

江浙鄉鎮企業轉制案例研究

秦暉



香港亞太研究所
Hong Kong Institute of Asia-Pacific Studies
The Chinese University of Hong Kong
Shatin, New Territories
Hong Kong

江浙鄉鎮企業轉制案例研究

秦 暉

香港中文大學
香港亞太研究所

作者簡介

秦暉，一九五三年生，廣西龍勝人。文革時曾下鄉插隊九年。一九八一年蘭州大學歷史學碩士，此後在大學任教，從事經濟史、農民問題及改革與現代化問題研究。現為北京清華大學歷史系教授，中國農民史研究會理事，《農民學叢書》主編。著有《田園詩與狂想曲：關中模式與前近代社會再認識》、《農村公社、改革與革命》（合著）及《天平集》等書及論文九十餘篇，並主持過清華大學的三次大規模農村調查活動。

江浙鄉鎮企業轉制案例研究

© 香港中文大學 1998

ISBN 962-441-713-X

版權所有 不准翻印

大學服務中心簡介

大學服務中心是一所當代中國研究圖書館，以收藏豐富及使用方便著稱於國際學術圈。中心由西方一批研究中國的學者於一九六三年在香港設立，為當時從事中國研究但不能前往實地考察的學者服務。中心原從屬於美國學者聯合會委員會，於一九八八年由香港中文大學接管。長期以來，中心在推動學術研究、加強各國學者的溝通與合作，以及促進國際社會對中國的了解等方面起了積極的作用。目前，中心仍是香港、內地及海外中國研究者的會聚交流之地。

中心收藏有關一九四九年以後中國大陸的政治、經濟、社會、文化等範疇的圖書和報刊，尤以第一手資料及參考書為主。中心訂有 400 多種內地的報紙，近 2,000 種雜誌。除內地出版的報刊雜誌外，香港和台灣的中國研究雜誌也在收藏之列。英文的學術期刊和翻譯資料 80 多種，其中大部份都是始自創刊號的完整收藏。中心近年來著手社會調查數據庫的收集、整理，致力建立中國研究數據庫交流站。

大專院校及研究機構中從事中國研究的專業人仕及研究生，不論國別與地區，均可使用本中心所藏資料；中心亦向本港修讀與中國有關課程的大專本科生開放。對外地學者提供的服務還包括協助辦理簽證、安排住宿和提供研究室或專用書桌等，除收取電傳費之類的必需開支外，其他服務不另收費。

中心舉辦不定期的午餐研討會，安排在中心做較長時間研究的學者在離開前宣講其研究心得，也邀請短期訪問學人為午餐研討會主講。中心還特邀講者作專題演講，並將其其中部份論文以“研討會論文系列”形式由香港中文大學香港亞太研究所出版。

其他有關介紹請參閱中心網頁：

<http://www.cuhk.hk/usc/usc.htm>

江浙鄉鎮企業轉制案例研究

問題

改革十餘年來，中國經濟的高速增長被國際上公認為奇蹟，而中國改革發源於農村，迄今取得的最驚人成就也在農村。在農村改革中，鄉鎮企業的崛起又是最突出的現象。如果說家庭承包制農業在某種程度上可以視為傳統小農家庭經營方式的延伸的話，那末，鄉鎮企業則完全是一種現代化過程中的現象。這現象不僅根本改變了它所興起的那些鄉村地區的社會經濟面貌，也導致了（或正在導致著）整個中國經濟格局的根本性變化。

然而，九十年代以來鄉鎮企業在持續發展的同時也出現了許多問題。除了「村村點火、處處冒煙」造成的佈局分散、要素配置不合理、污染、違規運作等可以以發展初期階段的不規範來解釋的問題常為人們所議論外，更深層次的問題有：

- 鄉鎮企業吸納勞動力的能力減弱。隨著鄉企由勞動密集型向資金、技術密集型經濟的升級，九十年代鄉企在產值繼續快速增長的同時，用工的增加卻出現了明顯的停滯。八十年代末全國鄉企每年吸納勞動力上千萬人，九十年代已降了一個數量級，每年只吸納上百萬人。這對通過鄉企解決農村剩餘勞動力出路的設想而言是個嚴峻的挑戰。

- 部份鄉企，主要是鄉、鎮辦的大集體企業的「二國營」之弊端（或曰「鄉企染上國企病」）逐漸顯露。機構重疊、人浮於事、政企不分、產權不明晰、責權利未理順等國企中存在的體制病同樣在這些鄉企中表現出來，並影響其進一步發展。
- 「游擊隊」式的經營在日益正規化的「商戰」中日益顯露出局限性。鄉企在過去國營企業僵化、個體私營外資企業弱小的情況下的一些獨特優勢日益喪失。隨著國企改革的推進和私營經濟的成長，國營企業「老虎下山」、私營企業「猴子上樹」，對鄉企的競爭壓力也越來越大。
- 經濟水平的提升與改革的深化使鄉企發展初期的一些有利條件逐漸弱化並趨於消失。如農村經濟要素市場的形成使得鄉企原來享有的「廉價勞力無價地」有所變化，勞動價格上升，地租進入成本，以份地代替社會保障的模式逐漸失去合理性。如此等等。
- 鄉企經濟中的非集體部份也面臨規範化問題。過去大量存在的「戴紅帽」企業如今弊端漸顯，糾紛不斷，而「合伙」企業在壯大之後發生「家庭糾紛」乃至「分家」危機更是時有所聞。
- 與國營企業中「企業辦社會」類似，鄉鎮企業中「企業辦社區」的歷史合理性也在消失。早期鄉企由於產權不明而造成廠村關係、主僱關係、本村工與外來工關係、本村職工與非職工村民關係中都留有許多問題，這些關係不理順，無論企業經營正常與否，也可能出現社會的危機。

在這樣的背景下，自一九九二年春鄧小平南巡掀起又一波改革之潮以來，鄉企轉變經營機制日益成為受關注的話

題。一九九三至九六年間浙江農村「鄉企轉制」普遍推行，而從一九九六年到目前，轉制之潮又波及江蘇，截至我們調查時，江蘇鄉企的大規模轉制仍在進行中。

鄉企轉制關係到農村經濟的持續發展，進而對國企轉制有借鏡作用及對全國經濟有重要影響。因此對鄉企轉制的研究意義至為重大。本文將集中探討鄉企轉制的意義和趨勢，並指出在轉制過程中，股份化和拍賣所帶來的問題，其中尤以集體資產的流失為最嚴重，從而達致「寧可慢些，但要公平些」的結論。

調查方案設計

我們在清華校團委與人文社科學院的支持下對正在進行中的鄉企轉制展開了調查。在學理上，社會經濟統計調查中的「預算研究」學派重視案例分析，而「動態研究」學派重視面上的抽樣調查與統計分析。我們在方法與方案設計上盡量結合這兩者的特長並發揮清華的優勢條件。

清華大學作為面向全國、高分錄取的重點大學，一九九七年度在校本科生中共有 2,050 名來自農村。這些農村籍同學具有較高的文化素質與密切的社區聯繫，其地域分佈與我國農村人口及鄉鎮企業的分佈有一定的相關性，如表一所示。

清華農村籍學生來源分佈與各省（區、市）農業人口分佈相關，而與各省鄉鎮企業的分佈呈強相關，尤其與鄉企總收入分佈的相關程度最高。如江蘇省農村來的清華生佔清華農村籍同學的 11.8%，而該省鄉企總收入佔全國鄉企總收入總額的 13.99%；浙江農村來的同學佔清華農村籍同學的 9.8%，而該省鄉企總收入佔全國的 8.1%。相關係數高達 0.824。因此我們完全可以把清華農村籍同學的家鄉社區作為隨機抽

表一 清華農村籍學生來源地與農業人口及鄉企的分佈

地區	農村籍學生		農業人口		鄉企用工數		鄉企固定資產		鄉企總收入	
	人數	%	百萬	%	萬	%	億元	%	億元	%
全國	2,047	100	902.7	100	10,581	100	4,513	100	15,931	100
北京	48	2.34	3.9	0.43	115	1.09	96	2.13	323	2.03
天津	35	1.71	3.9	0.43	94	0.89	79	1.75	285	1.79
河北	98	4.78	52.9	5.86	698	6.60	272	6.03	951	5.97
山西	58	2.83	22.7	2.51	285	2.69	140	3.10	322	2.02
內蒙	67	3.27	15.0	1.66	116	1.10	35	0.78	113	0.71
遼寧	78	3.80	22.6	2.50	352	3.33	195	4.32	750	4.71
吉林	53	2.59	14.9	1.65	168	1.59	55	1.22	206	1.29
黑龍江	70	3.41	20.0	2.22	173	1.64	65	1.44	217	1.36
上海	17	0.83	4.1	0.45	158	1.49	169	3.75	479	3.01
江蘇	242	11.80	52.9	5.86	907	8.57	569	12.61	2,228	13.99
浙江	201	9.80	35.6	3.94	568	5.37	341	7.56	1,290	8.10
安徽	47	2.29	48.7	5.39	535	5.06	129	2.86	536	3.37
福建	78	3.80	25.2	2.79	537	5.08	134	2.97	527	3.31
江西	46	2.24	30.9	3.42	280	2.65	64	1.42	272	1.71
山東	201	9.80	68.2	7.56	1,120	10.59	536	11.88	1,995	12.53

表一 清華農村籍學生來源地與農業人口及鄉企的分佈（續）

河南	98	4.78	76.1	8.43	1,017	9.61	274	6.07	1,084	6.81
湖北	141	6.88	42.3	4.69	414	3.91	134	2.97	455	2.86
湖南	132	6.44	52.2	5.78	487	4.60	130	2.88	517	3.25
廣東	62	3.02	48.2	5.34	791	7.48	560	12.41	1,477	9.27
廣西	8	0.39	37.3	4.13	281	2.66	72	1.60	302	1.90
海南	71	3.46	5.24	0.58	30	0.28	13	0.29	26	0.16
四川	89	4.34	92.6	10.26	840	7.94	201	4.46	955	6.00
貴州	25	1.22	28.9	3.20	138	1.30	28	0.62	85	0.53
雲南	18	0.88	32.6	3.61	165	1.56	58	1.29	123	0.77
西藏	3	0.15	1.9	0.21						
陝西	32	1.56	27.0	2.99	281	2.66	75	1.66	246	1.54
甘肅	13	0.63	19.0	2.10	144	1.36	50	1.11	98	0.62
青海	0	0	3.2	0.35	14	0.13	5	0.11	8	0.05
寧夏	4	0.20	3.7	0.41	28	0.26	11	0.24	21	0.13
新疆	12	0.59	10.3	1.14	50	0.47	22	0.49	37	0.23
與學生來源分佈的相關度 r					r1	r2	r3	r4	0.824	

注：鄉企及農業人口數據，見《中國農業統計資料（1992年）》，農業出版社，1993，頁2, 166-169。
數據有散總不符現象。

樣，進行關於全國鄉企狀況的統計分析。為此，我們通過團組織系統向這二千多位同學發放了鄉企狀況與轉制問題調查問卷，請他們在一九九七年初寒假期間回鄉填寫，以便通過這一千多個社區了解鄉企在全國範圍面上的情況，尤其是收集可供對面上情況進行統計分析之用的數據信息。

第二步工作，是組織部份同學對面上的工作作進一步的強化。我們從這二千多位農村籍同學中選定了 109 位來自特定地區（鄉企經濟發達的江浙二省與中西部欠發達地區、南、北方的廣西、湖南、陝西三省區）的志願者，培訓他們掌握初步的背景知識與社會調查要領，並且要求他們除與其他同學一樣填寫鄉企調查問卷外，還進行鄉企背景與社區一般狀況的補充調查訪談。

第三步，在上述強化調查的基礎上確定一些「點」，結合我們過去（一九九五年調查）已有過工作基礎的那些對象，於九七年二月與四月間組隊進行駐點調查。選點都分佈在鄉企最發達、轉制最具代表性的江浙二省，即：

為縣組：江蘇為縣廣田、西呂兩鎮。這是原來集體企業發達的「蘇南模式」地區，轉制正在進行中。¹

茶隸市組：浙江茶隸市的智央、華店、富車、容峰、晴水諸鄉鎮。這裏地處「蘇南（浙北）模式」與「溫州（浙南）模式」的過渡地帶，在農業經濟時代是相對落後（因多丘陵）而在改革時代則成為鄉鎮工業發達地區。因受「溫州式」個體私營經濟影響，鄉村集體企業轉制較早，正、負面效應都較明顯。

柱旦市組：浙江柱旦市的治土、莫也二鎮。與茶隸市形成對比的是這裏農業經濟條件較好，因而在改革前是相對富裕，改革後卻因鄉鎮工業發展緩慢而成為落後地區。通過調查以求了解鄉企轉制能否激發經濟活力而使當地鄉鎮工業迎頭趕上。

以上三組中，對為縣、柱旦市兩組四個受調查社區內所有轉制鄉企進行了逐一調查。而對轉制較早的茶隸市，我們側重了解不同轉制方式的成效及問題，因而不採用社區內普查的形式，而是在全縣（縣級市）範圍內每種轉制方法選定兩個企業（一好一差），再加上幾個爭議較大的案例作為調查對象。

無論是社區內普查還是類型選點，我們都迴避了那些已被傳媒炒熱、在接受調查方面已經程式化的明星企業。調查者主要是熟悉當地民俗、語言的本縣或鄰縣籍清華同學，為保證客觀，我們亦實行對原籍村迴避。調查方式為：一、入戶訪談，盡可能訪到每一企業的下列人士：1. 企業轉制前原負責（承包）人；2. 轉制後負責人（廠主）；3. 企業原隸屬社區（村、鄉等）領導；4. 行業主管（鎮工辦、鄉企局（辦）等）人員；5. 本村職工；6. 外來工；7. 不在該企業工作的本村村民；8. 社區中的「旁觀者」（如小學教師等）。對於轉制過程中發生糾紛或分歧的，當事各方都要訪到。二、搜集轉制過程中形成的文件案冊，如資產評估表、拍賣協議書、租賃（承包）合同、股份制章程、股份協議書、職工（股東）會議記錄、訴訟（調解）案卷等。

通過這三階段的工作，我們從「面」到「點」，從問卷數值統計到個案分析，對鄉企轉制問題有了初步了解。本文提及的案例分析則集中於江浙兩省。

鄉鎮企業的經濟總量與改革動因

本次向二千多名農村籍同學發放的問卷「農村企業調查表」，回收的有效卷計 457 份，有效回收率不到 25%，遠低於我們以前進行的「農民流動調查」、「村情戶情調查」等

（這類調查一般都能回收 50-80% 的有效卷）。據詢問，未回收的卷子除通常原因（對此類活動不感興趣、忙於他事或假期未回鄉等）外，很大部份農村籍同學是由於本村（社區）並不存在農村企業。而在已回收的 457 份問卷中，又有 148 份（即 32%）的卷子回答本社區「沒有鄉鎮企業」。關於這些社區辦不起鄉鎮企業的原因和進一步的討論可參閱附件一。

扣除這部份卷子後，只有 309 份卷子真正記錄了現存鄉企的情況。這意味著：如果以正常回收率（約三份之二）計應當收到 1,240 份左右卷子的話，那末，因所在社區無鄉企而不填寫問卷或填寫「沒有鄉鎮企業」作答的共佔約四份之三，而有鄉企的只佔 24.9%。換言之，清華農村籍同學所在社區的「鄉鎮企業空白率」竟高達四份之三左右。而根據表一中的相關分析，農村籍清華學生所在社區的分佈與鄉企經濟在正式統計表中的地域分佈呈較強的相關，而與農村人口的分佈相關度較弱，由此得到的推論應當是：清華農村籍同學所在社區的「鄉鎮企業空白率」應當小於全國農村的平均值，也就是說後者還要大於四份之三之值。這與我們在關於鄉企與農村經濟的正式統計中得到的印象有很大距離。

必須指出，由於「鄉鎮企業」的定義現在日漸模糊，我們的問卷以「農村企業」為題，而在發卷時我們參照《鄉鎮企業法》的說法，向同學們提供的定義是：「農村企業」指由「農村人口」（集體或個人）開辦的、除傳統的家庭經營型農業以外的一切經濟實體。它包括家庭經營型的非農業（如家庭工廠，但必須是家庭之主業，由務農家庭作為副業經營的非農業經濟不算）和非家庭經營型的（即規模化的）農業，當然更包括非家庭經營型的非農業。這個定義的涵蓋面與目前習稱的鄉鎮企業相比並不小。因此問卷調查所反映

的「空白率」並不是由於定義的狹窄造成的。當然，「鄉企空白村」不一定是鄉企經濟範圍之外的村子，因為村民可能就業於外村外地的企業，而如果這種現象普遍存在，那末，「空白村」之廣泛反而是一種進步表現：它表明鄉企已經越過了「村村點火」的階段，開始向鄉村「工業園區」集中了。蘇南等一些發達地區情況的確如此，然而從問卷反映的其他信息看，就全國農村而言還遠談不上「工業園區化」，鄉企空白村多，主要還是一種「初級現象」。這一次問卷統計表明，我國農村仍有多數（可能不少於四份之三）社區處於傳統經濟（家庭農業及家庭副業）狀態，鄉企的發展在局部地區固然已經達到了鄉村工業化的極高水平，但從全局看則不宜估計過高。

鄉企轉制：改變經營方式還是產權改革

「船小好調頭」相對「船大抗風浪」的爭論

「船小好調頭」是這些年來公認的鄉企特點，但這一特點在鄉企向更高階段發展時意味著什麼，人們的看法卻頗為分歧。目前有兩種代表性的觀點，其一是認為「船小好調頭」隱含著一種後福特主義的靈活生產方式，它在技術上與信息時代的新產業革命相接軌，在目標上從福特主義以數量、規模取勝轉為以質量、品種、服務取勝，在生產組織上以生產島取代生產線，以綜合技能取代機械分工，在社會領域則與經濟民主化、勞動者所有制及經濟政治一體化相關。鄉企應該進一步發展這一方向而不能倒退到福特主義的老路上去。其二則認為「船小好調頭」只是一種市場經濟初期的游擊隊式經營，隨著市場經濟的發展它已經顯得過時，鄉企

轉制就是要改變這種經營方式並實現「船大抗風浪」的正規軍式運作。

然而我們的鄉企轉制調查結果卻與這兩種觀點都相去甚遠。

調查中我們對鄉企的「靈活機制」感受頗深。我們訪談的浙江茶隸市晴水鎮「浙江吳帛電器股份公司」就是個「靈活」的典型。該鄉企的創辦人、晴水鎮李村農民呂某自一九七七年十七歲高中畢業後便開始闖世界，先做桶匠一年，又在江西、福建等地搞過衡器修理、鑲牙、照像、修電冰箱、批發貿易等各種差異極大的行業，後來與人合伙辦服裝廠行銷山西。為就近掌握市場動向，不久又帶了七八個人遷廠至山西。未幾發現浙晉布料差價大，又停產服裝，乾脆改為批發布料，如是五年，獲利甚豐。一九九二年，他回鄉創辦了色日金屬工藝公司，生產家電配件。不久把該廠轉交其弟，自己又另辦西利公司，生產燃氣灶。僅僅一年後他發現燃氣灶市場已飽和，又掉頭把公司改名吳帛，轉產燃氣熱水器。這樣，他在十餘年間掉頭多少次連他自己也鬧不清，但每次他都抓住了商機有所積累。吳帛公司注冊資本 500 萬，最初生產燃氣熱水器的部件水汽連動閥，後來開始生產整機，僅一年時間，便又上了消毒櫃和抽油煙機，連同熱水器共三個產品，數十個規格品種，去年產值已達 1,500 萬元，今年計劃又翻一番，達到 3,000 萬元。當問及目前產品打算生產幾年時，他答曰三年。三年以後轉產什麼？「這是商業秘密」。

吳帛公司目前的生產組織形式的確與所謂的生產島有形式之類同。僅二百人的工廠，未安裝流水線與任何專用設備，金工車間裏所有的設備都是通用型的（但並非舊設備），許多工人各自在通用設備上完成多種工序，電鍍車間的兩個鍍槽也非專用，熱水器、消毒櫃與抽油煙機三大產品

的眾多鍍件都由同一批電鍍工在這兩個槽上生產。由於沒有流水線，無需半成品庫房；實行以銷定產，也就不需要很大的成品庫，因此全廠只有原材料庫房，形式上頗有些後福特主義的無庫存生產的樣子。該廠不僅設備通用，工人也是通用的，除一兩個專職外，多數管理人員也有一定的生產任務，或者作為備用者，平時搞管理，某個車間一緊張便可去增援生產一線。但是據說該廠的質量管理相當嚴格，其產品去年曾在該市舉辦的中國科技五金節上獲金獎。

吳帛的營銷思路也很特別，呂某主張揚長避短，與其同大企業競爭某一產品的全國市場，不如爭取一系列產品的本地市場。「在許多地方銷售一種產品的營業額，在一個地方銷售多種產品也能達到」，而且銷售費用省，建立售後服務體系更是本地有優勢。尤其在廣告效益上，吳帛公司從未向中央、省級傳媒花錢，卻投資在地、市電視台上進行密集的「廣告轟炸」，而且廣告突出的是「邦聯」品牌系列，不只是一種產品。呂某認為，中央台廣告費高昂；中央台播一次廣告的費用就是足夠在茶隸市台進行半年的「廣告轟炸」，而且我以一種廣告推出系列產品，一個產品的聲譽便可帶動我們品牌其他產品的銷售，不失為目前條件下的最好選擇。可見，吳帛公司不僅設備、工人是通用型的，就連廣告與售後服務等營銷環節也是通用的。

這樣的經營方式至少在目前是有效的。這從該公司生產規模幾乎一年翻一番的超常增長可以看出。但說它是後福特主義則未免誇張。這種經營方式雖然表面上有些生產島、無庫存生產、超越機械分工的樣子，但這背後的實質完全不同。後福特制是從產量取勝到質量取勝的轉變，而吳帛的做法主要取向於降低成本，它的優質是相對於價廉而言，並不能真正在質量上與流水線上生產的名牌產品競爭。後福特制

是一種信息時代的高科技生產，其工人的超越分工是以自動化與高素質培訓為前題的，而吳帛的方式正如呂某本人坦率地說，正因為技術含量低，工人也無需培訓才實行通用化的，「要是培訓成本高了我就不能這麼幹」。更重要的是，這種方式與其說同經濟民主化、後私有制的勞動者所有乃至經濟政治一體化相聯繫，不如說是與相反的趨勢相聯繫的。事實上，鄉鎮集體企業過去所謂的「船小好掉頭」是相對於國營企業而言的，而後來興起的鄉鎮個體、私營企業這一特點比集體企業更明顯。吳帛公司就是一家典型的私營企業，而且呂某本人在與我們談話時也不認為股份合作制是可取的。（這點下文還要談到）從面上來看，這種好掉頭、生產島、通用化的經營方式在個體、私營經濟比重更大的浙江鄉企中比集體經濟比重較大的江蘇更突出，而在同一地區內也是（用當地基層幹部的話說）「越低級的所有制越這樣」。

在我們組隊調查的三個點中，茶隸鄉企的「好掉頭」不僅比為縣、柱旦市更突出，而且在全國也是最典型的。該市私營經濟比重不如溫州，但遠比蘇南的為縣要大，而該市的鄉鎮集體企業轉制早，目前也大多採取了私營企業的運作方式。隨之而來的現象是該市企業掉頭也越來越快。「一哄而起，一哄而退，見好就上，見壞就收」成為著名的「茶隸市現象」，近年來該市鄉企中前後出現過「衡器熱」、「磨光機熱」、「保溫杯熱」，與「活動拖把熱」，熱頭上的產品產量可在全國佔很大份額（如保溫杯產量在一九九五年一度達全國的八成，出現了「全民生產保溫杯，全國都用茶隸貨」的狂熱），但很快便因市場飽和、競爭壓價而迅速變「冷」，眾多企業又望風轉產，追逐下一個「熱點」。鄉企轉制後這種現象似乎越發嚴重：過去的「衡器熱」、「磨光機熱」都熱了幾年，而後來的「保溫杯熱」只熱了一年，一

九九六年的「拖把熱」更是幾個月便急劇降溫了。如今這種「靈活機制」似乎已經從茶隸市經濟的突出優勢變成了一種弊病，在我們調查期間，當地上下都在議論如何改變它。

由此便產生了另一個問題：「船小好掉頭」既然不是後福特主義的先進方式，而是初級市場經濟中一種某種程度上帶有作坊特點的前福特主義落後因素，那末，鄉企改制是在克服它嗎？似乎又不像。像茶隸市這樣鄉企轉制抓得較早的地方，上上下下沒有人會把吳帛公司這樣好掉頭的企業當作轉制對象，因為它已經是一個完全按市場機制運作的私營公司，對於以市場化為導向的轉制而言它早已到位了。現在要轉制的是產權不明晰的集體企業。然而這些企業轉制到位之後，企業是否就會從「船小好掉頭」變成「船大抗風浪」呢？

事實上吳帛公司本身也想向福特化方向發展，呂某自己就表示，他的那一套經營方式與生產組織方式是在資金、技術力量與管理人材三不足的條件下的求生之道。「不是我好掉頭，是別人（競爭對象）逼我掉頭！你以為頭那麼好掉？廠子大了，掉頭是要掉肉（損失）的！我要是今後能快速積累起來，或者能貸到款，批到地皮，我也會上流水線，到中央台去上廣告，逼別人在我面前掉頭」。類似議論我們在很多農民企業家那裏都聽到，顯然他們並打算選擇什麼後福特主義的未來。

但像吳帛這樣的私營鄉企在市場競爭中通過積累或兼併從「小船」發展成「大船」，似乎並不存在什麼轉制的問題。當然也可以作這樣的理解：通過把產權不明晰的集體企業轉制成吳帛那樣的產權明晰企業，然後讓他們在競爭與兼併中由小變大形成抗風浪的能力。但這樣一來由小變大是一個轉制之後的自然過程，並不是轉制本身的任務。換句話

說，轉制的任務是把企業搞活，而不是把企業搞大，至於活起來之後的企業出現大魚吃小魚，那就是以後的事了。

然而現在關於因為鄉企船小所以要轉制的議論則導出了另一種通過轉制把鄉企搞大的思路，這就是把轉制理解為「併大戶」，組建大型企業集團，而不是理解為產權制度的改革或以產權改革為中心的配套改革。

「搞活」還是「搞大」？鄉企轉制真正動因的分析

上述兩種思路導致了目前鄉企轉制中的兩種基本模式，當然這是就基本方面而言，具體做法則是千差萬別的。

一九九三年以來，浙江茶隸市的鄉企轉制主要是以產權制度改革為核心「搞活」企業的過程。該省由於私營鄉企比較發達，集體鄉企面臨嚴峻的競爭形勢，²而不得不採用私營企業的經營方式。在江蘇為縣，這一時期當地私營經濟並不發達，鄉企面臨的主要競爭來自國企與外資，因而他們的「轉制」主要是圍繞由地方政府促進資產優化重組、建立大型集團或公司而進行。但在一九九六年，情況發生了變化，在「蘇南模式溫州化」的趨勢下，蘇南各地都開始大力推進鄉企產權改革，而且勢頭迅猛。如為縣提出「以產權制度改革為突破口，貫徹『抓大、轉中、放小』的改制方法。」所謂「抓大」「就是鎮村集體經濟組織抓住一部份關係集體經濟命脈的骨幹、重點企業的控股權。」在這裏，維持大企業的集體所有制的提法為集體的「控股權」所代替，無疑是意味深長的，因為它肯定了大企業的股權多元化和非集體股份的進入。按照一位幹部的解釋，只要鎮或村是最大的股東，甚至持股不必過半，也可以視為保有「控股權」。應當說這一解釋符合國際上關於股份制的通行規則，但它與那種把

「抓大放小」的「抓大」理解為大企業所有制不變的觀點相比卻是個很大的突破。

從我們見到的實際運作看，當地實際強調的不是「抓大」而是「轉中、放小」。「轉中」即對中型企業「鎮村集體退出控股地位，轉由法人單位、經營者、部份職工或全體職工持股」；而「放小」即「鎮村集體經濟組織通過對小微虧企業實行整體拍賣或不動產租賃、動產拍賣等形式，轉移部份企業的資產所有權」。³值得注意的是：這份文件的「討論稿」中列舉的「產權制度改革形式」有五種：規範化股份制、股份合作制、租賃、拍賣與兼併。其中所謂兼併就是通過資產重組合併企業，這顯然留有前幾年造「大船」思路的痕跡。然而文件的正式文本卻把「兼併」一節刪除，改革形式由五種變成四種。這更明顯地反映把企業「搞大」的思路已經改變。

顯然，一九九六年的蘇南也與浙江一樣把「搞活」而不是「搞大」企業作為中心，見雲市上述規劃已經明確把推進集團化的任務推到了一九九八年以後。這就提示我們：「船小」之弊在推進鄉企轉制的動因上可能並沒有所說的那麼重要。

與那種「游擊隊」式的經營適應於初級市場經濟而在正規化之後的市場經濟中顯示了弊端的流行說法不同，我們在本次就鄉企為何要轉制的問題進行的訪談中得知，原有集體企業受到的挑戰是多方面的，它既來自市場經濟的日漸正規化，也來自目前尚未消除的市場經濟的「草根性」，即無規範性。甚至（說來令人難以置信）來自「上面」的轉制要求。

關於規範的市場經濟要求產權明晰，其反面也就是傳媒上常說的「鄉企患上國企病」。在調查中，我們聽到最多的

就是各種「窮廟富方丈」的故事，在轉制前實行承包制的鄉企中這種現象似乎比國企還嚴重。轉制企業有三個常見現象：一、轉制前不景氣的（即所謂「小、微、虧」或「小、虧、差」）多，二、賣給原廠長（承包人）的多，三、賣掉後在原廠長、現老板手下發達起來的多。這三種情況不僅在我們的問卷中與訪談中多見，而且也是政府部門整理的各種「典型材料」裏常見的話題。這種現象從正面講無疑是證明了轉制的成功，但從反面講，一個「虧」、「差」企業的廠長或承包人擁有足以買下這一企業的財力，這不就是典型的「窮廟富方丈」現象麼？反過來說，如果「廟富」也就無需轉制，「方丈窮」就買不起企業，也難以轉制。因此鄉企轉制能夠成為氣候這件事本身就說明原來的鄉企體制有問題。正如見雲市的一份文件指出：「我們常說的『廠長負盈、企業負虧、銀行負債、政府負責』就是產權制度改革遲緩的反映」。⁴

另一方面，規範的市場經濟對企業自主權的要求也更高。本次我們組隊調查的轉制企業茶隸市智央鎮五金焊接工具廠廠長告訴調查者，他在一九九六年廣交會上得知外商招標求貨，當即與外貿部門聯繫拍板，打電話回廠下令生產，六月份便交了貨。而當時在會的另一家競爭對手是尚未轉制的鄉企，其代表無權也不敢冒風險，又決定不了交貨時間，結果失去機會。第二步強化調查的江蘇江元市觀村鎮兩大企業獸藥廠與建築隊，原先都是業績突出的「明星企業」，但都因行政部門隨意調換領導而垮掉。該鎮十家企業近年來先後有七名主要領導人升官調入行政機關，結果是人走廠垮，三年之內先後有兩家倒閉。如此等等。

但不規範的市場經濟是否就適合未轉制的鄉企？看來也不見得。我們在為縣、茶隸市與柱旦市都得知一種現象：未

轉制企業被巨額「應收未收款」所困擾，但拍賣之後便沒有這個問題了，原來私營企業可以用給債務方（非私企）經手人回扣或其他「好處」的手段成功地索回欠款，而集體企業，哪怕是承包了的，卻很少有人會為討回並非「自己的」錢而去冒違規之風險。茶隸市智央鎮工辦的一位幹部感嘆道：現在不犯規就辦不成企業，而哪怕是為了使人「敢於犯規」，也不能不把企業轉制啦！該市立谷鎮工辦副主任也說，私營企業「優勢」之一是可以進行現金交易，集體企業不行，必須要有票據，因此後者在稅收方面「吃虧」。換句話說，私營企業的「靈活性」使它易於逃稅。該市晴水鎮李村連任了三十二年的老支書是個反對轉制的「保守派」，但他對村辦建築隊的窘境也一籌莫展：「現在集體的建築隊承包不到工程，私人的可以摸後門、送禮行賄，而集體不行，所以總拿不到項目。」像這樣的現象顯然不是規範的市場經濟所應有的，而論證轉制必要性的正兒八經的文章也不會把它列為理由，但在調查中我們卻覺得現實中它的確成了並非無足輕重的轉制原因之一。

總之，無論市場經濟是規範的，還是不規範的，鄉企似乎都面臨轉制的壓力，而「船小好掉頭」是利還是弊似乎都並非關鍵，這就決定了目前的鄉企轉制屬於產權改革，而不僅僅是個「轉換經營方式」的問題。

走向私有化的產權改革：從顧忌到鼓勵

事實上，鄉企轉制經過多年的論爭，產權改革已經逐漸在意識形態上取得正統地位。在這方面，雖然浙江領先，但江蘇卻後來居上。

有趣的是，在一九九三年以來一直都在改變鄉鎮集體企業產權關係的浙江茶隸市，我們從鄉村企業下層一直到市委

政府一些職能部門幹部那裏都經常聽到他們大談鄉企的私有化而全無顧忌，但在行文上，他們則謹慎地稱之為「鄉、村集體企業轉換經營機制」而從不提轉換產權；倒是在一向以集體經濟為主而且不久前還以「搞大」為主要思路的蘇南地區，如今各種文件都在大講「產權改革」，而且表現出一種運動的勢頭。如見雲市在一九九六年年終（十二月三十日）便提出「明年（一九九七）九月底前結束所有中小企業的改制任務」，具體安排是：

一、發動試點階段（一九九六年十二月至一九九七年三月），此階段要全面展開並力爭完成所有「小微虧」企業、「戴帽」和「一腳踢」企業的產權改革，並選擇三至五家中型企業開展試點。

二、整體推進階段（一九九七年四至九月），改制在中型企業全面展開，「要求各鎮按照市委統一部署，集中精力，集中時間，集中人員，上下共同配合，……基本完成中小企業的產權制度改革。」

三、檢查完善階段（一九九七年十至十二月），進行驗收工作。

四、檢查提高階段（一九九八年至二零零零年），處理大企業與企業集團問題，全面建立現代企業制度。⁵

為縣市也在一九九六年提出「加快推進鄉鎮企業產權制度改革」，要求「由點到面，整體推進」，「化一年或稍長一段時間，完成鄉企產權改革」。⁶

這種要在一年內乃至九個月內一舉改變產權的氣勢，真有點「後來居上」，要在民營經濟上超過浙江的味道。

在聯繫組隊調查事宜時，茶隸市市委組織部一位同志（事前就與我們認識）張口就說：「我們這裏鄉鎮企業私有

化是很順利的……。」我們雖然以前已經知道鄉企轉制正促進私有經濟發展，但對這樣直率地談論私有化仍不免驚奇，「你們可以公開談論私有化嗎？這好像是不允許的吧。」「事實如此，有什麼好忌諱的，我們都這麼談。」「那麼書面的東西呢？『私有化』這樣的提法能寫入文件嗎？」「文件上就講『轉制』麼，反正大家都知道是怎麼回事。」「但是『轉制』似乎不僅是轉向私有制呀？」我們問。這位幹部一笑：「但不管怎樣，總是高級所有制向低級所有制轉啦！」

在此後的調查中，我們的確多次聽到當地基層幹部談論私有化，而且談得很隨便，並沒有擺出敢言之狀或自以為思想解放。

當地黨政基層與職能部門的文件，其基調也多是鼓勵大膽轉制，不要劃地自限，很少涉及「轉制的邊界」。如茶隸市提出要打消「三怕」：怕失控，怕失利，怕失權。⁷ 見雲市提出要破除以下幾種「思想障礙」：「一是『怕』，黨政領導怕戴上搞私有化的帽子，廠長經理怕失去原有權力，企業職工怕失去就業機會。」文件對此批評道：「其實鄉鎮企業改革與當年農業聯產承包制改革一樣，當時不少人也很不理解，認為辛辛苦苦幾十年，一夜回到解放前，而實踐證明，改革是富有成效的」。「二是『憂』，就是擔憂改革後集體資產會流失，擔憂資產清查評估後會出現窟窿，露出馬腳」。文件對此批評道：「事實上，不搞改革集體資產也會流失，而且可能會流失得更多；資不抵債終究會暴露，捂蓋子是捂不住的。」⁸ 為縣市也號召「大膽探索，大膽實踐，不劃框框，不搞爭論」。⁹ 許多地方除堅持不爭論「姓社姓資」的傳統提法外，還提出不爭論「姓公姓私」，以免「貽誤時機」。¹⁰

以產權改革為中心的轉制：私有化的趨勢

我們注意到，「鄉企轉制」這一提法在一些地方已流行多年，但其含義屢有變化。早在一九八四年鄉鎮企業這一概念在我國正式取得合法地位時，就有過去的「社隊企業」在變成「鄉企」時已經有 95%「轉換了機制」之說，當時宣佈其中 82% 實行經營承包（這裏面集體承包佔 55.6%，合伙承包佔 18.8%，個人承包佔 24.6%）。¹¹ 但是如今我們調查所到的各地都把承包制企業劃為「未轉制」者。到了一九九五年及一九九六年初，許多地方又有新的「轉制率」統計，如為縣一九九五年宣佈「全市鄉鎮企業機制轉換面達 73%」，一九九六年初又升為 84.2%。轉制內容為「六制聯動」：一九九五年全市 3,287 家鄉鎮村辦企業中，已合併為企業集團 58 家，實行股份合作制 68 家，租賃制 1,408 家，拍賣轉讓 55 家，租賃結合 21 家，風險抵押 683 家。¹² 這裏已無承包制的地位。見雲市以同樣的內容也宣佈一九九五年鄉企轉制面已達 68%。

但到一九九六年底提出「加快產權改革」後，上述「六制聯動」中的企業集團、租賃制、風險抵押已不算是轉制，於是在見雲市「九個月內完成中小企業改制」的號召中有待「改制」的鄉鎮集體企業又達 89.5% 之多。為縣市的類似數字我們未見，但按一九九五年上述 3,287 家企業計，以如今的口徑算來當年年底的轉制面應當只有 4.4%。¹³ 換言之，按現在的標準，截至一九九五年末，轉制等於尚未起步！

在一九九六年發動的以產權改革為核心的轉制潮中，一些地方以文件形式否定了租賃制與承包制，乃至這兩種制度的改良形式風險抵押與資產增值承包。如為縣規定這四種制度在此次轉制後都應消失：「對於租賃經營企業，租賃期滿

後，原則上都應當改制為股份合作制企業，也可以租賃或全額拍賣。對於風險抵押、資產增值承包的企業，可通過年終結算，建成股份制或股份合作制企業。有些租賃、承包企業，雖期限未滿，但具備改制條件，同時又出於鎮村改制工作需要，可經協商，提前結算租賃、承包合同，及時組建股份合作制企業。」在這方面，蘇南已經比浙江走得更遠。浙江茶隸市現在雖然不把承包制看作是「轉制」，但租賃制則名義上仍被視為轉制的方式之一（雖然一般都已不主張採用）。而蘇南的一些地方更傾向於一步到位地賣掉（包括近似於全賣的「租賃」），而不再考慮那種猶抱琵琶半遮面的租賃制了。

從一些案例看，各種轉制形式遞進很快，尤其是在原先以集體經濟為主的蘇南。如為縣大旺村共六家村辦企業，除其中一家關閉終止和一家新辦之外，其餘姑蘇線路板廠、電器廠、有線電視器材廠和塑料廠等四家都在一九九三年至一九九五年的三年中先後完成了由集體承包經營、租賃制向租賃制轉換的三級跳，從村辦廠變成了私營廠。我們在組隊調查中進行了普查的廣田鎮富采村（含駐村上屬）企業共十三家中，除一家化纖廠屬大型企業無人能買下外，其餘十二家都在一九九六年末轉制發動後很短期間內先後被人買走，且買主均為原承包者。按照現在的計劃，當地凡資產在五百萬元以下的中小型鄉鎮集體企業都要很快被轉掉，而這樣的企業在見雲市佔到鄉鎮集體企業總數的近九成，在為縣與整個蘇南恐怕也大致是這個比例。如果轉制順利完成的話，原來那種蘇南模式不久就將不復存在。至於原來集體經濟就不佔優勢的浙江茶隸市，經過一九九三年以來的數年轉制，鄉企中目前仍保留下來的真正的（即原來意義上的）「集體企業」已屈指可數。而且它們（如下文還要提及的茶隸市棉紡

廠與三紡機等)並非因為是佼佼者才被保留,而是因為種種「老大難問題」使其難於轉制,才不得不維持原狀。

從全國情況看,如果以我們這次對農村籍清華同學原籍進行的問卷調查作為抽樣,則鄉企近期的變化似無江浙兩省組隊調查地區那樣突出。考慮到內地省區鄉企發展的程度低、正式統計數字的「水分」比江浙兩省大,以及九十年代後內地新近發展起來的鄉企已經與江浙鄉企起步時的內涵大有區別,原來意義上的集體經濟在其中的比重遠低於由「社隊企業」演變而來的早期江浙鄉企,而「聯個私」經濟的比重很大,轉制的必要性並無江浙那樣突出,因此全國範圍內的鄉企轉制沒有江浙那樣典型,是完全可以理解的。但就以這樣的抽樣而論,由舊體制下所謂的「高級所有制向低級所有制轉」的趨勢仍然是很明顯的:所有提供了鄉企資料的 309 份問卷共涉及的 1,077 個(指調查時的個數,若上溯至創辦時則為 1,187 個)鄉企中,自創辦以來一直未轉制的有 419 個,其中絕大部份是個體、私營企業(303 個),小部份是承包制(109 個),只有 7 個是傳統的(非承包的)集體企業。而在曾經轉制的企業 768 個中,原個體、私營企業改集體的只有 4 個,而且都是名改實不改的「戴紅帽」企業。原集體企業改由個人承包的有 416 個,其中風險抵押的有 26 個,無風險抵押的 31 個,其餘承包條件不詳。原集體企業轉為個體私營的有 229 個,其中向社會拍賣的有 4 個,原企業負責人購買的有 47 個,破產清理的有 24 個(按:據了解其中絕大部份實為未經合法破產手續的「終止」),其餘變為私營的途徑不詳。原集體企業轉為股份制企業的 119 個,其中股份制 7 個,股份合作制 21 個,其餘不詳其為何種股份制。如果按蘇南最近這次鄉企轉制所定的統計口徑,則上述這 768 個原集體企業中已有 348 個(個體私營 + 股份制)轉了制,轉

制面達到 45.3%。而在現有的全部 1,077 個企業中,轉制企業、原來就是個體私營的企業及「戴帽」企業合計共 655 個,佔 61%。這已比目前正式統計的全國鄉企個數中「聯個私」企業所佔比率為小,但轉制的趨勢仍是清晰可見的。

股份制：名與實之間

在目前的轉制潮中,具有普遍意義的轉制方式不外乎以下四種:規範的股份制(有限責任公司與股份有限公司)、股份合作制、租賃制(浙江稱「動產拍賣,不動產租賃」)與一次性拍賣。其餘如承包、租賃、委託經營、風險抵押已不被認為是轉制,而中外合資、兼併本身並不是一種獨立的轉制方式(合資與兼併都可以在從國營到私營的不同背景下進行),破產、終止嚴格地講也不屬轉制範疇(雖然有些文件把它們都列為轉制方式之一)。

而在四種主要轉制方式中,租賃制與一次性拍賣兩者的區別不是很大(詳見下文)。至於股份制與股份合作制,一方面其「規範的定義」在理論界素有爭議,另一方面,目前絕大多數鄉企中無論是股份制還是股份合作制在實際上都不那麼「規範」,因而二者的區別也就更為模糊。理論上的某些「區別」往往並無實際意義,例如我們在組隊調查中給訪談對象解釋「一股一票」與「一人一票」之別時,聽者大都表情茫然,因為絕大多數的「股東」除了憑股分紅之外並不理解那「一票」對他究竟有什麼用。所以蘇南有些地方文件中又把它們含糊地並稱為「股份制或股份合作制」而加以提倡。浙江茶隸市《鄉鎮企業股份合作制試行辦法》更明確規定:「本辦法適用於鄉鎮企業中的有限責任公司、股份合作企業。……新設立的股份制企業(公司),在完全規範化

前，也視作股份合作企業。」股份制與股份合作制在這裏幾乎無區別。

因而我們可以把這四種方式再歸併為兩種，即股份制與拍賣制。股份制（尤其是股份合作制）一向比把企業拍賣給個人更受到提倡，即便是在目前進行的這一輪轉制潮中，儘管實際上許多地區盛行的是賣企業（詳見下文），但在宣傳上仍然比較突出股份制；儘管文件中強調反「怕」除「憂」破「框框」，但傾向性仍然是有的。因此，見雲市的文件中儘管承認「前二年（按：即一九九四至九五年）推行股份合作制，轉換機制的作用不甚明顯」，但仍表示：「組建有限責任公司或股份合作制，這是中小企業制的主體形式。」而為縣的文件除了指出「鎮、村企業產權制度改革的主要形式和重點是推行股份合作制」之外，更表示了一種希望，即拍賣、租賣、租賃、承包的企業最終都向股份制看齊，「『先租後股』，『先包後股』，『先售後股』，向股份制、股份合作制企業轉變。」

我們在調查中也確實看到一些成功的股份合作制改造案例。如為縣西呂鎮的懷英吸塵器廠為縣一分廠，在一九九五年十一月採用存量折股轉換形式把單一的鎮辦企業改組為個人股佔 30%、鎮有股佔 70% 的股份制企業，其中個人股股東佔職工總數的 16%，決策層持股佔個人股總量的 40%，而廠長一人獨佔 17%。由於股權適度集中，「三會」機制建全，股份制運作較為規範，特別是規定個人股可在企業內部轉讓、允許繼承和饋贈，但董事、廠長與財務主管等主要管理人員任職期間個人股不得轉讓，從而強化了他們與廠共榮的責任感。加上適逢一些機遇，轉制一年來生產發展頗快。一九九六年納稅比上年翻番，鎮有股份分紅所得高於原來廠上交鎮的利潤，並且鎮裏還得以通過存量轉換抽回資金 150 萬

元。一九九七年，該廠年產電機配件據說可從上年的 80 萬台套增至 130-135 萬台套，設備也將得到更新。

在私營經濟發達、集體企業大都不景氣的浙江茶隸市，成英五金廠通過股份制改造也恢復了活力。與懷英吸塵器一分廠相反，該廠轉制後個人股達 80%，鎮政府只是保留了 20% 股權。而個人股實行自願入股多少不限（但至少每人一股，不入股者不能繼續在廠工作），據說有個職工持股甚至多於董事長。這種以個人股為主、內部普遍持股而且管理層不保證擁有優勢股權的模式頗類似於西方的 ESOP（Employee Stock Ownership Plan，僱員持股企業），按經典股份制理論它是不利於管理的。但該企業卻治理得很出色，這在很大程度上恐怕要歸於總經理吳某的個人魅力。他除了發展該廠傳統名牌包裝鋼桶生產外，在茶隸市「保溫杯熱」退潮時又採取人退我進之策出奇制勝，以入股資金投資五十萬元建立了高檔保溫杯生產線，一舉使「桃花牌」保溫杯佔領市場，不僅改變了「茶隸杯」的低檔形象，而且以高價暢銷盈利巨大，成為「保溫杯大戰」中淘汰群雄之後的大贏家。幾次成功的決策使該廠迅速崛起，並發展多種經營，建立了四十多輛車的車隊，收購了富麗大酒店，成為勢頭逼人的明星企業。但是該廠的成功在多大程度上與股份合作制有關，是值得研究的。

與當前傳媒對股份合作制的熱情宣傳相比，我們此次調查所涉及的鄉企股份制改造案例卻是失敗多於成功。見雲市文件說「前二年推行股份合作制，轉換機制的作用不甚明顯」，的確如此。

「假股份合作制」是第一個大問題。出於某種動機，許多地方在鄉企轉制宣傳中突出股份（合作）制的作用，如茶隸市鄉企局在關於鄉企轉制的上報材料中提供了下述數字：

全市鄉村集體企業 365 家，已轉制 322 家，尚有 54 家未轉制。¹⁴ 內有：

- 一、 股份有限公司 35 家。
- 二、 有限責任公司 5 家。
- 三、 股份合作制 112 家。
- 四、 拍賣、轉讓 28 家。
- 五、 破產 1 家。
- 六、 停產、終止 13 家。
- 七、 中外合資 22 家。
- 八、 租賃 66 家。
- 九、 動產拍賣、不動產租賃 25 家。
- 十、 兼併 3 家。
- 十一、 委托經營 12 家。
- 十二、 責任制（即未轉制的承包制） 54 家。¹⁵

從上述數字看，似乎茶隸市鄉企轉制主要依靠股份制：股份合作制、股份有限公司和有限責任公司三項合計 152 家，佔全市轉制企業總數近半，其數遠遠超過拍賣（含動產拍賣不動產租賃）及其他方式。如果按蘇南口徑把租賃等不算作轉制的話，則股份制三項便要佔到轉制企業的大半數了。

然而實際情形與此相去甚遠。據調查了解，上述所謂已轉制的鄉村集體企業中有相當部份原來就是私營企業，有的甚至連「紅帽」都未戴過。而這類企業主要集中在「股份制三項」和「中外合資」類中，經查，35 家股份有限公司中只有 3 家原先是集體企業（其中就有前面提到的成英五金廠）；5 家有限責任公司全都是私營起家的；112 家股份合作制企業中真正由原集體企業轉化的，一說有 20 家左右，一

說只有三四家；而 22 家中外合資企業的中方也全為私營起步。另一方面，上述所列的拍賣轉讓、停產終止、動產拍賣不動產租賃、租賃、兼併和委托經營等項則全部是原集體企業（指鄉鎮村組等集體經濟組織所辦者）。換句話說，該市在轉制中賣掉的基本上全為集體企業，而股份化的絕大多數原為私營企業。該市鄉、村集體企業轉制基本上是以出賣的方式進行的，而股份化，用鄉企局文件的說法，則是「摸索合伙企業的規範化」而已。

事實上，該市首家股份合作制試點企業——一九九二年組建的麗詩鋁業公司——最初就是一家兩兄弟合辦的私營企業，企業辦大後內部關係理不順，嫂子弟媳常到廠裏支錢，屢起矛盾。於是兩兄弟想到用股份化的辦法明確各人的產權，規範企業運作。這一實踐是成功的，而且它對土生的農民企業家規範企業行為也有很大意義，但它與鄉村集體企業轉制可以說全不相干。茶隸市的 112 家股份合作制企業多為這種情況，我們在調查中曾在容峰、晴水、智央三鎮搜集了 37 家股份合作制企業的形成案卷，作成表二。

從表二的情況看，有幾點值得注意：一、這三鎮 37 家股份合作制企業中除一家無文檔外，其餘 36 家中絕大部份（22 家）是兩三人合股，股東超過五人的只有 2 家，而其中一家（立信工藝品廠）卻只記投資而不分股——這種不分股的股份制企業在智央鎮一鎮就有 4 家。二、除了注 a 至 h 所示的少數例外，絕大多數企業的股東都是同村同姓組合，其中相當部份是親戚，包括父子、兄弟，間有異姓者也可能為夫妻、姻親（包括少數外村股東也可能是這類情況）。三、過半數（19 家）企業的股份是在股東中平分，沒有明顯的控股人。而記華日用五金廠、金貝機械廠、克平線纜有限公司和永茶銅業股份有限公司等少數幾家企業則是以一個老板的資金為

表二 浙江茶隸市部份鄉鎮股份合作制企業的普查

廠名	股份化 時間	能否 退股	股東 權利	社會股	每股金額 (萬元)	共股數	股本數	股權分配 (股東姓氏與股份)
容峰鎮								
容峰有色金屬材料廠	'93.10.27	b	b	-	1	121	3 ^a	胡 57+胡 37+胡 27
記華日用五金廠	'93.6.22	b	b	b	1	72	5	朱 42+應 5+朱 5+朱 8+鎮工辦 12
古里鋸條廠	'94.10.26	c	a	-	1	35	5	夏+夏+夏+陳+柯 (各 7)
永泰合金鋼廠	'93.10.27	b	-	b	10.46	5	5	(同上五人)(各 1)
永泰五金電器配件廠	'93.7.27	b	-	b	10	2	2	夏 1+夏 1
宇宙壓延廠	'93.10.27	-	-	-	-	-	-	-
記華模具廠	'93.10.27	b	b	-	1	90	3	胡+胡+胡 (各 30)
茵福實業有限公司	'93.10.27	b	b	-	1	188	3	胡 88+胡 60+胡 40
容峰紡織器材廠	'93.10.27	c	b	-	1	128	2	胡 64+胡 64
四律鋁合金廠	'93.10.27	b	-	-	30	3	3	黃 1+黃 1+杜 1
晴水鎮								
明昌鋼帶股份有限公司	'94.1.19	a	b	-	30	6	3	葉 2+葉 2+鎮工辦 2
長榮寶劍廠	'93.11.29	a	b	b	1	30	3	王 10+李 10+林 10
漢毅電熱電器廠	'93.11.29	a	b	-	1	120	4	胡+胡+胡+胡 (各 30)
進架衡器廠	'93.11.29	a	b	-	0.5	24	2	胡 12+胡 12
晴水磚瓦廠	'93.11.29	a	b	b	8	10	3	呂 4+胡 3+葉 3 ^c
隆盛軟墊材料廠	'93.11.29	a	-	a	1	30	5	呂+呂+呂+胡+徐+徐 (各 5) ^d

表二 浙江茶隸市部份鄉鎮股份合作制企業的普查 (續)

銅運帶鋸鋸條廠	'93.11.29	a	b	b	1	140	4	胡+胡+葉+葉 (各 35) ^e
美豐五金電器廠	'93.11.29	a	b	b	1	40	2	李 20+李 20
河畔電器廠	'93.11.29	a	b	b	0.5	30	3	徐 10+徐 10+杜 10
漢毅電器配件廠	'93.11.29	a	b	b	0.5	80	2	胡 40+胡 40
進架鑄件廠	'93.11.29	a	b	b	0.5	140	4	邵+邵+邵 (各 35)
智央鎮								
金貝機械廠	'94.8.18	a	b	-	1	306	3	夏 246+胡 30+胡 30
星藝銅業股份有限公司	'94.9.1	a	b	-	1	288	3	應+應+李 (各 96) ^f
皇冠鋁合金加工廠	'94.9.6	a	b	-	1	35	3	應 15+應 10+胡 10
飛馬燃氣爐附件廠	'94.7.22	a	b	-	1	13	5	盧 6+李 3+盧 2+李 1+李 1
浩達電器廠	'94.6.10	a	b	-	1	58	3	徐 28+徐 20+應 10
景風電器廠	'94.3.8	a	b	-	-	32	4	應 20+應 4+徐 4+應 4
冬梅電器公司	'94.3.31	a	b	-	1	168	5	姚 68+姚 25+姚 25+姚 25+姚 25
寶山搪瓷製品有限公司	'94.5.31	a	b	-	1	69.4	3	應 25+應 19.4+程 25
克平線纜有限公司	'94.3.4	a	b	-	1	188	3	應 120+陳 38+應 30
立信工藝品廠	'93.6.21	b	-	-	41.8	不分股	11	上海郊等 5 人 8.6+茶隸徐等 6 人 33.2 ^g
基凌五金壓鑄廠	'93.5.20	a	b	cb	168	不分股	4	王 80 (固定資產折)+樓 48 +王 20+王 20
華晴股份有限公司	'94.5.30	a	b	-	1	60	3	應 30+應 15+應 15

表二 浙江茶隸市部份鄉鎮股份合作制企業的普查（續）

廠名	股份化 時間	能否 退股	股東 權利	社會股	每股金額 (萬元)	共股數	股本數	股權分配 (股東姓氏與股份)
永奇燃氣爐廠	'94.1.11	a	b	-	120	不分股	3	胡 50+胡 35+徐 35 ^h
順榮冶金碳素廠	'94.2.25	a	b	-	1	60	4	胡+胡+胡+柳 (各 15)
恩樂實業公司	'93.5.20	a	b	cb	1	880	4	應+應+應+王 (各 220)
永茶銅業股份有限公司	'93.12.24	a	b	-	240	不分股	3	應 180+周 30+呂 30

說明：「能否退股」欄：a：「不能」，b：「在效益好時經多數股東同意提前六個月申請」可退股，c：「須經全體股東同意」。

「股東權利」欄：a：「按持股多少擁有表決權」，b：「優先購買轉讓股權及新增註冊資本」。

「社會股」欄：a：「吸收」，b：「不吸收」，c：「設立職工參股(優先股)」。

注：a. 股份化章程中有 4 人，但協議中只有 3 人入股。
b. 該廠文檔全缺。

c. 協議書稱：「其性質為鎮辦企業」。

d. 兩徐姓股東來自成英。

e. 兩葉姓股東來自容峰。

f. 李姓股東來自市區。

g. 茶隸徐等 6 人的 33.2 萬元內 10.2 萬為資金，23 萬為設備折。

h. 徐姓股東來自立古。

主，其他股東只佔零頭，而且我們知道至少金貝機械廠的其他兩個小股東是老板夏某的親屬。這樣的組合顯然只是個人投資的私營企業為了得到股份合作制名義而拉幾個人作配角組成。四、絕大多數企業都只有個人股，只有兩個廠（記華日用五金廠與明昌鋼帶股份有限公司）有鎮工辦的股份，但均未具有控股地位（前者佔六份之一股份，後者佔三份之一，且均不是最大股東）。據了解，這兩例鎮上都是以地皮折股，實際並未投入資金，除參與分紅外也不過問企業經營。五、有文檔可查的 36 個企業中，四份之一以上（10 個）企業允許在一定條件下退股，這類企業尤其集中於容峰鎮。由於其股東僅寥寥數人，「經多數股東同意」並不是個難以達到的條件。六、在股東權利方面，除多數具有購買轉讓股份的優先權外，更有個別廠規定按持股多少享有表決權，這顯然是與股份合作制「一人一票」的原則背離的。七、除一個例外，其餘廠均不吸收社會股（或者對此不作規定），只有兩個廠考慮設立職工優先股。換句話說，這些企業絕大多數沒有開放投資機制，股權固定於幾個原始股東。

顯然，這些企業絕大多數是合伙的私營企業（少數甚至基本上是個人私有的，連合伙也只是形式），由於可以退股而保留了「散伙機制」，由於股權封閉而並不具備股份制（更不用說股份合作制）性質。它們中多數從創辦時就是私營的，也有些（如金貝機械廠、永茶銅業股份有限公司與永奇燃氣爐廠）確由集體企業轉化而來，但據我們調查，金貝機械廠與永奇燃氣爐廠實際上實行的是租賣制，永茶公司是在租賃原智央鎮辦企業電器一廠舊址的基礎上由私人投資重建起來的，它們都並未建立股份企業的機制。至於其他企業就更與集體企業改為股份合作制不沾邊了。

當然，茶隸市鄉企局把這些企業都列為集體企業股份合作制改造的內容，也並不完全是文字遊戲或匯報技巧，它是有政策依據的：茶隸市委、市府一九九三年公佈的茶隸市《鄉鎮企業股份合作制試行辦法》第一條稱：「股份合作企業，是指由二個以上股東（不含一戶中的兩個自然人）按照協議……建立的經濟組織。其性質屬勞動群眾集體所有制。」於是乎那些兩三人合股的廠子算作「集體所有制」的「股份合作企業」也就說得過去，但如果不是從條文而是從實際出發，我們以為這種說法是不恰當的。

茶隸市真正由原集體企業轉為股份制企業的只有寥寥幾家，其中除前述的成英五金廠外多數效果都不理想。羅溪鄉辦的茶隸市汽車附件廠是市裏抓的股份合作制試點，一九九二年底第一個搞股份化時曾頗有名氣。此後兩年效益尚好，市鄉企局曾稱之為轉制成功的典型，並在報告中稱讚「附件廠轉制後以廠帶村，去年村人均收入超過萬元。」但從一九九五年起該廠陷入困境，連續兩年虧損，今年形勢更嚴峻。投資入股的工人已經兩年沒分紅，今年更連獎金也發不出，只能發「死工資」。我們入廠調查時職工對企業前途都很悲觀。

如果說汽附廠的困境還可以歸咎於宏觀環境，那麼富車鎮的茶隸市單向器股份有限公司就顯然是因體制問題而垮掉的。該廠原為鎮辦，改股份合作制後核資 400 萬元作為鎮工辦股權，又在廠內幹部員工中集資入股 80 萬。但鎮工辦雖為最大股東，卻是個行政部門，管不了企業，只能由原廠長任總經理兼董事長。轉制後企業每況愈下，其原因據我們採訪的員工說是由於股份化之後人人是股東，「廠長的管理權比承包時小，無法處理其他幹部及他們塞進廠裏的親朋好友」，結果行政人員比轉制前大增，「光拿錢不幹活，職工

沒有積極性。產品質量下降。跑供銷的光想自己撈錢，不務正業。」幾個供銷員甚至辭職後又在本鎮開兩家私營單向器廠，與本廠唱對台戲。他們帶走了客戶，使本廠業績一蹶不振。鎮工辦主任（作為最大股東也是公司的副董事長）也認為該廠垮掉是因為「行政管理人員多，負擔重。你看本鎮那兩家個體的單向器廠是私營，就沒有行政人員多的毛病。另外，我們的產品質量也不如人家。」¹⁶ 結果歷史長、設備好、規模大的單向器公司竟然競爭不過新辦的私營小廠。「都生產同樣產品麼，這就不能怪宏觀形勢了。」據說這個資產 480 萬的公司去年一年就虧損百餘萬，目前借錢發工資，已難以為繼。試問怎麼辦？受訪員工認為應當恢復集體所有廠長負責制，而鎮工辦則計劃「徹底轉制」一次性拍賣；市鄉企局長對此表示支持；據說該總經理也希望買下這個公司。

汽附、單向器與成英五金是茶隸市三大股份合作制轉制企業，而一好兩差的轉制效果已使茶隸市上下都有一股懷疑股份合作制是否可行的空氣。茶隸市市鄉企局局長就認為：股份合作制試驗現在看來不大成功，搞這種轉制的企業往往矛盾比較大。就廠長而言，從理論上講職工成了股東後更難對付，招待客戶吃頓飯，也要看股東臉色。在分配方面，大股與小股鬧矛盾，持大股者要多搞點按股分紅，持小股者要多點按勞分配。眼前利益與企業後勁相衝突，股東希望多分紅，經營者則希望多積累以便擴大再生產。所以這類企業內耗多，情況一般不好。通過拍賣實現了轉制的該市華店鎮浙江王天公司副總經理也認為拍賣最好，「要轉制就得轉個徹底。像我廠對面那家搞股份制，產權不明確，管理相當亂，合作人之間的矛盾也較多，企業怎能搞好？」

在茶隸市，不少人甚至對私營經濟中的股份制也持懷疑態度。晴水鎮浙江吳帛電器股份公司經理呂某便認為當地私企中個人獨資的要比股份集資的效益好，「現在人心太壞，兄弟姐妹還為錢的事打架，大家也司空見慣，非親非故的合股怎能長久？」他連家族企業也不相信，認為現在「親戚也未必靠得住。」他原來創辦的色日公司，弟弟想來入股，他乾脆將公司送給了弟弟，寧可自己再投資另辦新公司（就是現在的吳帛）。他說他不信家族主義，「朋友比親戚可靠」，但能否結交上可靠的朋友就全憑運氣了。如今吳帛公司正式名稱也叫股份有限公司，但只是時髦叫法，實際上完全是呂某獨資的。

作為在當地頗有成就而且頗為知名的企業家，呂某對股份制的認識之粗陋是令人吃驚的。事實上，當地有類似說法的人頗為不少。在茶隸市，人們普遍對股東參與企業決策的權利並不關心（因此也就無意區分什麼「一股一票」還是「一人一票」），卻要求保有退股的權利。（這從相當多的「股份制企業」在條例上都規定股東退股權的情況可見一斑，據我們了解，即使無此種規定的企業也有發生退股糾紛的。）因此造成企業賺錢時大家爭相入股，一旦效益差了便要鬧散伙的現象。這同現代股份制權責統一、利益共享、風險共擔、股東有權參與決策但無權退股的原則是不相容的。規範股份制與股份合作制雖有一股一票與一人一票之類的區別，但上述原則則是共同的。而茶隸市人似乎從文化心態與思想觀念上還缺乏對這些原則的認同，由此產生的種種扭曲也就難以避免。在這種情況下，股份制或股份合作制能否成為鄉企轉制的目標模式，值得研究。

柱旦市的情況與茶隸市類似。該市莫也鎮農行信貸員說：「現在企業主不願搞股份制。我們作為銀行，認為股份制貸款風險小，曾開座談會動員一些企業人士搞股份制，但

他們都不同意。他們覺得搞股份制後利益關係難處理，且不如個人單幹靈活自由」，「現在人心散了，合少分多。」治土鎮佳宜石英砂廠廠長傅某談到，一九九五年他在別的村裏試辦了個石英砂深加工的股份制企業，他佔有三份之一股份，是最大股，按理講他應當是董事長，但他只能將此位拱手讓人。「現在這種農村式的股份制企業中，股份關係沒有什麼『公證』，只憑人際關係、口頭協議。」由於「人心險惡」，不久該廠失敗，他投入的 26 萬元資金虧掉了 10 萬。他表示，今後本廠若轉制（當時尚未轉），他寧願私營，而不願再搞股份制了。

往股份制轉變時產生的問題

相對而言，蘇南推行股份制或股份合作制的基礎要好一些，但問題也相當多。這些問題除上述假股份合作制、效果不佳的股份合作制外，資產流失和股份比例等也是問題。

操作形式：增量擴股或存量轉換

蘇南鄉企的股份化改制一般採取兩種形式，一是增量擴股，即集體企業原有資產作為集體股由企業原隸屬的基層政府或社區組織（鄉、鎮、村等）持有，另向員工集資或面向社會集資作為個人股加入企業資本中。在有些場合下，企業還從原集體資產中撥出一部份（一般是清產核資時清出的賬外盈餘或額外盈利，以及企業的福利基金）作為個人股的配股量化到個人，號稱共享股（浙江稱優惠股）。一般都規定這種股份只有分紅權，不能轉移、繼承、而且只限以員工身份持有，「人在股在，人走股銷」。

另一種形式是存量轉換，即企業集到一定數量的個人股（或社會股）後，企業原隸屬組織把企業原資產中同等數量

的資本抽回另作他用，以保持轉制後企業資本總額不變（只是用新吸收的個人資本頂替了被「置換」出去的原企業集體資本份額）。

從我們調查的情況看，這兩種形式各有優缺點。增量擴股的好處是可以借轉制之機一次性擴充企業資本，轉制後企業便可擴大再生產乃至開展新的投資。缺點在於：如果增量股的份額不大，則轉換機制的效果不明顯，因為企業資本的主體仍由原隸屬的組織掌握，政企不分的問題依舊；而增量擴股的份額若要大到能起轉換機制的作用，則除非原企業資本基數不大（然而果真如此這種企業就會作為「小微虧」而被認為宜於拍賣），否則這樣的擴股很可能超出被動員集資者的承受力。例如若要使轉制後增量資本佔到總資本的30%，就必須擴股43%，等於讓員工拿出錢來再建半個廠。這就難怪江蘇前兩年有一種「認為股份合作制就是變換形式讓幹部職工出錢支撐企業」的議論了。¹⁷我們在為縣了解到，在目前新一輪轉制潮中，增量擴股已用得較少而漸有被存量轉換所取代之勢。這也許是汲取前兩年的經驗教訓之故。

存量轉換，即個人投資於企業而「公家」從企業中抽回等量資金，這說穿了就是部份地出售企業（把企業的部份股權有償轉讓於個人）。它的優點是在同樣出錢的情況下，轉換機制、改革產權結構的效果比增量擴股明顯；其缺點是可能發生與出售企業的其他方式（如拍賣、租賣等）相類似的問題。而且，由於以存量轉換方式進行的這種「買賣」無法像拍賣法那樣進行公開競爭，更不是像拍賣那樣建立在自願、合意的基礎上，而是一種「動員」式買賣，¹⁸這就更有可能出现弊端，我們調查的為縣龍弟「速進集團」可作為案例來分析。

存量轉換與集體資產流失

該集團公司是由兩家生產同一產品（噴燈）的不同所有制的企業合併而成。其中龍弟噴燈廠是一家有二十多年歷史的鎮辦集體企業，合併前職工355人，年產噴燈17萬台，產值2,789萬元，銷售收入2,208萬元。金合噴燈廠是該鎮境內一家純個人入股組成的民營股份合作制企業，一九九二年才投產，合併前職工60多人，年產噴燈8萬台，產值1,385萬元，銷售收入1,179萬元。由於兩廠產品相同，競相壓價銷售，有兩敗俱傷之虞，於是鎮裏於一九九五年出面組織合併。合併時清產核資，查實鎮辦廠固定資產與存貨資產共862萬元，其中固定資產淨值431萬元；金合廠淨資產共300萬元，其中固定資產11.9萬元。顯然，金合廠實力明顯弱於鎮辦廠：它的職工僅為後者的17%，資產僅為後者的34.8%，其中固定資產僅為後者的2.8%，產量為後者的47%，產值為後者的49.7%，銷售收入為後者的53.4%。

但在合併時，鎮上只把鎮辦廠的資產折成固定資產345萬元與存貨資產201萬元投入，其餘資產由鎮上「調撥處理」了。而投入的這些資產又只折股200萬，作為鎮上持有的集體股。其餘145萬元固定資產與201萬元存貨算作「借」公司使用。同時金合廠的300萬元資產則全部作為私人股投入，「股權仍歸金合廠的六十多名成員」。

於是新的股份合作制企業速進集團便呈現這樣的面貌：公司總股本500萬元，其中40%（200萬元）為鎮上持有的集體股，60%（300萬元）為佔公司全體職工總數15%的六十多名原金合廠成員持有的私人股。而其餘85%的職工（原鎮辦廠成員）則從集體企業中享受「二國營」待遇的成員變成了民營企業（私人股佔大頭）中無股權的純粹僱員，而且沒有得到任何補償。在沒有進行增量擴股的情況下，一個私

營小廠與一個鎮辦大廠「合併」成了一個私人股份佔 60% 而且是少數人持股的新廠。這是典型的「小私」吃「大公」。當然這本身按現行政策沒什麼可說，因為甚至一個人也可以購買整個集體企業（拍賣制），何況是金合廠的「六十多人」，又何況只「購買」了 60% 的股權？相反地，如果合併的結果仍是鎮裏擁有大部份甚至全部股權，那倒是與產權改革的趨勢相逆，「轉制效果不明顯」的了。從兩廠合併前的表現看，顯然金合廠要比鎮辦廠效益高：它僅以相當於鎮辦廠 17% 的職工、34.8% 資產、2.8% 的固定資產，卻達到了鎮辦廠產量產值與銷售收入的一半左右。因此由金合廠兼併鎮辦廠也是有理由的，何況此案例還不能說是完全的兼併。

問題在於這筆交易做得是否公平？在此案例中，原金合廠廠主實際上是以私人名義用舊廠資本金買下了新廠 60% 的股份，而鎮方除保留 200 萬元股份外，又抽回了 346 萬元的資產（不是直接抽回，而是轉為債權），這實際上相當於「賣」得的錢。從賬面上看，金合廠成員投入 300 萬，鎮裏抽回 346 萬，似乎並沒虧。然而原來鎮辦廠資產共 862 萬元，除了鎮裏保留為股份的 200 萬和賣得的 346 萬之外，尚餘 316 萬（即相當於原資產的 37%）哪裏去了呢？

對這個問題，鎮上只說是「餘下資產及債權、債務由鎮上調撥處理」。這裏不明白是：「餘下資產」究竟有多少？怎麼「處理」了？資產評估時明明說的是加債權扣債務之後的「資產淨值」，怎麼這裏又冒出來「債權、債務」？更令人不解的是鎮上在總結時提到此舉「確保了集體資產保值增值」時是這樣說的：「鎮噴燈廠投入的 200 萬元特別優先股保息分紅，減少了經營風險。以融資租賃方式出租的固定資產和借出的流動資產（按：即前述由鎮裏抽回轉為債權的 346 萬），每年由集團公司上交租金，風險小，收益穩定」云

云。卻隻字未提「餘下資產」的下落。從邏輯上說，這只有兩種可能，一是餘下資產已被鎮上「處理」掉，二是以鎮辦廠資本折成新廠股份時給折扣掉了，轉制後也就並無什麼「餘下資產」。但無論哪種可能，都表明原鎮辦廠在這次轉制中流失了 37% 的資產。

應當說，在一場公開、公平、允許討價還價的產權交易中，原廠資產並不能保證賣出原值（當然也可能超過原值），如果原廠是個效益很差的包袱，減價出讓是完全可能的。雖然各地的文件一般都規定轉制時要保證集體資產保值增值，但事實上在集體企業拍賣中賣不到原值的比比皆是，只要其中沒有「貓膩」，政府與公眾一般也能默認。因為在真正的要素市場中，產權的實際價值最終只能由市場決定，而不是可以關起門來評估決定的。許多包袱企業如果強求原值就根本無法賣出。但問題在於：在速進集團這一案例中，產權轉移並不是以市場交易、公開競爭的方式進行的，原鎮辦廠雖然可能不如金合廠來得紅火，但也決非包袱企業。它不僅是贏利的，而且噴燈產量佔國內市場容量的 40%，是本行業的老大，具有一定的壟斷地位，非「小微虧」企業可比。這樣的企業在非公開競爭的轉制中資產流失 37%，顯然不正常。通過這場交易，原金合廠持股者以小吃大，自得其所；而鎮政府坐收紅利，也不覺吃虧，但鎮民及原鎮辦廠職工呢？

再者，新廠一組建，其員工就分二等：少數（原金合廠）員工是股東，多數員工則不是。這情況不是自願認股、自由入股或股權交易的結果，而是上面安排的，這就不免潛伏下一些矛盾。

速進集團這一案例是為縣市作為本次鄉企轉制潮的成功典型而正面宣傳的。轉制以來其經營確有成效，目前已有年

產噴燈 30 萬台、佔有國內市場 70% 份額的能力，超過了轉制前鎮辦廠與金合廠的總和。看來僅就該廠而言，其轉制雖未必公平但卻有效，似乎不需苛求。然而作為一種轉制方式，「速進模式」是值得商榷的。

在調查中我們有這一個疑問：在龍弟噴燈廠經二十多年發展已在國內居於壟斷地位且效益不差的情況下，本鎮境內是如何於一九九二年又冒出一家私人股份制噴燈廠以同一產品與其競爭，並終於「吃掉」了鎮辦廠的？本文脫稿前我們第二次前往該鎮調查時發現，金合廠並不是在與鎮辦廠無關的背景背景下獨立發展起來的。該廠廠主薛某原來便是鎮辦廠廠長，離開鎮辦廠後於一九九二年與原鎮辦廠技術科長（管過銷售）合股開設了這家私營企業，就地以同一產品與原廠競爭。換言之，它與上述茶隸市單向器公司那兩家競爭對手一樣，本身便是在從集體廠中流失出來的人材、技術、客戶關係等要素的基礎上建立的。而該廠的 300 萬資產也並非如市裏材料所云是金合廠「六十多人」的「股份合作」資產，而是正、副廠主兩人佔有三份之二，其餘三份之一散股也「托交」與薛某名下。因此速進集團這一案例的實質是：「富廟」的「方丈」先以要素轉移方式另建新廟，然後又在股份制名義下以小廟吃大廟，而把「富廟」變為自己的私廟。這個案例具有相當的典型意義。

股份比例問題

除了「假股份合作制」、效果不佳的股份合作制，以及股份合作化過程中的資產流失問題外，當前鄉企轉制為股份合作制時存在的另一個問題是股份比例問題。像茶隸市成英五金廠那樣規定每個員工必須掏錢入股，否則就要被解僱，顯然是違背入股自願原則的不規範行為，也是導致「股份合

作制就是變相攤派集資」之說的原因。成英五金廠規定每人至少認購一股。問題還不大，但調查中聽說有的企業搞「全員等額入股」，就更成問題，因為這樣不僅有攤派之嫌，而且人人平等持股導致控股者缺位，也不利於股份企業的運作。

但有些地方硬性規定「經營者持大股」也很值得研究。在這方面，蘇南又一次顯得比浙江更大膽。浙江茶隸市《鄉鎮企業股份合作制試行辦法》只規定「入股自願，股權平等」。而江蘇見雲市、為縣都有「大股」的規定。為縣「鼓勵企業經營層持大股，在經營層中又鼓勵企業法人代表持大股。」見雲市除了「提倡經營者和骨幹參大股」之外，甚至還規定「企業領導硬性入股，中層幹部動員入股」，只有企業職工是「自願入股」的。

於是在蘇南一些轉制鄉企中，企業領導擁有很大私人股權。如為縣豪達染絲廠原為村辦，轉制後近二百名幹部職工中有 29 人持股，企業總股本 350 萬元中集體股佔 40%，私人股佔 60%，廠長一人便佔有總股份的四分之一和私人股的 42%，包括廠長與四名科長在內的五人管理層共佔有總股份的 42.2% 和私人股的 70.3%。其股權集中的程度即使與國外發達市場經濟國家的同等規模股份公司相比亦不遜色。為了保證股權集中，該廠規定了等級入股上限：一般職工限 3 股，車間主任 5 股，業務人員 25 股，科長 75 股，而廠長不限。為幫助科長們購足 75 股，該廠甚至出面為四名科長中的三人籌款 16 萬元借給他們入股；此款額相當於「科長股」總值的 36%，於是全廠只有這一層是人人足限入股的。

一般來說，股權集中一些是有助於股份制企業的管理與運作的。但違背自願、競爭的原則硬性規定領導人佔大股則未必合適。因為倘若入股的利益大於風險，則這樣做等於賦

予他們特權（這與拍賣中的「自購自」性質相似，只是程度有別），而倘若入股的風險大於利益，則這樣做無異於「罰勤獎懶」，無端增加這些企業幹部的負擔。事實上，在這次轉制潮中，蘇南一些地方已經出現了「經營得好不如經營得差」的說法。廠子原來經營得越好，淨資產積累得越多，轉制時廠長就越要被「硬性」強制掏出更多的錢來購賣他覺得是自己創造的那些淨資產。而那些無淨資產甚至資不抵債的企業廠長，改制中就無需再掏錢。對廠長們的這種抱怨，當地政府認為講得「非常客觀」，但卻並未在政策上有所調整，只是強調「要對他們加強奉獻教育，教育他們樹立正確的人生觀、價值觀。」¹⁹ 這自然不錯，但歷史經驗也證明，政策的缺陷往往不是「教育」所能彌補的。

我們認為，硬性規定領導持大股與硬性規定全員等額入股一樣不妥。股權適度集中的辦法應當通過公平競爭的辦法來實現。即便是資本主義國家在把公營產業私有化時也不能公然指定某人持大股，何況社會主義市場經濟？我們以為如果入股是有利可圖的，那就應當在自願、競爭的基礎上產生大股；如果入股被視為畏途，那就應當考慮調整股價以改善入股吸引力，而不能攤派任務。如果組織上希望某人持大股，也可以貸款等辦法提供經濟援助，但不能由企業來提供。

能否擺脫農村傳統色彩

股份合作制為鄉企轉制的一條重要思路，但它也存在不少問題。如何避免「假股份合作制」，股份合作制是否真能轉換機制、提高效率，以及股份化過程怎樣才能公平合理，防止集體資產流失，總之如何能夠突破農村舊體制傳統，建立真正現代化的企業制度都是有待探討的問題（參見表三）。

在本項調查期間，我們得到了深圳市羅湖區景源村理念實業股份有限公司董事長賴某同志在一次座談會上的發言紀錄。他回顧一九九二年冬該村屬企業公司改造為股份合作公司以來三年間的情況時說：雖然現在「從註冊及公司名稱看完全與原來的村屬脫離，是在社會上具有法人資格的獨立公司，但在實際運作中，這樣的公司與本村有著千絲萬縷的聯繫，從公司資金來源、人才使用、經營方式、經營性質、管理狀況、分配形式，都帶有農村傳統色彩。

「從我理念實業股份有限公司的管理狀況看，與原來村屬企業管理狀況基本相同。……公司管理體制在形式上有一個股東大會、監事會及公司董事會，公司下屬還有三個自然村，分別改為三個經理部。現在的股東大會，實際上是原來村委會的村民大會或村民代表大會。監事會在實踐三年中基本上算是虛設的，監事會變成幹部退休會，一般都是安排年老將要退休的同志擔任，在實際工作中沒有起到監事作用。董事會的幹部實際上是原來村委會或自然村主要領導幹部。

在人才使用方面，由於農村傳統，觀念難於改變，所以在引進人才及資金工作中是一件艱巨的工作，阻力也很大。因而整個公司的經營操作和管理與原村屬企業經營操作與管理也基本相同。

我理念公司的分配形式分為二級：一級是公司總部，另一級是各自然村即各經理部。這與原來村委會的企業公司分配形式也相似：原來分配就是村委會一級，各自然村又為一級。」²⁰

深圳可算是國內市場經濟最發達的地方，羅湖又是深圳之最。該區所轄市郊鄉企改股份合作公司已三年，也是全國歷史最久的。該處尚且如此，全國其他地方可想而知。雖然深圳鄉企的股份合作化與江浙及其他地方有所不同（例如公

表三 為縣、柱旦市若干轉制鄉企的股份合作化方案

企業名	原性質	轉制類型	轉制時淨 資產(萬元)	抽回 轉債權 (萬元)	總股本 (萬元)	轉集體股		個人入股		僱員入 股率%
						萬元	佔總股本 %	萬元	佔總股本 %	
慕光電器集團	村辦	增量擴股	405.81	0	516	405.8	78.64	110.2	21.36	51.5
速進集團	鎮辦+ 私股	存量轉換	862+300	?	500	200	40	300	60	15
豪達村染絲廠	村辦	存量轉換	161.00	-	350	140	40	210	60	14
為縣電器 開關廠	村辦	增量擴股	19.10	0	35.1	19.1	54.4	16	45.6	96.6
懷英吸塵器廠 一分廠	鎮辦	存量轉換	679.86	150	179.86	500	70	150	30	16
柱旦市氣門 嘴廠	鎮辦	存量轉換	?	?	250	75	30	175	70	4.5

表三 為縣、柱旦市若干轉制鄉企的股份合作化方案（續）

企業名	法人代表持股		管理層持股		轉制 時間	轉制後一年效益變化（與上一年±%）				
	佔總股 %	佔個股 %	佔總股 %	佔個股 %		產量	產值	利潤	分紅率	上交稅 收入
慕光電器集團	6.8	31.8	-	-	1993.8	51.2('95)	45.6('95)	210	?	270
速進集團	-	-	40	67	1995	20	?	?	40	?
豪達村染絲廠	25	42	42	70	1995	-	-45	-39	20	?
為縣電器 開關廠	17.1	37.5	29.5	64.7	1995.9	?	?	?	?	?
懷英吸塵器廠 一分廠	5	16.7	12	40	1995.11	?	?	?	?	?
柱旦市氣門 嘴廠	?	?	70	100	1994.7	a	a	a	?	(增加)

注： a. 據說轉制前效益要比 1995 及 1996 兩年好，1996 年該廠淨利潤 100 多萬。

司科層結構與原農村基層組織同構，江浙並非如此），但鄉企轉制不能「一『股』就靈」、「一『股』了之」，股份合作制並不能一下子扭轉傳統管理方式和經濟行為邏輯，更不能一下子給鄉企帶來現代企業制度，則是可以與我們的調查相印證的。

鄉企拍賣：一步到位？

如果說一九九三年前後的鄉企轉制時人們談論得最多的是股份合作制，那麼此次鄉企轉制潮中，人們談論得最多的恐怕是鄉企拍賣了。在組隊調查的各個點上，我們都聽到過有關拍賣是一步到位地轉制的說法。在文件上，一般都宣佈拍賣法適用於小型、微利、虧損（所謂「小微虧」）企業，但在目前的轉制實踐中這一點已被突破。如茶隸市一九九四年制發的《茶隸市鄉鎮企業拍賣管理辦法》第二條規定：

「下列鄉鎮村企業均可全部、部份或拆股拍賣：

- 一、適合個人經營，集體管理不便的小型企業；
- 二、資不抵債和接近破產的企業；
- 三、長期經營不善，連續虧損或微利的企業；
- 四、以固定資產為抵押標的物，到期不能償還銀行抵押貸款本息的企業。」

但我們這次在茶隸市看到的鄉企拍賣，大多數都超出這四條。而市鄉企局一九九六年十一月二十八日《我市鄉、村集體企業轉制情況的匯報》中還總結了兩條經驗：一是撿大的賣：「一隻大船轉，一批小船也在（跟著）轉」，二是趁好時賣：「趁企業欣欣向榮的時候轉制，比企業舉步艱難時更有吸引力。」文中還舉泉橋機械廠的拍賣為例說是「在這種思想指導下」的成就。

茶隸市泉橋機械廠（轉制後稱浙江王天機電有限公司）是該市華店鎮最大的鎮辦企業，也是全市鄉鎮企業中的大戶，轉制前一九九三年產值 1 億，利潤百餘萬元，企業正處於興旺期。該公司副總經理裘某（轉制前廠長、轉制後董事長兼總經理之子）在接受我們採訪時稱：「這個廠原來我爸爸經營得不錯，加上一九九三至九五年農機市場正處於高峰期，我們覺得這個高峰能持續下去。恰好國家允許轉制，我們覺得轉制比較有利，轉制的錢估計一兩年內就可賺回，所以我們就向鎮裏提出要轉。」

「是鎮裏先提出要轉，還是你們先提？」

「上面也有這個意思，差不多是在同時。」

華店鎮委書記則說：「是由鎮裏提出，這樣企業能得到經營自主權，鎮政府則能得到資金。廠方也同意轉制。」他也指出：該廠「原來基礎好，且轉制時形勢也好。在這種形勢下轉制，拍賣價可能高一點，鎮裏得到的好處也多一點。」

這種所謂的「靚女先嫁」論在此次調查中我們從地方政府、企業界、職工那裏都有耳聞。華店鎮工辦副主任對調查者說：好的企業能賣個好價錢，差的企業若不趕快脫手就有可能無法收拾；因此都宜於盡快轉制；不好不壞的企業則可以放一段。他概括為「好的轉，壞的轉，中等企業關係複雜較難轉。」

但也有完全相反的說法。柱旦市莫也鎮農行一位信貸員告訴調查者，本鎮轉制的多是中等企業，因為糟糕的企業「負債比較高，轉制的話個人承受不了」，而效益好的企業「沒有轉制的必要」。看起來，如今無論好的壞的還是中等的鄉企，似乎都沒有不能賣的，大中小企業也同樣如此。而許多企業之所以沒有賣，似乎也不是因為不允許，而是因為

不好賣。在江浙兩省的三個調查區內，原來所謂「小微虧」的拍賣限制中，「微虧」早已不是什麼標準，盈利企業的出售已毫不足奇。而「小」則似乎還起作用，大型企業罕有售出者。但那並非因為不許賣，而是無人買得起。如茶隸市的工業明星鎮——智央鎮——最大的企業智央棉紡廠僱員論千，負債上億，利潤只夠付息，還貸無望，成了鎮上一塊心病。但「這麼個龐然大物，誰也解決不了，沒人敢買。」於是該廠便成了智央僅存的三家集體企業之一，²¹而智央也因此未能名列市鄉企局總結中「已完成鄉村集體企業轉制的鄉鎮」先進榜。

在我們調查的這些地方，目前的問題似乎已不是「靚女」能否「先嫁」，而是醜女怎麼才能嫁出去？對於虧損企業的難於處理，那些「股份大中盈，拍賣小微虧」的規定似乎多未留意。但在最近一輪的轉制潮中，由於這個問題突出起來，有些地方出台了辦法。如為縣最近公佈的規定是：「資不抵債的集體企業，按淨資產拍賣時，原則上以零資產為底價進行公開拍賣。如果沒有投標者，企業原則上應轉讓給現任企業廠長；現任廠長對轉讓有異議不願接收的，應報審計，如果是正常經營虧損，可另行制訂拍賣方案（按：似指「負資產」拍賣？）；如屬非正當情況造成企業資不抵債的，要按有關法律、法規追究企業經營者的責任。」²²「零底價」就是白送，白送沒有人要，就硬塞，塞還不接受的就要查，查出是你的責任就要追究，如果你無責任，則恐怕就要倒貼「嫁妝」來召「婿」了！事實上我們在調查中尚未聽說過一例如此操作的。通常這類企業往往就不明不白地「終止」了，根本就無轉讓之說（由此帶來的問題下文還要談到）。

這樣的局面當然應盡量避免，於是一些地方原來很好的企業只要稍有下滑苗頭，政府便急切地要賣。正如茶隸市喜舖鄉工辦主任所說：「早晚要轉，晚轉不如早轉，到破產再轉就來不及了。趁現在還好，及時賣掉。上面精神也是這樣的嘛。」柱旦市福利地毯廠廠長也說，當地政府主張對一些經營情況比較好的企業先行轉制，一九九三至九四年，地毯業形勢比較好，轉制起來比較方便，政府冒的風險也較小，還能從中得到一部份利益。而經營不好的一些企業，資金投入沒有保障，政府也不希望冒風險。他的廠就是那時買下的。茶隸市鄉企局長也說：有三種企業脫手困難：「（1）職工思想觀念未轉換；（2）各方面矛盾複雜，難理順；（3）資不抵債。」企業若拖到那時就麻煩了。

出售企業，最典型的方式就是所謂「一次性拍賣」，即把原集體企業的資產連同廠房、土地使用權一併作價賣出。另一種方式即蘇南所稱之「租賣」，在浙江稱為「動產拍賣、不動產租賃」，據說這種辦法是茶隸市智央鎮的創造，所以有的人稱為「智央模式」。但這裏所謂的動產、不動產並非一般經濟學中的概念，而是有特定的含義：不動產僅指廠房與地皮（蘇南有的地方還加上水電設施等），其餘的一切，包括固定資產、流動資產與無形資產在內，均屬於動產。這種劃分的依據來源於實踐：過去在租賃、承包制時期，租、包人常常搞短期行為，掠奪式地使用設備，結果到租賃、承包期滿這些資產交還集體時常常幾已報廢。為此人們認為：只有那些帶不走也不會損耗的東西（主要就是廠房與地皮）才適於租賃，其他的一切設備與設施則賣掉為宜。由於從理論上講我國現在不允許買賣土地所有權，所以即使是「一次性拍賣」，其中包含的「地皮」從法律上講也仍屬土地使用權（佃權），買主在交付地價後仍需定期交納土地

使用費（或曰土地使用補償費），並且不能任意轉手，²³ 因此，嚴格地講拍賣與「租賣」之別只在於是否購買還是租用廠房。而在世界上任何地方，租房辦企業都不會影響企業本身的產權歸屬，因此拍賣與「租賣」的實質差別很小。

此外，如前所述，股份合作制改造中的存量轉換型實際上是出售企業的部份股權，只是不以公開、競爭的方式而已。存量轉換率若達 100%，也就等於不經招標等環節而把企業一次性賣掉了。

由於過去幾年鄉企轉制中強調股份制，為了解釋目前的作法，有些地方（尤其是蘇南）的文件中提出了「先售後股」的論點，即「對於原來已經拍賣的私營企業，通過一個階段的運作後，可根據實際需要聯合或合伙創辦股份合作制企業」。²⁴ 這樣的可能當然不是沒有，尤其是原來以個私經濟為主的「溫州模式」地區，近年來農村家庭工業的確有自發聯合成為民間股份經濟的趨勢。但在我們組隊調查的地區，對於原集體企業的轉制而言，「先售後股」可以說仍只是一種願望，現實中更多的卻是「先股後售」，許多「轉換機制效果不明顯」的股份合作化鄉企在歷經坎坷後又走向了拍賣之路。如前述的茶隸市富車鎮單向器廠、羅溪鄉汽附廠，在我們訪談期間都在醞釀拍賣。

調查中我們甚至時常聽到一種議論，即認為連動產拍賣、不動產租賃都不夠徹底，最好是一步到位全賣掉。而且這種看法在基層政府、社區組織與職能部門中比在企業主中還要流行。如茶隸市鄉企局局長認為租賣制比股份合作制好，但還有點「仿造國營企業國有民營」的味道，「運轉起來矛盾較大，真正讓他（企業家）放手幹還是要把原來租賃給他的那部份也一次性拍賣掉。」該市華店鎮鎮委書記也認為，幾種轉制方式中，「以我看來，拍賣最好。因為這樣有

幾點好處：一、轉為私人後，有感情支持，朋友啦，親戚啦等等，都會幫你；二、職工觀念轉變，對私人老板感覺有壓力，變得更負責；三、轉制後業主承擔風險，經營壓力大，工作更積極。」智央鎮是「動產拍賣不動產租賃」這一「智央模式」的誕生地，但鎮長胡某卻對調查者說：「我感到最成功的還是一次性拍賣。」而江蘇為縣廣田、西呂兩鎮的不少拍賣企業買主（基本上均為原承包人）也都表示是當地組織上動員他們、甚至據說是壓著他們一次性買下企業的。在茶隸市與柱旦市，廠主們這樣說的也不少。不能排除其中有「得了便宜還賣乖」的成份，但當地組織支持拍賣是毫無疑問的。

一方面，江浙兩省都有關於「股份合作制轉制效果不明顯」的議論，而股份合作制轉制實踐中又有「增量擴股」型收縮、「存量轉換」型擴張、「名股實賣」與經營者佔大股的勢頭，中小型企業轉制的主流由「股」趨「賣」，而大型企業的股份制改造又被後延（如見雲市已把它後延至一九九八至二零零零年的轉制第四階段），同時部份企業中還出現了「先股後賣」的趨勢。另一方面，拍賣、租賣與「存量轉換」型股份制名義下的股權轉移三頭並進，出售鄉鎮集體企業的勢頭已經超越了「小微虧」的界限。這一切使人感到，目前的鄉企轉制已從前幾年以「股」為主的階段，轉變為目前以「賣」為主的階段。在茶隸市，雖然在鄉企局的報表上，股份合作制還是集體企業轉制中的大項，但除去原先並非集體企業的或原先雖為集體企業但並未轉為股份合作制的「水份」，再去掉目前已不屬轉制範疇的租賃承包等項，餘下的絕大多數都是拍賣或租賣。茶隸市委管農業（含鄉企）的副書記應某也對筆者說：「不動產租賃動產拍賣」是茶隸市鄉企轉制的主要方式。柱旦市的情況大致相似。至於為

縣，在我們調查的兩個鎮裏，不僅拍賣、租賣與「存量轉換」後私人股已佔大頭的企業總數遠遠超過真正的股份合作制企業，而且在我們調查前最近半年內轉制的更幾乎都是拍賣與租賣企業，令人為蘇南模式的迅速變化感慨萬分！

鄉企拍賣：兩宗糾紛所顯示的問題

一步到位的轉制為當地經濟注入了活力，但也產生了若干問題。這些問題包括濫用權力、非法行為、集體資產流失等等。在這方面，茶隸市發生的兩宗糾紛頗為典型。

喜舖鄉事件

喜舖鄉五金電鍍廠是喜舖鄉鄉辦的骨幹企業，廠長陳某原是鄉幹部，又是享有多項榮譽稱號的一方「名人」。一九九四年底他第二期承包屆滿時查出身患癌症，廠村關係當時也不順，心灰意冷之餘便要求不再續包。在外經商的喜舖鄉「能人」李某聞迅趕回，在某鄉領導的支持下與鄉裏口頭達成約定：廠子將拍賣給李某。這時陳某找到了喜舖行政村主任為合伙人，又要求承包了。於是「兩虎相爭」，鄉裏各有領導支持。一九九五年二月喜舖鄉黨政人大工辦與廠方聯席會議決定：給陳某 24 萬元，作為陳某交出工廠的條件。而陳某當時報出擬上交的工廠資產為 50 萬元，其索要的「交廠費」就佔了 48%！（而據鄉裏的資產評估，該廠實有資產應為 70 萬元，事後縣工作組一位同志告訴調查者：這還是少估了的。）以這樣的條件交廠之後，多數人主張將其拍賣，這時陳某又宣稱：40 萬以下只能賣給他，40 萬以上則聽便。鄉書記最後表示，可以賣，也可以把那 24 萬抵充上交款，再讓陳某包三年。（亦即：鄉裏不再向陳某支付 24 萬元，而陳

可以「白包」該廠三年而分文不交。）陳某對此未置可否，於是未形成決議。

這時另一鄉領導已與李某達成口頭約定，然而一月後陳某表態要續包，鄉書記又口頭同意。事後書記解釋說：反正陳某也活不了三年，他一死問題就解決了，顯然這是想用續包這種最簡單的方法把矛盾往後推。

然而另一鄉領導卻於四月六日與李某簽約拍賣，並收了李某 50 萬元價款，想造成既成事實，「賣個好價錢」。陳某得知後大怒，拒不交廠，而李某也非等閑之輩，帶了一隊人馬要求履約，雙方輪番發難，企業停產，鄉領導躲躲藏藏，政府癱瘓五十餘天。直到演成武戲，工廠被砸，設備被偷，廠用拖拉機被開走，危險物品準購證與 32 萬元存單在眾目睽睽之下被取走，直至鄉長、書記、副鄉長的房間被人加鎖。最後由市裏派工作組進駐，提出「先轉制，後總結」，賣了再說，盡快恢復生產。在事後的報告中，工作組認為陳某「既是名人，又身患絕症，加上一些感情障礙，工作輕不得，重不得。」而李某「是個難惹的能人，加上特殊村情，談判難度很大。」結果是雙方都予以安撫：對陳某「滿足一些經濟要求後」終於辦了交出工廠的手續；對李某「堅持黨委政府承諾的條件，又考慮現實，作必要的修改」，把原拍賣價降到 47 萬。最後廠子歸李某，但元氣大傷，至今產值、利稅未恢復到轉制前水平，設備損壞，客戶關係喪失，一直處在虧損狀態。然而也許是拍賣條件優惠之故吧，李某在與我們交談時說他「沒虧……虧的是鄉裏嘛！」

工作組後來總結說：出現這一事件一是由於思想不明確，鄉領導有的想卸包袱，有的想「弄點錢花花」，「步調不一，言行不一，引發相互猜疑，以致發展到事態無人收拾。」二是「決策程序不規範、利益調整朝令夕改，矛盾百

出，招致激烈地反抗。」三是「怕出頭」，「鄉幹部沒有安全感。有的人自感不安全，一不訴諸法律，二不匯報組織，卻去尋找（黑）社會力量保護」。²⁵

茶隸市刀剪廠案

茶隸市刀剪廠為容峰鎮一村所辦。一九九四年十二月二十日，身兼該廠廠長（承包人）與村支書、經濟合作社社長雙重身份的胡某主持簽約，以 70 萬元作價，容峰鎮一村將該廠全部產權包括地皮一次性賣給胡某本人。我們看到的這份協議書開頭便赫然寫著：「出讓單位：……容峰鎮一村法人代表胡某，受讓單位：茶隸市刀剪廠廠長胡某」。協議文末的甲乙雙方簽名也均為胡某本人，只是乙方（賣方）在胡某之後又有呂某等九名村幹部聯署（但呂等在案起後宣稱他們當時是被迫、誘而簽的）。這宗交易事前未作資產評估，也未進行過招標投標的競爭，是一宗「自購自」的買賣。

看來協議內容當時並未對村民及村組基層公佈。一年後村支部改選，胡某落選。呂某當上支書、社長後便把此事亮出，於是村裏輿論嘩然。在與胡某有矛盾的一些幹部支持下，村民與新班子以呂某為代表要求宣佈協議無效，鎮裏調解未成。雙方於一九九六年九月在嘉宜中級法院對簿公堂，而鎮裏則支持胡某。一九九七年三月五日，嘉宜中院作了基本有利於胡某的民事判決，容峰鎮一村敗訴。

這場訴訟雙方爭議的並非要不要拍賣，而是賣的方式是否合理。呂某在受訪時說：胡某以權謀私「自賣自」，年產值 800 萬的廠（按：胡某受訪時稱，廠子在轉制前一年產值為 640 萬，利潤 30 餘萬），賣給他 70 萬，太便宜了！你去看廠房，光那也不止 70 萬！而胡某宣稱轉制前村裏原來還辦有鑄鋼、紡紗等多家企業，因體制不順都已垮掉。村裏怕刀

剪廠也遭同樣命運，要求轉制。廠裏提出搞股份制，村裏不同意，認為賣給他最好。

而對方認為，廠、村還不都是他一人當家？據說一九九零年時胡某便要求將廠歸己，只向村裏歸還廠房投資 3 萬餘元加年利二分，因遭抵制未遂。此後他排斥異己，將反對賣廠的村會計等人撤職並拉攏一批人（呂某承認當時也為他所拉攏，但那是畏其權勢），到一九九四年終於得手。

胡某後來稱該廠本來就不該算村裏的。該廠在一九八五年組建時，村裏只投資 33,007 元蓋房，他與廠骨幹共十九人每人集資 5,000 元共 9.5 萬元投入，一九八七至八八年又集資 12 萬入廠。因此該廠實屬「戴紅帽」，只是由於當時政策不允許私營才掛了集體牌子。他還提供「廠裏的賬目」說：定價 70 萬是有根據的：承包當年應交提留了 3 萬，因轉制多給些，定為 5 萬；國家減免稅形成資產 23 萬，再歸還村裏原投資 33,007 元，廠房、地皮 8,000 平方米按 43 元／平方米計共 34 萬，全部只 65 萬多，而他交了 70 萬。鎮裏、法院都認可這個「賬目」（法院只對用地提了異議，詳後）。而村裏對廠史另有說法：該廠的前身是一九六七年大隊辦的集成綜合廠，一九八四年村裏除投資 3 萬多元蓋廠房外，還將原綜合廠設備也遷入。而胡某等十九人籌集的 9.5 萬元是貸給刀剪廠，而不是入股，廠裏一直按年利二分給他付息。借債還錢可以，但不能說廠便成了他的。除前綜合廠資產與 3 萬多元建房投資外，以後給刀剪廠修路及其他花銷也由村裏出（村裏向我們出具了當時村財務報表的複印件，但我們採訪鎮裏時，他們只提「廠賬目」不提「村賬目」），可見實際上村的投入是很大的。而且即使村裏原投入不多，作為村辦廠後來發展積累的資產也仍是村的資產，胡某作為承包人不能據為己有。而胡某則認為，村裏只能擁有原始投資，後來增值的資本是「廠裏的，不屬於村裏。」

另外，刀剪廠用地中只有 3,300 平方米經地政部門批准，而原協議賣給胡某的刀剪廠地皮 8,000 平方米中，有 4,700 平方米屬非法用地。村方以此為原協議非法的補充理由；而胡某則認為，非法用地是村裏與地政部門的事，與他無關。在這點上法院贊同村方觀點，於肯定原協議基本有效的同時宣佈協議中那 4,700 平方米地皮的出讓無效。「原告的訴訟請求，部份有理，應予支持。」這樣，村方在這場官司中並未全輸。然而村方據此要求要麼收回那 4,700 平方米土地，拆除廠房（這明顯是對胡某的要挾），要麼胡某應按現行地價（刀剪廠附近的地已屬鎮區，目前的開發價為 500 元／平方米，亦即胡某要再掏 235 萬元）辦理徵地及地權轉讓手續。鎮上卻一口否定，認為那是「氣話，是辦不到的。」鎮上舉出的理由對村方代表呂某是致命的：呂某自己辦的私營「俊傑工具有限公司」也是非法佔地的！鎮工辦主任在受訪時說：全鎮、全市許多企業都存在非法用地現象，「這好比兩人結婚，雖沒領結婚證，可是約定俗成，國家也是承認的。」這樣看來，村裏還是全輸了！

我們採訪到的村民都持村方立場，對法院的判決與鎮上的態度不滿而又無奈。他們既罵胡某，也罵呂某，說他先是投靠胡某，幫他「自賣自」，後來又打輸了官司，未能挽回村裏損失，他們之間是「互相利用，互相勾結而又互相鬥爭。」市裏職能部門對此則持一種調和態度，一位幹部受訪時說：胡某 70 萬買廠，出價是低了點，但現在都這樣，胡某並非特別低的。他若是走個形式，搞個資產評估，請幾個人來投個標，別人就說不出什麼了。

拍賣問題的普遍性

我們的調查並非要直接為這兩宗糾紛定是非，但它們背後的一些問題卻令人關心。這兩宗事件都因為領導層失和才

為公眾所知，倘若他們不失和呢？胡某與呂某若能維持原有關係，村民們也許不會知道他們的村辦廠被胡某「自賣自」了多少錢，而呂某的公司非法用地也不會有人提起；喜鋪鄉的領導若非自相猜疑，別人也不會阻攔他們各自把集體企業向不同的人私相授受；陳某在身患絕症時還要索取高達所稱工廠資產一半的好處才肯交出他承包已期滿的工廠，倘若他未患病，是否就有權拒絕交還、或者將為交廠開出怎樣的價碼？而如果沒有另一難惹的能人與之相爭，他的經濟要求會不會順利得到滿足呢？

更大的問題在於：這兩起紛爭中的拍賣，²⁶ 並未按有關法規進行。無論茶隸市還是其他地方（如為縣）關於鄉企拍賣的法規，都列入了公正、公平、公開競爭的原則，列入了資產評估、公開招標、投標競爭、簽約拍賣等程序。然而刀剪廠的拍賣並無競爭性，喜鋪鄉事件倒是競爭到了動武的程度，但卻不是市場的，而是權勢的競爭。正如容峰鎮政府指出的非法用地的普遍性一樣，鄉企拍賣從資產評估到成交的各個環節中不規範行為也相當普遍。喜鋪鄉、容峰鎮案例因為動了武、出了官司而遭非議，而不是因為不規範，正如不是因為非法佔地一樣。這恰恰說明了以下問題的普遍性：

一、資產評估。五金電鍍廠曾由鄉裏作過一個「評估」，但正如後來工作組在《匯報》中所說，那只是「憑報表，毛估估」。我們問當事人李某「看沒看過資產評估表」時，他不屑地答曰：「沒有，我不看，鄉裏的評估好多東西都是假的！」而刀剪廠一案除未搞資產評估外還暴露出一個問題，即廠裏賬目與村裏賬目出入甚大。事實上，如今鄉企中兩本賬相當普遍（不光是廠、村兩本，一個單位兩本也是常事），這就為資產評估中上下其手提供了方便。

刀剪廠一案揭示的另一個問題是原始投資與市場重置價之間的巨大反差。胡某只承認村裏一九八四年蓋廠房的 3.3 萬原始投資，然而呂某則說：光那廠房也不止 70 萬！無疑，如果從現時房地產的角度看，在如今作為茶隸市工商樞紐與開發熱點之一的容峰鎮鎮區，這樣一座廠房的價值遠不止 70 萬（僅廠址徵地費就遠超出此數）。而一九八四年時，不僅建築費用低，本村還付出了無形投入（如勞務等），更重要的是當時完全沒有房地產區位價值的概念。而這種區位價值是包括刀剪廠在內的容峰鎮鄉鎮經濟繁榮的結果，實際上也包含了該廠的積累。如果允許以原始投資買下，那麼買者只要一轉手便可獲利幾十倍，這顯然不合理。但現在的許多拍賣對這類增值中的資產不僅只考慮原始投資，甚至還要扣除折舊！如後面提到的為縣大旺村四個村辦廠的廠房原值為 127.6 萬，每年折舊 7.2%，這樣折下來，十四年廠齡的廠房價格不就為零了嗎？

由於上述原因，當前鄉企資產評估準確與否難以判定，但有個現象值得注意，即許多企業的估價與其產值、利潤很不相稱。與「年產值 800 萬的廠，賣給他 70 萬」（胡某自己說轉制前年利潤 30 多萬，即拍賣價兩年就可賺回）類似，前文提到過的華店鎮王天公司拍賣前產值 1 億多，定價只 360 萬。買者自己估計一兩年內就可賺回。事實上一九九五年的利潤就達 600 多萬，半年多就可賺回了！據統計，一九九二年我國鄉企固定資產與產值之比為 1：3.9，與銷售收入之比為 1：3.5，江、浙兩省這兩個比值分別為 1：4.85，1：3.9 及 1：4.3，1：3.8。²⁷ 然而，我們了解的一些鄉企拍賣價與產值之比都常在 1：10 以上，甚至高達 1：30。與此形成對比的是，在實行股份制時，鄉企的折股資產與產值之比則比較正常。

浙江的例子已如前述，江蘇之例，如為縣大旺村姑蘇線路板廠、電器廠、有線電視器材廠與塑料廠四家企業轉制前一年產值共 960.64 萬元，利潤 119.09 萬元，但四廠總共只賣出了 89.06 萬元，還不及該年的利潤！要說明的是上舉江浙兩省之例都是趁好時賣的，並非虧損企業。對於後者一般是能抽回原始投資就不錯，就無從談什麼賣價與產值之比了。相形之下，實行股份制改造的龍弟噴燈廠轉制前年產值 2,789 萬元，清產時淨資產 862 萬；金合噴燈廠產值 1,385 萬元，淨資產 300 萬元。兩廠的淨資產與產值之比分別為 1：3.24 及 1：4.6，屬正常情況。上文曾經提到如今的股份制也有集體資產流失的問題，但比起拍賣（及租賃等）來，則要算小巫見大巫了。

二、投標競爭。上文說過存量轉換型股份合作制由於沒有公開、公平的競買機制，容易導致集體資產流失。按理說這種情形在有此機制的拍賣制中應當少些，然而實際遠非如此，原因在於目前的鄉企拍賣絕大多數都是內定交易，上述機制遠未健全。這比資產評估機制不健全影響更大。因為歸根結底，市場經濟中的產權價值並不是「評估」出來的，而是在市場博弈中形成的，資產評估只是為市場博弈提供一個基礎以減少交易成本。然而，目前的鄉企拍賣恰恰缺少市場博弈。在為縣廣田、西呂兩鎮的調查村，近期拍賣的鄉企幾乎都是賣給企業原承包人，這似乎已成為不成文的規定。原承包人如果願意買，其他人是無機會與他競爭的，投標競價之說固然談不上。而最近的趨勢是：在鄉企轉制的大氣候下，許多企業領導人（無論是否真心）表示不想買，但當地組織仍多方動員他、催促他買，而不向社會公開招標。但目前的時代並不是組織決定你買就必須買的，於是除了動員的力量外，降低價格便成了促買的主要手段，從而在一定程度

上形成一種「買不買由組織，付多少得由我」的「遊戲規則」。顯然，集體資產的保值出售在這種情況下是難度很大的。

當然在私營經濟一向沒有浙江發達的蘇南地區，鄉企拍賣的供過於求或曰買方市場特徵也更加明顯。在這種情況下，不加干預的競爭性拍賣也會在一定程度上有利於買方而不利於保值出售。因此當地政府以某種方式進行調節實屬必要。但是這種調節應當以「限制資產供給，鼓勵潛在的需求者參與投標競爭」的方式進行，使市場不至過份「買方」化；而不宜一方面搞運動式地提出幾個月內完成轉制的計劃，造成資產供給急劇增加，另一方面卻人為地把需求者壓縮在比潛在面更小的範圍，只許「信得過」的人（如原廠長）認購而排斥他人染指。這後一種調節只能導致兩種後果：或者在價格上過份地向「自己人」讓步而導致資產流失，或者堅持某一價格而過份地向「自己人」施壓，因此導致前述股份化中曾出現過的「罰勤獎懶」之弊。

比之蘇南，浙江鄉企拍賣市場的「買方化」本不應是個問題。因為這裏私營經濟發達，很多人經商賺了錢想弄個企業幹幹，而鄉企中集體經濟存量不大，供給有限，供求關係本來應當向賣方傾斜。然而，在我們調查過的企業中（見表四），真正實行了招標競爭的仍如鳳毛麟角：這十二個企業中只有兩個在本廠無人感興趣的情況下向社會招標，金貝機械廠則在原廠長已調行政部門的情況下搞了廠內招標，其「規則」是：「廠長優先，不用投標。廠長不買，則員工有優先權」（生產副廠長語），「不願給外地人」（電焊車間主任語）。現任廠長——廠主夏某（鄰村支書、原私營通用爐具廠廠主）雖非本廠人，但他是以在廠工作的妹妹名義投的標。而本廠幾位競爭者有的因交不起押金而退出，有的（如

接受訪談的電焊車間主任）則是因「了解內部運行情況，感到對以後經營沒把握」而放棄，於是買主便非夏某莫屬了。

其餘九個廠（即四份之三）未進行任何招標，除一例（即上文提到的喜鋪鄉五金電鍍廠被「難惹的能人」買走）以外，它們都轉為原廠長（承包者）所有。因此在這兩地法規上必須有的公開競爭環節在實踐中只是例外（即原廠長不願或不能買時）。而且有趣的是：如果原廠長不接，則本廠其他人也很少有敢買並能買下的，這似乎不只是財力或經營能力的問題——在這種情況下即使是「廠內招標」（如金貝廠那樣）也往往要帶出一個外來的強人，或者是不經招標而直接歸於一個外來的強人（如喜鋪鄉李某）。在這兩種情況下，該強人最需要的都不是在公開競爭中從經濟上戰勝其他投標對手，而是在處理各種關係上佔上風（所謂一山不容二虎，具有這種本事的人通常一個單位只能有一個，這便是原廠長不買，廠裏便無人能買的主要原因）。

顯然，在這種狀況下，無論買者是承包人還是外來者，都不能形成正常的投標競爭，從而也不能構成有利於提高售價的賣方市場。因此浙江鄉企拍賣中也同蘇南一樣存在著買方優勢、資產流失的現象。茶隸市鄉企局長在解釋華店鎮製冷劑廠僅以「抽回原始投資」的底價被拍賣時說：茶隸市是五金之鄉，搞化工的是獨家（指買主），非他不能買，價錢上只能讓步。而五金行業是賣方市場，集體（鄉、村）就主動了，然而，材料似乎沒有證明這種主動。從表四所列十二個廠的情況看，除金貝機械廠成交價略高於底價（但實際兌現則略低於底價）外，其餘各廠的成交價或者低於底價，或者本來就是一種「內定」價格甚至「自賣自」價格，並無底價與競價之說。從已知的一些廠轉制前產值、利潤等指標看，其賣價是相當低的。

表四 浙江茶隸市、柱旦市若干鄉企拍賣狀況

企業	原隸屬	買主身份	招標狀況	賣價性質	賣方開價 (萬元)	買交價 (萬元)	轉制前產值 (萬元)	轉制前 企業狀況	提議 拍賣人
茶隸泉橋機械廠 (王天公司)	茶隸市 華店鎮	原承包者	未招標 ¹	淨資產	360	360	10,000	興旺	廠主、 鎮上雙方
飛揚製冷劑廠	茶隸市 華店鎮	原承包者	未招標 ¹	抽回 原投資	17	17	-	虧損	鎮裏
喜鋪五金電鍍廠	茶隸市 華店鄉	本鄉 「能人」 ²	未招標 ¹	協商價	70	47	?(高於目前)	正常	鄉裏
流域農機廠 (金貝機械廠)	茶隸市 智央鎮	外村支書 兼私營 爐具廠廠長	原廠長 棄權後 實行內招標	「動產」 淨值	227 (標的)	235.6 (實交 220)	300(?)	正常	廠集體表決
茶隸市刀剪廠	茶隸市 容峰鎮 一村	原承包者	未招標	自定價	70	70	800(650?)	正常	廠、村雙方 代表為 同一人
興隆農機廠 (陸盛集團 第一鑄造廠)	茶隸市 智央鎮	外人 (搞房地產)	招標	「動產」 淨值	200 餘	200 餘 (尚未兌現)	-	正常	鎮裏
柱旦福利地毯廠	柱旦市 治土鎮	原承包者	未招標	淨資產	26	6 ³	400-500	正常	鎮裏

表四 浙江茶隸市、柱旦市若干鄉企拍賣狀況 (續)

柱旦市地毯廠	柱旦市 治土鎮	原承包者	未招標	淨資產	256	170 ⁴	?	興旺,但轉 制前夕開 始下降	鎮裏
柱旦第二橡塑廠	柱旦市 治土鎮	原承包者	未招標	淨資產	25	18 ⁵	? ⁶	正常	鎮裏
治土酒廠	柱旦市 治土鎮	原承包者	未招標	淨資產	?	16.8	?	正常	鎮裏
市石英廠	柱旦市 治土鎮	?	招標	淨資產	202.8	202.8	?	正常	鎮裏
市萬益鞋廠 (原市起重機械廠)	柱旦市 治土鎮	原承包者	未招標	廠房及 基礎設施	?	40	?	虧損	鎮裏

注： 1. 有人想投標，但未能實行。
2. 在原承包者因癌症一度棄權後介入。
3. 承擔 20 萬元債務。
4. 廠主認為該廠屬「戴帽」企業。
5. 部份為現金，部份為債務轉劃。
6. 轉制後為 300 萬元。

訪談中，無論買方還是賣方大都認為投標競價的形式要麼根本不存在，要麼無意義。茶隸市華店鎮委書記在受訪問時按文件精神講了許多投標者的審查標準及中標的程序之類，但具體搞轉制工作的鎮工辦副主任則坦言：轉制程序就是「先由鎮領導決定，再與廠方商量，這中間還需鎮人大主席團通過——但只是走形式而已，主要由鎮領導決定——像我們鎮這兩家拍賣企業，其實並沒有投標環節。」該鎮拍賣的王天公司副總裁裘某說：「當時聽說有人想出更多的錢（與我們競標），但他不了解廠的組織與經營方式，不可能有這本事，後來也無消息了。還有另一人原為我廠一管理負責人，後離開自己辦廠，與我們有競爭，他也曾有意投標。但最後好像只有我們一家投了標。」喜鋪鄉工辦主任在回答「拍賣時是不是誰出價高就賣給誰」一問時說：「拍賣過程比較複雜，很多關係在裏頭，不好說。」智央鎮永茶公司辦公室主任張某稱：轉制時「實際上只有現廠長一人投標，這裏面涉及各方面關係，包括不能公開講的關係。」柱旦市治土鎮地毯廠廠長被問及「是不是有很多人想收購這個企業」時答道：「沒有這樣的事，說句不好聽的話，除了我，沒人能管好這個廠。」第二橡塑廠廠長傅某說：「我買這廠是非拍賣性質的，……別人對這家企業沒有興趣，我購買了這個廠也是鎮黨委書記做工作的結果，他還許了一些諾言但後來並沒履行。」看來，對於目前階段仍然具有「莊主經濟」色彩的許多鄉企來說，產權市場上那一套公開競爭的規則是難以適用的。

三、拍賣款兌現與債務處理問題。鄉企拍賣中另一個問題就是產權轉讓後拍賣款不按期兌現。為縣、茶隸市、柱旦市三地均有鄉企拍賣付款期限的規定，但與關於資產評估、投標競爭乃至股份制的規定一樣，在現實中往往走形。茶隸

市智央鎮辦的興隆農機廠（轉制後稱浙江隆盛集團第一鑄造廠）以動產拍賣不動產租賃方式被一廠外的「能人」買走，賣價 200 餘萬，廠房、土地年租金 14 萬。但成交後此人便發現他無法有效管理，便把主要精力用於在嘉宜搞房地產，貸的款也投到那邊。智央廠裏資金不足，管理渙散，廠主心不在焉，拍賣款與年租也拖著不交，而 180 多名職工倒被他解僱一半，只剩 90 來人。目前這個廠已成了鎮上一大難題。據說在智央鎮一帶，這種賣出廠子收不回（或未完全收回）錢的案例還有不少。按規定若買主逾期不付款或未付餘款，拍賣合同應無效。但「如今拖欠的事見多不怪」，實際上往往難以處理。尤其是如果能人的來頭大，或賣方已收了部份款項而又已用掉，或廢掉合同後找不到新認購者，就更拿他沒辦法。

對於原廠的債權、債務，目前各地似無統一的處理準則。茶隸市的辦法是由賣方負債，用拍賣企業的收入「處理好拍賣企業的債權債務，即付清欠交稅款、歸還貸款、清算應收應付款和職工的必要安置費。」²⁸ 相反，蘇南的見雲市則規定，實行一次性拍賣的企業原債權債務全部由購買方負擔，實行動產拍賣不動產租賃的則可以在合同中明確雙方的責任，搞股份化的還可以實行債權轉股權。²⁹ 見雲縣則不分轉制方式，只問購買者身份：「原企業經營者購買的，企業的債權債務原則上全額轉移由購買方承擔。」而由其他人購買的，則由購買者自願承擔全部或一部份，其餘由拍賣方負責處理。但該規定又說：債權債務的轉移必需通知並徵得債權人與債務人同意，否則（不同意或未答覆）轉移無效，仍由拍賣方負責。³⁰ 這就與前面的條文相矛盾：若當事方不同意，「原則上全額轉移」怎麼實現？

實際上上述規定在操作中很少被嚴格遵守，正如關於拍賣成交價不能低於底價的規定成為具文一樣。在實踐中盛行的是「只要雙方談妥，哪一方承擔都行」，其結果多數是賣方（鄉鎮、村）來承擔。原因是：首先，債權人（銀行）一般不輕易同意債務轉移，因此為了產權交易能實現，賣方就不能不繼續負債務責任。其次，如前所述，目前無論在產權市場本身的供求關係上已是買方市場的蘇南，還是在本應為賣方市場但因種種原因並無賣方優勢的浙江，都似乎多是賣方更急於把企業脫手，因而在債的轉移問題上也較多地遷就了。

這在一些地方已經形成了新的問題。如茶隸市智央鎮在鎮辦企業轉讓中一般採取用賣廠的錢還債的辦法，鎮工辦承擔原企業債務，乃至負擔轉制中下崗職工的遣散費，而這筆錢就要從拍賣所得中出。然而由於興隆農機廠、三禾農機廠等一批企業的拍賣款遲遲未兌現，致使鎮裏淨負債二百多萬（截至二月調查時），從原企業中繼承的應收未收不良債權也與此差不多，給鎮財政造成很大壓力。鎮長胡某認為，就衝這一點而論，鄉企轉制在智央鎮就不算成功。他說這是「動產拍賣不動產租賃」之弊，因為這種辦法中拍賣款多為期付而非現付，而一次性拍賣就多是現金交易，他因而認為一次性拍賣更好。

其實這裏的問題顯然不在於拍賣的是動產還是全部，而在於有無切實的辦法落實債權債務責任。在這方面蘇南似比浙江做得好。為縣大旺村四家村辦企業在轉讓時，採取四種辦法區別情況落實流動資產及債務承擔人：一、租買人為原承包人的，應收款、發出商品、產成品等流動資產的呆、壞賬損失原則上村裏不予承認。二、租買人並非原承包人的，清產核資後雙方確認的呆、壞賬損失由村負擔。三、負債部

份，剔除確實不需支付的如應交、應付款等結算性債務後由租買人負擔。四、核定後流動資產總額與實際負債總額相抵若有盈餘，則轉為新廠向村財政借用，並支付利息。這些辦法雖不無局部可議之處，但可以堵住大的漏洞。

不過，債的轉移只是鄉企產權轉讓中資產流失的渠道之一。從總的方面看，集體資產在企業拍賣中流失的基本原因無非兩個：一是權勢的介入，造成產權轉移中的「尋租」活動，影響了轉移過程的公開、公正與公平競爭，二是產權市場中的買方優勢，它在江蘇主要是經濟性的（即供求關係決定的買方市場），而在浙江則更多地出於人為因素。

鄉企轉制的經濟、社會及政治後果

總起來看，目前以產權改革為中心的新一輪鄉企轉制潮，正使蘇南模式、浙江模式，乃至整個鄉企經濟的面貌發生巨大的變化。它在各地對經濟發展與社會公平帶來的積極作用和一些值得注意的消極方面，我們的分報告中有進一步的分析。一般地說，以產權改革為中心的新一輪鄉企轉制目前在蘇南正在進行中，它的長遠影響如今只能作邏輯推論，還難以進行實證分析。但浙江的鄉企轉制起步較早，目前已可對其影響作初步的實證觀察。

經濟效果

茶隸市鄉企局在一九九六年十一月二十八日提交的《我市鄉、村集體企業轉制情況的匯報》中認為鄉企轉制推動了經濟的發展。「成英五金廠、泉橋機械廠等一批有影響的企業相繼轉制，都比較成功。單向器股份有限公司轉制後不久就開發了一個投入上百萬元的新產品，羅溪附件廠轉制後，

以廠帶村，去年村人均收入超萬元。」「智央鎮工辦，從靈風工具廠嘗到甜頭，一個虧損 17.4 萬元的小廠，轉制後，當年就償還債務，增收 5 萬元。流域農機廠六十年代創辦，最高年產值不超過 300 萬元，實行動產拍賣不動產租賃，每年上交租金 14 萬元，第三個月，月產值就突破了 100 萬元。川上鎮對兩家鎮辦磚瓦廠全市投標，『公正、公平、公開』一舉成功，『老大難』變成了『搖錢樹』。」該《匯報》據此總結說：「機制的轉換，增添了企業的活力，使一批停產虧損企業起死回生，重新煥發了青春，為我市鄉鎮企業上規模、上檔次、上水平，提高經濟質量作出了貢獻。」

在實地調查中，我們看到許多情況與上述《匯報》有一定出入。單向器股份公司與汽車附件廠的情況前文已有敘述，這兩家企業目前實際上處境艱難，尤其是單向器公司自轉制後可以說是每況愈下，現已面臨被迫拍賣的命運。而靈風工具廠，實際上轉制時已徹底垮了，它的轉制內容是原廠終止存在，其廠房與地皮分別租賃給另兩個企業——即焊接工具廠（「戴帽」企業）與永茶銅業公司（租賃制）。兩家均不繼承原靈風工具廠的債務，這筆債是鎮工辦用其租金代償的，因此不存在靈風工具廠轉制後當年便翻身的問題。至於流域農機廠（金貝機械廠），的確是智央鎮租賃制企業中成功的典型，但「轉制前年產值 300 萬，轉制後第三個月月產值就突破百萬」的說法易產生誤導。實際上該廠主營的農機配件生產季節性很強，「第三個月」是旺季，不能以它來與常年產量作比較。一九九四年轉制的金貝廠到一九九六年產值已達 1,000 萬，成績是不小，但平均月產值至今仍未「突破百萬」。而據鎮長胡某介紹，除金貝廠外，智央鎮其他轉制企業至今大都「面貌依舊，負擔很重，轉制前後都不景氣」。近年來，該鎮經濟增長主要靠私營企業，轉制企業的貢獻不大。

但即便如此，管理層方面對轉制的效果基本上仍是肯定的。胡某認為，許多企業轉制後雖然沒有好起來，但如不轉制會更糟。在廠、村裏也可以聽到類似議論。轉制後大有發展的成英五金廠（股份制）、金貝機械廠（租賃制）與王天公司（一次性拍賣）固然是高度評價這次改革，就是那些轉制後面貌依舊、甚至反而更差的廠，多數受訪者也認為需要轉制。如從原三禾農機廠轉制而來的智央鎮燃氣爐廠目前產品滯銷，債台高築，日子難過。但受訪者仍然說，轉制「總的來說是好的。如果現在我們仍然堅持集體辦，仍然採用承包制，那連骨頭都會虧完了。」該廠已卸任的老會計如數家珍地談到：企業轉制前很興旺，「生產的《旺盛》牌產品曾紅遍半個中國」，而現在不行，「虧損，拍賣以後就虧損。」但問及「如果不拍賣會不會好些」時他則認為：「如果不拍賣，光利息就可以導致破產。」他覺得轉制後不好是因為宏觀因素。

當然，作這種評價的一般屬企業中的管理層。至於一般工人與村民，則評價多比較冷淡，無論是轉制後興旺起來還是衰落下去的企業，工人往往都認為轉不轉是老板（廠長）與公家（鄉鎮、村）的事，與自己無大關係，甚至那些「人人入股」的廠子也是如此。工人們往往把那種「必須入的」股份看作與改制前他們進廠時交的押金差不多，區別僅在於股份有些紅利可分。通過改制使經營者、勞動者與企業結成命運共同體的設想看來並未達到，但一般地說，工人也不反對轉制。我們只聽到實行股份制後處境困難的富車鎮單向器公司一個工人認為應當退回集體所有、廠長承包的體制去。至於村民，對於類似容峰鎮一村刀剪廠「自賣自」案的反對情緒是十分明顯的，但他們主要是反對這種買賣過程的不公平，而不是反對產權轉讓本身。

柱旦市在浙江屬鄉企發展的後進市。爲了迎頭趕上，該市在一九九四年發動鄉企改制，要求把 80% 的集體企業轉爲私人企業，20% 保留原制度，希望據此增加新的經濟增長點。我們調查的一些企業也的確有轉制後經營改善、發展加快的。但總體上看，通過轉制改變鄉企發展後進面貌的意圖至今並未實現。就我們對企業進行了逐一普查的治土鎮而言，轉制後個、私工業已佔全鎮工業總產值的 81%。但這主要是「轉」後的結果，私營企業本身在該鎮並未顯示出比集體企業更高的增長速度。九七年一至四月，該鎮完成工業總產值比去年增長 41.2%，其中個、私工業增長 36.7%，鎮、村集體工業增長 64.2%。這當然與轉制後剩下的幾個集體企業都是汰餘之精華有關，並不能因此否定鄉企轉制的必要，但它顯然也不能證明那種「轉制萬能」的觀點。

應當說，目前我國的鄉企體制，尤其是原來曾經被普遍看好的蘇南模式集體企業體制是存在著潛在的危機。其集中表現就是因效益不高和「窮廟富方丈」現象而導致的企業資產負債率逐漸升高，一九九五年蘇南鄉村兩級集體企業賬面上的負債率已達 63%，而當地經濟界人士認爲實際可能更高。當年全省鄉村兩級工業中，「兩項資金」已佔流動資金總數的 43.6% 左右。虧損企業與虧損金額增長很快，即使扣除拍賣掉的「小微虧」企業，一九九五年虧損企業與虧損額仍比上年增長 25%，加上因拍賣而轉移的虧損，應當說已形成了經濟增長趕不上虧損增長的局面。一些經濟發達縣市出現了盈不抵虧的鄉鎮，這在蘇南是從未有過的。³¹ 僅就企業負債率而言，如今的蘇南集體企業雖然比國營企業的「空殼化」危機（75% 以上的負債率）要好些，但也超過了正常界限。如不早謀改革之路，則前景堪虞。

從觀察到的事例看，轉制爲私人企業後的鄉企總的經濟效率是否比集體企業爲高，尙有待研究。目前比較明顯的一個好處在於：轉制完成後，企業由於責權分明，各種關係易於理順，用調查中一位幹部的話說：集體企業辦好了會爭論分配，辦糟了會爭論責任，無論辦好辦壞都容易產生矛盾。而私人企業無論辦好辦壞，都是責在自身，沒有人會說三道四。轉制的效果無非如此。

社會與政治影響

鄉企轉制對於經濟效率的影響，在現階段遠不如它對社會結構的影響來得明顯。一個突出的現象是企業主階層在鄉村的地位明顯抬升。這些年來，富戶擔任鄉村幹部早已不是新聞。安徽明達地區許多經濟後進鄉村曾有把在外（廣東、深圳等處）經商致富的本地籍大戶請回來當村長、鄉長以「帶領大家致富」的經驗，江蘇也有過「沭陽著力培植個體私營大戶」、「213 名大戶成爲鄉村幹部」的報道。³² 在鄉鎮企業發達、個體私營經濟佔相當優勢的浙江一些地區，富戶當鄉村行政領導早已司空見慣，鄉企轉制潮中出現的新現象是連共產黨的基層組織也出現了大量地由私營企業主擔任領導的趨勢。例如我們此次在調查中了解到，在茶隸市經濟最發達的立谷、智央、容峰三鎮，到一九九六年冬已有約 20% 的農村黨支部書記是明確的私營企業主。其中，智央鎮現建置 72 個村支部，在 72 個支部書記中有 28 人從事農業生產，約佔總數 39%；21 人屬半工半農（含辦有家庭工業），佔總數的 29%，另有 23 人是完全脫離了農業而辦廠經商的私營企業主（包括「戴帽」企業），佔總數的 32%。這 23 人中，其企業年產值在 50-100 萬之間者有 11 人，年產值達 100 萬元以上的有 12 人，其中規模最大的年產值達 3,000 多萬元，常年

僱有工人八十多名。換句話說，全鎮黨支書已有三份之一是「紅色資本家」。市委組織部呂某科長認為該鎮的情況「在經濟相對發達的農村社區具有一定的典型性和代表性」，「此類情況還有繼續擴大的趨勢。」他認為，「近幾年，經過鄉鎮企業轉制，產權制度改革，事實上在農村中出現的新一輪向低層次所有制轉換的過程，使原有的經濟基礎和利益格局發生了迅速的變化。」「廠主書記」的大量出現就是這種變化的反映。

「廠主書記」是通過三個途徑發展的：一是原來的書記「帶頭致富」，「充份利用智力、信息、管理權上的比較優勢和政策的優惠，自我發展，自我積累，從家庭工業起步，由專業戶、重點戶進而發展為私營企業主。」³³ 二是「有些書記原來就兼任鄉鎮集體企業的負責人，在近幾年產權制度改革中，以其實力優勢，購買了集體企業的產權，從而由集體企業負責人變成了私營企業主。」以上兩個途徑都是支部書記自我發展成私營企業主的。第三途徑則是廠主發展為黨支書，在當地發展「能人入黨」、選拔「企業家型黨支部書記」的口號下，一些黨組織刻意培養老板們入黨、做官，而一些老板們也產生了「強烈的參政意識，不再簡單滿足於經濟上的成功，還希求在基層社區政治經濟文化建設中發揮作用」，從而積極運動個「書記」當當。在鄉企轉制潮中，無論是書記發展成老板還是老板發展成書記，都較前大為增加。該市立谷鎮現有 88 個村支書中，原有私營企業主 4 人，佔總數的 4.5%，而另有 27 人（即佔總數的 30%）屬個體、合伙經商辦廠，正向私營企業主方向發展；另一方面，容峰鎮近三年新發展黨員 61 人，其中個體、私營、合伙的老板就有 35 人，佔 57%，新黨員的這種構成預示了未來會有更多的「廠主書記」、「老板書記」產生。

據茶隸市委組織部的分析，「廠主書記」在正、負面都有突出特點。正面特點，一是文化程度比傳統農民書記高；二是觀念新，「有發展眼光」；三是「發展經濟能起到一定示範作用」；四是「經濟實力奠定了在農村的社會地位」；五是「懂經濟，會管理，辦事比較有實效」。黨員、群眾在「廠主書記」興辦的實業中就業，「這種新的依附性使私營企業主在社區生活中具有特殊的權威和影響力。」「老板書記」們往往不領誤工補貼，一般情況下不會掄村經濟的腰包，農民比較放心；對村裏公益事業一般能帶頭捐錢，出手比較大方。總之在廉政與辦事效率這兩個公職人員最重要的問題上，「廠主書記」都有可稱之處。

但該項分析也指出，老板當支書也有如下負面影響：一是「與群眾關係疏遠」，「由於財大氣粗、有錢有勢，往往對群眾趾高氣昂，甚至對鄉鎮幹部也不放眼裏，干擾駐村幹部正常發揮作用，對基層黨群、幹群關係和鄉鎮的工作造成不良影響。」二是把企業管理中老板說了算的做法運用於支部工作，「個人獨斷專行」，「工作難協調」，「對不合個人口味的上級精神或佈置的重點工作貫徹不力。」三是「金錢腐蝕政治」，「將經濟上形成的人身依附關係帶到黨內政治生活中，利用權錢交易拉選票；有的還以金錢開路，疏通關係，多方插手干預鄉鎮、直至縣級的人事安排、社會管理等政治事務」，造成「政治生活庸俗化」。四是主要精力抓企業，對農業易忽視，黨務村務建設也難投入。五是「為富不仁」，「少數私營企業主書記利用職權，違章佔地，偷稅漏稅，佔用、挪用集體貸款或公共財物用於個人致富發財；有的參與賭博嫖娼，腐化墮落；更有甚者，自恃有錢，僱用打手，拉幫結伙，墮落為地方惡勢力。」分析認為，在目前的社會氣氛中，「老板書記」的正面效應容易被人認識，但負面影響卻往往被忽視，這是值得注意的。

目前黨的政策明文規定私營企業主不能入黨，當然就更談不上成為黨支書。但現實已非如此，以至於該項分析面對既成事實也只能持一種折中的觀點：「我們既要承認一些私營企業主擔任農村黨支部書記這一現實存在，更要……限制私營企業主在政治上的不斷擴張，實現權錢的必要分離」，「糾正『首富為官、能人入黨』的錯誤觀念。」

「老板書記」畢竟還是現行政策明文否定的，而政策未明確限制的「老板村長」就更普遍了。從一些典型社區看，鄉村行政領導中「老板」的比重比在支書中要高出一倍左右。「老板村長」的正、負面影響與上面分析的「老板書記」相似，只是因其數量更多，兩種影響都更大些。

蘇南模式地區「老板書記」與「老板村長」的產生方式與浙江農村有些區別。這類地區由於在此次鄉企轉制潮之前個私經濟的發展受限制，私營老板地位較低，其發展為書記（以及書記由專業戶而自我發展為老板）的可能性不大，但在此次轉制潮中由集體企業負責人轉為私營企業主（或股份制企業中「持大股」的老板）的書記或村長則會大量增加。此外這種模式的鄉村還有一種獨特的錢權結合方式，即「廠併村」。目前由於種種原因，在「廠村矛盾」中，上級組織一般都支持廠方，³⁴ 於是廠領導兼併了村領導，企業的一長制變為社區的「一主制」，「莊主經濟」與「莊主政治」實現了合一。這種「莊主」在名義上雖非私營企業主，但其正、負面特點均與前引茶隸市委組織部分析家的評論相同，實為一種具有蘇南模式特點的「老板書記」現象。

總之，鄉企轉制作為一種產權制度的變革，其意義並不只限於經濟方面。尤其在鄉企經濟較發達的地區，它將會繼農業「大包幹」之後又一次引起鄉村社會的全方位變化，其利其弊，都是需要認真對待的。

結論：寧可慢些，但更公平些

改革是一個探索過程，切忌從某種既定的理論框框出發去匆忙下結論。如前所述，現行的幾種鄉企轉制方式，無論是股份制、股份合作制還是租賣制與拍賣，都存在著許多問題，不宜貿然肯定。但在更有效的制度創新被實踐所證明之前，我們也不宜貿然否定任何可能的方案。繼續試驗但不「一闕而上」，是可取的做法。然而不論哪種轉制實驗，都要堅持兩點：其一是實事求是，應盡量避免以「假股份制」那樣的表面文章來湊「鄉企轉制率」，寧可慢些，但要實在些。其二是堅持公正原則，對轉制中的以權謀私、尋租行為、「自賣自」與其他導致集體資產不正常流失的現象要堅決杜絕，寧可慢些，但要公正些。

鄉企轉制有其經濟規律，不宜以搞運動的方式來操作。因此，我們認為那種設立「鄉企轉制率」指標、公佈「完成鄉企轉制的鄉鎮」先進榜，乃至要求以一年甚至九個月時間完成轉制的做法是不適宜的。快馬加鞭式的轉制一是增加了權力尋租、化公為私的機會，二是扭曲產權市場，加劇了買方優勢，兩者都不利於鄉企轉制的健康發展。

中國的鄉企在經歷了十餘年的輝煌之後，目前正處在發展進程中的十字路口，鄉企能否越過這個歷史的門坎，走向更加光明的未來，在很大程度上取決於其轉制能否在效率與公平兼顧的前提下健康發展。對此人們應當繼續予以關注。

注釋

1. 本文所涉及的人名、地名均為代名。
2. 關於這種嚴峻，由於鄉企中「戴帽」現象普遍，從統計中分辨不出其中真正的集體經濟究竟多少，總體狀況如何。但有個情況可資參考：一九九六年該縣「二輕企業」（城鎮集體企業）出現全行業高額淨虧損，經濟狀況甚至比縣屬國營企業還要糟，因此也加速了該系統的「轉制」。
3. 為縣市政府，《關於加快鄉鎮企業產權制度改革的意見（討論稿）》（1996年）。
4. 《吳某同志在加快推進鄉鎮企業改革工作會議上的講話》（見雲市，1996年12月30日）。
5. 《吳某同志在加快推進鄉鎮企業改革工作會議上的講話》（見雲市，1996年12月30日）。
6. 為縣市政府，《關於加快鄉鎮企業產權制度改革的意見（討論稿）》（1996年）。
7. 茶隸市鄉企局，《我市鄉、村集體企業轉制情況的匯報》（1996年11月28日）。
8. 《吳某同志在加快推進鄉鎮企業改革工作會議上的講話》（見雲市，1996年12月30日），下文引見雲市的文件均出此，不另注。
9. 為縣市政府，《關於加快鄉鎮企業產權制度改革的意見（討論稿）》（1996年）。下文引為縣市的文件均出此，不另注。
10. 茶隸市鄉企局，《我市鄉、村集體企業轉制情況的匯報》（1996年11月28日）。
11. 《中國農業年鑒，1984》，頁14。
12. 《江蘇鄉鎮企業年鑒，1996》，江蘇年鑒雜誌社，1996，頁128-129。另見為縣市政府，《關於加快鄉鎮企業產權制度改革的意見（討論稿）》（1996年）。
13. 即股份合作、拍賣、租賣三者共144家除總數3,287家。
14. 365非322與54之和，上報材料原文如此，數字疑誤。
15. 茶隸市鄉企局，《我市鄉、村集體企業轉制情況的匯報》（1996年11月28日）。
16. 我們進廠採訪時正碰上廠行政科長與一群幹部搓麻將。門衛介紹採訪人後，科長頭也不抬地說句「總經理不在」便接著打麻將矣。該廠的閑人之多可見一斑。
17. 《江蘇鄉鎮企業年鑒，1996》，頁207-213。
18. 其實如下文所言，在目前情況下所謂的「拍賣」也常常帶有動員性質，而難以規範化。但無疑「存量轉換」更是如此。
19. 《吳某同志在加快推進鄉鎮企業改革工作會議上的講話》（見雲市，1996年12月30日）。
20. 賴某，《我對股份合作公司管理體制的淺見》（電腦打印稿）。
21. 另兩家，一為屬於公用事業的自來水廠，一為承包期未滿的鑄鋼廠，但後者已準備期滿即拍賣，所以事實上未轉制的只有棉紡廠一家。
22. 為縣市政府，《關於小、微、虧鄉鎮集體企業產權拍賣的實施意見》（1996年）。

23. 現實生活中令人厭惡的「炒地皮」通常都是有「土地審批權」者所為，至少在江浙一帶，農民是絕少能染指其間的。
24. 為縣市政府，《關於加快鄉鎮企業產權制度改革的意見（討論稿）》（1996年）。
25. 《喜鋪鄉工作組工作匯報》（茶隸市，1995年）。
26. 胡某不承認刀剪廠是「拍賣」，他認為該廠不是村辦廠而只是個人投資「掛靠」集體的「戴帽」企業，因而只能叫「轉制」不能算「拍賣」，此說不妥。說詳後。
27. 固定資產雖不等於淨資產，但加上流動資產、無形資產及地價再減去負債，兩者之差不會很懸殊。
28. 《茶隸市鄉鎮企業拍賣管理辦法》（1993年10月6日公佈）。
29. 為縣市政府，《關於小、微、虧鄉鎮集體企業產權拍賣的實施意見》（1996年）。
30. 《吳某同志在加快推進鄉鎮企業改革工作會議上的講話》（見雲市，1996年12月30日）。
31. 《江蘇鄉鎮企業年鑒，1996》，頁207-213。
32. 《中國經濟時報》，1996年9月3日，版5。
33. 周某、呂某，《堅持農村黨建的正確政治方向：關於私營企業主擔任農村黨支部書記現象思考》（茶隸市委組織部，1996年11月），下引分析同此注。
34. 這不僅江蘇為然，浙江農村存在的另一類型「廠村矛盾」（如前引容峰鎮刀剪廠案）中，上級同樣多支持廠方。

附件一 鄉企辦不起來的原因：分析與討論

在148份「沒有鄉鎮企業」的問卷中，31份是「以前辦過，後來垮了」；117份則「從未辦過」。這148個社區中，「村民主要靠務農為生」的有130個，「主要靠外出打工經商」的有62個（二者有部份重疊）。

從表五可見沒有「能人」、沒有資金與適用技術分別是鄉企辦不起來的頭三位原因，而「能人」佔首位。這表明鄉企（尤其是在其初期階段）是具有明顯的「能人經濟」、「莊主經濟」色彩，當年的江浙一帶是如此，如今中西部也未能超越此一階段。然而，能人本是個相對的概念，像跨國公司總經理這樣的能人未見得就能辦鄉企，而鄉土能人任何

表五 鄉企辦不起來的原因（%）

原因及重要次序	✓	1	2
沒有「能人」	70.3	49.2	17.2
沒有資金	42.6	16.4	18.0
沒有適用技術	31.8	13.3	21.9
沒有大城市大企業為依托	20.9	8.6	14.8
領導不重視	26.4	7.8	14.8
政策太死	16.9	4.7	13.3
其他	6.1	-	-
合計		100.0	100.0
(個案)	(148)	(128)	(128)

- 注： 1. ✓為多項選擇，故總和超過100%。
 2. 有20份卷子未注明原因的重要次序，故以餘下128份為100%。

地方都不會沒有。湖南德興縣、貴張縣的同學在調查中發現，當地能人大多在外賺錢。

由於社會變遷導致價值觀念變化，如今的能人已經不重視社區內聲望，而追求個人（家庭）財富。德興縣的一位村支書認為，江蘇鄉企在八十年代初興起時，社會上還不允許搞私營企業，能人只能以為集體辦廠來顯示自己。我們錯過了這個時期。如今私企大興，有能耐的都自己賺錢去了，誰還費心思為家鄉辦廠？如今競爭劇烈，家鄉裏人情又抹不開，辦廠辦好了不易，辦不好大家都罵你，倒不如在外掙，發了在家鄉蓋樓顯氣派，照樣可以有鄉裏聲望，如果沒發達也不會挨罵。他認為本地要發展鄉企只有等本村能人在外地大發了，而又呆不下去時，回來投資辦私人企業。但本村人現在似乎沒「發」到那個程度，也沒有在外地呆不住，因此本地搞鄉企的前景不樂觀。

中西部現在辦鄉企的背景已與當年蘇南模式興起時大不相同。以湖南為例，一九九六年該省在企業改革中有文件規定「今後禁止新建產權不明晰的國有企業」。¹ 依據同樣精神，該省許多基層也禁止新建產權不明晰的集體企業。同時由於改行分稅制，當年在財政包幹體制下，基層政府大辦企業以擴充財源的勁頭不復存在。如今鄉企的增長仍有顯示政績的作用，但這往往可以通過「官出數字，數字出官」的途徑實現，而不像擴充財源非要有實際的經濟總量不可（甚至為了多截留一些財源還會有少報經濟總量的傾向）。因此，近一兩年中西部鄉企高速增長的數字可能有比從前為大的水

份。這或許可以解釋本次問卷調查中「鄉企空白村」在中西部比例奇高、與正式統計不甚相稱的原因。

由於同樣原因，近年來中西部鄉企實際的增長也與過去的蘇南有內容的不同。「聯個私」（聯戶、個體、私營）經濟所佔比重很大。本次問卷調查的結果與正式統計在這方面是統一的。此外，「一次辦成股份制」的勢頭也值得注意。由於產權不明晰的集體企業不再時興，私營企業（指狹義的、由自然人個人擁有的企業）比例太大也不好，而且上面也提倡股份合作制，因此許多地方與起了「政府動員，農民集資，一次建成股份制」的勢頭。如貴張縣的做法是：先由銀行貸款（政府擔保）把企業建起來，一建成即發動農民集資入股，用股金還掉貸款（盡量限制長期信貸以免增加不良債權）後即辦成了農民的股份制企業。該縣用這種辦法促進了一九九六年鄉企的超常增長。但這種做法和推廣會不會造成亂集資之風而加重農民負擔？這樣建成的股份合作制企業會不會發生東部地區前些時候股份合作制企業中發生的那些問題？這都還有待觀察。

¹ 我們未見原文，此據採訪貴張縣時縣府幹部所談。但我們已經見到該縣同樣內容的文件。

鳴謝

秦暉教授由香港中文大學學術交流計劃贊助於一九九七年五月十一至六月二十二日訪問大學服務中心，並在期間完成本論文。