

# 苏南农村

## 大中型企业 制度创新研究

袁界平 等著

中国农业科学技术出版社

江苏省教育厅重点研究项目(02sjB790003)

本书由南京财经大学出版资助

# 苏南农村大中型企业制度创新研究

袁界平 等著

中国农业科学技术出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

苏南农村大中型企业制度创新研究/袁界平等著. —北京: 中国农业科学技术出版社, 2004.9

ISBN 7-80167-636-X

I. 苏... II. 袁... III. ①农业企业: 大型企业-企业管理创新制度-研究-苏南地区②农业企业: 中型企业: 中型企业-企业管理制度-研究-苏南地区 IV. F324

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 015400 号

### 苏南农村大中型企业制度创新研究

|      |                                   |
|------|-----------------------------------|
| 责任编辑 | 张孝安                               |
| 责任校对 | 马丽萍                               |
| 出版发行 | 中国农业科学技术出版社                       |
|      | 邮编: 100081                        |
|      | 地址: 北京市海淀区中关村南大街 12 号             |
|      | 电话: (010) 68919708; 68975144      |
|      | 传真: (010) 68975144; 62189014      |
|      | E-mail: zxa2003@sohu.com          |
| 经 销  | 新华书店北京发行所                         |
| 印 刷  | 北京金鼎彩色印刷有限公司                      |
| 开 本  | 850mm × 1168mm 1/32 印张: 8.3125    |
| 印 数  | 1~1000 册 字数: 210 千字               |
| 版 次  | 2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷 |
| 定 价  | 30.00 元                           |

© 版权所有 侵权必究







|                              |      |
|------------------------------|------|
| 一、“大而盈”企业改制的基本情况 .....       | (50) |
| 二、“大而盈”企业改制的基本形式 .....       | (51) |
| 三、“大而盈”企业改制的初步效果和存在的问题 ..... | (54) |
| 四、加快完成“大而盈”企业产权制度改革的建议 ..... | (56) |
| 五、“大而盈”乡镇企业改制典型案例 .....      | (58) |
| 第三节 “大而亏”乡镇企业改制的做法及案例 .....  | (62) |
| 一、“大而亏”企业改制的基本情况 .....       | (62) |
| 二、“大而亏”企业改制的基本形式 .....       | (63) |
| 三、“大而亏”企业改制的初步效果 .....       | (67) |
| 四、当前“大而亏”企业改制中遇到的问题 .....    | (68) |
| 五、进一步加快“大而亏”企业改革的建议 .....    | (69) |
| 六、“大而亏”乡镇企业改制典型案例 .....      | (71) |

### 第三章 苏南农村大中型企业公司治理结构的建立

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| 第一节 公司治理结构的理论和模式 .....          | (91)  |
| 一、公司治理结构的内涵、本质和定义 .....         | (91)  |
| 二、公司治理结构的理论基础 .....             | (93)  |
| 第二节 乡镇企业产权制度改革中公司治理结构的分析 .....  | (107) |
| 一、乡镇企业产权制度中治理结构的特点 .....        | (107) |
| 二、乡镇企业治理结构的演化历程 .....           | (108) |
| 三、当前江苏乡镇企业治理结构存在的主要问题 .....     | (109) |
| 第三节 乡镇企业建立和完善公司治理结构的对策研究 .....  | (111) |
| 一、对江苏乡镇企业“二次改制”以来经济效益实证分析 ..... | (111) |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 二、苏南大中型乡镇企业完善公司治理结构的路径探讨 | 114 |
|--------------------------|-----|

## 第四章 苏南农村大中型企业机制创新

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 第一节 苏南农村大中型企业机制的历史回顾     | 118 |
| 一、企业机制创新的含义              | 121 |
| 二、企业机制创新的模式与目标           | 124 |
| 三、苏南农村大中型企业机制的优势         | 128 |
| 四、苏南农村大中型企业机制退化的成因       | 129 |
| 第二节 苏南农村大中型企业激励机制创新      | 132 |
| 一、苏南农村大中型企业激励机制的构建       | 132 |
| 二、苏南农村大中型企业激励机制的创新       | 136 |
| 第三节 苏南农村大中型企业约束机制构建      | 141 |
| 一、企业约束机制的内涵              | 141 |
| 二、企业约束机制构建               | 143 |
| 第四节 苏南农村大中型企业竞争与发展机制培育   | 147 |
| 一、苏南农村大中型企业竞争机制的形成       | 147 |
| 二、苏南农村大中型企业竞争优势分析        | 149 |
| 三、苏南农村大中型企业核心竞争力与发展机制的培育 | 155 |
| 第五节 苏南农村大中型企业企业家形成机制     | 159 |
| 一、苏南农村大中型企业企业家成长的历史      | 159 |
| 二、苏南农村大中型企业企业家的特点        | 163 |
| 三、苏南农村大中型企业的发展与企业家的培育    | 167 |

## 第五章 苏南农村大中型企业组织创新

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 第一节 苏南农村大中型企业公司体制的建立  | 178 |
| 一、苏南农村大中型企业公司制建立的历史回顾 | 178 |
| 二、苏南农村大中型企业公司制的特征     | 180 |





|                                     |       |
|-------------------------------------|-------|
| 第二节 苏南农村大中型企业组织结构类型选择 .....         | (182) |
| 一、苏南农村大中型企业组织结构类型概述 .....           | (182) |
| 二、苏南农村大中型企业发展与组织结构选择 .....          | (183) |
| 第三节 网络经济下的苏南农村大中型企业组织结构<br>创新 ..... | (192) |
| 一、网络经济对苏南农村大中型企业的影响 .....           | (192) |
| 二、网络经济下的企业组织结构优化 .....              | (196) |
| 三、网络经济与苏南农村大中型企业组织结构的创新 .....       | (201) |

## 第六章 苏南农村大中型企业管理创新

|                                        |       |
|----------------------------------------|-------|
| 第一节 苏南农村大中型企业战略管理创新 .....              | (210) |
| 一、苏南农村大中型企业的战略选择 .....                 | (210) |
| 二、苏南农村大中型企业的战略与决策管理 .....              | (214) |
| 三、苏南农村大中型企业的发展战略研究 .....               | (218) |
| 第二节 苏南农村大中型企业管理思想创新 .....              | (220) |
| 一、苏南农村大中型企业管理思想的沿革 .....               | (220) |
| 二、苏南农村大中型企业先进管理思想的引进和运用 .....          | (224) |
| 第三节 苏南农村大中型企业管理制度创新 .....              | (231) |
| 一、苏南农村大中型企业管理制度回顾 .....                | (231) |
| 二、苏南农村大中型企业科学决策制度的建立 .....             | (233) |
| 三、苏南农村大中型企业现代财务与会计制度的建立 .....          | (236) |
| 四、苏南农村大中型企业现代人事制度的建立 .....             | (238) |
| 第四节 苏南农村大中型企业管理方法创新 .....              | (240) |
| 一、企业信息化建设是苏南农村大中型企业管理创新的必由<br>之路 ..... | (240) |
| 二、苏南农村大中型企业管理信息系统的构建 .....             | (242) |
| 三、苏南农村大中型企业 ERP 的实施 .....              | (244) |

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| 四、苏南农村大中型企业质量控制体系的完善 ..... | (251) |
| 参考文献 .....                 | (254) |
| 后记 .....                   | (255) |



目

录

## 第一章

苏南农村大中型企业制度  
变革的历史、现状及展望第一节 苏南农村大中型企业制度变革  
的历史回顾

## 一、乡镇企业的概念之争与“苏南模式”的功过是非

## (一) 乡镇企业的概念之争

中国农村非农产业早已存在,乡镇企业早已萌芽,但真正形成规模并且成为农村经济的主导产业和国民经济的重要组成部分,是1978年中国经济体制改革后的事。在党和国家一系列方针政策指引下,乡镇企业现已成为农村经济的重要力量、全国工业的“半壁江山”和国民经济的重要支柱。目前,全国国内生产总值的30%、工业增加值的49%、出口交货值的38%、农村社会增加值的64%和农民收入的34%来自乡镇企业,乡镇企业已经成为国民经济的重要组成部分。乡镇企业的发展,对促进国民经济增长和支持农业发展,对增加农民收入和吸纳农村富余劳动力,对壮大农村集体经济实力和支持农村社会事业,都发挥了不可替代的重要作用。

但是,在经过了十几年年均两位数的高速增长之后,20世纪90年代中期以后,乡镇企业的发展势头受到了遏制。与此同时,随着乡镇企业产权制度改革基本完成,人们对新时期乡镇企业正在重新审视和思考。

## 1

## 第一章 苏南农村大中型企业制度变革的历史、现状及展望

1

第一章

苏南农村大中型企业制度变革的历史、现状及展望

当前,对待乡镇企业的概念,基本上有两种看法。

第一种观点是,虽然乡镇企业在产权制度改革完成后,绝大部分已成为个体、私营或民营企业。不过,这种民营企业与城市中的民营企业还是有一定区别的。正如陈锡文先生指出的那样,若考虑乡镇企业内部问题,可以把乡镇企业看成是中小企业问题,但若把乡镇企业与其所处的特殊环境、生活在其中的所有人联系起来考察,就会看出,乡镇企业本质上是“三农”问题,乡镇企业与农业、农村和农民有着千丝万缕的联系。这一点与城市中的中小企业具有很大的差别,比如,后者所处社区的居民从未感觉到附近的企业与他们到底有多大的经济利益关系,而生活在农村社区的农民就不一样,他们会很自然地想到村子里的企业与他有着这样那样的关系。著名乡镇企业家、中国乡镇企业协会会长鲁冠球先生则认为,新世纪乡镇企业的历史使命不是总结,而是新的起点开始。中国农村现代化仍有相当长的一段路要走。若没有乡镇企业,钱从哪里来? 剩余劳动力到哪里去? 尤其是现阶段农业产业结构战略性调整后新形成的剩余劳动力谁来消化? 农民负担谁来承担? 农村小城镇建设谁来做主体? 农业产业化谁来做“龙头”? 主要靠国家财力? 不可能。主要靠城市支援? 不现实。主要靠外来资金? 不敢想。总之,只能靠农民自己办乡镇企业。作为全国乡镇企业行政主管部门的国家农业部也坚持乡镇企业的称谓不能改和不必改。因为首先,1997年1月1日颁布实施的《中华人民共和国乡镇企业法》中,关于乡镇企业定义的涵盖面较宽,是指“五个轮子一起转”,所有成立于农村地区、有农村集体经济组织或农民投资和组建的企业都是乡镇企业,即乡、镇、村办的集体企业,农民组办、联户办和个体办的企业,而并不仅仅指乡镇集体企业。其次,乡镇企业不完全是中小企业,它以乡村中的中小企业为主,但也存在相当数量的大中型企业。所以不能以中小企业取代乡镇企业概念。再次,大中城市中小企业和乡镇企业是具有很大的制度差异的两类

企业。由于发展背景、地理区位等方面的影响,两类企业的一些差异仍然是根本性的。这些基本差异包括:①产权结构有本质差别。创办时的要素组合方式不同、出资者身份的差别与特殊的地域差别(在城还是在乡)导致业已形成的制度基础完全不同。乡镇企业(无论何种所有制)的财产权利及剩余分配与社区社员、企业经营者、社区组织或者政府都有着各种复杂的联系。因此,乡镇企业财产合约的达成仍然是在上述各方之间的一种利益均衡;②无论是何种所有制类型的乡镇企业与乡村社区建设、与农业发展特殊的联系是城市企业所没有的;③由于各自发展的历史背景及制度结构的差异,使得当前城乡企业体制改革的路径、方式都不相同,因此,政策调整 and 立法的需求也会不同;④由于区位于制度结构的区别,城乡人力资源储备的差异、市场化进程及路径的不一致等状况,使两类企业的投资行为、经营管理方式、企业家的来源和成长等等诸多方面都会有很大区别;⑤金融体制框架和金融服务的供给方式两类企业具有根本区别;⑥由于基础设施及技术、信息、市场开拓的限制,乡镇企业投资收益和投资风险也与城市企业具有完全不同的评价方式;⑦现实状况决定企业在投资失败之后的破产清算、资产处置、资产变现等,两类企业具有完全不同的价格、不同成本和不同的方式。总之,改制后的乡镇企业,不应该取消乡镇企业的称谓,而代之以民营企业或中小企业。

第二种观点则认为,既然经过产权制度改革,乡镇企业的内涵和特征已经发生了根本的变化,乡镇企业这一概念行将消失。从长期看,乡镇企业面临的最大的挑战不是日趋激烈的市场竞争,不是我国加入 WTO 后的不利经济环境和经济政策、不是自身产权制度和经营制度的挑战,而是来自于“乡镇企业”概念本身。随着我国市场经济体制的建立和完善、乡村城市化、工业化进程的推进、乡镇企业自身的发展、分化和异化,原来由外部制度环境和乡镇企业内部制度安排共同强制决定的乡镇企业与“农村、农业、农民”的联

1

第一章

苏南农村大中型企业制度变革的历史、现状及展望

系逐渐被打破,乡镇企业脱离“三农”的趋势日益加强,乡镇企业已经没有必要作为一种不同于其他企业形式的独特企业群体继续存在下去。

首先,乡镇企业的投资者和经营者已经不仅仅局限于农村集体经济组织和农民。在经过产权制度改革之后,乡镇政府、村组集体投资开办的乡镇集体企业大部分演变为股份制、股份合作制和个体、私有企业,乡镇集体经济组织不再是乡镇企业的投资主体,乡镇企业的投资者主体越来越多的是“新一代农民”,对他们而言,“农民”只是一个户籍概念或家庭出身概念(实际上很多农民企业家或乡镇企业职工已经把自己,甚至全家户口转变为城市非农业户口,只是还居住在乡村而已),而不再是一个职业概念。另外,随着国内要素市场的建立与健全,城市、乡村之间的生产要素流动障碍逐步消失,越来越多的城市企业、城市居民和外商到乡村开办企业,吸纳了乡村大量劳动力,增加了当地乡村社区居民的收入,改善了当地的基础设施。

其次,乡镇企业的设立地域不再是传统意义上的乡村,乡镇企业已经出现了“城镇(市)化”趋势。经过 20 年的发展,一些规模巨大、实力雄厚的乡镇企业已经进入了现代企业行列,甚至有些乡镇企业已经成为上市公司。为了获得进一步发展,这些乡镇企业从乡村迁移到城市,基本上与原来的乡村社区脱离了联系。从投资主体、地域、企业职工、经营范围以及承担的义务等各方面衡量,都不能再称这些企业是“乡镇企业”。此外,一定规模的乡镇企业向城镇工业小区集中。1999 年,聚集在小城镇和工业小区的乡镇企业已达 20%,其中营业收入在 500 万元以上的企业达 30%。这些企业与原来乡村社区的联系也正在或已经逐步淡化。

最后,早期乡镇企业的主体是乡镇集体企业,作为乡村集体经济组织的一部分,乡镇集体企业承担支农任务、以“社区收入最大化”、“吸收社区剩余劳动力”和“在社区内以工补农”为企业经营的



三大目标是合理的,也是必要的。乡镇集体企业确实发挥了收入再分配的功能,缩小了收入差距,减轻了农民负担。但是在乡镇企业产权制度改革基本完成后,个体、私有企业成为中国乡镇企业的主体,按照市场经济竞争的基本原则,这些个体、私有企业的经营目标就是实现企业利润最大化,没有理由再继续承担乡镇集体企业所必须承担的三大义务。硬性要求乡镇企业继续承担支农任务违背了市场经济的基本规律,在实践中只会成为向乡镇企业“乱集资”、“乱摊派”、“乱收费”的依据之一。

综上所述,乡镇企业也已经不再是一个具有相同基本特性的企业群体,其内涵正在演变,它已经不再是最初时的模样,《乡镇企业法》对乡镇企业概念的规定已经不再适合现实中乡镇企业的实际情况。或许我们仍然可以把这些企业称为乡镇企业,更确切地应称之为“乡村企业”。它正在沿着现代企业制度的方向演进,逐步与城市里的企业在形式上融为一体,成为现代企业的一部分。

本书的作者持后一种观点。中国的乡镇企业是随着特定的历史环境而发展起来的。在经过快速的增长之后,乡镇企业本身发生了分化。乡镇企业的主体由乡镇集体企业转变为个体、私有企业,企业组织形式也转变为业主制、合作制和公司制企业并存。目前的乡镇企业与“三农”正逐步脱离联系,演化为一般意义上的企业。乡镇企业的概念已经演化为“乡村企业”的含义。因此,本书的研究对象,虽然目前在法律上仍称为乡镇企业,但本书还是将其称为“农村中的大中型企业”。但由于它毕竟是刚刚脱胎于昔日的乡(镇)村办的乡镇集体企业,因此不免带有这方面的“烙印”。而且,它的发展对所在社区农村经济的发展是至关重要的。这一点在现阶段确实与城市企业仍有着较大的不同。因此,目前专门研究这个对象依然十分必要。

## (二)“苏南模式”的功过是非

谈到苏南大中型乡镇企业的制度变革,不能不涉及“苏南模式”。

## 1

## 第一章

## 苏南农村大中型企业制度变革的历史、现状及展望

一般认为,“苏南模式”的形成始于1978年,到1990年代初基本发展成熟。在中国包括苏南,围绕农村要不要办工业,农民能不能办工业,以及发展社队工业的意义,最初是有激烈争论的。苏南农村广大干群认为,农村存在越来越多的剩余劳动力,其出路不可能是转移到城市,只能通过兴办社队工业实现就地转移,即所谓“离土不离乡,进厂不进城”。改革开放以来,苏南人民在邓小平理论伟大旗帜指引下,更是大胆地解放思想,实事求是,一切从本地具体情况出发,充分利用区位优势,积极捕捉时代机遇,在巩固和完善集体经济的基础上,大力兴办乡镇企业,不断培育与发展城乡经济增长点,全面推行农工协调、城乡协调的现代化进程,开拓了一条富有区域特色的共同富裕之路,苏南地区迅速成长为中国经济发展的“金三角”。苏南人民在实践中探索出来的成功经验也就在20世纪80年代中期被人们总结概述为“苏南模式”。

对传统“苏南模式”的基本特征,较规范的认定是:“三为主”、“两协调”、“一共同”。“三为主”即所有制结构以公有制的集体经济为主,产业结构以工业为主,经济运行机制以市场调节为主;“两协调”即地区经济与社会的协调发展,物质文明建设与精神文明建设的协调发展;“一共同”即坚持按劳分配、多劳多得的分配方式,兼顾国家、集体、个人三者利益,逐步实现社区内农民共同致富。苏南模式是苏南农民从实际出发,把建设有中国特色的社会主义同苏南的具体实际结合起来,走自己的路,建设社会主义新农村的伟大创举。

以集体经济为主的苏南乡镇企业在20世纪70年代、80年代曾以灵活的机制在与国有企业的竞争中占尽优势。1970年代、1980年代,尽管外部环境并不有利,内部条件也很差,但苏南乡镇企业的发展,始终生机蓬勃,其原因虽然很多,但最基本的因素是,社区集体乡镇企业与城市国有企业和大集体企业相比较,具有所有者范围相对较小、产权相对明晰、与社区农民关系密切、社区行

政推动力较强等明显特点。集体乡镇企业的投资都与社区集体经济组织有“血缘”关系。乡镇企业凭借集体的积累、土地、劳力和其他资源兴办起来。在长期的经营中,土地一直是无偿使用,劳动力价格也相当便宜,国家对集体企业实行优惠政策。这些原因使得乡镇企业运行成本较低,积累能力较高。可见,“苏南模式”在当时促进了乡镇企业长足发展。

然而,在进入 20 世纪 90 年代以后,这一模式却暴露出越来越不适应乡镇企业发展的各种机制性缺陷,主要是类似国有企业的弊端,在一个小范围内,对企业统得过死,企业缺乏自主权,平均主义和大锅饭严重,企业经营者和广大职工的能动性、积极性发挥很不好。这种被学者们称作“二国营”、“准全民”的企业制度,随着我国市场经济体制的逐步建立,越来越严重地制约着乡镇企业的发展。据江苏省社会科学院研究人员调查,进入 90 年代后,集体乡镇企业陷入重重困难之中:①资金紧缺,企业资本金比重较低,资产负债率超过 70%。各地产权制度改革过程中对企业资产评估的结果表明,相当一批集体企业是“零”净资产或资不抵债;②面对国际国内的市场竞争,企业经营的困难越来越大,经济效益下降,实际亏损面占到全部企业的 1/3;③非生产性建设和费用过多,社会负担越来越重……

“苏南模式”下的集体乡镇企业进一步发展困难的深层原因主要是:

第一,产权安排的缺陷。社区政府掌握乡镇企业控制权和剩余索取权的产权安排,存在先天性的缺陷。社区政府的双重角色决定了在其目标函数中,既有符合企业目标函数最大化的变量,又有符合社区目标函数最大化的变量。在企业剩余分配过程中,社区政府可以利用控制权,将企业的大量剩余用于满足社区政府的非企业目标,既包括社区目标,如社区福利、社区基础设施建设等公益事业,又包括社区政府自身的目标,如建造办公用房、改善政

## 1

## 第一章

## 苏南农村大中型企业制度变迁

## 历史、现状及展望

府部门人员福利、弥补财政支出的不足等。集体企业的收入分配上普遍存在“三软一硬”，即国家税收是硬任务，乡村上缴是硬指标，职工分配必须年年增，而企业用于扩大再生产的积累则得不到保障。这种状况极易导致企业生产性资产大量转化为非生产性资产，最终导致企业资金短缺，从而依靠贷款补充，形成资产负债率长期居高不下，企业发展后劲不足。另外，乡镇集体企业的产权在理论上由全体社区成员虚化的无差别占有，实际处于无具体主人的“空置”状态。由于缺乏对代理人的监督机制，代理人“负盈不负亏”，又由于乡村干部拥有除企业资产占有权之外的几乎所有权力，这就为一些素质不高的人从企业资产、利润中谋取个人私利开辟了渠道。

第二，政企不分的后果。社区集体所有制采用“政经合一”的体制，集体经济产权与政府的权利融为一体，具有明显的超经济强制性。而市场经济条件下的产权必须是纯经济的权利，不能具有超经济强制的性质。市场经济要求平等竞争、自主经营。如果产权具有超经济强制性，就不可能有平等竞争、自主经营。乡镇集体企业“政企不分”的体制，从企业人事安排到投资决策、利润分配，都由社区的“一把手”（书记）拍板，使得企业不可能成为真正自主经营、自负盈亏的独立的商品生产经营者，因此很难适应市场经济的规范化运作。

第三，社区封闭性的局限。集体乡镇企业实行“乡办乡有、村办村有”，属于典型的以地缘和血缘为纽带联结而成的社区集团型经济。这种社区集团型经济的特征是：①它是人民公社体制框架的延续，乡、镇或村的地域界限明显；②要素资源的积聚利用以本社区为主，集团意识较强；③社区内财富为本社区全体农民共有；④党政企一体，书记、乡（镇、村）长兼任正副董事长、总经理；⑤社区组织有较强的调控能力等等。社区集团经济在乡镇企业的发展中曾经发挥了历史性作用。但是，也产生了一系列的负效应。首

先,它影响企业资本的积聚。社区集团型经济组织为保持对企业的控制权,往往严格控制社会资金、特别是来自区外的社会法人股的比例,从而严重制约着企业的发展;其次,影响企业的合理布局,限制企业自主选择发展空间。工业的规模经济要求企业相对集中和合理布局。但社区集团经济却画地为牢,将企业控制在社区小范围内,造成“乡乡点火、村村冒烟”的散乱布局。再其次,影响企业中高级人才和高素质职工的引进和使用。社区集团型经济从本社区利益出发,优先保证社区内劳动力的充分就业,控制企业关键岗位的人事安排,比如,几乎所有的企业厂长、经理及大部分管理人员都是由本地人担任,而这些人未必就有相应的能力等等。总之,社区集团型经济削弱了企业的主体地位,扼制了企业独立发展的能力。

“苏南模式”除了对于集体乡镇企业有弊端,对整个农村经济而言,也有弊端。这就是过分强调集体经济为主。以“集体为主”实际上成了“集体惟一”,严重挫伤了农村其他经济成分兴办企业的积极性。进入 20 世纪 90 年代后,大量令人信服的研究表明,“苏南模式”下的企业增长速度 and 经济效益均不及“温州模式”下的企业。例如,苏州市乡镇企业局于 2000 年 6 月组织考察组去浙江的温州等地考察,发现温州乡镇企业的产值、营业收入和利润,1999 年比 1984 年分别增长 79 倍、81 倍和 77 倍,1999 年比 1992 年分别增长 10 倍、10 倍和 11 倍,而苏州乡镇企业 1999 年比 1984 年分别增长 16 倍、13 倍和 6 倍,1999 年比 1992 年分别增长 1.9 倍、2.4 倍和 2.3 倍;1999 年温州的全部资产利润率为 10%,而苏州为 4%;1999 年温州乡镇企业产值占全市工业总产值的 70%、上缴税金占全市财政收入的 62%,而同期苏州两项比例为 2/3 和 1/3;1999 年温州农村个体私营企业数为 57 191 家,其产值占全市乡镇企业总产值的 96%,而苏州仅 20 000 家,其产值只占 33%;温州的大中型乡镇企业,如正泰、德利西,“数量和质量都是我们望尘莫及的”。