# **黄奇帆的上海岁月**

****1分钟速读提示****

****1． “‘献身四化的人们’专栏在一版开出，吴邦国、赵启正、黄奇帆、宋健、路甬祥等先进人物还在车间、学校时就纷纷成为我们热情讴歌的人物，而后才陆续走向领导岗位。****

****2． 黄奇帆笑着回答：“不，现代社会要讲求效率，拼身体不是好办法。”****

****3． 上海浦东任职期间，黄奇帆对于金融领域的理解更是让其受用无穷。****

****4． 黄奇帆有明确的认识：“上市公司从来到资本市场的那天起，就是一个伴随着重组的过程。”****

《等深线》记者 周远征

长江两头的重要城市上海和重庆，承载了黄奇帆一生中最重要的两段岁月。

2013年3月5日，北京鸿府大酒店的暖气开得很足，有些显胖怕热的重庆市市长黄奇帆脱掉外套只着一件白衬衣。这位被誉为最懂经济的市长在其下榻的酒店房间里接受了包括《等深线》（ID：depthpaper）记者在内的三位记者采访后，笑呵呵地对当时还略显胖乎乎的一位香港媒体记者说：“你很像我在上海工作时的一位老同事！”

这位老同事到底是谁，黄奇帆并没有告诉《等深线》记者。1952年5月，黄奇帆生于浙江诸暨。西施故里诸暨的历史悠久，诸暨意为“天下诸侯到达驻留之所”。16岁的黄奇帆走出了诸暨，却驻留在上海滩30余年。

上海那些年那些事那些人，已经成为诸暨人黄奇帆心中不可磨灭的记忆。而今，任职重庆十五年（2001.10-2016.12）之久的黄奇帆也到了告别时刻。

2016年12月30日上午，重庆市四届人大常委会第三十二次会议上，经表决，决定接受黄奇帆辞去重庆市人民政府市长职务的请求。

****献身四化****

时间的流逝，已经很少有人知道，黄奇帆上世纪八十年代初就已成上海滩名人。

1978年，著名报人马达调任上海文汇报担任总编辑。名如其人，马达到任文汇报后一连串的举措让文汇报成为中国改革开放的重要舆论阵地。1978年8月11日，文汇报用一个整版发表了复旦大学一年级学生卢新华的小说《伤痕》。《伤痕》对小人物在大时代命运中的关照，以及大时代对人们精神的伤害的控诉，激起了千层浪。

旧的时代给人们留下了伤痕，新的时代却正在让一批小人物走上历史的大舞台。马达敏锐的意识到这一点，在他的推动下文汇报在一版开创性的推出了“献身四化的人们”专栏。据文汇报老报人张煦堂回忆称，“‘献身四化的人们’专栏在一版开出，吴邦国、赵启正、黄奇帆、宋健、路甬祥等等先进人物还在车间、学校时就纷纷成为我们热情讴歌的人物，而后才陆续走向领导岗位。”

1968年9月，时年16岁的黄奇帆就来到了上海焦化厂，成为了一名普通的焦炉车间工人。1977年9月，黄奇帆从上海机械学院仪器仪表系自动化仪表专业学习后，一步步从技术员做到了助理工程师，工程师。而在1983年，31岁的黄奇帆成为了当时上海重点企业上海焦化厂副厂长。

尽管彼时的上海媒体已经在大胆创新，然而在思维固化下，媒体或许更希望黄奇帆是一个为了工作加班、废寝忘食的高大全式典型。但是，个性鲜明的“黄厂长”不肯接招。据了解，上海某媒体记者采访彼时的“黄厂长”时提问“你一定经常加班加点，忘记了休息？”“黄厂长”摇了摇头：“不，我一般不加班加点，我对每天的工作要求在规定时间内完成，休息时间我要用来看书。”提问者继续发问：“你有没有生病不休息，把病假单塞在口袋里？”黄奇帆笑着回答：“不，现代社会要讲求效率，拼身体不是好办法。”如此坦率和真诚的回答，《等深线》记者十余年与其接触中并不鲜见。《等深线》记者还了解到，彼时黄奇帆的夫人还在新疆从事计算机工作。

没有“高大全”形象，忍受着两地分居之苦的黄厂长，却在这个时期实现了在学术领域的突破。《等深线》记者了解到，80年代初期，上海焦化厂是全国节能典型。资料显示，1981 年7 月份化工部化工司于上海焦化厂召开了焦化节能工作座谈会。显然，这家拥有数千人的大厂，在上海化工领域具有举足轻重的地位。从基层工人再到工程师、厂长的黄奇帆，对于焦化领域十分熟悉。1983年5月1日出版的《化工劳动保护》杂志上，王莹与黄奇帆共同发表了一篇文章《特菲尔法在制订职业病诊断标准中的应用》。文中论及，可以采用系统工程中的特菲尔法和专家会议法相结合的途径，来进行职业病诊断标准的制订。从文中以及相关参考文献中，可以看出黄奇帆此时对于系统工程学已经有一定的了解，并参考借鉴了钱学森、汪应洛、郑春瑞等系统工程学方面专家的理论。《等深线》记者还查阅到，1984年6月黄奇帆作为第一作者还发表了《焦化厂的煤气热值自动控制系统》。

发表学术研究文章之外，30出头黄奇帆还在焦化厂期间还担任了上海一项大型工程论证组的牵头人。黄奇帆在上海焦化厂不断提拔期间，吴邦国、赵启正等人也在这一时期不断上升。履历显示，吴邦国在1981年从上海市电真空器件公司副经理任上，调任上海市仪表电讯工业局党委副书记，并在1983年迅速提升为上海市市委常委。赵启正则在航天部上海广播器材厂高级工程师、研究员级高级工程师之后，在1982年提拔为航天部上海广播器材厂副厂长。这些“献身四化的人们”，正在改革大潮中得到重用。

****大潮起****

“献身四化”的黄奇帆，被时代的浪潮推着前行。

那是一个渴望知识的时代，工业领域和商业领域中成长起来的一大批青年人，成为了政坛的新星。1983年12月，黄奇帆迈入了政坛，成为了上海市委整党办公室联络员。短短几个月后，黄奇帆进入了更适合他的去处：上海经委综合规划室副主任。1987.01—1990.06，他升任上海市经济信息中心主任（副局级）。

《等深线》记者了解到，1984年5月25日，上海社科院青少年研究所和《青年报》、《青年一代》编辑部联合召开青年改革者座谈会。出席这次会议的包括市经委综合规划室黄奇帆、上海手表厂党委书记曹泉生、普陀旅游用品厂厂长蔡爱仁、中南建筑材料厂厂长王醒庵等十位同志。《等深线》记者查阅相关资料发现，这些参与者在彼时乃至后来的上海经济界中亦充满了传奇。

此次讨论中还提出，“现在报上宣传改革者的事迹多，而分析评论文章少，希望开辟专栏为立志改革的青年人提供发表改革经验、 理想、 建议的场所，也使探索研究的东西进一步实践化。 总之 不为报导要为探讨。”《等深线》记者还查阅到，黄奇帆在此期间发表了多篇学术文章，包括《上海市“七五”期间环保项目的投资决策》、《模式识别方法在胃癌普查中的应用》、《综合经济管理部门MIS逻辑模型的设计》等。

经济部门多年的历练，为未来亦有“数据市长”之称的黄奇帆打下了坚实基础。《等深线》记者在十余年时间里，与黄奇帆讲话的各地官员及媒体记者交流中，众人皆对黄奇帆的“最强大脑”赞叹。《等深线》记者亦在十多年的采访中，鲜少见到对数字有如此记忆力的官员。黄奇帆在演讲中，动辄就脱口而出数十个甚至上百个数据，为其极具宏观视野和建设性的演讲构成了强支撑。

改革春风吹到了浦东，上海即将迎来一场巨变。1990年5月3日，上海市政府浦东开发办公室成立。成立之初，黄奇帆出任了浦东开发办公室副主任。

浦东开发办公室首任主任是杨昌基。杨昌基回忆，“1990年5月15日，我到浦东开发办走马上任。当时已年近58岁，我想，我如果干到60岁的话，总共才730天，能干多少事？我是一天一天算，一个小时一个小时算，来日不长，时不我待，我要争分夺秒地干，尽可能地多干点。”在浦东早期开发阶段，钱从哪里来是首要问题。时任上海市长的朱镕基也颇为急切，希望浦东尽快把陆家嘴、金桥等十多平方公里土地盘活。盘活土地的重任，落到了时任开发办公室副主任黄奇帆身上。杨昌基说：“当时，年轻的浦东开发办副主任黄奇帆一听就来了劲，自告奋勇地请战，由他来具体操作。”他回忆当时的领导思路，“领导班子出思想火花，谁愿意操作，谁出来操作。”

天降重任，黄奇帆也堪当大任。黄奇帆操刀下，三个开发公司有了一笔“土地空转”启动资金，浦东三个开发公司的实质性启动也加快了步伐。彼时的土地滚动开发，亦是创新之举。

上海浦东进行的土地运作的经验，无疑为黄奇帆在重庆期间的城市运营提供了弥足珍贵的经验和教训。****上海浦东任职期间，黄奇帆对于金融领域的理解更是让其受用无穷。****1990年6月27日-6月28日，上海市金融学会举行了第四届会员大会，在大会上黄奇帆为金融届人士进行了“开发浦东过程中的金融与作用”的演讲。这一演讲稿亦是目前可以查询到的黄奇帆在金融领域最早的记录之一。《等深线》记者还了解到，此次参会的人员中还包括了曾任中国工商银行董事长[姜建清](http://finance.sina.cn/finance_zt/keyword.d.html?k=%E5%A7%9C%E5%BB%BA%E6%B8%85)。姜建清在此次会员大会上被选举为副秘书长。

浦东开发离不开金融，关键突破也离不开金融。黄奇帆在1994年接受媒体采访时也格外谈及金融贸易，他说，小平同志在1991年2月在上海听取朱镕基市长关于浦东开发的工作汇报时，针对新区的“金融贸易先行”说过一段极为精辟的话：“金融很重要，是现代经济的核心，金融搞好了，一着棋活，全盘皆活，上海过去是金融中心，是货币自由兑换的地方，今后也要这样做，中国在金融方面取得国际地位，首先要靠上海，那要好多年以后，但现在就要做起。”

这段话触动了黄奇帆，他曾全文记下了这段话。他回忆，小平同志提出了对我国经济建设至关重要的金融战略，指出了我国经济改革和发展的方向，在座的所有人都被小平同志敏锐的思维和非凡的判断力所深深折服。

在他看来，小平同志道出了四层含义：一是说明了金融在国家经济中的核心地位；二是指出了推动经济发展的方法，即重点要抓好金融的改革和发展；三是指出了形成国际金融中心的关键，即一个国际金融中心，一定是各种货币可以自由兑换的地方；四是希望上海按国际惯例办，尽快成为金融中心。浦东开发实践中，“金融先行、贸易兴市、基础铺路”的创新构成了一个主线条。

土地运营以及金融运作上，黄奇帆无疑在浦东时期发挥了极其重要的作用，充满热情的工作。《等深线》记者查阅黄奇帆在浦东时期的系列文章发现，每一个标题似乎都充满了激情：《面向世界的宏伟工程开发上海浦东新区》；《浦东开发：上海建成国际化大都市的希望点》。

曾经担任浦东新区管委会主任的赵启正对于这位同事非常了解，他曾这样评价这位同事：“  ****他是一个非常有激情和创造性的人，但他的激情和创造性发挥的时候是有底线的，他绝不会被周围的掌声冲过边界。”****

****大重组****

经历了四年浦东的燃情岁月后，1994年9月黄奇帆调任中共上海市委副秘书长兼市委研究室主任。之后又短暂借调中央办公厅，担任某中央领导秘书。1998年，他又担任了市经委主任。 从1994年到2001年10月，黄奇帆在这段时间里，最引人注意的国企重组和工业投融资体制建立的探索。

1995年，上海市国内生产总值完成2462.7亿元，比上年增长14.1%；地方财政收入达到227.30亿元，比上年增长29.6%，全是工业总产值达到5253.89亿元，比上年增长17.1%。从数据上看，上海工业显然保持着强劲的势头。微观企业的经验，加上浦东国际视野的历练，黄奇帆的知识和经验终将发挥到更大的舞台。工业企业改革正是彼时上海改革的重点领域。

黄奇帆认为，上海市工业改革是在1994年进入解决国有企业深层次矛盾、企业所有制改革结构调整和全面建立“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”现代企业制度的接管。在这一阶段，明确了250家企业进行试点，并于1997年在全市全面推进现代企业制度建设。

1996年，黄奇帆还发表了一篇《资产经营的内涵及操作思路》的文章，这篇文章中，涉及到黄奇帆对于包括上海在内的我国国有企业所面临的问题的思考。他认为，我国现有的国有资产存量的一个显著特点是过于分散，资产配置效率太低、造成了产业结构不合理，其结果收效甚微，因为有限的增量是会被大量不合理的存量所同化。而产权合理的流动与重组，能使资源得到有效的配置，使生产要素重组，因此盘活存量是调整产业结构的根本途径。而在这篇文章中，索罗斯也首度被黄奇帆提及。

《等深线》记者十多年来听过许多次黄奇帆的讲话，索罗斯也曾出现在黄奇帆一些讲话中。这篇文章，黄奇帆指出：“1994年，美籍匈牙利人索罗斯凭借基金的实力，对法国、英国、德国作了几次‘法’，造成法郎、英镑、马克的贬值，借机狠狠赢了一票。”《等深线》记者了解到，索罗斯针对英镑的狙击应在1992年，卖空70亿美元英镑，买入60亿美元的德国马克少量法郎，时间点的不同或许是当时文章所载杂志出现了差错。

文章中，黄奇帆还提出了产权市场上资产运营的十种形式：股份合作制、破产、购并、拍卖、盘活无形资产、合资、BOT、租赁、承包经营、托管。其中，他特别提到上海第二毛纺厂厂长万德明托管张家口毛纺厂就是这方面（托管）的范例。

深入的理论思考和调研之后，黄奇帆最终回到一线进行实战。1998年4月，他在上海市人大常委会通过其担任上海市经委主任一职后，发表了一篇讲话。他说，当前，上海市国有企业改革正进入攻坚阶段，工业发展中也有许多棘手问题需要解决，我深知，我所担任的工作任务重、难度高，但我有决心在市委、市政府的领导下，紧紧依靠上海工业系统的广大干部群众，知难而上、开拓进取、兢兢业业、竭尽全力地做好工作，努力实现市委、市政府提出的上海工业“面向新世纪、建立新高地、再创新辉煌”的发展目标。

面对“上海工业再不努力，在全国的地位就会下降”的严峻形势。黄奇帆提出，今后三年是上海工业发展的关键时期，到经委工作之后，将重点抓好以下三个方面工作：一是以高科技产业化为重点抓好工业发展，进一步明确需要加快发展和及时淘汰的行业和产品；二是以现代企业制度和工业管理体制改革为重点，抓好企业经营机制的转换和政府职能转变；三是以再就业服务中心建设和纺织行业扭亏为重点，抓好工业调整。

随后，上海市针对工业企业调整还提出了2000年对310户国有及国有控股中大型亏损企业通过多种途径减少为130户左右，将亏损面从原来的36%下降到15%以下等措施。而要减少亏损企业，势必要进行一场大重组。

对于包括上市公司在内的重组，黄奇帆有明确的认识：“上市公司从来到资本市场的那天起，就是一个伴随着重组的过程。” 数据显示，1997年到2001年期间，上海本地股重组进入一个高潮阶段，有八十余家上市公司进行了重组，在此期间上海上市公司获得200亿元优质资产注入、累积募集资金1000亿元。重组中，黄奇帆赢得了市场的赞许，也获得了“净壳上市操盘手”之誉。

《等深线》记者还查阅到一份官方文件。这份文件中，由官方界定了黄奇帆对于工业领域推进和资产重组的贡献。

《关于市经委主任黄奇帆同志履行职责情况的调查报告》由上海市人大财经委员会委员阮庆棠代表述职评议工作小组，在2001年8月16日举行的上海市第十一届人民代表大会常务委员会第三十次会议上进行汇报。报告中提及了广电集团重组，以及上菱电器和真空股份等上市公司的资产重组。其中，广电集团重组中，黄奇帆着眼于光电集团资本结构的优化和产业规模的扩张，指导企业采取了优势上市公司增发新股等措施，两年内先后募集到36亿资金，许多重点项目获得了宝贵的资金来源，集团规模迅速扩大，这几年每年产值增长在30%以上。上菱电器在1997年亏损10亿元，每股净资产亏0.10-0.20元，黄奇帆同志带领有关部门到上菱集团调研，指导企业从产业结构调整上求发展、经过调整，上菱股份成为投资控股型的上市公司，企业效益明显提高，去年（2000年）每股税后利润提高到0.62元，受到中国证监会的好拼。报告中还指出，真空股份以前被称为是“真空真空真正空”，是“垃圾股”，黄奇帆同志在对真空公司调查研究的基础上，建议把真空公司对永新彩管的股权转让，由此得到增配股13亿元，在此基础上又上了平面显示器等一系列新的项目，企业赢得了新的发展。

调研报告中还提到，黄奇帆到市经委之后，实施了一系列工业系统投融资体制改革的措施，三年来上海工业累计完成投资达到1840亿元的规模。黄奇帆对有色金属公司扭亏方面，具体指导企业采取优质资产上市、不良资产剥离、“债转股”等“三管齐下”的措施解决了历史遗留问题，去年实现利润1153万元。报告还提出，黄奇帆推动了机床集团试行“债转股”，把机床集团的债务转成“上国投”的股权，为企业卸下了沉重的包袱。报告提出，黄奇帆同志带领经委系统干部职工经过几年坚持不懈的努力，全市国有及国有控股大中型企业的亏损面由97年的36.5%下降到去年的15.8%。

报告中评价，黄奇帆实施上海工业改革、发展方面发挥了重要作用，工作是出色的，是一位称职的市经委主任。

当然，评述组也提到了黄奇帆在工业领域的一些弱点。其中涉及到非公经济方案的内容，《等深线》记者亦是首度从官方文件看到。评述组指出“要学习兄弟省市的经验，在推进国有中小企业的改制、发展非公经济方面有新的突破，培育一批不同领域、不同所有制的‘小巨人’，要更多的关心区属‘放小’企业、区属集体工业的生存发展。”针对黄奇帆不足部分的批评部分，甚至在文件中占据了五分之一的内容。这样坦率和直接的评述，放到这些年也算罕见。

评述报告最后指出，希望黄奇帆同志按照“三个代表”的要求，再接再厉，不断进取，为再创上海工业新的辉煌，增强上海经济的综合竞争力作出更大的贡献。

然而，短短一两月后的2001年10月，黄奇帆就调任长江上游最重要的城市重庆。重庆十五年岁月里，辉煌中亦有波澜。重庆投融资体制的建设、国企集团的重组、重庆土地交易所的建立、引入惠普和富士康等企业，推动福特将重庆建设为最大的海外基地等，这位“金融市长”功不可没。其着力推进的重庆建工上市，也终于在寒冷的12月过会，这成为黄奇帆离任重庆之前又一个小小的贡献。

2016年12月28日下午落日时分，重庆室外温度只有几度。《等深线》记者已经在当日获悉，黄奇帆将迎来新的归途。1952年出生的他，在重庆多次饱含热泪之后，终于到了告别时分。

2016年12月30日上午，重庆市四届人大常委会第三十二次会议上，经表决，决定接受黄奇帆辞去重庆市人民政府市长职务的请求。