

刘冰 杨东 傅翔龙 / 著

石城突围破

探寻“石河子模式”
浮出之历程

新疆人民出版社
XINJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

刘冰
杨东
傅翔龙 / 著



石城 寒 破

——探寻“石河子模式”浮出之历程

新疆人民出版社
XINJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

新疆人民出版社
XINJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

石城突破：探寻“石河子模式”浮出之历程 / 刘冰 杨东 傅翔龙 著.

—乌鲁木齐：新疆人民出版社, 2011. 12

ISBN 978-7-228-14877-6

I. ①石… II. ①刘… ②杨… ③傅… III. ①报告文学—中国—当代 IV. ①I25

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第250267号

责任编辑 王鹰

封面设计 刘璇

石城突破：探寻“石河子模式”浮出之历程

刘冰 杨东 傅翔龙 著

出 版 新疆人民出版社
地 址 乌鲁木齐市解放南路348号
电 话 0991-3652361
印 刷 新疆兴华夏彩印有限公司
字 数 320千字
开 本 787×1092mm1/16
印 张 21.75
版 次 2011年11月第1版
印 次 2011年11月第1版第1次印刷
印 数 1-3000册

定 价 48元

版权所有·侵权必究

前言

石河子的成就是共产党人的骄傲

1

人们把石河子喻为“戈壁明珠”。

那是因为她诞生、耸立于茫茫戈壁；那是因为她绿色之美如一颗珍珠般耀眼而迷人。

诗人们穷尽词汇赞美，也难以逮捉她的灵性和绝美；画家们用尽绿色渲染，也无法表现的她的活力与生机……

石河子的美不仅仅表现在她的表象。她内在深邃的美，令每一个触碰过她的人深深震撼。这颗明珠所散发出的美丽光芒让所有娇柔之美都黯然失色。

石河子的美，是一种力量之美。戈壁变绿洲、苍海变桑田。

石河子的美，是一种智慧之美。城在树中隐，树在城中荫。

石河子的美，是一种坚韧之美。经荣辱沉浮，奋发永不弃。

……

为了这美，石河子几代军垦人前仆后继，献了青春献子孙。他们心中一直揣着一个理想，让石河子这颗明珠更加璀璨夺目，让这个城市里的每一个人都因她的美丽而自豪与骄傲。

石河子的历史虽然不算长，但她的光荣与失落都同样令人铭记和感慨。

她有过辉煌的骄傲,也有过衰落的痛楚。

石河子在改革初期所经历的大起大落,大悲大喜,集中地展示了石河子在改革中的剧烈阵痛。这其中发生在每一个石河子人身上的故事,都可以成为一部催人泪下、促人奋进的历史,这段历史不应被遗忘和遗漏。

企业破产、工人下岗、职工失业,这不是一个地区、一个企业、一个家庭的不幸,而是一个国家在特定的历史时期,政策调轨转向时所付出的代价。

一个城市的故事、一个企业的沉浮、一个人和一个家庭的悲欢,其实就是我们国家命运的缩影。如果我们不真实地记录这段历史,我们将愧对那些为了改革而作出巨大牺牲的成千上万的产业工人们,也无颜向后人作交待。

从某种意义上说,石河子的沉浮,就是新疆工业经济兴与衰的见证。发生在“石河子”的故事,也就是兵团改革开放的历史。

从如何突破、如何重生入手,就可以真实地反映出石河子近十年来如何从辉煌跌入谷底,又如何从衰败再次跃上潮头的艰难而伟大的历程。

这突破,不仅仅是经济发展思路和经济结构上的突破,更是石河子人思想观念的重大地突破。没有这些突破,就不会有今日之石河子。

2

屯垦戍边,自古以来就是中央政府治理新疆的重要国策。

新疆生产建设兵团的建立,是中国共产党在先人积累的经验和教训基础上,在维护国家统一方面作出的伟大探索与实践。

历代领导人都把兵团视为保证祖国统一完整、抵御外来侵略、维持国家稳定的重要力量。

毛泽东建立了兵团,邓小平恢复了兵团,江泽民计划单列了兵团。

党中央每一代领导集体都对兵团的任务、作用提出过明确的要求,赋予兵团屯垦戍边执行战斗队、生产队和工作队的“三个队”任务。要求兵团在新的历史时期做新疆生产建设的模范,安定团结的模范,民族团结的模范,稳定新疆和巩固祖国边防的模范。

以胡锦涛为总书记的党中央要求新疆生产建设兵团更好地发挥促进社

会进步的建设大军、确保社会稳定的中流砥柱、维护祖国统一的铜墙铁壁的“三大作用”，在新时期开创屯垦戍边事业的新局面。

屯垦与戍边，相辅相成。

历史上的屯垦都没有摆脱“一代而终”的命运，既有人为因素，也有自然的严酷。然而，根本的原因在于政令多变、短期行为、小农经济、军民对峙等使屯垦戍边的功绩化成历史烟尘。

风流还看今朝。

新疆生产建设兵团与昔日的屯垦相比，更富有创造力之处在于：以大胸怀、大眼界、大举措来实施大开发，政治、军事、经济、文化全面建设，工、农、商、科技、卫生、教育各业并举，绿洲、荒漠、戈壁统筹治理，农场、城镇兼顾发展，从而确保了边疆长治久安的国策实施成功。

3

还在1950年，王震将军率陶峙岳、张仲瀚踏勘玛纳斯河西岸戈壁时就指出：“变荒原为绿洲关键在人。要避免屯垦戍边一代而终，必须铸剑为犁、安家扎根，在这里建一座现代化的新城。”

正是在这个理念的指导下，规划、开发、建设农八师石河子，使之从无到有。并且在各个时期都担当了积极探索、实践的先导和示范者。

在新的时期，当新疆生产建设兵团“屯垦戍边”的实力受到挑战 and 质疑时，石河子再次以其勇于创新、大胆实践的精神，摸索出“石河子模式”，再次引领全兵团在社会主义市场经济体制条件下变“屯垦戍边”为“筑城强边”，向着城镇化、新型工业化、农业现代化作出历史性的跨越。

什么是“石河子模式”？

概括“石河子模式”的突出特征是：“师市合一、兵地融合、三化实践、筑城强边”。

近十年来，农八师石河子市坚持扩大开放，坚定不移地走城镇化、新型工业化、农业现代化道路，一扫落满身上的困惑与失落，重新在“三化”的实践中找到自信，找到了未来发展之路，找到了筑城强边之路。

“石河子模式”是石河子人呈现给世人的一份丰富而宝贵的财富。它极大地丰富了“屯垦戍边”的内涵,实现了从“屯田戍边”到“筑城强边”的转变;丰富了石河子发展的模式,实现了从“以农为主”到“‘三化’并进”的转变;对内深化改革,对外扩大开放,实现了从“依靠自身滚动发展”到“外向带动”的转变;实现了由“抓农业带全局”向“突出工业主导地位”的转变,走出了一条城镇化、新型工业化、农业现代化化的发展之路。

“石河子的成就是共产党人的骄傲,是兵团人的骄傲,是自治区的骄傲,是为这座城市付出了一切的所有人的骄傲。”现任自治区党委书记、新疆生产建设兵团党委第一书记、第一政委的张春贤 2011 年 8 月 13 日在农八师石河子市考察调研时,给予石河子这样的评价。

石河子的历史值得骄傲,石河子的现状值得自豪

“石河子模式”对历史的贡献会随着时代前进,越发显现出它的重要性。

4

近十年来,石河子人大胆创新,勇于改革,不断地在这片光荣的土地上创造出一个又一个奇迹。

目前,新疆生产建设兵团上下各行各业在努向“城镇化、新型工业化、农业产业化”迈进,八仙过海,各显神通。招商引资,兴办工业,调整结构,优化经济,形成了千帆竞发、百舸争流的良好态势。我们不妨借鉴、效仿石河子模式,引进其举措,以他山之石攻玉。

借鉴、效仿石河子模式,就要继续解放思想,坚持实事求是。在更高层次、更深程度、更广范围解放思想。坚决冲破一切妨碍发展的思想观念,坚决改变一切束缚发展的陈规陋习,坚决革除一切影响发展的体制弊端,深层次释放发展活力。

借鉴、效仿石河子模式,必须善于抢抓机遇,主动迎接挑战,勇于破解难题,拓展发展空间。在解放思想中统一思想,在解放思想中凝聚力量,切实掌握发展的主动权,在全面实现“三化”的征途中,取得更大、更快、更优质的发展。

我们相信,农八师石河子今后一定会在兵团党委的正确领导下,取得更大成就;我们也相信,兵团各师市各行各业、农牧团场、工矿企业在创造性地效仿借鉴石河子模式的过程中,会焕发出更加强劲的生命力,奋力战胜各种挑战。

发挥“三大作用”、实现“三化”目标是我们每个人的追求、也是义不容辞的责任,更是扎实有效的行动。让石河子模式引导、激励我们迎接新的更大的胜利

这既是目标,也是行动的准则和行动的力量之源。

让我们走进农八师石河子,领略“石河子模式”,审视这颗“塞外明珠”近十年经济社会转型之路吧!



探寻“石河子模式”浮出之历程

CONCENT/ 目录

前 言

- 1 石河子的成就是共产党人的骄傲

第一章 明珠迷茫

- 1 5000 人生产 5000 米毛布
- 4 最后的守望者
- 10 十字路口的选择
- 14 政府门前的请愿
- 23 我们的出路在哪里

第二章 石城突围

- 31 东边那片土地
- 36 康师傅来了
- 42 雄峰是皮包公司吗
- 50 思想大讨论
- 62 “成本洼地”的磁石效应
- 74 建军垦博物馆：精神的寻觅
- 88 不能就这样认输、趴下
- 98 走向世界的美丽身姿
- 107 新党政服务中心大楼引争议
- 112 口水中的新高中城
- 119 天业大化工是福是祸
- 137 开发区奏响的命运变奏曲
- 148 天富：见证用电不完到用电荒
- 164 一个团场变迁的缩影

第三章 石城数证

- 179 3675 万亩:膜下滴灌引发农业节水变革
- 191 138 多万亩:采棉机蹚出采棉革命
- 203 1 万用工缺口:招工难是简单的重复吗
- 211 347 天:天蓝城绿是怎么打造的
- 230 10 万锭到 200 万锭:纺织城的蝶变
- 244 6000 吨到 120 万吨:天业大化工的腾跃

第四章 石城模式

- 256 石河子模式的浮出
- 263 统与放的拿捏艺术
- 269 集约化经营的拳头效应
- 277 “屯田”到“筑城”的惊世跨跃
- 290 “三化”共进演绎“模式”精彩
- 296 “场镇合一”:体制破冰新探索
- 307 管理城市向经营城市的华丽转身
- 318 城市名片和精神家园的再寻找
- 329 30 万人到 50 万人:城市扩张的雄心

第一章

明珠迷茫

1、5000 人生产 5000 米毛布

1

公元 2000 年,世纪之交。

世界各地都在以各种形式庆祝 21 世纪的到来。

但在新疆石河子,人们还没有从刚刚过去的岁月中走出来,他们从新世纪钟声中并没有听到轻快的音符。人们的心情尤如外面的天气,寒意袭人。

石河子的元月,风雪交加。

风雪飘摇中的新疆八一毛纺厂新年第一个月的生产报表,摆在了厂领导的办公桌上。

元月,全厂共生产毛布:5000 米。

厂长看了无奈的摇头苦笑,一脸地茫然。他推开窗子,冰冷的雪水扑打

在脸上,分不清是雪水还是泪水。

一个近 5000 职工的大厂,一个月的生产产量 5000 米,平均每人一米。

这还是那个光鲜辉煌的“八毛”吗?这还是人们心目中的“八毛”吗?这还算是一个大型国有企业吗?

这样的衰败,如此的坠落速度,出乎“八毛”人和石河子人的意料。

上世纪 70 年代至 80 年代,“八毛”年创造的税收曾占石河子全市的三分之一,是全国知名的大型国有纺织企业,产品畅销全国。

提起“八毛”,在新疆上点年纪的人几乎无人不知。它是石河子人的自豪与骄傲。那时能当个“八毛”人,是很多生活在石河子人的梦想,石河子人去外地,常常会被问“能不能帮着搞点毛布?”那时,人们做西装,只有用“八毛”产的毛布做才有品质。

那真是“一布难求”。

然而,仅仅数年的时间,风光不再,辉煌逝去。

到了 2000 年前后,委托加工的订单少到几百米,5000 米以上的订单已算是“大单”,但在上世纪 90 年代前期,一个品种的订单就有几万米,而且生产出来不用愁销不出去,等着要货的人早在厂门外,排起了长队。

一个月 5000 米的效益如何养得起 5000 人?

危机向“八毛”袭来,而“八毛”职工也真切感到了危机带来的刺痛。

2

其实这种危险早已显现。

上世纪 90 年代初,中国毛纺协会一位负责人到“八毛”考察后,留下一句极具刺激意味的话:新疆已经不具备毛纺的优势!

这个结论的得出,他是基于“八毛”当时的设备水平和原料状况。他分析认为,虽然“八毛”的设备在 90 年代还属国内中上水平,但更新速度已经明显落后于国内沿海发达地区和国外。更重要的是,进入 90 年代,新疆细毛羊数量锐减,细毛羊数量占绵羊总数的比例由过去的 50% 下降到 30%。

但这样一句刺耳的话,并没有引发当时“八毛”的警醒。因为凭“八毛”

当时的体量和规模,人们并不愿意相信“八毛”会由此滑落,退出中国毛纺优势企业的行列。

就在“八毛”还沉浸在辉煌的光环中时,江苏老纺织基地却在加紧设备的更新换代,扩大生产规模,到1997年江苏阳光集团纺锭规模扩张到年8万锭,成为国内第一大毛纺集团。而江阴三毛也扩大到年产6万锭的规模,但它用工只有6000人,而“八毛”当时1.8万锭却用工近4000人。

这两家的老总当时断言,中国仅有10家毛纺企业能跨入21世纪。当然在他们的视野里,这10家并不包括新疆的“八毛”。

而就在江苏企业技术设备更新,扩大规模的同时,“八毛”却走了另外一条路。

3

1997年,兼并风潮在兵团上下掀起,“八毛”这个老大哥拖着病体,被推向了兼并其他大小弟兄的前台。

在一个炎热地令人烦躁的夏日,农八师接到兵团领导要求兼并农四师伊犁西部毛纺厂的意见。事关重大,当晚零时,师市党委召集在家的师领导和“八毛”领导开会,商议兼并方案。此次会议被人称之为“零点会议”。也许正是这个会议,决定了“八毛”今后的命运。

据当时的参会者回忆,当时的农八师领导和“八毛”的领导都极不情愿兼并伊犁西部毛纺厂。因为他们当时已经感觉到自身已经没有能力咽下这个果子了。

但面对上级的指令,作为下级不好违抗,只能违心地接纳。

第二天,当时的农八师师长丁兴端和政委马荣,赶往100公里外的兵团司令部接领任务。

这个任务就是:硬着头皮吃下西部毛纺厂。

此后,“八毛”咽下了益群针织厂、天羊绒纺织厂、石河子第二毛纺织厂。吃下这许多,并没有使得“八毛”身体强壮起来,相反,它使本已重负的“八毛”背上了更加沉重的包袱……

这种不挑食的胃口,生生让“八毛”吃坏了肚子。

“八毛”本有机会改变自己的命运。石河子第一家上市公司的“入场券”曾光顾“八毛”,向她投来阵阵秋波。按当时石河子各企业的情况,“八毛”是最符合条件的,它最先改制、有响亮的品牌。

但当“八毛”仓促地兼并了西部纺织厂后,一些专家无不叹息地摇头:这就等于宣告,证券市场的大门从此对“八毛”关上了……

按照当时负责上市工作的人士称,除了一套设备还说的过去外,西部纺织厂的净资产“太不健康了”。

盲目吞食,让“八毛”付出沉重的代价。“八毛”的经营状况每况愈下。

看着日渐沉沦的“八毛”,兵团、农八师再也坐不住了。挽救“八毛”成了当时农八师领导的工作之重。

1998年7月,“八毛”2883万元的技改方案获通过,兵团、农八师将分别拿出1000多万向“八毛”输血,以期这个巨人能缓过劲来。

据时任农八师主管工业的副师长钟久晞称,这在农八师的历史不多见,给工业这么大的投入,在他的印象中,这是第二次。头一次是造纸厂上一条纸浆生产线,师里拿出了500万。师里历来对农业的投入很大,动辄就是几千万,但对工业的投入却十分有限。

然而,这“最后的晚餐”并没能让“八毛”起死回生。

“八毛”这艘曾经的巨轮正在急流中挣扎,人们眼睁睁看着它慢慢被带进巨大的漩涡……

最后的守望者

1

就在“八毛”苦苦挣扎时,同属“三八”企业之的八一制糖厂,也正在走到了破产的边缘。

2000年2月12日,“八糖”生产出最后一罐砂糖,便从此退出了历史舞台。

7个月后,“八糖”正式宣布破产,留下2亿元的巨额亏损和高达120%的负债率。

破产,一个陌生的词开始走进石河子人的生活。

它如同梦魇一般在石河子的空气中弥漫。新世纪的第一个年份,就让石河子的人们真切感受到了透心刺骨的寒意。

整个城市被悲情和迷茫的情绪所笼罩着……

兵团党委意识到石河子已经到了危机边缘,必须下决心拯救这个“兵团的长子”,必须将日渐滑向谷底的石河子拉回来,必须让这颗曾经璀灿,如今变得暗淡的明珠,重新发出耀眼夺目的光芒。

一如往常一样,动班子是实现目的的重要措施。

2001年1月19日,兵团党委宣布了农八师、石河子市新领导班子。令很多人意外的是,曾经担任过兵团文联主席,兵团党委、兵团办公厅副主任,从没有过行政管理经验的宋志国同志出任农八师师长、石河子市市长一职。

而这一任命,同样出乎宋志国自己的意料。

有人猜想,这也许正是兵团党委的意图,就是想让一个看似没有生产和行政管理经验,同时也没有条条框框束缚的人,去冲一冲几十年形成的固有的、坚硬的篱笆。

在一片质疑与观望的目光中,宋志国走马上任了。

2

师市班子调整告一段落,接下来的便是由上而下的干部调整,而处在风口浪尖上的国有企业“八毛”与“八棉”主要领导的调整,尤为引人注目。

人们期望处在破产悬崖边的“八毛”能抓住最后的机会扭转坠落的危机,不要落得如“八糖”一样的命运。

2002年7月23日,“八毛”又一次调整了领导班子。

多少年了,一遇到企业出问题,生产搞不上去,首先想到的就是换人,更确切地说就是换书记和厂长,也就是在这样的指导思想左右下,换领导如走



马灯一般频繁。

这次调整,据称是“八毛”近十年内,第六次调整厂领导班子,而“八棉”也同样是八年之内,七调厂长了,几乎没有一任厂长能够干满三年。

刘应忠从八一棉纺厂调任八一毛纺厂出任党委书记。

也在同一天,“八棉”也调整了领导班子,李安平出任厂长。

不断地更换领导,职工早已见怪不怪,有的工人甚至还没亲眼见过厂长什么样,就又换了厂长。因而,“八毛”和“八棉”的职工并没有把新领导和新班子的上任当回事,在他们眼里,企业的颓势已定,大势已去,谁来也无法扭转这个局面了。

刘应忠自嘲,自己是“末代皇帝”,是来收拾烂摊子的。

这的确是个烂摊子。企业两年没发工资、职工医保停发、几千人的企业有 2500 人进入再就业中心、没钱买羊毛、生产难以为继……

刘应忠心里清楚自己的使命,工作的重中之重就是“稳定”二字。

因为没有自有资金,工资都发不下来,因过去长年从银行贷款而又无力偿还,银行都躲着“八毛”。但为了企业的稳定,常常是师里出面担保,从银行借个二、三百万,用来采购生产所需的羊毛,解决生产一时之难。

按正常情况,工厂储备的羊毛应有三个月的周转量,可此时,厂子是等米下锅,几乎是这边羊毛进来,那边就直接进车间。企业就是用这样的办法维持生产。

每天几乎都有退休的和在职职工到办公室要求接见,要求解决很多遗留的问题。按刘应忠的说法,自己和班子一班人就如同救火队员,不断地做职工的思想工作,没完没了地解释,生怕职工们会情绪激动而闹出点什么事来,无法向师里交待。

长时间紧张地“救火”,厂长终于累倒下了。

内外交困,这是刘应忠当时最强烈的感受。

这边刚刚解决了部分生产用毛问题,那边供电公司停电的通知单又放在了刘应忠的面前。

“限‘八毛’两个小时内将所欠我公司的本月电费缴清,否则将停止供电……”。看着通知单,刘应忠急得头上冒汗。停电,这就意味着要停