



# 莫斯科， 我们是你的儿女

Мы дети твои, Москва

〔俄〕尤·卢日科夫

Ю.М.Лужков

新华出版社

# 莫斯科， 我们是你的儿女

Мы дети твои, Москва

[俄]尤·卢日科夫

Ю. М. Лужков

高梦译

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

莫斯科：我们是你的儿女 / (俄) 卢日科夫著；高梦译. - 北京：新华出版社，1999.9

ISBN 7-5011-4573-3

I. 莫… II. ①卢…②高… III. 卢日科夫-生平事迹 IV. K835.127

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (99) 第 42432 号

莫斯科，我们是你的儿女

[俄] 尤·卢日科夫 著

高梦 译

\*

新华出版社出版发行

(北京宣武门西大街 57 号 邮编：100803)

新华书店经销

新华出版社激光照排中心照排

北京印刷二厂印刷

\*

850×1168 毫米 32 开本 9 印张 插页 6 张 143,000 字

1999 年 9 月第一版 1999 年 9 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-4573-3/D·726 定价：(精) 28.00 元



尤·白日科夫



叶利钦总统和尤·卢日科夫市长参加莫斯科建城850周年庆祝活动(1997年)

莫斯科市长卢日科夫宣布莫斯科建成 850 周年庆祝活动开始(1997 年)





1997年庆祝莫斯科建城850周年在莫斯科大学举行文艺演出

1997年在红场庆祝莫斯科建城850周年举行文艺演出





19世纪老红场景观

进入红场的通道





莫斯科市政府大厦



1924年的列宁墓





30 年代的红场

30年代的普希金广场



## 致中国读者

中国有句智慧的谚语——“京官难当”。我的亲身经历也能证实这种说法的正确性。在一国之首都，当一市之长——就是双肩挑重担，永远在“火线”，尤其是剧变的时期。

“叶落归根”……

我这本书取名《莫斯科，我们都是你的儿女》，决非偶然。书的作者不仅是市长，首先是莫斯科人。我的一生，我的全部工作，都和这座出色的城市息息相关。作为本市的市民，按你们的说法——作为此地土生土长的本地人，我和莫斯科共患难同欢乐，一起庆贺胜利。命运使我不止成为首都最有意义的一段历史的见证人，而且还参与了它史志的编写。我相信，这段史志不会是最差的一章。当我领导这座城市，关心它，保护它，为它承担责任时，我始终觉得自己是它的一个小小组成部

分。

莫斯科和北京是结为兄弟关系的城市。流行于 50 年代的歌曲《莫斯科——北京》中的某些号召性的词句，到了 90 年代，已成为具体的事业，并把两个大国沟通起来。我们有共同的问题，有合作的计划，面对下一个世纪的战略关系和对建设事业的崇高的责任感把我们联结在一起。莫斯科人和北京人必须更多地交往，更好地互相理解，这样我们才能胜任面临的任務。

我想把莫斯科比喻为中国传说中的神奇凤凰，它有玄妙的本领从灰烬中重生。莫斯科真正是一座永葆青春的美丽城市。

我们开始进行的改造事业已经结出第一批果实。经过长期的中断之后，前来俄罗斯首都访问的中国朋友们，在跟我交谈时说他们在此地看到了“翻天覆地”的变化。

亲爱的中国读者们，请你们也到我们这儿来做客吧！莫斯科永远欢迎客人光临。正像英明的孔夫子所说：“有朋自远方来不亦乐乎”。我希望中国读者能对这本书产生兴趣，并唤起你们更近地认识我们这座城市的愿望。

尤·卢日科夫

## 目 录

---

## 目 录

- |                            |         |
|----------------------------|---------|
| 致中国读者 .....                | ( 1 )   |
| 我童年的院落 .....               | ( 1 )   |
| 话说土豆 .....                 | ( 24 )  |
| 怎样当市长 .....                | ( 86 )  |
| 久远的往事 .....                | ( 126 ) |
| 一次议会答辩的故事 .....            | ( 141 ) |
| 出发！解决问题去！ .....            | ( 161 ) |
| 这是如何做到的 .....              | ( 174 ) |
| 嗨，道路啊，道路 .....             | ( 189 ) |
| 解开魔圈 .....                 | ( 201 ) |
| 围绕“住房问题” .....             | ( 214 ) |
| 诸位，千万不要与群众胡来！ .....        | ( 235 ) |
| 作者原本不想写的一章 .....           | ( 243 ) |
| 莫斯科850周年纪念——俄罗斯全民的节日 ..... | ( 266 ) |

## 我童年的院落

我们把产院简单地叫着“生孩子的屋”，它就在我院落的对面。父母没有花多少时间就把我从“生孩子的屋”抱回板棚里来了。我估计，那是对我唯一的一次认真地照顾。

过了不久，沿着同一条路，又把第三个儿子谢廖扎抱了回来。这时我在家中定了位，我是“中间的一个”，即正常的，过度的。看来，这种状况对我的影响甚大，从那时起我再没有能力把自己看成是特殊的、值得重视的。所以，当尼娜·尼古拉耶夫娜老师警告我说：“卢日科夫，你早晚有一天会闯祸！”我没有太重视这一警告。

如果我有什么地方与其他人不同的话，大概就是对自己毫无兴趣，把自己溶化在周围的人当中了。我生活在这座城市，在我们的院落里，我感到幸福，而且任何时候都认为我生存之地是世界上最好的地方。

## 莫斯科，我们是你的儿女

---

这种感觉的产生并不是由于如现在所说，我们“没有见过西方迪斯尼游乐园”。首先，任何迪斯尼游乐园也无法与废弃的建筑工地上的坑基冰洞相比。每年冬天，水渗下去，留下一层厚厚的冰。我们从冰洞里爬出来时，浑身脏得让人看见害怕，但是我们有一种感受，而这种感受是任何一个参观游乐园的人在任何时候都感受不到的。

其次，你觉得自己是生活在世界的中心，不管在什么地方都有此感。这是因为生活无处不在，而生活本身，正像一位数学家说：处处是中心，故无周边。

帕维列茨基火车站那一带是我们的活动“中心”。逢年过节，我们便到那儿去闲逛，那儿有澡堂，有市场，还有民警。更重要的是五一节和11月7日那儿还停着一些坦克。站在那庞大的隆隆作响的战车旁呆一会儿，如果允许的话，再爬到为节日擦得亮光光的装甲钢板上，对于战争年代的孩子来说，能有比这更吸引人的事吗？

到帕维列茨基火车站要步行。怎么去——让大人去考虑。孩子们关心的是在那个地带找一些院落去玩。那儿有可供孩子们开心的广阔天地，不过人们叫那儿的工厂的名称时，如“硬纸板制品厂”、“肥皂制造厂”、“消防站”等，总是带点鄙视的味道。



先从“纸板厂”谈起吧！爬进这家工厂不费吹灰之力。那里生产包糖纸、巧克力包装纸和其它好看的花纸。我小的时候从来没有尝到过糖果的味道，可是命运让我收集到不少包糖纸。仓库上着锁，没人看管。我们钻进巨大的库房里去，能拿多少花纸就拿多少。

不知为什么“普希金的童话”牌的巧克力糖的包装纸最惹我喜爱。包装纸光滑滑的，手指一碰就哗哗作响。蓝色的底色上印有一间屋子，屋里坐着一个叫普希金的少年，还有一位老太婆叫“尼亚尼亚”。那时我还以为“尼亚尼亚”是老太婆的名字呢，不知它是保姆的意思。为什么这个小画会引起我的好奇心呢？不是坦克，也不是飞机。好像这张包糖纸预言了我后来对诗歌的迷恋。我长时间地观赏金光弥漫的房间，我似乎很想听一听普希金讲话的声音。后来，等我上了小学，有机会接触到诗歌时，我常常沉醉于那美丽的包装纸给我的那片光辉中，如同它给了别的孩子以巧克力糖。

“肥皂厂”位于大院的正中心。它生产洗衣肥皂，产量很大。但我们这群小孩子注意的不是生产过程而是原料——不断更新和不断补充的堆得如山一般高的腐烂的牲畜，人们把它叫做“皮板”。

到了战争最可怕的时代我也不使用这种肥皂，因为我见过它是用什么原料制造的。你们不知道什么是“皮板”，也不要知道那是什么东西。那是一些腐烂的牲畜

皮、爪、耳朵等等不要的东西，臭气熏天，总是召来一群乌鸦啄食。正是这些乌鸦吸引了孩子们的注意力。我们用弹弓打它们，把它们假设成法西斯强盗。敌人吱吱呀呀乱叫，吓飞了。

顺便提一下，我妈当年就在肥皂厂里当锅炉工。她有自己的房间——即锅炉房。那里摆着一个从火车上卸下来的锅炉。室内总是热烘烘的，又干燥又舒服。

锅炉占据了屋子的全部空间。锅炉冒热气，吐火光，像是童话里的困兽。我们从院里捡些煤，一桶桶地拎进来，当做粮食往锅炉肚子里填。我们盯着水管里的水位，不断地提压大抽水机。我们从锅炉里掏出灰色的煤渣。孩子们感到自豪的是用铁铲往炉子里填煤的技巧——要把煤块准确地抛到位，也就是抛到一片红火中的黑点上。

其实，主要不是工作，而是我们现在所称之为的“欣赏”。当时我并不知道“欣赏”这个词儿。长时间不停地欣赏熊熊的火焰，是一种享受。很多管子从上边垂下来，对着火苗。那些管子被热气弄得看不清楚，它们好像在动在抖，好像是在闪闪发光的管风琴上演奏一种听不见的乐章。

那时，没有人带我们去教堂。童年生活中既没有见过覆盖圣像的金属缀片，也没有见过烛光。后来，长大了，懂事了，见到了这些东西。东正教的弥撒像奇迹似

的使我神往，使我感到亲切。我的心灵第一次是在锅炉房里产生了这种感受。

我们不扯那些事了。那种时刻是神圣的，随便谈论那些事是不恭敬的。再说，儿童时代的生活的主要内容也不只是欣赏。还有，我妈很快就离开了那个工作岗位。战争结束以后，不知道是什么人决心对妇女表示关怀：发布决议，禁止妇女从事战争年代所从事的某些工种，其中也包括锅炉工。我妈难过极了。把她从干燥的、散发着香喷喷热气的锅炉房调走——能猜到把她调到什么地方去吗？——调到白雪公主生活的世界。派她去操纵冷冻装置。那里的一切都和锅炉房相反。冷、白色皮大衣上都挂着霜、高腰皮靴、阿摩尼亚味<sup>①</sup>，我也很不喜欢那个地方，所以我再也不到那儿去找妈妈了。可是让妈妈向领导要求派她回到温暖的锅炉房一事已经办不到了。

现在到什么地方去呢——废弃的工地？消防站？儿童们在院落里干什么都不允许。大人们一点也不过问我们的生活。可以在任何旷场上、洗衣房里或垃圾堆上撒野，直到你扭了脖子或者砸碎了某家的窗户。你的活动路线与任何人无关。只有傍晚的时光才有权把你赶回家去。

---

<sup>①</sup> 阿摩尼亚味：氨水味。

“消防站”——是大家给莫斯科河边上一幢老板棚和一个战前就开始修但一直没有修完的消防站起的名字。我们不喜欢消防队员，他们也讨厌我们。我们不喜欢他们，因为他们占领了码头（他们的汽艇停泊在那里）。他们讨厌我们，因为我们从这个码头上往河里跳，似乎妨碍他们工作。哈！其实我们看他们并不工作，整天在板棚里闲着无事！还不仅如此。有人从家里带来一句话，是从大人那里听说的，说：“丈夫们在前线打仗，这些家伙便讨好别人的老婆。”那时我们不懂这句话的含义，但我们却得出相应的结论。

于是我们给他们放了一把火。

我们是这么干的。一帮男孩子弄来木柴、油毡纸、煤油。把这些东西堆在他们的门口，又用一块木板顶住了门。划着一根火柴……大家就各奔东西！消防队员们从窗户里爬出来，挥动拳头吓唬我们，同时把火扑灭。他们熟悉每一个孩子，知道是谁干的缺德事。不过他们不到必要时是懒得追查的。

最后，有一个消防队员实在忍受不住了，他追赶我们。这时我们才意识到什么叫“玩火”。我们像猴子似的灵巧地飞快地爬上没有修完的车库房顶上，突然发现——不得了——他还在穷追不舍！他抓住房檐，引体向上，往里钻……只有一个洞口通向房顶，下边是大坑垃圾。或者我们被打个半死不活，或者豁出命来往下跳。

永别了，祖国！——于是我们便跳了下去。

在那一瞬间，我们大概更像自愿自杀协会的成员。旁观者真的可能以为他们看到的是集体表演的幻觉场面：身穿短裤的孩子们把废弃工地当成有水的游泳池。其实，下边不是水，是砖头，是铁钩，是钢梁。我们怎么活了下来，只有上帝晓得。

我当时觉得在空中飞了半天，落地后，衣服已经撕得破烂不堪，精疲力竭。这时，往上瞧了一眼，精神的胜利使我们忘掉了疼痛和流血。我们胜利了。他没有往下跳，他害怕了。其实，他已没有跳的必要了。从那以后，我们再也不“放火”了，消防队员们也不驱赶我们离开码头了。

战后又有一件倒霉的事：禁止在莫斯科河里游泳。这么做，看来是对的，水太脏了。我的朋友廖尼亚·卡拉莫诺夫下水去捞那个……那个东西，总之，你们知道——男人用的胶皮套。那时我们缺乏性教育，拿它当气球玩……

有一天，廖尼亚在一处河湾里发现了这些避孕套，他的发现使自己激动得不得了，他游到污水当中去捞取。当他从污水中爬出来时，样子让人害怕，甚至连我们这些见过世面的人，赶紧放下一切，跑去找煤油。我们把他的脸擦干净，可是没过多久，他的脸肿了起来，肿得好像戴着潜水员的帽子，帽子拧在光裸裸的身上。

我们吓坏了，最后跑去找“钦德尔”。“钦德尔”是一个叫钦德尔的人，革命在德尔宾尼修建的半个门诊所。我们的救命恩人，年迈的齐拉·维尔纳总在那儿顶班。不，好像是萨拉·莫伊谢耶夫娜。关键不在于她的名字。她觉得自己是大家的妈妈，有妙手回春的本领，治好过我们无数的伤口，经常和我们的家长们进行不见面的辩论，说我们这些赤脚野孩子缺乏教养。她不理解我们是名副其实的赤脚野孩子，不仅因为家境贫穷，更因为那时我们认为穿鞋是丢人的事。这位心地善良的老医生维尔纳有很多事情不懂。关于她，我以后再讲。

情况就是如此。战后，莫斯科河里禁止游泳。当然这禁令阻止不了我们下水。我们跳进由一片斑斓的图案组成的河水中，唯一考虑的是别让民警抓住。

我们采取了这样的办法：一个人放哨，我们把自己的短裤脱下来交给他。他是我们唯一的存衣处——我们光着屁股顺着河堤奔跑，然后跳进污水之中，弄得浑身发青。民警一出现，我们放哨的一喊：“有情况”，便奔向预先约定的地点。我们骂骂咧咧地向下游游去，游向汽车制造厂。那儿堆积着杂物，那儿是沼泽、丛林，追逐我们的人根本到不了那个地方。然而，正像古籍中常言：万事有终。有一位民警比鬼还狡猾。我们大概把他惹得烦透了。他为我们安排了这么一出鬼把戏。他在远处截了一辆载重汽车，爬进驾驶仓，像毒蛇一般卷缩起

来，让司机开向码头。我们的哨兵显然没有发现：那个年头河边上来来往往的一吨半的卡车还少嘛。卡车突然停住，这个鬼家伙从驾驶仓里像条狗似地冲出来，一把抢走了我们的短裤……我们看到的下一个场面是他悠悠荡荡地神气十足地摇晃着所有的短裤，请我们从水里爬出来。我们没有别的办法，只好向胜利者投降，求他饶恕。

但他没有饶恕我们。他设计了一种可怕的刑法，他命令我们爬上车箱，让司机放下栏板。

请你们想像一下那种场面。我们一丝不挂地站在上边，用手挡着见不得人的部位。民警和我们在一起，裂着大嘴难看地笑着。周围聚集了一群人。他还让司机鸣笛，招引行人注意，让车开得越慢越好，直开到科热夫尼派出所。穿着裤子走到那里也够远的了。你们当然以为民警会把家长找来，要求惩罚我们。不，诸位。那时人际关系不允许告状和诉讼，办什么事都进行谈判。每个人领回了自己的短裤外加屁股上狠狠地挨了一脚，事件就算结束了。我们保证以后不再在那儿游泳。的确，我们再没有在那儿游泳。保证的话是神圣的。

回过头再谈谈那位心地善良的女医生维尔纳吧！她虽然一直和我们的野蛮行为和缺乏教养的现象进行斗争，但她并不知道我们所干的事。她轻而易举地教会我们用自己的尿或是没有烧尽的炭火头来给自己的新伤口

消毒。这些办法一直使用到它影响院落道德时为止。那时把孩子们的勇敢和不怕伤残冒险的举动联系到一起。

谈到这里，应当顺便讲一下什么是院落，主要想说明并不是所有的院落都像《阿尔巴特街的儿女们》中描写的那样。

阿尔巴特街在莫斯科市中心，是知识分子成堆的地方。

莫斯科有知识分子院落，有运动员院落，有的甚至是偷儿院落。我们的院落是流氓院落。也就是说，它教唆一种特别的冒险心理——跟什么人打架啦，出点什么鬼主意啦，标新立异啦，当众出丑啦……喏，举个例子吧！

游到牵引船或驳船跟前，越近越好，甚至感到船在吸你。然后再游回来。谁若是游不回来，那只好怪他自己。

或者：沿码头飞奔，越过露出水面或隐藏在水下的木桩，跳进深水地方。有个孩子没能跳过去，撞在木桩上了，但这并不能成为阻止别人不再跳跃。

或者：冬天，用绳子把弯头冰刀绑在毡靴上，用铁钩钩住卡车的车帮，让卡车拖着你在落满雪的河沿上滑行，一直到卡车拐弯或者你扭了脖子。（有点文理不通，但情况就是如此。）有个人撞在融化了的路基上，摔了个跟头，后面开来一辆汽车，把他压在轮下了……这也



是正常现象，免不了的事。这是应付的代价，没有它也不行。

如果您问我，为什么最美好的儿童时代，要玩如此野蛮的和冒险的游戏，而不玩用头脑的和没有危险的游戏呢？天啊，我真不知道应该怎么回答您。不过大人，正是大人，给予我们完全的自由。他们不仅不阻碍我们，甚至暗中纵容我们从事这种危险的游戏。这一点是任何一位维尔纳也想不通的。一方面，这是由于不得已：我妈先是在两个地方，后来在三个地方工作。我们成长时不但没有人管教，对卫生、对安全和其它的事物也缺乏起码的知识。另一方面，大人们放任我们在院落里从事冒险的纵情活动，他们显然遵循历代砥砺出来一种集体天性。狩猎部族的男性就是这样带着孩子们进入森林的：部族需要猎手。至于他是否能活下来，看情况了。

顺便提一下，这其中有一个特点，我们那位关心备至的女医生特别感到放心不下：传统社区的孩子们玩的是危险的，但已被习惯调正过的游戏。而我们，不仅是战后崩溃时期的孩子，同时也是科学技术进步时期的孩子，我们总是在发明新的冒险形式，在熟悉的危险活动中增加不熟悉的危险。

您想听听有关“爆炸”的故事吗？有个很好的例子。

战后，爆炸——已司空见惯。只有懒汉才不从帕维列茨基货站弄一两颗小弹头，只有十足的傻子才不会拆

卸法西斯战利品。有一般的爆炸，空弹头爆炸，也有大型的、带有充填炸药的爆炸。干哪件事都有自己的熟练秘诀和装药方法。

第一件要干的事，当然是拆开弹头，取出火药。缴获的德国弹头中，火药照例像是一些小硬块。分用时要懂行：一部分作为爆炸物，一部分撒成引线。生手总是把引线撒得不够长度，最后只得像疯子似地撒腿快跑，勉勉强强来得及藏身。老手离开炸药时神气十足，他的时间干什么都绰绰有余。

其次，充填物。我喜欢“碳化钙”，那时那种东西多得很。各处乱堆着一些熟石灰，在那里总能找到一些小块的可以让它“咕嘟咕嘟冒泡的”生石灰。

第三件事应当干什么？对，冒烟。也就是说需要醋酸胶片，杂物堆里那类胶片也不少。操作方法是先把那些东西紧紧地卷起来，用纸张包好，把纸包的一角点上火，然后再把火踩灭。踩灭了，烟就会冒很长的时间，形成一片壮观的茫茫烟幕。

如今，你们什么都知道了。开始了！水坑，碳化钙，炸药，烟幕，用小硬块火药铺成的引线——点火……

……噼啪！！

噼啪声越响，你越感到自己了不起，心里高兴得开了花。

后来，发生了我接着要讲的故事。没人记得起，究

竟是谁想出来那套荒谬的合理化建议。有人说，何必拆卸呢？干脆把子弹仍进小火堆里。谁反对？没人反对。好，堆成了一堵胸墙，点着了火，把两颗子弹头塞了进去。大家躲藏起来……

……当消防队那栋没有竣工的建筑物的一角被炸得七零八落时，当平房的玻璃碎得稀里花拉时，我开始明白：掌握技术需要知识。我觉得，就是在那一瞬间，我决定必须学习。

院落里发生的这件事，超出了平常的范畴。物里特，也就是本段派出所的民警，找上门来了。大家说他是从部队转业来的。他是一位经验非常丰富的人，受人尊敬。他当然知道每个人的情况，他要想查清这件事不过是举手之劳。他找我谈话，找我妈谈话，找所有孩子谈话，找各位大人谈话……院落的人都像是游击队员，个个宁死不屈。劝说也好，威胁也罢——都不起作用。相互包庇是生活中不可违背的法则。

显而易见，后来每个人都受到了严厉的惩罚。我们牢牢地记住了：并非每一种技术思想都值得实验。但要想弄明白这事，院落自己可以解决，不用外界插手。因此，没有一个人（明白吗？没有一个人！）有权利“泄密”。万一出现这类情况，院落集体就不会宽恕那个人。大家抱成团，攥成一个拳头。不用说，不仅会把告密者狠狠教训揍一顿，而且对他会进行最可怕的制裁，也就

是宣布与他“绝交”。到了那时，院落孩子们真是万众一心，谁也不敢缓和集体通过的制裁方法，甚至亲密好友也不敢。大家对他视而不见，他变成了影子，变成了活的死人——集体教训的力量就是这么大——他本人也相信自己不存在了。过一段时间，开始宽恕他，犯了规则的孩子悄悄开始参加我们的游戏。但他对荣誉的准则——会刻骨铭心，永志不忘。

院落善于惩罚人，也善于保护人。有一次我深有感受。那天我成了被诬陷的牺牲品。一辆小轿车开进我们的院落，不知是谁把一块石头抛到轿车上。当然是凑巧，可是砸坏了挡风玻璃。司机抓住一个小家伙，晃动那个孩子，逼他讲是谁干的。小家伙一害怕，说：“大概是卢日科夫。”我当时的名声就是如此。我正在门前玩耍。那个家伙走过来，一把抓住我的头发（是的，是头发……）便大喊大叫，说我砸碎了他那可恶的轿车玻璃。你们想象不出我当时的情况。我像个野兽似的挣扎。我大声说，如果这事是我干的，那么他根本就见不到我的影子！这时大人们走了过来，他们认为我说得有理，他们保护了我这个受冤枉的人，说他找错了对象。

这就是“院落”。直到现在我也觉得奇怪，这些人住的不是老房子，而是刚修起不久的简易住房，怎么会有这种当家作主人的感情。这是他们的领域，他们自己管理这个区域，不用当局插手。这里也出现过种种问

题，发生过各类争执，但都在院落内部解决了，因为院落是在领域社区集体本能之上发展起来的。

我现在反问自己：这社区是什么？院落——又是怎样一种奇怪的组合？几栋房子，由于毗邻相处，便结成一个整体。从心理上觉得房前的一片领域（不是住宅，甚至不是楼房）是居住活动的场所。其实，那是一个法律涉及不到的空间，它逐渐形成了各种习惯、传统与爱好。

院落——市内社区的自然形式。它是当地共同遵守责任的可见空间，它有自己的道德标准和集体的团结精神。它是与市、与国家相对立的小型自我组织的社团。

在院落范围内，年龄的不同、财产的差别，已失去意义。它是交往与接触的空间。大家在院落内跳舞，晾衣服，玩耍。人们在院落里寻找帮助与保护。像我们这种生活很差的人家并不羡慕任何人，从来不絮絮叨叨地议论某某生活的更好。

不，我不想把我们当时的生活理想化。如果让我谈谈当时的生活条件，那么听起来会是可怕的。喏，不妨少说几句。

我们一家六口人——挤在一个房间里。战争结束后，父亲把公用厨房里“自己那一部分”让给了邻居，换得他在院内板棚的“一部分”。这样一来，我们就好像有了单独的住房。

那里：

没有水（很久以后才接了水管），

没有煤气（用煤油炉烧饭），

没有下水道（挖了一个坑代替它，还有一个立筒式双层厕所——因为我们住在一层，最好不要追问细节了）。

一直有电。

再有的是奇冷。因为木板墙是填心的，靠烧炉子取暖，时冷时热。天寒地冻时，屋里的一点热气全给吹散了。

人们穿得破破烂烂。战后，我们哥仨得到一件绿色军装，那是父亲从前线带回来的缴获品，唯一一件东西。那件军服大得很。冬天，我用军服套上棉袄。我就是这样度过了自己的少年时代和大学时代，即在石油学院求学的日子。

我们过着半饥半饱的生活。战争年代什么都凭票证，全家只有我妈一个人工作。因此，只有一个人的票证，可是要吃饭的还有我们哥仨，再加上我奶奶。总之，一言难尽。总希望……填满肚子，甚至不是吃饱饭，不管用什么东西填都可以。院落里的孩子一个个浮肿了，饿死了。有人对我们解释说，把他们埋了就是让他们的灵魂升天，他们到了天堂就能吃饱了。

整个童年时代我只有一次尝到撑的感觉。那天我们大吃特吃了一顿白泥。有人说，白泥可以吃。我们是在

马路上捡的，装了满满一水桶，拎回家来放了一些盐。妈妈晚上回来了。她是一流的侦察兵，一进过道就感到不对头：发生了什么事？你们从哪儿捡来的？我们高高兴兴地拍打自己的肚皮：瞧，水桶里还有，给你也留了一些。你喜欢的话就吃吧！

我一辈子也忘不了她的表情。我有生以来头一次看到大人害怕的样子。因为一堆莫名其妙的白泥，转眼之间就让三个儿子丧命……左邻右舍都跑来了，七嘴八舌地争论起来，有人说“呕出来”，有人说“等等看”。最后和往常一样，还是俄罗斯的“万一没事呢”占了上风。的确，过去了。名副其实地过去了。白泥拉了出来，没有留下痕迹，神奇的撑劲儿也随着白泥消失了。

有关我们生活困难的情况，我还可以写得很多。但说句良心话：不知为什么不想写。回忆时没有写它的愿望，生活中也没有。我指的是：当时并没有什么不对的感觉。

想吃吗？很想。其实这是自然而然的事。墨水瓶结冰了？这也被看成是正常的现象。

谁也没有感觉到自己受了亏待，谁也没有感觉到真正汹涌澎湃的生活不是在你生存的地方。不管我们经受怎样的灾难、贫困、饥饿，总认为这一切都是绝对正常的现象。即使有人告诉我，我们生活中某处不正常（当然除了临时的困难），我仍然是不能理解。一种共同的、

当家作主的互帮互助的精神已经把一切都排除在外了。是的，有过困苦难熬的时刻——但我们总是找些理由高兴一番。有过种种烦恼，可是谁也没有单独经受它。到邻居家去借几个土豆、几片面包或几块钱——从来不是什么问题。逢年过节，或某家有什么喜事，那么这也是整个院落的事。一旦从前方来人到了某一家，并需要一瓶伏特加酒——这时家家户户都愿意提供，以便不给院落丢脸，同时也说明大家还都活在人间。

院落是团结互助、坚忍不拔以及其它等等精神的综合学校，是培养一生中遵守道德价值的主要体系。这个环境以一种势不可挡的力量培育友情、男性尊严和特殊的儿童荣誉。一代又一代人成长起来，离开了院落，他们的位置由新的一代人所代替，但人们之间那种内在的正派品格这一隐密关系却始终如一。它的存在不是靠发誓，也不是靠解释。我甚至不记得某人对另外一个做过什么解释。在这里起作用的是另外一种机能，支撑它的不是道德论据，而是不成文的院落法典的力量。每个人知道应当做什么，也知道不应做什么，道理很简单：院落不会原谅你那么做。

从这个意义来讲，我们和“阿尔伯特街的孩子”们没有什么区别。院落虽然不同，但一种共同的精神，生活中的一种特殊的重点，还有人出生时的那种社区环境，使人开始理解自己，理解周围的人，最后成为“莫



斯科人”。

它的周围是亲爱的城市，怎能不怀着爱慕之心、亲切之情和不可忘怀的莫斯科式的温柔来对待自己的这座城市呢？直到今天，在一些老字号的交通工具上，还能感受到这种温柔，如以“安努什卡”为名的电车，以“小甲虫”为名的无轨电车。

……我不知道后来发生了什么事，主要的是我不知为什么会有这种情况。团结一致、以助为乐的感觉逐渐消失了。

院落家族解体了。不知从何时起出现了一种闭关自守的现象。莫斯科突然变了，完全是另外一座城市了。一切都分为一家一户、蜂房式的住宅、如同网眼一般。住在同一条楼梯左右的邻居们居然彼此不相识，也不随便往来，也不互相关心，也不分忧分乐、也不互帮互助——这些习惯都不见了。

莫斯科出现了一种奇怪的、陌生的情调。莫斯科仿佛缺了什么，受了什么人的欺负，对什么感到不满似的。莫斯科自古以来形成的魅力——热爱集体，与人为善的精神——天晓得都到哪里去了。人们过起与世隔绝的生活，他们在自己上下左右都感受不到亲近的空间。

我就这个问题与朋友们、学者们——社会学家、心理学家、人口学家研讨过多次。我也拜读了建筑学家们的

文章。他们都陈述了一些“客观的因素”，说什么城市发展了，城市扩大了。他们认为这是都市化过程以及其它等等高深学问。我尊敬这类解释。不过他们那种隔岸观火的想法，或者更确切地说，那种无可奈何的看法，对于我这个土生土长的莫斯科人来说，总觉得不是滋味。他们极力想把我所不能接受的东西变得合情合理。

出现了新的区？可我们那时也有“新区”呀！

外地人大量涌入莫斯科？可我院落里也有非莫斯科人的外地人呀！

日常生活中困难让人烦恼？当年我们也不轻松呵！

我认为在种种学术界解释的背后隐藏着一个错误的论题：把莫斯科旧的院落说成是宗法制的残余。而我确信，那根本不是什么残余，而是实实在在的真正的莫斯科。我想说，60年代我们推广廉价的建筑工艺同时，把与世隔绝和关系疏远这类病毒也带了进来。建筑物开始破坏院落——而院落正是莫斯科特有的社区。

不，我不反对先进的建筑工艺。可是我们借鉴这种工艺的同时也借鉴了最庸俗的设计方案，并让那种方案在我们国家的土壤上蔓延滋长。美国有一种共管区域，很多人从单独住宅搬到那里去（在那里，众所周知盛行的是个人主义崇拜），甚至在那里我也见到了公用大厅、院落和作为人们交往的天地。现在全世界都在寻找这种“地方社区”，地域交往的新形式。人们不愿意把自己和

所谓中央、和巨大、和遥远隔离。到处都出现了送温暖、制造家庭氛围的愿望。

硬把莫斯科的院落的社区说成是宗法制的残余——就等于把俄罗斯传统的节日宴席说成是“封建礼俗”，并强制用欧洲式的“自助餐”来代替。今天这种风气已经开始进入“新俄罗斯人”家庭，即所谓“新贵”家庭了。给你一个酒杯，给你一个盘子，你拿着这些东西满屋乱窜吧！改用这种方式的莫斯科家庭主妇们人数越多，越明显地暴露出模仿的痕迹。因为这种方式所表现的不是“现代化”，而是另外一种传统，不是某一阶段，而是另外一种文化：单独接待每一位客人，而不是大家在一起共同地接待客人，如我们节日的宴席。

不，我从来没有号召大家恢复院落，没有把它看成是莫斯科安宁闲适的生活，没有什么可以恢复的。但是在当今的生活中寻找一种与过去那种已经丧失了类似的社区，在周围的环境中获得温暖的感觉，我认为总是可以办得到的。不管怎么说，对于我这一代的很多人来说，这是梦寐以求的事。

我在化学自动化设备工厂担任机械工程师和厂长时，这一类话题显然只能在茶余饭后说说。后来，突然让我当了莫斯科市苏维埃执委会第一副主任，那时我也没有认真去考虑解决这些问题。那时这些想法谈出来不外是空泛之论而已。

可是今天我是市长，我的理想是把城市还给莫斯科人。其实，这甚至不是理想，因为对城市形势作了简单的分析便可相信，城市不恢复集体共享的传统，是无法摆脱困扰自己的问题的。

当然，行政当局也应当做很多事。但是城市的发展不能光靠自上而下的努力，还需要有另外一种努力，即与其相配合的一方，也就是市民本身。他们不是全面地观察城市，而是从生活的角度，从门洞，从沥青马路来观察城市。必须感受到由社区利益团结在一起的人们的压力，让他们明白，除了把形势掌握在自己的手里之外，没有别的出路。

首都今天的处境是住房过于陈旧，修理费用昂贵，破坏比比皆是，等等。凡是共同的命运使人们接近的地方，这种现象一定会导致小圈子利益的加强。必须摆脱浑浑噩噩的想法，这是由于一切都想享受现成的这种思想惯养出来的。应当调动居民本身的办法，让他们对整顿自己生活区域产生愿望。

要使莫斯科人感觉到他不仅仅是自己屋子的主人。让“我的家”的意识不以单元的门坎为限，甚至不以通道的大门为限。要像当年那样使街道、河沿都成为“自己的”。这就得唤起他们的一种希冀：按自己的想法来安排城市环境。

到了那时，就可以以新的方式来谈论市政当局对各

种形式的自治进行帮助这个问题了。这不仅是现在所想象的共同管辖。任何一种自由的地区联合、同盟、联邦都可能。你叫它什么都可以。你怎么做都行：找一块空地，把它用于商业，或者把不住人的房间出租，并用所收的房租来整顿院落。如果能够比市政府所用更少的钱修理房屋、搬运垃圾，我们就把预算额拨给你们，让你们有所收入。

我作为一市之长保证支持任何形式的区域自治。城市需要这一点，因为有了这种现象在公共事业范围内就会产生竞争的充实环境。居民们需要这一点，因为当人们和市府官员发生冲突时，不会再觉得自己无依无靠。人人都需要这一点，然而市长不能以命令的方式推行它，那样做将一事无成。我们只能创造条件、制定税法基础，激励发展区域的各种创造性的企图。现在市政当局所通过的许多决议，追求的都是这一重要的战略目的。

当我们鼓励发展住房合作社时，我们不是简单地想把公用基金的操心事推给他们，讨论外来人口注册时，我们考虑的也不仅仅是抽象的权限。

莫斯科人的情绪，莫斯科人的自我感觉——对我们来说，同样是重要的。

应当把城市还给他们。

## 话说土豆

我一直讲，领导人应当来自“专家”。这种想法已经是老生常谈了，可是这个想法我比任何其它事谈得都多。几乎没有一次会议上我不提醒在座的人，由于苏联时代的不良实践——把领导人从一处调到另一处，不看他的文凭，只看他填的表格——这样做不知给我们带来了多少灾难。

1986年底，我居然离开了心爱的专业，到市苏维埃执行权利机构去工作，这事让大家不胜惊讶。

为了说明此举，我只能把全部过程真实地讲出来。作为引言，不妨借用圣人的一句话：“糊涂蛋需要生拉硬拽，明白人只须命运引导。”

—

这件事是从永恒的主题开始的——背叛。化学工业部部长尤里·亚历山大罗维奇·别斯帕洛夫扮演了犹太的徒子徒孙的角色。我在部里工作还不到半年，他便找我去“谈话”。

“你听着，这里流传着一些闲话。说你在莫斯科市苏维埃里大干起来？”

“有什么可干的！我不过是市苏维埃一名代表，他们把市政生活服务委员会的工作扣在我的头上了……看起来事情很简单：洗衣房，公墓，化学干洗店等等。不过，如果像过去那样继续下去，很快就没人给咱们理发了。”

“听说你在那里给每个人安排了工作。怎么，想不到莫斯科市苏维埃去工作呀？”

“听你说的！我是机械工程师，我的专业是化学生产自动化。我当化学设备制造厂经理时，干的是我的本行。我不想离开。部里建议我管科技总局——我答应了。今后，就是毙了我，我也不动窝。”

“你知道不知道，有人想把你挖到市执委会去。”

一下子又碰到我喜欢谈的老话题了。

“咱们的事总是如此！尤里·亚历山大罗维奇，您过

去是党务工作者。请您说说。国家费了那么多心血，花了那么多金钱，培养一个人在某一行业任职，然后派他去市政府管理总务，他对那项工作可谓一窍不通。”

“我正好想从你那儿听到这句话。”部长满意地说，“总之，这样吧，明天你到市委会去：既然找你谈话，一定会对你施加压力。你呢，讲讲党的观点，把这些事都兜出来。我呢，对你表示支持。一言为定？”

我们就这么说定了。

请我晚9时到市委会。那时，这是正常现象，晚上处理问题。我通告部长后，便去了。一路上继续琢磨自己的得意的论据。

当时莫斯科市委书记是叶利钦。

在这之前，我不认识叶利钦。第一个印象很有意思，二人握手十分热情。我这么说不是什么比喻，而是正常的身体感受。磁场很有威力，和这种人交朋友，不是任他摆布，而是——请正确理解我——共事，同心协力。他有一种领导者不可代替的少有品质。当此人在场时，你觉得有信心，什么事都能办成，什么事都能办好。

不过，当时根本没有考虑这些事。应付会见的策略已经想好了。后方也作了安排。所以当对方提出我是不是知道为何被请来谈话时，我接过话头马上转入进攻。

“我认为如此使用干部对国家不利。国家花了28年



的时间，培养一个人掌握了一种稀少的专业，让他从事化学工作，本来已经有人在批评这方面的干部人数过少……到了第29年，硬让他离开本行：把所学的一切都丢之脑后，去干另一行！”

叶利钦听我讲话，面无表情。我的论据第一次对对方没有发生影响。

“您怎么把自己看得那么高？”他打断了我的话。

“这与看法没有什么关系，这是事实！”

他那种深奥莫测的样子让我恼火。

“那么说，您是一位不可代替的人。怎么，别人也这么认为？”

“您问一下就知道了！”

叶利钦对我的腔调（应当说，这种腔调在市委会说话是不应有的）毫无反响，他心平气和地点了点头，便往部里拨了电话。红线直拨。

“尤里·亚历山大罗维奇？我这儿有一件事。有一种想法，想把卢日科夫从您那儿调到市苏维埃执委会来，您的看法如何？他的调动问题我们能谈妥吗？”

别斯帕洛夫按我们商量好的办法，接过球，也转向进攻：说什么卢日科夫是宝贵的干部，他那个部门没有他会受到损失。“市府一号”电话声音很大，所以每句话我都听得清清楚楚。

我坐在那里，洋洋得意地望着叶利钦。

我发现了明显的变化：他的目光和脸上的肌肉的结构刹那之间变得严峻了，他讲话的音色也不同了，他整个人亢奋起来，紧锁起眉头。

“喏，好吧，尤里·亚历山大罗维奇。我明白了您的立场，您不放卢日科夫，我懂了，我们的谈话到此为止。我们把这事记录下来，这是部门领导在解决干部问题上第一次拒绝与市委合作！”

语气如此突变，令我感到惊讶。我那时没有经验，没有觉出此话的分量。别斯帕洛夫就不同了，这句话对他起了异乎寻常的作用。作为一个在党中央工作过多年的人，他从对方的话里一下子听到了外行听不到的弦外之音。

“听您说的，鲍里斯·尼古拉耶维奇！”我听见从电话另一头传来的声音。“您没有理解我的意思！我是想说卢日科夫这位工作人员不错。调走他，我们感到惋惜。但是为了……为了我们那么尊重的……市党组织……我没有任何意见！”

叶利钦道了一声“谢谢”便把话筒挂上了。他用试探的目光观察我，他一定是对我矛盾的心理感到兴趣。

“喏，不可代替的同志。您还说，工作少了您就不行呢！”

他的话相当刻薄也相当恶毒。他没有掩饰自己对我的同盟者的胆怯所流露出来的鄙弃。

若说我当时十分恼火——等于什么也没有说。我被出卖了，一文不值地被出卖了。在另一种情况下，如果当事者不是叶利钦，在单人的决斗中还有方法捍卫自己的立场。可是在他那藐视的目光下，我感觉到我伙伴在道义上溃败也折射到我的身上。精神上的溃败与实践的溃败相抵触。我们都同样嫌恶别斯帕洛夫卑鄙的背叛行径，但我们俩却出现在精神界限的一方，而这个界限把世界分成——我们的世界和他人的世界。

“您知道嘛，一个小时以前部长还……他既然如此出卖了我……如果我现在拒绝您的建议，那么我以后在本单位的工作就让人想起他的背叛！我同意！”

“喏，这就很好，”叶利钦说，他对僵局马上失去了兴趣。从这一刻钟起，我的生活就沿着另一条河床流淌了。在这之前，一切都按部就班：学院，大学时代的婚姻，两个儿子，沿着本行一台一台地平稳上升……从这时——顺便说一句，那一年我恰好 50 岁——开始能感受命运的意志了。

## 二

如果天下有一种最不适合我性格与激情的工作岗位——那当然是莫斯科市苏维埃。我当了 13 年的市苏维埃代表，见过各种市政管理人员，其中有能干的人。不

## 莫斯科，我们是你的儿女

过，这个停滞状态的王国的首都领导作风，有助于发达的是那种坚信工作好坏不要紧，要紧的是能混迹于体系之中，善于在充满狡猾的和可怕的生物的浑浊的管理池塘里投机取巧的人。

当然最令人伤脑筋的是出席代表会议。我在小学读书时就学会了马雅可夫斯基的诗：

红色的大楼里  
正在开会。  
坐在那里，请不要  
在我的莫斯科苏维埃  
昏睡。

诗人找到了极其准确的词汇。我们恰好在“昏睡”，找不出更恰当的字眼儿。用“睡觉”二字，不太合适，因为我们坐在那里睁着眼睛。但把地方最高权力机关的900名代表的状态说成是精神振奋——也不行。

我记得在一本科学杂志上读过一段描写，说人类长期不知道“管理”二字的含义。人们在古代采取另外一种方法解决问题。他们觉得，如果及时给皇帝洗澡，让他吃饱，让他上床睡觉——全国秩序就会井然。那时司酒官、太监、宫廷巫师占据了大臣的位置。如果采用这种体制，用共产党代替皇帝，它恰好是当时的莫斯科市苏维埃的样子。一切都变成了仪式。每个人都知道主席团成员怎样走上台，谁发言，内容是什么。大家都知

道，讲话只能照本宣科，而他的“本”事先已经过代表团工作委员会的审查，免得讲出什么新的意见。主要的是没人怀疑这样一件事，只要有人破坏了仪式的神圣性，离开会场，“有关单位”便会知道，并要对他“采取某种措施”。在这种情况下，我能想出来的唯一办法是——带着一个大手提包去开会，会议期间审批文件。顺便说一句，还真没有少干。

自从党的新领导来到本市后，这种千篇一律的无聊的过程有些改变。叶利钦干了一件简单的事：他下令在大厅里安装一些麦克风。代表们开始提问题，发言辩论。全会开得有意思了，我不再带着文件去开会了。这有些奇怪，也有些不习惯。

过了不久，党的当家人着手更新从事管理工作的干部。他处理的第一个人是波罗梅斯洛夫（这是位老资格大腕，在那时已经成气候了，市民已有感觉）。他的位置由赛金顶替。这样做有好处也有坏处：赛金原是“吉尔”汽车制造厂的经理，现在他恨不得把莫斯科看成是“大型的吉尔汽车厂”。

到了选定副手的时候。如果我没有记错，那一年已经更换了15个人。那是莫斯科建城有史以来最大的一次举措。采用的原则是相当一致的，聘请一些厂长进入市管理体制的最高环节，代表团工作委员会这时想到了我。其余的事，你们已经知道了。

赛金安排我的工作相当于他的企业里的总工程师。在一群历尽风雨的保守分子组成的议会当中，我这个新手也明白了过去所不明了的危险的和搞不好的一切工作。计划委员会的活动，技术与科学，劳动资源，简而言之，全市 26 项最主要的工作方向。那时又提出了“个人劳动就业”问题以及其它改革中的新鲜事儿。办这些事要求在不改变计划经济的实质情况下稍稍打开一点活门，以便排出废气。这些事都交给什么人管呢？为您效劳的我就这样突然发现自己扮演起接生婆的角色，成了莫斯科市合作化运动的开创者。

我再啰嗦几句，只讲一讲我当副主任以后头几个月的工作，因为当时积累的经验对下一步工作的开展起了决定性的作用。

在六层楼拨给了我们一个房间。房间很大，像个舞厅。房间里摆了几张办公桌，莫斯科经济与编制计划研究室的工作人员便坐到了办公桌前。从此，人们源源不断来到六层楼，莫斯科市苏维埃有史以来还没有见过这样一些人。

一脸胡须的，满头乱发的，天晓得还有什么样的人——但这些人个个精力充沛，我行我素，事业心强。有人建议用垃圾堆里的废料提炼有用的物质，有人在国家体制根本认为没有开展事业可能性的地方找到了消费者的需要。我们在这间屋子里什么东西没有见过呀——各

种点子，各种发明创作。原来，我们社会里有很多人善于更好地工作，而主要的是他们比国营企业和各种研究所里经过考验的保守的稳定的领导者们更有主动精神。

这种“负荷”对于我来说不仅是行政人员的办事过程，与新人的交往形成了我对世界的新的观念。过去我只是模模糊糊猜测到的事，现在开始明白了：习惯性的管理工作方法具有的相对性和明显的弱点。

顺便提一句，当时不止我一个人，小组全体成员都醉心于这项工作。小组一共四个人，年轻，坦率，说干就干。办事专心致志就会显示速度，而这种速度往往会超出一切陈习旧套的范围。

请你们自己判断一下吧！年初，政府通过允许合作化的决议。我是1月13日上任的，当时莫斯科只有4个合作社。

到了4月，我们已为第1000家注了册！可以想象得出这样的速度吗？咨询、信息、检查、准备公文、成立各种委员会。还有制定关于定额的文件！还有税率！比方说，私人运输怎么收费？要有利润，有什么文件可作依据——又开始争论了。或者按“赚钱归己”的原则出售营业执照。那么怎样向合作社抽税呢？如果按盈利，就得让全家齐动员一起承包管账……

我们的房间里，每天吵吵嚷嚷地工作到深更半夜3点钟。（叶莲娜·巴图林娜的专心和毅力最为显著，我不

想隐瞒，第一眼就对她的干劲儿赞叹不已，那时根本没有预料到这位女性会成为我的第二个夫人和永远的爱。当时，没有任何一件事预示我将要承担繇夫这一可怕的角色……这里不是讲这事的地方。我只想提醒一下，命运揭开生活的新章时，正是在最初这一段时间里，把所有注定今后一起在生活中并行的人，都引上了舞台。）

莫斯科市苏维埃里并非人人都喜欢我们的活动，很多人抱着一种厌恶的态度。他们认为在这个红色建筑物里实质上已经形成了一个连续不断的、长期活动的司令部。这怎么能行呢？在这么一个拘泥礼貌的单位里，而且这里的盥洗室又那么考究……

第一位来找我“谈话”的人是党委书记戈尔巴乔夫：

“请你把这些乌合之众给我请出去！我们不能把这间屋子……再说，这是莫斯科市苏维埃呀！”

“怎么，您想制造社会紧张？”我问道，“浪头已经卷起来了。如果我们对付不了，浪头就会把我们掀下去。”

赛金的反映完全不同。作为经验丰富的厂长他本能地对合作企业的人员有一种反感。他说过，合作企业与其说增加商品生产与改进服务水平，不如说把大量流动资金从非现金贸易转变为现金贸易。他说得有道理。但这事不能责备合作企业人员，而应当责备政府，因为政



府通过的一些决议本该适应当时的复杂形势，却弄得极不适合。

“你听着，”赛金提心吊胆地说，“你不怕这些合作企业人员在五·一节那一天给咱们组织一次游行示威？”

“喏，瓦列里·季莫菲耶维奇，我们和他们一起合作，他们为什么要向我们示威？”

“你什么也不懂。他们客观上反对国营经济，反对社会主义。我可要事先警告你：如果他们闯到莫斯科市苏维埃来，你亲自去接待他们！”

“好吧！我带上自己心爱的小帽，走上二楼的阳台，向他们摇晃我的小帽，如同当年列宁那样欢送部队奔向国内战争的战场。”

“你把什么事都变成玩笑。”

市执委会秘书普罗科菲耶夫偷偷地对我说：

“您何必干得如此积极？不要这么干。”

“这是您的意见吗？”我问。

“您也知道：我一向表达大家协商后的意见。”

“那就请大家们在党委会上解决这个问题吧。您或者信任我，让我继续工作下去，或者把这项工作交给别人去干。至于工作紧张已不取决于我们，那是献身于这项事业的人们自己要做的。”

这事也不是没有暗中的“警告”，小组长沙沙·帕宁遭到最尖锐的攻击。

“有人说他手脚不干净，向合作企业索取贿赂。”

“什么时候，哪一家合作企业？请您拿出证据来。如果你们想偷偷摸摸地靠玩匿名的把戏——我不知道是电话还是什么‘警告’——就撤一个人的职，我坚决反对！”

我们捍卫了小组的道德纯洁，注意发扬它，并达到了主要的一点：合作企业人员对莫斯科市苏维埃的总的态度是信任的。在当时那种很不寻常的形势下，他们相信自己是与诚实的人在打交道。

所有这些经验极其重要，值得更详细地陈述。如果不发生下边一件事。

工作搞得红红火火时，命运又搬动了铁路线上的道岔。

### 三

在执委会呆了不到4个月，赛金请我去一趟。

“你坐下，我想和你商量商量。我们这儿被蔬菜给卡住了，运输季节已临近，需要派一个新人到莫斯科农业企业联合公司去。”

“您能和我商量，我受宠若惊，”我回答说，“不过我是个技术人员，哪儿我没有一个熟人。若是要安葬什么人，我作为公共生活服务委员会主任可以帮上忙。”

玩笑开得不是时候，因为莫斯科农业企业委员会主席科兹列夫—达里当时恰恰病重。那次谈话正是考虑派谁去顶替他。

赛金根本没心听笑话，不管是好的还是坏的。

“你没有弄明白。我的意思是……或许你去试一试？”

我一下子炸了。

“您怎么啦！瓦西里·季莫菲耶维奇，我是个专业人员，据说还是个不坏的专业人员。把我从化学领域揪出来，你们已经犯了第一个错误。不过那时让我去管理新的技术、城市经济、劳动资源，总之，多少沾点儿边，还有些接近。现在您要错上加错。”

“不是……你干得好像很不错。”

谈话到此结束。我想，喏，总算混过去了。我连想也不想了。赛金突然又找上门来。

“喏，怎么样，想通了吗？我会帮助你的。”

“我不需要帮助！我到那儿去无事可干！或许您想摆脱我？”

“不，不，听您说的。”

又是一阵沉默。最后，电话铃响了，找到市党委会去一趟。我一下子明白了。我只有一个念头：誓死坚守阵地。心想，如果强迫我，我就回老岗位上去——很想重干自己的专业了。

叶利钦大概还记得我们上次见面时我的犟劲儿，知道我一旦顶了牛，那么想制服我是不可能的。

这次他没有强迫我，他根本不像我想象的样子。我觉得他有些疲劳，情绪压抑，谈话吃力，可是非常亲切。

“我不想昧着良心说话，尤里·米哈伊洛维奇。我现在很困难。我们成立了农业企业委员会，以为情况能够好转，没有成功。现在需要派个新人到那里去，我们不能再犯错误了。我知道，您拒绝去。我知道，那儿没有甜头可享，可是我们商量了一下……我现在是想请求您！”

我最没有想到的是这样的交谈。

坐在我面前的是那位乌拉尔大汉，他大刀阔斧的作风常常惹得莫斯科市苏维埃坐卧不宁。这次，我又觉得他像是另外一个人。给我的感觉，像是某种思想、某个阴暗的决定或者预感在折磨他。我坐在他的对面，透过他没有全部讲出来的言谈的迷雾，仿佛在破译他的语言。和少年时代冲洗照片一样，先是一张白纸，慢慢显出影来……

后来发生的事，现在大家都清楚了——他给苏共中央写的信，他在党的全会上轰动的发言，戈尔巴乔夫发火，把他驱逐出政治局——我不便再陈述我自己的“预见”。仿佛我在放马后炮。问题在于除了那种浮现在

我脑海里的奇怪的幻觉之外，任何情况也让我说不清楚为什么我当即改变了自己的决定。

这是一种少见的、奇妙的状态。对外界的领悟——好像是一分为二了。坐在那里，在说话，同时也像是在旁观。脑子的活动处于绝对冷静状态：“别往里钻？这与你有何相干？”

我明知拟定的方案已彻底失败，可是我用另一种意识看到了没有方案的故事的结局。这不是我的故事而是叶利钦的。他正准备下决心，这个决心也许已经下了，但还可以放弃。如果他在怀疑，在思考，我就自由了。可是坐在我面前这个人，以熊一般的顽强劲头迎着命运走去，而这个人正向我求援。

那是决定命运的一瞬间，从此奠定了下一步全部故事的开展。那故事只是到了现在才为我们所知晓。问题不单纯在于我，未来的市长，当时以自己的同意得到了未来的总统的信任。甚至纯属实际需要的委派也是为后来的事业做准备：这是改革时期从事管理的一种学派的开端，它今天需要你单独地进行自我教育，当城市经济从一个体制向另一个体制转轨时，要学会管理它。

## 四

当布尔什维克决定废除一切经济法则时，他们未必

想象到多少正常的事不得不变成不正常的事。

甚至世代从未成为任何问题的问题，如从农村向城里运送蔬菜，也成了一种庞大无比的怪现象，世界上没有比这更怪的事了。

大家都知列宁不信任农村。列宁认为，农村有机地不善于改变自然法则。他把农村与城市（用马克思的术语就是“无产者”）对立起来，没有想出比强盗通用的手法更好的办法。“余粮征集制”政策太简单了：夺过来，运进城，储存起来，牢牢地看管。如此产生了设立果品蔬菜基地的想法。

这些原则连年累月影响到非经济的计划与分配方法，成了畸形的有组织的怪物基础，社会主义城市必须把保证全年食用的蔬菜与果品运进自己的藏存地。精选，分级，入库，并保存全年！

世界上没有一个地方有类似的做法。如果您想了解，比如说巴黎如何组织蔬菜供应，那么您会发现那里没有一个地方有什么蔬菜基地。所有巴黎人都知道庞大的批发市场——如有名的“巴黎肚子”，它位于朗日士近郊。每天（更确切说应当是每夜）全法国各地（更确切说是从欧洲各地）形形色色的带篷载重卡车向那里开去，车里装满青菜、水果——和第二天早晨应当出现在巴黎市民桌上的食品。

显然，他们不是盲目奔向那里：设备完善、技术先

进的电脑和电话网可以保证他们及时得到关于价格与行情的信息。不过，即使在过去，没有任何电脑时代，任何一个村民也不会想到他只应当种菜，然后像布谷鸟似的把自己的孩子扔到别的窝里去。

夜间（请注意，一切事情都发生在夜间，因为主要主顾是市民）买主看货。到批发市场采购的雇主是卖青菜的小铺老板，超级市场的商品鉴定员或是饭店的采购员，他们挑选最喜欢或是最合适的货，也许是最习惯食用的菜。夜间付清款项，然后分别送到指定地点。

到了早晨，巴黎人甚至不太清楚整个的安排过程，来到商场，购买最新鲜的、洗得干干净净的、经过加工的蔬菜，他不仅是采购符合他口味的食品，他还从中得出适合于他生活的哲理。换言之，他坚定了一种感觉，他赖以生活的体制安排得正确。认为周围的人承认他有权受到尊重。他得到有关自己的城市的最重要的信息，接着，他在自己的工作中把这一切还给城市，保持他所感受的文明水平。

买土豆，当然是小事一桩。然而这类小事可能弄得你全天恶心。如果这不是唯一的使你感受到污辱的事，如果处处都让你感到不方便，缺这个短那个，低三下四，那么这些事就会积累成体系。造成完全不同的情绪。它会形成一种“不开化的文明”，即使那是日常的生活琐事，不引人注意的小事，却会损害人的最重要的

东西——人的尊严。不管“俄罗斯爱国者”们怎么对我说，俄罗斯要走“自己的路”，说什么西方文化标准不适合于我们，我还是认为俄罗斯的命运不能和不开化妥协。我甚至想（当然“民主派”们也不会因此而表扬我），当俄罗斯的选民们支持改革的民主方针时，大多数人并不是弄清了宏观经济学家们的玄妙议论的结果。他们是再也忍受不了生活中的“不开化的文明”了。

### 五

就这样，莫斯科与巴黎不同之处在于它的安排恰恰相反。列宁对农民的不信任，加上斯大林用命令的方式管理经济的思想，便成了幻想的有组织的怪物的基础。

这个怪物的物质基础是 23 个极其庞大的蔬菜库。这些蔬菜库里同时可以装进 150 万吨蔬菜与水果。非专家很难理解这个数字的含义。这是 900 万人口的城市一年的供应。甚至连我这样一个经常巡视莫斯科基地、在那里熬过夜的人，也难以想象这个无比庞大的“蔬菜王国”。

这座陷于绝境的城市在收割季节经受着可怕的紧张。必须在某些地方采购大量的蔬菜与水果，然后装车、搬运、卸车、挑拣、再分仓储存起来。那时，在大批进菜时期，每天要动员 10 万市民参加劳动，这还没



有把派往农村菜园的人们计算在内！

即使如此，事情还是没有结束。要在一年内维持蔬菜基地体系，每天必须以命令的方式动员近2万莫斯科人去再加工、再分装、重新摆放蔬菜……

但，这样做仍然保持不住体系的崩溃。

米高扬是这套体系的教父和组织者。在米高扬时期，莫斯科菜摊上一旦出现烂菜就自动表明丧失了党证，因为这种现象被认定是暗中破坏。可是当赫鲁晓夫稍微削弱了残酷的行政责任时，首先在菜摊上有了反映。从那时起，莫斯科人就开始习惯于食用蔫了的胡萝卜和压坏了的西红柿。

勃列日涅夫的停滞时期，烂土豆已经成了体制衰败的明显标志。每一个地区里，如同损坏与霉烂一样，都出现了盗窃、欺骗、受贿等等社会寄生虫。

即便如此，直到勃列日涅夫时期的末尾，基地还能维持，不过这些基地给讽刺文学提供的资料多于给购买者提供的食品。

随着民主进程的开始，真正的崩溃临头了。供应者如同无家可归的浪人，相信自己不会再抚养在病态状况下生育的儿女，根本就不关心他们提供的蔬菜与水果的质量。基地更像是用刑的囚室，目的是让蔬菜腐烂而不是储存。蔬菜商店根据“不喜欢就别买”的原则向莫斯科人推售烂菜烂水果，根本就没有选择的余地。莫斯科

人一边骂街，一边购买发黑的青菜。

如果不是一件偶然的情况，这些事也许不会使党的领导感到不安。食品联合公司是允许批评、允许记者过问的单位。社会主义传统就是如此。禁止苏联报刊指责重工业或幼儿园的缺点。但某些部门允许批评，甚至奉命进行批评。在这个意义上，蔬菜基地是最合适的对象。对它怎么骂都行。居民们的不满有了公开发表言论的传声筒。那里不像别的地方还有遮掩丑陋现象的可能。

显然，任何批评都有一定的限度。作为例子，我先讲一件后来发生的事。我被委任新的职务之后，过了一周左右，我在一家报纸上读到大致如此的一段话：你们瞧瞧这个卢日科夫！多少年来他就向我们保证一定把蔬菜业搞上去，结果一事无成！我们怎能容忍这种领导人！

那是借口，但那借口很有代表性。苏联批评界本应分析产生一团糟的原因，却总是拿中层干部试问。这不仅是报界的一种意识形态。最高领导也没有招数来改变现状。与此同时，莫斯科人一边笑一边相互讲着有关妓院进行改革的笑话——“应当改变体制，而不是更换妓女”——党的领导不断地把中层干部从一处调到另一处，妄图用这种方法使导致一团糟的体制能够死里回生。

到了1987年的夏天，莫斯科果品蔬菜联合体已经处于崩溃的边缘：基地的工作越来越坏，供应时断时续。市民怨声载道，把一切责任都推到改革身上、推给政治局——推到叶利钦身上。

在这种条件下开始研究改……不是改革体制，不是改换领导人！

## 六

“莫斯科农业企业联合公司”这个怪里怪气的名称下，实际相当于政府的一个大部。一方面，在它的管辖下有庞大的食品工业：制奶厂和面包房，肉类联合公司和制烟厂，简而言之，几乎占全苏15%的总量的首都超级市场经济都归属于它。

另一方——果品蔬菜公司。最大的灾难就集中在那里。

凡是派去管理那庞大无比的食品帝国的人，没有一个不是很快地、很不光彩地垮台。正像常言所说，历史没有保留他们的姓名。应当说，有的人开始也想大干一番。但经济管理的指挥基础正在不可阻挡地分崩离析，它把首都的食品行业变成必然失败的陷阱，谁来管理谁倒霉。

那一连串走马灯似人物当中，最后的一个是前区党

委书记科济列夫—达利。大家很同情他。如果用两个字评价他，他是“好人”。办事兢兢业业，为人谦虚谨慎，他眼巴巴地望着江河日下的形势，病倒了。

我在我们食堂里见过他。有一次，我凑到他的小桌前：“费多尔·费多罗维奇，合作社都找到我们上来了……”

“因为你是新来的人？”他微微一笑。

“我有一个想法。您的蔬菜行业里是不是也可以推行合作社制？合作社机动性很大，便宜，合算。基地工作中可以采用这种形式……”

“让我想一想。”他愁眉苦脸地回答道。

过了两天，他活像是个认真完成家庭作业的优秀生，把我拉到一边去：“我们考虑了，尤里·米哈伊洛维奇。您知道我要说什么吗？你们的那些合作社——完全是新鲜事，还不知道其结果如何，可是我们必须保障莫斯科人有吃的。我们无权干冒险的事，所有只好请您原谅。”

从此以后，我再没有见到他。过了不久，听说他病了，中了风。不管医疗怎么诊断，大家都知道他的身体垮下去是由于心病所致。真正的病况在另一方面，他用尽“区党委”的各种办法都未能挽救现状，可是别的办法又没有。

我在忙忙碌碌的食堂里与他聊天时，根本没有预料

到莫斯科市苏维埃走廊里某处已经酝酿着一种想法，准备派我去代替他。这是赛金的第一副手提出来的意见。很难说是什么思想指导他这么做的。也许他真的认为我有一定的组织才能，但我总觉得他打的是另外一个算盘。我和他原来一样，都是市执委会第一副主任。这就是说，是他的可能的竞争对手。那么为什么不把对手推到这种没有希望的岗位上去呢？因为上了那个岗位就会垮台，而且垮得又快又不光彩。我不知道我这种怀疑是否有道理，但，在莫斯科市苏维埃工作了4个月之后，领教了那里的作风，我确认事实就是如此，所以一点也不感到奇怪了。当官的照例是些无能的组织人员，但玩弄阴谋却个个是行家里手。反正贝斯特罗夫（这里指的就是他）积极地说服主任，这是心怀叵测的人常玩的把戏。

这个主意对于赛金来说，很出乎意料。但他准备接受这一独具匠心的决定。由于科济列夫—达利患病，最近一段时间赛金不得不亲自过问那一摊子伤脑筋的果品蔬菜事。他已发现体制四分五裂。盗窃、贿赂、无人管理——“成熟的社会主义”的所有罪孽在那儿成倍地或成立方地在增长。而立方，大家都知道，是体积，一旦倒下去，就会粉身碎骨。

## 七

我第一次到蔬菜基地了解状况时当头就挨了一棒。到了基地，我才知道什么是“一团糟”，才知道社会主义体制会带来怎样的后果。果品蔬菜联合体处于首当其冲的地位。

上帝没让我当持不同政见者。当我看到体制的缺陷时，我不想抨击它，我想纠正它，我的批评只能做到改革条件所允许的程度。如果批评之后没有实际行动计划，那就太没有意思了。当我看到在这个体制下的人们宁愿朽死也不愿意活下去时，我真要火冒三丈。

首先是基地的储存条件。我不想描写那些条件了。我估计这本书面世后读者还不至于已经把它忘记。带莫斯科人到那里去干活，比带学生到特列季亚科夫画廊参观更频繁。肮脏，臭气，耗子，苍蝇，蟑螂——好像什么东西都能在这儿找到藏身之地。

蔬菜——天赐之美肴，可是储存它的条件大概如同罪孽的灵魂等待上苍可怕的审判。

其次，技术状况。说起来实在是荒唐——党的领导好像对基地关心备至，却让他处于“弃儿”的地位。你要什么，什么就没有。冰库里没有集装箱，冰箱上没有门闩，甚至连阿摩尼亚水也没有。如果那是旧基地，还

有情可原。甚至新基地的各种装备使用得好像在那里工作的人只有一个念头：一切都不能留给敌人。

第三，组织工作混乱。甚至不是混乱，而是一塌糊涂。当别人告诉我说昆采沃基地有两个副经理相互包庇干坏事，当时对我的震动至今记忆犹新。那里撤换经理是家常便饭，显然这两个家伙偷得差不多了，认为到了该溜的时候了，彼此给对方签署了解职令！记得我是唯一感到惊讶的人。谁也“没有留意”这件事，都没有意见。

在这种体制下，贿赂水平之高，即使提出揭发盗窃的事实也毫无用处。执法机关袖手旁观，仿佛他们也参加了分赃的勾当。监察员和财务稽核员满足于填写任何一种物品报废表。蔬菜基地本来就是经常让区党委头痛的根源，所以区党委对他们的所作所为处处表示欢迎，以至于分不清罪行与公事的关系了。他们已把整个体制调整到无懈可击的程度。

老实说，实际损耗数量相当可观。其实倘若检查一下，并非所有“损耗”都是可弃之物。把偷走的东西经过商店售出也写进报废的大量物品之中。商店与基地是统一的联合体，所以操作起来毫不困难。

您会说：那么，为首的是一些罪犯？问题就在这里，并非完全如此。这就要接触到社会主义本质了。

体制紧紧地一环扣一环，倘若有人想炮轰子，或者

表示拒绝，当场就会给他断绝氧气。干这种勾当，我们可有高手。

我对分赃的办法从没有进行过调查，但我可以准确地说，所有人在某种程度上都有份儿。这就是等于谁也没有得赃。这也正是发达的社会主义最可怕的堕落。每个人都认为自己不是那一团糟的参与者，所以回家时他可以带着大包大包的東西，同时还能够真诚地向孩子们解释——盗窃是坏事。

在这种情况下，还能够做什么呢？说句良心话，什么也干不成。开除一个，训斥另一个，帮助第三个……但，要想讨论一下这个体制，任何人都没有一点权利。原有的制度认为是不可动摇的。谁想弄清楚这件事本身就是犯了思想罪。谁敢叛离它，那么体制就会以集体的仇恨呲牙咧嘴地对待他，并且事先已给他定下了罪名。

是遗憾，也许是幸运，我很快就了解了这一切。因此，我感到极其孤单和绝望，特别是在叶利钦被撤职之后。看来，形势只给我留下一条路可走：从我的前任栽倒之处起步。

我现在想：当时是什么救了我的命呢？是全心全意地工作？可能。这很重要。可是我又觉得是我的经历，战争年代的童年经历，我的经历在当时的形势下拯救了我。



当德国人逼近莫斯科时，我5岁，战争结束时——我9岁。也就是说：那时是身体各部分器官发育最快的时候，可那时我经常忍饥挨饿。饥饿的感觉——绝非一般。比方说，它和疼痛就不一样，一辈子也忘不了。童年最美好的回忆是夏天在垃圾里发现一种奇丑无比但名称十分响亮的青草“勃季克”。还有，到城外去，那里长着马吃的酸模草和又苦又辣的芜菁。芜菁草一吃就饱。

最困苦的日子是冬天凭票领取酵母，代替面包。请你设想一下：饿得要命。妈妈一回来，把酵母倒在炒勺里，放点盐，滴点葵花油，不得不吃那种咽不下去的东西，肌体需要营养啊！

如果您能够想象得出这一切之后，那么就能够理解“土豆”对我的意义，我一辈子也忘不了它。

我们家在城外分到一块地。节假日，我们都到“菜地”去干活。妈妈说，地下住着善良的活的土豆，我们必须关怀它，因为它没有能力保护自己。我们给土豆培土，锄草，到了秋天把它挖出来，运到莫斯科，藏在地窖里。我上床睡觉时，多少次想象那些土豆怎样躺在下边，在黑暗的地窖里，紧紧地挤在一起。那是我当时所能想得出来的最好吃的食品了。

如今，我长大成人了，发现异常古怪的现象。所有应该关心土豆的人，如今对土豆如同对待仇敌，想方设

法让它腐烂。

这太令人不可思议了，太荒谬了，太无法忍受了。可是，管理土豆的人，又明明是一些正常的、聪明的、机灵的人，那么……

不，我没有向体制宣战，我仅仅为保护蔬菜——挺身而出。

## 八

一位领导人新上任时会接触到两种任务，一种是维持和完善尚在运转的体制。另一种与此完全不同——阻止体制解体。

头一种情况，可以细心观察、深入领会，研究命运使你联在一起的人。我当时碰到的情况是事事不顺，所以必须采取措施，尽快稳定局面。

我着手干的时候想法简单：让大家多少提高一点责任心，稍微加强一些纪律性，从业务角度重新审查一下物质利益原则。把这一整套体制（由大批供应单位、运输、组织、基地、商场等所组成）联接起来，并把起过作用并带来过效益的关系恢复起来。

您会说：天啊，这算什么伟大目标！来了个凶煞，开动了强大的“压榨机”，逼着人们干活……是，我不想隐瞒，开始就是这么干的。那是那段可怕的历史中最

艰难的时期。

我走访了各个基地。不仅白天去，夜间也去。经理们从来不知道我什么时候会突然出现，这是训练遵守纪律的要素之一。蔬菜联合体分站的领导们开始在新的条件下工作，他们的上级比他们更知道那里的工作，因为他们夜间睡觉。

一夜不合眼睛，第二天照常上班，当然很吃力（我曾经发过誓：上班永远不迟到）。更不用提我家中的种种问题了，全家人根本见不到我，倘若妻子不是完全信赖我，难免发生家庭纠纷。所幸我家从来没有发生过那种场面。牢固的家庭——这是领导人的强有力的后盾。健康的身体也是如此。我要开动机器来提高责任感，身体的耐力是我当时具备的唯一财富。

布尔什维克当年说过“干部决定一切”。企业主们重复的话也是这个意思，不过用的是另外一些词儿。任何一个老板，无论他如何精明，也不能同时用两只手按住所有的开关。任何一个决定应当有人的支持，而且这个人还应当理解你的目的。

我当时在物色什么样的人？真诚的？聪明的？喜欢挣钱的？所有这些品质都重要，都有用。但还有一种品质，比这些更为重要。

我在物色功名心强的人，能够触动自尊心的人。当他的工作没有得到重视时，他觉得受了污辱。使他感到

满足的不仅是钱，还有名誉。我需要的人是那些愿意向世界表明他们善于改正认为是无法改正的东西。这类人在任何时候都很少。但只要能够找到几个，你就可以深信不疑，你已经有了成功的条件。

我走访了各个基地，这类走访使我确信：在岌岌可危的体制中还有一些孤零零的小地方在继续坚持工作，有人还在努力搞好工作，事业进展对他们并非无关紧要。

一向如此。在任何一种畸形的体制下，总会遇到一些正派的人。有人愿意工作，有人善于工作，有人甚至为事业而焦心积虑。这样的人为数不多，但他们一定存在。根据神秘不解的社会法则的安排：人类群体从来不只由坏蛋组成。大学与火车站小客栈之所以不同，不仅是一个招收上帝的宠儿，另一个收容恶魔的弃子。到处都有恶棍与善人，骗子手与老实人。而且比例大致相同。人是一种适应性很强的生物，人很容易符合集体的需要。

怎样才能从 10 万人当中发现几个有事业心的人呢？概念很简单地形成了：“不发号施令，应伸手相助”。

我到各部去游说，挖掘资源。我当厂长时的经验这时派上了用场。凭借无数次的走访、电话、会晤，开始给基地运来保加利亚生产的搬运机，冰库的配件，集装箱，各种备品，阿摩尼亚水等。这都是日常的事。但正

是这些事测定了人是否能工作下去，或者一切告吹。

大家发现有人在帮助他们。说也奇怪，过去他们居然从来没有见过这类事。有人表现出些许的好奇，还不是热情，而是轻度的关心，瞧，“这个人物”还不只会指挥！

泾渭一下子分明了，谁是什么样的人也能看清了。有些人兴高采烈地开始帮助工作，并为成功欢欣鼓舞；另外一些人却在抱怨，认为我不理解他们的暗示，不迎和他们的愿望。我不得不立刻将后边那些人中的几个开除公职，体制当即有了反映。应当说，人的结构具有惊人的适应能力。人容易适应环境，并能够很好地感受到管理的作用。

就这样，与调整工作的同时，双方彼此都在相互测试。农业企业联合公司的工作人员最初很怕我。我在市执委会工作不久已经被大家认为是“推土机工作方式”的推行者，说对我这样的人应当十分警惕。其实我所处的环境也不简单。我在和气的表面上捕捉冷酷的目光，他们在审视来者究竟是个什么人物？此人可信吗？或者可以收买？或者可以制服？如同制服所有前任那样，让他也陷入一片混乱与挫折中而不能自拔。做到这一点有足够的办法，行贿受贿的集体不难制服单独的个人。如果我采取对抗的立场，也许坚持不到新货运来的时刻。

这是特殊的时期，从全国各个角落往莫斯科运来全

年定额的蔬菜与果品。必须把这些蔬菜与果品接收下来，过秤，分装，供冷，进行相应的生物处理……

大家忙得两脚朝天，然而工作毕竟在进行。我们成立了指挥部，让运输蔬菜的卡车不要久等，让果蔬不要彻底糟蹋。蔬菜终于全部入仓，甚至有些超量，这时我真不知道应当拜哪个神了。

这第一次“大运输”经验表明，如此下去我们维持不久。

首先，供应者。他们一共有 12 万人。目前他们还听从命令，可是他们越来越不愿意干，他们运来的是自己不要的货——如带农药的西瓜或者长甲虫的土豆。卡车带着“前往莫斯科”的通行证常常不知应当开向何处，于是他们便来到莫斯科市苏维埃大楼前，不断地鸣笛。我从这种笛声中听到了他们的气忿和败事的开头。

其次，基地中的损耗。损耗高达 30%。

最后，第三，不幸的“志愿者”们——我的亲爱的莫斯科人。我们已经感觉到每天动员两万人，这事不可能永远坚持下去。各种企业和组织越来越不愿意派自己人到基地去干活了。

必须做准备，因为靠命令很快就该不起作用了。社会主义经济开始破产的条件下，战略任务在于把自己管理的领域引入超前的制度。批评戈尔巴乔夫和预言经济将走向必然的崩溃不是我的行业。我已经说过，按性格

我不是个持不同政见者，我是个实干家，是个经济管理人员。我的工作不是发牢骚，而是把自己的领域向市场原则转轨。现在就得转，一刻不能缓，否则这样下去，我们坚持不久。

否则莫斯科很快就根本吃不上蔬菜了。

### 九

第一件事，我去找交通部。蔬菜腐烂的过程始于铁路运输，载满蔬菜与果品的车厢从四面八方开进莫斯科，而运来的果品蔬菜是粘粘糊糊的、气味难闻的却无人过问。铁路员工对货物的质量概不负责。

我坐在交通部部长的办公室里慷慨激昂地演说。我说，瞧，从阿塞拜疆运来了西红柿。我们的检查员在那儿挑选质量最好的产品，可是西红柿运到这里时——我们发现了什么呢？发现质量下降了20%。这是直观效果。还有一个指标——“果实存放的极限”，也就是说，果实表面还不错，可是过一天它就蔫了，坏了。也就是说，运来时表面还可以，但它实际上已经耗尽了维持生命的能力。

部长听我讲，不打断我的话。他叫科纳廖夫——一位相当有魄力的、说话直来直去的、不顾情面的人（当时这是一种传统，培养这种类型的部长）。

我在讲话，他一声不吭。

我讲完了。我们俩都默默不语。

这时他表演了官员的高级推托技巧。

“您的讲演对我有益。不过您对交通部究竟有什么要求？”

“您没有明白？”我问。

“没有，我没有明白。我只能猜想到您的用意。”

“您能不能讲一讲您的猜想？”

“我猜您想把自己的责任推到我的头上！”

我真不知道用什么话来表达我的惊讶。他什么事都非常清楚。

“打个比方吧，”我说，“您在阿塞拜疆是这些蔬菜的买主。您付了自己的钱，您把蔬菜运来，您把蔬菜卖给我们。”

本来是相当简单的事！可是坐在我面前的是卡冈诺维奇事业的继承人。他代表的是顽固不化的、一成不变的体制，像铁路的死岔线。他不愿意承担在正常的有组织的体制下应当交由每个伙伴承担的那一部分责任。

“您没有细读铁路章程，”部长说，“我永远把您的西红柿看成是螺柱和生铁铸锭。这是货车，这是货车的门。您装货，您查封，您说往哪儿运。您自己盯住，不要有任何丢失，不要损坏。这与我们无关。请您记住：您永远——听见了吗？——永远不能迫使交通部去干那



些事！”

谈话到此为止。

如果我不再进行一次努力，那可能不像我本人了。

“喏，好吧！再简单地说一下。运输过程中有质量下降的标准。如果你们员工在运输中保证蔬菜的超标质量，你们全体员工可以从莫斯科农业企业联合公司领到巨额奖金。奖金的数目可能相当大。”

结果仍然如故。

“卢日科夫同志，您还是不明白。我们运的不是蔬菜，我们运的是货。你们装什么与我们无关，不要推卸自己的责任！否则我觉得农业企业联合公司来了一个人，他一开始就企图把那里混乱的责任从自己的身上卸掉！”

谈话就这么结束了。

我回到单位，翻开《铁路章程》。那是一部独立王国的宪法。条文由铁路员工写于30年代，他们一句关心顾客的话也没有，我们的位子摆在最后。

后来我们向政府呈递了很多公函，建议章程增加一条运输者保证质量的责任。但，部长会议也好，国家计委也好，都塞耳不闻。这事只给自己招来麻烦。

从那时起，交通部在党中央与部长会议召开的各种会议上都成了批评我们最狠的代表。其实，交通部在这方面与其它各部并没有什么区别。

## 十

在现行的体制下，为了建立起起码的秩序，我们付出的努力越多越明显地感觉到保住这个体制（即使它是不合理的、无效的，当年毕竟起过作用）免于崩溃已不可能。它完完全全被捆绑在党的命令的机器上，而这部机器的能力眼看着在减弱。

有时，我简直陷入了绝境。记得有一次出席一个演奏会（当时称作“隆重的”演奏会），演员根纳季·哈扎诺夫站在舞台上称莫斯科是“西红柿永远绿油油的城市”。观众哈哈大笑。我觉得，演员的眼睛正盯着我。

那天演奏会结束后，巧得很，我立刻去了西红柿车间。你们可以想象得出我垂头丧气的样子。心里委屈得几乎让我神经错乱。

这并不是由于害怕惩罚，不是的，是另外一种感受。它伤害了我的自尊心，男子汉的尊严遭到凌辱，它刺激我实干。因此，我尽力选一些好胜心强的人参加我的“班子”。无论是挣钱的愿望，还是机灵的头脑，或者闪烁的才华——都代替不了这种好胜心。

我徜徉在腐烂的压坏了的“永远绿油油的西红柿”之间。我知道，这些西红柿为什么变成了这个样子。我能够看到这些西红柿的全部过程：从栽秧到摆上货架。

在这条路上，每一个用手触及过西红柿的人都对它十分粗野，给它增添一些伤残。这些伤残所以必然出现，其中包含着恶劣的态度。这些情况都汇入体制。因此，只能用体制的方法来对付它们。

从理论讲，一切一清二楚。未来的市场结构的轮廓已经显露出来。改变供货办法，建筑批发市场，把基地与商场分开——这就够了。难道不简单吗？然而，制定这个目标是一回事儿，实现这个目标完全是另外一回事了。当时制定这个目标是可以做到的，社会似乎已在幻想市场的出现了。但要实现却办不到，不行，经济思想的全部哲学归结于集中制。请大家回忆一下，那时还有国家计划委员会，国家物资和技术供应委员会，集中化的资金……我没有见到一位经济学家能够深入研究体制并实现部门的改造。只有个别看不惯这宁静现状的人，以不满的口气大书特书市场经济的美景。然而，对一名严肃的管理人员来说，他不仅想知道应该怎么办，而且要知道什么事能办成，光靠这些是不够的。现有的体制可以被摧毁，却建不成新的体制。代价未免太大。

俄罗斯改革家们垂涎的各种偏见中，我认为最危险的是他们把想建设的事看成是自然会出现的事。如同列宁认为全民平等的前景已经经过科学论证，如同戈尔巴乔夫相信只要摧毁苏维埃体制的基础，市场体制就会在废墟上自然而然地长出来。这样想的不止他一个人。他

的大部分顾问也都从公式出发，认为只要放松卡口，一切都会获得所希望的形状。

然而，文明国家的经济——决不是放任发展的结果。它经过精密的加工，调整各个机器，还考虑到具体的情势、地方特点以及人们的习惯等。它不会像莠草似地在荒芜的原野上生长。体制如同活的生物，要想使它的体内注入灵魂，就得像上帝创世时那样工作。

除了这些总的想法已暴露出形势走进死胡同之外，也有些想法与我个人有关。早期，叶利钦在任时，我感受到了他大力的支持。他每天给我打电话：“喂，怎么样，卖出了多少？”8月里，当他听说“1万2千！”这个数字时，那高兴的劲儿仿佛我们拿到了世界足球冠军的奖杯。可是10月间他被撤了职，这时我发现了过去所不知道的一些事。

官员们从来没有忘记“谁是谁的人”。也就是说，要看是哪位首长把你调去工作的。这种链条从下一直通到上，形成一种独立的强大的结构。管理机关只是从表面看像是统一的群体。其实，它的结构分得极其精细。每个人知道每个人的情况，谁依靠谁，这个鉴定要比表格上的情况更重要。这个鉴定永远和你相随。

因此，叶利钦被撤职以后，我不仅没有得到许诺的任何帮助，相反，从党的权利机构方面传来的都是烦人的事，没有一周不对你进行威胁，这种威胁发展到直接

污辱。我回答说：“你们撤我的职好了！我会高高兴兴地离去！”这话他们最不爱听。苏维埃机关从来不会空转，它以一种神秘的方式压抑人的最伟大的追求——自我肯定的激情。不过当时想做到这一点，时间还没有到来。

一连串的想法都摆了出来，看来我已走投无路。我专门谈及这些，以便说明真正的管理决定是怎样产生出来的。

作为思想家的领导人——什么时候什么事情他都懂，作为经济管理人员的领导人与前者不同，他总是从磕磕碰碰的形势开始。这种形势既不能让他作应做的事，又不能保持原状不动。

这种强烈的感受使意识沉入某种深处，沉入思想与意志的混乱之中。从那里，也只有从那里，才会产生真正的管理想法。那种想法永远不会通过逻辑方式进入人的脑海。

### 十一

它简单得如同一个冰球，蔬菜从基地被盗走，通过商店出售，还有第三个参与者——运输蔬菜的人。

按照盗窃的惯例，偷来的东西要一分为三：储存者得  $1/3$ ，运输者得  $1/3$ ，销售者得  $1/3$ 。

我给自己提出一个问题：如果国家向基地工作人员建议，他们可得 50% 而不是 30% 呢？难道那时他们还愿意行窃吗？

我召集了经理们开会。

我说：“咱们这么办吧：请你们超额储存土豆，然后通过商场公开出售，合法出售。赢利对半分：一半给国家，一半给你们。”

反响相当可疑。

“尤里·米哈伊洛维奇，一般说来您讲得在理，主意蛮好。可是根本办不到。因为不管我们储存多少土豆，我们永远达不到公家规定的标准。”

“还有什么‘标准’？”

“公家的。1%。”

这时我才理解了体制的全部卑鄙性。

储存过程中乱七八糟的损耗实际高达储存物品的 1/3……您只要想一想：过去制定的标准，从来没有重审过……简直是恶上加恶：损耗标准——1%！

没有一个人对这个标准发生过一点兴趣。这是一个神话式的、可笑的、漫画般的标准。但，这个标准存在过，党的机构需要惩罚不合心意的人时，便会想到这个标准。

布尔什维克制定标准的实质就在于此。它与正常的国家不同，那里法律的存在是为了保护遵守法律的人，

而苏维埃政权的目的是把全体人民变成没有自卫能力的畜群。每个人在生活中必须感觉到自由与安宁是国家的恩赐。这些无法遵守的条款，又能做怎样的解释呢？

文明国家的法的标准一向是按“不”的原则建立的：不杀，不偷，不作伪证……其它什么事都可以做，执法体制会保护你。苏维埃政权制定自己的标准时是以理想人物的理想成绩为出发点。结果是每个人，不管你工作得如何好都违背法律，因为你达不到制定的标准。这就意味着他是违法分子，只有国家对此现象闭眼不视时，他才能生存与工作。

“您说，怎么能‘超过定额’呢？”经理们接着讲了下去，“以土豆为例，土豆的实际损耗在任何地方任何时候都不少于9%，可是规定的标准您改变不了。开这个头毫无意义。”

可我还是开了这个头。

我首先去了蔬菜栽培研究所。我问他们，损耗1%是怎么算出来的？无人知晓。好像是过去信奉雷先科那批人搞出来的。根据科学研究的数据，良好的储存损耗为5%。如果测试蔬菜中的抗坏酸的存在，并计划好销售期限，损耗可以降低到4%。国外就是这样做的。

“我们呢？百分之几才符合实际？”

生物学家们动手计算起来。我和他们签订了研究项目的合同。按气候地带搜集了统计数字，与实验的结果

作了比较，结果和意料相同：土豆的损耗量 9% 是正常的，是准许的水平。对其它种类蔬菜也作了计算……

这段历史中的转折时机来到了。

我把自己的决定作为莫斯科苏维埃市执委会的通知确定下来，在莫斯科市区推行了新的标准。

这一招，正如马戏团里的说法，是个玩命的节目。没有保护带也没有保护网，你或者把体制摧毁，或者自己认倒霉。

我又把经理们召集到一起。

我说：“瞧，这是给你们的新标准。现在它符合实际。哪个车间的损耗低于这个标准，可以把超额储存的产品出售，收入的 50% 归己。不是 1/3，而是一半，明白了吗？”

他们早就明白了，而且比我明白的更多。新的机构——目的在于鼓励工人而不仅仅是领导。既然如此，就得自己进行检查，新体制的实质是否已传达到了每个人。比方说，夜间（领导不在的时候）我来到了斯维尔德洛夫基地。我问工人们：“你们接收了土豆。你们听说新的标准了吗？如果损耗低的话，你们知道自己能得到多少奖金吗？”原来谁也不知道任何事。第二天早晨，我给经理挂了电话……

到了春天，结果出来了，谁也不相信。储存一个时期，我们节约了过去丧失的一半！仍然是原来的仓库，



仍然是原来的供应单位，最主要的——仍然是原来的一班人马！

到了夏天，车间受权出售他们所节约的部分。我答应把收入的一半交给他们。

整个体制翘首以待。看卢日科夫是否能实现他的许诺，他能付这笔钱吗？他会不会在最后一刻又把人给骗了？

我不打算讲述当时听到多少威胁和警告。农业企业联合体和果品蔬菜企业公司的律师们，会计们，天晓得还做些什么人——赌咒发誓：千万不能这么干！他们不会放过您，会对您兴师问罪！怎能让车间工长的奖金相当于一辆日古里汽车的价值呢？为什么给他这么多奖金？再说，他还有工资！

可是我已没有退路。大家都看见了，许诺对集体的心理发生了巨大的影响。体制开始适应新的条件。不用派专门人员去督促大家注意进货质量，不用教他们怎样更好地储存，怎样爱护设备。车间里的心理空间也在发生变化。

于是，一道专门的命令传下去，凡是损耗低于标准的车间发给奖金——数目是他们超额储存物品价值的一半。

大家从心眼里高兴，向我表示祝贺。果品蔬菜联合体的工作指标第一次向上发展了，出现了摆脱危机的前

景。

这时，活像在真正的话剧里一般，舞台上突然出现了一个人物。

他的名字叫“人民监察委员会”。

人民监察委员会请我去一趟，说要“帮助帮助”我。

“我不明白，帮助我干什么？”

“我们想帮助您更好地认清您的工作后果。”

## 十二

“有什么可以认清的？”我问，“我们的成果要比以往任何一个冬季的成果都好。”

“这我们知道。（略顿）应当如此嘛！（长时间停顿）不仅如此，你们应当干得更好！”

“对，您说得对。”我说，“我们什么都应当更好。不过，以前任何一年我们也没有达到这个数字，现在达到了。它就摆在您的面前。它说明我们所推行的新的创意发挥了作用——在储存蔬菜方面贯彻了物质利益原则。您或许有怀疑？”

“没有。您当然可以贯彻自己的新创意，不过一切都应当……（略顿）有法律依据！”

“难道我们干了什么……违法的事？”

“是呀！你们擅自（！）改变了（！）政府为基地规定的标准（！）。你们有这个权利吗？”

这对我是当头一棒，事先已有人提醒过我。我把律师们准备好的工作条例取了出来。条例中好像允许市执委会在某些条件下制定当地的标准。在另外一种场合，这些条例可以救我。有关标准的文件中永远有一大堆矛盾，我们已经习惯了，只要能够让检查员摆脱下一步的麻烦，他就可以置之不问。

但，现在显然不是根据正常的方针在进行调查。

“您给我们看的不是那份文件。苏联农业部（今已改为农业企业委员会）有决议，规定只有该部有权制定类似的标准。它没有批准您这9%！请问，您有什么理由采取这种办法，致使国家遭受如此巨大的物质损失？”

“哪有损失呀？相反，我们创造了高额利润……”

“您（！）非法地（！）支付了（！）奖金（！）多达几百万卢布。”

他说的数字一点也不差。他们事先做了很好的准备。我不知道是谁提供的这些材料，材料考虑到了各方面的问题。

怎么办吧？情况如此，应当怎么办呢？坐在你面前的人，看他的相貌是正常的人，向他说明是通情达理的事。可是他盯着你，如同捕鼠器死盯着老鼠。

“我想告诉您一件简单的事，”这话我已经重复不止

一遍了。“今年，我们出售给莫斯科人的蔬菜要比去年多5%，而储存量与去年一样。这等于多少卢布呢？然后您把这个数字一分为二，一半上缴国家，另一半分给了储存蔬菜的人。怎能说有损失呢？！”

“您讲过这些理由。这些理由并不能说明您的做法合法。下一次请您带一份正式的说明来，说明您是从哪儿弄来的自己的标准。对不起，我们现在还有事。”

我有点被弄懵了。坐在他们面前的是莫斯科市执委会第一副主任，在当时的官位等级中也算是个人物。每次举行“圣像壁”般的隆重大会上，都把我们安排在主席团里，不过是最后一排。但，如果垂直往下看，那么我们紧跟在政治局候补委员的后边。我以为这能起保护伞的作用，我错了，在这种形势下只有最高领导人才受到保护。

怎么办呢？我去找国家农业企业委员会的穆拉霍夫斯基。他是个出色的人物，是位老爷子，孙子辈仰慕的人物，可敬的老人，他什么事也不懂。

据说此人的主要优势是戈尔巴乔夫的老乡。他在家乡好像是一位普通的教员——也不知是教唱歌，还是教体育。和蔼可亲，如果不是部长就好了。

“难道我反对吗，尤里·米哈伊洛维奇！难道我是瞎子？难道我看不到改进？过去因为您们莫斯科的事——我尽挨整了。现在好像太平多了。”

“那么您能帮帮我们了？请您证明一下，说您同意标准的制定，行吗？”

“这还用说嘛！您不要激动。我跟他们谈一谈。真的，没有问题！不是零点几，而是，啊，翻了一番！”

“或许……准备一份文件……下个结论……”

“您不必激动，尤里·米哈伊洛维奇！不必激动！”

他什么忙也没有帮。也许他打过电话。也许有人向他做了解释，说事情已闹到人民监察委员会去了，最好少管闲事。也许他本人想到了这一点。过了不久，开始调查此事，没有发现国家农业企业委员会表示过任何意见的痕迹。

我还找过其他人。要描写那些人需要文学天才，非我的文笔所能及。应当由果戈理、谢德林动笔，或许是他们二人合作。因此，这一段故事中的描述我就放弃了。

与此同时，人民监察委员会派了一大批工作人员进驻基地，检查工作。他们寻找缺点与违法事例。根据他们提出的问题可以看得出，他们要了解的不是某次过失，而是一贯有目的的犯罪倾向。

我们一年来所进行的巨大工作一下子失去了意义。严厉惩罚的时刻来到了。

### 十三

我早已感到奇怪：一个素不遵守任何法律的国家，要那么多监察组织干什么？各种委员会和检查单位多如牛毛，监察检查机关似乎除了索取贿赂之外没有值得操心的事。一个经济管理人员的实际活动，处处都受到限制，使他不违反某项绝对愚蠢的指示就休想迈出积极的一步，而那些指示又仿佛是专门用来捆住他的手脚的。如果说，我们还做了一点工作，仅仅是由于填表时用的是缓冲的办法，所以在检查中弄不清谁是罪犯，谁是关心事业利益的真诚的管理人员。在类似情况下，监督员和稽察员唯一的工作便是对这一切视而不见。

然而这类莫名其妙的事只是在对我们真正进行调查之前，才有了感受。这时我才知道全体不守法纪的空间里，检查监察机关正在执行某项重要的使命。国家需要检查监察机关不是为了阻止违法行为，它另有任务——治服不同意他们的“比赛规则”的人。

这是一些什么“规则”呢？是否能用几句话把它概括起来呢？为什么一个以贯彻物质利益原则提高了经济效益的领导人会比用国家公款建造私人别墅的人更可怕呢？没有在苏联体制下生活过的人或许还可以提出这类问题。但现在年过40岁的读者大概会同意这样看法，

国家善于辨别“自己人”和“外界人”。它信任一些具有特殊的社会嗅觉的人，那些人了解外界人所无法知晓的某种秘密。当然，不能用法律条款来代替他们。

所以我们被召去出席人民监察委员会的会议时，便不得受按当时说法“主观因素”的控制。我说“我们”，因为与我同时还邀请了蔬菜管理总局局长维里切夫。他与此事毫无关联。他是一位行家，熟悉本职业业务，诚然，他用自己的建议帮助过我。但这一摊子杂事并不是他搞起来的。不过，他们正计划要撤他的职，对于我则给予警告处分，并把我的情况明确地报告给“上级”。

监察机关的气氛与从事管理工作的习以为常的忙乱与紧张生活形成强烈的对比。这一年来，我睡不好，休息不好，每天忙得不可开交。可是监察委员会像在陵墓里一般，一片死静。所有人走路不慌不忙。来来往往都是一些重要人物。谈话轻声慢语，心平气和。好像任何情况都不能让这些入失掉自制力。

科尔宾主持会议。他在这个领域是个新手。不久以前，在推行改革过程中，他失掉了哈萨克斯坦中央第一书记的职位。

整个过程像是审讯。首先宣读了委员会的“情况汇报”，从汇报中可以得知，我们本应关心蔬菜，却极力措国家的油。他们先让维里切夫发言，后来让我。我还

记得当时我想超越形势，形势是审查的对象。我讲述果品蔬菜联合体的种种情况。我把1987年可怕景象描绘了一番。我说当时莫斯科可能完全没有蔬菜可食。然后对我们作法的意义解释了一番，说明作法的初步成果。我说如果推翻我们已开了头的各项工作，那么前途将不堪设想。

最后我说：“当然喽，缺陷多得很。”克服这些缺陷需要时间。我们知道应当怎么办。我们可以做到这一点。所以请你们不要在这非常难办的事件中剥夺我们发挥主动性和解决问题的可能。我们是专家，我们比别人看得更清楚。”

主持会议的人问道：“那么您不认为您肆无忌惮地干了严重的违法行为吗？”

“不，我不认为。”

“您随意改变标准，并在这个基础上向工作不佳的集体颁发巨额奖金。难道这不是犯罪？”

这时我不顾一切，孤注一掷。

“我不明白这儿讨论的是什么问题。如果说是破坏了工作条例，这是一个话题。如果说是给国家造成了损失——这是另一个话题。请不要把这两个话题混淆了。如果我给国家造成了损失，那就是犯了罪。那就得交给检察机关去审理，把此案转到那里好了，让他们查明是非。如果我有罪，他们就会把我送交法院。”



我讲完了以后，其他人发言，科尔宾显然有些动摇。前不久他与改革的实际活动发生了冲突，感觉到像过去那样审判我们已经不可能了。他是位经验丰富的干部，等到在场的人把我们乱踩了一通之后，他作了总结：

“我建议分别进行处理。维里切夫同志的问题，我们似乎都很清楚。他是蔬菜管理总局的局长，有经验的专家，他作为下属，执行的是上级的命令。我们没有理由撤他的职。我建议对他只给予警告处分，并停发三个月的工资作为罚款。至于卢日科夫嘛……咱们就按他的要求办吧！把材料转给检察院。您同意吗，卢日科夫同志？”

“对维里切夫的处理我不同意，他的工作不该受到谴责。至于把此事交给检察院，我完全同意，让他们审理吧！”

“那就好了，”主持人最后说，“各位尊敬的委员会委员们有什么意见？”

喏，既然主持会的人如此提出问题，当然谁也没有反对。各位尊敬的委员们便点了点糊涂的脑袋。

科尔宾拯救了我们。他明白，倘若市执委会第一副主任经过人民监察委员会的调查没有问题，那检察院在这方面就无事可做了。

电视台的人在门口等着我们。那时，新闻媒体刚刚

开始追踪“热门话题”。

“您的感觉如何？”一位娇媚的小姐把话筒伸向维里切夫，问道。

“我觉得把我从头到脚像是给泼上了一身臭屎，”局长直望着摄像机回答道。

小姐一听蔬菜联合体的领导人的语汇甚至不适合电视的新的标准，便匆匆地离开了。

科尔宾很熟悉自己的业务。当时检察院根本没有想到自己是“第三权利机构”，所以他根本没有打电话介绍情况。

我幸运。不仅是因为没有受到惩罚，主要的是监委会没有通过决议撤消我颁发的指令！既然如此，我的指令仍然有效，我们可以继续斗下去。

当天晚上我就给穆拉霍夫斯基挂了电话。他得知科尔宾的决定之后，胆子也大了起来。

我在结束谈话时说：“我请求您批准新的标准，根据您的认为合适的标准，我马上把这方面的文件给您送去。”

国家农业企业委员会感到很为难。在审理之前，被认为是某一个卢日科夫的唯意志论的举动，如今（荒唐！）经过人民监察委员会的审理又得到最高层的批准。穆拉霍夫斯基为自己不是新标准的制定者而感到委屈，但，保留旧的标准已经没有意义了。过去，这一部门的

工作指标有缺陷。于是，国家农业企业委员会便批准了我们的标准。

### 十四

我没有几句话就可以把这件事讲完了。

我从来没有放弃一个念头：解除人们对首都的诅咒——即强制莫斯科人参加基地工作。其中除了实用主义之外，还有一种感情的诱惑。使人兴奋……不，甚至不是虚荣心，而是事业者的狂热，一种想解决最困难问题时的不可遏制的向往，甚至连自己也不知道该从何处下手。

当年，我在机器制造公司工作时，常常看到头戴貂皮帽子的基地工作人员出现在遭人污辱的、冻得半死的、浑身污秽的医生、工程师、图书管理人员当中。这些工作人员俨然以生活的主人自居。他们评定工作成绩，以便第二天汇报给区党委。这时，我和其他人一样感到忿怒。观看影片《汽车库》时，我像大家一样大笑不已，如果您还记得，那里有个镜头，一位教授把自己的名片装进土豆包里（“以便让人知道投诉何人”）。可是现在这些嘲弄让我发疯。很多事我可以冷静地忍受，但如果事情办得公平，我受不了冷嘲热讽。

这个问题怎么解决呢？这个问题一般来说能够解决

吗？如果从总体范畴来考虑，答案当然是否定的。吸引补充劳力（平常每天要吸引 2 万莫斯科人）到基地工作，是市储存体系的直接结果，若想摆脱这种状况，好像只能靠全面地改造结构。

真正的经济管理改革事业，其战略与众不同之处，恰好在于它永远不能事先说明从何处着手又如何结束。所谓“过渡状态”——这是第三种体制，它既不像脱离开的体制，也不像奔往的体制。有时需要在其中过渡很长时间。领导人的艺术不在于盲目地追随总的思想，不管那种思想如何正确，而在于耐心地细心地一块又一块地更换石料，同时注意建筑物不能坍塌，而且还能在那建筑物中相对正常地一天又一天地住下去。

回过头来再谈谈咱们的白菜。吸引博士和副博士来挑拣白菜，应当说国家对这种作法考虑不周，没有精打细算。若知道，他们在基地工作一天，用他们在研究所里所领取的工资来计算，几乎可以把白菜变成菠萝。再加上病假条（由于穿堂风，潮湿等等），再加上补假（企业不得不这么做，以便应付区党委）。如果把所有一切加在一起，那么就有理由开展辩论了，这一点您是会同意的。

我不再描写那些辩论了，也不再描写与基地工作人员一次又一次地会晤与争吵了。我只提一件事，最主要的事：那时同心协力的“班子”已经形成。也就是说，

有人可以和你一起去冲击体制，并克服其他人的抗拒。

我们给科研所一个任务（为这项任务付了费），请他们认真地计算一下（问题提得直截了当）：国家吸引“志愿者”要付多少费用？我们收到了一个数目字——5,600万。我们决定，如果国家把这个数目的一半交给我们充分利用，我们就可以不动员市民参加这项活动。

这个主意有了具体的轮廓。

为稳定干部而开始有力的工作。应当在基地建立一种劳动条件，工人在这种条件下对自己工作岗位的重视不亚于领导的重视。提高了报酬，组织了定货服务方式，争取到了住宅、花园区。为昼夜工作的员工们办了食堂，还作了很多事，写起来有些枯燥。

这些事做完以后，我们给部长会议主席送去一封信。信中附了统计表。从统计表上可以得出一个结论，如果国家给我们拨2,800万卢布，我们则可以为国家节约同等数目的卢布。

雷日科夫作了批示，他的批示有决定的意义，但形式上是污辱人的：“送国家计委，交西塔良，核对一下统计表，提出建议。年底检查了一下，看是否有欺诈。”他显然不相信我国某种管理体制中有可以突破的地方。

西塔良办这事是认真的。他指示自己的工作人检查一下我们的统计数字。之后他承认，他们得出的数字要比我们所期望得到的大的多，但他改变不了自己主管

部门的性质，他给我们拨了整整 2,800 万。这是一年的工资基金，如今我们不仅可以发给在职人员，而且也可以用在想多挣点钱的人身上。我们为这类人编制了名单，组织了一系列电视传播，通报莫斯科人可以找的单位。我们还给一些学校发去邀请信，与合作社的领导人挂上了钩。

其实，最麻烦的事是和我们自己的会计们打交道。我要求他们马上而不是 12 天以后（按条例规定）把钱付给从火车上卸货的人，他们誓死不干：“万一某人赚 80 万卢布呢？如果他有赡养费呢？”“你们付钱好了！如果谁敢于违抗命令，就认为自己已被开除公职！我要亲自检查！”

体制仍在抗拒。

可是从 1988 年 7 月 1 日起，我们放弃了吸引莫斯科人参加劳动的办法……

没有想到我们一下子失败了。

这次失败让人感到委屈，因为事出有因。那一年运进莫斯科的蔬菜糟透了，像常言所说“不能点灯看”。格鲁吉亚人运来的土豆小得如同豌豆，而且还长了甲虫，我们一下子傻了眼。阿塞拜疆送来的西红柿太糟了，摩尔达维亚运来的菜更坏。这都不是偶然。行政检查机构已经不工作了，而市场机制还没有开始运转，运往首都的是被淘汰的东西。我们实行新体制的时间比应

当的时间稍稍早了一些，可是已经不能拖延了。

莫斯科市苏维埃不知应该如何做才好。赛金亲自巡视各个基地，到处留下自己的代理人（更多地是为了道义上的支持）。区党委看到我们愁眉苦脸，建议悄悄地给我们派些人来。分站的经理们又是哀求又是吵闹。不管他们怎么恳求和歇斯底里，我的回答是：“不，我们能顶得住！”直到现在我也仍然深信，如果当时稍微放松一些，要想让体制从那次失败中恢复元气还得经过很长一段时间。

赛金不坚持恢复老样子。苏共中央的活动家们则采取了迥然不同的立场。他们中间有两位是处理果品蔬菜事业的权威——伊瓦舒克和卡普斯强，正是他们两位搞垮了整个联合体的。他们看到所发生的一切，起草了一份所谓“简要通告”。“通告”的精神认为莫斯科的实验更多地反映出来的是领导人的傲慢，而不是果品蔬菜联合体的实际可能。

中央召开了会议。我成了主要人物，批判我——傲慢，冒险，用断绝食物来威胁莫斯科人。

……事过一个月，体制开始放心了，发生了质变。体制也适应于不吸引莫斯科人了。

各区的领导人轻松地舒缓了一口气。市领导用怀疑的目光观察所发生的一切。党中央在等待，不表态。事业慢慢地进展。

过了一段时间，市委举行全会，当市委第一书记扎伊科夫在讲台上说：“我们做到了不吸引人到基地去工作”时，大厅隆隆响了起来。报告人讷讷不出于口，惊奇地望着他报告稿上印的字。

中间休息时，他把我叫去：

“您对我讲了假话？”

“首先，报告不是我写的。其次，写的全是大实话。”

“什么意思？”

“您随便问一问任何一位区委书记好了，请您到任何一个基地去看看，那里没有一个是单位或企业派去的莫斯科人。”

## 十五

这段历史中我放弃了很多事情没有提。

面对肮脏的蔬菜和垃圾，我还能讲述自己守在患病的妻子床前时的内心痛楚、爱恋与悲伤吗？没有这位妻子还有什么生活可言，为了每一秒空闲时间都能依偎在她的身旁，我不惜放弃人间的一切，因为每一秒钟都可能成为最后的一瞬。

这些事无法记录在“一个经济管理人员的杂记”这种体裁的文章中，可是生活中往往什么东西都可能同时



并存——首长的愚蠢，命运的打击。

我们还在大学读书时，便结了婚，我们的家庭和普通的大学生家庭一样，一片温馨与和睦。我身上唯一不为马林娜所喜欢的是“魔鬼般的工作”。她希望丈夫更多的时间在家里，希望丈夫管教一下小儿子（大儿子已经快在军事学院毕业了），希望我们能一起去做客，上剧场，旅游。作为一个已预感到自己将不久于世的人，她希望得到想得到的一切，而我那时没有理解她。

这个和睦的家庭里终于发生了悲剧。1988年初，一次奇怪的事件之后，医生们为她进行了体检，然后把我请到他们的办公室：“她活不过一年了。肝癌。”

我决定不把这事告诉她。夏季，有一天下班回家，我在桌子上看到一本书——《癌症种种》。我永远忘不了那可怕的封面，上边有红色、黑色与白色。我想象不出比那封面更可怕的东西。

“我告诉你，我在这本书里……读到了有关我的病症……你什么都知道，为什么不把真情告诉我？”

“开不了口。我希望这事尽晚的在你身上发生。”

那是一次极其沉痛的谈话。

我们决定不去医院，家里安排了昼夜护理，护士、医生、特艺功能的人——什么人我都请到家里来了。

我们的小儿子沙沙一直不肯离开病床，那时他16岁。他是个内向的孩子，寡言少语，他对母亲的爱震撼

了我的心。

望着她痛苦的样子，心如刀割。那不是安安静静地死亡，那是渐渐地枯萎，不是一个人泰然地垮向另一个世界，那是苦痛的煎熬，只有撒旦自己才能想出那种折磨来。

请原谅我，让我写到这里住笔吧！回忆这一段生活是痛苦的，但愿上帝别让人再经历了。

## 十六

……我也没有把“蔬菜事件”前前后后和与我一起共事的人写出来。人数甚多。我想，他们读了这本记述之后，多数人一定会感到奇怪，这里写的似乎只有一个人像童话中的骑士在与恶龙搏斗。有什么办法呢，这是文章的体裁和当市长的严峻的工作时间所决定的。我保证将来把事件中的每一个人都写出来。

可是我现在已经听见了读者的声音：这庞大的工作的成果在哪里？新鲜的、洁净的、多种多样的蔬菜在哪里？作者不是还引证了巴黎为例吗？

从需求者的眼光来看，问题提得合情合理。需求者无须知道掌舵的人已经避开了什么。

但毫无疑问，如果当时，即1988年，我们没有拒绝吸引“志愿者”参加基地的工作，那么到了1990年，

尤其是 1991 年，就不会有人到那里去劳动了。那时，某些报纸将会说莫斯科由于社会主义而发生了饥荒，另外一些报纸则会说是由于改革而造成了饥荒……这对莫斯科有什么区别？

那时我们已经完成了改革，那并不是由于我们有某种超自然的预见能力。当我向党中央说明：过不了多久莫斯科人再也不会到基地去劳动时，那时连想也没有想到，党中央本身也将不存在了。

但我有一种模糊的感觉，好像是一种预感，如果姑息自己，那么过不了多久，万事将毁于一旦。有过这种预感啊！

领导者应该感受到它。

我是想说，只有感受到它，他才是个领导者。

## 怎样当市长

城市就像婴儿，需要无微不至的照顾。

有人应该定时给市里的面包商店送面包，给千家万户烧暖气，把街道打扫得干干净净。城市每天消耗粮食、电力，——如此无休无止，需要有人为它服务。但，这种正常运转的文明福利事业只消中断很短一段时间，城市就会发脾气。它不愿意了解你的困难原因，不愿意聆听你的各种解释。它很容易惊慌失措，疑神疑鬼，歇斯底里。一旦你没能及时处理好——本来是一些经过商量即可解决问题，这时理智的市民也会丧失自制，露出敌意。花了九牛二虎之力安排得井然有序的城市生活节奏，像纸牌搭成的房子，顷刻之间就会坍塌。所以，你既然接手在市政机构里工作，就得任劳任怨，全心全意。

你切不可偷懒，也别叫累，更主要的是让人们看见

## 怎样当市长

---

你的所作所为。那时人们才能原谅你的错误和缺点。

因此，请你们不要问我怎么当市长，我的回答未必能满足你们的要求。

就是应当埋头苦干，根本不要去考虑这些事。

### —

1990年春天，政局分崩离析，纷争不和达到了顶点，这时外地人们纷纷从四面八方涌入莫斯科，抢购食品——本来是保证1,000万人口的城市供应，实际供应了5,000万人口，——只有当时直接参与“补漏洞”的人才能讲出他们为此付出了多少心血。

就在这个节骨眼，莫斯科市苏维埃出现了一批新代表。对于我来说，并没有什么变化，因为我已下定决心离职不干了，因为我一点也不想巴结新政权。新政权在这种情况下和通常一样，总是把责任全部推给旧政权。甚至产生了一种理论，认为种种不幸的根源在于“官员”，说什么只要把这些官员打发走，天堂马上会降临人间，万事会顺遂，秩序会井然。他们把制度的罪恶推到我们头上，其实，正是我们凭借难以名状的管理上随机应变的本领和经验才得以保持了它的中立。

他们那种立场气得我火冒三丈。所以莫斯科市组织新的苏维埃时，我连自己作为候选人的名都没有提出。

让他们自己干吧，看他们有多大本事。看看他们不用有经验的老干部是否能管好像莫斯科这样的超级大城市。

赛金相反，他没有一下子弄清对抗规模之大。他参与了投票选举，并顺利地当选入莫斯科市苏维埃。过了不久，事实让他明白了，他们永远不会原谅过去做出的某些决定（首先是把党占用的建筑物移交给区委，成为区委的财产）。于是，赛金召集主席团开会，宣布自己“离休”。过渡时期让我来承担代理主任的职责。没有办法，总得有人作管理工作啊，而不止是参加政治活动。

与此同时，新代表们占满的莫斯科市苏维埃大理石大厅，那里呈现出完全另外一种不寻常的风景区。蓄着大胡子的人，不结领带的人（原莫斯科市苏维埃已有五十年没有见过这样的人物了），有的人又恰恰相反，浑身散发着法国香水的味道，他们发表的论点的新颖性、分析的尖刻性、评价的不妥协性——让人惊叹不已。他们没有一点过去那种乐于团结、执行命令、遵守纪律的精神。

这是一群积极好动的、嘴巴不留情的人。他们抨击旧制度愚蠢无能。他们大言不惭地保证很快就会把一切都安排得妥妥当当。他们讲得头头是道、文理通顺、积极主动。他们给我留下不可磨灭的印象。我望着大厅里的活跃场面，感受着他们的干劲所形成的动力，——虽然对此我已没有羡慕之心，可是仍然能给人以强烈的影

响。好像是一班真正能力强大的新人马来到了，他们将管理这座城市，他们要为莫斯科市民而不是为某些人的利益或野心解决一切问题。

听他们的发言和辩论时，有一件事我怎么也弄不清：新的权力机构有什么管理潜力能对付它所继承的不良境况呢？改建经济原则——如果你继承的譬如说是瑞典的经济模式，那里一切有条不紊，可以靠优惠和税收来调剂社会主义或资本主义，——这是一回事。可是当一切都处于崩溃状态：合同规定的基础遭到破坏，各种联系四分五裂，敲诈勒索、营私舞弊蔓延滋长——这就是另外一回事了……当我想到这些情况时，唯一使我感到安慰的是：这些问题不必由我们解决了。

鲍里斯·尼古拉耶维奇·叶利钦把一切计划都打乱了（这是第几次了）。他把电话直接打到汽车里：“我是叶利钦。您放下手头所有的工作，马上到我这儿来。是的，到阿尔巴特街，现在就来，有事商量。”

过了大约 20 分钟，我一走进他的办公室，什么事都明白了。莫斯科市苏维埃的两位新领导——波波夫和斯坦凯维奇——坐在办公桌旁。看样子，他们是在研究未来的执委会主任的人选问题。非常熟悉市的干部情况的“前任第一把手”很可能建议考虑考虑我。

我和波波夫在那之前根本不相识。我当然读过他的文章，见过他在讲台上，听过他的发言，所有这一切都

给我留下了强烈的印象。但作为有实践经验的管理人员，知道愿望与结果的关系不可能一蹴而就，所以单凭所见所闻来评价他作为领导人的潜力，是不够的。每次出席议会代表团会议时，我不由自主地用对待莫斯科市苏维埃新代表们的某些尺度来衡量他——那些人极力把事业性的讨论变成“问答晚会”，乱贴政治标签，尽讲不切实际的空话。（现在我抢先说一句，后来的事实证明波波夫完全没有那些毛病。他使莫斯科有了一位战略家和政治家，他具有看到问题不同方面的惊人本领，并善于把那些问题归纳成简单的处理办法。他审视事物时头脑非常清醒，他是各种点子的总发动机。我和他几乎从第一秒钟相见就建立起相互理解的关系。不过，关于这些事，以后再说。）

各种情况对我来说并不太乐观：当时我根本没有想到我们能够合作得来。所以听完叶利钦开场白之后（“我冥思苦想，谁能负起管理这么一座城市的责任呢？结果认为……”），我马上想对莫斯科市苏维埃的新领导们说出自己的观点，也谈了他们对有经验的老干部们的态度，还有市内当前的形势。还有，没有一个和谐的领导班子是很难搞好执委会的工作的。我根本不期望我的话会讨得我的谈话对手们的喜欢。

波波夫听得非常认真，我觉得他正在苦苦地解决自己的一个复杂的问题。是的，“卢日科夫的人”曾在旧



体制下工作过（后来他告诉我，他当时的思路就是如此）。不过，要想让家家户户有热水，商店里有食品，这些人知道应该做些什么。如果在他们的位子上派另外一些人，那些人有改变一切的热望，却不知道如何应付即将发生的不可避免的崩溃，——这就等于让尚未成活的理想去经受新的过于沉重的考验。

我说：“我们干脆把执行权力机关里的党性结束了！”（我现在凭回忆记述当时的话）。“你们是代表，你们当政治家好了。你们争论，你们捍卫自己的立场，形成新的机构。我们是管理人员，我们负责执行新机构的指令，在一切还没有完全制定好之前，我们首先需要保住城市免于崩溃。”

我就是这样或大致这样陈述了我的论据，不过我发现莫斯科市苏维埃的这几位新领导人并不太喜欢我独立自主的腔调。

我们分手时十分冷淡，每个人答应从自己的角度再考虑考虑。

过了几天，莫斯科市苏维埃召开全体会议，几百名代表必须批准执委会新的主任人选。波波夫当时和我仍然相当疏远。他在开幕词中对我做了大体如下的介绍：

“我完全不了解这个人，听别人说他似乎能干，他所干的工作中值得一提的是拒绝了吸引人们参加蔬菜基地的工作，那完全是他的功劳。喏，大家有目共睹，现

在他保持了城市相对地有秩序……总之，这么办吧！先听听市执委会代理主任总结报告，然后提些问题。我建议给他 12 分钟作这个总结报告。”

我一听傻眼了。总结报告（总结整个时期——而且是怎样一个时期！）只给我 12 分钟……这么做起码不够严肃。我觉得他们根本不打算听我的汇报。其实，我在他们面前可以讲出他们准备接管的这座城市的生活中的某些重要方面。我很快就明白了，代表们除了党派之间的尔虞我诈之外，对什么事也不感兴趣。

大家提出的问题很多。最后，有人提了一个问题，于是所有问题都迎刃而解。

“请您告诉我们，您是站在什么立场上？您是民主分子还是共产党员？或者是独立分子？”

我对这个问题毫无准备，天理良心，请相信我。当时所发生的事与我对问题实质的理解太不吻合了。

我本来已被那 12 分钟弄得晕头转向，而主要的更为荒谬的是代表们根本对本市最艰难的形势的介绍并没有兴趣。所以，当时我在感情的冲动之下，突如其来地冒出一句话来，要想博得好评，这句话是无论如何不该出口的：

“我过去和现在都坚持一个立场——这就是管理立场。我想，市执委会主任当前主要的任务是确保本市生活的机能和莫斯科人的生活水平。在这方面我看不出任

何政治倾向。我是‘管理人员党’的成员。”

大厅里响起了笑声，掌声。我觉得，我的回答突然满足了所有的人。在这之后，没人再提问题了。代表们开始表决。结果完全出乎意外：市执委会新的主任（对不起，他也是旧的主任）由“法定多数”选举出来——也就是说超过三分之二的赞成票。

我的命运就这么决定了。此事发生在1990年4月26日。

又过了一段时间，出现了“班子”问题。根据那时的法律，“班子”必须经过莫斯科市苏维埃的讨论。执委会的全班人马要由代表们批准。这事多亏尼古拉·尼古拉耶维奇·冈察尔的努力。他以非凡的毅力坚持了我们的立场，又以巨大的决心捍卫了每一位候选人，终于使经验丰富的全班人马几乎全都保留了下来。

宣布废除政治化政府的概念，促成不以党的统一观点，而以团结一切愿意工作并肯放弃任何政治偏见为准，组建了领导班子。我们选用干部时，不问他过去有过怎样的活动。

市政府工作人员在贯彻行政机关的决议时，不应当推行党的路线。先声明一下，这个原则保证了今天的莫斯科市政府中有在改革过程中解体的旧体制时期的工作人员，有与这个体系进行过斗争的人，有从别的领域转过来的。当然，我们选用干部时提出极其严格的要

求。作为一名领导人，他必须为人正派，是内行，遵守纪律，决心进行民主改革。重要的是工作要有成果。而最最重要的是——具备市级管理人员不可代替的品质：体贴向你求助的人的心情。

从某种意义上讲，市政府工作人员也是一名医生，他对待他人的问题如同对待疾病，必须用自己的诊断或行动把病治好。他不是官，而是市政服务体系中的一个成员。他的任务是为人民服务。如果他领悟了这个哲学概念，那么他的工作既会有成绩，也会有荣誉。如果他只会做官当老爷，对他人的疾苦视若罔闻，拒绝来者的要求，有时甚至得罪了某人、伤害了某人的生命——那么这样的人即使是三重的民主派，又有何用。他本人赢不到荣誉，他的工作也不会有成绩。

我们遴选干部时，从一开始就贯彻了执行机构的这一哲学概念。这样做是对还是不对，读者可以拿莫斯科的形势和其它城市比较一下，并做出自己的判断。以彼得堡为例，那里走的是另外一条路。那里决定更换执委会的全班人马。他们聘请了一批新人，那些人先进的观点，有进攻性的思想立场……这都很好，但对比成果之后的评价我还是不说为好。

### 二

工作热火朝天——这么说，不是什么比喻。像那一年那么紧张的工作，无论是老的莫斯科杜马，还是共产党领导下的莫斯科市苏维埃，都没有经历过。

一会儿“烟贩造反”了，一会儿出租汽车司机封锁了特维尔大街的交通。司机们坚持要实行无条件的私有化。每一件事，请注意，都要求迅速处理——而当时完全没有应有的立法根据。

喏，我们可以说是完美无缺地解决了几次烟贩造反，波波夫建议把市内的烟价提高到市场水平，然后把盈利转给莫斯科人社会保险基金会。这一手办得漂亮极了。司机们的事处理得差一些，我们没能顶住他们的压力和蛊惑煽动的口号，实际上使市内没有出租汽车服务行业了。直到现在我也不能宽恕自己当时的优柔寡断。

那时的事情可以讲得很多，但，看来更重要的是说明当时当局处理问题的方法。我举一个例子就够了。

在新条件下的工作刚开始，我们就发现一种现象。这种现象在有关管理的理论著述中，称之为“控制失灵”。当时莫斯科有33个区，每一个区以微型的形式重复了市政权机构，市有市执委会——区有区执委会，市有市计委会——区有区计委会。

## 莫斯科，我们是你的儿女

---

苏维埃时代没人认真听从区执委会主任的话，他们实际上行使的是“挨揍的小伙计”的职能。蔬菜基地工作效率不好——责任在于区，效率好——功劳归于市。管理自上而下，中央为每一个下属单位制定了一切数量与比例。

莫斯科的区是在斯大林时期形成的，细细一看，形成的原则十分奇怪：按党员的人数。每个区里大约应有6万5千名共产党员。可是党员是按工作地点登记的，所以郊区和非工业区的居民人数便膨胀到庞大的程度——70万或更多。

现在，请您再想象一下区执委会，它不得不为如此众多的居民服务。区执委会的工作人员即使满心愿意，也办理不完公民的各种证件，更谈不上处理使人头痛的各种问题了。

普通老百姓见不到区执委会主任。同时，他本身也难以见到市一级的领导。一座大城市的领导人，无论是在体力上还是心理上都无法关心那么多下属单位，也无法解决自下而上提出来的问题。

按管理学的说法，一个领导人管辖8——10个下属单位时，他的工作会有功效，但不能更多。老的体制下，没人对遵守这种“管理标准”感兴趣。在新的民主形势下，提出了一个任务：搞好逆向联系。

怎么进行呢？过去极权时代留下来的管理体制，在

新条件下不起作用了，但可以不断地完善。我举出这个例子正是为了说明波波夫总会选择另外一种办法。

他说：咱们还是从头开始吧。莫斯科是由一些自然区奠定基础的（“莫斯科河南岸”、“阿尔巴特”、“哈莫夫尼吉”……）而它的扩展是靠农村。我市为什么要以布尔什维克的行政划分方法为基础，而不按原来的体系呢？

我们请来专家，在地图上标出历史原有的地段，一共 137 个“紧凑的生活区”。发现了真正的莫斯科。那个莫斯科已在勃列日涅夫区、基罗夫区等飞地的人为的经纬线中消逝。我们见到了原来的城市，即使有所变形，但总还保留了原来的模样。我们听到了已被遗忘的旧名称：“图申诺”、“纳加奇诺”、“特罗帕列沃”……在新体制下，它们并非人为地恢复起来，而是活生生的紧凑的生活地域的实际象征。

接着又出现了一个问题：莫斯科市苏维埃执委会无法管理这么多的下属单位。波波夫说，看来需要建立三级制。事关“900 万人口的超级城市”，这样做相当合乎逻辑。

如今应当在 137 个地区组成的密密麻麻的经纬线上，标出明确的、容易看清的构架。

这个构架自然而然地出现了。莫斯科人辨别“天下四方”时，头脑里总是以首都为中心。如说话：“我住

在西南，你呢？”如果您还记得，老的绘图师们在地图的边角处总要画出一个8角星来，所谓罗盘方位标。如果把这个自然的地理方位标画在市区图上，就会出现8个地段。加上中心地段——城市就是从这里开始扩展的，再加上绿城区，这样，市执委就可以和10个行政地区打交道了。

生活证明这样的处理是正确的。最初觉得这种做法显得过于“逻辑化”。可是当你在这种机构下工作起来时，而这种机构又合乎管理规范，那时你就会明白，逻辑也是有益的。

我们改变了行政划分原则以后，便保证了对城市的总体管理。如今政府从10个行政地区长官处收到源源不断的信息。而那10位地区长官也在接近标准数目的单位工作，约和14个区长联系。区长离微型区的居民只有一步之遥。微型区居民找区长十分方便，向他们倾诉自己的问题，提出援助的要求。将来，居民将在自己的区中选举区长。如果区长住在另一个区里，那是不对的。他应当为人们办事，而不是像个土皇帝，做官当老爷。

### 三

波波夫发号施令、下达指示，不是每次都是无可争



论的。那时便会发生大约这样的对话。

他：“这是决定，请您执行。”

我：“您作为莫斯科市苏维埃主席当然可以通过决定。但，我作为执委会主任有权不服从命令。按我们的职务只有莫斯科市苏维埃全体会议，或者法院才能判决我们谁是谁非。”

不过，这类争执很少发生。我喜欢跟他一起工作，观察他的思路。如常言所说，他是另一种血统的人，奇怪的是他对我们执行机构的工作体系也产生了信任。我想，这是责任感逻辑发挥了作用。责任感迫使他跟我们比跟代表们更贴近。问题在于，他作为莫斯科市苏维埃主席，在人们的眼中是本城的实际主人。商店不向老兵们供应商品，老兵们有意见去找谁？住房里水管结冰了，责任在谁？喏，总不会去找代表们吧！

正是这种“责任逻辑”使我们在对问题和采取决定的方法上接近起来。波波夫开始理解执行机构的特性，坐在代表席位上“毫不妥协”地按表决电钮是一码事，制止正要发生的罢工或者防止食品供应的中断——完全是另外一码事。这时需要费一番周折，或用官方的语言来说，要采取妥协办法。

正因为如此，任职一年之后，他确信自己过去对苏联政权留给我们的“莫斯科市苏维埃——执委会”这种体系只有理论上的知识，如今在实践中他看出它是没有

能力的。这个体制一旦失去共产党的压力，便只能调唆代表们去实现列宁的口号“全部政权归苏维埃”。改革的建筑师们恢复这一口号时，确实想保留党对政权的垄断。首都的苏维埃中大多数席位虽然为民主派所占据，但戈尔巴乔夫设计的臃肿的机构仍然保存了下来。

对新的人民代表来说，最主要的问题是政权分配的民主原则。理论上人人都同意，他们或听说或读到过，民主的全部机制基于这种原则之上。他们口头上赞扬三级制结构的各个环节的独立性思想，一个环节制定法规，另一个环节实现法规，第三个环节可以对所有人进行裁判。

然而，原则是一回事，实现这些原则是另一回事。这里需要的不是理论，而是长年地发展。极权习惯尚未根绝，权限分配的机构很快就变成了拔河装置。“中央”议会如此，我们也是如此。莫斯科市人民代表们开始要求对政府职权进行监督，他们三天两头前来“检查”，他们坚持有权撤消我们通过的任何一项决议，在干部政策方面也作强制规定。所有这些作法实质表明：只给执行权利机构一个搭配角色的职务而已。

与此同时，一部分由官员，一部分由动乱参与者组成的莫斯科市苏维埃很快就暴露出不善于从事有明确目的的、制定法律规范的事业。需要分清民主体制中极其复杂的地方，代表们采取了平均主义原则和流氓逻辑。

## 怎样当市长

当谈及新的现实问题时——比方说，企业家的活动和自由市场，——发现他们仍然热衷于国家垄断地位的习俗性的陈规。论及某一经济领域，他们的议论发展到滑稽的地步，以至于不知是应该痛哭还是应该大笑。

不错，新人进入了市苏维埃。新的总比老的好——那几年流行的这一观点很快就丧失了它的魅力。

年轻的人民代表使团可以假定分为三类。一类人是在破坏一切的浪尖上参与的，他们就是反对旧政权的工作方法。他们动手自己管理，继续破坏现有的管理体制，不太考虑其后果。

另一类人尝到了权利的甜头，便像官僚似地开始按自己的习惯榨取它，也就是说，他们利用过渡时期的困难，根据情况为自己捞些油水。

只有第三类人埋头于民主观念的管理，不过这类人少而又少。我的想法是城市根本没有必要去“统治”。市政当局的首脑不应该替每个人判断好坏，而应当是全心全意为人民服务的人，他把自己的职务看成是城市服务的组成部分。在这种理解下，市政当局实际负担的是管理任务。因此要求加强执行结构。

我和波波夫就是为这样理解政权而开始斗争。

斗争并不轻松，相当艰苦。

几次发展到这种情况：执委会全体人员准备提出辞呈。

这时，波波夫便开始“考虑设立市长的想法”。有一次他把这种想法告诉了我。他说，市里应当成立一种权利制度，可以以自己的地位和全权调节人民代表使团的期冀。

当时，俄罗斯任何地方也没有类似的制度。我们根据当时的情况，作到市长应当由全市人民选举。如果700万人口选出一个人来，那么对付这个人就不那么容易了。

再说，为什么只选一个人呢？令我吃惊的是波波夫建议我——而不是他的政治活动的某一位战友——作副市长的候选人。那时，我们二人在一起工作只有一年的时间。

规定差额选举。一共5对竞争者。

1991年6月12日，当俄罗斯投票选举自己的总统时，莫斯科也在选举市长与副市长。波波夫——卢日科夫这一对候选人以悬殊的多数票（67%）获得了胜利。

这是首都管理方面在全部改革中迈出的最激进的一步。后来的事件证明，这一步从政治意义上来看也是正确的。仅仅过了两个月便发生了“八月综合症状”，那时大家才认识到首都有个强有力的执行机构是何等重要。如果当时市长的威信没有坚定地树立起来，要想维持莫斯科的秩序，很难说会复杂多少了。我只能指出，首都处于非常严峻的时刻，市政府全体工作部门工作得

那么有纪律，而且是按市长和副市长所制定的行动体制进行的。

### 四

……暂慢。写到这里，本文作者应当向读者表示歉意。

此处有几章应当讲述叛乱。

关于叛乱，我早已写了出来，而且出版了单行本，书名是《72小时的痉挛》（莫斯科，1991年版）。

当然，问题不在于该文发表的一事。本来可以像通常做法，把过去发表的章节收进本书，因为在总的陈述中任何一个片断都会发出另一种新的声音来。

可是，今天再讲叛乱，我就不得不改写很多地方，更确切地说是根据事件后来的发展重新做评价。虽然重点会保留下来，然而当时的某些英雄人物，后来成了括弧中的英雄，应当怎么表现他们呢？怎么评价他们呢？

不，我不喜欢重写历史。让当时根据事件发生时的印象写成的几段文字，永远保留原样吧！

每个人可以读到原来的记录，那里没有一句谎话。你们可以在思想中把那几章移到这里来。

## 五

日历牌上写着：“27日——去见戈尔巴乔夫”。

我又坐在戈尔巴乔夫办公室里了。我到那个办公室去过多次，那里的变化使我感到惊讶。包围总统的空间突然变得回声很大，空空荡荡，无人过问，如同一栋被弃之不要的房子。室内已没有原来那种紧张气氛，没有“国家级的动力”，那种“动力”是从事政治活动的人们向往权利时所具备的主要的吸引力。

我观察那间办公室的主人的面孔。他的变化好大呀！自信心消逝了，表演的技巧不见了，迷人的魅力——那种隐蔽的险恶的得意——也不存在了，过去那种得意包涵在他的每句话中，造成谈话的第二个层次，并能抑制对方的反驳能力。

一切都十分勉强。目光蒙着一层薄雾。我心想：“他再也不是总统了。”

这时我想起了在福罗斯别墅拍摄的录像片里所看到的那种潜在的恐惧，不，不是那种表情，那时，他被吓坏了，他向我们——在这里为他进行过斗争的人——求救。我想起的另一个场面，在俄罗斯议会上，在吆喝声迭起的大厅前，叶利钦几乎是逼着他读完部长会议办公厅开会的记录，记录中每个人都宣布与自己的总统脱离

关系，并与国家非常状态委员会一起背叛了他。

我当时想：“总统脸上留下来的印痕是屈辱。如今他的下台只是时间问题了。”

那天谈的正是部长会议办公厅的形势，国家没有政府了，情况相当严重。各个共和国都感觉到自己战胜了帝国，联盟条约怎么也没能签成。分裂倾向、断绝联系——能够引起“多米诺骨牌的效应”，到那时一切都会像纸房子一般坍塌，必须紧急组成执行权利的机构。

决定成立临时的“应急管理委员会”，作为法律上享有联盟政府继承权的机构。建议俄罗斯总理伊万·西拉耶夫担任委员会主席的职务，第一副主席让我承担。

我试图拒绝。原因只有一个：我和西拉耶夫之间的分歧既深刻又是原则性的。有一次，那还是叛乱的前一年，我的反驳使他大为恼火，据说谁在任何时候都没有见过他那副样子。我把那件事讲一下，因为那件事能说明很多问题。当时谈到成立新的市场结构，西拉耶夫把那件事处理得很简单：把各部变成所谓“康采恩”。我记得他一天就成立了16个康采恩。出现了大得出奇的单位，它的使命在于利用模仿的市场结构来保存官僚主义。实质上，仍然是原来的部，除了工资和名称以外，一无所改。

我怎么也弄不明白：他在谈向市场转轨时，是在欺骗还是真的不明白。由于这些部（对不起，是康采恩）

位于莫斯科境内，我便给部长会议写了一份措辞相当坦率的报告，说莫斯科不认为成立类似的模型是正确的，因此恳请把它们移到城外去。

在一次专门讨论这个问题的会上，我继续表示：“如果骗人的把戏不收场，我们就采取市政府权限内的措施。我们不能和所谓的康采恩签订出租合同……”我发言的时候，发现总理的表情变了，他满脸涨红，纵身而起，大喊大叫，说他决不允许有这种擅自处理的行为，他要撤销莫斯科所有“下属”的决定。

我继续心平气和地（起码我是这样感觉的，因为在类似情况下，人身上会唤醒一种魔鬼的因素）回答道：“我们不供电，不供水……不承认莫斯科的这些伪机构……这不能称其为市场，而纯粹是骗局。”

我不知道侧观当时的场面是什么样子。表面上是违背了礼貌，但表现出改革中有水火不相容的两种战略：伪冒的和真实的。

那件事我一直记在心中。我知道我和这位主席无法共事，他是主张旧体制的人，我们在一起肯定要争吵不休。情况果然如此，不过争吵发生在后来。

当我兴致勃勃地开始在应急管理委员会工作时，形势极端恶劣：大家都预言要发生饥荒，报纸上说我们过不了那年冬天，专家们认为饥饿暴动即将临头。

我的任务是在全国建立统一的粮食供应体系，这个



体系已被地方主义的细菌所破坏。每个共和国，每个地方政府（区、市、村）都在等待物价暴涨，所以他们什么也不愿意提供给别人，也不愿意出售任何东西。根本谈不上签订什么合同，因为谁也不相信谁。形势走向荒诞。

我和各级领导人都碰过头。我想说服他们，我也央求他们，向他们灌输互利的思想，调整集体互助的方案和机构。我和助手们详细地拟定了价格水准和供应数量，所有这一切都做出数额的指标。不足的部分，我们在英国、比利时、联邦德国、波兰等地和欧洲议会进行了协商。现在我可以大言不惭地说，当时不管情况如何，国内没有发生饥荒，很大的功劳在于我们应急管理委员会全体同仁的积极努力。

然而，我们在工作过程中，发现一个惊人的现象，各共和国领导人的政治奢望过于经常地和经济利益的想法处于对立状态。

领导层的精英们不甘心满足于主权的表象。成立统一的经济空间的思想遭到一些政治小集团的强大的抵制。有的地方是民族主义势力的压力（如乌克兰），另外一些地方是国家官僚主义压力（如中亚几个共和国），第三种情况是两种压力奇妙的结合。此外再加上正在生长的工商界的精英，再加上日益强大的黑帮组织，还有不知多少东西都得加上。什么都有，就是没有理智的

善于经营的经打细算，因为它几乎已被推到最后地位去了。我们苦口婆心地说明大家在一起更容易渡过难关，而政治性的地方主义倾向确定不移地引向经济闭关自守，预示着联盟已接近解体。

顺便说一句，和这方面接触更多的不是我，而是亚夫林斯基，他在应急管理委员会里领导另一批人工作，委托他起草联盟条约草案。文件准备好了，他把各主权共和国在统一的经济区里的相互作用的体系研究得详细，有根有据。草案是可变动的：考虑到作为联系国成员资格、建立自己的货币单位的可能性等。亚夫林斯基在各共和国总统面前做的报告使我赞叹不已。他善于用经济头脑来思考（也就是把社会视为一种体系，这个体系的构造要用经济的前景和条件来衡量），他的思考方法和这些政治家们直到这时为止所听见的方法，形成了反差。他们只习惯于把经济看成是灰姑娘，他们从政治的自负角度认为可以把任何一种任务交给灰姑娘。他们忘掉了我们国家当初是健康的、强大的，那时不仅火箭与宇航员体现了国威，而且杰米多夫家族和莫罗佐夫家族也体现了国威，那些工商界的巨子保证了社会生活的水平。我当时深信，报告的朴实、逻辑、明了——不能不打动我国的政治家们。

可惜我错了。那一天我们俩都做了报告。我先做的，这是理所当然的事，因为人人关心食品供应问题。

我陈述了共和国之间协作的纲领——包括相互供应食品的数量与期限。我描述了摆脱粮食危机的前景。总统们的反应是友善的，提的问题是为了弄清细节，按道理似乎大家应当满意。至于总统们没有理解亚夫林斯基的报告（反应——不着边际，问题——带有政治色彩），使我大受刺激。

我发现，我们无法推动这些人。他们之所以支持关于市场的议论并非因为他们相信这是安排生活的正确方法，也是唯一方法，而仅仅是因为他们保证过：经济转轨可以带来政治效应。

优先权的体制原样未变。

这就是说，应急管理委员会的工作毫无意义了。实际上这个委员会已无事可以管理。

## 六

但，我辞职的直接原因并非这些“不合适宜的想法”，而是我事先已经预料到的与西拉耶夫的冲突。

他在欣喜若狂的一片胜利的情势下（我们不应该忘记是俄罗斯政权战胜了叛乱分子）通过一系列决议，总的思想可以归结到一点，即前各加盟共和国机构的财产宣布为俄罗斯所有。各共和国的官员们看到这种形势，马上开始占领联盟的部、下属的办公楼、计算机中心。

这几乎是一场“狂风突进”战役。

我不同意这种政策。它涉及的并不是共产党的财产——那些财产好办，它已经没有主人了。然而联盟的财产是有主人的。那财产是由各共和国一起创造的。我认为应当制定原则，经过公开地计算，文明地、通情达理地把财产分配给创造这些财产的主体。

如果我们认为我们的政府是属于正在复元的国家的政府，那么对联邦的财产的态度就应该树立一种范例，公开地、合法地解决它的命运。我觉得，我们用抢夺的思想代替分配的原则实质上是把未来经济一体化的前景弄得复杂化了。为什么美国企业可以在南韩生产，日本企业能在美国生产？为什么我们的各个主权共和国就不能成为在某共和国领土上的企业的共同经营者？如果计算一下（用外汇总额的花销也可以），大家在一些独一无二的项目中投了多少资，如拜科努尔宇航船发射场，或是卡玛汽车制造厂，我们完全可以谈得成功，使大家成为它们的合伙人。比方说，采用股东形式。

可是西拉耶夫不愿意接受这些建议。他心里总想着自己是俄罗斯的总理，所以只推行一个原则：凡是我领地上的东西，都归我所有。

这是导致后来种种冲突和分崩离析的处理办法的哲学观念的第一步。这种处理办法是否使俄罗斯获得了益处，我不知道，但这种办法唤起其他人也进行“抢夺的

反应”，我认为是肯定无疑的。

我写了一张条子给主席，说如此对待前联盟各部的财产是不合法的。在执委会上我也就此发了言。我说，如果我们在公共财产上不表现出文明的分配方法，那么我们（首先是俄罗斯）所失要多于所得。我说只能把眼前所发生的一切叫做庸俗的解决问题的方法，实质是布尔什维克式的方法。执委会的成员们积极支持我。西拉耶夫却把这事压了下去，刹了车。

于是我提出辞呈。

戈尔巴乔夫非常生气。他责备我，羞辱我，说我在困难的关头不愿意帮助他。除了种种情况之外，我觉得他很难想象一个从“基层”来的人，一个“市一级水平”的人，能够放弃最高政权所享有的一切特权。

他根本没有看见我在应急管理委员会工作期间所见到的一切。我清清楚楚认识到，这个“最高政权”的全班人马，还有应急管理委员会本身，还有他本人——联盟总统——过不了几个月，就毫无价值了。

## 七

英国广播公司播放 1991 年莫斯科的 8 月的一组电视节目时，把它称之为“第二次俄国革命”。如此说明这次历史事件的合理性，我毫无争辩之意，但我还是想

对历史发展的总倾向讲几句话。

街头的集会，巷战，沥青上的血——这一切都能引起千千万万的人注意。当革命失去了发展的效应，转入每天的抱残守缺的水平时，它就不再是人们关注的焦点了。

其实，正是在那里，在日复一日的活动中，往往演出真正的革命悲剧。若知道，革命是改变社会结构，而“社会结构”与任何一种科学概念不同之处在于它牵连人们的命运。

我辞去联邦政府里的职位，回到“市一级”岗位，有两件事让我高兴。第一，我将与波波夫合作而不是和西拉耶夫，我相信，我和波波夫能把已开始的事业进行到底。

第二，按俄罗斯传统，正是首都应当走在苏联社会机制改革的前边。战胜叛乱仅仅为它的改变创造了前提，它消除了由党任命的上层领导，它破坏了依靠军事力量的帝国中心。然而基于国家所有制的社会主义厚厚的积淀——保留了下来。怎样改造它，当初谁也不知道。

正因为如此，我们纲领中主要一条就是私有化。上一次革命从人们的手中夺走了所有制，把它交给了国家。如今应当把它还给原主。

8月事件以后，从表面来看，推行私有化不应当有

任何问题。不管怎么说，已经制定了必要的法规。所有岗位上由“民主派人士”或准备更新的旧体制在管理方面的代表们所占据。任何一次讨论私有化的会议上，大家的看法都惊人的一致。

可是实践中——纹丝未动。没有一份申请。无论是商店，是化学干洗店，还是制鞋工厂——没人提出申请。

这是很奇怪的情势，它要求耐心和沉着。我召集商业部门的领导人开会：“为什么你们不愿意实现私有化？”回答：“我们愿意！”“那有什么阻力吗？”说来说去去除了一些琐碎的容易消除的手续之外，什么阻力也没有。大家谈妥了，散会了，结果——一切照旧。

我把莫斯科商业部长卡尔璠乌霍夫找来：“你听着，什么事妨碍你工作？你不是同意必须实行私有化吗？你去过西方，你看到了如果给私营企业者创造一定的条件，他会干得更使劲……”他回答说：“我见过，我知道，可是市里还没有准备好。没有农场主，没有批发市场，我怎么保证供应各家商场？当这些商场还是国营的，我还能给他们送些货……”

我们谈好，尽快创办批发市场。工作开始了，可是又无声无息了，弄不清楚是怎么回事。

情势查明了，对“民主派人士”来说实为意外。在这以前他们是在纲领、信念、口号的水平上进行斗争，

他们习惯于在争取选民的公开斗争中看到对手。如今，他们眼前出现的完全不是思想的保守分子，而是普通的苏联人：被社会主义败坏的商场经理（他们凭小偷小摸获得比私营业主更多的收入，所以他们根本不需要私有制那个鬼东西，为了它还得凌晨3时就起床到处去寻找新货源，招徕顾客）；理发馆经理，理发馆里又脏又乱，不知为什么到处是蟑螂；大的组织家，这种人习惯于分配体制，在自由竞争形势下却不知如何进行管理。

这些人不是意识形态的反对派。他们说不定还举手表决“拥护市场”。从理论上讲，他们没有一个人喜欢社会主义。可是“第二次俄国革命”解决了发号施令的结构，如今偏偏和他们顶了牛。

波波夫让我通知各家商场、理发馆、洗衣房的经理们，如果1991年12月5日以前他们不提出私有化申请，那么他们的店铺（依照法律）将公开拍卖。结果与预期的一样：截止12月5日我们收到8,500个申请。

不言而喻，这决不是私有化的最佳办法。这时当了老板的不是私营者，而仍然是那个社会主义的“劳动集体”。刺激他们收买企业的不是在竞争中求胜的欲望，而是害怕丢掉饭碗。

即使如此，莫斯科市政府基本上还是决定支持这种形式的私有化。这是从战术上考虑的：在莫斯科的店铺、商场和其它服务性行业里，工作人员大约有100多



万人。自由公开拍卖，店铺必然会出现为数众多的失业者，这样的威胁太实际了。雇工与新主人之间的矛盾今后是不可避免的。当今的条件下，谁能成为新的主人呢？那些在社会主义时期凭投机取巧赚了大钱的人。照例是钻了法律空子的人。按本领，这种人也许正是我们所需要的狡猾的经理商。但，一旦和“劳动集体”发生了冲突，道义力量不会在他的一方。如果我们选择拍卖作为私有化的总体形式，那么可以设想这会引来多少抗议、闹事、绝食。新闻界会搞起多少调查，法庭会审理多少案件，而莫斯科市政府会遭到层出不穷的谴责。到那时，整个私有化过程将会大大拖延下去。

与此同时，我们把企业交给集体，为它的进一步演化做了准备。让新的私有者从今天的共同所有者中间涌现出来吧！让其中某一个人，最富有首创精神和最精明能干的人从自己的伙伴手中把主要储备购为已有。如果他们中间找不到这样的人——那么让他们自己找个善于经营的人好了。因为在竞争的条件下，没有这样的人是不行的。总不能把商场的半个大厅出租给“摊贩”呵，那样做又能维持多久呢？喏，一年，喏，五年。没有事业的集体再拖就活不下去了。没有人再发给他们补贴了。

莫斯科市政府如此作了推论，于是私有化委员会便开足马力大干起来。拉丽莎·皮亚舍娃受波波夫委托牵

头这项工作。她以自己的摆脱社会主义的激进的观点而出名。评论家们很快找出一个术语来标明她的战术——“山崩式私有化”。有人写文章说这种办法太像 30 年代的集体化了，说莫斯科驱赶人们搞私有制，如同斯大林当年驱赶人们参加集体农庄。这种责备是有充分根据的。

我几次发言批评皮亚舍娃的方法。我建议做人的工作要更策略一些，要向人们解释私有化将带来的益处，而不是用强制手段吓唬他们。他们中间很多人购买企业时，必然会遇到暂时的困难，在收入方面也要受到一些损失，而这在当今物价暴涨的情况下是敏感的事。应当帮助他们，而不是压服他们，不应当用一锤子买卖来吓唬他们。我们的目的是提高服务文化，而不是使工作人员道德败坏。

这些争论出现在新闻报刊上、电视荧屏上。讨论过“加快式”与“山崩式”私有化纲领的的两种不同方案。最后通过了前一种。

## 八

“这算是什么革命呀?!”当我津津乐道地谈论那些不寻常的事时，一位年纪已经不轻的绅士大叫了一声。那一天，派他陪我游览伦敦。我们坐在一个有名的啤酒

馆里——他热心地想让我参观的地方。我在那里，在那座远方的岛屿上，突然发现我处理的问题是何等的渺小。

与我交谈的人从来没有见过非私营的啤酒馆。他了解私有化的问题，甚至出席过议员们的讨论。在那里，在英国，讨论是把一些规模庞大的项目——如电视网、军工厂、航空线等转交到私人手中的问题。让他考虑，比如说，理发店私有化问题，他根本无法设想。理发店在他所生活的世界里从来都是私营的。

因此，他认为，我们的“革命”——根本不是什么革命，而仅仅是缓慢地（过于缓慢地！）恢复事物的常态。

他根本想象不出 70 年来在苏联国土上出现了另外一种文明。那里的变动不仅影响到果断地合理地处理问题的水平，而且下降到本能和社会习惯的水平，并形成了第三代以精神为第一性的人。因此，现在恢复“正常的文明”就意味着摆脱另外一种不正常的文明。那里订不到好的旅馆，租不到像样的办公室，得不到简单的信息，及时打不通电话，如果你上了当受了骗，也得不到法律的保护。

这就是说，邀请外商来我市投资时，市政当局经常遇到的与其说是方法上的困难，不如说是文明方面的困难。商人来到一个陌生的国家，但他很快发现自己是被

请到另外一个银河系上来了。他无法理解在“苏联文明”中成长起来的人，其神圣的感情不始自所有制，也不终于所有制。他无法相信会有这样的文明，任何东西都没有保障——没有确定投资地位的法律，没有调解纠纷的准则，没有保障投资的办法，没有遵守合同的道德标准，没有“游戏规则”的神圣性。

外商来到这里，作了各方面的准备。显而易见，唯独没有准备陷入规范处理办法的无所适从的混乱当中。不管他如何绞尽脑汁也想象不出这个国家、这里的议会与政府通过各种规定标准的文件时，最少考虑的是人，他所利用的人，最少考虑人的事业心。因为在这个社会里已经形成了固定的看法，人——作为社会生活的创造者——根本不在考虑之内。

在这种条件下，只有个人在某种程度上可以弥补结构的缺陷。波波夫的威信所起的作用，正是法律与准则的健全体系所应起的作用。商界人士认定他是位思想坚定的人。跟他谈话之后，他们觉得赚钱的日常活动变成为人间的进步与秩序服务的神圣事业。他在恢复多多少少被发达国家所遗忘的理想——即原始积累时代的伟大思想家们的思想。他们今天在我们国家里又感受到了那时的气息。

### 九

市长日程中处于首位的是住房私有化思想。他特别坚持这件事。他解释说，只要苏联人还一无所有，就别期望他会有劳动积极性，更不会有事业积极性。

莫斯科市长和市政府的论据就是或大致如此展现的，他们极力说服代表们尽快通过住房私有化的法律。莫斯科人住在国家或合资建筑的单元住宅里。刻不容缓地办理手续，把房屋化为私有财产——意味着改变这些人的心理状态。

莫斯科市苏维埃基本上同意了，几乎没有人反对。可是涉及到私有化的各项法律和手续时，马上出现了分歧。为什么这个莫斯科人得到大的单元住宅而另一个则是小的？这个人在市中心，而另一个在郊外？有人占了好房子，有人就得住坏房子？提出这些问题都有一定的根据。苏维埃政权 70 年来，党的和国家的官员很多搬进莫斯科，他们在市中心得到宽敞的住宅，而国家正是被这些人彻底搞垮的。莫斯科的普通老百姓却被迁往边远区域，住进质量坏、面积小的住宅。这里哪有公平可言？

讨论来讨论去怎么也讨论不出结果。议会召开了一次又一次无计其数的代表会议，想出了庞大繁杂的折算

方法。建议为“超额面积”、为“舒适条件”、为“所在区域”、为……我已经记不清还为什么，补付款项。这些争论持续得越久，越让我明白，我们是在浪费宝贵的时间，这样下去私有化的进程有拖上几年的危险。

这时，市长表现出一种坚定的态度，我连想也没有想到。他战胜了莫斯科议会。他否定了种种补付款项的复杂费解的手续。他坚持最简单的办法：“谁住哪里，那里就属于谁。不要把问题复杂化。”

老实说，战胜议会还没有使这件事结束：市长面前又出现一堵墙——市政府机关。官员们简直不能理解，不办理诸多手续，怎能把住宅转交给私人所有。他们说，先让每一个莫斯科人提出“申请”，然后取得技术的、防火的、卫生的等等单位的同意，然后经过专门委员会的审理，然后由公证处注册，然后……

市长把这种作法也断然推翻了，他坚持采用最简单的方案：向房管局写个申请，必须在月内办理完。“怎么，也不用委员会过问？”市政府的公务人员问：“没有公证处的登记，没有技术监督局的批准？”波波夫解释说：对，既无此又无彼，也不用第三项。越快越好！如果我们不在社会上造成强大的私有者阶层，作为改造的任何基础都会丧失殆尽，没有徘徊的时间了。

十

大约在改革刚刚开始阶段，那时我还不认识波波夫，偶然在《知识即力量》杂志上看到他的一篇文章。文章谈的是有关俄国改革学说的历史。这是一位经济学家的专业观察。文章中有一种感慨情调令人惊讶。作者描述一些献身于与我国陈规陋习进行斗争的人。这些人的结局照例都很惨，他们成了最高权力者办事不彻底的牺牲品。被人利用，遭人抛弃，不容忍他们把开始的事业进行到底。

我不信神不信鬼，可是我知道人对自己的命运能有预感。11月某一天一大清早，波波夫把我叫去，他对我说：“一切都毫无意义。该下台了！”我听了这句话便想起了他的文章。

的确，一切都像是在按部就班地进行。

媒体定了感情的调子。当时正值夹缝时期，一方面新闻检查制度已经不存在，另一方面，因诽谤而负法律责任的民主形式还没有制定。媒体充斥着流言蜚语和没有根据的控诉。新闻记者写文章可以不提任何事实便指责莫斯科的官员受贿。电视主持人允许自己信口雌黄，说什么“首都的政府是世界上营私舞弊最厉害的政府”，却拿不出任何一个证据。我参加现场转播时，当场质

问：“请问，您有证据吗？”记者不得不两次道歉。

当然，造谣伤人的事主要是过去的一些党报，过了不久，民主派的媒体也卷了进去。若知道，市政府当局是最接近百姓的，直接给他们办事的机构。有人要求你拨给交易所一栋楼房，你没有给。有人要求市政府给予优惠，他没有得到。这都成了抱怨的理由。这些抱怨以什么形式表现出来已经不关紧要了。也许在谈话中说莫斯科市政当局“远离普通老百姓”，也许在叫喊中骂它：“把俄罗斯出卖给洋人”了。只要是黑的颜色就可以往上涂。我这个人皮厚，这些话对我不起作用。可是波波夫对这些话过于敏感。

他失望的另一个原因是官员们暗中持反对立场，他们简直不能理解他要求他们干什么。

我前边作为例子引证过有关住房私有化事宜的冲突。请大家设想一下，这时他每迈一步就会遭到类似的情况。你说了——他们答应了，你一回身——一切照旧不动。要想扛得住，必须有特殊的战士品格。

第三层抗拒势力是莫斯科市议会。议会基本上是进步的、民主的，但它就是不愿意把执行权交给市长和政府。叛乱时期，我们同站在街垒的一方。在纲领方面没有分歧，可是当500人聚集一起，感到700万首都选民群众在背后支持时，他们不能理解，为什么他们只研究法律、税额，还有预算条文，而市内一切具体事宜竟交



给别人去办理。极权主义几十年培养起来的单一制政权的定势这时又复苏了。

最后，市长和俄罗斯议会发生了分歧。俄罗斯议会认为莫斯科无权冒尖。为什么不能与大家同步前进？为什么要跑到为全俄制定的决议的前边去？波波夫反驳，说服，百般证明。他说，改革的许多阶段在莫斯科已经属于过去。我们可以前进得更远一些，更快一些。我们能积累一些宝贵的经验，倘若成功可以推广，万一失败了，可以防止重蹈覆辙。他的话等于白说。在进行改革方面给予莫斯科以特殊的地位的想法，在俄罗斯议员当中没有得到理解。相反，警告越来越多，说什么“莫斯科在耍脾气”，“过于独立了”，“过于自主了”，“错误地解释法规”等等。

### 十一

波波夫决定辞职。他在莫斯科市政府的一次会议上，提出了辞呈。

他发言时心情激动，一脸倦容，精神不振，显然，他过度劳累了。

我不知道，他是否预料到我们政府对他的声明是那么抵制。部长们一个跟着一个发言，表示坚决反对他辞职。他们说，这和怯懦相差无几。说他背叛了我们大家

为之团结起来共同争取的事业，说他的辞职会削弱行政权，会破坏改革方针，是对莫斯科市苏维埃改革派的打击。最后发言的是我，我讲的也是那些话，或许更激烈些，大概过于激烈。

我说这是绝对错误的决定。说他还没有完成所有步骤，在这之前不应该提出辞职。意见还不为总统所知。如果叶利钦拒不支持莫斯科的各种改革措施，那就另当别论。到了那时，我们——在座的所有人——也都辞职。因为我们工作不是为了占据部长的位子。

当天晚上我给叶利钦打了电话，我请求他接见莫斯科市政府成员。我说，要谈一谈我们对市长辞职的声明的反响。总统表示同意。

第二天他接见了我们。他听得非常认真，也提了一些问题。他说我们对形势的阐释，很多地方他听起来很新鲜。说他不清楚莫斯科市的问题是由于会晤过少。说我们提出的要求是客观的，不带主观色彩。他答应解决所有问题。的确，过了不久，他颁发了一些指令，给予莫斯科——与俄罗斯其它区域相比——更快地实现改革的权限。

这次会晤成了确定首都后来改造进程的起点。

波波夫先是异常高兴。他说，迫使他提出辞职的原因已经不存在了。他撤回自己的辞呈。但，怀疑的蛀虫、众人的疲倦，而主要是与俄罗斯改革进程的不和日

益加剧，很快查清，已经产生了不可见人的勾当。

我们干了一件对他非常有意义的事。莫斯科市政府根据我的倡议全班人马提出辞呈。组成新体制的上层行政权领导班子的时机已经来到，这就是建立“实行改革的政府”，不要旧的官僚主义的机构，不要庞大的“管理”机构，不要“分管理”的机构，不要……

这项工作进行得热火朝天，市长好像整个身心都投入其中。这时，我们突然得知他与总统见过面。——为了什么事？——他请求批准他辞职，并请求批准副市长卢日科夫作为空缺位子的候选人。

总统表示同意。

上述情况发生之后，这事对我来说是如此突如其来，震动之大，以至于当天晚上我刚刚出现在家门口时，我的形象竟招来叶莲娜嘲讽的话：“我从来没有想到我能看到市长丈夫是这个德行……”

## 久远的往事

市长波波夫辞职前不久，有一天，他第 100 次说明必须离去，而我第 101 次劝他应当留下，这时波波夫脱口说出一句：您总该记得，上一世纪也发生过类似的事。继奇切林教授之后，莫斯科需要一位“善于管理”的市长阿列克谢耶夫。请注意：奇切林只当了一年半的市长，做的事情不多。而阿列克谢耶夫担任了整整两任市长。现在莫斯科需要的正是这样一个人。

我不知道，教授是不是耍了一个花招，用历史的类比把我卷入这场游戏。但第二天，我在自己的办公桌上发现了阿列克谢耶夫同代人写的一篇关于他的文章，又过了一个月，我已经找到了所有能够找到的文章，了解了这位赫赫有名的市长管理莫斯科的风格。

这事发生在 100 年以前。

## 久远的往事

---

1881年12月17日鲍里斯·尼古拉耶维奇·奇切林教授从坦波夫省来到莫斯科，他在自己的书房里用几年的时间不声不响地撰写了一部《私有财产与国家》的著述。他到莫斯科来，还无所预料，是来接洽出版该书的事宜。

第二天，莫斯科人就建议这位教授担任市长的职务，足见当时公众是何等需要一位有自由观念的领导者（正像我们不久前称之为“民主派”分子）。

选举定于12月底。为了具备财产资格的条件，转眼之间就让他购买了一块土地和一栋破旧的小房子（是朋友提供的钱）。区法院风风火火地召集了会议（他们已经打算去度圣诞节假期）以完成房地产买契手续。

就这样，在新年到来之前，以三分之二的票数选举了这位著名的学者——国家学学家——为莫斯科市政权的首脑！

开端十分耀眼。可是下文呢？教授是否实现了他所想做的事？

实在遗憾。他认为自己最主要的任务之一是整顿市内财政问题。然而消除地方预算赤字一事遭到某些人暗中顽抗。他想建立市府管理工作的定期汇报会，可是机构就是不听使唤，以致他不得不亲自动手写报告。他想发行莫斯科公债券——着手就陷入商人的漠不关心的泥潭里，国家银行也毫无办法。开始重估市政府不动产

的价值，结果这也成了莫斯科永远解决不了的问题。

简而言之，我们这位敬爱的学者接触哪个问题都会碰壁，又无法解释。他习惯于站在大学的讲台上证实自己的论断的正确性，在图书馆的寂静中钻研先进的社会经济体制的原理。现在，他似乎可以实现自己的构思了——但任何一次试图都以失败告吹，如同棉絮塞耳，无人听从。如果有所进展，其结果还不如不干。

阅读这位学者的回忆录，从中可以窥见俄罗斯管理情况的种种弊端。问题不在于缺少好的想法和符合实际的决定，而在于缺乏把任何一个决定变成现实的机构。浮在城市生活表面的是保守分子和自由分子之间进行的争论。保守分子在帝国政权前亦步亦趋，自由分子捍卫俄国城市与俄国公民有发表自己观点的权利。但在这个“政治”生活之间横着一个魔区，使双方实际都丧失了活动能力。

莫斯科荣誉公民的后代尼古拉·阿列克谢耶夫，一位年轻的商人，正是想在这个密不透风的官僚主义空间开展活动。当局的软弱无能使他气愤。他自荐为候选人，和无德无才、却善于阿谀逢迎的商人塔拉索夫竞争，他并不认为自己属于另一个党派，而是因为他根本就“瞧不起党派”，并“藐视社会的空谈”，这两句话出自他同时代作家阿姆菲捷阿特罗夫之口。这位作家是如此描绘了莫斯科市杜马在阿列克谢耶夫主持之下的第一

次会议的：

议员：诸位议员先生们！孤儿寡母们的眼泪……

阿列克谢耶夫（摇铃）：请不要抒发忧郁之情！

议员：城市像只鹌鹑，它以自己的孩子的血为食……

阿列克谢耶夫：也不要再用隐晦难懂的比喻！

议员：可是，市长先生，市府自治的原则……

阿列克谢耶夫：也不必引用宪法中的话……这一点特别重要！

他是个不问政治的人。他藐视任何一个阵营里的“空谈家”，他以坚决的求实精神相对抗，他的求实精神基于一长制。他提倡干实事的战术：迅速，猛攻，机灵。以此来反对小集团办事拖泥带水、慢条斯理、繁文缛节。

阿列克谢耶夫出席省地方自治局代表会议时，有一个场面很能说明他的作风。他用 15 分钟解决了 15 年未能解决的有关精神病患者的照管问题。

办法很简单：马上找个能住人的地方，立刻烧火取暖，明天摆上床位，后天把病人安置进来。他当即提出一个适当的住处，一栋别墅。有人反对：说这项决议 8 天以后才能生效。阿列克谢耶夫说他负责明天让他生效。有人又反对：说会议记录簿过一天才能准备完毕。阿列克谢耶夫建议不用记录簿，而用一张纸，把决议写

在纸上，今天就批发。中间休息时，阿列克谢耶夫和那位房产主见了面，并事先得到了对方的同意。第二天，别墅已经生了火，运来了行军床，有了人员编制，床单被褥等也准备齐全。

很多人认为阿列克谢耶夫是市执行机关的理想首脑，但完全不是杜马的理想主席。这种说法有道理，当时如果俄国的分权而治的原则发达的话就好了。有人责备他专横，说他蔑视民主思想方式。这就难说了。不应该忘记：他不是靠性格击败了对手，完全是为了争取达到既定的目标而取胜。

1892年5月19日，杜马召开会议讨论800万卢布的借款用于修建莫斯科排水工程。这事招来很多听众。23名反对者打算阻止阿列克谢耶夫的计划。他们在杜马大楼对面的莫斯科同仁会大楼的酒馆里开会商量，等到他们商量完毕再来到杜马时，问题已经解决了。于是大家使用“酒馆的资助委员会”的名称戏弄那群反对派。

难道有过这类“藐视民主”的作法？看来，这更像是一种喜欢即兴发挥的本领，显示一下机智的战术。

关于阿列克谢耶夫乞求一位富商给医院捐一笔大款一事，有过各种各样的传说。我们引证其中的一种说法。精神病医院位于索科尼基过去水兵养老院旧址。建筑一座新的医院的预算为1,500,000卢布。阿列克谢耶



夫本人捐了一大笔钱，同时他向商界人士发出号召。他们中间最有钱的 T 氏是以吝啬出名的，T 氏仅仅捐了 10,000 卢布。下一次开会时，本市最大的富商们都到齐了。阿列克谢耶夫走到 T 氏面前：“伊万·谢尔盖耶维奇，您让我太难堪了，为了这种事业您才捐献 1 万卢布！我当时想，如果伊万·谢尔盖耶维奇能捐献 5 万卢布，我就给他磕个头！”

说着，他一下子跪了下去。弄得 T 氏局促不安。T 氏请他快快站起来，并答应一定多捐。可是阿列克谢耶夫就是跪着不动，还一再说：“只要您不把支票给我，我就不起来！”有人急着去取墨水瓶和钢笔——阿列克谢耶夫一直跪着。直到他拿到支票后，才站了起来。这时他挥掉膝盖上的尘土，向全场的人说：“其实捐 25,000 卢布我也准备下跪了……” T 氏匆匆忙忙离去。

他经常即兴发挥。有一次他在市政府主持征兵活动。那时，教员在任期间不服兵役。有的应征入伍的公民拿出了教员证书。阿列克谢耶夫突然对这些人进行当场考试，发现很多“教员”甚至不能正确地写上几个字，据同时代的人证明，从那以后再没人敢以这种方法逃避兵役了。

发生霍乱那一年，他每天天刚亮就赶到市内各地集贸市场去视察，没收不熟的浆果。如果贩卖浆果的小贩很穷，他就按没收的浆果付费。

发生饥荒的那一年，他增设了市营面包房，以杜绝有人作面包的投机买卖。他还亲自前往南方采购粮食。

这一类例子很多。但阿列克谢耶夫最吸引我的是他善于采取真正管理手段的才能，而不止是因为他办事迅速、果断。也就是说，情况似乎已经无望了，可是他却能从无望中汲取创造的精力。

我们今天都赞美克里姆林宫对面那座漂亮的国营百货公司大楼。它出色地构成了红场上的建筑群。很难想象那个地方能是另外一栋楼房，更不能设想那里聚集着商人的大小店铺。那些店铺是拿破仑火烧莫斯科后修建起来的。改建时，没有任何计划，也没有建筑专家的监督，卫生状况极差。自1860年起，总督便提出要不要拆除“上边一排小铺”的问题，因为它破坏首都中心的美观。但，一直到1886年，这个问题也没有解决。阿列克谢耶夫上任后，召集店铺掌柜开会，说服他们合资成立股份公司。选出一个特别委员会，委托这个委员会制定章程和协调各方面的意见。想法很简单：将来在新建的外商商场里每人分得一个销售点，暂时先在搭起来的临时铁架棚里做生意。安排于1889年9月开始拆除旧店铺，翌年5月为新的商场打地基。不过，在俄罗斯实现一个合理的计划，上级权力机关不会不横加干涉，一向如此。总督心血来潮，突然下令拆除旧店铺，阿列克谢耶夫甚至没有来得及事先通知某些店铺掌柜，他们

无缘无故地破了产。市长企图阻止总督欺人之举，从而挽救达成自愿协议的想法，但根本办不到。恳求总督注意人们的需要，只招来他的恼怒。不管怎么说，计划还是实现了。1893年一座漂亮的波米朗采夫大楼竣工了，在临时性的铁架棚里一直做生意的小商贩们被迁到博洛特内广场去了。

1889年4月18日杜马召开会议，阿列克谢耶夫任职4年的第一届已经期满，他对杜马会议说：“4年以前，我们开始执行法律赋予我们的义务，我们没有讲话，也没有提出保证……”这是他的信念。但，主要的是义务在“没有讲话”中完成了。阿列克谢耶夫在任时期的杜马没有给下届杜马留下未理完的事，而过去的成员们总会把各种事务留给下一届去完成，有时多达60余件。

阿列克谢耶夫在任时期修通了梅蒂申输水大管道。  
排水工程动工了。

建筑了几个市营屠宰场。

开办了30个市立学校。

根据他的倡议，开始筹建尼日涅戈罗德铁路线上和库尔斯克铁路线上的旅客火车站。

还有其它许多市政建设，包括文化设施。正是他作为特列季亚科夫的遗嘱执行人，坚持把特列季亚科夫献出来的画廊立刻交给市府管理。

阿列克谢耶夫本人的资本，据同时代人在文章中说，成了莫斯科市的贷款处。他捐款很多。他的开销同样很大（他喜欢接待代表团和出席各种会议）。他的继承人鲁卡维什科夫，看来也不见得不如他富有，却吃不消他作为市府代表时开创接待的水平，所以在1896年便谢职不干了。到了那时，杜马才明白那些工作是何等的重要，便投票表决给市长专拨一笔巨额款项作为接待费用。

阿列克谢耶夫财富的来源没有人做过太多的说明。看来，他有足够的精力与时间同时从事自己的事业。对于我们来说，重要的是另外的事：这位百万富翁企业家，作为社会活动家，怎么竟能不以百万富翁企业家的身份讲话，有时甚至违背自己所属的圈子的利益。举个例子，彼得堡重审业主与工人关系委员会召开会议，讨论减轻对工人罚款的法令。罚款使本来已经处于艰苦状况的无产阶级更加难以忍受。形势很尖锐，问题的解决可以有利于任何一方。工业家们当然大事渲染工厂里守旧生产的好处。

阿列克谢耶夫一言不发，直到想出了自己的招数。他提醒在场的人，说不久以前在同一栋楼里，军事部门委员会召开过会议。军队对产业工人应募当兵的人的体质感到不安。阿列克谢耶夫对俄国工厂里的守旧生产的好处表示怀疑，并加以挖苦。他把军队的战备准备水平

这种国家大事与个人问题联结起来，使高级官员得出一个结论：必须减轻工业立法以利于无产阶级。

观察阿列克谢耶夫的招数，总能让人着迷。他的招数虽然多种多样，但必然有一个统一的作风，一种风格。比方说，他决心与受贿现象进行斗争。商人中间流传着一种说法：世界有两个地方最可怕，一是地狱，另一个是判孤法庭。判孤法庭指的是叶卡捷琳娜女皇时代传下的做法，判给富商托养孤儿寡母。当商人家庭中丧失户主后，根据成员情况，托养程度也不同，因此，官员们有了可乘之机和索贿的空间。阿列克谢耶夫二话没说，便接受了判孤法庭的主席职务；他自己出资为房屋供暖、照明，与此同时他提出拨款赞助问题。当时官员们的薪金少得可怜，比方说，科长月薪金3卢布（比门卫还少），他必须自己花钱雇助手，显然他只能靠索贿“养活”助手。最后，官员们的薪金提了40倍，贿赂现象也就杜绝了。

工作效率——这是评价阿列克谢耶夫的立场的关键的话。用今天的话说，他是“管理人员党”的成员，我深信，如果全俄罗斯大地上这类人更多的话，俄罗斯就不会饱尝布尔什维克传奇式的“求实精神”了。

阿列克谢耶夫最后两天是在杜马度过的。

1893年3月9日杜马新的议员宣誓就职，同时提名新的市长候选人。阿列克谢耶夫被选为议员，但他不愿

意连任第三届市长了。

他一早就来到杜马，和往常一样，开始接待来访者。他问来自新霍波奥尔斯克市的小市民安德里阿诺夫：“您有什么事？”安德里阿诺夫开了两枪代替回答。

由于伤情严重，医生们不敢把生命垂危的阿列克谢耶夫用车送往医院。斯科利福索斯基为他动了手术，伤势不见好转。人们把伊维尔教堂有灵的圣母像搬到杜马会议厅来，阿尔汉格尔斯克教堂堂长和地方的宗教界人士一起向圣母像祈祷，祝愿伤者恢复健康。

3月1日黎明时刻阿列克谢耶夫与世长辞。

杀害他的凶手被认为是不能自持的人，所以不负罪责。凶手背后是否有人支使，一直没有查清。

有个问题长期使我感到兴趣：斯托雷平和阿列克谢耶夫这样的人物遭到毒手，这还算是个什么国家？我知道这个问题提得很不得体。任何一位历史学家都可以轻而易举地写出事故的罕见性质，举出千百条可能的理由，并摆出一大堆统计数字。其实，用这种办法也可以说普希金。再说，当马林娜·茨维塔耶娃写道：在俄罗斯谁遭毒手谁就是诗人——这句话时，我们从这句话中可以理解其象征含义。

国家把无组织的群众看成是自己的私有财产，在这种背景之下，自由的、剽悍的个性感到自己是生活在无法忍受的社会环境中。我认为这不仅是俄国诗人的命

运，也是政治家的命运。他们回避政治，把果断的做法与高度的责任感结合在一起。他们在各个时代同样遭到千方百计地“扭曲”。

如果仔细想一下阿列克谢耶夫临终前说的那一句话：“我像个士兵死在岗位上”时——如果我们不把这句话只看成是一种表演（这个人毫无疑问有这种天性），那么对他的我行我素，也就可以做些解释了。也可以理解他这个有强劲的内在激情、又有“不向当权者献媚逢迎”的本领的人，并未因此而妨碍他在反对改革和抑制市府自治时期干满两届。他为市府自治献出了那么多的精力与心血。

“坚守岗位的士兵”的感觉，也许是他勿视帝国等级，把自己和国家血肉相连的结果。他与奇切林不同，总督因公赴彼得堡时他也去欢送。但他在莫斯科却能传播有关那个总督的笑话（总督怎样用瑞典火柴盒上的商标欢迎瑞典国王），这对中央政权的威信来说，是比草率地履行各种手续更可怕的举动。他和自己所蔑视的帝国各级行政长官相妥协，还是为了帝国的利益。他满怀崇高的激情认为自己是这个帝国的一名士兵。

阿列克谢耶夫逝世时才40岁。他只当了8年市长，是他短暂寿命的1/5时间。可是他在市志中留下的痕迹如此之深，以至于每一位记述莫斯科和它的历史的人，都异口同声地称阿列克谢耶夫是过去和未来所有市长中

“最”典型的莫斯科市长。原因何在？这个特殊的“莫斯科”品质又是什么？

这个问题对于我们来说决非无事闲聊。我们现在正在恢复首都自治的基础，应当有信心不脱离历史传统，不把外来的、在莫斯科人的集体记忆中未能生根的东西强加在本市身上。

可以无休止地谈论莫斯科，说它经过布尔什维克改造之后完全变了样，从根本上改变了居民的成分，说它臃肿了，被标准化的建筑物给糟蹋了，损失惨重……即便如此，每一个来到此地的人，尤其是在这里落户的人，必然受到“莫斯科精神”的感染。这种精神中，一方面是当今世界最大的首都之一的威力，同时又奇怪地和非常家族化、家庭化的气质结合在一起。这种家族化、家庭化在过去的年代中不但没有消逝，甚至加强了。这话我是从访问过我们首都的外国人口中，从其它共和国和其它城市来的朋友们口中听说的。当我每天到远区去，和人民接触时，我也能感受到。甚至市长和市民交流的形式，——也完全不像奥略尔市或圣彼得堡市的作法。

这种精神是不顾他人的意志与企图形成的，其中包括像电视节目主持人鲍里斯·诺特金那种每周二非形式主义地直播的坦率作法，接待前来市府上访的人，不管来者抱着何种意图，都友好相迎，热情握手。当你出现



在“镜头”上时，便能听到住户们如跟家人似地吵吵嚷嚷：你为什么不早来，为什么没有给我们修理房顶，这里漏雨，难道你还能有别的工作？

这种人际关系的特殊感情，我把它称之为天生的人情味。这种感情向左右两方扩散，它既触及到住户也触及到领导。市内不管发生什么事，都怪市长本人，也就是说他不是市政当局形式上的首脑，而是“当家人”。市内每个问题、每寸土地、沥青上每一个裂口，他都应当看做是自己的事，自己家里的事。这种关系能够产生毅力、力量、信心。如果来不及修理，或者没能够及时修理、补缀、改正，那么对这一切也会像是对待家中缺陷一样，遭到妻子的谩骂。

我觉得我们在阿列克谢耶夫身上感受到的正是这种“当家作主”的品质。他身上散发着对城市的深情，这可能是最主要的。同时代人谈及此情时常用“宗法精神”这个字眼儿。它指的就是人际关系中特殊的亲密感和淳朴的风尚，它遭到彼得一世从欧洲带来的西方思想形态的怀疑。作为彼得一世之前的首都——莫斯科——成了国内异种形态的反对派。彼得堡培植的是有权势的官位等级和形式程序的神圣性与不容争议性。莫斯科与彼得堡不同，老首都把西方思想视为与俄罗斯特性不相符合的异类。虽然老首都也有不少看风使舵的人，迎和那种新的关系，但代表莫斯科的毕竟不是那些人。

代表莫斯科的是阿列克谢耶夫。他善于运用莫斯科的某种方法并证实那些方法行之有效。他在皇帝对绝对权威的贪求、官吏们的保守主义和居民们漠然之间，曲折回转地工作，把希望寄托在传统的“管理”方法上：明确地选中任务，坚决地、强制地执行，不管任何等级观念和文牍手续，一定把事业进行到底。

我不想美化这种管理方法。它是被迫的、过渡的，当然希望能把一切调整得妥妥当当，以便永远不采用这种方法。

今天，莫斯科作为首都仍然体现了俄罗斯的精神，经常地推向轮廓模糊的边缘。这就是说，每次通过一个适合时宜的决议并把它有效地变成现实时，我们最后获得的不单纯是成果。我们从停滞和混乱的可恶的存在当中，转向平静地安稳地发展。当今政权所贯彻的一切决议，都是一种衬托，以便达到并不见得意义不同样重大的第二目标。

## 一次议会答辩的故事

这故事发生在1992年12月10日。那一天，我被请到俄罗斯议会，让我解释。有人放出风，说准备攻占白宫。

议员们本来就愤怒，加上头一天晚上一位议员在“俄罗斯大饭店”门外和一群人争论时，脑袋上又被人用买菜的兜子给打了。碰巧，兜子里有瓶啤酒。这位议员被送进医院，半小时后让他走人了。第二天早上他用纱布缠着脑袋来到议会，给愤怒的议员们火上加了油。他们提出对首都政府的信任问题。

那是个复杂的时期。俄罗斯政府的执行机关与代表们两个支脉之间的矛盾愈积愈深。众所周知，矛盾的结局是悲剧性的……

我祝贺伤者平安无事，并以市长的名义向在场的人保证：市内局面已得到控制。大多数人对我的保证表示

满意。但是有少数比较起劲的人决定不放过机会……于是一位人民代表发了言：

“咱们把这个卢日科夫给撤了吧！就现在！我提出这个议案！请表决！谁同意？”

我此时大笑起来。

据说笑得很响亮。

直对着麦克风。

也就是说，全国都听到了。我说：“对不起，办不到。市长不是你们选的，是莫斯科市民选的。只有他们才能撤我的职。”

此时，我从俄罗斯议会的讲坛上，体验到莫斯科历史的全部深度。

不停前进的历史才有可能做这样的答辨。

### —

这个故事的开头部分早已丢失在遥远的过去。

研究它的过去，可惜找不到根据说明追求自由是莫斯科历来的传统。当“城市的空气变得自由了”这句话在欧洲已成为俗语时，俄罗斯的首都还完全处在国家观念的支配下。

中世纪的莫斯科清楚地分为两个部分——克里姆林宫和工商区。克里姆林宫内有沙皇的朝廷和他的（即现

在所谓的)一切“基础结构”：教堂、监狱、贵族大臣府邸和差用人员住所，也有空房子——那是备战时用的“驻军大院”。

克里姆林宫的外面才是城市，那里是不在公职的平民百姓的住房。他们和沙皇的关系是遵守王法、交付税役，只有纳这种赋役的人才构成城市社区的成员。

在距离克里姆林宫不远的工商区有一个大家共用的社区会议厅。社区成员到那里去开会和选举社区长老。但是，不论是社区成员大会，也不论是社区长老都不管城里的事。譬如，莫斯科的交通规则不是由市级政府而是由国家级政府来制定。地方政府完全听命于沙皇督军。

那么城市社区干什么呢？只管一件事——分户摊派和向市民收税以及征收其它赋役等。选社区长老也是根据这种思想进行的，选有钱的（头等人）来担当。他们能担负全城的承诺，必要时自己掏腰包来弥补不足的数额。

这个制度就是如此形成的。与中世纪欧洲其它城市公社所不同的是，俄罗斯首都的居民们并没有想到有社会自治的可能。与此同时，有意思的是，我们从一开头便找到了它的某些原素——城市社区成员大会，选举社区长老，社区公产。

## 二

只要是欧洲的，彼得一世就喜欢。似乎应该是他这位伟大的改革家，把西方的城市民主精神引入这个制度中来。实际上，这位沙皇并没有这样做。他曾两次想要实现城市改革，但每次都是只建立一些叫外国名字的机关。如1699年在莫斯科出现的“布尔米斯特院”<sup>①</sup>，后来更名为“拉图沙”<sup>②</sup>。“拉图沙”又变成“马吉斯特拉特”<sup>③</sup>。

所有这些机关的异国名称让俄国人听起来刺耳，但它们的实质仍然只是向工商界收税和办案。虽然法律规定，市议员的选举条件，但限制很多，只有腰缠万贯的人和比大多数人社会地位高的人才能当选。选举的目的，不是推选大多数居民信得过的人，而是对国家有保证的人，保证该市能准时向国库缴税。

城市问题由警察当局来考虑处理。说实在的，那时的警察局和我们根据历史电影得到的印象完全不一样。也就是说，当年它不仅是权力机关，也是经济管理机关。不过，这已经是另外一个问题了，跟我们现在谈的

<sup>①</sup> 布尔米斯特、拉图沙、马吉斯特拉特是拉丁文或德文，即市政厅、市议会的意思。——译注。

<sup>②</sup> 同上。

<sup>③</sup> 同上。

事没有关系。我们是要理清城市政权发展过程。

彼得一世干了另一件对我们的历史发展非常重要的事。

他把首都迁到彼得堡。整整两百年（从 1712 年至 1918 年），莫斯科的地位是“第二首都”。

这可是不受中央政府管辖时孕育城市自治思想的最好机会了。

### 三

我这个故事似乎是从远古讲起的。其实这是必要的，以便看出历史的起点。

不然的话就弄不懂那一天在议会大厅里究竟发生了什么事。

与议员们抗衡的不是一个人，而是我要说的一些人。正是靠这些人们的努力，城市才从那无权的状态经过那段历史，走到我们方才所见到的情景，才能促使我那样大笑。

伟大的叶卡捷琳娜女皇的改革是这历史的重要阶段，如按我的意愿，我会在白宫和市府大楼中间的广场上给这位女皇建立纪念碑。她完成了最主要功绩，为莫斯科市政自治的基础立了法。

叶卡捷琳娜二世的《城市章程》里定下两个目标。

第一，把全体市民结合成城市公社；第二，赋予这个公社的各种机构以管理市政经济的权利。

另外，还颁发了专旨设立市长的职位。后来又设立了两个机构：莫斯科全市杜马（议会机关）和六人杜马（执行机关）。两个机构均由市长领导。

1786年1月15日发生了一件历史大事。

记录这件大事始末的文字像似散文诗。我想引述于下。我们一起来吟诵吧。

“1786年1月15日，于莫斯科省长先生在场的情况下

市长西特尼科夫以及公社按票数当选的于下面签字的议员们

宣誓执行伟大女皇陛下颁发的城市章程。

步入会议大厅举行法事，向上帝祈求赐福于伟大女皇陛下，

并用喀山大教堂神甫圣化过的水淋洒之处

建立全市杜马”

忠君众人做出决议，向“莫斯科省机关报告议会成立”后，全市杜马选举了六人杜马。

#### 四

六人杜马（现今市政府的最早形式），顾名思义，



由六位议员组成，每一阶层市民有一名代表。

这些议员根据《城市章程》，要管理全市的问题。但是在实践中，当他们真要行使自己的权利时，马上感到皇室根本不想让出自己已经习惯行使的全权。不论是督军、不论是省长，也不论是警察总长，对新成立的公社机关的独立性连听都不想听，他们把这些只看做是国家行政机器的附属物。举几个叶卡捷琳娜时代莫斯科生活中的例子。

杜马想给市政府当局赚点钱，向捕鱼、经商、搬运……出租摊位。——省府传下命令，因他们自作主张而予以警告处分。

杜马想降低物价。警察局反对，说：这是我们的特权。

省长从他的角度下令：六人杜马的成员要轮流……到市场上去值班，监督缺斤短两和欺诈买主的行为。

议员们小心翼翼地试图解释，说监督市场（让我引证原话）“不是杜马的法定职责，因为问题不是要个人去察看，而是要用命令的形式预防和反对无秩序”。他们的解释无人理睬。

事事都是如此。不论市政生活中哪个方面全都一样。根据法律，国家机关的干预应当局限在向杜马提出问题来进行审议。而事实上，皇家掌权人却认为这条法律仅仅是女皇的奇思怪想。他们把解决市政问题的权力

攬到自己手中。

## 五

再往后，便是俄罗斯经常出现的现象，频繁的更迭变换。皇位继承人保罗皇帝根本看不起他的妈妈，保罗把他母亲的设想全部推翻。具体来说，他废除了莫斯科的一切市政自治，废除了两个杜马和市长这一职务。

但是，已故女皇有个孙子，走了运。亚历山大一世把奶奶奉若神明。他把爸爸废除的东西，一个个地又恢复起来。于是，莫斯科又有了两个杜马和一个管总的市长。

但是，市政自治从其诞生之日起就萎靡不振，一直处在社会生活的后院里，不为世人所注意，这样维持到60年代改革。全市杜马实际上在同时代人不知不觉中便停止了活动。它的议员们只是偶尔在经济事务上给与六人杜马成员们以帮助。其实也没有多少事可做。

那时的市长们都没有什么名气。如果说同时代人还能记住什么，那仅仅是“莫斯科的花絮”，而不是社会活动。譬如，我看到一本关于19世纪50年代末期的市长米哈伊尔·列昂奇耶维奇·科罗廖夫的回忆。且看目击人是怎么写的：

“他们经常到卡鲁宁广场交易所附近的博加特廖夫

酒窖去喝香槟酒。科罗廖夫先把高筒大礼帽放在桌子上，然后才喝酒，一直喝到香槟酒瓶塞填满大礼帽时方罢休，到了那时大家方散去……”

这个市长或许在市政公用事业方面还干过什么事，但传下来的，只有一帽子瓶塞。看来，并非偶然。

## 六

历史吸引人之处，自然，首先是它的不可预知性。新时代出人意料地来到了。亚历山大二世登基之后，莫斯科贵族的社会生活热闹起来。

人人都在幻想有利于自由的变化。不言而喻，首先当然是解放农民问题。在莫斯科社会生活中占据第二位的问题便是进行市政改革，或者如呈递给沙皇的致敬信中所说，建议“给予地方自治领域更大的空间”。

如果不是有人努力实干，这问题很可能像往常一样成为一场空谈。那时的督军是帕维尔·阿列克谢耶维奇·图奇科夫。他对“自治分子”的想法很有好感，积极抓这事，以致彼得堡方面都挑起了眉毛。首先，图奇科夫大人阁下向首都提出成立（请您注意读一下）“改善莫斯科市社会管理规划委员会”。很响亮不是吗？

这个委员会真的成立了，莫斯科人积极行动起来。1860年3月以前便把法律草案送到彼得堡，那里的人当

然也不是大老粗。经过两年时间的磨蹭和商量，如俗话所说：不管你愿意不愿意，一道新的谕旨终于出台了。它叫：《莫斯科市社会管理条例》。

这份文件最好的地方是它的名称，也不止于此。首先，市长如今完全听命于杜马，

其次，改变了候选人的等级条件。（如今，任何一个人，只要有 15,000 卢布资财和在莫斯科市范围内有不动产，便可以当选为市长。）

第三点，新的创意成立了“事务管理杜马”以代替“六人杜马”。同时，改变旧的名称与扩大组成人数也有关系。选进执行机关的不是每个阶层一名议员（贵族、荣誉公民、商贾、手工艺者、小市民），而是两名议员，总共为十人。上帝还不晓得，但倾向已经显露出来了。

说到这里，我们该谈谈第四点创新了，可惜不令人满意。尽管名称许的愿很好，但是新法没有给事务管理杜马行使权利的独立性。有一些问题，它得服从内务大臣，另一些问题得请示督军。至于省长嘛，他可以在他认为必要时“主持事务管理杜马的会议”。但这方面好的是，处处有了法为依据。也就是说皇室的官长不能晕头晕脑地随意插手城市自治的事务，而必须依据条例。因此，有一些事可以坚持下来。

## 七

不过，话又说回来了，如果莫斯科的领导层不来几个善于使用法的新人，这条例也就不会有多大的作用。根据 1863 年的城市条例，市政管理机关里可以增加贵族（过去他们参加省一级政权）。于是莫斯科市首脑第一次不是像过去那样选了富商，而是贵胄阿·阿·舍尔巴托夫公爵。现在很难想象当时它的意义有多么大。俄国最有特权的阶级承认市政权在选举和自由基础上形成的“国民”（按当时说法）社会的重要性。

在以后的选举中（1869 年）又是一位贵族当选为市长——契尔卡斯基公爵。这时，彼得堡猛然醒悟，他们做的是否过分了，莫斯科人在思想自由方面是否走得太远了，得找个理由算这笔账。找到了，出现了有关克里米的什么国际情况。俄国政府要发出外交照会，照例先向莫斯科发“咨文”征求意见，看看莫斯科是否支持政府……喏，像往常那样，莫斯科答复了咨文，表示支持，——但是在复文中他们用了些时髦的箴言如：“政府权利无边，民意天地广阔”以及其它类似的词句。

彼得堡决定不放过这个机会。内务大臣把复文退给督军，通知他，不想把这类胡言乱语禀奏沙皇陛下。结局已定。莫斯科市长契尔卡斯基公爵递上辞呈，富商利

亚明当选为新市长。

## 八

但是，进步还是没有停滞，它似乎不受任何人的制约。

根据新的《城市条例》（1870）“事务管理杜马”由新出现的市议会代替。关键是问题不在于名称，虽然它反映出一个重要过程：在执行机关里不仅有议员，还多了一个小班子。而最主要的是它（即当今市政府的新的先驱机构）只听命于全市杜马，而不受政府机关管。

俄国历史上第一次法律许诺市政自治事务方面有独立性。不错，这独立性是相对的。法律的条文说：“在省长的监督下”。“监督下”是什么意思呢？这就是说，你们想干什么都可以，但是要和“省里主管市政问题的机关”协商。这“机关”又是什么呢？

它由七个人组成——四个是帝国政权的代表，三个是市政权的代表。自然，一切问题都是要从符合政府的观点来处理。

市长奇切林在回忆中说，有一次不是这样，那是唯一的一次。“有一个部发来通报，明显的不合法，它破坏了市政权力。想当然，政府的三位代表坚持要贯彻执行，三位民选代表不同意。忽然，佩尔菲利耶夫（省

长)开始站在市政府一边发言……我俯在他身边小声说:‘瓦西里·斯捷潘诺维奇,您怎么啦?您好像想当老百姓?’他也小声回答我:‘是哪个大臣发来的通报?’‘原先的’。‘那就去他的吧!’”他大声说着,笑了起来。

我们在前面已经讲过奇切林这位坦波夫地主和莫斯科大学的教授了。在这里接着这个话题,有必要再补充几句。在一次大学的庆祝会午餐会上,他的发言用当时的语汇说是过于“自由化”了,以致莫斯科督军多尔戈鲁科夫公爵立即向彼得堡做了汇报,说什么这种自由化(我引证原文)“可能演变成为一种议会主义,并且现在已见端倪。”后来奇切林被告知,陛下“认为那些话完全不合时宜,也与首都市长的身份不符”。

但是,教授没有理会圣上的警告。不久,在另一次节日庆典午餐会上他说:“自由机关的敌人认为只有权势才是俄罗斯的唯一救星”。彼得堡再也不能容忍了,所有的报刊都收到通知,禁止发表奇切林的讲话。市长也得到通知:最好主动辞职,他提出辞呈。暑假之后,莫斯科人召集杜马开会,把他选为荣誉市民。彼得堡撤消了这个决议……

## 九

历史的长河非常有意思!我们方才已经看到了中央

起劲地反抗，不愿意交出地方政权（以奇切林辞职为例）。国家剥夺与政府观点不同的城市的权力，我们认为这是明显的倒退。是的，是这样。但是，历史的长河不止一个河床。当主要过程消沉下去时，在它旁边不知不觉又出现了新的过程，它与我们所涉及的话题至关重要。

我指的是经济职能从警察局转到市政府手中。

为了展示这个过程，我不得不在此处详细讲讲我最喜爱的市长尼古拉·亚历山德罗维奇·阿列克谢耶夫，讲讲他在市政公用事业方面所作的浩瀚工作。这个故事讲下去我怕太长，会把我们从议会主题引开。我们是从议会主题开始讲起的，最后还要归结到议会主题上来。所以我只讲一点。经济职能从警察局手中转给市政府经历了很长的时间，并且还是痛苦的，因为这涉及到定员问题、财源问题，还有警察局的威望问题。阿列克谢耶夫什么都办成了，因为他和警察总长弗拉索夫斯基保持着密切的工作关系。若是没有这种关系，他未必能做成那么多事。

这个问题的转折点，恰好赶上亚历山大三世推行市政府条例（1892年）。它在整体上是新政权反改革政策的反应物，但同时它又把一切公用事业问题推给了市杜马。也就是说，把阿列克谢耶夫用打游击方式在经济方面所做的一切都法定化了。



于是，我们看到了什么呢？一方面，城市自治重又完全服从中央政府，杜马的任何一项决议不经内务部批准不得执行，市政府的社会管理正式隶属省府管辖，当选的市政府首脑和市政府管理人员认为是国家公务员。

另一方面，市政府当局的管理人员的实力此时开始不断增长。世纪之初时，仅在市政府工作的人员已近千人。

### 十

1905年的革命给我们的历史又添了一股崭新的特点：政党出现了，并起显著作用。那一年选举的市长是商界新派的代表人物古奇科夫，他与金融资本有着密切联系，他彻底改变了市政府财政政策。在他执政期间，杜马核准发行过几次债券。原先拒绝向市政当局提供短期贷款的银行行长们现在都到市长接待室里，排队等待接见，愿意成百万地贷给市府。

主要问题不在这里，而在于古奇科夫是由政党推荐的人。他领导“十月”的杜马。市长第一次由政党的代表来担任，这政党具有欧洲的含义。

相似的情况又出现在以后的选举中（1912年），这次立宪民主党人获得胜利。只有到了这时政府才明白，日益高涨的城市作用在国家政治生活中是何等的重要。

立宪民主党推举利沃夫公爵，沙皇没有批准这位候选人的资格。于是莫斯科人再提名其他人：恰普雷金教授、银行家卡图阿罗夫……所有的提名都被沙皇坚决否掉。

莫斯科开始了报纸上所说的“无首时期”。中央政府一直在扰乱市杜马的工作，立宪民主党人做了一个统计，在其任期之内竟有七十多项决议未获批准。1914年第一次世界大战开始时，莫斯科杜马表示支持彼得堡的战争政策，这时才传过信息来，说立宪立民主党人提名的候选人将会得到赞许。确实，很快便批准了立宪民主党人切尔诺科夫为市长。

### 十一

您没有累吧？我极力讲得舍去细节，目的仅仅在于让那些企图很简单地按一下电钮便想把莫斯科市长撤掉的议会议员们听一听。不！诸位！现在可办不到了！

1917年的特点是从未有过的多头政权。命令有的来自沙皇制度的旧体制（譬如军队），有的来自临时政府，还有的来自苏维埃，以及（对我们最重要的）来自市政自治机关——当时那种机关多极了。

问题在于旧的市杜马还是沙皇时代选出来的。左派政党要求它自动解散，被拒绝后，他们便成立了近50个区杜马。

于是乱套了。市杜马（6月25日）当选议员多半是社会革命党人，而在区杜马选举（9月24日）布尔什维克取得了胜利。

往下得按日子数了，这就是历史。

10月25日（彼得堡政变那天），布尔什维克党团退出莫斯科市杜马。杜马便成立了社会安全委员会。社会革命党人市长鲁德涅夫号召支持临时政府。

11月初，布尔什维克军事革命委员会赶走了临时政府的莫斯科委员们，任命了自己的人。由布尔什维克扎伊采夫任莫斯科政委，由布尔什维克罗果夫出任非军事政委（类似警察总监）。他们两个人授权组建地方苏维埃政府——莫斯科市苏维埃。

11月5日，同一军事革命委员会做出决定，解散市杜马。杜马拒绝服从并通过告市民书不承认苏维埃政权。

11月8日，在莫斯科市杜马的议会大厅里召开了全市各区杜马会议。他们一致承认新政权。

11月14日，工人和士兵代表苏维埃大会上通过莫斯科市苏维埃的组织机构，并选出以波克罗夫斯基为首的执行委员会主席团。

于是，历时130年的并仅在最后几个月成为真正自治机构的、确实不用注册和不分阶层选举出来的莫斯科市杜马，不复存在了。

## 十二

以后的事，你们基本都知道了。

1918年3月11日，以列宁为首的“大”苏维埃人民委员会迁到莫斯科。

3月16日，在苏维埃代表委员会非常会议上宣布莫斯科为首都。

中央政权在新址安了家。从某种意义上来说，沙皇阿列克谢·米哈伊洛维奇的时代又回来了，他曾亲自过问市一级的事务。在苏维埃政权的头几年里，列宁签署了几十个有关迫切问题的法令，如莫斯科的供应、房屋改造、市政公用设施等。

首都管理机关历经了无数次的改组重建。州和市的机构合而又分，分而又和，终于建立了一个统一的执委会。这个机构一直存在到30年代斯大林伟大破旧立新。那时莫斯科成了世界无产阶级的象征，它已不隶属于州而直属国家了。

莫斯科市苏维埃的领导实际上就是国家机关。1920年，执委会“选”出加米涅夫为主任，他是中央委员。从此，这个身份差不多成了必须的条件：首都执委会的主任一直都是由党的大人物来担任（从布尔加宁到普罗梅斯洛夫）。

选举“一般”议员也是如此。他是根据党的安排被选进莫斯科市苏维埃的，应该说，这种做法对市内经济建设大有影响。某人是政治局委员（从某种意义上来说，相当于有封邑的公爵），譬如说他当上图申区的代表，那么他那地段的地铁修建起来就可能快些，不惜损害季米里亚泽夫区地段的地铁，因为那个区的“人民代表”的级别比他低。

简单说吧，在政治压制时代能看到的定律又来了。莫斯科市的自治历史中断了差不多七十年。然而莫斯科市的经济历史却高速地发展起来了。

当我来到莫斯科市苏维埃执委会时，这里的情景给人的印象很深。市内有巨大的超级经济企业，有工业企业和蔬菜基地，有建筑业和运输业，服务齐全的商业。住宅区占 85%，交通，各种公用事业组织和生活服务行业，卫生保健和人民教育也齐全，文化设施很多。市政预算 80 亿卢布。你们计算一下吧！市政系统的工作人员有 170 万人。

这样庞大的市政机构似乎具有国家规模。谁也看不出它们之间有什么区别。选举出的自治政府似乎是国家机器的一个部分，虽然全国为莫斯科出力，向它供应一切必需品，以便让它变成“模范的共产主义城市”，但是这个制度的背面却是奴役。莫斯科人对市政权的影响比其它任何一个城市的居民都要少。

### 十三

如今，我站在国家政权最高机关的讲坛上忍不住大笑。我们做到了这一点！是的，诸位。莫斯科有史以来达到了它的目的。

这在俄罗斯历史上可是第一次！您听到吗，议员先生？莫斯科人，并且是由个人做出的决定，由他们信任的人来管理城市。他们在择其一切的基础上经过全体平等的不记名投票选出执政的市长，如今谁也不能改变这个决定。只有莫斯科市民经全市全民投票才能改变它。

一切考虑得都非常周到，议员先生！

你们不喜欢今天这个市长？忍耐一下吧！等下次选举时再说。到那时，在预选期的范围内，你们怎么干都行。可以推举任何一个候选人，你们可以为中意的候选人去说服他人、去做鼓动工作。看在上帝份上，没有人反对。但愿他能在公开的斗争中获胜。祝他成功。

但是，如果与您的愿望相左，大多数票选的是另一个人……那么，对不起了。

那时，任何一个人——听见了吗？——世界上任何一个人也无权抹去莫斯科人在选举中表达的意志！

## 出发！解决问题去！

第一次是把建筑工人们开的推土机给烧毁了。排除了是意外事故的假设：纵火者在一旁丢下了一只生锈的汽油瓶。

第二次是建筑工人的更衣休息室失了火。消防队员们说“作案手法相同”。

这是跟我们在打游击战争。

扮演游击队员角色的并不是恐怖分子，而是原先村子里的和平居民，是那些居住条件没法说的没有上下水道又久未修缮的破房子的主人。

茹列宾诺人（人们这样叫他们）想的事根本就不能实现。他们要求不要动他们的斜墙歪屋，要把它们保留在由莫斯科第二规划设计院第八工作室负责规划的小区

的建筑群中间。规划人员跟茹列宾诺人只好左一次商量，右一次谈判，把什么都谈到了，连让记者感到吹毛求疵到可笑程度、让生态学家失去幽默感的末微细节也没有漏过。在他们的方案中不仅有儿童游戏场地、商业设施、停车场所，以及其它当今从国外引进的术语“基础结构”的所谓一切。他们还到档案馆去查找，向老居民调查，搜寻可以在设计中再生的“茹列宾诺传统”。

规划设计通过了。市政府似乎没有什么可以担心的了。跟建筑部门也谈妥了——那时正在试行建筑行业新的奖励制度。

大多数居民高高兴兴地卖掉拆下的旧木头、搬迁到科西诺舒适的住宅里去了。

但是，有那么十到十二户人家不肯搬迁。于是问题便来了。

说来，搅浑水的不是他们，是后面有人捣鬼，很快便把问题搞清楚了。一方面，凡是和茹列宾诺打过交道的人都异口同声地说，他们每次到那里去，总能遇上“个把”议员——那些莫斯科市议会的活动家们，他们是想方设法利用一切机会跟执行机关作对。

另一方面，茹列宾诺人的毫无意义的做法也太明显了。他们有点像没完没了的“红色游行”。我在工作中跟他们打过交道。他们的目的除了用挑衅二字形容外没有别的话可说。譬如，事先讲好在某个广场上召开群众



大会，可他们突然变成了在毫无准备的路线上的游行。或者，事先定好游行队伍从哪一条街上走，可是组织者忽然把人带往民警隔离区域——“去冲！”

这种不发达国家的革命人士在实践中运用的使制度瘫痪不起作用的战术，只有一个目的。列宁教导过：不流血，“政治清谈”便不会被“群众的力量”所加强。只要把沾上鲜血的破布举过头顶，高喊一声“杀人啦！”——群众的情绪便会歇斯底里起来，充满破坏力，那时他们可以任你指使。

不错，在茹列宾诺还没有发现有这类政治领袖直接参与。但是在和居民打交道时却嗅出相似的味道和原则。莫斯科市议会的那些议员仿效这作法以便和执行机关对抗。他们干的不是安抚工作，而是让情势变得尖锐化。市政府向茹列宾诺人提出各种解决方案——把本区布局更好的住宅分给他们，给他们车库，然而全部白费。

“太不像话了！”建筑公司的经理在电话线的那一端嚷嚷着，“检查机关的人哪里去了？民警在干什么？把流氓抓起来！我们给他们一点颜色看！别的人也就不闹了！”

我能理解他。理——在我们这一边。然而工程还是停了下来。时间不能耽误，每耽误一天，这帮破坏文化的人便更相信他们可以用强力来跟政府对着干。

那是特殊的年代。任何一件生活琐事都能变成政治问题，而政治斗争则在日常争吵中进行。有许多人把自由当做可以无法无天，在不知不觉中变成他人的玩偶。操纵他们的人则希望把任何一次争吵都变成一种原因，以便责怪行政机关独断专行、卖身投靠和没有人性。

我掂量了一下，或许我不必出面？因为理在我们这一方，我们可以把问题转到法院去，跟建工民警局联系一下（那组织刚刚建立起来），抓几个流氓。这样便不单是解决了茹列宾诺的问题，也杀一儆百让他人知道不能这样对市政府说话。

我一边自言自语，其实已经在穿上衣。

一个领导人，在工作中时常有这种情况：理智让你这么干，但另有什么促使你那么干。所以愈找理由说服自己，愈清楚地意识自己应该去干与之相反的事。据说这就是直觉。

“出发！解决问题去！”

于是我们便快马加鞭，违反限速的规定（我做市长，这是允许自己做的唯一的一种违法行为）

……快到了。

……大约在 150 公尺外有一群人。

……人数近 200。很明显，不仅是当地居民。

“停车，让我下去。”

“尤里·米哈伊洛维奇，也许您不下去更好？我们不

是讲好 在俱乐部谈吗！”

“现在不可能了。不然以为我怕他们。”

我不知道带头人根据什么忽然改变了见面地点，不过，我应该承认，他们是经验丰富的组织者。到俱乐部大厅里去谈，对话便像和平大会——讲话的人在台上，听话的人在台下。而在这里谈，则是按乌合原则组织起来的——可吵可闹，横眉竖目，谁愿意怎么叫便怎么叫，要这个“造成我们所有灾难”的“这个活动家”能听见自己的话。

你们可知道什么是乌合原则？不在其群体当中者便是敌人。

站在我面前的是个穿警察制服的人。我至今记得他的姓氏——巴夫洛夫。他一边走一边向我宣布，谁胆敢拆他的小房子，他便向谁开枪。我努力把对话转到正常腔调中来。

“对不起，”我说，“您不是保卫法制机关的工作人员吗？您的责任不单是要在执行公务时护法。再说‘开枪’是什么意思？难道您不知道这种犯法行为的结局是什么吗？”

“我绝望了！我们都绝望了！告到法院也没有用！官官相护！”

“这样说就不对了。”我真诚地说，“最近一个时期法院和检察院光审理损害国家机关血脉的案子，以便保

护人民的权利……”

我环视周围，大家闹得很凶，跟我一起来的人也参加到对话中去了，人群分成了若干堆。

“我说这样办吧！”我对巴夫洛夫说，“咱们都到俱乐部里去。安静地坐下来，听听你们的意见，找个解决的办法。若是解决不了，你们只能搬家，别无出路。如果有可能找出另一种解决办法，我们不利用它岂不太愚蠢了？走吧！”

众人只好跟随着我们一起走。

俱乐部的厅并不大，有 200 来个坐位，所以坐得满满当当的。桌椅都太可怜了，椅子是小学校用的那种，淡色三合板做的；桌子是金属腿的，摇摇晃晃；麦克风自然是坏的，不能用了。总之，都够呛。

这时，我们的基建局长也来了，他照别人为他写的“发言稿”做起报告来，讲怎样搬迁。他讲的全是无力的官话，根本没有一点形势感。我想，听众大概会把他撕成碎片。大厅里一片吵闹声，有人从座位上跳了起来。人人都气愤得不得了，特别是妇女。

长话短说。我认为已经到了“现在不说，便永远别讲”的时候。类似情况下，总有这种契机。如果错过它，以后不论你找什么理由辩解都无用。你自己清楚，随时都有你站出来的那一瞬间。

我站起来，开始讲话。我的话说得相当粗野（在这

种时候是最合适不过的)。我说，咱们订个条件吧。

“……要么，继续谈下去，要么，不谈了。从现在起，会议由我来主持。我保证让你们每个人都发言。我有足够的时间。不过，有个条件：只要再出现一声怪叫，我和我的同事们便立即退出这个重要大会的会场，以后在法院上见面。你们愿意这样吗？不愿意？那么就肃静下来！”

于是，发言便是一个接一个。施工人员讲他们的任务如何重大，茹列宾诺人谈的都像是一些鸡毛蒜皮的事。

有人讲什么山羊，说没有山羊没法活，有人讲篱笆院里的花，有人讲畦地里的小葱。

不过，从这些的琐事里渐渐勾出了问题的轮廓：不，这不是经议员们许诺搞出来的胡闹，而确实是很重要的原则问题。

他们说：“你们听着！我们的祖先世代居住在茹列宾诺。这土地由父亲传给儿子，由祖父传给孙子。这是我们的土地，我们继承下来的私有财产。布尔什维克把这片土地收归国有。你们好像是答应把土地退还给我们……这土地养活着我们，在国家恣意妄为时，这土地救了我们的命。我们失去这片土地可怎么活呢？过去的事就让它过去吧，过去是无法无天。可现在不同了，难道你们不是同意不许动私有财产吗？或许新政权并非

为此而斗争？”

我听着他们的发言。眼前，由规划人员所形成的、由市政府所支持的、由律师们所核对过的合乎逻辑的概念（理在我们一边），开始崩溃了。

它被这个没有羊就不能活下去的小老太婆的信心给撞碎了；被她的那个女邻居，说世界没有她那篱笆院里的独一无二的小花就存在不下去的信心给撞碎了；被巴夫洛夫的倔强——决不丢下他的苹果树和小葱给撞碎了。

所有这些人拒绝搬入新居，他们不要热水、不要煤气、不要下水管道并不是对舒适的生活不感兴趣，而是因为城市住宅破坏了他们的生活方式，破坏了他们的价值体系，而那是把他们的现在和父辈、祖先联系在一起的，这种代代相传的亲族感情远比舒适的生活要深厚得多。

原先，在苏维埃政权时期，自然谁也不会听他们的，再说他们自己也不敢这样反抗。

现在，新的法律还没有制订出来，我们暂时还不知道土地继承法将是什么样的，我们不能不理睬他们对世界上唯一的这一小块曾居住过他们的祖辈、高祖辈的土地的要求。这就是过渡时期的真实。在这里不得不临时找个解决问题的原则。不，我不能把球踢给别人，不能让这些刚刚从无权状态中苏醒过来的人走向绝望啊！

现在我面对的这些人，是原始的纯洁的感情复苏了的私有者。我不能不同情他们。当然，他们陷入不诚实政客的怀抱之中，究其因，是我们新政权在按旧传统做事，不善于在这些人的行为中识别我们为之奋斗的原则。

茹列宾诺人一个个发言时，我的思想就是这样活动的。当市政领导人发言时，一切又乱了套。

当地居民的农民正义感和城市的无情逻辑相撞了。城市规划已经把它们包罗进去，这种碰撞的结果，只能是悲剧性的……

这时，各种方案在我脑子转悠，凝成一团。房子不能保留，这是没话可说的，不能让这些破房子破坏区里已定型的规划，不能为了这些破房子而让等待住进新居的几千人倒霉。但是，从另一方面来说，不能伤害私有者的感情。这也是不成问题的。

我请读者注意这个似乎已经没有出路的情况。一个人只有当他走投无路时，他才会产生用管理办法解决问题的希望。如果照章办事，你只不过是一名官员，而不是领导人。有的时候，需要如此。但这本书不是写给他们看的。

是怎么凝成一团的呢？在这之前不久，我们参观过最早成立的一家建筑合作社。在卡明斯基设计室看过他们为郊区设计的标准小楼的模型。娇小玲珑、结实耐

久。它们以水泥玻璃混合体为基础，采用经过周密研制的工业生产配件的工艺，很惹人喜爱。建筑师们就怕没人采用。我说：“你们别提高价码，我们把这事记在心上。”

现在，当我走投无路时，仿佛看见卡明斯基的方案就摆在第八工作室图板上，正是地方，就在那边，靠近树林的地方。让我们在那里划出十一块地段，盖上这些小楼，问题也就解决了。

是巧合吗？毫无疑问。倘若有机会去给年轻领导人讲课（一直有人请我去讲课），我就要首先给他们讲如何寻找类似的“巧合”。

第一点，去干这件事，事先万不可没有准备。如果没有三四个方案在胸，最好改天再去。准备——就是把材料研究透，征求专家的意见，看看类似问题过去是怎么解决的。你所准备的材料，也许都用不上，不过没有是不行的。不然的话，这些方案会在开会期间钻进你脑海，在意识的周围拥挤到一起，影响那尚未成熟的唯一能解决问题的办法。

第二点，要教会他们听取人家的意见。这是一种特殊的本领——听对方把话讲完。我这么说，不要以为是冠冕堂皇的大话，我认为善于把别人的话听完——是神的恩赐，基督爱心之本。总之，如果一个领导人不善于理解他人的想法，尤其是他人的需要，那么他也就没有



必要在市府管理系统中工作。他什么事也办不成，只会白眼看人。说到底，参加会议，光是坐在那里，那是屁股的坐功，不是脑袋的本领。

最后，除以上两点之外再加一点，不然不会有这种“巧合”。我说的是对创造性发现的热望。一个领导者，当他所寻找的解决方案出现时，他应该有艺术家或科学家所体验的那种喜悦，高呼“好极了！”“创造”这个词在我们的意识中或许和我们干的政治这一行不大贴切。我们多半针对营私舞弊和运用特权时才用这个词。没有办法，这就是俄罗斯灵性的特点——这里既怕当权又恨当权。但是，一旦社会真的民主化起来，那么为什么不承认管理人员的工作，跟其它任何工作均无二样呢？倘若他放弃休息日，每天拼命干十六个小时的工作，那显然不是因为特权鼓舞他才这样做。与科学或者诗歌领域里获得成功的原因同样，那么他在管理领域这样干也准成功。

我们扯远了。

这走题并非偶然：现在领导者的工作中有个间歇。会还在开着，解决办法已经有了。怎么办？等。千万不要在不是节骨眼的时候讲出来。等别人提出哪怕是有些近似些时，你再说。因为虚荣心和私有感情一样都有遗传性，二者相差无几。要做到使起主导作用的不是来自首长，而是把与会者的集体智慧总汇到一起。只有那

时，他们才不会像当官的那样对待解决方案，认为听不听都无所谓，而是把自己也看做是献计者。而献计者和当官的之间的差距，一般来说，相当大。

所以当有人说：“倘若把提供给茹列宾诺人的房屋做成价，并按价格给他们划出地皮来怎么样？”全体与会者都把这建议当成是自己的建议。这不是市长的主意，这是他们自己的决定。

于是我对茹列宾诺人说：

“你们看这个主意怎么样？我们可以来研究这个方案。”

他们用提问做了回答。

“我们得付多少钱？”

这时我该说话了，我说：

“市政府最好不跟你们讨价还价，就地拍板。”

他们都呆了。在火药味最浓的时候，他们眼中的敌人忽然提出了他们连做梦都未曾想到的建议。

“不骗我们？”有人问道。

“至今为止我还没有这个名声。”我说，“我看，咱们这样办怎样？马上闭会，立即开始以户为单位来研究。如果大家没有意见，咱们就签订搬迁协议。拆掉的破木头，你们都可以拿走，我们没有用。”

大家安安静静地散开了。人们开始表示感谢。那个总讲自己种的花如何如何好的女人，请我到她家去看

看。我谢绝了。我的疲劳已超过所能承受的程度。

第二次大会上大家都表示愿意搬迁，那位女人还是把花带来了。

一年以后，我又去了茹列宾诺。那里已建成一座巨大的城市。

当然，这一次去使我不仅高兴，而且是感动了：小楼门前家家户户都有女主人欢迎我，人人拿着鲜花。并且使我特别难忘的是，鲜花不是院子里栽的，而是一般蓝色的小野花。

我甚至不知道这种小花叫什么名字。单独一朵并不鲜艳，但是束成一把时就美极了。

## 这是如何做到的

我一向是“休克疗法”的反对派。这字眼听来就刺耳。一听到它，我便不由得想起我们院落里那个外号叫“小傻子”的基姆卡，他的癫狂症时常发作。一犯病，便把他送走，大人说让他去“休克”一下。现在我明白了，就是用休克疗法医治他。他不说胡话了，可回来以后就更傻了。

请设想一下，把全体人民都这么弄一下，这不仅从道德上讲是不可思议的，从经济发达的国家的角度来看，我们的国家在1992年初还真有点像我们的基姆卡。但，把西方什么地方想出来的经济休克疗法用在俄罗斯……这主意亏得远离生活的理论家们想得出来。

俄国人从来都听信国家。他知道，国家不会在困难时期把他丢下不管。不论多少，总会给他一点儿。无论如何，也会帮他一把。即使不好也会保护他。他和政权

之间有一种亲情，类似父子的关系，所以他能忍受一切苦难，并原谅国家。

破坏这种传统意味着让人民忍受叛变而不是改革。到那时，什么理论也都不管用了，从这个意义上来说，我们不是拉丁美洲人，也不是欧洲人。我们不习惯国家是国家，我们个人是个人。你们只要听一听人们至今是怎么来回忆“盖达尔经济学”造成的创伤，就会相信问题不仅仅是意识形态方面的分歧。它涉及到心灵和传统的深处，那里找不出合理的解释。

换句话说，我们莫斯科政府和当时的俄罗斯政府之间的分歧，不在于改革的目的，而在它的方法。不在于是否应该快些向市场经济转轨，而是在转轨的战略上。是这样一个问题：国家有没有权力在急转弯时丢下人民，任其听天由命。

当国家还是决定这样做时，对于首都的领导人来说经受“休克疗法”就不单单是一个经济问题了。

必须向人民证明市政当局是忠于人民的。

1992年2月，在莫斯科各建筑公司的联合会议上，市政府讲了自己的预测。

“到了5月，你们便不会再有主顾了。他们将无钱可付。过去主顾跟着建筑师的屁股后面，央求他们，什么条件都答应，——这种状况你们习以为常。这种日子

一去不复返了。现在，你们得追着大款要活计干。”

“尤里·米哈伊洛维奇，您说什么呀，这不可能……”

我们还是说错了。这情况提前在4月便出现了。

经过是这样的。总统选举后，没几个月，一批年轻的经济学家掌握了俄罗斯的舵盘。他们读了太多太多的书，说这也不对那也不对，恨不得立刻把不对的东西的基础统统砸碎。

同时也说服我们，说别处什么地方已经这么做过，一瞬间便把问题解决了。也就是说明天一觉醒来一切都破坏完了。再一觉醒来，一看，什么都又建立起来了。不过，基础不同了。这边是交易所，那边又有个什么。好像一个人失业一天便又有了工作。或者拿企业打个比方，当然得先关门，去他妈的吧，要它有什么用？以后立刻能盈利了。没有别的办法，人总得活下去啊。

“问题就在这里，总得活下去。”我们提出不理解的问题，“如果不要活，那的确可以去他妈的了。是不是该学那个看着自己孩子的茨冈人，琢磨怎么办？是把他们洗干净，还是再生几个新仔。但是我们的问题可不是这样的，我们还像是人道主义者么！”

“你们不必担心。”年轻的经济学家们说，“主要问题是摧毁基础。至于人吗，什么都可以忍受。再说，西方会帮助我们。”

话题一提到西方，便都陷入幻想不语之中了。那里富有，钱成堆，用不完。他们把自己的资本带一些来，投资，投在俄罗斯的土地里，像童话故事中的布拉奇诺那样，眼看着金币开始生长。总之，这里是个傻瓜的国度。

争论就是如此这般或近似这般地展开了，只不过如众所周知无法说服年轻的经济学家们。于是，便开始了这个被人当做痛苦来回忆的“货币主义政策”。这个名称对俄国人并不说明什么，然而在其它方面却很快地有了感受。

盖达尔当时担任总理，他祖父是已故著名作家。

一切都像盖达尔的爷爷在书中所说：“要彻底，然后再……”

与此同时，从我作为市长的角度来看问题，在那个基础上也有不少好东西，譬如说建筑工程联合体。莫斯科有很多经验丰富的建筑师，他们很会建筑高楼大厦。当然只有上帝才知其质量。他们也善于进行组织工作，也不一定是按国际标准。但不论怎么说，这机构在运作，每年向首都提供300万平方米的住宅。至于说臭名远扬的标准，那得怎么看。我不知道，一个国外的工程主任能在我们这样的条件下盖出点什么来。所以，我们还是不要把体制的缺陷和人的价值混为一谈。

在他们那里，（让我稍微偏离一下话题）总会是按

时把材料送到工地的。供应计划几乎在设计阶段便下达了。而最令人吃惊的是他们准时完成任务。譬如说，今天把窗户构件运来，明天把门的构件运来，后天则把拱顶构件运来。在这样条件下工作，真是太理想了。

现在你再想想我们的工程主任的工作条件。我不去问老一代人，他们都知道。譬如说，我问自己的儿子。他大学毕业，是管理学教授。翻译成俄文……就是经商教授吧。总之，学习成绩从来都是5分。有一次，这位教授在饭桌上问我：“爸！为什么要在叉子柄上压上价码——25戈比？”我说：“儿子，因为当初我们有个主管物价的国家委员会，价格由他们来定，是他们把价码压在金属柄上的。”

“这样做不对呀！”儿子表示异意，“价格应该根据供求关系来定！”

我望着他，心里想：他把古代文明的经济学背得滚瓜烂熟，也把某个古典学者艾赫纳顿或是伯里克利的改革方案学得成绩优良。但是对本国不久前的社会主义却一无所知，只知道什么都“不对”。

不，如果我能作主，我会建立一个苏维埃文化博物馆，在学校里开办专门的讲习班。譬如说，实践课：你是工厂的厂长，你有钱，要再建一栋新厂房，你去找谁？找建筑公司？坐下吧。2分！

孩子，你应该去找党中央。大家齐声说：“党中



央！”你们了不起！它在咱们帝国里就是最高的神，由它来决定要什么不要什么。所以你需要盖房子，也有了钱、有了设计图纸——你去找谁？又错了！去找部。它们如同围着最高神转的天使，并把凡夫俗子的请求转达给最高神。当你的祈祷为天廷各级所听到，并把自己的善事记录进“决议”（如写入“命运之书”）后，到那时才……不，到那时还不能动工。要等某个名字叫国家计委的超级天使从天堂高处向下俯瞰五年之后的情况将如何发展，并把你的建设项目纳入某个建筑工程总公司之后才完事。你想，这回该没问题了。你来到那个公司，把钱掏了出来，忽然又发现，还是高兴得太早了。他们的人说，您把钱收起来吧，您知道我们这里积压了多少活？根本就做不过来。不过，我们先把地基给你们打好，因为这样做对我们最有利，以后的事，将来再说。你又明白了，还得再去找“上面”才能有所促进。你临走时想不通，有六个翅膀的国家计委难道连建筑力量有多大都不清楚吗？如果清楚的话，那就要问一声：为什么在莫斯科搞那么多令人憎恨的“未完的工程”，像是不知何种文明的纪念物？这已经不是儿童问题，我们在这里不提它了。

简短来说，如果对未来的专家们，这样或那样地不是在小学，而哪怕是在大学里开班讲课，告诉他们俄罗斯过去是怎么回事，他们大概会明白，眨眼之间改变不

了这个国家。不是像外国书本中写的那样，一秒钟内便使改革完成。但是由于不论是小学里还是大学里都没有这门课，关于现实，他也刚刚才了解到说假话，是骗人，那么便决定还是按俄罗斯的古老传统来办事：“管它呢……”

于是盛大的表演在“谁有办法谁就逃命”的口号下开始了。

砖价涨了，洋灰也涨价了，建房的各项价码以难以想象的系数飞速地增长着。国有企业没有这么多的钱，市府也没有。建设工程停了下来，最好的技术人员都流失到合作社里去了。总之，垮了。

不，诸位，或许这是“货币主义”，但绝对不是“政策”。政策要考虑到很多因素，计算后果。盖达尔和他的班子在经济调整中实际上只使用了一种手段。他们放开了物价。

当有人问我，莫斯科市政当局在这样条件下，用了什么方法，不仅拯救了首都建筑联合体，并且还还为排队等候住公房的人在没钱的情况下照样继续盖新房子的呢？我的回答是：“先得吓掉魂。”

1992年的形势的确很危险。问题甚至还不在于50万建筑工人失业——那灾难着实让市政府吓了一跳。最后，甚至也不在于排队等候住房的莫斯科人完全失去改善居住条件的希望。有些问题很细很重要，它们涉及人

的情绪紧张度。当布尔什维克把人民称为“未来世界的建设者们”时，他们知道他们在做什么。他们向人民灌注乐观主义。建设和胜利一样——这在我国，在其它地方也相同，是最重要的思想象征。有的民族建造了金字塔和庙宇，别的民族建造了自由的王国，第三个民族——为人们建造了舒适的环境。建设——在任何情况下都使人对更新产生希望。剥夺莫斯科人在这个概念上的前景，也就是说让那些不幸的排队者仍然住在他们的小屋和合住房间里。对于其他人来说，这就成了对未来失去信念的理由。首都不能更新，全国也就完蛋了。不懂这些，不是个好领导。

在莫斯科市政府的紧急会议上一清二楚地提出了这个问题：

“现在最主要的，是要渡过这个时期，以后就会轻松些。”

会上做出几个“有力的”决定。

一、把“未完的工程”全部卖掉。谁有钱谁买，在我们监督下完工。这样市政府在过渡时期里便有了资金，建筑工人也有了工作。

二、把市政府的建设项目进行下去——医院、学校、幼儿园。作这事——市政府的预算够用。

三、无论如何也不能让住宅建筑合作社的工程停工。这可是 20% 的住宅呀！诚然，人们如今手中已没

有必需的钱了，想办法去和俄罗斯政府商量：请国家出1/3，首都出1/3，其余1/3由房主想办法，只要不停工就行。

四、不规定限额招工。主要的是把莫斯科的建筑队伍保存下来。

五、想尽一切办法在同合作社竞争中能挺过来。那些合作社利用形势在想方设法挖走我们最好的师傅。我们要提高工资，改善劳动条件，把伙食组织好，休息组织好，分住房时予以优惠，总之，竭尽全力实施社会性纲领。

决定了。以后怎么办？

“以后吗，”我们说，“便是最主要的了：弄钱，盖房。”

“盖什么房子？”

“住房，商店。然后出售。”

“出售给谁？”

“出售给有钱的人，接受我们条件的人。譬如，有人想买个商店，条件是买了房必须在那里开商店。如果对方是为公司员工买房，租给他们住——他们有这个权利。只是要交税。”

“那么有人买吗？”

“我们找买主啊！现在有不少有钱的人。银行，商业机构。有很多公司——商业的、中介的，赚了不少

钱，他们一定想把钱变成不动产。他们之间还要竞争，他们不能总干小生意呀，他们那里也是需要住房的莫斯科人呀。”

“好了。不过，我还是想不通。盖房子需要资金吧？购买材料，租用运输工具，付工钱……”

“对呀，去拿。”

“我问的就是这个，到哪儿去拿？”

“到银行去拿贷款。”

如果读者觉得这对话里有编造的成分，那么我向您保证，仅仅是简化了。建筑联合体的分公司的头头们弄不懂，怎能盖房子不知道是为谁盖呢？盖好之后，不是根据合同书“移交”给甲方，也不“上交”给国家委员会，而是通过拍卖、通过中介寻找买主，然后再还账。他们想不通。万一没有买主怎么办？那不就破产了吗？把钱砸进地基里，完蛋了？

我们采取策略，绕过主管建筑的机构。拜访与他们有关系的各个系统。把他们的领导人请来一道谈，和各个集体单独谈。主要是给他们打气，鼓劲。不要在过渡时期与他们失去联系，不要放弃领导。这一年的工作又紧张又劳心。在市政府里开不完的联席会、座谈会和各种各样的会，还有现场会，旧制度已经丧失了生命力，新制度要求新的工作组织原则。

往后便是残酷的冒险游戏了。由市政府担保，向银

行贷款 200 亿卢布。那时候的卢布可不是现在的卢布，如果计划失败，莫斯科市便无路可走了。

与此同时，恰如圣经中所说，人世间有神，当我们处在困境时，他会来创造奇迹。住宅、商店、厂房和那些该咒骂的、永远悬在城市上空的“未完的工程”，拍卖机制一启动，效果好极了。一年之后，贷款加利息全部偿清，莫斯科建筑联合体信心百倍地站起来了，以前跑到合作社去的技术人员现在又都回来了。

但是，真正的奇迹还不在这里。我们原以为需要从市政预算里拿出钱来为排队等公房的人支付建房费用。但是，拍卖却显示出了人们所说的“独辟蹊径”的本领。

经过是这样的，拍卖住房和独宅小楼时，售出的价码是如此之高，甚至连最大胆专家也没能预测到。

“这没有什么奇怪的。”我的儿子继续教训他爸爸，“你们过于习惯让官员们来定价。其实没有一个人，包括爱因斯坦在内，能把影响价格的一切因素都搞清楚。这就是为什么全世界都关注交易所的原因。而且是一天也不放过。”

我当然不同他争论。事过以后，专家们才根据市场行情开始分析莫斯科房价上扬的原因。提出了各种各样的假说，其中有“首都因素”和必然的“基础设施”原因。它的含义是，虽然莫斯科的楼房与克雷诺波列的高

楼大厦同样规模，需要同样劳动消耗，但是这里有众多好律师、好医生，有外国的代表机构和各种各类国家机关。所有这一切（市场的妙处就在于此！）都考虑在拍卖价中去了。因为市场是根据供求关系，而不是根据物资和劳动消耗来定价的。

好吧！既然市场考虑这些因素，我们莫斯科市府便定一个法，莫斯科的售房价要加上市政的30%附加费。在同一个决议里规定这笔市政收入不能挪做它用，只能返回用于建造排队等候无偿公房的莫斯科人的住房。

漂亮的解决方法！或者是奇迹？在这奇迹之后，相继而来的是其它奇迹，都是我们从未想到的。

多少年来，我们的领导人观察外国的建筑工程，总想把人家的“卸车就用”的建筑工艺引到我们的亲爱国土上来。我们绘制复杂的图表、组织运输车队、尽力想把生产建筑材料的工作节奏和组装楼房的节奏协调起来。但是做不到，在任何时候任何地方都未做到。

想一想那永恒的“建筑工地”吧。构件、板材、钢筋、电缆，总之一句话，杂物堆积处。当然，它们不是垃圾，因为这些建筑材料都非常昂贵，但是对待方法却是当做不值钱的玩艺儿，把他们变成……是的，变成了垃圾。生产这些建筑材料的厂家急着把货送来，堆在这里，因为从这时起他们便算是完成了任务。建设者们对待一切都满不在乎，被人偷走了——重新定货；不被偷

走，让老吊把它们吊走，转移到别处。反正不值钱，有什么可讨论的。

现在证明了，“卸车就用”工作方法划得来。工程项目的领导人自己也不得不做出这样的决定，因为工人的工资高。多一次的转移、码堆——忽然变得极不合算了。再加上材料本身涨价，所以迫着你立即用上。上到九楼的窗板材料不会被人偷运到别墅工地去用了。

想当年，我曾让我的一个助手带着相机去巡视刚竣工的建筑物。照片上乱七八糟什么都有：破碎的护墙板、郎当着的钢筋、堆积成山的砖块（不是像国外那样码放好，再蒙上聚乙烯布，而是成堆的堆着）。今天都变了。不错，还有赃物，还有垃圾，但是少多了。不论怎么说，你再也看不到埋在土里的水泥预制板。它很贵，为它已经付了钱。

换句话说，我们通过似乎与此完全无关的决议，迫使建筑队伍实现了苏联领导人在70年间用各种宣传和指令都未能解决的问题。

经济——这位女王陛下，像是一位气质敏锐的夫人——要求严、好挑剔，突然把秩序给整顿了。

“未完的工程”也是如此，本来它是个解决不了的问题。苏联时期，工资基金是根据总定额发放的。建筑工人总想扩大总量，先干最划算的，再转移到另一个项目去。经济学家们从他们的角度出发，总要想出一些新



的指标。有人建议按什么“自身劳动量”付工钱，有人则提出所谓的“定额纯产”来计算。结果一事无成。项目的收尾阶段是最繁重、最不划算的阶段，吊在那里不管了。这时招来一些定额工，他们不熟悉专业，没有经验。工程项目都是在党的权力机关的压力下完成的。现在，忽然——不，我不想自夸，——这个问题还没有解决，但是整年无进展的死工地已经不存在了。新体制带来的结果是靠党的压力所做不到的。

过去，施工人员欺负设计人员。今天工程负责人到处说：“我们的口号是听从设计师的。”那还用说吗？他得把自己的“杰作”卖出去，如果不漂亮、不舒适、没有声望——谁也不会买。再有，城市也不注定要选用千篇一律的、像营房似的乏味的标准住宅。

就是这样，不管我们干什么，都变了。不仅结果变了，建筑人员的观念也变了。而且请注意，我们并没有更换干部，几乎一个人都没有裁减，也没有招进一个外人。对我们莫斯科政府来说，用原有的人提高体制是重要原则。

如今，他们忽然发现：劳动减轻了，组织工作合理了，形成了真正的流水作业。材料不损毁了，注意节约了，新建筑看着悦目了。

有趣，靓丽，体制运作起来了。

难道有人会怀着厌恶的情感观看这新的图画、新的

乐曲的诞生？请看，一件艺术作品诞生时，它的创作者可感受的那种兴奋、那种享受，如今建筑人员在用现代方法进行工作时也同样感受到了。他看到工作组织的方法，在价值上不低于在引进投资过程中所买进的那些掘土机、大吊车和水泥搅拌机。不然的话，全部财产都会变成一钱不值的破烂。

他看到仿佛是自由经济本身带来了新的组织形式——甚至毫不理睬任何人的意志。我们可不是它的发动机。我想，它根本就没有发明人。我们大家都是这个体制的仆人。这个体制是整个工业化世界的财富，是全人类的财富。遗憾的是，我们长期以来一直置身于这个体制之外。

总之，我想，凡是在经济自由条件下尝到这合理组织工作甜头的人，永远不会再拒绝它。如果有人想让他们脱离这个体制，只能与生命一起离开。再想简单地复旧，改换思想意识，回到行政命令的白痴时代——办不到了。我对此深信不疑。

## 嗨，道路啊，道路……

市长工作期间也有特殊的时刻，这种时刻仿佛是随着疲倦而来临，其实它是最美好的时刻。比方说，一天工作快结束了，取出明天开会用的资料，忽然你陷入沉思，思想开了小差，想到一些历史资料——你清清楚楚看到你现在所熟悉的地方当初是什么样子。

“……恳求在食品市场广场设置公厕，否则中国墙的几座拱门由于逛市场的人不爱护，而受到严重的破坏，尤其是中国墙墙根那条没有用石头砌起来的地方。”

（载《莫斯科市杜马消息报》，1892年第6期）

“昨天凌晨7时，莫斯科沃列茨基大桥附近有一处大水管破裂。马路立刻被水淹没，过了大约10—15分钟，该处便出现了一片水洼。莫斯科每次大雨后，即使没有发生任何故障，也会出现这类水洼。”

（载《俄罗斯语言报》，1910年3月27日）

## 莫斯科，我们是你的儿女

“静观莫斯科条条马路，会以为此地不久前发生过地震。大街小巷和院落如同科迪勒拉山系，人行道上处处是结冰的河与结冰的湖。”

（载《警钟》，1884年第8期）

“秋雨连绵的日子和早春融雪的季节，布特尔街是如此泥泞，以至抬遗体时需要绕过大街，从栅栏上边搬过去。市议会终于接受了市民的哭诉，首先把布特尔街改名为下马斯洛夫卡街和上马斯洛夫卡街。他们还用新的珐琅街牌更换了字迹模糊的老木板牌。不过，改善环境方面仅做了这一点，再无进展。”

（载《俄罗斯语言报》，本世纪初。）

“现在已经是7月了，但乘车根本无法从茨维特诺伊林荫路的左侧的特鲁巴街到萨莫切卡街去……用小铁锹把地挖开，在这疏松的地上砌一些石头，上边再撒些沙子，马路就算修成了。”

（载《俄罗斯导报》，1864年6月26日）

嗨，莫斯科的道路啊！这些道路修在沼泽上，雨后泥泞不堪，冬天冻得坚硬，刮风时尘土飞扬，走路时一片污水。莫斯科用大圆木桩铺路是很晚的事了。（与欧洲城市相比。）

17世纪，地方衙门专门设有“路官”。根据文件来看，他们管理的只有一条白石铺砌的大街，即特维尔大

街。一般情况下，那是外国使馆人员来往的地方。

1693年，彼得一世颁发谕旨后，情况第一次有所好转，国王下令用莫斯科近郊运来的卵石来铺修首都中心地带的街道。到了18世纪，克里姆林宫院内铺了石路，中国城和白色城几乎都铺了石头。至于其它马路和人行道，长期处于混乱状态，有些街道的管理工作责成房产主负责，用管理代替实物贡赋。到了上一世纪中期，为了统一管理，市政府才开始过问此事，也就是说，市政府第一次铺了路。在这之后，如果房产主不愿意负责相联的马路的状态，那么杜马高高兴兴地把它收为市府所有，只把人行路部分留给房产主。

至于当时的情况如何，我们从报纸上的消息已经看到了。再加上俄罗斯的“文化习惯”，你们读到摆在我面前的电报就不会感到惊讶了。这封电报是1913年年底拍给市长的：“莫斯科市中心完全无路可行，这种状况每天给莫斯科的马拉货车造成多达30,000卢布的损失，因此恳请阁下用电报传令立即用院内与房顶上足够的雪来填平马路的坑洼，以及细心打扫人行道上的积物，把积物集中到院内或把它堆起来。”

每年冬天，红场就成了消灭积雪的中心地点。大车从各个角落把雪运到此地，两台大融雪箱必须把雪融化掉。融雪的蒸汽从早到晚笼罩着旧首都的中心广场。

可是，一旦积雪融化了……为了不让读者厌烦，我

只从手边一大堆资料中引证一件事。上一世纪末，市杜马展开了一场有关“轮胎问题”的尖锐争论。原因是橡胶轮胎的车辆当时成了时髦的风尚，可是它乱溅泥水，而马路上的泥水已经够多了。市杜马有个专门委员会就这个问题研究了三年，最后什么问题也没有解决。1898年，行人忍无可忍，他们征集了几千人的签名，上书请愿：禁止使用橡胶这种新玩艺儿。杜马讨论这一迫不及待的问题的专门会议上，代表中只有寥寥几个人提心吊胆地表示：如果把马路整修得好一些，就不会“泥水四溅”了。话题基本上是围绕着这么一件事进行的，即雨后允许橡胶轮胎的车辆行驶以代替步行。亚·根涅尔特议员反驳说：“请大家设想一下，某位先生外出，远离自己的寓所，也许还带着几位打扮得花枝招展的妇女，雨后他需要回家。身穿盛装的妇女乘坐出租马车不方便，乘坐自己的轻便马车，迈动像参加葬礼那么慢的步伐，走上几俄里，更不方便。我建议雨后乘坐橡胶轮胎的出租马车时，可以让马车缓缓小跑……”

由于当地的土壤和气候的关系，经过很长时间的周折才同意用沥青铺路。恕我谈得杂乱无章。有人认为，沥青不适合于莫斯科，因为此地沼泽多、地易冻。这种看法不是没有根据的。1875年，杜马派遣管理局的成员亚·尼·佩通尼科夫到国外专门去考察街道铺砌工艺。这位工程师回国后，在汇报书中建议放弃使用卵石铺路

方法，改用沥青压合。

1876年特维尔大街上进行了专门的试验。划出五个实验区，铺了路，进行比较。一处用的是压缩的沥青砖，另一处用的是六角石，第三处用的是塞兹兰浇注沥青，第四处用的是谢尔浇注沥青，第五处用的是普通木块。过了不久，几个实验区的结果都不能使用。可是富有的市民对浇注沥青产生了浓厚的兴趣。很多人把自己的寓所前的街道铺了沥青，然后把它交给市政府管理。杜马因循守旧，认为卵石铺路最便宜又最耐久。1909年，巴尔丘格、沃尔洪卡、戏剧大街铺上了长条花岗石。

与此同时，管理局没有停止寻找必择其一的修路方法。1911年，米·帕·谢科托夫工程师被派往瑞典考察开采石料的经验及在铺路工程中使用石料的情况。回国后，他建议在沙基上砌花岗岩路，认为这种方法最适合莫斯科。但这一切只是纸上谈兵，直到1927年卵石铺的马路仍占市政公路面积的95%。

到了30年代，用沥青铺的平坦的广场和马路才开始成为首都意识形态中的形象。我们在旧的苏联影片中看到的理想城市——“新莫斯科”——首先是清洁宽敞的路面。到了战后，这一形象又在市中心以外的地区出现了。比方说，我们红岗沿河地带到了50年代末才铺上沥青。

60年代，形势发生了急剧变化。赫鲁晓夫不仅在遥远的哈萨克斯坦草原上开垦荒地，而且这个想法在首都市区也变成了事实。莫斯科郊区大量建筑房屋，市内沥青路面的面积也巨增起来，由数量而转为质量。工程管理总局的主要关心已经不是布局工作，而是通道和人行道用沥青铺设的情况了。沥青路面并不耐久。本地土壤冻结很深，然后又融化、膨胀——沥青裂缝、凸鼓、凹陷，路面出现坑洼、塌陷、坎坷，若想让道路可以使用，每五年必须重铺一次。

这就是说，现在修路的数量已不能用新路的数量来计算，而要用全部现有的路面面积来计算。如果每年的修复工程面积少于1/5，那么……关于糊涂人和道路是俄国的两大灾难这一箴言就兑现了。

停滞前的时代，当党的发号施令的体制还起作用时，修复工作是按计划和按命令进行的，这是符合“模范的共产主义”办法的。我不说那时的道路维持得都好——然而市政府服务行业由区委来监督，是自有其逻辑的。首长的目光所及，修路工作无懈可击。但只要恐吓力量稍有减弱，首先在修路方面有所反应：道路的状态表明社会主义体制已经蜕化，蜕化成了什么，现在还没有称谓。

当我来到市政府工作时，见到的是一幅触目惊心的景象。城市的街道实际上处于无法通行而管理人员玩忽



职守的状态。当我调查了道路维修的组织情况时，真让我百感交集。

这是一套调整得天衣无缝的什么事也不干的体系。

有一条公路叫做保高罗茨阔耶——它靠近索科尔尼基公园的后面，那儿几乎没有车辆来往。有一天，我偶然经过该地，看到那里在大事修路。其实，那条路完好无损——因为平时很少跑车。为什么要修呢？司机说：情况不是明摆着嘛，一片好风光，来往车辆不多，没有马路牙子，没有井盖。你就在这片宽阔的路面上用压路机碾吧，然后往草坪上一躺，美美地休息一番。

那简直是调整得极好的相互欺骗的组织机构。公路业务统一受总局管理领导。总局领取预算拨款，总局给自己安排工作量，总局给自己选择应当进行维修的街道，总局向自己订货，自己完成它，自己通过验收，自己评价维修结果，自己给自己支付费用，甚至还有奖金，必要时自己罚自己。这样一套工作组织难道不完善吗？我简直不敢设想对自己的城市能有比这更巧妙的安排，同时对它又是更狠的蹂躏。

我想顺便谈一谈社会主义体制的某些特征。苏联经济学家们不止一次地想做得比社会主义体制更狡猾。他们为了强迫人们干活儿，不断地提出新的生产指标。为此，他们开展过多少次讨论会，举行过多少次论文答辩。有些人主张按量而不要按质付费。另一些人主张先

不要一次付清，而是外加“奖金”。应当承认，党的领导相当迅速地实现了这些想法。然而，从完全另一种体制中抽出来的“物质刺激”原则只能产生相应的对付它的鬼招术和新的虚假手段。结果证明（依然经济学陛下的法则）在我们的条件下，最适合的办法是：做做样子。首长们做出样子像是给工人们付费，工人们作为回报也做出样子，似乎在工作。那种体制刺激的是相互间的幻想主义。付费的假象产生的是工作的假象。或者调个个儿。这里永远搞不清，哪儿是鸡蛋，哪儿是母鸡。当然直到油炸公鸡把你啄了一口之后，才会明白过来。

当我们提出改变街道无法通行和管理人员玩忽职守的状态时，实际上接触到了另一个全新的问题。很多记者——根据他们的提问来看——认为当今的成绩是靠市长东跑西颠，亲自监视一切工作的进行才达到的。一般地来说，这种做法是对的。领导人不应当坐在自己的办公室里去想象各种局面。但是东跑西颠，到处监视，对不起，这是旧的区委的办法。当自身工作的体制没有建立起来之前，这种办法才行之有效。

我们做的头一件事就是把瓦·图马诺夫请到莫斯科来。他是一位名震四方的开采金矿的企业家。当年他在科米工作过，后来在卡累利阿。听别人讲，他在那里铺修了不错的道路。我们通了电话，见了面，做出决定。我们把一家沥青工厂和市府掌握的设备租给他，帮助他

解决工人住房问题，以他为榜样改进经济机构，以便吸引别的企业家。

首先制定了价格表：修铺普通的路——付多少钱，修工程复杂的路——付多少钱，白班的工资，夜班的工资——一切都从新开始！目的在于使工人比日班更愿意干夜班，比单纯用巨型压路机碾压更愿意修补有井盖的和有马路牙子的道路。

下一步是技术设备。市政府有很多陈旧的设备，可是没有好的设备。我们开始研究，四处寻找，到国外去购买。从德国运来了摊铺沥青的摊铺机，用了一阵子，发现一到冬天，沥青温度不够。我们跟几家工厂商量，决定自己生产有风镐的摊铺机，用柴油作燃料。这回，德国人对我们构造的机器发生了兴趣。请便，我们可以出售。

总之，我们使用了一切办法，我不准备多讲了，否则我得给读者倒贴书价，而不是收回书费了……总之，通过这些办法，我们为了解决主要任务做了准备，目的不在于铺某一条路，而在于创造一种能吸引企业家的经济环境。

创建新的合作社（光是这些合作社的名称——“压路机”、“公路”、“修路人”——就多有价值！）时，我确信图马诺夫制定的定额发挥了作用：大家对实际经济效益产生了兴趣，他们愿意为市府干活。这就说明，一

一切都正确。去年，60%的街道就是由这些企业机构完成的。如果我们找不到这种能够吸引他们的办法，那么我们就等于一事无成。

如今我们对各下属单位说：你们尽管定货！市政府有你们的预算。你们更清楚什么地方需要修缮。再没有什么借口了，今天要想找人干活是毫无问题的。工程保障局的工作条件也变了。现在工程保障局承担40%的工作量，主要是市内干线。表面上一切照旧：预算中有他们的数目，有年度计划，付款有保障。但定货与质量监督权已不在它的手中。过去工程保障局大权独揽——如今有了衬景，可以进行比较。过去是它自己——如今是直属市长的行政单位验收竣工的项目。过去是自己挑选修路的地段——现在是由受害最大的单位提出应修的道路的名单。市汽车检查局也参加了这项工作。

这些事都完成了。市内出现了相当数量新的执行人员，当订户可以和它们签订合同时，发生了一件妙事。沥青生产量没有增加多少，市政府的工作人员没有调换，可是工作量却增加了4倍。

现在请你们计算一下，全市路面共计1亿平方米，过去一年整修450万平方米。这就涉及到质量问题：路面不能使用20年。如今年度整修量增长到1,700万平方米。如果能保持这个速度，那么莫斯科就保证了多少可以过得去的路面。

主要的是——城市像童话中那位爱挑剔的公主。你们还记得吗，她向所有求婚者提出要求，我们也是如此。市内既然形成了充分的竞争环境，而且又有很多潜在的承包人员希望得到订货，于是便出现了招标的可能性，而不是选择的可能性，因为遴选——是受贿。

做法如下，委员会宣布某一路段，参加夺标的公司——既有市营的，也有企业家的，进行投标（相当激烈）。然后选出在夺标取胜的公司，也就是提供最好成果的公司，或者同意接受政府更有利的条件，或者按其过去的工作质量树立了信誉的公司。但，不是一个人，而是整个招标委员会来决定。收买整个委员会就不那么容易了。

这有什么复杂吗？看起来没有。而实际上是作了多少工作啊！诚然，现在远非人人已看得清楚，因为凭良心说，路还不是我们所希望的那样。但，你们应当同意，已经有了奔头，有了进展，不是个别现象，而是体系化了，不像过去施点压力便完成了任务。如今，公路工程已非三年前的样子了。

我们现在悄悄地开始考虑下一步的工作，所谓非市政化。我们想让公路工程不受市府管辖，各种机器设备暂时属于我们，承包者无法购买那么贵的机器。我们的想法是将来作到使有经费的市府预订工程并对其成果付出费用，其它事全部由公司办理，他们决心参加这项工

## 莫斯科，我们是你的儿女

---

作，而且还要争取得到市府的定货的权利。

到那时就不必让我本人监督怎样修路了。

若知道，四处转游并进行监督——这是布尔什维克的老办法（恕我老调重弹）。当你手中有鞭子而人们的眼睛里充满恐惧时，那种办法才能奏效。

## 解开魔圈

“你总是喋喋不休地讲成绩讲成功！”叶莲娜把手稿退还给我时说，“可是人们关心的是什么事没干成，什么事没做好。瞧，街上垃圾成堆。你写写这事嘛！”

我又坐到桌前。清晨，鸟儿在唱，儿女们还在睡觉。这时如能到体育场去多好。不管怎么说，现在是假期。

但，没有办法呀，必须利用闲暇的时间。等到一上了班，一点儿的时间也不会有了。

不过，让我在这儿专写垃圾的事，天理良心，实在没有多大意思。它是个暂时的问题。处理这件事的办法，一清二楚。发了工资后，有了多余的钱就可以买些扫街用的新机器——问题便解决了。我这是作为当年管院子的工人跟您这么讲。

老实说，我们当年从没有听说有什么扫街的机器，我们用的工具，不值得一看。扫帚、铁钎还有锹——这就是全部机械。管院子的工作需要的是早早起床。用我奶奶的话说，趁着上帝还睡觉的时候就起来……

扫帚要自己扎捆，事先准备些树枝。扫帚是种倔强的工具，难怪童话里妖婆总是骑着扫帚满天飞。每把扫帚有自己的脾性，如果捆得不紧，那么会扫得尘土飞扬，天昏地暗，让人受不了。

铁钎是住宅管理员发的。这可是一种值得尊敬的工具，使用它需要有力气还得有巧劲。用钎尖扎碎大冰块或用平头的边角划开路面上的薄冰——是真正的艺术。如果用力斜着扎下去，那么砸碎的冰大小块几乎都一样，而且留在原地。那时很容易把碎冰铲掉。使用铁钎干活儿，主要是一种享受。否则干着没有劲儿。这就是规律。

但最值得骄傲的工具当然是铲雪的锹，对它的爱护超过其它任何工具。我用的那把锹可不是住宅管理员发的那种胶合板外包着一层铁皮的锹，而是我父亲用旧了的那一把，铝制的，又宽，又轻，磨得好使极了。住宅管理员瓦西里·伊万诺维奇是个严厉的人，常常腆着肚子监督你的工作。他特别尊重我，因为我有这么一把铝锹。他的嗜好是观察冰溜。如果你没有把某一根冰溜打掉，他就大发脾气。



我在石油学院学习期间管了6年的院子，打扫我们的院落，倍受周围人的尊重。革命前的一种威望那时还存在。管院子的——就是主人的形象，是主人的全权代表。革命后，布尔什维克掌了权，禁止使用“管院子的”这个词。到了20年代改用“扫地工”或“清洁工”。可是老百姓当中保持了对管院子的敬意。战争结束以后，这种叫法又恢复了，根本用不着市政当局过问。

现在情势复杂了一些，但问题还可以得到解决。一旦首都预算里有了钱，咱们就买些微型牵引机，把工资提高——城市就会变得清洁，美丽。我保证，不必为这事伤脑筋，用传统办法即可。

不过市政管理方面还有些问题像是被魔圈给困住了，不知应该怎样对付它，也不知应该从何处下手去解决。

这类问题如同大街上交通堵塞现象。谁也不让路，都想往前走。正因为大家都在走，便出现了荒谬的现象。

对了，咱们就谈谈交通堵塞的事吧，不必另找话题了。

\* \* \*

1670年4月26日沙皇阿列克谢·米哈伊诺维奇颁发谕旨，禁止御前大臣及下属官员骑马进入克里姆林宫。

那是莫斯科当局为解决市中心交通堵塞现象而采取的措施。那不是第一个也不是最后一个禁令。

我对首都的传统虽然充满敬意，但现在，在后苏联时期，还是不想从这事开始处理问题。关键是类似的禁止方法不仅与民主制度和意识形态本身相悖，更重要的是我们见识了禁令的虚构性。难道社会主义在我们清醒的记忆中留下的教训不正是这些吗？禁令只在开始阶段起点作用。然后就会出现暗中联系，借做假和行贿专门来对付禁令——我们很快就发现一切又恢复了原状，只是骗子们的接触变得更牢，钱袋装得更鼓了。

过去解决交通问题还有一个流行的办法——扩展街道，这种做法贯穿城市历史的始终。30年代移动楼房，60年代新阿尔巴特街上大刀阔斧地拆除大众化的房屋——然而这种做法决不是从布尔什维克开始的。

据我们所知，早在1585年，那时第一次企图调整首都马路的宽变。沙皇费多尔·约诺维奇规定大街宽度为12俄丈（25米），小巷6俄丈。按当时的尺度——这是革命化的标准。只是由于缺乏按我们今天的说法“实现这一计划的机械装置”，这事便告吹了。莫斯科人不仅没有让出院落以便扩展马路，反而没有少占大街的某一段落，不顾一切地把街道变成了死胡同。

1629年大火烧毁了半个白色城。那次灾情终于提醒政府根据1585年的谕旨丈量一下莫斯科马路的宽度，

结果令人不胜懊恼，很多小巷本应是6俄丈，这时只有1俄丈了。

沙皇米哈伊尔制定了新的比较宽容的标准，然而他也没能从莫斯科房主手中得到太多的东西。火灾后重建房屋时，院落没有按谕旨规定：沿正房前的直线修建，所以出现了一些凸出的地方和棱角。

甚至彼得一世也没能把秩序整顿好。1715年9月14日，这位陛下下诏：莫斯科的房屋只能沿直线建造，否则——收归公产或由建筑师出资改建。但是莫斯科的风气占了上风。

阅读沙皇的谕旨是件有趣的事——一般来说这些指令是明智的（譬如，我们在1752年的莫斯科的规划图上就可以发现限定正房的红线），但毫无作用，因为那只是个意向，认为沙皇的一切命令都必然会无条件地予以执行，简直令人惊讶：对指令怎么会有如此的信任？莫非沙皇和他的宠臣们真的不知道俄国人民擅长的艺术是：不执行当局的命令？我们习惯于尊重彼得一世，因为他办事果断，有干劲，连他也不太关心监督执行的情况。

不管怎么说，实际情况是：直到1812年工作毫无进展。1812年大火不仅烧毁了房屋，也烧毁了莫斯科的院落布局。后来有位诗人说：“大火促进了它大事装饰。”的确：战后成立的“建筑委员会”马上着手工作。

在城市地图上相当准确地标出了卡梅尔—科列日土城范围以内的所有马路，最后于1818年编制一个“远景计划”……虽然在规划方面作了大量的工作，但在19世纪为拓宽街道还是没有多大的进展。陛下要求为拓宽马路从占有者手中按协商价格购买必要的地段遭到抵制，土地占有者们漫天要价。1872年施行新的城市法典后，管理局多次增加拨款并开始利用所获得的权力，按公平的价格将必要的土地收归国有。

时隔不久，革命爆发了——以后发生的事，在莫斯科怎样拆除房屋，怎样移动建筑物，有关这些情况请问目击者们好了，我嘛，就此中断这段不大愉快的故事，免得让大家再次伤心。我只讲一句，专制年代的做法让人恨透了，所以我们今天才如此痛骂苏联时代那些破坏历史中心的暴徒们。倘若我们再采用他们的做法，少说也是丢脸的事。

现在只剩一种，即第三种做法了。这是最难做到、最需要细心的办法：以加快行车的速度来完善交通调动的体系。用单向行车、多层的立交桥、地下行人道、多层的汽车停车场等来加大道路通行量，最后，在首都再修一条环行路——这就是我们的撒手锏。

现在可以回顾一下，快行——是莫斯科实实在在的一种传统。

“莫斯科的马车夫像个疯子，一边驾车奔驰一边喊

叫——唉！唉！——于是人们让开了一条路。”这句话摘自一位外国人的书信。（17世纪）

从沙皇的谕旨的标题上可以猜想人们是喊着什么话让开了一条路的：

《关于禁止持鞭与缰绳在市内骑马》（1683）。

《关于禁止骑马快行和口吐脏话》（1744）。

透过这些市政管理的文件可以清楚地看到莫斯科的秩序与风习。

我面前摆着彼得一世致莫斯科警察总监的谕旨：努力做到使马车在莫斯科走得慢一些，对于那些“喜欢骑快马你追我赶”的人，沙皇嘲讽地写道，让他们到郊外驿站村镇或冬季到河上去举行比赛好了。

再看看女皇伊丽莎白·彼得罗夫娜 1742 年 3 月 19 日的谕旨。女皇禁止“乘快马”在莫斯科奔驰，免得“撞倒和踩伤行人”。

下边再引证一段，供读者消遣：

“皇帝陛下得知莫斯科骑马的人行驰甚快，因此路人不仅遭到骑马人的鞭抽，无缘无故地无情地践踏，还遭到恶言恶语的辱骂……”

总之，如果按沙皇谕旨来判断，可以形成这样一种印象，即果戈理的惊叫：“哪个俄罗斯人不喜欢骑马飞奔！”——在首都恰好得到印证。

\* \* \*

谁在花园环行路上没有堵过车，在堵车时没有骂过天骂过地，没有乞求过上苍，没有发过火，恨不得把灵魂出卖给恶魔，只盼能按时赶到目的地，谁就不明白为什么在市长办公会议上大家那么激烈地、反反复复地讨论“特拉费克”问题。“特拉费克”是外来语——英文是“运行”、“交通”的意思。近来，我和交通民警交往中发现他们常用“堵塞”、“堵车”等字眼儿来形容交通流量过大。他们在动，我们在停。这是俄语中的妙用。

正是到了90年代初，“特拉费克”在这个意义上具有危机的形式，决非偶然。莫斯科本来计划长期使用公共交通工具，如今小轿车的总数在不加控制地增长，它像海潮似地席卷了全城。

加速向开放体制转轨，其结果也发生了影响——如消除人为的汽车供应不足，大款的出现，富有组织的冒头以及其它等等，这些事一个个数起来要花很多时间。

总之，莫斯科私人小轿车已达到100多万辆，数字还在不断地增加。再加上市政交通车，再加上机关班车。再加上我们还想建设点什么、创造点什么、改建些什么……交通危机不能不伴随新体制而来，这一点您会同意的。体制在发展，交通危机也跟它一起在发展。

问题如此复杂，牵扯面如此之广，以至于超出直接处理的范围。交通体系——统一的完整的机体，干涉其中某一局部可能在市内根本不相干的另一处引起反响。

因此，工作既需要有能力和得懂专业，有直觉又有分析各种方案的本领，这些方案要允许有不同的解决办法，对比互相排斥的几种可能性。这时可能发生意外的矛盾和立场上的冲突。领导人的艺术不在于尽快地下结论并生硬地监督执行，而在于耐心地发掘所有观点，邀请专家和领导人员参加共同的讨论，并且做到心中有数：谁站在哪一方。

这种战术——像是另外一个专题，我不知道在这里讲它是否适宜。

常常有人问我（不仅是朋友，也包括同行）：为什么没完没了地召开会议？何必为“清谈”而浪费那么多时间？找两三个高明的专家，在他们的帮助下制订一个内行的决定并严格地按它去作，不是更好吗？我告诉你一个秘密：最后往往是如此。可是我曾经发过誓，永远不做苏共中央政治局委员斯柳尼科夫那样的人（您还记得这么一个姓名吗？）。他平时常把我这个“副主任”请到自己的办公室去，一连说上两个小时，鬼晓得他说了些什么，然后鬼晓得让我带着什么观点回去。他把大部分时间用在说明你是何等的渺小与无能。每次我离开他的办公室时，都对自己发誓，一生永远不能像这个人。

不，各位先生。领导者的艺术在于把所有人召集到一起，把每一个人的意见听完，并按卡奈基的建议诚心实意地赞扬对方对问题的看法和对事物的了解。领导人

的任务是营造讨论气氛，心情舒畅的创作环境，开展“脑力冲击”。若知道，干巴巴的“组织决定”也服从于私有制的原则。当这些决定被中层领导人变成己见以后，才开始付诸实现。

经验丰富的领导者召集会议时，同时还有一个目的：不把自己的决定强加给下属。他可以不露声色地推动他们一下，用自己的问题指引他们一下，但决不可以逼他们，强制他们。他要用耐心而不是用权利取胜。当他在会议结束时说：“瞧，我们最后的决定是由你们的想法形成的。为此多多感谢你们。”这样的会议他才能认为是成功的。因为他讲了这样的话以后，他才获得了共建事业的同盟者，而不是机械执行职务的人。这些同盟者将捍卫这些决议，并为它而奋斗。他们是专家，在这之前，他们中间的每个人只见到自己在总体问题中的局部，犹如复眼中的网孔，而现在，他掌握了全貌的实质，并把全貌化为个人的了。可以对他不进行监督，他有了实现决议的热情，因为他把通过的决议看成是自己的决议。维护自己的东西是人的本性。

工作开始了——说句心里话，这项工作多少有些奇怪。过去，一市之长从来没有召集过如此多的会议讨论同一个问题，也从来没有如此经常地到总规划局的科研所去，从来没有一小时一小时地听取交通部门工作人员的汇报，从来没有利用每一个机会与国家汽车检查局的



普通工作人员交换意见……也从没有陷入如此绝望的状态，因为形势令人感到几乎是没有出路了。处处采用的都是同一的禁令，限制人内。没有人提出任何别的解决办法。

在这种情势下，我对自己已经不抱任何希望了。问题很简单——可是你无能为力。虽然你确切知道，无力是一种假象，它不应当阻止你前进，因为事物本身丰富多彩，解决问题的办法仿佛就在眼前，只需要一点：“找到我，找到我……”

在彻底绝望之中，我突然给自己提出一个建议（我甚至不知这事是怎么发生的）：如果把花园环行路变成单行线如何？（心中在想：怎么，你病了？可是自己还在继续想）市内开辟一条没有信号灯的大道，时速 80 公里。我们建设一些新的过街桥、立体交叉路、地下通道，在复杂的街道上组织好行车路线——下一个问题就是汽油的价格了。您看，这么做如何？

这些想法好在什么地方呢——好在以后可以不施行。但，这些想法能够使整个氛围活跃起来，它的结果完全不是在我们当初想解决的问题。

在这种情况下，马上就会有人表示热情支持（“通过决议，咱们试试看！”），也会有人反对（“别再拿莫斯科做试验了！”），还会有中间派。我坐在那里心想：要实现这些想法的主要领导人，他们应当站在哪一边呢？

如果“在右边”，最好不要打扰他们的工作。好好地跟他们说一声：让开吧！

但，在让开之前，我们也检验了这个方案。做了大量的计算，在电脑上试制了可能出现的种种情况，明确了所缺少的因素。在工作过程中我们已经有了很大的收获。

成果之一是积极展开了设计列弗尔托沃地下隧道的方案的工作。三环路在那中断了，根据大家无从知晓的某种原因，进一步的研究工作几乎停止了。如今这个地下通道又被列入优先修建的名单之中。经过研究表明，建成这个隧道甚至可以不请外国人，而且可以保证地面上任何建筑物不受损伤，这些建筑物正是让喜爱古老的人们放心不下的。

第二个成果——出乎意外——围绕中国城墙与克里姆林宫建一条“零号”环行路。这个想法是在讨论马涅日广场地下建筑商业综合体的印象下产生的。有一条路把马涅日广场与亚历山大公园隔开了，这条路碍我们的事。原来计划在这个地段修筑一条地下通道。想法合乎实际，修筑也不困难——但一想到莫斯科市中心出现两个大窟窿就觉得恶心。我没有说走嘴，就是恶心。这种精神上的不舒服与艺术上的不舒服相同。这正是艺术家在寻找形象的处理时不停地选择各种方案，安不下心来，直到出现了好的办法。

想法是那么简单那么迷人，实际上没有谁不同意。环行路围着克里姆林宫转了起来。

“那花园环行路怎么办呢？”我问道。

“或许我们再等一等？”我听到回答，“咱们修一些过街桥，地下隧道，设计一些东西，不管将来这个方案是否会被采纳，也不管是单行线还是双行线，反正早晚都能用得上。”

我感到幸福。这正是今天所需要的答案。

所有主要领导人都同意这种办法。他们理解了战略的构思。

他们将选择非此既彼的方案。

他们明白：不能无所事事。

## 围绕“住房问题”

布尔加科夫的长篇小说《大师与玛格丽塔》中有一句奇怪的话。如果相信作家，那么那句话是撒旦亲口说出来的。他说：莫斯科人还有个人模样，“只怪住房问题把他们糟践了”。

作者没有解释其中的道理。很少有人知道，他谈的是很久以前的事。它的结果，天啊，说不定还会出现在我们眼前。

限定房租，征收房屋和往住房里强制增加客户——很多人把这一切和“苏维埃政权的野蛮行为”联系在一起，其实它在这以前早就出现了。

“住房问题”的历史——明显地证实在布尔什维克以前的时期，已经做了多少纯布尔什维克式的工作，布尔什维克主义是多么自然地在俄国现实中、特别是在1914——1917年军国主义化的俄国产生出来。

—

革命以前住房完全为私人所有，我想这一点没有必要提醒读者。顺便说一下，那时的“房产主”不是泛指房屋的主人，而仅仅是出租房屋的人。这种人为数很多，从靠出租几十个带家具的住宅而盈利的人，到因收入微薄而不得不出租住房的小官吏遗孀。

莫斯科的资产者当中，把房产视为没有风险的投资，购置一栋房子——从房客手中收房费就是了，如果相通的街道进行铺修，这是增加房租的理由，切不可忽略过去。

管理房屋不需要特殊才能。房产主需要操心的全部事务大概就是监督管院子的人，还有和修理房盖的包工头签订合同，到了冬天雇几辆大车把雪运走。杂文作家们把房产主辛辣地讽刺为“资本主义的残疾人”。

如果相信那些专讲别人是非的人们的话，那么房产主的主要职务是与房管毫不相干的事——办理户口，登记来访者以及其它协助警察的事。正因为如此，大家通常不喜欢房东，不过那毕竟是房客们的私事。

我们讲的这段历史始于1914年底。当时由于战事的发展，通货膨胀出现了大幅度的跳跃。

房产主们以为谁也不会和他们争夺收入指数的权

利。莫斯科在和平时期就感到住房不够，随着战争的爆发，住房紧张的程度已达到顶点（部队、难民、军医院都需要住处）。

于是房东们毫不犹豫地开始提高房租——一般都是先从不幸的逃难者开刀，然后扩大到其他人。

从此，问题来了。

防疫性的慈善团体带头向杜马呈递了抗议书，从而掀起一股抗议风潮。

“房客协会”接踵而上。

然后是“城市职员协会”。该协会会员竟有2万3千人之多。

其后，工人、助产士、拉脱维亚难民——“只要和某一团体沾点边的人”都站出来了。

房产主们没有想到莫斯科报刊会支持抗议活动。低级趣味的刊物甚至开辟了专栏，在《扼杀房客》、《房东的花招》、《房客的哀号》等醒目的标题下几乎天天发表文章和评论。它们还转载一些抗议组织通过的决议。甚至连《俄罗斯新闻》这种颇有声望的大报，经过短时期的犹豫之后，也发表了几篇类似《房客的哀号》的文章。谁也不能袖手旁观，甚至在抢社会新闻时，谁也不肯落在同行的后边。

这一切最后决定了当局的立场。

当局从来不喜欢降低臣民状况的公开行动。采用间

接的办法对它更为合适——用关税、发行货币，像我们现在发行的证券，或者拒绝保值存款。当局知道，一旦俄罗斯人发现自己间接受了骗——用自己的积蓄不但买不起住房，甚至连一口木头棺材也买不起时——他就不能不考虑到和提高房租这样的直接可以感受到的事实联系在一起。

当局用最坚决的办法“保护人民”。1915年8月，莫斯科市长以“行政命令”禁止在莫斯科区域内提高房租。后来这个决议又由莫斯科军区部队司令用命令加以确认。

其它城市开始效仿莫斯科的作法。

房主们试图自卫。阅读他们呈递给市杜马的请愿书时不能不让人同情。他们请求莫斯科军区司令撤销可恶的命令，他们呼吁理智与正义：

“……拒绝改变这个决议会使房产主处于与其他财产和资金所有者不同的地位。公债债券所有者继续享有原来的%；没人企图侵犯工商企业的收入。社会机关的职员、工商企业人员随着物价的提高而得到补贴。政府部门的公务员们也有津贴。房产主在战前还可以从自己的房产中得到数量不大的收入，其数量与他人不能相比，由于战争和物价增长，让他们非放弃这笔收入不可，那就太令人奇怪，也太不合理了……”

他们请求允许房租只提高10%到20%，考虑到物

价的上涨，那样做是合情合理的。当局却以新的禁令和惩罚作了回答。

那年夏末，一个卢布的价格已贬值到 25 戈比，到了这时中央政府才试图过问此事。他们做了省长和司令过去所不敢做的事。1916 年 8 月 27 日大臣会议颁发《住房法》（废除了其它一切指令），只禁止提高住房的房租。与此同时允许提高公共事业的费用。可惜这次妥协没有给房产主带来任何好处。

地方性的社会灾难发生了。战前，一年收入 4,000 到 5,000 卢布的房产主算是富有的人。工人每年收入 400 到 500 卢布。战争结束时，卢布贬值 100 倍，工人的年工资已达到 30,000 卢布。可是房产主的收入仍然是 4,000 到 5,000 卢布，也就是说，他的状况还不如他原来的管院子的人。

## 二

诚然，无论是当局还是房产主，都没有料到事情的严重性。大家都以为战争很快就会结束，暂时的亏损会得到补偿。

实际上发生的事使我们到现在也弄不出一个头绪来。《住房法》允许提高公共事业费用，但不许提高房租中作为大修时折旧的那一部分费用。后果立刻就暴露



出来了，房屋日益损坏。

房产主开始实行严格的节省开支的办法。房客们挨冻。可是房产主协会示威似地决定：合同里增加一条，房东根据这一条只能用他们通过市管理局领到的那部分无烟煤供暖。

请注意房产主办事的逻辑：他们不再设法克服困难。市场上到处出售木柴与煤炭，可是在经济崩溃的整个时期，就没有听说有一个合作社集中采购燃料的事例。大家什么事都指望市政当局。

那一年冬天，莫斯科发生了一件前所未闻的事，房产主们不再雇用大车来运附近街道上的积雪。这事还得到正式批准。

莫斯科市长允许把街上的雪堆到院落里去。

排水设备也是如此，过去有承包队管，现在都去找市府管理局。市府排水设备科预约的活干不完。1917年1月1日市府成立了排水设备修理科——这是具有历史意义的一件事，这个科和修理厂成了未来的许许多多的市府修缮工程单位的先导。

简而言之，十月政变前夕，莫斯科房产主的预见性的理想已经形成了——把城市管理的保障工作全部推给市政府。

### 三

事情到此并未结束。我们现在已接近“住房问题”的主要部分，即布尔加科夫小说中的撒旦看到莫斯科人被糟践的原因。

由于战争的开始，房屋建筑事业停止了，房屋也不维修了，可是人口不断增长——这一切自然引起房荒。1916年秋天，大学生暑假后重返京城时，不得不到派出所去过夜。

大家都明白形成这种不正常的现象的原因。二月革命后新组成的市杜马——绝不是布尔什维克的杜马，是立宪民主党与社会民主党的杜马——它想到了这一点！

1917年10月25日，也就是在彼得格勒冲击冬宫那一天，在莫斯科签署了一个决议草案《关于给予莫斯科社会管理局以征用房屋的权力》。

决议特别指出：

“莫斯科市社会管理局有权在莫斯科市内征用住宅和非居住用的房屋，以实现各种措施，来缓解居民对住房的需要。

莫斯科市社会管理局同样有权根据市杜马将制定的内容和条款颁发必要的关于增加在单元内和其它居住房屋内的人数的决议。”

但“将制定”的条款已经由另外一个政权制定了。

#### 四

1917年12月莫斯科市苏维埃废除了对多房产的私有权。

房屋变成了市有财产。房产归为市有的伟大时代开始了，按其规模与后果可以与集体化、工业化和其它为社会主义而进行的伟大战争相媲美。

新问题马上出现了。其中第一件事是，谁来管理收归市有的房屋？我们在此又有理由为预见的意志而惊奇。十月政变到来时，仿佛一切都为此作好了准备。特别是在所有大的楼房里已经有所谓“住户委员会”在工作。它们是由住户们自己组织起来的（作为分配面包证的据点）。1917年12月12日以法令的形式把管理住房的工作推给了它。

法令中写道：

“住户委员会负责楼房管理工作，为此赋予住户委员会以下一些权力：

- 1、收房租，
- 2、出租空房，
- 3、进行必要的维修，
- 4、花钱雇用专人管理楼房。”

小说家伊里夫和彼得罗夫合写过小说《十二把椅子》和《金牛犊》。小说的主人公是个大骗子，名叫奥斯塔普·边杰尔。这个人的诈骗屡遭失败之后，想改行去做房屋管理员。他那种想法今天会认为是愚蠢的，可是当时并不如此。革命后，马上开始了群众性的住房重新分配，整个20年代都在进行这件事。征收住房和增加住户的密度像流行病似的蔓延开来。如果考虑到苏维埃政权正是让房屋管理员和住户委员会的积极分子行使秘探的职能，盯梢、登记等等，那么由坏蛋实现这些目的真是再恰当不过了。

另一件事——关心房屋状况的问题。自从房屋归住户委员会管理以后，它经受的可不是最好的时光。住户们为了减少房租，能省一分钱就省一分。首先是在不破坏建筑物就不能省下钱来的地方省钱。房屋维修进行得杂乱无章，违反建筑规定和防火条例。根据莫斯科市苏维埃的档案可以得知，发生火灾的原因是由于把烟囱塞进通风道或插入木板墙壁，没有任何隔离设备；把火炉子砌在地板上；用架横梁的斜穿顶住弯曲的房架；随意挪动隔板墙。总之，正像当年的莫斯科市苏维埃的一份文件上所记载的：“住户对改善住宅条件的兴趣，毫不能促进住户委员会对住宅的细心管理”。

我面前放着房地产管理科办事员库佐夫科夫的报告《莫斯科住宅征收工作与街区管理状况》。作者对正在进

行的工作实质作了如下解释：

“全体居民虽然都关心街上走路方便，然而如果把整顿街道的任务委托给行人管理，那时就永远不会有任何人来修路、扫街、扫雪、点路灯。把房屋管理事宜委托给住户，就等于把街道交给游人照看，把电车车厢交给乘客管理。”

企图在住户委员会的工作中发现“没有觉悟的分子的暗中破坏”（把它们改为贫农委员会或共产党支部）也毫无结果。那时便产生了成立“街区管理委员会”的主意，它即成了后来的房管处的雏形。

莫斯科市苏维埃 1918 年 11 月 1 日决定：一个街区或几个街区组成一个特别管理单位。街区管理委员会领导人不向住户负责，而是向莫斯科市苏维埃各区管理局负责。

## 五

房租在整个房屋管理费用中占什么地位？

几乎毫无地位。苏联人民委员会最早法令之一就是要把本市前杜马的职权移交给市苏维埃。而市苏维埃竟被划归国家物质和技术供应委员会管理。（世界史上未必有过这类事！）

到了 1919 年，卢布总的贬值 200 倍（与战前相

比)，而房租平均提高了 2.5 倍。如果战前房客租一间没有采暖设备的房间每月需付 8 卢布的话，即占他 40 卢布工资的 20%，那么现在要付 20 卢布，也就是 2,000 卢布工资的 1%。另一种计算方法：月房租相当于两只香烟或 6 根火柴的价钱。

苏维埃人民委员会下属委员会就此问题研究过各种方案。或者根据必要的支付限度来提高房租，或者由国家拨款抵消亏损。结果是 1919 年 7 月 11 日苏维埃人民委员会颁布了一份名称很有特点的决议：“关于禁止提高住房租金”。

1920 年政府实行了新的原则——住房不付费用。它的理由是急剧的通货膨胀使任何房租都变得毫无意义，因为收缴房租的服务费用本身很高。

免费住房的原则实行的时间不长，可是它却把人给惯坏了。所以到了 1921 年颁布“关于公用设备付酬方法”时，没有人愿意交纳款项。

莫斯科从事公用事业的人员们制定了战术上策略。他们建议从征收象征性的、最低的费用开始——从 10 戈比起价，然后逐年提高。他们希望把付费变成习以为常的事实。

每年提高 50%。

在实行新经济政策的几年里一直如此。

## 六

到了1921年初，莫斯科共拆除建筑物11,000栋，从而大大地减少了住房总面积。注销是根据各种条款进行的：破坏了，荒废了，烧毁了，拆除作木柴了，等等。房客缺乏责任感，房管处又不负法律责任，这也加速了自然地破坏，并引起房荒。

1921年9月3日莫斯科市苏维埃主席团批准了《住户协会章程》。我们这种新办法的思想内容体现在作家伊里夫和彼得罗夫有关拯救溺水者的讽刺性的模拟口号中。民间有个说法：“溺水者求生是溺水者的事。”这两位作家把它改成：“关心住房的完好是房客的事。”

前边已经提过作家布尔加科夫，他认为“住房问题”是把莫斯科人糟践了的主要原因。他是如此勾画出房管新形式的出现的：

“把几个住户同志安插在第三家了。”

“是吗？”

“一点儿没有错，塞进去四个人。”

“我的天啊！我可以想像那家里的情况。他们怎么住呢？”

“照样住。”

“费多尔·帕夫洛维奇呢？”

“他去买屏风和砖去了，准备砌几个隔墙。”

“鬼晓得是怎么一回事！”

“菲利普·菲利波维奇，所有单元里都要安插一些房客……刚才开了一个会，选出新的住户协会，把原来的人都给赶走了。”（见《狗心》）

当初以为住户协会会关心房屋的完好。其实，他们主要关心的不是住房问题，而是继续群众性的住房变动。

## 七

新经济政策一开始便把强制“迁人”与“迁出”纳入“革命法纪的轨道”。

苏维埃人民委员会 1926 年的决议中就是这么说的：“只能在特定形势下，在法律明文规定下，在严守法制情况下，允许对公民采用强制的迁人的办法”。

现在让我们看一看，是什么形势，是什么法制。我们面前有一分莫斯科市法院的说明书，它是为所谓头脑最不清楚的人写的。我们看一看对“迁人”一词的解释：

“所谓迁人不应当理解成是随便搬进主要房客的居住面积，而仅仅是占有内室的多余部分。举例：甲某一个人占有住房 16 米，他有权让乙某作为临时房客或作



为多余面积的占有者（ $16 - 8 = 8$ 米）搬进自己的房间。

如果乙某搬进时，甲某向房管处声明，说他是作为临时房客搬进的，那么甲某继续为多余面积付费，并有权把乙某作为临时房客迁出……

如果甲某向房管处声明，说根据自动迁入原则占有多余面积……”

现在让我们假设一下实际情况。话题涉及的是16米的房间！我们今天会惊奇地认为，这里还有什么地方可让人“迁入”的。可是在莫斯科市苏维埃1924年6月28日的决议中规定：“一个人，不分年龄”，其“住房卫生标准”为“16平方俄尺”，后来变成一个人8米。

现实情况如何，不妨读一下伊里夫和彼得罗夫小说中的描写：

“一间大屋子用胶合板隔墙分成两个长条屋子，每个长条宽两俄尺。两个长条屋子像学生用的两个文具盒，不同之处在于除了铅笔与钢笔之外，里面还有人和煤油炉子。”（见《十二把椅子》）

若想了解合住房间里情况，我们还是引证一下正式文件。请看对“卫生标准”的解释：“一个房间里住着两个同志。一个结了婚。他把自己的妻子搬了进来。另一个同志不同意，抗议。此事闹到法院。法院有时判处妻子迁出，有时判她不用迁出……”（摘自莫斯科法

院的说明词)。

对这一切没有真正的感受就无法评价那位所有时代所有民族的领袖逝世后莫斯科究竟做了什么工作。

## 八

随着新经济政策的实行，曾一度试图把房管纳入自负盈亏轨道。内务人民委员会抓了这项工作。这个内部人民委员会不是后来的那个可怕的内务人民委员会——契卡和格帕乌的继承单位。这个内务人民委员会还保持了老的传统，负责管理地方经济。

公用事业不再由国家物质和技术供应委员会管理。莫斯科市苏维埃贯彻“退还原主政策”。把1918年12月废除的私人对其房屋的所有权又部分地恢复了。保障不把房产主从自建的房屋中“迁出”。大部分小的房产（一栋房里只有5个或更少的单元）退还给原主，单元多的大建筑物则租赁给住户协会和机关，租赁者必须自己付费进行维修并有权使用它。

莫斯科市苏维埃把私人利益挂在社会主义战车上，是出于对现实的清醒的估价。莫斯科市苏维埃本想把维修住房的事套在新租赁者的脖颈上。它没有想到竟会遭到意外：很多老房产主不愿收回自己的财产。20年代末，莫斯科约有2,000栋没有房主的建筑物。

与此同时，新经济政策时期的莫斯科市苏维埃积极地学会从房租里挤出油水来。最后一次提高房租是在1926年。

接着，“伟大转折的一年”来到了，世界上最便宜的住宅问题完全成了政治活动。

## 九

30年代初，内务人民委员会郑重其事地把公共管理事业推出门外。内务人民委员会接受了更重要的任务。

至于一种什么气氛笼罩着光荣的一代从事公共事业员工队伍，我们随便翻开1938年任何一期《公共事业建设》杂志，从中便可以有个大体概念：

“敌人利用现行修缮事业体系中玩忽职守现象，把魔爪伸向莫斯科的某些地方，妄图破坏修缮工作，也就是破坏改善居民生活条件……”

在该杂志的另一期中写道：

“一批卑鄙的匪徒隐藏在公共事业研究院里，破坏了那里的工作”，是时候了，应该“把科学院变成公共事业员工们的真正的学术大本营，使人民的敌人和祖国的叛徒永远钻不进去。”

怀疑特务无处不在的条件下，住房管理处被赋予重

要的使命。根据新的《房管条例》（1938年）住房管理处的职责中包括：

“一个单元里住有数名房客时，由它指定单元负责人并领导他们的日常工作。

……传递法院传票。

……亲临搜查现场……”

这样就产生了解决“住房问题”的新形式。从莫斯科迁出“坏分子”运动中，腾出不少住房。要想得到邻居的居住面积，只要编造一篇告密材料就能办到。有的人深夜被抓走，有的人在街上被抓走，有的人收到内务委员会的传票（用的是平信，甚至不用签收），让他到内务委员会区办事处去报到。这个人去了，交给他一分被驱逐的通知单，限期72小时，车费自付，与此同时收缴他的居民身份证和住房。

我们不必更详细地描绘那个黑暗的时期了：今天对那个时期“抹黑”的文章已经够多的了。我只说一句：斯大林时代把“住房问题”推倒极点。

## 十

不理解这些情况，我们就永远不会重视在斯大林后的时代——60年代“解冻”时期——所完成的工作。

赫鲁晓夫决定用果戈理小说中塔拉斯·布尔巴劈南

瓜的办法解决“住房问题”。他到过一些国家，认真观察了有全套设备的卫生间，底矮的棚顶，定型的水泥预制板。这一切正合乎他的战略构思：一户一个单元。

这个人有了一个想法，便不余遗力地把所有参与设计和建筑住宅的组织都调动起来了，使建筑学家们顿时忘掉了美观，而建筑工人忘记了质量。那时的想法简单极了：“这一代苏联人将生活在共产主义中。”当时计划在五层的楼房里迎接共产主义的到来。

过了30年，赫鲁晓夫时期的那些小房子不得不作为危房拆除：房梁倾斜，主要护墙板开始散架，卫生设备不好使用。住在那样的屋子里得冒生命危险。那样的房子当作临时住处都不行。

读者读到这里可能会问作者：怎么这么多批判的话？难道当年莫斯科房荒不可怕？多少人的命运毁于这一问题！一个家庭能够离开合住房搬到独立的单元去是多大的喜事，是多么不可想象的奇迹！最后，群众性住房发展走向难道不是定型化？不是统一化？

说得有道理。不过我们既然以布尔加科夫关于“糟践莫斯科人”这句话作为起点，那么对那个时期也要从同样的高度做一次分析。

我们只需再做些许努力，就可以把一切——无论是定型化还是统一化——都变得更有档次。想法是对的。但运作时缺乏远见。这不是因为不得不拆除不久前建起

来的房屋，从而减少住房面积的潜力，而且有更奥妙的原因，它不能像用尺子衡量住房的平方米那样被测量出来。

建筑设计师们把最差的定型设计当做基础，用社会主义方式把它提高，提高到世界任何一个地方都不知道的水平。这样一来，建筑设计师们便把首都的外貌给改变了。我是在板棚房子里长大的，但从来没有把板棚房子看成是标准。如今确立了人的新形象，他应享有的是一个水泥立方体，高 2.5 米，与外界完全隔绝。

这些话是顺便说说。关键在于住房建筑的速度（在此我们应当感激“解冻”），它解决了苏维埃政权时代所忽视的“住房问题”的第一步，如果相信魔鬼的话，没有这一步就改变不了莫斯科人。

## 十一

留给我们的是住房问题的第二步。这是最难迈的一步，正如现在常用语——“不得人心的”一步。

我们不得不从事连沙皇政权也不敢承担的事。

提高房租。

我最不愿意对莫斯科人介绍这么做的必要性。可不这么做，又有什么办法呢？有些简而易行的原则，应当恢复起来。这些原则基于有史以来的对私有制的理解，

人有权享有自己的住房，用自己的钱维护它和装修它。

然而，情势弄得如此错综复杂，就是想用 1914 年以来所做的事作为根据，实际也办不到。这个时期里包括几代人，可是我们从其中几乎用不上任何东西。

好了，这儿有个小习题，很简单，如同课本中的算术题。

1991 年底，当时的情况：85% 的住房归市政府所有，其它为各部门所有。私人手中——几乎什么也没有。房租是维修费用的 0.3%。

最终的情况尚且不知何时能实现：所有住房归私人所有，房主和世界上所有房东一样，负责维护与修缮的费用。

有人会问：怎样从第一点转入第二点？

如果是个丰衣足食的社会，市民们和所有发达的国家的市民一样，有正常的收入，那就没有问题了。问题的产生不在于它的错综复杂，而在于社会富裕的水平。

随着住房转为私有，出现了离奇的怪现象。莫斯科住房的实际价值非常高。大部分新的私有者不仅不能靠折旧提成来进行大修，甚至拿不出私人住房的维持费用：40% 的莫斯科人的收入低于最低生活水平，因此，如此提出问题对他们来说等于灾难。

与此同时，城市本身也经不住支付补贴的压力。市的预算为 10 万亿卢布（这是 27 万亿上缴国库后所剩的

数目)，我们已经无法为修缮工作拨出必要的数目了。比方说，去年，只修缮了按标准所需要修缮的半数。其实，这笔钱如果掌握在住户手里而不是官员手里，那么还可以使用得更有效些，它能够鼓励修缮行业的竞争。

读者，您说怎么办？目前莫斯科当局走的是一条“住房补贴”之路。

一方面，房租在提高——这是自然而然的事，因为莫斯科有不少人收入很多。如果让他们本着“谁富有——谁就多得”的原则（集中补贴时情况正是如此），享受市政府的补贴，那就令人无法理解了。

另一方面，体制保证房租不会剥夺你家庭收入更大的部分。谁付不起——请来商量，会进行重新计算。

现在的体制还不理想。我们还在寻找其它方案。

全面进行这项工作同时，我们切不可忘记撒旦亲口说的一句关于莫斯科人道德败坏的原因的话。不管怎么说，在道德败坏问题方面，我们找不到比他更高明的专家。



## 诸位，千万不要与群众胡来！

现代城市不适合于进行革命活动。现代城市的所有设备都是为和平生活而设置的。

市政权按其性质是无政治性的，它付出许多精力与时间是为了维护城市的日常秩序，因此任何自发性的群众活动对它都让人懊恼，都会打乱市民井然有序的生活。

正因为如此，我们反对任何一种未经批准的政治行动。我们一再强调：问题不在于他们打着什么颜色的旗帜出去。

而在于放纵一伙人施展自发势力——这事要由大家做出决定。

就此，我想回顾一下我在《72小时的痉挛》一书中没有讲到的一件事。

请读者原谅我重提已为世人尽知的一段历史。

我要谈的不是叛乱，而是群众。

我的记录描述的是8月22日的事，即叛乱失败后第一天所发生的事。从清早我就到市区各地去巡视，估计损失的程度。统计了一下被击毁的无轨电车的数量。计划了一下修理工作，作了一大堆至关紧要的指示，以便使生活重新恢复到有条不紊的状态。

突然，汽车里的电话铃响了。

有人通知说：克格勃大楼前的广场上集聚了一群人。他们要推倒捷尔仁斯基纪念像。

“……有个登山运动员已经爬到纪念像上去了。……把钢缆套在脖子上了……人们拦住了一辆载重卡车……把钢缆的一头挂在卡车上了……现在正在拖……”

我吓坏了。我不是替捷尔仁斯基担心，“钢铁的费里克斯”早已成为政治迫害的象征，成千上万的死不瞑目的灵魂仍然在呻吟。我是为那纪念像的87吨的重量在担心。对它的处置稍有闪失就可能酿成大祸。

第一，不知道这座纪念像会怎样倒下来，会不会砸了行人。

其次，过于激奋的群众未必知道广场地下有多少设备：地下铁道、市内各种供水供电的管道和通道。如果这座骇人的雕像倒下来砸断了地下的遮盖，那么他死后也会带走一些人命。

我们心急火燎地驰向广场。

车到了……谢天谢地，雕像还伫立着。

甚至连马力强大的载重卡车也拖不动它。苏维埃时代树立的纪念碑总是“永垂不朽”的。

广场上正在举行自发的集会。根纳季·哈扎诺夫、姆斯季斯拉夫·罗斯特罗波维奇、叶戈尔·雅科夫列夫等人站在麦克风前。总之，原来在白宫门前的那些人，现在都在这里，只是他们的情绪和发言完全不同。显然，他们感受到群众咄咄逼人的威胁，企图抑制它的破坏力量。在某种程度上他们达到了目的，但，谁知道这能持续多久。

我站在讲话人们的旁边。广场上的人群虽然意识到自己是胜利者，但这些人 and 那些在白宫前等待坦克进攻的人有明显的不同。甚至假设他们就是那些人，也不一样……在白宫前呈现的是兄弟情谊，这里是群体。那儿是真正的威胁——这儿是凯旋的进攻。那儿人人彼此都表现出无微不至的体贴和关心，一举一动都很慎重也很善意；相互称呼也充满亲情，如同兄弟。这儿主宰一切的是大肆破坏。这是一群怒气冲天的群众，他们一心一意要复仇。

中央区区长亚历山大·穆济康特斯基握住了麦克风。他代表莫斯科市当局和政府宣布：“已经通过拆除纪念像的决议！为捷尔仁斯基树立的纪念碑一定要拆掉！马

上拆掉！立刻拆掉！有三架强大的起重机正往这里开来！大家需要等一等……”

我当时看到芸芸众生立刻接受了这个决定。

这是令人惊异的事：一伙人如同一个统一的组织。他们的动作中、喊叫中、行动中逼人的气势虽然十分明显，但他们不是没有理智的乌合之众。不，这是有意志的群体，他们面前有明显的目标，他们决定立刻把它变为事实。

他们要轰轰烈烈地大干一番。但他们听从了我们，市政当局和他们站在一起，他们相信了我们。

当然，也不是没有发生事故，我只讲一个。有一些年轻人，站在广场上靠近“大楼房”（克格勃）的地方，他们要冲进大楼里去。他们开始撞门。我不知道留在楼里的人当时的心情。我想，这么多人的威力对他们也很有影响。可是躲在那里的是一些专业人员。他们知道应当怎么办。当小伙子们进攻过于凶猛时，大门开了一下，从门后伸出一只拿着瓦斯罐的手，对着一个人的脸喷了一下催泪瓦斯——大门旋即关上了，里面的人又躲了起来。

那大概是“稠李花”牌催泪瓦斯，因为小伙子的脸骤然肿了。我们把小伙子送去了医院。此后，再没有人重复那种企图。

当我确信群众已经安定下来时，便去了市政府，临行前，我再次向群众保证，今晚以前纪念像一定会被拆

掉。

“我们在这儿等！”响起一片回答声。

的确，晚上大约 11 时左右，几辆马力强大的建筑用的大吊车终于开来了，跟吊车还来了一队装架工和吊运工，广场上到处闪烁着注意力集中、目的性明确的眼睛。

我们市政府当局服务行业表现出高度的专业技能，建筑工人们还从来没有当众作过这样的表演。他们相当迅速地拆掉了固定装置。在一片欢呼与喧嚣中他们把“钢铁的费里克斯”吊了起来，这给大家留下很深的印象。群众欢庆胜利。后来，所有报纸都刊出了这一瞬间的照片。

大雕像放在车台上了，不知道应当把它运往何处。

我已记不清是谁建议把这座纪念像搬到“艺术家之家”院里的小草坪上去。这真是一个绝妙的好主意。我梦寐以求的幻想开始变成现实：把所有青铜的、花岗石的苏联领袖们、英雄们、集体农庄女庄员们集中在一起，用栅栏围起来，让孩子们在那里玩耍。待他们长大以后，让他们去猜想，那是一个什么时代呀，“人民政权”居然要用这类丑八怪让自己在后代人的脑海里永垂不朽。

显然，只搬倒一个捷尔仁斯基还满足不了群众的要求。一批青年人来到我面前，他们自称是“白宫的保卫者”。他们要求给他们提供机器，以便搬倒斯维尔德洛夫和加里宁的雕像。

我同意了。

大约在半夜1时左右，我们去了斯维尔德洛夫广场，以便拆卸这个人的纪念像。当年正是根据他的命令处决了皇室家族。

后来，夜已很深，我来到加里宁大街，看一看怎样推倒另一个神像——“全苏长老”加里宁。历史上大概没有一个人签署过那么多处决令和逮捕令。

人——少多了，一种工作气氛，加里宁雕像很快就搬掉了，已经熟练了。

下一个轮到列宁了。十月革命广场上有一座巨大的纪念像。

当我们来到那里时，火药味已经不浓。人也不多，没有提出激烈的要求。看来他们是在看热闹，看看这一不寻常的景观。

我决定停止这一行为。我深信自己做得对。

这些纪念像毕竟是我们历史的一部分。如果有人认为他们不应该留在市区内，那么我的回答是：巴黎革命者们推倒旺多姆圆柱时也曾经那么想过，我们的革命者们拆除斯科别列夫将军纪念像时也是如此。

我反对重写历史，不管那段历史是何等的让人反感，它应当和我们同在。

莫斯科人也许将来会拆掉某些纪念碑，有这种可能，但这要遵循全市各阶层人士的决定来作，而不是根

据一伙人的意志。

总之，一伙人没有权利强制推行自己的决定。它太不稳定，太不理智。如果这伙人此时此地相信我们时都是如此难以控制，那么在看法不太一致的情况下将会发生什么事呢？一个人在一伙人当中会丧失最后的所有权——个性，丧失责任感和能力，而在这种情况下，最龌龊的挑衅性的欲望往往会为所欲为。

认为一伙人可以操纵的任何想法，都会给社会造成危害。我对此深信不疑。

一伙人开始聚集时，还可能为某种理智的思想所鼓舞，但成为群体之后，他们已经在另外一种基础上抱成团了。他们当中总能有流氓、精神病患者、心理不平衡的人。任何一个偶然事件、不小心的流血或者某一个嗓门大的歇斯底里家伙喊一声，足以把一伙人引导到相反的方向去，开始时本来是和平集会，突然发了疯。到了那个时候，悲剧的结局就难以预料了。

我们总是依靠民警，但民警也是人呀，有人向他们抛石头，不能指望他们永远按法律的规定行事。群众的情绪是有传染力的，特别是在冲突的时刻。也许我们的民主经验还不多，但我看到了保护公民和拦阻群众的民警特殊部队开始服从于群众的非理性的逻辑。

城市有许许多多各种地下交通线，隐蔽的管道以及危险的生产原料和武器。在这样一座几百万人口的城市

里利用群众解决政治问题，不管追求的是什么目的，都是犯罪。

现在，我是作为市政府的官员在谈论这些事。我撰写这本书的目的就想把我的看法跟大家交流一下。

“红色分子”和“赭色分子”不与市政府协商便采取某种行动时，我表示反对。他们攻击我特别不爱他们，他们是不对的。对于一个肩负着维护城市秩序的人来说，他没有必要区分这是一群民主分子还是一群“红色分子”和“赭色分子”。没有必要研究这一伙人的政治倾向。他必须保护这些人，保护这些被履带压坏了的道路，保护这些被抽掉板条的栅栏，这些公共汽车和路灯柱子。

不管讲些什么观点，我永远坚持反对派的权利。与此同时——坚决反对那些用布尔什维克战术放纵群众本能的做法，所谓“卵石是无产阶级的武器”。这样做绝不会有好结果。

谁不考虑后果便敢于和群众闹着玩，这对所有人来说，只有百害而无一益。为了破坏性的、扰乱稳定的目的而利用群众——就意味着把我们千辛万苦赢来的对法律和制度的初步尊重再度置于遭受打击的地位。

年轻的民主没有能力与这类破坏政权的手法相抗衡。

我们绝对经受不起再一次的专政。



## 作者原本不想写的一章

书有自己的习性——譬如说，它总也不想结束。责编已经加工完毕（从作者角度来看，他的加工够残忍的），美编也已经跑遍莫斯科各家图片档案室，最后请你看版式……

正是此时此刻，我和一个人在楼梯上不期而遇，之后，我决定改变出版日期，再加写一章。

事情是这样的，美编室离市府大楼不远，在特维尔大街的一栋楼房的“顶楼”上（不是在屋顶下面），一般都是如此。那一天，天气非常好，我不想坐汽车而是步行去那里。那一天，莫斯科人，尤其是妇女，个个都显得特别高兴。我的情绪也特别好。当我走进大门——刚刚修缮完毕，还有门卫值班——时，我欣喜的情绪达到极点。我想，莫斯科人，即使还不是全体，开始过上文明日子了……这时，活像左琴科的著名小说里那样，

喜气洋洋的情绪必然碰上倒霉的事。

“尤里·米哈伊洛维奇，不认得我了？”

门卫的面孔很熟悉，但是要把他认出来，还得经过一阵轻度休克。他是我曾经当过经理的一家公司里的最好的设计师之一。他诚恳、有经验、信得过——他从来不拒绝接受别人干不了的工作。而现在呢，顺口地搭话，使我弄清他也分担了和众多中年劳动者同样的命运：先是迟发工资，后是停薪留职，最后——裁员下岗。谢天谢地，如今总算找到了一份工作，就是现在这份差事——门卫。

“是谁出钱管理这么漂亮大门的入口，难道能是这里的住户？”

“不是……不过，这里住有一个……大款。”

不知道读者能否理解我的感触，不过我当时可是咽了一口苦水。

我想起了英国侦探小说家切斯特顿的一句话：“历史上不曾有过革命，有的全是反革命。”

我上楼去了。书编排好了。我对版式很满意。与此同时，我意识到——没有这一章，此书不能出版。

这一章，我原本不想写。

一个健康的有劳动能力的穷人，在西方人的眼中，一般认为，穷的原因，怪他自己。说他不是不正经干活

儿，就是选的工作不对头，或是说他没有应有的远见，以及其它等等。

在自由市场经济的国家里对待穷人的这种冷漠看法，有它的思想基础。比方说，正是因为害怕受穷，所以才迫使美国社会中大多数人紧张地劳动和积蓄金钱。完全消灭贫困，可能在那里出现这样的后果——为了放牧鹿群而消灭所有的豺狼，结果，鹿也很快不会跑了。

我们这里，群众性的贫困完全具有另一种性质。当你观察哪些人需要社会保障时，你会发现我们的国情完全不同于西方的。我不举老年人和残疾人为例，他们的比例和别处差不多。可是在这个富庶的国家里怎么会有这么多穷人呢？在穷人当中怎么会有身体健康的、技能熟练的、从不酗酒的人？不久前还都是庞大的俄罗斯“全民财富”的共有者，并且诚实地履行体制要求他应尽的责任义务。

不，我们没有理由责怪这些穷人。在俄罗斯半个多世纪的历史过程中，是他们，是他们的父辈，保卫了俄罗斯免遭多次蓄意的侵害。而最主要的是，这些人并没有同意把全民财富中属于自己的那一部分，仅以两公斤香肠的价钱，便交给居民中的一小撮人。跑到他们前面去的人，不是靠自由的、诚实的竞争原则，而是利用过去苏联体制的分配秤杆，捞到油水的人。

最后，又有谁能对我们的穷人解释清楚，改革已经

进行了十年，可是我们仍还有 90% 的公民处在比战后时期相对来说还要糟糕的境遇呢？甚至俄罗斯的人口也下降了，虽然从其它共和国涌来不少人。

政权应该向俄罗斯人民磕头鞠躬以感谢他们的长久忍耐。更何况——大家至今记忆犹新——当年我国人民在几个月之内便把工业基础转移到外乌拉尔以东，在两年之内便使坦克的年产量达到 4 万辆、飞机 4 万架。你们千万不要对我说，现在没有那样献身劳动的人了。我知道，这种人有，而且数目相当大。问题是，他们说了不算数。

当你问美国人，美国有多少人口可以算在需要社会保障类中去的？他们会说，那要看怎么算。按大多数来算，也不超过 20%。也就是说，是明显的少数。与此同时，政治理论家们认为这个少数是巨大的社会力量，这个力量以其规模能够削减社会规划。

在我国，约有 90% 的人口月收入在 40 万卢布（将近 80 美金），而平均物价却与国际相等。仅有 5% 的人月收入超过 1000 美金。然而正是这少数在破坏市场的正常供求结构，因为抬高物价比增加供应量更合适。他们左右着美元对卢布的市场牌价，而这个牌价对大多数人来说是力不从心的。

国家财富的这种分配方法不可能长久存在下去。至少，在自由国家是不可能的。只靠硬性的规定只能维持

一段时间。

令人不快的是，实施这种政策主要是为了遵守国外信贷条件——也就是说首先从国际货币基金的 60 亿美金贷款着想。这样岂不是让每个人每月都要摊 3 美金！这钱得还啊！为此，我们的改革就不能按俄国人的需要，而是按国际货币基金的要求去进行。

我想知道，国际货币基金的哪一个成员国真心诚意地关心帮助俄罗斯成为一个强大的、有竞争能力的、在地缘政治上起重要作用的、能向国际市场提供高质量的、科学含量大的产品的国家？如果有这样的国家，那大概也是某一个对超级大国的垄断不满而对力量平衡感兴趣的小国。但是，这样的小国从来左右不了国际货币基金的决议。让我们再从另一方面想一想，有哪一个俄国人能不同意每月分摊 3 美金，如果他看到改革是为他的子孙谋福利呢？

不，诸位，我们把祖国的未来卖得太便宜了。

当今政府政策的保卫者们，根据他们所说的话来判断，是把主要希望寄托在资本投入上。我担心，执行这种政策，他们的思想并不见得比当年的许诺更现实，当年不是说：“这一代苏联人将生活在共产主义时代”吗？！

当国内还存在着不靠发展生产而能致富的源泉时，其利润又能达到投入资本的 180% 时，你就不要期待俄

国会向生产投资，即便是有大量资金也不会。对不起，会有这样一个白痴吗？他干嘛要把钱交给国家换成卢布？他完全可以进口低质量的外国货获得更高的汇率！另外从企业和公民向国家交税的水平来看，领导也感觉不出来有让他们把资金主要部分返还俄国的特殊经济需要。要的只是继续用于生活周转的一点点或是某些超利润事业的补养。

至于创造高收入工作岗位的外国投资，在这种情况下显然不能有所期待。当然，外国资本在我国会投到生态令人担心的生产企业上。无疑，也会投到外国货物的销售网上，譬如烟草制品。也可能投向几乎无偿使用土地和俄罗斯自然资源上，譬如说低价买下某个工厂，然后中止它可能参与竞争的职能。有些很现实的投资，（如“麦当劳”）是利用我们“过渡时期”法律不健全和一时不能消逝的混乱。在用月薪 100 美金雇佣一个俄国人方面投资是很合算的。还有——由于国家的独立和国力在很大程度上有赖于通讯和信息手段，大概还会在这方面的的发展上投资。（这后果从克里米的例子便看出。您还记得乌克兰政府对总统梅什科夫采取的的第一个手段吗？对，中断通讯。）

政府真的就看不见也不知道这些显而易见的事实吗？我清楚地知道，大家都明白。因此，唯一的解释就得在某些政府人员自主或不自主地为某个“社会订货”

效劳中去寻找答案。那个“社会订货”的目的是尽可能长久地维持现状，维持住用改革面目出现的全民财富的分配方法。

而伴随这个政策基础的——我不说是蛊惑宣传——是它的某些思想体系的精彩之处，甚至连 70 年代的党的活动家们都要羡慕。我指的是为纯原则提出的私有化口号，和与社会利益不相干的有关私有财产无可争辩的优越性的种种议论。愈听这些解释，进入“镜头”中的怪事便愈多。它们不断地增加，让人无法理解，不合常情。有些评论家已经在号召说正在建立中的这个体制不符合合理思维的逻辑，说我们的第二次俄国革命把某些莫名其妙的社会力量解放出来了。如今，我们被拖进他们的魔鬼游戏之中……

我不喜欢在这种范畴里去思考问题。我是管理方面的专家而不是鬼神学硕士。我习惯于相信合理性，相信显而易见的简单解释。因此，我尽力把我所见到的表述清楚。

我觉得絮絮叨叨地谈论什么原始积累是不可避免的，什么社会正义这一口号已经过时，其实我们同时不知不觉地已把“妖精”从瓶子里放了出来，而这个“妖精”不把全国的政权攫到手，不消灭 30% 的人口，不把余下人中的 85% 变成乞丐，是不会罢休的。

我讲的是寄生资本。

这不是传统的、生产的、根据众所周知的公式“金钱——商品——金钱”运作，使所有发达国家富裕起来的那种资本。人们早就学会使用那种资本，使之与其增长的同时，社会福利也改善起来。生产资本在合理的税法环境中如没有中产阶级、没有产品的生产和服务、没有竞争，便不能生存。这就是美国、德国、日本、瑞典和其它国家稳定和繁荣的秘密所在。

但也有另一种形式的资本——野蛮的、盗贼的资本，他们不攫取别人便不能生存，因此我叫他寄生资本。

它与生产资本不同之处在于它是按“金钱——原料——金钱”的公式运作，而且这里的“原料”一词中无所不包。也即是说，不单是石油、天然气、木材、镍、有色金属，而且是一切埋不住的、可以攫取的、直接或间接可以出售的资源。最好卖给国外。由于这种寄生资本并不能给贫穷的国家任何好处（没有条件有效利用劳动），所以出口这些财富便是不可避免的了。

寄生资本按国家财富的除法增长，而生产资本则按乘法增长。如果我们一直除下去而不乘上去，只攫取而不增加，我们便无法制止经济下滑。这就是我如此抨击寄生资本的原因。

寄生资本之所以在我们国家大规模地作为特殊现象出现，是因为过去的“全民财富”那笔巨额财产忽然变



成无主的了，这种情况在过去是从未有过的。

一切后果便由此而来。

如果原材料的国内与国际差价的收入大部分不为私有者——俄罗斯联邦人民——所得，而被寄生资本拿出，那么其坏处不仅在于不公平。它把创造性活动的一切刺激因素全给破坏了。我国的生产力为什么不值钱？因为有寄生资本或者黑道买卖，除他们之外，任何事业都是无利可图的。

如果有人是靠创造生产资本富裕起来，那么他的财富有社会耳目作证。任何一个想发家致富的人，手中都拥有“简单”的手段：生产足够产品或是服务费用低于并好于竞争对手。这里不需要用什么特别的违法行为，但非常需要稳定和遵纪守法。

如果有人是在寄生资本的基础上发了财的，情况就不一样了。他除了靠势力之外，别无基础。排除这样的人，就意味着使资本重新成为“自由”的。因此，血腥的“火并”远未结束——不是在黑手党派别之间，便是在民族—地域形成之间。只要整个国家不被一个犯罪大集团所控制，不把国家变成一个具有一切悲剧后果的警察国家，那么在任何情况下，都不会有稳定，也就是我说的那种国家（30%成为死尸，余下的活人当中85%的是乞丐）。不过，到那时，为争夺“生存空间”的国家之间的战争将提上议事日程。

当然，从历史角度来看，寄生资本是自己的掘墓人。但，不幸的是，它可能要历经 70 多年才会咽气，而在那之前，它会使国家、地球和自己浸在一片血海洋之中。

我在前面提出来的“该诅咒的”问题，它的直接答案就是如此这般。

我们以前的“全民财富”哪里去了？

为什么我们的改革已经进行了十年，而大多数公民仍处在贫困之中？

生产在下滑，可是从哪里冒出来那么多大款？

我们以前的“全民财富”并不是不知去向，几乎全部都转入寄生资本的手中。他们不会有效地利用它，只能把它的大部分（直接或间接）输出国外。我们的大款们就是如此冒出来的。

而我们之所以有了乞丐，那是因为连同全民财富一道转入寄生资本手中的，还有过去以暗补形式用在全民身上的那些收益，用经济术语来说，就是“无期公债”并非永远平等分用，但多多少少全民都能分得一点。请倔强的民主派人士们原谅我吧，我要说，在“发达的社会主义”时代，人民正是靠这个全民的暗补来维持生计。现在人民不仅失去了它的大部分，还得开始向寄生资本付款。我说“开始”，是因为目前还保留有唯一一种没有遭受同样命运的租金，那就是地租。目前，俄罗

斯联邦的人民不仅不向寄生资本付地租，甚至还部分地利用它。但是，这个社会稳定的最后支柱也有可能迅速倒塌。

现在，读者有权对我们分析中得出的措施提出质问。依我看，这些措施多少都明摆着。我们关于它已写过很多文章了。理论家和实干家都支持它。只有寄生资本才反对。他们已获得莫大的政治影响，说得确切些，他们花钱买到了这种影响。

如果我们想彻底扭转这种趋势，必须扼杀寄生资本在俄国的发展，并为发展生产资本创造有利条件。

简单吗？不，复杂！很复杂！因为寄生资本正在收买愈来愈多的院外政治力量。但是，除此之外，俄国没有第二种选择。

读到这里，有人可能会想，这样的纲领岂不是同那些公开号召重新分配的既得利益者同流合污了。我更不愿意把我们的纲领与法西斯思想混为一谈，那种思想甚至威胁要黑手党同他们合作，否则他们将把黑手党掠夺的东西都夺走。这是非常可怕的前景。

在文明的、温饱的社会里，一切改革，哪怕是最彻底的改革，一般都是在健康思想范畴内进行，尽量减少损失，无论如何不能导致流血。我们这里饥寒交迫，政治上经济上都不文明，我们这里一切旧的东西都在毁灭，处处出现的是一团糟和无政府主义。历史上，这种

情况的篇章，无不是用鲜血写成的。

只有居民各阶层中的流氓和被不满情绪导致盲目痛恨一切的人，才对简单、快捷地解决当前问题的办法感兴趣。显然，随着困难日益增多，这类人也会增多，但我们不能受幼稚的本能所左右。喜欢快速解决问题的人只对无原则的元首有利，因为他善于玩弄这一套。倘若我们自己的政客和国外的政客（我要特别强调他们）还像以往那样尾随在事件之后，他们就会给他打开最后一道大门。我再讲一遍，黑势力是否积蓄力量并和反动的民族主义、沙文主义、宗教狂合流，关键要看我们和外国的政客。垮掉了的共产主义偶像在身后留下了空白，而在俄国，如某些人所说，没有圣像就不能生存。

不，我不仅反对，甚而诅咒，不要被“掠夺掠夺者”的思想所俘。俄罗斯已经受不起再一次群众性的流血改造了。

与此同时，在健全的法制下，谁是最早的私有资本者也就不那么重要了，重要的是在什么条件下他实现了他的私有权。

在发达国家形成的纳税制度会使私有财产的无效运作破产。这就保证了资本自动地、不流血地转到生产资本的手中。为了使这个过程运转起来，必须明确标出寄生资本赖以生存的源头，并把那些吸盘消灭掉。其余的便由“事物的自然发展”来完成。如果我们把私有资产

转入正常市场关系的范畴，那么实用主义的处理方法本身就会重点自动地正确对位。

也就是说，首先必须采取简单策略——不断地降低公民和企业收入的税率，同时又不断地提高巨富的资金使用与自然资源利用的税率。这种努力要最终做到量向新的质的方面转化。

目前，自然资源利用和资金使用间接税收将近 12 万亿卢布——少得可笑。这还不到内销总收入的 2%。

以美国的预算来说，其中近 15% 的总和从自然资源利用中来。而这是在全内销商品主要靠高科技生产出来的国家里。至于像阿拉斯加那样的地方，它的居民每个人年平均从阿拉斯加的石油收入中得 600 美金。

我想，我们这里自然资源利用的税收不能少于 20%。显然要完全相等地降低收入所得税。到那时便可以无痛楚地取消原料和能源的出口许可证制度，提高这些商品的价格，使祸害变为福利。要知道，原料（从广义上讲）为俄罗斯人民所有。提高原料的价格，不应该损害那些对原料拥有中等水平需要的人的物资状况。对于那些低于中等水平需要的人，要从需求多的人那里分出一部分，甚至给予优惠。

如果走上这样一条路，那么可从寄生资本手中每年夺回将近 100 万亿卢布。但是，不要把这个数目字当做预算的纯增加额。不，要把其中一大部分直接交给公民

(也作为降低收入的所得税)，为的是让它以后在预算中以偿付服务形式出现。

对这最后一个论证得说详细点。我们似乎没有发现，私有化只触及国有资产的分配，却没有产生中产阶级。不管官员们和国家机关工作得是好还是坏，它并没有消除大多数公民对国家的总体依赖性。而这，正是人民贫困的第二个根本原因。

当人们只能拿到劳动价值的 20%，而其余的先是靠税收从他们手中夺走，然后再以社会的和公用服务的补贴形式返还给他们，只要这种状况存在，那么改革只能是原地踏步。简单说吧，不应当每月付 165 美金另加补贴 300 美金，而应该让人家有条件挣到 500 美金，但不要补贴。

我想强调指出，公民与国家的类似关系，在所有的兴盛国家无一例外的都做到了。不管这个或是那个国家的原始发展方向是怎么确定的——是极端自由主义也好，是积极的社会主义也好，在他们实际运作中，差不多都走上了社会平衡的公式。他们把内部产品总收入集中到 1/3 (美国) 与 1/2 (瑞典) 的范围内，同时可以清晰地看到减少分散的倾向。

在健康的社会里，总要有 10% 的穷人，富人差不多也是这个比例。但是也有有保证的多数——中产阶级，他们是社会稳定的基础和生产的力量。穷人把他们看做

是自己努力的增强剂，而富人在他们的眼中则是潜力的标志。这样的社会工作起来生气勃勃，因为社会机构建立在神圣的原则上，它用法律和政策法规保卫着这个体制：财富不可能在生产商品和服务之外产生和增加。

实际上，肯定上述一切时，我们并不站在自由主义立场上，也不站在社会主义立场上。我们的态度可以称之为是“社会实用主义”的。

在这种态度的范畴内，一切决定，其中包括公有和私有经济成分的职能分配，不应该以这种或那种思想意识为原则，而应以全社会的利益为原则。

这就是说：不要用简单的（一辈子都记住）标准方法去管理那复杂的过程，而要根据具体条件寻找经常与之相适应的机制。

这就是说：不要从思想意识考虑，认为私有财产从来都优于（或从来都劣于）国有财产。而是要创造一种环境，使私有财产与公有财产可以经常竞争。

这就是说：不要不假思索地反对社会主义（同样地反对资本主义），而是刺激其职能从公有部分向私有部分转流和回流，目的在于尽量提高公共福利。

简单来说，我们拥护管理所有制的优先权原则。这个原则规定：有时把国有企业卖给私人（让会管生产的人来干，他比我们干得好）。有时需要寻找执行机关参与管理私有化企业的形式。还有时，譬如说，新老板把

生产管坏了，停产了，这时就要大胆地重审私有化结果，不要去考虑这样做不符合市场经济原则，不属于自由的作法。

根据莫斯科市政府的经验来看，什么情况都可能发生。如果企业干得好，当局对它的工作干预应该愈少愈好。如果发现“躺倒不干”的情况时怎么办？依我们的看法为了非国有化的抽象思想而和它妥协是荒谬的。一定要把生产搞上去，让企业站起来，哪怕是由国家出资也行。

为了看得更清楚，我举个例子。莫斯科有家汽车厂，光荣的“吉尔”。想当年它可是国家的骄傲。挂着它的厂标的载重汽车奔驰在世界 1/6 的土地上。人人喜欢它，因为它有高度可靠性能。这一点，在我们的道路条件下，比美观还重要。

事后弄清，由于不假思索的私有化，“吉尔”股票的控股数额落到了并不想把钱和力用到厂的复兴上面去的人手中。何必呢？贷款、冒险、把停了产的生产恢复起来……如果可以用比较简单的办法获得利润，谁愿意去自寻苦恼。譬如，从企业中抽出余下的周转金，或是悄悄地把主要储备卖掉，或是——再一个方案——把设备安装完整的厂房和地皮出租给外国货销售网做库房。

要指出，这一切都是由于俄罗斯政府的年轻改革家们搞私有化时，不是从实用而是从思想观点出发的。他



们醉心于破坏社会主义的思想，不考虑怎样建立经济发展的有效机制，一心想把一切都尽快便宜地卖掉。他们不去考虑新厂主只能通过生产和服务来获得收益的各种条件，而是一味地想在生活中推行自由主义的口号——私有永远比公有好。

在和中央政府争论时，市政当局坚持：国家股票在拍卖时，必须经过投资项目的破产清理。不能把公有财产交给那些善于跟官员们打交道的人，而是交给那些提出收益比较高和投资计划经过独立鉴定人审理过的人。我们要知道新主人将怎样对待这部分全民财富。如果不经过这些程序，那么私有化的结果我们见到的不是大写的主人，而是一个转卖商。事实正是如此。

不过这事不是发生在莫斯科。这些引号内的新主人的如意算盘都被首都政权用果断行动给打乱了。发现问题后，我们不能漠视不管。工厂就是人，几千人，他们身体健壮、技术熟练，有家，需要糊口。如果他们明天流落街头，岂不是首都的灾难。怎样为他们安排工作？怎样拯救这些精明能干的、劳动诚实的技术人才？怎么才能不让他们被社会抛弃，不去沿街乞讨？怎样才能保证市内和平与安定？而且全国还有 800 个企业和“吉尔”汽车厂有关系。祖国的汽车工业，新主人想过吗？

一句话，莫斯科市政府在新条件下采取了不合潮流的决定。我们把“吉尔”汽车厂的控股数额买了回来，

使厂回到市府管辖之下。

做出这个决定很难。不止是因为停了产的厂需要大量投资才能恢复生产，问题还不局限于财政方面。另外，同样重要的是，在苏联后的空间，在国内经济生活中，只要有一点国家的干预，便会引起公众看法的过敏反应。

什么都得去克服——既有来自改革家方面的批评，也有来自经济学家的怀疑。市政府具保借大款，组建领导班子，让莫斯科的载重卡车的生产重新“转动”起来。这工作可不轻松，管理上花了很大力气，既要说服持怀疑论者，又要支持非标准的解决方法，总之，寻找一切办法从死胡同走出来，把生产从死点上推动运作起来。工作渐渐地走上了正规，眼看着这巨型企业活过来了。今天已没人怀疑，工厂将在短期内进入正常生产节奏，年产量可达3万辆载重卡车。大部分产品已经有了买主。您若看见那些希望复苏了的人的面孔真高兴，他们不用再为养家糊口挤在人堆里兜售进口的生活日用品，或像我的那个熟人日夜看守大门了！看这样的面孔就是对我们工作的奖赏。

下一步，以同样的方法解决轻型汽车厂、舍列梅季耶沃机场、莫斯科电影制片厂的问题。每次，评估这些企业复苏之路时，我们采用的不是千篇一律的办法，而是各自不同的解决办法。因为我们的宗旨不是思想意识

方面的，而是经济方面的。我们担心的不是社会制度，而是如何拯救具体的经济部门。只能从这个任务出发来考虑，才能找出问题的答案——政府干预生产到什么程度才合理？这时，抽象的处方是不适用的。最佳方案依赖于多种因素，所以，未必能找到一个统一的定型方案。确定经济发展战略时，在我们这里的情况强制推行美国的、日本的那套游戏规则是无益的，也是危险的。用国际货币基金组织根据不发达国家的经济制定的处方也行不通。因为不论是发达国家，也不论是不发达国家，都没有过俄国这样的情况。我指的是70年来我国根本不曾有过市场经济，这期间成长起几代人，他们根本就不知道怎样按市场经济法则生活。

这就是说，我们在工作过程中，不是复制而是创造规范的法制环境，自己为建立有效的经济机制去打基础。我们不能照搬人家现成的机制，一个对一个地移植到莫斯科境内。它成活不了，也许比这更坏，移植过来以后，开始蔓生“黑市”、犯罪、贪污受贿。为避免这些，就得寻找一种符合俄国国情的，考虑到它的特点以及地理条件、气候、历史、哲学、宗教、基因和其它诸种俄国因素的解决办法。只有这么做才能在经济自由的条件下达到繁荣。

进一步说，市政府赎回控股数额，不是为了永远做厂的所有者。不，我们恢复它，让它走上正规，然后再

卖出去。卖给谁？卖给那个不仅能付出具体的款项，而且要能经营下去，不让生产垮台，还能不断赢利的人。在这里，我甚至都没有使用“私有化”这个词。我想早该把这个词从我们词汇中扔出去了。我们卖工厂，不是为执行自由主义思想意识，而纯粹是为实现市场经济的股份制。所有物换了主人，它的更换不是为实现抽象的原则，而是为双方都有利。买主（个人）期望获利，因为搞好生产以后，他将源源得利。而卖主（以政府为代表的社会）也获得一笔财源，并不比国营时收益少。所有物转手，不是让新主人获得天上的甘露，也不是让社会受到损失。双方都应该从中获得利益。

当然，一切稳定下来以后，国家将逐渐撤出。管理生产不是政府分内事。政府要做的是保护和完善税法与社会经济环境。在这种环境里，它将从事一切政权应该从事的事业：教育、医疗、保卫。其余的，公民可以自己去做。社会保护的對象仅是那些生活不能自理的人：领退休金的人、病人、儿童。在这个战略宗旨上，我们和联邦指挥部里的自由主义经济学家们没有分歧。我们根本就不去和他们争论什么社会福利的无对象计划会瓦解公民的积极性和进取心。

我们反对的是另一个问题：今天社会阶层的分化与社会正义及经济合理性毫无共同之处。它有爆炸性的危险，可能要付出高昂代价。因此，我们作领导的责任就

要尽可能地改变情况。人人都应该过象样的生活。在发达国家，政府的重要责任就是育人和治病——主要是去关心那些在客观上没有生活自理能力的人。现在，这种人几乎是大多数，怎么办？

今天，莫斯科市的社会保障系统占用市预算的40%，这是经过严格审查的复杂系统。它包括大家的居住及公共服务的优惠付费，困难户的房费补贴。它还包括各种不同事务，如退休人员的免费乘车、免费医疗、轮椅、残疾人到外地疗养等都是它分内的事。还有单列的对儿童食品的免费供应，学校里的早餐，多子女家庭的补助。它的计划中还有每年改善教育和文化设施的工作条件，编印中小学教材、发展体育等等。

反正数也数不完。仅补贴退休金以达到“社会生活水平”一项，市财政就要拿出近4,000亿卢布。这还没有完，当联邦政府说国库已无钱时，你得想方设法去找钱，以便不要耽误发放退休金。

莫斯科人活得不轻松。不仅是因为没有钱过象样的日子，同时还有心理原因。我们，市政当局，几乎每天都要做出一些令人心痛的复杂决定，这些决定在改变已有的生活方式、人们行为的习惯，甚至标准思维方法。这就是为什么我们采取一切措施消除改革时期的负面后果，安抚那些今天无力从事有效劳动的人。如果我们不把社会上的这一部分人安排好，不去创造他们和政权之

间的相互信任的条件，改革是不会成功的。这里没有达尔文主义的位子。

当人们问，为什么莫斯科的生活比别的地区好一些。我们的回答是：相对好的秘密在于我们对待改革的态度与联邦许多地方不同。总的来说，我们在向经济体制方向转轨时，和全国遇到的困难一样。只不过在首都这些困难出现得早，我们醒悟过来也早。

譬如说，过渡时期的一个焦点问题——失业。与1990年相比，莫斯科的工业潜力缩小了2/3，传统工业企业部门的就业人数降低了一半。失业人数便相应地增加了。解决这个问题，有一种行之有效的办法，我们照此办理：每年都要编制就业计划，从特别基金中拨款创造和保住工人的岗位。成千上万的莫斯科人转到公共事业方面去了。职业培训和再培训失业人员的总数增长到一倍半。企业从市政府预算中领取钱款发放给裁减下来不再保留工资的人员。

如果政府不采取战略措施，莫斯科也还是解决不了这个问题的。这个措施就是创造就业岗位。市政府认为发展小企业能够创造一些工作岗位。于是市政府积极促进组建小企业，直到对有技能的失业人员予以资助，协助他们组织自己的事业。结果怎么样呢？今天注册的小企业不多不少整40万家，为我们创造出250万个就业岗位！现在，在莫斯科小企业生产稳定的超过24万家。

在小企业工作的人超过 150 万人。这样便补偿了城市裁减下去的工作岗位和从企业中拿不到的利润。

我们深信，莫斯科能够做到的，在别的地区同样能做到。只是应当积极发挥管理方面的潜力，紧紧依靠那些为普通劳动者的利益着想的、在发展改革的建设工作中能起作用的社会阶层。

七年前我们走上了这条路，那时还没有意识到生活给我们准备了什么样的考验。有时想不到需要清除路上什么样的堵塞才能继续走下去。但是，我们沿着这条路在前进，在政治和经济自由的条件下，学习着、习惯着。旧的制度已经不存在了，新的制度还不成熟。不是处处顺利，这并不奇怪。在世界历史中很难找到与此相同的社会变革。

但，我们是在进行这个历史转变，在创建法制的社会，尚有许多事不清楚。一种社会制度在我们的眼前崩溃了，另一种诞生了，它更符合于发展的新方向。我们对自己今天的战略不是一下子便明白了的，我们犯过很多错误，也还在犯错误。我们的智慧，包括我们国家的智慧，就在于从自己的和别人的错误中吸取教训。

## 莫斯科 850 周年纪念

——俄罗斯全民的节日

莫斯科 850 周年的庆祝盛典一晃便过去了。然而，这样的节日决非日历牌上的一张纸。这是历史的一页！

庆典期间优美的钟声将长久地回荡在莫斯科和全国各地的上空。我相信莫斯科将以新的出色的事业回报 850 年的历史，而俄国各族人民都将为自己的首都感到自豪。

说实在的，我们没有预料到这次庆祝活动竟会有 700 多万人参加。自从胜利的 1945 年以来，莫斯科大街小巷还没有见到过人山人海如此壮观的场面。一位参加过战争的老兵说得好：那次过节——眼中饱含泪水，这次过节心中充满希望。

我相信，参加莫斯科纪念活动的人、当事者以及普通的时代人，心中永远会保留这次庆典的精神——对



古代和现代光荣历史的崇敬，俄国各族人民的大团结，各代人民同心协力面对莫斯科的明天和民族精神的复苏。

莫斯科在我国历史中，在俄国每个人的心目中，占有特殊地位。不仅因为它是俄罗斯的行政中心，同时又是世界上最大的政治经济科学与文化的中心。莫斯科是我们祖国的核心。在长达 850 年的岁月里，俄罗斯一切优秀的积累与首都息息相关。

据历史学家们考证，“莫斯科”这个词要比“俄罗斯”一词年代更久远。外国客人留下来的有关我们祖国的最早的记载，把它称为“莫斯科维亚人的国家”。“莫斯科维亚”几个字突出说明了莫斯科在俄罗斯国家形成过程中与生活中的作用。12 世纪，根据尤里·多尔戈鲁科夫公爵的命令建筑的一个有堡垒的小小居民点，到了 15 世纪伊万三世大公时代，已发展成为俄罗斯中央集权的国家首都。

莫斯科之所以能够强大，并走在其它城市的前边，因为它一直不断地呼唤联合分散的土地。这是莫斯科主要的历史功勋，也是它今天的主要使命。它一直是吸引俄罗斯各族人民团结的中心。庆祝俄罗斯首都 850 周年的思想核心就基于对它的作用的这种理解。俄罗斯联邦总统颁发的指令中也强调了这一点：“作为全民的节日来纪念莫斯科”。

根据总统令和俄罗斯联邦政府的决议成立了全国庆祝活动筹备委员会，指定由我来主持该委员会的工作。

联合国教育、科学和文化组织第 146 次全体会议上通过决议，把庆祝莫斯科 850 周年列为该组织的一项国际纪念活动。这一事实使莫斯科庆典具有了特殊意义。

为全面地准备我市迎接这一纪念日，莫斯科市政府经过研究制定了全市的、行业的与专题的活动计划。

我们俄罗斯有句俗话：“说出口，就要办得到。”节日要过得像个节日的样子！实际上，近三年来莫斯科一直是有目的的在筹备庆祝自己的历史性的周年，一步一步地在改进城市的公用事业，建筑新的楼房，修葺古迹文物，无时无刻不在关怀自己居民的福利生活。

正式庆祝莫斯科建成 850 周年之前，一些规模巨大的活动已经开始。我认为第 5 届世界最大城市市长联席会议就是其中最重要的活动之一。北京市长贾庆林先生在会上也发表了演说。

应该说莫斯科和北京有很多共同的问题。北京市长对经济、对环境保护、对保留古城的历史文化风貌等实际成果都关心备至，我有同感，也觉得亲切。在这些方面我们可以发展我们的合作。

我不能不提到为庆祝莫斯科 850 周年而在洛杉矶举行的国际研讨会。毫无疑问，上述两个措施提高了我市的威望和它的在国际舞台上的信誉。

这两次国际研讨会上，我们介绍了莫斯科市和莫斯科人的许多情况。今天，我国正走在一条艰苦的道路上，我们要彻底改变我们人民生活习惯，我们一方面学习一方面适应在新的条件下——即政治自由与经济自由条件下——生活。这时我们尤其尖锐地意识到首都和首都市民们的作用。我为莫斯科同乡们感到骄傲，他们表现出高度的责任感，并一心一意地在完成改革开拓者的使命。由于莫斯科的地位，它在社会经济生活方面比俄罗斯其它城市更早更快地进行了改革，这是可以理解的。当年正是莫斯科显示了它的远见，并为银行结构创建了最方便的制度。如今首都共有银行 1,200 家，覆盖了整个俄罗斯。十年来，首都一直在发展小型企业。今天，在这个经济领域里就业人员已达 170 万人。像“吉尔”汽车制造厂和轿车制造厂这种巨型工业企业已经“站立了起来”。我市的经济潜力得以保留并在不断地增加。莫斯科市政府担负了住宅——包括私有化了的住宅在内——的大部分维修费用，从而没有允许降低对社会各部门给予资助的规模。

我不是各种革命化改造的拥护者，我主张用现代原则管理大型机构——所谓倾向性的管理方式。一种有益的趋势形成了，促进它的生长，而它仿佛自己便向新的质转化。这需要时间、精力、办法。用优惠的条件提供土地和贷款来保护高工艺的发展……实现合情合理的私

有化和住房及公共事业的改革。

莫斯科市政府与独联体各国政府及各国首都的市政当局、俄罗斯联邦各行政区签订了150多项协议。和北京、柏林、布鲁塞尔、华沙、蒙特利尔、巴黎、罗马、汉城、东京、赫尔辛基等世界大城市签订了市政的、科技的、经济的、文化的合作协议。

……9月5日，市政府大楼前的广场上举行了演出，从而拉开庆祝莫斯科850周年活动的序幕。主席台上就座的有俄罗斯总统鲍里斯·叶利钦、联邦政府与莫斯科市政府的成员，联邦议会的议员们，莫斯科市杜马的代表们，贵宾们，功勋卓著的老兵们和首都文化界人士。演出中有一个节目讲述首都奠基的历史，尤其感人。从古代编年史中找到有关莫斯科的记载，其中有一篇《伟大首都莫斯科城当前的任务》。文中说，尤里·多尔戈鲁基公爵下令“在河的左岸建筑一座小的、木头的城市”，并“根据河的名称给它取名——莫斯科城”。

身穿俄罗斯古代戎装的军人——骑在马上武士们——举着那篇放大的编年史模本，从主席台前走过。仪仗队擎着象征莫斯科几个世纪历史的各种旌旗在庄严的乐曲声中，紧跟在他们的后边。

然后由最著名的最受欢迎的歌手们和音乐家们演出了歌颂俄罗斯和它的首都的歌曲。

晚上，节日的狂欢移到红场上，演出了文艺节目《我们古老的首都》。观众眼前出现一些童话中的人物、神话中的故事、历史的场面，通过这些表现了莫斯科在俄罗斯寻找并找到了团结各族人民道路的历程。

克里姆林宫——莫斯科的心脏。在这里，贴近宫墙的地方，条石上标志着实际的零公里，同时它又是象征性的倒计时的地方——俄罗斯所有大道的起点。在克里姆林宫墙前观看演出时，我不止一次地想起俄罗斯大公西梅翁·戈尔季的话，“切不可让我们忘记父辈，不能让蜡烛熄灭。”我相信，今天的莫斯科人会把伟大祖先的遗训传下去，传给子孙万代。

筹备莫斯科 850 周年庆典过程中，我们感受到这个节日以新的光亮照耀了莫斯科在几百年历史中的作用，它对俄罗斯各地域、各民族在创业和精神方面的影响。我想起俄罗斯著名历史学家和文学家卡拉姆金的话：“凡是到过莫斯科的人，他就晓得了俄罗斯。”

任何一个国家的首都的历史意义不仅与它的经济发达程度、首都政权的威望、值得纪念的日子相关联，而且还要看这座城市如何保护历史文化古迹，如何利用这笔遗产，看它在社会生活中、每一个人的命运中的作用。

对待过去的文物态度是衡量人民文化水平的标志。莫斯科政府认识到这一点，所以把保护历史文物看作是

自己工作的最重要方向之一。莫斯科在庆祝 850 周年的前几年，举办过优秀修复、改建与重建建筑物（包括庙宇与教堂）的竞赛。其中有红场上的喀山教堂、附有伊维尔小礼拜堂的复活门及其它建筑物。

第二座天主教堂和其它宗教信仰的祈祷堂——清真寺、圣咏音乐的犹太教堂等都以新的面貌装点了节日前的莫斯科。

重建基督教世主大教堂对于俄国各族人民来说是宗教复苏的象征。当年，这座教堂轻率地遭到摧毁，如今，按俄罗斯常规，它又靠全民共同的努力进行了重建。莫斯科和全俄大牧首阿列克西二世被选为重建大教堂的社会监督委员会的主席。1994 年，委员会号召全俄人民“走一趟通往大教堂之路，并尽自己的所能给予赞助”。到了 1997 年，庆祝 850 周年前夕，莫斯科人不仅看到了高耸入云的俄罗斯圣堂的金色圆顶，而且初次听到了教堂的钟声——27 吨重的大钟的低沉的轰鸣。

节日那一天，基督教世主大教堂的所有的钟都响起来了。大教堂墙边集聚了近 20,000 人。在巍峨的大教堂前边专门搭起一个舞台，台上站着联合合唱团近 3,000 名演出者！莫斯科从没有出现过如此的场面！演奏柴可夫斯基的庄严的序曲《1812 年》成了节日音乐部分的高潮。作曲家是把这部序曲献给 1812 年卫国战争的英雄们的。当年，为了纪念他们，歌颂他们的光

荣，建筑了基督救世主大教堂。序曲结束时的钟声和炮声汇合在一起。这炮声发自安置在舞台上的三尊仿 1812 年大炮造的精致的模型。与此同时，大教堂夜间的上空绽开了节日的礼花。

重建的大教堂不单纯是又一座举行宗教仪式的场所，它成了莫斯科和俄罗斯的真正宗教中心，每个人可以在这里获得道义上的力量与智慧，每个人可以跪下来悼念俄国英雄们与受难者们的光辉形象。至于这座大教堂基本上是由民间出资重建起来的，肯定了对以往的战争中所有为国捐躯的千百万俄国人民永恒的感念，而在另一些战争中他们的血至今还在流淌。

即便是整修一座，唯一的一座历史杰作，修复一座博物馆，新建一栋居民住宅或者铺修一公里新的公路，也能改变城市的面貌，使它变得更楚楚动人，青春焕发。在迎接莫斯科 850 周年的两年筹备期间，一共修复了 93 座古代建筑物，重建和新建了近 230 个项目。特别值得一提的是完成了国立特列季亚科夫画廊的修复工程，还有莫斯科克里姆林宫院内的参议院大楼，改建大剧院的工程也开始了，恢复“察里津”建筑群的工程也动工了。所有这些项目是数不过来的！

……所谓“通往大教堂之路”对于我们俄国人来说，意味着通往道德完善，通往情神与人道理想之路。这条路能让我们对于人、对人的周围世界产生新的认

识。我相信，我们在筹备纪念心爱的城市的活动期间，走的正是这条道路。

为庆祝首都 850 周年而举行的所有展览会和各种比赛会、博物馆里展出的新展品、市内各学校开设的专门讲解莫斯科史的课程、出版社制订的介绍首都的出书计划、国际书市——这些活动无法一一介绍。所有这一切都是历史的直观教材，是培养人们勇敢、善良、爱国主义的课堂。

莫斯科在文化、经济和道德方面的意义也是讲不尽的。它的军事功勋同样赫赫显著。然而我们城市的历史特点和意义在于它过去是，现在是，将来仍然是吸引俄罗斯各个民族、各方土地的中心。

“我们——多民族的俄罗斯……”俄罗斯联邦宪法以这样的话开始。在这一行字里所表达的俄罗斯各民族的团结精神，鲜明地反映在庆祝首都 850 周年的俄罗斯各民族各地区的游行场面之中。游行——这不是一次简单的表演。在这个标题下，包括俄罗斯、独联体和波罗的海沿岸在内的各地区、各城市和乡村举行的许许多多庆祝莫斯科 850 周年的活动；包括俄罗斯联邦、独联体诸国的主体和城市派来参加莫斯科庆祝活动的代表团；包括各国与各国首都的领导人、俄罗斯行政地区与城市首脑出席的、以“国际合作——俄罗斯社会经济发展与巩固独联体的重要因素”为主题的联席会议；包括在伟



大卫国战争严酷岁月里为保卫莫斯科进行的历史性战役的参加者——老兵们——的会晤；包括在亚历山大公园、在俯首山上有前线与后方的老兵们参加的爱国主义艺术节目，观看演出的除老兵之外，还有他们的孙辈与重孙辈；包括以“我们街上的节日”为主题的大游行，参加者有俄罗斯各地区、毗邻国家与远邻国家的文艺团体。这是各民族人民友好的节日——“莫斯科！我像儿子一般地爱你”——在全俄展览中心许多舞台上形成了民族文化大汇演。

这一切都成了节日中不可忘却的大事，对俄罗斯的团结起了巨大的充电作用和解救作用。实际上在首都同时举行了俄罗斯联邦所有主体的文化节，请设想一下：这是何等的不寻常啊！140 多个民族代表在和谐一致的气氛中庆祝了莫斯科的纪念日。

每项纪念活动都反映出首都多民族的性质。莫斯科所体现的民族联合是这个几百万人口城市生活中的有意义的和重要的非凡现象之一。

莫斯科所有 10 个行政区的 700 多个舞台上演出了几千场戏、音乐会，举行了展览会、见面会，参加者有莫斯科的和外地的 250 个民族文艺团体。

我想着重说一句，保护民族文化在莫斯科并非一日之事，并非为节日而举办的一次活动，这是民族政策的战略方向，是进行民族教育、用民族文字出版书刊、创

建本市各种民族文化中心的无所不包的体制。

参加庆典的有几万名演员、导演、画家和音乐家。参加演出的有安德列·康恰洛夫斯基、蒙塞拉特·卡巴里埃、卢恰诺·帕瓦罗蒂、让·米歇·热尔等等世界名家。这一事实本身就说明了演出的水平之高。世界上有 144 个国家的 2 万多人参加了国际“莫斯科——世界和平与友好的古城”问答竞赛。根据竞赛的规定，最全面最准确回答了有关莫斯科历史、文化与现代生活问题的人，被邀请出席纪念盛典。获胜者中也有一个中国人李国强。

俄罗斯和外国有几千位客人前来莫斯科参加庆祝活动，仅外国官方代表团就有 50 多个。

但，最受尊敬、最贴心的人是我们的老兵们，1941 年他们保卫过莫斯科。9 月 4 日清晨，他们刚刚在“宇宙”宾馆安置下来，便来到亚历山大公园拜谒无名战士墓。他们来悼念那些保卫过首都的人，那些人年纪轻轻地便走入不朽。莫斯科邀请了近 1000 位荣获过“保卫莫斯科”奖章的伟大卫国战争的老兵，让他们和莫斯科人一起参加节日的各项庆祝活动。他们不顾年迈、不顾身体有病，都来了（其中最年轻的已经 72 岁高龄）。莫斯科市政府请他们带着孙子一起来的，为的是让这些光荣的后人能够看到他们祖父在严峻的 1941 年所保卫过的城市。当他们高唱歌颂莫斯科的歌曲时，泪水涌上眼

睛。这支歌是对本市的赞礼。老兵们受到了关照，对他们体贴入微，把他们安置在舒适的宾馆房间里，为他们准备了专门的文艺节目，包括出席大剧院的音乐会，参观克里姆林宫，与战友们会晤，当然还有出席主要的庆典活动。节日结束后，我收到几百封感谢信，是这些极其英勇、生命力坚强的人寄来的。命运把他们分散到俄国大地的四面八方，然而对 1941 年伟大卫国战争的严峻的秋天的回忆还活在他们的脑海里，对自己孙辈的美好未来的希望激荡在他们的心中。让我引证坦波夫州瓦西里·乔图什金来信中的一小段：“我想跟您谈谈自己的理想……再过 50 年，莫斯科欢庆 900 周年时，我的孙子罗曼会来参加，——这次我是带着他参加了莫斯科 850 周年庆祝活动的。到那时，他会带上自己的孙子再来参加。他们的孙子出生时我们已经不在人世了。他们再来莫斯科时，罗曼会对自己的孙子们讲述他们曾祖怎样保卫了祖国，战役是在那些地方进行的。他们会讲述在庆祝 850 周年时怎样参观了那些变得美丽的地方……让子孙们、曾孙们记住一切吧……”

我国人民在伟大卫国战争年代经受了最艰苦的考验。2,700 万条中断的生命——这就是那次战争赢得胜利的可怕的代价。莫斯科人还记得，我国欢庆胜利 50 周年时，在俯首山举行巨大的纪念建筑群落成典礼。揭幕时，和俄国总统鲍里斯·叶利钦站在一起的是中华人

民共和国主席江泽民，他在自己的发言中对我国人民的功勋给予应有高度的评价。

这次庆祝莫斯科建城 850 周年，老战士们又聚集在俯首山上。为他们演出了《前线的旅——遥远的过去和亲近的今天》。三个舞台上分别布置成战壕的胸墙、火箭炮“卡秋莎”阵地和一个炮兵小组。还有“战地伙房”，还有卫生部队的帐篷，还有战地邮递员传递信件与电报。这都是对过去珍贵的回忆……

向所有的保卫过首都的老兵们授予“莫斯科 850 周年纪念”章。同时把参加俄国首都 900 周年的请柬交给了他们的孙子们。

的确，为了使古老的城市具有新的现代面貌，为了邀请最著名的天才参加节日演出，莫斯科做了不少工作。但是首都政府心中有数，真正的人民的节日，仅举办这么一次活动是不够的。重要的是尽最大努力尽可能地解决市民们最尖锐的社会问题，帮助他们改善生活，首先是那些急需的困难户。在这种情况下我们常常说：“给人民献上一份礼物”。但，我坚决不同意这种说法：这不是礼物，而是当局应尽的义务。这也是居民选举市长、选举市杜马时的要求。中国哲学家老子说过：“欲先民必以身后之”。莫斯科人的需求和忧虑是我们必须正视的方向标。

一般都认为如果按人口来分摊莫斯科的资金，那么

它的“平均”数要比俄罗斯富庶。重要的是应当明白——为什么会是这样。莫斯科不向别人伸手索取，它自己为自己创造福利。它在寻找最适宜的办法来解决现代生活中提出的各种困难问题。莫斯科有 170 万儿童，240 万退休者和残疾人员。而莫斯科人口总计为 900 万，也就是市民中将近一半人需要特殊关怀，特殊照顾。

莫斯科市政府制订了稳妥的、目的明确的工作方法。我想强调“稳妥”这个词，它是具有针对性的。在庆祝莫斯科 850 周年的这一年里，首都 40% 的预算用在无劳动能力的市民的照顾方面，我现在可以自豪地声明，我们全部完成了保障莫斯科市民社会福利生活的 1997 年的总体计划。在这方面我们用了 11 万亿卢布（原计划 10.8 万亿卢布）。这些钱用在住宅规划，交通与地铁补贴，公共服务和通讯，免费和优惠的医疗保障，儿童的每月的用款，退休人员的补助等。

值得庆幸的是近几年出现了工资上升的趋势。1997 年平均工资比 1996 年提高 30%。这个数目字还很小——仅仅相当于美国的 200 美元。我们认为今天的经济改革实质在于居民收入的提高上。如果我们不能为人民创造正常劳动的条件，不能使他们获得正常的工资，那么这样的纪念活动是不会让大家开心的。

以住宅为例。最尖锐的问题！难道马涅日广场的建筑群的施工、基督救世主大教堂的重建或鲁日尼基大体

育场加盖屋顶等事就可以把修建住宅的计划推到次要地位去吗？不能。此外，还得把过时的五层楼住宅里的住户搬迁到别处去。那些楼房是建房工业化初期盖起来的。那类房屋我们约有 360 万平方米。莫斯科市政府在纪念 850 周年这一年里，建成了将近 350 万平方米的住宅、并把这些住宅交给了莫斯科市民。现在，莫斯科开始建设新区。设计时特别注意每个区要有自己的“面貌”，根据自然环境布置多层高楼和单独住宅。住宅区是按标准样式和单独样式进行建筑的，与此同时也在建筑新的地铁线路、幼儿园和小学、商场和门诊所、公共设施及其它基础结构，没有这一切也就不可能有适宜的生活。

世界上最不可琢磨、流逝最快的莫过于时间。庆祝活动仿佛是昨天的事，实际已经过去数个月了……参加各项庆典的每个人记忆中和心房里都会留下个人觉得珍贵的、最亲切的东西。当你和狂欢的人群在亲爱的城市的焕然一新的广场上漫步时，你可能会感受到一股不可摧毁的亲情或“与大家同在”的深情。当你站在重又出现的人民的圣殿——金顶辉煌的基督救世主大教堂附近时，你也许感受到的一种骄傲。和保卫莫斯科的战友们的会晤是永志不忘的。瞧，那位老兵，正屈膝跪在红场的条石上。1941 年他正是从这里，从阅兵式上直接奔赴了前线。

俄罗斯全国各地派来的使者——进京的客人们——也忘不了节日期间莫斯科人的盛情款待和殷勤好客。人们会记住——普通人的参与，莫斯科对新住宅、对自己的儿女们的命运的关怀，希望莫斯科人的明天变得更美好、更光明。明天……我接近主要的总结了。当我们制定和实现各种计划与方案时，不管它是节日的还是日常的——考虑的不仅是今天，还有未来。我眼前一直闪现着莫斯科儿童们的形象，我女儿们的大眼睛。我把自己这部书也取名《莫斯科，我们是你的儿女》。书中虽然尽是成年人的问题，但我们解决这些问题时，不是为了满足个人的奢望，而是为了莫斯科市民的福利，为了我们孩子们的安宁的幸福的生活。他们将生活在下一个千年中，是他们而不是我们将庆祝莫斯科的 900 周年。因此，首都这次纪念活动的全部准备工作中积累的经验以及庆祝过程——就是面对他们，为他们准备的遗产。我估计，随着时间的发展他们会理解这一切，并对所做的一切给予公平的评价。

庆典期间，主要演出节目之一是直接面向未来。让·米歇·热尔的音乐激光表演《通向 21 世纪之路》，其形式其技术都属于明日水平，令人惊叹。一连两个半小时，在莫斯科大学的高楼墙壁上，在巨大的荧屏上，闪现出俄罗斯历史和莫斯科历史的一些画面，其中也有尤里·加加林的飞行，还讲述了俄罗斯古代的与现代的文

化、科学的成就。音乐在演奏，天空闪烁着从未见过的礼花。在这壮丽的场面中，从宇宙直接传来了宇航员们向莫斯科人和他们的客人们的祝贺。

节日期间和节日过后，很多学校里举行了有关莫斯科知识问答比赛，开办了有关莫斯科的专门课程。孩子们做作文，有时回答一些逗趣的问题，如：“如果你遇见了莫斯科的奠基人尤里·多尔戈鲁科夫，你会对他说什么？”又如：“如果你有一架时间机车，你将怎么办？”甚至还有这样的问题：“如果你是市长的话，你会做些什么事？”

他们的作文我读了很多篇，文章中回荡着纪念盛典的多采多声的回音！大家都感谢尤里·多尔戈鲁科夫，因为他奠定了莫斯科的基础。很多人说，如果自己有一架时间机车，他很想跟多尔戈鲁科夫交朋友。至于谈到市长的职务时……对我有多少间接的责备呀！有一个人说，他要把莫斯科管理得更清洁更美丽；另一个说他要经常举办节日活动，而且还能找到资金，让市内没有穷人；第三个说为了环保的清洁，他要制造特殊汽车。难道这不是对成年莫斯科人所关心的事的回音？难道这不是对筹备首都庆典的热爱自己城市的莫斯科人的回报？

节日结束了。莫斯科向全世界表明，俄罗斯是个强大的国家，它熟悉并尊重自己的历史，珍惜自己的传统，关心人们的福利和自己的未来——孩子们。莫斯科



牢记每个节日，善于庆祝这些节日，使天下所有人叹服，也使俄国每个人欢欣。

社会调查表明，莫斯科人当中由于纪念活动而感到喜悦与自豪的，节日情绪盎然的，不少于 82%。

节日的欢腾似乎已经冷却了，人民又完全浸入不轻松的日常生活中。这时，也就是不久以前，又进行了一次全俄的社会调查。俄国人认为：莫斯科 850 周年纪念是本年度我国生活中主要的有益的大事之一。

我不想用统计数字来结束自己关于纪念活动的遐想。我想讲一件对于我来说有意义的事。节日演出闭幕式上，我庄重地把纪念活动的接力棒交给了一个莫斯科少年廖沙·弗拉季米罗夫。那是……一根指挥棒。指挥棒在一个有才华的人的手中可以演奏出高尚的艺术。等到这个孩子长大后，也许正是他，天才的音乐家和作曲家，在下一个千年中，在纪念莫斯科 900 周年时，指挥乐队演出，并让大厅里几千人站起来高唱俄罗斯的新歌……

责任编辑: 王国荣  
封面设计: 孟庆谷  
制 作: 刘 力

ISBN 7-5011-4573-3



9 787501 145737 >

ISBN 7-5011-4573-3/D · 726

定价: 28.00元(精)