

第一辑
微 观 采 写

最后一个生产队的采访报告

1978年，党的十一届三中全会前夕，安徽凤阳小岗村生产队冒着坐牢杀头之险第一个秘密解体。

犹如“多米诺骨牌效应”，在随后的几年里，中国千千万万个生产队宣告解体，被生产队体制压抑已久的生产力如火山爆发般喷涌而出，中国农村发生翻天覆地的变化。

然而，有一个生产队却是那样地“顽强”。解体风吹来时，队长让社员们用“站东过西”的最原始办法作出选择：愿意实行“大包干”的站一侧，愿意保持生产队体制的站另一侧。结果，大家几乎一边倒地站到了“生产队”一侧。

谁也不会想到，这种体制居然在“大包干”的汪洋大海中一直生存到1998年——党的十五届三中全会前夕。

当生产队体制再也拢不住社员心时，大家用投票表决方式，解体了这份人民公社的最后遗产……

刚刚脱身于'98大抗洪的惊涛骇浪，又匆匆在祖国最北疆灾民能否安全越冬的忧虑中奔波。恰在此时，纪念党的十一届三中全会20周年的战役性宣传逼近高潮，总社报道部署频频，催报题目函件频频……

唠嗑、讲故事，东北人之所长 我们也讲一个故事做纪念何妨

此时，媒体上的纪念性报道早已铺天盖地。有文字，有图片；有纪实，有访谈；有综述，有典型；有数字，有图表……林林总总，好不热烈。

我们何以取胜？

讲故事，讲一个故事做纪念。既然唠嗑、说段子、讲故事乃东北人所长，我们也讲一个故事做纪念何妨？

讲什么故事？黑龙江最后一个生产队的故事。对此故事，我们心仪已久。

事情始发于党的十一届三中全会 20 周年——1998 年之初。黑龙江省最后一个生产队——双城市黎明村四队，于 1998 年 1 月解体。当时哈尔滨媒体上只登出一条简单的消息，并未引起什么反响，但却引起了我们的注意。认真分析一下情况后，又觉得当时不宜大做，特别是不宜公开做。因为当时做，缺乏足够的新闻由头，没有与之谐振共鸣的大氛围，只是孤零零地奚落一通这份人民公社的最后遗产，意思不大。况且黎明四队解体后会怎么样，是好还是糟，当时还不大清楚。因此，只简单地发了一条内参便默不作声，留着这颗果子让它慢慢长，等长“红”了再说。

“秋收冬藏”。随着年末的来临，收获这一果实的时节到了：它解体在纪念十一届三中全会召开 20 周年的 1998 年之初，年尾的纪念日又给它的新生体留下了十来个月的成长观察期。这十来个月，正好让解体后的四队农民，度过了庄稼从种到收的过程。解体后效果怎样，基本上可以在第一个收获期看出些端倪。应该说，黎明四队这颗果子到此时已是瓜熟蒂落。这种新闻点的巧合

实在妙不可言。

再看当时的纪念性报道，大多数文章都是回顾性的，工作性的，多是从起点的 1978 年下笔，一路写至 1998 年时发生了什么变化等。而从终点入手，写事件性新闻的，几乎未见。最后一个生产队的故事，则完全是一个当时所发生的事件性新闻，是一个可以从 1998 年终点下笔来做的大文章。这一题材的特殊性、传奇性，完全可能给当时看多了其他大批纪念性文章的读者一种奇特的新鲜感。

11 月 11 日，我们踏着初冬后的第一场大雪来到四队调查。我们察看了原生产队队部、队办企业、解体后新建的塑料大棚、获得经营自主权的农民开办的批发商店。同时，召开了座谈会，还进行了家访。采访的范围广及原四队社员、会计、生产小组组长、生产队长、镇长及双城市领导，还有那些在生产队没解体时保留社员身份，但最早独立出去的跑买卖者。

白雪可以覆盖黑土地，却覆盖不了一波三折的故事情节，覆盖不了那传奇故事的编创者

白雪可以覆盖黑土地，却覆盖不了一波三折的故事情节，覆盖不了那传奇故事的编创者。故事不但印满了人民公社体制的痕迹，也镌刻着党的十一届三中全会改革开放的浪潮对它冲击的痕迹。

大量的材料，把一个难得一见的生产队标本呈现在我们面前：社员们三三两两到一处集合，先来的人怕吃亏，等人来齐了才干活，一等就是十几分钟甚至几十分钟；干活当中集体号令一起休息，休息后再一起干；收工的时候到了，大家一块往回走。农忙时，男劳力 11 分，女的 9 分；农闲时，男的 9 分，女的 7

分。干多干少都是这个数……

不仅农业生产如此，连生产队的队办企业——锅炉厂也沿用这种管理方式，不管厂长、技术员、推销员，还是一般工人，不论贡献大小，统统和种地的社员一样记工分。于是厂子很快萎缩，不但难以补贴社员，还背上债务，最后也趴了窝。

如此落后的生产方式和管理方式，其收益之差是不难想像的。社员收入虽比改革开放初有所提高，但与及早走出生产队圈子和实行大包干的农民相比，差距越来越大。于是，一些社员开始不安心，想挣脱出去。有挣脱就有反挣脱。为了维持生产队的管理体制，四队采取了好多措施。我们有幸看到了 1984 年和 1990 年的生产队管理制度。由于这种资料特别珍贵，故请容许我们照录一份，以备有心人研究之用。

1984 年的黎明四队生产管理制度：

一、生产组全体社员必须服从组长领导，听从分配，有事请假。二至十月份外出单干、不参加劳动，由四月一日起不参加劳动者，本年不予安排工作。

二、凡外出单干者，年终男社员交生产队管理费 250 元，女社员交 100 元，男社员超过三年未参加劳动，且没交管理费者一律按自动退社处理。包括家属在内，脱产搞养殖业的，不按上述条件执行。

三、男社员外出，家属必须脱离生产队。如工作需要可留用，但不享受生产队的一切待遇，并视为退社。

四、凡社员如有盗窃行为，按现时价格罚款拾倍。严重者交由司法部门处理，检举者给予适当奖励。

五、生产组所收现金不得超过叁拾元。组长无权借给社员及他人，否则发生意外由组长和记工员负责。

六、组员买菜必须经组长统一安排，任何人不准自行挑选。

如违反，组长有权决定处理办法。

七、关心集体财产是每个组员应尽职责。如遇天气恶劣，不待通知，务必及时到组。拖故未到者，组长有权对其决定处理办法。

八、值宿打更人员必须加强四防工作，尽职尽责。在本班内出现责任事故，视其情节追（究）本人经济乃至法律责任。

九、此制度经双城镇黎明村第四生产队队委会研究，一致决定从一九八四年元月一日开始执行。

双城县双城镇黎明大队第四生产队（盖章）

1990年的与此大同小异，只是外出单干者年终男社员交生产队管理费由 250 元提高到 1000 元，女社员由 100 元提高到 500 元。

尽管制度这样严厉，仍有社员走了出去。于连生就是其中的一个。他外出贩菜年收入五六万元，出入饭店吃香喝辣，光手机费一年就花四五千元。与四队地挨地的黎明二队，当年穷得叮当响，搞起大包干后，群众收入很快超过了四队，于是四队人心浮动，原生产队的体制再也维持不下去了。

1998 年 1 月 12 日，四队社员集体投票表决：解散生产队，实行大包干。“收拾金瓯一片，分田分地真忙”。座谈中许多农民眉飞色舞地讲起当时分地情景，说起务农之余打工经商的苦乐。

说实话，由于经济环境的不景气和特大洪水的影响，解体后的四队农民并没有一下子获得多么惊人的高收入。但许多农民很开明，认为这不怪生产队解体。因为实行大包干后土地的绝对产出量大大增加。过去冬季田野里光秃秃的，如今到处可见蔬菜大棚；过去只种一茬、两茬，如今不少已收获四茬。农民张广来家第五茬油菜正准备元旦上市。原来奄奄一息的锅炉厂通过参加市里招商，已与外地一家大集团签署协议，有了复苏的希望。

尽管如此，仍然有人对生产队体制存有难以割舍的情愫。我们有幸采访到了第一任生产队长李德选。他自 1956 年起就是四队队长，一直干到 1995 年，退下来时已 72 岁。我们去他家看他时，脑血栓形成的后遗症，已把这位老人折磨得言语木讷，神情呆滞，半天才断断续续说上一句、半句。“都不愿意分”，他指指电视机说，“又合起来了。”“什么合起来了？”“山东。很多地方……合起来了”（是电视上说的意思）。对这样一位曾为四队做出过很大贡献的老人，我们实在不忍心追问他电视上什么时候报道过山东“大包干”又合起来了的事，不忍心与他讨论四队究竟是分好还是合好，只是亲切地劝他好好养病，早日康复。刚才还断断续续说话的他，又重归木讷、一言不发了。见我们要走，他还想从椅子上起身，但刚往上抬离一点儿，便又迅即重重地落下去。从他身上，我们感到了一种不可名状的旧生产体制衰落的印迹。

鼓励试、允许看、不争论 是这个故事的灵魂

基本素材采访完了，我们接着进行思想采访、资料采访、政治理论采访。我们翻阅了当年小岗村实行“大包干”后的历史资料，查阅整个“大包干”推行过程中党中央的一系列文件。纵观改革开放以来党中央采取的一系列具体措施、邓小平关于解放思想、实事求是的一系列论述，使我们对最后一个生产队解体意义的认识一步步深化。它能在改革开放后继续留存 20 年，让人深切地感受到邓小平理论和党的十一届三中全会以来一系列政策的宽容性、包容度。

接着，我们又把黎明四队与 20 年前就解体的安徽小岗村联系起来思考，不仅对共和国改革开放步履感受特别深切，而且也

更领悟到了邓小平理论的经典意义。草稿写出后，我们又与分社侯严峰、祖伯光及其他记者多次讨论，反复修改，10来个记者提出了修改意见，稿子的主题思想越来越明确。

稿子基本写成后，11月24日我们带上它直奔总社。南振中同志看后高兴地说，这是篇真正的新闻。鼓励试，允许看，不争论是这个故事的灵魂，要客观表述，勿须多加评论。他给当时负责纪念报道的何平同志打电话，介绍这篇稿子，要求列入发稿计划，作为重点稿经营。何平同志看后提出了进一步的修改意见。我们咬住“鼓励试，允许看，不争论”这个灵魂认真修改后交给他，他又动笔亲自修改，并报南振中同志。南振中同志即在稿子上批示：“稿子写得很好，有思想深度，作为重点稿播发。”

即使到了这一步，我们的追求也未停止。3000多字的稿子，媒体会否嫌太占版面而弃之不用？能否再短些？我们想到了文字功夫极深的吴锦才同志，求他再予编删。吴锦才的“一指弹”功在键盘上噼哩喀喳一番，砍剩下2500字。南振中同志对我们主动要求压缩文字的事很是赞赏。他还在电话里说，要是能像你在河南的稿子那样，把河南的古朴融进稿子里，就是精品了。河南人写黑龙江的东西，写到这个程度已经够难为你了。

客观表述、引而不发的故事，引来连串评论

稿子12月2日播发后，立即赢得媒体青睐。《人民日报》（海外版）、《新华每日电讯》、《经济参考报》均在头版头条刊用；中央电视台在新闻和报纸摘要节目中摘播；《黑龙江日报》、《解放日报》、《重庆日报》等地方报纸在重要版面刊用；香港的《大公报》、法国的《欧洲时报》等媒体纷纷刊载。中央电视台、黑龙江电视台派摄制组前往黎明村赶拍电视专题片。（日本记者后

来也专程前往黎明村采访报道)

媒体不但采用稿件，还就此纷纷发表评论。

香港《大公报》按语：

自愿保留生产队经营体制的黎明村，曾以红红火火的大锅饭惹得邻村眼热了好一阵。20年后黎明村的人们又自愿将生产队解体，走上了大包干之路。这个故事从一个侧面反映出改革开放20年来中国农村的深刻变化。

中国市场经济研究会主办的《特供信息》发表文章《“最后一个生产队”的意义》：

新华社日前发表“最后一个生产队解体纪实”的报道。报道说，当初农村改革开始时，黑龙江双城黎明村第四生产队召开社员大会进行表决，结果绝大多数社员不同意实行包产到户，于是决定继续吃“大锅饭”。原来，这个队人多地少，300多亩地几乎全部种菜，当时一亩菜顶几亩粮，又办了一个锅炉厂，每年利润几十万元，使社员劳动日值高达5元钱。而当时许多地方的劳动日值不过几毛钱。县里一些有头有脸的人，都想法把孩子或亲属的户口往四队转。四队的“大锅饭”虽非大鱼大肉，但低水平的温饱也足以让人眼热。另外，在四队当社员，什么时候该种啥、咋管理，都不用操心，税费、风险都由集体担，男的干到60岁，女的干到55岁，每月可领到50元退休金，外地农民想都不敢想。农民是最讲实际的，在没有亲眼看到大包干后那种勃勃生机和成果时，他们宁愿选择已有的相对优越和安闲。然而，事实最终教育了四队的社员。这20年来，他们的分配水平、生活水平渐渐地和别的实行大包干的地方拉开了差距，锅炉厂也每况愈下，最后终于被压趴了窝。今年年初，四队的社员们在事隔

20 年后终于又一次投票表决：解散生产队，实行大包干。

[主持者言] 如果不看这篇报道，你真不敢相信在农村改革已经经历了 20 年的今天，中国境内居然还有“生产队”这种计划经济时代生产组织的存在。新华社的这篇报道写得非常之好，完全有资格获得本年度的新闻大奖。撰写这篇报道的记者在文中解释“最后一个生产队”为什么能“保存”到今天的原因时这样分析：“我国新时期改革开放的明智之处在于，不搞强迫命令和一刀切，对改革的选择实施不争论，暂时不明确的东西允许看，就这样，生产队体制在这东北一隅保留了下来。”这正是“全国最后一个生产队”存在的真正价值和意义（当然，现在黎明四队的“社员们”通过 20 年的漫长实践终于决定解散“生产队”而采用“大包干”，那也完全应该尊重他们的选择，而不能为了所谓的“比较价值”硬要他们继续“保留”下去）。也只有改革开放的新时期的领导者才有这样的气魄和胸怀。试想，几十年之前，如果当时的决策者对“包产到户”这样的生产组织形式也能够这样允许“留一留、看一看”而不是“斩尽杀绝”的话，农村改革包括整个社会经济的改革说不定会早个十几年前就开始了呢。历史的经验证明，越是“左”的思想路线，往往越容不得“异类”的存在而容易走极端。今天，在邓小平理论已经深入人心，在改革开放、建设社会主义市场经济体制已成不可逆转的历史潮流的形势下，我们不是仍然能够容忍那些与时代主流唱反调的“左派”们办刊物、发文章、表达他们的思想和观点吗？再试想一下，假如让他们来当权，他们又会怎样呢？

《人民日报》也发表评论《从小岗村到黎明村》：从昔日小岗村冒风险搞秘密协定，到今天黎明村公开集体投票作出同样的选择，其缘由不尽相同。小岗村是迫于贫穷和饥饿，而黎明村则是民主进步的结果。如今，像黎明村这样集体投票决定本村重大问

题的做法已成为法定程序，这说明农民已成为真正意义上的主人。

这一连串的言论，都在从不同角度阐述着一个生产队解体的意义，就是说，这篇稿子让人家感到它背后有很多内涵，有很多思想，有很多话要说。人家说比我们自己在稿子里说好。因为一是“话”说多了，拉长了篇幅，影响主题的集中和凝炼，二是“话”说不全，反而局限人家对这个故事多方面的思索。

此稿产生的反响，再次表明对有些新闻事件客观表述、勿加评论的高妙所在。

（与高淑华合作，《经济报道圈》 2002年第 1 期）

第一桩 抗粮 事件的采访报告

曾有一度，一些地方的农民“抗粮”不交，已不是什么稀罕事。那么，“大包干”以来最早的这种事情发生在什么时候呢？就我的经历而言，至少可以追溯到 1986 年。

“大包干”走过最初辉煌 五个 1 号文件的最后一年 实行粮食合同定购的第二年

发端于 1978 年安徽省凤阳县小岗村分田到户的中国农村改革，在上世纪 70 年代末 80 年代初，以摧枯拉朽之势，冲破旧体制对农村生产力的层层桎梏，迅猛奔跑。

到 1981 年秋，实行包产到户的生产队已经占到全国生产队总数的 40%，55% 的生产队在犹豫，5% 的生产队还坚守在人民公社的阵营里。

1982 年 1 月 1 日，中共中央发布了当年 1 号文件。这个文件名为《全国农村工作会议纪要》。这是在万里主持下推动农村进一步改革的文件，也是所谓“5 个 1 号文件”的起始。

文件的突破点是这样一句话：“目前实行的各种责任制，包括小的包工定额计酬，专业承包联产计酬，联产到劳，包产到

户、到组，包干到户、到组等等，都是社会主义集体所有制经济的生产责任制。”

我党执政 30 余年，还从来没有在哪一个文件中承认包产到户和包干到户是“社会主义”的。这真是一个认识上的大突破。

到这一年的年底，即 1982 年底，大体上有 80% 的农民实行了包干到户，人民公社的三级所有、队为基础的体制基本上土崩瓦解。

到 1983 年，12702 个人民公社宣布解体，实行包干到户的生产队占总数的 98%。

1984 年又有 39830 个人民公社宣布解体。

1985 年，所余 249 个人民公社宣布解体。

至此，在中国，人民公社及其下属生产队不复存在（后来发现的黑龙江省双城市黎明村四队是特例）。代之而起的是 61766 个乡镇政府和 847894 个村民委员会。

在“大包干”突飞猛进的同时，指导中国农村改革的一系列文件也相继出台。张广友著的《改革风云中的万里》一书中说：“万里在中央分管农业，一个历史性的重大贡献，就是从 1982 - 1986 年连续 5 年每年领导制定一个 1 号文件，人称 5 个 1 号文件。”

这 5 个 1 号文件，以促进农村不断深化改革，促进农业生产力不断发展为总的指导思想，结合农村形势迅速变化的实际，及时总结经验，推动了农村改革一步一步深入发展，为稳定承包期，发展乡镇企业，促进农副产品流通，推动农业生产不断市场化，发挥了极为重要的作用，为中国农业现代化奠定了观念、方向和体制的基础。

体制和政策的结合，带来了农村形势和农业生产的大发展。据学者研究，如果将 1952 年中国农业生产效率定为 100 的话，1978 年仅为 71.1，最高的计算也仅为 92。这就是说，经过 20 多

年的合作化、公社化、学大寨，中国农业生产率反而大为降低（参考了马立诚、凌志军所著《交锋》，今日中国出版社 1998 年 3 月版）

而从 80 年代初开始，农业生产率可以说是急转直上。粮食产量连年攀升，到 1984 年已突破 8000 亿斤，达到 8146.2 亿斤，人均 800 斤，首次接近世界平均值 850 斤的水平，这可以说是“大包干”初期最辉煌的标志。

此后，中国的粮食问题迅速出现仓容危机、保管危机、流通危机、交换危机，粮食购不进、存不下、销不出、调不动。据有关资料，当时国家存粮已超过 1500 亿斤，有些农民的存粮超过了 3 年。这一年，余粮地区要求调出 1060 亿斤粮食，而调入地区只能接受 150 亿斤。地区品种差异，交通运输能力不足，粮畜比价不合理，购销体制和价格体系的弊端，都是造成这种困境的原因。而其中最主要的一条，还是购买力不足，消费水平太低。

仅仅借用政策威力，我们的加工技术、市场机制、购买力，已经应付不了了。

基本上是从这个时候开始，农村各种矛盾开始蕴积，农民种粮积极性开始下降。1985 年粮食产量出现下跌，1986 年再下跌，当年粮食总产量 7830.2 亿斤。

1984 年的农业特大丰收，谁也想不到反而会一下子充分暴露了统购统销政策的弱点，也清楚地显现出中国农业基础设施严重不足，组织管理落后，市场机制僵化的弱点，这使中央在 1985 年不得不改革执行了 30 多年的统购统销政策，实行粮食合同定购。

统购统销时期，生产队作为一个集体，不可能出现“抗粮”事件。“大包干”初期，由于农民一直沉浸在“交够国家的，留足集体的，剩下都是自己的”这种欢快的心情之中，粮食又一年比一年打得多，因此也基本上不存在“抗粮”的可能性。实行合

同订购的第一年即 1985 年，农民虽然开始有一些怨气，但是还尚未完全理解合同订购的意义，基本上是依照过去交公粮意识，完成第一年订购数的，没有什么“抗粮”举动。但到第二年——1986 年，尽管合同订购仍然不够完善，农民也逐渐认识到合同是双向的：我在按合同交售粮食的同时，我也应该相应地得到合同规定该给我的一些优惠，比如平价的化肥、柴油、农药等。

由于生产能力的限制，更由于流通环节的阻隔、“走后门”的盛行，合同中该给农民的东西给不到手，还由于粮食产量的下跌，市场上粮食价格高于合同订购价格，农民便更加感觉到粮食的金贵。

在这种情况下，1986 年的夏粮收购出现了许多复杂的现象。我在豫北、豫东、豫南跑了好多地方，几乎到处可闻农民对夏粮收购的怨气。

7 月 22 日，我与省农调队小秦骑自行车到叶县焦庄粮库采访，见粮库门口站着坐着许多农民。上前一问，都是等着结算的。很多人自动地围拢来，诉说卖粮食扣款的遭遇。杨庄村一位叫王新苗的，只有一条胳膊。他家今年平均每人扣 16 元钱之多，去年是 13.7 元，前年是 12 元。他今年的合同任务是 592 斤，实际卖了 491 斤，扣农业税 112.93 元，卖粮食得的款也是这个数。他说：“这都扣完还不够呢，村里还让我交了 6 毛。”我问他：“你为啥没有卖够合同数啊？”他说：“我满共打 2200 斤，还不够吃哩，就这还得余。我栽坏（意残废），就俺家里（指妻子）跟俺孩儿种地，弄不好。”“你其他还有什么收入吗？”“俺家里卖鸡蛋，一年弄个百十块；喂个猪，一年一二百块。”“农业税咋这么多呀？”“唉，里头啥都有了，乌七八糟的，俺也不知道都是啥。”其他农民跟着说：“卖粮食不中了。往后不卖它个龟孙，够吃算了。”“这卖粮食哩，跟让人家拿住带把的烧饼一样，想咋啃咋啃，想咋扣咋扣。”

一边交粮，一边抱怨，成为 1986 年交粮中最常见的现象，个别村子还居然“抗粮”不交。

这些现象和问题，与“大包干”辉煌时期农民的欢天喜地形成强烈的反差。这些问题和矛盾，已经不只是一份文件所能解决的了。这恐怕也是中央连续 5 年每年发个关于农村问题的 1 号文件，发到 1986 年便停下来的原因。

“一年为农民说一句话，比 20 篇好稿都强”

带着一组 5 篇夏粮收购问题调查的修改任务（稿子已先文传总社），带着满肚子的夏粮收购故事，1986 年 8 月 29 日晚，我登上了开往北京的列车。

30 日，国内第二编辑室张新民同志谈了 5 篇稿件的修改意见：5 篇合为 3 篇，第一篇讲粮食生产形势，连续 3 年倒退，今年仍走不出困境，再讲减产减收；第二篇讲定购、代购执行中的一些问题，将农民负担的一部分内容合过来。这两篇都要谈所见所闻和切身感受。第三篇讲建议，要留有余地。

修改稿子期间的 9 月 3 日，我到国内部农村组找曹绍平同志聊天，讲了粮食收购中的几个故事。曹绍平同志非常重视，尤其对夏粮收购中出现的农民“抗粮”的线索特别注意。他说：“这是‘大包干’以来，粮食收购当中出现的最新情况。你等修改完内参后就回河南去，把这个问题查清。就是‘抗粮’的村子有多少，村子里是哪些人在‘抗粮’，‘抗粮’的原因是什么？”

他说：“作为一个农村记者，要经常注意抓农村出现的最新情况、最尖端情况。该让中央了解的情况，要让中央及时了解。该为农民说的话，一定要说。作为一个农村记者，一年能为农民说一句话，比你评上 10 篇、20 篇好稿的意义还大。”