

1-3
H
MBA

案例

何振翔 郑海天 主编

暨南大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

MBA 案例/何振翔等著. —广州: 暨南大学出版社, 2000.10
ISBN 7-81029-920-4

I. M…
II. 何…
III. 企业管理—案例—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 75204 号

出版发行: 暨南大学出版社 (广州·石牌. 510632)
排 版: 暨南大学出版社照排中心
责任编辑: 陆祖康
印 刷: 中国人民解放军第四二三二工厂
开 本: 787×1092 1/16
印 张: 24.875
字 数: 554 千字
版 次: 2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷
印 数: 1—3000 册
定 价: 38.00 元

前 言

暨南大学自 1992 年招收和培养工商管理硕士（MBA）研究生以来已有多届毕业生。从 95 级开始毕业学位论文的撰写都是结合学生本单位的工作实践写案例和案例分析。当学位论文完成之时，他们体会到收获很大，既提出了单位当前要解决的一些实际问题，又提高到理论上去分析，使理论紧密联系实际，而且对自己当前的工作指导获益匪浅。

MBA 教育有其特定的规律，学生的收益多少固然取决于办学条件和学生素质，但培养过程也取决于三个环节：一是学校提供的课程体系、教学方法和学术水平；二是学生自我钻研的深入；再就是同学之间的相互交流和启发。多年来的 MBA 培养工作，证实这三方面的结合是十分重要的，而案例教学是体现上述三个环节组合的重要环节之一。同时毕业学位论文的写作选用案例和案例分析，既反映了论文的实用性，又完全体现出学生三年学习下来所掌握的理论研究能力和学术水平。

本案例集收编了 9 位作者所写的案例和案例分析。案例描述的内容都是发生于 90 年代后期的真实事实，但编辑时去掉了企业的真实名称，一些关键的数据也整理过，但数据反映了整体规律，并不影响到案例的使用。由于案例在一般情况下并没有惟一解，因此作者在文中所给出的分析答案既是提出了作者本人的思考和见解，也提出了值得管理深入一步去分析思考的许许多多问题。

本案例集所收编的 9 个案例涉及企业集团，旅游业企业、快餐业企业、房地产企业、装修业企业、传呼业企业、商业城和工业企业等。其中属于战略成功因素分析的案例有 4 个；属于投资决策与反思的案例有 1 个；属于企业经营成功因素分析的案例有 3 个；此外属于管理信息系统开发和管理的案例有 1 个。各个案例都是独立的，读者可以阅读全部案例，亦可以选读。

当需要将这些案例应用于 MBA 课堂教学上时，建议教师结合教学目的，适当整理案例，并提出讨论的问题引导学生从不同角度去分析和思考。

何振翔

（暨南大学 MBA 教育中心主任）

1999 年 9 月书于暨南园

案例

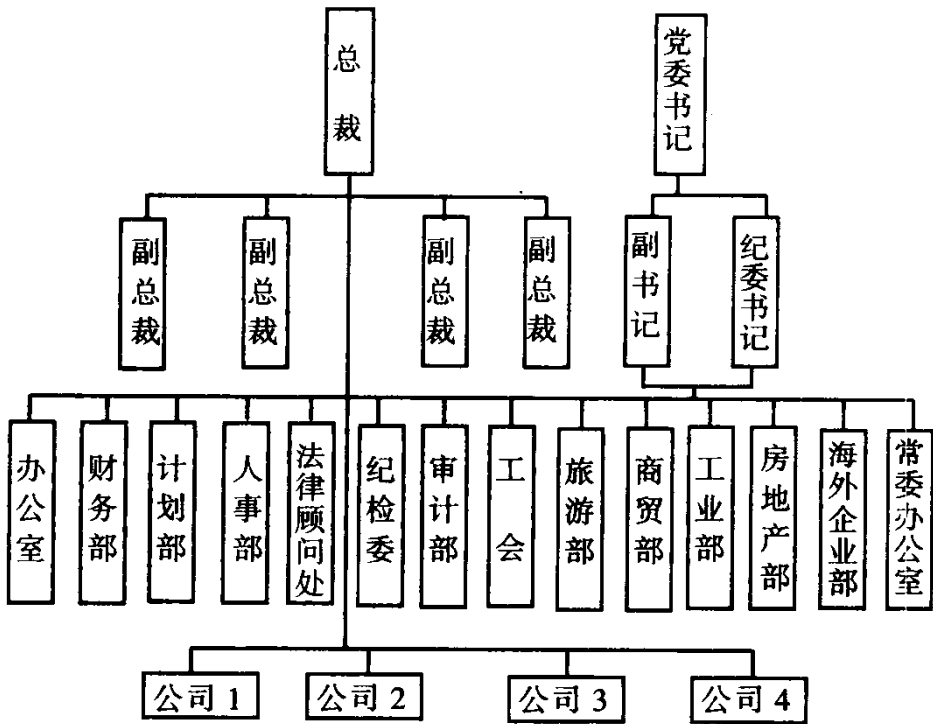
深圳经济特区中天（集团）公司

——企业集团创造竞争优势之路

郑海天

深圳首家国有大型企业集团

深圳经济特区中天（集团）公司前身为广东省经济特区中天公司，是根据《中华人民共和国广东省经济特区条例》，由广东省委决定成立的。1981年8月1日，广东省委有关部门召开书记办公会议，研究广东经济特区经济发展问题，会议决定成立一个国有大型企业，具体从事特区的商贸往来和经济开发等事宜，1981年10月，公司正式注册挂牌运作。

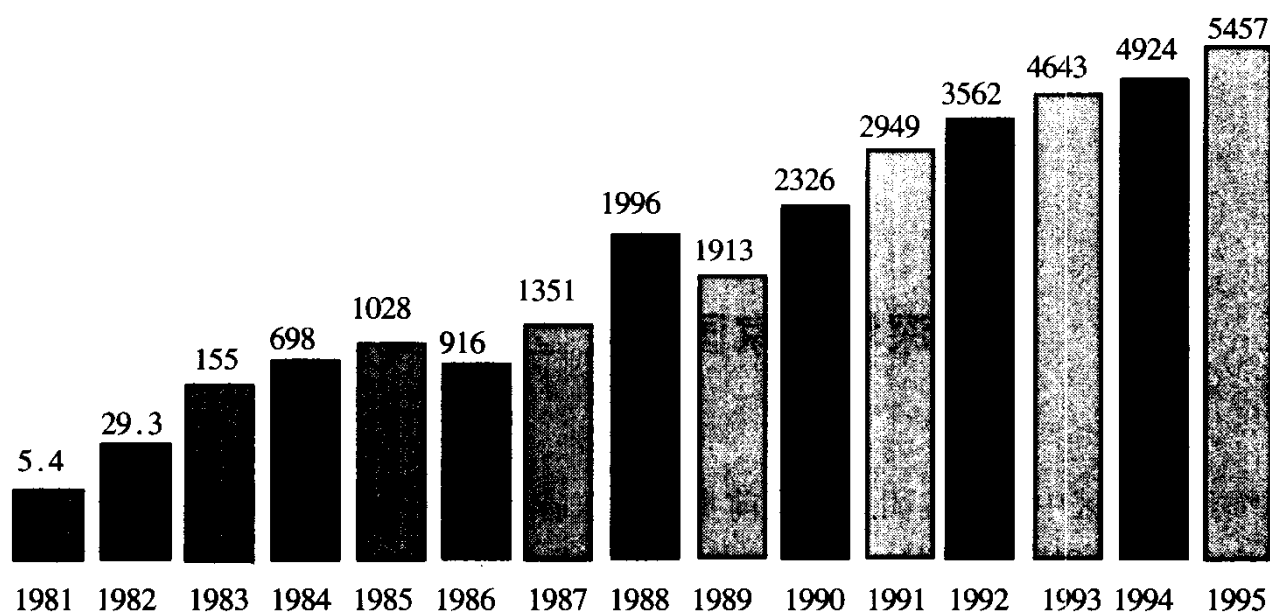


集团初期组织结构图

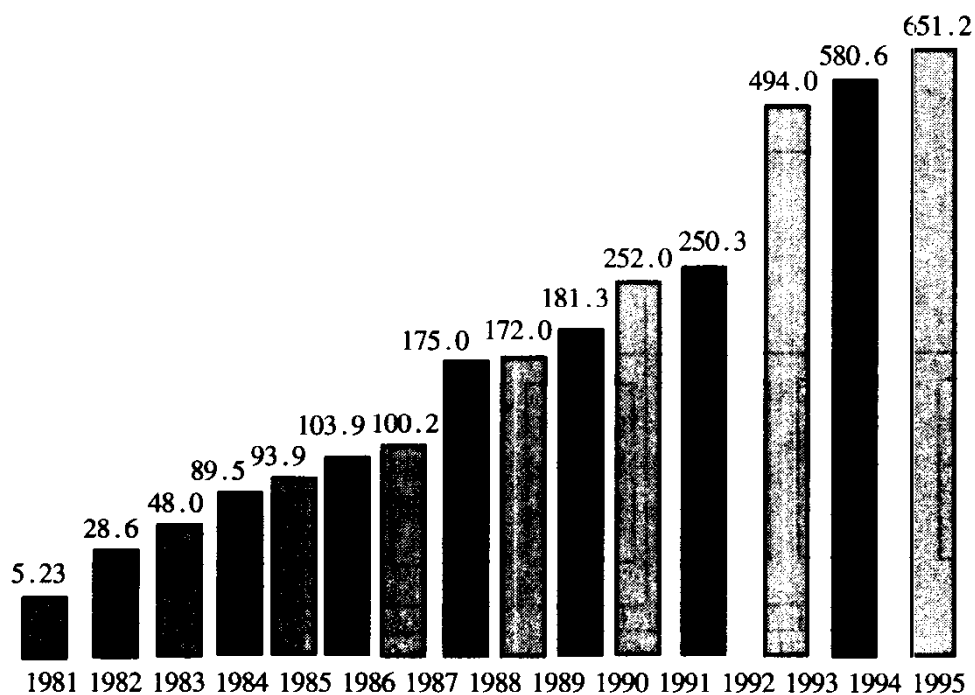
根据《中华人民共和国广东省经济特区条例》规定，深圳经济特区中天（集团）公司的业务范围相当广泛，从资金筹措、信托投资、房地产开发、生产经营到商业贸易等等。从其设立的方式和经营范围的确定来看，中天集团创建之初，实际上是一个为完成一定的政府经济工作目标而成立的半官方机构。

因集团业务繁杂，行政事物多，很多关系没有理顺，没有较成熟的经验，公司的管理机构设置也就显得比较庞大宽泛，具体情况如上页图所示。

中天集团成立以来，依靠政府的政策支持和丰富的土地资源，进行了全方位的发展和扩张，经济规模扩大很快。中天成立了全国第一家中日合作企业——新华汽车企业有限公司；创造了深圳第一家中外合作企业——正大中康有限公司；最早开发深圳经济特区房地



中天集团 1981—1995 年营业总额图 (单位:百万元人民币)



中天集团 1981—1995 年利润图 (单位:百万元人民币)

产业，兴建改造了罗湖小区、东门老城区、水贝工业区、联检大楼，建造了全国首座钢结构玻璃幕墙超高层建筑——深圳中天发展中心大厦，截止 1990 年，中天集团累计竣工面积 217 万平方米，房地产业成为中天的主要支柱产业；最先投资兴办特区旅游业，开辟了香蜜湖度假村和小梅沙海滨旅游中心，兴建了深圳第一家符合国际标准的高尔夫球俱乐部；大力发展高科技工业，创建了全国最大的高中压铝电解电容器企业之一——深圳吉光电子有限公司和深圳市高新技术企业——深圳现代计算机厂；最先获得了全国范围内的进出口贸易经营权；创办了特区最早的大型名优产品商场——深圳中际商场；较早探索金融资本和产业资本的结合，创办了全国第一家企业集团的金融企业——深圳经济特区中发财务公司。到 1993 年底，中天属下企业发展到 287 家，涉及工业、商贸、房地产、旅游、金融等各种产业，营业总额由 1981 年的 5 400 000 人民币增长到 1993 年的 46.43 亿人民币，年均增长 75.6%，利润总额由 1981 年的 5 200 000 人民币，增长到 1993 年的 4.94 亿人民币，年增长率为 46%^①。

中天早期的发展，得益于政府的优惠政策较多，中天依靠从政府划拨得来的丰富土地资源，房地产业得到了长足的发展，创造了辉煌的业绩，培育了两个大型房地产专业公司——深圳特区房地产公司和深圳特区土地开发公司，形成了中天的龙头。1992 年 8 月，深圳市人民政府决定将深圳特区房地产公司从中天集团中分离出去，改成为市政府直属的独立的房地产公司，即现在的“中房集团”。1993 年 8 月，中天集团下属第二大房地产公司——深圳特区土地开发公司完成了股份制改造，成为新曙光股份有限公司，在特区土地开发公司的股份制改造中，中天演变为第二大股东（持股 28%）。两大公司相继脱离独立，同时带走 50 余家房地产企业，中天房地产业陷入低谷。1994 年，深圳各大报刊联合评出“深圳房地产开发五十强企业”，中天榜上无名。

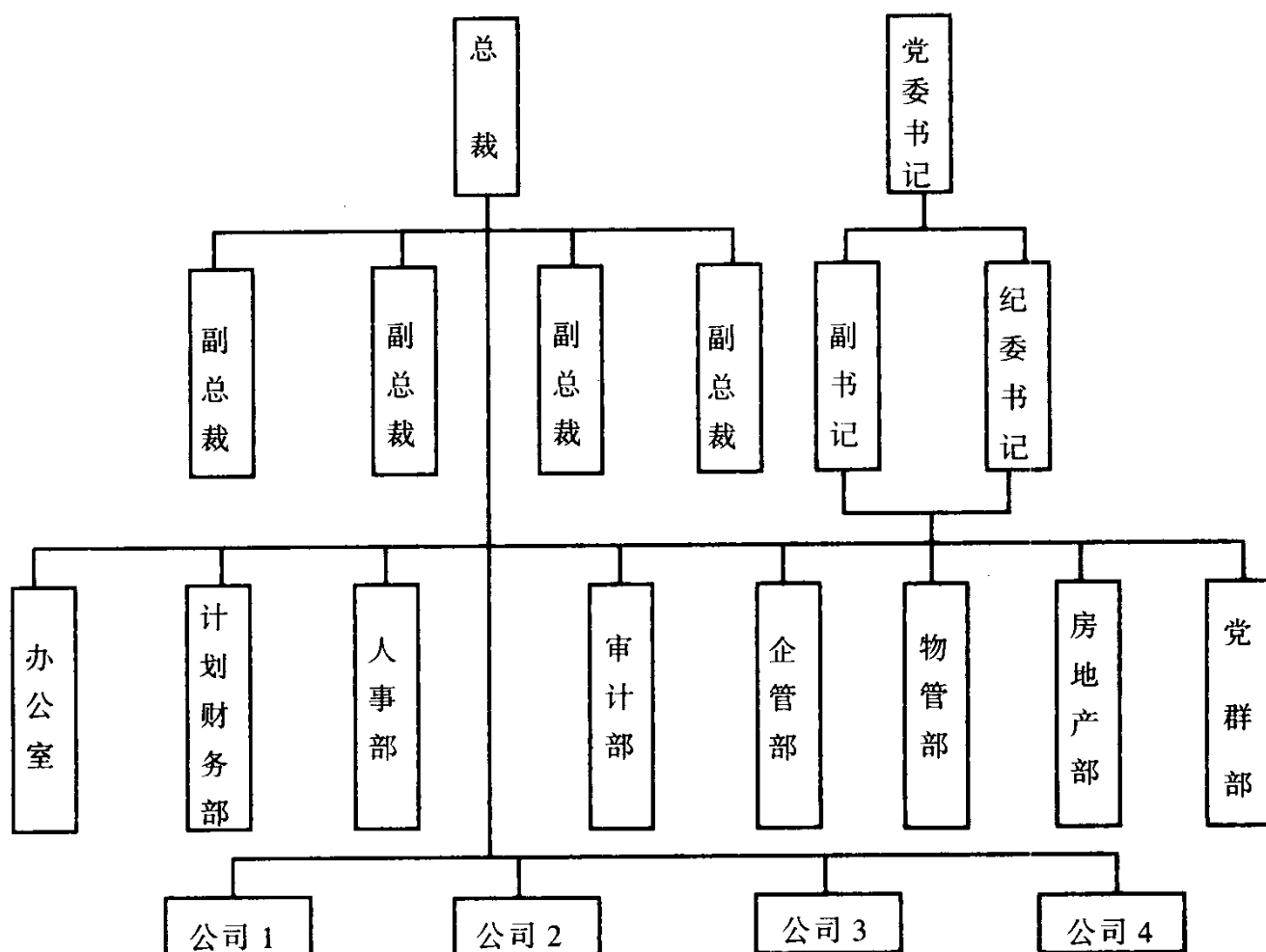
中天在资产和利润额保持高增长的同时，效益方面却显得不足。据审计查实，1994 年前，中天系统累计损失 6.3 亿元，其中应收账款中的呆账、烂账损失 3.12 亿元，被非法截留及转移境外的资金 4 242 万元，因决策失误造成的损失 2 321 万元，因库存产品成本高于售价而形成的亏损 1 613 万元，汇兑损失 2.3 亿元^②。

二次创业

1994 年，深圳市委、市政府调整了中天集团的领导班子。新的领导班子认为，中天集团必须通过存量资产运作和增量资产投入的有机结合，通过生产要素的优化培植，进行公司产业结构的战略性调整和公司组织结构战略性改组，重视增加科技投入和提高生产要素的质量，实现公司产品结构、产业结构的升级优化，不断提升集团的经营实力和经济效益。因此，中天决定将公司产业结构由简单的多元发展、多业并举，调整为以工业为基础，以高科技产业为主导的，集旅游、商贸、金融、房地产于一体的新的多元化产业结构；通过“抓大放小”，重点扶持十五家较有优势的企业，形成一批骨干企业；加大对高科技产品的投入，加速产品的升级换代，在“九五”期间力争创出 3 到 5 种名牌产品。

集团本着精简机构，提高管理效率的原则，对原来的组织结构进行了调整。撤销了旅

游部、商贸部和工业部，同时成立了企管部，承担上述所撤三部的职能；撤销海外企业部，其部分管理海外企业的职能委托给中天贸易公司；将党委办公室、纪委办公室和工会办公室合并为党群部；财务部和计划部合并为计划财务部；法律顾问处合并到办公室；另外增设物业管理部，负责管理中天系统员工住宅小区。调整后组织结构如下图所示。



二次调整后的组织结构图

公司通过内部兼并、拍卖转让等形式砍掉了债务沉重、产品没有市场、发展前景不佳的二级企业 34 家，三四级企业 52 家，将属下企业总数由原来的 287 家压缩到 208 家。

公司在进行资产优化重组的同时，对企业管理人员也进行了调整优化，通过按照“德、能、勤、绩”标准对现有企业主要管理人员进行考核审查，解聘了对企业亏损负有直接责任的企业管理人员 20 多名，对业绩平平者给予了降级处理；共提拔公司总部部门经理和二级公司经理 16 人，总部部门副经理和二级公司副经理 21 人，平调总部和二级公司正副经理 29 人。三资内联企业中，调整正副董事长 21 人，董事 44 人；推荐总经理 3 人，副总经理 7 人，推荐监事会主席 1 人，监事 3 人。在财务管理上，实行财务部长下管一级制度，向属下企业派出财务总监 6 人，财务部长 15 人，加强了资产运营的监督。

集团制定了集团发展战略规划，并根据各产业发展情况和市场变化需要，及时调整产业结构、投资方向和企业组织结构，属下公司的投资、开发行为，必须与集团的战略规划相一致，重大的投资项目，由集团统一审批。

集团对全资、控股、参股公司的经营情况加强了审计监督和法纪监督。集团规定，对于能够完成利润计划的企业，总公司按其实际上交利润的 3% 至 8% 返回给企业作为奖金

发放；企业超额完成上交利润计划的，另按超额上交部分的 15% 至 25% 反还；连续两年实现企业资产增值并超额完成利润上交额的企业，总公司将在资金调度、投资经营权限等方面给予优惠。企业经营亏损的，第一年除核减企业工资总额外，企业经营者和直接责任人不得领取奖金，企业经营亏损超过当年利润计划的 30%（包括 30%）以上时，企业不得对任何人发放奖金福利，经营者免除职务，不能再担任集团系统企业领导职务，同时追究其应负的行政、经济责任。

1996 年春，中天集团与台湾艾肯形象策略公司签约，中天集团聘请艾肯形象策略公司为其进行 CIS 设计，经过近半年的努力，设计和导入工作顺利完成，随着时间的推移，中天形象系统逐步融入中天的经营运作之中，促进了中天经营理念和企业文化的延伸和升华。

公司形象概念：

集团定位：科技领航、多元经营、全面发展

经营理念：追求卓越、挑战未来

集团标语：中天事业、耀眼世界

集团精神：迈向新世纪、再登新高峰

1998 年 3 月，集团决定在总部和下属全资企业及控股企业中全面推行 ISO9000 质量管理标准，要求所有公司限期通过质量体系认证。经过近一年的努力，中天集团属下大部分公司通过 ISO9000 质量体系认证。提高了质量认识，规范了质量管理工作，产品质量和企业素质均得到了有效提高。

1995 年，集团出资 1 000 万元，创建了中天员工培训基地——中天人才培训中心，配备了完善的教学设备。1996 年培训员工 824 人次；1997 年培训管理人员 200 多人次。中天集团规定每个企业都要制定员工培训计划，每位员工都要建立个人培训档案。集团定期对员工进行分类考核，考核不合格者要进行培训，培训后考核再不合格者予以辞退。与此同时，中天大力从社会上招揽各类人才，1996 年，集团共从社会上招聘 375 人，1997 年招聘了 35 个专业的 260 名管理、技术人才。光缆厂、松田、现代计算机等高科技企业还开设了在（热）线招聘，随时欢迎有用人才加盟。

1998 年，中天制定了《中天集团“九五”技术进步发展规划》和《中天集团关于鼓励优秀高科技人才的若干规定》，对集团的科技开发和发展作了规划，制定了具体的方法措施。上述规定要求各工业企业应从销售收入中提取不少于 4% 的资金作为科技开发费用，专款专用。1998 年，集团投资 3 亿元用于光通讯、机电一体化、信息类企业的技术创新和技术改造，重点用于亚力集团机动车驾驶员适应性检测系统、通讯集团同步数字光通信系统（SDH）、黎明集团无土栽培、无公害蔬菜自动化温室开发等项目。

二次创业阶段主要进行了如下资产运作：

为了建立拓展东南亚的桥头堡，集团公司 1995 年在柬埔寨设立了东俊公司，经营粮食加工及进出口业务。

1996 年初，集团公司经过市场调查，认为 VCD 还有 3 到 5 年的发展时间，决定涉足这一高科技产品领域。1996 年 1 月，集团公司投资人民币 2 000 万元，注册成立了松田电子有限公司。

1996 年初，集团公司利用存量土地资源，与美国沃尔玛公司合资成立了山姆会员店，经营百货零售。

1996 年来,小梅沙深圳海洋世界和香蜜湖水上乐园两大旅游工程先后破土动工,这两项投资分别为 2.3 亿元和 2.8 亿元人民币。

1997 年 4 月,中天集团通过划转兼并上市公司亚力集团。

1997 年 11 月,中天集团通过和郑州奥力集团签约,由中天收购奥力集团。原奥力集团的前身是 1971 年成立的国营 9609 厂,27 年来先后经历了“三线”建厂、转轨变型、调整搬迁、股份制改造等重大变革,是河南省高科技企业,到 1997 年底,奥力集团拥有总资产 1.6 亿元,净资产 4 300 多万元。其主要产品涉及程控交换机、军民用短波通信、移动通信、家用电子、应用电子和精细化工等六大门类。

中天集团在原光通公司、星索公司的基础上,组建中天光缆厂,并增加投资 2.35 亿元,生产光纤等产品。1998 年 4 月 8 日,首期工程完成并投产运营。

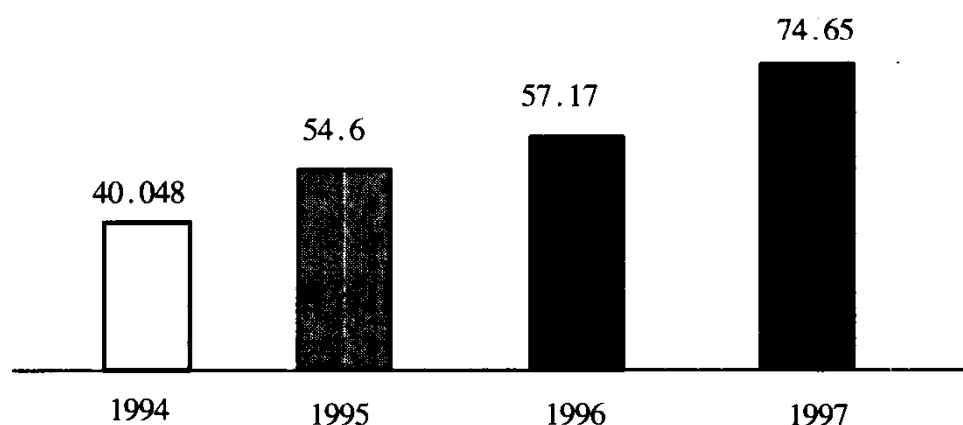
1998 年 6 月 2 日,中天信息集团成立,信息集团主要研究开发、生产经营光电技术产品和电子机械产品。

几年来,中天先后卖掉了数十家小企业,这些企业多属房地产行业,由于市场低迷,它们出现了较大的经营困难,或者产生了较大的亏损。

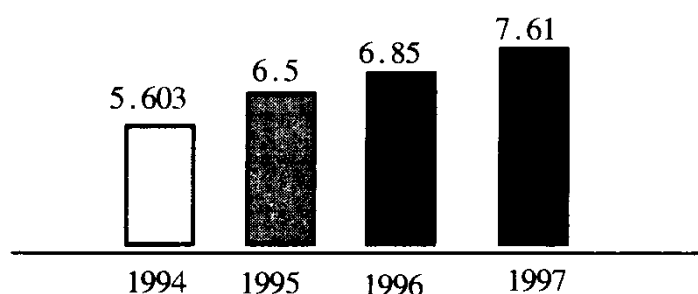
二次创业使集团资产和经营利润继续保持了较快的增长速度。1997 年,集团总资产达到 147.57 亿元,实现利润 7.61 亿,分别比上年增长 10.6% 和 46.35%^③。

表 1-1 1994—1997 年中天集团部分经济增长指标 单位:亿元人民币

年 份		1994	1995	1996	1997
类 别	总 额	86.963	99.5	113.6	147.57
	比上年增长 (%)		12.6	14.17	10.6
净资产	总 额	27.5092	38.8	44.01	54.3
	比上年增长 (%)		29.1	13.43	8.9
营业额	总 额	48.048	54.6	57.17	74.65
	比上年增长 (%)	3.5	12	4.75	39.82
利润	总 额	5.603	6.5	6.85	7.61
	比上年增长 (%)	13.4	13.8	5.11	46.35



1994—1997 年中天集团营业总额图 单位:亿元人民币



1994—1997 年中天集团利润图 单位:亿元人民币

经过几年来的发展,中天集团经过深圳市认定的高新技术企业已达 6 家,1997 年,高新技术产品产值达 13.88 亿元,占集团工业总产值的 41.51%,比市高新技术产品产值占市工业总产值的比例高出 6.51 个百分点。光纤、光缆、系统集成、机电一体化产品得到了进一步的发展。1997 年,集团工业和旅游销售总额分别为 37.97 亿和 3.177 亿,两者合计占集团销售总额的比重达到 55%,比上年提高了 8 个百分点。两者利润合计在集团利润总额中的比重上升到 59%,提高了 25 个百分点。其中,工业销售额在集团销售总额中的比重为 45%,较上一年提高了 5 个百分点;工业利润占集团的比重为 42%,提高了 24 个百分点^④。

二次创业期间,科技开发有新的突破。

1998 年 6 月,中天光通发展有限公司 SGT 非金属加强件室外通信光缆、中天星索光缆通讯公司开发的 ADSS 无金属自承式光缆、中天现代计算机公司开发的石油公司管理信息系统及 IC 卡加油收费系统,荣获“1998 年广东省优秀新产品奖”。

同月,中天泰科公司新产品——分布式运动式终端设备 DS-M 获电力工程部计量办公室颁发的电力系统入网许可证。

1997 年末,中天松田电子实业有限公司生产的 VCD 视盘机产品获电子工业部 VCD 优等品称号。

集团的发展越来越受到国家和政府的重视。1996 年,中天集团先后被确定为深圳市 30 家重点扶持企业和首批 6 家优化资产结构试点的企业集团之一。1997 年 4 月,根据国务院批转国家计委、国家经贸委、国家体改委《关于深化大型企业集团试点工作的意见》(国发〔1997〕15 号文),中天集团被确定为全国 120 家大型试点企业集团之一。集团及时按照国家三委的要求制定了试点工作方案,11 月 27 日率先在北京召开了试点方案讨论会,获得各界的关注与好评。

二次创业虽然取得了一些成绩,但也存在着许多不足,主要表现在:①企业小而散,产业面广而主导产业缺乏的局面没有彻底改变^⑤;②部分企业亏损,商业、房地产业尤为严重;③流动资金紧张,财务状况不良(见表 1-2、附录 2、附录 3);④综合科技实力仍不强。

表 1-2 中天集团 1997 年部分财务指标^⑥

流动比率	1.14%
速动比率	0.71%

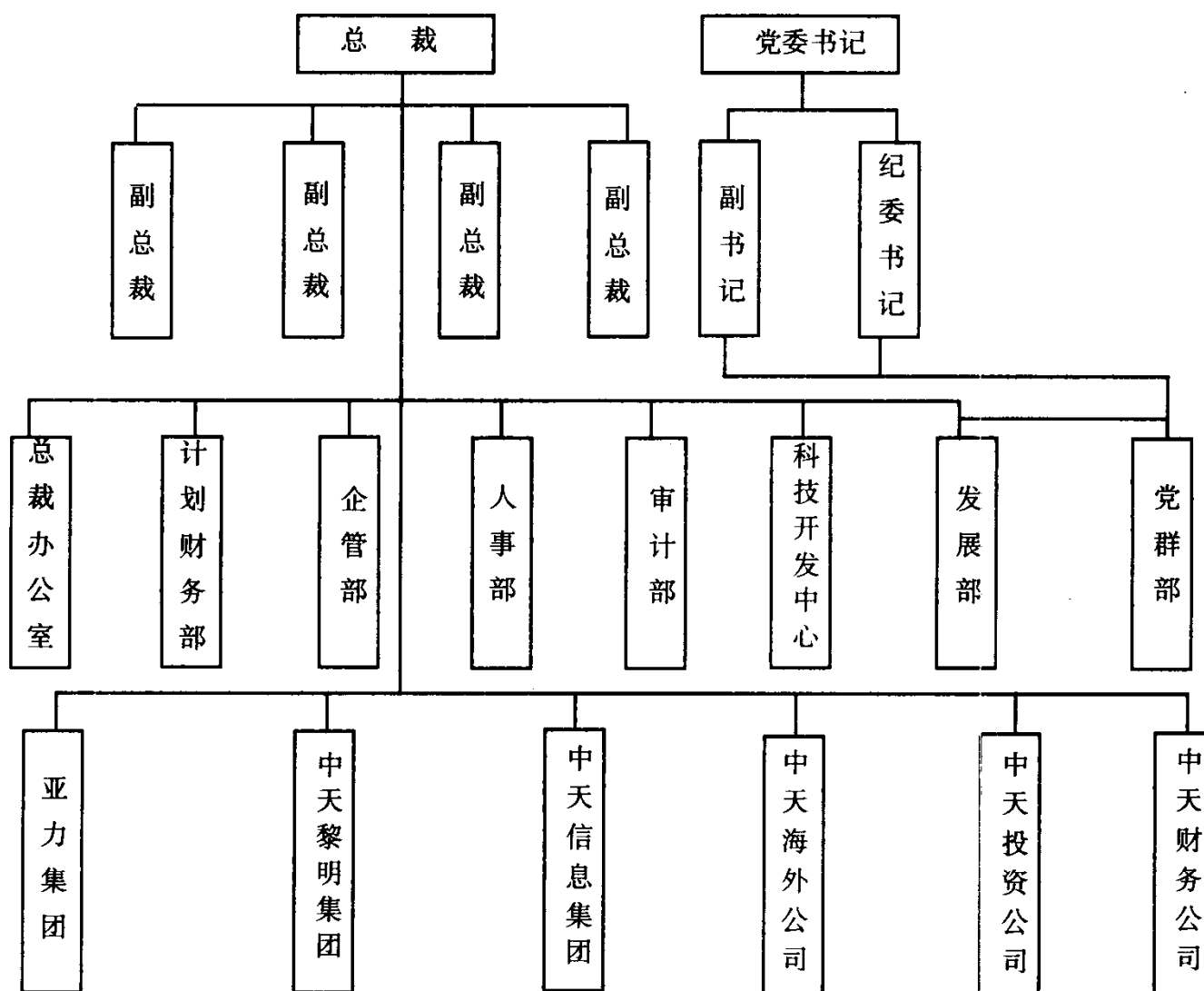
续上表：

资产负债率	63%
资产报酬率	4.3%
应收账款周转率	2.114
存货周转率	2.2

志存高远

中天并没有满足二次创业的结果。1998 年以来，中天对集团的发展目标和运作方式作了进一步调整规划，提出了更加远大的发展目标。

随着时间的发展，经过二次调整的集团组织仍不能适应现代化企业集团管理的需要。最近，组织结构再次作了调整，撤销了物业管理部和房地产部，将他们分别组建为中天物业管理公司和中天房地产有限公司。增设了审计部和发展部。见下图所示。



三次调整后的集团组织结构图

另外，集团总部正在酝酿设立科技开发中心，以促进集团的高科技产业的快速发展。

1996年春，中天集团引入CI工程时，将集团的发展定位表述为：科技领航，多元经营、全面发展。中天的经营领域涉及工业、旅游、商贸、金融、房地产等多个领域，其中工业又包括光电、机电一体化，通讯、软件开发、家用电器、化工、太阳能、饲料加工、工艺品等多种行业。1998年初，中天强调要将集团发展成“以工业和旅游为主导产业的企业集团”。最近，进一步确定以高科技工业和旅游为主导，强调了高科技在集团未来发展中的地位。突出了光纤光缆项目，决心要在未来几年内，通过收购国内光纤光缆厂家，广泛招揽人才，把中天光缆厂建成全国最大的光纤光缆厂之一。

据统计，截止1997年底，中天集团共有员工20 000名左右，其中博士生36人；硕士研究生150人；本科生2 000多人；具有高级职称的180人，具有中级职称的400人。集团决心要进一步加强人才招聘工作，广招天下英才，不断优化职工队伍的知识结构，提高职工队伍的整体素质。集团制定了《中天集团“九五”技术进步发展规划》，对集团技术开发的组织安排和资金来源作了具体规划，决定建立国家级的技术开发中心，选择在全国有优势、带动性强的项目进行重点开发。集团技术开发中心下设亚力集团机电技术开发中心、信息集团通讯技术开发中心、黎明集团光电技术开发中心，各个分中心都要建成为市级技术开发中心。在科研投入方面，《规划》规定保证每年科研投入不少于集团销售收入的4%。

中天现有国内外商贸企业十多家，商品进出口额曾一度进入全国500强，但各企业之间的整合程度差。根据1998年工作报告，集团决定加强市场调研和营销网络建设，完善售后服务体系，提高中天产品形象，提高市场占有率。抓紧研究制定《中天集团海外发展战略》，围绕集团主导产业和主导产品，建立起统一规划、统一领导、统一经营、统一管理的海外营销系统。加强和国际企业的交流与合作，积极参与国际高水平的竞争。

1997年4月，中天集团入选国家第二批大型企业集团试点，成为120家之一。结合试点工作，根据自己的具体情况，中天集团制定了其总体发展目标：第一步，在三年之内，达到销售额100亿人民币元；第二步，在第二个三年内，争取销售额达到500亿人民币元，希望进入国内前10名；第三步，再经过三至五年的时间，争取跨进世界500强。

1998年6月，集团研究决定，进一步优化集团产品结构、产业结构和组织结构，发挥集团的整体优势，集中人力、物力和财力支持主导产业的发展，实现规模经济，将属下企业根据其产品类别进行重组，组成七家专业集团（公司）。这七家专业集团分别为：

亚力集团，主营房地产开发经营、物业管理、汽车修理与检测；

中天黎明集团，主营电子机械类产品、光电技术研究开发；

中天信息集团，主营通讯、信息类产品；

中天旅游集团，主营旅游服务及其他休闲业、餐饮业；

中天海外公司，负责进出口贸易和境外企业管理；

中天投资公司，投资兴办实业、国内商业、物资供销业、信息产业；

中天财务公司，主营中国人在银行和国家外汇管理局批准的金融业务。

中天主要产业和主要企业一览

亚力集团

亚力集团的前身为深圳市机械工业公司，成立于 1982 年，主营业务为机电产品，后逐步发展到汽车检测、修理、房地产开发、进出口贸易等多个行业。1993 年改组为 A、B 股上市公司。公司注册资本 22 025 万元，属下全资企业 18 家，控股企业 3 家，参股企业 18 家。1994 年被评为全国 500 家最大工业企业，广东 100 家最大工业、服务业企业。

由于决策失误，亚力 1995 年和 1996 年连续两年亏损，1996 年亏损额达 1.6 亿元，负债 4 亿元，房地产项目占压资金 2 亿元。在工业、房地产、商贸三大行业中，房地产的损失最为惨重。1997 年 4 月，市政府国有资产管理办公室、市投资管理公司决定将亚力集团的国有股份 15 958.8 万股（占总股本的 72%）划转给中天集团持有经营。之后，中天集团对亚力集团进行一系列的调整、改造和资产重组，并将中天两优质产业——新华城有限公司和联城合作发展有限公司注入亚力集团。1997 年亚力集团转亏为盈，实现利润 3 877 万元。

根据中天最近资产重组方案，中天现有房地产企业划归亚力集团系统，房地产将成为亚力的主导产业。

中天房地产

中天房地产起步早，发展快，业绩突出，但由于 1992 年、1993 年中房集团和新曙光股份有限公司的相继脱离中天系统，中天房地产业陷入低谷。中天房地产部撤销。1994 年 5 月，中天总部恢复了房地产部，但对中天房地产业没有真正着手管理运作。最近，中天房地产部又被撤销。中天房地产企业主要如下：

深圳市中天房地产开发有限公司。1995 年 5 月在集团总部原有房地产部的基础上成立，注册资本 2 000 万元人民币，综合开发资质为二级。几年来，开发了深圳海联大厦、中天住宅小区，青岛发展大厦、广州白云山别墅区等项目，总施工面积达 22 1410 平方米。1997 年销售收入 2 570 万元，实现利润 2 290 万元。

新华城有限公司。成立于 1982 年，是一家从事改建深圳旧城区的中外合作公司，目前已在位于深圳市人民南路、解放路、新园路的繁华城区兴建了老东门商城，已建成楼宇文山楼、西华宫、光华楼、月明楼、爱华阁、宝华楼、耀华楼，建筑面积为 60 000 平方米。老东门商城建筑群系宫廷殿堂式设计，古韵浓郁，集购物、文化娱乐、美食为一体。新华城有限公司现有总资产 2 亿多元，1997 年营业收入 9 006.51 万元，实现利润 2 417.52 万元。

深圳联城合作发展有限公司。由中天集团与香港联城企业于 1992 年合作成立，注册资本 3 000 万元。公司以房地产为龙头，多元发展，已完成开发深圳市文锦渡 26 万平方米

土地，建成联城联合大厦、锦星花园别墅区、联城证券大厦、锦星和文星住宅区。公司现拥有福田中心区及莲塘尾等 7 万多平方米的土地开发权。公司属下有联城酒店、美联石油供应有限公司、深圳汽车检测中心、深圳联城服装有限公司、深圳联城制衣有限公司、郑州大宇房地产开发有限公司等 8 家企业。1998 年度，该公司出现了亏损。

根据中天最近资产重组方案，上述中天房地产企业将并入亚力集团。

深圳市中天黎明光电（集团）有限公司

深圳市中天黎明光电（集团）有限公司是以深圳市黎明工业有限公司为基础组建的大型企业集团，注册资金 8 000 万元，总投资 10 000 万元。目前公司拥有总资产 5.2 亿元，净资产 2.4 亿元，1997 年销售收入 2 570 万元，实现利润 306 万元。具有直接进出口权。股东为深圳市经济特区中天（集团）公司、深圳宝安万丰股份公司、清华大学。全系统注册有 36 家中外合资、内联、独资企业，三千多名员工，公司管理层 80% 以上的管理人员具有大学本科毕业以上学历（含本科）和中级以上技术职称（含中级）。近年来，公司坚持以实业为主，走高科技、技工贸结合的道路，在产业结构调整、新产品开发、市场开拓、经济效益增长等方面取得了可喜的进展，在计算机网络技术、微特电机技术、工业控制技术和数控机床技术等方面在国内已处于领先地位。

黎明光电集团的主要产品有：微特电机、计算机网络系统、工业控制系统、数控机床。

该集团以有利于集约化经营、有利于产业优化升级、有利于扩大市场占有率为原则，确立自己的主导产品为：计算机信息网络系统集成、数字音像及光盘系列、工业自动化控制、太阳能产品以及电子元器件五大类。到 2000 年成为一个总资产 26 亿元，净资产 15.4 亿元，销售额 38 亿元，利润 4.6 亿元，集科研开发、生产、贸易为一体的高科技企业集团。

中天信息集团

中天信息集团是中天拟将建立的重点企业集团之一，该集团的光纤通信产业是中天乃至深圳市重点扶持的高科技主导产业之一。中天信息是在中天通讯工业股份公司的基础上，将中天黎明网络技术有限公司（原属黎明光电集团）、中天现代计算机有限公司、中天通讯发展公司、龙飞通讯发展公司、星索光纤、光通公司（现星索和光通已合并）、泰科通信发展公司等股权注入，组建而成的信息产业企业集团。目前，中天信息集团的股票发行和上市申请已经获得国家有关部门的批准，中天方面正在积极配合国家证监会办理有关手续。

中天信息集团是中天进军光纤通信高科技产业的联合舰队，其运作管理必须适应高科技产业的要求。为此，信息集团提出了以知识管理为中心的科技人才管理办法，率先在集团内部试行实施对科技人才的奖励措施，在住房分配、家属安置、工资奖金制度等方面，向有专长、有贡献的技术人员倾斜，调动了科技人员的积极性。

中天信息集团主要企业有：

1. 中天光缆厂。中天光缆厂是由星索光缆公司和光通公司合并而成的光纤通讯企业。

深圳光通公司是光纤、光缆市场的“老字号”，它成立于1988年，年销售额约1.5亿元；1992年顺利完成国家重点工程京汉广一级干线郑州黄河大桥的48芯6公里无接头光缆工程，声名鹊起。同年，其“高强度、低损耗单模光纤大容量、高质量松套SZ绞合光缆”获国家外经贸部重大成果一等奖。

2. 深圳市星索光缆通讯工业公司。深圳市星索光缆通讯工业公司是后起之秀。它开发出的216芯双层绞式光缆创国内光缆最大芯数；1996年，它的“GYSTA53层绞式4-144芯室外通信光缆”被国家经贸委评为“1996年度国家级新产品”。同年，该公司自行开发研制的ADSS（大跨度无金属自承式电力光缆）成功架设在深圳大亚湾、湖北石首市的跨长江22万伏高压塔上，替代了进口产品，填补了国内空白。

合并之后建立的中天光缆厂实力更加雄厚，现在该厂正在龙华中天高科技工业园建设新的生产基地，进行光纤、光缆、光纤预制棒的生产。其中光缆项目总投资2.35亿元，其中拟上市募集资金1.2亿元。项目首期投资1.15亿元，生产规模达2万公里皮长光缆。项目生产总规模将达到4万公里皮长项目全部完成后，预计年销售收入可达7.6亿元人民币。光纤、光缆、光纤预制棒三项累计投资10.6亿元，形成年产光缆4万公里皮长，光纤100万公里，预制棒50吨生产规模，预计年销售收入达17.8亿元。

3. 黎明电脑网络有限公司。黎明电脑网络有限公司是在国内最早从事电脑网络通信技术研究开发和系统集成的高新技术公司之一。公司成立于1990年，几年来先后开发完成了包括证券交易系统、政府决策信息系统、海关口岸联网系统等大型网络通信系统在内的五百多套电脑网络系统，用户遍布全国30个省、市、自治区。目前，公司已由100多名员工，平均年龄27岁，其中80%市中级高级专业人才，公司年经营额上亿元人民币，总资产5000万元以上。

到目前为止，黎明网络公司已完成的重点工程有：深圳证券交易所无纸化、自动化证券交易电脑网络系统；上海证券交易所DDN通信工程与证券商电脑联网系统；深圳市政府基于ATM的宽带多媒体宏观决策信息系统；上海汽车销售工业总公司全国实时联网系统（108个点）；广东省邮电工程首期工程；中国平安保险公司全国业务系统联网；江苏省工商银行电脑网络系统；九龙海关、商检局、动检局、卫检局检查系统；深圳皇岗口岸电脑检查系统；证券信息自动查询网络；广东省公安厅出入境口岸电脑网络系统。

4. 泰科通信发展公司。泰科通信发展公司是一个由深圳市认定的高科技企业，主要从事通讯传输设备、终端设备和有线电视设备的生产、开发、销售及系统工程建设，产品畅销全国20多个省市，年产值达3亿元。公司的主要产品有：OTS-9600光纤传输系统；SDN-9709数字交叉连接设备；DSL-98000智能数字环路传输系统；DSC FOCUS PDH光传输系统；3636Mainstreet智能化网络带点与交叉连接设备；DSC/NKT FOCUS SDH 155-622 NORSCAN光/电缆检测系统。

5. 现代计算机有限公司。该公司成立于1990年，注册资本1000万人民币，公司以软件开发为龙头，以网络系统集成为主体，走高科技、信息化专业发展的道路，是深圳地区较有影响的计算机网络开发企业。1997年公司销售收入9115万元，实现利润780万元。

松田电子实业有限公司。公司成立于1996年1月，注册资本1000万元人民币，主要从事生产VCD、DVD、三维立体声转换器和工业用计算机等高科技产品。1996年营业额

14 150 万元，利润 251 万元，1997 年和 1998 年上半年发生亏损。

中天旅游集团

中天旅游起步早，规模大，经营效益优良。公司共有四家旅游企业，总资产 87 349 万元，1996 年共有营业收入 27 260 万元，利润 9 025 万元。近几年来，由于华侨城旅游景点（如世界之窗、民俗村、锦绣中华）等的建成和加入竞争，中天旅游的市场占有率明显下降。1995 年，中天香蜜湖和小梅沙市场份额之和为 10.7%，1996 年为 13.6%，1997 年上半年为 12.3%。见表 1-3。

根据中天进一步实行资产重组，优化产业结构的决定，中天集团将属下的旅游企业组合为中天旅游集团，统一协调发展中天旅游资源，形成中天旅游的规模经济。

中天主要旅游企业有：

1. 深圳市高尔夫俱乐部有限公司。该公司于 1985 年由中天和正大集团合资创建，注册资本 6 500 万元港币，中天集团占 51%，占地面积 1.36 平方公里，拥有 27 洞 108 杆标准杆高尔夫球场，分 A、B、C 三个场地，由著名高尔夫球好手青本功先生设计，将自然美景和现代建筑巧妙地揉合在一起，球道跌宕，错落有致。俱乐部服务设施齐备，档次高雅，是一所完善的现代运动康乐中心，1997 年，公司营业收入 16 753 万元，实现利润 10 806 万元。

表 1-3 深圳主要景点 1995、1996、1997 上半年接待人次比较表^⑦

名称	1995 年				1996 年人数比 1995 年增减 (%)	1997 年上半年	
	人数	份额 (%)	人数	份额 (%)		人数	份额 (%)
世界之窗	3 824 584	40.5	2 487 460	30.1	- 35.0	1 155 679	31.8
民俗村	1 516 870	16.1	1 523 172	18.4	0.4	709 886	19.5
锦绣中华	1 223 352	13.0	1 028 920	12.5	- 15.9	480 360	13.2
动物园	1 200 815	12.7	937 780	11.4	- 21.9	414 974	11.4
西丽湖	266 800	2.8	287 935	3.5	7.9	142 960	3.9
石岩湖	222 616	2.3	187 183	2.3	- 15.9	96 360	2.6
香蜜湖	379 535	4.0	327 153	4.0	- 13.8	206 267	5.7
小梅沙	630 158	6.7	792 254	9.6	25.7	216 364	5.9
大梅沙			328 335	4.0			
东方神曲	144 174	1.5	88 928	1.1	- 38.3		
青青世界	29 054	0.3	270 515	3.3	831.1	189 244	5.2
合 计	9 437 958		8 259 635		- 12.5	3 638 679	

2. 深圳香蜜湖度假村有限公司。该公司是于 1982 年由中天集团与正大（深圳）发展有限公司共同组建的大型中外合资综合性旅游服务企业，注册资本 2 亿元人民币，中天和正大各占 50%，现有总资产 6 亿元，净资产 3 亿元；公司占地面积约为 2.37 平方公里，职工人数约 580 人；公司主要经营旅游、商业、体育、文化娱乐等。

主要旅游项目和景点有：中国娱乐城。娱乐项目有：30 多项从日本和意大利引进的大型水陆机动游艺机和近 50 项儿童游乐项目；具有民族特色的香蜜湖酒店，其建筑风格

独特，客居环境幽雅。

1. 水上乐园。于 1996 年投资 2.3 亿元兴建，位于香蜜湖度假村内，面积为 9.2 万平方米，是东南亚最大最先进的水上游乐场。

2. 香蜜湖度假村，位于深圳市中心区，占地面积约 2.37 平方公里，是深圳市建设最早，规模最大，集食、宿、行、娱、购物于一体的大型综合性旅游娱乐场所。1995 年该公司接待旅游人数 379 535 人次。1996 年为 327 153 人次，1997 年公司经营额 7 466 万元，实现利润 293 万元。

3. 小梅沙。小梅沙海滨旅游中心建于 1983 年，注册资本 1 922 万元人民币。小梅沙位于景色迷人的大鹏湾之滨，沙滩优美，水质清丽，洋面广阔，风细浪平，背负山峦，青葱透迤，是鹏城十景之一。小梅沙现有物业 35 514 平方米，三星级酒店客房 241 间，能容纳 400 人的会议室 1 个。1997 年，公司营业额为 4 795 万元，实现利润 513 万元。

中天金融业

中天金融包括中天财务公司和中天投资两家公司。中天财务公司成立于 1984 年 11 月，是全国第一家财务公司，注册资本 6 641 万元人民币、750 万美元，截止 1996 年底，总资产 17.2 亿元，净资产 2.2 亿元，1996 年实现利润 3 050 万元。

公司积极参与国内外融资活动，与世界上 70 多家银行和金融机构建立了业务联系，与国内几十家专业银行、金融机构和资金市场开展了资金拆借和金融合作，提高了集团内部资金运用效率。

公司积极参与国内证券市场建设，1987 年公司与其他股东一起投资建立了深圳经济特区证券公司。1990 年公司成为深圳证券交易所最早的理事单位之一，同年开办深圳经济特区中天财务公司证券业务部（现已脱钩），1993 年设立投资银行部，先后包销和参与分销多家上市公司 A、B 股票，公司是蓝天基金的主要策划者和筹办者之一，是蓝天资金董事单位。

中天投资公司于 1995 年成立，注册资本 5 000 万元，主要业务是投资兴办实业、国内商业、物业供销业。1997 年无正式营业。

中天商贸业

中天商贸业概况：中天商贸企业有几十家，但规模较大的很少，有的直属中天集团管理，有的隶属二级企业领导，有的从事国际贸易或国内商业，有的则是兼业经营。在初期，中天外贸发展较快，1991 年起，中天外贸曾多次被评为“中国 500 家最大的进出口企业”之一，随着外贸体制的改革和国内商业竞争的加剧，中天商贸业的形势急转直下，1996 年以来开始出现亏损。

中天主要商贸企业有：

1. 香港汉国三和公司。成立于 1987 年 1 月 20 日，注册资本 10 万港元，实际投资 434 万美元，是中天集团全资驻港企业，也是集团驻外企业管理中枢，主营贸易、投资。除转口贸易，还代理中天集团系统工业产品的外销及所需材料的采购。1996 年完成营业额 4