

深圳市企业管理协会 编

深圳 企业管理 经验荟萃

海天出版社

深圳企业管理 经验荟萃

深圳市企业管理协会编

海 天 出 版 社

中国·深圳

1992年8月

粤新登字 10 号

责任编辑:来小乔

封面设计:陈士修

深圳企业管理经验荟萃

深圳市企业管理协会编

海天出版社出版

(中国·深圳)

海天出版社发行 广东粤北印刷厂印刷

开本 850mm×1168mm 1/32 印张 11 字数 270 千

1992 年 8 月第 1 版 1992 年 8 月第 1 次印刷

印数 1—3000

ISBN 7-80542-516-7/F·88

定价:7.90 元

《深圳企业管理经验荟萃》
编辑委员会

主 任	叶连捷		
副主任	孙英华		
委 员	彭飞龙	芮少杰	宋智一
	孟 希	曾 平	

序 言

朱悦宁

10年前，深圳还是祖国南疆一个荒凉的边陲小镇，如今已成为拥有百万之众初具规模的现代化都市，未来的深圳是以先进工业为基础，第三产业为支柱，外向型、多功能的国际性城市，向世界上最具活力的地区看齐，与世界最优秀的城市媲美……

身处 21 世纪的人海口，站在时代的交汇点上，为昨天，也为未来，或许我们应该总结点什么——让泥沙沉聚，让蛟龙翻飞。为此，我们感谢深圳市企业管理协会的同志们，收集、整理、汇编了这本《深圳企业管理经验荟萃》。

该书较系统地介绍了我市国营、集体、内联和三资等不同性质的工、商、农、贸、金融企业在集团化、股份化改造，技术引进，提高产品质量，参与国际竞争等方面的成功经验，以及中外瞩目的深圳会计制度改革方面的内容，笔墨平实，资料性强，不少经验值得企业借鉴和推广。

世本无路，开拓艰辛。历史在 20 世纪末终于教会我们一个字——“闯”。

闯，就是要改革，就是解放生产力，发展生产力；

闯，必以解放思想为先导。要舍得乌纱帽，无私才能无畏，无畏才敢闯；

闯，就是要有创新意识、超前意识和登攀意识。要有科学态度和实事求是精神。它山之石可以攻玉，要利用一切人类创造发明的成果来为社会主义经济服务。

深圳正向多功能的国际性城市前进，经济要腾飞，结构要调整，深圳人的整体素质要提高，我们面临的问题很多。走具有中国特色的社会主义道路，没有现成的经验可借鉴，没有现成的模式可照搬，这就需要我们去闯，不但要敢闯，还要善于闯。

闯“禁区”，闯“盲区”，闯“难区”。

我们闯出了深圳的今天，我们定将闯出深圳的明天。这是一个光荣而艰巨的任务，我们期待着特区理论与实际工作者加倍努力探索出更多更好的“深圳经验”，创造更高更显著的“深圳效益”。

愿特区企业的成功之泉在神州大地浇灌出更加绚丽的企业之花。

1992年6月4日

目 录

创建有中国特色的第一代跨国公司·····	马福元 (1)
建立外商投资企业劳动管理机制	
促进外向型经济发展·····	张文超 (17)
握紧拳头·····	杜志岳 (26)
探索强化集团功能之路·····	陈涌庆 (33)
建立出口商品基地 促进特区外贸发展···	郭计景 (43)
集团公司在企业集团中的功能与作用·····	徐景安 (50)
适应市场变化 搞好物资经营·····	郑元亨 (54)
建设管理先进的股份制集团企业·····	王石 (62)
走质量效益型发展之路·····	黄显贵 (71)
开拓国际市场是搞活企业集团	
的重要途径·····	陶炎民 (78)
浅谈合资经营企业要注意的问题·····	钱杰夫 (86)
群芳争艳 唯我独秀·····	饶红蕾 (95)
我国货币政策调整中的问题及企业对策···	刘小玲 (99)
科技进步 赛格的希望·····	韩继鸿 (108)
一家稳步经营的外贸企业··· 市委政研室调研二处	(122)
依靠科技进步 提高经济效益·····	黄立胜 (128)
乘技术进步之风 破市场竞争之浪·····	许继虔 (136)
深圳市建行业务发展战略·····	杨燮仪等 (145)
政府加强“三资”企业管理的核心	
在于健全约束机制·····	谢昭雄 (165)
企业结构与运作成本·····	倪旭 (174)
1990—2000 深圳电子工业发展	
战略研究·····	王守仁等 (181)
寓政治思想工作于经济管理工作之中·····	郭峪林 (202)
完善管理体制促进联营企业发展·····	利晓川 (210)

深圳有色金属交易所市场理论·····	管焱彬 (216)
国营石油销售企业在特区市场 机制中的运作模式初探·····	杨柏青等 (230)
开拓国际市场, 扩大产品外销的方法、 途径和对企业集团发展的影响·····	李平 王大立 (241)
依靠技术进步 推动企业发展·····	容济钊 (250)
范蠡经商之道的启示·····	祝安 (258)
对石化就地撤免亏损企业经理 的思考·····	胡松 徐游 (265)
饮料业的市场分析和营销策略···	潘伟旗 林海波 (271)
引进高科技软件的程序与经济 效益分析·····	辜龙洲 周珍凡 (287)
依靠科技进步 促进企业发展·····	林景汤 (292)
物资营销效益论·····	李思红 (298)
深圳城建集团承包经营 的管理与实践·····	刘更申 王晓鸣 (305)
推行会计改革 创造深圳效益·····	陈大本 (314)
附:《深圳经济特区企业会计准则》(试行) ·····	(332)

创建有中国特色的 第一代跨国公司

马福元

当前，在世界经济一体化的新格局当中，跨国公司扮演着越来越重要的角色。据不完全统计，国际技术转让的 30%、世界生产量的 40%、国际贸易额的 20% 以上等都控制在世界 1400 家大型跨国公司手中，以往这些跨国公司 90% 集中在发达国家。进入 80 年代，发展中国家和地区为了冲破西方发达国家贸易保护主义，扩大产品出口，加速生产和资本国际化，大力创建跨国公司，已成为发达国家跨国公司的“竞争新手”。

我国作为发展中国家，经过 10 年的改革开放，打破了过去的闭关锁国，主动参与国际分工和国际市场竞争，迎接世界新科技的挑战。地处深圳特区的赛格集团，自成立之日起，就肩负着发展外向型电子工业的历史使命，并将发展跨国经营、创建具有中国特色的第一代跨国公司作为自己的长远发展目标。6 年来，在深圳市、电子部、广东省的关怀与领导下，在国务院各部、委、办、局领导的关怀与支持下，坚持四项基本原则的立国之本，走改革开放的强国之路，通过大胆开拓、锐意创新、艰苦奋斗、努力进取，取得了快速的发展和可喜的成绩。现在，赛格集团不仅成为一家以电子信息产业为主的技、工、贸、金融一体化的综合性外向型企业集团，而且在发展跨国经营、创建有中国特色的第一代跨国公司方面进行了富有成效的探索。

一、新的历史使命与跨国经营战略

随着现代高科技的发展，电子技术越来越成为世界各国综合国力竞争的焦点。哪个国家在以电子技术为中心的高科技领域占优势，哪个国家就将在提高本民族经济发展和国际竞争中争得主动权。在世界电子大市场的环境中，任何一个国家发展电子工业已不能沿袭传统工业的发展道路，而必须积极参与国际分工体系与国际竞争，才能寻找机遇，迎接挑战，赢得优势。这是因为，电子工业的全球性和电子技术的渗透性极强，它的应用面不断拓宽，产品门类越来越复杂，任何一个国家、任何一个公司，都不可能把所有的技术都掌握，不可能包罗万象什么都搞，因此，出现了全球性生产经销，配套和科技开发。这意味着任何一个国家要想关起门来搞电子工业，是绝对不可能的。此外，电子技术日新月异，电子工业的发展变化非常迅猛，电子产品市场竞争十分激烈，若关起门来搞电子工业势必被远远地抛在世界各国的后面，而无立锥之地。

我国经过 40 多年的艰苦奋斗，电子工业从小到大，已建成了专业门类比较齐全的工业体系，具有了一定的技术支撑能力和物质技术基础。但同一些发达国家相比，我们在技术水平、经济效益、产业规模和出口贸易上还有相当大的差距。然而，我国奉行的改革开放的基本国策又给电子工业的发展带来了新的生机，尤其是经济特区的设立，给我国电子工业走向世界，参与国际分工和国际竞争，并按国际惯例运作提供了前沿阵地。

80 年代初，随着经济特区的设立和发展，深圳电子工业迅速崛起。1985 年，电子工业总产值占到深圳工业总产值的一半左右，但同时也暴露出“散、乱、差”的弱点，即由于多方投资，多头管理，生产和技术力量分散，没有自主的新产品开发能力，大都是劳动密集型的来料加工和进件组装，因而产品批量小、质量差、成本高。深圳电子工业要适应国际大市场的

需要或跟上全球电子工业发展趋势，达到国家对特区提出“打得出去引得进来”的要求，就必须走横向联合之路，实现企业集团化。

1986年1月6日，赛格集团应运而生。作为一家地处经济特区的电子企业，赛格集团面对国际市场风浪和改革开放大潮的扣击，肩负着跟踪世界电子科技，发展电子工业技术，并把电子产品带入国际大市场的历史使命。具体地讲，一方面，要通过深化改革，探索全新的跨国界、跨地区、跨行业、跨所有制的管理体制，并按照国际惯例进行运作，这不仅给自身的发展注入活力，而且为其他电子企业全面深化改革提供新方法，探索新路子。另一方面，要灵活开拓国际国内两个市场，利用国际国内两种资源，学会两套本领，使电子产品进入国际市场，直接参与国际竞争，并在国际市场占有更多的份额。与此同时，积极推动电子工业产品结构的调整和技术的升级，为内地电子工业走向国际市场，起到桥梁和纽带的作用。

通过6年的实践，赛格集团的外向型经济已迅速发展 to 相当的规模，1991年，全集团完成工业总产值40.2亿元，出口产值21亿元，销售收入29亿元，外汇收入3.1亿美元，实现利税总额2.3亿元，全员劳动生产率9.8万元/人，比集团成立前的1985年分别增长265.5%、1172.7%、257.6%、715.8%、170.6%和28.3%；其中，集团投资企业（全资直属企业、控股和持股企业）完成工业总产值17.5亿元，出口产值10亿元，销售收入12.5亿元，利税总额10500万元，全员劳动生产率13.5万元/人，分别比1985年增长364.2%、82.3倍、344.8%、166.4%及73.1%。

赛格集团在大力发展外向型经济的过程中，适时地推进跨国经营的阶段发展，并提出了创造中国第一代跨国公司的总体战略构想和“集团化、实体化、规范化、国际化”的经营战略目标。

“集团化”——就是根据国务院有关部门提出的要求，参照国际惯例，通过全面实行股份制改造，把赛格集团建成以资产为主要纽带，资产和生产经营一体化的命运共同体，建成投资中心、利润中心、成本中心等功能齐备、运作高效灵活的现代化企业集团，并积极创造条件，成为混合控股公司。

“实体化”——就是根据现代化电子工业发展的要求，以专业化大生产为原则，以赛格牌拳头产品为龙头，使集团的电子产品生产专业化、系列化、国际标准化，实现规模经营和规模效益。根据世界电子科技发展的新趋势和国内外市场需要的变化，按照国家与特区的产业规划和产业政策，有重点地继续新建基础类、投资类的高科技、高附加值项目，使集团的产品结构更加合理化。

“规范化”——就是按照科学管理的原则，使集团内部的经营管理体制和运行机制高效率地运转，并能灵活适应世界电子工业的飞速发展和国内外市场瞬息万变，从而创造出更高的经济效益。

“国际化”——就是按照现代国际分工的原则，采取多种形式建立起赛格集团全球性的营销渠道和网络，并有计划有重点地开拓远洋直接贸易及国际期货贸易，有计划、有步骤、有重点地发展跨国投资经营业务，逐步建立起分布全球的生产经营和产品开发体系，以便在国际电子市场上与世界电子列强展开有力的竞争。

根据上述战略目标，赛格集团还制定了“八五”产业发展规划。到1995年，工业总产值为60亿元，销售收入为50亿元，外汇收入为6亿美元，利税4亿元。产品结构将进一步优化，即消费类、投资类、基础类的比例将是29.7:22:48.3。到那个时候，赛格集团发展跨国经营将取得更大的进展，并在全球范围内建立起较完善的国际市场营销体系和投资经营体系，通过自己的销售网络所销售的集团产品将占愈来愈大的比

重，境外投资经营也将获得更大的发展。

二、独特的经营方针与灵活的经营策略

为了加快跨国公司发展战略的实施，赛格集团提出了“立足深圳，依托内地，面向世界”的发展战略方针和“市场牵引，科技推动，产业为本”的经营方针以及对内“借鸡生蛋”，对外“借船出海”的经营策略，并通过全体员工创造性地工作，形成了以下行之有效的做法：

1. 实行负债经营，积极发展海外事业。赛格集团从创建开始，就坚持以商品经济的规律来办企业，按照国际惯例靠银行借贷，发行债券和股票等社会融资方式，搞负债经营。赛格的筹资方针是：用明天的钱办今天的事，用外国人的钱办中国人的事，用社会的钱办赛格的事，以钱生钱，把钱用活。主动给自己强化更清晰的风险意识和竞争意识，增强紧迫感和压力感。

我们在通过自己的融资机构进行资金融通外，还积极加强与海内外金融界的联系合作，争取赛格集团发展所需的更多更及时的资金支持。集团聘请中国银行为财务顾问，中国工商银行为经营管理顾问，聘请日本北海道拓殖银行及香港国际（亚洲）有限公司为集团的国际金融顾问。

与此同时，集团大力发展海外事业，6年来，集团通过直接投资、合资经营、收购股权、委托经营、自主经营等方式与世界30多个国家和地区100多家公司建立了合作关系。在世界五大区域，即亚澳、北美、西欧、东欧、中东非洲部署了地区总部，以这些总部为集团在该地区的常设机构，在集团母公司授权范围内负责集团业务的经营管理。目前，五大总部正逐步移师海外，直接在所负责的区域指挥、协调和控制，以使贸易和投资更加灵活、迅捷和有效。

2.重点突破，全方位拓展，灵活开展跨国经营业务。赛格集团的主业为电子信息产业。根据世界电子信息市场的现状和发展态势，集团对不同地区实行了不同的市场拓展战略，以及五大地区总部的不同阶段的主要目标。具体地讲，对于欧、美、日市场，其市场容量大，产品更新速度较快，对产品的质量要求十分严格，交易条件较为苛刻，同时，欧、美、日国家技术先进，资本雄厚，基础牢固，在对这些国家进行贸易和经济合作中，主要是通过各种渠道和方式，引进资本，引进先进技术和设备，引进先进管理软件，同时，不失时机地、策略地打入其市场，逐步扩展，为国家创取外汇收入，而对东欧、中东非洲市场来讲，由于在电子信息产业发展上，我们具有相对优势，尤其在电子消费品上，东欧、中非都较为薄弱，我们就可以借此梯度实行产业传递和转移，将我们的产品和成熟技术输出到这些国家和地区。因此，在这些国家和地区，实行贸易与投资相结合的经营策略是比较适宜的。而对于东南亚国家和地区，市场前景可观，文化背景相近，技术力量参差不齐，资金力量较为雄厚，所以，宜于采取综合性策略，即引进外资，引进先进技术和输出产品、技术及投资设厂相结合，逐步巩固和扩大市场占有率。根据这样的策略构想，集团的五大海外总部适时地抓住机会开展各项业务，业已初步取得了一些成绩和经验。

3.推动技术进步，加速新产品开发。企业的生产在于科技进步和产品不断更新换代。赛格集团在五年的发展为自己制定了一条扎根科技的战略方针。无论和内地相比，还是和香港相比都是不相同的。内地有着雄厚的科技力量，人才济济，设备一流，由于商品经济意识淡薄，传统计划经济的习惯势力，科技与经济脱节，很难转化为生产力。对于靠负债经营的特区企业来说，市场竞争是无情的，必须把经济效益放在第一位，要加快资金周转，追求销售利润。香港政府对企业采取积极不

干预政策，把企业逼上自我奋斗的道路，没有任何可依赖侥幸的可能，完全靠市场信息灵敏，应变能力强来不断调整企业经营方向。香港企业中小规模居多，私人资本投资有限，很难对企业作较长期的打算，产品更新多采取拿来主义，技术含量高自行创新的产品开发，条件又不允许，这也是香港科技落后于亚洲其他三小龙的原因之一。位于内地和香港之间的深圳，选择一条既不同于内地，又区别于香港的科技与经济结合的企业发展道路，乃为势在必行。

为了尽快进入跨国集团的行列，前5年我们采取了若干重大步骤来强化科技进步。首先建立了集团的科学技术委员会，由集团主管科技工作的副总经理任主任。它是集团的科学技术咨询机构，即在科学和技术方面起参谋和顾问作用。科技委由集团内外学术技术造诣较深、经验丰富、品行端正的技术专家、学术带头人和从事管理的人员组成。实践证明，科技委在推动企业技术进步方面发挥了较好的作用，为重大发展项目的技术论证、组织重要的技术活动、科技成果的评审、中长期规划的讨论、技术职称评定、技术和产品开发的咨询把关等作了大量的有益的工作。

一个大型企业集团要有发展后劲，就必须建立以自主开发为主的研究开发基地。集团于1989年建立了赛格研究开发院。建院宗旨明确提出，研究开发院要在集团总的战略思想和经营方针指导下，围绕市场需要，面向集团的经济运作，为集团所属成员企业输出技术，提供产品，培养人才。赛格集团之所以对建立研究开发院下功夫，主要是考虑到必须提高集团科技进步的高科技层次。研究开发院既然是全集团的基地，其所选择的项目和开发的产品起点必须要高，不能重复成员企业的工作，它要进行的是难度较大，而未来集团事业的发展和技术贮备确实又是非上不可的那些技术和项目，或是带有共性的、单个企业的局限性又不可能完成的那些工作。赛格研究开发院

一成立，就明确提出建立两个中心、一个开放实验室和一条中试线，即专用集成电路设计中心、机械结构模具设计中心，针对国内市场以不同产品开发为目的全方位开放的实验室，中试线是为加快技术商品化的中间过程。这种研究开发基地建设方针，完全避开了香港和内地的弊端，探索了一条与经济密切结合的科技进步的路子。

为使赛格的经济运作扎根于科技，向产业渗透，我们在赛格矩阵式管理模式的基础上，形成了研究开发院、专业事业部和企业的三级开发体系，以网络形式逐级推动科技进步事业。专业事业部是按产业和产品性质划分的，根据集团要求，各事业部所属的成员企业，都应有自己的开发机构、组织规划经济的手段和开拓市场的能力。事业部这一级的科技进步非常重要，它起着承上启下的作用，凡是专业范围内带有共性的技术，事业部都应列为自己的课题。集团三级开发体系的架构，除了进行有针对性的分层次新产品开发，联合攻关外，更重要的是担负起推进各个层面的科技进步工作。如研究大生产中的生产技术和生产工艺，运用带普遍性的设计和加工手段，提高效率、降低成本、保持产品品质的高水准和稳定性。

为了明确目标，选准主攻方向，配合集团总体产业规划，我们从去年开始着手编制集团“八五”科技规划，在规划中坚持突出重点、有限目标的原则，紧紧围绕产业结构和产品结构调整，把企业经济发展的主动权牢牢掌握在自己手里。规划重点突出了以发展高科技产业，来带动整个电子基础产品和整机的技术层次，加大企业经济动作中的技术含量，缩短新产品研究开发周期。规划还强调要从市场需求开发研究（储备）一代、研制（跟踪）一代、生产一代，形成三代产品开发生产的格局。

4.积极租赁内地企业，优势互补，共同发展，建设集团在內地的产品出口加工基地。要跨国，就必须建立自己的出口加

工基地。但是，作为一个靠负债经营的企业，要靠继续贷款在深圳建立出口加工基地，不仅投资大，而且周期长。在这种情况下，我们决定采取租赁经营形式，充分利用内地大中型电子企业在技术、人才、加工制造等方面的优势与赛格集团的优势实行互补，做到共谋发展。

租赁经营是采用国有资产有偿使用的方法，将企业所有权与经营权分离，提高国有资产存量的营运效益，使国有资产流动，并使深圳与内地优势互补的重要途径。几年来，赛格集团根据总体发展战略的需要，选择内地一些基础好、潜力大、技术力量雄厚的国营大中型企业实行租赁经营，建设内地的出口加工基地。目前，集团已在北京、上海、哈尔滨、株洲、苏州、延吉等地租赁了6家大中型国营企业。在发展租赁经营当中，赛格集团坚持“寻求优势、合作互补，互惠互利、共谋发展”的方针，把集团发展外向型经济的优势与内地企业的优势结合起来，用投资少、周期短、见效快的方法，获取在一定时期内内地企业的经营权，使租赁企业的资源、资金、设备、人才、场地、技术等各方面因素融入集团跨国经营总体战略之中，为集团跨国经营充当产品加工基地。与此同时，租赁企业也借助集团的优势与力量，挖掘自身的潜能，与集团共谋发展。例如，赛格集团90年9月租赁了哈尔滨无线电四厂（现称哈尔滨赛格）后，哈赛立即组织力量和集团直属企业以及赛格研究开发院接口，不断加强内部管理，研制新产品，租赁不到4个月，在所有制、人员设备不变的情况下，就扭亏为盈，并迅速发展起来，在哈尔滨地区被引誉为“哈赛效应”。它与赛格研究开发院共同开发的“赛格牌”9188型组合音响荣获第五届全国音响评比“最受欢迎奖”和“镜泊杯”，产品供不应求，并且还利用毗邻俄罗斯的优势，担当赛格集团开拓俄罗斯及东欧市场的排头兵。租赁内地企业不仅促进了集团产业、产品结构的调整和技术进步，而且对集团进一步强化专业化大生产、发