

乡镇企业历史性 跨越的四大转移

刘善璧

伴随农村改革开放的进程,武汉乡镇企业在农村单一经济内部孕育、渐变、重组,乃至异军突起,一跃成为农村经济的主体和全市国民经济的重要增长点与支撑点。从“作坊经济”中脱颖而出的乡镇企业,目前正处在一个由量的扩张到质的飞跃的历史发展阶段,要谋求新时期乡镇企业向更高层次的发展,不失时机地推进四大战略转移。

一、所有制结构由单一型向多元化转移

长期以来,乡镇企业的发展受到“姓资”、“姓社”问题的困扰,发展上一直难以完全摆脱“一大二公”的历史阴影,人们往往习惯于片面强调发展乡村集体企业,客观上形成了以乡村集体经济为主的单一型所有制结构。近几年来,武汉市乡镇企业放开所有制形式,放手发展非公有制经济,“多轨运行,多轮驱动”才真正有了实质性的进展。1994年,全市实行股份合作制的乡镇企业累计3500家,总股金14亿元,新募股金7亿元;个体、私营企业累计11.42万个,从业人员24.2万人;小微亏集体企业公有民营2200多家,能人带资2.1亿元;三资企业达168家,总投资额11989.7万美元,协议外资金额6186万美元。乡镇企业逐步形成了多种经济成份并存的新格局。

尽管多元化的乡镇企业在农村市场经济的发展中呈现出旺盛的活力和宽广的容量,但忽视甚至抑制非集体性质乡镇企业发展的现象,在人们的观念和行为中仍然时隐时现,这样势必影响乡镇企业“上规模、上档次、上水平”的历史进程,因为乡镇企业发展单纯依靠乡村集体经济,已被实践证明越来越不适应新的形势,一是现有乡村集体企业既对行政组织的依赖性大,又受行政组织的干预多,且产权关系模糊,亟需改造;二是农村集体经济实力较弱,自我积累、自我发展的能力不强;三是乡镇企业投入严重不足,缺乏后劲,要尽快扭转局面,主要依赖集体企业的常规发展,很难有大的作为。在这种情况下,乡镇企业迫切需要建立一种资本聚集的机制,充分挖掘、聚集国内资金、技术、设备、人才,带来大投入,实现大发展、大提高。实践证明,发展以混合经济为主体的多元化经济组织不失为合理聚集各种社会资本的有效形式。混合经济形式适应性强,兼容性大,有利于优化资源配置,推动生产要素合理流动和重组;有利于盘活存量,促进集体资产的保值增值;有利于集聚社会的各种资金,加大投资强度;有利于多形式吸收外资,推动外向型经济的发展。这是当前乡镇企业在资本聚集上能否有新突破、在经济效益上能否有大提高的重要一环。我们必须把发展混合型经济作为资本聚集的一项战略性措施来抓,外引“三胞”(侨胞、台胞、港澳同胞)、内联“三大”(大型企业、大专院校,科研单位),全方位开放,大跨度联合,远距离“嫁接”,多途径

引进，使乡镇企业的发展形成一种全新的开放型的所有制结构。

首先要发挥优势，抢抓机遇，迅速把乡镇企业推向全市开放的前沿。乡镇企业对外开放虽然成绩不小，但总的来说，气魄不大，步子不快，规模较小，与武汉大开放的格局显得不协调、不相称。面对全国各地吸引外资的激烈竞争局面，我们要增加开放的紧迫感，发挥港台客商的国际资本看好武汉的优势，抢抓外资向内地转移的机遇，千方百计把生产力要素的挖掘和组合延伸到国际市场。在引资上，要善于寻大老板，找真老板，提高成功率。市里组团境外招商和引进大财团时，要让乡镇企业多参与、多接触，拓宽利用外资的渠道。在策略上，适当“让市场、让股权、让利益”，以“得资金、得技术、得效益”为目的，吸引更多的外商投资办厂。在利益上，多算大帐，多算自己的帐，少算别人的帐。在配合上，全市上下要群策群力，各有关部门要多开绿灯，形成乡镇企业招商引资全力服务的合力。同时，注意搞好两个结合：一是把吸收外资的数量与利用外资的质量结合起来，吸收外资要做到结构、质量、效益和素质并重，注重发挥外商投资的作用和效果，并进一步解决好自身的配套条件，努力办好已建的外商投资企业，使外商投资的总体效益有一个明显提高。二是把引进“硬件”与引进“软件”结合起来，既要引进先进的机器设备，尽快形成生产能力，又要重视引进先进的技术和管理经验，走“引进—消化—吸收—开发—创新”的路子。

其次攀亲结友，借梯登高，大跨度地发展内联企业。我市在发展内联企业方面取得了一定成绩，积累了丰富的经验，但从更高的要求看，仍然显得视野不宽，办法不多，步子不快。目前沿海先进地区乡镇企业发展受到资源和劳动力成本等方面的制约，正在千方百计向内地拓展，我市乡镇企业面临着极好的机遇，要大力发展与沿海先进地区的横向联合，借梯登高，借船出海，优势互补，共同发展；与此同时，还要主动承接“三线”地区企业和人才的转移，东联西引，攀亲结友，拓宽二、三产业发展渠道；积极参与国家东西部乡镇企业合作示范工程计划，借以提高自身素质；加强与“三大”联姻，携手合作，使“三大”的资金、技术、人才优势与乡镇企业的资源优势、政策优势、灵活的机制优势融为一体，优化组合，互相促进。

其三要深化改革，广度拓展，大力推行股份合作制。近两年我们在乡镇企业中推行股份合作制有了一些成功的尝试，但总的看来，起色不大，点与面结合不紧，规模效应不明显。现在不少乡镇企业仍然存在政企不分、产权不明、机制退化等问题，要克服各种思想障碍，增强改革的紧迫感。在措施上，以推动股份合作制为突破口，向深度进军，向广度拓展，加快产权制度改革步伐，经过几年努力，将大多数乡村集体企业和合作企业改造为股份合作制企业，有条件的可改造成股份制企业。具体操作上：一是筹资与转制相结合，筹资只是手段，转制才是目的；二是内外股东相结合，既要吸收本地股东，又要更多地吸收外地股东；三是放开与规范相结合，可先放开展发展，后逐步规范提高；四是新老企业相结合，新办企业一般按股份合作制形式设立，更要在老企业改造上取得突破。

其四要放宽政策，放开手脚，为个体私营经济发展创造更为宽松的环境。个体、私营企业是乡镇企业的重要组成部分，1994年，全市乡镇企业营业收入总额中个体、私营企业已占41%。但是，个体、私营经济仍然蕴藏着极大的潜力有待进一步开发。在思想观念上，要进一步认识个体、私营经济的重要地位，对个体、私营经济的认识，不能只停留在是对公有制经济的“有益补充”上，还要认识到个体、私营经济是社会主义市场经济的重要组成部分，是发展乡镇企业的一支重要力量，其作用是不可取代的。在经营方向上，要引导个体、私营经济向更大、更广的范围和更深、更高的层次发展，凡是国家、省、市人民政府放开经营的行业 and 项目，都要允许符合条件的个体、私营企业经营，鼓励他们发展生产型、科技开发型、外向型、生产生活服务型经济，支持私营企业收购、兼并和租赁国有集体中小企业，引导其向上规模、上等级的规模经营方向发展。在政策支持上，平等、公正地为个体、私营经济排忧解难，一方面，对个体、私营经济与其他各种经济成份一视同仁，不偏不倚，突出解决好个体、私营企业贷款难、用地难、办事难和“三乱”等问题。另一方面，要教育个体、私营企

业守法经营、诚实劳动，依法纳税，维护其职工的合法权益，引导其持续健康发展。

二、产品由顺向开发向逆向化转移

所谓顺向开发，简言之，就是本地能够生产什么就生产什么，实践证明，这种路子生产的产品与市场的关联度不高，我们的产品市场覆盖面不宽，竞争力不强，有的产品造成严重滞销积压，其根子往往源于这种思路；所谓逆向开发，就是市场需要什么就生产什么，原材料和市场两头在外。逆向开发有利于抓住现实需求，研究诱导需求，看到潜在需求，使产品生产与市场需求达到高度一致。长期以来，我市乡镇企业产品基本上是走的一条顺向开发的路子。早在人民公社的社队企业时期，就是以“为农业生产服务，为社员生活服务”为目的，社队企业的发展与封闭体制下自给、半自给的自然经济亦步亦趋。十一届三中全会以后，我市乡镇企业依靠城市工业起步，进入发展的黄金阶段。乡镇企业与城市工业挂在一起，干加活，做扩散件，拾遗补缺，充当配角，形成了以“产品扩散”、“协作配套”为主要特征的城乡配套型乡镇企业。城市工业的有力支持，促进了乡镇企业迅速起步和发展，但是，反过来乡镇企业对城市工业产生了极强的依附性，自身选择余地和发展空间窄小，其产品仍然走不出单一的“顺向开发”的围城。

90年代以来，我市乡镇企业新的市场面前，适时调整发展方向，开始注意产品与市场的关联度，进行了产品逆向开发的尝试，一批名优产品迅速打入国内外市场。象黄陂县羽绒服服装厂，面向市场，引进原料，开发产品，与外埠建立多重联系，每年从外地购进鸭、鹅绒400多吨，产品畅销国内北方市场和国外20多个国家，闯出了一条“两头在外”逆向开发的竞争之路。“八五”期间，我市走逆向开发之路，共开发新产品1007项，其中填补国内空白100多项，省市空白200多项，获国优1项，部优49项，省市优164项，现有出口创汇企业118家，出口产品56个品种，产品由低档次、低水平、配套型开始转向高档次、高质量、科技型、外向型。如解放化工厂的酪龙粘合剂获国优，替代德国进口产品；红桥橡胶厂的聚氨酯胶辊获部优，替代日本进口产品；黄陂化工厂的“一氟”是国内唯一纯度达到98%的厂家，产品主销日本、东南亚；新洲家用工具厂的搬运车靠质量打进日本、欧美市场；亚美蝶阀、田田珍珠、新光电线、长江钢丝绳等产品畅销全国。

全市乡镇企业尽管在产品开发上取得了令人瞩目的成绩，但是，从整体上看，产品档次低、花色品种少、更新换代慢、与市场脱节等问题较为突出，特别是水平高、叫得响、市场覆盖面广的拳头产品还很少，形成不了强大的支柱，与特大城市的地位极不相称。市场的竞争具体表现为产品的竞争，产品是企业的灵魂。乡镇企业在激烈的市场竞争中要立于不败之地，实现新的跨越，必须实施新的产品战略，充分利用武汉立体交通、客商云集这一市场“大屏幕”，在域外建立稳定的原料引进基地和产品销售基地，推进从顺向开发向逆向开发为主的战略大转移；集一流的技术、人才、设备，利用国际国内两种资源，抢占国内国外两个市场，力争经过几年努力，到本世纪末，发展100个科技含量高、附加值高、创汇高、效益高的“四高”产品，其中年营业收入5000万元的产品50个以上，过亿元的产品20个左右。为此，必须在三个方面下硬功夫：

第一，依靠科技，重视人才。搞好逆向开发必须以高科技含量为前提。产品是科技水平的标志，市场的竞争实质是科技实力的竞争，从经济发展的情况看，企业之间竞争的焦点越来越趋于科技进步，依靠科技进步成为乡镇企业持续、快速、健康发展的必由之路。目前，一些乡镇企业缺乏依靠科技进步的内在动力，科技意识淡薄，不少产品档次低、技术水平低、质量差，往往是“听得看得”。我们必须增强依靠科技进步的紧迫感，全面落实“科学技术是第一生产力”的思想，把企业的发展真正转到依靠科技进步的轨道上来。一方面，依靠科技开发产品新的功能，加快产品的更新换代，巩固、拓宽市场；另一方面，依靠科技人力开发

高科技产品，开拓、占领新的市场。

人才是科技的第一载体，没有人才，也就没有科技，人才的竞争成为企业竞争之源，谁早抢到了，谁多抢到了，谁就获得了下一轮竞争发展的优势。乡镇企业源于农村，干部职工绝大多数来自农民，技术素质先天不足，与国有企业、三资企业相比，乡镇企业最大的弱势就是人才匮乏，而乡镇企业的发展人才是关键，人才问题解决好了，资金、技术、产品等问题都会迎刃而解。因此，加速引进、培养人才对于乡镇企业的发展尤为迫切和重要。要采取有力措施，在乡镇企业中营造尊重人才、尊重知识的氛围，大胆选拔启用那些敢想敢干、善谋实干甚至犯过错误现已改正的各种能人；创造条件引进国内外技术人才和管理人才；多种形式培训乡镇企业干部职工；保护各类人才合法经营活动和合法的收入报酬，重奖有突出贡献者。同时，大力推广和平乡实施人才战略，带来经济腾飞的经验，学习借鉴黄陂县大胆启用农村能人，开发能人经济的经验。

第二，强化质量，争创名牌。逆向开发的产品要抢占市场制高点必须以过硬的质量为前提。武汉市乡镇企业的产品质量是随着乡镇企业的不断发展壮大而逐步提高的。但存在的质量问题仍不容忽视，有的企业重数量、轻质量、重发展、轻提高，放松了质量管理工作，产品质量稳定性差。当今国内外市场对质量的要求越来越高，乡镇企业面临的竞争对手越来越多，越来越强，在这样的新形势下，如果不全面提高产品质量，一部分乡镇企业将失去生存的条件，被激烈的市场竞争所淘汰。乡镇企业必须不断强化质量意识，牢固树立“质量是企业生命”的观念，严格执行国家标准、国际标准，用先进的设备、科技的手段、健全的制度组织生产和检验，确保产品质量。在质量问题上，不掩丑、不护短，坚决抵制假冒伪劣产品。而且还必须充分看到，市场竞争越来越依赖于名优产品，这是一个大趋势，乡镇企业应当认清、适应这个趋势，要有名牌意识，坚持高标准、高质量、争创名牌，多出精品。

第三，依靠信息，不断创新。搞好逆向开发必须以灵敏的市场信息指导为前提。开发市场信息的现实途径是设立上下贯通、左右相连、纵横交错、功能齐全的市场信息搜集传递体系，市、区县乡镇主管部门应成立信息开发中心，向乡镇企业及时提供高效、准确、超前的市场信息，使信息向产业化方向发展。乡镇企业要以国内外市场需求为导向，及时调整产业结构和产品结构。在产业结构调整中，盯住国内市场的“热门”、“空档”和“薄弱点”，发挥各种优势，大力发展自己的优势产业和优势产品。在产品结构调整中，坚持细分市场的要求，根据不同消费层次搞好对口开发，突出抓好高科技产品的研制和生产，加快新品种的更新换代。如高潮村与台湾合资生产的莲藕汁，产品90%出口创汇，其规模、质量在国内属首创。团结村引进华工大的人才、技术，开发生产的科技产品——激光成套设备，居国内领先水平，投产仅几个月，国内外订单纷至沓来。乡镇企业与大专院校、科研单位携手合作研制、开发新产品，大有潜力可挖，是一条产品开发的捷径。

三、规模从小打小闹向集团化转移

乡镇企业在发展初期受到资金、技术、场地等条件的限制，生产经营上只能是小打小闹。但是，乡镇企业正是凭“船小好调头”的优势，靠土地、劳动力等廉价的资源启动，靠优惠的政策和灵活的机制驱动，在市场的夹缝中生存、发展、壮大。如今由于竞争环境的变化，“船小好调头”已演变为“船小难出海”、“船大搏风浪”。乡镇企业在创业伊始靠灵活的市场战略获得一定利益后，不少企业就难以再上一个档次，在日趋激烈的竞争中，由于起点较低，规模较小，单枪匹马，力不从心。近两年来，我市一批有远见的乡镇企业家，为了寻求新的发展，开始组成“联合舰队”，目前，全市共组建乡镇企业集团20多家，大部分进入全市乡镇企业“二十强”之列，成为乡镇企业的“排头兵”。

市场的竞争就是实力的竞争，没有规模就没有实力，而集团化是实现规模经济的最佳途

径,是富有强大生命力和远大发展前途的现代企业组织形式之一。总的来看,武汉市乡镇企业“小不点”多,大企业少,没有形成规模优势,1994年全市乡村集体企业平均产值只有183万元,营业收入达5000万元或利税过500万元的“大块头”只有17个。面对各种竞相发展集团、开发规模经济的竞争与挑战,武汉乡镇企业的持续快速发展,越来越需要一批企业集团特别是大集团的支撑和推动。如和平乡现有8个集团公司,共有68个成员企业组成,今年头7个月所创产值、利税分别占全乡的35%和42%,8个集团成为和平乡经济的“顶梁柱”。为了增强武汉市乡镇企业整体实力,必须尽快改变“小、散、全”的状况,走规模经济之路,从现在起牢牢牵住企业集团这个“牛鼻子”,加紧培育发展一批规模大、实力强的“经济巨人”。

首先,明确思路,找准坐标,制订发展规则。今后一个时期,武汉市培育发展乡镇企业集团的基本思路是:以市场为导向,以改革为动力,培植一批以名优产品为龙头,以优势企业为依托,以资产为主要纽带,经济实力强、支撑作用大的企业集团。经过几年努力,到本世纪末,形成一批“经营规模化、多元化,管理科学化,规范化”的企业集团,年营业收入过5亿元的乡镇企业集团20家,其中过10亿元的8~10家;年营业收入10亿元左右的村级企业集团20家,其中过20亿元的1~2家。

其二,培植骨干,壮大龙头,联动千家万户。重点扶持一批竞争力强、规模大、产品好、效益高、后劲足和营业收入超亿元、利税过千万元的骨干企业和骨干村。市、区、县、乡镇集中精力、物力、财力层层各抓一批重点企业和重点产品,市技改贷款、财政贴息和财政周转金向重点企业的重点产品倾斜,促其迅速长大,形成规模,向集团化发展。以重点产品和龙头企业为纽带,以乡办、村办、组办、户办、联办为载体,大力度地进行主导产品的系列开发,不断扩大批量和占有份额,带动专业户、专业组、专业村、专业乡再上规模和档次,形成一村一品、一乡一业的区域化格局,引导专业村、专业乡组建成企业集团。要把发展绿色企业与培植农副产品加工龙头有机结合起来,外联市场,内带农户,加快农业产品化进程。

其三,横向联合,纵向联体,营造“航空母舰”。集团化不是搞行政性的“强捏合”和“拉郎配”,不是把几个穷企业捆在一起形成“丐帮”一起讨饭吃,而是要攀高枝、垒新巢,引大风,形成新群体。要引导同类产品的企业,以优势产品为龙头,以优势企业为依托,组建企业集团;支持有实力的企业通过扩张裂变、参股控股、兼并合并等途径上规模、增实力,发展成企业集团;鼓励乡镇企业在平等互利的基础上开展跨地区、跨所有制的经济、技术联合,投靠大集团。

四、场地从见缝插针向集中化转移

乡镇企业创办时一般在乡、村的行政区域范围内见缝插针,安家落户。1994年底,全市共有12.83万个乡镇企业,其中一半以上分散在自然村落。这些办在村里的企业,靠农村廉价的土地、劳动力等资源优势起步,比城市工业曾显示出相当大的优势,但步入日趋规范的竞争市场后,信息不灵、交通不便、块头不大、协作不紧,以及环境污染、资源浪费等问题,日益成为制约乡镇企业进一步加快发展的突出矛盾。迅速改变乡镇企业“村村点火,处处冒烟”的分散格局,合理布局,建设乡镇工业小区,走集中发展、规模经营的路子,已迫在眉睫。

第一,要把乡镇企业的发展与工业小区建设结合起来。近两年武汉市把发展乡镇工业小区作为乡镇企业“三上”的重大举措,各地从实际出发,按照“科技规则,多方筹资,项目起步,滚动发展”的方针,抓住有利时机,抓紧建设步伐,一批布局合理、设施配套、功能齐全的小区相继启用,陆续迁入了一批乡村企业,引入一批私营、内资、外资企业。如郭徐

岭乡村工业小区，总规模达 2000 亩，已建标准厂房 13 栋，面积 11.9 万平方米，引进各类企业 20 多家。江汉区乡村办工业小区，已建标准厂房 17 栋，引进 12 个企业，全部开工生产。实践表明，发展乡镇工业小区在优化资源配置、调整产业结构、加速农村工业化、城市化等方面都发挥了积极的作用。从总体看，武汉市乡镇工业小区还刚刚起步；没有形成气候，发展不平衡，受到资金问题的困扰而进展缓慢。发展乡镇工业小区是改变乡镇企业面貌、拓宽新的发展空间、提高总体效益的一项重要措施，各地要下大决心、搞大投入、继续抓紧抓好，以厂兴区、以区促厂，协调发展。要充分发挥工业小区“统”的功能，统一建设好水、电、路、气、通讯等基础设施，统一安排好生活服务设施，统一搞好“三废”的综合治理、回收利用，既可节省企业投资，又减少生产管理人员，从而提高企业经济效益。工业小区建设要与优化产业结构相结合，从本地经济、地理和资源的优势出发，规划小区建设的重点和发展方向，项目上突出发展高新技术产业，进入工业小区的企业都必须具备一定的规模，产品好，效益高，做到“开一片，发一片”。工业小区建设还要与发展外向型经济相结合，通过多种形式吸引外商投资办厂，大力发展出口创汇企业，走向国际市场。

第二，要把“造厂”与“造城”结合起来。乡镇企业的发展与小城镇建设相辅相成，相得益彰，小城镇建设的快速发展为乡镇企业的发展提供了良好的载体，乡镇企业的发展又为小城镇建设提供了物质基础，因此，乡镇企业的发展要与小城镇建设有机结合起来。一方面，小城镇建设中要把发展乡镇企业和各类市场放在突出位置，为乡镇企业发展创造良好的环境。小城镇功能分区上，要精心设计科学规划农业保护区、工业发展区、商业服务区、居民住宅区，并严格按功能分区进行建设。另一方面，要鼓励引导乡镇企业向小城镇聚集，集中建设，连片开发，依托小城镇兴办工业、商业小区。在小城镇发展模式上，坚持因地制宜，突出特色，针对各城镇不同的地理位置、自然条件、工业基础、产业结构等状况，充分发挥各自独特的优势，形成以经营带动为特征的多种模式。如沌口镇和郭徐岭乡可依托“车城”，大力开发与此相关的产业，形成以轿车关联产业为主体的工业基地型；阳逻镇可依托开发区，围绕电厂和港口建设，开展工业布局，形成工交贸综合发展的格局。

第三，要把乡镇企业的发展与建设现代化国际性城市结合起来。武汉市乡镇企业的发展要着眼于 21 世纪，着眼于现代化国际性城市的发展目标，为建设现代化国际性城市出大力。要树立大市场的观点，坚持国内市场、国际市场的全面拓展。大力提高现有出口产品质量和档次，重点抓住国际市场需求量大、前景广阔的产品搞改造、扩规模、巩固扩大国际市场占有率。面对国内、国际市场逐步融合的趋势，对新上项目一定要坚持高起点、高标准、外向型，引进国外先进的技术、工艺、设备，开发“高、精、尖”产品，开拓国际市场。要树立大产业的观点，坚持一、二、三产业全面发展。作为一个开放城市，三产业必须大发展，乡镇企业也应在发展三产业上做大文章。如黄陂木兰湖和新洲道观河大力开发旅游资源效果十分显著；唐家墩村兴建的远东花园大酒店已进入装修阶段，即将跻身于全市仅有的几家四星级饭店之列；石桥村与美国一家公司已签约合作投资 3 亿元人民币兴建高等级、大众化、综合性强的大型娱乐项目——“迪斯尼乐园”，在全市属首创，适当发展高档次的酒店、娱乐业是建设国际性城市的需要。徐东村地处二桥经济带，寸土寸金，村里统一规划，集中建设标准较高的农民住宅楼，腾出土地搞开发、发展三产业。一些地处城中的乡村，都要向都市化迈进，为建设国际性城市增添光彩。要加快与国际经济的管理对接，乡镇企业要下决心改善经营管理，尽快建立与国际市场、国际惯例相适应的管理机构与运作方式，在产品质量、成本核算、会计制度等方面逐步与国际标准、国际惯例接轨，向国际先进水平看齐。加速引进和培养精通国际金融、国际贸易、涉外法规等涉外经济管理人才，抓紧培养造就一批外向型乡镇企业家。

（责任编辑 曾德国）