

经济改革与发展

肖林森编著



经济科学出版社

经济改革与发展

——谈马胜利改革经验

肖林森 编著

经济科学出版社

一九八九年·北京

责任校对：阎长生

封面设计：卜建晨

版式设计：代小卫

经 济 改 革 与 发 展

肖林森 编著

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

北京市平谷县大华山印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开 7.5印张 160000字

1989年12月第一版 1989年12月第一次印刷

印数：0001—6500册

ISBN 7-5058-0257-7/F·223 定价：2.80 元

序 言

当今世界，改革风潮席卷全球，科技进步成为经济竞争的焦点。占世界人口1/5的世界大国——中国，以党的十一届三中全会为标志，结束了几千年来闭关锁国状态，真正敢于正视世界、正视自己，面对现实；中国仍然贫困落后，不仅落后于经济发达国家，也落后于一些发展中国家。按国民经济实力和人民生活水平均排在世界一百多个国家的倒数二十几位。所以勤劳、智慧、勇敢著称于世的中华民族，已被严峻的现实惊醒、奋起，开始了空前规模的改革。

中国改革起点低，经济落后，而又地域大，人口多，发展极不平衡，传统体制和意识对改革的禁锢格外严重。另一方面，中国改革又是在充分总结世界各国，特别是社会主义国家改革的经验教训基础上设计的，改革目标独具超前性和彻底性。起点低、目标高和国情的特别复杂性，决定了中国改革具有特殊的艰难困苦，决定了中国改革只能是一个分阶段目标的渐进的漫长过程。

在改革大潮中，中华民族的志士仁人和精英们大批涌现，他们有的在理论上艰苦探索，有的在实践中披荆斩棘，甘当探险的勇士。本书向读者介绍的马胜利，就是其中的一位。马胜利的名字，在中国几乎家喻户晓，人人皆知。他曾力排旧意识的舆论刀枪，毅然自荐当厂长，并把承包造纸厂的自荐书贴到厂门口。承包后，他大刀阔斧改革了长期压制职工积极性和聪明才智的旧体制，释放出了爆炸性能量，使

企业迅速由亏变盈，效益连年翻番。

马胜利获得了盛名，但他毕竟是一个改革者，名誉对他不是目的和终点，而是用来推进改革，力排旧体制阻碍的有利条件，以便能更快地向前开拓。他创建了“投入产出优化法”。推行这套办法将可能把我们的国有企业真正推上内涵扩大再生产的道路，把经济发展推上依靠科技进步和管理效率提高的道路。“投入产出优化法”的思路引以宏观管理，将有可能导致政府经济管理部门职能的真正转变。这一经验对微观和宏观改革，对经济体制改革和政治体制改革，对改革和发展，对企业界、实际经济工作部门和理论界均有不可低估的深刻意义。

他敢于以自己的名字命名，筹组成立了“中国马胜利造纸企业集团”，专找那些亏损、微利和处境困难的企业为伙伴，携手向国内、国际市场冲刺。他不断把奋斗目标升级，“立足河北，走向全国”的口号又改为“立足中国，走向世界”，今天这已不是口号，而是正在实践的现实。他已承包30多家企业，来自各地的近千家企业邀他承包，一些企业表示，条件由他决定。目前他正旋风般地考察，签订承包合同，预计1988年底承包企业将逾100家。并还要在国外创建企业，已有几家正在谈判中。人们惊异地发现，他已承包的几十家企业大多数神奇般发生突变。在山东菏泽造纸厂承包后，他的一场就职报告，使这个死水一潭的造纸厂群情沸腾。1987年11月还亏损15万元的工厂，1987年12月开始承包的当月，就扭亏为盈，实现利润18.7万元，1988年1月又盈利16万元。以承包组建企业集团，变化如此神速，奥妙何在？他怎样同时当几十个企业的厂长？如何依靠科技进步发展企业？他又是如何打进国际市场、参加国际经济大循环的？这些经验对企

业界、各级经济管理部门和理论界有何启示？本书将介绍和探讨这些问题。捧献给读者的这本书既是马胜利改革的经验介绍，又是一本学术探讨性的书。作为前者，力求真实性、准确性；作为后者，则具有浓厚的探讨性。

本书从我国体制模式变革、经济发展模式转轨和新时期发展战略转变的角度来研究马胜利的改革经验，故只能从马胜利丰富经验中选取那些与上述研究直接相关的部分材料，除此之外的那些十分珍贵的经验和感人事迹，本书只能割爱了。

此外，我们将研讨马胜利改革经验的一般性和特殊性。所谓一般性，主要指其经验推广的现实意义、深远意义和现阶段推行的可行性；所谓特殊性，主要指其经验产生的特定条件，广为推行在现阶段还受到现行体制的“盖压”而十分困难。为此，我们将探觅如何打开锁闭这些经验的旧体制“闸门”，为使马胜利式的企业家及其改革经验从一“马”当先带来万“马”奔腾局面而扫除起“隔挡”作用的旧体制“藩篱”。

此书能较快完稿，得助于石家庄造纸厂许多同志的大力帮助，提供全面系统的资料。马胜利同志更是在繁忙的工作之余，与作者长谈。还要感激经济科学出版社予以的大力支持，使该书从写作到出版的时间大大缩短，在此一并盛致谢意。由于成书仓促，加之水平所限，不妥之处一定甚多，欢迎读者批评指正。

作 者

1988年5月30日

目 录

序 言.....	1
----------	---

第一篇 马胜利的承包

第一章 马胜利的承包与国有企业初步的两权分离.....	1
第一节 马胜利承包的历史背景及特定条件.....	1
第二节 马胜利承包的成功.....	4
第三节 马胜利承包成功的初步经验.....	5
第四节 自主管理的基础：纵横联锁的承包网络及 企业基础工作的全面加强.....	9
第五节 国有企业初步的两权分离.....	11
第二章 马胜利式承包与现行体制的矛盾及推广对策.....	15
第一节 马胜利式承包与“协商承包”的本质区别.....	15
第二节 协商式承包产生的旧体制根源.....	17
第三节 竞争式承包推行的基本条件之一：硬化企业主管部 门的责任约束.....	19
第四节 竞争式承包推行的基本条件之二：从宏观和微观协 调分配制度上改革.....	21
第三章 马胜利承包与职工主人翁地位及企业党、 工、团职能转轨.....	25
第一节 厂长负责制与企业党组织的职能转变.....	25
第二节 马胜利承包和职工主人翁地位及工会职能转变.....	29
第三节 马胜利承包与青年工作及团的新职能.....	36
第四节 马胜利的“个人影响权”.....	38

第二篇 马胜利的“投入产出优化法”

第四章 “投入产出优化法”的产生、特征及

企业经营机制完善化..... 43

第一节 “投入产出优化法”的产生..... 43

第二节 “投入产出优化法”的主攻方向..... 45

第三节 “投入产出优化法”的结构：分层次、 全过程、多领域特征..... 49

第四节 “投入产出优化法”推动企业经营机制完善化和 行为合理化..... 58

第五章 “投入产出优化法”引入宏观管理的价值..... 62

第一节 我国现行宏观管理的主要弊端..... 62

第二节 “投入产出优化法”引入政府部门责任约束是 国有企业全面推行“投入产出优化法”及政府 职能转变的内动力..... 63

第三节 “投入产出优化法”是双重体制期改善供给结 构的基本途径..... 66

第四节 “双膨胀”抑制机制的形成及供求总量矛盾的 缓解..... 68

第五节 “投入产出优化法”与要素市场发育..... 71

第六章 “投入产出优化法”与有计划商品经济的

运行机制..... 77

第一节 国有企业产权虚置的消极后果..... 78

第二节 国有企业推行股份制面临的困境..... 80

第三节 国有企业资产增殖承包目标的不可操作及有形 资产增殖考核的严重缺陷..... 82

第四节 “投入产出优化法”与企业资金效益的追逐机 制及建立股份制生长点..... 84

第五节 “投入产出优化法”与市场调节功能..... 88

第六节	“投入产出优化法”与产业政策	91
第七节	“投入产出优化法”是国家调节市场、市场引导企业的纽带	96

第三篇 马胜利造纸企业集团

第七章 “中国马胜利造纸企业集团”的产生及

发展趋势	100
第一节 马胜利以承包筹组企业集团的动因	100
第二节 “马承包旋风”	103
第三节 “中国马胜利造纸企业集团”的正式成立及发展趋势	107
第四节 马胜利对企业集团的组织管理	111
第五节 马胜利造纸企业集团内部的利益分配与产权关系	115

第八章 以承包组建的企业集团模式对双重体制的

特殊适应性	119
第一节 企业集团化在双重体制期的重大意义及与旧体制的矛盾	119
第二节 企业集团的几种模式比较	125
第三节 马胜利造纸企业集团模式对双重体制的特殊适应性	128
第四节 马胜利企业集团模式的推广	131

第九章 马胜利企业集团向股份公司演进趋势

第一节 国有企业股份化是新体制的微观基础	137
第二节 股份制的基本内外条件	140
第三节 马胜利企业集团内的股份制生长	145
第四节 马胜利造纸企业集团向股份公司演进趋势	149

第四篇 马胜利改革经验与中国改革和发展

第十章	马胜利改革经验的推广与我国新体制框架的创立	156
第一节	我国改革面临的“连环套”困境下 几种改革思路的分析	156
第二节	马胜利承包、投入产出优化法与企业集团的三位 一体关系	162
第三节	马胜利改革经验的启示：我国改革的新思路	164
第四节	改革新思路的配套改革	172
第五节	改革的中长期目标衔接	179
第六节	经济体制改革与政治体制改革的交错推进	183
第十一章	马胜利改革经验与科技兴国	191
第一节	“球籍”问题：紧迫的危机与滞缓的起步	191
第二节	马胜利承包造纸厂，全面推动科技进步迅猛发展的 经验启示	196
第三节	在全社会建立追求科技进步机制的全面启	201
第四节	企业追求科技进步机制的形成与科技管理体制改革的 配套改革	207
第十二章	马胜利改革经验与加速发展中国的外向型经济	211
第一节	“有本事去赚外国人的钱！”	211
第二节	马胜利的外向型经济发展历程的启示	214
第三节	马胜利改革经验与外向型经济的战略转轨	218
第四节	政府责任约束硬化与外贸体制改革加快	223

第一篇 马胜利的承包

第一章 马胜利的承包与国 有企业初步的两权分离

第一节 马胜利承包的历史背景及特定条件

马胜利承包，是我国国有企业个人自荐承包的第一家，是改革时代的产物。1978年粉碎了“四人帮”，我们党结束了长期以来离开马克思主义历史唯物主义、好高骛远、脱离实际的极“左”路线，重新树立了实践是检验真理的唯一标准的思想。在全国开展对极“左”思潮的拨乱反正基础上，同年12月18—22日，召开了具有划时代意义的党的十一届三中全会。会议确定了把党的工作重点转移到社会主义现代化建设上来的正确路线。全会认为，我国的经济管理体制必须进行全面改革，才能为加速实现四个现代化奠定合理的体制基础。我们党总结了我国的历史经验和国外社会主义国家的改革经验，研究了资本主义国家的发展情况，认识到不改革不能解放生产力，不能充分发挥社会主义制度的优越性。但是，如何改革？目标模式是什么？既没有理论的充分准备，也没有成功的经验可资借鉴。由于城市情况比较复杂，牵一发而动全身，改革试验自然首先放在农村。农村改革是以改革“三级所有，队为基础”的人民公社管理体制，全面推行家庭联产承包责任制为突破口的。之后调整了农产品价格和收

购政策。此举使农村发生了令人震惊的迅猛变化，粮食和经济作物的产量、产值结束了长期徘徊局面，分别以每年10%和3.3%的速度递增。农民温饱问题基本解决，家庭收入大幅度增长。劳动效率提高，使更多农村劳动力从种植业转移到林、牧、副、渔业和工业商业建筑业运输业，推动着农村经济结构和产业结构发生可喜变化，推动农业向工业化、商品化、城镇化方面发展。

农村一包就灵的改革经验及对农业经济产生的一系列具有深远意义的变化，激励着城市的人们。党中央及时总结了农村改革经验和在对城市改革方案充分酝酿的基础上，1984年10月召开了党的十二届三中全会，作出了《中共中央关于经济体制改革的决定》。从此，改革从以农村转入以城市为重点的新的战略阶段。

马胜利承包正是产生在这个时期。他所在的石家庄市委，市政府领导正在积极紧张地为城市改革如何起步谋划；经过深谋细筹，认定从发展生产力出发来理顺生产关系的思路是稳妥的。生产力的基点在企业，企业是国民经济肌体的细胞，细胞活了，整体才可能活。因而经济体制改革的起点和落脚点是企业。这一思路和即后召开的党的十一届三中全会《关于经济体制改革的决定》中，以搞活企业为经济体制改革的中心环节的提法，精神是一致的。1983年，石家庄市王葆华市长以市交通局单车承包取得突出成效问题，发表了《“引包”字进城》的文章，揭开了该市企业承包的序幕。

马胜利是一个头脑敏捷、接受新事物快的中年人。1976年调入石家庄市造纸厂，先后当过供销科的业务员、副科长、科长。早在1983年初，他反复学习中央关于改革的文件和报刊有关改革的文章，再看看这个近千人的国有中型造纸

企业，由于旧体制对群众积极性的束缚和管理不善，连年亏损，承包造纸厂的想法开始萌发。改革之风劲吹，马胜利的承包念头愈强。为了这一天的到来，他开始了紧张的工作。他一面认真学习改革文章、政治经济学，一面深入群众，一个车间一个车间、一个科室一个科室调查，和技术人员、管理人员、老工人交谈，造纸厂的问题、解决问题的措施在他的脑海里日益清晰、完善，“三十六计”“七十二变”就这样逐步梳理出来了。

1984年初，企业主管部门给造纸厂下达17万元的利润承包指标，当时的厂领导几经讨论而不敢接受，认为顶多能完成14万元。马胜利萌发的承包念头终于变成了决心。3月28日，他把决心书贴到了厂门口，“我要当厂长，敢把17万倒过来，变成70万”这一来把造纸厂这锅凉水烧沸了，舆论哗然，褒贬夹杂。厂领导被激怒了，随即把马胜利的销售科长撤了，并余气未消、赌气不让承包了。这使有心搞折衷，把17万元略提高，还让原厂领导包的企业主管局十分尴尬，不知如何是好，部门处理不了的难题，自然反映到市领导那里。马胜利也找到市经委，市经委又反映到市长。决心以承包打开改革局面的王葆华市长即与市委研究，决定让主管局召开一个别开生面的承包答辩会。认定时代潮流，铁心献身改革的马胜利，在答辩会上镇定自若，胸有成竹，完成70万元，力争100万元承包目标的措施说的有理有据，与会的内行、专家、领导频频点头，使识才的市长当场拍板定案。全国第一个自荐国营企业的承包者就这样产生出来了。

第二节 马胜利承包的成功

马胜利自荐承包全民企业的新闻，迅速传遍市内外，全厂职工和社会上人们以不同的心情关注着马胜利的消息，马胜利深知重任在肩，影响重大。他暗下决心：只能成功，不能失败。他从家卷起铺盖，一头扎进了工厂，来了个白天晚上“连轴转”。

马胜利向企业旧体制开战，职工潜能初放，企业效益突变。上任第一个月，就扭亏为盈，完成利润21万多元，人们惊喜相传。上任三个月，全年70万元的利润就实现了。承包五个月力争100万元的目标也实现了，到年底仅八个月的时间，实现利润达140万元，比承包目标70万元增加一倍。1985年又实现利润280万元，比1984年实现利润140万元又增加了一倍；1986年虽赶上原辅材料大幅度涨价，要消化涨价等客观因素118万元，仍实现了利润320万元。1987年在1986年材料涨价基础上又新增消化因素达400万元之多，内部消化后，仍实现利润340多万元。如果以1984年承包目标的70万元为基数，按可比口径计算，承包四年效益将近增加了4倍，相当于造纸厂的全部资产，等于赚回一个造纸厂。

人们对这奇迹般的变化，虽仍有不同的说法，但赞许已是主流，从石家庄推至全国。

马胜利承包改革的经验在实践中不断发展、完善，总的看，大致可分为互相联系的三个阶段，即承包初的内部改革、释放潜能的“三十六计、七十二变”阶段；依靠科技进步，优化企业内部资源配置的“投入产出优化法”阶段；组织联合和企业集团，优化行业社会资源配置的高层次阶段。

第三节 马胜利承包成功的初步经验

马胜利承包成功的三个阶段经验，反映出我国改革从理论到实践的深化过程。本节论述第一阶段经验的主要部分，第二阶段，第三阶段的经验将在后面各篇章中论述。

一、向企业“铁饭碗、终身制”的干部人事制度开刀

马胜利贴在厂门口的自荐承包书两边，还贴着他自写的一副对联：“铁饭碗山穷水尽，大锅饭日落西山”。这位敏锐的改革者，深知旧的干部人事制度使在位者养尊处优，能人报国无门。他唯贤是举，外不忌仇，内不避亲。

对承包不理解，坚决反对马胜利承包，做了一些拆台事的原副厂长孙文敏，是一位专业造诣较深，实践经验丰富的同志。马胜利承包获准后，他判定自己会被挤出领导班子，便养病在家。马胜利签字后的第二天，便邀上书记、大夫、买上罐头、点心到孙文敏家“三顾茅庐”。老孙又惊又愧，连称“对不起您……”马胜利却说：“改革是新事物，认识有早有晚，你有本事，造纸厂需要你，你快把病治好，咱们一起干吧。”老孙感动得热泪盈眶，变郁闷为振奋，第二天便上班了。马胜利委他为厂长助理，统管财务、供销。孙文敏上任后提出了三十条建议，后又为完成1985年的280万元利润制定了实施方案，立下了汗马功劳。今天，他又代表马胜利抓企业集团，对要求承包的全国各地企业进行考察、拍板签合同。

马胜利把有真才实学的各类人才大胆提拔到各级领导岗位上来发挥专长。起用了两名年富力强、有能力，在企业整顿时被免职的原副厂长担任厂长助理。女工程师孙桂芝被一

些人认为骄傲自负、群众关系差，但她有技术、肯钻研，被任命为技术科长。为消化原材料涨价，她研究用废棉代棉短绒，年节约支出60多万元。助理工程师王愈先出身不好，长期不被重用，因为他有能力、事业心强，马胜利就提他为卫生纸车间主任。他感慨地说：“过去不把我当人看，现在把我当骨干。我一定要为改革作出贡献。”为解决卫生纸超重的老大难问题，他废寝忘食，连续攻关五天，终于解决了问题，年可节约27万元。28岁的五级电工苏广瑞被提为动力科科长，锅炉工贾迎春任副科长，他们虽无文凭，但有水平。上任后，苏广瑞很快解决了动力科供电不正常和事故多，电机烧损严重的问题，吨纸耗电由2800度降至2100度，电机烧损减少，年节约7.6万多元。贾迎春改造锅炉成功，保证了供汽，年节煤3600吨。一位停薪留职回家烤红薯的抄纸工锁宝安因为他有一定管理才能，被请回来任二车间副主任。小锁上任后，严格管理，身先士卒，带领职工增产节约，使拷贝纸产量翻番，吨纸成本由3700元降低为2500元。仅此一项年节约10多万元。

马胜利依靠党组织和群众，不拘一格从全厂筛选聘任能人达50名。他深有感触地说：“选任一个能人，就是种下一棵摇钱树”。

二、向平均主义的大锅饭分配制度开刀

平均主义大锅饭奖懒罚勤，泼灭了职工大干社会主义的劳动热情之火。干好干坏，干多干少，干与不干一个样，导致人们劳动向低水平比；劳酬挂钩、按劳分配就能奖勤罚懒，驱动人们劳动向高标准攀登。卫生纸车间的打浆机，原规定年轻的工人看两台，年纪大的看一台。年轻的同志就找班长：“他们岁数大，孩子也大了，我们回去还得看孩子做

饭，怎么年轻就有罪啦？”年岁大的听说也要看两台，急得拽着班长说：“俺们这么大岁数了，成天腰疼腿疼胳膊疼，一台还是凑合着看呢，还想叫俺们看两台？”班长被吵得左右为难，劝了老的哄小的，矛盾越解越深。类似这种现象到处都有，有的公开讲，有的暗中使劲。马胜利承包后，发令全厂，对厂内承包者责、绩与分配挂钩，“谁承包谁负责，谁负责谁出力，谁出力谁得利”。对岗位职工分配与劳动成果挂钩，多劳多得。承包一个月，看两台打浆机的多拿三四十元。岁数大的急了，找班长要求看两台：“也让他们尝尝承包的甜头嘛！”分配制度的改革打开了长期封闭职工聪明才智和劳动积极性的“闸门”，释放出的能量是令人出乎意料的。各岗位根据不同特点，制定出各种劳绩与分配挂钩办法130多种，各单位产量、质量大上，消耗、成本大降，企业承包目标大超。

三、改造老产品，开发新产品，扩大市场，提高对市场的应变能力

改革用人制度和分配制度，把干部职工积极性调动起来之后，产品问题就成为企业发展的首要问题。企业的生存和发展归根到底，靠其向社会多快好省地提供物质产品，没有适销对路、价廉物美的产品，一切就无从谈起。马胜利的目标是要在市场竞争中，以产品的新、优、廉取胜。造纸厂承包前，只有七个低档品种，几十年一贯制，销路不畅，库存积压。为迅速改变这一状况，马胜利一抓市场信息，二把企业精干科技力量组织到老产品改造和新产品开发上去，三抓与社会科研力量联合，去开发中、高档新产品和引进国外畅销新产品。在商品经济条件下，市场情况多变，信息成为企业的神经。马胜利在企业成立了信息情报室，在28个省、