

唐廷枢与轮船招商局、开平 矿务局的资金筹措

李志英

任何企业的创立和发展,都必须以一定数量的资金为前提。这个前提在近代中国的社会历史条件下尤为重要,因为近代中国是一个筹资环境极为恶劣的半封建半殖民地社会,资金匮乏始终是困扰企业发展的难题。唐廷枢是洋务运动时期一位成功的筹资者,他主持的轮船招商局是中国第一个股份制企业,开平矿物局则是民用洋务企业中经营效益较好的典型。探讨唐廷枢成功的奥秘,不仅对总结历史经验,而且对指导现实、发展社会主义市场经济都有积极意义。

一

唐廷枢,字景星。广东香山县人。10岁随父亲赴香港求学,先后就读于马礼逊教科学学校和英国教会学堂。六年“彻底的英华教育”,他不仅学会了一口流利的英语,还大量接触了西方近代自然科学和社会科学,形成了完全不同于旧式文人学子的知识结构和思维方法,为他今后投身近代工商业打下了坚实的基础。

16岁起,唐廷枢开始投身工商界,在香港一家拍卖行当了一名职位很低的助手。26岁开始自营企业,在香港开了两家当铺。以后到上海,先在上海海关做帮办和翻译,两年以后成为上海英商怡和洋行的买办,很快又晋升为总买办,直至脱离洋行进入洋务企业。10年的买办生涯,唐廷枢学到了大量资本主义企业管理的方法和手段,并在自营企业的实践中反复运用以至熟练掌握。唐廷枢成长为一个有着独立经营企业能力、有别于中国传统旧式商人的近代企业家。

1873年6月,唐廷枢奉李鸿章委托进入轮船招商局任总办。从此结束买办生涯,成为民族资产阶级的一员。

轮船招商局是洋务派举办的第一个采用股份制的官督商办民用企业。它开办的目的原本是开辟财源,解决资金困难。可是,开办经年,除李鸿章准许从直隶练饷局借得的官款20万串(合银13.5万两),和前任总办朱其昂的朱氏家族投资外,只募得沙船商郁熙绳现银一万两。由于经营不善,半年内又亏损4.2万两。招商局陷于无股可招、无钱可用的窘境。

显然,筹措必要的资金是招商局起死回生的关键。可是,这是何等艰难的跋涉,横在唐廷枢面前的何止是重重大山。

唐廷枢不能象官办洋务企业那样,指望从清政府得到巨额拨款。自60年代末,洋务派陆续举办了数十个官办的军用企业,企业运营资金都是由政府直接从财政收入中拨给。但时至70年代,清政府的财政已到了捉襟见肘的地步。两次对外战争的失败,它付出了巨额战争赔

款；20多年的国内战争又支出大量军费，总计达4.22亿两之多（彭泽益：《十九世纪后半期的中国财政与经济》，人民出版社1983年版，第136页）。国库的储银急剧下降，最低点的咸丰至同治年间仅100余万两，相当于道光年间的1/15，乾隆年间的1/45。这还仅仅是一个记帐数字，“实银”就更少，大约只有10万余两，咸丰八年至同治三年甚至跌到6万余两（同上，第84—85页），还比不上一个殷实大户的存银。50年代起清政府开始不断地举借外债，至80年代中期，每年还本付息已占到财政总支出的3%—6%（徐义生：《中国近代外债史统计资料》）。这样一个剜肉补疮、靠借债度日的政府，已经不可能对民用企业大量投资了。事实也是如此，正是因为财政竭蹶，洋务派才想出了从民间筹措资金的主意，提出了官督商办的模式。

唐廷枢不能指望从融资渠道获得资金。中国的新式银行出现太晚，迟至90年代末才姗姗而来。60—80年代，占领中国金融阵地的是外国在华银行和旧式的金融机构——包括钱庄和票号。民用企业无论向谁贷款都要付出沉重代价。前者的贷款往往附加苛刻的侵略要求，乃至最后吞并企业；后者的贷款则要求高额利息，往往使本已资金窘困的企业雪上加霜，陷于借新债还旧债的泥潭，很难谈得上盈利。借债只能是不得已之举。

留给唐廷枢的是从民间招来资金这一渠道。这并非唐廷枢的独创。洋务派官僚和朱其昂都想到了，轮船招商局从一开始就是按照股份制的模式建立起来的。但是，招股决非一厢情愿的事。

开埠以来，确实有一部分人积累了大量财富，主要是一些军阀、地主、旧式商人和买办。例如靠镇压农民起义起家的湘淮军将领，靠抢掠和贪污迅速膨胀，战后都广置良田，变成了地主。李鸿章、刘铭传、张树声等人都是在安徽拥有的土地数万乃至数十万亩的大地主。但这些人对投资新式企业并不感兴趣，固有的浓厚的封建性决定了他们对地租剥削更感兴趣，对地租剥削获得的收益感到更有保证。

旧式商人，包括票商、徽商、沙船商等，是在封建经济肌体内成长起来的、拥有巨额货币财富的社会集团。在中国历史和经济行将发生转折的关头，他们本来可以利用自身的优势，再度辉煌。但是，除极少数人外，作为一个整体看，他们被封建性、守旧性所束缚，自避于潮流之外，极少投资新式企业，甚至排斥、攻击新式企业。其中最典型的是沙船业，在新式轮运业的竞争面前，不仅不改弦易辙、急图追赶，反而对轮船招商局“群起诧异，互相阻挠，竟至势同水火”（《字林沪报》，1883年11月10日）。

包括买办在内的新式商人，通过经营丝茶出口、洋货进口积累了巨额财富。按照郝延平先生的估计，1842—1894年买办的总收入高达53080万两（郝延平：《十九世纪的中国买办》，上海社会科学出版社1988年译本，第129页），再加上其它新式商人的积累，数额会更大。但他们之中的大部分，资本投向始终局限在流通领域或各种投机事业，而不是生产领域。这主要是因为，生产领域的投资收益远远不及钱庄、典当、高利贷等来得多，来得快。新式商人——当然主要是买办——中的小部分把资本投向生产领域。

问题的关键不是民间有没有钱，而是怎样让那些拥金百万的社会集团、社会阶层把钱从钱袋中掏出来。朱其昂过不了这一关，败下阵来。

沧海横流方显出英雄本色。唐廷枢入局主局主政，奇迹出现了。仅半年就招得股银47.6万两，再加上朱其昂认购尚未交纳的3万两，已实现了招股50万两的初步计划。轮船招商局重

又焕发了生机。1876年，唐廷枢奉李鸿章之命赴唐山筹建开平煤矿，同样在开始招股的当年就招得22万两，1881年底实现招齐100万两的目标。

二

相同的环境，迥异的结果。朱其昂筹不到款项并不奇怪，因为民用企业是个刚刚破土而出的新生事物，股份制这种经济组织形式的意义尚不被国人认识。可是唐廷枢却成功了，这才是不同寻常的。探讨个中原因，唐廷枢的成就和威望，优秀企业家的素质赋予他的灵活的筹资技巧是致胜的法宝。

第一，唐廷枢的成就和威望是吸引股金滚滚而来的巨大磁石。19世纪的中国，还是自然经济汪洋大海般包围着商品经济的时代，商品经济赖以发展的市场环境还十分不完善。在这险恶环境的搏击中，唐廷枢是个成功者。他开的当铺每年可以赚到25%—45%的盈利（汪敬虞：《唐廷枢年谱》，见《唐廷枢研究》，中国社会科学出版社1983年版，第158页）；他从事丝茶贸易和盐运业，获利丰厚；他先后涉足三家外商轮船公司，是公司董事，又是华股领袖和发言人；他使怡和的经营车轮高速运转，在敌手众多的洋行贸易中迅速崛起，并且超过了竞争对手、老牌的旗昌洋行。旗昌的老板不得不哀叹：“在取得情报和兜揽中国人的生意方面，怡和洋行的唐景星……能把我们打得一败涂地。”（同上，第173页）在短短的20余年间，唐廷枢迅速致富，从一个默默无闻的洋行小职员一跃而为上海滩的巨商和广邦商的领袖。不用只字的宣扬和鼓噪，这一切本身就极具说服力和诱惑力。唐廷枢似乎就是成功的象征。所以，唐廷枢奉委主持招商局后不久，美国在华琼记洋行的R·I·费伦就预言说：“如果人们看到这家（新的中国）企业由唐景星来妥善地管理，那么他一定会找到许多的股东。”（琼记档，转引自《十九世纪的中国买办》第171页）用这段话来形容后来唐廷枢创办开平矿务局，吸引众多的投资者同样也是十分合适的。

第二，唐廷枢丰富的筹资阅历为他积累了丰富的筹资经验。在进入洋务企业之前，唐廷枢曾经多次为他所在的洋行成功地招来了大量股份。1869年，他为香港火烛保险行推销了高达30%—50%的股分（《唐廷枢年谱》第164页）；英商北清轮船公司的“股票有三分之一为唐廷枢所能施加影响的中国人所有”（同上，第164—165页）；在怡和洋行的华海轮船公司，由唐廷枢招来的华商股份有300股之多（同上，第174—175页）。在推销股份的活动，唐廷枢积累了大量经验，深谙持币待沽者心理。

其一，共济心理和导向作用。在民用洋务企业的初创阶段，在人们对这一新生事物的前途尚无法预知的时候，主持人是不能以局外人的身份仅做壁上观的，否则人们有理由怀疑，那描绘出来的美妙前景是否仅仅是一种宣传的需要。当时，人们投资某一企业的标准是，“某大员、某富户，其创办煤矿先有己之资本”（《申报》，1884年2月25日）。人们相信，创办者（也就是主持人）先有资本投入在内，利害相关，才会克服一切困难，想尽办法经营好企业。否则，官办之种种弊病又何难再现。此种心理，唐廷枢十分清楚。因此，无论是主持轮船招商局，还是创办开平矿务局，都率先投入巨额个人资本。在招商局第一期股本1000万两中，唐廷枢的个人资本至少有8万两（《字林沪报》，1885年12月3日），还将原来委托洋行经营的轮船“随带附局经营”（《唐廷枢年谱》，第174页），至少包括南浔号、洞庭号、永宁号和满洲号四艘。在开平，唐廷枢握有股票大约30000股，合银30万两（刘广京：

《1873—1885年中英运轮业竞争》，《中国近代经济史研究资料》（1984年下半年）第4页）。唐廷枢的举动无疑安抚了疑窦颇多的投资者，同时产生了一种投资导向作用：既然唐廷枢这样一个成功的企业家投进了巨额资本，那就证明这个企业肯定是有利可图的。投资者纷至沓来就是顺理成章的了。

其二，安全心理。安全心理是人类的一种比较高级的心理需要。它起着指导行为、标示走向的作用，有趋利避害的特性。在投资指向上，安全心理起着十分重要的作用。一般而言，社会资金的投向是指向预期效益好的单位，在同等投资效益下，则指向安全系数大的单位，这就是为什么华股大量涌向外国在华企业的原因。因为根植于中国土地的外商企业，依仗种种侵略特权牟取暴利是有目共睹的。可是，民用洋务企业尚处在发轫阶段，前途未卜。轮船招商局是民用企业第一家，自不待言。开平创办时，有的只是直隶磁州、湖北广济等新式煤矿失败的先例，还无法以效益来满足人们安全心理的需要。虽然在初创之时，无论是招商局还是开平，唐廷枢都做过周密的调查研究和有依据的预测，预言两企业必有盈利可得。但在疑虑重重的投资者看来，这无异于信誓旦旦的口头保证。

这是筹资的严重心理障碍。但是必须跨越。为此，唐廷枢在企业盈利分配上实施了官利制度。

所谓官利制度，就是企业无论盈利与否，必须支付给股东一定的股息。利率一般都在7%—10%之间。官利制度在中国经济生活中久已存在。这种投资虽然仍冠以股份的名称，实质上已转化为借贷。股东实际上已成为企业的债权人，企业无论盈亏必须按期支付利息。官利制度的最大好处是保证了投资者无论在何种情况下都可获得稳定收益，减少了投资风险。缺陷是加重了企业的负担。但权衡利弊，在筹资极端困难的条件下，利大于弊是显而易见的，对于克服当时普遍存在的投资心理障碍显然有很大作用。唐廷枢正是看中了这一点。

招商局局规规定：“本局各帐以每年六月底漕米运竣之后截止总结，凡有股份者定于八月初一日午刻到总局会议，所有官利余润，亦于是日分派。”招商局章程进一步规定：“一年所得水脚银两，除每百两提去经费五两，又照各股本银每百提去利银十两之外，如有盈余，以八成摊归各股，作为溢利，以二成分与商总董事人等作为花红，以示鼓励。”（聂宝璋编：《中国近代航运史资料》第一辑下册，上海人民出版社1983年版第846—847页）。开平矿物局招商章程也有同样的规定：“每年所得利息，先提官利一分，后提办事者花红二成，其余八成仍按股均分。”（孙毓棠：《中国近代工业史资料》，第一辑下，科学出版社，1954年版第630页）两个企业的官利都取了当时官利率的高值，招商局是每百两十两，开平是一分，都是10%。

关于官利制度实施的情况，现有的记载以招商局最为完整。招商局自1873年开始计息，至1879年第六届结帐，“第一年派利一分，第二年派利一分五厘，第三、第四年均派利一分，第五年派利五厘，第六年仍派利一分，总共六年已派利六分，与开办章程相符。”（《中国近代航运史资料》第一辑下，第975—976页）。1880年至1883年也都按时发放了常年官利一分。1884年到1885年间，由于上海金融风潮和中法战争的交互影响，招商局受到严重冲击，企业无法正常运转，已无盈利可言。在极其困难的条件下，招商局依然动用股本存项利息，发放了周年股息银六厘（同上，第976—979页）。

严格实施官利制度对招徕股份发挥了积极作用，股金成为招商局一项比较稳定和经常的

资金来源。自1873年至1874年度第一届结帐发放官利后，以后除个别年份，几乎每年都有股金进帐：1874年至1875年度招得新股1024股，每股100两，共计10.24万两；1875年至1876年度招进新股827股，共计8.27万两；1877年至1878年度招得新股659股，共计6.59万两；1878年至1879年度招进新股496股，共计4.96万两；1879年至1880年度招进新股297股，共计2.97万两；1880年至1881年度招齐的第一期股本1000万两（同上第972—976页）。每年招进的新股金额，与招商局庞大的规模相比，似乎是杯水车薪，但在当时风气未开的条件下，已经是成绩斐然了。细水长流，每年都有进项，就可以积少成多。

第三，依据不同的情况和条件，施之以不同的措施。唐廷枢灵活的筹资技巧是他成功的又一诀窍。企业初创之时，投资者犹豫观望，招股不易。唐廷枢除个人大量认购外，主要动员亲戚家族朋友入股。中国浓厚的宗法观念，使他们最容易取得相互信任。在招商局，“最初附股之人，固由廷枢招致，即后来买受者，廷枢亦大半相识。”（同上，第979页）在开平，依靠唐廷枢哥哥的“巨大势力和努力奔走”，靠友人之间辗转招集巨额股份。

为了最大限度地招徕股份，不把那些一时没有足够现银而又有投资欲望的人拒之门外，唐廷枢在股银的收缴上采取了极其灵活的作法。开平矿务局的招商章程规定，每股100两的股银可以和别人搭股，也可以先付10两，“即给第一期收票”，半年后再收40两，“即发第二期收票”，其余50两一年以后收齐“换发股票”（孙毓棠前揭书，第629页）。轮船招商局招收第二期100万两股份时也规定，企业老股持有者“只需再找出银80两，便可领百两股票一张”（聂宝璋前揭书第978页），其余部分由当年的官利和余利补齐。这种灵活的交款方法无疑网罗了许多在可与不可之间徘徊的投资者。

唐廷枢还把眼光投向海外，向积累了巨额财富的华侨商人筹款。1879年张鸿禄、温宗彦考察南洋、吕宋一带商务以便开辟远洋航线，同时在华侨中招徕股份。经过将近一年的努力，在暹罗（今泰国）和南洋（今新加坡）分别招得股银5万和5.2万两（同上第982—988页）。

无论是企业创建之初，还是企业建立起来以后，唐廷枢都十分重视报纸的作用，把报纸视为扩大影响、广为招徕的重要途径。19世纪70年代，中国的报纸刚刚诞生，是一个十分稚嫩的新生事物。但是，唐廷枢的特殊经历决定了他对新生事物十分敏感，能够迅速接受并加以利用。凡是企业的重大活动，无论是轮船招商局还是开平矿务局都登报着意加以宣传，“事事登报悬为成例”（经元善前揭书卷第54页）。特别是企业每年的盈利，发放官利、花红和股息，更是必定见诸报端，用以证明企业经营蒸蒸日上，吸引投资者。

第四，善于抓住时机，大量招进股份。历史机遇并不经常出现，如果不能迅速反应，就会转瞬即逝，失去机会。在唐廷枢经营洋务企业前后20年的时间里，一直处于十分困难的筹资条件下，只在80年代初碰遇一次投资高潮。当时，“上海股份风气大开，每一新公司起，千百人争购之，以得股为幸”（《申报》1882年8月12日）。在这股热潮中，轮船招商局和开平矿务局的股票迅速升值，每股百两的股票，市场价格都达到了200两以上。据《字林沪报》报道，1882年8月28日轮船招商局股票的市场价是253两。经元善的记载证明，开平的股票在上海股市曾涨到每股240—250两（经元善前揭书，卷1，第22页）。两企业股票均升值100%—150%，是洋务企业股票升值最高的，成为人们争购的对象。这种形势对企业增收资金是很有利的。唐廷枢抓住时机，及时为轮船招商局增招第二期新股100万两，投资者蜂涌而至，短短几个月便全部招齐，与第一期迤拖8年才招齐形成鲜明对照。开平矿务局也在1882年初迅速

募足了100万两,实现了最初的募股目标。这两次顺利的增资为企业以后几年的发展奠定了基础,特别是在对刚刚投产的开平煤矿起了极大的促进作用。

第五,发展生产是稳定股票行市、不断招徕股份的根本。

1883年夏,一场前所未有的金融风潮突袭上海股市。人们纷纷抛售股票以求现银,一时市场银根奇紧。各企业股票价格纷纷下跌,许多正在招股的中小企业全部被迫停止活动。轮船招商局和开平矿务局的股票贬低到无以复加的地步。《字林沪报》报道,轮船招商局每股100两的股票市价曾降至58两,开平矿务局的股票降至55两。徐润则说开平的股票曾低到每股29两(《徐愚斋自叙年谱》载中国近代史资料丛刊:《洋务运动》八第171页)。对新式企业怀恨在心的人乘机散布谣言,说开平煤矿已经失败,并火上烧油大量抛售开平股票,迫使开平股票价格直线下泻。唐廷枢面临严重考验。

下面着重考察唐廷枢是怎样领导开平煤矿度过难关的。因为轮船招商在金融风潮发生后不久即因中法战事遽起寄售旗昌洋行,唐廷枢本人也于1885年被迫退出,不可能有所作为。

金融风潮突然袭来的时候,开平煤矿正是刚刚站稳脚跟、用款紧急的时候,经不住意外打击,如果不能安全度过风险,就有夭折的可能。为此,唐廷枢一方面采取果断措施,尽量避免股票市价继续下跌,并酌借官款以图补救,另一方面把主要精力放在抓企业的生产和销售上。

唐廷枢是个成熟的企业家,很清楚企业股票赖以存在的基石是什么。如果企业经营欣欣向荣,一切谣言都将不攻自破。反之,再多的筹资手段和技巧都是无济于事的。

开平煤矿自1876年开始筹建,1881年正式投产。1882年产量38383吨。1883年金融风潮发生的当年,唐廷枢采取各种措施努力扩大生产,年产量猛增到75317吨,1884年激增至126471吨,1885年更达到187039吨(张国辉:《洋务运动与中国近代企业》,中国社会科学出版社,1979年版,第206页)。

生产提高了,唐廷枢又狠抓销售,决心占领天津这个北方最大商埠的市场。当时,天津是日本煤的天下,占了市场售量的绝大部分,每吨的售价在7—8两左右。唐廷枢依靠路途近、运费少的优势,以每吨4.5—5两的价格招揽主雇,终于成功地占领了天津市场。据关册记载,1881年天津进口洋煤(主要是日产煤)17000余吨,1883年减至3700余吨,1884年减至1200吨,1885年减至560吨,1886年只有微不足道的351吨了(孙毓棠前揭书,第666页)。开平煤在天津市场的销量则由1882年的8185吨增至1886年的34100吨(张国辉前揭书,第206页)。销售又促进了生产,1887年开平的年产量已达到224705吨(同上)。

生产和销售蒸蒸日上,开平终于闯过了难关,不仅获得了宝贵的周转资金,更主要的是在广大投资者心目中树立了企业的良好形象。1883年冬,由于开平煤源源上市,天津股市的开平股票价格开始回升。11月下旬,市价已超过票面价值,达到120两,12月更升至150两(孙毓棠前揭书,第659—660页)。上海距开平较远,反映较慢,但也在1886年以后渐趋回升。

唐廷枢力挽狂澜、率领开平勇度难关而产生的积极作用一直影响到后来,在紧随金融风潮而来的股市萧条中充分显示了出来。金融风潮过后,人们的投资热情遽然消退,曾经对近代企业抱有重大期望的人们视买股票为畏途。1884年云南铜矿在上海集资,竟“久无成效”。1886年漠河金矿向社会集资遇到了“百无一应”的窘境。甚至到了90年代,人们一闻纠集集资,仍然是“无不掩耳而走”,心有余悸之状卓然可见。在这一片萧条中,只有开平矿务局

一枝独秀。1889年，为解决在林西开凿新矿井的经费，唐廷枢在上海招募新股50万，应者如云，很快募齐。当时上海的一家外文报纸评价唐廷枢这次招股的成功是“过去五六年来，任何矿业或其它行业合股企业的华董都不能完成的任务”（转引自郝延平前揭书，第115页）。经元善也说：“唐之坚忍卓绝，尤非后来貌为办洋务者可比”（《居易初集》，卷3第4页）。评价之高显而易见，却也是十分恰当的。

需要指出的是，唐廷枢所处的时代，是中国产业资本刚刚发生的时代，资产阶级的力量十分弱小，仅靠资产阶级自身的力量还不足以举办大型的近代化企业。政府的投资，是合乎历史必然的逻辑。所以，无论在轮船招商局还是开平矿务局的资金组成中，都存在一定数量的政府垫款或借款。但是，以唐廷枢为代表的依赖于官督商办的资产阶级，已经开始有了比较明确的阶级自主意识，力图摆脱官方的控制，这无论在企业的开办章程还是实际经营中都有明显表现，在资金来源上，也力图摆脱官款。特别是开平煤矿，一有结余，先还官款，至1889年招新股时，官款的比重已无足轻重，私人投资已成为开平资金的主体。所以，尽管唐廷枢在筹借官款上也显示了一定的成效，但以招股的方式向民间筹措资金，应当是考察唐廷枢筹资能力和技巧的主要方面。

（上接第8页）

的原则，就是实现共同富裕。邓小平曾指出，社会主义的主要任务是发展生产力，使人民生活一天天好起来，社会物质财富不断增长。通过发展生产，达到共同致富。邓小平认为，社会主义财富属于全民。社会主义的致富是全民共同致富。目前允许一部分人、一部分地区先富起来，“目地是更快地实现共同致富”。邓小平认为，只要坚持这个总方向、总原则，我们的现代化就符合历史发展规律，符合人民的利益和愿望，就是正确的，就一定能取得成功。

其次，要有秩序。所谓有秩序，就是既大胆又慎重，就是要及时总结经验，稳步前进。邓小平指出，“我们现在确定的原则是：胆子要大，步子要稳。所谓胆子要大，就是坚定不移地搞下去。步子要稳，发现问题就赶快解决。”（《邓小平文选》第三卷，第118页）如果没有秩序，遇到这样那样的干扰就停滞不前，遇到这样那样的问题就不敢去触碰，改革就不会深化，中国的社会现代化就不会有进展。同时，由于现代化事业是极其复杂的，为了在探索中、在前进中不出现大的问题，在具体事情上又要小心谨慎，每走一步都要总结一下，哪些事进度要快一点，哪些要慢一点，哪些还要收一收，不能蛮干。邓小平指出，“每年领导层都要总结经验，对的就坚持，不对的赶快改，新问题出来抓紧解决。”（《邓小平文选》第三卷，第372页）

第三，要勇于试验，勇于创新。邓小平认为，中国目前正在进行的这场现代化运动，实质上是一场革命。而这场革命又没有先例可循，一切行动、措施、办法都是一种创新，因此，从另一个意义上来说，我们现在做的事都是一个试验。既然是试验，一切就都必须靠我们自己去摸索，在摸索中前进。这就要有勇于探索、勇于试验、勇于创新的精神。正如邓小平所指出的，“没有一点闯的精神，没有一点‘冒’的精神”“就走不出一条好路，走不出一条新路，就干不出新的事业”（《邓小平文选》第三卷，第372页）。