

北京志
商业卷

供销合作社商业志

北京市地方志编纂委员会

北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

北京志·商业卷·供销合作社商业志/北京市地方志编纂委员会编著. - 北京: 北京出版社, 2003

ISBN 7-200-04934-4

I. 北… II. 北… III. ①北京市 - 地方志②供销合作社 - 概况 - 北京市
IV. K291

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 021129 号

责任编辑	武凤兰
版式设计	兰新
总体装帧设计	王晖 张延宁
本书装帧设计	张中华
彩插设计	张中华
责任编辑	李海兵 柴晓勇

北京志·商业卷·供销合作社商业志

BEIJINGZHI · SHANGYEJUAN · GONGXIAOHEZUOSHESHANGYEZHI

北京市地方志编纂委员会

*

北京出版社出版

(北京北三环中路 6 号)

邮政编码: 100011

网址: www.bph.com.cn

北京出版社出版集团总发行

新华书店经销

北京朝阳展望印刷厂印刷

*

787×1092 16 开本 19.75 印张 彩插 16 页 365 千字

2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—800

ISBN 7-200-04934-4/K·505

定价: 67.00 元

《北京志·商业卷·供销合作社商业志》编纂委员会

主	任	贾 刚 (1997. 1—1998. 12)			
		符敬群 (1999. 1—2002. 12)			
副	主	侯德祥	田恩灏	黄遵东	
委	员				
		鲁瑞清	王文清	孙德永	李宏峰
		郑 涛	李德森	朱 斌	杭金生
		唐苏政	王迎建	刘兆栩	冯照伟
主	编	侯德祥			
副	主	刘兆栩	冯照伟 (常务)		
主	任	黄遵东			

《北京志·商业卷·供销合作社商业志》审定人员

主	审	段柄仁
副	主	叶祖兴
特	约	刘景华
编	审	
责	任	运子微
任	审	
稿		

目 录

概 述 (1)

第一篇 商品经营

第一章 农业生产资料经营 (13)

 第一节 经营机构 (13)

 第二节 供应业务 (19)

 第三节 技术服务 (32)

第二章 农副产品经营 (36)

 第一节 经营机构 (37)

 第二节 棉花 (46)

 第三节 干鲜果品 (51)

 第四节 土特产品 (64)

 第五节 扶持生产 (74)

第三章 农村生活资料经营 (86)

 第一节 经营机构 (86)

 第二节 经营业务 (91)

 第三节 饮食服务 (102)

第四章 日用杂品经营 (107)

 第一节 经营机构 (107)

 第二节 经营业务 (113)

第三节 扶持生产	(130)
----------------	-------

第二篇 加工储运

第一章 废旧物资回收利用	(133)
第一节 机构	(133)
第二节 回收业务	(140)
第三节 加工利用	(151)
第四节 行业管理	(157)
第二章 社办工业	(167)
第一节 管理	(167)
第二节 生产经营	(175)
第三章 仓储运输	(186)
第一节 仓储设施	(186)
第二节 仓储管理	(189)
第三节 果品保鲜	(191)
第四节 运输管理	(194)

第三篇 组织管理

第一章 机构与队伍	(197)
第一节 市级供销合作社	(198)
第二节 区、县供销合作社	(214)
第三节 基层供销合作社	(220)
第四节 职工队伍	(227)
第二章 社务	(235)
第一节 民主管理	(235)
第二节 社有资产管理	(241)
第三章 科技教育	(260)
第一节 科技	(261)
第二节 教育	(268)
索引	(277)
后记	(295)

概 述

一

合作社在世界普遍存在，尽管各国的社会制度不同，但都有合作社组织，并开展国际间的交往活动。

人与人之间互助与合作的思想和组织在古代即已存在，如公元前 3 000 年古埃及出现的联合经营手工业的贸易团体等。近代合作社运动产生于资本主义时期的欧洲，其思想基础源自空想社会主义者。19 世纪末，我国一批进步知识分子出于“合作救国”的良好愿望，将西方合作社思想引入中国，北京成为合作社思想传播较早的地区之一。清光绪二十五年（1899 年），京师大学堂开设了产业组合课，介绍合作社制度。民国七年（1918 年）3 月，北京大学在法科教授胡钧的倡导下，经校方批准，由部分师生发起创办了我国第一个消费合作社——北京大学消费公社，社章中规定消费公社为独立经济团体，其宗旨是“专备教职员和学生日常消费品，以社员得价廉物美之物品为目的”，组织上设董事部和监事部。消费公社按每股 5 元，招股总额 1 万元（均为兑换券），校方拨出景山东街 42 号房屋作为售品室和工作地点，业务范围仅限于经营本校教职工和学生所需的生活用品。消费公社存在时间只有几个月，但是作为首次实践，在我国合作社商业发展历史上有着重要的地位和作用。受其影响，门头沟等地也曾适应农民需要成立了一些运输、消费等不同形式的专业合作社。民国十二年（1923 年），总部设于北京以赈灾防灾和促进农村建设、推动合作事业为主旨的社会团体——中国华洋义赈总会先后在宛平县模式口、大辛庄和通县西集扶持创办了信用合作社，贷款给农民用于购买种子、肥料，以利恢复生产。几年时间，信用合作社在通县、房山、顺义、良乡、宛平等县发展到 60 余个，经营范围也由信贷扩大到运销、生产、消费等业务。京城一些院校和社

会团体配合中国华洋义赈总会，以培养合作社人才为宗旨，开设有关合作社的选修课程，办讲习会、讲习所。燕京大学在京郊的清河镇开办了“清河乡社会实验区”并设“合作事业指导处”，在方圆40多里内，扶持建立合作社25个。由社会团体扶助的这些合作社，后来都没能坚持长久。尽管在半封建、半殖民地的旧中国，企图把兴办合作社作为改造社会的一剂良方不可能成功，但他们的主张和努力实践，对后来我国合作社事业的兴起起到了推动和借鉴作用。

民国十六年（1927年）南京国民政府建立后，出于稳定政权的需要，开始在全国推行发展合作社政策，经济设计委员会下设合作运动委员会，实业部下设合作司，制订和颁发了《合作法》，规定兴办合作社为各省实施地方自治的一项内容。为此，北平市政府设立了合作社指导机关，经过10年时间，发展起信贷、运销、消费等各类合作社255个，社员近8000人。至抗日战争爆发，华北沦陷后，这些合作社或自行解散，或被日本侵略者夺占。侵略者也利用组织合作社的手段，严密控制其占领区的内外经济，并于民国三十年（1941年）2月在北京成立了日伪华北合作事业总会，其北京办事处直接管辖北京地区各级合作社2331个，社员13.9万人。抗战胜利后，北平市政府接收了日伪华北合作事业总会及其所属北平地区的资产，把合作社事业正式纳入市政府的指导和管理之下，在社会局下设合作指导室，并制订了各级合作社组织章程、财务处理须知以及社员代表大会代表选举办法等一系列法规性文件，还将接收日伪华北合作事业总会的存粮30多万公斤平糶，以此为资金组建了一批失业工人消费合作社和专业合作社，使合作社重新恢复和发展。民国三十五年（1946年），北平市已有合作社368个，社员近27万人，并组建了北平市合作社联合社。市政府还建立了北平市合作金库（后改为中央合作金库北平分库），吸收各合作社认股加入，通过贷款形式解决合作社的资金问题。全国合作社物品供销处设立的北平办事处（后改为天津办事处北平分处），作为全国合作社在北平的业务管理机构，同时办理采购和推销业务，促进和解决合作社所购销的商品在省际之间的交流。由各类合作社及研究合作社理论的专家学者组成，以“辅导本市合作社事业的发展，推进合作教育”为宗旨的中国合作事业协会北平分会也于次年成立。以后，随着人民解放战争的节节胜利，这些机构及合作社组织大部分已名存实亡。

马克思、恩格斯批判地吸收了空想社会主义者的合作制思想，创立了科学社会主义的合作制理论，用以指导国际无产阶级的合作社运动。中国共产党诞生后，把马克思主义的合作制理论同中国的工人运动和农民运动相结合，以发展合作社作为劳动群众反抗奸商重利盘剥、改善生活、密切团结以及参加城乡对敌斗争的强有力的组织形式，并发布《中央农委关于协作社之决议草案》，

推动各革命根据地广泛建立公营商业和合作社组织。北平地区由中国共产党领导的第一批合作社于民国二十七年（1938年）3月和平西革命根据地宛平县的军饷、桑峪、西斋堂等村率先建立，大安山地区还办了一个7村联社。这些合作社多为民办公助形式，由民主政府拨给一部分资金或实物（主要是粮食），再由农民入一部分股（现金、粮食、土副产品等），合作社的主要任务是收购当地土副产品运出山外换取军需品和油、盐、土布、小百货等生活必需品。民国二十八年（1939年），在晋察冀边区政府发出的《关于普遍推广合作事业的通知》、《晋察冀边区合作社暂行规程》、《农村运销、生产、消费、信用合作社示范章程》、《奖励合作社条例》的指导和推动下，宛平县境内已建起村合作社29个。村社管理机构设主任、委员、会计等职，由村民选举产生，一般不挣工资，属于义务服务。至民国三十一年（1942年），平西区房（山）良（乡）县在六渡建立了二区合作社，冀东区密云县山区农民先后组织起山货合作社、牛羊合作社、粮食合作社、医药合作社等多种专业合作社。在抗日根据地处于敌人疯狂的军事进攻和残酷的经济封锁的困难情况下，合作社一面“坚壁清野”，一面开展“游击贸易”，经常将笨重物品隐藏起来，背上日用必需品随百姓转移，走到哪里坚持供应到哪里。在艰苦的战争环境中，合作社工作人员始终与人民群众共患难，有的为保护合作社财产或采购物资不幸被捕甚至英勇牺牲。抗日战争后期，宛平县于民国三十二年（1943年）6月建立了县合作社联合社，形成北平地区第一个由中共领导的县、区、村三级完整的合作社组织。各根据地为解决群众生活和军需供应，陆续开办了一批商店，其中较早的有延庆县的万和顺商店、万和公商店及怀柔县的万和昌商店。这些商店采取以物易物的经营形式，从当地收购土特产品运往敌占区换取部队急需的蜡纸、油墨、棉花、布匹、电池以及枪支等。解放战争开始后，为发展解放区经济，这些商店经过改组，具有了县合作社性质，带动各县加快合作社的发展。到民国三十六年（1947年）底，随着华北的解放，冀热察供销总社成立（总部设于怀柔汤河口），通县、房山、密云、延庆、平谷、怀柔等县也都建成比较健全的县、区、村三级合作社组织。合作社在抗日战争和解放战争中，为打破敌人的经济封锁、活跃物资交流、保障军需民用、促进生产自给、支援革命战争作出了不可磨灭的巨大贡献。全国解放前夕的中共七届二中全会报告中，毛泽东同志所作“单有国营经济而没有合作社经济，我们就不可能领导劳动人民的个体经济逐步走向集体化，就不可能由新民主主义社会发展到将来的社会主义社会，就不可能巩固无产阶级在国家政权中的领导权”的重要论述，为发展新中国合作社事业奠定了思想理论基础，而京郊老解放区则为北平和平解放后办好合作社积累了经济，培养了人才。

二

1949年2月，在中国人民解放军北平军事管制委员会接管国民党政府办的旧合作社的同时，建立了人民政府领导下的北平市合作社供销总社，并按照中共北平市委提出的“恢复、改造和发展生产”的中心任务，以城市为重点，发动群众广泛建立机关、学校、街道、厂矿消费合作社、城市手工业生产合作社和农村供销合作社。消费合作社以低于市场的价格供应社员和群众生活日用品，以安定人民生活、减除私商对劳动群众的中间盘剥，并配合国营商业打击投机资本、稳定市场物价。手工业生产合作社以制鞋、建筑、缝纫行业的失业工人为主，既解决了失业工人的生活困难，又增加了生活资料的社会供给量。农村供销合作社以村为单位，把农民作为生产者和消费者组织起来，通过供应生产资料、生活资料、收购农副产品，支持郊区恢复春耕生产，帮助社员开辟工、副业生产门路和推销产品。市合作社供销总社还开设了百货门市部、油盐门市部、酱油厂、染织厂、牙刷厂、货栈和方便农民进城购销的农民招待所。合作社利用各种渠道收购日用品和主、副食品，组织城乡互助、内外交流，并与国营商业一道，扩大网点，掌握住粮食、棉布、煤炭、食油、食盐等关系国计民生的主要商品货源。合作社坚持“以为社员服务为宗旨，不以盈利分红为目的，并执行一定经济任务”和“自愿、民主、平等”的办社方针，得到广大劳动群众的支持和信赖。人民政府则在贷款、运输、批发商品等方面给予合作社优惠，扶持合作社发展。到1949年底，全市合作社总数已达324个，吸收社员40.2万人，初步建立起遍布全市城乡，从批发到零售，从供应社员生产、生活资料到帮助推销工、副业产品的一套比较完整的合作社商业网。合作社的迅速建立，壮大了公有制经济力量，对于保证党的“发展经济，保障供给”方针的贯彻实施，促进城乡经济的恢复发展，保持社会稳定和巩固新生政权起到了极为重要的作用。

进入全面建设社会主义时期，随着社会主义计划经济体制的建立，本市供销合作社与国营商业的经营分工几经调整，先后将粮油收购、工业品批发、煤炭经营等项业务及城区的消费合作社、手工业生产合作社移交国营商业和工业部门。到1956年，按照“城乡分工与商品分工相结合”的原则，供销合作社的商业分工确定为：国家、市政府和国营商业部门委托的除粮、油以外的农副产品的计划收购、调拨；农业生产资料、棉麻土产品、干鲜果品、日用杂品、废旧物资的经营和管理；扶持农副业生产，发展农副产品加工业；安排郊区农村市场，包括组织日用工业品下乡、生活资料供应、经营饮食服务业等，工作

重点在农村。其基本任务是通过供销业务开展城乡物资交流，为农业生产服务，支援国家工业化，巩固工农联盟；通过有计划的供销业务和合同制度，引导小农经济和个体手工业逐步纳入国家计划的轨道，促进其走上社会主义集体化道路；在国营商业的领导下，扩大有组织的商品流通，领导农村市场，逐步实现对农村私商的改造，占领农村商业阵地。各级供销合作社按照上述分工和基本任务，紧紧围绕业务工作重点，千方百计搞好生产、生活资料供应和农副产品收购业务，扶持农副业生产增加农民收入。同时，积极参与农村初级市场，搞活农民贸易，加强农村商业网点的规划建设，以方便农民购销。供销合作社的经营范围广泛，只要是国家允许的，社员需要什么就经营什么，经营方式也十分灵活，除批发、零售业务外，还有代购代销、换购、赊销、存实业务等。在条件艰苦地区，供销合作社干部、职工经常身背肩扛，走乡串户，收售结合，深受郊区农民的欢迎。随着购销业务的蒸蒸日上，供销合作社自身也日益壮大。到本市对私营工商业的社会主义改造基本完成后的 1957 年，北京市供销合作社已建有土产经营处、农业生产资料经营处、农产品经营处、畜产公司、茶叶公司、废品经营处等 6 个直属批发机构，7 个郊区分社及所属中心商店 101 个，零售商店、代销处、流动售货组、固定货摊等各种零售网点 1 159 个，增加饮食服务业网点 43 个，在交通不便的山区增设了代销员，为农民供应主要日用品和副食品，加上经过公私合营改造的合作店（组），商业网点达 3 350 余个，吸收农民入社 88.4 万人，形成了遍布农村各乡、镇、村，上下相通、纵横交错的供销合作社商业网。在京郊农村，除少数集镇设有国营工业品、副食品以及饮食服务的经营机构外，猪、禽、蛋、菜、工业品及饮食服务业的经营和市场安排任务几乎全部由供销合作社承担。全系统商品销售总额和利润分别达到 2.85 亿元和 1 031 万元，比 1950 年增长了 15 倍和 9 倍；自有资金和固定资产原值已达 3 080 万元和 1 414 万元，比 1950 年分别增加了 12.4 倍和 29 倍；公积金达 1 408 万元，比 1951 年增加了 11 倍；还将建国初期国家拨付的基金 159 亿元（旧人民币）全部归还。各级供销合作社都召开了社员代表大会，企业管理和社员民主管理制度不断完善，充分体现出供销合作社组织上的群众性、经营上的灵活性和管理上的民主性（简称“三性”）特点。供销合作社为农民利益着想，农民也关心、爱护供销合作社，供销合作社与农民结成休戚与共、水乳交融的亲密关系。短短几年，供销合作社不仅成为满足农民生产和生活需要、组织农村商品流通的主渠道，而且成为连接城乡、联系工农、促进农民走社会主义集体化道路，沟通政府与农民密切联系的桥梁和纽带。

本市供销合作社事业蓬勃发展的大好局面不久就经受了“左”倾错误影响

下的两次与国营商业合并的挫折。第一次是 1958 年“大跃进”期间，北京市供销合作社与北京市副食品商业局合并，基层供销合作社一度下放人民公社领导，经过对私商改造的合营、合作店（组）也“升级过渡”到国营商业，郊区商业网点减少了 $1/5$ 。其结果，供销合作社与农民的关系疏远了，开展购销业务的灵活性减少了，民主管理的作用降低了，农村商业工作严重削弱了。第二次是“文化大革命”期间。供销合作社自 1958 年并入国营商业后，到国民经济调整时期的 1961 年，根据中共八届十中全会通过的《关于进一步巩固人民公社集体经济，发展农业生产的决定》精神又自上而下地恢复。包括陆续划入北京辖区的 9 个远郊县，当年恢复区、县供销社 15 个、基层供销社 204 个、购销网点 2 317 个（不包括代销点 1 908 个），与国营商业的业务分工仍保持合并前的基本格局，工作重点仍然是面向农村、面向农业生产。恢复后的供销合作社认真执行国家政策，搞好农副产品的计划采购和自营业务，千方百计做好生产资料和生活资料供应，加快发展农村饮食服务业和农副产品加工业，促进副业生产发展和副食品生产基地建设。1963 年商办工业总产值实现 3 382 万元，比上年增长 14%；农副产品收购总额达到 1.49 亿元，比 1957 年增加了 1.1 倍；商品销售总额从 1962 年的 4.4 亿元增加到 1965 年的 7.5 亿元，平均每年增长近 20%；饮食服务业已发展到包括饭店、旅店、照相馆、浴池、印染店、修理部等 10 多个行业，有 200 多个网点、2 000 多名从业人员。“升级过渡”的小商贩又从国营商业中调出，恢复了合作店（组）或个体灵活经营。集市、庙会、工业品“大篷车”下乡等传统商品流通渠道也得到恢复，农村市场出现购销两旺的活跃景象。在加快业务发展的同时，供销合作社的管理水平和服务质量也不断提高，涌现出以“背篓商店”为代表的一大批不辞劳苦、长年坚持送货下乡上山，全心全意为社员服务的先进典型。通过深入开展学习“背篓商店”活动，广大干部职工的精神面貌发生了深刻变化，“背篓精神”在供销合作社系统和全市商业战线生根开花。然而“文化大革命”开始后，供销合作社灵活经营的自营业务以及支持农村副业生产、参与集市贸易等都被视为“修正主义”，1961 年恢复供销合作社被视为“复辟倒退”，一些商品供应和传统服务项目因“破四旧”而被迫停止，“背篓商店”也被污蔑为“黑典型”、“黑样板”而受到打击、摧残，本市供销合作社事业遭到严重破坏。1969 年 5 月，根据北京市革命委员会发出的精简机构的指示，北京市供销合作社与粮食局合并建立北京市第二商业局，区、县供销社也改为区、县商业局，基层供销合作社虽然机构名称没有变，但也仅仅是保留名义。供销社的资金构成、领导关系、经营方式及盈余分配等完全同国营商业一样，把供销合作社的集体所有制变为全民所有制，时间长达 10 年之久。与国营商业的两次合并，给本市供

销合作社造成了很大损失，也留下了深刻教训：供销合作社的问题，实质上是农业、农村、农民问题，重视、加强供销合作社，坚持供销合作社的集体所有制性质和为农服务的宗旨，供销合作社就发展壮大，农业、农村、农民就得到受益越大；反之，供销合作社就会被削弱，农业、农村、农民就受到损害。尽管每一次合并都有其复杂的历史背景和思想渊源，但有一点是共同的，就是违背了我国社会主义初级阶段以公有制为主体、多种经济成分必须长期并存的客观规律。

三

1979年7月，根据中共中央工作会议精神并经中共北京市委批准，北京市供销合作社恢复机构，并在北京市革命委员会领导下，采取先行试点再逐步推开的办法，清股扩股、扩大农民入社，恢复供销合作社的群众性。到1983年，各级供销合作社先后召开了社员代表大会，通过了新社章，选举产生了理事会、监事会等领导机构，健全了各项民主管理制度。市、区（县）两级供销合作社陆续退出政府序列，变“官办”为“民办”，并从社员入股、经营服务范围、劳动人事、按劳分配和价格管理等五个方面打破原有已不适应新体制要求的管理制度、规定，实现供销合作社由全民所有制向集体所有制的转变。同时开始了供销合作社体制改革，以适应我国改革开放的新形势，促进郊区农村商品经济发展和城乡物资交流。体制改革的主要内容：（一）彻底放开基层供销社的经营，使其真正成为独立核算、自负盈亏、自主经营的企业。经营范围除国家有明确规定的以外，不再受行业 and 商品分工限制，农民需要什么就经营什么，需要什么服务就积极提供什么服务。供销社所属批发商业，除国家指定经营的计划商品必须认真落实购销计划外，均可兼营其他商品的批发和零售业务。改革农副产品经营方式，变单一的直接购销方式为代理制、自营或联营等多种方式，通过建立专业或综合的农副产品批发交易市场，发展产区和销区的直挂贸易。（二）改革本市农副产品的产销体制，把供销合作社购销业务的立足点，转移到为农村商品生产服务的轨道，完善商品生产服务体系。一是以区、县为单位，因地制宜地选择几种大宗骨干产品，建立专业性服务机构，从产前、产中到产后进行系列化的多功能服务；二是在自愿的原则下，配合农村主管部门，组织生产者建立不同产品的生产专业协会或专业产品合作社；三是从提供信息、原材料和推销产品等方面支持乡镇企业发展，在自愿互利的前提下，发展相互间的经济联合；四是有重点地投入支农基金，用于农村发展商品生产的技术培训、良种繁育、推广科学实验及支持贫困地区发展商品生产。

(三) 以基层社建设为重点, 改造农村商业网点。一是改变以行政区建社的传统, 实行按经济区建社、小社联合或合并建大社; 二是在集镇和地理位置好、交通便利之处建设规模较大的综合商场和农副产品交易市场; 三是对地处偏远或经营亏损的分销店改由家在当地的职工个人承包, 对已发挥不了代购代销作用的“双代”店改为个体经营, 收回垫底资金和设备, 充实分销店。对多数分销店充实加强, 增强其多种经营和综合服务能力, 以此为基础发展村级综合服务站。(四) 按照集体所有制性质全面改革企业管理制度。一是简政放权, 扩大企业经营自主权; 二是改革劳动人事制度, 推行经理负责制, 专业技术人员、管理人员、业务骨干招聘制和新招工人合同制等, 同时贯彻按劳分配原则, 打破单一的内部分配形式; 三是全面推行经营承包责任制和微利、亏损小门店的租赁经营。中共中央、国务院高度重视供销合作社的改革, 在 1982 年到 1984 年 3 个中央 1 号文件中, 都对供销合作社改革作出了明确指示。1986 年、1987 年北京市体改委等六部门先后发出《关于供销合作社改革若干规定的通知》和《关于深化供销合作社改革若干规定的通知》, 指导和推动供销合作社体制改革的顺利进行。

经过 10 年努力, 北京市供销合作社恢复和体制改革阶段的任务基本完成。全市供销合作社农民社员已达 96 万户, 约占郊区农户总数的 90%, 社员股金最高达 2 964 万元。50% 以上的基层社开展了多形式、多层次的联营, 发展联营专业户 2.18 万户、联营专业队组 1 230 个、集资联办各种生产加工及经营服务项目 67 个。依托供销合作社建立的果品、蔬菜、养蜂、禽畜等商品生产基地已达 350 个, 生产专业合作社和专业协会 184 个、会员 2 万户以上。全市供销合作社建立“庄稼医院”、农资技术咨询服务部等各种支农社会化服务网点 400 多个, 每年提供科技咨询服务 4.1 万次, 指导科学施肥、用药 160 余万亩; 建立乡镇企业服务机构 300 多个, 每年为乡镇企业供应原材料和推销产品额达 7.2 亿元。供销合作社农村商品生产服务体系不断完善, 服务功能增强, 自身也得到较大发展, 突出表现在: (一) 经营能力和服务水平进一步提高。1980 年至 1990 年, 供销合作社用于商业网点和仓库建设的投资累计 2.34 亿元, 完成建筑面积 51.2 万平方米, 年均投资和完成建筑面积分别是 1979 年的 8.9 倍和 1.9 倍。供销合作社在县城和重要集镇新建和改建的营业面积 1 000 平方米以上的大、中型综合商场 56 座, 总营业面积由 1979 年的 5 000 平方米增加到 15 万平方米以上。供销合作社在京城四周及农副产品集散地兴建的市、区(县)、乡各级各类农副产品批发交易市场已达 50 余个, 以专业公司、批发交易市场和大中型商场为龙头、以工业品的联购分销和农副产品的分购联销为基本形式的新的购销网络已初步建立。全市供销合作社系统购销业务持续增

长，1990 年商品销售额达 49.7 亿元，是 1979 年的 2.9 倍，其中基层供销合作社商品销售额为 19.8 亿元，占县以下社会零售额的 30%~40%。在农村商品经营开始放开、实行多渠道流通中，供销合作社继续发挥着主渠道作用。

(二) 农副产品加工业发展迅速。社办工业企业由 1979 年的 178 个发展到 1990 年的 326 个，年产值 2.7 亿元，利润 3 500 万元，工业固定资产原值达到 1.49 亿元，分别是 1979 年的 4.6 倍、6.8 倍和 4.2 倍，并且突破了传统加工业范围，形成以果制品、蜂产品、絮棉制品等加工为重点的 38 个行业、生产 53 类近千种产品，科研、加工、内外贸并举的社办工业规模，60% 的基层社都有了加工业。10 年间，新建工业项目 50 多个，投资 1 亿元改造和引进的技术项目 123 个，完成科研项目 200 个，其中 22 项获科技成果奖。依靠科技进步、人才培养和加强企业管理，使产品质量和经济效益有了很大提高，获优质产品称号的社办工业产品已有 70 余种。自 1985 年开始供应出口的加工产品，累计总值达到 5 742 万元。

(三) 干部职工队伍的整体素质和企业经营管理水平大幅度提高。到 1990 年底，“两保一挂”（保国家税收和企业发展后劲，税前列支工资奖金与经济效益挂钩浮动）目标管理责任制、计税成本工资与人均创利挂钩、超额提成工资等多种形式的经营承包责任制在全市供销合作社企业已普遍实行，实行租赁经营的小门店也达到 496 个，有力地调动了广大干部、职工的积极性，改善和加强了企业管理。通过各级、各类的学历教育和专业技术培训，职工中具有中专以上学历和高、中级技术职称的已达 5 334 人和 514 人，分别比 1979 年增加了 2.6 倍和 1 倍；市社直属公司和区、县供销社领导班子中具有大专以上学历者，一般达到半数；青工业务技术等级普遍提高一至二级，实现了全员培训目标。同时，继承和发扬“背篓精神”的学习教育活动也在供销合作社系统深入扎实地开展起来。随着我国 1984 年加入国际合作社联盟（成立于 1895 年），作为中华全国供销合作总社的社员社，北京市供销合作社参与国际间合作社的交往与合作活动也日益增加。

改革给北京市供销合作社的发展带来机遇，也不可避免地带来问题和困难。特别是进入 90 年代以后，供销合作社经营的商品绝大部分已实行多渠道、开放式经营，没有放开而继续由供销合作社承担主渠道任务的农业生产资料和棉花专营，也开始按照在政府宏观调控下由市场实现资源配置的方向进行流通体制的改革。在京郊农业和农村经济加快向社会主义市场经济转变的新形势下，广大农民迫切要求提供各种经济、技术、信息服务和联合起来进入市场，国家也需要对农村经济加强指导和调控，要求供销合作社在这些方面发挥作用。然而在日益激烈的市场竞争面前，供销合作社却显现出经营活力不够，人员负担和债务包袱沉重，尤其是基层社经营严重困难，相当一部分基层社面临

生存危机。1992年，区、县供销社商品销售额与郊区社会商品销售额相比，增长缓慢，所占比重已下降到13.76%；1993年，基层供销合作社亏损面已扩大到6%，亏损金额达500多万元，全市供销合作社汇总利润由上年的1.41亿元下降到0.926亿元，并且继续下滑。问题的产生，既有思想观念滞后、经营管理不善等原因，也有计划经济体制下长期积累的结果。这种状况与农村经济的发展和农民的要求很不适应，与建立社会主义市场经济体制的目标很不适应。在困难和压力面前，全市供销合作社的广大干部职工以邓小平南巡讲话精神为指针，解放思想、振奋精神，从深化供销合作社改革、搞活企业经营入手，努力把供销合作社办成真正的农民合作经济组织：（一）全面推进产权制度改革，探索公有制的多种实现形式。一是加大小企业改制力度。至1994年，转为抽资承包、租赁经营的边、小、微、亏门店已有1598个，占门店总数的65%，同时推动小型企业向股份有限公司、有限责任公司、股份合作制及个人业主等形式转型；二是市供销社和区、县供销社直属大、中型企业的重组、改制逐步展开，并按照社企分开、所有权和经营权分离的原则进行了企业机制转换和法人治理结构的完善，使企业真正能自主经营、自负盈亏、减员增效、增强活力；三是进行组织体制创新。地处商务中心区、高科技园区、经济开发区的朝阳、海淀和丰台3个区供销合作社先后以不同形式尝试“一区一社”的新组织体制，为优化资源配置、实现集约化经营提供了必要的组织保障。（二）加快结构调整，拓宽经营领域，提高综合经营能力。一是批发企业开始向多元化经营发展；二是加快零售业发展，使之成为供销合作社的主导业务。同时，在有条件的区、县新建和扩建集购物、餐饮、娱乐为一体的多功能、现代化的大型商业设施，并以大中型商场为骨干，开展总经销、总代理和连锁经营业务；三是开发资产经营，涉足房地产业、仓储业、出租汽车业、娱乐业等新的经营领域，培育新的经济增长点。（三）积极参与农业产业化经营，提高为农服务水平。面临农业生产资料和棉花经营逐步走向市场的新形势，市供销合作社系统克服由于市场供大于求造成的销售、库存等方面的困难，1991年至1994年累计收购郊区棉花7172吨，供应化肥76万吨、农药1万吨、农膜1640吨，并通过以市农资公司为龙头、以区、县农资公司为纽带、以基层供销合作社为供应基地的服务网络，坚持做到保证货源、保证质量、让利农民、送货到村、到户、到地头，不误农时，在平衡市场供求、参与市场管理、保护农民利益等方面继续发挥了重要作用。供销合作社农副产品加工业以科技为依托、市场为导向重点培育市果品公司、市蜂产品公司和红螺食品集团等骨干企业，为农业产业化经营创造条件。80年代中期引进的4条果汁、果酱流水线经过调整、改造，生产能力逐步提高，仅桃汁、桃酱加工每年就为郊区消化鲜

桃上万吨，产品还供应出口。在市科委的支持下，市果品公司以四道口果品批发交易市场为基础，着手开发建设全国果品信息网络，为郊区果品的科研、生产、储运、加工、销售及消费提供全方位的信息服务。（四）盘活资产，减轻债务包袱。全市供销合作社通过结构调整、资产重组、转让及依法破产等途径，关停了一批扭亏无望的小企业，并开始有计划地分期退转以保息分红方式吸收的股金，以消除金融隐患，减少利息支出。同时通过加强企业审计监察的监督检查职能，严格执行资金管理制度，及时还贷等，降低企业负债率，压缩费用开支。

1995年2月，中共中央、国务院发出《关于深化供销合作社改革的决定》（简称中央5号文件）。根据中共中央决定，当年5月召开了中华全国供销合作社第二次代表大会，恢复建立了供销合作社联合组织的最高管理机关——中华全国供销合作总社。不久，北京市也下发了《中共北京市委、北京市人民政府关于认真贯彻中共中央国务院文件精神，进一步深化本市供销合作社改革的通知》。党和政府的关心、支持，使正在进行深化改革的北京市供销合作社受到极大鼓舞和鞭策。认真落实中央5号文件和供销合作社第二次全国代表大会精神，紧紧围绕“把供销合作社真正办成农民的合作经济组织”这一根本目标和理顺供销合作社的组织体制、强化供销合作社为农服务的功能、完善供销合作社的经营机制、加强基层供销合作社建设等方面工作，结合首都经济特点和工作实际，从解决突出问题入手，逐步推进，把供销合作社的改革不断引向深入，努力开创新的工作局面，成为今后一个时期北京市供销合作社的中心任务和奋斗方向。只要坚持以邓小平建设有中国特色的社会主义理论为指导，锐意改革，开拓进取，相信北京市供销合作社一定能够克服困难，再创本市供销合作社事业的辉煌！

第一篇 商品经营

第一章 农业生产资料经营

北京市供销合作社自 1951 年开始分工经营肥料、农药、农药械、蔬菜种子、菜田物资等农业生产资料，并围绕所经营的农资商品开展应用技术方面的服务。计划经济时期，农业生产资料特别是化肥、农药和农用塑料薄膜（简称农膜）作为国家掌握的重要物资，实行生产、流通的统一计划管理。北京市供销合作社负责本市农业生产资料的统一经营和管理，逐步在全市建立起农业生产资料的经营系统和网络。

随着我国社会主义市场经济的加快建立，农业生产资料流通的封闭式经营和单纯计划分配管理体制也逐步向政府实行宏观调控、充分发挥市场调节作用的方向转变。北京市供销合作社继续承担本市农业生产资料流通主渠道和储备任务，在做好化肥等农业生产资料总需求与总供给的总量平衡的同时，坚持为农村、农业和农民服务的方针，努力探索适应市场经济体制的农资经营方式，不断完善农资技术社会化服务体系，通过农业生产资料供应和技术服务，积极参与京郊农业结构调整和农业产业化经营。自 1957 年北京市供销合作社建立生产资料经营处统一经营全市农业生产资料开始，至 1994 年底，累计销售化肥 542 万吨、农药 31 万吨、农膜 6.94 万吨，为郊区农业的发展提供了可靠保证。

第一节 经营机构

1949 年 2 月，市合作社供销总社成立后，把支持农副业生产作为头等大