

孙楚寅 编著

● 我国县级工业发展模式探索

产 品 战 略

中国城市经济社出版社

产 品 战 略

——我国县级工业发展模式探索

中国城市经济社会出版社

责任编辑：刘德遑

封面设计：姚敏苏

产 品 战 略

——我国县级工业发展模式探索

孙楚寅 编著

新华书店经销

中国城市经济社会出版社出版发行

787×1092毫米 1/32 7.75印张 17万字

1989年12月第1版 1989年12月第1次印刷

印数 1—9000册

ISBN 7—5074—0295—9/F·054

定价：3.30元

序

党的十一届三中全会以来的十年中，我国经济建设沿着党中央制定的以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放的基本路线持续发展，国家经济实力显著增强，城乡居民生活明显改善。为保证国民经济长期稳定、持续、协调发展，实现到本世纪末国民生产总值翻两番的战略目标，根据国家的产业政策，正确制定县级工业（包括县级市）的经济发展战略，无疑是一项十分重要的工作。

全国二千多个县，如果都能根据国家的产业政策和自己的资源条件，制定出符合客观实际情况的经济发展战略，不仅可以保证本地经济有较快发展，而且有利于整个国民经济走上持续稳定协调发展的轨道。为此，许多县的领导同志都在结合本地的实际情况，研究和探索工业发展战略。本书作者——湖北省老河市（县级）市委书记孙楚寅同志根据自己的实践经验，在总结了苏南模式、温州模式和综合发展经济模式等县级工业发展战略的基础上，提出了产品战略这一发展县级工业的新思路、新模式。作者从理论和实践两个方面系统地论述了产品战略的内涵、理论依据，以及实施产品战略的基本原则，政府行为、企业行为与产品战略的关系等等。

当然，由于历史沿革、自然环境、资源条件、经济文化传统的不同，县与县之间经济发展很不平衡。因此，我认为，在研究制定县级工业发展战略时，应当注意学习和借鉴国内外的经验，但必须从自己的实际出发，走自己的路，创

造自己的经验。老河口市市委书记孙楚寅同志就是这样做的，他提出了县级工业产品战略的理论和主张，对于指导县级工业的健康发展，具有十分积极的现实意义。

刘树人

一九九〇年十二月三十日

目 录

第一章	产品战略的产生背景和理论基础	(1)
第一节	历史进程中的县级工业发展回顾.....	(2)
第二节	矛盾与困境中的抉择——产品战略	(9)
第三节	社会主义商品经济的基本理论与产品 战略.....	(23)
第二章	产品战略概述	(34)
第一节	产品战略的内涵和特点.....	(34)
第二节	产品战略的功能及意义.....	(47)
第三节	产品战略的基本原则.....	(53)
第三章	政府行为与产品战略	(64)
第一节	政府与企业的一般关系.....	(64)
第二节	产品战略的领导方式.....	(70)
第三节	产品战略政策.....	(81)
第四章	企业行为与产品战略	(89)
第一节	构成企业行为的主要方面.....	(89)
第二节	适应产品战略需努力改善企业环境	(91)
第五章	新产品开发	(99)
第一节	产品.....	(99)
第二节	新产品设计开发.....	(111)
第三节	新产品开发的组织领导.....	(121)

第四节 新产品开发设计过程中的质量管理	(127)
第六章 技术进步与产品战略	(142)
第一节 技术进步的意义和作用	(142)
第二节 技术进步的方式和途径	(156)
第七章 人才与产品战略	(175)
第一节 人才是实施产品战略的驱动力	(175)
第二节 人才的开发与引进	(182)
第三节 人才的使用与管理	(200)
第八章 产品战略的效应	(213)
第一节 由输血机制到造血机制的转变	(213)
第二节 思想观念的转变和竞争能力的增强	(225)

第一章 产品战略的产生背景和理论基础

努力发展县级工业，对保证整个国民经济持续、稳定增长具有十分重要的意义。从行政区划上看，到1984年，我国共有2266个县级行政单位，拥有我国绝大部分的自然资源和人力资源；占国民经济主导地位的工业原材料生产以及建筑、交通运输、工业加工制造等行业的相当部分也都分布在广大的县城经济之中。同时，加速县级工业发展，对于巩固和增强地方经济发展后劲，提高城乡人民生活水平也是十分重要的。从一般情况看，一个县的财政收入的70%以上来源于工商企业；农业生产的发展今后也有赖于工业提供强大的技术、物质装备，而农业又是县经济的主体。因此，只要搞活了县级工业，就可以促进、带动整个县经济的起飞。

当然，我们强调的加快县级工业发展，决不意味着放松农业的国民经济基础地位，而是在这个前提下发展县级工业。过去，由于历史的等诸多原因，我国县级工业的发展步子缓慢。党的十一届三中全会以后，我国县级工业虽然得到长足发展，但相对农业来讲，发展工业的“存量”更大，挖掘更有可为；再从整个经济发展看，工业发展的速度和规模是衡量社会进步、经济繁荣的重要标志。因此，研究县级工业改革与发展模式思路是当前我国经济发展中亟待解决的课题。本章通过简略回顾建国后我国县级工业发展的历程，并根据当前县级工业发展中所面临的主要问题，提出发展县级工业的新思路——产品战略。

第一节 历史进程中的县级

工业发展回顾

历史是一个连续不断的社会运转过程。它的运动和其走势都有内在的必然联系，有时虽然并不一定正确，但正因为如此，才构成了历史过程中的曲折和复杂。通往理想的路往往需要艰苦的探索和反复的实践。因此，对于过去的失误，我们不应当过多地指责和坐而论道，而应进行深层的反思，从中汲取经验教训，进而选择一条通往成功的理想之路。

1949年，中华人民共和国成立后，我国人民为医治战争的创伤，挽救濒临崩溃局面的民族经济，付出了极为艰苦的努力，并取得了显著成绩。我国县级工业是在旧中国一穷二白的基础上逐步发展起来的。到1956年，全国约有1000多万个乡村手工业者和城镇专业手工业者，参加了手工业合作社，为壮大集体经济力量做出了贡献。1958年“大跃进”期间，许多县社又先后创办了一批以“五小工业”为主的农具、印刷、酿酒、化肥、砖瓦等一批初级加工工业，全国达70余万个，拥有职工1800余万人，产值约为100亿元，为巩固新生的革命政权，活跃城乡经济，摆脱旧中国给人民带来的饥饿和贫困，起到了非常重要的作用。总之，建国以后，我们党在中国这样一个半殖民地半封建的特殊条件下，不仅成功地实现了从新民主主义向社会主义的伟大转变，完成了生产资料私有制的社会主义改造；而且还展开了有计划的大规模的社会主义经济建设，使我国经济文化事业获得了历史从未有过的巨大发展。这是回顾总结建国后我国县级工业发

展历史首先应加以肯定的。但是，由于我们党在新中国建立后缺乏领导大规模经济建设的基本经验，加之受其它社会主义国家体制的影响，使党领导经济工作的指导思想几度出现了偏差。这期间作为国民经济重要组成部分的县级工业也几经沉浮。

（一）传统体制的弊端对县级工业发展的影响

第一，党政不分，政企不分，按照行政系统、行政层次管理经济，不讲究社会分工和协作，企业成为行政机构的附属物。这一体制在一定程度上加剧了县级工业企业小生产者观念和封闭的经营方式。条块分割、部门分割，企业之间、行业之间、地区之间的经济联系，往往被各种行政系统、行政层次所切断。有的企业虽然仅有一墙之隔，而且生产的产品又能互相满足需要，但是，由于所属部门不同，管理的层次不同，结果是一种产品谁都搞而谁都搞不好。这一传统的旧体制，不仅影响了社会专业化分工和技术进步，而且使那些资源贫乏、生产落后的地区，只能坐等国家补贴，使企业的内在动力外在化，再加之软预算约束的政企关系，使得县级工业企业竞争环境一无压力，二无动力，企业缺乏自主经营、自我改造和自我发展的应变能力，企业自身的内在发展冲动力受到压抑，长期靠“输血”维持生命，县级财政收入也只有长期靠国家“补贴经济”作支撑。

第二，不重视运用价值规律，不重视市场调节，高度集中的旧的管理体制，使县级工业本身所固有的灵活多变的功能，得不到充分发挥。国家把重要的经济活动纳入计划，以保证国民经济有计划按比例发展，这既是社会主义经济制度的重要特征，又是保证实际经济工作得以正常运行的必要条件。但是，社会主义经济又是公有制基础上的商品经济，是

计划性和商品性的统一。由于过去不适当地对县级工业的发展采取高度集中的计划管理体制，企业的生产、经营甚至连一些小商品都要按照国家的计划进行安排，企业无权按照市场的需要来安排自己的生产经营活动，忽视了市场的调节作用。有些产品尽管市场销路走俏，但是由于计划没有安排，企业也不敢越“雷池”一步；而有些产品，明知市场销路疲软，甚至严重积压，但是计划又规定了，企业仍旧照产不误，许多产品生产出来不符合社会需要，躺在仓库里睡觉。这就不得不使本来就已经十分脆弱的县级工业，勉强发展那些依靠大量活劳动投入和资源消耗型为主的砖瓦、农机修造等粗放产业、以高投入，低产出的方式，维持着县级经济这个庞大的瘦弱躯体。

第三，在旧体制下，财政实行统收统支，企业经营成果和经济利益相分离，一方面资金无偿占用使企业生产经营不讲经济核算，不讲经济效益；另一方面，由于不讲经济核算，生产过程中高消耗、低质量、低收入，使整个财政缺乏维持常规运转的动力，无力保持企业用于扩大再生产的后备力量。国家集中一定的财力、物力保证重点建设，以增强国民经济的实力，是完全必要的，作为县级工业的发展，应当无条件地服从这一整体利益。但是，过去企业的一切收入都要由上一级政府的财政统一支配，而企业生产所需要的一切开支又要从上一级政府取得专项计划的财政拨款。企业无权、无责、无利，干多干少、干好干坏一个样。因此，传统的财政体制在一定程度上诱导着企业不讲经济核算，不讲经济效益，产品几十年一贯制的现象司空见惯。

第四，物资管理上统一调拨，主要靠产品分配，不发展商品生产，限制市场交换，县级工业生产所需要的原材料得

不到保证。对于关系到国计民生的重要物资,包括燃料、主要原材料、重要设备等,在供应不宽裕的条件下,需要适当集中、统一分配和供应,这是社会主义计划经济的重要特征,必须很好坚持。但是,我们过去对大部分生产资料都实行的是统一管理、统一调拨,限制生产资料进入市场,形成经济关系实物化,没有运用经济杠杆来促进经济发展。企业需要的生产资料必须层层申请,层层计划、层层下达指标,然后再由国家物资部门统一调拨,不能在市场上按生产需要自由选择。因此,县级工业的发展,往往因国家分配生产资料与企业实际生产计划不相匹配,企业生产常年处于“半饥饿”状态,生产力诸要素得不到合理优化配置。

第五,产品销售实行统购包销,企业生产的产品,无论质量高低,市场是否需要,统统由商业部门统收取出,排除了市场竞争。传统的统购包销体制,使县级工业生产不讲成本,不注重产品质量,更不注重运用新技术进行产品更新换代,片面追求产量、产值指标。结果是工业报喜,商业报忧,仓库积压,财政虚收。此外,统购包销的旧体制,使县级工业企业产品经济、自然经济思想日趋浓厚,发展经济墨守成规,固步自封,往往以极低的需要为满足。

第六,劳动力实行统包统配,人才得不到合理交流和流动,使县级工业发展的原动力受到制约。旧体制下的劳动管理制度,对于企业需要,劳动人事部门又不能满足,既不准招聘,又不能跨行业流动;而企业不需要的,不仅硬性分配,而且还不准解聘。这就很难保证人才的合理使用,也影响了人员素质的提高。往往形成大城市、大中型企业人才大量积压,有的企业不得不让那些受过专门训练的大学毕业生,去从事一般性的工作,而县级工业企业所需要的专业人

才又十分缺乏，劳动力素质低劣的状况得不到提高。这在一定程度上延缓了县级工业发展的历史进程。

第七，企业缺乏自主权。县级工业的绝大部分都是一些小企业。从这些企业的情况看，本身要求有一个主动灵活的发展机制。但是，它们同众多的大、中型企业一样，存在着领导多头、行政干预过多的环境。企业缺乏必要的自主权，人、财、物、产、供、销都限制得很死，无法使企业在保证物资流、信息流、资金流畅通的条件下增强企业活力。企业内部经营管理活动受到外界的极大制约，不能自主经营，企业吃国家的大锅饭，职工吃企业的大锅饭，企业的生产经营行为是要我干，而不是我要干。

总之，上述一系列弊端严重地束缚着县级工业企业职工的积极性、主动性、创造性，使本来应该生机盎然的社会主义经济在很大程度上失去了动力和活力，既影响了生产力的发展，也影响了城乡人民生活水平的提高。传统的经济体制已经到了非改不可的地步。正如邓小平同志所说的，要搞四个现代化，就必须进行一系列改革。不改革，就没有出路，不改革，社会主义事业就会葬送。

（二）历史的转折：县级工业步入新的发展阶段

我国原有经济体制的弊端对县级工业发展的影响，其深层原因并不在于社会主义的基本经济制度。就社会主义的基本经济制度——生产资料公有制、有计划的商品经济而言，是适合县级工业发展需要的，也是能够促进生产力发展的。但是，社会主义的基本经济制度要靠一定的经济体制才能实现。经济体制是社会主义基本经济制度或社会主义生产关系的具体形式，这种具体形式适当与否，对生产力的发展影响极大。

为了构建适应社会主义基本经济制度的经济体制形式，调整生产关系同生产力、上层建筑同经济基础之间的矛盾，1978年12月，党的十一届三中全会按照马克思主义必须同中国实际相结合的原则，在作出把工作重点转移到社会主义现代化建设上来的同时，提出必须对经济体制进行改革的战略决策。这是具有深远意义的历史性转折。1984年，党的十二届三中全会一致通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》，进一步明确指出了我国经济体制改革的基本方向 and 任务。这些改革的基本内容，从理论构架上看，大体有以下五个方面。

第一，改变过去认为社会主义经济的所有制形式越大越好、越公越好的传统观念，积极发展以全民所有制经济为主导的各种经济形式。新的经济体制为城市和乡镇集体经济和个体经济的发展扫除了障碍，创造了条件，这对促进县级工业的更快发展起到了十分重要的作用。特别是国家所有权和经营权的逐步分离，使县级工业企业自主经营的机制更为灵活，极大地调动了企业职工的积极性。

第二，改革过去计划统得过死，指令性指标过多，不重视市场调节的计划管理体制，建立自觉运用价值规律，统一性和灵活性相结合的计划体制，大力发展社会主义商品经济。改革后的新体制，由于重视市场的调节作用，使县级工业企业灵活多变的特点得到充分发挥，企业不仅可以根据市场需求的变化自行地、灵活地安排各种小商品生产，而且为调整优化县级工业产业、产品结构提供了条件。

第三，改革国家对企业统得过多、管得过死，经营成果与经济利益相脱离的统收统支、吃大锅饭的财政体制，建立中央与地方、国家与企业、集体与个人的经济权益相互协调的

责、权、利分明的分配制度。财政体制的改革，由于把企业的经营成果同经济利益相联系，使企业既有压力又有动力；既可使地方财政收入能够随着经济发展而稳步增长，又可使企业职工的主观性和创造性得到充分发挥。从而为县级工业的发展注入了新的活力。

第四，改革条块分割、城乡分割，部门、地区、行业之间相互封锁，即按行政系统、行政区划管理经济的旧体制，建立按照社会化大生产的要求组织生产和流通，发展社会主义的统一市场。改革后的新体制，为县级工业的发展提供了比较宽松的回旋余地，条块之间、区域之间的劳力、资金、资源、技术、信息等经济要素得到了优化和合理使用，区域内的各企业能够在社会主义的统一市场上展开竞争，从而促进了县级工业的技术进步。

第五，改革过去政府机构对企业直接干预过多的旧体制，实行政企职责分开，使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏和具有自我发展、自我改造能力的社会主义商品生产者和经营者，成为具有一定权利和义务的法人。企业自主权的扩大，为县级中小型企业的发展开辟了更为灵活的生产、经营天地，企业的法人代表能够掌握人、财、物、产、供、销等生产经营权力。这样，他们既可根据市场导向安排企业的生产经营活动，又能运用激励机制，促使企业内部的每个劳动者人人关注企业的生产和经营，人人重视企业的效益，人人的工作成果同他的社会荣誉和物质利益密切相联，为发展社会主义的商品经济注入新的活力。

总之，党的十一届三中全会以来，由于我们党采取了正确的经济发展指导方针，坚持四项基本原则，坚持改革开

放，在短短的十年间，使我国的社会主义经济建设取得了举世瞩目的巨大成就。同时，作为国民经济重要组织部分的县级工业，其发展之快也是前所未有的。企业由小到大，由弱到强，数量增多，规模扩大。县级工业的迅速发展，已成为许多地区经济发展的重要支柱，县级财政收入的主要来源。尤其是支农工业的发展，对改变我国粮食生产长期落后的局面，起到了十分重要的作用。更清楚比较，可见湖北老河口市（省辖县级市）建国后县级工业发一览表。

表1 湖北老河口市建国以来工业发展一览表

年 份	企业个数	工业总产值 (万元)	利 税 (万元)	固定资产 (万元)
1949	12	276	—	—
1978	174	8910	737	16884
1988	392	76012	6953	50401

第二节 矛盾与困境中的 抉择——产品战略

我国十年经济体制改革，在经济运行的各个层次都取得了实质性推进，企业权力、市场活力、政府的间接调控等诸多领域都已初具模式。传统体制的逐步解体，思想进一步解放，促进了社会生产力的迅速发展。但是，改革是一项前无古人的伟大事业，没有现成的道路可走，当改革的触角伸向更广大、更深层的领域时，新旧体制转换相持阶段所带来的机制调节手段的不配套，关系未能理顺，使县级工业的发展再次面临着许多矛盾和困扰。如何走出困境，迎接新的发展高峰，是我们当前要解决的重要课题。

（一）县级工业发展中的深层思考：矛盾及其成因分析

新旧体制转换时期产生的撞击和磨擦，给县级工业发展带来的问题，就是在当前经济工作双重（计划、市场）体制下，县级工业企业生产所属的原材料，近90%要靠市场调节，国家计划只占10%左右。由于当前旧的高度集中的自上而下的控制手段失灵，而新的适应商品经济发展机制又没有真正建立起来。因此，这一双重体制既有较快突破原来高度集中的计划体制，迅速调动地方、企业职工的积极性，搞活经济，推动县级工业更快发展的一面，也有导致地区封锁、条块分割、企业追求短期行为，重速度、轻效益（经济、社会、生态），屏阻生产经营社会化的一面。而且这一面已正在逐步转化成为目前影响县级工业发展的严峻现实。

从社会主义商品经济的发展来讲，未来区域经济的发展，应当是区域之间相互协调，产品流通也应该冲破地域界限，走向国际、国内市场，成为全国经济发展运行中的一个有机联系而又有序的子系统。但是，在当前双重经济体制的驱动下，县级工业的发展，往往为了将获得的“廉价”资本和土地资源、原材料等生产要素转化为地方财政收入，就要大力兴办“能加工增值”的产业，并依靠区域市场封锁和对区域经济的财政补贴这两个手段，对“增值”中的弱者，实行强有力的保护，进而又造成强制聚集起来的财政收入，源源流向这些长期受保护的工业。这样长此以往，区域之间为了在竞争中击败对手，不得不展开以争夺生产所需用的原材料为主体的区域大战，诸如烟叶大战、棉花大战、蚕茧大战等等。这种极不正常的经济的无序现象，也给县级工业的发展带来了十分惊人的负效应。

第一，由于地区经济发展，特别是对那些供给不能满足