

20 世纪 60 年代中国工业托拉斯的兴起及其 体制困境

林超超

内容提要：在苏联的影响下，1949 年以后的中国很快走上了计划体制下的工业发展道路。“大跃进”遭遇挫折之后，国家开始了对工业发展问题的新思考，西方资本主义国家的经济管理经验受到重视，一场有关工业管理体制改革的举措——试办托拉斯，拉开了大幕。托拉斯在社会主义中国的诞生，并非是个别国家领导人的探索和助力使然，而是诞生于“大跃进”之后国家对工业发展的整体反思与重新规划之中。然而，这场改制最终无疾而终，“文革”的出现加速了其内部矛盾的爆发，但托拉斯所面临的体制性困境才是问题的关键。

关键词：托拉斯 计划经济 工业管理体制 国家垄断

一、前言

“大跃进”以后，经过一段时期的调整和纠偏，连续四年国家财政大量赤字的情况（1960 年最高时达 81.8 亿元），随着工农业生产的好转而发生改变，1962 年国家财政收支相抵，结余 8.3 亿元。1963 年初，中央召开工作会议，决定将 1963-1965 年作为“二五”（1958-1962）到“三五”（1966-1970）计划之间的过渡阶段，除了继续调整国民经济的比例关系外，要求这三年适当组织企业开展专业化与协作，改善企业的经营管理，提高经济效益。¹¹⁰此时，在国家着手编制“三五”计划的同时，一场有关工业管理体制改革的举措——试办托拉斯，正在逐渐酝酿成型。

所谓托拉斯（Trust，又译托辣斯），是一种垄断组织形式。简言之，就是将许多生产同类商品或在生产上有密切联系的企业联合起来。Trust 取“托管”之

【作者简介】林超超，上海社会科学院历史研究所助理研究员，上海，200235。

¹¹⁰ 周太和主编：《当代中国的经济体制改革》，北京：中国社会科学出版社 1984 年版，第 110-111 页。

意，加入托拉斯的企业既失去了生产上和商业上的独立性，也失去了法律上的独立性，其一切业务（如生产、销售及利润分配等），均由托拉斯的领导机构统一进行管理。相比卡特尔（Cartel）和辛迪加（Syndicate），托拉斯是更为稳定的垄断组织形式。¹¹¹它的优越性，集中体现在两个方面：一是通过横向联合实现，将原本同类企业之间的竞争关系转化为企业内部的组织关系，一是通过供、产、销纵向联合实现，降低每一个中间环节的经营成本。

西方资本主义国家是托拉斯的缔造者。清末民初各国对华资本输出的加剧，托拉斯这一名词逐渐被国人所知晓。20 世纪初期，“二十世纪之巨灵——托辣斯”、“论托拉斯之利害”、“托辣斯问题”已经为维新改革人士所关注。¹¹²20-30 年代，托拉斯更是作为新名词大量出现在国内的报刊杂志上。¹¹³其时，总部设在上海的颐中烟草股份有限公司正是英美烟草托拉斯的驻华公司，其主营的卷烟厂、印刷厂、烤烟厂等分布在上海、天津、青岛、汉口、沈阳等多个城市。1920 年代，苏联在实施“新经济政策”之时，开始在工业方面推行托拉斯和辛迪加，替代原本的行政管理机构，这种以经济的而非行政的办法管理企业也是 1960 年代中国试办托拉斯、改革工业管理体制的核心理念。

目前学术界对 1960 年代中国试办托拉斯的前因后果等内中情形的系统化研究并不多见，就客观上而言，托拉斯存在的时间较短，留下的史料相对有限，此外，也是由于对其研究的重要价值还缺乏深入的认识与发掘。¹¹⁴整体上看，现有的研究存在着两种较为明显的倾向：一方面，多关注于毛泽东、周恩来、刘少奇等国家领导人的托拉斯构想及其政策实践。由于“文革”中，试办托拉斯成为刘少奇“复辟资本主义”的罪名之一，后人顺其自然地就将托拉斯的出现视作刘少奇对国家经济发展的个人思考。笔者认为，1960 年代中国试办托拉斯，并非是个别国家领导人的探索和助力使然，而是诞生于“大跃进”之后国家对工业发

¹¹¹ 陈立主编：《现代金融大辞典》，长春：吉林大学出版社 1991 年版，第 44 页。

¹¹² 《二十世纪之巨灵：托辣斯》，《新民丛报》1903 年第 1 卷第 40-43 期；《论托辣斯之利害》，《新民丛报》1905 年第 3 卷第 21 期；《托辣斯问题》，《东方杂志》1912 年第 9 卷第 2 期。

¹¹³ 《新辞源：托辣斯》，《申报月刊》1932 年第 1 卷第 5 号；《新术语：托辣斯》，《新生周刊》1934 年第 1 卷第 42 期；《小常识：托辣斯》，《社会周报》1935 年第 1 卷第 46 期。

¹¹⁴ 相关研究有如，剧锦文：《六十年代前期试办托拉斯的历史与经济分析》，《中国经济史研究》1996 年第 3 期；江世银、叶耀培：《刘少奇试办托拉斯的思想探讨》，《四川大学学报（哲学社会科学版）》1998 年第 4 期；吕伟俊、咎中党：《试办托拉斯始末》，《山东大学学报（哲学社会科学版）》2002 年第 4 期；李广成、张忠江：《周恩来试办托拉斯思想探析》，《社会主义研究》2005 年第 4 期；贺全胜：《论毛泽东试办托拉斯经济思想》，《毛泽东思想研究》2006 年第 2 期；田锡全：《二十世纪六十年代中国试办托拉斯探析》，河南大学硕士学位论文，2001 年；唐月云：《60 年代试办托拉斯的历史回顾与当代思考》，硕士学位论文，西南交通大学专门史专业，2010 年，等等。

展的整体反思与重新规划，这在中央高层内部是达成一定共识的。另一方面，既有的研究对试办托拉斯及其初步成效褒奖有加，而对托拉斯迅速兴起、夭折的原因或语焉不详，或简单地归罪于文化大革命的政治批判。笔者对此亦存有疑虑：试办托拉斯作为向“资”学习的一个政策实践，其政治敏感性在试办之初就已经存在，何以到“文革”之时才遭到质疑？“试办托拉斯”与中国计划经济时代的历次管理体制改革一样，都将不可避免地触动到体制性难题。“文革”的出现，只是加速了其内部矛盾的爆发。

本文将重点利用上海市地方档案文献，重新梳理 1960 年代中国试办托拉斯的历史背景与国家的战略思考，为更加深入地了解托拉斯的内中情形，分析考察托拉斯在计划、产品、供销、财务管理等方面的经营状况。

二、尝试：从“条条管理”到“托拉斯”

20 世纪 50 年代，在苏联的影响下，中国很快走上了计划体制下的工业发展道路。作为指令性计划经济的微观基础，企业既是编制工业经济计划的基本环节，同时也是执行计划的基层单位。从全国范围看，在 1954 年以前，除了华北地区以外，国营工业企业基本上由各大行政区管理。1954 年，大行政区撤销以后，重要的国营工业企业陆续收归中央各工业部（局）直接管理，按工业行业建立起了“条条管理”的计划经济管理体制。1956 年，随着“社会主义改造”的基本完成，一个以高度集中为特点的计划经济体制也基本成形：中央各工业部（局）直接管理的工业企业，由 1953 年的 2 800 个增加到 1957 年的 9 300 个，其工业总产值占到全部国营工业总产值的 50% 左右；重要的生产资料都由国家统一分配，1953 年国家统配物资和部管物资为 227 种，1957 年增加到 532 种；国营工业企业的利润和基本折旧基金全部上缴国家，基本建设投资、技术措施费、新产品试制费和零星的固定资产购置费都由国家财政拨款，企业只有少量的奖励基金和福利基金可以支配。¹¹⁵

1956 年以后，国家开始在各工业局以下设行政性的专业公司，实行局——

¹¹⁵ 祝兆松主编：《上海计划志》，上海社会科学院出版社 2001 年版，第 494 页；徐之河、徐建中：《中国公有制企业管理发展史（1927-1965）》，上海社会科学院出版社 1992 年版，第 137-138 页。国家根据各种生产原料物资在国民经济中的重要程度，分为国家统一分配物资（一类物资）、中央各主管部门统一分配物资（二类物资）和地方管理物资（三类物资）。

公司——厂三级管理体制。¹¹⁶专业公司成立后，国家计划改由专业公司下达到各厂（企业），但仍由局负责生产计划的平衡，审核各厂的年度计划和季度计划，根据各厂的具体情况制订技术经济定额，向公司颁发计划指标；在供销方面，由局统一组织销售及原材料供应，统一向上级申请物资，掌握所属各公司使用的材料和余料回收，公司则直接对外承接任务，签订合同，对下布置任务，并办理拨料、交货、结算等手续；在财务方面，由局督促企业建立财务会计制度、预决算制度和各种报表制度，平衡资金，核算成本，并处理供销账务，公司审核汇总所属各厂的供销账务并对各种制度的执行进行监督；在人事方面，局掌握“中心厂”¹¹⁷正副厂长、公司科长和工程师以上人员的任免、调动、奖励和考勤，以及各级机构的变动调整，其余由公司掌握。¹¹⁸

当时由于许多城市，尤其是上海这样工商业发达的大城市，一个行业内通常有很多企业，分布又很分散，全盘管理实有难度。因此，依据时任上海市委书记处书记的曹荻秋的建议，专业公司按照产品相同、地区相近的原则采取划片管理的办法，先选择若干“中心厂”建立生产管理委员会，再通过“中心厂”带管附近的小厂（“卫星厂”），以此加强对全行业的经营管理。¹¹⁹

这种分行业“一竿子插到底”的工业管理体制固然有利于国家计划的贯彻落实，但其给予地方的主动权和机动权十分有限。1956年4月25日，毛泽东在中共中央政治局扩大会议上作了讲话（这个讲话就是后来我们所熟知的《论十大关系》），提出在计划经济体制下如何发挥中央和地方两个积极性的思考，表示要照顾地方的利益，多给地方一些机动权。¹²⁰1957年底，国务院发布指示，规定从1958年起将大部分轻纺工业企业和一部分重工业企业由原来中央政府各专业部（局）下放给地方政府管理，这些企业的利润收益实行地方和中央二八分成，同时增加地方在物资分配方面的权限，国家统配物资和部管物资从532种减少为132种。经过此番调整，在沪的中央企业占全市工业总产值的比重，由1956

¹¹⁶ 一般一个行业成立一个专业公司，也有几个行业成立一个综合性的专业公司。

¹¹⁷ “中心厂”亦称“核心厂”、“基点厂”，此外还有为数相当的生产名牌、特种产品的工厂被指定为“独立厂”。

¹¹⁸ 汪鸿鼎：《论工业专业公司的性质和作用》，《新建设》1957年第2期，第13-14页。

¹¹⁹ 蔡北华、杨延修：《曹荻秋同志对上海私营工商业社会主义改造的卓越贡献》，载中国人民政治协商会议上海市委员会文史资料工作委员会编：《上海文史资料选辑》（第五十三辑），上海人民出版社1986年版，第63页。

¹²⁰ 薄一波：《若干重大决策与事件的回顾》（下卷），北京：中共中央党校出版社1991年版，第782页；毛泽东：《论十大关系》，中共中央文献研究室编：《建国以来毛泽东文稿》（第六册），北京：中央文献出版社1992年版，第82-109页。

年的 50% 强下降到 2.3%。此外，为配合工业生产大跃进，国家增大了企业主管人员对企业内部的管理权限，不但减少了指令性的计划指标，在计划编制上给予企业更多的主动权，而且从资金上为企业“大展手脚”提供便利，制定了较高的利润留成比例。¹²¹

这次改革本是出于调动地方和企业积极性的目的，结果却换来了惨痛的代价。工农业发展失衡，农业方面，1960 年全国粮食产量 2 870 亿斤，仅为 1957 年的 73.6%，甚至低于 1951 年的水平；工业方面，虽然在 1958-1960 年间上海全市的工业生产总值不断刷新记录，但到了 1960 年，已是危机四伏，全市其他行业都出现了不同程度的疲软，财政收入急剧下降。上海不是例外，1961 年全国国营工业企业亏损达到 46.5 亿元。¹²²“大跃进”遭遇挫折之后，国家重新调整体制，将经济管理的大权更多地收回到中央部（局），包括此前放开的企业自主权限。从 1961 年起，企业利润留成比例由“大跃进”时期的 13.2% 降低为 6.9%。¹²³有关托拉斯的构想，也是在这个时候进入了中央决策高层的讨论议题，组织托拉斯正符合此时将经济管理大权集中到中央部（局）的新调整。¹²⁴

与此同时，中苏之间逐渐加深的裂痕，使得中国当局开始有意识地扩大接触苏联之外的外部世界。1960 年初，毛泽东会见亚洲国家领导人时谈到了西学问题，他表示中国反对帝国主义，但不反对西方的一切，要学习他们的科学文化。¹²⁵1961 年以后，中国引进先进技术设备的目光愈来愈多地转向西方资本主义国家，对资本主义国家贸易在进出口总额中所占的比重，由 1957-1960 年的 25% 左右上升为 1961 年和 1962 年的 42% 左右。¹²⁶这一转变也给了托拉斯在社会主义中国的诞生以历史契机。

1963 年，试办托拉斯被正式提上议程。时任中共中央政治研究室主任兼国家计委副主任的陈伯达受命负责起草一个工业发展问题文件，文件列出了工业发

¹²¹ 《国务院关于改进工业管理体制的规定》（1957 年 11 月 8 日国务院全体会议第 61 次会议通过），中共中央文献研究室编：《建国以来重要文献选编》（第十册），北京：中央文献出版社 1994 年版，第 664-671 页；祝兆松主编：《上海计划志》，第 213、496 页。

¹²² 宋新中主编：《当代中国财政史》，北京：中国财政经济出版社 1997 年版，第 259-260 页；祝兆松主编：《上海计划志》，第 83 页。

¹²³ 《当代中国的经济管理》编辑部编：《中华人民共和国经济管理大事记》，北京：中国经济出版社 1986 年版，第 153-155 页。

¹²⁴ 薄一波：《若干重大决策与事件的回顾》（下卷），第 1172-1173 页。

¹²⁵ 顾龙生编著：《毛泽东经济年谱》，北京：中共中央党校出版社 1993 年版，第 512-513 页。

¹²⁶ 中国社会科学院、中央档案馆编：《1958-1965 中华人民共和国经济档案资料选编：对外贸易卷》，北京：中国财政经济出版社 2011 年版，第 71 页。

展的几个政策性问题，提出管理工业企业要立足于经济的办法，而不是片面地依靠行政手段，可以考虑利用“托拉斯”这一类形式组织联合公司。¹²⁷强调经济办法是针对当前工业管理工作中“多头多级”、“政出多门”、管理机构臃肿庞大、办事效率低下而言的。据国家经委在沈阳地区的调查，全市 463 家国营工业企业分别隶属中央 17 个部（委）的 38 个工业局、省级的 18 个厅和市级的 20 个局及公司，以上管理机构纵横交错，专业公司受到多方面的掣肘，除了中央主管工业局，地方上的计划委员会、工交办公室、财政、银行、劳动、物资等许多职能管理局或部门，都可以向公司发布指示或者对公司提出的申请加以干预。公司要办一件事情，需要几经周折，获得各方审批，方可执行。在这种条块分割的状况下，企业发展更倾向于“大而全”或“小而全”的办厂道路，上百户大中型机械厂，不问技术能力和经济布局，通通搞铸造、锻压、标准件、工具等车间或工段，重复生产和资源浪费严重，同时影响新技术的推广，以及提高机械化、自动化的程度。¹²⁸

1964 年 1 月，在国家经委委员吴亮平的直接负责下，约 10 位曾留学西方的上海高校教授、专家受邀来京座谈，围绕美、英、法等国工业托拉斯及工业公司的组织和管理经验，会议持续了半个多月。会后，整理成《关于工业托拉斯问题的参考资料》数十期下发至各地方有关部门。¹²⁹此后，又陆续编印《托拉斯试办工作动态》和《国外工业托拉斯参考资料》丛书。6 月，国家经委在此基础上，提出了《关于试办工业、交通托拉斯的意见的报告》草案，经过几番讨论修改，于 8 月 17 日正式批转全国。¹³⁰报告阐述了试办托拉斯的决策意义，决定在 1964 年内试办第一批工业、交通托拉斯，包括轻工业部所属的烟草公司和盐业公司、煤炭工业部所属的华东煤炭工业公司、第一机械工业部所属的汽车工业公司、农业机械工业部所属的拖拉机、内燃机配件公司、纺织工业部所属的纺织机械公司、化学工业部所属的橡胶工业公司和医药工业公司等共计 12 个，其中全

¹²⁷ 张晋藩、海威、初尊贤：《国史大辞典》，哈尔滨：黑龙江人民出版社 1992 年版，第 505 页。

¹²⁸ 薄一波：《若干重大决策与事件的回顾》（下卷），第 1173-1174 页；《中共中央、国务院批转国家经委党组〈关于试办工业、交通托拉斯的意见的报告〉》（1964 年 8 月 17 日），载中共中央文献研究室编：《建国以来重要文献选编》（第十九册），北京：中央文献出版社 1997 年版，第 138 页；金行仁、顾壬章、陈惠丽：《上海工业专业公司的发展及其变革中的问题》，《社会科学》1979 年第 2 期，第 60 页。

¹²⁹ 后结集成《资本主义工业托拉斯经营管理方法》（北京：中国工业出版社 1965 年版），署名齐业驹，为企业局的谐音。

¹³⁰ 雍桂良等著：《吴亮平传》，北京：中央文献出版社 2009 年版，第 269-270 页；薄一波：《若干重大决策与事件的回顾》（下卷），第 1172、1176 页。

国性的 9 个，区域性的 3 个，实现计划、产品、供销、财务管理的高度集中。同时，允许少数大工业城市试办一到两个地方性托拉斯。

与专业公司不同，托拉斯所属企业打破行政区域限制，进行全国布点与统筹。具体管理办法：（1）在计划管理方面，国家通过主管部向托拉斯下达计划，托拉斯对完成国家计划全面负责；（2）在基本建设方面，托拉斯的基本建设统一纳入国家计划；（3）在科学技术工作方面，托拉斯应具备专门的科学研究机构和负责新产品、新技术发展工作的机构，将科学研究成果及时应用于工业生产；（4）在产供销方面，托拉斯根据国家计划，统一向有关部门申请国家统一分配的物资，统一对外签订经济合同，对于常年需要的大宗物资，实行定点、定量供应，直达供货，生产的产品由国家或商业部门统一分配、销售；（5）在财务管理方面，国家将固定资产和流动资金拨给托拉斯，后者可在所属厂矿之间进行调剂，按时按数上缴利润、基本折旧基金和缴纳税款；（6）在劳动管理方面，托拉斯有权在所属单位之间进行干部和劳动力调动与工资分配。¹³¹

一些原本已有基础的托拉斯，经过此番调整取得了较好的经济效果。从 1953 年以后，中央政府即对烟叶、卷烟、卷烟用纸实行专卖，烟类的产、供、销、储均由专卖机构全面管理、监督，严禁私自经营。1963 年，中央轻工业部决定将先前划入食品工业局的烟草工业再次独立出来，成立中国烟草工业公司。该公司除了直接管理部分企业外，在上海、天津、郑州、贵阳设有分公司，代管华东、东北、中南等各区的企业，其中上海分公司于 1963 年 7 月成立，当时只是作为总公司的一个派出机构，此次改为一级核算经营管理单位，其管理范围由原来的华东六省一市 23 个企业缩小为三省一市的 8 个企业。与此同时，中国烟草工业公司也在全国范围内进行了企业改组裁并，到 1964 年年底，全国烟厂由 104 家减少为 61 家，职工人数精减了 30%。试办托拉斯是伴随着增产节约运动一起进行的，所谓“一手抓生产，一手抓试办”，据统计，同期全国卷烟的综合生产能力提高 17%，劳动生产率提高 35%，卷烟的加工费降低了 21%。¹³²

¹³¹ 《中共中央、国务院批转国家经委党组〈关于试办工业、交通托拉斯的意见的报告〉》，第 140-147 页。

¹³² 《中共上海市委工业生产委员会关于上海试办托拉斯的情况报告（草稿）》（1965 年 9 月 10 日），上海市档案馆藏，档号：A38-1-277，第 5 页；周太和主编：《当代中国的经济体制改革》，第 113 页。

三、争议：国家垄断与“托拉斯”的体制困境

上海市试办全国性托拉斯的单位，除烟草分公司之外，还有纺织机械、橡胶和医药三个分公司。如果说，纺织机械和烟草两个托拉斯成立时间较早，所属工厂数量不大，问题尚少。那么，橡胶和医药两个托拉斯在筹备过程中所反映出来的问题则具有一定普遍性，值得深思。

橡胶托拉斯上海分公司正式成立于 1965 年。2 月成立供销站，将所属 17 个试点厂的供销人员、物资及原料采购、储运（仓库与车辆）、成品销售等业务集中起来管理。这对供销站人员的业务能力提出了很高的要求，总没有过去一个厂设一个供销机构专管要轻松。业务集中后，供销站一时间忙乱不堪，业务工作经常处于“拆东墙补西墙”的境况。一次大中华橡胶一厂的一号胶告急，供销站为保作为“轮胎会战”重点厂的大中华厂生产不中断，连忙抽调中南橡胶厂的一号胶支援，勉强维持了大中华厂当天轮胎的正常生产。又有一次，分公司将中南橡胶厂进口的原料优先拨给大中华厂使用。¹³³

供销站在原料供应上的捉襟见肘，实际上反映了国家在计划管理上的薄弱。中国在 1950 年代建立起来的计划经济在计划管理之上本就令人担忧，加强经济建设与组织管理的计划性，也是组建托拉斯的一个内在要求。比之于此前的行政性专业公司，托拉斯集中了更多的厂级业务，厂长的事务少了，实际上是权力小了。理论上，集中统一有利于实现综合平衡，提高人力和物力的利用率，但托拉斯的高度集中却更加暴露了中国计划经济的体制缺陷。

医药托拉斯上海分公司同样存在着以上问题。1965 年初，分公司首先在 12 个厂开始试点工作，随着供销站的业务量骤增，在宣传动员中原本信心满满的采购员很快打起了退堂鼓。医药行业生产上需要的各种原材料有上万种，过去每个企业都有自己的需求和套路，知道哪家的原料好，就派专人采购，实行专案调拨，加入托拉斯以后，工厂原本的产业链都受到或多或少的冲击。如上海新亚药厂所需要的氰乙酸乙酯一向由苏州益民厂提供，但后者非国营企业，此次被整顿出托拉斯的供货系统，新亚厂只得做好了停产的准备，后来公司通过协商，决定从天津分公司采购供应，可谓是舍近求远。再如，上海通用药厂生产的 20 片装氯霉

¹³³ 《1966 年上海橡胶工业公司关于试办托拉斯年余的情况汇报》（1966 年 5 月 20 日），上海市档案馆藏，档号：B82-2-943，第 1-3 页。

素胶丸出现外包装盒供应脱节，分公司的解决办法是令通用厂改产大包装 100 片装胶丸，以保证计划指标（总产值）的完成。¹³⁴虽然托拉斯标榜以经济的原则管理企业，但从其所有权上看，托拉斯仍旧是“官办经济”，隶属于中央工业部，接受国家的计划指标，这就导致托拉斯的经营管理难以从经济效益出发，能否完成生产指标才是托拉斯的行为指向。

而计划多变又是中国计划经济的常态，有一个厂在十几天内计划更动多达 16 次，计划一变，原料供应就要调整，工厂在上报月度用料计划时只好先照抄上月的清单，临时发现需要什么再申请计划外供应（厂长有权先索取生产上临时紧急原料后办手续）。由于原料供应时常缺口，工厂上报的供料计划都倾向于“宽打窄用”、“备而不用”，他们知道“打了计划不要没关系，如果不打计划要用时领不到”。¹³⁵据调查，中国药物厂 1965 年 1 月份向公司申领的试剂药品比去年单月增加了六倍，大明玻璃厂的领料计划比上年增长 32%，备品备件亦增加了一倍以上。到了 2 月，情况更甚，正泰橡胶厂的材料储备又比上月增加 50%，大中华橡胶厂增加 30%，仅五金材料一项医药公司多消耗了 100 万元，橡胶公司的增幅也在 50 万元上下。¹³⁶上海葡萄糖厂过去每月消耗的维修材料一般都在 3 000 元左右，今年 4 月份的计划却有 6 000 元，5、6 月份继续增加到 9 000 元。¹³⁷部分工厂供销机构撤销后，原本的凭券领料、凭限额卡发料等管理制度被废除，出现了领好料、领新料、多领料的现象。¹³⁸

除了物资供应，在产品管理方面，托拉斯将产品的数量、品种、规格、花色都集中上来安排，不经公司批准厂方不得任意调整。原本自行车胎和胶鞋的规格与花色只需工商双方协商，即可安排生产，现在要经由橡胶公司批准，层层上报手续繁琐，每半年才能集中上报一次。如此一来，市场需求愈加难以通过商业部门及时反馈到生产上来。¹³⁹

托拉斯将计划、产品、供销集中管理以后，财务工作量也跟着加大。供销站

¹³⁴ 《中国医药工业公司上海分公司供销站关于托拉斯试点组小结》（1965 年 2 月 13 日），上海市档案馆藏，档号：B289-1-487，第 2-4 页；《关于托拉斯试办过程中的若干问题（稿）》（1965 年 4 月 3 日），上海市档案馆藏，档号：B29-2-776，第 141 页。

¹³⁵ 《中国医药工业公司上海分公司供销站关于托拉斯试点组小结》（1965 年 2 月 13 日），第 3、8 页。

¹³⁶ 《关于托拉斯试办过程中的若干问题（稿）》（1965 年 4 月 3 日），第 145 页。

¹³⁷ 《中国医药工业公司上海蹲点工作组、中国医药工业公司上海分公司供销站关于试办托拉斯情况汇报（二）》（1965 年 4 月 29 日），上海市档案馆藏，档号：B89-1-514，第 22 页。

¹³⁸ 《1966 年上海橡胶工业公司关于试办托拉斯年余的情况汇报》（1966 年 5 月 20 日），第 4 页。

¹³⁹ 《关于托拉斯试办过程中的若干问题（稿）》（1965 年 4 月 3 日）第 140 页。

每天与一个厂的往来单据就有 300 余张，由于材料规格多，每种规格分记一页，每月汇总时账页叠起来高达 3 公尺，不易翻查，财务人员戏称“比翻康熙字典还困难”，更不用说如何进行结算。¹⁴⁰橡胶和医药两个托拉斯 1 月份的账目直到 3 月以后才陆续结算出来，其后几个月同样是一拖再拖。¹⁴¹由于业务压力，试点不到半年，上海橡胶工业分公司供销站不得不增设了 6 个分站，作为供销站的派出机构，每月编制汇总所辖厂的月度原料消耗计划，运输车辆也都集中在分站管理。对于那些地处郊区、产品复杂的工厂则单独成立供销点，配有适量运输车辆，作为分公司的一个驻厂仓库，这种供销点还有 5 个。因此，供销站原本设想的集中管理实际上并没有实现。¹⁴²

医药分公司也在试点中改变了原料供应“一统到底”的办法，将物资划分为“统供甲类”、“统供乙类”、“统办”和“自购”四大类，分别采取控制计划、控制金额、代行采购和企业自购四种办法组织供应。¹⁴³其后，代购办法被取消，调整为（1）由站部直接组织供应的物资（统供甲类），计有 211 种，主要涉及使用面较广的国家一、二、三类物资，以及国外进口的物资；（2）由站部落实资源、驻厂组提运供应到班组的物资（统供乙类），计有 652 种，为统供甲类以外的国家一、二、三类物资；（3）由驻厂组组织供应服务到班组的物资（统供丙类），计有 812 种，主要包括三类化工原料、中药材、包装材料、低值易耗品、小五金以及零星工具等等；（4）由企业自行组织采购供应的物资（自购），计有 161 种。¹⁴⁴至 1965 年底，医药分公司供销站共计在下属企业中设立了 13 个驻厂工作组，面向 44 个企业进行管理。¹⁴⁵

筹建全国性托拉斯碰到的第一个繁难就是上收企业。托拉斯圈定上收的地方企业多半在产品品种、技术等方面上拥有独特的优势，效益良好，一旦上收中央部管势必影响到地方的财政收入，因此在企业上收的过程中充满了争议。托拉斯与地方的矛盾不仅于此。根据中央的指示，全国药品生产由中国医药工业公司（托

¹⁴⁰ 《中国医药工业公司上海分公司供销站关于托拉斯试点组小结》（1965 年 2 月 13 日），第 9 页。

¹⁴¹ 《关于托拉斯试办过程中的若干问题（稿）》（1965 年 4 月 3 日），第 147 页。

¹⁴² 《1966 年上海橡胶工业公司关于试办托拉斯年余的情况汇报》（1966 年 5 月 20 日），第 2 页。

¹⁴³ 《中国医药工业公司上海蹲点工作组、中国医药工业公司上海分公司供销站关于试办托拉斯、统一供销管理试点总结》（1965 年 4 月 9 日），上海市档案馆藏，档号：B289-1-487，第 18 页。

¹⁴⁴ 《中国医药工业公司上海分公司供销站下半年工作初步打算》（1965 年 8 月 9 日），上海市档案馆藏，档号：B289-1-487，第 43 页。

¹⁴⁵ 《中国医药工业公司上海分公司供销站关于试办托拉斯上海供销试点工作组工作报告（初稿）》（1965 年 12 月 1 日），上海市档案馆藏，档号：B89-1-514，第 45 页。

拉斯)集中统一管理后,商业部门将不再收购和销售医药公司以外单位生产的药品,简单地说,就是只有医药公司的工厂才可以生产药品。¹⁴⁶为此,部分在沪工厂必须停止药品或药品原料的生产,导致上海市化工、轻工、水产等局所属 31 个企业、近百种产品的生产和销售发生大量违约和经济损失。如未进入托拉斯的上海东海制药厂有维生素 A、D、E、木榴油和六合维他等胶丸被要求停产,其中已签订的 7 万瓶维生素 E 胶丸供货合同面临违约。同时,该厂利用带鱼鳞生产的咖啡因 1964 年的产量在 6 吨左右,1965 年只允许继续生产 3 吨,严重影响到了依靠加工鱼鳞为生的两千多户人家的经济收入。第二商业局禽蛋加工厂以次蛋加工而成的卵磷脂,每年有 36 万瓶的生产能力,亦被要求在库存原料用完停产。上海试剂厂花费 7 万元的乙酰胺生产线被闲置。另一家未纳入托拉斯的医药加工厂生产的常用药品红药水、紫药水、碘酒等也被勒令停产。此外,经托拉斯全国布点后,上海虹光化工厂的优势产品小苏打被迫减产,改由沈阳供应;上海可生产的氯仿和硫酸钡,分别改由石家庄市和湖南省调入。上海益民食品四厂虽不是专业药厂,但其生产的糖钙粉无沉淀,粒子细,物优价廉,医药公司将其任务集中到中华制药厂生产,价格高了许多,质量倒不如食品厂生产的好。¹⁴⁷

托拉斯将产品技术和检验高度集中后,质量问题往往不容易得到解决。遇到某些原料质量不达标,过去各厂领导可以根据实际情况决定使用与否,而现在却要分公司技术科表态后,才能进行处理,有时还会形成扯皮,甚至要找公司经理决定。托拉斯成立以后,规定商业部门不得入厂验收产品,以防止他们“指手划脚”,所有产品统一由工厂送至商业部门仓库进行验收。质量监督和反馈不及时,医药产品的退货率明显增大。1965 年 2 月,上海医药分公司供销社一个组的退货金额就高达 35.25 万元,占到其销售额的 9.5%。通用药厂生产的氯霉素胶丸连续被退货 18 批,价值 15 万元,工厂用卡车来回拉了 5 次才全部运回。退货手续还十分繁琐,每发生一笔退货,得先由商业部门通告公司,由公司通知工厂派人复验,如确需退货,工厂再安排车辆运回,这样一来,少说也要十天以上才能处理完一笔退单。¹⁴⁸托拉斯体制实际上改变了以往工商直接见面的销货方式,

¹⁴⁶ 《上海市化学工业局关于医药、橡胶工业成立托拉斯以后的生产协作和调整与地方的矛盾的情况报告》(1965 年 3 月 13 日),上海市档案馆藏,档号: B76-1-1116,第 7 页;《当代中国的经济管理》编辑部编:《中华人民共和国经济管理大事记》,第 209 页。

¹⁴⁷ 《关于托拉斯试办过程中的若干问题(稿)》(1965 年 4 月 3 日),第 137-140 页。

¹⁴⁸ 《关于托拉斯试办过程中的若干问题(稿)》(1965 年 4 月 3 日),第 143-146 页;《1966 年上海橡胶工业公司关于试办托拉斯年余的情况汇报》(1966 年 5 月 20 日),第 4、7 页。

商业部门需先到分公司开具调拨单，才能前往工厂提货，最后还要回到分公司付款，对于公司而言，资金周转是加快了，但从商业部门来看，却是增加了一道手续。¹⁴⁹

1965年5、6月间，针对部分省市希望更多地由自己组织托拉斯，国家经委以座谈会的方式讨论出了一个解决办法：对国民经济中的某些重要行业如煤炭、石油、化工、机械、纺织等，可以办全国性的托拉斯，由中央部门管理，其他行业如制糖、玻璃、塑料制品等轻工业、部分通用机械、通用设备修理等，可以办地方性的托拉斯，由省或大工业市管理，或成立分公司把一个地区内同一行业的工厂组织起来，由托拉斯或与地方双重领导。¹⁵⁰也就是在这个时候，上海市开始试办三个地方性的托拉斯（轻工业机械公司、丝绸工业公司、标准紧固件工业公司）。在1964年时上海市原拟成立4个地方托拉斯，另一个是造纸工业公司未启动。

1965年8月，上海丝绸工业公司开始在沪东8个丝织厂进行试点，涉及员工7869人，约为原丝绸行业职工总数的35%，丝织品总产量占到了全行业的50%。8个丝织厂组建托拉斯后，各厂的原料和坯绸的调度和发放从原来的外贸部门管理（因原料主要依靠进口），改由公司组织织、炼、染、印厂一条龙协作，按任务直接对口衔接；各厂生产的品种向专业化方向整合，有的以提花织物为主，有的以平素为主，有的以人造丝织物为主，有的以真丝丝织物为主；物资供应改变过去各厂重复储备、占用资金多、手续繁多、采购人员力量分散的状况，按地区邻近、业务相同原则，成立两个采购供应点，国家统配物资及各厂普遍和大量通用的一、二、三类物资，由采供站统一采购，集中储存，并按计划分配，送货上门，零星物资各厂自行采购解决；产品销售由公司统一对外办理结算；公司成立运输队，各厂运输工具和人员集中调度，统一使用；财务上，公司是独立计算盈亏的经济核算单位，工厂则为公司内部的核算单位，实行二级核算，流动资金和留成基金在公司一级管理和核算，工厂一级主要负责产品成本和专用基金工程成本的管理和核算、生产资金和福利基金的管理和核算，以及固定资产的明细核算和财产物资的管理。¹⁵¹

¹⁴⁹ 《关于托拉斯试办过程中的若干问题（稿）》（1965年4月3日），第142-143页。

¹⁵⁰ 薄一波：《若干重大决策与事件的回顾》（下卷），第1186-1188页。

¹⁵¹ 《上海丝绸公司关于试办托拉斯工作小结》（1966年3月8日），上海市档案馆藏，档号：G35-1-164，第2-4页。

从理论上讲，托拉斯组建以后，经济组织的效率明显提高，经济效益却未有相应的提升。调查发现，企业资金上收丝绸公司统一管理、核算盈亏之后，“吃大锅饭”的思想有所抬头，如工厂在自购原料时专挑高档货而不计较成本，成品拨交不及时。又如，采供点工作人员编制在工厂，业务在公司，在工作中实际上形成了公司、站、企业三级管理，反而又增加层级。¹⁵²地方托拉斯的运营同样是问题重重。

四、放弃：文化大革命与“托拉斯”的中止

在试点工作总结中，许多问题被提了出来，相关部门也试图加以调整解决。但是，那些根植于计划体制的硬伤从根本上无法得到医治。正在摸索之中推进的托拉斯试点工作，很快因文化大革命的开始随着整个工业系统受到冲击。上海工交系统组织“高举毛泽东思想伟大红旗，彻底批判‘托拉斯’誓师大会”，表示要向“托拉斯”开炮，许多工厂企业先后举行了各种揭露、控诉、批判大会，张贴大字报。如中国医药工业公司（托拉斯）上海分公司所属的医药厂，纷纷公开指责上级公司“大权独揽”、“管字当头”，搞“行业自治”，不接受地方党组织的领导。¹⁵³这其中很难说没有全国性托拉斯与地方政府以及企业之间的利益纠葛。不独上海，全国各地都掀起了批判托拉斯的热潮，受苏联影响较深的东北地区更多地强调托拉斯是苏联修正主义路线的产物而予以批判。

1968年10月，中国橡胶工业公司、中国医药工业公司（托拉斯）及其上海分公司相继宣告解体，恢复成立上海市橡胶工业公司、上海市医药工业公司，重归市化工局领导，所属企业也恢复了独立核算。11月，上海烟草分公司与上海市食品工业公司革命委员会合并办公，翌年全部撤销。上海卷烟厂和上海烟草工业印刷厂下放给上海市管理，由上海市食品工业公司革命委员会领导。原计划1965年以后再试办石油工业公司、仪器仪表工业公司、木材加工工业公司、煤炭工业公司、棉纺织工业公司、电机电器工业公司等几个托拉斯的计划，皆不了了之。¹⁵⁴

¹⁵² 《上海丝绸公司关于试办托拉斯工作小结》（1966年3月8日），第7-8页。

¹⁵³ 《揭穿一个复辟资本主义的大阴谋》，《文汇报》1967年4月29日，第3版；《不许以“托拉斯”扼杀群众运动！》，《文汇报》1967年4月29日，第3版；夏敦裕：《打倒吃人的“托拉斯”》，《文汇报》1967年4月29日，第3版；《上海工交战线职工狠挖“托拉斯”毒根》，《文汇报》1967年7月6日，第2版。

¹⁵⁴ 《当代中国的计划经济》办公室编：《中华人民共和国国民经济和社会发展规划大事辑要：1949-1985》，

1969 年，国家开始新一轮的大规模的企业下放，中国的工业管理体制再次遭遇反复。1969 年 2 月召开的全国计划座谈会讨论了《中央各部关于企业管理体制下放的初步设想》，《设想》在“条”（行业）、“块”（地区）问题上倾向于“以块块为主”，由地方各级革命委员会对企业实行一元化领导。此后，陆续有企业下放到地方。截止到 7 月底，化工部下放了 202 个直属企业；第一轻工业部仅保留 20 多个直属企业，其余通通下放；冶金部把鞍山钢铁公司下放给辽宁省，实行以地方为主的双重领导。¹⁵⁵1970 年，国家继续加大下放企业力度。3 月 5 日，中央下达了《关于国务院工业交通各部直属企业下放地方管理的通知（草案）》，要求国务院各部在 1970 年内将直属的企事业单位绝大部分下放给地方管理；少数由中央部和地方双重领导，以地方为主；极少数的大型或骨干企业由中央部和地方双重领导，以中央部为主。经过此番调整，中央直属企业减少到 500 多个，仅为 1965 年的 5% 左右。¹⁵⁶同时，实行地方财政包干，调整中央和地方的财权关系，以期调动地方增收创收的积极性。

然而，这一次企业下放与财政分权较 1950 年代末期的改制并无二致，其结果同样乏善可陈。全国范围内国营企业的亏损面一再扩大，从 1970 年到 1976 年，国营工业企业的亏损面由 28.9% 扩大到 37.2%，亏损金额由不到 15 亿元陆续增加到 72 亿元以上。¹⁵⁷中央放权之后，非但没有增加地方的财政收入，反给国家带来更加沉重的财政负担。从表面上看，中央政府对企业在按“条条”还是“块块”划分管理方面还没有寻找到一个满意的答案，而从实质上讲，是中央政府对于经济管理权限是应当“收”还是“放”、“收”到什么程度、“放”到什么程度，心中无数。

北京：红旗出版社 1987 年版，第 229 页。

¹⁵⁵ 《当代中国的计划经济》办公室编：《中华人民共和国国民经济和社会发展规划大事辑要：1949-1985》，第 287-288 页；王瑞璞编：《中华人民共和国国史通鉴：第三卷：1966-1976》，北京：红旗出版社 1994 年版，第 316 页。

¹⁵⁶ 周太和主编：《当代中国的经济体制改革》，第 137 页。

¹⁵⁷ 房维中主编：《中华人民共和国经济大事记（1949-1980）》，北京：中国社会科学出版社 1984 年版，第 582-583 页。

五、结语

“大跃进”之后，国家对工业发展的整体反思与重新规划，还表现在 1961 年颁行的《国营工业企业工作条例（草案）》（即《工业七十条》）。¹⁵⁸在这份工作条例中，基本内容都是针对当时工业企业工作中存在的问题而做出的相应规定。《工业七十条》之于企业内部管理制度的着力与托拉斯之于整个行业的组织管理互为表里，二者的命运也极为相似。

从一些回忆录中可以了解，当时筹建托拉斯的实施方案主要是参阅西方发达国家以及苏联组织托拉斯的一些参考资料，并没有进行实地考察。¹⁵⁹西方资本主义国家的托拉斯组织已经走过了近百年的历史。自 1882 年，美国第一家大型托拉斯——标准石油公司成立，正式揭开美国企业合并的浪潮。随后，从棉籽油、制糖、酒业、矿产、电力到烟草业，先后成立了各自的托拉斯组织。托拉斯是自由竞争的产物。它的出现，一方面加速了同行业内优胜劣汰的进程，为数众多的中小企业在竞争中可能被淘汰出局。同时，托拉斯自身也面临着竞争与挑战。另一方面，托拉斯内部由于技术改进、效率提高，大量的富余劳动力被抛向社会，从而实现托拉斯整体效益的提升。当时的中国并不存在这样一个体制环境，可以让市场机制充分发挥作用。换言之，中国的托拉斯与西方国家的托拉斯相比，从外部环境到内部构成都相差甚远，只是借用托拉斯的组织管理“形式”，未有采其市场竞争“实质”，难以带来行业本身管理、技术和经济效益的整体提升。这主要是因为：

第一，1960 年代中国试办托拉斯，在本质上是一种国家垄断行为。在某些存有资源稀缺性、规模经济效益的行业，国家垄断是必要和可行的，但不宜滥用，否则将不能使人民真正从中获益。第一批试办的托拉斯，基本是以全国性托拉斯为主，无论是其内部的经营管理，还是其与地方、企业之间的外部关系而言，都不甚理想。“文革”的出现，加速了内部矛盾的爆发，并最终导致夭折。需要说明的是，苏联 20 年代的托拉斯同样“短命”——虽然在实施的过程中不断向工厂下放经营管理权，但因其担负的计划、调配和管理职能而逐渐成为一种新的行

¹⁵⁸ 《中共中央关于讨论和实行〈国营工业企业工作条例（草案）〉的指示》（1961 年 9 月 16 日），中共中央文献研究室编：《建国以来重要文献选编》（第十四册），北京：中央文献出版社 1997 年版，第 636-681 页。

¹⁵⁹ 雍桂良等著：《吴亮平传》，第 269-270 页。

政组织，最终在 1930 年托拉斯被取消。¹⁶⁰

第二，中国在 1950 年代以后建立起来的计划经济体制基本上实行的是“以产定销”的经营模式，商品价格统一由国家制定，实际上将企业从市场中抽离出来，市场需求不再是企业需要考虑的因素。企业只需接受上级的指示完成规定的生产指标，产品落地即获得了它的“产值”，并作为经济奖励和政治表彰的考核标准，这就导致企业只在产品的“多少”上下功夫（企业通常会把自己实际可能达到的生产能力作一定保留，使今后更易于完成计划，同时向国家要求超过实际需要的投入），而无需过多地照顾到产品的“好坏”。

第三，这种指令性的计划经济体制，对国家的行政能力提出了很高的要求。中央政府在给企业戴上镣铐的同时，也给自己背上了沉重的负担和巨额的管理成本。当国企改革成为 1980 年代以后经济体制改革的中心环节，就是要把企业从政府机关的附属物变为商品生产者、经营者和市场主体。国家放弃了“全能政府”的理想，退出了部分经济领域，当然，这同时也将原先由它承担的经营成本和投资风险留给了企业。

¹⁶⁰ 刘翰辰：《苏联二十年代兴办托拉斯和辛迪加的若干情况》，《外国经济管理》1981 年第 2 期，第 49 页。