

重铸 国民经济的 脊梁

主编 温俊彬

副主编 罗隆渭 黄世贤 李步超

经济管理出版社

重铸国民经济的脊梁

主 编 温俊彬

副主编 罗隆渭 黄世贤

李步超

经济 管 理 出 版 社

责任编辑 卢小生

版式设计 王宇航

责任校对 全志云

图书在版编目(CIP)数据

重铸国民经济的脊梁/温俊彬主编. —北京:经济管理出版社, 1998.2

ISBN 7-80118-588-9

I. 重… II. 温… III. 国有企业—经济体制改革—研究—中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 00111 号

重铸国民经济的脊梁

主编 温俊彬

副主编 罗隆渭 黄世贤 李步超

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:北京宏文印刷厂

850×1168 毫米 1/32 9.5 印张 234 千字

1998 年 2 月第 1 版 1998 年 2 月北京第 1 次印刷

印数:1—6000 册

ISBN 7-80118-588-9/F·560

定价:15.00 元

·版权所有 翻印必究·

(凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

地址:北京阜外月坛北小街 2 号 邮编:100836)

前 言

世界在走向 21 世纪,中国在走向 21 世纪。

一场变革潮正在我们身边悄然涌动。正如毛泽东的著名预言所说,从现在起,50 年内外到 100 年内外,是人类社会发生翻天覆地变化的伟大时代。

世界在变革,中国在改革。

80 年代以来,改革是我们使用最频繁的一个词,改革已是触及到我们每个人的伟大事业,改革已成为推动我们社会、经济发展的主动力。

农村经济体制改革,使亿万农民实现温饱,正向小康迈进。以国有企业(以下简称“国企”)为中心的城市经济体制改革,在探索中走过了十余年的风雨历程。

艰辛的探索,使我们终于选择了被世界现代经济发展史证明是行之有效的企业制度——现代企业制度,并将之作为国企改革的方向,全党、全国各层人士,对国企改革倾注了巨大的精力和关注。尽管改革路上困难重重,尽管我们改革的希望值还远未达到,但我们从未失去自信。

脊梁,支撑生命力的主体。

国企,国民经济的脊梁,支撑中国经济发展和社会进步的主体。国企是我国社会主义制度的主要经济基础,是巩固工人阶级领导的人民政权的主要力量,是在社会主义市场经济中起主导作用的重要经济力量。改革,就是使国企在总体上充满生机与活力,真正成为市场的主体,只有这样,我国的社会主义市场经济体制才能建成,社会主义的基本制度才能得到不断的巩固、发展和完善。

因此,国有企业的总体状况和改革的成败,是关系到我国社会主义前途和命运的大事。

重铸国民经济伟岸而坚强的脊梁,是我们追求的目标!

今天,我们在为国有企业那曾有过和将重现的辉煌而自豪的同时,也为部分国有企业陷入困境而扼腕。市场,既没有大脑,也没有理智。但我们却理性地选择了市场,并在实践中不断探索出更加符合市场也更加接近真理的改革思路。

令人振奋的是,党的“十五大”提出:“要坚定信心,勇于探索,大胆实践,力争到本世纪末大多数国有大中型骨干企业初步建立现代企业制度,经营状况明显改善,开创国有企业改革和发展的新局面。”国有企业改革需要全国人民的支持和理解,需要我们倾注共同的汗水,共创新世纪来临时那金色的收获。

从一定程度上讲,我们还需要激情,需要再次唤起重振国有企业的激情。想当年,中国工人阶级在铸造共和国经济大厦的伟大工程中所表现出来的那股冲天热情和干劲,令世人叹为观止。毛泽东曾在《〈多余劳动力找到了出路〉一文按语》中热情地称赞:“人民群众有无限的创造力。他们可以组织起来,向一切可以发挥自己力量的地方和部门进军,向生产的深度和广度进军,替自己创造日益增多的福利事业。”今日的国有企业改革,同样要人民群众的共同参与。

正是抱着一种参与感,我们几个经济理论工作者、体改工作者,循着“十五大”精神指明的路,以我们的视角、以我们的热情、以我们的思维,来谈谈国有企业改革这一凝重的话题。

对此,我们倾注了满腔热情。因为,我们将看到中华民族经济的希望之塔高高耸立。

编者

1997年12月

目 录

1. 世纪之交的回眸	(1)
○从硝烟里走来	(2)
○共和国经济大舞台的主角	(8)
○国企踏上改革路	(16)
2. 热眼平心看国企	(25)
○国企——一个说不尽的话题	(25)
○国企——必须坚固的脊梁	(34)
3. 国企之疾——“三个不适应”	(41)
○市场经济的挑战——水土不服之弊	(42)
○爱的温馨，抑或害的温床——政企不分之弊	(46)
○一个逻辑紊乱的命题——产权不清之弊	(48)
○“愚公”门前的三座山——沉重负担之弊	(51)
4. 进退维谷——改革难点析	(58)
○拆不散的“父子情”	(58)
○传统观念的阻碍	(63)
○谁来承付改革成本	(67)
○配套改革的时空差	(72)
5. 重振国企雄风——第三代领导集体之宏志	(78)

○一篇大有可为的文章	(79)
○一项前无古人的事业	(83)
○一道展现新时代的曙光	(87)
6. 谋整体之势，施辩证之策	(93)
○两手效应：“看不见的手”与“看得见的手”	(94)
○舟水相依：营造“企—市”相适关系	(101)
○“保险带”与“救生圈”	(106)
7. 大方向——建立现代企业制度	(110)
○回头看看西方走过的路	(111)
○股份制：姗姗来迟	(118)
○精心构建	(121)
8. 大转移——战略重点的调整和转移	(127)
○转移战线，扬长避短	(128)
○转变方式，谋质而行	(135)
○抓大放小，盘活全局	(139)
9. 大分离——再造国企新优势	(145)
○集中兵力，重点突破	(146)
○早割“脓疱”早康复	(154)
10. 大重组——国有资产的优化组合	(160)
○开启宝库的金钥匙	(161)
○妙转金钥匙	(167)
○重用兼并这把金钥匙	(173)

11. 营造共和国的“航空母舰”	(180)
○1>100 的启示	(181)
○国际商战, 呼唤“主力舰队”	(184)
○着力构建中国的“航空母舰”	(190)
12. 技术——国企重新腾飞的金翅膀	(195)
○疲惫的翅膀	(196)
○技术进步: 国企再创辉煌的主动力	(201)
13. 品牌——民族工业的希望	(208)
○品牌争霸的新时代	(209)
○跨世纪的战略工程	(216)
○名牌战略的推进	(221)
14. 探索管理特色路	(226)
○管理特色: 日本引发的世界话题	(227)
○以往为鉴: 成功与偏误	(233)
○中西合璧: 我国企业管理体系新探	(238)
15. 再造企业党建辉煌	(247)
○党的建设——国企发展的重要保证	(248)
○扬起风帆——企业党建工程的开拓	(252)
16. 造就产业的“轴心”	(258)
○蓝眼睛里的企业家形象	(259)
○SOS! 中国企业家资源告急	(264)
○企业家队伍建设对策	(268)

17. 筑起我们新的长城	
—— 全心全意依靠工人阶级	(275)
○新时代的主人	(276)
○筑起我们新的长城	(281)
○光荣与梦想	(291)
后记	(294)

1. 世纪之交的回眸

山沟里产生的工业企业，燃起了“星星之火”，它是国企的雏形。黄土高坡上国企开始了第二次创业。当它挟着一身硝烟走进本属自己产房的城市，迎接的是人民共和国这轮朝阳的升起。

从此，它昂首登上共和国的经济大舞台，成功地扮演着主角。国企——支撑共和国国民经济的脊梁，在走向新世纪的今天，更显任重而道远。

21 世纪的脚步声越来越近，我们已站在新世纪的门槛前；国际间经济竞争的战火愈燃愈烈，我们正处在发展的关键点。

发展，加快经济发展的步伐，民族振兴迫在眉睫；改革，经济体制改革，步入关键阶段的改革，待我们冲关破隘。

“十五大” 擂响进军 21 世纪的战鼓，吹响了加速发展、深入改革的号角。

国企——支撑共和国国民经济的脊梁，在共和国走向新世纪的今天，更显得任重而道远。

国企，沐浴着国人期待重振雄风的目光，期待由“困山之虎”变为“商海蛟龙”。

站在 21 世纪的门槛前，回眸 70 年来的风雨征程，我们追忆

国企步履艰辛的昨天，重温国企大步奋进的历程，再现国企辉煌光彩的功绩。

我们或许会为国企辉煌感慨、自豪，会对国企的挫折惋惜伤心。我们或许会脱口而吟：“蓦然回首，她在灯火阑珊处”。

○ 从硝烟里走来

本世纪 20 年代，工业文明的新时代。

西方国家经济列车已驶入工业化高潮之站，托拉斯、辛迪加之类的企业在西方国家弄潮兴浪；“泰罗制”正推动着美国等国的工商企业，步入科学管理的新时代；“福特流水线”正在为美国福特汽车公司每年吐出以百万辆计的汽车；工业化正为德国经济催化助长……

有着 4 000 年文明史，拥有着四大发明“专利”的中国，像一头沉睡的雄狮在腐败无能的统治者牵引下，以小脚女人式的碎步移动着。帝国主义列强的铁蹄，将刚吐新芽的民族工业无情地踏在地表。官僚资本企业在巧夺豪取人民血汗，为蒋宋孔陈造财生富的同时，将民营工业排挤在边边角角。

旧中国笼罩在蒙蒙黑幕之中，旧中国在艰难地、蜗牛式地爬行。

中国共产党领导的革命由星星之火，到燎原烈焰，烧开黑幕，迎来朝阳。由革命战争催产、哺育的国企站在了经济舞台上。

△ 红土地上的传奇

迤逦绵绵的罗霄山脉，宽阔雄浑的井冈山上，燃起了点点“星星之火”。

红土地的山沟里不仅出了马克思主义，也出了本属大城市的工业企业。

毛泽东创立了井冈山革命根据地，为国企脱胎提供了“产房”。在根据地创建之初，出于战争之需，毛泽东和红四军创办了小型兵工厂——红军修械厂。这个仅有 20 余人，完全是手工劳动的兵工厂，其实只能算手工作坊，显然还不能与企业——社会化大生产的组织形式同喻。然而，她却是社会主义国企的雏形。

“枪杆子里出政权”，军事是夺取政权的重要方式。而经济却是政权存在的基础之一。

1931 年 10 月，红军修械厂与另外两家修械厂合并，成立了中央军委兵工厂。这家 200 多人、200 多把锉刀、100 多把老虎钳、4 座打铁炉的兵工厂，成为第一家社会主义的国有企业（当时称公营工厂）。

中国社会主义国有企业的雏形在战争这个“催产婆”的作用下，在江西这块红土地上诞生了。

企业本是商品经济育出的新果，而我国社会主义国有企业，却是革命战争的新生儿；企业本是构组城市的“基因”，城市又是哺育企业的摇篮，但我国社会主义国企却是在山坳坳里诞生的。

基于中央军委兵工厂在保卫、发展苏维埃政权中举足轻重的地位，中央和苏维埃对其精心“护理”。毛泽东亲自委派了第一任厂长。刘少奇还就工厂管理说了一番今日仍令人深思的话：“在厂里应该强调依靠工人阶级自己管理好工厂，充分发扬民主，使工人认识到自己是工厂的主人。”“更重要的是要提高工人的政治和文化、技术水平。”

井冈山革命根据地的发展，促进了国企的发展。在井冈山这片山沟里，除中央兵工厂外，苏维埃政府还相继兴办了造纸厂、

印刷厂、弹棉厂、织布厂、被服厂、造币厂、卫生材料厂、无线电器材厂等企业。据不完全统计，到1934年3月，苏区规模较大的国企发展到33个，工人2000余人。令人称奇的是，当时的苏区还办了一家颇有规模的“外向型企业”。1932年春，苏维埃中央政府利用赣南的资源优势，兴办了“中央钨砂公司”，直属中央政府国民经济部领导，毛泽民任该公司总经理。这家国有公司颇具规模，下属4个矿场，5000余工人，年产量曾达到过1800吨，成为苏区的重要国企。其钨砂几经辗转出口到国外。

国企队伍的扩大，管理经验不足，使得国企效率低下、产品质量不佳、生产成本过高，将如何管理国企的试卷放在了我党领袖们的案前。1934年，探索国企管理的第一篇文章问世了。

刘少奇经过调研，在党的刊物《斗争》上发表了《论国家工厂的管理》。《论国家工厂的管理》提出了建立“完全的厂长负责制”的国企管理体制新构想：

——组成厂长、党支部书记、工会主任“三人团”，作为企业的决策班子。由厂长向苏维埃政府负绝对责任；

——建立由“三人团”、“负有完全责任的工头、副工头”、领班构成的分级管理体系；

——设立工厂的“管理委员会”，作为“讨论与建议的机关”，研究生产技术和生产发展的相关问题；

——建立和完善劳动定额、质量检验和经济核算制度；

——实行按劳计酬，采用“计件工资制与包工的办法”，实行等级工资制，“在工资制度上刺激工人来努力增加生产”。

按照这一构想，苏维埃中央政府颁布了《苏维埃国有工厂管理条例》，对国企管理体制第一次作了规范，国企管理体制初坯在形成中。

△ 黄土高坡的创业

当革命出现悲壮一幕时，国企也蒙受战火的浩劫。第五次反“围剿”失败，红军被迫进行战略大转移，国企设备陪着重轱装备一起被抛弃在大转移途中。

经过二万五千里的征战，红军到达延安，国企以更成熟的形象出现在黄土高坡。以陕甘宁边区为主战场，国企开始了第二次创业。

“自力更生”、“丰衣足食”，热火朝天的生产运动使国企快速增长。到抗战结束的1945年，陕甘宁边区公营工厂发展到101家，职工达6354人，分别比1937年增长30倍和20倍。就规模而言，边区国企已是苏区时期无法比拟。1944年，陕甘宁边区公营工业和私营工业产布14万匹，约占军民需要量的60%；产纸10766令，实现了半自给；1939~1945年，共生产肥皂211万余条，自给有余还输出边区60万条。其他工业产品如煤、石油和火柴，也都完全自给或自给有余。

裹着抗日烽火的国企，在西北一隅快速发展，为抗战及军民生活提供了比金子还宝贵的物源。国企队伍的扩张，使管理问题日渐突出。初入工业之门，尚在运筹战事的领袖们，对国企管理给予了关注。毛泽东以其崭新的视角写下《经济问题与财政问题》，提出了国企应改变军事供给方式的开支报销制，实行经济核算制。他还具体设计了企业经济核算制的基本框架：给企业以相对独立的资金，让其自己周转；企业建立收支制度和手续；采取成本会计制或成本核算……

抗日前线酣战急，边区国企改革忙。按照毛泽东的设计，陕甘宁边区的国企进行了财务制度改革。随之，一些企业开展了分配制度改革，打破了原平均主义工资制、全面工资制，开始部分采用了分红制。这种厂方以资入股（资产股），工人以劳入股

(身份股)，按股分红的分配制度，不正是股份合作制的雏形吗？

在推行经济核算制、实行分配制度改革的同时，边区国企还推行厂长负责制、民主管理制度、加强思想政治工作，开展劳动竞赛等管理制度和方法。

国企在土地革命战争的星星之火中诞生，在抗日烽火中发育。在陕北的黄土高坡上，国企开始从手工业作坊向工厂制转变。边区社会主义性质的国有企业的发展及其特有的管理方式，在半封建半殖民地的中国，形成了一道独特的风景线。

这道风景线使毛泽东振奋无比，他兴奋地宣告：从 1938 年开始的五年公营事业的发展成绩，对于我们，对于我们民族都是非常宝贵的。这就是说“我们建立了一个新式国家经济的模型。”

△ 走向黎明的起点

“新中国站在每个人的面前，我们应该迎接它”。“新中国航船的桅顶已经冒出了地平线了，我们应该拍掌欢迎它”。毛泽东用诗一般的语句，向人民发出了迎接新中国的呼唤。

1947 年 7 月，刘邓大军千里挺进大别山，共产党领导的革命战争走向全面胜利的转折点。国企跟着解放战争的洪流，开始从农村走向城市，从窑洞走进大厂房，从手工作坊走向大机器工厂。

没收蒋、宋、孔、陈为首的官僚垄断资本归新民主主义国家所有。

“国营经济为新民主主义性质的经济。凡属有关国家经济命脉和足以操纵国计民生的事业，均应由国家统一经营。”

以毛泽东为核心的第一代领导集体，开始描绘中国经济蓝图。共产党人开始将官僚资本收归人民手中。

占旧中国资本主义经济 80%、占全国工业资本 2/3、占工业固定资产 80%、占钢铁产量 90%、占煤炭量的 33%、占电力生

产 67%、占全国纺锭总数 38% 的官僚资本及其企业，回到了人民手中。2 858 个工业企业、129 万职工、2 400 家银行，十几个垄断性贸易公司，以及全部交通运输、邮电企业，被没收改造为国有企业。

“我们现在已经有了相当多的铁路、矿厂和工业，我党正在大规模地学习管理工业和做生意。”毛泽东在指挥解放大军大踏步推进的同时，提醒爱将们“学习管理工业和做生意”了。经济工作、国企管理与军事已到了几近相同重要的新时期。

在 1948 年 6 月召开的华北工商会议上，《公营工厂和经营管理问题草案》和《公营工厂经济纪律草案》出台了。《草案》明确指出：公营工厂“必须实行厂长负责制”，“厂长必须走群众路线，依靠工厂管理委员会实行统一集中的领导”。工厂管理委员会应以厂长为核心，由厂长、副厂长、政委、职工会主任、对生产起重要作用的技术人员代表组成，以厂长为主席。这种“三结合”式的企业领导体制，使厂长负责制更趋成熟，基本成为后来国企领导体制的模型。

1948 年 8 月 23 日，中央给东北局指示：“现在的资本主义工厂的企业管理制度是资本主义长期发展的结果，资本主义不仅为我们准备了科学技术，同时为我们准备了一套管理制度，……我们的任务是批判地接受资本主义管理制度，发扬其合理性和进步性，去掉其不合理性和反动性。”刚刚步入大机器工业的国企，开始注意学习、借鉴资本主义企业管理的经验。

迅速扩大的国企队伍打下了共和国的经济基石。1949 年，国企工业产值占全国大型工业总产值的 40.3%，国企已拥有全国发电量的 58%、煤产量的 68%、生铁产量的 92%、钢产量的 97%、水泥产量的 68%、棉纱产量的 53%。除此以外，金融、外贸、铁路等都为国企所控制。

漫漫二十二年历程，从红土地走进黄土高坡的窑洞，再迈向

全国的城市。国企挟着一身硝烟，披着一路征尘，正站在黎明的薄雾中迎接共和国这轮朝阳的升起。

○ 共和国经济大舞台的主角

中国历史翻开了崭新的一页，国企开始了新的征程。1950～1978年，年轻的共和国在建设社会主义现代化国家的大道上，几经坎坷，几度曲折：艰难而成功的“三年国民经济恢复”，奠定工业化初步基础的“第一个五年计划”，令人眼花而失败的“大跃进”，急进后的五年调整，几乎将国民经济推向崩溃边缘的“文化大革命”，弥补创伤的二次调整。这期间，我们有过成功的喜悦和胜利的欢呼，也有过挫折的遗憾和奋争的艰辛。

国企——共和国经济的主体力量，伴随着共和国的发展而日益壮大。她承担着一个占世界人口1/4大国的主要经济负荷，为国家安定富强、经济独立发挥着重大作用。

△ 初踏集中统一管理路

新中国诞生之初，百废待举，百业待兴。为了尽快弥合战争创伤，尽快恢复经济建设，稳定新政权，中央采取了统一财政经济的体制。在管理权限上，将国企附属中央人民政府各部直接管理，暂时委托地方政府或军事机关管理和划给地方政府或军事机关管理；在财政上，实行统收统支，企业所需资金由政府拨款；在物资供应和产品销售上，实行以计划调拨为主和产品收购的体制。此外，在企业用工、计划管理等方面，也建立起了相应的集中制度。可以说，长期推行的高度集中统一管理体制的雏形已经形成。

在构筑管理体制的同时，一场可称之为我国国企第一次企业