铁西，铁西！

——一个老工业基地的改革与振兴之路

经济日报·中国经济网记者　孙潜彤

编者按　如果要找一个东北乃至中国工业砥砺前行的浓缩样本，恐怕没有哪儿比沈阳铁西区更合适。铁西，伴随着一系列称号——“东方鲁尔”“共和国工业长子”“共和国装备部”“机床的故乡”“中国重工业的摇篮”……见证了百年中国工业的变迁。而作为改革攻坚任务最重却又在计划经济体制下徘徊最久的地方之一，铁西对国有企业改革从观望抵触到跃身投入再到艰难探索、奋力振兴，更经历了转型之痛，也品尝了改革之利。它以敢为人先、永不言败的精神，谱写了一曲荡气回肠的老工业基地改革振兴之歌。回顾铁西的改革与振兴之路，充分说明：改革没有完成时，只有进行时；改革没有一劳永逸，只有永不停息。

还记得中国工业的来路吗？相较于漫长的农耕文明，新中国短短几十年的大工业化时代，韶华更迭赛奔轮。曾经双肩撑起新中国八成家底的东北老工业基地，其忧喜沉浮，欲忘不能。

铁西，顾名思义，铁路西边。全国叫铁西的地方不少，最有名的在沈阳。如果要找一个东北乃至中国工业砥砺前行的浓缩样本，恐怕没有哪儿比沈阳铁西区更合适。在东北，在全国，在许多生来靠工业安身立命的城市，恐怕都曾痛过铁西之痛。

因为改革，铁西这个老工业基地，几十年来不时被推向舆论的风口浪尖，它在不同时期的改革答卷和振兴探索，一如东北虎啸，声震远近。

举目四望，默默秉守工业文化初心的博物馆，冠以中国字号的只有一家，如今它气势恢宏地矗立在沈阳铁西区。一迈进中国工业博物馆内的铁西馆，顿觉身子渺小许多。举架20米，纵深近百米，仅是馆内的一个车间。

看似不起眼的展柜，都是令人震撼的展品——全国首份厂长承包经营的“责任状”、全国首家破产企业的“通告书”、被誉为“接通了世界金融管子”的金杯公司最早赴纽约发行的“美元股票”……

有谁还记得，中国最早的证券交易市场可是在沈阳！这些在今天看好似“小菜一碟”的改革在当时却个个石破天惊。沈阳，铁西，你的改革曾经先声夺人，你的辉煌曾经令人仰望，而你的落寞亦曾让人惋叹唏嘘，你的重生让人怦然心动、再燃期许。

流光溢彩新铁西。　（资料图片）

“丢人丢到国外去了”

1985年8月3日，沈阳市五金铸造厂、防爆器械厂、第三农机厂同时收到了全国首份“破产警戒通告”。五金铸造厂厂长周桂英大哭一场：“听说国外有十几家报纸发了新闻，我丢人都丢到国外去了！”

哭完，周桂英召开了全厂大会，把责任全部揽在自己身上：“我干得不好，对不起大家了！现在是我们最后的机会，我和大家捆在一起干，一年之内要让咱厂复苏。”台上台下每个人都热泪盈眶。

从那一天起,周桂英一年没睡过一个安稳觉,没歇过一次星期天,工人们加班加点也没一个抱怨的。一年过去,当最后通牒到点的时候,厂子扭亏为盈,破产警报解除了。

同一批被警告的防爆器械厂却真的“栽了”。1986年8月3日，沈阳防爆器械厂被宣布破产倒闭，这是新中国成立后第一家正式宣布破产的公有制企业。情绪激动的工人将花圈挂在了厂子的大门上，还有人吵吵着要给厂长判刑。

戴上“中国第一破产厂长”帽子的石永阶委屈得不行：“这个厂成立20多年换了那么多领导，这一棒子咋就抡到我脑袋上了？”是啊，仅是一个石永阶吗？这么多年有谁关心过国营厂子是亏还是盈。口号喊得响，可厂长和书记的工资关系都不放在厂里，亏损也好，资不抵债也罢，大不了挪个窝继续当官，永不破产似乎已跟公有制企业画上了等号。被警告的这一年，防爆器械厂上下乐于被沈阳汽车公司这个富厂“包养”(代管)，坐领劳务费、加工费，还活得很滋润。

“破产厂长”石永阶(左一)抽着闷烟看着工人们领救济金,心中百味杂陈。　（资料图片）

好死不如赖活着。企业挺着不破产却破了国家的财，各地不都这样吗？谁想到沈阳要动真格？当时的外电报道称：中国东北的沈阳发生了“超过八级的改革地震”，震碎了铁饭碗，开了市场经济的先河。

其实，“震源”发生地——沈阳决策层事先也不平静。1985年2月沈阳出台企业破产倒闭试行规定的时候，沈阳市委常委会上也曾多次激烈争论。时任沈阳市委秘书长的刘尊田回忆：先是有人说破产办法是资本主义产物。大家一查历史，原来古罗马时期就有了破产法的雏形。再一查，1909年清末宣统时期，曾公布过《破产律》，可见它并非资本主义的专用品。又有人说公有制企业破产无法可依，政治风险太大。而沈阳市委主要领导认为，改革是前无古人的事业，沈阳又是国家批准的经济体制综合改革试点城市。十二届三中全会公布的《中共中央关于经济体制改革的决定》，其中肯定了“优胜劣汰”的原则，具体怎么“劣汰”，国家也需要地方上有一个“试验田”。“与中央保持一致，不是要我们只当传达室，而是要做‘变压器’，不敢大胆探索和试验，就谈不上创造，对于改革试点城市来说，这不仅是失职，而且是与中央最大的不保持一致。”（见《半月谈》1987年第一期《三次不成功的采访》一文）

争论达成共识：实施破产法是完善经济责任制的客观要求，淘汰破产企业是经济规律作用的必然结果，承认破产的目的是预防和减少破产。不再容忍亏损企业把盈利企业拖下水，不再容忍亏损像瘟疫一样蔓延而无人担责，沈阳就这样凭一部城市行政法规果断开路，为1986年底我国出台第一部《企业破产法》奠定了基础。

砸破铁饭碗，还没有小灶，吃啥喝啥？稳妥善后，也是政府想在前面的改革配套措施之一。对于防爆器械厂的职工来说，企业破产无情，政府托底有情。每个职工都领取了救济金并安排了新的岗位。

铁西改造前的老厂区。　（资料图片）

只有石永阶一个人放弃接受任何安排，甘愿领罚。东北人骨子里的血性上来了，石永阶要自己办厂。他要让人看看，他到底是不是个“无能厂长”。

58岁的石永阶“下海”了。知道他是“大名鼎鼎”的“破产厂长”，十多家银行没一家愿意给石永阶“再试一次”的机会。最初筹措的100元钱创业本金，还是几家亲朋一起凑的。石永阶没灰心，没厂房就把自己家改造成厂房，先后创办了电器开关厂和豆腐厂等多家企业，专门安置下岗职工，企业盈利后还持续资助残疾人。石永阶打了一个漂亮的翻身仗，1998年古稀之年的石永阶被沈阳市评为“改革风云人物”。

多年后，石永阶接受经济日报·中国经济网记者采访时仍无限感慨：“要不是破产，我哪能开创这样一番事业？工厂倒闭了，人的思想不能倒闭。人的思想要是倒闭了，那你就没有出路了。”

记者旁白：铁西就像它的名字，有铁一般的刚强，有着“纵死犹闻侠骨香”的产业意气。那些曾经以为迈不过去的坎，曾经锥心彻骨的痛，于当事者石永阶而言都已烟消云散不再重要。沈阳发端的破产制度改革，建立了企业竞争优胜劣汰的退出机制，但它还属于末端治理。用铁西老百姓的话讲，“搞死不算本事，搞活才算能耐”。相较于快刀斩乱麻的干脆，立足搞活企业的改革设计更为复杂更为切要。让企业活起来、活得好，沈阳铁西改革的锣鼓再度擂响——

“你可以做扭亏办主任了”

“听完我的改革汇报，朱镕基总理握住我的手笑着说，‘你可以做个扭亏办的主任了’。”东北制药集团前董事长陈钢回忆起1998年那次企业座谈会。

那时候，陈钢很牛，东药也很牛。1985年全国第一个企业冠名的足球队就是东药足球队，东药赞助的辽宁省足球队在国内比赛所向披靡，取得十冠王战绩，并一举夺得1990年亚俱杯冠军。东药开启的企业与体育联姻模式，风头一时无两。

“没有钱能去打知名度吗？没有知名度能有钱吗？”陈钢说，在改革初期企业懵懵懂懂初步萌发了广告意识，头一年冠名花了14万元，职工们还心疼了好长一段时间，说不如发奖金。30年后的2018年2月1日，在接受记者采访时，陈钢穿的就是足球俱乐部早年赠给他的大衣。

东药也不是一直很牛，否则职工也不会喊陈钢“回家救场”。当1997年沈阳试行公开海选大型国企厂长的时候，位于铁西区的东北制药厂已年均亏损超2亿元。已离开东药，屁股坐在沈阳开发区副主任椅子上的陈钢，在这次海选中竟获得东药干部职工78.6%的投票支持率。陈钢的表态也实在：我会像过自己家日子那样干。结果，深陷困境的东药，一年扭亏，两年盈利过2亿元。短短时间发生了什么？

作为改革初期全国闻名的“改革窗口”，沈阳打头阵，先人一步推出了承包经营、租赁经营、股份制等多种经营方式和所有制形式。别人搞一种改革，都可以大说特说一番，而东药来了个“改革大全”。

比如，沈阳改革试行“一厂两制”，东药是“一厂多制”。分厂中有承包的，有租赁的，也有学三资企业搞股份制的。这样一来，同在东药，员工待遇却千差万别，甚至是“天壤之别”，这让企业内外“开了锅”。因为，东药把高级工程师月工资由600元一下提到1.5万元，而且最高科技贡献奖可得奖金200万元，当时在全国也少见。说到这，陈钢示意记者附耳过来：“那时候我看过省长的工资条，也才1000多块钱。”

陈钢说，畏首畏尾就不要说自己是改革者，改革没有深奥的研究不透的东西，没有什么不会的问题，是敢不敢的问题，认准的事就干。外资企业能实行的，中国企业为啥不行？民营企业能实行的，国有企业为啥不行？实践证明，给科技创新人员提高待遇，投入1元能收回10元。陈钢忍不住一声叹息：改革开放都40年了，东北还有人呼吁思想解放，说明仍有很多人“怕”字当头，怕试错怕出错不容错，中规中矩啥事不干多稳当啊，这种心态才是深化改革的心病。

为什么改革需要勇气呢？陈钢说，那时威胁他的电话多了去了，下班回家都很小心，“你想想，一个企业里有人因产能过剩而下岗，还有人因销售提成而月入过万，有人心里不平衡想砸你家玻璃也情有可原。不患寡而患不均嘛”。

为了让改革的阻力小些，沈阳市还培训了企业各级干部11万多人次，让他们了解改革的决心。

记者旁白：上世纪80年代正值沈阳企业改革的青春期，涌现了许多改革名人，如一厂创出两项改革之最的沈阳电缆厂厂长徐有泮，全国首家签订承包合同的沈阳电工机械厂厂长李正治……

“一片花飞减却春，风飘万点正愁人。”当沈阳铁西开出的改革之花在全国满树挂果之后，改革头脑活泛、醒得早的沈阳铁西，却显得力不从心了。尽管胸前挂满了金牌银牌，却禁不起市场大潮的冲击洗礼。上世纪90年代开始，东北现象首次被全国广泛关注，铁西也进入了最难熬的10年——

中国工业博物馆铸造馆内景。　（资料图片）

一篇辣味报道刺激了铁西

1991年8月24日，被新华社列为70年间精品报道的《金牌不是名牌》横空出世。那时在沈阳的新闻界同行都听到点“风声”——新华社记者刘欣欣、何大新“要整个刺激的”。果然报道够辣——

“几年前还为金牌大省而洋洋自得的辽宁人，如今却受到市场无情的嘲弄：辽宁产成品资金占用‘三角债’全国第一……”

“1990年，辽宁省机械产品竟在全国夺得‘积压’第一的‘桂冠’。有金牌无市场，金牌大省处境着实可怜……”

文中列举了金牌产品如沈乐满热水器、沈阳机床等，质量上乘价格昂贵市场不买账。积极扩大生产规模却对产品能否走向市场不甚关心，被点名的“号称亚洲最大”的其他几家企业（标准件厂、铸造厂、低压开关厂)也都在铁西。

铁西人脸上挂不住了，对照“东北现象”开始了一场反思。

“贪大求全”情结有没有？厂长一心想往上升迁，仿佛不整个上万人规模，行政级别就不够。于是想方设法“造大船”，把相干的不相干的、好的坏的企业都拢在一起，除了对外挂出集团的牌子，没有任何质变。典型如东北输变电集团，硬是把沈阳变压器厂等十多家大小工厂绑在一起。沈变老职工王富新形容说，船挺大，但拉的都是小破船，拉郎配式的造大船却导致船大难掉头不得不搁浅。那时候最大的“船”——沈阳变压器厂，1万人才产出1360万千伏安（变压器容量），后来被民营企业特变电工整体并购后，3500人产出8000万千伏安。

“依赖计划”情结有没有？客观看，虽然一条腿已宣布迈入商品经济了，可那时铁西承担的国家指令性计划和上缴利税仍然比全国任何地方都重都多。原材料议价购进，产品平价调出，确实给铁西国企压了不小的担子。但计划之外的市场开拓没人阻止呀。一项调查表明，沈阳铁西企业总以为酒香不怕巷子深，主动开订货会、打广告、跑市场的企业不到十分之一。过好日子的时候从不居安思危，一旦国家压缩基建规模，实行经济调整的时候，企业便开始埋怨“磨盘身子——转不动”，时至今日，这种痼疾仍屡次发作，到底怪谁？

铁西揽镜自照：少壮能几时？鬓发已苍。20世纪初最早沐浴现代工业文明的铁西，最早向国家重点建设提供须臾不可或缺的装备，同时也像老大哥帮弟妹一样向全国无私地输送技术和人才。据统计，先后有48家企业支援国内526家企业，包建新厂23家，派出2.3万名管理人员和技术骨干。仅重型机器厂一家支援三线建设一次就提供50条生产线。“二五”计划时期的铁西工业总产值相当于内陆两个省会城市的总和。共和国不会忘记，无数铁西工人奔向祖国西部，与所有三线建设者共同铸就了“献了青春献终身，献了终身献子孙”的“三线精神”。对铁西几十万产业工人来说，轰鸣的马达声中诞生的还有更重要的产品——荣耀。

而铁西自己呢？企业留利水平低，不到全国平均水平的一半；设备老化，有些新中国成立前的设备依然在用。被机制、体制束缚手脚，被债务、冗员重压加身的铁西老工业基地，再也载不动辉煌，不断累积的矛盾和欠账到了集中爆发的时刻。进入上世纪90年代，仅短短几年时间，铁西90%以上的企业处于停产半停产状态，500多亿元国有存量资产闲置，企业负债率高达90%。13万下岗工人涌入社会，仅一道最低的保障线就纳入3万铁西人。

1999年底，一部名为《铁西区》的纪录片引起轰动，接连斩获4个国际电影节大奖。虽然这部片子铁西人自己看着很不舒服：“谁叫他来拍的呀？”“这不磕碜（意为丑陋、难看）我们呢吗？”却也得承认，里面确实保留了铁西最困窘时期的真实映象。比如电缆厂因交不起采暖费，被迫让留守人员放长假，工厂办公室内的冰结了半米多厚。影片直面铁西的痛，记述的工人底层生活状态，令从未接触过的人震惊不已。

《铁西区》的开场，是一组运动镜头。摄像机置于火车头窗后，沿着铁西四处遍布的铁道缓缓穿行，雪中的庞大工业建筑群陈旧苍凉，如同幻境。而当镜头进入人群，工人在休息室斗嘴打架，少年在巷口追逐、在逼仄的棚屋里盘腿打牌。摄像机跟进澡堂，里边正洗澡的人就像根本没看见一样……人们脸上的无奈、茫然甚至谐谑，无比真实自然，却会因为距离遥远，让观者难以置信。

片子的导演王兵说,《铁西区》没有摆拍的痕迹,是因为这个阶层的人非常朴素,他们所表现出来的那种东西很直白,你能看到他们激烈、愤怒甚至想占人便宜……都很直接、不装。可以彼此诚恳地谈话,还可以去思考,不需要去考虑和周围人的种种纠缠。

奈何，风流总被雨打风吹去。铁西，你是这样吗？你就这样了吗？

（下转第十四版）