



全国百家大中型企业调查

—— “八五”国家社会科学重点课题

南珠企业集团公司



当代中国出版社

F279.24
18

全国百家大中型企业调查

—— “八五”国家社会科学重点课题

南珠企业集团公司

当代中国出版社

图书在版编目(CIP)数据

广西南珠集团公司/潘大荣主编. —北京:当代中国出版社,
1995. 7

(中国国情丛书·全国百家大中型企业调查/马仲扬主编)

ISBN 7-80092-404-1

I. 广… II. 潘… III. ①海水养殖:珍珠养殖—企业—概况—
中国—广西②珍珠—加工工业—工业企业—概况—中国—广西
IV. F326.276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 10860 号

当代中国出版社出版发行

社址:北京地安门西大街旌勇里 8 号(邮政编码:100009)

广西伟昌版务制作有限公司排版

广西民族印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 11.5 印张 8 插页 284 千字

印数 1—5000 册

1995 年 7 月第 1 版 1995 年 7 月第 1 次印刷

定价:30 元

总 序

对我国 100 家大中型企业进行调查,是在中共中央宣传部的支持下,由当代中国研究所牵头,中国社会科学院工业经济研究所和科研局、中国企业管理协会、中共北京市委党校、《求是》研究所共同组织的“八五”期间国家社会科学重点课题,是继百县、市调查之后的又一次大型国情调查。

国有大中型企业是我国国民经济的骨干力量,是社会主义全民所有制经济的主要支柱。当前进一步搞活大中型企业,使其焕发出应有的活力,不仅是深化经济体制改革、建立社会主义市场经济体制的最重要环节,而且是加快社会主义现代化建设至关紧要的步骤。诚然,实行改革开放以来,在搞活大中型企业方面已经取得了某些重要进展,有些大中型企业的技术装备已经“旧貌换新颜”,有些新建的大中型企业的生产技术已经达到了当代国际先进水平。但当前还有相当多的国有大中型企业面临着诸多严重困难。一是改革开始就存在的国有大中型企业改革滞后的局面迄今仍未根本改观,他们并未真正成为自主经营、自负盈亏的独立的商品生产者。这样,同其他所有制企业相比较,国有大中型企业就处于不平等的竞争地位。二是国有大中型企业税负过重,原来存在的企业

办社会的状况也很严重,1978年以后发展起来的各种社会摊派有增无减,大中型企业简直成了任人刮割的“唐僧肉”。三是由此造成许多大中型企业自我发展能力很低,不仅长期存在的设备严重老化的状况得不到改变,而且技术开发资金严重不足,产品难以更新。四是国有大中型企业的劳动报酬水平较低,导致大量科技人员、工程技术人员和技术工人流失,不仅流向经济发达国家,而且流向国内的“三资”企业和乡镇企业。五是在国内社会主义市场经济进一步发展和我国即将恢复“关税及贸易总协定”缔约国地位的形势下,国有大中型企业不仅面临着愈来愈强劲的国内竞争对手,而且面临着更为强劲的国际竞争对手。弄得不好,处境将更为困难。六是在国有企业制度还未根本改革、市场发育不全、政府宏观调控不力的情况下,不仅国有资产的保值和增殖缺乏强有力的保证机制,而且使国有资产大量流失,甚至在愈来愈大的程度上有被掏空的危险。在这种情况下,通过对国有大中型企业的系统、深入的调查,对于深化基本国情的认识,对于建设有中国特色的社会主义经济的认识,进一步发展经济体制改革和宏观经济管理的政策,从而进一步搞活大中型企业,实现国有资产的保值和增殖,巩固国有经济在国民经济中的主导地位,显然具有极其重要的意义。

还应看到:在相同的宏观经济环境(包括改革环境和发展环境)下,有的大中型企业经济状况比较好,有的比较差。决定这种差异的因素是多方面的。其中重要的有企业内部体制改革和企业管理的差异。这样,通过对大中型

企业的系统、全面的调查,把经营状况比较好的企业的经验和经营状况比较差的企业的教训都总结出来,使得他们能够相互借鉴,取长补短。从这方面来说,这种调查对于促进大中型企业的改革和发展,也是很有益的。

在党的十一届三中全会以前的一个很长的时间内,由于教条主义的影响,我国学术界的理论研究相当普遍地存在着从书本出发,而不是从实际出发的状况。在这以后,这种状况有了很大的改观。当然没有也不可能在短时期内完全改变。近十多年来,在有些人身上又发生了脱离中国国情、照搬西方经济理论的状况。以往长期的革命和建设的历史经验反复证明上述这两种错误倾向给我国革命和建设事业已经造成了极大的损失,今后需要避免。而通过对大中型企业进行系统、深入的调查,就有助于克服脱离实际的倾向,促进理论与社会主义现代化建设(包括物质文明建设和精神文明建设)和经济体制改革实践的结合,培养和锻炼为现代化建设和改革服务的科研队伍。这对马克思主义理论研究来说,无疑是一项具有深远影响的基本建设。

改革开放以来,有关部门在1986年已经对工矿企业进行过普查。其间还进行过多次企业典型调查。这些调查都已取得了丰硕成果,并对我国经济发展起过积极的作用。但相对以往的调查来说,这次对大中型企业的调查具有多方面的特点。第一,调查对象。为使此项调查具有充分的代表性,从不同行业,不同地区和不同类型的大中型企业中选定100家为对象。当然,由于工业企业布局疏密

不均,调查定点不能按省区平均,有的多些,有的少些。也有少数省区和经济特区,因情况特殊,工业起步较晚,如何进行调查,尚需与有关领导同志具体商定。第二,调查内容。要对典型企业的历史沿革、所有制和经营方式、领导制度、管理体制、生产发展和技术进步、资产和职工、劳动制度和劳动组织、物资供应和产品销售、财务收支和收入分配、职工收入和生活福利、现代化管理的方法和手段、以及环境治理和精神文明建设等方面作深入、全面的调查、分析和概括。第三,调查要求。调查成果必须资料丰富,数据真实,全面系统、客观公正地为企业立传。每个企业的调查报告,既要是一整套准确、翔实的资料,又要是一部具有科学价值的著作,并列入《中国国情丛书》。第四,调查指导思想。只有少数企业的调查工作是在党的十四大以前开始的,但调查报告的定稿工作是在党的十四大以后。大多数企业的调查和报告定稿工作都是在党的十四大以后进行。这样,总的说来,这100家企业的调查研究工作,就应在党的十四大报告进一步总结的、由邓小平同志提出的建设有中国特色社会主义理论的指导下进行,从而有助于把这项调查研究工作提高到以往历次调查所不可能达到的新水平。

对100家企业进行调查,是一项较大的系统工程。它的完成需要一定的时间,计划在“八五”期间或更长一点时间内完成。

这项系统工程需要各有关方面的密切配合,才能做好。特别要有地方党委和政府的领导和支持,要有被调查

企业的紧密合作,当然还要组织一支多学科的专业骨干为核心的调查队伍。而在这项调查工作中,也确实得到了各地党委、政府和企业以及社会科学院、企业管理协会、党校和高等院校等单位的大力支持和参与。在此,我们向上述各单位的同志们表示深切的感谢!

对 100 家企业进行调查,工作量和难度都比较大,而我们水平有限,经验不多,因而在被调查企业的选择、调查队伍的配备、调查方法的指导和调查成果的审定等方面,都会存在缺陷。我们诚恳地欢迎读者批评指正。

《中国国情丛书——全国百家大中型企业调查》编辑委员会

全国人大

常委会办公厅

宣(哲)字(三)秘

宣(哲)字(三)秘

全国政协

副主席杨汝岱

(三二)视察用

送

目 录

第一章 历史的沿革.....	(1)
第一节 创业的历史背景	(2)
第二节 发展的几个阶段	(5)
第三节 企业的现状	(20)
第二章 南珠的历史和现状	(25)
第一节 南珠的历史	(26)
第二节 南珠的现状	(33)
第三节 南珠的盛誉	(39)
第三章 所有制	(42)
第一节 企业行政隶属关系的演变	(43)
第二节 多种所有制形式	(46)
第三节 集团公司的结构	(56)
第四章 领导体制	(60)
第一节 领导体制的沿革	(61)
第二节 总经理及厂长负责制	(63)
第三节 党组织的地位与作用	(67)
第四节 民主管理	(71)
第五章 经营管理体制	(74)
第一节 经营责任制	(75)
第二节 跨行业的多种经营	(83)
第三节 管理制度	(88)
第六章 产品生产	(93)
第一节 珍珠的养殖	(94)

第二节	新产品开发的决策	(99)
第三节	综合利用与多种产品结构	(105)
第四节	企业支柱产品	(109)
第七章	物资供应	(116)
第一节	物资供应体制	(117)
第二节	物资供应渠道	(120)
第三节	物资供应管理	(123)
第八章	质量管理	(131)
第一节	质量管理机构和制度	(132)
第二节	质量保证体系	(135)
第三节	全面质量管理	(140)
第四节	质量管理成效	(143)
第九章	技术进步	(151)
第一节	科技兴企思想的确立	(152)
第二节	技术引进	(157)
第三节	设备的改造与更新	(160)
第四节	人才的引进与培训	(162)
第十章	产品销售	(167)
第一节	营销观念与营销策略	(167)
第二节	产品销售的渠道与方式	(175)
第三节	市场的开拓	(176)
第十一章	商业与服务	(186)
第一节	商业与服务体系的建立和发展	(187)
第二节	商业与服务的地位作用	(190)
第三节	商业与服务的经营管理	(194)
第十二章	资金与财务管理	(207)
第一节	资金的筹集与使用	(208)
第二节	企业的资产及其构成	(210)
第三节	财务管理	(216)
第四节	成本管理	(219)

第十三章	劳动人事管理	(229)
第一节	职工的基本状况	(230)
第二节	干部的选拔和使用	(232)
第三节	劳动用工制度	(238)
第十四章	收入的分配	(242)
第一节	国家与企业的分配关系	(243)
第二节	企业内部分配	(246)
第三节	职工的工资与奖金	(249)
第四节	职工福利及企业社会负担	(256)
第十五章	经济效益和社会效益	(258)
第一节	所属厂(场)的经济效益分析	(259)
第二节	集团公司的经济效益的评价	(268)
第三节	对社会经济发展的促进作用	(273)
第四节	沿海半渔农生活水平的提高	(275)
第十六章	企业精神文明建设	(278)
第一节	企业文化和企业精神	(278)
第二节	企业思想政治工作	(285)
第三节	精神文明建设的成果	(295)
第十七章	总结与展望	(301)
第一节	基本经验	(302)
第二节	问题与对策	(306)
第三节	未来设想	(310)
附录一		
南珠事业的开拓者——刘文雄		(313)
情系大海	志在兴珠	(314)
急流勇进	艰苦创业	(318)
敢于开拓	闯出新路	(322)
依靠科技	南珠增辉	(325)
搞活流通	展翅腾飞	(328)
附录二	集团公司有关规章制度	(332)

附录三 集团公司主要经济指标完成情况	(334)
附录四 集团公司党、政、工领导任职概况	(335)
附录五 集团公司大事记	(336)
后记	(357)

第一章 历史沿革

南珠集团公司从创立—成长—发展—壮大，经历了一段迂回曲折的过程，也是南珠集团公司的领导和全体员工，艰苦创业、努力拼搏、勇于开拓的实践过程。早在 20 世纪 50 年代，党和国家就十分重视发展南珠事业，但由于种种原因，南珠始终沿着螺旋型的方向发展，形成起伏不稳的局面。

中共十一届三中全会，是一次历史转机，为发挥广西沿海资源优势，加速发展南珠生产，广西珍珠公司的成立，标志着南珠生产由天然繁衍向人工养殖，从自发进向自为的过程。这段时间，领导利用微薄的投资，加紧对珍珠养殖场的技术改造，改善珍珠的养殖条件，开辟新的养殖场地，为后来南珠的腾飞打下了坚实的基础。

随着经济体制改革的深化和社会主义市场经济的发展，特别是邓小平同志重要讲话发表和十四大召开，促进南珠集团公司向着一个新的阶段发展。在新的形势下确定了新的决策：加强技术改造、扩大生产能力；加大改革力度、大胆试验、不断完善；强化管理、提高效益；扩大与外商合作、大力引进资金和技术；组建南珠集团，实现行业大联合，从而使原来一个亏损小企业，一跃成为目前中国规模最大的海水珍珠科研、生产、加工、贸易一体化的综合性企业。广泛开展国内、国际合作，为引进先进技术、先进设备，扩大南珠系列产品的开发筹集资金，增加原材料的来

源开拓了宽广的途径，也为公司与国际经济接轨创造了条件。南珠集团公司的历史演变过程，为南珠事业的发展掀开了新的篇章。事实说明，南珠集团公司，在探索企业由内向型向外向型转变，由速度型向速度效益型的转变提供了有益的经验。

第一节 创业的历史背景

广西南珠集团公司（原名广西珍珠公司）位于广西钦州市城区内，创建于1982年11月，至今12年了。12年来，在党的改革开放政策的指引下，公司坚持走科学养珠、科学加工的道路，大力开发新产品，使企业发生了巨大的变化。养殖业发展有合浦、钦州、防城、海南等4个珍珠养殖基地（含28个珍珠场），养殖面积达3000多亩；加工业从无到有，先后建立起珍珠工艺首饰、珍珠制药、珍珠日用化工、珍珠保健饮料食品等7个工厂；产品由单一原珠，开发出珍珠金银首饰品、珍珠药品、珍珠美容化妆品、珍珠保健饮料食品四大系列160多个品种的产品投放市场。随着加工业的兴起，经济效益的提高，珍珠养殖业的投入得到了增加，养殖规模得到了扩大，从而实现了以养殖促加工，以加工求效益来提高养殖水平的良性循环。广西南珠集团公司也由此得到了迅猛发展，原来一个年总产值只有50万元，职工117人，固定资产80万元的亏损小企业，发展成为中国规模最大的海水珍珠科研、生产、加工、贸易一体化的综合性企业。现在全公司有1871名员工，年总产值12809万元，年创税利1078万元，拥有固定资产1.23亿元。

南珠，又名合浦珍珠，产自中国南部沿海，尤以广西合浦一带的珍珠最为出名。它天生丽质，浑圆洁白，凝重细腻，晶莹夺目，驰名中外，盛誉不衰。在国际市场上，都在日本东珠和欧洲西珠之上，所以世人素有“西珠不如东珠，东珠不如南珠”之说。

南珠历史悠久，源远流长，从秦王朝起，它就作为国宝进贡朝廷。可由于历代滥采酷捕，到解放前，合浦采珠业破败衰落，南珠资源濒临灭绝。

解放后，党和政府重视珍珠产业的发展，采取了一系列措施恢复和发展南珠生产。1957年，毛主席视察广东省水产馆时说：“过去采珠进贡皇帝，现在要把它好好养起来，为建设社会主义服务，为人民服务。”1958年，周总理指示：“要把几千年落后的捕珠改为人工养殖，一定要把南珠生产搞上去。”在当地政府和科研人员共同努力下，1962年马氏珠母贝人工植核技术获得成功。1965年人工孵化马氏珍珠贝苗获得成功，从而使人工养殖珍珠业得以发展，广西沿海很快地办起了几十个珍珠场，掀起了珍珠生产的热潮。

十年动乱期间，在政治上，珍珠养殖业被视为“为帝王将相服务”、“为资产阶级小姐、太太服务”的行业，使南珠生产受到批判和摧残。在经济上，各珍珠场养殖技术落后、产量低，1977年全国海水珠产量仅10余公斤。而且只生产单一的原料珠，连最初级的加工业都没有，仅靠出卖原料珠，价钱低，经济效益差。到了70年代后期，广西沿海只剩下5个珍珠场，靠财政补贴来维持，南珠生产再度萧条。致使属于世界三大名珠之首的南珠，长期上不去，产量极少。这样，质量次于南珠的日本东珠，凭着他们先进的科学技术和雄厚的物质条件，到70年代，产量已经后来居上，打进了国际珍珠市场。

80年代初期，改革的春风荡漾，南珠生产又开始获得新的生机。1981年7月1日，当时担任中共中央主席的胡耀帮同志在新华社关于南珠生产的一份《国内动态》清样上作了重要批示，指示广西壮族自治区党委和自治区人民政府采取措施，尽快解决南珠生产面临的困难和问题。自治区党委领导立即组织有关人员反复学习和领会批示精神，并采取措施，组织力量，到沿海开展对

南珠生产现状进行调查研究，具体贯彻落实批示精神。在此基础上，自治区人民政府决定：对当时仅存的五个珍珠场实行合并、整顿。1981年9月，下达了桂政发（1981）149号文件，指示组建广西合浦珍珠公司（1987年改名为广西珍珠公司），对全区的珍珠生产实行“国社联办、统一经营、分级核算、按股分红”的方针。作为主管部门的广西区水产局抽调水产工程师刘文雄担负筹建工作。

正当公司要组建联营体的时候，在思想观念上存在着不同的认识，一些地方干部，以行政手段，不准当地的珍珠场参加联营，接着又出现整个公司暂停联营的通知。在这关键时刻，得到自治区领导和自治区水产局的坚决支持，经自治区领导协调，于1982年初同意将合浦、北海、江山、营盘四个珍珠场联合起来经营，在没有地皮、资金极其缺乏的情况下，于1982年11月在钦州市东风路1号树起了广西区合浦珍珠公司的牌子。公司的办公室是借用兄弟单位的一间面积不到15平方米的沥青纸工棚。这里成为创办南珠事业的指挥中心，它标志着公司的创业开始了。

但是，初办公司面临着这样的问题：究竟办成怎样的企业？有两种不同的意见，一是认为公司属国家预算外企业，原料国家不包供，产品不包销，况且珍珠养殖周期长、风险大、成本高，主张把公司办成一个纯行政管理机构，经费有政府保，不用担风险。另一种意见却认为，南珠生产20年来徘徊不前，根本原因是没有找到一条行之有效的發展南珠生产的路子来。因此，公司应立足市场，自担风险，自我发展，丢掉“铁饭碗、大锅饭”，走多种经济成份并存，养殖、加工、销售一条龙的企业发展之路。经过一番的争论和比较，公司选择走第二条路。后来的实践证明，这条路是正确的。

第二节 发展的几个阶段

南珠集团公司发展历史是一部艰苦奋斗、勤俭办企业、发展生产力的历史，它既有一般企业发展的共性，也具有自身发展的浓厚特色，从公司成立至今大约经历了三个阶段，每个阶段都体现了中国改革开放前进中的特点，并充满着南珠人艰苦创业、科技兴珠、奋斗不息的精神。

一、创业阶段（1982—1985）

创业阶段处在改革开放的初期，中共十一届三中全会、十二大先后召开。中国经济体制改革从农村开始逐步把重心由农村转到了城市，改革在全国各地、各行各业全面铺开，在这大好形势下，公司成立，肩负着恢复和振兴南珠事业的使命。

（一）抓好基础建设

第一件事就是把当时国家拨下来的 247 万元投资，全部用来对 4 个联营的珍珠场进行配套技术改造，改善珍珠养殖条件，兴建了珍珠人工育苗池、饵料池、插核室、养殖场地，修筑“三防”（防台风、防淡水、防寒潮）堤坝工程，开辟新的养殖场地，扩大养殖面积，合理调整各海区的生产布局，发挥各自优势。

（二）建设联营体的骨干场，巩固联营体制

公司在帮助各珍珠场进行技术改造过程中，发现个别珍珠场与公司联营存在人联心不联的现象，公司布置要干的事就是不干。这些场一旦退出联营体，公司就会变成空架子。为使公司变为实业公司，使其它珍珠场有联营的依托，从而巩固整个联营体，必须建设自身的骨干场，作为示范和推广新技术的基地。公司于 1982 年初，经过实地考察和比较，决定在钦州犀牛脚三面环海的半岛上建设新的珍珠养殖场。在钦州市农行的大力支持下，公司贷款 120 万元开始了筹建工作，经过全体员工的艰苦努力，钦州