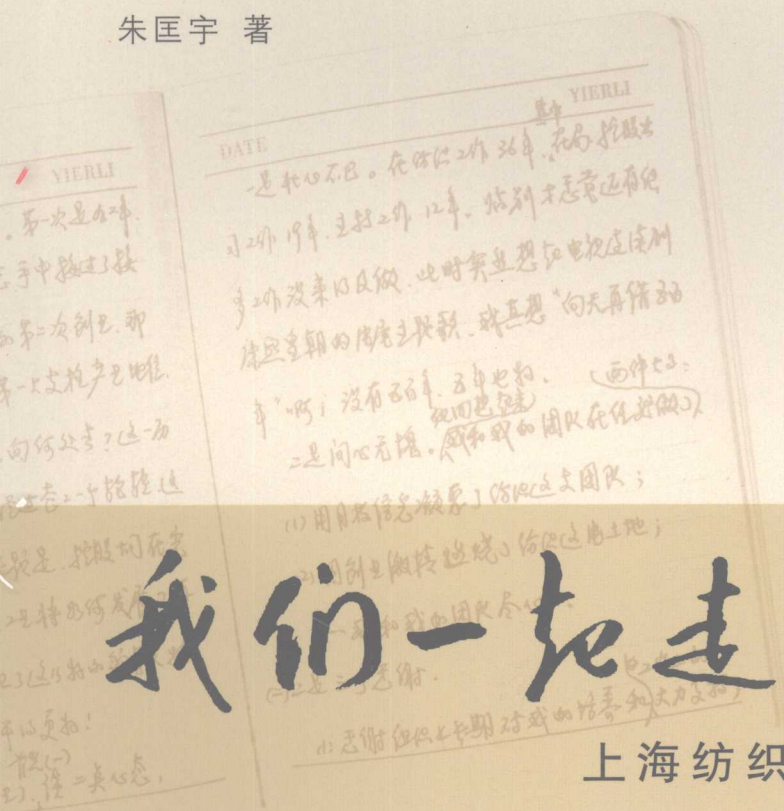


朱匡宇 著

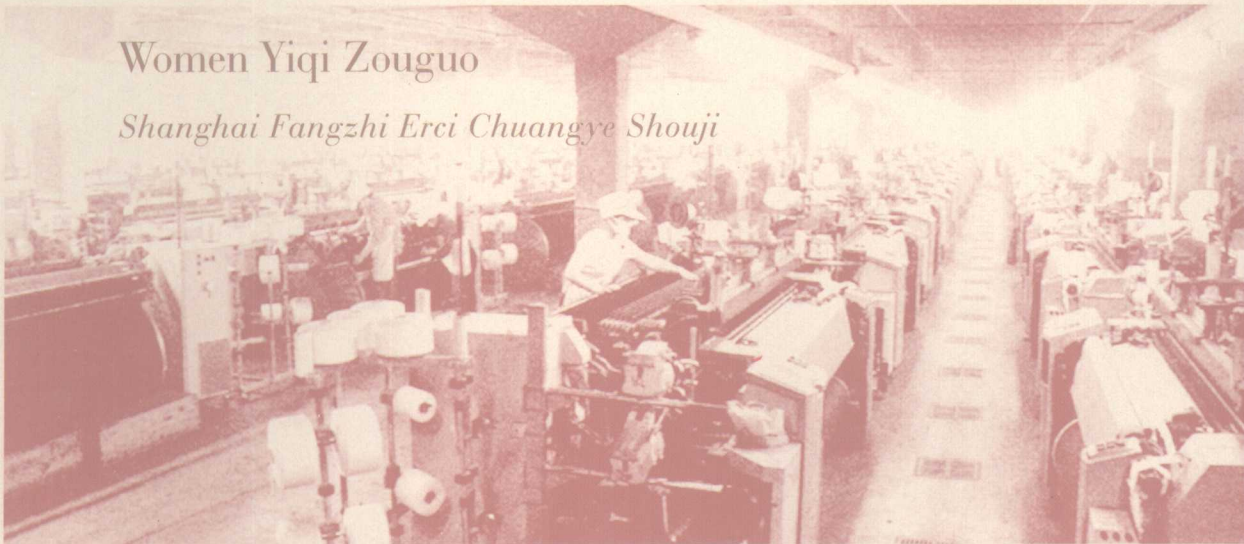


# 我们一起去过

上海纺织二次创业手记

Women Yiqi Zouguo

Shanghai Fangzhi Erci Chuangye Shouji



上海人民出版社

朱匡宇 著

# 我们一起去过

上海纺织二次创业手记

Women Yiqi Zouguo

Shanghai Fangzhi Erci Chuangye Shouji

 上海人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

我们一起走过:上海纺织二次创业手记/朱匡宇著.  
上海:上海人民出版社,2008  
ISBN 978 - 7 - 208 - 08237 - 3

I. 我... II. 朱... III. 纺织工业-产业结构-经济体制改革-上海市 IV. F426.81

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 181293 号

责任编辑 齐书深 毕 胜  
封面设计 储 平

我们一起走过

——上海纺织二次创业手记

朱匡宇 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

常熟市新骅印刷有限公司印刷

开本 720×1000 1/16 印张 23.25 插页 2 字数 344,000

2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 208 - 08237 - 3/F · 1815

定价 40.00 元

值此纪念改革开放 30 周年之际  
谨以此书献给一起走过艰难岁月的  
纺织兄弟姐妹



# 序

纺织工业在上海始自清末民初，当时既有以实业救国为口号的民族工业，亦有日资在上海开设的、残酷压榨、剥削工人的包身工制的血汗工厂，它们不但是中国近代工业的萌芽之地，更是中国工人阶级的摇篮。正因为此，在五卅运动等人民群众的革命斗争中，纺织工人始终是核心与中坚力量。新中国成立后，上海纺织工业在统购统销的计划经济体制下，曾是上海重要支柱产业，对上海乃至全国都有重大贡献。在国内纺织业界曾有“上青天”（指上海、青岛、天津是中国纺织业之重镇）之说。

随着经济体制转型和各产棉区乡镇企业异军突起，设备相对陈旧、历史包袱沉重的国有纺织工业陷入了空前的困境。20世纪90年代初起，上海纺织工业经历了前所未有的产业结构大调整，开启了上海传统产业调整、改革的壮丽画卷，历时达十几年。

这是一条有进有退战略调整的艰辛之路，是国有企业改革摸着石头过河的探索之路。上海纺织工业为此作出了历史性的贡献。它的调整、改革，开上海传统产业，乃至全国传统产业调整、改革之先河，成为其中的一个缩影。

朱匡宇同志自 1992 年至 2004 年这 12 年间,作为这一行业的主要负责干部,领导和亲历了这场变革。他以“手记”的形式,完整地记录了上海传统纺织业调整、改革的历史轨迹,真实地反映了以结构调整为主旋律的上海纺织第二次创业的史实,从一个侧面展示了上海产业结构战略性调整的成果。

因此,纪念改革开放 30 周年之际,出版这一“手记”是一件很有意义的事。它为史料工作者研究上海产业结构调整提供了丰富的素材,也将成为广大干部群众了解这段历史有益的参考读物。希望“手记”的出版能为继续坚持改革开放,建设中国特色社会主义提供有益借鉴。

是为序。

徐匡迪

2008 年 8 月

# 自序

这本书的出版,是由我在工作中的一个习惯促成的。20世纪80年代,自走上基层领导岗位开始,我就逐步养成了一个习惯,就是在每次大小会议讲话或作工作报告之前,会把讲话提纲整理到自己的工作笔记本上。这一习惯的延续,竟留下了我事业生涯中一段弥足珍贵的文字记忆。

今年是中国改革开放30周年,看着案前记录着上海纺织工业调整历程的近200篇“讲话提纲”的工作笔记,这是我在1992年至2004年12年间担任上海纺织系统主要领导时期的工作笔记,突然我感到应该做些什么。

我于1992年担任上海市纺织工业局党委书记,1995年改制为上海纺织控股(集团)公司后担任董事长、党委书记。2004年我离开纺织业任市



委宣传部副部长、市精神文明建设委员会办公室主任。我在纺织系统担任主要领导整整12年,经历了上海国有纺织业由盛变衰,又转而被迫进行战略调整的整个过程。我留下的这些“讲话提纲”,较完整地记录了纺织系统领导团队在这场调整中谋划和布局的思考与判断;记录了在产业结构调整、企业结构调整、资本结构调整、劳动力结构调整中的探索与实践;记录了在党的领导下,55万纺织职工共赴艰辛、浴火重生的足迹。纺织工业调整是上海迈向国际化大都市战略调整的重要组成部分。纺织工业的调整为新兴产业的发展腾出了空间,为多元资本进入完全竞争性领域腾出了空间。今天回首望去,上海纺织工业的调整取得了很大的成功。与调整初的1992年相比,在职员工从55万人减少至目前的2.5万人,国有企业户数从460余户减少至目前的百余户,销售规模仍保持在250亿元左右,外贸出口从8亿美元增加到23亿美元。在完成了大规模的调整任务之后,现在上海纺织工业正朝着“科技与时尚”的方向迈进……想到这些,一种历史责任感油然而生。把这些“讲话提纲”整理出来,从一个行业改革开放的侧面,来讴歌中国改革开放30年所取得的巨大成果,这难道不是亲历这场改革的一员的崇高使命吗?

本书的引言,是我为《口述上海·上海纺织工业结构调整》一书口述的文章——《奏响上海纺织工业大调整的主旋律》。这篇文章,浓缩地讲述了10多年来发生在纺织调整中的故事。

纺织的调整记录着纺织职工的牺牲和奉献,谨以此书献给一起走过艰难岁月的纺织兄弟姐妹和为纺织调整改革作出贡献的人们。

2008年10月





# CONTENTS | 目 录

序	徐匡迪 / 1
自序	/ 1
引言 奏响上海纺织工业大调整的主旋律	/ 1

## 第一部分 谋划与布局

题 记	/ 11
1.1 二次创业要抓好“播种点”、“成长点”、“启动点” (1993 - 01 - 05)	/ 12
1.2 用改革发展的新观念、新思路,推动二次创业目标的实现 (1993 - 12 - 24)	/ 20
1.3 实施“四大工程”,实现二次创业的大跨越 (1994 - 12 - 15)	/ 27
1.4 坚持两个根本转变,提高资产运行质量和效益,开创“九五”上海 纺织新局面 (1995 - 12 - 19)	/ 36
1.5 重在建设、深化调整,夺取两个文明建设的新成果 (1996 - 12 - 20)	/ 47
1.6 用智慧振兴纺织、用改制振兴纺织、用科技振兴纺织 (1997 - 12 - 18)	/ 56
1.7 巩固成果、稳中求进,把明确的发展形象带进新世纪	

- (1998 - 12 - 18) / 65
- 1.8 面向新世纪,实施新蓝图,为实现上海纺织战略进攻的宏伟目标而奋斗  
(1999 - 12 - 23) / 79
- 1.9 新世纪、新起点,增强企业综合竞争力,赢得新发展  
(2000 - 12 - 22) / 97
- 1.10 抓住新机遇,开拓新空间,在经济全球化竞争格局中实现上海纺织的新一轮发展  
(2001 - 12 - 20) / 112
- 1.11 与时俱进,开拓创新,奏响上海纺织发展的主旋律  
(2002 - 12 - 20) / 124
- 1.12 把握时代特征,落实战略规划,为加快上海纺织新一轮发展而奋斗  
(2003 - 12 - 26) / 135

## 第二部分 探索与实践

- 题 记 / 149
- 2.1 企业结构调整 / 150
- 2.1.1 名人、名厂、名牌要成为上海纺织调整的骨干力量  
(1994 - 07 - 30) / 150
- 2.1.2 实施“品牌战略” 拓展纺织主业  
(1995 - 01 - 12) / 152
- 2.1.3 撤局改制将成为纺织二次创业的新起点  
(1995 - 05 - 24) / 153
- 2.1.4 品牌宣传策略的几点思考  
(1995 - 11 - 17) / 156
- 2.1.5 学习家化厂 搞好国有经济  
(1996 - 03 - 20) / 157
- 2.1.6 推进名牌战略的几点思考  
(1996 - 06 - 27) / 158

2.1.7	完善法人治理结构,建立与市场经济相适应的领导体制 (1996-09-23)	/ 160
2.1.8	积极探索纺织二次创业中搞活企业的第二次飞跃 (1997-01-31)	/ 161
2.1.9	品牌要实施“走出去”战略 (1997-03-18)	/ 163
2.1.10	结构调整取得阶段性成果,纺织脱困任务仍很艰巨 (1997-11-29)	/ 164
2.1.11	对经营者定位的几点宏观思考 (2000-04-11)	/ 166
2.1.12	加快改制企业转换内部机制 (2001-03-06)	/ 167
2.1.13	新形势下品牌发展的思考 (2001-03-16)	/ 168
2.1.14	进一步深化壳体企业管理 (2001-05-10)	/ 169
2.1.15	上海纺织新一轮发展的主要思路 (2003-04-23)	/ 170
2.2	资本结构调整	/ 173
2.2.1	产权的流动和重组是搞好国有大中型企业的关键 (1994-12-22)	/ 173
2.2.2	国有资产管理的新实践、新要求 (1995-04-08)	/ 177
2.2.3	推动重组、优势扩张、拓展名牌 (1995-06-14)	/ 178
2.2.4	优化资本结构要真抓实干 (1995-09-07)	/ 180
2.2.5	国有资产管理的思考与实践 (1995-09-12)	/ 181
2.2.6	完善撤局改制后的各项工作	

	(1995 - 09 - 21)	/ 182
2.2.7	对部分亏损企业实行停产“剥离租赁”试点的设想 (1996 - 03 - 19)	/ 184
2.2.8	董事长们对一年来资产运作的体会 (1996 - 03 - 25)	/ 185
2.2.9	3年来纺织结构调整、资产重组取得的阶段性成果 (1996 - 05 - 17)	/ 187
2.2.10	解决资产重组的四大关键和两大难点 (1996 - 11 - 26)	/ 189
2.2.11	关于2000年前重在建设的三大目标 (1996 - 11 - 29)	/ 190
2.2.12	推进经营群体持股经营的思考与实践 (1997 - 08 - 21)	/ 192
2.2.13	抓好思想发动、推进企业改制 (1998 - 02 - 22)	/ 194
2.2.14	搞好上海纺织3家上市公司资产重组工作 (1998 - 09 - 10)	/ 196
2.2.15	对品牌企业拓展市场的理性思考 (1998 - 11 - 10)	/ 197
2.2.16	亮点工程建设要推进企业改制 (1999 - 04 - 06)	/ 198
2.2.17	关于上海纺织实施“一个头”债转股的思考 (1999 - 10 - 11)	/ 200
2.2.18	国有经济战略性调整与加速国有资本有序流动 (2002 - 08 - 08)	/ 201
2.3	劳动力结构调整	/ 203
2.3.1	进一步推进再就业工程的思考和建议 (1996 - 02 - 01)	/ 203
2.3.2	在社区建设与发展中打开纺织人才分流的新空间 (1996 - 03 - 05)	/ 205

2.3.3	把握机遇,发挥优势,积极支援社区建设 (1996-03-26)	/ 206
2.3.4	争取政策,用好政策,探索建立再就业机制 (1996-07-17)	/ 208
2.3.5	为调整服务,与调整同步,努力探索有中国特色的职工再就业的新机制 (1996-07-26)	/ 208
2.3.6	明确使命,落实责任,全力推进职工再就业工作 (1996-07-26)	/ 211
2.3.7	争取社会各方理解和支持,加快企业调整和职工再就业步伐 (1996-09-23)	/ 212
2.3.8	对成立再就业服务中心的三点宏观思考 (1996-11-29)	/ 213
2.3.9	建设富有纺织特色的再就业工程 (1997-02-13)	/ 214
2.3.10	坚持“有情操作”,搞好“出口”工作 (1997-07-25)	/ 217
2.3.11	无情调整,有情操作,架起再就业的“金桥” (1997-12-18)	/ 220
2.3.12	过细工作,打好再就业攻坚战 (1998-09-25)	/ 222
2.3.13	关于促进就业和再就业的思考和措施 (2004-01-12)	/ 222

### 第三部分 动力与保证

题 记	/ 227
3.1 企业党建工作	/ 228
3.1.1 市场经济条件下加强企业党的建设的思考 (1993-06-21)	/ 228

- 3.1.2 企业党组织要支持工会独立自主开展工作  
(1993-08-17) / 235
- 3.1.3 领导干部要自觉树立创业风范  
(1994-03-21) / 239
- 3.1.4 抓好纺织系统稳定工作的十条意见  
(1994-05-17) / 243
- 3.1.5 精心组织落实上海纺织党建三年规划  
(1995-02-24) / 246
- 3.1.6 当好一个党委书记的三点体会  
(1995-10-10) / 248
- 3.1.7 在纺织二次创业中高扬党的旗帜  
(1996-03-14) / 250
- 3.1.8 在纺织二次创业中系统开发党的组织资源  
(1996-10-07) / 253
- 3.1.9 为塑造都市纺织新形象提供思想组织保证  
(1998-04-29) / 254
- 3.1.10 系统开发党的组织资源,推动传统纺织向都市纺织转型  
(1999-05-05) / 256
- 3.1.11 迈向新世纪、建设新纺织、作出新贡献  
(1999-06-24) / 257
- 3.1.12 企业党建工作要与经济工作相互融合、联动发展  
(2003-03-05) / 258
- 3.1.13 建设好企业领导干部的精神家园  
(2004-02-26) / 263
- 3.2 干部队伍建设 / 265
  - 3.2.1 落实企业用人自主权,逐步实现管“帅”不管“将”  
(1993-05-21) / 265
  - 3.2.2 时势造英雄,创业出人才  
(1994-02-28) / 267
  - 3.2.3 推进纺织企业党政领导“双向交流”

	(1994-08-30)	/ 269
3.2.4	以“让人民高兴、使人民放心”为主题 深化凝聚力工程建设 (1995-05-23)	/ 272
3.2.5	解决干部队伍中的“跷脚”现象 (1995-07-14)	/ 274
3.2.6	精心打造纺织系统“三五育人”工程 (1995-08-07)	/ 275
3.2.7	做好“人才也是国有资产”的大文章 (1995-08-30)	/ 277
3.2.8	完善法人治理结构,加强公司领导班子建设的思考与实践 (1997-03-17)	/ 278
3.2.9	讲学习、讲政治、讲正气是领导干部必备的政治素质 (1997-06-18)	/ 280
3.2.10	青年是纺织发展的主力军 (1999-08-20)	/ 282
3.2.11	提高用发展办法解决前进中问题的能力 (2002-07-01)	/ 285
3.2.12	从体制、机制、制度建设上加强源头治理工作 (2002-08-17)	/ 286
3.3	创业文化建设	/ 288
3.3.1	上海纺织要自觉接受三大历史课题的挑战 (1993-03-10)	/ 288
3.3.2	创业文化建设是上海纺织精神文明建设的重要抓手 (1994-05-20)	/ 290
3.3.3	建设富有时代特色的创业文化,推动上海纺织工业再创辉煌 (1994-10-12)	/ 291
3.3.4	创业文化助力上海纺织调整改革 (1996-11-20)	/ 295
3.3.5	全心全意依靠职工办企业是企业领导成熟的标志 (1997-04-10)	/ 296

- 3.3.6 重在建设、同步发展,塑造上海纺织两个文明新形象  
(1997-05-29) / 298
- 3.3.7 加强分类指导,提高企业思想政治工作的针对性  
(1998-10-16) / 300
- 3.3.8 “解放思想、转变观念”是纺织二次创业的不竭动力  
(1998-10-28) / 301
- 3.3.9 发挥党的政治优势,为树立都市纺织全新形象提供  
思想政治保证  
(2000-07-19) / 303
- 3.3.10 学习讲话、清理思想、面向未来、推进工作  
(2001-07-25) / 305
- 3.3.11 “三个代表”学习教育活动总结交流  
(2002-04-25) / 307
- 3.3.12 弘扬“六股气”,干发展事,做创业人  
(2003-06-28) / 308

### 一起走过后的感言

“向天再借五百年”  
(2004-05-09) / 315

刻骨铭心的记忆  
(2004-05-09) / 318

附录 上海纺织工业调整大事记  
(1992-12—2004-05) / 321

后记 / 355



# 引言

## 奏响上海纺织工业大调整的主旋律

纺织工业是上海的“母亲工业”。从 1878 年宝昌丝厂开办、李鸿章创办上海机器织布局算起，上海纺织工业已有 100 多年历史了。纺织业哺育了上海一大批民族工业企业的成长，为上海都市化发展作出过重大贡献。至 20 世纪 70 年代，上海纺织工业已发展成为一个生产规模大、门类品种齐、有较雄厚技术基础、经济效益高的上海支柱产业。1981 年，上海纺织工业实现利税 40.6 亿元，居上海利税大户之首，成为上海经济的龙头，创造了中国传统产业的辉煌。进入 80 年代后期，中国经济体制开始从计划经济向市场经济转型，上海纺织工业首当其冲，面临着严峻的挑战。1992 年 12 月，我担任上海市纺织工业局党委书记时，上海已处于历史发展转轨的交汇点上。这个转轨，今天回顾起来，可以用两个运行轨迹来描绘：一个轨迹是传统产业的嬗变。拥有 55 万职工的上海纺织工业 1992 年实现利税下降到 13 亿元，丧失了上海经济的龙头地位。另一个轨迹是新兴产业的发展。当时的汽车工业只有 2.4 万职工，利税却一举突破 14 亿元，替代了纺织产业的龙头地位。在这一