

# 一、综合

## 走集约化经济增长之路 振兴民族造船工业

### ——中国船舶工业总公司经验

编者按：“起点低、基础弱、投入少”是 80 年代初期我国造船工业的基本现状。然而，在短短的 15 年间，我国就跃居为世界第三造船大国。这与我国很多其他产业形成了巨大的反差。其成功的秘诀何在？我们认为首先是在其管理体制上，它实行的是集团式的管理，从而确保了统一的决策程序；其次，积极参与国际竞争，在引进技术的同时，注重消化、吸收和创新，从而能迅速赶上发达国家的水平；第三，在管理上也做了大胆的改革。显然，造船业的成功，为其他行业的发展提供了可资借鉴的经验。

#### 一、船舶工业发展的现状

我国船舶工业有着光辉的历史。但是由于种种原因，与世界先进水平差距日益拉大。直到改革开放以前，我国在国际造船和航运市场上，既无自己的产品，更无自己的技术。党的十一届三中全会以后，初步走出一条“以我为主，博采众长，提高创新，扩大出口”的振兴民族造船工业的集约型经济增长之路。

### （一）初步确立了在国际市场上的地位

1995年，全公司完工造船产量184万吨，首次超过实力雄厚的德国，成为继日本、韩国两大造船国家之后的第三造船国家。手持新船订单，连续五年处于世界第三位。在世界主要发达国家造船业近几年普遍亏损，甚至部分企业破产、倒闭的不景气形势下，我国的造船潜能和优势正在释放和发挥。“八五”期间，全公司造船产量年均增长率达26%，超过日本6.7%、韩国5.3%和德国3.6%的增长速度。在强手如林的国际市场竞争中，船舶工业以令人瞩目的业绩成为世界造船大家庭中一名重要成员。

### （二）加快了外向型经济的发展

从1978年到1995年的18年间，船舶总公司累计出口船舶560多万吨，相当于建国后前30年的35倍。“八五”期间，累计出口创汇26亿美元，出口船舶300多万吨，比“七五”分别翻了一番。出口船占造船产量比重从“六五”期间的24%上升到45%。船舶产品大步进入发达国家市场。1995年新接的240多万吨出口船舶中，九成以上是来自发达国家和地区的订货。我国以优异的技术性能和信得过的产品质量，吸引加拿大、英国、比利时、希腊和台湾船东转向中国订船。世界航运大国挪威在建的新船中，有1/4是在我国建造的。船舶出口带动了军贸、外轮修理、海洋工程和机电产品的出口。累计有上百种大宗出口产品，进入七、八十个国家和地区。李岚清副总理高度评价说，船舶工业是我国目前唯一称得上外向型的出口支柱产业。

### （三）促进了军工科研和生产的发展

“八五”期间，是船舶军工和军贸获得同步发展的时期。在解决了第一代战斗舰艇技术遗留问题的基础上，研制了第二代核潜艇、导弹驱逐舰、导弹护卫舰、常规动力潜艇和军辅船等。这些新型战斗舰艇，在青岛和东南沿海举行的重大军事演习中，为保卫我国海疆，维护海洋权益发挥了重要作用。我国自行研制的具有国际水平的新型导弹护卫舰、导弹快艇、远洋综合补给船等批量进入国际市

场，并受到用户的好评。军贸市场的开拓，使我们跟踪了世界先进舰船技术，填补了国内空白，有力地促进了军工科研生产的发展。

#### （四 增强了抵御市场风险的能力

船舶工业是国内目前为数不多的经受过国际、国内两大市场考验的行业。80年代初 刚一跨出国门，船舶工业便经历了国际市场大萧条。随后是海湾战争的影响。进入90年代后 又赶上国内市场低迷，国际市场船价下跌。船舶总公司放手让骨干企业在市场风浪中“摔打”锻炼了队伍 提高了生存本领和竞争能力。近几年，尽管市场出现较大波动，船舶总公司依托国内市场，开拓国际市场，不仅结束了造船产量长期在六七十万吨徘徊的局面，而且在1993年突破100万吨的基础上 实现造船产量“三年三大步”和提前一年翻一番的目标。国有企业的巨大潜能开始释放。全公司现已形成十几个出口创汇在上千万美元以上的企业，最高的达到上亿美元。沿海骨干船厂造船产量占到90% 在全系统盈利上千万元以上的11户企业中 骨干船厂就有9户。出口主力军队伍的形成 是全公司在国际、国内外外贸出口环境不利 减利因素增加 市场竞争激烈的条件下，保持增势不衰的重要条件。

#### 二、抓住“三大矛盾”做到“三个坚持”促进“三个提高”

自进入市场以来，船舶工业除经历了国有企业遇到的所有困难之外，更多的是来自国际市场的挑战。船舶工业面对的是以日本、韩国、德国为代表的实力雄厚的发达国家 参与的是已被世界造船大国分割完的市场 面临的是与国外强手形成的“起点低 差距大 基础弱 对手强 资金少 投入多”的强烈反差。船舶总公司抓住世界造船重心东移和市场结构调整重组的有利时机，“扬长补短”大胆置身于国际经济大循环之中。针对技术、管理落后和资金短缺的“三大矛盾”做到“三个坚持”促进“三个提高”。

#### （一 技术上 坚持“以软带硬”提高技术起点

80年代初，我国造船技术和关键船用设备水平，与国外相差

20 年以上。为了缩短差距，尽快与国际市场接轨，船舶总公司一面把有限的资金，集中用于引进国外船舶设计技术和关键船用设备（软件）制造技术，一面加快消化吸收积极培育和发展自己的名牌产品。

掌握船舶设计技术，是提高国产化水平，争取外贸经营主动权，扩大船舶出口的关键。船舶总公司发挥人才密集和厂所结合的优势，先后引进国外七大著名船级社 42 种、近百分册、2000 万字的造船规范和 5000 多项国际标准及 10 多项船舶设计技术。通过消化吸收，逐步实现了从借鉴和移植国外技术到自主开发创新。“八五”期间船舶总公司累计完工 660 万吨出口船和远洋船，全部选用了我国自行开发的船舶设计技术。具有世界先进水平的高速水翼客船、液化石油气船、大舱口散货船、成品油轮第一批高技术含量新型船已经出口。国内自行设计建造，目前最大吨位的 15 万吨散货船和油船也批量进入发达国家和地区市场。现在，全公司不仅开发、优化和储备了 500 多种新船型，作到“建造一代、开发一代、预研一代”而且向大型化、高新技术和世界名牌方向发展。江南和大连造船厂分别开发建造的 6.5 万吨散货船和 4.4 万吨成品油轮，以其优异的技术性能和信得过的产品质量，被国际航运界誉为“中国江南型”和“中国大连型”成为世界名牌产品。其中“中国江南型”已在国际租船市场挂牌交易。在已承接和建造的 20 多艘“中国江南型”中，有十多艘出口到美国、德国、台湾和香港。美国一家船东被我国造船工业顽强拼搏和为国争光的精神所感动，不仅将新订的 5 艘让中国人自豪的新型船编入自己的船队系列，而且以国际造船和航运业隆重命名的最高礼仪，将其分别命名为“中国光荣”号、“中国自豪”号、“中国精神”号、“中国希望”号和“中国欢乐”号。外国船东用中国的名字为自己的船舶命名，这在国际造船和航运史上是没有先例的。名牌产品促进了市场的开发。现在，我国的船舶产品已出口到 40 多个国家和地区。

船舶出口，促进了国内交通运输业的发展。我国沿海和内河急

需的 3.5 万吨浅吃水肥大大型运煤船和 1.2 万吨江海直达型货船已经研制成功。这种经济型的新型运输船舶 不仅适合我国沿海和内河航道浅、运力大的要求 而且有效地解决了“北煤南运”和万吨级货轮江海联运的问题。其中 3.5 万吨浅吃水肥大大型运煤船已建造 30 多艘，在沿海运输中发挥着重要作用。李鹏总理高兴地称赞说：“这件事办得好！”

为了加快船用设备的更新换代，船舶工业从 70 年代初开始，引进船用主机、辅机等世界名牌专利软件制造技术 100 多项。经过十几年的努力 现已形成新一代低、中、高速三个系列产品。与 10 年前相比 新一代船用柴油机占当年造机产量比重 由 36% 上升到 80%。其单机功率从几千马力发展到 3 万多马力 从为国内万吨级以下船舶配套 发展到为 15 万吨大型出口船舶配套。以散货船、集装箱船和普通油船为代表的大宗出口船型 船用设备国产化自给能力 已由 80 年代初的 20% 提高到 80%。大连船用柴油机厂率先引进国外专利技术后，在不到三年的时间内，便研制出我国第一台完全按照国际标准制造的低速大马力柴油机。现在 低速大马力船用主机已发展 10 代 21 种，不仅跟踪和保持了世界领先水平 满足了十几年来累计完工的 1200 多万吨出口船和远洋船的装船需求 而且整机出口到发达国家市场。据不完全统计 扣除关键零部件进口用汇部分，十几年来仅低速船用柴油主机替代进口一项 就为国家节汇 5 亿多美元。

## （二 投入上 坚持“以少带多”提高综合实力

船舶工业是投资大、回收慢的行业。改革开放以前 船舶工业主要为海军服务 在造船设施、能力配套上 以能适应建造万吨级以下舰船为主。随着民用船舶市场的开发 船厂对市场需求量较大的 3.5 万吨以上大型船舶建造能力明显不适应。因财力有限，国家对船舶工业投入又逐年减少。“七五”期间 船舶总公司固定资产投资占全国的比重 由高峰期的 1.16% 降到 0.27%。“八五”期间虽有回升 但仅相当于国内一条汽车生产线的投入 还不及日本、韩

国一个船厂一年的投资。以有限的增量资产，带动和盘活存量资产 重组生产要素 是船舶工业适应和扩大市场的重要举措。

针对大型造修船设施和能力短缺的薄弱环节，船舶总公司发挥集团综合实力和优势 统筹规划 合理布局 集中投入 突出重点 确保大连 20 万吨级和文冲、澄西两个 10 万吨级造修船坞等重大基础设施建设及重点骨干船厂技术改造。

大连造船新厂在边建设、边生产的艰苦条件下 完成了国内最大的 20 万吨级船坞的建设，形成了我国目前规模最大的现代化总装厂。1995 年 该厂完工 50 万吨出口船 创汇 1 亿多美元 创我国造船企业年产量最高、出口创汇最多纪录。沪东造船厂在国家没有投入的情况下 采取股份制和多方筹资的办法仅用 9 个月时间 就在崇明岛滩涂上将一艘超大型油船，改建成一座 10 万吨级浮船坞 为我国大型造修船设施建设 闯出一条融资快、周期短、投资少、效果好的新路。

在国务院领导的直接关怀下 船舶总公司对整体素质好、出口创汇额高、市场和发展潜力大的江南、沪东、大连、上海和广船五大骨干船厂优先进行技术改造。通过扩建原有造船设施 引进先进工艺技术 补充关键的生产设备 有效地提高了造船能力。江南造船厂是我国民族工业的发祥地 至今已有 130 多年历史 在我国民族工业发展史上曾经作出过巨大贡献。但是由于缺少投入 该厂设备老化 固定资产新度系数只有 50% 不仅与全国工业企业 67.8% 的平均水平相差甚远，而且低于船舶工业 62% 的平均水平。江南造船厂知难而进，瞄准国际市场需求量较大的巴拿马船型进行改造 使单船造船能力从 2 万多吨 迅速提高到 7 万多吨。广州造船厂看准我国北煤南运急需的 3.5 万吨浅吃水船市场 仅用 10 个月时间 就将 1.5 万吨级船台改造为 3.5 万吨级船台 并迅速发挥了作用。

经过“八五”重点建设和技术改造 我国不能建造和修理 10 万吨级以上大型船舶的历史已经结束，初步形成了东部沿海地区从

北到南比较合理的大型造修船格局。与 10 年前相比, 全公司造船能力翻了一番, 出口创汇增长 10 倍; 万吨级以上船舶占造船产量比重由 64% 上升到 90%。据国外对 25 个国家和地区 100 多家船厂的统计和分析, 我国有两家船厂进入世界大型造船企业行列, 4 家进入中型船厂前列。我国已跻身世界上能够建造、坞修 30 万吨超大型船舶国家的行列。

发挥集团优势, 统筹规划, 重点投入, 避免了重复投资、重复引进、重复浪费的现象, 形成了有效的资源配置和按市场、产品结构优势互补的合理分工。目前大连地区重点开发北欧市场和大吨位散货船、油船及高附加值液化石油气船、海洋石油工程等。上海地区重点开发北美、西欧、东南亚市场和市场需求量较大的巴拿马型货船、普通油船、集装箱船及高技术含量客船、运输船等。广州地区以开发东南亚、中东市场和 3.5 万吨以下常规运输船为主。

坚持走内涵扩大再生产的道路, 使有限的增量资产在较短的时间内形成了“催化”, 也使长期沉淀的庞大固定资产发挥了作用, 收到了“一分投入, 三分产出”的效果。据对“八五”技术改造的 51 个项目统计, 每投入 1 元钱, 新增销售收入 3.12 元。五大船厂技术改造后, 新增造船能力 48 万吨, 提高造机能力 3.7 万千瓦。与新建同等规模的船厂相比, 投资可节省一多半, 周期可缩短 2/3, 5 年内即可回收全部投资。

### (三) 管理上坚持“以外促内”提高竞争能力

通过加快与国际市场接轨和扩大船舶出口, 促进和提高内部管理水平, 是生产企业不断强化内部管理的直接动力。技术落后, 观念和管理更为落后。80 年代初, 刚开始承接出口船时, 国内著名的军工企业——江南造船厂将完工的第一个船体分段交给外国船东验收, 竟被挑出几百个缺陷。外国船东毫不客气地说, 按国际要求, 只要查出 20 个缺陷就要返工, 你们这样的质量根本没人要。其实, 被船东挑出的都是过去认为无关大局的个别铁锈没有打磨干净、焊缝不大光顺等, 但这竟成为通向国际市场的第一道关卡。造

船工人在实践中悟出一个道理，建造世界一流的出口产品，必须要具备全新的观念和一流的管理水平。

在开拓国际市场的同时，船舶工业与国外开展了有史以来规模最大、范围最广、成效最为显著的国际交流与合作。沿海八大骨干船厂率先与日本造船企业对口建立了长期的友好合作关系，从工艺技术、操作规程到各种规章制度、现场管理，全部按国际规则，从头学起。各车间、工段，严格按国际标准和要求对职工进行技术培训、考核，不合格的一律不准上岗。船舶总公司还组织企业领导和职工出国培训、学习、考察，聘请国外专家、顾问来华指导、讲学。总公司领导带头参加各种业务和学术交流活动，与国外专家、顾问共同研究和商讨加快船舶工业发展中的技术难题。这种自上而下的学习、交流活动，加快了与国际市场接轨，逐步更新了观念，较快地掌握了建造出口船的技术标准和质量要求。骨干船厂至今与国外对口企业保持着友好合作关系。这是船舶工业迅速跨出国门、走向世界的重要条件。

“八五”以来，全公司从改革管理体制，转换造船模式，提高生产效率入手，组织骨干船厂与日本企业开展了第二次大规模的合作交流活动。广船国际、江南、沪东三大骨干船厂大胆吸收、借鉴日本现代管理模式，大刀阔斧地对传统的管理体制进行改革，强化了企业的经营机制，促进了生产和效益同步发展。广船国际是国内首批九家在境外上市公司之一。公司改制后，加快了资金运营和生产经营的发展。目前，该公司净资产值是改制前的 4.5 倍。1995 年在消化各种减利因素之后，获净利润 1.2 亿元，居全行业榜首。江南和沪东造船厂大胆借鉴日本造船事业部的管理模式，围绕建立现代企业制度的总目标，进行了改制试点。现在江南和沪东造船厂已基本改变了机构臃肿、人浮于事、“头重脚轻”的不合理组织结构。其中，沪东造船厂一级管理部门精减 40%，管理和服务人员压缩 50%，减少了中间环节，提高了生产效率。

随着外向型经济的发展和市场竞争的加剧，造船成本成为争

夺市场份额的焦点。船舶总公司及时提出了缩短造船周期，转换造船模式，向管理要效益的新思路。各单位把提高效率、降低成本作为事关企业生存发展的重要环节，并结合本单位实际，制订了工作计划和保证措施，促进了生产效率的提高。江南造船厂 1996 年上半年创下了交 5 艘新船的最高纪录。大连造船新厂钢材月加量最高达到 9000 多吨，比两年前翻了一番。现在，骨干船厂造船周期明显缩短。1995 年与 1990 年相比，3.5 万吨以上大型船舶建造周期，平均由 559 天缩短到 495 天，减少两个多月。船台周期由 200 天，降到 151 天，减少 39 天。最快的达到 56 天，接近日本先进水平。

### 三、转变经济增长方式的几点体会

船舶工业在实行经济增长方式转变过程中，经历了从不自觉到自觉，从被动到主动的过程。提高自觉性，变被动为主动，一个重要条件在于加快与国际市场全面接轨，大胆置身于国际经济大循环之中。他们的体会是：

（一）坚定信心，是重振我国民族造船工业，加快与国际市场接轨的重要条件

70 年代末，小平同志就高瞻远瞩地指出，中国船舶工业要打入国际市场。这为当时处于“军转民”大调整中举步维艰的我国船舶工业指明了方向。近 20 年来，尽管船舶工业在变幻莫测的国际市场风浪中历尽坎坷，但这一目标和信念从上到下从未动摇过。它是凝聚 30 万造船职工不畏艰难开拓前进的力量源泉。

（二）自找压力，是实现增长方式转变的主要动力

船舶工业是国内最早“断奶”，最早跨出国门的行业。在国内任务不足，我国现有设备老化，资金严重短缺，不开拓国际市场，不参与发达国家市场竞争，就无出路的巨大压力下，船舶工业必须摒弃“等、靠、要”的思想，变压力为动力，把有限的资金用好，在盘活存量资产，挖掘和释放企业内部潜力上下功夫。除此别无选择。

### （三）科学决策 是实现经济增长方式的前提

船舶是国际性的大型商品，国内、国际两大市场有着天然的联系。一艘 7 万吨级的出口船，价值三四千万美元。船市行情变化，船价瞬间可下跌几百到上千万美元。针对变幻莫测的国际市场，船舶总公司党组始终坚持群策群力，定期召开经营分析会，听取专家和业务部门的意见，制订相应的经营策略。

### （四）抓住重点 是适应和扩大市场的重要举措

80 年代初，船舶工业针对与国外造船技术存在的巨大差距，集中资金 重点引进和消化吸收世界名牌 软件 专利技术 很快实现突破。进入市场后，原有造船设施和能力不能适应，船舶总公司抓住关键项目和骨干企业进行集中投入和技术改造，收到了事半功倍的效果。进入 90 年代后 随着国际市场需求量加大 各国加大对造船的投入，世界造船能力供大于求的矛盾日益突出，船舶总公司把工作重点放在缩短造船周期，降低生产成本上，取得了初步成效。突出重点，就是要抓住一个时期，能够影响带有全局性的关键环节 重点突破。这是用好增量 盘活存量 扬长补短 避实就虚 在与实力相差悬殊的发达国家对手竞争中不断赢得主动的关键。

改革开放以来，船舶工业在参与国际市场竞争、发展外向型经济、促进增长方式转变方面 摸索出一些经验 取得了一些成绩 但也暴露出许多深层次的问题。与发达国家造船业相比，我国不仅资金短缺，发展后劲不足，而且缺乏必要的政策倾斜和保护。随着国际市场回升，各国政府加大对本国造船业的投资力度，并提供种种优惠补贴。我国因宏观政策调整，1996 年全公司新增减利因素 7 亿元，使企业负担加重，外贸出口处于十分不利的境地。今年上半年，日本、韩国和德国纷纷在我国境内投资筹建新的造船企业。这种不加限制的“经济入侵”，对建立在自己工业基础上的相对脆弱的民族造船业构成严重的威胁。

从自身情况来看，内部管理体制、运行机制还很不适应，管理中的漏洞使资源和低成本优势以及蕴藏在职工中的巨大能量远远

没有释放出来。这就再次说明了加快实现“两个根本性的转变”的必要性和紧迫性。我们在呼吁国家对船舶工业予以必要的政策保护和倾斜的同时，要抓住机遇，加快发展，继续坚定不移地走集约型经济增长之路，振奋民族造船工业，为早日进入世界先进造船国家行列，为国民经济和国防现代化建设，争取作出新的更大的贡献。

## 不断超越自我的“兖矿之路”

### ——兖州矿业（集团）有限责任公司经验

编者按：煤炭行业长期以来都面临着“用人多、效率低、效益差”的难题，国有大中型煤矿尤其如此。在众多煤炭企业的拼搏队伍中，兖州矿业有限责任公司（以下简称兖矿）脱颖而出，由一个濒临亏损的企业迅速成长为一名上缴利税的大户。我们认为，其成功经验在于他们走出了一条不断超越自我的道路，一是有一个敢于创新的领导班子；二是初步建立了一套符合市场经济要求的管理体制；三是开展多元化经营，大力发展非煤产业；四是通过技术创新获得了高效益。

用人多、效率低、效益差——长期以来困扰着我国煤炭行业的“三大难题”如今已被锐意进取、不断超越的“兖矿人”找到了解决的办法和攻克途径。

80年代末期的兖州矿务局〔已于1996年3月份改制为兖州矿业（集团）有限责任公司以下简称“兖矿”〕就其生产规模和经济实力而言，尚处在我国近20家特大型国有煤炭企业末尾的位置，且陷于亏损的困境；就其煤炭的赋存开采条件和装备状况而言在行业里也不是最好的。然而进入90年代以来，兖矿经受住了一次又一次大的考验，抓住了一次又一次大的机遇，实现了一次又一次大的跨越。1995年与1990年相比：

——原煤总产量由1017万吨增长到1695万吨，年平均增长135.8万吨，由行业第19位跃到第4位；

——销售总收入由8.12亿元提高到42.9亿元，增长4.28

倍 在全国 500 家最大工业企业排序由 1993 年的 209 位跃入 100 强，其跨跃幅度位居行业之首；

——非煤产业生产经营总额，由 2.56 亿元提高到 17.35 亿元，增长 4.2 倍，成为全行业中非煤产业发展最快、实力最强的企业；

——原煤全员效率由 1.67 吨/工提高到 5.66 吨/工，增长 2.4 倍，为全行业同期平均水平的 3.2 倍；

——利税总额，由 3609 万元提高到 7.88 亿元，增长 20.84 倍，成为全行业中对国家贡献最突出的企业之一；

——安全生产，煤炭生产百万吨死亡率 5 年平均 0.28% 其中，1993—1994 年度创出连续安全产煤 1000 万吨的好成绩，跨入国际先进水平；

——企业综合素质，1992 年以来连续获得 5 个全行业同期唯一的国家级成果和荣誉称号：1992 年国家科技进步特等奖，1993 年全国优秀企业“金马奖”，1994 年全国质量效益型先进企业“兖州煤炭”被评为“全国公认名牌产品”被国务院确定为全国百户现代化制度试点企业之一；此外，还被评为“全国首批转换经营机制典型企业”。

他们的主要做法是：

### 一、大力推行机制改革 向机制要效益

第一步：抓试验，探索新路。兖矿领导班子努力创造这样一种改革气氛。改革中遇到困难，不是先向上要“说法”或者“红头文件”而是充分发挥广大干部职工的创造精神，鼓励开展新试验，探索新路子，创造新经验。唐村煤矿是兖州矿区最老的一个矿，始建于 1958 年，设计能力为 30 万吨。由于长期开采，矿井进入衰老期，1991 年经上级批准注销了生产能力，1992 年亏损高达 1710 万元。像唐村这样的衰老矿井还有没有出路和希望？局、矿领导和广大职工都在思考。煤炭企业具有自身的特殊规律，无论其昨天如何辉

煌，但毕竟要走向资源枯竭、矿井衰老。是“坐以待毙”还是靠改革闯出一条生路？以局长赵经彻（现任兖州矿业集团公司董事长、总经理）为首的局领导班子站在对国家对企业负责的高度，果断地选择了后者。1992年下半年，他们适时抓住我国新一轮改革开放热潮的有利时机，经过充分调查分析，选择唐村煤矿创办“内部特区”。在赋予10项优惠政策和10项经营自主权的同时，许下承诺：文件、规定里没有的，只要符合“三个有利于”的原则，允许先行一步，大胆实验。唐村矿充分利用矿务局赋予的政策，使蕴藏着的变革潜能得以充分发挥。改革的第一刀首先切到了机构上，矿机关分三次由17个部门290多人削减至12个部门50多人，划小核算单位，走“打破重组”的路子，将25个单位推上经济实体的轨道；所有转产开发项目实行负债开发、经营，有偿占有，应聘者从调研论证、立项筹建直到投产经营一包到底，优者奖，劣者罚。好机制使这个衰老矿井重获生机。1993年以来，以年平均30%以上的速度减少亏损，1995年转变为盈亏持平，1996年上半年全矿实现盈利220万元，非煤产业领域20多个新项目、100多个新品种个个盈利。全国人大常委会副委员长布赫视察该矿后欣然题词称赞：“老矿展雄风”。

第二步 转机制 搞活经营。“内部特区”的试验成功，极大地鼓舞了兖矿领导班子大力深化全局面上改革的决心，迅速推动所属单位走上了“放开基层、搞活经营”的路子。局矿分别对下一级生产经营单位按“模拟法人”实行“只管三个一”的有限管理，即管一个领导班子，一个盈亏合同，一个工资增长比例，让其享有较大的人财物自主权、销供产经营权、工资奖金分配权和项目开发、信息咨询、引进资金组织权。与此同时，矿务局充分利用煤炭部三年新一轮承包的优惠政策，实行“超利全留、超亏不补”。放开经营的结果，使各基层单位的主体性得到了充分的显现，主动发掘自己的潜力，自己的事自己办，自己解决自己的问题，已成为普遍的自觉行动。实践证明，只有“放开”才能“搞活”。

第三点促“裂变”勇闯市场。国有大中型煤矿难以搞活，难以适应市场经济，原因之一就是“小而全、大而全”，如同一艘重载的大军舰，不容易沉没，可也开不快。如何发挥其“大”的优势，又去掉“大”的弊端，南屯煤矿先后采用“多法人制”和“内部市场”的改革举措，探索出较为成功的解决办法。他们将 14 个所属单位，分别注册登记为独立法人实体或享受模拟法人资格，对内实行有偿服务、有偿占用，对外面向社会开展创收，超收分成，欠收自补。运行一年之后，他们对其中产品无销路或经营无方、资不抵债的模拟法人实行内部兼并，促进了资源的优化配置。1995 年这个矿乘势而上，在理清内部各单位经济、业务、效益关系的基础上，对采掘区队、生产辅助和经济实体等单位，按照直接式、间接式、不完全式三种类型，分别确立内部市场主体或效益主体，从而把矿井纵向行政制约关系和横向生产协调关系，转变为平等的经济利益关系，建立起内部市场价格、内部结算、内部运营、内部监督“四位一体”的竞争机制。原来六七千人“吃喝拉撒睡”全部找矿长，干什么事都是“一二三齐步走”，现在，各法人、模拟法人和井下生产区队自找压力，自寻发展之道，相互之间也是“亲兄弟明算帐”。组织结构的“裂变”，内部市场体系的建立，带来的是优胜劣汰机制的逐步形成，产生出滚动发展的效应。1993~1995 年三年，南屯矿累计创利 4.5 亿元，是国家对这个矿井投资总额的两倍。

## 二、抓产业改组，向“以煤为本，煤与非煤并重”新战略要高速度、高效率、高效益

兖矿有职工 6 万多人，加上家属近 20 万人，原来主要靠每年产煤 1000 多万吨“吃饭”，而澳大利亚年产煤 2 亿吨仅用人 2 万多人。兖矿虽然刚步入“青壮年时期”，但却拥有承担办社会职能的从业人员 2 万多人，占去矿区职工总数的近 1/3，年资金支出占整个企业净资产的近 1/10。

如此巨大的差距，如此沉重的包袱，怎么能参与国际竞争？兖

矿领导班子正视差距 知难而进 早下决心 早作筹划 提出了“以煤为本，煤与非煤并重”的全新战略，动员各方面的力量像抓煤炭生产那样抓好非煤产业（即除矿井、洗煤厂以外的产业）的发展 做好产业结构战略性调整的大文章，促进非煤产业的上档次、上规模，寻找和培植新的经济增长点，拓展企业生存和发展的空间。

在思想认识上，确立有利于发展非煤产业的新观念。一是破除“小富即安 小成则满”的狭隘任期功利和不求进取的思想 确立起十分紧迫的危机感、责任感，把发展非煤产业放到战略地位，抓紧实施，抓出成效。二是破除非煤产业是非主体产业的观念，确立非煤产业是兖矿经济运行的“增效剂”、“助推器”的认识 把非煤产业放到与煤炭生产同等重要位置。三是破除“等靠要”的依赖思想和“小打小闹”的保守思想 确立积极进取 大胆探索 勇于实践 奋力开拓的创新观念。四是破除“重开发、轻管理”、“重安置、轻效益”的片面认识 强化市场意识、竞争意识、效益意识、风险意识。五是破除“干非煤产业低人一等”的世俗思想 确立“以经济效益论英雄”的新思想。

在发展路数上 实施“抓大扶优”、“外向带动”的发展策略。1994年年初，兖矿在煤炭生产获得较大突破的基础上，开始全面实施“非煤产业双十亿”工程 即用 3 到 5 年时间 基本形成 10 个非煤产业产值上亿元的单位，形成 10 个年产值上亿元的非煤产业集群，使兖矿非煤产业发展步入上规模、上档次、上效益之路。1995年，通过优先安排资金投入 加大技术改造，鼓励兼并联合等措施，兖矿的非煤产业规模和档次有了较大提高，新建项目 34 个 扩建项目 12 个，非煤产业年产值上亿元单位由上年的 2 个增加到 6 个。与此同时，兖矿注意调动局矿两个积极性，分别在北京、上海、青岛、海南、深圳、绥芬河等地设立办事机构 注册公司 构筑外向型经济的“桥头堡”。在发展外向型经济中 他们坚持在“强”字上做文章 通过“强强联合”的方式 与香港一家著名服装公司合资建设了恒隆制衣公司 与日本企业合资组建了生产煤矿防爆电器的东

方机电有限责任公司；与香港一家大企业合资兴建了新世纪集团公司双利电器公司。在吸引外资的同时 他们组织精兵强将分赴美国、日本、俄罗斯 开辟期货贸易、餐饮、外贸等业务。1995年 连同煤炭出口 瓷矿出口创汇达到 1.18 亿美元 成为全行业最大出口创汇企业。

在投资结构上，坚持向“三高一低”的产业或产品倾斜。1993年以来 面对基建资金到位率低、用户欠款上升的严峻形势 主动出击 通过吸引外资、内部筹资入股、吸纳法人参股 集中资金 1 亿多元 开发了高强力阻燃运输带、车载电话、陶粒建筑材料、硬质塑料门窗等一批有市场竞争力的优势产品。目前已基本形成市场前景、有较大规模的“五大龙头”产业或集团 即 建筑材料产业 煤化工产业 电子电气产业 服装产业集团 航运集团。其中 服装产业已形成年产 300 万件的规模，电子电气产业中的录相带盒年产能力达到 1200 万件。瓷矿生产的“环圣牌”水泥、“尼达尔牌”衬衫、人工急救器、分离式多功能窗等 10 多种产品分别获得全国新产品奖、适用消费精品奖、最高成果奖。“龙头”产业和名优产品的发展，已成为瓷矿新的经济增长点。

瓷矿的经验告诉人们，当走出单一挖煤的路子，拥有了上规模、有市场、高效益的非煤支柱产业 国有大中型煤炭企业就可以变被动为主动 就可以赢得参与国内外市场竞争的有利条件 立于不败之地。

三、抓技术改造 向“合理集中生产、建设双高矿井”新方式要高速度、高效率、高效益

在市场经济条件下 企业间的竞争 效益的提高 后劲的增强，最终取决于科技进步的水平。瓷矿是从 1979 年开始推行综合机械化的 到 80 年代末已进入行业先进水平。但是与国外主要产煤国家相比 综采生产的效率和效益差距仍很大。从 1993 年初起 瓷矿瞄准世界先进水平 提出了“合理集中生产、建设高产高效矿井”的