

马胜利：“包”出来的时代印记

本报记者 杨佳薇

上世纪八十年代的石家庄是一个引风气之先的城市，在中国第一个提出“打破铁饭碗、打破铁工资”的马胜利就在这个城市中成为“国企承包第一人”。

1984年4月19日，刚刚承包了造纸厂当厂长的马胜利，将“打破大锅饭，砸烂铁交椅”这副对联贴在厂门口，立下“军令状”。或许，当时的他并没有想到，他把“包”字引进城的做法，会在后来引发了中华大地国企改革的风暴。此后，“马承包”成了他的代名词，在40年改革开放的历程中，他无疑是一个标志性人物。



马胜利(左)在石家庄市造纸厂出口卫生纸车间抽检产品质量(1985年摄)。资料图

4 开创新河， 失败也是一种进步

石家庄市胜利大街与和平路交叉口西北角——北道岔，如今是一个高楼林立名为“明日郡”的住宅小区。这里就是曾经风云一时的石家庄市造纸厂的旧址。马胜利曾经在这里创下了“一包就灵”的神话，但随着神话的破灭，马胜利传奇也烟消云散。

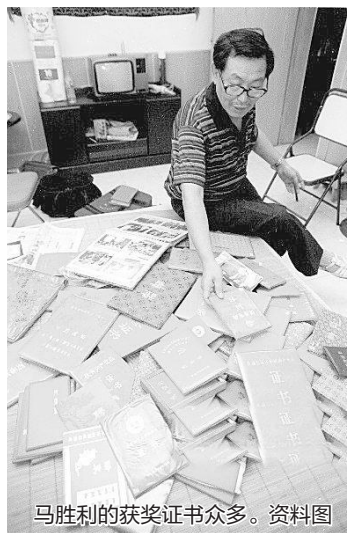
“改革是一个不断发展的过程。成功者给人以信心和激情，试错者让我们时刻冷静、自省。正反面都是改革的组成部分。一代代曾领风骚的改革明星反被改革淘汰，恰恰证明了改革的成熟、活力和自我净化。”郭省说，马胜利之后，改革热情一下子被激活了，继他之后，石家庄先后有万人大厂国棉四厂、市无线电一厂、市拖拉机厂、市长征胶鞋厂等企业自荐组阁，大多数企业均由原来班子进行了承包。到1984年10月底，全市98%的工交企业和99%的商业企业，建立了以承包为主的多种形式的经济责任制。“马承包”马胜利、因搞联合经营和“满负荷工作法”而走红的“张联合”张兴让、“夏服务”夏继勋、“许引进”许期颐等改革的先进典型，并称石家庄经济改革“四大名旦”。

在王希忠的记忆中，从1978年到1986年，企业钢材产量由5万多吨突破到12万吨。顺势而上，企业又在全国率先以转炉工艺冶炼特钢产品，引领我国特钢行业进入转炉冶炼的新时期。“经营机制的变革，使得企业实现第一次飞跃。”

1991年，邯钢全面推行“模拟市场核算，实行成本否决”经营机制和管理模式，这一模式被认为是经济体制转轨过程中决定企业改革与发展的关键，具有普遍适用性。后来被总结为“邯钢经验”，国务院正式将其向全国推广。

随着改革的深化，国企开始向以产权制度改革为核心的“深水区”挺进。1997年党的十五大奏响“建立现代企业制度”的最强音，又一次被“捆绑”的企业纷纷建立起现代企业制度，轻松上阵。几年之后，国企改革开始由改制向战略性发展转变。其中，中小国有企业以破产重组形式为主，大型国有企业则寻找战略投资者，实现投资主体多元化。

其实，马胜利只是开始，直到今天，改革的步伐从未停下。



马胜利的获奖证书众多。资料图

人物档案



马胜利，1938年出生，国企承包第一人，组建跨省区承包企业集团第一人，首届全国优秀企业家，两次全国五一劳动奖章获得者。

1984年，马胜利毛遂自荐承包石家庄市造纸厂，率先在国有企业打破“铁饭碗、铁工资”，造纸厂迅速扭亏为盈。在全国近千企业“求承包”的呼声中，中国马胜利造纸企业集团1988年成立。3年后集团难以为继宣告解散。1995年，马胜利被免去石家庄市造纸厂厂长职务。2014年2月6日，马胜利在石家庄市因病去世。

1 “包”字进城， 马胜利承包造纸厂

20世纪80年代初，改革开始向城市渗透。但几乎跟所有的国营大厂一样，那时的石家庄市造纸厂仍在“原料由国家供给，产品由国家包销”的固有计划思维轨道上惯性前行。改革到来后，国家不再包收购，也不再管收购，往日享受“皇帝的女儿不愁嫁”待遇的造纸厂，遭遇了生产1000吨卫生纸却积压了900吨的窘境。

正是这900吨库存给了马胜利在厂里“崭露头角”的机会：1984年初春，时任销售科科长的马胜利请求承包造纸厂！他许诺：承包厂子后将实现利润翻番、工人工资翻番。达不到目标，甘愿受法律制裁！

据时任石家庄市市长的王保华后来回忆，“简政放权”是当时国企改革的主要思路。1984年国家要求推动国营企业“承包制”试点，但当时市政府却找不到突破口。正好在这个时候，马胜利出现了。

河北省经济学会顾问郭省说，其实，当时的中国，农村“家庭联产承包责任制”已取得巨大成功。在城市里，个体户已经成为富裕的代名词，但以国营企业为主体的城市经济体制改革依然迟滞不前。由个人承包国营企业，这在全国应当还是首次。

市政府权衡再三后，为马胜利打开了承包的大门。1984年4月19日下午，马胜利如愿以偿地在承包合同书上签下了自己的名字，当上了造纸厂的厂长。



当年的马胜利(左二)干劲十足。资料图

2 利润翻番， “马承包”成第一人

刚走马上任的马胜利首先在厂门口贴了一副对联：“打破大锅饭，砸烂铁交椅。”横批是“多劳多得”。他按照“层层承包、责任到人”的经营理念，制定了一系列管理制度，调动职工的积极性，“以销定产”，产品要由市场来决定。他还在产品结构 and 销售激励上下足了功夫：造纸厂生产的是家庭用的卫生纸，马胜利根据市场需求，把原来的一种规格变成了六种不同的规格，颜色也由一种变成三种，还研制出“带香味儿的香水纸巾”。

“我省国企改革经历多个阶段。”郭省说，在计划经济时期，国企的生产销售等都由政府包揽，带来产品与市场需求脱节、员工吃“大锅饭”等诸多问题。改革开放后，各行各业都在发生新的变化，我省国企也围绕市场化加速变革。“承包制改革在国企转换经营机制的初始阶段发挥了重要作用，提高了经济效益，增加了职工收入，激发了企业活力。”

确实，经营制度改革契合了市场需求，1984年当年，石家庄市造纸厂盈利140万元，1985年盈利280万元，1986年盈利560万元，超过了造纸厂建厂以来的利润总和。被誉为“国企承包第一人”的马胜利率先在国有企业打破“铁饭碗、铁工资”，对当时我省经济体制改革产生了深远影响。

3 放眼全国， 刮起一阵“马旋风”

“市场需要什么，我们就生产什么”，这是马胜利让厂子扭亏为盈的良策。在一切由计划说了算的年代，“承包”成为解决国营企业困境的一剂良方。一夜之间，大江南北刮起了一阵“马旋风”。

从河钢石钢退休了近20年的老人王希忠，对当年那段历史依然记忆犹新。“全省乃至全国都在学‘马承包’。”时任企业小型炼钢车间主任的王希忠记得，他所在的厂子跟地方政府签订利润指标承包经营合同，约定每年向政府上缴多少利润。在利润指标的倒逼下，他们大刀阔斧进行内部改革，把生产经营各项指标细分到部门和个人，完不成的扣奖金，以这种方式打破“干多干少一个样”，调动企业上下的积极性。

1987年，马胜利开始“放眼全国”，决定承包20个省、100家造纸企业，他一人担任100家分厂的法人代表。1988年1月19日，中国马胜利造纸企业集团成立。至此，他的辉煌达到了顶点。

1989年下半年，盲目扩张带来的诸多问题开始暴露，1990年石家庄市造纸厂亏损300多万元。1991年5月，中国马胜利造纸企业集团解散。1995年，当时56岁的马胜利被免职退休……2014年2月6日，马胜利在石家庄市因病去世，享年76岁。

40年大事记

2000年 西部大开发

2000年10月，中共十五届五中全会审议通过的《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十个五年计划的建议》提到，实施西部大开发战略，加快中西部地区发展，关系经济发展、民族团结、社会稳定，关系地区协调发展和最终实现共同富裕，是实现第三步战略目标的重大举措。力争用五到十年时间，使西部地区基础设施和生态环境建设有突破性进展，西部开发有一个良好的开局。