

## ● 综合改革篇

长沙化工机械厂副厂长 刘晓哲

### 对当前国企走出困境的几点思考

随着我国改革开放的深入，国家加强对宏观经济调控的力度，实施适度从紧的财政货币政策，以及近年国家对税收、金融、投资、外贸体制的改革，市场的买方性质越来越强。具有制度缺陷和沉重历史包袱的国有企业已很难适应当前市场经济的要求。举步维艰。表现在企业负担重，效益差，资产负债率高，产品缺乏竞争力，企业稳定压力大等深刻的危机上，这是当前大多数国企所处的环境之一。环境之二是党的“十四大”提出我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。党的十四届三中全会提出国有企业改革的方向是建立现代企业制度。通过几年的实践与探索，党中央、国务院及各地政府对国企改革已有了明确的方针、政策。江泽民总书记在党的“十五大”报告中提出力争到本世纪末大多数国有大中型骨干企业初步建立现代企业制度，经营状况明显改善。这是党中央对国企改革提出的时间进度要求。从现在起到本世纪末是国企改革的攻坚阶段。国企如何适应市场经济的要求，适应当前经济体制改革的需要，并通过改革使自己走出困境，是摆在多数企业领导者面前的重大课题。为此，笔者对长沙一些效益较好和困难较多的企业分别进行了一些调查和了解，现对国企领导者如何领导企业走出困境谈谈自己的几点粗浅认识。

## 一 树立现代市场意识和经营观念， 通过市场寻求机会

(一) 树立市场配置资源的观念 当前多数国有企业面临困境，其原因是多方面的，但与我国传统计划经济体制下的投资体制形成的产业结构不合理有着很大的关系，有的直接表现为地方政府的利益冲动和自我扩张。加之我国的对外开放，我国经济已步入世界经济的大市场，更加突出了这些企业在产业上是否有存在价值的问题。现今，国家提出对国有企业进行战略性改组，用市场手段对国有资产进行重组，进行资源优化配置，这是企业的希望。但同时也要求企业领导者树立市场配置资源的观念。

(二) 树立资本形态多样化的观念 为了使企业在改革、建制上取得实质性的进展，使企业早日走出困境，我们要打破传统的只重资本实物形态的观念，树立资本形态多样化的观念；并充分认识资本的实物形态虽是必须的，但相对而言是最不利于保质增值的，而资本的货币形态和证券形态最有利于产业结构和产品结构的调整。树立这样的观念，有了这样的认识，可以使我们在改革、发展过程中大大拓宽思路。

(三) 树立“利润在落差”的观念 数理经济学证明：当市场充分有效，经济处于均衡状态时，同质的商品具有相同的价格，产品价格等于总成本。这时不但没有超额利润，连一般意义上的利润也不存在。那么现实中的利润和超额利润来自何处呢？经济学认为：利润尤其是超额利润产生于经济系统的不平衡，产生于时间、空间、体制、技术、供需关系等方面的落差。追求利润的过程也是追求落差的过程。明显的落差人人可以看到，大家蜂拥而上，落差迅速填平，利润消失。树立“利润在落差”这一观念，对于我们从新产品开发、生产作业、市场管

理、人力资源、财务管理及资本营运中寻找最大最有效的落差是很有帮助的。

(四) 树立全方位立体经营的理念 在现代市场经济中,企业是各生产要素的组合物。产品是企业要素运动的结果,是企业的主要盈利手段。由唯一产品经营向包括产品经营在内的要素经营转变是市场经济条件下企业营运的必然结果。树立全方位立体经营的理念包含两个方面的内容,第一,对企业内部资源要素进行有效整合,最大效用地发挥要素的作用;第二,将内部要素与外部要素(市场)进行优化配置,寻求外部收益。树立这一观念有利于盘活存量,有利于要素收益最大化。

现代市场意识和经营观念还远不止这些。深刻认识市场经济的真谛,更新观念,树立强烈的现代市场意识和经营观念,是国企领导者领导国企走出困境的必要的思想前提。

## 二 从长着眼,对企业改革、发展进行战略规划

当前国企的困难是体制和历史的产物,其原因是非常深刻和复杂的。企业要走出困境只能依靠改革,只能寄希望于发展。改革是企业体制上、制度上的创新,是深层次上的重大调整;发展是企业社会主义市场经济条件下,在中国进入世界经济大市场条件下的发展,是企业的重新塑造。它们涉及的面很广、很深,不可能一步到位就使企业走出困境。改革和发展还必然涉及众多的利益调整,操作风险大,不能马虎行事。因此,必须对企业的改革和发展进行战略规划,从而使国企走出困境成为可能。具体说来,有如下几方面要求:

(一) 规划必须建立在对本企业深刻、科学的了解和分析的基础上 每个困难企业除具有困难国企的通病以外,还有企业自身的特殊问题,这些特殊问题既是本企业具体困难的成因,也

是本企业走出困境的基础。制定规划时，领导者应该认真分析企业当前的困难，一方面要就市场、产品、成本、生产等诸环节进行考查；另一方面又要对企业人、财、物等要素进行战略评估，并将要素放在管理的各环节上进行认真定位。考查与评估既要定性也要定量，这项工作为规划的前期工作，企业可组织专门班子（必要时可请专家），应用现代企业诊断方法，对企业各因素作出相对准确的优劣评价。

（二）规划必须充分考虑国家产业结构调整 and 改革开放的外部环境，充分利用信息和政策 当前我国正处在全面建立社会主义市场经济的时期。对国有企业进行战略性改组和日益深入的经济体制改革的外部环境，为国企走出困境提供了极好的机会。制定国企改革与发展规划时，必须站在全国市场经济以及世界市场经济和我国改革开放的大环境中考虑；必须历史地发展地结合改革的总进程来考虑。充分利用当前各种改革政策和产业技术信息，将其与企业的具体情况相结合，规划出一条适合本企业实际情况的符合国家改革和发展总趋势的能使增长方式发生根本性转变的企业改革发展之路。

（三）高度重视科学技术的倍增作用 当今国际竞争主要表现在科技力的竞争。世界各国都在依靠科技进行产业调整和实现产业升级。科学技术在经济中的地位日益提高。如何利用科技这个第一生产力来对我国传统的国有企业进行改造，以尽早走出困境，是我们企业领导者要充分重视的问题。注重科技的作用主要在两个方面：对内注重产品的科技含量，力争其附加值；对外注重企业所在行业和相关行业的技术发展趋势，寻求对本企业有利的技术变通成分。科技战略的成功应用能迅速使企业走出困境，形成新的经济增长点。但也要注意不适应企业情况和国家产业政策的“高科技”陷阱。

（四）规划要注意步骤的轻重缓急，要具有全面性和系统

性 困难企业处在既要生存、又要发展，生存与发展相互制约的两难境地。现实条件没有可能为企业领导者提供很多的发展操作成本。所以规划首先要考虑各种改革和发展的制约因素及其交互作用，要注意具体步骤的轻重缓急，从而降低操作成本。其次，规划要注意把内部管理与外部拓展有机地结合，把内部管理、产品市场、资本营运各层次有机地结合，把经济战略与转换企业经营机制有机地结合，使规划具有全面性和系统性。

国企充分利用当前丰富的市场技术信息和改革的政策，立足本企业实际，审时度势，制定一个低操作风险的企业改革、发展规划，是把握机会从夹缝中走出困境的关键所在。

### 三 发挥优势、降低操作风险

当前的国企改革不是政策调整，它是按市场经济的要求对国有企业进行全面的制度创新。因此我们所采取的改革、发展措施必然与企业现存的思想观念、行为模式和利益格局发生冲突，从而为企业战略规划的实施造成很大的障碍。在具体操作上，企业领导者必须对此有高度敏锐的意识，稍有不慎就可能与成功失之交臂。所以除在制定规划时充分考虑操作风险外，还必须发挥国有企业的政治优势，全心全意依靠工人阶级，为企业改革和发展提供政治保证和组织保证。

认识是行动的基础，在企业大力推动改革的同时必须加强党的领导，使党员、干部统一认识。要努力教育党员和各级干部及职工群众努力转变观念，认识改革的必要性和迫切性，认识企业走出困境的出路只有改革。同时要求党的基层支部发挥战斗堡垒作用，共产党员发挥先锋模范作用，在对改革的认识上和改革的行动上做群众的表率，关心职工群众在改革过程中遇到的具体困难。此外，坚持民主管理和决策，充分相信和依靠职工群众，尽最大可能让职工群众了解企业改革的方针、政

策和发展规划，使职工群众理解、支持企业的改革，最终减少因改革带来的阻力，为规划的实施降低操作风险。

#### 四 培养高素质的国企领导班子

困难国企的改革和发展具有十分的复杂性和艰巨性，它是对企业领导者的严峻考验。要搞好企业的改革和发展需要一个思想过硬、富于理想、富于开拓和牺牲精神的领导班子；一个懂市场经济规律、会管理、善协调并具有经济战略眼光的领导班子。具体说来，一是长期的困难局面要求企业领导者有很强的心理承受能力；二是改革的艰难需要企业领导者有坚强意志；三是改革的战略规划要求企业领导者具有全新的思想观念和高超的管理水平；四是操作的风险和国企特有的企业人文背景需要企业领导者有崇高的道德素养和献身精神；五是改革的迫切性需要企业领导者有崇高的政治使命感和历史责任感。因此要搞好国企改革，使国企走出困境，高素质的领导班子是根本。

江泽民总书记在“十五大”报告中指出：“国有企业是我国国民经济的支柱。搞好国有企业改革，对建立社会主义市场经济体制和巩固社会主义制度，具有极为重要的意义。”“十五大”的召开为进一步解放思想，坚定信心，搞好国企改革指明了方向，为国企走出困境创造了极好的外部环境。只要国企领导按“十五大”精神武装自己，努力学习邓小平理论，在政府的支持和帮助下，通过国企领导自身的艰苦努力和创造性的工作，党中央提出的到本世纪末国企走出困境，经营状况明显改善的目标就一定能够实现。

湖南铁合金厂副厂长 范耀煌

## 国有企业唯有改革才能新生

建立社会主义市场经济体制，是我国经济体制改革的根本目标，是改革的不断深化，是社会主义经济领域的一场深刻变革。在这一改革进程中，国有企业的改革始终处于中心环节，是我国经济体制改革能否取得成功的关键所在。

在市场经济条件下，国有企业原有的与市场经济体制不相适应的经营机制和管理体制、管理制度等严重制约生产力发展的深层次矛盾逐渐暴露出来，同时由于企业办社会、冗员严重等历史包袱，导致了許多国有企业在市场竞争中负重前行、步履艰难、经济效益大幅度滑坡，甚至出现了巨额亏损。

从理性的角度，我们应该正确地看待目前国有企业所面临的困难，企业深层次矛盾的暴露本身就是改革的成就。然而在实际操作中，国有企业应怎样进一步深化改革，才能尽快走出目前的困境呢？带着这个问题，笔者走访了本省具有代表性的七家企业。考察结果表明改革给企业带来了生机和活力，改革越深入，企业越是具有光明的前景。由此，我们可得出这样一个认识：国有企业唯有改革才能获得新生。

### 一 考察实况

面对沉重的冗员包袱，湖南铁合金厂做出了果断的选择。该厂建于1958年，能生产铬、硅、锰、钨、钛五大系列的铁合金产品，年生产能力达15万吨。1991年投产的容量为30000kw的硅

锰电炉 其工艺达到国际 90 年代先进水平 职工总数为 4400 多人。在计划经济时期，一直是湖南省经济效益最好的企业之一。自 1990 年开始，随着国有企业改革的不断深入和企业全面推向市场，效益逐年下降。至 1996 年 企业亏损达 3440 万元，1997 年 1—6 月份亏损达 1943 万元。面对这一严峻局势，省委、省政府极为重视，对厂领导班子进行了大幅度的调整，省冶金总公司也提出了 1997 年下半年控亏 1000 万元的目标。由于政府、主管部门的高度重视，以及企业自身的经济状况日益严峻，该厂领导班子在广泛宣传、发动的基础上、冲破重重阻力，在全厂实施了“减员增效”的改革方案。现全厂内退、下岗 900 余人 由于停产而待岗享受下岗人员待遇达 800 余人。这一举措 有效地精简了企业富余人员，增强了在岗人员的压力，提高了在岗人员的就业危机感和竞争上岗、珍惜就业机会的意识。自此改革方案落实后的第一个月开始，即扭转了长期以来的效益严重滑坡势头，企业的生产经营呈现了勃勃生机。该厂减员增效的特点：一是思想领先，广泛宣传动员；二是顺乎民心，职工的广泛支持和积极参与；三是程序合理，先领导干部、再一般干部和处室人员，然后再是第一线的职工，四是有明确的指标、有明确的截止时间；五是对各单位的行政一把手的严厉考核制度，充分体现了客观、公正、公开、公平的原则。

设备改造和产品的质量升级是企业取胜的重要因素。湘潭市塑料九厂可谓独具慧眼。该厂 1992 年从德国引进了一条具有 90 年代先进水平的扁丝生产线，极大地提高了该厂的产品质量和劳动生产率，从根本上提高了产品的市场竞争能力。该厂作为国家中一型集体企业，拥有员工 500 余人，虽然仍然面临不少困难，但企业的经营状况良好。目前，该厂正在着手进行企业的股份制改造，进行企业内部的资金重组，前景良好。

对于资不抵债的企业如何获得新生，湘潭市压缩机厂给了

我们有益的启示。该厂是一个建于 1954 年 员工达 1600 余人的国有企业（其中退休人员达 539 人）其生产能力在全国同行业中排名第三位。至 1997 年上半年 负债近 1 亿元 资产负债率达 330%。自 9 月份开始，在湘潭市政府的支持指导下，对该厂进行了规范破产。以湘潭市机械工业局破产企业职工安置领导小组副组长身份进驻该厂的谭述光，主持了湘潭市压缩机厂的改制工作。从处理破产善后工作到股份制公司制的正式运作仅 43 天时间，企业资金全部按人均 1.6 万元量化到人，职工认购的人均股本金为 4500 元，公司股东人数为 600 余名 股东也要在“岗位公开、职责公开、待遇公开”的原则上竞争上岗（股东并不一定有岗位，但按股分红），在股份制改造过程中 主要负责人艰难地度过了员工从抵触、反对到理解和积极支持的过程。现在公司全体员工正在全新体制下为公司前途、为自身（股东）利益而满怀信心地工作。公司本身也在全部按照《公司法》规范运作 具有诱人的前景。

民营经济是国民经济中的一支重要的生力军。湘潭市卷闸门厂是 80 年代末筹建的集体企业，当时的产值量即居湖南省第一位。由于主管领导的观念问题，厂长郭少雄三出三进。每出则为企业兴旺之时，每进，则为企业带来生机。为实现自我的人身价值，不甘身处任人摆布的局势，郭少雄厂长抓住机遇，加速了企业的股份制改造工作，并于 1997 年 5 月 3 日正式挂牌运行。郭少雄以 51% 的投资比例，取得公司 1.8 亿资产的使用权，将原湘潭市卷闸门厂更名为“少雄铝业有限公司”，集体企业转为民营企业。现职工人平工资 800 元/月 高的达 1200 元/月 并对公司在 2000 年创亿元产值充满信心。

湘潭钢铁公司建于 1958 年，在全国大型工业企业中排名第 98 位，拥有固定资产 45.9 亿元，具有年产钢 150 万吨 中型材 23 万吨 线材 38 万吨，钢丝 4.5 万吨，钢绳 2.5 万吨的生产能

力。在国有企业的改革改制过程中，湘潭钢铁公司加大了技术改造和技术进步的投入。1993年建成了 $1.4\text{m}^3$ 制氧机和3#高炉的易地大改造，1993~1995年投资4.5亿元，建成了具有国际90年代先进水平的高速线材轧机，1996年建成了具有国内90年代先进水平的1#转炉、3#连铸机和具有国际90年代先进水平的湘辉预应力钢丝、钢绞线工程、以及1#高炉的扩容改造，1997年上半年完成了2#高炉的建设。这些项目的建成投产，既扩大了湘潭钢铁公司的生产规模，更重要的是调整了公司的产品结构，增强了公司的市场竞争能力和发展后劲。现在，该公司正在省政府、冶金集团总公司的支持、指导、协调下筹备与涟源钢铁公司、衡阳钢管厂组建集团公司，以增强企业的抗风险能力和市场竞争能力，并通过资产的优化组合，进一步发挥国有资产的经济效益，以上市公司形式，优化内部管理和规范公司治理结构，并向社会融资，缓解资金矛盾。

湘潭电化集团公司，在我们所考察的企业中独具优势。该公司主导产品电解二氧化锰占国内市场的50%生产能力在世界同行业中居第六位，国际市场销售量占公司总产量的70%左右，可以说在市场处于垄断地位。但他们未以行业“老大”自居，而是抓住时机引进先进技术、引进外资，在提高企业生产能力的同时，提高了产品质量，并适时地完成了企业改制工作，使企业始终处于优势地位。

在醴陵之行以前我们的印象是“醴陵瓷业江河日下”。但到了醴陵湖南国光瓷业股份有限公司后，却发现“这边风景独好”。该公司通过减员增效、股份制改造、剥离企业社会职能等措施使这个由106个私人作坊组成，国家投资不足400万元的陶瓷企业，在全行业普遍不景气的环境下，顽强地生存和发展。并且不失时机地兼并了几家濒临倒闭的陶瓷企业，使自身实力大为增强。

湘江氮肥厂建于 1970 年，是我省第一家生产尿素的中氮肥厂。现有固定资产 8.1 亿元，职工 5800 余人，属于国家大型化工企业。在市场竞争中，该厂强化内部管理，实施减员增效，抓住成本控制关键环节，大幅度地消化了企业的减利因素，通过精干主体、剥离辅助，减轻了企业负担。目前，该厂正全力抓好投资总额达 1.17 亿元的 4 万吨氨、6 万吨尿素的扩改建工程。在不断提高商品市场竞争力的同时，湘氮正着手组建跨行业的企业集团，筹建上市公司，为企业扩展更为广阔的生存空间。

## 二 对国有企业改革的基本认识

上述七家企业内部改革的侧重点各异，归纳起来具有如下特点：

(1) 了解市场、预测市场，进行新产品开发 湘潭市塑料九厂 1992 年引进德国设备，提高了产品性能，拓宽了市场领域。湘潭钢铁公司 1996 年投产的湘辉预应力钢丝、钢绞线，一直为市场畅销产品。

(2) 发挥优势，主导市场 湘潭电化集团的主要产品国内市场份额达 50%，但仍在进一步扩大规模，谋求企业对市场的主导地位。

(3) 置之死地而后生 湘潭压缩机厂在规范破产后进行了股份制改造；虽然仍处于困境，但已让人对未来充满希望。

(4) 走联合之路，实施集团战略 湘钢、湘氮、国光瓷业公司正在谋求或实施这一战略，在更为广阔的空间实现资产重组、优化资产结构，以增强企业实力。

(5) 进行企业内部资产重组和剥离不良资产及企业的社会职能 跨地区、跨行业的资本运作要取得成功，难度相对较大，但企业内部的资产重组，必要而且可行。

(6) 个人控投下股份合作制 少雄铝业公司董事长兼总经理

理的个人股占 51% , 该公司实质上已成为民营企业。

(7) 企业改革目标明确 即进行股份制改造。这是所考察企业的共同点。

但是 通过考察 我们也认识到 国有企业改革任重道远 , 目前尚存在不少问题 , 必须妥善加以解决。

一是信心不足。这主要是体现在面对困难的无奈和对政策的依赖。在改革过程中出现一些矛盾和困难是正常的。改革不是制造矛盾, 而是发现矛盾, 解决矛盾。在旧体制掩盖下的矛盾暴露得越多, 表现得越激烈, 则预示着旧体制的消亡和新体制的诞生。在国企改革的攻坚阶段, 更需要有坚定的信心。没有任何优惠政策可以长期维持一个旧体制运作下的企业在市场经济条件下的生存。树立信心, 立足自我, 坚持改革, 才能使国企振兴。

二是目标不明。恋“公”爱“国”国有企业改革的目标是建立现代企业制度, 根据现代企业制度的基本特征, 国有企业和其它所有制形式的企业一样, 大都必须进行股份制改造。在改制过程中, 国企领导人和全体员工, 应该克服留恋全民身份的心理, 正确认识公有制与公有制实现形式的内在关系, 避免因担心投资主体变化造成国有资产流失而影响改革进程。

三是缺乏使命感和紧迫感。随着改革的深入, 企业之间的改革在力度、深度、广度上的差距越来越大, 企业经济效益的两极化趋势日益严重, 改革滞后企业在市场竞争中日渐处于劣势。对企业自身的劣势地位没有清醒的认识和强烈的使命感、紧迫感, 是无法走出困境的。发展的机遇稍纵即逝, 劣势企业欲取得市场均势, 必须加速改革进程。既要善于借鉴, 更要敢于创新。实施商品经营与资本经营并举, 谋求超常规发展。否则, 最终必将被市场所淘汰。

四是公司制操作不规范。在考察中发现, 已经完成改制的企业 虽然权力机构、决策机构、执行机构、监督机构健全 , 但权力

集中，各制衡机构根本无法发挥制衡和约束效力。在新旧体制交替的过渡阶段还可以理解，但长期以这种方式运作，甚至演变成“中国特色”的公司制模式，则至少与“权责明确”相违背。

在国企改革中，只有明确以建立现代企业制度为目的，解放思想，抛弃旧观念，牢固树立改革意识，加速改革进程，才能取得国企改革攻坚战的胜利。

国企改革是一项事关全局的宏伟事业。没有政府的支持、协调是不可能取得成功的。政府部门有效的宏观调控作用，即宏观的协调与控制是国企改革取得成功的重要因素。如建立统一的人才市场、完善的社会保障制度，为企业实施“减员增效、下岗分流”创造外部环境，主动承担社会职能，为企业的社会职能剥离创造条件，打破地区观念，为跨地区、跨行业的企业联合提供支持，规范破产、依法破产，以利于优势企业的资本经营和为困难企业提供再创业机会，支持企业内部资产重组和不良资产的剥离，以利于尚处困境中的国有企业轻装上阵，搏击市场。

株洲市经委副主任 雷新仁

## 国企改革必须同改组、改造与加强 管理相结合

### —— 株洲市搞活国有企业的探索

株洲市是一个以机械、化工、建材、冶金行业为主的工业城市。国有企业，特别是大中型国有工业在全市工业企业中所占的比重较大，一批“一五”、“二五”期间兴建的大型企业在省内、国内，乃至国际上都有较高的知名度。株洲市国有工业在改革中能否搞好搞活，对全省都有极大的影响作用。近几年来，一些地区的省、市国有企业生产经营下滑。株洲市的国有工业情况如何？是否也象其他省市的国有工业一样处于发展低谷？带着这个问题，最近我们对株洲的国有工业状况进行了调查了解，发现株洲市的国有工业不但没有萎缩，而是保持着旺盛的发展势头。1996年，全市国内生产总值 206.3 亿元，比 1995 年增长 12.3% 提前四年实现翻两番的目标；全市完成工业总产值 319.57 亿元，比上年增长 24.66%，其中乡及乡以上工业总产值完成 198.22 亿元，增长 12.1%。1997 年 1~10 月，全市乡及乡以上工业完成产值 130.44 亿元，同比增长 20.49%，其中国有工业仍保持 12% 的增长速度；完成技改投资 17.9 亿元，比上年增长 60.5%；全市工业企业总产值 214.5 亿元，比上年增加 18 亿元，资产负债率为 64.3%，比上年下降 1 个百分点，其中国有企业总资产 168.8 亿元，比上年增加 12 亿元，资产负债率 63.5% 在前两年连续

下降 2 个百分点的基础上，又比上年下降 0.6 个百分点 全年完成财政收入 16.01 亿元 比上年增长 14.77%。

株洲市国有工业为什么能保持较好的发展势头？据调查，这个市主要是在注重抓好企业改革的同时，把企业的改组、改造和加强管理结合起来一道抓。具体地说，主要抓住了如下几个重点：

### 一 以改革为主线，探索“抓大放小” 整体搞活经济的发展模式，形成了适应市场 经济发展需要的改革思路

（一）国有大中型企业改革 国有大中型骨干企业的改革思路是：在管理制度上，以建立现代企业制度为目标；在组织模式上，实行集团化管理、集约化经营、多元化投资；在发展目标上，追求“大、优、强”即大规模生产、优质名牌产品、强大的经济实力。在这种发展模式和发展思路的指导下，通过几年的努力，该市已出现了一批有活力的企业群：株洲冶炼厂通过多元化投资加大技术进步，有色金属产量由 16 万吨发展到 35 万吨 企业总资产由 10.5 亿元增加到 23.8 亿元；南方摩托车通过合资改造和“双加”工程的实施 产量由 20 万辆增加到 50 万辆 湘大通过兼并 5 个企业组建集团和技术改造，饲料由 12 万吨增加到 36 万吨 资产由 9200 万元增加到 14400 万元。另外，千金药业、啤酒厂等一批企业的生产能力大大提高。这些规模扩大，不是低水平的重复，而是向更高层次的发展。

（二）放开放活中小企业 在企业制度上，以股份合作制为主要形式 在企业发展上，走专、精、特的路子 即专业化生产、出精品名牌、有特色的发展；在结构调整和经济发展的思路，不盲目追求企业数量，不片面追求轻重比例大小，不局限于地方企业、国有企业。三年来 通过对企业的股份制改造 把一批国有企业推向资本市场。到 1996 年底，全市改制和新组建的股份制

企业共达 410 家 注册资本 12 亿元，其中县以上中小企业改制面达到 50%。由于改制工作的顺利开展，使一批企业由弱变强，由小变大。国光瓷厂 1993 年进行股份制改造后到 1996 年底，已成为拥有 7 家子公司、11 家公司，总资产达 2.5 亿元的企业集团，1996 年实现利润 2100 万元。市中药厂 1993 年完成股份制改造后，用募集增益股金改造 4 条生产线、开发 10 余个新产品，其中四个产品可望成为拳头产品，主产品妇科千金片不仅获得了国家银质奖 还被卫生部列为“国家基本药物”和“国家中药保护品种”，产品畅销全国和东南亚市场。1996 年实现利润 800 多万元，1997 年 1~9 月 税后利润 780 万元。

（三）通过改革两个“大锅饭”的企业体制基本消灭 逐步建立了“优胜劣汰”的机制 企业兼并破产的推进，标志着企业吃大锅饭已不复存在。几年来，株洲市实现兼并 28 起（不含县市）破产企业 104 家 已终结 44 家。破产重组企业按照改体制、转机制、变身份的原则，破产企业的厂长职务与干部身份通通取消，国有企业身份、全民职工身份自然消失，凡是破产重组企业都不再组建国有独资企业，而是建立以股份合作制形式为主的企业组织形式。新组建的企业没有行政级别，根据其规模大小和经营成果划定企业大中小型类别，企业经营领导班子由股东大会产生，从根本上转变了企业经营管理体制，企业职工可以下岗，可以失业，它标志着职工吃企业大锅饭的体制已不存在。

## 二 狠抓技术改造，优化经济结构， 切实增强企业发展后劲

（一）面向市场抓技改 该市对全市产品进行了分类排队，筛选出一批建设期短、适销对路、优质低耗、有发展前途的产品，在立项、资金、政策扶持上给予优先安排。对生产工艺和设备重点技术改造，以扩大产品生产规模，提高产品加工深度和精度，

扩大市场占有率。株洲冶炼厂在其主导产品电锌处于低潮时，经过对市场走势和产品优势的分析，果断决策上马 10 万吨电锌的技改项目，将生产能力提高一流，该项目于 1996 年 4 月竣工投产，今年产品价格回升，项目的规模效益得到了充分发挥，企业的经济效益大幅度提高。南方公司在中低档摩托车供大于求的形势下，采取与日本雅马哈公司合资的方式，建成具有国际先进水平的豪华坐式摩托车生产线，并加快“双加”工程，提高摩托车质量，产品供不应求，产量和效益逐月上升，工业总产值、销售收入由前几年的第三位跃居全市首位。

(二) 突出优势抓调整 在产业结构中，他们不受轻重比例的制约，而是根据株洲的实际，力求充分利用原有的基础和优势，把产品优势变为产业优势，依托产业优势发展经济优势，全面实施以调整结构为主题的“百十一”工程，集中力量发展支柱产业，把重点放在壮大机械、冶金、化工、建材四大支柱产业上，集中全市 80% 的工业发展资金以保证这些产业的发展。1996 年，全市安排 192 项技改项目，完成投资 17.9 亿元，有 15 亿元用于壮大支柱产业、调整产业结构的 50 个项目上，1996 年四大支柱产业产值占全市乡及乡以上工业总产值的比重达 80%，比 1990 年提高 6.1 个百分点。

在产品结构调整上，按照“大、优、强”的思路，围绕扩大规模、创优质名牌、增强市场竞争能力做文章。该市全面实施“百十一”工程以来，市政府多渠道筹集资金，全方位支持重点企业新产品的发展，成立了资金协调小组，对一时不能产生效益的非生产性建设项目加大限制力度，引导银行贷款向重点企业的畅销产品流动。在这种扶优扶强的大环境下，株洲的电锌、电铅、火花塞、摩托车、电力机车、饲料、微型车变速箱、妇科千金片、焊条等一批产品，开始在国内市场上占据有利地位。