

中国经济出版社

唐蘇寧管理

邹再华 吉承广等著



F 21
111

唐苏宁管理

邹再华 吉承广 等著



中国经济出版社

(京)新登字 079 号

责任编辑:王连英

封面设计:白云

封面摄影:宁光前

125

唐苏宁管理

邹再华 吉承广 等著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

海南琼山县印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 11印张 5插页 200千字

1993年1月第1版 1993年1月第1次印刷

印数:00,001—15000

ISBN 7-5017-2189-0/F. 1499

定价:9.80元

海南省管理现代化研究会

《唐苏宁管理》课题组成员名单及分工

负责人：

邹再华： 策划、组织、研究报告撰写、统稿

成 员：

吉承广 唐苏宁传记执笔

李志刚 研究报告第三、六部分执笔

曾忠淮 研究报告第六部分研究

何超英 研究报告第六部分研究

苏洛平 研究报告第六部分研究

王 龙 研究报告第六部分研究

邢益松 研究报告第七部分主要执笔

沈 军 研究报告第七部分部分执笔

丁梅芳 照片资料选辑提供

王敏英 1988 年、1989 年大事记执笔

蔡 伟 1990 年大事记执笔

冯生成 1991 年、1992 年大事记执笔

王明霞 文选整理

唐苏宁 文选整理

李志强 资料校对

师兴华 资料校对

《唐苏宁管理》 审稿人名单

- | | |
|------------|------------------|
| 辛业江 | 海南省副省长 |
| 王信田 | 海南省工业厅主要负责人(副省职) |
| 林明玉 | 海南省政府代秘书长 |
| 罗席珍 | 海南省人事劳动厅厅长 |
| 肖育才 | 海南大学经济学院院长、教授 |
| 曹锡仁 | 海南大学教务长、教授 |
| 林道群 | 海南省体改办副主任、副教授 |

序

中国的改革开放事业，发端于党的十一届三中全会。14年来，我国人民锐意改革，开拓前进，努力奋斗，整个国家焕发出了勃勃生机，社会主义现代化建设取得了举世瞩目的伟大成就。

在改革开放的进程中，新生事物不断涌现。各种不同类型的成片开发区就是其中之一。据国务院特区办公室介绍，1984年以来，国务院陆续批准16个城市依托老城区开办经济技术开发区，已经产生了良好的经济效益和社会效益，到1992年上半年，共引进境外资金35亿美元，外商投资企业1800多家，工业产值达200亿元人民币，出口创汇15亿美元。这些开发区，成为各地对外开放的窗口，为引进国外资金、技术和管理经验，起到了示范作用。实践证明，开发区是成功的，对我国现代化建设起了很大的作用。

我省自1988年建省、办经济特区以来，在全省范围内也逐步推开了成片开发，初步形成了从沿海到腹地，多层次、多形式、多功能的成片开发格局。到目前为止，全省共有各种开发区47个，已着手开发的面积有74平方公里，总投资78亿元。开发区的种类，有工业的如金盘开发区、永万开发区等，有农业的如综合农业开发区、星火科

科技园等,有旅游的如三亚亚龙湾国家旅游度假区等,也有高新技术开发区如国际科技工业园,还有扶持贫困地区经济发展的开发区。经过几年的酝酿和准备,今年国务院正式批准设立近三十平方公里的洋浦经济开发区,使我省的成片开发和对外开放又前进了一大步。目前,有意在海南进行成片开发的外商和国内企业接踵而来。

实践证明,建立开发区,实行成片开发,是符合我省省情的一条加快特区建设的成功经验。这样做好处很多,一是可以实行特殊措施和优惠政策,有利于引进建设项目,引进资金、技术和人才;二是在划定的有限区域内实施管理,便于积累管理经验,提高管理水平;三是开发区集中人力、物力、财力搞建设,能较快速地产生经济效益和社会效益;四是开发区的成功,能起到“龙头”作用,影响和带动更大范围的开发和建设。

在总结过去几年经验的基础上,我省明确提出了“统一规划、引进外资、成片开发、综合补偿”的方针。从省来说,选择有优良港湾,或有广阔荒地而交通问题较易解决的地方,设立开发区,搞好基础设施,吸收国内外的资金、技术和人才,集中投入,一整片一整片地进行开发建设,再辐射和带动其他地区的建设。具体到各地方,可以因地制宜,根据自己的不同情况,采用不同的模式进行成片开发。这些模式,如以外资或以外资为主,从基础设施开始进行大规模开发的模式;按“五统一”自筹资金开发的模式;地方政府出地,客商出资,合作开发共同分利的模式;

公开拍卖土地，招商进行开发的模式等。

洋浦开发区的模式，有其特殊性。其具体做法是，在洋浦地区划出近 30 平方公里的土地，一次性的将使用权出让给外商，为期 70 年。由外商投资，成片进行开发，建设基础设施。尔后，由成片开发的外商，对外招商，兴办各种产业。开发者和经营者在服从区域总体规划的前提下，可以自主地进行生产经营活动。政府只对涉及国家主权的外事、边防、海关、税务、治安等方面实施管理，并同毗连地区隔离开来。这种大面积的隔离的成片开发，可以大规模引进境外的资金、技术、装备和人才，放手推行国际上行之有效的管理办法，进行现代化的生产经营，更好地发展外向型经济，并尽可能对全岛的开发建设产生辐射作用。洋浦经济开发区的建立，突破了我国现有的特区、开发区、保税区的模式，创造了一种在我国法律允许范围内的类似“自由港”的经济开发区的模式。这是邓小平同志“在内地再造几个香港”构想的具体实践。

从当前国际国内的经济形势来看，海南的开发建设面临激烈竞争的挑战，又面临着前所未有的机遇，我们应当也有可能把海南的开发建设搞得更快一些。为此，就要有计划、有重点地推进全省的成片开发。重点抓好洋浦经济开发区的建设，加快基础设施建设和招商工作。积极创造条件，再办一、两个象洋浦那样的开发区。各地办的各类开发区，要加快基础设施的建设，加紧招商，多上科技开发项目和国际、国内大市场看好的产品项目，尽快形成

规模效益。

从开发区建设的实践看,办好一个经济开发区,必须具备一定的内部条件和外部条件,比如,必须实行特殊措施和优惠政策,必须有大量的资金投入,必须有一定的土地资源,必须有便利的交通和通讯条件,必须具备国际国内的市场渠道等等。除此之外,在开发区内实行高水平的现代化管理,也是一个极为重要的条件。为此,就要大力提高开发区内部的管理水平。而开发区管理水平的高低,又同开发区管理人员的素质,特别是主要管理者的素质有很大关系。海口市金盘工业开发区的成功经验,便充分证明了这一点。

五年前,海口市政府在金盘这个地方规划了一个工业开发区,并随即进行成片开发。当时,这个地方虽然名曰“金盘”,但实际却是一片黄土荒坡,不通水,不通电,没有公路,更没有现代化的通讯。原海口市工交党委书记唐苏宁同志,受市政府的委托,牵头组织了工业建设开发总公司,担起了成片开发和管理开发区的重任。经过几年的艰苦努力,使这片黄土荒坡变成了一个崭新的工业新区。水、电、路、通讯等设施都已基本建设起来,创造了良好的投资环境。国内外的投资者,纷至沓来。到1992年底止,共引进投资项目110个,实际投入资金3.4亿元,形成的生产能力达12亿多元。负责成片开发的开发总公司本身,也在几年中得到了发展和壮大,固定资产已由初期借财务公司的2万元增加到6800多万元。与此同时,他们还

创造了“金盘人”、“金盘精神”、“金盘模式”等宝贵的精神财富。

为了认真总结他们的经验，邹再华等同志组织了一个课题组，深入开发区，认真进行了调查研究，写成了这本《唐苏宁管理》的书。在这本书里，认真总结了金盘工业开发区的经验，特别是总结了唐苏宁等管理人员的管理经验。课题组的同志在进行调查研究和撰写书稿时，遵循了两条原则，一是讲求“实证”，就是用事实说话，有一说一，有二说二，不人为地夸大，也不人为地缩小；二是“中性”原则，即不带任何框框，也不带有色眼镜，不去人为地去分什么姓“资”或姓“社”。

早在1910年，被尊为科学管理之父的弗雷德·W·泰罗曾说过：“过去，人是第一位的，将来，体制必须是第一位的。这并不意味着不再需要伟大人物，恰恰相反，任何好体制的第一位目标必须是发掘第一流的人才，并在系统管理之下，使最佳人才能比以前更有把握和更迅速地提升到领导岗位上来”。海口市金盘工业开发区的实践，也充分证明了这一点。目前，成片开发区的建设，在我省，在我国，都方兴未艾。为了推进开发区的工作，总结金盘工业开发区的经验，出版《唐苏宁管理》这样的书，是有其必要性的。

辛业江

一九九二年十二月十八日于中国海口

序

一片以工业建设为主体的开发区，在大特区的黄土地上迅猛崛起，她就是远近知名的金盘工业开发区。

这是金盘开拓者的业绩，是金盘人的智慧与实干的结晶！凡是了解金盘创业历史的人，都知道一位知名企业家——唐苏宁总经理在其中所起的领导和组织作用，以及他不畏艰难、奋勇开拓、刻苦实干和矢志不移的奉献精神。

长期以来，在中国的传统体制下，对政府与企业、官员与企业家（厂长、经理等）的关系存在种种模糊观念。似乎政府应是企业的当然的、直接的领导者，政府是社会的主体，企业则是政府的附属物。从而，政府官员应比企业家高出一等，高居企业家之上，而企业家只能跟着官员的指挥棒转。的确，在计划经济体制下，政府制定计划，计划高于市场，制定和执行计划的政府和官员，也就自然成为社会的主宰。数十年的计划经济，不仅形成了一整套僵化的体制，同时，也培训了一两代人。因此，人们也就把这种体制当作一种合理的东西而观念化，习惯化了。可是，社会实践又严正地告诉我们，过去的体制成了经济发展的障碍。于是，社会经济发展不得不抛弃传统的计划经济体制。最初承认社会主义必须发展商品经济，继而承认有限制的计划指导下的市场经济，最后承认社会主义市场经济的必要性、合理性、合法性。

十四大开过之后，党政干部、企业家、理论家都把社会主义市场经济当作一种最时髦的言词贯穿于报告和言谈之中，而且谈得那么容易，那么轻松！殊不知在这之前，特别是在金盘开始创业之时，市场经济还是一个不可涉足的禁区，有多少人敢谈论、敢主张、敢实践市场经济呢？今天我们赞扬金盘人的开拓精神，依我看，首先不是赞扬金盘创业者们在总经理的带领下开垦了一块黄土地，因为垦荒者古今中外有之，此无独道之处。在中国这块土地上，在几年之前，闯进市场经济这一禁区，这才是最大的开拓，带有几分冒险的开拓。几十家内联外引企业，包括美国工业村在内，它们的进驻，它们的产供销，是唐苏宁总经理及其合作者们根据市场经济规则策划出来的，是市场引导企业的结果。由于有体制上的突破和开拓，才有经营管理上的改革，才有今天金盘繁荣活跃的局面。当然，凡是有此种开拓精神的企业、开发区和企业家都值得赞扬，因为他们走在中国时代的前面。没有他们成功的实践，恐怕今天的中国还走不出计划经济的怪圈。毫无疑问，在所有开拓者中，金盘不失为一位优秀排头兵。这种开拓也充分表现出企业和企业家在社会经济发展的真正作用！

在众多开发区中，大多把经济效益上的短平快项目放在首位，这也是无可非议的，因为要解决资金积累问题。至于依靠行政权力发财的暴发户就该另当别论。金盘则走自己的路，按市场原则，借助银行贷款一心从事工业

开发,所以,名曰金盘工业开发区。相对而言,工业开发难度较大,要求资金多,周期长,技术高,适应性强,在一个刚刚起步、工业基础十分薄弱的大特区环境里,要建设一个先进的、现代化的工业开发区,风险与难度是成正比例的。在这种情况下,如果缺乏不畏艰难险阻、奋勇开拓、刻苦实干和矢志不移的奉献精神,缺乏唐苏宁式的一班创业者的努力,今日的金盘是不可想象的。然而,金盘工业开发区克服重重困难,终于带着巨大的活力欣欣向荣、朝气蓬勃地站立起来,这是一项成功的工业开发,他将对海南的振兴起着巨大的深远的作用。

在金盘工业开发区的建设中,政府无疑是起了重要作用的。因为在中国现行的体制下,没有政府什么也干不成,包括一道道批文和一道道关系在内。所以,在总结金盘工业开发区的成绩时,省、市的正确领导和大力支持是金盘开发成功的重要因素。然而,毋庸忽视的是,由于政府里存在一些不健康的因素,也给开发区的建设带来过不少麻烦与困扰。我们不得不这样说,功在政府,过也在政府。今后开发区的发展,甚至整个大特区的建设,更期望政府廉洁、高效的服务,而不是不良的行政干预。

这是我的一些感想,写在本书的前面,以便产生更多的交流。

肖育才

一九九三年元旦

目 录

序 言	辛业江
序 言	肖育才

壹 研究报告

第一部分 唐苏宁管理研究的概况

一、唐苏宁管理研究的背景	(3)
二、唐苏宁管理研究的方法	(6)
三、唐苏宁管理研究的过程	(7)

第二部分 唐苏宁管理产生的背景

一、国际背景	(13)
二、中国背景	(18)
三、海南背景	(24)
四、个人人格背景	(31)

第三部分 基本状况与分析

一、金盘工业开发区状况	(37)
二、海口市工业建设开发总公司状况	(40)
三、海口市工业建设开发总公司状况分析	(69)

第四部分 分类管理思想

一、经营决策思想	(74)
二、人事管理思想	(81)
三、财务管理思想	(86)
四、招商—项目管理思想	(89)
五、规划—建设管理思想	(95)

第五部分 金盘精神

一、金盘精神的意义	(101)
二、金盘精神的塑造	(102)
三、金盘精神的特点	(110)

第六部分 金盘模式

一 思想高境界,规划高标准,建设高速度	(113)
二、负债经营、滚动发展	(115)

第七部分 金盘的未来发展

一、金盘发展的必要性与可能性	(146)
二、金盘未来发展的战略构想	(147)
三、实现金盘发展战略构想的重大措施	(152)

第八部分 研究结论

一、金盘工业开发区的主要成效	(160)
----------------------	-------

二、唐苏宁管理的理论界定	(164)
三、金盘经验及其推广	(167)
四、金盘的困扰	(171)

② 貳 唐苏宁传

一、风雨人生路	(179)
二、心甘情愿的抉择	(185)
三、引人注目的“大老板”	(189)
四、艰难的起步	(192)
五、在红尘飞扬的日子里	(195)
六、趁冷打铁	(201)
七、精诚所至，金石为开	(204)
八、冲刺	(210)

叁 唐苏宁文选

一、海口市工业建设开发总公司工业建设开发意向书	(220)
二、海口市工业建设开发总公司总经理候选人竞选 答辩辞	(227)
三、开放·创造·期冀，“金盘”开发进程及展望	(232)
四、做开创新型工业区的带头人	(239)
五、解放思想，大胆探索，促进开发区双拥共建深入发展	(249)

肆 海口会计师事务所资产评估报告

海口会计师事务所《关于海口市工业建设开发总公司资产评估与净资产验证结果报告书》	(261)
附件:1、净资产验证	(264)
2、资产评估有关事项说明	(266)
3、资产负债表	(273)
4、资产评估及净资产验证汇总表	(274)
5、有价证券评估变动调整表	(276)
6、固定资产——设备评估分类汇总表	(277)
7、固定资产——房屋、评估分类汇总表	(278)
8、产成品——商品房评估表	(279)
9、产成品——建设场地评估表	(280)
10、产权归属说明	(281)
11、评估对象实物照片(略)	

伍 金盘工业开发区大事记

一、一九八八年	(285)
二、一九八九年	(292)
三、一九九零年	(295)
四、一九九一年	(299)
五、一九九二年	(305)