

困惑与机遇

——关于海南农垦的思考

KUNHUO
YU JIYU
GUANYU HAINAN NONGKEN DE SIKAO

吴裕丰 著

海南出版社

困惑与机遇

——关于海南农垦的思考

GUANYU HAINAN NONGKEN DE SIKAO

吴裕丰 著

海南出版社

图书在版编目(CIP)数据

困惑与机遇:关于海南农垦的思考/吴裕丰著. —海口:
海南出版社, 2007. 3

ISBN 978 - 7 - 5443 - 2031 - 3

I. 困... II. 吴... III. 农垦—农业经济—经济发
展—研究—海南省 IV. F327. 66

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 037798 号

困惑与机遇——关于海南农垦的思考

主 编: 吴裕丰

出 版: 海南出版社

地 址: 海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮 编: 570216

电 话: (0898) 66830932

责任编辑: 何晓玲

封面设计: 颜晓彦

印 刷: 海口新明印刷有限公司

发 行: 全国新华书店经销

开 本: 889mm × 1194mm 1/32

字 数: 260 千字

印 张: 10

版 次: 2007 年 3 月第 1 版 2007 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5443 - 2031 - 3

定 价: 28.00 元

写在前面的话

先圣孔夫子说过：三十而立，四十而不惑，五十知天命。

诗人艾青写道：为什么眼里充满泪水，因为我对这片土地爱得深沉。

父辈们含辛茹苦创建起来的海南农垦事业已经跨过了五十四年的艰难历程，可谓是一个新时代的拓荒史。五十四年的风雨历程，海南农垦有过创造世界奇迹的辉煌，也有过连续亏损的低迷，我为之欢呼，也为之叹息，更多的是深深的思索。我用审视的眼光看农垦，用思考的笔触写农垦：为中国橡胶基地的艰辛请命，为海南农垦的改革呼吁，为茶叶、咖啡和糖业出现的问题担忧，为农垦经济的发展充当“谋臣策士”……我知道，人微言轻，但“位悲未敢忘忧国”的强烈的责任感和作为与橡胶一同成长起来的第二代农垦人，对这片生我的土地、养我的胶树，怀着特殊的眷恋和热爱。因此，我把这些年发表在各种报刊上的文章汇编成册，作为献给母亲的礼物。虽然她没有鲜花

一样的美丽,但我献出来的是一记警钟,一段盛世“危言”,一枝杜鹃啼血的玫瑰。

新世纪的曙光普照着莽莽胶林,海南农垦走出困惑迎来了发展机遇期:重点改革,农垦问题摆上省委常委会的议事日程并定下调子;企业改制,催生出海南农垦天然橡胶集团有限公司这艘农业“航母”;农垦社保,历经几十年的奔走呼号终于纳入全省统筹范围,这个困扰百万胶林儿女的历史包袱宣告卸下。

下一个五十年海南农垦会怎么样?我们有理由作出坚定的研判:更美更好!这就是我的祝福与期盼。

吴裕丰

2006年10月



呼 吁 篇

警钟,已经敲响	3
“经济绿洲”今安在 橡胶园里教人忧	8
茶叶生产面临危机 产业政策呼唤调整 ——海南垦区茶叶产销情况调查	13
又甜又苦的咖啡哟	20
糖,甜中有苦	24
再淬几道火 仍不炼成钢 ——海南农垦面临困难需要中央帮助解决	27
四十三年创下开发之最 两代接力面临艰难旅程 ——海南农垦橡胶基地建设迫切需要国家扶持	31

研 究 篇

海南垦区工业企业亏损的原因和对策	39
------------------------	----

发挥资源优势 做大农业文章

——海南垦区谷物农场改革与发展思路研究	44
割胶业家庭农场经营方式的改革与完善	58
发展信息产业 带动传统产业	70
在调整巩固的基础上加快垦区工业发展步伐	77
农业产业化开发是海南农垦第二次创业的主题	85
落实民族政策 发展民族经济	90
抓开发推广 促成果转化	94
龙头舞起来	
——来自海南农垦工业开发区的报告	99
关于云南农垦体制改革情况的考察报告	105
海南农垦改革回顾与展望	115
海南农垦外引内联路子宽举措活	129
海南农垦“九五”改革成果	134

探索篇

海南垦区工业发展战略初探	147
海南省农垦第二次创业战略构想	156
海南垦区利用外资的战略选择	162
海南农垦橡胶经营体制改革初探	167
海南农垦新世纪改革与发展的思考	173
浅谈海南农垦改革和发展思路	186
西联农场建立现代企业制度的总体设想	195
国营农场管理体制创新的思路	206
入世对海南农垦经济的影响及对策	212

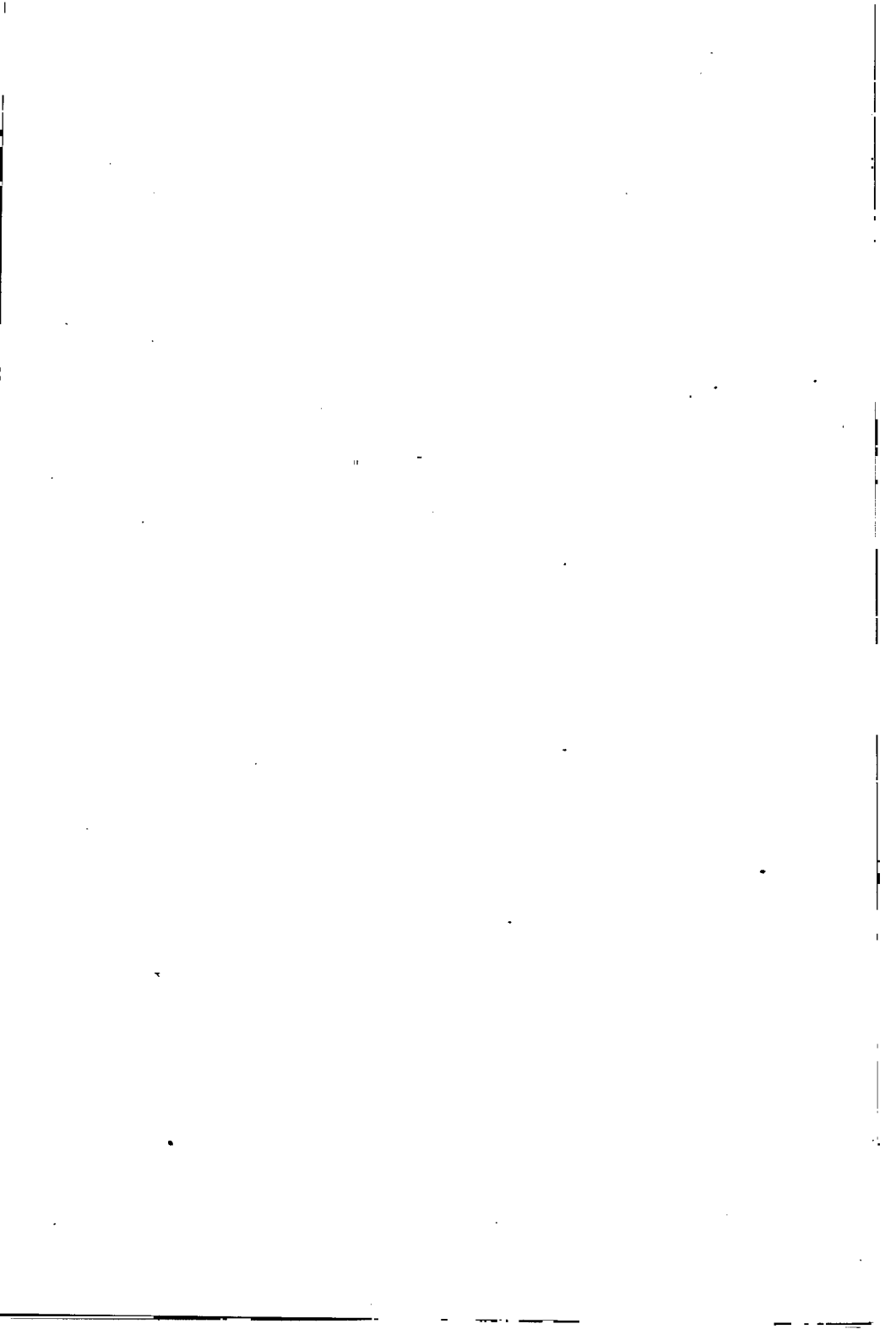
走出封闭定势 确立开放定型	225
垦区国有农场建立现代企业制度的重点和难点	230
家庭经营是海南农垦改革的必由之路	237
整合橡胶资源 做强橡胶产业	243
海南农垦国有资产管理体制改革思路	258
对三项改革的基本认识	264

言论篇

唱好这支“牧牛曲”	285
挖潜增效益	288
按照经济规律重构局场管理体系	
——读《改革,呼唤上下同步》所得	290
变了思路 多了出路	292
改革,在阵痛与觉醒之间	296
股份制,农场经济舞台上的新角色	
——海南特区农垦经济改革的思路	300
海南农垦渡关录	304
橡胶木,橡胶垦区的重要财富	310

呼吁篇

 HU YU PIAN



警钟,已经敲响

全国最大的经济特区——海南省诞生将近一年了。曾经在这块热土上创造了宏伟业绩的海南农垦,是否与大特区行进的步伐合拍?从1988年海南省和海南省农垦系统的经济发展统计显示的反差说明:海南农垦面临着严峻的挑战。

数字说明了什么?

垦区工农业总产值在全省所占的比例下降。1987年海南省农垦实现工农业总产值12.83亿元,占全省工农业总产值45.6亿元的28.1%;1988年,海南省农垦实现工农业总产值13.28亿元,占全省工农业总产值的26.2%。

垦区经济增长速度慢了。去年,垦区工农业总产值比1987年增长3.4%,而全省的工农业总产值却比上年增长了11.2%。

外引内联步履蹒跚。去年,垦区兴办横向经济联合企业有 62 个,比前年增长 34.8%,实际累计总投资额为 0.71 亿元。海南省一年来新兴办的外引内联企业达 3000 多家,远远超过建省前 8 年的总和,其中内地投资企业 2600 家,合同注册资金人民币 50 亿元左右,外商投资企业 409 家,合同计划投资 3 亿多美元。

数字说明了什么?说明海南农垦在大特区的氛围中有点“水土不服”,并由此产生了许多“并发症”:发展速度缓慢了,经济效益下滑了,警钟已经敲响了。

挑战来自哪里?

面对这些不尽人意的现实,我们不能悲观失望,一蹶不振,也不要掉以轻心,依然故我。相反,我们需要有一种忧患意识,增强危机感,理智地进行反思:挑战来自哪里?

挑战之一:垦区固定资产投资规模出现滑坡。几十年来,国家对海南农垦的投资重点放在橡胶产业上,对农垦事业的发展起了很大的作用。现在,国家对农垦的投资逐年减少,而海南建省后,通过多种渠道筹集资金,固定资产投资规模成倍增长,仅 1987 年就达到 16.02 亿元,同年垦区仅完成固定资产投资 2.43 亿元。可见,垦区投资出现滑坡是产值下降的主要原因之一。

挑战之二:产业结构严重失衡。由于垦区多年来奉行单一植胶的经营方针,导致产业结构严重失衡。去年,垦区农

业总产值 11.1 亿元,工业产值 2.17 亿元,仅占工农业总产值的 16.3%,也就是说工业和农业的比重大体是 2:8。寄望农业保持高速度的增长支撑起农垦经济社会的“大厦”,它不倾斜甚至坍塌才怪。

挑战之三:所有制结构单一。海南省提出要建立不以全民所有制为主体的具有海南特色的多元化所有制结构。而垦区全部独立核算企业至今仍死守单一全民所有制格局,既与垦区产业结构的低层次和经济发展的低水平不对称,也与海南省所有制结构不相适应,使农垦企业在特区多种所有制经济飞跃发展面前步履蹒跚,明显滞后。

挑战之四:垦区市场经济发育不良。海南特区以市场为导向的商品经济萌芽泛绿,海南农垦迄今仍以计划产品经济画地为牢。企业封闭式、内向型的产品经济行为习惯与市场经济机制发生严重碰撞、摩擦,导致企业在特区商品经济大潮的冲击下陷入束手无策的窘境。

敢问路在何方?

怎样塑造大特区农垦的形象?特区农垦的出路究竟在哪?农垦决策者们在运筹帷幄,企业领导人也在苦苦思索。不久前,总局领导组织 30 多名机关干部,组成 10 个组分别到垦区 96 个单位,召开了 134 个座谈会,广泛听取大家的意见、要求和建议,提出了 1989 年海南农垦深化改革的意见。在刚刚结束的全省农垦工作会议上,陈苏厚局长纵论时局:“没有

改革,海南农垦经济就没有十年的大发展;没有改革,就不能打破农垦经济的封闭局面;没有改革农垦就没有根本出路。”主管农垦经营管理工作的陈新副局长对农垦的改革也提出了新的、细化性的思路:以界定企业产权起步,在农垦企业重构所有制格局,变国有国营企业制度为共有民营企业制度,使企业通过民营化和政企分开,真正成为独立的商品生产者。具体措施是:

——改革国营农场所有制结构和经营形式,变国有国营旧模式为共有民营新模式;

——调整国家对海南农垦企业管理体制,变国家对农场多角度、多形式的计划管理为有秩序、全方位的逐步放开;

——创新国营农场企业组织制度,变国营企业为股份企业,变生产要素自我封闭为产权与资金的横向流动;

——实行农垦系统、农垦企业内部的“政企分开”,农场场部职能逐步分解为小城镇与联合企业集团两个功能序列,前者管理社会公共事务,后者是场内农工商建运各业经济联合体。

改革,曾给农垦经济注入了强大的活力,海南省农垦也必然在改革中获得新生。

[附记]此文发表于1989年的《海南农垦报》,至今已16个年头。回想当年文章发表时的情景,有人曾横加指责,说这是危言耸听、动摇军心。我不是预言家,可叹的是16年前的担忧已成了无情的事实。原省委书记杜青林在农垦改革和发展会议上一针见血地指出:“自1996年以来,农垦经济的增长速度连续4年低于全省平均水平。1999年农

场亏损面达64%,垦区负债总额65.8亿元。垦区国民生产总值占全省国民生产总值的比重,由70年代前的43%下降到1999年的7.1%。”面对困难和危机,避而不见是弱者,无动于衷是愚者,勇于挑战才是强者。警钟长鸣,它在告诫我们:革命尚未成功,同志仍需努力。

“经济绿洲”今安在 橡胶园里教人忧

橡胶树，海南农垦的经济支柱。海南农垦正因为拥有 360 万亩橡胶，而被称为“经济绿洲”。

然而，人们往往只看到她无私奉献的乳汁，为国家创造了巨大的财富，却看不见它同时也在流泪，本身就存在和潜伏着诸多忧患和危机。

胶树的忧患

忧患之一：对橡胶投入不足，胶树营养不良。由于国家从 80 年代起对农垦橡胶产业的投资由物资直供，无偿支拨改为贷款，而且贷款额逐年减少；又由于农场历年创造的利润大部分都上交国家，自身积累不多。这样，现在要自筹部分资金发展橡胶生产就感到力不从心了。过去，国家每年给海南农垦投资 1.3 亿元，而 1987 年只有 8 千万元。由于投入不

足,橡胶“贫血症”日益严重。据1985、1986年和1987三年的调查表明,橡胶当年定植的亩费用分别为178元、177元和167元,幼胶亩抚管费用三年分别为32元、34.3元和32元,不计物价上升因素,也比1982年的55元减少40%。化肥为13.4、14.3和14.7公斤,只及《橡胶栽培技术规程》所要求最低标准的40%左右。由于投入减少,胶树营养不良,抗病力差和割胶技术不当,导致大量胶树死皮或发生溃疡病。据统计,全垦区死皮停止排胶的胶树约占7%,总计287万株,相当于13.5万亩。如果按每亩1000元的产值计,一年就损失1.35亿元。

忧患之二:偷胶毁树,屡禁不绝。作为国家统购物资的橡胶,由于近几年供求紧张,社会上悄悄出现了两个市场、两种价格:国家计划内市场同黑市场的每吨干胶售价相差三四千元。由于黑市有利可图,偷胶、抢胶、非法收购、加工、贩卖橡胶的现象日趋严重。1986年至1987年间,不法分子偷割、抢割导致死亡的胶树近20万株。国家发展热作的重点科研单位保亭热作所的科研人员花了几十年心血,开辟了8000亩试验胶园,并用大量外汇从巴西、马来西亚等地引进橡胶优良品种1900多个,也遭受到不法分子的抢割,很多试验胶树被割坏了,已有105个品系绝种,许多科研项目不能正常开展。

胶工的诉说

在一次海南农垦总局领导和职工的对话会上,一名全国