

# “如果没有国企改革 就没有‘天桥起重’这家上市公司”

□ 记者 李卉

### 人物档案

姓名:成固平  
年龄:63岁  
职务:株洲天桥起重股份有限公司原董事长

企业1800多职工,中层管理部门30多个,一正两副是标配,一正四副也不少,号称108将。经营状况不佳,生产(部门)怪销售打不开市场,销售怪采购没考虑成本,大家都说产品质量有问题……

“神仙开会,讲起问题来头头是道,讲到解决办法,一个也没有。”上世纪九十年代,成固平还是市起重厂的一名中层干部,面对企业经营收入每况愈下、连发工资都捉襟见肘的局面,全厂员工无所适从。

市起重厂的窘况,是那个年代的国企缩影。在市场经济环境下,大批国企运转不灵了,改制成了生存发展的必由之路。

大浪淘沙,每次沉浮、每点起落,背后都有数之不尽的故事,“很幸运,市起重厂的国企改革,是一个成功的故事。”成固平说。



▲成固平 记者 李卉摄

### 新一轮改制员工不入股 他拍胸脯“赔了算我的”

那时,株洲塑料厂、轮胎厂、钨钼材料厂、五三机械厂等企业被5家优势企业兼并的消息不断传来,这一市场经济中常见的优化资源配置举措彼时还是新鲜事物,被称为“五虎闹株洲”。

起重机的出路又在哪?

1999年5月,成固平火线上任企业副总经理。在市国资委、市经信委等相关部门的支持下,企业启动了新一轮重组改制。

通过多次调研、计划,我市确立了对起重机的重组改制方案——保产品不保企业,对下岗职工的安置采取“三家抬”的模式——企业、政府、社会都承担一些。轻装上阵、重新组建股份制公司,租赁原来企业的厂房与设备,继续进行生产。

成固平麻起胆子当起了新公司筹备处的负责人,对外,他对接各个部门,争取政策与资金,对内,他发动职工们入股。

“大半年没发工资了,拿什么入股?”“老企业都垮了,又来一个能搞得更好?”这是当时最普遍的两难质疑。

这次,成固平又聊发了少年狂,他拍胸脯保证,“1块钱一股,也不买多了,每人都认2000股。以后赔了,我砸锅卖铁把本金还给大家。大家都住在一个院子里,我跑不了的。”

最终,100多名职工掏钱入股。“其实我也怕,企业运行头两年,我总琢磨着万一不赚钱,我上哪找钱去还这些本金?”成固平自己的股金,也是找亲戚朋友借的。

### 这次改制很成功 改出了一家上市公司

幸亏,这一次改革真的化腐朽为神奇了。1999年年底,株洲天桥起重有限责任公司正式成立,成固平出任董事长。

3年求生存、5年谋发展,2006年,公司按德国标准制造多功能机组,远销阿曼、俄罗斯;此后,天桥起重产品一次次走向国门,走向了塔吉克斯坦、赞比亚、越南等多个国家。

2010年,天桥起重成功上市。而当年多家也曾并驾齐驱的机械制造类企业,却已走进了历史的脉络里。

### 对话

记者:你在这家企业40年,印象最深刻的是哪些时间段?

成固平:企业计划经济年代的辉煌,就像是《红楼梦》前八十回,有很多难以复制的美好回忆,但也有让人痛心的时候,特别是企业效益下滑之后,那些损公肥私、小偷小摸的现象。

记者:你怎么看待这种现象?

成固平:当时有人还理直气壮“国家的职工为什么不能拿国家企业的东西呢”,其实这就是计划经济体制下,企业产权不明确,责权利不明确的典型表现。

记者:你怎么看待1999年的这次改革?真的是一改就灵吗?

成固平:改革最大的特点就是创新地提出了“保产品不保企业”这个思路,抛开包袱、组建新的股份制公司,明确了企业的产权和员工的责权利,调动了积极性,杀出了一条生路。

当然,以前很多红火的同行企业,很多没有活下来,虽然伤感,但这也是资源优化配置的过程,改革肯定是有阵痛的。

### 背景资料

#### 国企改制的“株洲现象” 1996年受到了中央关注

市工商联党组书记王坚当年在市经信委工作,据他介绍,株洲的国企多,国企的改革改制始于八十年代,九十年代则进入了改革改制的深水区。

1993年,我市废止和修订了多份与企业改革精神不符的文件,研究出台了10多项新政策;1994年“优化资本结构、增强企业实力”综合配套改革,我市出台了20多个配套性政策文件,内容涉及产权制度改革、政策职能转变,企业组织结构调整和分离三产业等多个方面;此后,又启动了优势企业对破产国企的兼并工作。

1996年,《人民日报》发表调查报道《从整体上搞活国有企业——株洲市国有大中型企业的调查》,落款为中央办公厅调研室。该报道总结了我国国企改革经验,认为国有企业的改革与发展,必须着眼于整体,把改制、改组、改造、管理有机结合起来,在启动企业内力上下工夫。

### 曾经连胡椒都发的企业,居然发不出工资了

市起重厂始建于1958年,地处田心,比邻株洲电力机车厂。起初名为株洲市五金厂,是原机械工业部定点生产桥式、门式起重机的大型重点骨干企业,也是南方最大的起重机械专业生产厂家。

虽然不似株冶、株化那类动辄五六千人的大厂那般惹人注目,但大干快上、红红火火的时光,也是职工们心中最激情燃烧的回忆。“春节分鱼分肉,夏天有西瓜汽水。”成固平1977年毕业后被分配到市拖拉机厂,1983年与起重厂合并,他笑称,当时企业职工舒心到什么程度?连胡椒都有!

进入九十年代,那种辉煌,犹如腾空而后散尽的焰火。

市场经济的风浪迎面而来,国企的运转不灵逐渐暴露,管理人员庞杂、运行效率低下,订单初次减少、效益逐年下滑。如此恶性循环之下,满负荷生产的状态越来越少,全额发放工资的月份越来越少,职工们从人心浮动到人心惶惶,度过了一段很灰暗的时光。

厂里的一些骨干技术人才走了出去,自己办厂跟老东家竞争,更多的职工停薪留职南下闯荡,沿海地区高出好几倍的工资收入无不刺激着留守者敏感的神经。当时已40出头的成固平也曾聊发少年狂,动过南下闯荡的念头,甚至还洋洋洒洒写下自荐书寄给当时海南省的主要领导,可思量再三,他还是留在了老东家。

### 企业搞股份制改造,因“没有触及根本”失败了

穷则思变。1995年,企业曾尝试进行股份制改造,职工都来参股,用的却不是真金白银,而是“工资指标”——在计划经济体制下,企业给职工发工资,均要报部门批准,可当时企业效益已逐渐式微,实发金额常常小于指标额度,于是,大家就用这个差额入了股。

“完全是虚的。”成固平回忆说,这次改革,大家既没有掏出真金白银,也没有享受到任何分红,是一次不触及根本、不触及灵魂的改革,在如山压顶的颓势面前,起不到任何抵挡作用。

1999年年初,为了确保元旦、春节双节稳定,企业咬紧牙帮,连续两个月给职工发放了百分之六

的工资,这已是当时的全部家底。可接下来的大半年,厂里再没发一分钱了。

有职工拿着儿子的日记本到领导办公室哭诉,企业的凋零气氛蔓延到了家庭,父母的唉声叹气蔓延成孩子日记本里的惶恐害怕:“最近父母心情都不好,我不能惹他们生气,如果厂子垮了,我还能继续读书吗?”

几十号职工一起冲进厂领导办公室,“好好的企业,被你们玩到工资也发不出了?我们要去政府静坐!”

一直头顶着“公家人”光环的国企职工们,第一次有了前途未卜、生活无着的慌张。

### 图说 我们的 价值观

# 一代一代 奔梦奔福



富强 民主 文明 和谐  
自由 平等 公正 法治  
爱国 敬业 诚信 友善



广东龙门梁彩欢作

中宣部宣教局 中国文明网