

乡村经济的



调整之路

江苏无锡县港下乡崛起历程

阜一斌 主编

南京出版社



▲ 无锡县港下乡新貌



▲ 孙建业在西德考察时留影



▲无锡县第四磁性材料厂生产车间一角



▲港下乡党政领导干部在研究工作

► 港下乡副乡长陆岳明



▼ 港下乡党委副书记虞正明



▲ 无锡市太湖帘子布厂
厂长施育才



▼ 限公司总经理周海江
厂长周耀庭和无锡制衣有
无锡市太湖针织制衣总厂



► 无锡县第四磁性材料厂
厂长冯建湘



▼ 无锡市飞达橡胶厂厂长冯玉琪



▲ 无锡县电容器厂厂长孙克锦



◀ 无锡市衬衫厂厂长廖协元

目 录

重笔描绘农村十年改革的春天(代序)

-中共无锡市委副书记缪根宝(1)
导言.....(4)

求 索 篇

- 增强调整意识 促进乡镇企业健康发展.....孙建业(7)
六抓六促,确保工业稳定发展.....孙建业(11)
实施三个调整,优化工业结构.....孙建业 陈祖林(15)
注重“一调三化”振兴乡村经济.....虞正明(21)
协调 保障 促进.....虞维高(33)

专 访 篇

建业在港下

- 记无锡县港下乡党委书记孙建业.....(43)

扬帆弄潮在浪尖

- 记无锡县洪下乡副乡长陆岳明.....(74)

满园春色关不住

- 访中外合资无锡兴利制衣有限公司董事长
无锡市太湖针织制衣总厂厂长周耀庭.....(89)

“光荣”衬衫光荣厂

——访无锡市衬衫厂厂长虞协元…………… (104)

太湖波涌帘丝长

——访无锡太湖帘子布厂厂长施育才…………… (116)

电容器畅想曲

——访中外合资深圳三怡电子有限公司总经理

无锡县电容器厂厂长孙克诚…………… (126)

磁人，磁力，强磁场

——访无锡县第四磁性材料厂厂长冯建湘…………… (144)

腾飞的大雁

——记冯玉琪和无锡市飞达橡胶厂…………… (159)

工贸亨通达三江

——访无锡县港下工业供销公司经理华惠明…………… (175)

研 讨 篇

加强乡镇企业党的建设和思想政治工作…………… (179)

深化改革 促进乡镇工业稳步发展…………… (193)

在调整中发展 在发展中提高…………… (202)

走农工贸协调发展的道路…………… (208)

以中外合资企业为依托加快发展外向型经济…………… (216)

科技兴乡走现代化管理之路…………… (223)

风 情 篇

鲁班传人出港下…………… (233)

能工巧匠闯天下	(235)
道道“彩虹”架南北	(237)
远乡僻壤变通途	(239)
江南“红豆”天下思	(242)
飞针走线刺绣忙	(243)
扶贫携老毋相忘	(245)
“城隍庙”里喜洋洋	(248)
港下烧饼分外香	(250)
抗日时期摆战场(历史传记)	(251)

附 录

港下乡新闻集锦	(257)
港下乡乡志	(272)
后记	(282)

重笔描绘农村十年改革的春天（代序）

中共无锡市委副书记 缪根宝

闻《乡村经济的调整之路》一书由南京出版社公开出版，掩饰不住内心的喜悦和激动。出版社为一个乡的经济的发展结集出书，本已鲜见。尤其是为港下乡这样一个地处偏僻、原来经济基础薄弱、知名度不算太高的乡镇出书，既反映了出版工作为基层服务的长足进步，也体现了港下乡广大干部群众奋力发展经济的累累硕果。时值跨入九十年代的第一个春天，这本书的出版无异于一支饱绽的早梅，向人们报告着过去的胜利，预示着未来的希望，为港下乡乃至无锡市的农村送来一抹绚丽的春光。

港下乡远离市区，是个“鸡鸣闻三县”的“边区”，乡风淳朴，农民勤劳；由于过去长期极“左”思想的影响，这里商品经济难以萌发，解放多年面貌依旧。改革十年，在历史的长河中不过是短暂的一瞬，而对于港下乡来说，则发生了令人刮目相看的巨变。交通、通讯条件的根本改观，将将下与城市、与海外的距离大大缩短；栉次鳞比的厂房，轰隆作响的机器，8700万元的固定资产，显示着全乡乡村工业的规模和实力；中

外合资企业、外贸企业的兴起，进口设备的引进，1400多万元的外贸收购额，标志着港下乡一定的工业水平；电子、橡胶、针织、机械、建材五大工业集团的形成，使全乡工业结构渐趋优化，昭示着具有竞争力的发展后劲；广阔的视野、丰富的知识、老辣的谈吐、机敏的反应、科学的决断，映现出乡村干部、企业管理人员及职工素质的提高。十年中，港下乡农副工贸业产值跃过了三个台阶，1985年超过1亿元，1988年超过2亿元，1989年超过3亿元。这有力地说明了改革、开放政策的巨大威力，说明了党的十一届三中全会以来路线、方针、政策的正确。十年的改革开放，给港下人民带来了实惠，提高了人民的生活水平，促进了文化教育事业的发展。这个十年，是港下乡历史上的春天，值得重笔描写、值得放声讴歌、值得永载史册。

港下乡是广大农村的一个缩影，追溯过去不平凡的十年，有几条基本经验，值得认真总结与记取：一是坚定不移地贯彻改革、开放的方针，最大限度地解放生产力，向生产的广度与深度进军，二是坚持实事求是的思想路线，从本地实际出发，扬长避短，创造性地工作，充分发挥本地干部群众的主观能动性；三是注意处理好农村农副工贸各业关系，稳定农业，提高工业，繁荣副业，兴办商业，使经济协调发展，这方面港下乡也是做得很好的；四是善于“两手抓”，不仅努力为社会创造更多的物质财富，同时下力气抓好社会主义精神文明建设，培养和造就一代有理想、有道德、有文化、有纪律的新人。港下乡经济的发展，关键一条得益于乡党委、政府注重发现人、培养人、提高人，推出一批批能坚持四项基本原则、坚持集体经济为主、富有开拓精神、奉献精神和经营头脑的人才，才演出了

一幕幕威武雄壮的商品经济话剧。

诚然，港下乡同其他乡镇一样，在前进的道路上还有不少困难，但是只要我们坚决贯彻党的十三届四中、五中全会精神，继续奋力拼搏，迎接我们的将是又一个明媚的春天。

我曾在中共无锡县委工作，对港下乡的情况有所了解，听到这本记载港下乡业绩的专集出版，十分高兴，欣然命笔，写了以上这些话予以作祝贺，是为序。

1990年1月23日

导 言

太湖之滨，锦绣江南鱼米之乡，有一个昔日名不见经传的偏僻角落，如今发生了令人瞩目的变化。这就是江苏省无锡县港下乡。

港下是个农业大多，素称无锡县的“粮仓”。长期以来，由于交通不便，信息不灵，港下人只能从事单一的农业生产；乡村经济发展缓慢，成为富裕地区的“穷角落”。

随着农村改革开放浪潮的涌动，港下乡的面貌发生了奇迹般的变化。1983年港下乡党委、政府确定了“发展乡村工业，壮大集体经济，尽快富裕农村”的方针，港下乡人的聪明才智从被束缚的土地上解放出来，形成巨大的力量。短短几年内，乡村两级办起130多家企业，工业产值连年翻番，有了一定的基础和实力。

从1986年开始，港下的乡村工业实行新的战略转移，摒弃“处处冒烟，遍地开花”的老路，开创“优化结构，强化管理”的新境。全乡在加快骨干企业技术改造，成为行业“排头兵”的同时，统一规划，有步骤地使新办企业和一批小型企业围绕骨干企业集结，组建成产品配套型、工艺衔接型等不同类型的五大行业集团，形成群体优势，在治理整顿的严峻形势下，保持了发展后劲，明显地缩短了与全县工业发达乡镇之间的距离。

港下乡的工业发展了，在农村经济中的比重已上升到

86.5%，而农业产值只占13.5%。这个全县的大“粮仓”，农业生产会不会萎缩呢？

人们的忧虑并不是多余的。这几年，如同无锡农村各地一样，港下乡的农民在实行联产承包责任制后进发出来的种田积极性，由于农业比较效益降低而有所减退。农田水利设施老化，土地肥力衰退，抗灾能力减弱，又为农业生产的发展潜伏下隐患。正是在这种情况下，港下乡从本地实际出发，在发展工业生产的同时，决不放松农业生产。乡村两级建立农业基金投入机制，加强社会化服务体系建设，依靠科技兴农，从而使农业生产勃发生机，多年来，粮食总产一直稳定在2450万公斤左右，上交国家商品粮在700公斤以上。

港下乡的自然资源也得到开发利用，具有商品经济观念的港下农民，放开手脚，“工、商、运、建、服”五轮齐转，农村商品经济空前活跃，全乡5359亩内外塘水面，人欢鱼跃；4200余名能工巧匠组成的建筑大军，浩浩荡荡闯天下；车轮滚滚跑运输，银针飞舞绣花忙，养猪、养禽、种蔬菜等传统家庭副业转向专业化经营，涌现出一批专业户、专业村，“种种养养，胜似办厂”。港下农民加快了勤劳致富的步伐。

港下乡的变化，是无锡农村10年改革的缩影。诚然，港下乡的经济状况，在无锡地区还处于中等水平。但港下乡在改革开放、建设社会主义现代化农村的探索中所取得的一系列经验，具有普遍意义。

港下乡的经验可概括为以下几个方面：

——始终坚持社会主义方向，走共同富裕的道路，全乡经济形成以集体经济为主、乡镇工业为主和商品经济为主的新格局，这也是苏南农村普遍走的一条成功之路。

——发扬开拓创新、竞争拚搏、勤奋求实的精神，立志改变贫穷落后面貌。用港下人的话来说，叫做高唱《国际歌》，自己救自己。

——因地制宜，从实际出发，既大力发展乡镇工业，壮大集体经济，又充分利用自然资源优势，增加投入，发展农副业生产。港下乡各得其所，各展其长，全乡经济得到协调发展。

——乡镇企业作为农村经济的主体，在发展到一定规模后，就要审时度势，实行战略转移，瞄准国内外两个市场，自觉调整结构，练好“内功”，提高效益，再上新台阶。

——经济的发展，关键在于人的思想解放，观念更新，从实践中不断培养和造就一支社会主义乡镇企业家队伍，作为农村经济发展的骨干力量。

《乡村经济的调整之路》这本书，就是用四个章节的篇幅，通过一个个生动的画面和富有说服力的事例，把港下人在改革开放、繁荣农村经济过程中的创业精神、理性思考和实践经验，奉献给人们。

我国正在进行社会主义现代化建设，异军突起的乡镇企业为建设具有中国特色的社会主义展示了现实的前景。但是，由于我国农村各地情况不同，乡镇企业的发展存在不平衡性，就许多地区而言，目前还处于起步阶段。我们之所以要介绍港下乡，并不是推出一种“港下模式”，而是为这些地区摆脱贫困，发展经济提供一个比较贴近、而不是高不可攀的例证，从中得到启迪。这就是编辑出版本书的旨意所在。

增强调整意识,促进 乡镇工业健康发展

孙 建 业

目前,不少乡镇企业面临一定的困境,经济效益的“滑坡”现象十分普遍。这一方面是由于国家从宏观上实行治理、整顿经济的决策,乡镇企业原有的优势逐渐丧失;另一方面,在于不少乡镇企业缺乏自觉的调整意识,不能正确认识调整与发展的辩证关系。其实,治理整顿给乡镇企业的进一步发展提供了新的机遇,调整也是乡镇工业发展的自身要求,是好事而不是坏事,回顾我们无锡县港下乡乡镇工业的发展历史,充分证明在发展中及时进行必要的调整,是促使企业实现“三上(上规模、上管理、上技术)、三创(创新、创优、创汇)、一提高(提高经济效益)”的重要环节。

港下的乡镇工业起步较晚,基础薄弱,1982年共有乡村两级工业企业60个,但大多是规模小、效益差的小厂,年产值只有1715万元,实现利润仅97.3万元。1984年中央4号文件对乡镇工业的肯定和支持,为我乡工业的崛起提供了良好的外部条件。广大干部、群众抓住机遇,多方突破,使工业生产出现了跳跃式的发展。1984、1985两年,全乡工业产值先后达到4793万元和9323万元,分别比上年度增长124.73%和90.24%;实现利润先后达到801万元和1350万元,分别比上年增长216%和68.5%,拥有固定资产先后达到1175万元和2251万元,分别比

上年度增长24.75%和91.57%。在一片“大上”，“翻番”的热浪中，中央作出了加强宏观控制，进行经济调整的战略部署，基层不少企业一下子感到难以理解和接受。但是，只要大家冷静地坐下来分析一下，就不难发现，港下乡1985年同1982年相比，工业固定资产增加了1200万元，年上交国家税收增加了400多万元，职工人数增加了一倍多，三年中工业生产一直处在紧张的“跑步”状态，弦绷得过紧。不少同志反映，固定资产投资过快，信贷包袱重，资金压力大；速度攀比风浓，企业内部管理跟不上，发展后劲弱；行业结构与产品结构不协调，良莠并存，乡里来不及调整。只有对全乡工业作及时的调整，扬长避短，去芜存菁，甚至作局部的后退，才能换来长期稳定的发展。在大家统一认识的基础上，我们在1986年，果断地对全乡的乡镇企业进行了四个方面的调整。一是合理摆布，组建轻重相宜的行业结构；二是主攻产品质量，淘汰低水平的长线产品；三是重新规划协作网络，提高横向联合层次；四是狠抓企业整顿，增强内部消化功能。一年的调整中，全乡共兼并企业13个，转产企业6个，调动干部、职工100多人，全乡初步形成了电子、轻纺、橡胶、机械四大主体行业和内衣、电子元器件、橡塑制品、装卸机械、建材、供销六个企业群体，使工业的结构框架逐渐合理。由于这一年抓了调整，全乡工业产值虽然没有大的增幅，但却相对理顺了企业的经济关系，为以后的稳定、持续发展奠定了良好的基础。

实践告诉我们，调整是乡镇工业发展的必由之路。乡镇工业的行业、产品门类多，企业的素质参差不齐，加上市场不断发生变化，因此不断地进行调整是不可避免的。回顾1986年我乡的调整，一是强调调整的自觉性，克服畏难、对立情绪。使

大家认识到，多年一贯制的老设备、老产品只能断送乡镇企业的前途，谁调整得主动，谁就发展得更快。二是强调调整中的超前意识，调整要抓住市场的“时间差”，以适应市场的变化而赢得主动。例如，我乡的无锡县第四磁性材料厂是由原来一家砖瓦厂发展起来的。1976年全国收音机行业大发展，该厂生产的磁棒很受欢迎。1983年黑白电视机畅销，这家厂开发的偏转磁芯又风靡市场。1986年全国彩电生产初露端倪，该厂又及时研制了彩电用的电源变压器磁芯等新产品，发展到去年已与全国十几家名牌彩电配套。三是确立调整中的全局意识。作为一个乡的工业结构，有乡、村及村以下几个层次，又有基础等客观条件的差别，干部职工对利益关系十分敏感，因此必须强调以大局为重，有全乡工业一盘棋的思想，有甘愿作出牺牲的精神。

通过1986年的调整，最近两年，我乡的工业结构渐趋合理，人员素质得到新的提高，1988年全乡工业产值达2.36亿元，销售收入2.00亿元，全员劳动生产率达17612元，实现利润2348万元，出现了产、销、利同步增、经济效益比较高的可喜局面，又创部、省、市优质产品七只，完成技术改造十二项。这正是由于前几年的调整，增强了企业的承受能力，激发了企业的活力，提高了企业的竞争能力。

当然，为了适应治理、整顿的宏观决策，乡镇企业还需作艰苦的努力。还需进一步在调整中得到发展。为了在当前能渡过资金难关，我们采取了“三保三压”的措施：即保重点企业，保流动资金，保外贸生产，压缩基建投资，压缩非生产性建设，压缩二三线人员。同时，通过完善企业责任制，挖掘企业内部潜力，深化企业改革，依靠科技进步等措施，保持乡镇