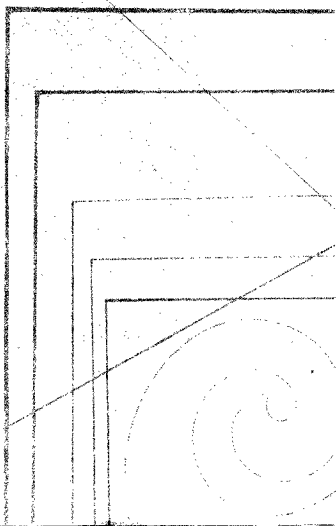




经济奇飞探源

邢台地区行署研究室

河北人民出版社出版发行（石家庄市北马路45号）

河北省邢台地区印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 0.5印张 120,000字 1989年2月第1版

1989年2月第1次印刷 印数：1—3,000 定价：2.40元

ISBN7-202-00339-2/D·32

前 言

这本书的出版，并非原有之意。年初，我年度任期目标责任书的一个内容是，帮助每个县、市总结一份经验。其目的，一是敦促县、市的领导同志，切实注意运用典型经验，指导经济工作；二是通过调查研究，总结经验，从理论和实践的结合上，找出带有规律性的东西，以推动面上工作的开展。

为了实现这一责任目标，行署研究室和各县、市政府及有关单位的同志们集中四个多月的时间，深入基层，进行了大量调查研究，提出了许多好的意见和建议。我本人或单独或同他们一起，深入下去，同县市领导同志、基层干部群众，共同研究、探讨了一些问题。之后，从题材筛选，到题目确定和写作方法，进行了较为充分的讨论。然后，由他们分别成文，由我对每篇文章进行审阅、修改，最后完稿。

未想出版，又为何出版呢？书中所有文章，曾先后在行署《工作简报》的增刊上发表，该刊发至县、市或乡、村、厂矿、企业。广大读者，特别是那些文章涉及单位的干部群众，读起来感到十分亲切、真

实，就事论理，深入浅出，实实在在，对经济工作确有指导意义，希望编印成书。“民意难违”，故同意出版。

参加本书撰稿的有：张振海、武英俊、王守信、阎沛忠、温振东、刘建国、邢利、王海军、王志军、牛均平。

在本书编写过程中，承蒙有关同志的大力支持和帮助，谨表深切谢意！

因时间仓促，编者、作者的政策理论水平有限，书中错处在所难免，敬请读者批评指正。

徐金在

一九八八年十二月二十日于邢台

目 录

富民之路.....	(1)
有机农业一枝花.....	(13)
“银龙”跌落又腾飞.....	(23)
土里也能刨“金”	(29)
集约经营 陋院生辉	
——柏乡县发展庭院经济硕果累累.....	(36)
科学“吃山”的奥妙.....	(45)
企业之魂.....	(56)
企业后劲探源	
——来自新河县办工业企业的调查.....	(68)
“七分”的力量	
——宁晋县纺织印染厂的调查.....	(75)
运筹帷幄 决胜千里	
——地区助剂厂高速崛起的治厂之道	(90)
请来真仙 借力扬帆	
——南和县贾宋乡小化工行业腾飞记.....	(104)
造纸业透视.....	(113)

“马太效应”见真效

——沙河市实行扶优限劣促进乡镇企业升级

升档 (120)

小玩具出国 获大奖 (131)

墙内开花花更香 (140)

流通决定生产的一个范例 (150)

拓宽主渠道 生意通四海 (159)

穷业富路

——巨鹿县资源再生行业的三部曲 (166)

同吃一堑 得智迥异

——隆尧、平乡发展辣椒出口五年前后对比 (173)

崇山深处科技花 (182)

从迷境到坦途

——平乡县治理冒牌自行车始末 (190)

富 民 之 路

栾卸村富了。

仅仅十年时间，栾卸就由沙河市数一数二的大贫困村，一跃变为首屈一指的富裕村。在村旁山丘登高一望，但见梯田披绿，瓦舍生辉，柏油路面穿街过巷，电视天线密密麻麻，工矿企业拔地而起……面对生意盎然的新气象，人们都会情不自禁地啧啧称叹：栾卸真是富得淌金流油呵！

栾卸村是靠什么富裕起来的呢？

有人说：“栾卸是靠‘天时’。是党的富民政策给他们下了‘及时雨’。”

有人说：“栾卸是靠‘地利’。没有脚下煤炭这个‘聚宝盆’，他们想富也不能这样容易。”

我们说：“‘天时’、‘地利’兼而有之，但栾卸最主要的是靠‘人为’。他们是靠人的主观努力，才应‘天时’，借‘地利’，使全村走上了一条招宝生财的富裕路！”

治 穷

十年前，栾卸穷得确实远近闻名。

该村位于沙河市西部丘陵区，土质瘠薄，干旱少雨，属于“三少”穷村：一是人均占有粮食少。全村共有耕地四千多亩，人口两千余人。由于历年粮食亩产不超过二百斤，总产在六十万斤上下徘徊，通常年份人均占有粮食不过三百斤，群众吃粮时常要靠国家返销救济。仅“文革”十年就累计吃国家返销粮一百一十多万斤；二是干活收入少。那时一个工值仅角把钱。群众一年干到头不但分不到红，多数户扣除分粮分菜款，还欠集体钱；三是集体积累少。全村除了几间破房、二十辆马车的固定资产及一百多头牲口外，再也没有别的了。截止1977年，村集体累计拖欠国家贷款四万元，拖欠村干部补贴及群众务工款近十万元。

这就是栾卸的历史状况。一个“穷”字，压得干部们泄气，群众有怨气。县、乡工作组曾七进七出，帮助整顿村级班子。为了加强领导，在八名支部成员中任命了六名正副支书。“官”比原来增加了一倍，仍没有使栾卸丝毫振作起来，“穷包袱”仍然是“穷包袱”，一时成为上下棘手的老大难。

1978年春回大地的时节，党支部的改选，为贫困

的栾卸村带来了一线生机！

这年支部改选，使六名朝气蓬勃的新成员走上了领导岗位。这个新班子的带头人，是年仅十九岁的“村娃子”李长庚。

村娃子能否“挑大梁”？当时人们议论纷纷。有的群众说：“咱们村几任老支书都没把村子搞上去，李长庚一个毛娃子，不把村里弄砸锅就算好样的！”长庚的父母也劝他：“孩子，没有‘金钢钻’，别揽‘瓷器活’，这支部的位子，还是让给长辈的干吧！”

李长庚不是天才，却有一股“初生牛犊不畏虎”的闯劲。本来他正磨拳擦掌准备参加当年的高考。可面对全村一百多名党员的信任，他毅然放弃了高考的打算，挑起了村党支部书记的重担，决心在家乡建设的舞台上一试身手。

李长庚当然清楚，今后要建设栾卸，不是山零开始，而是由负数起步。栾卸要翻身，必须先挖掉缺粮、少钱的“穷根子”！

可是，“穷根子”人人皆知，为什么多少年也没能把它挖掉呢？李长庚带着这个问题，走家串户征求群众意见，组织村干部进行讨论，终于认识到：“穷根”难除的原因很多，但多年来村领导班子职能发挥不好，是主要因素。“群雁高飞头雁领”，要想使栾卸起飞，要首先转变领导班子“头雁”的职能：第

一，必须由单纯抓政治转变为注重抓经济。过去搞空头政治，领导班子没有少卖力气。但搞来搞去，领导班子越搞越分裂，最后闹到连支委会也开不到一起的地步。领导成员把大量精力浪费到搞运动、搞斗争上，把经济建设放在了从属地位。这种状况不改变，栾卸就不能翻身；第二，必须由围着“风头”转变成围着实际转。栾卸地下本来具有丰富的煤炭资源，是一大资源优势。可过去的领导班子只赶“风头”，不讲实际。统一号令赶全国，开山造田学大寨，结果造成“脚下踩着聚宝盆，手里捧着讨饭碗”的困难局面；第三，必须由当“官”为自己变为当“官”为家乡。过去村班子只所以威信低，群众意见大，关键问题是不能为大家办实事。有的成员混时混日不愿干，有的懵懵懂懂不会干，还有的当官只为自己干。因之施政无威，工作难推，使村子越搞越穷。

在讨论转变职能的支委会上，村班子成员们大都动了感情。他们异口同声地说：“咱们这一届，再也不能在‘穷’上踏步了。要实实在在为群众办几件实事，使栾卸拔掉‘穷根子’，让群众过上富日子！”

他们几经酝酿，一套成熟的治“穷”方案出台了。此方案，包括两项内容：

第一项——修渠引水夺高产。村班子经过分析认识到，制约粮食增产的关键因素是水源不足，全村四千多亩耕地，水浇地不足三百亩，仅占7%。要解决全

村吃粮难，就必须千方百计开水源。于是，他们用当年仅有的三千元卖地款作资本，动员了全村二百多名青壮年，开始了东石岭水库的修渠引水工程。十里长渠，工程浩大，村领导班子成员全体出动，带领民工分段大战。对民工，他们采取日工补贴两角钱的办法，而村干部们却分文不领，一律出义务工。干部们带头艰苦创业的精神感动了群众，工地上每天都可以看到许多妇女、老人义务帮工。这年经过一春一冬苦战，长渠修成，终于引来了东石岭水库的水，使全村水浇地面积一下达到三千五百亩，比原来增加了十多倍，占到耕地面积的87.5%。第二年，全村粮食亩产达到五百斤以上，比上年翻了一番多。粮食总产达一百五十万斤，除留足籽种、口粮外，还向国家交售了十多万斤贡献粮。

第二项——开山挖煤辟财源。长渠引来幸福水，栾卸村群众的温饱问题初步得到了解决。1979年冬，李长庚又带领村干部投入了治“穷”的第二战役：凿矿挖煤，靠地下乌金壮大集体经济。他们组成了一个办矿领导小组，支部书记担任组长，大队长担任副组长。开办一个小煤矿，至少需要十几万元投资，他们为了减少投资，决定先在村南一个国营煤矿废弃的矿井下手，先吃边角下料，逐步积累资金，然后再“以窑养窑”开新矿。就靠这个“穷”办法，贷款三万元，奋战两个月，这座栾卸一号矿终于正式出煤了。

这座矿虽然只有五年开采价值，但投产两年中，就给栾卸带来了明显效益。两年共采煤三万吨，实现产值六十万元，获利三十万元，不仅还清了内、外债十七万元，还积累了十余万元资金，从而甩掉了集体经济一无所有的“穷帽子”，并为日后的进一步发展奠定了基础。

求 富

栾卸的“穷根子”拔掉了。村干部从实践中悟出了一个道理：作为农村基层的领导干部，他们的任务不仅仅是发号施令搞指挥，更重要的是领而导之搞服务。领导班子能够率先垂范，积极提供有效的服务，帮助群众脱贫致富，比单纯的行政命令更能调动广大群众的积极性，从而迸发出巨大的向心力和创造力。这样就没有克服不了的困难，没有实现不了的目标。

治穷之后，正当他们准备甩开膀子继续大干的时候，商品生产的春风吹进了这个封闭已久的山村。

“天时”、“地利”俱备，如何带领群众在商品经济的汪洋大海里奋力搏击呢？村领导班子认真分析了本村的情况，感到有两大不利因素：一是地理偏僻，交通封闭，经济基础差；二是群众文化普遍较低，缺乏商品生产意识。要解决这两点，就需要进一步强化服务，通过服务把群众领上商品生产的富裕路。

为此，村里专门成立了“商品生产服务公司”。由支书担任经理，村委主任和一名副支书担任副经理，公司成员由两名懂经济的领导成员和群众推荐的四名代表参加。公司不以盈利为目的，以为农民搞好服务为宗旨。负责向农户提供商品信息，帮助选定发展项目，搞好产前、产中、产后各项服务工作。

在这一组织的服务指导下，栾卸村开始在致富的道路上步步登高了：

——引导先富。为将栾卸人带出“种粮吃饭，植棉穿农”的小天地，村干部开始出山取经了。他们北闯关东，南下浙江，行程数万里，终于给村里带回了十多条商品信息。之后，又帮助农户跑贷款、划场地、进设备、办执照。不到一年时间，就扶植起八十多个缝纫、修配、饮食、小机械加工等摊点，涌现出五十多个汽车、拖拉机运输大户，开办了两个联合体小煤窑。全村务工经商人员达四百余人，占劳力总数的57%，人均年创收入在三千元以上。

——帮助共富。面对日益红火的日子，村干部们倍受鼓舞，他们走家串户调查访问，发现全村还有近三百名劳力在家闲着。这些户不是缺资金，就是缺技术，还有一些什么也不会干的“低能户”。在调查中看到，靠一家一户致富，全村只有10%以上的户能富起来。要使全村都富起来，必须进一步发展壮大集体经济，走共同富裕的道路。于是，1985年村里通过

“以窑养窑”积累资金和群众集资，建起四个村办小煤矿。这样，又使二百余名剩余劳力妥善就业，年工资都在千元以上。1985年底，全村小煤矿共达七个，年创产值二百六十万元，利税一百一十万元。集体公共积累达五百万元，全村人均收入达七百九十元。

——兼顾远富。丰富的地下煤炭资源，为栾卸提供了丰富的财源，群众为此深感自豪和高兴。然而，村干部面对地质勘探结果，心里却时时犯“愁”：村里的煤矿，储量大的能开采二、三十年，小的能开采四、五年。那么，当煤炭挖尽之后怎么办？村干部经过走访群众，进行市场调查，认识到：光靠资源会坐吃“山”空，靠技术和人才的“摇钱”树，才能保证富裕之花永开不败！于是，他们研究确立了“地下挖煤，地上办厂”的长远计划，并立即开始实施。1986年，他们以高薪聘请了省农学院的两名畜牧师和三名技术员，投资四十万元建起一座现代化养鸡场。同天津“起士林食品厂”联合，在沙河市区建起一座“起士林食品厂”。之后，又先后建起一个现代化养猪场，砖厂和热喷漆厂。这五个地上企业，每年能为栾卸带来五十多万元财富。

备 飞

由于治“穷”有术，致富有方，使卸栾村的经济

插上了腾飞之翼，成为全市瞩目的致富“尖兵”：

——工农业产值。现在，全村达到一千万元，比十年前增长了二十倍。其中，工业产值六百五十万元，农业产值三百五十万元，分别比十年前增长一百三十倍和十倍。全村人均创产值二千五百元，比全市人均产值高一倍。

——粮棉产量。目前，全村粮食总产已达一百九十万斤，棉花总产三万斤，分别比十年前增长二倍和二点六倍。粮食亩产七百五十斤，棉花亩产九十二斤，分别比全市平均水平高5%和8%。

——人民生活。全村人均收入达一千一百元，比十年前增长了十七倍，比全市平均水平高46%。十年中，全村累计翻盖新房四千二百间。人均占有粮食达五百斤。年消费水平达八百元。全村拥有各种汽车三十部，摩托车二十五部，拖拉机五十二台。自行车由原来的十辆增至一千五百辆，缝纫机由三十台增至一千台。收录机九百六十台，户均1.3台。电视机七百八十部（彩电四百五十部，黑白三百三十部）。

——社会福利。全村公共积累总额达一千五百万元，人均积累三千六百元。集体经济实力的增强，促进了各项社会福利事业的发展。全村年均农业生产福利基金十五万元，除农业税外，用集体财力负责耕作、浇水和用电。在生活福利上，集体用二十万元铺了街道柏油路面，用二十五万元安装了自来水，实行照

明、用水免费；投资四十万元盖了教学大楼，实行了免费教育。对六十岁以上的老人，实行了退休制。全村现有二百余名老人享受了退休补贴金，人均每年补贴一百八十元。基本上实现了“少有所教，病有所医，老有所养”，体现了社会主义集体经济发展的优越性。

栾卸正在“小康”之路上迅跑！

他们的富民之路，给我们以深刻启示：

第一，要有一个强有力的领导班子。栾卸的经验证明，有没有一个强有力的领导班子，是经济发展快慢的关键所在。党的十一届三中全会以来，中央的富民政策各地皆同；论资源优势，栾卸在沙河市也不是得天独厚。可是，他们就靠了致富家乡的强烈愿望和发展商品生产的开拓精神，形成了一个坚强的领导核心，扎扎实实为群众脱贫致富办实事，结果使集体群众两受益，从而赢得群众的信任，树立了权威，群众一呼百应，促进了经济突飞猛进的发展。相反，在栾卸村的周围，也不乏与之资源相媲美的村庄。可在经济发展上，却被栾卸抛在了后面。究其原因，或因那里的领导思想没有跳出传统农业的圈子，或因缺乏商品生产的本领，或因只守摊，不创业，或因“享群众烟火，降个人吉祥”……凡此种种，都说明有了富民政策和资源优势，还必须靠坚强的班子去领导，才能化“天时”、“地利”为现实的财富。

第二，要有一套行之有效的服务手段。领导商品经济不同于领导产品经济。现在，农村集体统一经营与家庭分散经营并存。照搬过去行政命令的方法已经远远不能适应，必须通过有效的服务把二者有机统一起来。在这方面，栾卸村提供了可供借鉴的宝贵经验。1984年以来，他们继成立商品生产服务公司之后，又相继成立了农业、机电水、畜牧业、社会保障等四个服务公司，在五个服务公司之上，成立了经济开发总公司。总公司经理和分公司经理，分别由支部书记、村委主任及班子成员担任。这样，就有效地实现了领导班子的转轨变型，即由行政命令型改为管理服务型。从而把分散经营的农民和农村的个体经济纳入集体经济组织的指导、管理、服务之内，使集体经济与个体经济相互促进，得以协调发展。

第三，要有强大的集体经济作后盾。栾卸村的事实说明，如果没有集体经济的发展壮大，也就没有群众的共同富裕。该村致富的一条重要经验，就是努力壮大集体经济实力。其途径不是靠提留摊派，不是依赖固定资产折旧，而是利用资源和技术，大力兴办村级企业，实现“农业里面出工业”。目前该村六百五十万元工业产值，有80%是靠集体企业创造的。公共积累增多了，产生了一系列良性循环：促进了农业发展，免除了农民负担，扩大了社会福利事业，增加了群众收入。同时，也更有利于基层政权“用经济手段