

回望农资20年

以中国**改革开放**波澜壮阔的**伟大进程**为历史背景，
中国农资流通渡过了**不平凡**的20年岁月。

Shanbian Ershinian

嬗变二十年

中国农资流通行业1992-2012

“风雨多经人不老，关山初度路犹长。”

不管是怎样的感受，都有一种久违了的触动，便是作者最为珍贵而真实的感动。

祝愿中国农资流通的未来，日臻成熟、完善。

杨建平 冯建芳/编著

1992-2012

研究出版社

回望农资20年

Shanbian Ershinian

常力藏 嬗变二十年

中国农资流通行业1992-2012

杨建平 冯建芳/编著

1992-2012

研究出版社

图书在版编目(CIP)数据

嬗变20年:中国农资流通行业1992~2012/杨建平, 冯建芳编著.

—北京: 研究出版社, 2012.11

ISBN 978-7-80168-736-4

I. ①嬗…

II. ①杨… ②冯…

III. ①农业生产资料—物资流通—概况—中国—1992~2012

IV. ①F723.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 252435 号

责任编辑: 苏 刚 责任校对: 陈侠仁

特约编辑: 冯建芳 熊 菲

封面设计: 张新荣 版式设计: 张 涛

嬗变20年——中国农资流通行业1992~2012

杨建平, 冯建芳 编著

研究出版社 出版发行

(北京 1746 信箱 邮编: 100017 电话: 010—64042001)

北京晨旭印刷厂 印刷 新华书店经销

开本: 787毫米×1092毫米 1/16

印张: 19 字数: 280千字

2012年 11 月第 1 版 2012年 11 月第 1 次印刷

印数: 1—10000

ISBN 978-7-80168-736-4

定价: 53.00元 (全二册)

本社版图书如有印装错误可随时退换

序 Preface

1992年10月18日，中国农业生产资料流通协会正式成立，至今，已整整走过20个春秋。

以中国改革开放波澜壮阔的伟大进程为历史背景，中国农资流通也度过了不平凡的20年岁月。

20年来，中国农资流通体制从计划经济走向市场经济，无论是管理方式还是流通业态，无论是营销方式还是盈利模式，都发生了很大变化。有人说，中国农资流通行业经历了“浴火重生”的洗礼，有人说，中国农资流通行业经历了“凤凰涅槃”的转折，都是一种现实的认同，我深有同感。

20年来，中国农资流通企业从“官办”的专营企业，走向完全竞争的市场经济主体，在管理机制、经营结构、经营方式上发生了重大转型。百舸争流，强者自强，勇者自胜。凭借扎实的健全的连锁配送网络，凭借诚信为农的服务宗旨，凭借创新开拓的智慧，凭借爱农护农的责任，优秀的中国农资流通企业独占鳌头，展现出别样的精彩。

20年来，中国农资流通行业的发展，培养、砺炼出一批具有独特情怀的农资人。他们最懂农民，最熟悉庄稼，始终与农民靠得近，走得勤；他们全身心地投入为农服务的第一线，与农民同生产，共收获，用货真价实的农资供应托起大地的丰收，映衬着农民的微笑。

20年，无论是企业还是人物，其实都经过了不平凡的岁月。当农资生产、流通、终端整个链条的“三要素”都走向市场经济的大潮时，流通承担了很多、很重的压力与挑战，市场化程度高，受冲击力强，造就了投入大、劳苦多、利润率极其低下的境遇。期间的困难和艰辛，只有身处其中的行业人才会了然。不平凡，是因为他们付出的太多，承受的太多，收获的太少，太少。

中国农资流通行业的发展，中国农资流通企业的奉献，中国农资流通人的精神，值得记取。特别是那种面对市场考验的顽强与执著，面对“三农”需求的那份担当与责任，面对艰难险阻的忠诚与朴实，更加值得尊重与弘扬。

为了庆祝中国农资流通协会成立20周年，更是为了记录20年来中国农资流通行业不平凡的历程，协会的同志们以高度的历史责任感，殚精竭虑，查阅了大量的历史文献，深入到中国的许多地区，采访了众多的企业家和基层经销商，以特有的人文关怀视角和历史纵深感，结合特殊的时代背景，细心研磨，编著出这本10余万字的书稿，为中国农资流通行业的现代史留

下了一笔浓墨重彩。它的编年体裁、史料考证、感性体验、理性思考，使我相信它必将成为中国农资行业的一个伟大记忆。

从中，曾经亲历这20年的同行，也许会找回曾经的点滴；不曾经历那20年的同仁，也许会找到对于今天或是未来的启示。这一切，不管是怎样的感受，都有一种久违了的触动，便是作者最为珍贵而真实的感动。

我对中国农资流通行业充满了深情。

我深深地感谢他们为我国农业丰收、农民增收做出的巨大贡献。

“风雨多经人不老，关山初度路犹长。”祝愿中国农资流通的未来，日臻成熟、完善。

顾国新

前言

Preface

(一)

200多年前，在茫茫的智利沙漠地区，人们发现了一个很大的硝酸钠矿，而且人们还发现，从天然硝石中开采的氮可以作为肥料，并且对农作物生长十分有利。从此，氮开始被广泛应用于世界许多国家。然而，随着农业生产的不断发展和地球人口的不断增加，天然硝石极其有限的产量以及遥远的运距根本不能满足世界各地对氮肥的需求，世界各国越来越迫切需要发展规模巨大的氮肥生产工业。1840年，德国科学家李比希提出了矿质营养学说，为化肥工业的兴起奠定了理论基础，也为解决世界粮食问题 and 提高人们的生活水平做出了巨大贡献。1843年，第一种化学肥料——过磷酸钙在英国诞生；1861年，德国首次开采钾盐矿；1907年，意大利生产了石灰氮。从19世纪后期以炼焦副产品氨为原料，制成硫酸铵作为氮肥使用，到科学家想到从空气中要氮肥，再到1913年氮肥实现

工业化生产，化肥这种产品经历了复杂、艰辛的历程，不仅成就了哈柏与博施两位诺贝尔化学奖得主，而且为全球农业发展和粮食增产发挥了毋庸置疑的作用。据联合国粮农组织统计，1950—1970年，世界粮食增产近一倍，其中因扩大播种面积增产的粮食占22%，提高单位面积产量增产的粮食占78%。在提高的单产中，施用化肥的作用占40%—60%。

而在我国，早在1901年，台湾省从日本引进了肥田粉（即硫酸铵）用在甘蔗田里，开启了我国施用化肥的历史。100多年来，从生产单质肥起步到硫酸钾复合肥在全国兴起，从BB肥不断推广到高塔技术的成熟与完善，我国化肥品种日益丰富，生产技术不断提高，目前化肥年生产量、消费量各占全世界总量的1/3左右，成为世界上最大的化肥生产国与消费国。与此同时，历年来的相关数据表明，化肥施用量与粮食单位面积产量具有较强的相关关系，化肥施用量越多，粮食单位面积产量越高。研究表明（王祖力，2011），从1978年以来，化肥投入对粮食产量增长的贡献率达到56.81%。

新中国成立后，我国在很长一段时间内，对化肥的生产与流通实行严格的计划管理模式，特别是在流通方面，经历了统购统销和专营管理的完全计划经济时期（1992年以前）、计划管理与市场博弈并存时期（1993—2008年）、完全市场经济时期（2009年至今）。曾经在将近40年的时间里，化肥并不是作为一种商品而是作为一种支农物资进行完全的“被计划、被调

拨、被分配”，供销合作社尽管经历了与国营商业的“三分三合”，但始终在农业生产资料供应上承担着独一无二或无可替代的作用：

1950年，中华全国合作社联合总社成立，内设供应局，供应局设立农业生产资料处和粮食经理部，前者负责农业生产资料系统管理，后者主管杂肥（包括饼肥、骨粉）等肥料的经营，当时的肥料以农家肥为主。

1951年，农业部将主管的化肥贷款业务交由全国供销合作总社负责，粮食经理部开始开展化肥、农药、农药械的经营。

1952年，中共中央明确化肥业务，包括化肥的收购、调拨、分配和销售等，全部由全国供销合作总社统一负责经营和管理。

1953年，全国供销合作总社成立供应业务第二批发管理局，接替粮食经理部负责杂肥、化肥、农药的经营业务，并设立沈阳、上海、广州、汉口、重庆和西安6个批发站。

1954年，农民对化肥认识逐步提高，对化肥需求逐步增加，逐渐形成国家统一计划分配、供销社统一调拨经营的流通体制。

1955年，全国供销合作总社成立生产资料第一和第二管理局，第二局负责化肥、农药和农药械的业务，仍设6个化肥农药批发站。

1957年，全国供销合作总社将第一、第二管理局合并为农

业生产资料供应管理局，并将原6个批发站改为沈阳、上海、广州、天津、郑州5个批发站。同时全国各省（自治区、直辖市）、地（市）、县建立了相应的生产资料经营和管理机构，逐步形成了从中央到地方“四级批发、一级零售”的农业生产资料流通体系。

1958年，在“大跃进”中，供销合作社与国营商业第一次合并，原属全国供销合作总社的农业生产资料局与原商业部所属五交化局合并为生产资料局，原有的5个批发站合并为天津采购供应站，全国各地农资经营管理机构也相应与同级五交化部门合并，导致全国农资商品流通不畅，给农业生产带来不利影响。

1960年，为巩固集体经济，化肥采购实行“统一收购、统一调拨”，销售实行“只供应集体、不供应个人”，使用实行“集中使用、保证重点”。

1962年，供销合作社与国营商业分开，恢复成立全国供销合作总社和地方各级供销合作社，从上到下比较完整的农资经营和管理体系也相应恢复成立。全国供销合作总社成立农业生产资料局，负责农资的系统管理与业务经营，同时在局内设立了化肥农药采购供应站，具体负责进口和归中央直接经营的农资商品的批发业务。同时，国务院下发《关于1962年度收购经济作物和畜产品奖售办法的几项规定》，开始对收购重要农副产品实行化肥奖售政策，并一直延续到1993年，期间，奖售范

围逐渐缩小，奖售标准逐渐降低。

1964年，在国家统一计划的前提下，取消了中央一级的经营环节，各省（区、市）直接收购国产化肥和接收进口化肥。

1970年，在“文化大革命”中，供销合作社与国营商业第二次合并为商业部，撤销农业生产资料局，成立生产资料组，后又改为生产资料处，并规定中央不再具体经营与管理农业生产资料，将经营管理权下放给地方，而地方的农资经营管理机构大多数被撤并，以至于全国农资经营状况混乱，国家计划不能顺利执行，国产和进口货源不能顺利调拨，影响了正常的农资商品流通，从而严重影响农业生产。

1975年，供销合作社与国营商业再度分开，农业生产资料局恢复成立，统一负责全国农资商品的系统管理与计划调拨，地方各级农资公司也相继恢复。

1978年，全国供销合作总社恢复成立全国化肥农药采购供应站，负责国家统一分配的化肥、农药的计划收购、分配及进口经营，其下设立沈阳、天津、上海、广州、成都5个经营管理处，每个经营管理处又下设若干办事处，这是中国农业生产资料集团公司的前身。

1980年，供销合作社经营管理的农业生产资料增加了农膜，成为六大类：化肥、农药、农药械、中小农具、耕畜、农膜。同时，全国供销总社明确了“小化肥”可以在有关地区间进行余缺调剂的规定。“小化肥”因其数量在相当一段时期内

占据中国化肥总量的一半以上，其调剂作用在我国化肥流通史上具有十分重要的作用。

1981年，为了适应十一届三中全会之后实行家庭联产承包责任制的新形势，化肥销售取消“只供应集体、不供应个人”，改为“不论是生产队还是专业组、农业户或个人都一视同仁”。

1982年，供销合作社与国营商业第三次合并，全国供销合作总社与商业部、粮食部合并为商业部，原农业生产资料局及化肥农药采购供应站合并为商业部农业生产资料局，同时成立中国农业生产资料公司，与农业生产资料局一套机构、一套人员、两块牌子、合署办公。原下辖的5个经营管理处分别更名为中国农业生产资料公司的5个采购供应站。

1983-1984年，“化肥不是商品”的认识逐渐被改变，“低价薄利”的政策使化肥生产经营企业长期亏损，财政负担沉重。随着农产品收购价格的提高，按照使化肥生产经营保本微利的原则，化肥价格逐步理顺。国家先后三次提高了国产和进口化肥主要品种的出厂与销售价格。

1985年，国家对化肥价格开始实行“双轨制”。由于原料价格上涨和化肥供不应求，计划外化肥的市场调节价与计划内化肥价格差距很大，计划外价格一般比计划内国家统一定价高出一倍多。同时，国家为缓解企业生产经营计划内化肥的困难，对以硝酸铵、煤焦为原料的尿素等部分化肥采取了由各省

级物价部门按照保本微利原则制定地方临时价格的做法，地方临时价格大大高于国家统一定价。多种价格形式并存的体制，使得化肥领域倒买倒卖现象较为严重，流通秩序混乱，并加剧了实际销售价格的上涨。吴思等人采写的《开封地区层层批“条子肥”》的报道在全国引起强烈反响。“硝铵尿素，卖给干部；农民老冤，买点碳铵”的顺口溜正是“官倒”“批条子”的真实写照，“商品大旅游”、“价格滚雪球”的状况致使“潜规则”浮出水面。甚至在有些地方发生了围店、围库、拦路抢化肥事件，化肥靠武警押运，因而有了“40年代保卫延安，80年代保卫碳铵”的说法。

1988年，为整顿化肥流通的混乱状况，抑制价格的不合理上涨，2月，国家决定在全国推行化肥综合平均销售价格，要求各地物价部门对主要化肥品种，将其计划内、外不同的出厂价格加权平均后，加上商业流通费用，制定综合平均销售价格。对国内大中型化肥厂生产的优质肥和进口肥，由各地物价部门以省为单位制定综合销售价；对地方小化肥厂生产的化肥和地区间调剂的化肥实行最高出厂和销售限价。同年9月，国务院下发《关于化肥、农药、农膜实行专营的决定》（国发[1988]68号），决定从1989年1月1日起，国家委托中国农业生产资料公司和各级供销社的农业生产资料经营单位对化肥、农药、农膜实行专营，其他任何单位、部门、个人一律不准经营。在价格方面，化肥价格只能由物价部门制定，对国内大中

型化肥厂生产的优质肥和进口肥，由各地物价部门以省为单位制定综合销售价；对地方小化肥厂生产的化肥和地区间调剂的化肥实行最高出厂和销售限价。通过专营和推行综合销售价格，在一定程度上遏制了化肥多头经营、流通秩序混乱、价格过猛上涨的现象。

1989年，随着商业部的机构改革，农业生产资料局更名为农业生产资料办公室，仍与中国农业生产资料公司合署办公，5个采购供应站成为中国农资公司直属公司。中国农业生产资料公司成立中国农业生产资料流通研究会，时任总经理、商业部农业生产资料办公室主任李德深兼任会长。同年12月，国务院下发《关于完善化肥、农药、农膜专营办法的通知》（国发[1989]87号），在明确中国农业生产资料公司和各级供销社的农资经营单位是农资专营主渠道的同时，保留农业直属垦区的直供体制，允许县和县以下的农业“三站”（植保、土肥、农技）在提供技术服务时零售化肥，也允许生产企业将统配以外的化肥、农药、农膜直接销售给农民，除此之外，任何单位和个人都不得经营。

直到1992年，专营政策实施了整三年，取得了明显成效，基本上达到了治乱（市场乱）、治涨（乱涨价）、治假（假肥、假药流入市场）的目的，维护了农民利益。

（二）

1992年初，邓小平同志一路南下，发表了振聋发聩的思想解放宣言，960万平方公里的神州大地上，处处刮起了“邓旋风”；6月初夏，江泽民同志在中央党校发表重要讲话，提出建立社会主义市场经济体制的新思想；10月金秋，党的十四大确定了建立社会主义市场经济体制。“摸着石头过河”的中国经济改革终于摆脱了计划经济的羁绊，走上了发展社会主义市场经济的道路，开始按照市场规则整合要素，配置资源。农资流通行业同样面临市场经济的挑战，各方博弈，注定不可避免，并且成为推进改革不断深化的强大力量。

从1992年的“一主两辅”，到1998年的“三驾马车”，再到2001年的“破关抉择”，直到2009年的“百花齐放”，中国农资流通经历了从专营的“一条大河”到全面放开的“汪洋大海”的突破，经历了从产品短缺到产品过剩的突变，也经历了从坐守困城、开门出山到冲出重围的突围。突破、突变、突围的背后，是一种道路的选择、格局的奠定、方式的革新、利益的调整，涉及的不止是体制的阵痛，还有许多转型变革、涅槃跨越的独特力量。支撑这样的力量，不仅需要只争朝夕的紧迫，攻坚克难的勇气，还需要改革创新的智慧，坚忍踏实的精神。

20年前，中国农业生产资料流通协会（以下简称“中国农资流通协会”或“协会”，下同）成立，从此，中国的农资流通企业有了自己的行业协会。弹指一挥间，时光进入21世纪，到2012年中国农资流通协会成立20周年。20年来，协会在引领行业发展、服务会员企业中逐渐发展壮大，见证了中国农资流通行业随着市场经济的发展而经历的一系列重大转变与转折，也见证了中国农资流通领域里一个个企业的变革与创新，其中的许多人、许多事，都铭刻在中国农资流通行业的历史中。

（三）

时间，只告诉了我们结果，却忽略了过程。只有回首过去，才知道，曾经我们走出有多远，曾经我们的过程还有许多不平凡。

20年来，中国农资流通行业经历了跌宕与起伏，经历了变迁与发展；中国农资流通企业经历了生与死的考验，经历了改革与创新的挑战。今天，中国农资流通协会在其成立20周年之际，以一种高度的责任感，回望历史，梳理轨迹，总结曾经在行业内产生过重大影响的变革与创新，以期对当前及未来中国农资流通行业的发展有所启示。为此，协会全体员工通过查阅供销合作总社、民政部、中国农资集团档案，通过查阅农民日报、中华合作时报、中国化肥工业年鉴、中国农业经济年鉴、

中国化工报、商务部年鉴、国家工商总局年鉴、国家统计局相关资料，通过走访农资行业的老同志、老专家等多种方式，收集整理出大量详实、可靠、丰富、生动的资料。在这个过程中，我们不仅梳理出了20年来中国农资流通行业改革发展的历程，看到了农资流通行业的政策变化、市场变化，看到了农资流通领域的进取与创新，而且还鲜明地看到了中国农资流通人百折不挠、顽强奋斗的身影，充分感受到了中国农资流通人执著与奉献、坚守与创新的精神。正是这样的精神，传承着中国农资流通人特有的风范与内涵，使他们深深地扎根农村，服务农民，在千变万化的大市场中千方百计地寻求着服务的途径和效果，践行着那些千真万确、朴素而真诚的宗旨与情怀。

20年来，中国农资流通行业在变局中振荡前行，中国农资流通企业在革新中顺势而为，中国农资流通人在坚守、创新、奉献、服务中担当着、奋斗着，他们对“三农”的感情无可替代，他们对“三农”的责任义无反顾，他们对“三农”的诚信务实而厚重。

回首20年中国农资流通行业的发展进程，经历了从计划到市场的变化，也经历了从独家专营到全面放开的转折；转折史无前例。

回首20年中国农资流通企业的发展历程，经历了从执行计划到跌入市场的变化，也经历了从“等饭吃”到“找饭吃”的转型，转型刻骨铭心。