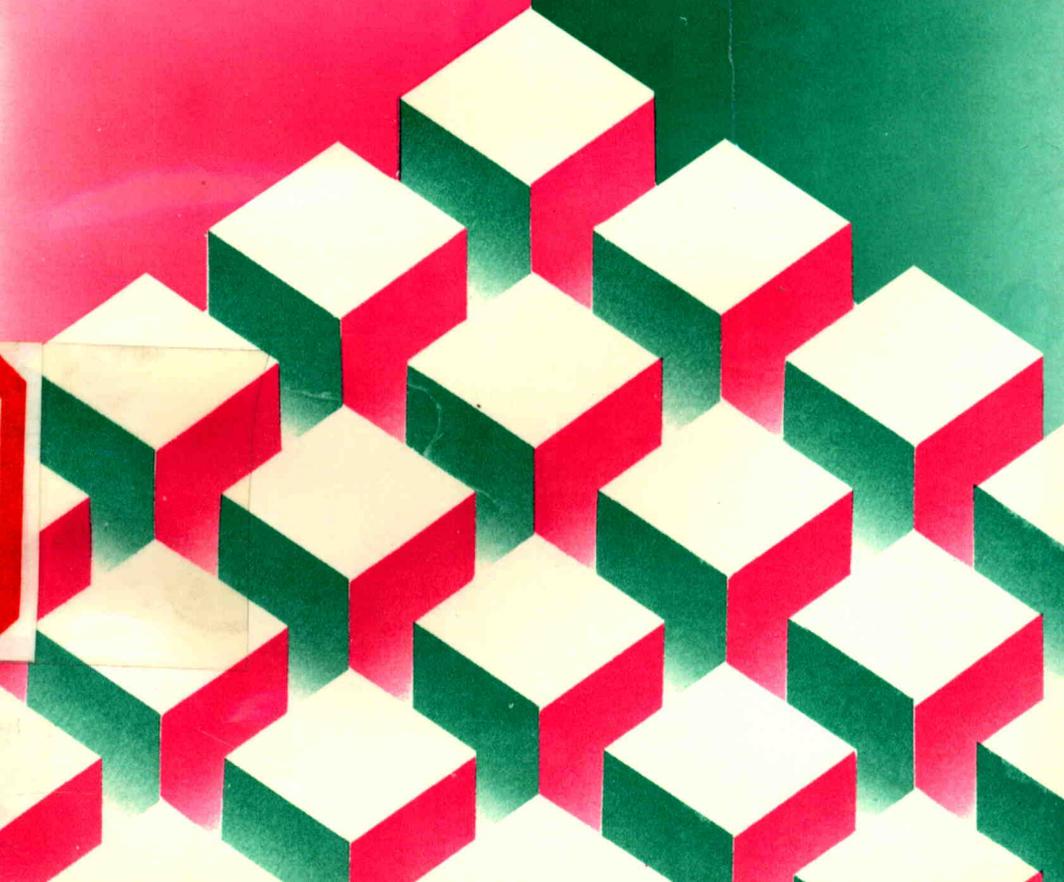


新疆人民出版社

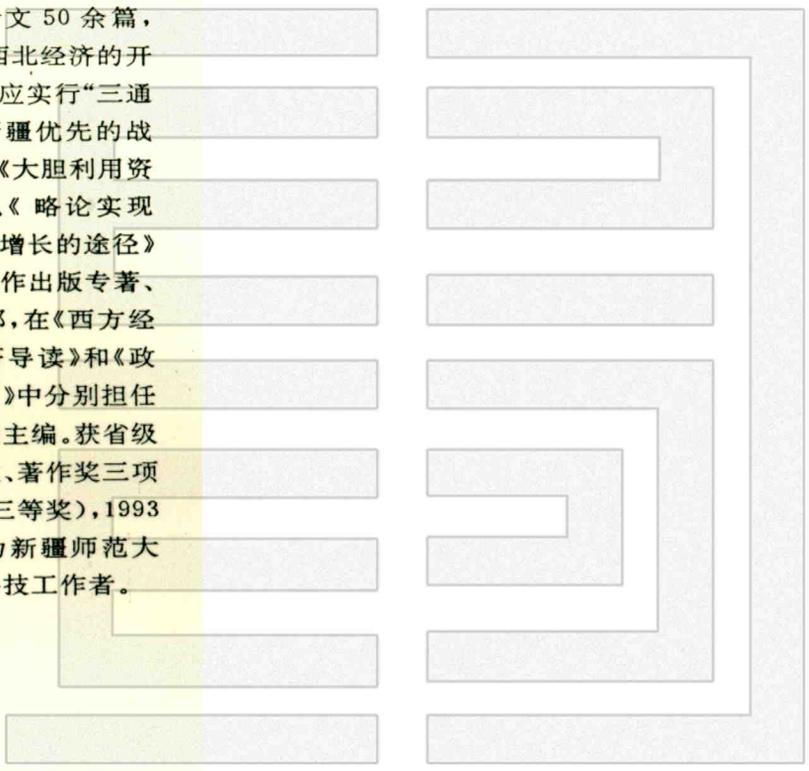
# 新疆 发展研究 乡镇企业

司正家 等著

新疆市场经济研究



司正家,男,汉族,1965年毕业于兰州大学经济系。新疆师范大学法经系经济学副教授,硕士研究生导师,中华外国经济学会理事。从事经济理论教学与研究30余载,共发表经济论文50余篇,主要有《西北经济的开发与发展应实行“三通两开”,新疆优先的战略方针》、《大胆利用资本主义》、《略论实现低通胀高增长的途径》等。共合作出版专著、教材8部,在《西方经济学名著导读》和《政治经济史》中分别担任主编和副主编。获省级优秀论文、著作奖三项(一、二、三等奖),1993年被评为新疆师范大学先进科技工作者。



F-279.243

F279.243

(W) 3

0080239

新疆市场经济研究

# 新疆乡镇企业发展研究

新疆人民出版社

新疆维吾尔自治区图书馆藏书

772715



新疆维吾尔自治区图书馆XT0-0080239

新疆师范大学出版基金资助科研项目  
研究课题

新疆维吾尔自治区「八五」社科规划重点

成员 司正家 张大湘 吾买尔·拜克力  
组长 司正家 顾 问 任志实

《新疆乡镇企业发展研究》课题组

بىزدا بازار كارخانىلىرى ئېشىمىز ۹۵۵ مىليون دىن ئاشىرىشقا  
تولۇق ئىجاد سېتىش ئېشىمىز، مەنئە تەخەللىق  
سەۋىيە يېتىش ئورقۇنى بېشىنىڭ تەۋقەرە بولۇپ

سېتىشقا ئىقتىسادىنىڭ تېز يۈكسەلىشىنىڭ قەلەم تۈرۈكى، نەخمۇ كۆپ  
ئالەمدا رىئە، مۇتەخەسسىلەر، رىئە ۋە ئەھلى خىزمەتچىلەر رىئە بىزدا  
بازار كارخانىلىرىنىڭ تەدەققىياتى ئۈستىدە تەتقىقات ئېتىبارىدا بولۇپ  
داۋامىمىز بىزدا قىسقا ۋاقىتتا زامانەۋىيلىكى ۋە ئىجتىمائىي ئىقتىسادىدا  
يۈكسەلگەن بىلەن ساغلام تەدەققىياتىنى ئىلتىزام سۈرۈش ئۈمىدات  
قىلىمىز.

ئابدۇرېھىم ھامىد

۱۹۹۵. ۸. ۱

乡镇企业是我国九亿农民的伟大创造，是我国各族人民奔小康、共同富裕的必由之路，是新疆经济腾飞的重要支柱。愿更多的学者、专家 and 实际工作者研究乡镇企业的发展，推动我区农村现代化和社会经济的高效、健康发展。

阿不都热衣木·阿米提

1995年8月1日

## 序 言

十一届三中全会以来,在党的改革开放方针指引下,我国农民为了脱贫致富,为农村亿万剩余劳动力开拓新的就业门路,发扬大无畏的敢闯敢创精神,走出了一条自我积累、自我发展、自主经营、自负盈亏,进厂不进城、离土不离乡,实行城乡一体化、农工一体化、工贸一体化等多种形式的发展乡镇企业的道路。到 1994 年,全国乡镇企业职工人数已达到 1.2 亿人。乡镇企业总产值达到 39 180 亿元,占全国农村社会总产值的 75%,其中乡镇企业工业产值 30 940 亿元,占全国工业总产值的 50%,乡镇企业出口交货值达到 3 300 亿元,占全国出口交货值的 50%。乡镇企业已成为我国国民经济的重要组成部分,农村经济的重要支柱,出口创汇的生力军。

新疆乡镇企业在自治区党委、自治区人民政府的领导下,立足新疆资源,发挥资源优势,有了长足的发展。特别是邓小平同志视察南方重要谈话和党的十四大的召开,我国建立社会主义市场经济体制以来,发展更快,三年迈了三大步。1994 年取得了突破性的发展,乡镇企业总收入和总产值双双突破百亿元大关,达到 107.63 亿元和 102.54 亿元(现价),分别比上年增长 70.22% 和 65.16%。乡镇工业产值 53.09 亿元,增长 62.48%, 利税也有大幅度增长。吸纳农村剩余劳力 74.42 万人·人,占农村劳动力总数的 22.50%。

近年来,越来越多的领导干部、经济理论工作者认识到,包括乡镇企业在内的非公有制经济发展缓慢,是制约我区经济整体发展水平的关键因素之一。新疆是一个农牧业省区,实现农村工业化、城市化与现代化,是一个跨世纪的时代主题。沿海地区和其他先进省市的

经验证明,大力发展乡镇企业是农民走向富裕、农村走向富强、农业走向现代化的必由之路。

《新疆乡镇企业发展研究》开创了我区全面、系统地探索乡镇企业健康发展的先河,是一项极富现实意义的科研成果。它在以下几个方面有所突破和发展:一是调查覆盖面广,资料丰富翔实,把 13 个地、州、市和兵团系统乡镇企业分别作为相对独立的研究对象,填补了自治区这项研究的空白。二是把政策的演变和乡镇企业发展相结合,宏观研究和微观分析相结合,战略分析和对策相结合,涉及面广、难度较大、应用性强,实为可贵。三是从民族地区的特点出发,紧密结合各地发展的实际,以社会主义市场经济理论为指导,运用系统的方法、实证的方法、统计分析的方法,把新疆乡镇企业的发展置于全国大系统中,把各地、州、市和兵团乡镇企业的发展作为自治区社会经济大系统中一个子系统,突出了系统性、科学性、针对性和可操作性。四是首次提出了优势战略、服务战略、市场战略,重视营销机构和队伍的建设及乡镇企业和高效农业协调发展,建议兴办乡镇企业学院、学校,把培训人才作为长期战略目标,认为乡镇企业将是农村经济主导力量等观点,具有一定的超前性和预见性。

《新疆乡镇企业发展研究》是自治区哲学社会科学规划中的“八五”重点研究课题,历时两年多。课题的研究人员,深入南北疆各地和兵团团场实地考察、座谈,收集第一手资料;查阅档案,统计分析,征询专家意见,做了大量扎扎实实的工作。在三位作者中,既有从事理论研究、教学的学者教授,又有多年从事乡镇企业管理工作,熟悉乡镇企业发展现状的同志,还有少数民族理论研究工作,可以说从人员搭配、民汉结合、专长特长、理论和实践的结合上都颇具优势。他们两年多来的辛勤努力,为新疆乡镇企业的发展做了一件很有意义的工作,我作为一个乡镇企业工作者甚感高兴,并向大家推荐这本论著。它对广大从事乡镇企业工作的同志和理论工作者研究乡镇企业都有重要的参考价值,对经济专业和我区乡镇企业培训基地的教师

和学员来说也是一本好教材。

神州盛事层层出,边疆乡企日日新。我衷心希望全区各级党政领导、经济界的朋友们,一如既往,关心和支持乡镇企业的发展,研究乡镇企业这个大课题,推动我区乡镇企业持续、快速、高效、健康的发展,促进新疆经济的全面腾飞。

任志实

1995年8月10日

| 目 录                          |      |
|------------------------------|------|
| 序 言.....                     | (1)  |
| 第一部分 总 论                     |      |
| 第一章 新疆乡镇企业发展概况.....          | (3)  |
| 第一节 新疆乡镇企业的发展过程.....         | (3)  |
| 第二节 乡镇企业在新疆经济建设中的地位与作用 ..... | (10) |
| 第三节 新疆乡镇企业发展现状 .....         | (16) |
| 第二章 新疆乡镇企业发展的优势与特点 .....     | (20) |
| 第一节 新疆发展乡镇企业的资源优势 .....      | (20) |
| 第二节 新疆发展乡镇企业的基础设施和社会环境 ..... | (22) |
| 第三节 沿边开放的地缘优势与自然人文优势 .....   | (24) |
| 第四节 新疆发展乡镇企业的政策优势 .....      | (26) |
| 第五节 新疆乡镇企业发展的特点 .....        | (28) |
| 第三章 新疆乡镇企业发展的制约因素 .....      | (34) |
| 第一节 外部制约因素 .....             | (34) |
| 第二节 内部制约因素 .....             | (38) |
| 第四章 新疆乡镇企业发展战略思考 .....       | (44) |
| 第一节 指导思想及战略目标 .....          | (44) |
| 第二节 战略措施 .....               | (47) |

|                 |      |
|-----------------|------|
| 第三节 对策和建议 ..... | (51) |
|-----------------|------|

## 第二部分 分 论

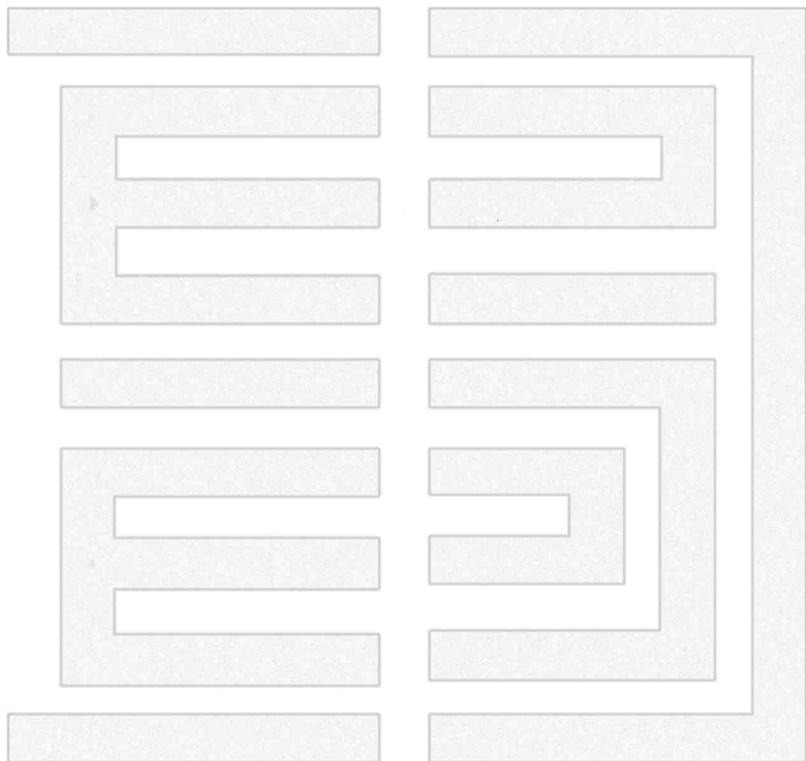
|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 第五章 乌鲁木齐—昌吉地区乡镇企业发展 .....   | (61)  |
| 第一节 乌鲁木齐市乡镇企业发展 .....       | (61)  |
| 第二节 昌吉回族自治州乡镇企业发展 .....     | (72)  |
| 第六章 北疆地区乡镇企业发展 .....        | (87)  |
| 第一节 伊犁地区乡镇企业发展 .....        | (87)  |
| 第二节 塔城地区乡镇企业发展 .....        | (101) |
| 第三节 阿勒泰地区乡镇企业发展 .....       | (110) |
| 第四节 博尔塔拉蒙古自治州乡镇企业发展 .....   | (120) |
| 第七章 东疆地区乡镇企业发展 .....        | (130) |
| 第一节 吐鲁番地区乡镇企业发展 .....       | (130) |
| 第二节 哈密地区乡镇企业发展 .....        | (141) |
| 第八章 南疆地区乡镇企业发展 .....        | (152) |
| 第一节 巴音郭楞蒙古自治州乡镇企业发展 .....   | (152) |
| 第二节 阿克苏地区乡镇企业发展 .....       | (163) |
| 第三节 克孜勒苏柯尔克孜自治州乡镇企业发展 ..... | (173) |
| 第四节 喀什地区乡镇企业发展 .....        | (183) |
| 第五节 和田地区乡镇企业发展 .....        | (193) |
| 第九章 新疆农垦乡镇企业发展 .....        | (204) |
| 第一节 新疆生产建设兵团乡镇企业发展 .....    | (204) |
| 第二节 农八师乡镇企业发展 .....         | (216) |
| 第三节 农四师乡镇企业发展 .....         | (223) |
| 第四节 农二师乡镇企业发展 .....         | (228) |

## 第三部分 典型经验

|                                     |       |
|-------------------------------------|-------|
| 第十章 先进县(市)发展乡镇企业经验.....             | (233) |
| 第一节 米泉县发展乡镇企业经验.....                | (233) |
| 第二节 喀什市发展乡镇企业经验.....                | (237) |
| 第三节 霍城县发展乡镇企业经验.....                | (239) |
| 第四节 乌鲁木齐农场管理局发展乡镇企业经验.....          | (243) |
| 第十一章 先进乡(镇)、村发展乡镇企业经验 .....         | (248) |
| 第一节 米泉县古牧地镇发展乡镇企业经验.....            | (248) |
| 第二节 呼图壁县大丰镇发展乡镇企业经验.....            | (252) |
| 第三节 乌鲁木齐县二官乡中营官村四队发展<br>乡镇企业经验..... | (254) |
| 第四节 乌鲁木齐县二官乡八家户村发展<br>乡镇企业经验.....   | (257) |
| 第五节 米泉县铁厂沟镇铁厂沟村发展<br>乡镇企业经验.....    | (261) |
| 第十二章 先进乡镇企业经验与模式.....               | (265) |
| 第一节 布尔津县毛纺厂经验.....                  | (265) |
| 第二节 乌鲁木齐市东山区天福化工厂经验.....            | (268) |
| 第三节 焉耆第二建筑安装公司经验.....               | (270) |
| 第四节 农七师 130 团棉纺织厂经验.....            | (273) |
| 附 录                                 |       |
| 新疆乡镇企业基本情况统计资料.....                 | (275) |
| 兵团农垦乡镇企业基本情况统计资料.....               | (287) |
| 1994 年乡镇企业亿元县(市) .....              | (289) |

---

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 1994年新疆乡镇企业先进个人 ..... | (291) |
| 主要参考文献 .....          | (293) |
| 后 记 .....             | (295) |



第一部分

总 论



# 第一章

## 新疆乡镇企业发展概况

《新疆维吾尔自治区乡镇企业条例》中规定,乡镇企业是指以农村集体经济组织投资和农牧民投资为主体举办的从事生产、经营和服务的经济组织。包括:(1)乡(镇)、村、村民小组或集体经济组织举办的企业;(2)农牧民合作、合伙举办的企业;(3)农牧民个人举办的企业;(4)乡村股份合作制企业和股份制企业;(5)新疆生产建设兵团团场职工和地方国有农、林、牧、渔场职工举办的非国有企业;(6)上述企业之间,上述企业同其他企业、事业单位、社会团体、个人及港、澳、台投资者和境外投资者联合举办的企业;(7)经县级以上人民政府确定的其他乡镇企业。

由此看来,就行业而言,乡镇企业几乎涉及现代工业、现代交通运输业、现代建筑业、现代商业以及农村中的其他加工业和养殖业。乡镇企业的产业范围和投资主体,随着社会经济的发展不断赋予它新的不同内容。

### 第一节 新疆乡镇企业的发展过程

新疆乡镇企业的发展大致经历了以下几个阶段。

#### 一、乡镇企业的萌芽(手工业及农村副业阶段)

### 1. 新中国成立初期的农村手工业。

1951年12月,中共中央以草案形式发给各地试行的《关于农业生产互助合作的决议》中指出:在一部分地区可实行农业和副业的互相结合,在适宜于当地的条件下,发展农业和副业(手工业、加工业、运输业……)相结合的互助组,按照农业的需要和个人的专长,实行合理的分工分业,使人尽其力。在中央精神的指引下,新疆的农村手工业有较快的发展,1952年全疆农村手工业及农产品加工业的产值达到6 695万元,占农业总产值的15.30%,比1949年增长114%。

### 2. 农业合作化时期的农村副业。

农业合作化时期是农村副业生产出现有组织大发展的重要时期,在“一化三改”的方针下,对农业和手工业实行社会主义改造,把农村中分散的手工业者和手工作坊,按照合理分工分业,成立了副业生产队或生产组,经营固定的副业生产。副业生产队或生产组使农村中的二、三产业逐步从农业中游离出来,成为后来社队企业的雏形。到1956年,全疆农村副业产值大约为6 800万元,占农业总产值的14.5%。

### 3. 人民公社时期的社办工业。

1958年,农业合作社过渡到人民公社。为了尽快缩小工农差别、城乡差别,尽快向全民所有制的形式过渡,尽快实现国家工业化,认为只有农村工业化发展了,才能促进整个国家工业化的进程。这种急于向共产主义过渡,急于实现农村工业化的思想,在全国范围内掀起了大办工业、大炼钢铁、大办运输的热潮。到1961年,全疆社办工业产值达到22 156万元,比1958年增长7.2%。当然,这些数字是在“浮夸风”的形势下产生的,但大体还是可以反映当时的实际情况。

### 4. “文化大革命”时期的社办企业。

“文化大革命”从1966年开始,延续十年。十年动乱给城市工业带来了极大破坏,却使农村社办工业的发展出现了机遇。1970年8月,国务院召开了北方农业会议,提出要搞农业机械化,提高农业劳

动生产率。1971年提出,要在1980年使全国的农、林、牧、副、渔主要作业机械化水平达到70%以上。随之建立了县、社、队三级农机修造网。农业机械化的进步直接推动着农村工业的发展,全疆以农机修造为主的社队企业总收入1975年达到9003万元,占当时农村人民公社总收入的10.3%。1978年达到2亿元。

## 二、乡镇企业的第一个春天(社队企业阶段)

1978年12月,中国共产党具有划时代意义的十一届三中全会胜利召开。在十一届三中全会精神指导下,国务院于1979年7月颁布了《关于发展社队企业若干问题的规定》,自治区人民政府于同年制定了《关于贯彻执行国务院关于发展社队企业若干问题的规定(试行草案)的具体规定》。《具体规定》指出,国务院规定是大力发展社队企业的思想武器,是办好社队企业的行动准则,也是20多年来发展社队企业正反两个方面的经验总结,完全符合我区的实际情况。我们必须反复学习,广泛宣传,全面贯彻落实,以促进我区社队企业的大发展。在三中全会和两个规定的指导下,农村各业出现了蓬勃发展的局面,乡镇企业也迎来了第一个春天。到1980年,全区社队企业总收入达到32852万元,乡村企业工业产值实现8525万元,分别比1979年增长7.8%和29.2%,从业人员达到19376人。

## 三、乡镇企业的第二个春天(起步阶段)

### 1. 新疆乡镇企业的起步。

中共中央1984年1号文件和4号文件的下发,给乡镇企业的发展带来了第二个春天。中央4号文件指出:乡镇企业是农村多种经营的重要组成部分,是农业生产的重要支柱,是广大农民群众走向共同富裕的重要途径,是国家财政收入的重要来源。乡镇企业的发展有利于以工补农,扩大农业基本建设,使农业合作组织增强实力,更多更好地向农民提供农业机械和各种服务。乡镇企业的发展,还有利于促进专业承包适当扩大经营规模。各级党委和政府应积极引导乡镇企业做好支农工作,要在发展方向上给予积极引导,按照有关政策进行

管理,对乡镇企业要 and 国营企业一样,一视同仁,给予必要的扶持。“积极扶持,合理规划,正确引导,加强管理”的十六字方针,成为今后一个时期指导乡镇企业工作的基本政策。4号文件正式将社队企业更名为乡镇企业。

在中央政策的正确指引下,自治区各级领导认真贯彻执行4号文件的精神,全疆乡镇企业发展步入了一个新的时期。1984年全区乡镇企业总产值达到6586万元,比上年增长15.5%,工业产值比1983年增长95.3%。

## 2. 自治区党委1986年9号文件的历史意义。

根据全国乡镇企业如火如荼的发展形势,结合新疆的实际情况,自治区党委颁布了(1986)9号文件,即《关于大力发展乡镇企业若干问题的决定》。9号文件的内容主要有五个方面:一是阐明发展乡镇企业的伟大意义,明确指出:“乡镇企业是国民经济的重要组成部分,是振兴经济的必由之路,是农民致富的重要途径,是建设有中国特色社会主义的具体体现。”要求各级党委和政府统一思想,提高认识。二是放开搞活取消不合理的限制,坚持多层次多形式的发展道路。三是制定了有关优惠政策。四是采取多种形式解决乡镇企业的资金问题。五是尊重乡镇企业的自主权,切实保护其合法权益。

把乡镇企业提到如此的高度并为其发展规定了完整、系统、详尽的政策,在新疆还是第一次,充分体现了自治区党委和人民政府对乡镇企业的重视和寄予的希望。9号文件的贯彻实施,对新疆乡镇企业起着极大的推动作用,它是新疆乡镇企业发展史上的一个重要里程碑。

针对实践中出现的问题,1987年自治区党委又发布了《关于加速发展乡镇企业若干问题的决定》(简称46号文件)。文件指出要从国民经济的全局来加深认识发展乡镇企业的重要意义,深刻理解乡镇企业在整个国民经济,特别是在发展大农业和县域经济中举足轻重的战略地位,没有乡镇企业的大发展就没有农业的大发展,也就没

有整个国民经济的大发展。文件还就贷款归还、企业利润分配、完善经营承包责任制、支持个体企业发展等作出补充规定。46号文件是9号文件的补充和完善。在以上两个文件的指引下,新疆乡镇企业开始步入大发展的轨道。

#### 四、新疆乡镇企业的伟大转折(发展阶段)

1992年初,邓小平同志视察南方,针对在建设有中国特色社会主义的实践中反映出来的理论问题,用马克思主义的观点作了重要讲话,统一了全党的认识,从此开创了我国现代化建设事业的新局面。国务院批转了农业部《关于促进乡镇企业持续健康发展的报告》,提出了10条扶持乡镇企业发展的政策,肯定了乡镇企业在国民经济中的地位和作用。同年10月,在中共十四大的报告中,江泽民总书记又一次高度地评价了乡镇企业,特别强调要扶持和加快中西部地区和少数民族地区乡镇企业发展。1993年2月,在西安召开了“全国加快发展中西部地区乡镇企业经验交流会”,在此基础上,国务院作出了加快发展中西部地区乡镇企业的决定。这次会议对加快中西部地区和少数民族地区乡镇企业的发展,对于缩小中西部地区和东部地区的差距,振兴少数民族地区经济,改变贫穷落后面貌,巩固民族团结的大局,具有十分重要的意义。自治区党委书记宋汉良在分析新疆的经济形势时说:我们的农村经济同先进地区相比差距在哪里?差就差在农村经济不是一个完整的经济,农村中的非农产业也就是以乡镇企业为主的二、三产业不发达。现在我们提出,发展乡镇企业不是一般的工作安排,而是经济总战略组成部分,应该把它作为经济发展战略重点,在国内外市场竞争比以往任何时候都更加激烈的情况下,我们要发展乡镇企业,必须争取在工作上“快半拍”,效率上要“高一等”。

为了贯彻全国加快发展中西部地区乡镇企业经验交流会的精神,交流农区兴办乡镇企业的经验,1993年6月,在昌吉市召开了新疆首次乡镇企业经验交流会。大会确定了今后乡镇企业发展的总方

针:解放思想,实事求是,面向市场,搞好规划,分类指导,自治区各厅局都要支持乡镇企业的发展,为发展乡镇企业创造一个宽松的环境。要大力发展个体私营企业。

由于党和国家对中西部地区乡镇企业的高度重视以及自治区首次乡镇企业经验交流会的召开,各地、县认真抓了乡镇企业的发展。1993年在客观环境并不宽松的条件下,乡镇企业实现总产值62亿元,比1992年增长36.6%,实现了大跨步的发展。两会的召开是新疆乡镇企业发展的伟大转折,也是新疆乡镇企业发展史上又一块里程碑。

1980年到1993年自治区乡镇发展情况列表如下:

1980~1993年全疆乡镇企业基本情况 单位:万元·人

| 时 间  | 总产值     | 工业产值    | 总收入     | 从业人数    | 纯利润    | 税 金    |
|------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
| 1980 | 32 852  | 8 525   | 32 852  | 193 796 | 8 371  | 593    |
| 1985 | 109 438 | 34 096  | 105 072 | 367 753 | 16 770 | 4 722  |
| 1990 | 253 149 | 127 841 | 249 906 | 464 027 | 24 061 | 11 177 |
| 1991 | 314 765 | 178 113 | 299 890 | 472 332 | 25 974 | 13 747 |
| 1992 | 402 139 | 214 462 | 374 810 | 498 132 | 34 644 | 16 976 |
| 1993 | 553 616 | 285 676 | 854 089 | 600 687 | 51 880 | 27 354 |

注:产值为当时不变价。

1980~1993年全疆乡镇企业总产值行业结构 单位:万元

| 时 间  | 农业企业  | 工业企业    | 建筑业     | 交通运输业  | 批发零售业  |
|------|-------|---------|---------|--------|--------|
| 1980 | 4 840 | 13 294  | 7 805   | 1 746  | 2 167  |
| 1985 | 3 454 | 31 398  | 32 808  | 2 747  | 4 772  |
| 1990 | 4 044 | 127 841 | 47 568  | 34 417 | 39 279 |
| 1991 | 4 417 | 178 113 | 58 580  | 32 609 | 41 046 |
| 1992 | 6 433 | 214 462 | 90 332  | 40 797 | 50 115 |
| 1993 | 8 753 | 285 276 | 122 696 | 67 165 | 69 726 |

注:产值为当时不变价。

1980~1993年全疆乡镇企业总产值层次结构 单位:万元

| 时 间  | 乡 办     | 村 办    | 合作(联户) | 个 体     |
|------|---------|--------|--------|---------|
| 1980 | 20 401  | 12 450 |        |         |
| 1985 | 56 215  | 19 085 |        |         |
| 1990 | 128 918 | 25 902 | 2 043  | 96 286  |
| 1991 | 174 844 | 35 621 | 2 148  | 102 152 |
| 1992 | 224 540 | 42 449 | 3 421  | 131 729 |
| 1993 | 281 224 | 58 717 | 4 936  | 208 742 |

注:产值为当年不变价。资料来源:《乡镇企业基本情况统计资料》新疆乡镇企业管理局,1994年1月。

为了加速新疆乡镇企业的发展,1994年6月,在库尔勒市又召开了“自治区加快发展乡镇企业经验交流会”。会议指出,今后发展乡镇企业要以改革为动力,以效益为中心,推动乡镇企业大发展大提高。同年9月,召开了自治区乡镇煤矿安全生产现场会。在自治区一系列重大举措推动下,各地乡镇企业发展明显加快。1994年全区乡镇企业实现营业收入95.8亿元,比上年增长64.0%,总产值达到92.4亿元(1990年不变价,下同),增长66.7%,实现两年翻一番。其中工业产值46.54亿元,增长62.9%;实现纯利润7.5亿元,增长33%;上缴税金5.40亿元,增长1倍;形成了68.64万人的产业队伍。乡镇企业总产值或营业收入超过亿元的县(市)已达32个,当年新增15个;超过1000万元的乡(镇)168个;超过500万元的村46个;100万元以上的企业666个,尉犁棉麻纺织厂总产值已达1.6亿元,成为自治区乡镇企业之首。乡镇企业的高效、快速发展,增加了社会的有效供给,繁荣了城乡经济,使自治区农村经济结构正在发生深刻的变化,为农村社会发展,实现奔小康的目标作出了积极贡献,也涌现出一批优秀分子。1994年4月自治区人民政府授予何占山等10名同志为新疆维吾尔自治区优秀乡镇企业家称号,同时表彰了100

名自治区乡镇企业家,何占山还被评为全国优秀农民企业家,被选为党的十四大代表。

## 第二节 乡镇企业在新疆经济建设中的地位与作用

党的十一届三中全会以前,农业和农村经济是以粮为纲,以单一的种植业为主的经济结构,农村中的二、三产业是排在副业的地位。十一届三中全会以后,农村中多种经营开始发展,到80年代中期,以二、三产业为主的乡镇企业受到自治区党委、自治区人民政府的高度重视,各地、县都把发展乡镇企业视为振兴农村经济的重要途径,下大力气抓乡镇企业,乡镇企业的发展明显加快。乡镇企业总产值1980~1985年平均增长27.2%,1986~1990年平均增长18.3%,1991~1994年年均增长38.2%。全疆农业人口人均乡镇企业总产值1980年是48元,1985年是146元,1990年是311元,1992年是391元,1993年是548元。乡镇企业总产值占农村社会总产值的比重1980年是9.53%,1985年是15.76%,1990年是15.18%,1993年23.1%。乡镇企业在农村经济中的作用已越来越显著,已经成为一支举足轻重的生力军。

### 一、乡镇企业是农村经济和社会发展的**重要力量,是国民经济的重要支柱**

1992年全疆乡镇企业总收入37.48亿元,占全疆农村经济总收入的35.6%,乡镇企业产品为社会提供了有效供给。乡镇企业主要产品有:原煤700万吨,红砖23.57亿块,机制纸1.63吨,粮食加工104吨,硫化碱4.15万吨,石棉矿石400吨,发电7217万千瓦·时,元明粉315吨,罐头食品5053吨,房屋竣工面积235万平方米。其中煤炭占全疆煤炭总产量的31.70%,红砖占60%,粮食加工占

50%。1994年,乡镇企业总产值达到105.5亿元(现价),占自治区农村社会总产值的36.2%;乡镇企业工业产值比上年净增17.9亿元,占自治区工业产值净增量的1/3以上;上缴税金5.45亿元,占自治区税收总额的19.8%;支付职工工资16.67亿元;全区农牧民人均纯收入中有180元来自乡镇企业,占农牧民人均纯收入的19.25%,转移农村劳动力68.64万人。乡镇企业对确保农副产品的有效供给、增加农民收入的作用效果明显,为越来越多的人所认识。

## 二、乡镇企业改变了农村的经济结构,使农村经济朝着协调健全的方向发展

新疆和全国一样,直到党的十一届三中全会以前,如何解决农民的温饱问题,农村经济的发展问题,困扰着各级领导人。造成农村经济长期落后的原因主要有三点:其一是不顾生产力的发展水平,强制实行以公有制为主的生产关系,“大锅饭”使农民的生产积极性丧失殆尽。其二是单一的农村经济结构,牢牢地把农民束缚在土地上从事粮食生产,忽视农村经济本身就应该是一、二、三产业协调发展的综合经济,人为地把城乡经济割裂开来,城市发展二、三产业,农村只搞第一产业,形成国民经济的二元结构,农村经济发展不起来,也严重地制约着城市经济的发展。其三是处理农村中的各种经济矛盾和社会矛盾时,不是按照法制的原则和经济规律办事,把一切矛盾都归结为阶级斗争的表现,以阶级斗争为纲,越斗越落后,越斗人心越涣散。十一届三中全会以后,把全党全国工作重点转移到以经济建设为中心轨道上来,改变了农村的生产关系,法制逐步建立,农村经济发生了很大的变化。但是,农村经济如何协调发展?产业结构如何调整?发展二、三产业的载体应该是什么?这些问题,由农民自己的伟大实践活动解决了,就是发展乡镇企业。中国改革的总设计师邓小平同志曾经说,乡镇企业异军突起,是没有想到的意外收获。现在看来,改变农村单一的经济结构,加速农村经济的发展,不搞乡镇企业是不行的,不把乡镇企业搞上去,农村经济将是一个不完整的经济。内地发

达地区乡镇企业产值占农村社会总产值的比例已达到 70% 左右,新疆农村经济从 1980 年到 1994 年 14 年间,农村社会总产值年均递增 14.4%,其中乡镇企业所占的比重由 9.5% 上升到 36.2% 就是极好的说明。

### 三、乡镇企业是农村脱贫致富奔小康的重要途径,发展乡镇企业是最大的扶贫工程

从 1981 年到 1993 年间,自治区用于农业的投资是 222 034 万元,平均每年投入 1.7 亿元,主要用于农村水利建设、土地改造及种子、农药、化肥等。农业总产值由 35.08 亿元(现价)增加到 198.2 亿元,年均增长 14.2%,而农民人均收入 13 年间只增 539 元,平均每年增长 41 元,每投入亿元资金农民人均增加收入 24.4 元。照这样的速度,新疆农民和全国同步进入小康,达到人均收入 1 200 元,国家得投资 17 亿元,尚需 10 年。1993 年,全疆乡镇职工工资总额 10.2 亿元,按农牧业人口计算,人均增加收入 118 元。而以乡镇企业经济为主的乌鲁木齐县二宫乡中营村第四村民小组,在 1992 年人均收入就达到 3 000 余元;八家户村人均收入达到 2 500 元,已经达到小康水平。由此看来,农民脱贫致富奔小康在很大程度上取决于乡镇企业的发展。

### 四、乡镇企业是农村经济建设和社会发展资金的重要来源

农村经济建设和社会发展所需的资金,一是靠国家支持,二是由银行贷款,三是集体和个人集资投入,四是从国内外、区内外引进资金,主要是来源于国家和银行贷款。农村经济薄弱又制约着银行资金的筹集,使银行的支持也往往力不从心。1993 年,自治区财政收入 31.2 亿元,财政支出 64.7 亿元,其中用于基本建设的资金只有 6.3 亿元,占财政支出的 9.7%。在 1993 年全区基本建设投资中用于农村建设的资金仅有 1.8 亿元,财政支出中用于支援农业生产的 3.1 亿元,农业事业费支出 3.7 亿元,三项合计 8.6 亿元,农业税收入 1 亿元,为三项支出贡献份额 11.6%,乡镇企业上缴税金 2.7 亿元,贡

献份额为 31.4%，高出农业 19.8 个百分点。此外，在乡村一级政府支援农业生产和农村办教育、办医疗，农村中养老支出、小城镇建设、社区政府补助性开支等，都直接来源于乡镇企业。1993 年，全疆乡镇企业上缴乡村政府资金达 3 542 万元，就是非常困难的南疆五地州也上缴资金 1 563 万元。改革开放 10 多年来，乡镇企业为农村建设事业提供了大量支农资金，仅“六五”和“七五”期间累计资金达 1 亿多元，主要用于农田基本建设、购置农业机械、集体福利、教育及扶贫等，为农业生产连续 16 年丰收和农村社会发展作出了贡献。

### 五、乡镇企业是转移农村富余劳动力的根本出路

1993 年底，乡镇企业已转移出农村富余劳动力 60 多万人，占全部农村劳动力的 19.7%，发展较快的东疆地区乡镇企业从业劳动力已占农村总劳动力的 30% 以上。国家安排一个劳动力就业，大致要花 3~5 万元。据有关专家预测，到本世纪末全区农村将有 130 多万富余劳动力，解决这么多人就业，全部转移到城市是不可能的，只有靠发展农村中的非农产业，主要是乡镇企业。

### 六、乡镇企业将在农村经济中起主导作用

即使是农业科学技术在今后有不断的突破，但农业生产的基本条件，土地、阳光、空气、水等仍然是影响农业生产的主要因素，而这些条件有可能更加恶劣。其次，各种自然灾害难以预测，也难防治，对农业生产影响极大。第三，农业生产周期长，新疆又是一年一季。第四，我国正处在现代化建设的关键时期，基本建设任务重，还须从农业中积累工业发展资金。也就是说，在今后相当长的时间内，难以形成工业对农业的反哺机制，工农业产品价格上的剪刀差不可能有大的改变，工农业产品投入产出悬殊，不断地影响农民从事农业生产的积极性。第五，农业基本上仍然是手工操作，机械化程度提高，劳动生产率也会随之提高，但是，富余人员的出路问题将更加突出，城市是不可能完全接纳这些人的。而乡镇企业是以第二产业为主的二、三产业：一是生产可完全不受自然条件的影响；二是由于科学技术进步在

工业中的成果,远远超过农业,乡镇企业可以大量采用先进的生产技术,引进最新的科技成果,生产率可以尽快提高;三是工业文明对人们生活的影 响,远远超过农业文明;四是工业经济效益比农业生产好得多。综上所述,加速农村经济的发展,农业只能起基础作用,而非农产业,主要是乡镇企业将起主导作用。

### 七、乡镇企业的发展,促进了农村城镇的形成,加速了农村工业化的步伐

农村产业结构的调整和富余劳动力的转移,都将向二、三产业发展。根据新疆农村的特点,发展二、三产业必须相对集中,连片开发,这就必然形成一定规模的经济小区,逐步发展成小城镇。乡镇企业是农村中二、三产业的主体,乡镇企业发展了,必然加速农村小城镇的形成和农村工业化的步伐,对于缩小工农差别、城乡差别有着十分重要的作用。

### 八、乡镇企业发展改变着农村传统文化,提高了农村精神文明建设水平

社会主义建设的根本任务是发展社会生产力,既要搞物质文明建设,又要搞精神文明建设。物质文明为精神文明提供物质条件和实践经验,精神文明建设又为物质文明的发展提供精神动力和智力支持,为物质文明建设提供有力的思想保证。发展乡镇企业使农村中传统的思想文化受到冲击。过去农民典型的性格是忠厚老实、淳朴善良、克勤克俭;生产、生活方式是日出而作、日落而息,节奏缓慢,不讲效率;知足常乐,随遇而安,不患寡而患不均。当农民进入商品经济的时代时,特别是农村通过兴办乡镇企业,小农经济根深蒂固的传统旧思想、旧观念正逐步让位于与商品经济相适应的市场观念、竞争观念、效益观念、开拓进取观念,封建宗族意识让位于平等意识、民主意识和自由意识。乡镇企业的实践使农民越来越体会到,要按社会需要组织生产,要了解消费者的心理和购买力的大小,要了解党的方针政策,要懂得法律,要用科学的方法管理好企业,没有文化不行,不懂得

科学知识不行,不按商品经济的规律办事不行,不依照市场经济的法则规范自己的行为不行。以乡镇企业为主的农村二、三产业的发展,不仅加速了物资财富的创造,而且是农村文化和传统思想的一次革命,先进战胜落后,科学战胜愚昧,逐步把农民造就成为有理想、有道德、有文化、有纪律的社会主义新农民,使农村精神文明建设也随之发展,其深远意义是不可估量的。

### 九、发展乡镇企业是新疆民族团结、社会长治久安的重要途径

新疆是一个多民族的地区,没有各民族团结和社会的稳定,要发展经济是不可能的,但是,社会的稳定又和经济的发展直接相关。社会动荡不安的原因基本有两条:其一是广大劳动人民的贫穷,社会分配悬殊过大,必然激化阶级矛盾。其二是国家政权腐败、独裁、缺乏民主,统治阶级内部争权夺利,外族入侵等。二者往往是互相推进,使矛盾更加尖锐。新疆是社会主义祖国大家庭中的一部分,实行民族区域自治,各族人民享有充分的民主,阶级压迫没有了,所出现的民族问题原因很复杂,但经济问题是一个重要原因。新疆同内地相比经济发展不平衡,人民收入差距较大,特别是贫困县(市)的农牧民仍然面临着解决温饱问题,如果政治生活和经济生活中某些问题处理不当,就会激化矛盾。解决的办法只能是加速经济的发展,提高贫困地区少数民族的生活水平,缩小差距。经济发展了就有力量办教育事业,办文化事业和公共福利事业,现代文明也将深入农村,精神文明建设也将发展到一个新水平,社会就会长治久安。乡镇企业是未来农村的主导产业,发展乡镇企业对巩固新疆民族团结,促进社会稳定有着极其深远的意义。

### 十、乡镇企业将仍然是市场经济发展的先导力量

中国的出路在于改革,改革的最终目标是建立起社会主义市场经济体制和具有高度民主、法制健全的政治体制。改革是从农村开始的,社会主义市场经济体制的发展是从乡镇企业起步的。乡镇企业从它诞生的那天起就勇敢地进入市场,成为农村市场经济的主体,推

进着我国社会主义市场经济新体制的全面建立,成为市场经济发展的先导力量。改革至今已走过 16 年的历程,就国民经济整体而言,社会主义市场经济的基本框架已经形成,但仍然有许多深层次的问题亟待解决。比如:中小型企业如何建立起现代企业制度?公有制经济成分和其他经济成分,特别是个体私营经济成分的相容和比例问题?怎样调动农民的积极性,使之逐步成为企业投资主体问题等等。探索和解决这些问题,乡镇企业最没有负担,经营最灵活,实践中不断创造出多种经营模式,只要精心组织,认真总结经验,在农村这块土地上乡镇企业将继续成为市场经济发展的先导力量。

### 第三节 新疆乡镇企业发展现状

#### 一、全国乡镇企业发展概况

根据农业部乡镇企业司关于乡镇企业发展水平的分类标准,反映一个地区乡镇企业发展水平应有三个方面的内容:一是乡镇企业在农村经济中的地位,二是乡镇企业发展规模,三是集体企业所占的比重。把这三项指标量化,提出六项考核标准就是:乡镇企业产值占农村社会总产值的百分比;乡镇企业职工占农业总劳力百分比;农业人口人均占有乡镇企业产值;农业人口人均占有乡镇企业工业产值;农业人口人均占有乡村企业产值;农业人口人均占有乡村工业产值。由此得出如下综合评价表。

根据综合评价表,首先可算出各省区六大指标的绝对数或百分比。其次,对照综合评价标准表,求出每一项标准的得分,然后把六项得分加起来,便是该省区综合发展水平的总分。为便于分析,把全国乡镇企业的发展水平划分为三个梯度:总分在 80 分以上为较发达地区,总分在 60~80 分的为发展中地区,60 分以下的为欠发达地区。

乡镇企业发展水平百分综合评价标准表

| 级<br>别 | 农业人口人均占有产值  |    |              |    |             |    |            |    | 从业人数<br>占农村<br>总劳力 |    | 乡企产值<br>占农村社<br>会总产值 |    |
|--------|-------------|----|--------------|----|-------------|----|------------|----|--------------------|----|----------------------|----|
|        | 乡镇企业<br>总产值 |    | 乡镇企业<br>工业产值 |    | 乡村企业<br>总产值 |    | 乡村工业<br>产值 |    | %                  |    | %                    |    |
|        | (元)         | 得分 | (元)          | 得分 | (元)         | 得分 | (元)        | 得分 | %                  | 得分 | %                    | 得分 |
|        |             |    |              |    |             |    |            |    |                    |    |                      |    |
| 1      | 4 000       | 15 | 3 000        | 15 | 3 000       | 15 | 3 000      | 15 | 60                 | 20 | 70                   | 20 |
| 2      | 2 000       | 14 | 1 000        | 14 | 1 000       | 14 | 1 000      | 14 | 55                 | 19 | 60                   | 19 |
| 3      | 1 000       | 13 | 800          | 13 | 800         | 13 | 800        | 13 | 50                 | 18 | 55                   | 18 |
| 4      | 800         | 12 | 600          | 12 | 600         | 12 | 600        | 12 | 45                 | 17 | 50                   | 17 |
| 5      | 600         | 11 | 500          | 11 | 500         | 11 | 500        | 11 | 40                 | 16 | 45                   | 16 |
| 6      | 500         | 10 | 400          | 10 | 400         | 10 | 400        | 10 | 35                 | 15 | 40                   | 15 |
| 7      | 400         | 9  | 300          | 9  | 300         | 9  | 300        | 9  | 30                 | 14 | 35                   | 14 |
| 8      | 300         | 8  | 200          | 8  | 200         | 8  | 200        | 8  | 25                 | 13 | 30                   | 13 |
| 9      | 200         | 7  | 100          | 7  | 100         | 7  | 100        | 7  | 20                 | 12 | 25                   | 12 |
| 10     | 200         | 6  | 100          | 6  | 100         | 6  | 100        | 6  | 20                 | 11 | 25                   | 11 |

注：资料来源：《中西部区乡镇企业战略》国务院研究室课题组编著。

1992年全国各省(市)乡镇企业发展水平

| 地区  | 序号 | 农业人口平均    |            |                       |             | 乡企<br>工占<br>村劳<br>力得<br>分 | 职农<br>会占<br>产总<br>值得<br>分 | 乡企<br>会占<br>产总<br>值得<br>分 | 总分<br>(合计) |
|-----|----|-----------|------------|-----------------------|-------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|------------|
|     |    | 总产值<br>得分 | 工业产<br>值得分 | 乡<br>总<br>产<br>得<br>分 | 村<br>值<br>分 |                           |                           |                           |            |
| 上海  | 1  | 15        | 15         | 15                    | 15          | 20                        | 20                        | 100                       |            |
| 北京  | 2  | 15        | 15         | 15                    | 15          | 19                        | 20                        | 98                        |            |
| 天津  | 3  | 15        | 15         | 15                    | 15          | 18                        | 28                        | 98                        |            |
| 江苏  | 4  | 14        | 14         | 14                    | 14          | 14                        | 19                        | 89                        |            |
| 辽宁  | 5  | 14        | 14         | 13                    | 13          | 15                        | 19                        | 88                        |            |
| 浙江  | 6  | 14        | 14         | 14                    | 14          | 12                        | 19                        | 87                        |            |
| 山东  | 7  | 13        | 14         | 14                    | 14          | 13                        | 19                        | 86                        |            |
| 广东  | 8  | 13        | 14         | 13                    | 13          | 13                        | 18                        | 85                        |            |
| 河北  | 9  | 13        | 13         | 10                    | 10          | 13                        | 19                        | 78                        |            |
| 福建  | 10 | 13        | 12         | 12                    | 10          | 13                        | 18                        | 78                        |            |
| 山西  | 11 | 12        | 12         | 11                    | 10          | 13                        | 19                        | 77                        |            |
| 湖北  | 12 | 12        | 11         | 11                    | 10          | 12                        | 17                        | 78                        |            |
| 河南  | 13 | 12        | 11         | 9                     | 6           | 13                        | 19                        | 72                        |            |
| 吉林  | 14 | 13        | 11         | 10                    | 9           | 13                        | 16                        | 72                        |            |
| 黑龙江 | 15 | 11        | 10         | 9                     | 8           | 14                        | 14                        | 66                        |            |
| 陕西  | 16 | 11        | 9          | 8                     | 8           | 12                        | 17                        | 65                        |            |
| 安徽  | 17 | 11        | 9          | 9                     | 8           | 12                        | 16                        | 65                        |            |
| 湖南  | 18 | 10        | 9          | 9                     | 8           | 11                        | 15                        | 62                        |            |
| 四川  | 19 | 10        | 9          | 8                     | 8           | 11                        | 15                        | 61                        |            |
| 江西  | 20 | 10        | 9          | 8                     | 8           | 11                        | 14                        | 62                        |            |
| 甘肃  | 21 | 8         | 7          | 7                     | 7           | 11                        | 15                        | 55                        |            |
| 宁夏  | 22 | 8         | 7          | 7                     | 7           | 11                        | 14                        | 54                        |            |
| 内蒙古 | 23 | 8         | 7          | 7                     | 3           | 11                        | 15                        | 62                        |            |
| 云南  | 24 | 7         | 8          | 7                     | 6           | 11                        | 13                        | 52                        |            |
| 新疆  | 25 | 7         | 7          | 7                     | 7           | 11                        | 11                        | 50                        |            |
| 广西  | 26 | 7         | 7          | 6                     | 6           | 11                        | 12                        | 49                        |            |
| 青海  | 27 | 7         | 7          | 7                     | 6           | 11                        | 11                        | 49                        |            |
| 海南  | 28 | 7         | 6          | 6                     | 6           | 11                        | 11                        | 47                        |            |
| 贵州  | 29 | 6         | 6          | 6                     | 6           | 11                        | 11                        | 46                        |            |
| 西藏  | 30 | 6         | 6          | 6                     | 6           | 11                        | 11                        | 46                        |            |

从表中数字可以看出,发达地区包括北京、天津、上海、辽宁、河北、山东、江苏、浙江、福建、广东 10 省市。发展中地区包括黑龙江、吉

林、山西、陕西、四川、河南、安徽、江西、湖北、湖南 10 省。欠发达地区是内蒙古、宁夏、甘肃、青海、新疆、云南、贵州、广西、西藏、海南 10 省区。新疆排名第 25 位。

## 二、新疆乡镇企业和全国乡镇企业平均水平的差距

以 1993 年为例差距如下：

1. 乡镇企业总产值。全国是 31 776.9 亿元，新疆是 58.2 亿元，是全国的 0.18%，位居各省(市)第 27 位。

2. 乡镇企业职工人数占农村劳动力比例。全国是 25.4%，新疆是 19.7%，低 4.9 个百分点。

3. 农村人口人均乡镇企业产值。全国 3 731 元，新疆是 689 元，只相当于全国平均水平的 18.5%。

4. 农村人口人均乡镇企业工业产值。全国是 2 600 元，新疆是 40.0 元，只相当于全国平均水平的 1.5%。

5. 乡镇企业总产值增长速度远低于全国平均水平。

乡镇企业总产值平均递增情况(%)

|    | 1980~1985 | 1985~1990 | 1980~1990 | 1990~1994 |
|----|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 全国 | 32.35     | 25.4      | 29.12     | 45.2      |
| 新疆 | 25.61     | 15.22     | 20.30     | 38.2      |
| 江苏 | 29.81     | 23.41     | 26.57     | 45.9      |
| 山东 | 29.12     | 32.36     | 30.73     | 54.4      |
| 广西 | 25.71     | 20.53     | 23.09     | 52.0      |

注：资料来源：《乡镇企业基本情况统计资料》新疆乡镇企业管理局，1995 年 1 月。

6. 乡镇企业人均创税收。全国是 768 元，新疆是 455 元，低 40.7 个百分点。

7. 乡镇企业为每个农村人口增加的工资。全国是 290 元，新疆是 121 元，仅为全国的 41.7%。

## 第二章

### 新疆乡镇企业发展的优势与特点

#### 第一节 新疆发展乡镇企业的资源优势

##### 一、矿产资源

到1989年底,新疆已发现各种矿产资源120种,占全国已发现矿产种类的82%,居全国第二位。全疆已找到4000多处矿床和矿点,其中65种矿产554处产地已探明了储量。在已探明的矿产中,储量居全国首位的有5种,居前七位的30种,居西北五省第一位的有20种。

新疆在全国和西北居前七位以上的矿产

| 矿产名称 | 全国名次 | 西北名次 | 矿产名称  | 全国名次 | 西北名次 | 矿产名称 | 全国名次 | 西北名次 |
|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|
| 铁    | 14   | 2    | 石油    | 4    | 1    | 云母   | 1    | 1    |
| 锰    | 9    | 2    | 天然气   | 5    | 1    | 镍    | 3    | 2    |
| 铬    | 2    | 1    | 蛇纹石   | 2    | 3    | 石棉   | 4    | 3    |
| 铍    | 1    | 1    | 钛     | 12   | 2    | 泥灰岩  | 6    | 1    |
| 钼    | 9    | 1    | 铝     | 15   | 2    | 长石   | 4    | 3    |
| 铌    | 10   | 2    | 盐     | 9    | 2    | 陶瓷粘土 | 1    | 1    |
| 钨    | 4    | 1    | 芒硝    | 10   | 2    | 砖用粘土 | 9    | 3    |
| 锂    | 6    | 2    | 钠硝石   | 1    | 1    | 辉绿岩  | 3    | 1    |
| 煤    | 5    | 2    | 熔剂白云岩 | 2    | 2    | 菱镁矿  | 4    | 1    |
| 油页岩  | 7    | 2    | 自然硫   | 2    | 1    | 蛭石   | 1    | 1    |

## 二、野生动植物资源

1. 纤维植物。纤维植物主要是罗布麻、芦苇和芨芨草。其中罗布麻新疆主要生长在塔里木河流域,总面积为100万亩左右。芦苇和芨芨草全疆均有生长,是造纸的好原料。

2. 药用植物。全疆药用植物大约有1700多种,其中有700多种资源较多,分布在天山、阿尔泰山区、准噶尔盆地和南疆地区。甘草、麻黄、锁阳资源大致在1万吨以上;赤芍、秦艽、紫草、肉苁蓉、新疆独活、新疆羌活、贝母等7种,资源量约为1000~1万吨。许多名贵中药在新疆已种植成功。

3. 食用植物。可作食品工业原料用的野生植物大约有14种,可制成果脯、果干、果酱、饮料。其中野蔷薇面积约100万亩,年产量5万吨。野苹果面积9万亩,年产量约1.8万吨。目前利用甚少,潜力很大。

4. 野生经济动物。新疆野生经济动物以荒漠型为特色。已发现的脊椎动物628种,其中鸟类374种,兽类125种,两栖类6种,爬行动物42种,鱼类81种,有些动物是属国家保护的,鹿、鱼类是可以繁殖利用的。

## 三、农业资源

1. 种植业。近几年农业调整产业结构,在保证粮食生产的基础上,各种经济作物的产量也逐年提高。粮食作物中,1993年水稻产量39.12万吨、小麦419.18万吨、玉米219.90万吨、高粱12.06万吨、大豆9.66万吨。经济作物中,棉花68万担、油料37.02万吨、甜菜236.91万吨。

2. 畜牧业。新疆是全国六大牧区之一,马、牛、羊、猪存栏头数逐年增加。肉、奶、皮、毛、血、骨、脏器等都可以作为工业原料。1993年末存栏头数马99.68万匹、牛331.62万头、羊2842.83万只、猪108.13万头。1993年猪、牛、羊肉产量34.14万吨。此外,家禽、珍禽如珍珠鸟、乌骨鸡、肉鸽、鹌鹑等都具备饲养条件。

3. 蚕桑业。南疆的喀什、和田,历史上素有养蚕习惯,是古缫丝之乡。改革开放以来,南疆的丝织业发展更快,已初具规模,1993年产值1475万元。由于气候、土壤适宜养蚕,发展潜力很大。

4. 园艺。新疆有着生长西瓜、甜瓜、苹果、杏、桃、梨、无花果、核桃等多种园艺作物的光热条件,素有瓜果之乡的美称。其中无核葡萄、哈密瓜、库尔勒香梨闻名于世。新疆土地辽阔,更有着发展瓜果生产的极好条件。

新疆 1993 年主要果品生产情况

| 名 称  | 面积(公顷) | 产量(吨)   | 出口(万吨) |
|------|--------|---------|--------|
| 无核葡萄 | 14 187 | 234 891 |        |
| 苹果   | 34 251 | 187 240 |        |
| 哈密瓜  |        |         |        |
| 梨    | 17 183 | 84 789  |        |
| 葡萄   | 31 848 | 447 473 |        |
| 杏    | 33 104 | 191 982 |        |
| 桃    | 11 040 | 68 202  |        |
| 红枣   | 1 981  | 1 794   |        |

5. 林业。新疆森林资源稀少,全疆森林面积2568万亩,人均19亩,森林覆盖率为1.03%。山地森林蓄积量占全疆总量的80%,平原林地面积约800万亩,蓄积量占总蓄积量的20%。为了保护植被,可利用的森林资源很少,但部分地区人工种植的农田防护林,有计划地更新,也有相当数量的林木供乡镇企业利用。

## 第二节 新疆发展乡镇企业的基础 设施和社会环境

### 一、基础设施

解放40多年来,在国家的帮助下,经过新疆各族人民的辛勤努

力,建起了一批基础工程,为今天乡镇企业的发展奠定了坚实的基础。新疆境内有铁路营运里程 2 038 公里,开通了乌鲁木齐至北京、上海、成都、郑州、西安、兰州等直达旅客列车,兰新复线已全线铺通,投入营运。全疆公路通车里程 27 960 多公里,联结自治区首府及各县(市)的公路运输畅通无阻。其中,国道 8 535 公里,省道 6 719 公里,县道 10 087 公里。民用航空事业也有很大发展,国内开通了乌鲁木齐至北京、上海、广州、郑州、大连、青岛、深圳、重庆、成都、武汉、昆明、哈尔滨、敦煌等干线,国际上开通了至西亚、欧洲、非洲的航班。乌鲁木齐机场已成为我国五大对外开放的航空港之一,设施齐全,可以起降世界最大型的飞机,成为新疆最大的空运集散地。

能源、通讯、原材料工业都具有一定的规模,为新疆工农业生产创造了良好的条件。

## 二、社会环境

1993 年全疆企事业单位共有科技人员 41.1 万人,按总人口平均每万人拥有科技人员 256 人,中等专业学校在校学生 63 314 人,普通中学在校学生 88 万人。人才资源并不比全国平均水平低,是乡镇企业发展极好的外部条件之一。

乡镇企业的地位和作用已逐步为社会所认识,发展乡镇企业不仅需要乡镇企业战线上所有职工的共同努力,而且需要社会方方面面的理解和支持。自党的十一届三中全会以后,改革开放路线逐步深入人心,乡镇企业异军突起。是否支持乡镇企业的发展,已成为是否支持农村改革的试金石。这个观点在内地省区早已成为共识,在新疆,正逐步为地、县基层干部所接受,为社会各行各业所认同,特别是国有大中型企业对乡镇企业的地位和作用的想法也有明显的改变。1994 年 3 月新疆钢铁公司在一份总结材料中写道:“从现在起到本世纪末,全党和全国人民,一是要实现发展的目标,即达到小康,二是要实现改革的目标,即初步建立起社会主义市场经济的新体制。对于新疆来说,在实现这两大目标逐步缩小新疆与内地,尤其是与沿海省

区正在逐步扩大的差距的进程中,大力扶持和发展乡镇企业有十分重要的意义。在近几年的工作中,我们把支持地方发展乡镇企业作为国有大中型企业责无旁贷的责任,作为自身工作的一项重要任务来抓,动其情、办实事、求实效,受到上级领导和对口支持单位的好评”。这极好地说明了国有大中型企业对乡镇企业的支持。

1992年3月,自治区党委、自治区人民政府决定,自治区党政机关、大专院校、科研院所、部分大中型企业,对口支持全疆84个县(市),发展以乡镇企业为主的县乡二、三产业。这一决定受到各责任单位的积极响应,他们与对口县市互相支持,紧密配合作了大量的工作,取得了较好的成绩。三年来共为县市引进资金32338万元,其中无偿支援2918万元;引进人才137人,其中技术人才101人,管理人才36人;引进项目45项;支援设备68台套,价值105万元;支援各类物资248吨,价值64万元;帮助培训各类人才850人,体现了各行各业对发展乡镇企业的支持。1995年4月,自治区人民政府又作出决定,把对口支持发展乡镇企业工作一直延续到2000年。进一步动员全社会关心、扶持乡镇企业的发展,为乡镇企业的大发展创造更加宽松的社会环境。

### 第三节 沿边开放的地缘优势 与自然人文优势

#### 一、对外开放的地缘优势

新疆地处祖国西北边陲,自古以来就是我国对外贸易的重要通道,通商历史悠久,丝绸之路饮誉海内外。十一届三中全会以后,对外贸易全面发展,1983年恢复了对苏贸易,重新开放了霍尔果斯和土尔尕特口岸。到目前为止已开放了红其拉甫、塔克什肯、阿拉山口、巴克图、老爷庙、红山嘴、乌拉斯台、吉木乃、阿黑吐别克、都拉塔、木扎

尔特等 14 个口岸,贯彻“全方位开放,向西倾斜,外引内联,东联西出”的方针。为适应对外开放的需要,加快对外开放的步伐,自治区党委提出了一系列改革的措施:一是建立适应对外开放格局的对外经济贸易体系,给更多的企业和地方进出口权,发展多层次、多形式、灵活多样的贸易方式。除继续搞好一般商品贸易、政府间的协定贸易和地方边境贸易外,努力开拓旅游贸易、补偿贸易、技术贸易、多边贸易、边民互市等。二是调整出口商品结构,提高出口商品质量,增加花色品种。三是加强出口商品基地建设,扩大出口资源。四是巩固现有市场,努力开拓新市场。五是积极有效地利用外资,加强与世界各国的经济技术交流。六是努力改善投资环境,增加外商投资的吸引力。七是有计划地试办内陆经济开发区。八是加强口岸建设。九是努力搞好劳务输出和国外工程承包。十是加强横向经济联合和兄弟省区一道“走西口”。十一是大力发展旅游业。十二是强化信息指导和咨询服务工作。十三是加强涉外队伍建设。

## 二、人文优势

新疆有典型的大陆性气候所形成的奇特的自然风貌、雪山草原、高峡平湖、神秘大漠、奇山异石,雄阔壮观。新疆是古丝绸之路,中西文化交流荟萃之地,古老的民族文化、宗教文化更富有魅力。境内不仅有海拔 8 611 米的世界第二高峰——乔戈里峰,还有低于海平面 159 米的世界第二洼地——吐鲁番艾丁湖。有中外著名的高昌古城、交河故城、楼兰古城、龟兹古城等遗址,还有与敦煌、龙门、云岗、麦积山等齐名的中国五大石窟之一的拜城克孜尔千佛洞。风光绮丽的天池、巴音布鲁克天鹅湖、喀纳斯湖、温泉魔鬼城、坎儿井等自然、人文景观,都深深地吸引着国内外游客。亚洲大陆地理中心点位于乌鲁木齐县永丰乡包家槽子村,距乌鲁木齐市仅 40 公里,位于巍峨的天山和浩瀚的古尔班通古特沙漠之间,由南到北依次为高山冰雪景观带、山地森林景观带,是科学考察、旅游观光、滑雪滑冰、沙漠猎奇等各种活动的好场所,很有开发价值。

1993年乌鲁木齐至喀什、红其拉甫、哈密、伊宁等七条国内旅游线,乌鲁木齐至独联体西南部各国的旅游线相继开通,新疆接待外国游客21.7万人,旅游外汇收入22 842万元(外汇券)。蓬勃发展的旅游业带动了各种服务业。

新疆的人文优势还表现为独特的民族风情。新疆有46个民族,其中维吾尔族占总人口的47.3%,他们有着独特的饮食文化和服饰文化,尤其是多姿多彩的服饰、精湛的工艺品。维吾尔族文化荟萃之地——喀什市,文化历史悠久。有闻名全国的艾提尕清真寺;有公元11世纪维吾尔族语言学家《突厥语词典》的作者——马赫穆德·喀什噶里和维吾尔诗人《福乐智慧》作者——玉素甫·哈斯·哈吉甫的陵墓;有极富民族特色的古建筑群——阿帕霍加墓(香妃墓);有千年佛教遗址——莫尔佛塔及佛教壁画石窟三仙洞;有古国的都城——塔什库尔干石头城;有在唐玄奘《大唐西域记》中所述的城堡——公主堡。还有出土的大量不同时代的文物,其中有神态各异的佛像、形状别致的陶器、各式首饰等。喀什市是国家级历史文化名城,多彩的旅游景观和独特的民族风情,对中外游客有着强烈的吸引力。

#### 第四节 新疆发展乡镇企业的政策优势

新疆地处祖国西北,又是少数民族地区,由于中西部地区乡镇企业发展缓慢,已成为和东部地区经济差距不断拉大的重要原因之一。党的十四大指出:“继续大力发展乡镇企业,特别是要加快中西部地区和少数民族地区乡镇企业的发展”。中央把加快发展乡镇企业作为中西部地区经济工作的一个战略重点。1993年2月,国务院召开了全国乡镇企业经验交流会,在此基础上产生了《国务院关于加快发展中西部地区乡镇企业的决定》。决定就中西部地区加快发展乡镇企业的指导思想、产业政策、人才培养、发展布局、培育和发展市场体系、推进东西部地区横向经济联合、有关部门对乡镇企业的支持等诸多

问题都有明确的规定。特别应该指出的是,在资金问题上国家给予大力支持,从1993年起到2000年,除了用好现有的乡镇企业贷款存量和每年正常新增贷款外,再由中国人民银行每年在国家信贷计划中单独安排100亿元专项贷款,以支持发展中西部地区乡镇企业。根据决定的精神,1993年农业部推出《乡镇企业东西合作示范工程》方案。1994年,全国首批列入东西合作示范区66个,其中新疆2个,东西部地区乡镇企业合作从此全面展开。1995年4月,全国乡镇企业东西部合作工作会议又提出,必须切实抓好东西合作示范区,切实抓好项目管理,切实搞好人才培训和科技成果推广,切实抓好对口合作县(市)和干部交流工作,切实加强组织领导,给新疆乡镇企业的发展带来了新的机遇。

新疆是维吾尔自治区,我国宪法对民族自治地区赋予了六项基本权力,其中最重要的是保障自治地方从实际出发,贯彻执行国家的法律政策。民族自治地方的人民代表大会,有权依照当地民族的政治、经济和文化特点,制定自治条例和单行条例,上级国家机关的决议、决定、命令和指示,如有不适合民族自治地方实际情况的,自治机关可以报请上级国家机关批准,变通执行或者停止执行。乡镇企业是市场经济的产物,其发展过程中必然出现许多新问题,宪法对民族自治地区的特殊规定对解决乡镇企业发展中出现的问题,比其他省市就更具优越性。自治区税务局、自治区财政厅联合下发了《关于对我区乡镇企业征免税问题的通知》,对乡镇企业税收优惠政策是内地其他省(市)所没有的。1995年4月,自治区八届人大常委会第十四次会议又通过了《新疆维吾尔自治区乡镇企业条例》,这是新疆管理乡镇企业第一部地方性法规,把对乡镇企业的管理纳入法制轨道,对以前自治区规定有关支持乡镇企业的政策予充分肯定,无疑是民族区域自治优越性的又一体现。

## 第五节 新疆乡镇企业发展的特点

### 一、地域差异性很大

新疆土地面积 160 多万平方公里,人口却只有 1547 万人,每平方公里 9.67 人。耕地和宜农荒地面积 80164 平方公里,占总面积的 4.8%,这些耕地和荒地又分割成数千块绿洲遍布天山南北,在一片较大的绿洲中,植物、水源、土地等各具特色,形成独立的生态环境。新疆面积大,交通线长,北疆的阿勒泰市到南疆的和田市,公路距离 2760 公里,最东边的巴里坤哈萨克自治县到西边的霍城县,公路距离 1200 多公里。新疆有 46 个民族,5 个自治州、6 个自治县、38 个民族乡,各民族文化素质、各地经济发展差异较大,社会发展水平也相差悬殊。这些差异决定了各地乡镇企业发展极不平衡,具有很强的地域差异性,具体有以下几种类型:

1. 城郊乡镇企业发展较快。城郊乡镇企业得益于城市市场容量大、交通方便、技术人才多、信息灵通、资金便于筹集等方面的优势,发展较快,技术进步明显。1994 年乌鲁木齐市的乡镇企业总产值(现价)150366 万元,占全疆乡镇企业总产值的 14.3%,乌鲁木齐县高居全疆 84 个县(市)榜首;米泉县、昌吉市位于乌鲁木齐市周围,两县市乡镇企业总产值占全州乡镇企业总产值的 29.6%;库尔勒市乡镇企业产值占州总产值的 28.0%;伊宁市占伊犁地区的 19.4%;哈密市占哈密地区的 17.6%;和田市占和田地区的 17.6%;阿图什市占州的 74.1%;阿克苏市占阿克苏地区的 15.8%;吐鲁番市占吐鲁番地区的 17.1%,博乐市占州的 60.0%;塔城市占塔城地区的 17.1%。全疆 13 个地州首府县(市)乡镇企业总值基本上都名列该地州前位,并占很大比重。

2. 沿线乡镇企业发展快且潜力大。沿线指铁路沿线。北疆铁路,

东起乌鲁木齐,西至博尔塔拉蒙古自治州的阿拉山口,全长 460 公里,沿途横穿乌鲁木齐市、昌吉市、石河子市、奎屯市、博乐市、呼图壁县、玛纳斯县、沙湾县、乌苏县、精河县,共 15 个镇、71 个乡、19 个地方农牧场、50 个兵团团场,区域面积 12.6 万平方公里,总人口 315 万多人,占自治区总人口的 20.29%。沿线乡镇企业发展较快,就地方五县三市而言,1994 年乡镇企业总产值 362 055 万元,占全疆乡镇企业总产值的 34.3%。沿线区域经济发达,1993 年上述五县三市人均国民生产总值(1990 年不变价)2 580 元,高出全疆平均水平 10.3%,农村经济总收入在全疆 84 个县(市)排序中,都在全疆中位之前,若按农牧民人均收入排序五县三市全在第 25 位以前,人均收入 1 167 元,高出全疆平均水平 50.1%。从长远看,沿线区域是自治区重要的粮、棉、糖、轻纺产品生产基地,是新疆最大的综合产业区,我国西部的重要的能源、化工基地之一,向西开放的陆地贸易通道。沿线经济发展快,前景好,对自治区经济发展将起到越来越重要的作用,发展乡镇企业的潜力很大,并将推动区域更快地发展。

位于兰新铁路沿线的哈密市、鄯善县、吐鲁番市,南疆铁路沿线的和静县、库尔勒市大致也都是乡镇企业较为发展的地区。

3. 农区乡镇企业发展基础较好。农区一般条件较好,经济较为发达,从事农业的生产者文化素质相对较高,和内地发达地区联系较多,发展乡镇企业的条件和牧区相比要好得多。过去,由于认识上的原因,加上交通不便,信息闭塞,乡镇企业发展较铁路沿线和城市郊区严重滞后,近几年来,随着认识的提高,交通、通信条件的改善,农区乡镇企业出现了大发展的势头。例如伊犁地区乡镇企业,从 1980 年到 1992 年平均发展速度是 18.4%,1993 年总产值工业产值总收入分别比 1992 年增长 22%、23.6%和 17%,处于相对落后的地位。1994 年地区在认真总结了以前发展缓慢的原因之后,提出了“一个中心,两个重点,两个转移”的战略思想(详见分论《伊犁地区乡镇企业发展》),乡镇企业发生了跳跃式的变化,一年之内上了一个新台

阶。1994年实现总产值7.6亿元,其中工业产值3.83亿元,总收入7.54亿元,分别比1993年增长77.8%、60.4%和79.5%。这种跳跃式的变化,反映着农区发展乡镇企业的巨大潜力。

4. 牧区乡镇企业举步维艰。新疆是全国六大牧区之一,牧业总产值占全区农业总产值的22.8%。由于牧区边远分散,交通、通信极为困难,牧民文化素质较差,乡镇企业发展举步维艰。如塔城地区,在六县一市中,属农区的沙湾、乌苏、塔城三县市。1994年乡镇企业总产值为74 067万元,占全地区的78.4%,其余以牧业为主的四县,乡镇企业总产值只占全地区的21.6%。南疆克孜勒苏柯尔克孜自治州在三县一市中,以牧为主的阿合奇、乌恰两县,1994年乡镇企业总产值只占全地区的11.1%。牧区乡镇企业发展落后,经济长期处于单一结构状态,严重制约了社会经济的总体发展。

5. 贫困地区个体私营经济发达,逐步形成“一乡一业”、“一村一品”的格局。全疆贫困地区主要集中在南疆阿克苏、克孜勒苏柯尔克孜自治州、喀什和田四地州,全疆30个贫困县中四地州占60%。和田地区七县一市是贫困县,1993年农牧民人均收入只有490元,相当于自治区平均水平的51%。近几年来,贫困地区乡镇企业中个体私营经济发展很快,1994年四地州乡镇企业总值达到186 167万元,其中个体私营成分达到97 937万元,占52.6%。个体私营企业中,除饮食、服务业外,其他加工工业由于资源和技术传递以及地方传统习惯的影响,逐步形成了“一乡一业”、“一村一品”的格局,喀什地区尤为突出。在喀什市、疏附县、疏勒县等地形成了一批园艺、育肥、蔬菜、棉花、畜牧等专业生产乡,形成了一批木工、榨油、木箱、花帽、地毯、皮鞋等专业村,出现了一批运输、冶炼、皮革、商贸等专业大户。这些专业乡、专业村和专业户推动着乡镇企业和个体经济蓬勃发展。

二、资源型企业为主,产业层次低,结构趋同,外延发展为主,科技含量不高

除乌鲁木齐市、昌吉市、米泉县等地城市郊区外,其他地区发展乡镇企业基本上都是立足本地资源,进行资源采掘和第一次加工,产业层次低,而结构趋同。按现行工业行业分类标准,1993年全疆乡镇企业各行业所占比重排序,前四位的是:采掘业实现产值49 607万元,占全疆乡镇企业总产值的8.8%,其中主要是煤碳,占全疆总产值的6%,其次是纺织业(主要是纺纱),总产值42 830万元,占全疆乡镇企业7.7%,第三是建材40 772万元,占全疆乡镇企业7.4%,第四是食品制造业21 590万元,占3.9%,其余35个行业1993年总产值占全疆乡镇企业总产值的66.2%,全区乡镇企业中有较大的水泥厂15家,水泥预制企业143家,砖瓦制造企业593家,粮油加工企业740家,瓜果加工企业50家。

### 三、职工和技术队伍年轻,正在成长之中

从乡镇企业内部看,1993年全疆600 687个从业人员中,具有大专以上文化程度4 398人,占0.73%,高中及中专文化程度41 940人,占6.98%,初中以下的103 338人,占17.2%。全部职工中工程技术人员10 280人,占职工总数1.7%,工程技术人员中,具有中级以上技术职称的2 396人,占23.3%,把这些数字和全国乡镇企业对比,新疆并不差。全国乡镇企业中大专以上学历53万人,占全部职工数的0.43%,低于新疆,工程技术人员216.9万人,占职工总数的1.7%,和新疆持平。差就差在新疆乡镇企业起步较晚,具有较高文化程度的职工和工程技术人员都比较年轻。这些技术人员虽然受过良好的教育,因环境条件差,锻炼少,其实际工作能力都尚在成长之中,表现出的整体素质就远不及全国发达地区了。

### 四、社区政府行为对乡镇企业影响大,喜忧参半

由于社区政府所处的特殊位置,在乡镇企业的兴办和经营管理中有着很大的影响。他们可以利用与农业银行、信用社的关系,促使银行向企业贷款;可以帮助推销产品,反馈信息;可以接触社会,打通关节,建立关系;可以对企业实施激励措施,施加影响。社区政府对企

业有着理顺关系,促进生产发展的一面,同时也存在着对企业的人事安排、管理方式、利润分配等进行干预的一面,有的直接向企业摊派钱物,形成产权不清、政企难分的局面。全区乡村两级集体企业,几乎都是由社区政府直接插手和管理的,利弊同在。在特别落后的地区,由于社区政府的干预,可以加快乡镇企业的发展,其积极作用还是主要的,今后一段时间内,还是应当提倡的,但消极作用也不应忽视。

### 五、民族文化、心理影响较深,影响乡镇企业全面发展

新疆是多民族聚居区,少数民族占 62.5%,各民族有其传统的文化特色和心理影响。例如维吾尔族善于经商,把新疆民族传统食品推向全国各地,哈萨克、柯尔克孜族善于放牧,回族多外出经商,打工,开饭馆。产业发展上也具有强烈的地区性质。阿图什市的维吾尔族经商特别出色,他们以独特的经营方式赢得了国内外客商的赞誉。1992年,个体私营经济总收入占到全市乡镇企业总收入的 84%,上缴的税金占到全市工商税收 30%。而和田地区的墨玉县则以民族地毯闻名于世,喀什的英吉沙小刀蜚声区内外。大部分少数民族都信仰伊斯兰教,与周边国家中的哈萨克斯坦、吉尔吉斯,中亚的科威特、阿联酋等以及其他伊斯兰国有着天然的文化 and 信仰沟通,和这些国家发展经贸往来最为有利。结合少数民族的这些特点发展乡镇企业是扬其长处。但除此而外,比如发展工业企业、加强和内地的交流往来等却是短处,而这方面又相当重要。因此,影响到乡镇企业的全面发展。

### 六、南北疆发展不平衡,产业差异较大

新疆以天山为界,北疆经济较为发达,南疆较为落后,是新疆乃至全国比较集中的贫困地区,且差距有拉大的趋势。乡镇企业的发展同样表现出较大的差距。位于北疆的乌鲁木齐、昌吉、塔城、伊犁、阿勒泰、博乐等六地州市,1993年乡镇企业总产值为 340 947 万元(现价),平均每个农业人口占有乡镇企业总产值 1 943 元;南疆巴音郭楞、阿克苏、克孜勒苏、喀什、和田五地州乡镇企业总产值 178 823 万

元,平均每个农业人口占有乡镇企业总产值 566 元,只有北疆六地州的 29.3%。1994 年上述指标分别为:北疆总产值 663 054 万元,平均每个农业人口 3 857 元,南疆总值 299 146 万元,平均每个农业人口 925 元,只为北疆的 23.9%。

从产业结构、技术层次来看,同样表现出较大的差异。乡镇工业产值占总产值的比重,北疆地区平均为 59%,南疆地区为 40%,东疆地区为 53%。南疆比北疆、东疆分别相差 19、13 个百分点。在工业结构中,北疆加工工业的层次普遍比南疆高。北疆在一些大中城市城郊型乡镇工业企业中,已经出现一批技术含量、附加值较高的产业和高科技产品。而南疆的乡镇工业企业仍以采掘、建安、农副产品初加工为主,且趋同较多。

## 第三章

# 新疆乡镇企业发展的制约因素

### 第一节 外部制约因素

#### 一、社会发展环境较差

新疆地处亚洲腹地,祖国西北边陲,历史上是距国家政治、经济、文化中心最远的省区,由于气候恶劣,干旱缺水,人烟稀少,交通极为困难,与内地发达地区交流较少。在解放后的几十年里,由于历史原因,新疆工业发展缓慢,设备陈旧,产品档次低,很难在市场上形成竞争力。新建起来的国有大中型工业企业由于传统体制的束缚,在经济中活力不足,自身发展困难,对乡镇企业的带动极为有限。

城市的发展、城市化的进程是人类社会进步和现代经济发展的标志之一。新疆经济发展落后,城市发展缓慢。全疆县级以上的城市只有16座,除乌鲁木齐外都是中小城市,且散布于天山南北,广袤荒漠之中,经济实力弱,教育、科技不发达,辐射作用小,难以带动乡镇企业的发展。

从周边国家来看,中亚、西亚多属发展中国家或欠发达地区,经济落后,国力薄弱,人民生活水平低,市场容量小。都希望从中国进口大量商品,但支付能力差,经济行为不规范,社会稳定性能差。如此种种制约了新疆对外经济的开放和对外市场的开拓。这些因素自然反

过来又制约了新疆经济和乡镇企业的发展。这就是说,新疆发展经济、发展乡镇企业的周边环境和国际市场远不如内地,特别是东南沿海发达地区。

## 二、思想观念落后,缺乏大发展意识

新疆地处内陆,交通不便,长期处于封闭状态,外界先进的生产方式、生活方式和文化观念很难介入,广大农牧民和乡村干部普遍存在着小步即满、小富即安思想,他们怕冒风险,怕艰苦拼搏。在初步发展起来的商品经济中大钱挣不来,小钱不愿挣。相当一部分干部、基层领导对发展乡镇企业的战略意义认识不足,重视不够,“搞农业保险,搞乡镇企业危险”的思想普遍存在;有的地、县还认为,地方财政收入、利税大户是国有企业,乡镇企业起不了多大作用;有些地区和部门的领导则满足于“步子不快年年走”,“成绩不大年年有”,缺乏开创的精神和勇气,缺乏大发展的意识,观望多于闯冒创新。时至今日,乡镇企业发展虽在理论上没有什么问题了,但在拍案定夺的紧要关头,在具体工作的实践中,往往犹豫不决,机会一错再错。这种不敢负责,不承担个人风险的思想、作风是思想解放不够、认识不足的表现,它严重影响和制约着乡镇企业的发展。

## 三、市场发育缓慢,限制了资源的合理配置和要素的流动

新疆资源丰富,但在过去很长的一段时间里,主要的农矿产品和优势资源的管理都由政府直接控制,处于萌芽和幼年时期的乡镇企业在与国有企业的竞争中处于极为不利的地位。在农产品收购中,国有企业不仅有良好的信誉,雄厚的资金,完善的组织系统,而且有一整套行之有效的农产品奖售制度,而这些是乡镇企业所没有的;在农产品原料的供应中,国有企业由政府保证廉价供应,乡镇企业既无保证,又无依靠,资金、技术、产品销售更是无法相比。国有企业与乡镇企业在市场的运作中不能站在同一位置上。加之,新疆经济落后,农牧民收入水平低,购买力小,制约了农村市场的发展。据统计资料显示,新疆农村人口人均国民收入消费额只相当于非农人口货币收入

的 30.5%。在社会商品零售总额中,城镇与农村零售额的比例 1991 年为 70.1 : 29.9,即占全疆总人口 2/3 的农业人口的购买力和实现的商品零售总额只及全疆的 30%左右。近年来农牧民人均收入虽有较大提高,但所占比重并无多大变化,1993 年城乡居民收入比为 2.84 : 1。

究其原因一是交通条件差。乡镇企业及农村二、三产业的发展受交通条件制约较大。新疆铁路少,密度小,运距长;公路虽较为发达,但地广人稀,来往不便,县乡之间大多是土路,晴通雨阻,有些偏远农村还处于与世隔绝的状态。即使一些地方交通条件尚好,但因运距长、运费大、运力不足很难进行大规模经营活动。如沙雅县离自治区首府乌鲁木齐市 832 公里,离南疆铁路终点站库尔勒 370 公里,离南疆公路干线新和县站 43 公里。如此长途运距不仅增加运输成本和物资损耗,而且造成信息不灵,很难掌握市场变化和行情,根据市场组织生产与销售。市场的阻隔、信息的闭塞、交通的不便又制约了市场的发展、资源的流动与优化配置。

二是通讯设施落后。大部分地、县只有一条线路通讯极为不便,乡以下更为困难,80%的行政村根本不通电话,有些乡、村甚至连电都没有。市场经济是信息经济,信息闭塞制约了市场的发展。

市场问题的另一方面是要素市场不健全。新疆由于商品经济发展落后,市场发育不全,经济结构存在着严重反差。乡镇企业星星点点,规模狭小,难以实现劳动力的就地转移和流动;条块分割,地区封锁,造成管理上的困难,污染也难以防止和治理;布局上缺乏合理规划,经济发展缺少有机联系;改革滞后,市场主体难以完全进入市场,参与市场,生产要素难以合理流动,资源配置难以实现,市场的推动作用难以发挥。

#### 四、收费名目繁多,企业负担过重

一些地方乡(镇)机构庞大,政府收入不足,仅靠事业费难以维持,便以各种名义向企业收费或摊派。应该肯定,按照国家税法和工

商管理条例向企业征税收费,是完全正确和必要的。大部分地区的政府部门和税务、工商管理机关,也能积极地给乡镇企业提供信息,提供必要的服务,扶持帮助乡镇企业,实行“放水养鱼”的政策。但也确有一些地方存在着把乡镇企业作为摇钱树、钱柜,企业税负过重、摊派过多。据不完全统计,行业部门对乡镇企业的各种摊派和不合理收费达 10 余种之多。1991 年仅煤炭部门从某地区乡镇企业煤矿收走的新增简易维修费就达 470 万元。另据调查,某县乡镇煤矿,进入生产成本的收费项目就有两大类:第一类是管理费部分,按企业销售收入份额计算,县乡镇企业局收取 0.5%,县煤矿局收取 0.5%,县矿管办收取 1%,几项收费合计吨煤约 0.78 元;第二类是行业其他收费,其中煤炭部门吨煤收取维简费 5 元,开发基金 1 元,调运销售费 1.4 元,计 7.4 元,再加治理瓦斯、危房费吨煤收取 2 元,这样两类合计 9.40 元,约占成本额的 1/4。按规定,有关合理收费大部分应用于生产,返还企业。但据某县的调查煤炭局收取的维简费和其他费用给乡镇煤矿未返还分文。对乡镇企业用工的收费项目更是五花八门。某县工商局对外来用工收取工资总额的 4%,对本地用工收取工资总额的 2%作为工商管理费;公安部门对外地人员每人每年收取“流动人口管理费”24 元,县劳动就业保险局在并没有进行职业介绍的情况下,对乡镇企业外地工按工资总额的 6%、本地农工按 4%、本地城镇户口工按 2%收取“劳动就业介绍费”,其他收费项目,如工商、土地管理、卫生防疫、标准计量、仪器检测、环保、矿山救护等等,名目繁多。这些诸多收费最终都要落在乡镇企业及农民的头上。新疆乡镇企业本来自身条件差,底子薄,现在又背上如此沉重的收费负担,企业的自我生存、自我发展能力就大大减弱了。

### 五、政策不配套,行政干预多,分配平均化

国家和自治区各级政府为乡镇企业的发展制定的一系列优惠政策,要通过各个职能部门来执行和落实,有关职能部门没有制定相应的配套措施造成相互推诿。矿管局、煤炭局和煤炭运输公司本来是一

家,现在分成了三家,“铁路警察,各管一段”,不仅遇事互相扯皮,影响了办事效率,而且层层收费,人人摊派,加重了企业负担。二是行政干预多,决策不能自主,管乡镇企业的既有乡(镇)的,又有县(市)的,层层请求,逐级报告,逐级审批;用人招工,企业没有自主权,一些关系户职工或有其特殊身份、背景的职工往往不好管理,好请难送。三是多劳不能多得,干好干坏一个样,体现不了按劳分配的原则,挫伤了企业和职工的积极性。

随意分离、肢解、平调,严重损害乡镇企业发展。某些行业管理部门和个别地方政府,非法占用乡镇企业财产,强行改变产值高、效益好的乡镇企业性质和隶属关系。历年来,在全疆范围内被平调、划走的乡镇企业达 199 家(据 1993 年乡镇企业不完全统计)。近年来虽直接、公开分离乡镇企业,平调乡镇企业财产的情况不多见了,但以新的方式,较为隐蔽的手段借“管理”占有乡镇企业财产,或以“直属”为名改变隶属关系和性质者仍不乏其例。这严重影响了广大农牧民兴办乡镇企业的热情。

## 第二节 内部制约因素

### 一、资金短缺,负债经营,恶性循环

新疆绝大部分企业常年生产靠贷款,经营靠赊销,大量的资金被占用,造成生产越发展,贷款越多,应收款越多,亏损也越大的现象。近几年来农村经济虽有较大的发展,但大部分农民仍处在温饱阶段,不少地区还未脱贫。农村人均收入水平低(1993 年全国农民家庭平均每人纯收入 921.6 元,新疆为 777.6 元,低 144 元)。农村虽然也会有一些闲散资金,但零星分散,筹集困难,兴办乡镇企业主要靠银行贷款。从 1985 年到 1992 年全区乡镇企业总产值增加了 6.1 倍,利税增加了 4.7 倍,而同期农行给乡镇企业贷款增加 12.7 倍,年平均增长速度 42%,但由于乡镇企业发展速度慢,经济效益低,造成银行给

乡镇企业的贷款周转不灵,贷款越多沉淀越多,损失越大。1985年与1992年相比,贷款与产值比从1:12下降到1:4.5。贷款回收率从1985年的77%下降到1992年的53%。呆帐、滞帐率达15.6%,银行损失乡镇企业贷款约3600万元。如此恶性循环大大降低了银行的贷款能力。据不完全统计,全区关停乡镇企业占用贷款5825万元,占1992年乡镇企业贷款余额的10.6%。这又加剧了资金的短缺。

乡镇企业高负债运行。一是造成对银行贷款的依赖性很大。据1992年对某发展较好地区的典型调查,全区乡镇企业资产负债率大于100%的为33%,在70~100%之间的为30%,在50~70%之间的占10%,低于50%的只有27%。企业负债率越高,还债率越低,银行贷款能力越小。这又是一个恶性循环。二是自有流动资金比例低(1992年只有16.4%),自我积累、自我发展能力弱。三是自筹资金率低,全区平均约20%多。以上诸多因素使新疆乡镇企业发展资金严重短缺。没有投入就没有产出,这是很浅显的道理。

## 二、技术落后,设备陈旧

生产设备、装备状况是反映企业科学技术水平的一个重要标志。由于历史的原因,新疆乡镇企业普遍存在着装备水平落后的现象,许多乡镇企业厂房简陋,设备、技术性能低,加工精度差,能源消耗高,效率低。从总体看,新疆乡镇企业技术装备大大落后于兄弟省市,尤其落后于东南沿海地区。这个问题在短时间内是难以解决的。其次,工艺落后,大部分乡镇企业没有自己的拳头产品。产品质量档次低。呈现出“五多五少”的特点,即:低技术的多,高技术的少;常规产品多,高精尖产品少;老品种多,新品种少;滞销产品多,畅销产品少;欠款的多,清款的少。企业在负债中艰难维持,自然没有发展后劲和竞争能力。

## 三、人才缺乏,职工文化素质低

据1993年调查,全区乡镇集体企业中有大专以上学历的职工仅占1.99%,高中及中专学历的占18.9%,大部分只有初中和小学文

化程度,文盲和半文盲占相当比重。乡镇企业的大多数技术和管理人员只能是在文化素质偏低的人群中产生,决定了大多数企业领导水平低,内部管理混乱。有的地方政府办乡镇企业(如喀什地区办了三个棉纺织厂)为加快脱贫步伐,在招工录用上优先录用贫困户子女,出于扶贫考虑这无疑是正确的,但贫困户子女多数文化素质差,掌握操作技术十分缓慢,影响了企业的经济效益。各级政府要下决心,采取切实有力措施,建立一套行之有效的机制为那些敢想敢干、善于经营、在实践中成长起来的各种“能人”,构筑更大的舞台,让他们充分释放自己的能量,大力发展能人经济。新疆乡镇企业原有基础几乎是空白,无潜可挖,大多都以外延型为主,选好项目就成为至关重要的第一步。如何选好项目?关键是人才。昌吉回族自治州在总结以往经验的基础上提出:先选人后选(定)项目,由懂经营、会管理的人领办企业,就是人才观得以转变的明证。实践证明这是一个好办法。

改革和发展的事实表明,兴办乡镇企业,特别是要实现乡镇企业超常规发展,最缺的是领办企业的厂长(经理),即企业家。只要有懂经济,会管理,有干劲,富于创新精神的企业管理人才,项目、技术、资金都可以引进,企业职工素质也会逐步得到提高,对市场经济的适应能力和竞争能力也可以不断增强,企业的发展就有希望。

目前,新疆由于缺管理人才,缺企业家,乡镇企业管理水平普遍较低,普遍存在着重建设轻技改,重项目轻管理,重生产轻流通,重产值轻效益,重数量轻质量,重增收轻节支,重眼前利益轻长远利益等一系列问题。既有指导思想上的原因,又有人才缺乏、水平不高的问题,从企业观管理上看,管理制度不健全,执行不严格,无章可循,有章不循,高投放、高消耗、高成本,低产品、低质量、低效益,以及产供销不衔接,三角债日趋严重,企业资产流出较为严重等问题,是重要原因。

新疆乡镇企业面临的困难还很多,如信息闭塞、地区封锁、市场分割、购买力小、荒漠经济、环境差等。但困难与机遇并存,只要解放

思想,彻底消除各种束缚,依靠优势,依靠 1 600 万各族人民,乡镇企业一定能够改变目前的落后地位,为新疆社会经济发展和战略目标的实现做出更大的贡献。

#### 四、企业素质差,管理混乱

企业素质差,管理混乱,这是乡镇企业自身存在的一个根本问题,具有普遍性,新疆更为突出,是制约乡镇企业发展的一个最根本的因素。

1. 企业职工文化素质低。乡镇企业劳动者多为离土不离乡的农民,大多数未进行过岗前培训,又缺乏实际操作过程中的指导,文化水平、技术水平都比较低。人员素质低,必然带来企业的整体素质低。

2. 管理机制不健全。一是有相当多的企业管理者还没有实现从生产型向经营型的转化,缺乏市场经济意识,缺乏市场竞争观念。尤其是乡(镇)集体企业找政府,“等、靠、要”的思想极为严重。有些企业管理者虽拼搏有余,但现代管理知识和经验不足,宗法观念、裙带关系较为普遍,他们只是依据经验和感觉来管理企业。二是企业规模小,经营粗放,产品单一,经济效益差。一方面新疆乡镇企业起步晚,起点低,成熟产品少,大部分企业未进入稳产期,相当一部分企业还未起步,就面临着“一刀切”式的宏观调控,农民得不到明显的经济实惠,削弱了办企业的积极性。另一方面,一开始立足于较高技术水平的产品少,市场竞争能力低,近几年虽有大的发展,但并未有根本的改变。主要表现在:(1)产品结构趋同,盲目发展的状况基本没有变,说酿酒大家都酿酒,说制砖大家都制砖,说精纺针织大家都精纺针织,“乡乡点火,村村冒烟”,同类产品往往多家企业竞相生产。(2)产品单一形不成系列。(3)新产品开发结构断层的状况基本未变,部分乡镇企业的产品多年一贯制,无力做到生产一代,研制一代,开发一代,储备一代,新产品开发经常产生断层。(4)产品的质量结构不合理的状况基本未变,全区乡镇企业获全国和自治区优质产品称号者很少,优质产品率不到 10%。

3. 承包合同不完善。(1)关系承包,一部分掌握发包权的人压低指标,把企业承包给自己的亲戚朋友或关系户,从中捞利;(2)不履行承包合同,承包没有经济抵押和必要的法律约束,盈利不交、亏损不罚;(3)部分承包人不具备承包资格,发包人员凭承包费多少确定承包对象,往往经营不善给企业造成严重损失;(4)承包方法不当,承包方采取以包代管,有问题不处理,一年推一年,承包期结束,连问题一并又转包于新的承包者,问题越积越多;(5)承包中分配不公,不少企业的承包者工资几倍于职工的工资,年终奖金甚至超过职工的十几倍,严重挫伤职工的积极性。

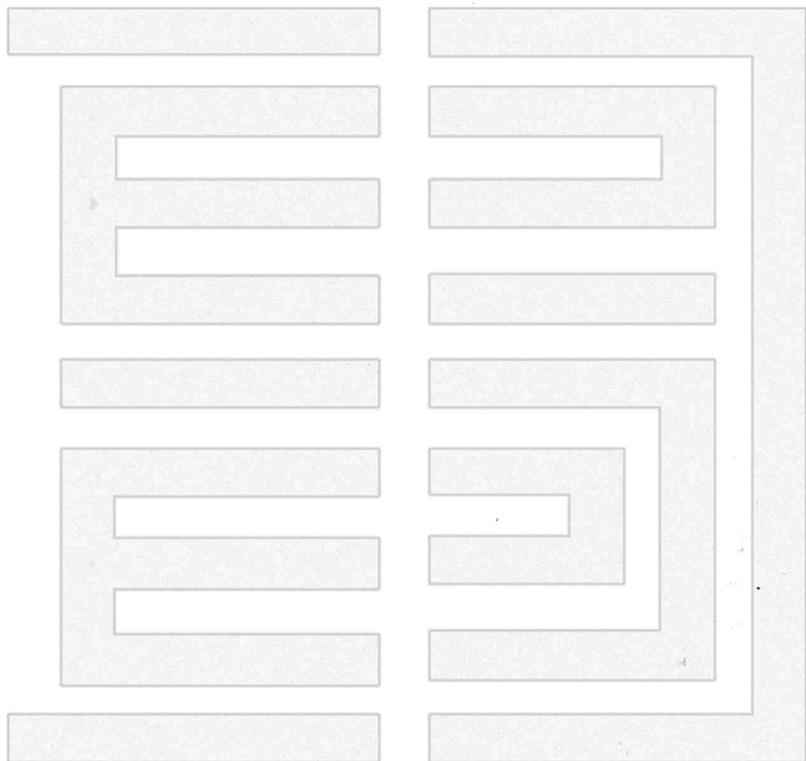
### 五、经营机制退化

乡镇企业发展的内在动力在于灵活的经营机制,依靠市场,因地制宜,多轮驱动,五业并举,凭借船小好掉头,决策及时,经营灵活,非生产人员和非生产性开支少等优点取胜。但是近几年来出现了新情况:一是有些乡镇企业不同程度地出现了“三铁”现象,干部能上不能下,亏损不负责或一走了之;职工又搞固定工、合同工和临时工之分;分配平均主义。二是有的乡镇企业仿照国有企业追求所谓正规化,管理机构越来越庞大,非生产人员越来越多,个别乡镇企业非生产人员所占比例高达15%。三是有的乡镇企业搞大而全,小而全,办社会,摆阔气,背上沉重的债务负担。四是有的乡镇企业内部发展动力减弱,缺乏创业初期那种闯劲和拼劲,安于现状。这一系列经济机制退化现象,实际上已成为乡镇企业发展的一个潜在危机。

### 六、自身因素的制约

乡镇企业自身因素的制约作用主要来自这样几个方面:产权不明;市场竞争的主体、主权地位没有真正确立;企业整体素质差;社区民众心理制约。乡镇集体企业不同程度患有“国企病”,产权不明,依赖于社区政府,导致经营机制弱化、退化,市场主体地位难以确立。乡镇企业是农民的一大创举,但这个创造和变革几乎是一夜之间完成的,小生产者一下子成了现代企业的管理者、经营者、生产者。这个变

革来得太快,他们来不及做必要的准备,仓促上阵,凭经验、凭感觉来管理,沿用小生产者的方式来经营。因此企业整体素质差、效益低就成为必然的了。



## 第 四 章

### 新疆乡镇企业发展战略思考

#### 第一节 指导思想及战略目标

##### 一、指导思想和基本思路

##### 1. 指导思想和基本认识。

乡镇企业的发展是具有中国特色社会主义理论的重要体现和组成部分;是我国农村经济发展和社会进步的主体力量;是推动我国改革开放,建立社会主义市场经济的先导队伍;是广大农牧民奔小康的希望所在和最大的扶贫致富工程;是实现农业现代化和有中国特色的工业化的必由之路。加快中西部地区乡镇企业的发展,是农村经济发展的一个战略重点。

中西部地区经济发展上的差距主要是乡镇企业发展上的差距,且有愈拉愈大的趋势。这从一个侧面反映了社会进步、市场发展、经济水平、人民生活等方面的总体差距。新疆是西中之西,差中之差。如何缩小并消除差距?唯有超常规跨越式发展。就是说,新疆必须确立比东中部更快的发展战略,即超常规,跨越式,超高速发展。

##### 2. 基本思路。

超高速跨越式发展不能建立在空想的基础上,要有正确的指导思想和比较科学的思路,切合实际的步骤、措施及方法,现实与可能

要结合起来。

我们提出超常规跨越式发展的赶超战略是从以下基本思路出发的。坚持以党的十四大精神为指导,以社会主义市场经济理论为指导,认真贯彻《国务院关于加快发展中西部地区乡镇企业的决定》和自治区党委四届六次全委(扩大)会议精神。坚定不移地贯彻“积极扶持,合理规划,正确引导,加强管理”的方针;坚持“提高认识,放开搞活,发展优势,形成规模,依靠科技,注重效益”的思想;坚持“分类指导,多轮驱动”,“典型引路,整体推进”的原则。坚持大发展,大提高,大飞跃,速度与质量并举,管理与科技并举,以经济效益为中心,以市场为导向,不断深化改革,调整结构,强化企业管理,提高企业素质,推动乡镇企业持续、快速、高效、健康发展。在发展方向上,坚持为城乡人民生活服务,为大工业配套服务,为石油工业服务,为出口创汇服务。

## 二、战略依据及战略目标

### 1. 战略依据。

新疆乡镇企业发展战略要依据三个方面来制定。

第一,全国社会经济和乡镇企业发展的总体要求。党中央确定了我国社会经济发展实现现代化分“三步走”的总战略。在“九五”计划末,即 2000 年要使全国人民进入小康,初步建立起社会主义市场经济体制;在下个世纪的 30 年代至 50 年代要使全国人民富裕起来,达到当时中等发达国家水平,社会主义市场经济体制进一步完善、健全和发展;我国的综合国力有明显提高,立于富有、文明的民族之林,世界强国之列。全国乡镇企业在本世纪末要占据中国国民经济的“半壁江山”,成为实现社会经济总战略的主力军和先锋队。新疆社会经济和乡镇企业发展战略必须符合全国总战略的这一要求,并以总战略为依据来制定。

第二,新疆社会经济发展战略的要求。自治区党委四届六次全委会(扩大)会议确定,从现在起到本世纪末努力实现两大战略目标:一

是初步建立起社会主义市场经济体制；二是与全国同步进入小康。具体讲，就是在提高质量，优化结构，增进效益的基础上，争取国民生产总值年均递增 11~12%，到 1997 年翻两番半，到 2000 年翻三番，人均国民生产总值达到 4 000 元，实现我区与全国同步进入小康的宏伟目标。在下一个世纪向更高的目标前进。

第三，新疆的区情和乡镇企业发展的现状。新疆的地域、历史、文化、民族、社会、经济发展水平等特点决定了新疆乡镇企业的发展不能完全套用其他地区的战略模式，必须从自己的区情出发，民族特点、社会经济、乡镇企业发展的现实基础出发。

另外，还有理论依据、政策依据、发展要求等已融于其他方面的论述，不再独立论述。

## 2. 战略目标。

在以上理论、方针、政策的指导下，遵循三个“依据”，提出新疆乡镇企业发展的战略目标。

近期目标。“八五”计划末 1995 年自治区乡镇企业总值达到 120 亿元(不含兵团，按 1990 年不变价)。其中工业产值 61 亿元；营业收入 122 亿元，纯利润 10.5 亿元；税金 4.75 亿元；百元收入创税 4.65 元；从业人员 80 万人，全员劳动生产率 1.4 万元/人。前 5 项指标年均递增 31~33%。为保持乡镇企业发展势头，近期目标的实现，给实施“九五”计划打好基础，自治区乡镇企业局决定 1995 年将在全疆范围实施“54221”上台阶工程。

中期规划及奋斗目标。(1)在初步建立起新疆的社会主义市场经济体制中充当主力军和先导队伍；(2)使新疆 1 600 万各族人民同全国人民同步进入小康。

要实现这两个战略目标，要求新疆的乡镇企业到 2000 年实现总产值 480 亿元到 500 亿元(含兵团，按当年现行价)，年均增长速度要在 35%以上；农牧民人均收入达到 1 200 元(按 1990 年不变价格，若考虑价格因素要达到 2 000 元)，年均每年人均收入递增 5.7%；全员

劳动生产率在 2000 年达到人均 3 万元以上,年均递增 17%左右。为实现这一目标,“九五”期间需投入资金 100 个亿,每年固定资产和流动资金新增规模要分别达到 10 亿元和 5 亿元以上。

长期规划及战略目标(2000~2010)。乡镇企业总产值达到 1 700 亿元,年均增长 15%;营业收入达到 1 750 亿元,年均增长 15%;全员劳动生产率达到 6.80 万元/人,年均递增约 8%。

产业结构明显改变。农业企业产值占乡镇企业总产值的比重由 2000 年的 0.48%下降到 2010 年的 0.38%;工业产值占乡镇企业总产值的比重由 2000 年的 59.52%增加到 2010 年的 64.71%;第三产业占乡镇企业总产值比重由 2000 年的 40%下降到 2010 年的 35%。

## 第二节 战略措施

新疆乡镇企业发展从总体的战略措施角度看,应紧紧抓住“三大优势”、“五大机遇”、“三个市场”、“一个特点”来做文章。“三大优势”,即资源优势、地缘优势、政策优势;“五大机遇”,即国家产业政策向西倾斜,建设重点西移的机遇;石油、天然气勘探开发的机遇;新疆亚欧大陆桥开通运营的机遇;兰新复线、“西兰乌”光缆的开通与运行;吐一乌一大高等级公路和乌一奎高速公路已经动工兴建或即将开工兴建的机遇。“三个市场”,即区内市场、内地市场、世界市场。“一个特点”,即新疆区情、民族特点。把这些因素综合起来可概括为如下具体战略措施:

### 一、优势战略

#### 1. 发挥政策优势。

新疆发展乡镇企业除了享有中央为全国乡镇企业所制定的一系列政策、规定外,又赋予新疆一些特殊优惠政策。如《关于加快发展中西部地区乡镇企业的决定》、边贸自主权、少边贫困地区扶持优惠政策等,必须用好、用活、用足。有了政策置而不用或用的不够、不好,就发

挥不了优势。如果把优势只看作特殊,依“特”而“待”就有可能把优势变成劣势。“特殊论”和由此而导致的发展迟缓、相对落后的教训是要深刻记取的。在市场经济中,发展慢就是落后,特殊只相对于一时一地,没有永久的优势,稍纵即逝,若不能及时抓住就无从发挥优势。

## 2. 发挥资源优势。

新疆资源优势得天独厚,气候特异,产品独特,享誉中外;矿种齐全质优,丰厚而易采;农牧业发达;人文资源丰富;民风地貌独具特色。这些优势是新疆发展之根本,但它并不是现实的生产力,更不是直接可以利用的财富。怎样才能把资源优势尽快转换为经济效益,现实财富?这既为乡镇企业提出了要求与任务,又为其大展宏图提供了广阔的场所与物质基础。根据新疆的资源优势,乡镇企业首先要确定其主导产业和支柱产业。新疆乡镇企业的主导产业和支柱产业应是农畜产品加工业、矿产业、建筑业。在主导产业和支柱产业的带动下发展关联产业,进而带动乡镇企业的全面发展。无论其主导产业、支柱产业还是关联产业,都要向深加工、精加工、提高附加值的方向发展。在产业领域的选择上,宜工则工、宜矿则矿、宜商则商,适合发展什么就发展什么。积极而灵活地依据国家产业政策,创造有利于开发资源的条件和环境,不搞一刀切,不强求一律。

3. 发挥地缘优势。新疆地处祖国西陲,亚欧大陆的腹地,与周边8个国家接壤,边界线达5400公里,是我国向西开放的大通道。又有第二座亚欧大陆桥横穿东西,有霍尔果斯、阿拉山口、红其拉甫、巴克图等国家级边境口岸。这些地理优势为新疆发展乡镇企业,发展对外开放,发展大流通、大市场,提供了极为有利的条件,是新疆乡镇企业实施优势战略的一个重要方面。

## 二、服务战略

新疆乡镇企业利用“五大机遇”把它具体化,就是实施服务战略,为城乡人民生活、为繁荣经济服务。这是乡镇企业发展的基本方向和内在要求。在经济开发区、城镇、大工业生活基地周围,交通沿线的乡

(镇)村、企业首先要着重发展商贸、饮服、仓储、修理、劳务、运输、文化娱乐等第三产业和蔬菜、奶、蛋、禽等农副产品的生产与供应,搞好菜篮子工程,为城乡人民生活服务,为繁荣城乡经济服务。服务就是发展。

为石油、天然气的开发,为大工业配套服务。进入90年代中央加快了对新疆石油、天然气的勘探开发。现在中央每年都有100亿元的资金投入新疆境内,有大批的物资、设备源源不断地运来。这些巨额资金、物资要通过一系列的支油服务来吸收。搞好这些服务正是乡镇企业的优势所在。国家重点工程——“吐—乌—大”高等级公路已开工兴建,总投资27亿多元;正在筹备1996年动工兴建的乌—奎高速公路总投资43亿元,南疆铁路延伸工程建设等都是天然良机。要紧紧抓住机遇,搞好服务。

新疆境内还驻有中央许多国有大企业、中央和自治区所属一些大中型工业企业,搞好这些大工业的配套服务同样是发展乡镇企业的机遇。这些大工业所释放的能量、产生的辐射作用也必须通过一系列的配套服务才能加以吸收和消化。

为大通道、大流通服务。随着国家对外开放的扩大,向西开放的战略意义越来越大,新疆的战略地位和大通道的作用也越来越突出;随着新亚欧大陆桥和西兰乌光缆的开通和运行,边境口岸和边境贸易的开放和扩大,走“西口”的热浪开始涌动。商潮滚滚西流,客商纷纷西进。置于这一巨大商潮热浪中的新疆乡镇企业就应以自己独特的优势搞好商贸、饮服、藏贮、转运、信息等服务,为向西开放,为大通道、大流通、大市场服务。

为出口创汇服务。新疆处于向西开放的前沿,但对外开放出口创汇却处于相对落后的地位。这与乡镇企业发展的相对落后是分不开的。1994年全国乡镇企业完成出口产货额已占去全国外贸出口产品收购总额的半壁江山,而新疆乡镇企业完成出口交货额占新疆外贸出口产品收购总额的比重还不到10%。这一方面说明新疆乡镇企业

发展外贸、出口创汇的能力小,另一方面又说明新疆乡镇企业发展外贸,为出口创汇服务的潜力很大。乡镇企业要充分发挥自己的地缘和资源优势,搞好出口创汇基地和“三资”企业建设,大力发展边贸经济和边境贸易。政府和有关部门要重点扶持一批出口创汇大户,建立出口商品生产基地,多生产名、特、优产品,积极引导企业冲出国门,进入国际市场。

### 三、市场战略

在商品经济中,一切资源优势、产品的转换及其实现都要通过市场。只有通过市场交换,才能使产品最终地进入消费,使企业实现其效益,按马克思的商品流通理论,从W(商品)—G(货币)这是最“惊险的一跳”,也是最关键的一跳。从这个意义上讲,市场决定一切,决定企业的兴衰和存亡。新疆商品经济相对落后,市场不发达,因而,实行市场战略的意义就显得更加必要。

立足于本地资源,占领本地市场。乡镇企业是依托于当地资源,从农业母体中分离出来,在农村市场的土壤中成长起来的。自始至终必须依托当地资源,立足于本地市场,为农业生产服务,为当地人民生活服务。乡镇企业在本地市场占尽地利、人和、资源的优势,也最了解当地市场的需求。但从商品经济的本质内在属性讲,市场是没有地域界限的。如果本区乡镇企业不能占领本区市场,外地商品就会进入,本属于自己的市场就会落入他人之手。

发展外地市场。这里主要指本地市场以外的区内外市场。从总体角度看,区内市场依然是本地市场。但毕竟有了延伸和扩大,相对于一个地区和企业来说就是外地市场。目前有不少企业已基本占领了本地市场和区内市场,并开始进入区外市场,但市场占有率不高,地位也很不稳固。这是新疆乡镇企业发展落后的表现。狭小而不稳定的市场又制约了乡镇企业的发展。市场是不会有真空的,市场只能以竞争取胜。新疆乡镇企业要占领市场,发展市场,就必须有及时灵敏的市场信息、市场预测和 market 分析,要以市场为导向不断调整产

业、产品结构,使产品技术不断更新换代,确立以销定产意识和决策功能,建立产、供、销一条龙体系,在各地建立自己的促销网点和销售窗口及稳定的经销渠道和用户。

积极开拓国外市场。走向世界,进入国际市场是乡镇企业发展的必然,也是市场经济的内在要求和必然结果。从全国来看,乡镇企业已成为全国外贸经济的主体(1994年乡镇企业实现的外贸进出口商品交货值占全国外贸进出口交货值总额的一半以上)。新疆乡镇企业在走向国际市场的进军中才处于起步和探索的阶段,发展外贸的能力很低。但走向国际市场的方向和趋势是定了的。从战略发展来看,已是十分急迫和重要的。新疆以中亚、独联体市场为突破口进入世界市场,有许多便利条件和别人所没有的优势,必须作战略的思考和探索。从战略部署和措施来讲,应先西后东,以西为主,西进东出并进,边贸先行,质量、科技为本,以名牌产品、拳头产品为尖兵。市场经济是法制经济、是信誉经济,一定要依法经营、保证质量,讲求信誉,切不可为图一时一货之小利失去信誉,坏了名声。有关部门一定要加强管理,组织和协调。

以上三个市场紧密联系,相互促进相互发展,共同统一于一个大市场。本地市场是起点,外地市场是本地市场的发展,国际市场是国内市场的延伸和扩大。市场的国际化、现代化是现代市场经济的内在要求和必然趋势。乡镇企业必须认识和顺应这个趋势和要求,从大统一市场出发,作出战略抉择,发挥市场主体的作用。

### 第三节 对策和建议

#### 一、具体对策

##### 1. 向集团化方向发展,发挥规模效益。

新疆乡镇企业除少数发展较快地区外,大部分地区还处于“天女散花”的阶段。企业凭着“船小好掉头”的优势顽强的生存发展起来。

但这只能适应于早期不发展的市场,规模不经济是它们固有的弱点。除此而外,竞争力弱,制控能力差,难以抗拒市场风浪。因而,必须向联合、集团化的方向发展,发挥“船大抗风浪”的优势。这是竞争规律,企业生存法则的必然要求。新疆乡镇企业发展较快的地区已出现了集团化的走势,如尉犁县西尼尔乡镇企业集团、库尔勒石油工业园区、八家户工贸总公司等初具集团化的雏形,应该积极地加以扶持。从长远的发展来看,乡镇企业参与国际市场竞争是必然的,和转机建制的大中型国有企业,和国际市场上的企业集团、跨国公司的遭遇战也是不可避免的。只有规模推进,才能站稳市场。所以走向集团化、集中科技力量组建“联合船队”势在必行。从新疆乡镇企业的总体水平和发展现状来看,似乎这还不是眼下就能做到的,但必须有如此的战略眼光,积极地加以引导和准备。企业家一定要有雄才大略,在有条件的地区把具有一定规模的企业向科工贸、技工贸、贸工农、农工商一体化的企业集团推进。

2. 新疆乡镇企业的发展要坚持多业并举,发挥优势,面向市场的原则。

首先要因地制宜,确立主导产业和主导产品,在此基础上发展相关产业和相关产品,建立合理的产业结构和产品结构。主导产业和支柱产业的选择与确立不是从数量上,而是要看这个产业能否推动科技进步,是否能扩大市场,是否有很高的增长速度,是否有很强的关联度,发展能否带动一批行业的发展,是否有良好的经济效益。从新疆的实际情况出发,乡镇企业应以高科技、高效能产业为主导,以农畜产品加工业、矿产开发加工业、建筑建材业为支柱。产品结构的调整应针对市场的适应性和开发性,大力发展“四高”(高技术含量、高附加值、高创汇、高效益)产品,确立名牌产品战略,开发具有特色的优质产品和拳头产品。根据新疆特点,要加快粮、油、食品、饲料、棉纺、畜产品加工业的深加工、精加工,要结合石油开发、铁路建设、国家重点工程建设,加快发展建材、能源、商运等二、三产业的配套项目

和石油产业的下游产品加工项目及其他矿产开发,开拓房地产业、信息业、旅游业等新兴产业。总之,要再造结构优势,向结构要效益。

### 3. 深化改革,再造机制优势。

农村改革滞后是新疆乡镇企业发展缓慢的重要原因。根据全国的经验和新疆十几年改革与发展的实践,要着重抓好以下几个方面:

以股份合作制为农村第三次改革的主要内容,推动乡镇企业发展。对已试行股份制的企业进一步完善,尽快按规范化操作经营。新建企业一律按股份合作制组建。对原乡镇集体企业的股份制改造要解决好三个问题:一是认识和利益关系的调整。这主要来自当地社区政府和企业的厂长(经理)们。在股份制的改造中他们怕失去小集团利益或本区、本位利益,因而采取等待、观望甚至拖延的态度;二是技术上的具体操作与实施;三是上级有关部门的引导、支持、协调与帮助。

在所有制结构上,要继续实行“多轮驱动,多轨运行,使不同所有制企业放开发展”的原则;在农牧山区、南疆贫困地区要特别鼓励和扶持个体、私营联户企业的发展,要坚决克服重集体、轻个体的倾向。

对“微、小、亏”企业要通过联合、改组、拍卖、兼并、破产、嫁接等方式盘活资产存量,促进生产要素合理流向效益好的企业,或促其再生,重新优化组合。

在企业组织结构上,或通过“聚核”,组建企业集团和企业群体,形成规模效益;或通过“裂变”,在企业内部实行专业化分工生产,形成分工效应。

在完善机制上,要引入利益机制、竞争机制、风险机制和责任机制。通过以上措施,使改革不断深入,再造新的机制优势。

### 4. 广开筹资渠道,加大投入力度。

资金不足是制约新疆乡镇企业发展的一个重要因素。按自治区乡镇企业规模和战略目标要求,“九五”期间全区乡镇企业投入资金至少要达到100亿元。如此巨额资金只有通过多渠道、多形式、多方

位来筹集。

争取尽可能多的国家、自治区及各级地方政府的财政支持与投入。对于还不发展,特别是较为贫困的地区来说这是至关重要的。

通过股份制、联办、合办、内部集资、以劳带资等方式筹集资金。

利用东南沿海较发达地区产业结构调整的机会,寻找投资场所、原料的有利时机,引进内地资金;利用资源优势、国际大通道、向西开放的优势积极引进外资。

发展农村金融市场,吸收、利用社会闲散资金,把群众手中的消费资金尽可能多地引入生产环节;提高自筹资金率;建立发展乡镇企业专项基金等。

用好一切可以利用的资金。新疆居民年存款余额 347 亿多元,乡以下 140 多亿元。这部分资金若能利用 10~20% 就是不小的数目。其他可供利用的资金也很多。如扶贫资金有一部分可利用发展贫困县的二、三产业;国家扶持新疆粮棉基地建设资金,以工代赈款,还有农业开发资金,改水投资等,虽是专款专用,但有一部分可用于既是专项开支又与发展二、三产有关的产业和项目。

在管理规范、效益显著的龙头企业或企业集团,以知名企业家领衔,当地银行为担保,可试发行企业(或公司)债券,既可筹集资金,又可促进农村证券市场乃至金融市场的发育。

提高资金效益。有限资金一定要用在主导产业、支柱产业及效益好的骨干企业,提高资金效益。切忌分散使用,撒胡椒面。要坚决消除只顾投入,不顾产出,一面缺乏资金,一面又因资金的误投而形成资金沉淀的不合理现象。提高贷款收回率,走出贷款一沉淀一再贷款一再沉淀的怪圈。

5. 依靠科技,重视人才,发展能人经济。

依靠技术进步,是乡镇企业实现由量的增加到质的飞跃的根本战略措施。新疆乡镇企业处于技术水平低、产品质量差、管理落后、经济效益不理想的状态。

必须始终坚持科学技术是第一生产力的观点,加大科技投入。所上项目、技术改造一定要高起点、高技术。既要引进先进技术,又要与大专院校、科研单位挂钩,加强技术协作,提高乡镇企业的技术素质。

人才是科学技术的载体,没有人才也就没有科学技术。因此,一定要舍得花钱引进技术人才和管理人才,要有战略眼光发现人才,使用人才,确立现代人才观,建立“人才库”。

乡镇企业既是“领导经济”,又是“能人经济”。随着发展,能人的意义越来越大。政府要创造良好的环境,造成“政府搭台,能人唱戏”的局面,让各类能人大展其才。要着力于培养和造就一支宏大的乡镇企业家队伍。

#### 6. 整体推进与重点突破相结合。

在“2131”工程的基础上,继续抓好重点县(市)、重点乡(镇)、重点村和重点企业的建设工作。结合东西合作示范工程的实施,推动重点县市、重点乡镇向区域经济,重点村向工贸小区经济,重点企业向规模经济的方向发展。在“两沿”(沿线、沿城)条件较好地区,继续发展高科技产业,横向拓宽产业面,纵向拉长产业链。重点的选择与确立,既要客观条件出发,因地制宜;要搞好规模,合理布局。在组织协调服务上,要分类指导,不搞一刀切。

#### 7. 发展市场,建立专业营销队伍。

乡镇企业和市场的关系,犹如鱼和水的关系。市场越发展,乡镇企业的活动天地就越广阔,就越有活力。新疆市场不够发展,对乡镇企业的制约作用更大。因而实行市场开发战略就显得更为重要。为此,一是推动转机建制改革,加快资源、要素的合理流动,推动企业完全进入市场,搏浪于市场;二是加快工业小区、开发小区、各类专业市场发展;四是建立和健全各种法规、制度,使乡镇企业依法经营,健康发展。

乡镇企业驾驭市场的能力,最终要反映在产品的销售上。营销组

织、推销人员是企业开拓市场的先锋和尖兵。新疆乡镇企业由于受自身的限制和市场的约束,对产品的营销和推销队伍的建设还没有完全重视起来。多数企业还没有建立起专门的营销机构和稳定、干练的推销队伍。有些企业虽有经营机构和一定的营销人员,但他们营销意识差,促销手段落后,或坐等顾客上门,或游击式的小贩推销。随着市场竞争的日趋激烈,原有的营销方式、推销手段越来越不能适应其需要和发展。因而必须加以高度重视抓好这一工作。要充分认识营销组织及其供销队伍是再造乡镇企业辉煌的一支重要力量。营销机构和供销队伍要精干、战斗化;要建立一套完善的营销责任制度和合理的奖惩制度。必须花大力气,建立一支真正能够宣传企业,内当参谋、外攻市场的营销队伍。

#### 8. 提高企业管理水平,向管理要效益。

企业素质差,管理水平低,效益不高,这是制约新疆乡镇企业发展的自身因素,也是最根本的因素。这里讲的管理包括两个方面:一是各级领导和主管部门对乡镇企业发展的宏观管理,主要体现在组织、引导、协调、服务等功能的健全和发挥上;二是企业的微观管理。前者在有关部分已论及,这里只谈其后者。

提高管理者——厂长(经理)自身的素质。这是提高企业管理水平的关键。作为一个现代企业管理者必须始终保持改革开放的锐气,拼搏奋进的精神,树立以效益为中心、以市场为导向的观念,要努力提高决策水平,不断推动管理的现代化和管理方法的科学化。管理者要不断地学习现代管理知识。学习要结合本地区、本企业的实际,坚持“以我为主,博采众长,熔合提炼、自成一家”的原则,不断提高,不断创新,把乡镇企业的运行机制与科学的管理巧妙地结合起来。

严格管理制度,强化企业管理。要严格按照七项基础工作(标准、计量、定额、信息、基础教育、规章制度、班组建设)的要求,经常找差距,对号达标;要重点抓好质量、财务、安全、环保、现场等项目管理工。为强化企业管理,今后自治区乡镇企业将实施“2518”工程,必将

推动乡镇企业上规模、上质量、上水平、增效益,向新的台阶迈进。

强化企业质量工作,严把产品质量关。新疆乡镇企业产品档次低、质量差,合格率、优质产品率、产品稳定率相对较低,这既是一个严重问题,又是提高经济效益的一个潜力所在。企业要真正树立起“质量是生命”的观念,充分挖掘潜力,建立严格的质量工作责任制,严把产品技术关,向质量要效益。

推动技术进步,重视科学技术的作用。要积极引进先进技术,扩大高新技术在生产领域的运用,依靠科技不断开发高、精、尖新产品,增加产品的技术含量和附加值。

## 二、几点建议

如何建立起新疆的乡镇企业体系 and 市场体系,走具有新疆民族特点的乡镇企业发展道路,推动乡镇企业的快速、高效、稳定发展,不仅是农村地区、农业部门和乡镇企业战线的任务,也是新疆 1 600 万各族人民共同的任务。

1. 新疆乡镇企业发展自始至终要从新疆的区情出发,从新疆的发展特点出发,坚持为各族人民的宗旨。离开这一指导思想和基本原则,乡镇企业的发展就失去了方向。

2. 加强对各民族特点以及周边国家民情、习俗、社会文化的研究,大力发展民族特需工业,把新疆建设成为中亚地区民族工业、民族工艺、特需产品的生产基地和商贸中心。

3. 必须从新疆荒漠经济和绿洲经济的特点出发,尽量把点点绿洲、星星企业连接起来,搞连片开发。节水工程与防止土质砂化、防护林建设结合起来。要统筹规模,加强管理,保护绿洲,防止脆弱植被的破坏、环境的污染。

4. 加强对新疆二元经济结构及其转化的研究,探索西部地区、边远民族地区实现农业现代化的道路。

5. 加强人才特别是民族乡镇企业人才的培养。除了继续发挥现有三个乡镇企业人员培训中心的作用,还要扩大和提高其培训职能,

使人才的培训系统化、正规化,着眼于培养中、高级专门人才以适应新疆乡镇企业发展的需要。为此,建议分别在南疆、乌鲁木齐、北疆地区组建三所乡镇企业学校或学院。南、北疆乡镇企业学校为中专,校址南选库尔勒或阿克苏,北选昌吉或奎屯。乌鲁木齐市应办一所乡镇企业高等学府——新疆乡镇企业学院。

6. 积极参加东西合作示范工程。新疆的乌鲁木齐县八家户和尉犁县西尼尔乡镇企业工贸小区,已被农业部确定为全国“东西合作示范区”,应以此为契机,积极参与,准备条件,尽力多搞几个示范区。这对全区乡镇企业发展是个极大的推动。新疆也可搞南北合作示范工程,并与星火计划的实施和扶贫工程结合起来,以促进乡镇企业的全面平衡发展。

7. 积极探索乡镇企业产权制度改革的道路、方式。克服地方主义、社区观念、家族观念的局限,打破区域、部门、行业、民族的界限,真正形成不看性质看发展,不看产业看市场,不看民族看才能的环境与氛围。

8. 西北五省区联手开发大西北,发展西北的大乡镇企业。根据1994年西北五省区联手合作,共同开发大西北的协议(五省区相互合作,各有侧重联手开发形成西北经济协作圈和开发带):新疆要建成中国向西开放的国际大通道;乌鲁木齐成为中亚旅游购物中心;把奎屯建成大西北的深圳;伊宁市建成中国西部边境货物集散中心。在这个大开发带和经济协作圈中,乡镇企业有其特殊的历史使命,应大显其能,起到示范和先导的作用。新疆应率先与其他省区联手发展西北的大乡镇,共建西北大市场。1994年国家外经贸部对西北省区又给予7项新的优惠,为大西北的发展提供了新的机遇。新疆乡镇企业一定要抓住一切机遇,为发展西北的大乡镇企业创新业、立奇功。

第二部分

分 论



## 第 五 章

# 乌鲁木齐—昌吉地区乡镇企业发展

## 第一节 乌鲁木齐市乡镇企业发展

乌鲁木齐市辖六区一县。1990年以前,乌鲁木齐市东山区的农村是乌鲁木齐县的一个乡——芦草沟乡,乌鲁木齐市的乡镇企业就是乌鲁木齐县和东山区的乡镇企业。1994年全市乡镇企业总值146 052万元,其中乌鲁木齐县136 484万元,占93.4%,因此,研究乌鲁木齐市的乡镇企业应以乌鲁木齐县为主。

### 一、乌鲁木齐县乡镇企业的发展和现状

#### 1. 乌鲁木齐县概况。

乌鲁木齐县是乌鲁木齐市唯一的市辖县,地处天山北麓,准噶尔盆地南缘,总面积11 300平方公里。全县设两个行政派出区,18个行政乡,一个建制镇和三个国有牧场。1993年总人口15.6万,其中汉族占46.5%,回族31.7%,哈萨克族14.3%,维吾尔族0.7%,其他民族6.8%,农牧区总人口13.6万人,占全县总人口的87.2%。该县农副产品资源丰富,盛产小麦、大米、蔬菜和瓜果。矿产资源主要有煤、石膏、铜、芒销、湖盐等。1993年全县国民生产总值44 085万元(1990年不变价),农业总产值17 784万元,工业总产值40 145万元,财政收入5 851万元,财政支出5 247万元,农牧民人均纯收入

1 312元。

## 2. 乡镇企业的发展及现状。

乌鲁木齐县在党的十一届三中全会以前,乡镇企业就是农村工副业,后来又叫社队企业。农业合作化时期办了一些农具、套具、木器加工等手工作坊。人民公社化以后发展为农村五小工业,主要是煤炭、粮油加工、农机修理等行业。文化大革命后期其生产规模、行业种类又有所发展。1981年全县社队企业总收入2 708万元,占当时农村人民公社三级总收入的44.6%。十一届三中全会以后乡镇企业开始起步。1984年在国务院4号文件精神指引下,县委确定了立足本地资源,依托城市,服务城市,繁荣农村,富裕农民的发展乡镇企业的总方针,重点发展建材、采掘、农副产品加工、交通运输和商业,乡镇企业出现了勃勃生机。党的“十四大”以后,在邓小平同志建设有中国特色社会主义理论指导下,按照市场经济的原则,坚持“多轮驱动”、“多轨运行”、不拘形式、不限规模、不分所有制性质,哪个轮子转得快就让它快转的方针,使乡镇企业步入了高速发展的快车道。1993年全县乡镇企业总产值达到69 961万元(1990年不变价,下同),其中工业产值48 874万元,分别比1992年增长69.5%和45.0%,上缴税金4 710万元,全县财政收入的80.5%来自乡镇企业。1994年乌鲁木齐县乡镇企业总产值实现136 484万元,工业产值89 137万元,分别比1993年增长95%和82.3%,实现利税25 375万元,上缴税金13 957万元,两年翻了一番多。

乌鲁木齐县乡镇企业发展及产业结构情况见下表。

1994年,乌鲁木齐县乡镇企业营业收入超1 000万元的乡11个,超500万元的村21个,超1 000万元的企业15个。乌鲁木齐县二官乡八家户农工商总公司董事长何占山被评为全国优秀农民企业家、全国乡镇企业家。1994年4月,自治区人民政府授予何占山、乌鲁木齐县七道湾乡新疆第一石油管道配件厂厂长冶占林为自治区优秀乡镇企业家称号,授予乌鲁木齐县二官乡乌鲁木齐汽车油罐厂厂

长那应芹等 8 名乡镇企业厂长(经理)为自治区乡镇企业家称号。

乌鲁木齐市乡镇企业发展情况 单位:万元·人

| 时间   | 总产值     | 工业产值   | 总收入     | 纯利润   | 从业人数   | 全疆乡企<br>总产值 | 占全疆<br>比例% |
|------|---------|--------|---------|-------|--------|-------------|------------|
| 1980 | 2 605   | 960    | 2 605   | 769   | 7 947  | 32 852      | 7.9        |
| 1981 | 2 643   | 943    | 2 643   | 628   | 7 398  | 31 330      | 8.4        |
| 1982 | 2 448   | 1 023  | 3 448   | 730   | 9 966  | 36 455      | 9.5        |
| 1983 | 3 910   | 1 286  | 3 910   | 869   | 9 552  | 42 386      | 9.2        |
| 1984 | 5 327   | 2 970  | 5 541   | 725   | 12 696 | 65 866      | 8.1        |
| 1985 | 12 029  | 5 333  | 11 825  | 1 027 | 23 009 | 109 559     | 11.0       |
| 1986 | 13 725  | 6 233  | 13 545  | 778   | 23 711 | 129 529     | 10.6       |
| 1987 | 13 883  | 8 957  |         | 1 488 | 23 034 |             |            |
| 1988 | 17 613  | 12 213 | 19 318  | 1 854 | 2 257  | 198 906     | 8.8        |
| 1989 | 21 182  | 15 577 | 22 613  | 1 600 | 21 392 | 227 665     | 9.3        |
| 1990 | 22 436  | 18 673 | 25 152  | 1 587 | 21 053 | 253 149     | 8.8        |
| 1991 | 33 532  | 27 023 | 30 445  | 1 625 | 21 947 | 314 765     | 10.6       |
| 1992 | 41 275  | 33 682 | 41 261  | 2 228 | 22 929 | 402 139     | 10.3       |
| 1993 | 69 961  | 48 874 | 84 342  | 5 306 | 31 034 | 553 616     | 12.6       |
| 1994 | 136 484 | 89 137 | 135 652 | 7084  | 35510  | 924 082     | 14.8       |

注:产值 1989 年及以前为现价,1990 年及以后为 1990 年不变价。

1993年乌鲁木齐市乡镇企业总产值结构情况

单位:万元

| 地 区   | 农业<br>企业 | 工业     | 建筑业   | 交 通<br>运输业 | 批 发<br>零售业 | 乡办     | 村办     | 合作    | 个体     |
|-------|----------|--------|-------|------------|------------|--------|--------|-------|--------|
| 乌鲁木齐县 | 395      | 48 847 | 6 432 | 6 270      | 8 019      | 17 457 | 26 404 | 1 053 | 25 047 |
| 东山区   |          | 4 294  | 116   | 585        | 226        | 1 475  | 1 554  |       | 2 192  |

1993年东山区乡镇企业总产值达到5 221万元,其中工业产值4 294万元,分别比1992年增长50.2%和49.6%,纯利润436万元,上缴税金246万元,从业人员3 079人。

## 二、乌鲁木齐县乡镇企业发展特点

### 1. 优越的外部环境具备超常规、上规模、上水平的发展条件。

乌鲁木齐市是新疆维吾尔自治区政治、经济、科技、文化的中心,是全疆交通、通讯枢纽和物资集散地。有各类大中专院校50余所,其中大专院校11所;各类科研机构110所。全疆县以上政府部门所属科技开发机构中拥有科技人员6 288人,其中乌鲁木齐市4 322人,占68.7%;自治区能源、交通、食品、机械、电子等行业的主要企业集中在乌鲁木齐地区;还有自治区、生产建设兵团、乌鲁木齐市等最大的商业中心、贸易机构、金融中心和各种为生产生活服务的国有、集体及个体组织。能源建设、市政建设都为乡镇企业的建立和发展提供了良好的外部条件。改革开放的不断深入,新疆投资环境逐步改善,国际交往日益频繁,周边国家和港、澳、台地区以及其他国家同新疆开展经贸合作,外商一般都把乌鲁木齐地区作为首选地。国家产业政策的调整,“九五”期间和以后较长时间内,将着重发展农业、能源、交通、原材料等基础产业,新疆的资源优势有了可以充分开发利用的广阔天地。第二条亚欧大陆桥的贯通,现代丝绸之路的兴建,东西合作工程的启动等,都为乌鲁木齐地区乡镇企业的发展提供了良好的外部环境。

### 2. 外延和内涵相结合发展乡镇企业。

乌鲁木齐县乡镇企业的发展基本上是以外延发展为主。1981年至1991年间,乡镇企业累计投入资金11 227万元,每投入1元资金,大约可产出1.48元,实现0.27元利税。十年来新建、扩建投入资金约占总投入96%。从总量上乡镇企业有了较大的发展,因乌鲁木齐县工业基础几乎是空白,新发展起来的企业起点低,技术含量少,拳头产品少,在激烈的市场竞争中乡镇企业经济比较脆弱。从1993年起坚持外延和内涵发展相结合,1993~1994年全县共投入技改资金1.5亿元,实施扩建和技改项目60多项。

### 3. 紧紧依托城市发展乡镇企业。

一是依托中心城市科技优势和技术辐射,引进项目和人才。乌鲁木齐市有众多的大中专院校、科研单位和中大型企业,县政府制定了许多优惠政策,挂靠国有大中型企业,吸引各类科技人才。到1993年底,先后引进各类管理和技术人员近千人次,引进技术和项目340多个,帮助企业攻克技术难关上千起,推广技术新成果74项,合作项目71个。

二是利用城市智力优势为企业培训人才。到1994年末,为乡镇企业培训管理、技术人员2 000多人(次),代培、委培大中专毕业生和技术工人400多人,帮助企业考察论证项目300个,极大地促进了乡镇企业健康发展。

三是依托城市的发展开辟新市场和建立工业小区。乌鲁木齐县大湾乡地处乌鲁木齐市南端,是水源上游,发展农业和工业受城市水源保护的限制。利用靠近火车站的优势,大力发展交易市场和以房地产为主的第三产业。其中“月明楼”交易市场月成交额上亿元,位居全国同类市场第七位。二宫乡临近乌鲁木齐高新技术开发区,建起了乡镇企业工业小区,用更优惠的政策招商引资。地窝堡乡与国际机场、火车北站、乌—昌公路毗邻,大抓基础设施建设,发展仓储,以土地优势大搞内引外联,1993年共引进资金9 150万元,项目23个,全年银行贷款仅30万元,而乡镇企业创产值6 000多万元,由后进乡变成

了先进乡。

#### 4. 依靠科技进步,培育新的经济增长点。

近年来,乌鲁木齐县逐步把注意力转移到依靠技术进步,增加投入,培育新的增长点上来,发展一批高起点、高技术含量、高附加值、有一定规模的项目。在具体做法上:一是争取多级领导机关和财政、金融部门的支持;二是拓宽融资渠道,通过股份制、集资合作等形式筹集社会闲散资金,大力开展联营、合资、合作等形式,引进国内外资金;三是按照谁建设谁负责的原则,对重点项目实施区级领导班子目标管理制;四是对后进地区实行政策倾斜。县乡两级财政拨款专款用于项目前期准备工作。1994年完成投资2.65亿元,其中引进资金7600多万元,当年新增产值4亿元,新增利税1亿多元。

#### 5. 地区发展不平衡,南北差距拉大。

乌鲁木齐市南郊,即乌鲁木齐县的六乡三场,也就是永丰乡、板房沟乡、水西沟乡、沙尔达坂乡、小渠子乡、甘沟乡、沙尔乔克牧场、托里牧场、高崖子牧场;达坂城地区的四乡一镇,也就是东沟乡、西沟乡、阿克苏乡、柴窝铺乡、达坂城镇。总人口59718万人,占全县农村人口的45.5%,由于历史、地理等多种原因,经济结构单一,人们的商品意识、市场观念较差,乡镇企业发展十分缓慢。1993年乡镇企业总产值6141万元,占全县乡镇企业总产值的8.8%。乌鲁木齐市近郊四乡一区,即二工乡、七道湾乡、地窝堡乡、大湾乡,安宁渠区总人口71527万人,占全县农村人口的54.5%,乡镇企业总产值1993年达到63820万元,占全县乡镇企业总产值的91.2%。由于乡镇企业发展的差距,南北经济出现明显的反差。1990年乌鲁木齐县农牧民人均纯收入894元,南郊地区只有566元。1993年全县农牧民人均收入提高到1312元,增长20.8%,北郊人均收入达到1707元,增长28.0%,南郊只有785元,增长13.9%,南北人均收入相差922元。

### 三、发展乡镇企业的有利条件和制约因素

### 1. 有利条件。

一是无以伦比的地缘优势。乌鲁木齐县较自治区其他县(市)有着无以伦比的地缘优势,交通、通讯、科技、信息、市场等均为乡镇企业发展创造了良好的外部条件。新疆的改革源于乌鲁木齐,新疆的发展源于乌鲁木齐,新疆的现代化也将从乌鲁木齐起步。乌鲁木齐还是我国向西开放最大的门户,第二条亚欧大陆桥过境要塞。当今世界各国间经济合作已成为发展地区经济的必要条件,乌鲁木齐市自然成为世人想往的黄金之地和西北重镇。

经济发展的源动力是人们对现实生活的永不满足以及对现代化生活的强烈追求。中国农民,特别是处于边远地区的农民很容易满足低水平的温饱生活,小富即安,甚至不富也安,不愿冒险,不愿拼搏,小农经济安贫乐道的思想意识禁锢着人们。要改变这种状况,除兴办教育提高农民素质外,用现代社会高度的物质文明和精神文明去诱导和影响他们是十分重要的,这一点恰是现代城市所具有的魅力,也是乌鲁木齐地区发展乡镇企业所特有的无形优势。

二是广阔的市场。乌鲁木齐市是全疆生产资料、生活资源的集散地,是新疆通往内地必经之地,是我国通往西亚、欧洲的西北重要城市和商埠,城市发展快,流动人口多,不同层次的消费面广。乌鲁木齐市现有常住人口150多万,流动大约十几万。1993年全市社会商品零售总额346908万元,占全疆社会商品零售总额的25.3%,排16个地、州、市首位。市场广阔,而且发展潜力很大,发展乡镇企业实乃得天独厚。

三是城市大工业和乡镇企业有很好的互补性。在计划经济体制下,国有企业走大而全、小而全的路子,经过十来年的改革,这种情况正在改变。新疆经济基础薄弱,现有的国有企业多数设备陈旧,技术落后,技术更新和产品结构调整慢,无力对乡镇企业更大的支持。但从长远看,国有企业要想更快地发展,必须加快技术更新、优化产品结构步伐,提高产品的技术含量和档次,增加竞争能力。乡镇企业

是国有企业二手技术的最好接替者,农村的土地、劳动力资源优势,同国有企业技术管理的优势互补性很强,可互相促进、共同提高。

乌鲁木齐县乡镇企业占尽天时、地利、人和,有着无限广阔的发展前景。

## 2. 制约因素。

一是基层干部整体素质差,人才缺乏。

如何看待乡镇业在农村经济中的地位和作用,广大农村基层干部并非都很清楚,在大城市郊区这一特定条件下,把乡镇企业视为县域经济主体的思想仅仅是近两三年的事。过去有人认为乌鲁木齐县的主要任务就是尽可能地满足城市蔬菜和其他副食品的供应,因此,把种好菜视为头等大事,否则,乌鲁木齐县就没有存在的价值。这种思想从一定意义上说并没有错,但是,仅限于这种理解是片面的狭隘的。这种思想影响时间较长,使乡镇企业丧失了 80 年代中后期大发展的时机,至今正确处理好菜篮子和发展乡镇企业的关系,仍需加深认识,不断提高。

怎样把握住市场的需求?办什么企业?怎样办?在很大程度上取决于乡村两级干部的文化素质、经济头脑和决策水平。能否抓住机遇,开拓前进,善于用人,正确看待成功与失败,在同样的外部条件下表现出极大的差别。乌鲁木齐县和乌鲁木齐市紧密相连的乡有四个,共 25 个行政村。1993 年四乡乡镇企业总产值共 60 306 万元,平均每个村 2 412 万元,而其中的八家户一个村产值达到 14 164 万元(现价),占四乡 25 个村乡镇企业总产值的 21.5%,而有相当一部分村不及它的 1/10。这种状况充分说明了基层干部的文化、经济知识和决策水平方面的差别。

人才缺乏的另一个表现是企业管理水平低。现有企业的管理人员和技术人员,无论在数量上和质量上都远远跟不上企业发展要求。1993 年全县乡镇企业有大专以上文化程度的职工 281 人,按乡村集体企业平均,每个企业只有 0.6 人。全市乡镇企业有技术人员(实际

上包括一部分熟练工人)969人,平均每个乡村企业2人。问题的关键还不在现有的技术人才和管理人才太少,而在如何制定切实可行的政策来尽快解决这一问题,要造就和培养一批乡镇企业人才,各级决策者应该具有远见卓识,具有战略眼光。

#### 二是企业整体水平低,骨干企业少。

就乡镇企业整体来看,多数规模小,效益不高,流动资金靠银行,发展靠贷款,产品技术含量低,大路货多。随着国有企业的活力不断增强,新疆交通条件的改善,内地产品大量涌入,国际市场的形成,乡镇企业经济就更显得脆弱。建材行业就是典型例子,国家调控基本建设投资规模,低档的建材产品就大起大落。全县乡镇企业龙头产品少,没有形成多层次的增值;骨干企业少,体现不了规模效益;企业的科技含量不高,产品附加值低。1993年乡村两级企业的资金投入产出比大约为1:1.08,低于全国的平均水平,比全疆资金利税率平均水平9.2%比低3.4个百分点。

三是资金困难是最大的障碍因素。发展乡镇企业所需资金,比较理想的来源应该是企业自筹一部分,地方财政周转一部分,银行贷款一部分。财政资金可以低息,减少企业负担。但市、县财政困难无力支持乡镇企业。1993年乡村两级企业的资金利税率平均为9.2%,同期银行贷款成本在12%左右,在这种情况下,除少数效益好的企业外,多数企业银行不会贷款,资金短缺是发展乡镇企业中最大的障碍因素。

### 四、发展乡镇企业的战略思考

#### 1. 发展乡镇企业的指导思想。

从现在起到本世纪末,发展乡镇企业的指导思想应该是:积极适应社会主义市场经济的要求,以建立现代企业制度为目标,不断深化改革;坚持多轮驱动,多轨运行;依托城市,服务城市,充分发挥地缘优势,积极开展横向经济联合;以科技为动力,以龙头企业为骨干,以效益为中心,上规模上水平,增强产品竞争力,推动乡镇企业持续、稳

定、健康、协调发展。

## 2. 基本任务。

第一,调整结构,加速构筑龙头企业、骨干企业的步伐。

所谓龙头企业是指原材料有保证,有一定的生产规模,产品可以进行多次加工增值的企业。龙头及其系列产品的产值要占到全部乡镇企业总产值的30%以上。骨干企业是指原材料充足,市场容量大,有相当的规模,产品质量稳定,经济效益好的企业。龙头企业可以是骨干企业,龙头企业和骨干企业的产值要占到总产值的60%以上。

第二,深化改革,积极推行股份合作制。从现在起新办企业都要按股份合作制的规范要求走上正轨,加强对这项工作的领导,派得力人员在现有试点的基础上,指导基层理顺关系,帮助解决具体问题。对现有企业加快改革步伐,清产核资,明确产权关系,逐步建立起现代企业制度。

第三,推进科技进步,着力抓好人员培训工作。人才素质的提高是技术进步的基础,有了高素质的人才和职工队伍,才能引进高科技的项目,实现乡镇企业质的飞跃,提高经济增长的质量。乡村集体企业都应有人才培养规划,要具体分解到每一年加以落实,眼光要放远一点。同时也要搞好短期在职培训,年产值100万元以上的企业厂长(经理),必须达到相当中专以上的水平,其他管理人员也必须具备中专以上的文化程度,工人中50%以上必须具有高中文化程度。

第四,把南郊乡镇企业搞上去。充分利用粮、油、奶、蛋、肉、土豆、大豆、蔬菜等资源,发展食品加工业,有计划地开发矿产资源,主要是煤炭的深加工。加快发展旅游业,改善旅游区的交通、通讯、吃住条件,增加娱乐设施,实行吃、住、行、玩、休养、治疗等多方面一条龙服务。组织各种民俗、传统体育、地特产品交易等多种形式活动,丰富旅游内容,增强吸引力。

## 3. 主要措施。

第一,加强宏观调控。一是通过经济手段,调整投资方向,引导企

业向起点高,科技含量大,高附加值以及加强现有企业技术改造方向发展。重点支持龙头企业和骨干企业上规模、上水平。二是通过行政手段,理顺关系,扫清障碍,积极支持私营个体企业发展。

第二,加大改革大力度。当前主要是积极推行股份合作制,在现有的骨干企业内,推行现代企业制度的管理方法。

第三,抓好企业管理。重点是财务管理、产品质量管理和安全生产管理。要通过多种形式提高财务人员的业务水平。可根据产值或销售收入大小,把乡村企业分成若干级,财务人员也按业务水平相应分级,一一对应。对财务人员严格考核,达不到要求者只能从事相应级别的财务工作。把财务人员业务水平和报酬挂钩,借以促进其业务水平的提高。要加强成本核算,堵住跑、冒、滴、漏,努力降低生产成本,提高经济效益。

不断强化质量意识,真正做到管理乡镇企业的各级领导把产品质量工作提到重要的议事日程。现有企业要坚决按标准组织生产,严把产品出厂质量关,坚持质量和报酬挂钩,开展评优创优活动。在新建、扩建和企业技术改造时,必须把质量保证体系作为重要的建设内容,质量检测设备(除特贵重的外)要打入投资预算同步建设,同步使用。

安全生产的重点是煤矿,煤矿生产的关键是正确处理个人承包和安全生产投入、严格按章作业的关系,把安全和承包人得失紧密挂钩,形成安全生产的利益约束机制。

第四,积极挂靠科研院所、高等院校、国有大中型企业,利用高校和科研院所的技术力量开发新产品。对现有骨干企业进行技术改造,逐步形成一批产品技术含量高、设备一流的企业。抓住国有大中型企业产品更新换代,上档次上水平的机遇,把一些工艺相对简单的产品转移到乡镇企业来,把乡镇企业变成国有大中型企业的卫星企业或协作企业。

第五,加强横向经济联合。一是积极创办东西合作工程。沿海较

发达地区已开始进入产业结构的升级换代阶段,主要调整结构、改进技术、提高产品质量、增加经济效益、努力向外向型和高科技发展,为中西部地区的乡镇企业发展,转移劳动密集型产业提供了条件。乌鲁木齐地区应积极抓住这个机遇,创造良好的外部环境,实行多种形式的合作。二是自治区内各地、州、市县各有优势,要利用各自的有利条件,加强联系与合作,互相投资兴办企业,优势互补,共同发展。

第六,以北支南,平衡发展。采取乌鲁木齐市近郊乡镇企业发展较快的区乡,对口支持南郊各区乡的办法。对口支持单位和被支持单位都要定任务,定时间,定考核办法,以项目为纽带,从立项、建厂、生产管理、产品销售、职工培训等进行全方位的帮助,达到既定目标,支持单位和个人都应受到奖励,达不到目标,也应承担相应的责任。由组织部门、人事部门乡镇企业局联合组成对口支持领导小组,县委、政府主要领导亲自挂帅,加强检查、监督和指导工作,要有不达目的誓不罢休的决心,认真抓上几年。在投资上适当向南郊倾斜,人才上优先考虑,扎扎实实把南郊乡镇企业促上去。

## 第二节 昌吉回族自治州乡镇企业发展

### 一、发展现状与特点

#### 1. 发展现状。

昌吉回族自治州乡镇企业是在党的十一届三中全会以后发展起来的。到80年代末,全州乡镇企业已初具规模,形成了门类比较齐全的企业群体和农村综合经济体系。进入90年代,开始步入自治区乡镇企业发展的快车道,在全疆乡镇企业发展中处于领先地位。1991年昌吉乡镇企业总产值、工业产值、总收入、实现纯利润和上缴国家税金,分别占到自治区的16.89%、17.14%、17.01%、18.36%、16.62%。在全区乡镇企业发展中已占有重要地位。

自1992年以来,在十四大精神和国务院关于《加快中西部地区

乡镇企业发展决定》的鼓舞下,州乡镇企业在大改革、大开放中进入了快速高效的发展阶段。1993年末全州乡镇企业已发展到25743个,从业人数达到76656人,总收入、总产值双双突破10亿元大关(10.76亿元和10.95亿元),分别比上年增长66.56%和47.42%。总收入比“六五”和“七五”的平均增长速度分别高出47.76和14.01个百分点,比1993年自治区平均增长速度的37.67%高出9.75个百分点。其中乡镇企业工业产值6.06亿元,比上年增长42.55%,占全州工业产值的32%。利润总额为9000万元,比上年增长64.62%;税金5508万元,比上年增长117.96%;分别比自治区平均水平高出9.53、15.38和56.83个百分点。

1994年,州乡镇企业保持了更为旺盛的增长势头,是大发展大提高的一年。截至1994年底,全州乡镇企业总数达到36526家,从业人员98776人,分别比上年增长41.89%和28.86%,从业人员已占到农村劳动力的21.86%;总产值、总收入双双突破20亿元(1990年不变价),分别比上年增长95%和83%;工业产值达13亿元,出口产品交货值2995万元,比上年分别增长81.94%和92.98%;利润总额1.5亿元,上缴国家税金突破1亿元。平均每个农牧民从乡镇企业中获得收入444.09元。

昌吉回族自治州十几年乡镇企业主要发展经济指标如下表。

昌吉乡镇企业之所以能够取得如此显著成绩,步入快车道的原因是:

一是发展指导思想明确,领导重视,措施有力。州党委和州政府明确提出,把加快发展乡镇企业作为昌吉经济腾飞和实现小康的突破口,摆上重要议事日程,加强领导。州上成立了以州长为组长的乡镇企业领导小组,并有一名副州长分管乡镇企业。各县市主要领导亲自抓乡镇企业,分管领导专门抓乡镇企业。并从县市直属企业和各部门挑选了一批懂管理、会经营、有开拓精神的中青年干部充实基层部门负责抓乡镇企业。为保证指标任务的落实,从州到县市、乡(镇)各

级分管领导层层签订责任状,奖罚分明,并把乡镇企业的发展列入考核各级领导干部政绩的主要内容。这样把政策、领导、措施、发展、紧密地结合了起来,并落到了实处,人人有责任,层层有压力,为乡镇企业快速发展提供了有力的保证,并最大限度地调动了各级领导和管理部门的责任感和积极性。与此同时,分别在玛纳斯县、阜康市、米泉县组织召开了发展乡镇企业经验交流会,股份制改革和放手发展非国有经济及招商引资现场经验交流会,起到了以点带面,典型示范的作用,有力地推动了全州乡镇企业的发展。

昌吉回族自治州乡镇企业发展情况

单位:万元·人

| 时间   | 总产值     | 工业产值    | 总收入     | 纯利润    | 从业人数   | 全疆总值    | 总产值地区<br>占全疆(%) |
|------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|-----------------|
| 1980 | 5 531   | 1 535   | 5 531   | 1 619  | 22 442 | 32 825  | 16.8            |
| 1981 | 5 200   | 1 276   | 5 200   | 1 411  | 19 158 | 31 330  | 16.6            |
| 1982 | 5 535   | 1 341   | 5 535   | 1 091  | 19 684 | 36 445  | 15.2            |
| 1983 | 6 341   | 1 458   | 6 341   | 1 189  | 18 940 | 42 386  | 15.0            |
| 1984 | 1 023   | 3 949   | 10 727  | 1 493  | 27 712 | 65 866  | 15.5            |
| 1985 | 20 283  | 6 546   | 18 844  | 2 022  | 47 114 | 109 559 | 18.5            |
| 1986 | 22 907  | 7 787   | 23 343  | 1 837  | 48 304 | 129 529 | 17.7            |
| 1987 |         |         |         |        |        |         |                 |
| 1988 | 36 846  | 15 710  | 34 551  | 1 912  | 56 339 | 198 906 | 18.5            |
| 1989 | 37 116  | 17 115  | 35 648  | 2 994  | 55 525 | 227 665 | 16.3            |
| 1990 | 44 143  | 22 225  | 42 593  | 3 629  | 56 501 | 253 149 | 17.4            |
| 1991 | 57 858  | 35 395  | 51 024  | 3 969  | 58 202 | 314 765 | 18.4            |
| 1992 | 74 278  | 42 492  | 64 562  | 4 790  | 60 034 | 402 139 | 18.5            |
| 1993 | 109 498 | 60 557  | 107 632 | 7 960  | 76 656 | 553 016 | 19.8            |
| 1994 | 200 584 | 110 179 | 210 582 | 14 776 | 98 776 | 924 028 | 21.6            |

注:产值1989年及以前为现价,以后为1990年不变价。

二是广泛宣传,发动群众。全州结合十四大和十四届三中全会决定的学习开展了“奔小康”的群众大讨论。通过广泛的学习、宣传、讨论引导农民解放思想,跳出小农经济的圈子,大胆发展以乡镇企业为主的农村二、三产业,开拓新的致富门路。从而极大地激发了农民发展商品经济、创办各类工商企业的热情。

三是制定优惠政策,积极引导农牧民发展非公有制经济。全州认真贯彻“两会”精神,在政策、资金、税收等方面对个体、私营经济的发展给予大力扶持,实行“五不限”的政策。个体、私营企业1993年创产值3.38亿元,占全州乡镇企业总产值的30.89%。1994年创产值8亿多元,占到全州乡镇企业总产值的40%。个体、私营企业的强劲发展对全州乡镇企业的发展起到了强大的拉动作用,个体、私营经济已成为乡镇企业新的经济增长点。

四是发动各部门大力支持乡镇企业发展。(1)全州成立了有40个单位组成的“对口支援办公室”,1992年重点扶持骨干企业45家,1993年扶持30家。这些重点企业不仅形成了乡镇企业发展的中坚力量,而且带动了全州乡镇企业的发展。1992年88家百万元以上的重点、骨干企业所创产值占全州乡企业产值的44.78%,1993年营业收入超过百万元的企业128家,营业收入占全州乡企总收入的54.83%。1994年全州营业收入100万元以上企业178家,500~1000万元的企业18个,1000万元以上企业23个,这些骨干企业为全州乡镇企业发展奠定了基础。(2)州各职能部门相继出台了扶持乡镇企业发展的具体政策和措施,做到特事特办,急事急办。(3)州成立专家顾问团充分发挥老干部、老专家、技术人员的智慧和才能,深入基层,调查研究,为乡企发展出谋划策,进行指导。

五是多渠道筹集资金,加大投入力度。1993年全州累计筹资1.5亿元,比上年增长89.8%。其中,银行贷款4100多万元,引进资金6150万元,农民自筹资金4850万元。乡镇集体企业投资规模在50万元以上的新建、技改项目59个,当年投产49个,新增产值8000多

万元;发展股份合作制企业 170 家,集资 5 190 万元。1994 年全州乡镇企业总投资 2.6 亿元,比上年增长 43.36%,其中引进资金 7 980 多万元,自筹、贷款各 3 000 多万元,建成并投产项目 186 个。多渠道筹资,加大投资力度,扩大投资规模,为乡镇企业的发展开创出了一个新的局面。

六是狠抓经营管理,重视技术进步。1992 年以来全州着重抓了经营收入在百万元以上的重点企业的全面质量管理达标、目标成本管理和现场管理,使一批具有国内先进水平,填补自治区空白的项目相继投产,形成了一批管理规范,经济效益好、具有相当规模的骨干企业。同时,重视科技进步,狠抓了岗位培训和专业培训。1994 年培训各类人员 600 多人次,引进各类专业人才 237 人,选拔和使用了一批“乡土能人”,使乡镇企业人员素质有了较大提高,管理水平、产品质量、经济效益也都有了较大的提高。

七是不断致力于组织新的发展优势。在原有发展的基础上,近些年来全州重点抓了股份合作制的发展,采取抓典型、树样板、全面推广的方式。1993 年共创办起股份合作制企业 170 多家。1994 年加大改革力度,加快股份制改造步伐,组建起 204 家新的股份合作制企业,资本总额达 8 838.27 万元,分别比上年增长了 20% 和 70.29%。与此同时,大力兴办“三资”企业,发展出口创汇产品,拓宽西出领域,不断开拓新的发展领域,组织新的发展优势,寻找新的增长点。

## 2. 发展特点。

纵观昌吉回族自治州乡镇企业发展有如下特点:

一是具有城郊型、沿线型、资源型的综合特点。州所属米泉县地处乌鲁木齐市郊区,昌吉市为州所在地,亦靠近乌鲁木齐市,形成沿市郊经济开发带。这一经济带交通便利、信息灵通,市场容量大,直接受大城市辐射作用强,依托大城市,发展高、新、精技术和高科技产品;兴办各类专业市场、综合市场;大力发展为大城市服务、为工业服务、为人民生活服务的第三产业,形成了以二、三产业为主的经济结

构,多种经营、多种形式的综合发展,实现了超常规、跳跃式的发展。米泉县、昌吉市 1993 年乡镇企业总产值和总收入分别占全州乡镇企业总产值和总收入的 43.53% 和 43%,在乡镇企业发展中起着排头、领雁的作用,成为全州乡镇企业发展的骨干和中坚力量。

呼图壁、玛纳斯、阜康三县市地处乌伊公路、北疆铁路、乌奇公路干线两侧,有石油、电厂等重工业生产、生活基地,和丰富的农副产品资源,形成交通沿线经济开发带。大力发展加工工业、支油业、运输业、农副产品的深加工、精加工,形成加工系列,使农副产品实现多层次增值,逐步实现种、养、加一体化,农、工、商、产、供、销一条龙的格局。三县市乡企总产值和营业收入分别占全州乡企总产值和总收入的 39.5% 和 37.4%。阜康市、吉木萨尔县、玛纳斯县大力发展支油产业和为大工业服务得天独厚。实践证明,在交通干线发展以乡镇企业为主的二、三产业,是该州行之有效的战略措施,是发展乡镇企业新的增长点。

吉木萨尔、奇台、木垒三县主要依托资源,发展资源型经济,综合开发,综合利用,由初加工、粗加工向深加工、精加工发展。

全州沿市、沿线经济带的开发与发展的优势是其他地区无法比拟的,独特的地缘优势与丰富资源结合起来表现出综合发展的特点。

二是高速高效,超常规发展。昌吉回族自治州乡镇企业在自治区范围内是发展较早、较快的一个地区,尤其是米泉、呼图壁等县的发展在自治区一直处于领先的地位。从 1978 年到 1988 年,米泉县乡镇企业总收入年平均以 21.4% 的速度增长,10 年间翻了两倍半。进入 90 年代,其发展更为稳健、快速、高效,无论其发展水平、增长速度、效益都仅次于乌鲁木齐县,始终保持“第二”的位置。紧跟其后的呼图壁县从 80 年代以来一直排在全疆 86 个县市中的第三到第五的位置。在米泉、呼图壁两县的带动下,昌吉市、玛纳斯县、阜康市进入 90 年代也都实现了超常规发展,1993 年在全疆乡镇企业总产值、营业收入超过亿元的 17 个县市中,分别被排在第 4、9、12 位。1994 年分

别被排在第 3、9、13 位。

自党的十四大以来,全州各县市乡镇企业出现了竞相发展的大好局面,连续多年实现了高速、高效的超常规发展,各项经济指标均超过自治区的平均水平。其主要经济指标完成额均雄居自治区各地州榜首。1993 年乡镇企业数、从业人员增长速度比自治区平均数分别高出 6.64 和 6.1 个百分点;营业收入和总产值增长速度分别比自治区平均数高出 10.87 和 9.75 个百分点;州乡镇企业在全疆 16 个地(州)市乡镇企业中,素有“大哥大”之称。历年来各主要经济指标所占全区比重连续保持在 1/5 左右。从 1994 年以来,乡镇企业发展势头更猛,“大哥大”的地位又得到了进一步的巩固和增强。1994 年州乡镇企业主要经济指标在全区乡镇企业主要经济指标中所占比重上升到 1/4。昌吉回族自治州在全疆乡镇企业发展中起着越来越显著的领头带动作用。

三是起点高,规模大,再生能力强。昌吉州乡镇企业发展较之于全国还是处于起点低、发展慢、规模小、档次低的落后地位,但就新疆境内而言,处于领先地位,相对于其他地州,呈现出起点较高、规模较大、再生能力强的特点。由于昌吉各级领导比较早地形成了“科学技术是第一生产力”,“是企业的灵魂”,是在市场竞争中取胜的根本保证,也是增强发展后劲的根本这样一个共识,一直重视科学技术的进步与运用;人才的培养、引进与使用;加之靠近乌鲁木齐市的地缘优势和较高的文化素质,使乡镇企业的发展一开始就注意创建、高起点、高效益、低消耗,具有一定规模的骨干企业。比如在 80 年代先后发展起来的米泉线路器材厂、红旗造纸厂、呼图壁针织厂、呼图壁天山棉纺厂、玛纳斯县六户地轧花厂、昌吉市园艺场建筑队、昌吉市二建等。到 1993 年年产值在 100 万元以上的企业有 128 家,2 000 万元以上的企业有 15 家。1991 年全区年营业收入在 500 万元以上的 63 家企业中,州就有 14 家,占 22%;1993 年全疆营业收入在 1 000 万元以上的 42 家企业中,州就有 15 家,占 35.7%。1994 年全州乡镇企

业营业收入 100 万元以上的企业已达 178 家,500~1 000 万元的企业 18 家,1 000 万元以上的企业 23 家。主要经济指标显示,不论其规模与效益,昌吉回族自治区在全疆地(州)市中均属首位。

依靠科技进步,引进人才,引进技术,走横向经济联合的道路,是昌吉乡镇企业起点高、规模大、效益高的重要原因之一。1985 年到 1989 年,昌吉同京、津、沪、江、浙等 15 个省、市、自治区的部分国有企业、大专院校、科研单位建立了协作关系,共计引进技术 260 多项,人才 1 500 多人次,资金 1 000 多万元。进入 90 年代以来,该州更致力于积极发展“三高二低”,即高技术含量、高附加值、高创汇、低能耗、低物耗的新项目。1992~1993 年,乡镇集体企业投资规模在 50 万元以上的新建、技改项目 95 个,共培训各类人员 8 000 多人次,引进各类人才 400 多人。人才的培训和引进为提高企业的整体素质,提高科技含量等奠定了基础。加之州人才相对密集,对科技相对重视,加大投资力度和横向联合,使乡镇企业发展的起点相对较高,具有一定的相对规模。

在市场竞争中求生存、求发展的乡镇企业出现破产、倒闭是必然的。昌吉回族自治区乡镇企业的发展虽然避免不了这一客观规律,每年总有一二十家小企业破产、跨台,但很少有完全的自生自灭者,它们经过一定的整顿、改组、联合、兼并、拍卖、出租等方式得以新生,重新发展。

四是形式多样,经济结构多元化,也是昌吉乡镇企业发展的特点之一。坚持“多轮驱动,多轨运行,多业并举”,国家、集体、个体、私营、联户等一齐上的原则。采取放宽注册条件,简化注册手续,放宽从业经营范围,下放审批权限等一系列措施,大大促进了个体、私营经济的发展。1993 年全州个体私营企业数和从业人员分别比上年增长 22.68% 和 21.46%,实现总产值 3.38 亿元,比上年增长 47.42%。到 1994 年农村个体私营经济超高速增长,形成与乡村集体企业接近平分秋色之势,个体私营经济在乡镇企业中的比重已上升到了

40.05%，企业个数、从业人数和总产值同比分别增长了 42.44%、54.33%和 176.91%。为推动个体私营经济的发展，州专门建立了私营工业小区。如米泉县已建成 7 个工业小区，已有 30 多家企业进入小区，17 家企业已建成投产，100 多户个体、私营工商户申请登记。

其他非国有企业也发展迅速。1993 年全州建立“三资”企业 16 家，引进国外资金 753.32 美元。1994 年发展 22 家。股份合作制企业发展到 204 家。其他各种联营经济也都有大的发展。

五是发展后劲足，经济增长点多，已步入良性循环。主要表现在：(1)个体私营企业与集体企业平分秋色，成为乡镇企业新的经济增长点。(2)312 国道沿线乡镇企业发展迅速，成为又一新的增长点。1994 年 40 个重点和国道沿线乡镇实现总产值 15 亿元，总收入 14.75 亿元，分别占全州乡镇企业总产值、总收入的 74.81%和 70.04%，发挥了典型示范和带动作用。(3)乡镇工业小区建设发展快、路子对。1994 年全州已建成工业小区 24 个，比较规范、有一定规模的 10 个。这些工业小区为招商引资，加快发展创造了条件。(4)第三产业有了较大发展，1994 年农村第三产业产值达 5.27 亿元，占全州乡镇企业总产值的 26.26%。(5)投资力度大，筹资结构渐趋合理。1994 年全州乡镇企投资总额达 2.6 亿元，比 1993 年增长 73.33%。其中银行贷款 5600 元，占总投资的 20%；引进资金 1 亿元，占 38.4%；自筹资金 1.04 亿元，占 41.6%。银行贷款比重大幅度下降，自筹资金和引进资金比重大幅度提高，占到将近 80%。这说明依赖银行的程度越来越小，自我发展能力明显提高。(6)效益大幅度增长，农牧民收入显著提高。1994 年全州乡镇企业产销两旺，利润总额突破 2 亿元，上缴税金 1 亿元，分别增长 110.79%和 128%，平均每个农牧民从乡镇企业中获得收入 444.09 元。利润总额增长率比产值增长率高出 27.6 个百分点，首次实现了效益增长高于产值增长。

## 二、乡镇企业发展的优势与存在问题

### 1. 优势。

昌吉回族自治州发展乡镇企业较之于其他地区有着许多独特的优势。

**区位优势。**昌吉回族自治州三面环抱乌鲁木齐，四个县市距中心城市、自治区首府乌鲁木齐的半径在 70 公里以内。优越的区位条件，有利于接受大城市的能力辐射，及时收集各类信息，迅速接纳和推广科研成果，直接利用巨大的城市市场和便利的交通、通讯设施，发展城郊经济，成为大城市经济的延伸部分。又有第二座亚欧大陆桥、亚欧大陆光缆——“西兰乌伊”光缆线路横贯三县市；312 和 216 国道贯穿境内；州首府所在地昌吉市距乌鲁木齐火车站和飞机场仅 20 余公里，这种通道优势为发展大流通、大市场、大服务，使人流、物流、资金流、信息流汇集于昌吉，发展各类批发市场、中心市场、专业市场提供了极为有利的条件，为发展乡镇企业提供了重要的外部环境。该州又与蒙古国接壤，有一个国家级边境口岸——乌拉斯台口岸，有利于开展地边贸活动，扩大对外开放。阜康、吉木萨尔两县市占据准东油田的腹心地带，为发展为油田工业服务的配套产业提供了近水楼台的条件。

**资源优势。**昌吉回族自治州全境位于天山脚下的北坡地段和准噶尔盆地的南缘，光照条件优越，水源充足，灌溉便利，适于粮、油、棉、瓜果、蔬菜等多类农作物的生长，素有“北疆粮仓”的美称。农业生产正向农田林网化、耕作机械化、种子良种化、品种区域化、渠道防渗化、牧业生产基地化、服务社会化和“两高一优”的现代化农业大步迈进。矿产资源有 500 多种，其中煤炭已探明储量为 42 亿吨，石油储量可观，准东原油产量已达百万吨以上。其他如旅游、人文、自然风貌资源亦有广阔的开发前景，有风光壮丽、山青水秀、充满神话传说色彩和具有独特民族风味的天池，享誉海外；北庭都护府遗址、石门子岩画、五彩湾自然景观、天山冰川幽谷等名胜古迹、自然景观都是吸引国内外游客的好去处。野生动、植物资源都有很高的经济价值。

人才、技术具有相对优势。科技相对发达，各类人才相对密集，工

业、通讯水电等基础设施都较为完善,中央、自治区、兵团驻州大企业、大单位较多。这些人才、技术、基础设施等群体综合优势为昌吉乡镇企业的发展奠定了坚实的物质基础和发展后劲。

## 2. 存在问题与困难。

昌吉回族自治区乡镇企业发展成绩显著,形势喜人。但与内地发达地区相比,与乌鲁木齐市相比还有一定的差距,依然存在一些问题与困难,制约着乡镇企业的发展。

一些地方、部门的领导思想还不够解放,不发展就没出路的思想还不够迫切、不够强烈;大农业意识、传统观念还没有完全改变;还没有用足、用活、用好各项优惠政策,有些优惠政策至今没有全部兑现,行业政策不配套,形成政策的“空转”。

资金严重短缺,自我发展能力低。据1993年的统计与分析,昌吉回族自治区乡村两级企业的资产负债率达60%,负债总额达7707万元,资本金率只有40%。这说明企业自有资金占有率很低,对负债资金的依赖还很高,资本金的自我支配、自我调剂、自我发展能力很低。这种情况在全州有其普遍性。

企业管理尤其是基础管理有待进一步提高。乡镇企业项目库还未完全建立,为基层选拔项目服务跟不上。

东联不够、西出不强,外向型经济薄弱,地边贸优势没有得到发挥。全州乡镇企业目前还没有形成自己的特色产品和拳头产品,缺乏市场竞争能力。在实行“东联西出”战略时显得冲劲不够、底气不足,外向型经济只限于一些初级产品和粗加工、半成品。对本州漫长的中蒙边界和乌拉斯台口岸没有充分利用,“借船出海”也没有大的动作。

安全生产意识差,资源破坏严重。全州近些年来新开矿井多,技术设备差,抗灾能力弱。加之办矿单位以包代管,经营者重生产,轻安全,管理不严,规章制度不全等因素,工伤事故居高不下。经营者的急功近利,乱挖乱采,造成资源的严重破坏。

发展不平衡。米泉、呼图壁、昌吉、玛纳斯等县市其发展不论速

度、规模、效益在全州、全疆都居于领先地位,但东三县的吉木萨尔、奇台、木垒却发展缓慢,东西差距越拉越大。1992年东三县人均乡镇企业产值和农村人口人均乡镇工业产值分别比全州平均水平低177元和291元。1993年乡镇企业人均产值西四县和阜康市在全疆排名均在第12位以前,东三县都在20名以后。从目前发展来看,东西差异有明显拉大的态势,这会严重影响全州乡镇企业的平衡发展和跨越式发展。

总的来看,昌吉回族自治州乡镇企业发展优势与问题并存,如何把握好当前的大好机遇,发挥优势,发展长处,克服劣势与困难,逐一解决存在的问题,这是实现乡镇企业超常发展以至带动全州经济全面腾飞的根本所在。

### 三、发展目标与战略对策

#### 1. 指导思想和基本思路。

昌吉回族自治州乡镇企业发展与各行各业一样,要以深化改革,建立社会主义市场经济体制的理论为指导,结合本区实际情况,创造性地用好、用活党的各项方针政策,促进乡镇企业的发展,为国民经济腾飞作出更大的贡献。

昌吉回族自治州乡镇企业在全疆各个地州市的发展中起着“排头兵”的作用,但与内地先进地区相比,与新疆经济发展的要求相比还有不小的差距。相对的落后与差距,要求继续保持超常规的跨越式发展。只有比别人跑得快、跳得远,才能缩小差距,赶上先进。不进则退,慢进就等于落后。

#### 2. 发展规划及奋斗目标。

昌吉回族自治州乡镇企业从1992年到1994年连续三年迈了三大步,实现了超常规跨越式发展。根据已有的基础和经验,现在的环境,发展势头与新疆经济总战略的要求,昌吉回族自治州制定了如下发展规划及奋斗目标:

1995年全州乡镇企业总收入和总产值分别达30亿元和28亿

元,增长 42%左右;工业产值和纯利润分别达到 15 亿元和 2.7 亿元,比上年增长 43%和 45.0%。

1997 年全州乡镇企业总收入和总产值分别达 58 亿元,争取突破 60 亿元,约增长 36%;工业产值争取达到 30 亿元,增长 36~38%;纯利润总额达到 5.2~5.4 亿元,增长 50%以上。乡镇企业要在全州国民经济中占到“半壁江山”的地位。

2000 年全州乡镇企业总收入、总产值分别突破 100 亿元大关;工业总产值和纯利润分别达到 62 亿元和 8.5 亿元。

这个发展规划及奋斗目标是经过科学论证层层落实而作出的,是比较积极、切合实际,经过积极努力是能够实现的。它定能鼓舞全州各族人民,促进乡镇企业的大发展。

### 3. 发展对策及措施。

要保证发展规划及奋斗目标的实现,还必须要有正确的领导,健全的组织,科学的决策,可供操作的一系列具体措施、方法、手段等。这是一个复杂的系统工程,取决于方方面面,上上下下的诸多因素与它们的合力。这里就发展对策及措施方面主要提出以下几点。

第一,进一步解放思想,更新观念,强化组织领导,落实政策。

思想解放、观念更新的程度决定着农村改革的深度和乡镇企业发展的程度。对发展乡镇企业的重要性和紧迫性要不断地再认识、再提高。

真正落实中央、自治区、自治州有关扶持乡镇企业发展的各项优惠政策,提高政策利用率,坚决消除截留和变相截留政策的行为,为乡镇企业发展大开绿灯,创造良好的环境与条件。

第二,发挥两大优势,抓住三大机遇,实施优势转换战略。

“优势”与“机遇”为乡镇企业发展提供了极为有利的条件与可能,但不是现实的生产力,更不是效益和财富。怎样才能把客观的优势转化为能动的经济效益和现实的生产力。州党委提出了“四以四大”,实现“六个突破”的具体措施。“四以四大”就是以改革为动力,以

科技为先导,以优化产业产品结构为重点,以提高经济素质和经济效益为中心;依托大东联,借力大城市,得益大通道,走向大市场。“六个突破”即在深化农村配套改革,提高农业综合生产能力方面取得突破;在发展以乡镇企业为主体的二、三产业和非国有经济,增强县域经济实力方面取得突破;在大力发展内外贸易,逐步实现集团外贸方面取得突破;在支援石油开发建设和为大工业配套服务,带动相关产业发展方面取得突破。乡镇企业不仅要坚持这个“四以四大”,实现其“六个突破”,而且要在“坚持”和“突破”中充当先锋,起到尖兵的作用。这既是乡镇企业自身的优越性所在,也是发展的最大机遇与场所。

第三,深化改革,加快转机建制步伐,多轮驱动,多业并举。

其一,对原有集体乡镇企业加快股份制改造或完善承包经营责任制,落实“四个自主权”。在具体操作上要区别对待,不搞一刀切。对“小、微、亏”企业通过拍卖、租赁、出售、兼并盘活资产存量,促其再生。

其二,新建企业均实行股份合作制,尽快按规范化要求运行。

其三,多轮驱动,多轨运行,多业并举,形成千帆竞发,争相发展的大好局面。鼓励、引导个体私营企业上规模、上档次,走联合发展或集团化发展的路子。总之,通过改革,不断开辟、创造新的经济增长点。

第四,合理布局,科学规划,把建立工业小区、各经济区与小城镇建设有机结合起来,发挥集中、群体优势。建立相对集中的经济开发区,连片发展,建立一批重点乡镇“龙头产业”和主导部门,以点带面,全面发展。昌吉西四县(市)又处于哈密—乌鲁木齐—石河子—奎屯—伊宁经济带的中段,既能最大地吸收和利用大经济带、大城市的辐射和能量,又能极大地发挥自身潜能,起到中间带的作用。工业小区、交易市场、龙头产业的建立,辅助设施的建设,都应符合经济带发展的要求,科学规划,合理布局。

第五,加大投入。首先要广开融资渠道,加大资金投入。一要尽可能增加各级财政支持,利用一切可以利用的资金,加强自身。二要发展农村金融市场,吸纳社会闲散资金。三要通过一切形式的联合与协作,吸收引进外部资金。其次,加大人才、技术的投入。这是一种长效投资,一定要有战略眼光,不可急功近利只算眼前帐。要舍得花钱培养人才,引进先进技术,走科技型、效益型的发展道路。

第六,积极培育市场,发展市场,利用国内国际两个大市场。要利用自身的优势,建立各类交易活动中心、物流、人流的集散点,搞好区内外市场、国内外市场的连接与疏通。同时要积极发展州内的各类市场,规范市场行为。把大小市场、内外市场有机的连系和结合起来,真正发挥市场的导向作用、促进作用。

## 第 六 章

# 北疆地区乡镇企业发展

## 第一节 伊犁地区乡镇企业发展

### 一、乡镇企业发展的现状与特点

#### 1. 发展现状。

伊犁地区的乡镇企业就新疆境内而言,较之于乌鲁木齐市、昌吉回族自治区等地区,起步晚、发展慢、层次低,效益差,在1993年以前,就总体看尚处于初始发展阶段。1994年有了大发展,大突破。

伊犁地区的乡镇企业的发展始于80年代初期,但那时还没有引起人们足够的认识和重视,只当作农村经济的一个附属物或副业来看待。进入90年代,特别是在十四届三中全会精神的鼓舞下才有了较快的发展。到1993年全地区乡镇企业总产值达到42 934万元,其中工业产值23 905万元,实现总收入42 179万元,分别比1992年增长22%、23.6%、17%;纯利润为3 668万元,上缴税金1 443万元。1994年,伊犁地区坚持“一个中心,两个重点,两个转移”的战略决策,使乡镇企业上了一个大台阶。固定资产总额达到4.15亿元,比上年增长54.6%。完成总产值8.78亿元,总收入7.54亿元,工业产值3.83亿元,纯利润0.75亿元,税金0.45亿元,分别比上年增长77.8%、79.5%、60.4%、110%、104.8%。霍城县、伊宁市、伊宁县、新

源县总产值进入亿元县行列,实现了伊犁地区乡镇企业“亿元县”零的突破。

1994年,伊犁地区乡镇企业之所以能实现大发展、大突破的超常发展,首先是领导重视,认识一致。各级政府建立了由书记抓乡镇企业的领导责任制,各县市都制定了1994年的发展目标和措施,如霍城县的“乡镇企业年”、“伊宁市的“村办企业年”活动等。其次是思想明确,措施有力。年初地委提出了“以矿业开发为突破口,以项目为中心,以提高经济效益为目标”和“要从本地的地理优势出发,走加工增值之路;从本地财政投入乏力出发,走千家万户搞联合的股份合作制改革之路;从本地人员的素质出发,走培养和造就一代新型农民之路”的指导思想和基本思路,并出台了相应的优惠政策和落实目标的“亿千百”工程(即两年内实现产值5个亿元以上的县市,40个千万元的乡镇,100个百万元以上的村队)。第三,联营合作,注重效益。伊犁地区对一批包袱重、效益差的老企业坚持与外地先进大企业联营合作的道路,既发挥了当地资源、企业自身的固定资产,又利用了外地资金、技术、管理的优势,使一批面临倒闭的企业恢复了生机,重新运转了起来。如特克斯毛纺厂与伊犁毛纺厂联营,当年扭亏为盈。伊宁县溶剂厂、尼勒克喀拉苏乳品厂与四川建南乳品厂联营,起死复生等等。实践证明,这是一条成功有效的路子。1994年全地区乡镇企业总体效益有较大提高,利税增幅是历年最高的一年。

纵观上述发展,其主要经济指标及发展过程可用下表简示。

## 2. 发展特点。

一是相对滞后。就全国而言,乡镇企业的发展始于十一届三中全会,70年代末已有一定发展。新疆虽晚一些,但有些地区,如乌鲁木齐一昌吉地区在70年代末80年代初也有一定发展。而伊犁地区的乡镇企业比全国晚了好几年,比新疆发展较早的乌鲁木齐一昌吉地区也慢了一大拍。市场经济是千帆竞发的时代,起步晚就必然落后。

伊犁乡镇企业发展情况

单位:万元·人

| 时间   | 总产值    | 工业产值   | 总收入    | 纯利润   | 从业人数   | 全疆总值    | 总产值地区<br>占全疆(%) |
|------|--------|--------|--------|-------|--------|---------|-----------------|
| 1980 | 4 432  | 1 271  | 4 432  | 692   | 24 048 | 32 825  | 13.5            |
| 1981 | 4 548  | 1 155  | 4 548  | 469   | 23 536 | 31 330  | 14.5            |
| 1982 | 4 719  | 1 271  | 4 719  | 473   | 2 243  | 36 455  | 12.9            |
| 1983 | 5 256  | 1 284  | 5 256  | 516   | 18 594 | 42 386  | 12.4            |
| 1984 | 6 578  | 2 068  | 6 411  | 586   | 19 872 | 65 866  | 10.0            |
| 1985 | 10 126 | 2 613  | 10 102 | 1 202 | 35 021 | 109 559 | 9.2             |
| 1986 | 12 302 | 3 561  | 13 695 | 1 578 | 43 942 | 129 529 | 9.5             |
| 1987 |        |        |        |       |        |         |                 |
| 1988 | 20 198 | 10 290 | 21 396 | 2 414 | 46 362 | 198 906 | 10.2            |
| 1989 | 22 128 | 11 354 | 22 128 | 2 368 | 47 525 | 227 665 | 9.7             |
| 1990 | 24 826 | 13 190 | 23 709 | 2 256 | 45 021 | 253 149 | 9.8             |
| 1991 | 31 151 | 17 793 | 28 167 | 2 541 | 43 737 | 314 765 | 9.9             |
| 1992 | 33 923 | 18 910 | 31 073 | 2 869 | 47 746 | 402 139 | 8.4             |
| 1993 | 42 934 | 23 905 | 42 179 | 3 668 | 54 835 | 553 016 | 7.8             |
| 1994 | 76 283 | 38 339 | 75 378 | 7 518 | 72 525 | 924 028 | 8.3             |

注:产值1989年以前为现价,以后为1990年不变价。

伊犁地区在全疆13个地州市中是以农牧业为主的地区,资源丰富,农业发达,自然条件优势,扼亚欧大陆之咽喉,有乌伊公路、国内外航线开通。以农业为母体、以流转为枢纽、以市场为导向的乡镇企业应有较快的发展,却较长期处于后进地位。如果以90年代为界,把新疆乡镇企业发展划为大的两个阶段。大体说来,在90年代以前的80年代,伊犁地区乡镇企业的发展落后于乌鲁木齐—昌吉地区;进入90年代以后,直至1993年伊犁地区不仅依然落后于乌鲁木齐—昌吉地区,且又落后于原来经济基础、综合环境远不如自己的阿勒泰、巴音郭楞等地区,与本地区的经济基础、综合实力和环境相比很不相称,出现了较为明显的差距。

以农业部 1992 年下达的乡镇企业发展水平综合评价考核标准(根据六大指标综合得分在 80 分以上为较发达地区;得分在 60~79 分的为发展中地区;得分在 60 分以下的为欠发达地区)为据,1993 年伊犁地区得分最高的伊宁市也只有 67 分,在全疆 86 个县(市)中排列第 17 位。其余 8 个县得分均在 60 分以下,属欠发达地区,其中 6 个县被排在第 43 位以后,也就是说全地区 75% 的县市位居全疆中位以后,属欠发展地区。1993 年是自治区乡镇企业大发展的一年,全疆营业收入上亿元的县市从 1992 年的 7 个增加到 17 个,而伊犁地区榜上无名;全疆营业收入超过 2 000 万元的乡(镇)30 个,超过 1 000 万元的村 15 个,收入超过 1 000 万元的企业 42 个,伊犁地区所属乡(镇)、村、企业均无一进入。就是说按自治区低标准,在 1993 年上规模的县(市)、乡(镇)、村企业中伊犁地区皆为空白。

规模小、效益差是与发展速度密切相连系的。以 1993 年为例,伊犁地区乡镇企业个数的增长比全疆平均增长速度低 19.5 个百分点;在全疆 13 个地州市中居倒数第 3 位。乡镇企业人数比全疆平均增长速度低 5.74 个百分点,在全疆地州(市)中居倒数第 2 位。营业收入增长速度比全疆平均增长速度低 20.1 百分点,居倒数第 2 位。总产值增长速度比全疆平均数低 11.11 个百分点,居倒数第 3 位。纯利润增长速度比全疆平均数低 21.89 个百分点,居倒数第 4 位。按乡镇企业总收入排序,伊犁地区在全疆 13 个地州市中由 1990 年第 4 位降到 1993 年的第 6 位;按人均乡镇企业总收入排序,伊犁地区由 1990 年的第 10 位下降到 1993 年第 11 位。

二是资源型和边贸型。伊犁地区矿产丰富,农牧业发达,资源优势异常明显,因而该地区的乡镇企业大多以当地资源为依托,进行当地资源的开采、加工、贸易、运输等。现已初步形成了以毛纺、皮革、食品、粮油加工、酿酒、乳品、奶粉、煤炭、电力、采矿、建材、化工、造纸等为主的工业体系。其中一些主要产品的产量在地区同类产品已占相当比重,如煤炭产量已占全地区煤炭产量的 70%,砖瓦产量占区

总产量的90%以上。该地区除伊宁市属城郊型外,其余8个县都以当地资源为主。农牧产品及其加工,矿产原料的开采及其加工和建筑、建材产业成为伊犁地区乡镇企业发展的三大支柱。

伊犁地区乡镇企业发展的另一突出特点是边贸型,这是由地缘优势决定的。伊犁是古丝绸之路的北道驿站,是我国向西开放的窗口。伊宁市为国务院批准的开放城市。该地区有我国最大的边境口岸之一的霍尔果斯口岸,又有新开辟的都拉塔、木札尔特两个陆地口岸。自治区在伊宁市和霍城县的清水河镇开辟的经济开发区正在加紧建设之中。全区8个县市就有4个边境县,1个开放城市,3个口岸,2个经济开发区。这些独特地缘优势使伊犁地区乡镇企业发展具有“边贸型”的特点。该地区提出的“边贸突破”、“贸易兴边”的发展战略就是这一特点的体现。

三是产业结构不合理,突出表现为“三多三少”,即劳动密集型产业多,高科技产业少;内向型企业多,外向型企业少;原料粗加工产品多,深加工、精加工产品少。企业整体素质差,在低水平上运转。

## 二、乡镇企业发展存在问题与有利条件

### 1. 存在问题。

伊犁地区乡镇企业的发展与新疆发展较快地区相比不尽人意,存在诸多问题。这些因素概括起来主要有以下几个方面:

一是思想认识的滞后和观念上的束缚。乡镇企业在国民经济和农民致富奔小康中的地位和作用,在理论上、政策上已经确立了。从政府和主管部门的角度看,县乡两级政府起着非常关键和重要的作用。但面对市场经济大潮和乡镇企业的迅猛发展,不少领导依然习惯于传统大农业的思维与工作方式,总认为乡镇企业只不过是小打小闹的农副产品加工,既不为本,也成不了气候,有的人虽然认识到了,但又怕担风险,花力气。在此心态的支配下只是发发文件,表表态而已,更有甚者曾把刚刚发展起来的乡镇企业看成是“与国有企业争原料、争市场”,加以整顿、压缩,使乡镇企业曾一度处于低潮。从基层干

部和群众来说,由于长期的小农经济的保守思想,很容易满足,在十多年来农业连续丰收的情况下,温饱即足,小富即安,没有更高生活目标的追求。一些党政部门也因此沾沾自喜,就不愿再冒险花气力去办乡镇企业。加之在初创阶段,由于各方面的原因,有些乡镇企业办的不成功,产生了不好的影响,吸引不了广大农民群众。以上种种观念制约了乡镇企业的大发展。

二是政策不能完全落实、配套。党的各项方针政策在新疆得到贯彻落实总比全国慢半拍,而中央和自治区有关发展乡镇企业的政策、规定在伊犁地区的贯彻实施往往又会慢一步,慢上加慢,政策不能及时到位。就迟到的政策在贯彻实施过程中也往往因各种原因不能完全落实,这就直接导致了乡镇企业启动晚,发展慢。比如:(1)给企业的税收退还政策因有关部门未下达相应的配套措施而没有真正到位,由自治区税务局和财政厅配合下发的对发展乡镇企业征减免税的优惠政策,也没有认真研究、协调和落实。(2)部分县(市)财政挤占自治区、地区下拨的企业贴息贷款时有发生。(3)主管部门与行业部门的管理职责关系长期没有理顺。(4)乱收费、乱摊派、乱罚款的现象没有得到有效制止。(5)在乡镇工业小区规划、股份合作制企业改造方面,至今没有统一的指导性文件和相应的配套措施,以致发展缓慢,盲目分散,不能形成整体优势和一定规模。

三是各级政府部门的支持不够。就全地区而言,上下齐心协力在大力发展乡镇企业的认识上、具体政策措施的运用上还有一定距离,未能形成合力。县、乡一把手和主要领导亲自抓乡镇企业态势还未形成,在实际工作中或多或少把乡企发展依然放在第二或第三位。各级有关职能部门对乡镇企业具体支持帮助的少,限、卡、压的多。特别是对个体、私营、村民联产办企业,往往是企业刚刚创办,还未形成生产能力,工商、税务部门就出来干涉,收费、收税,导致联合企业夭折或者过早地陷入困境。当地政府的不恰当干预,任意改变企业性质,既挫伤了农民的积极性,又使企业大伤元气,长期难以振作。伊宁县愉

其翁综合加工厂由兴到衰,就是明显的一例。

四是乡镇企业基层管理机构不健全,不能很好组织领导乡镇企业发展。不少基层单位既无经费,又无编制,许多基层管理人员长期处于临时地位或缺编状态。人员不足,人员不定,人心不稳,工作难以开展。

五是企业经营承包责任制不完善,以包代管,缺乏统一规划和严格的管理与监督。煤炭是伊犁地区乡镇企业的骨干产品。该地区的绝大多数煤矿名义上是乡办,实际上是个人投资,个人承包,管理单位只收管理费,其余一包了事。私人承包者往往搞掠夺式生产,造成资源的浪费和破坏。全区绝大多数矿业开发大都存在类似问题。

六是缺乏资金。许多优势产业虽然立项,但往往因缺乏资金而搁浅,已经上马的也往往被迫缓建或停建。有些很有发展前途的企业往往因缺乏资金不能进行技术改造或扩大生产规模,或因缺乏流动资金,周转不畅、减产、停产等。1992年伊犁地区参加自治区星火计划、乌洽会,通过科学论证乡镇企业立项7 000多万元,只落实100万元的银行贷款,还迟迟不能到位。地区民委给乡镇企业局贷款210万元又被截留。“三角债”困扰着企业,内欠款付不出去,外欠款收不回来。

七是技术落后,管理人才匮乏。伊犁地区乡镇企业除极少数直属企业技术较为先进外,其余大多都是作坊式生产,质量低、效益差。少数骨干企业,技术较为先进,具有一定规模,但因管理跟不上,而连年亏损。有些地区,企业虽引进了人才,但由于政策不落实,世俗观念未转变,没有好的投资经营环境,或者人才不能发挥作用,或者留不住人才。乡镇企业是“能人经济”,“智能经济”。技术落后,缺乏人才,管理不规范是制约地区乡企发展的又一重要原因。

八是重项目,轻管理,旧体制、旧机制。自1985年以来,地区依靠银行贷款上了几个投资在1 000万元以上的大项目。真正办得好,有效益的企业很少。投资在几百万元到1 000万元的中型企业也普遍处于负债经营、艰难维持的局面。究其原因,立项上马缺乏科学论证

与市场调查分析,上马以后又不重视管理,套用旧体制、旧机制,挂着乡镇企业的牌子,走的国有企业的路子,依然是政企不分,“吃大锅饭”。由于这些企业投资大、损失大、影响大,给地区乡镇企业的发展造成了不好的影响

九是布局不合理,盲目发展,重复建设。部分领导和管理部门出于为迅速改变落后地位,产生了急于求成,要让乡镇企业“遍地开花”的指导思想,提出了“消灭无工乡”、“无工村”的口号。由于没有统一的规划和安排,各地发展存在着极大的盲目性和不合理性,各县各乡都大办毛纺、皮革,大烧砖瓦,大办采矿,其结果是成功者少,失败者多。

## 2. 有利条件。

伊犁地区乡镇企业的发展虽然存在诸多问题,制约了它的发展,但也有很多有利条件,促进乡镇企业的发展。

第一,大环境的改变,思想认识的提高与趋向统一。全国与自治区改革开放的大好形势,为乡镇企业的发展创造了一个空前大好的社会环境和市场氛围,发展乡镇企业,实现奔小康的战略目标,已经在各级领导和广大群众中形成共识;全国、新疆先进地区乡镇企业飞速发展的成功经验,既给该地区形成了压力,又提供了宝贵经验;党的一系列方针、政策、措施的逐步到位,日渐配套落实,地、县、乡各级政府的实施细则和具体措施也在逐步完善。特别是1993年昌吉回族自治州乡镇企业工作会议,1994年巴音郭楞蒙古自治州经验交流会议的召开,大大推动了全疆各地区乡企的发展,伊犁地区乡企的发展也出现了前所未有的大好局面。

第二,领导重视,真抓实干,正在形成越来越大的合力。“千难万难,老大一抓就不难”。各级领导抓乡镇企业已不再仅仅停留在口头上,而是真正把发展乡镇企业作为振兴县级经济的突破口,引导农民致富奔小康,抓改革、抓规划、抓人才、抓资金。第一把手或党政主要领导亲自抓的工作态势正在形成。领导、政策、群众正在形成越来越

大的合力。

第三,地区乡镇企业的发展有了一定的物质基础。伊犁地区乡镇企业的发展与国民经济迅速发展的要求来说,虽然还很薄弱,但毕竟奠定了一个相当的物质基础。更为重要的是经过十几年的风风雨雨,无数的挫折与锻炼,已成长起来了一批经营管理人才和各类技术人才,具有开拓精神的创业者,在资金、技术、设备等方面也都有了一定的积累。这些都是今后乡镇企业大发展、大提高的宝贵财富和物质基础。

第四,各级政府、管理机构优惠政策出台,各职能部门之间关系的逐步理顺与协调形成上上下下、方方面面帮助、扶持乡镇企业发展的大好局面。

第五,伊犁地区有丰富的农牧资源与矿产资源。这里气候宜人,风景秀丽,有享誉中外的草原风光和自然景观,有独特的峡谷风光,冰川古道,有阿里马力故城遗址,惠远故城、伊犁将军都护府等丰富而独特的旅游资源。这都是发展乡镇企业,吸引外来投资、技术、人才得天独厚的优势。

第六,有对外开放的地缘优势。伊犁地区面临广阔而巨大的中亚、西亚市场,有4个边境县,1个开放城市,2个经济开发区,3个陆地口岸。有引起世界所瞩目的,正在兴建中的加洲商贸城,这是个跨越中、哈两国边界的世界独特自由贸易区。如此优越的地缘优势,与自治区“沿边开放,边贸先行,产业联动”的战略相呼应,不仅是该战略的一部分,而且是首先的直接受益者。近些年来,国家对外经济贸易部批准设立新疆维吾尔自治区伊犁霍尔果斯贸易公司,经营边境易货贸易业务,赋予霍城县边贸权等政策上的制定,霍尔果斯与哈萨克斯坦共和国潘菲洛夫区之间边民互市贸易市场的建立,伊宁市、清水河与阿拉木图国际直达对开班车的开通,都为该地区发展经济创造着越来越好的条件。地区乡镇企业发展所提出的“以边贸启动为拳头,全面突破,发展外向型经济”与“边贸突破”的战略措施初见成效。

它必将更大地促进地区乡镇企业的发展。

第七,广大农牧民奔小康的强烈愿望和市场经济的推动是乡镇企业发展的动力。伊犁地区的40多个民族虽祖祖辈辈脚踩黄泥,长年马背。在改革开放的今天,已逐步开放并接受了市场经济,亲眼看到了乡镇企业的致富之道,产生了改变长期贫穷落后、尽快致富奔小康的强烈愿望和要求,以极大的热情投身于乡镇企业的发展。市场经济是竞争经济,越是落后,越是贫穷,其发展潜力也越大,改变地位的愿望和要求越强烈。内在的冲动,外在的推动,政策的导向和各级政府的重视、帮助,必然使乡镇企业获得空前的大发展。这种大好趋势在伊犁地区正在形成。可以说,现在是乡镇企业得以大发展的最好时期。

### 三、发展对策与战略思考

#### 1. 发展对策。

第一,改变观念,提高认识,把发展乡镇企业真正摆到战略性、全局性的位置上来。就伊犁地区而言,彻底摆脱传统农业经济思想束缚,树立新观念、新思维,增强紧迫感、危机感,形成上上下下、方方面面的合力,共同致力于乡镇企业发展,要有实际的配套措施和有力行动。党政第一把手要亲自抓,主要抓乡镇企业发展,路线确定之后干部就是决定一切的。发展乡镇企业,振兴农村经济更是如此。

第二,进一步落实政策,理顺关系。直至目前,中央和自治区的某些文件、政策,在一些县、乡或在某些方面不能完全到位或不能完全得到贯彻实施。有些政策性问题上反映多年,却久拖不决。行政职能部门之间、行业之间、地区之间的关系长期未能理顺。“三乱”一直未能得到有效控制。这些问题的存在既是政策不到位、不落实的表现,也是消弱政策、削弱领导的重要因素。解决这些问题的根本是依靠政策,发挥政策威力。干部的任务就是执行政策,组织协调。发展乡镇企业既是一场伟大的革命,又是前无古人的伟大创造,更需要政策的保护,发挥政策的威力和起到政策效应。

第三,总结教训,做好“五个”改变。(1)在所有制形式上,改变过去的发展集体企业为主的指导思想和传统观念,实行“多轮驱动、多轨运行、多层次发展”。要树立不看成分,只看发展的新观念,什么形式有利于发展就采用什么形式。一般说来,边远贫困地区,应以发展个体、私营、联户为主;离城市较近、交通便利、条件较好的地区应以股份合作制企业为突破口,以发展具有一定规模的乡镇集体企业为主。(2)在上项目办企业上,要改变由政府操办,戴乡镇企业的帽子,走国有企业路子的老模式。上项目由市场调节,政府只管宏观调控,协调服务。企业自主决策、自主经营、自负盈亏,按市场规则运行。(3)在资金来源上,改变过去主要依靠集体投入,银行贷款的做法,多方筹集资金,鼓励个人投资、入股、民间信贷、群众间的拆借互助,积极创办各个层次、各种形式的股份合作企业。(4)在规模、档次上要改变贪大求洋,不切实际上大项目、办大企业的做法。要因地制宜,实事求是,创办有当地特色的优势产业。要从适度规模、适度经济的原则出发,逐步发展,逐步扩大。(5)在发展布局上要改变过去不顾条件,盲目发展,“遍地开花”,“消灭空白”的做法。要合理规划,适当集中,试办适合于当地特点的工业小区、贸易市场、专业乡村,把发展乡镇企业与规划、发展小城镇结合起来,以便集中突破,发挥其群体优势。

第四,因地制宜,分类指导。“一个拳头,两条腿,县乡先行”的指导思想就是这一对策和措施的具体化。在条件较好的霍城县、伊宁市、伊宁县及察布查尔、昭苏等边境县市边贸启动,全面突破,引导发展其外向型经济。由地区乡镇企业对外贸易总公司,统一组织协调地区乡镇企业各种经济成分的对外出口,形成有力的拳头打出去。以煤炭为主的矿业开采及加工和以水泥、砖瓦为主的建筑、建材为快速推进的两条腿,带动以农副产品为原料的轻纺、食品加工,以畜产品为原料的深加工出口和第三产业的发展。要多渠道、多层次发展投资少、见效快的企业。对现有企业实行扶一批、救一批、关一批的果断措施。去劣存优既是事物发展的客观规律,也是乡镇企业得以兴旺发达

的必要条件。

第五,重视和启用科技人才,实行“科技兴企”,以科技求发展的战略措施。地区虽有一些较大规模和设备较为先进的重点骨干企业,但因管理落后,不但没有效益,反而成亏损大户。这说明缺乏管理人才是当前极为突出的一个问题。根本之计还是培养人才,重用人才。但远水解不了近渴,眼下必须加快引进人才,切实做到招贤求能。现在有些企业已试行挂靠大中型国有企业,通过搞联合,搞协作,提供服务,引进技术,引进人才,聘请管理者的措施是救活一些企业,解决“老大难”的一个途径。但还必须创造一个让人才充分发挥作用的良好环境和必要条件。还应与大专院校挂靠解决技术、人才问题。要通过培养、重用、招聘、联合等,多渠道、多方位解决人才缺乏、管理落后的问题。

第六,抓好重点,发挥示范效应。农民是很现实的,只有亲眼看到和感受到的东西才会有兴趣,才会激发其热情。如今之计一是要尽快救活长期亏损的大企业,让其真正发挥骨干作用,树立起良好的形象。这需要各级政府、部门的携手扶持,对企业进行改造,特别是转换经营机制。二是地、县、乡管理部门可兴办一些直属企业为全区乡镇企业的发展起到示范作用。这样既可加强管理部门的调控作用,又可发挥其示范效应,推动乡镇企业的发展。

要抓好重点县、乡、村的发展。它们是带动全区乡镇企业发展的先锋和榜样。重点县、乡、村的确定一定要以现实为基础,经过周密调查与分析,切不可主观或草率从事,否则,事倍功半,事与愿违,又会产生负效应。

第七,重视信息,重视市场,建立一支好的推销队伍。各级领导、主管部门、企业必须重视信息的收集、分析与运用,必须建立相应的专职或兼职机构、人员,以便广泛收集,科学分析,及时为决策者提供准确的依据。首先要重视市场调查与分析,市场的科学预测。随着市场竞争的激烈,产品销售问题越来越突出。马克思把W—G的实现

称为“惊险的一跳”，此跳如不成功企业就会陷入困境，因此建立一支好的销售队伍就成为十分必要的了。推销人员既是产品市场的开拓者，企业形象、产品信誉的宣传者，又是市场信息的收集者和传播者。建立一支好的推销队伍不仅要高素质的推销人员，还要有新的供销观念、供销手段和供销精神，不能停留在简单的“我推销、你购买”的简单交易买卖关系。当然，这在当前一时还难以做到，但必须战略性地考虑这个问题，创造条件，这是乡镇企业发展的客观要求和根本大计。

## 2. 战略设想。

针对伊犁地区乡镇企业发展现状和发展要求，我们提出“超常规发展，边贸突破，全面跃进”的战略思想。伊犁地区乡镇企业的发展应走外贸外向型之路。在当前的一定阶段，可实行“东联西出”的战略措施，但从长远看，其战略选择更应向西倾斜，实行“走西口”的战略。从交通条件看，向西优于向东，西东相比，向西运距短，成本低；从市场看，中亚、西亚、西欧的潜在市场大于内地及其东亚；从民族习俗、历史文化、民间往来看，向西有着更大的优势；从资源、技术、产品、市场环境及特点来看，向西有着更多的共性与互补。因此，“走西口”的战略意义将越来越大。

### 第一，指导思想。

以十四大精神为指导，从本地实际出发，调动一切力量，使乡镇企业来一个大发展、大提高、大跨度、大飞跃。必须进一步解放思想，更新观念，大力推进改革，坚持“积极扶持，合理规划，正确引导，加强管理”和“发展、改革、提高”的方针，坚决落实“只有发展才是硬道理”的原则。

### 第二，战略措施。

——发挥资源优势，发展优势产业。主要有三个方面：(1)采矿业及矿产品加工；(2)以水泥、砖瓦为主的建筑建材业；(3)以农林畜产品为原料的轻纺、食品及深加工业。

——边贸突破,发展外贸、外向型经济。主要措施有四点:(1)上项目、办企业、搞经营都要以西面市场为主,兼顾东面;(2)发展地区乡镇企业对外贸易集团,形成外贸主战场、主渠道,向西突进;(3)发展边境、边民贸易和旅游购物,加强民间贸易与往来;(4)跨国界办企业,搞合作,搞联营,发展跨国公司,开拓国际市场。

——加大智力投资,构建人才工程。关键是彻底改变旧有的人才观,树立适应现代市场经济的人才观。(1)加大智力投资,培养人才;(2)创造吸引和发挥人才的环境和条件,形成“政府搭台,能人唱戏”的新局面;(3)科学地使用人才,唯贤是求,唯贤是用,切忌任人唯亲;(4)不断地开发人才,建立人才库、人才网络,加快人才交流,构建人才工程。

——“多轮驱动,多轨运行”。(1)要真正做到“不看成分看发展”,“不看性质看效益”;(2)在边远、交通不变的县、乡要以发展私营、个体、村民联户为主;(3)在交通、技术、管理等条件较好的县、乡,适当发展集体骨干企业。

——广开筹资渠道,动员一切闲散资金。(1)大力发展民间融资、投资和信贷活动;(2)发展股份合作制企业;(3)在争取银行贷款、财政支持的同时,积极吸引外资。

——统筹规划,合理布局,适当集中。(1)要和重点县、乡、村的发展结合起来;(2)要和当地资源、当地条件结合起来;(3)向专业化方向发展,即与发展一批工业小区、贸易市场、专业乡村结合起来;(4)与建设小城镇结合起来。

——发展转运贸易。新疆是东西方贸易的大通道,霍尔果斯是西北边境最大口岸,又有横跨中哈两国的世界新兴自由贸易区,另有两个新辟口岸。在我国开发战略西移、“走西口”热越来越升温的今天与明天,在伊犁地区发展转口贸易的战略意义更加突出。新加坡、香港依靠转运贸易迅速崛起的例子充分说明了这一点。

——积极培育市场,发展市场。(1)巩固已有的当地、区内外市

场；(2)开辟新的区内外市场；(3)开拓国际市场，特别是中亚市场、独联体市场；(4)健全市场功能，建立现代市场体系。

### 第三，战略目标。

伊犁地区乡镇企业发展的总体目标应是：抓机遇、抓优势、抓突破，大发展，大提高，奔小康。为达到这一目标，在本世纪末地区乡镇企业总产值、总收入应双双突破 10 亿元的大关，占到地区农村社会总产值、工业总产值的两个“半壁江山”，在地区国民经济中要“三分天下有其一”。在自治区乡镇企业发展中要移居前列，为西北乡镇企业联合“走西口”创造更好的条件，成为伊犁经济繁荣与腾飞的中坚和先导。

## 第二节 塔城地区乡镇企业发展

### 一、乡镇企业发展回顾与现状

塔城地区乡镇企业起步于 80 年代，发展于 90 年代。到 1992 年底，全区已有乡镇企业 6 991 个，分别比 1980 年和 1985 年增长 27 倍和 22.8 倍；从业人员 27 311 人，占全区农村劳动力的 15.9%；总收入和总产值分别为 26 847.96 万元和 33 271.26 万元，分别比 1980 年增长 13.46 倍、4.2 倍，比 1985 年增长 16.19 倍和 5.3 倍；工业产值 19 659.25 万元，分别比 1980 年增长 20.13 倍和 9.87 倍。1993 年、1994 年持续增长。到 1993 年末，乡镇企业数达到 11 021 个，从业人员 35 436 人，比 1992 年分别增长 58% 和 30%；完成总产值 46 791 万元，总收入 43 469 万元，分别增长 40.6% 和 60%；工业产值 28 292 万元，纯利润 3 596 万元，上缴税金 1 977 万元，比 1992 年分别增长 43%、102%、75%。该地区乡镇企业主要有矿产、工业、建筑、商业、服务几大门类，主要产品有黄金、铬矿石、水泥、原煤、预制件、红砖、机制板纸、粮食加工、日用陶瓷、棉纱、棉绒、服装、服装革、毛呢、饮料、白酒等。

随着乡镇企业的发展,乡镇企业在农村经济中的地位越来越高,对社会经济发展所做的贡献越来越大。乡镇企业在农村经济中的比重 1980 年只有 14.9%,1993 年提高到了 46%。上缴税金占全地区财政收入的 20%。乡镇企业的迅速发展已经成为振兴县级经济,改善财政收入,发展社会经济的一支重要力量。1994 年乡镇企业总产值和总收入分别达 7.86 亿元和 7.81 亿元。上亿元县 3 个,上千万元的乡(镇)18 个,百万元村 1 个,100 万元以上企业 44 个。以上主要指标发展情况列表如下。

塔城乡镇企业发展情况

单位:万元·人

| 时间   | 总产值    | 工业产值   | 总收入    | 纯利润   | 从业人数   | 全疆总产值   | 总产值地区/全疆(%) |
|------|--------|--------|--------|-------|--------|---------|-------------|
| 1980 | 1 856  | 670    | 1 856  | 389   | 12 277 | 32 825  | 5.7         |
| 1981 | 2 147  | 804    | 2 147  | 327   | 12 743 | 31 330  | 6.9         |
| 1982 | 2 349  | 895    | 2 349  | 361   | 13 172 | 36 455  | 6.4         |
| 1983 | 2 732  | 978    | 2 732  | 396   | 11 921 | 42 386  | 6.4         |
| 1984 | 5 140  | 1 259  | 5 092  | 371   | 15 716 | 65 866  | 7.8         |
| 1985 | 8 076  | 2 277  | 7 817  | 1 003 | 21 956 | 109 559 | 7.4         |
| 1986 | 9 960  | 2 786  | 9 654  | 946   | 23 703 | 129 529 | 7.6         |
| 1987 |        |        |        |       |        |         |             |
| 1988 | 14 480 | 6 574  | 14 111 | 1 578 | 26 494 | 198 906 | 7.3         |
| 1989 | 16 145 | 8 137  | 15 511 | 1 546 | 26 514 | 227 665 | 7.1         |
| 1990 | 18 907 | 10 583 | 18 071 | 1 591 | 26 410 | 253 149 | 7.5         |
| 1991 | 25 487 | 16 154 | 21 559 | 1 641 | 26 231 | 314 765 | 8.1         |
| 1992 | 33 271 | 19 659 | 26 849 | 1 731 | 27 311 | 402 139 | 8.3         |
| 1993 | 46 791 | 28 292 | 43 469 | 3 596 | 35 345 | 553 016 | 8.5         |
| 1994 | 78 646 | 43 933 | 78 037 | 5 105 | 41 268 | 924 028 | 8.5         |

注:产值 1989 年以前为现价,以后为 1990 年不变价。

## 二、发展分析

### 1. 发展原因。

塔城地区乡镇企业发展,近几年来实现了跳跃式超常规发展,形势喜人,成绩斐然。主要是做好了以下几方面的工作。

一是领导重视政策倾斜。塔城地区主要领导都把发展乡镇企业提高到发展地区经济的高度来认识,亲自挂帅、亲自抓。首先稳定和加强了乡镇企业干部队伍,健全了乡镇企业管理机构。1993年拨给干部指标237人和大批农转非指标,解决了长期存在的干部队伍不稳定、管理机构不健全的问题,做到了乡镇企业“人员、场所、经费”三保证,从干部队伍、组织管理方面为乡镇企业发展提供了保证。其次,给予政策优惠和倾斜。地区制定了一系列较为完善的乡镇企业工作责任目标、奖惩制度和一系列符合当地实际行之有效的“决定”、“意见”,在政策上给予充分优惠和一定的倾斜。第三,在基层干部和管理人员中,引入“能者上,平者让,庸者下”的竞争机制,形成强大的压力、动力,大大调动了广大干部和管理人员的责任心、积极性。第四,为企业排忧解难,办实事。如乌苏县、托里县党政领导人亲自为乡镇企业跑项目,引进技术,解决原料急需等。有的县还建立了乡镇企业发展专项基金,保证资金之急需。

二是群众的广泛发动与民众的兴起。塔城地区一方面充分运用一切宣传工具对发展乡镇企业进行重点宣传,追踪报导,大造舆论,大造声势,把广大农牧民发展生产、脱贫致富的迫切心愿和热情引导到发展乡镇企业及二、三产业的路子上来;一方面通过评先进、树典型、交流经验等为农牧民提供现实的榜样和示范,形成竞相脱贫致富、竞相发展的大好局面。领导的共识,积极领导和群众的热情形成合力,使乡镇企业的发展出现了多元化、多形式的超常规发展。特别是个体、私营经济迅猛发展,成为新的经济增长点。有的县个体、私营经济在全县乡镇企业总产值、工业总产值、从业人员中已占到了3个50%。随着乡镇企业的大发展,农牧民的收入也大幅度提高。

三是多方筹集资金,增加投入。经济薄弱、工业落后的地区几乎没有现有工业潜力可挖,只能走多投入、上项目的外延型发展路子。因此,塔城地区非常重视资金的筹集与投入。他们在积极争取财政信贷资金的同时,积极宣传,多渠道筹集资金,特别是注意广泛吸

收社会闲散资金。1993年该地区乡镇企业新建项目88个,总投资额5248.3万元,其中自筹资金2534.7万元,占投资总额的48%,占到位资金的77%。1994年全地区乡镇企业新建技改项目216个,到位资金8300万元,其中自筹资金4700万元,占到位资金的57%,银行贷款3600万元,占到位资金的43%。这是塔城地区乡镇企业投资自筹资金率最高的一年。社会闲散资金的广泛吸纳,自筹资金率的提高既突破了原有的筹资渠道与观念,开拓了新筹资渠道,又为乡企发展找到了较为可靠的资金来源与投资保证。

四是加快了开放步伐,扩大了边境贸易。塔城地区利用独特的地缘优势和口岸优势,为加快对外开放,发展边境贸易,于1993年组建了西域商贸股份公司,各县市乡镇企业局也都成立了各自的边贸公司。与哈萨克斯坦国积极开展边境贸易,1993年共完成进出口总额400万元人民币,上缴税金20多万元。1994年该地区又出台了一系列优惠政策,招商引资,最大限度地吸引国内外客商来塔城投资合作,把贸易范围拓展到了其他中亚国家以及俄罗斯、蒙古等国,初步形成了以哈萨克斯坦为主的多元化边贸格局。1994年,全地区累计完成贸易总额300万元人民币,上缴税金15万元,实现利润30万元。

五是各部门大力支持,协同作战。塔城地区围绕以乡镇企业振兴县级经济这个中心,上上下下、方方面面齐心协力,支持帮助乡镇企业发展。在选项目、审批上优先评估,优先办照;金融、计划、财税、工商、城建、土地管理部门,不仅给予人、财、物等方面的支持,还为其提供信息、咨询、牵线搭桥;政府及管理部门组织乡镇企业调研会、恳谈会,为企业生产出谋划策,排忧解难,出点子,找路子,解决实际问题。如乌苏县由公检法组成清款小组赴内地,为乌苏县棉纺厂追回欠款230万元。有些县市为乡镇企业专门组织项目攻关小组,为乡镇企业划出工贸小区、乡镇企业开发区,引进人才、培训骨干,为乡镇企业发展创造了良好的外部环境条件。

## 2. 发展特点。

塔城地区乡镇企业发展总的来看,表现出速度与效益同步增长,主要经济指标和主要产品、产量的比重大幅度提高,生产经营活动逐渐步入良性循环的特征。具体表现出如下特点来。

一是乡镇企业比重加大,效益猛增,呈现出跳跃式发展的态势。全地区 1993 年乡镇企业主要经济指标、产品、产量的增幅都在 40~50% 以上,甚至是倍数增长。乌苏县乡镇企业利润和税金 1993 年比 1992 年分别增长 209% 和 117%,其他经济指标增幅也都在 74% 以上;和丰县乡镇企业总产值和工业产值均已三分天下有其一;沙湾县乡镇企业产值已占全县农业总产值的 60%,煤炭、建筑、建材均占全县产量的 80% 以上,粮油加工占 70% 以上,食品、造纸等均占绝对优势。1994 年塔城地区总产值、总收入、工业产值、利润、税金五大主要经济指标,分别比 1993 年增长 68%、81%、54%、52%、179%,继续保持了迅猛增长的势头。乡镇企业速度与效益的大幅度增长,进一步繁荣了城乡经济,增加了县级财政收入,改变了地区在全疆乡镇企业发展中的地位,按总收入在 13 个地州市中的排名,由 1991 年的第 7 位上升到 1993 年的第 5 位。

二是高科技、高附加值项目增多,发展后劲逐步增强。随着固定资产投入的加大,建成一批高起点、高技术含量、高效益的骨干企业和龙头产业,调整和优化了产业、产品结构,为今后乡镇企业发展打下了坚实的基础。1993 年全地区总投入 1 个亿,新建项目 88 个。1994 年新建、技改项目 216 个,大都当年建设,当年见效。这些新项目大都起点高、技术含量高,成为乡镇企业发展的骨干和核心。

三是极为重视人才的投入和吸纳。乡镇企业是能人经济,全地区各级领导和管理部门都非常重视人才的培养、使用和引进。1993 年地区乡镇企业处在塔城财校委培乡镇企业管理人才 120 名,塔城市在乌鲁木齐市职业大学委培各类专业人才 250 名。各县定期兴办各种培训班,对在职人员进行业务培训,提高职工的生产技能和业务素质

质。乌苏、沙湾县制定了重奖企业能人的政策。塔城市选出 299 名“能人”均委以重任。有的企业还聘请“星期天”工程师帮助企业攻克技术难关。一批有一技之长的党政干部也“下海”领办、创办、帮办、协办乡镇企业。人才的大量培养、使用、引进大大提高了企业的素质和经营管理水平。

四是横向联合有了较大发展。塔城地区的经济联合与协作呈现诸多类型与形式。有与大专院校、科研单位协作引进科技成果的；有与沿海开放城市联合扩大市场、引进资金的；有与地方部门联合开发当地产品的；有以资源优势引进资金技术的；有合作办企业采取技术入股、设备入股、人才入股、资金入股的，通过这些多类型、多方位、多形式的广泛联合与协作，极大地促进了乡镇企业的发展。

五是个体、私营经济及股份合作制企业发展迅速。1993 年全地区个体私营企业已占企业总数的 96%。乌苏、沙湾两县仅 1993 年新增个体、私营企业 1 097 个，塔城市大力发展个体、私营企业和股份合作制企业，集资 860 万元，新上项目 81 个。1994 年个体私营企业创产值 3.937 亿元，占全地区乡镇企业总产值的 50%，成为地区乡镇企业队伍中的一支中坚力量。全地区股份合作制企业已发展到 26 家。到 1994 年底，全地区个体、联户、合作和股份制企业总产值已达 39 372 万元，已占据全地区乡镇企业的半壁江山。

### 3. 存在问题。

塔城地区乡镇企业发展形势喜人，但也存在一些问题制约着企业的发展。

一是资金严重不足依然是制约乡镇企业发展的最大“瓶颈”。由于各方面的原因，1993 年给乡镇企业的信贷资金到位只有 735 万元，是历年最少的，1994 年银行贷款到位资金占 43%。由于缺乏资金许多好的项目无法上马，已开工企业有的因缺乏流动资金，也被迫处于停产或半停产状态。另一方面又存在由于科学论证不够和经营管理差而又造成到位资金投放的失误，形成资金死滞和沉淀，使资金

“瓶颈”越来越细,严重制约企业的发展。

二是缺乏管理人才和技术人才。塔城地区与其他地区相比,企业的生产水平和层次仍停留在较低的发展阶段。主要原因是企业素质低,技术落后,缺乏管理和技术人才。许多规模较大的骨干企业之所以效益不佳,甚至亏损,其主要原因是管理不善;许多好的项目和企业缺乏理想的创办人和领办人,整个职工队伍素质普遍较低。如一个有150多名职工的造纸厂,具有大专文化程度的只有2人,初级以上技术人员只有16人,而没有一个造纸专业人才。在中层管理人员中,最高文化程度也只有高中毕业。有些企业不仅本身素质差,管理落后,对引进人才也不大重视或心怀疑虑,怕引进人才挤占了自己的窝,抢了自己的饭,或者怕代价太高,不愿做较大投资或长期投资。这种“武大郎开店”的思想行为使管理落后、人才缺乏的矛盾更为突出。

三是产业结构、产品结构不尽合理,在各种优势产业的配套、延伸服务上还未做到合理化、系列化、科学化的布局,没有真正围绕主导产业、龙头产业发展起相应的企业集团,最大地发挥出综合效益和群体效益。对农牧生产、矿产开发等支柱产业也未建立起规模生产与经营。一些投产企业的基础设施跟不上,内部经营机制不健全,承包租赁合同不能及时兑现,影响企业的生产与效益。

四是在一部分党政领导和部门中仍然存在着对乡镇企业认识不足,坐等观望,畏难保守,怕担风险的思想,为企业服务仍然停留在口号上,实际行动少;一些职能部门依然干预多,帮助少,部门集团保护主义严重。一些主管部门对企业行政干预过多,甚至把企业当作“小金库”,随意支配;与乡镇企业的关系还未理顺,政出多门,各行其事,发展乡镇企业的一些优惠政策不能及时到位与落实。就是说,发展乡镇企业宽松的大环境、大气候虽已形成,但小气候仍不理想。

五是缺乏一支得力的推销队伍。在市场经济中,从W—G是“最重要、最惊的一跳”至关重要。但在产品推销中,由于推销人员素质低,缺乏推销手段和推销艺术,没有市场开拓能力,大多都是坐等顾

客上门,小商小贩式的营销,各自为战,没有稳定的销售渠道和销售网络,以致时常发生销路不畅,商品积压,反馈不灵,资金拖欠的困难局面,严重影响企业的正常经营。

六是乡镇企业干部管理队伍弱,机构不健全。地县两级乡镇企业行政编制只有 56 人,事业编制 1 人。目前尚有一些乡镇没有设立乡镇企业办公室。在设立机构中,大部人员全是兼职或聘用,编制和工资难以解决,因此管理干部既少,又不稳定。

当然,还有发展不平衡、改革不配套等问题都是值得重视的。

### 三、奋斗目标与对策

塔城地区乡镇企业发展从 1992 年以来连续 3 年超常规跳跃式发展,逐步走向快速高效的良性循环。今后的发展是如何继续保持快速稳定,把超常规跳跃式发展战略一直延伸到本世纪末甚至下个世纪,使乡镇企业连续跃上几个新台阶,为本地区经济发展和人民生活做出越来越大的贡献。

塔城地区地处偏远,交通不便,信息不灵,长期封闭,经济落后。人民脱贫致富的愿望与要求非常迫切,如果没有大的思想解放和动作,按部就班显然是不行的。必须在一个较长的时期内实现高速、高效、稳定的超常规跨越式发展,才能尽快脱贫致富奔小康,才能缩小与先进地区的差距。这是该地区制定发展规划、确立奋斗目标的基本思路和指导思想。

按照全国、新疆总体发展战略的要求和本地区的实际情况,塔城地区乡镇企业 1995 年到 2000 年的发展规划及其奋斗目标的总体要求,必须在本世纪末使人民生活实现小康。这就要求乡镇企业发展在“九五”期间再上一个大的新台阶,使其总产值在农村社会总产值中三分天下有其二;使乡镇企业工业产值占到全地区工业产值的半壁江山,争取三分天下有其二;乡镇企业贸易出口总额占地区出口贸易总额的一半以上;乡镇企业利润与上缴税金成为县级财政的主要来源。一言以蔽之,要使乡镇企业成为振兴县域经济、发展地区经济的

基础和顶梁柱。

为保证上述发展规划与战略目标的实现,应采取以下对策与措施,有组织、有计划、有步骤地加以实施。

第一,进一步解放思想,转变观念,加强领导,加强协调与服务。要从建立社会主义市场经济体制这个大课题、大背景出发,进一步消除一切畏难等靠,求稳怕乱,小富即安,不思进取,迟疑不决,不敢拍板,只停留于一般号召,而缺乏实际行动的消极思想。要深刻认识,任何形式的思想束缚和陈腐观念都是违背市场经济的基本要求的,也是制约乡镇企业发展的根本障碍。当前的大改革、大发展为思想的进一步解放,观念的根本转变,创造了前所未有的大气候、大环境。要勇于解放,敢于创新,迎接挑战。只有全新观念,才会有全新的面貌,才会全力以赴,把组织领导、协调服务的工作落到实处,求得事半功倍。这是做好一切工作的首要保证与条件,也是发展乡镇企业的根本对策与措施。

第二,深化改革,完善和强化股分合作制与企业制度的改革与创新。深化改革要分类指导。对个体、私营企业和各种联户要逐步向联合、股份合作的方向发展,通过生产组织创造新的生产力,提高其经营管理水平;对现有乡、村集体企业实行股份制改造,完善经营机制,增强企业活力,筹集社会资金、合作入股,组建新的股份合作企业;对未实行股分合作制的企业,要进一步完善经营承包责任制,完善和健全承包指标体系,引入竞争机制、风险机制、监督机制,建立和健全各项管理制度和运行机制。

第三,依靠科技进步,大力培养、选拔和使用人才。科学技术是第一生产力。要实现超常规发展和宏伟的奋斗目标,依靠科技进步是根本。要通过联合与协作引进先进的技术设备、生产工艺、科学的管理方法和专业技术人才。这是少投入多产出、加快乡镇企业发展的有效形式和最佳捷径。对此,要有战略眼光,舍得花钱培养人才,大胆选用人才、引进人才。技术、人才投资是一种长效、高效投资,不能只算眼

前的短期帐。要坚决摒弃小生产方式的经营思想,克服没有战略眼光的短期行为。

第四,开辟新的资金来源,加大投入,新建、改建一批高起点、高科技的新项目,形成一批骨干产业和龙头产业。在争取财政、信贷资金的同时,要重视开辟新的资金来源,要通过引进资金、社会集资、以劳带资、自我积累等多途径、多形式解决资金不足的困难。与此同时,要进一步搞活农村金融市场,建立乡镇企业发展基金,走以自筹资金为主的路子。更为重要的要提高资金利用率,把有限的资金投在最有前途、最有效益的产业、产品上。通过资金的投入,既要形成一批技术先进的主导产业和支柱产业,又要优化产业、产品结构,为乡镇企业的跨越式发展打下雄厚的物质技术基础。

第五,充分发挥资源和地缘两大优势。首先要立足于本地资源优势,紧紧围绕农牧产品加工、矿产资源开发等龙头企业、支柱产业来发展乡镇企业。在农副产品、矿产开发上搞精加工、细加工、深加工、系列加工,大力提高产品的附加值,提高综合效益,为大农业的综合开发做好服务。抓住全国经济开发向西倾斜的历史机遇,为亚欧大通道及石油工业、出口创汇开展延伸服务,在服务中发展自己。

### 第三节 阿勒泰地区乡镇企业发展

#### 一、乡镇企业发展的回顾与现状

阿勒泰地区乡镇企业的发展起始于 80 年代初,创业于 80 年代中期,发展于 90 年代。到 1990 年末全地区乡镇企业数达到 4 010 个,从业人员 15 600 人,分别比“六五”末的 1985 年增长 63% 和 45%;总收入和总产值分别达到 1.3 亿元和 12 700 万元,比 1985 年分别增长 2.2 倍和 1.8 倍;纯利润和上缴国家税金分别为 570 万元和 480 万元,比 1985 年分别增长 8.9% 和 100%;固定资产原值 8 699.45 万元,比 1985 年的 1 726.6 万元增长 4.1 倍。全地区 7 个县

(市)中,乡镇企业总收入超过1 000万元的县市有5个,54个乡镇、办事处中,总收入超过100万元的企业有32个,产值在50万元以上的企业有35个。全地区已初步形成了工商、运输、建筑、服务五大行业为主的乡镇工业体系。工业产品中的毛纺、针织、乳品、纤维板、黄板纸等产品填补了地区的空白。全地区乡镇企业总收入已占地区农村经济总收入的45%。其中的福海县、布尔津县、阿勒泰市所占比重分别为71.36%、55.97%、51.42%。

阿勒泰地区乡镇企业的发展到80年代末90年代初虽有较大发展,有了一定的基础,但与新疆其他先进地区和内地省区相比差距较大。

进入90年代,特别是在邓小平同志南巡讲话和十四大精神的鼓舞下,阿勒泰地区的乡镇企业进入迅猛发展阶段。从各项经济指标和产品产量的完成情况来看,实现了速度与效益的同步增长,乡镇企业的发展趋于良性循环。

纵观1992年阿勒泰地区乡镇企业的发展有五个大的突破。

一是固定资产投资规模有了重大突破。全年开工项目38个,投资总额3241万元,建起了一批高起点,高效益的骨干企业,为今后发展打下了良好基础。

二是外贸出口产品有了零的突破。1992年全地区实现出口产品交货额414.49万元,结束了该地区乡镇企业没有出口产品的历史。

三是产品质量有较大突破。1992年全区乡企产品标准覆盖率达94.5%,产品合格率达到95%,产品质量稳定率达到85%,分别比上年提高12、10、5个百分点。

四是市场开拓有了新的突破。主要产品如皮革制品、毛呢、罐头、饮料、珠宝、奶粉等产品新开拓了内地和周边国家市场,实现了产销两旺的良性循环。

五是重点县(市)和重点企业的生产经营有了突破性的发展,超高速增长。哈巴河县乡镇企业总产值、工业产值利润分别比上年增长

了 101.8%、243.7% 和 304.3%。富蕴县的工业产值和利润分别比上年增长 59% 和 55%。阿勒泰市和福海县的各项指标都有较大幅度的增长。

1993 年再接再厉,持续发展。坚持“统一认识,开放搞活,调整结构,发展优势,依靠科技,提高效益”的原则,利用资源、地缘两大优势,大力发展黄金矿产、渔业水产和皮毛加工为主的农副产品加工业,立足 4 个口岸,扩大对贸易,繁荣第三产业,使全地区乡镇企业的发展出现前所未有的好势头。到 1993 年底阿勒泰地区乡镇企业已拥有固定资产 16 420 万元,从业人员 2.26 万人。实现总产值 28 312 万元,总收入 28 340 万元,工业产值 15 314 万元,分别比上年增长 65.8%、70.1% 和 68.5%;纯利润 2 538 万元,税金 1 248 万元,完成出口贸易额 6 000 万元,分别比上年增长 81.8%、100% 和 44%。乡镇企业总产值已占全地区社会总产值的 21%,占地区工农业总产值的 27%,分别比 1992 年提高了 10 和 9 个百分点。乡镇企业工业产值占全地区工业总产值的 37%,实现了三分天下有其一。在全疆 13 个地州(市)中(伊犁哈萨克自治州、克拉玛依市、石河子市除外),由原来的第 10 位跃居到第 9 位。1994 年实现总产值 45 亿元,总收入 5.06 亿元,工业产值 2.28 亿元,利润 0.42 亿元,上缴税金 0.18 亿元,分别比年增长 55.4%、60.6%、40.4%、50%、49%。乡镇企业总产值占地区工农业总产值的 40%,首次实现了占地区经济“三分天下有其一”的格局,工业产值已占到 44%。

## 二、乡镇企业发展分析

### 1. 发展特点。

起步晚,速度快,劲头足。在 90 年代以前该地区乡镇企业发展在全疆处于后进地位(1991 年在全疆 13 个地州中排在倒数第 5 位)。从 1992 年迅速崛起,其增长速度连年高于全疆平均水平,名列前茅。1993 年各主要经济指标增幅都在 60% 以上,成为该地区乡镇企业发展史上增长速度最快、经济效益最好、项目建设最多、群众发动最广

的一年。1994年发展势头依然迅猛,后劲十足,呈现出较为明显的跨越式发展的态势。

经济运行态势良好,效益大幅度提高。1993年全地区实现纯利润2 538万元,上缴税金1 248万元,工资总额4 340万元,分别比1992年增长81.8%、100%、48.6%。人均实现总产值、销售收入、创利润分别比1992年增长25.6%、23.5%和7.8%。百元产值税率和百元固定资产原值实现利税分别达到13.37元/百元和23.06元/百元,比1992年每百元分别提高1.5元和5.22元。

阿勒泰地区乡镇企业发展情况

单位:万元·人

| 时间   | 总产值    | 工业产值   | 总收入    | 纯利润   | 从业人数   | 全疆总产值   | 总产值地区/全疆(%) |
|------|--------|--------|--------|-------|--------|---------|-------------|
| 1980 | 957    | 124    | 957    | 329   | 5 387  | 32 825  | 2.9         |
| 1981 | 1 101  | 390    | 1 101  | 255   | 5 723  | 31 330  | 3.5         |
| 1982 | 1 500  | 619    | 1 500  | 642   | 5 901  | 36 455  | 4.1         |
| 1983 | 1 838  | 500    | 1 838  | 480   | 6 622  | 42 386  | 4.3         |
| 1984 | 2 742  | 886    | 2 700  | 306   | 7 882  | 65 866  | 4.2         |
| 1985 | 4 459  | 1 527  | 4 206  | 523   | 11 054 | 109 559 | 4.1         |
| 1986 | 5 156  | 1 772  | 5 482  | 508   | 12 698 | 129 529 | 4.0         |
| 1987 |        |        |        |       |        |         |             |
| 1988 | 7 946  | 3 501  | 8 849  | 696   | 16 666 | 198 906 | 4.0         |
| 1989 | 9 957  | 4 303  | 10 431 | 599   | 15 903 | 227 665 | 4.4         |
| 1990 | 11 176 | 4 863  | 11 753 | 544   | 16 034 | 253 149 | 4.4         |
| 1991 | 13 266 | 6 414  | 13 495 | 731   | 15 500 | 314 765 | 4.2         |
| 1992 | 17 071 | 9 087  | 16 660 | 1 396 | 16 377 | 402 139 | 4.2         |
| 1993 | 28 312 | 15 314 | 28 340 | 2 678 | 22 557 | 553 016 | 4.9         |
| 1994 | 45 462 | 22 847 | 50 605 | 4 297 | 30 077 | 924 028 | 4.9         |

注:产值1989年以前为现价,以后为1990年不变价。

个体私营经济发展快所占比重重大。1994年阿勒泰地区个体私营企业创产值约2.3亿元,占全地区乡镇企业总产值的53.5%,已占据“半壁江山”。

## 2. 发展经验。

解放思想、转变观念、深化改革。阿勒泰地区各级领导和主管部门通过不断学习、宣传,坚决摒弃了片面强调边远偏僻、等待观望、自怨自叹的消极思想,克服了小农经济意识和传统观念的束缚,大胆启用能人,培育人才,引进人才,自力更生,艰苦创业。亏损企业采取租赁、兼并、拍卖,对有条件的企业进行股份制改造或创办新企业等多种形式,不断深化改革,培育和发展市场(1993年全区创办各类市场13个,组建股份合作制企业21家),不断开拓新的经济增长点。

资源优势、地缘优势与战略抉择的有机结合。阿勒泰素有“东方乌拉尔”、“祖国万宝山”之称,全境大部分被金山所环抱。丰富的有色金属、稀有金属矿产,特别是黄金矿产是该地区得天独厚的资源优势;该地区又是全疆以至全国最大的牧区之一,是新疆最大的渔业基地,畜产品、鱼产品资源丰富;与哈萨克斯坦、俄罗斯、蒙古三国交界,拥有4个边境口岸,是全疆以至全国向西开放的前沿地区之一。基于如此独特的两大优势,阿勒泰地区制定了“农牧为本,黄金启动,矿业开发,贸易兴边,全面发展”的战略。优势与战略抉择的有机结合和有效实施,使阿勒泰地区的乡镇企业形成了以矿产、黄金为龙头,农副产品加工及皮、毛、肉并举的新的产业格局。1993年全区乡镇企业仅黄金矿产增加的产值达3000多万元,约占全区乡镇企业新增产值的30%,增加利润占全区新增利润的80%。黄金矿产业已成为该地区乡镇企业的创利大户和新的经济增长点。畜产品和渔业资源的综合开发及加工是地区乡镇企业发展的另一增长点。围绕畜、鱼及副产品的加工1992~1993年先后新建88个乡镇企业项目,投资总额达7000万元。对布尔津县毛纺厂、酒厂和北屯罐头厂进行重点扩建与改造,大力发展了皮革、奶粉、珠宝、养殖等。这些企业成为地区乡镇企业发展的骨干和领头雁。与此同时,边境贸易与出口产品也有了新的突破。

依靠科技,重视育才、选才、用才。阿勒泰地区乡镇企业的发展始

终坚持“科学技术是第一生产力”的主导思想。项目的选择与兴建一是坚持“四高一低”，即科技含量高，产品质量高，附加值高，出口创汇高，能源材料消耗低的原则。二是坚持“三个不上”和“三个不搞”，即没有市场不上，不是优势资源不上，没有好的领办人不上。不搞重复建设，不搞小而全，不搞落后设备工艺。与此同时，积极引进技术，引进人才。项目、技术、人才的有机结合产生了很好的效益。如阿勒泰市切木克乡引进江苏连云港高科技项目——香精香料生产技术，不仅使年利润率高达30%，还填补了新疆的空白。北屯罐头厂通过引进先进设备和生产工艺，建起了全国第二家豆鼓鱼生产线和椭圆空罐生产线。布尔津毛纺厂正是由于依靠科技才能不断开发出新产品，生产蒸蒸日上，多次获奖，被农业部评为全国乡镇企业发展好、对社会贡献大的企业。可以说，凡是办得较为成功的企业都是依靠科技，以人才为本的。在引进技术、人才的同时，又通过内部培训、送出培训、挂职锻炼等多渠道、多方式育才、选才，已成长起来一批技术骨干和管理人才。1993年全区有7人被自治区评为乡镇企业家。1994年2人分别被评为全国乡镇企业家和全国乡镇企业优秀供销员，1人被评为自治区优秀乡镇企业家，10人被评为自治区乡镇企业家。

广泛发动，重点扶持，树立榜样和典型。他们动用一切宣传舆论工具对乡镇企业发展进行重点宣传、追踪报导，鼓励引导农牧民发展乡镇企业。通过对优秀乡镇企业家、先进企业的评选、表彰与奖励，树立活的典型。还专门拍摄了50集反映乡企发展的电视剧《草原湖》进行宣传教育，形成了全社会打乡镇企业总体战的好局面。各族人民群众兴办各类企业，发展二、三产的积极性空前高涨，个体、私营经济的发展出现了前所未有的好势头，所创产值已占全区乡镇企业总产值的40%。事实说明，群众的创造力是无限的。正如地区领导所感慨：领导扳着指头算不出来的产值，被调动起来的群众奇迹般创造出来了。

全面发展与重点扶持，既是对立的统一，又是科学的工作方法，

相互依存,相互促进。地区集中有限的财力、人力、物力兴办了一些骨干企业、地区直属企业,为乡镇企业发展和农牧民脱贫致富树立典型,发挥榜样的力量。到1993年底,地区已有超百万元产值的企业31家,超千万元产值的企业3家。这些重点企业的产值占到整个乡镇企业总产值的40%。年收入超过千万元的乡镇有3个,超过百万元的乡镇有43个,1994年新建百万元以上的项目16个,其中2个项目投资额在1000万元以上。这些重点企业在全地区乡镇企业的发展 and “奔小康”活动中发挥了很好的骨干作用和示范作用。

领导重视,各方大力支持。阿勒泰地区各级领导都把乡镇企业的发展看作振兴县级经济的突破口,摆在各项工作的首位,建立了地县主要领导亲自抓、主管领导专门抓、乡镇第一把手全力抓的领导制度和工作制度。各级职能部门大力协作,全力扶持,帮助乡镇企业的发展。特别是金融部门更是直接地服务、支持、帮助乡镇企业的发展。福海县由于人民银行的对口支持,仅两年多时间就新建起40多个项目,为该县脱贫致富打下了基础,成为地区乡镇企业发展的先进县。农业银行仅1993年贷款2400万元,占全地区乡镇企业资金总投入的70%。并在管理、培训、信息、改革等方面都给予大力帮助。农行与乡镇企业互帮、互促、共同发展,已形成不可分割的一个整体。

### 3. 存在问题。

阿勒泰地区乡镇企业的发展虽然形势喜人,成绩巨大,但在发展中依然存在诸多问题。

资金紧缺。这是制约阿勒泰地区乡镇企业发展的主要问题。地区工业企业几乎是一片空白,无现有潜力可挖。发展经济只能走外延型道路,需大量资金的投入。没有高投入,就没有高产出,大发展。1993年虽然是投入建设资金最多的一年,但建设资金依然缺口1500多万元,流动资金缺口1000多万元,致使许多好的项目不能投产,一些效益好的骨干企业不能充分发挥其规模效益。布尔津酒厂因300万元建设资金不到位,扩建工程被搁置,阿勒泰市切木尔切克

香料厂因缺乏流动资金,乌洽会已签订的 700 万元合同不能兑现;许多有前途的新项目都因财政资金不落实而无法上马。1994 年计划新上项目 38 个,总投资 8 270 万元,实际到位资金率仅为 43.8%,重点骨干企业所需流动资金 3 600 万元,到位率只有 36.1%,影响企业的正常生产。同时又存在着资金利用率不高,资金投放的失误,使宝贵的到位资金形成呆滞和沉淀。

企业经营管理不善,亏损依然严重。企业亏损面 1993 年比 1992 年虽由 13 家降到 10 家,但亏损额增加,达到 351 万元。光是阿勒泰毛纺厂一个企业就亏损 295 万元,主要因长期经营管理不善所造成。有些企业的亏损则是因新旧制度做帐方式不同所造成。

发展不平衡。发展快的县市营业收入已超过 3 亿元,有的县则还不到 2 000 万元,有些县一直没有好的项目上马,至今还存在一些无工乡。全地区 534 个村,只有一个村有村办企业。

一些骨干企业的作用没有得到更大的发挥。这除了资金不到位等客观因素外,也受主观思想,诸多顾虑的影响。一是怕今年步子迈得太大了会层层加码,影响明年的计划,加重明年的任务,影响本企业的利益;二是在市场经济中缺乏更多的招数,缺少更多的过硬拳头产品,不能主动驾驭市场,开拓市场。

外向型经济薄弱,边境口岸没有很好地开拓与利用。阿勒泰地区边界线长 1 134 公里,有吉木乃、阿黑吐别克、塔克什肯、红山嘴四个边境口岸,还有哈巴河外贸通道,开展边境贸易、边民互市有着得天独厚的条件。但边境贸易出口一直到 1992 年才有了零的突破。1994 年乡镇企业完成产品出口交货值只有 100 万元。这与该地区乡镇企业的迅猛发展和所拥有的地缘优势相比很不相称。“贸易兴边”的战略还未真正启动起来。

### 三、发展目标及对策

#### 1. 发展目标。

第一,指导思想和基本思路。

基于阿勒泰地区乡镇企业发展起步晚、基础差的基点,其发展必须走速度、效益型的路子,实现超常发展。市场经济本是千帆竞发,你追我赶的竞技场。落伍者要缩小与别人的差距,赶上先进,就必须大跨度、高速度地追赶。近几年阿勒泰地区的乡镇企业超常规、高速度发展,成功地在全疆地州中的位次向前赶了一步,但如何在以后保持其后劲,实现持续、稳定的高速度、高增长,就成为实施赶超战略的根本所在。这就要求把“统一认识,放开搞活,发展优势,形成规模,依靠科技,提高效益”的原则,其他政策必须落到实处,并加以创造性地运用,把思想进一步解放。

贯彻落实“积极扶持,合理规划,正确引导,加强管理”的方针和党的一系列政策规定,同本地资源、地缘两大优势结合起来,以黄金矿产及皮毛加工和渔业水产为主的农副产品加工工业为主导产业,带动其他产业的全面发展;立足4个边境口岸,扩大对外贸易,繁荣第三产业。

树雄心、立壮志,自力更生,艰苦创业。面对偏远、落后不自卑、不自怨,不等待。用50多万各族人民的才智与劳动创造出一个富裕、先进、典型的民族示范区来,要与先进地区在本世纪末同期步入小康。

## 第二,发展目标。

发展乡镇企业,是振兴县域经济,引导农牧民尽快脱贫致富,奔向小康的突破口,也是实现全国三步走战略的重要战略措施。根据这一总战略的要求,阿勒泰地区乡镇企业发展目标可以分为两步。第一步在“八五”末乡镇企业总产值达到6.5亿元,争取乡镇企业经济在地区国民经济中占到“半壁江山”。“九五”末的2000年乡镇企业总产值突破25亿元大关,年均增长速度31%;工业产值达到14亿元,年均增长速度46%。全地区六县一市全部上亿元,力争2个乡上亿元。其中2个县(市)要达到5亿元,3个县突破4亿元。与全国、全疆同步进入小康,并成为自治区较为发达、较为先进的地区之一。

## 第三,措施与对策。

最大限度解放思想,敢为天下先,创新业、创奇迹。阿勒泰山河依旧,位置未变,为什么以前发展缓慢,而近几年发展神速?根本原因在于人变,政策变,思想变。“变”就是革新,就是发展。今后更大目标的发展与实现,必须依靠思想的大解放,观念的大转变。要敢于夺魁折桂,创造人间奇迹。思想解放的潜能是无限的,必须更加充分地运用这一“法宝”。

依靠科技,广纳贤才。要彻底跳出传统的人才观及其狭小圈子,放眼于全疆、全国,通过联合、协作等多途径,多方式广纳人才,引进先进技术设备,立足于高起点、高技术。使经济活动步入以高新技术为起点的良性循环。技术进步的潜能作用不仅是无限的,而且是不断增长的。宏伟目标的实现必须是技术、人才的高投入。

把资源、地缘两大优势运用到最大最佳程度。地区提出的“农牧为本,黄金启动,矿业开发,贸易兴边,全面发展”的十二字方针,是就对地区“两优”的概括和运用。必须进一步贯彻和实施。特别要利用4个口岸和1000多公里的边界线,大力发展边境、边民贸易、转口贸易、旅游贸易和藏储服务,发展外向型经济,积极开拓独联体、东欧市场和蒙古市场、中亚市场,创建新的北丝绸之路和我国第二条向西挺进的大通道。可以深信,在东联西出、贸易兴边的发展中,阿勒泰不仅是一个闻名的国际旅游胜地,狩猎场所,而且亦将是一个重要的工业城市和国际经济开发区。乡镇企业要积极做好前期的基础工作和服务。

广筹资金,增加收入,优化结构。乡镇企业的发展要实现重大性的突破,必须扩大投资规模,加大投资力度。除了以往的依靠财政贴息、银行贷款外,要更多地采取引进外资、社会集资、股份集资、以劳带资等多渠道筹集资金。通过大投入、上项目、技改、扩建、转产等形式调整产业、产品结构,优化组合,增强发展后劲。

不断深化改革,不断创造新的增长点。在所有制结构形式上,要“多轮驱动,多轨运行”,多种形式竞相发展。哪个轮子转得快,就让哪

个轮子转,能转多快就让它转多快。个体、私营经济的发展已经正在成为新的增长点。通过股份合作制改造、企业制度创新,使原有集体所有制经济获得新生,对未实现股份制的企业要进一步完善承包责任制,引入竞争机制,监督机制,建立健全各项管理制度和运行机制。在产业结构和生产类型上,要不断开发优势产业和拳头产品,这些都要依靠不断的深化改革来实现。“改革也是解放生产力,发展生产力”,是实现宏伟战略目标的重要措施之一,或者说是决定性措施之一。

抓市场、抓效益、增强实力。一是加快经济结构调整,促进乡镇企业从数量型转向质量型,从粗放经营转向集约经营,从速度型转向效益型;二是发展一批技术质量高、附加值高、市场占有率高的优势产品;三是主攻一批对地区经济发展有联动和辐射作用的骨干项目;四是培植起一批起点高、竞争力强的企业;五是组建一批跨行业、跨地区、跨所有制的企业集团,发挥“船大抗风浪”的优势,产生规模效益。

## 第四节 博尔塔拉蒙古自治州乡镇企业发展

### 一、乡镇企业发展现状与具体做法

博尔塔拉蒙古自治州(以下简称博州)和全国、全疆一样,乡镇企业起步于十一届三中全会农村经济体制的改革和开放政策。进入“八五”期间,特别是在《中共中央关于建立社会主义市场经济体制的决定》和《国务院关于加快发展中西部地区乡镇企业的决定》精神的鼓舞下,博州乡镇企业进入空前未有的发展阶段。到1993年末乡镇企业完成总收入21 812万元,总产值20 036万元,分别比上年增长38%和36%;完成乡镇工业产值10 921万元,实现纯利润1 250万元,税金989万元,分别比上年增长51.6%、101%和44%。博州乡镇企业主要产品产量:红砖26 373万块,棉纱3 100吨,珍珠岩22 301立方米,珍珠岩矿砂14 875吨,分别比上年增长103.7%、29.5%、

13.5%、24.3%；石灰1.7万吨，帆布135万米，塑料制品9万件，比上年分别增长10.8%、68.8%、20%。1994年抓住有利时机，采取有效措施，乡镇企业继续保持了较好的发展势头。实现乡镇企业总产值2.73亿元，工业产值1.52亿元，营业收入3.38亿元，利税总额0.25亿元。分别比1993年增长32.3%、41.9%、46.7%、19%。乡镇企业在全州农村经济乃至自治区整个国民经济中的地位和作用日益突出和重要。

博州乡镇企业发展情况

单位：万元·人

| 时间   | 总产值    | 工业产值   | 总收入    | 纯利润   | 从业人数   | 全疆总产值   | 总产值地区/全疆(%) |
|------|--------|--------|--------|-------|--------|---------|-------------|
| 1980 | 1 809  | 158    | 1 809  | 433   | 8 255  | 35 825  | 5.5         |
| 1981 | 1 527  | 180    | 1 527  | 401   | 7 231  | 31 330  | 4.9         |
| 1982 | 1 819  | 174    | 1 819  | 276   | 6 640  | 36 455  | 5.0         |
| 1983 | 2 097  | 212    | 2 097  | 468   | 7 013  | 42 386  | 4.9         |
| 1984 | 2 295  | 329    | 2 481  | 224   | 7 377  | 65 866  | 3.9         |
| 1985 | 3 767  | 661    | 3 674  | 394   | 10 310 | 109 559 | 3.4         |
| 1986 | 4 231  | 1 341  | 4 437  | 401   | 11 256 | 129 529 | 3.3         |
| 1987 |        |        |        |       |        |         |             |
| 1988 | 6 190  | 2 244  | 6 517  | 604   | 11 510 | 198 906 | 3.1         |
| 1989 | 7 540  | 2 262  | 7 729  | 641   | 11 191 | 227 665 | 3.3         |
| 1990 | 9 461  | 4 696  | 9 683  | 860   | 12 558 | 253 149 | 3.7         |
| 1991 | 10 980 | 5 825  | 11 873 | 654   | 12 958 | 314 765 | 3.5         |
| 1992 | 14 542 | 7 122  | 15 813 | 622   | 14 113 | 402 139 | 3.6         |
| 1993 | 20 036 | 10 921 | 21 812 | 1 250 | 15 676 | 553 016 | 3.6         |
| 1994 | 27 285 | 15 185 | 33 899 | 812   | 17 656 | 924 028 | 3.0         |

注：产值收入1989以前为现价，以后为1990年不变价。

博州发展乡镇企业的具体做法是：

第一，加强领导，制定措施，协调服务。为充分发动群众，贯彻落实中央一系列方针政策和州党委、人民政府关于“商贸启动，边贸突进，科技开发，全面发展”的战略方针，自治州于1993年初专门召开

了发展乡镇企业和个体私营经济工作会议,通过了《关于加快发展自治州乡镇企业的决定》、《乡镇企业目标管理责任书》等,制定了措施,交流了经验,振奋了精神,增强了信心,形成了一个大讲乡镇企业、大办乡镇企业的大好局面,极大地推动了乡镇企业的发展。与此同时主管部门狠抓各项工作的落实,加强宏观管理和服务工作,把任务、计划层层落实到各县市及重点骨干企业,并经常深入基层,调查研究,为企业排忧解难,提供信息,协调服务。

第二,排除一切畏难情绪,不等不靠,自力更生。

博州地域偏僻,观念落后,经济基础薄弱,工业几乎一片空白,发展乡镇企业存在诸多困难。博州各级领导及主管部门克服一切畏难情绪和不利因素,不等不靠,积极创造条件,自力更生,创办乡镇企业。首先,积极发动广大群众,多渠道筹集资金。仅1992年集资1207万元,新办项目101个。1994年总投资3678万元,新建、续建、技改共37个。一些重点项目已陆续建成投产,为全州乡镇企业发展奠定了基础。面对技术、人才的矛盾,一方面积极吸纳国家分配的大中专毕业生,引进各类专业技术人才,为重点骨干企业的厂长(经理)、技术人员解决农转非及骨干指标等以鼓励吸引更多的人才到乡镇企业工作;一面积积极培养人才,1992~1993年共选送122人到有关大专院校学习,引进专业技术人员,在本地本厂进行各种培训。1994年全州乡镇企业又有120多人参加了成人大中专进修学习。有10余人分别被评为中级和初级职称,有8人被评为自治区乡镇企业家。与此同时,大胆使用人才,保护人才,鼓励国家机关、事业单位的能人志士和离退休人员领办、租赁、承包企业,为企业提供咨询、信息服务,把各类人才引向发展乡镇企业的主战场,形成一种“政府搭台,能人唱戏”的生动活泼局面,为造就一批有强烈的使命感和现代经营头脑、务实创新的企业家队伍创造了良好的条件。

第三,狠抓企业的基础管理,保证企业的健康运转和发展。

博州各级领导和主管部门始终把计量质量标准化等工作当作乡

镇企业健康发展再上新台阶的一项基础管理工作来抓。他们常抓不懈、定期检查、督促指导,坚决消灭无标、无证企业和产品。重点骨干企业基本按标准化进行生产。现在州乡镇企业质量计量的管理网络系统已基本形成,集体骨干企业均配有质检员。在加强基础、提高管理水平和产品质量的同时,又十分重视企业的安全生产管理工作。他们在劳动、公安、消防等部门的协助支持下,经常对企业的安全生产进行检查和指导,配备必要的安全检查员和消防安全器械,进行安全知识教育,兴办培训班与强化安全意识,完善各项措施,防患于未然,保证了企业和人民财产的安全。

#### 第四,抓重点,带一般。

博州各级领导和主管部门始终把工作重点放在重点企业、骨干、直属企业一边。从项目的考察、立项、审批到施工、试产等一抓到底。他们经常深入企业生产第一线,了解情况,发现问题,协调关系,帮助解决实际问题。既保证了企业的健康发展,发挥了骨干作用;又起到示范效应,带动了乡镇企业的全面发展。

#### 第五,积极发展对外贸易,开拓国际市场。

博州充分利用地缘和口岸优势,以“商贸启动”,“边贸突破”的战略来积极发展外向型经济。他们积极组织有关企业出国考察,寻求合作伙伴,洽谈合作项目,开展易货贸易,不断开拓国际市场,发展外向型经济。

## 二、发展分析

### 1. 存在问题与困难。

博州乡镇企业在政策的大环境、大气候条件下,经过各级领导和广大群众的努力,开创了发展乡镇企业的大好局面,但从经济发展的需要来看,与先进地区相比,依然处于较低发展阶段(在自治区 13 个地州市中排在第 12 位),依然存在许多问题制约着乡镇企业的发展。

乡镇企业管理队伍还不稳定,素质差,管理水平低。在近几年的政府机构改革中,乡镇企业管理机构、管理队伍没有得到应有的稳

定、充实和加强,造成机构不健全,基层管理部门工作人员的职称、工资、待遇等一直未得到调整。以致人员思想混乱,队伍不稳定,管理职能弱化甚至失控,上下脱节,有时连统计报表都难以正常进行。就现有管理部门及管理人员来看,普遍素质较差,管理水平较低,不能适应迅速发展的市场经济要求。

思想解放不够,群众还没有广泛发动起来。博州乡镇企业发展呈现出个体、私营经济发展较为缓慢,在全州乡镇企业中所占比重较低的情况。究其原因,思想禁锢较多,对个体、私营企业认识不足,发动、扶持、服务不够,把“多轮驱动”变成了“一轮驱动”,自然导致了整体发展的落后。

资金缺口大,电力不足,技术人才缺乏,企业管理粗放。由于受国家财政的影响,上级信贷资金不能到位,银行贷款无望,原有的资金渠道干涸,新的资金渠道又未开通,结果导致许多好的项目无法上马,只好望“洋”兴叹。已投产企业也因缺乏流动资金或因电力不足而经常停产或半停产。加之人才缺乏,技术落后,管理粗放,有些重点企业难以发挥较好的效益。

集体经营机制弱化,效益不高。博州乡镇企业从管理部门来看,存在重集体轻私营的情况。就集体乡镇企业的管理而言,大都仿效传统计划经济体制下国营企业的管理模式,把乡镇集体变成了“二国营”。扼杀了乡镇企业原有的灵活经营机制和勃勃生机,使经营机制弱化甚至退化。加之设备落后,管理粗放,产量低劣,滞销积压,效益下降甚至亏损。一些企业领导缺乏战略眼光,没有经营战略思想,不重视市场的开拓、智力的投资、人才的培养、信息的收集与反馈、科学技术的运用和严格的管理,致使有限贷款资金不仅不能很好发挥作用,反而形成新的呆滞和沉淀。这类集体企业大多都是有一定规模的直属重点企业,机制僵化,效益低下,不但未能起到带动作用,反而背上了包袱,产生了负效应,影响了乡镇企业的声誉,降低了在广大群众心目中的期望。

改革滞后,没有新的增长点。“多轮驱动,多轨运行”,这既是改革的要求,也是各地发展的一条基本经验。博州个体、私营、联户发展缓慢,只靠集体“一轮驱动”,这既是观念落后,群众发动不够的表现,也是改革滞后的表现。集体企业经营机制僵化、弱化、退化同样是改革滞后的表现。股份合作制企业的推行较为迟缓(1993全州只有8家,还不规范)更是改革滞后的直接明证。没有民众的广泛发动与参与,没有体制的转轨与企业的深化改革,就形成不了新的增长点和快速、高效发展的大好局面。

## 2. 有利因素与发展潜能。

博州乡镇企业发展存在诸多问题与困难,并不等于没有发展条件或不能获得更大发展。如果思想解放了,观念更新了,客观地、辩证地、全面地看,博州乡镇企业发展同样存在许多有利条件与发展潜能,是能够实现跨越式发展的。

博州有其相当的资源优势。博州古称“州外之灵壤”,不仅农、林、畜产品多而优,还盛产贝母、麻黄、枸杞等名贵药材,马鹿、雪豹等珍稀动物。矿产资源也非常丰富,有金、钨、锡、铜、钼、盐、磷、铝、锌、芒硝、大理石等22个矿种,艾比湖将是很有潜力、很有希望的盐化工基地。旅游、人文资源别具特色。这些资源优势既是乡镇企业发展之源,又是最大优势。乡镇企业必须依托资源优势,在资源上大做文章,把资源优势转化成最大的经济效益。

地缘和口岸优势。博州有国家一级向西开放的重要口岸——阿拉山口和亚欧第二大陆桥通道。随着国家开发战略的西移,昔日边远偏僻的博乐地区成了开放的前哨,袋底变成了袋口,过去的不利因素变了独特的有利条件。广阔而日益增长的中亚市场又极具魅力。这些为乡镇企业发展提供了千载难逢的机遇和有利条件。从发展前景和未来趋势看,地缘和口岸的优势作用将越来越大,对乡镇企业发展的推动作用也越来越大。

政策的倾斜,市场经济体制的转型与建立,农牧民脱贫致富发展

二、三产业积极性的空前高涨,大办乡镇企业大环境的形成与诸多合力的形成,都为乡镇企业的大发展创造了前所未有的有利条件。

### 三、几点启示与对策思考

#### 1. 经验与启示。

博州乡镇企业就整体发展而言,处于较为低下和落后的地位,但也有一些经验做法给人以启示,值得重视。

第一,从一些办得较为成功、效益较好、规模较大的企业来看,有这样几点经验和启示。

一是都有一个业务水平高、视厂如命的好厂长(经理),他们往往决定企业的兴衰。如博乐市珍珠岩厂原来因管理不善,产品质量不过关,工厂亏损几乎垮掉。自1987年苏兆斌任厂长以来,苦心钻研技术,加强管理,吃住在厂,七年如一日,使企业成为博乐市效益最好的乡镇企业。温泉县麻黄素厂和农五师油脂化工厂的厂长,虽都有高职高薪的外调机会,但都“一心想着工厂不离开”。

二是选项准,起点高。温泉麻黄素厂的设计单位是上海华工学院,工艺流程在全国处于领先地位,设计安装一次成功。协作单位是自治区药物研究所,两年投产,质量全部合格,投资贷款已全部收回。高技术、高质量产生了子高效益。油脂化工厂,设备分别从德国、意大利进口,出油率达18%,比其他小厂高出5个百分点,所产甘油全部达到一级标准。技术保证了质量,规模产生了效益。

三是科学严格的管理,产品的及时更新换代。企业都有一套严格的管理制度和岗位责任制度。如油脂厂管理规定凡违纪者都要下岗培训,培训期间不发工资;达不到工作要求者待业另新安置,待业期间只发生活费;派出学习人员若拿不到合格证书,差旅费不予报销;任何人的行为凡有损于企业形象及声誉者,严肃处理。

企业都有严格的质量检验制度及检验技术,产品的销售渠道,都注重自我发展,不断开辟新的产品和品种,使产品不断更新换代,开拓新的市场。

四是办得不好的企业普遍管理水平低下。选项不准,投资失误;产品质量不过关;企业信誉差,难以取得银行贷款的支持。

第二,博乐市大抓流通、大抓推销,开辟市场的做法也给人以启示。他们认识到随着市场经济的发展,行业内部及行业之间分工与专业化协作越来越密切,市场竞争越来越激烈,生产对流通的依赖程度越来越大。因此,把组织强大的推销采购队伍放在与生产同等重要的位置,大抓流通,大抓市场,保证了货畅其流,能够较好地实现由产品到货币的“惊险一跳”。具体做法是:

一是实行“三路出击”和“三个结合”的销售战略。第一路叫“漂洋过海赚洋钱”,即扩大外贸出口。第二路叫“挤进城门占沿线”,就是把有竞争力的产品打入大城市。第三路叫“翻山越岭老少边”,即占领广大农村市场。“三个结合”是定点销售与流动销售相结合,自销与代销相结合,请进来订货与派出去推销相结合。

二是制定既能激发供销人员积极性,又能保证企业根本利益的供销承包责任制。承包合同坚持“三定四挂”,即定业务指标,定贷款回收率,定销售额、销售价格;贷款回收率同工资、奖金、晋级、考评挂钩。产品的有效推销、贷款的及时回收保证了生产的正常运转,反馈了市场信息,降低了流动成本,提高了市场竞争能力,促进了生产。这昭示人们,稳定推销队伍,建立完善的营销机构和责任制度,大抓营销与流通,积极开拓市场,是发展生产的必要条件,是发展市场经济的基本要求,对乡镇企业发展具有普遍的意义。

## 2. 发展对策思考。

第一,博州乡镇企业发展必须依托于两大优势,实行科技转换的市场战略。

博州遍地皆是宝,具有极大的发展潜力。怎样才能把潜力变成现实的生产力,把资源优势转换成财富,转换成经济效益?这必须也只有依靠“科学技术”才能实现。首先,要有科学的态度、科学的头脑、科学的方法来分析资源优势。哪些具有近期优势,哪些具有长期或未来

优势?哪些近期可以开发,哪些有待于未来开发或只能在一定的将来才能开发?每种资源到底‘优势’到何等程度?有何时限?现在有无开发能力?等等。其次,必须依靠先进科学技术才能实现其优势转换。这就是科技兴疆、科技兴边的战略。根据博州的现状,在较短时期内,乡镇企业应把农林畜产品的加工作为开发重点。(1)在农产品的加工项目中,棉花、粮食、马铃薯的种、加、贸项目具有很大的优势和丰厚效益。特别是棉花产量高,效益好,应大力发展加工业,特别是精加工运销贸易。(2)发展中药材系列加工。博州地区盛产贝母、甘草、枸杞等名贵药材,既可发展药材加工,又可发展保健饮料加工。二者都有很大的市场。(3)发展畜产品系列加工,中亚、东欧有很大市场。总之,要走种、养、加、供、产、销一条龙的发展道路,把原料产品变成工业产品,增加其附加值。这必须依靠科技,瞄准市场才能得以实现。矿产资源因目前储量不清,勘探不明,眼下不宜大力发展。

博州有亚欧大陆桥贯通,有国家级边境口岸和 380 公里的边界线,博乐市为国家开放城市,有 14 万平方米的边境经济合作区,已经成为向西开放的黄金大通道上的重要商埠和亚欧大陆桥的连接点。精河县又处于两个口岸的交汇处。这一优势与条件得天独厚。乡镇企业必须抓住机遇,充分利用这一优势与条件,大力发展边境贸易、边民贸易、转运贸易和旅游服务。这是博州乡镇企业发展的最大机遇,也是最大优势。以上两大优势的利用和转换必须依靠科技、市场才能得以实现。

第二,深化改革,多轮驱动,加快股份合作制的推行与企业制度的创新。

要抓好以下几个方面:(1)乡办、村办、联户、个体、私营并举,“多轮驱动,多轨运行”。根据博州的现状,应广泛掀起一个大力发展个体、私营企业及各种形式联户的高潮。(2)对集体企业进行转机改造或完善承包经营责任制,落实企业的四个自主权。有条件地进行股份制改造,新上项目均实行股份合作制,积极建立新的企业制度。(3)让

行产业、产品结构调整,走集团化发展的道路。

第三,充分利用开放政策和民族区域自治政策,实行市场开发战略。国家给博州以开放和自治的双重优惠政策,必须用好、用活、用足。博州有亚欧大陆桥直接相连,有开放口岸和开放城市,又有人文、民族、文化、历史方面的渊源。这对发展国内、国际大流通和大市场极为有利。随着市场经济的发展,国有企业改革的深化,乡镇企业原有的竞争能力日趋不足。在这种情况下市场问题极为突出。针对本区地域不大、市场狭小的情况,博州应利用自己的区位优势,采取东进西出,开拓利用国内、国际两个大市场的战略,把自己置于国际大流通、大市场的中心地位,充当市场弄潮儿。深圳在不到10年的时间内由一个偏僻小渔村变成了一个现代大城市。阿拉山口、博乐市为什么不能成为我国西北边境的又一罗湖桥和深圳呢?

当然,建立工业小区、贸易市场,培育农村金融市场,发展本区的农村市场也是极为重要的。它不仅是走向大市场的起点、立足点,而且本身就是大市场的一个组成部分。

博州已为世界所瞩目。那些具有经济战略眼光的客商们已纷纷来博乐市、阿拉山口安营扎寨,建立他们的基地,寻找合作伙伴。乡镇企业一定要抓住这一机遇,充分发挥机制灵活的优势,钻大市场的空子,寻找和开辟自己的市场。根植于市场经济的乡镇企业只有在大市场中才能求得发展。

## 第 七 章

### 东疆地区乡镇企业发展

#### 第一节 吐鲁番地区乡镇企业发展

##### 一、发展状况与主要成就

##### 1. 发展状况。

国务院关于加快中西部地区和民族地区乡镇企业发展的重大决定,为吐鲁番地区乡镇企业的迅猛发展注入了新的活力。到 1993 年乡镇企业总产值和总收入分别达到 3.83 亿元和 3.82 亿元,其中工业产值 1.97 亿元,纯利润 0.41 亿元,固定资产原值增加到 1.35 亿元。1994 年完成总产值 5.1 亿元,比上年增长 33%。工业产值 2.25 亿元,比上年增长 14.46%;纯利润 0.5 亿元,增长 20.86%;上缴税金 0.26 亿元,完成固定资产投资 0.4 亿元,分别比上年增长 27.63%和 300%。完成化工、煤炭、农副产品加工、建筑建材等行业 30 个项目的新建、扩建、技改工作。吐鲁番从实践中进一步认识到,发展乡镇企业是改变农村产业结构,积累农村建设资金,增强农业发展实力,提高人民生活的最佳途径。

吐鲁番地区乡镇企业发展情况

单位:万元·人

| 时间   | 总产值    | 工业产值   | 总收入    | 纯利润   | 从业人数   | 全疆总值    | 地区<br>占全疆(%) |
|------|--------|--------|--------|-------|--------|---------|--------------|
| 1980 | 1 783  | 534    | 1 783  | 547   | 9 544  | 32 825  | 5.4          |
| 1981 | 1 651  | 517    | 1 651  | 551   | 9 629  | 31 330  | 5.3          |
| 1982 | 1 982  | 467    | 1 982  | 262   | 8 747  | 36 455  | 5.4          |
| 1983 | 2 403  | 452    | 2 403  | 328   | 10 089 | 42 386  | 5.7          |
| 1984 | 3 235  | 1 182  | 3 044  | 364   | 9 378  | 65 866  | 4.9          |
| 1985 | 6 015  | 1 845  | 5 820  | 689   | 19 061 | 109 559 | 5.5          |
| 1986 | 7 086  | 2 398  | 6 692  | 1 209 | 23 200 | 129 529 | 5.5          |
| 1987 |        |        |        |       |        |         |              |
| 1988 | 11 139 | 6 394  | 10 020 | 1 605 | 22 570 | 19 806  | 5.6          |
| 1989 | 16 766 | 11 736 | 13 054 | 1 968 | 20 870 | 227 665 | 7.4          |
| 1990 | 17 654 | 10 314 | 16 643 | 2 619 | 21 362 | 253 149 | 7.0          |
| 1991 | 20 919 | 14 638 | 16 440 | 2 039 | 21 065 | 314 765 | 6.6          |
| 1992 | 27 928 | 16 468 | 23 123 | 2 658 | 25 298 | 402 139 | 6.9          |
| 1993 | 38 301 | 19 658 | 38 293 | 4 137 | 34 414 | 553 016 | 6.9          |
| 1994 | 53 529 | 23 838 | 56 061 | 7 262 | 39 683 | 924 028 | 5.8          |

注:产值1989年及以前为现价,以后为1990年不变价。

## 2. 发展的主要成就。

近两年乡镇企业能够取得较好的成绩关键在于:

第一,领导重视,措施得力。吐鲁番地委、行署领导每月召开一次生产调度会,每季召开一次现场办公会议,为乡镇企业解决政策、资金、技术、管理等方面的实际问题,协调关系,使煤炭、化工、食品罐头等乡镇企业始终发挥着骨干的作用,并带动矿产品开发、建筑、建材、机械、维修、农副产品加工等企业的发展。

第二,调整产业结构,使生产力合理布局。一是通过产业结构的调整,引导乡镇企业以工业为主体,向农、工、商、建、运、服方面发展,形成综合群体。其中:化工、食品、罐头、煤炭、建筑等已成为支柱行

业。1994年在抓“四大工程”的实施,促进二、三产业的发展中,葡萄干加工达到6900吨,比上年实际增长38%,加工产值达到4485万元。牛羊育肥成绩显著,拥有1000只以上的育肥专业户多达1530多户,生产育肥商品畜15.1万多头(只)。反季蔬菜种植1993年试验成功,1994年有了新的突破。鄯善县已建成3个蔬菜重点示范区,投入生产的温室318座,早春大棚500多亩,年产量2000多吨,冬季蔬菜年生产能力已达500多吨。水产养殖也取得了明显成果。鄯善县七克台乡巴克农场建成300亩的养鱼场,当年产商品鱼12吨,鱼苗5.7吨。与此同时又在七克台乡黄家坎村,辟展乡乔克塘等村建成了生猪基地,生猪存栏数达到1600多头。“四大工程”的实施促使第三产业兴旺发展。全地区农村常年从事第三产业的个体户达到1.8万户,比上年增加3008户,增长20%,总产值达到26321万元,比上年同期净增14600万元,增长124.6%,预计上缴税金1300万元,比上年净增238万元,增长22.41%。由于“四大工程”的顺利实施,1995年可望在艾丁湖、牙尔乡、七克台、辟展、东巴扎等乡(镇)建成一个集肉、禽、菜、水产养殖为一体的综合养殖场。二是通过产品结构的调整,已初步甩掉“粗、笨、重”的帽子,一批名、优、新产品陆续投放市场。1993年新增加黄金、葡萄干、橡胶制品等小、精、贵产品5种,增加产值3954万元,一批乡镇企业的部分产品被评为自治区优质产品,并有一些企业升为计量三级企业,继食品罐头之后,化工产品也已在全国打开销路,而且出现了供不应求的好势头。三是投资结构的调整。按照社会主义市场经济的要求,地区很注重投资规模的调整,且成效显著。到1993年年产值在1000万元、利税在100万元以上的企业有3个,产值800万元、利税80万元以上的企业1个;产值在700万以上、利税70万元以上的企业2个;产值在100万元到300万元的企业9个;乡镇企业总产值1000万元以上的乡有4个。通过投资方向的调整,初步形成了一定的企业规模,实现了产值、效益同步增长,1994年又抓项目投入,为乡镇企业的发展增强了后劲。

第三,依靠科技进步,提高企业效益。1992年以来通过各种途径,引进和购买科技专利技术4项,改进皮革加工、化工、石油助剂、葡萄干加工4个行业的生产工艺,减少了物耗、提高了产品质量,新增产值近300万元,经济和社会效益近50万元。

第四,鼓励发展民营经济。由于吐鲁番地委、行署发展个体和私营经济态度坚决,措施得力,个体私营经济得到了较快的发展。以鄯善县为例,1993年个体私营企业已达4294个,比1992年增加了1767个,增长幅度达62%,全县群众私人集资、新建市场面积12.3万平方米,其中连木沁一个乡农民私人 and 个体户集资就达1200万元;在312国道两旁建设集贸市场,1993年从业数达580家,乡镇企业总产值1774.2万元,比1992年增长174.8%,乡镇企业占全乡的产值比重从1992年的14.74%,上升到1993年的31.28%。乡镇企业的发展,大大改善了农民的居住条件,巴扎尔村第六自然村已达到地区农村住房的先进水平。鄯善县个体、私营、民营经济的发展大大增加了县财政收入。1993年,个体私营企业上缴税金收482万元,个体工商户上缴税金相当于当年吐哈油田为该县提供的500万元产品的总和。可以说个体私营工商户在1993年创造了相当于一个吐哈油田为该县所提供的全部财富。

第五,因地制宜,合理布局,重点扶持,全面发展。吐鲁番地区根据各乡(镇)不同特点,选准突破口积极指导扶持乡镇企业的发展。(1)帮助吐鲁番市亚尔乡戈壁村借助交通优势,创办以服务为主的乡镇企业。已形成固定资产35万元,流动资金20万元,每年上缴集体纯利润6万多元,有力地支援了农业生产和社会公益事业的发展。(2)协助吐鲁番市艾丁湖乡,因地制宜发展渔业生产和牛羊育肥业。1993年已建成130亩水面的规模渔场,与此同时,大力发展牛羊育肥业。1993年该乡已占据了吐鲁番市老城活畜交易市场70%以上的交易量。(3)重点扶持亚尔乡罐头厂试验种植冬季蔬菜获得了成功,为吐鲁番地区的农民提供了样板。目前冬季种植蔬菜已在吐鲁番、鄯

善得到推广。(4)鄯善县七克台乡根据石油优势,规划兴建了500户规模的农民城,面向石油搞服务。连木沁乡利用本地产品的优势,建立以葡萄干加工、销售为主的农贸市场。鲁克沁乡利用地处天山南中心的条件,建立了“主玛日”市场。这些典型的致富方式,有着极大的吸引力和说服力,激励广大农民都在寻找和发挥自身的优势。他们互相学习,相互发展,繁荣了农村经济,推动了奔小康活动向多元化发展。

第六,积极推行股份合作制。1993年吐鲁番地区在对八个老企业进行股份合作制改造的同时,重点落实了47个新上的股份合作制项目,到年底已有39个项目先后竣工投产,总投资达到3828万元,到1994年底改造和组建股份合作制企业的股本金额已达900多万元,工业总产值达到2577万元,占全部工业总值的11.45%。

第七,积极培养,大胆引进人才,提高企业素质。1993年吐鲁番地区乡镇企业接受培训各类人员1650名,招聘各类技术人才664人,使工程技术人员总数达到300人,有2名厂长分别获得了全国少数民族农民企业家称号和“五一”劳动奖章。1994年培训各类人员118名,其中35人送往大专院校学习,外请熟练工人120名。与此同时各县(市)党委、政府统一组织,对口考察,组织各乡(镇)党委书记、乡(镇)长及有关单位领导,分赴山东牟平、辽宁海城等地考察学习办乡镇企业的先进经验,为吐鲁番地区健康稳步发展乡镇企业奠定了基础。

## 二、发展经验

党政部门重视,各有关单位积极支持,是发展乡镇企业的根本保证。特别是近两年来地区各级党政认真贯彻中央和自治区乡镇企业工作会会议精神,坚持1994年地委扩大会议制定的“发挥优势,突出重点,抓住关键,全面发展”的总体思路,从人力、物力、财力等方面积极扶植,为乡镇企业创造了必要的条件。

结合本地区实际,立足本地资源,以石油开发为依托,兴办为石

油大工业配套服务的乡镇企业。这是发挥优势,扬长避短,投资周期短,见效快的一条好途径。

让农民得到更多的实惠,为农业提供以工补农资金,支持办社会公益事业。几年来吐鲁番地区乡镇企业用于农村教育事业的投资近 70 万元,以工补农的资金近 800 万元,用于乡(镇)建设的资金近 180 万元,用于社会福利的近 50 万元,这些做法产生了极好的社会效益、极大地鼓舞和调动了农民集资兴办乡镇企业的热情。1993~1994 年农民群众和农村经济合作社自筹资金 1 800 多万元新办乡镇企业。

建立健全党组织,充分发挥党支部在乡镇企业中的政治核心作用,是乡镇企业保持长期稳定发展的关键。几年来在各乡镇党委的支持下,先后有 22 个乡镇企业建立了党支部,在乡镇企业两个文明建设中起到了重要的核心作用。

### 三、发展的有利条件与存在的问题

#### 1. 有利条件。

第一,园艺业独具特色,葡萄生产尤为突出。

吐鲁番盆地发展以栽培葡萄、哈密瓜为主的园艺业历史悠久,技艺独特。其资源之丰富,品质之优异均为全国之首,享誉海外,由于独特的自然条件,栽培技艺和丰富的资源,使园艺业在吐鲁番地区农业生产的发展中占有重要地位。葡萄生产不仅是吐鲁番地区农业生产的主导产业,更是乡镇企业的主导产业和支柱产业,形成种、加、销、运、藏、贮、保险等一条龙的综合产业和具有鲜葡萄、葡萄干、葡萄酒、葡萄罐头、葡萄汁饮料等类的系列产品。

吐鲁番地区为发挥优势,在 1993~1994 年制定并实施的“四大工程”中,把葡萄生产及其加工列为首位,从政策,资金等方面予以倾斜,采取具体措施,提高葡农的生产积极性和栽培技术,发展产品的精加工、综合开发。1994 年葡萄干加工达到 6 900 吨,加工产值达到 4 485 万元,比上年增长了 38%。其产品除了销往全国之外还销往印度等周边国家。对葡萄生产及其加工,吐鲁番市、鄯善县采取了骨干

带头、群龙齐舞的措施。建起了葡萄干加工销售一条街,股份制加工厂,面向全国的“葡萄干交易市场”,开展了期货贸易。葡萄是吐鲁番人民取之不竭、用之不完的财富,是繁荣经济、实现小康的独特优势。

## 第二,旅游资源独具特色。

吐鲁番除了地上、地下的资源以外,还有丰富的旅游资源,有闻名中外的火洲、风库、低地、火焰山、坎儿井、额敏塔、伯孜克里克石窟、葡萄沟、交河故城、高昌古城和阿斯塔那古墓葬等名胜古迹。

吐鲁番丰富、独特的名胜古迹、风情地貌、自然景观为旅游事业的发展创造了极为优越的条件。开放以来,地区开发旅游资源,发展旅游服务业已取得显著成绩,带动了建筑工艺、民族、饮服、工艺业的发展。旅游经济发展潜力大,效益好,在地区经济发展中必将起越来越大的作用。

## 第三,为吐哈油田服务的优势。

吐哈油田的开发,为大力发展建材、化工、矿业等乡镇企业和饮服、商贸、运输等第三产业带来了机遇,创造了条件。地区交通便利,农业基础较好,市场广阔,支油产业、下游产品加工业、服务业的发展已有一定的基础,必将为乡镇经济的发展起越来越大的作用,优势效应必将越来越大。

## 2. 存在的问题。

一是管理水平低,质量意识差,大部分企业的产品质量不稳定,1993年产品合格证领取率只有24.7%,与国家要求相差甚远,严重影响着乡镇企业的声誉和市场竞争能力。

二是财务管理混乱,规章制度不健全。有些集体骨干企业管理混乱,固定资产的调拨、转移、报废及盈亏不登记,不能严格按照有关规定处理。据1994年上半年对140家重点企业财务、统计工作的检查,有80%的企业不能按财务17条、统计10条标准进行管理,20%的企业或财务制度不健全或不能按标准进行规范化管理。流动资金筹措难度大,使用不当,扶助发展资金的作用未能得到很好的发挥。贷

款长期在外被占用,造成资金沉淀和严重短缺,影响正常生产运行。截至1994年上半年,鄯善县乡镇企业沉淀资金2000多万元,其中七克台化工厂沉淀资金就高达1300多万元,占65%。外欠严重,前清后欠未能遏制。国家减免税金的优惠政策没有得到很好的落实。

三是设备管理工作未能列入企业管理的议事日程,认识水平低,管理手段差,设备利用低,损失浪费大。固定资产创产值220元,比全国乡镇企业平均水平低31元。

四是安全意识差,管理措施落后,重视程度不够,讲在会上、停在纸上的多,落实到行动的少。

五是股份合作制企业发展不平衡,原有企业形象差,引进的部分“人才”素质差,造成不良影响。

造成以上问题的原因是:(1)加强乡镇企业全面管理的问题,各级党政已引起了足够的重视,但各级乡镇企业主管部门却没有下大力气去抓落实,造成财务无人过问,安全无人抓,制度无人遵守,责任无法落实等。(2)各级乡镇企业要求国家扶持、照顾的多,但对已给予的优惠政策却不重视发挥充分利用,政策效益无从发挥。(3)乡镇企业主管部门与行业管理部门不能互相配合,为企业协调解决的问题少,造成的矛盾多。(4)乡镇企业热衷于上新项目的多,发挥现有设备潜力,靠管理求效益,靠科学技术求速度,靠自我积累求发展的少。一哄而上,一哄而散的问题屡见不鲜。这是造成资金回笼慢,产品质量差、效益低、企业长期负债经营的关键。(5)长期依赖大额度国家贷款,造成乡镇企业经营者责任意识差、风险意识低和懒惰依赖的思想。其关键是,项目承办单位,项目负责人,贷款发放单位和企业主管部门,对投资管理不严,责任心不强。

#### 四、奋斗目标与发展对策

##### 1. 发展规划及奋斗目标。

吐鲁番地委于1992年作出了“乡镇企业是地区振兴经济的突破口”的决定,从政策上创造了良好的环境,从人力、财力、物力等方面

给予了大力支持。1993年又一次明确了大力发展乡镇企业的战略意义,充分肯定了乡镇企业的地位和作用。为促进乡镇企业的大发展,吐鲁番地区确定了到2000年乡镇企业的总产值占到全地区工农业总产值的多半壁江山,和全国全疆人民同步实现小康,走向更加富裕之路的宏伟奋斗目标。

## 2. 发展对策。

第一,坚持因地制宜,合理布局的原则。各县(市)要从当地市场、资源、人力、交通、能源等综合条件出发,集中人力、财力、物力,在相对集中的乡镇搞好基础设施和政策环境建设,吸收农民和各种性质的经济实体,创办经营者和消费者乐于接受的功能经济贸易小区。

第二,坚持重点突破,注重产效的原则。根据各县、市特点确定其发展重点。吐鲁番市的胜金乡、七泉湖镇、亚尔乡,鄯善县的七台乡、火车站镇、连木沁乡,鲁克沁乡,托克逊县的河东乡、夏乡、库米什镇等铁路、公路沿线的重点乡镇要加快步伐,以骨干企业带动一般企业,以集体企业带动多种成分的企业,参与和组建经贸小区。艾丁湖乡、迪坎尔乡、克尔碱镇,布尔碱等边远乡(村),要认真探讨合作企业、集体企业发展的路子,组织农民主动与开发小区接轨,参与各种经营活动,以形成小城镇,富裕一方农民。

第三,坚持积极扶持,正确引导的原则。在实施经贸开发小区的步骤时,要以群体优势为基础,走集中连片发展的路子。吐鲁番市的葡萄乡、亚尔乡、恰得喀勒乡,可作为发展房地产配套服务,农副产品加工,编织业、种植业、养殖业、四季蔬菜和代购、代销、代储、代运、代包装、代加工等服务为主的二、三产业;胜金乡、二堡乡、三堡乡,可作为开发旅游纪念品,蛋、奶、禽等城市居民生活必需品,发展生产资料市场和农副产品交易的市场。

鄯善县山北6个乡(镇),可作为依托石油开发和铜、铁矿产品的开发,在七克台工业小区的基础上,在新城沿312国道开辟一处经贸小区,开展与石油钻井和矿产开发相关的配套服务。连木沁则以开发

个体企业、联户企业和私营企业为突破口,重点发展饮食服务业,农副产品工业品分购联销业及水产果木园艺业。山南4个乡(镇)联合,在鲁克沁镇集中建立经贸小区,兴办农副产品加工、交通运输、日用民族工艺品、传统的农机开发制造业等。

托克逊县河东乡、夏乡、库米什镇,互为依托,大办服务业、工业原料基地的配套业,交通运输业,综合贸易批发市场等。以此实现“多轮驱动、多轨运行”的战略,通过真抓实干,使第三产业尽快进村、落户、生根、开花、结果。

第四,促进行业联合,发挥规模效益。

为进一步适应社会主义市场经济的需要,要下大决心对长期亏损企业和微利企业进行关、停、并、转和拍卖,必要时采取行政手段强制执行。如吐鲁番市交河饭店、上湖皮革厂,鄯善县连木沁乡罐头厂等企业,长期亏损,果断拍卖,卸掉包袱。吐鲁番市幸福罐头厂、葡萄乡罐头厂、鄯善县鲁克沁乡罐头厂等企业,管理水平差,规模小,形成不了规模效益,应实行转让联合、租赁和兼并。与此同时,在总结罐头企业行会经验的基础上,以吐鲁番市的恰特喀勒乡煤矿、鄯善县七克乡煤矿、托克逊县伊拉湖联合煤矿为龙头,组建各县(市)煤炭企业行会。以吐鲁番市化工厂,鄯善县七克台化工总厂,托克逊白山化工厂为龙头,组建各县(市)化工企业行会。以鄯善县金矿为龙头,组建鄯善县冶炼企业行会。

通过关、停、并、转和组建行会,促进行业联合,加强行业管理,盘活资产存量,促进要素合理流动,搞活重点企业。

第五,根据资源优势 and 现有基础,各县(市)要抓好一批重点工程项目的重建、扩建和改建,改变产业结构,促使企业上规模,上档次,增效益,形成比较合理、有一定规模的产业群体,为振兴县域经济发挥骨干带动作用。

第六,办好小康示范村,大力发展二、三产业。吐鲁番地区及其主管部门要继续从项目、信息、技术、人才和规划等方面为小康示范村

提供服务。吐鲁番市亚尔乡戈壁、五星、东门村，胜金乡、高湖葡萄乡、恰特喀勒乡、艾丁湖乡农场、七泉湖镇等交通便利，条件优越。瞄准市场，集中人力，财力和物力，加速发展配套服务业，带动了相关产业的发展。在反季蔬菜，无土栽培，水上养殖，活畜贩运，饮食服务等方面有较大突破。1994年吐鲁番市二、三产业产值达1600万元，其中8个示范村二、三产业的利润就达到25万元。

鄯善县应着重抓好七克台乡库木坎村、黄家坎村、南湖村、热英坎村，辟展乡库尔干村、台尔村、连木沁多麻场，汉敦坎，鲁克沁镇沙坎尔农场，推力曼力地抗素等11个村的示范建设，依托骨干企业，鼓励发展个体、私营企业，大力发展葡萄干加工企业。综合开发庭院经济，石油服务，矿产品采掘，维修服务。

托克逊县应抓好河东乡硝尔村、二大队，伊拉湖乡布尔碱村、博斯坦乡吉格尔代村等4个示范村的建设。这4个示范村以商贸启动，加速发展个体私营经济，在矿产品开发、农区养殖、饲料加工、活畜贩运等方面已有一定基础和规模，应大力扶持，推进发展，以起到更大的示范作用。

第七，加大资金、技术的投入。一要充分发挥“吐鲁番”在世界知名度高的优势，发展特优产品，招商引资，发展支柱产业和优势产业。二要多渠道、多途径加大资金投入，依靠群众集资，以劳带资，以资带劳等多种形式筹集资金。三要充分利用集体原有资金和靠企业本身“养鸡下蛋”、“滚雪球”的办法发展乡镇企业。四是尽可能争取国家的贴息贷款和低息贷款，促进乡镇企业发展。

第八，大力推行股份合作制，完善企业经营机制。乡镇企业是市场经济的先导力量，但仍然存在经营机制的软化、弱化等问题。尤其是随着贯彻转换机制《条例》，国有企业将摆脱体制的束缚走向市场，在技术、管理、人才、资金上的优势将会最大限度地释放出来，这对乡镇企业来说既是机遇也是严峻的挑战。乡镇企业的出路只有通过深化改革来解决。

吐鲁番地区 1993 年已有 1/3 以上的企业实行股份合作制。1994 年改造和新组建的股份合作制企业的股本金额已达到 900 多万元,工业产值达到 2 577 万元,占全部工业产值的 11.45%。这说明股份制改造已取得显著成绩,但所占比重还不小,还没有完全走上规范化经营的轨道。今后必须大力推进股份制改造的步伐,同时尽快按规范化经营,完善企业经营机制,向机制要效益、要发展。

总之,要把吐鲁番地区乡镇企业发展作为振兴地区经济的火车头,促进农村奔小康,使吐鲁番建成新疆特优产品基地,旅游中心,让古代文明重现光彩。乡镇企业大有可为,上上下下、方方面面一定要形成乡镇企业大发展的环境。

## 第二节 哈密地区乡镇企业发展

### 一、发展状况与主要成就

#### 1. 发展状况。

党的十一届三中全会以前,哈密地区乡镇企业(即当时的社队企业)发展十分缓慢。经营范围主要是农机具修理,农副产品加工,土木建筑等,乡镇企业处于产品少、质量差、家底薄的局面。

到 1993 年底,全地区乡镇企业完成总产值 1.765 亿元,比上年增长 56.6%,其中工业产值 1.012 亿元,比上年增长 53.2%;全地区乡镇企业实现总产值 1 6135 万元,比上年增长 56.4%;全地区乡镇企业个数达 7 026 个,其中乡、村两级企业 246 个;全地区乡镇企业安排农村剩余劳动力 22 274 人。近些年来哈密地区乡镇企业加速发展,形成了一批乡镇骨干企业,工业产值在 100 万元以上的企业达 30 个以上,如哈密市铁合金厂、二堡水泥厂、振兴罐头食品厂、市二建、巴里坤三建、奎苏化工厂、奎苏煤矿、大河联营化工厂、地区人造金刚矿、跃东包装材料公司、穗龙矿冶集团公司、蜀新建筑公司等,主要行业有化工、煤炭、建筑、建材、矿产、冶炼、制革,农副产品加工、养

殖业、商业、饮食、边贸、劳务输出等。产品的品种达 200 余种,产业结构布局基本合理,较好地将本地区资源优势转换为商品优势、经济优势。经营机制日趋完善,整体素质有了较大的提高。1994 年积极贯彻落实“融合各方优势,发展区域经济”的方针,全地区乡镇企业更呈现出蓬勃发展的新局面。到 1994 年底全地区乡镇企业总产值达到 2.53 亿元(1990 年不变价),总收入 2.27 亿元,利润总额 1 438 万元,上缴国家税金(实缴数)979 亿元,分别比去年同期增长 40.79%、59%、40.26%。

哈密乡镇企业发展情况

单位:万元·人

| 时间   | 总产值    | 工业产值   | 总收入    | 纯利润   | 从业人数   | 全疆总值    | 地区<br>占全疆(%) |
|------|--------|--------|--------|-------|--------|---------|--------------|
| 1980 | 864    | 199    | 864    | 137   | 5 414  | 32 825  | 2.6          |
| 1981 | 810    | 181    | 810    | 97    | 4 859  | 31 330  | 2.6          |
| 1982 | 1 085  | 179    | 1 085  | 115   | 5 079  | 36 455  | 3.0          |
| 1983 | 1 138  | 199    | 1 138  | 126   | 5 502  | 42 386  | 2.7          |
| 1984 | 2 087  | 1 072  | 2 159  | 173   | 6 505  | 65 866  | 3.2          |
| 1985 | 3 893  | 1 771  | 3 691  | 398   | 11 740 | 109 559 | 3.6          |
| 1986 | 4 585  | 1 646  | 4 521  | 370   | 11 965 | 129 529 | 3.5          |
| 1987 |        |        |        |       |        |         |              |
| 1988 | 5 573  | 2 327  | 6 065  | 258   | 14 108 | 198 906 | 2.8          |
| 1989 | 7 077  | 3 934  | 7 563  | 823   | 14 879 | 227 665 | 3.1          |
| 1990 | 9 142  | 5 231  | 8 571  | 623   | 15 112 | 253 149 | 3.6          |
| 1991 | 9 805  | 5 882  | 9 083  | 591   | 16 015 | 314 765 | 3.1          |
| 1992 | 12 500 | 6 611  | 10 311 | 609   | 17 105 | 402 139 | 3.1          |
| 1993 | 17 657 | 10 120 | 16 135 | 836   | 21 883 | 553 016 | 3.2          |
| 1994 | 25 302 | 14 060 | 22 716 | 1 058 | 24 742 | 924 028 | 2.8          |

注:产值 1989 年及以前为现价,以后为 1090 年不变价。

## 2. 主要成就。

进一步解放思想,转变观念,增强与全国奔小康的紧迫感。积极贯彻落实“融合各方优势发展区域经济”的方针,真抓实干。

深化改革,大力推行股份合作制。1993 年开始股份合作制试点,现已有 40 余家股份合作制企业。大办股份合作制企业不仅增加了投

入力度,转换了经营机制,还转变了观念,克服了满足现状的狭隘保守思想。1994年地区又试行了乡镇企业与国有企业的结合,把国营企业的优势与乡镇企业的灵活经营机制有机结合起来,取得显著成效。

积极发展地边贸易,抓大流通,发展大市场。1993年成立了哈密地区乡镇企业边贸公司,取得了直接对周边国家的进出口权,易货贸易成交额达2 000万元,创利税100万元。在积极发展周边境外市场的同时,又积极利用乌洽会、民运会,加快内引外联、招商引资,开发铜、镍、化工等优势资源,许多项目已经落实,正在开工兴建,或已投产。发展大联合、大流通、大市场,形势喜人,前景乐观。

狠抓项目建设,增强发展后劲。近两年哈密地区通过新建、技改、扩建、引进、东联等共上项目125个,总投资约1.1亿元。这些新上项目大部分建设周期短、速度快、效益好。通过上项目改变了产业结构,更新和引进了先进的技术装备、资金、人才,先进的管理方法和经验,填补了地区生产及其产品的某些空白。还组建了一批联营、挂靠企业。这些企业为振兴哈密经济、发展乡镇企业增强了后劲。

打破行业界限,优化组合。如哈密市乡镇企业黄板纸制箱厂和哈密二轻局纸箱厂优化组合成哈密市纸品包装公司,效益显著。地区直属企业工贸公司自1986年成立以来负债累累,濒临破产,被哈密穗发矿冶集团公司兼并,不仅解决了多年的“老大难”问题,还直接推动了生产要素的合理流动和资源配置的优化。

对乡镇企业北出口经济开发区的建设初见成效。哈密北出口经济开发区,经过一年多的建设,已架设2条高压线,安装了4眼机井,铺设了部分上下管道和供水设备,其他基本设施建设正在加紧进行。目前在开发区已引进项目15个,建成投产4个,初步形成了一个新的经济增长点。

引导企业开发农牧产品的深加工和菜篮子工程建设。如哈密绒毛有限责任公司深加工山羊绒,每吨售价可达80~100万元。在农村

大力发展养鱼、养鸡、育肥牛羊、兴办养殖等,加快了农牧民脱贫致富的步伐。

## 二、发展经验

哈密地区乡镇企业经历了十多年的发展,积累了一定的经验。

第一,哈密地区围绕社会主义市场经济,进一步解放思想,转变观念,强化大发展意识。哈密地委提出解放思想的“六破六立”:破除姓“资”姓“社”的旧观念,树立用“三个有利于”判断是非的新观念;破除传统计划经济思维模式束缚的旧观念,树立市场、竞争、效益等市场经济的新观念;破除“自我封闭”、“互相限制”的旧观念,树立“一盘棋”、“融合型”、“共同发展”的新观念;破除“小富即安”的小生产思想,树立进取、开放、现代经济的新观念,树立新的“公有制”经济的新观念。大大激发了各族人民的积极性,带动全地区经济的快速发展,掀起了一个大办乡镇企业的新高潮。

第二,狠抓乡镇骨干企业,带动联户个体企业的发展。

哈密地委在总结经验的基础上,集中财力、物力和人力,抓好乡、村集体骨干企业,并以骨干企业为龙头,带动联户、个体企业共同发展,特别是重点抓好骨干企业的技术改造,用先进的技术和设备武装企业,促使企业上规模,上水平,上新产品,尽快形成新的生产能力。联户、个体企业服务于骨干企业,而骨干企业有效地带动着联户和个体企业的大发展。

第三,积极开展经济技术协作,推动企业技术进步。哈密地区乡镇企业,缺资金、缺人才、缺技术的问题极为突出,地区、县(市)乡镇企业主管部门积极主动地开展经济技术协作和技术开发工作,较好地解决了“三缺”问题。他们抓住哈密瓜节、乌洽会,全国星火项目洽谈会等有利时机,广交朋友,拓宽合作领域,引进资金和技术。据统计,1993年引进技术15项,资金1253万元,比1992年增长31.7%,这些技术和资金的引进给乡镇企业的发展注入了生机和新的活力。哈密市城郊乡企业公司1993年积极主动引进资金150万元,兴办6

个企业,取得了很好的经济效益,为各乡镇企业树立了榜样。

第四,深化企业改革,调整产品结构,不断完善企业的经营管理。哈密地区各级乡镇企业通过企业改革和调整产品结构,打破了企业内部“大锅饭”,改变了平均主义的分配方式,调动了乡镇企业干部和职工的积极性,一批年轻有文化、懂技术、会管理的人员进入部分企业领导班子。在这个基础上,普遍推行了不同形式的经济承包制,对乡、村骨干企业实行集体承包,厂长(经理)负责制。对于规模小,产品单一的企业,采取“定位子、定票子,抓不住票子让位子”的办法,实行个人承包经营管理。“实行打进市场找富路,调整结构奔小康”的经济工作方针,更好地抓住了机遇,取得了较好的经济效益。

在深化改革、大办股份合作制企业的过程中,不仅使广大农牧民在观念上发生了深刻变化,市场观念进一步增强,敢闯、敢干、敢于承担风险的意识逐步树立,投入力度也逐步增强。

第五,开展地边贸易,抓大流通,发展大市场。

为发展边境贸易,哈密地区成立了乡镇边贸公司,1993年易货贸易成交额2000万元,创利税100万元。通过“乌洽会”又签订了易货钢材和卡玛斯汽车联办油料加工厂、皮革加工厂等合同。1994年利用民运会与河北唐山建筑安装工程公司签订了兴建哈冀新冶铁厂的合同,规模为年产钢3000万吨,硫酸9000吨,镍2000号,地边贸易的路子越走越宽,东联外引的前景十分乐观。

第六,以工补农,促进农业的新发展。

哈密地区乡镇企业自开办以来,便以各种形式将利润返还于乡、村、组各级合作经济组织,兴修农田水利,购买农业机械,改善农业生产条件,增加农业发展后劲,促进农业生产的发展。

### 三、发展的有利条件与存在问题

#### 1. 有利条件。

第一,哈密地区矿产资源丰富,品种多,储量大,是自治区待开发的四大矿产资源基地之一,现已发现70余种矿藏1000余处,主要

矿产有盐、煤、铁、钨、黄金、白银、石墨、铜、芒硝、玉石、花岗岩、大理石等,油气资源也十分丰富,前景十分可观。这些矿产资源大部分分布在兰新铁路和 312 国道公路沿线,开发利用比较方便,是自治区规划发展乡镇工业的重点地区。

第二,太阳能、风能资源非常丰富,昼夜温差达  $20^{\circ}\text{C}$  左右,平均年日照长达 3 358 小时,太阳总辐射量 150 千卡/平方厘米,是全国日照时间最长的地区之一。哈密素有“瓜果之乡”的美称。驰名中外的哈密瓜含糖量在 15% 以上,西瓜的含糖量也在 13% 以上。有个大、皮薄、含糖量高、核大的大枣,以及杏、李、桃、苹果等,还有酿酒的上乘原料啤酒花、大麦等。因此发挥哈密瓜果的优势,实现就地加工增值,开发具有竞争力的名、优、特产品,“一县一品”,“一乡一品”或瓜果系列产品,逐步建立起具有哈密特色的产业结构。

第三,交通方便,电讯畅通。哈密为新疆的东大门,东出与内地相连,西出与自治区首府乌鲁木齐、中亚诸国口相通,是新亚欧大陆桥和古丝绸之路上的重镇和交通要冲。境内有兰新铁路和国道 312 线公路横贯哈密,哈巴公路沟通天山南北,通往各区、乡的公路纵横交错。兰新铁路复线 1995 年 6 月底已全线通车运营。这大大加强了哈密与外地的物资、技术、科技、信息等交流,扩大了横向联合,为推动哈密的经济的发展创造了更为有利的条件。

第四,陇海线经济发展带的启动与发展,兰新复线的建设与运营,吐哈油田的开发,西安—兰州—乌鲁木齐光电缆的开通,东西合作示范工程的实施等,既给哈密发展带来了机遇,哈密又是最大的直接受益者。乡镇企业机制灵活,分布广泛,最易搞好配套服务,发展第三产业。

## 2. 存在的问题。

哈密地区乡镇企业的发展虽取得了很大的成绩,但依然存在诸多问题。

资金严重不足。一是固定资金投入不足使一些项目不能按期建

成投产或不能尽快上马,坐失良机;二是流动资金不足影响企业的正常生产,甚至被迫停产。如哈密黄板纸厂1993~1994年因没有流动资金被迫停产16个月,哈密市铁合金厂1994年因资金不足连续停产270天。全地区1993年缺少流动资金约1000多万元,1994年计划投资总额的68%不能到位,很多项目不能上马或投产。

乡镇企业管理和技术人才缺乏,导致部分企业管理混乱,产品质量差,经济效益上不去。如哈密市黄板纸厂、七角井元明粉厂,因此而几乎破产。部分乡镇企业经营管理不善,市场开拓能力差,缺乏具有战略眼光、科学管理的帅才。

“三角债”困扰着部分乡镇企业。欠款付不出,外款收不回,仅1993年欠款约500万元,未收回的外款约2000万元。

运输困难,促销不力。一些主要产品,如锰硅合金、硫化碱、农副产物因车皮难解决,外运不出去。1993年库存产品达1000余吨。

电力供应不足。生产旺季电力部门限电,企业不能正常生产或处于停产、半停产状态。如哈密市水泥厂1994年停电800余小时,直接经济损失百万余元;哈密市铁合金厂生产的合金销路极好,但经常限电不能正常生产。

农村二、三产业发展不够,县乡之间发展极不平衡。除了客观条件外,主要是部分县、乡(镇)领导思想还不够解放,缺乏探索精神,放不开胆子。

北出口乡镇企业开发小区的建设、招商引资受到限制,有关部门开红灯的多,开绿灯的少。主要是土地管理和城建部门手续繁多,收费太高。

#### 四、奋斗目标与发展对策

##### 1. 基本思路。

在指导思想上以国务院《关于加快发展中西部地区乡镇企业的决定》为指南;坚持“提高认识,放开搞活,发展优势,形成规模,依靠科技,注重效益”的思想;实现“大发展、大提高、大跨度、大飞跃”,超

常规跳跃式前进；坚持以提高经济效益为中心，以市场为导向，不断深化改革，调整优化结构，推进科技进步，加强企业管理。

在发展方向上，坚持“四为”的原则。

在发展重点上，放手发展个体私营企业和各种联户、联营企业，不断开创经济增长点；深化改革，大力发展股份合作制企业，建立现代企业制度，再造机制优势。

产业重点是：建筑建材业，农畜产品加工业，园艺业，采矿及矿产品加工业，稳定盐化工业，大力发展第三产业。

在发展战略上：科技引路，骨干带头；抓住机遇，用好政策；重点突破，全面发展。

## 2. 发展规划及奋斗目标。

第一，1995年发展规划主要经济指标。

完成乡镇企业总产值 3.5 亿元，比上年增长 38%；实现乡镇企业总收入 3 亿元，比上年增长 33%；乡镇企业工业产值 2 亿元，比上年增长 35%；利润总额 0.2 亿元，比上年增长 39%。新上项目 31 个，固定资产投资 9 000 万元。

第二，“九五”规划及奋斗目标。

在“八五”发展的基础上，继续实现跨越式超常规发展，使乡镇企业的发展再上一个大的台阶，占据国民经济的“大半个江山”，与全国、全疆同步实现小康。哈密地区制定的主要经济指标是：

到“九五”实现总产值 14.38 亿元，总收入 13.45 亿元，年均增长分别为 32.66% 和 34.82%；工业产值达到 8 亿元，利润总额达到 1.2 亿元，年均增长分别为 33.31% 和 43.09%。重点建设项目 14 个，投资规模 17 910 万元，预计可新增利税 2 180 万元。

第三，长期规划，即“十五”奋斗指标。

总产值在“九五”基础上翻一番多，达到 30 亿元，“十五”期间年均增长 16.48%；总收入在“九五”基础上翻一番半，达到 34 亿元，“十五”期间年均增长 20.38%；工业产值达到 20.45 亿元，年均增长

20.65%；利润总额达到3.2亿元，“十五”期间年均增长21.67%。

以上哈密地区乡镇企业发展的近期、中长期规划及奋斗目标是根据自治区经济发展的总体要求，哈密地区经济发展的需要与可能，经过调查研究，科学论证提出来的，其奋斗目标是积极、鼓舞人心的。

### 3. 发展对策。

哈密地区乡镇企业发展要实现其奋斗目标应采取以下主要对策：

第一，进一步解放思想，更新观念，抓住机遇。国家确定今后若干年内全国乡镇企业扶持的重点将转向中、西部地区，资金、物资、科技、人才、管理等生产要素的投入向西部倾斜；东西合作示范工程的实施；吐哈油田的大规模开发；兰新复线的建成与运营；亚欧大陆桥、大通道的贯通与正式起运；高潮滚滚掀起的“走西口”热等。都为哈密地区乡镇企业的大发展提供了良好的机遇。千载难逢，机不可失。乡镇企业要抓住机遇主动上门服务，开拓新领域，大力发展第三产业，发展大流通、大市场。要做到一切为我所用，一切为我发展。

第二，分类指导，重点突破。地区乡镇企业要走“发展平原，带动山区”的路子。平原区要走本地种、养、加工一条龙的发展方向。边远农牧区要因地制宜，发挥当地优势，宜工则工，宜矿则矿，宜商则商，宜大则大，宜小则小。特别要发挥少数民族传统工艺的优势，发展传统民族特需加工业。在所有制结构上要以发展个体、私营、联户为主。在经营管理上可采取“公司+农户”的模式，组成松散型联合体，把一切优势和积极性有机地结合起来。城镇、城郊、沿线条件较好的地区要进一步发展第三产业，兴建一批重点、骨干企业，必须高起点，高科技，高附加值，高创汇，起到示范带动作用。要按产业性质、经济区划发展企业集团，发挥规模优势。要根据地区的实际情况和发展需要，合理布局，重点扶持一批县、乡、村，把重点乡（镇）、村的发展与小城镇建设、工贸小区、交易市场、开发局建设结合起来，尽快形成经济发展点，带动一大片。

第三,深化改革,优化机制,建立现代企业制度。首先要完善、健全、落实原有的承包合同制,加强管理,不能以包代管。其次,加快推行股份合作制的步伐。新上项目均按股份合作制组建。再次,对利微、亏损、没有发展前途的企业坚决地拍卖、租赁、兼并、破产等,推动生产要素向效益好的企业流动,或重新组合,再生新的企业。第四,“多轮驱动,多轨运行”,真正做到不看成分看发展,不看性质看市场,形成海阔凭鱼跃,千帆竞发展的大好局面。通过这些改革,克服机制弱化、退化、铁化的现象,探索并建立起新的现代乡镇企业制度。

第四,加大投入,抓好项目建设。国家和地、县各级财政在资金上要尽力向乡镇企业倾斜,尽可能多的给予财政、贷款支持。吸纳和利用一切可以利用的社会资金,如股份合作制集资、集体和单位职工集资、以劳代资,可以利用的扶贫资金、支农资金、社会游资,引进外资等。要逐步提高自筹资金的能力。更为重要的是要抓好项目建设,使筹集到的有限资金用在最佳地方,发挥最佳效益。切忌盲目投资,造成有限宝贵资金的浪费和损失。消灭企业的“三角债”,提高资金回收率,加快资金周转。

第五,抓好经济开发小区、工业小区、贸易小区建设,发展市场。加快北出口开发小区建设,地、县两级政府要协调好各种关系,有关部门要多开绿灯,多支持,尽快形成新的发展点。在其他有条件的县、市、乡兴办工业小区和各类商贸、交易市场。

第六,认真贯彻落实“融合各方优势,发展区域经济”的战略方针,远联沿海,近接西北,紧紧围绕石油、铁路建设提供的契机,积极引进,发展中央、自治区驻哈密企业和当地各行各业的联合与合作,变地方军为联合集团军,促进经济合作,优势互补,加快区域经济发展。

第七,依靠科技,推动技术进步,提高企业素质。

乡镇企业要向经营、科研生产型发展,要依靠科学技术开发新产品、新工艺,改造老产品。有规模、有条件的企业要搞厂办研究所。要

鼓励各类人才走向乡镇企业的主战场,要大胆起用、引进有胆、有识、会经营、会管理的能人。要把营销人才和管理人才、技术人才放在同等的重要位置上来加以重视、培养。要加强对乡镇企业干部、职工的培训,发展企业文化,提高乡镇企业的整体素质。科技进步、人才培养要有一定的超前性。

第八,强化企业管理,提高管理水平。在市场经济中乡镇企业一定要练好内功,提高自身素质,按市场经济运行机制搞好企业管理体制的配套改革,加强企业的基础管理和专项管理,促进乡镇企业的“三创”、“四上”。“三创”,即创优、创新、创汇。“四上”,即上管理、上质量、上等级、上水平。要加快产业结构和产品结构的调整,加快技术进步和先进工艺流程的运用,运用现代科学的管理方法,树立企业的良好信誉,向管理要效益。

第九,扩大对外开放,发展外向型经济。要利用与蒙古国接壤的地理条件,发展边界易货贸易,旅游贸易;要加快老爷庙口岸的建设,为扩大对外开放、贸易往来创造条件。要加快东联西出北拓的步伐,通过招商引资、联营合作,把东部地区的资金、技术、人才优势与哈密的优势、区位优势结合起来;打破省际界限,与酒泉、张掖等地区联手发展西北大通道,让古丝绸之路再放异彩,为西北经济的大发展服务。

## 第 八 章

### 南疆地区乡镇企业发展

#### 第一节 巴音郭楞蒙古自治州乡镇企业发展

##### 一、乡镇企业的发展与现状

巴音郭楞蒙古自治州(以下简称巴州)乡镇企业起步于 80 年代,到 80 年代末乡镇企业呈现出蓬勃发展的局面。进入 90 年代,乡镇企业迅猛发展,成为全州农村经济的重要支柱,县级财政摆脱困难局面的希望,广大农民脱贫致富奔小康的重要途径。

1993 年,巴州乡镇企业实现总产值 6.15 亿元,占全州工农业总产值的 19.3%,其中工业产值 2.18 亿元,占全州工业总产值的 9.6%;总收入 6.72 亿元,占农村经济总收入的 47%;实现利税 9320 万元,上缴国家税金 4318 万元,占全州财政收入的 15%;从业人员 3.1 万人,占农村总劳动力的 26%。

巴州乡镇企业 1993 年出口交货值 3 436 万元,其中化工产品(主要是医药、麻黄素)占 79.1%,矿产品 299 万元,占 8.7%。

乡村集体企业固定资产原值 33 035 万元,固定资产净值 2 354 万元,流动资产年末 447 848 万元。乡镇企业的主要产品有:蛭石 16 051 吨,蛭石复合肥 700 吨,膨胀蛭石 253 吨,麻黄素 72 吨,甘草浸膏 294 吨,玉石 29 吨,石棉 33 695 吨,印刷 520 万印,食用植物油

2 791吨,粮食加工 15.5 万吨,罐头食品 1 527 吨,原盐 4 000 吨,石膏板 10 508 平方米,机制纸及板纸 2 786 吨,红砖 230 万块,水泥预制件 6 244 立方米,水泥 8.12 万吨,塑料制品 239 万件,原煤 13.5 万吨,房屋竣工面积 39 万平方米,运输量 1 053 万吨,工艺美术品价值 18 万元,其中地毯 2 万元。

乡镇企业已成为全州国民经济发展最快、活力最强的,建筑、能源、建材、交通运输、轻纺、化工、制药、食品、商业服务业、地边贸等行业,建成了一批规模大、起点高的骨干企业。乡镇企业的产品质量、管理水平、整体素质等不断提高。自 1985 年以来,全州乡镇企业总产值、总收入、税金、纯利润分别以 33.5%、34.2%、18.9%、20.1% 的速度递增,发展速度居自治州国民经济各行业之首。

1980~1993 年巴州乡镇企业发展情况 单位:万元·人·%

| 时间   | 总产值    | 工业产值   | 总收入     | 纯利润   | 从业人数   | 全疆总产值   | 占全疆比重 |
|------|--------|--------|---------|-------|--------|---------|-------|
| 1980 | 2 175  | 825    | 2 175   | 431   | 13 190 | 32 852  | 6.6   |
| 1981 | 1 724  | 679    | 1 724   | 307   | 10 732 | 31 330  | 5.5   |
| 1982 | 2 577  | 911    | 2 577   | 332   | 11 061 | 36 455  | 7.1   |
| 1983 | 3 640  | 1 478  | 3 640   | 617   | 12 633 | 42 386  | 8.5   |
| 1984 | 6 798  | 2 686  | 6 211   | 762   | 16 074 | 65 866  | 10.3  |
| 1985 | 9 898  | 4 068  | 8 483   | 1 340 | 20 552 | 109 559 | 9.0   |
| 1986 | 11 421 | 3 002  | 1 038   | 1 166 | 27 213 | 129 529 | 8.8   |
| 1987 |        |        |         |       |        | 15 3471 |       |
| 1988 | 16 679 | 6 770  | 15 783  | 1 393 | 27 147 | 198 906 | 8.4   |
| 1989 | 19 810 | 9 690  | 18 984  | 1 426 | 25 667 | 222 665 | 8.7   |
| 1990 | 23 403 | 12 816 | 22 098  | 1 657 | 36 302 | 253 149 | 9.2   |
| 1991 | 31 527 | 17 818 | 30 923  | 1 675 | 25 533 | 314 764 | 10.0  |
| 1992 | 49 090 | 19 869 | 44 130  | 3 353 | 26 845 | 402 139 | 12.2  |
| 1993 | 61 469 | 21 811 | 67 191  | 3 499 | 30 591 | 553 616 | 11.1  |
| 1994 | 98 829 | 36 094 | 108 265 | 4 468 | 38 591 | 924 028 | 10.7  |

注:产值 1989 年及以前为现价,以后为 1990 年不变价。

1993年巴州乡镇企业行业结构和层次结构 单位:万元·%

| 在行业 | 农业企业  |      | 工业   |       | 交通运输 |      | 建筑业  |       | 批发零售饮食 |      |
|-----|-------|------|------|-------|------|------|------|-------|--------|------|
|     | 总     | 840  | 1.3  | 21811 | 35.5 | 3635 | 5.9  | 32091 | 52.2   | 3092 |
| 产   | 乡办    |      | 村办   |       | 合作   |      | 个体   |       |        |      |
| 值   | 50291 | 81.8 | 1358 | 2.2   |      |      | 9820 | 16.0  |        |      |
| 层   |       |      |      |       |      |      |      |       |        |      |
| 次   |       |      |      |       |      |      |      |       |        |      |

## 二、巴州乡镇企业的主要特点

### 1. 领导高度重视,加强领导,不断强化大发展意识。

自治州领导十分重视乡镇企业。首先,在指导思想明确提出了乡镇企业发展“三不争论”、“三不限制”的原则:姓“资”姓“社”不争论,发展快慢不急论,发展模式不争论;不限经济成分,不限企业规模,不限发展速度。其次,不断强化大发展的意识,发展是大道理,发展是硬道理,大发展大有理,各项工作都要服从服务于这个观点。第三,强化服务意识,乡镇企业优先发展,特事特办。坚持党政一把手亲自抓乡镇企业,分管领导全力抓,五套班子配合抓。安排经济工作必须部署乡镇企业,检查工作必须检查乡镇企业。每年农村工作会议、经济工作会议都要把乡镇企业列为专题进行讨论和部署。坚持经常性、制度化经济运行调度制度,每月召开一次乡镇企业生产调度会,重大问题专门研究解决,日常问题随时解决。第四,强化领导干部目标责任制,乡镇企业的发展目标层层分解到各级领导干部,把发展乡镇企业的实绩与各级领导的责任、政绩紧密相连。百万元以上产值的企业和百万元以上的投资项目,都要指定一名领导负责。各级人大、政协、纪检部门也都要以各种形式检查、指导、帮助乡镇企业工作。第五,强化对领导干部的激励机制,开展创亿元县、千万元产值镇、500万元产值村和100万元产值企业竞赛活动,大力表彰先进,鞭策落后,增强各级领导抓乡镇企业的积极性。

2. 以集体企业为主,建成一批起点较高,规模较大,效益较好的企业。

1993年,巴州乡镇企业中乡村两级集体企业实现总产值51649万元,占全州乡镇企业总产值的84.0%。全州产值达4万元以上的乡镇企业12家,其中8家超过2000万元。41家骨干企业总产值4.6亿元,占全州乡镇企业总产值的80%,百万元产值以上的工业企业产值占全部工业产值的83%。其中,有目前全国同行业中规模最大的和硕麻黄素厂,年产量占到全国产量的50%;尉犁蛭石矿属世界第二大蛭石矿,在建的年产2.4万吨尉犁棉短绒浆粕厂,将成为国内重要的浆粕生产基地;有自治区乡镇棉纺企业中规模最大的尉犁棉麻纺纱厂;有全疆最大的若羌石棉加工厂,年产量达1.33万吨;库尔勒市第一水泥厂三期扩建完成以后,产量可达25万吨,将是区内最大的乡镇企业。这些企业有相当的生产规模,管理水平较高,经济效益较好,已成为巴州乡镇企业的支柱企业,起着良好的示范作用。

3. 立足本地资源,发展思路清晰。

经过十多年的实践和努力,对各县乡镇企业的发展方向,逐步有了统一的看法,发展思路清晰,发展方向明确,实施区域推进,重点突破。若羌、且末两县,紧紧抓住石棉、玉石等矿产资源优势,以矿业开发为主攻方向发展乡镇企业。和硕县以制药业为龙头,积累资金,促进化工、矿业开发和食品加工业的发展。轮台县抓住“两黑”、“两黄”、“一条路”的优势,即利用石油、煤炭(两黑),杏子、玉米(两黄),棉花、盐(两白),314国道(一条路)等资源优势,规划乡镇企业的发展。博湖县积极开发有本地特色的辣椒、西红柿等资源,搞农副产品深加工,着眼开发博斯腾湖的芦苇资源和旅游资源。和静县利用天然草场丰富的优势,与新疆农业大学联合,在农牧产品加工、旅游、养殖业等方面着重发展。尉犁、焉耆县则以建筑业主,带动农副产品加工业的发展。库尔勒市则利用城市交通、通讯、市场的优势,从城市建设、石油开发和为城市服务出发,大力发展建筑建材、商业和其他服务业。

自治州各县市,都以市场为导向,充分利用资源、地缘优势,在发展方向上形成了比较鲜明的区域特色。

#### 4. 发展融合型经济,走集中连片发展的路子。

所谓融合型经济,是指乡镇企业和巴州境内的石油、铁路、军工企业、科研单位及其他企业,进行广泛的横向经济联合,在生产、交换、消费等各个经济环节合资或合作,从而形成你中有我,我中有你,融合一体的经济格局。巴州油脂公司、巴州力达公司、巴州实业公司等就与石油、铁路融合,并与内地大型企业联营,取得了十分显著的经济效益。和硕县、轮台县集中连片发展的工贸小区建设已初具规模,远近闻名的尉犁县西尼尔地区已成新型的乡镇企业开发区,区内已发展到数十家企业,被农业部列为全国首批 66 个东西合作示范区之一,1995 年产值将达到 2 亿元以上。融合型经济打破了乡镇企业单纯由农民兴办的局面,开创了集中连片发展,融入区域经济发展中的先例。

#### 5. 坚持实事求是的人才观,促进人才脱颖而出。

兴办乡镇企业,其效益好坏,发展快慢,乃至生死存亡等,在很大程度上取决于是否发现和启用能人。俗语说,选对一个“长”(厂长),死厂变活厂,选错一个“长”,家产全赔光。乡镇企业发展,带有显著的“能人经济”色彩。州党委和州政府坚持实事求是的人才观,在客观上注意把握三点:一是在环境上促进能人和农民企业家脱颖而出。近几年,自治州涌现出几十位有胆有识的农民企业家,其中受全国表彰的 2 名,自治区级农民企业家 7 名。二是在政策上注意发挥他们的聪明才智,对其中的先进分子大力表彰和奖励。三是十分注意保护人才,不搞求全责备。在处理乡镇企业出现的问题时,特别是对一些关键人物,比较有影响的企业家,始终把握三条原则:一是实事求是,从地区经济发展的大局出发,允许他们犯错误,只要纠正错误就继续对他们进行扶持,不搞以个人问题否定一个企业,也不搞闻风而动,影响企业的正常生产和职工情绪;二是关心企业家的成长,经常进行教育,

尽量使他们不犯错误或少犯错误,在事业上和思想上都不断进步;三是要求监察部门注意,严格区分法律约束和党纪、政纪约束的界限,乡镇企业家本身仍然是农民,只要不偷税漏税,不违犯国家法律,在批准的范围内从事经营活动,就应当尽量解除他们的后顾之忧,放手让他们抓生产。

1993年巴州各县(市)乡镇企业总产值

| 地 区  | 总产值(现价) | 比 例(%) | 农业人口人<br>均乡企产值(元) |
|------|---------|--------|-------------------|
| 库尔勒市 | 12 818  | 19.0   | 1 099             |
| 和 静  | 3 702   | 5.5    | 338               |
| 和 硕  | 3 734   | 5.5    | 967               |
| 焉 耆  | 6 726   | 10.0   | 942               |
| 博 湖  | 2 531   | 3.8    | 663               |
| 轮 台  | 2 963   | 4.4    | 457               |
| 尉 犁  | 22 029  | 32.7   | 3 363             |
| 若 羌  | 6 306   | 9.3    | 2 765             |
| 且 末  | 643     | 0.9    | 197               |
| 全 州  | 67 299  | 100.0  | 1 201             |

#### 6. 重视人才的培训和引进,提高企业素质。

重视人才、培训人才、引进人才,不断提高企业素质,是发展乡镇企业的根本大计。根据发展的需要,大力培训人才,提高职工文化素质和技术水平。全州近几年安排了2 000余名乡镇企业职工接受各业技能培训,参加全国统考合格率达95%。同时舍得投资引进人才。全州通过两次乡镇企业人才交流会,从区内引进人才276人,州内交流2 300人。1985年以来,乡镇企业用于引进人才的资金达65万元以上,用于培养人才的资金达200余万元。目前,全州乡镇企业中,有大专以上学历人员856人,其中,中级以上技术职称81人,初级职称

609人。乡镇企业人员文化结构大有改善,技术素质普遍提高,为加强企业管理,提高产品质量,增强市场竞争能力,奠定了良好的基础,为企业大发展创造了条件。

### 三、存在的主要问题

#### 1. 发展不平衡,县(市)间差距很大。

从表中数字可以看出,发展较快的是库尔勒市、尉犁和焉耆县。且末和博湖两县产值之和仅占全州乡镇企业总产值的4.7%。从农业人口人均乡镇企业总产值看,且末是197元,为全州平均值的16.4%,和静是338元,为全州平均值的28.1%。最快和最慢相比较,总产值尉犁县是且末县的34倍,人均乡镇企业产值,尉犁是且末的17倍。发展不平衡是自然规律,但是,处于落后的县市,远离城市,自然条件差,经济基础更加薄弱,要与全国同步实现小康目标,是比较突出的问题。

#### 2. 乡镇企业发展中资金缺口大。

1993年巴州乡镇企业资金投入产出比大致为1:1.17,如果按自治区人民政府提出的要求,从1994年起每年要保持35%以上发展速度,到本世纪末乡镇企业总产值将达到502334万元(1990年不变价),比1993年净增44086万元,投入产出比由1993年的1:1.7提高到1:1.4计算,须投入资金314903万元,平均每年投入44986万元,而1993年固定资产实际投入只有8740万元,缺口达80%。

#### 3. 个体私营经济欠发达。

乡镇企业投资主体的多样性决定着企业规模和企业性质的多样性。个体私营经济是国民经济的组成部分,是公有制经济的补充,发展个体私营经济可以广泛地调动农民的积极性,发挥各个不同层次生产要素的作用,促进整个经济的发展。1993年巴州乡镇企业个体私有成分所占比例很少,总产值中个体企业产值9820万元,占16.0%,潜力很大,应大力发展。

#### 4. 部分县乡领导仍然思想不够解放,观念落后。

巴州各县(市)乡镇企业发展中差异较大,与有些县乡领导对发展乡镇企业的重要意义认识不足,观念落后,重视不够是分不开的。有的把农村经济工作简单地视为抓好农业,只当农业书记农业县、乡长。部分乡村制定的奔小康计划中,乡镇企业无位置、无规划、无指标、无措施。形成这种思想,客观原因之一是巴州地处南疆,由于天山阻隔,信息闭塞,和内地交往很少,自给自足的自然经济根深蒂固,地广人稀农村就业压力不大,发展其他产业的愿望较淡薄。二是搞乡镇企业,其组织方式,管理方法,对员工素质的要求,完全不同于农业。创办乡镇企业,掌握乡镇企业的管理方法有一个学习和适应过程。从主观上讲存在着求稳怕乱、怕担风险和等、靠、要的思想。在发展商品经济的大潮中,缺乏竞争意识,自主意识,行为规范意识等。如果不克服这些思想障碍,大力发展乡镇企业,尽快改变贫困面貌是很困难的。

### 四、发展乡镇企业的战略思考

#### 1. 发展乡镇企业的指导思想。

根据巴州乡镇企业的现状和存在的主要问题,今后发展的指导思想应该是:全党动员,全民动手,进一步解放思想,更新观念;以市场为导向,充分发挥资源优势,发展龙头产品,构筑龙头产业;深化改革,扩大开放,多轮驱动,多轨运行;依靠科技,提高素质,以实现现代企业制度为目标,促进乡镇企业大发展,大提高。

#### 2. 主要措施。

首先,抓好龙头产业,以龙头产业带动相关产业的发展,延长产业链,实现多层次增值。现在已经初具规模的尉犁棉短绒浆粕厂和热电厂、和硕制药厂、清水河苇芦板厂、库尔勒市第一水泥厂、若羌石棉矿、且末石棉矿和人造丝等项目,积极形成与之配套的上下游产业或产品。要围绕石油和矿业发展,农副产品和野生植物资源开发,构筑新的龙头产业。

其次,深化改革,不断探索新的企业组织形式和管理方法,充分调动农民和社会大办乡镇企业的积极性,进一步解放生产力,再造乡镇企业的机制优势。深化改革一是要积极推进股份合作制。股份合作制是股份制和合作制相结合的产物,既有产权明晰,自愿投资,入股分红,共担风险等股份制的特征,又有无须像股份制那样十分规范的建立股份制企业的复杂程序,股份合作制简便易行,便于操作,很适合目前农村的情况,能够较好地聚集劳力、资金、技术、物资等生产要素,保障企业民主管理,从根本上改变目前承包制的种种弊端。老企业要加快改造步伐,新办企业一开始就尽可能采用股份合作制的形式来组建。二是要积极组建企业集团。巴州已涌现出像李延杰、张旭升、田跃辉、吴智晓、李瑞琴、许松江、李嘉扬、杨火周、陈其华等优秀企业家,以他们为首,按照自愿参加的原则组建企业集团,壮大企业实力,提高集团成员的知名度和管理水平,增强市场竞争能力。通过企业集团的发展,优秀企业家的传、帮、带,可以培训一批人,搞活一批企业。三是不断寻求解决资金问题的新途径,试发行企业债券就是办法之一。巴州一些优秀企业在上社会有一定的知名度,经济效益也不错,可以选择一个企业先搞试点。发行企业债券一定要在国家管理部门的指导下进行,完备有关法律手续,既保证发证工作进行,又能使购买者的权利得到保护。四是建设好工业小区。组建工业小区是总结了东部发达地区发展乡镇企业的经验,可以节省大量的基础设施建设投资,使有限的资金用于生产,有利于职工的管理。农民逐步脱离土地进入城镇从事二、三产业,这是社会进步的表现。工业小区的发展,对职工的住宿、医疗、娱乐、安全、家庭生活等都可以纳入规范的管理,避免了乡镇企业像国有企业那样,陷入企业办社会的困境。农民进入工业小区又会带来一些新问题,如户口、供水、供电、上学、治安管理等。解决这些问题也应该以改革的精神,敢于突破传统的模式,一方面学习先进地区的做法,另一方面根据本地的实际情况,大胆创新,大胆实践,不断完善。

第三,大力发展个体经济。巴州乡镇企业以集体企业为主,这些企业起到了骨干、带头、示范、提高的作用是完全正确的。如果只注意集体经济的发展而忽视了乡镇企业中个体经济的发展,也是不完整的。自治州内各县、乡、村自然条件不同,资源状况、资金来源、人员素质、人际关系都有差异。有些行业开发某种资源需要依靠集体的力量,而另一些行业,市场需要量小,变化大,由个人私营企业去办最为合适。个体私营企业是国民经济的组成部分,照章纳税,为社会提供产品和服务,理所当然地应予以扶持。发展个体私营企业除了明确政策,理顺工商、税务、环卫、土地管理等各种关系外,还应积极为之提供信息和技术、组织原材料、推销产品等。个体私营企业应该占到全州乡镇企业总产值的一半以上。

第四,依靠科技,提高企业管理水平,增加经济效益。巴州乡镇企业尽管近几年来发展较快,效益也不断提高,但总的说来还是处在比较低的水平上。主要表现一是除少数企业外,产业层次低,高科技产品、高附加值产品几乎没有。二是企业对市场变化的应变能力不强,自我积累少,乡镇企业经济还比较脆弱。三是管理水平低,投入产出比例小。例如:全员劳动生产率,1992年巴州平均18 926元,而东部地区江苏是30 439元,山东是20 713元。巴州乡镇企业产值利润率1985年是13.5%,1986年是7.4%,1989年下降到4.1%,1991年是7.3%,1993年是8.13%,低于国有企业的平均水平。依靠科学技术一是要注意产品的技术结构,根据产品的性质和市场需求,采用高新技术,一般技术也要有适当比例。二是建立一支技术雄厚的科技队伍,高级人才、中级人才、初级人才都要有,形成有工程技术人才,经济管理人才,外经外贸人才,各行各业专家荟萃,众星托月的局面。三是不断提高职工文化素质和专业技能,为企业推行现代化管理奠定基础。

第五,扩大开放,大力发展融合型经济。在巴州地域内,有石油部门、铁路部门、部队系统、兵团系统,各自都有自己的优势。充分发挥

各自的优势,更好利用资源,开发资源,实行优势互补,共同发展是非常必要的。立足长远目标,按照“三共两配套”的思路,即优惠政策共享,资源共享,经济利益共享,搞好软硬两个环境配套建设。积极主动与外界实行全方位,多层次的联合,打破地域、行业、所有制的界限,大力发展融合型的经济。

第六,抓住石油大发展的机遇,加速第三产业的发展。新疆石油天然气资源十分丰富,石油远景贮量约为 300 亿吨,占全国资源量的 1/3 以上。天然气资源仅塔里木就有 83 100 亿立方米,占全国天然气资源的 1/4 左右。在稳定东部,发展西部的石油工业战略思想指导下,新疆的油气资源开发进入了一个新的历史阶段。石油资源的开发,必然会促进和带动地方经济的发展,首当其冲的是石油基地周边地区的经济发展,为满足石油生产的需要,交通运输、机械制造、机械维修、建筑建材、农副产品、商业饮服都必须配套发展。1991 年塔里木油田需要运输物资 80 万吨,就为乡镇企业的发展提供了很好的市场。近些年来,国家每年给新疆境内注入开发油田资金约 100 多亿元,大部分在南疆,为发展石油服务业提供了良好的机遇。乡镇企业的建筑业,1989 年巴州有建筑安装公司 18 家,职工 15 458 人,总产值 12 308 万元,到 1991 年,建安企业增至 39 家,职工发展到 21 489 人,实现总产值 22 580 万元,分别比 1989 年增长 116.7%,30% 和 83.45%,都是得益于石油开发。巴州乡镇企业应紧紧抓住石油大发展机遇,加速第三产业发展,努力为石油开发服务,为城市发展服务,为人民生活服务。

另外,南疆铁路从库车延至喀什的工程已纳入国家“九五”计划,经中央批准修建从肖塘—塔中的公路投资 3.5 亿元,沙漠公路延伸 235 公里到民丰的修建等,又为巴州及南疆其他地区乡镇企业的发展提供了新的机遇。

## 第二节 阿克苏地区乡镇企业发展

### 一、乡镇企业的发展及现状

党的十一届三中全会以后,农村改革逐步深入,为乡镇企业的发展提供了较宽松的外部条件,但是,由于对乡镇企业在农村经济中的地位和作用认识不足,乡镇企业发展缓慢。直到1984年中共中央、国务院4号文件和自治区党委1986年9号文件颁布以后,阿克苏地区乡镇企业开始起步,从此步入重要发展时期。

阿克苏地区乡镇企业发展情况 单位:万元·人·%

| 年份   | 总产值    | 工业总值   | 总收入    | 纯利润   | 从业人数   | 占自治区<br>比重 |
|------|--------|--------|--------|-------|--------|------------|
| 1980 | 3 490  | 963    | 3 490  | 413   | 21 211 | 10.6       |
| 1981 | 3 195  | 1 103  | 3 195  | 571   | 20 405 | 10.2       |
| 1982 | 3 505  | 1 052  | 3 505  | 130   | 16 394 | 3.0        |
| 1983 | 3 716  | 1 212  | 3 716  | 687   | 14 572 | 8.8        |
| 1984 | 4 483  | 1 717  | 4 396  | 664   | 14 072 | 6.8        |
| 1985 | 9 480  | 2 367  | 9 029  | 1 918 | 25 878 | 8.7        |
| 1986 | 11 304 | 2 763  | 6 552  | 2 257 | 32 599 | 8.7        |
| 1987 |        |        |        |       |        |            |
| 1988 | 17 213 | 5 668  | 16 385 | 2 395 | 38 826 | 8.7        |
| 1989 | 18 101 | 5 777  | 17 419 | 2 656 | 39 099 | 7.9        |
| 1990 | 18 367 | 6 993  | 17 513 | 2 708 | 37 400 | 7.2        |
| 1991 | 23 084 | 8 091  | 24 704 | 2 841 | 38 625 | 7.3        |
| 1992 | 27 128 | 9 631  | 24 223 | 3 260 | 40 740 | 5.3        |
| 1993 | 34 355 | 10 358 | 34 409 | 4 525 | 46 268 | 6.2        |
| 1994 | 46 567 | 15 469 | 48 887 | 6 735 | 67 425 | 5.1        |

注:产值1989年及以前为现价,以后为1990年不变价。

1985~1990年期间,阿克苏地区乡镇企业总产值平均递增14.0%,1990~1993年期间,年均增长23.3%。到1993年全地区乡镇企业发展到15983家,其中乡村两级企业593家,个体企业15390家。乡镇企业总产值中,乡办企业14954万元,村办企业2630万元,乡村两级企业总产值比1992年增长26.64%。乡镇企业总产值中,农业产值4063万元,占11.8%,工业企业10358万元,占30.10%,建筑业6261万元,占18.2%,交通运输业5684万元,占16.5%,批发零售餐饮业7989万元,占23.3%。1993年实现利税5927万元,固定资产原值18615万元,乡村两级企业固定资产净值8525万元,乡村集体企业年末占有流动资金余额2843万元。全部乡镇企业上缴国家税金1402万元,其中乡村集体企业647万元,占46.1%。

乡镇企业主要产品有:煤碳71万吨,水泥预制件4557立方米,红砖21555万块,皮革制品1.53万件,石油1700吨,石棉35吨,耐火砖12万块,焦碳1.5万吨,皮鞋1.6万双,原盐590吨,食用植物油4528吨,粮食加工19.5万吨,轧花5533吨,房屋竣工面积42.5万平方米,运输总量145万吨。

## 二、乡镇企业的主要特点

### 1. 80年代发展缓慢。

阿克苏地区的自然条件和社会经济基础在80年代是较好的,乡镇企业应该起步较早,发展快,但是,事实并非如此,下表可以说明。

1980~1993年乡镇企业平均发展速度(%)

| 项 目   | 1980~1985 | 1985~1990 | 1991~1993 |
|-------|-----------|-----------|-----------|
| 自治区平均 | 25.6      | 18.26     | 29.8      |
| 阿克苏地区 | 22.1      | 14.1      | 23.3      |
| 位列全疆  | 11        | 14        | 3         |

此表说明从 1980~1985 年间,阿克苏地区乡镇企业发展速度比全疆年均速度低 3.5 个百分点,列全疆 14 个地州市(克拉玛依市除外)第 11 位,1986~1990 年期间,仍然低于全疆平均发展水平 4.1 个百分点,位列全疆最后。从 1980~1990 年十年间,阿克苏地区乡镇企业发展速度低于全自治区平均速度 2.7 个百分点,位于全疆 15 个地州市第 13 位,到 90 年代,位居全疆第 8 位。从发展过程看,80 年代阿克苏地区乡镇企业经过了一个大的曲折。根据阿克苏市的实际调查,80 年代兴办的一些企业形象欠佳,一些企业面临破产倒闭,这个时期是乡镇企业崭露头角的时期,由于多方面的原因没有把握好,给乡镇企业蒙上了一层阴影,在人们的心目中影响至今。

## 2. 乡镇企业总量低,对全地区国民经济的发展影响不大。

1992 年,乡镇企业总产值占全社会总产值的比重,自治区的平均水平是 5.69%,阿克苏地区只有 4.59%,除了乌鲁木齐市、石河子市、克拉玛依市几个工业城市外,居全疆各地、州、市最后。乡镇企业总产值占农村社会总产值的比重,自治区平均水平是 23.02%,阿克苏地区是 10.40%,低 13 个百分点,比喀什地区低 2 个百分点,在全疆 15 个地、州、市中位列最后。按农业人口人均乡镇企业产值,全自治区是 391 元,阿克苏地区是 172 元,仅高于和田地区,位列第 13 名。乡镇企业工业产值占当地工业总产值的比重,阿克苏地区是 4.7%,自治区是 6.39%,除乌鲁木齐市、石河子市、克拉玛依市外,也是名列最后。1993 年,乡镇企业总产值占全社会总产值的比重,全自治区是 6.20%,阿克苏地区是 5.40%;乡镇企业总产值占农村社会总产值的比重,自治区是 14.4%,阿克苏地区低 8.72 个百分点;乡镇企业工业产值占当地工业产值的比重,自治区为 7.13%,阿克苏地区是 5.28%。可见,阿克苏地区乡镇企业在当地经济发展中影响不大,难以引起社会对乡镇企业的重视。

## 3. 个体私营经济发展快,管理难度大。

1993 年,阿克苏地区共有乡镇企业 15 983 家,其中个体企业

15 390个,占 96.3%,全部从业人员中,个体企业人数 32 792 人,占 70.1%,在营业收入 34 409 万元中,个体企业收入 17 723 万元,占 51.5%,在总产值 35 928 万元中(现价),个体占 47.9%,工业产值中,个体占 30.1%,纯利润个体占 60.5%,固定资产原值 18 615 万元,个体占 39.3%。以上诸多指标说明,阿克苏地区乡镇企业中个体经济几乎是多半壁江山,为乡镇企业上规模、上水平增加了难度,乡镇企业要进一步提高管理水平,在市场经济中增强竞争力就显得基础薄弱。

#### 4. 产业结构层次低,乡镇企业仍在起步阶段。

一般说来,乡镇企业发展过程大致经过三个阶段,即起步阶段,发展阶段,成熟阶段。起步阶段的重要特征:一是总量低,总产值占当地社会总产值的比重在 10%以下。二是产业层次低,以原始资源的采掘,第一次利用为主,比如煤炭采掘、初级建材产品、粮油加工等占的比重较大。三是企业自身积累少,发展和维持正常的再生产,其资金来源主要靠银行贷款。四是从整体看,龙头产品企业、骨干企业尚未形成,乡镇企业经济比较脆弱,容易受市场供求波动的影响。五是企业内部管理比较混乱,七项基础管理工作尚在建立和健全之中。由此看阿克苏地区的乡镇企业,尽管经过十来年的努力,仍然是处在起步阶段。在其产品构成中,粮、油、棉等农副产品的初级加工,红砖、预制构件等初级建材产品,运输、餐饮服务业等,第三产业所占比重都较大,产业层次是较低的。

### 三、存在的主要问题

#### 1. 思想观念落后,不适应市场经济发展的要求。

乡镇企业伴随着我国市场经济的诞生而诞生,也随着市场经济不断完善而发展。由于受价值规律和供求规律的作用,只要是市场需要的产品就可以发展起来,反之,不适应市场需要的产品,再好也没有用。经济行为评判,最终是以效益好坏论,有些产品市场也需要,如果比较效益低就难以调动生产者的积极性。第一产业是传统的农业,

农产品市场广阔,基本上是卖方市场。但是,由于受生产条件的影响以及国家产业政策的制约,与第二、三产业相比,投入产出比、投资回报率都与之不如。从长远观点看,摆正农业和农村二、三产业的关系,大力发展以乡镇企业为主的农村二、三产业,是顺理成章的事。可是,阿克苏地区部分县、乡领导则满足于目前自给自足的生产意识,缺乏发展乡镇企业的紧迫感,认为搞农业保险,小富即安,小步即满,对商品经济的特点和规律缺乏认识。思想意识上的落后,严重制约着乡镇企业的发展。

### 2. 缺乏全社会的支持,优惠政策难以落实。

为了扶持乡镇企业的发展,国家和自治区制定了一系列优惠政策,实质上是国家让利于乡镇企业。国家让利,地方得利,你有你的红头文件,我有我的条条政策,开“绿灯”的少,亮“红牌”的多。很多优惠政策无人过问。之所以如此,一是乡镇企业的地位和作用,在农村经济发展中的深远意义,尚未被社会所认识,乡镇企业处在起步阶段,在地区国民经济中所占比例不大,难以为领导和社会所瞩目。二是国家的管理尚未走上法制化的轨道,政策和法制并行。同一政策执行得好坏,完全取决于执行政策人的思想、政策水平和工作态度,而不同地区、单位执行政策的人的水平和态度是有差别的。三是优惠政策难以落实,实质上是行业、地方、条条、块块利益分配上的矛盾。改革本身也是社会集团利益再分配的体现,为本部门的利益而忽视政策的严肃性,采用实用主义的做法,这也是改革过程正在逐步克服的必然现象。但阿克苏这一问题却相对较为突出。

### 3. 资金短缺,严重制约着乡镇企业的发展。

1993年,乡村两级集体企业共投入资金16484万元,实现产值18725万元,投入产出比为1:1.3。在“八五”及“九五”期间,若平均发展速度分别为20%和35%,按上述投入产出比计算,阿克苏地区在“八五”末须新增投入资金13377万元,平均每年投入6888万元,而1993年银行长短期借款总额为2891万元,只占41.8%。到本世

期末,要实现产值 123 100 万元,在 1993 年的基础上增加 88 745 万元,须新增投入 78 535 万元,平均每年投入 11 219 万元。这项巨额资金的来源要认真考虑。

#### 4. 职工文化素质低,人才缺乏。

巴音郭楞蒙古自治州和阿克苏地区比较,1990 年人均乡镇企业总收入巴州是 315 元,名列全疆第 4 位,阿克苏是 110 元,名列 12 位。到 1993 年,巴州人均乡镇企业总收入达到 576.6 元,增长 83.3%,名列全疆第 2 位,阿克苏地区是 149.9 元,增长 36.8%,名列全疆第 13 位,文化素质的差异也极为明显(如下表所示)。

1993 年巴州、阿克苏地区乡镇企业职工文化素质

| 地 区 | 职工总数  | 大专以上文化(%) | 高中及中专(%) | 初中文化(%) |
|-----|-------|-----------|----------|---------|
| 巴 州 | 17866 | 2.9       | 26.3     | 39.6    |
| 阿克苏 | 13476 | 0.68      | 14.9     | 42.2    |

近几年巴州乡镇企业发展较快,注意职工文化素质的提高和人才的培训和引进,是重要原因之一。阿克苏地区乡镇企业职工素质低,人才缺乏,严重制约着乡镇企业的发展。

### 四、乡镇企业发展战略

#### 1. 指导思想。

发展乡镇企业的指导思想是:进一步解放思想,转变观念;充分发挥资源优势;在实行多轮驱动,多轨运行的同时,注意发展规模企业,适当集中,创建龙头企业;深化改革,扩大开放,多渠道积累资金;多形式培训人才。

解放思想,转变观念:一是破除单靠农业就可以致富的观念,树立乡镇企业非抓不可的思想;二是破除抓农业保险,小富即安,小步即满的观念,树立只有在竞争中求发展,效益和风险同在的思想;三是破除等、靠、要的想法,树立艰苦奋斗,奋发图强,立足自己,争取外

援的思想；四是破除乡镇企业是少数领导和部门的事情的观点，树立动员全社会的力量，共同关心和支持，齐抓共管的思想。

新疆市场本来就狭窄，随着全国改革开放的深入，新疆交通条件的改善，全国各地的产品会更多地涌入新疆，竞争更加激烈。要使乡镇企业的产品立足市场，组建一批具有适度规模的骨干企业是十分必要的。因为企业规模经营，可以降低成本，便于采用现代化的管理方法，提高管理水平，保证产品质量，便于引进新技术、新产品，不断满足市场的需要，小规模集体企业和私营个体企业是难以做到的。规模企业应该成为龙头产品企业，生产上游产品，推动一系列新的企业的出现和实现多次增值；规模企业还应该是骨干企业，成为地区经济的支柱企业，在市场经济大潮中，能经得起风浪。

扩大对外开放对于落后贫困地区尤为重要，但比起发达地区更具难度。发达地区的优势是基础设施好，交通便利，经济总量大，人口多，市场容量大，投资者风险较小，容易获得较高的收益。贫困地区在这些方面远不如发达地区，吸引投资者的优势是丰富的资源，更加优惠的条件，灵活的合作方式。阿克苏地区应该发挥煤炭资源、棉花资源、旅游资源以及将来很可能出现的石源资源的优势，扩大对外开放。开放的目的从某种意义上讲，更应该注重锻炼队伍，学习技术和管理方法，建立广泛的社会关系，改变人们落后的思想观念，应站在更广泛的高度来制定自己的优惠政策。

人才问题也是一个老生常谈的问题。人才的成长既要靠基础教育，包括专业知识的学习，又要注重在实践中锻炼成长。乡镇企业的任务：一是要积极选送各类人员分期分批去高校和中等专业学校学习；二是要在乡镇企业内部形成一种人才脱颖而出的机制，尤为重要的是在外地招聘人才，提供良好的工作条件和较优厚的报酬，招得来，留得住；三是培养人才并非一朝一夕之功，事业在不断发展，人才观念也在不断变化，把培养人才当作一项长期战略任务去完成，要一级抓一级，一代又一代，常抓不懈，绝不能存在短期行为。

## 2. “八五”和“九五”期间奋斗目标。

“八五”期末乡镇企业总产值要达到 6 亿元(1990 年不变价,下同),其中工业产值达到 2 亿元,税后净利润 6 000 万元。“九五”期间,总产值年均增长 17%,到 2000 年实现 13 亿元,其中工业产值年均增长 17%,达到 4.5 亿元,税后净利润年均增长 21%,达到 1.5 亿元,从业人员达到 71 161 人。

## 3. 实现“八五”及“九五”计划的主要措施。

一是不断提高认识,解放思想,正确处理发展农业和乡镇企业的关系。当前主要是克服部分干部和群众中存在的抓农业保险,抓乡镇企业危险,缺乏开拓精神和等、靠、要的思想。地、县、乡都要制定好发展规划,层层负责,一级抓一级,把发展乡镇企业和实现小康目标结合起来,把各项工作落到实处。

二是调整行业结构,突出重点,带动一般。调整结构的目的是充分利用各县的资源优势,形成发展乡镇企业的骨干企业和龙头产品,形成自己的特色,壮大乡镇企业经济,从而在市场竞争中经得起风浪。阿克苏地区乡镇企业通过十来年的发展,已经形成了自己的支柱产业,显现出几个比较有特色的行业。一是煤炭。拜城县的煤资源丰富,远景储量超过 11 亿吨,燃烧值在 8 000 卡/克以上,灰份含量在 10% 以下,含硫、磷很低,是得天独厚的优质煤。1993 年煤炭开采量已达 100 万吨,建成了一批优质矿井,积累了丰富的管理经验,应在此基础上发展规模(年产 10 万吨以上)生产,提高现代化管理水平。以煤为龙头发展煤化工、炼焦、煤电以及为煤炭生产、销售服务的二、三产业。二是石油。石油工业是国家重要支柱行业,国家投入大量资金,要积极发展为石油生产配套服务的机械、建材、建筑、运输、农副产品生产和各种服务业。石油企业负有支援地方建设的任务,要积极开展联合,利用石油及天然气为原料,生产市场急需的石油产品。三是粮、棉、油。阿克苏地区发展农业生产的条件十分优越,以粮、棉、油为原料的企业大有可为。除继续搞好粮、棉、油初级加工外,当前主要

是棉纺、针织、印染、织布等,要注意产品的高、中、低档结构。五是瓜果。关键是引进先进技术,生产有特色的产品。六是农区畜牧业和冬季蔬菜生产。农产品的秸秆、棉饼等,只要经过简易的处理即可成为饲料,提供给千家万户。畜牧产品中的肉、蛋、奶可直接供石油基地和乌鲁木齐市场,也可深加工增值。南疆冬季气候温和水源充足,发展冬季蔬菜生产极为有利,铁路修通以后,产品可直达乌鲁木齐及北疆各地,带动乡镇企业的商贸和运输业发展。七是旅游业。除建设好几处负有盛名的景点外,要大力发展民俗、民风旅游,不断推陈出新,吸引游客。

三是深化改革,扩大开放,再造乡镇企业优势。当前,改革的主要任务一是搞好企业承包,选好承包人,正确处理国家、集体、个人三者关系。承包内容要全面具体,一般应包含经济指标、产品质量指标、企业保值增值指标以及安全生产、职工收入、环境保护等内容。再造乡镇企业优胜劣汰的竞争机制、自负盈亏的风险机制、多劳多得的分配机制、优化组合的劳动机制、自我积累的发展机制、灵活应变的管理机制等优势,坚决克服“富了方丈,亏了和尚,穷了庙堂”的现象。二是积极推行股份合作制,这是当前较处理好集体、个人之间利益关系的好办法。老企业创造条件由承包制向股份合作制过渡,新办企业开始就要办成股份制企业,动员农民和社会资金投入入股。三是扩大开放,要敢于让出已有的优势条件和市场去引进资金和技术,扩大生产规模,不要只限于划出一块地皮,让出一部分资源,让投资者从头开始的老办法,使人望而却步。

四是调动各方面力量多渠道筹措资金。解决资金问题一定要克服等、靠、要,除了银行就无所作为的思想,发扬艰苦奋斗,自力更生的精神,多渠道多种形式来解决。具体有以下几个方面:(1)每年从各县(市)财政中挤出1%;(2)每年从财政支持周转金和发展资金拿出10%;(3)按地区党委(1987)46号文件,每年从乡镇企业新增税款中返还50%;(4)每年从农业发展资金中切块30%;(5)从每年各乡提

取的公共积累资金中切出 20% 入股；(6) 征收乡镇企业开发基金，按企业总收入 1% 收取；(7) 动员社会力量入股。

五是加强企业管理，提高经济效益。首先要明确管理工作的重点。企业管理的重点是乡镇集体企业。抓好管理的基础工作，主要是标准化工作、财务工作、安全生产工作和信息工作。要作到思想认识到位，组织到位，行动到位。每项工作都要有具体的便于操作的内容，要建立一套完整的简便易行的考核指标。

其次，要认真抓好有关法律、法规知识的普及。市场经济在某种意义上讲就是法制经济，不懂法，不会利用法律的武器来保护自身的合法权益，不按法律的要求规范自己的行为，都是错误的。组织企业的经营管理者学法和守法，要当作一项长期性的工作，常抓不懈。

再次，加强企业家及企业管理人员的管理工作，乡镇企业家是先进生产力的代表，为乡镇企业的发展做出了突出的贡献，是加快乡镇企业发展的骨干力量，要关心爱护他们，支持他们的工作，同时也要严格要求，引导和鼓励他们向更高的目标迈进。企业承包以后，管理人员特别是厂长、经理掌管着企业的人事、财务、生产等各种权力，企业的兴衰存亡，也系之于他们。要经常对他们加强教育，既要支持他们努力做好工作，又要严格要求不犯或少犯错误。加强对企业的监督，做好审计工作是十分必要的。管理就是效益，提高企业管理水平，是乡镇企业健康发展的基础。

六是抓好人才培养，提高乡镇企业整体素质。搞好人才培养要作为企业承包指标之一。地、县、乡都要做好人才发展规划，每年选送外地培养多少人，自己培训多少人，学什么专业，到什么学校等，都要合理规划，层层落实，不能只停留在一般号召上。鼓励自学成才，对有突出贡献的要优先选送培养和重用。大胆启用能人，鼓励城市中的科技人员和机关事业单位中的科技人员到企业建功立业，形成人才选拔、任用、培训、升迁的机制。要根据本地的实际情况，制定行之有效的吸引外地人才的政策。对外地和当地人才，要一视同仁，不能一方面

从外地招聘人才,另一方便本地人才大量流失。人才合理流动是正常现象,不能用管、卡的办法强留,要靠思想政治工作和适当的经济手段形成强大的凝聚力,形成一种能上能下、能进能出、多劳多酬的人才激励机制。

七是充分发挥对口支持单位的作用。动员自治区党政机关、事业单位、科研院所、大中型企业,实行对口包县,帮助县乡发展以乡镇企业为主的二、三产业,是自治区党委、人民政府为振兴农村经济所采取的重大举措之一。从1992年开始到现在,已经进行了三年。实践证明,对口支持单位,联系广,信息灵,完全可以帮助企业解决许多问题,县(市)应积极主动配合,争取支持,充分发挥优势,促进乡镇企业更快发展。

### 第三节 克孜勒苏柯尔克孜自治州 乡镇企业发展

#### 一、乡镇企业发展及现状

乡镇企业是农民独资或与其他经济成分合资、合作,从事二、三产业的总称。从这个意义上说,克孜勒苏柯尔克孜自治州(以下简称克州)的乡镇企业渊源流长。

新中国成立前,在柯尔克孜族牧区就有传统刺绣、毛毡、毛口袋、毛绳、皮口袋、皮衣、皮帽、皮靴、马靴子、花帽、铜壶、乐器、马具、小农具等制作,除自用外,以原始的易物方式进行交换。住在阿图什地区的维吾尔人,却完全不同于柯尔克孜族人,他们极有经商习俗,生意兴隆,全疆闻名。

新中国成立后,随着生产力的逐步提高,农业生产之余,在农区的阿图什地区建筑业初露头角,阿克陶县开始了农副产品加工业,乌恰、阿克陶两县的部分山区出现了采矿业,当时称为社队企业。在全

国“以粮为纲”，割资本主义尾巴，搞穷过渡的年代，社队企业举步维艰。据 1977 年的统计数据，全州农牧区有 1/3 的剩余劳力，但社队企业从业人数只占农村劳力总数的 0.7%，社队企业总收入仅有 100 万元左右。

1984 年中共中央国务院(1984)4 号文件下达以后，对社队企业的性质、地位等作了明确规定，克州的社队企业才算真正起步，并改称为乡镇企业。1985 年全州乡镇企业发展到 976 个，从业人数 4 985 人，总收入 2 443 万元，比 1977 年增长 23 倍，实现工业产值 254 万元，上缴税金 76 万元。

1984~1993 年近十年间，在党的正确方针、政策指引下，在自治州党委和人民政府的关怀下，乡镇企业有了一定的发展。1993 年末，全州乡镇企业 9 783 家，其中乡办企业 172 家，村办 28 家，合作企业 19 家，个体企业 9 564 家。全州乡镇企业总产值 9 508 万元(1990 年不变价)，比 1990 年增长 57.4%，其中乡办企业 1 989 万元，村办企业 174 万元，合作企业 213 万元，个体企业 7 132 万元。按行业性质分，农业企业 73 万元，工业企业 3 340 万元，建筑业 915 万元，交通运输企业 1 238 万元，批发、零售、餐饮业 3 942 万元。从业人数 2 347 人。实现利税 2 020 万元，上缴国家税金 489 万元。年末固定资产原值 3 452 万元，乡村企业固定资产净值 1 365 万元，乡村两级企业流动资产平均余额 32 万元。乡镇企业主要产品有：铁矿石 2.43 万吨，石灰石 2.55 万吨，红砖 5 250 万块，皮革制品 1.83 万件，服装 9.83 万件，原盐 255 吨，杏脯 50 吨，食用植物油 586 吨，粮食加工 9.11 吨，地毯 85.37 万元，氧化锌粉 120 吨，粗锌 220 吨，铜 150 吨，陶土 747 吨，焦炭 470 吨，房屋竣工面积 4.11 万平方米，运输量 104 281 吨。

全州乡镇企业总收入，1993 年比 1985 年增长 3.35 倍，平均年增长 20.2%，工业产值增长 118 倍，年均增长 37.5%，上缴税金增长 5.43 倍，平均年增长 26.2%。

克州乡镇企业发展情况

单位:万元·人

| 时间   | 总产值    | 工业产值  | 总收入    | 纯利润   | 从业人数   | 全疆总产值   | 克州/全疆% |
|------|--------|-------|--------|-------|--------|---------|--------|
| 1980 | 765    | 75    | 765    | 161   | 4 575  | 32 825  | 2.3    |
| 1981 | 706    | 157   | 706    | 193   | 2 824  | 31 330  | 2.3    |
| 1982 | 909    | 153   | 909    | 359   | 3 855  | 36 455  | 2.5    |
| 1983 | 1 109  | 153   | 1 109  | 115   | 4 028  | 42 386  | 2.6    |
| 1984 | 1 848  | 740   | 1 400  | 157   | 5 847  | 65 866  | 2.8    |
| 1985 | 2 473  | 254   | 2 444  | 242   | 5 008  | 109 559 | 2.5    |
| 1986 | 3 205  | 309   | 3 207  | 603   | 11 927 | 129 529 | 2.4    |
| 1987 |        |       |        |       |        |         |        |
| 1988 | 5 546  | 2 566 | 5 561  | 703   | 14 902 | 198 906 | 2.9    |
| 1989 | 5 888  | 2 296 | 5 768  | 438   | 14 986 | 227 665 | 2.6    |
| 1990 | 6 040  | 2 006 | 6 370  | 264   | 15 086 | 253 149 | 2.4    |
| 1991 | 5 322  | 2 894 | 6 920  | 645   | 15 286 | 314 765 | 1.7    |
| 1992 | 7 186  | 2 886 | 7 808  | 709   | 15 286 | 402 139 | 1.8    |
| 1993 | 9 508  | 3 340 | 10 640 | 1 503 | 23 547 | 553 616 | 1.7    |
| 1994 | 12 963 | 4 085 | 13 822 | 2 315 | 23 944 | 924 028 | 1.4    |

注:1989年及以前为现价,以后为1990年不变价。

## 二、乡镇企业主要特点

### 1. 总量低,处于起步阶段。

按 1992 年农业部乡镇企业司制定的县级乡镇企业发展水平综合考核办法六项指标进行考核,1993 年克州乡镇企业指标如下表:

| 指 标               | 克州    | 全国    | 全疆    | 克州/<br>全疆(%) | 克州/<br>全国(%) |
|-------------------|-------|-------|-------|--------------|--------------|
| 农业人口人均乡企总产值(元)    | 312   | 3 703 | 655   | 47.63        | 8.43         |
| 农业人口人均乡企工业产值(元)   | 111   | 2 753 | 358   | 32.84        | 4.03         |
| 农业人口人均乡村企业总产值(元)  | 69    | 2 391 | 402   | 17.16        | 2.88         |
| 农业人口人均乡村企业工业产值(元) | 37    | 1 992 | 249   | 14.85        | 1.85         |
| 乡企职工/农村劳动力(%)     | 13.4  | 28.35 | 19.8  | 67.68        | 47.26        |
| 乡企总产值/农村社会总产值)%   | 27.69 |       | 23.12 | 119.7        |              |

注:按 1990 年不变价计算。

从上表说明,克州乡镇企业人均总产值只有全疆平均水平的 47.63%,相当全国平均水平的 8.4%,农业人口人均乡镇企业工业产值只有全疆平均水平的 32.84%,只相当于全国平均水平的 4.03%。

## 2. 个体商业发达,历史悠久,已形成规模。

克州人有着传统的经商习俗,阿图什市最为突出,以个体商业户为主。他们以独特的经营方式赢得了国内外客商的赞誉。阿图什市的集贸市场,戏称“香港巴扎”,货源充足,占领了南疆大片市场,吸引了南来北往的客商。政府鼓励、支持放手发展个体商业经济,1993 年投资 270 万元,兴建了占地 215 亩的大型集贸市场,水电设施齐全。又投资 4 万元新建的食品街即将启用,为个体工商户的发展创造了良好的条件。1993 年全州乡镇企业总产值中,批发、零售、餐饮业占

到 41.5%，从业人员占到乡镇企业总职工人数的 83.6%。在批发、零售、餐饮业总收入 4 553 万元中，个体企业 4 532 万元，占 99.5%。

### 3. 发展极不平衡，牧区十分缓慢。

克州三县一市乡镇企业发展差异很大，农区的阿图什市、阿克陶县发展较快，牧区的阿合奇县、乌恰县发展较慢。详细如下表。

| 乡镇企业总产值(现价) |      |      |      |      | 单位:万元 |
|-------------|------|------|------|------|-------|
| 县(市)        | 1980 | 1985 | 1990 | 1992 | 1993  |
| 阿图什市        | 558  | 1396 | 4464 | 5734 | 7437  |
| 阿克陶县        | 112  | 626  | 580  | 687  | 945   |
| 乌恰县         | 91   | 271  | 204  | 228  | 536   |
| 阿合奇县        | 5    | 112  | 113  | 187  | 224   |

从各县(市)乡镇企业总产值占全州乡镇企业总产值比重看：1980年阿图什市占 72.8%，而阿合奇县只占 0.65%；1985年阿图什市占 56.4%，阿合奇县占 4.6%；1990年阿图什市占 73.9%，阿合奇占 1.9%；1993年阿图什市占 78.9%，阿合奇占 3.0%，反差如此之大。从发展速度看，从 1985 年到 1993 年，阿图什市平均年增长 23.3%，阿克陶县平均年增长 5.3%，乌恰县年均增长 8.9%，阿合奇县平均年增长 9.0%。实际上在 1985~1992 年期间，几乎处于停滞不前的状态。

### 4. 产业层次低，简易初级产品多，缺乏竞争力。

一般说来，乡镇企业起步阶段都是根据当地市场的需求，从人们基本的吃、穿、用着眼兴办企业。克州的乡镇企业从 1984 年算起，已经有十多年历史了，但由于发展缓慢，目前基本上仍处于这种状态。

企业起点低技术简单,产品附加值不高,在商品经济迅猛发展,竞争、开放、多元市场的经济格局下,克州乡镇企业产品就更显得缺乏竞争力,乡镇企业经济十分脆弱。

### 三、乡镇企业发展中存在的主要问题

#### 1. 对发展乡镇企业的重要意义认识不足。

党的十一届三中全会以后,乡镇企业异军突起,内地先进省市早已下大力气抓乡镇企业的发展了。而克州部分县(市)的干部群众对此却缺乏认识,无所动作。究其原因,一是贫困地区首先要解决的是温饱问题,吃穿直接来自农业,人们把注意力集中在农业上也是很自然的事情。二是中国数千年来,就是以农为本的自然经济,新中国诞生以后直到党的十一届三中全会以前,基本经济格局并无大变,农村实行的是以粮为纲的计划经济,时至今日农村中的绝大多数干部来自农业,生活在农村,如何抓农业生产,他们是行家里手。对以二、三产业为主的乡镇企业怎么搞,缺少思想准备,也不具备管理才能,很难驾驭乡镇企业健康发展。三是兴办乡镇企业需要较多的投资,贫困地区资金短缺,难度更大。四是思想观念更新慢。从长期闭关自守、计划经济的模式下突然进入到商品经济的大潮中,需要一个不断学习、提高的过程。在引导乡镇企业的发展中,他们固守着计划经济那一套,走办国营企业的老路,使一些起步较早的乡镇企业一步一步走向“二国营”的困境,起了负效应。

#### 2. 资金严重短缺,起步艰难。

地方经济十分薄弱,财政连年赤字。1990年全州财政赤字达1 534万元,其中州级508万元,阿图什市306万元,阿克陶县383万元,乌恰县144万元,阿合奇县是193万元,阿克陶是赤字超过财政收入,乌恰是赤字接近财政收入,全州财政赤字在自治区决算补助后仍然达到1 053万元。1991年全州财政赤字10 475万元,1992年为11 739万元,1993年为13 685万元。由于地区经济落后,银行存贷款少,无力支持乡镇企业的发展。1993年各县(市)需投入3 000万元,

用于乡镇企业发展,实际只落实 300 万元,仅为 1/10。1993 年全州乡镇企业固定资产原值 3 452 万元,乡镇企业人均占有 1 455 元,仅为全疆平均值的 27.4%。

### 3. 管理水平低,经营粗放。

乡镇企业在兴办过程中存在问题较多,一是立项不科学。新上项目缺乏深入细致的可行性研究,对原料、市场、工艺、设备、技术、管理、职工素质、资金、竞争对手等情况了解不多,匆匆上马,往往造成骑虎难下。帕米尔毛纺厂宣布破产,在全疆乡镇企业中首开先例。二是企业经营思想不对,严重存在“三管三不管”的现象,即只管产品数量,不管产品质量,只管产值,不管利润,只管当前,不管长远,短期行为明显。

### 4. 人才缺乏,整体素质差。

乡镇企业经济在某种意义上讲就是“能人”经济,尤其在起步阶段“能人”的作用更重要。在克州乡镇企业发展较快的阿图什市,经商活动中涌现出一批佼佼者。1993 年据市有关部门抽样调查 385 户工商户,其中拥有流动资金 10~20 万元的 12 户,20~50 万元的 122 户,50~100 万元的 50 户,100~300 万元的 19 户,300 万元以上的 2 户。但是,全州除商业外,阿图什市的其他产业和其他县(市),类似这样的情况十分少见,1994 年全疆表彰的 100 名优秀乡镇企业家中,属于第二产业者克州没有一人。

## 四、发展乡镇企业的战略思考

### 1. 提高对发展乡镇企业重要意义的认识。

贫困地区面临问题较多,根本是经济问题,经济发展了,其他许多问题就迎刃而解。改变克州贫穷落后的面貌,应该把眼前利益和长远利益结合起来。一是要正确处理好乡镇企业和农业生产关系,要改善农业生产条件,增加对农业的投入,不发展以乡镇企业为主的农村二、三产业,将是无源之水,无本之木。二是要正确处理好发展乡镇企业和奔小康的关系。据专家分析,按可比价格计算,农民人均纯收入

每增加一个百分点,农村社会总产值要保持 25% 以上的平均增长速度,搞单一农业是不可能的。因此,“百万人温饱工程计划”的顺利实施和各族农牧民致富奔小康,必将依赖于乡镇企业的发展。自治区农业连年丰收,农业生产水平在全国并不算低,可多数县(市)依然贫困,其根本原因就是农村经济中乡镇企业发展滞后。该充分认识发展乡镇企业在贫困地区仍然具有重大的现实意义,发展乡镇企业是必由之路。

### 2. 加强领导,认真落实各项优惠政策。

政策到位以后,还必须有强有力的组织保证,各级领导要明确职责,排除万难,努力开创乡镇企业发展新局面。加强领导一是要坚决贯彻已经出台的各项方针政策,特别是对乡镇企业的优惠政策,体现了党和国家对乡镇企业的关怀和支持,是调动农牧民大办乡镇企业积极性的根本措施,必须认真执行。二是强化乡镇企业管理职能,健全各级管理机构,安排精兵强将抓好工作。三是强化各级行政领导的责任感,把乡镇企业发展作为考核政绩的重要内容。四是要动员全社会的力量支持乡镇企业的发展,抓好教育、能源、交通、通讯、财政、工商、税务等部门为发展乡镇企业多做工作。

### 3. 充分发挥资源优势,进一步对外开放。

克州发展乡镇企业一定要从资源开发入手,先搞资源的初加工,积累资金,锻炼和造就一批企业管理人员。发展资源型企业仍然面临资金、技术和人才问题,解决问题的最好办法就是制定优惠政策,进行广泛的横向经济联合,让利于他人,招人才于我地。农区的木纳格葡萄、无花果是水果中的珍品,克州独有优势,应大力发展,乡镇企业搞好分类、加工、销售,推向全国。阿图什市商业发达,经营者中既有资本雄厚者,又不乏有识之士,一方面积极引导他们走股份合作的道路,扩大资本,扩大经营范围,跻身更大的市场,另一方面引导他们走工商一体化,形成商品生产销售一条龙,投资于好的工业生产项目,壮大乡镇企业经济。矿产资源丰富也是克州的又一优势,应广泛招商

引资开发矿业。克州所属三县黄金储量丰富,开采前景广阔,目前已有开采,但规模小,产量低。州已经出台了《克州矿业开发的优惠政策》,对合资、独资开矿和人才引进等方面都作了规定。黄金开发是当务之急,应首先抓好,搞好重点矿点的地质勘查,加强引进资金、技术、人才工作,并力争国家投资。

#### 4. 大力发展私营经济,充分调动农民积极性。

克州三县一市中发展最快的是阿图什市,阿图什市乡镇企业又是以个体商业为主。国家并没有给这些个体企业多少资金,只是在政策上予以承认和适当提供了一些外部条件。个体经济之所以具有强大的生命力,最根本的一条就是劳动付出和劳动报酬结合。没有资金可以找来,没有人可以请,信息不灵可以走南闯北,互相联系。全州有乡村两级集体企业 165 家,可以搞试点,10%左右为私营企业,其中应有经营较好的、一般的和较差的,经营好的企业也可以卖。筹集资金再发展新的企业,这实际上是向民间集资,促进乡镇企业迅速发展。

### 五、发展乡镇企业的主要对策

#### 1. 采取多种形式促进各级领导干部更新观念。

越是贫穷落后的地方,乡镇企业发展中的“领导经济”成分越大。因为这些地方群众的文化素质差,观念落后,发展乡镇企业困难多,领导者在打通各种关系,协调各种矛盾,动员群众参与等方面有着十分重要的作用,所以积极促进各级领导干部思想观念的转变是关键。首先,要加强干部的理论学习,深刻理解邓小平同志建设有中国特色社会主义理论的精神实质,“三个有利于”指导思想的现实意义和科学性。认真学习党的十四届三中全会的精神,搞清楚社会主义市场经济的本质特征和基本规律,搞好调查研究,紧密结合克州实际,从理论和实际的结合上,转变思想,更新观念,制定出发展克州经济的规划来。其次,积极组织各级干部,特别是乡、村干部到外地参观、考察,着重到陕西、甘肃、宁夏、青海等地区,学习发展乡镇企业成功的经验

和主要做法,解放思想,开拓眼界,扩大思路。必须带着任务去,回来见行动。第三,层层建立考核指标,把乡镇企业发展好坏作为考察干部,挑选和培养接班人的重要内容。考核指标要量化、简化、科学、便于操作,以成绩论英雄,形成能者上、庸者让、旗帜鲜明的干部使用机制。

## 2. 突出重点,集中优势力量建好工业小区。

牧区两县是乡镇企业后进县,应该重点抓好。集中资金、技术、人才,在县城附近规划乡镇企业小区内,选准两三个项目抓出成效来。举办乡镇企业可以是以本地人为主,也可以是以外地人为主,重在经济效益,培训人员,为进一步发展树立榜样。

## 3. 成立地县两级技术服务队。

技术服务队包括工程技术、经济管理、技术监督、内贸外贸等多方面的专业人才,对新办企业可以一包到底,待建成投产走上正轨以后撤出,对现有企业帮助决策分析,提高管理水平。各级政府要支持技术服务队开展工作,充分发挥各类专家的作用,尊重他们的意见,赋予技术服务队一定的权力,做到有权有责。

## 4. 大力开展自力更生、艰苦奋斗的传统教育。

要教育广大干部群众,社会主义不是平均主义,贫困地区要改变面貌,发扬艰苦奋斗、自力更生的拼搏精神是最重要的。要积极争取国家的支持,但绝不能把希望完全寄托在别人的恩赐上,坚决克服等、靠、要的思想,要依靠自己的力量促进乡镇企业的发展。

## 5. 深化改革,进一步调动各方面的积极性。

一是引导个体商业户走生产、销售、联合经营的路子。个体商业的优势是信息灵,反应快,能及时组织到适合市场需要、花色品种齐全、物美价廉的商品。与其从内地长途贩运商品,不如引进内地人才技术,就地加工,就地销售,效益更高。

二是千方百计从群众中积累资金。把集体企业办成股份合作制企业、拍卖或通过兼并转化成私有企业、积极发展横向联合等。这些

融资的办法只要有利于乡镇企业的发展,有利于地方经济的振兴,有利于增加农民收入,都可以进行试点,取得成功逐步推广。

三是动员州、县行政机关各部门,人大、政协及国有企业对口支持乡镇企业,调动全社会的力量,帮助乡镇企业排忧解难,促进发展。必须认识到发展乡镇企业是全社会的事,决不是单纯乡镇企业管理部门和有关领导的事。

#### 第四节 喀什地区乡镇企业发展

喀什地区是较贫困地区之一,全疆 30 个贫困县中喀什地区 7 个,其中国家级贫困县 6 个。摆脱贫困,实现温饱是全地区经济工作的重要任务之一。

##### 一、乡镇企业现状

1993 年,全地区乡镇企业总数 54 703 个,其中乡办企业 1 314 个,村办企业 1 682 个,合作企业 41 个,个体企业 5 166 个。企业总数中,农业企业 1 039 个,工业企业 13 168 个,建筑企业 3 325 个,交通运输企业 10 500 个,批发、零售、餐饮业 14 427 个,其中饮食业 6 305 个。全地区乡镇企业职工 132 966 人,占农村劳动力总数的 19.0%。

1993 年,全地区乡镇企业营业收入 55 178 万元,总产值 41 992 万元(1990 年不变价)。其中乡办企业 17 507 万元,占 41.7%,村办企业 3 235 万元,占 7.7%,合作企业 24.2 万元,占 0.6%,个体企业 21 008 万元,占 50.0%。总产值中,农业企业 2 032 万元,占 4.8%,工业企业 16 100 万元,占 38.3%,建筑业 8 641 万元,占 20.5%,交通运输业 6 205 万元,占 14.8%,批发、零售、餐饮业 6 205 万元,占 14.3%。乡镇企业主要产品有红砖 47 081 万块,机制纸 859 吨,杏脯 1 543 吨,食用植物油 3 064 吨,工艺美术品 132 万元,棉纱 2 497 吨,涂料 1 320 吨,玉石 317 吨。

1980~1993年喀什地区乡镇企业发展情况 单位:万元·人·%

| 年份   | 总产值    | 工业产值   | 总收入    | 纯利润   | 从业人数    | 总产值占<br>全疆乡企比例 |
|------|--------|--------|--------|-------|---------|----------------|
| 1980 | 4 129  | 755    | 4 129  | 1 441 | 40 558  | 12.5           |
| 1981 | 3 675  | 674    | 3 675  | 852   | 30 490  | 11.7           |
| 1982 | 4 430  | 627    | 4 480  | 1 219 | 2 7601  | 12.1           |
| 1983 | 5 133  | 1 227  | 5 133  | 1 057 | 26 671  | 14.1           |
| 1984 | 8 879  | 1 783  | 8 445  | 1 044 | 46 876  | 13.5           |
| 1985 | 11 914 | 2 341  | 12 000 | 3 186 | 58 461  | 10.8           |
| 1986 | 15 479 | 4 561  | 18 000 | 4 019 | 103 498 | 11.9           |
| 1987 |        |        |        |       |         |                |
| 1988 | 25 213 | 8 312  | 28 324 | 3 599 | 109 971 | 12.7           |
| 1989 | 28 191 | 7 723  | 28 129 | 3 117 | 105 673 | 12.4           |
| 1990 | 28 381 | 9 092  | 30 163 | 2 953 | 106 793 | 11.6           |
| 1991 | 31 460 | 9 665  | 35 000 | 3 804 | 111 563 | 10.0           |
| 1992 | 39 959 | 16 095 | 45 168 | 7 323 | 119 115 | 9.9            |
| 1993 | 41 992 | 16 100 | 55 178 | 8 897 | 132 966 | 7.6            |
| 1994 | 70 000 | 26 286 | 72 387 | 8 393 | 129 531 | 7.5            |

注:产值1989年及以前为现价,以后为1990年不变价。

## 二、乡镇企业的主要特点

### 1. 乡镇企业处于起步阶段,产业层次低。

1993年,地区乡镇企业总产值43 176万元(现价),占全地区社会总产值的5.62%,占农村社会总产值的11.8%,比自治区低7.2,比全国低48.2个百分点。产业层次低,以农副产品初级加工为主。骨

千企业少,全地区产值千万元以上的企业只有1家,产值500万元以上的企业只有4家,乡镇企业经济比较脆弱。生产水平和管理水平低,1993年全疆乡镇企业全员劳动生产率是9695元/人,喀什地区是3248元/人,为自治区平均值的33.5%。

## 2. 私营个体经济更具活力。

1993年,全地区乡镇企业中个体企业实现产值21008万元,占地区乡镇企业总产值的48.6%。其中,工业企业个体部分实现产值5726万元,占全地区乡镇企业工业产值的33.5%;建筑业实现产值1761万元,同比占20.4%;交通运输业实现产值5631万元,同比占90.7%;批发零售、餐饮业实现产值7890万元,同比占87.5%。1993年,全地区村以下企业总收入28631万元,实现利润7030万元,营业收入利润率为24.6%。而同期村及村以上企业营业收入26547万元,实现利润3125万元,营业收入利润率为11.8%,比个体企业低12.7个百分点。个体私营经济中,传统手工业更有活力。以英吉沙县芒甲村为例,1991年全村230户人,劳动力450人,其中打制传统小刀的就有196户,从业人员占全部劳动力的80%以上。全村出售小刀收入75万元,占全村总收入的70%,平均每个劳动力收入3820元,是从事农业生产收入的5.2倍。

## 3. 发展不平衡,少数几个县发展较快。

全地区12个县(市)中,1993年喀什市、莎车县、泽普县、巴楚县三县一市乡镇企业总产值22840万元,占全地区乡镇企业总产值的52.3%。喀什市发展最快,1993年完成总产值8765万元,比其余11个县总产值之和的平均值3178万元高出63.7%。塔什库尔干塔吉克自治县完成345万元,是喀什市的3.9%,是全地区的最低点,总收入在全疆84个县市排名中,喀什市位居第14,塔什库尔干塔吉克自治县居第83位。

## 4. 逐步形成一乡一业、一村一品的格局。

喀什市及其周围的县,传统手工业和经商比较发达。手工业产品

的生产和技艺的传递,往往都是靠师傅带徒弟,这样一代一代延续下去。受这种思想的影响,现在农村中少数人从事某业获利以后,大家都纷纷效仿,加之绿洲经济的分割封闭,经过自然选择后,优势行业迅速发展,形成以个体私营企业为主的一乡一业、一村一品的格局。1992年喀什市乡镇企业有各类实体14892个,其中个体企业占98.5%,形成园艺、育肥、蔬菜、棉花、畜牧等专业生产乡,形成木箱、花帽、地毯、皮革、育肥、榨油、织布、缝纽扣等一大批专业村。其中,伯什克然木乡5个村就是榨油村,全乡217户中有180户从事榨油生产,占全乡总户数的83%。每年购进棉籽6000~8000吨,产清油600~800吨,总收入240万元。有40台榨机集中在公路旁形成规模生产,附近的巴楚、莎车等地的棉籽都集中于此,影响很大。疏附县已形成各种专业村、专业户,如木工专业村、牛羊育肥专业村、榨油专业村、果脯加工专业村及运输专业大户、冶炼大户、皮革大户、商贸大户等。

#### 5. 职工整体素质差。

1993年,乡镇集体企业职工中,有大专及大专以上文化程度的有1400人,占职工总数的4.5%,高中及中专文化程度占18.3%,相对自治区乡镇企业系统平均情况来看并不算低。工程技术人员中具有中级职称的140人,占全部职工总数的0.48%,初级技术人员800人,占职工总数的2.6%。尽管喀什市也是历史悠久的文化名城,但工业基础十分薄弱,解放前只有一些手工业,解放后传统的自给自足的农业经济仍占主要地位,地区工业经济发展缓慢,人们没有受到大工业和商品经济的影响。现在兴办以二、三产业为主的乡镇企业,要在商品经济的竞争中求生存,求发展。作为一种全新事物,正在逐步为大家所接受,不可能很快形成一批比较熟练的产业队伍。

### 三、乡镇企业发展中存在的主要问题

#### 1. 基础设施差,制约着乡镇企业发展。

发展乡镇企业需要一定的基本条件,能源、交通、通讯等状况如

何,对其发展快慢影响很大。喀什地区缺煤少电,又远离乌鲁木齐市,是交通线最长的地区之一,这几年在基本建设方面虽然取得了突出的成绩,但是仍然位于全疆各地、州、市的后列。1993年人均电力消耗,除乌鲁木齐市、克拉玛依市、石河子市外,12个地州平均是402千瓦·时,喀什地区是42千瓦·时,只有平均值的1/10,被排在第11位。1993年人均原材料、能源消费总值,上述12个地州平均值是883元,喀什地区是345元,为平均值的39.1%,位居第10位。乡村人口每万人拥有电话机数,12个地州市的值是47.3部,喀什地区是28.3部,为平均值的59.9%。

### 2. 地区经济基础薄弱,对乡镇企业投入少。

1993年,人均国民生产总值全自治区是2340元,喀什地区是1189元,为自治区的50%,在除伊犁哈萨克自治州外的15个地州(市)中排第13位,由于经济实力差,国家、集体和个人对乡镇企业都不可能有大投入。乡镇企业人均占有固定资产原值,1980年全疆平均是1269元,喀什地区是1523元,高于自治区平均水平。1985年全疆是1047元,喀什地区则为984元,低于平均值6.6个百分点。1990年全疆是3323元,喀什地区是1703元,为平均值的33.3%。1993年全疆是5319元,喀什地区是2316元,为平均值的43.5%,比值呈下降趋势。固定资产原值从1980年到1993年13年间,全疆平均增长21.8%,喀什地区平均增长13.2%,远远低于全疆平均水平。由于投入不足,加之其他方面的原因,乡镇企业发展缓慢。1990~1993年,全疆乡镇企业总产值年均增长28.3%,喀什地区年均增长14.0%,只有全疆平均值的一半。

### 3. 对乡镇企业的地位和作用,认识上有差距。

如何看待乡镇企业的地位和作用在认识上是有差距的,从而影响到兴办乡镇企业的积极性,其主要表现有:一是认为贫困地区首先任务是脱贫,解决温饱问题主要靠农业,等农民脱贫以后再干乡镇企业最现实;二是当前棉花、粮食等市场价格看涨,抓棉花效益好,只要

不遇到大的自然灾害,农民可以立竿见影地增加收入;三是搞乡镇企业既缺资金,又缺人才,稍有疏漏可能造成负债累累,停业倒闭,换言之抓农业保险,搞乡镇企业冒险;四是自给自足,小富即安;五是等、靠、要思想严重,上面不给钱,银行不贷款就没有办法办企业。贫困地区如果不克服部分领导和群众中存在的落后、糊涂、错误的认识,不能正确处理发展农业和乡镇企业的关系,从农村经济的长远目标出发,高瞻远瞩,从战略的高度抓乡镇企业的发展,要想缩小和发达地区的差距是不可能的。

#### 4. 有利的人文、地缘优势未被很好地利用。

喀什地区是维吾尔族聚居之地,喀什市更是古丝绸之路的要冲,通往中亚各国的交通枢纽,自古商业发达,而今更具优势。风光秀丽,历代文物至今犹存,民情独特,宗教文化更带几分神秘,是旅游、考古、研究民族文化的重要基地,对中外游客、商贾学者极富吸引力,人们说:不到喀什,就不算到过新疆。发展旅游,促进经贸发展的优势远未被很好利用。

### 四、发展乡镇企业的指导思想和措施

喀什地区发展乡镇企业的指导思想是:积极适应市场经济原则,充分发挥地缘资源优势,以开发农副产品为主,构筑骨干企业和发展龙头产品;多轮驱动,多轨运行;扩大开放,引进技术、资金和人才,联合内地,办好边贸;大力培训人才,努力提高乡镇企业的整体素质。

#### 发展乡镇企业的主要措施:

##### 1. 正确认识乡镇企业在农村经济中的地位和作用。

实践证明,没有乡镇企业的农村经济是不完整的经济。自治区农牧业连丰收,主要农副产品人均占有量均在全国前列,可多数县(市)依然贫困,财政靠国家补贴,其原因就是乡镇企业发展滞后。喀什地区农业生产水平并不低,1993年人均农业总产值位于全疆16个地州第7位,人均粮食产量居第7位,人均棉花产量居第2位,农牧民人均收入却排在第11位,这是乡镇企业落后之故。喀什地区在发展

农村经济中,各级领导应充分认识到乡镇企业的地位和作用,一手抓农业,一手抓乡镇企业,努力开创乡镇企业发展新局面。

### 2. 增加投入,扩大资本积累,奠定发展基础。

原始资本的积累是工业经济发展的基础。从全国情况来看,国有企业的发展从农业中占去了数千亿元的资金,几乎集中了全国各行各业的精英,搞了几十年才到现在这个水平。喀什地区乡镇企业不过走过十来年的路程。1993年乡村两级乡镇企业固定资产原值为17997万元,流动资产年末数才9605万元,合计为27602万元。固定资产投资2701万元,其中国家扶持147万元,银行贷款1107万元。乡镇企业乡村两级固定资产投资占全地区基本建设总投资的6.9%,这个比例太低。1993年乡镇企业人均固定资产原值仅有全疆平均值的46.19%,为全国平均水平的45.5%。自治区今后安排基本建设投资规模时,应向南疆贫困地区倾斜,增大对乡镇企业的投入,扩大资本积累,奠定发展基础。

### 3. 努力落实好各项优惠政策,调动农民积极性。

为了扶持乡镇企业的发展,国家和自治区制定了一系列优惠政策,但有些政策并未得到认真贯彻落实。落实各项优惠政策一是要理顺各种关系,使一切政策、规定的贯彻畅通无阻。如财政、税务、企业主管部门与企业之间,对一些问题的认识应该统一,条条和块块之间不要出现红头文件“打架”。二是各行各业要支持乡镇企业的发展,各种事业性收费,可收可免的就免之,可少收的就少收。三是执行政策要简化手续,政策允许办的事情,在第一道工序就解决好。例如:税收返还部分就不要征收,收上去再返回来,企业不知要费多少口舌,跑多少路。

### 4. 充分发挥各类资源优势,走种植、养殖、加工相结合的道路。

资源优势主要是指矿产资源和农牧产品资源,有资源优势,不一定有经济优势,开发资源一定要和当地的经济实力、技术水平结合起来。矿产资源一般说来附加值高,见效快,但是投入较大,对地质储量

不清楚的情况下有一定的风险,如果没有较大的把握,贫困地区是经不起挫折的。农牧产品资源丰富,又是可再生的资源,粮食、棉花、油料、肉、皮、毛、农作物秸秆等,都可作为原料进行多次加工增值。实现农副产品再加工,把便于运输便于贮藏的新产品推向市场,应该是落后地区乡镇企业发展的主要方向。例如,英吉沙县根据本县盛产杏的优势,抓果品加工,1993年全县乡、村建立了700多个粗杏加工点,全年可加工杏干6000多吨,加工户人均收入330元,乡镇企业杏加工为全县农牧民增加人均收入在62元以上。

#### 5. 坚持多种经济成分共同发展。

兴办一些规模较大,产品档次较高的资源型集体企业是必要的,还要动员广大农民,根据各自的特点,大力发展手工业,生产具有鲜明民族特色的手工艺品,一方面可满足本地市场需要,另一方面作为旅游纪念品增加收入。发展手工业品生产,不能任其自然,要加强组织和领导,要在花色品种设计、制作技术、原料的选择和供应、开拓产品市场等方面予以积极扶持。还要定期组织产品评比、展览、技术交流,让农村中的能工巧匠脱颖而出,让产品更具魅力。在条件成熟时,引导个体手工业者走合作化的道路,形成股份合作制经济。手工业者中一些发展较快,产品质量好,信誉好的,也要支持他们扩大生产,帮助他们加强管理,走个体私营经济发展之路。

#### 6. 搞好产业结构调整。

棉纺织业。1990年,全疆棉花收购量47.2万吨,喀什地区收购量是2.6万吨,名列各地州第4位。1991年全疆棉花收购量是66.9万吨,喀什地区是3.6万吨,名列第3位。1992年全疆棉花收购量是78.2万吨,喀什地区是3.7万吨,名列第3位,1994年喀什地区棉花生产发展更快,可见棉花生产已形成稳定的面积和产量,喀什成为自治区重要产棉区之一,应当充分发挥这一优势。“七五”期间全地区棉纺织业已形成2.5万锭纱的生产力,现在已发展到4.2万锭,产量可达6000吨纱,显然太少。产棉大县的泽普、莎车、疏勒、疏附、麦盖提、

叶城、伽师等6个县,到本世纪末,每个县应达到3万锭以上的生产能力。产品档次结构应该形成高、中、低适当的比例,为棉纱的后续加工打下基础。

食品业。食品业主要是生产具有特色的产品。当前主要一是抓好杏果品的生产和新产品的开发。二是南疆喀什、和田一带生产核桃,皮薄、品质好,有补肾、增强人体免疫之功效。随着人们生活水平的提高,延年益寿,增强体魄,已成为当今时尚,各种保健食品,药物已风靡市场,而且其发展势头方兴未艾,以核桃为原料生产各种保健品大有可为。在满足当地城乡人民生活需要的食品当中,除抓好粮油加工外,要紧紧抓住当地市场,发展以粮、油为原料的其他食品。喀什地区几十万人的市场容量也不小,普通食品从外地调入,长途运输就会失去竞争力。喀什地区民族、宗教、生活习俗与周边邻国相同,食品尚可出口创汇。

建筑建材业。民以食为天,以居为本。老百姓温饱问题基本解决以后,接着便是要求改善住房条件,建筑建材业必定随之发展。南疆铁路延伸工程、巨大的改水工程、沙漠公路的铺设又为建材工业发展提供了新的机遇。在今后十来年间,主要是发展普通建材,即水泥、红砖、普通钢材、钢门窗、涂料等,从现在就要搞好规划。建筑业应有少数资质较高的企业,除喀什地区的建设需要外,争取跻身国际市场。大量的民用建筑首先是搞好设计,乡镇企业要创造条件建立自己的设计队伍,可以和资深单位合办、合作,同时造就自己的专业人才。尉犁县和自治区建筑勘察设计院合作,成立了中亚建筑勘察设计院,属于乡镇企业性质,就是非常成功的例子。

大力发展民族工艺品。长期以来,勤劳智慧的维吾尔族人民创造了本民族的文化和独特的生活方式,他们富有浓郁民族色彩的各种工艺品享誉国内外,生产民族特需商品也是喀什地区的一大优势。发展民族工艺品,要注意引进现代科技,改进设计,改进工艺,使产品既保持维吾尔族工艺的风韵特色,又努力降低成本,让更多的老百姓

消费得起。地毯、花帽、木箱、炊具等,采用不同材质,形成高档、中档和普及品,满足不同层次的需要。民族文化在很大程度上体现在建筑上,要组织力量去研究,用现代材料,诸如塑料、石膏、铝合金、玻璃、纸制品等,生产一些价廉、鲜艳的建筑装饰材料,开拓新的市场。

#### 7. 努力办好边贸,和内地联合走“西口”。

喀什地区边境线长达 970 公里,与吉尔吉斯斯坦、塔吉克斯坦、巴基斯坦、阿富汗和印度五国接壤,这一得天独厚的地缘优势,决定了它自古以来就是我国西部门户的重要交通枢纽。喀什现有红其拉甫、吐尔尕特 2 个口岸,正在建设中的西姆哈拉口岸即将开放,喀什机场正在加紧建设,也是重要的通商口岸之一。1993 年全地区进出口货物总额达到 2 600 万元。1994 年完成进出口总额 980 万元,仅吉尔吉斯—中国联合食品有限公司就实现利税 54 万元。国际贸易已成为繁荣地区经济的重要支柱,乡镇企业应当紧紧抓住这一有利条件,努力发展外贸生产,同时和内地企业联合走“西口”。

#### 8. 积极扩大对外开放,引进技术、资金和人才。

喀什市是新疆维吾尔民族文化、宗教、民族风情荟萃之地,历史悠久,是南疆最大的城市,其盛名蜚声中外。随着新疆经济的发展,喀什地区的交通、通讯、城市建设正在发生着巨大变化,具有浓郁民族特色的边塞重镇喀什,又是通往西亚的交通枢纽,将更具特殊的魅力。要加大宣传力度,改进旅游设施,提高服务质量,以民俗旅游、宗教旅游为契机,旅游观光搭台,经贸唱戏。制定更加务实、优惠政策吸引中外客商,选准合作项目,抓好东西合作工程,促进乡镇企业更快发展。

#### 9. 集中力量办好工业小区,实施重点突破。

喀什地区是贫困地区,资金、人才及其他办厂条件都很困难,就更不能分散精力,而应该在能源、交通、通讯条件较好的县城或有条件的乡镇周围,集中力量办好工业小区。工业小区一是要搞好规划;二是要有优惠政策吸引农民到小区内办企业;三是做好供电、供水、

通讯、工商、税收、信息等方面的服务；四是努力吸引外地资本到小区内办企业。通过工业小区实施重点突破，带动全局发展。

#### 10. 大力培训、引进人才。

人才缺乏，是制约乡镇企业发展的关键，一定要把培训人才当作一项长期的任务，常抓不懈。

一是要敢于出高薪聘请外地人才和启用本地人才，不仅要借别人脑袋发财，还要借别人的脑袋武装自己的脑袋，学到他们的知识、技能和经验。

二是办好自己的人才培训基地，除争取国家的支持外，乡镇企业应建立自己的人才发展基金，主要用于培养中级专业技术人才、技术工人和企业管理干部。

三是建立人才成长、使用、升迁、再培训的机制。特别是对现有的技术人员和管理干部，要创造条件让他们接受再教育，到外地参观、考察、学习，开扩眼界、更新观念、启迪新思路，使他们不断地有所作为，这是贫困地区留住人才的重要一环。

乡镇企业要像抓产值、抓利润一样抓好人才培养，这项工作要列入到各级管理部门的工作日程，每年层层下达任务，检查、监督，做到思想到位、组织到位、资金到位、奖罚到位、抓住不放，非抓出成绩不可。没有这样的决心和行动，将是年年喊人才，年年没人才，提高企业素质也将是一句空话。

## 第五节 和田地区乡镇企业发展

### 一、乡镇企业的发展及现状

1993年全地区共有乡镇企业18 004家，其中集体企业658家，个体及合作企业17 346家，从业人员67 072人，其中集体企业16 111人，个体企业51 161人。乡镇企业总产值20 572万元(1990年不变价)中，乡办企业9 954万元，村办企业373万元，合作企业70

万元,个体企业 10 634 万元。按产业性质分,总产值中农业企业 459 万元,占总产值的 2.2%,工业企业产值 9 115 万元,占 44.3%,建筑业 4 115 万元,占 20.0%,交通运输业 1 527 万元,占 7.4%,批发、零售、餐饮业 5 356 万元,占 26.0%。全地区总产值较上年增长 38.7%,实现利润 3 356 万元,较上年增长 22.3%,其中集体企业纯利润 1 114 万元,销售收入利润率 10.2%,个体企业纯利润 2 286 万元,销售收入利润率 19.3%。全地区乡镇企业上缴税金 949 万元,较上年增长 54%。乡村集体企业职工平均工资 1 994 元,较上年增长 33.3%。乡村集体企业年末固定资产原值 7 300 万元,固定资产净值 6 445 万元,流动资产年末平均余额 2 624 万元。主要产品有:发电量 655 万千瓦·时,铁制农具 6.2 万件,水泥预制件 8 598 立方米,红砖 7 809 万块,丝 125 吨,服装 21 万件,食用植物油 1 486 吨,粮食加工 14.9 万吨,地毯 2 176 万元,运输量 12.6 万吨。和田地区乡镇企业纵向比有很大发展,但横向比却处于后进地位,在自治区乡镇企业中所占比重较小。

## 二、乡镇企业的主要特点

### 1. 乡镇企业处于起步阶段,总量低。

1993 年乡镇企业总产值 20 572 万元,只占自治区乡镇企业总产值的 3.7%,占当地农村社会总产值的 13.5%,比自治区平均水平低 13.3 个百分点。1993 年乡镇企业职工占农村总劳动力的 16%,比自治区平均水平低 3.2 个百分点。农业人口人均占有乡镇企业总产值 187 元,比自治区平均水平低 455 元,只相当于平均水平的 1/3。农业人口人均占有乡镇企业工业产值 83 元,比自治区平均水平低 248 元,只相当于自治区平均水平的 20%。农业人口人均占有乡村企业产值 103 元,比自治区平均水平低 231 元,相当于平均水平的 26%。农业人口人均占有乡村工业产值 47 元,比自治区平均水平低 198 元,相当于平均水平的 19%。根据以上六项指标可以看出,和田地区乡镇企业从整体上看和全疆,甚至和南疆其他地州相比均处在

后进位置,属于欠发达地区。全地区乡镇企业总产值,占地区社会总产值的 9.4%,乡镇企业对全地区国民经济的发展影响不大。

和田地区乡镇企业发展情况和在自治区所占比重 单位:万元·人

| 时间   | 总产值    | 工业产值   | 总收入    | 纯利润   | 从业人数   | 全疆总值    | 地区<br>占全疆(%) |
|------|--------|--------|--------|-------|--------|---------|--------------|
| 1980 | 2 573  | 440    | 2 573  | 948   | 18 263 | 32 825  | 7.8          |
| 1981 | 2 167  | 383    | 2 167  | 405   | 13 461 | 31 330  | 6.9          |
| 1982 | 2 240  | 543    | 2 240  | 526   | 12 575 | 36 455  | 6.1          |
| 1983 | 2 534  | 420    | 2 534  | 468   | 11 939 | 42 386  | 6.0          |
| 1984 | 3 675  | 542    | 3 842  | 965   | 24 925 | 65 866  | 5.6          |
| 1985 | 6 017  | 659    | 6 049  | 1 183 | 75 385 | 109 559 | 5.5          |
| 1986 | 6 857  | 770    | 7 873  | 1 578 | 42 576 | 129 539 | 5.3          |
| 1987 |        |        |        |       |        |         |              |
| 1988 | 10 724 | 3 836  | 11 157 | 1 710 | 58 896 | 198 906 | 5.4          |
| 1989 | 11 767 | 4 962  | 12 302 | 2 005 | 57 547 | 227 665 | 5.2          |
| 1990 | 12 858 | 5 402  | 13 267 | 2 395 | 57 588 | 253 149 | 5.1          |
| 1991 | 15 168 | 6 940  | 15 731 | 2 980 | 59 865 | 314 765 | 4.8          |
| 1992 | 16 259 | 7 382  | 16 753 | 2 744 | 59 012 | 402 139 | 4.0          |
| 1993 | 20 572 | 9 115  | 22 800 | 3 356 | 67 272 | 553 616 | 3.7          |
| 1994 | 35 600 | 15 300 | 36 724 | 4 058 | 57 945 | 924 028 | 3.9          |

注:产值 1989 年及以前为现价,1990 年以后为不变价。

## 2. 围绕农业资源发展乡镇企业。

和田地区工业基础薄弱,城市发展缓慢,对农村的发展辐射作用小。起源于 80 年代初的乡镇企业只能围绕农业和建筑业发展自己,吸纳农村剩余劳动力。例如:1993 年全地区产值超千万元的企业只有 2 个,一个是洛浦县缫丝厂,另一个是和田市伊力奇建筑公司。产值 120 万元至 4 000 万元的企业共 6 个,其中 5 个是建筑公司,另一个是墨玉县丝厂。1993 年全地区乡镇企业乡村工业产值中,以农产品为原料的企业产值占 78.4%,建筑业产值占总产值的 20%。

### 3. 围绕群众生活,发展粮、棉油加工及服务业。。

和田地区 90% 以上是农村人口,大部分农民吃面靠小水磨,到枯水期就磨面难。解决农民吃面、吃油、用电等第一需要的问题,是乡镇企业又一特点。如和田县吐撒拉乡,近两年来共投资 29 万元全部用来改造水电站、榨油厂、面粉厂、轧花厂等。1993 年全地区乡村工业产值中,从数量上看食品制造业(其中粮油加工占 85% 以上)占 14.3%,纺织业占 50%(其中主要是丝织业),工艺美术制品占 13.8%(主要是地毯),纺织业占的比重最大,但只由少数企业完成,而食品业和工艺美术制品却分布最广,生产企业数最多。

### 4. 围绕传统工艺,发展民特产品。

和田是古丝绸之路的要冲,长期中西方文化交流融合,形成了具有鲜明特色的丝织工艺品,其中最负盛名的是和田地毯。党的十一届三中全会以后,和田地区抓住机遇,大力发展地毯生产,并使其成为乡镇企业的龙头产业之一。1993 年全区地毯收入 2 176 万元,与巴基斯坦、阿富汗等国家定了外销合同。墨玉县乡镇企业生产的地毯出口到日本、澳大利亚等国,创产值 76 万多元人民币。和田县巴格其镇卡斯波村成了远近闻名的地毯村,1992 年已累计织毯 4 800 平方米,总收入达 124.2 万元,向集体上缴利润 61 万元,给 180 户 330 名织毯工人发工资 28 万元。由于地毯适销对路,带动了畜牧业的发展,羊毛纺线,印染织毯,羊肉供应,与之相关的饲料生产也得到发展。

### 5. 发展慢,产业层次低。

从 1980 年到 1993 年期间,是乡镇企业发展极为重要的时期,有三次大发展的机遇。一是十一届三中全会以后,农村第一步改革给农业和农村经济创造了无限生机和活力,乡镇企业作为农村经济的重要组成部分得到了大发展的机遇。二是 1984 年中共中央、国务院 4 号文件颁布以后,乡镇企业的地位和作用得到了正确评价和充分肯定,也逐步为社会所认识,又一次出现了大发展的高潮。三是 1992 年邓小平同志发表南巡谈话,实事求是,解放思想,坚持走有中国特色的

社会主义道路的思想更加深入人心，“三个有利于”的原则，为乡镇企业更加深入地发展扫清了思想障碍，出现了第三次大发展的机遇。13年间，全国乡镇企业总产值平均发展速度是44.7%，新疆是32.0%，和田地区是21.40%，比自治区低11个百分点，比全国低23.3个百分点，而且产业层次低，基本上是农副产品初级加工，初级建材和层次不高的建筑业，企业规模小，平均每个企业只有3.9人，而且设备陈旧、简陋，效益差。

### 三、存在的主要问题

#### 1. 发展乡镇企业的外部环境较差。

一是能源短缺。能源中主要是电力。新疆几大电网中，乌鲁木齐电网是最大的电网，覆盖近10万平方公里。南疆只有库尔勒电网较大，覆盖焉耆、马兰等地。和田地区绿洲多分布广，全靠容量很小的水电站供电，难以满足生产发展的需要。二是远离大城市。和田市距乌鲁木齐近2000公里，距最近的库尔勒市1500多公里，原材料运进，产成品运出加上运费就失去了竞争力。三是市场狭窄。和田地处自治区最南端，没有大中型国有企业，人口少，购买力低。四是通讯信息传递滞后。1993年和田地区邮电业务总量792万元，只占自治区邮电业务总量的2%，在自治区16个地州市中位列第13名，许多农村通邮都很困难，电话就更谈不上。

#### 2. 实现脱贫是农村工作中的当务之急，对发展乡镇企业重视不够。

到本世纪末全国要使8700万人脱贫，基本上过上温饱生活，国家制定了“八五”攻坚计划。自治区尚有107万人的贫困人口，制定了“自治区百万人口温饱工程计划”。和田地区七县一市全是贫困县，实现脱贫目标是经济工作的当务之急。农业是传统的产业，也是广大农村干部和群众既熟悉又具有一定潜力的产业。农业是国民经济的基础，搞农业投入少，生产技术易掌握，风险不大，人们对农业的关注胜过乡镇企业，这也是情理之中的事情。实践证明，越是贫困的地区，发

展乡镇企业“领导经济”的意义就越大,如果缺乏领导的重视和支持,发展乡镇企业是很困难的。全地区 1 388 个自然村中 1 184 个村没有企业,占自然村总数的 85%。和田地区各级领导更多地关注了农业,对发展乡镇企业重视不够,如何正确处理好发展农业和乡镇企业的关系,这是发展乡镇企业中一个比较突出的问题。

### 3. 商品经济意识差。

和田地区经济,主要是绿洲农业经济,由于长期封闭,与外界交往不多,外地文化发展、社会进步对该地区影响甚微。解放以来,党和国家非常重视和田地区经济与社会的发展,不断加强交通、通讯、能源等基础设施建设,发展文化教育事业,经济得到了一定的发展。但是,毕竟地僻封闭发展相对较慢,何况发展社会主义的商品经济是近几年的事。这里的维吾尔族农民,过着日出而作,日落而息,田园牧歌式的生活,要在短短的十来年中,希望他们具有较强的商品经济思想和观念是不现实的,也因此制约着乡镇企业的发展。

### 4. 职工素质差,人才缺乏。

经济发展既要靠人民群众的文化素质,又需要一批各类专业技术人才,而文化素质的提高和人才的成长基础在教育,由于地区经济困难,教育发展也缓慢。1993 年乡镇企业 16 111 名职工中,具有大专以上学历的只有 80 人,占职工总数的 0.5%,高中文化程度 1 960 人,占 12.2%,具有初中及以下文化程度 4 662 人,占 87.3%。在 583 名工程技术人员中,具有中级以上职称的 41 人,占 4.8%。这些指标值均大大低于全疆平均水平。1993 年进入大专学习(含电大、业大)的只有 10 人,中专及技校学习的只有 170 人,全地区乡村两级平均每个企业进入学校的大中专学生只有 0.25 人。

### 5. 政府管理职能薄弱。

加强对乡镇企业的管理是加快地区乡镇企业发展的重要一环。管理职能一是加强方针政策的宣传贯彻,制定发展规划,根据地区的特点,把握住正确的发展方向。二是配合国家执法部门规范企业行

为,使企业在法律、法规允许范围内经营,同时利用法律武器保护自身合法权益。三是协调关系。法人与法人之间,本地与外地之间,上级与下级之间,政府与企业之间,方方面面的关系对乡镇企业发展都是十分重要的,建立关系、协调行为、解决矛盾都需要管理部门的积极参与。四是总结经验、交流做法、表彰先进,实施一整套具有中国特色的对企业的激励措施。越是落后的地区,越希望在短期内有较快的发展,越应该加强政府管理职能。和田地区乡镇企业在这些方面的管理职能极为薄弱,主要表现为:一是管理机构不齐全,特别是乡一级的管理机构人员少,不稳定,工作条件差。二是人员素质差,不能根据管理工作的实际提出各个阶段的工作要求,指导企业开展工作。三是少数领导不懂得宏观管理和企业微观管理不同的任务和要求,直接插手企业,随意抽调企业的资金和物资,干扰企业的正常经营活动,造成混乱,影响企业经营管理者积极性。

#### 6. 资金严重不足。

从资金来源上分析,和田地区发展乡镇企业面临的困难较多。首先,乡镇企业大多是初级产品,附加值不高,加上管理落后,效益差,甚至严重亏损,造成借贷资金沉淀,银行也因此不愿给乡镇企业贷款。其次,企业积累少,主要靠外界支持,自身信誉又不高,引进资金困难。第三,地区经济困难,财政支出主要用于行政事业单位的人头费,为乡镇企业发展作一些补助性安排(比如贴息)都很困难。1993年和田地区财政收入6 656万元,财政支出29 929万元,财政自给率只有22.2%,自顾不暇,自然无力扶持乡镇企业。

### 四、发展战略思考

#### 1. 充分发挥资源优势,把发展乡镇企业和高效农业结合起来。

和田地区和其他贫困地区一样,发展乡镇企业有优势也有劣势,优势是地上地下都有着尚未开发利用的丰富的自然资源,开发和利用这些资源,正是和田地区发展乡镇企业希望之所在,也是发展战略的优先选择。

首先,资源战略要和发展高效农业结合起来。和田地域辽阔、光照充足、气候温和、水源丰富、发展农业条件较好,以农产品为基础发展加工业、实现多次增值前景广阔。例如:和田地区农民素有栽桑养蚕的习惯,养蚕—抽丝—织绸—印染—服装是一条产业链;蚕蛹可获得高蛋白饲料,加上秸秆饲料—畜牧业—肉、蛋、奶、毛—纺织,又是一产业链;棉花—纺织—织布—更深加工,这条产业链也可得到发展。和田有长达数百公里的葡萄长廊,以葡萄为原料,只要工艺先进就可造出高质量的产品。平原防护林及薪炭林面积达 17 600 多亩,每年新增面积 4 000 多亩,有计划地更新采伐,发展造纸工业及其他产品极有可为。农业生产的一些副产品,比如说小麦秸秆,也是一种宝贵资源,经过简单处理就可作为牲畜饲料,畜牧业发展了,又促进乡镇企业的发展,形成良性循环的态势。

其次,因地制宜地开发矿产资源。初步探明的矿种很多,但有两种应重点开发:其一是玉石。和田玉早已闻名遐迩,玉石本身就具有较高的价值,如果将它精雕细琢,就成为一件工艺品,身价百倍。其二是煤炭。喀什、和田都缺煤,乡镇企业办煤矿已是积累了相当丰富的经验,把煤炭搞上去,既增加了市场的有效供给,又促进了自身发展。

第三,植物资源。有药用价值的植物遍布全疆,民丰县就有野生甘草数万亩,要合理开发利用,边采集,边培育。要发展人工种植中草药。核桃是世界著名四大干果之一,含有多种营养成分,综合开发价值极高,和田有着核桃生长的条件,是上天所赐。墨玉县已开发出核桃乳饮料及其核桃产品,并多次获奖,已有基础,要扩大种植,形成批量,不断推出新产品,就能获得较好的经济效益。

## 2. 发展商贸,积累起步资金。

无商不活。商业是经济活动中的重要环节,经商投资可大可小,周转快,投资回报率高,是积极积累资金的重要途径。农村中的供销系统,固然有着网络健全、资金雄厚的优势,它是集体所有,也存在着国有商业企业的某些弱点,灵活性差,负担重。商品经济越活跃,物资交

流就越多,人民的生活要求更是五花八门,乡镇企业应该努力发展商业,弥补这一不足。办商业不能单一地走集体商业的老路,应大力支持个体商业户的发展,然后因势利导走股份合作制的道路,扩大资本金,扩大经营范围,搞好边贸,把和田地区的名优产品推向东南沿海和周边国家,东联西出,繁荣商业经济。

### 3. 大力发展具有民族特色的产品,力争形成规模效益。

和田地区乡镇企业已经打开局面的产品有地毯、丝绸,应该抓住机遇,扩大规模,上水平。特别是地毯生产具有广泛群众基础,悠久的历史,很适合一家一户,应大力扶持。一是要抓好设计工作,依靠国有大中型企业、科研院所,不断推出新颖的花色、品种。二是要不断提高制作工艺水平,要广泛举办地毯学习班,普及有关知识,组织民间艺人外出参观、考察、学习,更新知识、开拓思路,使和田地毯更加绚丽夺目。三是为保证质量,要统一原材料的生产、进货和供应,这本身就可形成一批企业。四是提供信息,帮助销售。根据市场需要,实行分类指导,初学者,技术不熟练者生产简单产品,技术高超者生产精品,充分发挥各自才能,提高效率,增加产量,提高质量。真丝绸很受人们欢迎,除维吾尔族等少数民族特别喜爱的艾特来丝绸外,要发展多品种占领新疆市场,推向周边国家。丝绸是高档产品,我国江南一带丝绸业极为发达,产品在上世界上享有盛誉,完全可以以和田蚕桑为基础,与江浙企业进行合作,以先进的技术缫丝、织绸、印染、加工成服装,打向中亚及西亚市场,让古丝绸之路再度辉煌。

### 4. 实行多轮驱动,注意发展集体企业。

和田地区个体私营经济已占有相当大的比重,实践证明这是贫困地区发展乡镇企业,尽快脱贫致富的正确选择,今后一个相当长时间内,仍然要大力发展个体私营经济。但是,从长远来看,个体企业有很大的局限性。其一是资金有限,力不从心,往往是一些手工业产品或初级产品,产业层次低,规模小。二是分散,管理上有困难。从企业内部来讲,人员少,各种人才的互补性难以体现,现代企业的管理方

法难以运用。三是个体私营企业,情况复杂,少数企业的不法行为或不讲信誉,往往影响到整个个体私营企业的形象,加之计划体制下对这部分经济所采取的限制政策的影响,至今在一些人的心目中仍有不信任感。四是金融部门对个体私营企业的服务尚在探索之中,个体私营企业的经营活动往往要受到限制。因此,在实行“多轮驱动”,多种经济成分共同发展的前提下,要十分注意发展有一定规模,产品处在上升时期的龙头企业,为实施现代企业管理体制创造条件,为地区乡镇企业的全面发展打下基础。各县发展乡镇企业布局上要走集中发展的路子,从市场、资源、交通、能源等综合条件出发,依托县城和集镇规划好工业小区。一些规模较大的企业,一定要在工业小区内动员个体私营企业业主到小区内经商办厂,使乡镇企业和集镇建设同步发展,取得经济和社会发展双重成果,也可节省资金,加速乡镇企业的发展。

#### 5. 进一步扩大开放,创造更加好的合作环境。

和田地区有农牧产品和矿产资源的优势,把资源优势转化为经济优势,既需要资金的投入,又需要技术的投入,这些是和田的劣势。解决这个问题,加强全国东西部合作是有效的途径,以本地资源、劳力、价格、税收上的优势,与东部发达地区的技术、资金上优势合作建立股份合作制企业,共担风险,利益均沾。多年来,和田地区与内地的这种合作成果并不显著,原因主要是:(1)部分地方领导观念陈旧。比如,有些人一谈合作就讲我方土地值多少钱,厂房值多少钱,力求以此多占股份,让合作者望而却步。如果厂房实行租赁,土地若干年内暂不计价,使对方感到有很大的灵活性,可进可退,就会更具吸引力。(2)新疆市场发育不良,许多生产要素不是通过市场公平交易可以获得,行政干预多,环节多,往往需要打通各种关系,难度很大,限制了联营合作。(3)立足新疆市场考虑不够。新疆和内地相差数千公里,企图利用新疆的资源加工成产品去占领内地市场,除非名特产品,一般是困难的。新疆有1600多万人,所需商品千万种,本地生产的

多,绝大多数都是来自内地,如果以新疆市场为目标去考虑合作项目,那就容易成功得多。

#### 6. 加强人才培养,多渠道解决人才问题。

从严格意义上讲,如果没有相当中专以上学历水平的人,是不具备指导生产和管理现代企业基本素质的。和田地区应该成立一所职业技术培训学校,勤俭办学、以实用为主为本地培养人才。南疆条件差,许多学有专长者宁愿在大城市里打工,也不愿去边远领办企业,原因很多,关键是干部政策,一般说来是进得去出不来,使后来人望而怯步。如果大中专毕业生到南疆工作几年后,不愿留下者国家负责重新安排工作,情况就会大不一样。当前,行政事业单位、国有大中型企业中有不少的学有专长者,抽出少部分组成技术服务队轮流去南疆工作,原单位保留一切待遇,受益地方财政给予适当补贴,同时号召退休科技人员,身体条件较好、本人愿意去南疆工作,同样给予优惠待遇,人才奇缺问题是可以得到解决的。

## 第九章

### 新疆农垦乡镇企业发展

#### 第一节 新疆生产建设兵团乡镇企业发展

在党的十一届三中全会以来的改革开放政策指引下,在全国广大农村大力发展乡镇企业成功经验的推动下,新疆生产建设兵团党委根据中央和自治区党委的精神,决定在兵团农牧团场大力发展乡镇企业作为振兴兵团经济的突破口,这是兵团经济体制改革的重大突破。在短短的几年里,兵团农牧团场中以乡镇集体企业为主体的二、三产业迅速兴起,非国有经济开始成为兵团社会经济中的重要组成部分和最有希望的新生力量。

##### 一、发展过程

兵团乡镇企业初始于80年代中期。随着农牧团场改革的不断深入发展,一部分团场职工冲破长期以来高度计划经济体制和单一全民所有制经济的束缚,克服农场单一农业生产的陈旧观念,开始兴办起一批以职工集资为主要资金来源的集体加工业(后来统称为乡镇企业)。1985年3月,兵团首次印发了中央《关于加快工业改革、大力发展乡镇(场队)工业的若干规定》的通知,指出各级党委必须充分认识到乡镇工业的重要性,把乡镇工业的工作提高到全局性的战略地位上来,积极发展乡镇企业,号召群众集资,集体、联营办企业,扶持

能人办工厂,实行“全民、集体、个人一起上”的经营体制。但是由于认识上并不一致,加上关系不顺,国家和自治区发展乡镇企业的优惠政策不能落实,在管理上缺乏具体的组织机构和有效的政策引导,这些企业大都一轰而上,基本上处于自生自灭的萌芽状态。

1988年4月,兵团党委根据自治区党委《关于加速发展乡镇企业若干问题的决定》精神和兵团的实际情况,作出了在农牧团场大力发展乡镇企业的决定,使之成为振兴兵团经济的突破口和新的经济增长点。几年来,兵团党委先后制定了《关于大力发展乡镇企业若干问题的规定》、《关于进一步发展兵团乡镇企业若干问题的决定》和《关于加快发展乡镇企业若干政策的补充通知》等一系列重要文件,并相继成立了兵团、师局和团场三级乡镇企业管理机构。1988年11月,自治区党委,自治区人民政府批转了兵团的决定,即新党发(1988)35号文件,根据兵团特定的环境和实际情况,明确兵团乡镇企业的范围是:团(场)、连队利用贷款,职工以劳带资或合资入股兴办的集体所有制的工、商、建、运、服、企业和团(场)、连队集资兴办的个人合伙及个体私营企业。自治区党委指出:“大力发展兵团乡镇企业,对于发展生产建设兵团的经济乃至自治区的经济,都具有重大的意义。各级党委要提高对发展兵团乡镇企业的认识,自治区各级政府要关心并帮助所在地兵团乡镇企业的发展。兵团各级领导要把发展乡镇企业的工作切实抓紧抓好,开创乡镇企业发展的新局面”。自治区有关部门制定了相应的优惠政策规定扶持兵团乡镇企业的发展。这些举措深受团场、连队和广大职工的拥护,从此,兵团乡镇企业在天山南北各个垦区迅速兴起,在短短几年中取得了较快的发展。

## 二、发展现状

兵团乡镇企业战线的广大干部职工,认真贯彻自治区党委、人民政府和兵团党委的有关决定,结合兵团实际,学习区内外发展乡镇企业的成功经验,努力开拓,锐意进取,克服了资金、技术、人才、信息缺乏等困难,使兵团乡镇企业在短短几年内取得了突破性的发展。

1993年兵团乡镇企业完成社会总产值73 967万元,比上年增长90.40%,总收入78 203万元,增长104.64%,工业总产值46 619万元,增长90.09%,实现利税8 420万元,从业人数50 716人,其中集体企业从业人数24 831人。1994年,兵团乡镇企业继续保持了较高的发展速度。到1994年底实际完成“乡镇企业总产值12.16亿元(现价),其中工业产值8.55亿元;总收入11.86亿元,实现利税1.70亿元,按可比口径计算分别比去年增长64.19%、57.80%、51.66%和102.3%,分别完成年度计划的101.25%、87.16%、103.13%和170%。集体企业完成固定资产投资1.73亿元,新增固定资产1.32亿元。

兵团乡镇企业的发展虽然只有短短的几年,已显示出强大的生命力和广阔的发展前景,取得了明显的成效。

#### 1. 生产迅速发展,成为兵团经济的重要组成部分。

自80年代以来兵团创办乡镇企业始终保持了较高的发展速度。特别是1988年与“七五”末的1990年相比,社会总产值、总收入和工业产值分别增长了1.64倍、2.79倍和2.31倍。1993年在兵团14个师局中,有农一、二、三、五、七、九师和乌鲁木齐农场管理局7个单位,乡镇企业总产值当年翻了一番,5个师局的乡镇企业总产值超过了5 000万元,其中农八师2.25亿元,农七师1.36亿元,均突破了亿元大关;16个团场的乡镇企业总产值超过了1 000万元,17个企业产品出口创汇。目前,兵团乡镇企业总产值占兵团社会总产值的比重由1990年的2.01%上升到4.61%,乡镇工业产值占兵团工业产值的比重由1990年的2.54%上升到6.5%。

#### 2. 建成了一批骨干企业,开发了一批名优产品。

全兵团现有乡镇集体企业523个,其中集体工业企业409个,包括煤炭、电力、石油加工、冶金、纺织、食品、轻工、化工、建材、机械等10个行业的29个生产门类,其中产值在千万元以上的有黑色金属冶炼及压延加工业、化工、塑料、医药、金属制品、建材、食品、饮料、饲

料、造纸、棉花等,产值在千万元以上的企业有8个,产值在百万元以上的企业有81个,第三产业也取得了一定发展,商贸企业64个,销售收入3699万元。

开发了一大批名优特新产品,如芳草湖农场炒货厂的“王子瓜子”,101团熏醋厂的熏醋、蘑菇酱油,163团阿克乔饮料厂的“百事康乐”系列冷饮,石河子石莲糖果厂的“石莲”牌糖果和准噶尔乳品厂的全脂奶粉等,农四师伊力酒厂四分厂生产的“伊力特曲”和农八师新安酒厂二分厂生产的“新安特曲”等产品,均多次在全国和自治区获奖,有的产品填补了自治区的空白,部分产品还远销内地和独联体、日本、东南亚等国家。

3. 打破了国有经济一统天下的格局,走上了以公有制为主体,多种经济成分共同发展之路。

党的十一届三中全会以来,兵团农场推行以家庭联产承包为主的责任制,极大地解放了生产力,促进了农业生产发展。但兵团经济总体发展速度和全国及自治区发展相比,差距逐渐拉大,其原因是多方面的,重要一条就是国营团场仍旧全民所有制一统天下,生产企业没有自主权,大锅饭、铁饭碗束缚了企业和职工的积极性。兵团党委提出把发展乡镇企业作为团场经济的突破口和战略重点来抓,今后团场新上二、三产业都办成乡镇企业,全民、集体、个体、私营、“三资”企业一齐上,形成多种经济成分相互促进、共同发展的新格局。

4. 冲破了单一经济模式的束缚,树立起全面发展团场经济的新观念。

多年来,兵团农场一直以农业为主,农业中又以种植业为主,忽视了二、三产业发展,造成了农场经济结构单一,农业生产比重过大,经济效益不高,在日益增加的社会负担面前,经济十分拮据。乡镇企业的兴起,调整和优化了产业结构,促进了二、三产业的发展,在一些发展比较快的团场中,一手抓农业,一手抓以乡镇企业为主体的二、三产业,已经取得了可喜成果。12团、148团、134团、石河子总场等

团场二、三产业的比重,已占到团场经济的50%以上,一、二、三产业全面发展,利润大幅度提高。

5. 改革了高度集中的管理体制,逐步建立起灵活的经济运行机制。

兵团发展乡镇企业始终坚持以市场为先导,赋予企业独立法人地位,在银行单独开户,实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的运行机制。近两年来又大力推行股份合作制,不断深化企业改革,在明晰产权、政企分开、职责明确、管理科学以及理顺企业和团场之间的关系等方面进行了有益的探索。目前,兵团股份合作制试点工作全面展开,已有78家集体企业实行了股份合作制。从1994年起,凡新建和改造的项目全部按照股份合作制进行组建,按照社会主义市场经济体制的要求,搞活团场经济,打破长期以来高度集中统一的计划经济体制,发挥了很好的作用。

6. 培养和造就了一批技术骨干和企业家队伍,企业素质不断提高。

兵团乡镇企业有计划地开展了人员培训工作,采取多种形式提高干部职工素质。目前在乡镇企业的人员中具有大专以上学历的有1663人,高中及中专以上的有8023人;现有各类技术人员1437人,其中有中高级技术职称的628人;目前在大中专院校学习和进修的有306人,参加各类培训的有956人。人员和企业整体素质的提高,为乡镇企业持续、快速、健康发展奠定了可靠的基础。

一批乡镇企业家脱颖而出,兵团有2人被评为全国乡镇企业家,1人被评为全国优秀乡镇企业家,1人被评为自治区优秀乡镇企业家,6人被评为自治区乡镇企业家。

7. 管理不断加强,内引外联初具成效。

为了保证乡镇企业的健康发展,兵团逐步组建了兵团、师局和团场三级乡镇企业管理部门,不断加强对乡镇企业的宏观管理和指导,为企业提供了产前、产后项目信息咨询、人员培训等多方面的服

务。为了克服资金、人才缺乏等困难,兵团一方面发扬艰苦创业的革命精神,同时十分注重对内对外开放,借船行舟,在互利互惠的原则下,千方百计引进技术、设备、资金和人才。仅1992年乌鲁木齐星火项目洽谈会上,各师局就引进了乡镇企业合作项目198项,占全兵团引进项目的51%,目前大部分已建成投产、发挥出效益。乌管局和天津大邱庄联营兴办的乌鲁木齐农垦乡镇企业工业小区,已被农业部列入全国首批乡镇企业东西部合作示范区规划,并正式命名;农三师永安坝乡镇企业工业小区等一批发挥当地资源优势、集中连片发展的工业小区,也正在积极筹备和建设之中。

### 三、发展中的困难和主要问题

由于兵团乡镇企业起步较晚,水平较低,加上兵团本身具有的特殊情况,目前乡镇企业的发展也面临着许多困难和问题。

#### 1. 体制不顺,优惠政策得不到落实。

为了扶持中西部乡镇企业的发展,国家与自治区都制定了许多优惠政策。目前由于兵团体制的原因和中央有关部门的关系尚未理顺,应享受的优惠政策也尚未全部落实。如国家对少数民族地区发展乡镇企业的贷款贴息政策。兵团现有少数民族职工24万人,约占全兵团职工总数的11%,少数民族比重比较大的农牧团场,大多处在边远地区,环境恶劣,条件艰苦,生产水平比较低,经济十分困难,急需国家予以扶持,但有关对少数民族地区发展乡镇企业的贴息贷款兵团至今没有落实。兵团属于中央企业,又属于农垦企业,兵团乡镇企业理所当然应享受中央对农垦企业的扶持政策,如暂不实行利改税等,这些问题急需在国家深化改革的新形势下予以解决,以利乡镇企业的发展。

#### 2. 投资渠道单一,发展缺乏后劲。

兵团乡镇企业在1992年才开始列入中国农业银行总行信贷计划,贷款规模比较小,从1988年到1993年的6年中,贷款额仅2亿元,不足内地一个乡的水平。加上兵团由于体制原因,只有农行一家

金融机构,贷款渠道单一。加之兵团近年来经济发展缓慢,自身财力有限,团场既要缴税,又要办社会,企业和职工负担很重,也难以对乡镇企业有较大的投入。资金不足的矛盾,严重制约了兵团乡镇企业的发展,企业缺乏后劲。

### 3. 思想观念陈旧,缺乏紧迫感。

受传统的单一全民所有制经济、纯而又纯的思想观念的束缚,在相当一部分人思想中仍然是重全民,轻集体,怕私营,一些单位的领导仍持有等待、观望的消极思想,对发展乡镇企业的重要性和紧迫性认识不够,组织领导不力,也有的团场受传统小农思想影响,认为搞农业保险,发展乡镇企业风险大,安于现状,不愿意担风险,丧失了发展乡镇企业的机遇。

### 4. 管理过死,缺乏活力。

由于兵团的特殊地位,长期以来是高度集中的计划经济模式和准军事化组织的管理体制,对企业管得过多,统得过死,随着社会主义市场经济体制的建立,越来越严重地阻碍了生产力的发展,而这种传统观念和管理模式不可避免的影响到乡镇企业。有相当一部分团场和领导仍习惯于用传统的方式,沿用管理全民所有制企业的老办法来管理乡镇企业,影响了企业灵活经营机制的充分发挥。

### 5. 人才缺乏,信息不灵,管理薄弱。

兵团农场长期以来以农业为主,把二、三产业作为副业来对待,忽视了对工程技术人才和经济管理人才的培养。人才缺乏已成为制约乡镇企业发展和管理水平提高的重要因素。由于农牧团场地处边远,交通不便,信息不灵,缺乏发展乡镇企业的新路子,加之乡镇企业包含多产业多行业、多门类、多品种,需要各类人才。为了引导乡镇企业健康发展,各级乡镇企业主管部门承担着重要责任,但目前兵团各级乡镇企业管理部门普遍存在着人手少、任务重、工作条件差等困难,很难对乡镇企业进行强有力的宏观管理和有效的指导服务,有待于在今后机构改革中进一步改善和加强,以保证乡镇企业持续、健

康、快速发展。

#### 四、发展目标

当前,兵团乡镇企业正面临着十分有利的发展机遇,党中央、国务院作出了扶持和加快中西部和少数民族地区乡镇企业发展的战略决策,兵团党委提出要进一步解放思想,放开手脚、加快团场以乡镇企业为主体的二、三产业的发展,把发展乡镇企业作为振兴团场经济的突破口和战略重点。今后兵团发展乡镇企业的指导思想是,认真贯彻执行“积极扶持、合理规划、正确引导、加强管理”的方针,从兵团的实际出发,围绕抓住机遇、深化改革、加快发展的主旋律,以市场为导向,多轮驱动,多轨运行,完善机制,依靠科技进步,增强整体素质,在既有较高速度又有较好效益的前提下,不断完善、提高,实现超常规发展。

兵团乡镇企业的发展目标和主要任务是:

组织实施《乡镇企业“8322”发展工程》,即到本世纪末,全兵团有8个师局的乡镇企业总产值达到5亿元以上,30个团场乡镇企业总产值达1亿元以上,建设20个产值超亿元或利税超1000万元的骨干企业,在垦区兴建20个有一定规模的乡镇企业小区。

从1994年起,在今后七年内,累计完成固定资产投资40亿元,2000年兵团乡镇企业实现社会总产值80亿元,其中集体企业产值50亿元,乡镇工业产值48亿元,社会总收入76亿元,利税总额9亿元,转移农场剩余劳动力20万人,使乡镇企业在农场经济中的比重达到2/5以上,初步形成产业结构、企业布局比较合理,农场工业化与城镇化同步发展,兵团经济协调发展的经济格局和运行机制。

#### 五、主要措施

当前,兵团各师局、团场正在认真贯彻兵团党委关于农牧团场工作会议等重要会议精神,党政一把手抓以乡镇企业为主体的二、三产业的发展,多数师局党委把发展乡镇企业列入党委重要议事日程,主要领导亲自抓。部分师局还根据国家、自治区和兵团精神,结合本垦

区、本单位的实际,制定了乡镇企业发展规划和相应措施,由于加强领导、深化改革、加大投入,兵团乡镇企业发展势头很好,形势喜人。但要完成上述目标,任务仍十分艰巨。为此,要认真做好以下工作:

### 1. 转变观念,形成共识。

兵团乡镇企业落后于全国和自治区的发展速度,其根本原因在于认识上的差距,要进一步提高各级领导和广大干部职工对兵团发展乡镇企业重要意义的认识,真正转变观念,统一思想,真正把发展乡镇企业作为振兴团场经济、职工脱贫致富奔小康的战略重点。坚持全党动员,放手发动,放开发展,多轮驱动,多轨运行,多方筹资,内引外联,依靠科技,不断探索具有兵团特色、加快乡镇企业发展的新路子。1995年将在全兵团范围内开展“乡镇企业发展年”活动,采取有力措施,加快乡镇企业的发展,并从组织、领导、投入等方面为进一步发展打好基础,开创兵团乡镇企业的新局面。

### 2. 同心协力,加强领导。

各级党委必须抓住机遇,同心协力,真正把乡镇企业摆到重要议事日程上。党政一把手亲自抓,研究制定乡镇企业发展规划,切实解决乡镇企业发展过程中存在的种种问题,分工领导具体抓,具体管,对长期工作没有起色或支持不力的领导及时进行调整。做到坚持大发展的决心不动摇,加强组织领导不动摇,扶持发展的政策措施不动摇。

要在机构改革中不断充实和加强乡镇企业主管部门,使机构、编制和干部配置适应乡镇企业发展形势。要不断加强对乡镇企业的宏观指导,综合经济部门和各行业主管部门都要根据建立社会主义市场经济体制的要求,打破所有制界限,把乡镇企业纳入国民经济总体规划 and 行业发展规划,支持关心乡镇企业,加强引导和扶持,促使乡镇企业健康发展,做到发展信念不动摇,发展目标不改变,发展措施不松劲,发展政策不取消,各部门通力合作,整体推进。

### 3. 深化改革,完善机制。

兵团乡镇企业是在团场内部并依托国有企业兴办的以集体所有制为主体的法人实体,形成了投资主体多元化和产权关系复杂化的特点。为了充分发挥乡镇企业的灵活机制,必须不断深化改革,全面推行股份合作制,分期分批地进行股份合作制改造,进行生产要素的合理组合,优化配置。今后凡新办的乡镇企业,从一开始就要按照股份合作制或股份制进行组建,为今后建立现代企业制度创造条件。对已经完成了股份制改造的企业,要抓好新机制的运行工作,使之达到规范化管理的要求。

要进一步理顺团场和乡镇企业的关系,明确产权关系和各自的权益,所有乡镇企业必须充分享有独立的法人财产权,真正做到“独立核算、自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”,保证乡镇企业经营自主权的落实,把乡镇企业推向市场。

#### 4. 依靠科技,提高水平。

依靠科技进步,努力吸纳高起点、高附加值、高创汇能力的新技术、新工艺、新产品,积极开拓国内外市场,增加乡镇企业的竞争能力。今后要积极扶持技术起点高、市场潜力大、经济效益好及出口创汇的企业和产品,走提高效益、提高水平、集约经营的路子,增强乡镇企业的市场竞争能力和抗风险能力。

要大力开展岗位培训,多渠道、多形式培养人才,提高干部的管理水平和工人的劳动技能。到本世纪末,各类经济管理和工程技术人员要占到全员职工总数的10%以上,其中高中级技术人员和管理干部要达到3000人以上。

#### 5. 加大投入,突出重点。

多渠道、多层次、多形式、多元化筹措资金,加大投入,为乡镇企业的发展积蓄后劲。兵团、师局和团场要设立乡镇企业发展基金,采取有偿使用、滚动发展的作法。兵团扶贫资金,以工代赈,农业综合开发等专项资金,都要积极扶持乡镇企业。要积极引进外资,兴办合资企业,扩大与外商的合作方式和范围,大力开展横向联合,拓展资金

来源和合作渠道,抓好中西部乡镇企业合作示范工程。

今后乡镇企业要大力发展以团场集体企业为主的,以农村产品深加工和充分发挥当地资源优势的加工业,要突出重点项目,重点行业,重点产品,把有限的资金投放在发展潜力大,经济效益好,并已初具规模的纺织、食品、酿造、造纸、建材、化工、钢铁、金属制品等行业,使其上规模、上档次、上水平,建设或改造一批骨干企业,开发一批名牌产品,发挥龙头和示范作用,带动乡镇企业的发展。

#### 6. 相对集中,形成优势。

打破小生产观念、地域观念、家庭观念,树立大规模、大联合、大生产的观念。要因地制宜,统一规划,合理布局,集中连片发展,以骨干企业为核心,以资金为纽带,组织企业集团或建立乡镇企业工业小区,促进工业化和城镇化进程。

要打破城市和团场、兵团和地方的界线,鼓励地方、团场、连队和职工群众到乡镇企业工业小区办厂,促进生产要素的合理流动和组合;要合理规划农副产品加工业的布局,一般农副产品加工业逐步按照靠近原料产地就地加工、经济合理的原则,向农牧团场转移。

#### 7. 放开手脚,分类指导。

发展乡镇企业要进一步解放思想,实行“多轮驱动、多轨运行、放开发展”的方针,在经济形式上,团场、连队、联户、个体、私营、“三资”企业一起上,在发展领域上,一、二、三产业一起上,贸工农、种养加、产供销齐发展。只要市场需要,产品有效益,除国家明令禁止的行业外,在保证产品质量的前提下,不限企业规模、行业界限、数量多少、速度高低,适合发展什么就发展什么,能发展多快就发展多快,宜工则工,宜矿则矿,宜商则商,各垦区团场扬长避短,各有侧重,从实际出发,寻求最佳发展途径,不限比例看发展,不限速度看效益。

在经济活动中,对集体、个体、私营、合伙、联营、“三资”企业一视同仁,公平对待,平等竞争,鼓励企业优化组合,鼓励人员合理流动,鼓励不同所有制经济成分参股联合。

#### 8. 外引内联、扩大合作。

东部地区产业结构调整,产品升级换代,由劳动密集型向技术密集型,由内向型向外向型发展,为中西部地区乡镇企业引进技术、设备、资金和人才,开展联合带来机遇,要加大横向联合的力度,和企业、院校、科研单位开展全方位、多层次、大跨度的合作,拓宽引资渠道,组织招商攀亲,实施东西部合作示范工程,鼓励以优势产业、骨干企业或名优产品为龙头,在平等互利互惠的基础上形成城乡一体、科工贸相结合,跨行业、跨地区、跨部门、跨所有制的联合体或企业集团。兵团大中型企业也要通过联合开发,联合办厂,产品扩散等形式,有计划地把一些产品转移到乡镇企业加工生产,从人才、技术、信息等方面支持乡镇企业。

要充分利用地缘优势,积极开展地边贸易。今后要大力开发新产品,采取劳务输出等方式积极开展对外贸易。大力发展外向型经济,东联西出,双向推进,开展灵活多样的对外贸易方式,鼓励更多的外商来兵团投资办企业,以国际市场为导向,建立兵团乡镇企业出口体系。

#### 9. 转变职能,加强服务。

乡镇企业既是涉及各行各业、各方面的综合经济,又是对社会环境等极为敏感的经济,是一项复杂的系统工程,因此,兵团各级乡镇企业主管部门作为主管乡镇企业的综合行政管理部门,要适应新形势,转变职能,把工作重点转向统筹规划,信息引导,组织协调,检查监督和提供服务上来,当好企业的参谋,为企业排忧解难。兵团拟组建科工贸一体化的服务网络,为企业提供培训、信息、咨询、管理等方面的服务,逐步建立起适应兵团乡镇企业特点的宏观管理和调控服务体系,保证乡镇企业持续、快速、健康发展。

## 第二节 农八师乡镇企业发展

### 一、历史与现状

新疆生产建设兵团农八师乡镇企业发展从无到有,从小到大,逐步发展起来,至今已初具规模,回顾历史,可划分为三个阶段。

一是探索起步阶段。农八师各团场由于长期受单一全民所有制和高度计划经济的影响,能否发展乡镇企业一直在困惑着人们。1984年一些农工在沿海内地的带动下,大胆地创办了石河子总场准噶尔乳品厂、136团小拐皮革厂、143团花园乳品厂、144团恒丰钢窗厂等企业。

二是引导组织阶段。自治区党委和人民政府在1988年批转了《新疆生产建设兵团关于大力发展乡镇企业若干问题的规定》,自治区税务局下发了兵团发展乡镇企业的减免税优惠政策,为团场发展乡镇企业创造了必要的政策环境。到1990年农八师共有乡镇企业3756个,其中集体38个,个体3718个;总产值7831万元,其中工业总产值5181万元,集体企业利润219万元。

三是全面发展阶段。1991年初,农八师正式组建了乡镇企业管理处,同年10月农八师组织56名团长、政委到山东烟台西关村学习乡镇企业,开拓了视野,转变了观念,推动了乡镇企业的全面发展。1993年春,中共农八师石河子市委员会作出了关于大力发展乡镇企业的决定,明确了发展乡镇企业的目标,提出了把乡镇企业发展作为团场经济支柱产业来抓。党委的决定调动了农八师广大干部群众发展乡镇企业的积极性,掀起了发展乡镇企业的高潮!

截至1993年底,农八师共有乡镇企业6065个,其中集体63个,个体6002个;职工总数12213人,其中集体4686人,个体7587人;总产值22630万元,比1990年增长188.98%;其中工业总产值

12 693 万元,比 1990 年增长 144.99%;集体企业创利润 738 万元。

1993 年农八师乡镇企业主要产品及产量有:纺织工业,棉纱 2 333 吨,棉布 335 万米;食品工业,白酒 1 980 吨,乳品 447 吨,罐头 205 吨,植物油 1 892 吨,糖果 271 吨;建材工业;钢窗 59 409 平方米,棉秆纤维板 13 074 平方米,油漆 223 吨,油毡原纸 1 201 吨;造纸工业;黄板纸 1 359 吨,纸箱 1 633 吨;其他工业,活性蛋白饲料 1 878 吨,妇女卫生巾 2 248 箱,药棉 20 吨。

1993 年农八师乡镇工业企业主要产业情况是:纺织工业,有棉纺企业 2 个,职工 1 296 人,总产值 2 787 万元;食品工业,有 9 个企业,职工 448 人,总产值 1 735 万元;建材工业,有 7 个企业,职工 167 人,总产值 683 万元。1994 年乡镇企业总产值首次突破 3 亿元,工业利润首次突破千万元,集体企业 86 个,乡镇企业职工总数 16 180 人。

## 二、乡镇企业发展特点

一是一团一个拳头产品。为了适应激烈的市场竞争,发挥产品竞争优势,农八师乡镇企业处帮助团场筛选“拳头产品”,并在投资上给予扶持,目前已形成一批拳头产品,如 184 团和 122 团棉纱,142 团新安白酒,144 团冷轧带钢,143 团粉煤灰水泥,石总场高档包装箱,150 团熔解乙炔等,均具有相当的竞争能力。

二是一连一品。农八师有 400 多个连队,每连发展一个工业产品。产值超过百万元的连办企业所创产值,全师可达 5 亿多元,目前 143 团 17 连又创办起了日处理 5 吨鲜奶的乳品厂,1993 年实现产值 94 万元,143 团创办了连办润滑油厂,121 团八连建立了硅厂等。“一连一品”办企业法正在全师扩展,有着极大的发展潜力。

三是“一厂两制”,质量取胜。农八师乡镇企业处积极推行“一厂两制”,创造了快速发展乡镇企业的新路子。148 团率先在团纤维板厂内兴办了隶属乡镇企业的纤维板厂;142 团在酒厂内兴办了 1 500 吨新安酒厂第二分厂;150 团在稀土化工厂内兴办了熔解乙炔厂等

均获得成功。与此同时,各团场狠抓产品质量:石总场“石莲”糖果厂生产的红虾酥获乌鲁木齐最受消费者欢迎产品称号,143团花园乳品厂和石总场准噶尔乳品厂生产的奶粉获中国北方农垦抽检特级品,143团花园乳品厂是兵团唯一获自治区全面质量管理合格证的企业。

四是股份合作制改造试点成功。农八师1993年已完成三家企业的股份制改造。石总场“石莲”糖果厂,石总场准噶尔乳品厂,148团纤维板厂,在兵团系统率先进行股份制改造和试点,积累了实践经验,取得了较好的示范性效果,推动了全兵团乡镇企业发展股份合作制的步伐。

### 三、乡镇企业发展经验

解放思想,把发展乡镇企业作为振兴团场经济的突破口。农八师乡镇企业发展实践证明,思想解放每深入一步,乡镇企业发展就快一步。

“选准项目,选好厂长”,是办好乡镇企业的关键。

“加大投入力度,抓好投资方向”,是高速发展乡镇企业的根本措施。农八师乡镇企业处自1991年成立以來,共组织进行了130多个新建、扩建、技改项目,总投资近亿元,这些项目的竣工投产是近三年农八师乡镇企业迅速发展的关键因素之一。

以“股份合作制”改造为突破口,落实乡镇企业特有的运行机制,使之保持旺盛活力。

### 四、发展乡镇企业的优势

政策优势:中央已作出在我国中西部地区大力发展乡镇企业,解决东西部地区差异越拉越大的问题,国务院决定每年给中西部地区解决100亿元乡镇企业专项贷款。自治区党委作出县级以上主要发展以乡镇企业为主体的二、三产业。兵团提出把发展乡镇企业作为振兴团场经济的突破口,团场经济新的生长点。

交通优势:亚欧大陆桥横穿石河子市南郊,321国道(乌伊公路)

和呼克管线公路均贯通于石河子垦区北郊,石河子又有县级公路通往各个团场。公路、铁路干线并行,支线交错,运输畅通。

**通讯优势:**石河子市已开通万门程控电话,城乡电话网一体化,可直拨全国各城市和国际城市,大哥大、BP机业务已展开。亚欧光缆横穿石河子市中心,通讯容量和质量都有较强的优势。

**能源优势:**石河子地区有丰富的煤炭资源,水电和电工业基础雄厚,近有玛纳斯电厂,电力供应有充分保障。

**教育优势:**石河子地区教育普及率高,教育质量好,每年高考人数和分数在新疆名列前茅,石河子团场青年农工基本上都受过中等教育,职工素质较高。

**科技优势:**石河子大学已经成立,可为乡镇企业培养、输送各类专业人才;石河子市大专院校、科研机构、大中型企业多,科技力量强大,可为乡镇企业进行技术指导和咨询服务。通过“星期日”工程师活动,聘请科研院所的专家和大工厂的技术人员,为乡镇企业解决生产技术问题。

**开发区优势:**石河子经济技术开发区已启动,今后发展的主要目标是电子、医药、化工、生物工程等高科技、高附加值产业,开发区的工业建设必定能带动团场乡镇企业的发展。

**资金优势:**农八师团场职工年收入人均2000元左右,比一般农村高,农场职工在银行存款总额10亿元,可以利用一部分资金发展乡镇企业,且潜力很大。

### 五、发展乡镇企业的制约因素

农八师垦区地处我国西北边陲,受自然因素和人文因素影响,存在许多发展乡镇企业的制约因素。

对乡镇企业的地位和作用认识不足。农八师团场受传统“单一农业,单一全民所有制”和高度计划经济的影响,干部职工对乡镇企业认识不足,没有从战略高度认识到乡镇企业的发展对调整团场的经济结构、所有制结构、产业结构的重大意义,更没有认识到乡镇企业

对帮助团场农工更新观念步入市场的关键作用,是广大农工脱贫致富、走上小康的必由之路。所以,发展乡镇企业积极性不高,是石河子乡镇企业起步晚、发展慢的根本原因。

人才缺乏,职工素质普遍偏低,特别是缺乏创办乡镇企业的能人和德才兼备的管理人才。

机制不落实,活力不足。乡镇企业是适应市场经济发展的产物,以特有的机制保持旺盛活力。农八师一些团场对乡镇企业的管理沿用了管农业和管国有工业的方式,乡镇企业表现活力不足,效益不高。

## 六、战略目标与措施

### 1. 战略目标。

到本世纪末,把乡镇企业办成团场经济的支柱产业之一,力争产值突破 10 亿元,占到团场工农业总产值的 75~80%。

到本世纪末,建立起一批骨干企业,其中产值超亿元的乡镇企业 2~3 个,产值超过 5 000 万元 5~7 个,产值超过 1 000 万的 10~20 个。

到本世纪末,各团场的乡镇企业要形成规模。其中 134 团、142 团、143 团、148 团、152 团、石总场、石河子乡 7 个单位乡镇企业产值均要突破亿元大关;121 团、122 团、132 团、133 团、147 团、149 团、150 团 7 个单位乡镇企业的产值均要达到 7 000 万元以上;135 团、136 团、141 团、144 团、151 团 5 个单位乡镇企业的产值均要达到 5 000 万元以上。

到本世纪末,农牧团场的连办乡镇企业要有较大的突破,每个团场都要有一至两个连队的乡镇企业产值超千万元,每个连队的乡镇企业产值都要超过百万元。到 2000 年石河子垦区连办乡镇企业总产值力争达到 5 亿元。

农牧团场乡镇企业要面向市场,逐步实现“一个团场一个拳头产品,一个连队一个工业品”的发展战略目标,争创名优产品,把拳头产

品打出新疆,走向全国,走向世界。

建立4个乡镇企业示范小区和1个外向型乡镇工业小区。在148团、石总场、134团、142团4个团场的团部附近,建立产值超1亿元、基本实现“五通一平”的乡镇工业示范小区。在石河子经济技术开发区内,设立一个“两头在外”的外向型工业小区。

## 2. 战略措施。

提高认识,统一思想,把乡镇企业作为农八师经济的新的增长点。

加强对乡镇企业的领导。经验证明,只要师、团、连一把手亲自抓乡镇企业,就能把生产搞上去。应选拔配备好团场主管乡镇企业的副团长和团乡镇企业科的科长,要把那些既懂乡镇企业专业知识、管理经验又具有强烈的振兴乡镇企业事业心的人充实到领导班子,对不称职者逐步调整,要形成各级党政一把手亲自抓乡镇企业的新型领导集体格局。

适应新形势,搞好乡镇企业投资方向的宏观控制。农八师提出“产业政策地区化,地区政策产业化”的方针。各团既要根据生产力的合理布局,进行生产布点,又要自觉接受上级的宏观调控,对新上项目实行论证否决制和备案制,团场新上项目应上报乡镇企业局,由乡镇企业局邀请专家进行论证,凡被否决的项目不准上,凡可行的项目要在企业局备案,力争上一个成功一个。

加大投资力度。农八师乡镇企业刚刚起步,要通过职工集资、贷款,企业自我积累、引进等多渠道、多形式,力争每年筹措乡镇企业投资1亿多元,并逐渐加大投资力度。

对现有企业进行股份合作制改造。农八师乡镇企业由于长期受高度集中的计划经济的影响,乡镇企业运行机制不灵活的问题相当突出,因此必须加快股份合作制的改造。从现在到本世纪末,要把80%的乡镇企业按股份合作制的规范进行改造,形成“产权清晰,权责分明,政企分开,管理科学”的现代企业制度,与国际惯例接轨,增

强乡镇企业活力。

抓好“乡镇企业工业小区”的规划与建设,走集中连片发展之路,促进团部城镇化进程。乡镇企业走集中连片发展,形成规模优势,是乡镇企业走向更高层次的发展战略,它有利于减少基础设施投资,发挥聚集效应,促进团部繁荣,是农场实现“团场工业化,团部城镇化”的必由之路。在石河子经济技术开发区内设立“石河子乡镇企业工业小区”,以发展外向型的、高技术的、上规模的乡镇企业为主。另外在团场兴办“乡镇工业示范小区”。农八师已计划在莫索湾的 148 团的团部设立以棉纺为龙头的乡镇工业示范小区,在下野地 134 团的团部设立以农副产品加工为主的乡镇工业示范小区,在安集海的 142 团的团部设立以酿酒为拳头产品的乡镇工业示范小区,在石河子北部的石总场设立综合型的乡镇工业示范小区。示范小区的建设一要有规划,二要有各自的特色。今后新上项目不论所有制与大小,原则上都应建在乡镇企业工业小区内。

实施“一团一个拳头产品,一连一个工业品”的战略。“拳头产品”是产品综合优势的结晶,包括质量、成本、价格、规模、效益等优势,每个团场都要培育出自己的拳头产品,使全师团场的拳头产品产值,从目前的 1 000 万元,利润 100 万元,到 2000 年分别超过 1 亿元和 1 000 万元,达到一连一个拳头工业品,产值 100 万元的目标。

实施“借船出海”战略,走“内引外联、东联西出”,开展横向经济联合,发挥各自优势,共同发展的路子。农八师计划培育 10 个与沿海地区联营的示范企业,培育中外合资示范企业 2 个,以推动全师乡镇企业的发展,这是一好办法,可以与东西合作示范工程相呼应,起到示范效应。

实施“能人经济”战略。一是通过各类技术、岗位培训提高职工整体素质;二是通过各种形式、各种渠道培养一批管理人才,以提高管理者水平。在此基础上重点培养一批具有开拓创新精神,不断进取,在全国、新疆、石河子地区有一定知名度的乡镇企业家队伍,发挥

“名人效应”，带动“能人经济”战略的实施。

实施“城乡一体化”战略，发挥中心城市的辐射功能。石河子市经过几十年的发展，已成为轻纺工业比较发达、工业人才比较集中的中心城市，而农场长期从事农业生产，工业方面的管理人才贫乏，农八师应根据实情考虑，从市区大中型企业选派管理人员和专业技术人才到各团场挂职，扶持乡镇企业发展。首先应从市区选派一批管理干部到各团场主管团场乡镇企业挂职 1~2 年；第二，选派工程师以上人员担任各团场总工或技术顾问；第三，选聘一批懂经营会管理的干部到乡镇企业任厂长、经理，充分发挥人才优势，推动城乡一体化进程。

农八师乡镇企业经过几年的发展已有较好的基础，是广大农工脱贫致富的希望所在，是振兴农垦经济的根本途径。只要统一认识，充分发挥优势，克服制约的因素，实施切实可行的措施，真抓实干，农八师乡镇企业的战略目标一定能够实现。

### 第三节 农四师乡镇企业发展

#### 一、乡镇企业概况及存在问题

##### 1. 发展概况。

农四师乡镇企业发展大体上经历了四个阶段：

第一阶段：1978~1981 年为乡镇企业的萌芽阶段。

第二阶段：1982~1986 年为乡镇企业的发育阶段。这一阶段是随着家庭联产承包责任制的不断深化，由一部分剩余劳动力，即停薪留职的团场职工以及待业青年开始冲破单一全民所有制经济的束缚，自我发展起来，主要从事以维修、交通运输、饮食、商业服务业、食品加工业为主的二、三产业。

第三阶段：1987~1989 年为乡镇企业的起步阶段。党的十一届三中全会以来，经过 10 年的改革，随着垦区经济的发展，乡镇企业正

式起步。截至 1988 年底,集体和个体乡镇企业已达 1 724 个,其中团办企业 14 个,连办企业 22 个,联户办 9 个,个体经济 1 679 个,从业人数 4 348 人,实现产值 1 736.32 万元,占全师社会总产值 54 380 万元的 3.20%。其中团办企业产值占总产值的 19.8%;连办企业产值占总产值的 10%;联户办企业产值占总产值 6.9%;个体产值占总产值的 63.2%。

第四阶段:1990~1993 年为乡镇企业的发展阶段。在这一阶段,农四师正式成立了乡镇企业管理处,乡镇企业在主管部门的指导、协调下走上了健康发展的道路。在此期间,该师总投资 8 200 多万元兴建了 61 团年产 5 000 吨的玉米溶剂厂;75 团 2×1000 千瓦的夏塔间水电站;工建团年产 3 万立方米的气炆厂;依托师骨干企业兴办的年产 2 000 吨和 4 000 吨白酒的伊力大曲四分厂和五分厂及 2×1000 千瓦的热电厂等。乡镇企业在垦区的经济中占有举足轻重的经济地位。截至 1993 年底,乡镇企业已发展到 2 895 个,较 1988 年增长 68%,平均年增长率 9%;从业人数 6 606 人,较 1988 年增长 278.5%,平均年递增率 24.8%;总收入 8 659.7 万元;较 1988 年增长 311.1%,平均年递增率 26.6%;创利税 1 253.42 万元,较 1988 年增长 189.4%,平均年递增率 19.4%;上缴国家税金 962.76 万元,较 1988 年增长 895.4%,平均年递增率 46.19%。

盈利企业 2 877 个,占总企业数的 99.4%,总盈利额 812.22 万元,每百元固定资产原值实现产值 122 元。

农四师乡镇集体企业个数,从人数及其构成情况是:工业企业 241 个,职工人数 3 072 人,分别占总企业数的 8.3%和 46.5%;交通运输业 949 个,占总企业数的 32.8%和 16.1%;商、饮、服务业 1 560 个,职人数 2 302 人,分别占总企业数的 53.9%和 34.89%;其他 145 个,人数 170 人,分别占总企业数的 5%和 2.6%。

总产值的构成是:工业企业 3 326.5 万元,占总产值的 50.6%;交通运输业 1 429.3 万元,占总产值的 21.7%;商、饮、服务业 1816.9

万元,占总产值的 27.7%。

个体经济涉及的生产、经营、服务领域,主要是二、三产业。在个体经济中,工业企业 404.54 万元,占总产值的 11.4%;交通运输业 1 429.28 万元,占总产值的 40.2%;商、饮、服务业 1720.68 万元,占总产值的 48.4%。

由于初步形成了以农副产品和当地资源为原料的酿造、造纸、发电、建材、化工等工业体系,乡镇企业已步入全面发展的新阶段。1994 年全师乡镇企业营业收入 11 413 万元,完成乡镇企业总产值 9 888.01 万元,其中连办工业产值 5 498.5 万元,完成利润总额 130.7 万元,上缴国家税金 1 550.19 万元,完成固定资产 3 609 万元,新建续建项目 7 个,技改项目 2 个。

## 2. 存在的问题。

农四师乡镇企业虽发展较快,但与内地差距很大,也存在不少问题;部分干部群众对发展乡镇企业的重要性认识不够,思想不解放,缺乏使命感与紧迫感。兵团究竟该怎样办乡镇企业,乡镇企业在团场经济中占什么地位,起到什么作用等问题,认识上还不完全清楚,重视程度不够。仍沿用全民所有的管理办法管理乡镇企业,企业缺乏应有的活力。其关键是自主权不落实,行政干预过多。对原有乡镇企业改造为股份制的认识不够,改制工作步子不大,发展迟缓。企业素质低,技术人员缺乏,资金短缺,自我改造、自我发展能力差,后劲不足。受传统思想的禁锢,对个体经济缺乏管理、引导与扶持,对个体私营经济的优惠政策得不到落实,重集体轻个体的倾向比较严重。

## 二、乡镇企业发展战略

### 1. 主导思想。

充分利用本地资源优势,以经济效益为目标,努力提高农副产品加工和矿产品加工以及多层次加工的团场工业比重,坚持以骨干企业为龙头,大力发展二、三产业为突破口的战略方针,以市场为导向,围绕城镇、口岸、农业、石油开发上项目、上规模、上档次、上水平,把

发展乡镇企业作为振兴经济的突破口。(1)充分发挥资源与地缘优势,进行深层次分片开发。建立西部边境开发区,以霍尔果斯糖果厂、西部毛纺织厂、61团溶剂厂、筹建的油脂化工厂为骨干,重点发展制糖、酒精、毛纺、电力、煤炭、粮油加工、食品饮料、出口加工等工业,并依托口岸边贸优势,积极发展边贸、地贸,创造条件到周边国家建立商品批发和零售市场。在东部经济开发区,以伊犁酿酒总厂、南岗水泥厂、71团焦炭厂、72团链条厂为骨干,重点发展酿酒、建材、电力、焦炭、矿产、链条、乳制品等工业。南部经济带主要借助石油开发机遇发展相关产业和下游产业及其产品。在特克斯、昭苏经济开发区,重点发展肉、乳制品,机械配件等工业。(2)加快骨干工业的技改和扩建。61团溶剂厂改产食用酒精后,效益显著,根据市场需求进行扩建,相继开发生产以酒精废料为原料的饲料生产线;新建油脂化工厂竣工投产后,为其配套成龙,扩建二期工程,生产各种食用精炼油,开发色拉油、人造奶油;围绕伊犁酿酒总厂技改、扩建并以开发新产品为龙头,发展纸箱、装潢、玻璃制品等项目,围绕国有骨干企业的技术改造和扩建,大力发展乡镇企业。(3)新开发项目。开发以蓖麻为原料的农产品加工业,生产高级蓖麻油和粕;开发为工业发展相配套的电力能源工业;开发琉璃砖和高彩釉墙地砖建材工业;根据牧区实际情况,集中开发建一批饲料加工业和养殖业。

## 2. 战略目标。

1995年乡镇企业实现社会总产值3.4亿元,其中工业总产值2.9亿元,占社会总产值85.3%,分别比1990年平均递增70.2%和88.9%。企业个数2900个,职工人数6800人,利税6120万元。

2000年社会总产值达到6亿元。其中工业总产值51400万元,占社会总产值的85.7%。1995~2000年社会总产值平均递增率为12%,工业总产值平均递增率为12.1%。企业个数4500个,职工人数1.5万人,平均增长率为9.2%和17.1%,利税11400万元,平均递增率为13.2%。

递增率为 13.2%。

### 3. 战略措施。

加强领导。各级党委要把发展乡镇企业列入党委重要议事日程,纳入全师发展规划,各级主要领导亲自抓,分管领导直接抓。抓落实,促进乡镇企业的健康发展。

全面落实企业自主权,完善乡镇企业的经营机制。对现有乡镇企业加快股份合作制改造,加快企业内部产权制度改革步伐,明晰产权,政企分开,聚集资金,优化生产要素,增强企业活力,使企业真正成为市场竞争的主体。

对现有乡镇企业的技术改造要加大力度,提高企业经济效益。乡镇企业技术改造要突出结构优化和节能降耗两个重点,向技术装备合理化,工艺技术先进化,新产品高档化的目标前进。挖掘企业内部潜能,改善生产条件,积极开展横向经济联合,外引内联,吸收资金,加快企业的改造步伐。做到企业上素质,产品上质量,经营上档次,效益上水平。

建立与市场经济相适应的发展机制。依托龙头企业的实力,大力兴办与龙头企业相配套的骨干企业,形成一业带多业,总厂办分厂,厂中办厂的多元化发展的新路子。

重视培养人才,引进人才,积极推进技术进步。

加强科研、信息工作,加强对新产品的开发,利用工作,搞好信息收集与分析,发挥信息指导作用。

加强管理,政策引导,鼓励扶持,热情服务,加速个体私营经济的发展。

稳定机构,加强力量。乡镇企业涉及面广,管理工作繁重艰巨,目前在机构改革进程中,管理人员只能加强,不能削弱。要妥善解决乡镇企业管理的编制、工资待遇、职称等问题,充分调动职工的积极性。

## 第四节 农二师乡镇企业发展

### 一、乡镇企业概况

农二师乡镇企业自 1988 年开始起步,到 1993 年底,实现总产值 2 800 万元,社会总产值、集体企业产值均比 1992 年翻了一番半,乡镇企业每年都以 100% 以上的速度迅速发展,在农场经济中占据了举足轻重的地位,有的团场接近三分天下有其一。27 团异型钢管钢门窗厂是 1992 年乌鲁木齐市“星火”洽谈会引进的星火项目,规模为年生产型钢 4 000 吨,钢门窗 5 万平方米,产值 1 500 万元。由于领导重视,班子得力,产品畅销,一开始就出现了产销两旺的好势头,当年实现利润 80 万元。通用机械厂是一个在深化改革开放的推动下,抓住机遇,从原团拖拉机修理厂分离出来的小企业,实行“一厂二制”。主要生产铸铁、浇钢,加工制作拖拉机零配件。全体职工集资 17 万元,新添置了新的机床,1993 年净产值 200 万元,实现利润 40 万元。22 团石棉制品厂、麦芽厂、制药厂及望德福化学制品厂,28 团出口纸箱厂等,现规模虽不是太大,但都是农二师乡镇企业发展的星星之火,点燃并带动了全师乡镇企业的发展。1994 年农二师乡镇企业完成社会总产值 3 500 万元,比上年同期增长 54%,营业收入 1 700 万元,比上年同期增长 50%。

农二师乡镇企业发展既有成功的经验,也存在不少的问题和薄弱环节,主要表现在:(1)从全师乡镇企业发展的整体布局来看,发展极不平衡,有的团场发展劲头很大,有的团场却等待观望,甚至连上项目的选项意向都没有,目前有乡镇企业的团场只占到全团场总数的 70% 左右,30% 的团场还是空白。(2)资金问题严重。贷款资金不能及时到位,渠道单一,缺口很大,直接影响和制约了乡镇企业的发展。(3)思想不解放,因循守旧怕冒风险。(4)乡镇企业运行机制不活,统得过死。农二师有些团场对乡镇企业统得过死,管得过细,致使有

些乡镇企业无法实行自主经营的灵活机制。当务之急是还权于企业，认真落实企业的四个“自主”，充分发挥其经营机制的优势。

农二师虽是个农业大师，有耕地 86 万亩，有 10 万农场职工。单靠农业“一条腿”走路是不行的，十几年的发展实践也证明了这一点。要充分认识到发展乡镇企业的意义。要把发展乡镇企业作为农牧团场职工脱贫致富、奔“小康”的必由之路，振兴农垦经济的突破口和战略重点来抓，并制定其发展总体规划。

## 二、乡镇企业发展战略

### 1. 指导思想。

农二师发展乡镇企业的指导思路是：以邓小平同志建设有中国特色社会主义理论和十四届三中、四中全会精神为指导方针，面向市场，开放搞活；依靠科技，发挥优势；转换机制，调整结构；强化管理、提高效益，坚持“放手发动、多轮驱动、多轨运行、放开发展”的方针，探索出一条适合当地情况的乡镇企业发展之路。

### 2. 战略目标。

2000 年总产值计划完成 6 亿元。根据重点发展的原则，扶持一批骨干企业：产值在 5 000 万元以上的 3 个，1 000 万元以上的 5 个，500 万元以上的 10 个。

具体目标：新建大项目 6 个。(1)塔里木马鹿项目综合开发：修建鹿舍 10 万平方米及系列产品加工厂、饲料加工厂，建立养鹿研究所；(2)库尔勒香梨系列：标准园定值 3.2 万亩，低产园改造 1 万亩，果汁厂 1 座，纸箱厂 1 座，果窖 67 座，农业技术推广站 1 个；(3)21 团年产 6 000 吨番茄酱厂；(4)23 团年产 1 000 吨酒厂；(5)25 团年产 4 500 吨番茄酱厂；(6)30 团纸厂新增 1575 型造纸生产线。扩建项目：(1)22 团 3 000 吨麦芽厂；(2)26 团 1 200 吨塑料厂。以上项目总投资规模：17 434.7 万元，银行贷款 11 884 万元，自筹资金 3 535.8 万元，建成投产后年新增产值 31 552.7 万元，利税 20 508 万元。

### 3. 基本措施。

进一步解放思想,更新观念。要提高对“一主两翼”战略方针的认识。拓宽发展思路,增强改革力度,克服单一农业、单一全民的旧思想,促进农牧团场二、三产业的快速发展。

多种所有制共同发展。鼓励各行各业大办乡镇企业,坚持国有、集体、个人、私营企业一起上。

大力扶持连办乡镇企业。全师有农业连队 200 多个,发展庭院经济,发展连队、家庭、联户办的各类中小型企业潜力很大,是振兴团场和全师经济的坚实基础。

依靠科技,选准项目。坚持上起点高、科技含量高、附加值高的“三高”企业,坚持把好项目的审批关,不重复建设、盲目上马,办一个成一个。

采取措施,多渠道筹措资金。资金问题是企业发展的关键所在,不能光靠银行贷款,要通过自筹、职工集资、吸引外资、社会闲散资金等筹资渠道,采取“打出去,引进来”,联营、入股多种形式,解决资金问题。

集中连片发展,搞好小区建设。重点开发焉耆粮糖基地的加工企业;塔里木垦区马鹿鹿茸为龙头的深加工系列产品基地;库尔勒垦区的果品加工基地和“菜篮子”工程蔬菜基地;米兰垦区以 36 团石棉资源优势为主的石棉产品加制作基地和 32 团砾石加工制品生产基地等。把它们办成农二师乡镇企业支柱产业。

抓住机遇,大力发展乡镇企业。南疆油田的开发和新疆第二大城市库尔勒的建设,结合国务院批准农二师垦区作为有中国特色高效农业示范区的有利机遇,把乡镇企业推向市场,尽快建立与社会主义市场经济相适应的经济运行机制,促乡镇企业再上新台阶。

搞好兵地团结,加强经济协作。农二师的经济发展离不开巴音郭楞蒙古自治州各级人民政府的支持,巴音郭楞蒙古自治州各项事业的发展也离不开农二师的支持,加强双方的经济协作和横向经济联合,优势互补,共同发展,为乡镇企业的发展创造良好的环境。

# 第三部分 典型经验



## 第 十 章

### 先进县(市)发展乡镇企业经验

#### 第一节 米泉县发展乡镇企业经验

米泉县是一个以工为主、工农牧相结合的城郊型经济发展区。乡镇企业的发展在全疆处于领先地位,按总产值排序在全疆 86 个县(市)中一直处于第二位,仅次于乌鲁木齐市。

近几年来,米泉县在稳定大农业的基础上,不断强化科技意识,走科技兴县的路子,把握机遇,紧紧抓住地缘和资源优势,依托城市,面向区内外,广泛开展横向经济联合与技术协作,乡镇企业获得了更为迅猛的发展。截至 1994 年底,全县乡镇企业总数已达 6 063 家,乡村集体企业 311 家。其中工业企业 307 家,从业人数达 21 555 人,占农村社会总劳动力的 43.77%,拥有国家资产 1.24 亿元。完成总产值 5.86 亿元,总收入 6.02 亿元。其中工业产值 3.02 亿元,利税 1.08 亿元,分别比上年增长 122.34%,103.15%,86.33%和 288.27%,农村人均收入达到 1 806 元,实现了超常规跨越式发展。目前,米泉县的乡镇企业已形成了“一砖、二煤、三建筑、四化工”的新格局,形成了一批初具规模的龙头企业和拳头产品,步入了“规模效益”型健康发展的轨道。在全县农村社会经济总产值中,乡镇企业所占比重达 75%以上,乡镇企业已成为米泉县经济发展的重要支柱和增加财税

收入的主要来源。实践证明,科学技术作为第一生产力,在促进米泉县乡镇企业快速发展、提高农牧民生活水平上发挥了重要作用。

### 一、实施“依靠科技,振兴经济”的发展战略

1991年初,米泉县就在全疆率先召开了科技兴县动员大会,明确提出了科技兴县的发展战略,制定了发展规划,成立了由县党政一把手为正副主任的“科技兴县宣传月”,利用各种宣传媒介进行广泛宣传。县乡领导亲自挂帅,带领有关人员走上街头,深入乡村,组织科技咨询、科技知识有奖问答等丰富多彩的宣传活动的,使“科学技术是第一生产力”的思想观念深入到千家万户,增强了广大干部群众的科技意识。实施科技兴县战略,狠抓科技宣传教育,使全县上下形成了“依靠科技,发展经济”的强大合力。据初步估算,科技进步在县经济发展中的份额达42%。还借助米泉县是“自治区星火技术密集区”和“国家科委重点联系县”,“国家重点星火培训基地”的有利条件,大力发展乡镇企业,促进了米泉县国民经济的发展。

### 二、大力引进和培养科技人才,管理人才

几年来,米泉县采取“派出去,请进来”的办法,舍得下大力气,花大本钱引进人才,培养人才。一是从各大厂矿、大专院校、科研院校以协作联营、高薪聘请等方式将人才请进来。这些人才有的被聘任为技术厂长或管理人员,有的成为企业的技术骨干,有的担任顾问、星期日工程师。二是从内地的横向经济协作地区,邀请乡镇企业的优秀科技人才、管理人才来指导乡镇企业生产,传授技术。三是选派各乡镇企业干部到内地江苏、河南、天津等地乡镇企业中挂职学习和锻炼。同时选拔了一批有实践经验,有一定专业技术特长的干部职工到大专院校学习深造。目前全县已有912名乡镇企业职工取得了中国质协颁发的结业证书。对自学成才者授予了中级或初级专业技术职称,使企业的人才结构不断完善,职工的技术水平大为提高。

建立健全人才激励机制,是依靠科技进步发展乡镇企业的一项重要措施。为此,米泉县先后制定了关于引进人才、资金、项目、技术

和加强横向经济联合的优惠办法等一系列优惠政策和奖励办法,切实提高科技人员的政治和物质待遇,对有突出贡献者给予重奖,并优先晋升、提级和给予进修深造的机会。如对有突出贡献的米泉水泥厂厂长周永清、线路器材厂厂长邵守谦、红旗纸厂厂长朱永久等三位同志,不但给予重奖,而且分别给予中高级职称待遇。

米泉县不仅大力引进、培养人才,还放手使用人才,克服在人才问题上重引不重用、求全责备的片面认识和狭隘思想,创造宽松的用人环境,从各个方面关心爱护人才,多层次、多渠道引进,加速人才向米泉流动,形成有效的人才引进机制。

### 三、狠抓星火项目、技改项目的落实和新产品、新技术的开发、推广

米泉县充分利用作为国家科委重点联系县和自治区星火技术密集区及国家重点星火培训基地的有利条件,争取更多的科研成果在该县推广应用。从1991年以来,共落实区、州、县“星火计划”项目3项,总投资830万元,累计实现产值3100万元,创利税400万元,先后获得区、州、县科技进步奖21项,有10多种产品在国家和自治区科技成果博览会上分别获得金、银、铜奖。新上项目坚持高起点、高技术的原则,以质取胜,提高市场竞争能力。与此同时,对一些骨干企业进行技术改造和新产品开发,提高经济效益。如古牧地镇线路器材厂依靠科技力量新上“微机放样”先进技术,实现了产品上档次,企业上规模,仅1993年一年开发系列金具品种4个,新增产值554.14万元,依靠科技取得了丰硕成果。

### 四、引进先进技术,广泛招商引资,扩大对外开放

引进先进技术,扩大招商引资,是促进米泉县乡镇企业迅猛发展的突破口。目前该县已与全国28个省市的225个单位,建立了人才、技术、资金、项目、信息、对外贸易等方面的协作关系,与区内外20多个县市缔结为友好县市,与区内外外的26个科研院所建立了良好的协作关系。一方面广泛宣传扩大米泉的知名度;另一方面积极改善投资

环境,通过制定优惠的政策和加快城镇基础设施建设,为投资者创造宽松的环境。还在北京、天津、广州、深圳、常熟、成都等城市派驻了信息联络员,及时掌握各大城市和先进地区的政策、经济科技信息,为企业提供信息服务。

为使乡镇企业向规模化、集中布局方向发展,米泉县建立三道坝镇、长山子镇和古牧地镇三个私营工业区,城东、城西工业区和高新技术工业区,广泛吸引外地资金和技术项目,为县乡镇企业由劳动密集型向科技密集型转变,由分散型布局向集中型布局转变,奠定了一定基础。

### 五、大力提高劳动者的整体素质

一是增加科技投入:从1991年起,米泉县就把科技培训经费和培训中心事业费列入财政计划,按年度执行,逐年增加科技投入,由科委专门设立科技发展基金帐户,专项用于重点技术开发、技术推广、基础研究和技术装备及设施条件的改善。各业务室主管部门、各乡(镇)村、各企事业单位都从自有资金中提取一定额度,积极扶持本单位的科技开发事业。

二是大力开展成人教育和职业教育:4年来,米泉县各系统举办各类培训班75次,受训近5000人次。目前,全县3所职业中学已开设有乡镇企管、化工、工艺美术、服装、园林、财会、外经外贸、机电、建筑等十几个专业。成人教育、职业教育的发展为该县乡镇企业造就了一批科技人员骨干队伍,提高了劳动生产者的整体素质,促进了科学技术向生产力的转化。

在今后的发展中,米泉县决心进一步树立“科学技术是第一生产力”的指导思想,把发展乡镇企业的立足点放在依靠科技进步的轨道上来,并以此带动乡镇企业乃至整个国民经济快速、高效、健康发展。

## 第二节 喀什市发展乡镇企业经验

喀什市的乡镇企业紧紧围绕“商贸兴市”的战略思路,在发展“一乡一业、一村一品”上做文章,走乡办、村办、联户办、个体办、私营办、联户办乡镇企业的路子,逐步形成了7个专业村,876个专业户,个体、私营经济达到35 147户,有力地促进了喀什市乡镇企业的发展。截至1993年底,全市乡镇企业总收入首次突破亿元大关,达到10 800万元,占地区乡镇企业总收入的20.8%;乡镇企业总产值达到7 819.6万元,占全市工农业总产值的78.4%,乡镇企业工业总产值达到3 117.6万元,占全市工业总产值的31.28%。喀什市乡镇企业的迅速崛起和发展,改变了农村劳动结构和农村单一的产业结构,促进了二、三产业的发展,也使乡镇企业内部产业结构逐步趋于合理。

喀什市发展乡镇企业的主要经验和具体做法是:

一是突出优势,因地制宜的发展乡镇企业。

喀什市三乡、四街办都根据各自的优势制定各自的发展战略。喀什市乃则尔巴格乡利用314国道和原洪水冲击沟的黄土资源,采取“一沟一路”的发展战略,围绕一条沟新建砖厂10家,年产机砖6 400万块,产值达558万元,把原来的荒地变成了建材基地;在314国道沿路建加油站7个,年增加产值140万元。喀什市多来特巴格乡,采取“三边”(大工厂边、城市边、路边)发展战略,在绿色企业和工业小区上下功夫,近几年新建蔬菜大棚600个,年产值达800万元,年产鲜菜3 500吨,丰富了城市居民的菜篮子;围绕大工厂边逐步建起了工业小区,新建了方块糖厂、小香槟酒厂、果脯厂、锅炉厂、面粉厂、饲料厂,乡镇企业总产值已突破了千万元大关。夏马勒巴格乡采取了“围城发展”战略,建成各类市场3个,市场面积达77亩,年成交额达2 830.1万元,占全市社会商品零售总额的7.67%。4个街道办事处

利用沿街的优势,大力发展二、三产业和建筑业。

二是坚持从实际出发,在农村发展“一村创一品,一村专一品,一村精一品”,推动农村产业化。

喀什市广大农民在实践中发挥自身优势,因地制宜,利用传统技术,使区域性小优势得以充分发挥。全市3乡37个村,已初步形成37个专业村,876个专业户,5个主导产品。乃则尔巴格乡五村地处喀什市近郊,人均耕地只有0.25亩。但该村大部分农家有世代加工皮革的传统和技术,政府加以引导使生产皮革的传统技术得到了恢复。目前,全村有302户从事皮革加工业,占总户数的80%,有460人从事皮革加工、销售,占总劳动力的65%,初步形成了皮革收购、加工、销售一条龙的生产体系,皮革加工成了该村最大的支柱产业。皮革加工业的发展,有力地促进了该村经济的腾飞。1993年全村工农业总产值达136万元,农民人均收入1093元。村委会不仅拿出3800元现金分配给农民,还投资11万元,给全村农民通上了自来水和电,主要道路铺上了沥青路面。专业村的形成,使农民走上了富裕之路。

三是以“三个有利于”为标准,坚持多轮驱动,大力发展个体、私营经济。喀什市确定了“以市场为龙头,以个体私营经济为主体,发展乡镇企业”的战略之后,坚持多轮驱动,多路进军的方针,各乡、街办根据自己的实际,能发展什么就发展什么,放胆、放手发展个体私营经济,并作为“商贸兴市”的新举措狠抓落实。到1993年底,喀什市乡镇企业的个体、私营企业达5147个,占乡镇企业总数的95.1%,从业人员达12194人,占从事乡镇企业总人数的68.75%,年收入达4934.6万元,占乡镇企业总收入的45.69%。个体、私营经济已成为发展该市乡镇企业的主导力量。个体、私营经济的迅速发展,搞活了流通,促进了生产,安置了就业人员,增加了乡、村收入。

四是放宽政策,引进资金,引进人才来喀市经商、办企业。近年来,该市先后制定了一系列引进技术、资金人才的优惠政策,除积极

鼓励、支持本地人才举办私营企业外,还放宽政策,提供方便,积极吸收外地人员来喀什市经商、办企业。截至目前,外地来喀什兴办的乡镇企业达5户,引进资金118万元,有3项产品填补了喀什市产品的空白。如喀什市乃则尔巴格乡1993年引进生产方块糖方面的人才、技术、资金,建起了方块糖厂,每年给乡政府上交租金和管理费4.5万元,解决农村就业人员60人,年增产值300万元,还填补了喀什市方块糖生产的空白;开放锅炉厂从昌吉引进人才和资金,成为喀什唯一生产常压锅炉的厂家。

五是加速培育和建设各类市场,搞活流通,实现人才、技术、劳动力和资金等要素的有效配置,带动其他产业的发展。

喀什市除抓好原有的农贸市场改造外,近几年又培育和建立了木材专营市场,蔬菜工业品市场。到1993年底,三乡已建设各类市场9个,市场面积达163.13亩,总投资701.5万元,日参加交易人数1844人,年利润为474.8万元,年成交额达到3212.35万元,占全市社会商品零售总额的8.7%。在市场建设上本着谁建设谁受益的原则,采取了政府牵头,周密规划,合理布局,做到市场建设与城乡建设同步考虑,乡村集资建设,工商部门管理的办法,大力兴建市场,坚持大中小相结合,零售市场与批发市场相结合,初级市场与中高档市场相结合,从实际出发,宜建则建,宜改则改,宜扩则扩,逐步形成了以市区为中心,以乡村为纽带的流通网络。目前,三乡的集贸市场在喀什市市场体系中占着举足轻重的地位,一个覆盖全市、沟通城乡、门类日趋齐全的市场体系已在形成。

### 第三节 霍城县发展乡镇企业经验

霍城县位于伊犁河谷西北开阔地带,与哈萨克斯坦共和国接壤。位居乌伊公路交通要道,312国道西端,为伊犁地区门户。近两年霍城县抓住机遇,充分利用优势,使乡镇企业有了大的发展。1994年总

产值和总收入分别达 15 125.12 万元、17 540.67 万元,比 1993 年分别增长 113.9%和 124.2%,实现了历史性突破,跨入了自治区亿元大县的行列。利税和税金分别比去年同期增长 144.2%和 148.2%,实现了速度与效益的同步增长。

### 一、利用地缘优势和边贸优势,抓住机遇,大力发展乡镇企业

霍城县是一个农业县,长期以来形成了重视农业的传统习惯,加之前几年在发展乡镇企业中走了弯路,受了挫折。1992 年底县委确定了以“边贸突破,培育市场,产业连动,科教奠基”为主要内容的边贸兴县战略。利用霍城的地缘优势(沿边,沿路即 312 国道和 218 省道,沿山,沿伊犁河)、开放开发优势(霍尔果斯口岸和清水河经济技术开发区的开发)、政策优势(边贸权、边民互市权、“二日游”与建立清水河经济技术开发区)和资源优势(丰富的农牧产品资源和矿产资源)。以边贸为龙头,带动乡镇企业的发展,并积极开拓和培育五种市场:沿路市场、专业市场、独联体市场、外地市场和乡镇场内部市场,为乡镇企业的发展提供必要的流通渠道和广阔的舞台。同时认真分析和总结了过去办乡镇企业失败的经验教训,以不怕担风险、不怕企业破产、不怕关门倒闭的开创精神抓乡镇企业。1993 年 8 月制定了促进乡镇企业发展的优惠政策,为乡镇企业的蓬勃发展创造了良好的社会环境。

### 二、加强对乡镇企业的领导和管理,保证乡镇企业健康有序地发展

确定并落实党委书记亲自抓制度。从 1993 年起,该县规定,党委一把手抓乡镇企业,政府一把手抓农业,形成县委书记亲自抓,县委常委副书记、政府一名副县长具体抓,县五套班子领导每人包片负责抓的制度。要求各乡、镇场党委书记都要把主要精力放在抓乡镇企业上,并有一名副手具体抓,把发展乡镇企业作为干部政绩考核的一项重要内容。

健全管理机构,县、乡两级分别成立了发展乡镇企业领导小组,

由党委书记任组长,并健全了乡、镇(场)的企业办公室,充实了人员,增强了为乡镇企业服务的功能。县、乡两级从项目管理和信息引导方面加强了对乡镇企业的宏观调控,保证乡镇企业健康有效地发展。

### 三、以股份合作制企业为突破口,积极促进乡镇企业的发展

在集体经济还比较薄弱,国家财政十分困难,乡镇企业又亟待发展的情况下,霍城县把大力发展个体、私营、股份合作制企业作为解决资金矛盾,促进乡镇企业发展的突破口。

为鼓励农民积极参与和兴办乡镇企业,霍城县先后组织了百名农民考察团,由县领导带队,分期、分批地到区内外进行考察学习,农民开阔了眼界,拓宽了思路,激发了干劲,增强了投资意识。从1993年以来,农民集资、引资总额达1 913万元,相当于该县乡镇企业前10年投入的总和,新创办股份合作制企业86个,大部分都是当年投资,当年建设,当年见效。1994年农牧民集资3 400万元,引进资金929万元,新增固定资产3 990万元,改变了长期抑制乡镇企业发展的资金不足问题,为乡镇企业高速发展奠定了基础。由于办股份合作制企业是农民群众一块凑钱,一起办事,农民既是企业的投资者,又是企业的生产者,个人利益与企业利益直接挂钩,使生产者与管理者的权利与义务统一起来,二者同兴衰,共风险,解决了国有、集体企业负盈不负亏的弊端。同时,由于股份合作制企业是农民依据本地的自然资源和、人、财、物及市场条件兴办的,它有利于资源的优化配置和资金与人员的优化组合,产品易打开销路,调动了投资者、经营者和生产者的积极性,因此吸引了广大群众的积极参与。

### 四、确定“乡镇企业年”,加快乡镇企业发展步伐

为使乡镇企业的发展进入良性循环的轨道,使乡镇企业发展成为县经济的重要支柱开辟广阔的领域,霍城县委和政府决定1994年为霍城县“乡镇企业年”,并提出工作的具体要求和达到的目的。

#### 1. 乡镇企业年工作具体要求。

通过举办专题讲座,组织各种形式的报告会,在电视台、广播电

台开办乡镇企业年专题节目和继续组织农民百人参观团等活动,广泛深入地开展发展乡镇企业的宣传教育活动。

狠抓现有乡镇企业的管理。一是规范管理;二是挖潜改造;三是提高科技含量;四是计量上等级,质量上档次。衡量乡镇企业的四条标准为:制度健全;遵纪守法;效益良好;环境整洁。

积极为乡镇企业排忧解难。认真落实党委书记为乡镇企业第一责任人制度和主管领导具体抓的制度;各有关职能部门和综合管理部门要切实为乡镇企业的发展做好服务;对外地来霍城举办的企业要高看一眼,厚爱一层,搞好服务。

各乡镇场根据本地实际,找准优势,寻求乡镇企业发展的新的增长点,全面落实乡镇企业年工作具体实施方案。发展步骤上做到:村提项目,乡镇管理,县上论证,统一协调。为此,该县专门成立了项目研究所,建立项目库、人才库、信息库、技术库,为乡镇企业的发展提供全面服务。

## 2. 乡镇企业年的具体实施方案与奋斗目标。

《霍城县“乡镇企业年”工作具体实施方案》提出了乡镇企业年的“四五五”计划,“千百十工程”和“二八”项目。

“四五五”计划:即在1994年要有4个乡镇的乡镇企业产值突破1000万元,有5个企业的工业产值超过200万元,有5个企业产值超过100万元。

“千百十”工程:工业产值超1000万元的乡2个,产值超100万元的村10个,工业产值超10万元的个体、私营企业30个。

“二八”项目:通过扩建、改造力争完成2个工业产值超千万元,8个工业产值超百万元的项目。

通过以上方案的实施,1994年全县乡镇企业:总产值1.2亿元,比1993年增长56.7%,工业产值5200万元,比1993年要增长53%;总收入实现1.24亿元,比1993年增长56.59%。

## 3. “乡镇企业年”达到的目的。

通过开展乡镇企业年达到 4 个目的：

一是各族干部群众，尤其是农牧民群众对发展乡镇企业的意识明显增强；二是乡镇企业的管理水平明显提高，集体、个体、私营、股份合作制、联办企业的管理进一步规范化；三是现有乡镇企业的发展速度和经济效益明显增长；四是通过乡镇企业年和寻求新的增长点，使现有大部分乡镇企业的生产、经营进入良性循环，使全县乡镇企业的整体发展进入良性循环的轨道。

“乡镇企业年”开展一年来，取得了良好的效果。在 1994 年的乡镇企业年里，全县有 17 家私营企业，8 家股份合作制企业，642 个交通运输户，92 个工业企业和 787 个商业饮服业应运而生，投资总额 4 329 万元，新增产值 4 500 万元。全县乡镇企业发展呈现出 4 个显著特点：一是保持了较高的发展速度；二是在生产门类与项目上有了较多的增加，不再是挖煤、磨面、烧砖、榨油传统项目；三是选项比较合理，新上项目均依托本地的资源优势、依托于市场条件，效益明显；四是各族干部群众，尤其是农牧民对乡镇企业的认识有了新的提高，投资的积极性空前高涨。

#### 第四节 乌鲁木齐农场管理局 发展乡镇企业经验

兵团乌鲁木齐农场管理局(以下简称乌管局)依托城市、服务城市，大力发展城郊型乡镇企业，取得了显著成效，乡镇企业已成为该局各团场经济支柱和团场、连队经济发展中最具活力的产业群体。1993 年乌管局乡镇企业实现社会总产值 5 570 万元，占全局社会总产值的 18.57%，比 1992 年增长 198%，其中集体企业总产值 4 425 万元，比 1992 年增长 221%；乡镇企业总收入 5 600 万元，比上年增长 310%，乡镇企业创利税 191.12 万元，增长 114.7%；人均创产值

1.887万元,增长24%;职工人均收入2500元,比1992年增长66.7%;企业个数1025个,其中集体企业47个,比上年增长123.8%;企业人数2952人,其中集体企业1614人,比上年增长127%。1994年乡镇企业总产值和总收入分别达到8567万元和6655万元,实现利税765.7万元。

乌管局乡镇企业起步较晚,由1990年的不足百万元产值,发展到1994年的8000多万元,实现了产值、利税连年翻番。乌管局从这几年发展乡镇企业的过程中,深深感到大力发展乡镇企业是垦区广大职工奔小康、振兴垦区经济的富民强国之路。发展乡镇企业不仅是广大职工实现小康的关键,也是建立高产、优质、高效农业,调整垦区产业结构,振兴团场、连队经济的关键。

### 一、局党委把发展乡镇企业放在垦区经济的首要位置

局党委明确提出,把加快发展乡镇企业作为垦区经济腾飞和实现小康的突破口。局领导、各团场主要领导亲自抓乡镇企业,并有一名副职重点抓乡镇企业,从局到各团场都建立健全了乡镇企业管理网络,使乡镇企业工作层层有人抓,事事有人管,全局上下真正把发展乡镇企业摆到经济工作的重要位置。这是乌管局乡镇企业得以迅速发展的主要原因。

### 二、发展有计划、奋斗有目标、积极慎重上项目

乌管局发展乡镇企业的指导思想是:大胆开拓,综合规划、合理布局、充分利用地缘资源优势,以市场为导向,按照经济规律,围绕市场需求,跟踪国内外市场。“八五”末全局乡镇企业产值突破1亿元大关,工业总产值实现8000万元,实现利税1500万元。

针对乡镇企业起步晚、发展慢、效益低的问题,在1991~1992年,乌管局把发展乡镇企业工作重点放在大力宣传和建立一批小型的以团场农副产品深加工和立足于本团场的技术含量低的小型企业。一是为今后的超常规发展培养一批懂管理、善经营的经营管理人才。二是解决团场、连队待业青年就业。三是理顺协调好内、外关系,

为今后的发展建立良好的基础。1993年把工作重点放在项目、资金上,筹建了28层的农垦商贸中心;投资2000万元和大邱庄联营成立年产4万吨各种钢材的新疆工贸总公司;建成三坪农场超轻型陶粒厂。

在新建项目上,乌管局始终坚持高起点、高产出、高效益、积极慎重的原则,紧紧围绕市场,会同有关部门、专家进行科学论证,上了一批效益较好的项目,如西山炼铁厂、轧钢厂、养禽场饲料加工厂、五一炼钢厂、三坪超轻陶粒厂。同时又狠抓对原有企业的挖潜、改造,使其上水平、上规模,发挥整体效益,如104团塑料编织袋厂、五一乳品厂、三坪冰河冷饮厂等,不论新建还是技改、续建、扩建都认真作好项目的可行性研究,认真作好项目的前期准备工作,凡是可行的项目宜大则大,宜小则小,起点要高,产品要有竞争力,凡是没有把握的项目、前期工作准备不足的项目、坚决不上,资金向重点企业、骨干企业、有发展前途的高效益企业倾斜。

### 三、多轮驱动,多轨运行,大力发展外向型经济

为使垦区乡镇企业超常规发展,乌管局采取放手发动、放开搞活的做法,各团场结合各自生产水平,在发展形式上实行大、中、小企业一起上,集体、个体、联户、联营、合资、独资竞相发展。条件较好的团场可以大力发展团办、连办、合资办乡镇企业。条件较差团场、经济基础较薄弱的团场大力发展个体私营、联户和股份合作制形式的乡镇企业。不拘形式,不限规模,能办什么项目就办什么项目,通过市场调查,科学论证,只要投资产出率高,就大力发展。乌管局下属6个团场,68个连队,通过引导职工,解放思想,自筹资金,自找门路,大力发展连办、个体、私营企业,造就了一支庞大的乡镇企业新生力量。目前该局乡镇企业有局直属企业9个,其中在建2个;团办企业25个,连办企业15,个体985个。垦区上下已逐步形成万马奔腾的发展局面。

在内引、外联、发展外向型经济方面,乌管局在注重吸引内部资

金的同时,更重视引进外部资金。坚持“大胆引进,积极发展,科学论证,取长补短,互惠互利,共同发展”的原则,通过内引外联,相继建成了一批重点、骨干企业。如和浙江永康县胡库五金机械厂联合兴办的高猛钢机械配件厂;和四川隆昌师范玻璃瓶厂合资兴办的新川玻璃瓶厂;挂靠八一钢铁厂,利用其技术和原材料建成的头屯河铸锻厂、西山轧钢厂、炼铁厂。在建的有和天津大邱庄万全集团公司合资2 000万元兴办的年产4万吨钢材的新疆万新工贸总公司;和台商合资1 408万元兴办的年产550万件皮塑料制品的新松皮塑制品有限公司。

#### **四、因地制宜,合理布局,依托城市,建立乡镇企业工业小区,走集约化经营道路**

乌管局地处乌鲁木齐市,有得天独厚的地缘优势,充分利用这一优势从市场、资金、人才、交通、能源的综合因素出发,重点突破,适当集中连片发展乡镇企业。垦区规划建设104团工业区、西郊工业区、浅水河能源开发区和百园路二、三产业开发区,使垦区的乡镇企业形成规模,聚集成镇。垦区的大中型乡镇企业、中外合资企业均在工业区内,逐步向集团化过渡。一个工业区为一个企业集团,从而使垦区的乡镇企业形成一批上规模、上档次、上水平的骨干企业、拳头企业,使乡镇企业做到“船大抗风浪”,逐步在垦区经济中占据主导地位。

#### **五、进一步转换乡镇企业经营机制,克服短期行为**

乌管局个别乡镇企业在管理上仍沿袭全民所有制管理模式,极不适应目前市场经济发展的需要,所以完善乡镇企业经营机制,抛弃一切不利于乡镇企业发展的观念和认识,特别要摒弃自我封闭的自然经济观念,已是刻不容缓。

为此,1993年乌管局对全局乡镇企业进行了摸底调查,认为普遍存在如下问题:管理人员过多,人浮于事;有的企业仍沿用国有企业的管理办法管理乡镇企业;求业没有压力,职责不明;有的企业厂长没有人事权,副厂级干部由团场任命,部分职工由团场直接安排。

针对上述问题,他们一是制订了乡镇企业管理办法,扩大了企业自主权。二是在企业中建立乡镇企业的灵活经营机制。三是给企业下达产值、收入、利润指标,年底考核。四是对企业经营管理不善、难以完成利润指标的厂长(经理)采取限期扭亏或免职。通过以上几方面的工作,企业经济效益有了明显提高。

#### 六、大力推进科技进步,不断提高乡镇企业管理水平

垦区发展乡镇企业的重点,必须转移到一靠科技进步,二靠提高劳动者素质,三靠提高企业管理水平的轨道上来。在科技方面,一要加快人才的培训,树立尊重知识、尊重人才的风气。1992~1993年乌管局在上几个大中型项目时,特别重视对职工、技术人员的岗前培训,把本地培训和外地培训结合起来。如在建的新疆万新工贸公司,乌管局已派出第一批技术人员15人到联营方——大邱庄万全集团总公司进行岗前培训。如西山轧钢厂、五一炼钢厂均是高薪聘请八一钢铁厂的离退休工程师,进行技术指导,生产的钢锭,轧的钢材达到国家标准,产品畅销不衰。与此同时,猛抓企业的技术改造和新产品开发,采取“筑巢引凤”、“挂钩”、“联网”、“结友”等形式,拓宽新技术、新产品开发的路子。

## 第十一章

### 先进乡(镇)、村发展乡镇企业经验

#### 第一节 米泉县古牧地镇发展 乡镇企业经验

米泉县古牧地镇乡镇企业连续几年实现超常规发展。1993年总产值突破亿元大关,达到12 294.4万元。其中工业产值为6 897.4万元,分别比上年增长101%和99.2%。从业人员已占全镇农村劳动力的51.7%。1993年名列国家300个发展乡镇企业好、对社会贡献大的先进乡镇之一,受到国家农业部的表彰。

##### 一、瞄准市场,发展高效企业

1993年古牧地镇瞄准市场,充分利用地域优势,采取先发展、后完善的方针新办企业28家,其中,发展股份制和三资企业各2家,当年实现产值1 800万元。引进新项目、开发新产品共37项。与昌吉通用机械厂联办的股份制企业——昌通责任有限公司总投资390万元,年产值300万元以上。园艺村轧钢厂7月建成投产,到10月实现产值120万元,创利润18万元。团结村砖厂当年建成,当年盈利12万元。线路器材厂引进的高压电瓷项目,总投资800万元,列入自治区“星火计划”重点项目,现已做好开工前的准备工作。

## 二、强化管理,促进技术进步

在加强企业经营管理中,一方面对全镇乡镇企业的生产任务、经济指标严格按承包合同考核;另一方面在企业内部开展“转机制,抓管理,练内功,增效益”活动。通过强化企业管理,大力推广技术进步,第三建筑公司通过加强企业内部管理和“科技兴企”工作,优良工程率在去年的基础上提高了25%,合格率连续4年保持100%,1993年产值突破2500万元,实现利税118万元,安全生产受到国家建设部的表彰;镇大梁煤矿通过完善各项管理制度,坚持依法治矿,安全生产,完成原煤产量8万吨,实现利税80万元,创历史最好经济效益;线路器材厂依靠科技进步,不断开发新产品,应用新技术,扩大生产规模,新开发的锻制金具四项产品填补自治区空白,名列全国500家先进乡镇企业的行列;勤工俭学企业——聚氨酯垫材厂依靠科学技术,一年内开发席梦思床面料和超薄型海棉2个新产品,填补了自治区2项空白,1993年产值突破1000万元大关,实现利税100多万元,成为勤工俭学的支柱产业。

## 三、开发工业区,兴办商业街

1992年,古牧地镇开发一片占地1500余亩的工业区,制定优惠政策,引导、鼓励吸引能人来兴办股份制企业或私营企业。目前,在工业区购地建厂的企业已发展到20家。1994年加快工业基础设施建设,实现了“五通一平”,吸引了更多的能人来工业区投资办厂。另外,镇上筹集380万元,修建了自治区首家乡镇级最好的市场——古牧地镇农贸市场。市场总面积8900平方米,可容纳2000多个摊位,为农民进城经商提供了良好的市场环境。继建成古牧地镇市场之后,该镇又在市场以南、人口集中的碱沟路投资50余万元,建成了商业一条街,已有120家商业户开业经营。

## 四、后进企业挖潜,亏损企业改造

1993年,古牧地镇在广泛开展企业上规模、上效益活动的同时,对镇原所属8个亏损企业,采取“并、转、包、租”,“腾笼换鸟、引鸟入

巢”等形式整顿。如欧亚工贸公司开业后仅几个月亏损负债 140 余万元,该镇及时解除承包将原企业变为与香港九龙实业贸易公司共同经营的“三资”企业,当年创产值 1 000 余万元;东工麻袋厂 1991 年投资 50 万元,建成后一直没有投产,1993 年转产轧钢,承包给乌鲁木齐市通达经济技术开发公司,实现产值 120 万元;水暖器材厂转让给晨辉家具厂经营后,产销两旺,生产 4 个月创产值 80 万元;五金化工工厂被线路器材厂兼并后,通过整顿、产值、收入分别大幅度增长。这些亏损企业在“并、转、包、租”之后,起死回生,有了新的发展,1993 年累计增加产值 1 500 万元。

### 五、不断加强企业精神文明建设

在抓好企业生产、经济效益的同时,该镇狠抓了企业精神文明建设。一是在各骨干企业成立了精神文明建设领导小组,形成以党支部为领导,党政工团各口按职能齐抓共管,逐级负责的精神文明建设管理体系。二是在具备条件的企业建立党、团活动室和职工之家,配备电教设备。三是镇上成立了“企业职工文化工作指导委员会”,桌有成效地指导全镇各骨干企业开展健康向上、丰富多彩的文化娱乐活动。各类文化娱乐活动蓬勃开展,陶冶了职工情操,增强了职工队伍凝聚力。1993 年,线路器材厂获州级双文明单位和民族团结先进单位,第三建筑公司获州级民族团结先进单位。

1994 年,古牧地镇在 1993 年的基础上实现了产值、效益翻番。他们主要抓了以下几个方面。

实施“5421”工程。即产值达到 500~1000 万元的企业 5 个:塑料厂、昌通股份有限公司、镇办煤矿、村办煤矿、工业区;产值达到 1 000~2 000 万元的企业 4 个:铝型材料厂、亚欧工贸公司、镇建设工程公司、农贸综合市场;产值达到 2 000~3 000 万元的企业 2 个:线路器材厂、中港合资米兰家具实业公司;产值在 3 000 万元以上的企业一个:第三建筑公司。

加快工业区、商业街的开发建设,为该镇经济腾飞创造了良好的

投资环境。工业区、商业街的开发,正在原有的基础上,严格按照总体规划,加快建设速度,在人力、财力上给予重点倾斜,由主管领导亲自抓、亲自督促,保证按计划完成投资建设,力争把工业区办成自治区东中西部发展乡镇企业合作示范区。

把股份合作制作为乡镇企业发展和改革的主攻方向,并一步一步推向高潮。

大力发动个体、私营企业的发展。1993年古牧地镇个体、私营企业从业人员和实现的总收入已分别占全镇乡镇企业人员和总收入的39.5%和19.4%。1994年采取了“四个为先”。即先放手,后管理;先发展,后规范;先繁荣,后理顺;先扶持,后收益的办法。大力推动个体和私营企业发展,并形成规模,使其成为该镇经济发展的新增长源。

继续坚持“科技兴镇”的发展战略。古牧镇主要抓了以下5项工作。一是在充分调动和发挥现有科技人员积极性的同时,鼓励乡镇企业走出去,到大城市和发达地区引进技术、吸纳人才、筹措资金,聘请了一批科技顾问当“高参”,建立自己的“人才库”和“项目库”。二是在抓好新上项目的同时,加速现有重点骨干乡镇企业的技术改造,增强发展后劲,有条件的积极组建“船大抗风浪”的企业集团。三是抓好基础管理,强化专项管理,推进企业管理现代化,重点抓好财务管理、质量管理、现场管理、安全管理、环保管理,有条件的企业努力争取采用“双标”(国际标准和国外先进标准)。四是把乡镇企业科技教育工作与“星火计划”、“燎原计划”的实施有机结合起来,提高企业职工队伍的科技文化素质。五是加快科技成果的应用和向现实生产力的转化,发展国家鼓励的产业和适销对路产品。促进乡镇企业靠人才求发展,靠技改上规模,靠管理增效益,靠质量抢市场,靠科技上水平。

## 第二节 呼图壁县大丰镇发展 乡镇企业经验

大丰镇地处乌伊公路 100 公里处。312 国道和北疆铁路横穿镇中,交通十分便利。全镇总人口 10 212 人,可耕地面积 13 万亩,实种面积 9.7 万亩,1993 年人均收入 1 483 元。

改革开放为大丰镇农村经济的发展注入了新的生机和活力。镇党委、政府适时的提出了“稳定发展农业,大力兴办工业,积极培育市场,搞活市场经济,促进农村经济的全面发展”的指导思想。从过去单一发展农业的贫困镇变为农、林、牧、副和乡镇企业综合发展的富裕乡镇。1993 年乡镇企业总产值 1 562 万元,其中工业产值 762 万元,创利税 210 万元,分别比上年增长 242%、385%、173%。在 1993 年大发展的基础上,1994 年又有新的发展。现全镇拥有集体企业 16 家,私营企业 13 家,个体工商户 792 户,从业人数达到 1 208 人,占全镇总人口的 9%。

### 一、领导重视,步子迈得大,动作快

加强领导,落实措施。大丰镇自 1985~1992 年只有一名领导兼管乡镇企业,8 年办了 5 个小厂,2 关门倒闭。1993 年镇党委、政府加强了对乡镇企业的领导,书记亲自挂帅,主管二、三产业,2 名副镇长专抓乡镇企业,从项目考察、资金筹措到投产一抓到底,任务层层分解到人,招标竞选,实行风险抵押,硬指标管理。村支部书记主要抓二、三产业,完不成任务自动离职,村队干部报酬从二、三产业的盈利列支。1994 年又规定镇上分管企业的领导每人要完成一个新上项目,从选项—立项—上马—投产—抓到底,视完成情况给予奖惩。

广泛宣传,正确引导。镇党政一班人通过学习外地经验,认真分析本地情况,认为“无农不稳,无工不富,无商不活”。在稳定农业的基

础上,大力发展以乡镇企业为主的二、三产业,以工业带动农业是发展镇村经济的必由之路。大力宣传,在全镇开展了奔小康大讨论,全镇出现了大力发展二、三产业的可喜局面。

## 二、以股份制为起点,筹资办厂

大丰镇除了抓好老企业的挖潜改造外,着重在新办企业、新上项目上大做文章。1992年以股份合作形式投资45万元,建成了年产600万块红砖的砖厂,为乡镇企业的崛起开了一个好头。1993年又以同样的方式办起了5家股份合作制企业,总投资709万元,完全是股份形式的自筹资金。另外新上了5家私营企业,总投资59万元。以优越条件和优惠政策引来外地洽谈、合资、合作项目7个,资金70万元。

大丰镇利用地缘优势,“依托两线,开辟市场”,在乌伊公路的两旁建起了1公里的商贸带、农副产品批发市场和活畜交易市场、工业小区。为进一步吸引外来资金兴办企业和发展股份合作制企业创造了良好的环境和条件。

大丰镇因地制宜,走资源开发的路子,依托棉花优势投资兴建了轧花厂,依托盛产杨树兴建了胶合板厂。在思路先发展后规范。形式有两种:一种是多元联营,群体共有型,这种形式既有外单位参股,又向单位内部职工扩股;另一种是农民联股型,能人带头,联户兴办,风险共担,利益共享。

把股份合作制变为广大干群的自觉行动,保证农民的利益。股份合作制对农民来说是一个新生事物,普遍存在怕吃亏的思想。对此,该镇采取如下办法:一是广泛宣传,深入发动,在全镇造成一种人人集资入股,兴办股份制企业的气氛,使干群达成共识,宣讲有关发展股份合作制的方针、政策和企业的性质、优点等;二是党员、干部率先入股,起带头作用;三是打破常规,放手发展,对农民入股采取保息分红的担保措施,保证农民的利益;四是大胆启用选拔人才,让能人担任厂长、经理,增强了农民的安全感、信任感。

通过一年多的实践,农民看到了希望,得到了实惠,集资入股的积极性空前高涨,有钱户主动要求入股。1994年新上胶合板厂立项以后不到2天就集资80万元,许多外来客户也纷纷投资入股,县农行劳动服务公司,县工行商业经营部分别在该镇投资入股30万元和20万元。目前,股份合制在该镇正在大力推行,并以股份合作制为龙头,配套、完善现有企业,大力发展新上项目。与此同时,正在加紧工业小区建设步伐,尽快形成规模,扩建乌伊公路商贸带和活畜交易市场,把大丰镇变成北疆“两线”的一个商贸集散地。

### 第三节 乌鲁木齐县二宫乡中营宫村 四队发展乡镇企业经验

中营宫村四队地处乌鲁木齐市近北郊,是乌鲁木齐县二宫乡的一个以回民为主的村民小组。从1988年以来,该队利用市场广阔、交通方便等有利条件以及敢想敢干求实的闯劲,带领全队村民,依靠政策,抓住机遇,重视人才,发展企业,瞄准市场调整项目,立足科技振兴经济,全队面貌发生了巨大变化。截至1994年5月,全队共办集体工贸企业10个,其中合资4个,队办4个,联办2个,固定资产原值达1100万元,总资产3000万元。1993年全队企业产值3453.8万元,总收入3591.3万元,实现利润367.6万元,上缴国家税金334.5万元,人均收入达5629.63元。目前,全队已形成了一个以新岛珍珠岩开发有限公司为核心,集化工、通用设备、针织、装饰装修、新型建材、工贸服务、文化娱乐为一体的企业群体。

#### 一、抓龙头企业,带动全队经济发展

为加速全队经济发展,必须把创办龙头企业作为一项基础建设和战略措施来抓。正当中营宫村四队在四处捕捉市场信息、寻找龙头企业的突破点时,青年知识分子楼超美等3人带着河北省研究生产

珍珠岩助滤剂的科研成果,集资 20 万元来找合作。经过市场调查分析,确认这是一种理想的拳头产品,是食品、制糖、酿酒、化工、炼油水质处理等专用和工业过滤的无机介质材料。以前这种产品我国多依赖于进口,上这个项目很有市场。于是即拍板合作兴建,队上投资 15 万元并划拨 2 亩场地,建成了年产 1 000 吨助滤剂生产线,不但生产出了合格助滤剂产品,而且产品质量达到了国外同类产品的水平,且又镇补了西北五省的空白。产品目前已销往全国 15 个省市 51 个厂家。1993 年该厂实现产值 400 多万元,上缴利税 70 万元,成为全队的龙头企业之一。基于发展的眼光和考虑到该产品换代周期长的特点,四队又扩建了年产 5 000 吨助滤剂的生产线,满负荷生产年产值可望达到 1 000 万元,创利税 300 万元。目前又在积极准备开发应用到石油行业上的新产品。

## 二、选聘技术人才,不断增加科技含量

5 年时间四队发生了如此大的变化,靠的是什么呢?“人才是摇钱树,科技是聚宝盆”。发展集体经济靠勤劳只能解决温饱问题,只有靠人才靠科技才能打开迅速发展经济的大门。几年来该队先后聘用了各类大中专知识分子 40 多人。这些管理技术人才已经成为四队壮大经济的骨干。该队通用设备厂厂长黄余良,在 1988 年的一天怀揣 6 000 元钱仍掉一国有企业科长的官衔找到四队队长马学仁,要求给一块方寸之地兴办通用设备厂施展自己的才能,队上出资 1 万元帮他办厂。黄余良用 1.6 万元起家大显身手,当年就创产值近 100 万元。现在这个厂已拥有固定资产 50 万元,1993 年产值达到 200 多万元,上缴国家集体利税 41 万元,1992 年被评为县级优秀共产党员。是什么力量吸引着这些人才到四队来的呢?珍珠岩助滤剂厂长楼超美深有感触地说:“马队长用人不疑,既支持又放权,我们在这里既向社会展示了我们的才能,实现了我们的人生价值,又在经济上、生活条件上得到了实惠,何乐而不为呢?”由于选聘了管理技术人才和不断引用科研成果,该队企业项目的科技含量逐年增加,产值年年增

长。珍珠岩助滤剂 1991 年和 1992 年先后获得区级、国家级“星火”项目。在 1992 年全国珍珠岩行业会议上该队用 10 万元购买的北京、内蒙古新科研成果专利——珍珠岩芯板砌块,也被列入区“星火”项目。同年 6 月,新投产的珍珠岩芯板砌块和助滤剂 2 项产品,又获“’93 专利技术新产品乌鲁木齐博览会金奖”。

### 三、外引内联,外向型经济迅速起步

要想早日奔小康,在改革开放深入大好形势下,还必须加快外引内联步伐,以形成多层次、多渠道的格局。近三年来,该队先后同希格玛电子有限公司联营办了太空棉厂、晴纶棉厂;在库尔勒合资办了一个中澳环球歌舞厅;1992 年 10 月与台湾世岛有限公司合资兴办协议的年产 5 000 吨助滤剂生产线产品将销往台湾等地;1993 年 9 月与台商武文华先生达成一项协议,双方投资 7 500 万元人民币,修建 25 层钻石城“国际招商大厦”,这项工程 1994 年 7 月正式动工;同年底又与另一台商陈万合先生签订了合资兴办织袜厂的协议,1995 年 5 月该厂已经正式投入批量生产。由于重视科技、人才、资金、管理的综合投入,再加上“外向带动”的战略,为全队集体经济持续、快速、健康发展注入了新的活力。

### 四、重文明建设,提高全队综合实力

在发展经济的同时,四队没有忘记抓文明建设。集体富了,农民生活水平提高了,并且做到了老有所养、残有所靠。凡本队农民男 60 岁、女 55 岁以上每人每月可领取养老金 120 元。这项规定已经执行了 6 年。节日分羊、大米、清油。夏天分瓜果,冬季分冬菜,队上残疾人由集体照顾,免费提供衣食住行,还由队里派人定期搞卫生。生产队还在 1992、1993 年分四批组织对集体有过贡献的老农民前往北京等地观光旅游,他们不但坐上了火车,还乘上了飞机、轮船。75 岁高龄的老农李永昌无比感慨地说:“过去讲养儿防老不可靠,现在是靠党的富民政策,靠好干部带领大家集体致富养老才有了可靠保证。”1993 年中营官村集资 65 万元盖了一栋 2 层的小学教学楼,队上学

龄儿童从1994年起实行了免费上学。每逢召开社员大会,马队长及其领导班子都强调加强民族团结和军民团结,所以多年来四队的民族关系军民关系非常融洽,社会治安稳定。多年来,队上计划生育率一直保持在100%,全队每个家庭都吃上了自来水,85%的农户修建了二层楼房,95%的家庭看上了彩电,每家都用上了洗衣机,10%的家庭装了电话。为丰富社员的文化生活,1994年春节安装了有线电视网。1994年全队经济总收入达7 000万元,人均收入达到6 400元,一个花园式的统一规划设计建筑面积为2万平方米的小三楼住宅区已动工,秋季社员可望搬迁。为提高对所属企业的宏观调控的有效性、发挥群体优势和综合功能,目前该队正在筹建成立集团总公司。到2000年全队产值可达2亿元,小孩免费入托,学龄儿童免费上中小学,队上社员免费享受医疗保健。一个个计划蓝图又在四队村民们的脑海中呈现,有目标就有雄心、靠智慧、靠实干就能实现。四队的变化,集体经济的发展壮大,村民生活水平的提高,充分说明了这一点。

#### 第四节 乌鲁木齐县二宫乡八家户村 发展乡镇企业经验

乌鲁木齐县二宫乡八家户村,地处乌鲁木齐市近北郊,全村有729户,2610人,由回、汉、维吾尔三个民族组成。其中回族占60%,汉族占34%,维吾尔族占6%。耕地1 040亩。由于紧靠大城市,交通方便、信息灵敏、市场广阔,地理条件和社会经济条件十分优越。

党的十一届三中全会以来,八家户村在党的富民政策指引下,认真调整产业结构,大力发展乡镇企业,全村经济发生了前所未有的变化。到1993年底,八家户农工商总公司已拥有集体企业26个,工业产品60多种,销售收入2.24亿元,利税1 600万元,人均收入3 500

元。1993年乌鲁木齐县二宫乡八家户农工商总公司在全国500家乡镇企业中名列第17位。1994年被评为全国1000家最佳经济效益乡镇企业之一。

八家户是全国优秀农民企业家何占山领导的自治区首富村。1994年加大改革力度,增加科技投入,经济发展蒸蒸日上,取得了新的更大发展。截至1994年底,全村销售收入突破3.5亿元,其中乡镇企业产值5亿元,创利税2200万元;全村人均收入达4000元,比去年增加500元,分别比去年增加51.3%,56.3%,38%,33.3%,继续保持了超常规发展的势头。

八家户1992年以全疆第一个亿元村闻名,1993年以销售收入2.24亿元,比上年翻一番的高速度再次名扬天山南北,1994年又以新增1.26亿元销售收入的速度继续独占全疆鳌头。“新疆第一村”之所以能在3年内连续跨出三大步,其主要原因和成功经验有以下八个主要方面。

### 一、村党组织发挥了核心作用,有一个开拓创新的好班子

“村看村,户看户,干部看的是党支部”。要把经济搞上去,带领广大农民群众脱贫致富,没有一个坚强领导班子,没有好的带头人是不行的。八家户村党支部就是一个团结进取、勇于开拓、一心一意带领全体村民共同致富的领导班子。改革开放之初,村党支部响亮地提出,要依靠自己,艰苦奋斗,走发展多种经营、大办乡镇企业、振兴八家户经济的路子。在党支部的带领下,开始创办乡镇企业。特别是村党支部书记、农工商公司总经理何占山更是呕心沥血,大胆改革,艰苦拼搏。经过十多年的奋斗,八家户村建设成为“新疆第一村”。1994年该村结合本村经济发展特点和需要,进一步加强了党对经济的领导。一是把原来的党支部改为党总支,全村按经济发展区成立了5个党支部,挑选具有开拓精神的党员担任支部书记。二是党支部把实现小区经济发展规划作为中心工作来抓。三是在经济发展的同时,努力实现村镇建设、文化、教育事业的发展,争取两个文明建设双丰收。由

于八家户村党总支坚持两个文明一齐抓,全村党员都带头发展壮大集体经济,一心扑在共同富裕的事业上。正如党总支书记何占山所说:“我是共产党员,不能抛开村民自己发财,我的责任是带领大伙儿共同奔小康。”正是八家户村有这样一批党员带头,有以何占山为代表的好干部及其领导班子,八家户村才走上了富裕之路。

## 二、深化改革,强化企业管理

加大内部改革力度。首先是精简领导机构,实行党政企“一班人马,三块牌子”,村干部交叉任职,杜绝了推委扯皮的现象,提高了办事效率。其次是权力下放,将人事、生产经营、技改、税后收益分配等权全部下放给企业,村上只从宏观上把握各企业发展方向,定期对厂长、经理、财会人员进行考核。三是把竞争机制和风险机制引入企业。促使企业在开发技术含量高、附加值高、经济效益高的产品上下功夫。四是在分配上彻底与经济效益挂钩,让创造价值高的人先富起来。

加大改革开放力度,内扩外联,发展外向型经济。一是通过以劳带资、风险抵押、股份合作制等办法,吸收群众手中的闲散资金,扩办企业。二是积极吸引外资投资办厂。1994年,该村从台湾引进81万美元,建成了“天池针纺织品有限公司”、新疆八家户铝型材料有限公司。又通过引进上海化学研究院设备技术和新疆农科院土肥新配方,建起了乌鲁木齐专用化肥厂、新疆兰宝真空镀膜玻璃公司。另外引进技术对老厂进行改造,在原轧钢厂建成了直流炼钢生产线,实现了产品的更新换代。目前,为进一步扩大改革开放力度,八家户村在积极搞好“三统一平”工作,在土地使用上以优惠价格参股,在资金上力保到位,为外来企业在八家户办厂创造更加良好的环境。

## 三、重视人才和智力开发,加大科技投入,促进产品更新换代

八家户人充分认识到,科技就是生产力,人才就是财富。几年来,他们通过各种方式引进各类人才82名,其中高级管理技术人才10人,中级技术人员15人,各类大中专人才57人。另外就地开发、培育

人才。一方面大胆使用本村能工巧匠、各类能人,委以重任。1993年该村投资150万元修建了2所小学和1所幼儿园。1994年又投资420万元修建了小学、初中、高中为一体的八家户民族教育中心。一方面舍得投资,花钱培养人才。现已选送30名青年到大学和各类中专院校去深造。已培训各类专业人才100名。到1994年,在八家户服务的高中级技术人才已达100多人。他们花41万元从广东引进了铝型生产技术,花40万元从东北引进了真空镀膜玻璃生产线。该村的三阳实业公司花1000多万元对原来的轧钢厂进行了技术改造,使产品质量上了一个新的档次。由于八家户不断引进人才,引进先进生产技术,对“老”企业进行技术改造,越来越加大了科技含量高、附加值高、经济效益好的企业及其产品的比重,促进了产品的更新换代,从而大大提高了企业在市场上的竞争能力。

#### 四、积极发展第三产业,支持农工商一体化协调发展

八家户村地处101路公共汽车终点站。周围有“天毛”、长绒棉厂等企业。八家户抓住机遇把发展第三产业作为发展本村经济的一个重要途径来抓。村上投资300多万元,修柏油路面25万平方米,修建了一批商业、饮服业网点,5000平方米的农贸市场等。使101路终点站逐步形成一个新的商业区。目前八家户第三产业每年创造产值在1亿元以上。

随着乡镇企业及二、三产业的发展,八家户始终没有放松农业生产,实行了以工促农,以工补农的方针,八家户每年补助农业资金达10万多元,为农田修建渠道,兴建温室蔬菜棚等发展农副生产,八家户已经成为乌鲁木齐市重要的蔬菜副食品基地之一。

经过10多年的发展,八家户人的雄心更大了。村党总支书记、八家户农工商总公司董事长何占山表示,1995年八家户各项总收入要突破5亿元,本世纪末要超过10亿元,人均收入要实现1万元。

八家户,新疆乡镇企业的先锋与榜样,在改革开放的大潮中正以更大的步伐向新的目标奋进。

## 第五节 米泉县铁厂沟镇铁厂沟村 发展乡镇企业经验

米泉县铁厂沟镇铁厂沟村地处天山脚下,距米泉县城 14 公里,与乌鲁木齐市东山区相毗邻,是一个以回族为主,汉、维吾尔等多民族聚居的小村。全村 158 户,760 多人,少数民族占 65%。过去是个“喝水靠涝坝,吃粮靠返销”的穷山村。如今却成了远近闻名的“千万富村”,名扬天山南北的社会主义小康村。1994 年全村社会总产值达 3 800 万元,其中村办乡镇集体企业产值 1 800 万元,占全村社会总产值的 47.4%。村办集体企业现拥有固定资产 1 057 万元,流动资金 65 万元。1994 年实现利润 400 多万元,人均集体纯收入 4 115 元,93.6%的家庭收入已达小康水平。全村居民都住上了设计新颖、排列整齐、砖混结构、瓷砖贴面、宽敞舒适的村民新居,全村住房达标率已达 100%。幼儿入托、儿童上学全部实行免费,考入大中专院校的学生其学费、交通费全由村上集体负担。该村前几年就率先实行了养老金制度,如今已有 78 位老人领取养老金,享受到养老待遇。村上还办起了小学、幼儿园、广播室、文化娱乐活动中心,组建了篮球队等,健康、活泼的文体活动异常活跃,一个物质文明建设与精神文明建设为一体的共同富裕型社会主义新农村在这里已经变成了现实,并向人们展示了美好的前景。由此,铁厂沟村 1994 年获得了昌吉回族自治州小康示范村的殊荣,村党支部被评为自治区奔小康先进党支部。

铁厂沟村在短短的七八年中(铁厂沟村的发展真正起步于 1987 年新的领导班子产生以后)会有如此大的变化,由穷变富,充分展示改革开放的威力、社会主义新农村的景象。除了党的富民政策,社会主义市场经济体制改革的宏观政策的原因之外,从微观的一个乡(镇)、村的角度看,其根本原因是坚持发展村办乡镇集体经济,走共

同富裕的道路。

### 一、利用两源(缘)优势,发展村办乡镇集体企业

铁厂沟村地下有丰富的煤炭资源,又靠近乌鲁木齐市这个大城市和石化总厂这个现代化大工厂。充分利用这两大优势(资源和地缘)于1988年由群众集资首先办起了一座年产6万吨的村办集体煤矿,当年创产值54万元,除还清贷款外,给村交纯利润7万元。以后这座煤矿给村里交的利润每年以30万元的速度递增。在此基础上1990年又兴建了一座煤矿。煤矿成了铁厂沟村发展村办乡镇集体工业的起点,也是发展集体经济的基础,发展其他集体村办企业的“摇钱树”。铁厂沟人从县办集体企业中尝到了甜头,更加坚定了发展集体经济的信心。村里及时收回了由私人承包,连续两年向集体未交分文的砖厂。这座砖厂在以后集体经营的6年里,为集体创纯利润54万元。铁厂沟村从兴办集体企业增加了公共积累,增强了企业发展的后劲。1988年村里投资25万元,建成年产3万吨的粮食综合加工厂;1990年投资30万元,成立了基建队;1991年投资15万元,办起了综合修理厂;1993年和四川简阳玻璃厂联合投资400万元,建成了年产800万元的玻璃厂,投资80万元与厦门一企业联营建成了年产值为200万元的仿瓷餐具厂。这些村办工业成了铁厂沟村集体经济的骨干和支柱。

### 二、以工补农,发展多种经营

铁厂沟村在大力发展村办工业企业的同时,并未忽略农业经济的发展,相反依靠村办工业企业,利用日益壮大的集体经济实力,有力地支持了农业生产的发展。该村在1989年就建立了“贴农金”制度,在村集体基金中每年向农业投入10万元进行农田基本建设,近几年,又先后投入300万元购买拖拉机,成立了机耕队,统一为村民耕种,投资40万元办起了村办农场。铁厂沟村原来人均耕地只有1.2亩,村上先后投资60多万元,平山造田450亩,扩大水浇地600亩,使人均耕地增加到2亩。铁厂沟村通过以上投入,以工补农,极大地

发展了综合性的大农业生产,使全村集体经济建立在大农业的坚实基础之上,工、农、牧、副业生产得以协调发展。

铁厂沟村非常注重多种经营、多业并举的发展。1993年该村动员吸收社会资金3000万元办起了铁厂沟农工商联合公司,1994年又投资70万元成立了牛羊育肥公司。铁厂沟村在大力发展集体经济的同时,又投资73万元扶持村民发展二、三产业,使80%的家庭搞起了养殖业。

### 三、大办教育、公益事业,注重精神文明建设

铁厂沟村人从实践中体会到,发展乡镇企业,壮大集体经济,科技人才具有重要的意义。他们在创办企业之初就很注重引进人才。1991年在创办综合修理厂时,他们从外地高薪聘请了机械师和加工修理技术人员,同时积极培养自己的熟练工人。1993年引进技术人才9人。科学技术第一,教育为本。随着集体经济的壮大,铁厂沟村逐渐加大了教育、人才培养方面的投资。从1988年以来,该村每年为教育投资6万元用于改善办学条件,1990年一次性投资9万元将学校改建扩建成一所花园式的学校,大大改善了办学条件,提高了教育质量。1994年将14名初、高中毕业生选送到大、中专院校深造,学费、交通费全部由村上负担。为活跃文化生活促进精神文明建设,村里还办起了活动室、文化活动中心,使人们学有所学、乐有所乐。

铁厂村的社会公益事业也是值得称道的。1994年村上集体投资8万元为全村居民装上了自来水,为村民负担了全部的水费、机耕费、教育附加费,农民还免交“三项提留”款。还投资17万元修建了村、镇柏油马路和水泥面路,安装了电灯。全村到处展现着新的气象,新的美景。

### 四、有一个带头致富、全心全意为人民服务的领导核心

铁厂沟村能有如此巨大的变化,小康目标能够早日实现,在政治、组织、领导方面起保证作用,在发展集体经济、走共同富裕道路上起带头作用的是村党支部和村委会。经过1987年改选以后的村党支

部和村委会始终团结一致,拼搏奋斗,开拓进取,坚持“一个中心,两个基本点”,围绕发展经济抓党建、抓好党建促经济的战略,一心带领全村奔小康,大力发展村办企业,走共同富裕的道路。党支部要发挥战斗核心、带头致富的作用,就必须加强自身建设。他们建立了16项规章制度,支委会和全体党员带头执行,处处发挥先锋模范作用。1989年村办煤矿超额完成了产值任务,创造了较高利润,矿工们都拿了奖金,当时在矿上担任领导的3位共产党员都把奖金交给了村上。煤矿一线工人月工资达1200元,党员干部只拿400元。这样村里富了,但集体开支卡得更严了,党支部、村委会从不乱花一分钱,勤俭持家,艰苦创业的精神始终不变。

铁厂沟村不仅富了自己,更为全疆的乡(镇)、村,为天山各族人民,提供了致富的宝贵经验,起了带头示范的作用。愿铁厂沟村向更高的目标奋进,有更多的铁厂沟村展现在人们面前。

## 第十二章

### 先进乡镇企业经验与模式

#### 第一节 布尔津县毛纺厂经验

布尔津毛纺织厂建厂9年来,年年都要迈上一个新台阶,企业有了长足发展。现在,生产规模由建厂时期的240万纱锭扩大到1840万纱锭,职工从几十人增加到826人,固定资产由45万元发展到1345万元,产品从单一的粗纺呢绒扩大到现有精纺呢绒、精粗交织呢绒、毛毯、针织呢绒、毛条、服装等系列产品,花色品种已达1180多个,先后创部、区、行优质和获奖产品16个,其中4个产品填补了新疆空白。经济效益从年创产值、税利几十万元,扩大到年创产值2000万元,税利超过150万元。现已累计完成产值5848万元,实现利税687.1万元;产量、产值、税利、人均收入分别以每年16.3%、26.8%、27.5%和25.3%的平均速度向前发展。尤其是在1989年毛纺行业疲软以来,该厂是全疆纺织行业中仅有的3家盈利企业之一,多次受到县、地、州、自治区、农业部的表彰和奖励。1993年获农业部表彰的全国500家重点乡镇企业之一的殊荣。厂长杨克迎并评为自治区优秀乡镇企业家和全国乡镇企业家。在1994年澳门举办第五届国际新优产品展示会上,“布毛”产品首次走上国际评比舞台,就以过硬的质量夺得2个金奖1个银奖。

### 一、依靠科技,广纳人才

企业的竞争在于科学技术的竞争,而科学技术的竞争最终体现在人才上,只有靠掌握先进科学技术的人,才能生产出高质量、高技术含量的产品,才能为企业创造高效益。由此该厂制定了广纳人才、靠科技振兴企业的发展战略。为了加强技术管理、改进生产工艺,提高产品质量,不惜重金先后从上海、北京、西安等地高薪聘请毛纺专家和技术工人 103 人次,来厂指导生产、传授技术。在实践工作中非常重视智力投资,发现人才、培养人才。历年来先后选派 200 人次去北京、天津、上海、西安等地学习深造,仅用于这方面的投资达 104.6 万元。在这样一批科技人员的努力下,该厂的产品推陈出新,在市场上很有影响力。尤其是 1986 年以来,该厂年年有新产品、产品无一积压,年年有盈利。

为了使尊重知识、尊重人才落到实处,该厂还制定了《拔尖人才管理实施办法》,为人才的脱颖而出创造了良好的条件,从而使职工学科学、钻技术蔚然成风。该厂每年都要举办一次挡车操作大比武,通过开展比赛产量质量都有明显的增长,而且还涌现一批优秀技术人才。1992 年、1993 年该厂拿出 20 万元对新技术研究、新产品开发、操作标兵等方面的有功人员 13 人次进行重奖,极大地鼓舞了全厂职工学科技、用科技,多做贡献的热情。

### 二、依靠科技开发新产品

一个企业的产品若想畅销不衰,就用新、奇、美、优质高档的产品去开拓市场、占领市场。1989 年通过对市场的调查和分析,发现条格花呢是流行一时的理想面料,符合当时淡、轻、薄、蓬、松、软的特点,内地刚兴起,新疆尚无厂家生产。于是该厂抓住这个机遇,开发研制这个产品。由于条格花呢花色繁多,组织结构复杂,难度较大,他们组织人员搞技术攻关仅用了一个月的时间就生产出 9 个花色品种。产品深受用户喜爱,成为抢手货。1989 年在自治区首届星火技术星火产品展销会上,该厂生产的条格花呢获最高成交奖,成为自治区首届

妇女儿童用品博览会上获妇女喜爱产品,并被评为自治区新产品优秀奖和科技进步奖。

根据市场要求,1993年该厂开发出107个花色品种,其中圈圈呢、高弹力针织呢、精粗交织薄型呢通过了自治区级新产品技术鉴定,又填补了新疆3项空白。尤其是在1993年乌洽会上该厂展出的产品以上乘的质量、纯正的色泽吸引了国内外客商,产生了轰动效应,受到国家和自治区领导王恩茂、铁木尔·达瓦买提、宋汉良等同志的高度赞扬,并给予评价说:“布尔津毛纺厂产品给新疆纺织品增了光。”

### 三、抓好产品质量,提高经济效益

布尔津毛纺厂一贯坚持质量第一,狠抓基础管理,产品质量一年比一年好。目前该厂产品一等品入库率始终保持在94%以上,1993年为96.7%,超过国家一档水平。为确保产品质量,增添质量检测设备,完善质量管理体系,不断教育职工树立“质量第一”思想,在具体工作中,把质量指标分解落实到生产车间和班组,并与经济责任挂钩,制定了企业现场管理考核细则,产品实行一等品率工资制,分配上向质量好的倾斜,使企业形成了用工、分配、产量、质量、消耗、安全和配套体系。以质量求信誉,向质量要效益,是该厂一贯奉行的指导思想。当前市场竞争激烈,用户对产品质量的要求越来越高,加速质量管理不仅要靠先进的设备,还需科学的管理方法。为此,该厂从原料进厂到产品出厂,各个工序和环节层层严把质量关,确保了质量第一。1990年参评的4个品种全部评为自治区优质产品,获前三名。1993年质量采访组对该厂检查后说:“布尔津毛纺织厂的管理是一流的,产品是一流的,设备是二流的,厂房设施是三流的。”

## 第二节 乌鲁木齐市东山区天福 化工厂经验

位于乌鲁木齐市东北郊东山区境内的天福化工厂是一家中美技术合作的乡镇企业,1993年这家企业全员劳动生产率为90384元/人,人均利税17789元,资金利税率9.34%,产值利税率13.78%。这几个沉甸甸的数字,使天福化工厂成为东山区小有名气的乡镇企业。该厂先后荣获市人民政府“科技兴市”先进集体,被评为市经委、东山区经计委、乡镇企业管理局先进企业。

### 一、高新技术的引进

天福化工厂一开始就依托大城市优势,与南京大学高新技术区、新疆化工设计院等科研单位攀亲,于1991年7月以3.1万元资产和2.2万元流动资金起家,跻身于市场竞争中。从建厂一开始就提出“艰苦奋斗、诚信务实、科技兴业、智能管理”的企业精神,完全打破土打土闹小作坊式生产格局,向集约化经营迈进。实行了“全员管理、综合治理、整体优化”的原则,建立了以“高新技术开导、通用产品配套、立足新疆资源、面向全国市场”、“内重团结、外求发展”的经营格局。在激烈的市场竞争中,把着眼点盯在“科技含量高,附加值高”的产品,以高新专利技术产品参与市场竞争,向汽车用化学系列制品的广度和广度进军。

### 二、高效率的运转

天福化工厂从厂长到生产工人总共只有28人,而平均每年都有140多万元产值和10多万元利税递增。在超常规跳跃式发展中吸取其他厂家的不足,把握乡镇企业经营机制灵活、与国有企业有着明显不同的招工和分配制度,充分调动企业职工的主观能动性,增强员工对企业的关切度,取得了较好的综合效益。

该厂没有任何行政和政工科室,连厂长在内只有4名干部,然而,从生产组织、原材料供应、质量检验、销售管理、员工培训、安全环保、计划生育等全有专人负责,且井井有条而良性循环。这里的出纳兼管采购、收款外还管劳资、计生工作,3名司机既是大小车辆驾驶员,又是货物搬运员、销售员、收款员。规章制度重点突出了“严”字,规章编印成本,人手一册。工作作风抓住了“快”字,时间就是金钱、速度就是效率”的口号对“天福”人来说,已经不是一句炫耀时代价值的表白,而是全体员工们的行为准则。包括简而精的机构在内的“三字经”就这样为天福化工厂创出了一条高速、稳妥发展的路子,达到短、平、快的高效率。

### 三、高标准的设计

该厂建厂3年来,共创产值478万元,实现利税46万元,从几万元起家发展到现拥有76万多元资产、42万多元自有资金的精细化工企业。他们重点抓住了企业最敏感的神经——企业管理,又掌握了企业一点就灵的法宝——质量经济责任制,建立起技术标准、管理标准、工作标准、质量保证体系、安全文明生产网络、产品检验、销售服务等共14大类538条标准、规章,实现了全员、全面、全过程的质量管理。坚持了管理的科学性、规章的严肃性、质量的稳定性,使高新专利技术引进后吸收、消化,真正转化为生产力。该厂初具规模,企业知名度不断扩大,产品辐射天山南北。

高效率带来了企业的高效益,从建厂三年以来,该厂每年产值递增370.4%,利税递增306%,发展速度和企业效益比翼齐飞,实现了一年一个新台阶、三年迈出三大步的目标。

该厂人在成绩面前没有就此止步,要向更高层次迈进。为使企业不断上规模、上档次、上水平,计划投资328万元完成3000吨中高档润滑油和1000吨润滑脂生产线改造任务,为1995年达到千万元产值奠定了基础,为1997年实现5000万元产值创造了条件。

### 第三节 焉耆第二建筑安装公司经验

焉耆第二建筑安装公司建于1979年,由于是农民自发筹办,一开始便带有合作制的雏型。1986年后,通过内部职工融资和吸收外部资金、设备、技术,逐步发展成股份合作制企业。

该公司现有股本总额57 030股(每股100元),其中企业股3 199股,个人股25 037股。公司注册资金从1986年的35万元增加到1993年的1 008万元。其中固定资产814万元,流动资金167万元。年产值从1986年的156万元增加到1993年的3 000多万元,利税由10多万元增加到200多万元。有固定职工606人,其中技术管理人员100人。企业资质等级为二级。1990~1993年连续4年夺得州建筑工程质量大检查第一名。从1991年起年年被评为“重合同守信用企业”。

除建筑业外,公司还广泛开展多种经营,先后建成预制厂、砖厂、橡胶制品厂、建材厂、综合楼、真惠公司等多个独立核算、自负盈亏企业,逐步走上以建筑业为龙头,集工、商、贸、服务业为一体,跨行业、跨地区、综合发展的道路。

#### 一、股份合作制的建立

##### 1. 初步试行阶段(1986~1987年)。

1986年公司3个规模很小的施工队经过协商制定了合股经营的有关协议,确定了股份制经营的方针。

3个施工队合而为一,资金、设备、人员等生产要素合理配置,克服了过去各自为战的弊端,增强了企业凝聚力。承包经营者和部分股东将分红作为股份留在企业用于扩大再生产,进一步增强了企业实力。

企业的分配制度由单一的按劳分配变为按劳分配与按股分红相结合的形式。

## 2. 全面落实阶段(1988~1991年)。

1988年起实行配股制。各施工队提取税后利润的一部分,根据职工个人贡献大小分配给个人作为股份。年底进行清产核资,将全部财产核实后划分为集体股、个人股、企业股三种类型。

清产核资后,各施工队建立股分帐目。并规定入股的下限为100元;每年分红一次;当年所得股份在下一年度分红;分红以施工队为单位,分红率的高低取决于施工队经济效益的好坏;分红基金固定为税后利润的20%。当年分红股东123人,公司平均分红率为6.39%。

1989年4月召开了第一届股东大会和第一届董事会,通过了《公司股份制条例》(草案)和《公司董事会章程》(草案),确立“合股经营,民主管理,自负盈亏,风险共担,收益共享”的经营原则,并发行了记名股份证。股份制得到健康、稳定发展。

1991年为稳定企业骨干和增加承包人员的风险基金,企业将职工年终奖金按一定比例转为个人股,不予发放。

## 3. 总结完善阶段(自1992年开始)。

股份制在企业全面实行后,积极作用不断得到发展。但同时也出现了一些问题,个别施工队在股份建帐、分红兑现方面做得不够彻底,特别是股东的民主监督作用还很薄弱。针对这些问题1992年各施工队健全完善了股帐、卡,公司对各施工队的分红兑现实行监督。同时规定,当年所得股份在当年参与分红。入股与退股,均需董事会批准。对分红基金和分红率也作了具体规定。执行统一的计算公式:

$$\text{年度股份分红基金} = \text{年度税后纯利润} \times 20\%$$
$$\text{年度税后纯利润} = \text{年总收入} - \text{年总支出} - \text{年度应纳所得税}$$
$$\text{股份分红率} = \text{年度股份分红基金} \div \text{年度股份总额}$$

在企业股增资方面,根据各施工队(原栋号)承建工程的类型,从承包经营的上缴指标中按不同比例提出部分资金返回各队,根据承包班子成员及其他股东的贡献大小列入企业股内。这样,经济承包在股份制的运行机制中得以合理生存,二者并行缓解了经济承包的效

益与承包的责任及贡献比例失调的矛盾,达到收益共享的目的。

1993年又对原职工劳动所得的股本增值部分(1988~1992年),根据原来的股本金给股东进行了扩股,在扩股中取消了集体股(一部分转入资本公积金内)。通过扩股,股本总额增大,股东的股份也增加了,职工的多年劳动所得的增值部分取得了收益。

## 二、试行股分合作制的几点好处

### 1. 有利于企业建立起自我约束机制和自我发展机制。

股份合作制增强了企业、管理层、职工三个层次上的自我约束机制,民主管理意识,自我积累和自我发展意识,使生产者、经营者、所有者相互交叉、包容,形成相互依存、相互制约、相互稳定的合作关系。

产权明朗化,生产者变为所有者,提高了生产者的劳动积极性,参与经营管理也由主观意识变为实际行动,经营者受到良好制约,企业的内部约束机制得以建立。

### 2. 有利于公共积累,避免短期行为。

实行股份合作制,划清了个人财产和公共积累之间的界线,使个人拥有财产所有权,结束了虽然是集体所有,人人均有,但利益不直接,公共财产任人侵吞的局面。较好地克服了忽视公共积累,削弱公共积累,乃至分光吃光的弊端,避免了企业的短期行为,刺激了企业的自身积累,这为企业扩大再生产和再发展创造了物质条件。股份合作制也为资金困难的乡镇企业求生存求发展找到了一条出路。

### 3. 较好地解决了政企不分和企业自主经营之间的矛盾。

政企不分,干预过多,严重影响了企业的成长与发展。而股份制有利于将企业真正推向市场,参与竞争。与其他所有制形式相比,股份制拥有更多、更灵活的自主经营权、人事自决权、财产处置权,企业“抗震”能力也强。它是建立社会主义市场经济中企业最佳的经济、组织模式。

### 4. 调动了广大职工的积极性,搞活了企业。

职工成为股东,这个角色转换带来的是责任、权利和义务的统一,唤起了沉睡多年的主人翁意识,充分激发了职工的积极性和创造性,推动了管理进步,质量提高,效益增加,最终推动了企业的健康、稳定发展。

#### 5. 稳定了企业和职工队伍。

由于绝大多数固定职工都是企业股东,股份就像一条绳索将股东和企业紧密联结在一起,这种约束力因时间推移,股份不断增加而日益牢固、稳定,避免了主要技术、管理骨干的流失,从而稳定了职工队伍。1993年公司职工盖了三栋职工住宅楼,年底近百名技术管理骨干喜迁新居,结束了长期无固定居住、四处为家的局面。

### 第四节 农七师 130 团棉纺织厂经验

农七师 130 团棉纺织厂是在原纱布厂的基础上新建的团场乡镇企业,厂区占地面积 2 万多平方米,现有职工 789 人,固定资产 1 860 万元,织布机 200 台,年生产规模 1 万纱锭,主要生产 21S 支纯棉纱、中平布、手套、口罩、绷带等 19 个品种。1986 年至 1994 年经济指标连续 9 年大幅度提高,工业总产值累计完成 10 467.3 万元,平均年递增 83.7%, 利税总额累计上缴 1 145.2 万元,平均年递增 97.9%, 人均工资 1994 年达到 6 418.83 元,产品现已远销深圳、上海、香港等地,享有一定声誉。

该厂的具体做法是:

一是以市场为导向,以质量求发展。在多年的经营发展中,始终坚持把企业置身于市场竞争的大环境中,以市场为导向,围绕市场需要组织生产,以提高产品档次为目标,确定了适应棉纺织厂生存发展的“质量、价格、品种、服务”四位一体的发展战略,始终把质量第一摆在一切管理工作首位。该厂生产的棉纱一等级品率稳定在 99%, 棉布一等品率达 90% 以上,漂白纱布等产品合格率均达到 100%。同

时这个厂还根据市场变化的需要组织生产少批量、多品种产品,什么产品畅销就生产什么产品,做到市场疲软,产品不疲软,无积压。

二是改革分配用人制度。首先改革分配制度,实行联效计酬,记付工资的分配制度。在用人制度上,实行以岗定编、公平竞争、双向选择,打破干部与工人界限,干部能上能下,对干部实行聘任制,人才内培外引,引进竞争机制,并享受一定的优厚待遇,使全厂群体力量得到了应有的发挥。

三是建立科学的企业管理体制。实行了四部管理体制,即管理部、经营部、生产部、政工部,采谁主管谁负责的办法。四部工作最终由党总支统一领导,其他事项与问题处理解决按厂规厂法和企业管理办法执行,加强了企业内部管理。

四是依靠科技开发,重视技术改造,增强企业后劲。先进的科技是企业创名牌、促发展的关键所在。该厂立足于企业的实际,加速科技开发和技术改造,着眼于花钱少、见效快、收益大的项目。立足于内涵扩大再生产,在企业内部积极推行设备管理和设备控制技术,9年来企业的设备更新系数达66%以上,主机设备完好率达99%以上。

五是抓好企业的精神文明建设。建厂以来一直把政治思想工作放在首要的位置来抓,积极探索现代企业管理方法,坚持开展社会主义劳动竞赛,并组织开展多种形式的娱乐活动,融洽干群关系,增强企业凝聚力,要求干部以“勤奋、务实、宽宏、周密、廉洁”十字方针自律,尊重群众的民主权利和首创精神,工人参政议政积极性高涨,有力地促进了各项工作的顺利开展。

## 附 录

## 新疆乡镇企业基本情况统计资料

表 1 乡镇企业总产值 单位:万元

| 地 区   | 1980年  | 1985年   | 1990年   | 1991年   | 1992年   | 1993年   | 1994年   |
|-------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 新 疆   | 32 852 | 109 438 | 253 149 | 314 765 | 402 139 | 553 616 | 924 028 |
| 乌鲁木齐  | 2 605  | 12 456  | 26 125  | 36 484  | 44 750  | 75 182  | 146 052 |
| 克拉玛依  | 10     | —       | 607     |         | 882     | 1 008   | 1 257   |
| 吐 鲁 番 | 1 783  | 6 451   | 17 654  | 20 919  | 27 928  | 38 301  | 53 529  |
| 哈 密   | 864    | 3 812   | 9 142   | 9 805   | 12 500  | 17 657  | 25 302  |
| 昌 吉   | 5 331  | 20 258  | 44 143  | 57 858  | 74 278  | 109 498 | 200 584 |
| 石 河 子 | 73     | 983     | 1 487   | 1 633   | 1 922   | 2 289   | 3 548   |
| 伊 犁   | 4 432  | 10 176  | 24 826  | 3 1151  | 33 923  | 42 934  | 76 283  |
| 塔 城   | 1 856  | 8 069   | 18 907  | 25 487  | 33 271  | 46 791  | 78 646  |
| 阿 勒 泰 | 957    | 4 303   | 11 176  | 13 266  | 17 071  | 28 312  | 45 462  |
| 博 州   | 1 809  | 3 699   | 9 461   | 10 980  | 14 542  | 20 036  | 27 285  |
| 巴 州   | 2 172  | 9 731   | 23 403  | 31 527  | 49 090  | 61 469  | 98 829  |
| 阿 克 苏 | 3 490  | 9 481   | 18 367  | 23 084  | 27 128  | 34 355  | 46 567  |
| 克 州   | 765    | 2 405   | 6 040   | 5 322   | 7 186   | 9 508   | 12 963  |
| 喀 什   | 4 129  | 11 862  | 28 381  | 31 460  | 39 959  | 41 992  | 70 000  |
| 和 田   | 2 573  | 5 700   | 12 858  | 15 169  | 16 259  | 20 572  | 35 600  |

注:表中昌吉为昌吉回族自治州、博州为博尔塔拉蒙古自治州、巴州为巴音郭楞蒙古自治州、克州为克孜勒苏柯尔克孜自治州,下同。

表 2

地州(市)乡镇企业总产值

单位:万元

| 地 区  | 1980年     | 地 区 | 1985年     | 地 区     | 1990年      | 地 区     | 1994年   |
|------|-----------|-----|-----------|---------|------------|---------|---------|
| 昌 吉  | 5 331.07  | 昌 吉 | 20 282.51 | 昌 吉     | 44 142.61  | 昌 吉     | 235 398 |
| 伊 犁  | 43 331.93 | 喀 什 | 11 914.70 | 喀 什     | 28 380.80  | 乌鲁木齐市   | 160 340 |
| 喀 什  | 4 128.60  | 伊 犁 | 10 126.16 | 乌鲁木齐市   | 26 125.39  | 巴 州     | 112 979 |
| 阿克苏  | 3 490     | 巴 州 | 9 897.81  | 伊 犁     | 24 825.70  | 塔 城     | 94 515  |
| 和 田  | 2 573     | 阿克苏 | 9 480.59  | 巴 州     | 243 403.00 | 伊 犁     | 81 850  |
| 巴 州  | 2 174.80  | 塔 城 | 8 076.22  | 塔 城     | 18 906.75  | 喀 什     | 79 671  |
| 塔 城  | 1 856.49  | 和 田 | 6 017.10  | 阿克苏     | 18 346.64  | 吐鲁番     | 58 243  |
| 博 州  | 1 809.39  | 吐鲁番 | 6 015.22  | 吐鲁番     | 17 653.70  | 阿勒泰     | 54 690  |
| 吐鲁番  | 1 783.70  | 阿勒泰 | 4 459.34  | 和 田     | 12 858.00  | 阿克苏     | 52 553  |
| 阿勒泰  | 956.89    | 哈 密 | 3 893.48  | 阿勒泰     | 11 175.83  | 和 田     | 40 987  |
| 哈 密  | 863.66    | 博 州 | 3 766.77  | 博 州     | 3 460.96   | 博 州     | 36 531  |
| 克 州  | 765.40    | 克 州 | 2 473.52  | 哈 密     | 9 143.61   | 哈 密     | 26 512  |
| 石河子  | 72.79     | 石河子 | 1 076.43  | 克 州     | 6 040.25   | 克 州     | 12 956  |
| 克拉玛依 | 10.05     |     |           | 石 河 子   | 1 487.18   | 石 河 子   | 3 953   |
|      |           |     |           | 克 拉 玛 依 | 606.86     | 克 拉 玛 依 | 1 356   |

表 3

## 乡镇企业总收入

单位:万元

| 地 区     | 1980年  | 1985年   | 1990年   | 1991年   | 1992年   | 1993年   | 1994年   |
|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 新 疆     | 32 852 | 105 073 | 249 907 | 299 890 | 374 810 | 584 089 | 957 701 |
| 乌 鲁 木 齐 | 2 605  | 11 825  | 26 926  | 32 670  | 44 052  | 89 131  | 144 628 |
| 克 拉 玛 依 | 10     | —       | 623     |         | 843     | 1063    | 1125    |
| 吐 鲁 番   | 1 783  | 5 820   | 16 643  | 16 440  | 23 123  | 38 293  | 56 061  |
| 哈 密     | 864    | 3 691   | 8 571   | 9 083   | 10 311  | 16 135  | 22 716  |
| 昌 吉     | 5 331  | 18 844  | 42 593  | 51 024  | 64 562  | 10 7632 | 210 582 |
| 石 河 子   | 73     | 1 039   | 1 384   | 1 741   | 2 002   | 2 475   | 2 850   |
| 伊 犁     | 4 432  | 10 102  | 23 709  | 28 167  | 31 073  | 42 179  | 75 378  |
| 塔 城     | 1 856  | 7 817   | 18 071  | 21 559  | 26 849  | 43 469  | 78 037  |
| 阿 勒 泰   | 957    | 4 206   | 11 753  | 13 495  | 16 660  | 28 340  | 50 605  |
| 博 州     | 1 809  | 3 674   | 9 683   | 11 873  | 15 813  | 21 812  | 33 899  |
| 巴 州     | 2 175  | 8 483   | 22 098  | 30 923  | 44 130  | 67 191  | 108 265 |
| 阿 克 苏   | 3 490  | 9 029   | 17 513  | 24 704  | 24 223  | 34 409  | 48 887  |
| 克 州     | 765    | 2 444   | 6 370   | 6 920   | 7 808   | 10 640  | 13 822  |
| 喀 什     | 4 129  | 12 000  | 30 163  | 35 000  | 45 168  | 55 178  | 72 387  |
| 和 田     | 2 573  | 6 049   | 13 267  | 15 732  | 16 753  | 22 800  | 36 724  |

表 4 乡镇企业工业总产值 单位:万元

| 地 区   | 1980年 | 1985年  | 1990年   | 1991年   | 1992年   | 1993年   | 1994年   |
|-------|-------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 新 疆   | 8 525 | 34 096 | 127 841 | 178 113 | 214 462 | 285 676 | 465 466 |
| 乌鲁木齐  | 960   | 6 093  | 19 603  | 29 392  | 36 560  | 53 141  | 97 207  |
| 克拉玛依  | 10    | —      | 346     |         | 364     | 386     | 416     |
| 吐 鲁 番 | 534   | 2 280  | 10 314  | 14 638  | 16 468  | 19 658  | 23 838  |
| 哈 密   | 199   | 1 696  | 5 231   | 5 882   | 6 611   | 10 120  | 14 060  |
| 昌 吉   | 1 535 | 7 140  | 22 225  | 35 395  | 42 492  | 60 557  | 110 179 |
| 石 河 子 | 4     | 473    | 1 071   | 1 212   | 1 326   | 1 893   | 2 113   |
| 伊 犁   | 1 271 | 2 671  | 123 190 | 17 793  | 18 910  | 23 905  | 38 339  |
| 塔 城   | 670   | 2 264  | 10 583  | 16 154  | 19 659  | 28 292  | 43 933  |
| 阿 勒 泰 | 124   | 1 392  | 4 863   | 6 414   | 9 087   | 15 314  | 22 847  |
| 博 州   | 158   | 598    | 4 696   | 5 825   | 7 122   | 10 921  | 15 185  |
| 巴 州   | 825   | 4 032  | 12 816  | 17 818  | 19 869  | 21 811  | 36 094  |
| 阿 克 苏 | 963   | 2 367  | 6 393   | 8 091   | 9 631   | 10 358  | 15 469  |
| 克 州   | 75    | 208    | 2 006   | 2 894   | 2 886   | 3 340   | 4 085   |
| 喀 什   | 756   | 2 382  | 9 092   | 9 665   | 16 095  | 16 100  | 26 286  |
| 和 田   | 440   | 497    | 5 402   | 6 940   | 7 382   | 9 115   | 15 300  |

表 5

乡镇企业纯利润

单位:万元

| 地 区     | 1980年 | 1985年  | 1990年  | 1991年  | 1992年  | 1993年  | 1994年  |
|---------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 新 疆     | 8 371 | 16 770 | 24 061 | 25 974 | 34 644 | 51 880 | 75 439 |
| 乌 鲁 木 齐 | 769   | 1 894  | 1 741  | 1 752  | 2 327  | 5 734  | 8 380  |
| 克 拉 玛 依 | 3     | —      | 70     | —      | 129    | 87     | 86     |
| 吐 鲁 番   | 547   | 1 362  | 2 619  | 2 039  | 2 658  | 4 137  | 7 262  |
| 哈 密     | 137   | 398    | 623    | 591    | 609    | 836    | 1 058  |
| 昌 吉     | 1 619 | 2 022  | 3 629  | 3 969  | 4 790  | 7 960  | 14 776 |
| 石 河 子   | 7     | 104    | 153    | 139    | 125    | 141    | 173    |
| 伊 犁     | 692   | 1 202  | 2 256  | 2 514  | 2 869  | 3 668  | 7 518  |
| 塔 城     | 389   | 1 003  | 1 591  | 1 641  | 1 731  | 3 596  | 5 105  |
| 阿 勒 泰   | 329   | 523    | 544    | 731    | 1 396  | 2 678  | 4 297  |
| 博 州     | 433   | 394    | 860    | 654    | 622    | 1 250  | 812    |
| 巴 州     | 431   | 1 340  | 1 657  | 1 675  | 3 353  | 3 499  | 4 468  |
| 阿 克 苏   | 413   | 1 918  | 2 708  | 2 842  | 3 260  | 4 525  | 6 735  |
| 克 州     | 161   | 242    | 264    | 645    | 709    | 1 503  | 2 315  |
| 喀 什     | 1 441 | 3 186  | 2 953  | 3 804  | 7 323  | 8 897  | 8 393  |
| 和 田     | 948   | 1 183  | 2 395  | 2 980  | 2 744  | 3 356  | 4 058  |

表 6 乡镇企业上缴国家税金 单位:万元

| 地 区  | 1980年 | 1985年 | 1990年  | 1991年  | 1992年  | 1993年  | 1994年  |
|------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 新 疆  | 593   | 4 722 | 11 177 | 13 747 | 16 976 | 27 354 | 54 494 |
| 乌鲁木齐 | 78    | 645   | 1 297  | 1 830  | 2 407  | 4 864  | 13 250 |
| 克拉玛依 | 0     | —     | 16     |        | 21     | 32     | 112    |
| 吐鲁番  | 12    | 245   | 1 150  | 1 285  | 1 641  | 2 037  | 6 014  |
| 哈密   | 6     | 192   | 447    | 414    | 503    | 620    | 1 770  |
| 昌吉   | 81    | 790   | 1 765  | 2 277  | 2 527  | 5 508  | 15 174 |
| 石河子  | —     | 44    | 75     | 52     | 75     | 130    | 441    |
| 伊犁   | 58    | 322   | 874    | 1 041  | 1 178  | 2 118  | 4 288  |
| 塔 城  | 27    | 291   | 679    | 823    | 1 134  | 1 844  | 5 688  |
| 阿勒泰  | 3     | 239   | 464    | 527    | 625    | 1 248  | 2 869  |
| 博 州  | 28    | 158   | 457    | 509    | 687    | 989    | 2 698  |
| 巴 州  | 81    | 589   | 1 127  | 1 972  | 2 160  | 2 728  | 6 854  |
| 阿克苏  | 87    | 322   | 660    | 787    | 957    | 1 402  | 3 329  |
| 克 州  | 23    | 76    | 158    | 156    | 386    | 489    | 680    |
| 喀 什  | 73    | 554   | 1 480  | 1 429  | 2 019  | 2 711  | 4 224  |
| 和 田  | 34    | 252   | 535    | 624    | 612    | 949    | 1 845  |

表7 乡镇企业工业总值占当地工业总产值比重 单位：%

| 地 区     | 1980年 | 1985年 | 1990年 | 1991年 | 1992年 | 1993年 | 1994年 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 新 疆     | 3.5   | 5.2   | 5.8   | 5.9   | 6.4   | 9.9   | 10.2  |
| 伊 犁     | 5.5   | 5.2   | 11.4  | 10.8  | 10.7  | 13.5  | 17.9  |
| 塔 城     | 3.2   | 5.2   | 8.4   | 9.5   | 11.9  | 19.4  | 20.6  |
| 阿 勒 泰   | 1.9   | 10.6  | 10.7  | 11.0  | 13.8  | 26.5  | 29.6  |
| 博 州     | 4.9   | 6.4   | 13.3  | 11.7  | 13.6  | 21.8  | 25.7  |
| 昌 吉     | 5.5   | 9.3   | 10.6  | 11.7  | 12.9  | 22.3  | 29.1  |
| 吐 鲁 番   | 8.3   | 12.3  | 21.2  | 21.8  | 15.5  | 16.8  | 13.5  |
| 哈 密     | 1.5   | 6.7   | 9.2   | 8.3   | 9.4   | 14.9  | 10.9  |
| 巴 州     | 4.4   | 10.1  | 8.6   | 10.0  | 8.9   | 11.1  | 10.3  |
| 阿 克 苏   | 6.6   | 9.5   | 8.8   | 7.4   | 4.7   | 5.8   | 5.8   |
| 喀 什     | 3.7   | 5.5   | 6.5   | 6.1   | 6.7   | 7.9   | 10.9  |
| 克 州     | 5.1   | 6.9   | 28.1  | 25.1  | 19.9  | 26.8  | 20.29 |
| 和 田     | 7.4   | 5.4   | 17.1  | 16.5  | 15.3  | 22.4  | 21.9  |
| 乌 鲁 木 齐 | 0.9   | 2.1   | 3.1   | 3.3   | 3.9   | 7.4   | 8.1   |
| 石 河 子   | 0.0   | 1.3   | 1.2   | 1.2   | 1.3   | 0.4   |       |
| 克 拉 玛 依 | 0.0   | —     | 0.1   | —     | 0.1   | 0.1   | 0.0   |

表 8 新疆乡镇企业总产值年平均递增情况 单位: %

| 地 区     | 1980~1985年 | 1985~1990年 | 1980~1990年 | 1990~1994年 |
|---------|------------|------------|------------|------------|
| 全 国     | 32.4       | 25.4       | 29.1       | 45.2       |
| 新 疆     | 27.2       | 18.3       | 22.7       | 38.2       |
| 江 苏     | 29.8       | 23.4       | 26.6       | 45.9       |
| 山 东     | 29.1       | 32.4       | 30.7       | 54.4       |
| 广 西     | 25.7       | 20.5       | 23.1       | 52.0       |
| 陕 西     | 38.2       | 24.8       | 31.3       | 34.5       |
| 甘 肃     | 35.6       | 30.8       | 33.2       | 32.8       |
| 全 区     | 27.2       | 18.3       | 22.7       | 38.2       |
| 伊 犁     | 18.3       | 19.5       | 18.9       | 32.4       |
| 塔 城     | 33.6       | 18.5       | 26.5       | 42.8       |
| 阿 勒 泰   | 35.0       | 21.1       | 27.9       | 42.0       |
| 博 州     | 15.5       | 20.8       | 18.1       | 30.3       |
| 昌 吉     | 30.8       | 16.8       | 23.6       | 46.0       |
| 吐 鲁 番   | 29.3       | 22.2       | 25.7       | 31.9       |
| 哈 密     | 34.6       | 19.1       | 26.0       | 29.0       |
| 巴 州     | 34.6       | 19.3       | 26.7       | 43.4       |
| 阿 克 苏   | 22.1       | 4.0        | 18.0       | 26.2       |
| 喀 什     | 23.8       | 19.0       | 21.4       | 25.3       |
| 克 州     | 25.5       | 20.1       | 22.9       | 21.0       |
| 和 田     | 17.0       | 17.8       | 17.4       | 29.0       |
| 乌 鲁 木 齐 | 36.9       | 15.9       | 25.9       | 53.7       |
| 石 河 子   | 68.6       | 8.9        | 35.5       | 24.3       |
| 克 拉 玛 依 | —          | —          | 50.6       | 20.0       |

表 9

乡镇企业总收入人年平均递增情况

单位: %

| 地 区     | 1980~1985年 | 1985~1990年 | 1980~1990年 | 1990~1994年 |
|---------|------------|------------|------------|------------|
| 全 国     | 33.9       | 27.4       | 30.6       | 45.9       |
| 新 疆     | 26.2       | 18.9       | 18.3       | 39.9       |
| 江 苏     | 28.8       | 23.8       | 26.3       | 43.3       |
| 山 东     | 34.1       | 32.4       | 33.2       | 62.8       |
| 广 西     |            |            |            | 54.8       |
| 陕 西     |            |            |            | 32.8       |
| 甘 肃     |            |            |            | 38.8       |
| 全 区     | 26.2       | 18.9       | 22.5       | 39.9       |
| 伊 犁     | 18.1       | 18.6       | 18.3       | 33.5       |
| 塔 城     | 32.6       | 18.3       | 25.3       | 44.2       |
| 阿 勒 泰   | 34.3       | 23.0       | 28.5       | 44.0       |
| 博 州     | 15.5       | 21.3       | 18.4       | 36.8       |
| 昌 吉     | 28.8       | 17.8       | 23.2       | 49.1       |
| 吐 鲁 番   | 26.4       | 23.4       | 24.9       | 35.5       |
| 哈 密     | 33.9       | 18.4       | 25.9       | 27.6       |
| 巴 州     | 31.0       | 21.1       | 26.0       | 48.8       |
| 阿 克 苏   | 20.8       | 14.2       | 17.5       | 29.3       |
| 喀 什     | 24.0       | 20.3       | 22.1       | 24.5       |
| 克 州     | 25.9       | 21.7       | 23.8       | 21.4       |
| 和 田     | 18.2       | 17.3       | 17.7       | 29.0       |
| 乌 鲁 木 齐 | 35.3       | 17.9       | 26.3       | 52.2       |
| 石 河 子   | 70.2       | 7.0        | 34.9       | 19.8       |
| 克 拉 玛 依 | —          | —          | 50.6       | 15.9       |

表 10

乡镇企业工业总产值年平均递增情况

单位: %

| 地 区     | 1980~1985 年 | 1985~1990 年 | 1980~1990 年 | 1990~1994 年 |
|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 全 国     | 29.1        | 27.1        | 28.1        | 46.1        |
| 新 疆     | 26.0        | 16.7        | 21.3        | 36.2        |
| 江 苏     | 28.0        | 24.3        | 26.1        | 52.3        |
| 山 东     | 25.2        | 40.1        | 32.4        | 52.6        |
| 广 西     | 21.2        | 19.9        | 20.6        | 52.8        |
| 陕 西     | 35.0        | 24.5        | 29.6        | 36.9        |
| 甘 肃     | 26.1        | 31.5        | 28.8        | 33.0        |
| 全 区     | 26.0        | 16.7        | 21.3        | 36.2        |
| 伊 犁     | 15.7        | 37.4        | 26.1        | 30.6        |
| 塔 城     | 28.0        | 35.7        | 31.7        | 42.7        |
| 阿 勒 泰   | 63.5        | 28.5        | 44.9        | 47.2        |
| 博 州     | 30.3        | 51.1        | 40.2        | 34.1        |
| 昌 吉     | 36.5        | 25.6        | 30.9        | 49.2        |
| 吐 鲁 番   | 35.7        | 35.0        | 35.3        | 23.3        |
| 哈 密     | 53.6        | 39.1        | 38.6        | 28.0        |
| 巴 州     | 38.0        | 26.2        | 32.0        | 29.5        |
| 阿 克 苏   | 20.1        | 21.7        | 20.9        | 24.7        |
| 喀 什     | 25.9        | 30.6        | 28.2        | 30.4        |
| 克 州     | 24.6        | 58.5        | 39.8        | 19.5        |
| 和 田     | 4.6         | 61.0        | 29.7        | 29.7        |
| 乌 鲁 木 齐 | 46.6        | 26.3        | 36.1        | 49.2        |
| 石 河 子   | 162.7       | 17.1        | 75.4        | 18.5        |
| 克 拉 玛 依 | —           | —           | 40.5        | 4.7         |

表 11 按农业人口人均乡镇企业总产值 单位:元·人

| 地 区   | 1980年 | 1985年 | 1990年 | 1991年 | 1992年 | 1993年   | 1994年    |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|----------|
| 新 疆   | 48    | 146   | 311   | 365   | 391   | 688.9   | 1 233.2  |
| 伊 犁   | 39    | 86    | 192   | 220   | 244   | 400.9   | 753.4    |
| 塔 城   | 37    | 91    | 212   | 279   | 570   | 1 138.7 | 2 138.8  |
| 阿 勒 泰 | 31    | 149   | 352   | 403   | 520   | 1 168.1 | 2 184.9  |
| 博 州   | 79    | 172   | 436   | 488   | 617   | 1 272.9 | 2 093.4  |
| 昌 吉   | 56    | 216   | 461   | 552   | 801   | 1 691.9 | 3 532.4  |
| 吐 鲁 番 | 56    | 176   | 480   | 482   | 667   | 1 016.2 | 1 583.6  |
| 哈 密   | 39    | 181   | 411   | 407   | 540   | 1 021.3 | 1 581.9  |
| 巴 州   | 45    | 203   | 458   | 589   | 921   | 1 816.4 | 3 039.5  |
| 阿 克 苏 | 29    | 80    | 143   | 164   | 198   | 317.2   | 465.9    |
| 喀 什   | 21    | 59    | 126   | 147   | 172   | 202.1   | 364.3    |
| 克 州   | 31    | 93    | 200   | 160   | 231   | 312.1   | 428.6    |
| 和 田   | 26    | 56    | 106   | 126   | 133   | 181.1   | 325.1    |
| 乌鲁木齐  | 132   | 591   | 1 070 | 1331  | 1 692 | 5 934.6 | 12 439.1 |
| 石 河 子 | 11    | 183   | 261   | 295   | 353   |         |          |
| 克拉玛依  | 4     | —     | 259   | —     | 1 000 | 4 821.7 | 6 163.6  |

表 12 乡镇企业人均创利税总额 单位:元·人

| 地 区     | 1980年 | 1985年 | 1990年 | 1991年 | 1992年 | 1993年 | 1994年 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 全 国     | 480   | 609   | 1 092 | 1 236 | 1 648 | 2 525 | 1 964 |
| 新 疆     | 464   | 585   | 829   | 907   | 1 134 | 1 449 | 1 893 |
| 江 苏     | 610   | 760   | 1 051 | 1 234 | 1 752 | 2 749 | 2 857 |
| 山 东     | 561   | 594   | 1 263 | 1 459 | 1 971 | 3 073 | 3 081 |
| 广 西     | 231   | 282   | 616   | 758   | 1 133 | 1 724 | 1 651 |
| 陕 西     | 366   | 458   | 856   | 950   | 1 076 | 1 366 | 689   |
| 甘 肃     | 314   | 326   | 608   | 663   | 822   | 1 069 | 742   |
| 全 区     | 464   | 585   | 829   | 907   | 1 134 | 1 449 | 1 893 |
| 伊 犁     | 316   | 443   | 711   | 837   | 863   | 1 084 | 1 628 |
| 塔 城     | 338   | 596   | 908   | 997   | 1 120 | 1 526 | 2 616 |
| 阿 勒 泰   | 708   | 687   | 649   | 840   | 1 285 | 2 058 | 2 383 |
| 博 州     | 564   | 541   | 1 314 | 1 069 | 1 134 | 1 669 | 1 988 |
| 昌 吉     | 760   | 629   | 1 030 | 1 211 | 1 425 | 1 906 | 3 032 |
| 吐 鲁 番   | 589   | 851   | 1 888 | 1 667 | 1 832 | 1 983 | 3 346 |
| 哈 密     | 266   | 511   | 778   | 646   | 689   | 745   | 1 143 |
| 巴 州     | 416   | 951   | 1 297 | 1 768 | 2 466 | 2 694 | 2 934 |
| 阿 克 苏   | 236   | 869   | 912   | 964   | 1 056 | 1 301 | 1 493 |
| 喀 什     | 380   | 643   | 448   | 493   | 832   | 933   | 989   |
| 克 州     | 399   | 636   | 280   | 529   | 726   | 849   | 1 251 |
| 和 田     | 537   | 192   | 518   | 616   | 577   | 666   | 1 019 |
| 乌 鲁 木 齐 | 1085  | 1 164 | 1 468 | 1 639 | 2 206 | 3 424 | 5 459 |
| 石 河 子   | 118   | 599   | 1 185 | 1 039 | 945   | 1 104 | 2 173 |
| 克 拉 玛 依 | 574   | —     | 1121  | —     | 1 207 | 1 621 | 2 010 |

注:资料来源:《乡镇企业基本情况统计资料》,新疆维吾尔自治区乡镇企业管理局,1995年6月。

## 兵团农垦乡镇企业基本情况统计资料

表 1 乡镇企业主要指标(1988~1994年)

| 指 标                       | 计量单位 | 1988年  | 1989年  | 1990年  | 1991年  | 1992年  | 1993年  | 1994年   |
|---------------------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| 企业数                       | 个    | 8 868  | 8 999  | 12 770 | 13 672 | 13 764 | 19 310 | 19 967  |
| " 集体                      | 个    | 167    | 204    | 197    | 218    | 291    | 523    | 558     |
| 从业人数                      | 人    | 12 429 | 2 4083 | 27 159 | 31 429 | 33 487 | 50 716 | 57 766  |
| " 集体                      | 人    | 4 662  | 7 847  | 10 310 | 13 204 | 15 027 | 24 831 | 26 470  |
| 社会总收入                     | 万元   | 7 617  | 15 165 | 23 614 | 30 356 | 38 214 | 78 203 | 118 635 |
| " 集体                      | 万元   | 4 934  | 5 964  | 10 046 | 15 385 | 22 188 | 47 228 | 67 964  |
| 社会总产值<br>(当年价)            | 万元   | 8 999  | 15 664 | 20 258 | 26 622 | 38 848 | 73 967 | 121 463 |
| " 集体                      | 万元   | 5 577  | 6 478  | 11 466 | 17 694 | 25 493 | 46 971 | 79 675  |
| 社会总产值<br>(按 1990 年不变价格计算) | 万元   | 7 288  | 10 965 | 14 978 | 26 646 | 34 941 | 67 253 | 87 670  |
| " 集体                      | 万元   | 4 462  | 4 469  | 7 272  | 16 883 | 23 759 | 39 949 | 58 760  |
| 工业总产值<br>(当年价)            | 万元   | 4 522  | 7 999  | 12 929 | 18 302 | 25 886 | 46 619 | 85 463  |
| " 集体                      | 万元   | 3 333  | 5 747  | 11 254 | 17 143 | 24 314 | 43 597 | 75 452  |
| 工业总产值<br>(按 1990 年不变价格计算) | 万元   | 3 663  | 5 599  | 8 240  | 17 620 | 24 379 | 41 442 | 65 396  |
| " 集体                      | 万元   | 2 666  | 3 966  | 7 061  | 16 335 | 22 824 | 37 209 | 56 048  |
| 利润总额                      | 万元   | 738    | 1 357  | 1 950  | 2 903  | 2 552  | 5 023  | 7 944   |
| " 集体                      | 万元   | 318    | 375    | 665    | 617    | 256    | 1312   | 3 475   |
| 实际缴国家税金                   | 万元   | 446    | 450    | 820    | 831    | 1081   | 2 591  | 9 222   |
| " 集体                      | 万元   | 184    | 139    | 287    | 216    | 352    | 1 136  | 5 415   |
| 固定资产原值                    | 万元   | 4 128  | 7 676  | 11 367 | 19 009 | 21 955 | 33 962 | 42 981  |
| " 集体                      | 万元   | 3 506  | 6 052  | 8 093  | 13 892 | 15 762 | 21 306 | 27 384  |
| 工资总额                      | 万元   | 1 619  | 3 415  | 4 632  | 3 512  | 4 216  | 12 129 | 18 212  |
| " 集体                      | 万元   | 673    | 1 215  | 1 957  | 1 537  | 2 255  | 5 636  | 7 839   |

表2 师(局)乡镇企业社会总产值(1994年) 单位:万元

| 单 位  | 总产值(按当年价格计算) |        |       |       | 总产值(按当年价格计算) |        |        |       |      |        |
|------|--------------|--------|-------|-------|--------------|--------|--------|-------|------|--------|
|      | 乡办           | 村办     | 合作    | 个体    | 乡办           | 村办     | 合作     | 个体    |      |        |
| 兵 团  | 121 463      | 72 477 | 5 805 | 1 393 | 41 788       | 87 670 | 53 195 | 4 462 | 1103 | 28 910 |
| 农一师  | 7 928        | 6 014  |       |       | 1 914        | 5 861  | 4 714  |       |      | 1 147  |
| 农二师  | 6 460        | 3 004  | 49    |       | 3 407        | 4 700  | 2 579  | 37    |      | 2 084  |
| 农三师  | 4 450        | 2 304  |       | 487   | 1 659        | 3 294  | 1 899  |       | 314  | 1 081  |
| 农四师  | 10 080       | 5 449  | 733   |       | 3 898        | 7 265  | 4 001  | 572   |      | 2 692  |
| 农五师  | 5 710        | 2 506  | 603   |       | 2601         | 3 806  | 1 683  | 468   |      | 1 655  |
| 农六师  | 21 489       | 11 558 | 3 026 | 786   | 6 119        | 17 972 | 9 517  | 2 070 | 719  | 5 666  |
| 农七师  | 15 419       | 10 362 | 401   | 74    | 4 582        | 9 995  | 6 346  | 441   | 50   | 3 158  |
| 农八师  | 30 363       | 18 546 | 483   |       | 11 334       | 21 646 | 1 3787 | 431   |      | 7 428  |
| 农九师  | 2 188        | 718    |       |       | 1 470        | 1 451  | 468    |       |      | 983    |
| 农十师  | 2 681        | 2 670  |       |       | 11           | 1 566  | 1 555  |       |      | 11     |
| 乌管局  | 8 517        | 6 132  | 378   |       | 2 007        | 5 939  | 4 355  | 337   |      | 1 243  |
| 哈管局  | 3 349        | 2 141  | 132   |       | 1 076        | 2 329  | 1 494  | 106   |      | 729    |
| 和管局  | 492          | 446    |       | 46    |              | 332    | 312    |       | 20   |        |
| 工一师  | 1 663        | 213    |       |       | 1 450        | 1 122  | 222    |       |      | 900    |
| 兵团直属 | 674          | 414    |       |       | 260          | 392    | 263    |       | 129  |        |

## 1994年乡镇企业亿元县(市)

表1 1994年乡镇企业(收入)亿元县(市)

| 县市名称  | 产值(收入)  | 序号 | 县(市)名称 | 产值<br>(收入万元) | 序号 |
|-------|---------|----|--------|--------------|----|
| 乌鲁木齐县 | 150 366 | 1  | 伊宁市    | 15 908       | 17 |
| 鄯善县   | 27 424  | 7  | 伊宁县    | 11 098       | 27 |
| 昌吉市   | 46 100  | 3  | 新源县    | 13 334       | 24 |
| 米泉县   | 62 998  | 2  | 哈密市    | 14 008       | 20 |
| 乌苏县   | 25 878  | 8  | 莎车县    | 17 340       | 14 |
| 呼图壁县  | 40 819  | 4  | 沙湾县    | 22 382       | 11 |
| 玛纳斯县  | 23 685  | 9  | 霍城县    | 15 125       | 18 |
| 奇台县   | 22 794  | 10 | 塔城市    | 16 139       | 16 |
| 阜康市   | 20 638  | 13 | 博乐县    | 21 946       | 12 |
| 吉木萨尔县 | 11 759  | 25 | 精河县    | 11 237       | 26 |
| 吐鲁番市  | 16 831  | 15 | 焉耆县    | 10 818       | 28 |
| 托克逊县  | 13 988  | 22 | 库车县    | 10 200       | 29 |
| 哈密市   | 14 876  | 19 | 阿图什市   | 10 106       | 31 |
| 阿勒泰市  | 14 022  | 20 | 泽普县    | 10 051       | 32 |
| 库尔勒市  | 31 616  | 6  | 富蕴县    | 11 051       | 29 |
| 尉犁县   | 40 264  | 5  |        |              |    |
| 拜城县   | 13 804  | 23 |        |              |    |

表2 1994年新疆乡镇企业十强乡(镇) 单位:万元

| 名次 | 地 区   | 县(市)  | 乡(镇)名     | 总产值(现价) |
|----|-------|-------|-----------|---------|
| 1  | 乌鲁木齐市 | 乌鲁木齐县 | 二 官 乡     | 49 571  |
| 2  | 乌鲁木齐市 | 乌鲁木齐县 | 七 道 湾 乡   | 48 694  |
| 3  | 昌 吉 州 | 米 泉 县 | 古 牧 地 镇   | 27 225  |
| 4  | 乌鲁木齐市 | 乌鲁木齐县 | 大 湾 乡     | 18 960  |
| 5  | 乌鲁木齐市 | 乌鲁木齐县 | 地 窝 堡 乡   | 15 418  |
| 6  | 昌 吉 州 | 昌 吉 市 | 城 郊 办 事 处 | 10 953  |
| 7  | 乌鲁木齐市 | 东 山 区 | 芦 草 沟 乡   | 9 973   |
| 8  | 吐鲁番地区 | 鄯 善 县 | 七 克 台 镇   | 9 536   |
| 9  | 昌 吉 州 | 米 泉 县 | 三 道 坝 镇   | 8 902   |
| 10 | 昌 吉 州 | 米 泉 县 | 长 山 子 镇   | 8 900   |

表3 1994年新疆乡镇企业十强村 单位:万元

| 名次 | 地 区   | 县(市)  | 乡 名     | 村 名       | 总产值(现价) |
|----|-------|-------|---------|-----------|---------|
| 1  | 乌鲁木齐市 | 乌鲁木齐县 | 二 官 乡   | 八 农 户 村   | 24 529  |
| 2  | 乌鲁木齐市 | 乌鲁木齐县 | 二 官 乡   | 中 营 宫 村   | 12 872  |
| 3  | 乌鲁木齐市 | 乌鲁木齐县 | 大 湾 乡   | 仓 房 沟 村   | 11 139  |
| 4  | 乌鲁木齐市 | 乌鲁木齐县 | 二 官 乡   | 二 官 村     | 6 958   |
| 5  | 乌鲁木齐市 | 乌鲁木齐县 | 地 窝 堡 乡 | 大 地 窝 堡 村 | 6 227   |
| 6  | 乌鲁木齐市 | 乌鲁木齐县 | 七 道 湾 乡 | 卡 子 湾 村   | 4 616   |
| 7  | 乌鲁木齐市 | 乌鲁木齐县 | 二 官 乡   | 三 官 村     | 4 344   |
| 8  | 乌鲁木齐市 | 乌鲁木齐县 | 七 道 湾 乡 | 七 道 湾 村   | 4 334   |
| 9  | 乌鲁木齐市 | 乌鲁木齐县 | 二 官 乡   | 九 家 湾 村   | 4 013   |
| 10 | 乌鲁木齐市 | 乌鲁木齐县 | 七 道 湾 乡 | 红 山 村     | 3 546   |

注:资料来源:《乡镇企业基本情况统计资料》,新疆维吾尔自治区乡镇企业管理局,

1995年6月。

## 1994年新疆乡镇企业先进个人

1994年新疆受农业部表彰的全国优秀乡镇企业家、乡镇企业家、1000家最佳经济效益乡镇企业、乡镇企业供销先进集体和优秀供销员：

**全国优秀乡镇企业家：**

何占山 乌鲁木齐县八家户农工商总公司董事长

**全国乡镇企业家：**

冶占林 第一石油管道配件厂厂长

阿不都热依木·阿山 吐鲁番市恰特喀勒乡煤矿矿长

张旭升 库尔勒市第一水泥厂厂长

周殿沛 呼图壁县针织厂厂长

马学仁 乌鲁木齐县二工乡中营官村工贸公司总经理

朱新跃 洛浦县缫丝厂厂长

邵守谦 米泉县线路器材厂厂长

吴智晓 和硕县麻黄素厂厂长

李延杰 巴州泰昌工贸公司经理

杨克迎 布尔津县毛纺织厂厂长

热扎克·热维都力 托克逊县依拉湖乡联营煤矿矿长

热合曼·库尔班 库尔勒市工贸实业股份有限公司总经理

孟继荣 泽普县棉纺厂厂长

李增壁 生产建设兵团农七师一三〇团棉纺织厂厂长

杨焕林 石河子石莲糖果厂厂长

**1 000 家全国最佳经济效益乡镇企业：**

新疆乌鲁木齐八家户农工商总公司

新疆库尔勒市东乡实业总公司

**全国乡镇企业供销系统先进集体：**

新疆阿勒泰地区乡镇企业供销公司

阿克苏市物资供销公司

乌鲁木齐八家户农工商总公司经贸公司

**全国乡镇企业优秀供销员：**

张贻斌 徐桂芬(女) 吴晓亮(女) 王鸿林 张新业 赵学忠  
海里里

## 主要参考文献

1. 《邓小平文选》第一、二、三卷,1993、1994年人民出版社出版。
2. 《中共中央关于建立社会主义市场经济若干问题的决定》(单行本),1993年人民出版社出版。
3. 《江泽民总书记1993年10月28日在中央农村工作会议上的讲话》,1993年10月18日《经济参考报》。
4. 《李鹏总理1993年10月21日在中央农村工作会议闭幕会上的讲话》,1993年10月22日《人民日报》。
5. 陈俊生:《抓住机遇,深化改革,促进乡镇企业高效持续健康发展》,《中国乡镇企业报》1993年9月18日。
6. 张毅:《中国乡镇企业》,法律出版社。
7. 《中西部地区乡镇企业发展战略》,国务院课题组,新华出版社。
8. 陈俊生:《在乡镇企业东西合作工作会议上的讲话》,1995年4月23日《中国乡镇企业报》。
9. 张毅:《发展乡镇企业振兴少数民族地区经济》,《中国乡镇企业》1991年第12期。
10. 万宝瑞:《抓住机遇,扎实工作,全面推进乡镇企业东西合作》,1995年5月1日《中国乡镇企业报》。
11. 阿不来提·阿不都热西提:《政府工作报告》,1995年2月25日《新疆日报》。
12. 《新疆统计年鉴》,1994年中国统计出版社出版。
13. 《新疆乡镇企业统计年鉴》,1994年。

14. 《全国乡镇企业统计年鉴》，1994年。
15. 自治区乡镇企业局统计资料，1979~1983年。
16. 自治区乡镇企业档案资料，1979~1983年。
17. 《新疆地州市主要社会经济指标排序》(1990~1993)，新疆维吾尔自治区人民政府办公厅、新疆维吾尔自治区统计局，编，1994年。
18. 《乡镇企业政策法规文件选编》，自治区乡镇企业管理局，1992年。
19. 《全国各省市主要社会经济指标排序》(1980~1992)，新疆维吾尔自治区统计局、新疆维吾尔自治区计划委员会，编，1993年。

## 后 记

献给读者的这本论著是新疆维吾尔自治区哲学社会科学规划“八五”重点研究课题的最终成果,历时两年多,于1995年6月通过自治区专家鉴定组的鉴定。新疆师范大学、自治区社科规划办公室、新疆人民出版社、自治区乡镇企业局、新疆生产建设兵团农垦乡镇企业局等单位及领导对本书的出版给予了大力支持。

自治区乡镇企业局局长任志实受聘为课题顾问,并详细审阅书稿,为之作序。自治区党委常委阿不都热依木·阿米提为该书题词,给予鼓励,新疆师范大学党委书记兼副校长张海峰对课题组多方给予支持和帮助,我们表示深深的谢意。

《新疆乡镇企业发展研究》课题由新疆师范大学法经系副教授司正家总负责。他除了课题的设计、组织、实施等工作之外,撰写了其中的第四章,第五章的第二节,第六、十、十一、十二章,编辑了附录。第一、二、八章及第五章的第一节由自治区乡镇企业局经济师张大湘撰写。第三、七章由新疆师范大学法经系副教授吾买尔·拜克力撰写。第九章由兵团乡镇企业局局长柴峻茂及毛翠红特约撰写。全书由司正家负责修改、编纂。

由于课题组人手少、时间紧,加上水平的限制,课题对有些问题的研究还不深入,有些分析比较粗浅,希望广大读者批评和指正。

《新疆乡镇企业发展研究》课题组

1995年8月

责任编辑 张 田  
封面设计 王国玲  
责任校对 丁 璇

新疆乡镇企业发展研究  
司正家 等著

新疆人民出版社出版发行

(乌鲁木齐市解放南路 348 号 邮政编码 830001)

新疆师范大学印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 9.5 印张 2 插页 250 千字

1995 年 9 月第 1 版 1995 年 9 月第 1 次印刷

印数:1—1500

ISBN7—228—03645—X/F·249 定价:15.00 元

张大湘 男,汉族,1967年毕业于新疆农业大学,现任新疆维吾尔自治区乡镇企业信息中心副主任,长期从事技术、科技管理和乡镇企业管理工作。发表了《解放思想,更新观念,加速乡镇企业发展》等论文,合作写有《乌苏县农机区划》、《乌鲁木齐县国民经济与社会发展十年规划和“八五”计划》,分获自治区及乌鲁木齐市二、三等奖。

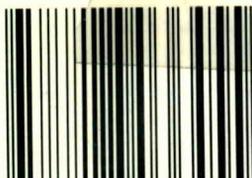
吾买尔·拜克力 男,回族,1952年生于新疆新源县,1974年大学毕业,新疆师范大学法经系副教授。长期从事经济理论教学与研究,共发表各类经济论文40余篇,合作编著经济学教材2部:《政治经济学史》(汉文)1991年由陕西人民出版社出版;《马列著作选读讲解》(政治经济学部分,维文),1991年由新疆人民出版社出版,获自治区哲学社会科学优秀著作二等奖。

责任编辑：张 田

封面设计：王国玲

# • 新疆市场经济研究

ISBN 7-228-03645-X



9 787228 036455 >

ISBN7-228-03645-X/F·249 定价：15.00元