

全国百家乡镇企业经济典型调查

姚梅 著

绍兴经编机械总厂

当代中国出版社



全国百家乡镇企业经济典型调查

绍兴经编机械总厂

姚 梅 著

当代中国出版社

1998年·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

绍兴经编机械总厂/姚梅著. -北京:当代中国出版社,
1998. 2

(中国国情丛书:全国百家乡镇企业经济典型调查/陈
吉元主编)

ISBN 7-80092-673-7

I. 绍… I. 姚… III. 经编-机械工厂-概况-绍兴 IV.
F426. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 00362 号

当代中国出版社 出版发行

社址:北京地安门西大街旌勇里 8 号 邮政编码:100009

河北省三河市北蔡各庄印刷厂印刷 新华书店经销

787×1092 毫米 32 开本 4.625 印张 2 插页 94 千字

1998 年 2 月第 1 版 1998 年 2 月第 1 次印刷

定价:9.50 元

总 序

全国百家乡镇企业经济典型调查，是由中华人民共和国史学会、中国社会科学院农村发展研究所、当代中国研究所共同组织的一个大型调研项目。其目的是为了更加深入、系统地了解我国国情，总结全国各地区农村经济发展的典型经验。

众所周知，自中共十一届三中全会以来，我国农村经济发生了巨大而深刻的变化。从1978年至1996年，我国农村国内生产总值（即GDP）占全国GDP的比重由39.1%上升到58.3%，农村非农产业GDP占全国非农产业GDP的比重由14.9%上升到47.9%。这种变化的集中体现就是：全国各地区出现了一大批产值超亿元的乡（镇）办和村办的集体企业。

为了真实、准确地再现中国大地上所发生的这一幕波澜壮阔的历史场面，展示“经济发展伟力的深厚根源存在于民众之中”这一朴素真理，我们在全省、自治区、直辖市选取好的、较好的100个乡（镇）办和村办的集体企业进行典型调查及实证分析，然后，把调研的结果以企业为单位分别编辑成书。

本丛书共100种（每个实例单独成书），以1978年以来乡（镇）办或村办集体企业经济发展实况为主要内容，并兼

及社会、文化等方面。丛书注重资料性、可读性和学术性，力求在真实、准确的基础上，做到资料翔实、描述流畅，如实反映当时、当地的特点和发展历程，以使其能留之于后世，经得起时间的考验。

丛书的具体调研工作由中国社会科学院农村发展研究所负责组织和实施，作者队伍由全国百余名专家、学者和实际工作者组成。整套丛书计划于2000年前后全部出齐，平均每年约10种。该丛书既可作为各级党政领导机关或实际工作部门制定政策和发展战略的参考依据，又可作为社会科学研究的基础资料，还可作为国情教育的基本素材，具有较高的实用价值、研究价值和保存价值。

这项调查自始至终得到了被调查地区的各级领导和有关单位的大力支持。在此，我们对关心、支持、参与这项工作的同志表示诚挚的谢意。

百个乡镇企业经济典型调查是一项开拓性的工作，难度甚大，再加上我们水平所限、经验不足，无论在选点、调查方法和资料处理，乃至调查成果的编写、出版上，都存在着很多不足之处，对此，我们热烈欢迎广大读者匡正批评。

《中国国情丛书——全国百个乡镇企业经济典型调查》

编辑委员会

1997年9月

导 言

本书是“全国百家乡镇企业经济典型调查”课题成果之一。

在相当一个时期内，整个世界经济发展缓慢，处于低速徘徊状态，而在这样一个背景下，中国经济自 80 年代以来，一直保持着较高的发展速度。这在国外经济界看来是一个“奇迹”。那么，创造这个奇迹的乡镇企业功不可没。乡镇企业在中国波澜壮阔的改革开放大潮中蓬勃崛起。经过几年的发展壮大，她已经成为农村经济的主要支柱和国民经济的重要组成部分。事实让人们以全新的观念来认识现在的乡镇企业。她已突破了乡镇的地域范围，她的生产经营、销售活动已与城市产生了广泛的联系；她已一改当初企业规模小、产品档次低的形象，朝着组织集团化、经济规模化的方向发展，并将一批具有国内，甚至是国际先进水平的新技术、新设备引进企业，安家落户。

对于今天的乡镇企业进行经济发展、经济体制改革的观察研究的同时，也要对其技术进步等有关方面进行关注。乡镇企业的技术进步问题，随着她的发展能量的释放，随着她的发展环境的变化，随着市场竞争的增强，将越发显得突出。世界各国产业发展的历史经验证明，技术进步是产业发展和

经济增长的“发动机”，是推动经济高速运转的车轮。现今，技术进步已成为各国经济竞争的主要手段，这对乡镇企业具有同样的意义。目前，在一些发达地区乡镇企业发展的现实已经提出了如何加强发展后劲的问题。那么，塑造以乡镇企业为主体的技术进步运行机制，强化技术进步对乡镇企业发展的渗透能力，则是问题的一个重要答案。

基于上述思路，我们在乡镇企业起步较早、发展较快的浙江省选择了绍兴经编机械总厂这一典型，进行考证，力求从乡镇企业与科技进步这一主要视角，历史地、客观地向读者介绍该企业产生与发展的轨迹，以其对关注和研究乡镇企业的国内外学者提供实证资料。

本书对绍兴经编机械总厂的描述没有面面俱到，而是抓住该企业与科技进步的关系这一主线，向读者展示该企业的成长过程。从某一角度而言，浙江绍兴经编机械总厂可以说是我国乡镇企业产生和发展的一个缩影。通过这个企业孕育、发展的轨迹，读者可以了解到如下情况：（1）中国乡镇企业有其发展的历史基础。（2）中国的乡镇企业能够生存和得以发展与国家经济政策的扶持、引导密不可分。（3）市场经济的发展，竞争势态的形成，赋予中国乡镇企业以不断增长的活力。（4）注重企业的技术进步，强化企业的内部管理是乡镇企业不断腾飞的左膀右臂。

在对该企业的调查和写作过程中，笔者始终是怀着一种激情，一种被乡镇企业倔强的发展精神所激发的一种激情。在历史记载资料缺乏的情况下，笔者主要靠访谈来完成对历史发展的追记。有时，一个情节要先后找几个人来座谈。

这一成果的完成是大家共同关心和努力的结果。绍兴县

杨汛桥镇的韩霞甫镇长和徐关富科技镇长对我们的选点工作给予了积极的支持，并向笔者认真地介绍了绍兴经编机械总厂发展的外部环境，徐镇长关于科技兴镇的座谈给笔者的调查以很大的启发。绍兴经编机械总厂的金良顺厂长和孙志木书记对笔者的调查给予了热情的支持和周到的安排。金厂长在繁忙中挤出时间（有时是利用休息日和晚上）多次与笔者座谈。孙书记年愈半百，笔者调查的每个日子里，都含有他的操劳和支持，落实调查计划，联系座谈人员，并亲自向笔者介绍情况。曾经将自己的21个青春年华献给了杨汛桥镇的谢阿义同志，顶着烈日，由绍兴市乡镇企业局赶到工厂与笔者座谈杨汛桥镇乡镇企业发展的历史，他对绍兴经编机械总厂那种深深的情意让笔者感动。绍兴经编机械总厂原厂长，现任宏大针织厂厂长的孙镇发同志热情地接待了笔者，并详尽地向笔者叙述了绍兴经编机械总厂的起步过程。绍兴经编机械总厂的副厂长孙建江、杨建江和方朝阳，分厂厂长孙伟江、邵志明、孙国飞、孙关富、王妙方和财务投资部的副经理傅祖康、生产部的陈妙荣等同志热情坦率地与笔者交谈，使笔者看到了作为工厂骨干群体的积极奉献精神。厂里纺织机械研究所的蔡乃玮高级工程师和张鹏铭工程师以及薛工程师、厂办校的陈水富校长的座谈，使笔者了解了该厂技术攻关和育人等情况。沃寅初、高金水和夏春贵三位工人师傅以现身说法，让笔者进一步了解了工厂的生产和分配情况。伙食科的夏金火主任以本职工作的自豪感让笔者了解了工厂后勤服务的必要性，工厂办公室夏青华主任热情地为笔者查借、复印资料。更要提到的是，中国社会科学院农村发展研究所的庾德昌研究员对本书的调查和写作大纲给予了热诚的帮助和

指导，农村发展研究所的领导为使本书最终能够出版，做了多方的努力。出版社的编辑人员为本书的出版花费了许多的心血。没有这许多人提供大量的历史和现实资料，没有这许多人的支持，这本书是难以形成的。在此，笔者一并向上述人员表示由衷的感谢。

作 者

1994年10月于北京

责任编辑 傅军胜 吕秀玉(特约)
封面设计 李 姮
版式设计 王湘麟
责任校对 胡南木

目 录

导 言

第一章 孕育和雏形	(1)
第一节 经济地理环境	(1)
第二节 六十年代的杨汛桥综合加工厂	(5)
第三节 七十年代的杨汛桥针织机械厂	(12)
第二章 袜机针筒——技术开发的处女作	(18)
第一节 发展机遇的来临	(18)
第二节 敢问路在何方	(20)
第三章 在技术开发中求发展	(25)
第一节 机会与挑战结伴而行	(25)
第二节 实现经编机械市场占有率零的突破	(27)
第三节 大路朝阳, 开发 ZJ4-1 提花经编机	(30)
第四章 借助星火计划, 推动系列产品的开发	(36)
第一节 新厂长新时期的新举措	(36)
第二节 攻克“星火”项目	(40)
第三节 选准投资方向, 推动技术改造	(44)
第五章 开拓技术产品的第二战场	(49)
第一节 灵活选择经营方向, 变不利为有利	(49)
第二节 攀登新技术阶梯, 开拓新市场	(55)
第六章 抓规律驰骋市场, 两部曲走向辉煌	(64)
第一节 学会基本步调, 掌握竞争规律	(64)
第二节 咬住需求, 站稳脚跟	(68)

第三节 创造需求,发展自我	(73)
第七章 管理体制的改革	(79)
第一节 由统管制向承包制的变革	(79)
第二节 承包制——明确责权利	(84)
第三节 深化改革,推行股份合作制	(91)
第八章 企业内部管理的协调	(98)
第一节 二级管理的新进展	(98)
第二节 基础管理与企业素质	(106)
第九章 人员管理新机制	(114)
第一节 激励机制	(114)
第二节 强化机制	(122)
第三节 养护机制	(129)
写在结尾的话	(135)

第一章 孕育和雏形

第一节 经济地理环境

绍兴经编机械总厂位于绍兴县杨汛桥镇。

绍兴县地处浙江省中北部，位于杭州、宁波之间。县境内五山一水四分田共 1400 平方公里，生活着 93.4 万人口。改革开放以来，尤其是 1983 年市县分设后，绍兴县的经济的发展在原有的基础上得到了更迅速的发展，至 1992 年工农业年总产值达 155.06 亿元，其中乡镇工业产值达 136.86 亿元，占了 88.3%；国内生产总值 35 亿元，财政收入 3.78 亿元；年粮食总产 52 万吨；国民收入 32 亿元，农民人均收入 1681 元，城乡人均年末储蓄余额 2094 元。成为全国农村综合实力百强县的第八位，全国十大财神县的第八位，全国县级乡镇工业产值的第三位。可以说，绍兴县是一个人口众多，资源偏少，乡镇工业发达，粮食产销平衡，商贸日趋活跃的沿海经济开放地区。

杨汛桥镇位于北纬 $36^{\circ}8'$ 、东经 $120^{\circ}18'$ 的绍兴县西北半山区，与萧山市毗邻。东西宽 12.2 公里，南北 6.7 公里，总面积 37.85 平方公里，分为平原、山地、水面三大块，比例为 5:4:1。占 57.2% 面积的平原是居住、农业生产、乡镇工业及其他活动的主要区域。南山北水阻隔了与其他地区的

交往，东西两头为镇的主要出入口。杨汛桥镇属亚热带季风气候，中心亚热带的过渡区，季风显著，四季分明，光热较多，湿润多雨，灾害性天气较多。

杨汛桥镇得名于杨汛桥大桥，据记载已有三百多年的历史。杨汛桥镇是于1992年5月“撤并扩”的变革中，由钱清区下属的杨汛桥乡、江桥镇合并而成的，隶属绍兴县管辖。1949年5月解放，1958年属钱清人民公社。1961年调整为杨汛桥人民公社，1983年政社分设，改为杨汛桥乡，下辖1个居委会，13个行政村。原江桥镇于1949年10月解放，1958年元旦属于钱清人民公社，实行政社合一，1961年调整为江桥人民公社，1983年实行政社分设后，成立乡人民政府，1988年列入建制镇，改称江桥镇。全镇共辖23个行政村，1988年增设江桥居委会一个。合并后的杨汛桥镇下辖二个居委会，36个行政村。

现今的杨汛桥镇处于沪、杭、甬等开放城市、对外港口和长江金三角开发区、浦东开发区、钱江开发区、北仑开发区辐射的中心区域内，紧靠沪甬铁路和104国道线，新增建的104国道复线从镇境内穿越，杭甬运河环绕由镇北通过，长达17.1公里，与萧山市城厢镇、所前镇、衙前镇分界，距新建的杭州国际机场5公里，距绍兴市31.3公里，距杭州市34公里。

据1990年第四次人口普查统计，全镇实际总人口为28492人。

中共十一届三中全会以前，杨汛桥镇经济主要是农业，林副业、社办企业只有三家（打铁加工，农机具维修），规模小，发展缓慢。共计2926名工人，188.86万元固定资产，工业总

产值只有 503.04 万元，仅占农村经济总产值的 35.12%。中共十一届三中全会以后，在党的改革开放政策指引下，杨汛桥镇制订了以发展社办工业为主导，以稳定农业为基础，积极扶持第三产业，工农副贸商综合发展的经济工作方针。大力发展横向联合经济，大办外向型企业，注重引进先进设备和技术，聘请技术人才，逐步提高乡镇工业的科技水平，经过 10 年的努力，杨汛桥镇终于实现了以农业为主向以工业为主的经济结构的转换，工业总产值占工农业总产值的比重直线上升，1992 年全镇工农业总产值 4.61 亿元，人均国民收入 2064 元，实现利税 3170 万元，出口创汇 6814 万元。

杨汛桥镇的镇村工业已建起 105 家，合资企业 11 家，固定资产总额达 1.63 亿元，职工 12088 人。形成了以机械制造、针纺织和建筑建材为主体，化纤化工、印染整理、五金电器、食品酿酒等行业相协调的工业结构。已有 4 家企业进入中型企业行列，8 家企业被评为省市级先进企业，4 家企业被命名为市级科技先导型企业。创办了 4 家科研院所和全省首批跨地区集科、工、贸为一体的“浙江经编星火产业技术开发集团”，被列为国家科委“八五”期间 48 个发展产业的重点之一。

在杨汛桥镇经济发展的同时，各项社会事业也得到了相应的发展。教育上已形成了普教、幼教、职教、成教、电化教学等多层次相衔接的教育体系。镇内有中学两所，职业院校两所，小学 8 所，幼儿园 6 所，1991 年底在校职高生 80 人，中学生 1050 人，小学生 1975 人。在编中小学教职员 152 个，中小学校舍建筑面积 17546 平方米，操场总面积 17618 平方米。镇中学于 1990 年被国家教委定为“劳技教育”的试点，

职业技校于1988年被市、县教委定为首批实施“燎原计划”的示范试点，浙江省星火经编技术专业培训基地。镇中心校为县示范小学，是市县首批实施“九年制义务教育”的试点，1990年通过市、县教委验收，九年制义务教育普及率为98.2%。学前教育近年也逐步发展，现有幼儿教育职工14人，在园幼儿268人，入园率83.75%。在全镇已拥有30多台套微机的同时，1992年8月创办了绍兴县电子计算机培训学校。日前，全镇40岁以下职工基本达到初、高中文化水平。共有技工4313名，其中，高、中级职称29名，初级职称587名，科技人员占职工比例为5.38%。全镇人口中，大专以上文化程度37人，中专92人，高中750人。

医疗卫生方面，已有镇级医院2所，分院2所，村级医疗站30个，企业医疗站3个，共有医疗卫生人员60人，基本形成了镇村厂医疗卫生网络。男女平均寿命69.5岁，全镇人口的增长控制在8.3%以下。1991年孕产妇保健率达100%，儿童“五疫”接种率100%，无婴儿死亡，在校学生健康检查率达100%，企业职工健康检查率达80%。

镇内建立了以杨江、线杨、江夏三条县级公路为主，村厂公路相连，长达40余公里网络，连接104国道。水运以西小江为主，通航能力60吨。全镇运输以公路为主，已拥有各类小轿车32辆，3吨以上货车40辆，两用工具车14辆，各种拖拉机212辆，机动船只86艘，运输装备在绍兴地区处于较好水平。镇内已设2个邮电营业所，所有电话实现了国内直拨程控电话，部分开通了国际直拨电话，电话普及率达4.1%。

随着经济的发展，杨汛桥镇群众的生活水平日趋提高。

1991 年全镇人均收入达 1549 元，企业职工年平均报酬 2496 元，人均居住面积 31 平方米，人均生活用电 5 度/月，彩电、录像机等高档家电基本普及，平均每百人一部电话。年末全镇居民信用社储蓄存款总额达 3475 万元，人均 1170 元。

杨汛桥镇以“星火计划”起家，靠“科技兴镇”发家。杨汛桥镇从 1989 年作出了“依靠科技、发展经济”的战略决策，结合“星火、火炬、燎原、丰收”计划，遵循“科技引导社会发展，科技促进社会发展”的指导思想，注重科技与社会和经济的结合。他们建立了镇科学技术委员会，镇科学技术协会，并建立了行政性和群众性的专门科技部门以及绍兴金桥科技经济开发公司，设立办公室、配备专职人员，在村里建立农科站或科普组，企业建立了科研所或科技攻关组等组织。初步形成了纵向依靠省、市、县科委——镇科委——厂办科研所，村农科站——科技攻关组，科普组——TQC 小组，横向依托大专院校、科研机构，以技术顾问等形式，集人才、技术、信息的多专业、多层次的综合科技网络，农业在“优化镇一级，强化村一级”的基础上，完善双层经营机制，建立了“一个中心、三个体系”。即：农业科技中心、农技推广体系、农科教体系和农资采供服务体系，形成了从产前、产中、产后的全程科技综合服务网络。

杨汛桥镇是国家体改委和国家科委批准设立的七个国家综合发展实验区之一。

第二节 六十年代的杨汛桥综合加工厂

绍兴经编机械总厂凭借改革开放的东风和灵活的经营机