

主 编 陈璧显 副主编 庄国荣 王永华



- 中国乡镇企业如何发展？
 - 苏南实践又有什么启示？
- 请看来自发祥地的报道——

9.243

EQ 案卷

中国 农业 出版 社

(京)新登字 060 号

X Q 案 卷

主编 陈璧显

副主编 庄国荣 王永华

* * *

责任编辑 穆祥桐

中国农业出版社出版(北京市朝阳区农展馆北路 3 号)

新华书店北京发行所发行 北京市密云县印刷厂印刷

850×1168mm 32 开本 8.75 印张 217 千字

1995 年 5 月第 1 版 1995 年 5 月北京第 1 次印刷

印数 1—5000 册 定价 8.00 元

ISBN 7-109-03807-6/S · 2403

主 编 陈璧显
副主编 庄国荣 王永华
编 委 (按姓氏笔划排列)

王永华	方友声	庄国荣
李绪恪	陈坚刚	陈璧显
易 乾	陶若美	穆祥桐

1
2
3
4
5
6
7

1
2
3
4
5
6
7
8
9

何 康

这是一块沸腾的土地。

这块土地上生活着弄潮的人。

这块沸腾的土地，创造了“苏湖熟，天下足”的奇迹；而今，生长在这块土地上的弄潮人，正在社会主义商品经济的浪尖上拼搏着。他们改变着苏南农村的面貌，使这里的农村经济如同插上了翅膀似的飞速地向前发展着。

乡镇企业是改革开放的产物。党的十一届三中全会以来，广大苏南地区的农民在党的改革开放政策指引下，解放思想，更新观念，以自己的勤劳和智慧，办起了多种经济成分、多种经营方式、多种产业的乡镇企业，使得该地区的农村经济得到了全面的发展。

中国乡镇企业的发展，是邓小平同志建设有中国特色社会主义理论的伟大实践，是我国广大农民发展社会主义市场经济的伟大创举，是我国改革开放和经济发展的重要推动力量，不仅为解决我国农村、农业、农民问题找到了一条出路，而且为实现国家工业化，增强综合国力，促进社会进步、政治稳定都作出了重大贡献。它的发展正如邓小平同志指出的那样，是“异军突起”、“农村改革中完全没有预料到的最大收获”。

面对着火热的的生活，许多理论者给予了极大的关注，他们针对着许多乡镇企业的拼搏探索，不断地总结着他们的经验，将他们的

实践经验加以研究提炼,上升到理论高度予以总结、推广。

《无锡日报·乡镇企业版》是华东地区第一张乡镇企业报纸。该刊于1993年5月18日试刊,7月21日创刊。1993年为半月刊,1994年元旦改为周刊,到1994年年底,已出61期。在国内专门报道乡镇企业的报纸共有7家,只有《无锡日报》是地方性报纸,其余6家均为全国性大报。这张地方性报纸,从她诞生的那一天起就以敏锐的目光注视着长江三角洲上具有中国特色的乡镇企业的发展,以她那睿智的头脑思考着苏南乡镇企业的经验,以她那犀利的笔锋写出了一篇篇充满生活气息的报道和理论上探讨总结的文章。这些文章,在国内理论界产生了一定的影响,《人民日报》、《经济日报》、《文汇报》等报刊,截止到目前为止已转载40余篇。

现在从这些文章中经过认真筛选,共挑出130篇,分为探索篇、尝试篇、启示篇、群星篇四部分,由中国农业出版社结集出版,这对中国乡镇企业的发展,对中国农村经济的发展是极为有益的。因此,我向广大的读者推荐本书,愿大家都从中获益,都来关心中国的乡镇企业。

本书的出版,得到了无锡红豆集团的支持。对此,我同时致以谢意。

目 录

序	何 康
---------	-----

探 索 篇

再造“苏南模式”	1
面对挑战的选择	4
股份制, 产权社会化的载体	7
股份合作制, 多成分经济中的新成员	9
乡镇企业面临五大革命	13
乡镇企业优势还能保持多久	16
对个体私营经济与苏南模式碰撞的思考	19
‘94: 乡企走向何方?	22
市场竞争加剧呼唤乡企提高素质	25
宏观环境有利乡企发展	27
转换思路, 着眼全球经济求发展	30
90 年代乡镇企业发展新特点和趋势	33
社区结构在裂变	41
黄金水道开放开发述评	44

海外投资须多种模式	52
企业跨国经营须选择区位优势	54
开拓国内市场也是一种国际竞争	57
规模经济孕育新优势	59
拍卖亏困企业	62
新税制对乡企带来哪些影响	64
防止开发区建设中的负面效应	67
发展三资企业引进技术装备须避免“饥渴症”	70
外贸中的产品专利侵权如何避免	73
东西合作如何起步?	76
乡企引进外资投向莫给外商牵着跑	79
警惕“无序人才流动”的危害	81
培育乡企“智多星”	84
技改须走出三个误区	87
建设小城镇新区也是重新调整乡镇企业整体布局	89
维护好农村治安是发展农村经济的重要条件	92

尝 试 篇

乡镇企业集团现象透视	96
无锡农村发展股份合作制企业纪实	107
苏锡常乡企实施“外向带动”战略的述评	110
奇迹在这里发生	112
“江南外贸第一镇”乡镇企业探源录	114
承包撬进股份制成份	117
完善这一新机制	118
长泾十家企业尝试资产转让	119
企业让股东“死承包”	120
可贵的探索	121

投资外商兼当承包商·····	121
不拘一格好·····	123
亏因企业改制后成为当地经济新增点·····	123
釜底抽薪“呆资产”生利·····	124
有益的启迪·····	125
无锡县明达灯泡厂开乡镇企业内迁先河·····	126
走出社区天地宽·····	127
村办厂租赁沪上企业·····	128
“扬名”效益·····	129
宏观调控中的两次选择沿山村大投入大发展的调查·····	132
“马鞍形”现象·····	134
靠投“智”增优势·····	135
无锡乡镇企业强化管理纪实·····	136
提高管理的“含金量”·····	139
阳光集团为何要打倒自己·····	140
无锡乡镇企业求贤透视·····	142
“五湖四海”才能集贤·····	144
龙山人造革厂实行股份合作制启示·····	146
六十名外来工当股东·····	149
根深才能叶茂·····	149
产品须“含金镶银”·····	150
“投智”是最大的投资·····	151
华庄含金量高·····	152
前洲经济新增点六成来自科技进步·····	154
村办企业接管两家镇办厂·····	155
探索莫怕被人议论·····	156
无锡县走出社区巧借外力发展·····	157
无锡扶持农村薄弱地区加快发展纪实·····	159
红塔乡巧用机遇扶优控弱·····	161

江阴发展村级经济启示·····	162
孙蒋村工业不再攀龙附凤·····	164
企业主动权在产品·····	165
无锡县取消“认帐利润”·····	167
江阴乡企承包内容一新·····	167
无锡县在企业改制中防止集体资产流失·····	169
金榜题名考评竞争优势·····	170
无锡县乡镇企业产权改革走向前台·····	171
廿多名专家到“液压村”当研究员·····	172
工学博士就职乡企·····	173
廿名个体照样当上厂村领导·····	174
无锡农村分配格局不同往昔·····	175
东歧村干部主动拿“白条”·····	176
敬业才能兴业·····	177
无锡县迅速崛起一座新城·····	178

后 示 篇

角度不同思路也不同·····	182
提高是发展的关键·····	184
跳出无锡发展·····	185
现代企业制度，刚破题的课题·····	186
机遇在决策之中·····	187
精明·开明·高明·····	189
靠改革解决新问题·····	190
倡导新“四千四万”精神·····	191
办厂莫忘“种田经”·····	193
制度高于关系·····	194
企业兴衰看用人·····	196

再涌企业改制新潮·····	197
跨越产业天地阔·····	198
“点金”，永恒的主题·····	200
质优才能占有市场·····	201
多些“单打冠军”·····	202
扶弱转化，战略之举·····	203
智者循法经营·····	204
弹奏文明新乐章·····	206
学会“搓草绳”·····	207
莫让“凤凰不如鸡”·····	208
切忌“小富即豪”·····	209
思路也是财路·····	211

群 星 篇

小平同志视察过的旗忠村·····	219
无锡县充满活力的热土·····	222
黄金水道矗新城——江阴·····	224
吴江盛“罗绮”·····	226
吴县数十载胜过二千年·····	228
常熟千年“宝石”愈闪亮·····	231
长江岸畔新港城——太仓·····	233
“昆山之路”在延伸·····	235
滨江崛起新港城——张家港·····	238
“再造宜兴”腾热浪·····	240
江南古邑涌春潮·····	242
金坛盛开科技花·····	245
秣陵关新姿·····	247
三省边界听春潮·····	248

苏北“小江南”——靖江.....	250
“小浦东”——海门.....	253
古运河口明珠烁.....	255
宝岛——扬中.....	257
东台明珠璀璨.....	259
江都春潮涌.....	261
崇川福地育通州.....	263
跋	齐景发

探 索 篇

再造“苏南模式”

吴长生

这是一个敏感的话题，又是一个回避不了的话题。

作为一个从 80 年代初中期就密切关注苏南地区经济发展的记者，与亲手创造“苏南模式”的广大干部、群众一样，我对“苏南模式”充满了感情。大概正是这种特殊的感情，又使我总觉得对它负有某种特殊的责任。

“苏南模式”的功绩是众所周知的。它率先冲破计划经济体制的束缚，打破工业只有国家办、只能城市办的旧经济格局，引发了农村单一务农传统经济结构的大变化。在苏南的大地上，一批集体乡镇企业蓬勃兴起，成为中国社会主义市场经济的先导力量。小平同志说，乡镇企业是异军突起。而这个“异军”最先就是从苏南突起的，是“苏南模式”促进了经济的大步发展和生产力水平的迅速提高，短短几年间，苏、锡、常一带就发生了令人惊异的大腾跃，不仅广大农民群众得到经济实惠，而且各级地方政府也深受裨益。可以毫不夸张地说，乡镇企业在早几年就已成为苏

南经济的第一支柱。对这一点，苏南地区的干部、群众比我体会得更为真切。

当然，“苏南模式”的功绩不光在苏南。80年代中期以后，许多地区乡镇企业走的是苏南路子，或者是说沿用“苏南模式”。它的确在相当广的范围里，明显地推动了经济的发展。至今，“苏南模式”在一些地区还保持着很深的影响。

几乎与“苏南模式”同时诞生的还有一些“模式”，其中影响较大的是“温州模式”。从形式上看，二者之间存在着显而易见的差异。“苏南”强调的是兴办乡、村两级集体企业；“温州”则放手支持千家万户开办家庭工厂。80年代中，这两地我都采访过，两地人各有说辞。不过，直率地讲，苏南人表现的“原则性”更强一些，一提就想到“方向”和“主义”的问题。在前两、三年，这种声音尤强。

小平同志视察南方以后，改革理论上有了新突破，人们可以更客观地观察经济运行状态了。应当承认，“苏南模式”、“温州模式”尽管形式不同，但都对经济发展产生了积极的推动作用。它们是不同地区人们，根据当时、当地条件，作出的不同选择。我们应以三个“有利于”的标准，来评判它们的是与非，而不宜脱离生产力标准，作此是彼非的简单判断。

与任何新生事物一样，“苏南模式”既不是十全十美的，也不是放之四海而皆通的。随着城乡改革的不断深化，对外开放的步步扩大，市场经济的日趋活跃，“苏南模式”的潜在弱点逐渐显露出来。最突出的是，它在打破原来国有经济对工商业一统天下的同时，在农村非农领域中，又建立起了集体经济新的一统天下。改革以前，在发展经济方面，我们吃了急于求“纯”的大亏。而“苏南模式”恰恰是以一种新的“纯”取代了旧的“纯”。

经济成分单一，至少有两个严重的缺陷：一是不利于调动各方面的积极性，共同发展生产力，不利于各个产业的协调发展，甚至造成地区经济的“跛足”；二是限制竞争机制作用的发挥，削弱

了企业深化内部改革的动力，一定程度上窒息了企业的活力。与珠江三角洲等地区比，近年来，苏南第三产业相对落后，城市化步伐相对较缓；一些乡镇企业在经营管理上有“二国营”趋向；有的乡镇企业经济效益降低，自有资金锐减，甚至出现亏损。诸如此类的问题，都应从“模式”上找找原因。

前几年到苏南，观感是“有城无市”，多数由乡镇企业带起的农村新城镇，基本都是小工业区，白天工人一上班，街道上冷冷清清；夜晚城镇上城市气氛不浓，大体保持着“日出而作，日落而息”的传统。这种城镇，城市功能是有限的，既难以满足农民们日益提高的生活需要，又无法适应市场经济发展的需求。造成这种状况的重要原因之一正是“苏南模式”对个体、私营经济的排斥，结果那些本该与新城镇同步发展的商业、服务、运输以及餐饮等业，没有发展起来，而其中许多行业是最适宜个体、私营业主经营的，国家、集体都包揽不了。相比之下，广东就好得多，珠江三角洲的许多新城镇各业结伴发展，城市功能齐全，相当繁荣。

由于多种经济成分在国家允许的范围内，能够平等竞争，无形中就增大了企业改善经营、提高产品质量和经济效益的压力，内在的改革动力也随之增强。广东、温州等地，近几年探索股份制、股份合作制的积极性很高，许多乡镇企业从开办起就实行股份制，产权明晰，经营独立，比较有效地排除了非经济力量的干扰。还有许多原来的乡镇企业大胆进行股份合作制改造，理顺了产权关系，焕发了活力。在这些方面，苏南显然暂时落后了，相当多数的企业还是缺乏独立性的乡村“小钱柜”，尚未摆脱行政长官过多的不必要干预。产权关系的含混不清，大大削弱了资产名义所有者——广大村民们对企业的关心度，民主理财很难实现，群众监督往往落空。对这种状况，苏南的许多乡镇企业家和各方有识之士早就坐不住了。有的企业家对记者直言不讳：“不突破原有的苏南模式，企业没希望！”“经济要上新台阶，先得改革上新台阶。”

我们的目的是加快生产力健康发展，而加快发展必须靠深化改革；而深化改革，首先要大胆解放思想。苏南解放思想，我以为就应从突破原有的“苏南模式”开始。

打破“纯”，树立“多”，“多”则活！

我们不要怕否定自己，人通过不断否定自己走向成熟，社会在不停的否定自己中进步。再造“苏南模式”，听起来不太顺耳，但这是经济发展的需要，是社会进步的需要。当然，我并不是主张彻底否定“苏南模式”，那就跳到另一个极端去了；而是希望扬长补短，赋予“苏南模式”更丰富的内涵。对“温州模式”同样是这个道理。

热切期待苏南人振雄风，勇改革，再创造，立新功。因为“苏南模式”不仅仅属于苏南人。

作为报纸的文章，已不能再长了；但对这样一个大题目，这仅仅是破题，甚至连题都还没破清。权作引玉之砖吧，借无锡日报《乡镇企业》增刊的一角。

（吴长生，人民日报社华东分社常务副社长兼总编辑）

面对挑战的选择

齐景发

毛泽东同志工业化思想是一个丰富的理论宝库。乡镇企业的发展可以追溯到当年的社队企业。1958年，毛泽东同志在郑州会议上说：“我们伟大的光明灿烂的希望也就在这里。”这个英明论断已经变成了现实。小平同志继承和发展了毛泽东思想，称赞乡镇企业是“异军突起”。以江泽民同志为核心的第三代领导人，对发展乡镇企业给予了高度重视和评价。

去年，全国乡镇企业发展势头很好，销售收入、利税和出口

商品交货值，分别比 1992 年增长 50%、40% 和 60% 以上。其中，出口商品交货值约占全国外贸出口商品收购总额的 45%。目前，全国已有 139 个乡镇企业批准获得进出口经营权。同时，企业规模继续扩大，资金投入有所增加。今年销售超亿元的乡镇企业已超过 300 家。预计今年新增固定资产原值 1500 亿元，比上年增长 30%。企业改革正向深层推进，股份合作企业普遍推行，现在，乡镇企业正在进行产权制度改革和经营机制的创新，全国约有 10% 的乡镇企业已实行的股份合作制或股份制。企业集团也大量增加，全国性的企业集团已有近百家。兼并、拍卖、转让、破产等项改革正在试行。乡镇企业对社会贡献日益增大，预计去年农民人均收入净增部分的 60% 来自乡镇企业。而支援农村各项建设资金可达 290 亿元，以工补农建农资金可达 130 亿元，分别比上年增长 50%、20%。

在乡镇企业的发展中，也存在一些突出矛盾和问题：

一是一些地方、一些企业重速度轻效益，重发展轻提高，重数量轻质量；二是一些乡村集体企业不同程度地存在产权不清，政企不分，有些企业经营机制弱化，企业整体素质不高，一些企业经营管理粗放，技术装备落后，产品质量不高，经济效益较差，等等；三是一些政策不到位，资金紧缺矛盾突出，今年乡镇企业贷款到位率仅 50%，中西部 50 亿元专项贷款资金到位率很低，不到 30%；四是行业之间摩擦多，政策协调难，一些部门借行业管理之名，总想把乡镇企业纳入行业管理轨道，把管卡压的办法移植，延伸到乡镇企业。

今后一个时期，乡镇企业还将遇到新的挑战 and 考验，主要是：

随着市场经济体制的逐步建立，我国对外开放的扩大和恢复关贸总协定缔约国地位，国内外市场竞争将更加激烈，乡镇企业过去占有市场机制的优势，但这只是在“湖泊游泳”，今后将在市场经济的“汪洋大海游泳”，难度将明显增加；国有企业进一步转换机制，会逐步摆脱旧体制的束缚走向市场，它在技术、管理、资

金、人才上的优势将会释放，而乡镇企业的某些优势则相对减弱；金融、财政、税收、投资、外贸体制的改革将整体推进，这些改革既对乡镇企业产生有利的影响，也是对乡镇企业的严峻考验，如：统一税率，税负明显加重，中西部地区发展乡镇企业将会遇到更多的困难。

面对上述困难和挑战，对乡镇企业今年的工作安排，我们概括为“一个中心、五项重点工作、四件实事”。

（一）转变观念，突出以经济效益为中心。积极引导各级乡镇企业正确处理速度与效益、数量与质量、发展与提高的关系，纠正少数地方与企业盲目追求产值，忽视经济效益的现象，要使产值和效益同步增长。我们正在建立考核企业经济效益的指标体系。主要包括：①销售收入、实现利润、上交税金；②产销率、营业收入利润率、资金利税率、盈亏比率。③产值和销售产值。从全年来说，除上述数据之外，还要看乡镇企业对当地农业发展、对农村各项事业所作的贡献，特别是在农民人均纯收入中所占的比重。1994年在乡镇企业中普遍开展提质、降耗、增效活动。年末表彰1000个经济效益最佳企业。

（二）加强宏观指导和调控，重点做好五项工作。一是继续深化改革，积极发展股份合作制、股份制和企业集团，鼓励企业打破社区、所有制界限，大力推进各种横向经济技术联合，组建和参加企业集团，并对微利和亏损企业采取租赁和拍卖方式，优化生产要素的配置。二是搞好结构调整，根据国家产业政策和乡镇企业实际情况，积极引导乡镇企业发展国家鼓励的产业。同时扶持工业小区建设，依托发展乡镇企业，促进现有小城镇的改造，发展一批新型小城镇。三是发展外向型经济，东部沿海地区主要是大力发展外向型经济，积极引进国外先进技术与管理，开拓国际资金、资源、产品市场，为中西部地区的发展腾出市场。今年下半年，拟组织一次全国乡镇企业招商引资活动。四是加强科学管理，财务、质量、安全和环保管理，将做为重点，逐项提出管理