

A Study of the Self-Operated Business of Supply and Marketing Cooperatives (1962–1965)

Kenan Jiao

School of Marxism, Beijing Normal University, Beijing, China

jkn6019@163.com

ORCID:0009-0009-1506-2398

供销合作社自营业务问题研究（1962—1965）

焦柯楠

北京师范大学马克思主义学院

Received 31 October 2025 | Accepted 20 February 2026

Abstract: During the period of national economic readjustment, supply and marketing cooperatives, by undertaking self-operated business, opened up a limited space for market regulation outside the system of planned commodity circulation. In the early 1960s, faced with new conditions in the exchange of industrial and agricultural products between town and countryside, the Party and government called upon the supply and marketing cooperatives to act as relatively independent commodity operators and to conduct self-operated business—that is, to handle, in a comparatively flexible manner, third-category goods and the surplus farm and sideline products remaining after farmers had fulfilled the state’s planned procurement quotas. This market-oriented experiment, led by collectively owned cooperative economic organizations, constituted an attempt by socialist commerce to participate in the free market during the planned-economy era. The development, modes of operation, social impact, and inherent difficulties of the cooperatives’ self-operated business not only reveal the complex configuration of “small freedoms under the big plan” but also deepen our understanding of, and reflection on, the structural contradictions of the planned commercial system.

Keywords: self-operated business; supply and marketing cooperatives; free market; planned economy

摘要: 国民经济调整期间, 供销合作社通过开展自营业务, 在计划物资流通体系之外, 开辟了有限的市场调节空间。20 世纪 60 年代初期, 面对城乡工农业产品交换的新形势, 党和政府要求供销合作社作为相对独立的商品经营者开展自营业务, 即采取较为灵活的方式, 经营三类物资和农民完成国家计划收购任务后的剩余农副产品。这种由集体所有制合作经济组织主导的市场化探索, 成为计划经济时期社会主义商业参与自由市场的尝试。供销合作社自营业务的发展历程、运作方式、社会影响及内在困境, 既揭示了“大计划下小自由”的复杂形态, 又能深化对计划商业体制结构性矛盾等问题的认识和思考。

关键词: 自营业务; 供销合作社; 自由市场; 计划经济

计划经济时期，国家通过行政命令和计划调拨等方式，构建起便于集中配置社会资源的计划经济体制。然而，由于计划调控不可避免地存在信息不对称和灵活性不足等问题，社会各领域出现一些弹性、自由乃至禁而不止的非正式运作空间。¹就物资流通领域而言，尽管政府成为绝对主导力量，市场机制退居到非常次要的位置²，但市场调节并未完全消失。因此，该时期存在两种市场：一是以国营商业为主体的计划市场（国家市场），其特点是流转商品极其重要，品种较少但数量较大，流转具有计划性、价格具备稳定性；二是计划外的补充性市场，涵盖供销合作社（以下简称“供销社”）的自营业务、农村集市贸易和城乡货物贸易等。其特点是流转物资与人民生活关系密切，品种繁多而数量较少，商品流转与价格具有非计划性，受供求关系影响大，价值规律的调节作用明显。³

学界关于非计划市场的研究可分为两类。第一类聚焦于农村集市等传统自由市场，梳理不同历史时期的开放动因、政策演变及社会效应；⁴第二类关注国营商业这一公营单位所构建的有限自由市场，相关研究以 1961 年华东地区物资交流会为例，揭示了商业系统内的物资交流，同样存在“大计划下的小自由”⁵。相比之下，学界对供销社经营活动中“小自由”的探讨较为有限。供销社在法理上属于集体所有制，但在计划商业体制中长期具有“国营”特征。作为基层物资流通的主渠道，供销社本应有计划地组织商品流通和领导农村市场，但却在 20 世纪 60 年代初期通过开展自营业务，形成了计划外的补充性市场。学界对供销社自营业务的探讨，散见于通史著作或学位论文中，且多为政策脉络梳理⁶，对其运作细节、内在机制及制度逻辑的深入分析尚付阙如。本文即通过探究上述问题，以期考察计划经济时期“大计划下小自由”的复杂形态，同时增进对计划商业体制结构性矛盾等问题的理解与反思。

-
- 1 参见张学兵（2012）：《中国计划经济时期的“地下经济”探析》。《中共党史研究》第 4 期，第 39-48 页；张学兵（2013）：《三类物资：观察中国计划经济运作中“小自由”的一个视角》。《中共党史研究》第 4 期，第 34-43 页；张学兵（2022）：《计划经济时期城镇无户籍人口问题探析》。《中共党史研究》第 1 期，第 133-144 页；徐子杰、孙泽学（2023）：《二十世纪六七十年代广东省“地下工厂”现象探析》。《中共党史研究》第 6 期，第 134-143 页；苏菲（2024）：《二十世纪五六十年代戏曲界的“挖角”现象》。《中共党史研究》第 2 期，第 76-87 页。
 - 2 参见李扬、武力（2019）：《中国经济体制演变研究》，前言第 1 页。武汉：华中科技大学出版社。
 - 3 参见《关于商品生产和价值规律问题》（1962 年 8 月 8 日），载朱厚泽（2014）：《向太阳 向光明：朱厚泽文存》，第 37、38 页。北京：世界图书出版公司。
 - 4 参见冯筱才（2015）：《一九五八年至一九六三年中共自由市场政策研究》。《中共党史研究》第 2 期，第 38-53 页；夏林、董国强（2015）：《一九五六年至一九五七年有限开放自由市场政策述论》。《中共党史研究》第 2 期，第 27-37 页；林超超（2019）：《一九五六年前后的自由市场政策与城市商品供应》。《中共党史研究》第 1 期，第 88-100 页；张一平（2021）：《弹性与理性：1956—1962 年上海地区的市场竞争》。《上海交通大学学报（哲学社会科学版）》第 4 期，第 109-118 页；周永生（2022）：《小土产与大市场：自由市场开放前后上海中药材采购研究（1956—1958）》。《中共党史研究》第 4 期，第 73-84 页。
 - 5 周永生（2024）：《“买卖加仁义”：一九六一年华东地区物资交流会中的“物资对流”》。《中共党史研究》第 3 期，第 99-112 页。
 - 6 参见杨德寿主编（1998）：《中国供销合作社发展史》，第 556-561 页。北京：中国财政经济出版社；《当代中国》丛书编辑部（1990）：《当代中国的供销合作事业》，第 154-156 页。北京：中国社会科学出版社；李建中（2010）：《南阳县供销合作社研究（1949-2010）》，第 87-88 页。南京大学博士学位论文。

一、自营业务的制度设计与推行

中华人民共和国成立初期，在多种经济成分并存、市场机制正常运转的环境下，供销社的业务范围既包括“自营”业务，也包括代国家向农民供应农业生产资料、收购农副产品的任务¹。彼时的“自营”是市场环境下的经营常态，供销社可依据市场供求，运用协商议价、签订购销合同等方式，对国家委托之外的各类农副产品开展购销活动。各地供销社之间保持着密切的业务联系，跨区域物资调剂多通过系统内网络完成，无需依赖特定机构。

随着计划经济体制的逐步确立，供销社的经营重心发生转移，逐步成为执行国家计划收购、统一调拨任务的基层主渠道。对于国家统购统销及统一收购、派购或包销的物资，供销社必须严格依照上级下达的收购指标和指定价格执行。然而三类物资²的经营却面临诸多限制：凡涉及出县、出省以及本身不能解决的问题，要申请上级社平衡³；有销路则上调，无销路只能由本地自行包销。此外，在牌价主导下，市场行情与供求关系变得模糊，自营三类物资不仅须自负盈亏、风险自担，议价空间亦十分有限。随之而来的问题是，部分农副产品因本地无法包销造成积压；另一些则因核定收购价格低于市价，社员不愿向供销社出售；同时，一些供销社因上级给的代购手续费较少，影响了经营的积极性。⁴久而久之，“不少小土产收购不上来”⁵，基层流通渠道逐渐阻滞。

在“大跃进”和人民公社化运动期间，供销社经营计划外物资的空间被进一步压缩。供销社先被合并至国营商业中，后又与农村人民公社制度相结合。在商业体制调整的过程中，基层商业网络遭到削弱，收购和流通计划外物资的能力明显下降。此外，各地为大办工业，通过放权来调动地方积极性。由于强调地方供给，“在城乡关系和地区关系方面，从省、市、专、县一直到公社，层层互相封锁，大圈圈套小圈圈，画地为牢，血脉不通，商品流通按行政区划而不按经济区划，把城乡之间、地区之间原有的许多经济联系割断了”⁶。地区之间的互相封锁，加剧了物资流通不畅。“一平二调”的实质在于将农村资源最大化地动员到工业建设中，加之自然灾害的影响，各类物资产量大幅减少。就全国范围而言，农业总产值以1952年为100，1957年为124.8，1958至1961年呈连续下降趋势，到1961年下降至94.1。⁷

物资短缺不仅进一步限制了物资流通，还对社会造成了影响。以北京地区为例，该地不

1 参见李建中（2010）：《南阳县供销合作社研究（1949-2010）》，第80页。南京大学博士学位论文。

2 参见张学兵（2013）：《三类物资：观察中国计划经济运作中“小自由”的一个视角》。《中共党史研究》第4期，第34-43页。

3 参见李建中（2010）：《南阳县供销合作社研究（1949-2010）》，第69页。南京大学博士学位论文。

4 参见吴中福、唐德卫、向守培（1962年8月22日）：《大宗滞销副产品打开销路》。《四川日报》，第2版。

5 《供销合作社一年来的主要工作》（1955年8月2日），载全国供销合作总社编（1986）：《中国供销合作社史料选编》第一辑（上），第128页。北京：中国财政经济出版社。

6 姚依林（1961年5月16日）：《商业问题（汇报提纲）》，载中国社会科学院、中央档案馆编（2011）：《1958—1965 中华人民共和国经济档案资料选编·商业卷》，第5页。北京：中国财政经济出版社。

7 国家统计局编（1983）：《中国统计年鉴1983》，第149页。北京：中国统计出版社。

仅农副产品收购困难，1961年农副产品的收购总额比1959年下降14.8%¹；与此同时，市价还整体上涨。1961年8月4日，时任北京市副市长程宏毅说：“最近物价上涨的面很广，有些涨价幅度还很大，消费者的生活费用实际普遍增加。”²此外，物资匮乏还催生了“投机”行为：部分私商利用地区差价，将物资贩运到京郊农村，以高价出售或换粮食以牟取暴利³；有些机关、企业及学校，绕开正规渠道，私自向生产队收购蔬菜、鲜瓜果等⁴。北京的状况，一定程度上反映出全国范围内的问题。

面对这种困局，党和政府在调查研究的基础上做出调整。1960年11月，中共中央发出指示，允许社员经营少量的自留地和小规模的家庭副业，并计划地恢复农村集市。⁵随着农村经济的恢复和发展，集体经营和家庭副业积累的物资有所增加。为进一步促进生产发展，改善城市供应状况，活跃城乡和地区之间的物资交流，党和政府打算恢复供销社的自营业务，作为国家计划的补充。1962年5月18日，中共中央、国务院发布《关于积极开展供销合作社自营业务和组织城市消费合作社的指示》，责成供销社积极开展自营业务，并将此视为“一项重要任务”。文件强调，各级党委和人民委员会接到指示后，“应当立即进行讨论，抽调干部，组织力量，进行试点，逐步推广”，“行动应当快一点”。⁶

自此，一度被压缩的自营业务又回到大众视野。需要注意的是，计划经济时期的自营业务，虽名称上与新中国成立初期的“自营”一脉相承，但其性质已有根本变化。初期的“自营”，是在多种经济成分并存、市场机制正常运行的环境下，供销社作为独立主体开展的自主经营；而六十年代恢复的“自营”，则是在计划经济体制已经确立、计划调配占据主导的背景下，为弥补计划失灵、疏通流通渠道而采取补充性措施。

在《指示》正式发布前，部分地区已开展先行探索。1962年1至2月，商业部召开全国商业厅（局）长会议，会上便讨论了供销社自营业务的问题。⁷会后，浙江、内蒙古等地展开试点。3月底，浙江省已在杭州、宁波、绍兴等11个县市布置试点工作⁸；4月底，内蒙

1 北京市地方志编纂委员会编著（2003）：《北京志·商业卷·供销合作社商业志》，第41页。北京：北京出版社。

2 程宏毅（1961年8月4日）：《关于物价问题向市委的报告》，载北京市档案馆、中共北京市委党史研究室编（2005）：《北京市重要文献选编 1961年》，第590页。北京：中国档案出版社。

3 北京市供销合作社党组（1963年3月5日）：《关于开展自营业务问题的报告》，北京市档案馆藏，档案号：090-001-00465。

4 中共北京市委（1961年8月4日）：《关于制止机关、企业、学校等单位私自向生产队购买蔬菜、鲜瓜果的通报》，载北京市档案馆、中共北京市委党史研究室编（2005）：《北京市重要文献选编 1961年》，第585页。北京：中国档案出版社。

5 中共中央（1960年11月3日）：《关于农村人民公社当前政策问题的紧急指示信》，载中央档案馆、中共中央文献研究室编（2013）：《中共中央文件选集》第35册，第349-350、354-355页。北京：人民出版社。

6 中共中央、国务院（1962年5月18日）：《关于积极开展供销合作社自营业务和组织城市消费合作社的指示》，载中央档案馆、中共中央文献研究室编（2013）：《中共中央文件选集》第40册，第55、56、57页。北京：人民出版社。

7 《当代中国商业》编辑部编（1990）：《中华人民共和国商业大事记（1958—1978）》，第269页。北京：中国商业出版社。

8 《浙江省供销合作社系统 1962 年农副产品收购与农业生产资料供应情况》（1962 年 12 月 27 日），载浙江省供销合作社史志编辑室编（1990）：《浙江省供销合作社史料选编》，第 664 页。杭州：浙江人民出版社。

古自治区人民委员会批转《内蒙古供销合作社关于实行恢复自营业务意见的报告》给各盟公署和呼包二市人民委员会，“希即组织有关部门试行”自营业务¹。这些地方的探索，为中央政策的出台提供了实践依据和经验积累。

对于这一政策部署，多数地区持谨慎态度，普遍采取先行试点、逐步推开的方式。贵州省供销社于1962年6月下旬在黔西县试点，后于8月份在全省范围铺开。²同年6月初，河南省则要求“各专立即选择一个基层点试行，然后扩大到一个县的范围内试行”，“试点中，领导必须亲自动手，认真总结经验，为全面开展打好基础”³。李先念也建议采用该种方式。7月初，他就供销社开展自营业务致电张体学：“建议在湖北个把专区进行试点。”⁴“截至8月底，广东、河南、浙江、江西、福建、山东、贵州等省已基本上全面铺开；河北、湖南、四川、湖北、江苏、山西、内蒙、云南、陕西、上海、新疆、青海、辽宁、吉林、黑龙江等地区正在试点或开始向全面发展。”⁵

为促进和规范自营业务开展，各地根据实际情况相继出台规章制度。1962年7月，广东省供销社发布《关于省社合作货栈工作职责范围的规定（草案）》，规定了自营业务的经营机构——货栈的设置和经营范围。⁶8月，河南省新乡市供销社发出《关于开展自营业务的行动方案》，初步明确自营业务的开展方法。⁷10月，北京市供销社向中共北京市委、市人委提出《关于改进本市郊区农村商业工作的几点意见》，明确了供销社自营业务的范围，并对经营办法作出说明。⁸制度设计与地方实践探索相结合，为自营业务的规范化运行提供了保障。

党中央及相关部门也多次发布指示以推进自营业务。1962年党的八届十中全会通过《中共中央关于商业工作问题的决定》，对自营业务的具体做法进行说明。⁹10月，全国供销总社发出《关于开展自营业务的通知》，强调尚未开展的地区应“积极地适当地”推行，并对

1 《内蒙古自治区人民委员会批转〈内蒙古供销合作社关于实行恢复自营业务意见的报告〉》（1962年4月28日），载内蒙古自治区供销合作社联合社编（1988）：《内蒙古自治区供销合作社史料选编》第二辑（下册），第668页，内部印行。

2 熊大宽、胡梦华编著（1987）：《贵州供销合作商业简史》，第148页。成都：四川省社会科学院出版社。

3 河南省供销合作社（1962年6月6日）：《关于开展自营业务及建立城市消费合作社的试点座谈会纪要》，河南省博爱县档案馆藏，档案号：091-004-0139。

4 《李先念传》编写组、鄂豫边区革命史编辑部编写（2011）：《李先念年谱》第3卷，第476页。北京：中央文献出版社。

5 供销合作总社土产废品局（1962年8月30日）：《关于开展自营业务情况给总社党组的报告》，载中国社会科学院、中央档案馆编（2011）：《1958—1965 中华人民共和国经济档案资料选编·商业卷》，第374页。北京：中国财政经济出版社。

6 广东省供销社（1962年7月3日）：《关于省社合作货栈工作职责范围的规定（草案）》，载广东省供销合作社史料选编委员会史编室编（1991）：《广东省供销合作社史料选编》第三分册（下集），第583、584页，内部发行。

7 新乡市供销合作社（1962年8月4日）：《关于开展自营业务的行动方案》，河南省新乡市档案馆藏，档案号：S46-1-83-4。

8 王宝善主编、《当代北京供销合作社事业》编写组（1992）：《当代北京供销合作社事业》，第154、155页。北京：中国财政经济出版社。

9 中共中央（1962年9月27日）：《关于商业工作问题的决定》，载中央档案馆、中共中央文献研究室编（2013）：《中共中央文件选集》第41册，第80页。北京：人民出版社。

供销社开展自营业务遵守的原则作出六条规定。¹在层层动员之下,截至1962年12月10日,据不完全统计,23个省、市、自治区自营业务购进总额为8.8亿余元,20个省、市、自治区已建立县以上货栈1539个。²

1963年后,农副产品收购形势总体向好。该年度1至5月,全国国合商业系统的农副产品收购总值为35.8亿元,比1962年同期增长23%;集市贸易价格逐月下降,1963年5月比1962年同期下降60%左右;供应城市的副食品数量有较大增加,1至5月,北京、上海等八大城市的肉类供应量和鲜蛋供应量分别比去年同期增加1.6倍和4倍。³这些数据证明了供销社自营业务在短时间内打通城乡流通渠道、组织农村分散物资以供应城市的有效性。

然而,自营业务的快速发展也带来了新的矛盾和隐忧。一方面,议购议销的灵活性和对完成派购任务后剩余一、二类物资的经营,在实践中可能模糊计划与市场的边界,部分本应优先保障国家计划供应的物资可能流入议价渠道;另一方面,贸易货栈等机构的活跃及其相对市场化的运作方式,在计划经济主导的意识形态下,引发了关于其可能助长“资本主义自发倾向”的疑虑。更重要的是,随着国民经济的调整,市场整体“商品增加、货币紧缩、物价下降”,党中央认为计划经济的根基已经巩固。在此背景下,巩固既有成果、强化计划管理及限制市场调节的范围,成为优先的政策选择。

1963年6月30日,中共中央、国务院批转财贸办公室《关于当前农副产品、工业品收购情况和意见的报告》,同意报告所提事项:议购的粮食和食油,建议归粮食系统统一安排和经营,议购的生猪、家禽和蛋品建议改归国营商业系统统一安排和经营。⁴这说明供销社自营业务的经营范围已逐渐缩小,只能侧重三类物资的经营,议购部分的一二类物资,转交由专门部门负责。《报告》发出后,粮、油、肉、禽、蛋等计划内的和计划外的商品,逐步由各主管该项商品的部门经营。供销社的自营业务日益萎缩。至7月27日,全国供销总社认为“自营业务”的概念已无继续保留的必要,因为“供销社议价经营的业务,将只剩下三类物资,而三类物资原是供销社一向经营的业务”⁵。

国家收缩政策甫一实施,各地供销系统迅速做出反应。河南省从1963年7月21日起,将计划外粮油自营业务移交给粮食部门,供销社仅保留代购权限,不准直接进行转手买卖和

1 全国供销合作总社(1962年10月22日):《关于开展自营业务的通知》,载全国供销合作总社编(1986):《中国供销合作社史料选编》第一辑(下),第655页。北京:中国财政经济出版社。

2 全国供销合作总社基层贸易局:《关于开展自营业务的情况和意见》,载全国供销合作总社编(1986):《中国供销合作社史料选编》第一辑(下),第658页。北京:中国财政经济出版社。

3 《中共中央、国务院批转财贸办公室〈关于当前农副产品、工业品收购情况和意见的报告〉》(1963年6月30日),载中央档案馆、中共中央文献研究室编(2013):《中共中央文件选集》第43册,第393、394页。北京:人民出版社。

4 《中共中央、国务院批转财贸办公室〈关于当前农副产品、工业品收购情况和意见的报告〉》(1963年6月30日),载中央档案馆、中共中央文献研究室编(2013):《中共中央文件选集》第43册,第396-397页。北京:人民出版社。

5 《关于取消“自营业务”的概念的通知(草稿)》(1963年7月27日),载中国社会科学院、中央档案馆编(2011):《1958—1965 中华人民共和国经济档案资料选编·商业卷》,第389页。北京:中国财政经济出版社。

长途贩运。¹同年9月，贵州省供销社亦将粮、油议价业务移交粮食部门，随后停止生猪、鲜蛋等议购议销业务的工作。²1964年以后，除粮、油继续实行一部分议购议销外，其他产品议购议销基本停止。之后所讲的议购，实际上是按照国家制定的价格，由生产者自由交售（即不规定交售任务），由供销社包购包销，生产者和经营单位很少有权定价。³在该过程中，无论是生产者还是基层经营单位，都丧失定价自主权，市场调节机制基本失效。

随着自营业务范围的缩小，各级贸易货栈的业务量也逐渐减少。北京市合作货栈1964年1—4月份成交额为6.7万元，比去年同期减少23%。⁴与此同时，各地供销社系统开始大规模合并或撤销自营业务的经营机构。1964年，贵州省供销社决定撤销省供销社贸易货栈，将其与省副食杂品经理部合并，专区、自治州（省辖市）贸易货栈与其业务相近的机构或与推销经理部合并，原贸易货栈经营的商品，属于哪个经理部经营范围，即由哪个经理部归口经营。⁵1965年3月，全国供销总社发出《关于供销合作社货栈业务的通知》，决定撤销各级供销合作社贸易货栈，停止其业务活动。⁶国家层面的政策发布后，“自营”逐渐退场。如1965年5月，四川省供销社发布《关于撤销供销社所属货栈机构的通知》⁷，进一步落实了上述要求。这一发展历程，反映了国家在“统”与“放”、计划与市场之间寻求平衡的复杂性与阶段性。

二、自营业务的运作方式

作为国家计划购销体制的补充，供销社的自营业务有其独特的运作方式：经营范围限于政策允许的三类物资及完成国家计划收购任务后的剩余物资；经营机构依托货栈、服务部与交易所构成的城乡流通网络；经营方式灵活采用议价、换购、代购代销等方式配置计划外物资；资金管理则在政策性支持与自身筹措努力下维持运转。这既是国家对非计划市场的有限让渡，也凸显了供销社在计划与市场之间的调适能力。

（一）经营范围

供销社自营业务有着明确的经营范围。在政策发布之初，经营范围仅限于“农副产品三类物资和完成派购任务以后剩余的二类物资”⁸。在后续实践中，完成国家计划收购或换购任

1 河南省粮食厅、河南省供销社（1963年7月23日）：《关于供销社系统经营计划外粮油自营业务移交给粮食部门的联合通知》，河南省博爱县档案馆藏，档案号：091-006-0166。

2 贵州省地方志编纂委员会编（2003）：《贵州省志·供销合作志》，第504页。贵阳：贵州人民出版社。

3 商业部商业经济研究所编著（1984）：《新中国商业史稿（1949—1982）》，第388页。北京：中国财政经济出版社。

4 北京市供销合作社（1964年5月21日）：《关于1963年货栈业务情况和今后调整意见的请示》，北京市档案馆藏，档案号：088-001-00475。

5 熊大宽、胡梦华编著（1987）：《贵州供销合作商业简史》，第149页。成都：四川省社会科学院出版社。

6 张文生主编（2001）：《邯郸农业大全》（中册），第1131页。石家庄：河北人民出版社。

7 四川省地方志编纂委员会编（1997）：《四川省志·供销合作社志》，第295页。北京：方志出版社。

8 中共中央、国务院（1962年5月18日）：《关于积极开展供销合作社自营业务和组织城市消费合作社的指示》，载中央档案馆、中共中央文献研究室编（2013）：《中共中央文件选集》第40册，第55页。北京：人民出版社。

务后的一类物资也被纳入其中。

由于一、二类物资被国家严格管控，各地自营业务经营种类与规模的差异主要体现在三类物资上。不同地区因资源禀赋、市场需求和供销社系统经营能力的差异，经营品种数量悬殊。如1962年，贵州省531个开展自营业务的基层社，其经营品种少则一二十种，多则达到六七十种。¹而同期福建省涵江区供销社经营品种则多达135种，涵盖水产、禽蛋、农具、日杂等门类。²

自营业务的经营品种与民众生产生活密切相关。如贵州省水城县供销社经营的品种多达500余个，细分为土副产品（96种）、中药材类（55种）、饮食用具类（21种），铁、竹、木农具（23种）以及当地出产的日用百货和其他手工业产品等（300多种）。³部分地区的供销社还将手工业原料（如青藤、杂竹等）纳入经营范围⁴，显示出其对地方副业的支持。

为应对市场波动，供销社还根据供需变化灵活调整收购品种与策略。如四川省德昌县1962年自营业务议购产品含粮食、活鸭、蜂糖等20余种，1963年则新增猪肉、干海椒、皮蛋、米粉、麻布等品种。⁵河南省博爱县供销社还制定了三类物资分类排队策略，将173种三类物资分为四类管理：积极收购（46种）、计划产销（70种）、以销定购（42种）、暂停购销（15种），依据销路状况进行动态管理。⁶由此可见，供销社自营业务的经营范围具有一定的灵活性。各地供销社依据本地物产特点、市场需求变化及上级政策，不断调整优化收购品种与策略，这正是其在计划框架内寻求市场空间、发挥补充作用的体现。

（二）经营机构

为有效开展自营业务，各地构建了一套层级清晰的经营机构网络，以此疏通商品产销渠道，连接生产者与消费者，打通城乡之间、地区之间的物资流通阻隔。不同层级机构的名称与辐射范围虽有差异，但其在商品流通中的基本功能相似。省、地、县级单位主要依据经济区域设立合作货栈，辐射范围较广，承担跨区域物资调剂的职能；农村基层社则围绕集镇设立农民贸易服务部或交易所，面向基层，承担零散物资收购和本地市场供应的任务。

各地普遍新建或改造货栈作为经营机构。例如，截至1962年8月底，河北省已建立和恢复县以上合作货栈206个。⁷部分地区的合作货栈因恢复较早，供销社将其进行吸纳改造。如1962年9月，四川省供销社从上到下建立自营业务机构，并将合作货栈与之合并。⁸货栈分为综合型与专业型两类。综合货栈经营范围广泛，涵盖农副产品、其他部门委托代购代销

1 熊大宽、胡梦华编著（1987）：《贵州供销合作商业简史》，第148页。成都：四川省社会科学院出版社。

2 施作砺（1962年11月15日）：《涵江供销社的自营业务》。《福建日报》，第1版。

3 董彬、刘世道（1962年9月7日）：《水城供销部门自营业务逐步扩大》。《贵州日报》，第2版。

4 湄潭县志编纂委员会编（1993）：《湄潭县志》，第409页。贵阳：贵州人民出版社。

5 德昌县地方志编纂委员会编纂（1998）：《德昌县志》，第411页。成都：四川人民出版社。

6 博爱县供销合作社（1963年）：《关于三类农副产品分类排队目录》，河南省博爱县档案馆藏，档案号：091-003-0088。

7 河北省地方志编纂委员会编（1994）：《河北省志·第45卷·供销合作社志》，第267页。石家庄：河北人民出版社。

8 四川省地方志编纂委员会编纂（1997）：《四川省志·供销合作社志》，第295页。北京：方志出版社。

的产品，以及上级主管部门和当地政府指定的购销业务。专业货栈则专注于特定行业商品，如粮、油交易所、肉架子、水果行栈、合作牲畜交易所等。¹

除货栈外，基层商业网点也经营自营业务。比如贵州省许多基层社建立了农民服务部，开展经营活动。²四川省也有一些做法，比如邛崃县水口镇水口分销店直接到农村收购物品³；彭县供销社则设自营业务门市部，或由收购门市部兼管自营业务，其收购网点一般固定在场镇，集市有剩余产品时亦上市收购⁴。个别地区的经营方式更为灵活，比如河南省光山县文殊供销社在确定饮食店、收购门市部等兼营自营业务外，还抽出部分职工增设自营网点。不仅如此，还专门雇用 18 名有商业技术的非农业人员，增设经营单位 16 个，让其参加自营业务。⁵

为加强管理监督，各级供销社普遍设立专门的管理机构，如四川省供销社自营业务贸易局设货栈管理科，负责相关业务的管理和指导⁶；云南省镇雄县供销社成立自营业务领导小组，在县社理事会下设自营业务办公室，各基层社由主任主管自营业务⁷。这种业务与管理的双重架构，为自营业务的运行提供了组织保障。

（三）经营方式

议价经营是自营业务的主导机制，其运作遵循收购价低于当地集市贸易价格，以农民能够接受为度；销售价高于国营商业牌价，并保持合理利润的原则。这既保证了国家对计划内物资的掌控，又为计划外物资流通留出了市场空间。在具体操作上，供销社根据季节变化和市场供求情况，灵活采取定点或流动收购等方法，到村庄、集市与生产者协商定价并签订合同。例如，贵州省水城县供销社对集体生产并完成国家交售任务后的产品试行协商议价；对社员个人的零星分散产品，则组织社员代表参加公议，依质议价收购。⁸收购品优先满足本地需求，剩余部分则依托货栈等机构进行跨区域调剂或销售。基层社可将土副产品运至货栈，选择派人自销、委托代销或零售、批发等方式。如辽宁省沈阳市土杂和干鲜水果货栈为进城的农村供销社推销、采购人员提供食宿和购销、转运业务的代理等服务，并负责为其安排运输工具（大车、汽车、牲口）。⁹

货栈还采用“拉长腿、跑亲戚、看朋友”等方式，拓展辖区范围外的货源渠道。比如 1962 年 8 月，四川省隆昌县供销社发挥原货栈人员外采业务熟悉、了解市场行情的优势，派他们到省外采购调运县内所需的紧缺货物。各区供销社的自营业务商店也派出得力采购员，到县

1 新乡市供销合作社（1962 年 10 月 23 日）：《关于开展自营业务的工作总结》，河南省新乡市档案馆藏，档案号：S46-1-83-8。

2 熊大宽、胡梦华编著（1987）：《贵州供销合作商业简史》，第 149 页。成都：四川省社会科学院出版社。

3 张静宜、尹可（1962 年 8 月 14 日）：《从水口分销店看自营业务》。《四川日报》，第 2 版。

4 彭县志编纂委员会编纂（1989）：《彭县志》，第 481 页。成都：四川人民出版社。

5 陆德森、纪光、王家麒（1962 年 9 月 18 日）：《搞好自营业务 领导集市贸易》。《河南日报》，第 2 版。

6 四川省地方志编纂委员会编纂（1997）：《四川省志·供销合作社志》，第 299 页。北京：方志出版社。

7 镇雄县供销社修志办公室编纂（1989）：《镇雄县供销合作社志》，第 79 页。昆明：云南人民出版社。

8 董彬、刘世道（1962 年 9 月 7 日）：《水城供销部门自营业务逐步扩大》。《贵州日报》，第 2 版。

9 李稚华（1962 年 9 月 6 日）：《向农村供销社大开方便之门》。《辽宁日报》，第 1 版。

外购买本地需要的计划外物资。¹四川省南江县大河区供销社还采取信件联系的方式，与其他地区“挂上钩”²，拓展业务网络。

换购适应农村商品交换特点，采取与生产队签订合同集体换购或在集市设点换购两种形式，在操作中遵循“等价交换”或“各记各价、差额找补”的原则。比如贵州省清镇县卫城供销社附近的社员如需加工面条或糖食品，可将原料送至供销社进行加工，并支付相应的加工费。³贵州省黔西县供销社则采取“以熟换生”“以成品换原料”等方式进行换购。⁴

代购代销则主要受理机关、团体、厂矿、企业、学校或外地集体单位委托办理的购销业务，并协助生产队推销农副产品等。如浙江省余杭县塘栖镇供销社贸易服务部，接受生产队和外区外县采购单位的委托，向双方介绍情况，代双方销售和购买，还承担货物托运业务。

5

（四）经营资金

自营业务的运转离不开资金支持，政策性的金融支持是基础。1962年7月，中国人民银行指出，各级银行在支持供销社收购农副产品三类物资所需资金时，在县联社核定的固定额度内，按照政策标准，予以供应。⁶8月，中国人民银行与全国供销总社联合发文，要求银行对于各级供销社所属独立核算的合作货栈，在经营自营业务时，给予贷款支持。⁷地方银行大多积极落实，如1962年第四季度，南京市人民银行对供销社企业发放专项自营业务贷款，实行与商品流转贷款分账管理、分项使用，以支持其在确保完成国家统购任务的前提下开展自营业务。⁸这种政策性贷款为自营业务的起步提供了必要支持。

单纯依靠政策性贷款难以满足自营业务扩张的资金需求。面对资金压力，供销社还探索了多种筹措途径。一是创新结算方式，比如广东省部分供销社在征得生产队同意后，采取先收购、后付款的方式。⁹此举可暂缓供销社的现金支出，待物资售出后再结算款项，实质上是利用信用缓解资金周转压力；二是从扩大股金基础，如广东省阳江县供销社召开社员代表大会，发动社员扩股增资以吸收社会资金，全县供销社扩股3万多股，将社会闲散资金转化为经营资本；三是从改善经营管理入手，阳江县供销社还采取勤进快销、以销定购、降低费用、清理积压库存等措施，加速资金周转，盘活存量资金。¹⁰

1 政协隆昌县委员会文史资料委员会编（2001）：《隆昌文史资料选辑》第20辑，第126页，内部印行。

2 吴中福、唐德卫、向守培（1962年8月22日）：《大宗滞销副业产品打开销路》。《四川日报》，第2版。

3 侯文贵（1962年9月7日）：《卫城供销社增加自营业务项目》。《贵州日报》，第2版。

4 廖朝隆（1962年9月23日）：《黔西县供销社是怎样开展自营业务的》。《贵州日报》，第2版。

5 江夏（1962年8月17日）：《农民欢迎的贸易服务部——浙江省余杭县塘栖镇集市见闻》。《人民日报》，第2版。

6 卢汉川主编（1986）：《中国农村金融历史资料·大事记》第6编，第221页，内部印行。

7 广东金融学会、中国人民银行广东省分行金融研究所编（1984）：《建国以来经济金融法令制度大事要略》，第267、268页，内部印行。

8 李如斌主编（1995）：《南京金融志》，第341页。南京：南京出版社。

9 杨俊峰、黎会（1962年12月11日）：《正确处理国家计划和自营业务的关系》。《南方日报》，第2版。

10 卫生秀（1962年10月17日）：《为工农业生产和人民生活服务》。《南方日报》，第2版。

三、自营业务的成效及困境

自营业务的开展，在促进农副业生产、活跃物资流通及稳定市场等方面取得了积极成效。然而，由于自营业务身处计划与市场的交汇地带，其运行中也出现一些难以规避的问题。

（一）积极影响

首先是促进了农副业生产，巩固了集体经济。自营业务一定程度上解决了农副产品销售困难的问题。例如，天津专区静海县的大宗副业产品——笊帚，因统一调拨限制出现滞销。自营业务开展后，县供销社与其他地区签订价值十万余元的合同，迅速打开销路，恢复正常收购。¹这不仅是销售破局，更形成了“以销促产”的良性循环。农民通过自营业务获得销售渠道和资金回笼途径，所得收入可用于生产。1962年8月，新乡市5处粮油交易所上市粮食中，76%由生产队或个体农民出售。农民售粮后所得款项，绝大部分用于购买牲畜、化肥、小件农具等生产资料及部分生活资料。该地当月牲畜市场成交128头，环比增长109.9%；供销社供应化肥5万斤、小件农具3000件。²供销社还主动为农村副业和手工业提供原料支持。如河北省迁西县洒河桥供销社在自营业务开展期间，10个月内帮助集体生产单位和个体生产者解决原料物料、工具设备等60余种，总值4.5万余元，促进增产小商品348种，总产值达19万余元。³这种“产销衔接”模式，既巩固了手工业生产合作社，也有助于农村多种经营的发展。

其次是活跃了物资交流，丰富了商品供给。自营业务的开展，首先体现为计划外流通网络的建设。据全国供销总社对23个省、市、自治区的不完全统计，截至1963年1月，已建立的县以上自营业务单位，共计约1545个（不包括零售网点）。⁴这些机构打破了区域封锁，恢复了传统的经济联系。1963年，北京市各级货栈已与全国1100余家工商企业单位建立业务联系，购销商品种类超过5000种。⁵通过议价收购、跨区域调拨等方式，自营业务实现了城乡间的双向流通。一方面，将农副产品调往城市，缓解商品紧缺。自营业务开展期间，贵阳市贸易信托部到郊区收购粮油食品、土产日用杂品投放市场，除满足本地需求外，还将花椒、芝麻等产品远销河北、天津等省市。⁶另一方面，引入工业品弥补农村计划供应的不足。贵阳货栈从河北、河南等地调入再生布、棉鞋等商品投放郊区市场，如供应反帮皮鞋、棉絮

1 王惠平（1962年8月3日）：《静海供销社打开笊帚滞销局面》。《人民日报》，第1版。

2 新乡市供销合作社（1962年10月23日）：《关于自营业务开展情况的专题报告》，河南省新乡市档案馆藏，档案号：S46-1-83-5。

3 王惠平（1962年9月8日）：《买卖做得活跃》。《人民日报》，第2版。

4 国务院财贸办公室（1963年4月16日）：《关于供销合作社自营业务的若干材料（草稿）》，载中国社会科学院、中央档案馆编（2011）：《1958—1965 中华人民共和国经济档案资料选编·商业卷》，第384页。北京：中国财政经济出版社。

5 北京市供销合作社（1964年5月21日）：《关于1963年货栈业务情况和今后调整意见的请示》，北京市档案馆藏，档案号：088-001-00475。

6 贵阳市志编纂委员会编（2000）：《贵阳市志·粮食 供销 外贸 蔬菜 医药志》，第272页。贵阳：贵州人民出版社。

等，缓解了农民“穿衣难”问题。¹

最后是平抑了市场物价，统领了农村市场。在物资短缺、物价波动的背景下，供销社通过议价购销，掌握了价格引导能力。如河南省光山县文殊供销社根据上市季节、商品数量质量、毗邻地区行情及本地集市变化，灵活调整地区差价、季节差价和购销差价。²各地供销社普遍采取此类议价方式，促使集市价格回落。据统计，1962 年全国集市贸易价格年末较年初平均降低 50%左右，其中粮食价格降幅高达 70%左右。³价格引导能力的提升，增强了供销社对农村市场的管控。如 1962 年，河南省武陟县 13 个集市的社会经营总值为 816 万元，其中供销社经营额达 671 万元，占比达 82.2%，私商（含合作店组）仅占 17.8%。⁴市场份额的扩大，压缩了投机商贩的空间。比如新乡地区供销社成立粮油交易所后，90%的粮食交易在所内进行，有效管控了黑市交易。⁵自营业务也改善了供销社的自身经营情况，如新乡市供销社开展自营业务前，业务萧条、计划外经营畏缩不前，自营业务开展后，局面迅速改观，1962 年 7 月至 9 月，系统总销售额从 84 万元逐月升至 138 万元，利润总额亦从 2.5 万元增长至 8.6 万元。⁶

（二）内在困境

首先，自营业务在一定程度上影响了国家统购派购计划的落实。尽管政策明令“完成国家任务”是开展自营业务的前提，但执行中仍有违规操作。部分地区在未落实国家派购任务的情况下就插手经营。如湖南省常德县灌溪人民公社在生猪、鲜蛋等派购任务还未完全落实到生产队时，供销社就已开始自营收购。有些将已经派购或代国家收购的货源改为自营处理，甚至不替国家代购。如湘阴县新泉公社车马江分社在 1962 年 6 月 27 日收购的 3 头派购猪中，仅 1 头按牌价购进交给国家，其余 2 头均以议价（每百斤 220 元）纳入供销社自营。还有的将好货作自营处理，将次货算作国营商业收购。比如宁乡县道林供销社 7 月 1 日至 5 日自营收购的 10 头生猪，每头平均 110 斤；而同期为国营商业代购的 9 头生猪，每头平均仅 80 斤。⁷这种“挑肥拣瘦”的行为，虽是基层单位逐利的本能反应，却在客观上削弱了国家对紧缺资源的统筹能力。

其次，经营管理上的失序与混乱，从根本上制约了自营业务的健康运转。一方面是经营

1 贵州省地方志编纂委员会编（2003）：《贵州省志·供销合作志》，第 503 页。贵阳：贵州人民出版社。

2 陆德森、纪光、王家麒（1962 年 9 月 18 日）：《搞好自营业务 领导集市贸易》。《河南日报》，第 2 版。

3 《王卓如副主任在全国供销合作社自营业务价格会议上的总结报告》（1963 年 5 月 20 日），河南省博爱县档案馆藏，档案号：091-006-0152。

4 武陟县供销社（1963 年 1 月 11 日）：《关于一九六二年度的工作总结》，河南省武陟县档案馆藏，档案号：46-5-98。

5 河南省社新乡专区办事处（1962 年 7 月 23 日）：《关于供销社开展自营业务试点情况的汇报提纲》，河南省新乡市档案馆藏，档案号：D55-9-247-3。

6 新乡市供销合作社（1962 年 10 月 23 日）：《关于开展自营业务的工作总结》，河南省新乡市档案馆藏，档案号：S46-1-83-8。

7 《湖南某些基层供销合作社开展自营业务中影响了国家收购任务》（1962 年 9 月），载中国社会科学院、中央档案馆编（2011）：《1958—1965 中华人民共和国经济档案资料选编·商业卷》，第 392 页。北京：中国财政经济出版社。

主体混杂，缺乏统一协调。正如河南省供销社所指出的：“有些地区自营业务指挥不统一，多头经营，有些乱。某些商品，供销社经营，其他有些部门也经营，如活猪，就有商业、外贸、供销社等数家经营。甚至有些地区抬价争购，唱对台戏，在一定程度上造成了市场的混乱。”这种无序竞争，不仅推高了收购成本，也扰乱了农民对市场的预期。另一方面，供销社经营行为出现了偏离。比如“同一品种的换购标准不一致，一个地区几个标准，并存在着不等价交换的现象”¹；部分单位单纯追求利润，“只想多赚钱，抬价收购”；缺乏全局观，用价格手段“筑墙垒坝”或“高价招远客”；在商品调拨价格时，巧立名目、乱加费用和利润，采取“以外养内”的办法；不认真执行“按质论价”的政策；强调换货并过多地索取物资，轻视货币，等等。²诸多问题不仅干扰了市场秩序和供销社的内部管理，更影响了自营业务调节商品流通的效能。

四、自营业务的历史意蕴

供销社的自营业务是党和政府在计划经济体制内引入市场机制的一次制度调适。它既体现了国家意志对流通领域的刚性管控，又在一定范围内承认了市场的调节作用，成为连接计划与市场、国家与农民的纽带。探究这一议题，所触及的不仅是“大计划下小自由”的复杂形态，更能从供销社的视角，揭示计划商业体制的内在张力，以及其调适的逻辑与限度。

（一）折射“大计划下小自由”的复杂形态

计划经济时期中国的市场形态，并非铁板一块的单一计划管控，而是以计划市场为主、自由市场为补充。计划市场是国民经济流通的主渠道。国家通过统购统销、计划调拨等方式，对粮食、棉花、油料等农产品及农业生产资料实施指令性流通，以确保工业化积累和城市供应。这种遵从行政指令的资源配置方式，有助于实现宏观稳定，但事实上也抑制了价值规律的调节作用。与之并存的自由市场，则以三类物资和完成统购任务后的剩余农副产品为交易内容，通过议价调节供求。尽管在社会主义改造完成后自由市场被不断挤压，但在经济困难或流通阻滞之时，国家仍会策略性地予以开放，以激活物资交流、缓解短缺。

供销社自营业务作为“小自由”的一种，其特殊性在于它非民间自发形成，而是由集体所有制经济组织公开组织和参与。在计划经济时期，供销社的基本职能是执行国家计划、组织商品流通。自营业务的开展，使其在履行计划任务的同时，获得了相对灵活的经营空间——可以运用议价、货栈远距离运销等市场化方式，经营三类物资和完成计划后的剩余产品。这种“计划内单位、计划外经营”的属性，使其既不同于纯粹的计划流通渠道，也不同于民间的集市贸易。

集市贸易植根于基层社会，即便在“割资本主义尾巴”的高压政策下，仍以隐蔽或断续

1 河南省供销合作社（1963年1月20日）：《一九六二年开展自营业务的简结和今后意见（草稿）》，河南省沁阳市档案馆藏，档案号：52-4-37。

2 《王卓如副主任在全国供销合作社自营业务价格会议上的总结报告》（1963年5月20日），河南省博爱县档案馆藏，档案号：091-006-0152。

方式存在,1949至1966年间农村集市贸易的“两起两落”¹恰是如此,这体现的是社会力量对刚性体制自下而上的修正,彰显社会韧性;而自营业务则更多依赖政治环境与经济需求的动态契合,是自上而下的制度创新,体现体制弹性。

值得注意的是,自营业务也并非完全依靠市场机制调节。1962年10月,全国供销总社明确要求“各级供销合作社都要编制自营业务计划,把它纳入国家计划轨道,并且建立供销合作社系统的统计报告制度”²。这意味着自营业务自开展之初,其经营规模、价格浮动等均受到国家指导和约束。换言之,自营业务是在维持计划主体稳定的前提下,借助有限的市场手段提升资源配置效率。它既不是对计划的否定,也不是对市场的全盘接纳,而是在二者之间寻求动态、可控的平衡。这种尝试也为后来的价格双轨制改革³提供了样本:即计划价保障基本供需,议价释放市场活力,形成“计划主导、市场补充”的定价模式。

(二) 反映计划商业体制的困境及调整必要性

从历史维度来看,中国农民与市场之间,存在着集市、庙会、店铺以及走街串巷的货郎等交易媒介。新中国实施计划经济体制后,商业流通被纳入计划管控中。就基层社会而言,供销社通过铺设供销网络,以管控商品交易、改造私营商业,成为国家、市场与农民之间的重要链接。然而,这种流通体制在实践中暴露出不少问题。

最直接的表现是供给与需求之间的错位。由于国家计划只能覆盖“大路货、主要品种”,无法对复杂多变的生活日用品需求做出灵活反应,导致“生产不能丰富多彩,人民所需日用品十分单调”⁴。正如顾准所言:“不论消费品或生产资料的品种规格都千差万别,需要变化的因素也是复杂多端。如果说它们的生产与消费及两者间的平衡,全部规定在一个经济计划中,可以不发生任何困难,那是客观上做不到的。”⁵这种信息局限,注定了计划商业体制难以捕捉分散、多元的社会需求。

更深层的问题在于积累优先与消费抑制之间的矛盾。计划经济以国家工业化积累为核心目标,借助价格“剪刀差”转移农业资源。供销社低价收购农产品,用以保障城市供应;高价销售工业品,以便回笼建设资金。这虽支撑了工业化进程,却导致农民实际购买力下降,生产积极性也随之受挫。牌价与市价一旦悬殊,农民便倾向于通过“黑市”交易来规避统购。这实质上是对计划体制的“用脚投票”。计划体制试图以行政指令替代经济激励,却不断遭遇基层经济理性的抵制。其结果是管控成本不断上升,而实际效果却逐渐递减。

信息不对称导致供给结构僵化,而积累优先又抑制了消费端的有效需求,最终使得计划商业体制陷入“越管控越短缺、越短缺越管控”的循环。在此过程中,自营业务应运而生,成为计划体制内部的一种调适机制。它通过议价机制和横向的市场流通,捕捉民众需求与物

1 马永辉(2005):《1949—1966年苏北农村集市贸易变迁》,第160页。中共中央党校博士学位论文。

2 全国供销合作总社(1962年10月22日):《关于开展自营业务的通知》,载全国供销合作总社编(1986):《中国供销合作社史料选编》第一辑(下),第655页。北京:中国财政经济出版社。

4 陈云(1979年3月8日):《计划与市场问题》,载陈云(1995):《陈云文选》第3卷,第245页。北京:人民出版社。

5 顾准(2014):《顾准文集》,第352页。上海:华东师范大学出版社。

资余缺信息，一定程度上弥补了计划体制的信息盲区，为调整生产结构、优化资源配置提供了参照。计划经济时期“供销社频繁的制度调整，既是国家掌握实际物资流通的一种技术手段，也是国家试图缓解计划商业体制下流通困境的一种方法”¹。自营业务的开展，正是这种制度调整的表现。

但开展自营业务终究只是计划体制的“修补剂”，而非替代方案。它虽能在特定时期缓解流通矛盾，却始终受制于国家计划，其存在空间与作用大小，取决于计划价格与市场价格的偏离程度、物资紧缺状况等外部条件。当商品市场相对稳定时，这种国家计划外的补充机制也会悄然弱化。供销社自营业务的最终退场印证了计划经济的根本困境：当行政主导的资源配置机制试图整合社会自发秩序时，两者存在不可通约性。尽管如此，开展自营业务的探索仍具有不可忽视的历史意义，它揭示了计划体制内生的调适需求，也预示了市场机制不可替代的功能定位，为理解后来中国转向市场化改革的历史逻辑提供了参照。

作者简介

焦柯楠，男，北京师范大学马克思主义学院博士生，研究方向为当代中国社会经济史。

1 李玉蓉（2022）：《供销社、物资流通与计划经济：计划商业体制的逻辑与困境（1948-1962）》。《中国经济史研究》第6期，第201页。