

社会与农民丛书

集体企业个案调查

陈

目 录

导言.....	(1)
家属工企业的发展史	
——白银西铜实业开发总公司调查	(11)
一条生产线上的两种所有制	
——白银公司氟化盐厂集体厂调查.....	(103)
地方政府的明星	
——金昌市钢窗总厂调查.....	(172)
新型的集体企业	
——金川铜管厂的调查.....	(251)
沧海桑田又三年.....	(340)
后记.....	(358)

导 言

1992 年的 7—10 月,我先后两次到甘肃省金昌市和白银市对那里的城市集体企业进行调查。“城市集体企业”在这里有特定的所指,它主要包括驻地国有企业所办的集体所有制性质企业和地方政府在城区兴办的集体所有制性质的企业。金昌市是由于金川有色金属公司发展到了相当的规模后在公司所在地建立的城市,金川公司的人口及其所办的集体企业在金昌市占有绝大多数的份额。白银市亦有相同的性质。我将其称之为“企业型城市”。企业型城市的集体企业主要是指金川公司和金昌市政府部门所办的、白银公司和白银市政府部门所办的集体企业。本书中包括了金昌和白银 4 个这类集体企业的个案。它们是我从所调查的 10 多个个案中精选出来并在调查深度方面作了特别安排的,每一个个案代表了一种集体企业的发展模式^①。

学术界对于城镇集体经济(企业)^②的研究可以划分两个阶段,第一阶段大致在 1985 年以前,研讨的主题几乎全是围绕城镇集体经济的所有制性质、在社会主义经济中的地位等方面,意识形态的探讨多。主要的文献有:《城镇集体工业改革》、《城镇集

① 参见邱泽奇《边区企业的发展历程》,天津人民出版社,1995 年。

② 如果就集体所有制而言,过去的研究往往将其划分为农村和城市两块,农村部分是指乡镇及其所辖村组的集体经济(企业),城市大多是指县镇及其上级城市所辖街道的集体经济(企业)。城镇集体经济(企业)所指为后者。

体工业概论》等。

1985 以后的研究在领域上有所拓展,但成果并不丰富。有人认为,城镇集体经济作为公有制主体的重要组成部分具有独特的优势和旺盛的生命力,由于国家财力的限制,在不可能多办全民大企业的情形下,发展城镇集体经济有助于缓解就业压力,有助于对全民所有制进行补充,从而壮大社会主义阵地^①。有人认为虽然改革 10 多年来城镇集体经济有了长足的发展,但现状却不容乐观,生产滑坡、效益下降不仅是国有企业的问题,也是城镇集体企业的问题。其中主要的制约因素是观念上有些职工仍希望将企业升格为国有,从而转变自己的“身分”,产权关系不清,企业自主权受到的制约过多,与国有企业、乡镇企业之间的竞争条件不平等,要搞好城镇集体企业就得要在这些问题上下功夫^②。有人则对城镇集体经济的产权关系问题进行讨论,认为城镇集体经济的财产来源主要有个人出资、社会集资、国营单位扶持资金、国家减免税收、税前还贷款几种形式,但资金的最初来源并不能作为产权归属的根本依据,产权的选择应该尊重企业职工多数的约定^③。

“一厂两制”是改革开放以后国有企业中出现的一种重要现象,国有企业通过一定渠道获得资源兴办集体企业,从而在城镇集体企业中增加了一个新的重要组成部分。有人把这种方式称作是搞活国有大中型企业的重要措施^④。“一厂两制”的另一个

① 季龙《发展城镇集体工业壮大社会主义阵地》,《中国集体工业》,1990 年第 9 期。

② 曹金彪《城镇集体企业的现状与搞好的途径》,《谋略与对策》,1991 年第 12 期。

③ 陈永杰《城镇集体经济的产权关系及法律界定》,《现代企业导刊》,1992 年第 11 期。

④ 杨洵《一厂两制——搞活大中型企业的重要措施》,《发展》,1989 年第 7 期。

含义是国有企业内部以一部分车间或部分产品为基础与“外资”进行合资,同样的厂房、同样的人员、同样的设备、同样的原料却有不同样的结果。原因在哪里?有人认为一得益于外部环境的宽松,二得益于内部机制的灵活,三得益于政策的优惠,四得益于科学的管理与核算^①。

有人则从城镇集体经济的发展史出发,认为城镇集体经济经历了“三起两落”,即1956年的合作化、1960年开始的调整国民经济和1978年以后共三起、1958年大跃进和文革两落。1978年以后集体经济又有了新的类型,其发展趋势将会出现一种两难局面,一方面是发展机会增多、空间增大,另一方面又会面临严峻的市场竞争,同时还面临一些急待解决的问题如政企不分、政社不分、财产关系不落实、管理多头且混乱等^②。

北京大学社会学系、沈阳市沈河区“区街经济与社区发展”课题组通过对区街经济生成、演进、发展与变化的描述,从经济、社会和政治方面探讨了这一过程的原因,认为1984年以后,区街经济作为城市经济体制改革的组成部分而初步繁荣,并正在对人们的社会生活以至整个城市改革产生重大的影响^③。

可是,在建国后的几十年中,一个具体的城市集体企业到底经历了怎样的发展过程?每一个发展阶段与其所处的时空背景之间到底有什么关系?如果我们承认城镇集体经济有一段坎坷的历史,今天又处在繁荣与发展之中,可是为什么呢?它与国家、

① 黄鹤群等《从一厂两制看企业内在能量的释放》,《财经理论与实践》,1992年第6期。

② 城镇集体经济课题组《城镇集体经济的多种形式、发展趋势和若干政策问题》,《经济工作者学习资料》,1992年第72期。

③ 北京大学社会学系,沈阳市沈河区“区街经济与社区发展”课题组《区街经济与社区发展》,《社会学研究》,1993年第4期。

地方政府之间互动的过程与实质是什么呢？什么因素可以促进其更快地发展？它的发展会对地方乃至整个国家的改革产生什么影响？在既有的研究中我们找不到这些问题的答案。

据统计，截止 1991 年，全国各行业城镇集体企业已有 240 多万个，从业人员达 3628 万人，比 1978 年增加 1580 万人，超过 1958—1978 年城镇集体经济从业人员增加的总和，其中城镇集体工业企业 15.98 万个，职工人数 1898 万人，产值达 3722.9 亿元。城镇集体经济已成为城市中仅次于国有经济的第二大经济力量^①。对于这一重大社会事实，仅仅限于其特点等的描述性研究是远远不够的。

基于上述文献调查和有关问题的考虑以及 1992 年 7—8 月我对甘肃省兰州市、金昌市和白银市 16 家集体企业的试调查^②，最后确定了对金昌和白银的集体企业进行深入调查研究。当时的思路是这样的：在体制变革的大背景下，中央、地方、部门、企业之间的关系可以被解释为交换关系。我们的社会正处在新旧体制的交替中，交换中的规范常常表现出极大的弹性和多元性。作为独立的交换主体，他们都有各自的利益。同时，由于集体之间的交换常常表现为集体代表者（代理人）之间的交换，在私有财产合法的条件下，集体代表者作为独立的个人也是交换主体。在交换中，这种双重利益主体将会表现出何种交换模式？它与集体企业的发展又是何种关系？这种关系存在及变迁的条件可能是什么？这种变迁在何种意义上影响集体企业发展？

① 城镇集体经济课题组《城镇集体经济的多种形式、发展趋势和若干政策问题》，《经济工作者学习资料》，1992 年第 72 期。

② 参见邱泽奇《国有企业的集体企业》，载北京大学社会学人类学研究所编《中国社会发展与文化研究的探索》北京大学出版社，1995 年，第 92—113 页。

集体企业的发展变化会给欠发达地区的发展产生怎样的作用？这是本研究的基本逻辑思路。

因此，调查点的选择至少要注意以下几个因素：第一，必须是企业型的城市或企业孤岛；第二，集体企业的发展要有代表性，即既能反映集体企业发展的阶段性，又能反映在体制变迁的条件下集体企业的发展现状；第三，要有可能展现中央、地方、企业、部门之间的互动；第四，有可能进入现场。只有满足这些条件，才能保证调查资料的效度。在对试调查结果进行分析的基础上，我排除了兰州市，其理由是：兰州是一个省会城市，有它的特殊性，再者兰州并不是企业型城市。故此，选择了白银市和金昌市。

白银市位于黄河上游中部地带。距兰州市区 90 多公里。虽然矿产资源的开发可上溯至明洪武年间，但作为一个大型有色金属基地，则始于本世纪 50 年代，城市的发展更是晚在 1980 年代中期以后。金昌市位于河西走廊东段，在武威至张掖之间，在金川有色金属公司建立之前，那里是一片荒漠戈壁，属永昌县河西堡镇，60 年代国家投资建设金川公司，1981 年国务院批准设立金昌市。

之所以选择两个点而不是一个，理由是：第一，从试调查结果来看，白银市和金昌市的两家大公司的发展阶段具有互补性，可供比较。白银公司成立于 50 年代，到 80 年代，因资源问题它已经过了发展的黄金阶段，面临着更新改造，金川公司则正处在发展的黄金时期。第二，白银市与兰州市距离近，应该会受到兰州市的影响；金昌市距兰州市远，是一个完完全全的企业型城市；两者之间会有什么别的不同呢？可供比较。第三，也是最重要的，白银市的集体企业反映了集体企业发展的早期形态，而且

进展不快；金昌市的集体企业则反映了集体企业发展的转换形态；在发展史上，二者构成了集体企业发展的一幅续谱。但为什么二者的发展分别处于不同的阶段呢？也可供比较。第五，这两市是甘肃省境内企业型城市的典型代表。还有，在试调查时，我发现这两市和两公司都很配合，他们也很希望我能做出一份研究成果，为其进一步的发展提供参考，并在调查的各个方面提供帮助。

综合考虑上述因素，我于1992年9—10月再次到甘肃省的白银市和金昌市进行了调查，希望从现实事实入手，本着把一个现象的来龙去脉弄清楚的宗旨去研究，解剖几个麻雀，在解剖麻雀的基础上辅之以可能得到的全面性资料，通过事实的积累提炼概念，用概念去分析现象并抽象出解释性命题，并在比较研究的基础上进行归纳总结，进而获得一个概括。我认为这种研究策略较之从假设到假设的策略更适合于这一研究。因为在我看来，研究的宗旨在于实用性，如仅仅是为了理论去进行理论建设那就脱离了理论赖以存在的土壤，理论的生命力也不会长久，虽然我并不排斥以假设来解决问题，但从实际中获得理性认识可能会更有利于指导实际的操作。在这一点上，我认为费孝通教授的《小城镇大问题》^①给了我最为根本的影响，1992年9月我随费先生甘肃之行的日子里，费先生关于“一厂两制”的谈话给了我具体的指导。

在这种方法论取向之下，我把集体企业看作是一个过程，把集体企业的母体国有大企业和地方政府看作是这一过程的操纵者，把政策和制度看作是这一操纵的环境，把集体企业的阶段结

① 费孝通《行行重行行》，银川：宁夏人民出版社，1992年，第1—44页。

果看作是对操纵者的反馈。另外,这一发展和互动的过程又是在中国社会、经济发展的大背景下展开的,其中每一阶段都不免打上社会整体宏观变化(中国经济的整体状况和政策变化)的烙印。据此,在整个研究中我主要结合了以下几种方法:

第一,典型个案调查。如果我们把一个现象看作一个过程,那么这一过程必定会有起源和发展,也会有与之相对应的阶段及其表现形态。试调查给我们提供了认识这一过程的机会,在试调查的基础上,我认为可以选取发展阶段上的几种典型,进行个案调整,以期获得其阶段性的特点和阶段连接的途径和方式。

如果我们在过程中加入“行动者”参数,那么我们要完整地了解这一过程就必须增加与行动者相对应的典型案例,这样的情形下我区分了两种基本行动者的类型,即选取了政府机关和国有企业所属的集体企业,并对其进行个案调查。

对典型个案的选取,我主要考虑了其代表性,要求所选取的个案既能反映发展的阶段又能反映“行动者”的行动;同时我们又不能不理睬地方政府领导和国有大企业经理的要求,尽可能地反映地方政府和国有大企业在发展集体企业中所作的努力。

所以最终的个案构成包括了集体企业的以下类型:体制改革以前就已存在的、体制改革后发展缓慢的、与“母体”脱离中的、已经另立门户的、新型的大企业等,这其中包含了“行动者”参数。

个案调查的主要内容包括两大部分,一是发展史的调查,一是现状的调查。

第二,访谈。除了在个案调查中使用访谈以外,在对国有大企业、政府机关和随机抽样的集体企业样本的调查中,我大量地使用了访谈法,访谈的对象开始时主要包括工人、经理、部门负

责人,后来我放弃了对工人的访谈。原因是他们的回答具备一致性,再者就集体企业的兴办与发展而言,他们是被动的服从者,与调查主题的关系不是十分密切。访谈的主要内容均围绕集体企业,包括集体企业的源起、某一企业的详细筹建与发展过程。对于集体企业的经理(厂长),我还特别问到了为什么到集体企业来当经理(厂长)、任期内的设想与实施、对企业前景的看法、管理过程中的酸甜苦辣。访谈对象近百位。

第三,文献调查。在试调查中,我发现企业很多行为都是以“文件”为依据的,上至中央,下至各厂,各级文件实在地记录了企业的一些重要事件、制度的发展与演变,政策的贯彻与落实情况,既是集体企业的制度性大背景,又反映了政策执行过程中的变通。受这一发现的启发,我在调查中特别是在个案调查中花了相当的精力收集与集体企业有关的各种法规性文件与政策性文件、城市与国有大企业史志和统计年鉴、集体企业主管部门的档案、国有企业和集体企业的年报表等文献资料。在实地调查结束以后,我又到中国有色金属工业总公司收集了白银公司和金川公司的资料。从这些文献资料中,一方面获得了对集体企业发展的总体认识,另一方面又获得了对个案与访谈资料进行验证的机会。

第四,表格调查。为了获取一些总体上的、却又不可能从文献中得到的资料,如企业职工的各种结构性数据。我采用了表格调查法,将设计的6种表格通过主管部门下发到集体企业填报回收,下发200套,回收到147套。有幸的是在此之前一年,白银和金昌均进行过集体企业普查,因诸种原因,我只复印了金昌的全部调查表格,而放弃了白银的资料,普查表格与我所下发的表格只有较少栏目的重复,多数栏目有互补性。

尽管整个的研究设计并不局限于个案调查,但是个案调查却是我关注的最重要的方面。因为在我看来,选择典型并进行个案调查不仅是对统计调查所得到的结论进行检验的机会,而且是弄清楚典型之所以成为典型的方法。在比较研究中,典型个案更可以直接地表现对象之间的差异。假定调查同一现象,在甲地获得的典型与乙地的差别极大,那么调查者的第一个问题就是为什么甲地没有乙地那样的典型呢?此外,典型的选择也是调查者获得感觉的过程。通常被调查的典型是对总体有所了解的人提供的。在比较调查中,如果调查者发现甲乙提供的两地典型有差异,那么调查者就会问:为什么甲地给我提供这样的典型,而乙地却提供另一种典型呢?提供典型的过程也反映了树立典型者对典型的认识和可选典型的范围的大小。如果调查者提出要选择某一类的典型,而甲地提供的典型明显不如乙地,那就已经证明了甲地在同一事物上的发展有可能不如乙地。正是基于这一假设,我在白银和金昌两地分别进行了典型个案调查。与一般的典型调查有所区别的是,一般典型调查是由对总体了解的人提供典型、调查者去调查。而在我,因为有了试调查的基础,我自己就已经对总体有所了解,但这种了解是否全面就很难说了;所以,我还要请当地了解情况的人如政府的官员、公司的经理提供典型,并在二者之中进行选择,最后确定典型。这也是我在白银和金昌选择典型进行个案调查的过程。

对典型个案的选择,我主要考虑到两点:第一,能反映两地集体企业的发展情形;第二,个案之间既具有可比性,又能反映集体企业的发展历程。有鉴于此,我很想能在白银也找到像金川公司的铜管厂那样的现代企业,也想在白银和金昌分别寻找地方政府的明星企业。但是白银没有现代型的集体企业,地方政府

也没有能提供明星企业的名单。根据 1991 年底资料,在白银,固定资产超过 1 千万元的只有一家,那就是白银公司的劳动服务公司,而服务公司并不是产业单一的企业。它包括了第二、三产业两大类的十多家企业。因此,它算不上是有代表性或典型意义的企业;在白银公司,固定资产在 300—1000 万元的企业只有两家,一是三冶炼厂综合开发公司,另一是白银西北铜实业开发公司。前者尚无特色产品,主要是靠卖原料在挣钱,后者则是一家相对独立的,有生产单位的企业。这样,在白银的第一个典型就确定为白银西铜实业开发公司。在下一个层次的集体企业中,我选择了白银公司氟化盐厂的集体厂。因为在我看来,集体企业与国有企业在同一条生产线上具有特殊的意义,也具有典型性,它在某种程度上代表了集体企业一定时期内的特殊形态。

在金昌,地方政府积极要求我调查他们的明星企业金昌市钢窗总厂。在可选的地方政府所属的集体企业中,钢窗总厂的确是最好的厂家之一,评价它好的标准一是它的发展历程、二是它的经营现状。本来,金昌有一个毛纺织厂,那是一家规模较大的厂,我希望能调查该厂,但该厂近两年连年亏损,市政府不大同意。在这样的情形下去调查该厂可能会得不到什么有益的结果,所以放弃了。在金川公司,大规模的厂家不少,在可选的 10 多家企业中,公司和我本人都一致认为原向阳加工厂的演变最具有典型的意义。电焊条厂虽然也是一家现代企业,但它是所有集体企业中的少数,而且历史太短代表不了现在大多数集体企业的发展进程。所以我就将金昌市钢窗总厂和金川公司原向阳加工厂选作了典型调查的对象。

这就是本书四个个案的由来。需要说明的是,这四个个案只是我实地调查中所获研究资料的一部分。

家属工企业的发展史

——白银西铜实业开发总公司调查

白银西铜实业开发总公司是白银公司西北铜加工厂所属的唯一的一家集体企业,1992年7—9月我去调查时,总公司所属的生产单位包括有电化厂、工艺厂、改制厂、合金厂、车队、综合修配厂、硅铁厂、建筑工程公司、防爆厂和商贸公司等10个厂队。

西北铜加工厂是“三线”建设的产物,在归属上,有时属白银公司,有时直属冶金部,现在属白银公司,但它是一家独立企业。地理位置上完全遵循了“三线”建设方针,即“山、散、洞”。1988年之前,西北铜加工厂的集体企业在组织管理上与白银公司没有关系。但是,它却与白银公司中的集体企业有着相似的经历,其发展的历史较好地反映了从建厂到现在家属工企业的发展历程。与白银公司和金川公司的原家属工企业比较而言,西北铜加工厂的家属工企业规模较小、组织上比较集中,但发展脉络与那两个大公司的并无差别,也易于做较细致的调查。所以,我选择了它来反映家属工企业发展的情形。还有,作为发展较迟缓的集体企业的代表,白银西铜实业开发总公司的发展经历与现状也代表了在我调查之时国有企业中集体企业的一种类型。

一、西铜实业开发总公司的经历

西铜实业开发总公司(以下称实业总公司)的源起是与西北铜加工厂的建立联系在一起的,这里有必要对西北铜加工厂作一简要介绍。西北铜加工厂原名八八四厂,1964年12月28日[64]冶设字第6518号文《关于八八四厂设计方案的批复》确定了现在西北铜加工厂的基本建设与生产设计。1966年以[66]冶字第1012号文件《关于老厂包新厂的通知》,冶金部却决定由沈阳有色金属加工厂为总包厂,加上沈阳苏家屯有色金属加工厂、本溪合金厂和上海恒利厂,共同组建八八四厂的职工队伍,到1966年,全厂固定职工已达1728名,根据设计,八八四厂应该于1968年建成投产,由于“文革”中的所谓“设计革命”,降低设计要求和标准,致使建成车间因不符合生产要求而无法开工,直至1974年才基本投产。到1984年,全厂职工总数达4772人,总人口12550人。

1967年部分车间投产时,来厂的部分家属就在托儿所、食堂搞服务,在车间搞包装,没有具体的组织。一位老家属工是这样描述家属工企业发展的:

最开始是没有名字,也没有组织,大家都叫“家属队”,主要是做一些服务性的工作。1971年在人人都有两只手不在城里吃闲饭的精神指导下,成立了“革命化”^①办了一个托儿所。在“革命化”里主要是做洋钉、砸烟囱、生豆芽、掌鞋、绿化、做面条、缝

① 我详细地访问了几位老家属工,他们都如此说,看来,“革命化”也许就是一种组织机构的名称。

纫、理发。就理发而言，一年大概有5—6元收入，营业额全部交给“革命化”，有单独的帐户，积累就挂在帐上。我们那时工资平均月收入最高的30元，低的有24—25元。到年底分红，按出勤日分。全年全勤的能分到200元。那时总共不到90人，都是职工家属，年龄最大的31—32岁，最小的23—24岁。

说到为什么做家属工。当时我们想有点收入总比在家里强，我家有5口人，3个小孩，爱人月收入70.5元，在厂里算是高的，加上我的收入，两个人月收入100元，生活开销、吃穿一个月总得60—70元，每个月还得寄回家去10—20元去养老人。就收入而论，当时我们家属工的收入与全民相比，比全民的差一半还多。工资是由大厂发，每个月结算劳务费。

1973年，大厂成立了正式的家属管理科。对家属工则实行日工资制，每天1.4—1.5元。那时的人数是180多人。主要的工作是：包装、转料、绿化（绿化队有40多人）、修鞋、砸烟囱、制钉、生豆芽、掌鞋、做面条、缝纫、理发等。人员中还是家属工，只有3个年轻人，他们的父亲早亡，没收入来源，便到家属队来了。

1973年秋天建立了一个综合修理厂，我是第一任厂长。那时还是以做烟囱为主。那是西北铜加工厂的第一家集体企业。后来在兰州市西固制钉厂买了一台旧的制钉机，花了1000多元。修理厂的职工只有30多人，实行日工资制，每日1.5元。那时，整个家属科不再实行分红制，只是日工资总算比较稳定。本来，大厂给家属科的劳务费是按每日1.6元给，家属科扣下0.1元，所以分下来的只有每日1.5元。一年下来，修理厂赚了7—8千元，整个家属科的收入大概有3万元，没有交所得税，这其中净赚的大概有1万元。再后来陆续买了车床、刨床、钻床、砂轮机。1974年以后就开始加工农机、农具用品。1975年时累计已

赚了4万元,按规定要交50%的所得税,这时大厂让我去买一批钢材,这样就免了所得税。1974年以后每年增加职工30—40人,人多了,也得发展一些新门路,所以又搞了一些修旧利废,如修理旧阀门、龙头等。

1970年代,除了综合修理厂以外,还有一个废酸处理站。不过,在1981年以前,那个站是属全民的。西北铜加工厂为了防止环境污染,开展综合利用,增加经济效益,于1971年筹建了一座面积670m²的废酸处理站,并于1973年建成投产。总投资是63万元。

在西北铜加工厂档案资料里,我找到了有关综合修理厂的部分资料,综合修理厂在档案里叫“综合加工厂”。档案中的记载与老家属工的叙述基本一致。有些方面更为详细一些。

综合加工厂,始建于1973年,在人人都有两只手,不在城里吃闲饭的精神指导下,家属都纷纷要求参加工作,愿为厂生产、生活福利做她们所能做的工作。厂党委为了妥善安置全厂家属的工作,解除职工对家属工作问题的后顾之忧,正式决定成立家属管理科,并办起了综合加工厂。

看来,对工作问题,确切地说在就业问题的理解上工人与厂里并没有取得完全一致。

办厂要有厂房。综合加工厂的厂房是原职工子弟小学的一间180M²的平房教室,厂里无偿地将它移交给家属管理科办厂用,除厂长以外,还在各车间抽了6名有专业技术的老工人到加工厂去传、帮、带。根据档案资料,加工厂共有7个组:①纸袋组:承担公司水泥厂所用水泥袋子的生产;②锌片加工改制组:利用大厂九车间生产下来的锌板次品,加工改制小规格电池锌片;③制鞋组:加工制做劳保皮鞋和民用光面皮鞋;④,机修组:对外加

工各种机械备件、修理拖拉机、制做铆焊件、加工铁钉；⑤白铁制品组：加工制做炉筒、大小铁盒、水桶、水壶、修理铝锅；⑥石墨件加工组：专为熔铸车间加工各种石墨件；⑦自行车修理组：承担全厂架子车、自行车的修理。

进入 1980 年代以后，有关家属工企业的发展，那位老家属工作了如下介绍：

1980 年 11 月，大厂为了安置返城的知青和原来就没有安置好的家属工，成立了“劳动服务公司”（参见附件 C1.1）。成立时共有 600 多人，大概的人员分布是知青和家属工各有 270 多人。当时，我们接受了全民的一个废酸处理站（后改为“化工厂”），它有 40 多人，加上一些管理人员。大厂把化工厂拨过来主要是为了扶持劳动服务公司。当时全公司的固定资产有 6.5 万左右，主要是家属科的家底；库存材料有 12 万元，流动资金 7 万多元，非固定资产约有 13 万多元。成立劳动服务公司以后，从甘肃天水市的张家川花 2700 元买了一台破解放车。

1981 年时，化工厂开始生产硫酸锌，综合加工厂还是原样，缝纫、绿化等在继续，新办了一个饭馆，弄了个汽车运输队，并开始筹办皮鞋厂。同年 11 月，利用原汽车库的地址办了一家商店。1982 年基本上没有上新项目，化工厂增加了一个硫酸铜产品，皮鞋厂投产了（参见附件 C1.2）；另外，大厂给了一台要淘汰的老解放牌卡车。1983 年初，劳动服务公司买了一辆北京 130；筹建一个新商店。1984 年开始搞铜材料的带料加工，又盖了一个餐厅。

这时综合加工厂和化工厂仍然是公司的骨干企业，综合厂已拥有厂房面积 300 平方米；固定资产 8.2 万元；车床、铣床、刨床、锯床、冲床等各种机械设备 23 台件。工业总产值由 1973 年