

刊名创意：王蒙 刊名题写：沈鹏

本刊主编：姜锦铭

值班责编：李牧鸣 美编：刘新华 阎天雷 陈琰泽

扫二维码，
关注新华每日电讯

邮箱：worthreading01@163.com

电话：(010) 88051377

新华社调研如何为改革“助阵”：上海国企改革亲历

长达数十年始终坚守在经济领域改革开放报道第一线的新华社记者生涯，让我有幸亲历了上海从传统体制盘根错节的计划经济“大本营”向社会主义市场经济的转轨转型，国有企业从放权让利到脱胎换骨制度创新的改革历程

特约撰稿吴复民

1978年底历史性的十一届三中全会开启了中国改革开放的壮阔征程。在邓小平同志打出浦东开发、振兴上海这张“王牌”的战略决策下，上海以锐意进取的使命担当、改革激情和创新智慧，从沉重的基础设施欠账和历史包袱中成功突围，同时把国有企业必须跨过的机制体制改革、产业转型升级之“坎”，变成了凤凰涅槃、重振雄风的机遇。

我庆幸，长达数十年始终坚守在经济领域改革开放报道第一线的新华社记者生涯，让我有幸亲历了上海从传统体制盘根错节的计划经济“大本营”向社会主义市场经济的转轨转型，国有企业从放权让利到脱胎换骨制度创新的改革历程；亲历了被市场淘汰和主动“战略撤退”的数千家劣势企业“壮士断腕”关停并转、数百万下岗职工从国企“断奶”转岗再就业的剧烈阵痛；亲历了上海人在思想引领和精神激励下勇于革除新旧体制摩擦造成的心里失衡，在全国率先破解了“钱从哪里来”“人到哪里去”等国资国企改革难题，书写了上海从改革“后卫”一举跃升为改革“前锋”，直至全国改革开放排头兵的光彩篇章。

为完善国企改革起始阶段的试点方案做参谋

1979年7月13日，国务院颁发《关于扩大国营工业企业经营管理自主权的若干规定》等五个文件，决定改革国营工业企业管理体制，给企业以“必要的独立地位”。

先期开展试点的万人大厂上海国棉17厂，是我常年联系的蹲点企业，我当经济记者的“第一课”便是在这家厂同纺织工人同吃同住同三班制劳动结下情谊。一天，17棉厂长用调侃的口吻向我诉苦：“不是扩大企业的自主权吗？最好先给我一个权，让我有权不参加试点。”

“噢？扩大自主权不是好事吗？企业为什么反倒不乐意？”这个出乎意外的问题一下子把我惊到了。

厂长给我算了一笔账：内地一家棉纺织印染厂的设备规模相当于上海17厂加上上海第一印染厂，1978年上缴利润2000万元，试点后增长50%为3000万；而上海这两家企业的上缴利润已经达到9000万，在这样高的基数上增长显然难度很大。但国务院试点方案却规定企业在增长部分按同样的百分比提取利润，根本抹杀了企业劳动生产率的高低和对国家的贡献大小，挫伤了先进企业的积极性。

此外，我在调研中还发现，这次扩权试点方案与国务院同时安排企业进行的内部各项基础工作整顿不衔接、不配套，企业内部整顿的成果缺乏经济手段来巩固。上海柴油机厂柴油机车间曲拐小组的例子就很典型。这个小组原来加工曲拐废品率率达5%，当年头4个月报废损失达3.8万元，可供小组人员发一半工资；而在进行内部整顿推行全面质量管理后，废品率逐月下降，加上产量提高，同样4个月至少净赚了3.8万元，企业却无权给职工发一分钱奖励，职工抱怨：“浪费可以，节约无奖。”

在40年以后翻阅当年采写的文字资料，真有恍如隔世的感觉。国营企业被僵化的企业管理体制死死管住：“买醋的钱不能买酱油”“有钱买棺材，没钱买药”“浪费有理，堵漏不行（企业上一个堵漏小项目也要层层报批）”，企业不过是主管部门的附属物，没有经营自主权。企业和职工干好干坏一个样，内无动力外无压力，效率呈下降趋势。

显然，扩大国营企业经营管理自主权，是企业“久旱逢甘露”的好事；但是要把好事办好，取得调动企业积极性的预期成果，改革试点方案必须进行较大的修改、完善、充实。刻不容缓，我立即采写调研报告于1979年9月1日发往总社。9月8日，胡耀邦同志就在我这篇内部调查报告上作出长篇批示：“20多年来，由于我们把主要精力纠缠在政治运动上，我们大家对经济问题都没有钻进去。”“我们现在拿出出来的一些改革方案，有的还要进一步完善，有的还要大改，这是毫不奇怪的。因为集中全党、全国人民的正确意见还要有一个过程。因此，在这个问题上，决不能怕麻烦。”胡耀邦同志强调：“情况是不断变化的，历史是不断发展的，我们的经济管理还要随情况变化而变化，随历史发展而发展，而不能一劳永逸，一成不变，不能思想僵化。”

1990年初，吴复民（左）采访上海石化乙烯厂厂长、30万吨乙烯装置开车总指挥戎光道（右）。

照片由本文作者提供



遵照领导指示，国家经委、财政部会同有关单位修改完善了扩大企业经营自主权的试点方案，并充实了巩固企业基础工作整顿成果所必需的配套措施。这项改革试点方案的设计团队感谢新华社的调研为他们“当了参谋，做了智囊”；推进了起始阶段的国企改革从局部试点到全国推广。

为推动全国首家特大型国企股份制改制鼓与呼

地处杭州湾畔金山卫的上海石化总厂，是毛泽东主席、周恩来总理为“解决全国人民的穿衣问题”，于1972年批准引进设备兴建的石油化工化纤联合企业，是分社确定我驻厂蹲点的调研基地。

在远离上海市区76公里的万亩海滩上围海造堤打桩建厂的艰苦岁月，我同建设者们一起住在昏暗潮湿的“猪公馆”上下铺，成为“金山拓荒牛”大军的一员。我深感在现代化企业蹲点不懂技术不行，突击看书恶补石油化工知识，到最早引进的8套生产装置逐一拜师，勤学苦练，很短时间就能用化学反应方程式默写出石油原料裂变成化纤、塑料和各种化工制品的工艺流程，由此在总厂上下结交了一批知心朋友。

回首往昔，我从心底里感恩当年有机会扎根基层深入调研，广泛接触民众，遇到不同意见能再调研、再求证，再问计，从而真切了解实情，让我有底气尖锐地反映上海石化在新旧体制碰撞中面临的各种困难矛盾。譬如，1979年4月10日的《上海石化总厂该不该由纺织部独家经营？》反映了部门分割造成石油资源难以充分利用，得到李先念副总理的重视批示和国家计划委员会、体制改革委员会领导的强烈关注。随后发表的一组三篇调研报告，被认为是国务院于1983年组建中国石化总公司以确保持石油资源利用效率最大化“最早的舆论准备”。又如，我国引进的第五套30万吨乙烯装置究竟建在哪里曾经长期争论不休，拖欠不决。我的调研报告有理有据，中央领导在报告上批示：“我赞成早下决心，这一方案比较有利！”落户金山，一锤定音。

随着对国企改革从放权让利、利改税到承包经营、“仿三资”步步深入的追踪调研，由传统国有企业管理体制的弊端、政企不分、所有权和经营权不分、权责利不统一引发的咄咄怪事，越来越引起我的关注。我于上世纪90年代采用“以人法”做标题采写的《岂能让“好人”不得“好报”》系列调研反映：国有企业虽然被抛进了市场经济的海洋，却没有真正取得市场经营主体的地位；“政府既是婆婆又是老板”，对企业的评价、考核、管理有悖市场经济的运营规律。譬如优势企业主动兼并重组同行业的亏损企业，用自己的利润和资本金帮助被兼并企业提升技术档次，调整产品结构，结果，国企增利国资增值的利益都归国家；被兼并企业的历史债务、人员安置都要优势企业承担，有的还被债务人告上法庭。一位拿到法院传票的经营者向市领导直言：“好人”忍辱负重为国家做好事却不得“好报”，以后谁还敢做“好人”？

这句反映企业对国家的贡献、经营风险与经营收益严重脱节不合理状况的“大白话”，多次被时任上海市委主要领导引用，成为上海推进“产权制度改革”建立现代企业制度“生动形象的诠释和动员”。1992年6月6日，我撰写的调研报告《上海石化总厂国有资产增值50多亿元却咽下苦果，进行股份制改革企业才能尽快摆脱困境》，之所以能打动国家相关部门为这家特大型国有企业进行股份制改制亮起绿灯，就因为我在上述调研中对国有企业必须进行产权制度改革有了痛彻心扉的感受。

说起这，这颗苦果还是企业顾全局、算大账、自告奋勇酿造的。我国引进的第五套30万吨乙烯

装置虽然获批落户上海，但这套闲置7年的装置直到1986年6月才戴上国家“七五”计划重点项目的桂冠，却得不到一分钱的投资，国务院只给出了“利用外资”这一政策，建设资金完全靠企业自行向国内外举债筹措。这种情况在我国基本建设历史上尚无前例。上海石化以国家利益为重，决定以破釜沉舟、敢为天下先的勇气超越自我，为振兴民族工业，义无反顾走出这条新路。

我用一系列打动人心的对比反映了企业因此遭遇的不测：上海石化含辛茹苦五年、耗资66.7亿元建成了以30万吨乙烯工程为主体的第三期工程，使国家在石化总厂的固定资产从48亿元上升到100多亿元，翻了一番；使标志石油化工水平的我国乙烯产量上升到世界第8位，跻身世界石油化工大国行列；使总厂每年实现的利税从13亿元上升到20多亿元，国家抱个“金娃娃”。然而，企业却因为举债建设，背上了沉重的债务包袱，债务的平均年利率为12.35%，远超企业的投资收益率；企业的资产负债率高达75.4%，失去了发展后劲。世人把上海石化总厂称为“金山”，比喻它对国家所做的突出贡献。然而，局外人谁能想象，“金山”因主动承担这项建设项目陷入怎样的困境！

我在上海石化蹲点亲眼所见，整个建设期间始终险象环生，每天承担的债务利息就达40多万元，压得人喘不过气。最紧急时，几十亿元的建设项目出现过期资金只有7000元、库存水泥只有5吨的险情。为保证工程建设，总厂不得不从上到下“勒紧裤腰带”，暂停建设工房，压缩过年过节的食物供应，职工、家属踊跃认购爱厂储蓄，连孩子们的“压岁钱”、准备办结婚酒席的钱和献血的营养费都拿出来融入建设资金。当工厂毅然决然走上自筹资金建设的艰辛之路时，未料到以后五年还发生了市场化采购的原材料价格上涨、原油提价、美元对人民币汇率上升等种种不利因素叠加，企业不得不举新债还旧债，先后共发行了8期企业债券。而当工程全部建成以后，增值的50多亿元的家当全部归国家所有，而借高利贷利滚利最终近100亿元的债务，则全部归企业借债自还。产品被“指令性”计划全部收走，价格还被管得死死的。

上海石化总厂厂长王基铭是闻名遐迩的“王铁人”式的劳动模范，也是我很敬佩的一位挚友。让人殚精竭虑的企业困境，反过来大大拓展了这位“铁人”厂长的宏观思路。他牢牢抓住深化改革这条主线，孕育出一项大胆的改革方案：创新企业制度，对企业进行股份制改制，实行企业经营机制的根本转换，从根子上理顺产权关系，使企业真正具有自我累积、自我发展的活力！

从1984年4月起，我启动了股份制改革试点，但社会上对股份制的争议还是比较大，试点局限在中小企业进行，大企业是没有的，更不用说关乎国家经济命脉的特大型企业。但我确信改革总是在突破僵化保守中向纵深推进的。邓小平同志1992年1月在深圳谈话中指出：“证券、股市，这些东西究竟好不好，有没有危险，是不是资本主义独有的东西，社会主义能不能用？允许看，但要坚决地试。”这一指示更让我在反映企业的改革呼声融入了充沛的感情和冷思考。

我花很大工夫用心采写为上海石化进行股份制改制鼓与呼的调研报告，中央相关部门领导阅后纷纷向国家体改委主任陈锦华询问情况，对企业的改革要求表示同情和理解。时任国务院副总理朱镕基批示指出，金山要求进行股份制改革的理由，新华社的调研报告写得很清楚、很充分，我们的态度是两个字：赞同。国务院副总理邹家华批示：“上海石化总厂进行股份制试点是一件大事，一定要搞得规范。”1992年9月9日，国家正式批准上海石化总厂进行股份制试点，这是我国批准试点的特大型企业的第一家。陈锦华主任指出，“在国民经济命脉企业，国家财政支柱企业，（当时）销售收入占全国第7位的特大型企业，进行股

份制试点，这个意义非同小可。”

给只想从股市“圈钱”的试点企业最及时的清醒剂

上海石化总厂肩负着中国第一批特大型国有企业规范化股份制改制试点和股票境内外发行上市试点的重任。由单一的国家所有制向混合所有制过渡，在国家控股的前提下，让国际资本和社会公众拥有中国支柱企业的部分产权，这在上世纪九十年代是中国推进改革开放的重大举措。因此，国家国家体改委特别强调了“规范”两字，要求改制的标准、程序、目标都必须规范，不仅要同国际股份制企业接轨，还要为全国股份制改制的推广提供样板。

从一开始，上海石化总厂领导就下定了“不辱使命，对标国际、从难从严要求”的决心：眼光向外，刀刀向内，真刀真枪实干，决不允许夹杂任何“土特产”“走过场”和“旧瓶装新酒”。

深知上海石化进行规范化股份制改制的示范价值和样板意义，我从国家批准试点之日起便进驻企业进行跟踪调研，结果大大出乎我的意料。首先是改革的艰难程度大大出乎我的想象，我发现，股份制改制和境外上市是一项艰巨、复杂、陌生、浩繁的系统工程，它涉及到法律、会计制度、产权界定、资产评估、业绩审计、企业重组、发行上市等一系列特定的专业内容，而实施这每一项“专业内容”，都需要“伤筋动骨”，甚至“脱胎换骨”。同时，改革在企业引起的震荡也大大出乎我的意料。在上海石化20年的建厂历史上，从来没有这么多的金山人像这次进行股份制改制那样，经受如此深刻的思想冲刷。远离上海市区的11万人口海滨小城那一份背靠大树好乘凉的宁静，一下子被打碎了。当许多金山人还来不及庆贺企业走上改革新路时，已经开始埋怨，“盼望星星盼月亮盼来的股份制改革，革到自己头上了！”

记得，股份制改制前期基础工作的艰难程度，就让上海石化的当家人始料不及。当年中国尚未颁布《公司法》，会计制度与国际会计准则相距甚远。为了真实披露上市公司的会计信息，必须进行全厂性的清产核资、资产评定估算、业绩审计、盈利预测和验证确认等股份制改制的奠基工作。按照国际惯例，总厂遵循“公开透明”的原则，经过多次招标、反复权衡，请来了国际权威的会计师事务所和资产评估机构，在这些机构派出的境外外持证会计师、律师、评估师等各类专业人士总计200多人的领导、监督下，对企业所拥有的各类资产，包括60多亿元固定资产、流动资产、长期投资和无形资产，进行全面的清理、清查登记和核实。

金山人从来没有经历过这样的场面：这200多位境内外专业人士驻在厂里100多天，几乎把企业的“家底”来了个兜底翻。企业除了技术秘密，从1990年至1992年，三年里的经营状况全部暴露无遗，无可“保”。与此相比，以往的一切“大检查”都显得“黯然失色”，金山人

作者小传

吴复民：1942年生于上海，1964年从复旦大学新闻系毕业进入新华社上海分社任经济记者。高级记者，新华社首届“十佳记者”获得者。曾任第九届、第十届上海市政协经济委员会副主任，2009年当选“新中国60年上海百位突出贡献女性”。

形容此时有一种“被剥去衣服”的感觉。

一位境外会计师在炼化部查账，晚上9点钟爬到贮罐顶上去查看贮量记录，然后和值班人员的记录进行对照。钢材也不是一堆一堆估数，而是逐一用磅秤称重量。几乎每位会计师都想出了种种抽查、跟踪追查和突击对账的办法，在100多天里，他们抽阅的账目足足装满两个20平方米的房间。而为了转换会计报表，与国际会计制度接轨，总厂还把百余名财经大学毕业生和基层年轻的财会人员组织起来，让他们“一对一”拜驻厂境内外专业会计师为师，一起对账，边学边干，通宵达旦整整忙活了4个月。

境外这些专业人员这样做，是因为对自己核查后出具的业绩审计和盈利预测等证明负有严肃的法律责任。金山严密的基础管理经得起检查，令境外人士心服口服。然而，金山职工在感情上却不舒服，对处处受人监督有失落感，觉得是“出了钱找麻烦”，“自搬石头自砸脚”。

1993年1月，境内外外的股票承销商和法律顾问、评估师相继进厂，他们也带来了严格按上市规则、上市要求办事的严谨作风。境外股票承销商美林证券公司和法律顾问在掌握了大量的资料后，向总厂厂长王基铭直接提出138个问题，要求对每个问题都有明确的答复、批文、合同或有效证明。这138个问题便是138道特殊的考题，其中头号考题“企业重组”，就在金山引起不大不小的“地震”！

上海石化总厂是一家集生产、生活服务、社区管理为一体的联合企业，承担着整个石化地区11万人口的政府性、社会性职能，是“企业办社会”的典型。随着企业和社区规模不断扩大，属于政府和社会职能的开支每年递增20%左右。当年企业常以“除了飞机场和火葬场样样具备”而引以为豪，但这一昔日的自豪，而今变成了“改革的对象”，吸引69%职工安居“金山”的“大福利”，变成了沉重的“包袱”。按照国际惯例和股份制改制及境外上市的要求，必须进行企业重组，将总厂一分为二，把“直接生产经营性资产”和“非直接生产经营性资产”两块严格分离。很显然，社区管理的一大块和从事建设、施工、设计、生活服务“非直接生产经营性”的一大块要统统从主体剥离出去，组建为国有企业性质的金山实业公司；然后将分立改组后直接生产经营性资产的总厂主体，改造为上海石化股份有限公司。

这一改革非同小可！这两大块的“剥离”就像血淋淋的“外科手术”，两刀“砍”下去，“本是同根生”的兄弟分流到不同所有制的企业里；许多人“痛”得嗷嗷直叫，哭的、闹的不计其数。但这“刀”必须砍下去，因为只有改变11万金山人的生计都维系在56套生产装置上吃“大锅饭”的局面，才能实现较高的资本利润率，使国家和社会公众取得较高的投资回报。

实际上，这138道考题中每一“答”，都需要领导拿出“刀刀见血”，“不怕得罪人”的勇气。比如，向长期作为金山大优势的“大福利”开刀：终止福利分房，要在金山的石化职工自己买房时，终止福利付费，要石化职工支付与上海市区接轨而高出以往许多倍的水电煤费等等，都在金山上引下来一片牢骚满腹、责怪埋怨。虽然职工也在埋怨“平均主义、大锅饭”，但真正要把“大锅饭”端掉，让大家“分灶做饭”，还是牵肠挂肚舍不得，有一种“剪不断理还乱”的痛苦，叹息股份制改制让“背靠大树好乘凉”的“安全感”没了！

所有这一切思想观念的冲撞、习惯势力的阻挡和金山人自身的“水土不服”，总厂和金山地区脚踏实地启动了以“自我革新，自我超越”为目标的“换脑筋工程”。

可喜的是，金山职工的观念有了重大转变，不再把股份制等同募股集资，开始有更大的视野和担当；规范化股份制企业必须对自己的一切经营行为、经营后果负责！如果还抱着计划经济下的“大福利”不放，就不配做堂堂正正国际上市公司的员工！股份制改制由此成为上海石化革除平均主义、大锅饭等一系列配套改革相继出台的契机。

这次调研使我的心灵受到极大的震撼。在最初我对金山人的某些不爽“感同身受”时，我意识到自己对国企改革的知识经验和经验落伍了，不够用了。我像王基铭厂长一帮人一样如饥似渴地在这场改革的大课堂学习，不断用新知识充填和提升自己。同时，我意识到，必须在改革进行过程之中而不是大功告成之时，就向时刻关注着特大型企业规范化股份制改制试点的党中央、国务院领导报告；把纯国有企业改造成为国际上市公司，企业必须经历脱胎换骨的艰难过程。（下转12版）

