导　言

党的十一届三中全会以来，温州的经济体制改革发展过程大体可分为三个阶段：

第一阶段（1979—1984年）改革的初始阶段，即农村改革为主战场的阶段。

这个阶段改革的重点，是调整农村生产关系，主要是撤销人民公社建制，改“三级所有，队为基础，集中劳动，统一分配”的管理体制，为“包干到户、包产到户、联产计酬”的家庭承包责任制。随后，又改革了农产品统派购制度，逐步放开农副产品价格，较大幅度调整农村产业结构。这两大改革措施大大解放了农村生产力，带来了专业户、专业村，特别是乡镇企业的大发展，使农村从自给自足的自然经济逐步走上经济大发展的轨道。在这个背景下，产生了发展家庭工业和专业市场为特色的“温州模式”的雏型，崛起了全国闻名的“农民城”——龙港，创造了许多“全国第一”。

同时，现在闻名全国的温州的十大专业市场，也大多在这个阶段被批准建立。

第二阶段（1984—1992年）改革的全面推进阶段，即以城市改革为主战场，以搞活企业为中心环节进行全面改革的阶段。

这个阶段的改革，我市主要是从三个方面展开的：

一是坚持发展多种经济成份，鼓励国有、集体和个体多种经济成份一起上，实行多轮驱动、多业并举，初步形成了以公有制为主

需要全本请访问 www.ertongbook.com

体，股份合作经济为骨干，个体、私营企业占较大份额的所有制格局。在这个阶段，非国有经济的发展，特别是个体、私营和股份合作企业的迅猛发展，给温州经济注入了生机和活力，温州成为中国股份合作企业的发祥地。

二是培植市场机制，积极鼓励举办和发展各类市场。在中国市场体系的发育过程中，生产要素市场的发育相对滞后。但在温州，生产要素市场基本上是与民营企业同步发展的，出现了市场结构的完整性和民营经济的普遍发展新局面。许多工作在全国领先。

三是国有、集体企业全面推行承包责任制，同时进行了以搞活企业经营机制为目的的多种形式试点，如国有小型工业企业试行“国家所有、集体经营”，国有小型商业企业试行“改、转、租”，以及企业兼并、拍卖、租赁经营、股份制试点等。围绕搞活企业这个中心环节，还进行了劳动、工资、财税、土地、职工社会保险等方面的配套改革，取得一定成效。

第三阶段（1992 至今）改革的巩固、完善和提高阶段。

在邓小平同志视察南方发表的重要谈话推动下，温州适时提出“第二次创业”的口号。主要围绕建设现代化都市一个目标；制订落实两大计划，即改革发展规划和发展规模经济；实施三大工程，即质量立市“358”工程，基础设施建设“828”工程，提高经济整体素质的“2311”工程 提高温州经济市场化、工业化、国际化、都市化水平；促进以经济增长方式转变和经济体制转变为主的五大转变，即：由小而低、大而全的企业结构向以专业化生产为基础的规模经营转变，由注重产值产量 向注重质量品种和市场占有率转变，由依靠大量 增加生产要素投入的高消耗型向依靠技术创新和科学

管理的低成本高效率型经济转变，最终实现经济增长由量的扩张向质的飞跃转变。

企业改革,现代企业制度建设,有了突破性的进展,遵照‘抓大放小”,重点抓好国有企业改革的精神,本着‘大的重点抓规模,小的重点抓改制,老的重点抓规范,散的重点抓联合”方法,全市企业改革健康进展。截至 1998 年底止，全市共组建股份有限公司 7 家,有限责任公司 5415 家，企业集团 121 家(国有 27 家),兼并 167 家(国有 35 家),拍卖 22 家(国有 1 家),破产 16 家(国有 3 家),租赁 62 家(国有 24 家）。经济体制改革推动了多种所有制经济共同发展。

上篇　托起明天的太阳

—— 轰轰烈烈的公有制改革

公有制是改革的重点，因为它是我们社会主义市场经济的太阳。单一的公有制基础上的企业制度，对我们迅速医治战争创伤，恢复国民经济的正常运行，起到了一定的作用，我国的工业体系，大的产业结构也就是这样一种特定时期形成并发展起来的。可以说,国有企业在提供有效供给、支援农业、加强国防、调节社会分配、保持社会稳定,保证国民经济运行与发展方面,起到了其他经济形式无可代替的作用。从某种意义上说，没有国有企业几十年的运作,我们今天的改革开放就没有坚实的基础,事实证明,以公有制为主体的国有企业模式是公有制的一种实现形式。

但是，传统的单一公有制实现形式，是国有企业只对国家负责,国家成为唯一的经济主体,无法形成以多元竞争为显著特征的市场经济体制。这样的后果是排斥和遏制了市场竞争，经济活动被捆得很死,难以调动生产者和经营者的积极性,严重阻碍了生产力的发展。

十几年的改革，我们已解决了计划经济体制下的许多表层问题,但众多深层次问题依然困扰着我国经济,究其原因,建立在单一的公有制基础上的企业制度已不适应我国经济高速发展的要求，其表现是国有企业的经营机制已落后于社会主义市场经济体

制。

党的十一届三中全会以后,我们进行了经济体制改革,就是建立社会主义市场经济体制,促使企业效益有大幅度提高,企业的组织形式和经营方式也应该努力适应这一发展趋势。这种适应的实质，就是实现公有制与市场经济的结合。调整和完善所有制结构，努力寻找多样化的公有制实现形式。温州企业改革，特别是国有企业改革走过了不平凡的历程；在农村改革推动下，根据不同时期,先后进行了扩大企业自主权、减税让利、承包经营、租赁经营、国有民营、股份制改造、资产经营、代管托营、工效挂钩、破产拍卖、兼并联合、组建集团、现代企业制度试点和政府职能转变等一系列改革措施。其改革由点到面、由浅入深、由低向高、由政策调整向制度创新、由单项改革和重点突破向全面推进发展。这些改革措施都是力图寻找在不改变社会主义性质的前提下，公有制有更广阔的实现途径，推动国有企业从单纯生产型向社会主义市场经济的经营型转变，向具有中国特色的社会主义市场经济的道路前进。经过 20 年改革探索实践，温州工业经济飞跃发展，综合经济实力明显增强，国有、集体企业形成一批上规模企业。1998 年全市工业总产值 1374 亿元，20 年来以年均递增速度在 42.0% 以上 企业集团也发展到 187 家,其中大型企业由 2 家增到 11 家,并有 9 家跻进全国行业 500 强行列 列入省‘五个一批’重点企业 24 家 ;亿元产值企业从无到有,发展到 67 家。

20 年来，温州企业改革具有明显阶段性特点。第一阶段是启动阶段。主要是扩大企业自主权,国家向企业扩权让利,调整国家与企业之间的分配关系,增强企业自我发展能力和自主经营权,搞活企业 第二阶段是探索阶段。改革重点从农村转向城市,在各个领域全面展开;“包大人进了城”。中心是改革企业吃国家‘大锅饭”,职工吃企业‘大锅饭’的弊端,推行承包责任制 第三阶段是深化改革阶段，建立现代企业制度。我们进行多方面的有益改革尝

需要全本请访问 www.ertongbook.com

试。特别是 1994 年转到宏观上，不再是追求搞活每个国有企业，而是在搞活国有经济上下功夫,为企业创造一个公平竞争环境,注重探索符合市场经济搞好国企的路子，着力于探索所有制多种实现形式的改革,使之与市场经济相适应。

几年来温州的国有工业企业的改革,可以清晰地看出,国有企业改革的着眼点及工作着重点发生了深刻的变化，从放权让利到转向制度创新；从单纯抓企业改革转向企业改革与配套改革同步推进;从分别抓单项工作转向"三改一加强"从搞活每个企业转向搞好整个国有经济;从分散经营转向实施大公司战略,这种思想认识的飞跃和改革着重点的转移,思想解放,实事求是,结合温州实际的结果，其改革主要形式从四方面展开：

1. 股份合作经济的壮大和发展，反哺国有企业改革。经过十几年的改革，股份合作企业在我市工业经济中已占了相当大的比例,至 1996 年底止全市已达 31107 家，占股份合作企业总数的 81% ,它们的经营方式,管理方法,资金流通,人才流动,营销方式等灵活机制，为国有工业企业改革创造了良好的改革环境。多种经济成份的发展,为国家培育了丰厚的税源,去年全市用于财政补亏、退库等形式返还 3484 万元,支持了 33 个国有企业改制。同时由于 23 万多个体户,3900 多家私营企业,43000 多家股份合作制企业,8900 家有限责任公司，为下岗职工和富余人员提供了再就业机会,改变了人们的"就业观"。

2、"产权置换"的改革方式,推动国有企业改革。温州从 1992 年开始先后在二轻、集体、城镇集体、国营中小型企业中允许和鼓励社会法人、内部职工对国有、集体资产的置换,企业内到企业外,由干部到职工，从部分到整体逐步推开。如市工业供销总公司 1993 年 11 月进行股份制改革，国家股占 42%，职工集体股占 58% ,几年来运行良好,为温州工业产品销售在昆明、天津等地办了商场,促进了经济发展。国有温州电镀厂由经营者全资置换,把

回笼的资金再投入改造锅炉厂,资金置换分三年完成(头年 50%,第二年 25%,第三年 25%),盘活了存量,推动了改革。

3、市场机制的有效运行,促进国有企业改革。温州对国有工业企业允许推行一主多企,多种经营方式,盘活了企业的存量,把“死”地、“死”房、“死”财盘活了。温州东方工业集团公司,从 1992 年起,把原玻璃钢建材厂迁到宜工地段,在原址办起了全国最大的灯具市场,走上了工商并举的立体化的规模经营路子。1996 年底,公司销售产值 10.6 亿元,实现利润 5333 万元。

4、扶强扶优的优惠政策,推进国有企业改革。为培育一批具有经济实力和竞争能力的重点骨干企业,市政府 1996 年出台了“25”条政策,1997 年 4 月又出台了《关于进一步推进工业结构调整的扶持重点骨干企业的若干政策》,支持规模企业的发展。据 1997 年 3 月的调查,全市组建工业企业集团 99 家,其中国有经济控股或独资的 22 家。如温州特陶集团公司,先后兼并了 8 个企业拥有固定资产超亿元,1996 年销售额近 2 亿元,创利 3230 万元,跻身于全省最大工业体制。

国有企业大有可为

——浙江东方集团公司辉煌之路

浙江东方集团公司原为陶建总公司下属小型国有企业——温州玻璃钢建材厂,只有 100 多名职工,21.7 万元固定资产,年产值 44 万元。从 1988 年开始至今,先后兼并救治新华造船厂、东海造船厂、船舶工业总公司,温州造纸厂、温州水泥制品厂、温州建筑机械厂、温州水泥厂、温州东山陶瓷厂等八家老大难亏损企业,联合走向市场,如今"东方"已列为国务院批准的全国 512 户重点国有企业之一。

为什么"东方"能从一个濒临倒闭的地方国营小厂,跻身于今日全国重点行列,其成功的奥秘究竟在哪里?用东方集团公司党委书记、总经理滕增寿同志的话说:"东方集团的成功,说明在社会主义市场经济条件下,可以搞好国有企业;在个体私营经济发达的温州,可以搞好国有企业;在没有外资投入的情况下,也可以搞好国有企业。国有企业大有可为!""东方"成功的真谛是什么?滕增寿同志 1994 年 2 月 4 日在《中国建材报》上发表的文章很说明问题。他说:自 1984 年至今,他任温州玻璃钢建材厂书记兼厂长已经十年。这十年,是中国改革开放大潮一浪赶一浪的十年。在这大潮的推动下,他厂十年持续、健康、高速发展的实践,足以说明国营企业在改革开放中完全可以搞活,完全可以走上振兴昌盛的道路。

现全文转载如下:

“众所周知,温州多种经济成份并存中,个体、私营经济异常活跃，市场经济的发育较之全国许多地方要早得多、快得多。吃公家饭的人员有第二职业，这对国营企业的冲击很大，向心力减弱，离心力增大。这可以说是全国国营企业缺乏活力的关键所在。有人以为，温州的国营企业更难搞活了。恰恰相反，市场经济的巨大冲击是一种压力，但也是一种最好的机遇，孕育着希望。我们厂就是在这种压力下，靠着党的路线、方针、政策,靠着改革,靠着决策正确和全体职工的艰苦奋斗走向希望的。

1991 年 10 月 23 日上午，江泽民总书记专程视察我们厂时，陪同视察的浙江省委书记李泽民对江总书记说：“过去，我以为个体典型在温州，现在我知道了，国营企业的典型也在温州，这就是滕增寿厂长领导下的温州玻璃钢建材厂”。

温州玻璃钢建材厂创建于 1974 年，是一个国营小厂。1983 年,由于连年亏损,陷入资不抵债、停工停产、发不出工资的困境。1984 年初，市委、市政府叫我担任该厂党支部书记兼厂长。我想，一个人永远要做事业的梦，当厂长的目标就是为企业、为职工。现在，党的基本路线十分正确，党的政策这么好，形势这样有利，我作为一个党员，就要义不容辞地为振兴企业、致富职工、发展经济出力。经过十年艰苦奋斗，我们厂终于取得显著成绩。

—— 小小的、亏损落后的温州玻璃钢建材厂,迅速发展成为国家二级企业、全民大型企业。 1993 年的固定资产、年产值、年利税分别比 1983 年提高 94.5 倍、200 多倍和 440 倍。

—— 先后兼并严重亏损的老大难企业温州造船厂、新华造船厂、东海造船厂、温州水泥厂、水泥制品厂、东山陶瓷

厂和保本微利的温州建筑机械厂。使亏损企业当年兼并，当年扭亏，年年兴旺发展；使微利企业加快步伐，经济效益猛增数倍。其中，特别是救活了温州的整个国有造船行业。

——在实行生产要素优化流动组合后，综合利用富余的人、财、物、场地，派生成立 5 家新企业，加速了生产力的发展。

——于温州市最早组成人财物、供产销、党政群九统一的紧密型的温州东方工业企业集团公司，初步实现立体型的企业模式。继而，升格为浙江东方集团公司（从属名温州玻璃钢建材厂）。

——与此同时，使数千名曾经陷入生活困境的职工得以安居乐业，生活年年改善，使涣散的人心凝聚起来，树起荣誉感、幸福感和安全感，爱厂为家，视厂为家。

我们厂在兼并救活多家老大难亏损企业组成集团公司的过程中，可以说是依托社会主义商品经济乃至市场经济体系的发育、发展，充分运用政策和企业的优势，实事求是，唯兴企富民是举，大胆改革，独辟蹊径，绝招迭出。

抓人头　凝聚人心兴企业

治厂先治人，治人先治心，治心先治己。治厂与治国一样，有个人心向背问题。在改革开放中，应该始终坚持抓好人头，启动各项工作。只有充分调动起广大干部职工的自觉性、积极性、创造性和持久性，才能战胜各种困难，创造各种奇迹。

温州个体经济的动力源泉是为了自己的生活出路和发家致富。那么国营企业的动力源泉呢？我认为要靠两种油：精神油和物质油。只给人加物质油，不加精神油，人们对物质利益的追求是无止境的，容易走上歧路，所以要靠一

种精神力量的支撑。温州玻璃钢建材厂的精神力量就是“永远做事业的梦”，决不当金钱的俘虏。如果只给职工加精神油，不加物质油，那更不行。用精神支柱调动起来的积极性若没有物质油作基础，这种积极性会垮掉的。所以，这两种油是相辅相成的，要不断反复地给广大职工加这两种油。我的这个比喻，统一了厂领导班子的认识，坚决靠这两种油,做好人的工作,加强企业的凝聚力。

用这两种油的办法之一,提出一个人心所向的口号,并分阶段订立奋斗目标，使之鼓舞人心，凝聚人心。1984 年，我刚上任,就提出了‘一大三好’的口号。一大,大干社会主义;三好,吃好、穿好、住好;只有兑现三好,职工才会进一步持久性地大干。“一大三好”的口号，职工听了又好记又高兴。大家说：“领导真能保障我们吃好穿好住好，我们当然安下心在企业大干”。在这个口号下，分阶段订立振奋人心但通过努力可以实现的目标。1984 年，我们订出以三至五年时间实现三个第一流的目标：把企业办成温州市第一流的国营厂；把产品质量提高到全国同行第一流水平；把职工生活提高到温州市国营厂第一流的水平。经过三年奋斗，三个一流实现了，烂摊子变成了聚宝盆，职工们兴高采烈。接着,我们提出三年上三级(市级先进企业、省级先进企业、国家二级企业）的奋斗目标，如期实现后，又提出一个又一个新目标。现在提出的第二次创业目标更为宏伟，即到“九五’期末,建成五个工业生产基地、两个专业市场、三家大公司,实现年产值超 10 亿元，利税超亿元。这使广大职工越来越感到有奔头，有信心，哪还舍得离开红火的企业。

用这两种油的办法之二，以领导人（特别是第一把手）的楷模作用，感动人心，激励人心，凝聚人心。在企业当第一把手,就要德应民心,才适发展。要爱民如子,执法如山。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

要有德有才有魄力。所以,我于 1984 年上任时,就提出 15 个字,两句话的为人之道,公布于众,作为自己的行为准则,也作为对领导班子的要求。15 个字 干有劲,言有理,利要让,难要抢,带头干。两句话 金钱面前不变心,美色面前不动情。关键在于我自己要力行在先,完全做到。干有劲,干工作要提倡牛劲,吃的是草,挤的是奶。大干社会主义,当领导的干个样子出来。我规定自己,每天早晨六点以前到厂,每天晚上九点以后回家。一年 360 天,天天如此,十年岁月,年年如此。言有理,当领导不能以权以势压人。我们坚持一贯重视思想政治工作,把话讲到干部职工心里去,把事情办到干部职工心里去,使大家心服口服,自觉去干。利要让,领导干部让利让得越彻底,越能服人心。我一不拿奖金,二不要任何礼品、奖品,三不陪吃,四不要分房。难要抢,遇到任何困难,对上不叫苦,对下不叫难,做到 9 个字:一不怕,二不休,三战胜。特别是面对一些人的诽谤诬蔑,做到受辱不屈,忍辱负重,抢挑重担。带头干,当厂长的要坚决做到带头遵守党纪国法,带头遵守厂规厂法。我自己这样做了,领导班子成员都服;领导班子人人这样做了,全体职工都服。有人对此不理解,说我做得太绝对了,少拿些奖金,适当陪吃,住一套新房,都是政策允许的,何苦那样。我有我的人生观。我不拿奖金是为了职工多拿,我不陪吃是为了热情接待客人,我不住新房是为了职工住得稳住得好。为了改革,宁当和尚厂长,头上一根毛都没有,看你怎么抓辫子。无私无忧,为民心安,利于改革,利于企业。厂里干部职工看在眼里,听在耳里,服在心上,无形中凝聚力就强了,好人好事,模范人物不断涌现。

用这两种油的办法之三,要十分重视实现每个人的人生价值,以此唤起人的尊严、自爱和事业心、责任感,努力奋

斗，体现自身价值。我吸收中国古代和我党爱才用才之精华,提出 24 字用人之道。即是“记人之功,忘人之过 用人之长,帮人之短 要换思想,不要换人”。十年来,坚持这样做，使干部们各得其所，努力工作，人人为自己所迸发的光和热而自豪。

用这两种油的办法之四,做到全方位关心职工,以此来吸引职工，凝聚职工，鼓舞职工大干。所讲全方位关心职工，即是做到在政治上关心职工，入党入团，评先进，评职称，使广大职工树起荣誉感、责任心。在文化上关心职工，鼓励职工好学上进，自学成才。办好俱乐部、图书馆、卡拉 OK 厅和适时开展文体活动，以调剂职工精神生活。在生活上关心职工,兑现三好(吃好、穿好、住好),取信于民。吃好、穿好通过劳动分配去兑现，并通过搞好福利（医疗、保险、食堂和子女入托、入学、就业等)去补充。总的是坚决实行高效高报酬、低效低报酬、无效无报酬的分配原则，奖勤罚懒，确保职工收入年年增长，吃穿用之后还有节余储蓄。住好，通过不断盖宿舍去解决，实行按贡献分房的原则。现在,已使 80% 以上的职工分到了新房。这十年改革，温州玻璃钢建材厂不只是兑现了“三好”，而且对全体职工的衣食住行、生老病死、天灾人祸,都是处处关心,事事关心。越是对老年职工、退离休人员,越是关心,使大家日子过得好，心中很温暖,对党,对企业,对领导很感谢,很热爱。职工们说，企业就是我的家，比我的家还重要。从而，都鞭策着自己大干。

抓市场　符合规律源头开

温州的个体、私营企业之所以有生命力,是因为它在市场中生，在市场中长，它的产销活动适应了市场经济的规

律。我们认为国营企业也只有坚决按照市场经济的客观规律办事，才能充分发挥优越性，在发展经济和建设有中国特色的社会主义宏伟事业中起主导作用。温州玻璃钢建材厂1983年之所以陷入困难，正因为是失去了市场。企业没有源头,哪还有活水？

所以，我把企业改革的目标紧紧瞄向市场。企业开源节流，重在开源。如何开源？纵观国内外企业，都受市场马鞍型波动规律的影响。如果一个企业只有单一产品，总有一天会滑坡。要想企业在市场竞争中站得稳，发展快，我认为必须在改革中把企业办成立体型。根据1984年初温州玻璃钢建材厂又小又落后的状况，建设立体型企业模式先从开发适销市场的新产品做起，由低级向高级阶段发展。当年,我们集中主要人力、物力、财力,迅速开发成功国内首创的玻璃钢盒子卫生间，分豪华型、标准型、普及型三个系列。这一新产品刚好赶上当年城市改革起步所带来的建筑热,销路很好,使我厂当年扭亏,净利超过上年(1983)产值。1985年，这一新产品形成经销，净利再超上年(1984)产值。在开发了玻璃钢盒子卫生间后，我们多方面及时捕捉市场信息，带领技术骨干，年年研试开发国内空缺的新产品。市场千变万化，我们也要变，变得快，变得好。我们瞄向国内外市场提出四个变：随着市场的变化而变化；随着政策的变化而变化；随着企业的变化而变化；随着人们未来需求的变化而变化。变，就是要变好，款式要新，质量要好。在当时一些报刊上宣传‘效益是企业生命’的时候,我有我的想法，一再强调“质量是企业生命”。有人说我讲错了，与报纸上宣传的不符。我说：“我没有讲错。效益没有根，根在质量”。在四变和质量第一的指导思想下，连年来，温州玻璃钢建材厂开发成功国内首创的玻璃钢汽车配用系列、玻璃

钢舰艇配用系列、玻璃钢船艇系列、玻璃钢按摩浴缸系列等，一一开拓和占领市场。这使我厂的产品实现了市场化、多样化、系列化、立体化。东方不亮西方亮，企业避开市场马鞍型波动规律的影响，呈梯形趋势，年年大幅度增产增利增税。

我们还着手做企业结构立体化，促进产品结构跨行业立体化的大文章。根据本企业的优势和温州存在一些亏损国营企业的实际，温州玻璃钢建材厂先后兼并了温州市最大的亏损企业温州造船厂等七家企业。一方面使这些厂起死回生，使数千名职工、上万名家属的生活有了保障，促进温州社会稳定,也使市委、市政府、地方财政卸下重包袱,另一方面，这些被兼并厂振兴发展后，以他们所拥有的人才、设备、场地、码头等优势，补充了主体企业温州玻璃钢建材厂求发展却受自身条件限制的不足，迅速上规模、上档次、上水平，年年大发展。具体表现在由主体企业兼亏损企业组成集团公司后，实现企业立体化，促进产品结构跨行业立体化,进一步溶入市场经济之中,如鱼得水,确保产值、利税年年翻番。1993 年，产值、利税又分别各比上年增长 1.6 倍以上。

小平同志视察南方指示和党的十四大三中全会精神传达贯彻后，我们受到很大启发和鼓舞。抓住这个机遇，提出“以效益为中心，充分运用政策和企业的优势，以工业为基础,用最快速度发展第三产业,开发新旧互补、工商互补、远近互补”的新思路，实行工贸商并举的方针，以促立体化企业模式向高级阶段发展。据此,采取‘宜工办工,宜商办商”的办法，对集团公司所属各企业的地段进行调整，做到地尽其宜,开拓新项目。开发新的项目,有远有近,有大有小,有工有商,统筹兼顾。近期开发的,在大利大干、小利小干、无

利不干的前提下，做到四个先：先近，最短时间能搞起来的先搞 先缺,市场上最缺最需要的先搞起来 先易,最易办到的先搞起来；先利，最有利可图的先搞起来。一年多时间来，着手三至五年的工业大项目三个，一年内已办成的三产项目五个,正在办的项目十一个。其中,轰动全市、全省,声振全国各地的就是 1993 年办起全国最大的灯具专业市场——东方灯具大市场。这是依托温州玻璃钢建材厂原址矮凳桥灯具街而建的。推倒围墙，兴建灯市。逐段搬迁（玻璃钢生产线搬迁新址),逐段改建,逐段开业,形成整体,实行国有民营。灯市所有营业用房都是高大古典建筑，亭台楼阁，街中有街，漂亮壮观。既成为温州市最有观赏价值的最大古典建筑群，又是客商云集的生意宝地。第一期和第二期工程共达二万平方米，当年建造，当年收回投资。灯市开业八个月来，生产批发销售一点五亿元，有厂有场有市，十分兴旺，每个厂店都发了财。进场采购灯具的客商一致惊叹价格之廉、品种之多、款式之新,令人意想不到。现在,灯市第三期工程计一万多平方米建筑正在施工。

十年来立体型企业模式终于建成了，四单变成了四多，越来越进入市场经济体制的轨道，使企业广开源头，生财有道，企业的知名度越来越高，其吸引力、辐射力和竞争力越来越大，立体型企业模式必将使国营企业在市场经济中越来越显示出它的优越性。

抓科技　攀登高峰添后劲

市场竞争，归根结底是科技力的竞争。企业要上规模、上档次、上水平，必须依靠科技进步。在改革开放的实践中,温州市一些生产普通、低档大路货(如鞋类、服装)的国营厂,一方面因个体、私营企业同类产品大量涌入市场,加

之经营机制灵活，采取不规则竞争手段，另一方面自身技改乏力、机制死板，眼睁睁地看着人家把市场夺走，逼得这些企业滑坡关门。

在激烈的市场竞争面前，我们企业的进取目标是根据市场所缺上大项目，上高科技项目，敲大锣大鼓。不但是一般个体、私营企业无力与我竞争，就连实力较为雄厚的国营大中型企业也难以与我匹敌。为此，我们在改革开放的进程中始终重视科技进步，使企业年年上规模、上档次、上水平。

我们重视科技进步，主要是做三件事：

第一件，建立科技队伍。科技力，关键是人才，人是生产力诸因素中最活跃和决定性的因素。没有人才，就谈不上科技力。1983 年，温州玻璃钢建材厂只有一个大学生，二名技术员,科技力基本上属于零。我上任厂长后，求贤若渴,年年招贤。外地调入的,大专院校分配的,内部培训的，科技队伍年年扩大。目前，全集团公司有各类技术职称的科技人员共有 247 人,其中高级职称的 37 人。科技队伍初步建立起来了，我们采取与几十家大专院校挂钩的办法，借力协助自身科技队伍研制高水平新产品，攻克了一个又一个技术难关。

第二件，有了队伍以后，狠抓人的积极性。总之，还是靠上述的两种油。在此前提下，对调动人的积极性着重再从两个方面做工作。一方面，在政治上尊重科技人员。关心他们的入党、评先进、评职称，表彰他们的成绩，另一方面，在生活待遇上向他们倾斜。在以效付酬的总原则下，我们还提出三先三后的分配办法。就全厂范围来说，科技人员和经营人员先富起来，其他人员在后；有了生产任务之后,一线工人先富起来,行政人员在后 在行政人员中,一般

需要全本请访问 www.ertongbook.com