

在全市乡镇企业工作会议上的讲话

市委书记、市长 陈喜臣

(一九九四年十二月三十日)

同志们：

建市以来，我们是每年召开一次乡镇企业工作会议，乡镇企业发展的形势是一年比一年好。今年形势好主要表现在三个方面：一是发展速度加快了。我们建市时乡镇企业总产值是 34 亿，从 34 个亿起步，三年突破 150 个亿。我们年初提出今年乡镇企业总产值要突破 120 个亿，其中工业产值突破 100 个亿，实际完成 150 多亿，总量加大了，还有一批企业上了水平，上了档次。二是大家对加快乡镇企业的发展认识更加统一了。象今年这样上下对明年的计划想法这么接近，甚至下面提出的计划比市里提出的还要高，这在我的印象里还是第一次，上下认识一致是做好工作的很好思想基础。我们 1992 年建市的时候，第一个全市性会议是乡镇企业工作会议，当时我提出 1992 年总产值要突破 50 亿大关，大家信心不足。1993 年、1994 年开会提出的目标，大家也是抱着试试看的态度，但年年超额完成计划，完成明年任务就更有把握了。三是上下对乡镇企业位置摆得更正了。从市到基层农村，大家都认识到我市经济要发展，必须大力发展乡镇企业，应该象毛主席早在五十年代就讲了的，乡镇企业是希望所在，没有广阔农村的发展，没有乡镇企业的发展，就很难实现我们的奋斗目标。所以说，我们要加快发展是大有希望的，形势很好。至于今年的工作总结，明年的工作思路、任务、措施，戎铁文同志都讲得很清楚

了，希望大家回去认真传达贯彻落实。我讲三点意见：

一、要放手发动群众，加快发展

当前，我市的乡镇企业还能不能大发展？这个问题还须统一认识。不能认为这两三年发展已经很快了，总量已经不小了，可以放松或潜力不大了。我认为发展潜力还是很大的，还可以大发展的，问题是要放手把上上下下各个方面都发动起来，不能有那么多的条条框框。这里面有进一步解放思想的问题，有工作方法的问题，还有指导思想的问题。我们要确立我市乡镇企业刚刚发展，还要大发展的指导思想。广大农村干部在实际工作中，往往自觉不自觉存在小农经济思想，不发展的时候，觉得难发展，觉得没法发展，这也不行，那也不行，这也难，那也难。一旦稍有发展就觉得满足，觉得差不多了，这种思想严重影响着我们的发展。就是说，我们的眼光、思想跟不上新的形势，困难的时候悲观消极，形势好一点就沾沾自喜。这种思想在各级干部中自觉不自觉地存在，新年要加速发展，必须自觉克服这种小农经济的思想观念。

这一次我们办公室组织一个考察组，到江苏一带去参观，戎铁文同志也去了，他回来跟我讲，他们看了无锡市，无锡市辖三县一区，有420万人口，今年的工农业总产值是1600个亿，国内生产总值480个亿，财政收入42个亿。相比较来讲，我们不是一般的落后，人口比无锡市多50万，产值仅是它的十分之一。从省内来讲，珠海、深圳的国内生产总值人均都超过1万元，珠江三角洲很多市也超过1万元，全省人均6600元。我们现在140个亿，如果按农村人口来算，人均3000多元，我们的国内生产总值还达不到全省平均水平的一半，从省内来看，我们也还相当落后，应该加快发展。能不能加快发展，我觉得我市乡镇企业发展的条件一年比一年好，当然，有很多的

困难问题，但要加快发展，实现我们的目标，我认为完全可以。

第一，我们两三年来的发展是低基数的高速度，不要以为 34 亿是低基数，140 亿就是高基数，我认为 140 亿还是低基数。无锡市今年工农业总产值 1600 个亿，明年国内生产总值要增加 150 亿，它一年的增量比我们的总量还高，人家高基数还能有高的发展，我们基数这么低，为什么不能呢？所以，必须进一步发动，放手加快发展。

第二，我们的人均水平很低，应该加快发展。我刚才讲，我们是人均总产值 3000 多元，所以，我们在领导经济工作，发展经济中，要有一个人均的观念。衡量一个国家、一个地区的发达程度，镇与镇之间的比较，都要以人均水平来衡量，我们人均水平这么低，是必须加快发展的。

第三，我们经济发展的空间很广阔。我们是有 470 万人口，5240 万平方公里地盘的市，搞来搞去总产值就这么一百来个亿，现在还有大片的地方没发展起来，我们要广泛发动，放开让他们搞，个体可以搞，联户可以搞，村可以搞，镇可以搞，外资可以搞，联合外地、外省都可以搞。要发挥我市的资源优势，利用资源搞开发，资源各地都有，比如劳力资源、土地资源、矿产资源等，非常广阔。只要在某些领域有所突破，就能带动一个行业，搞活一方经济。既然我们经济发展的空间那么宽广，那我们就要研究从哪里突破，不要整天盯着那几家搞起来的企业，应该看到整个经济发展的广阔空间，想办法推动发展。

第四，经过几年的发展，投资环境有很大的改善。这就是说，我们支撑经济发展的力度加强了，这主要是近几年改善了投资环境，包括基础设施的建设。过去我们打电话很难，现在打电话已很方便了，过去都反映到那里住一个夜晚很不舒服，现在也大改观了。交通方面，我们过去靠广汕公路来运作，现在到各乡镇的路都通了，再经过

明年的建设，交通条件将有更大的改善。这些，为我们加快发展打下了基础，也是明年以至今后可以加快发展的原因。

第五，国内国际形势对我们加快发展有利。从整个国家来讲，明年的指导思想还是要保持国民经济持续、快速、健康地发展。整个国际形势还是趋于和平稳定，有利于我们发展经济，虽然这次我国进关的谈判没有谈成，应该说没有进关对我们沿海开放地区也不是坏事，我们起码还享受许多优惠政策。这也是我们加快发展提高的机遇，再过一两年时间，那时我们提高了，规模大了，实力增强了，参与国际竞争就更加有利。现在要加快发展，我觉得有两个比较突出的问题需要解决。

一是群众的积极性高，集体的创造性不够。从前段时间发展的情况来看，群众的积极性很高，集体的创造性不够，我不想讲上面的积极性不高，只讲创造性不够。这几年的发展看出一个问题，个体的、联户的积极性很高，发展速度很快，都超过了我们的计划。但村办的、镇办的发展缓慢，集体企业为何不能快速发展，我觉得我们还没有走出认识的禁区，好象要发展村办企业、镇办企业就一定要走老路，有点“谈虎色变”的味道。

二是组织引导不够。几年来，我们在放手发展这方面做得比较好，但在组织引导方面是一个薄弱环节。群众自发办企业，我们如何引导联合，发挥区域优势，提高管理水平，引导其上规模、上档次、上水平、上效益，提高竞争力，这方面做得不够。因此，我们企业能够打进国内国际市场，有影响的产品还很少，企业集团也寥寥无几。所以，明年以至今后我们发展乡镇企业要着重解决组织引导的问题，这个问题如果没解决好，我们的人才优势、资源优势、组织指导方面的优势将难以充分发挥。各级政府在放手鼓励发展的同时，要加强组织引导方面的工作，这是发展当中的重要课题。希望明年在放手发展

的基础上，在加强组织引导方面要有新的突破：

首先是乡镇办、村办两级的集体企业要有大的发展。我们是共产党领导的社会主义国家，发展镇、村集体企业，是各级政府的职责，也是发展壮大集体经济的途径，是促进社会安定的保证。从各地发展的情况来看，只有集体企业发展了，社会才是健康的。珠江三角洲那里是以村办企业为主的，而且乡镇办的企业有相当的规模，而个体的、联户的少一点，所以，珠江三角洲一带的发展是健康的。这次我市调查组到苏州、无锡、温州参观考察，江苏的几个市也是以集体企业为主，村办的企业非常厉害，乡镇办的也很好，整个社会各方面的情况都很好。温州是以个体企业为主的，看来很活跃、繁荣，但是很乱。我不是反对个体、联户发展，而是说，现在我们在执政，我们集体的企业为什么不能发展，而一定要发展个体的、联户的呢？我们集体的企业发展不起来，就是反映我们没有本事，证明共产党没有本事，社会主义制度没有优越性。大家想一想，听一这个结论以后，大家怎么想呢？

我们国家经济发展的方针是以公有制为基础，多种经济成份共同发展，这个方针是正确的。那最后发展什么样子，如果集体的发展不起来，一分钱都没有，要办什么事情都要到个体户那里去摊派，那很多事情就很难办。所以，发展乡镇办、村办集体企业，明年要有大的突破。这个问题我觉得不是我们没办法，而是我们认识上的问题，指导上的问题，只要大家认识提高了，发展的办法、措施自然会有的。

其次是在吸引外资方面要有大的突破。在发展乡镇企业中，资金主要靠两条：一条靠民间的资金，民间的技术。另一条是靠外资、靠“三来一补”、靠合资合作企业、靠内联。几年来我们在引进外资方面做了大量的工作，取得了一定的效果，但数量还不多。我们在基础差，资金实力不雄厚的条件下，要使乡镇企业保持强劲发展的势头，如果

不借助外力，要保持快速发展是比较困难的。明年，要进一步发动，市、县、镇、村、企业要多层次开展招商引资，这方面的潜力还是很大的，而且能收到事半功倍的效果。当前，发达地区正在进行产品结构调整，那些用人太多，科技含量不那么高的项目，正逐步向内地转移，也为我们招商引资创造了条件。而且，我市是侨乡，华侨、港、澳、台胞众多，过去都怕回到自己的家乡来办企业，改革开放之后，国家为鼓励华侨、港澳台胞回国回乡办企业，出台了一系列的优惠政策，各地要多宣传，多做华侨、港澳台胞的发动工作。我认为，我们这几方面的优势还是很好的，还有广阔的农村，要人有人，要地有地，人家来了我们还可以优惠。我们现在优惠不能从减税让利方面去考虑，应该从土地、劳力管理、服务等方面去考虑优惠。

再次是发展内联企业要有新的突破。目前，中央部门、外省、外市、外地来我们这里寻求合作的，不能说是空白，但是极少。内地对我们这里的条件是很羡慕的，我们这里的投资条件、海关的政策、人的观念、变通的能力、办法是比较灵活的，所以，我们要发挥优势，多渠道、多形式走引进联合的路子。通过联合，引进外地先进的技术、人才，吸取人家先进的管理经验，不要让农民埋头在那里摆弄这个那个，闭关自守将与发达地区的差距越拉越大。多搞一些内联企业，不但能够加快发展，而且能够提高我们乡镇企业的发展水平。

二、要加强组织引导，提高水平

当前，我市乡镇企业能不能上新的水平，关键在于组织引导工作。我们现在除了放手让大家发展外，领导机关，各级干部要切实做好组织引导工作，这是乡镇企业上台阶、上水平的关键所在。乡镇企业发展到今天，更要坚持两手抓，一手抓放手发动群众，一手抓引导提高，这是硬功夫。相对来讲，少管点，税少收点，出现什么事积极

帮助解决一下，放手让群众发展，这些容易做到。但是，要加强组织引导，提高乡镇企业发展水平，这才是硬功夫。明年要在加强组织引导工作上多下功夫，有几个事情要很好地研究。

一是如何发挥组织优势。我们是执政党，权力在我们手里，政策靠我们制订和贯彻落实，工作由我们调度指挥，但我们就不能办好一两个企业，原有国营的办不好，镇办企业办不好，村办企业也办不好，我们能说得过去吗？我就不服气。一定要认真研究，认真规划，真抓，发挥组织优势，使集体企业，尤其是镇办、村办企业这两个轮子转动起来，我们有组织领导这个主动权，个体没有这个优势。我们在发展中，要充分发挥组织优势，把集体企业办好。

二是如何发挥资源优势。我市的资源很多，各地都有，如揭西的瓷土、玻璃沙，揭东的石头等等，储存量都很大。我们集体怎么来做好资源开发这篇文章，我觉得不是没有办法，只要进一步解放思想，就能找到发挥的办法。各地要从实际出发，分析资源优势，有领导有规划地开辟一批工业区、科技园、外商投资区。那些零星的、分散的，不利于管理，不利于创造环境。如供电、供水、交通等，规划在一个地方，我们就容易配套，如果东一个西一个，我们就很难做好配套。这些已有好的典型和经验，新年要从加强领导的角度，提高的角度，加强规划、建设。

三是把城镇规划建设与工业区的发展结合起来。这个去年已经讲了，今年不多说，就是要通过乡镇企业的发展，促进城市的建设，要规划好，建设好，要列入明年工作的指导，发挥领导、引导的作用。这不是乡镇企业一个部门能够单独搞的，但我们要积极地配合，通过我们的工作来带动、促进，这样搞对我们乡镇企业有利，这也是先进地区走出的路子。利用旧房子，利用住房楼上住人楼下办工厂，成不了大气候，而且毛病很多，噪音、污染等影响也很大。

四是以骨干企业为龙头，组建一批企业集团、股份制公司。这是明年乡镇企业上规模、上水平的一项工作，一个地方经济、社会的知名度，一个地方的发展、富裕主要靠企业，所以，太小太分散的企业，提不高知名度，提不高水平，而且在竞争中容易被击垮。在市场竞争中，你规模小，虽然是好产品，但别人规模生产一上来了，你就争不过，这就是我们过去讲的大鱼吃小鱼，这是经济竞争的普遍规律。所以，我们要多培养几条大鱼。我们乡镇企业发展到今天，应该提出这个事情。我听潮州的同志讲，他们最近到美国去招商，政府带了很多项目，还有很多优惠政策，但效果不大。而他们的金鳗集团，一介绍连续三年出口创汇1亿美金以上，外商都感兴趣，一下签了几个项目。在发达的资本主义国家，人们相信企业，因为一个连续三年创汇1亿美元的企业，它的组织领导、技术力量、管理水平、经济实力一定很强，与其合作也就放心。如果没有大的企业，知名度就难以提高，经济发展步伐就难以加快，这个事情非干不可。明年要以行业为基础，也可以跨行业，引导组织一批企业集团、股份公司，这就是用经济的手段发展经济，不要老是用行政的手段。上午戎铁文同志讲，要力争组建10家企业集团，我看象样子的，5家也行。各县（市、区）一定要认真规划引导，组织落实。

五是要创办一批高新技术产业。这方面去年以来大家已开始重视，有了一定的发展。高新技术产业有两个概念，一个是新，一个是高。有些新的东西不一定很高，有些高的东西不一定很新，我觉得新比高还好，新产品市场竞争力就强，高的技术产业虽然好，但是我们的管理水平、技术水平很难适应。我们在发展高新技术产业中，要注意发挥内联的作用，要打破钱自己挣的思想观念，钱要大家挣，你挣一点，我挣一点，大家共同发展。如果有好的项目，单靠自己的力量，资金不到位，管理又分散，销售信息渠道又没打通，在那里慢慢

摆弄，本来是新的东西，但搞两三年，新的东西也变老了，有竞争力也变成没竞争力。所以，我们要借助外力，努力发展高新技术产业。

这五个方面的工作，都是需要加强组织领导，这些是单靠放手干不出来的，或者是无办法搞的。新年在加快发展中，一定要切实加强领导。

三、要练好内功，建立好的机制

这是乡镇企业能不能提高素质的问题，企业素质提高的关键，就是要有好的机制。现在我市乡镇企业的管理普遍比较粗犷，机制不是很活。个体、联户企业机制普遍是灵活而不规范，乡镇集体企业机制普遍是老化而不适应，问题都比较突出。建立好的机制是一项艰巨而迫切要求解决的问题。尤其是发展集体企业，大家都心有余悸，视为畏途，重要的原因也是机制问题。机制不好，一办就亏，一亏就垮，谁也不敢问津，不敢涉足，不能发展，是集体企业办不起来的重要原因。因为集体企业，不能再走老路，一定要闯新路。这条新路从机制上讲，我把它列成一条公式，就是多经济成份的企业体+现代企业管理制度。我们应该朝着这个方向发展。多种经济成份的企业体，现在的村、镇集体企业都没有办到，大家有一种错误的认识，认为一个企业就是单种经济成份，村、镇办就是集体的，自己办就是个体的。我们办一个集体企业不一定要村、镇单独来办，可办成多种经济成份的企业体，里面有集体的、个体的、外资的都行，几个轮子都有最好。乡镇企业机制要好，就一定要有多种经济成份构成，既然是多种经济成份构成的经济实体，就要建立现代企业管理制度，企业的厂长、经理、财务、经销等各方面的制度，就要按照现代企业管理制度来建立，实行民主决策，科学管理，这样才能搞活。今后我们在发展村、镇办企业，一定要这样搞。注意不要把企业办成老干部处，那位支部书记

年纪大了，就调到企业来当厂长、经理，他们长期在农业第一线工作，对工业不熟悉，管理无经验，水平不适应，很难把企业搞好。不改变这些不切合实际的做法，我们的集体企业将很难办好，要做好这方面的工作，还有几个事情需要研究。

第一，研究现有企业怎么搞活。现在我们有20%左右的乡镇集体企业，机制相当不灵活，它的机制跟国营企业的毛病差不多。大家讲产权制度改革的难度大，但乡镇集体企业毕竟是镇一级自己可以搞的，这个问题搞不好就会影响再发展。各级领导一定要把做好集体企业产权制度改革作为明年工作的重点，不要让集体的企业垮掉，半死不活，要从机制上改革，把它搞活，发展起来。

第二，研究新办企业怎么办活。今后新办企业一开始就要建立好的机制，企业才有活力。不要老是马马虎虎，要办一个企业，就派几个人去，让他们在那里搞，人员管理、企业管理都是老一套，一批人来了以后又不会做事，不能按市场经济的规律去发展经济。这样，怎么能把企业办好呢？所以，新办企业一开始就要建立好的机制。

第三，乡镇企业的管理机构、领导一定要健全配套。要搞好企业的机制，练好内功，对乡镇企业办的领导机构、组织机构，一定要加强，特别是乡镇企业办，一定要配备强有力的领导，要启用一批有办法，有本事的人来搞，不要办成“书记处”。只有机构、领导合理配套，人员精干，才能适应形势发展的需要。

同时，还要有优惠的政策，这里面有上面的优惠政策，也有当地的优惠政策。一些地方的优惠政策是大概念的多，具体的少。市委、市政府前年下发的4号文件，各地要认真检查一下执行的情况，以及对优惠政策利用的情况。在执行中，不能碰到一些具体问题解决不了就算了，我们在发展中还要靠政策来指导，要靠优惠政策来招商，有些优惠政策是要采用强硬的措施才能贯彻执行的。

● 领导讲话 ●

另外，要注意做好服务的工作。现在最头痛的问题是，外地来了就反映我们这里办事很难，很多问题很难解决，所以，外地的不敢来，外商也不敢来。就连我们市内的、县内的，乡镇与乡镇、村与村之间，办事都比较难。这也是我们发展经济中的一大障碍，各级党政领导，要加强思想工作，改变作风，提高服务水平。

总之，我们要在激烈的市场竞争中加快发展，就要多动脑筋，制订新措施，研究新办法，才能实现新的突破。就讲这些，让大家在研究工作时作参考吧！