

大潮

——88辽沈改革名录

阿利 韩冰 编

辽宁大学出版社

序 言

处在峰巅浪尖之上的弄潮儿，人们投向他们的，有羡慕，也有嫉妒；有支持，也有暗伤。他们有快乐，也时刻伴着痛苦。有人沉没了，更多的人在大潮中净化了自己，完善了自己。

随着我国社会主义商品经济的建立和发展，从城市到农村开始涌现出一批善于经营管理的优秀企业家，在商品经济的大潮中，他们的重要作用逐渐被社会所重视。

这是石破天惊的可喜现象。它也伴随着诸多堪忧现象。

当前，全民所有制大中型企业的厂长、经理，虽然尚未拥有充分的经营管理权，却已经被抛向商品经济的海洋。问题在于：

旧的计划经济机制仍设障碍，更多的是陈腐观念所造成的社会心理障碍；

新的市场经济机制带来挑战，上级指令计划又要完成；企业的法人代表要承担盈亏的责任；也存在逃避责任的缝隙；不能推卸的各种合理的义务和不合理的摊派并存，理与非理并存；一方面存在着桎梏，另一方面又存在着无序；

还要满足职工不断增长的利益要求，承受无形的攀比压力；

.....

含辛茹苦，十分困难。

企业家们和自己血肉相连的历史传统进行决裂时，忍受

极大痛苦。领导艺术和现代科学一样，既然始于问题，源于猜测，就必然带来部分谬误，作为可错性经验与理论肯定会遇到反驳和非议，因此不时有人下马落荒或激流勇退。《大潮》所收录的二十几位企业界开拓进取的改革者，能从平静中感知潜在的骚动，从胜利中看到危险，因而也就能趋利避害，独立涛头。

一位著名经济学家，盛赞企业家有12个“开”字：开拓的精神、开明的态度、开通的思想、开发的干劲、开放的路子、开动的脑筋、开导的方法、开诚的友谊、开朗的性格、开阔的眼界、开创的局面、开心的情绪。真是难能可贵，实不为过。

人孰无过。失败的痛苦，使勇者更趋完美，使弱者沉沦。

我们改革的目标模式是实行社会主义商品经济，但是这样一个新的经济体制还处于创造阶段，理论上许多问题有待探讨，实践上许多经验有待探索。在这样一个新旧交替、青黄不接的年代，各种思潮、各种办法都在试验，是非曲直，莫衷一是，这种现象是必然的。但是成功最终将属于认识历史发展规律的先知者和先驱者，是顺理成章，是历史必然。

我们的现代化建设，是背着两个包袱进行的：一个是3000年的封建思想和30年“左”的思想包袱，另一个是民族文化素质低的包袱。前一个包袱是不尊重人的思想，不鼓励甚至压抑人的创造思想，后一个包袱是创造力度不够。

我们的企业家，难能可贵的是：

有所欲，有所取，有所不忍，有所不舍，目标坚定。

并不在乎是否胜利，要紧的是在失败面前，永远崛起，也不醉倒在虚荣里，

深知预定目的和达到结果之间总是存在着一定的出入，
明白任何幸福后面都隐藏着等量的痛苦，
坚信江河没有落差，就没有波澜，没有浪花，
没有坎坷，没有崎岖，就不算攀登。

有人说，当今九九八十一难，正是企业家的命运。有时真要充当耶稣的角色，以自己的苦难去赎历史的罪过。

“家”的称号既不能自封，也不是随便可以赠送的，更不能用金钱购买，而必须得到社会公认方是真实的。

企业家的作品是企业。

企业是国民经济的细胞，在中国，它永远超过经济范畴，恰似一个小社会。企业家要有哲学家的思维，经济学家的头脑，政治家的气魄，战略家的眼光，外交家的纵横，军事家的果断，虽然言之过高，但却是一定的道理的。

现在企业改革试点模式很多，其核心是启动人的创造性和兼容人类文明的能力。

进步的人，进步的社会是任何国家和民族经济起飞的大前提，没有一个人观念的更新，社会经济要有巨大发展是非常困难的。

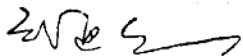
当代企业家最基本的职责是决策和管理。致力于高层次的企业发展战略决策，企业管理的理论、实践很有哲学味。不单研究如何管好企业，而是以人为“本体建构”。劳动者不但属于“经济人”，而且在广泛的范畴内属于“社会人”。从这一管理理论出发，增强企业活力，提高劳动生产率，就不只是一个控制问题，而是一个如何对待人的观念问题。把企业传统的以“事”和“物”为中心的管理转到“人”和“环境”并举的管理上来；由只靠纪律与监督的管理发展到动机激发、行为引导的管理；由一长制自己说了算，改变为

依靠科学的决策程序使职工参政议政，民主管理，以规范工作法为核心的“钢”性管理和以企业文化建设为主要内容的“弹”性管理。这样就把握了企业生产力中最重要的一环——人的因素，从而充分发挥了人、机、物的最大潜能，达到了提高经济效益的目的。

中华民族从来就是一个善于经营、善于发明创造的伟大民族。我们需要社会主义企业家。

企业家也是劳动者，但他不是一般的劳动者，而是具有科学技术和经营管理专长的劳动者；他既是劳动者的一员，又是受全体职工所拥戴的领导；他不但有个人的才华，而且善于集中群众的智慧；他不但把企业当成自己的事业，而且能引导全体职工把企业看成是共同的事业；他不但关心企业的发展，而且也关心社会、关心国家，带领全体职工为振兴中华、造福人类而作出贡献。职工在企业中起主体作用，厂长、经理则在这个群体中起主导作用。我们需要的是这样的社会主义的现代企业家。我们的企业家终将会自立于世界民族之林。

中国改革的希望在哪里？诸如消除经济过热的现象，压缩基本建设规模，控制经济发展速度，物价改革的步子，这一切的基础在企业，在于企业改革的成功。中国的许多企业已经成为现代文明的工业形态的缩影，是培训现代人的学校，企业正在成为中国新文化的生长点……在中国经济、政治体制改革和文化变革中，最有活力和希望的是千千万万个企业，人们寄厚望于中国企业家！



1989年5月6日

目 录

- 1. 破产冲击波
- 23. 徐有泮素描
- 34. 命运
——记沈阳市物资回收总公司总经理任玉昆
- 42. 山岭之树的风采
——记辽宁大学出版社社长刘万泉
- 52. 争名夺利的“汽车大王”
——记金杯汽车股份有限公司董事长赵希友
- 65. 改革深化的全方位跃动
——记东北制药总厂厂长、高级工程师赵峰
- 77. 金色光环
——林卫的改革设想与实践
- 84. 在希望的田野上
——门洞田和他的北陵乡的故事
- 93. 是大英雄自风流
——关于曹继武的神话传说与真实
- 111. 向蓝天歌唱
——记辽宁省辽中机械厂厂长苏士印
- 123. 默默的奉献
——记沈阳三五(五)工厂厂长肖永超

131. 在风浪中拼搏的人

——记沈阳钢窗厂厂长李志诚

148. 让明珠闪光

——辽宁省体育服务总公司总经理赵颖

170. 许继荣，湛蓝色的梦

——记沈阳合金厂厂长许继荣

181. 闪光的足迹

——记沈阳市房产经理公司总经理杨大勇

189. 艰难的跋涉

——记辽河制药厂厂长王凤林

208. 默默的诱惑

——记沈阳胶带总厂厂长刘俊全

217. 他从人群中走来

——沈阳新型建材总厂厂长刘清池

233. 走出低谷

——记沈阳市防爆电机厂厂长郑思德

240. 在大时代的舞台上

——记沈阳气体压缩机厂厂长张琴开

263. 工人村飞起的金凤凰

——记沈阳市第六百货商店的承租者

278. 嵩山之高

289. 咬定青山不放松

——孙明山和沈阳市文化局印象

破产冲击波

序

盛夏，沈阳迎宾馆。

沈阳市人民政府一次轰动国内外、引起各方人士关注的新闻发布会在此召开。会场上灯光耀眼，电视摄像机来回扫动，摄影记者们跑前跑后，“咔嚓”地按动快门。人们在屏息静听沈阳市工商局副局长魏玉书宣读通告：

沈阳市工商行政管理局通告

第一号

……沈阳市防爆器械厂于1985年8月3日被正式宣告破产警告，进行整顿拯救，限期一年。但是，一年来虽然企业和各方面努力，终因种种原因，该厂没能扭转困境，所欠债务无力偿还。根据企业申请，主管部门同意，经研究决定：沈阳市防爆器械厂从即日起破产倒闭，收缴营业执照，取消银行账号……

特此通告

这一天的日历，翻到1986年8月3日。

新中国成立三十七年来出现了第一家破产倒闭的工厂，它所引起的反响不亚于原子弹爆炸产生的冲击波。日本东京广播电视中心形容说：防爆器械厂的破产是一次“超过八级

的改革地震”；法新社宣称：“中国打破了破产禁忌……这一事件可以起到敲警钟的作用；“美国《华尔街日报》在此前两天曾报道：“破产在中国可不是件小事……沈阳是东北一个大的工业城市。它获得了进行这种破产法试验的荣誉。”人们对事件的关注超出了事件本身，由一个防爆器械厂想到更多的工厂，由眼前的破产倒闭想到今后的改革。

在这场被称之为“爆炸性的试验”中，有一个不起眼的中年人。此时，他就坐在新闻发布会会场一个不起眼的位置上，一言不发。新闻神经极其敏感的“老记”们，全神贯注地追综着事件，似乎忘记了或者不知道身边的这个人。这也难怪，事件本身太大，而他又太小——职位太小，连人们戏称的“芝麻官”都不是，他被整个大事件淹没了。而熟悉内情的人都知道，他也够上一个“新闻人物”了。如果说沈阳的破产试验是一出有剧本、有序幕、已经开演并且出现过一次高潮、但还远没有到终场的剧目，那么，这个人在此剧组中担任两个重要职务；剧本的执笔，剧务的执行导演。

几个月后，北国的沈城冰封大地。一位老太太踏着遍地白雪来到某招待所263号房间，她此行是受中国革命博物馆委派。接待她的是他。他刚刚受命担任新职，新组建的沈阳市企业破产处理办公室副主任。算个官了，仍不大，“芝麻官”还是个县团级、处级呢，他是副处级，只够“半个芝麻官”或者“准芝麻官”。他今天异常兴奋，忙着给客人让座、沏茶，随后从办公桌里、保险柜里找出一大堆资料来。

“这是我起草规定时的初稿，被枪毙了；这是市政府会议讨论破产规定的发言记录，这是我写的谈破产的论文草稿，啧啧，都改得太乱了。”

“没关系，不怕乱，材料越原始越珍贵。那是什么？”

“这是我刚接受任务时找工人、厂长座谈的记录本。怎么，这个你们也要？”

“当然要，这是文物呀。最后看一眼吧，以后你再想看也看不到原件了。”

哦，这么重要？

客人走了。他站在窗前望着漫天的飞雪发呆：真想不到，这些看上去不起眼的东西，会成为珍贵的文物，由国家收藏。带走的37份文稿，要进革命博物馆了，这意味着它将载入史册。那上面记录着他从事破产工作几年来走过的风风雨雨，个中的酸甜苦辣咸五味俱全，只有亲身经历过的人才能体会到。如今，终于被历史所承认、所肯定，这是多么崇高的奖赏啊！他，有些醉了。

失败的开端，提供了一个重新学习的机会

他叫韩耀先。这位60年代大学毕业的工程师，有着与中国大多数知识分子相似的经历，也有相同的品德：勤奋、谨慎、谦和、沉稳。在我问及他怎样参与这场“爆炸性试验”时，他一再强调：总体设想是领导上提出的，试验取得成功，是大家共同努力的结果，我个人不过是做了一点应该做的工作。

他干上“破产”这一行，如今回想起来，总有点偶然性。而偶然往往给人们提供了各种施展才能的机遇，他正是抓住了这个机遇。

1984年5月，韩耀先从沈阳市汽车配件公司调到市集体经济办公室搞政策研究。上任伊始，情况还很不熟悉，工作还没个头绪。接到的第一个任务，就是起草破产法规。

任务是市长李长春下达的。5月初，李长春由市集体经

济办公室副主任王贵海陪同，到沈阳市铝材厂检查工作。铝材厂这个集体所有制小企业经营得满红火，效益达到100万元。按理说，听喜歌应该心情愉快，可是这位全国最年轻的省会市长一直紧锁眉头，好象在思考什么重大问题。全市集体企业5000多，象铝材厂这样效益好的不少；另一方面，经营差、亏损严重、债台高筑的也占相当比重。几天前，就有一家小厂因为开工资困难，20几名女工哭哭啼啼地来到市政府找他这个市长要钱。市财政每年要拿出一大笔资金给这些企业堵亏空。年复一年，成了填不满的无底洞，严重拖住沈阳市经济发展的后腿。对这一切，人们司空见惯、习以为常。没办法，“社会主义优越性”嘛，不能让谁饿着肚子。

要有一个根治的办法！李长春长时间苦苦思索的问题，此时渐渐变得清晰起来。他对王贵海说：“你们起草一个文件，对经营好的集体企业，给予奖励扶持，经营差的作倒闭处理。”

起草建国以来第一部地方性破产倒闭法规的任务，就这样落在刚刚挪窝、板凳还没坐热的韩耀先身上。

一个人换了一个新单位，都讲究个踢开头三脚。韩耀先接到任务岂敢怠慢，揣上个小本子就跑了出去，这小本子成了他新的事业的起点。他一个月里跑了30多家工厂，同100多位工人、厂长座谈。工人说：“厂子搞不好该黄。不过厂子黄，干部一拍屁股就走，换个地方照样当官。我们工人怎么办？总不能扔下不管吧？”干部们也有苦衷：“都说厂子搞不好应该追究厂长责任。可现在上级的行政干预太多了，我们当厂长的说话也不算数。有职没权，当家人当不了家，想提拔个车间主任还得报上面研究研究。如果给我自主权了，我干不好，撤职法办都没说的，不给我自主权，回过头

来还要追究我，这合理吗？”人们七嘴八舌发了一通牢骚，韩耀先一一记下。起草文件时，参考这些意见，写了相应的条文。经过办公室集体反复讨论修改，四易其稿，一份30多条、3000余字的文件初稿成型了。

不过，韩耀先从一开始就忽略了至关重要的一点。李长春说的是“破产倒闭”法规，而他理解为“关闭”法规。他寻思，社会主义企业倒什么闭呢？是关闭吧。也应该是关闭，几十年都是这么搞的，这次不把它制度化了。整个初稿的起草，就是按照这个几十年形成的路子和观念去干的，连文件名称也是《关于关闭集体所有制亏损企业的规定》。

“倒”与“关”，一字之差，千里之别。

初稿呈报上去了，韩耀先忐忑不安地等待着回音，好似一个考生交了第一份答卷之后急切地想知道考官的判分。一星期后，初稿退回来。李长春在上面批了一大段话：“企业倒闭是竞争中的破产，不是人为的关闭……企业倒闭了，职工怎么办？救济金怎么发？此文件很重要，但现在的理论水平还不行。”

看完批语，韩耀先脑袋“嗡”地一下，仿佛胀大了许多。最后一句批语，无疑是给整个初稿打了不及格的判分。到新单位要踢开头三脚，不曾想第一脚就踢歪了。他两只耳朵“吱吱”响，还以为是幻觉，到医院一检查，神经性耳鸣。眼睛似乎也不好使了，瞅谁怎么都是半个身子半张脸？医生叮嘱说：你这是用脑过度，太紧张的缘故。休息几天，静静心吧。

想静心，谈何容易？一位同事陪着韩耀先在市政府办公楼长长的走廊里散步，也散心。不知走了多少个来回，脑子里依然在不停地翻腾。他平时不抽烟，此刻却特别需要香烟

来帮助思考。还从来没听说过社会主义也有破产倒闭，这么搞行不行？改了四次的初稿枪毙了，下一步该怎么办？从哪开口呢？

晚上回到家，妻子见他神色不好，猜到是工作不顺利，忍不住唠叨几句：“你在公司当你的总工程师就挺好了，业务也熟，工作也不累。还不依足，非要上市里干。大机关那么好呆呀？出岔头了不是？依我说呀……”“别说了。”韩耀先烦躁地一摆手，仿佛要把压在心头的重石甩掉。他发狠地自言自语：“我就不信，工作20多年，还从来没有过分配任务干不了的时候，这次难道就拿不下来么？”

发狠容易干起来难哪。一连几天折腾过去，脑子里还似一团乱麻理不出个头绪，又好象一片空白。搞过无数次计算、画过无数张图纸的工程师，真的被眼前这道“怪题”难住，无从解起了。

就在此“疑无路”之时，另一位同事告诉他：“老韩，我记得最近一期《瞭望》上登了一篇文章，是谈破产的。你去翻翻看，兴许能有点帮助。”韩耀先三步并做两步跑到机关图书馆，找到那篇文章一口气读完，又读第二遍、第三遍，细细品味。文中说：“长期亏损的企业，应当作破产处理。”不破产“不过是靠其他部门创造的财富来补贴，勉强维持着已经枯槁的躯壳。”“只要承认社会主义条件下还存在商品生产，还存在竞争，就应当允许破产……国家有必要制定《企业破产整顿法》。”文中还对什么样的企业应作破产处理，如何处理，破产企业的职工如何安置或救济，救济金的筹集和发放等等，提出了一些设想。这些观点以前闻所未闻，甚觉新鲜。再看作者——国务院经济技术开发研究中心曹思源。国务院的研究人员，是不是国家也在研究破产立

法？文中观点与李长春市长的批示有很多相似之处，市长的意思是否要沈阳先行一步，为国家做一块试验田呢？韩耀先坐不住了，马上给北京去了一封信，随即打点行装上了火车。

北京。曹思源在办公室和自己家里两次接待韩耀先，长谈了10几个小时。他详细询问了沈阳市集体企业的情况，特别关注亏损企业的情况。他告诉韩耀先，1983年全国工交会议上，中央领导在讲话时曾说过：破产是客观存在，社会主义企业也有倒闭问题。国务院组织了一个专门班子（他也在其中），研究有关企业破产的理论和法律问题。他在《瞭望》上发表的文章，只是理论上的一些初步探索。

韩耀先拿出那份失败的初稿，详细介绍了起草经过。曹思源帮他分析失败的原因，提出一些修改意见，又送给他一大堆参考资料，有日本、联邦德国、波兰等国家的破产法，甚至还有一部我国清朝光绪年间的企业法规。临别，曹思源握着韩耀先的手：“沈阳要搞破产试验，与中央的想法不谋而合。沈阳了不起，有人才。请代我向李长春市长致意，祝他成功！”

空荡荡的教室里，陪伴韩耀先的只有黑板和几十套学生桌椅，他手托着下巴来回踱步。大机关真是不好干，两个处挤在一间办公室，白天你来他往，难得空余；晚上回家，人多屋小，集中不起思路，只好趁星期天到妻子任教的学校寻一块静地。他走够了，又一次坐下来，闭目沉思。

北京之行，获益匪浅。回过头来再看那失败的初稿，毛病、缺陷变得十分明显。失败的原因就在于几十年来形成的

社会主义企业不能有破产倒闭的观念上。这观念实际上成了那些亏损企业赖以生存的无形支柱。韩耀先回想起在基层工作时所见所闻的一些往事，有的工厂连年亏损，领导照样稳坐交椅，职工照样领工资、拿奖金，心安理得，毫无愧色。有的工厂，身为主人的工人不为工厂的扭亏发展动心，却盼着工厂早日黄摊，甚至采取一些手段加速它黄摊，黄摊后我可以换一个更好的地方。这样的企业不给点实实在在的压力怎么行？给了压力仍不扭转局面的企业，还能有什么更好的解救办法么？只有破产。

观念的禁锢一旦打破，视野一下子变得开阔，思路也随之拓宽。韩耀先对初稿动起了大手术。当修改后变成“破产倒闭”规定的第二稿呈报上去时，已不再象第一次那样心中没底，这次他很自信，有“八九不离十”的把握。

果然，李长春再批回来的不是“不及格”。

为了冲开强大的阻力，不得不采取“强迫”的办法

沈阳市政府三楼会议室里，鸦雀无声，一场激烈的唇枪舌剑交锋之后出现短暂的沉默。

今天坐在会议室里的人们，代表沈阳市各行各业。参加市政府作出对沈阳市、对全省乃至全国将产生巨大震动的决定的讨论，每个人都深感责任的重大，各自的意见、问题统统摆上桌面。提出的问题五花八门，总归起来两个字：疑虑。

“全国都没有破产的先例，沈阳这么搞有多大把握？超前过度可容易变成早产儿。”

“现在改革措施还不配套，国家还没有企业法。我们却

先来个破产规定，而且规定了破产企业可以不足额偿还债务，行得通么？外地债权人承认你这个地方法规么？他们向当地法院起诉怎么办？”

“破产是建国以来从未有过的。一旦真的破产了，职工不具备这种突发性事件的心理承受能力？会不会由此出现其他问题，比如社会治安？”

意见最激烈的是税务局和银行。税务局提出：“对达到破产界限的企业适当免税，势必影响税收，不符合国家税法的规定。”银行也抬出自己的尚方宝剑：“我的买卖是国家和全社会的。企业破产了，偿还债务时必须首先还清银行债务。其他债权人只代表本企业，而银行代表国家，必须优先考虑，这也是总行的规定。不然的话，上级来检查，我们不好办哪。”

作为“特邀代表”出席会议的韩耀先一直埋着头，钢笔在小本上“沙沙沙”飞行。虽然时值金秋，天气凉爽，他脑门上却沁出层层汗珠。会前他预料到要有一场争论，可没料到会如此激烈、如此尖锐。趁这短暂的间歇，他抬头抹了一把汗，看着李长春。“市长事先会不会想到？不论想没想到，这些意见可都够份量，都不容回避，必须正面回答。回答不了，这破产规定可就真的成了早产儿啦。”

与会者的目光不约而同地转向李长春。

李长春缓缓地开口了，语气平静，却让人感到其中的力量和意志。“银行、税务局部门的同志不必担心。如果有什么问题，上级追查下来，你们就说这是沈阳市政府定的，我定的！沈阳是国家经济体制改革综合试点城市。我要搞改革，可这么多的制度、规定约束我，不让我越雷池一步，改革还怎么搞？破产是建国以来从没有过的，搞这么重大的试

验，就必须要有突破，而且是重大突破。就这样定了！”

嘘——，韩耀先长出一口气。

第一部地方性破产倒闭法规，历经10个月的酝酿，六次大的修改，在一片争论声中，在各种各样迟疑、观望、不安、等待的目光下出台了。

**沈阳市工商行政管理局
企业破产倒闭警戒通告
第（×）号**

沈阳市××××厂：

……你单位现全部资产总额为××××元，负债总额为××××元，已经达到……破产倒闭界限。从1985年8月3日开始，限期一年进行整顿和拯救。

望你单位……坚持改革，搞活企业，争取尽快复苏。

特此通告

1985年8月3日，“有幸”被选中做试点的三家小厂——沈阳市防爆器械厂、沈阳市五金铸造厂、沈阳市农机三厂——接到了格式相同、被称之为“黄牌”的警戒通告。

石破天惊，八方震动。一夜之间，国内外几十家乃至上百家新闻机构以它们最快的速度，将这一消息传向全国，传向世界。

震动最大的是三家被警告的小厂，干部、工人全惊呆了。尽管他们时时为自己不景气的生意犯愁，也曾听说市政府公布了一个破产倒闭的规定，万没想到亏损企业那么多，第一场雷雨会降临到自己的头上。

震惊中三个厂家的反应各不相同。8月4日，韩耀先陪同新华社记者走访三家小厂。在农机三厂，看到厂门口挂出了