

江浙鄉鎮企業轉制案例研究

秦 暉



香港亞太研究所
Hong Kong Institute of Asia-Pacific Studies
The Chinese University of Hong Kong
Shatin, New Territories
Hong Kong

F219.275
Q422

江浙鄉鎮企業轉制案例研究

秦 暉

香港中文大學
香港亞太研究所

作者簡介

秦暉，一九五三年生，廣西龍勝人。文革時曾下鄉插隊九年。一九八一年蘭州大學歷史學碩士，此後在大學任教，從事經濟史、農民問題及改革與現代化問題研究。現為北京清華大學歷史系教授，中國農民史研究會理事，《農民學叢書》主編。著有《田園詩與狂想曲：關中模式與前近代社會再認識》、《農村公社、改革與革命》（合著）及《天平集》等書及論文九十餘篇，並主持過清華大學的三次大規模農村調查活動。

© 香港中文大學 1998

ISBN 962-441-713-X

版權所有 不准翻印

江浙鄉鎮企業轉制案例研究

大學服務中心簡介

大學服務中心是一所當代中國研究圖書館，以收藏豐富及使用方便著稱於國際學術圈。中心由西方一批研究中國的學者於一九六三年在香港設立，為當時從事中國研究但不能前往實地考察的學者服務。中心原從屬於美國學者聯合會委員會，於一九八八年由香港中文大學接管。長期以來，中心在推動學術研究、加強各國學者的溝通與合作，以及促進國際社會對中國的了解等方面起了積極的作用。目前，中心仍是香港、內地及海外中國研究者的會聚交流之地。

中心收藏有關一九四九年以後中國大陸的政治、經濟、社會、文化等範疇的圖書和報刊，尤以第一手資料及參考書為主。中心訂有 400 多種內地的報紙，近 2,000 種雜誌。除內地出版的報刊雜誌外，香港和台灣的中國研究雜誌也在收藏之列。英文的學術期刊和翻譯資料 80 多種，其中大部份都是始自創刊號的完整收藏。中心近年來著手社會調查數據庫的收集、整理，致力建立中國研究數據庫交流站。

大專院校及研究機構中從事中國研究的專業人仕及研究生，不論國別與地區，均可使用本中心所藏資料；中心亦向本港修讀與中國有關課程的大專本科生開放。對外地學者提供的服務還包括協助辦理簽證、安排住宿和提供研究室或專用書桌等，除收取電傳費之類的必需開支外，其他服務不另收費。

中心舉辦不定期的午餐研討會，安排在中心做較長時間研究的學者在離開前宣講其研究心得，也邀請短期訪問學人為午餐研討會主講。中心還特邀講者作專題演講，並將其中部份論文以“研討會論文系列”形式由香港中文大學香港亞太研究所出版。

其他有關介紹請參閱中心網頁：

<http://www.cuhk.hk/usc/usc.htm>

鳴謝

秦暉教授由香港中文大學學術交流計劃贊助於一九九七年五月十一至六月二十二日訪問大學服務中心，並在期間完成本論文。

USC Seminar Series

- No.3 *Strategies for Support of the Rural Elderly in China: A Research and Policy Agenda*
by Joyce K. Kallgren, 1992
- No.4 *New Nationalist Identities in Post-Leninist Transformations: The Implications for China*
by Edward Friedman, 1992
- No.5 *From Arranged Marriages to Love Matches in Urban China*
by Martin King Whyte, 1992
- No.6 *Conflict over Cabbages: The Reform of Wholesale Marketing in China*
by Andrew Watson, 1992
- No.7 *China's War on Poverty: A Case Study of Fujian Province, 1985-1990*
by Thomas P. Lyons, 1992
- No.8 *Popular Protest in the 1989 Democracy Movement: The Pattern of Grass-Roots Organization*
by Andrew G. Walder, 1992
- No.9 *The 1989 Democracy Movement in China: A Preliminary Spatial Analysis*
by James Tong, 1994
- No.10 *From Leninist Discipline to Socialist Legalism: Peng Zhen on Law and Political Authority in the PRC*
by Pitman B. Potter, 1995
- No.11 *Family Support Networks in the Chinese Countryside*
by William L. Parish, Shen Chonglin and Chang Chih-siang, 1996
- No.12 *In Search of a Right Place?: Chinese Nationalism in the Post-Cold War World*
by Suisheng Zhao, 1997

HK\$30.00

ISBN 962-441-713-X

F2
Q4

江浙鄉鎮企業轉制案例研究

問題

改革十餘年來，中國經濟的高速增長被國際上公認為奇蹟，而中國改革發源於農村，迄今取得的最驚人成就也在農村。在農村改革中，鄉鎮企業的崛起又是最突出的現象。如果說家庭承包制農業在某種程度上可以視為傳統小農家庭經營方式的延伸的話，那末，鄉鎮企業則完全是一種現代化過程中的現象。這現象不僅根本改變了它所興起的那些鄉村地區的社會經濟面貌，也導致了（或正在導致著）整個中國經濟格局的根本性變化。

然而，九十年代以來鄉鎮企業在持續發展的同時也出現了許多問題。除了「村村點火、處處冒煙」造成的佈局分散、要素配置不合理、污染、違規運作等可以以發展初期階段的不規範來解釋的問題常為人們所議論外，更深層次的問題有：

- 鄉鎮企業吸納勞動力的能力減弱。隨著鄉企由勞動密集型向資金、技術密集型經濟的升級，九十年代鄉企在產值繼續快速增長的同時，用工的增加卻出現了明顯的停滯。八十年代末全國鄉企每年吸納勞動力上千萬人，九十年代已降了一個數量級，每年只吸納上百萬人。這對通過鄉企解決農村剩餘勞動力出路的設想而言是個嚴峻的挑戰。

- 部份鄉企，主要是鄉、鎮辦的大集體企業的「二國營」之弊端（或曰「鄉企染上國企病」）逐漸顯露。機構重疊、人浮於事、政企不分、產權不明晰、責權利未理順等國企中存在的體制病同樣在這些鄉企中表現出來，並影響其進一步發展。
- 「游擊隊」式的經營在日益正規化的「商戰」中日益顯露出局限性。鄉企在過去國營企業僵化、個體私營外資企業弱小的情況下的一些獨特優勢日益喪失。隨著國企改革的推進和私營經濟的成長，國營企業「老虎下山」、私營企業「猴子上樹」，對鄉企的競爭壓力也越來越大。
- 經濟水平的提升與改革的深化使鄉企發展初期的一些有利條件逐漸弱化並趨於消失。如農村經濟要素市場的形成使得鄉企原來享有的「廉價勞力無價地」有所變化，勞動價格上升，地租進入成本，以份地代替社會保障的模式逐漸失去合理性。如此等等。
- 鄉企經濟中的非集體部份也面臨規範化問題。過去大量存在的「戴紅帽」企業如今弊端漸顯，糾紛不斷，而「合伙」企業在壯大之後發生「家庭糾紛」乃至「分家」危機更是時有所聞。
- 與國營企業中「企業辦社會」類似，鄉鎮企業中「企業辦社區」的歷史合理性也在消失。早期鄉企由於產權不明而造成廠村關係、主僱關係、本村工與外來工關係、本村職工與非職工村民關係中都留有許多問題，這些關係不理順，無論企業經營正常與否，也可能出現社會的危機。

在這樣的背景下，自一九九二年春鄧小平南巡掀起又一波改革之潮以來，鄉企轉變經營機制日益成為受關注的話

題。一九九三至九六年間浙江農村「鄉企轉制」普遍推行，而從一九九六年到目前，轉制之潮又波及江蘇，截至我們調查時，江蘇鄉企的大規模轉制仍在進行中。

鄉企轉制關係到農村經濟的持續發展，進而對國企轉制有借鏡作用及對全國經濟有重要影響。因此對鄉企轉制的研究意義至為重大。本文將集中探討鄉企轉制的意義和趨勢，並指出在轉制過程中，股份化和拍賣所帶來的問題，其中尤以集體資產的流失為最嚴重，從而達致「寧可慢些，但要公平些」的結論。

調查方案設計

我們在清華校團委與人文社科學院的支持下對正在進行中的鄉企轉制展開了調查。在學理上，社會經濟統計調查中的「預算研究」學派重視案例分析，而「動態研究」學派重視面上的抽樣調查與統計分析。我們在方法與方案設計上盡量結合這兩者的特長並發揮清華的優勢條件。

清華大學作為面向全國、高分錄取的重點大學，一九九七年度在校本科生中共有 2,050 名來自農村。這些農村籍同學具有較高的文化素質與密切的社區聯繫，其地域分佈與我國農村人口及鄉鎮企業的分佈有一定的相關性，如表一所示。

清華農村籍學生來源分佈與各省（區、市）農業人口分佈相關，而與各省鄉鎮企業的分佈呈強相關，尤其與鄉企總收入分佈的相關程度最高。如江蘇省農村來的清華生佔清華農村籍同學的 11.8%，而該省鄉企總收入佔全國鄉企總收入總額的 13.99%；浙江農村來的同學佔清華農村籍同學的 9.8%，而該省鄉企總收入佔全國的 8.1%。相關係數高達 0.824。因此我們完全可以把清華農村籍同學的家鄉社區作為隨機抽

表一 清華農村籍學生來源地與農業人口及鄉企的分佈

地區	農村籍學生		農業人口		鄉企用工數		鄉企固定資產		鄉企總收入	
	人數	%	百萬	%	萬	%	億元	%	億元	%
全國	2,047	100	902.7	100	10,581	100	4,513	100	15,931	100
北京	48	2.34	3.9	0.43	115	1.09	96	2.13	323	2.03
天津	35	1.71	3.9	0.43	94	0.89	79	1.75	285	1.79
河北	98	4.78	52.9	5.86	698	6.60	272	6.03	951	5.97
山西	58	2.83	22.7	2.51	285	2.69	140	3.10	322	2.02
內蒙	67	3.27	15.0	1.66	116	1.10	35	0.78	113	0.71
遼寧	78	3.80	22.6	2.50	352	3.33	195	4.32	750	4.71
吉林	53	2.59	14.9	1.65	168	1.59	55	1.22	206	1.29
黑龍江	70	3.41	20.0	2.22	173	1.64	65	1.44	217	1.36
上海	17	0.83	4.1	0.45	158	1.49	169	3.75	479	3.01
江蘇	242	11.80	52.9	5.86	907	8.57	569	12.61	2,228	13.99
浙江	201	9.80	35.6	3.94	568	5.37	341	7.56	1,290	8.10
安徽	47	2.29	48.7	5.39	535	5.06	129	2.86	536	3.37
福建	78	3.80	25.2	2.79	537	5.08	134	2.97	527	3.31
江西	46	2.24	30.9	3.42	280	2.65	64	1.42	272	1.71
山東	201	9.80	68.2	7.56	1,120	10.59	536	11.88	1,995	12.53

表一 清華農村籍學生來源地與農業人口及鄉企的分佈 (續)

河南	98	4.78	76.1	8.43	1,017	9.61	274	6.07	1,084	6.81
湖北	141	6.88	42.3	4.69	414	3.91	134	2.97	455	2.86
湖南	132	6.44	52.2	5.78	487	4.60	130	2.88	517	3.25
廣東	62	3.02	48.2	5.34	791	7.48	560	12.41	1,477	9.27
廣西	8	0.39	37.3	4.13	281	2.66	72	1.60	302	1.90
海南	71	3.46	5.24	0.58	30	0.28	13	0.29	26	0.16
四川	89	4.34	92.6	10.26	840	7.94	201	4.46	955	6.00
貴州	25	1.22	28.9	3.20	138	1.30	28	0.62	85	0.53
雲南	18	0.88	32.6	3.61	165	1.56	58	1.29	123	0.77
西藏	3	0.15	1.9	0.21						
陝西	32	1.56	27.0	2.99	281	2.66	75	1.66	246	1.54
甘肅	13	0.63	19.0	2.10	144	1.36	50	1.11	98	0.62
青海	0	0	3.2	0.35	14	0.13	5	0.11	8	0.05
寧夏	4	0.20	3.7	0.41	28	0.26	11	0.24	21	0.13
新疆	12	0.59	10.3	1.14	50	0.47	22	0.49	37	0.23
與學生來源分佈的相關度 r			r1	0.587	r2	0.735	r3	0.750	r4	0.824

注：鄉企及農業人口數據，見《中國農業統計資料（1992年）》，農業出版社，1993，頁2, 166-169。

數據有散總不符現象。

樣，進行關於全國鄉企狀況的統計分析。為此，我們通過組織系統向這二千多位同學發放了鄉企狀況與轉制問題調查問卷，請他們在一九九七年初寒假期間回鄉填寫，以便通過這一千多個社區了解鄉企在全國範圍面上的情況，尤其是收集可供對面上情況進行統計分析之用的數據信息。

第二步工作，是組織部份同學對面上的工作作進一步的強化。我們從這二千多位農村籍同學中選定了 109 位來自特定地區（鄉企經濟發達的江浙二省與中西部欠發達地區、南、北方的廣西、湖南、陝西三省區）的志願者，培訓他們掌握初步的背景知識與社會調查要領，並且要求他們除與其他同學一樣填寫鄉企調查問卷外，還進行鄉企背景與社區一般狀況的補充調查訪談。

第三步，在上述強化調查的基礎上確定一些「點」，結合我們過去（一九九五年調查）已有過工作基礎的那些對象，於九七年二月與四月間組隊進行駐點調查。選點都分佈在鄉企最發達、轉制最具代表性的江浙二省，即：

為縣組：江蘇為縣廣田、西呂兩鎮。這是原來集體企業發達的「蘇南模式」地區，轉制正在進行中。¹

茶隸市組：浙江茶隸市的智央、華店、富車、容峰、晴水諸鄉鎮。這裏地處「蘇南（浙北）模式」與「溫州（浙南）模式」的過渡地帶，在農業經濟時代是相對落後（因多丘陵）而在改革時代則成為鄉鎮工業發達地區。因受「溫州式」個體私營經濟影響，鄉村集體企業轉制較早，正、負面效應都較明顯。

柱旦市組：浙江柱旦市的治上、莫也二鎮。與茶隸市形成對比的是這裏農業經濟條件較好，因而在改革前是相對富裕，改革後卻因鄉鎮工業發展緩慢而成為落後地區。通過調查以求了解鄉企轉制能否激發經濟活力而使當地鄉鎮工業迎頭趕上。

以上三組中，對爲縣、柱旦市兩組四個受調查社區內所有轉制鄉企進行了逐一調查。而對轉制較早的茶隸市，我們側重了解不同轉制方式的成效及問題，因而不採用社區內普查的形式，而是在全縣（縣級市）範圍內每種轉制方法選定兩個企業（一好一差），再加上幾個爭議較大的案例作爲調查對象。

無論是社區內普查還是類型選點，我們都迴避了那些已被傳媒炒熱、在接受調查方面已經程式化的明星企業。調查者主要是熟悉當地民俗、語言的本縣或鄰縣籍清華同學，爲保證客觀，我們亦實行對原籍村迴避。調查方式爲：一、入戶訪談，盡可能訪到每一企業的下列人士：1. 企業轉制前原負責（承包）人；2. 轉制後負責人（廠主）；3. 企業原隸屬社區（村、鄉等）領導；4. 行業主管（鎮工辦、鄉企局（辦）等）人員；5. 本村職工；6. 外來工；7. 不在該企業工作的本村村民；8. 社區中的「旁觀者」（如小學教師等）。對於轉制過程中發生糾紛或分歧的，當事各方都要訪到。二、搜集轉制過程中形成的文件案冊，如資產評估表、拍賣協議書、租賃（承包）合同、股份制章程、股份協議書、職工（股東）會議記錄、訴訟（調解）案卷等。

通過這三階段的工作，我們從「面」到「點」，從問卷數值統計到個案分析，對鄉企轉制問題有了初步了解。本文提及的案例分析則集中於江浙兩省。

鄉鎮企業的經濟總量與改革動因

本次向二千多名農村籍同學發放的問卷「農村企業調查表」，回收的有效卷計 457 份，有效回收率不到 25%，遠低於我們以前進行的「農民流動調查」、「村情戶情調查」等

（這類調查一般都能回收 50-80% 的有效卷）。據詢問，未回收的卷子除通常原因（對此類活動不感興趣、忙於他事或假期未回鄉等）外，很大部份農村籍同學是由於本村（社區）並不存在農村企業。而在已回收的 457 份問卷中，又有 148 份（即 32%）的卷子回答本社區「沒有鄉鎮企業」。關於這些社區辦不起鄉鎮企業的原因和進一步的討論可參閱附件一。

扣除這部份卷子後，只有 309 份卷子真正記錄了現存鄉企的情況。這意味著：如果以正常回收率（約三分之二）計應當收到 1,240 份左右卷子的話，那末，因所在社區無鄉企而不填寫問卷或填寫「沒有鄉鎮企業」作答的共佔約四份之三，而有鄉企的只佔 24.9%。換言之，清華農村籍同學所在社區的「鄉鎮企業空白率」竟高達四份之三左右。而根據表一中的相關分析，農村籍清華學生所在社區的分佈與鄉企經濟在正式統計表中的地域分佈呈較強的相關，而與農村人口的分佈相關度較弱，由此得到的推論應當是：清華農村籍同學所在社區的「鄉鎮企業空白率」應當小於全國農村的平均值，也就是說後者還要大於四份之三之值。這與我們在關於鄉企與農村經濟的正式統計中得到的印象有很大距離。

必須指出，由於「鄉鎮企業」的定義現在日漸模糊，我們的問卷以「農村企業」為題，而在發卷時我們參照《鄉鎮企業法》的說法，向同學們提供的定義是：「農村企業」指由「農村人口」（集體或個人）開辦的、除傳統的家庭經營型農業以外的一切經濟實體。它包括家庭經營型的非農業（如家庭工廠，但必須是家庭之主業，由務農家庭作為副業經營的非農業經濟不算）和非家庭經營型的（即規模化的）農業，當然更包括非家庭經營型的非農業。這個定義的涵蓋面與目前習稱的鄉鎮企業相比並不小。因此問卷調查所反映

的「空白率」並不是由於定義的狹窄造成的。當然，「鄉企空白村」不一定是鄉企經濟範圍之外的村子，因為村民可能就業於外村外地的企業，而如果這種現象普遍存在，那末，「空白村」之廣泛反而是一種進步表現：它表明鄉企已經越過了「村村點火」的階段，開始向鄉村「工業園區」集中了。蘇南等一些發達地區情況的確如此，然而從問卷反映的其他信息看，就全國農村而言還遠談不上「工業園區化」，鄉企空白村多，主要還是一種「初級現象」。這一次問卷統計表明，我國農村仍有多數（可能不少於四份之三）社區處於傳統經濟（家庭農業及家庭副業）狀態，鄉企的發展在局部地區固然已經達到了鄉村工業化的極高水平，但從全局看則不宜估計過高。

鄉企轉制：改變經營方式還是產權改革

「船小好調頭」相對「船大抗風浪」的爭論

「船小好調頭」是這些年來公認的鄉企特點，但這一特點在鄉企向更高階段發展時意味著什麼，人們的看法卻頗為分歧。目前有兩種代表性的觀點，其一是認為「船小好調頭」隱含著一種後福特主義的靈活生產方式，它在技術上與信息時代的新產業革命相接軌，在目標上從福特主義以數量、規模取勝轉為以質量、品種、服務取勝，在生產組織上以生產島取代生產線，以綜合技能取代機械分工，在社會領域則與經濟民主化、勞動者所有制及經濟政治一體化相關。鄉企應該進一步發展這一方向而不能倒退到福特主義的老路上去。其二則認為「船小好調頭」只是一種市場經濟初期的游擊隊式經營，隨著市場經濟的發展它已經顯得過時，鄉企

轉制就是要改變這種經營方式並實現「船大抗風浪」的正規軍式運作。

然而我們的鄉企轉制調查結果卻與這兩種觀點都相去甚遠。

調查中我們對鄉企的「靈活機制」感受頗深。我們訪談的浙江茶隸市晴水鎮「浙江吳帛電器股份公司」就是個「靈活」的典型。該鄉企的創辦人、晴水鎮李村農民呂某自一九七七年十七歲高中畢業後便開始闖世界，先做桶匠一年，又在江西、福建等地搞過衡器修理、鑲牙、照像、修電冰箱、批發貿易等各種差異極大的行業，後來與人合伙辦服裝廠行銷山西。為就近掌握市場動向，不久又帶了七八個人遷廠至山西。未幾發現浙晉布料差價大，又停產服裝，乾脆改為批發布料，如是五年，獲利甚豐。一九九二年，他回鄉創辦了色日金屬工藝公司，生產家電配件。不久把該廠轉交其弟，自己又另辦西利公司，生產燃氣灶。僅僅一年後他發現燃氣灶市場已飽和，又掉頭把公司改名吳帛，轉產燃氣熱水器。這樣，他在十餘年間掉頭多少次連他自己也鬧不清，但每次他都抓住了商機有所積累。吳帛公司注冊資本 500 萬，最初生產燃氣熱水器的部件水汽連動閥，後來開始生產整機，僅一年時間，便又上了消毒櫃和抽油煙機，連同熱水器共三個產品，數十個規格品種，去年產值已達 1,500 萬元，今年計劃又翻一番，達到 3,000 萬元。當問及目前產品打算生產幾年時，他答曰三年。三年以後轉產什麼？「這是商業秘密」。

吳帛公司目前的生產組織形式的確與所謂的生產島有形式之類同。僅二百人的工廠，未安裝流水線與任何專用設備，金工車間裏所有的設備都是通用型的（但並非舊設備），許多工人各自在通用設備上完成多種工序，電鍍車間的兩個鍍槽也非專用，熱水器、消毒櫃與抽油煙機三大產品