

现代企业制度实践与理论

主编 孙怀玉

河南人民出版社

序

企业是市场的基本经济单元和竞争主体,确立企业的主体地位是建立社会主义市场经济体制的根本问题。在构造市场经济体制宏观框架的同时,必须重塑市场经济体制的基础,建立与社会主义市场经济体制相适应的现代企业制度。

现代企业制度是市场经济和社会化大生产发展的产物,是人们在实践中创造出来的一种文明成果,属于人类社会的共同财富。在我国建立现代企业制度的根本目的在于转换经营机制,最终把企业搞活、搞好。然而一些企业片面理解了建立现代企业制度的意义,他们把股份制改造等同于建立现代企业制度,不管条件成熟与否都要改,因而,原有的问题并没有解决,没有在机制上下功夫。结果资金照样紧张,市场依旧疲软,企业仍然困难。

河南省机电厅从我国的具体情况出发,研究了现代企业制度建设中的问题,探索了现代企业制度的发展方向,无疑他们做了一件非常有意义的事情。

党的十四届三中全会《决定》提出在我国建立现代企业制度的问题。虽然到目前为止,不能说那一个企业已经建成了现代企业制度,但是我们认为

有不少企业已经具有了许多现代企业制度的因素。把这些因素提炼出来,把他们的经验归纳起来,从中找出带规律性的东西,从而指导面上的工作,肯定能够推动现代企业制度的建设,加快企业改革的步伐。《现代企业制度实践与理论》一书篇目清新,结构严谨,文笔流畅,语言生动,而且理论联系实际,文风别具一格,讲故事、析实例、谈体会、夹叙夹议,寓理于文中,寓义于篇内,使这本书既有较高的理论价值,又有较强的可读性。

希望全国机械工业的同志们都要像河南这样认真研究一些问题,用我们的研究成果去指导工作、指导实践,用实践进一步丰富和提高我们的研究成果,为推进我国机械工业的振兴作出贡献。

包叙定

一九九四年十月一日

注:包叙定同志系国家机械工业部副部长

目录

第一篇 企业要在这里转个弯儿	(1)
1 改弦更张闯市场	(1)
进入角色	
不怕他不要,就怕不知道	
表演会	
拿钱买批评	
赔你 1000 元	
正比与反比	
圆球型战略	
2 计划经济变异.....	(10)
看风使舵	
铁碗裂变	
惜拿学费 2000 万	
练就内功是甜头	
计划经济变异	
高玉昌的护身符	
3 一颗明星从这里升起.....	(17)
楔横轧与摆辗线	
奔市场	
向改革和管理要效益	
农转非	
4 企业要在这里转个弯儿.....	(30)
第二篇 股份制的春风	(34)
5 这里原本是个修理所.....	(34)
6 刘玉兴改行.....	(35)
7 “逐鹿”领到了“身份证”.....	(39)
8 谁是企业的主人.....	(43)

9	从石桥到白河桥.....	(44)
10	一个充满活力的新实体	(46)
11	技术进步的生命力	(49)
12	郑玉庆其人	(50)
13	豫南明珠更光华	(54)
14	产权明晰话激励	(57)
15	动力与压力	(60)
16	此番滋味诉与谁	(61)
第三篇	从二砂到白鸽	(63)
17	塑造一个小社会	(63)
18	蒋一苇的嘱托	(64)
19	艰难的起步	(67)
20	历尽艰辛终不悔	(69)
21	内部股怎么分	(72)
22	股票发行	(73)
23	转机建制	(74)
24	股份制改造中的思想政治工作	(75)
25	股份制企业党的工作的新路子	(80)
第四篇	信得过效应	(82)
26	挂牌	(82)
27	起锚	(85)
28	信得过的企业家李德贵	(90)
29	信得过效应	(94)
第五篇	安玻之路.....	(103)
30	创业.....	(105)
31	卧薪尝胆.....	(108)
32	科技兴厂.....	(111)
33	独树一帜.....	(112)
34	再创辉煌.....	(116)
第六篇	种得梧桐树.....	(118)
35	只因种得梧桐树.....	(118)

36	惠芳扛起了冠军旗.....	(121)
37	跳出“农”门.....	(126)
38	焦缆速度、焦缆精神、焦缆效应.....	(128)
	末班车	
	倒计时	
	抓机遇	
	人才效应	
	大市场	
39	为了冠军旗更红.....	(139)
	办起两个工厂	
	一条信息	
	两个文件	
	把分厂办到全国去	
	与美国“通用”合资	
第七篇	两个轮子.....	(150)
40	而今扬帆又起航.....	(150)
	从书记到厂长	
	机电配件一条街	
	念好市场这本经	
	从钢锭到钢件	
	管理好效益增	
41	勇立潮头.....	(162)
42	企业的动力源泉.....	(166)
43	市场厂长刘四善.....	(171)
44	企业管理三题.....	(176)
	退下来还是冲上去	
	质量是进入市场的通行证	
	销售状元	
45	跨上新台阶.....	(182)
第八篇	现代企业制度的理论(上).....	(186)
46	现代企业制度是人类社会的共同财富.....	(186)

- 一、传统社会主义企业制度的形成和发展
 - (一)传统社会主义制度下的企业
 - (二)传统社会主义企业制度的形成和发展
- 二、市场经济国家的企业制度形成和发展
 - (一)从“康门达”到“特许公司”
 - (二)从合股公司到公司制的基本形成
 - (三)现代公司制度的形成
- 三、现代企业制度是人类社会的共同财富
- 47 企业制度种种…………… (195)
 - 一、业主制
 - 二、合伙制
 - 三、公司制
 - 四、国营制
 - 五、工人自治制
 - 六、承包制
- 48 市场经济国家现代公司制的发展及特点…………… (203)
 - 一、现代公司制的发展
 - 二、职工股权计划的实施
 - (一)职工股权计划与股权分散化、早期工人持股不同
 - (二)职工股权计划在西方市场经济中引起的变革
 - (三)职工股权计划在美国的发展
 - 三、管理革命
 - (一)经营管理专业化
 - (二)工人参与制
 - 四、利润共享制的兴起
 - 五、管理理论上的重大突破——人力资本理论的发展
 - 六、美国公司的机构投资者持股及其特点
 - 七、日本公司的相互持股制度
 - 八、德国公司的“双委员会制”和“职工参与决定”制度
- 49 我国现代企业制度产生的历史背景…………… (220)

一、对传统高度集中计划经济的反思

二、放权与收权

三、认识的飞跃与新的改革运动

50 现代企业制度的地位和作用…………… (229)

一、社会主义市场经济的基本框架

(一)建立适应社会主义市场经济的所有制结构

(二)建立适应社会主义市场经济的企业制度

(三)建立适应社会主义市场经济的价格形成机制
与市场体系

(四)建立适应社会主义市场经济的健全的宏观调
控体系

(五)建立适应社会主义市场经济的个人分配制度
和社会保障制度

(六)建立适应社会主义市场经济的科技教育体系

(七)建立适应社会主义市场经济的对外贸易体制

(九)建立适应社会主义市场经济的完备的法规体
系

二、现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础

(一)企业是市场的主体

(二)搞活企业是经济体制改革的中心环节

(三)现代企业制度和其他体系紧密相连

第九篇 现代企业制度的理论(下)…………… (236)

51 现代企业制度的含义…………… (236)

一、现代企业制度是企业制度的一种

二、现代企业制度的特点

(一)产权明晰、权责清楚

(二)政企分开

(三)管理科学

三、社会主义市场经济是诞生现代企业制度的温床

52 现代企业制度的基本内容…………… (243)

一、健全的企业法人制度

	二、新型的国有产权经营制度	
	三、完善的企业组织制度	
	四、新型的企业领导体制和民主管理制度	
	五、通行的财务会计制度	
	六、新的以劳动人事分配为主体的企业内部经营管理 制度	
	七、新型的政企关系	
53	怎样建设现代企业制度.....	(245)
	一、提高认识是建设现代企业制度的基础	
	二、对国有企业实行公司制改造是建立现代企业制度 的有效途径	
	三、建立现代企业制度需认真地转换企业经营机制	
54	公司制改造的程序.....	(255)
	公司制改造的程序	
55	公司制改造的操作.....	(256)
	一、资产评估及股份设置	
	二、募集股份	
56	现代企业制度的运营机制.....	(272)
	一、动力机制	
	二、市场机制	
	三、竞争机制	
	四、分配机制	
	五、人才机制	
	六、约束机制	

后记.....	(281)
---------	-------

第一篇 企业要在这里转个弯儿

一个国家的宏观经济体制改变后,微观经济体制——企业制度必须跟着变。微观经济体制彻底转变了,宏观经济体制的转变才最终完成。

改革以来,我们国家从计划经济转向有计划的商品经济,如今又要转向社会主义市场经济。在这个转变的过程中,有的企业跟着转,转得快,这些企业发展了、兴旺了;有的企业转得晚,转得慢,这些企业在激烈的市场竞争中艰难地爬行;有的企业迷迷糊糊至今不转,这些企业衰败了,甚至破产了。

看来非转这个弯儿不行……

1 改弦更张闯市场

党的十一届三中全会以后,多数国有企业自觉不自觉地计划经济的束缚中走出来,或早或晚,或主动或被动地走向市场。到目前为止,市场已经客观地、无可争辩地成了检验企业兴衰的试金石,评价经营优劣的裁判官。有的企业忽视市场的作用,看不到市场的魅力,自持基础好,底子厚、实力强、人才多,然而他们在市场经济的大潮中败下阵来,尽管依旧妄自尊高,挡不住工厂停产放假。相反,有很多名不见经传的小厂这些年来重信息、拓市场、调整结构,保质量、勤服务、用户至上,他们上去了,发展了,成了市场竞争中的胜者、强者。漯河建工机械厂就是其中典型的一例。

一、进入角色

一个厂长对于一个企业的兴衰成败有着至关重要的作用,尤其是在改革的年代。素质好的厂长可以使衰败的企业死而复生,素质差的厂长能够让兴旺的企业日益贫穷。厂长的素质首先表现在他有一个正确的观念、清新的思路,表现在他明白自己应负的责任,懂得如

何正确的行动。赵长江就是这样的厂长。

1965年9月刚刚高中毕业的赵长江便担任了临颖县石桥公社赵庄大队的团支部书记。党支部看他是个好苗子，就推荐他到公社供销社当了一名合同工。1969年10月赵长江被调到县机械厂工作，他从车工学起，很快成了厂办副主任、供应科长、销售科长，1983年当了经营副厂长。赵长江成了远近闻名的经营通，不少人找他拜师求教，赵长江讲起来也是侃侃而谈，眉飞色舞。然而人们不曾知道他这8年经营科长、7年经营厂长吃了多少苦、熬过多少眼，跑过多少路，作过多大难。赵长江深深明白经营难搞、厂长难当啊！

1990年组织上选中赵长江到县财政局担任副局长，这使他走出企业。虽然政府官员对他来说是一个崭新的天地，不熟悉的行当，然而他暗自庆幸：总算跳出企业这个“苦海”。心想：“该我松松快快过几年了，副局长就是干到退休咱也心甘情愿。赵长江很快熟悉了业务，不久又是行家里手。人们都说：长江真是个精明人，学啥啥中，干啥啥精。

常言道：10年能读出个秀才，10年学不成一个商人。有的领导时常惋惜赵长江改行：“可惜了，那真是个好厂长的好材料。”

局长的橙子还没有暖热，1991年8月一纸调令调赵长江到拖位机厂当厂长。赵长江感到非常突然。

老实说干了21年工厂的赵长江到县财政局工作，总有一个从不适应到适应的过程。局面刚刚打开，工作已经得心应手。没想过再回工厂，不愿意再进企业，可是组织上偏偏又让他回到他虽然熟悉但又不情愿去的地方，赵长江的心里翻江倒海般的翻腾着。

常言道：人往高处走，水往低处流。在有些人看来，副局长去当厂长，副局长级变成正局级，这明明是重用、是提拔，只有傻子才不乐意。可是赵长江从企业来，他明白厂长有多大，他清楚副局长有多高。厂长虽是正局级，但是见官小一级，逢人便瞟头，不然什么事也办不成。财政局副局长虽是副局级，但是官小权力大，人人用得着，天天有请柬，顿顿有客情，开会台上坐，时不时还得讲几句。多受人抬举，多少

人羡慕呀。副局长端的铁饭碗，正局级吃的风险饭，而且赵长江知道他要去的那个厂是个老大难、是非窝，基础差、矛盾多。“明知不可为而为之，何必呢？”赵长江思量着。

县委书记召见了：“常委会研究一个厂长的任命，你这是头一例。我对你提四点要求，一是赶快去，二是要稳定，三是不能乱，四是生产不能停。”事先想好的条条理由，满肚子话，此刻一句也没说出来。因为县委书记的话语是恳切的，态度是认真的。一个受党教育多年的共产党员面对组织的决定，他能说什么呢？第二天一大早赵长江便去到了拖拉机厂。老厂长已卸任，他知道企业不能耽误，生产不能停转，职工们都在翘首以待呀！

既然来了，就要尽快进入角色。

8月16日赵长江召开第一次中层干部会。他宣布：“我来咱厂，一人不带，来到厂后一人不换，决不搞一朝天子一朝臣的做法。从现在起大家可以考验我，我也要考验大家，干好的年底有奖，干不好或者不好好干的年底换人。”几句话安定了人心，干部各就各位，生产正常运转。

接着赵长江在厂内走了三步棋：抓管理、抓质量、抓环境。不抓管理，挣的多、漏的多，企业成了没底洞，职工年年白辛苦；不抓质量等于自己敲自己的碗，自己砸自己的锅；不抓环境建设，职工整日泡在脏乱差中，信心越来越差，积极性越来越低。当职工不热爱自己的岗位，不热爱自己的班组、车间时，企业的生命就快终结了。

走完三步棋，安住了大本营，赵长江开始把目光转到市场上，把力量投到用户上。企业就这样开始踏上了新的征程。

二、不怕他不要、就怕不知道

从计划经济向市场经济转变的过程中，不少厂长茫然不知所措，昏昏然步履艰难，干着急就是不知从何下手。于是，东一榔头西一棒子，力没少出，但总是赶背集。

赵长江说：转要先从观念转起，观念不转出力再大也是白费劲。观念转了，各项工作就跟着转，经营立马转机，企业面貌很快变化。

漯河市第一拖位机厂的楼板挤压机早在 1985 年就研制成功了，但是 1986 年至 1990 年的四年间生产不足 200 台。同时，开发这一产品的四川乐山机械厂、河北东光机械厂都已经形成了年产 500—600 台的生产能力，人家很快占领了市场，而且挤压机销到了咱的家门口。赵长江很是纳闷：人家的挤压机能销，我们的挤压机为啥就不能销？当他了解到是怕被挤出农机行业，上挤压机是背着主管部门干的，不敢大张旗鼓地宣传时，他很不以为然。

“什么行业不行业？今后的企业靠市场，靠用户，能赚钱我们就生产，要搞跨行业经营，多一个主管部门就多一份支持，反正有奶便是娘。”赵长江决定：赶紧宣传，要大张旗鼓地宣传，让全国都知道漯河有一个建工机械厂，让用户都了解我们会生产楼板挤压机。于是，很快在陕西、山西、湖北、湖南、山东、安徽七个省和郑州、洛阳等地建立了 50 个销售网点。销售科从 9 人增加到 40 多人。广播、电视、报刊杂志，天天都能看到漯河建筑工程机械厂的广告、挤压机的照片。在武汉、郑州、长沙、西安等大城市的交通要道醒目位置上的巨幅广告牌向人们招示：漯河建工机械厂的挤压机最好。

如果说宏观的宣传可以给人们一个总的印象的话，那么微观的宣传便可以向用户作深入地介绍。赵长江派人通过各省、市、地区建委了解到全国 360 万个预制厂的地址、电话、厂长姓名，一方面安排人员电话联系，另一方面发动职工业余写信，并寄去宣传材料，产品说明，每天寄走 300 余封，累计发出 10 万封。这时有些人提出了异议，说这是“瞎子点灯白费蜡”，“肉包子打狗一去不回”。赵长江说：“不怕他不要，就怕他不知道。现在的时代是信息时代，我们了解这么多厂家是获得信息，作这么多广告，发出这么多信是向大家提供信息，信息是连接企业和用户的桥梁和纽带。他今天不要不等于明天不要，明天不要不等于后天不要，一旦他需要，他便想到了我们的广告，我们的信，只要他需要，他必然是我们的用户。”

赵长江深知，联接市场靠广告，占领市场靠质量，没有过硬的产品质量，即使他买了你的产品，也往往是一锤子买卖。于是他带领总

工程师、销售科长、装配车间主任等一行人，考察全国生产挤压机的厂家。他们去了四川乐山，也去过河北东光。走一处便认真地听，仔细地看，虚心地学，看人家比自己，差距很快找到了。回来后取人之长，补己之短，新一代挤压机很快开发出来，投放市场，为下一步的市场竞争奠定了牢固基础。

三、表演会

人们对任何新产品的认识都有一个过程。要缩短这个过程，需要生产厂家付出巨大的努力，做出大量的工作。这其中的关键要看谁的招儿高了。赵长江的招儿是四处召开表演会。

你会作广告，人家也会作广告。你能作宣传，人家跟着作宣传，甚至是你在那里作广告，人家广告随后到，你去那里作宣传，人家的攻势更凌厉。究竟谁的产品好，用户的心被搅乱了。是好是差，是优是劣，一时间鱼龙混杂，真伪难辨。赵长江想：生个法让我们的产品直接和用户见面，那就召开现场测试表演会，这里边使不得半点巧，掺不得一丝假。我们敢这么办，其它厂家绝对办不到。于是，第一个现场测试表演会开始筹备了，地点就选在湖北荆门。

赵长江派人和湖北省建筑行业主管部门、建筑质量检测中心联系，得到了他们的热情支持。按照荆门地区有关部门提供的名单，建工机械厂发出了请柬，管吃管住管路费，只请人家来参观。赵长江想：耳听为虚，眼见为实，一看产品好，用户能不要？我这钱能白花吗？

1992年6月17日，荆门现场测试鉴定表演会召开了，来了80多家预制厂家150多位代表，现场表演，当场打板。湖北省建筑质量检测中心的工程技术人员和湖北省建设厅建筑机械公司的同志，对新打的板进行现场测试，测试结果建工机械厂挤压机生产出的楼板强度为2300公斤/平方厘米，比国家标准1000公斤/平方厘米提高1.3倍；每立方楼板节约水泥30—50公斤，节约钢材5—10%；起板时间从10天缩短为5天；效率比拉模工艺提高5倍。过去的老工艺需要12人，每小时只能生产8块；现在只用6人，每小时可以生产20块。用户的眼光亮了，疑虑消了，当场有20多家用户签订了合同，

有 5 家还预付了现金。

这一现场测试表演轰动了荆门、轰动了湖北，也轰动了全国。不久，攸县、武昌、长沙等地的建筑部门纷纷邀请建工机械厂前去表演，和他们联系召开现场表演会。因为各地的建筑部门都希望创优质工程，而创优质工程要靠优质楼板啊！

近两年来，该厂先后在湖南、湖北、山西、陕西、山东、安徽等省召开了 20 多次现场表演会，表演会也因地制宜，参观的人越来越多。人们都说这几年经营形势好，用户挤破门，表演会是立了头功的。

四、拿钱买批评

想要让人表扬，先得请人批评，怕批评就不可能赢得表扬。对于一个人如此，对于一个企业的产品同样如此，赵长江深深懂得这个道理。于是他果断提出，要拿钱买批评，要敢于亮丑，号召用户揭短，敢亮丑才能进步，怕揭短无法发展。1992 年漯河建工机械厂作出决定：凡是对本厂产品提出毛病者，奖励 200~300 元，凡是对本厂提出合理化建议者，奖励 300~500 元，而且将这一决定刊登在《机电日报》和《建筑杂志》上。不少人说，“现在的市场竞争多激烈呀，有了问题抹都抹不及，还号召用户来批评，赵长江真傻。”还有人说，“赵长江点子多，不知道他那葫芦里又卖啥药哩，你当他真喜欢批评，那是卖关子的，只不过是虚晃一枪，做做样子罢了。”其实这些人确真是不了解赵长江，甚至他们根本不认识赵长江，赵长江是在研究市场啊。现代的企业离开市场不行，市场离开用户不行，用户是上帝，成了市场的主宰，用户说了算。世界上没有永久的产品，也没有永远不出毛病的产品，有问题，有毛病，不让人家讲，照样是问题，是毛病，让人家讲出来，改进了就没问题没毛病了，今后剩下的不都是好话，是表扬吗？用户的表扬就为你竞争和占领市场增加了筹码，这是个大好事，真抓实干都来不及，为什么要虚晃一枪呢？这条决定刊登不久，山西省洪同县建筑工程预制厂楼板质量检验员康保全同志来信提出挤压机应增加附筋装置，以便解决楼板在山区运输途中的断裂问题。企业接到信后，立即组织总师办、技术科、质管办和企业管理人员研究分析，认为

这项建议虽然不在我们的设计范围,工艺要求没有这一项,但这是为山区用户着想,提得很有道理,于是企业就组织了攻关小组,立即进行这道工序的工艺改进工作。同时,厂里决定按最高奖给康保全同志,企业派专人到山西给康保全颁发了500元奖金,并转交了厂长的亲笔感谢信。增设附筋装置的机器很快研制成功,投入市场以后解决了山区的楼板运输问题,该型号挤压机仅1992年5月份一个月就多销了17台套。同时,企业又总结了经验,整理了“论附筋在挤压机使用中的功能分析”论文,被评为河南省机械电子工业厅优秀成果奖。

1992年秋,湖南孝陵建委预制厂厂长吴建胜提出挤压机使用行走过程中楼板拉筋有合并现象,应当加以解决。企业得知情况后立即动手进行分析研究,制定改进方案,把导料板加铣分筋槽,使每根筋都自动走入槽内,实行强制性分离,达到了目的和要求。通过检查楼板的负荷载重量,比原设计要求和国家标准规定超过360kg。企业也按最高奖奖励提出意见的人,由质量厂长亲自将300元奖金送到该同志手中。用户和企业一条心,企业在市场植根深,不到2年时间,漯河建工机械厂把自己的竞争对手一个个甩到后边,到目前为止,产量、销售、质量、效益均居全国同行之首,使众多同行厂家望尘莫及。

五、赔你1000元

漯河市建筑工程机械厂生产的楼板挤压机实行终生免费修理,这在全国还是少有的,赵长江想:“楼板挤压机是和水泥钢筋石子打交道的,一小时能打楼板70米,一天就是700米,无论你的设备再高级,也不会不出毛病,出了毛病就停产,用户干着急没办法,我们实行终生免费修理,能够解除用户的后顾之忧,让他们放心大胆地使用我们的产品去致富,我们赔几个出差费,花费几个工时,算个啥呢?”1993年,洛阳南关预制厂购买挤压机设备一套,运转不久,机器出现故障,用户火冒三丈。厂里派人一检查,原来是挤压机部分齿断裂所致。厂方得知情况后立即派三包修理人员带件前去修理,修理中发现因齿轮打烂造成连锁反应,齿轮箱体亦受到影响,虽然可以勉强使用,但不能长期工作,已有裂纹出现。业务人员向用户解释:“齿轮属

外协厂家配套产品，不属我厂生产，将来要向外协厂家索赔，而受到影响的箱体人家不会承认索赔”。用户听后心里不悦，但为尽快恢复生产，只好自认倒楣。信息返回厂里，赵厂长当即决定：“连齿轮带箱体不就是 1000 元吗，赔他 1000 元，问题和原因回来再查”。企业组织技术能手加班装成一个箱体，由抓质量的孙副厂长带技术人员和箱体直奔洛阳，连夜安装调试，第二天就恢复了生产。用户高朝民拉着孙厂长的手千恩万谢，热泪盈眶，万分激动地说：“有你们这样的态度，俺用户省心放心，不仅我要为你们大力宣传，还要让我的亲戚朋友，熟人都用你们的产品。”

1000 元赔出去以后，事情并没有结束，对用户能宽则宽，对内部要严上加严。于是在 1993 年 7 月，厂里开展了为期一个月的企业管理大讨论，让大家明白，天上不会掉馅饼，要吃馒头自己蒸，让大家清楚，一天赔一千，10 天赔一万，长期下去怎么办？因此，查原因，堵漏洞，立规矩，建制度，从生产、配套、材料供应、质量管理到售后服务形成一整套严格的工作标准和管理标准，严格考核，奖罚兑现，不徇私情，在遇到质量问题时不扯皮不推诿，责任清楚，使企业管理上了一个新台阶。

六、正比与反比

漯河建工机械厂门口挂了两块牌子，一块是建工机械厂，一块是拖拉机厂。是啊，两种产品，两个行业，上边对着两个婆婆，不挂两个牌子咋行？两块牌子是企业经营现状的写照，是姓“农”姓“建”争论的结果。漯河建工机械厂是河南省生产小四轮拖拉机较早的厂家之一。当该厂年生产能力达到 2000 台时，洛拖还没有起步。洛拖年产小四轮的能力达到 10 万台，开封机械厂年产小四轮的能力突破了 3 万台，而漯河建工机械厂的生产能力还是 2000 台。年年有饭吃，岁岁难发财。赵长江上任的 1991 年只销售拖位机 1100 台。真叫人哭笑不得啊。

赵长江提出改变产品比重，增产挤压机，按说顺理成章。但是不行，因为压缩拖拉机人咋办？设备咋办？增产挤压机资金咋办？技术