河集团董事长。

熊艳：请您谈谈京杭大运河（杭州段）对于杭州的重大意义。

高小辉：我在2012年到运河集团，当时担任申遗办公室的副主任，参与了大运河的申遗工作，主要负责日常工作。

大运河对杭州来说具有深刻意义，杭州运河段在整个京杭大运河中非常重要，而杭州的城市格局也是从运河繁衍开拓的。现在，生活在大运河水系两岸的杭州居民有两百多万人，从中也能够看出杭州段大运河对城市格局以及城市发展的非凡意义。

熊艳：改革开放以来，京杭大运河（杭州段）进行过哪些方面的整

治？成效如何？还存在哪些问题？

高小辉：杭州市委、市政府对大运河的保护一直非常重视。在1993年到2003年大约10年的时间里，政府投入了大量经费与人力，主要通过工程的手段减少城市的生活污水、工业污水流入运河。但城市化进程的持续推进，特别是运河两岸居民人口的急剧增加，给运河保护工作带来了巨大的压力，使得城市与运河对于环境的承载能力达到了饱和的状态。

2003年开始，市委、市政府开展了大运河综合保护工程，这也是新世纪的十大工程之一，对于钱塘江、运河、西湖等的保护都是从那时候开始的。大运河受到综合保护后，新的使命与新的机遇也随之产生了。以往通过工程手段减少污水排入大运河的做法转变成为给运河划定特殊的保护范围（运河两岸从三堡船闸到塘栖39公里两侧各划出500米至1000米不等的保护范围）。在此保护范围内，我们实行的是综合的、系统的保护，包括环境、水系、灯光、生态等各方面，充分体现了以市为主、市区联动、统一领导、坚持标准。十几年来，我们已经投入了400多个亿，没有花费政府财政一分钱，主要是通过环境的改善、土地的增值、资金的自求平衡来实现。

杭州为大运河申遗成功作出了巨大的贡献，做出了许多积极的努力。杭州对大运河有比较好的规划，比如保护规划、遗产景观规划、产业规划等，在全国都是比较领先的，起步很早并且具有系统性、完整性，也可以看出顶层设计是非常重要的。另外，杭州有比较好的体制机制也在一定程度上促成了大运河保护过程中的一些成果，我们有大运河综合保护机构，当时我们成立了大运河综合保护管理委员会和杭州市运河集团。2011年杭州西湖的成功申遗为大运河的申遗工作提供许多借鉴之处，特别在遗产管理、法律法规制定、规划的引领方面起到了良好的带头作用。2013年，世界遗产组织的专家来杭州进行现场评估，如果光从遗产来说只有5段河道、6个点也就是11个遗产要素，但其实我们10年的综合保护工程包含了历史街区、园区、修复的古建筑与古寺庙，甚

至我们的博物馆都可以成为展示给专家们的精彩之作。2014年，大运河申遗成功后，两个组织权责分明，大运河综合保护管理委员会履行保护责任，杭州市运河集团负责特定范围内的开发、保护与建设。

大运河绵延2000多公里，有一些河段的保护出现了许多问题：有的已经没有相应的河段本体作为遗址，有的已经断水无法通航，有的成了废墟沟。但是申请遗产对完整性有相应的要求，因此在申遗过程中纳入申遗范围内的河段是不连续的，其实总长有接近2500公里，但是申报的长度只有1011公里，从中也可以看出大运河的保护工作是非常困难的。2013年到2014年期间有6个月，国际组织在看了我们的宣传片后，要求我们提供大运河的相关补充资料，这让我们背负了很大压力。因为遗产的申报材料上报以后，会有三种结果：通过、上交补充材料、否决。上交补充材料意味着在此过程中还存在着许多可变因素，可能他们觉得我们的管理、体制或是法律法规存在着一定的问题。

熊艳：运河（杭州段）综合保护的思路和目标是什么？

高小辉：当时我们最大的压力来自于大运河遗产还未立法，国家文物保护单位有《中华人民共和国文物保护法》的覆盖，但是大运河没有相应的专项法规的保障，国际组织对这一点比较看重。尽管我们当时有部长令，国务院文化部发布过《大运河遗产保护管理办法》，但是国际上觉得部长令的法律地位还不够。2013年，杭州自挑重担，带头组织《杭州市大运河世界文化遗产保护条例》的立法工作，在2016年完成立法。当时京杭大运河沿线出台了保护条例的只有杭州，今年宁波刚完成立法，可以说浙江的杭州与宁波都为申遗的立法工作做了良好示范。当时，我国的文化遗产研究院花了两年的时间进行调研，最终得出结论：京杭大运河作为遗产需要立法管理，并提出以杭州市为例。

京杭大运河成功申遗对于杭州有重大意义。杭州自此成为世界遗产地，国际组织非常看重世界遗产地的价值，因为一个国家、一个民族的文化往往都是通过世界遗产这样的载体来体现的。更重要的是，通过成功申遗，大家找到了一种既保护遗产又符合世界规则的管理办法。以前

政府的保护行为也可以保护遗产，但是并没有得到国际上的认可，而现在我们得到了国际的认可，并且可以按已经制定好的“游戏规则”来实践。

回顾总结这些年杭州在综合保护大运河方面的一些做法，完全符合国家对大运河遗产保护的要求。去年2月，习近平总书记调研北京通州，对大运河的保护提出了明确的要求：要保护好、传承好、利用好。杭州秉承着这样的原则去保护大运河，是保护，更是传承，并且更好地去适度利用。利用过程中更重要的是要把我们保护下来的历史遗产，包括工业遗产、历史街区以及寺庙庵堂等所展示出来的灿烂文化植入旅游业加以利用。

当时市委、市政府对于大运河提出过三大目标：第一是还河于民，也就是综合保护；第二是申报世界遗产，这个目标已经实现，现在转变为保护世界遗产；第三是打造世界级旅游产品。有一些国际专家评价杭州最具有世界旅游价值的金名片是运河而不是西湖，因为运河不仅具有文化内涵，还具有功能性，比如防洪、航运、防护功能等，而且功能的连续性得到了很好的保护，这一点为京杭大运河的申遗加了分。

我们在打造旅游产品方面也做了很多努力，我们打造了一些既能体现文化内涵又能满足旅游需要的景点，免费开放，运河两岸恢复了一些寺庙，保留了许多工业遗产，等等。杭州有“天堂伞”，因而有了中国伞博物馆；杭州有“王星记扇子”，所以建设了中国扇博物馆；杭州有“张小泉剪刀”，就也有了中国刀剪剑博物馆；工艺美术在杭州也是一枝独秀的，因而有了中国工艺美术博物馆。这些博物馆的建设，不仅是旅游业发展的必要因素，让到杭州的游客都有处可去，同时也成了爱国主义教育基地和学生第二课堂。我们还让这些非物质文化遗产的传人在博物馆中开辟工作室，在手工艺活态馆中也开展相应的手工互动活动。2012年，大运河主城区段已经成了杭州的4A级景区，2014年，余杭的塘栖也成了4A级景区，目前我们在打造5A级景区。去年，两大景区的游客量已经超过了1285万人次，为杭州旅游业作出了巨大的贡献。

熊艳：运河申遗成功后对杭州的经济文明建设产生了哪些重大影响？

高小辉：大运河申遗成功后我们就进入了后申遗时代，其实杭州很多方面没有发生根本性变化。比如杭州大运河始终保持着还河于民，持之以恒地坚持着保护、利用的理念；我们在遗产保护的功能上加以强化，设立了专门的遗产保护机构、保护人员、指导人员等。我觉得今后大运河会有比较大的变化，要更进一步地挖掘运河的旅游功能，特别是习近平总书记对大运河文化带作了批示，把大运河文化带上升到国家战略高度后，杭州在大运河旅游产业建设上的发展空间就更大了。杭州今后的主战场应该是运河新城，我们也称之为“大运河新城”，其中包含的杭钢（4000多亩土地），在G20杭州峰会召开之际已经搬迁，使大运河新城的建设面积进一步增加。近年来，政府在大运河新城建设上的投入达到127个亿，杭钢新城与运河新城的两大功能集聚面积达到11.4平方公里。

我们认为，今后杭州大运河文化的展示地点应该是大城北。市委、市政府的研究结果显示，大城北有135平方公里可以进行发展，并且其中的首发地就是刚刚提到的11.4平方公里的大运河新城。通过前期研究，今后我们可以做好四点。第一点，要继续做好历史文化遗存保护带，因为大城北包括了炼油厂、杭钢、半山电厂以及许多造船企业。大城北在当时的城市定位是适度发展重化工业，由于交通便利、环境承载能力相对较强而聚集了大量重化工企业。随着城市化进程推进，特别是城市功能逐渐完善以后，这些企业已经完成了特定时期的使命，因此我们也在吸取以往保护工业遗产的成功经验基础上，把这些工业遗产保护好。第二点，要做好生态文明示范带。杭州在城市规划、区域规划，特别是大运河的保护立法方面研究得比较早，一些绿化的宽度都是在规章制度中直接制定的，宁可少一点资金的平衡也要保护好这片青山绿水。今后，这个区域一定会是生态文明的示范区，因为我们规定运河两边45米内的建筑必须与历史遗产有关，比如码头、必要的管理设施等，绝对

不会建造新的建筑物。目前，我们在运河新城有接近6公里的绿化带已经完成国际招标，如果我们向塘栖延伸的话会形成20多公里的生态文明示范带。第三点，要打造好休闲旅游带。无论是工业文明、农耕文化，还是着力于打造大运河新城这样的综合体，最终还是要与旅游结合起来。在大运河前10年的综合保护过程中，我们已经留下了许多与旅游有关的要素，推动了大运河周边旅游业长远的发展，今后10年，我们对于旅游的发展拥有足够的信心与丰富的经验。第四点，要形成产业发展带。经过多年研究，我们认为产业才能够带动周边的旅游、文化等其他要素的发展。因此，目前我们积极地招商引资、进行产业定位与空间优化、大力建设配套基础设施都是为了给产业的发展提供相应的支撑。

我们相信，经过我们的研究，并结合以往实践经验得出的这四个“带”能够顺利落实的话，就能为杭州市向北发展、运河向北延伸，特别是浙东的运河发展形成积极影响。

杭州“五水共治”的实践探索及初步成效

谢裕坛

采访时间：2018年8月20日

采访对象：谢裕坛

采访人员：黄婷

采访地点：市民中心

录音整理：黄婷、沈力



谢裕坛

1972年6月出生，浙江平阳人，毕业于浙江大学。现任杭州市环境监察支队副支队长，杭州市治水办督查一组组长。

黄婷：谢支队长您好，“五水共治”您主要负责哪个方面？

谢裕坛：“五水共治”总共是有五个“水”：治污水、防洪水、排涝水、保供水、抓节水。我主要是负责治污水这一块。

黄婷：杭州“五水共治”启动后，您做过哪些专题调研？调研中发现存在哪些迫切需要解决的问题？

谢裕坛：“五水共治”于2013年底启动，当时比较突出、迫切需要解决的问题，一是黑河、臭河、垃圾河的问题（主要受到生活污水直排的影响，部分河道发黑发臭），当时还比较多，特别是受到当时环保局

局长下河游泳事件的影响，人民群众关注度明显提高。二是“暴雨看海”的问题，比如当时留下等区块，下大雨的时候常常积水严重，市民称之为“城市看海”。“五水共治”第一阶段（三年）后，这些突出问题基本得到了解决。

黄婷：杭州推出了哪些举措保证“五水共治”顺利推进？

谢裕坛：一是专门成立协调机构。2014年2月，市委、市政府专门成立了“五水共治”工作领导小组及其办公室，由书记和市长担任双组长。经过不断优化，确立了现有的组织架构（即分管副市长任主任，市政协副主席任第一副主任；另从市环保局、林水局、建委、城管委各抽调一名副局级干部任专职副主任，其中前两名驻办，后两名兼职），设立6个组（综合组、督查一组、督查二组、河长制工作督查组、考核信访督查组、宣传组）。驻办工作人员共40人。

二是制定路线图和时间表。路线图是“五水共治、治污先行”。时间表是三步走，三年（2014—2016年）要解决突出问题，明显见效；五年（2014—2018年）要基本解决问题，全面改观；七年（2014—2020年）要基本不出问题，实现质变。三个阶段开展的主要工作有：清三河、剿灭劣Ⅴ类、“污水零直排区”建设。

三是注重跟踪督查。制定《杭州市“五水共治”督查工作实施办法》，构建以市委、市政府、治水办、人大、政协为主，部门、专家、社会各界共同参与的督查网络。确定市本级“两必查”“三抽查”原则，对省、市领导交办的和社会舆论集中的两类重要事项开展“两必查”，对“五水共治”重点工程进度、已整治的黑臭河等工作、信访投诉等开展“三抽查”。

四是严格考评办法。制定了我市“五水共治”工作考核办法（试行）、年度考核内容与评分细则。市纪委将“五水共治”工作实绩纳入党风廉政建设责任制考核。市委组织部把“五水共治”作为各地各部门领导班子和领导干部实绩考核、年终述职的重要内容。市考评办将“五水共治”工作考核纳入市综合考评体系。

五是建立奖惩制度。在奖励方面，突破当前严控评优的大环境，每年评选先进区县、乡镇街道、集体和个人。对治水工作排名前茅的区县授予综合考评单项奖，获奖区县所有财政供养人员的年终奖金上浮10%。在惩处方面，已经有300余人因为落实“五水共治”工作不力，受到责任追究，其中市管干部3人。

六是媒体监督。主要有“今日聚焦”“今日关注”“媒体问河长”等。

黄婷：“五水共治”的进程中，杭州有哪些在全国领先、有借鉴价值的改革创新模式？

谢裕坛：杭州市“五水共治”、河长制等机制在全国都是很有特色的。工作推进过程中，我们还不断推出一些创新举措：

一是创设水质“三色预警”机制。针对水质容易反弹的情况，对已整治的黑臭河、劣Ⅴ类水水质每月开展监测，根据结果发出预警。同一条河被预警累计两次的，对河长及相关责任人进行约谈，直至问责。

二是创新互查互学机制。组织上下游、左右岸地区开展河道问题互查，发动基层相互发现和有效解决问题。

三是创新“小微水体”治理。全省率先实施“小微水体”治理，对8696条沟渠、9766座池塘开展排查，绘制村（社）水系图，建立整治清单，落实责任人，推广设立沟渠长、池塘长、古井长。借助网格化管理工作机制将“小微水体”治理和保洁工作纳入网格责任。制定考核、督查、问责机制，落实“小微水体”长效管理。

四是实施严厉的问责机制。一是治水办约谈。市、县治水办会同纪委共同约谈履职不到位的河长及相关责任人。二是市长督办。两年多来对相关地区和部门“一把手”签发市长督办单41件次。三是市长率队约谈。由市长率市纪委、市考评办，共同约谈治水工作滞后地区的主要领导。该项工作在全市引起巨大的震动。四是电视问政。市纪委连续4年组织治水“电视问政”，公众对相关职能部门和地区就治水工作开展

“面对面”问询、质询。五是纪委问责。全市先后有300余名干部因治水不力被市、区纪委问责，其中市管干部3名。

五是构建智慧治水平台。全市建立治水微信群、QQ群达1100多个，形成金字塔式的问题快速交办、联系、反馈网络。杭州“智慧河长”APP平台，向社会公开1845条乡镇级以上河道“一河一策”，每年发布河道水质数据10万余条，公众可一键直拨河长、问题一键投诉。目前平台总访问量已达84万多人次，该平台被中央电视台等报道推广，并已为广州及省内多地采用。

六是拓宽媒体监督渠道。出动12路记者在河边问询河长120名，曝光问题河长30名，全市4000余名河长受到教育。同时设立《今日关注》曝光栏目，播出治水节目60余次。《杭州日报》设立4个栏目的治污剿劣专栏，宣传治水工作。全市十地治水办连续30天通过媒体与公众交流治水工作，5000余人参与互动。

七是构建多元的公众参与机制。全市建有“治水五人组”、共青团河道观察员、民间护水队、企业护河卫士志愿队、妇联巾帼志愿者、NGO组织护水队、老龄委长春护河队、协会专家志愿服务团等，逐步构建起由1.5万名民间河长、巡河志愿者、河道保洁员兼信息员以及近10万名党员群众共同构成的社会参与治水的网络体系。

黄婷：杭州治水下了决心，用上铁腕，有不少人因治水不力被问责，能谈谈当时为何要推出责任追究制度吗？这个制度是否起到了实效？

谢裕坛：在“五水共治”的大背景下，治水工作需要强势推进。水无常态，治水工作落实不到位，很容易造成水质恶化，造成环境污染，河道重返黑臭，群众反映强烈。所以当时推出责任追究制度，对治水不力、造成严重影响的责任人要追责。如果出现问题不追责，一是人民群众不答应，二是不利于治水工作的推进。应该说这项制度起到了非常好的作用，大大提高了责任人对治水工作的重视程度，包括人、财、物的投入，舍得用真金白银去治水，用心去管水。

黄婷：“五水共治”是一项长期的系统工程，治水的工程中，是否出现过反弹的例子？目前，杭州治水还存在哪些尚未解决的问题？对于下一步的工作您还有哪些建议和意见？

谢裕坛：反弹的例子还是比较多的。水无常态，稍不留心，就会反弹，比如黑臭河、劣Ⅴ类水治理后，若后续长效监管不到位，还是容易出现反弹的。所以我们实施水质三色预警，每月不定期进行河道水质抽测，超出相关标准的予以红、黄、橙三色预警。

目前存在的主要问题，一是污水处理能力的问题。中心城区、萧山、余杭处理能力不足。二是雨污合流的问题、管网的问题。雨后大量雨污合流水进入污水管网，造成溢流。

下一步，第一要尽快解决污水处理能力的问题。加快污水处理厂建设，已排定三年建设计划，到2021年底新增处理能力147.3万吨/日，要加快推进。第二要加快解决管网的问题。加快“污水零直排区”建设，重点是雨污分流改造，到2021年基本实现雨污管网全覆盖、污水全收集、雨污全分流、处理全达标。

黄婷：在您看来，杭州的“五水共治”主要是污水这一块吗？

谢裕坛：我们是这样说的，我们有个路线图，叫“五水共治、治污先行”，治污是大拇指工程，是最重要的一块工作，当然，别的四个“水”我们也是在同步统筹推进的，比如说我刚才前面说到的这个内涝的问题，其实这一块我们也做了大量工作，应该说现在影响很大的内涝，已经没有发生了，以前是经常发生的。我们主要通过上游的蓄水和下游的强排来解决这一问题，比如说我们在三堡那边有个排涝站，是规模比较大的，能够在暴雨的时候通过强排，短时间内降低水位，这块应该说我们也是都在同步推进的。

黄婷：您已经从事了这么多年治水方面的工作，有没有让您印象特别深刻的治水成效特别好的河流？

谢裕坛：成效特别好的话，比如说我们的东河，东河是一个城市河道，以前水质很差，这几年我们把截污纳管全部推进之后，包括上游的

引配水实施之后，这水系打通了，这几年水质是逐年在改善，目前，基本上能够达到Ⅲ类以上的水质标准，在城市内河能够稳定达到Ⅲ类水质应该说非常难得。上次环保部有一个领导，他来杭州开会的时候就住在东河旁边，他每天早上就沿着东河走一圈。他后来跟我们说，在全国城市里面能够有这么一条城市内河，有这么好的水质，他还是第一次见到。

1983年城市总体规划给杭州发展奠定了科学基础

孙栋家

采访时间：2018年8月27日

采访对象：孙栋家

采访人员：程鹏宇、刘园园

录音整理：杨靖波

综合编辑：英昌东、徐赛华



孙栋家

1929年8月出生，四川自贡人，1953年毕业于同济大学城市规划专业。曾任杭州市规划局总工程师。

刘园园：1983年批准的《杭州市城市总体规划》，是在什么样的背景下决策编制的？是由哪个部门或者是谁负责编制的？这个总体规划和前面的规划有哪些是承接的？哪些是调整的？变化在哪些方面？

孙栋家：我叫孙栋家，四川自贡人，今年89岁。1983年，国务院批准了《杭州市城市总体规划》，当时我在规划室工作，负责总图部分，是比较重要、比较关键的一个工作。1983年上报总体规划的时候，我正在杭州参加编制工作。

1983年的总体规划，是新中国成立以后很有代表性、具有启发性的
一次规划，而且此后杭州走上了比较科学的规划道路。我们国家的城市
规划工作也跟我们国家的一些情况一样，有点坎坷起伏。

刘园园：1983年的杭州城市规划，对杭州后来的城市定位、产业发
展产生了怎样的影响？

孙栋家：1983年的总体规划给杭州市奠定了一个好的基础。这次总
体规划在杭州规划史上可以说是第三轮。第一轮是1953年左右，那个时
候是苏联穆欣专家来指导，主要还是规划总的方向。当时规划确定的杭
州市的城市性质不明确，又是风景旅游，又是休养、疗养，又是其他方
面，主要功能不突出。苏联穆欣专家谈的性质比较多，但是基本上确定
杭州市带有风景旅游的性质。第二轮把杭州市的性质定成一个重工业城
市，这次规划是失误的。第三轮也就是1983年的总体规划，实际上从
1978年开始编制到1980年持续了两三年的时间，后来的上报过程又花了
两三年，最终在1983年获得了国务院的批准。

这次总体规划好在哪里呢？第一，城市定位定得好、城市性质定得
准。杭州市是浙江省的省会、国家级的风景旅游城市。城市性质非常重
要，城市性质相当于一个人的职业，职业就是一个人是干什么的。那
么，杭州市是干什么的？就是浙江省的省会、国家重要的风景旅游城
市。第二，城市布局合理。杭州市的城市建设用地由小变大，按照规划
布局逐步向外发展，1983年规划就提出来要从西湖往钱塘江方向发展，
当时是城市向北扩建，风景区向南发展。城市性质、城市布局、城市规
模、城市人口计算都比较切合实际。

刘园园：1983年的规划将杭州确定为全国重点风景旅游城市和历史
文化名城，市委、市政府通过哪些措施来保障规划的顺利实施？您参与
了哪些具体工作？有没有印象深刻的事情？

孙栋家：为了顺利实施城市总体规划，市委、市政府成立了由钟伯
熙市长为主任的杭州市规划建设委员会，以加强统一领导；同时在《杭
州日报》上开辟了“杭州城市总体规划”宣传专栏，介绍其基本内容和

特点；制定颁布了《杭州城市规划建设管理实施办法》和《杭州西湖风景名胜保护区保护管理条例》；开始编制并实施了城市分区规划等。对于一些具体问题，1983年的规划也都有一些改进。比方说，西湖区靠近西湖建筑的高度。西湖的两边是宝石山与吴山，当时建的高层建筑比较多。杭州有个严格的规定：从湖滨到浣纱路、浣纱路到延安路、延安路到中河路的建筑高度都有相应的具体楼层规定。1983年的总体规划也有比较详细的规定，越靠近湖边楼层越少，比如建筑高度从3—5层、5—7层、7—9层向外增加，这是为了保护西湖风景区的面貌。

我对1983年城市规划印象比较深的就是当时的城市定位、城市性质、城市规模、城市布局都比较合理，大家都觉得比较好。

地铁建设网络化将促进杭州“拥江发展”

张金荣

采访时间：2018年9月20日

采访对象：张金荣

采访人员：程鹏宇、葛晓璐

采访地点：杭州市地铁集团T2办公楼

录音整理：尹嘉莉

综合编辑：英昌东、徐赛华



张金荣

1963年8月出生，浙江桐乡人。历任铁一院桥梁隧道处助工、工程师，日本熊谷组（株）中国盘道岭作业所工程师，铁一院兰州分院工程师，铁一院桥梁隧道处主管、副总工、高工，铁一院城市轨道院高工、副院长，杭州市地铁集团有限责任公司副总工程师、综合管理部部长等职。现任杭州市地铁集团有限责任公司总工程师。

程鹏宇：和国内同类城市的地铁相比，杭州地铁在设计、建设方面有什么特点？

张金荣：杭州地铁在设计、建设方面有以下特点。

一是重视对线路沿线用地的控制。线网规划编制后规划局就对轨道沿线用地进行控制，从建设规划阶段开始对规划线路沿线用地进行调整，为轨道交通建设创造条件的同时也真正实现了对沿线用地的带动，保证地铁客流。

二是重视换乘的便捷性。杭州地铁建设了较多的同台换乘车站，如西湖文化广场站、武林广场站、火车东站、彭埠站、钱江路站等，大大缩短了乘客的换乘距离，提高了换乘便捷性。

三是树立“规划建设为运营、运营服务为乘客”的理念，运营部门全过程参与线路规划和设计，重视运营服务。

四是坚持以人为本。所有车站推行电子支付，如上线银联卡、支付宝等直接过闸功能，为乘客提供了便利，减少了自动售票机的数量，减轻了人工售票压力。车站全部设置有公共卫生间，4号线一期工程设置母婴室，车站还提供彩虹伞等便民设施。

五是坚持绿色环保发展理念。杭州地铁车站区间采用LED绿色光源，公共区采用智能照明控制系统，达到绿色、节能环保的要求；全面采用蒸发冷凝系统，解决了冷却塔占地、噪声和漂水扰民的问题；高架位置全线设置高架半高声屏障，局部区段采用了全封闭声屏障，减少对周边居民影响。

程鹏宇：张总工程师，您认为杭州地铁建设中最困难的是哪一点？

张金荣：我认为，杭州地铁建设过程中最困难的还是2号线西北段，也就是穿越主城区那一段。首先，地质条件复杂，存在砂性土、硬岩、软土等各种地质条件。其次，西北段属于老城区，道路狭窄，地铁盾构和车站距离周边房屋很近，有的甚至仅距离两三米。第三，20世纪80或90年代的老房子基础相对比较差，建筑质量不佳，也给施工过程增加了难度。

程鹏宇：杭州未来地铁线网规划的方向是什么？杭州地铁建成运营对杭州城市国际化建设、拥江发展有什么重要意义？

张金荣：目前，城市总体规划（2020—2035年）正在进行新一轮修编，届时，整座城市总体战略发展方向、未来的重点发展区域定下来，根据城市发展需要再进行规划线网的修编，在此基础上最终确定四期建设规划项目。

地铁的规划引导作用很强，带动作用也非常强。杭州地铁网络化运

营后，对杭州构筑国际名城，推进拥江发展起到了很好的带动作用。

地铁改变人们的出行习惯。地铁作为现代化公共交通工具，具有运量大、速度快、安全可靠、舒适准点等优势，是其他传统公共交通工具所无法相比的。乘坐地铁不必考虑堵车时间，在上车时可以较为精确地计算到站时间。通过地铁与其他交通工具的换乘，可最大限度地便利市民出行，特别是随着地铁公交配套以及公共自行车（共享单车）的不断发展完善，地铁换乘将变得更加便利。此外，地铁的速度将人们同样时间内的活动空间扩大好几倍。因此，越来越多的人选择地铁出行。比如杭州地铁的日均客流量从首条线路通车初期的14万人次，到目前的近150万人次。

地铁改变人们的生活理念。地铁拉开了城市框架，驱动城市向外延展。地铁的建成通车，会带来市民生活理念的改变，从时间和空间来看，通达快捷的地铁使得无法移动的空间实现了时间意义上的“转移”，这让城市间两点之间的远近，不再用里程来衡量，而是通过时间来计算。如地铁1号线的建成通车，通过把主城区和副城有机衔接，拉近了主城区市民对于萧山湘湖的感知距离，以及萧山、余杭人民对于主城区和西湖的感知距离。地铁的通车将让路面距离不再成为障碍，人们无须在工作和住宅之间权衡利弊远近，会有更多的市民选择在地铁沿线的副城居住。工作在城市，生活在城郊，将成为人们新的生活模式。

地铁改变城市的规划理念。国内外城市建设地铁的经验表明，地铁和沿线物业的关系处理得好，既可以集约利用土地、改善周边环境，又可吸引大量人流，促进地铁周边区域经济发展，还可通过地铁周边物业的升值和高强度开发，为地铁建设和运营带来巨大的经济效益。可见“地铁+物业”的开发模式可对地铁功能的发挥以及商业开发、城市改造产生重要影响，因此，现在城市规划中越来越多地考虑“地铁+物业”和“轨道交通+社区”的理念，综合考虑现在和未来城市地上、地下空间规划综合开发的需求，并优先发展地铁车站的上盖物业、车站周边的地下商业街、停车场以及其他服务设施，对站点周边进行立体规划

和开发，打造便捷高效的“地铁社区”，将地铁服务延伸到休闲和居住的全过程。比如地铁1号线南至萧山湘湖，北至下沙及临平，位于城市最主要的客流走廊和城市发展轴上。作为贯穿杭州城东由南至北整个生活圈的大动脉，目前地铁1号线沿线在建或已开业的项目有理想银泰城、翁梅站综合体、龙湖时代天街、地铁东城广场、七堡车辆段综合体、港龙商业广场、运河天城国际、地铁商务大厦等。

现在杭州地铁车辆段建设以“上盖开发”为原则，致力于打造“地铁社区”。未来还可规划建设“地铁小镇”，依托地铁站点的大运载能力，通过在地铁沿线新建居住社区、配套商业、办公等设施，形成疏解城市中心区人口的近郊“新城”。

基本医疗保险解决了基本生存需要

陈正祥

采访时间：2018年8月31日

采访对象：陈正祥

采访人员：阮妍妍

录音整理：尹嘉莉

综合编辑：许丹芬、徐赛华



陈正祥

1949年11月出生，浙江杭州人，原担任杭州市劳动和社会保障局（现人力资源和社会保障局）医疗保险处处长，同时兼任杭州市基本医疗保险管理服务中心主任，杭州市公费医疗管理办公室副主任，杭州市城乡职工医疗保险管理办公室主任，2010年正式退休。

阮妍妍：杭州城乡基本医疗保障制度是在什么样的时代背景下出台的？

陈正祥：医疗保障制度的建立过程是漫长的。1994年，国务院启动了医疗保险制度改革两江试点，即在江苏的镇江和江西的九江试行医疗保险制度的改革。从试点开始，杭州市就开始调研市内医疗保障制度的现实情况。杭州市人民政府多次召集杭州市体改办、卫生局、财政局、劳动局、物价局、总工会等相关部门共同探讨杭州市医疗保险制度的改革办法。

20世纪90年代，很多国有企业（原称国营企业）的经营和生产碰到

许多的问题，特别是一些大型国有企业，企业退休人员较多，而在职工人数比例不高。当时，医疗保障分为企业劳保医疗和机关事业单位的公费医疗两部分。劳保医疗是企业员工拿记账单到医院看病，医院凭记账单向单位结算。因为一般来说老年人生病比较多，而且得慢性病的人花费也会比较高，加上退休职工人数多，导致企业负担重。政府在承担公费医疗费用方面有一定的保障，但企业在这方面的差别就比较大。一些效益比较好的企业能够全部报销医疗费用，而效益相对差的企业存在拖欠医疗费或员工无法报销的情况，还有报销比例高低不同等现象，甚至有的企业职工看了病以后，几年都得不到报销。医疗保障制度下职工所享受的待遇不平衡成为当时社会突出的矛盾点。

特别是退休人员较多的企业，矛盾更加突出，比如浙江麻纺织厂、杭州第一棉纺织厂、杭州丝绸联合印染厂，这些属于杭州地区该行业里规模最大的厂，当时共有 12000 多个退休人员，而在职工只有几千人，企业负担非常重，要拿出钱来给退休人员报销医疗费非常困难，但职工的诉求又非常强烈。

于是，市政府决定先启动杭州市城镇企业职工大病住院基本医疗保险制度，从 1997 年 7 月 1 号开始实施，旨在先解决企业职工的住院问题。因为门诊费用相对比较低，而住院医疗费比较高，个人家庭负担不起，很多单位也没有能力来支付。这一制度将整个社会企业的医疗费用统筹起来，所有参保单位按工资总额的一定比例缴纳医疗保险费，条件好的单位工资高、缴得多，可以与其他负担比较重的单位相均衡，从而解决了住院的医疗费负担问题。

1997 年政策出台后的效果以及社会反响是比较好的，特别是对于一些困难企业、破产歇业的企业来说帮助较大。我记得杭州市当时有 20 多万企业退休人员，住院时个人只需要缴纳 20% 左右的医疗统筹费，企业职工的住院医疗费问题解决了。

当然，也有人对该制度有意见。因为有些单位原来是全额报销职工医疗费用的，但医疗保险制度出台以后，政策规定个人要承担一定的费

用。国务院1998年12月颁发的《关于建立城镇职工基本医疗保险制度的决定》也是这么规定的，个人应当适当负担一部分医疗费用，这对控制医疗费用的不合理增长有比较明显的作用。因为全额报销可能会出现医疗费被滥用的现象。在两江试点三年以后的1997年，这个制度就在杭州出台了，在国内是比较早的，为社会解决了很大的难题，特别是对于困难企业，当时的社会反响也是比较好的。

该制度出台后，由市体改办牵头，财政局、卫生局、劳动局、物价局、总工会都参与其中，我们马上着手制定城镇职工基本医疗保险制度，其中涵盖了门诊医疗。当时我们做了大量的调查研究，发现有的长期慢性病，比如糖尿病、高血压等，一年的费用也需要上万元甚至高达数万元，一般家庭都负担不了。因此，我们提出医疗保险制度应包括门诊医疗。

由于机关事业单位实行公费医疗，保障水平比较好，与企业有一定的差别，对此社会反响比较大，因此，杭州在出台的职工医疗保险制度中，也将机关事业单位的干部职工纳入改革的范围。机关干部和企业职工享受一样的医疗保障待遇，杭州市迈出这一步是比较早的，这一举措也让老百姓的心理保持平衡。

特别是1999年、2000年这两年，国有企业改制、破产、歇业的比较多。有些职工离退休还有5年，单位用很少的钱作为补偿，让他们自谋出路；还有一些不到年龄的人就买断工龄。改制引发了企业的倒闭潮，也有企业关门歇业，失业下岗人员数量很大，这些失业人员又没有医疗保障，如果生病的话，家庭的负担就会很重。政府高度关注这个问题，因此提出给企业失业人员以及企业的退休人员一定的制度保障，免除他们的后顾之忧，以维护社会安定。

阮妍妍：杭州城乡职工基本医疗保障制度的探索，对浙江省乃至全国建立覆盖城乡的社会保障制度有着什么样的意义？

陈正祥：我们制订方案比较突出的或是说领先于全国各地的一点是，我们的保障制度是成系统的。我指的是城镇职工这个概念，职工就

是有工作的人，他们的门诊、住院费用全部被纳入医疗保障制度的覆盖范围。我们当时不叫医疗保障制度，而是叫城镇职工医疗保险制度。因为保障的范围要更广，包括比如现在的医疗救助、城镇居民医疗保障、少儿医疗保障，而当时的保险只能解决基本医疗保险问题。

2001 年，政策除了将机关事业单位和企业所有的在职职工、退休人员纳入保障范围以外，还纳入了一部分“灵活就业人员”，这个名称是我们杭州市首创的，这一类人中，有的人是失业，在家里边写稿子或者是做点其他事情，有的人自己做点小生意或者炒股票等，他们没有固定的工作但是也会有一定的收入，也在医疗保障的范围内。他们按照社会平均工资来缴纳一定比例的医疗费用，享受的医疗保障包括门诊费用和住院费用，门诊个人负担 20% 左右。如果到大医院看病就负担多一点，到小医院看病就负担少一点，因为小医院花费比较低，那么小病到小医院、大病到大医院，政府从政策上鼓励大家选择合适就医的地方。当然，医疗费用假如不控制，也会让政府或者社会难以负担。所以，政府对政策做出了一些修改。杭州市是全国率先把职工的门诊费用纳入医疗保险保障范围内的，这是我们最大的优点。2000 年及以后全国各个省市出台的政策中，把门诊费用纳入医疗保障的几乎没有，绝大多数只有住院保障。

到 2003 年，我们的医疗保险范围扩大到了城镇居民。城镇居民包括从来没有工作过的人，也有老年人，他们没有工作也没有医疗保障，那么就把他们纳入医疗保险范围。后来又增加了少儿医疗保险，针对的是 18 周岁以下的少年儿童。当时只有机关事业单位有子女统筹医疗，覆盖范围较小。有一些企业提供劳保，能报销一半职工孩子的医疗费用，但大多数的企业不管职工子女的医疗保险，因此也需要政府出台政策，统筹解决他们的保障问题。所以现在杭州市基本医疗保障制度覆盖了城镇职工、灵活就业人员、城镇居民、18 周岁以下的少年儿童，也就是所有在杭州市工作生活的人，都被纳入了医疗保障的范围。

当时出台政策的时候，国家对起付标准有规定，杭州市基本医疗保

险制度的起付点在全国算是比较低的，而最高支付限额却是比较高的。我们采取了每个参保人员每个月交一元钱的方案，杭州市参保的人员大概是一百多万人。一个人一年交12元钱，汇集起来有几千万，以此来帮助那些患了重大疾病的人，对最高支付限额以上部分进行处理，比如说报销50%甚至更多，这也就很好地解决了那些患了重大疾病的人的医疗保障问题。这个政策在全国来说也是领先的，并且效果良好。

目前，这项制度逐步完善，在解决或者减少因病致贫、因病返贫的问题上发挥了重要作用。在我退休以后也有很多新的政策出台，都是比较好的，在全国也是领先的。我觉得这些政策为政府分了忧，为社会承担了很大部分的责任，特别是均衡了医疗费用的负担，减轻了城镇居民的医疗费用的负担，在解决老百姓后顾之忧方面起到了非常大的作用，效果是比较好的。

全国首创低收入家庭经济状况认定系统

叶元青

采访时间：2018年9月20日

采访对象：叶元青

采访人员：阮妍妍

录音整理：尹嘉莉

综合编辑：徐赛华



叶元青

1963年2月出生，浙江杭州人，现任杭州市民政局救灾救济处处长。

阮妍妍：叶处长，请您谈谈杭州市城乡最低生活保障事业发展的相关历史情况。

叶元青：我是杭州市民政局救灾救济处处长叶元青。救济这项工作在新中国成立前就存在了，当时主要是对困难人群的救济，新中国成立以后各级政府对于救济工作都很重视。杭州提出低保制度和开展低保工作是比较早的，当时提出了低保概念并且逐步形成制度化的文件后，由杭州作为全省的试点城市。在此基础上，我们对制度与实践进行不断地摸索与完善，将当时早期对于城市内部的低保延伸到农村，因为农村更需要帮助。

第一，将制度范围局限于城市，是因为在城市比较容易落实；第二，是制度性的安排需要慎重，同时低保涉及的内容要对人群做到公平；第三，还因为城市居民的工资收入、资产情况等一些认定的要素方便我们进行查证。因此，这项工作是从城市逐渐延伸开来的。

另外，当时的杭州低收入家庭经济状况认定系统在全国是首创的。我们选取了比较现代化的方法，这与以往手工记账式的方法不同，之前要查证一个人的家庭情况，需要到他的单位进行了解，将其收入、家庭财产以及相关信息记录在案，从而进行困难程度的辨别与认定。

2010年，我们形成了全省首个信息化、现代化的管理方式，建立了人社（养老保险、医疗保险等信息）、公安（户籍、人口等信息）、公积金、工商登记等一系列与认定相关的要素数据。杭州的社区相对中西部地区来说是较为发达的，因此我们采取了社区协助调查的方法，这也算是2010年系统建立以后最大的亮点。

低保是一种动态管理，也是差额补贴，或者也可以叫差额补助的一种机制。它是按照低保标准，比方说现在是995元，那么根据这个金额来核定家庭收入的情况，如果不到995元，那么不足的部分由我们进行填补，而不是统一发放995元的补助。低保是一个兜底的工程，所谓兜底就是有一条低保线，如果家庭收入未达到低保线，政府补助确保生活能够达到低保标准。在互联网还未盛行时，我们采用的是专线来保证这项工作的完成。

当时，我们还有一项非常有意义的创举就是关于残疾人的保障政策。2011年杭州市出台了相关政策，在当时是绝无仅有的。比如说一个残疾人，可能他无法正常工作或生活，而且会给家庭带来压力，但如果他的家庭能够做到自给自足或具有一定的资产，家庭总体情况没有达到低保要求的，那么就看残疾人的情况，如果他符合要求，可以作为单独户的身份得到残疾人保障。这一政策给许多有困难的残疾人带来了福利，在当时可以说是一个创新，截止到目前，可能我们的低保人群中有五分之一是残疾人，这也是政府给予他们的关怀。

经过近十几年的工作，我们可以发现，目前杭州市的经济发展良好，因此真正的收入型困难群众越来越少，但是由疾病、子女就学、交通意外或其他自然灾害等原因造成贫困的群众数量逐渐增加，他们的收入可能是高于低保要求水平的，然而，这些新的原因又不在政策的框架之中。在2015年我们出台了支出型贫困家庭救助政策。这个政策在浙江省是唯一的，当时全国实行的地点也不多。上海是有实行这一项政策的，但是纳入临时救助的范围，而不是低保范围中。

关于精准扶贫，我认为首先是精准识别，先准确地识别出困难群体，然后用我们的措施去帮助他。

清河坊保护改造工程留住了老底子的杭州文化

徐一东

采访时间：2018年9月30日

采访对象：徐一东

采访人员：李婷婷、毛长久

录音整理：杨靖波

综合编辑：许丹芬、英昌东、徐赛华



徐一东

1957年10月出生，浙江杭州人，曾任杭州柠檬酸厂副厂长，市团校副校长，湖滨地区商贸旅游特色街居建设指挥部前期部经理，高新技术产业开发区上城科技经济园管理办公室主任助理，吴山地区开发建设指挥部副总指挥，望江地区改造建设指挥部副总指挥等职。

李婷婷：20世纪初，作为杭州老城区，破旧的河坊街本已经被政府列为整体拆迁片区，为什么市政府又“叫停”？在保留旧的历史建筑的前提下，对河坊街进行改造的方案是谁先提出来的？最终是怎么通过政府决策定下来的？

徐一东：开展清河坊历史街区保护项目时，我在杭州市吴山地区开发建设指挥部担任副总指挥。

当时整个清河坊历史街区都被列入了杭州市旧城改造的范围，河坊街两侧的建筑上都已经刷上了大大的“拆”字，许多市民及有识之士看到后，就向市委、市政府呼吁保护历史街区，媒体也参与其中。市委书

记李金明、市长仇保兴都签批了保护的意見，要把历史街区保留下来。

建委、规划局、园文局等三家单位一起进行了街区保护设计的招标，最后由杭州园林设计院中标。保护主要是按照《威尼斯宪章》（保护文物建筑及历史地段的国际原则）中对修复的“原真性”“可识别性”的原则，即通常所说的“修旧如旧”的原则，原来是什么样就修成什么样，按照这样的方式来保护。

清河坊保护街区里的建筑大部分是清朝末年到民国初期的杭派建筑，整体的保护方案做好以后，要求每一幢建筑要做到和而不同，所有建筑的效果都要不一样，避免修复后的建筑“千人一面”。所以，当时请了苏州规划设计院、浙大设计院，还有古建筑设计院来设计方案，同时从全国各地请了众多的能工巧匠来完成这项工作。

李婷婷：河坊街保护改造是杭州保护历史文化的一个缩影，它具体是如何实行的？作为国务院公布的首批历史文化名城之一，杭州当时进行的“旧城改造”对城市整体布局建设以及历史文化保护有什么样的影响？随着城市化的快速发展，政府决策者如何在保护历史风貌和商业化、功能化之间做平衡？

徐一东：杭州市申报历史文化名城时提了十个历史街区，清河坊历史街区就是其中的一个。区域里面有一条东西向的河坊街、一条南北向的中山路。两条路在四拐角这个地方重合交叉，四拐角是杭州市文保建筑文保点。

清河坊保护改造专家组是在杭州整个城市规划的基础上，根据杭州市人民政府〔2000〕101号专题会议纪要成立的。专家组现场办公，对每幢修复建筑的设计方案进行审批，然后现场指导进行修复。当时我主要的工作是做前期审批、工程管理。

最初的旧城改造方案，主要就是把保护区域内的建筑全部拆迁，改造成带有卫生间、浴室及厨房的标房，形成一个住宅区。但河坊街、中山路从南宋以来一直是杭州最繁华的商业区，并不是以居住为主体。老牌子的胡庆余堂、朱养心膏药店、张小泉、王星记都在这里开店。将街

区修旧如旧，恢复原来商业街的面貌，也是尊重历史的一种表现。

改造方案启动之后，难度比较大的应该是拆迁工作。整个迁房改造涉及的面积有13.66公顷。清河坊历史街区保护需要的资金是要自求平衡的，市里不出钱，只出政策。计划是把原来的居住建筑转化为商贸建筑，保护以后改成商业街，商业街开街以后产生的利润用于历史街区的保护，但这样操作需要向银行贷款，资金有压力，于是就拍卖了一部分修复好的建筑。拍卖以后，建筑的价格上去了，老百姓就想，这个建筑被收去时是几千元一平方米，卖掉时却是一万多元一平方米，政府赚了钱。但他们没看到的是，保护工程不仅仅是把建筑保护好了，而且是把这个区域的一些配套设施全部都做好、提升了，比如雨污分流，电线全部入地，道路都进行了改造。

清河坊改造完以后，还是有老百姓住在这些历史建筑里面，当时的政策基本是居民全部外迁，但有少量的保留。有一个规定是整幢连片是同一个产权人的可留下来。因为如果不是同一个产权人，比如一个院子住五户人家，三户要走、两户要留，那谁留谁走，就没办法操作了。所以说，对于这种不属于同一产权人的房子，我们要求居民全部外迁。老百姓在保护过程当中其实都是既得利益者。虽然离开了这个地方，但是大量外迁的居民还是安置在上城区，有些也选择到三里亭或者别的区，但房屋面积就增加很多，生活条件改善了。

清河坊历史街区从南宋以来一直是最繁华的商业区，但是现代商业和以前商业不太一样。以前商业可以是前店后铺、下店上住。而现代商业从消防规范上来讲，是不允许二合一、三合一的，商住不允许在一起。从这个角度上来说，居民也是必须要外迁的。

清河坊开街的时候，整个业态不是太好。后来进行了业态调整，譬如说把后面的高银街打造成美食街，把河坊街也提升成民俗街，又把作为“龙头”的胡庆余堂当成主要业态固定在那里，后来边上的价值就慢慢提升了。

河坊街，其实不够漂亮的原因就是没有水。所以做南宋御街的时候

候，增加了一条景观水系，加了水元素。临水而建的建筑就显得有味道多了。

清河坊历史街区在杭州的历史文化保护中起到了带头作用。当时没有经验，只能摸着石头过河，做了很多有益的探索，形成了历史街区保护的一些规范。后来有许多东西被借鉴到别的文保工程中了。比如在消防审批上，通过做保障方案，在地木结构建筑上增加了技防措施，在建筑上加了烟感消防喷淋设施，提升了建筑的消防防火等级，这样才能通过审批，做成商业街。再说其他方面的审批，做好了规划、保护方案，要根据批复的方案，按照规范来做才能通过。后来全国各地的文保项目都来清河坊取经。

历史街区保护越往后做，后发优势越明显，后人可以在前人做过的基础上再提高。就像做南宋御街，中山中路肯定做得比清河坊更好；清河坊二期肯定比一期做得更好。从全国层面来说，清河坊历史保护是第一个由民间呼吁发动，然后政府推动去实行的案例。

杭州是历史文化名城，要发掘城市的历史文化，不能因为城市改造就把有形的旧建筑全部都去掉了。我们在新城里面讲老杭州文化，没有这些老底子的东西，就讲不出来。但我们站在清河坊讲老杭州，就有这个味道了。

现在逛街是去延安路、杭州大厦、钱江新城，还有许多新的商业综合体。但那时河坊街大井巷才是杭州的中心区域，是杭州的老底子。当时要逛街就到最热闹的解放路、中山路、官巷口，百货行业、小杂货店、五金、水暖、棉布、杂货统统都有。

没整治前的河坊街并不是步行街，而是通两路公交车的。8路车从艮山门出发，从南山路拐到河坊街，鼓楼是终点站。还有3路车，从环城北路过来，走中山中路，终点站也在鼓楼。当时我们到这个区域来都是坐这两路车。直到20世纪80年代的末期，这里的商业还是比较繁华的。后来城站改造，启用了火车东站，这之后人们到市区都坐28路公交车，从东站一直开到曲院风荷。后来杭州大厦、杭州百货大楼这些大型

商场开业后，商业中心就慢慢往那边移了。

清河坊历史街区保护工程证明了发掘历史传统文化，既能提升区域的历史文化内涵，也能提升经济效益。

公共自行车是杭州的一张金名片

俞峥嵘

采访时间：2018年9月5日

采访对象：俞峥嵘

采访人员：陈良江、毛雨佳

录音整理：杨靖波

综合编辑：王娟、徐赛华

俞峥嵘



1975年出生，浙江杭州人，曾在杭州市中策橡胶厂、杭州市第三建筑公司电梯分公司、浙江省城建物业经营管理公司、新加坡日立化成股份有限公司、杭州市公共自行车交通服务发展有限公司工作。现任杭州公交集团战略发展研究所信息中心主任。

我叫俞峥嵘，是杭州本地人，1975年出生。在2008年的时候，杭州公共自行车刚刚投入运行，我也正好在2008年11月加入了公共自行车公司。我加入自行车公司的时候是在系统维修部门工作，日常做的工作就是对整个租还系统进行维护。当时杭州公共自行车面临的最大问题，就是租了没有地方还或者想租的时候又一下子找不到服务点。因为刚刚开始布的点位还不多，只有300多个。

对整个租还系统来讲，当时经过第一次的升级之后，已经跟现在的模式基本相近了，系统方面比较稳定。以前，整个租还系统比较单一，

用一张卡片去租一辆车。后来通过慢慢地升级与发展，包括应用互联网技术之后，我们逐步开发了各种各样的功能，系统更多元化。比如说我们可以扫码租车，可以用APP租车。在整个服务点的功能扩展方面，我们还引进了市民卡的一些业务，比如说市民卡的补登充值、周边点位的查询，等等，这些便民功能都慢慢地实现了。公共自行车刚启用时，租借时间只是从早上6点到晚上8点，后来逐步延长还车时间，到最后形成了24小时服务的一个系统。

公共自行车最初推出时的理念是想解决市民最后1公里的出行问题，即公交车和其他公共出行方式不能到达的，用公共自行车来弥补。但是公共自行车推出以后，市民对它的喜爱程度不断升级，到现在为止，公共自行车已经成为市民出行时不可缺少的一种交通工具。出行范围从1公里延伸到3—5公里，后来推出的电踏车把3—5公里又延长到了5—10公里。

市民在出行的时候，经常会选择公共自行车，因为它绿色健康，效率也非常高。

杭州的公共自行车可以说是杭州的一张金名片。不光是在国内，在国际上，很多的国家和城市都到杭州来考察我们的公共自行车。比如说新加坡、日本，他们是发达国家，但是当他们听说杭州公共自行车的系统运行得比较好时，就也来杭州考察。马来西亚还成功地将我们这套系统复制到了他们当地。

西溪湿地综合保护工程给杭州留下了一个经典

刘 想

采访时间：2018年8月21日

采访对象：刘想

采访人员：毛长久

采访地点：西溪国家湿地公园

录音整理：徐赛华

综合编辑：英昌东



刘想

1971年3月出生，河南商丘人。历任杭州市西溪实验学校教师、杭州西溪湿地公园管委会办公室综合科副科长、杭州西溪国家湿地公园生态研究中心副主任等职。现为杭州西溪国家湿地公园生态研究中心主任。

毛长久：刘主任，您好，请谈谈您所亲历的西溪湿地综合保护工程的相关历史情况。

刘想：2003年我先是在蒋村乡党政办当文书，后来又 to 西溪湿地综合保护工程指挥部办公室当文书，因此经历了西溪湿地征地拆迁、规划设计、工程建设、经营管理、科研科普的全过程。

实施西溪湿地综保工程，始终坚持的一个原则就是生态优先。所有的工作都以生态保护为前提。西溪湿地划定80%以上的面积为自然保护区域，限制或禁止游客进入。2011年9月30日，省人大常委会又批准了

《杭州西溪国家湿地公园保护管理条例》，从法律的角度对西溪的生态环境进行保护。

西溪之胜，独在于水。2007年，杭州市实施了水引入城工程，从钱塘江那边打通一条12公里长的涵洞，把钱塘江水引到西溪，让西溪的水活起来。2009年10月，引水工程的正式运行让西溪湿地水质的理化指标提升了很多。2016年8月，西湖区又建成了东穆坞沉砂池工程，钱塘江的水通过净化处理后再流入西溪，水的感官度好了很多。

在堤岸防护方面，我们也采取了非常生态的方式。最初，准备用钢筋水泥浇筑河岸，有专家提出，这个太硬化了，看起来不美观，同时也阻塞了水生动物的生态廊道，所以后来就采用了松木桩护堤。但松木桩没有生命力，不能生根、发芽，后来又采用插柳护岸，柳枝插上去以后，它可以长出柳树根来，有益于改善生态。

对西溪的生态保护，我们也在不断地创新发展。西溪湿地刚刚建成了一个生态信息集成展示中心，通过高科技手段，包括卫星遥感、地面监测、水下监测等，对西溪的水环境、空气质量、生物多样性等进行实时监测。比如我们在卫星遥感方面，跟杭师大合作，他们定期给我们出一张图，我们通过这个图分析对比植物的生长变化，包括有没有人破坏西溪湿地的生态环境、有没有填池塘、有没有违章建筑、有没有动土等，这就可以使生态得到更好的保护。此外，西溪池塘很多，有些封闭池塘的水质还不是很理想，因此我们正在做一个池塘连通工程研究，在研究中心旁边有7个池塘，地下涵管开了一个几十厘米的小缺口，让这些池塘水能跟河流水连通起来，每个池塘种养不同的水生植物和水生动物，对水体进行生态净化。

西溪湿地既是一项生态工程，也是一项文脉工程，同时又是一项民心工程，还是一项竞争力工程，对于整个杭州市城市环境质量的提升有非常大的作用，也受到了很多专家学者、社会各界，包括媒体记者的表扬和肯定。由于这项工程，杭州在湿地保护这块走在了全国前列。2005年2月1日，经国家林业局批准同意，西溪湿地成为中国第一个国家湿

地公园，现在全国的国家湿地公园已经达到了898个，这些湿地公园建设的时候，基本上都会来西溪湿地进行考察学习。

就我个人来说，作为从一开始就参与其中的亲历者，随着西溪湿地的逐步壮大，我也有幸成为国家林业局湿地保护专家库成员之一，也去看过很多地方的国家湿地公园，并进行验收、评估、考察，我觉得我们西溪做得非常好，湿地保护和利用双赢的西溪模式对其他湿地公园建设有一定的指导意义。除了示范作用以外，西溪湿地还给杭州留下了一个难得的经典的生态保护作品，对杭州城西的水质改善，对杭州这个城市的防洪抗旱都有着非常重要的作用，也给市民和中外游客提供了一个休闲旅游的好去处。

生我养我的西溪湿地越变越美了

周忠伟

采访时间：2018年8月21日

采访对象：周忠伟

采访人员：毛长久

采访地点：西溪湿地景区

录音整理：徐赛华

综合编辑：英昌东



周忠伟

1973年10月出生，浙江杭州人，杭州市西湖区西溪湿地原住民，现为西溪湿地车船部VIP接待船船长。

毛长久：周忠伟您好，作为西溪湿地车船部VIP接待船船长和西溪湿地的原住民，请谈谈西溪湿地综合保护工程对您生产生活的影响。

周忠伟：我今年46岁了，是西溪湿地土生土长的原住民。在2003年实施西溪湿地综合保护工程之前，西溪湿地这个地方是典型的脏乱差，当地老百姓养了很多猪、鸡、羊，养猪的泔水就会流到溪沟里去。随着城市化的不断推进，越来越多外来人员租住在这边，这个地方的状况更差了。水质破坏了之后，水草开始疯长，垃圾什么的都变多了，把

整块水域都污染了。

西溪湿地综合保护工程启动之后，要整体搬迁，政府把我们安置在西溪湿地的外围，就是文二西路边上，我们搬到了蒋村花园、西溪花园、登新公寓，过上了幸福和谐的“居民生活”。

说实话，对我们的父辈来说，一定是舍不得搬迁的，毕竟这里是他们出生的地方。但几年之后，看到西溪湿地的环境变好了，他们的心理也平衡了。

每年端午的时候，西溪湿地都会举办划龙舟比赛，像我这个年龄段的青壮年，都要回来划龙舟。平日里到了傍晚，老人们又会穿过马路回来散散步。西溪湿地北门附近有个公众开放区，大部分人在那边步行锻炼，有些偶尔到这边收费区里转转。还有不少原住居民纷纷回到西溪湿地重操旧业，或当船工，或当农耕人员，或当服务人员，或当环境保洁人员。

我个人的变化也蛮大的，从一个普普通通的农民，变成在单位上班的工人，现在又成为西溪湿地车船部VIP接待船船长。在船上，我几乎每天都向游客介绍西溪的美景。我们西溪，四季都有着独特的美景，飞鸟、火柿、白芦、石桥、古居，总也看不厌。

梅花开的时候，我会推荐他们去梅竹山庄那一带；4月花朝节的时候，推荐他们去绿堤看百花绽放；到了端午节，肯定推荐他们去深潭口看划龙舟；到了深秋，推荐他们到秋雪庵去看看芦苇。

环境好了，来这儿的游客也越来越多。现在，我们一年的游客量大概是500万人次，特别是春秋两季，非常热闹。这边可以步行，也可以坐摇橹船、电瓶船，特别是公共开放区那块，步行的游客特别多。

我所服务的VIP游客，主要是包船或者是政府接待，航线一般是不固定的。这13年来，我个人参与过的三级警备以上的政府接待任务，已经不下150次了，因为只有我这样的当地人知道那些小港汊、小河道，这整个地方就像一张网一样，路路通，就看你认不认识。

西溪湿地，毕竟是生我养我的地方，我对这里非常有感情。我希望自己的家园变得越来越美丽，自己的日子也变得越来越好。

萧山国际机场建设为杭州改革开放插上了翅膀

王兴文

采访时间：2018年8月27日

采访对象：王兴文

采访人员：陈良江、汪丹萍

录音整理：尹嘉莉

综合编辑：王娟、徐赛华



王兴文

1945年4月出生，曾任空军笕桥机场场站副政委、师秘书科科长，杭州市政府信息中心副主任、计划委员会主任，杭州新机场建设指挥部副总指挥兼纪委书记、机场公司董事，杭州萧山国际机场一期工程指挥部副总指挥。

我叫王兴文，今年73岁，我是山东人，曾任过萧山国际机场筹建办副主任，担任杭州国际机场建设指挥部的副总指挥兼纪委书记。以前杭州的机场在笕桥，是军民合用。当然这和那个时候的经济也有关系，客流量不大。随着改革开放后经济的发展，需求越来越高，就必须要有有一个与经济建设相适应的机场才行，所以当时无论杭州市还是浙江省，都亟须建一个新的机场，建一个大机场。

萧山国际机场建设，是经济发展的需要，是一个城市发展的必备条件。那个时候，杭州市向省里提出由杭州市为主筹建新机场，得到省里

同意后，以杭州市计委为主成立了一个筹建班子，当时计委主任是丁德明，他把我、张良华、李日峡、占昶等几个老同志叫到一起，我们四个人就专门干这个事了。

当时，为了机场建设，省里也有人在负责，省发改委也专门有一个人在那儿弄，萧山也有人专门在跑。当时杭州市和省里协商，建机场以杭州为主，省里也同意，所以我们也在跑，可以说我们成立了这么一个筹建办。后来，省里的人与我们一同工作。跟省里合并后，就叫杭州机场筹建办了。之后又说以省里为主了，那么省里的人就担任主任，我们是副主任，这样又继续干。

后来，省里出面与国家民航局讨论这个事，民航局表示国家可以投一部分钱，这样又变成以民航局为主筹建机场。

1997年底，批复下来了。这个机场当时没批成国际机场。但我从历史资料上看到，当时国际上就已经认可笕桥机场是国际机场了。

首先，国家民航局民航设计院帮我们选址。先看什么地方适合建机场，也就是说机场到底应该建在什么地方，它的净空好不好，地质条件好不好。选址是第一步，到底在什么地方建机场，这个先要决定下来。

接着就是设计。跑道怎么个摆法，候机厅什么样子，周围的环境哪些需要改造，附近哪些高楼需要拆，哪些房子需要拆，征多少地，怎么拆迁等，要做一个总体的设计。

我们开始的设想是，一期的年吞吐量达800多万人次，最终设计的容量可以达到三四千万人次，现在已经达到这个规模了。实际上，当时我们设计的候机楼的总面积是38万平方米，现在已经都超过了。机场建设发展得这么快是我没想到的，因为国际上能达到三四千万吞吐量的机场不多。

然后成立了指挥部，省里、杭州、萧山和民航局都抽了人，一共六个指挥，然后成立了各个部门，办公室、材料部、工程部等。大部分工作人员是从民航局调来的，还有就是招聘了一些专家，比如对工程比较懂的、对预算比较懂的，各方面的人员都有。

我们的办公室最先在民航楼那个地方，也即现在民航大厦后面的一个二层楼，后来搬到了萧山。在那个楼里，我们还和省纪律检查委员会联合成立了廉政建设办公室，并进行联合办公。大家经常在一起开会，研究机场建设中遇到的一些问题，主要是为了保证把机场建设成为一个廉政工程，一个比较安全的精品工程。

我们还通过项目招标来建设机场，这解决了很多问题。比如候机楼的土建工程，10万元的土建工程招标，纪律检察人员都参加，进行审核。所以在这么多的标里面，没有一个标是通过关系招的，也没有用什么好处招标或者出问题流标的。

我喜欢萧山机场，它波浪式的大屋顶和杭州的西湖能够呼应起来。我们在设计时就提出了要和杭州的西湖风景相协调的理念。萧山机场波浪式的设计，就像西湖的水一样，而且在两边有两个湖，整体的绿化也都和江南的风景相配套。

公共自行车是一项民生工程

陶雪军

采访时间：2018年9月5日

采访对象：陶雪军

采访人员：陈良江、毛雨佳

录音整理：杨靖波

综合编辑：王娟、徐赛华



陶雪军

1982年1月出生，浙江嘉善人，杭州公交集团副总经理，城市公共自行车工作委员会秘书长。曾任杭州公共自行车公司副总经理、总经理、执行董事。

陈良江：陶经理，您好，请谈谈杭州实施公共自行车项目的相关历史情况。

陶雪军：我在2008年的时候，参与了杭州公共自行车这个项目，当时是担任杭州公共自行车公司分管营运的副总。杭州的公共自行车项目，杭州市委、市政府把它定位成城市公共交通的组成部分。它不是纯粹的一个租赁项目，而是一个城市公共交通的组成部分，所以我们当时称为“五位一体”，即地铁、公交、出租车、水上巴士、公共自行车。公共自行车在“五位一体”当中承担的是一个纽带的作用，可以帮助实

现交通的换乘，比如说从家门口租辆自行车，可以骑到公交车站换乘巴士。我们杭州公共自行车项目在公共交通领域体系上来讲，在国际上应该是第一。

2008年5月1日，我们举行了公共自行车项目启动仪式。我记得当时固定的租还点位大概只有31个。还有30个站点是在吴山广场周边，我们称它们为移动点，也是一种租还的方式。当时有两套租还的方式，投入了大概2800辆车。系统开发的周期很短，从任务下来到最后落地，我们总共花了40多天的时间，而且租还系统刚刚调试完成就投入使用，所以运行情况怎么样，我们心里不是很有底。同时，我们对到底会有多少人会来租用公共自行车也没底。到了2008年5月1日开张那一天，很早就有游客在办卡租车了。他们觉得骑自行车游西湖吸引力非常大，同时它又是一个免费项目，游客都很欢迎。当时最担心的还是系统的稳定性。我们的点位上，还是碰到了一些问题、故障，要一一来排除。因为当时大家都不熟悉租用流程，系统又比较麻烦，顾客的卡要先放在pos机上面租车，再到某个墩位去拿车，还车的时候，要先到墩位还好，再到pos机上刷卡，整个过程会比较烦琐，步骤比较多。很多顾客在使用的时候，特别是第一次使用时，车会还不好。然而当时只有龙翔桥一个点，所以没有还好的话只能到龙翔桥的27号窗口来处理。当时，队伍排得很长，我们那时压力比较大，要帮顾客去解决各种问题。印象最深的就是要处理一些顾客车子没有管好或者卡丢了这种问题。我们5月1日当天晚上连夜排查问题，比如到底是什么原因？服务上怎么提升？如何加强管理力量？以避免5月2日再发生同样的问题。

当时，最纠结的一件事情还是自行车用什么尺寸。到底是24寸还是26寸？我们做过民意调查，大家觉得好像24寸更适合杭州这种秀美的城市，后来我们选择了24寸。车型基本确定以后就找厂家，找了厂家，发现浙江其实就是全国主要的自行车生产地，浙江省是全国排名前三的自行车出口大省。我们当时找了力霸王、宝驹、皇冠皇等企业，后来我们又去请教浙江省自行车协会的一些领导，咨询一些问题。相对来说，浙

江省的自行车偏中高端，以出口为主，价格可能会偏贵。价格比较便宜一点、性价比高一点的自行车可能在天津。很多国内的自行车配件都是往天津走。后来选样、打样车，样车打完以后大家选样，在媒体上公布，让大家选择最适合我们杭州的颜色和款式，基本样子定调以后把这辆样车拿出来，邀请几家单位来投标。最后我们确定了天津飞鸽为中标单位。前5万辆公共自行车，就是天津飞鸽，是这样一个过程。

公共自行车最大的特点，我觉得还是它的定位，或者说营运模式。它的定位具有公益性，是一项民生工程，也是一项缓解城市交通两难的工程，我们当时称它为“撒手锏”。它整体的运营模式就是政府主导，企业来运作，能够通过这家企业的自身运作，提供福利给我们的市民。和最近城市互联网租赁自行车系统对比，互联网租赁自行车收费可能是一块钱一小时，公共自行车是免费，按照我们公司这一年1亿的使用人次来计算，也就是为我们市民和游客节约了1亿元的出行成本。

从知名度、美誉度上来讲，公共自行车这10年的发展过程影响很大。从国内来讲，我们成立了公共自行车工作委员会，这样的组织对国内的发展有很大的推动作用。我们不断推进项目的发展，到现在全国有许多城市引入了这个项目。从国际来讲，我倒觉得影响更大。我们获得了很多国际大奖，很多国际媒体，包括英国的BBC、日本的NHK，都对杭州的公共自行车项目提出好评。我们获得了广州国际城市创新奖和金砖奖。G20杭州峰会期间，也有总统骑公共自行车。我觉得，在杭州知名度的提升上，小红车还是作出了一定贡献的。

娃哈哈兼并杭州罐头食品厂是非常关键的一步

宗庆后

采访时间：2018年7月11日

采访对象：宗庆后

采访人员：夏海微、庄郑悦、许丹芬、英昌东

采访地点：娃哈哈集团总部综合办公楼

录音整理：杨靖波

综合编辑：英昌东、徐赛华



宗庆后

1945年11月出生，浙江杭州人，娃哈哈集团创始人、董事长、总经理。历任第十届、十一届、十二届全国人民代表大会代表，浙江省工商联副主席，中国饮料工业协会副理事长。

夏海微：宗总，您好！我们杭州日报社和杭州市委党史研究室联合采访您，主要是想请您谈谈1991年娃哈哈兼并国有杭州罐头食品厂的相关历史情况。

宗庆后：我1963年到舟山马目农场工作。一年以后调到绍兴茶场，在那里工作了14年。后来回到杭州，顶替退休的母亲进入工农校办的纸箱厂工作。在此期间，帮校办工厂开办了两家企业——电表厂与电扇厂。后来上城区教育局成立了校办企业经销部，任命我为校办企业经销部经理。这一次任命给了我一个平台，我在上任的第一年就使经销部的

盈利达到22.2万元，远超过当初立下的军令状——年利润10万元，而原来经销部的年收入也就四五千元。第二年，我们给保灵公司加工口服液，赚了100多万元。第三年，我们研发了自己的产品——娃哈哈儿童营养液，实现利润700多万元。

到1991年，我们的产品供不应求。当时我希望建厂房，扩大生产量。因为我们的产品已经拥有了较大的市场，如果生产规模不扩大，就很容易“为他人作嫁衣裳”，被后来者挤掉，所以，当时急于扩大生产。但是，当时小型工厂审批土地建厂房比较困难。杭州市委常委、秘书长沈者寿让我们去兼并杭州罐头食品厂。杭罐厂是大国企，产品以外销为主，主要出口到美国，1989年之后，由于西方制裁中国，杭罐厂失去了订单，在业务中断后一直处于亏损状态，最后甚至到了拖欠工资、资不抵债的地步。所以政府希望我们去接手杭罐厂，不用多余的费用，只需要接收杭罐厂的500位员工。

最初，市、县两级开展了相应的思想工作后，杭罐厂的员工并不同意，而我们自己公司的员工也不愿意。我们公司的员工考虑到公司额外接收500名员工后，他们的福利、工资收入会降低；而杭罐厂的员工则觉得国有大企业被小规模校办工厂收购很没面子。后来市委领导请我去游说杭罐厂的职工，最后职工们欣然接受了。

首先，我给他们讲清楚了现实状况。杭罐厂资不抵债，没有产品也没有活干，工资都发不出来；而我们的产品供不应求，且有7000多万元的银行存款。其次，我知道厂里的干部怕自己位置不保，所以我提出职工干部可以保持原职，工作干得好还可以提拔，但干得不好就得辞退或调职。最后，我承诺三个月内给他们提供补贴奖金。我记得当时发了一个月七八十元的奖金，这是很高的奖金水平，因为当时的月工资也就30多元。补贴三个月后，工资收入就得靠自己的劳动成果了。听了我的想法以后，他们就欣然同意了。

在1991年，对于姓“资”还是姓“社”的问题，社会上其实还是有很多疑虑的。当时有人认为我们是资本主义挖国有经济的墙角，所以杭

罐厂的领导也有些担心，我让他们放心。

后来，我们组织收购，以8000多万元的价格收购了杭罐厂，并接收了其员工和退休工人。因为当时退休工人的工资是企业发的，没有社会来统筹解决，所以，从外人的角度看，我们就是背负了一个大包袱，幸亏我们用了三个月的时间就扭亏为盈。当时，《解放日报》发表了好几篇社论支持我们兼并，省、市领导也都公开表态支持兼并。

在我国，深化改革实际上是1992年邓小平发表南方谈话以后才开始的。之前，农村的家庭联产承包责任制还在落实中，城市也没有真正地鼓励民营企业发展。因此，我们在兼并之初面临非常大的压力，所幸最终事实证明我们的兼并是非常成功的，把一家小企业变成一个大规模的企业。这是我们跨出的第一步，也是企业发展过程中非常关键的一步。

1992年以后，国家鼓励发展民营经济，调动了大家的积极性。我认为这是生产关系的调整形成的生产力。在改革开放之前，全国实行的是平均主义大锅饭，因此大家的生产积极性不高。当时农民比城市居民多很多，基本都在种田，但还是养活不了自己，生活生产都是靠粮票、油票等票证。家庭联产承包责任制实施以后，农民感觉到有了充分的生产自主权，劳动积极性大为提高。城市也是同样，在政府的鼓励下，百姓开始创业和经营企业，进而累积了大量社会财富。

当时，我们收购国有企业，政府的愿望是：我们在不花钱的情况下将“烂摊子”全盘收下，顺便帮助解决员工就业问题就可以了。因为政府知道我们的规模非常小，所以只要我们再接收500名员工就够了。我认为他们当时主要是想盘活存量资产，让亏损的企业有活干，进而产生收入；而对我来讲，想的其实是发展。

在娃哈哈发展的过程中，有几个关键的节点。1994年，对口支援三峡库区建设时收购了涪陵的三个厂——酒厂、罐头厂、糖果厂。当时那几个厂的厂房非常破旧，员工也已经很多年没有活干了。当时，我们积极响应政府号召，在自身快速发展的情况下，着手帮助西部进行发展。这次兼并是我们走出去的第一步，我们首次在外地建厂，并且取得了良

好的效果。本来我们只有杭州一个拿货点，因为铁路运输方面有限制，大概一个月可以发一次货到重庆，所以在当地开发市场很困难。此次兼并为我们当地进行市场开拓提供了便利。当时我们的举措也受到了中央领导的关注，江泽民、李鹏、吴邦国等都到涪陵考察过我们的分公司，给予了鼓励与称赞。直到如今，我们还在帮助涪陵区发展经济。有了名声以后，很多贫困地区、少数民族地区、革命老区都来找我们去投资。从那以后，我们开始走向全国。现在，我们在全国有80多个生产基地，实现了就近生产、就近销售，既降低了成本，又方便了市场开发。

之后，与达能进行的官司战也是一个关键的节点。跟达能合资的时候，我们的效益相对比较好，所以跟他们谈判时也比较强势。我们提出了四个条件：第一是必须由我们负责经营，第二是必须使用我们的商标，第三是不能辞退员工，第四是继续支付退休工人的养老金。因为当时我们注意到以前的合资案例中，有商标被取缔、大量员工被辞退，乃至公司被整个吞并的情况。当时达能对中国市场并不是非常了解，因此在运营过程当中，我们并没有听取他们的一些建议，大部分是自行运作，运作得挺好，公司每年都实现投产增加、效益增长。到后期，达能觉得我们难以控制，进一步收购了乐百氏、光明、蒙牛等一些我们的同业竞争者。当时我们对他们的这一行为表示反对，但是并没有得到理睬。我们觉得自己的实力足以竞争过这些竞争者，也就不再多虑。后来我们想要扩大规模，但达能不愿意扩大投资，让我们去找代加工厂，实际上是怕越来越控制不了我们。由于找不到好的代加工厂，我们自己投资了一些工厂为他们进行加工。达能收购的一些企业一直处于亏损状态，而我们越做越好，特别是我们投资的代加工的工厂效益也挺好，所以他们希望低价收购我们的代加工厂，但我们不同意。矛盾就是从这里开始产生的。

达能从区政府一直告到了中央，还制造舆论攻击我们，甚至把我们的供应商告上法庭，所以当时全国律师协会也说我们不讲契约精神，要输掉官司。当时我请了律师，谁也没有把握能打赢官司。我们仔细分析了一下，当时搞同业竞争的是达能，而我们也没有乱用商标，因为商标

所有权在我们这里。另外，当时国外企业有一个规矩，就是每次开董事会都会有记录，记录也表明达能是同意我们用商标的。所以我们在这两个关键问题上都是没错的，最后我们打赢了官司，他们拿回了之前的投资额。这一次的官司让我们有了进一步发展，也让我们明白了不要怕打国际官司，我们不去欺负别人，但也不能让别人欺负我们。

娃哈哈能发展到今天的关键原因，第一是党和国家的改革开放政策，没有改革开放的支持，我们根本就没办法去创业；第二是坚持发展主业，我们这么多年主要还是在饮料行业发展；第三是小步快跑，稳健地投资，没有把握或没有实力做的事情就不做；第四是不断创新，从跟进创新到引进创新，再到自主创新。谈到创新，我举几个例子，当时大家购买的果奶都是手工包装的，人家卖一封只有一种口味，我们卖一封有六种口味，一个小小的创新让我们的市场占有率大大提高。做AD钙奶的时候，我们增加了维生素A和维生素D来促进钙的吸收，这又是一个创新。后来广东人开始做瓶装水，做的是蒸馏水，但是蒸馏水成本高，口感也不佳。我们当时引进了美国的反渗透技术，生产出了成本低、口感佳的纯净水，其实纯净水这个名字也是我们起的。目前，纯净水在饮料行业中仍旧占了50%多的份额。到后来我们实力雄厚了，引进了很多人才，也买了很多高端的仪器设备，就自主研发新饮品——营养快线，其中包含了15种营养素。该饮品的制作看似很简单，但其实并不好做。后来很多厂家也尝试着模仿与生产，但是没有一家的质量比我们的好。另外，我们建立了一个比较强大的联销体系，在全国有几千家经销商。再者，我们公司有卓越的文化，拥有素质过硬的员工队伍，员工对企业比较忠诚，在打官司的时候，员工们的表现仍然非常好。还有，我们履行社会责任，积极投身慈善事业，形成了良好的社会影响。我们的很多厂都设在贫困地区、少数民族地区、革命老区，尽管我们去时当地条件不好，但现在它们都已经成为很大的工业区或经济开发区。可以看到，这些年我们还是在脚踏实地发展实业，所以也比较稳健。

营商环境决定高新产业发展

彭政纲

采访时间：2018年9月26日

采访对象：彭政纲

采访人员：王紫微、孙钥

采访地点：杭州市高新区江南大道3588号

录音整理：杨靖波

综合编辑：徐赛华



彭政纲

1969年出生，浙江浦江人。1990年毕业于江苏工学院信息工程系计算机及应用专业，2003年毕业于中欧国际工商学院，获工商管理硕士学位，高级经济师。2005年获得首届“浙江青年创业奖”。现任恒生电子股份有限公司董事长。

恒生电子最早的办公场所是在定安路一个工厂的上面，就是现在的定安苑附近。1996年的时候，搬到了解放路108号，那时候就在一层楼里租了四个房间作为办公室，规模也不是很大。

当时对高新区没什么概念，只是听说高新区有优惠政策，就在教工路搞了一个办公地点，想享受一下政策。因为要给我们优惠政策，前期高新区的董志敏局长来公司进行实地考察调研，那天我们很紧张。我们之所以没有选择在教工路办公，是因为我们公司的主要业务是证券金融类，面向的市场是全国的市场，客户也大部分在外地，解放路离城站比

较近，坐火车出差比较方便。但为了能够享受这个政策，实地考察那天我们公司员工专门到教工路那边去办公。董局很宽容，其实他也知道我们只是想享受一下政策，经过这件事之后，我们公司和董局就建立了联系。

在解放路办公的那段时间，随着公司的规模不断扩大，我们从起初租一层楼发展到了后来租五六层，再到后来有了实力准备买写字楼。大概在1999年，我们咬了咬牙，在昌地火炬大厦买了四层写字楼，起初我们觉得是留了很大的余地，但到了2002年办公大厦造好的时候，我们发现完全不够住了，索性就不去了。

这时高新园区搬到滨江，2002年我们就在滨江申请土地，区里准备把中心花园那一块地给我们，但是我们觉得只能建临街的一幢楼，规模有点小。后来刚好软件园三期在造，我们立即申请土地建写字楼，管委会批了30亩地，去掉代征的，剩下还有22亩地。地价是570万元，非常便宜。

我们就造了一栋15层的楼，2005年搬进来的。搬进来的时候我们还是挺激动的。想着这栋15层的办公楼，空间还是很大的，不知道什么时候能把它填满。办公楼建好的时候周边还全是农田，通策广场还在建，广场边上刚好有个楼盘也在造，楼盘公司组织我们员工去团购，房价大概是3000块钱每平方米。那时候这些地块都还算是很偏的，但是现在再来看高新园区，一块地就是一家上市公司。

吴一鹏（编者注：杭州高新技术开发区管委会党工委书记、副主任）他们想得很清楚，不是说谁想要地就能给的。要凭借公司的实力说话，公司有上市能力的，就可以审批一块地，如果实力达不到，那就不可能拿地。所以高新园区寸土寸金，每审批一块土地，就会有一家上市公司培育出来。我们公司也是2002年拿地，2003年就上市了，2005年搬进新大楼。

高新区原来的主导产业不是软件，是生物制药之类的。结果，有意栽花花不开，无心插柳柳成荫，随着网络技术的不断发展，软件IT产业

随之发展起来。从这个角度来看，市场对产业的带动影响是比较明显的，产业规划也不完全是由政府一只手主导的。有一次我碰到书记，开玩笑跟他讲，政府不要操心产业的事情，把产业发展交给企业家，他们比政府更加知道要怎么发展，政府主要还是要把交通搞好，把教育办好，营造宜居环境。特别是要把交通先搞好，记得当时钱江三桥刚造好，过桥都要收费，又没有地铁，员工流失情况很严重。我记得搬过来后第一年，公司光交通成本就多了好几百万，因为要搞二十几辆班车。原来我们到昌地火炬大厦买办公楼时，员工认为我们要搬到城西去，所以很多人就在城西买房子，结果搬到滨江来了。刚到这里时，交通很不方便。不过这几年滨江整个环境已经发生了翻天覆地的变化，现在这里的环境是非常好的。

滨江区好像一共有46家上市公司吧。滨江区的产业定位方面，我觉得和其他区有很大的不同，可能也是因为滨江地少的缘故，所以它不像别的区那样喜欢发展房地产。我个人觉得这一点是非常好的，政府更喜欢发展产业也是有益处的。所以我认为滨江区领导在观念上跟别的地方领导完全不一样，如果当时区里把土地用作商业用地，可能很快就有五个亿、十个亿，可以解燃眉之急，但不能管长远。现在很多地方经济被房地产经济绑架，房地产经济上不去，整个地区经济就上不去，有的连公务员工资都发不出来，所以政府要不断抬高房价。滨江更看重的是放水养鱼，不挣眼前的快钱，而是要把产业引进来，产业做大了，税收慢慢都会有的，其实是不亏的。就拿我们这块地来说，总共才20多亩地，我每年要缴几个亿的税，这么多年来缴的税估计也有十几个亿了，总比卖地的一次性收入要来得多。高新园区这几年的经济一直都保持良好的势头，就是因为它是依靠产业，所以一个地方做得好与不好，观念和眼光是非常重要的，要看长远、管长远，我认为这才是中国未来应该做的事情。我们上市公司在这片土地上亩产税收每年至少有1000万元，产业也做起来了，从经济回报来讲也不亏，这个策略其实是非常对的。

我觉得高新区政府十分高效。我跟区领导，包括区委书记、区长都

认识，这么多年了真的从来没有请领导吃过一顿饭，连盒饭都没有。2015年，我们第二幢楼造好入驻，当年就把20多层的楼填满了。后来，又在智慧大厦租了写字楼。我想，照这个规模发展下去，看样子得跟张耕书记再去要一块地，就直接跑到他办公室，跟书记说：“我们公司现在的规模是5000人，马上就有8000到10000个人了，我们到哪里办公？”他说：“我听明白了。”当场就把詹敏区长等几个领导叫来开会讨论。

要说不好的地方是什么呢？是房价太高了，实际上对高新技术企业是不好的。20年前，我可以说只要到我恒生公司来工作三年，你就买得起房子，现在谁敢说这句话？现在是把“六个钱包”全掏空了都买不起。那时候一套房子20万元，三年存6万元，首付付掉，后面就靠按揭嘛！现在200万一套的房子几乎是没法看的，而且在很偏远的地方。首付60万，一个穷学生怎么可能买得起，如果没有家长的资助是绝对不可能的。我们浙江的这些学生毕业了以后在杭州工作，这没问题，但到上海、北京工作，在上海买不起房子，在北京也买不起房子，所以比如北大、清华大学毕业的浙江人就回到杭州来发展了，安徽、湖北等地的毕业了以后也到杭州来，这里就成了一个人才聚集地。但是成为一线城市，生活成本越来越高，这未必是好事情。

现在我们的成本实际上已经超过香港地区。我们原来自己也做香港地区的业务，有个香港分公司。当时我们跟香港的一个公司竞争，竞争不过它，后来就把这个公司给收购了。收购以后，我就在研究为什么竞争不过它，发现很大一个原因就是我们的用人成本比它高。它用的是香港本地人，成本比较低。香港地区的个人所得税很低，又有很高的免税额度，比如有父母要赡养的，可以免税，年薪30万元以内基本上就不用缴税。假如聘用香港人，月薪1.4万元，基本是他本月全额收入，但是给大陆员工同样的月薪1.4万元，税后只能拿到7000元，再加上差旅费等费用，我们的成本就比香港本地公司成本要高。

再看台湾地区，去年我也收购了一家台湾公司。谈了六七年，去年

我把它收购了。这些员工这么多年没加过工资。在我公司搞 IT 的员工，五年之内涨一倍工资是很正常的事情，但是在台湾地区，他们觉得自己不被裁掉就已经很好了。

我觉得高新区的政策是非常成功的。我们在高新区已经 13 年了。我们公司 1995 年成立，1996 年董志敏找到我们，说高新区开了个分店，可以这样说，叫区外高新。有个说法是“一顶帽子大家戴”。虽然办公地点不在高新区，但是也可以享受高新区政策。未来其实取决于国家的大环境。我认为现在环境是越来越恶劣了，实话实说，真的是越来越恶劣，因为我们现在面临的其实已经不是国内的竞争对手，我们在国内是属于绝对领先的，我们面临着全球的竞争对手。但是特朗普拼命给我的竞争对手减税，我们拼命要缴税，那你说我怎么活？如果能够维持一个好的营商环境，然后再像中国人这么勤劳，其实是没有问题的。我以前经常嘲笑我的那些同学、朋友，他们都要移民。我说：“你辛辛苦苦把儿子折腾到美国去，你看好了，以后你儿子辛辛苦苦要把你孙子折腾到中国来，弄不弄得过来，还是个未知数。”

后 记

为了纪念改革开放40周年，中共杭州市委党史研究室联合杭州日报社、杭州电视台、市委老干部局等，共同推进杭州纪念改革开放40周年口述历史访谈工作。历时近一年，共采访了几十位领导、专家、企业家，形成了一系列录音录像及录音整理文稿。在此基础上，我们汇编出版了《惊鸿巨变40年——杭州改革开放访谈录》。这是我市相关部门通力合作，集思广益的集体之作。

该书的出版发行，首先要衷心感谢被采访领导、专家、企业家的大力支持。浙江省政协原主席李金明、中国工程院原常务副院长潘云鹤、杭州市原市长张鸿铭、杭州娃哈哈集团董事长宗庆后等诸位领导、专家、企业家，在百忙之中欣然接受我们的访谈，并对录音整理文稿作了严谨认真的审阅和完善，在此致以崇高的敬意。同时，还要特别感谢杭州市委常委、秘书长许明给予的指导和关心。

其次，要特别感谢浙江人民出版社的领导和编辑同志，他们为了该书的顺利出版，尽心竭力，精益求精，严格把关文稿质量，精心设计版式和封面，倾注了大量的心血和智慧。

最后，从事采访工作的记者朋友们也为此付出了大量辛勤劳动，在此深致谢意。

当然，《惊鸿巨变40年——杭州改革开放访谈录》属于口述历史范

畴，其中，有的采访对象年事已高，有的历史事件相对年代久远，而人的记忆难免会有不当和错漏之处，在此诚请谅解。我们也期待着广大读者提出宝贵的意见建议，以便我们对该书所涉及的访谈录作进一步的研究和完善。

编辑组

2018年12月10日