



精
明
的
昌
黎
人

JINGMINGDECHANGLIRENJINGMINGDECHANGLIREN

昌黎县文学艺术界联合会
昌黎县乡镇企业局

春催花开色愈浓

——《精明的昌黎人》序

中共昌黎县委书记 毕登启

昌黎县山雄水美，昌黎人民勤劳、果敢、精明。就在全县人民抢抓机遇，全面实施“一带治理、两线开发、三业并举、四区起飞”经济发展战略、掀起经济建设热潮之际，县文联和县乡镇企业局联合编印了报告文学、特写集《精明的昌黎人》。这本集子，旨在追踪我县乡镇企业的发展历程，讴歌在发展乡镇企业中涌现的先进人物和先进事迹，可堪称是春催花开色愈浓。

乡镇企业，是中国农民的又一伟大创造，是社会主义市场经济发展的先导力量，是中国改革开放的一个伟大奇迹。邓小平同志曾经用“异军突起”这四个字概括乡镇企业的发展，非常恰如其分。党的十一届三中全会以来，我县和全国大多数地区一样，随着农村改革不断深入，乡镇企业迅速崛起，在短短的十余年时间内取得了突飞猛进的发展；特别是邓小平同志视察南方发表重要讲话以后，全县乡镇企业的发展势头更加猛烈，跃上了一个新的台阶。如今，我县的亿元乡镇建设正在如火如荼地开展，乡镇企业创造的产值在农村已是三分天下有其二，并且占据了全县整个经济格局的“半壁江山”的地位。这是一个非常了不起的创造，是非常值得可喜可贺的重大成就。事实表明，乡镇企业的异军突起，不仅活跃和繁荣了我县农村的经济，改变了农村的经济

结构，而且对全县整个经济的发展和腾飞，起到了极大的促进和推动作用。昌黎经济之所以能有今天这样呈发展趋势的良好局面，乡镇企业有着不可磨灭的巨大功劳。今后，我们应当进一步解放思想，抓住机遇，继续加快乡镇企业的发展速度，提高乡镇企业的发展水平，以使被外国人誉为“亚洲第五小龙”的乡镇企业，在改变我县的经济面貌、建设经济强县的新进程中发挥更加突出的作用。

这本书的书名，我比较喜欢。也许是因年青时在昌黎县城上过几年学的缘故，多年来我对昌黎的新闻比较关注。记得是前年的春暖花开时节，我在《秦皇岛日报》上读到了一篇记述昌黎县发展外向型乡镇企业的特写，那篇文章的题目就是《精明的昌黎人》。文章的题目令人耳目一新，内容更加真切感人。从中我了解到，我县之所以在进入90年代之际，成了全市外向型经济最活跃的地区之一，就是因为有不少精明而强干的昌黎人，抓住了发展外向型乡镇企业的机遇，千方百计寻找通向国际市场的渠道，敢于也善于“挣来”了“外国人的钱”。大力发展外向型乡镇企业，是我县乡镇企业发展进程中的一个重要方面，也是我县乡镇企业发展面貌的一个缩影。大量活生生的事实表明，发展乡镇企业，人的因素是关键。我县的乡镇企业之所以在近些年有较快较大的发展，主要是有一大批思想解放而又精明、强干的人在起关键作用。正因为有了这些敢想敢干、善于经营、勇于开拓的各种农村能人，我县的乡镇企业才得以从无到有，由少到多，不断发展壮大，以致成为全县经济的一大支柱。现在像那篇特写所描写的精明而果敢的昌黎人越来越多，广大农村干部、群众的思想越来越解放，胆子越干越大，勇于冒险、超越的精神越闯越足，这正是“解放思想，振兴昌黎”的希望所在，是昌黎赶超先进地区的希望之所在。择用那篇特写的标题作为这本全面讴歌乡镇企业创业、发展过程中涌现的先进人物、先进事迹的报告文学、特写

集的书名，应当说是比较贴切，也是颇具匠心的。我希望，在昌黎这块山水壮丽、历史悠久、文化发达、物产丰饶，且又充满改革、开放勃勃生机的大地上，有越来越多的精明的昌黎人出现，像本书的诸多主人公——多年来为发展乡镇企业作出突出贡献的功臣和英才一样，为昌黎经济的腾飞，为搞好昌黎各项事业，充分施展聪明才智，忘我工作，艰苦奋斗，励精图治，齐心协力地建设好自己的家乡。

本书荟萃的37篇报告文学、特写，大多出自我县文学工作者之手。这些作品，从不同的角度和侧面真实、生动地反映了我县乡镇企业创建、发展的艰难历程，歌颂了不少农民企业家和乡镇企业干部、职工的艰苦创业、奋发图强精神，具有较高的文学价值和审美价值。希望大家都要认真读一下这本书，也希望今后有更多更好的这样的作品出现。广大文学工作者今后在进行文艺创作的实践中，要多描写经济领域的生活，为我们这个光辉的时代及时记载富有历史价值的人和事，以激励人们更好地完成时代所赋予的伟大而艰巨的历史使命。

1992年10月

目 录

春催花开色愈浓（序）	毕登启	
乡间交响诗	孙宏达 傅连银 董宝瑞	1
精明的昌黎人	杜孟章 李复生 宋昌山	25
亿元镇的风采	秦宝璋 董宝瑞	30
古镇巨变	董宝瑞	38
在新的跨越面前	舒 心 洞 箫	48
欲与天公试比高	黄盛华 董宝瑞	54
白手起家的“神话”	黄盛华 董宝瑞	63
潮水之歌	常兴忠	72
九龙之魂	肖沛昀 董宝瑞	83
勇敢者的抉择	王淑苓	93
“征天”不是梦幻	张长生	100
走向辉煌	董宝瑞	106
不甘当配角的碣石儿女	东 燕	114
马庄人的答卷	秦宝璋 董宝瑞	125
粉丝之歌	秦宝璋 董宝瑞	137
敢问路在何方	东 燕	145

路在脚下延伸·····	黄盛华 赵盛会	157
脚手架上展宏图·····	沛 昀 洞 箫	165
异军突起震津门·····	东 燕	173
千年大厦我奠基·····	王淑苓	179
开拓者的足音·····	董宝瑞	186
敢向潮头挂风帆·····	秦宝璋	192
艰苦创业显虎威·····	洞 箫	199
殷殷赤心报沃土·····	肖沛昀	206
勇摘矿泉水桂冠的人们·····	东 燕	215
小村高奏腾飞歌·····	王淑苓	221
搭乘“特别快车”的人们·····	秦宝璋	226
人生变奏曲·····	舒 铜 东 燕	232
逆境中的崛起者·····	肖沛昀	240
“凤凰”展翅飞北国·····	东 燕	246
脚踏坎坷终有路·····	肖沛昀	252
摆脱困境振雄风·····	董宝瑞	259
小厂春秋别样情·····	徐肃惠	266
奋战在夹缝之中·····	熙 芝	271
龙魂·····	常兴忠	276
小针钩出大世界·····	董宝瑞	284
小厂闯出大市场·····	东 燕	292
后记·····	翟 友	301

乡间交响诗

——写给蓬勃发展的昌黎县乡镇企业

□孙宏达 傅连银 董宝瑞

10年前，有一种被人戏称为“草根工业”的幼苗，在辽阔的中国黄土地上悄悄崛起，这就是如今被外国人誉为“亚洲第五小龙”的乡镇企业。

昌黎县的乡镇企业，同全国不少地区一样，历经多载持续发展，已经取得了引人注目的重大成就。在中国的改革开放迈出重要步伐，全国经济突飞猛进的1992年，蓬勃发展的昌黎县乡镇企业创造的产值达到8.1亿元。8.1亿元，这意味着，乡镇企业的产值已占全县农村社会总产值的66.02%，占全县社会总产值的50.31%。也就是说，就全县农村经济所创造的产值而言，乡镇企业已三分天下有其二；就全县经济发展结构而言，乡镇企业已跃居“半壁江山”的突出地位。这表明，中共昌黎县委、昌黎县人民政府近几年以发展乡镇企业构筑的振兴昌黎经济希望工程正在变成现实，乡镇企业的崛起正在改变昌黎经济发展的进程，发挥强有力的推动作用。

乡镇企业，用其“异军突起”的雄姿，展示了改革开放的又

一伟大奇迹。时至今日，谁也不能再说乡镇企业带来的仅仅是裹带着浓厚乡土味道的民间小调，一曲惊世骇俗、大气磅礴的乡间交响诗已经诞生，正在充满希望的田野上到处回荡。

让我们在如醉如痴地聆听这令人耳目一新、感奋不已的动人乐章时，追寻一下这雄浑、激越的交响诗，是怎样在昌黎这块山与海之间的沃土上，用时代的韵律谱写出来的吧！

昌黎县的乡镇企业，同全国大多数地区一样，从产生至今已有30多年的历史了。这期间，历经种种风风雨雨，直至党的十一届三中全会召开，才开始了艰难的起飞。

8年以前，乡镇企业尚被称为“社队企业”。“社队企业”，顾名思义，是“公社”和“大队”办的企业。查阅乡镇企业产生的历史，不难看出，它曾深深打上“公社化”的历史烙印。

乡镇企业的前身——社队企业，是农村合作经济体制的产物。早在1958年6月2日，中共昌黎县委就遵循上级指示精神，发出一个紧急指示，要求全党全民动手，大力发展县、乡、社营地方工业。应该说，在历经社会主义改造，农业经营形式取得很大发展变化的情况下，利用集体化的优势大力发展农村的工、副业生产，方向是对的，也是符合当时的农村经济发展需要的。但是，当时的全县38个乡和上百个农业生产高级合作社刚刚涉入乡营、社营地方工业的筹办，就赶上了“公社化”和“大跃进”的到来，不少农民投身工业化，首先品尝的是“大炼钢铁”的苦涩滋味。在“高指标”、“瞎指挥”、“浮夸风”、“共产风”等左倾错误作法严重泛滥的情况下，社队企业的兴建一下被引入误区，刚刚萌芽，就被拔苗助长，失去了应有的生命力。到了60年代，耗费不少财力、物力和人力兴办的众多社队企业寥若晨星。

三年困难时期过后，社、队办的工、副业仅遗有一些农机站、修配厂、采石场、石灰窑、砖窑等难成规模的厂、矿企业，再有就是一些零零散散作坊式的副业摊儿。到了60年代中期，随着农业生产形势有所好转，社队企业又有了一定程度的兴起。然而，就在社队企业在复苏农村经济中发挥应有的作用时，十年浩劫从天而降，发展工、副业生产成了大逆不道的“罪行”，兴办社队企业几乎成了禁区，好长一段时间没人敢于问津。“文化大革命”开始后，昌黎县的乡镇企业发展再度落入低谷，一些工、副业不是被迫中止，就是被迫转入地下或半地下。但是，即便在极左思潮横行的年代，广大农村干部、群众的商品意识也未被完全混灭。进入70年代，一些勇敢而精明的昌黎人顶住重重压力，冒着种种风险，重新涉身工、副业发展领域。1972年春天，原荒佃庄公社后双坨大队的干部，为了治住一个“穷”字，用敢为天下先的精神，决定把本村悄悄进行的工业缝纫机弯针生产从地下转到地上，由大队筹建一个缝纫机零件厂，利用从天津市工业缝纫机厂回来的一个工人的“一技之长”，公开生产工业缝纫机的主要零件——弯针。这是一种义无反顾的挑战。后双坨缝纫机零件厂经过几个月的筹建，到7月12日投产，当年就盈利1.5万元。第二年6月，他们又千方百计同天津市工业缝纫机厂建立了厂、队挂钩关系，引进设备，扩大生产规模，使村办企业的生产水平不断上升，到1975年产值达到50万元，盈利额达到10万元以上。一石激起千重浪，小针钩出大世界。后双坨人靠办工厂改变本村经济落后面貌的消息不脛而走，昌黎农村迅速涌起了大办社队企业的潜流。不少公社、大队的干部、群众想方设法找门路，公开或半公开地创建工、副业生产企业。两三年时间，一些生产、加工各类工业产品的小型社队企业不断出现。到1976年“文化大革命”结束时，全县农村办起的各种小型工厂、企业已经数以百计。也就在这一年，县里根据形势的发展变化，成立了社队企业办公室，

把发展社队企业纳入了农村工作的轨道。

粉碎“四人帮”后，中国的政治形势发生重大变化，社队企业的发展环境有了较大的改善。昌黎的广大农村干部、群众在投身思想解放的洪流过程中，奋力挣脱“左”的思想禁锢，争着创办不同类型的社队企业。到党的十一届三中全会召开的1978年12月，昌黎县的社队企业总数达到了1216个，其中社办168个，队办1048个，为贯彻党的十一届三中全会作出的“社队企业要有一个大发展”的重大历史性决策，奠定了比较厚实的基础。

千呼万唤始出来。党的十一届三中全会在关乎国运昌盛的严峻历史关头隆重举行，使中国社会主义建设的历史翻开了新的一页，也使命乖运蹇的乡镇企业突破了禁锢有20年的壁垒，开始了艰难的起飞。就在昌黎县的乡镇企业步入一个新的发展历程的1979年，昌黎大地和全国不少农村一样，开始向多年形成的“大锅饭”体制展开猛烈挑战。到70年代后期，昌黎县的乡镇企业尽管已经小有规模，不同程度地改善了一些农村落后的生产条件，但是，它却无法从根本上治“穷”，大多数村庄仍被“穷”字笼罩。1979年，被“穷”字逼疯了的原施各庄公社巢庄大队的干部、群众，率先搞起了变相的“包产到户”——联系产量到人的生产责任制。“包”字被请回来了，巢庄人形成的冲击波比后双坨人办厂形成的冲击波要猛烈得不知多多少倍。中共昌黎县委不失时机地推广了巢庄的经验，使全县农村在一场深刻而又复杂的伟大社会变革面前，抓住了时机，先行了一步。随着联产承包责任制的深入推行，农民长期受压抑的生产积极性和生产潜力开始得到解放，目光大幅度向商品生产转移。在这种形势下，社队企业的发展速度明显不再适宜。到1980年，昌黎农村办的建筑队，纷纷挺进大、中城市，开始寻找更加广阔的建筑市场。也是在1980年，昌黎县犁湾河一带的农民纷纷投身制帽业，率先掀起以个体生产为主的商品经济热潮。一时，社队企业的生产规模不断

扩展，农村各种兼业户、专业户、重点户等如雨后春笋般涌现。粮食生产上去了，多种经营搞起来了，乡镇企业开始崛起，商品经济大潮首先在农村冲决了千百年来森严壁垒自我封闭的堤坝。

1982年，中共中央下达了关于农村经济工作的第一个“一号文件”，昌黎县绝大多数农村分田到户，使“三级所有、队为基础”的“大锅饭”体制基本上寿终正寝。就在这一年，仍被冠以“社队企业”的乡镇企业，历经了一场痛苦的裂变。统计资料显示，1982年的社队企业出现了减少的态势，这一年的企业个数比1981年减少了63个。有趣的是，当时的社办企业比1981年不仅没有减少，反而有所增加，由上一年190个增加到211个；锐减的是队办企业，由上一年的1060个减少到976个。那84个队办企业跑到哪里去了？实际情况表明，这些队办企业大多数随着包产到户联产承包责任制的施实，被一些村的干部、群众分掉或分垮了。这种情况看起来是坏事，实际上是好事，它为大量联户、个体企业的涌现埋下了伏笔。1983年，社办企业减少无几，队办企业进一步减少（由976个减少到666个），但全县农村却出现了138个联办企业，4474个个体企业，使全县乡镇企业总数一下达到5484个。乡镇企业，已由原来的两个轮子推着走变成四个轮子滚动向前发展，显示了从未有过的阵势。也就在这两年，昌黎县犁湾河一带的制帽业迅猛发展，形成闻名全国的衣帽产销市场。县委、县政府及有关部門因势利导，同意原犁湾河公社成立了一个衣帽厂，这个衣帽厂一无厂房，二无设备，只有一间房子和两三个管理人员，但却有上千的“车间”（各家各户的作坊）、上万的“工人”（个体经营者），日产军式便帽达数万顶，销遍全国各地。这是一个奇特的工厂，不管生产，只管给制帽专业户开具产品介绍信和办理购销手续，收取一定的管理费。这个厂一经问世，就成了“中国第一帽厂”。正因建立了这一样一个“厂”，农民拿着介绍信和产品由近及远闯市场，从华北、东北闯到了华东、华中、华南、西

北、西南，在短短的两三年时间内，使昌黎农民制的军式便帽和军式服装，几乎销遍了中国大陆的每一个角落。遗憾的是，待这个市场发育到一定程度时，由于种种原因，一些问题没处理好，使这个造就了“千万元乡”、“百万元村”和数不清的“万元户”的制帽业，没有得以持久。这是昌黎乡镇企业发展过程中一个深深的遗憾。

1984年3月，昌黎县的公社、大队体制彻底解体，乡、村建制得以恢复。与此同时，县委提出了《关于发展农村工业、商业、服务业的意见》，进一步放宽了发展乡镇企业的政策。为了进一步推动农村的商品生产，县政府在由社队企业办公室改建的社队企业局基础上，建立了昌黎县商品经济委员会，以主抓农村的商品生产和乡镇企业工作。也是在这一年，县里成立了第二建筑工程公司，把几年来蓬勃发展的社队建筑企业统一在一个大的招牌之下，进行宏观管理，开了发挥乡镇企业集团优势的先河。县商品经济委员会为了进一步推动乡镇企业的发展，成立伊始就创办了《信息报》，及时向全城乡发布和传递发展农村商品生产的各种信息，作了大量牵线搭桥的工作。

到80年代中期，昌黎县的乡镇企业具备了在中国农村改革第二个大潮头到来之际，出任“主角”的各种条件和基础，奏响了从未有过的乡间交响诗。

二

随着1985年新年钟声的敲响，中国农村改革的第二道帷幕被拉开了。党中央在连续第4年下达的关于农村工作的“一号文件”中，适时提出了“无农不稳，无工不富，无商不活”的战略构想。从此，农村经济发展进入了农工商协调进步，第一、第二、第三产业共同发展的新阶段。这是中国农村发展道路上继土

地经营权改变之后，向产业经营权冲击的又一次重大拓展！

在奔涌于希望田野上的第二个大潮头到来之际，在自然经济向商品经济转化的进程中，乡镇企业当之无愧地唱起了“主角”。

就在1985年即将到来的1984年秋天，在乡镇企业发展过程中后来居上、崭露头角的马坨店乡后马坨村发生了一场关系到乡镇企业存亡的深刻变革。从70年代初，后马坨人就开始大搞以副养农，以开制干豆腐的作坊出名；1975年以后，他们相继创建了塑料厂、石棉瓦厂、毛毡厂、木器厂、鞋楦厂等企业，大步向“工业村”飞跃。待进入80年代，后马坨村由于村办工业初具规模，农业生产稳步发展，一下变成了全县远近闻名的富裕村，农民的劳动日值达3元以上。也许正因如此，在土地联产承包责任制在昌黎农村普遍推广时，后马坨人实行的只是包产到组。到了1984年，尽管集体经济持续发展，村民的温饱早不成问题，但后马坨这个全县唯一保留集体生产组织的“特殊村”也几乎无法单独存在了。所幸的是，后马坨村的干部在集体经济面临新的抉择之际，头脑是清醒的。他们反复征求群众意见，采取了与众不同的“分”法。根据党中央一贯强调的逐步建立统分结合的双层经营体制，以有利于集体统一经营的优越性和农户承包经营的积极性都得到发挥等指示精神，以及本村的实际情况，他们把村民按照自愿选择的原则，分成“农业户”和“工业户”。结果，全村人根据各自的具体情况和意愿确定了自己新的“户籍”，有三分之二的人家分户承包了村里大部分耕地，有三分之一的人家自愿投身村办企业的生产，自觉自愿地把自家的切身利益同集体企业的未来命运联系在一起。紧接，村里又采取公开投标的方式，确定了企业的承包人。实践表明，后马坨人搞的这次“分户”，是传统的集体经济经营组织和方式走到新的十字路口时，一种不失理智的选择，也可以说是颇有长远日光的明智抉择。“分户”以后，企业的主要承包者、为发展村办企业作出突出贡献的村党支部副

书记贺锡田，勇挑重担，使集体企业并没有因出现重大转折而停顿、后退，反而在新的形势下更加兴旺起来。1984年，他们为了扩大生产规模，发动“工业户”采取集资的方法，相继新建了一个鞋厂和一个纸箱厂。1986年，为了适应发展外向型企业的需要，他们根据实际情况和企业发展的规模，将沿用多年的后马坨综合厂改建成“昌黎县燕山工业公司”，在全县农村率先向创办大中型综合乡镇企业进军。到1989年，后马坨再度“分户”，结果全村有三分之二的农户选择了村办企业，乡镇企业显示了极大的向心力、凝聚力。就在这一年，后马坨人办的昌黎县燕山工业公司管辖的工厂、企业达到13个，工业年产值突破了千万元大关，盈利额达一百万元以上。

后马坨村办企业的脱颖而出，在全县广大农村引起了很大震动。许多乡（镇）办、村办企业加速发展，新的联户、个体企业大批涌现，私营企业也在迅疾萌生，乡镇企业出现了一个新的发展热潮。

1987年，为了推动全县乡镇企业的迅猛发展，县委、县政府决定在县商品经济委员会的基础上，组建县乡镇企业局，建立健全了乡镇企业的专门宏观控制的管理机构。乡镇企业局组建后，确定了为巩固和发展乡镇企业服务的宗旨，端正服务态度，转变服务职能，强化服务意识，健全服务体系，改进服务作风，讲求服务实效，为全面发展昌黎县的乡镇企业发挥了富有成效的职能作用。

也在1987年，县委、县政府为了表彰农村发展乡镇企业的带头人，评选出了首批农民企业家。燕山工业公司总经理贺锡田、五街建筑公司经理牛志云、梁各庄建筑公司经理邹建生、朱各庄乡采石场场长王玉先、大夫庄乡建华纺织厂厂长白万柱、荒佃庄乡缝纫机零件厂厂长部玉芝、茹荷乡玉米淀粉厂厂长丁连成、龙家店镇建筑公司经理高贺廷、龙家店镇农机站站长刘荣忠、大旧庄

乡麦芽厂副厂长王辉等在发展乡镇企业过程中作出突出贡献的闯将，被命名为“昌黎县农民企业家”。贺锡田紧接又被评为秦皇岛市首批农民企业家，获得“秦皇岛市农民企业家”的称号。

10个农民企业家，亮起了10面旗帜。一个争创先进乡镇企业和争当农民企业家的热潮掀起来了。

1988年，乡镇企业也随着专业技术职称改革工作，开展了评定专业技术职称工作。一大批常年工作在乡镇企业、为发展乡镇企业作出较大贡献的专业管理、技术人才，获得了各种初级、中级、高级职称。尊重知识，尊重人才，在急需各种专业技术人才的乡镇企业蔚然成风。不少企业争着招贤纳士，培养自己的科技队伍。县乡镇企业局想方设法为企业培训人才服务，千方百计为提高企业干部、职工的业务素质和科技水平做各种工作；不少乡镇企业注意技术管理和改造，争创科技先导型企业。科学技术，为方兴未艾的乡镇企业注入了强大的活力。

乡镇企业发展到一定程度，成了社会主义市场经济的先导力量。到80年代中、后期，昌黎县的乡镇企业闯开了国内外一个个广阔的市场，形成了粉丝、面粉、食品、麦芽、餐具、服装、布鞋、地毯、塑料、缝纫机零件、建筑用材、电线、棉织品、纸箱等群体生产优势，在国内外市场产生了较大的影响。

早在1984年冬天，安山镇东牛栏村的农民就率先开敞开了东北粉丝市场的大门；待农村改革的第二道帷幕拉开，他们悄无声息地唱起一曲充满时代色彩的粉丝之歌，使昌黎县西部地区形成了一个规模较大的粉丝产销基地。龙家店镇一葛河村的农民不甘落后，从1985年起，硬是用一个村办面粉厂，一步步地跻身东北面粉市场，在同一地区形成了与粉丝生产相媲美的面粉产销基地。紧接，荒佃庄乡的缝纫机零件产销、龙家店镇中各庄一带的注塑生产、大蒲河镇的罐头等食品生产等，都形成了一定的声势。

在昌黎县被确定为环渤海开放县的1988年到来之际，县乡镇

企业局在引导乡镇企业发展时，开始有意识地发展外向型乡镇企业，欲让昌黎县的乡镇企业尽快跻身国际市场，为国家多多出口创汇。

后马坨人又走在了前头。1987年冬天，贺锡田接连几次去天津外贸部门，终于拿到4.4万双布鞋的出口合同。交货日期很紧，他回村后马上建立了一个鞋厂，组织人力历尽千辛万苦，终于提前3天保质保量交了货。从此，打开了对外贸易的大门。

1988年，才庄服装厂厂长马玉芹见多年组织生产的防寒服一下由抢手变为滞销，决定转产出口服装，把经营的航向对准国际市场。她说干就干，筹资20万元，扩建厂房，购置设备，培训职工，终于使新的产品渐次销往美、日、法等7个国家和地区。

1988年秋天，卢龙县生产的粉丝出了口。昌黎县乡镇企业局闻风而动，派人到处联系，终于在1989年6月把一个韩国客商请到昌黎。外商对粉丝产品的生产要求十分严格，必须符合一系列标准。试制出口粉丝的任务落在后马坨人和东牛栏人的肩上。燕山工业公司总经理贺锡田亲自组织人攻关，在县乡镇企业局的协助下，终于拿出了合格的产品。1987年建立的东牛栏村粉丝厂，把能工巧匠集合在一起，按照外商提出的标准，连夜试制达标的出口粉丝；待粉丝试制成功后，厂长、村党支部书记秦宝聚亲自出马，背着粉丝到天津开发区找韩国客商，终于使韩国客商去而复返，与东牛栏人一下签订了3年的购销合同。出口粉丝生产的大门叫两个村办企业一道闯开了，昌黎县一下上了不少生产出口粉丝的企业，短短两三年时间，昌黎生产的出口粉丝就占据了韩国进口粉丝总额的80%。

1988年秋天，国家外贸体制改革，允许乡镇企业直接与外贸部门建立业务关系。刚刚建立两年的十里铺乡餐具厂的干部、职工，不甘仅为天津的国营餐具厂加工餐具，得知这一信息，连忙派人到天津学习餐具生产技术，决心独立生产餐具，变成餐具生

产厂家，直接与外贸部门打交道。外边学手艺，家里上设备，到1989年5月，十里铺乡餐具厂由餐具生产的配角变成了主角，改建成餐具总厂，加入了天津三角牌餐具出口集团，从而成为一个出口创汇企业。

到1990年，全县乡镇企业中的出口创汇企业达到了60多个，生产的出口创汇产品达到16种，从业人员有5000人，完成外贸收购额2512万元，占全市外向型乡镇企业的总值一半以上。进入90年代，昌黎成了秦皇岛市外向型经济最活跃的地区。

也就在这一时期，昌黎县又一个村办企业脱颖而出，后来居上，成为昌黎县乡镇企业一面新的旗帜。

在1982年全面实行包产到户的农村联产承包责任制后，农户家庭经营体制普遍实施。在这种新的形势下，集体经济如何巩固、发展，成了困惑不少农村干部的问题。1985年5月，步入不惑之年的马新才出任了安山镇马庄的村党支部书记。作为一个党在农村基层组织的带头人，如何带领干部、群众壮大集体经济，走共同富裕之路，成了摆在他面前的一个重大课题。他决心带领全村农民走后马坨兴办集体企业之路，创办集体企业，发展集体经济。他和村党支部一班人根据本村靠近铁路、公路的优势，办起了旅店、饭店、商店。积累了一些资金后，又学习一窝河办面粉厂的经验，接连建起了两个面粉厂，同时又开办了井管厂、弹花厂、加油站。到1990年，他们又学习东牛栏人创办生产出口粉丝的外向型企业的经验，建起了两个瞄准国际市场的粉丝厂。从而，使马庄的集体企业像滚雪球一样越滚越大，成为了新的“千万元村”。

马庄的经验告诉人们：事在人为。1985年以后，像马庄这样恢复和发展集体经济，大力创办乡镇企业的村庄越来越多，使一度削弱的村办企业又重新蓬勃发展起来，从而使村办企业和镇、乡办企业一起，成为乡镇企业的中坚力量。