

国企改革法录

周闻道◎著

广东省出版集团
广东人民出版社

国企变法录

周鳳道 著

廣東省出版集團
廣東人民出版社

· 廣州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

国企变法录 / 周闻道著. — 广州: 广东人民出版社, 2014. 3
ISBN 978 - 7 - 218 - 09268 - 3

I. ①国… II. ①周… III. ①散文集—中国—当代 IV. ①I267

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 321103 号

Guo qi bian fa lu

国企变法录

周闻道 著

版权所有 翻印必究

出版人: 曾莹

责任编辑: 肖风华 古海阳 洪玉琴

装帧设计: 后声文化

责任技编: 黎碧霞

出版发行: 广东人民出版社

地址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电话: (020) 83798714 (总编室)

传真: (020) 83780199

网址: <http://www.gdpph.com>

印刷: 广东信源彩色印务有限公司

书号: ISBN 978 - 7 - 218 - 09268 - 3

开本: 787mm×1092mm 1/16

印张: 15 插页: 1 字数: 200 千

版次: 2014 年 3 月第 1 版 2014 年 3 月第 1 次印刷

定价: 35.00 元



如发现印装质量问题,影响阅读,请与出版社(020—83795749)联系调换。

售书热线:(020)83791487 83790604 邮购:(020)83781421

自序：往事并不如烟

现在谈国企改革，可能是个过去的话题。但这却不是一个过时的话题。关于改革，有许多课题，我们至今并未完全破解，仍是纠结我们最重大、最迫切的问题。

从中共十一届三中全会到十八届三中全会，中国的改革开放已进行逾 35 个年头。无论思想观念、经济体制还是政治领域，改革的成就自不待说，中华民族伟大的复兴梦，做了几千年、几百年，现在终于曙光初现。这不仅是改革成效的最好证明，也是世人信服的事实。但问题与困惑也不容忽视。究其根源，仍是不匹配。总体看，开放胜于改革，经济改革胜于政治改革，现实改革需求胜于思想观念的改革跟进。

评判成就与纠结，都有必要回顾一下走过的路。

成就怎么取得，我们为什么成功？答案只有一个：改革。真改，一切从实际出发，实事求是地改。以此出发，我们以一个“不争论，发展才是硬道理”，解决了纠结多年的社会主义究竟该以什么为中心的问题；以“计划与市场都是形式，资本主义有计划，社会主义也有市场”，解决了长期困扰的计划属性及市场姓“社”还是姓“资”的问题；以“公有制实现形式可以多样化”，解决了长期困扰我们的所有制基础问题。试想，如果没有第一次、第二次、第三次思想大解放运动，没有大胆探索、大胆突破、大胆创建的勇气，在思想领域，我们能破

除“政治崇拜”，确立“发展崇拜”，破除僵化的老祖宗“经典崇拜”，确立鲜活的“实践崇拜”，摒弃“以阶级斗争为纲”，确立“以经济建设为中心”吗？在经济领域，我们能够破除“计划崇拜”，确立“市场崇拜”，破除“公有制崇拜”，确立“股份制崇拜”，破除狭隘的“按劳分配崇拜”，确立资本分配的合法性及效益优先原则吗？在政治领域，没有大胆的探索和改革，联合国《世界人权宣言》《公民权利和政治权利公约》确定的人权原则，能够堂堂正正地进入我们的政治制度吗？一个农民等于几分之一个城市居民的身份歧视选举制度能够改变吗？言论自由和舆论监督能够成为我们政治监督和反腐倡廉的利器吗？能够鲜明提出司法独立，党组织不得干预具体个案审判吗？一句话，我们不靠实事求是的改革魄力和勇气，突破一个个人为设定的坎，能解决13亿多人吃饭问题吗？能让一个濒于崩溃的经济体，跃居世界第二吗？

不能，绝不可能！

往事并不如烟，纠结就在眼前。在场写作关注当下，关注国家的、人民的、社会的痛，不可能对这种纠结视而不见。回顾过去，观照当下，启示未来，正是《国企变法录》的写作主旨和目的。

是的，长期以降直至现在，深化改革之声从未停息，可改革的实质性深化与推进，却困惑纠结渐增，日显艰难。纠结怎么生起，我们为何困惑？面对中石油腐败窝案，有人就责怪一帮校友统治了一个命脉行业几十年；同样，原铁道部部长刘志军腐败窝案，也不能简单归罪于他个人的贪欲与女人。其实，这里的腐败之根，既不在“校友”和“行业”（包括基础命脉行业），也不在“女人”，而在体制。因为校友、行业、女人处处都有，贪欲之心也人皆有之。集权与集利相结合，叫他不腐败，真是为难人。制度好，可以把坏人变好人；制度不

好，好人也会变坏。

回到困惑。如果要简单回答，似可理解为成也萧何，困也萧何。换句话说，改革的成功，在于我们坚持了某种正确的理念和做法，而困惑纠结的产生，则是我们对这种正确的理念和做法，坚持得不坚决、不彻底，进而导致整个改革推进的不匹配、不平衡、难突破。平衡有三个关键词，那就是衡器、权、权重。前面谈到的“三个胜于”，都可以从这里获得答案。再试想，既然“发展才是硬道理”，我们对一些阻碍发展的体制机制障碍，包括政治的、经济的和思想文化的，为什么左右顾盼，不敢触及？既然“一切从实际出发”、“实事求是”被证明是指导改革的正确思想路线，对许多显而易见的改革之义，为什么人为地划定界限，讳莫如深？既然许多曾被我们奉为社会主义基石的东西，比如计划、市场、股份、所有制等，实践证明都只不过是形式，而非本质，一改革就解放了生产力。那么，我们为什么还要坚持把一些也是形式的东西，比如权力赋予、意见表达、社会监督等，视为内容和实质，而让人民当家做主的精神，反而常常流于形式呢？

因此，关注国家当下的纠结，先要为改革正名。

改革不是筐，什么都可装。改革是触其根本，伤筋动骨的革命，其价值指向，是要解决社会前进中重大的体制机制问题，进而从根本上解放生产力。比如前些年已经解决的计划与市场、公有制与私有制问题，现在亟待解决的全面深化改革问题。这才是根本，其他都是枝节。

2014年2月19日 眉山道庐

目 录

第一章

你看这匹老马

经历一场脱胎换骨，这里的许多方面，仍残留有昔日痕迹；生产、经营、管理、市场、职工、产品等，尚未走上市场化正轨；从政府、企业领导到职工，似乎并没有表现出生产力解放的激情与希望。相反，他们的脸上布满了一场大动荡之后，前程未卜的疑虑与忧郁。联想到我们正在全力推进的国企改革，情绪被现实拉长，我心里竟有一种莫名其妙的惆怅。

《三套车》，一个体制的挽歌 / 1

历史绕了二十年 / 5

坚冰从长江源头打开缺口 / 9

第二章

红旗下的蛋

这次革命的“敌人”，既不是日本鬼子，也不是美帝国主义，更不是地富反坏右等“五类分子”，而是咱自己。无论是党委工作机构的大大精简，还是党委书记的角色转换，都得首先从自己开刀，从身上挖肉，牺牲个人利益，去适应大潮。

青春作伴…… / 13

初经沧海，我心里咚咚乱跳 / 16

身体还软 / 19

第三章

都是一家子

事实上，时至今日，在许多大型国企，只要“中心”、“核心”存在，扯皮的根就在，扯就是绝对的，不扯只是相对的。到了具体企业，党政是否配合协调，及合作的程度，往往不是取决于是否明白了怎么画，怎么看，怎么读那个圆，而是看两个“一把手”的修养和性格。

改革改到书记头上 / 25

这个问题难倒了“王克思” / 28

“左耳书记”的忧虑 / 31

教授在黑板上画了几个圆 / 35

第四章

这世界变化快

这些陌生而可怕的词，过去只在教科书里见到过，并且，是作为一种反面佐证而存在的，证明资本主义制度的暗无天日，丧失人性，和社会主义制度的无比优越，温暖可人。然而此刻，它却堂而皇之地出现在中央文件里，登上了国企的讲台，进入国企的制度册。而且，不是一般的动员，也不像过去那些形式主义的政治学习，四条改革举措都很具体明白，看样子要动真格。

我与县长悻悻而归 / 38

不是我不明白 / 43

总是笑我一无所所有 / 46

要资本不要主义 / 51

第五章

法律无能？

我愤怒了，咬了咬牙，在心里狠狠地骂道：奶奶的，老子没病，你他妈的才有病哩。钻狗洞出去？这不是老子的脾气，谁想钻，就自己钻去吧。我们不是代表自己，如果是自己，这鬼地方，派八人大轿请，咱们还不来哩。我们代表的是政府，堂堂正正的人民政府。我从哪里进，就从哪里出；昂首挺胸进，也要昂首挺胸出！

厂长在江边偷偷哭泣 / 57

指挥部指示钻狗洞逃离 / 61

情况突变：破产缓行 / 67

“法大，还是国务院文件大？” / 75

只谈生存权 / 79

第六章

突围战

在我的记忆中，这种为了反对政府决策，类似于逼宫的围攻，甚至把政府首脑扣留作人质，不答应不放人的严重事件，在我身边还从未发生过。对于政府和企业 and 改革，无疑，这都开了一个极坏的先例。

“你们要把一个好好的企业折腾垮” / 84

书记站着汇报了两分钟 / 92

厂长作揖谢谢大家支持 / 96

财务部长诧异：这是不是太玄乎了 / 100

第七章

破与被破

一个普通的肉食品企业，既非关系重大国计民生，也非国家重要的战略资源垄断行业，有必要国有吗？为什么对国字号招牌如此念念不忘？如果国有真有那么大魅力，以几十年国有为基础的我国经济，何以走到崩溃的边缘？我们为何还要花那么大的力，推行国企改革？

“嘿嘿，我只是个杀猪匠” / 105

“这一架把我们打清醒了” / 110

下岗工人说，还是社会主义好 / 116

检察院叫把问题说清楚 / 120

“我们是国企，请你放心” / 128

收购不成，我们做永久的朋友 / 134

第八章

用活吃够

难道在我们的体制下，企业追求利益的途径已被扭曲？功夫可以不在生产经营中；企业可成为谋取利益的道具或平台，有了它，就可以在生产经营之外尽情演绎。

在中国，该怎么做企业？

又收到棉纺厂破产申请 / 142

律师质疑：这是股东会还是政府办公会 / 148

要把政策用活吃够 / 154

第九章 未完赌局

不是危言耸听，市场如此多礁，引无数企业尽折腰。逆水行舟，不进则退。此刻，这句老掉牙的千古箴言，对我们这个处于转折关头的企业，是如此的具体贴切。遥看全国压缩机行业，不见千帆行走，却见沉舟无数。不得不寒而栗，短短几年，压缩机行业多少熟悉的名称，一个个摘牌沉戟。

上海滩，一个赌王的故事 / 159

废品的报复：不加油，只加水 / 164

新环巷：律师们咄咄逼人 / 169

一条没有尽头的路 / 175

第十章

国企老总

坚守谈何容易，特别是在国企大变化时期。

在战场上，坚守一个阵地，不仅需要智慧和勇敢，还需要粮弹。坚守一个国企，也具有同样道理。

黄永亮：丹心永亮 / 183

毛自雍：我还要回来 / 192

陈可夫：永远的留守 / 195

附录：企业病的个性散文考证

——读周闻道《国企变法录》（龚盖雄） / 207

后记 / 226

《三套车》，一个体制的挽歌

冰雪覆盖着伏尔加河
冰河上跑着三套车
有人在唱着忧郁的歌
……

第一次听《三套车》，是在1998年深秋。只是，唱歌的不是那赶车的人，而是一位叫叶琳娜的俄罗斯美女。

正是“碧云天，黄叶地”，却不是一个谈收获的季节。

我们眉山地区经贸代表团一行8人，在团长黄峰率领下，考察刚从苏联解体中独立的俄罗斯。任务是明确的，与莫斯科克林斯基区洽谈，建立友好区际关系。我却多了一份心眼，何不乘机了解一下俄罗斯的“休克疗法”——为我们步履维艰的国企改革提供些借鉴。

飞机从我国新疆出境，一直向西北而行，越过广袤的

黑土地，把静美的山川河流，还有一片片无边的白桦林抛在身后，然后平缓着陆，把我们送上异国他乡，开始了一段好奇之旅。先后到了莫斯科和圣彼得堡，经过沙皇夏宫的流连，荷兰湾的望海，阿芙乐尔巡洋舰上的睹物神伤，瞻仰了莫斯科红场的圣火，感受了列宁墓的苍凉，此刻，我们正漫步于美丽的伏尔加河畔。

时值深秋，莫斯科虽还不是冰雪覆盖，却已有了明显的凉意。干凉的风，不知从什么地方吹来，不留意就吹进了领口袖口，贴着皮肤满身乱钻，一股幽幽的凉，便浸入心里，禁不住打了几个喷嚏。明媚温暖的阳光，把天空装扮得清爽而亮丽，云被高高托起，飘逸或聚集。

不知谁突然冒出一句：“喂，琳娜，你会唱《三套车》吗，那歌唱的就是这伏尔加河畔呀。”琳娜也不推托，骄傲地回答没问题没问题，如果不会唱就不是俄罗斯人了。话音刚落，歌声即起，轻婉，凄美，忧伤。先是俄语，接着是中文，充分展示了她留学北京大学4年的语言优势。我只顾眼前，只顾陶醉于歌声的优美抑扬里，并没有注意到里边深藏的忧郁和伤感。也许，穿过百年尘烟，这首歌里隐忍的忧伤早已沉淀，或被岁月风干成一种符号，伴随一个民族的沧桑历史，隐匿于歌声那优美的韵律里，非一般人随意可以捕捉和理解。

理解是在此后，在考察了克林斯基化纤公司之后。

克林斯基作为莫斯科的一个直辖区，与我们北京的区差不多。准确地说，应该是我们像他们。我们旧有的机构建制和企业制度，本来就是一切照搬社会主义老大哥的模式。1992年，戈尔巴乔夫宣告共产主义的试验在苏联失败，苏联解体后，俄罗斯在改革上推行了激进的“休克疗法”。具体说来，就是在政治上全面推行西方式民主，在经济上全面推行私有化，改革一步到位，将整个国家体制置之死地而后生。私有化的形式有两种：一种是大私有化，即对关系国计民生的资源性



经历一场脱胎换骨的破产，这里的许多方面仍残留昔日痕迹。（张新华 摄影）

产业和重要的基础产业，实行股份制改造，一般由国家控股；另一种是

小私有化，即对一般竞争性产业和中小企业，实行以股份制为主要形式的私有化和公司制改造，有点类似于我们的“抓大放小”。

显然，克林斯基化纤公司，属于小私有化范围。

冷清，懒散，漫不经心。这是我们来到克林斯基化纤公司的第一印象。

是的，冷清，懒散，漫不经心。没有想象中的热火朝天，那种变革体制，解放生产力后的生气和热火朝天；没有我们在《东方红》史诗中感受到的“解放区的天是明亮的天，解放区的人们好气派”那种豪迈喜悦气氛。不仅在这个刚完成变法的公司，甚至在整个俄罗斯，我们都是这样的感受。只有在海关边检时，准确地说，是在我偷偷塞给美丽的验关官员 10 美元后，才看见一丝鲜活的生动。我们同行的老

李，则因这个小小的疏忽，被生硬地叫到旁边，将行李翻了个底朝天。

改制前的克林斯基化纤公司，叫国营克林斯基化工厂，是一家计划经济时的国有中型企业，现在则是小私有化的“作品”。按理，是不该如此冷清的。公司主要生产化纤纱和产成品，或者说叫轻工产品。这样的产业，这样的冷清，在冷战时期，在过去长期的以重工，特别是以军工为宠儿的军备竞赛阶段，是完全正常的。然而在此刻，在柏林墙早已被推倒，整个东欧国家都在追求温饱的时候，明显不合时宜。改革中，这个企业的5000余名国有职工，每人分得约5000股股份（每股1000旧卢布），以资产换取了职工身份；其余资产，则按市场价格和自愿的原则，卖给了个人。同时，企业还保留了5%的国有股。现在看来，这5%的象征意义，也许大于实际意义；它背后折射的，应当是一种暂时割舍不了的念国情绪。改制后，企业完全按市场规则运作，政府不再直接管理；企业董事会成员按股份确定，经营管理者由董事会聘任，政府不再任免。

应该说，就当时而言，这样的改革已走在我们前面。

我们现场考察时，该公司刚进行完改制。厂长给我们考察团成员每人送了一份礼品，就是他们生产的长筒丝袜，化纤与棉混纺的，质量一般。导游说，这已是厚礼，当时的俄罗斯，轻工产品奇缺。有点感动。只是不知这是对我们远道之客的热情，还是计划经济时期的潜规则惯性。在国内下厂，这种事总是常见，名称是产品宣传推广或品评指导。经历一场脱胎换骨，这里的许多方面，仍残留有昔日痕迹；生产、经营、管理、市场、职工、产品等，尚未走上市场化正轨；从政府、企业领导到职工，似乎并没有表现出生产力解放的激情与希望。相反，他们的脸上布满了一场大动荡之后，前程未卜的疑虑与忧郁。联想到我们正在全力推进的国企改革，情绪被现实拉长，我心里竟有

一种莫名其妙的惆怅。

思绪又回到伏尔加河畔，叶琳娜的歌声又萦绕于耳际——

你看那可怜的老马

今后苦难在等着他

……

历史绕了二十年

我国以国企改革为重点的城市经济体制改革，早在1985年就正式拉开帷幕，其标志是1984年10月中共十二届三中全会的召开。

当然，改革的冲动与发轫，还要更早。

不由得想起20多年前的农村包产到户。虽然，那场发轫于安徽农村的改革，已离我们渐行渐远，但历史绕了一圈，仿佛又绕到跟前。一切是如此惊人地相似。不信，我们可以稍一举步，踏入历史，走进那晚的“黄花会议”。那时可不比现在，虽然“文革”结束了，但“左”的幽灵并没绝迹，人们的观念还停留于从前。三中全会决议上的“不许包产到户”、“不许分田单干”，不可能不让人们感到，改革虽可行，但还有一个不可逾越的坎。我相信有点天意，或许是老天的成全，不忍心再看见一个饱经沧桑、灾难深重的民族再这样继续挨饿。就在此前那个夏天，老天给这里安排了一场罕见的大旱，让庄稼枯死，人心动荡，政府无法收拾。中晚稻绝收，秋种种不下去，来年的饥荒迫在眉睫。

不能坐着等死！于是，有了那晚的密谋。1978年9月15日晚，安徽无为县肥西山南区黄花大队的20余名党员，秘密聚集在一起，召开了那次“离经叛道”的会议。议题只有一个：如何多收点粮食度过饥荒；解决之道则是：把地“借”出去分给村民，包产到户，责任到人。殊不知，这一“借”一“包”，就创造了中国农村改革的历史。

“不能坐着等死，要度过饥荒！”

这振聋发聩的呐喊，朴实，坚定，摧枯拉朽。只是，此时发出这样呐喊的不是农民，而是国企，来自我们国体政体赖以立身的领导阶级——工人阶级。国家统计局关于国企“三个三分之一”（三分之一明亏，三分之一暗亏，三分之一微利）的残酷现实，击碎了改良主义经济学家们一切美好的梦呓。人们越来越明白，要救国企于危难，必须脱胎换骨，彻底变法，从根本的产权制度、管理体制、运行机制和职工身份上解决问题。修修补补的改良是行不通的，比如纠缠了十多年的减税让利、扩大自主权、政企分开……

经济的发展，有其内在规律。人为的禁忌一旦被打破，回归规律，就成了一种难以违逆的大势。再高的围墙，也禁锢不住放飞的思想，再深的四合院，也阻挡不了越洋而来的春风。改革注定了成为整个僵化体制的洪水猛兽和掘墓人，从农村蔓延到城市，从农业渗透到工业和整个城市经济体系。犹如春暖花开，只是时间问题，而不是可不可能，不可行的问题。

此时，理论的先行似乎显得更为迫切。就像农村的春播秋收冬藏，需要24节气指引。儿时就经常听父亲念寒露胡豆霜降麦，说的是播种。

虽然，离改革开放中第一场思想大解放运动——1977年开始的那次关于真理标准问题的讨论已过去整整10年。但是，坚冰还没有完全打破，航线也还没有完全打通；许多市场经济中的常识，还被不少人