

张择邻 李有宝 主编

甘肃农垦 经济改革 与发展

兰州大学出版社

目 录

1992年甘肃省农垦经济学术研讨会暨成立甘肃省农垦经济研究会纪要.....	(1)
甘肃农垦经济发展战略选择及其相应的改革重点	贡健行 (12)
加快农垦经济发展的调查与思考.....	张育科 (31)
浅谈农垦机械加工业的竞争策略.....	张万奎 尹相义 (44)
贫困农场经济发展的战略思考.....	赵国柱 (53)
国营张老寺农场的现状与发展思路.....	 韩等怀 杨志峰 (64)
振兴国营敦煌农场经济的思路.....	刘世明 (71)
张掖农垦今后十年发展战略的思考.....	朱继贤 (76)
坚持实事求是的思想路线,加速发展国营农场	张择邻 罗生泾 (83)
甘肃农垦工业发展的动因、条件和方向.....	 王哲生 王联盟 李有宝 (95)
甘肃省张掖农垦城市经济的起步与展望.....	赵克俭 (105)
开拓农垦商业新局面的几点思考.....	张玉河 (115)
技术进步是企业发展的捷径.....	张长安 (118)
利用优势、创造优势,发展垄断性产业.....	孙兆洋 (126)
实行联合,向规范化、专业化发展.....	 赵炳元 杨忠孝 (130)

开展横向联合,发展农垦经济.....	宋元津 (136)
关于农垦经济如何再上一个新台阶的想法.....	蔡林海 (140)
致富农垦必须大力发展商品经济.....	李有宝 (147)
面向市场、依靠科技、发展农垦“三高”农业	李 沧 (153)
总结经验找差距、提高效益促发展.....	
.....	张展虎 白存玉 (161)
牢固树立市场经济观念、加速发展农垦事业	李树堂 (166)
饮马农场双层经营体制中经济职能作用的透析	董西林 付江海 (170)
浅析家庭农场的规模经营与效益.....	王忠和 (181)
广开生产经营门路,妥善安置企业富裕人员	高金村 (186)
农场打破“铁工资”的有效途径.....	李思友 (193)
从“富和尚”、“穷庙”现象再谈双层经营 机制.....	杨英才 (200)
甘肃农垦农业发展的几点意见.....	邹金荟 (207)
国营勤锋农场种植业发展规划投资效果的经济评价	赵银彦 (217)
深化改革 强化投入 加速农业现代化步伐	张择邻 (225)
办好职工家庭农场,推动农业现代化进程	国营黄羊河农场 (238)
推行模式栽培技术,为农业生产技术规范化打基础	国营饮马农场 (253)

农垦系统职工家庭农场的服务系统及发展方向	陆咏梅 (259)
坚持自建公助方针, 促进职工住宅建设	国营山丹农场 (266)
双层经营体制的推行是国营农场经营管理的重大	
改革	罗玉和 张择邻 (274)
正确处理国家、企业和职工三者利益, 充分调动职	
工生产劳动的积极性	国营勤锋农场 (280)
双层经营体制与农业现代化	张择邻 (289)
浅析巩固和完善双层经营体制	魏宝珊 (298)

1992年甘肃省农垦经济学术研讨会 暨成立甘肃省农垦经济研究会会议纪要

(1992年8月28日)

1992年8月25至28日，在武威农垦大厦召开了甘肃省农垦经济学术研讨会暨成立甘肃省农垦经济研究会大会。参加会议的有甘肃省农垦总公司的有关处室、各农垦公司和各企、事业单位的领导和代表。这次会议是在深入传达贯彻邓小平南巡讲话，加快改革步伐，加大改革力度的重要时期召开的，对研究垦区的经济发展战略，加速发展二、三产业，“占领城市”，走向世界都具有现实意义和历史意义。

这次研讨会，提交论文30篇。内容涉及农垦经济发展战略、农垦管理体制的改革及一、二、三产业的发展等各个方面。代表们围绕上述问题进行了讨论和争鸣。这次会议还提出了今后重点研讨的课题，指出了搞好农垦第二步改革应注意的问题。此外还协商、研讨了农垦经济研究会理事会的机构设置及人选。

一、农垦经济的发展情况和未来发展战略

甘肃农垦创建于50年代初期，已经走过了近40个年头。垦区几万名职工前仆后继，历经艰辛，从无到有，创出了一个崭新的事业，为农垦的发展奠定了基础。但从农垦整体发展来看，农垦经济发展不快，职工收入不高，对国家贡献不大，长期处于困难的境地。这主要是因为：第一，甘肃农垦开发

大多在江河流域的下游地区，条件差，难度大，先天不足；第二，农垦管理体制多变，每次变动都引起职工的思想动荡和企业财产的损失，影响了农垦企业的巩固和发展；第三，农垦“统一经营，集中管理”的管理模式，严重束缚了职工的积极性，形成长期以来“一死二穷”的局面；第四，单一的农业经济，“以粮为纲”，产值低，效益差。

党的十一届三中全会以来，农垦经济在改革中得到了较快的发展。

农垦经济的改革，是从农业方面开始的。在农村改革的启发下，农场推行了多种经济责任制，先后推行过“定、包、奖”、班组承包、职工联产承包和家庭大包干等，这在一定程度上调动了职工的生产积极性。职工家庭农场的全面推行，彻底打破了职工吃企业的“大锅饭”，这是生产责任制的继续发展和完善。“大农场套小农场”的双层经营体制的确定，不仅调动了大农场和小农场两方面的积极性，而且为农业现代化奠定了管理基础。

兴办家庭农场的同时，垦区农场大规模调整了种植业结构。长期以来，在农垦经济中强调发展农业，忽视林业和牧业的发展，造成农、林、牧比例失调。在种植业内部，又强调发展粮食作物，一直坚持“以粮为纲”，把产粮多少作为农场办得好坏的唯一标准，造成种植业结构不合理，不能发挥农垦的地域和气候优势，经济效益很差。1983年以后，垦区种植业结构调整速度加快，陆续建设了啤酒花、啤酒大麦、黑瓜籽、苹果、苹果梨、葡萄、山楂、瓜类、药材、蛋鸡等商品生产基地，初步实现了规模经营，向商品生产迈出重要一步，经济效益成倍增长。

在调整种植业结构的同时，对林业和牧业的发展也给予较多的重视，农、林、牧业结构逐步趋于合理。

在迅速发展农业的同时，农垦工业得到比农业更快的发展。如1983年，工业总产值仅3658万元，占工农业总产值的49%，1991年工业总产值达到19841万元，占工农总产值的58.7%。1991年比1983年的工业产值实际增长4.42倍。

商业也得到长足的发展。不论省公司直属商业、外埠公司，还是企业内部以及城镇商业网点等，都有很大发展，流通领域从业人员已达2343人，保证了企业生产、生活资料供应和产品销售，促进了生产的发展和资金的积累。

从甘肃农垦走过的40多年的历程和综合全国农垦先进垦区的经验说明：具有中国特色的社会主义农垦经济发展道路，应该是：改革从农业经济开始，首先建立“大农场套小农场”的双层经营体制，充分调动大农场和小农场两个方面的生产经营积极性；再从调整种植业结构入手，从主要发展粮食生产，变为发展粮食生产的同时，大力发展经济作物；在发展农业的同时，相应发展林业和牧业，形成“种、养、加、销”一条龙；在农业发展的基础上，大力发展工业和以商业为主的第二、第三产业。

从正反两方面的经验来看，这是一个不以人的意志为转移的客观规律。对这个规律认识得早，干得好，就能抓住机遇，发展壮大自己。经常抓住机遇，就会立于不败之地。

会议认为，办好农业，大力发展二、三产业，占领城市，既是今后甘肃农垦经济发展的方向，也是农垦经济理论研究的重大课题。

二、今后重点研究的课题

1、继续坚持“大农场套小农场”的双层经营体制

大家认为，当前存在的问题：一是家庭农场承包的土地，原定15年不变，实际一直在变动之中，造成部分职工的短期行为。实际反映出产权问题；二是行政性的干预，影响职工家庭农场的自主经营；三是服务体系既有服务的一面（小农场离开大农场一事无成），也有利用服务干预家庭经营的一面；四是产品不能自由支配。针对以上情况，可以在理论和实践的结合上探讨解决的办法。既可以在双层经营体制的范围内找出办法，也可以探讨租赁制和股份合作制等办法。

2、种植业结构的调整

一方面，现在的调整潜力还很大，如八一农场对种植业结构调整的面比较大，有队内作物的调整，还有分场间的作物调整。另一方面，随着生产和科技的发展，还会出现价值更高的经济作物，从而加以推广。所以，种植业结构的调整是没有穷尽的。另外，农、林、牧三者是互相依赖、缺一不可的，各农场可按照自身的条件，研究出一个合理的发展比例，做到良性循环。黄羊河农场有约一半的家庭农场，有发展庭院经济的条件，如养猪、养羊、养鸡和种植果树等，不仅可以调节农、林、牧的比例，每户每年还可增加2000元的收入。

3、关于发展工业问题

经过若干年努力，全国农垦工业已占工农业总产值的60%，农垦工业利润几乎是农垦利润的全部来源；同时，因为农垦的农副产品不搞深加工，所以不仅难以做到增值，而且会影响农产品的生产和销售。由此可见农垦工业在农垦经济中的支柱作用。现在全国的大中型企业乡镇企业、外资企业迅速发展，第三产业方兴未艾，若不抓住这个机会迅速赶上，

就会严重影响农垦经济的进一步发展和向小康水平的迈进。

甘肃农垦有发展工业的优越条件：一是农业基础比较稳固，大部分农场经济效益好，资金雄厚，职工也有积蓄，这是发展工业的潜力所在；二是农场有场地和原料优势，可以搞深加工；三是人才优势。农场职工来自五湖四海，联系较广，因此可利用在场职工和回城知青的社会联系，引进人才，引进项目；四是农垦办企业还有不可多得的条件——财务包干，不缴纳所得税；五是全国农垦的发展工业的好经验，可以借鉴，少走弯路，也可以搞联合；六是垦区的工业有一定的基础和人才，工厂可以和农场搞合作、联营，在管理上和技术上可以借鉴、援助等；七是农垦企业遍布全省8个地市、22个县市，大多靠近城市和工业区，可以挂靠大企业，也可以进入大中城市和交通要道。

会议认为，企业领导和经济理论工作者，都要利用这些优势和条件，去探索发展工业的道路和方向。

4、关于商贸工作

甘肃农垦的商贸工作滞后于工业和农业，其原因主要是长期计划经济的束缚，不能把企业推向市场。就是专事商贸的供销公司，也只是计划经济下的服务单位，经营范围很窄，经营方式不活，属于市场调节的商品很少。以上情况，造成工厂、农场有的产品不能及时出售，产品积压影响了企业的再生产和经济效益。

与会代表认为，农垦在商贸中的优势也是很明显的。第一，全系统有面积600多万亩，其中50多万亩耕地，有发展农、林、牧业，特别是有发展粮食和经济作物的优越条件，有相当的经济实力；第二，有相当数量的拳头产品，畅销不

衰，如啤酒花、啤酒大麦、黑瓜籽、硅铁、元明粉、水泥等几十种农业和工业产品；第三，有统一经营的体制和规模经营的优势；第四，有国家给的优惠政策和农垦经济灵活经营的特点等。

对商贸工作研究的重点，首先是，对农垦商贸业的特点及重要性进行探索，把商贸工作提到应有的高度，把企业转到以销售为中心的生产和经营的轨道上来。其次，要研究商贸工作的规律，特别是垦区和企业商贸工作的规律；第三，企业要选调优秀干部充实商贸工作队伍，打开局面；第四，提高商贸干部的待遇。商贸干部，特别是供销干部应是企业最先富起来的阶层；第五，商贸工作要立足农垦，走向农村、城市，走向国内外市场。

5、关于组建企业集团的问题

会议认为，产品的生产、加工、销售形式，不仅要适应生产力的发展，而且要促进生产力的发展。有的产品适合独立经营，而更多的产品则更适合于联合经营，如通过企业集团来对产品进行生产、加工、销售，从而达到商品化、规范化的要求。甘肃垦区的许多拳头产品，完全可以组织企业集团，以发挥产品优势和整体效益。但由于生产经营形式不能适应生产的需要，存在着以下问题：

（1）产量高低悬殊。如黑瓜籽，亩平均单产高的达到300多斤，低的仅100多斤，除自然条件因素外，经营管理是个重要因素。

（2）质量好坏不一，差别很大。

（3）产品销售不能统一对外，搞“窝里斗”，特别在产品滞销时，互相压价，让买者得利。

(4) 企业自身产品数量有限，不能形成优势，影响市场竞争。

代表们认为，专业公司中有的公司（如啤酒花公司）完全可以办成企业集团，不仅负责信息、销售，而且可以搞成信息、生产、加工、销售一条龙。企业集团设董事会，由啤酒花主要生产场家为龙头，重大问题由董事会决定，这样可以使专业公司发挥更大的作用。

现在，一方面对企业集团要从理论上探讨，而更重要的是先从某一产品（如啤酒花）组建企业集团开始打开缺口，创出经验。

6、关于推行股份制的问题

发行股票是筹集建设资金的一种有效的方式，也是监督企业管理，转变企业经营机制的一个重要途径。

股份公司是一定数量的股东以其所认购的股份金额为限对公司负责而组成的经济实体。我国现在推行的企业股份制与目前的企业承包、租赁不同，它要对企业产权结构重新组合。实行股份制，必然与现行条块分割、政企不分的管理体制脱钩。股份企业经营活动主要依靠市场机制去调节，自主经营、自负盈亏、自担风险。

股份制是否适合农垦的工业、农业、服务业？如何推行股份制，这需要做深入的理论探讨。

农垦的工业企业，与地方上的工业企业相比没有大的差别，比地方上的工业企业更易走向市场，因为农垦工业历来就很少纳入国家计划轨道，如原材料的供应和销售市场等。同时，国家虽对工业企业进行了改革，但现在的运行机制仍有不可克服的障碍，如劳动用工制度和分配制度等。因此，

在农垦的工业企业推行股份制，比农业企业现实，也比较迫切。

农业企业“大农场套小农场”的双层经营体制的确立，比较彻底地解决了职工吃企业“大锅饭”的问题，改革比较成功，这是有目共睹的。另外，农业经济与工业经济不同。几十年经验证明，农业经济不适合于大兵团作战和集体劳动，这是由农业自身的特点决定的。

依据以上情况，可以在理论上探讨工业和农业的改革办法，其中包括推行股份制。股份制和股份合作制在农垦的推行，将是兴办家庭农场以来生产关系的又一次重大调整，经济体制的又一次变动。这一探讨在理论上要积极、深入，但在实践中推行时要谨慎，要有领导、有计划地进行，切不可仓促从事。

7、探索“自建公助”方针，促进职工住宅建设

职工住房建设在黄羊河、饮马、条山、八一、山丹等农场，已具相当规模，但有的农场尚未起步。在职工建房领域的理论研究成果也不多。如对“自建公助”方针的理解和贯彻，职工建房的布局、质量、方向以及有关自建公助政策等，如何把职工住房建设提到生产、生活的高度，从而促进职工住宅建设的发展等问题，要结合实际情况，进行一些理论探索。

8、关于农场小城镇建设问题

第一步改革的后期，随着农场经济效益和职工收入的提高，农场商贸活动繁荣起来，小城镇建设也摆到议事日程上来。现在，绝大多数农场已经起步，黄羊河、饮马、条山、下河清、张掖等农场以及八一农场的分场已初具规模，有的

已相当完善。

对小城镇建设，1988年总公司就提出来了。当时强调：“在抓好家庭农场的同时，还要依托场办工业的发展，充分利用农场的优势和资源，发展多种成份的所有制企业，创造更多的社会财富。场部建设应该包括基础建设、服务体系、交通邮电、文化场所、生活环境等方面，以改变农场传统的形象和经营内容，为全面实现农垦经济现代化打好基础。”

1989年总公司又提出：“发展小城镇建设，要和每个农场的工业水平、经济发展状况以及农场人口结构相适应，不能盲目发展。同时，要做好总体规划，随着农垦事业的发展 and 人口增长，逐步实现。”

会议认为，以上提出的若干原则性意见，主要是促使农场注意这个问题；在小城镇建设中要有计划、有目的地进行，防止盲目性。近几年农场小城镇建设发展很快，到底怎样建设好，需要企业的领导和理论工作者，在总结若干农场小城镇建设的经验的基础上，提出一些方向性的意见，使企业结合自己的情况具体实施。既要有大体一致的方向，又要结合不同农场条件而运用。

9、关于积极扶持集体经济和个体经济的发展问题

会议认为，探索国营农场全民所有制改革的同时，还要探索在全民所有制为主体的情况下，发展集体经济和个体经济。如农场对有的农副产品的加工、小型制造业、计划外产品的销售等，可以交给生产队或分场来干；有的可以让职工个人经营，如商店、饭店、修理业务等。

代表们指出，当前发展集体和个体经济要注意两个问题：一是不能采取处处堵截的办法限制集体和个体经济的发

展，要真诚地支持。只要不违法，不损害企业利益，就要允许其经营发展。出现问题，可以加以引导。二是不要用削弱全民所有制经济的办法，为集体和个体经济“让利”。

三、以辩证的观点和实事求是的思想路线搞好第二步改革

会议代表认为，当前改革开放情况复杂，必须经常保持清醒的头脑，注意以下问题：

第一，农垦系统的理论工作者，要依据农垦经济的改革和发展情况，探索一些规律性的认识，指出农垦经济发展的方向。企业制定经济发展战略和计划时，既要参照这些规律性的认识，又要根据垦情实事求是地掌握，不能生搬硬套。如有的农场第一步改革不够好，双层经营体制不健全，影响大农场和小农场积极性的发挥，就要进行补课；又如，有的农场农业规模过小，影响种植业结构调整，就要设法扩大面积，进一步巩固农业这个基础；有的农业基础好，经济效益高，就要着重发展二、三产业等。但这些也不是一成不变的，有的两、三件工作可以同时进行，不能默守陈规，照抄照搬。

第二，搞改革，一要解放思想，二要善于思考，善于创新。邓小平同志讲：“在党内和人民群众中，肯动脑筋、肯想问题的人愈多，对我们的事业愈有利。”情况不明决心大，胆大蛮干盲目上的行为，既不是解放思想，也不是改革家。但也不主张遇事犹豫不决，跟在别人后边亦步亦趋。解放思想的同时要善于思考、创新。

第三，改革是一项很复杂的系统工程，对问题吃不透，就要走群众路线，要调查研究，搞试点。改革会遇到困难和

阻力，但只要路子对，就要坚持下去，群众不理解的，可以做工作，不能迁就。做好群众的工作，也是走群众路线。

第四，改革要立足于发展。1988年以后，国内市场出现疲软，大多数企业不景气，这是事实。但上海农垦则从市场疲软中，看到发展二、三产业的潜力，就加大了投资。仅“七·五”期间，固定资产投资8.22亿元，其中生产性投入6.04亿元。1991年又投入资金2.55亿元。结果“七·五”计划三年完成，“八·五”计划也可提前三年完成。同样在市场疲软的条件下，有的不景气，有的大发展，可见对待“事实”，有积极的和消极的两种不同态度。抱积极态度的，通过主观努力改变现状，争取好的经济效果；抱消极态度的，则坐等外部市场环境的改变，往往坐失良机。

甘肃农垦经济发展战略选择及其

相应的改革重点

贡健行

以全民所有制经济为主体的国营农场，无论是在建场初期担负“屯荒戍边”、恢复繁荣国民经济的任务中，还是在经济体制改革、发展商品经济的建设中均以“艰苦奋斗，勇于开拓”的精神，做出了巨大的贡献，成为我国社会主义经济建设中的一支重要力量。今天，进入90年代以后，党的十三届七中全会确定了实现我国现代化建设第二步的战略目标和基本任务，其中第一个经济建设的重点，便是农业的现代化建设。为此，农业部对农垦农业商品基地建设的要求是：

“在本世纪末实现1000万吨商品粮、40万吨棉花这个大目标，搞好规划和基地建设。”甘肃农垦经济也是在经历了艰苦开创、曲折徘徊之后，在党的十一届三中全会的路线方针指引下才发展壮大起来的。

邓小平同志的南巡讲话，要求全党全国人民坚定不移地全面贯彻执行党的“一个中心，两个基本点”的基本路线，进一步解放思想、实事求是、大胆探索、艰苦奋斗，抓住有利时机，排除各种干扰，加快改革开放步伐，集中精力把经济建设搞上去。而国营农场如何在深化改革中进一步提高经济效益和怎样提高经济效益，是当前农垦经济理论研究中一个新的而又迫切需要解决的课题。为此，本文就如何建立有中国

特色的社会主义国营农场经营机制这个中心问题，根据近年国营农场经济发展的实际情况，从发展战略选择和深化改革的角度进行一些初步的探讨，以期引玉。

一、甘肃农垦经济发展的现状与趋势

改革开放以来，甘肃农垦经济发展较快。以1983年为基数，截止1990年，粮食总产增长60%，粮食单产增长82.6%，年平均增长9%，工农业总产值增长119.3%，年平均增长12%（其中工业产值增长了138.8%，占工农业产值的53.2%），利润增长8.7倍，初步形成了一个“农林牧全面发展、农工商综合经营”的框架。从甘肃垦区分散，地理、自然条件和社会经济差异较大的角度讲，能够在改革开放不久就结束了建垦以来长达20多年亏损的局面，取得了如上所述的经济发展，的确不易。尤其在目前经济关系尚未理顺、双重体制交错运行的条件下取得这样的成就，表明了甘肃农垦企业已经成长为甘肃社会主义经济建设中的一支重要力量。今后，我们应进一步发展，按照国家对国营大中型企业的要求，不断增强活力，提高经济效益，继续为甘肃的经济建设做出更大的贡献。

根据目前我省农垦企业的发展趋势看，今后我省农垦企业的发展大体可分为以下几种类型：1、依照各企业所拥有的自然、社会资源和市场需求，迅速建立起一定规模的工农业商品生产基地或出口商品生产基地，形成高度商品经济的生产格局，占领市场，尤其是城市市场。2、无论以工业为主体结构或以农业为主体结构的企业，都将通过发展第三产业而以技术密集型取代劳动密集型的生产方式，大幅度提高劳动生产率。3、在充分发展全民所有制经济的前提下，其