

纪念深圳经济特区建立十周年
(1980.8 — 1990.8)

深圳企业实务研究

深圳市经济学会丛书编委会 编

广东人民出版社

纪念深圳经济特区建立十周年丛书

深圳企业实务研究

符秀凤主编

江苏工业学院图书馆
藏书章

广东人民出版社

深圳企业实务研究

符秀凤主编

*

广东人民出版社出版发行

广发印务有限公司印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 11印张 230千字

1989年 7月第1版 1989年 7月第1次印刷

印数1—5000册

ISBN7—218—00389—3/F·50

定价2.80元

纪念深圳经济特区建立十周年丛书编辑委员会

主 任	梁文森		
副主任	沈元章	徐淼忠	
委 员	严沃才	沈 桦	廖军文
	余荣光	张巧琳	符秀凤
	倪元轲	刘志庚	

《纪念深圳经济特区建立十周年 丛书》序言

梁文森

在深圳经济特区建立十周年即将来临之际，总结特区经济科学理论及其研究工作的发展，是很有意义的。特区经济科学是一门新兴的经济科学。特区经济科学的研究和发展，从开始到现在，大致可分为三个阶段：

第一阶段，从建区到1984年，主要研究和论证社会主义中国要不要办经济特区，包括建立经济特区的必要性、可行性、功能、意义，经济特区的社会性质，“三资”企业的所有制性质和形式，发行特区货币，建设社会主义精神文明的理论和实践问题，等等。

第二阶段：从1985年到1988年，主要探索建立一个什么样的特区问题，即特区的发展模式问题，较系统地研究特区的发展战略问题，包括特区发展战略总目标、分目标，战略重点、对策和途径，以及与实现发展战略目标相适应的管理体制，并较集中地探索特区发展外向型经济等理论和实践问题。

第三阶段，从现在开始，特区经济科学的研究将跨入一个新的发展阶段，可说也是开拓阶段。将主要探索两个方面的问题：对内，研究特区同中央和省的关系，比如能否有更大的自主权，在发展特区特殊优惠政策及其效力递减的情况下的对策，如何提高特区自身的发展潜力问题；对外，研究深圳同世界经济尤其同香港地区的经济发展关系，比如深圳

特区在亚太经济圈中的地位和作用，如何借鉴香港的法律和管理体制问题，如何适应香港1997年的变化，加强深港的协调发展问题，深圳能否在经济上香港化问题等，以及如何实现“一线放开、二线管严”等问题。这些都属于大体制理论和实际问题。

特区经济科学虽然还未形成一个完整的独立体系，但是它将逐步成长。目前出版特区经济科学的书籍已不少，发表的理论文章也不少，其特点是围绕探索建设具有中国特色社会主义的新路子，从特区实际出发，运用实证方法进行分析和综合研究。而特区经济科学的研究队伍也正在逐渐壮大。

下面，我要讲讲负担组织和协调特区经济科学研究工作的深圳经济学会。1988年夏，深圳经济学会改选，成立第二届理事会，修改学会章程，吸收企业家、经济实务工作者为学会会员。至此，学会的性质和研究方向产生了新的特点：第一，学会成为学者、专家与企业家、实际经济工作者紧密结合的群众性团体；第二，学会成了既为促进整个经济特区发展服务，也为企业发展服务的结合体；第三，学术探讨将采取宏观经济研究与微观经济研究紧密结合的新形式。

本经济学会将继续努力发展科研队伍，发挥其应有的作用，为繁荣特区经济科学，以及促进特区经济的高涨，作出应有的贡献。为了把特区经济科学的一些研究成果公诸于世，以推动特区学术研究和特区经济的持续发展，我倡议由学会组成一个经济丛书编辑委员会，把向本会提供的、具有一定水平和参考价值的论文编辑成书，出版数个集子，作为对深圳经济特区建立十周年的献礼。

1989年2月

目 录

前言.....	(1)
深圳特区集团公司若干问题的探讨.....司徒怀	(2)
试论企业银行.....毛建征	(12)
如何建立我国的跨国公司.....陈正蓉	(19)
市属企业领导体制改革初探.....黄钧泉	(26)
深化改革,增强企业活力.....朱政	(33)
深化改革给企业带来生机和活力.....陈树妹	(38)
论劳动制度的改革.....赵锦铭	(44)
企业工资分配制度改革探索.....邓红英	(51)
改革旧购销形式,搞活特区蔬菜供应市场...刘秋棠	(56)
浅探经理决策与民主管理.....陈来山	(60)
浅谈企业经理的中心地位.....廖素云	(68)
提高经营决策水平是办好企业的关键.....余国雄	(76)
试论商业企业的经营决策.....曾良容	(83)
特区企业产品的市场选择与价格决策.....周庆辉	(89)
按国际惯例解决企业管理中的问题.....陈新添	(99)
深圳工业品贸易集团公司的 外向经营之道.....罗武忠 郭永刚	(104)

在国际贸易中应遵循的基本原则·····	叶振忠	(111)
谈深圳外贸体制改革与发展战略的调整·····	黄茂雄	(119)
试论对外贸易的战略地位和作用·····	骆益强	(125)
论寄售贸易在进出口业务中的应用·····	傅皓莹	(132)
建立新的优势、扩大特区纺织		
品出口贸易·····	张启元 孙晓纲	(143)
敢于解放思想, 拓展远洋贸易·····	洪俊和	(150)
进口设备履约成功之秘诀·····	钟品斋	(157)
扩大出口业务的途径种种·····	黄德固	(160)
论特区内试办国营外币免税商场的作用·····	陈庆联	(166)
实行股份制是国营企业改革的大方向·····	杜庚	(171)
推行社会主义股份制必须破除传统观念·····	徐展浩	(177)
谈国营企业实施股份制问题·····	周华英	(182)
亏损后的思索·····	王作新	(186)
浅谈风险承包及其对企业经营的作用·····	朱其懿	(194)
浅谈交通企业租赁承包经营责任制·····	黄志光	(201)
试论完善企业经营承包责任制·····	王焕文	(208)
完善商业承包经营责任制的体会·····	李景晖	(214)
试论完善企业内部经济责任制·····	陈来山	(221)
搞好经营承包责任制之我见·····	杨红斌	(224)
劳务承包搞绿化好处多·····	王作煌	(232)
试论改善投资环境的对策·····	高蕾	(235)
充分发挥香港在引进外资中的桥梁作用·····	颜锡凤	(243)

浅谈按国际惯例办事，发展外商

- 投资企业……………叶汝成 黄仲涛 (248)
- 国际商业贷款是利用外资的好形式……………丘振粤 (254)

深圳特区投资工业的选择和建议……………颜锡凤 (260)

深圳发展汽车工业的战略探讨……………刘正青 (264)

发展深圳特区电子工业之我见……………陈庚德 (274)

发展公路货物协作运输的探讨……………吴振汉 (281)

企业经营管理人才培养的重要性……………郑秉信 (286)

推行聘用制的实践与思考……………王淑芬 (299)

关于搞好在职干部培训的探讨……………闵朝宋 (308)

办好内联企业的几个问题……………魏月乔 (314)

深圳特区“三来”企业的

发展方向……………符秀凤 罗初玉 (321)

前 言

在首次专业技术职务评聘工作中，深圳市评出了高级经济师、经济师420多名。在专业技术职务评审过程中，这些高级经济师、经济师向我们提交了一批论文。这些论文内容丰富、涉及面广，并且努力从微观实务研究中向理论高度升华。这说明我们深圳经济特区正在孕育着一个企业家阶层。这个企业家阶层，文化水平较高，思想较活跃，并且在适应市场经济环境、发展外向型经济中积累了一定的经验。这是一种十分可喜的现象。现在，我们从这批论文中，选取其中的48篇，加上深圳有色金属公司总经理司徒怀教授的一篇专论，辑成本书，予以出版。希望本书对于我们的经济理论研究工作和企业经营管理工作，都能起到有益的促进作用。

本书经过市经济学会会长梁文森教授、副会长沈元章的审阅，并得到市经济系列中级评委会主任季纲岭同志的指导和帮助。市经济系列职称改革工作办公室的曾东明、何岳荣、刘凤英同志，以及深圳市经济学会秘书长徐渺忠、副秘书长张巧琳也给予热情支持，在此一并表示感谢。

编者

深圳特区集团公司若干问题的探讨

司徒怀

随着深圳特区经济的不断发展，涌现出一批新型的经济实体——集团式公司。这种新形式的公司的出现，对特区经济的建设和对外经济、贸易、技术、金融等方面，都将发生深刻的影响。

由于人们对集团公司的概念、定义有不同的理解，因而对特区的集团式公司尚难以准确统计，估计已达相似集团式公司的组织模式的有数十家。

特区集团公司是随着特区经济发展的需要而产生的。特区经济的特点是：建设资金以吸收和利用外资为主；经济结构以中外合资、合作经营、外商独自办企业为主；企业产品以出口外销为主；经济活动以市场调节为主。这“四个为主”，必然带来市场的激烈竞争。作为特区企业，必须在竞争中求生存、求发展。特区企业面临的竞争不但表现在特区、国内，还表现在与国际上企业间的竞争。单个的、单一经营的企业，在竞争中相对地势单力薄，在资金、信息、人才、供销等方面，随时会出现危机，甚至使企业破产倒闭。企业为了在竞争中求生存、求发展，并成为竞争中的强者，就需要通过联合，以便在资金、信息、人才、供销方面形成群体力量，以增强竞争能力。

在市场经济条件下，企业的经营很难处于垄断地位（国

家统管和行政命令的例外)。因而,企业如果只是单一的经营,往往经不起市场变化带来的影响和冲击。为了增强应变能力,减少风险,多方面获取利润,特区企业势必要向多元化经营发展。一般而言,在特区法律允许的条件下,只要盈利的都千方百计地经营。但一般企业在资金、信息、人才、供销等方面限制了自己的经营能力。如果企业急功近利,没有主业,见利就营,必然导致在竞争中失败。因而迫使企业走集团化道路,广聚财源,才源(人才),相互扶持,既有主业,又实行多元化经营。

在国际上,实力强大、经营灵活、信誉度高、知名度广、竞争力强的,一般都是集团性公司,且都以多元化经营为公司的经营政策。即使是一般的外国公司在大的经营项目上,本身不是集团公司,往往也联合或依附集团公司,才能承受市场的变化来谋取利润。特区对外往来繁多,特区企业以集团性公司出现在涉外交往中,将更能适应国际竞争的需要。

企业处在竞争的环境中,竞争的焦点在于人才。如果是单一的企业,即使在某些顺境下能吸收有才能的人才,但往往在逆境下,不但现有人才难以稳定,更难广招贤才。而当今的现代化的企业需要各种人才,不但要稳定和提高现有人才,而且需要根据市场和经营的发展变化,经常注重广招贤才。往往是集团性公司对贤才吸引力大,也能容纳各类人才,分布在集团内各分支,较好地发挥各类人才之长,形成群体力量。

众所周知,社会的经济组织形式是随着社会生产力的发展而不断变化的;一定的生产力发展水平必然会要求一定的经济组织与之相适应。我国这些年来的经济体制改革极大地

解放了我国的生产力，而生产力的进一步发展，反过来也在深刻地改革着原有的经济体制，推出与之相适应的新的经济组织形式。因此，特区集团公司的兴起及发展，是我国自改革开放以来，商品经济及生产力发展到一定水平的重要标志，是客观经济规律发展的必然产物。

国家简政放权，计划、物资、价格、财政和金融体制相应的配套改革，国家政策上的扶植及鼓励，也是企业集团的诞生、成长成为可能的根本原因之一。

特区集团公司的组织形式，大概可分为五种类型；

- 1、以原来主管局系统企业为基础组成的集团；
- 2、以骨干企业为核心，以资金联系为主，联合组成集团；
- 3、以产品为龙头的专业化分工协作或以生产技术为基础，把分散企业联合组成集团；
- 4、以中央部、总公司系统通过纵、横向的联合组成集团；
- 5、以产、供、销，整个生产经营过程联合组成的集团。

特区集团公司与内地集团公司既有共同点，也有自己的特征，这就是：

第一，以国营企业为“龙头”，由多种经济成份组成。集团内有全民所有制、集体所有制、中外合资或合作企业，与内地联营企业，还有受中央单位或内地省、市主管单位委托代管企业。集团内企业所有制多样化。

第二，联合形式多种，方式灵活。集团公司是独立法人，是经济实体，有自己全资子公司（工厂），有直接投资参股中外合资企业或内联企业或外派机构，其子公司也是公司，

也是独立法人及经济实体，也投资参股中外合资企业或内联企业。集团内各企业为了达到自己的经济目的，利用自己的特点，取别人之长，补自己之短，采取各种不同形式和灵活方式。一般是打破行业、地区界线，开展联合，资金、技术、供销、人才相互渗透，相互依存。

第三，多功能、多元化经营。经营范围包括工业、商业、农业、牧业、内外贸、交通运输、工程建筑、房地产、金融、旅游、土地开发、技术开发、科技文化等方面。各集团经营范围是根据市场需要与本集团能力不断发展和变化的。经营方式多样化：如内外贸结合，进出口结合，现货、期货，自营、代理、自产自销，批发零售，仓储运输，商品展销与技术交流，易货贸易，补偿贸易，来料、来图、来样加工等等，其贸易方式也因市场变化而变化。

第四，集团公司在集资能力和资金融通等方面实力较雄厚。集团公司内外金融资本联系较密切，有些集团公司有自己的金融机构，经营国内或国外货币。各类人才力量雄厚，有的聘请国外专家来管理某一成员企业，有的建立自己的人才培训中心并广泛地与内地与国外企业、大学、科研设计单位联系，有较广泛的人才来源。

由于企业集团在领导体制，组织管理，经营战略、策略等方面，尚属于初级水平，处于摸索前进逐步完善发展的阶段，也由于国家各方面改革正在深化与配套，本身尚存在许多不确定因素，因此，不少问题有待于在实践中进一步探索。目前尚未有一个较成熟的模式。

特区集团式公司正在深化改革中摸索前进。伴随着商品经济和横向经济联合的深入发展而陆续形成的这些集团公

司，必将在国民经济中发挥积极作用和占据重要的地位，并进一步推进经济体制改革。尽管特区的集团公司的产生比内地早，但毕竟无现成经验可循，要发展具有中国特点的集团公司，有关问题值得探讨。

1、集团公司的基本特征。集团公司的一般概念与特征有不同说法，进一步探讨及明确集团公司应具有的基本特征，对发展集团公司具有重要的意义。集团公司的基本特征应该是：(1)由数家公司为达到一定的经济目的组合而成；(2)以获取盈利、增加积累和创造社会财富为目的营利性的社会经济组织；(3)是法人，具有一定的组织和独立的财产，并通过自己的法定代表，行使权利，承担义务。

按照上述三个基本特征组建集团公司，企业集团是一个经济实体，是具有法人资格的企业。它是通过资本联合方式组成，而不是运用行政力量组建，更不是行政性公司翻牌变成企业集团公司，也不是将所属企业随意拼凑起来组成集团的。

政府要维护已组建集团的自主权，把力量放在协调和解决各种矛盾，为企业集团的发展给予指导上。集团公司必须有组织章程做为其赖以存在和活动的根本宗旨和准则。制定章程是为了规范和约束企业法人的活动，也是为了国家有关机关对企业集团法人的管理和监督，维护企业法人合法权益和社会经济秩序。章程必须经集团最高领导机构通过，集团成员承认，并报主管机关批准，注册登记。

2、组织体制。整个集团组织体制必须精简和高效能，以经济效益为中心，从而体现企业活力和集团的群体力量。

集团的领导体制可由参加集团的成员单位通过民主协商

确定，但内容和形式必须统一起来。一般来说，实行股份制的集团，可采取董事会制。董事长、董事名额，应按股份比例由股东企业委派，并实行董事会领导下的总经理负责制。不实行股份制的集团，不一定采用董事会制。可采取管理委员会或联合委员会制，也可采用经理会议制。值得考虑的是，大型集团公司可聘请社会知名人士、专家为顾问，利用和发挥其在社会上的某些作用及影响力，这是欧美一些大型集团公司常采用的。但不管采取那种形式，都不应虚设，并要在章程上加以明确，更要是一个实实在在的最高领导机构，起指导、协调、监督作用。而实行总经理、经理、厂长负责制，必须明确其责、权、利。股份制公司实行所有权和经营权分开。不实行股份制的，应根据情况，能分开则分开，或逐步分开，部分分开。集团公司必须组织一个精干高效的办事机构，切忌受旧的行政机构体制的影响，要根据业务需要而设置部门。大型集团公司可设副总经理若干名，以协助总经理。也可考虑类似一些西方集团公司不设副总经理，只设助理的做法。值得提倡探索的是秘书制度，即每一部门工作只设助理或秘书，配上精干助手，这更有利于避免部门林立，互相扯皮。

集团下的子公司，分、支公司，可分为全资子公司和控股子公司。所谓控股公司，就是一家有法人地位的公司直接或通过其代理人控制另一家法人公司的董事会组成；控制他们一半以上的投票权，或控制其51%以上股份。子公司也可以有自己的全资子公司或控股企业。此外，还可以互相持股，或同另外企业搞合营。但不管采用什么形式，企业集团的骨干成员都是实行资本联合，彼此间以资金联系，共同的经济

利益使它们向心力很强，成为一个紧密联合的经济实体。对集团下非控股企业及对某些不占股份而关系密切的企业，如其自愿遵守集团章程，经集团批准，也可以参加集团，但此类企业不宜过多。在特区可以有松散的横向联合，但不宜组织松散的集团，松散联合可以协会形式代替。各子公司是独立法人，也可根据情况，设董事会、管委会，但均应实行经理负责制，把所有权与经营权分开，从而有利于子公司自主经营、独立核算、自负盈亏，增强企业活力。

分配关系要贯彻“互利互惠、共同发展”的原则，做到利益共享，风险共担，形成一个利益共同体。对子公司应兼顾国家、股东、集团、子公司利益，尤其是既要注重保障股东权益，又要注意调动及保护子公司的积极性，以便发挥集团公司及其子公司的群体活力。党委应发挥其保证监督的作用，并通过职工代表会议等多种形式，体现民主管理。

3、集团公司的战略目标与宗旨。国外成功的集团公司必然有强烈而鲜明的集团价值观念，也就是集团有一个基本的信念。如“麦当奴”汉堡包其基本价值以三个字来概括“Q、S、C”，即“质量、服务、清洁”。IBM的基本信念：尊重个人、高质服务、精益求精。读来似乎简单，但是他们就是苦心孤诣地把简要的信念，贯彻得无懈可击。特区集团公司应在实践中提出具有向上特点的战略目标和宗旨，绝不能只是停留于标语口号上，而是贯穿于整个集团的上下左右，形成一个群体行动的目标，使之为自己所独有。

4、集团的管理原则。集团管理是一个系统工程，尽管由于各集团情况不同，管理上方式各异，有一些基本原则值得探讨与实践。