

纺织业曾在郑州工业中占据绝对优势。



# 低迷国企力图雄起

本报记者 孟斌 实习生 宗帅 文 丁友明 图

国有企业，曾经是郑州经济社会发展的舞台上当仁不让的主角，承载着郑州的光荣与梦想，诉说着郑州的辉煌与失落！

从10万纺织大军铸就“全国六大纺织工业基地之一”的辉煌到郑州一棉、三棉、四棉整体产权低调出让的落寞；

从全省第一家上市公司白鸽集团亮相深交所到郑百文黯然退出证券市场；

从引发中原商战享誉全国的亚细亚商场到历经“蜕变式改革”浴火重生的紫荆山百货；

从连年亏损的郑州客车厂到改制后坐上中国客车行业龙头老大宝座的宇通客车……

回顾改革开放30年，从承包制到股份制，从股份制再到公司制，郑州国有企业在困境中前行，在前行中抉择，在抉择中重生，跌宕起伏，曲折坎坷，谱写了一段雄浑悲壮、波澜壮阔的经济发展史。

## 现实：国企生存困境凸显

解放后的二十多年时间里，纺织工业一直在郑州工业中占据绝对的优势。作为全国布局的六大纺织基地之一，郑州曾以“纺织城”的美誉而荣耀一时。

“当时的棉纺企业是何等辉煌！毫不夸张地说，棉纺企业养活了大半个郑州！”尽管已退休20多年，但在接受记者采访时，五棉的老工人张大爷还是激动地说。

1978年改革开放以来，计划经济逐渐向市场经济转变，在这一过程中，郑州棉纺企业表面上依然红红火火，甚至直到80年代末，效益还一直不错，日子过得很滋润。

“尽管如此，由计划经济造成的国有企业机制不活、经营理念落后、资金匮乏、包袱沉重等种种不适应症，正在市场经济大潮的冲击下逐渐暴露出来。”市国资委副主任樊友明如是说。

1989年，注定成为纺织行业的一个重要的转折点。这一年，在缺电、市场疲软、缺棉等外部诸多不利因素的影响下，纺织行业资金紧张，产品滞销，困境初现。

从1995年至1997年，郑州纺织行业3年连续亏损达1.6亿元，亏损面达97%，陷入空前困境。

纺织行业是郑州国有企业生存状况的真实写照。从1990年开始，无论是生产资料产品，还是日用产品，纷纷滞销，很多企业处于停产或者半停产状态，一些行业普遍出现亏损，曾经风光无限的郑州国有企业遇到了前所未有的挑战。

虽然从这一年开始，政府启动了扭亏增盈的举措，先后解决了丝织厂、毛巾床单厂、绿城纺织厂、客车厂等诸多企业生产经营、技术改造、企业管理等方面存在的阻碍生产发展的问题，但整体上收效甚微。

## 思考：国企不适应症的深层分析

体制弊病是导致国有企业陷入困境的主要原因之一。在计划经济体制下，我们把国有企业看成是社

会主义的公有制企业，而且一直认为，它是公有制企业中最好和最高级的形式。在经营范围上只能扩大，不能缩小；在行政管理上只能加强，不能削弱。因此，在各个经济领域，国有企业无处不在；政府对经营者实行直接任免，奉命上岗，既无激励，又无约束。

其结果是，同时，上级政府和主管部门可以随意干预企业的生产经营活动，经营者对企业经营好坏往往既无动力，也无压力，企业势必用各种理由吃国家的“大锅饭”，效益效率不高。

企业管理不善也是造成国有企业陷入困境另一个重要的因素。“管理是企业生产经营的要素之一，是企业生存和发展的重要基础。”郑州大学企业研究中心主任孙学敏教授认为，企业经营管理水平的高低直接决定着企业的兴衰成败。

改革以来，尽管国有企业的管理水平有了明显提高，但仍然存在着一系列问题，不能适应市场经济的发展。主要表现为企业管理制度不严，生产成本高；企业主要领导文化水平不高，缺乏现代企业经营管理知识；产品结构不合理，产品缺乏竞争力等。

国有企业社会负担沉重也是导致亏损严重的深层次原因之一。即便在内部存在大量冗员的情况下，国有企业依然是新增劳动力就业的主要渠道之一。同时，普遍存在“企业办社会”的现象，又给企业造成了严重的负担。

国有企业债务负担沉重也是制约其发展的一大因素。

## 探索：国企改革的“三部曲”

国有企业改革是一项前无古人的伟大而深刻的变革，30年来，国有企业改革“摸着石头过河”，从承包制、股份制到公司制，改革探索的脚步从未停止。30年，迈了三大步。

从十一届三中全会到1992年的15年，以扩大企业经营自主权为主体，国有企业改革迈开了第一步。

1979年，国务院发布了《关于扩大国有工业企

业经营管理自主权的若干规定》等5个文件，标志着以放权让利为重点的国有企业改革在全国范围拉开序幕。

从1982年开始，郑州市在全市351户国有企业中，进行了“以调整、建设领导班子为核心，以提高企业素质、增长经济效益为重点”的经济体制改革和整顿，初步敲破了吃“大锅饭”的弊病，取得了显著成效。

1984年10月，国有企业改革开始探索所有权和经营权分离。借鉴农村改革成功的经验，探索运用联产承包等方法把国有企业搞活。当时，我市大批国有企业通过实行承包制，实现了滚动发展。

1992年，国务院通过了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，把国有大中型企业推向了市场。1993年11月，党的十四届三中全会通过了《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，从此，国有企业真正进入了市场参与竞争。

1996年，郑州市被国务院确定为全国第二批“优化资本结构”32个试点城市之一，将享受政策性破产的优惠政策。1996年8月30日，全国四大印染厂之一的郑州印染厂宣布破产，成为郑州市第一家破产的大型国有企业。

从郑州印染厂破产开始，郑州开启了新一轮国企改革序幕。在随后的几年中，郑州瓷厂、发电设备厂、啤酒厂、灯泡厂、皮鞋厂、制革厂、三友鞋厂等60多家国有企业相继宣布破产，同时，郑州中药厂等50多家企业先后被重组或兼并。

针对大中型国有企业严重亏损的现实，1998年到2000年，国家实施了国企三年脱困攻坚计划。3年中，郑州市列入国家重点脱困的27户市属企业，有20户扭亏脱困。

2002年11月，以党的十六大为开端，国有企业改革迈进了深化国有资产管理体制改革的新阶段。截止到2003年，全市需改制的国有企业330户中完成了298户，到2006年，电气装备总厂、金牛集团等20户国

有工业企业已全面完成改制任务。通过破产、兼并、重组、改制等一系列举措，国有经济结构得到明显改善，企业转换了机制，增强了活力。

## 诊疗：建立现代企业制度

如何进一步深化国有企业改革？党的十七大报告进一步指明了方向：建立现代企业制度，其基本标志是产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学。

“建立现代企业制度，关键是要进行产权制度的创新！”市国资委党委副书记、常务副主任秦晓辉表示，今后将从战略上调整国有经济的布局 and 结构，推动国有资本向现代服务业、公用事业、公益事业、高科技产业等城市基础设施行业和关键领域集中，向具有核心竞争力的大企业集团集中。

通过引进战略投资者、强强联合、兼并收购、资产重组等多种方式，加快国有企业战略重组步伐，培育优势企业和优势产业。“力争到‘十一五’末，市属国有及国有控股企业资产总额由现在的760亿元增加到1000亿元，实现国有资本的保值增值。”秦晓辉信心十足地说。

完善企业法人治理结构，从制度上避免因经营不善和失误，导致国有资产损失。稳步推进热力公司、自来水公司、公交公司等企业按照《公司法》进行改制，建立现代企业制度，促进企业健康发展。

推进企业三项制度改革。实现企业职工由身份管理向岗位管理转变，管理人员由终身制向聘用制转变，薪酬分配由档案工资向绩效工资转变，尽快形成职工能进能出、管理人员能上能下、收入能增能减的激励约束机制。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。国企改革，是一场只有起点没有终点的伟大变革。30年来，国企在经历了一次又一次凤凰涅槃般的改革阵痛后，如今，正在斗志昂扬地踏上新征程，重振国企雄风，重塑国企辉煌，并不是一个遥远的梦！

# 大行商道·商潮骤起

# 全民下海经商热起

本报记者 董黎文 通讯员 王世龙 图



上世纪90年代的“下海”潮。

上改革最前沿。闻讯，亲朋好友一哄而小，“期货”这个打着资本烙印的烫手山芋岂敢触碰？夜半相劝的电话苦口婆心：“可别让自己坐在缸沿上啊！”

时年48岁的李经谋还是披挂上阵，他义无反顾，只许必胜。

在改革开放30年大事记中，1990年的年轮上留下了“郑州粮食批发市场成立”这浓重的一笔。那一刻，世界轰动。美国向全球播报的电波不啻一声春雷——中国要搞期货！中国改革开放的决心不会动摇。日本电视台说：“通过郑州市场的发展，我们看到了中国经济高速发展的前景。”

郑州粮食批发市场甫一亮相，就出手不凡，而鲜为人知的是，当时的批发市场所在，只是偏居郑州西郊华中宾馆的简陋处所，40多名员工挤一辆车轿披星而来，戴月而归。“苦心人，天不负，卧薪尝胆，三千越甲可吞吴”，李经谋用这样的诗句概括那个群体那时直面困难的勇气和决心。

1994年，我国乃至世界上第一份期货专业报纸《期货日报》在郑州创刊。

1996年世界期权协会大会上，李经谋被邀请首席发言，这位中国人的发言让座下众多发达国家的期货业专家报以长时间的热烈掌声，期货“中国模式”让他们刮目相看。

抚今追昔，年近古稀的李经谋对媒体给予的“中国期货之父”的称谓辞之不受，他说，在中国改革开放的早春时节，他和他的同行者只是不经意间成了经济春天的“报春鸟”，衔着中国期货诞生的“春风第一枝”，预报了一个新时代的到来。

## 第三节 赶海去

1992年，这个新时代到来了！歌中唱道：“一九九二年又是一个春天，有一位老人在中国的南海边

的文章，“钱”字不再是讳莫如深的铜臭之物，“恭喜发财”成了讨喜的问候词，古老的商城郑州忽如一夜春风来，市场上多是打通仆通“跳下海”的干部、职工、教师、待业青年及离退休人员。

摄影家王世龙用镜头记录下了那个时期的“商潮”：郑州体育场开放为星期日自由市场，早上7时开门，一小时左右，体育场摊位全部摆满，摊位从体育场大门“外溢”，长达几公里。据工商部门的不完全统计有10万人之众。

1992年，新华社郑州10月13日电：“星期天哪里去，郑州亚细亚”的说法，现在不灵了，因为成千上万的郑州人如潮水般地涌向了星期日自由市场。

然而，商海毕竟是海，好多盲目下海的人呛了水，由此知道了经商的滋味儿，海水又苦又咸。下海，他们还没准备好。

张志明那时从一家国营食品企业的司机岗位上辞职下海，买货车跑运输，可是16年来，努力拼搏却平淡无奇。

乔赢，1994年辞职下海，1995年创办“红高粱”。2002年，因非法吸收公众存款获罪。2004年，筹备郑州、北京红高粱快餐连锁店，最终未果。2005年，红高粱中式快餐乔士焱面亮相郑州，不久因经营效果不好而倒闭，红高粱被加盟商诉诸法院。2007年，乔赢进军网络快餐，同年退出。

对于这位在海里几经沉浮、屡败屡战的堂吉珂德式的执着商人，媒体忍不住称其为“商界达人”、“快餐狂人”。下海14年，他在每次“呛水”和浮出中，九死而犹未悔地不断修正着自己的“泳姿”，他是真爱那片商海。

2008年，乔再次推出“红高粱”烩面。“有过辉煌，有过挫折，但是，只要一有口气，就不能趴下！”10月10日开业这天，乔赢亲手为第一拨顾客推开了大门。

## 第五节 海阔心更宽

20世纪90年代后期，像惊蛰后旺长的麦田，郑州商海呈现出企业家阶层整体性的拔节成长。

1995年，省物资厅的中层干部王健下海。“几乎所有的人都觉得我疯了”，王健笑谈，“当时已经是处级干部，开着单位配的捷达车，待遇也不错。”但王健还是“跳了”，凭着管理能力，王健和他的公司赢得了商机。眼观商海未来，他要为企业打造成百年老店。他正在研修中小企业上市的课题，打算用3到5年时间实现上市。

正可谓“海阔心更宽”。陈勇斌，二十年前还是郑州敦睦路服装批零市场里辛勤摆摊的一名小贩。如今，陈勇斌已经是全国服装界不折不扣的响当当的人物，成了商海的骄子，他如此阐释自己“下海”的成功：“之前我靠的是勤奋，要生存就要拼，之后靠的是眼光，走出去，到全国考察。2000年之后靠的是战略和团队。”

搏击商海，他祭出了自己的座右铭：小胜凭智，大胜惟德。如今，这些“商海弄潮儿”，已在改革开放30年盘点的人物志中横看成岭侧成峰，当全民经商的时代大潮渐渐退去，追忆峥嵘岁月，他们说：“改革，是一个不平凡的历程。”

且别忙喟叹，改革开放恰如大江浪奔，仍在欢腾向前。数风流，看未来。

国有企业，曾经创造了大量社会财富，促进了城市繁荣的经济主体，在市场化风潮中成为最大的失落者。艰难转轨的日子，郑州国企从未停止在低迷中寻找出路。

当商品供应逐渐告别短缺时代，当沿海地区的市场化成就被更多人熟知，生活在内陆的郑州人，也不满足于捉襟见肘的微薄收入，许多人放弃了原本让人艳羡的良好职业，改投商海。