

江苏乡镇企业管理 经验千例选

主编 吴祥钧

中共中央党校出版社

江苏乡镇企业管理 经验千例选

主 编	吴祥钧
副主编	刘庆环
	薛秦昕
	周毅之

中共中央党校出版社

责任编辑 刘扬名
封面设计 王 岐
版式设计 任志珍
责任校对 马丽蕊

江苏乡镇企业管理经验千例选

主编 吴祥钧

*

中共中央党校出版社出版发行

新华书店经销

北京市顺义燕山印刷厂印刷

787×1092毫米 16开 61印张 1560千字

1990年8月第1版 1990年8月第1次印刷

印数 1-15400册

ISBN7-5035-0273-8/C·9

定价 27.00元

《江苏乡镇企业管理经验千例选》

总 编 委 会

主 编：吴祥钧

副主编：刘庆环 薛秦昕
周毅之

编 委：（以姓氏笔划为序）

马伯良 朱又鸣

刘庆环 刘振垠

李宗金 吴祥钧

关勗荣 罗东来

金立年 周毅之

郑 寰 胡进祥

曹炳栋 龚祖慰

薛世安 薛秦昕

448.04/05

前 言

吴 祥 钧

请读者先看以下两组数字：

第一组：1988年，江苏省乡镇工业总产值达944亿元，占全国乡镇工业总产值4529.38亿元的20.8%。

第二组：1988年，江苏省乡镇工业总产值占全省工农业总产值的42%，占全省工业总产值的48.05%，占全省农村社会总产值的70.87%。乡镇企业缴纳税金35亿元，占全省财政收入的31.08%，全省乡镇企业支付工资104亿元，按人均计算，约占全省农村人均收入的1/3。

以上第一组数字说明，要研究中国的乡镇企业，不能不研究江苏省的乡镇企业，这不仅因为江苏乡镇企业占全国乡镇企业比重大，还因为江苏省的乡镇企业在全国是起步较早，发展较快的，而江苏南部的乡镇企业模式——“苏南模式”是我国乡镇企业的一个重要模式。

以上第二组数字说明，在江苏省，乡镇企业已成为江苏省国民经济的重要组成部分和江苏省农村经济的重要支柱。乡镇企业在江苏经济中已经是“半壁江山”，或是“三分天下有其一”了。今天，江苏省的经济在全国居有重要的地位，是和乡镇企业的蓬勃发展分不开的。那么，江苏乡镇企业的发展有哪些值得借鉴的经验呢？这是一个很值得研究的课题。

以上两组数字对人们的共同启迪是：要很好研究江苏乡镇企业的经验。研究江苏乡镇企业的经验可以有许多方法、许多角度和许多题目。有从历史的角度，研究其发展史的，有从理论的高度，研究其发展规律的，有定性的研究，有定量的研究。研究江苏乡镇企业的文章和书籍不能算少了。但是，我们还没有发现一本从大量的实例入手来研究乡镇企业管理经验的书。

现在，呈献在读者面前的《江苏乡镇企业管理经验千例选》，就是这样一本提供大量实例，以研究江苏乡镇企业管理经验的书。本书名为《千例选》，其实入选的实例共有1400多个。在一本书中集中了这么多实例，在数量上可谓不少了。而这些实例来自全省各市、县（11个市和63个县），涉及12个行业大类，是从全省近12万个乡村办企业和6万多个联户办企业中选出来的，对于全省近98万个农村个体户，本书也选有少数实例作为代表。这大量实例，从各个方面反映了江苏乡镇企业管理的实践经验。因此，实践性是本书的第一个特色。

具有一定的学术性是本书的第二个特色。收入本书的1400多个管理经验，共涉及管理经验中的20大类。对于这些经验的收集，编者在指导思想上没有划定框框，也没有预先分配经验类别的数量，而是由各地从实际出发，根据办得好的乡镇企业的主要管理经验加以总结得出的。我们要求每个实例集中写一个经验，尽管每个办得好的乡镇企业，在经营管理上都具有多方面的经验，但是由于字数的限制（要求每个实例写成千字文），不可能面面俱到，只能总结最突出的经验。这样从1400多个办得好的乡镇企业的各自最主要的实践经验出发而总结成的这1400多个例子，在一定程度上客观地反映了江苏乡镇企业管理经验的主要方面和各个次要方面。分析这些实例所反映的各类经验，是不是可以从中找出江苏乡镇企业发展的某些规律性来？可以说这本书既是科研的成果，又为进一步研究江苏乡镇企业的发展经验和规律，提供了大量实证材料，具有相当的学术价值。

为了帮助读者系统了解江苏乡镇企业发展的历史,以及从理论联系实际的高度来分析江苏乡镇企业的管理经验,本书还从定性研究、定量分析和历史回顾三个方面组织了三篇文章和材料:第一篇是《乡镇企业的实践经验与理论思考》——本书代序言。这是一篇理论联系实际的好文章。文章从江苏乡镇企业20年的发展历程中,总结各个发展阶段实践中提出的若干理论观点以及这些理论对乡镇企业实践的巨大指导作用。文章清晰地使人看到了江苏乡镇企业发展中“实践—理论—再实践—理论深化”的过程。文章也提出了在当前治理经济环境,整顿经济秩序中江苏乡镇企业在前进中亟待探讨和解决的几个理论问题。这一篇定性分析的文章,由我省对乡镇企业深有研究的两位学者和专家撰写,他们是苏州大学乡镇企业研究室主任陈志中教授和中国乡镇企业联合总公司华东分公司原副总经理王沙林高级经济师。这篇文章是他们专门为本书撰写的,我们深为感谢。第二篇是《江苏乡镇企业的主要统计资料》,共有五张统计表,从各个方面排列了若干年来江苏乡镇企业的主要数据,为研究江苏乡镇企业提供了定量分析的材料。第三篇是《江苏乡镇企业发展简史》。这是一篇史论性的文章,原来是约请多年来潜心研究江苏乡镇企业的江苏省社会科学院经济研究所副研究员莫远人同志撰写的,不幸的是他后来发现晚期肺癌。他在住院治疗期间还惦记着这篇约稿,还想抱病完成,但是很快病魔夺去了他宝贵的生命。在此,我们谨向莫远人同志表示深切的悼念。他未及写作的文章,根据他主编的、获得江苏省第二次哲学社会科学优秀成果二等奖的《江苏乡镇工业发展史》一书,由本书副主编刘庆环副教授加以改写并补充近年的材料来完成。这三篇文章和材料,增加和提高了本书的学术性。

本书的第三个特色是实用性。实用性表现在本书可以起到以下几项服务作用:

首先,是为提高乡镇企业的管理水平服务。生产、管理和科技是企业生存的“三鼎足”,管理和科技是企业发展的“两个翅膀”。这两个比喻都说明了管理对企业的重要性。对乡镇企业来说,由于这是农民办的企业,本来就缺乏管理工业企业的经验,而大多数企业又都是劳动密集型的,因此,乡镇企业提高管理水平特别重要。这是不花什么投入就能提高经济效益的重要途径。特别是在当前治理经济环境,整顿经济秩序的过程中,乡镇企业面临着暂时的局部性的困难,当然也面临着新的发展机遇。如何抓住机遇、渡过困难、更好发展,关键在于提高乡镇企业自身的管理水平。本书集中了江苏乡镇企业的大量管理经验。普及这些管理经验,对提高乡镇企业的管理水平是会有帮助的,从而促使乡镇企业实现由速度型向效益型转变,由外延扩大型向内涵发展型转变,由粗放经营型向集约经营型转变,由内向型经济向内外结合型经济转变。

其次,是为发展社会生产力和社会主义商品经济服务。社会主义初级阶段的根本任务是发展社会的生产力,乡镇企业是社会主义初级阶段发展农村生产力的重要组织形式,乡镇企业又是社会主义社会商品的生产者和经营者。为了发展社会生产力,就需要生产要素的合理配置;为了发展社会主义商品经济,就需要发展横向的经济联系和经济协作。生产要素的合理配置和横向经济联系的发展,其前提在于掌握有关的信息。本书提供的1400多个企业实例,也就起到了这方面的作用。城市企业要寻找举办联营企业的乡镇企业合作者、外商来我省举办乡镇合资或合作企业,都能从本书提供的1400多个企业中挑选合作对象。国内外的任何企业(包括生产企业和流通企业)也都能从本书提供的1400多个企业的产品中挑选自己的供、销对象。所以说,本书也是为发展社会生产力和社会主义商品经济服务的。

再次,是为教学服务的。这里的教学是广义的,既包括党校、经济管理院校和高等院校的教学,也包括各类干部和成人的自学。凡是涉及乡镇企业的课题,本书都可以作为教学参考用

书。我们的教学，要贯彻理论联系实际的方针，本书提供的大量实例和几篇文章、材料，对各类教学中贯彻这个方针是会有帮助的。

为了发挥实用性的作用，本书编有三套目录：第一套是按行政区域编排的企业名称目录；第二套是按管理经验类别编排的企业名称目录，这是为便于查阅有关的管理经验服务的；第三套是按行业类别编排的企业名称目录，这是为便于寻找某一行业的乡镇企业或是乡镇企业生产的某些产品服务的。

本书的第四个特色是群众性，这不仅因为本书收入的实例多，而且还体现在本书作者队伍的群众性上。从全省的乡镇企业中精选一千几百个企业的管理经验，是一项巨大的系统工程。这个任务决不是少数人能够完成的。本书以江苏省党校系统从事管理科学教学的同志为主，约请有关部门的同志共同组成了一个庞大的作者队伍。据粗略统计，全省参加本书调查研究、组稿、写作，编改的人员有近千名之多。每个县(市)都成立了编写组、11个省辖市各成立了分编委会、省里成立了包括11个分编委会主编在内的总编委会。如此众多的作者，如此庞大的组织，合作编写一本书，这在我省党校系统可以说是没有先例的创举。大家推举我为总编委会主编，这是一项艰巨的任务，本是我力不能任的。但是依靠各级编写组织和作者群体的力量，还是较好地完成了本书的编写任务。通过本书的写作，也促使作者深入实际，调查研究，这对我省党校系统贯彻理论联系实际的教学方针是大有裨益的。希望通过编写这本书建立起来的编写组织和作者队伍，在总结经验的基础上，保持良好的合作关系，再进行下一个项目的合作。关于各市分编委会和各县编写组的成员名单，在本书各市的篇章前刊载。作者的姓名则刊登在每个实例的正文之末。

归纳起来，本书具有实践性、学术性、实用性和群众性这四个特色。

当然，由于编写这样一本具有四个特色的巨著，我们大家都是缺乏经验的。在庞大的作者队伍中，无论是理论水平和写作水平也不是平衡发展的，因此在某些实例的表述上存在缺点甚至错误是难免的，特别是由于主编者的水平有限，缺点和疏漏之处肯定存在，敬请读者批评指正。

1989年9月

乡镇企业的实践经验与理论思考

(代序言)

陈志中 王沙林

正当乡镇企业面临着治理整顿、深化改革的新形势，遇到多种困难的情景下，《江苏乡镇企业管理经验千例选》一书的问世无疑具有重大的现实意义。这本书的出版不仅对乡镇企业具有树碑立传、激励壮胆的重要作用，而且通过这样一大批乡镇企业的排头兵与先行者，以他们丰富的实践经验向人们展示出一个壮丽可观的乡镇企业大千世界，读后颇能启迪人们进一步加深对乡镇企业的理解和重视，了解它的过去和现在，并预测它未来的美好远景。

近几年来，人们已比较一致地认为：在振兴中华实现四化的宏伟事业中，乡镇企业作出了重大贡献。二十多年来，它以自身的实践充分说明，乡镇企业异军突起，是中国农民的伟大创举，也是举世瞩目的新生事物，“发展乡镇企业是建设具有中国特色的社会主义的一个重要方面，是实现我国工业化的重要一翼，是振兴农村经济的必由之路。”在全面肯定它的地位、作用与重大意义的同时，人们还普遍注意到：乡镇企业的发展过程不仅是一种创造物质财富，不断推动商品经济发展，促进经济改革的物质运动过程，也是一种创造精神财富，打破僵化思想，不断推动经济理论发展的理论思维过程。也就是说，乡镇企业的产生和发展不仅对物质文明建设有功，同时对精神文明建设，尤其表现在对推动我国新时期经济理论发展方面也具有不可磨灭的功绩。

建国四十年经济建设的曲折过程使我们沉重地感觉到传统的经济理论（包括产品经济理论、自然经济理论以及“左”的经济理论），并不能指导我们经济建设的实践。如何发展乡镇企业，经典没有记载，前人没有经验。理论何处来？实际生活给我们的回答是：实践出真知，实践是理论的源泉，也是检验理论的唯一标准。事实正是这样，乡镇企业的发展呼唤正确的理论指导，但指导乡镇企业发展的正确理论只能沿着实践——认识——再实践——再认识的认识路线，不断地对乡镇企业曲折丰富的实践经验赋予它应有的理论概括，从而取得指导乡镇企业实践的理论，并有力地促进新时期整个经济理论的突破和发展。回顾与思考使我们深刻感到，二十多年来乡镇企业的实践为我们的理论思考提供了丰富的材料，为推动经济理论发展作出了显著的功绩，试举数例略议如下：

理论思考之一——关于独具特色的发展道路

为了充分认识乡镇企业的地位和作用，全面评价它在建设具有中国特色的社会主义过程中的重要贡献，不仅应看到表层的、直观的一般贡献；更主要的还应看到它深层的、富有特色的特殊贡献。

随着乡镇企业的发展，迅速增强了我国工业生产力，为城乡市场提供了大量适销对路的产品，为提高社会商品的有效供给量，改善人民生活做出了贡献；它以工补农，以工建农，支持了农业，建设了农业，成为增强农业后劲的重要力量；它有效地增加了农民的收入，为

城市工业提供了广阔的市场,促进了整个城乡工业的发展;它是国家财政收入新的重要来源和财政支出的重要补充(农村许多本应由财政开支的经费由乡镇企业承担了);它还成为国家出口创汇的一支生力军等等。这些表层的、直观的贡献,看得见、摸得着,易于被人们了解和接受。但乡镇企业的贡献还远远不止这些,更重要的是它还带来了许多深层的、具有深远意义的、富有中国特色的贡献。诸如:

随着乡镇企业的发展,改变了单一经营农业的农村经济结构,一大批工业、建筑业、运输业、商业、服务业从农业中分离出来,使第一、第二、第三产业协调发展,使农村形成了多元化的产业结构。

随着乡镇企业的发展,加速了城乡一体化步伐,打破了城乡封锁,条块分割的格局,逐步改变了城市工业、农村农业的传统分工,城乡联系日益紧密,工业布局趋向合理。走出了一条通过农村工业化来加速国家工业化的新路子。

随着乡镇企业的发展,创造了符合我国国情的“离土不离乡、进厂不进城”的新路,为解决我国农村剩余劳动力的转移与就业问题开拓了通途。这种依靠发展农村经济解决中国的就业问题,是农村改革的一项最突出的、具有特色的成绩,“通过一场悄悄的革命”,使亿万农民愉快地转化成为既是工人又是农民的一代新人。

随着乡镇企业的发展,扩展了城乡经济、政治、文化等社会交往和人流、物流、信息流的深度和广度,带动了以传统集市贸易为基础的小集镇的复兴。发展了乡镇企业就能“旧镇变新镇,小镇变大镇,无镇变有镇”,迅速形成了成千上万个区域性的政治经济文化中心。这种布满全国的农村小集镇的发展,不仅加速了农村城市化的进程,还明显地缩小“三大差别”,丰富了亿万农民的物质和精神生活。

以上已足以说明乡镇企业是具有中国特色的新生事物,它所作出的贡献,无论从宏观经济或微观经济上都在迫使人们去思考、去研究,它是不是为建设有中国特色的社会主义提供了宝贵的经验和开拓了思路?我们的回答是肯定的,乡镇企业的实践将成为建设具有中国特色的社会主义那篇大文章里缺少不了的重要篇章。

理论思考之二——关于所有制的“四轮齐转”

根据传统的社会主义理论观念,在我国建国以来的经济建设中,对生产资料所有制问题的思路是:“主张‘一大二公’,认为越大越公越纯就越好,就越社会主义,在这种思想指导下,不是首先着眼于发展社会生产力,而是不断地调整 and 改变生产关系,小集体不如大集体,大集体不如全民,靠背离生产力实际发展水平的‘穷过渡’”,从而抑制了人们的劳动积极性,也制约了整个社会生产力的发展,造成工人在工厂里端铁饭碗,吃大锅饭;农民在人民公社的大田里出工不出力,按时辰挣工分,在这人人都能看到的现象里,隐藏着极其深刻的经济与社会内容。

乡镇企业的所有制形式从诞生之日起就没有沿袭旧制,它走的是一条新路。这条新路的基本内容是“四轮齐转、双轨并进”,即乡(镇)办、村办、联户办、户办的四个层次的企业为“四轮”(有的地区加上组办企业称“五轮”);集体(公有)企业与个体(私有)企业同时并存为“双轨”。四个层次的企业、集体公有制和个体私有制企业,共居于乡镇企业“大家庭”之中。它们之间不是“水火不容”,而是相辅相成;不是互相排斥,而是各展其长,各得其所,共同发展。

这种所有制的复合结构形态在乡镇企业的发展初期，不同地区结构内部的比重存在着较大差异，有的地区在发展初期以个体经济为主，也有的地区在产生的一开始就以集体经济为主。这是由于不同地区的工业基础、自然资源、交通运输以及吸收城市经济、技术辐射的功能等不同条件所形成的，但发展下去最终还是“殊途同归”，即随着乡镇企业和整个农村经济的发展壮大，乡镇企业所有制的结构形态将逐步走上以乡（镇）村两级集体经济为主的结构形态，整个乡镇企业将沿着社会主义的方向发展。

生产关系一定要适合生产力的发展，这是人类社会发展的客观规律。所有制是构成生产关系的主要内容，所有制与生产力相适应，生产力就可以在适合的形式中得到充分发展。乡镇企业所以有顽强的生命力，能够持续迅速发展，正是由于它的所有制形式适应了生产力发展状况多层次的客观要求。

乡镇企业所有制结构形态的逐步形成与发展，不仅是对在所有制上企求“一大二公”、“不断上升”的旧模式的否定和背叛，而且带来了新旧体制、新旧观念的激烈摩擦与冲突。这种摩擦与冲突，促使人们思考、争辩，进行理论探讨，使所有制方面许多似是而非的观念，逐步从理论上认识上得到澄清。人们认识到为了调动劳动者的积极性，发展社会生产力，应该容许多种所有制形式并存和发展；认识到个体所有制的存在和适当发展，不仅是由于我国生产力发展的多层次性决定的，也是由于某些行业的特点与人们消费需求的多样性、地区性决定的，因而这种所有制形式并不“短命”，而是要存在于整个商品经济的历史发展过程中。总之，乡镇企业是新时期所有制改革的率先实践者，对完善社会主义初级阶段的生产关系，从理论与实践的结合上发挥了重要作用。

理论思考之三——关于发展有计划的商品经济

在乡镇企业产生和发展的道路上，可谓“红灯闪闪”、“路障重重”，由于乡镇企业的勃兴，在一个相当长的时间里，引起了两种观念，两种体制的激烈对撞和冲突，至今仍处于惯性未停，余波未息的状态中。

迅速提高我国社会主义初级阶段生产的商品化、社会化程度，充分发展有计划的商品经济，这是社会经济发展不可逾越的阶段，也是我国现代化建设中亟待解决的问题。但是，在党的十一届三中全会之前，由于深受理论的体制的以及传统观念的束缚，在发展城乡商品经济的道路上存在着种种“禁区”。诸如：

“农不轻工、经商”的禁区。农民只能从事农业生产，不能办厂、经商，否则，就是“不务正业”、“以钱为纲”、“资本主义倾向”。

“工不轻工”的禁区。生产部门和工厂为上级下达的计划指标而生产，只知自己能生产什么，不知市场需要什么；只管生产，不管流通，不讲经营。

“基层商业部门不能直接进货”的禁区。产品全部由上级商业部门统购包销，再经过调拨、批发、零售等多道环节，辗转返折地供应给消费者。供需脱节，产销背离。同时商品由于供应不足成了“皇帝女儿不愁嫁”，“官商”成了“官工”的培养液。

“生产资料不能进入市场”的禁区。工商企业对生产资料无自主生产与经营的权利。

“军工不产民品”的禁区。军工企业身处深山，不论生产任务是否满足，生产能力是否有余，只产军品，不产民品。

还有“三就地”、“划地为牢”等等禁区的存在，严重阻碍着商品经济的发展。

乡镇企业的供产销在客观实践中逐步形成了三种主要形式，一是直接计划（极少），二是间接计划（也较少），三是自产自销（大量的），这种供产销的独特形式的存在和发展，有力地冲击着上述种种禁区，冲击着那种封闭式的流通体系，尤其是自产自销、市场调节这个部分非常活跃。它冲破了“农不经工、经商”的禁区，推动了农村商品经济的发展，促进了城乡商品双向流动；冲破了“工不经商”的禁区，发展了多渠道供销；冲破了“基层商业单位不能直接订货”的禁区，发展了少环节经营；冲破了生产资料不是商品的禁区，使生产资料进入市场；冲破了“三就地”、“划地为牢”的禁区，发展了社会化的大生产、大流通等等。

乡镇企业这种脱羁战马式的横冲直闯，为快速发展有计划的商品经济开辟了道路，可是，长期来乡镇企业却遭到种种非议，引起了激烈的争论。诸如：

与国民经济关系上的“异己”之争。乡镇企业的生产是计划外生产，它是属于国民经济的一个重要组成部分，还是国民经济的异己力量？

与计划经济关系上的“挤、补”之争。乡镇企业是拾国家计划之遗，补大工业之缺，还是冲击了国家计划，挖了社会主义墙脚，是天生属“鸡”还是属“鼠”？

与社会主义统一市场关系上的“乱、活”之争。乡镇企业灵活机动，按需生产，是搞活了市场，还是搞乱了市场？

与不正之风关系上的“风源”之争。乡镇企业究竟是不是不正之风的风源，两者之间能不能划号等等。

争议之多，不胜枚举。思想认识上和理论观点上的广泛争论，引发人们积极思考，促使人们面对现实，去认识兴办乡镇企业，发展社会主义商品经济的功过是非。现实是最有力的见证，真理越辩越明，经过一段时间的种种争议，人们逐步从理论上和思想认识上取得了突破，主要有以下几点：

一是产品经济的理论与生产资料不是商品的理论。这种理论给我们国家带来了过分集中统一的计划管理和高度垄断的商业管理体制，它是我国建国以来经济管理上僵化模式的重要理论根源，也是一些人把商品经济看作产生资本主义的基础的重要理论根源，“本本计划经济”论像绳索般捆绑着我国城乡经济。随着实践经验的不断总结和理论探讨的不断深化，这个重大的理论框框终于被突破了。明确了社会主义经济是有计划的商品经济，必须实行计划经济与市场调节相结合，从而从理论上明确了商品经济的充分发展是我国经济现代化的必要条件，肯定了商品生产者的相对独立地位，给整个国民经济带来了无限生机。

二是社会主义经济没有竞争的理论。这也是一个由产品经济理论引出的危害极大、影响极深，具有同样来历的传统观念。长期以来使人们一提“竞争”如谈虎色变。这个理论框框也终于被突破了。明确了市场竞争、优胜劣汰是商品经济的固有特征和规律，社会主义的市场竞争与资本主义的竞争有本质的不同，思想上不再害怕竞争，工作上敢于放手组织竞争，在竞争中善于发挥各自的优势，有力地推动商品生产的发展，促进改革的前进。

三是小生产的自给自足的自然经济观。中国封建社会特别长，人们受自然经济理论的影响也特别深，“如入鲍鱼之肆，久而不闻其臭”。提倡“三就地”，追求“小而全”，主张“划地为牢”，习惯于在一地、一县范围内考虑定点、布局，搞自成体系，闭关自守，不要外援，固步自封，安于现状等等，都是这种自然经济观的暴露和反映，与四化建设形成了极其尖锐的矛盾。生产越发展就越需要生产社会化，现在我们要搞社会主义的社会化大生产，就必须从思想上解除自然经济观的影响和束缚，用立足当地、面向全国、发展外贸的要求取代“三就地”，

用专业化协作取代“小而全”，大破自然经济观，大力发展城乡商品经济，搞活国民经济，加速四化建设。

四是建国以后逐步滋长起来的“左”的思想和理论。经济上“左”的思想和理论，至“四人帮”时期发展到了高峰，对乡镇企业的发展起了极大的阻滞和破坏作用。党的十一届三中全会以后拨乱反正，逐步解除了“左”的思想束缚。不再把乡镇企业看作是“不务正业”和“异己力量”了，在农村也不再“割资本主义尾巴”了等等，带来了一次思想大解放。

理论思考之四——关于应运而生的市场调节

在建国以后的经济建设中，人们几乎不知市场调节为何物，后来由于商品经济规律的作用，市场调节终于随着乡镇企业的产生而产生，随着乡镇企业的发展而发展了。众所周知，乡镇企业是靠市场调节起家的，乡镇企业也是我国最早进入市场调节的企业，因而也是在我国新时期经济理论与经济体制改革过程中最早提供市场调节经验的。

实践充分显示市场调节的作用贵在一个“活”字，随着市场调节的开展，把生产搞活了。生产单位参与市场调节，有了经营自主权，海阔任鱼跃，面向社会需要，既搞国家计划产品、为大工业协作配套，也搞来料加工和自产自销，使生产越搞越活；随着市场调节的开展，把流通搞活了，市场调节把供与需、产与销密切地联系在一起，工业可以直接经商，基层商业部门可以直接进货，在整个商品流通的领域里，这种多渠道、少环节的闸门一打开，千门万类的商品就象奔腾的江水流向四面八方；随着市场调节的开展，把有计划的商品经济搞活了，把整个国民经济也带活了，它能够更充分地利用一切社会资源，更有效地挖掘一切社会生产潜力，从而为社会创造更多的财富，为国家提供更多的资金，为企业增添更多的积累，为劳动者增加更多的福利和收入。

尤为重要的是随着市场调节的日趋活跃，人们禁锢已久的思想也活跃起来了。人们面对实践中提出的问题思索着，为什么一开展市场调节商品就多起来了？市场就活跃起来了？国民经济也全盘动起来了？实践告诉人们，市场调节带来了社会主义的商品竞争，大大激发了企业在产品质量、价格、销售服务等方面的较量、竞赛的热情，市场是考场是赛场，在这种考场与赛场上，企业之间不仅要进行商品价值量的较量，进行表现为商品花色、品种、质量等使用价值的较量，还要进行服务态度和服务质量的较量，这种较量对于促进企业改善经营管理的成效，大大胜过任何形式的行政命令。实践告诉人们，在市场调节中由于实行了有一定幅度的浮动价格，促进了新产品的发展，也使许多老产品得到改进或死而复生。静止地看，实行浮动价虽会出现一些高价商品，但生产与社会需要之间的矛盾是通过有无、贵贱、好坏、服务质量优劣等多种形式表现的，因此必须首先从有无矛盾解决起，一些紧俏商品或新产品只有市场上开始出现了（往往是高价的）才能引起同类产品的贵贱、好坏、服务质量优劣之间的比较竞争，从竞争中促向价廉物美，最终使市场供求得到调整，因而价格浮动就成了调整供求关系的经济杠杆和必然过程，充分显示了价格浮动对调节市场供求，促进生产发展的积极作用。实践还告诉人们：开展市场调节必须以承认商品生产者的独立或相对独立地位为前提，只有生产部门和企业有了经营自主权，才有可能做到产销直接见面，供需直接结合。这不禁使人们想起周总理在1956年就讲过的话：“由于社会主义改造事业的胜利，社会主义经济在我国占居了绝对的统治地位，这就有可能在适当的范围内，更好地运用价值规律，来影响那些不必要由国家统购包销的、产值不大的、品种繁多的工农业产品的生产，以满足人

民多样的生活需要……。在国家统一市场的领导下，将有计划地组织一部分自由市场，在一定范围内将实行产品的自产自销，对某些日用工业品将推行选购办法；对所有产品将实行按质分等论价办法等等。采取这些措施不仅不会破坏国家的统一市场，相反地将会对国家的统一市场起有益的补充作用。”（周恩来：《关于发展国民经济的第二个五年计划的建议报告》）遗憾的是，时历二十多年没有按照周总理的指示去做，直至进入经济建设新时期，无情的现实教育人们不得不重新按照周总理的思想去探讨经济理论，改革经济管理体制，搞活国民经济。在这一过程中乡镇企业率先以自身的丰富的实践经验证明，市场调节不是什么“资本主义经济”，而是社会主义商品经济活动不可缺少的组成部分，它的意义不容低估，必须充分肯定它在整个国民经济中的地位和作用，使它在国家计划指导下充分发挥其应有的补充作用，为社会主义四化建设服务。

理论思考之五——关于不同凡响的运行机制

企业是国民经济的细胞，企业的活力在极大程度上决定国民经济的生机。

我国国民经济在改革开放以前的产销体系是一种少渠道、多环节、生产型、封闭式的产销体系，是五十年代从苏联移植过来的一种从属于高度集中的计划管理体制，在这种产销体系与管理体制的“硬约束”下，企业变成了行政部门的附属物，加上企业“大锅饭”与“铁饭碗”制度对广大职工天长日久的催化，使企业日渐失去强有力的动力机制。

乡镇企业是一种传统体系外的“异军”，具有与传统机制不同的“特异”机制，人们对乡镇企业的这种“特异”机制经历了一个长期的渐进的认识过程。具体表现为：从“指责”到“压制”（认识上歧视、政策上限制、手续上乱卡）到“不解”（为什么批不臭、骂不倒、挤不掉、压不垮？为什么企业是小的，困难是大的，发展是快的，效益是好的？）到“正视”（不得不面对事实而正视它、承认它、研究它）直到“肯定”。（肯定乡镇企业是富有活力的企业。）这个从不理解到理解，从否定到肯定的渐进过程确实发人深思，不能不使人们逐渐认识到这个过程就是新时期中国的庞大企业群，由乡镇企业带来的企业活力的苏醒过程。那么乡镇企业的这种“特异”机制的内涵与奥妙究竟是什么呢？人们经过长时期的观察、争议、探索，认为与传统的全民企业的运行机制相比，乡镇企业的运行机制确实有种种特异之处。

它具有特异的所有制机制。冲破了所有制的一大二公，实行“四轮齐转”，适应了我国目前农村生产力发展的要求。

它具有特异的市场机制。没有计划产品的“铁拐棍”可拄，而是以市场为导向，运用价值规律组织产销活动，符合商品经济规律的运行要求。

它具有特异的竞争与核算机制。一向在商品竞争的激流中求生存、争发展，又实行独立核算，自负盈亏的核算机制，没有“大锅饭”可吃，不仅时刻具有脱贫致富的压力感，也时刻具有优胜劣汰、面临破产的危机感，没有太平日子好过，没有退路可走。

它具有特异的分配机制。打破了分配上的平均主义，实行多劳多得，分配与效益挂钩，没有“铁饭碗”可端，充分调动了职工生产积极性。

它具有特异的劳动机制。彻底打破了传统的固定工制度，实行亦工亦农，优化组合，企业内部机构根据生产经营需要设置，从上到下力争满负荷运转。

它具有特异的积累机制。强烈的致富欲望促使他们不断扩大对企业的投资。依靠自身积累，居安思危，艰苦创业。

它具有特异的人才机制。平等竞争，唯能是用，无级别可论，无“铁交椅”可坐，还善于“借鸡生蛋”、“借梯上楼”、“借脑发财”。

具有上述种种特异机制的乡镇企业在实践中显示出来的生机勃勃的内在活力，带动着中国大地上数以千万计的庞大的企业群在苏醒，无限的企业活力在回归。同时，它以丰富的材料和实践经验，启发人们对启动所有社会主义企业内在活力的最佳运行机制进行理论思考和探索。

理论思考之六——关于跨越国界的举目瞭望

具有一定发达程度的城市工业与自给半自给的传统农业同时并存，是发展中国家的一个共同特点，这就是西方发展经济学家所提出的发展中国家存在的二元经济结构。在一定意义上说，发展中国家实现工业化、现代化的过程就是改变二元经济结构的过程，也就是实现农业劳动力转移，改变农村落后面貌的过程。农业劳动力向工业及其他非农产业转移，农村人口流向城市，这是社会经济发展和国家工业化的一般规律，这一规律在不同的历史阶段和不同的国家具有不同的表现形式。在今天的历史条件下，发展中国家的经济建设，大多是“城市——工业、农村——农业”的发展格局，农村经济落后，滞留大量剩余劳动力，而城市工业虽有相当程度的发展，但就业容量和所提供的物质技术装备极为有限，不具备大批吸纳农村劳动力的条件，这些国家为实现工业化所选择的发展道路，还没有脱离工业发达国家过去走过的老路，即以农民破产和农村经济衰落为代价，大量农民涌进城市的国家工业化道路。这个问题正是当前许多发展中国家苦于无法解决的一个带有战略性的问题。

中国是处于社会主义初级阶段的发展中国家，同样存在二元经济结构的问题。我国为了改变二元经济结构，转移农业剩余劳动力，繁荣农村经济，从本国国情出发，开辟了一条新的道路。这主要是通过发展乡镇企业，使大量农业剩余劳动力就地转移，并向附近集镇流动，改变了大量剩余劳动力向大中城市转移的流向，这种农业剩余劳动力的转移途径，既没有引起农村人口大范围流动，也没有发生伴随农村破产和衰落，相反，在乡镇企业比较发达的地区，农村工业和其他非农产业得到了迅速发展，“以工补农，以工建农”促进了农业生产的发展和农业机械化进程，剩余劳动力得到了充分利用，农村经济欣欣向荣。

中国通过发展乡镇企业，转移农业剩余劳动力，发展农村经济的实践，引起了世界各国政府官员、企业界人士、专家学者的关注。近几年来，一些国家的报刊相继发表文章，对中国乡镇企业的发展状况作了介绍，并从它在世界范围所发生的影响给予评价，肯定其世界意义。中国乡镇企业的世界意义主要表现在以下两个方面：

首先，为世界劳动就业找到了新途径。近代世界的就业史，都是机器大工业首先在城市发展起来，给广大农民带来深重灾难，使他们破产沦为无产者涌进大城市，形成庞大的产业后备军，从而造成城市的食品供应、住房、交通、治安等一系列难以解决的严重问题。当今许多发展中国家的现代化建设，还是集中致力于城市工业的发展，指望通过城市工业的发展来逐步吸收已经流入城市的农民和滞留在农村的剩余劳动力，从实践的结果来看，走这条老路不仅不能为大量的农村剩余劳动力提供更多的就业机会，而且会导致农业生产的停滞不前。

中国通过发展乡镇企业大量转移农业剩余劳动力，避免了许多发展中国家所出现的问题。这条途径，正如一些国家的报刊上所评论的那样：它避免了其他国家工业化过程中遇到

的农村人口大量流入大城市，城市失业人口增加和贫民区扩大的严重问题。美国著名农业经济学家、芝加哥大学经济系主任盖尔·约翰逊教授访华期间经过对我国农村调查后说：“中国正以独特的方式进行着农业劳动力转移到非农业部门的过程，也就是以大量的乡镇企业，家庭企业自然地吸收并刺激就业，它缓解了对大城市的就业压力，又不断扩大着农村中的非农业产值，提高了农村的积累和消费水平，很有活力。”一些国家的学者认为：“使八亿人口能够维系在土地上，以发展农村工业和服务业的方法解决上亿劳动力的就业问题，是世界就业史上最伟大的创举。”

其次，为世界发展中国家振兴农村经济树立了样板。中国通过发展乡镇企业，走城乡结合，共同繁荣的道路。“力求避免现代西方国家及某些第三世界国家城市过度繁荣而农村长期凋敝的现象。”为世界农村经济的振兴，树立了样板。法国《世界报》刊文说：“目前乡镇企业的发展是逐步扩大的，与欧洲的工业革命相反，它是建立在农村繁荣的基础上的，而欧洲的工业革命是以农村的情况恶化为代价的。”一些国家的著名人士认为：“中国农村加工和服务业的发展，使中国农村更快地富裕起来。这种成功的经济尝试将成为第三世界其他国家有吸引力的样板。”

中国乡镇企业给农村带来了巨大变化，为第三世界其他国家的现代化建设提供的新经验，受到国际舆论的好评，引起世界各有关人士的重视和兴趣。许多国家的专家学者来我国考察乡镇企业，有的把中国的乡镇企业作为专题进行研究，有的国际组织和国家向中国派遣留学生专门研究中国乡镇企业；有些世界著名公司，开始和中国乡镇企业合作办工厂和资源开发。随着乡镇企业的发展，将会越来越显示它在我国国民经济中的战略地位和深远的世界意义。

理论思考之七——关于前进中几个亟待探索的问题

我国乡镇企业这一新生事物的产生和迅猛发展，不仅在国内得到人们的充分肯定，而且在国际上也得到多方人士的赞扬。但是，它与其他一切新生事物一样，在它的发展成长过程中，不可避免地存在着许多困难和问题。尤其是在当前治理整顿的新形势下，乡镇企业遇到了前所未有的种种困难。要克服当前面临的困难，承受住这次新的冲击，那就不仅必须有针对性地采取有效的应急措施，而且要对面临的困难和问题进行认真思考，探索其深层原因，对制约乡镇企业生存和发展的主要因素，作出理论上的说明，以指导乡镇企业在治理整顿中深化改革，在新的条件下有一个强劲而更有实效的发展。

制约乡镇企业生存和发展的因素有宏观的、微观的、内部的、外部的、经济的、政治的多方面的因素。这里仅就与乡镇企业发展最直接的几个主要问题，浅析如下：

一是关于政企分开的问题。乡（镇）、村集体企业政企分开问题，是一个理论界广泛议论而在实践中又难以做到的需要深入探讨的问题。人们平时所说的“乡办乡有，村办村有”，其涵义是指乡、村企业的财产所有权属于全乡农民或全村农民所有。但由于乡村企业大多数是在“政社合一”的旧体制下产生的社队企业的延伸，是依靠乡村两级行政权力兴办和发展起来的，因此，企业的发展方向、经营决策、招工、厂长经理人选、分配制度等重大问题，都要按照乡村行政领导人的“指令”行事，从而产权移位，企业实际上成了乡（镇）政府和村民委员会（准政府）两级行政机构的附属物。

在乡村企业的初创阶段，由于数量少、规模小、技术要求低，乡村政府直接控制和管理

企业所产生的弊端并不明显，相反，在劳动组合、资金筹集、土地占用、经营管理等方面，起了组织和推动的作用。随着企业数量不断增多、规模不断扩大、技术水平不断提高、市场竞争日趋激烈，加上社会上不正之风、腐败现象的存在，“政企不分”所造成的弊端和危害愈来愈明显地暴露出来。

首先，政企不分必然使企业服从乡村政府追求行政的、社会的非经济目标。例如，追求产值指标的高速度。这是上级政府考核基层政绩的主要指标，也是基层干部升迁和获奖的主要依据；追求社会性福利性目标。在行政大系统中，上级和本社区范围内的各种条线的需要，通过乡村政府转嫁于企业，使企业的社会负担不堪忍受，失去自我发展能力；追求享受显“绩”的目标，许多乡镇干部，自我感觉“家大业大，财大气粗”，讲阔气、比排场、显“政绩”，不惜巨额资金，建造楼堂馆所和购置小轿车，用于人际交往、请客送礼的费用也大得惊人。这种铺张浪费的大量非生产性支出，大大削弱了企业的经济实力。

其次，政企不分造成投资决策失误多、损失大。乡村政府集行政权与所有权于一身，可以不受任何约束地成为本地区范围内企业投资的决策者。企业的投资资金以上缴利润的形式由乡村政府掌握，不足时可以抽调企业折旧费或流动资金。由于政府追求目标的多元化，尤其在非经济目标的驱动下，热衷于上项目、铺摊子，而决策过程又不重视充分发扬民主，征求各方面的意见，缺乏可行性研究，不遵循科学程序，只由少数党政领导人说了算数。投资决策屡屡失误，致使有的投资长期不能形成生产能力，有的投资效益差，一、二十年也难以回收，有的新建厂产品刚问世，就被淘汰了。重大的经济损失直接影响原有企业的技术改造甚至简单的再生产。

此外，政企不分，在厂级干部的人选上，往往沿用过去的老办法，由乡村政府选聘那些听话的、能保证非经济目标顺利实现的人担任。与此相关，在乡村政府与企业的分配关系中存在着不合理的现象，企业上缴利润额由乡村政府确定，多盈多交，鞭打快牛，影响了企业职工积极性的充分发挥。

政企不分所产生的弊病，已经明显地影响到企业经济效益和技术进步，影响经营管理水平的提高，影响乡镇企业稳步健康地发展。对此，理论界展开了广泛议论，并提出了一些政企分开的措施和组织形式。但是理论并未在实践中发生效应。原因何在？我们认为，这是一个需要深入调查研究的问题，解决这个问题的关键在于乡村党政领导人的政治素质和理论水平。所以，首先要解决的问题是通过廉政建设，提高乡村党政干部的政治素质和理论水平，使之认识到政企不分所带来的弊端，认识乡村行政机构推动和扶持企业发展，为企业服务，是社会主义基层政权应做的工作。是为了实现繁荣农村经济，富民强国，建设四化这个大目标应尽的责任，而不能以此作为政企不分、政府成为企业“主宰者”的理由。这是政企分开的先决条件，不具备这个条件，采取任何措施和形式都将无济于事。实践对此已经作出说明，近几年各地为了实行政企分开，在乡镇成立了经联会、经联社、工农商联合总公司或其他组织形式，都没有真正解决政企不分的问题。只有当乡村政府领导干部认识到政企分开的必要性时，才有可能采取有效措施，创造出切合实际的组织形式，使政企切实分开。

二是关于选择最佳经营方式的问题。企业的经营方式是指企业在经营过程中，具体处理与有关方面经济关系的相对稳定的方法和形式。它同资产所有权有着内在的联系。这是与上一个问题密切相关的需要深入探讨的又一个重要问题。

乡村企业在改革过程中，出现了承包经营制、租赁经营制、股份经营制或股份合作经营制等具体方式，而承包经营制又可分为全员集体承包、厂长(经理)承包、合伙承包、个人承

包等形式。乡村企业在现阶段究竟选择哪种经营方式最佳，这不仅要符合生产资料所有制性质的要求，而且还要适应生产力的发展水平。理论界有些同志认为，推行股份制是实现政企分开的最好形式。我们认为这种意见只注意了乡村企业资产所有权和经营权必须分离，政企必须分开的一面，忽视了目前农村生产力水平低、商品经济不发达的一面。股份制是商品经济高度发展的产物，而我国现阶段的农村经济，正处在自给半自给的自然经济向商品经济过渡阶段，一般只能实行合作制、合伙制，尚未具备推行股份制的条件，在少数商品经济比较发达的地区，可以进行带有中国特色的股份制或股份合作制的试点。所以在现阶段，股份制还未成为乡村企业最佳经营方式。

从当前乡村企业实际出发，主要是进一步完善承包经营责任制。承包经营责任制既是一种经营方式，也是一种管理体制。在承包制推行的初期，到处可以听到“包字当头，一包就灵”的宣传。这种宣传把一种经营方式、一种管理体制的建立和完善过程看得过于简单，因此在推行承包制的实践中，采取了一些简单化的做法，存在着承包原则不明确、内容不全面、指标不科学、期限不合理、承包者人选由少数乡村行政领导人决定等现象，从而带来了承包负盈不负亏，企业行为短期化，搞掠夺式经营，分配不合理，积累和消费偏颇失衡，少数承包人肥了自己、挖空了企业等问题。这些问题的出现，使一些人认为承包制不“灵”了、不行了，有的甚至说“就承包制的本质而言，它仅仅是私有制的一种化身”等等。把承包制说得一无是处，走向“一包就灵”的另一个极端。

实践证明，承包制的积极作用，并未走到尽头，它仍然是现阶段乡镇企业适合的经营方式和管理体制，问题在于需要不断发现问题，不断总结经验，并采取必要的配套措施，使它日臻完善。为了切实解决乡村企业承包经营中存在的问题，在完善经营承包责任制的过程中，必须同实行厂长经理任期目标制、审计制以及加强思想政治工作密切结合起来。

完善承包制，要实行招标承包，引入竞争机制，保证德才兼备的经营管理人才能够成为企业的领导人；实行全员风险抵押承包，激励全体职工的积极性，防止负盈不负亏；科学地确定承包基数，合理分配利润，防止“鞭打快牛”；推行厂长任期目标责任制，保证企业有适当的资产增殖率，增强企业后劲，防止短期化行为；推行审计制，审核企业真实经济状况，防止虚盈实亏和超规模分配；坚持承包经营的基本原则，做好思想政治工作，保证企业坚持社会主义经营方向、经营作风和职业道德，遵守国家政策、法律和法规，处理好国家、集体和个人三者利益关系。只要从上述几方面以及其他方面进一步充实和完善承包经营责任制，就可充分发挥其积极作用，促进乡村集体企业稳步健康地发展。

三是产业、产品结构调整问题。乡镇企业的产生和发展使农村单一的产业结构变为多元产业结构，农村不仅搞农业，也办工业、运输业、建筑业、商业、服务业等多种产业，这是乡镇企业对改变农村单一产业结构，促使农村产业结构趋向合理所作出的贡献。

乡镇企业从诞生之日起，它的产业结构和产品结构一直处在不断调整之中，工厂不断开、关，产品不断转向。但是这种调整是缺乏宏观指导，从乡村小区域利益出发、随着市场的变动而不自觉的调整。而现在所讲的调整，是根据国家产业政策和优化整个国民经济结构的要求自觉地进行调整。调整是为了更好地贯彻改革开放的总方针，保证当前治理整顿任务的顺利完成，在能源、原材料短缺的条件下实现生产要素的合理配置。

从目前乡镇企业的实际情况看，产业结构的调整，主要依据国家的产业政策，并考虑到发挥区域性经济优势和乡镇企业的社会功能等因素来进行调整。产品结构的调整应依据市场需求和产品质量，能源、原材料和资金的承受能力和有利于治理环境污染等原则进行调整。