

探

索

刘福海 著 北京燕山出版社

探 索

刘福海 著

北京燕山出版社

探 索

刘福海 著

北京燕山出版社出版

(北京市东城区府学胡同36号)

全国各地新华书店经销

北京长城印刷厂印刷

开本850×1168毫米1/32·印张6.5字数142千字

1991年10月北京第一版 1991年10月北京第一次印刷

ISBN7-5402-0385-4/C·0033

印数: 1—4,000册 定价: 4.45元

代 前 言

刘福海同志系中共北京市平谷县县委书记。《探索》一书，是他1980年以来所撰写文章的选编，共24篇。所选文章都是在市级以上报刊、杂志、电台上发表过，或在市以上内部文件刊发的。书中收录了作者任平谷县县长和县委书记的两份报告，即县“人代会”和“党代会”的工作报告。这两个报告都是作者亲自主持起草的，也是其代表作。另外，我们还收录了5篇新华社记者、人民日报、北京日报社记者对作者的专访。

《探索》勾勒出了京东平谷大地近10多年改革与发展的基本脉络，是对不断涌动的改革大潮的总结、认识和体会；从中还可以看出平谷人民苦心求索、富于开拓与创新的勃勃雄心；同时，《探索》也反映了作者深入实际，勤于思索的思想作风和求实、求是、不断探索的进取精神；《探索》一书有一定理论深度，也有很强的可操作性，值得一读。

中共平谷县委研究室

一九九一年五月十五日

目 录

全盘皆活.....	(1)
——平谷县岳各庄大队调整经济结构的调查	
高产县的经济效果为什么这样差?	(5)
——平谷县农牧业生产经济分析	
包干责任制是对农村集体经济的改革和完善.....	(9)
果品生产专业化的有益尝试.....	(14)
——平谷县大华山镇后北宫村调查	
平谷县种养业适度规模经营的经验和思考.....	(18)
谈企业承包中的风险机制.....	(22)
招标: 运用三个机制, 触动“三块铁”, 带来	
三个转变.....	(24)
——平谷县国营企业租赁和承包的认识与实践	
企业招标竞争要引入风险机制和法律机制.....	(28)
引入三个机制 触动“三块铁” 带来三个变化.....	(32)
——北京市平谷县国营企业租赁和承包的认识与实践	
平谷县改革开放的“三字经”	(40)
密切联系群众, 做好农村工作.....	(46)
国营企业完善承包制必须解决的几个理论	
和认识问题.....	(55)
——平谷县触动“三块铁”的几点体会	
县委书记如何在县级班子的思想作风建设中发挥	

主导作用.....	(62)
农村社会主义教育的启示.....	(68)
建立集体经济新秩序.....	(72)
当前发展集体经济需要解决的几个问题.....	(75)
关于加强村级班子建设的若干问题.....	(82)
应注意商品经济的学习和教育.....	(93)
进一步完善农村经营承包制的几个问题.....	(94)
开放兴县、开发兴县、科教兴县	(102)
探索社会主义公有制的具体实现形式	(105)
坚定不移抓开放, 加速发展外向型经济	(110)
平谷县第八届人民代表大会政府工作报告	

(1987年5月7日) (117)

解放思想, 深化改革, 扩大开放, 开创两个文明

建设的新局面 (148)

——中共平谷县第七次代表大会工作报告

(1991年4月26日)

附 录

情感的魅力刘连枢 (181)

——平谷县县长刘福海引进人才的故事

平谷县深化乡镇企业改革颜世贵 (186)

走出低谷颜世贵 (187)

——平谷县国营企业改革纪实

破除“三块铁”改革要挖“根”徐人仲 (193)

——访北京市平谷县县长刘福海

走不够的乡间路任稚犀 王晓航 (197)

——记平谷县委书记刘福海

后 记 (202)

全 盘 皆 活

——平谷县岳各庄大队调整经济结构的调查

平谷县王辛庄公社岳各庄大队从一九七六年以来，逐步调整农业内部的比例关系。目前，已从原来基本上只有粮食生产的单一经济，变成种植业、饲养业、工副业互相促进发展的农业经济结构，在四年内使总产值增长三倍多。去年年底，被评为全国农业战线先进单位，受到国务院的表彰。

调整农业内部比例关系势在必行

这里历来以粮食生产为主。文化大革命中，林彪、“四人帮”疯狂推行极左路线，使这里的单一农业经济结构走向了极端，比例失调。干部、社员经过分析算账，逐渐认识到调整农业内部比例关系势在必行：

一、从粮食生产成本不断提高看，需要调整。多年来，他们狠抓了机械化、水利化、电气化和化学化的建设，一九七〇年到一九七五年的六年间，他们用于农业机械和农田基本建设的投资平均每亩地合一百三十五元，每年用于化肥、农药、水电和农机的开支在十八万元左右。农业四化水平的提高，夺得了粮食连年增产。但是，由于生产成本的加大，

纯收入的增长幅度，大大低于粮食产量的增长幅度，使扩大再生产遇到了困难。这个问题只有靠发展多种经营，建成一种比较合理的经济结构才能解决。

二、从人多机械多地少的客观条件看，需要调整。这里平均每人只有一亩二分六厘地，而农业机械拥有量的水平却很高，平均七百三十亩地就有一台大拖拉机，平均二百四十亩地就有一台手扶拖拉机。这么多人力和机械，老是围着有限的耕地打主意，就造成了劳动力的很大浪费。有时，干部不得不限制社员出工。这说明，只有广开生产门路，才能充分利用劳力资源，创造更多财富。

三、从提高地力的客观要求看，需要调整。这个大队一直重视养猪生产。尽管如此，由于复种面积增大，有机肥仍然不能满足需要，还要大量施用化肥，造成地力下降，土壤中有机质含量仅为百分之一、二，氮、磷、钾比例失调。要解决这个问题，还需进一步发展饲养业，提供更多的有机优质肥。

四、从提高社员生活水平的角度看，需要调整。一九七五年，这里粮食平均亩产达到一千五百六十四斤。比一九六七年增长了一点三倍，而社员平均分配只比同年增长了百分之二十九点四，其中还有两年增产减收或增产不增收。

克服单一经营思想逐步调整

调整思想的确立，实际上是唯物主义认识路线在经营思想上的确立，是这个大队经营思想的一次解放。他们本着“广开生产门路，注重经济效益，一手抓粮，一手抓钱，把农业经济搞活”的指导思想，主要抓了三个方面的调整：

加强工副业生产。几年来，为外贸部门加工成衣的大队缝纫厂发展到二百多人，去年获纯利三十六万元。一九七六年建了一个砖厂，年纯收入五万元左右。组织车辆运输和劳务两项，每年也收入十万元左右。去年，全大队工副业纯收入六十九万九千元，比一九七五年增长四点三倍。

饲养业向多样化发展。陆续建立了养鸡场、养鸭场，去年又开始喂养肉牛。一九七五年，集体养猪赔六万元。去年，饲养业纯收入七万多元。

搞好种植业自身的调整。他们正确处理了粮菜关系、粮油关系和主粮与杂粮的关系。近两年来，他们适当扩大了菜田、油料和豆类、谷子等小杂粮的种植面积，调剂了社员生活。

符合了客观规律全盘皆活

岳各庄大队的经验教训证明：经济结构是否合理，对发展生产关系很大。调整经济结构，是加快农业发展的重要环节。而建立什么样的经济结构，不是主观愿望决定的，是客观条件决定的。这里地处平原，又有充足的人力资源，这就决定了这里的农业经济应当是农牧工副相结合。这种经济结构一旦确立以后，就呈现出全盘皆活的兴旺局面，具体表现为：

首先，农牧工副各业之间可以互为补充，协调发展。饲养业的发展为种植业提供了大量有机肥料。现在全大队每亩耕地平均有一头猪，二十只鸡、鸭，可施猪粪四五十驮、鸡鸭粪五百多斤，有效地提高了地力，保证了粮、菜的高产稳产，还减少了化肥施用量，降低了生产成本。工副业的发展

为农牧业提供了资金。近四年，工副业纯收入累计达到一百九十一万元，除一部分参加社员分配外，大部分用于发展农牧业和工副业本身的扩大再生产。

第二，剩余劳动力有了用武之地，劳动生产率显著提高。目前，全大队的劳力分布情况是：种植业占百分之四十三，饲养业占百分之九，工副业占百分之二十四，其他各种勤杂人员、合同工、社员工等占百分之二十四。这样，不仅限制社员出工的现象不存在了，就连过去常年呆在家里的一些残废人和老弱劳力，也有了充分施展自己才能的适当工作。去年，全大队总产值为四百一十一万元，比一九七五年增长三倍，平均每个劳力创造二千八百一十九元。平均每个劳力全年的综合生产能力为：粮食二千一百斤，蔬菜六千八百斤，商品猪一点七头，鲜蛋四十五斤，填鸭三十四只，工副业纯收入四百三十六元。

第三，社员分配有了稳步增长。去年达到二百二十二元七角，比一九七五年增长百分之八十一。群众说，农牧工副相结合，社员收入有了双保险，照这样干，真正富起来不会很远了。

第四，壮大了集体经济，增加了对首都市场和国家的贡献。目前，全大队公共积累达二百一十六万元，固定资产总值一百零六万元。过去向国家贡献的主要是粮食和生猪。去年，除这两项外，还有商品菜一千万斤，填鸭五万五千只，鲜蛋七万三千斤，肉牛一百二十头，油料二万五千斤。

注：此文与王瑞华同志合作

原载《北京日报》1980年5月15日

高产县的经济效果为什么这样差？

——平谷县农牧业生产经济分析

北京市平谷县近年农牧业生产水平提高较快。1978年和1965年比较，粮食总产由17,300万斤，增加到30,300万斤，增长75%；粮食亩产由492斤，增加到991斤，增长一倍；交售商品粮从2,400万斤，增加到6,100万斤，增长1.5倍；累计养猪从20.4万头，增加到41.9万头，增长1倍，平均每人1.4头；商品猪从7万头，增加到17万头，增长1.4倍。这样的生产水平，可以说是较高的，发展速度也是不慢的。然而，它的经济效果并不好。如果以所费与所得的比例作为考核经济效果的标准的话，那么，农牧业经济效果的变化情况是：1965年全县基本核算单位级（以下同）农牧业总开支 884 万元，纯收入1,949.3万元，所费与所得的比例是1:2.2，就是说，每花1元的成本，赚回2.2元的利润；1978年全县农牧业总开支2,619万元，纯收入2,450万元，所费与所得的比例是1:0.93，每花1元的成本，只赚回0.93元的利润。

经济效果差，使农民没有从高产中得到多少实惠。全县每个农业人口占有的农牧业纯收入，1965年是74.55元，1978年是81.13元，13年增加6.58元，平均每年只增加0.50元。

经济效果差，使农业这个基础，事实上是削弱了。1965

年，社员分配以后，全县农牧业纯收入还剩下204万元，可以用于农业的扩大再生产，1978年全县社员实际分配水平114.7元，共分配3,463万元，除了农牧业纯收入全部分掉外，尚有1,013万元要用副业、林业等其他收入参加分配。这就是说，只能靠副业来“养农”，才能维持农牧业的简单再生产。

经济效果差的原因，除工农业产品比价不合理外，主要是：

一，经济作物生产水平降低，收入减少。1978年和1965年比较，棉花亩产由87.5斤降低到39斤，花生亩产由112斤降低到58斤，芝麻亩产由63.6斤降低到40斤。1978年全县棉、油、菜平均每亩总收入53元，比1965年减少22元。

二，农机、水电、化肥、农药等生产资料的增加，超过了集体经济当时所能负担的能力。1969年，全县大队、生产队两级固定资产2,009万元，到1979年初，增加到6,835万元，十年增加2.4倍，平均每人占有集体固定资产227元。群众把这种盲目增加固定资产，叫做“穷买”，和“穷过渡”一样，也是“折腾穷”。固定资产急增，使开支增加的幅度大大高于收入增加的幅度。1978年和1965年比较，农牧业收入增长79%，但开支增长了1.96倍，而纯收入只增长25%。1965年全县农牧业总开支884万元，1978年光化肥一项就开支806万元。大华山公社是市、县农业机械化试点公社，大中型拖拉机770亩地一台，手扶拖拉机160亩地一台，全社十年来自筹农机资金200万元，国家补贴56万元，1965年全社各大队有银行存款40万元，十多年来，存款耗尽，还欠国家贷款40万元。群众说：这样办机械化，“跨长江”，“闯千斤”，我们受不了。

三，在畜牧业生产上，片面强调集体大办，公有化程度和生产规模与当时的管理水平不相适应。1965年，生猪实行“以私养为主，公养私养并举”的方针，全县集体养猪所占比重很小，集体养猪赔钱21.4万元。后来，在“让社会主义占领养猪阵地”的思想指导下，一律强调集体大办猪场，大办鸡场，不准社员家庭养母猪。到1978年，全县共办了集体猪场957个，11个公社办了养鸡场。有的山村生产队，只有一、二十户人家，两三头母猪，也要集体“大办”。这样大办大养的结果是：1978年全县集体养猪赔钱315万元，全县平均每人10元多。这年集体累计养猪17.4万头，平均每头赔钱18元。

四，没有跳出平均主义、吃“大锅饭”的圈子，没有建立起与个人物质利益相联系的责任制。凡是建立起生产责任制的社队，经济效益即显著提高。例如，熊儿寨公社罗家沟大队，去年在大田生产中实行收支包干，按产值记工，每一元的产值，生产队给记七分工，并返回作业组三角五分钱，作为生产费用，超过不补，节约归组。结果和上年比较，收入增加7%，开支下降25%，总开支占总收入的比例，由44%下降到33%。

五，领导农牧业生产的指导思想有毛病。其中一个突出之点是，片面追求产量指标，而没有把利润指标放在应有的位置上，长期以来，把抓利润指标作为修正主义进行批判，从上到下，都把产量的高低作为衡量一个单位好坏的唯一标准。不讲经济效益的“大干”，不顾实际需要的“大办”，以及只抓生产，忽视管理；只抓增收，忽视节支；只要高产量，不怕高消耗等种种现象，都是渊源于此。

经济效益问题，是农牧业生产中的一个带根本性的问

题。这个长期被忽视了的旧问题，当前应当作为一个紧迫的新问题，认真加以解决。

原载《光明日报》

1980年9月6日

包干责任制 是对农村集体经济的改革和完善

我们平谷县山东庄公社75%的大队都实行了包干责任制。在落实责任制的过程中，我们强烈地感到需要加强理论指导，特别是要让广大干部群众能够认清包干责任制并不是削弱和瓦解了集体经济，而是恰恰相反，是对集体经济的改革和完善。围绕这个问题，我们向干部群众反复讲解了以下三种基本观点：

一、包干责任制既打破了原来 农村集体经济那种高度集中的模 式，又保留了集体经济的基本特征

长期以来，我们在农村搞社会主义集体经济，什么都要高度集中，生产资料集中、经营管理集中、分配集中、劳动集中，可以说，我们搞的是一种高度集中型的集体经济，并且一直以为这是农村社会主义集体经济的唯一正确模式。实行包干责任制使这几个集中松散些了，明显的变化有三个，一是劳动方式变化了，集中劳动变成分散劳动；二是经营方式变化了，集中经营变成部分分散经营。三是分配方式变化

了，工分分配变成包干分配。如何认识这三个变化？不少人
对包干责任制有怀疑，关键就在这三个变化上。我们认为应
该从两个方面认识这三个变化：

第一、这三个变化是以不改变我国农村集体经济的公有
制和按劳分配这两个基本特征为前提的。首先，实行包干责
任制以后，农业生产所必需的主要生产资料土地和机电水等
设施，仍归集体所有，公有制性质没有变。其次，工分分配
改成包干分配以后，从表面上看似乎收入已经不由集体分配
了，和个体农户没什么区别，但是稍加仔细分析就不难发
现，由于承包定额标准是集体规定的，承包者只有在完成定
额以后才能获得自己的利益，这就说明收入分配实际上还是
由集体控制的。另外，由于包干责任制实行联产计酬，而承
包产量由集体规定，对每个承包者大体都相同，多产就多
收，按劳分配原则没有变。因此，包干责任制，尽管在劳动
方式、经营方式、分配方式上有了很大变化，但是“三个变
化”并没有动摇“两个不变”，就是说我国农村集体经济的
社会主义性质没有发生改变。

第二、认识这三个变化，要从我国农村生产力发展水平
的实际出发，而不应从固定的模式出发。过去有不少同志一
直认为，社会主义集体化就是集体劳动，集体化就是要集中
经营，集体化就必须实行统一的工分分配。如果从这样的固
定模式出发，上面所说的三个变化，都是对集体化的背离。
如果从农业生产力发展水平的实际状况出发，我们就能发
现：我国农业生产力水平总的说来还是比较低的，而且不平
衡，集中劳动、集中经营、工分分配这种生产经营分配方式
并不适应这种情况；另外，我们搞的集中劳动实际上只是一
种简单协作劳动，这种劳动形式在小商品生产时期就已存

在，根本不是也不可能是社会主义农村集体经济的主要标志。从责任制落实后的初步实践看，这三个变化带来的是三个大提高：分散劳动带来了劳动效率大提高；分散经营带来了经济效益大提高；包干分配带来了群众积极性大提高。从我们地区来看，凡是实行包干责任制的队，小麦复土、镇轧、果树剪枝、山区整地都进度快、质量好。干部们把这种自觉干活的生动景象，概括为一句话，叫做“不抹油自转”。各大队的专摊，如拖拉机、粮食加工、供销点实行分散经营、包干分配后，经济效益都有明显提高。可见，同样一个事物，思想方法不同，得出的结论就会不同：从固定的模式出发，这三个变化就是背离集体化；从实际出发，这三个变化就是对原来集体经济的改革和完善。

二、包干责任制既克服了原来 农村集体经济缺少个人积极性的 严重缺陷，又不会导致贫富两极分化

相当长一个时期以来，我国农业生产中农民缺少生产积极性的状况十分严重。那么，农民缺少生产积极性究竟是怎样形成的呢？有人把它归结为政治思想工作放松了；有人认为是领导能力差；很少有人从集体经济管理制度的缺陷上找根源。我们感到，实事求是地分析集体经济的不完善之处，有利于提高实行责任制的自觉性，对它认识得越深刻，搞责任制就会越迫切。如果认为现行的集体经济完美无缺，生产关系诸环节没有任何缺陷，搞责任制当然就成了多余的事。以前社员比较普遍的消极怠工，决不单单是基层干部的工作作