

深圳特區企業 調查



SHENZHEN TEQU QIYE DIAOCHA

深圳市經濟學會 編



深圳特区企业调查

深圳市经济学会编

依靠内地工业基地

——南方模具厂开拓国际市场

企业的活力从哪里来

——通华电子有限公司的调查

深圳的

——

在改革

——

光明

在竞争

——

——

——

——

真诚相处

广东人民出版社

——

封面设计：李 坚

摄 影：杨志刚

深圳特区企业调查

深圳市经济学会编

*

广东人民出版社出版

《深圳特区报》印刷厂

广东惠东印刷厂 印刷

787×1092毫米 32开本 6.375印张 130,000字

1985年8月第1版 1985年8月第1次印刷

印数1—10,000册

书号4111.192

定价1.25元

前 言

构成“深圳速度”基础的深圳经济特区的企业，怎样组织生产、经营？其管理有什么特色？深圳企业具有哪些自主权？厂长、经理怎样运用、实施厂长（经理）负责制的权力？企业职工的工资依据是什么？其构成、形式怎样？企业的思想政治工作、党团工会组织的作用如何发挥？这一切都引起人们的极大兴趣。《深圳特区企业调查》从不同的侧面回答了这些问题。

《深圳特区企业调查》是一本以调查报告形式来介绍有关企业生产、经营管理成功经验的小册子，较为全面地反映了深圳特区的工业、农业、商业贸易、服务业、旅游业、金融业等行业的一些典型企业的情况。本书所选用的材料既有生产企业，也有服务行业；既有全民所有制、集体所有制企业，也有中外合资企业，内容丰富，资料翔实。通过本书，读者可以了解到深圳特区经济、社会发展概况，企业管理人员可以借鉴深圳企业的经营管理经验，有意与深圳企业合作的个人和单位可以选择合作的对象。本书选材和内容，多数截至一九八四年为止。

《深圳特区企业调查》由深圳市经济学会会长卢祖法、副会长梁仲桓主编，周秉腾、唐火照、王汉勇、吕锐锋、彭茂光、沈元章、袁耀文等同志参与编辑修改工作。

对于书中的缺点，欢迎读者批评指正。

编 者

目 录

前言.....	
抓好决策、产品开发 提高企业应变能力	
——康乐电子有限公司的调查.....	1
依靠内地工业基础 创制优质产品进入国际市场	
——南方模具厂开拓国际市场的经验.....	4
企业的活力从哪里来	
——通华电子有限公司的调查.....	8
乘风破浪 开拓前进	
——航运总公司拓展业务的调查.....	11
在改革中前进	
——外贸(集团)公司一九八四年的基本经验.....	15
光明华侨畜牧场开拓国际市场经验.....	21
在竞争中学会竞争	
——兴业公司在港运输业务调查.....	27
机械厂开发新产品的调查.....	30
从基础管理抓起 提高企业素质和经济效益	
——家乐家私床具厂的经验.....	34
真诚相处 和衷共事	
——中冠印染有限公司与客商友好合作的经验.....	37

加强管理 提高素质

- 公共汽车公司与港商合作的体会..... 43

发展友好合作关系 努力办好涉外企业

- 乌石古石场的调查..... 46

实行科学管理 把合资企业办好

- 华发电子有限公司经验..... 50

电子工业总公司外引内联情况调查..... 54

博雅画廊开展对外经济文化联系的经验..... 58

努力加速特区建材工业的发展..... 62

- 建材工业公司的调查..... 62

深圳居民“吃菜难”问题是如何解决的..... 65

园林公司经营经验..... 71

发挥银行杠杆作用 促进第三产业发展..... 74

农村金融工作改革调查..... 80

大胆改革 促进经营

- 友谊公司一九八四年经营发展的调查..... 86

百货公司经营承包责任制的调查..... 92

破除“大锅饭” 宾馆大变样..... 95

- 竹园宾馆工资改革的做法..... 95

一个多元化的联合企业

- 果菜贸易公司改革经验..... 99

世界先进建筑速度是怎样创造出来的

——中建三局一公司承建国际贸易大厦的调查····· 104

罗湖区菜农村联合企业公司的调查····· 110

抓智力开发 促企业发展

——南和联合公司培训人才的经验····· 114

华强在开放改革中创新局面····· 117

沙头角镇城市建设的调查····· 120

蛇口湾厦村发展集体工业的调查····· 124

企业的高效益是怎样来的

——深宝活动房屋营造公司的经验····· 128

东湖宾馆经营管理情况调查····· 132

加强经营管理 生意越做越活

——纺织品公司调查····· 138

宝安县横岗区发展农村经济调查····· 142

罗湖区引进外资发展农村经济的情况····· 147

深圳电子工业调查····· 151

深圳干部人事制度改革的经验····· 159

深圳涉外经济合同调查····· 167

抓紧干部培训 适应特区发展需要 173

大鹏展翅五春秋 174

——深圳特区经济发展综合分析 179

实行科学管理 提高企业效益 181

电子工业总公司外向型发展 182

大力开发对外经济文化 183

努力加速特区建材工业 184

深圳居民“吃菜难”问题 185

园林公司经营经验 186

发挥银行杠杆作用 促进第三产业 187

农村金融工作改革调查 188

大胆改革 促进经营 189

“八·一八” 190

面告公司 191

消除“大锅饭” 192

一个多元化的联合企业 193

一个多元化的联合企业 194

一个多元化的联合企业 195

一个多元化的联合企业 196

抓好决策、产品开发

提高企业应变能力

——康乐电子有限公司的调查

康乐电子有限公司是市电子工业总公司与哈尔滨无线电四厂于一九八一年办起来的内联企业，现有职工500多人。几年来，由于企业生产经营决策对头，产品适销对路，企业的应变能力不断增强，经济效益逐年提高。一九八四年，工业总产值突破1亿元大关，比一九八三年增长一倍；全员劳动生产率达到20万元；实现利润1011万元，比一九八三年增长二倍，人均创利2.1万元。与此同时，还将自己开发成功的KL8282双卡收录机的全套技术图纸和国产元件配套厂家及验证情况转移到哈尔滨无线电四厂生产，产品畅销当地市场，被列为黑龙江省新产品，较好地发挥了特区的“窗口”作用。

一、按照市场需求组织生产，企业生产经营方向对头

一九八一年，公司刚成立初期，由于对市场需求情况不甚了解，只靠搞一些来料加工过日子。当时，外商来料加工8181音响设备，由于客商在国际市场推销这批音响设备失败，有3千多台积压在仓库里作为抵偿工缴费。公司发生了

亏损，工人工资难于发出，完税内销处理这批音响时，在市场销售很抢手。公司领导从中受到启发，立即组织技术人员赴港考察，拿回了一台样机进行仿制，将部分不适合国内的线路进行改制，采用部分原材料和进口部分关键件，把一台新样机设计出来了，取名为康丽8282A。样机出来后，反复进行市场调查，登门向有关部门征求意见，并向部分消费者进行咨询。市场调查和咨询，表明收录机在特区和国内市场前景广阔，很有发展前途。于是，公司作出果断决策，把发展收录机生产作为主要生产经营方向。经营方向确定后，向银行贷款10万美元和20万元人民币，上了第一条生产线。第一批8282A收录机投放市场后，销路很好，一九八二年实现了扭亏为盈，创利1.76万元。

在此基础上，又根据市场需要和消费者的要求，推出了几种新型的收录机投入市场，国产化程度越来越高，达到了80%以上。面对着收录机市场需求的旺势头，去年上半年，果断地停止了电脑电话、钟控收音机的来料加工，集中人力和资金，上第二条收录机生产线，进一步扩大生产规模，使当年收录机的产量达到12万台，比一九八三年翻了一番。一九八五年的订货计划已经落实。由于产品国产化程度无论在价值和数量上都占90%以上，内销不受限制，外汇平衡问题基本得到解决。

二、不断开发新产品，攀登自营产品新高峰

在开发8282A收录机时，他们当时的指导思想是考虑如何尽量采用国产原材料代替进口料，解决外汇平衡问题。8282A收录机投入市场后，销路很好，就觉得不错了。后来，市政府领导反复强调要开发新产品，厂里不少职工也向厂

领导提意见，不能搞单一产品。随着收录机生产的发展，市场收录机品种多了起来，每一样产品都有一定的生命周期，今天畅销的产品，明天不一定受欢迎，如果不开发新产品新品种代替原有产品，企业就没有生命力。

两年多来，他们通过到全国各地和香港进行市场调查，广泛征求用户意见，在吸收国外收录机技术基础上，根据消费者需求不断推出新品种。如他们根据内地用户对收录机喜欢“两多”（功能多、喇叭多），“两大”（个头大、喇叭大）的心理，先后开发了8282A、8282B和8282K双卡收录机。目前，开发的收录机已有四个品种，获得了国家经委颁发的优秀新产品奖。

三、抓好产品销售加速资金周转

为了打开产品销路，一是设立销售网点，疏通销售渠道。通过与特区内外的商业部门联系，建立了比较密切的长期销售关系，获得稳定的产品销售渠道。二是坚持薄利多销原则，采取灵活销售价格。首先，向消费者让利。8282A型收录机出厂价比内地同类产品每台价格低100元左右；其次，向销售部门让利。规定买同一种产品，特区内价格比特区外要低5%。再次，收外汇部分的收录机价格随国际市场汇率浮动而浮动。三是以广告宣传作为扩大销售手段。通过报纸、电视、宣传牌和印刷宣传挂历等多种形式，向全国各地介绍本公司产品性能和特点。一九八四年，公司花在广告上费用达10多万元，通过宣传收到了较好的效果。通过上述工作，使公司产品打开了销路，销售量上升，减少库存，加快了资金周转。一九八三年的资金周转期为76天，一九八四年缩短为51天，提高了经济效益。

依靠内地工业基础 创制优质产品进入国际市场

——南方模具厂开拓国际市场的经验

南方模具厂是北方工业公司属下的一家国营企业。该厂自一九八一年以来利用国产工业的设备和原料，引进先进技术，生产出各种规格的标准模架11600多套，全部产品销往香港市场，创汇1100多万元。摸索出一条利用国内工业基础生产出口产品的路子。厂的规模由小到大，职工由初期的20多人发展到一九八四年的200多人，其中技术、管理骨干占职工总数的13%；生产由当初的简易活动房到目前拥有1.3万平方米的标准厂房和160多台机械设备；累计投资1500万元人民币。已初步形成具有标准模架、型腔模具、模具配件、热处理等生产能力，并办起了生产塑胶制品、电动玩具的中外合资企业。在模具生产方面正同港商洽谈经营。

（一）确定产品生产方向，瞄准国际市场

北方工业公司深圳分公司了解到香港的塑胶工业比较发达，生产塑料制品的模架市场需求量很大，而该公司拥有生产兵器模具的技术力量和设备，用于制造模架的原材料又可以在内地解决，于是在一九八一年初以部属连县南方机械厂为主，由北方公司提供资金在深圳南头办起了南方模具厂；

一九八三年冬又从四川望川机械厂抽调了技术力量，建立起型腔生产线。

确定产品标准是产品有无发展前途的关键所在。近年，在香港市场上，模架的通行标准是日本“福特巴”系列产品，它占香港每年销售量的七成左右。为了开拓产品销路，南方模具厂通过香港中华工模厂有限公司引进了与日本同类型的塑胶模架系列标准，并根据香港市场的需要和我国实际情况作了必要的改进，开始了成批模架生产，产品达到了国际标准，取得了进入国际市场大门的“钥匙”。由于该厂生产的模架质量符合要求，价格比日本同类产品低，所需的国产原材料又有保证，交货及时，深受用户的欢迎。目前在香港的用户已逾500家，仅一九八四年就在港销售5500多套。

开拓产品外销渠道，是生产获得持续发展的重要保证。根据市场情况，开始是委托香港中华工模厂有限公司试销，逐步建立起销售网点，进而又与该公司建立了代理经销业务关系，一九八五年将发展为合营经销，直接派员驻港，为进一步开拓东南亚市场和进入西欧、北美市场打下基础。

坚持产品质量第一，用户至上的原则是使产品在竞争中稳定发展的重要措施。南方模具厂立足原有生产技术，从部内抽调了近百台国产先进设备，配备有较高管理水平的设计工程师及一批熟练的生产技工，形成了生产技术的优势。并根据客户提出的意见，分析原因，对下料、钻孔、镗孔、热处理、装配等关键工序存在的弱点，制定了标准化工艺，加强质量管理，仅用少量外汇从日本引进了一台座标镗床和三台数显电子尺，保证了模架装配精度，使产品质量显著提高。

（二）注重市场预测，以销定产，稳步发展

由于香港市场塑胶制品的种类及模式不断转变，塑胶制品的销售量不同时期有一定的趋向，这就要求模具制造必须灵活，善于捕捉良机，适应需求，否则产品会因不适销对路造成大量积压。如一九八三年，因代销公司对市场预测不准确，致使库存200多万元的模架销不出去。为此，厂积极协调计划与销售的关系，注重搜集市场信息，两次派员赴港观察，进行了大量的统计、分析工作，摸索销售规律，密切注视市场变化，进行市场预测，从而掌握了主动权，使产品适销对路，销售量不断上升，获得了较好的经济效益。

（三）抓改革，促经济

在上级的支持下并参照特区其他企业的经验，该厂对生产组织形式、用工制度、工资奖励办法等进行了初步改革，将原来的几个业务科室合并，精简为三个管理部（经理部、总务部、物资供应部），减少工作层次，提高工作效率。与此同时，按生产需要成立了模架、模具、配件、热处理、塑胶制品、电动玩具等六个生产部门。在各生产、经济部门中普遍推行经济承包责任制（含产值、产量、创汇、利润四项经济指标），实行独立核算，分灶吃饭。这样一来，各部门都树立了核算、效益的观念，做到精打细算，使机械设备、电力、工业用水、厂房面积都得到充分利用，人尽其才，物尽其用。干部实行任期制、聘请制，工人实行招聘制、合同制，并在分配上采用合理的计酬形式，有效地调动了大家的积极性，全厂出现了奋发向上，蓬勃发展的局面。一九八四

年人均产值比一九八一年增加6.25倍；其中第四季度产值占全年的38.4%。

（四）抓好技术改造，提高生产水平

该厂为了适应国外市场对产品的需求特点，根据模具生产的技术要求，借鉴国外同类企业的技术装备状况，对国产设备进行了必要的技术改造，对原有三台国产座标镗床装上从日本进口的数显电子尺，使之操作直观、简便，提高效率和精确度，达到日本同类设备的效能，减少设备进口，为国家节约了外汇。同时还根据生产需要，对一些生产工序制造了专用夹模具，实施标准化生产，从而大大提高了生产效率。

在产品开发方面，一九八四年重点抓了型腔开发工作，目前全厂的产品型号已发展到30多种。与此同时，从日本引进型腔加工专用设备和试模注塑机，最近又聘请了两名有丰富经验的制模技师，加强和充实生产技术队伍，为提高工厂的制模能力、开辟新的市场创造了条件。

三、建立精简高效的组织机构

条河其，器普最要歐产廠巨汽主理主同公限有于申畢取
限各覽附隨汽主汽普村品出面宛承和製義千申——將元而前
限快解米并執類直一內國由，的省誠國與出品或造充品等
有美誠品等美同本日世喜，品汽米對製表原出校國發，出
天天中业計于申蘭因辦出台，出因，品汽及華裝類知西于由
海內代國。海平西料故車，其出馬代辦華裝類知西于由

企业的活力从哪里来

——通华电子有限公司的调查

通华电子有限公司是深圳市上步区工业发展公司与哈尔滨通江晶体管厂合办的内联企业。全公司只有35人。一九八三年初投产，当年工业总产值达485.7万元，为整个上步区工业总产值的47.8%；全员劳动生产率是13.877万元，为当年全市工业全员劳动生产率的5倍多；实现利润120万元，人平利润高达3.4万元。经济效益居深圳60余家电子工业企业前列。一九八四年，该公司继续取得新成绩，工业总产值达678.26万元，全员劳动生产率19.37万元，并把属下6个分厂全部交给了上步区，使上步区较为薄弱的工业基础得到很大的加强。

通华电子有限公司的活力从哪里来？他们的经验何在？

一、内联拳头产品，外引先进技术

通华电子有限公司主要生产可燃气体烟雾报警器。其所采用的元件——电子鼻是哈尔滨通江晶体管厂生产的优质名牌产品。该产品在我国属首创，在国内一直保持技术领先地位，在国外也属先进技术产品，可与日本同类产品相媲美。由于内联的是拳头产品，因此，它在特区的电子行业中大大地增强了自己的竞争能力。但是，单这样还不够。因为内联

的目的是为了加强外引，必须发挥自己的优势，利用在特区的有利条件，引进国外先进的电子技术，使自己的拳头产品发挥更大的作用。通华电子有限公司正是这样，他们与客商合作，把国外的新技术引进来，采用集成电路装置，在原通江晶体管厂生产的“闪电牌”报警器的基础上重新设计研制新产品。新产品比原产品体积小、灵敏度高、应用面广，很受客户欢迎。

二、研制更新产品，开拓国际市场

根据有关条例，特区企业的产品，主要是外销。虽然，我国为了多引进一些技术密集、知识密集的企业，已决定让出一部分国内市场，允许某些产品按一定比例内销，做到以市场换技术。但是，我们的立足点始终是面向国际市场。要紧盯国际市场，千方百计使自己的产品打进国际市场。而国际市场竞争十分激烈，要想打进国际市场，就必须不断推陈出新，使产品更新换代，研制生产出更多更好的产品来。通华电子有限公司根据国际市场的需要，根据客商的要求，不断推出新产品。他们在短短的两年时间里先后设计制造出八种符合国内外市场需要的可燃气烟雾报警器。

三、建立精简高效的管理机构

公司只设办公室、技术室、财务室三个职能部门，一共只有6个人，经理总揽大权，职员身兼数职。公司有充分的自主权，人事、计划、调度、生产、供销等等，经理都可说了算。人员、机构的精简，克服了官僚主义的弊病，互相之间没有推诿、扯皮的现象，大大提高了工作效率。