

# 农垦探索录

刘成果 著


中国农业出版社



## 前 言

我是在一种特殊情况下来到农垦系统、加入农垦行列的。所以，我要特别感谢给我制造这种机会的那个人。因为没有这种机会，就无缘走近农垦，就没有我农垦的经历。没有农垦的经历，就不可能有这么多关于农垦的言论，当然也就不会有今天出版的这本集子。这完全符合实践论的观点。

我的农垦经历是从1987年开始，直到从农业部领导岗位上退下来，前后十五个年头。这十五年大体分为四个阶段，即1987年至1990年在黑龙江农垦总局工作阶段；1991年到1993年在农业部农垦司工作阶段；1993年下半年到1996年任农业部副部长分管农垦工作阶段；1997年到2001年虽然不分管农垦工作，但仍然继续关注农垦事业阶段。四个阶段、十五年时间不算短，经历比较全面，而且此间正是农垦改革开放和发展的重要时期。所以，我对全国农垦系统情况的了解比较深刻，对农垦人的感情比较深厚，对农垦事业的改革与



发展作了多方面的探索。本集就是我在不同阶段对农垦改革与发展探索的记录，作为资料供从事农垦工作的同志、关心农垦事业的同志研究参考。

过去五十多年，农垦为国家建设、增加供给、繁荣边疆、巩固国防、民族团结、安置就业等作出了不可磨灭的贡献。但是，由于农垦是在计划经济体制下短缺经济时代的产物，所以，改革前逐步积累了“统、平、单、纯”的弊端，出现了一死二穷的局面。农垦面临两个历史课题，一是改革，二是发展。不改革没有动力、没有活力，不发展没有实力、没有后劲。农垦的改革是以兴办家庭农场为突破口，建立大农场套小农场双层经营体制而逐步展开，实行全方位配套改革。改革的取向是建立社会主义市场经济体制，建立现代企业制度。农垦企业区域性、社会性特点十分突出，这就加大了改革的难度。尽管已经取得了巨大成就，但深化改革的任务仍十分艰巨。按照社会主义市场经济体制的要求，农垦最终要融入市场、融入社会。实现这个目标的前提是市场经济体制比较发达、成熟了，各级政府财力增强了，这需要一个较长的过程。目前农垦虽然面临许多新的发展机遇，但农村发展遇到的问题农垦遇到了，国有企业改革遇到的问题农垦也遇到了，农垦仍然处于一种困难时期。因此，从稳定大局出发，农垦事业仍须各级政府



继续给予特殊的关心和支持。

本集收入的文稿，除少数在正式会议上的讲稿是他人起草的以外，大部分是我在不同阶段、不同地点指导工作的个人讲话，具有鲜明的个人色彩。虽在探索中有创新性、在坚持改革方向上有一贯性，但难免有个人实践的局限性和认识问题的片面性，甚至已经发现有个别提法不妥，还是原汁原味地刊载出来，一是反映历史，二是就教于读者。

黑龙江农垦总局原政研室主任孙仁松同志，在书稿的收集、整理过程中付出了辛勤的劳动；本书采用了北大荒著名版画家晁楣所作《第一道脚印》作为封面底图。在此，谨向他们表示衷心感谢。

作 者


2002年夏



# 目 录

## 前言

学文件,谈体会 .....	1
农垦工商运建企业必须深化改革 .....	16
国有农场深化改革探析 .....	23
对克山农场深化改革的意见 .....	31
论发展个体和私营经济的必要性和可能性 .....	40
全面深化改革,加快垦区经济发展 .....	47
在稳定中完善,在完善中提高	
——对宝泉岭管理局家庭农场的调查 .....	65
庭院经济具有“开发”、“调整”、“促进”三大作用 .....	76
自力更生,艰苦创业,加快脱贫致富步伐 .....	80
农垦工会的地位和作用 .....	93
在稳定中求深化,求发展 .....	98
农垦企业要注重加强管理 .....	107
治理整顿,深化改革,实现垦区经济持续稳定协调	
发展 .....	113
农垦改革的“稳”与“深” .....	132
进一步统一对兴办家庭农场的认识 .....	138
关于北大荒、北大荒人和北大荒精神 .....	143



垦区精神文明建设要抓好三件事 .....	146
再谈农垦改革的“稳”与“深” .....	153
历史性的跃进和战略性的转折	
——论黑龙江垦区 100 亿斤商品粮基地的建设 .....	163
写好《北大荒精神》这本书 .....	171
农垦“七五”的主要经验和“八五”计划	
战略重点 .....	181
搞好机关建设，提高干部素质 .....	185
共产党员要加强党性修养 .....	191
振作精神，奋战五年，改变贫困农场面貌 .....	202
谈谈发挥农垦的政治优势问题 .....	213
目前农垦面临的形势与任务 .....	223
关于加快农垦工业发展的几个问题 .....	231
抓住机遇加快发展农垦外向型经济 .....	243
农垦企业要认真贯彻《条例》转换机制 .....	256
进一步转变观念，深化改革，加快农垦	
经济发展 .....	265
贫困农场经济发展的新思路 .....	276
绥滨农场改革试验区的启示 .....	283
农垦改革的成效与继续深化改革的意见 .....	290
黑龙江垦区要进一步理清改革与发展的思路 .....	298
建立现代企业制度是国有农场改革的方向 .....	303
关于发展农垦职工自营经济的几个问题 .....	309
国有农场农业改革中的两费自理和股份制	
问题探讨 .....	320
谈农垦改革与发展的新思路 .....	328
绥滨农场改革试验的新贡献 .....	336




关于建三江农垦区的开发建设问题.....	342
对黑龙江垦区改革与发展问题的再思考 .....	349
进一步理清农垦经济体制改革的思路 .....	370
弘扬农垦精神，构建农垦边疆文化长廊 .....	379
农垦改革发展的回顾与展望 .....	390
抓好结构调整加速垦区经济发展 .....	415
畜牧业是农垦经济新的增长点 .....	423
我国农村扶贫工作的形势与边境五垦区扶贫问题.....	434

## 学文件，谈体会

我来到垦区近三个月，还没有完全进入“角色”，主要搞些调查研究，尽快吃透下情，同时找了一些党中央、国务院和省委、省政府关于农垦工作的文件学习一下，尽快吃透上情，以便在上情与下情的结合上做文章，开展好工作。通过学习，我感到中央8号文件和中央领导同志关于农垦经济体制改革的思想是极为丰富的，对农垦改革作了系统的、全面的、精辟的论述，揭示了农垦改革的方向和主要内容，明确地概括了职工家庭农场的内涵和外延，详尽地描绘了国营农场今后发展的新框架。可以说，这些重要指示是打开农垦改革大门的钥匙。因此，我想借此机会，结合近期的调查，向同志们汇报一下学习体会，供同志们参考。

我省农垦事业的发展已走过了四十年的历程，广大农垦干部、职工和家属在荒无人烟的“北大荒”，建起了一批机械化国营农场，为发展边疆的经济和文化，支援国家建设做出了不可磨灭的贡献。但是，由于种种原因，我们也在发展中形成了一种僵化的经济体制，使得全民所有制农业经济的优越性未能得以充分发挥。正如中央领导同志所说的：“国营农场最大问题，一个是死，一个是穷”。这是对国营农场旧的办场模式弊端的高度概括，也完全符合我们垦区的实际情况。“死”是“穷”的病根，“穷”是“死”的后果。“死”突出表现在哪？大致可用四个字概括，就是“统”、“纯”、“平”、“单”。“统”主要表现为，长期以来我



们按产品经济的要求，实行高度集中统一的管理体制，农场和职工没有生产经营自主权，计划是指令性的，物资是统一调配的，财务是统收统支的，劳动就业是统一安置的，劳动方式是集体劳动等；“纯”主要表现为，全民经济形成一统天下，集体、个体经济比重甚微，办一切事业和项目只能全民干，只能由国家投资干，不允许职工自有生产资料，限制职工园田地和个体经济；“平”主要表现为，职工的分配收入不与劳动效益挂钩，端“铁饭碗”旱涝保收，分配上平均主义，根本拉不开档次，吃“大锅饭”严重；“单”主要表现为，产业结构不合理，照搬苏联谷物农场的经营方针，单一生产粮豆，提供原字号产品或初级产品。这些表现集中反映了旧的办场模式的“死”。“死”必然导致“穷”。穷的表现是一批农场亏损严重，债务沉重，只能维持简单再生产，更缺乏自我完善和自我发展的能力，职工收入不高，甚至极个别地方职工温饱尚未解决。这是盲目照搬苏联办场模式的结果。苏联办场模式有两大弊病，一是官办形式，二是农场工人没有生产经营权。那套模式不改的话，生产力不可能发展。近几年，垦区改革在摆脱旧的办场模式上取得了许多实质性的进展，但是旧体制的因素还相当多。我们要进一步认清农垦旧体制“积弊深”的特点，认真体会关于国营农场问题是“一死二穷”的深层含意，加深农垦改革必要性和紧迫性、长期性和艰巨性的认识。

中央领导同志在指出农垦改革要破除苏联办场模式的同时，还提出要用社会主义商品经济的新观点，建立国营农场新的发展模式，走出一条新路。我认为农场的改革，必须朝着发展社会主义商品经济的目标迈进。旧的经济体制本质上是一种产品经济的体制，在这种体制下实行高度集中管理、指令性计划就是一种必然；分工分业发展慢，“小而全”、“大而全”以及不计成本、不




讲效益也就不可避免，产品经济体制的理论根子在于“产品计划经济论，”这种理论表面上与马克思主义经典作家的有关理论貌似吻合。但实质上具有很大的超前性和空想色彩，它逾越了发展商品经济这个必经阶段，通过社会某个机关来统一分配资源和劳动。但现实的社会是在生产力落后基础上建立起来的，劳动者的劳动差别及由此产生的利益差别还消灭不了，因此商品经济还不可能消亡，更不可能超越。我们这场改革就是要以有计划的商品经济为纲领，以此来确立新体制的模式。当前，我们要建立起产品经济向商品经济转变的启动机制，努力创造出有利于发展生产力的宽松环境，探索出符合垦区特点的发展商品经济的新路子，离开了发展商品经济的目标和要求，我们的改革就会迷失航向。

中央8号文件和中央领导的讲话对农垦主要提出了四个方面的改革内容。下面我想就这四方面谈些个人认识。

**第一，兴办家庭农场，建立“大农场套小农场”的体制，是农垦改革的突破口，也是国营农场新的发展模式的精髓。**

兴办家庭农场，实行“大农场套小农场”的双层经营体制，是中央8号文件提出的要求。从我们垦区的实践来看，1984年开始试办，1985年全面兴办，以后虽出现较大的反复，有些场队“归大堆”，但家庭农场具有强大的生命力，广大干部职工不愿吃“大锅饭”的改革意愿终又促成兴办家庭农场的新势头，预计今年90%左右的农牧生产队办起了家庭农场，家庭农场成为垦区主体的承包形式。这个事实，充分证明了中央的决策是正确的。

我们有些同志也同意家庭承包，但他只同意在林牧副渔方面办，对大田办家庭农场表示怀疑。还有些同志只同意在手工劳动比重大的种植业方面搞承包，但对机械化程度高的麦豆种植业上办家庭农场就不太坚定了。据了解在兴办家庭农场的过程中，思



想阻力最大的就是机械化问题，特别是转让农机问题。前者实质是家庭农场是否与农业现代化相抵触的问题，后者实质是能否允许职工自有生产资料的问题。我们许多同志恰恰在这两个问题上比较模糊。无论从道理上讲，还是事实上看，家庭农场在发达的资本主义国家、较发达的社会主义国家，并没有因生产手段现代化而消亡，相反，用现代手段武装起来的家庭农业更显示了其内在的活力。因为在商品经济和工业化发展到一定程度时，家庭经营就根本不可能蜕变到小农经济，也绝不会采取小生产方式。至于农机转让问题，转让农机后，家庭农场有了自有的生产资料，实现了生产资料与劳动者的直接结合，同时开辟了一条千家万户办机械化的新路子，只会加快机械化的发展。今后我们增强农业后劲，发展机械化，应该充分重视家庭农场的作用，田间农机除个别大型者外应逐步由职工个人更新增置，大农场主要搞产前产后的机械化，如仓储运输设施、种子加工厂、粮食处理中心等。

办家庭农场是把职工家庭由生活单位变成生产单位和经营单位，这是一个本质上的变化，由此又产生一系列链锁性变化，这样就可以涌现一大批善于经营的人才，把他们的作用发挥出来，可以办成许多事情，有利于把经济搞活，可以解放更多的劳动力搞农工商综合经营。“层层都包，没有吃闲饭的，费用就少了”；“职工富了，就可以买农具，买肥料、修房子”；“农场就得变成公司”；“官僚式的管理经济的办法就破掉了”，“否则家庭农场就不要你了”，这就“必然涉及农场管理体制大的改革”等等。很显然，家庭农场是农垦改革的突破口和核心内容，也是国营农场新体制的精髓。在农牧单位，离开这个“突破口”，去寻找其他“突破口”是走不通的。垦区农业改革快的农场，如绥滨、尖山、江川、名山、前锋、庆阳、龙头、赵光、和平、富裕等单位，共同的基本经验，就是抓住了办家庭农场这个“牛鼻子”。我们成




功的经验证实了“大农场的发展前途是在农场内有很多家庭农场”的结论是完全正确的。

怎样办好家庭农场，中央提出了比较明确的方针。我感觉最重要的有以下几点。

一是明确提出“家庭农场要办成在国营农场领导下的以户（联户）为单位经营、自负盈亏的经济实体”。这实际上提出了家庭农场的目标模式。今后家庭农场是个什么样子呢？它的主要特点有哪些？概括地讲有四点：（1）以家庭为单位经营；（2）自负盈亏的；（3）是经济实体；（4）行政上在国营农场领导下，经济上是合同关系。根据这些要求，我们办的家庭农场必须要以独户为主，现在仍有一部分名义上是“家庭农场”，实际是十几个、甚至二三十个劳力在一起的小帮混，哪有家庭的影子？内部吃小锅饭严重，对这种“家庭农场”还要因势利导，逐步改办成独户的。有些小联户，七八个劳力，可以保留，但对那些效益差、内部分配关系理不顺的小联户，也要逐步调整到独户。在分配上要做到自负盈亏，搞“大包干”，不搞“共负盈亏”。要大力推进生活费和生产费由“两借”变“两自”，向经济实体过渡。变成经济实体，不仅要有一定的自有资金，还要做到土地固定，有一定的自有生产资料。家庭农场与大农场，在行政上还有隶属关系，在经济上一定是合同关系。因此，要尊重和扩大家庭农场的生产经营自主权。如果做不到上述这些，可能组织形式上是家庭为单位了，但并不符合家庭农场的目标模式。对照这些要求，应该说目前我们绝大多数家庭农场还是比较“稚嫩”的，实现目标模式还要做许多艰苦的工作。

二是明确提出了“大农场套小农场”的双层经营体制。“家庭农场是专业化的，大农场变成各种公司”，二者是‘经济联合——合同关系’，农场成为家庭农场的纽带，这就是“大农场



套小农场”，这就是国营农场今后长期实行的双层经营体制。这个体制的实现，不仅有赖于建立千万个家庭农场，从细胞上重新构造大农场的微观基础，更有赖于上层机构从行政管理型转向服务型，同时创建一批新的经济实体——公司。1985年垦区在办家庭农场的同时，各场也都建立了一批专业公司，但随着1986年的反复，大批公司也纷纷下马。现在再提出这个问题，可能有些人会持怀疑态度：有必要办公司吗？会不会变成“扒皮”公司？会不会反而给上层增加更多的人员？这些问题确实在改革初期出现过，但主要是我们经验不足，各方面配套改革跟不上去，服务意识不强造成的。我们只要认真总结经验，增强服务意识，是可以把公司办成向家庭农场提供优质服务的经济实体的。在这方面，有的农场进行了积极的探索，也取得了较好的成效。这项工作在今后完善“大农场套小农场”的重点。

三是明确了一系列办家庭农场的政策问题。比如，组织形式和规模、统分关系、农机承包形式、产品处理、税费上交问题等，很值得我们在实际工作中引起重视。又比如，中央领导在讲话中还提出允许办雇工型家庭农场，但不都要成为农场主，今后会经营的人办家庭农场，不会经营的人搞劳力入股。这就给雇工家庭农场提出了政策和引导的方向。还比如，在讲到开发性家庭农场时，对这种形式相当赞赏，这对我们开发三江平原现实的指导意义。我们要进一步落实省委省政府《十八条》中对开发性家庭农场的优惠政策，积极稳妥地办好开发性家庭农场。


第二，发展农工商综合经营，是农垦改革的重要内容，也是国营农场新的发展模式的重要特色。

农垦企业发展的方向要搞农工商、牧工商、林工商综合经营，这是中央提出的农垦改革的重要内容，体现农垦经济建设的客观规律。我感到，突出有以下几个观点：



一是农垦发展的方向是要搞农工商。所谓农工商综合经营，就是农工商一体化，它是由以农业为核心并与农业有关的经营部门密切结合的、供产销统一经营的一个有机的经济系统。农工商综合经营是社会化大生产和农业现代化所共有的规律，也是世界发达国家农业发展的共同趋势。不同社会制度的国家，只要农业生产的专业化和社会化达到一定的发展程度，都必须实行农工商综合经营，1979年9月，党的十一届四中全会讨论通过的“关于加快农业发展若干问题的决定”中就指出：国营农场要尽快建成农工商联合企业，并在农业现代化中发挥示范带头作用。但在这个问题上，存在一种误解，即国营农场早就经营农业，也有工业和商业，早就是农工商综合经营了。这种看法并没有理解农工商综合经营的实质。农工商综合经营是指农、工、商三者之间是否实行经济上和组织形式上的联合，使生产、加工、销售三个部门的经济活动系列化、一体化，并形成经济实体。现在的问题恰恰在于：我们垦区虽有独立的农业、加工业和商业部门，但产业之间的关联性不强，农畜产品原料生产并没与加工、销售形成有机联系，更没有在组织形式上形成一体化，产前、产中、产后各环节彼此分离，互相之间的参与度低。由此而造成我们企业之间的分工分业不发达，画地为牢，专业化程度低，重复布局严重，企业“小而全”，丧失了规模经济的好处。如果我们在农工商综合经营上挖潜，促进综合经营机制的形成，将会给我们创造出新的生产力。现在这方面也有积极探索取得一定效果的企业，也已尝到了甜头，说明这是提高企业活力和效益的重要措施。所以，在发展农工商综合经营方面，我们要认清这是个方向，打破部门单位界限壁垒，进一步理顺农、工、商管理部门的体制，促进综合经营的经济实体组织的形成，增加综合经营的效益。

二是要多种经营。针对农垦单一经营的积弊，中央领导同志



反复强调要发展多种经营，要做到以农为主，农牧结合，农林结合。垦区去年多种经营产值占工农业总产值的比重仅为7%，是明显的短腿。事实上，我们发展多种经营的空间极其广阔，1000多万亩\*林地，750万亩草原，280多万亩水面，是得天独厚的。资源优势没有变为商品优势，关键是我们长期执行以粮为纲的经营方针，眼睛只盯在3000万亩耕地上，狭隘地理解了开发的全部含义，误认为开荒打粮是农场的惟一任务。这种平面的思维定势，束缚了我们发展立体农业、商品农业、创汇农业的手脚。在如何发展多种经营的问题上，中央领导同志有两个重要的思想观点尤其值得我们认真领会。一个是强调要发展畜牧业和食品工业。根据产业环流的原理，食品工业是农牧场发展农工商的关键产业。有了奶、糖、油，就有了发展食品工业的基本条件，有食品工业就形成农工商综合经营。因此，种植业、饲料工业、畜牧业、食品工业，最后加上商业，就可形成一个产业循环。我们在调整产业结构上，要继续抓好种植业这个基础，同时，把畜牧业和食品工业作为农工商综合经营的两翼。另一个是强调了发展多种经营要动员千家万户一齐上。“凡是适合个人搞的，都由个人搞”，“牧业要发展家庭养奶牛”，这为我们发展多种经营指出了一条重要的办法。过去，我们发展畜牧业全由农场包下来，现在一放开，千家万户一齐上，畜牧业获得了过去没有过的发展速度。以奶牛为例，全面兴办家庭农场之前的1984年，全总局年末存栏数为2.38万头，去年末存栏数达到了8万头，照这个速度增长，1990年完全有希望达到15万头。垦区畜牧业的发展希望，我看就在千家万户的积极性上。

三是农垦企业要变成生产经营型的，要特别注意“商”字。

---

\* 亩为非许用单位，1公顷=15亩，下同。



发展多种经营，一是要“多种”，二是要“经营”。这就意味着农垦企业要由生产型转变为生产经营型。农垦企业要转变成生产经营型的，首先要增强经营观念。经营观念淡薄是农垦企业素质不高的重要表现，经营观念主要包括商品观念、市场观念、信息观念、质量观念、服务观念、时间观念、效益观念、创新观念、专业化观念、竞争观念等等。我们长期搞小麦、大豆，又生活在统购统销、统收统支、统分统配的环境中，经营观念很不强烈，这是阻碍农工商综合经营的重要障碍。同时，我们要重视“商”字，搞活“商”字。马克思说：“在商品生产中，流通和生产本身一样必要”。（《资本论》第二卷 144 页）组织生产尽管非常重要，但必须搞好流通。农垦企业的各种经济活动，是要靠流通环节来进行，并最终完成的。但是，长期以来我们的国营商业只是经营日用工业品，对农畜土特产品的收购销售重视不够。近几年有较大改进，但是还有卖难的问题，当然这里不都是流通堵塞的问题，也有生产者缺乏正确信息指导、盲目生产和产品质量的问题。我们一方面有大量剩余劳力，另一方面却有大量的农畜土特产品无人去收购。我们农场的农贸集市发展也不快，职工在农贸市场出售商品还觉得不好意思。我们一些企业产品积压，无人推销，急需的生产原材料又不能及时组织进货。我们必须认真解决这些问题，进一步重视流通，拓宽流通渠道，组织千家万户进入流通领域，发展商品市场和生产要素市场，从而搞活整个经济。

**第三，打破农垦经济的封闭状况，大力发展横向经济联合，是农垦改革的重要组成部分，也是建立国营农场新的发展模式的战略措施。**

横向经济联合是社会化大生产和社会主义商品经济发展的共同要求。长期以来，垦区固守全民经济，习惯靠上级投资和分配物资，习惯于自成体系、自我服务，因而企业的封闭性强，对流



性差。针对农垦普遍存在的这个问题，中央领导同志尖锐地指出：“农场不能是封闭式的，要打开大门走出去，积极发展横向经济联合”，并对发展多种形式的横向经济联合提出了许多重要的意见，对我们有很现实的指导意义。概括起来主要是：

一要大胆引进各种生产要素。“农垦办的企事业，也可以吸收当地的力量参加”。吸收当地的力量参加，就是讲要充分发挥农场外部各种生产要素的作用，把这些生产要素吸引到垦区内部，形成新的生产力。我认为，这个指示很重要，我们垦区经济建设中很突出的困难是缺资金、缺人才、缺技术。利用国家投资、上级分配大中专生，只是一条道，还要拓宽新的来源，这就要大胆引进。近几年有些企业在这方面进行了探索，效果很好，但这方面步子还不大，应当进一步搞好引进。我们要以三江平原开放性开发为契机，研究和制定一些优惠和鼓励政策，吸引国内外的资金、设备，加快本地区的发展。

二要打出去发展联合。中央领导同志说：“要打开大门走出去”。还指出：“海南岛的每个地方，农场都可以去投资，办工业，商业、交通运输业、旅游业和其他第三产业，国营农场和职工家庭农场都可以和地方的国营、集体企业、乡镇企业、专业户建立经济联系，发展经济联合”。我理解这里的“走出去”，包含两层含义：一是突破一个农场的界限，在农垦内部搞联合，二是走出垦区在外部搞联合。对于前者，我们曾一度不够重视，近一二年这方面开始起步，已经出现较好的发展势头。垦区乳制品的联合，肉鸡生产销售的联合，糖料生产加工的联合等，已先行了一步。通过这些联合，名牌产品的生产厂家增加利润，扩大了市场占有率，其他厂家也提高了技术和管理水平，增加了收益。通过联合，有些行业的原料生产与加工逐步形成了合同关系，采取利润返还或内部收购原料价格等优惠办法，既保证了原料生产，