

異軍突起

——安徽省鄉鎮企業賦

耿直

潘麗生

柴修發 著



出版登记证号：(皖)01号

责任编辑：张胜莲 周子瑞

异军突起——安徽省乡镇企业赋

耿直、潘丽生、柴修发著

安徽人民出版社出版发行

新华书店经销 安徽新华印刷二厂印刷

开本：850×1168 1/32 印张：9.75 字数：250千

1991年11月第1版 1992年3月第1次印刷

印数：00001—10000

ISBN7-212-00633-5/F·101 定价：5.00元

挖掘潜力 科技领先

大力促进全省乡镇企业的发展

最近，我们安徽省人民政府发展研究中心的几位同志，通过深入细致广泛的调查研究，撰著了一本《异军突起》。此书运用写实的手法，系统地反映了我省乡镇企业的发展历程，概括总结了部分先进乡镇企业的发展经验，着力刻画了部分优秀乡镇企业厂长、经理的动人形象，有理论、有实际、有人物，无论对从事乡镇企业的理论工作者，还是对从事乡镇企业的具体管理者，都有一定的教益，相信它为促进我省乡镇企业的快速发展，能起到良好的推动作用。

继农业大包干之后，独具中国特色的乡镇企业，在我国农村又掀起了一场伟大的产业革命，她以锐不可当之势，冲破了旧的农村经济格局，为富裕农民，富裕农村，巩固县级经济，增强国营工业后劲，拓宽出口创汇领域，繁荣国民经济，做出了丰功伟绩。事实正如丰鹏总理在党的十三届七中全会上所指出的，乡镇企业已成为我国农村经济的重要支柱和国民经济的重要组成部分，对于发展农村商品经济，增加农民收入，促进农村经济和整个国民经济的繁荣具有重要意义。

自然，安徽省乡镇企业的发展，也和全国一样，经历了由点到面、由小到大、由弱渐强的过程，尤其到了“七五”时期，乡镇企业更加获得了较大发展，全省总产值已占农村社会总产值的43%，在农村基本形成了半壁河山的局面；乡镇工业产值占全省工业总产值的比重上升到32.8%；出口商品由原来的210种，增加

到1000多种，涉及到食品、土畜产、机电、化工、五金、纺织、矿产等20多个行业。“七五”期间，乡镇企业出口商品交货额较“六五”期间增长8.6倍。乡镇企业的异军突起，为我省农村经济的发展和农村产业结构的调整注入了新的活力。

通过近两年的治理整顿，我省乡镇企业逐步走上了健康发展的轨道。但是应该清醒地看到，我们同江苏、浙江、山东、广东等省相比，无论是在规模、水平上，还是在速度和效益上，还存在着很大的差距。1990年，我省乡镇企业总产值270亿元，仅占全国乡镇企业总产值的2.84%；实现税金7.3亿元，占全国的1.78%；出口创汇交货额3.75亿元，仅占全国的0.8%；固定资产原值81.4亿元，只占全国的3.21%；乡镇企业的技术力量和集体所有制企业的比重也低于全国平均水平。因此，我们既要看到乡镇企业在我省经济中的地位和作用，看到乡镇企业取得的很大成就，更要看到我省乡镇企业的发展潜力，看到与邻省相比的不足和差距，鼓足干劲，纠正不足，以求达到更大更快的发展。

目前，从中央到地方，大家对发展乡镇企业都有了共同的认识。党的十三届七中全会再次充分肯定乡镇企业地位和作用的同时，要求各级领导继续坚持“积极扶持，合理规划，正确引导，加强管理”的指导方针，并且规划了今后乡镇企业的发展方向和奋斗目标。对此，我们应该果断地抓住这个有利契机，调动一切积极因素，将乡镇企业的发展推向一个更高层次。

根据我省的实际，今后乡镇企业的主要任务是发展和提高。发展，主要是指充分利用农副产品、矿产资源、廉价劳力、传统工艺等各种优势，有计划、有步骤、高起点地建一些具有特点的新型企业。为了鼓励和促进乡镇企业的发展，各级党组织和政府，必须保证政策的稳定，努力创造良好的外部环境，主动协调好各有关部门的关系，继续争取四面八方的支持，切实加强各级乡镇企业主管部门的组织建设和管理工作，不断强化其服务、管理、监督

等职能。特别要强调的是，乡镇企业要在发展中不断提高自己，优化产业结构、行业结构、产品结构、技术结构和组织结构，逐步促进生产要素的优化组合和生产力的合理布局，增强企业和产品的竞争能力。

提高企业形象、产品形象的关键是推动企业技术进步。技术进步是乡镇企业扩大现有生产能力、产品市场竞争能力的根本措施，也是乡镇企业实现由量到质飞跃的唯一途径。

提高企业和产品形象的另外一条有效措施，就是拓宽渠道，加速外向型乡镇企业的发展。乡镇企业要获得长足发展和提高，必须进一步增强开放意识，参加国际市场的竞争，紧紧抓住国际经济形势的变化，发挥自身的优势，提高企业的整体素质，不断开发适销对路的优质产品，不断迈入世界市场。

完善积累机制，是乡镇企业不断发展和提高的又一有效措施。在组织乡镇企业分配之时，要正确处理积累和消费的关系，切忌分光、花光、吃光的行为，严格按照规定留取企业的各项基金，保证税后利润的企业发展资金。

我们应该学习先进乡镇企业的经验，发扬优秀乡镇企业厂长、经理的精神，继续深化企业改革，增强企业活力。希望这支“异军突起”的农村经济大军，名扬四海，誉满天下！

作 者

一九九一年十月

目 录

挖掘潜力 科技领先 大力促进全省乡镇企业的发展·····	(1)
------------------------------	-----

第一编 概 论

第一章 农村经济革命的新军·····	(3)
一、异军突起·····	(3)
二、非同凡样的乡镇企业·····	(5)
三、幼年缺奶的宝贝·····	(8)
四、童年多磨，步履艰难·····	(10)
五、少年得志，春风得意·····	(12)
第二章 异军突起的土壤·····	(14)
一、改革大潮孕育新军·····	(14)
二、不安现状，蜂拥新军·····	(16)
三、对安分守己的挑战·····	(17)
第三章 异军功勋惊天地·····	(20)
一、位卑争做天下王·····	(20)
二、民富——国富·····	(23)
三、社会变迁的到来·····	(25)
第四章 新军的希望之路·····	(28)
一、咬定青山不放松·····	(28)
二、联合靠拢，当好配角争主角·····	(29)
三、眼明手快，调整产业产品结构·····	(32)

- 四、 技术进步，根本出路所在(35)
- 五、 狠抓管理水平，以高取胜(38)
- 六、 千变万化，市场行情别忘了(41)
- 七、 积极参与，国际市场不可丢(43)
- 八、 团结一心，众人捧柴火焰高(47)
- 九、 创新竞争，永葆企业青春(49)

第二编 企 业

奎星楼下的一颗新星

- 记省“明星企业”阜阳市华颖棉纺织厂(55)

以市场为导向 向管理要效益

- 在扶贫中发展的临泉县第一塑料厂(64)

梅花香自苦寒来

- 阜阳县申宝毛巾厂创业纪实(73)

改革方现生机 管理又出效益

- 记前进中的阜阳县宁老庄轮窑厂(80)

苦练企业内功 提高经营效益

- 记在改革中崛起的宿州市凌云贸易总公司(89)

勃勃生机振兴路

- 记前进中的宿州市振兴食品厂(104)

黄山建筑一枝花

- 来自黄山市屯溪第四建安公司的调查(111)

奇迹是从这里创造的

- 淮北市杭淮丝绸厂经营管理状况调查(120)

在发展中稳步推进 在改革中不断完善

- 宿县芦岭镇乡镇企业发展状况调查(129)

两年迈出两大步

- 巢湖市棉纺织厂的调查(138)

苦练内功求效益 强化管理促发展

- 记马鞍山市博望刃具模具厂管理经验荟萃(150)

果断决策定乾坤 科学管理促发展

- 记马鞍山市当涂县轧钢厂(164)

乡镇企业一枝花

- 记芜湖市南阳卫生纸厂(174)

以资源为依托 以管理促发展

- 记前进中的巢湖市金庭水泥厂(184)

千元企业变成千万元企业

- 记界首市回族皮革厂(191)

安乐乡崛起的奥秘(197)

第三编 人 物

“做人总要做出样子！”

- 全国人大代表、农民企业家朱成来印象记(219)

胸装凌云志 攀登最高峰

- 记“凌云贸易总公司”总经理马峰(227)

只要能覆地 何必求参天

- 牛玉亮的故事(237)

还乡“丘八”邵发善(242)

- “君子国”里的真君子——梁永三(251)

两个硬汉与一个强女

- 阜阳市华颖棉纺织厂的厂长们(260)

巢湖来个上海佬

- 记巢湖市易开罐盖厂厂长骆常青(270)

在国家、集体和个人的天平上

- 记全国人大代表、农民企业家朱成友(279)

相识留下一片情

——阜阳地·钮永俊与他的家人	(286)
险夷不变应尝胆	
——怀远有个周家良	(296)

第 一 编

概 论

(执笔：潘丽生)

第一章 农村经济革命的新军

一、异军突起

宛如一轮旭日，宛如春后万物，80年代一开头，她如同滚滚东流的长江水，势不可当地生长在960万平方公里的土地上，这便是从社队企业脱胎换骨的乡镇企业！

按常理，腹子在娘胎是10个月，幼树成材是10个年头，一个年代是10个春秋，然而乡镇企业从1958年提出（当时谓之社队企业），到1980年初兴起，却经历了两个年代零两个年头。成长耐人回味，历史耐人追寻，足够哲学家探讨半个人生。

然而，就象农民播种为了收获的道理一样简单，大凡符合规律的事物，尽管道路曲折，却任何人也难以阻止住它的发展，它的前进！

蓦然回首人类的经济文明史，显见，无论历史阶段的产业变化，还是某个行业突飞猛进的发展，都是符合人民利益的，都是为了大众丰富物质精神生活，改善生存环境，提高生活质量的自觉行为。农村有句土话，叫“驴不打，磨不转”。恰恰与北方农家土语相反，全省乃至全国乡镇企业的蓬勃发展，则是亿万农民的自觉行动，是农村经济按科学循规律的必然结果。

凡是遵循事物规律发展的东西，必定经久不衰，凡是符合人民意愿的事情，必定获得长足发展。这是实践验证的真理。因此

说，农村产业的布局和产业结构的调整，总是受人们利益和社会利益所驱动。尤其是新兴产业的出现、发展和壮大，则更能说明它与社会利益，与大众利益的息息相关。另一方面，一个新生事物的出现，则无疑反映出人们对墨守成规、安分守己、知足常乐等旧观念、旧行为的挑战。所以说，乡镇企业这支经济新军、经济大军的蜂起云涌，正是农民对日出而作、日落而息生产方式的强烈不满和勇敢挑战。对全国乡镇企业的高速发展，邓小平同志谓之“异军突起”。所谓“异军”，一则区别于乡镇企业不同于国营企业正规军；二则区别于乡镇企业非同于各行业的常规军。正是一个“异”字，道出了她是以农民为伍的一支经济新军。

一位先哲说得好，要想预测历史的未来，必须善于回溯过去的历史。回顾过去非死非活的社队企业，转脸再看今日乡镇企业的发展，再看这支经济新军日益壮大的事实，不难预测出农村经济前进的希望所在。

1958年，在“大跃进的高歌声中”，全国各地一哄而起，社办工厂纷纷成立，由于忽视了国情，忽视了人的素质，脱离了农村的实际，缺少相应发展政策等多种原因，社办企业昙花一现，很快夭折。仅举安徽省为例，历史推进到1977年，全省社队企业的总产值只有8.2亿元，1979年只有11.7亿元，平均每年增长1.8亿元。这种低水平的缓进整整延续了13年之久，一直发展到1985年，由社队企业更名为乡镇企业的农民经济新军才得到旺盛发展，这一年，安徽省的乡镇企业已经发展到89万个，总产值达到85.5亿元，纯利润9.9亿元，向国库交纳税金2.8亿元。其三项指标分别占“六五”总和的46.6%、46.9%、45.1%。这一年，全省乡镇企业超越亿元产值大关的，已由1983年的一个县，飞跃到46个县，其中当涂、怀远、天长、怀宁、桐城以及合肥市郊产值猛然增加到2亿元之多。全省乡镇企业已由几百人的队伍，壮大为346万之众的大军，到了1990年，安徽乡镇企业的队伍达到500万人，完成产

值达270.83亿元。安徽乡镇企业的十年发展，充分向人们展示出，昔日手握牛尾巴，脚踩土坷垃的农民，经过商品经济的磨砺和锻炼，已经从自然经济的束缚之中解放出来，逐步成为掌握自己命运的“自由人”、“经济人”。

有首赞扬树木的诗写道：

一株蓬勃的大树，
珍藏着蓊郁的记忆，
木干了，还有不朽的骸骨，
倒下了，仍有忠勇的灵魂，
把未来交给创造，
用创造注释生存，
只要能吸收尽多的阳光，
何愁树木成行成荫，万古长青？

不错，乡镇企业这棵幼苗，终于几经磨难，几经波折，长成世人瞩目的参天大树。这棵由农民亲手浇灌、培育的“大树”，到1990年底，全国实现产值9500亿元，拥有企业1820万个，固定资产原值2850亿元，出口创汇收购额500亿元，职工总数9200万人，成为中国地地道道农村经济革命的一支新军，一支劲旅！

农村、农民、农业的希望在于乡镇企业，而乡镇企业的希望则在于这支经济革命的新军。

二、非同凡样的乡镇企业

如果说作为农村第一步改革的家庭联产承包责任制开始于一个村农民的情然行动，那么乡镇企业的崛起，则是在农村土地上经济力量、政策力量和精神力量相互作用的结果，并由此成为农村进一步改革的凝聚点。由于乡镇企业成长的特殊环境，因而决定了他从降临世上的那天起，就非同凡样。

早在50至60年代，农业合作化和人民公社时期，乡镇企业就已经存在，那时称谓为社队企业。但是由于我国在经济发展的指导思想上，长期受“左”的思想影响，忽视或者根本没有考虑到我国农村生产力的发展水平，片面强调生产关系对生产力的反作用，其结果，一方面使得社队企业在行政手段的干预下，不仅没有发展起来，原有的基础反而削弱不少。另一方面，由于农村的政策盲目性，限制了农村商品经济的发展，将生产和经营对立起来，全然不顾我国农村社会主义初级阶段的特点，加之我国传统的农村必务农的观念，因而束缚了社队企业的发展，以至于第二、第三产业在农村寥寥无几，形成了单一的以农业为主体的一元型经济结构。1978年党的十一届三中全会以后，家庭联产承包责任制的推行，极大地调动了8亿农民的生产积极性，农民一改过去懒散的“被动干活”为积极的“主动干活”。随着改革的不断深入，几十年来被视为“洪水猛兽”的商品经济，在中华大地上以它不可抵挡的气势，涌入平常百姓家中，感染着每一个农民。刚刚解决温饱，不满足于地上只长出稻子、麦子，注入改革活力的农民，在广阔的农村掀起了大办乡镇企业的高潮。这次办企业的一大特点在于它是以商品经济为生产目的，和过去社队企业产品经济为生产目的有着很大的区别，并且是由农民自发地掀起，带有很大的主动性和普遍性，所以比过去的社队企业具有更强的生命力。

乡镇企业一开始就是在指令性计划以外，突破了过去办企业就必须纳入单一的指令性计划的模式，使乡镇企业从生产和销售都必须受市场调节。对乡镇企业来说，生产和销售没有纳入指令性计划而受市场调节就迫使其生产必须以市场为导向，以消费者为对象，立足于本地资源，满足社会各种需求，同时也为农民自身的生存和发展广开了门路，这在我们国家经济改革刚刚起步阶段，其作用和意义是巨大的。

乡镇企业从诞生之日起，既有一个不同于国营企业的体制，又有着当时国营企业无可相比的优势。它的优势具体表现在：(1)独立核算，自负盈亏，竞争性强；(2)投资少，费用低，自主权比较大；(3)小型分散，“船小好调头”，容易根据市场的变化，及时转产。正是这些特点构成了乡镇企业特殊的经营机制，从而使乡镇企业克服了大锅饭带来的诸多弊病，在改革的大环境中具有非凡的活力。

乡镇企业的非同凡响之处，还在于它走出了一条具有中国特色的工业化道路。现代化社会的发展必须走工业化的道路，这已被中外经济发展的历史所证明。

解放初期，我国确立了优先发展工业并首先发展重工业的道路。由于我国的经济底子薄，城市工业落后，大量的资金是从农业积累中来。为了保证工业的发展，国家实行的高度集中和行政办法分配资源的经济体制，结果使农村生产要素的流动受到限制。因此，在推进城市工业发展的同时，一方面，没有使农村经济得到相应的提高；另一方面，城市经济由于受落后的农村经济和“左”的思想影响也没有发展起来。面对农村第一步改革解放出来的大量剩余劳力，城市经济是无法接受的。基础设施落后，资金短缺，城市本身大量剩余劳力等等问题，都将大批农村劳力通往城市的路暂时封住了。束手待毙不如一搏，大路不走走小路。农民开始在自己的家园寻找出路，就地消化剩余劳力。于是乡镇企业在农村奋然崛起。

乡镇企业是中国农民为自己找到的致富之路，它突破了传统的城市从事工业、农村从事农业的国民经济格局。乡镇企业脱胎于农业，办在农村，所以它首先应归于农业领域，其次才属于工业领域，这种双重属性的企业是我国的特殊产物，是符合我国国情和经济规律的产物。它以独特的方式完成世界经济史上一元结构向二元结构的进程，所以说乡镇企业走出了一条具有中国特色

的社会主义工业化道路。至于在乡镇企业出现之后，莫衷一是的评说，恰恰在于它哇哇坠地时的非同寻常。

三、幼年缺奶的宝贝

哇哇坠地的乡镇企业，嗷嗷待哺。可是严重的“缺奶症”使乡镇企业生存和发展面临着极大的制约。

办企业首先碰到的是资金积累问题。一方面作为乡镇企业母体的农业，其积累少得可怜，因此农业不可能给乡镇企业发展提供多少资金积累。另一方面，由于乡镇企业没有国家的计划安排，因此想从国家这头得到资金也不太可能。乡镇企业的发展壮大首先面临着资金不足的制约。

办企业还面临着原料供应问题。乡镇企业的原材料供应没有纳入国家计划轨道，一切原材料都是自行采购，找米下锅，找得到就生产，找不到就停工待产。市场是乡镇企业原材料来源的主要渠道，但是市场价格比计划价格高出许多倍，加上大大小小的倒爷们哄抬物价的情况，对家底空、资金短缺的乡镇企业无疑是雪上加霜。有的厂长说，乡镇企业好比做“碰碰车”，一是说碰到什么吃什么，二是说到哪都要发生碰撞。

现代化的生产需要具有较高文化水平并能掌握较先进生产技术的人，可是乡镇企业的主人们大都是刚从田野里走出来的农民，他们中绝大多数文化水平低，缺乏现代商品经济意识和管理技能。并且初始的乡镇企业生产条件极其恶劣，设备落后陈旧。据有关材料记载，1978—1984年，全国乡镇企业购置二手设备的比重高达35—45%。此外，生长在农村的乡镇企业还面临着交通不便等因素的制约。诸如这些制约因素，都使乡镇企业的生存和发展面临着很大的困难。

但是乡镇企业是农民的宝贝，它给在一亩三分田里刨食的农