

公路运输 企业经营诀窍

——中国一个集体运输企业发展考察

四川省社会科学院

经济研究所考察组



四川科学技术出版社

序

顾 宗 彬

我国经济体制改革的核心内容之一是重新构造企业经济运行机制，使企业从过去的生产型转向经营型，成为一个相对独立的商品生产者和经营者，在市场竞争中去谋求生存和发展。经过多年的努力探索和试验，目前，不少企业已经初步形成了自主经营的机制，发挥出了过去不曾有过的活力。但是，由于种种原因，许多企业自主经营的意识还不强，经营能力较弱，与一个社会主义商品生产者所应具备的要求尚有较大的差距。尤其是城镇集体企业，历史包袱重，人员素质差，他们中的许多企业不懂经营或不善经营，在市场竞争中显得一筹莫展，非常被动，生存和发展受到严重威胁。如何在新的经济运行条件下增强城镇集体经济活力，是我国当前面临的一个重要问题。

增强城镇集体经济活力，除了国家在政策上给予必要的扶持外，更重要的是要完善自身机制，增强自身活力，不断改善经营管理，练好内功。在这方面，崇庆县运输公司的发展过程也许能够给予我们一些有益的启示。崇庆县运输公司能够从一个落后的县级集体运输企业一跃成为同行业的佼佼者，取得显著的经济效益，诀窍是什么？完全是靠出色的经营。他们从十一届三中全会以后，不断改革和完善企业经营

机制，使企业适应市场竞争要求，通过不懈的努力，企业终于形成了面对市场能够随机应变的机制，在竞争中处处居于主动。正是因为他们会经营、善管理，所以弥补了资金、技术、人才等的不足，好比提供给他们的一把钝刀，但由于他们是使刀的高手，因而在比赛中屡屡获胜。崇庆县运输公司向我们展示的成功经验是：改善经营，是增强企业活力的一条最重要的途径。只有会经营的厂长、经理才是真正的企业家，只有经营好的企业才是成功的企业；如果我们的每一个城镇集体企业都十分善于经营，那么，他们的现有状况将会大为改观，城镇集体经济的振兴将指日可待。

目 录

序

第一章

充满艰辛的创业史	(1)
----------	-----

第二章

经营贵在创新	(21)
一、不畏风险，闯出成功之路	(25)
二、面对市场善应变，运筹帷幄有妙方	(29)
三、服务高招：重在一个“新”字	(37)
四、不断开拓新的领域，实行多样化经营	(42)
五、经营战略：立足自身优势，求异、求快、求实	(44)

第三章

坚持改革，构造新的企业运行机制	(51)
一、改革的基本思路：重构企业经营机制	(51)

二、整顿，为公司改革和发展奠定基础	(54)
三、引进竞争机制，激发人的活力	(62)
四、承包，换来企业稳步发展	(70)
五、加强职工教育，提高企业群体素质	(110)
六、向科学管理迈进	(116)

第四章

民主管理、思想工作和企业精神文明建设 (132)

一、结合企业自身特点，建立健全民主管理制度	(133)
二、充分发挥企业党、政、工、团在民主管理中的作用	(172)
三、加强精神文明建设，培养社会主义的企业精神	(182)

第五章

启示录·深化改革的思考 (190)

一、关于企业内部运行机制问题	(190)
二、关于经营的作用问题	(198)
三、改革：集体企业发展的必然选择	(201)

后 记	(212)
-----	-------

什么是路？就是从没路的地方践踏出来的，从只有荆棘的地方开辟出来的。

——鲁迅

第一章 充满艰辛的创业史

四川省崇庆县运输公司是镶嵌在川西坝子上的一颗明珠。踏着祖国改革开放的激越鼓点，他们摆脱了过去“肩挑背磨”的历史，跃上了现代化运输的腾飞之路。

崇庆县运输公司，是一个由装、卸、搬运工人组织起来的集体运输企业。在企业 40 年发展史中的前 26 年的时间里，根本无汽车可言。那时的交通运输全靠人力、畜力，直到 70 年代初，才研制成柴油三轮机动车（方言名蹦蹦车），因无倒档又戏称“永向前”。到 1975 年 1 月才有第一辆重庆产上游 130 型载重 2 吨的汽车。这个公司在 40 年的发展历程中，走过了 50 年代的人力装卸、搬运阶段，60 年代的人力、畜力车运输阶段，70 年代的简易三轮车运输阶段和 80 年代的汽车运输阶段。可以说，崇庆县运输公司 40 年创业史，是一部辛勤耕耘的创业史，是一部开拓奋进的教科书。

一、人力搬运、肩挑背磨阶段

崇庆县地处成都平原腹部，新中国成立前县内交通条件很差，仅有“崇庆——温江”、“崇庆——大邑”、“崇庆——双流”三条县道，而且只是在竣工初期通行过极少量的汽车，以后失修失养，不通汽车。陆运全靠肩挑背磨和人力“鸡公车”载运，大宗货物的输出和输入，主要靠当时县内元通镇至新津县西河航道的木船水运，而且木船吨位不大，共3吨左右。闭塞的交通，带来了市场的萧条，工业的凋蔽，全县只有极少数人经营一些手工业，如规模狭小、设备简陋的砖瓦、土陶、火柴、土布、麻布、棉线、棉带、卷连纸、草纸、铁锅、烧酒、竹编等。由当时民间从事搬运、装卸的个体劳动者组成的很原始的“行会”组织“老八蓬”（蓬：相当于生产小组）来负责搬运粮、油、麻、石灰、焦炭等物资到西河码头，又将船上卸下的毛铁、盐巴、干菜、纸、糖等群众生活必需品用扁担挑或者用背子背回城内；还有一部分人靠“鸡公车”代人运送粮食，拉黄包车、抬轿子送人往返于温江、成都一带。这种运输方式直到解放后一段时期内仍然沿袭。

1950年6月崇庆县成立了人力车工筹会和力行工筹会，人数约200人。长期以来从事搬运装卸的个体劳动者在党和政府的领导下，第一次有了自己的劳动组织，这是今天的崇庆县运输公司最早期的雏型。1952年又在此基础上成立了崇庆县搬运站，第一次建立了管理机构，隶属于当时的崇庆县建设科。搬运站只制票，收管理费。当时的各种车辆均属个体劳动者私人所有，按1950年12月政务院颁布的《私营企业暂行条例》规定：“企业必须切实执行政府一切有关劳动的法令，企业的财产和营业受充分的保护，经营管理权属于投

资人”。

1953年在运输工具方面淘汰了黄包车、鸡公车等，主要以板车和架车等人力车为主。同年6月撤销了搬运站，正式成立了“崇庆县群众运输管理站”，设有板车队1个，载重量6吨，架车队3个，共93辆架车，装卸队1个，板车和架车均靠人力拉动。每车配备5人，载重量1吨至1.5吨，劳动量大，运输效益不高。这时的管理属松散型管理，各种车辆工具仍是归劳动者个人所有。但是在这个阶段里，磨炼了广大运输劳动者的意志，为以后崇庆县运输公司的发展壮大树立了“艰苦创业”的企业精神。

二、畜力运输阶段

在1955年底召开的全国第五次手工业生产合作社会议上，制定了手工业社会主义改造的全面规划，要求在1956年和1957年两年内，基本上完成手工业合作化的组织任务，从而在今后几年内争取把全部半社会主义性质的生产合作社（组）过渡到社会主义性质的生产合作社，并且逐步进行对手工业的技术改造。毛泽东同志在1956年1月主持的一次最高国务会议上指出：“社会主义革命的目的是为了解放生产力。农业和手工业由个体所有制变为社会主义的集体所有制，私营工商业由资本主义所有制变为社会主义所有制，必然使生产力大大地获得解放”。在这样的背景下，他们投入了全国合作化运动高潮。刚成立不久的崇庆县群众运输管理站便改为“崇庆县运输生产合作社”。广大个体劳动者纷纷响应，以自己的板车、架车、牛马折价入社，到1956年5月，入社人数已达233人，有板车4辆，架车171辆，装卸队1个，牛

马 33 头。在此期间他们对运输工具开始搞了一些革新，从县外买回牛、马、驴等牲畜，运输状况得到了改进。到 1958 年末全社已有牲畜 155 头，并由过去的职工分散使用、饲养改为集体饲养和管理。板车已发必到 10 辆，架车 266 辆，架车拖斗 34 辆。

1958 年国家交通部继在汉口召开南方交通工作会议以后，又在北京召开了北方交通工作会议。这两次会议，对过去 8 年的交通建设方针予以否定，为了紧跟当时工农业生产“大跃进”的形势，提出了“全党全民办交通，水陆空运大跃进”的口号，并把它作为交通建设的新方针。在这种指导思想下，经县人民政府批准，将原崇庆县运输管理站、崇庆县运输生产合作社、崇庆县短航渡口管理所、短航生产队（水运社）合并成立“四川省地方国营崇庆县运输公司”，下设“怀远运输站”和“航运线”。行政上设经理、办公室、生产股、财务股、修配厂。合并后全公司职工达 459 人，其中陆运 362 人，自行车组 3 人，水运 86 人，干部 8 人。有板车 10 辆，架车 266 辆、拖斗 34 辆和大小木船 56 只。转国营后，又先后到川西北高原的甘孜、阿坝等地买回牲畜达 243 头，基本实现了运输畜力化。1959 年 6 月，为了保证全县大办钢铁的运输需要，国营公司在位于崇庆县西北山区的万家乡专设一个运输站，职工 80 人，主要负责运煤、运矿石，满足当时县铁厂大办钢铁所需的原燃材料供应。用汽轮手推车单拉，这时在交通运输工具的技术上又有了新的革新，开始生产弹子盘，逐步将钢圈车子改为滚珠轴承，到 1962 年上半年全部车辆都安上了滚珠轴承，实现了滚珠轴承化。1958 年末又开始进行架架车后面挂拉斗的试验，到 1960 年时，已有三轮和四轮平车和平车挂拉斗，在提高运力，提高工效上起了一定作

用。为了适应“大跃进”和“大办钢铁”的需要，国营运输公司还掀起了一场大闹技术革新和技术革命的高潮。结果由板车、架车改成轻便列车8辆，改良后，提高运效40%。但是由于一辆平车挂几个拉斗在运输途中安全系数不高，到1962年上半年停止使用。在这段时期内，崇庆县运输公司还开展过短暂的马车客运业务，1961年，他们试制成功载客马车三辆，每辆可载乘客12人，往返于县内三江镇、怀远镇及邻县大邑等地，后因温江地区汽车运输公司开展短途客运，马车客运无法与之竞争，1962年初，马车客运站只得歇业。这是崇庆县运输公司有史可查、最早开展的客运业务，虽然时间很短暂，但在“崇运”人的心中，开展客运已成为他们向往的一个奋斗目标。

从1958年底开始转国营公司，到1962年下放体制，这段时期实际上给公司的发展带来了一场灾难。当时虽然组织庞大，但存在点多面广、人员分散等状况，加之缺乏经营管理经验，虽然公司也曾建立过一些制度，但是因为强调“大炼钢铁”、“大跃进”，许多制度未能逗硬，管理呈混乱状态，使集体财产遭受了较大损失。据史料记载，水陆两社合并为国营时，共有固定资产12.3万元，公共积累2.9万元，（其中群运社固定资产11.44万元，公共积累2.1万元，水运社固定资产0.87万元，公共积累0.8万元），转国营后，公共积累全部用于购置固定资产。3年多时间里，共损失固定资产16.37万元，除去残值0.43万元，净损失15.94万元，欠银行贷款2万多元。公共积累全部在大办钢铁时期损失殆尽。因运输任务繁重，日夜兼程，加之路况低劣、陡坡多，车畜使用寿命大大降低，3年间各类牲畜死亡达221头，各类板车、架车损失达366辆。

1962年4月，崇庆县根据中共中央《关于城乡手工业若干政策问题的规定》（试行草案）中指出的“在整个社会主义阶段，手工业的主要所有制形式应当是集体所有制，不应当过多地过早地过渡到全民所有制。前几年已经转为国营工业或公社工业，而不利于生产发展，不便利群众生活的，都必须坚决地采取适当步骤，改为手工业合作社或者合作小组”，以及次年3月周恩来总理在第二届全国人民代表大会第三次会议所作的政府工作报告中指出的“几年来工农业生产的计划指标过高，基本建设规模过大，使国民经济部门的比例关系，特别是农业、轻工业、重工业之间的比例关系以及积累和消费之间的比例关系，发生了严重不协调的现象。”“要改变国民经济的不协调的状况，并为以后的发展创造条件，就必须坚持用几年的时间，实行调整、巩固、充实、提高的方针，对国民经济进行大幅度的调整”的精神，将“四川省地方国营崇庆县运输公司”仍改为“崇庆县运输生产合作社”，改全民所有制为集体所有制。水、陆两家分家，各归旧制，独立经营。

由国营公司转为过去的生产合作社后，他们加强了企业整顿，调整了职工队伍，精简了人员，在工资分配上开始实行计件工资制，兼顾了国家、集体、个人三者的利益。在退制后的很长一段时间里，生产合作社的运输力量仍然以畜力为主，这种状况一直延续到70年代初期。

为了使读者能较清楚地了解当时的交通运输状况，这里将几种交通运输工具作一简介：

扁担、背子：这是川西坝子建国前和建国初期“肩挑背磨”的交通运输工具。“肩挑”以扁担为主（长扁担长五尺左右，短扁担长三尺左右，木质或竹质），配以箩筐，可挑运粮

食、蔬菜等；配以蔑制油篓则可挑运菜油，用途较广，今川西一带农村还沿用。“背磨”则以背子为主，分为背夹子背子和尖底背篋背子两种。前者以一对弧形硬木，横接若干肋木组成，尾部隔成三角形笼子以盛杂物。起时以平衡绳稳定以防倾仰；后者形似喇叭，上大下小，竹蔑编制而成。运输途中常以一根短柱撑住尾部，以便立着休息。今川西山区一带还常见。

轿子：这是解放前和解放初期川西一带人力交通运输工具的一种。分官轿、花轿、丧轿、街轿等四种。官轿是封建社会各类官吏上任、出巡的一种大轿；花轿用于婚嫁时新娘乘用；丧轿用于办丧事；街轿即民间小轿用于载客。崇庆县的轿子盛行于清代，20世纪40年代黄包车盛行后，轿子逐渐被淘汰。今川西一带只存丧轿一种。滑竿是轿子的简化，就地取材以长竹竿二根，其间横以短竹片多根，用绳索绑扎成躺椅状，需两人肩承而行，或坐或卧，颇为舒适，轻巧、灵便，山坝皆宜。今川西一带的风景名胜区仍能供游人享受。

鸡公车：这是解放前和解放后川西一带盛行的人力交通运输工具，分高矮车两种。矮车由木制车轮、轮周围的铁圈、车架、夹身、靠背、足笼、车脚、车扛、车绊等组成，皆木制而成，拆除靠背可载物，载重达100公斤左右。高车与矮车的区别在于车架在车轮两侧，以便载运重物。崇庆县的农村中，高鸡公车常用来载肥猪和运送粮食、煤炭等，载重可达250公斤左右。七八十年代后，农村鸡公车运输的历史已被自行车所代替。

架架车：亦名驮驮车，创于抗战时期，全系板带轮，建国后改为汽带轮，用于一般粗杂物短途运输。至今川西农村运输仍常见，载重250至500公斤。

驮马：解放前和解放初期盛行于川西山区一带，主要将山区产的煤炭运往坝区出售。以后山区公路通车后，驮马即被淘汰。

牛车：即是在板车、架车之前配以一头或多头牲畜，架车人在车架中间挥鞭控制前行方向和速度。今天川西地区畜力车已很鲜见，大量运输由汽车、拖拉机承担。

今天这个具有现代化规模的运输公司，就是靠上述这些交通运输工具一步一个脚印地走过来的。

三、柴油三轮机动车阶段

从人畜力车运输发展到机械化运输是广大群运工人在长期生产活动中的又一个重大改革。简易三轮车的使用，使运输生产工人逐步摆脱了繁重的体力劳动，发展了生产力，在为后来发展汽车运输生产从物质、资金、技术和管理上奠定了一定的基础。

1968 年国家交通部发出通知，要求“在交通运输战线上，实现短途运输机械化”。江苏南京率先研制成功简易柴油三轮车。此后许多省市也纷纷研制成功，经过投入运行，证明在当时历史条件下，这种三轮车具有一定的优势，提高了运力，减轻了工人的劳动强度，经济效益明显。1970 年崇庆县运输合作社派出 6 人到成都、什邡、峨眉等地参观已投入运行的柴油三轮机动车（即蹦蹦车）。后又在什邡县借得一张此车型的设计图纸，回到县上后，立即组织攻关小组，在设备奇缺、技术人员没有的条件下，因陋就简，土法上马奋战了 30 多个昼夜，终于在同年 12 月底试制成功了第一台 175 型“柴油三轮车”。从此，他们乘势加紧了简易三轮车的发展步伐，并且

在实践中不断摸索经验。到 1973 年，运输社组成了车、钳、锻、木、机装和总装等互相密切配合的造车班子，加快了造车的速度。到 1974 年国庆前夕，便实现了全社短途运输机械化。这时全社已拥有自制简易柴油三轮车 35 辆（175 型 33 辆，195 型 2 辆）。从 1973 年开始，他们还对原只有一个档位的“永向前”柴油三轮车进行大胆改造，增加了“倒档”、“快档”和“慢档”，改过去手扶式为方向盘式，密封了驾驶室，改拉杆刹为液压刹车，载重量由 1 吨提高到 1.5 吨，时速由每小时 10 多公里提高到 30 多公里，集体运输工人的劳动条件得到了大大改善，经济效益也不断得到提高。货运量由 1970 年的 27811 吨提高到 1974 年的 39838 吨，提高 43.25%；周转量由 1970 年的 550417 吨公里提高到 1974 年的 861609 吨公里，提高 56.54%；实现产值由 1970 年的 22.55 元提高到 1974 年的 29.18 万元，提高 9.4%；实现税利由 1970 年的 23669 元，提高到 1974 年的 30767 元，提高 29.98%。到 1978 年，这个运输社已拥有简易三轮车 48 辆，从此以后，他们开始控制规模，停止了对三轮车的发展。他们的眼光又盯上了新的目标——汽车运输。

四、汽车运输的探索阶段

解放前四川的交通运输业十分落后，特别是公路运输更加落后。到了 1913 年四川都督府才决定修建四川境内的第一条公路——成灌公路（成都——灌县），后因军阀割据，几经易帜，历时 12 年之久，才于 1925 年勉强修通。进入四川的第一辆汽车，是 1925 年从上海用轮船运到重庆，再由木船运到成都的。1926 年元旦举行成灌公路通车典礼，这才算有

了四川汽车运输业的历史。

位于四川西部的崇庆县汽车运输的历史更短，直到 1952 年县内的重要交通线崇温路（崇庆——温江）、崇大路（崇庆——大邑）才在沿线群众的大力支持下全线通车。

1965 年成立的崇庆县国营汽车队，当时已有汽车 3 辆，载重 10 吨。1972 年四川省汽车运输公司第 10 队驻扎崇庆县，当时已有客货车 150 多辆。正当国营汽车运输部门已有一定规模的现代化运输工具的时候，崇庆县运输生产合作社也在积极改善群众运输的工具，开始自己装配简易三轮车。他们在改造简易三轮车的同时，一种强烈的愿望在心中升腾：我们也要搞汽车运输。汽车运输才是运输企业交通工具改革的目标。这一天终于等来了，1975 年元月四川省交通局分配给这个运输社一个汽车指标，由此，他们终于购进了第一辆重庆产 130 型上游牌载重汽车，从此翻开了汽车运输历史的第一章。

1978 年 12 月党的十一届三中全会以后，全党的工作重点开始转移到社会主义现代化建设上来，崇庆县运输生产合作社也因此进入了新的发展时期。在这年 6 月里，经当时的崇庆县革命委员会批准，将“崇庆县运输合作社”改为“崇庆县运输公司”，体制仍为集体所有制，管理机构不变。当时已有汽车 4 辆，载重 13 吨。有了汽车以后，他们便开始积极探索汽车运输的经营管理新路。首先是培训技术人员，依靠自身的力量，自力更生，自制土教材，从 1975 年到 1983 年先后培训出合格的汽车驾驶员 41 名；其次是加强车辆的维护保养力量，采取请进来送出去的办法培训出了一支适应本企业特点的保修队伍；然后是提高经营管理队伍的素质，从各生产岗位抽调了一批年富力强、有经营管理才能的骨干人

才到管理岗位上来，在放手让他们工作的同时，加强对他们的业务培训，企业管理水平得到了一定提高。

在公司开展汽车运输的初期阶段，也曾有过许多非常感人的创业片断。这里介绍的是这个公司第一次有客车的经过。那是1980年，公司领导正在思考着要在客运上打开一条出路，把60年代就想干的事变为公司的现实。一个偶然的信息传递到公司，吉林省华甸县汽车运输公司将淘汰3台“长白山”牌33座的客车，价格也比较合理。经过一番论证后，公司决定买，并立即派人前往。寒冬腊月正是北国千里冰封之时，当时年仅28岁、担任机务股长、主管设备技术的刘胜利同志带上一个采购员就匆匆忙忙地带着全公司职工的心愿，也带着自己无限的兴奋第一次出了远门。到了华甸县，主人非常热情地接待了来自大西南的客人，生意谈得非常成功，迅速办妥了交接手续后，他们把三台客车交铁路运输部门运输。眼看三台客车装上了铁路货车，刘胜利心里总觉得放心不下，他想为买这三台汽车，公司职工含辛茹苦，节衣缩食了多少年才攒了买客车的钱，要是在运输途中有个什么闪失，我怎么对得起大家呢？同行的那位采购员到北京还有任务，已先离开华甸了，只剩刘胜利一人。他带上了干粮，提上个军用水壶，只身一人，毅然地跳上已装在铁路货车上的前面一辆客车。他就这样和衣在空空荡荡的客车上坐了七天七夜，每到货车进站，他必须要打听好停顿时间的长短后才敢去灌上一壶水，又匆匆上车来守着他的车，很多时间根本就不敢下车。饿了塞上一口干粮，再喝一口已经冰凉的水。这样七天七夜回来，他人变得又黑又瘦，但当他看到自己押运的三台客车平安到达成都站的时候，他疲倦的脸上露出了胜利的微笑。

三台客车购回公司后，次年与县车队、四川省运输公司崇庆客车站组成了联营客车站。公司客车按合同交四川省汽车运输公司温江公司经营，合同期5年。在5年合同期间，省公司为崇运司今后开展客运培训了人才，积累了经验。到1983年末，公司已拥有载重汽车34辆，客车4辆（交省运司经营），简易柴油三轮车下降到17辆，汽车运输生产能力占全公司生产总能力的2/3以上，从此确立了在公司开展汽车运输的主导地位。当年固定资产原值达113.15万元，固定资产净值达82.87万元，1983年完成货运量8.67万吨，货运周转量514.51万吨公里，全公司生产总值为114.74万元，实现税利21.33万元，各项指标均创历史最好水平。从下列几个表中可看出崇庆县运输公司在牛马车生产时期、简易三轮车生产时期和汽车生产时期运输生产和经济效益的显著变化。通过这个对比可以证明只有用现代化运输生产工具，才能进一步解放生产力，提高社会效益和经济效益。