

深圳特區實踐與探索叢書·經濟篇

1980—1990

深圳商貿的發展與探索

章列兵 王福謙 張巧琳 主編

65

海天出版社

序 言

《深圳商贸的发展与探索》一书就要和广大读者见面了，我作为五十年代的商业工作者，接受编者之约写这个序言。

深圳经济特区是我国改革开放的产物。

深圳特区经过十年建设，已经从一个经济十分落后的边陲小镇，发展成为一个经济比较发达的、初具规模的现代化城市。

随着特区的建设，深圳商业贸易繁荣兴旺，日益发展。十年来深圳特区各类商店、市场、服务网点遍布城区，方便广大居民购物，满足不同档次的需求；十年来深圳特区商贸企业同内地建立了广泛的供销渠道，促进南北交流，保证生产、生活资料的供应；十年来深圳特区外贸、工贸企业同全世界45个国家和地区建立了贸易关系，进出口产品和贸易额不断增加，成为我国主要的出口商品基地。

深圳特区商业贸易发展的十年，是改革开放的十年：第一，开放市场，放开价格，逐步取消统购派购包销的政策，充分运用价值规律，促进工农业生产的发展，增强特区市场对内地产品的吸引力；第二，企业自主经营，自负盈亏，不搞政策性亏损补贴，充分调动国营企业的经营积极性，发挥它们的平抑市场，稳定物价的作用；第三，工贸、农贸结合，实行产供销一条龙和内外贸一体化，以减少流通环节，促进平等竞争和生产发展；第四，建设“菜篮子”工程，办好副食品基地，大大提高商品率和鲜活产品自给能力，稳定市场供应。十年来深圳商业贸易的飞跃发展，为保障特区建设和人民生活日益增长的需求做出贡献，充分证明了商业贸易的改革是成功的。

总结过去，展望未来，我们豪情满怀，步履更坚。愿全市商贸工作者高举改革开放的旗帜，为创造一个万商云集、繁荣昌盛的社会主义经济特区而继续奋斗！

李广镇

一九九〇年七月

目 录

序言	李广镇 (1)
----------	-----------

商贸体制研究篇

深圳商业改革的十年	王福谦 (3)
持续稳定发展的深圳特区对外贸易	裘中生 (17)
深圳外向型经济发展的新阶段	梁文森 (22)
深圳外贸体制改革的回顾与展望	王福谦 (33)
积极开拓国际市场 努力发挥特区优势	张巧琳 (41)
发挥财政杠杆作用 促进深圳商贸发展	韩继东 陈方利 (52)
做好金融工作 繁荣特区市场	王遇新 (64)
正确运用税收经济手段 推动特区商业发展	朱观明 (75)
经济特区发展外向型经济中的资金问题	李兆永 (87)
深圳生产资料市场的形成与发展	王福谦 (98)
价格改革与深圳特区商业	王 言 (105)

集团发展战略篇

锐意创新 深化改革 推动对外贸易的发展	深圳外贸集团公司 (117)
“求实 开拓 创新”发展商贸事业	深圳经济特区发展公司 (127)
前进中的地方外贸企业十年历程	/

.....吴连成 强作民 (137)	
在改革中发展 在竞争中壮大	罗武忠 (149)
在不断克服困难中前进	郑元亨 (153)
图强十载话中电	林文业 陈洁卿 (164)
三点一线 走向世界	中航技深圳工贸中心 (172)
建设具有中国特色的跨国公司	马福元 (180)
搞活贸易 带动企业经济腾飞	深华工贸总公司 (194)
1990年的世界经贸形势与赛格集团的发展策略	
.....深圳赛格集团 (201)	

企业经营探索篇

加强对商业企业流动资金的管理	巫松然 (211)
特区外贸的形势与对策	吴连成 (217)
“双承包”提高了“两个效益”	林赛春 (228)
深圳特区粮食企业在改革开放中发展	
.....叶汝熙 卢启光 (237)	
一家在改革中迅速发展壮大的对外贸易企业	
.....谢晓红 (244)	
改革 开拓 团结 高效	
.....深圳国际企业有限公司 (251)	
“活力宝”如何走向海外市场	汤煥忠 (258)
以文经商的生涯 开拓发展的十年	雷子源 (262)
坚持一业为主 发展多种经营	汪顺安 (269)
坚持正确经营方向的华美商场	黄 晓 (278)
深圳零售商业管理形式剖析	示 兼 (282)
后记	(285)

商 贸 体 制 研 究 篇

深圳商业改革的十年

王 福 谦

深圳经济特区从创建到发展走过了十年的历程。十年之中，商业体制改革闯出了一条与内地不同的道路。

十年之前，深圳是一个边陲小镇，经济落后，几乎没有象样的工业，更谈不上完整的商业体系。原有的几家小公司只担负本地居民的日常生活用品供应，1979年社会商品零售总额仅有1.29亿元。特区建立之后，商业获得迅猛发展，1989年，深圳有几千家商业企业，社会零售商品额达54亿元，是1979年的30多倍。按1989年1至7月的统计数字，平均10天就等于10年前一年的社会商品零售总额。零售商业网点的总数由1979年的700个，发展到1988年的1.12万个，平均每年增长36.6%。每千居民拥有零售网点7.3个，比1979年增长2.3倍。

深圳十年的建设成就，远远超过建国后30年的总和。在特区成立十周年之际，回顾商业管理体制和经营机制的变化，总结经验，研究今后进一步推动商业发展的措施和方针，对于今后十年特区经济的发展，有重要的意义。

一、深圳商业的基本状况和特征

推动深圳商业发展的原动力是中央给予特区的特殊政策。它使特区商业贸易活动一开始就克服了原有计划经济模式中流通领

域条块分割、三级批发的呆板格局的缺陷，开创了多种经济成份、多种经营方式、多条流通渠道的少环节、开放式新局面。深圳的经济形式由国营企业、集体企业、三资企业以及个体经营者等多元主体组成；在经营方式上，特区以内外贸一体化，产供销一条龙，农贸、工贸、技贸结合的不同形式给商品交换创造良好的环境；在流通渠道方面，特区通过外引内联，沟通国内外市场的供求关系，有效地缓和了市场矛盾。由于受计划机制制约少，企业有较大经营自主权，活力不断增加，深圳商业贸易活动取得长足发展。

深圳商业有以下几个特征：

（一）三种市场要素

建立深圳特区的初衷，是运用该地区毗邻港澳、靠近国际市场的优越地理位置，采取改革开放的优惠政策，吸引海外的资金、技术、管理经验，并用不同于原有体制的运作方式，探索中国发展商品经济的道路。深圳的地理位置决定了商品市场处于国际、国内和深圳本身三种市场因素并存的状况。由于采用鼓励外资到特区办企业的优惠政策，海外市场的资本不断涌入深圳，使深圳的市场率先与国际市场有了一定程度上的沟通。从生产资料来说，特区自用部分可以进口，也可以在国内市场选购，这样就使国内外市场的商品差价接近；从生活资料来看，为方便香港居民往来回乡、旅游、探亲，他们可以在特区购买所需商品，也可以随身携带数量合理自用的物品到国内，这又会使国内外的商品有一个实际连接的可能。与此同时，特区市场通过二线与国内市场连接，贸易活动和商品交换又把国内货源不断引入特区。这样形成了深圳特区市场兼有国际市场、国内市场相联接的特殊地位。所以，三种市场特征反映在特区，又使这里的市场与商业活动具有特殊的活动规律，要求在这里从事商业必须研究国际市场与国内市场的变化，采取灵活多样的商业手段对市场作出反映。十年

来，特区也锻炼、培养了商业贸易部门的干部和职工。从这个意义上看，特区商业对国内市场与国际市场的沟通起到积极作用。

(二)三种货币并存

深圳市场的商品标价有人民币、港币和外汇券。原因是深圳有许多回乡探亲的港澳同胞，他们手中的港币和外汇券要求实现交换。所以，商品的出售地点不同，标价不同，同一商品可以收不同的货币。这种不同货币与商品交换的状况，使深圳商业部门要密切注视不同货币的换算比例，还要适时地调节货币存量。

(三)三种商品流向

从地理位置上看，深圳处于国际与内地市场的交汇点。商品大致有三种流向，一是向国际市场方向流动的商品，包括内地和深圳本身的出口商品；二是内地需要的商品，其中有进口和深圳生产销往内地的商品；三是深圳特区本身所需商品，包括内地和国外提供的商品。三类商品流动均根据三种市场的供求价格状况调整。这种商业的直线型交流不同于内地商业中心城市向四周辐射的状况，反映了深圳商业贸易的商流与物流特征。

深圳三种有目的的商品流向使买卖双方在特区接触频繁、信息多样，它也是导致深圳服务业、旅游业兴旺发达的重要原因。

深圳市场受市场要素、几种货币共存及商品流向的影响，使特区商业反应灵敏，作法灵活，与内地有较大区别。

二、深圳商业管理体制改革

深圳特区建立之后，原有的商业性垂直领导机构依然存在，象内地一样有商业局、供销社、粮食局、外贸局、物资局。还有医药、食品、百货、五金交电、果菜等专业公司。随着特区经济建设的发展，深圳的规模以惊人的速度扩大，大批建设队伍开

到深圳从事基本建设，与此同时，外商纷纷来深投资办厂。加之中央对特区采取“给政策不给钱”的方针，不扩大计划内商品和物资的调拨量，要求在商品供求上以市场调节为主。在这种情况下，无论生产资料需求或是生活资料需求，都给深圳商业提出了新的要求。显然，依靠原有商业局、供销社和专业公司计划调拨商品已远远不能满足特区发展的需要，必须在市场供应、管理、物价和计划等方面实行一系列改革。

深圳商业体制改革的第一步是撤销商业局改为商业总公司，同时撤销供销社，使下属商业单位作为独立的经济实体存在。商业总公司接受市政府财贸办公室领导，涉及进出口业务与其它单位一样到有关部门办理批文手续。深圳的外贸局也改为对外贸易总公司，粮食局改为粮食公司，物资局改为物资总公司。实行改革的目的是改变这些原有局级单位的政府职能，取消它们对计划经济的依赖，放它们到市场环境中去自求生存，以平等竞争者的身份优胜劣汰。局变总公司之后，同样具有法人地位，与下属公司是管理、领导、协调、服务关系，并且以参股、控股、投资的形式参与下级公司的投资经营活动。对于政府来说，撤局变总公司之后，政府对企业给予政策上的指导和支持，主要以经济杠杆、经济参数调节企业行为，大大减少了行政干预的可能性。实践证明，从1980年到1983年，商业体制的这种改革对特区经济的发展起到巨大的推动作用，有力地支持了特区建设。无论是供应市场生活用品的原有商业局、供销社系统，还是以出口业务为主的外贸系统，或者是提供生产资料的物资系统，通过体制的变革，适应市场调节的能力增强了；开展竞争的观念明确了；依赖思想减少了。企业自己想办法，求得生存和发展，锻炼出一批企业和优秀企业家。

在这个期间，政府对流通体制的变革还要有配套措施作保障。首先是放宽物价管制，计划调拨的商品占比例很小，大部分

商品就采用指导性价格和市场调节价格，物资供应用一步到位的单轨制，计划内物资放到市场供应由政府收回差价，防止有人批条子钻空子。其次是外贸部门进出口取消补贴，自求平衡，消除优越感，政府减少财政负担。再次是日用工业品、农副产品放开价格吸收四方货源，保证优质优价。通过这三项有力的政策，特区的生产资料市场和生活资料供应没有出现暴涨价格，也没有出现供销脱节的缺档现象，平缓地实现了以计划调节为主到市场调节为主的过渡。当然，特区的物价也由原来与内地一样的低水平与短缺并存走向商品丰富，价格略高的状况。其价格幅度存在于香港和内地市场价格之间，这是始有所料的。

特区商业体制改革的第二步是在撤局改总公司的基础上，成立市政府贸易发展局，加强政府对商贸企业的支持和协调功能，同时改总公司为集团公司。这两个步骤又比原有体制更进一步促进了深圳商业的发展。1984年，市政府变原来的财贸办公室为贸易发展局，使政府的功能更加完善了。贸易发展局对商贸流通、物资供应、旅游业、饮食服务业、修理业等流通领域制定发展规划和产业政策。同时，商业总公司、外贸总公司等变为集团公司。其中以商业局为主的公司归属工业品集团，下属有五金交电、糖烟酒、纺织、百货、农业生产资料、日用杂品、石油等专业公司；供销社下属的贸易货栈改为商业贸易公司；食品集团公司则有水产、果菜、种子、副食品、食品等专业公司与工业品集团并列；对外贸易集团下属粮油食品、土畜产、五金矿产、轻工工艺、纺织品等专业进出口公司职能不变。另外，旅游总公司、物资总公司等专业总公司与集团并列。为了促进商业流通领域的竞争，深圳还成立了特区发展公司、进出口贸易集团等单位与有雄厚基础的专业局演变的集团、总公司分庭抗礼。在管理体制上，市政府贸易发展局对下属集团、总公司一视同仁，制定相同的税收、进出口、物价政策，给予灵活的企业发展措施，实行放水养

鱼。企业一律取消原有的行政级别建制，采用干部聘任制，打破终身制和委任制。政府对干部只管到集团、总公司一级，二级公司、批发部、门店三级负责人，均采取聘任方式。在政策扶持方面，主要对担负市场供应任务较重的食品、果菜、水产、煤气等公司采取倾斜政策，果、菜、蛋、禽、肉类、煤气等商品的亏损可以进出口业务盈利弥补。贸发局鼓励商业企业一业为主，兼营多业，建立生产基地，稳定市场货源，建立工厂，实行产销系列化，通过外贸业务锻炼企业适应国外市场和国际惯例。专业公司由于有了其他跨行业企业的竞争，克服了垄断观念，更加认真地研究和预测市场，而其他综合性公司，或非商业公司也通过开拓流通领域，拓展了业务面。例如，特区的电子、轻工、纺织、食品、机械等行业，公司均下辖贸易性公司，除主销主营本系统的产品和原料外，还兼营其它商品，流通意识和市场观念增强，促进了生产。还有一些地理和客观条件适宜的企业办起了旅游、饮食、商业、服务等项目，成为综合性集团公司。例如特区发展集团公司原来不是专业商业公司，后来演变为工、商、旅游、服务、房地产等有200多个企业的综合性集团，其固定资产达30多亿元。

深圳商业体制改革的第三步是1988年市政府贸易发展局、工业办公室和引进外资办公室合并为经济发展局，对商业流通的管理和调节由经济发展局的职能处承担；集团总公司通过企业管理体制的变革，引入承包责任制、经理任期目标责任制和租赁制等管理形式；市政府成立了投资管理公司，由该公司统一对市属企业的国有资产进行管理、调整；试行对集团总公司派董事长，实行董事会领导下的经理负责制。这些管理形式的更迭，促进企业进一步适应特区商业发展的需要。

三、深圳商业经营与调节机制改革

(一)商业经营改革

深圳的地理位置表明其自身市场有限，商贸活动由于本地市场容量小，必须以外贸为主。如果面对海外市场仍然采用原有外贸专业公司垄断外贸经营的作法，很可能限制经济发展。因此，特区率先实行了“内外贸一体化”、“供产销一条龙”和“工、农、贸、技并举”的方针。

1. 内外贸一体化

其主要作法是赋予非外贸专业公司以进出口商品权，打破内外贸易的界限，外贸企业可以兼搞内贸业务，内贸企业则可开拓外贸渠道。这样的好处是取消了内外贸的区别，扩大对外贸易面，增加贸易对外开放度。1988年深圳有273家企业有进出口经营权，这个比例在全国是较大的（全国5000多家企业有进出口权）。经过治理整顿之后，深圳取消几十家企业的进出口权，但现有进出口权的仍在200家以上。1989年出口商品21亿美元，仅次于上海而居全国第二位。如果没有内外贸一体化的变革，深圳的外贸活动不可能达到这样的水平。

实行内外贸一体化，对原有的外贸专业公司是一种挑战，它们失去了独家经营的垄断地位，面对多种经济形式、多条经营渠道、多元化的经营结构对手的强劲挑战，不得不在业务上下更大功夫与竞争对手比高低。除了保持和巩固原有业务渠道之外，外贸专业公司还着眼研究国内市场，研究扩大出口的生产基地建设，研究创汇后用汇的比较成本和比较利益。与此同时，特区的外贸财务体制也进行了相应的改革，政府对出口商品不再给财政补贴，外贸业务进出口自求平衡，自负盈亏。这样不仅使企业通

过出口创汇得到直接利益，也使政府摆脱财政负担。为使企业在创汇、用汇方面适应国际市场变化，人民银行深圳分行开展外汇调剂业务，最近还对外汇调剂采用竞价方式。这样方便创汇与用汇企业之间的沟通。十年来，深圳市外贸局转变为对外贸易集团公司之后，贸易活动不断扩大，在扩大进出口业务、建立出口商品基地、拓展国内市场方面作出了巨大贡献。

内外贸一体化对原有从事国内商业流通的企业也是一种考验。我国原有的商业体制是内贸企业只盯着国内市场，对少量进出口业务须由专业外贸机构代理。赋予内贸企业进出口权之后，如何开展外贸业务，建立渠道、开拓海外市场、熟悉必要的洽谈、签约、汇兑结算方面的知识，有相当大的难度。内外贸一体化迫使原来从事内贸的商业企业研究国际市场，转变经营战略，学会面对两个市场，利用两种资源，掌握两套本领。

2. 产供销一条龙，工贸、农贸、技贸并举

深圳开展市场中的平等竞争的方法，允许工贸、农贸、技贸并举，使原来我国单纯生产型的企业变为生产经营型企业。他们研究原料成本变化，研究市场需求动向，不断调整产品的规格、型号、花色，增加了自己产品在市场上的竞争力，开拓市场占有率，增强企业适应市场变化的灵活性。

深圳的赛格集团是一家拥有 150 多家企业的电子产品工业集团，它的产品远销海外许多国家，深受用户好评。深圳莱英达集团是一家以轻工产品为主的集团公司，所生产的搪瓷品、自行车、电子表等商品也直接销往国内外市场。深圳的大型养鸡场、养猪场、养鱼场、种菜基地等也直接销售自己的产品。另外工贸、农贸、技贸并举的企业还直接采购自己所需的原料，减少生产成本和流通环节。从原有的商业体制来看，这种多行业贸易并举的形式会减少专业商业机构的销售量，但是，正是这种多渠道、开放式的流通体制增加了竞争，打破垄断，使社会生产流转环节减

少，加快国民经济的整体运转，带来了深圳特区商业的空前繁荣。

如果深圳沿袭原有的商业流通体制，使专业商业企业处于垄断地位，保持独家经营的一统天下，深圳今天的开放局面就难以形成，也不会对生产和流通带来促进作用。总之，这种多种经营形式、多条流通渠道、少环节、开放式的流通体制给社会经济运行良性循环起到了保证作用。

（二）商业调节机制改革

明确提出以市场调节为主，这是深圳特区市场的一个基本特征。在这种情况下价值规律、供求关系的变化直接影响市场商品量，它对原有商业部门仅适应计划调节市场的作法提出了新的要求。

深圳运用市场机制调节，主要是实行物价基本放开的作法，即采用三个阶段逐步过渡，取消市财政对经销生产资料、生活资料部门的补贴，充分运用价值规律调节供求。从取消居民生活用品粮、油、菜、肉等食品的政策性补贴，到生产资料价格直接过渡到单轨制，这个过程比内地市场大大缩短。深圳的价格改革采取逐步减少国家指令性计划和扩大企业定价权与商品经营范围之后，市场繁荣、供销两旺。但是，市场商品价格明显高于内地，甚至许多进口商品和自产产品的零售价格也超过内地。特区商品价格幅度上涨并保持在一定水平有其特殊原因。

其一，特区工资水平高于内地。这种工资水平反映在商品经营者部门，其人力成本计入商品价格，使价格升幅。其二，特区房屋租金高于内地。尤其是商业用房租金更高，固定成本进入营业成本使商品价格加剧。其三，特区市场有相当部分购买力来自港澳。港澳人士回乡探亲访友出入海关方便，可随时到深圳购买所需生活用品及食品、副食品。对港澳居民的收入水平来说，特区的食品真是价廉物美。其四，特区对商品需求量不断增加，生活用品供应量在未满足时也会由价格调节。深圳特区人口达 100

万（包括暂住人口）每天有流动人口20万以上，而基本生活用品则需由本地商业部门提供，这也是特区物价略高的因素。其五，内地实施商品贸易保护政策。在全国各地区财政包干之后，各地为稳定物价竞相采取票证及补贴办法，同时对出本地区的商品实施禁运、缓运。深圳本身资源贫乏，依靠本地商品满足市场供应有困难，这也是物价上涨的因素。

从以上五个方面分析，特区的物价按人均正常收入，其实物指标与内地大体相当。即特区生活水平与内地相似。深圳物价高于内地、低于香港的原因是由它的特殊地理位置与具体因素所决定的。如果物价与内地拉平，会出现两种情况，一是由于特区商品相对于香港物美价廉，香港购买力渗透到特区会把市场商品购空；二是由于在特区难于卖到高于本地的价格，内地商品不向特区运。这两种情况均会使当地居民生活困难，保证不了基本生活用品。而采用票证的办法限额供应又与我们发展外向型经济的投资环境相矛盾。因此，特区的市场物价不得不由市场供求调节，保持在高于内地、低于香港的幅度，随着内地与香港的供求与价格波动。

（三）商业体制改革的成功与不足

回顾深圳经济特区商业体制十年的变化和发展历程，总的来说，成绩是主要的。十年时间，深圳由无名小镇陡然成为万商云集之地，主要归功于党和国家对特区制定的改革开放政策。深圳商业体制的演变也有一个自身的发展过程，它的成功之处反映在几个方面：

第一，使企业成为真正独立的法人。无论商业贸易型的集团总公司，或是其下属的二级公司、三级公司，只要依法进行工商登记、有独立的财产支配和经营能力、自负盈亏，均可以参与流通活动。

第二，政府职能简化。政府从企业的指挥者地位变为企业行