

口述上海

纺织工业 大调整

中共上海市委党史研究室

上海市现代上海研究中心

编著

 上海教育出版社

FANGZHI GONGYE
DATIAOZHENG

口述上海编委会

主 任：俞克明

副主任：顾 明 俞惠煜 徐建刚（常务）

成 员：曹力奋 严爱云 吴祥华

袁志平 徐国梁 尹伟中

纺织工业大调整

主 编：黄金平

副主编：张永斌 郭 继



前言

上海是中国最大的经济中心城市，也是一座历史文化名城。早在19世纪中叶，上海已成为商贾云集的港口。鸦片战争后，被列为五个“通商”口岸之一的上海，成为帝国主义对中国进行政治、经济、文化侵略的主要据点。1949年5月27日，上海解放，这个具有光荣革命传统的城市获得新生。

在中国共产党的领导下，上海人民经过半个多世纪的艰苦奋斗，从根本上改造了半殖民地、半封建条件下畸形发展起来的旧上海，使上海的经济和社会面貌发生了深刻的变化。特别是十一届三中全会以来，上海人民在党的基本路线指引下，解放思想，锐意进取，大胆实践出了一条具有中国特色、体现时代特征、符合上海特大型城市特点的发展新路，使上海经济和社会发展的各个领域都发生了历史性的变革，整个城市焕发出前所未有的生机和活力。

最近几年，关于上海的解说与研究成为国际国内的热点，了解上海近百年的历史，对了解中国近代城市嬗变、了解中国共产党领导下的城市发展具有非常重要的意义。由中共上海市委党史研究室、现代上海研究中心组织编纂的《口述上海》丛书，为上海城市历史的记录和研究开拓了一片新领域。丛书采用口述史“活的历史”的形式，通过不同身份当事人不同





侧面的口述，记载百年上海经济、政治、文化、社会生活的发展变化。新近出版的第二卷——“纺织工业大调整”，就是在全市纺织系统的大力支持下，寻访当年纺织工业大调整的决策者、实施者和亲历者，讲述上海市委、市政府为上海产业结构优化升级所作出的战略性决策实施过程，以及上海纺织工人顾全大局、支持改革的生动感人的故事。

纺织工业大调整，这项令全市人民关注的系统工程，从20世纪90年代初开展至今已有十多年。十多年来，上海纺织工业经历了前所未有的调整、改革。作为传统的纺织行业，由于设备、产品、技术、冗员等原因，一度举步维艰。面对激烈的市场竞争，上海纺织行业在市委、市政府领导下，积极深化企业改革，转换经营机制。在纺织调整过程中，广大纺织工人积极地支持改革、参与改革，自觉转变观念，努力学习新知识、新技能，用自己的行动促进了纺织业的改革发展稳定，为上海产业结构的调整和转型作出了无私奉献。《口述上海——纺织工业大调整》，以纺织工业大调整决策者、参与者的亲身体验，再现上海产业结构战略性调整，纺织工业大调整的历史轨迹以及纺织工人自强不息的精神风貌，同时也展现了市委、市政府把纺织工业大调整作为进一步提升上海产业能级，加快上海发展，贯彻落实“三个代表”重要思想和科学发展观的具体实践过程。

总结历史是为了开辟未来。上海是中国共产党的诞生地，上海的发展始终得到党中央的关心和支持。上海的各项工作之所以进行得比较顺利，经济建设之所以取得举世瞩目的成就，是和中央的正确领导、全国人民的大力支持和上海干部群众의 共同奋斗分不开的，同时，在一定程度上也是和我们党认真总结历史经验，正确汲取正反两方面的经验教训分不开的。党的十六大以后，以胡锦涛同志为总书记的党中央对上海的



发展寄予了殷切的期望,要求上海努力建设社会主义现代化国际大都市和“四个中心”,在实现“四个率先”中走在全国前列。面对新的形势新的要求,上海要发展新的事业、开创新的局面,党史工作者、党的理论工作者更需要总结、研究历史经验,做好以史鉴今、资政育人的工作。

毛泽东同志曾经就如何研究中共党史提出了“古今中外法”,即全面的历史的方法。研究党在上海的历史,同样要以整个上海的发展过程作为研究对象,在历史的背景下,对特定历史条件下党对上海的方针和政策,进行客观的研究。用这样的研究加深我们对今天的方针和政策的认识,以及为解决前进道路上的新问题提供借鉴。从这个意义上说,《口述上海》丛书也开启了党史研究的新天地,为党史研究提供了更具生命力的素材和更加全面的视野。相信它作为党史研究“存史、资政、育人”新的探索成果,将成为广大干部群众了解上海的去、思考上海的现在、规划上海的明天的有益的参考读物。





目 录

177	为上海产业结构战略性调整打头炮 / 蒋以任	1
181	情重纺织 / 孟庆令	11
185	奏响上海纺织工业大调整的主旋律 / 朱匡宇	17
	以“科技与时尚”引领上海纺织产业的发展 / 肖贵玉	28
	推进战略转型 实现脱胎换骨 / 席时平	37
	人尽其才架新桥 / 王亚奇	50
189	服务改革 服从调整 / 肖义家	56
	沪上国企破产第一家 / 李国珍	65
	百年老厂悲壮突围 / 宋琴芳	74
	刚性调整柔性做 有情操作促和谐 / 姚三元	83
	从破产历练中一路走来 / 陈云达	92
	负重前行 / 蔡承华	100
193	“空嫂”塑造之秘 / 范鸿喜	109
	用真心写好“有情操作”这篇文章 / 倪志华	119
	风雨中,让我们与你同行 / 王水官	128



架起再就业希望的金桥 / 严惠君	138
难忘的职业“红娘”生涯 / 杨仲芳	151
风雨中，党旗猎猎 / 马慧英	161
融入上海城市发展的新格局 / 黄昭仁	171
创新理念促发展 打造华中新天地 / 奚文源	181
发展“三枪”永不满足 / 苏寿南	190
从毛纺厂到创意产业园 / 赵长征	201
走高端路线 打造高端品牌 / 魏志红	211
再塑“飞马” / 薛琦	222
老树新枝 / 吴清葆	230
老骥伏枥 志在千里 / 杨嘉福	242
不断创新，追求品牌特色的帕兰朵 / 杨军	252
东珠：东海边的一颗明珠 / 周伯银	261
罗莱人的愿景 / 薛伟成	269
新理念，打造新家纺 / 黄荣平	277
崛起中的“中国女装大衣之王” / 邵联勤	287
易地走新路 / 陈国珍	296
自主创新才有出路 / 封亚培	307
大调整中的国有纺织科技的创新与管理 / 朱勇	317
在攀登中追求与众不同 / 龚羽	324
申达腾飞的两翼 / 陈良田	334
科技与时尚：让纺织更美好 / 王承轩	345

行进在现实和未来的交叉点上 / 王卫民	350
跟随新兴产业打造企业核心竞争力 / 刘福根	360
“凤凰”涅槃 / 陈建国	369
挖掘品牌“金矿” / 赵磊	380
做中国自己的高科技纺织产品 / 郑宝武	393
产品开发, 为企业赢得发展空间 / 李恩生	401
给上海一个时尚的坐标 / 徐秀清	411
追寻人生的价值 / 蒋莎	421
领跑在商海中 / 陈萍	432
我相信, 路就在自己的脚下 / 胡雪美	442
胖阿姨开店 / 洪霞	452
纺织调整圆了我一个梦 / 曹莉萍	461
人生坎坷路 创业风雨情 / 吕玲娣	470
劳模的创业之路 / 许跃萍	480
蓝天上的微笑 / 吴尔愉	489
情系白莲泾 / 江君芬	501
把命运掌握在自己手中 / 胡娟	510
水站里的微笑 / 徐洪发	522
后记	531



口述前记

【口述前记】



蒋以任，现任上海市政协主席。1985年任市工业党委副书记，1987年任市经委副主任，1991年至1992年，任市经委主任。1992年任上海市政府副秘书长兼市经委主任。1993年2月任上海市副市长分管工业等。1997年12月至2002年5月，任第七届中共上海市委常委。1998年2月，再次当选为上海市副市长。2002年2月，任上海市常务副市长。作为上海20世纪90年代上海产业结构战略性调整的领导者、组织者，蒋以任同志亲历了上海纺织工业大调整，我们就此话题采访了他。

业思能新土党团总同大四

出类。荣更森出聘同冬青，晋承顺系一部面，中盛同内裁亦业民总印当

为上海产业结构 战略性调整打头炮



口述：蒋以任

采访：徐建刚 王 磊 黄金平

整理：王 磊 黄金平

时间：2006年8月29日

1966年，我从清华大学动力系燃气轮机专业毕业后，分配到上海内燃机研究所担任技术员。1968年，组织上调我去上海柴油机厂工作，我从工人做起，历任技术员、党总支干事、宣传科副科长、政治部副主任、副厂长兼设计科科长等职。1983年至1985年担任上海市机电一局党委副书记。1985年至1987年任上海市工业工作党委副书记兼市机电一局党委书记。1987年，我担任市经委副主任，这时我开始接触上海传统产业改造、上海工业原材料和整个上海城市改造的问题。

四大问题困扰上海纺织业

当时纺织业在结构调整中，面临一系列矛盾，许多问题都比较复杂。突出



的问题之一是原材料紧张。当时的瓶颈口是“两白一黑”，就是说煤炭紧张，即能源紧张，粮食供应紧张，棉花受制于人。从1988年到1990年初，上海为了解决这些很棘手的问题，花了很多精力。我们试图建立一些产棉基地，包括山东的基地、湖北的基地、新疆的基地。当时我们在某地投入了3亿元，建设了产棉基地，结果颗粒无收。新疆还是蛮支持的，供给我们22万吨棉花。到20世纪80年代末，上海纺织业共有250万纱锭，250万纱锭的概念就是跟解放初一样，基本上没有什么减少，约占全国的四分之一。1988、1989年，纺织的原料——棉花很难得到满足，所以那段时间纺织业很困难。那时煤炭也很紧张。所以，当时的市长朱镕基召开煤炭大会，在虹桥宾馆连开三年，商订计划。这个会带动了上海三产的发展，每年的煤炭大会，出席人数一万人以上，连虹桥宾馆都住不下，我每年都去拜访与会者。

另一突出问题是债务负担沉重。我当时在市经委主要负责技术改造，朱镕基同志找我谈话。我是搞技术出身的，深知技术改造的重要性，于是说：“从整个生产领域来说，一个是生产，一个是管理，一个是技术，包括技术改造，我搞技术改造吧。”我在搞技术改造时，发现当时企业面临的重大问题是技改所带来的债务负担。当时有一个九四专项，总额32亿美元，包括13亿美元工业贷款，14亿美元市政建设贷款，还有5亿美元是作为三产贷款。当时大量的技改项目实际上都是从1988年开始的，1990年时，汇率从原来的2.7，调整到3点多，后来调整到5点多，到1991年的时候，汇率还没调整到顶，技改项目很难做，利息也还不起，做不下去了。纺织业本身是微利的，有些项目还没做就亏了。因为当时纺织行业也搞了好多改造项目，包括纺织机械二纺机、中纺机，上棉十九厂、二十二厂，上棉一厂、二十八厂都进行了纺机改造。这些工厂我都去看过，机器本身很好，但是就是没有办法还债。

第三个问题是上海的纺织业面临全国的激烈竞争。从全国形势来讲，各省





市通过20世纪80年代的调整以后,经济都有很大发展,特别是资源性的省市,开始发挥它们的资源性优势,如山东、新疆,都在大力发展纺织业。以前,这些地区的轻工业产品如纺织品都靠上海等地提供。但改革开放后,他们凭借原材料的优势,也开始自己发展。比如,像青岛,它本来就有优势,纺织产业发展很快。山东到1991年的时候已有500万锭。那个时候全国大概有四千万锭。在这种形势下,我们没原料、拿不到棉花,贷款压力很厉害、产品附加值也比较低,上海纺织业处在很困难的境地。

第四个问题是纺织业的负担太沉重。在职与退休工人比例是1:1.5,也就是说当时在职职工55万,却有80多万的退休工人,到了1995年就是1:2了。上海纺织工人大多是童工出生,已经做了几十年了,到1950年前后也就差不多退休了,到1990年,有的工人已经退休30多年了。

壮士断腕

对于上海纺织业的困难,市委、市政府很关心。1992年,吴邦国同志多次过问纺织压锭问题。他专门到市纺织局调研,指出要壮士断腕,要动真格。对纺织业的压缩实际上是从1993年开始的,标志是上海第二织带厂的破产。市里对此非常重视。当时,我已经担任上海市副市长,分管上海的工业。对于上海第二织带厂的破产问题,多次召开专题会议,研究具体的问题。我记得,当时上海第二织带厂厂长给我写了一封信,那封信很长,信中提出了四条请求,要求市政府对破产企业职工在待业社会保险、安置补贴、再就业上岗、职工提前退休等方面给予政策上的倾斜和松绑。

1993年11月中旬,我召集市经委、市体改委、市法制办、市劳动局、市纺织局、市财政局、市国资办、市人民银行、市总工会等召开“关于上海第二织带厂实施破产试点”的市府专题工作会议,研究上海国有企业破产的一系列操



作程序,商讨切合实际的政策法规,为《企业破产法》实施细则的制定积累经验,为确保破产企业平稳过渡奠定政策基础。会议经过讨论,商定如下事项:一是关于职工生活补助费(安置费)的问题。请受理法院根据《企业破产法》和国务院[93]111号令等文件的规定,在上海第二织带厂资产清偿的第一顺序中列出该厂职工的生活补助费(安置费)。二是关于职工提前退休年龄的问题。职工提前退休年龄定为男50岁、女45岁,个别40岁以上的女性要求提前退休的,由本人提出申请,经该厂的上级主管部门同意并报市社会保险局批准后,准予办理提前退休手续。三是关于待业人员待业期间的医疗费补助问题。待业人员本人在待业期间发生的医疗费用按规定给予补助,但对个别确有困难的待业人员,经批准可适当照顾。四是关于退休人员、支农老职工有关费用的问题。五是关于职工再就业问题。在上海第二织带厂破产前,由上海线带公司负责做该厂职工的思想工作和重新就业的准备工作。同时,由市劳动局会同市经委、市纺织局为该厂职工开设专门的劳务市场,给职工提供重新就业的机会。六是关于上海线带公司为上海第二织带厂贷款担保的问题。根据上海线带公司的现有经济条件和实际情况,该公司为上海第二织带厂贷款担保拟作行政担保处理,请中国人民银行上海市分行商请有关贷款银行提出具体办法。七是关于建立上海第二织带厂破产清算小组的问题。由市经委、市纺织局会同市国资办、市工商局、市税务局等有关部门组成上海第二织带厂破产清算小组,并及时报受理法院审定。最后,我要求,上海第二织带厂破产工作要按照《企业破产法》的规定办理,市经委要会同有关部门搞好有关政策协调;市纺织局为破产试点的具体实施负责单位,要求市各有关部门予以支持;市纺织局及各级信访部门要及时做好职工的信访接待工作,确保上海第二织带厂破产试点工作顺利进行。

对于上海第二织带厂的破产,我印象深刻。该厂是上海第一家实施破产的国有企业。随后,上海纺织业的调整就大规模地展开了。在大量企业关停并转





的同时，大批纺织工人的安置问题也就提上了议事日程。上海市纺织局推出再就业工程，对下岗纺织工人的安置做了积极的探索，即以“五个一批”为基本思路，实施“富余人员再就业工程”。市纺织国有资产经营管理公司专门成立了“劳动力置换分公司”，在劳动力结构调整中具体实施决策、协调、策划、置换，为职工进行职前培训、岗位培训、转岗培训提供组织协调和各种服务。“五个一批”的内涵是：一是自办“三产”，内部转岗，自己消化一批。企业实行多元化经营，“不再吊死在一根纱上”。二是组织起来“离岗不离编”，集体劳务输出一批。三是鼓励自谋出路，允许挂职一批。下岗待业人员自谋职业、组织起来经营或从事个体经营，都在上海市政府的政策鼓励之列。他们的劳动关系和待遇不变，原企业仍给他们报销医药费，到退休年龄时照常办理退休手续。四是转岗培训，引导进入劳动力市场，向外输送一批。培训费用用人单位出一点，劳动力置换公司出一点，企业出一点，社会待业保险基金出一点。培训内容包括财会、餐饮、家政等方面。五是年老体弱者退养一批。下岗待业人员距法定年龄5年以内且工龄10年以上者，本人自愿，单位同意，可实行“企业内提前退休”。他们的待遇与退休人员相同，到法定年龄时由企业办理正式退休手续。“企业内提前退休”工人到社会上从事一定的劳务，也可以从事个体经营，工商部门允许其申领工商执照。

这个“五个一批”安置富余人员再就业的办法效果很不错，1996年7月，上海纺织控股（集团）公司再就业服务中心揭牌成立。再就业服务中心的成立，铺就了一条从下岗到就业的平稳过渡的道路，为企业结构调整赢得了宝贵时机，让职工心理上来一个“软着陆”，减轻了社会震荡，保护了一方平安。

国有企业完全能够搞好

尽管上海国有纺织企业从1992年初的500多家，减少到了现在的100多家，





蒋以任（右二）听取纺织新产品介绍

但是，我还是坚信国有企业完全能够搞好。中国实行社会主义市场经济，不能没有公有制经济、不能没有国有企业。我认为国有企业一定要有、要搞好，而且一定能够搞得好。搞好国有企业，是个综合性的问题，涉及到很多方面。

国有企业改革最根本的出路还是探索有效的公有制实现形式。上市公司股份制，产权多元化是个方向。在产业上应该分开：竞争性产业在产权明晰的情况下放开经营；支柱产业应该由国家控股。我赞成国家控股，特别是国有基础产业的国家控股，真正大的企业应该都是国有企业，私营企业很难做起来，像地铁车辆，大的发电机组等，都应由国有企业担纲。中国是个后发国家，支柱产业、基础产业，由国有企业做，有利于追赶世界先进水平。进一步说，我们实行的是社会主义制度，如果支柱产业不由国家控股，还怎么体现共产党的先进性、怎么实现立党为公、怎么做到执政为民？经济基础决定上层建筑是马克思



思主义的基本原理，这一点很重要，我们什么时候也不能忘记。

国家要为国有企业、三资企业、民营经济的发展创造平等的竞争条件。在发展国有企业的问题上，应该在发展的环境、特别是关键政策上，考虑给予实际的政策支持和倾斜。

要加强管理，注重人才培养。我觉得国有企业发展中最关键的是人的问题，是经营管理者的选聘和使用问题。用人不当，满盘皆输；制约不力，好人也容易犯错误。在注意人才选拔、培养的同时，还要注意主要经营管理层稳定性，主要经营管理者不能随便换来换去。人是有事业心的，特别是能管事的企业家，如果今天换到这里，明天换到那里，人就没有责任心了。

要把搞活企业和管理体制改革结合起来，要把企业作为独立自主、自主经营、自负盈亏的经营主体。从上海国资管理的实际体制看，现在的国有企业已经不完全是国有独资一种形式，实际上大都是多元化的。管理上也有几个层次：最上面是国有集团。这个形式，我觉得是蛮好的，既体现国家所有，体现国家的控制力，又有利于多元投资的发展和企业主权的落实。如宝钢是国有的，国家能够控制住，但该集团经过改制，能够独立投资，并且实现了多元化。集团下面还有若干个相对独立，且能独立核算的责任公司，公司下面往往还有子公司，无论是集团层面还是企业层面都可以进行多元投资。这三个层次是很清楚的，关键是要再给它一些搞活的机会，同时加强监督和管理。国家对国有资产的管理最好是监督和记账，不要具体去管它。如果企业有经营自主权，管理上实现宏观监控，企业应该是可以搞得好的。当然，这里还有一个对企业经营者进行约束的问题，这个问题已讲了很多，但约束机制迄今没有建立起来，关键是加强对经营者的评聘和考核，不能用管行政干部的办法管理企业经营者，企业家就是企业家，要能上能下。

企业经营管理层要重点加强内部管理机制改革，强化监督制约机制。企业





2006 年上海国际服装文化节

家的主要工作要放在管理上，不要整天想着买呀卖呀的，买来卖去虽有时有助于盘活资产，改善资产结构，增强企业自主性，壮大企业资产总量，但企业家的主要精力不应该放在这方面，如果资产重组做不好，不但不会产生效益，反而易于使企业背上沉重负担。对于一些必要的买和卖，我赞成。但是，目的要清楚，一定要为生产力的发展服务。

此外，还有一个问题是对经营不善的国有企业不敢予以破产，企业总也死不了，不符合市场经济规律。市场经济必然存在企业破产这种事情，好就经营，不好那就破产。

回顾 20 世纪 90 年代以来的纺织业大调整，我感到其意义还是很大的。纺织业大调整为上海企业的调整改革打了头炮，而且还是国有企业改革的重要一炮、企业结构调整的重要一炮，也为上海城市建设做出了重大贡献。纺织业调整中，一大批工人下岗，他们中的好多人后来转岗，如在里弄、街道就业等，也

