

《中国国情丛书——全国百家乡村经济典型调查》

编辑委员会

主编 陈吉元

副主编 邓英淘 唐合俭

编委 (以姓氏笔画为序):

丁泽霖 田信群 孙学文 刘文朴 吴凌

张思骞 张晓山 韩俊 蒋仲辉 魏道南



全国百家乡村经济典型调查

南街村

邓英淘著
崔之元壮



当代中国出版社

1996年·北京

第四章 农业发展的过程与现状

第一节 农业发展的主要经济指标

农业是南街经济的基础产业,经过多年的农田基本建设,加之非农产业对农业的大量资金注入,南街村的农业生产条件得到了根本性的改善。目前,南街已实现了从施肥、耕耘、播种、中耕、撒药到收割、脱粒、运输的机械化,并在林、田、路、电、渠、水、机械方面达到了七配套,从而使农业生产做到了旱涝保丰收。

一、土地资源

在解放初期,南街村保有耕地 2376 亩。由于 40 多年来的体制变化(包括与西街合了又分)和生产发展(修路、挖河、建厂、埋葬等占有耕地),截止 1994 年底,南街实有耕地 1400 亩。而在 1991 年底,南街尚有 2006 亩,也就是说,近三年耕地减少了约 600 亩;这种状况与近三年南街工业的高速增长对土地的占用紧密相关。正是在这三年,南街村的产值由 1991 年的 1 亿多元,增长到 1994 年的 8 亿多元,其间每年都以翻一番的速度在增长着。尽管耕地减少了,但因为农业规模经营和机械化所带来的效益,南街村仍按 2206 亩耕地的标准向国家交纳农产品定购任务。

南街村解放初仅有 1426 人,1994 年人口增至 3128

人,目前人均占有耕地仅为 0.4 亩。在如此之低的人均耕地占有量上,南街村依靠土地的集体所有、规模经营才得以实现农业生产的现代化。

二、劳动力配置

随着非农产业的发展和农业机械化的普及,南街村农业劳动力占全村劳力总数的比例逐年下降。表 4—1 反映了这一情况。

表 4—1 农业劳力吸纳情况

年份	全村劳力合计	农业劳力	单位:人	
			农业劳力占劳力总数的%	
1985	1100	1011		92
1986	1100	1002		91
1987	1146	1008		88
1988	1146	774		68
1989	1157	739		64
1990	1157	388		34
1991	1157	315		27
1992	1198	222		19
1993	1301	176		7
1994	1301	66		5

从表 4—1 可见,从事农业的劳动力占总劳力的百分比,从 1985 年的 92% 下降到 1994 年的 5%。这一变化,是南街村“农村工业化”在统计指标上的一个具体体现。

其中,有两个关键年份:一是在 1988 年,农业劳动力所占比重比上年下降了 20 个百分点;这与 1986 年下半年部分村

民开始自愿把个人承包地交由集体统一耕种有关。二是在 1990 年,农业劳动力比重降至 50% 以下,比上年下降了 30 个百分点;恰恰也是在这一年,南街村民的个人承包地已全部交由集体统一耕种。这可能表明以下的一点启示:当农村非农产业发展到一定程度时,由集体统一耕种土地,将加快农业剩余劳动力的转移速度。

三、农用物资装备与农业机械化水平

南街村耕作机械拥有量及动力如表 4—2 所示。

表 4—2 1994 年南街机耕拥有量及动力

项 目	拥有量(台,件)	动力(千瓦)
大中型拖拉机	35	2710
配套农机具		
其中:机引犁	5	
旋耕机	2	
机引耙	8	
播种机	4	
秸秆粉碎机	2	
化肥深施机	2	

南街村收割机械拥有情况如下:联合收割机 4 台,动力 500 千瓦;机动脱粒机 1 台,动力 10 千瓦。在农用排灌机械方面,南街村拥有农用水泵 5 台,并于 1991 年投资 90 万元,建设了半固定系统喷灌工程,使喷灌覆盖率占耕地面积的 92%。

四、种植业生产情况

南街村农业属于平原型农业,主要农产品有小麦、玉米和大豆,其总产、单产情况如下。

在表 4-3 中, 南街粮食总产量、单产及三种主要粮食作物的总产、单产的估计数, 是按如下方式得到的: 1989 年至 1995 年的粮食总产是以当年小麦总产除以 0.75 而得; 1978 年粮食总产 = 500 公斤/亩 × 2200 亩; 1985 年粮食总量 = 250 公斤/亩 × 2100 亩, 当年小麦单产 = 250 公斤/亩 × 0.75, 当年小麦总产 = 当年粮食总产 × 0.75。

表 4-3 小麦、玉米、大豆产量情况(总产:万公斤, 单产:公斤)

年份	粮食		小麦		玉米		大豆	
	总产	单产	总产	单产	总产	单产	总产	单产
1978	110	500		290				
1980								
1982								
1985	52.5	250	39.4	187.5				
1989	75.9		56.9	362.5				
1990	75.5		56.6	354				
1991	81.5		61.1	427				
1992				427		270		120
1993	82.5		61.9	458.2	10.5	300	5.1	78.5
1994	51.5		38.6	378.9	6.5	325	6.1	84.7

注: 空格表示缺少该项数据; 打“—”者表示为估计数字。

由表 4-3 可见, 在 1978 年以来, 就粮食单产(以小麦单产为代表)而言, 1985 年是最低点, 亩产不足 200 公斤, 比 1978 年降低了 100 多公斤; 而后随着集体统一耕种, 实行规模化经营, 亩产逐年上升, 至 1993 年达到最高点。就粮食总产而言, 以 1978 年为最高, 而后逐年下降, 在 1985 年达到低谷; 而后随着集体统一耕种。粮食总产稳步回升, 在 1993 年达到了 1978 年以来的次高点。1994 年的情况有些特殊, 其中因受

灾使单产降低(其原因还要在后文加以分析)占总减产因素的 45.2%, 因面积减少使总产降低的因素占 54.8% (见后面 1994 年的小麦播种面积)。

小麦是南街的主要粮食作物, 占全村粮食作物总产的 70—75%。小麦播种面积历年变化情况如下表。

表 4-4 小麦播种面积历年变化

单位: 亩

年份	播种面积
1989	1570
1990	1670
1991	1430
1993	1350
1994	1020

南街耕种小麦的品种分冬、春两种。冬性品种一般在 10 月 3 日至 10 月 15 日前播完, 春性品种一般在 10 月 20 日前播完。1986 年以来, 随着土地的集中规模经营, 南街已经实现了小麦生产从施肥、耕耘、播种、治虫到收割、脱粒和运输的机械化。

南街耕种的玉米也分两个品种, 即春玉米和夏玉米。春玉米 4 月上旬播种, 夏玉米 6 月上旬播种。玉米属喜温喜水作物, 管理的关键是进行两次追肥, 第一次在出喇叭角时, 第二次在出天缨时。施肥量每亩一般用碳铵 80 至 100 斤。

在经济作物方面, 南街在 60—70 年代中曾种过烟草、棉花, 后皆因经济效益不高而停止种植。在蔬菜生产上, 南街村曾有白萝卜、胡萝卜、白菜、大葱、菠菜、大蒜、西红柿等 20 多

个品种。从 50 年代末期成立生产队到 80 年代初实行承包责任制前,每个生产队都有 2—3 亩菜园。实行家庭联产承包责任制后,各户都种有少量蔬菜。1986 年至 1991 年,南街村逐步实现了集体规模经营,为供应市场和村民吃菜,专门成立了蔬菜队(用地 85 亩)。1989 年蔬菜队开始用塑料大棚生产,到 1991 年底大棚发展到 15 个。但由于非农产业在南街的迅猛发展,种蔬菜的比较利益相对降低,故而南街村于 1992 年底停止了蔬菜队的生产。

五、畜牧养殖业的发展

1982 年,南街村有骡子 38 头,马、驴各 1 头,牛 21 头。实行家庭承包责任制后,各生产队耕畜均被卖掉。随着个体副业生产的发展,驴的头数曾有很大增长,至 1988 年全村小毛驴发展到 23 头,这是适应个体副业如豆腐作坊生产的需要。随着 1986 年以来逐步实现农业集体经营,南街村于 1988 年成立了马车队,保留了毛驴车两辆,其余毛驴都已卖掉了。

南街的集体养猪厂于 1985 年兴建,当年养猪 32 头,猪舍 13 间。到 1991 年,已发展到圈舍 15 排 366 间,占地 11980 平方米,有职工 38 名,其中包括兽医 4 名。自集体发展养猪业以来,良种猪逐步取代了土杂品种,实现了品种优良化。南街于 1989 年 3 月引进了优良品种长白猪 48 头,约克夏猪 60 头。猪饲料也是由原来的粗饲料逐步改进为精饲料。

南街村注意科学养猪,他们对乳猪的饲养采用产下 7 天后断水,补料催肥 35 天后断奶的办法,使仔猪成活率由原来的 45% 提高到 80%,出栏时间由原来的 7 至 8 个月减少到 5 至 6 个月。表 4—5 给出了南街养猪业发展的情况。

但是,自 1991 年以来,由于猪的市场情况不好和生产饲

料成本的上升,南街村已于 1992 年停止了养猪厂的生产。

表 4—5 猪舍发展、生猪存栏、销售利润表

年份	猪舍间数	生猪年底存栏(头)	销售(万元)	利润(万元)
1985	17	150		
1986	54	300		
1987	115	600		
1988	235	1200		
1989	280	1400	4.29	57
1990	366	2000	87.4	-19.6

南街村的养鸡场成立于 1986 年春。开始时,由于缺乏经验,粗放管理,以及防疫措施不力,致使鸡的病疫严重,死亡率很高,不得不在 1988 年将剩余鸡禽全部进行了处理。

1990 年春,南街重新建立了科学化养鸡场,占地面积 3330 平方米,鸡舍 12 塔,场内职工 26 人,分四个班组。1990 年 4 月,南街从开封市 464 种鸡厂引进海赛克斯鸡 1550 只,从北京官亭黄鸡开发公司引进迪卡文母代种蛋 1500 枚,分别进行科学孵化和喂养。这些引进鸡种生长快,产蛋率高。雏鸡生长 5 个月产蛋,柴鸡生长 9 个月产蛋,产蛋率高达 70% 至 90%。

1990 年 10 月,南街鸡场对迪卡文母代鸡进行了人工授精,授精率达 92%。同进,还购置全自动孵化机两部,使温度控制精确度达士 0.1℃,孵化总容量达到 14832 枚,并实现了鸡饲料的电脑配方。

养鸡场是南街工业发展的配套企业。方便面厂、食品厂和面粉厂的下脚料，通过电脑配方，可制成鸡的混合饲料。养鸡场的鸡蛋和肉鸡又可供食品厂和村民之需。1994年，南街养鸡场共提供商品蛋123000公斤，蛋肉鸡苗14000多只，并新从西安引进海兰，从开封振泰引进AA艾维因肉鸡良种，为养鸡业的进一步发展打下了基础。

第二节 传统农业的改造

一、整治水土，改造农业生产条件

解放前，南街村的农田灌溉多为土眼井，临时使用，临时开掘，一两年后塌陷即封土种田。提水工具主要是捣杆，日浇地二至三分，抗御自然灾害能力十分薄弱。

50年代中期以后，南街推广了大口砖井，井口直径1.5米。当时，南街大队的每个生产队打一眼井，全村砖井发展到12眼，用解放牌水车抽水浇地。70年代初，南街开始在部分地块打了机井，使水浇地面积有所增加。

南街在逐步实现土地统一规模经营的过程中，于1988年打200米以上的深井15眼，实现了机电泵配套，进一步保证了机井效益的充分发挥。

由于该村处于临颍县近百平方公里地下水漏斗的中心，水资源紧缺。为了增强农业生产后劲，必须建立节水型灌溉农业；为此，南街村于1991年修建了半固定管道式喷灌工程。该工程得到了上级领导的大力支持，由中国灌溉技术开发公司立项，农业银行贷款，财政部贴息，河南省水利水电开发公司设计，临颍县水利局负责组织施工。工程总喷灌面积2228亩，

总投资90万元，其中贴息贷款45万元，自有资金45万元。

半固定式管道喷灌工程埋设地下塑料管道6000米，安装铝合金移动管道6700米，设出栓120个，喷灌覆盖面积占耕地面积的89%，喷灌周期为7天。工程于1991年7月18日开始施工，在省水利局和南街村党委的领导下，南街村民和民兵奋斗45天，工程便全面竣工，实现了全省全国少见的喷灌工程“当年设计，当年施工，当年运行，当年见效”。

半固定喷灌工程一经建成，马上就发生了效用。1991年秋收后的麦播中，南街人采用边耕作、边播种、边喷灌的办法，每眼井开二套喷灌，战胜了当年的旱灾，提前完成了播种任务。

当然，半固定喷灌工程仍有技术上的局限性。1994年夏季，小麦灌浆期连逢特大干旱40多天(气温37—38℃)。由于半固定喷灌系统仍须一定人工，但人容易踩断麦子，即造成减产，又不利于收割机收割，故南街村在1994年没有使用半固定喷灌系统。这是当年小麦单产相比上年减少的主要原因。今后，南街村将考虑配置全自动固定喷灌系统，该系统的“滴灌”和“渗灌”能力将克服前述问题，为节水、高产和稳产提供更好的技术保障。

二、科学种田，改造传统耕作制度

解放前，由于耕作粗放，科学技术落后，南街村的种植业长期处于低产状态，粮食亩产平均百斤左右。解放后，特别在1986年农业实行集体规模经营之后，南街村走上了加快科技兴农的道路。

70年代以来，南街实行了一些农作物的轮作倒茬，防止了农作物因重茬造成的病害减产。另一项耕作制度改革是推

行“合理密植”。1958年，受“浮夸风”、“瞎指挥”的影响，南街曾经片面单纯强调“密植”，而忽视了“合理”。当时，每亩小麦下种量多达七八十斤，而亩产仅有100斤左右。在70年代初，南街逐步摸索了合理密植的栽种技术，在播种方式上加宽了小麦的播幅。

从1991年开始，南街进一步改造了传统的化肥、大水、大播量的种植方式，实行了“宽窄行种植”。那一年，南街小麦出现了大面积倒伏。技术员屈红民认为，这是由于往年碳铵施量过多造成的。在赵村长的支持下，屈红民的方案即得以实施。结果，尽管1992年总施肥量比上年少用128吨，节约用种5000多公斤，但小麦总产却比1991年增产21万斤。

也是在1991年，南街村对秋作物实行了“免耕法”种植。所谓“免耕”，就是不用耕翻，不搞麦秸还田，直接机播秋作物。这样既可保持地力，又能节约一笔机耕费，并且还提高了秋作物的产量。目前，南街拥有“免耕机”两台。

在推广良种方面，南街村实验站自选的豫南88—1小麦品种也获得了显著的成效。经过生产示范，该品种取得了亩产超千斤不倒伏的可喜成果，被河南省农业科学院专家推荐为高产优良品种，现正推广到安阳、新乡、周口和郑州等地大面积种植。

三、以农工一体化，促农业机械化

1990年以来，南街村累计投资400多万元用于农业机械化。那么，这笔投资的效果究竟怎么样呢？

如果南街只有农业这个单一产业，那么这种农业机械化的效益将不会很高，因为联合收割机、上海—50四轮拖拉机等机械将在一年中的大部分时间内被闲置。但是，南街村是一

个“农工复合体”，所以农业机械可以“一机两用”。例如，上海—50车机车组，常年担负着从南街向临颍车站运送方便面的任务，一天24小时时刻处于待命状态，1994年送货达750多个车皮。又如，铲车机车组和链轨机车组帮助机关、学校和基建工地推土、垫地、修路，1994年约搬运土方120万方。根据我们的调查，南街农机队的机械用于农业的时间仅占全部作业时间的10%，其他时间皆用于非农业部门。也就是说，如果是单一农业的话，这些机械的闲置率将达80%以上。可见，农工一体化，降低了农业机械化的成本，促进了农业机械化。

但是，由于南街村目前的内部统计核算工作还较粗糙，致使粮食生产效益的统计未能反映出农业机械“一机两用”的特点。在表4—6中，农业生产成本包括了农业用机械用于工业、运输等非农产业的成本，以及给村民发放福利的成本，因此造成表中的产值—成本≠利润。

表4—6 粮食生产经济效益

	1993年	1994年
粮食播种面积(亩)	1350	1020
劳动力投入(人)	35	28
生产产值(万元)	55.35	61.85
生产利润(万元)	-101.86	-125.22
生产成本(万元)	216.38	282.88

根据表4—6和前面的农机用于农业的作业时间比率10%，我们可以重估表中的生产成本：1993年为21.6万元+9万元(喷灌系统折旧)=30.6万元，1994年为28.3万元+9

万元(同上)=37.3万元;则1993年和1994年粮食生产利润分别为24.8万元和24.6万元;即每个农业劳动者(农业队)60多名劳力中有20名常年用于农业)年创利润约在万元左右。这就清楚地说明了:在农工一体化的条件下,规模经营的农业有很高的比较收益,以及农机成本的显著节约潜力。

第三节 农业经营体制的转变

1954年,臧保轩(1905—1964)同志在南街成立第一个互助组,带领10户农民走上了互助合作的道路。1955年,南街成立了第一个初级社,名为“红星社”,臧保轩同志为社长。1958年,南街成立了人民公社,由于“浮夸风”的影响,挫伤了农民生产的积极性。1962年,人民公社实行了体制改革,转变为“三级所有,队为基础”,生产逐渐恢复。从1962年到1983年,南街村建制为南街大队,下属13个生产队。

1981年,南街根据中央精神,推行了家庭联产承包责任制。这是建立在土地集体所有制基础之上的“双层经营”体制,即农户和集体之间订立承包土地面积和上交定购粮的合同,而集体提供产前产后服务。但是,在执行过程中,“双层经营”中的集体这一层在不少地区名存实亡;而随着时间的推移,一家一户的小农生产方式开始变得难以适应采用现代化科技和规模经营的要求。针对这一问题,全国不少地区借鉴山东平度县的经验,实行了“两田制”,即农户继续承包“口粮田”,而“责任田”转包给集体统一耕种。目前,全国已有1/3的地区实行了“两田制”。

南街村根据中央“宜统则统,宜分则分”的方针和本村实

际情况,从1986年开始,实行了比“两田制”更彻底的农业集体经济经营体制,即口粮田和责任田均交由集体统一耕种,具体过程如下。

1986年,由于南街村办企业不断发展,多数青年劳力参加了企业生产,对自己家庭承包的土地只是在农忙时兼顾一下;对有些家庭来说,承包地已成了一种负担。针对这种情况,1986年5月南街村领导班子贴出了一张“特别安民告示”,其主要内容是:有能力种责任田的,首先要种好管好自己的责任田,在此基础上才能务工经商。如确有特殊情况,没有能力管好种好责任田的,可以写出申请,把责任田交归集体,然后由村面粉厂解决交田户的吃面问题,每人每月买40斤面粉,每斤单价为0.18元。村民看了告示后,当时就有300多口人写了交地申请,村委会经反复研究、核实,对出于懒惰思想,不好好种地的200多口人的申请,予以否决;对那些刚刚借钱贷款在外边投资办企业、还未收回本钱的100多口人的申请,予以批准接受。随着村办企业的迅速发展,越来越多的村民自愿把土地交给了集体;到1990年10月,全村2300亩土地全部交回给村集体。在整个过程中,村委会没有任何强迫命令,没强收任何一户的土地,也没开过一次交地动员会。

当土地交回集体经营后,南街农业的规模经营和机械化便获得了长足的发展。1991年3月30日,南街村的各个企业联合成立了“河南省中原工贸公司”,下设农牧公司,统管南街的农牧业。1994年,农牧公司有员工153人,其中内工为34人。公司下属“四队一场”:农业队、农机队、马车队、积肥队和鸡场。建立马车队是为了节约村内短途运输费用,积肥队则可兼顾“农家肥”的收集利用和环境卫生;在这我们又看到了“农

工一体化”的作用——成本节约方面的优势。

农牧公司职工的收入以基本工资基数为基础，外加岗位补贴。农机队的工资基数是每月 160 元，农业队是 110 元，鸡厂 120 元，积肥队 120 元，马车队 180 元。公司制定了严格的生产管理制度，特别是定出了“六定一赔偿”的有力措施，调动了职工的积极性和责任心。

在经营管理上，农牧公司直属总公司（中原工贸公司），是一个成本核算中心，但不是利润中心。其生产计划权、财务管理权和重大经营决策权都集中于总公司之手。但农牧公司的“四队一厂”均设有专职会计，负责审查、监督和记录各项费用支出，编报生产计划完成表，上报总公司。

正因为农牧公司只是一个成本核算中心，而不是利润中心，我们才能把南街村称为一个“农工复合体”。在其中，“以农促工，以工补农”形成了一个良性循环。尽管农牧公司的帐面利润是“亏损”，但南街村“农工复合体”这一整体却由此获得了很大的经济效益。

当然，我们应该看到，随着南街工业的进一步发展扩张，其农业耕地面积将进一步减少，这在农业比较利益相对于工业而下降的条件下是难以避免的。今后，南街村“农工复合体”准备发展“立体养殖场”，这样一可节约耕地，二可充分利用生物循环的生产潜力。为此，南街计划 1996 年兴建鱼、猪、鸡立体养殖场，下层养鱼，中层养猪（猪粪可喂鱼），上层养鸡（鸡粪可喂猪），预计将于 1997 年 10 月投入使用。届时，南街将可年产蛋鸡 50 万只，生猪 10 万头，鲜鱼 30 万尾。

总之，对土地实行集体规模经营，是符合南街工业发展和科技兴农的实际要求的。它是南街“农工复合体”的有机组成

部分。

第四节 南街农业的特色

1986 年以来，南街村的农业具有自己的鲜明特色。我们在本章前几节中，对此已作了不少描述。在本节中我们将通过若干比较分析对之进行概括和总结。

首先，最明显特点在于，它与农业家庭联产承包经营责任制是完全不同的。1983 年春，全国实行联产承包家庭经营责任制的生产队，已占总数的 95% 以上。与这一农村改革的大潮相适应，南街也于 1981 年推行了这种经营方式。但是，在全国多数地区获得成功的家庭联产承包责任制，在南街并不成功。这一方面是由于南街村地处城关镇，村民历来有外出经商传统，不少人视农活为负担；另一方面，也是上一节提到的更重要的因素，是南街村办企业的迅速发展吸引了多数青年劳力参加工业生产。因此，南街村在 1986 年以后对农业实行集体经营，是从本村实际情况出发的实事求是的做法。

但同样是强调土地集体规模经营，南街的做法与“两田制”仍有不同。目前，在全国农村三分之一的村所实行的“两田制”中，只有“责任田”是转包回村集体实行统一规模经营，而“口粮田”则仍由各家庭经营。相比之下，南街农业的集体经营更为彻底，没有“口粮田”和“责任田”之分。但这并非出于“一大二公”的考虑和冲动，而是南街发达的村办工业之使然。

南街农业与种田大户（转包他人承包地的种田能手）和单纯的村办农场也不同。因为后二者都是成本利润独立核算，而南街集体农业则是村“农工复合体”的一部分。如上节所述，

南街村的农牧公司只是一个成本核算中心，并非利润中心。正是这种“农工复合体”的特色，使南街农业机械化在总体上节约了成本，因为拖拉机等农用机械在农闲时可用于跑工业生产的运输。对此，我们将在下一章更进一步做出说明。

除了与上述各种农业经营方式相比，南街具有自己明显的特点之外，南街农业规模经营的道路也有值得关注之处。1986年是南街农业走上集体规模经营之路的起点，这一年南街村民的人均纯收入约为700元（当年价格），以1994年价格计算则为1610元，这比1994年的全国平均水平1224元高出约31.5%；1986年南街农业产值占全村总产值的比重约为20%，1994年全国的同口径比重也为20%；1986年南街农业劳力占全部劳力的比重为91%，1994年全国同口径比重约为73%，南街比全国高18个百分点，高出的幅度为24.7%。从三项指标的综合情况看，1986年的南街与1994年的全国平均情况大致相似。而南街通过给放弃承包田的村民每人每月提供40斤平价面粉，在不到5年的时间里，就实现了从人人承包耕地到统一规模经营格局的转换。其中的含意还有待人们做进一步的探究。

第五章 非农产业的发展

第一节 概况

南街村办工业的方针，是以粮食深加工为龙头，发展配套项目。目前，南街“中原工贸公司”已形成三个层次的配套企业群体。公司的核心企业是方便面厂、食品厂、啤酒厂和麦恩食品厂，紧密层配套企业是面粉厂、调味品厂、彩印厂、胶印厂、纸箱厂、养殖厂和汽车队，半紧密层配套企业是冷冻厂、饮料厂、建材厂、预制件厂、商业公司及下属单位。

南街村的核心企业方便面厂、食品厂和啤酒厂的产品正成为南街的龙头产品。方便面厂现有生产线30多条，日产量达240吨；食品厂生产的“颍松”牌锅巴，有生产线100条，日产量120吨，两种产品的生产规模在全国同行业中均居首位。

围绕龙头产品，紧密层配套企业也有很大发展，例如，方便面厂、食品厂每天需要的400多吨面粉，多是由村里面粉厂的三个分厂提供的。龙头产品每天需要的13万只包装纸箱，是由村里第一、第三包装厂负责生产的。每年需要的价值约1亿元人民币的塑料包装袋和精制礼品盒，是由村里的中外合资企业“河南耐可达彩色印刷有限公司”、“河南彬田胶印制品有限公司”生产的。为了满足每天近千吨原材料和半成品的运

输需要,村组建了大型汽车队,现有大型货车 160 多部,标准吨位 800 多吨。由于龙头企业每年需要近 300 万元的花椒作汤料,于是村里又在地头地边、沟边渠边栽种了花椒树。食品厂、方便面厂的下脚料,经电脑配方,又满足了村办鸡场的饲料需要。

南街人把这种成龙配套发展企业的方法称作“一业带动多业上,多业辅助一业兴”。目前,南街企业正形成相互配套、互为依托、系列加工、层层增值的格局。村办企业总产值从 1984 年的 70 多万元上升到 1994 年的 8.02 亿元,十年间增长了 1100 多倍,令各地前来参观的人士惊叹不已。

与此同进,南街企业不断研制、开发、引进和生产新产品。目前他们已先后生产出了:(1)方便面系列产品,包括麻辣、鸡汁、牛肉、海鲜、清真面、三鲜伊面、酱肉面、多味干吃面、牛肉碗仔面以及最新产品“微波干燥无油快餐面”; (2)锅巴系列产品,包括麻辣、甜味、五香、孜然、三鲜、多味、巧克力以及高粱酥、小米酥、玉米酥等新品种;(3)挂面系列产品,包括精制挂面、精制龙须面、精制玉米面、精制多味面和精制多维营养面; (4)中西式糕点系列产品,包括桃酥、杏酥、芝麻方酥、京式糕点、广式糕点及高档改良五仁月饼、莲蓉月饼;(5)冷饮系列,包括冰糕、冰果、大雪糕、矿泉果茶、不倒翁果奶、全参汁等; (6)优质啤酒系列,包括 10 度瓶啤、扎啤、鲜啤,12 度易拉罐熟啤、2L 塑桶装生啤等; (7)填补国内空白高级麦恩巧克力棒系列、巧克力果系列产品;(8)面粉系列产品,包括普通粉、标粉、特一粉、特二粉等;(9)高级方便调味品系列。表 5-1 给出了南街村 1994 年主要非农产品的产量。

表 5-1 1994 年集体非农产业主要产品的年产量

序号	产品名称	单位	产量	备注
1	系列方便面	吨	68512	
2	系列锅巴	吨	26860	
3	挂面	吨	45	
4	龙须面	吨	48	
5	啤酒	吨	30000	
6	面粉	吨	67538	
7	调味品	吨	1851	
8	鸡蛋	吨	79	
9	纸包装箱	万只	2259	
10	彩色印刷	吨	2713	
11	胶印	令	95000	
12	汽车运输	万 Km	487	
13	建筑用砖	万块	2005	
14	油墨厂	吨	1500	1995.7.10 投产,设计能力
15	麦恩食品厂	吨	2200	1995.5 投产,设计能力
16	南德食品厂	吨	9000	筹建,设计能力
17	豆奶粉厂	吨	1500	筹建,设计能力

第二节 发展阶段

南街村非农产业的发展过程,大致可分为三个阶段。第一阶段(1979—1984)为艰苦创业阶段,这个时期主要靠“两蛋起家”,即“玩泥蛋起家”、“玩面蛋发家”,集体创建了砖厂和面粉厂。“两蛋起家”的过程,本书第二章已做了介绍,此处不再多说。

第二阶段(1984—1991)为巩固提高阶段,这个主要通过

与北京劲松糕点厂和北京天坛方便面集团搞技术协作,巩固提高了南街村工业的实力。1984年10月,南街始建“北京市劲松糕点厂河南二分厂”,1985年5月竣工,是年8月投产。当年生产糕点12种,月饼6种,面包2种。4个月即创利润4万多元。

1989年3月,糕点厂兴建新厂房。当年10月新厂投产后,除了生产糕点外,还与北京天坛方便面集团公司搞技术协作,增设了一条方便面生产线,这是如今南街村的龙头产品之一。方便面厂的第一条生产线,投资32.9万元,当年即生产“颖松”牌麻辣、鸡汁和牛肉三种方便面。由于方便面投入市场后供不应求,1990年以增设了第二条方便面生产线。是年8月,糕点厂投资37.77万元,购进了挂面生产线;12月又投资16万元,购进了锅巴生产线。

1991年5月,糕点厂又投资84.42万元增设了第三、第四条方便面生产线。是年9月,第五、第六条方便面生产线投产,11月份第七、第八条方便面生产线投产。同月,南街生产的方便面、龙须面双获农业部优质产品奖,面粉厂生产的“特一”、“特二”面粉获河南省经委颁发的“省优食品奖”。这标志着南街村的工业产品已闯出了知名度,走完了巩固提高的阶段。1991年,南街工业产值跨过了1亿元大关。

南街非农产业发展的第三阶段(1992年至今)是全面腾飞阶段,其特点是核心企业和紧密层企业开始全面配套。1992年,方便面生产线由8条扩大到12条,并配套扩大了汤料纸、纸箱的生产规模。同年9月,南街村与日本内田贸易株式会社合资的耐可达彩印公司建成投产,结束了南街村以往每月花189万元向外地购买食品彩印袋的历史。为满足方便面等食

品每日使用130吨面粉的需要,南街还扩建了面粉厂,投资530万元兴建了日加工能力150吨面粉的电脑自动化设备。

1993年8月,南街村的另一家合资企业“胶印厂”建成投产,进一步促进了南街核心企业和紧密层企业的配套。同时,根据本村矿泉水资源丰富的有利条件,南街村投资7000多万元,引进西德技术设备,开发了年产五万吨优质啤酒生产线,于1994年5月正式投产。同年,南街村方便面生产线又扩展到30条,锅巴生产线110条,并投资600万元建立了第二包装厂,投资2200万元建立第三面粉分厂,投资1700万元建立了彩印厂第二条生产线,投资3000万元兴建豆奶粉厂。同时,1994年南街汽车队新购大型货运汽车50辆,发展成为一个拥有140辆汽车的大型车队。1994年南街工业年产值8.02亿元,比1993年产值4.22亿元翻了一番。

从南街村非农产业发展的三个阶段可以看出,南街的企业是从“农”字起步的。第一阶段先发展适合本地资源特点的砖厂和面粉厂;第二阶段进行农产品的深加工,生产出方便面、锅巴、啤酒等龙头产品;第三阶段围绕龙头产品上配套项目,使核心企业、紧密层企业和半紧密层企业同步发展,使之优势互补。表5—2给出了南街非农产业发展的情况。

从表5—2中看出,1994年非农产业已占南街农村经济总收入的99.9%。非农产业的发展也解决了南街村农业剩余劳动力的出路问题。表5—3反映出目前南街村的农业剩余劳动力已被吸纳完毕。

事实上,南街非农产业的发展不仅吸纳了本村的农业剩余劳力,而且还吸纳了许多外地的农业剩余劳力。1994年,南街“中原工贸公司”职工总数9334人,其中本村职工(“内工”)

表 5-2 南街非农产业发展情况

单位:万元

年份	全村经济总收入	非农产业收入	非农产业收入占农村经济总收入%
1981	86	24.9	29
1982	90	29.5	33
1983	115	52.7	46
1984	130	67.2	52
1985	170	79	46
1986	320	217	68
1987	700	584	83
1988	1300	1127	87
1989	2100	1884	90
1990	4700	4497	96
1991	10322	10103	99
1992	21269	20996	99.8
1993	42182	42080	99.9
1994	80200	80120	99.9

表 5-3 南街非农企业劳力吸纳情况

单位:人

年份	全村劳力合计	占用劳力	占劳力总数%
1985	1100	89	8
1986	1100	98	9
1987	1146	137	12
1988	1146	372	32
1989	1157	418	36
1990	1157	769	66
1991	1157	842	73
1992	1198	976	81
1993	1301	1125	93
1994	1301	1235	95

仅为 1447 人，“外工”为 7887 人，所占比例为 84%。表 5-4

• 52 •

给出了包括“外工”在内的南街非农产业就业结构。

关于“外工”在南街职工岗位上的详细构成情况，可见表 5-5。

表 5-4 南街非农产业就业结构

单位:人

年份	非农产业就业总数(含外工)	工业	商业	运输	餐饮
1985	122	110		12	
1986	178	166		12	
1987	276	257		19	
1988	412	389		23	
1989	813	787		26	
1990	1896	1861		35	
1991	5891	5802	13	48	28
1992	7369	7221	13	48	87
1993	9696	9300	67	171	156
1994	9896	9320	67	249	178

表 5-5 1994 年南街职工岗位构成

岗位	职工总数	外工人数
工人	6634	5912
勤杂人员	509	300
工程技术人员	1569	1487
管理人员	622	188

从表 5-5 可以看出，“外工”在“工人”和“工程技术人员”

• 53 •

这两个岗位占得比例较高。“工人”岗位上“外工”多是容易理解的,因为南街企业的发展把本村劳力都吸纳进去还不够。“工程技术人员”岗位上“外工”比例高,则是由于南街引进“人才”的政策。南街村设有专门的“人才办公室”,1994年引进人才87名,其中大学本科2人,大专33人,中专52人,为改善南街的科技人才结构和经济高速发展做出了贡献。

第三节 主要企业简况

本节将介绍南街村若干主要企业的简况,表5-6给出了南街主要企业的基本情况,在下文中,我们还将更详细地介绍几个主要企业的情况。

方便面厂

本章上一节介绍的糕点厂,即是方便面厂的前身。1992年南街村与北京劲松糕点厂技术协作到期后,就自己成立了方便面厂。

表5-7给出了方便面厂的历年产值、利润情况。值得注意的是,1985年至1990年数字中包含糕点厂其它产品。

面粉厂

该厂是“玩面蛋发家”阶段的第一个村办企业,1980年12月投产,1981年获利3万多元。从1981年到1985年,该厂主要生产标准面粉。从1981年开始,该厂开始生产“特一”、“特二”面粉。在1989年前,该厂面粉主要销往北京、天津、大庆、唐山、郑州等十多个大中城市。1989年后,因本村方便面生产线投产,面粉厂主要为本村服务,逐步成为方便面厂、食品厂的紧密层配套企业。随着南街龙头产品市场销路的扩大,本村

小麦已不能满足面粉厂的需求量。1991年8月开始,面粉厂组织人员到西华、汝南、罗山、原阳、封丘、武陟等县收购小麦。到1994年底,面粉厂已发展到拥有三个分厂的规模,四分厂也正在兴建中。

表5-8给出了面粉厂历年产值、利润的情况。

表5-6 1994年河南省中原工贸公司所属企业统计一览表

企业名称	性质	固定资产 (万元)	职工人数 (人)	助师以上 技术人员	产 值 (万元)	产品创优
方便面厂	集体	3835	2047	2	38566	部优,省免检
食品厂	集体	1313	1573	1	18572	龙须面部优
啤酒厂	中外合资	4400	688	4	1723	
面粉厂	集体	717	542	4	10256	
包装厂	集体	983	820	2	3906	
彩印厂	中外合资	4300	208	4	4757	
胶印厂	中外合资	3220	206	2	698	
汽车队	集体	2000	331	2	1571	
油墨厂	集体	80	40	2	3750	
麦恩食品公司	中外合资	5232	125	3	95年投产	
冷冻厂	集体	365	90	3	383	固资不含冰淇淋机
调味品厂	集体	203	316	1	1220	
砖厂	集体	38	285	1	141	
蜂窝煤厂	集体	9	16	1	32	
商业公司	集体	315	253	1	1182	
养殖厂	集体	48	76	1	70	
南德食品公司	中外合资		72	2	在建	
豆奶粉厂	集体				在建	
农牧公司	集体	459	204	2	132	

来的。南街村曾于1987年6月兴建了麻纺厂,但由于投产后发现市场销路不佳(其原因是黄麻种植面积减少造成原料成本上升),决定于1991年转产生产纸箱和方便面汤料纸。目前,该厂已成为南街的紧密层企业,1994年生产各种纸箱36872万只,汤料纸291293.5公斤,各种印刷品45167259本(张),实现产值3905.38万元,利润1226.55万元。

冷冻厂

该厂于1989年5月投产,制冷能力为3800千卡/时度。全冷库分高温库和低温库,速冻能力3吨/日。当时高温库以贮存蒜苔、苹果为主,低温库以贮藏牛肉为主。目前,冷冻厂建立了果茶车间,但在果菜销售淡季时,冷冻厂可以迅速转向“脱水蔬菜”的生产、贮藏。在夏季,冷冻厂生产的冷饮系列,如冰糕、雪糕等,也十分畅销。

砖厂

该厂是“玩泥蛋起家”阶段的企业,1981年8月投产。1982年和1983年,砖厂由于彦林承包。虽然销售形势很好,但该厂经济收支混乱,工资常不兑现,导致职工、干部矛盾增多,群众意见很大。1984年1月,王洪彬同志召开支委会,决定收回砖厂承包经营权。王洪彬亲自兼任砖厂厂长,使砖厂的经营管理混乱局面得到了扭转。1994年,砖厂生产砖2002万块,为南街的各项基本建设打好了基础。表5·10给出了砖厂历年产量、产值的统计。

啤酒厂

该厂于1994年5月投产。目前,全场职工668人,大中专毕业生51人,是南街“技术含量”较高的工厂。现有全国一流的酿造流水线一条,进口德国灌装线一条。大仓库三幢,其中

零配件库一幢,原材料库一幢,成品库一幢。1994年生产啤酒7649.59吨,产值1723万元。

表5-10 砖厂历年产量、产值表

年份	产量(万块)	产值(万元)
1981	300	9
1982	800	26.4
1983	1020	35.4
1984	1060	37.1
1985	1000	42
1986	800	36
1987	700	31
1988	850	51
1989	832	49.96
1990	1050	63
1994	2002	141

啤酒厂一期工程投资8千万元。这笔巨大的投资,说明南街将啤酒作为他们未来龙头产品之一。该厂用一年零二个月就建成投产,其速度之快是惊人的。王洪彬亲自挂帅坐镇建设指挥部,现任“中原工贸公司”总经理耿富杰现场指挥。1994年5月投产后,该厂狠抓设备改造,节约了大量资金。动力车间原来四台制冷机,三台空压机,每天需水200吨,一次用水后全部排出。经过技术研究,该厂增设一台循环水管道,将排出的一次用水全部收回再用,节约用水48000万吨。又如,酿造车间设备米筛眼原长2.5毫米,吨米损耗66公斤。经改进后,米筛眼更新为1.2毫米,吨米损耗降为1.35公斤。这样,每吨米可减少损失64.65公斤,极大地节约了资金。目前,南

街啤酒厂正在为 1995 年年产啤酒 3 万吨而艰苦奋斗。

限于篇幅,本章对南街的 26 个企业不能一一详细介绍。前面的表 5—6 已给出所有重要企业的一览表,请有兴趣的读者查阅。当我们在下一章中分析南街“中原工贸公司”的管理体制时,我们将进一步对表 5—6 中的一些企业的情况进行介绍和分析。

第六章 非农产业的投入 产出与运行机制

第一节 投入与产出

在南街村企业的“艰苦创业”阶段(1979 年至 1984 年),资金极为困难。在创办面粉厂时,王洪彬和几位村干部每人拿出 3000 元,又发动群众集资 4 万元。在建砖厂时,“指山卖磨”,筹到预售砖款 35 万元,但缺流动资金 10 万元。书记王洪彬和副书记郭全“求爷爷告奶奶”,好不容易才从县农业银行借到了这笔流动资金。

今非昔比。随着南街村企业的壮大和南街人讲信用名声的传开,“各路财神”争相对南街“查情送宝”。人行、中行、农行、建行、工商行都相继来了。1994 年,南街的固定资产已达 4 亿多元,其中 1/4 由自有积累资金形成,3/4 由贷款形成。十年来,南街没有一次误期还贷。由于他们过得硬的信誉,1992 年河南省农业银行为之担保,南街“中原工贸公司”发行“豫彬”债券 5000 万元,扶持南街新创办的中外合资胶印厂和矿泉水茶厂。这在河南省农行历史上是担保发行债券数额最大的一次。表 6—1 反映了 1985 年以来南街固定资产、人均固定资产和银行信用社贷款的增长。

表 6-1 固定资产及银行信用社贷款余额

单位:万元

项目	年 度		
	1985	1990	1994
固定资产原值	96	1373	40203
人均固定资产	0.48	0.46	3.903
银行信用社贷款	20	250	31000

从表 6-1 我们可以看出,上一章划分南街经济增长的三个阶段是有道理的。在南街的“全面腾飞”阶段(1991—1994),人均固定资产占有量有了突飞猛进的提高。据《中国统计年鉴 1995》的资料,1994 年我国乡村两级非农企业人均固定资产原值的平均拥有量为 1.12 万元。因此,南街 1994 年的人均固定资产拥有量 3.9 万元是全国乡村两级企业平均水平的 3.5 倍。这表明南街非农企业的资本密集程度已经达到了一个相当高的水平。南街非农产业产出的分配情况如表 6-2 所示。

表 6-2 非农业产出分配

单位:万元

项目	年 度		
	1985	1990	1994
利、税	14	486	6490
上交税金	2	13	1600
工资总额	7.2	432	1606
人均工资(元)	360	1440	1560
企业纯利润	12	473	4890

从表 6-2 我们再次看出,南街发展的三个阶段的划分可以从利、税或纯利润指标上得到印证。下面,我们再从投入产出的对比,即经济效益的角度,来看南街的发展。

表 6-3 经济效益指标之一

单位:万元

年 度	百元固定资产 原值实现收入	百元收入利润	百元固定资产纯利	人均创利税
1985	131.25	9.50	12.50	760
1990	236.20	14.50	34.50	1576
1994	196.74	6.36	12.16	6300

从表 6-3 中我们看到,百元固定资产纯利润在 1985 年至 1990 年间增长较大,但 1994 年与 1990 年相比却下降较多。其原因大致有两方面:一是南街近二年的大量固定资产投资不可能在短期内形成大量利润回报,如 1993 年 8 月啤酒厂投资近 8000 万元,但 1994 年 5 月才刚刚开始投产;二是近年来,市场竞争日益激烈,自然会形成平均利润率下降的趋势。从表 6-4 给出的另一组经济效益指标来看,南街的效益是很高的。

表 6-4 告诉我们,南街的全员劳动生产率一直大幅度提高。这是南街经济效益的主要体现。在“产值利润率”指标上,南街 1994 年比 1990 年有较大下降,这和 1994 年税制改革减少了乡镇企业的税收优惠有关。1990 年,税收占南街利、税的 2.7%,而 1994 年这一比例上升到 24.7%。

如果我们消除税收变动的影响(把 1990 年的税收占南街

利税总和的比重调到 1994 年的水平),则表 6-3 中的 1990 年百元收入利润率就变成了 11.2%,而表 6-4 中的 1990 年产值利润率就变为 10.1%;也就是说在有关效益指标(从 1990 年至 1994 年)的下降中,约有 40—50% 是来自税收变动影响。

表 6-4 经济效益指标之二

单位:元

年度	全员劳动生产率	产销率	产值利润率	
1985	7500	99%	8%	
1990	10430	98.7%	13.1%	
1994	78252	99.2%	7.3%	

第二节 经营管理体制

南街“中原工贸公司”的管理体制是集中管理型的,即下属 26 个厂绝大部分(除合资厂和冷冻厂外)只是生产单位和成本中心,而不是具有人、财、物、产、供、销自主权的利润中心。这种体制在南街(至少到目前为止)是有其合理性的。这是因为:(1)各企业专业化程度高且协作紧密,产品常为上、下游关系(如面粉厂为食品和方便面厂提供面粉),使得集中统一管理有利于降低交易费用,保证原材料供应和生产平衡;(2)各企业内部管理人员的独立经营的经验和素质尚待提高。一般来说,对于企业内部管理而言,究竟是集权还是分权,并无统一的最佳模式,需依具体企业的生产特点和发展阶段来定。

在南街的集中经营管理制中,(总公司的生产处发挥着关键的指挥平衡生产的作用)。根据生产处 1994 年总结,他们一般要完成以下十大项任务:

(1)根据生产计划的要求,组织生产,并监督有秩序的均衡完成(1994 年 6 月底完成年计划产值的 48.7%,基本实现了时间过半,完成任务过半,实现了均衡生产)。

(2)预见性至少掌握三天各种产品的包装、原材料的准备及产品配套件的不足情况,并积极组织有关部门落实(1994 年 5、6 月份曾一度出现产品包装膜供应紧张,发生了方便面各生产车间排队抢拉包装膜的现象,而在之前的 5 天,生产处已发现了这一问题,并与供应公司协商,采取了有力措施,及时解决问题,使生产恢复了正常)。

(3)传达公司领导下达的生产方面的指示和命令,监督检查各单位对指标、命令及生产会议决定的执行情况,并及时解决和汇报。

(4)检查生产准备工作,监督基本生产需要的人员、设备、原材料、各厂队之间的互供产品的进度和交付生产使用的进度。

(5)监督关键的原材料。比如:油类、外购调味品等的发送进度,确保主要产品的生产需要。

(6)主动与动能部门联系,通过功能部门调度动能供应,组织动能合理使用。

(7)不断检查生产设备运用情况,与主管部门一道督促各单位合理使用生产设备,做好设备维护保养工作。监督关键设备的维修,保证生产顺利地进行。

(8)通过运输部门,组织车辆合理使用,为生产做好服务。

(9)接收各生产单位和有关单位提出的影响生产正常进行所急需解决的问题。

(10)准确及时地向有关部门和领导报告生产情况。

从这十项任务来看,生产处是南街企业集团的总调度中心。为及时发现各厂问题并及时解决,生产处的工作方法是“走动管理”,即生产处负责人经常去工厂、车间甚至班组调查和解决问题。

在财务管理上,南街也是实行集权制。各工厂(除三个合资企业外)没有独立的银行帐户,流动资金通过总公司财务处调度。在产品的销售上,各厂的产品(除三个合资企业和冷冻厂)均由总公司的销售公司进行销售。在原材料的购买上,各厂也都靠总公司的供应公司进行统一购买(但合资企业和冷冻厂,以及面粉厂除外)。

南街各企业之间制定“内部结算价格”,是按照“实际成本加合理利润”的办法。如面粉厂供应方便面厂和食品厂的面粉,其价格是按面粉厂的实际成本再加上一定比例的“合理利润”形成的。如果小麦的市场价格上涨而造成面粉成本上升,则总公司会降低面粉厂的“合理利润”比例,以保证面粉的内部核算价格在半年或一年内相对稳定。当然,这种由“实际成本加合理利润”的内部结算方法所形成的各厂的“利润”,只是在总公司财务处帐面上的“转帐利润”,各厂并没有真正得到利润,各厂的生产计划中也没有必须完成的利润指标(1996年总公司已向各厂下达利润指标)。

南街在企业内部管理上采用的是“六定一赔偿”的办法。所谓“六定”,即“定消耗、定质量、定任务、定工时、定人员、定工资”,“一赔偿”即完不成上述“六定”指标要受到批评或处罚。

罚。例如,食品厂的锅巴车间规定每条锅巴生产线一班下来须生产锅巴成品280袋,全车间共10条生产线,故一班下来全车间须生产锅巴2800袋。如某一班组完不成这个指标,则有关生产线的班组负责人乃至全组工人都要受到处罚,如扣发部分工资等。这样一种“团队激励机制”有助于形成促进工人互相监督,共同把工作做好。

第三节 购销方式

南街发展经济的指导思想是“外圆内方”,“外圆”意味着南街企业要在市场经济的大海中拼搏。因此,他们十分重视采购与销售业务,专门在总公司下成立了供应公司和销售公司。

有趣的是“圆中有方”。南街在与市场经济接轨中,坚持要求供销业务员将“回扣”上交集体。为了搞好供应工作,对采购员实行定点定厂采购,对同类同价产品的采购以国营为主,保证了产品的采购质量。对采购员购进的产品,凡因级低质差,数量减少者,所造成的损失由采购人员个人负担;对不按指定地点,以采购物资名义游山玩水者,除给予批评教育外,对所花旅差费一律不予报销。对采购的不合格产品,谁采购谁负责处理,不论职工、干部一律同样对待。1990年春,公司副总经理王金忠订购金属合梯一副,因规格不符,他严格执行采购物资规定,进行了退换。

为保证采购质量,采购员先将预购样品带回,经公司质检处检查化验,确认合格后方可批量购回。对不按规定的合同规格送货的单位,货到后凡不合格者不予付款,等纠正后方予结算,例如,1991年7月,广东一家工厂送来包装塑料袋80万

套，经质检处化验，塑料袋有异味，不能使用，供应公司做了拒付款处理。发货方多次催促结帐，但供应公司坚持合同规定，不予付款。1991年8月10日中午下班时，发货方给供应公司经理甄合岭同志赠送11.4克金项链一副，价值1000多元，但甄合岭同志将此金项链立即交了公司党总支，仍然坚持原则，至今未予付款。供应公司还执行了严格的货物验收手续，无论是票据传递和财务结算，必须有供应公司领导的印件，否则，一切手续不予办理。

供应公司在采购原材料的业务中，坚持两个方针：一是致力发展长期合作关系，使原材料供应渠道保持相对稳定；二是保留“退出”的权利，不在“一棵树上吊死”。这两个方针之间是一定的“排斥性”的，如何把握这个“度”，就是一门艺术了。

例如，南街的方便面厂需味精调料，因此供应公司与张家港味精厂建立了长期合作关系。但1993年张家港味精厂通知南街供应公司说他们的产品要提价，原因是他们的原材料要提价。南街供应公司认为张家港味精厂可以从加强内部管理上消化涨价因素，终于说服对方放弃了涨价要求，维持了长期合作关系。

但是，南街也敢于及时退出确已无法维持的合作关系。如南街南德啤酒厂于1994年投产后，一开始用郑州市制瓶厂生产的啤酒瓶，因对方产品质量达不到“国标”，影响了啤酒生产；遂决定改用开封玻璃厂生产的啤酒瓶，又因其无法满足需要，经多方努力，才与青岛第二玻璃厂建立了长期供货关系。

在销售方面，南街强调“以诚待客户”，“以信誉、质量取胜”。

南街为提高产品销售量，实行了质量信息反馈制度，凡对

产品在质量、数量提出宝贵意见者，公司销售部门均给予物质奖励。1990年夏季，南阳市一中教师王全海，在购买的南街村两件方便面中（每件100袋），其中有一袋缺调料，即来信建议今后工作应进一步把好质量关。当销售公司接信后，立即派李法海同志代表销售公司，亲赴南阳登门感谢，并带二件方便面做为经济补偿。这种作法使王老师很受感动，在南阳报纸上宣传南街方便面质优价廉的特点，很快使方便面在南阳市打开了销路。

为提高产品质量，南街实行销售与生产相结合的双层把关，提高了企业的信誉度与产品的知名度。1991年3月，因方便面生产线质检员工作疏忽，误将36件麻辣方便面合格证贴为鸡汁方便面合格证，工厂入库时已作隔离存放处理。在运往郏县的一车方便面装车时，有两件被装上运走。当厂领导发现后，立即派小车追赶，一直找到郏县货主家，说明了原因。购货方非常感谢，连声称贊南街人真讲信誉。

不断观察市场行情，开展销售跟踪服务，是南街村办企业的服务宗旨。货物的多次短途装卸及长途运输，使产品的纸箱包装出现烂箱、封条开口等现象。为解决这个问题，销售公司的同志走访了客户，充分征求他们的意见，对用火车运输、装卸次数多的货物，装车时多发部分空箱，以弥补客户烂箱的损失；对于运输途中货物的被盗事件，在对客户结帐时按实收数量结算。对客户购回去的货物，特别是方便面产品，个别因初次销售速度较慢，即将要超过保质期的，公司就提前拉回，在内部消化，减少了客户的经济损失。仅此跟踪服务一项，几年来收到感谢信150多封，接受赠送匾、锦旗120多面，使南街村办企业产品畅销全国18个省区和省内的120多个市县。

意味深长的是，1995年南街销售工作的新重点是取消给大客户的“回扣”（或“让利”），统一南街产品的销售价格。这充分体现了他们对自己产品以“质量取胜”的坚定信心。

第四节 问题与前景

面对巨大的成绩，南街人并没有自满。“百尺竿头，更进一步”。南街人意识到，新的挑战和机遇就在他们面前。

首先，从全国乡镇企业的大环境来看，1994年新税制的实行，给乡镇企业带来了压力。这主要表现在：原税制对乡镇企业实行八级累进税，其最高税率虽为55%，而实际执行结果只有2—3%；新税制则对所有企业实行33%的统一税率，并将乡镇企业的原增值税率从14%提高到17%。同时新税制将“税前还贷”改为“税后还贷”。很明显，新税制要求乡镇企业面对减少优惠的压力，开创一条靠管理、技术提高经济效益的新路。南街企业的税率从1990年的2.7%上升到1994年的32.7%。说明南街也同样面临着新税制带来的创新压力。

其次，南街人意识到，自身的发展还面临着一些不利因素。（1）科研力量相对薄弱，新产品开发步伐不能适应公司高速发展需要。虽说自己已建立了科研机构，并和国内外几十家大中专院校、科研机构建立了科研协作关系，但由于受企业高科技人才缺乏等条件限制，科研成果处于中低档水平，产品品种少，档次低的状况没有得到根本的改善，与进军国际市场的目标仍有着相当的差距。今后要在进一步加强自身科技力量的同时，积极作好国际、国内食品加工高新成果的吸收和消化，努力跟上国际食品加工工业的步伐，紧紧盯住国际食品化

业新潮流。（2）同国外现代化企业相比，经营管理水平有待进一步提高。由于企业发展速度快，管理人才相对缺乏，虽然经过各种培训，具有一定实践经验，但对现代化企业管理理论、方法运用的不好，与管理实际的结合还不能很好的接轨，因而从客观上存在着企业管理现状与现代化企业管理水平之间一定的差距。

针对产品科技含量不高的问题，南街正在准备开发几种新产品。目前正在考察、论证开发以下一些项目：第一，年加工3.6万吨小麦麸皮达到综合利用的加工厂。在这方面有原材料优势，南街村现有的4个面粉加工厂可满足供应，通过综合利用加工，可生产蛋白质、植酸钙、肌醇、活性碳、生物农药、B族维生素等产品，这些是销路很广的化工原料。此厂投产后，年加工利用小麦麸皮3.6万吨，可创年产值1.15亿元、利税6000万元。

第二，正在搞土建工程的高效企业项目：拉面也叫长寿面，是千百种食品中的后起之秀。它是日本90年代初研制的一种方便食品，食用方便，保存期长，容易被人接受。这种食品在世界仅有少数国家生产。这条生产线的建成投产，可填补我国食品工业生产中一项空白。这条生产线1995年底或1996年初可正式投产，年生产拉面能力为9000吨，年销售收入可达1.8亿元，年利税将达4000多万元。

第三，刚投产的高效企业：巧克力棒（也叫奶油酥条）、巧克力果。这两种食品是一种高档食品，其特点是营养丰富，食用方便，老少皆宜。目前世界上只有日本、南朝鲜、泰国、中国四个国家生产。南街生产的这两种产品，也就是南街村与日本合资兴建的河南麦恩食品有限公司在我国独家生产的。这两

种产品于1995年春节后投产，很快在我国各大城市市场上打开了销路。两种产品年产量达3600吨，年产值可超亿元，年利税可达5600多万元。

特别值得一提的是，南街人已经开始认识到以农产品深加工为龙头的企业，并不一定是低科技含量的。现代生物技术的新发展，完全可能在“农”字上做出高科技的文章来。而企业的升级换代关键在于领导人的远见卓识和开拓精神。

针对经营管理上的问题，南街人开始认识到单靠“六定一赔偿”还不够，因为该方法主要是一种“负向激励”，还不足以起到促进企业主动降低各种物耗的“正向激励”作用。目前，南街人正在考虑加强公司内部经济核算，以此强化“正向激励”。在这方面，一种可供参考的做法是改革公司内各企业之间的“内部结算价格”体系。

南街“中原工贸公司”目前的“内部结算价格”体系是属于“实际成本加成法”。这种方法是根据产品的实际成本，加上一定的合理利润，形成公司的企业之间的结算价格的方法。例如，“中原工贸公司”的面粉厂向本公司的食品厂提供面粉，其内部结算价格即是根据面粉厂的实际生产成本加上10%左右的“利润”而制定的。这种方法的优点是可以保证供方(面粉厂)的利益，但缺点是有可能会将供方的责任转嫁给需方(如面粉厂在购进小麦时未买到较便宜的小麦)，削弱双方降低成本的责任感。

一种可供参考的新“内部核算价格”是用“目标成本”取代“实际成本”。这样一来，各厂实际成本与目标成本之差就能通过“内部利润”反映出来，而“内部利润”可成为各厂业绩的考核指标之一。以“目标成本”为基础形成的“内部核算价格”，可

以避免公司内各厂的责任转嫁。这种方法于70年代在大庆油田开展以来，已在全国不少企业得到进一步发展，形成了一套系统的内部经济核算制——“内部银行”。

近年来，邯郸钢铁总厂以“目标成本”为核心的内部核算体系取得了很大成果。他们以市场销售价为依据，以单位产品降本增利为目标，倒推出各分厂(在邯郸钢铁总厂被称为“二级厂”)的目标成本，然后各车间、班组层层实行“成本、质量”否决权制度，即完不成“成本、质量”目标的单位要受到相应惩罚。这种“目标成本”法比“实际成本加成”法更能调动各厂的积极性，因而是值得南街参考的做法。

值得注意的是，南街26个企业中的中日合资企业(如彩印厂)，实际上已是具有产、供、销自主权的利润中心，其方针是“立足内部，发展外部，灵活机动，随机而变”。彩印厂的产品(如包装袋)立足于内销，但也不一定内销。如果彩印厂的产品内部价格太高，其他内部用户厂(如食品厂)也不一定接受。例如，1994年食品厂就用了大量外购来的锅巴袋，导致彩印厂的袋子库存增加。这又反过来促进了彩印厂努力降低本厂产品成本。因此，可以说南街正在一定范围内以市场价格为参考，具有了“目标成本”法的内部核算体系。“实际成本加成”法虽仍在南街多数企业之间实行，但未来的发展趋势一定是“目标成本”法将要发挥日益增大的作用。因为在未来的日趋激烈的市场竞争中，谁能在降低产品成本的方面占有优势，谁就能在市场竞争中占有更大的主动权。

第七章 收入的分配、使用与流程

从某种意义上说，南街模式的基本特征在其收入流程上表现得最为鲜明；本章的目的就在于对此做出描述和分析。全书共分三节，第一节着重分析南街供给制的由来与作用；第二节描述其个人所得及其来源；第三节考察集体收入的使用与流程。

第一节 供给制的由来与作用

一、发展过程

目前南街的基本分配制度是工资制加供给制。在非农产业收入占总收入的比重达到较高水平时，工资制的收入分配方式居于主导地位是容易理解的；但在市场经济的条件下，即使经营的主体（及所有者）是集体，供给制的收入分配比重却在不断上升，乃至超过了工资制的收入分配比重，这就很有些匪夷所思了。然而，这在南街却是不争的事实。下面，我们先来看一组在南街发生的事。

1983年：对全村农业税、各项提留实行集体统筹，年负担额约21万元。

1986年：开始对村民免费供水、供电，当年免收水、电费

款约10万元（目前约在22万元）。

1987年：对自愿将承包地交回集体统一耕种的村民，以0.18元/斤的价格供应每人每月20公斤面粉；至1990年全体村民自愿将承包地全部交回集体时，集体的年补贴差价款已达32万元（目前已达149.8万元）。同年，对南街村学生实行免交学杂费。

1988年：为改善街道照明条件，村集体将原来低功率路灯全部更换为钠灯，冬夏夜间平均日供电10个小时。

1990年：对在南街上学的学生实行全部学费免交，每年村负担费用约在4万元左右。同年，儿童入托全部免费。

1991年：免费供给村民生活用煤（每人每月40块），年免收款13.2万元（目前已达15万元）；同年又免费供给每人每月半斤植物食油，年免收款4.6万元；同年又免费供应村民节日改善生活用肉，一年分春节、端午、中秋、元旦四次，每人每年免费供给肉8至10斤，年免收款约8万元。

1992年：对村民的卫生防疫、人身保险和文化娱乐（每年放映100多场电影和10多场戏剧）实行免费。

1993年：村集体开始兴建高标准的村民住宅楼，大套三室一厅（92平米），小套二室一厅（74平米）；在房间里由村统一配备中央空调、电话、双门冰箱、54厘米平面直角彩色电视（“长虹牌”或“北京牌”），高档家具齐备，卧室里配备了席梦思床、高低柜、床头柜；炊具也是统一配置：太阳牌双芯液化气灶、万宝牌抽油烟机，液化气罐也是名牌产品；卫生间设施齐全（如抽水马桶等），每周供两次热水让村民洗澡。一套住室的建筑费用和配套费用约八万余元（据我们的估计，如算上地价等因素约在10万元以上）。对此，不少从北京和郑州来南街参

观、考察的人都十分羡慕,认为:“这样的条件,连大城市的大部居民也比不了。”而南街村民只需带上自己的衣服和被褥,即可不交一分钱就搬进去。

1994年,上述标准的6幢(6层)居民住宅楼陆续启用,共有216户村民喜迁新居。

1995年：又有上述标准的6幢（6层）居民住宅楼陆续启用，又有约200户村民喜迁新居。同年春节，村集体除了免费供给村民肉类（见前文）外，又免费增发其他28种节日食品（如鱼、鸡、蛋乃至佐料一应俱全），每人合计约296元。

也就是说,主要是从1986年以来至1995年,南街村民由最初的水、电免费,发展到了19项公共福利(含住房),即目前集体对村民实行了免费供给水、电、煤、气、食用油、面粉、节假日改善生活的食品、儿童入托、学生上学直至大学毕业、乃至住房;同时,村民的主要文化娱乐、人身保险、防疫、医疗费、计划生育、农业税和农村各项提留也都由村集体负担。

二、当前状况

目前南街村民每人每月免费享受的主要福利及其标准如下表。

在表 7-1 中,啤酒的免费供应情况是:1 至 3 人的户,每户每月 2 件;4 人以上的户,每户 3 件。液化气的免费供应情况是:1995 年已搬进村民楼的共计 403 户,计 1612 人,每月共用气 413 罐,每罐 42 元,共计 17346 元,平均每人每月为 10.76 元。

在 1995 年春节,全体村民还比往年多得到 28 种春节福利,每人合计约 296 元,仅此一项全村总计就为 92.4 万元。1994 年村集体承担各种免费款总额为 320 万元,加上这项新

增的款额，则可推断出 1995 年村集体承担的各种免费款总额不会少于 420 万元。

表 7-1 南街村民主要福利(每人每月)

项 目	单 位	单价(元)	每人每月费用(元)
面 粉	40 斤	1	40
水	5 吨	0.5	2.5
电	7.5 度	0.43	3.23
煤	40 块	0.10	4.0
油	0.5 斤	5.0	2.5
鸡 蛋	1 斤	3.0	3.0
啤 酒	(户)2 至 3 件	15.2	9.5
液 化 气	(户)约 1 罐	42	10.76
合 计			75.29

值得注意的是,从1992年起,供给制的因素也逐步向外汇拓展。当年免费为2500名外工供给节假日物品和改善生活的食品。

1993年:给外工(及本村职工)发放工作服及劳保用品;外工在食堂就餐一律实行了主食免费。

1993年至1994年:外工职工公寓投入使用,宿舍窗明几净,8个人一个房间,人均使用面积3.5平米;每个房间都配有中央空调,集中供冷、暖气;村集体还为外工统一配备了床、被、脸盆、水瓶、茶杯、小柜。外工平时用水、洗澡、理发、体检全部免费,其到南街上班只要带着换洗衣服即可;外工住房配有专人管理,定期打扫、换洗床单、被褥等。

1995年：春节时，免费供给每个外工10斤大米，10斤苹

果,一箱方便面,一箱锅巴,两件果茶,一件啤酒等共计130元的食品;同年夏季又开始给上夜班的外工免费供应一顿加餐。1995年底,外工在食堂就餐时,副食也全部免费。

外工每年都免费看100多场电影和10多场戏剧。对表现突出的外工,村里将其吸收为南街村民或荣誉村民,和南街人享受同等待遇。对生活困难或出现天灾人祸的外工,村里给予特别照顾;仅1995年春节,村里就为13名家庭困难的外工每人发放救济款200多元。对外村籍科技人员,村集体更是视为至宝,在住房、孩子入托、上学以及用车等方面给予优先考虑,超过了给本村村民的待遇。

实际上,了解国情的读者不难看出,在我国的绝大多数地区(包括城市),上述各项开支和福利已经越来越多地由个人负担或者说货币化了;而南街人另辟蹊径,在其收入分配中,非货币化或供给制的成份却在不断上升。南街人为什么这样做,这种做法会不会给经济效率带来不利影响?对于这类问题,将在下文给予解答。

三、作用与机理

南街村的分配方式随着集体经济的不断壮大,逐步发生了深刻的变化,工资加供给的分配方式,既体现了社会主义的按劳分配原则,又促使按需分配因素不断增加。这不仅大幅度地提高了职工、村民的物质文化生活水平,而且使人类对未来的美好憧憬在这里显现出了现实的光明前景,成为广大职工、村民走社会主义道路、齐心协力奔向大同社会的力量源泉。这就是南街人的想法。

对此,南街党委书记王洪彬同志有着更深刻的见解,他认为实行工资加供给的分配办法,主要考虑到以下两方面的因

素。其一,我们目前仍处在社会主义阶段,干部、群众的思想觉悟还没有达到相当的高度,因此,还必须实行工资制,体现社会主义多劳多得的分配原则,以达到鼓励先进,鞭策后进的目的。同时,集体经济已经具备了较强的实力,有了实行供给制的物质基础,搞一部分供给的成分,体现了共产主义按需分配原则,让人们感受到共产主义的美好,一直想着、并努力去实现共产主义。这样就能够把理论和实践结合起来;不搞有形的东西,政治思想工作就缺乏说服力,共产党在政治上的优势就会逐步丧失。

其二,从南街的实践看,供给制成份的增加,有利于加强精神文明建设,是抑制私心和防止腐败现象滋生蔓延的有效途径。南街村尽管是省、市、县各级党委、政府命名的文明村、明星村;但在南街村还经常出现一些不文明的人、不文明的事。在党员干部中,还有以权谋私的现象,群众当中还有损公肥私的现象;为什么会有这些现象,可以说都是因为私心所引起。怎样才能消除或缩小私心的滋生蔓延,只有从所有制这个问题上去解决。私有制的成份越大,人们产生的私心就越大。这几年南街首先从生产资料的集体所有制上去解决,已经使村里的个体、私营经济逐步地自愿转向集体经济,实现了生产资料的全部集体所有制。就目前来讲,南街的生产资料已全部公有化了,人们已不再为争夺生产资料而产生私心,但生活资料还没有完全公有化。人们在生活方面和消费水平上还会继续攀比,诱发私心;因此,必须通过分配这个渠道逐步解决生活资料私有制的问题。人们的私心小了,南街村的整体文明程度就会大大提高,南街经济的发展就会更快、更好。今后的南街,工资的成份还会缩小,供给的成份还会加大,而且供给的

档次会越来越高。

以上就是南街人对实行供给制的思考,更详细的阐述请见南街人编写的《理想之光》一书。正是在这种思想的指导下,在集体经济还很薄弱的1986年(当时全村总产值仅350万元,人均收入仅700元),王洪彬同志和党组织的一班人经过充分讨论,统一了思想和认识,做出了决定,即每年要增加一至两项福利,因为不自寻压力,经济发展就缺乏动力。对此,就是要从人们最关心的分配方式入手,来使大家的思想和预期统一起来,并根据马列主义关于共产主义的科学理论,搞一些有形的东西,把先进的理论与看得见、感受到的东西有机地结合起来,增强其吸引力和说服力;逐步把先进的思想渗透到群众中去。于是,在一个普通的小村庄里,就诞生了一种新型的分配方式——工资制加供给制。

根据我们的分析,南街的供给制具有以下几个特点和功用:第一,这里的供给制虽是对村民和职工人人有份、且非常平等,但却不是无条件的,而是与村民及职工的行为和表现紧密相联。例如,当一个职工(如内工)或村民的行为不符合社区的公德或规范时,不仅其在工厂的工资会受到不利影响,且该信息还会被反馈到“十星文明户”的评比中(见第九章),使其所在户被扣掉一至几个星,从而影响到全家所有人的福利。这样,监督约束效应就被放大了。因此,南街的供给制不仅对良好的行为具有很强的激励作用,同时还对不良行为具有很强的约束作用。

第二,只要团体成员遵守一定的规范,就都可享受到供给制的福利,而这些规范又都与促进集体合作的社区公德和道义相联系。因此,供给制就把目标导向(共同的道义)和反馈强

化(平等的福利)这两个过程有效地衔接起来,并使两者相互巩固和促进;从而导致相互兼容的预期(“我为人人,人人为我”)能够产生和确立,并成为一种共同的信念和行为准则,这就使集体或团队的内聚力得到明显的加强。而这种内聚力又是公有产权能够具有高效率的核心所在。

第三,由于供给制的普惠特征,明显改善了社会福利的分配和使用状况,从而促进和实现了居民的机会均等;例如就业收入相对较低的居民子女,其生存和发展的机会及条件(食、住、教育卫生等)不受其家长工资收入多少的影响。另一方面,当团队或集体的整体效益增加或减少时,供给制的普惠水平也将随之增减;这样,“一损俱损,一荣俱荣”的全局状况就会传递或影响到每个成员,使其身受其害或身受其利。这就从正(动力)、反(压力)两个方面都加强了集体的内聚力,促使其成为一个实质上的、而不仅是观念上的利益共同体。

第四,南街的供给制是有边界的(仅在社区或团队的成员中)和有限制的(品种和数量)。只有如此,它才能与村力相适应;同时,它也使普惠的对象彼此易于识别和记忆,从而使相互的监督和合作成为可能,并具有持续性和有效性。

正因为存在着上述特点和作用,南街的供给制便成了集体主义和团队精神的物质基础,它不仅没有成为产生懒汉和浪费的温床,反而成为提供平等和效率互补共生的源泉。我们在亲身观察和感受中,看到了南街人饱满充沛的工作热情和积极进取的精神状态,以及他(她)们对自己社区的未来充满了信心,也都证实了这一点。

第二节 个人所得及其来源

一、工资制概况

目前,南街村民的个人所得几乎全部来源于集体统一分配,包括工资部分和供给部分(村民福利和住房)。这里先介绍工资部分的分配情况。表7-2是南街各村办企业的工资基数(即基本工资)。

在工资基数之上,南街还有职务、技术补贴工资。后面的表7-3和7-4,给出了南街总公司劳资处对企业“外村职工”的职务、技术补贴的规定,以及对本村籍基层干部的工资规定。对于非干部的本村籍职工(即“内工”),其月工资一般比同级外工少几十元,以体现工资分配上“向外工倾斜”的政策,因为内工还享受“村民福利”等待遇。

表7-2 南街村职工人均月工资基数

方便面、食品厂	100元	面粉厂	140元
农业、环保队	110元	冷 库	110元
基 建 处	150元	煤 厂	110元
销 售 公 司	180元	鸡 厂	120元
农 机 队	160元	民兵营	130元
电 工 队	160元	积肥队	120元
水 暖 队	120元	锅炉厂	180元
马 车 队	180元	包装厂	110元
啤酒厂(灌装)	160元	啤酒厂(入库)	160元
啤酒厂(其他工种)	135元	供应公司	160元

表7-3 公司(劳资处)关于企业外工
职务、技术补贴费暂行规定

项目 单位名称	工 种	级 别	补 贴 工 资	备注
			技 术	
方便面厂	和面工	一、二级	30—50元	
	轧片工	一、二级	30—50元	
	包装机工	一、二级	30—50元	
	看油温工	一、二级	30—50元	
食品厂	油炸、汤料工	一、二级	30—50元	
	和面工	一、二级	30—50元	
	计量工	一、二级	30—50元	
	温区工	一、二级	30—50元	
面粉厂	磨工	一、二级	30—50元	
包装厂	印刷开槽工	一、二级	30—50元	包括挂面线
	重机瓦楞工	一、二级	30—50元	包括挂面线
	重机一、二次上胶	一、二级	30—50元	包括挂面线
胶印厂	制版、印刷设计、业务部	印后		应根据技术高低,工作熟练程度,思想素质分别评定差数。
啤酒厂	灌装、酿造动力、扎啤	化验室科室	同上	
油 厂	烧水、肉松掌锅工	一、二级	30—50元	
各厂队	电工	一、二、三级	20—50元	
	修机工	一、二、三级	30—50元	根据技术高低,工作熟练程度。
	机房	一、二、三、四、五级	10—50元	
	质检员	一、二级	30—50元	根据政治思想素质,工作责任心。
	班组长	一、二级	30—50元	
	车间正副主任	一、二级	30—50元	
	正副科长	一、二级	30—50元	
	办公室主任	一、二级	30—50元	
	副厂长		50元	根据政治思想素质,管理效果。

表 7-4 公司(劳资处)关于内工基层
干部基本工资的暂行规定

职 别	基 本 工 资	备 注
副厂长	200—220 元	
正科长	180—200 元	
副科长	170—180 元	
车间主任	160—170 元	含办公室主任
车间副主任	150—170 元	含办公室副主任
班组长	150—160 元	
统计	140—150 元	

就工资部分而言,无论是对内工、还是对外工,在分配比例上采取了四个倾斜:第一是集体与个人相比,向集体倾斜,不断扩大公共积累,增加公益福利。第二是脑力劳动与体力劳动相比,向脑力劳动倾斜,充分体现对知识和人才的尊重,从事体力劳动的职工,月平均工资 150 元,而科技人员工资则在 500 元左右,有的甚至高达 2000 多元。第三是外工与内工相比,向外工倾斜;对相同工种,外工工资要比内工高出 20—30%。第四是农业工人与企业工人相比,向农业工人倾斜;因为其劳动强度还比较大;因此,农业工人比企业工人的工资一般高出 30% 左右;这样做,不仅体现了向苦、累、脏、险工种的倾斜,而且有利于缩小三大差别。

二、南街人均纯收入的重估

现在我们以上述供给制发展过程中的一些主要数据为依据,对南街居民的人均纯收入进行重估和校正。

在下面的表 7-5 中,南街的人均纯收入等于人均住房费用、人均福利收入和人均收入这三项之和。根据前述各项福利

的具体内容,易于看出这三项之和,正好与目前我国一般农村居民人均纯收入的口径相一致。在 1985 年以前,由于南街村民的住房还是由自己解决(目前全国绝大多数农村地区仍然如此),而人均其他福利收入还很少,故在表中略去了;这样,在 1985 年以前,人均收入就等于人均纯收入。在 1986 年之后,南街人均收入这一项主要由工资收入构成,因为村民目前已不再承包经营耕地了,全部劳动力都进入了村办企业(含村办农业企业,那里也实行工资制)。

表 7-5 南街人均纯收入其构成

单位:元

年份	住 房	其 他 福 利	人 均 收 入	人 均 纯 收 入
1978			72	72
1980			110	110
1981			300	300
1985			670	670
1986		106	720	828
1987		151	750	901
1988		196	800	996
1989		241	980	1221
1990		286	1105	1391
1991		332	1200	1532
1992		452	1300	1752
1993		732	1500	2232
1994	415	1032	1800	3247
1995	774	1346	1900	4020

注:均以当年价格计算

在表 7-5 中,人均其他福利是这样计算出的:1991 年至 1994 年由村集体为村民承担的免费款总额(包括各项福利和农业税、各项提留的集体统筹)分别为 103 万元、140 万元、227 万元和 320 万元,将这些数字除以 3100 人(近几年南街

人口的自然增长率仅为千分之几,1994年全村人口为3119人,便可得到1991年至1994年的人均其他福利收入。1986年至1990年的人均其他福利收入计算方式如下:设1986年人口数为2952人(即设1991年人口比1986年增长了5%),当年其他福利总额为31.2万元(等于免收水费5.7万元+免收电费5万元+农业税和各项提留统筹20.5万元),则1986年人均其他福利收入为106元;其他各年数据采用线性内插(在106元与332元之间)便可得到。1995年的其他福利总额约在420万元(见前文),以其除以人口总数3120人,便可得到该年人均其他福利支出数。

在表7-5中,1994年和1995年南街人均住房费用计算方式如下:以平均每套住房费用为10万元(包括建筑、装修、室内设施配套及地价因素),以年利率6%为准,则每套住房年均收入流量的影子价格为0.6万元,以其分别乘以当年已住进新居的户数(1994年为216户,1995年为403户)再除以总人口3120人,便可得到人均住房年收入流量的估计数。

从表7-5中,我们不难看到,南街人均纯收入中的供给成分的比重:(人均住房费用+人均其他福利)/人均纯收入,是不断上升的:其比重在1986年为12.8%,到1995年已达52.7%,即已超过了工资部分。

三、小结

现在我们可以对南街村民和职工(含外工)个人所得的全面情况作一总结。为清楚起见,将南街社区人口群体按以下三类分别进行考察。

南街非劳动人口(小孩、学生、退休老人等):这一人口群体没有工资收入,但免费享受两类福利待遇,即基本福利(如

水、电、面粉、住房等)和相关福利(如入托、上学和养老等)。

南街内工(含村干部、党团领导、管理人员等):这一人口群体获有工资收入,同时免费享受两类福利待遇,即基本福利(同上)和相关福利(不同上,如夜班补助,工伤等劳保)。

南街外工(即外村籍工人、管理人员、科技人员等):这一人口群体获有工资收入(其中技术人员、技术工人的工资上浮范围更大,不受南街内工工资的上限约束),同时免费享受相关福利(不同上,如在职工食堂就餐时主、副食一律免费)。

下面,我们再对南街内工和外工的待遇做些综合比较。

目前,一般的外工工资人均每年为人民币2160元左右,各种福利津贴人均均为940元/年;相应的,南街本村职工分别为1500元左右和1200元(不含住房及房内设施);统算起来,前者两种收入的合计数要比后者的高一些。

如果计入住房福利,情况就不同了。现在我们对此做些粗略的估计。先假定所有南街村民均已搬入高标准的住宅楼,则目前南街内工年均全部收入将达到4200元(=上述2700元加1500元的住房年收入流量),这比南街外工的年收要高出1100元。其次,按实际已搬入村民楼的住户数来算,则目前南街内工的年均全部收入将为2700元+774元=3474元,即内工比外工要高出374元。当然,如果把南街非劳动人口所享受到的各种免费福利,都视为南街内工劳动所得的再分配,那么南街内、外工的收入差距就会更大一些。不过,应该特别强调指出的是,根据1995年10月20日南街所做出的《关于职工福利待遇的有关规定》(即豫工贸1995年第48号文件),具有6年以上工龄的外工,将享受与南街村民相类似的住房福利;故上述内、外工收入在住房福利方面的差距,在今后若干年里

将会逐步缩小。

第三节 集体收入的使用与流程

一 全村净产值的分配

由于缺乏完备而准确的统计数字，在下面的表 7-6 中，我们不得不对历史上的一些数字采用估算的办法；这当然会在一定的程度上影响到数据的精度，但就用其反映趋势变化的主要特征这一目的而言，它们还是能大体满足我们的基本要求。

表 7-6 南街村历年净产值及其构成

单位：万元

年份 项目	1978	1981	1985	1990	1994
税收	2	2	2	13	1600
利润		1	15	473	4890
工资			7.2	432	1606
住房				67	1000
村民福利					320
外工福利					741
其他	19	81.8	191		
净资产值	21	84.8	215.2	985	10157

注：均以当年价格计算。

在表 7-6 中,南街全村净产值的总和等于税收、利润、工资支出、由集体提供给村民住房的年收入流量、村内居民福利、外工福利和其他收入这七项之和。1978 年、1981 年、1985

年的其他收入这一项的数值，系根据这三年的人口数乘以当年的人均收入（见表 7—5）而估算出的；假设在 1978 年至 1990 年（这一年人口数为 3010 人）间，全村人口自然增长率平均每年为 1.1%，便可得出相应年份的全村人口数（1978 年为 2640 人，1981 年为 2728 人，1985 年为 2850 人，1994 年为 3120 人）。根据前文的描述，在 1986 年之后，供给制才作为一种主要的分配制度被付诸实行，故在 1978 年至 1985 年，住房福利、村民和外工福利均被忽略不计。1990 年的其他收入这一项被略去，因为这一年全部耕地已交回集体；另外，该年外工福利和住房福利还未开始实行（这两项福利大约在 1992 年之后开始实行）。1994 年外工福利总额（含免费享用外工职工公寓的住房费用）是以外工人数（约 0.8 万人）乘以 940 元/人而得到的；同年，村民住房福利是以每年解决 100 户（每户 10 万元）而得出的估计数额。

根据表 7-6 和前文的有关分析，在近 20 年来，南街全村净产值的变化趋势有以下几个特点：第一，来源于农业的净产值所占比重基本上呈逐年减少之势。第二，在全部净产值中，来自于集体经营的比重先减少、后上升：该比重在 1978 年约为 90% 左右，至 1985 年其已降至 10% 左右；而后开始回升，至 1994 年该比重已基本接近 100%。第三，如果我们把全部净产值分成以下三个大类：即上交税金、税后未分利润和村民及职工个人所得（其中有工资性收入和实物性收入），则不难看出：增长得最快的是利润，其次是税收，再次是个人所得；这个特点在 1985 年以来表现得最明显。

三、村集体对收入分配的调节

在前文中，我们已经看到：近十年来，在整个南街的净产

值中,增长最快的是利润这一项目;1985年利润占全部净资产的比重还只有7%,这说明那时村经济的积累和再投资潜力还很弱;到了1994年,利润占全部净资产的比重已接近50%,这表明村经济的积累和再投资能力已经有了实质性的飞跃。

在南街经济中,这部分税后未分利润主要用于以下几个方面:第一,逐步提高、并保持较高的积累比率,以促进和实现持续快速的经济增长。由第6章的表6—1可知,1985年南街的固定资产原值仅为96万元,1990已达到1373万元,1994年则猛增至40203万元。在这4亿多元的固定资产中,南街用自有资金形成的资产约占1亿元。

如果我们利用表7—6,对1985年至1990年和1990年至1994年这两个阶段的净资产数据,作分段线性内插处理,便可得到以下结果:在1985年至1994年,十年净资产累计约在3.05亿元左右。由此可推断出:这十年南街经济的(自有资金)平均积累率约在33%($=1\text{亿元}/3.05\text{亿元}$)。对于一个村级经济实体而言,这是一个很不容易达到的水平;而这却是在南街重新走上集体经济的道路之后发生的。这同时也说明了一个经过适当安排的公有产权体系不仅不会分光吃净自己的剩余产品(“分光吃净”是对公有制的一种流行指责),而且具有很强的自我积累能力。其实,对于一个已形成共同利益的社区经济共同体,这一特点并不使人感到意外。

另外,更仔细地对南街经济的全部固定资产投资作些考察,还可以发现如下的一个特点:即在1985年至1990年间南街经济的固定资产原值从96万元增至1373万元,在其增加额的1277万元中,相应的银行信用社货款余额只增加了230

万元,所占比例仅为18%;即在这一阶段中,南街经济的总投资额中有82%是靠自有资金进行的。而在1990年至1994年间,上述比例正好翻转过来,银行贷款所占比重约为80%,自有资金所占比重约为20%。

南街经济税后未分利润的第二个主要用途是促进社会公益事业的发展。具体情况如下:1991年新建文艺演出厅一所,中心文化活动室一处,公共设施基本建设开工项目31个,总投资368万元,当年完成工程13项,建筑面积1.27万平米,在建工程18项,面积2.6万平米。安装400门内部电话交换机一部,电话发展到200多台,新添电报传真机一部,四通电脑办公机具一套,实现了办公现代化。为发展教育事业,投资260多万元,新建教学楼二幢,学校办公楼一幢。1992年公共设施基本建设工程完成18项,面积2.65万平米,在建工程21项,面积3.2万平米。新修35米宽的高等级水泥混凝土“颍松”大道(与107国道相接),已完成工程任务的65%以上。架设一条国际直拨、7条国内直拨电话线路。1993年完成了颍松大道两幢临街楼的装修和公司的新办公楼等项目,修路3.6公里,安装排水工程管道5.7公里,砌排水沟700米。已修建好的颍松大道、朝阳大道、中原大道、育才大道均已通车;当年绿化总面积1.87万平米,种植各类花木100余种,完善了路灯及卫生保护设施。1994年新型幼儿园主体工程已竣工,修路5.5公里,安装排水工程管道7.6公里,砌排水沟11公里,当年绿化面积1.2万平米,开通了2000门内部程控电话。

下面我们再以1994年为例对这类支出做些更细的考察,其中,“村级财政”这一概念是借用来的,主要是为了简便和直

观地描述有关现象。在表 7—7 中,南街村级财政收入来源是由村经济税后未分利润扣除积累后(再生产投资)而得出的;1994 年的积累扣除额约为 3300 万元。由此表不难看出,南街村级财政收入的 98.6% 来源于村办企业的净上交款。

表 7—7 1994 年南街村级财政收入来源

收入来源	总收入	上交县乡企局	可支配收入	单位:万元
村办企业上交净额 (扣除)	1530	3	1527	
各种集资 (如:教育集资)	18	0	18	
各种收费	3	0	3	
总计	1551	3	1548	

表 7—8 1994 年南街村级财政支出

项 目	支出额(万元)
1. 农业支出	283
其中:农田基本建设费用	219
2. 教育、科技支出	32
其中:校舍建设与维修	13
技术培训	5
幼儿教育	8
3. 行政管理费	60
其中:招待费	11.3
4. 民政和社会福利支出	18
其中:五保户支出	2
合作医疗费	15
5. 计划生育支出	3
6. 公益事业支出	1104
其中:道路建设	450
电力、通讯	140
房屋	499
文娱	15
合 计	1500

近几年来,南街大力发展各项公益事业,并实行以工补农,其村级财政支出构成表更清楚地表明了这一点,见表 7—8。

很明显,由表 7—8 可知,村级财政支出中的 73.6% 是用于公益事业的,这是其支出中的最大一项;第二大项是用于补农的,所占比例为 18.9%。

概括地说,村集体对收入的分配与使用过程发挥着以下几层调节作用:第一层是对村民人人有份的实物性个人消费或福利(不包括职工的货币收入和实物收入)的调节,第二层是对公共福利支出(如公益事业、教育卫生等)的调节,第三层是对不同产业(如工、农业)之间的投入(不包括企业内部的积累扣除)进行调节。后两层调节具有间接再分配的功能,而第一层调节则具有直接的再分配的功能。

三、收入流程及其比较

在 1978 年前后至 1995 年的近 20 年间,南街村收入流程的形态发生了很大的变化;其间可分为三个大的阶段,在每一个阶段上,其形态特征都具有明显的差异。

第一个阶段是 1978 年前后,这时,南街的收入流程特征与全国农村的一般情况大同小异。从产业上看,其收入主要来源于农业、特别是粮食作物;从经营主体上看,则主要来自于集体;从用途上看,则主要用于生存所需的自给性消费;从产品的交换方式上看,主导方式是计划体制下的统购统销。所不同的是,南街当时的人均耕地不足一亩,仅为全国农村人均水平的一半左右。因此,尽管南街的粮食亩产在当时已达千斤,但仍然是一个高产穷村,其农民人均纯收入仅为全国农村平均水平的一半稍多(详见第四章)。

第二个阶段是 1981 年至 1985 年。在这一阶段中,由于农

业上实行了家庭联产承包责任制的改革，南街的收入流程也与全国农村一样发生了类似的变化。从产业上看，其收入来源于粮食和多种经营、以及迅速起步的工副业生产，已明显地开始多样化了；从经营主体上看，则主要来自于家庭和个体；从用途上看，商品性的部分和自给性的部分已各占其半；从产品的交换方式上看，市场已开始发挥重要的作用。所不同的是，由于南街人多地少，又地处城关，故其农业比较收益明显不足；因而在当时全国农业跃上一个新台阶的大背景之下，南街的农业却下了一个台阶（详见第四章）。

第三个阶段是1986年至1995年。在这一阶段中，南街的收入流程特征（简称为南街模式）已明显不同于全国农村的一般情况。从产业上看，全国农村的平均状况是：农民人均纯收入大部分仍来源于农业，而南街则绝大部分来源于非农产业；从经营主体的数量上看，全国农村的平均状况仍是家庭和个体居于主导地位，而南街则是集体居于主导地位；从用途上看，南街与全国农村的平均状况相似，都是商品部分居于主导地位，只不过前者的商品率更高；从产品的交换方式上看，两者的情况也大体相似，即市场机制已开始居于主导地位。

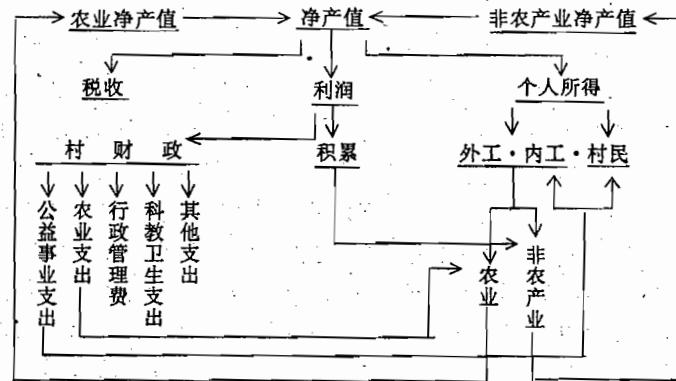
由于前两个方面（即产业和经营主体）的不同，当全国农民人均纯收入在1985年以后出现相当缓慢增长的状态时，南街居民人均纯收入却在大踏步前进，到1994年其水平已超过同年全国城镇居民的收入水平。这是横比的情况。下面我们再看看纵比的情况。

由表7-7，并根据全国零售物价水平对南街历年净产值进行消胀处理（以1978年为100），便得到1981年的净产值为77万元，1985年为168万元，1994年为3276万元，将这些数值除以同年的人口数，便得到相应的人均净产值：即1978

年为79.5元，1987年为282元，1985年为589元，1994年为10500元（均为可比价格）。在第二阶段（1981年至1985年）的四年中，人均净产值的年均增长率为20.2%；在第三阶段（1986年至1994年）的九年里，人均净产值的年均增长率为37.7%。

现在我们可以对本章开始时提出的问题给出回答：无论是以积累和净产值（及人均净产值）、还是以生活水平作为判定效率的标准，南街模式都是最富于效率的；也就是说，在发展非农产业和市场机制的条件下，南街的集体经济及其分配制度（供给制加工资制）不仅没有给经济效率带来不利影响，反而明显地促进了经济效率的提高。下面的图7-1给出了南街模式的基本收入流程。

图7-1 南街集体经济收入分配流程



第八章 南街人是怎样克服“搭便车”的

第一节 背景概述

南街村大力发展以粮食深加工为龙头的村办企业，现已成为全国最大的方便面、锅巴生产基地，1994年创产值8.2亿元，1995年将达12亿元。

耐人寻味的是，南街村的工、农业，不仅是集体所有，而且还是集体经营。全村办的26个企业没有一个实行厂长承包责任制。全村的土地也由集体统一经营，实现了从施肥、耕耘、播种、中耕、撒药到收割、运输的全面机械化。

南街集体经济的不断发展与壮大，及其所获得的明显成效，对不少人来说，是一个谜。河南有句俗话：“公家活，慢慢磨”。现代西方经济学也有与这句俗话相当的说法：集体经济无法克服成员的“搭便车”行为。“搭便车”(Free Ride)，简单地说，是一种群体活动中的不合作的偷懒行为。“搭便车”者往往有如下心理活动：如果别人好好干，则我偷懒仍可坐享其成，因为集体经营难以把产品量化到个人；如果别人不好好干，那么我更没有理由努力干，因为我个人的努力成果将被他人分享。显然，如果集体成员都以上述推理为依据来行动，那么集体经济就一定得不到发展，而且还成了养懒人的地方。的确，我国不少的集体经济就是这样瓦解和衰落的。

但是，“搭便车”行为真是不可克服的吗？南街村的实践对此做出了否定的回答。现代经济理论的若干新进展也证明“搭便车”问题是可解决的。本文将用“合作博弈论”和“团队激励”理论，来解释南街村集体经济为什么能够成功地克服集体成员的“搭便车”行为。

为了突出主题，我们先把本章的主要论点简略地说出来，然后再进行详细论证。

论点1：在多次重复的博弈（非“一锤子买卖”）中，“合作”行为（即不“搭便车”）是可能产生的。

论点1的推论是，若想克服“搭便车”，就应设法增加博弈的可重复性，使集体成员具有长期眼光，不按“一锤子买卖”的逻辑想事和行事。

南街增加博弈可重复性的办法是增强农村社会原已存在的“社区性”，提高其成员的“退出成本”。例如，从1986年至1995年，南街的公共福利不断发展，由最初的水、电免费供应发展到19项公共福利，即水、电、煤、气、食用油、面粉、儿童入学直至大学毕业、医疗费、计划生育费、农业税等费用均由村集体负担。从1993年起，南街村建设集体住宅楼，三室一厅，92平方米，内部设施从中央空调到彩电、冰箱、洗衣机等耐用物品（含家具），均由集体免费供给。这一系列非货币性的公共福利配给，增加了南街村民的“退出成本”（非货币化的福利不能带走和转让），进一步加强了农村社会的社区性。其效果是增大了集体成员之间博弈的可重复性，使“合作”（不“搭便车”）成为可能。

论点2：在重复博弈中，“合作”是可能的，但不是必然的。“合作”能否实现，取决于博弈各方是否存在相互兼容的促进合作的预期。“好领导”的功能与艺术即在于成员中创造出这

种预期，并使之得以持续下去。

南街起家的经验充分说明“合作预期”不是必然的，而是被创造出来的。南街起家是从“玩泥蛋”，即建砖厂开始的。1981年，南街想集资30万元建砖厂，但顾虑以前的千群矛盾已在群众中造成“搭便车”的心理，恐难集资。此时，村党支部书记王洪彬想出了一个“指山卖磨”的高招，卖“预售砖”，一块两分五，并让干部先买。这样一来群众着急了，难道干部又要搞特殊化吗？群众于是也要求买预售砖。结果不出半个月，建砖厂所需的30万元就集到了。这个故事生动地说明，南街人原也有“搭便车”心理，否则用不着“指山卖磨”。但这种“搭便车”行为是可以被克服的；在建面粉厂时，村干部率先捐款，群众也纷纷捐款集资。这说明村干部的“吃苦在先”的行为，已经把群众的预期转变到促进合作的行为上来了，“搭便车”心理和行为已被个人与集体“一损俱损，一荣俱荣”的心理和行为所代替。

用博弈论的术语，我们可以说，“搭便车”和“我为人人，人人为我”都可能成为集体成员的“平衡策略”。究竟何者成为事实上的平衡，则取决于领导的行为是“吃苦在先”还是“以权谋私”，这是引导群众预期的关键。

论点3：即使在非重复博弈中，“搭便车”也不是不可克服的。“团队激励”即是克服“搭便车”的方法之一。

南街村有村民（含“内工”）3000多人，“重复博弈论”对他们较为适用。但南街村有外来打工者（“外工”）10000多人，他们流动性相对较大，故“重复博弈论”对他们的适用就相对较弱。但即便如此，“团队激励”机制还是可以克服“搭便车”行为。在南街26个企业中，正是广泛采用了“团队激励”机制的。例如，在一条锅巴生产线上，一个班组的生产定额是280袋锅

巴，若当班组完不成这一指标，全组人员都要受罚。这就促使班组成员互相监督，从而使“搭便车”行为受到有效的抑制。

下面，我们就来论证这三个论点。

第二节 重复博弈中合作的可能性

让我们设想如下的“努力工作——搭便车”博弈。团队中的两个成员各有两种策略：“努力工作”或“搭便车”（偷懒），其博弈结果有下述四种可能性，即四种可能的报酬结构（见表8-1）。

表8-1 四种可能的报酬结构

成员甲的选择	成员乙的选择	
	努力工作（合作）	搭便车（不合作）
努力工作（合作）	2, 2	0, 3
搭便车（不合作）	3, 0	1, 1

如果这一博弈是一次性的，则双方的“支配策略”都是“搭便车”。所谓“支配策略”，是指无论对方如何选择，我方采用该种策略都能产生最优结果的策略。换言之，“支配策略”是一种“稳操胜券”的策略。例如，对成员甲而言，如果成员乙选择努力工作，那么他的最优策略是“搭便车”，因为他将得到的报酬“3”大于“2”；如果成员乙选择“搭便车”，那么他的最优策略还是“搭便车”，因为他将得到的报酬“1”大于“0”。因此，“搭便车”是成员甲的“支配策略”。同理，成员乙的“支配策略”也是“搭便车”。

但是,从表 8-1 可以看出,双方采用各自“支配策略”的结果,是各自得到报酬“1”,小于双方都“努力工作”所各自得到的报酬“2”。真可谓:原想“稳操胜券”,结果“害人害己”。这恰恰反映了个人合理性(最优选择)与集体合理性之间的矛盾,并最终导致对个人而言也是不利的结果。

在博弈论研究中,通常把上述博弈称为“囚犯悖论”。将表 8-1 中的“努力工作”改为“合作”,“搭便车”改为“不合作”,便可看出“不合作”是对两名囚犯各自而言的支配策略(在此,“不合作”可理解为“招供”)。但是,双方各自采用的对自己而言的最优“不合作”策略,却导致了害人害己的不利结果。

“囚犯悖论”之“悖论”之处在于:个人从自己的最优“支配策略”出发,到头来却害了自己。但这一悖论在一次性博弈中无法解脱,因为双方的“不合作”或“搭便车”的“支配策略”已经是一种“平衡策略”——即双方都不愿意单方面改变的策略了。另外,这一悖论还有一个重要特点:即每个成员从自己的最优策略出发,得到的是全局最劣的结果——总报酬 $(1+1) < (3+0) < (2+2)$ 。

然而,在多次重复的“囚犯悖论”博弈中,“不合作”或“搭便车”不再是“支配策略”了。换言之,合作的可能性(而非必然性)出现了。现在,让我们来考虑多次重复博弈中一种新的策略——“一报还一报”。

“一报还一报”指的是这样一种策略:在第一轮博弈中采用“合作”策略,在以后各轮博弈中采用对方上一轮所用的策略,即对方“合作”则继续合作,对方“不合作”则同样不合作。因此,“一报还一报”是与毛泽东所说的“人不犯我,我不犯人;人若犯我,我必犯人”的精神相类似的策略。

现在,有趣的问题是:在多次重复的博弈中,(永)“不合

作”的策略与“一报还一报”的策略相比,还是“支配策略”吗?为了回答这一关键问题,让我们把表 8-1 改造成表 8-2。

表 8-2

成员甲的选择	成员乙的选择	
	一报还一报	(永)不合作
一报还一报	$\frac{2}{1-W}, \frac{2}{1-W}$	$-1 + \frac{1}{1-W}, 2 + \frac{1}{1-W}$
(永)不合作	$2 + \frac{1}{1-W}, -1 + \frac{1}{1-W}$	$\frac{1}{1-W}, \frac{1}{1-W}$

在表 8-2 中, W 代表第一轮博弈后第二轮博弈将重复下去的概率, W^2 代表第二轮博弈后第三轮博弈将重复下去的概率, 依此类推。因此, 若双方均采用(永)“不合作”策略, 那么在第一轮中双方各得报酬“1”, 在第 2 轮中双方各有 W 的概率得到另一个“1”, 在第 3 轮中双方各有 W^2 的概率得到再一个“1”……, 从而双方各自的(永)“不合作”策略的期望值为:

$$1 + W + W^2 + \dots = \frac{1}{1-W} \quad (0 \leq W < 1)$$

如果双方均采用“一报还一报”策略, 那么在第一轮中双方各得“2”, 第二轮中双方各得 $2W$, 第三轮中双方各得 $2W^2$, 依此类推, 故双方采用“一报还一报”时的各自期望值为:

$$2 + 2W + 2W^2 + \dots = \frac{2}{1-W} \quad (0 \leq W < 1)$$

现在, 我们就可以回答我们的关键问题了:(永)“不合作”与“一报还一报”相比, 还是支配策略吗? 显然, 这取决于

(永)“不合作”的期望值 $\frac{1}{1-W}$ 和“一报还一报”的期望值孰大孰小:当 W 大于 $\frac{1}{2}$ 时, $\frac{2}{1-W}$ 大于 $2 + \frac{1}{1-W}$; 当 W 小于 $\frac{1}{2}$ 时, $\frac{2}{1-W}$ 小于 $2 + \frac{1}{1-W}$ 。换言之,当 W 大于 $\frac{1}{2}$ 时,(永)“不合作”不再是“支配策略”,合作的可能性产生了!

W 大于 $1/2$ 的含义,在于双方认为博弈重复下去的可能性大,亦即“不是一锤子买卖”。南街的社区特点以及农村人口的相对稳定性,决定了南街人的相互作用具有重复博弈的特性,从而产生了克服“不合作”、“搭便车”的可能性。

需要强调的是,“可能性”不等于“必然性”。这是因为,不仅(永)“不合作”不是“支配策略”,而且“一报还一报”也不是“支配策略”。例如,在第一轮博弈中,如果一方相信另一方采用的是“不合作”策略,则该方也就不会采用“一报还一报”策略了,因为从表 8·2 可见:

$$\frac{1}{1-W} \text{ 大于 } -1 + \frac{1}{1-W}$$

因此,在多次重复的“囚犯悖论”博弈中,(永)“不合作”与“一报还一报”均不是“支配策略”。事实上,在博弈论研究中已产生了一个更深刻的一般性定理,通称“尽人皆知定理”(Folk Theorem)。该定理证明,在多次重复的博弈中,各种各样的策略,包括合作的、非合作的,均可能成为平衡策略——即单方不愿改变的策略,取决于博弈各方的相互兼容的预期。

例如,在上述博弈中,若第一轮中双方均采用“一报还一报”策略,则双方的预期必有如下结构:每一方均预期对方将用“一报还一报”策略,每一方均预期对方知道自己预期对方将用“一报还一报”。然而,这种相互兼容的预期,不是必然产

生的,而是被创造出来的。一个好领导的功能与艺术就在于创造这种相互兼容的、促进合作的预期。

南街村的经验充分证明,在重复博弈的社区条件下,克服“搭便车”的“合作”是可能的,而不是必然的。在“玩泥蛋”起家的时候,之所以会卖“预售砖”,正说明那时“合作策略”还不是平衡策略;而到了“玩面蛋”发家时,之所以干部群众能捐款集资,说明那时人们的预期已经转变到促进合作的预期上来了。在这个预期转变的过程中,王洪彬等“一班人”的率先捐款和义务劳动起到了关键作用。当人们预期集体经济的壮大自然给个人带来实惠时,“我为人人,人人为我”的合作策略就压倒了“搭便车”的不合作策略。

可见,在集体经济中,“搭便车”并不是不可克服的难题。在具有好的重复博弈条件的社区中,只要政治和社会生活不断创造出相互兼容的促进合作的预期,“我为人人,人人为我”便会成为一种优于“搭便车”的个人行为,并由此而得到一种全局结果的最大化。而当这种最大化的全局成果又被公正地在集体各个成员之中进行分配时,则相互兼容的促进合作的预期就得到进一步的强化和巩固;如此循环往复,就产生了一种良好愿望与良好结果之间的良性循环反馈环。

第三节 团队激励机制

我们从上一节讨论中不难看出,“搭便车”问题在重复博弈的条件下是可能被克服的。但是,在非重复或重复次数很少的情况下,“搭便车”还能被克服吗?这个问题对南街具有现实意义,因为到南街来打工的“外工”越来越多;他们与南街村民相比,流动性较大,“退出”较为自由。因此,用重复博弈理论难

以完全解释对外工的激励。

对于多数外工而言，“团队激励机制”是更直接的克服“搭便车”的办法。即使对“内工”而言，“团队激励机制”也可以进一步强化重复博弈机制所带来的“合作”的可能性。

“团队激励”的目的是创造出“一损俱损，一荣俱荣”的机制，从而解决团队成员的“搭便车”问题。之所以会出现“搭便车”行为，是因为在团队成员的“个人合理性”和团队的“集体合理性”之间存在着矛盾。

“个人合理性”要求每个成员努力的边际成本等于该成员个人的边际收益，或称每个成员个人的努力水平达到了“纳什平衡”(Nash Equilibrium)，即每个成员不再愿单方面调整自身的努力水平。而“集体合理性”则要求团队生产达到“帕累托最优”，即每个成员努力的边际成本应等于该努力对团队整体产生的边际收益。在团队“预算平衡”——即成员所得收益数额之和等于团队的产出数额的条件下，“个人合理性”所要求的“纳什平衡”与“集体合理性”所要求的“帕累托最优”之间是相互矛盾的。这可以从如下例子看出来。

假定某一团队成员的努力对团队整体的边际收益是 10，从“集体合理性”而言，只要该成员努力的边际成本小于 10，他就应该做出这一努力，直至他努力的边际成本等于 10；但从“个人合理性”而言，除非他能使个人的边际收益等于 10，他就不会做出边际成本等于 10 的努力。如果他个人的边际收益只能分到“5”，那么当他努力的边际成本等于“5”时，他就会停止努力，尽管他应在边际成本等于“10”时停止努力，而这对集体才是“帕累托最优”的。这即是团队成员“搭便车”的含义。

下面，我们将严格证明“Holmstrom 不可能性定理”。它说明“纳什平衡”(个人合理性)和“帕累托最优”(集体合理性)

在“预算平衡”的团队中不可兼容。

设 n 人团队中的成员 i ，采用策略(努力水平) a_i ，联合生产出 x 。 $S_i(x)$ 表示成员 i 个人所分得的团队产出 x 的份额。在“预算平衡”条件下：

$$\sum_{i=1}^n S_i(x) = x \quad (1)$$

又设 $V_i(a_i)$ 为成员 i 用策略 a_i 的个人努力成本，则成员 i 的个人收益为：

$$S_i(x(a)) = V_i(a_i) \quad (2)$$

其中 $a = (a_1, a_2, \dots, a_i, \dots, a_n)$ 。

现在，我们用反证法。假定存在一个“纳什平衡 a^* ”，同时又满足“帕累托最优”，则我们将推出与(1)式相矛盾的结果。

证明：因 a^* 是“纳什平衡”，则(2)式对 a_i 求导应得：

$$S'_i X'_i - V'_i = 0, i=1, \dots, n, \quad (3)$$

其中 $S'_i = \frac{\partial S_i}{\partial x}$, $X'_i = \frac{\partial x}{\partial a_i}$

因 a^* 同时满足“帕累托最优”，则我们有

$$X'_i - V'_i = 0 \quad (4)$$

综合(3)式与(4)式，我们得到 $S'_i = 1, i=1, \dots, n$ ；但这是与(1)式相矛盾的，因对(1)式求导有：

$$\sum_{i=1}^n S'_i = 1 \quad [\text{证毕}]$$

“Holmstrom 不可能性定理”表明，若想同时达到“个人

合理性(“纳什平衡”)和集体合理性(“帕累托最优”),必须突破团队“预算平衡”,即团队成员个人所得之和要小于团队总产出。

Holmstrom 设计了一种打破预算平衡的“团队激励机制”(Group incentive)。这一机制类似于南街集体企业中所采用的相互监督机制。它给团队整体设定了一个必须达到的指标,使该指标恰好等于“帕累托最优”产出量 $x(a^*)$;若团队总产出 x 小于 $x(a^*)$,则每个成员都要受到处罚,其个人收益成为 0。这就打破了“预算平衡”,因为小于 $x(a^*)$ 的 x 不再等于各成员收益之和。

在这种“团队激励机制”之下,团队总产出的“帕累托最优”,成了每个成员关心的焦点,因为此时成员若再“搭便车”的话,最终将“害人也害己”。这样,团队成员之间就将会相互监督,而这比团队之外的“上级监督”更加有效。

南街人在自己的生产和生活中,广泛运用了这种“团队激励机制”。他们著名的“六定一赔偿”方法,往往是定到车间和班组,而不是定到个人,这就为团队成员之间的相互监督提供了发挥作用的空间。他们自 1992 年来,经常开展评选“质量信得过班组”的活动,这也是促进“团队激励机制”的一种方式。他们在计划生育中的“十户联保”,也体现了“团队激励机制”的精神。可以说,“团队激励”已成为克服“搭便车”(偷懒)行为的有力工具。

总之,本章说明集体经济中的“搭便车”行为不是不可克服的。“我为人人,人人为我”并不是一种高不可攀的境界,它和“搭便车”一样,也是博弈中一种可能的平衡策略。一旦这种可能变成现实(像在南街那样),集体经济所能带来的合作优

越性就发挥出来了。

第四节 可兑现的承诺

现在我们再回过头来对上述讨论做些整理。由表 8—2,我们可以看出,尽管团体中的个人在采取“搭便车”行为时,有可能碰到其他人的报复(即其他人也采取“搭便车”行为),从而害人害己,只得到其值为 1 的报酬。然而,当其他人努力工作时,他的“搭便车”行为却得到了其值为 3 的报酬;这比自己努力工作、其他人也努力工作时的个人报酬值 2 更大,尽管这时全局产出达到最大化($2+2=4$)。这种集体合理性与个人合理性之间的差异或矛盾,是团体中的个人采用机会主义(投机取巧)行为的基本根源。

然而,在重复博弈中遭到报复的可能性,以及团队激励机制中的相互监督,却使得以投机取巧来得到个人最高报酬(其值为 3)的想法或预期变成了泡影,因为其收益将可能被罚没而变成 0;例如,偷懒的个人将被班组其他成员逐出集体。在这种动态的过程中,个人一时的投机取巧行为甚至不可能获得暂时的成功。于是,在团体活动的过程中,集体行为的合理性与个人行为的合理性将趋于协调,即南街人所说的:“厂盛我益,厂衰我损”。

实际上,对一个集体中的绝大多数人而言,要想使个人利益在长期中最大化,离开了集体利益的长期最大化,那是根本不可能的。自南街从 1986 年重新走上集体经济和共同富裕的道路以来,其所取得的令人瞩目的成就,已经为此给出了绝好的证明。

不过,应该特别强调的是:公有产权要想达到比私有产权具备更高的效率,就必须实现下述一个关键条件,即领导必须以身作则,“先忧后乐”,对群众做出“可信的承诺”。下面,我们将对此做些补充的讨论。

中国有两句俗语:一是“三个和尚没水吃”,另一句是“众人捧柴火焰高”。这两句话反映了一个群体或单位成员相互作用的两种可能格局的平衡:一是“搭便车”的平衡($1+1 < 2$),一是“合作”的平衡($1+1 > 2$)。前文的分析表明,在多次重复的博弈中,各种策略,包括合作的、非合作的,均可能成为博弈的平衡策略。至于究竟何者会成为平衡的策略——即单方不愿改变的策略,则取决于博奕各方的相互兼容的预期。而领导的艺术与作用就在于创造相互兼容、促进合作的预期。

显然,一旦“合作”成为平衡——即“众人捧柴火焰高”的逻辑压倒了“三个和尚没水吃”的逻辑,企业内部动力方面的效率(与市场的配置效率完全不同,详见第12章)就会大大提高。而南街的经验表明,合作预期形成的关键,在于团队的领导能以身作则,对群众做出“可信的承诺”。

这里所谓“可信的承诺”,是相对于“空头承诺”而言的。如果领导不以身作则,不身先士卒,而只是一味地要求群众为集体的事业去努力工作,这就是“空头承诺”。相反,如果领导吃苦在先,享受在后,就有可能调动起群众干集体事业的积极性,从而提高企业内部的动力效率。可以说,南街经验的一条重要启示就是,提高内部动力效率的关键在于通过领导的“可信承诺”来促进集体成员的合作。

南街党委书记王洪彬的一番话,充分地说明了“可信承诺”在南街是如何发挥作用的。他说:南街领导班子的每个成

员,都是能人;如果只想自己先富起来,都能成为“大款”。但他们硬是每人只拿250元的月工资,发挥“二百五精神”,这就对群众形成了“可信的承诺”,使群众相信共同富裕的集体经济是有奔头的,从而形成了共同合作的预期。

然而,全国一些地区流传着这样的说法:进村找干部,不用问路,就找最豪华的房子,准是。这种说法反映了那里的干群关系与南街截然相反。不难想象,在这些地方,“搭便车”而非“合作”会成为平衡策略,即“三个和尚没水吃”的逻辑会压倒“众人捧柴火焰高”的逻辑;这样,提高企业或单位内部的动力效率就无从谈起了。显然,如果当领导的“挂羊头卖狗肉”,对自己和对部下实行“双重道德”标准,其结果必然是“富了贼秃穷了庙”,哪里还能谈到共同富裕呢?

第十一章 南街经验的思考

在前述各章里,我们刻画了南街的社会主义物质文明与精神文明建设的基本轮廓,并做了一些初步的分析。在即将结束本书的这一章里,我们希望对南街经验做进一步的思考。南街作为一个社会经济实体的存在,是对我们已有理论思维的挑战。从这种意义上说,本章只能算是一个“未完成的结语”,有待各方面的人士作更深入、更系统的探讨。

近几年来,南街的影响越来越大,其事迹也流传得越来越广,在各种新闻传媒上也常有关于南街村的报导,其中有的也不免为其带上一些神秘的色彩。其实,南街的经验是很平实的;据我们看,南街经验重点在于与共同富裕相关联的社会主义的组织与制度创新,其中有的已经实现,有的正在进行,有的则刚刚开始。下面,我们将从三个方面来做进一步的思考。

第一节 两种效率的统一

一、“外圆内方”效率含义

南街对外与市场经济接轨,在竞争中努力降低产品成本,提高产品质量;对内,他们坚持生产资料的集体所有,走共同富裕的道路。这个著名的“外圆内方”战略,我们认为,可以概括为“配置效率”与“X 效率”的结合。

《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》指出：“建立社会主义市场经济体制，就是要使市场在国家调控下对资源配置起基础性作用”。这句话中提到了“资源配置”，与之相应的就是“配置效率”：稀缺资源通过市场在各种可供选择的用途间进行有效配置。南街的“外圆”，就是为了追求“配置效率”。他们根据市场需求，及时调整产品的结构与方向，这方面的例子我们在“非农产业的发展过程”一章中已有不少记述。

所谓“X 效率”，指的是与资源配置效率不同的企业内部效率。西方主流经济学派新古典主义经济学由于将企业视为“黑箱”，完全忽视了企业可能存在的内部效率问题。更准确地说，新古典学派将企业视为一个“生产函数”，仅视生产过程为投入——产出的技术关系，这实际上等于将企业假设为总是内部有效率的，从而将提高企业内部效率的问题“假设掉了”。

1966 年，哈佛大学经济学家莱宾斯坦在一篇论文中指出了新古典学派忽略企业内部效率的致命缺陷，提出企业内部效率是不同于市场配置效率的 X 效率。他指出，“只要简单地改变一下一家工厂生产过程的实际组织”就能够使劳动生产率有相当大的提高。国际劳工组织 1962 年对九个国家劳动生产率的调查，被莱宾斯坦用来支持“X 效率理论”。该调查发现，只要改变工厂生产过程的组织——如工厂布局的改变，机器、原料的管理，整个生产的流程，浪费的控制，工人培训等方面改变——就可使劳动生产率提高 75%。这说明调动未被“配置效率”所包括的企业内部效率的巨大潜力。

更发人深思的是，据美国经济学家哈伯格的研究，配置效率上的损失给美国经济造成的危害并不算大：由于垄断等价

格扭曲所造成的福利损失只占美国国民生产总值的千分之一。这比企业内部低效率所造成的损失低一个至两数量级。因此，提高企业内部效率大有潜力可挖。

但是，莱宾斯坦指出，我们对于企业内部效率的来源所知甚少，故他将企业内部效率称为“X 效率”。

莱宾斯坦认为，探索 X 效率的来源，需要对人的动机有深入的洞察，不能像新古典学派对人的假设那样简单。例如，莱宾斯坦认为，“努力”与“满意”之间的关系是抛物线状的，不是线性的——工人对“努力”不喜欢太少也不喜欢太多。这就与新古典学派假定人总是倾向于偷懒（所谓增加“努力”带来“负效用”）十分不同。

当然，莱宾斯坦只是开拓了“X 效率”的研究领域，他没有也不可能对企业内部效率问题给出完整的答案。事实上，提高企业内部效率——X 效率——仍是充满未知数的挑战性课题。

如果说南街村的“外圆”是为了追求市场“配置效率”，那么“内方”则可理解为追求企业内部效率，即“X 效率”。正如本书第七、八章所论述的，南街村的“按需分配”、“团队激励”已形成了一种激励机制，它使得“我为人人，人人为我”成为群众、干部行为选择的平衡策略，从而提高了企业的内部效率。这不能不说是一个在提高 X 效率方面的制度创新，因为将分配手段（“按需分配”）转化为生产性的激励机制，是南街的首创。因此，从广义上说，“外圆内方”是南街物质文明与精神文明建设的凝炼概括，从狭义的经济意义上说，“外圆内方”是市场配置效率与企业内部效率（X 效率）的结合。

二、公有产权的复合激励效率

南街经验的另一个重要方面，是促使我们认识到集体所有制及其产权结构所可能产生的“复合激励”效率。可以说，以中国实践为基础的“复合激励理论”，是我国学者对国际范围内的“X 效率”理论研究的一个贡献。

由前述可知，企业内部效率的来源还有很多未知数。南街的经验表明，所有制形态可以对企业内部的效率状态发生很大的作用，而这一作用的机制则是由邓英淘所提出的“复合激励”来实现的。所谓复合激励，简言之，就是同时调动起劳动者、经营管理者和所有者三个方面的积极性。

与私有制相比，公有制（包括集体所有制）原则上更能发挥“复合激励”效率——一种特殊的“X 效率”。这是因为，私有制是以私人所有者的利益为第一位的，虽然它也有调动经营者和劳动者积极性的需要；但这种所有制形态本身限制了后两者积极性的发挥。在公有制的条件下，情况就不同了。对于一个具体的公有制企业，我们看到的是劳动者和管理者，但其具有双重身份，他（她）们与其他社会（或社区）成员一起，是企业的共同所有者。如果能对公有财产建立起真正可行的民主监督管理机制，那么，公有制下的劳动者、管理者和所有者三方的根本利益就是一致的，从而三者的“复合激励”效率就得以发挥出来。

南街企业的集体所有制（或更准确地说是社区所有制）是发挥“复合激励”效率的一个很好的案例。首先，南街的经验说明，我们不能将集体所有制或更广义的公有制，与“自由进入”等同起来。西方产权理论的一些主要学者，如阿尔钦、德姆塞茨和科斯等人，将“公有制”定义为成员的“自由进入”，即成员

可以任意地随便地占有公有财产。这一没有任何理论论证的定义，是西方产权理论认为公有制没有效率的根据。但南街的经验表明，没有任何理由将“公有制”与“自由进入”划等号。实际上，公有制内部对产权“权力束”（使用权、剩余索取权、剩余控制权、转让权等）的安排是有严格规章制度的，与“自由进入”、“乱砍乱伐”不可同日而语。南街的“六定一赔偿”就是保护公有财产不受侵犯的制度安排之一。

第二，南街的经验表明，公有制内部对上述“权力束”的不同具体安排方式，会对“复合激励”的状态产生不同的效果。例如，在 1984 年前，南街的集体企业曾承包给个人经营，结果是“富了承包者个人”，而“群众则受了骗”。在全国范围的调查中，也发现“厂长承包”的效果不如“全员承包”好。1984 年之后，南街的集体企业不再承包给个人，而由发扬“二百五精神”的村领导班子在群众监督下统一经营，集体企业的效益就日益提高。可见，集体所有制“权力束”上具体安排方式，对于“复合激励”效率的状况有极大的影响。例如，当经营者权力过大，而其又不能受到有效地监督时，就不利于调动劳动者和所有者的积极性。

第三，南街的经验表明，集体所有制有利于共同富裕。显然，如果没有集体所有制，南街的一些干部或“能人”可能会比现在要富裕很多，但这就不可能实现目前南街户户都能住上配备中央空调的 92 平米住房的共同富裕。同时，在“共同富裕”中绝对值不断上升的“平等的收入分配”，反过来又进一步促进“复合激励”效率得以提高。这是“平等”与“效率”相互促进，而非互斥的一个例证。

从以上三个方面看，南街的集体所有制发挥和实现了“复

合激励”的潜在优越性。为什么称之为“潜在优越性”呢？这是因为并非全国所有的名义上的“集体所有制”企业都发挥和实现了这种优越性。这里的关键之处在于，“集体所有制”不能只停留在法律或条文的规定上，而必须具有现实生产关系所要求的具体实现形式。更明确地说，要想真正实现公有制（包括集体所有制）的优越性，就必须以经济民主、共同控制为基础，还要以政治上的民主监督予以保证。

第二节 三元结构的整合

邓小平同志指出：“社会主义的本质，是解放生产力，发展生产力，消灭剥削，消除两极分化，最终达到共同富裕。”（《邓小平文选》第三卷）这一科学论断，从理论上概括了社会主义的根本任务和目的。在新的历史时期，改革开放是为了不断促进国民经济的健康发展，最终实现全体人民的共同富裕。公平（共同富裕）与效率（解放和发展生产力）的互补共生，是社会主义市场经济的本质要求。南街人所取得的显著成就，归根到底，就是在集体经济的全面发展中实现了全体村民的共同富裕。下面将对此做些具体的讨论和概括。

一、基本结构

社会经济形态是经济基础、上层建筑和意识形态的统一。经济基础最终决定上层建筑和意识形态，上层建筑和意识形态又反作用于经济基础，即当后两者适合前者的要求时，就会促进其巩固和发展；反之，就会起阻碍和瓦解作用。南街人所创造的宝贵经验，总起来说，就是在社会主义市场经济的条件下，通过使社会主义的经济基础、上层建筑和意识形态的有机

结合与相互促进，来达到公平与效率互补共生这一本质要求的。

由于公有财产是由一群人（全民或集体）共同所有，故而这种财产的可分割性和可转让性是不完全的。这种不可分性在一定的条件下，有可能导致“人人有份，人人无关”的消极格局，即俗话所云：三个和尚没水吃；但其在另外的条件下，则也有可能导致“人人有份，人人关心”的积极格局，即俗语所说：众人捧柴火焰高。各种经验和教训都表明：如何克服不可分性的弱点，并发挥不可分性的优点，是公有经济能否具有高效率的关键所在。

在南街，社会主义经济基础的构成要素是：生产资料的集体所有制、生产（与管理）过程中的六定一赔偿制度、分配中的工资制加供给制、消费中的个人消费加公共消费的方式，以及交换中的市场机制。其中，最有特点的是：可浮动的供给制和以班组、车间为单位的六定一赔偿制度，这就形成了多重相互监督网络和团队激励约束机制；从而有力地抑制了公有经济组织中的不可分性的弱点，并充分发挥了其不可分性的优点，实现了复合激励效率潜能。这样的经济结构为解放和发展生产力、实现共同富裕，提供了经济上的基础，实现了集体利益和个人利益共同发展的格局。

为了巩固集体所有制经济基础，发挥其在复合激励效率方面的巨大潜能，南街党组织在上层建筑的建设上也颇有建树。在这里，干部不仅要向群众定期写工作和思想汇报，而且在整风活动中，每个干部都要先进行“自查”，然后经群众评议后方能过关，对王洪彬书记也不例外。这是因为南街党组织懂得：在集体经济组织中，领导者和管理者既是公有财产的代理

人，又是团队生产的监督者。作为公有资产的代理人，管理者必须对委托人（群众）负责，即其必须坚持为人民服务的宗旨；作为监督者，管理者（或领导者）必须为其他生产者作出表率，即要先忧后乐。

实际上，在集体组织中，只有先产生一个“我为人人”的领导班子和政治核心，用自己模范的行为对群众做出可信的承诺，然后才能推己及人，使广大的群众和劳动者努力工作，为集体作出奉献，并最终在群众中实现“我为人人”与“人为我”的良性循环。在社会主义的经济建设和改革开放中，南街有一个全面贯彻党的基本路线、全心全意为人民服务的“好班长”和“好班子”，并且紧紧围绕着共同富裕这个基本目标，坚持不懈地进行政治建设和党的建设，使党组织和村委会成为推动集体事业不断向前发展的政治中心。这种政治结构和上层建筑，为解放和发展生产力、实现共同富裕，提供了领导力量、凝聚中心和政治保障。

在集体或团体的合作中，由于人们的行为施加外在规章性约束信息的成本很高，如果没有思想信念来约束个人无限制地追逐个人利益，就难以最大限度地实现组织的整体利益和绝大多数成员的长期个人利益。因此，意识形态的作用及其建设是不可替代的，它有助于把他律和自律相结合，使“民自化”，以较低的监督成本克服成员的搭便车行为，并使集体组织富有内聚力。在这方面，南街力求达到毛泽东同志所倡导的“既有统一意志，又有个人心情舒畅”的局面。一方面，他们大力提倡把集体利益放在第一位的共产主义精神；同时又使村民在遵守村规民约的条件下发展个性。例如，南街的每个村民家都可在村闭路电视网上，天天收看香港电视台的卫星直

播节目，这显示出南街人在建设社会主义精神文明过程中所具有的自信。他（她）们是在开放的物质与文化空间中，来建设自己的共产主义小社区的。

南街人把社会化的教育、舆论的监督与个人的觉悟融合在一起，通过“思想教育”、“批评与自我批评”，以及“自觉遵守”来约束和导引人们的行为。在这里，意识形态为组织或团队提供了指导性的思想信念和价值取向。在社会主义的经济建设和改革开放中，南街人以马列主义、毛泽东思想和邓小平建设有中国特色的社会主义理论为指导，坚持不懈地进行思想教育和精神文明建设，构筑社会主义的新文化、新风尚和新道德，使人们树立了坚定的共产主义信念。这使南街人懂得了为谁和为何而干的道理，从而激发起一种强烈地为集体做奉献的团队精神，并由此不断巩固和强化了“我为人人，人人为我”的合作关系。这种意识形态结构为解放和发展生产力、实现共同富裕，提供了共同的道义、团队精神和思想保障。

二、关联作用

对于上述三元结构的相互作用，南街人看得很清楚，他们认为：在中共十一届三中全会以来，南街村靠毛泽东思想，靠党的富民政策，靠社会主义制度的优越性，靠一个全心全意为人民谋福利的带头人，靠一个“公生明，廉生威”的领导班子，靠心往一处想、劲往一处使的村民、职工，以及脚踏实地、开拓进取的精神，使南街村的面貌焕然一新（引自南街人自编《理想之光》一书的第51页）。南街人的这种切身感受，不但说明了南街三元结构的整合，而且描述了其相互作用的具体流程（见图11—1）。

图 11—1 南街村三元结构相互作用流程图

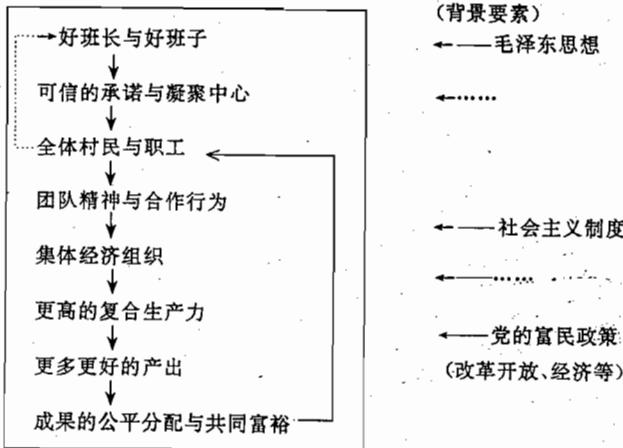


图 11—1 描述了南街三元结构相互作用的具体流程。其中,好班长与好班子及其所做出的可信承诺,与其所形成的凝聚中心,反映了南街政治结构的基本要素及其功能;全体村民与职工及其所构建的团队精神,与其所产生的合作行为,反映了南街文化结构的基本要素及其功能;集体经济组织及其所创造的更高的复合生产力,和由其所形成的更多更好的产出,反映了南街经济结构的基本要素及其功能。成果的公平分配与共同富裕,是三元结构整合的结果;它既是整个流程的最终目标,又是整个流程不断周转的根本动力。

图 11—1 表明,在南街,集体经济复合激励效率潜力的充分发挥,除了相关背景的作用以外,关键在于有了一个好班长,带出一个好班子。他们以自身的模范带头作用,极大地调

动了广大村民和职工的社会主义积极性,促进了集体经济的发展,并保证了成果的公平分配和共同富裕的实现。而成果的公平分配和共同富裕的实现,又进一步强化了广大村民和职工的积极性,从而形成了良性循环。如果我们改动某个背景因素及领导班子的状态,那么整个流程就会面貌全非,例如会出现“分配不公和贫富悬殊”,前些年南街就有过这类教训。

细心的读者一定会问,图中良性循环(闭环)的前提条件是一个好班长和一个好班子,那这又应该怎样产生呢?这确实是一个要害问题!其实,南街党组织已明显地意识到了这一问题,从 1994 年 10 月开始的整风活动,即其明证。他们已经看到仅靠领导人和领导班子的“自律”是不充分的,还必须引入“他律”,即由人民群众和全体党员——最终的委托人群体——来行使最终的监督保证作用,这是委托人群体的根本权利。实际上,在我国农村中,很多村都有一些潜在的好带头人,他们之所以不能“在岗”,就是因为这种根本的权利不能得到正常地行使。当然,这需要条件和过程;但也需要启动和创造。

看起来,整风活动是自上而下发动的,群众是被发动的对象,但起点的形式(自上而下或自下而上)并不重要,问题的关键在于过程的可持续性。在这种过程中,群众和广大党员就会不断地学习并提高自己的政治水平和民主监督能力,乃至最终会理性地、有效地保卫和行使自己应有的政治权利。另外,在同样的过程中,由于人们实际政治行为的不断重复和校正,规范性的政治制度构架以及相应的法规程序的形态也就不断地明晰起来,并最终以正式规则的形式确立下来;从而进一步约束和指导人们的行为。这是一个逐次逼近和不断迭代、适应及提高的过程。一旦最终委托人群体——广大群众和党

员能对是否代表自己根本利益的领导人及其集团做出正确地判别和弃取，那么“历史的周期率”就真正被打破了。以图11—1来表示，全体村民与好班长及好班子之间的虚线就变成了实线，这样，图中就将有两个相互关联的闭环。如此，社会主义的经济基础、上层建筑和意识形态及其相互促进的整体关系就会被不断地再生产出来。

南街领导班子所迈出的这一重要步骤，即发动社区全体民众给本社区的最高领导集团和核心进行整风，这一方面显示了他们的革命胆略、创新精神和一身正气，另一方面也显示了他们对社会主义民主政治与社会主义经济基础之间关系的深刻理解，以及对人民群众中所蕴藏的社会主义积极性的信心。在这方面，“一个实际行动比一打纲领”更重要。

总之南街的经验使我们认识到，经济社会发展伟力之深厚根源存在于民众之中，而社会主义的经济基础、上层建筑和意识形态的有机整合，则是充分实现这一伟力的基本保障。但是，如果这三种基本结构不能在社会主义制度的大框架内被整合起来，而是互相扯皮，乃至互相拆台，则其结果是不可知的。

真正跳出“历史的周期率”，不仅需要勇气，而且更需要智慧和“韧性的战斗”，看来，南街人又站在了组织和制度创新的新起点上。

第三节 核心社区的功能

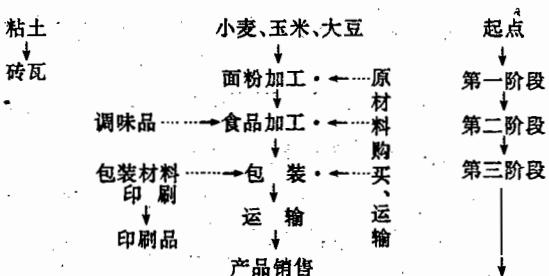
在以社会主义的三元结构整合来推动社会生产力不断发展的过程中，生产力载体的形式及其变换是一个不可忽视的

重要因素，这个因素就是社区实体，其中核心社区及其作用更是重中之重。

一、当前状况

十几年来，南街产业从“农”字起步，其结构转换经历了二个阶段。第一阶段是先发展适合本地资源特点的砖厂和面粉厂，对资源进行初加工；第二阶段是对农副产品进行深加工，发展出方便面等龙头产品；第三阶段是围绕着龙头产品上配套项目，使二者优势互补，同步发展。更概括地说，在前两个阶段，南街经济主要围绕着产业的纵向联系进行发展；在第三阶段，则其主要围绕着产业互补联系进行发展。下面的图11—2简明地表现了上述过程。

图11—2 产业发展系列



至此可以说，南街产业已完成了从农业向工业化的转变。伴随着产业结构的转换，南街的人均物质生活水平也越过了小康阶段，进入了初步富裕阶段；同时，随着公益事业和基础设施的不断改善，其产业的载体也初步实现了向城镇化的转变。这意味着南街已从一个农业社区转变成一个功能型的城

镇社区。下面的数字可能会给我们留下更深刻的直观形象。

到 1995 年,南街产业所吸收的劳动力大体相当于一个(具有三至五万人口)乡的劳动力,其小麦加工能力相当于一至二个县的小麦年总产量(因为南街面粉厂的日加工能力为 400 吨,则其年加工能力在 13 万吨左右;1994 年我国小麦单产水平约为 225 公斤/亩,则 13 万吨的年产量需要约 60 万亩播种面积),其面粉年产量(约 7 万吨)可供约 50 万人的中等县食用一年(每人每日以 0.8 斤计),其啤酒年产量(约 5 万吨)可满足约 460 万人(相当于一个专区的人口)一年的消费,其方便面年产量(约 7 万吨)至少可满足一个省以上人口的一年消费。

这些数量级方面的估算表明,南街在提供就业机会和投入产出方面的能力,已十倍、百倍、千倍乃至万倍于本社区的当量。用区域经济学的概念来说,南街已是一个典型的增长极核,即其已成为几个乡或一个县范围内的经济增长中心,为直观和简捷起见,我们称之为核心社区。

根据 1994 年的有关材料(见第 5 章的表 5—6),南街方便面厂、食品厂(主要生产锅巴)、面粉厂的产值合计为 6.74 亿元,占同年全村总产值 8.2 亿元的 82%,可见,这三个厂已构成了南街的支柱产业。由于其原料投入——小麦、玉米——产地是分散的,其市场(方便面、锅巴)也是分散的,故可称之为是市场及投入定位的产业。区域经济学有关研究表明,具有市场及投入定位的相同产业之间的区位影响是互相排斥的,即互相之间都试图保持一定的距离。这意味着在临近几个县范围内,难以再有类似规模的相同的产业能够发展起来。由此也可看出南街支柱产业对所在市县经济发展的重大的影响。

通常说来,一个区域内各行业的纵向联系以及互补联系(实际上即是纵向联系的组合)具有自动强化变化的作用。自 1991 年以来,南街 经济的迅猛发展正是利用了产业间这种内在联系的自动强化增长变化的连锁作用,即南街人常说的:一业带动多业上(纵向联系),多业辅助一业兴(互补联系)。然而,这种作用不可能无限的持续下去,在一定的条件下,它将减弱乃至停滞。这是因为,一个区域内的各行业总要竞争某些稀有的地区性投入,在南街表现得最明显的稀有要素就是土地。在第四章,我们已经看到,仅 1992 年至 1994 年这三年间,南街的耕地净减少了约 600 亩(现有耕地约 1400 亩);同期,以现价计算的产值增加了约 7 亿元,如按不变价计算则增加了 3.3 亿元(以 1991 年的价格为 100,按全国商品零售价格指数计算)。

另外,区域经济学的研究还表明,人口在 10 万人以上的城市,其稳定增长的可能性明显增大;反之,如明显低于 10 万人口这一限界,则那些潜在的增长中心发展受挫的可能性就越来越大。也就是说,一个地区如果没有一定规模的中心城市作核心,其发展条件就会是很不利的,因为兴建基础设施、发展城市公用事业(如高等教育),其成本会明显增高。就此而言,南街社区的规模明显不足,其总面积不足 2 平方公里,连同暂住人口(主要是外工)在内的总人口仅在 2 万人左右。

二、今后趋势

以上的讨论意在说明下述看法:如果南街经济要想在今后的发展中,仍然保持持续稳定快速的势头,就不能仅仅局限在自身的范围内来考虑问题,而必须在更高的层次来看待南街的发展。更具体地说,就是要以强化和发展核心社区的功能

为轴心,依托自身在信息、组织、管理和加工能力等方面的优势,在更大的区域范围内,发挥资源配置、产业重组和城乡一体化的骨干作用。依此,南街经济就能跃上更高的台阶,实现新的飞跃。

这种跃迁有可能会使南街经济面临着下述三个方面的挑战:首先,河南(南街)中原工贸公司如何实现集团化和跨区化。迄今为止,南街都是在社区内部建立新企业(无论是独资、还是合资企业)。这种做法的优点是:管理层次少、跨度小,重大决策便于贯彻到底,协调灵活快捷,易于控制各种风险。但这也有其不利之处:即在新的发展阶段中,公司所能调度的资源(数量和种类)将受到社区范围的限制,使之难于利用更多的机会;当公司的规模达到一定的水平之后,这种约束对其发展的不利之处就会明显起来。换言之,以河南中原工贸公司为主干,延拓出各种适当的跨区联营协作方式,就可能更快地壮大公司力量,并在更高的层次上实现资源的有效配置和产业的重组更新:这可能是南街经济在今后的发展中将要面临的一类新的重大课题。

其二,如何超越村、镇行政本位体制,在更大的范围和更高的层次上实现城乡一体化。我国农村经济经历了十几年来的发展变化,其工业化状况有了长足的进步;然而城镇化水平明显地滞后于其工业化的水平,这种格局已成为制约农村经济社会进一步发展(如产业结构现代化)的明显障碍。近几年来,我国的一些地区已开始着手解决这一重要问题;但大多仍沿用村村镇办工业的路子来对待之,即村村镇搞城镇化和开发区。时至今日,如果说村村镇办工业已日益露出其弊端,那么村村镇搞城镇化一开始就已问题成堆,利

少弊多,因为很明显,城镇化所要求的集中程度,至少比目前我国农村工业化的实际集中程度要高出一个以上的数量级。

南街位于临颍县的城关镇,具有很强的加工业基础和实力,基础设施和公益事业又已发展到相当水平,这些条件在客观上已为南街经济进入更高水平的城镇产业化轨道,做好了初步的准备。因此,对南街而言,当前需要解决的困难问题是:如何在改造、更新城关镇的建设过程中,处理好本社区的经济实体、行政单位与其他社区相应组织之间的职能分工、资源投入与收益划分等关系。实际上,这与第一个问题的解决紧密相关联,也就是说,只要将一个社区的经济组织的利益主体与其行政机构的权力主体在职能和权益等方面区别开来,并用相应的方法处理不同性质的关系,那么就可以解决第二类问题。

第三,在前述两类问题的大框架之下,人才的培养及聚集、技术的选择及创新这类问题就变得更加突出了,其原因是不言自明的。不过,值得注意的是,从另一方面来说,将其放在前述的背景中去看待,也许更有利子解决第三类问题。

进步正未有穷期,新谱将不断出现。我们毫不怀疑,善于继承、学习和创新的南街人将不会使关心和爱护他(她)们的人们失望的。

路漫漫兮修远,其将上下而求索。