



# 接管上海，陈云做了哪些事

■ 陈云纪念馆党委书记、馆长 陈麟辉



资料图片

支持下，人民解放军势如破竹，横扫全国。

## 解决上海的经济问题 需要全国统筹协调

陈云考虑问题，一向从全局出发，高瞻远瞩，深谋远虑。陈云到上海后，经过几天深入调研后，于1949年7月27日到8月15日主持召开各解放区财经会议。在会上陈云指出，上海财经困难最核心的问题就是由于粮食、棉花和煤炭的短缺导致的物价上涨和通货膨胀。解决这个问题，必须具备全局观念。他说，一个地方物价上涨，必然会影响其他地方，个别地方用提高价格来限制物资外流的“自卫”办法，是要不得的。“只有让物资自由流通，物价保持平稳才行。”“地方如果都各自打算，分散使用力量，就不能应付目前这个局面。”

在请示毛泽东和党中央同意后，陈云决定，从各地大量调拨粮食、棉花、煤炭等物资进上海。运输跟不上，就要求全国加快修复因战争毁坏的铁路，确保全力支援前线和将物资运进上海等大城市。

从这时起，在全国开始实行粮、棉等关系国计民生的重要物资的统一调拨。由于全国各地从多方面给予上海支援，也由于解放区的不断扩大，使上海与全国各地在经济上连成了整体，各大解放区成了向上海调拨物资的大后方，上海的产品也源源不断地运到前线和各大解放区。共产党人手中有了物资，就能掌握市场的主动权。毛泽东、周恩来深夜决策拍板，1949年11月25日，陈云指令紧缩银根，银行控贷收贷，上海和全国其他大城市的国营商店同一时间统一连续抛售粮棉等物资，逼得物价一路下滑，高价囤积了大量物资的投机商人，熬不住物价天天下跌，只能亏本抛售。国营商

店乘势大量低价吃进，没了资金来源的投机商哪里还有兴风作浪的本钱。上海的投机资本被彻底制服，国营经济赢得了市场的主导权，美蒋封锁去海口、窒息上海经济的阴谋粉粹。到1949年底，上海经济形势便逐步好转。

接管上海的棉粮之战，使不少人醒悟过来，认清了共产党不仅军事强、政治强，经济上也有能人。共产党在上海站住了脚，陈云和其他共产党人也从接管上海的经济战中摸索出发展新生人民共和国经济的一些思路：稳定经济必需实现财政收支平衡，上海的稳定，不能只依靠上海的单打独斗，应该全国一盘棋，统筹安排；市场和基本生活资料不能掌握在私人资本家手里，一定要掌握在国家手里，不能允许私人资本操控市场和物价，这对国家政权的稳定、人民生活的安全至关重要。这些思想对上海后续的经济恢复和发展产生了长远的影响。

## 解决财经问题的根本 在恢复和发展经济

在上海长期生活和工作的经历，以及战争年代经济工作的实践，使陈云清醒地看到，上海的财经问题，最终还是要从恢复和发展生产的角度去考虑和解决。最终克服上海的财政困难，稳定物价，关键在于财政收支平衡，消除通货膨胀。那么，如何达到此目的呢？陈云说：“眼光要放在发展经济上”；“节流很重要，开源更重要。所谓开源，就是发展经济。”因此，他从发展生产的角度提出了许多克服困难的办法。中央原来考虑，是否用搬迁部分工厂出上海的办法来分散、减轻上海负担。深入调研后，陈云明确指出，工厂不是随便搬到什么地方都可以生产的，不具备一定条件形不成不了生产能力。所以，“不能因为目前有困难，就把许多工厂搬走了事。”“改造旧上海，主要

的是使生产事业得到恢复和稳步发展。”

解放大上海、接管上海的实践，也促使陈云对新中国的经济发展作了许多更加深入的探索性思考，如，以举国之力平抑物价、统一财经；增加税收，充分发挥地方潜力；维护财政、金融、市场、物资这些国民经济中重要环节的综合平衡；精简节约，三个人的饭五个人匀着吃；发行公债，帮助新中国渡过难关……陈云作为新中国“红色财头”开始进入角色，渐入佳境。这也为后来统一全国财政经济，统筹抗美援朝物资，实施工商业社会主义改造等积累了宝贵经验，并打下了基础。从政治上、全局上、战略上统筹与思考财政经济问题，着眼于通过发展生产来解决财经问题也成了共产党人后来克服困难、发展经济的重要思路和方法。

70年过去了，上海能有今天，不仅是英雄的人民解放军打出来的，也是能文能武的共产党人成功接管过来的。《战上海》告诉我们，陈云等共产党人在那样艰难困苦岁月，都能接管好上海这个大都市，今天在习近平中国特色社会主义思想引领下，我们更有能力和信心把上海的事情办好。只要我们以新发展理念为先导，坚持加强党对经济工作的集中统一领导，坚持以人民为中心的发展思想，坚持适应把握社会主义引领经济发展新常态，坚持准确把握市场对资源配置起决定性作用与更好发挥政府作用的关系，创新驱动、转型发展，依靠全国各地的支持，着力发展实体经济，建设“五个中心”，上海一定会向世人展示美好的社会主义国际大都市风采。30年后，在上海解放100周年之际，上海会以更加让人惊叹的美好，现代展现在世界面前。（作者系上海市委党校第117期领导干部进修班学员）

## 推荐书单

《近代中国社会的新陈代谢》  
陈旭麓 著  
生活·读书·新知三联书店

《美，看不见的竞争力》  
蒋勋 著  
中信出版集团

《哲学与人生》  
傅佩荣 著  
东方出版社

《世界秩序》  
[美]亨利·基辛格 著  
胡利平 译  
中信出版集团

《中国文化精神》  
张岱年 程宜山 著  
北京大学出版社

# 为管住“3%”，伤害了“97%”

■ 杨阳

在企业追求制度化、标准化、信息化管理大潮中，把自由注入企业的管理理念，似乎“不合时宜”，《自由企业——释放心灵，收获卓越》一书，以“不合时宜”的姿态，创造了7个月荣登法国亚马逊管理类畅销书榜首的佳绩。

有自由企业，自然就有其对立面——不自由企业，作者将它们分成“怎么做”公司和“为什么做”公司两类。“怎么做”公司用层层叠叠的规章制度告诉员工该怎么做，“为什么做”公司以企业使命凝聚员工，以企业价值观引导员工，让员工知道自己是在为什么而行动，赋予员工行动的自由。

作者首先剖析了“怎么做”公司的由来及其大量存在的社会基础。“怎么做”公司必然导致等级制、官僚制，使公司日益形成指挥—控制型文化，但它有着听起来合情合理的开始——员工不想多干活，也不想多学习，还想要多占公司便宜……在这种认识下，等级制度应运而生，主管被赋予了教导和控制员工的权力，而政策和程序则顺理成章地将此种教导和控制进一步变成常规惯例。

在工业革命初期及之后发展的两个世纪里，标准化管理大收奇效，国际知名大型企业几乎都采用了“怎么做”组织形式，给世界带来丰富的商品和低廉的价格。20世纪早期的德国社会学家马克思·韦伯认为，“官僚组织”取得成功和占据主导地位是理所当然的，这是因为

“官僚组织”在“技术上优于任何其他组织形式”，只有能够在“尽量短的时间内精确、明确、持续”地处理公司事务的“严格官僚化组织”，才能满足“资本主义市场经济”的需求。这一观点仍被今天许多管理者所接受。

但同时也有批判者认为，“怎么做”公司之所以能够实现前所未有的经济增长，是因为它们付出了代价——以人为代价；而随着后工业化时代的到来，当创新成为主要的驱动力时，这种代价日益昂贵。

“怎么做”模式看似防止了员工偷懒，杜绝了浪费，其实本身产生了巨大的隐性成本，因为“怎么做”公司几十个，甚至上百个规章制度和程序，针对的只是3%的员工，增加了日常的管理费用，却降低了其余“97%”的工作投入度，从而给公司造成大量的隐性损失。

如何量化因员工投入度低造成的机会损失？书中给出了一些研究结果。某跨行业研究表明：在曾放弃与某公司合作机会的客户中，有73%的客户将其归咎于对方客服漠不关心或态度恶劣。一项横跨全世界数十个主要经济体的大型研究将员工敬业度高的企业与员工敬业度低的企业进行对比，结果表明，在三年内时间里，员工敬业度高的企业营业利润平均增长3.74%，净利润平均增长2.06%，而在员工敬业度低的企业，企业营业利润和净利润分别降低2.01%和1.38%。

投入度低，必然降低企业创新活力。在美国，从1991年到2001年，大型制药公司的研发预算总支出由97亿美元增加到了303亿美元，而每年问世的新药品却从30种降至24种。研发专家非常重要，但是将研发活动组织成与世隔绝的大型官僚体系，并为其提供巨额预算以期带来盈利发明，结果注定是失望。20年前出版的《突破假象：美国企业未能将创新转化成批量生产的原因》一书就曾质疑：在将科学研究转化成新的创新型盈利产品方面，为什么美国企业总是败给日本企业？书中最后总结说：美国的“白领科学家”看不起车间工人，因为，“大多数（美国）企业的研发实验室始终保持着（一种）特质的装配线式的组织结构”，这样一来，除了从研发实验室这个“正确”地点衍生出的点子，公司对来自其他地方的想法都装聋作哑。

相反，《自由企业》中写道：“在丰田，决定操作工是否需要遵循程序的人并不是领班或组长，而是操作工本人……这就是为什么精益制造必须有充分自主的团队相配合，标准至上的全员质量管理必须与持续改进和建议管理体系共存。”对自己的工作享有控制权，才是激发员工自主创新的动力。

《自由企业》的作者实地调研了许多实践“自由文化”的企业，追踪这些企业的创始、改变、发展痕迹，以及这些企业最终或坚守住了“自由”或丢失了“自由”的不同结局。虽然这些企业类型、规模各异，但作者一再强调“人们愿意改变，只是不愿意被改变”，“人们只有在能够自主决定是否追求公司愿景时，才开始从情感上拥有这一愿景”。得到良好对待的员工反过来也将友好地对待同事和客户。

说到这里，问题似乎演变成了如何激励员工，但作者及时对此进行了澄清。他们引用“自由企业”研究者麦克格雷戈的话——“管理人员经常问的一个问题是……如何激励员工？我的答案是：你不用去激励他们。人生来就能自我激励……人的行为受他的个性与环境之间的影响，而个性是一个有机系统……我们不去激励他人，因为他自我激励的；当他不能自我激励时，他就‘死了’。”于是，问题从“如何激励员工”被重新界定成了“如何创造一种有利于员工自我激励的环境”。

但是，通读本书，在“如何创造一种有利于员工自我激励的环境”问题上，作者的叙述是模糊和不确定的，毕竟，打造这样的环境的难度，远远高于制定一大堆制度。尽管如此，《自由企业》一书依然是有价值的，它的价值在于：警示人们，制度化、标准化、信息化的所谓现代企业管理发展方向，并非那么确定无疑。

## 《自由企业——释放心灵，收获卓越》

[美]布莱恩·M·卡内 [法]艾萨克·盖茨 著  
方宗贤 郭佳 译  
中国出版集团/中译出版社

## 《萧朝贵与太平天国早期史》

刘晨 著  
社会科学文献出版社

# “萧朝贵”背后矛盾重重的太平天国

■ 唐山

长期拖延，终至恶性爆发。

其次，当权力结构存有缺陷，很难通过信仰力量弥补。从教义上看，上帝会与天主教等有较大差异，但在当时，民间出现了许多类似组织，都是在未深入理解西方宗教的基础上形成的。相比之下，上帝会较好地吸收了天主教中的“弥赛亚精神”（即坚信自己拥有天命，必得到救世主帮助）、“千禧年主义”（即坚信大一统时代即将来临）等，在中下层知识分子中有一定的号召力。然而，在实际传播中，这种文绉绉的宗教难被底层人民认可，杨秀清、萧朝贵等将白莲教的元素掺杂进来，白莲教有上千年的反抗传统，民间影响大，这种嫁接迅速提升了上帝会影响力，但也留下了隐患：白莲教的一些行为难登大雅之堂，无法为复杂组织提供合法性。

天京时期，西方传教士艾约瑟曾问洪仁玕，如何看杨秀清频繁降旨，洪仁玕答：“首领（指洪秀全）不允许对东王的异象质疑。”并表

示不相信这些异象。

高层不信，连普通士兵也不信。法国传教士葛必达曾问太平军一名“老兄弟”（从广西起事时便加入），是否相信洪秀全是上帝的次子，“老兄弟”回答说：“不，上帝纯灵，不可能像常人那样拥有妻子儿女。”

洪秀全缺乏实际管理能力，而用信仰补管理短板的成本较低，且起兵之初，此法运行顺利，连“天兄代言人”萧朝贵被打死，未做到刀枪不入，也没引起士兵们的怀疑，所以，洪秀全采取了得过且过的态度，一次次错过管理升级的机会。

天京事变后，最后的窗户纸也被捅破了，洪秀全再祭信仰大法，将太平天国改名上帝天国，可一线作战的陈玉成、李秀成等对此极表反感，根本不执行。太平天国舶来了半套信仰体系，却没有建立相匹配的管理体系，最终又落入传统竞争的格局中。只能靠大量任用亲戚来消除中枢矛盾，可中枢与地方的矛盾因此又凸显出来。至此，

太平天国灭亡的命运已难逆转。

受材料少且凌乱的影响，后人难以更深入去理解太平天国，往往依据碎片史料，便匆匆选择立场，这就忽略了，任何一个大型组织都会拥有不同侧面，太平天国是如此复杂，以至于很难根据现有史料，对其加以还原。从这个意义上说，与其追寻“太平天国意义何在”“灭亡的根本原因”之类重大问题，不如先做好钩沉索隐的功夫，从小话题入手，层层推进。

本书以萧朝贵这一“熟悉的陌生人”为突破口，临括显微，揭出背后隐藏的历史大关节，既见作者梳理材料的功夫，亦显老史断案之明。

本书虽是学术著作，但文笔生动，思路流畅，其中阅读快感，高于不少畅销书。

## 任正非书桌上 放着这本新书

■ 罗姐

“谁能想到，自2014年底，法国失去了对其众多核电站的部分控制权，受益者是美国人。

我叫弗雷德里克·皮耶鲁齐，身不由己地成为这场国家丑闻的核心人物。身为阿尔斯通前任高管，我对于这个涉及120多亿美元的惊悚剧的黑幕一清二楚。在很长时间里，我被迫保持沉默。今天，我决定和马修·阿伦一起将其曝光。

2013年4月，因为一个腐败案件，我在纽约肯尼迪国际机场被美国联邦调查局探员逮捕，并被起诉。在这笔交易中，我一分钱都没有拿，但却被美国当局关进监狱两年有余，其中有十个月是在一座高度警戒的看守所中服刑的。

这是一次彻头彻尾的敲诈，目的是迫使阿尔斯通支付一笔美国史上从未开过的巨额罚款，并且将自己卖给最大的竞争对手——美国通用电气公司。

我的故事向大家启示，美国是如何滥用法律和道德，将它们作为经济武器，向法国甚至欧洲发起一场秘密战争的。

我们的大型企业（阿尔卡特、道达尔、兴业银行，等等）在一个接一个地遭受这样的攻击。近年来，这些跨国企业向美国财政部缴纳的超过140亿美元的罚款。而这，仅仅是个开始……”

这是《美国陷阱》作者之一的弗雷德里克·皮耶鲁齐在书中的一段自述。他曾是阿尔斯通集团锅炉部全球负责人，他提到的马修·阿伦是《美国陷阱》的另一位作者，法国《新观察家》资深记者，曾担任法国广播电视台综合台记者，自始至终跟踪阿尔斯通事件。

2013年4月14日，发生在美国纽约肯尼迪国际机场的针对皮耶鲁齐的抓捕，不仅仅是针对他个人的行为，而是美国政府针对法国跨国企业的系列行动之一。之后，美国司法部指控皮耶鲁齐涉嫌商业贿赂，并对阿尔斯通处以7.72亿美元罚款。阿尔斯通的电力业务，最终被行业内的主要竞争对手——美国通用电气公司以超低价收购，阿尔斯通，这家曾经横跨全球电力能源与轨道交通行业，被称为法国“工业明珠”的商业巨头，因此被美国人“肢解”。当时的经济部长、现法国总统马克龙曾说：“我深信美国司法部的调查，与阿尔斯通向通用电气出售资产的决定存在因果关系。”

而被当成“经济人质”的皮耶鲁齐，直到2018年9月才走出监狱，恢复自由。在《美国陷阱》一书中，皮耶鲁齐以身陷囹圄的亲身经历披露了阿尔斯通被美国企业“强制”收购，以及美国利用“长臂管辖”、“反海外腐败法”等司法武器打击美国企业竞争对手的内幕，再现阿尔斯通、通用电气、美国司法部、法国政府、欧盟的多方博弈，让真相逐渐浮出水面。

全球范围内，美国“长臂管辖”的执法案例已经越来越多。华为、中兴、中石化、丹东银行、西门子、松下等多家跨国企业，都遭遇过美国以违反美国国际制裁令或反洗钱法、《反海外腐败法》为由判处大额罚金，企业高管被跨国起诉或追捕等。皮耶鲁齐调查发现，从1977年到2014年，涉及美国《反海外腐败法》的调查中，30%（474项）是针对非美国企业的，它们支付的罚款占总额的67%；在被美国罚款超过1亿美元的26家企业，仅有5家是美国企业。并且，通用电气与美国反腐败部门建立了密切的联系，从2000年起，通用电气就收购了4家受腐败案牵连的公司，阿尔斯通是它的第5个猎物。这让《美国陷阱》的出版有更多的现实价值。有记者发现，在任正非的书桌上，就摆着这本《美国陷阱》。

孟晚舟的遭遇和皮耶鲁齐十分相似，最近，华为更是登上了全世界媒体的头条，甚至都让美国陷入了“紧急状态”：特朗普签署了行政法令，禁止美国企业使用有国家安全风险的电信设备；随后，美国商务部将华为列入出口管制“实体名单”——美国企业不得向华为出口零配件，除非经过美国商务部的许可。

当5G跟核能一样重要时，华为如何避免被“围猎”？《美国陷阱》详述了阿尔斯通在应对美国围猎时的诸多灾难性决定，对该企业高管一步步落入美国陷阱的详细过程进行了复盘，对中国重要的高科技企业有着珍贵的参考价值。阿尔斯通被通用电气收购后，法国核电站关键技术落入他国，国家安全受到威胁。在这场被反恐专家们定义为“法律战”的新型大国博弈中，政府部门又该如何应对？书中亦提供了很多借鉴和参考。

## 《美国陷阱》

[法]弗雷德里克·皮耶鲁齐 马修·阿伦 著  
意译  
中信出版集团