

齐鲁大趋势

主编 齐可友 张 华
林 川 牟青国
李晓平

《齐鲁大趋势》丛书

顾问委员会委员

苏敬然	陆懋曾	刘 鹏	李春亭
梁树威	刘志厚	于建洪	陈之安
翟永淳	王怀远	房忠昌	李惠信
韩寓群	刘洪仁	李居昌	张同生
李启万	梁凯军	李燕潭	王树文
郑树龙	平茅庐	段嘉田	于国钧
王 忠	管德茂	唐民卿	鲍瑞芝

势不可挡的大趋势

(总序)

马仲才

为纪念党的十一届三中全会召开十周年和中华人民共和国建国四十周年，山东大学主编了大型丛书《齐鲁大趋势》，突出反映我省改革十年以来所取得的巨大成就和走过的艰难历程，生动体现了改革这一富民兴鲁、振兴中华的历史大趋势。这部丛书的出版，对于全省人民深刻地认识改革，进一步坚定改革信念，在党中央的正确领导下，把改革和建设继续推向前，是很有益的。

改革的春潮在神州大地上已经奔腾了十年，齐鲁之邦在改革浪潮的冲刷下也走过了它生命中非常值得骄傲和自豪的一段历程。改革的十年，是我省国民经济发展最快的十年，是各项社会事业全面推进的十年，是经济和社会活力最为旺盛的十年，也是人民群众得到实惠最多的十年。实践使越来越多的人认识到，改革是建设富强、民主、文明的有中国特色的社会主义现代化强国的必由之路，是实现中华民族的复兴的重要保证，是社会主义自我完善、人心所向、势不可挡的历史必然趋势。

十年改革的成就是巨大的，教益是深刻的，以党的十三届四中全会精神为指导，认真加以回顾和总结也是十分必要的。

山东大学主编的《齐鲁大趋势》丛书，顺应这一需要，以调查报告和报告文学的形式，采取新闻和文学手法，力求从多角度、深层次、全方位来表现我省改革的历程、横面和所引起的深刻变化，使之既具有史料性和认识价值，又起到启发引导的宣传教育作用。当然，这些想法和要求能否得以实现，还有待于实践的检验和读者的鉴评；由于层次、角度的不同，加之时空的限制，有些观点也未必准确，可能失之偏颇。但这种出发点和努力还是显而易见、值得称道的。

这部丛书有两个突出的特点。一是注重宣传改革中的先进模范人物，尤其是表现他们思想观念的变革。在改革的浪潮中，一大批新型的企业家、经营家和改革者脱颖而出。他们思想敏锐，勇于创新，注重科学，尊重人才，懂经营、会管理，依靠党的领导，依靠自己的聪明才智和辛勤劳作，带领群众艰苦奋斗，取得了极为显著的成果，促进了经济建设，也推动了社会主义精神文明建设。丛书选择了这样一系列既现实又典型的人物，如实地再现他们的改革经历，真实地描绘他们的思想变迁和精神风貌，客观地反映改革所引起的客观世界和主观世界的变化状况。阅读这些文字，可以唤起人们的共鸣和反思，使人们更加深刻地认识改革的必然性和主攻点，进一步坚定改革的信心。二是在叙述表象的同时，致力于规律性的深层探讨。丛书的编写，并未拘泥在对人物的直接描写和对事件的具体叙述上，也没有仅仅停留在改革对人们心灵的撞击和由此而出现的心态变化和发展上，而是尽可能地把笔触探向纵深，力求在客观地表现人物和事件的同时，对我省的改革和建设进行大跨度的纵向跳望和多侧面的横向剖视，以发现历史演进的现实轨迹和必然趋向，给人以提示和启发，引导和激励广大读者更加自觉、主动地投身于改革大业。

参加编写丛书的，有专业和业余文艺工作者，有新闻和理

论工作者，还有相当一部分是大学教师。这也是一种尝试，是高教改革的一个方面。大学教师深入社会实践，调查研究，分析现实，著书立说，不仅为总结经验、加强宣传、推进改革做出了贡献，而且对端正高校办学方向，丰富教学内容，更好地坚持四项基本原则，反对资产阶级自由化，贯彻“三个面向”的教育方针，加强高校的思想政治工作，也起到了积极的作用。我们应当很好地坚持教育与实践相结合的方向，在教育为社会实践服务方面，不断地有所创新，有所发展，取得新的可喜的成就。

应丛书编委会盛情相邀，谨陈数言，聊以为序。

一九八九年八月

目 录

为了国民的“菜篮子”

——山东省牧工商联合企业发展纪实……年青国 陈恒星（1）

大农业之歌

——南阳湖农场开拓者风采录……刘运华 孔祥仁（16）

创造之光

——记烟台市夹河养鸡场……言 凇 远 春（34）

这里从前没有高粱……鲁 风 黎明（54）

擎起时代的桅杆破浪远航

——记秦天金和他的园艺场……冯锡鸿 朱启君（75）

浮来山人的奉献

——记莒县浮来山园艺场……李晓平 张兆瑞 张爱琴（93）

踏遍青山人未老……周殿龙（111）

他们，也是创造奇迹的“种子”

——记诸城种子分公司……王玉新（125）

“牧羊官”的苦与乐

——记嘉祥种羊场党支部书记朱玉芳……贾庆超 高 峙（142）

社会主义初级阶段的莱芜模式

——莱芜市杨庄镇兽医站漫记……肖庆伟（152）

黄岗之路……贾庆超 高 峙（169）

农业生产的好后勤

——记诸城市农机公司……张 壮（176）

为了国民的“菜篮子”

——山东省牧工商联合企业发展纪实

牟青国 陈恒星

引 子

日本国，大阪国际机场。1982年7月。

山东省畜牧考察组一行五人结束了对日本山口县的考察后即将登机回国。

夏日的大阪市，晴空尽收眼底，天气并不炎热。考察组组长、山东省畜牧局副局长马明发，宽阔的额头上沁出了汗珠。这位40多岁的汉子心里有些焦急，短短14天的考察，他看到了异国他乡畜牧业的发达：那一排排工厂化奶牛场，一幢幢大规模养鸡场；那玻璃钢结构的，硬塑料结构的，水泥结构的，储存畜牧产品的青贮塔，有的足有20多米高。他恨不得一步跨入国门，拿出魔术师的本领，让现代化畜牧生产布满齐鲁大地，让国民们的菜篮子沉些，再沉些……

山东省，山口县，这两个中日对口友好省县，虽然都带“山”字，有着一定的缘分，但其差别却令心里有点儿不是滋味。据说山口县的机械化程度在日本并不算高，山地和丘陵占了全县总面积的86%，人均耕地也只有0.65亩，但提供的畜产品是相当充足的，全年平均每人消费牛奶58.2斤，肉食63斤，鸡蛋34.1斤，而我们辽阔的齐鲁大地却……

马明发下意识地松了松领带，又摸了摸放在西装上衣口袋

里的一张纸条。那是临行前，一位过去的老同事因妻子体弱多病，托他协助订两瓶牛奶的“条子”。此刻，他心头感到一种沉甸甸的滋味。为了两瓶牛奶，竟然要他这个省农业厅畜牧局副局长出面解决，这不能不说是一种令人难以忍受的嘲讽。

马明发告别了日本国山口县的东道主们。

飞机起飞了，马明发向祖国的天空飞去，他的心潮难以平静……

发展畜牧业的关键在哪里？

“老畜牧”们在焦急……

偌大的会议室里坐满了人。在座的大都是在畜牧战线上工作了大半辈子的“老畜牧”。大家听着马明发的出国考察报告，个个神情激动，为齐鲁大地畜牧业处在家庭副业的位置而焦急。

“老畜牧”们认真分析了当今世界畜牧业的发展状况，热烈地议论着我国畜牧业的发展方向，大胆地设想着山东省畜牧业的发展规划。

当今世界发达国家畜牧业已经发展到规模经营的社会化大生产，机械化程度高，产品流通快，市场供应好。畜牧业占农业总产值的比重，一般在30%以上，有不少国家在50%以上，而中国畜牧业产值仅占农业总产值的17.3%。1982年我国人均占有的肉食为26.7斤，奶类为3.87斤，禽蛋为5.5斤。同期，世界发达国家则肉食为63.1斤，奶类为20.9斤，禽蛋为12.9斤。不容忽视的是在人们吃、穿、用的消费结构中，畜产品的比重越来越大，我国肉、蛋、奶社会消费总金额1952年为21.3亿元，1979年便达到118.2亿元，增长4.5倍之多，已经接近粮食消

费总金额。我们的畜牧业是怎样来保证市场供应的呢？在古老丰饶的齐鲁大地上，商业部门的采购员们踏着崎岖泥泞的乡村小道，走村串户地收购鸡蛋；农民们养猪不易，卖猪更难，往往是为卖一头猪，在收购部门排上一夜“队”；牛奶加工厂则处在亏损、微利与供不应求的矛盾之中……

市场供应状况更是令“老畜牧”们焦急，以山东省的首府——济南市为例：肉食禽蛋一律凭票购买，每人每月肉食一斤蛋一斤，猪肉是肥肉为主，鸡蛋则是冻蛋或石灰水蛋；牛奶更是一般市民喝不上，要凭医院证明才能供给。据统计，80年代初的济南市，市场供给肉食总量仅占需求量的17.5%，禽蛋只占需求量的4%。即使这样，仅从外地调进鸡蛋的损耗及财政补贴一项，每年就达400余万元。

马明发对日本国山口市畜牧业的介绍，更是刺激着“老畜牧”们的每一根神经。人家的养鸡场规模大、机械化程度高，奶牛场也都用上了挤奶机……各类畜产品的加工与冷藏、供应与销售，无不显示出社会化大生产的优越性，无不显示出产、工、销一条龙的优势。

我们分散粗放的家庭副业式畜牧生产，已经跟不上时代前进的步伐了。“老畜牧”们集思广议，得出了如下结论：

- 更新观念，明确畜牧业是大农业中一项主业的观念；
- 摆脱原始的畜牧生产方式，双管齐下，千家万户发展畜牧业与工业化生产齐头并进；
- 调整膳食结构，大力发展节粮型的食草家畜；
- 引进先进优良品种，加强技术培训，普及科学知识，提高畜牧业经营管理水平；
- 建立一个牧、工、商一体化的经济管理组织，协调领导全省的畜牧生产、加工和销售，促使齐鲁大地形成产、供、销一条龙的畜牧业经营格局。

“卖猪难”与“买肉难”， 有钱要花在“刀刃”上

要改变全省畜牧业生产的落后状况，离开建设资金是办不了大事的。马明发三番五次地跑北京，意欲争取大额投资。

那是1986年7月，北京的天气酷热难耐，马明发吃不好睡不好，到农业部反复汇报山东省畜牧业的落后情况，强烈要求中央投资发展山东省的畜牧业，终于争得农业部2000万元的牧工商基地建设资金。

怎样使用好这笔投资呢？这钱可不是无偿使用的，而是要归还的。

农业部领导十分重视这项投资。畜牧局长祁果同志亲自视察了淮北草场，给马明发留下了一句分量沉重的话：“农业资金相当紧，钱一定要花在刀刃上。”

潍坊农业局招待所。月色溶溶，静谧无声，一切似乎都沉睡了。马明发夜不能寝，辗转反侧，部领导铿锵的话语不断地撞击着他的耳膜。他干脆把他的助手秦道立拉起来，走进庭园，研讨对策。

农业厅副厅长杨建同志也徘徊在庭园中，三人不期而遇。经过一番议论，三个人的思路碰到一块了。

如果先投资建设两个现代化大草场，有了草再养畜，然后再发展加工业，这样的生产经营模式表面看来是顺理成章的。但是这2000万元的资金何时才能收回呢？恐怕三年五年都不一定能见效。那么怎样用好这笔钱呢？建草场，养牲畜，加工厂，哪个环节是关键？这简直象是先有鸡蛋还是先有鸡的道理似的，有些说不清。

他们议论起几天来陪同农业部领导同志视察途中发现的问题。

为什么农民生产出来的鸡鸭鹅无人收购？硕大的一只肥鹅毛重三角钱一斤无人买。政府号召发展肉食鸡，许多农民辛辛苦苦地饲养出来却又无人收购。肉食鸡饲养期短，56天就可成育，无人收购全成了脂肪鸡，卖又卖不掉，吃又不舍得，农民一片怨艾声。他们亲眼目睹农民饲养的奶山羊由于没有加工厂收购，挤出的鲜奶人们喝不完只好喂猪。

视察调查途中，每到一处，他们总要找到农民聊一聊，摸点实际情况。

农民们谈得很实在也不无道理。为什么老是出现相互矛盾的局面，造成畜牧生产的大起大落、大上大下：一会儿是卖猪难，不仅养猪的要亏本，城市中还采取各种措施鼓励市民吃“爱国肉”；一会儿又是买肉难，鼓励农民大力养猪，实行补粮，提高收购价等各种优惠政策。

这件事情使马明发来了个反向思维，他惊喜出声：“咱把种草的钱用来建屠宰加工厂，以加工促生产怎么样？拾遗补缺，食品部门不加工的，我们加工，解决农民卖难的问题。”“好！这是个好主意，既解决了农民卖难的问题，又解决了尽快收回投资的问题。”杨厅长赞同道。就这样，省畜牧局很快决定：在昌邑县建一座冷藏加工厂，在昌乐县建一座乳品加工厂。

牧工商企业建立后，使长期以来农业部门管生产，商业部门管收购，“老死不相往来”的现象得到明显改观，不仅大大缓解了“卖难”的问题，而且带动当地出现了一大批农民饲养专业户，取得了显著的经济效益和社会效益。

特殊性质的企业， 雨后春笋般地发展

改革的大潮涌向全国，激烈地冲击着齐鲁大地。1982年，中国牧工商联合企业公司成立了。中央农业部决定把过去福利事业型的畜牧业单位，改为企业经营型单位；把过去无偿投入资金，改为有偿使用资金。这种变革，使吃“国库粮”的畜牧事业单位，走向风险型的经营企业。一度使某些省、市和地区望而生畏。

马明发却从心底为畜牧业的改革而高兴。

因为这意味着畜牧业将由粗放经营向集约经营迈进，意味着不讲投入多少、不顾成本高低、不看社会效益、不创经济效益的时代的结束。

身为省畜牧局主管畜牧生产的副局长马明发，积极为成立山东省牧工商联合企业公司而奔走。他上青岛、下潍坊、跑滕州、走济南，深入调查当地畜牧生产情况，多次同当地市政府协商研究，先后成立了济南、青岛、莱州湾、鲁南四个地区牧工商联合企业公司。

1984年，经过山东省农业厅的长期酝酿和斟酌，为促进齐鲁大地畜牧业的发展，山东省牧工商联合企业公司正式成立了。

原山东省农业厅畜牧局主管畜牧生产的副局长马明发，出任了第一任公司经理。

所谓牧工商联合企业公司，其含义就是畜牧原始生产、畜类产品加工、畜类产成品销售三个生产经营环节的横向经济联合。其下属企业单位发展基金的来源，由中国牧工商联合企业公司、地方政府、省公司三方联合投资，也就形成了三方股东

的投资体制。作为企业单位，要向三方按股金交纳一定比例的利润。作为省公司，其职能要指导企业单位的规划建设和经济管理，同时负有协调中央和地方的关系，以及对企业单位的经营机制改革的任务。

省牧工商联合企业公司的职能是特殊的：

经济实体？企业单位的建设投资来源大部分在于国家牧工商公司和地方政府，省公司只占很少的一部分；

管理机构？企业单位负责人的任命权在于当地政府，省公司只有建议权；

决策部门？各企业单位的大事要由协调领导小组（即国家公司、地方政府、省公司三方投资单位组成的董事会）来决定，马明发在其中的职务只不过是相当于常任理事的组员。

如此看来，山东省牧工商联合企业公司只是一个松散型的畜牧企业联合体。马明发这位省公司的经理，要推动全省畜牧业的发展真是难上加难了。这样特别的企业性质，在其他行业恐怕是绝无仅有的。

然而，马明发和他的同事们硬是本着“为农民排忧解难，为国民丰富菜篮子，为企业解决关键问题”的宗旨，上跑国家公司，下走地方政府，深入企业单位，为山东畜牧业的起飞而努力、而拼搏。

如同在潇潇春雨中，树木的青春活力特别旺盛一般，牧工商联合企业经过几年顽强的奋斗，终于蓬蓬勃勃地发展起来了。牧工商联营企业已经覆盖齐鲁大地，在济南、青岛、潍坊、滕州、泰安、蓬莱、荣成、无棣、莱芜、安丘等地安营扎寨了。截止1989年，山东省牧工商联营企业总投资规模已达亿元之多；拥有肉类冷藏加工厂7处，冷库储存能力2000多吨，每年可提供肉类5000余吨；奶制品厂6处，年加工鲜奶2600吨、奶粉500多吨；种鸡场5处，年提供种蛋种雏鸡900万枚（只）；

大型蛋鸡场3处，存养蛋鸡55万只，年提供商品蛋400万公斤；大型浓缩饲料厂1处，年生产饲料5万吨；奶牛厂6处，存养奶牛8000多头；以及皮毛绒厂2处，牛奶食品加工厂1处，服务大楼1处等35个生产经营厂家。

牧工商联合企业在齐鲁大地上蓬勃发展……

引进工业企业的管理机制， 给畜牧业注入新的“血液”

牧工商联合企业的发展并不是一帆风顺的。

马明发1955年毕业于济南农校，有近30年畜牧工作的经验，还发表过关于“畜牧区划”的论文，堪称畜牧业务专家。但牧、工、商一体化，产、工、销一条龙的生产经营模式，毕竟是改革中的新事物，必然是在探索中前进的。

有比较才有鉴别。

当牧工商联营企业的加工厂出现货源不足时，当发现工业企业与畜牧业投资相当，经济效益却超过畜牧业几倍、甚至数十倍时，马明发沉不住气了：

“国家投资几千万元，年利润才百十万，何时才能收回投资呢？”

“为什么同样的产品，联营企业的成本就比肉联加工厂的成本高呢？”

马明发带着问题接连跑了几家企业，顺藤摸瓜发现了一系列问题。联营企业多是在以前福利事业单位的底子上建立起来的，过去投资一直是靠国家拨款，投入产品的观念相当淡薄，以致屠宰加工厂收购禽、畜不询质比价，收购价格偏高；管理不善，禽、畜路耗大，死亡率高，成品率低；乳品厂的原料不计成本，浪费过大，“跑、冒、滴、漏”的现象太严重……如

果不根除这些弊端，在社会主义商品经济大发展的新形势下，就难以生存，难以发展。

怎么办？马明发认真研究了工业企业的经营机制，反复琢磨了降耗提质、提高经济效益的途径。

经过一番周密思考，他向牧工商联营企业省协调领导小组提出了大胆的建议：引进工业企业的管理机制，消除农牧企业散漫管理的不良风气，将竞争机制引入企业，采取公开招聘办法选择企业经营者，引进全员风险抵押承包制，以及优化劳动组合等等，迅速将牧工商联营企业纳入工业企业管理轨道，大力提高畜牧企业的经营管理水平，增强职工的主人翁责任感，强化企业的凝聚力。向管理要效益，向改革要效益，协调领导小组果断地采纳了马明发的建议，一场新的挑战开始了。

济南牧工商联合企业公司在对所属企业进行充分摸底的基础上，以乳品加工厂为样板，试行了公开招标招聘厂长。各投标人根据任期目标制订的施政方案，公开宣读标书。经过民意测验、综合评议，最后由企业管理委员会决定厂长人选。新当选的厂长责任心强，积极性高，采取措施积极稳妥，受到广大干部职工的拥护，上下干劲倍增，企业面貌得到更新，经济效益明显提高。

鲁南牧工商联合企业公司洪绪肉联厂实行全员风险抵押，变经营者承包为全员承包，厂长交纳1000元，职工500元。不仅为企业集中了10万元作为流动资金，缓解了资金困难局面。更重要的，是将干部职工的个人利益同企业的兴衰联系在一起，增强了企业的凝聚力。

潍坊牧工商联合企业公司昌邑冷藏厂在招标承包后，层层分解承包指标，并实行优化劳动组合。采用“帅点将，将点兵，兵选将”的方法，将职工人数由122人压缩到99人。仅工资一项开支就节约3.5万元。优化劳动组合为企业注入活力，

提高了劳动生产率。加工车间原有60多人从事宰杀加工，优化组合前速度慢、质量差、效率低。优化组合后，精减到40人，反而加工速度快、产品质量好，收购鸡的死亡率下降到0.17%，降低近6倍；路耗下降1.2%，降低1.6倍；产品正品率也大幅度提高。

.....

工业企业管理机制被迅速地广泛地引入了牧工商联合企业，犹如注入了新的血液，齐鲁大地上的牧工商联合企业蓬勃发展，甩掉了习惯管理、自然经济的小农式生产套路，确立了社会主义商品经济的新观念；讲科学、讲效益，突出投入产出观念，在牧工商联合企业形成了新的气象。

齐鲁大地上的牧工商联合企业迈上一个又一个台阶，畜牧业生产不断增长。1989年，全省牧工商联营企业生产加工畜食肉类产品4414吨，消毒牛奶2571万公斤，奶类433吨，鸡蛋402万公斤，配合饲料40000吨，以及各种冷饮、乳制品等等。从1985年完成产值2110万元猛增到1989年的10807万元，接近翻四番；实现利润从1985年的136万元大幅度提高到1100多万元，4年时间增长了7倍多。还有部分企业跨入了市级先进企业或省级先进企业。

看得齐鲁大地畜牧业高速发展，马明发感到无限快慰。

依靠科技进步，不断 攀登“高、精、尖”

依靠科技进步，畜牧产品向“高、精、尖”产品攀登，是马明发向牧工商联合企业极力推崇的又一经营思想。

过去，畜牧生产靠的是天然饲料，出的是“实在”产品。与此相对应，畜牧业也是自然发展，效益低下，很难走出家庭

副业式的生产路子。马明发为此而焦急万分，他埋头钻研畜牧科技知识，广泛搜集国内外畜牧科技信息，深入到牧工商联合企业基层单位宣传科技进步，积极为推广应用畜牧业先进科学技术穿针引线。

在马明发和他的同事们共同努力下，各牧工商联合企业应用推广先进的畜牧科学技术，结出了累累硕果。

济南浓缩饲料厂引进具有80年代国际先进水平的匈牙利浓缩饲料设备和美国的预混饲料设备，攻克了浓缩饲料搅拌均匀的最大难关，饲料均匀度误差仅二十万分之一，技术性能在国内处于领先地位。这个厂生产的肉鸡饲料每用2.1斤就可长鸡肉1斤，比普通饲料的饲养效果提高两倍多，大大提高了产蛋率和成鸡率。鱼虾饲料可在水中浸泡17小时，超过了国内已经达到的14小时水平。

联合国粮食开发署成员、中国饲料协会副会长、国际知名饲料专家成易教授，是济南饲料厂的高级技术顾问。他们厂使用成易教授和外国知名专家共同研制的最新饲料添加剂配方，每1000斤玉米麸皮加入1斤饲料精，即可达到现有浓缩饲料的效果。可在不增加设备、不增人员的情况下，把现在一个饲料厂的生产能力扩大10倍，经济效益和社会效益十分可观。

济南牧工商公司在农业部的支持下，邀请世界最大的奶业组织美国荷斯坦奶牛协会的专家，到济南进行胚胎移植技术应用指导讲座。全国21个省、市的畜牧专家和教授、科技人员计176人，参加了这项技术应用推广活动。解决了许多国内胚胎移植技术方面的疑点和难点，提高了国内各地开展胚胎移植试验的技术能力。

济南牧工商公司为促进科技进步的发展，还牵头组织了吉林农业大学、天津农学院、西安奶研所专家、教授23人，召开了“奶牛高能量添加剂”应用座谈会，研制了三个高能添加剂