

进入八十年代以后,上海开始探索利用外资改造老企业的新路,老厂“嫁接”作为一个有特定内涵的术语开始出现于改革开放的热潮之中。老厂“嫁接”是在当时大中型企业面临的种种困境中起步的。在“七五”前后,我国经济体制的改革全面展开,对外开放迈出了重大的步伐,生产建设取得了巨大进展。但是,由于种种复杂的原因,上海的大中型企业仍面临着经济效益低、企业活力小、组织结构散、产品更新换代慢的困境。为摆脱各种困境,上海的企业开始探索

改革的路子,先后实行承包制、租赁制、“三资”企业等措施,其中,老厂“嫁接”,利用外资改造上海老企业,已成为一条引人注目的新路。老厂“嫁接”,立足于原有老企业,充分利用了原有企业的有利条件,引进资金、先进技术和管理经验,投资少,见效快,对于搞好国营大中型企业,从整体上提高我国工业水平,发挥了重要的推动作用。老厂“嫁接”,通过机制转换,突破困境,吸收外资,引进活力,明显地迎来了转机。

随着改革开放的不断深入,老厂“嫁接”热潮迭起。经过探索、尝试、酝酿、起步,于1984年出现了第一次高潮。又经巩固、调整、完善、加强,于1988年形成了第二次高潮。以后,进一步加强宏观管理,下放审批权限,改善投资环境,调整外资投向,使老厂“嫁接”工作不断取得新的进展。特别是1992年年初以来,在邓小平同志南巡重要讲话精神鼓舞下,雄风再振,老厂“嫁接”正在出现第三次高潮。

在迎接老厂“嫁接”第三次高潮的过程中,也出现了一些困难,主要是“三难”,即:国家下达的利润承包基数难落实;本厂富余人员难安排;实行“一厂两制”后新老矛盾难处理。不少企业针对“三难”找出

路,克服困难写新篇,为使老厂“嫁接”工作走上一个新的台阶奠定了良好的基础。

——是针对“国家下达的利润承包基数难落实”问题找出路

当前,国家对上海实行利润基数承包。老企业“嫁接”后,外方不参与老企业原来利润额的分配,即中方要确保原来的利润基数,但由于技术改造、产品升级换代和生产能力达到设计要求需要一个过程,因而通常在最初二、三年内,企业利润还处于较低水平,这样,利润承包基数就成为老厂“嫁接”的突出难题。此关不破,大潮难起。于是,不少正在实践老厂“嫁接”的企业和有关老厂“嫁接”的研究人员提出要在这方面闯出新路。

老厂「嫁接」闯新路

——利用外资改造上海老企业的探索

陈正明 陈璧君 汪阳 陈和 张树夏

第一,促进工业组织体制向实体性的企业(集团)公司发展 目前各工业局负责对外的经济技术开发公司,实质上仍是行政机关,难于完成消化利润承包基数的任务。建立实体性的企业性(集团)公司后,可以在(集团)公司内部统筹安排消化任务。上海汽拖公司已在这方面积累了较为成功的经验,利润基数由上海汽拖公司总承包,下属各合资企业创办初期的利润承包任务由公司以内融资、平调、拆借等方法负责弥补。

第二,政府采取“倾斜”政策支持新的“嫁接”项目 在调研中,有的研究人员提出,对于一些引进先进技术、产品高新技术含量大的“嫁接”项目,如果利润承包基数难以落实的话,是否可由政府部门进行统一平衡,在规定期限内给予一定数量的优惠贷款,以弥补中方在开业初期遇到的承包利润基数的困难。一般认为,从目前“嫁接”型企业的基本条件分析,通常花5年时间就能抵充历年承包基数,偿清贷款。因此这种“倾斜”政策值得尝试。

第三,合资双方采用适当形式协商解决 这方面的具体途径很多,一种办法是在规定年限内中方先上缴一定量的利润基数,在所得税中列支,超额部分再由中外各方按注册资本比例分配。上海易初摩托车有限公司的外方同意让利两年,抵作地方承包利润基数。上海庄臣有限公司的外方同意在合资的25年中,中方每年以服务费名义享受1113万利润基数,即享受中方老企业合资头三年的平均利润基数。另一种办法是利润“少分多留”。上海三菱电梯有限公司在开办的头三年,外方按15%比例分利(外方股本比例为25%)。还有一种办法是以合资前一年的利润基数作为中方投资部分入股并享有股权。另外,中方向合资企业收取无形资产转让费的办法也可借鉴。上海实业交通电器有限公司中方一次收取专有技术、商标、专利转让费100万元。上海亚华印刷机械有限公司中方分5年收取技术转让费100万元。这些途径的可行性往往建立在中方合资前的有利条件的基础之上。例如,上海庄臣有限公司在合资前中

的产品就属于高利产品,而且拥有较好的市场。同时,让利的外方一般都看到合资企业的发展潜力,通过让利,使中方克服在利润承包基数问题上的困难,完成“嫁接”,这从根本上说,可以使双方都获利。

二是针对“老厂富余人员难安排”问题找出路

老厂“嫁接”后富余人员安置困难,这是又一难题。轻纺行业“嫁接”后,富余人员一般在10~20%,机电行业的富余人员则高达30~40%。在这些人员中,有工种、技术不对口的,技术素质不适应的,老弱病残的,还有少数有违法违纪行为的,安排起来比较困难。在实践中,提出了解决这一难题的出路。

第一,整体合资全员包容 即整个企业一起合营,根据企业特点,适当扩大合营企业的经营范围或增加产量,促使合营企业内部安排富余人员,这样,可以从根本上解决“老厂富余人员难安排”的矛盾。

第二,主管部门负责接受 由合营企业支付一定数量的安置费用,主管部门负责接受富余人员,在行业内部统一调配使用,或让有些人员从事其他服务性行业,对于一些技术素质不适应的人员则可组织技术培训,创造条件,另行安排工作。

第三,保留老厂经济实体 这种办法比较常见。为了解决富余人员的矛盾,从老企业中划出一定的场地、设备、厂房,并增添部分设备,保留“母体”,组织经济实体。老厂经济实体可以承接合营企业部分加工任务或生产任务,承接合营企业国内市场销售产品和售后服务任务,为合营企业和其他企业提供后勤和生活服务。也可从事老厂传统产品,承接外单位协作加工任务。

第四,改革劳动人事制度 可以由政府部门牵头,设立人才交流网点,促进人才厂际交流和全社会交流。同时,逐步完善社会保障体系,拿出包括养老、医疗、待业、伤残保险、社会救济等一整套保障制度,为职工提前退休和自

谋出路创造条件。

三是针对“实行‘一厂两制’后新老矛盾难处理”问题找出路

老厂“嫁接”、“一厂两制”，保留“母体”，对于解决老厂富余人员的矛盾，不失为一种出路。但是，随之出现了一些难以处理的新老矛盾。例如，老企业行政领导有时会习惯地进行干预，党团工妇组织和上级主管部门往往也会交叉影响，在水、电、气、热等后勤供应及住房、食堂、就医、入托等生活设施上新老企业容易相互扯皮，甚至出现“断水、断电、断气、断热”等尖锐矛盾，对于原退、病、残职工及合营时提前退休职工的负担，新老企业也常常相互推诿……，这些矛盾如不正确解决，会影响老厂“嫁接”工作的顺利进行。实践证明，在这方面有不少较好的解决办法。

第一，理顺两者关系，避免行政干预 合营企业具有经营自主权，老企业行政领导要避免行政干预，党团工妇组织和上级主管部门也要按照组织原则办事，避免不必要的交叉影响；老企业作为投资股东可依法参加董事会，有权按合同行使对合营企业的经营决策权，同时又必须履行老企业所要担负的责任和义务。

第二，提倡相互谅解，争取共同受益 新老企业之间既然有着天然的联系，就要在独立自主、平等互利的基础上相互支持，相互谅解。老企业对于国家原核定的信贷、原材料及水、电、气、燃料等指标，应该划出一部分给合营企业，或通过原有后勤供应渠道协助合营企业解决生产经营中的部份困难；合营企业则应帮助老企业组织好生产经营，在提供部份设备、技术，拨出部分生产加工任务等方面创造有利条件。

第三，提供有偿服务，减少新老矛盾 在利用生活设施方面的矛盾往往是由于经济问题引起的。在这方面，老企业应热情主动地提供服务，合营企业也应在等价有偿的原则下给予经济补偿，付给合理的服务费和管理劳务费，用于老企业的公用设施的改造和企业职工的福利。

当然，待条件成熟时，老企业和合营企业在公用设施和生产环境方面可以相对独立，以减少新老矛盾。

由于老厂“嫁接”问题比较复杂，对策和办法并不一一对应，因此值得探索一些综合性的新路。在实践中已见端倪，操作性较强的综合性新路有：

1. 走股权投资的新路 股权投资是投资者用购买或其他有偿的方式持有企业股份资本的一种经济行为，是吸收外资的又一种新形式。走股权投资的新路，具有一系列特点：筹资不举债，无还贷负担；筹资迅速，永久经营；规模越大，成本越低；还可改变经营机制，促进企业改革。股权投资，成为老厂“嫁接”的一条新路。在这方面步子要加大，速度要加快，投资额要增加。根据国家现行政策，当企业筹集的外资占企业注册资本 25% 以上时，企业可按照规定在自主经营权限及税收政策等方面享受一系列优惠，这将推进企业改革和提高经济效益。1991 年 11 月，上海真空电子器件股份有限公司通过证券公司向境外发行总额为 1 亿元人民币的特种股票，成为国内首家中外合资股份有限公司，走上了老厂“嫁接”的新路。人民币特种股票是以人民币标明股票面值，专供境外投资者以外汇进行买卖的股票。其发行和流通的对象都是境外的法人和自然人。这种形式与中外合资经营企业相比，投资者人数多，持股可多可少，资本流动性强，一方面适应了国际融资市场的发展规律，从而为境外的投资者增加了投资途径，增强了投资信心，另一方面也适应了国内企业深化改革、扩大开放的实际需要，特别是为企业提高管理水平和人员素质，扩大产品销路，促进技术档次的演进进一步创造了条件。

2. 走企业高层次、技术高品位“嫁接”的新路 老厂“嫁接”已进入第三次高潮期，时轮已进入 90 年代，逼近世纪之交，理应讲究企业高层次、技术高品位的“嫁接”，这对于跟踪世界先进技术，提高行业竞争能力，振兴民族工业，增强管理水平和促进企业内部机制的转换，具有重要意义。上海·福克斯波罗有限公司，在这

方面积累了很好的经验。这个公司是中美合资经营生产自动化仪表的高技术企业,引进生产美国 FOXBORO 公司 SPEC 200 组装式过程控制系统、集散工业控制系统、单回路数字调节器、变送器 etc 具有国际先进水平的自动化产品。公司于 1983 年正式营业,至 1991 年 12 月,已生产 400 多套自动控制系统,广泛用于全国石油、化工、电工、冶金、轻纺等重点工程,产品质量受到广大用户的信赖和好评,具有世界权威的国际标准化委员会向该公司颁发了中国首家荣获的 ISO 9001 质量体系合格证书。该公司在瞄准世界先进技术的同时,采用“分步分级逐步消化,根据市场需要决定发展品种”的方针,从实际情况出发,先引进已经过 10 年生产考验的 SPEC 200 组件组装式电子模拟控制装置,接着,又引进更先进的具有 80 年代水平的带微机的控制仪表、分散型过程管理和控制系统。在 820 系列变送器投产后,更新的 840 系列变送器又紧跟着上马,这种产品的上马与美方正式投放市场相距仅半年。美国基辛格博士专程访问该公司后说:“我一直想了解一个高新技术的合资企业在中国能否成功,看了你们公司,我得到了肯定的回答。”企业高层次、技术高品位的“嫁接”,使老厂“嫁接”之路越走越活,越走越宽广。

3. 走综合经营的新路 老厂“嫁接”,综合经营,兼搞“第三产业”,可以增强企业的后劲,提高企业的知名度,也可有效消化企业富余人员,最终能够带出一批具有综合能力的管理人才。上海东昌·大和衡器有限公司原是川沙县的一个小厂,主要为计量局修理磅秤,后来发展到生产电子秤,从 1990 年 8 月开始,与日本大和衡器公司合资引进先进的技术,生产用于邮政和汽车过磅等的各种电子衡器,最大的可称 300 吨重量。在实践中,该公司感到一个产品很难一直处于领先地位,除了在技术上不断更新以外,还应探索出一条综合经营、互为益补的新路。于是,该公司又和所保留的老厂经济实体上海东昌计量厂一起搞起了天合商场、天合酒家(商场和酒家由上海东昌计量厂独立核算),以及即将开业的华昌装潢工程有限公司和正在

筹备的首创衡器有限公司、中国计量技术开发总公司上海分公司等。走上综合经营之路以后,他们感到企业的思路更活了,人才交流的渠道更多了,与社会的接触面更广了,职工的向心力、凝聚力更大了。该公司合资后第一年销售收入就翻了一番;1992 年与 1991 年相比,销售收入和利润预计都可增长 40%。

4. 走“全厂合资”的新路 老厂“嫁接”,“全厂合资”可以从根本上使“实行‘一厂两制’后新老矛盾难处理”的问题得到解决,也可缓解“富余人员难安排”的矛盾。根据上海通惠-开利空调有限公司的“全厂合资”的经验,“全厂合资”还有利于用“以老养新”推动“以新代老”。所谓“以老养新”就是在形成开利产品生产能力以前,继续生产原来通惠的产品,以减亏增盈,满足市场需要。在“以老养新”阶段,这个公司为国家重点工程,如泰山核电工程、中央广播电视部在滇建立的彩电发射中心等提供了急需设备,不仅保证了企业销售市场的连续性,也为国家重点工程的建设作出了贡献。这个公司经过了一年多的技术改造和对先进技术的消化吸收,开始逐步生产从开利引进的 42C/V 风机盘管、40RW 式空调器、39F 组装式中央空气处理机三大系列产品,走上“以新代老”、取代老通惠产品的发展轨道。自 1987 年 2 月合资以来,这个公司的总销售收入已达 16 600 万元,总利润为 2 400 万元。最初三年属起步阶段,经营效益不太明显,1991 年销售收入已达 5 400 万元,1992 年销售收入预计可达 8 800 万元。当然,“全厂合资”也会碰到一些麻烦,如受老厂的牵制较大,老厂的痕迹比较明显,观念转变的任务较重,在生活设施方面背的包袱也不轻,还面临着产品更新和技术队伍更新的双重任务。这些问题值得研究解决。

5. 走“一厂两地”的新路 所谓“一厂两地”,即一个企业同时在浦东、浦西建有厂房,总部设在浦东,以用足、活用浦东开发区的优惠政策,更好地发展企业,实行“嫁接”。上海亚华印刷机械有限公司自 1988 年 11 月合资后,积极转换企业内部机制,使综合经营指标在全国同

行业中处于领先地位。三年多来注册资本从260多万美元发展到520万美元,从小型企业发展为中型企业,产品已发展成为出口创汇型和机电一体化,创汇近1000万美元。三年上缴税利是承包数的9.59倍。这个公司为了进一步实行“嫁接”,把企业发展重心移到浦东,总部迁往浦东,占地40多亩,扩建厂房,购置新设备,更希望今后产品从浦东包装出关,充分利用外高桥一条龙服务。同时,这个公司到1993年不享受“两免三减”政策,而走“一厂两地”新路后,可继续享受税收优惠等政策。他们期待着“一厂两地”的新路给公司带来新的面貌。

6. 走“伞型公司”的新路 伞型公司是通过股权形式向其他企业投资的一种新的经济组织,对投资方向具有导向作用。上海联合纺织实业股份有限公司成立于1990年,先后投资了联合毛纺厂、联川兔毛纺织有限公司、上海百乐毛纺厂、闵行联合制衣厂、闵行联合高级时装厂、香港百乐毛纺厂和上海香格里拉舞厅等7个项目,产品以毛纺织品为主,以高档呢绒、服装见长,7个项目相互配套,以老厂“嫁接”为主,搞得有声有色。上海万国实业有限公司正在尝试用“伞型公司”的方式促进老厂“嫁接”。这个公司成立于1986年12月,先后为民乐啤酒厂和万虹胶制品有限公司投资,促使它们走上老厂“嫁接”之路。因资金有限,事实上这个公司在这方面还属尝试阶段,但由于使有关老厂成为中外合资企业,有利于享受有关优惠政策,促使企业内部机制的转换,现在,这个公司正在向浦东和苏州、江阴的另外四个老企业进行投资,续写促进老厂“嫁接”的新的一页。这个公司打算在用“伞型公司”的方式促进老厂“嫁接”方面继续尝试,不断实践,积累经验,闯出新路。

7. 走利用“境外企业反投资”进行“嫁接”的新路 利用境外企业反投资进行老厂“嫁接”,同样可以享受合资企业的优惠政策。香港上海实业有限公司在上海投资了24个企业,其中三产类14个,工业性项目10个;属老厂“嫁接”的有5个。如上海申实纺织有限公司于1986年9月开业,由原上海第二十四织布厂和

香港上海实业有限公司合资经营,主要生产牛仔布和牛仔系列服装。雷诺牌牛仔服质量好、名气响,在市场上被认定为正宗、高档产品,十分走俏。他们在产品质量上决意赶超国际名牌产品——香港的“茂丰”和日本的“柯拉勃”,出口创汇高的年度已突破800万美元。他们还打算把历年积累下来的资金和外汇,投入新的建设项目,进一步吸收外资组建新的合资企业,然后逐步形成申实集团公司,并从产品大量外销转为资金输出,到国外去办企业,以避免纺织品配额的限制,扩大申实公司国际上的知名度。香港上海实业有限公司正在扶植越来越多的企业走上“嫁接”的新路,使这些企业在转换内部机制、更新产品、提高质量的基础上进一步走向国际市场。利用境外企业反投资进行老厂“嫁接”,也容易着眼于资金而忽视及时引进先进技术,不断提高管理水平,拓展新的产品销路,这些问题值得重视。

8. 走外贸、金融参与“嫁接”的新路 外贸帮助老厂“嫁接”,有助于合资企业进一步走向世界。金融参与老厂“嫁接”,不仅能解决资金问题,而且能带动合资企业素质的全面提高。上海跃龙有色金属有限公司自1990年5月合营后,充分利用上海和福州、厦门、深圳、乌鲁木齐等市的外贸出口渠道,使稀土产品进入国际市场,出口创汇大增。泰山陶瓷有限公司于1986年5月成立,除利用外资外,中国银行上海信托咨询公司也投资20%,1986年11月还借了英国米兰银行的665万英镑。金融参与老厂“嫁接”的新路走起来并不轻松,但毕竟已作为一条新路延伸出来。

上海探索老厂“嫁接”的新路已有十年历史,现在已到了攻坚阶段。在这方面步子可以更大一些。例如,是否可以让一些符合产业导向、能引进高新技术的“嫁接”型老企业,也享受开发区待遇;更多地利用国际上的各类基金,进行老厂“嫁接”;允许“一厂两制”中的老厂经济实体也引进合营机制,享受合营待遇,使“一厂两制”的双方进行公平竞争,进一步解决新老矛盾。当然,有些难题还有待于进一步研究、解决。

如老厂“嫁接”后，原有的出口创汇任务难落实，而有的合营企业则反映本企业并未实际获利，上级主管部门对外汇额度管得太死……这些问题的统筹研究、合理解决，将会进一步促进

老厂“嫁接”工作的顺利发展。挑战与机会并存，问题和出路并存，无疑，在捕获良机、找到出路以后，会出现老厂“嫁接”的蓬蓬勃勃的第三次高潮。

二

但是，就老厂“嫁接”问题，也存在许多不同见解，这些见解反映了不同的视角，有些则是互为补充。若能辩证分析，取长补短，理顺关系，将有助于“老厂嫁接”在我国的经济体制改革中发挥更大的作用。

1. 老厂“嫁接”与技术改造的关系 我们感到，技术改造和老厂“嫁接”，两者不能偏废。老厂“嫁接”能使技术改造不断更新，而技术改造为老厂“嫁接”创造了条件。老厂通过技术改造，增强了经济实力和后劲，为“嫁接”增添吸引力，容易和外商合资。

2. 老厂“嫁接”与民族工业的矛盾 许多“嫁接”型企业正是通过引进和消化国外先进的技术，并在不断创新的基础上发展起来的。只有充分利用世界先进的科技成果和管理经验，利用国际的资金和市场，才能使经济腾飞，民族

工业也才能同步发展。

3. 老厂“嫁接”与其他途径比较 为了转换企业的机制，增强企业的活力，国家进行了各种改革和改革的试点。比较之下，可以明显的看出，还是老厂“嫁接”最具有活力。

上海探索老厂“嫁接”之路，已经历了十个春秋。十年历史，十年见证。老厂“嫁接”之路使劣势企业重获生机，优势企业如虎添翼，拓展了利用外资风险小、见效快的新路。它带动了企业技术改造，促进了民族工业的发展，有利于企业内部机制的转换。今天，老厂“嫁接”正在出现第三次高潮。我们理应对十年的经验冷静反思，认真总结。对老厂“嫁接”的探索应热情扶植，大胆拓展，为进一步利用外资改造上海老企业，搞好多、大、中、小型企业，从整体上提高我国工业水平作出积极贡献。

