

探索乡镇企业二次创业的新思路

中共锡山市委副书记 刘 方

江苏是乡镇企业的发源地之一。乡镇企业在全省工业经济总量中已是“三分天下有其二”，成为农村经济的主体力量和国民经济的重要支柱。随着市场经济的发展，乡镇企业面临严峻的挑战，加之乡镇企业自身存在的一些不足，当前乡镇企业正在进行着由农村工业走向现代工业的新一轮创业。

“九五”期间是我省乡镇企业第二次创业的关键时期。面对市场竞争日益加剧的新形势，乡镇企业必须探索新的发展思路，加快实行两个根本性转变，以市场需求为导向，以改革开放为动力，以质量效益为中心，不断完善机制，调整优化结构，全面提高企业整体素质。

一、建立现代企业制度，形成规范的企业经营机制。乡镇企业虽然率先进入市场，具有比较灵活的经营机制，但要参与国内外市场竞争，成为规模化、现代化的企业集团，必须以建立现代企业制度为方向，加快改革步伐，完善企业机制。按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求，进一步理顺产权关系，搞好产权的转让和交换，保证集体资产保值增值；建立科学的法人治理结构，强化企业的经营责任，形成规范的企业领导体制和组织结构；实行政企职责分开、职能到位，让企业集中精力发展生产，搞活经营，提高经济效益；加强质量、资金、成本、营销等基础管理，探索资产管理、集团管理和民主管理的新路子，建立健全科学的管理体系，使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体。

二、适应市场需求，培植名牌产品优势。乡镇企业的起步和发展，实行的是“人无我有、人有我转”的产品竞争战略。随着商品经济由卖方市场转变成买方市场，市场竞争主要表现为同类或可替代产品之间的竞争。在这种情况下，名牌战略是产业和产品竞争的重要手段，也是乡镇企业在二次创业中生存与发展的关键所在。从市场竞争的角度看，当代市场经济就是名牌经济，谁拥有名牌，谁就拥有了市场、资

源和效益，拥有了竞争的优势。名牌是精品，只有坚持追求高质量，包括产品的内在质量、外在质量、营销质量、服务质量等，才能创名牌、保名牌。企业是实施名牌战略的主体，政府部门可以用法律保护企业品牌、商标、专利，以产业政策引导企业调整优化产业结构和组织结构，通过金融手段为企业合理资金投入提供必要的条件。

三、搞好存量资产优化重组，推进资本经营。盘活资产存量，优化资本结构，是企业在新一轮竞争中持续发展的有效途径。10多年来，我省一批乡镇企业集团靠自我积累、滚动发展，创出了一批具有知名度的名品、名牌，开拓并占领了市场，奠定了一定的实力基础。下一步的发展，必须由原来的生产经营扩大到资产和资本经营，推动资产优化重组，促进资本合理流动。以市场和产业政策为导向，以现有资产存量为基础，以产权改革为核心，采取兼并、联合、参股、控股等多种形式，实现资本的迅速扩张，壮大企业实力。有条件的企业还要抓紧股份制改造，争取发行企业债券和股票。

四、眼睛向内，实施企业素质培育工程。企业素质培育工程，就是从“转机制、抓管理、练内功、增效益”的原则出发，进行体制改革与制度创新，实现人、财、物等诸要素的优化配置及合理使用，提高企业整体素质。当前要着重做好三方面工作：一是培育人力资源。人才是企业的第一资本、战略资本。要广泛引进人才，用好现有人才，大力培养人才，为跨世纪的发展打下智力基础。二是培育科技资源。科技进步是转变经济增长方式的关键。为此要加快传统产业的技术改造、技术引进工作，尽快建立企业的技术开发中心，加强与高等院校、科研单位的技术合作，吸收现代科技资源，不断进行技术开发与创新，向高科技要效益、要后劲。三是培育文化资源。成功的企业都十分重视企业文化建设。要树立现代企业发展意识，坚持两个文明一起抓，以企业文化培育人，以企业精神凝聚人，增强全体员工的危机感、责任感、使命感。