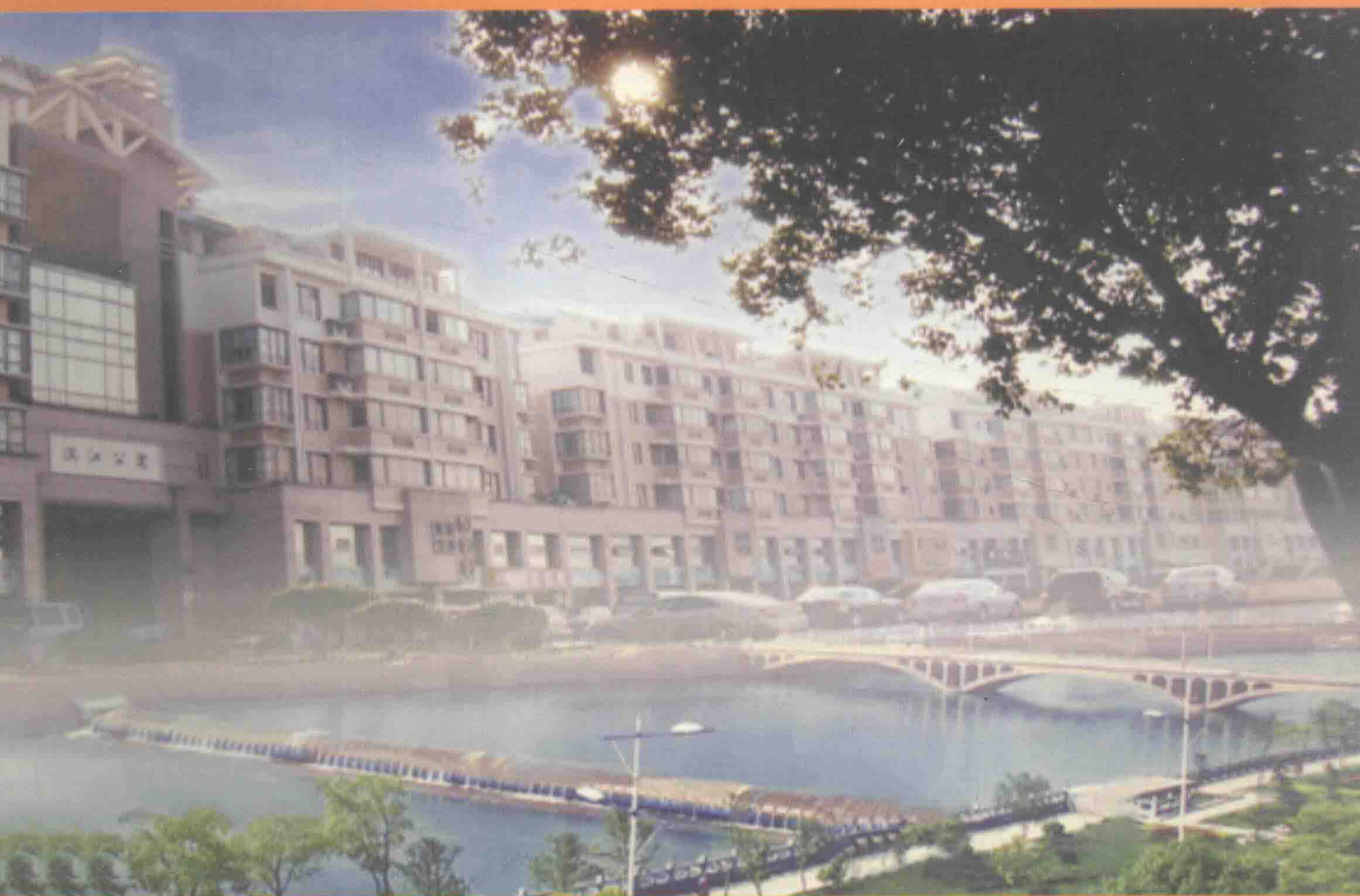


請歷史作証

——临安茶机总厂走出困境的历史轨迹



請歷史作証

——临安茶机总厂走出困境的历史轨迹

只有在崎岖不平的山路上不
畏艰辛勇于攀登的人，才有可能
到达光辉的顶点。

——马克思

临 安 茶 机 总 厂

二〇〇五年十月二十八日

请 历 史 作 证

——临安茶机总厂走出困境的历史轨迹

◆ 历史的原点 陷困境濒临破产

- 一、首次改制 症结难解被废
- 二、二次改制 谋求分兵突围
- 三、三次改制 总厂深陷困境

◆ 历史的突破 搞开发绝地反击

- 一、首期开发 开拓希望之战
- 二、二期开发 力挽生机之搏
- 三、三期开发 艰辛画圆之作

◆ 历史的辉煌 结硕果创造多赢

- 一、对社会的贡献
- 二、对企业的贡献
- 三、对职工的贡献

临安茶机总厂曾有过红火的历史，但不幸因产业和市场等因素而衰落。能有现在这样职工得以安置分流、各方较为满意的局面，一靠市委、市政府出台的“退二进三”的政策支持；二靠锦城街道党工委和办事处的重视；三靠企业班子的艰苦工作；四靠广大职工的理解、支持。朱根法同志作为企业最后一任主要领导，受命于困境之际，解放思想，抓住机遇，争取上下各方的重视、支持，做了大量艰苦细致扎实的工作，应予以充分肯定。希望不骄不躁，发扬成绩，继续巩固局面，画好句号。

临安市委常委

常务副市长

吴苗强

2006年1月12日

临安茶机总厂曾有过红火的历史，但不幸因产业和市场等因素而衰落。能有现在这样职工得以安置分流、各方较为满意的局面，一靠市委、市政府出台的“退二进三”的政策支持；二靠锦城街道党工委和办事处的重视；三靠企业班子的艰苦工作；四靠广大职工的理解、支持。朱根法同志作为企业最后一任主要领导，受命于困境之际，解放思想，抓住机遇，争取上下各方的重视、支持，做了大量艰苦细致扎实的工作，应予以充分肯定。希望不骄不躁，发扬成绩，继续巩固局面，画好句号。

朱根法
06.1.12

请历史作证

——临安茶机总厂走出困境的历史轨迹

“犁花院落溶溶月，苕溪岸边淡淡风”。当悄悄的晨曦如婀娜多姿的少女飘舞在湍流不息的苕溪河上时，当柔柔的灯火如七彩斑斓的万花筒折射在江面成为一幅绚丽的彩屏时，你不仅可以深深地体味到那份从千年古苕溪历史文化遗传下来的恬淡、安宁

和闲适，而且有着高雅至尊、微风拂面的特有神韵。这就是苕溪之滨，江岸风情的滨江公寓。正是这风景如画、自然眷顾般生态家园的决策、实施、竣工，孕育了茶机厂人追求光明、无私奉献的蜡烛精神。



滨江公寓外景

历史的原点 陷困境濒临破产

五十年代初靠“三把榔头”起家的临安茶机总厂，座落在锦城街道苕溪河畔。作为一心支农不转向的企业，曾经是省市县的先进单位；其主导产品 6CR-55 型茶叶揉捻机荣获 78 年全国科学大会奖；由国家商业部、农机部及省茶机公司主持的全国茶机展销会有三届在茶机总厂召开；75 年，从副县长到各主要部委办局领导的子女 40 人被安排进茶机总厂工作，足以证明曾经的红火。

冰冻三尺非一日之寒。由于茶叶市场的持续低迷（象临安就曾一度出现大规模挖茶山种竹笋现象）；由于科技投入的欠缺，产品几十年的一贯制，没有成功开发出足以使企业赖以生存的吃饭产品；更由于企业在计划经济时期大锅饭机制的惯性，没有很好纳入市场经济的轨道，企业每况愈下。



一、首次改制 症结难解被废

在 97 年热闹的股份制改造中，负债沉重的茶机总厂奉行活一块死一块的脱壳策略，整合优良资产改制为临安泰盛有限公司。但由于没有很好解决“钱从哪里来人到哪里去”的问题，50 万股本金一半是原集资款帐面转入，一半用于补发工资外，其经营难以为继，生产萧条，人心浮躁，甚至公司牌子也被砸抛入苕溪河中，成为临安特困企业。鉴于改制实际，入股资本较少、生产难以启动、职工反应强烈，97 年 12 月 5 号，二轻总公司召开了临安茶机总厂职工代表、泰盛公司董监事和二轻机械厂、钣

金、铸造各承包人联席会议，同意对临安茶机总厂改制方案作些修正，即分五块经营。这实质上意味着对泰盛公司的废止。

二、二次改制 谋求分兵突围

97年12月25日由二轻总公司总经理主持的全厂职工大会上明确茶机总厂与泰盛公司重组整合后分五块经营，其方针是：租赁总厂资产、实施独立核算、各块自负盈亏、职工双向选择。将茶机总厂200多名包括退休的职工化整为零分流到煤机厂、市茶机厂、二轻机械厂、二轻铸造厂、长盛机械厂。98年元月15号，二轻任命了各厂厂长，随着各企业独立法人资格的确立，分流到各厂职工新的劳动关系也随之明晰。继续实施活一块死一块的策略，即尽最大努力保证五块经营体能够活起来，步入良性循环的经

营轨道；茶机总厂以牺牲自身为代价按职工大会制定的还款计划程序应对各项债务和压力。那时，公司工作组虽然换了一拨又一拨，但都因积重难返而均无回天之力。

三、三次改制 总厂深陷困境

2000年5月，根据工发公司“完全、彻底、干净”及“清晰产权、买断身份、集中股权、资产变现”思路，总厂根据自身实际，也为了避免设备资产被法院执行或作抵押物使职工丧失生产资料，将企业设备按其值以300元/工龄年优先量化置换给进各厂的职工，没有简单地将企业改制

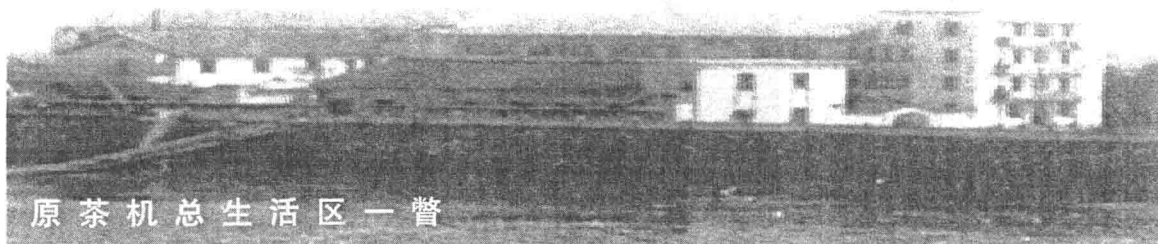


在茶机总厂原地上拔地而起的“滨江公寓”

给个人，继续鼓励集中股权，鼓励各厂与职工融合成一个真正的股份制集体企业。仍滞留在总厂的职工则按 300 元/年置换身份。根据各厂申请，工发公司在 10 月 29 号以（2001）第 93 号文及时批复：“经研究同意保留牌子，企业性质从原集体转为私营。”这时，再次被剥离优良资产的总厂是靠向五块收取的租赁费和变买闲置资产在维持着，不要说有新的作为，就连应付自来水费都捉襟见肘。总厂犹如是背负着巨石般债务压力的空壳螺蛳，稍有纹丝的闪动，都会顷刻破碎。

雪上加霜的是，因为城市建设的需要，总厂近 40 亩土地将只剩下“K”型的 13 亩土地，企业难有立足之地；如果总厂能够

人间蒸发，“零费用破产”，按拆迁办测算可补偿资金 680 万元，而处理好企业问题需资金 1790 万元，缺口资金 1000 多万元（包括总厂欠人均年收入不到 3000 元的职工们社保金、工资、集资款、股本金、医药费等债务 226 万元；根据上级部署，职工若置换身份约需 200 万元）；只有 300 多万资产的企业却负债 1400 多万元，负债率达 466%。更严峻的是，企业面临灭顶之灾，因拖欠银行贷款无法偿还，抵押贷款的固定资产将被整体拍卖，整个企业将连一张纸头都不复存在。国家的债务、集体的资产、职工的利益危在旦夕，真可谓千钧一发，使人不寒而栗。作为临安特困企业中的老大难，茶机总厂也牵动着市党政工领导的



原茶机总生活区一瞥

心，市委副书记肖锡坤同志在带领党政工慰问特困企业茶机总厂时，曾语重心长地鼓励茶机总厂要解放思想，拓宽视野，争取摘掉特困帽子。

历史的突破 搞开发绝地反击

一个民族、一个群体，有一种精神最可宝贵，那就是对历史使命的认知、把握与躬身力行，虽九死而不悔，历千难而不覆。

当历史的接力棒传到茶机总厂最后一代人手上的时候，他们不是破罐子破摔，做困境的弱者，而是不唯书、不唯上，勤于思索，敢于创新，他们在思考着脱困的路子，捕捉着脱困的信息。他们学习《实践论》以解决思想问题，学习《矛盾论》以解决方法问题。特别是通过十六大文献、《宪法》修改草案、“保先教育”，他们深刻认识在这个机遇和挑战并存，希望与压力同在的黄金发展期、矛盾凸显期，

如果举措得当就有希望，如果应对失误就会崩盘；不断提高“权为民所用，情为民所系，利为民所谋”和“实现好维护好发展好人民群众根本利益”的思想意识。党的宗旨、领导的鼓励、职工的企盼激励着茶机厂人的拼搏向前。

一、首期开发 开拓希望之战

当他们嗅觉到“茗溪南路将实施拓宽工程”的信息时，经过大量的分析论证认为，根据房地产一路飚红的势头，如果能将拓宽 70 米红线外的企业地块实施房地产开发，将会是一个最佳的走出困境的机遇。于是，一方面他们跑土管、城建、规划等部门咨询请教现场勘察，另一方面，他们及时向上级汇报并争得支持后由工发公司出面打报告，以安置好这块土地上的 40 多个拆迁对象和安置好企业 160 多名职工为责任，要求将企业用地改为商住用地。经过几个月的多方斡旋终于在 8 月 11 号得到市府

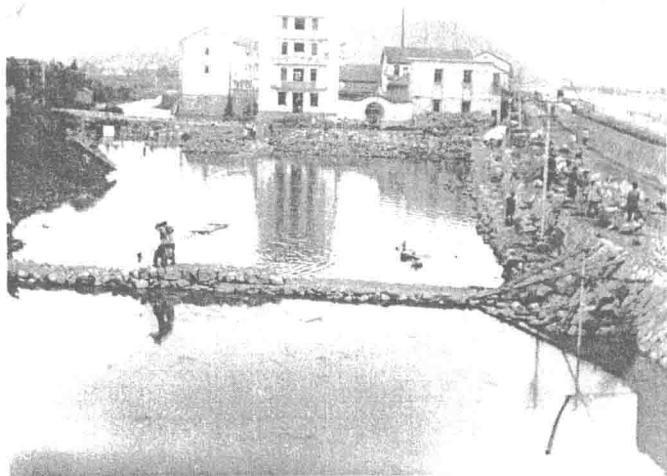
(2001) 第 59 号“原则同意临安茶机总厂改变土地用地性质，用于房地产开发”的批文。这不啻于在煤矿塌方下被困矿工见到的第一丝生存的希望之光。2000 年 9 月 17 号，有各方职工代表参加的“国际大酒店会议”一致通过实施房产开发，企业完美解体，职工妥善安置。时任工发公司总经理吴小平同志到会指导，强调要实事求是，好事办好。

正当人们满怀信心准备大干一番的时候，又碰到了新的棘手问题。因为当时争取到的是紧贴苕溪南路拓宽 70 米红线外的这块企业地块，在这样一块长 245 米，最窄处只有 20 米的“K”型土地上，按城建规划一是建筑墙脚基础必须离红线四米以上，再加上必要的采光间隔，就很难建象样的住宅房，这对今后销售潜伏着很大危机；二是制约条件太多，连进出通道都没有，实在是死蟹一只。历史又一次把茶机总厂这茬人摔到了冰

点。

二、二期开发 力挽生机之搏

实践昭示：世界万事万物，充满着矛盾，人们的生存实际上是在解决矛盾之中的前行，而越是死穴之处，就越是需要解开的“结”。只有解决主要矛盾其余矛盾才会迎刃而解。从表象上看，“出路”似乎是这块房产的问题，而实质上这块房产没有出路，整个企业及职工仍然是死路一条。而“出路”就在于城建拓宽的 70 米红线中，有 40 米宽的范围是由城建负责开发实施的，如果能争取到 40 米范围的开发权，不仅“K”型土地上的房产开发有



为迎接全国茶机展销会召开，在围进的河床上建简易厂房。

了出路，整个企业也会因此而出路在握。于是全力以赴，超越红线突破禁区，斗胆冒险将请求直呈市府主要领导，动之以情，晓之以理。再经土管、城建、财税等部门领导参加的市长办公会议论证决策，市人民政府在元月下达了（2002）7号文，同意将临安茶机总厂座落在苕溪南路地块全部出让给茶机总厂用于房地产开发。这无疑是政府对茶机总厂最有效、最有力的关照和支持，为整个滨江公寓房地产开发的成功和茶机总厂走出困境奠定了坚实的基础。真可谓山穷水尽疑无路，柳暗花明又一春。

回首往事，又何止是争取地块这样触目惊心，最担忧的是上了年纪又是搞机械制造出身的这批茶机总厂滨江公寓开发项目返聘人员，搞房地产开发无异于退休工人学英语，一窍不通。但为职工谋福利为社会作奉献的责任感，驱使他们振作精神，鼓起勇气，在实践中学习、探索；最头痛的是土地出让金 365 万元，因

为企业已是百孔千疮，失去了公信力，无人予理，在象乞丐一样沿街叩头后终于在合作方借到这笔巨款；最灵活的是投资回报测算方法，在坚持双赢的原则下，一期开发以土地作为本投入，合作方以其资质和资金作为投入，其投入收益各占 50%。象二期开发，经公司党委集体研究同意企业参照手表元件厂地块出让给开发商的做法，收回回报。三期开发将有更为合理的分成方法；最辣手的就是前期的拆迁工作，因为缺乏拆迁资金，拆迁对象又是性质不同的 10 个企业，谈判就象朝核问题一样，曲折艰难；最漂亮的是在开发前主动接触大的债主单位，提前谈定债务底线，保护开发效益……。事实上，这任何一件事的卡壳都有可能导致全军覆没前功尽弃。

峰回路转，起死回生，历史的日期终于定格在 2002 年 2 月 28 日，滨江公寓房地产开发破土动工，这是一个历史的转折，标志着茶机厂人将特困的破帽摔向

了太平洋。2003年7月一、二期胜利竣工，产生了良好的社会效益和经济利益，被《临安日报》誉为一举走出困境，有效地解决了职工安置难等历史遗留问题，还达到了土地增值、地方增税、政府增收。

需要说明的是：所谓一期开发是指拿到的市府第一张批文即



全国第十四届茶机展销会在茶机总厂召开

企业工业用地约13亩改作商住用地；所谓二期开发是指拿到的市府第二张批文即城建规划70米红线中原定由城建规划开发的40米宽地块；所谓三期原是一、二期的西端，它是总厂的职工住宅生活区，属剥离资产，当时本着先易后难的策略，暂时搁置。

三、三期开发 艰辛画圆之作

一、二期房产的成功开发，对三期开发产生了积极的推动，加之总厂在7月又争得了市府办（2003）50号即第三张抄告单：“茶机总厂地块三期房地产开发根据城建规划要求，按政策继续实施。”（并同意茶机总厂归属

锦城街道属地管理）本是势如破竹，水到渠成。但三期拆迁面广量大，不仅牵涉到五、六十户职工，还都是抬头不见低头见的同事，而且各种观念的碰撞、拆迁的待遇、利益的冲突、遗留的难题交织在一起，

其难度不亚于市区拆迁。在忘我的卓有成效的说服、教育、沟通下拆迁工作还是顺利展开。意想不到的是2003年10月25号二楼拆房时突发了一场风波，三期工程就此一搁八个月。本着负责任的态度，2004年春节后，茶



茗溪南路一道亮丽的风景线

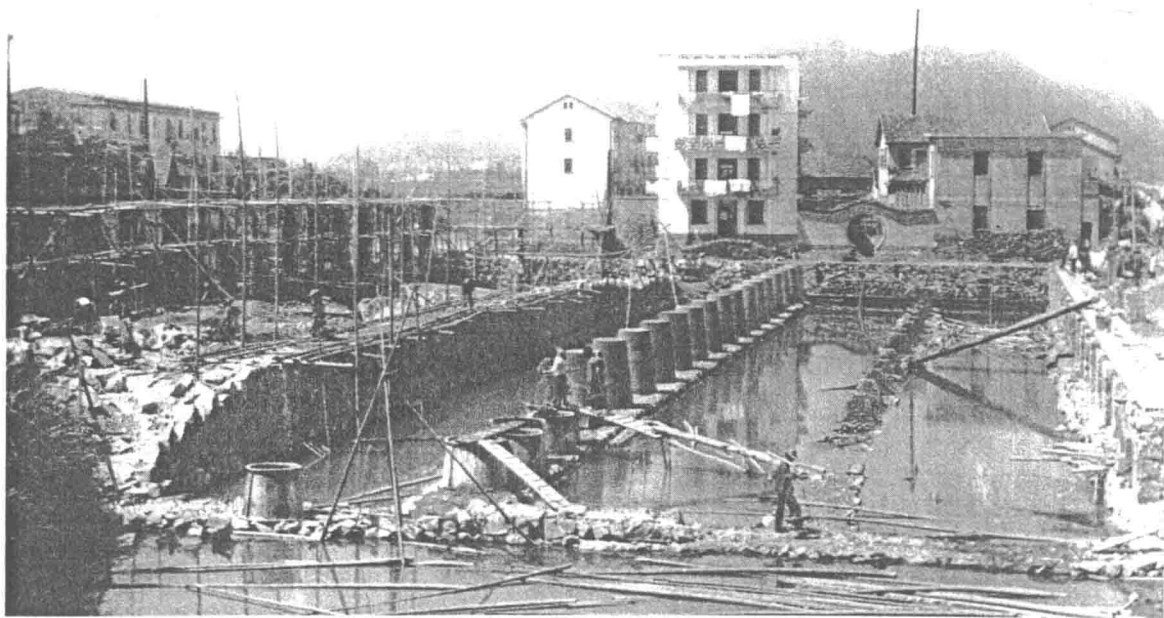
机总厂经历了“3311”这样一个反复征询论证过程。即三次广泛地向大家特别是茶机总厂五、六号房住户征询意见，三次专题向街道作专题汇报，11次召开联席会议或总厂工作会议，对“是否继续开发、如何开发、不开发如何了结”进行充分的酝酿论证，最终向上级送呈了《根据城建规划要求按政策继续实施三期开发的意见》。锦城街道党工委极为重视，在3月20日以（2004）34号《关于滨江公寓第三期开发实施意见》明确：“该地段剩余部份的开发，在处理协调好各方面关系的基础上，严格按照房地

产开发的有关规定，作为茗溪南路拓宽、企业退二进三、城市改造的亮点工程抓紧操作实施。”

2004年5月15号，经充分筹备总厂召开了经各厂推荐有方方面面代表包括退休工人代表参加的白天鹅大酒店会议。在《为我们共同的利益加快三期开发》的汇报中，第一部份：三期开发不可逆转，主要讲了政府有部署，街道有态度，职工有企盼，我们有信心，明确要把三期开发当作贯彻“三个代表”、建设“良心”“民心”工程的实践，使绝大多数职工得到更多实惠，企业画上圆满句号；第二部

份：三期开发实施方案，特别强调确定和实施的方案并不是最佳方案，而是在经历“3311”这样一个过程后为避免尖锐的矛盾冲突保持大局稳定退而求其次寻求过渡的折衷方案。最佳方案是原生活区历史通道改作建房用地，五、六号房住户临时由新建的西边通道进出，总厂对五、六号房实施外墙包装、一次性物业维修基金、水表到户等优惠，待三期开发完毕一起并入滨江小区，一统从滨江公寓大门进出。这一开发得利，住户得益，大家得惠的多赢方案终因达不成一致意见而被迫放弃；第三部份：三期开发

利弊分析，提出不开发或开发不成，不仅没有丝毫的经济利益，还要为前期拆迁中为谋求整体推进、力争更大效益不得不填入的约 360 万元买单。如果开发成功，不仅“滨江”工程和茶机总厂句号能画圆，我们很多问题的解决和补偿就有了经济的基础；第四部份：三期开发相关链接，提出了正确处理开发与补偿，开发与并网的关系。街道陈万里书记到会作了指导讲话。会议最终形成共识，以压倒多数通过继续开发。事实上，在这样细致的工作和氛围下，三期开发实施还是先后经历了不准推土机施工，不



挖土填塘、兴建厂房

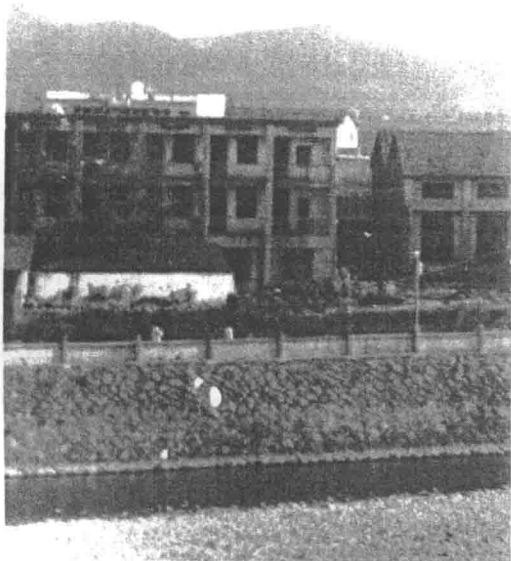
准拦篱笆，不准建围墙等风波。但毕竟已是人心所向，大势所趋，在和谐的施工交响曲中，三期房产终于在 2005 年 5 月底前建成并验收合格。

历史的辉煌 结硕果创造多赢

市场经济条件下，特别是全球经济的发展，企业的“经济—社会”复合属性，企业与社会千丝万缕的联系，使企业的成功标准超越了以往财务报表的定义，上升到与社会分享成果的标准。临安茶机总厂正是从深化改制到房地产开发项目滨江公寓的成功，创造了良好的社会和经济效益。

一、对社会的贡献

——作为特困企业的老大难单位，不仅没有再为政府添麻烦增压力，反而在改制中走在了前头。茶机总厂的深化改制，不是无所作为的为改制而改制，也不是简单的将公有资产改制给个人了事，无论是在困难的前三次改



图中左幢房屋是原茶机总厂办公楼

制还是在有机遇的“房地产时期”，也不论社会上改私之风何等风靡都不曾有改制给个人的念头。而是从“三个代表”的重要思想出发，充分发掘创造性劳动，充分考虑绝大多数职工能分享改革成果，倾注着将群众利益放在第一位的心愿。开创了临安所有企业改制的先河，它的意义，远不止茶机总厂这个点的闪光，而是开创了一种改制的新思维、新模式、新创举。为深化改制、走出困境和妥善安置职工提供了一种成功的模式和范例。

——为配合和支持市府接轨大杭州，打造“强市、名城、胜地”战略，提高城市品位与旧城改造的苕溪南路拓宽工程，无偿让给政府约 14 亩土地，并且全部承揽了这约 14 亩土地上约 8200 平方企业的搬迁住户的拆迁，按 2001 年的拆迁标准测算，为政府分担了拆迁压力和拆迁补偿近 400 万元；

——作为资不抵债、濒临破产的企业，总厂清偿社会债务约 1432 万元；上交国家财政、国资局、城建局等约 1220 万元，就上缴这一块的值讲，是企业建立至今五十多年的总和都望尘莫及的。排名于 2004 年临安所有企业上缴国家利税额的前列。

二、对企业的贡献

——通过依法、沟通、协商，尽最大可能保护了企业和职工利益，其中最漂亮的要数对华融资产管理公司的债务处理，在杭州中级人民法院判决其胜诉并已进入执行阶段的情况下，通过协议和解，仅此就为企业减少损

失 320 多万元。

——依照当初的策略是要死总厂活五厂的，事实上总厂不但没有破产，反而通过房地产开发，创造了良好的社会效益和经济效益。五个厂也分别在板桥、横溪工业集聚区走上了良性发展的轨道，显示了蒸蒸日上的发展势头。如果不实施房地产开发战略，茶机总厂迟早倒闭破产；如果不坚定地实施三期开发战略，那么三期开发前期拆迁投入的约 360 万资金将血本无归，不但前功尽弃，总厂还要面临第二次破产危机。

三、对职工的贡献

——退休职工是在全厂职工买断工龄后最困难的 2000 年 6 月份经千方百计努力，在临安二轻率先两费移交进社险办保险箱的，解除了他们的后顾之忧，保障了他们的晚年生活；2002 年 9 月组织去望江门疗养院体检；2004 年 9 月组织去北京观光旅游；通过努力争取参照有关政策符合条件的还享受了房贴。

——企业历代
历朝所欠职工的钱
一分不少全额还清；
房地产开发成功后
职工的身份置换费
从 300 元/年补足到
市府标准上限 500
元/年；特别是在职
工于 99 年底身份置
换的情况下，04 和



西南视角的原茶机总厂生产区

05 年两个春节还将自 02 年开始
开发的房产收益经过走钢丝般的
努力补偿给每位职工养老金、生
活费等人均约 20000 元，三期开
发的收益不出变故，还会有一定的
补偿补贴。

所有这些对职工的贡献，在
临安工发系统是首屈一指，使他
们充分享受到了开发的收益和改
革的成果。茶机厂又回到了火红
年代所具有的那种自豪感和优越
感。充分体现了：突出以人为本
的发展理念，强调让人民群众共
享改革发展成果这个十六届五中
全会引人注目的亮点。

临安茶机总厂能取得如此显

赫的成绩，要归功于政府、上级
领导及有关部门的亲民意识和鼎
力支持，对房地产开发给予政策
倾斜，方建生、吴苗强市长都曾
召开专题联席办公会议，听取汇
报，研究对策，决策拍板；要归
功于具有强烈的事业性与责任
感、敏锐洞察力和勇于开拓的项
目决策人朱根法同志及其一班
人；要归功于识大体顾大局为改
革改制作出利益牺牲的绝大多数
原茶机总厂下岗失业职工和退休
职工。

世界的物质性原理认为，世
界是在时间、空间中按照其固有
的规律永恒运动、变化和发展