

文 存 北 大 荒

WEN CUN
BEI DA HUANG

王家旭◎著

黑龙江教育出版社

文存北大荒

江苏工业学院图书馆
藏书章

WEN CUN
WEI DA HUANG
王家旭◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

文存北大荒 / 王家旭 著. — 哈尔滨: 黑龙江教育出版社,
2009.4

ISBN 978-7-5316-5318-9

I. 文… II. 王… III. 农垦地区 - 黑龙江 - 文集
IV. F327.35-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 058968 号

文存北大荒

WENCUNBEIDAHUANG

王家旭 著

责任编辑 张玉红

封面设计 易爱民

出版发行 黑龙江教育出版社

通讯地址 哈尔滨市南岗区花园街 158 号

邮 编 150001

网 址 www.hljep.com.cn

印 刷 佳木斯市劝业印刷制版有限公司印刷

开 本 787 × 1092 mm 1/16

印 张 21.75

字 数 310 千字

版 次 2009 年 4 月第 1 版

印 次 2009 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5316-5318-9

定 价 30.00 元

今天是历史的延续

——序《文存北大荒》

申立国

家旭同志退休后仍心系垦区，笔耕不停，整理《文存北大荒》文稿，把他在垦区工作十年间的报告、讲话、随笔收集整理，编辑成册，出版留存。让我作序，欣然应允，由此有了先读之机。一个班子共事，共谋垦区改革发展，一起度过的难忘岁月，让我对家旭的文稿有一种特殊的亲切感。文稿是家旭同志在垦区工作期间的理论思考和工作记录，更是一本反映垦区改革开放、调整发展的真实记录，具有很高的史料价值，值得在垦区工作和关心垦区的同志一读。文稿的出版是家旭同志为垦区作出的又一贡献。

20世纪90年代后半期到本世纪初，是垦区改革发展进程中具有特殊重要意义的时期。改革经过多年探索，迫切需要总体设计、形成共识、实施攻坚，进而建立起与社会主义市场经济相适应的管理体制和经营机制；改革的反复和停滞一度使垦区经济发展和职工生活处于困难状态，迫切需要寻找一条出路，使发展步入快车道；经济困难要求改革必须有新的突破，开放必须迈出新的步伐，发展必须有新的思路，而内外上下关于垦区改革认识上的不一致，又使改革处于重重矛盾之中。就是在这样的大背景下，家旭同志来到垦区任副局长，经历了那段历史，并参与其中、亲历亲为、推进改革，一干就是十年。文稿的一个突出特点就是体现了“改革”这一鲜明的时代特征，通篇体现改革的思想，贯穿改革的思路，记录改革的实践和思考，从几个侧面反映了垦区改革的历史进程、发展的前进轨迹。推进改革不仅要思想解放，有强烈的改革意识和敢闯敢冒的胆识，还必须遵循规律、尊重实践、实事求是、坚持从实际出发的科学态度，把改革、

发展、稳定有机地统一在实践之中，不能有任何主观随意性。家旭同志提出的工业改革发展思路、畜牧业发展思路、商贸流通企业改革发展思路，以及深化农垦管理体制和家庭农场改革的思路，既符合中央改革的基本要求，也是垦区改革总体思路的具体化，对垦区各方面改革发展产生了积极的推动作用。今天是历史的延续，明天从今天走来。家旭同志的文稿可以告诉我们应该以什么样的态度对待改革，也可以告诉我们从哪里走来，准备走到哪里去，这就是文稿的最可贵之处。

改革极大地调动了垦区上下加快发展的积极性、主动性和创造性，为垦区经济社会发展步入快车道提供了强大的动力和体制机制保障；符合垦区实际又具前瞻性、战略性的发展思路，凝聚起推进改革发展的巨大力量，为垦区大发展、快发展奠定了坚实的思想基础。从那一时期开始，垦区的经济社会发展进入了快车道。在此，我们有理由向为垦区改革发展作出贡献的所有同志表达深深的敬意和由衷的感谢！

文如其人，读文稿如见其人。家旭同志的文稿，也是他胸怀全局、认真负责精神，为人直率、坦荡无私性格，勤于思考、勇于创新态度，扎实细致、务实求真作风，解放思想、实事求是品德的真实写照。文稿记下了历史，也记下了家旭同志“做农垦人、说农垦话、办农垦事”的庄严承诺。北大荒应该为有这样的好同志感到骄傲和自豪。

读文稿有感，信笔写来，以为序。祝北大荒的事业更加美好，祝垦区人民永远幸福安康！

2009年2月10日

（该文作者曾任黑龙江省农垦总局党委书记、省政府副省长，现任省人大副主任。）

让历史留下记忆

(自序)

20 世纪 90 年代下半叶，我来到北大荒这块神奇的土地，走上农垦事业的平台。作为总局副职，我在领导岗位工作了十个年头。退休以后，参与人才和人力资源开发服务，又尽微薄之力。十多年的工作，在案头积累了不少文稿，有报告、讲话、谈话，有见之报刊的理论文章，也有个人的心得体会。文稿记录了我的工作和思考，也从几个侧面展示了垦区改革、调整、发展的历史印迹。整理文稿，出版这本《文存北大荒》，其用意是作为历史见证，从自己曾经分管的工作透视北大荒这段历史，让北大荒留下永久的记忆。

1996—1998 年我主管垦区工业。垦区工业发展有基础，原料有保障，产业有优势。但发展速度慢，经济效益低，当时面临诸多矛盾和困难，成为总局工作的重点、难点。其根本症结，一是机制性矛盾，主要是改革滞后，造成经营机制不活、存量资产不活、企业活力不足；二是结构性矛盾，主要是调整乏力，没有从适应性调整转向战略性调整，产业、产品和资本结构不合理、不优化，没有形成发展优势。两个矛盾交互作用，使垦区工业举步维艰。思路决定出路。总局党委正视困难、挑战，分析机遇、希望，以实现“两个根本性转变”为指导，提出并实施了旨在“深化改革、加速调整、构造新优势、实现新跨越”的“三三战略”。随着工作的推进，特别党的十五大重大理论的突破，我们把思路进一步明确为“两着四化三结合”，着眼构造优势，着力战略调整；坚持“四化”联动，抓好一批，放活一片；推进改、管、创三结合，苦练内功，壮体强身。思路明晰，全局上下层层抓推进、抓落实、抓突破，深化改革、实行战略性调整的局面迅速

打开。牡丹江分局率先实现资产整合，将原来分散的农场乳品厂整合为完达山乳业集团；九三油脂厂走产业化之路，率先吸纳法人入股，同原料基地紧密连接，组建有限责任公司。公司化、产业化、集团化迅猛推进，一批龙头骨干企业开始形成。与此同时，按照“有所为有所不为”的思想，实施产权制度改革，对一些资不抵债的企业实施破产、重组，将一大批中小企业改制为民营企业或股份制、股份合作制企业。多多食品有限公司从佳木斯肉联厂脱壳新生，展现出发展生机。抓大放小，增资减债，使企业组织结构、资本结构发生了深刻变化。企业普遍实施减人增效和再就业工程，实行三项制度改革，推进机制转换和管理创新，进行产品结构调整和市场开拓，努力提高经济运行质量和效益。这三年工作，尽管许多方面并不尽如人意，但在重重困难下锐意进取，在严峻挑战中努力开拓，取得了阶段性成果，使垦区工业走上了健康向上的发展之路。全党抓工业，是这一时期工作的突出特点。工业战线干部职工，承受的是压力，付出的是努力、甚至牺牲。这段工作，我学到许多，收获颇丰。

1998 年底—2002 年初，我负责粮食、商贸和对外经济技术合作。改革的深化，使市场化进程加快，买方市场形成。农业进入新阶段，农产品供求大体平衡、丰年有余，出现相对过剩。加上“入世”带来的挑战，形势十分严峻。这一阶段，主要是抓改革，进行商贸流通体制机制创新；抓销售，千方百计开拓市场，搞活流通。商贸流通企业改革，坚持抓大放小，大企业公司化，创新体制机制；小企业民营化，放开搞活。为适应市场经济要求，我们改革了石油和化肥流通体制。贸易集团攻坚克难，按照“定位、重组、治乱、发展”的思路，资产重组，组织再造，加强管理，开拓市场，取得初步成效。对外贸易和经济技术合作，按照“一大两新三突破”的总体要求，面向国内外两个市场，精心实施大经贸战略。粮食工作，抓住“粮改”机遇，将工作基点转移到立足就地转化、立足市场开拓上来。垦区封闭之门很快被打开，北大荒人走向全国、走向世界。总局组团参加各类展销，北大荒产品火爆京城、叫响申城、疯卖羊城、杭城。企业领导走出去，考察学习，研究市场，洽谈合作。营销人员遍布全国各地，占市场，建网络。市场是一个大课堂。经受市场大潮的洗礼，人们的观念不断更新，

思想不断解放。以市场为中心，以需求为导向，调整产品结构，实行灵活的营销策略，越来越成为企业的自觉行为。在市场制约加剧的形势下，总局筹划和组建北大荒粮油批发市场，进行改革流通方式、构造北大荒产品竞争优势的重大探索和实践。北大荒粮油批发市场，按现代企业制度运作，其功能定位、营运方式符合发展方向。我兼任董事长，带领公司团队倾注了心血、付出了努力。但由于缺乏经验，管理跟不上，而且新企新制要经过一个发育成长过程，市场创办初期没有收到理想效果。

我长期负责体改工作。改革、调整是那十年的主旋律，整体工作、方方面面都要靠改革来推进。改革的根本取向，是按照市场经济要求进行体制机制创新。垦区始于计划经济，又最晚退出计划经济，改革的任务十分艰巨。十年时间，在党委领导下，由我主持起草有关改革的文件，凑巧有5个按年度文序为“7号”。7谐“启”、“起”，开启新篇，奋起作为，这也是改革的题中之义。文件涉及工商运建服企业改革、垦区管理体制改革、完善农业经营体制改革和事业单位改革。垦区管理体制改革是一个长期困扰、不断探索的重大课题。政企合一体制是伴随北大荒开发建设形成的，有其历史合理性。然而在市场经济条件下，随着现代企业制度的建立，这种体制遇到挑战。现代企业制度，“产权明晰”是前提，“政企分开”是关键，势在必行。但农场不同于“围墙企业”，它既有企业属性，又有社会属性。农场是一个以农业为主、工商运建服综合经营，多种经济成分并存，经济社会全面发展的特殊经济和社会区域。从这个特殊实际出发，总结几次试点实验的经验教训，按照省委“人大授权，政府派出，系统管理，内部分开”的意见，总局将政企分开的实现形式选择在农垦内部。就是在垦区内部，将政企职能、机构人员、资产和费用核算分开。在农场辖区设立社区管理委员会，承接农场分离的行政和社会职能。总局、分局、社区管理委员会，作为垦区行政主体，依据省人大和省政府授权委托，负责对垦区行政和社会工作的系统管理；集团总公司、分公司、农牧场和国有及国有控股工商运建服企业，作为北大荒集团成员企业，实行母子公司管理体制。在垦区内部形成两个既相对独立、又相互联系管理系统，形成政企相互支撑、双轨运行的管理体制。这是一次具有理论和实践意义的探索。在总局

统一部署下，2001 年我们在 31 个农场开展内部政企分开试点，2002 年在所有农场全面推开。接着又实行撤队建区改革，巩固内部分开成果。诚然作为新制度建立，农场内部分开体制有待进一步完善，但毕竟走出了路子，为垦区上下贯通的新体制奠定了基础。巩固和完善大农场套小农场、统分结合的双层经营体制是一件大事。2003 年以后，国家高度重视“三农”工作，采取一系列惠农政策支持农业，支持农民增收。农民种地没有负担，还享受多种补贴。在农场，农业比较效益增加，加大了农业职工对土地的依赖，争地矛盾凸显；平衡农场职工和农村农民的种地负担，调动种地职工的积极性，也成为突出问题。2005 年我们着眼建立长效机制、稳定承包关系，就完善农业经营体制进行了系统调查研究。在坚持从实际出发，坚持现代农业方向，坚持职工增收、农场增效的原则下，我们分析现实矛盾，总结基层创造，提出实行“两田制”的改革方案。“两田制”体现公平、效率原则，有利于争取政策保护，促进社会和谐，也有利于推进农业内部结构调整，发展现代化大农业。“两田制”的推行，化解了矛盾，完善了制度，得到了干部群众的拥护。

我负责人事人才工作是在 2002 年以后，2005 年退下来参与人才和人力资源开发服务，又三年多时间。经济转型，社会变革，强化人才和人力资源开发成为迫切任务。2003 年 1 月在垦区人事人才工作会议上我们提出，为垦区全面建设小康社会提供人事人才保证，是新世纪新阶段人事人才工作的根本任务和工作大局。人事人才工作必须在全局中定位，在大局中行动，努力实现在工作对象、工作内容和工作方式上的转变，以实施人才战略为统领，以突出人才资源开发为重点，创新政策机制，打造聚才高地，构筑垦区人才优势。实施“科技兴垦”战略，突破人才“瓶颈”制约，努力加强人力资源开发建设，在垦区上下逐渐形成共识。从总局到分局，从机关到企事业单位，走出去、引进来，引才引智蔚成风气，学习培训广泛深入。人才和人力资源服务机构发育成长，越来越显示出其地位和作用。2006 年 7 月以来，用两年多时间，举办高级职业经理认证培训班 9 期，有 726 人参训，699 人通过认证。北大荒人力资源研究会成立后，开展调查研究，组织会员活动，进行学术交流，在推动垦区人力资源建设中发挥了积

极作用。

我所经历的这段历史，是一段改革的历史，是垦区在改革中调整、在调整中发展的历史。我身心投入、参与其中，每每想起来感觉很充实。我也常常想起，来垦区之初，我曾在两次公开场合讲北大荒“人好、功高、业大”，表示要“做农垦人，说农垦话，办农垦事”，竟惹来非议，省里甚至有人视我为被“赤化”的异类。那是个特殊时期，说来滑稽可笑。很宽慰，北大荒热情地接纳了我。更欣慰的，是我参与了北大荒这段历史的书写。

在这本书出版之际，我向工作中给予我支持帮助的领导和同志们，表示衷心感谢！向在资料收集整理中给予我帮助的张元福、孙宝森、任飞、刘光义等同志致谢。

王家旭

2009年1月17日

目 录

在宝泉岭分局调研结束时的谈话	1
关于垦区工业的十个问题	4
解放思想 理清思路 深化改革 加速调整 为实现垦区工业 “九五”改革与发展目标而努力奋斗	14
沉痛教训 深刻启示	27
正确认识形势 推进“三大战役”	29
切实推进解困与再就业工作	39
认清形势 理清思路 为把畜牧业建设成垦区的支柱产业而 努力奋斗	48
贯彻十五大精神 推进思想解放	60
坚持“两着四化三结合” 努力提高垦区工业经济运行质量 和效益	70
推进再就业工程 健全社会保障体系	83
认清形势 把握进程 继续推进“抓大放小”	92
加大工作力度 力保 10%增长目标	104
关于垦区成品油体制改革的几点意见	110
在贸易集团的谈话	111
在贸易集团外贸公司的谈话	114
定位 重组 治乱 发展	116
关于实施“田园 + 餐桌”——农业产业化战略	119

南方归来话“十观”	121
关于垦区外经贸工作的七个问题	129
关于贸易集团工作的谈话	138
在太湖疗养院领导班子会上的谈话	141
光彩事业 大有作为	144
把粮食工作的基点放在市场开拓上	150
深化垦区化肥流通体制改革	164
切实反对形式主义	170
大力弘扬求真务实言行一致的优良作风	173
深化改革 搞活经营 强化管理	178
扩大开放 突出特色 把握商机	182
市场呼唤绿色	185
适应新形势 构造新优势 迎接新挑战	187
统一认识 把握政策 明确方法 加快推进垦区国有工商运建 服企业改革	190
应对市场挑战 整合流通渠道 构筑高起点多功能有特色机 制新的交易平台	200
深刻认识市场化改革取向 大力发展绿色食品产业	204
推进个体私营经济发展 要解放思想突出重点加强领导	208
强化市场观念 迎接市场化挑战	211
关于日本农业产业服务组织等情况的考察报告	215
在总局驻佳办的谈话	219
加大工作力度 全面推进农场内部政企分开	221
实行内部政企分开 推进管理体制创新	227
做大做强北大荒集团是应对入世挑战的必然选择	238
做好人事人才工作要明晰思路把握全局重点突破	247
重视起来 把垦区第二部志书修好	254
统一认识 掌握政策 切实做好垦区完善社会保障 体系试点工作	256

实施阳光工程 推动农业劳动力转移培训	266
从国有农场的双重属性出发 进一步完善垦区管理体制	272
重读《为人民服务》	281
建立长效机制 稳定承包关系	
——关于完善国有农场土地承包经营制度的调查与思考	284
关于垦区土地承包经营中的几个问题	
——完善土地承包经营制度的调研报告	290
紧紧把握机遇 努力拓展空间 开创人力资源开发事业新局面	303
努力把北大荒人力资源研究会办好	311
提高认识 改进方法 争取学习有较大收获	316
人力资源开发之“四观”	320
认清形势 理性选择 实现就业	326
我的十点感悟	334

在宝泉岭分局调研结束时的谈话

(1996年5月15日)

本来已经说好，不作这个安排。我刚到总局报到，真的是下车伊始，还没有取得发言权。现在把我带到会议室，我只好听命了。

报到以后，立国书记、文举局长跟我谈话，让我先下来走走，了解情况，对垦区形成一些印象之后再做分工。我是跨地区、跨体制，从县里来到垦区工作的。如何做农垦人、说农垦话、办农垦事？下来走走，对于回答和解决这个问题有好处。6天时间，克明局长带我走了8个农场，接触了场级领导、基层干部和职工群众，参观了工厂企业、学校医院和一些农业设施。一路看，一路听，一路想，所见所闻，耳目一新，令人激奋，深受教育启发。现在，我将自己的印象和肤浅体会、启示，与同志们作以汇报，并恳请指教。

首先谈一谈印象。我概括了6个字，就是“人好、功高、业大”。

——人好。看宝泉岭，感受到垦区人热情、老实、质朴、豁达。所接触的干部和职工，很热情，有真情；说话没虚的、不拐弯儿，怎么干的就怎么说，怎么想就怎么说，实实在在。同大家接触、交流，没有距离感。说人好，更重要的一点，是这里的人有一种精神，就是大家讲的北大荒精神，叫“艰苦奋斗，勇于开拓，顾全大局，无私奉献”。这几句话不是空洞抽象的口号，是垦区历史成就的凝聚。过去这里是茫茫荒原，几代人包括复转官兵、知识分子、知识青年，在这里奋斗、创造，“献了青春献子孙，献了子孙献终身”，默默无闻地在北大荒的时空里奉献。这真的令人感动，这是巨大的精神财富。还有一点，就是这里人群素质高。和地方相比，干部职工文化层次高，领导干部70%—80%的人有大专以上学历，高级知识分子多。这里文化底蕴丰厚，大家来自五湖四海，南北文化融合，走出去

不少文化名人。还保持和发扬着部队传统作风，这里的组织化程度高。

——功高。到宝泉岭，展现在眼前的，是一幅幅壮美的图画，田成方，林成网，渠成系，机械耕作，水田插秧。这图画饱含几代人的汗水和心血。过去这里人烟罕至，开发之初一片荒原，水排不出，车进不去，环境恶劣，生活艰苦。现在北大荒变成了北大仓，畜牧业、加工业、商贸流通业也展现生机。这真是一片神奇的天地，这神奇是北大荒人创造的。还有，社区星罗棋布，小城镇建设初具规模；社会事业发展，学校医院和地方比，是一流水平。北大荒人是立了功的，是大功、高功，是汗马功劳！

——业大。最突出的是农业产业大。我原来在县里，那时对现代农业作过一些研究和探讨，现在看是小巫见大巫了。农垦才是现代化大农业，机械成群，飞机洒药，富硒方法，农业综合服务体系，等等，这些过去想都不敢想。我说业大，还在于垦区已经构建起雄厚的产业基础，包括正在发展的畜牧业、加工业和流通服务业。现在的事业大，将来的事业会更大。因为我们有基础优势，有资源潜力，有北大荒精神，加上进一步解放思想，坚持改革，扩大开放，我们北大荒的事业一定会是一步一重天。

其次谈一点体会。看了几天，感到“八五”期间是垦区发展较快的时期，尤其1994、1995两年是飞跃。垦区发展快、进步大的动因是什么，我的体会是三个“两手抓”：一是两手抓转制，一手抓开发。转制是体制转换，垦区走出了成功的路子。农业改革，“四到户”、“两自理”，实行大农场套小农场、统分结合的双层经营体制。这实际是农村土地承包制的移植，核心是到户。家庭农场改革被承认了、接受了，要坚定不移地走下去。其他企业改革也有进展，大家正在研究探索，不断深化。宝泉岭糖厂在基地建设方面进行探索，有一些突破。垦区这两年变化大，是改革的推动。改革是法宝，解放和发展生产力，宝泉岭在这方面抓得好。开发促进发展，开放就是发展。农场这几年农业开发、综合开发进展很快，水稻开发成效显著，产业开发也有进展。垦区还重视软开发，如知青资源、名人效应，引进信息、引进科技，进行智力开发。二是两手抓调整，一手抓科技。农场的粮食总产、财务利润大幅攀升，得益于结构调整。这两年农业调整惊人，力度这么大，而且高水平到位，真是难能可贵。一些生产队水稻、玉

米面积扩大 60%—70%，速度快、效果好，这是县里办不到的。总局决策完全正确，调整是重要经验。“三移两膜”、“两卡一深松”、“秸秆还田”等技术推广常规化、标准化，科技推广力度大。“秸秆还田”是我们多年想办没办的，农场办到了。三是一手抓物质文明，一手抓精神文明。农场在抓物质文明的同时，非常重视精神文明。所到之处，感触颇深。抓班子，抓典型，抓文化，重视教育，重视人才，非常突出。大文化，大教育，大人才，氛围非常好，这是我们发展的支点。

最后谈几点启示。一是农垦具备了一定积累，发展应更快一些，也能够更快一些。一个分局国有资产总值 20 多亿，银行存款 8 个亿，比县里富多了。工作基础也好。我们应审时度势，解放思想，有更快的发展步伐。二是立足粮食发展非粮经济，立足农业发展非农产业。要继续抓粮食，打牢农业基础。畜牧业上联种植业、下联加工业，是中轴产业，要加快发展。现在整个经济，是农业大、工业小，二、三产业弱，应把农业产业化作为战略选择。三是跳出农垦看农垦，跳出农垦发展农垦。看到优势，也要看到差距。以市场配置资源，把开放搞大，借助外力，发展自己。

(此谈话于新华农场，根据记录整理。)

关于垦区工业的十个问题

(1996年7月1日)

这次研讨会开了三天。会议贯彻总局党委扩大会议精神，以实现“两个根本性转变”的方针为指导，密切联系垦区实际，从分析工业现状入手，就工业改革与发展的一系列重大问题进行了深入研讨。大家情绪饱满，思想活跃，畅所欲言，各抒己见。研讨以实论虚，以虚带实，虚实结合，在许多问题上形成了共识。与会同志反映，这次会议开得好，越开思想越解放，越开工业改革与发展的路子越清。总之，这次会议收获很大，富有成效。根据研讨中涉及的问题，综合大家的意见和建议，我讲以下十个问题。

一、关于工业的战略地位问题

工业的战略地位，是大家谈得比较多的一个话题。实际上，总局党委扩大会议对这个问题已经讲得非常清楚。立国书记在报告中指出：“垦区工业主要是以农畜产品为原料的加工业和农用工业，加快垦区工业的发展，不仅可以提高垦区的产业层次，增加附加值，提高效益，而且其竞争能力的提高还将影响和牵动垦区整体经济的发展，战略地位十分重要。”他还说：“如果说本世纪垦区的发展主要靠农业的话，那么到下世纪则主要靠工业和畜牧业，工业是下世纪加快发展的主要希望所在。”学习这段讲话，综合同志们的意见，我感到应该从以下几个角度进一步统一对工业战略地位的认识：

一是站在垦区发展全局的高度，从着眼于增加垦区经济总量的角度，确定工业的战略地位。孤立谈工业的战略地位很难说得清楚。总局党委扩大会议确定了“九五”计划和2010年远景规划，提出了“1155”的奋斗目标。工业作为一个重要产业，它的发展速度、运行质量，决定它在垦区经