

改革前进中的

上海工业公司



特约责任编辑 余幼根
封面装帧 朱仲慈

改革前进中的
上海工业公司

本书编委会编

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路54号)

常熟市第四印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 8.75 插页 17 字数 188,000

1989年11月第1版 1989年11月第1次印刷

印数 1—5,000

ISBN7-208-00738-1/F·155

定价 4.80元

《改革前进中的上海工业公司》

编委：(以姓氏笔画为序)

丁振兴 王玉全 王树藩 方志坚 叶弄堂
吴文虎 张作伟 张俊杰 范耀华 相凤祁
胡声庆 钱家栋 赵德增 陆凤林 唐振娜
徐鸿春 梁开铎 盛连时 彭 铎

责任编辑：方志坚 吴文虎

撰写者：(以姓氏笔画为序)

丁正煌 孙宝昌 吴正华 陈龙昌 陈禹志
张伯辅 李国兴 沈道明 周器敏 祝季华
钱兴发 唐秋浦 席海星 徐善成 薛荣才

编者：(以姓氏笔画为序)

马舜耕 王茂彬 王承豫 张松才 朱光华
姜 琦 胡善德 钱水源 钱鸿惠 徐敏志

前 言

3 年以前，一股“撤销行政性公司”的激浪，把上海具有 30 多年历史的 80 多个工业公司，像黄河漂流探险队的小艇那样，撞击得粉碎！似乎这样就能像铀原子裂变那样，伴随着释放出企业活力的巨大潜能。当时，裂变出来的自由“基本粒子”（单个工厂），也显示出摆脱束缚后的更大自由度。但，同时也在相当程度上丧失了社会专业化协作的行业整体优势，降低了上海工业在国内和国际竞争中的能力。无论在自然界还是人类社会，无序活动着的众多个体都有一种有序化的自组织倾向。无序只会使活力无效地损耗，组织起来才会把损耗转化为合力，产生新的生命力。核聚变比核裂变能够释放出更多能量，这是原子物理学中早已证明了的事实。这个规律在人类社会中也同样适用，这就是现在许多单个工厂企业正在不同程度地组合起来，出现种种“企业集团”的动因。

几年前，一些主张“企业本位论”的经济学家和领导人，把我国历史形成的公司排除在“企业”之外，把它们说成是政府撮合的“捆绑夫妻”。他们像激进的“女权运动者”，非要促使本来即将举行“银婚”庆典的“捆绑夫妻”离婚不可！他们把发达国家某些垄断性大公司的分为小公司为例证，说成

拆公司是一种世界潮流，用以支持自己的论点，使不明真相者一时语塞。遗憾的是，曾几何时，企业兼并之风又席卷欧美大陆，似乎又成为一种“世界潮流”。对这种风向骤变，我们那些专事跟踪世界潮流，却很少从中国实际出发的理论家、改革家，又何以自圆其说呢？

还有一种说法是“行政性”公司应当用“服务性”、“企业性”公司来取代。至于何谓“行政性”？何谓“服务性”？何谓“企业性”？却没有明确的、科学的定义。于是，那些本来属于公司无偿的管理职能的工作，纷纷蜕变成成为“有偿服务”的商业行为。而，公司作为行业的规划、协调、组织的职能却消失了！这并不符合改革的初衷。

在这次撤消“行政性公司”的浪潮中，也有一些工业公司幸存下来，并在改革中，走向企业化，本书介绍的15家公司它们总结了几年来改革历程的经验，编写和出版《改革前进中的上海工业公司》一书。这些经验虽然是初步的，但毕竟走出了有意义的、成功的一步。这些公司有生产经营型，有工贸合一、工商联合，也有以外向型经济为主的进出口公司。它们的不同经历，共同反映了上海的工业公司在改革、开放方针指引下，虽然历尽艰辛曲折，但终于初步探索出一条建成企业化的经济实体的社会主义工业公司的路子。

工业公司，和单个工厂企业一样，也是一种企业形式，尤其是大企业的形式。它是由多个工厂组成的企业。它们都是从事经济和生产活动的基础组织。而，公司的优越性在于把整个行业内外的产供销、专业分工和协作等协调地组织起来。这有利于工业行业内部的协调发展，以取得较好的经济效益和较高的生产技术水平。

现在，这 15 个初步企业化了的工业公司的经验告诉我们：

公司内部的工厂，在公司统筹规划下，按经济合理的原则，从专业化协作、合理利用资源、提高整体经济效益上进行改组、改造是很必要的。这就是说，这样的工业公司是紧密、高度联合的经济实体。

公司实行统一经济核算，统一向国家上缴利税、承担经济责任，国家财税机关只和公司发生财税关系，不和公司所属工厂直接发生关系。公司和工厂之间是在公司统一经济核算下的内部分级核算。当然，做到这一点需要过渡，需要创造条件。但，这是公司成为经济实体的关键；只有既统一核算，又发挥所属工厂的积极性，才能使公司和工厂共同重视全公司的经济效益，真正发挥工业公司的优越性。

随着公司的发展，要注意人、财、物，供、产、销等方面的分权，以形成发挥公司管理机构和工厂二个积极性、主动性的组织体制和职责、权限关系。公司管理机构要在经营发展战略、研究开发、合理配置内部资源、打开国内外市场、协调生产与再生产等方面多下功夫；而工厂则在了解并参与全公司经营发展战略活动中，着重提高生产管理、质量管理，组织生产技术研究、组织技术进步的实施，培训职工，调动职工积极性，以最大限度地提高生产率，提供市场需要的产品。

此外，指出工业公司优越性的时候，也要看到社会上肯定还存在许多不纳入公司的单个工厂企业，它们可能为复杂的社会需要生产许多品种的产品；也可能和公司合作，参与社会专业化协作生产。我们不当低估它们的重要性。因为，

任何经济组织形式，只要有利于社会专业化协作生产，有利于资源的充分合理利用，有利于生产力的发展，有利于满足社会和人民的需要，它们的存在都会对全社会作出贡献。

上海首批实行企业性工业公司的经验与做法应该说还是初步的，它们的发展也不平衡。社会主义国家如何办成比发达资本主义国家的公司更有活力的全民所有制公司的问题，现在还在逐步探索，这个问题远未解决。无论在宏观经济还是微观经济方面，它的机制、机构、法规、领导层的素质、知识、能力等方面还有许多很不适应的地方。但是，我们深信：只要改革遵循“完善和发展社会主义制度”的方向，最终一定会发展出充满生机和活力的社会主义全民所有制的企业性公司的模式。它们将成为社会主义社会的细胞和基石。

李 家 镇

1989.9.15

目 录

前言

李家镛

一个生产经营性公司的崛起

——上海市有色金属总公司的发展和展望 (1)

创建新型的经济实体

——上海标准件公司企业化的实践和探索 (22)

一个在改革开放中成长的工贸结合公司

——上海新联纺织品进出口公司 (41)

走在新的台阶上

——上海搪瓷不锈钢制品联合公司 (57)

鲜花竞开 香飘万里

——上海香精香料公司 (74)

创办中国式的“SKF”

——上海轴承公司 (90)

发挥群体优势 发展化纤生产

——上海化学纤维公司 (111)

改革、探索、前进

——上海涂料公司专业化生产谱新篇 (126)

继承丝绸之路好传统 确立经济实体新体制

——上海丝绸公司 (148)

零的突破

- 上海液压气动元件成套公司改革纪实 (169)
- 企业性公司试点的十年回顾十年展望
 - 上海线带公司 (186)
- 推行事业部管理模式 充分发挥企业集团优势
 - 上海机床公司 (199)
- 发挥公司总体优势 狠抓产品升级升档
 - 上海皮革公司 (215)
- 发展外向型经济若干问题的探索
 - 上海市服装公司 (226)
- 在艰难中探索、起飞
 - 上海造纸公司 (242)
- 一个探讨、推进企业性公司建设的群众组织
 - 上海企业公司联谊会 (265)

一个生产经营性公司的崛起

——上海市有色金属总公司的发展和展望

—

上海市有色金属总公司(以下简称有色公司)于1985年初组建。1984年中国有色金属工业总公司与上海市根据党中央、国务院关于“加快中国有色金属工业发展”的精神,决定将上海有色金属生产厂家从市冶金工业局中划出,除上海冶炼厂直属中国有色金属工业总公司领导外,其余的厂以及所属资产、人员组建成有色公司。有色公司属中国有色金属工业总公司和上海市双重领导,以上海市经委领导为主。上缴财税渠道属市财政、税务。

有色公司组建伊始,上海市人民政府批文明确规定有色公司为“企业性公司”。因此如何把有色公司办成企业性公司,如何建设具有中国特色的公司,这是有色公司组建以后必须实践和探索的改革课题。

然而,有色公司刚组建时其基本状况如何呢?主要特征是:第一,缺乏总体规划,成为“小而全”,互不配套的格局。由于市冶金局原有色公司早在1969年解体,因此,有色金

属生产企业没有长期发展的总体规划。而且这些有色企业大多是中小型企业，由于“小而全”的格局，造成能源耗费严重，规模效益较差。第二，缺乏技术改造。多数企业厂房简陋、设备陈旧、工艺落后、污染严重、操作环境和劳动条件较差，原有色公司所属各厂从解放以来至1984年底共上缴国家利税35亿元，国家投入技术改造资金仅2亿元，因而全公司原有固定资产原值为2.30亿元，净值为1.44亿元。由于长期来投入较少，有色企业处在严重的“贫血”状态。再加上“先天不足”，属市政建设需全部和部分动迁的厂有11家，占有色公司下属厂的70%。第三，在生产经营方面，原有色公司下属各厂特别是加工厂主要依靠国家指令性计划，资金、原料和市场大都有保证。因而尚未完成“生产型”向“生产经营型”的转变。随着经济体制改革的深化，指令性计划逐步减少，这种不适应日趋明显。

因此，上海的有色金属生产企业如果不再进行统一规划改造；不再注重优化配置，形成整体力量；不再努力适应已经出现的商品经济市场，那么，上海有色工业作为中国有色金属冶炼、加工的生产、科研基地的地位就会逐步丧失，上海有色工业就有萎缩的危险，这势必会影响上海及全国国民经济和新兴工业的发展。上海有色工业处在这样历史的关头，有色公司的组建正是顺应这一历史的需求。

二、

有色公司经过四年曲折而艰难的探索和努力，已初步形成了生产经营性公司，即通常说的企业性公司的格局。

“公司”这个名称，在我国经济发展史上既熟悉，又陌生。在传统的计划经济模式中公司具有政府行政职能；在经济体制改革中，随着政企分开，各式各样的公司应运而生。然而哪一种类型的公司符合经济体制改革的要求，是中国式的“辛迪加”、“托拉斯”、“康采恩”？对此，各界众说纷纭。特别是各种公司的出现、消亡，对公司的作用更是莫衷一是。

结合有色公司四年发展的历程，剖析生产经营性公司的模式、体制、作用，是有现实意义的。

（一）统一规划，集中改造

生产经营性公司是经济实体。按照所有权和经营权可以分离的原则，公司对所经营管理的财产具有占有权、使用权和处分权。在这样的前提下对公司内部实行统一规划，集中改造有了实际的可能性。

1. 形成有公司特色的行业规划。在有色公司未组建前，有色金属生产企业“小而全”格局的主要表现是：其一，自成系统，割裂了有色金属生产工艺的内在联系；其二，重复引进，重复改造；其三，产品重叠，削弱产品的专业分工。再加上三废污染和市政建设的需要，不少厂有动迁任务。

基于上述情况，公司整体规划方针是：合理配置生产力要素，结合市政规划，形成分工明确、互相关联、协调发展、统一对外，发挥适度规模的经济效益。为此公司拟定了“七五发展规划”及“1988~1992年技术改造总体规划”。根据“七五发展规划”，有色公司在“七五”期末，公司主要产品品种、质量达到新的水平，市场占有率有所回升；通过生产布局调整，

部分厂搬迁，各厂分工趋向合理；陆续建成若干具有国际70年代末或80年代初技术水平的专业生产线，经济效益有了稳定增长。这样公司及各厂的改造纳入了公司的总体规划。诚然在公司总体规划前，各厂技术改造项目的局限性仍有迟后作用，这需要在规划实施时不断修正和调整。

2. 争取改造资金，逐步形成公司投资中心。上海各有色金属工业企业长期来投入、产出比例失调，“先天不足”，加上“综合贫血症”，需要大量的技术改造资金。根据投资体制的改革，投资主体逐步移向企业。有色公司面临了一方面大量需要改造资金；另一方面自有资金缺乏，因而矛盾突出。

有色公司组建以前，各厂留利仅6%，维持简单再生产尚很困难。有色公司组建后，根据国务院关于加强有色金属工业发展的精神，积极向上争取有关优惠政策，争取技术改造资金。在中国有色金属工业总公司和上海市有关部门的关心、支持下，公司总体留利逐年提高。1985年为15.41%；1986年为26.04%；1987年为42.59%。

这几年有色公司留利以及技术改造资金虽逐年有所增加，但总体上资金缺口仍然很大。根据有色公司总体规划，企业必须进行集中改造，同时各厂借贷必须由有色公司担保，促进了有色公司统一信贷。据此，有色公司投资中心的格局逐步形成。首先，有色公司将逐步由于提高留利率而增加的自有资金，一部分留给各厂，使各厂拥有保证再生产和小型技术改造的机动权。其次，有色公司集中一部分资金，用于集中投资改造。公司资金主要投向是：第一，行业改造的重点项目，如吴淞有色基地一期工程板带厂项目。第二，筹建资源基地。第三，出资联营，形成新的生产能力。第四，每年有

相当一部分自有资金作为生产流动资金。

有色公司在形成投资中心的过程中，仍然注意发挥各厂自我改造的积极性，并把这种积极性纳入公司的总体计划中。

使公司成为投资中心，这是生产经营性公司的主要特征之一。

3. 实施总体规划，集中进行改造。有色公司实施总体规划，包括内涵调整和外延扩大两大部分。

从内涵调整来说，主要是公司内部生产力要素的合理配置和优化。有色公司根据产品结构和行业结构调整的需要，先后将六个厂合并为三个厂（上海第一铜带厂与有色冶炼厂合并为上海铜带厂；上海沪江铜带厂和第四铜带厂合并为沪江铜厂；上海有色合金厂和红色冶炼厂合并为有色合金厂）；将有色合金厂和金属带箔厂从有色研究所中划出，直属公司领导；关闭了污染严重的电解锰厂。今后还将新建的有色板带厂和四个动迁厂建成公司吴淞有色金属加工总厂，并将目前分属于两个单位的半导体厂在条件成熟时合并。这种内涵调整目的在于：充分发挥现有设备、场地的潜力，使各厂分工合理，配套成龙。

从外延扩大来说，有色公司近年来技术改造步伐加快。1985～1988年公司共计完成改造资金24971万元，超过了解放以后三十五年各厂投资总额近5000万元。四年中增加固定资产14580万元，占1988年末公司固定资产原值的25.83%，相当于1984年来固定资产原值的63.13%。四年中公司完成重点技术改造项目176项，其中引进项目79项。主要成效是：第一，引进一批具有当代先进水平的关键装备，并通过吸收、仿制、配套等，行业装备落后面貌得到初步改观；第二，为促进上

海新兴产业以及各行业引进生产线所需国产有色金属配套材料作了新的贡献；第三，为调整产品结构，增产适销对路产品，增产出口产品创造了有利条件；第四，在三废治理、节能方面取得了新的进展。

从1986年起有色公司在市领导和有关部门支持下，筹备和规划在吴淞蕰藻浜地区建立上海有色金属加工总厂。一期工程新建一个板带厂，同时对部分厂进行迁建改造。一期工程总投资为16963万元，征地350亩。目前有色板带厂项目已列入市的重点项目。

有色公司统一规划、集中改造，是形成实体公司迈出的第一步。它为有色公司的起步和发展奠定了基础。

(二)统一结算，一口承包

公司是资金的联合体。生产经营性公司首先应是资金的结合，这是区别于行政性公司的标志。有色公司组建初期，由于各厂上缴利税渠道不变和各自利益关系，较难进行总体改造和发挥公司的整体优势。

1986年9月有色公司在市经委、市财政局的直接指导下，进一步深化改革，统一向国家财政结算税后留利。

统一结算不仅仅是类似于计划单列，而且这是生产经营性公司最为关键的问题。因为统一结算，即公司实行独立核算，自负盈亏，直接对国家承担经济责任，真正成为责、权相一致的经济实体。

1988年有色公司与市经委、市财政实行一定五年不变的综合承包和工资与实现税利挂钩承包，公司必须交足上缴利润，不足部分由自有资金抵补，超额全留。

统一承包较之于统一结算更具有直接的经济责任。这是因为统一承包实际上是公司统一经营国家资产所承担的经济义务和经济责任，并通过契约的形式加以规定和保证；而统一结算还仅仅是统一结算税后留利。但统一结算是统一承包的前提，统一承包是统一结算的发展。

有色公司实行统一结算、统一承包主要作用是：第一，有利于明确公司经营国家资产应尽的义务和责任；第二，明确公司和下属各厂各自的经济责任；第三，由于总体经济利益的一致，有利于公司内部的产业结构、产品结构调整，促使生产经营型的企业性公司具有强大的生命力；第四，整体作用的发挥，为公司的自我改造、自我发展和自我约束提供手段和实际可能；第五，为今后扩大外贸出口并具有经营自主权创造了条件。当然正因为统一结算和承包，各厂吃公司“大锅饭”接踵产生。对此有色公司从分级管理、内部承包等方式加以解决。

(三)统一计划，搞活经营

作为一个生产经营性公司应该对下属各厂及公司总部的生产经营活动，统一计划，并对计划的实施有较强的制约手段，从而保证生产经营的稳定发展。

有色公司四年发展的实践表明：搞好生产经营工作，使公司生产经济效益稳定发展，除了要发挥各厂生产经营的积极性以外，最主要的是发挥公司的整体优势。

近几年来有色公司生产经营面临着原料紧缺、价格暴涨、资金匮乏、能源紧张等困难，特别是新旧体制的交替、摩擦，新的经济秩序尚未建立，这些困难更为错综复杂。有色公司

正由于致力于发挥整体优势，较好地解决了种种困难，使整个公司生产经营稳定发展。1985、1986年公司组建的头二年，生产速度和经济效益同步增长。1987年由于原辅材料涨价和内部对商品经济的发展不适应性，出现经济效益滑坡。1988年制止了滑坡，经济效益又有较大幅度提高。

回顾这一发展，有色公司通过发挥公司整体优势，搞活经营的主要做法是：

1. 发挥公司供销主渠道作用。上海有色工业产品原是指令性计划较强的产品经济结构模式，其产品可分为中央任务、地方平衡任务以及来料加工任务，这三大任务基本上保证原料、保证资金、保证销路。近几年来公司产品任务结构产生了剧烈变化。其特点：一是指令性任务锐减，二是无料销售任务剧增。

以占有有色公司利润75%左右的加工厂生产的铜材为例，指令性计划(包括中央任务和地方任务)以每年下降15%的速度递减。

历年来铜材指令性计划下降情况如下图所示：

