

清华大学 中国经济研究中心 研究动态

总字104期

2002年5月8日

“转轨时期农民行为的案例研究”系列文章之五

村办企业成败原因初析^[1] ——湖北省大冶市大箕铺镇S村调研报告

清华大学经济管理学院经15班 曹祥秋

一、基本事实

S村，位于湖北省大冶市大箕铺镇，是一个有着3000多人人口的行政村。S村前有一条河，村后是满是石头的荒山，耕地1000多亩，荒山有3100多亩，在办村办企业之前，村民们只是单纯种地，养一些鸡、鸭、猪、羊，机灵点的做点小买卖，人均收入一年只有300多块钱，碰上灾年（主要是水灾）更少。

改革开放20多年来，S村人乘改革东风，捕捉信息，抓住机遇，先办麻纤厂，办化工厂，后来又办水泥厂，搞农业开发，全村经济弄得红红火火，成为地区经济的领头羊，S村也一跃成为‘荆楚明星村’。

1984年，村长抓住亲戚的信息和关系，带领村民建起了S村麻纤厂，当年赢利14万元。1985年，又开始办纯碱厂，但应国家政策调整，财政拨款无法到位，计划搁浅。不过他们迅速转向市场前景看好而投资少的水泥生产，利用村后满山的天然原料——石头，创办了集体企业舞龙水泥厂，开始不太顺利，但实行承包制后，很快开始盈利，从此一发不可收拾，S村进入“水泥厂时代”。1992年，村里又投资建立“飞龙水泥厂”，1993年，部分村民自发投资入股的“辉煌水泥厂”“振华水泥厂”也相继建成，它们都实行承包制。

由于国民经济的持续发展，水泥市场需求量仍然很大，S村年销售水泥8万余吨，在地区率先成为“电视村”、“电话村”，冰箱、空调也相继进入寻常百姓家，1993-1994鼎盛时期，S村人均收入达到了3500多块，村里百万元户、十万元户不断涌现，万元户早就司空见惯，S村成为荆楚“明星村”。

1993年，大冶市政府敦促S村各水泥厂及时改进设备，扩大规模，承包人出于自身利益考虑，没有听取政府意见。

1996年，S村人采用“凑一点、借一点、欠一点、赊一点”的策略，投资300多万元建起最大的水泥厂——同人水泥厂。它也是股份制企业，开始实行董事会、监事会领导下的经理办公会议制度，但由于建厂时欠债较多，刚开始收益大部分都用来偿还债务，给股东的红利不多，引起股东的不满，所以不久更改实行承包制，股东们希冀承包人能给他们创造更多的收益，可现实没有按他们的设想发展，同仁的效益并没有提高，反而有所下降，于是现在股东们又倾向于实行刚开始的制度。

2000年，村里有麻纤厂（村办集体、承包）、舞龙水泥厂（村办集体、承包）、飞龙水泥厂（村办集体、承包）、振华水泥厂（股份合作、承包）、辉煌水泥厂（股份合作、承包）、同仁水泥厂（股份合作、先董事会制后承包）等村办企业，年创利将近200万。

2000年“砍五小”，“舞龙”、“飞龙”、“辉煌”、“振华”由于规模小，设备老化、纷纷落马，只剩下同人水泥厂，村民赚钱的门路少了，收入水平有一定程度的下降。

同样在2000年，在被切断固定的收入来源后，S村人曹树景在S村后山承包了200亩荒山，种上桃树、美国布朗李、桔树、柑树、冬枣、梨枣等各种果树，今年桃树就可以有收成了。不过这仅仅只是开端，他说以后会广育苗，带领S村民，让S村遍山飘果香，然后，他还要发展果品深加工，进行“立体养殖”，让S村走可持续发展的康庄大道。

二、村办企业成败原因初析

改革开放20年来，S村办企业起起落落，有春风得意之时，也有失意之处，起起落落得意失意都有它的道理。

（一）成功的经验

1、宏观环境良好。80年代我国开始改革开放，发展市场经济，政府对发展经济越来越热心，制定了很多的优惠政策，在很多地方大开绿灯，宏观上为S村的村办企业的创立和发展铺平了道路。同时，改革开放促进了经济的发展，创造了更多的市场机会，为农民创业提供了有了有利条件。

2、因地制宜，把握机遇。正是准确的把握了市场机会，S村人建起了麻纤厂，为以后的发展积累了资金。经济发展带动了水泥需求，S村后山满是石头，而石头就是水泥的原材料，因地制宜，抓住机遇，S村人投资水泥厂，开创了“水泥厂时代”。

3、村办企业制度优势。村办企业机制较为灵活，不太受上级政府的控制，所以能在适当的时候改为实行承包制，既提高了管理人的积极性，又为村民们规避了风险，保证了水泥厂能发展起来。

（二）失败的教训

1、市场环境和政府经济策略变化。改革开放20年，中国的市场慢慢成熟起来，竞争越老越激烈，水泥也不好卖了；同时政府在发展经济时也更注重环境和资源的保护，强调可持续发展，水泥生产特别是小规模水泥生产的诸多不可持续性注定了S村水泥厂的最后命运。

2、制度缺陷。S村水泥厂实行的承包制承包期短，承包者不知道下次能不能承包，因此，他们更注重短期的利益，而不会从长远出发，投资改进设备，扩大规模，限制了水泥厂的发展。

3、政府机制失灵。村办企业不太受政府的约束，虽有好处，但也导致政府的正确引导没有得到实施。

以前，由于不愿承担风险，S村民通过实行承包制把风险抛给承包人的同时，也把自己对水泥厂的管理权抛给了承包人。如今，沉痛的教训让S村人醒悟了过来，他们不再留恋承包制那虚伪的安全感，开始倾向于自己控制自己的命运了。

成也好，败也好，都不重要，重要的是S村人在十几年市场经济大潮的冲刷下，慢慢摸透了市场的脾气，开始走发展之路，走可持续发展之路。我们可以预见，S村的明天会更美好。

附：S村水泥厂实行的承包制

承包期均为三年，每年缴纳固定金额的承包款，从30万—50万不等，承包人由竞标产生，出价最高的承包。“舞龙”“飞龙”所得承包款归村里所有，“振华”等三厂的承包款给股东分红，各厂管理人员由承包人指定。

(版权所有，转载、转摘请与本中心联系)

主办：清华大学中国经济研究中心
地址：清华大学经济管理学院中楼302

联系电话：(010) 62789695
邮 编：100084

[返回](#)

^[1] 本文是作者参加清华大学小林实经济学研究基金“转轨时期中国农户经济行为研究”课题的成果之一。此处发表的是作者在案例调研成果之外的当地调研报告，反映了案例主人公所处当地农村的基本情况。