

第一辑 发展横向经济联合

发展横向联合，实行外引内联是昆山最早的改革举措之一，也是昆山乡镇企业能够实现起步晚、起点高，在较短时间内蓬勃发展的重要原因。

实行横向经济联合，打破了长期计划经济条件下形成的行政壁垒，实现了生产力跨地区、跨部门、跨行业、跨所有制的布局调整，在客观上起到了优化资源配置、生产要素重新组合的积极作用。如果说昆山 80 年代的横向经济联合主要是靠行政手段推动的话，那么 90 年代的横向经济联合，起主导作用的则是市场机制的转换。

昆山发展横向经济联合，从“借鸡生蛋”到“腾笼换凤”，经历了一个自我发展、自我壮大的过程。本辑几篇文章体现了这一过程的发展轨迹。

加强横向联合 发展城乡经济

顾厚德 张树成

昆山县近几年来，经济工作发展较快。1985年全县工农业总产值16亿元，比1980年增长1.72倍。其中工业产值12.7亿元。昆山这几年经济发展之所以较快，一个重要的原因是加强了横向经济技术联合。目前，县乡镇村有各种形式的联营项目260多个，大多数是近一二年内发展起来的，其中同上海大专院校、科研单位和工厂企业联营的占70%。联营项目的工业产值4亿多元，占全县工业总产值的1/3。

为了切实抓好外引内联工作，全县上下建立了协作班子，构成一个联营网络。并在上海、北京、深圳等地设立了窗口，初步形成了一个多层次、多内容，多形式、多方位的联营协作体系。其特点是：（一）联营范围广。既有县办工厂、大集体企业，又有乡镇企业；既有厂际的，也有全行业的；既有对内的，又有对外的。对内先后与上海、北京、无锡、南京、天津、武汉、西藏、青岛、福建、安徽、浙江、湖南、江西、甘肃等20个省市建立了联营企业和协作关系。对外已经建成投产的有3个，如县轻工业公司与日本苏旺你公司联营生产出口手套不到一年时间就向美国、加拿大销售各种手套37.1万双，价值74万美元。

（二）联营规模大。去年有11个合资联营企业，引进资金7044万元。如石牌乡与上海纺工局开发经理部联营的4800锭精毛纺厂，总投资1800万元；巴城乡与山西榆次经纬纺机厂联营

的锦续喷丝厂，新镇乡与上海铁路局联营的啤酒厂，投资都在1000万元以上。像这样大的联营项目，过去不要说乡一级，就是县里也不敢想的。（三）协作关系紧。由过去以加工为主的松散型逐步转变为合资经营、技术转让、协作配套、设备脱壳、咨询服务、产供挂钩、补偿贸易、工贸联营等形式。由于形式多样，方法灵活，加上在联营协作中，双方恪守合同，讲究信誉，所以使关系紧密，基础牢固。即使是在去年资金困难情况下，也没有出现“半拉子”工程。（四）起点比较高。在发展横向联合问题上，确定了起步虽晚，但起点要高的指导思想。凡是看准了的项目，在购置设备、引进技术上一定要先进，在企业管理、产品质量上一定要上水平，不拾破烂货，不生产过时产品。如陈墓镇与上海石化总厂联营的化纤低弹厂，由于设备先进、产品新颖，去年产值达到1500万元，实现利润35万元，成为全镇的骨干企业。陆扬乡与上海第六毛纺厂联营的4800锭精毛纺厂，已开工投产的2400锭，同样因设备先进，去年生产的出口全毛面料，质量达到部颁标准。城北乡的游丝厂，规模虽然不大，但产品稀有，质量高，用户纷纷慕名而来。（五）成龙配套好。对县内联营要注意发挥骨干企业的作用，坚持以县带乡，以乡带村，城乡结合，配套成龙。这样既发挥了现有企业的生产优势，又带动搞活了一大批乡村企业。如县纺机厂、制药厂、自行车厂和农机一厂等，将零配件或部件、外壳等放到乡村企业生产，使企业逐步向群体发展。

昆山县通过外引内联，较好地吧城乡两方面的优势集中起来，把引进国内外高、精、尖技术与创本地名、特、优产品结合起来，形成新的生产能力，这对改变城乡面貌起了积极推动作用。（一）拓宽了人们的视野。通过广泛的联营协作，使干部

群众由保守型向开放型转变，由自给型向商品型转变。如花桥乡的新东、新丰、新农三个村，虽然地处上海近郊，地理位置十分优越，但由于过去闭门自守，长期处于单一经济状态。近年来，实行门户开放，开发新区，很快与上海有关单位办起了五个联营厂，去年产值 1800 万元，占全乡工业总产值的 40%，三村的人均年收入都超过了 700 元。（二）注入了经济发展的活力。近年来，昆山依靠联营积极筹措、融通和用活资金，上了一批新项目，并逐步成为具有一定规模和技术水平的骨干企业，同时还推动了老企业的技术改造。（三）促进了产业结构的调整。昆山原来是典型的单一农业经济县，自广泛的联营协作以来，全县共有乡村办企业 1100 多个，职工 9.4 万人，占农村整个劳力 30.8%，为工业配套而发展起来的建筑、运输、饮服等第三产业的从业人员增加到 1.26 万多人，有力地推动了农村产业结构的调整。（四）加快了小城镇的建设。为了适应外引内联搞活经济的需要，近年来，一方面抓紧县城老城区改造，一方面开辟了一个占地 3.75 平方公里的县城新区，作为经济开发区，目前新区建设已达“八通一平”的要求。不少乡镇量力而行，自筹资金，积极改变乡镇村貌，努力创造投资的良好环境。

昆山的实践证明，发展横向联合是城镇经济体制改革的必然结果，也是推进城乡联结、繁荣经济的重要措施。对此，我们的体会是：

（一）解放思想，转变观念。长期以来，昆山基本处于闭关自锁的封闭型格局，没有发挥紧靠上海大城市的优势。1984 年，县委、县政府提出“要发展、靠上海”，把外引内联作为城镇经济体制改革的重要内容，作为发展昆山经济的关键环节来抓，并破除怕肥水外流、怕上当吃亏等传统偏见，抓住机遇迈

开加强横向经济技术协作的步骤。

(二) 广开门路 推进联合。各部门、各系统 四面出击 官方、民间、集体、个人利用各种渠道 广找门路 跳出行政区划的圈子，拓宽横向协作的路子，加快多形式联营的步骤。

(三) 因地制宜 量力而行。在联营协作过程中 要坚持从实际出发。如果光凭一股热情 超越实际承受能力 就会“债台高筑”造成企业生存、发展困难的局面。同时 还要十分强调“三个效益”(社会效益、经济效益、生态效益)搞好科学论证，防止“热恋”中产生盲目性。

(四) 互惠互利，风险共担。这是联营能否健康持久发展的一个很重要的问题。昆山在发展横向联营中，既讲利益共享，又强调双方各自承担的义务；既讲平等互利，又主动给对方优惠；既发扬风格，又不过份迁就。由于较好地解决了这个经济政策问题，给联营双方都带来了好处。如花桥乡新丰村与上海第一衬衫厂联合投资 200 万元的衬衫联营厂，按投资比例分配利润，调动了两方面的积极性。1985 年生产“海燕牌”各式男女衬衫 77 万件 出口外销 50 万件 产品远销日本、美国、西德等国家和地区 新丰村分得利润 50 多万元。

(作者单位 中共昆山县委政研室 写作时间:1986 年)

城乡合资联营好处多

顾 平

近几年来 特别是 1984 年下半年以来 在党的开放、搞活

的政策推动下，昆山凭借东靠上海、西邻苏州、地理位置优越、水陆交通方便的有利条件，坚持走城乡结合的道路，积极发展合资联营企业。到 1985 年 9 月中旬为止 全县先后有 10 家县办企业、36 个乡镇办企业、16 家村办企业分别同国内外 70 家工厂企业合资办厂。其中中外合资企业 2 家 同上海联营的 38 家 同其他省市联营的 9 家。目前已有包括一家中外合资企业在内的 47 家工厂建成投产。

这些合资联营企业多数是在原来经济技术协作的基础上 本着“扬长避短、互通有无、平等互利、共同发展”的原则建立起来的。联营双方利益均沾，风险共担，各尽其能，各展其长 形成你中有我、我中有你、互相依存、不可分割的关系 显示出很大的优越性。

一、引进办厂资金，加速工业发展。昆山工业特别是乡镇工业基础差、起步晚，要发展资金有困难；而城市一些工厂企业由于受厂房、场地、劳力等限制 虽有充裕的经济实力 却无“用武”之地。实行城乡合资联营 把城市的资金优势和农村的土地、劳动力优势紧密地结合起来，就能取得较好的投资效益。特别在国家实行宏观控制、压缩贷款指标的情况下，这个好处就更加充分地显示出来。通过联营合作，今年全县共引进资金 6000 多万元。县、乡（镇）两级 12 个投资规模较大的重点项目 有 9 个是合资联营企业。

二、更新技术、设备 促进企业改造。城乡合资联营以后，把双方的经济利益捆在一起，促使城市工厂企业把先进设备、先进技术引进联营单位，武装合资企业，有利于联办工厂发展生产，提高经济效益。石牌乡与上海毛条一厂原有洗毛协作关系，1985 年春天经双方商定，各投资 100 万元 新建一个毛条

分厂，由石牌方面担负土建任务，上海提供设备，负责技术培训，仅仅用了三个月时间，新厂就建成投产，年内可获利润 40 多万元。

三、增进人才交往，提高管理水平。企业合资联营，利益息息相关。城市工厂充分发挥他们生产设施先进、技术力量雄厚、管理经验丰富的优势，不仅向合资企业提供设备、传授技术，而且还派出各种专业人员帮助合营单位提高企业素质，改善经营管理。花桥乡新浦衬衫厂与上海衬衫厂，于去年 10 月联合投资 200 万元，建造一个有六条流水线、年产 100 万件衬衫的联营厂。基建完成后，上海方面派来了专职厂长、车间管理员和熟练操作工，言传身教、悉心指导，每一道工序严格把关，到五月份已有五条流水线投产，年内可生产 70 多万件衬衫，90% 以上的产品远销日、美、加、西德等国。

四、畅通市场信息，推动产品翻新。城市工厂把合资联营企业当作自己的企业，源源不断地把科技和市场信息及时传递给联营单位，促进这些企业产品更新换代，增强市场竞争能力。陆家服装二厂与上海爱建公司联营后，对方把上海流行服装的款式、色彩、样品甚至市场预测的动向提供给陆家服装二厂，使厂方能根据市场需要，及时生产各种款色新颖的服装，市场销路好，经济效益高。大市乡与上海土畜产品进出口公司合资办了一个蔬菜脱水加工厂，通过上海这个窗口，及时了解和掌握国际市场信息，加工蘑菇、大蒜、刀豆、洋葱、胡萝卜等出口蔬菜，年销售量可达 300 万元，不仅使企业获得较好的经济效益，而且带动了种植业的结构改革。

实践证明，城乡合资联营是工业基础较差地区发展经济的重要途径，是增强企业后劲取得不断进步的重要依托。对联

营的城市工厂企业来说也有很多好处。为了进一步扩展城乡联营,1985年初,昆山还在县城以东新辟了一个占地3.75平方公里的经济开发区,以吸引更多的外地单位来昆山联营合作。

(作者单位 中共昆山县委办公室 写作时间:1985年)

昆山纺织行业联营日见成效

许仁明

1986年4月,昆山县与上海纺织工业局签订关于在昆山建立“上海纺织品出口联合生产基地”的原则协议后,经过双方将近一年的努力,成效日见明显。

——扩大了联营范围。昆沪纺织行业联营协议生效后,上海市纺织局和所属规划办公室有关领导先后四次来昆进行实地调查,考察了18个县乡镇办厂,对昆山的纺织行业有了一个全面的了解,提出了进一步发展横向联合的意见。在此基础上,由昆山县政府和上海纺织局牵头,组织有关工厂企业,本着自愿互利原则,洽谈横向经济联合。目前,昆山与上海联营的纺织企业共有35家,其中合资经营的25家,占联营企业的70%。联营企业中,有5家毛纺厂,5家棉纺厂,2家麻纺厂,5家纺丝厂,10家服装加工厂。在全县范围内初步形成了以联营企业为骨干,棉、麻、毛、丝门类比较齐全,纺、织、印染、服装基本配套的纺织工业体系,产业结构日趋合理,发展后劲方兴未艾。

——提高了产品质量。昆山与上海的纺织联营企业，多数以上海的大企业为依托，名优特产品为龙头，依靠技术进步，提高产品质量，增强市场竞争能力，取得了较好的经济效益和社会效益。昆山纺织厂与上海第二纺机厂合资联营的涤纶纺织厂，于 1985 年 9 月建成投产后，认真学习上海的管理经验，对职工进行技术培训，并建立了严格的质量管理制度。1986 年这个厂生产涤纶长丝 1500 吨，产品质量达到部颁标准，一级品率保持在 92% 以上，全年完成产值 3634 万元，盈利 175 万元。

——增强了创汇能力。以出口创汇为目标，这是昆沪纺织业联营的一个特色。昆山作为上海纺织品出口的联合生产基地后，瞄准国际市场，创汇产品从无到有、由少到多。1986 年，全县乡镇企业出口商品收购额 4680 万元，其中与上海联营的纺织企业的出口额占一半以上。去年与上海新结成联营对子的 21 家纺织企业中，有一半左右都是以出口创汇为目标的。花桥镇新浦村与上海衬衫厂合资联营的上海衬衫厂二分厂，是一家生产出口衬衫的专业化工厂，现有 550 名职工，6 条生产流水线，1986 年生产出口衬衫 72 万件，价值 603 万元，产品远销美、日、西欧等 30 多个国家和地区，被评为上海市外贸出口优质产品。

——加快了发展步伐。纺织工业基础较差的昆山县，自从与上海开展横向经济联合后，凭借上海科学技术发达、工艺设备先进、市场信息灵敏等优势，使纺织工业得到了较快的发展。1986 年全县纺织工业产值 5 亿多元，比上年增长 67%，居全县六大行业之首，远远超过全县工业 38.5% 的平均增长速度。昆山印染厂原来是全县有名的后进单位，1984 年同上

海二十二漂染厂结成联合后，当年就扭亏为盈；1985年产值3125万元，实现税利140万元；1986年生产更上一层楼，完成产值5572万元，居全县第一，获税利300多万元。1986年2月，这家厂还与二十二漂染厂达成了新建1条180阔幅多品种染整生产线的协议，双方投资1300万元。经过一年努力，新项目已建成投产，年染整生产能力可达到1500万米，成为全县的印染中心，并填补了苏州市纺织行业的一项空白。

昆山与上海纺织业联营取得成功，主要是联合的基础比较好，双方都有诚意，恪守信誉，对联合中遇到的新情况、新矛盾，能及时交换意见，互谅互让，协商解决，不使问题成堆。昆沪联营的实践证明，行业间的联合是人才、资金、技术、资源和流通渠道的综合联合，它有助于整个行业结构、产品结构的合理调整，有利于提高整个行业的生产、技术和管理水平，是多快好省发展行业经济的一条有效途径，具有十分广阔的前景。

（作者单位：中共昆山县委办公室 写作时间：1987年）

深化横向联合 促进乡镇企业健康发展

吴佳叶

—

治理整顿是对过热经济进行降温，理顺各方面的关系，促进国民经济的健康发展，是全局的需要；乡镇企业只有抓住治理整顿的机遇，主动地调整，才能走上健康发展之路。但治理

也给乡镇企业带来了资金紧张、市场变化、效益下降等新的考验。如何摆脱困境，找到新的发展契机？昆山市委、市政府通过深入调查，发现一些横向联合搞得比较好的企业，在治理整顿中不仅很好地生存下来了，而且还有发展，与面上一般企业困难重重的景况迥然不同。这就给昆山乡镇企业的调整指明了方向 深化横向联合 进一步扬己之长 避己之短 甘心当好大企业的配角，把乡镇企业的生产间接纳入大工业轨道，就能立于不败之地。基于这样的认识 从 1988 年四季度以来 昆山市明确提出 抓住国家对大中型企业“三线”军工企业和外贸出口企业的倾斜政策以及这些企业自身需要延伸扩散的机遇 充分发挥本地地理资源优势 走出去 请进来 找靠山 结对子，在深化横向联合上做文章，进一步拓展同城市大中型企业的联合，同内地“三线”企业的联合，同外贸口岸公司的联合，同大专院校和科研单位的联合，努力促使乡镇企业搞好产品结构的调整，积极探索乡镇企业在治理整顿中继续前进的新路子。

二

在深化乡镇企业横向联合过程中，昆山市从企业的实际出发 因地制宜 积极推进全方位、多功能的各种联合。其主要形式有：

一是参加集团，增强实力。乡镇企业跻身企业集团，把小船靠在大船上，能够克服船小经不起风浪的劣势，有利于增强自身的经济实力，提高应变能力和竞争能力。市委、市政府明确提出，乡镇企业要在整治中对外参加大集团，对内组建小群体，把横向联合推进到一个新阶段。1988 年以来 全市有 30

多家乡镇企业分别加入上海康达、金星、凤凰、纺机、羽绒等企业集团。这不仅提高了企业的知名度，更重要的是找到了靠山，有利于克服整治中遇到的困难。同时在内以乡镇骨干企业为依托，组建了生化、化纤、纺机、玩具和电子线路板等 6 个联合生产群体，吸收 90 多家乡村企业作为成员厂，把乡镇小企业组成排、连成串，较好地经受了治理整顿的考验。

二是合资联营，共同发展。在加工协作的基础上，近几年来进一步发展了城乡合资联营企业，形成互相依存、不可分割的紧密联合。到 1989 年底，乡镇企业共有合资联营企业 150 多家，占联营企业总数的二分之一。这种联合从双方的主客观条件出发，扬长避短，取长补短，是两种优势在较高层次上的紧密结合，比一般的联营合作，具有更多的优越性。

三是行业联合，全面协作。从 1985 年起，昆山纺织工业同上海实行全行业联营，进而又发展成为上海纺织品出口联合生产基地，逐步形成了一个以联营企业为骨干，出口创汇为目标，棉麻化纤门类齐全，纺织、染整、服装配套成龙的工业体系，1989 年产值 13 亿元，利润 2800 万元，分别比上年增长 22% 和 20%。1989 年上半年，昆山又同上海轻工局达成了轻工产品全行业联营的协议，把一部分乡镇企业的轻工产品纳入城市的工业结构中，围绕整个行业的一系列工作，在产品开发、项目设计、生产工艺、销售服务、出口创汇等方面全面合作，有着更旺盛的生命力。

四是企业兼并，优化组合。在调整乡镇企业过程中，昆山积极慎重试行企业之间的兼并和有偿转让，使一批濒临倒闭的企业获得了新生。1989 年以来全市有 20 多家乡镇企业被优势骨干企业兼并。巴城镇第一丝织厂，经营数年，连续亏损。

1988 年底，被实力较强的镇办骨干厂——苏晋合成纤维厂兼并后，加强管理，更新设备，开发了新产品，如用苏晋厂的有光丝生产仿真丝的衬衫原料，代替过去的线绉被面，生产经营出现转机，产品销售见好，企业起死回生。

五是建设基地，保障生产。昆山的乡镇企业，大多是“两头在外”。治理经济环境，整顿经济秩序，主要生产资料实行专营，给以市场调节为主的乡镇企业增加了新的难度。针对这一情况，1988 年以来，开发原材料基地逐渐成为昆山深化横向经济联合的热点，目前全市已同全国 20 多个省市、60 多个单位建立了稳定的经济联系，新建了两淮、山东、内蒙等煤炭协作基地，创办了红叶石油化工联合公司等联营企业，在一定程度上缓和了原材料紧张的矛盾。

三

昆山乡镇企业深化横向联合，取得了积极成效，其主要作用：

一是促进了产品结构调整。通过深化横向联合，昆山很多乡镇企业不仅对产品进行了适应性调整，还进行了开发性调整，主要是通过科技攻关，开发新的产品。石浦乡工业生产过去长期徘徊。治理整顿以来，乡办的毛纺、皮革、染厂等企业，分别同上海大中型企业和科研单位联营协作，引进资金、技术，对原有企业进行技术改造，开发新产品 10 多只，新增效益 150 多万元，还带动了一批老小差企业。1989 年全乡产值、利润都比上年增长一倍多。今年上半年，产值、利润又分别比去年同期增长 34.7% 和 32.5%。

二是促进了企业内部管理。在治理整顿中，昆山市各级领

导把加强管理，练好内功，挖掘内涵增产潜力，作为乡镇企业求生存、求发展的重要着子抓紧抓好，并注重通过深化横向联合，借鉴全民企业的经验，提高乡镇企业的管理水平。

四是促进了外向型经济的发展。紧靠上海近郊的花桥镇，充分发挥地理优势，先后同上海外贸部门、出口专厂搞了 7 个合资联营企业。他们抓住国家对出口创汇产品“网开一面”的倾斜政策，大力发展外向型经济。1989 年完成外贸收购额 5000 多万元，工业产值突破 2 亿元，取得了较好的经济效益和社会效益。

（作者单位 中共昆山市委政研室 写作时间：1990 年）

昆山乡镇企业设备脱壳转移情况的调查

中共昆山市委政研室

最近，我们就我市一些乡镇企业设备脱壳转移到中西部地区的情况，去 6 个镇的 8 家企业进行了专题调查，深感这是一项重要的战略抉择，是进一步提高发展企业的成功举措。

有益的尝试

调查 6 个镇的 8 家企业是 玉山镇羊毛衫厂、秧浦村通达有限公司、巴城镇羊毛衫厂、宋家村袜厂、正仪镇 AB 保健品总厂、张浦镇罐头厂、陆家镇袜厂、蓬朗镇失蜡浇钢厂。其中 6 家是镇办企业，1 家是村办企业，1 家是私人与集体联办企业。从 1991 年年底开始 这几家企业以自有的设备、技术、产品为

资本，向中西部地区扩散转移，先后办起了 9 家联营企业，总投资 417.6 万元 其中脱壳设备投资 329.6 万元 技术扩散投资 18 万元，产品商标投资 10 万元 流动资金投资 60 万元。主要落户于新疆的阿克苏，广西的桂林，陕西的岚皋，江苏的涟水、灌南 其中陕西岚皋最多，有 5 家，到去年 9 月底止 除一家尚在筹建外，其余均已投产。

这 8 家企业的脱壳设备转移情况，大体可分三类：一是“腾笼换凤”型。这些乡镇企业有的有了新的项目意向，把老设备脱壳转移到内地，利用老厂区、老厂房再上新项目，这类转移占了 67%；二是对口扶贫型。陕西省岚皋县和江苏省涟水县是昆山的对口责任扶贫县，通过协商沟通，牵线搭桥，把本市乡镇企业中的一些闲置设备引入这些对口扶贫县，兴办新的横向联营企业 这类转移占 22% 三是优势扩散型。本地企业利用自有产品、技术和市场优势，主动向原材料产地和产品销地延伸转移，以稳定原材料供应，拓宽市场销售，这类转移占 11%。

实践的效果

本地一些乡镇企业设备脱壳转移到中西部地区，受到当地干部群众的普遍欢迎。从经济情况看，时间虽然不长，有 7 家企业已开始盈利，大多数成为当地的骨干企业，有的成了利税大户，有的成为企业管理先进单位，并带来了许多好处。

一是发挥了工业设备的潜能效应。这些脱壳转移的设备，绝大部分已经收回折旧，转移后重新发挥效能。巴城镇脱壳到岚皋的羊毛衫设备，填补了当地羊毛衫生产空白，产品受到广大消费者的欢迎。陆家镇脱壳到新疆阿克苏的丝袜织机，生产

的加厚丝袜深得维吾尔等少数民族的喜爱。张浦转移到桂林的罐头加工厂，生产的白果罐头品种优、质量好，产品全部外销，1993 年白果罐头订购一空，全年创利润 100 多万元。

二是腾出笼子，换来新风。张浦罐头厂设备转移以后，腾出厂房与外商共同投资 100 万美元，办起了中外合资的前程针织有限公司；玉山镇珠莉兰羊毛衫厂设备脱壳后，将老厂区的 11 亩地出让给台商，办起了摩卡食品有限公司；巴城镇羊毛衫厂把原厂区一分为二，兴办了两家中外合资项目；秧浦村把部分百叶窗生产设备转移到岚皋，积极开发新品，生产国内首创的空气净化器，经济效益成倍增长。

三是有利于资源的优化配置。蓬朗镇将耗电较多的失蜡浇钢设备转移到陕西岚皋县，利用当地能源充沛的优势，联办失蜡浇钢厂，仅电价一项每度可节约 0.60 元，全年可节省电费开支 25 万元。广西桂林出产的白果以粒大肉糯而闻名海内外，张浦罐头厂把水果罐头生产流水线搬到桂林后，生产的白果罐头汁清果整，受到外商欢迎。正仪镇 AB 保健品总厂看准苏北棉花产地这一优势，在转移 AB 保健裤加工设备的同时，把老厂的针织设备也全部脱壳到灌南县，年产针织棉布 100 吨，40 吨用于当地联营厂后道 AB 裤生产，60 吨返回正仪总厂，形成了固定的原料供应基地。

四是扩大了产品的市场覆盖面。去年 3 月和 9 月，正仪 AB 保健品总厂利用本厂的老设备，分别在陕西岚皋和苏北灌南两地办起了第 9 和第 10 两个分厂，年产保健裤 180 万条，全部在当地销售；秧浦村与岚皋县民政局联营的百叶窗生产项目，去年 3 月正式投产，年产塑料百叶窗 30 万平方米，产品就近在陕西、四川、湖北等地销售，提高了市场占有率。

得到的启示

乡镇企业设备脱壳转移，总的说来是成功的，从中得到的启示是：

第一，要采取积极引导的方针。沿海发达地区的乡镇企业，在当地的发展过程中，既遇到市场经济新体制的挑战，又受到原辅材料和能源不足的困扰。而中西部地区幅员辽阔，资源丰富，市场潜力很大，但经济技术相对落后。通过横向联合，加强经济技术协作，把沿海发达地区的设备、资金、技术、产品转移过去，既有利于中西部地区乡镇工业的起步与发展，摆脱贫困面貌，振兴地方经济，也有利于沿海发达地区腾笼换凤，提高设备档次，促进乡镇企业再上新的台阶。这是一件利国利民的大好事。要从振兴全局经济的高度来认识“腾笼换凤”的重要性、必要性，采取积极引导的方针，主动出击，加快步伐，自觉地积极地搞好乡镇企业的设备脱壳转移。

第二，要坚持互惠互利的原则。沿海发达地区地乡镇企业将设备脱壳转移到中西部地区，是一种法人经济行为，而不是“恩赐”，不是卸包袱，也不是单纯的扶贫。因此，必须本着自愿互利、共同发展的原则，在协调一致的前提下，按照经济规律办事。这样的经济技术合作才能持久巩固，得到有效的报偿。实践证明，在促进设备脱壳转移过程中，领导的参与支持、部门的牵线搭桥是必要的，但必须坚持自愿原则，不能硬凑合，不能简单化，不能急于求成，否则欲速不达，好心办不成好事。

第三，要认真做好细致的工作。在协议签订之前，合作双方都要认真调查研究。转移方要充分考虑对方的工业基础、资金、能源、市场容量等各种因素，认真负责地搞好设备的脱壳