

●为你扬帆鼓劲

□伴你走向市场

●为你扬帆鼓劲

□伴你走向市场

编者按：为了介绍我省乡企发展情况，近日记者专程走访了省乡企局局长权志长同志，就我省乡企的现状、存在问题以及今后走向做了访谈，现将访谈录刊登如下：

记者：乡企企业迅速崛起，被誉为改革开放的奇迹之一。作为省乡企局局长，请您谈谈目前我省乡企企业发展的情况。

权志长：1994年是我省乡企企业大发展、大提高的一年。全省乡企企业在1993年快速发展的基础上，又继续保持了高速发展的势头，取得了重大成绩，提前一年零二个月全面完成了“八五”计划主要经济指标。其主要特点：

一是发展速度进一步加快。去年全省乡企企业完成营业收入546.5亿元，比上年净增178.7亿元；总产值552.2亿元，比上年净增180亿元；工业总产值347亿元，比上年净增110亿元。增长比例首次高于全国平均增长水平。三项指标是改革开放以来15年间净增最多的一年。共安置了340万人就业。

二是资金投入有较大增加。去年资金投入近40多亿元，比上年增长33%，是多年来资金投入最多的一年。据不完全统计，去年全省乡企新上项目和技改项目5900多个，总投资39亿多元，可新增产值120多亿元；其中现已建成投产4607个，总投资23亿元，新增产值66亿元。

三是“甲级队”建设成效显著。“甲级队”单位总产值已占到全省乡企总产值的70%以上。其中乡企总产值或营业收入达20亿元的县、区6个，其中西安市未央区突破40亿元，雁塔区突破30亿元。

四是外向型经济快速发展。1994年以来，全省乡企又新办“三资”企业80多家，合同引进资金7800万美元，其中已到位外资金2000万美元；出口交货值5.2亿元人民币，比上年增长24.74%。

五是经济效益稳步提高。去年全省乡企利税总额57.86亿元，实现税金17.68亿元，利

润总额40.18亿元，分别比上年增长27.9%、32.62%和25.91%。全省乡企总产值已占到全省农村社会总产值的70%，三分天下有其二；全省乡企工业总产值已占到全省工业总产值的39%，全省工业总产值的净增值部分66.2%来自乡企企业。

记者：你认为在这大好形势下，哪些问题制约我省乡企企业经济的发展？

权志长：从全国乡企来看，当前存在的矛盾，主要表现在企业自身素质与市场经济之间的矛盾，不断发展和提高与资金紧缺之间的矛盾；提高效益与增本减利因素之间的矛盾；机制优势相对减弱与建立现代企业制度之间的矛盾；质量、环保、安全问题突出与经济效益、社会效益、生态效益相统一之间的矛盾；布局不尽合理与农村工业化、城市化协调发展要求之间的矛盾。以上这些矛盾在我省乡企中也普遍存在。从我省乡企实际情况看，困难和问题主要表现在：一是尽管近两年我省乡企快速发展，但和全国先进省区、同类省区相比，差距在逐步拉大。二是资金缺口大，不仅固定资产投资缺口大，就是流动资金也严重不足，这是制约我省乡企发展的突出问题。

记者：你认为我省乡企企业应抓哪些主要工作？

权志长：今年我们的奋斗目标是：全省乡企总产值计划完成670亿元，力争达到700亿元；工业总产值计划完成400亿元，力争达到430亿元；实现利税67亿元；转换农村劳动力达到400万人；为农民人均纯收入创收235元；全面完成省级“甲级队”的建设任务。

为了完成这一目标，我们要解决好提高认识问题和发展思路问题，争取风险抵押、以劳带资、股份合作、群众集资、横向联合、吸引外资等多种行之有效的办法，吸纳资金，增加投入，并做好强化管理和科技进步工作，在争创名优产品上下功夫，加快乡企工业小区建设，积极发展外向型经济，使我省乡企工业再上一个新台阶。

随着乡企企业的蓬勃发展，乡企企业的品牌意识也越来越得到强化。但是，由于乡企企业中多数发展时间短，加之技术力量、职工素质、小农经济思想的影响等多方面的原因，对于如何开发，如何扬名，如何保名牌等方面的知识了解还不够透彻。笔者愿提出几点建议与乡企企业家们共同探讨，以求更多的乡企企业创出名牌产品，占领市场。

首先要有强烈的人才意识。乡企企业要充分运用自己用人机制灵活的优越性，视人才如宝贝，唯才是举，既重视科技人才，又重视管理人才；既舍得花钱高薪聘人才，又注重投资培养自己的人才；有了人才，更注重重用好用活人才，只要有了人才，有了一批人才，创名牌就有了牢固的基础。

其次要有超前意识。要敢于大胆地实施科技超前战略，按照国内、国际先进水平组织设计、加工、着重

●呼声与建议

□沈义

乡企应强化名牌意识

注意强化劳动者、装备等生产主要手段，这是创名牌的动力。否则有先进的设计，也会因落后的生产手段而泡汤。

再次要有强烈的市场意识。乡企企业要在市场经济的大潮中站稳脚跟创出名牌，就要深入了解市场，了解市场的变化，敢于冒头。只有了解了市场，才能为创名牌创造条件。

第四要有质量意识。不但要重视产品质量、外观质量、包装质量、而且注重设计质量、工装质量、商标质量、另外，还应注重服务质量、服务质量，这些都缺一不可，否则，会因一点失误造成全盘皆输。

第五敢于学王婆。“王婆卖瓜，自卖自夸”，曾多年被人所嘲弄，如今已被众多厂商所接受并大加宣扬。乡企企业要勇于拿起广告这个现代商品意识的武器，舍得投资搞宣传，否则，舍不得投资开发生产，不舍得花钱广告宣传，产品再好也无人知晓，难创名牌。

汉中市兽药厂坚持以销售为龙头，以市场为导向，认真

落实销售经济承包责任制，建立激励机制，充分调动了销售人员的积极性，拓宽了销售市场，在税赋减轻、原材料不断涨价的不利条件下，仍取得了显著的经济效益和社会效益。

1994年，全厂完成工业产值达1758.42万元，销售收入达1534.73万元，分别比上年增长13.74%和18.42%，实现利税达78.4万元，全员劳动生产率达4.63万元。近日，省企业局授予该厂为科技示范乡企企业称号。

洋州葡萄糖厂职工文体活动好红火

陕西省洋州葡萄糖厂这家陕南明星乡企企业，近些年来，在抓好企业效益的同时，积极重视职工文化娱乐生活，开展职工文化娱乐活动有声有色，卓有成效。

随着企业效益的逐步好转，具有开拓创新意识的企业领头人石玉宝看到本厂职工业余时间，业余生活单调，现在企业效益好了，他们的业余生活也应该有所转变，过得丰富多彩些。因此，在他的积极支持下，去



镇巴县小洋乡农民企业家程文利用当地的丰富资源，办起了石灰厂。建厂9年来，累计向市场出售石灰一万多吨，实现总产值40多万元。小石灰厂不但使程文一家经济上翻了身，还帮25户农民脱了贫，12户农民走上了富裕路。程文因此被汉中地委树为“优秀共产党员”称号，并当选为省八届人大代表。 高兴 摄

汉中市兽药厂坚持以销售为龙头，以市场为导向，认真

落实销售经济承包责任制，建立激励机制，充分调动了销售人员的积极性，拓宽了销售市场，在税赋减轻、原材料不断涨价的不利条件下，仍取得了显著的经济效益和社会效益。

1994年，全厂完成工业产值达1758.42万元，销售收入达1534.73万元，分别比上年增长13.74%和18.42%，实现利税达78.4万元，全员劳动生产率达4.63万元。近日，省企业局授予该厂为科技示范乡企企业称号。

洋州葡萄糖厂职工文体活动好红火

陕西省洋州葡萄糖厂这家陕南明星乡企企业，近些年来，在抓好企业效益的同时，积极重视职工文化娱乐生活，开展职工文化娱乐活动有声有色，卓有成效。

随着企业效益的逐步好转，具有开拓创新意识的企业领头人石玉宝看到本厂职工业余时间，业余生活单调，现在企业效益好了，他们的业余生活也应该有所转变，过得丰富多彩些。因此，在他的积极支持下，去

●经营之道

□郁文

练好“内功”闯天下

——西安永祥土畜产公司创汇1000万的背后

在外贸竞争日趋激烈，国有进出口企业大叹苦经之时，由乡企企业家张岳祥、张永利夫妇与泰国客商共同投资创办的西安永祥土畜产有限公司却实现产品全部出口，去年创汇1000多万元，职工人均创汇超过100万元，成为当地的税收和创汇大户。

“永祥”的奇迹是怎样创下的呢？“永祥”的老板张岳祥仅有中学文化程度，在80年代后期，一个偶然的机会，开始做起了皮革生意，搞故上了水牛皮。几年下来，张岳祥成了生意场上的行家。他寻思着南方水牛皮畅销，而家乡驰名中外的“秦川牛”牛皮更是绝好的制革原料。于是他打道回府，查资料，请教专家，几番辛劳研制出柔软光滑美观，又具有结实耐折等特点的盐渍黄牛皮。加工厂一开张，盐渍牛皮很快成了外商的抢手货，而张岳祥也成了使“秦川”牛皮走向国门的第一人。

事业有了发展，张岳祥并不沾沾自喜，他明白要搞现代化的企业需要有与之相适应

的管理方式和生产手段。于是一幢幢整洁的厂房建了起来；质量是竞争的保证，他一次耗资3万元搞出了一套可与质检部门媲美的检测仪器，使皮革质量达到出口免检；生产财务管理也实现了微机化；为提高职工素质，公司除自身培养外，又从社会和高校招聘回近10名大学生和专门人才。为了适应与国际贸易接轨的需要，去年他又多方设法从国家外贸部门“挖”回一名从事外贸10多年曹三健先生坐镇指挥。

由于不断练“内功”，张岳祥当年的小加工作坊迅速发展成中外合资的有限公司。“永祥”在实现产品全部出口，远销意大利、西班牙、德国等近10个国家和地区累计创汇上千万美元的基础上，他们又在企业上品种、上档次、上规模上做文章。眼下，他们正与国外客商洽谈落实石材加工、水果出口等合作项目。他们的目标是在今后3年内，使“永祥”成为一个集团化公司。

致读者

党的十一届三中全会以来，乡企企业异军突起，成为我国工业经济的“半壁江山”。为了加重乡企的宣传，《经济视野》专栏将在每月刊登一期“乡企企业”专页。突出宣传我省乡企企业家的奋斗精神。开设的栏目有“人物专访”、“经营之道”、“明星企业”、“热点调查”等。

欢迎广大读者踊跃投稿，共同办好这个专栏。来稿请寄陕西工人报编辑部，稿件注明“乡企企业”稿。

●问题与思考

□张晓君

乡企必由之路——向效益型转变

目前，我国的乡企企业已经走到了十字路口，其进一步发展必将出现两极：那些走效益成长型道路的企业会发展壮大，而那些仍走速度成长型道路的企业将越来越步履维艰，难以维持。这是清华大学经济管理学院研究所的学者们的见解。

以著名管理科学家傅家骥教授为代表的学者们指出：只要用心比较，我们就不难发现，近年乡企企业的发展是与效益增长相背离的。从改革开放之始的1978年到1993年底，乡企企业总产值已增长了35倍，总收入增长了23倍，乡企企业在国民经济中的重要地位

已经确立，但值得警惕的是，乡企企业的主要经济效益指标却一直下滑，目前乡企企业每百元固定资产原值实现利润、每百元资金实现利润、每百元总收入实现利润等指标均不到1978年的1/4至1/3。出现发展与效益背离的根本原因在于，乡企企业多年来一直走着速度成长型道路，以效益推动成长的企业不占主流。

那么，乡企企业怎样才能实现由速度成长型向效益成长型的转变呢？专家们认为，现代企业的竞争主要是技术之竞争。企业的竞争优势很大一部分取决于技术优势。只有具备

●经济与法

□亚明

力避企业债权损失

近几年来，不少企业已跳出计划经济的窠臼，从经营实践中形成了一个定论，即把销售工作作为企业的头等大事来抓，这无疑是正确的。但在实际操作中，却有少数企业不堪市场竞争的冲击，在销售中往往手忙脚乱，饥不择食。他们从来不对用户作详细的调查，只注重产品适销对路，而不管用户有无支付能力，是否能承担债务，特别是个别销售人员在目前企业普遍实行的销售目标责任制的激励下，为了争取业绩，不落人后，一方面向用户强行推销，超限发货，另一方面则对未清货款不肯下功夫直致逾期不收，日积月累增加了回收的困难。

一个企业要正常经营，就不可避免地要产生债权、债务，只有保证债权的完整，维护债权权益，才能确保企业资产增值，达到盈利的目的。

为避免企业债权损失，首先要注重对用户的征信调查，即发货前对用户的产销状况、资产结构等方面进行摸底、了解，避免授信失误。目前国内企业都很注重市场调查，却忽略了征信调查，前者解决的是产品能否销售出去，后者解决的是货款能否如期收回。两者一旦偏废，则会导致企业循环轨迹出现断层。在这点上，国外一些企业的做法值得借鉴。他们在企业内部设置了一授信作业的专门机构，主要对客户的产品、支付能力、资金运转情况等进行调查评估，然后决定是否授信，以确保债权权益。其次要密切注意用户的经营状况，有备无患。瞬息万变，险象环生，这是市场经济的基本特征。有一些用户在授信之初，经营状况不错，但不久情况骤变，而此时企业最终因用户倒闭而使债权损失殆尽。此外，还要强化债权管理，诸如完善营销管理体制，对应收货款确定回收日期，责任到人等，避免出现呆帐、死帐。

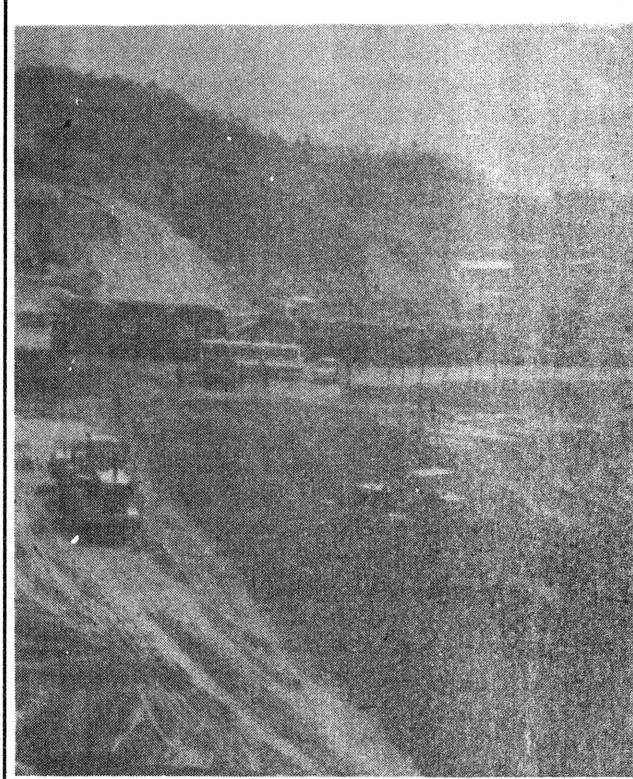
最怕想不到

□刘开敏

被誉为“中国头号民间企业家”的牟其中，总结自己成功的秘诀时说：“没有做不到的事情，只有想不到做的事情。”细想这话不无道理：想到了，就有可能做得到；想不到，做到的可能性几乎为零。有感于此，笔者向企业界的朋友进一言：最怕想不到！

即以“高斯”号南航极遇险为例：1930年夏天，“高斯”号探险船在南极遇暴风雪，船被冰封，无法行驶，用炸药破冰也无济于事。时间在流逝，粮食、淡水在减少，船员们束手无策，心急如焚。一日，踱步于甲板上的船长猛然想起富兰克林小时候的故事：他将几块黑白卵石放在雪地里，几小时后黑卵石陷入雪地里，白卵石仍浮在雪面上。船长于是茅塞顿开，动员大家将煤屑和锅炉烟道中的黑灰倒在冰地里，铺成一条2000米宽10余米的“黑色大道”。几天后，“黑色大道”在奔跑，就需要多少台千吨顶随车备用，市场大得很。“信华机械有限公司”的兴盛发达，不能不说是突破思维定势想出来的！

心理学家研究发现，人们面对一个问题，总是以一定的心理



经济视野

第49期

(乡镇企业版)

战略眼光，并不懈地进行技术创新的企业，才具有技术优势和由此支撑的长期竞争优势，因此，可以说，技术创新是乡企企业走效益成长型道路的必然选择。乡企企业在相当长的时期内也就应着力做好以下工作：

1.转变经营战略。应当创一流产品、建一流企业的志向，克服狭隘的经营思想，树立参与国际竞争，以非价格竞争制胜的观念与战略。

2.设立专门机构。积极创造条件组建技术开发部门，致力于新产品开发、现有产品改进、新工艺的研制和采用等，确保技术创新活动

的经常化和高效益。

3.加强人、财、物的投入。重视和引进科技人才是不少乡企企业在过去的竞争中赢得优势的一条基本经验，今后，还要在培养自有人才和引进人才并重的课题上多下功夫，逐步缓解技术创新人员之不足。同时，重视技术改造，加速设备更新，逐步改变工艺设备水平低

的状况。

4.培育技术创新能力。有了进行技术创新的人、财、物条件，并不就等于已经具备了相应的技术创新能力。因此，必须采用科学的经营管理手段，下功夫培育企业的研究开发能力、生产制造能力和营销能力。

苛刻，麦当劳成功的秘诀

□松青

麦当劳是世界最大的快餐集团。目前已有15000个分店分布72个国家，每天有2800万人吃它的快餐，而且以每7小时18分一家分店的速率继续增加。麦当劳在我国开设首家分店是1990年在深圳，如今在我国已有23家。北京王府井分店，已成了麦当劳王国里最大的一家，面积达2.8万平方英尺。麦当劳成功的秘诀在哪里呢？它有三个“苛刻”：

质量要求的苛刻。麦当劳家家的招牌食品是汉堡包。汉堡包不是它自己的发明。而是德国汉堡移民做的牛肉饼，1904年就已面世了。另一个食品苹果馅饼也不是自己的发明，它是美国家庭主妇们拿手家常馅饼。然而，这些食品在麦当劳店里成了麦当劳风味，清洁、快捷、营养和合理的价格，博得顾客的喜爱，成了美国饮食文化的象征。麦当劳有规定：牛肉饼要经过40多项检查，土豆条炸出后7分钟，肉饼出炉10分钟，苹果派1.5小时内若未售出，便不再供顾客。

对员工的苛刻。麦当劳的员工在全球已达50万，服务要求是快捷、友善、可靠这三点有一点不合要求便辞退。此京展览路店，是服务最快的一家，创下18秒出一个快餐的世界纪录。从员工到经理必须经过严格的培训，经理的培训不得少于2000小时。美国著名的“汉堡包大学”，便是麦当劳1961年创办的，每年有3000多学员在这里接受培训，麦当劳招工，不论哪个分店，决不招收懒女，决不以“年轻貌美”去招徕顾客。麦当劳认为：没有好的服务质量，纵然营业员“年轻貌美”也无济于事。它所录用的员工都是相貌平平，但却个个能吃苦耐劳，以创业精神为大众服务。

对经理的苛刻。麦当劳的经理包括分店在内，全球已逾2万。没经过2000小时的培训和管理课程学习不及格的，决不能当经理。经理必须实行“走动管理”，不能整天坐办公室。麦当劳的创始人、公司总裁克罗克经常到各公司、部门、分店进行“突击”检查。有一天，他发现有好几位经理在椅子上指手划脚，把时间耗在抽烟和闲聊上，他便下一道“怪令”：锯掉所有经理的椅子靠背。经理们悟出了克罗克的苦心，便不再坐办公室了，仿效他实行“走动管理”。于是，经理们与员工、顾客都保持着亲近的距离。

麦当劳的“苛刻”，不是很值得我们效法的吗？

农业部刘江强调 紧抓质量效益环保安全不放松 确保乡镇企业高效快速健康发展

日前在全国农业工作会议上，农业部部长刘江强调指出，乡镇企业发展要紧紧抓住“质量、效益、环保、安全”八个字，在提高企业整体素质上下功夫，使乡镇企业继续保持高效、快速、健康发展势头。今年要突出三个重点，一是把“东西合作示范工程”作为一场硬仗来打，在示范小区、示范项目以及合作内容等方面要有实质性突破。二是逐步优化乡镇企业结构，狠抓产品质量，同时注意合理布局，鼓励集中连片发展，发挥聚集效应。三是加强

乡镇企业的技术改造工作，提高整体素质。刘江指出，中央经济工作会议和两次中农央村工作会议上就当前农村工作强调要突出抓好粮食、“菜篮子”和乡镇企业三大重点，千方百计争取农村经济有一个全面的发展。同时，亦要注意到乡镇企业发展过程中的环境保护，增强环保意识，特别是业已出现的工业污染治理，各级职能部门要从加强立法和监督入手，强化监测体系和手段，逐步控制和解决好环保安全问题。

●经济参考

陕西大河服装公司

即使冰雪封住了每条道路，仍有向远方进发的人，大河服装，无论天涯海角，永远与您同行。

地址：南郑县大河坎镇 电话：(0916)364582
西安市工农路20号西安教学仪器厂院内