

发 展 农 村
商 品 经 济
经 验 选 编

国营农场的改革

中华人民共和国农牧渔业部编

1

农 业 出 版 社

发展农村商品经济经验选编

国营农场的改革

中华人民共和国农牧渔业部编

农业出版社

发展农村商品经济经验选编
国营农场的改革
中华人民共和国农牧渔业部编

* * *
责任编辑 李春明

农业出版社出版（北京朝内大街130号）
新华书店北京发行所发行 农业出版社印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 5.75印张 127千字
1985年10月第1版 1985年10月北京第1次印刷
印数 1—2,000册

统一书号 4144·603 定价 0.91 元

《发展农村商品经济经验选编》編輯委员会

主 编 刘锡庚

副主编 李靖华 郭书田 蔡盛林

编 委 涂逢俊 王甘杭 陈耀春

马杰三 王光希

编辑说明

我国农牧渔业正在由自给半自给生产向专业化、商品化、现代化方向转变，逐步冲破了自然经济的格局，出现了农林牧副渔全面发展、工商运建服综合经营、商品经济日益活跃的新局面。在这场伟大的变革中，八亿农民和各级农村工作干部在党中央的路线、方针、政策指引下，不断地分析新情况、解决新问题，创造了许多新的工作经验。总结推广各地的经验，对于进一步活跃农村经济，发展农村商品生产，加快农民勤劳致富的步伐，实现农业现代化，具有重要的意义。

经农牧渔业部研究决定，我们编辑了《发展农村商品经济经验选编》丛书，分八册出版，即：《按照市场需求，调整农村产业结构》、《抓紧有利时机，努力发展畜牧业》、《放宽政策，加速发展水产业》、《国营农场的改革》、《乡镇企业在阔步前进》、《农村家庭工业的兴起》、《贫困地区致富之路》、《农村资金的聚集和使用》。选编的文章和典型经验，主要选自1984年12月全国农村工作会议和各地上报的调查材料。供农业战线的各级干部、理论研究人员、农业院校师生和其他关心农村工作的同志研究参考，也可以作为农牧渔业部门和农业大、中专业学校干部培训的补充教材。我国幅员辽阔，自然条件和经济发展水平差异很大，本丛书介绍的经验有助于开阔眼界，打开思路。但各地在运用这些经验的时候，还

必须从本地区的实际情况出发，不能生搬硬套。

在选编过程中，我们力求把各地最好的经验都能选上，但由于我们接触的材料还不够广泛，加上实践经验和认识水平所限，很可能有一些好经验未能选用，欢迎读者批评指正。我们计划加强与各省、自治区、直辖市农牧渔业部门的联系，请他们把发展农村商品经济的新鲜经验选优推荐给我们，有了这个基础，我们相信，今后的选编一定会办得更好些。

目 录

- 内联外引，开创新局面…………天津市农工商总公司 (1)
- 机械化农场改革的经验…………黑龙江省宝泉岭农场 (7)
- 改革和开放是振兴农场的必由之路…河北省中捷农场 (16)
- 靠改革靠科学，促进商品生产
- ……………黑龙江省八五〇农场 王文彬 (26)
- 扩大联合，搞活经济…………四川省巴中农工商联合公司 (32)
- 勇于改革，振兴经济…………吉林省梨树农场 (35)
- 开拓前进结硕果…………河南省黄泛区农场 (42)
- 落实知识分子政策，带来生产飞跃发展
- ……………广州市白云农工商联合公司白云山制药厂 (50)
- 改革管理机构，干部不坐“铁交椅”
- ……………云南省弥勒东风农场 李登禧 (55)
- 兴办家庭农场，改革财务管理
- ……………内蒙古巴盟农牧场管理局 庞新安 (58)
- 提高家庭农场的经济效益
- ……………新疆生产建设兵团政研室 肖发灿 (63)
- 兴办家庭农场，改革管理体制……………山东省广北农场 (68)
- 兴办家庭农场是改革管理体制的突破口
- ……………福建省漳浦县万安农场 (76)
- 兴办家庭农场，促进农业体制全面改革
- ……………上海市红星农场 (83)

兴办开发性家庭农场的做法和体会

.....广东省乐中农场 (89)

积极改革经营方式, 全面推行家庭农场

.....甘肃省八一农场 (95)

南泥湾农场第一个万元户

.....陕西省延安地区南泥湾农场 (101)

杨冠柱的开发性家庭农场

.....新疆生产建设兵团石河子总场 陆衍东 (104)

调整产业结构, 搞活农场经济

.....江苏省东辛农场 沈立奎 (107)

搞好整顿, 落实政策, 实现翻番

.....辽宁省前所果树农场 (112)

调整经济结构, 五年产值翻两番

.....浙江省萧山县红山农场 (118)

实现产值翻番的几点做法.....

.....山西省金沙滩农牧场 (125)

坚持改革带来了巨大变化.....

.....江西省共青垦殖场 (128)

西洞庭农场在改革中前进.....

.....湖南省西洞庭农场 (134)

改革工业企业, 四年产值翻两番

.....广州市国营农工商联合总公司 (141)

锐意改革, 加快工业发展.....

.....北京市农工商总公司 (148)

发展工业振兴了整个农场经济.....

.....湖北省小港农场 (154)

一个实现产值翻两番的农场

.....广西壮族自治区九曲湾农场 (160)

坚持质量第一, 开创食品工业新局面

.....黑龙江省八五一一农场完达山食品厂 (164)

利用资源优势, 发展食品工业

.....安徽省砀山农场葡萄酒厂 (172)

内联外引，开创新局面

天津市农工商总公司

天津市农工商总公司自 1979 年成立后，认真贯彻执行党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策，坚持改革，努力开创对内搞活经济，对外开放，利用外资引进技术工作的新局面，促进了农工商各业的蓬勃发展。全公司 1984 年工农业总产值达到 16140 万元，实现利润 2624 万元。从 1979 年到 1984 年，产值翻番，利润翻了 4 番多。五年上缴国家的税金和实现的利润，可以再建一个现有规模的联合企业。

一、实行多种形式的经济联合

在国内搞好与其它省、市、自治区农垦企业或跨行业的联合协作，是为了在对外合资时有个坚强的后盾。同时商品生产是社会化的大生产，它强烈要求冲破自给、半自给的经济状况，实行合理分工，密切合作，以保证生产的大发展。根据这个基本原则和基本规律，公司积极发展跨所有制、跨行业、跨地区等多种形式的经济联合，充分利用和开发联合双方的资源和人财物力，促进了经济的发展，提高了经济效益。

(一) 发挥各自的优点，相互补充，弥补生产建设计划的不足。公司与郊县社队发展经济联合，以贷款的形式向社队提供奶牛、蛋鸡、果木，并负责技术指导。社队生产的牛奶和葡萄交售给公司，生产的蛋鸡列入公司的上市计划。近两年来，已发展联合奶牛场 15 个，养奶牛 1,142 头，养牛专业户 197

个，养奶牛 225 头，共为公司提供鲜奶 840 万斤。联合种植葡萄 5,000 亩，向公司提供酿酒用鲜葡萄 20 万斤。1984 年，公司与市一轻局、市经济开发公司三方联合研究在公司所属工农联盟农场淀粉厂的基础上，投资 3 亿元，搞玉米淀粉的系列产品（淀粉、果葡糖、味精等）。

（二）有利于技术交流，促进技术进步。公司与中国医学科学院血液学研究所联合兴办了一个生化制品厂，共同开发、利用公司系统小公牛的血液资源。公司出厂房、牛源，血研所出设备和技术指导，已经研制成功了深受用户欢迎的小牛血清、生化试剂等产品。1983 年盈利 21 万元、人均创利万元以上。

公司与汕头某厂联合兴办了津汕新型建筑器材有限公司，引进生产门式建筑脚手架新技术，还与新疆吐鲁番红柳河葡萄酒厂联合生产新产品葡萄啤酒。

（三）丰富市场商品，满足人民生活的需要。公司与新疆生产建设兵团和黑龙江食品公司联合在当地建起两个奶粉厂，1982 年以来，已提供 270 吨奶粉，丰富了天津市场。1984 年，公司又与广西河池市签订合同，联合生产罐头、汽酒等产品，还与广西热带机械厂签订意向书，联合生产市场急需的实腹、空腹钢窗。

二、做好对外开放工作

党的十一届三中全会以来，公司认真贯彻落实党中央对外开放政策，在利用外资，引进技术方面做了一些工作，初步取得成效。

（一）利用外资，引进技术工作的开展

1. 组织考察团、组到国外考察学习，引进先进技术和设备。1979 年以来，公司先后派出 18 个考察团、组，33 人次，

到国外进行技术考察、学习，带回一批先进技术和设备，促进了企业生产的发展和产品的技术更新，取得了较好的经济效益。如：1979年参加农垦部组织的赴加拿大考察奶牛饲养技术，带回了奶牛初乳发酵喂养犊牛新技术，经我们研究发酵工艺和喂养试验后，已在全系统推广，每年可节约常乳 112 万公斤，收益 50 万元，目前这一新技术已推广到全国 15 个省市。1980年，参加农垦部组织的赴美国劳动实习，带回了 20 多个苹果新品种，经嫁接成活 19 种，已显示出早熟、全红型的新特点，为更新苹果品种开辟了新途径。1981年，赴法国考察团与法方签订了兴办合资葡萄酒厂的协议，带回了先进技术和设备，生产出了蜚声中外的王朝牌白葡萄酒。1983年赴法国考察葡萄栽培和酿酒工艺，带回了法国优良葡萄苗种 11 个品种 135,000 株，为我们生产优质葡萄酒提供了新的保证；赴罗马尼亚考察养鸡设备，带回了四层中雏笼养新工艺，扩大了养鸡数量，降低了成本；赴日本考察蛋鸡生产，带回了阳台式送风调节室内气候新工艺，对改善我们的鸡舍环境起到了很大的作用；赴美国和瑞士考察化学除草，带回了“杜耳”、“拉索”、“氟乐灵”等几种化学除草剂，提高了除草效果，显示出较好的经济效益。

在派考察团、组赴国外考察的同时，公司还多次组织有关部门的同志到国内兄弟省市参观考察，学习有关单位在利用外资，引进技术方面的先进经验。

2. 兴办了三个与外商合资经营的企业，取得了较好的经济效益。

(1) 1980年公司 与法国雷米·马丁远东公司 合资兴办了天津中法合营葡萄酿酒有限公司。到目前为止双方已投资 137 万元，其中我方占 62%，法方占 38%。我方提供土地、厂

房、水电汽源和优质葡萄原料，法方提供先进的酿酒设备和工艺技术，合营期限为11年。该公司到1983年底共生产王朝牌白葡萄酒72万瓶（其中90%由法方销往国外），获外汇达79.8万多元，是全国葡萄酒出口换汇率最高的产品。王朝酒1981年参加法国波尔多世界葡萄博览会，成为会上最受欢迎的展品；1983年分别荣获农牧渔业部优质产品奖和天津市优质产品奖；1984年3月又荣获莱比锡春季国际博览会金质奖；1984年还荣获南斯拉夫卢比安娜30周年酿酒博览会金质奖。现在王朝酒已远销十几个国家和地区，供不应求。

（2）1983年8月，公司与日本神户友好贸易欧娜公司合作加工鱼钩业务。日方出半成品，我方出厂房、水电源，收取加工费。1984年6月21日，正式成立了中日合营天津欧娜有限公司，生产经营范围包括渔需、渔具、鱼饵等，合营期限暂定为12年。生产利润全部归我方，销售利润将按投资比例我方占51%，日方49%分得。这个公司成立后，全年产值计划达到205万人民币，产品绝大部分返销日本，外汇收入可达100万美元。计划在第一个财政年度可向国家交纳各种税金92万元，获纯利润49万元，我方得24.99万元，投资回收率在188.46%，经济效益显著。

（3）天麦豆奶有限公司。此项目是我公司与天津市经济开发公司同美国麦格纳姆国际集团合资兴办的。投资总额为800万美元，注册资本为100万美元，中美双方各投50%，其余700万由美方贷款解决，用于设备和流动资金。豆奶是一种高级植物性蛋白饮料，以大豆为主要原料，采用丹麦的先进乳制品技术，产品全部返销美国。该公司合营期限暂定为15年，年产值可达1,036万美元，预计1985年7月份正式投入生产。

3. 已签订初步协议或正在洽谈的项目有：（1）与香港兆丰隆公司合作搞现代化的肉牛饲养、屠宰加工厂；（2）与深圳医药公司等合资兴办“天宫实业有限公司”；（3）与香港比达有限公司等合资兴办日产汽车修配厂；（4）与港商合资改造一个餐厅，建立娱乐场，并合资经营微型空调机加工厂；（5）与日商共同投资改造和扩建我公司所属一个淀粉厂；（6）与日本山田株式会社合资建立天津蔬菜加工基地；（7）与日本天山食品株式会社合资生产快餐项目；（8）与荷兰海尼根啤酒厂合资改造扩建我公司红光啤酒厂；（9）与美国安美企业有限公司合资兴建贸易中心大楼，已草签了一个协议。

（二）在“外引”方面的指导思想和做法

我们在对外开放，利用外资，引进技术方面的指导思想是：坚决贯彻执行党中央对外开放的战略决策，本着“双方互利，为我所用”的原则，不放过任何一个利用外资，引进技术项目的洽谈机会。只要听到与我们有关的洽谈信息，就立即多方联系，积极组织洽谈，决不轻易放过。这个指导思想也适用于对内经济联合方面。

在对外开放工作中，我们也经历了一个曲折的过程，开始由于对开放政策认识不足，见一个谈一个，但目的性不强，在反复学习党的对外开放政策和不断总结经验后，使我们的思想认识有了新的飞跃，转变为“立足当前，放眼长远”，实行“蚂蚁啃糖”，有取有舍的做法，收到了较好的效果。我们体会，对洽谈合资项目，不论规模大小都应积极争取，耐心洽谈，把眼光放远，认识到合资企业对于获得先进技术，加速企业改造，解决建设资金不足，开发新的生产门路，学习先进的管理方法，培养现代化企业的管理人才，加快经济发展速

度的深远意义。

(三) 几点体会

1. 要有专司外经工作的机构。为了适应对外开放的新形势，企业必须根据进一步对外开放的方针和自己的优势，调整经营方针和合资的方向，积极开展对外经济活动。在对外开放的起步阶段，应迅速建立起专门的对外联络机构，负责咨询、信息、调查、洽谈及有关资料的整理和经验汇集。

2. 创造吸引外资的条件。为搞好合资，要充分创造与外商合资的环境、资源、市场、交通、口岸、劳务及其它优惠的条件，使他们在洽谈中看到投资后的前途和希望，吸引外商乐于投资和提供先进技术、设备等。

3. 合资要选择“结合点”。以我之长，引外商投资，补其要获利之短，同时以外商之长，补我技术资金之短，带动科技发展，达到双方互利。

4. 对外开放要做到知己知彼。洽谈前要认真分析外商投资意向。对待合资要有长远观点，切不可因小失大，要识大体，顾大局。然后择优引进急需的技术或资金，并注意消化、吸收和搞好内联，向内地扩散。

5. 解决好“桥”的问题。俗话说：“过河得搭桥，穿针才能引线”。洽谈合资也有这个问题。一要发动本系统有海外关系的职工干部，开展搭桥引线工作，二是要与有关单位加强联系，特别是外事部门更应多去走访，以获取信息和线索。

6. 领导要亲自挂帅出征。领导是企业的核心，负有全局的责任。在对外开放的工作中，只有领导领的路子对头，指导的方向正确，才能多快好省，见大成效。有时领导的一个有力启示，会振奋全体同志的工作热情，有时领导一个果断正确的决策，会推动整个洽谈项目的成功。

机械化农场改革的经验

黑龙江省宝泉岭农场

黑龙江省宝泉岭农场是个比较大型的机械化国营农场，现有总面积 107 万亩，其中耕地 42 万亩，总人口 2.4 万人，职工 11,642 人。38 个农林牧生产队，9 个工副业单位，拥有各种链轨拖拉机 185 台，胶轮车 116 台，各种收割机 164 台，载重汽车 90 台。自 1950 年建场，34 年中有 22 年盈利，盈利额 3,281 万元，有 12 年亏损，亏损额 1,263 万元，净盈 2,018 万元。

从 1982 年以来，农场在分配制度和管理体制方面都在不断地进行改革，并取得一定的成效，1984 年全场推行经营承包责任制，经济效益有明显提高。工农业总产值 3,620 万元，净利润 252 万元，上交税利 180 万元，人均收入 416 元。尽管如此，我场经济的发展还比较缓慢，对国家贡献不大，职工收入增长不快。我们以兴办职工家庭农场为突破口，对我场的经济体制进行了全面改革。

一、全面兴办职工家庭农场

我场兴办职工家庭农场首先在六队搞了试点，摸到了经验。接着全场铺开，成立了“兴办职工家庭农场指导小组”，由场领导和参加过试点的同志组成，着重做了以下几项工作。

(一) 搞好思想发动 1984 年我场实行承包责任制比较彻底，经济效益好于往年，职工对办家庭农场有了一定的思想

基础。但是办家庭农场毕竟是个新事，仍有一部分人想不通。我们用国营农场三十多年经济发展不快、职工收入不高的“一穷二死”事实，进行宣传教育，在思想上清左，从而调动了职工兴办家庭农场的积极性。

职工对办家庭农场的认识提高了，都争着买机械，要土地。我们又对职工进行开发多种经营、改变生产结构的教育，宣讲农场鼓励开发性经营的有关政策，讲明只有从土地上分离出多余劳动力，从事其他开发性生产，才能提高经济效益尽快富起来的道理，使职工想了许多办法，广开了门路。比如有的职工要办开发性的林场、畜牧场和加工业，但手头紧，生产工具短缺，我们就考虑优先贷款，把所需机具优先卖给他们。有些队土地条件不好，我们就在土地划等时拉开差别，分等收资源占用费。总之，使职工看到，领导不但是真的要帮助职工办家庭农场，而且是真的要使职工富起来。

（二）先卖机具后分地 为什么要先卖机具？原因有三条，一是只有定了机具，才能决定承包土地的多少。二是把机具早处理之后，有机械的家庭农场好安排检修和配套，有利于明年生产。三是可以减少损失。对各生产队的机具都是采取小配套方法卖给职工。对争着买机具的情况，我们规定三条优先原则：一是技术高、懂生产、会经营的优先；二是有全局思想，能够按要求积极主动为其他家庭农场代耕服务的优先；三是能够取得多数群众信任的优先。根据这几条原则，我们又采取投信任票的方法，决定认购机械的人。

在机具转卖过程中。我们以收回净值为原则，但对不同类型的机械设备，根据其使用年限，技术状态，以质论价，既不给农场造成损失，又不把包袱甩给职工。特别是那些特殊机型的农机具，根据实际情况，适当调整作价。

各种机具转卖规定了还款期限，具体办法是认购时首先交现金 500 元，以后拖拉机每年交 3,000 元，胶轮车交 4,000 元，收割机交 5,000 元，其他设备认购时交 300 元，不足 500 元的设备一年内交完，超过 500 元的分别规定交款的期限。这样整个还款速度略高于年折旧率。

在农机具作价转卖的同时，对现有房屋也作价转卖，全部按净值折半卖给职工，在作价时，都经过逐栋逐户的复查，按房子质量的优劣，维修的程度，进行了增价或降价处理。

(三) 土地分配办法 职工家庭农场的土地，一定十五年不变，我们考虑到家庭今后十五年的变化，同时尽量满足职工对土地的基本要求，规定了四条原则：一是分配土地不搞一刀切，不搞平分，但也不能过份悬殊；二是购买机械的家庭农场适当多给一些土地；三是从事其他多种经营的专业户，也分给适当的土地，实行以地养副，以地养牧，使之逐渐扩大经营范围；四是在多种经营搞得好的，搞得活，职工对土地要求不多的生产队，也可以办两个大面积的机械化的家庭农场。如三队，离鹤岗市近，1984 年他们种瓜种菜到城里去推销，尝到了甜头，最近有 21 户买手扶拖拉机、小四轮、胶轮车，准备扩大瓜果蔬菜面积，这样他们队的土地就集中了，办了一个面积在 3,750 亩左右的家庭农场。

在分土地之前，各队对土地都进行了调查，把一些十年九不收的低洼易涝地扣除。全场扣除这种地 8 万亩，作为办开发性农林场的基地。全场把各队的土地分五等，按等交费利。各队根据本队土地情况分等，根据场规定的费利标准上下调整。

分土地的过程是自报公议，最后由队里平衡。根据全场土地面积和职工人数核定拖拉机、收割机每台带地 525 亩，胶