



国有企业改革的理论与实践

——江苏亚细亚人的足迹

龚国钧著

9.241

中共中央党校出版社

图书在版编目(CIP)数据

国有企业改革的理论与实践:江苏亚细亚人的足迹/龚国钧著.-北京:中共中央党校出版社,1997.1

ISBN 7-5035-1423-X

I. 国… I. 龚… III. 国有企业:商业企业-经济体制改革-研究-苏州 IV. F727.533

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 10560 号

中共中央党校出版社出版发行

(北京市海淀区大有庄 100 号)

北京四通印刷厂印刷 新华书店经销

1997 年 2 月第 1 版 1997 年 2 月第 1 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:5.625

字数:136 千字 印数:1-10000 册

定价:8.50 元

實踐出真知

丙子初秋

邵 集澤



大膽改革
勇于實踐

張昭君

1996.10



1995年11月，作者受到万里同志亲切接见。

作者简介

龚国钧，汉族，1947年3月生，江苏苏州市人。高级经济师，现任苏州市金阊区政协副主席、金阊区商业局局长，江苏亚细亚集团董事长，兼任苏州大学、扬州大学教授，是一位典型的自学成才企业家。

作者在商业发展和改革方面，创造了一整套成功经验，受到国家体改委的高度评价，有一些改革经验已被推广。近几年来，作者在《中国党政干部论坛》、《比较杂志》、《中国商贸》、《中国市场》、《上海企业》等杂志上发表过不少颇有独到见解的论文。



现代式花园商厦· 苏州亚细亚商厦。



1995年二月，国务委员、国务院秘书长罗干（左三）向江苏亚细亚集团颁发证书。



副省长、市委书记杨晓兰(左二)视察苏州亚细亚大厦，
区委书记郭学祺(左一)、区长周向群(左三)陪同。(右一)为
本文作者。



意大利威尼斯市政府代表团参观江苏亚细亚集团、医
药代表团团长签名留念。(左一)为本文作者。



邓琳女士(左一)，美国克林顿总统访问海大纳先生(左二)参观苏州亚细亚商厦。(右二)为本文作者。



著名经济学家厉以农(左一)考察江苏亚细亚集团。(左二)为本文作者。

序

黄俊康

由中共中央党校出版社出版的《国有企业改革的理论与实践——江苏亚细亚人的足迹》一书，与广大读者见面了。这本书生动地记载了小平同志视察南方重要谈话以来的几年中，苏州市金阊区商业系统艰苦创业、迅速发展的足迹，鲜明地反映了国有企业通过改革、改造、改组，在市场经济发展过程中实现制度创新、获得新生的历程。

本书分上下两大部分，上部《理论篇》，收录了作者《市场经济与国有企业改革》、《公共关系与现代商业企业》、《论企业领导者的素质》、《论企业领导的威信》、《如何培养和产生企业家》、《论黄金时间》等几篇文章。在这些文章中，充满了作者对国有企业应该如何适应市场经济发展这个重大问题的思考。作者凭借其在商界辛勤耕耘三十余载所积累起来的丰富实践经验，以及他潜

心研究中国特色社会主义理论所积聚起来的丰厚的理论底蕴，对这个问题发表了许多独特的见解，并且在金阊商业系统付诸实践，取得了成功。如，作者从确立企业在市场经济中的主体地位出发，摒弃种种传统的陈腐观念，用“舞台论”来选拔、培养企业干部，使人才在竞争中不断优化组合，达到最佳状态；实施富有激励机制的分配制度改革方案，使企业经营者和职工的收入与企业经济效益和个人劳动成果紧密结合。作者从确保国有资产的保值增值出发，把区商业局机关转为企业实体，成为国有资产投资主体，对企业资产进行重组和调整，形成一批控股、参股的企业，从而使国有资产的产权清晰，权责明确，使企业充满了活力。作者从搞活国有经济出发，重视企业结构调整，转让小型企业，组建大型商贸集团，使企业的市场竞争能力大为提高。作者从改革与发展紧密结合的高度出发，以本地本单位实际情况为依据，制定结合行业发展，融合中央精神在内的改革“施工图”，形成总体构想，抓住机遇，以改革促进发展，以发展创造的宽松环境解决企业改革中的难题。作者还从搞活企业，提高经营者修养出发，总结了企业领导者在市场经济条件下应该具备的素质。

下部《实践篇》，收录了作者反映金阊商业改革发展历程和经验的几篇文章。这些文章忠实地记载了金阊区商业系统干部职工把破旧简陋的商业设施变成楼群集中、布局合理、设施一流、环境优美的繁华商业区，使

石路地区旧貌换新颜的事迹。从这些文章可以看到，在石路地区翻天覆地的变化中，凝聚着金阊商业干部职工的多少心血，体现了他们自加压力，奋力拼搏，争创一流的时代精神，反映了他们致力于搞活国有经济、转变体制所付出的艰苦努力和取得的丰硕成果。

我相信，本书从理论与实践结合的高度所阐述的许多观点，对正在为搞活国有企业而困惑、探索、奋斗的人们，将会提供有益的启发。这正是本书的价值所在。

1996年3月15日于
中共苏州市委

可贵的探索

沈宝祥

1994年5月，我到苏州讲课和进行调查。龚国钧董事长热情地邀请我到他们那里考察，因而使我结识了这位企业家，并对金阊商业的改革和发展有所了解，留下了深刻的印象。回京后，我细看了反映金阊商业改革发展的文字资料，特别是，阅读了龚国钧同志撰写的一些论文，从而使我对金阊商业改革发展的情况和经验有了进一步的认识。1995年底，我们《理论动态》编辑部的刘荣荣、孙松林同志又到金阊进行了考察，我们对金阊改革发展的经验交换了意见，并一致给予肯定。

所谓金阊商业，原来就是苏州市金阊区商业局所管辖的商业。1991年底，他们的固定资产为8000万元，商业用房面积1.5万平方米。从1992年起，金阊商业进行了大刀阔斧的改革，闯出了一条国有商业企业发展的新路，使销售、利润、税收和职工收入连年翻番。1994年

5 号，正式组建了“江苏亚细亚集团”。这个省级综合商社式大型企业集团，是以原苏州亚细亚集团为核心层，金阊商业 19 家骨干企业为紧密层，包括区内及上海、浙江、江苏等地的一批企业而组建成的。现在，这个大型企业集团拥有商业大楼 20 多幢，总资产已达人民币 6.68 亿元。1995 年销售收入达 20 亿元。江苏亚细亚集团的崛起，使金阊商业所在地的苏州市石路地区，面貌焕然一新。这些情况，在书中有充分的反映，这里不赘述。

金阊商业迅猛发展的直接动力是改革。1992 年以来，他们在管理体制、干部制度、分配制度、产权制度等方面，进行了大胆的配套改革，从而较好地调动了广大职工干部的积极性和创造力。其结果是，事业大发展，效益大提高，职工生活大改善，国有资产大增值。金阊商业出现了革命性的变化。他们的改革经验，得到了国家体改委的肯定，新闻媒介给予广泛报道。

现在，金阊商业已基本上实现了从计划经济体制向社会主义市场经济体制的转轨。他们的成功经验，在理论上实践上都是很有意义的。

对于计划和市场，现在大家已达成了这样的共识：计划和市场都是经济手段。计划多一点还是市场多一点，不是社会主义与资本主义的本质区别。社会主义也应当搞市场经济。从十一届三中全会开始，我们实际上已经是按照市场经济的要求进行经济体制改革，但是，那时的认识还不明确，只能在实践中逐步加深认识。1992 年十

四大确立了以社会主义市场经济体制为改革的目标模式，从此改革的目标更明确，步伐也更有力量，进展也加快了。回顾过去的实践，观察当前的情况，我们可以清楚地看到，从计划经济体制到市场经济体制的转轨，决不是一个简单的普普通通的经济手段的转换，对于社会主义自身来说，意味着质的更新。我们把改革看作是一场深刻的革命，其深刻性就集中地表现在这里。

从市场本身来说，只是一种调节经济的手段。但是，这种手段从来不是游离于经济制度之外，它总是同一定的所有制相结合的。因此，市场经济也是一个历史范畴。到目前为止，世界上最发达的市场经济就是资本主义市场经济。我们建立社会主义市场经济体制，就是从资本主义市场经济得到启发并借鉴它的经验的。

资本主义国家的市场经济体制，是以资产阶级私有制为基础的，是同这种私有制同时建立和发展起来的。资本主义市场经济体制同资产阶级的私有制是紧密结合、高度适应的。在资本主义社会，在市场经济的条件下，竞争充分展开，既有力地促进了经济的发展，也不可避免地出现了社会的两极分化。资本主义市场经济与资产阶级私有制的紧密结合，社会两极分化的出现，都是一种自然历史过程。

社会主义是与资本主义有着本质区别的社会形态，邓小平同志指出，公有制为主体和共同富裕（不搞两极分化），是社会主义的两条根本原则。是以公有制为主体

还是以私有制为主体，是实现共同富裕还是搞两极分化。这两条是社会主义与资本主义的本质区别。这两条，即促进以公有制为主的经济的发展，实现社会成员的共同富裕，也是我们建立社会主义市场经济体制的前提和根本要求。

实践已经表明，如何使我们的社会主义公有制经济进入市场，与市场经济体制紧密结合，在建立市场经济体制过程中，如何遏制社会贫富悬殊的趋势，避免两极分化，实现共同富裕，这恰恰是我们建立社会主义市场经济体制遇到的两大难题，已经成了当前我国社会的热点问题。

从理论上原则上说，社会主义公有制与市场经济是可以相容的，而只要坚持了公有制的主体地位，就可以避免出现两极分化。对此，我们坚信不疑。但是，改革实践已经告诉我们，如何将在资本主义社会建立并成熟起来的市场经济，移植到我们的社会主义社会，取代原来的计划经济体制，使公有制经济，特别是国有经济，与市场紧密结合，很好适应，建立起社会主义市场经济体制，使之有效地为社会主义服务。这确实不是一件简单的事情，而是革命性变革。解决这个历史大课题，需要我们中国的改革志士大胆实践，艰苦探索，积累经验。我就是在这样的角度下理解金阊商业改革经验的。

金阊商业改革已经创造了一整套行之有效的经验。我认为，其中最具有理论意义和实践意义的是，他们实现

了国有企业同市场经济体制的较好结合，依据社会主义市场经济的原则和要求，制定了一整套规章制度，调动了广大干部职工的积极性和聪明才智，使企业充满了生机和活力。金阊商业改革者的实践历程，有力地回答了当前在改革中出现的一些疑点，也提示了解决难点问题的思路。用哲学的语言来说，个别就是一般，个别中包含了一般。我们可以从金阊商业改革的成功实践中，学到不少东西。

金阊商业改革的带头人和主持者龚国钧同志，从商店营业员到集团董事长，是一位有作为的企业家，也是一位理论与实践相结合的改革者。他不但敢于实践，大胆创造，而且勤奋学习，自学成才，重视理论思维，喜爱写作。在繁忙的工作中，他抽出时间撰写了不少论文、讲稿。他的这些理论成果，是金阊商业改革的记录和总结。现在将这些理论成果汇编成册，由中央党校出版社出版，是一件很有意义的事。我作为这本书的第一读者，看了很受启发，写了以上一些话，也算这本书的一篇序言。

我相信，实地考察金阊的人们，如果再读一读这本书，一定会有更多的收获。

1996年3月5日
于中共中央党校

目 录

序	黄俊度 (1)
可贵的探索	沈宝祥 (4)

上部 理论篇

一、市场经济与国有企业改革

——市场经济发展十论	(3)
(一) 自找压力论	(5)
(二) 负债经营论	(10)
(三) 实力地位论	(15)
(四) 无功即过论	(20)
(五) 人才流动论	(22)
(六) 舞台竞争论	(26)
(七) 价值体现论	(29)
(八) 改革配套论	(32)