

第一章 村庄环境和企业基本情况

天津市津达轧钢总公司是一家村办企业，它位于天津市最南端与河北省接壤的大港区窦庄子村。无论是从资源的角度看，还是从产业间相互连带的关系看，窦庄子村的内外环境和条件，似乎不应与轧钢这一重型工业的发展有缘。然而，经济发展的现实却表明，越不具备发展重工业的我国农村地区，恰恰发展起了重工业。这里面除了历史辩证唯物主义所寓意的深刻含义外，似乎与窦庄子村和外界社会的广泛关系，以及当时的经济环境有着较强的因果联系。

第一节 村庄经济与社会发展

一、窦庄子村的自然环境

（一）人口与土地资源

从地理位置上看，窦庄子村地处海河等九河的下梢，解放前甚至更为久远的封建王朝时期，这里曾经是，汤汤河水浩无边际，茫茫芦苇四处丛生，出门是水，行路以舟代步的地方。这种自然环境虽然称不上优越，但在兵荒马乱的旧中国，或者是更早的历代王朝统治时期，它可以为躲避战乱的人们提供一个具有安全保障的栖息之地。因此，明朝永乐二

年(1404年),山西省洪洞县窦姓宗族中的一支,由山西东迁到现今的窦庄子村所在地(东迁原因不详),并在此安居下来。经过近600年的繁衍,到1993年,窦庄子村的人口已达5960人,其中劳动力3157人,占总人口的52.97%。1983—1993年的10年中,窦庄子村的人口增长率和劳动力增长率分别为-0.4%和-0.4%(见表1—1)。

1983—1993 年窦庄子村人口增长情况

表 1—1

分类 年份	总户数	总人口(人)			总劳力(人)				
		合计	男人	女人	合计	男	女	男半劳力	女半劳力
1983	1389	6246			3306	1544	1303	221	238
1984	1412	6331			3371	1510	1281	285	301
1985	1523	6190			3338	1472	1398	275	238
1986	1474	6256			3301	1455	1342	272	232
1987	1422	6205			3043	1470	1334	167	72
1988	1478	6153			3351	1629	1487	125	110
1989	1552	6337			3261	1480	1392	218	171
1990	1682	6337			3642	1640	1550	206	246
1991	1666	6096			3527	1621	1467	206	233
1992	1682	6013			3087	1457	1171	215	244
1993	1665	5960	3112	2848	3157	1591	1160	225	181

窦庄子建村以后的相当长时期内,农业发展环境并不理想。因地处九河下梢,一遇大雨,洪水泛滥,村民生活、生产受到严重威胁;大雨过后,随水而来的是土地的盐碱化程度加重。因此,在解放前,虽然窦庄子村可用于农耕的土地很多,有1万多亩可耕地,但土地的质量却并不好。窦庄子村的老百姓主要还是靠天吃饭。新中国成立后,在中国共产党的领导下,尤其是在党和国家提出一定要彻底根治海河的

号召下，窦庄子人开始兴修水利，改造盐碱地。农业学大寨运动的推动以及大寨精神的鼓舞，更主要的是窦庄子人坚持不懈的努力，从治水入手彻底改造盐碱地，随着沧浪渠的修建和北排河的竣工，昔日盐碱易涝的 1 万多亩土地得到了改良，其中绝大部分变成了稳产、高产的水浇田。

（二）交通状况

窦庄子村的交通条件，即使是在解放后的一段时间里仍处于相当落后的状况。行路难，不仅表现在出门须用舟代步，而且在很长一段时期里，没有一条全天候公路可以把村子与外界连接起来。据老人回忆说，那时窦庄子人要去天津，先要坐船到小站，然后才能走公路到天津。解放初期，随着水灾程度减轻和有效控制，以舟代步的情况有所改善，但去天津仍然要步行或坐牲畜拉的车到小站，然后换乘公共汽车。去一次天津办事，最少也需要 2 天的时间。

60 年代初，渤海湾畔发现了油气田。国家为开发油气田的需要，成立了渤海油田指挥部，指挥部的大本营就建在离窦庄子村不远的天津大港区。1964 年，一端连着渤海油田井区，一端连着天津的省级公路——工农大道建成并通车。这条公路把窦庄子村与大港、天津、河北省的黄骅市、沧州市连接起来。这条全天候公路的建成，不但给窦庄子村民外出带来了方便，缩短了外出办事花在交通上的时间，而且改变了其地理区位优势，使窦庄子村可以通过公路实现与铁路的连接，大大缩短了与周边火车站的距离。现在，窦庄子村到天津火车站的距离为 100 公里，到河北沧州市火车站的距离 50 公里，到河北黄骅市火车站的距离 35 公里，到塘沽车站和港口的距离 100 公里，到黄骅市港口的距离 50 公里。随着窦

庄子村与外界交通条件的改善，带动了村内道路的建设。1985年，村里投资兴建了与工农大道相接的幸福路。1993年，又投资110万元修了8公里的环村公路，使村庄与外界的交通条件得到了彻底的改善和优化。

工农大道的建成，除了给窦庄子村带来了交通上的便利外，还给他们带来了一个意想不到的收获。穿越窦庄子村的工农大道，是河北省和山东省通往天津、北京的要道，随着车辆和人员大量来往和流动，各种各样的信息同时也传递给了窦庄子。这些信息对通讯条件相对落后的窦庄子人来讲，是一笔巨大和无形的资源与财富，并对窦庄子村后来的发展起到了重要作用。

（三）自然资源情况

窦庄子村所在地的自然资源单一和较为匮乏。因地处渤海油气田区，地下虽然有丰富的油气资源，但属于国家垄断，村庄或个人不得随意开采。地上的资源主要是与农耕相关的土地和水面资源，且数量较多。

二、村庄经济发展与外部社会的交往

（一）农业发展

在农村经济体制改革以前，窦庄子村的经济发展和全国许多村庄一样，表现为农业，主要是种植业的发展。窦庄子村所在的大港区，历史上曾经是土地盐碱化程度很高的地区。这里土地的数量虽多，但质量极差，每亩耕地的单产很低，仅有不到百斤。窦氏宗族由山西东迁到此后，一直与洪涝灾害作斗争。经过几十代人的不懈努力，到建国初期，窦庄子村已是远近闻名的渔米之乡。在我国遭受三年自然灾害，全国大部分地区实行“瓜菜代”的时期，他们也没有为吃不饱而

饥荒发过愁。人民公社化时期兴修水利运动，改善了窦庄子村农业生产条件，保障了农业粮食生产的跨黄河、上纲要，并使窦庄子成为大港区农业学大寨的先进村庄。窦庄子村农业生产的发展，不但为全村人提供了较为充分的口粮，而且也提供了一定水平的收入（见表 1—2）。农业生产的发展，也为发展畜牧业创造了条件（见表 1—3）。同时为村庄提供了 50 多万元的集体积累（见表 1—4）这些积累为日后村办企业的发展创造了条件。

1965—1993 年窦庄子村粮食生产发展情况

表 1—2

年份	产用状况	粮食总产量（斤）	国家征购（斤）	人均口粮（斤）
1965		3183454		373
1970		4039265		451
1972		4303473		442
1979		9186895		581
1980		7139522		572
1983		3485512	271000	515
1984		4975000	367000	728
1985		4443012		718
1986		5211466	600000	737
1987		6600000	370000	1004
1988		5600000	237000	872
1989		4590000	235000	687
1990		6375400	235000	969
1991		6412000	235000	1013
1992		6002500	230000	960
1993		3260000	212000	511

1983—1993 年窦庄子村畜牧业生产发展情况

表 1—3

年份	分类	大牲畜（头）					生猪（头）			羊（只）			其他（只）		
		合计	牛	驴	骡	马	全年饲养	出栏	存栏	合计	山羊	绵羊	鸡	鸭	鹅
1983	648	27	120	415	86	53	45	8	2074	1491	583	5158	1609	436	
1984	691	15	100	516	60	53	47	6	1764	1267	497	5224	1403	347	
1985	599	5	90	450	54	424	257	167	1030	659	371	6046	1293	427	
1986	630	2	103	483	42	338	228	110	1246	800	446	5770	871	430	
1987	638	2	105	501	30	483	215	268	1508	793	715	10885	759	423	
1988	557	1	68	474	14	866	408	458	1515	585	930	7150	920	260	
1989	568	1	82	479	6	87	57	30	1040	373	667	6373	646	238	
1990	553	0	86	456	11	60	29	31	1117	389	728	6204	510	226	
1991	452	0	69	371	12	0	0	0	317	47	270	5906	317	71	
1992	499	1	81	404	13	70	53	17	615	65	550	8500	800	100	
1993	535	6	89	430	10	67	50	17	615	65	550	8000	1000	400	

1983—1993 年窦庄子村收益分配情况

表 1—4

单位 元

年份	类别	总收入	总支出	税金	纯收入	积累	人均分配
1983		5741541	3377446	349022	2015073	568696	242
1984		7542639	6379725	452117	3410797	588542	461
1985		13004552	7503459	955741	4545352	937483	606
1986		15847227	9816555	824813	5205859	1111856	681
1987		24184752	17048355	1594366	5542031	988096	734
1988		29655741	20475803	1935612	7244326	1320188	963
1989		36072525	26237027	2245035	9835298	1743016	923
1990		36050920	26690042	1548745	7812133	1330681	1047
1991		57316692	42298982	2560611	12457099	3203256	1518
1992		80344146	60820888	4288157	15235199	3644831	1927
1993		137585287	114047636	6265805	17271846	4366235	2165

(二) 工业发展

人民公社化时期，窦庄子村就有两家非农企业。一家是

砖厂，一家是以生产农业生产工具的车具厂。两家企业都属村集体经济性质，因为，只有集体经济企业和以服务于农业生产的企业，才可能在像文化大革命那样的特殊时期生存和发展。1983年，窦庄子村共有企业四家，从业人员 510 人，生产总值 2677451 元，利润 1268586 元。到 1993 年，村办企业已发展到 21 家，从业人员 1678 人，生产总值 121414122 元，利润 17891028 元，分别比 1983 年增长了 4.25 倍、2.29 倍、44.35 倍和 13.1 倍（见表 1—5）。

1983—1993 年窦庄子村村办企业发展情况

表 1—5

单位 万元

年份	企业 个数	从业 人员	总产值	纯利润	上交国 家税金	企业自 留基金	上交村 庄利润	职工 工资
1983	4	510	267.75	126.86	34.18		28.49	1285
1984	5	1102	390.00	193.61	38.16		40.00	1047
1985	10	1389	978.73	373.89	84.06		93.75	1411
1986	10	1522	1273.57	399.15	75.12		111.19	1398
1987	10	1288	1832.52	406.15	136.51		87.28	1416
1988	15	1175	2138.59	518.78	166.96		86.12	2262
1989	11	1322	2663.01	597.89	204.75		146.87	1745
1990	17	1053	2345.41	474.02	141.13	5.76	105.62	2104
1991	17	1588	4535.74	859.94	203.52	33.79	235.49	2148
1992	13	1620	5635.82	1125.65	368.59	30.88	298.60	2459
1993	21	1678	12141.41	1789.10	594.78	66.81	447.14	3467

（三）与外部交往关系的建立

1965 年以来，窦庄子村因农业生产发展较快，多次被评为大港区、天津市的农业学大寨先进单位，得到过公社、大港区和天津市政府的多次嘉奖。各级政府领导和有关社会各界人士，纷纷到窦庄子村参观、学习。村领导作为先进单位的代表，曾多次受到领导的接见。这些参观、学习和接见，加

强了窦庄子与公社（现在是乡镇）、大港区和天津市政府的相互了解、沟通和信任，对日后窦庄子村上项目、跑贷款十分有利。窦庄子村与外部社会交往中，对窦庄子村经济发展影响最大的，特别是与油田的交往。窦庄子村所在地域范围内设有油田的采油井，油田占用村里的土地，需要向村里支付土地的占用费。油井建立时所需的辅助劳动，以及油田工人的部分生活供给，需要村庄提供和帮助解决。在这方面，窦庄子人给予油田的支持是慷慨的，他们不但保证了油田的需要，而且在价格上也比别人的低。作为一种交换，窦庄子村从油田获得了充足的生活用电和工业用电，保证了窦庄子村重工业的发展。

第二节 天津市津达轧钢总公司的发展

津达轧钢总公司是在窦庄子村所属天津大港轧钢一厂的基础上，通过滚雪球的方式，由一个厂滚出三个厂，最后由四个厂组成的集团企业。1983年底 津达轧钢总厂的前身 天津大港轧钢一厂动工建设，1984 年建成并正式投入生产。当年实现产值 105 万元，销售收入 75 万元，税金 5 万元。轧钢一厂的投产，正值我国农村经济体制改革由制度变迁向技术变迁发展，即农村开始进行产业结构调整，以及国民经济由调整、充实、巩固发展到提高的时期，国营工业的生产依然没有摆脱集中的计划经济体制束缚；另一方面市场上结构性供需矛盾十分突出，国家基本建设迅猛发展，使建材市场中的钢材供求严重失衡。所以，轧钢一厂一投产，就显示出良好的市场前景和发展势头。近十年来，轧钢一厂发展的各项

指标取得令人吃惊的变化（见表 1—6）。1990 年，轧钢一厂的产值占全村企业总产值的 38.3%，上交国家税金占全村企业上交税金的 54%，上交村集体的利润占全村企业上交利润总额的 58%，吸收劳动力就业人数占全村企业吸收就业总人数的 19%。1991 年轧钢三厂投产，1992 年农机设备材料厂投产，1993 年弹簧板厂投产。三个工厂的相继建成投产，改变了原来只生产螺纹钢、圆钢较为单一的生产结构。现在，生产的产品又增加了角钢、扁钢、拖拉机弓子板总成和汽车弓子板总成等多种产品。1993 年，四厂合并组成了津达轧钢总公司。津达轧钢企业集团的组建，确立了轧钢业在窦庄子村办企业中的骨干和龙头地位。津达轧钢企业集团成立的当年，其固定资产总值占全村企业固定资产总值的 44%，产值占全村企业总产值的 60%，利润占 16%，上交税金占 56.5%，上交村集体组织占 45.7%，吸收就业占 27%。

1984—1993 年轧钢一厂各项经济指标

表 1—6

指 标 类 型 年 份	产 值 (万 元)	销 售 收 入 (万 元)	利 润 (万 元)	税 金 (万 元)	固 定 资 产 原 值 (万 元)	上 交 村 庄 (万 元)	职 工 人 数 (人)	职 工 人 均 工 资 (元)
1984	105	75	-3	5	61	—	100	1300
1985	190	183	14	19	65	5	120	1700
1986	321	305	18	22	102	12	170	2000
1987	450	413	36	50	155	25	180	2500
1988	570	515	46	64	182	45	180	3500
1989	740	492	61	61	250	45	200	4200
1990	930	744	67	76	275	62	200	4200
1991	1430	1155	127	127	522	85	400	4500
1992	4730	3520	258	257	718	300	450	4500
1993	7120	5450	288	336	1400	200	450	4400

第二章 轧钢厂的创建

第一节 窦庄子村从乱到治

窦庄子这个拥有 1665 户人家,5960 口人 以窦姓为主的村庄,曾经在国民党统治时期,团结一心抵御过前来勒索钱财的土匪和地方军阀的部队。创造了许多窦庄子人为之自豪的可歌可泣的英雄事迹。在人民公社化时期,窦庄子人在中国共产党和人民政府的领导下,也曾经为战胜洪涝灾害与天斗、与地斗。最后取得了令人羡慕不已的农业生产“上纲要”、“过黄河”的成绩。然而,1983 年,由于受宗族内部不同族系的争斗影响,村领导班子失去了往日的团结。干部不能以身作则,不能廉洁奉公,因而很快失去了群众的信任和支持,党支部和村委会也得不到群众的拥护。村里的生产很快滑坡,人心涣散。针对窦庄子当时的状况,窦庄子所在地太平镇政府决定,把这个曾经存在了 500 多年,在当地拥有最多人口的村庄一分为四。

镇政府的决定下来了,村子被分了。窦庄子人从最初的分村中不仅看到了几十年集体积累起来的财产被分的七零八落,无法再用。而且,也看到了那种以往在抗击外来入侵敌人时万众一心、坚不可摧,那种在中国共产党领导下与天斗、与地斗建设家园的精神消失的可怕结果和对今后生产、生活

可能产生的影响。他们如梦初醒，在心里自问、自责。他们不愿看到那个以往团结、有朝气的窦庄子在他们这一代人的手中毁灭，他们要找回昔日的那个窦庄子。为此，窦庄子人多次向镇政府表示，窦庄子不是因为村子大，人口多造成的不好领导和管理，而是缺少一个坚强、团结和强有力的领导班子，最关键也是最突出的是缺少一个能够以身作责，一心为公，团结群众并带领大伙脚踏实地去干的领头人。同时，要求镇政府重新考虑把四个村子合四为一。

太平镇政府认真听取窦庄子村群众的意见，仔细研究和分析了窦庄子的具体情况，最后决定撤销镇政府关于窦庄子分村的决定，恢复原来的窦庄子，并根据群众的推荐，任命窦庄子前任党支部书记，曾带领窦庄子人获得过农业学大寨先进称号，当时在镇办企业工作的窦效孔为窦庄子村新的党支部书记。

窦效孔这个生于窦庄子，长于窦庄子，命里注定要与窦庄子共呼吸的普通基层干部，曾经当过小队长、大队团支部书记、党支部书记，曾带领过窦庄子人治碱、修水利，取得过许多次荣誉的人，文化大革命期间却成了死不悔改的走资本主义道路当权派，不仅人身受到攻击，而且还差点送了命。为此，窦效孔曾经说过，再也不参与窦庄子政治和一切事务，他离开窦庄子村来到了镇办的砖厂工作。然而，当窦庄子老百姓需要他，党的事业需要他时，他接受了组织上的委派，再次挑起了带领窦庄子群众走致富道路的重担。他平静地离开了窦庄子，又平静地回到了窦庄子。

窦效孔一上任，首先进行了领导班子的改组和建设。正人先正己，他为自己定下了廉洁奉公、公平办事、不受礼、不

吃请的戒律。同时，他在党支部成员会上，在村委会上向支部成员和村委会成员宣布了干部必须遵守的纪律，凡是不能遵守纪律的干部，请自动辞去职务。村干部廉洁自律的规定出台，很快得到了群众的欢迎和支持，同时，新的领导班子也赢得了群众的信任。

新班子一成立。马上面临的重大、也是最紧迫的问题是解决全村劳动力充分就业和提高收入的问题。70年代以来，窦庄子村的粮食生产量一直在不断提高，全村人的吃饭问题基本得到了解决。然而，粮食虽然年年增产，但村民的口袋里依然缺少人民币。相反，人口的不断增加，耕地因工矿业发展的需要而在逐年减少，全村劳动力不充分就业或潜在失业的现象逐年加重，造成了窦庄子人生活水平长期徘徊不前。青年人因缺少钱而盖不了房，娶不成亲。就业不充分和收入水平提高缓慢引发的一系列经济和社会问题，像一座座大山重重地压在新领导班子每一个成员心上。这些大山不仅使每一个领导班子成员感受到了自己的责任，而且也使他们看到了只有发展经济，发展非农产业，提高就业率才是解决窦庄子村问题的关键所在。

人民公社化时期，窦庄子村有两个队办企业。一个是在学大寨运动中，因农业机械化需要建立的大港车具厂，该厂当时生产的产品主要是农用手推车和农用机械配件。由于企业是为农业生产服务的，所以在割“资本主义尾巴”盛行的年代免受被割的命运，但要想该厂有大的发展也是很困难的。另一个企业是砖厂。办砖厂在当时的华北农村是比较普遍的。村办砖厂之所以能够在人民公社体制时期生存，原因主要有两个方面：其一是国家砖厂生产满足不了基本建设对砖的需

要，集体砖厂作为国家砖厂生产不足的必要补充，可以通过增加供给缓解城乡地区砖的供求矛盾；其二是村办砖厂的集体性质符合社会主义公有经济发展的要求，因而取得了政治上的开办特许权，而且，作为集体经济的一种类型，可以通过生产增加集体经济的收入，并更好地支援农业生产。这两个企业虽然勉强在割资本主义尾巴盛行的时期保留下来并一直发展到 80 年代，但其吸收劳动力就业的规模依然有限。到 1982 年，两个厂共吸收 513 人就业，占全村劳动力总数 2655 人的 19.3%。如果以每个劳力平均能够耕作 10 亩耕地计算，全村 2655 名劳力中有 1150 人属于剩余劳动力，或处在隐性失业和就业不充分状态。两个企业吸收劳动力就业人数仅占劳动力剩余人数的 44.6%，全村就业压力十分沉重。围绕着就业展开的一系列矛盾始终在困扰着该村的生产和生活，而且，村子出现的种种矛盾几乎都是由此引发出来的。所以，新领导班子要想尽快改变村子不安定的环境，很重要的一条就是增加就业的供给。如果仅仅依靠现有的两个企业来增加就业供给，不仅难度大，而且也有限。因此，新的就业供给只能来自创办新的非农企业。

80 年代初期，窦庄子村在农村经济体制改革的推动下，具有了发展经济的相对自主权，但能否发展非农企业主要取决于两个条件。第一是国家的政策。80 年代初期。尽管出现了乡镇工业对国家经济发展来说是“以小挤大、以落后挤先进”，乡镇企业是高耗能、高污染工业企业等的种种“声讨”，国家的政策已不像割资本主义尾巴盛行的极左时期那样，对农村发展非农企业控制的那样严，农村发展非农企业取得了较大的政策性生存空间。家庭联产承包责任制的建立和人民

公社的瓦解，标志着农村经济体制改革已由制度创新阶段进入经济运行的环境营造和产业结构调整阶段。尽管在这样一个阶段，国家不可能给予农村非农企业发展以较多的资金和物质支持，宽松的政策表明国家并不反对由农民发动一次农村工业化运动。第二是全体村民的约束，也就是说，全体或绝大多数村民和干部的支持与否，对新建企业同样重要。由于新的领导班子取得了群众的信任和支持，又由于绝大多数群众对发展非农企业，增加就业和提高收入水平有着迫切的要求，绝大多数群众和干部支持村里发展非农企业。

认识统一了，国家大环境和村里小环境条件也具备了，接下来就是建什么类型、建多大规模企业的问题。对于多少年来脸朝黄土背朝天，只知道老骡子、男人下洼铺，女人生孩子，鸡鸣村巷白，夜色归暮田的农民来说，选准一个只许成功不许失败的好项目不能不说有一定的难度。

第二节 选择轧钢项目与创建轧钢一厂

一、轧钢一厂的立项与前期筹备

窦庄子人不懂得太多的经济学理论和术语，也不知道上马一个项目需要经过严密的科学论证，但他们也绝非不对新上项目进行分析、比较和核算。他们需要能够增加较多就业，投资规模与村庄经济基础相适应，具有良好市场前景的项目。正当窦庄子人为上什么项目而举棋不定时，他们听说离本村只有 40 华里的徐庄子村轧钢厂的效益好，于是就马上派人前去考察。考察人员经过认真的考察发现，轧钢的全套工艺技术并不复杂，一次性投资的规模也不是很大，最主要的是轧

钢厂的投资回收期短，见效快。与此同时，也为了保险起见，他们也派人到本镇太平村的小钢厂考察，得出了相同的结论。考察人员回来后，向村领导班子作了汇报。村领导班子和考察小组一起共同研究、分析和讨论上轧钢厂的问题。通过认真的研究和仔细的分析。村领导班子全体成员在以下几个方面统一了思想，第一，轧钢厂的工艺技术相对要简单或者说不太复杂，通过自己外聘、内培，完全有可能掌握轧钢的生产技术；第二，轧钢厂的投资规模不大，村集体现有的积累水平完全能够承受；第三，建材产品是市场上的抢手货，随着国家基本建设规模的不断扩大，主要是民用建材的迅速发展，建材产品的市场潜力相当大；第四，上轧钢厂，还可为村建筑队提供建筑材料，这样的连带效应对窦庄子村的经济发展十分有利。村领导班子最后决定上轧钢厂。虽然窦庄子村在决定上轧钢厂项目时，没有我们通常上一个项目所经常采用的立项、调查、可行性分析和论证、决定等一套严谨、科学的模式，但是我们不能说他们上轧钢厂就缺乏科学的论证，或不具有理性。中国农民在经济活动中表现出来的理性，已经被农村经济体制改革以来农民配置资源、从事生产，以及取得的伟大成就所证实。虽然他们在决定一个项目是否上马时的程序过于简单，但基本包含了一个项目上马所需的主要论证过程，他们的决定是有依据的，因而也具有理性。

二、“关系”的作用

1983 年底，在新领导班子“办企业，保障群众就业”的施政方针指导下，窦庄子村筹集了 50 多万元资金 准备投资建轧钢一厂。筹集的 50 多万元资金中，来自村集体的 27 万元 其余 23 万元是村集体从银行借的贷款。资金的问题解决

了，接下来就是选购轧钢设备。新出厂的轧钢设备价格高，村里的资金有限买不起，于是，就委托在天津市废品公司工作，与窦庄子村有血缘关系的熟人购买旧设备，主要是国营大型钢铁企业淘汰不用的旧设备。即便是购买旧设备，这些钱也不能满足购下全套设备的需要。村领导决定，自己不能生产的主要设备、关键设备，采取买的办法，而对本村能够生产的辅助设备或零配件等，则由本村车具厂来生产。厂房则由村里根据要求自己设计和修建。

设备、厂房的问题解决了，接下来是原材料的来源、发展轧钢工业所需的电力和技术等问题的解决。80年代初，农村经济体制改革虽然取得了巨大的成就，改革也正由农村向城市扩展，但中央集权式的计划经济管理体制的刚性作用依然很强，作为非国有经济组成部分的农村集体经济，很难得到计划经济的恩赐，村办企业几乎不可能通过计划得到平价的计划内原材料、电力供应。非但如此，80年代初，我国农村工业的发展还面临着农村工业是以小挤大，以落后挤先进，农村工业是高污染工业的责难和压力。不要说从计划渠道获得原材料和电力供应，就是以市场价格购买也绝非易事。在轧钢所需原材料的来源上，血缘关系和亲缘关系，以及朋友关系，这一古老但绝对可靠和有效的联系，再一次帮助窦庄子村渡过难关。那位在天津废品公司工作并与窦庄子村有着血缘关系的人，再一次给予关键性的帮助，即利用废品公司收购废旧钢材的业务，将收购上来的废旧钢材卖给窦庄子轧钢厂，供窦庄子轧钢厂生产之用。这样的供货关系一直保留至今。虽然在以后的发展中，轧钢厂使用的废旧钢材的主要供应者已发生了变化，但由血缘关系带来的废旧钢材供应渠

道，对窦庄子村轧钢厂建厂之初的正常运转起到了重要作用。直到我们于 10 年后采访当地的村干部时，他们仍然对有这样的人事关系而感到自豪。的确，在 80 年代的中国农村，在不能通过正式的制度渠道获得非农产业发展所需要的原材料时，哪个村拥有较多和层次较高的人际关系，其中，很重要和主要的是血缘关系，这个村就会比别的村发展更快。因此，无论是在 80 年代初期，还是在市场经济已有很大发展的今天，村干部和农民们依然看重血缘关系和朋友关系，每一个村几乎都有自己的关系网络。如果你去采访村干部，他们会以带有自豪的口气讲述本村在外都有哪些关系。

与解决废旧钢材供应问题相比，轧钢所需能源供应问题的解决对一个村庄来说更棘手，难度也更大。这是因为当时的电力供应完全是计划经济，尤其是向农村的供电更是如此。自己发电供应轧钢厂使用，几乎不可能，能源问题只有靠外部来解决。血缘关系虽然可以发挥作用，但由于获准使用电的批转环节多，中间交易成本很高，而且环节一多，交易情况容易暴露，抑制了血缘关系的发挥，更何况窦庄子村并没有能够帮助解决电力供应的血缘关系。但是，对于一个村办的轧钢企业来说，如果不能保证正常、充足、不受限量的电力供应，企业就不可能有好的经济效益，企业的生存就无从说起。在电力供应问题的解决上，关系再一次帮助了窦庄子村。当然，这一次的关系不是血缘关系，而是一种近似于投桃报李的关系。

窦庄子村曾经在大港油田的建设过程中，在土地使用和油田职工生活方面，给油田建设以无私的援助，对此，大港油田牢记在心，并一直想给予窦庄子村回报。所以，当窦庄