



CCTV 2

财经

中央电视台财经频道

独家授权出版

# 国企备忘录

## 中国国企生存现状的全方位备忘 现代企业改革之路的多角度留存

主编 韩青 姜诗明 副主编 徐旭红 李洋 中央电视台《国企备忘录》节目组 著



中国出版集团 | 全国百佳图书  
中国民主法制出版社 | 出版单位



# 国企备忘录

中央电视台《国企备忘录》节目组 著  
主编 韩青 姜诗明 副主编 徐旭红 李洋

中国民主法制出版社

北京·2013

**图书在版编目 (CIP) 数据**

国企备忘录 / 中央电视台《国企备忘录》节目组著. —北京: 中国民主法制出版社, 2014.1

ISBN 978-7-5162-0426-9

I. ①国… II. ①中… III. ①国有企业—概况—中国 IV. ①F279.241

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第197628号

图书出品人 / 肖启明  
出版统筹 / 赵卜慧  
责任编辑 / 刘向鸿 刘春雨

---

书名 / 国企备忘录

GUOQIBEIWANGLU

作者 / 中央电视台《国企备忘录》节目组 著

主编 韩青 姜诗明 副主编 徐旭红 李洋

---

出版·发行 / 中国民主法制出版社

地址 / 北京市丰台区右安门外玉林里7号 (100069)

电话 / 010-63292534 63057714 (发行中心) 63055259 (总编室)

传真 / 010-63292534

Http: //www.npcpub.com

E-mail: mzfz@npcpub.com

经销 / 新华书店

开本 / 16开 710毫米×1000毫米

印张 / 22

字数 / 222千字

版本 / 2014年1月第1版 2014年1月第1次印刷

印刷 / 北京画中国画印刷有限公司

---

书号 / ISBN 978-7-5162-0426-9

定价 / 48.00元

出版声明 / 版权所有, 侵权必究。

---

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

## 《国企备忘录》编辑出版委员会

---

总 顾 问：胡占凡

顾 问：魏地春

主 任：郭振玺

副 主 任：韩 青 陈红兵 熊 波

委 员：姜诗明 徐旭红 李 洋 傅 丹

皮 昊 李曼为 张 菁 刘宝恒

潘 敏 刘 颖 王惟沙 曹晨辉

梁 军

主 编：韩 青 姜诗明

副 主 编：徐旭红 李 洋

学术指导：邵 宁 彭华岗 卢卫东 周放生

编 辑：赵 研 刘 楠

特约编辑：翟 健

编 务：王 菁 宋云良 俞元康 万斯琴

汪静赫 江丞华 曹向东 陈红艺

# 序

《国企备忘录》写作组邀我作序，实在是倍感荣幸。记得当时记者采访时，希望我作为国企改革战线上的一名老兵，能够多谈谈对国企改革的感想与思考。这些内容一部分在纪录片中播出了，而今在文字编纂成书中也有表达。当然，作序又是一次机会，尤其是在我离开工作了 17 年的国有企业改革战线之后。

时下流行一种表述方式：用几个字概括一下对某事物的感受。如果让我概括一下对国有企业改革工作的感受，那就是“艰难”。国有企业改革一直被公认为是一个世界性的难题，对中国来说尤其如此。

难度之一是中国改革的对象体量太大。在改革初期，我们面对的国有和集体企业超过 200 万户，职工人数达到 1.1 亿人。这些国有和集体企业都是按计划经济的要求和模式建立的，是计划经济的组成部分，其体制机制、结构布局、社会定位、职工观念与市场经济、市场竞争完全没有关系。把这样一个庞大的经济体系和这么多人从计划经济的轨道转到市场经济的轨道，是中国国有企业改革的任务。这样规模的企业变革全世界绝无仅有，其中包含了各种各样类型的企业、各种各样性质的群体、各种各样的利益矛盾和问题，其难度可想而知。

难度之二是改革并没有现成的路径可供借鉴。在中国改革之前，欧洲一些资本主义国家曾推进过国有企业改革，如撒切尔任首相时英国的改革；1989 年苏东剧变后，对国有企业如何处置也是经济转轨的一个难题。欧洲资本主义国家国有企业数量很少，加之其经济背景和经济规则都是市场化的，这些国有企业在股份制改革后很容易融入到

市场体系之中，难度并不很大。中国则完全不是这种情况。苏东原社会主义国家对国有企业的改革办法是在政权更迭背景下的全面私有化，经济效果并不好，社会代价却很大。这条路中国也不能走。我们必须走出一条自己的改革道路。

难度之三是改革的回旋余地有限。中国的国有企业改革是一项“顶天立地”的改革。所谓“天”是指意识形态。尽管我们在改革中一直回避争论，但“左”或“右”的解读和指责一直伴随着改革的进程。让我们感到无奈的正如我的前任蒋黔贵副主任所言：我们这些人右派看我们像左派，左派看我们像右派，因而我们总是被批评者。所谓“地”是指社会稳定。改革必然涉及利益的调整，本身就含有不稳定的“基因”。改革力度小了不解决问题，力度大一些就可能引发群体性事件。无论是意识形态方面的争论还是社会稳定的现实约束，都使改革的回旋空间非常狭窄。

难度之四是国有企业改革的推进需要许多方面的配套改革和条件。中国的国有企业改革包括体制的改革、结构的调整、人员的分流安置，配套性要求很高，而配套条件往往并不在负责改革的部门手中。改革需要支付成本，这涉及财政部门；职工分流安置需要有好的社会保障体系，这涉及社会保障部门；国资监管体制确立要求管人、管事、管资产一体化，这涉及政府机构和职能的改革；分离国有企业办社会负担涉及部门更多，包括教育、医疗、公检法、城市管理等等；下一步深化国有企业改革必然会触及企业经营者市场化问题，这又涉及组织人事部门。

这些难处决定了中国的国有企业改革必然是一个长期、艰难的探索过程。经过 30 年艰难的探索和推进，中国的国有企业一部分退出去了，一部分转换了机制站住脚了，实现了与市场经济初步的融合。综

观国有企业发展的历程，其已从影响社会稳定的不安定因素，到现在成为国家经济社会发展的一个积极因素，这是一个了不起的成就。而且，中国的国有企业改革完全是从国情出发的，具体措施完全是针对中国国有企业的实际情况量身定制的，我们走出了一条具有中国特色的、自己的改革道路。

中国的国有企业改革能走到今天这一步，是几代人努力的结果。由于政府机构变动频繁，国有企业改革在不同的时期由不同的部门负责。早期国家经委的吕东、袁宝华、张彦宁同志，国家体改委的高尚全、洪虎、邵秉仁同志，国家经贸委的王忠禹、盛华仁、陈清泰、蒋黔贵同志，国资委的李荣融、李毅中同志等，都是不同时期国有企业改革具体的领导者，改革每前进一步，都记录着他们的智慧和努力。中国的国有企业改革又是一项多层次参与和推动的改革。省、市、县级相关部门的负责同志是实际工作的推动者，大量具体的矛盾、问题、冲突都是在他们手中解决的。几乎每一位在第一线负责改革的同志都有这样的经历：企业破产或改制经常会引发一些群体性事件，第一批上去的工作组往往会被围困，多少小时不能吃饭、不能喝水、不能上厕所，无论职工行为如何过激也不能还嘴、还手，直到武警把他们解救出来，然后继续做工作。这些第一线的同志数以千计、万计，他们在改革第一线付出的辛劳、受到的委屈、做出的贡献是我们不能忘记的。还有数千万下岗职工、参与改制的职工，改革不可能不触及既得利益，他们为改革付出了代价、做出了牺牲，从而成全了改革的推进。这种几代人几十年努力得来的改革成果，是特别值得珍惜的。

《国企备忘录》展现在世人面前的正是国有企业改革发展的艰辛历程。书中详细梳理了改革开放以来国有企业逐步被改造成为市场竞争主体的几个重要阶段，并在各个阶段遴选了有代表意义的个案，备忘

了国企改革的曲折过程，展示了党和政府推进国有企业改革的魄力和智慧，以及各个层面的改革者为此付出的心血和辛劳。我们由衷地感谢《国企备忘录》摄制组。他们利用影像、同期声、文字和图片，对30年国有企业改革的历史进程进行了全方位的展示，加上梳理、分析和总结，为社会各界了解和理解国有企业改革奉献出一部不可多得的影像和文字力作，体现了他们对国家、对人民、对历史负责的使命感。同时也感谢中国民主法制出版社，在电视片影像资料脚本的基础上，将片中未呈现的大量素材和数据进行了柔和的加工、整理及润色，并收编入书中，作为纪录片的延伸产品，图书的出版对珍贵资料的留存及对国企改革现状的纪录和展现，具有更进一步的意义。

中国的国有企业改革还没有结束，还有大量的工作需要推动和完成。但在目前改革的深度上，前景已经可以看得很清楚了。下一阶段的国有企业改革很可能是从分类改革入手，明确不同类型的国有企业与市场经济最终结合的模式，并通过进一步的改革措施趋近于这种模式。具体地讲，目前少数承担公共服务职能和责任、具有一定资源垄断地位的国有大企业，很可能通过改革加监管的路径，最终成为市场经济中受到专门法律约束和社会监管的特殊企业；那些竞争性的国有大企业，很可能通过公众公司改革的方式，依托资本市场实现国有企业的多元化和国有资产的资本化，最终成为市场经济中规范的公众公司。我们离这样的目标模式已经不是很远了。按这个方向推进下去，中国很可能成为世界上第一个完整地解出国有企业改革这道难题的国家。我们期盼着早日看到这样的结果。

邵 宁

二〇一三年九月五日



# 目 录 CONTENTS

序 邵宁 /1

---

## 第一章 追根溯源

【引子】 往事：1776 /002

第一节 中国经济的“国”字寻根 /007

第二节 演绎经济的协奏曲 /020

第三节 政府之手的力量 /036

## 第二章 浴火重生

【引子】 潮起：1978年 /062

第一节 摸着石头过河 /065

第二节 突破的密码 /085

第三节 推进的正能量 /106

## 第三章 光环之下

【引子】 跨越：1984 /124

第一节 最熟悉的陌生人 /127

第二节 责任与尊重 /142

第三节 钢铁是这样炼成的 /152

---

## 第四章 血脉相连

【引子】 实录：2008 /176

第一节 家国一体，危难同当 /179

第二节 共和国的基石 /202

第三节 国计民生 /216

## 第五章 逐梦全球

【引子】 海风：1992 /230

第一节 战略视角：“Made in China” /233

第二节 核心话语权 /246

第三节 大企业并购时代 /259

## 第六章 行思行远

【引子】 问道：2003 /280

第一节 上市，go public /283

第二节 中国式的“央企董事会” /299

第三节 人才与管理全球化 /313

寻求“中国道路”下的理性共识 韩青 /331

那些应该备忘的岁月 编者 /335

纪录片《国企备忘录》片尾曲 /338

第一章

# 追根溯源

GUOQIBEIWANGLU

# 往事：1776

“现在，中国是远比欧洲任何地方都富有的国家。”

——引自 [英] 亚当·斯密《国富论》

1776年，爱丁堡的阳光里，英国人亚当·斯密以肯定与向往的笔触描述着他从未到过的东方古国。

1776年——

亚当·斯密 53岁

托马斯·杰斐逊 33岁

詹姆斯·瓦特 40岁

乾隆 65岁

1776年3月，亚当·斯密出版了其花费八年著就的《国富论》，《国富论》的重要思想是自由市场，看起来似乎杂乱无章的自由市场实际上有个自行调整机制，自动倾向于生产社会最迫切需要的货品种类的数量，利己的经济人在市场这只“看不见的手”（invisible hand）引领下，“其效果往往比他们真正想要实现的还要好”。

“看不见的手”推开了世界现代工业经济的大门，喧闹的市场中，有

---

一声响亮的画外音是属于亚当·斯密的。

“女王陛下，请您不要干预经济，回家去吧！国家只做一个守夜人。”  
亚当·斯密在《国富论》扉页上这样写道。

《国富论》一举奠定了亚当·斯密“现代经济学之父”的地位。

1776年6月，比亚当·斯密年轻20岁的托马斯·杰斐逊亦完成了他一生中最伟大的文字，他亲自执笔的《独立宣言》获美利坚合众国十三州议会一致通过，直接见证了一个国家的诞生。

《独立宣言》开宗明义：“人人生而平等，造物主赋予他们若干不可让与的权利，其中包括生存权、自由权和追求幸福的权利。”

亚当·斯密、托马斯·杰斐逊，相隔大西洋的两个人，在1776年的历史节点中有着意味深长的交集，《国富论》和《独立宣言》，历史性地成为经济和政治两种形态同一种自由的呼声。这种巧妙的交集让经济史学家看出了端倪：亚当·斯密的理论创举与美国独立同年，这正是美国此后经济迅速发展的原因之一。

1776年11月，詹姆斯·瓦特制造出第一台有实用价值的蒸汽机，开辟了人类利用能源的新时代，工业革命的序幕由此拉开。在瓦特的讣告中，对他发明的蒸汽机有这样的赞颂：“它武装了人类，使虚弱无力的双

---

手变得力大无穷，它为机械动力在未来创造奇迹打下了坚实的基础。”后人为了纪念这位伟大的发明家，把功率的单位定为“瓦特”。

西方世界和美洲大陆在瓦特蒸汽机沸腾的雾气引领下，搭乘着工业革命的列车驶向新经济的高原，在艰难的探索中，现代工业的成长道路越来越清晰，国家财富在不断地增长。1776年成为一些国家在知识、技术、制度变革上的一个历史分水岭。

1776年，美国1岁，大清帝国132岁，在自由市场和工业革命搅动的波澜壮阔的世界经济变革中，大清帝国平静依然。

现实中的中国比亚当·斯密所描述的还要华丽壮观，大清帝国人口规模为2.6亿，粮食产量达2088亿斤，财政收入占全球三分之一。1776年是乾隆即位的第四十一年，这位65岁的中国皇帝，做了两件看起来十分矛盾的事：年初，乾隆谕旨追谥明朝殉难诸臣，尊史可法、刘宗周等为“一代完人”；年末，乾隆又下令全国删销书籍，凡“抵触本朝”的明朝诸人书集均在销毁之列，焚毁禁书70万卷。

面对着还在纠结于前朝往事的中国皇帝，急欲打开中国贸易大门的英国，以为乾隆祝寿的名义，派遣使臣马戛尔尼率领庞大的使团来华，带来了数千件礼物。然而，闭目塞听的清廷，却将英国使臣带来的科学设备视作“奇技淫巧”之术。本来，只要乾隆帝稍稍留心向外眺望一下，中国完全可以搭上18世纪欧洲工业革命快车，然而，因为这个“十全老人”的漠然，历史机遇便悄然溜走，以于一百年之后，中国才手工试制成功第一台蒸汽机的模型。

---

在世界经济现代化启动的前夕，中国与崛起的欧洲，共为世界经济的两个中心，然而，当工业时代大幕拉开的时候，大清帝国却舒适地享受着帝制的辉煌，波澜不惊。

64年后，1840年，鸦片战争爆发，来自亚当·斯密故乡的军队用炮声重击了沉睡古国，英国工业革命引起的高度自动化、产能过剩，与今天中国所面对的问题如出一辙，导致了它要在全球范围内占领资源和市场。在入侵者船坚炮利下的觉醒就是中国要富国强民。

而大洋彼岸，1776年那1岁的美国在两种自由之声合成的摇篮曲中茁壮成长，正迸发着世界上无可比拟的生机和力量。相形之下，1840年后的中国国力节节衰退，睁眼看世界才知道中国离世界有多远。据西方经济学家的统计，按人均GDP，1949年的中国是全世界最穷的地方。

《国富论》和《独立宣言》的自由之声未能唤醒东方睡狮，等其醒来已是另一个时代。

200年过去了，1976年，在一个奇妙的历史节点上，在《国富论》与《独立宣言》美妙的自由和声奏响200年之后，中国开始渐渐醒来，开始思考中国的轨道在哪里？面对西方，我们缺的是什么？中国启动什么样的引擎来追赶已经奔跑了两个世纪的蒸汽列车？五千年文明中国的经济之舵该由谁来主宰？

2012年，世界经济竞争力排名中国居第26位，《财富》杂志“财富500大”中国上榜79家，其中63家是中国国有企业。世人惊叹中国追赶

---

世界经济是飞船速度，目光开始聚焦到一股潜在的伟大力量对飞船速度的贡献——中国国有企业。

让我们用镜头和文字备忘中国经济腾飞的历史，追溯中国国企这一不可或缺的神秘力量。

**让 1776 成为永远的往事。**



## 第一节 中国经济的“国”字寻根

【从公元前 81 年的盐铁大辩论，到百年风雨变幻的招商局，中国，在一个又一个重要的历史节点上，反复讨论着国家之手应该扮演的角色。】

“国”字的大“口”，表示疆土地域囊括的范围和界限。

地理的同邦同域，心里的同声同想，几千年的中国历史中，有一个古老的词汇叫做“大一统”。

中国人认为，天地之间万物纷纭，千姿百态，但都由同种东西化生而来，又由同种东西贯穿其中。古人将此称为“道”、或“气”、或“理”，由此有了“天人合一”“天人一气”“天人一理”的说法。正是这种重整体的宇宙观打造了民族文化的深层结构，呈现出兼容并蓄，相互交融，以儒家为核心，以儒、道、佛为主体的完整统一的文化体系，表现在政治、经济上，便是“大一统”观念。

回望家国，沧桑岁月里，企业公私之争古已有之，不吝于对大一统文化的一次次挑战。从公元前 81 年的盐铁大辩论，到百年风雨变幻的招商局，中国，在一个又一个重要的历史节点上，反复讨论着国家之手应该扮演的角色。