铁西，铁西！

——一个老工业基地的改革与振兴之路

（上接第十三版）

记者旁白：总忆当年勇，说明老了。莫再说一个沈阳重型机器厂就为装备新中国贡献了多少个“第一”，莫再说退出计划经济最晚。改革不讲吃老本，一停顿机遇就倏忽而过。市场竞争的残酷就认你现在行不行。从高峰沉入低谷，从老大坠入老大难，“醒得早却跑得慢”，没有谁比身处其中的铁西人感受更加铭心刻骨。偌大铁西，欲说还休，欲说还休——

工人第一村沦为“度假村”

“吸烟伤肺、喝酒伤胃、桑拿太贵，KTV那属高消费，麻将赌博你干扰社会，不如彩票经济又实惠……”

这词多硬！开彩票站的下岗职工口才丝毫不亚于小品大腕。

“这算好的，至少人家大小不济也是老板。”许斌推开窗户指着不远处的彩票站说，工人大批下岗那会儿，人们手里攥着万八千不等的买断工龄补偿款，闲极无聊时就去彩票站买彩票玩。

许斌从小就住在铁西工人村，一家老小三辈6口人住工人村筒子楼13平方米的小房，只能床上叠床，拉帘就算隔断。但你得知道，1952年始建，覆压上百公顷，首批79栋（后来发展到1500多栋）苏式建筑连片围合的铁西工人村，是工人眼中首屈一指的“全国第一村”，煤水电暖一应俱全，最初只有高工、专家和劳模才能光荣入住。作为中国工人生活的样板，工人村曾接待过60多个国家的外宾参观访问，其中不乏外国首脑。

改造前的沈阳铁西棚户区。（资料图片）

“工人村里啥都有，邮局、合作社、卫生所、幼儿园、学校……你能想到的这都有，每天到小人书书摊看看是我最大的爱好。”许斌回忆在工人村的童年时光，挨家串门，一家烧菜满楼飘香。1977年家里添个9寸黑白电视都觉得很“拽”（得瑟炫耀的意思）。

领导也住工人村。全国政协原副主席叶选平曾任沈阳第一机床厂副厂长，当时就住在工人村61栋2-2-9号。时任厂专家办主任的陆德仁和叶选平是老同事、老邻居。“我住一楼，他（叶选平）住二楼，经常看见他骑着自行车早出晚归。”陆德仁回忆，叶选平为人热情、朴素，和工人同吃同住同劳动，在前苏联学习时带回来的一辆小轿车也交给厂里集中使用。“他调走的时候将随身多年的一只羊皮箱送给我作纪念，现在就陈列在工人村生活馆。”陆德仁挺怀念那段热诚向上简单美好的日子，他说不管什么时代、不管怎样改革，党的好作风都不能丢。

半个世纪过去，工人村和铁西的工厂一样不可避免地老去。物是人非，住在工人村也已不是“骄傲”的代名词。从上世纪90年代中期，伴随企业破产倒闭，铁西工人几乎成建制地下岗失业，两口子在一个企业的，刚开始还能确保一人在岗，后来破产的多了，一个也保不住了，工人村里满是闲人，自此被居民自嘲为第一“度假村”。

在企业打拼20多年的许斌到手的遣散费只有8000多元，这笔钱还得个人续缴社保。在家待了1年半，许斌坐不住了，当保安也干。没办法，孩子上高中，处处都用钱。这时候，许斌有点后悔，工厂最后一批分房时，自己仅差“一分”没分到。

1998年以前铁西还有房屋配给制，就是所谓福利分房。工厂“贴大榜”，大家一起算工龄、拼学历、比贡献，最后综合分数，高分者得房。许斌那时还算年轻，跟着别人挤进人山人海的礼堂，有人高声唱票，大黑板上计数。够线的蹦高欣喜、落选的抹抹眼泪。凶一点的找分房办大吵一通，不能说争破头，可也没一个谦让的。都知道今后房改了，货币化了，不挤最后一班车就没戏了。

涉及个人利益的改革，许斌称之为“卡线”，年龄线，职级线，年代线等等。被线划到可照顾的圈外，就啥也没有。离线太远自然也无需抱怨，就像现在的大学生，毕业工作后已经习惯了自己买房。难过的正是踩在线上，就差个一天两天、一点半点，而与福利无缘。

对许斌而言，工人村实在是不能再住下去了。楼体破旧，管网老化，暖气不能加压，电表时常跳闸。有点能耐的都搬走了，还在工人村留守的人就盼着啥时候动迁，到底啥时候呢？

记者旁白：是谁为老工业基地带来无数荣光？又是谁为改革默默付出了巨大的代价？“多么坚忍，多么体谅，我们的工人阶级好啊。”20年前，时任辽宁省委书记的闻世震念及失业职工为数不多的工龄补偿，在走访下岗职工时曾经潸然泪下。他归纳老工业基地的难题有两条——“钱从哪里来，人往哪里去”，而最迫在眉睫的是“人往哪里去”。政府、社会，一时上哪里找那么多就业岗位？请看小巷里的兜底改革——

“小巷总理”黄大妈

社区书记恐怕是比芝麻官还小的官，可有一位社区书记却声名在外，国家总理都来看她，连参加APEC劳动保障高层研讨会的各国政要也特地跑到沈阳铁西小巷里听她讲讲。她就是黄凤珍，人称“小巷总理黄大妈”，这个响亮的名号还是2002年时任总理的朱镕基来视察时叫开的。朱镕基称赞她：你给群众办了那么多实事，“小巷总理”不简单啊。

黄大妈（右一）给下岗职工示范理发。（资料图片）

因多次采访，记者和黄大妈是老熟人了。82岁的老人家穿着打扮依然喜庆，粉色大袄绿丝巾。她说这辈子就看不得别人抹眼泪，希望大家一看到我就转忧为喜。

这位风风火火的老太太，在铁西兴工街道九委社区任上安排了5000多人就业。她是怎么做到的？办企业，最多时黄大妈办了100多家企业。黄大妈是企业家吗？不是，黄大妈最早是小学教师。黄大妈很有钱吗？没有，黄大妈到社区，每月工资从20元涨到200元，就这些。

那靠啥办企业？靠劳模精神。20年前橡胶厂正在拆迁，黄大妈带着社区员工和自己的老伴一起去淘宝，像力工一样捡砖、背砖、拉砖。黄大妈外甥是某企业工段长，又从那“借”来工人盖房子，黄大妈管饭，白肉顿大白菜。窗户和门怎么办？从驻街企业拉些赞助。400平方米的“企业集团”就这样一分不花地戳起来了。说是集团连锁，其实就是小修理部、小卖部、小饭馆，却一下子解决了120多人就业。黄大妈的这些连锁店很正规，员工都穿一样的工作服，粉色衬衣，红领带，男男女女都和黄大妈一个气质。

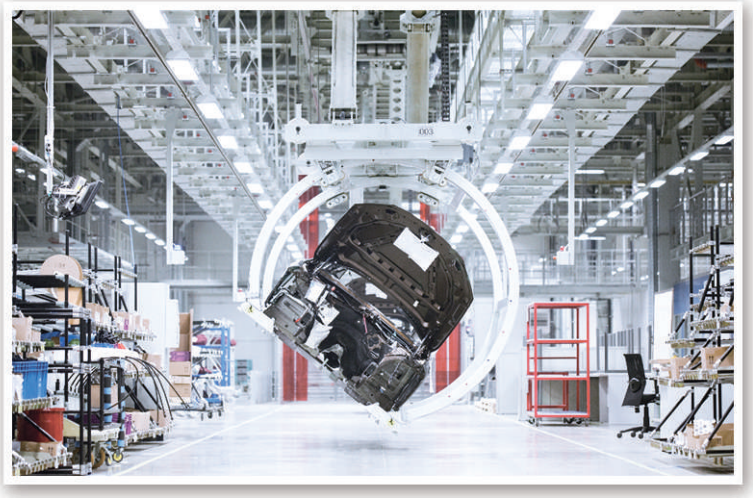
社区内场地不够用了，怎么办？黄大妈急中生智：何不创办无围墙的工厂。先开培训班，组织下岗女工学手工编织，就在各家各户分头编织活计，不用离开家，不妨碍看孩子做饭，一月能挣2000多元。就这样，黄大妈创办的英华手工编织厂先后安排了几千人就业。外贸部门主动来找黄大妈合作，因为老外认可中国手工编织的文化。编织厂的鞋、帽子、围巾、手套、坐垫等300多种产品远销世界8个国家。影响力达到什么程度？在美国的世贸大厦里还专门设有展销厅。后来纽约世贸大厦被袭击撞塌了，就断了联系。黄大妈还为此惋惜过。

名气大了，工商局提醒黄大妈赶紧注册吧。“黄大妈”三个字变成了著名商标，黄大妈申明：只要能安排下岗职工再就业，这个商标可以免费使用。

有一天，来了两个人跟黄大妈商量，您这是无价宝怎能叫人无偿使用呢？这样，给您60万元，我们买断这个商标。嫌少？给您100万元养老成不成？

“那我不成‘黑’大妈了？”黄大妈听明白了，卖了这个商标，自己可以发笔财，但这个下岗职工再创业的品牌就永远失去了，她断然拒绝。回家路上核计着孩子们可能会埋怨，结果孩子一致支持她：“卖牌子就伤了下岗职工的心，您老的名声就臭了！”

在黄大妈眼里，社区万事细如毛，但工作又不能仅围着几栋楼的家长里短转悠，要在最基层把政府的忧心事分担过来。她理解的改革，就是没有分外事，只想干事、干成事。黄大妈对下岗工人说：“只要肯吃苦，我保证你们有工作。”这承诺，她做到了。



宝马在铁西一再追加投资。图为车间内景。　丛　林摄

因为可爱而被留任，在全国也是独一份。黄大妈一直干到72岁才从社区岗位上“半退”下来，街道授予她“社区终身名誉主任”。时代变了，再就业矛盾缓解了，黄大妈的连锁店也都改制为个体经营了。黄大妈再也不用拿个小本四处到企业打听、到劳动局抄用工信息啦。今天的黄大妈是不是也该歇歇了？“我是闲不住的人，闲下来我就得生病。”黄大妈给自己定了性。

“退休”的黄大妈仍旧是一会儿也闲不下来。她的头衔更多，关工委副秘书长、五老报告团副团长、街道文化协会会长、工商税务社会监督员……煤气、自来水涨价听证会也邀请她参加，街道党校还成立了黄大妈讲师团。黄大妈去体检，医生说，哎呀，大妈您的心脏是30岁的心脏呀。黄大妈说奇怪不，咱以前像男劳力一样扛沙子水泥，到现在也没腰脱，啥病也没有！

记者旁白：几十万、几百万的职工下岗，对他们的家庭来说，等于天塌下来了。社区虽小，却是社会保障最密实的网眼，是为企业改革托底的最后一层安全网。沈阳铁西的黄大妈们干着世界上最艰难也是最漂亮的事。然而，黄大妈们不是神仙也没有三头六臂，她们可以在改革最末端做个缓压阀，可以贴钱贴物甚至贴上老命，但最终解决“钱从哪里来”的问题，拍板唱主角的还是深化改革。铁西改革，需要来一场大动作——

搬迁不能“屎窝挪尿窝”

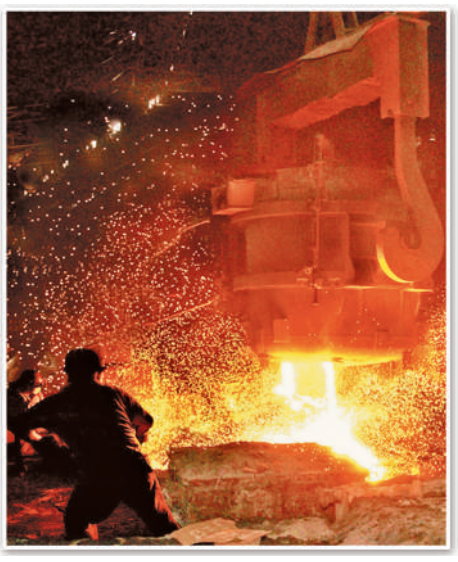
“我们拒绝拆迁！”2002年夏天，当铁西改造指挥部负责人王振中带队去沈阳第二开关厂做思想动员，迎面就看到这样的横幅。

听到要拆迁的消息，破产企业的工人们纷纷自发组建了“护厂队”，不准工作人员进厂。厂长甚至下令把“铁改办”的工作人员关了起来。铁西以前是拆过一些违章建筑，但拆一个几千人的大厂从无先例，难以接受。

以前铁西也想换种活法，就改制争论过“靓女先嫁”还是“丑女先嫁”，结果可好，统统变成了“剩女”。铁西的企业，已经不再相信谁能解决他们的困境了。对工人们来说，只要厂子还在，心里觉着将来总有个底儿，如果连厂带地都没了，他们找谁去？

一部“老爷车”，到了大修时期怎么办？见证铁西巨变的现任铁西区委书记李松林介绍，见死都救、撒芝麻盐是铁西前期改造的一个特点。1986年到2002年的16年中，曾有240亿元国家投资注入铁西。然而慷慨的输血并没有改变衰弱的病体，反而陷入“不改造等死，改造找死”这个“东北现象”的泥淖。道理不复杂：国家实行拨改贷以后，谁改造意味着谁高负债。“辛辛苦苦一整年，一夜回到解放前”说的是企业白给银行打工到头来还欠账的事儿。那时不少人对铁西改革改造充满了悲观情绪，甚而萌生了放弃的想法，“别改别调了，那是个无底洞，投多少钱都得打水漂”。力量下在哪？二产还是三产？沈阳确实为此彷徨犹疑过。加上大批职工下岗的压力，使沈阳和铁西忙于疏解社会矛盾，铁西改造长时间没有实质性的大动作。

街头摆摊是产业工人的最终出路吗？开饭馆、洗澡堂能拉动工业基因代代相袭的城市吗？没有大发展能有持久的稳定吗？坐而论道已经把老工业基地耽搁得太久了。



铁西是新中国第一炉钢水的诞生地。（资料图片）

事关铁西改造的一个历史性决策出台。2002年6月18日，沈阳市宣布，将铁西区与沈阳经济技术开发区合署办公成立铁西新区。原40平方公里的区域总面积接续扩增了10倍。事后人们知道——

这一锤，最早擂响了东北振兴的战鼓。

这一刻，铁西改革豁然开朗。

这一天，成为铁西改造历史上的分水岭。

李松林说，两区合并虽非万能药，但它改变了过去“微调小改”模式，跳出了“一厂一议”的窠臼，给铁西老旧企业实行整体搬迁改造提供了辗转腾挪的空间。这场改革，不是简单地物理位移，更不是“屎窝挪尿窝”，是化学反应，是改头换面。

首先是“钱从地里来”。铁西城区地价比开发区每平方米高出2000多元，仅级差地租一项就给320户搬迁企业带来土地净收益300亿元。国企50亿元的历史债务，欠职工的35亿元内债一揽子解决，企业由此获得重新起跳的无息资本。铁西政府也不算白忙活，沈阳赋予铁西规划审批、土地出让、配套费收缴等市级管理权限，企业所得税市级部分就留在区里。这下，困住铁西巨人的资金枷锁解开了。

其次是“包袱学会甩”。企业该破产的破产，该重组的重组，该改制的改制。原来企业大而全，啥都有啥都干，搬迁把企业附属物有效切割，剥离企业办社会职能，生产要素重新规划，集约经营。比如各家的铸造车间剥离出来统一建设铸锻园，统一处理污染排放。铁西新区为什么大气质量快速改善？因为600多根烟囱拆掉了，昔日的耗能和污染大户利用电厂余热联网集中供热，绿色生产使得工业污染没了出口。

几经劝说，第二开关厂等“钉子户”平稳拆迁退出。“东搬西建”战略终于顺利推开。2002年底达成搬迁协议的企业还只有12家，第二年就猛增至65家，后来大家排队申请“我要搬”。再看铁西老城区，工业企业搬走后，碧水蓝天重现，绿化植被增加1倍，商贸地产纷纷涌入。昔日的“亏损一条街”变成颇具现代感的“汽贸一条街”。城区各处面貌焕然一新、流光溢彩。

到2011年，铁西规模以上工业实现总产值2670亿元，是2002年的20倍，年均增长近40%，铁西家底殷实了。可是铁西领导心里还是不踏实。一次，李松林到棚户区走访，还没迈进屋，额头就被门框磕了一下，头没疼，但李松林的心却疼了起来，他说：铁西改革振兴为了谁？如果不能将振兴成果回报广大职工，就是本末倒置。

有钱就向民生投。铁西在辽宁率先建立了完整的社会保障体系，率先完成了150万平方米的老工业棚户区改造，在全国率先制定并实施了对特困群众的梯次救助。工人村居民迎来了大规模动迁改造，退休职工尹中福仍然选择回迁到改造后的工人新村，没用掏钱就住上了南北通透的三室一厅大房子。他感慨说新小区景观绿化带比周边的商品房小区又大又漂亮，日子真是越过越美。

参与拆迁工作的铁西干部潘庆三说，群众最满意的是回迁房质量又好价格又便宜。铁西按照职工承受力进行成本倒算，制定动迁政策让广大工人少花钱、不花钱住新房，4万多户产业工人家庭居住条件显著改善。

昔日围绕工人村流淌的臭水沟——卫工明渠，现在成为铁西景观河。　杨兴海摄

记者旁白：不能因为速度慢了就自怨自艾，不能因为遇到挫折就否定第一个“振兴十年”。2002年以来铁西改革振兴的效果显而易见。一个卫星都看不见的重度污染老城区，变成模范生态区，并获得“联合国全球宜居城区奖”，这是一个了不起的成绩。2007年6月，国家发改委和国务院振兴东北办授予“铁西老工业基地调整改造暨装备制造业发展示范区”称号，从正面肯定了铁西的探索和创造。铁西的几沉几浮，恰恰反映了改革的复杂性、艰巨性、长期性，没有一劳永逸的改革良方，躺在功劳簿上，随时会被改革大潮所淹没——

和“新东北现象”作别

铁西，辽宁乃至东北，最近几年再次面临经济发展难题。GDP增速放缓，甚至出现了负增长。“新东北现象”的议论再度升温。添油加醋的旁观者也找到了负面情绪的宣泄口。

辽宁经济学家林木西直言：这一轮经济下滑冲击并未像以往那样带来大量破产、失业，餐馆照样火，广场舞照样跳，群众生活并未受到大的影响，因为此时的老工业基地已经构筑好了社会保障堤坝。但依然需要扪心自问：体制机制问题是浅尝辄止就可以绕过去的吗？产业结构、投资结构、企业组织结构等结构性问题解决了吗？行政效率所代表的经济发展软环境改善了吗？改革几十年过去，深层次的老问题才真正触及。

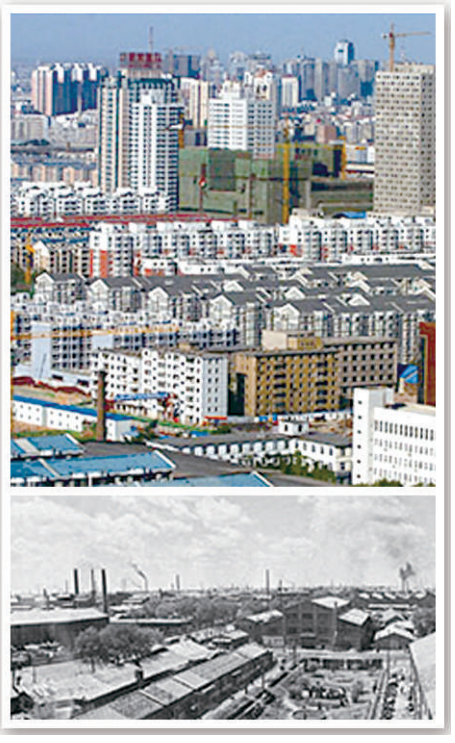
搬迁改造后的铁西企业依然重视外延扩张，津津乐道于体量之“大”——随便拎出一个都比故宫面积大。但为啥不比单位面积产出？不比核心竞争力？市场红火时忙着扩产能、赚快钱，顾不上转型升级；一旦需求萎缩，扩张的产能顿成累赘。不少企业自诩高端，其实仍处于“高端中的末端”，用进口零部件干组装的活儿，挣微薄的打工利润。

为啥不用核心技术武装自己？东北大学一位国家重点实验室主任说，东北科研成果常是“墙里开花墙外香”，成果在本地的转化率一直很低。“一些国企缺乏创新激励机制，决策慢，落实周期长；南方不少企业却主动上门找技术，当场购买，有的甚至成果没出来就先付定金买断。”

良药苦口利于病。何以解忧？唯有深化改革。沈阳市市长姜有为认为，对于铁西的发展，还是要强调问题导向、目标导向，突出供给侧结构性改革这条主线，把事情做实。要承认差距正视不足，也要找到路径坚定信心。

铁西抓住中德装备园建设获国务院批复为“国家战略”的机遇，以改善营商环境为突破点，在全国率先推出“无费区”和“承诺制审批”。成立全省首家区级“联合评审中心”，社会资本投资项目审批时限由4个月压缩至1个月左右。中德园“无费区”政策作为沈阳市唯一的创新改革经验在全国推广。

混合所有制改革在铁西国企属于正在进行时。沈阳机床集团综合改革试点成为国家八部委共同批准的唯一地方样本。北方重工、沈鼓集团等综合改革方案获市政府批准。集体企业改革和僵尸企业退出工作启动后效果已显现，到2017年底，铁西区19户“僵尸企业”退出历史舞台，51户国有企业“去挂账”和89户厂办大集体企业改革工作也全面完成。



工人村今昔对比。　（资料图片）

金融创新一直是制约铁西发展的短板。融资难、融资贵，摊薄了装备制造业本已微薄的利润。产业资本与金融资本的分离，阻断了传统工业快速升级的通道。铁西区曾对区域内36家大企业作过调查，发现通过银行贷款等传统方式融资的占96%，多元化融资的仅为4%。为此，铁西下决心迈出实质性步伐。组建金融办，成立铁西区投融资管理中心。总规模150亿元的中德产业投资与并购基金获省政府批准。沈鼓集团成立全市首家企业融资租赁公司，沈阳机床集团与国开行就设备融资租赁已经开展合作。

振兴打出“组合拳”，与东北现象作别，使铁西经济率先筑底企稳，并出现明显回升的向好态势，积极因素不断增多，从经济数据和走势情况看，铁西目前主要经济指标及增幅再次位居沈阳第一、全省前列。

辽宁省委常委、沈阳市委书记易炼红给铁西鼓劲：在滚石上山、爬坡过坎的关键阶段，铁西要拿出背水一战的决心，彻底涤荡制约东北振兴的体制性机制性弊病，以涉深水、闯险滩的勇气来一次新的浴火重生！

记者旁白：当有人还戴着有色眼镜看东北的时候，国际汽车巨头宝马公司对“铁西气候冷还是暖”早有预判。他们在铁西一再追加投资，不仅是整车，还有最新型的发动机和海外唯一的研发中心。在上轮合资合同到期的前几年，宝马就主动提出将合约延续至2028年。

改革、振兴，每个阶段有每个阶段的使命，当然，每个阶段亦有每个阶段的难题。铁西所代表的老工业基地振兴不可能毕其功于一役，改革也绝非一朝一夕之功，需要打一场持久战，更需要去掉浮躁。唯有如此，东北等老工业基地振兴才有希望。