

立志改革 开拓前进

——浙江海盐衬衫总厂厂长
步鑫生改革创新的事迹

本 社 编

浙江人民出版社

立志改革 开拓前进

——浙江海盐衬衫总厂厂长步鑫生改革创新的事迹

本社编

浙江人民出版社出版

(杭州武林路125号)

浙江新华印刷厂印刷

(杭州环城北路天水桥堍)

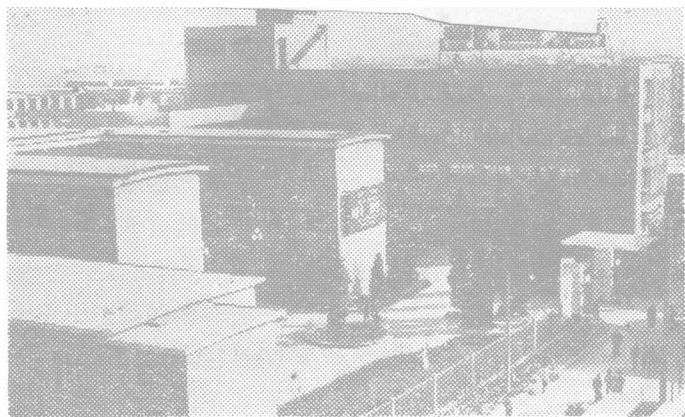
浙江省新华书店发行

开本787×1092 1/32 印张1.125 字数21,000 印数100,001—123,500

1984年3月第1版 1984年6月第2次印刷

统一书号：4103·59

定价：0.12元



浙江海盐衬衫总厂的新厂房

新华社记者 徐 邦 摄



目 录

中共中央整党工作指导委员会办公室按语……………(1)

中共浙江省委充分肯定步鑫生的改革创新精神

……………新华社记者 浙江日报记者(2)

怎样看待改革与改革者? ……………《浙江日报》社论(7)

立志改革 开拓前进

——在全国轻工业厅局长会议上的发言 ……………步鑫生(10)

一个勇于改革的活榜样

——记浙江海盐衬衫总厂厂长步鑫生 周嘉俊 梁康荣(22)

中共中央整党工作 指导委员会办公室按语

中共浙江省委肯定、支持和提倡海盐衬衫总厂厂长步鑫生的改革创新精神，抓住这个指引人们向上的活榜样，对干部进行十一届三中全会以来党的路线、方针、政策的教育，统一思想，推动经济建设和整党工作。这种做法是完全正确的。整党工作就是要按中央整党决定提出的十六字纲领，抓大事，毋忘四项基本原则，时刻记住翻两番、两个文明建设和三大任务，把自己掌管的业务同党的总路线、总方针紧密地结合起来。整党就是要沿着这条路走。既要鼓起大家的改革创新精神；又要整掉党内存在的阴暗面，整掉阴暗面，也是为了鼓干劲，而不是使大家谨小慎微起来，不敢创新。希望各地区、各部门的负责同志认真读一读这篇报道，积极发现、支持和宣传自己那里具有改革创新精神的优秀党员、优秀干部。

中共浙江省委充分肯定 步鑫生的改革创新精神

新华社记者 浙江日报记者

新华社杭州2月26日电 新华社记者、浙江日报记者报道：中共浙江省委最近决定：把围绕浙江海盐衬衫总厂厂长步鑫生的改革创新精神所发生的一场争论，作为整党中的一个典型事例，发动全省干部，特别是经济领导部门和企业的领导干部，联系实际展开讨论，统一大家对改革的认识，同心同德，奋发向上，开创浙江社会主义现代化建设的新局面。

党的十一届三中全会以来，步鑫生解放思想，从集体所有制企业和服装行业的特点出发，在企业的经营管理方面进行了一系列的改革，确立了“质量第一，信誉至上”的办厂宗旨；制订了“生产上抓紧，管理上从严，经营上搞活，生活上关心”的办厂方针；推行了一系列以联产经济责任制为核心的管理措施；创造了一套同经济工作和关心职工生活相结合的思想政治工作方法。这一切，都大大地调动了全厂职工的社会主义积极性和创造性，使工厂面貌发生了巨大变化。1983年，全厂生产衬衫一百多万件，工业总产值达到一千零二十八万多元，实现利润五十二万八千多元，上交国家的工商税和所得税四十九万五千多元，分别比改革前的1978年增长了四点三倍、四点二倍和二点六倍。现在，全厂职工已由一百多人增加到六百多人，产品畅销全国二十四个省、

市、自治区，成为全省最大的专业化衬衫厂。

步鑫生的独创精神和海盐衬衫总厂的改革成就，得到了省委、省政府、省二轻工业总公司和广大干部群众的热情支持和鼓励。但是，在衬衫总厂所在地的海盐县，县委领导班子成员中的看法很不一致。一些同志认为，步鑫生的改革措施符合十一届三中全会以来党的路线、方针、政策，应该积极支持；另一些同志却认为，步鑫生的治厂办法是“资本主义的那一套经营管理方法”，应当坚决制止；还有一些同志虽然肯定衬衫总厂的改革成就，但总觉得步鑫生采取的有些办法同某些政策条文有抵触，因而不愿明确表态加以支持。由于县委领导班子成员认识长期统一不起来，全县上下对步鑫生议论纷纷，褒贬不一，少数人还在背地里散布闲言碎语，甚至利用职权对衬衫总厂进行种种刁难。

去年11月16日，《人民日报》刊登新华社发的《一个有独创精神的厂长——步鑫生》一稿以后，对步鑫生的独创精神究竟应不应当提倡的争论变得更加激烈了，而且从海盐县扩展到了省级机关和其它一些地方。

中共浙江省委对这场争论非常关注，在整党学习中多次进行了讨论，省委认为，从已经了解到的情况看，这场争论不仅仅是对一个厂、一个人的看法问题，而是关系到怎样对待改革、怎样看待改革者的问题，关系到占全省工业企业总数90%的中小企业今后走什么路子的问题，也涉及到各个部门端正指导思想，使自己的业务方针服务于党的总路线、总目标的问题。为此，省委于今年1月下旬派出联合调查组，对海盐衬衫总厂及步鑫生的情况进行了全面调查。

2月9日，中共浙江省委书记王芳主持召开了省委办公

会议，听取了省委联合调查组的汇报，大家进行了认真的讨论。

省顾问委员会副主任崔健说：我们省的工业企业，90%是中小企业。这些企业怎么才能搞上去？就是要象步鑫生那样大胆搞改革。而目前普遍的状况是：按国营大厂的办法去套，不是从实际出发。这样搞，怎么发展生产！

省委副书记、省长薛驹同志说：对步鑫生这个人，要作为创业者来肯定。这几年，我们在农村中大胆扶持“两户”，起用那些跑过“三关六码头”的人，对发展商品经济起了很大作用。事实证明，重用一個能人，可以救活一个企业，开辟一条门路，培养一批人才。当然，步鑫生有他的弱点，但用人不能求全责备。革命战争年代，我们起用了一批夏伯阳式的人，毛病很多，但他们英勇善战，经过党的教育，后来大多数成了我党的优秀的军事指挥员。现在我们搞“四化”建设，也要大胆起用创业者。对人要求纯而又纯，不符合辩证法。

省委副书记陈法文同志赞同薛驹同志的分析，并着重谈到，省总工会党组要在整党中总结经验教训。工会要维护职工权益，为工人说话，这是对的。但是，怎样维护呢？在企业改革中，打破了大锅饭，对吊儿郎当的人加强了管理，这些人就要抵制、反对。遇到这样的情况，工会应当明确支持什么，反对什么。

省委书记王芳同志最后作了总结发言。他说，联合调查组的调查报告是比较客观的。我们整党，不能为整党而整党，而是要为实现十二大的纲领，为了把经济搞上去而整党。要把经济搞上去，就要勇于改革。要改革，首先要有改

革的思想，改革的勇气。我们的态度应当是，正确的就支持，出现缺点错误就满腔热情地帮助，而不能采取堵、压、砍的错误做法。

王芳同志指出，在我们省的集体厂子里，已经出现了一批象海盐衬衫总厂这样的企业。他们的共同特点是：自主权比较大；信息比较灵通；经营比较灵活，不受条条、框框的限制；厂长、供销员是能人，他们后边还有一批智囊人物，因而产品有竞争能力，生产发展很快。这些厂是改革中出现的新生事物。总结他们的经验，是个很重要的问题。

王芳同志强调：对步鑫生，总的要肯定，他是个改革者，有独创精神，有事业心。在改革过程中，他也有这样那样的缺点、错误（他在去年7月擅自改组厂工会的做法是错误的），但这都是前进中的问题。我们有些同志，鸡毛蒜皮抓得很牢，大目标根本不看，这不行。这次整党，如果把党员都整得谨小慎微，什么事也不敢干，那就从消极方面走了过场。我认为，步鑫生的“二十字办厂方针”——“生产上抓紧，管理上从严，经营上搞活，生活上关心”是对的。具体推行中可能有些问题，那也是个完善的问题。不管怎么说，步鑫生是把一个快要倒闭的厂救活了。要是厂垮了，工人还有什么福利可言？因此，对海盐衬衫总厂和步鑫生采取什么态度，确实关系到我们一大批厂今后走什么路的问题。

经过讨论，省委办公会议作出以下几项决定：

一、省委联合调查组对海盐衬衫总厂和厂长步鑫生同志的调查报告，是比较客观的，符合实际的。这个调查报告在作文字上的修改后，一面上报中央，一面下发到全省各地，发动干部联系实际开展讨论，提高大家对改革的认识。

二、由省委派人到海盐县，帮助县委统一思想，使县委能切实加强对海盐衬衫总厂的领导和具体帮助。

三、浙江日报再派记者去全面总结海盐衬衫总厂的经验，在报上介绍，并发表社论。

四、浙江电视台摄制的以步鑫生为原型的电视剧《女记者的画外音》，修改后可以公开播放。

2月20日，省委已派有关部门负责同志到海盐县，向县委新的领导班子传达了省委的决定。县委表示，要通过学习，统一对衬衫总厂和步鑫生改革精神的看法，加强对这个厂的领导，帮助他们总结经验，发扬成绩，克服缺点，把这个厂办得更好。

（原载1984年2月27日《人民日报》）

怎样看待改革与改革者？

《浙江日报》社论

海盐衬衫总厂改革的方向是对还是错，改革的主流是好还是坏，这是最近一段时间里人们所关注的一个问题。省委在听取了联合调查组的情况汇报以后，作出决定，肯定这个厂的改革是成功的，主流是好的。厂长步鑫生同志解放思想、大胆改革、敢于创新的精神，应当大力提倡和发扬。中共中央整党工作指导委员会办公室为此专门加了按语，充分肯定了省委的这个做法，指出“整党工作就是要按中央整党决定提出的十六字纲领，抓大事，毋忘四项基本原则，时刻记住翻两番、两个文明建设和三大任务，把自己掌管的业务同党的总路线、总方针紧密地结合起来。”这一重要按语，以及省委的决定，不仅是对海盐衬衫总厂和步鑫生同志的支持，对于所有立志改革、勇于创新的人们来说，也是一种激励和鼓舞。它对整党工作的进一步深入，指出了明确的路子。

围绕海盐衬衫总厂而引起的争论，其实质是怎样看待企业的改革、怎样看待改革者的问题。按照省委决定，围绕这一典型，发动干部特别是企业的领导干部，联系实际，展开讨论，分清是非，将使我们从中得到启示，有助于我们统一思想，提高改革的自觉性，努力开创经济建设的新局面。

当前，经济建设面临着新形势、新挑战，改革势在必

行。大量事实告诉我们，一个企业要在市场瞬息万变、竞争日趋激烈、各种难题扑面而来的情势下，立住脚跟，不断发展，必须在管理体制和管理方法上进行改革。不改革，事情就办不好，企业就没有出路。海盐衬衫总厂近几年来从实际出发，针对集体企业和服装行业的特点，进行了一系列大胆的改革，使生产迅速发展，经济效益不断提高，企业越办越好，这就有力地说明，改革是企业获得蓬勃生机的必由之路。现在有些企业的领导者到处叫“难”，却不思改革，在新形势、新挑战面前，还是老面孔，老步子，这怎么能开创新局面呢？海盐衬衫总厂的改革经验，对那些因循守旧、无所作为的企业领导者来说，无疑是一服治病的良药。当然，改革本身是一个实践的过程，尝试的过程，其间难免有曲折，也可能在这样那样的问题上遭受失败，但这决不能成为不进行改革、或者阻碍改革的一种借口。我们允许改革过程中的失败与失误，不允许借故拖延改革，更不允许反对改革。

要改革，就需要有一大批勇于和善于创新的改革者。省委在决定中明确指出，农业的改革，农村商品生产的发展，依靠的是专业户、重点户。工业的改革、城市的改革，也必须依靠一大批解放思想、大胆改革、敢于创新的闯将。否则，很难打开局面。海盐衬衫总厂的企业改革和生产发展，就是与步鑫生等一大批同志的改革和创新精神分不开的。改革者的精神是很可贵的。他们甘冒失败的风险，抛却个人的得失，承受旧思想、旧习惯的压力，敢于走前人和旁人没有走过的道路。正如鲁迅先生所说，他们是一批应当受到人们感谢的“勇士”。正是由于有这样一大批用党的正确路线武装

起来的改革者，才有我们社会主义现代化建设的新局面，才有我们国家的繁荣昌盛。我们应当从党的总路线、总目标的高度，来热情鼓励、支持改革者的开拓精神，并且期望着有更多的改革者在各条战线涌现出来。

改革者也有弱点、缺点，也会犯错误。正确的态度，应该是从爱护的观点出发，按照党的路线、方针、政策，进行热情的引导，耐心的帮助，不断提高他们的思想水平和工作水平。决不能采取堵、压、砍的办法，或者以偏概全，听信流言，挑剔非难。“金无足赤，人无完人”，这句话讲了多少年，为什么有的同志还在那里要求别人纯而又纯呢？又为什么总要拿比对常人苛刻许多倍的标准来要求改革者呢？这岂不是太不公正了吗？

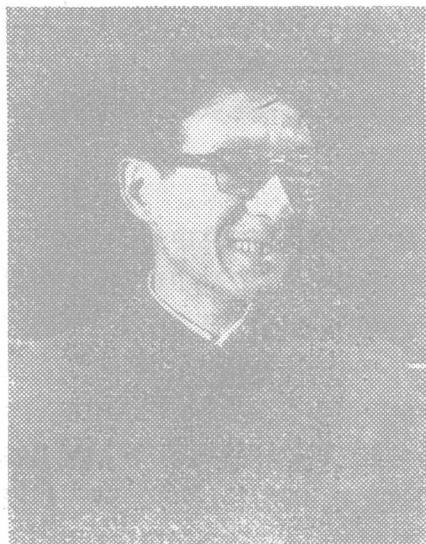
省委决定把联合调查组关于海盐衬衫总厂的调查报告转发各地，并且见诸报端，要求各单位在整党中加以讨论，以期统一干部的思想，这是十分必要的。正如中央整党工作指导委员会办公室在按语中指出的，整党“既要鼓起大家的改革创新精神；又要整掉党内存在的阴暗面，整掉阴暗面，也是为了鼓干劲，而不是使大家谨小慎微起来，不敢创新。”我们认为，通过解剖海盐衬衫总厂这样的典型，吸取经验和教益，有助于端正各部门的业务指导方针，使之服从于、服务于党的总路线、总方针，鼓励一大批热心于改革的人们，从中国的前途和命运出发，千方百计，推进改革，去开创社会主义现代化建设的新局面。而那些因循守旧的人们，也可以从中接受教育，振聋发聩，从而跟上改革的雄壮步伐。

（原载1984年2月27日《浙江日报》）

立志改革 开拓前进

——在全国轻工业厅局长会议上的发言

浙江海盐衬衫总厂厂长 步鑫生



新华社编者按：步鑫生同志的这个发言材料，讲的是一个集体所有制企业发生的事情，但对其他企业（包括国营企业），也是有启发的。

党中央领导同志早就指出，要以是否有利于建设有中国特色的社会主义，是否有利于国家的兴旺发达，是否有利于人民的富裕幸福，

作为衡量我们各项改革对或不对的标志。按这些标准来衡量，海盐衬衫总厂进行的改革基本上是正确的，成功的。

城市经济的通盘改革相当复杂，牵动全局，需要国家统筹安排，积极而慎重地进行。但是这不等于说，在总的经济管理体制没有改革之前，可以消极等待，不去探索。坐等，

等不来现成的改革模式；探索，才能找到正确的办法。立志于开创新局面、立志于提高经济效益的人，应该象茂鑫生和海盐衬衫总厂的职工们那样，勇于在改革中先行一步，勇于在前面探路。这样做，能够开创本企业生产、经营的新局面，也可以为整个城市经济的改革积累经验，创造条件。

我们海盐衬衫总厂的前身是1956年组织起来的缝纫合作社，当时只有三十多名社员。到1975年的二十年间，企业发展十分缓慢。全厂固定资产净值只有二万二千元，企业的全部自有资金也不到五万元，年利润只有五千多元。全厂七十三名职工中，90%已经到了退休年龄，但无法享受退休待遇，处境相当困难。1976年以后，我们从浙江省服装行业专业化生产比较薄弱的实际出发，在上级主管部门的支持下，果断地将门市加工为主的综合性服装加工转为专业生产各种男女衬衫。党的十一届三中全会以后，我们按照集体所有制经济的特点，在改革中进行大胆探索，取得了可喜的成果，使企业恢复了生机，面貌发生了变化。具体表现在四个方面：

第一个变化是：生产得到迅速发展。1983年全厂工业总产值达一千零二十八万多元，比1976年增长十三点三倍，成为海盐县第一家产值超千万元的企业，也是全省服装行业的重点企业之一。

第二个变化是：生产条件大大改观。近几年起，新建厂房四千八百平方米，新造宿舍二千五百七十平方米。全厂拥有高、中速平缝机、四线包缝机、锁眼机、钉扣机及衬衫专用设备二百九十六台。全厂六百一十一名职工。固定资产净值一百零七万元，比1979年增加四十八倍。

第三个变化是：产品畅销，任务饱满。我们靠市场调节安排生产，目前双燕牌男女衬衫、三毛牌儿童衬衫，唐人牌高级衬衫已在市场上站住脚跟。去年生产各种衬衫一百一十七万件，畅销全国二十多个省、市、自治区。今年全年的生产任务已落实。

第四个变化是：经济效益不断提高。1983年实现利润五十二万八千元，比1976年增长一百倍；上交国家税收四十九万五千一百元，比1976年增长八十四倍。从1977年到1983年的七年间，总共上交国家税收一百九十六万五千元，相当于1956年到1976年二十年上交税收总额的二十二倍。

在发展衬衫生产中，我们得到了国家和上级主管部门的支持。县二轻局从合作事业基金中投资三十万元，国家也给予贷款七十六万二千元，有力地扶持了生产的发展，促进了经济效益的提高。反过来，我们用发展生产积累的资金归还了贷款三十五万一千元，上交国家税金一百七十二万三千五百元，相当于两个多衬衫总厂的投资。

几年来，我们海盐衬衫总厂能够得到较快的发展，主要是贯彻执行了党的十一届三中全会正确的路线、方针和政策，在当地党委和有关部门的支持下，冲破了一些阻力，进行了一系列改革的探索。主要体会有三条：

一、打自己的牌子，闯自己的路子，努力搞活经济

我们厂转为专业生产衬衫以后，开始主要依靠商业包销和为上海加工，打的是人家的牌子，产销的主动权捏在别人手里，严重束缚了生产力的发展。从1979年开始，我们甩掉了商业包销的拐棍，把企业从“生产型”转变为“生产经营

型”，在搞活经营上进行了大胆探索。

1. 立足国内市场，创出三个牌子。实践使我们体会到：一个服装厂没有自己的牌子不行，牌子代表企业的信誉，靠牌子吃饭能传代，靠“关系”吃饭要垮台。（新华社编者按：这是至理名言！）为此，我们从1979年开始先后创出了双燕牌衬衫、三毛牌儿童衬衫、唐人牌高级衬衫等三个牌子。做到男女老小各种衬衫的品种规格配套。

在经营方针上，我们坚持“打牌子，闯路子，创特色”。牌子打出以后，我们通过电视、电台、报纸、杂志、路牌、霓虹灯等作广告形式造舆论，两年来共花了广告费近十万元，在产品宣传上先声夺人。例如，1982年我们在杭州红峰百货商店展销，展销日期未到，样品橱窗提早开放，电视、电台、报纸广告三管齐下，在广大消费者中造成深刻印象。仅两个月时间，就在这家小百货商店销售双燕牌、三毛牌衬衫三万多件。去年，我们到新疆伊犁展销，由于宣传舆论工作搞得好，仅三天时间，就销售衬衫四万多件。（新华社编者按：海盐衬衫总厂的这个做法引起过很大争议。本社就曾收到一些读者来信，批评步鑫生“挥霍钱财”。他们认为，“酒好不怕巷子深”，“桃李不言，下自成蹊”，不应该花钱搞产品宣传。其实，在今天这个时代，企业要打开产品销路，一靠质量、二靠宣传。既要酒好，又不能把酒店开在顾客不知道的深巷里。）在产品销售方面，我们的方针是“立足国内市场，逐步发展出口外贸”，把国内市场作为“根据地”。供销人员分东北、西南、西北、华东等七个片，划片包干，固定联络。业务往来采取“请进来，打出去”的办法。三年来，我们已举办十八次展销会、订货会，