

乡镇企业成功之路

李德先 主编

兵器工业出版社

前 言

在改革开放大潮中发展起来的乡镇企业，被誉为“朝阳产业”。它们勃勃生机展示出无限的潜力和美好前景。十一届三中全会以来，乡镇企业在党和政府一系列正确方针政策的指引下，奋发努力，艰苦创业，经济实力不断加强，有效供给不断增长，企业素质不断提高，产业结构逐步趋向合理，对国民经济和社会发展的贡献越来越大。据有关部门统计，1990年，我国乡镇企业总产值达9500亿元，占农村社会总产值的近60%和全国社会总产值的25%；出口创汇130亿美元，占全国出口创汇的五分之一以上；实现利税超过1000亿元。在沿海省市和一些经济发达地区，乡镇企业已经成为支柱产业，在整个国民经济中，发挥着一个方面军的作用。

李鹏总理在七届全国人大四次会议上所作的《关于国民经济和社会发展十年规划和第八个五年计划纲要的报告》中高度评价了乡镇企业在农村经济全面发展中的作用。他指出：“乡镇企业异军突起，现在吸纳农村劳动力已达到9000多万人，促进了商品经济的发展，为逐步实现农业现代化开创了一条适合我国国情的道路。”实践已经证明，乡镇企业已成为农村、农业现代化和国家工业化的必由之路，为我国政治稳定、经济稳定、社会稳定，为巩固工农联盟、巩固农村基层政权，提高民族素质作出了重大的贡献。

中国乡镇之所以能为得到蓬勃的发展，最根本的原因是实行改革、开放、搞活的政策创造了发展经济的良好环境，

党和政府制定了一系列适合中国国情的方针政策，调动了亿万农民创办乡镇企业的积极性和创造性。从苏南模式、温州模式、耿车模式、清河模式，到珠江三角洲；从天府之国的四川盆地，到松辽平原；从渤海、黄海、东海之滨，到中州大地，乡镇企业如同雨后春笋，得到了空前规模的大发展。

“无农不稳”，“无工不富”，“无商不活”，“离土不离乡”，亿万农民在社会主义商品经济的大学校中学会了运用社会主义经济规律、价值法则，也增强了商品观念、竞争意识，涌现出一大批农民企业家。他们从昨天的泥腿子变成今天的企业管理的行家里手，不仅有胆识、有远见，敢于冒风险，而且懂生产、懂管理，从外行变成内行，有许多人成为本地区，甚至中外的知名人士。当代农民企业家队伍一经诞生，就以其勃勃英姿，聪明才智，投身于改革开放的洪流之中，活跃于广阔的市场舞台，推动着改革开放和有计划的商品经济向前发展。乡镇企业中的农民企业家，个个都是创业者、开拓者，他们有着中国农民那些勤劳、节俭、艰苦、奋斗的传统精神，又有现代企业管理者的本领，既是发展商品经济的先行者和生力军，又是先进生产的管理者、组织者，对于推动社会主义商品经济的发展有着重大的贡献。从社会主义向共产主义过渡，逐步缩小城乡之间、工农之间、体力劳动与脑力劳动之间的差别来看，代表着广大农村的希望和未来。

我们就是从社会主义发展的前景出发，得到各级党委和有关部门的支持，通过大量的调查研究，从多层次、多角度、多侧面地反映了当代农民企业家及其经营之道。其中：有受任于企业危难之时，通过治理整顿，开拓经营，使企业从濒临倒闭的困境中获得新生；有善于思考、多谋善断，决策型人物；也有善于精打细算，艰苦创业，争创一流企

业，生产一流产品的能人；还有广交各界、多方筹措资金，开发新技术的经营者；特别是那些巧用公共关系、新闻媒介作广告宣传，为本企业产品找出出路的推销者。总之，是他们在不同的条件下，锐意改革，开拓进取，艰苦奋斗，借梯上楼，借水行舟，使乡镇企业得以扩大发展，取得了可喜的成就，为社会主义建设，发展新农村闯出了新路子。

乡镇企业是社会主义改革开放大潮中涌现出的新生事物，有着强大的生命力。10年来，它在农村经济乃至国民经济中的特殊作用越来越为人们所认识，引起国内外有关人士的广泛关注。前几年，尽管在过热的经济大环境的影响下，乡镇企业也存在发展速度过猛等问题，但是比起它的巨大功绩，那些是前进中的枝节问题。从农村和整个国民经济发展的前景看，乡镇企业属于“朝阳产业”，今后还要大力发展。因此，对于这个社会主义的新生事物，千万不可忽视它的作用，要从各方面努力爱护它、关心它、扶植它，特别是要保持政策的稳定性，按照国家的产业政策，继续支持乡镇企业的发展，并逐步提高乡镇企业的管理水平。基于这个目的，我们编写了《乡镇企业成功之道》，旨在点点滴滴地总结其经验，作为共同的精神财富加以推广，使之能够上等级，上水平，在激烈的市场竞争中，求生存，求发展，涌现出更多的明星企业和优秀的农民企业家。

乡镇企业也是建设有中国特色的社会主义的一大特色。它历来受到党和政府主要领导人的重视和关心、扶持、引导。党的十三届七中全会和七届全国人大四次会议都把发展乡镇企业放在重要的地位。我们要正确认识乡镇企业的战略地位，在实现社会主义现代化建设第二步战略目标，以及完成“八五”计划和十年规划中，乡镇企业到1995年总产值

达到14000亿元，会进一步优化经济结构，提高科学技术和管理水平，按照计划经济与市场调节相结合的原则，向着自主经营、自负盈亏、自我约束、自我调节、自我积累的方向发展。实行多劳多得、优胜劣汰等有效的措施使企业经济效益也将明显提高，如同繁星灿烂的乡镇企业自身机制和特点必将焕发出勃勃生机和活力。让我们在以江泽民同志为核心的党中央统帅下，协调各方面的力量，共同奋斗，必将促进乡镇企业迅速、健康地发展。

编 者

1991年“五一”劳动节

目 录

前言

建立城郊型经济 促进乡镇企业发展

.....中共洛阳市郊委书记 王大卿 (1)

强化企业管理的关键在于提高素质

——河南省著名农民企业家魏长法成功治厂之道

.....李德先 (19)

一个普通农民成为优秀农民企业家的道路

——记全国劳动模范偃师县刹车带厂厂长周年上

.....李哲夫 (25)

“办一个厂不难但办好一个企业不易”

——偃师县麦芽厂厂长史云会

.....浩 宇 (31)

大力发展乡镇企业 带领群众共同致富

——洛阳市商标印刷厂厂长郭钦祥

.....孟 宗 (37)

办厂见效益 为民谋利益

——孟津县轧钢设备厂厂长郭万有

.....宗 纲 (41)

发展工业是条路 穷家变成富裕户

——嵩县化学制剂厂厂长李锡森办厂业迹

.....宗 正 (46)

借来“东风”求发展 横向联合路子宽

——洛阳市枣园碳黑厂厂长许长太

.....王 锐 (50)

横向联合办企业 共同得益利国家

——洛阳市钨钼厂厂长刘书祥

.....李中原 (55)

自立更生艰苦奋斗是乡镇企业的传家宝

——伊川县南府店纸箱厂厂长陶六娃治厂之道

.....王东锐 (59)

“死”厂变活 活厂变好

——农民企业家张德周的治厂术

.....宗 勇 (63)

要想富 靠技术

——伊川县有色金属冶炼厂厂长李建群

.....王东锐 (69)

看着今天 盯着明天

——黄沙坪煤矿矿长安国敏的治矿经验

.....李 辉 (72)

经营承包 效益提高

——栾川县赤土店乡钼矿矿长梁双林

.....文 生 (76)

迎着困难上 蚂蚁啃骨头

——河南省伊川县矿山机械厂厂长田文灿

.....艳 秋 (80)

扩大品种创名优 占领市场增效益

——偃师县第二橡胶制品厂厂长郭平均

.....向 阳 (84)

兢兢业业为集体 精打细算搞经营

——偃师县诸葛乡刘井粉淀厂厂长刘八一

.....刘心平 (89)

青年入伍立战功 治厂有方显才能

——偃师县水泥一厂厂长赵志军

.....王 斌 (92)

小卒子过河 只能进不能退

——伊川县平等皮件厂厂田卷林

.....李 贺 (96)

一身正气 秉公办事的厂长

——孟津县甲蔡胺厂厂长王海泉

.....宗 合 (100)

经营之计在于算 年产值超过千万

——发展乡镇企业劳动模范翟留旺

.....中 原 (104)

依靠大厂优势 发展乡镇企业

——洛阳市红旗实业总公司经理孙九堂

.....李 英 (108)

十八个乡镇企业的掌舵人

——洛阳市富兴实业总公司总经理高龙卷

.....李德先 (113)

敢冒风险搞承包 一人救活两个厂

——汝阳县小店乡兴荣机械厂厂长马老平

.....世 哲 (119)

团结一班人 大胆用人才

——新安县消声器厂厂长赵文玉

.....丛 龙 (125)

实践出真知

——孟津县基础工程公司经理刘宏通

.....孟 宗 (129)

历尽艰辛办工厂 善于管理办法多

——洛阳市洛南化工厂厂长朱明初经营诀窍

.....李 然 (133)

小船拴在大船上 一船连在多船上

——洛阳市环保六厂厂长李瑞章

.....李 英 (138)

李同修的治厂术：精·细·信·严

.....李 然 (144)

30000吨硫酸的来历 80000吨磷肥的艰辛

——洛阳市符家屯硫酸厂厂长李宪正

.....李符兴 (148)

治厂是行家 技术是能手

——宜阳县肉联机械厂厂长蒋琐

.....李 贺 (153)

将心比心

——记宜阳县工农油毡厂厂长曹官成

.....王红光 (157)

“狭路逢生智者胜”

——北京五环联合食品厂考察记

.....李德先 (160)

厂长的智囊

——栾川赤土店水泥厂厂长助理范书文

.....肖 理 (164)

一个农民企业家的胸怀

——洛阳市锅炉厂厂长裴建民

.....世 哲 (167)

一个农民企业家的风范

——洛阳市邙山农用车辆厂厂长李玉章

.....哲 夫 (173)

艰苦奋斗创新业 产品远销海内外

——邓州市第一毛纺厂厂长李书安

.....李敬安 (177)

信息·管理·人才

——偃师县牡丹鞋厂厂长赵福光

.....王红光 (182)

从农民到乡镇企业家的招数

——记洛阳市秦岭化工厂厂长宋长见

.....李世哲 (187)

“常倒霉”与烟草机械配件厂

——农民企业家常永福办厂事迹

.....李等银 王振廷 (193)

厂长全面抓管理 生产效益年年增

——鹿邑县橡胶厂厂长郭荣卿

.....许德明 (200)

巧夺天功展鸿图 雄鹰腾飞在郾陵

——腾飞中的郾陵县机绣工艺品总厂

.....卢鹏飞 郑宝金 邢新春 (207)

学大庆艰苦创业 靠素质发展企业

——许昌县第四建筑公司成功之路

.....刘永德 王振廷 (213)

勇于改革闯新路 优质名牌夺高产

——郾陵县马栏纺织厂纪实

.....郑宝全 郭国周 (221)

李楼挂面 誉满古城

.....贺爱香 (227)

人才是乡镇企业发展的关键

——河南省黄河磨具厂用才之道

.....金书亭 朱永和 王振廷 (230)

自立更生创新业依靠科学攀高峰

——前进中的许昌豫中阀门厂

.....韩明乾 刘永法 王振廷 (236)

职工素质是决定企业兴衰的关键

——记偃师县活塞环工厂开展职工教育活动

.....理 岩 (242)

思想政治工作是乡镇企业的生命线

——宜阳县化工四厂厂长田作民

.....杨进铎 (246)

实行股份制 职工是主人

——许昌东风医疗器械厂改革纪实

.....王建新 王振廷 (252)

瞄准国际市场行情 扩大出口创汇产品

——鹿邑县皮革制品厂

.....许德明 (258)

开发新产品增效益 狠抓质量获“双杯”

——鹿邑县皮件厂厂长张昆

.....许德明 (262)

抓领导班子建设 促村组企业发展

——洛阳市唐村抓工业群体的几点作法

.....李德先 (266)

发展乡村集体企业 走向共同富裕道路

——长葛县城关镇八七村纪实

.....陶更新 何逐兴 王振廷 (272)

以工兴村 六年巨变

.....洛阳市郊区洛北乡烧沟村党支部、村委会 (280)

以“七中”全会精神为指针 奋斗五年实现亿元村

——洛阳市工农乡符家屯经济发展目标的调查和思考

.....李德先 (285)

鸟瞰北梯村办企业

——山西运城地区北梯农工商联营公司成功之路

.....孙树枫 (296)

依法治厂从严管理 发扬民主有凝聚力

——河南省长葛县大周村抓村办集体企业经验点滴

.....王志荣 孟 彪 王振廷 (304)

认真贯彻执行《条例》大力发展乡镇企业

.....中共鹿邑县枣集镇党委、政府 (212)

治理整顿闯难关 产值突破一亿元

——长葛县胡坡乡治理整顿乡镇企业纪实

.....吕明信 朱学真 王振廷 (316)

齐心协力渡难关 乡镇企业大发展

.....中共鹿邑县城关镇党委、政府 (322)

合理规划查资源 乡镇村企业联成片

——新安县仓头乡企业办公室主任陈世哲

.....宗 合 (328)

发展乡镇企业实现贸工农协调发展

.....中共洛阳市郊区工农乡党委书记王改云

洛阳市郊区工农乡人民政府乡长张国良 (334)

玄武镇乡企业在困境中得到发展

.....中共鹿邑县玄武镇党委、政府 (339)

面对困难抓调整 选准时机求发展

.....中共鹿邑县城郊乡党委、政府 (346)

积极服从宏观控制 调整产业产品结构

——偃师县发展乡镇企业的历程

.....赵振德 (354)

市郊发展乡镇企业的新路子

.....赵正义 张红计 刘清林 (362)

后 记..... (370)

建立城郊型经济 促进乡镇企业发展

中共洛阳市郊委书记 王大卿

(一)

我们洛阳市郊区地处洛阳盆地西部，环绕市区周围，西依秦岭，东望嵩岳，南临伊阙，北靠邙山，三面丘陵环抱，伊、洛、瀍、涧四条河流蜿蜒其间。现辖10乡3镇，226个行政村，总人口459230人，其中农业人口381576人。耕地面积279784亩，丘陵土地占三分之一左右，人均耕地0.72亩。党的十一届三中全会以前，全区人民为了摆脱贫困，曾经付出了艰辛的劳动和巨大的代价，农村的面貌有了一定程度的改变，但终因受旧体制和传统生产经营方式的束缚，农民的积极性 and 农业的潜力得不到充分发挥，农村经济长期在低水平上徘徊，导致城乡、工农之间的差别越来越大。十一届三中全会之后，在党的改革、开放的方针、政策指引下，我区农村普遍实行了家庭联产承包责任制，调动了广大农民的生产积极性，进一步解放了生产力，农业连年增产。与此同时，近郊农村的乡镇企业也有了相应的发展，大部分农民的温饱问题基本得到解决，整个农村经济开始出现了转机。到1983年，全区社会总产值两亿一千万元，农民人均收入239元。然而，如果以这五年经济发展的速度来推算，它与党的十二大提出

的到本世纪末国民经济翻两番的宏伟目标和我区提前达到“小康”水平的经济发展规划，显然是不相适应的。如何采取有力措施，推动郊区经济的振兴，已成为摆在我区各级领导干部面前的头等大事。

1984年，根据中共中央关于大力发展农村商品经济的指示，我们自上而下地层层发动，组织全区广大干部群众认真分析区情，研究对策，共谋大计，积极寻求发展经济的有效途径。区四大领导班子成员率先行动，带领区直有关部门和乡镇领导干部，以走亲访友，求贤拜师的方式，到城市国营大厂、科研院所，展开了较大规模的调查研究工作。同时，先后多次到商品经济比较发达的南方和沿海开放城市进行考察学习。通过区情分析和内外考察学习，我们进一步解放了思想，受到了启示，认识到了我们郊区既没有南方沿海农村发展外向型经济的优势，也没有可用来作为“拳头”产品开发的矿产资源，要发展郊区经济，富裕郊区农民，只有在城乡一体化上做文章。这是因为，一方面，随着洛阳城市改革的深入，工业的发展、基建规模的扩大和城市辐射功能的增强，要求我们郊区从副食品生产、建材供应、土地资源、劳动力资源和生产生活、外部环境等方面提供充裕的、良好的服务。另一方面，我们郊区也基本上具备了满足城市需要的这些条件和有利的因素，利用现有大批剩余劳力发展第二、第三产业，为城市就近提供比较充裕的建筑、运输河沙、山石采挖提供较为充足的砖、瓦、灰、石等建筑材料，促进乡镇企业的发展壮大和多种经济成份联合体的兴起。通过“实践——认识——再实践——再认识”的逐步深化，初步形成了发展我区域郊型经济的思路，提出了“依托城市、城乡一体，服务城市、富裕农民，以市场为导向，以科技为动力，建

立城郊型经济的产业结构，实现贸工农共同发展”的总体设想。其基本出发点和落脚点是：

——充分利用城乡各自的优势和特点，兼顾城乡之间、工人农民之间的利益；

——城市大工业需要郊区提供良好的外部环境，农村经济的发展需要城市工业注入新的活力；

——农业是基础，“无农不稳”，必须解决郊区几十万人的吃饭问题；“无工不富”，大力发展商品经济是郊区人民共同致富的必由之路；

——横向经济联合是引导郊区经济跳出旧模式，向区域性经济过渡的桥梁，调整产业结构是城郊型经济的核心内容；

——在接受国家宏观指导的前提下，充分利用价值规律的作用，拓宽流通领域，逐步培育和建立城郊型市场体系。

以上这些，反映了城郊型经济的内在联系和客观要求，构成了我区域郊型经济的基本轮廓，从而，为乡镇企业的发展形成了良好的环境。

(二)

从郊区经济发展的全局出发，调整结构，即建立城郊型经济。它既不同于城市经济，也不是单纯的农村经济，而是二者相互依托，紧密联系的区域性经济。这种既有共性，又有个性的新型的经济结构，从框架的建立到内容的充实，其中有许多新情况，新问题，需要认真研究和解决。在探索前进中，为了体现我区域郊型经济的总体构想，我们紧紧抓住更新改变观念，制订政策措施，加强农业基础地位，开展

经济横向联合等几个主要环节，逐步调整理顺了我区域郊型经济内部的各种关系（产业结构、产品结构、工农关系、城乡关系、分配关系等等），从而使我区的经济得到了比较全面的发展，取得了比较明显的效果。

第一，树立新观念，制定与乡镇经济相适应的政策措施。

为发展乡镇经济，首要的问题是实现观念的转变。我们多次组织区、乡领导干部，特别是区委、区政府负责指导经济工作全局的主要领导同志，认真回顾全国、全省和郊区十一届三中全会前后农村的变化，从对比中加深理解党中央提出的社会主义初级阶段基本理论和路线、方针、政策及省市有关经济工作的指示，用总结经验，自我教育的方法洗刷过去长时期旧体制、旧模式和传统观念对我们的影响，树立起坚持以经济建设为中心，坚持改革开放，搞好社会主义有计划商品经济和社会主义大农业的思想，不断排除发展城郊型经济的思想障碍。在此基础上，针对郊区的实际，借鉴外地的经验，制订出郊区近中期经济发展的总体规划。在组织实施过程中，又根据不同阶段，不同情况，分别制定出一系列具体的政策措施，引导城郊型经济持续、稳定、协调地向前发展。

1984年初，我区广大干部群众从思想上和行动上进一步向经济工作转移，兴起了大办乡镇企业发展商品经济的热潮。为了解除部分群众的思想顾虑，抓住发展经济的良好机遇，我们于1984年下半年及时制定了《关于搞活经济的七条规定》，《关于保护和发展商品生产的五项规定》。这些政策措施贯穿了国家、集体、个人一起上的思想，为保障商品生产和经营者的合法权益，从工商管理、农民进城、经营方式、摊位设施等方面规定了一系列的优惠条件。

1985年以后，我区的乡镇企业迅速发展起来。为了发挥

郊区背靠大厂和科研单位的优势，吸引城市科技人员、先进技术、雄厚资金及科学的管理方法，我们先后制定了《关于引进人才的七条规定》和《关于发展农村经济的十四条规定》，为乡镇企业的发展提供了有相当吸引力的外部条件，促使了城市工业的技术、人才、资金、产品等，合理地向农村流动扩散，极大地增强了乡镇企业内部的活力和动力。

1989年以来，国家收缩银根，压缩基建项目，加上原材料涨价、市场疲软等不利因素，我区乡镇企业一度出现人心波动，生产滑坡的苗头。针对这种情况，我们对过去制定的一些政策措施，根据党和国家治理整顿、深化改革的大政方针，结合我区的实际情况，进行了适当地调整、补充和完善，又制定了《关于继续发展乡镇企业的若干规定》，并责成区工商、银行等六个部门制定出本部门支持乡镇企业发展的具体规定。为帮助乡镇企业在治理整顿中保持适当的发展速度，渡过暂时的难关，起到了明显的作用。

第二，从加强农业基础地位，体现和满足城乡、工农双方的利益出发，促进乡镇企业发展。

农业是发展乡镇企业经济的重要基石。农业的基础地位如何，牵动着城乡、工农两个方面的利益和要求。这是城郊型经济在农业上的一个重要特征。我们在指导发展郊区农业的过程中，主要是注意正确处理以下两个方面的关系。

1. 在调整农业产品结构中，处理好农民“吃粮”与市民“吃菜”的关系问题。在城乡人口逐年增多，郊区土地资源逐年减少，人均不足八分耕地的严峻形势下，我们立足于服务城市，在调整农业生产内部结构中，坚持在优先满足城市人民吃菜要求的前提下，切实安排好农民的吃粮问题。一是