

乡镇企业发展之路

周永岳

陈国洪

蔡浩中

主编

经济日报出版社

本书编写总顾问

叶惠轩

顾问

钱玉伦 魏功顺

导 言

姚 国 瑞

路，一条条笔直宽广的大路，一条条蜿蜒崎岖的小路，都是人们走出来的。乡镇企业的发展之路，有苏南之路，有温州之路，有耿车之路，都是认识了商品经济规律的新一代农民闯出来的。摆在我们面前的这本小册子，是南京的《乡镇企业发展之路》。它记述了南京乡镇企业发展的历史沿革，总结了南京乡镇企业发展的现实经验，展示了南京乡镇企业发展的广阔前景。

南京乡镇企业的发展之路，是城郊型经济之路。其核心就是把中心城市和郊县农村的优势结合起来，互为依托，互为市场，互惠互利，城乡一体，共同繁荣；其形式就是以城市企业带动乡镇企业，形成高度集中的专业化的大中企业和高度分散的社会化的乡镇企业相结合的经济协作网，促进地区商品经济向现代化迈进。

南京的乡镇企业以城市产业结构为导向，适应城市产业结构的总趋势和城市工业的主导产业，已经形成了以机械、建材、化工、轻纺为主的门类比较齐全的产业结构。机械工业产值占乡镇工业总产值的30.06%，建材工业占22.32%，化工工业占13.74%，轻纺工业占9.9%。随着城市新兴技术产业的发展，乡镇企业的电子行业也在城市电子工业的强大辐

射下发展。

南京的乡镇企业以城市大工业为依托，把着眼点放在接受城市工业的扩散，为城市工业配套和提供服务。一批乡镇企业千方百计加入了南京的大企业和名优产品集团，从而形成了一批经得起风浪的企业和能够占领国内外市场的产品，产供销有了较可靠的保证。1984年以来，乡镇工业与城市大企业紧密联营的项目已有500多个，产值占总产值的25 % 左右。目前，为城市建设和大工业配套的企业数已占乡镇工业总数的60 % 左右。南京乡镇企业的三聚氰胺、特种气体、金箔、晒图纸、偶联剂、消防药剂等已在全国占有相当的比重。南京郊县已经形成了具有地区特色、城乡一体的工业圈。

南京的乡镇企业以大专院校和科研单位为后盾，不断增强发展后劲。一批乡镇企业定向吸收大专院校的科研成果，一批乡镇企业作为科研单位的中试基地，近几年开发了DT燃油器、工业电炉微机控制柜等数十种填补国家和省市空白的新产品，还担负了国家部分重大科研项目。现在，郊县都在建立高技术开发区，为科研成果迅速转化为生产力，为乡镇工业的加速发展提供了更加有利的条件。

南京的乡镇企业凭借城市大量的管理和技术人才，上技术，上水平。市有计划地向郊县派遣各类科技人员和管理人员，积极扶持乡镇企业上新技术，创新水平，郊县广开门路，公开向城市招聘各类专业技术人员和厂长，企业对口联系，在城市企事业单位聘请顾问，星期日工程师等。人才由城市向郊县流动，先进的科学技术由城市向农村扩散，郊县丰富的资源不断变为产品和财富。

南京的乡镇企业在行业归口管理中上管理、上质量，1986年开始，市对产值100万元以上的乡镇企业实行行业管理，把乡镇企业纳入行业的总体发展规划，在标准、技术、市场、信息等方面给予指导。一些工业主管局、公司，主动向乡镇企业扩散产品，真心诚意地帮助乡镇企业，较快地提高了乡镇企业的管理水平和职工素质，59个产品65次被评为部优、省优和市优，100多个企业的65种产品出口到80多个国家和地区，南京乡镇企业的产品已经占领南京，走出江苏，推向全国，并进入国际市场。

城郊型经济的发展之路，给南京的乡镇企业带来了勃勃生机。1984年以来，乡镇企业产值每年以35.6%的速度增长。到1987年底，全市共有乡镇企业6087个，职工33.32万人，乡镇企业不仅有了一大批为城市工业协作配套的加工工业，还有很多象南京光华电子注塑厂、南京铸管厂、南京西善桥纺织厂等接受城市大工业产品扩散，并具有一定规模的新型企业；乡镇企业不仅有大量为农业生产服务的小商品、小建材和农副产品加工企业，而且还有一批象南京装饰材料厂、南京摄山电炉厂、江宁第二服装厂等具有较高水平，能够占领国内市场和出口创汇的企业。乡镇企业已经成为郊县农村经济的主体，产值占农副工总产值的65%，而且越来越成为南京经济的重要组成部分。

南京乡镇企业的发展，给南京商品经济带来了繁荣，给南京城乡市场带来了兴旺，给南京广大农民带来了富裕，给南京城镇建设带来了日新月异的变化，使南京的郊县构成了一幅具有中国特色的社会主义新农村的壮丽画卷，为南京的郊县展示了更加光辉灿烂的明天。

在城乡改革的新形势下，军工企业转民用生产，似“老虎下山”；国营大中企业实行承包，如“狮子松绑”；户办联户办工业兴起，象“猴子上树”；乡镇企业遇到了来自全方位的挑战。在价值规律的作用下，原辅材料、能源大幅度涨价，廉价劳动力的优势正在消失，再加上各种社会负担不断加重，乡镇企业遇到了前所未有的困难。怎么办？在商品经济的海洋中学会游泳，在价值规律的制约中学会经营，在国内市场的竞争中掌握规律，在深化企业改革中提高效益，在发展外向型经济中开拓新路，在城乡一体化的城郊型经济之路上勇往直前。我们期望这本小册子能给乡镇企业的同行们，在改革、创新、发展中有所启示。

今年初，党中央提出了沿海地区经济发展的新战略，指出乡镇企业是出口创汇的主力军，3月份，国务院批准南京及所辖的江宁、江浦、六合三个县对外开放，连同正在进行的国家外贸体制改革，又为乡镇企业的发展增加了新的动力。当着我国经济振兴的重大机遇到来的时候，我们坚信：南京乡镇企业的发展，伴随着发展外向型经济的矫健步伐，必将上新水平，登新台阶，作新贡献。

1988年7月

目 录

导言.....	姚国瑞
发扬传统优势 振兴“板鸭”经济	
——江宁县湖熟镇建设板鸭“一条龙”的经验	
.....	马 宏 (1)
依靠科技进步 提高经济效益	
——南京摄山电炉厂的经验	
.....	蔡浩中 (10)
城乡联营 互惠互利	
——南京光华电子注塑厂的经验	
.....	魏功顺 许柏生 (17)
依靠多种联合 发展规模经营	
——南京栖霞山树脂厂的经验	
.....	周永岳 朱春宏 (27)
坚持支农方针 拓宽支农产品	
——溧水县晶桥磷肥厂全心全意为农业服务的经验	
.....	李志明 张惠麟 (37)
深化改革 三年大变	
——江宁县有机化工厂扭亏为盈的经验	
.....	蔡浩中 (44)
厂长负责制是乡办企业的活力之源	
——六合县磁性材料厂的经验	

.....	陈声相 (51)
引入竞争机制 “西纺” 绝路逢生	
——雨花台区西善桥纺织厂的经验	
.....	李海林 (59)
重视市场信息 建立信息网络	
——溧水县柘塘水泥厂的经验	
.....	王有功 李志芳 (66)
注重开发新品 小厂闻名全国	
——高淳县消防药剂厂的经验	
.....	唐晓福 (71)
产品的质量是企业的生命	
——南京除尘设备厂的经验	
.....	储德宝 陈国洪 (79)
搞好标准化工作 促进企业大发展	
——南京第二阀门厂的经验	
.....	董生付 (86)
开发优质产品 服务千家万户	
——南京炉具厂改革民用煤炉的经验	
.....	周永岳 (93)
迎接内外挑战 开拓国际市场	
——江宁县外贸皮毛工艺厂出口创汇的经验	
.....	陈礼铨 (102)
引进、消化、吸收、提高	
——南京装饰材料厂引进先进设备的经验	
.....	马 宏 (110)

他们是怎样走向国际市场的

——江宁县第二服装厂出口创汇的经验

..... 陈国洪 (119)

自力更生 艰苦创业

——南京纸板圆桶厂的经验

..... 肖世林 王永进 (127)

抓好职工培训 提高企业素质

——南京晒图纸厂的经验

..... 陈声相 (135)

牢牢抓住生命线 开拓企业新局面

——江浦县建设起重机械厂抓思想政治工作的经验

..... 卞忠来 (141)

在全面建设中发展

——南京第二被单厂的经验

..... 周永岳 陈礼经 (148)

在改革中起飞

——南京铸管厂的经验

..... 曹向东 (158)

后记..... (166)

发扬传统优势 振兴“板鸭”经济

——江宁县湖熟镇建设板鸭 “一条龙”的经验

马 宏

南京市江宁县的湖熟镇，位于江宁县、句容县、溧水县三县交界处，距离南京32公里。全镇面积64平方公里，秦淮河横贯其中。耕地45000亩，山地6000亩，水面5000多亩。全镇现有8300多户，共有3.6万多人口，其中劳动力1.8万多人。近几年来，在党的改革开放搞活一系列政策指引下，湖熟镇大力发展农村商品经济。他们以本地资源和传统技术为基础，投资670多万元，进行以板鸭加工厂为龙头，一厂带数厂的养殖业深加工经营，建立起具有较高商品率的系列化的“种、养、加”生产体系，形成了具有本地特色的板鸭“一条龙”经济。去年11月份，湖熟板鸭“一条龙”通过国家经委、农牧渔业部、财政部、中国农业银行和省市有关部门联合组织的验收，予以充分的肯定和大力的支持，使“一条龙”更活了，并开始起飞了。

(一)

湖熟镇是南京板鸭的发源地，历来就有加工板鸭的传统工艺，距今至少已有400年的历史。早在明清年代，湖熟板

鸭就被列为贡品。解放初，湖熟镇有八家板鸭店，年加工20多万只。后在极“左”路线影响下，板鸭生产日渐萎缩。到1975年前后，年产仅几千只。党的十一届三中全会之后，商品经济洪流冲击着这个历史悠久的集镇，镇党委、政府在发展乡镇工业、加快致富步伐，推动农村建设中逐步确立了以合作经济为主体，以镇村工业为支柱，以家庭经营为基础，以城市需要为导向，利用本地资源和传统技术优势，走“种养、加”板鸭“一条龙”的经济发展路子，并进行了一系列的规划和实施。

——1985年，该镇按“种、养、加”顺序，制定了以板鸭厂为龙头，带动种禽、饲料、生化、制药、罐头、塑料包装、羽绒、羽绒服装及羽毛球等10个厂的一条龙生产规划。当年投资了330万元，扩建了板鸭厂、新建种禽厂、羽绒厂和羽绒服装厂，初步形成了年加工板鸭50万只、加工羽绒20万斤的能力。

——1986年，为了使“鸭龙”活起来，早日腾飞，镇上又配套完善“鸭龙”。一是整顿提高了炕孵能力，新购自活化电解箱十台；二是逐步扩大饲料厂，增加配方和颗粒两用饲料机；三是改造板鸭厂生产车间和饲料场地，向外贸出口标准努力；四是配套羽绒设备，购回4箱分毛机、脱水烘干机等一系列检测设备；五是提高了服装生产能力，新增缝纫机150台；六是扩大改造了羽毛球厂。全镇增加了种禽场地、饲料场地、育肥场地，基本形成了自繁、自育、自养、自加工的多层次专业化生产。当年共炕孵种蛋20多万只，生产饲料300多万斤，加工成子鸭50多万只，收购加工羽绒40多万斤，制羽绒服装3万件。经过近两年的努力，共投资670

万元，使10个企业初具规模，“一条龙”基本形成。

——1987年，这个镇着重在“一条龙”达标收益上下功夫，他们除了继续对企业设备进行完善配套外，对“一条龙”10个企业实行多种形式承包、企业内部层层承包等一系列综合配套改革措施。强化企业经营管理，同时在人力、物力、财力上给予支持和保证，并重点抓住“龙头”（板鸭厂）、“龙尾”（羽绒服装厂），通过抓两头带中间的办法，使“一条龙”10个企业全部活起来。同时，拓宽商品流通渠道，产品销往全国20多省、市。“湖熟板鸭”在全国有了较高的知名度。1987年，这“一条龙”10个企业共完成产值1500多万元，实现利税150多万元，分别占全镇工业总产值、总利润43%和51%。基本上达到板鸭“一条龙”经营体系的预定目标。

——1988年，他们贯彻落实沿海地区经济发展战略方针，积极实行“三个转向”，加快“一条龙”10个企业向外向型企业发展。由过去偏重扶持后进企业转为重点扶持出口创汇企业；由过去主要依靠外贸部门出口转为多口岸、多形式、多层次出口；由生产低档产品和组织原料出口转向生产中高档产品和深加工出口。在镇委、镇政府的引导和支持下，镇工业公司和各个企业协同作战，多方联络，重点出击。板鸭“一条龙”加快了打入国际市场的步伐。现在，“一条龙”10个企业已有6个产品出口到日本、美国、香港、加拿大等国家和地区。板鸭加工厂与香港隆达公司直接联系，签订了在香港联合经营盐水鸭的协议，并通过沙头角某公司，将鸭肫全部销往香港。羽绒服装厂已生产出口4000床羽绒被，销往澳大利亚，创汇30多万元。

(二)

“板鸭经济”的成因，是湖熟镇运用家禽这一品种，来联结第一、二、三产业，走“种、养、加”发展农村商品经济的结果。

在种植业方面，该镇抓住粮食生产不放松，不断增加对农业的投入，加强了对农业生产的服务，镇成立农业服务中心，行政村成立农业服务队，自然村设有农业服务小组。这些服务组织都广泛展开了专业化的服务工作，使农田排灌、粮食脱粒的服务面达100%，防治病虫害服务面达80%，把粮食丰产丰收建立在可靠的基础上，年产量都稳定在5300万斤左右，比联产承包前的年产量增加1000多万斤。除了国家粮食合同定购的任务外，留下来的粮食，大部分加工成饲料发展养殖业，为板鸭“一条龙”经济提供了基础。

在养殖业方面，镇专门组建了养鸭协会，吸收养鸭农户为会员。为了鼓励饲养良种白鸭，镇政府规定，为保证会员养鸭利益，确定了4.5斤以上的鸭子每斤不低于1.4元收购的保护价，市场价高于保护价则随行就市。对养100只鸭以上的会员，如资金困难，可由行政村签证，银行给予贷款，村兽医防疫治病，并保证供应配合饲料。对养1000只鸭以上的会员，政府给予贷款贴息，对连续两年每年养千只鸭以上的会员，每百斤饲料优惠两元供应，并由副业公司帮助建成固定养鸭基地。凡愿交纳养鸭保险费的，可在县保险公司保险。各有关部门都按上述规定做好服务工作，促使全镇养禽数量跃居全市乡镇之首。养鸭500只以上大户就有72户。1987年，全镇家禽饲养量达100多万只，出售80多万只。全

镇3.6万人口人均收入达670元，其中通过养殖业人均增加的收入比1984年多100元。

在加工方面，现在，“一条龙”10个企业，安排劳动力897名，占全镇务工总劳动力的18.5%；固定资产达412万元，占全镇总额的36.2%；除了加工板鸭、光鸭外，还对鸭肉、羽毛、肠衣等进行深度加工，大大提高了综合经济效益。使加工一只鸭子的产值，由两年前的6元增值到24元。到去年底，全镇加工板鸭60万只、羽毛25万公斤、羽绒服装7万件、羽毛球2万打。此外，罐头也达到了国家生产标准。从鸭胆、鸭心肝、肠衣中提炼甘素钠等生物制品也已开发成功。利用鸭毛管制板刷、用大翅毛做羽毛扇、用尾毛制羽毛画等项目也正在积极筹建。

(三)

湖熟镇在短短的两年多时间里，就完成了板鸭“一条龙”的经营体系建设，并顺利通过了国家的验收，其速度是惊人的，许多经验和做法是值得总结和推广的。

一、明确路数，因地制宜搞发展。怎样才能加速本地经济的发展？在1984年中央一号文件进一步肯定乡镇工业的形势下，湖熟镇党委、政府不是照搬照套苏南农村发展乡镇工业的常规路数，一哄而起办工业，而是认真地分析本镇的实际情况，认为，湖熟镇一是农业、养殖业、劳动力资源比较丰富；二是具有几百年板鸭加工的传统技术；三是湖熟地处南京近郊，面向中心城市这个巨大的市场；而且发展板鸭加工投资少、见效快，基本无风险，从而确定了发展“种养加”一体化的板鸭“一条龙”经营体系。这样把本镇的传统

优势、资源优势、地理优势充分结合起来，形成比较合理的产业结构，建立了发展本地经济的坚实基础。

二、克服困难，眼睛向内找出路。开发板鸭“一条龙”经营体系，总投资达670万元。当这一项目刚上马时，正好是国家宏观控制、紧缩银根的时期，摆在湖熟镇领导面前的是，除国家给予200万元的半贴息贷款外，整个投资还缺400多万元。为了保证工程按计划进行，镇政府除了向金融部门和协作单位请求帮助外，把着眼点放在内部，创造条件克服困难。一是发动镇、村两级干部和企业职工进行集资，镇党委书记李先政自己工资不高，家中有5人生活，上有老母多病，下有小孩读书，他带头集资400元，副镇长王生广也集了800元。在领导带动下，全镇很快集资50万元；二是发动现有企业支持“一条龙”建设。镇办砖瓦厂采取先支后付的办法，提供红砖500多万块，保证基建急需；建筑公司抽调技术过硬的人员帮助施工，并拿出多年节约下来的钢材、木材、水泥等，支援板鸭加工厂的建设；三是采取新工人带资进厂的办法。镇里公开张贴布告，每个要求进厂的合同工，都需交纳1000元，二年后连本带息归还。这一系列的措施，缓解了资金不足的矛盾，保证“一条龙”计划的实施。

三、抓住重点，带活“一条龙”。板鸭厂是“鸭龙”的“龙头”。在市场变化快，价格无保证，货源不充足，销售不稳定的情况下，要完成年加工50万只以上的任务，难度是很大的。在拓宽鸭源上，镇里采取了七项扶持措施。在养鸭优惠的条件下，促进全镇农户养鸭的积极性，把发展养鸭专业户、专业组 and 家家户户都养鸭结合起来。其次是扩大储藏，改预冻为结冻，把原50吨的冷库扩建成80吨，解决均衡生

产。三是扩大收购点。镇里先后与安徽、浙江、山东、河南等省的10个县100多个乡收购活禽点，达成了长期收购合同。四是组织队伍外出就地宰杀，就地加工。五是扩大市场，加快销售，先后在上海、北京、郑州等9个省市共建立了64个供应点，并与宾馆、饭店、大专院校挂勾。此外，还通过外贸渠道，将10多万斤冻鹅、鸭、肝等销往香港及东南亚一些国家。由于“龙头”活了，种禽、饲料、生化、制药、罐头、塑料包装、羽绒、羽绒服装及羽毛球等龙身、龙尾也活了起来。例如，利用鸭绒毛做原料生产羽绒服、羽绒被的羽绒服装厂，自1986年6月正式投产后，把确保50%含绒量、维护消费者利益作为企业宗旨。他们在收购原毛、烘干配料、缝制充料、整形检验各道工序上建立健全生产责任制，制定了高于国家部颁标准的内控标准。去年该厂生产的玉萱牌羽绒服装，在全省100多家羽绒服装厂的激烈竞争中脱颖而出，被评为消费者信得过产品。10月份，在南京市质检所的市场随机抽查中，4种主种款式的羽绒服全部合格，含绒量为51%。年底，“玉萱”被评为市优良产品。目前，该厂产品不仅畅销全国14个省市，还出口到香港、美国、日本等国家和地区。

四、各级支持，协同作战。板鸭“一条龙”经营体系工程，得到了各级、各部门的关心和支持。农牧渔业部论证后，国家经委、财政部、农业银行三家联合解决了中短期贷款200万元。省、市领导多次到湖熟镇现场办公，并把“一条龙”列入南京市五十项奋斗目标。市经委连续两年帮助板鸭加工厂、羽绒服装厂进行并通过了三项基础整顿。江宁县政府及有关部门也给予了大力支持。县农行帮助组织了120

万元的资金贷款。镇党委、政府更是把精力放在“一条龙”早日发挥效益上，专门成立了“板鸭公司”及由镇兽医站，成立了养鸭大户和技术人员组成的“养鸭协会”和“横向联营办公室”，为“鸭龙”服务，镇领导亲自带队到北京、上海等寻求帮助，引进设备、购买材料、组织资金。正是由于各级领导的支持和镇上各部门的协同作战，才使湖熟“鸭龙”很快形成，并取得了较好的经济效益和社会效益。

(四)

湖熟镇“板鸭经济”种、养、加体系的形成，有力地促进了全镇经济从单一粮食生产向全面发展、综合经营的转变，从自给自足的自然经济向商品经济的转变，从一般农区经济向城郊型经济的转变，出现了以下一些方面的变化。

一、湖熟经济已走上持续发展的轨道。1987年，全镇农副工三业总产值达5761万元，比上年增1247万元。增长幅度为27.6%。绝对值相当于1978年的6倍。在“六五”期间，全镇三业总产值每年的增长率在30%左右。

二、以农副产品为原料的加工业迅速壮大。1987年，全镇工业产值达3466万元，其中以农副产品为原料的加工产值达2000万元。仅鹅鸭加工量就达100多万只。

三、产业结构已从农业型逐渐演化为工副业型。1978年至1987年，在该镇三业总产值中，农业比重由60%左右下降为30%左右。而工副业产值由40%左右上升到70%左右。

四、大批劳力转为从事工副业。1980年以前，全镇80%以上的劳力从事农业。现在镇从事工业的劳力约4848人，从事副业的5000多人，占全镇劳力数的68.5%，仅板鸭“一