

中國畜牧業一休
化十年

中國畜牧業協會
中國農工貿易公司
中國畜產出口公司

农业出版社

《中国畜牧业一体化十年》编辑组

主 审 陈耀春

主 编 李易方

副主编 杨 稼 杨国华 徐定人 杨 清

编 辑 张乐昌 何昌茂 金名信 邹范文

乔玉锋 吴 坚 陈金强

序 言

杨 桦

在我国农村经济改革的大潮中，在党中央、国务院加快农业发展和推动经济联合的精神指引下，十年来我国畜牧业经历了从产品经济向商品经济的转变，从传统的饲养方式向集约化、现代化转变，从家庭副业向大农业中一个独立产业的地位转变。改革促进了生产力的大发展，畜牧业连续十多年稳步增长，畜产品的质量、数量、经济效益不断提高。长期以来形成的以产销脱节、部门分割为特征的畜牧业经营管理体制，在一些地区、一些部门开始被突破，畜牧业生产者、管理部门、服务组织以及食品、外贸部门以空前高涨的热情和创新精神，投身于畜牧业管理体制和经营机制的改革，在祖国大地上涌现出一大批产销管理一体化、牧工商经营一体化、贸工牧和商工牧经营一体化、技术服务部门办经济实体、工牧直交等好典型。为了记录下这十年期间畜牧业体制改革的伟大实践和丰富多彩的业绩，探索一体化管理和经营的理论和现实意义，开拓思路，继续前进，农业部畜牧兽医司、中国牧工商总公司、中国种畜进出口公司联合组织编写“中国畜牧业一体化十年”一书，这无疑是一件有深远意义的事情。

改革开放呼唤新体制的诞生，那种以小生产为基础、以统派购为主要形式、带有供给制色彩、产销脱节的畜产品管理经营体制的弊端越来越明显地暴露出来，越来越不适应商品经济发展的需要。随着农村经济改革的深入，畜产品统派购的取消和禽蛋内逐步放开经营，市场引导畜牧业生产经营的作用越来越大。这一历史性的变化，为畜牧业一体化的诞生提供了机遇，创造了前提

条件，多层次、多种形式的管理一体化和经营一体化应运而生。在部分市、地区、县一级从政府职能上把畜牧生产和供销合一的管理一体化；以企业为龙头，大批牧工商公司产供销经营一体化；服务部门办实体，参与流通；以专业大户、专业村、生产者协会为龙头，开展产供销自我服务；以牧业基地为基础组织“工牧直交”，产需直挂，建立批发交易市场，以及贸工牧、商工牧等多种形式的一体化，百花齐放，各自开拓自己的道路。这些新生事物符合现代化大生产、大市场的需要，适应经济运行规律，形成自我发展，自我积累和自我调节的运行机制，收到了良好的经济效益和社会效果。

从事畜产品的生产者参与流通，进入市场这个新天地，这是多么重大和诱人的转折！过去畜产品生产者被人为地同市场割裂开来，信息闭塞，只向商业食品部门提供初级产品，享受不到加工增值的好处，无力扩大再生产，经常处于“卖难”的境地，受制于人。商品生产、流通、分配、消费、再生产是一个客观的经济循环，任何环节上的梗阻，都会破坏流程，使生产停滞。流通是形成社会化大生产的重要前提，流通的扩大和加速，刺激商品生产的扩大。马克思在《政治经济学批判导言》中说：“没有消费也就没有生产”，“生产就没有目的”，“消费创造出新的生产的需要，消费创造出生产的动力”。生产和交换、消费的联结点在市场，需求不断增加、市场不断扩大，形成巨大的拉力，召唤出新的生产力。畜牧生产者从封闭状态中走出来，自觉参与市场竞争，面向国内、国际两个市场，把产品直接送到市场上，送到消费者手中，享受着创造利润的成果和喜悦，这极大地调动了生产者经营的创造性和积极性，以空前的兴奋和新鲜感走自我积累、自我发展的新路。

产供销管理一体化，集牧工商于一体，连城乡于一家，统一管理生产、加工和销售，协调产供销关系，兼顾生产者、经营者和消费者的利益。在所有制、隶属关系均不变的条件下，职能上

的转变和一体化管理的加强，收到了良好的社会效益和经济效益。

牧工商一体化经营的活力在于生产加工销售之间形成利益共享、风险共担的机制，加工以及深加工所增值的效益，流通过程所创造的利润，以及减少库存和中间环节所带来的利益，能够在产加销三者之间合理分配，适当向生产这个基础倾斜，以保证生产者的合理利润，有利于加快技术进步和壮大生产基础，从而保证加工销售得以均衡运转和货源充裕，一体化显示了勃勃生机和强大的竞争力。

畜牧部门长年从事畜牧业组织领导工作，熟悉生产，心联农牧民，有众多的畜牧科技服务网络扎根基层。农牧民对我们有亲切感、信任感。兴办牧工商公司，服务部门办实体都要运用好这一优势，办出特色。我们也高兴地看到，外贸、商业食品、饲料等部门也发挥各自的优势，向产中、产前、产后延伸，强化服务功能，建生产基地，办龙头企业，开拓国内国际两个市场，组建了一批颇具规模的贸工牧、商工牧一体化实体。这种不拘一格，不搞垄断，多姿多彩的一体化经营，平等竞争的格局，共同为畜牧业现代化，为畜产品的优质高产高效所作出的积极贡献是值得赞许的。

本书所收录的文章是前一段畜牧业一体化改革中涌现出的先进典型和理论上的初步探索。从编者的主观愿望来说，是想尽可能把它们如实地反映出来，把经验总结好，把遇到的问题提出来并作出理论上的探索。由于全国点多面广，经验层出不穷，而我们的阅历和水平有限，难免有更突出的典型经验没有集纳进来，问题也解剖得不深不透。但我们深信，这一批群众创造的新鲜经验和管理体制改革的实践，令人信服地证明，畜牧业一体化已经走出自己的路子，改革是成功的，为继续前进开辟了阵地。改革开放已经进入了一个新的阶段，围绕社会主义市场经济体制的建立，加快经济改革步伐，我国经济将进入一个较快发展的时期。

展望本世纪的后十年，畜牧业一体化事业必将在更高层次，更大范围内向广度和深度发展，加快畜牧业现代化的进程。明天必将更加辉煌！

目 录

序言

第一篇 综述	1
第二篇 中国牧工商总公司系统典型选辑	25
中国牧工商总公司十年纵横	27
深圳华宝牧工商联合公司阔步十年	58
实行产供销一体化 探索肉鸡业发展的道路	64
华安肉类有限公司在稳步前进	70
盛开在边疆的联营之花	76
搞好牧工商一体化经营 促进畜牧商品经济发展	82
在改革中前进 在发展中壮大	88
十年硕果	95
坚持牧工商一体化 加快奶业发展步伐	101
甜美的事业在壮大	110
第三篇 地方牧工商及畜牧场站一体化经营经验选辑	115
八年改革之路	117
大力兴办牧工商企业 不断提高副食品的供给水平	120
辽宁省畜牧业产销一体化概貌	127
加强产供销一体化建设 促进奶业经济的发展	131
立足改革办实体 开展一体化服务	136
搞好畜牧基地建设 必须加强产供销综合服务	141
产供销同步发展的滦南畜牧业	144
望城县黄金乡畜牧兽医站积极开展全程服务	146
培育优良种畜 建设现代化种畜场	149
一业为主 综合经营 实现产加销一体化	152
建立配套的服务机构 为养蜂生产提供全程服务	157

实行贸工牧一体化 发展乡镇牧业 商品经济	164
强化社会化服务 推行一体化 经营	169
第四篇 中国种畜进出口公司为发展畜牧业实行多功能	
服务	175
第五篇 畜牧业管理一体化改革试点经验	187
天津市禽蛋管理体制改单十年回顾	189
畜牧业产供销一体化改革的反复探索	195
实行产销一体 促进牧业发展 保证市场供应	204
深化畜牧体制改革 实现牧工商一体化	211
深化体制改革 促进畜牧商品经济发展	219
成功之路	230
第六篇 多姿多彩	237
产加销一体化促进了北京奶业的发展	239
奶业产供销一体化 更好地为城市消费者服务	246
天津市奶业在一体化体制下快速发展	252
“奶牛下乡,牛奶进城”是成功之路	257
走合作化新路 办股份制奶业	262
依靠科学 强化管理 提高奶品质量	271
推行产供销一体化 促进畜牧业经济发展	276
发展中的大江养禽业	283
办好技术开发合作协会 促进养猪事业发展	286
民办牧工商 山村奔小康	292
全方位一条龙服务 鸡窝里飞出金凤凰	299
北梯村为发展畜牧业商品生产闯出了新路	304
第七篇 在饲料市场竞争中取胜	311
编者按	313
我们是在饲料市场竞争中取胜的	313
改革开放显威力 穗屏公司有贡献	319
“希望”成功的经验	327
狠抓产品质量 树立企业信誉	335
在深化改革中迈新步	340

第八篇 理论研究	345
牧工商一体化的理论基础	347
实行牧工商一体化经营的实质、概念、特点及其合力的核心 是什么	353
牧工商一体化经营对发展我国农村经济的作用	361
深化牧工商一体化经营管理体制的改革	370
牧工商一体化是畜牧业商品经济发展的大势所趋	380
畜产品加工和农村剩余劳力的利用	389
第九篇 有关政策法规选集	393
国务院关于推动经济联合的暂行规定	395
国务院关于进一步搞活农产品流通的通知	397
国务院关于加强农业社会化服务体系建设的通知	404
国务院关于发展高产优质高效农业的决定	410
全民所有制工业企业转换经营机制条例	419
股份制企业试点办法	437
股份有限公司规范意见	443
有限责任公司规范意见	471
关于印发《股份制试点企业国有资产管理暂行规定》的通知	486
股份制试点企业国有资产管理暂行规定	487
后记	493
附录一 1978—1993年期间农业(农牧渔业、农林)部、畜牧 总局、畜牧局(畜牧兽医司)、全国畜牧兽医总站历 届领导成员名录	494
附录二 中国牧工商总公司历届领导成员名录	495
附录三 中国种畜进出口公司历任经理、副经理名录	497

第一篇 综 述

综 述

——中国牧工商一体化十年之旅

李易方

青 萍 之 末

我国第一个牧工商联合企业的诞生地，是在川西北青藏高原上的若尔盖县。这个藏族聚居，以牧为主的县，经中共四川省委正式批准于1979年6月，建立了若尔盖牧工商联合企业。这一新型的社会主义畜牧业经济组织，是在所有制不变、核算单位不变的基础上，采取集资入股，产销联合，利润返还的形式建立的。以专业公司为骨干，同全县16个公社、93个生产大队、7个国营牧场及13个社队企业进行了跨行业、跨部门的经济联合。中共四川省委将若尔盖牧工商联合企业作为经济体制改革的试点，在川委函(1979)156号和川委发(1979)112号两个文件中，明确规定在试办中允许对现行体制和办法进行突破，对现行政策作必要的补充，并授予企业六大自主权：在生产上，有权决定生产布局 and 措施；在基本建设上，有权调剂安排基建项目；在劳动管理上，有权在内部统一调剂劳力余缺，评定职工工资等级，奖励职工，安排集体福利设施；在产品处理上，计划内的产品，企业有权厂企挂钩，或直接交二级站，超计划产品，有权在城镇设立门市部销售和直接组织出口；在价格上，企业内部的超计划产品允许实行利润返还(即内部合同价格)，以协调牧工商之间的利润分配；在资金上，有权统一调剂使用国家投资、自有资金和全部折

旧费。三年之间，联合企业实现总利润 799.87 万元，返还给社队和联营单位的利润为 314.2 万元；向国家上交税收 136.98 万元、利润 58 万元；为国家提供的各类畜产品总值 29330 万元。联合企业在讲求实效，注重提高经济效益的同时，还抓了科研教育、技术培训与加强对干部、职工、社员的思想政治工作。三年中，用于科研、培训、文教及社会福利方面的投资共计 20 多万元。以上种种，均发生在我国实行改革开放之初，而且处于长期封闭的高原牧区，一个蹒跚学步的牧工商联合企业脚下，难道不可以从中窥见改革开放政策的威力和牧工商联合企业的生机么！？四川省和若尔盖人民的这一首创精神难道不应当大大受到鼓励么！？

改革的洪流势不可挡。始于青萍之末的信风，顺时应势，吹越三峡，遍及四方。牧工商联合企业在我国各地越办越多，越办越好。

应 运 而 生

发展商品经济的大潮冲击着我国传统的畜牧业经济，部门分割的旧体制束缚着畜牧业生产力的发展；“买难”、“卖难”的交替出现，困扰着广大的生产者、经营者，也影响着消费者的利益和生活。“贝考贝”（南斯拉夫农工商一体化经营简称）的作法启发人们去尝试。1980 年国务院发出的“关于推动经济联合的指示”，为牧工商联合企业的发展打开绿灯，中国牧工商联合总公司（1992 年改称中国牧工商总公司）于 1982 年 3 月诞生了。在此之前，农业部畜牧兽医总局所属中国肉牛供应公司，以及与北京、河北、天津、黑龙江、吉林、深圳等地联合兴办的饲料、禽蛋、奶业、屠宰等生产及加工企业已经先后问世。这些被称作“拾遗补缺”、“在夹缝中前进”的联营企业，以其资源优化配置、资金多渠道筹集、产供销一条龙服务，活跃市场，富裕农民的优势，得到了广大生产者和消费者的赞许。“一石激起千层浪”，中国牧工商联合总公

司的规模从小到大，经营项目从少到多，效益逐步提高。

牧工商联合企业的兴起，贵在参与——参与组织，参与流通，参与综合服务，参与市场竞争。中国牧工商联合总公司的创建，起初旨在以联营企业的活力，加快我国社会主义畜牧业现代化建设，带动和促进畜牧业由自给和半自给性经济向商品经济转变，活跃城乡经济，改善市场供应，为完善计划经济与市场调节相结合，并进而为社会主义市场经济的运营机制探索经验。坚冰虽已打破，道路依然崎岖不平。中国牧工商联合总公司在十年旅程中的机遇甚多，得到的激励不少；但是，仍摆不脱许多矛盾和羁绊。这些新(老)问题，只有通过自身努力，在深化改革中逐步寻求解决，并从以下诸方面妥善作出抉择：

扩大外延与充实内涵 在牧工商联合企业创建初期，以四处布点，拓宽领域，增加数量为主；后期逐步转向配套成龙，增加内涵，在巩固提高中继续发展。从现代化家禽饲养业和乳品业起步，以促进解决城市人民“吃蛋难”、“吃奶难”问题为己任的牧工商联合企业，目前的产业、产品结构已经扩展到多层次、多门类、多品种，除系列化配套的蛋鸡、肉鸡和乳品加工业外，还包括肉牛业、蜂业、草业、饲料、兽用药品和器械，以及皮革的生产和加工，等等。现有直属企业 13 家，与地方联营企业 90 家，中外合资企业 6 家，共计 109 家。分布在全国 24 个省、市、自治区。1991 年主要产品及产量分别为：商品蛋 6000 万公斤，蛋鸡种蛋 9152 万枚、种雏 3557 万只，肉鸡种蛋 3486 万枚、种雏 1761 万只，奶粉 18112 吨，饲料 33.7 万吨，赖氨酸 1184 吨，家禽疫苗 21.5 亿头份，土霉素 128 吨；全年销售收入 18.05 亿元，其中直属企业 2.06 亿元、联营企业 15.99 亿元；利润总额达到 8359 万元，利税合计 10773.8 万元。可以毫不夸张地说，总公司及其联营企业在解决大城市“吃蛋难”问题上起到了雪中送炭，也可以说举足轻重的作用。饲料、牛肉及蜂产品等的质量，有不少跃居全国领先地位。

坚持数量与质量的统一、速度与效益的统一，是中国牧工商总公司坚定不移的经营方针。在优化产业结构与产品结构方面，特别是在禽蛋饲养业中，中国牧工商联合总公司应当充分发挥技术、资金和原有基础设施的优势，集中力量搞好种蛋、种苗和饲料的供应，支持地方和农民开展商品蛋、商品肉鸡的生产。这样的专业化分工是商品经济发展的必然趋势所决定的，对于提高禽蛋饲养业的技术水平和整体效益，提高市场应变能力都将是更加有利的。除抓好主业外，各类企业还应当根据资源、资金、设备和技术条件，按照市场需要，妥善开展综合经营，增进经济效益。

巩固发展联营企业，扎实办好自营企业 中国牧工商联合总公司从兴办联营企业起家，累计向联营及直属企业(包括中外合资企业)投入资金5亿多元，包括合资方投资在内，总计投资规模为8亿多元(按原值计算)。这些联营企业，今后还是经营的主战场，需要巩固阵地，进一步密切合作，理顺联营关系，争取更佳效益。自营企业是由总公司直接领导的、独资经营企业，或由总公司设立专管部门从事经营，为各联营企业并面向全国提供服务的实体。这些企业与总公司在责权利方面的关系更加密切，有必要、有条件把他们办好，力争创一流产品、一流服务，不断提高经济效益。

统筹兼顾，妥善协调牧工商三者之间的分配关系 “无牧不稳、无工不富、无商不活”。这里寓有“一损俱损、一荣俱荣”的哲理和经济规律。一体化经营，务必保证饲养者取得合理的比较效益，以保护他们按照市场需要提供初级产品的积极性。加工企业或经销部门要善于采取双向合同、优惠价格、利润返还等办法，鼓励生产者履约交售产品，使自己拥有充足的货源。初级产品与最终产品的价差应当保持适当的比例，做到牧工商三者利益兼顾。

经济效益与社会效益的统一 牧工商一体化企业经营，必须

把讲求经济效益放在首位，才能在激烈的市场竞争中求生存；同时，又要注意社会效益，才符合社会主义企业为广大生产者和消费者服务的宗旨。中国牧工商联合总公司，过去在解决畜产品“买难”、“卖难”中发挥了积极的作用，这是公认的。今后自当一如既往，强化经济效益与社会效益统一的概念。企业的经济效益越高，说明他在商品生产和流通中实现的社会效益越大。当然，任何时候都不可见利忘义，搞非法经营。

立足国内市场，开拓国外市场 中国牧工商联合总公司尚未取得直接进出口权；但是，他所经营的某些产品已经通过外贸代销，经济特区联营公司出口，以及中外合资企业直接从事出口等渠道打入国际市场。这里特别记载一下通过上述出口渠道做出的成绩：

华宝牧工商联合公司，是中国牧工商联合总公司联营企业中第一家外向型企业，由原农业部 畜牧总局(后移交给中国牧工商联合总公司)、深圳经济特区食品贸易(集团)公司和宝安县三方联合投资组成，总公司投资占 60%。该公司于 1982 年成立以来，坚持“以牧为主、工商并举、综合经营”的方针，经过近十年来的不断开拓，目前已经建成了饲料、鸡、猪、鸽、鱼、果等多种项目，并形成产供销一条龙，内外贸一体化的经营体系，还附设了其他一些服务行业。现有直属鸡场 3 座，联营合同鸡场 100 多家；饲养种鸡 8 万只，年产雏鸡 800 万只。肉鸡饲养规模达 500 万只，年出口活鸡 200 多万只，最高年达 350 万只，占香港活鸡销售量的十分之一。7 年累计出口活鸡 1500 多万只，创汇 3600 万美元。1991 年出口饲料 2.1 万吨，占港产饲料的 60%。1991 年实现产值 1.2 亿元，营业额达 4.9 亿元，出口创汇逾 1000 万美元。企业综合回收额占固定资产总值的 27%。在香港和经济特区强手如林的激烈市场竞争中站稳了脚跟，扩大了阵地，赢得了信誉，增强了实力，也培养了人才，积累了经验。这家富有开拓、求实精神的牧工商联合企业，曾经多次荣获县、市和全国牧工商系统授予的

“先进单位”、“模范集体”、“优秀创汇企业”等奖励和称号。目前正在酝酿继续深化体制改革，实行股份制改造，向新的十年胜利进军。

中国牧工商联合总公司与联邦德国安努斯肉类参与有限公司合资经营的华安肉类有限公司，于1985年创建，1986年10月建成投产。总部设在北京，所属肉类及综合加工厂设在距北京50公里的河北省大厂回族自治县。牛羊屠宰、加工均按照欧共体市场最新卫生要求和伊斯兰教规进行。产品除销往京、津、沪等十几个城市的合资饭店、宾馆及驻华使团外，已开始批量出口。五年累计纳税430万元，并提前还清了520万马克贷款。1991年与美国莱吉士公司合作建设汉堡包车间，租赁使用，向北京市麦当劳第一家快餐店提供配餐用的牛、鸡、鱼肉肉饼，为首都市民及外地游人领略异国风味增添了便利。

组织活牛对日出口。这项工作曾经酝酿和组织准备了多年。由中国牧工商联合总公司组织的育肥鲁西黄牛，首批60头，于1988年9月30日经青岛口岸运往日本，获得突破性成功，在日本各界博得好评。这批肉牛平均活重603.7公斤，最大的为754公斤；创汇2840万日元，折合22.36万美元。继之，又先后组织6批705头活牛对日出口，累计换汇140万美元（含第一批）。对日出口活牛工作的成功，得到了我国外贸、检疫部门的大力支持和日本日中贸易促进会的积极配合，并为各地和今后组织活牛与争取肉类出口，以及进一步合作打下了基础。

中国畜牧兽医药械公司及其所属兽医生物药品厂与牧工商总公司合并后，在加强技术改造，保证防疫用生物制品及器械的同时，积极从事化学药品食用佐味剂等新产品的开发，为出口创汇开辟了新的门路。

中外合资企业华威营养品有限公司加工的蜂产品，华裕皮革有限公司利用台湾技术生产的高档面革也先后进入国际市场。

运用科学技术与增强生产力 中国牧工商联合企业是我国现