

深圳企业家 谈走向市场

深圳市社会科学研究中心 编



湖北人民出版社

9.211

鄂新登字 01 号

深圳企业家谈走向市场 © 深圳市社会科学研究中心编

出版者 湖北人民出版社 [武汉市解放大道新育村 63 号]

邮政编码 430022 发行科电话 (027)5829493

责任编辑 陈中琼

印刷者 鄂州市第一印刷厂 开本 850×1168 毫米 1/32

发行者 湖北人民出版社 印张 8.5 插页 1

1994 年 6 月第 1 版 1994 年 6 月第 1 次印刷 字数 202 千字

ISBN 7-216-01369-7/F·210

定价:9.80 元

本书如因印制质量不合格,可以由印刷厂调换

目 录

率先建立现代企业制度

——《深圳企业家谈走向市场》序

..... 深圳市市委书记、市长 厉有为 (1)

转换国有企业经营机制 建立现代企业制度

——《中共中央关于建立社会主义市场经济体

制若干问题的决定》摘录 (4)

冲破围城

南山区投资管理公司总经理 邵湘华 王冕藩 林青山 (8)

企业通过证券市场筹资的若干问题

..... 深圳经济特区证券公司总经理 廖熙文 (18)

关于培育特区房地产市场的思考

..... 深圳经济特区房地产总公司副总经理 张宜均 (28)

面向市场的组织变革

..... 深圳市先科企业集团总经理 唐绍开 (37)

市场经济下的南玻模式

..... 中国南方玻璃股份有限公司总经理 曾南 (43)

学习日本经验 做好宏观管理工作

..... 深圳远东大酒店总经理 陈祝新 (52)

恋父情结和父爱主义

..... 深圳蛇口安达实业股份有限公司总经理 吴云民 (60)

略谈开发区的产业结构调整

..... 招商局蛇口工业区总经理 乔胜利 (64)

浅谈《孙子兵法》在企业决策中的运用	
..... 深圳康乐电子有限公司总经理	慕利援 (71)
面向市场 勇于探索	
..... 中国北方工业深圳公司总经理	徐柏春 (78)
面对市场经济的选择	
——深圳南光联合发展公司的实践与探索	
..... 深圳南光联合发展公司总经理	孙绍昆 (84)
在市场经济的风浪中自我调整自我完善	
..... 天虹商场有限公司总经理	赵陆原 (89)
蓝宝石钟表与蓝宝石文化	
..... 深圳市蓝宝石钟表有限公司总经理	黄云湖 (97)
七论特区企业管理	
..... 中国广顺股份有限公司总经理	李世俊 (104)
略论企业经营战略和企业精神	
..... 深圳安华实业发展公司总经理	王汉生 (113)
抓住机遇, 促进软件产业的发展	
..... 万国软件开发(深圳)公司副总经理	朱鸣学 (119)
企业需要良好的市场环境	
..... 深圳证券登记有限公司副总经理	孙晓刚 (126)
变革社会中的商业企业发展	
..... 深圳市仁安医械药品商场经理	李庆学 (135)
人与市场	
..... 深圳广夏文化实业总公司总经理	陈川 (140)
进击市场 创造辉煌	
..... 深圳华强电子工业总公司总经理	张锦墙 (145)
房地产投资的可行性研究与决策、经营	
..... 深圳市通发房地产开发公司总经理	岳占明 (153)
市场经济中的发展思路及经营特征	
..... 深圳宏昌实业有限公司董事长	余构禄 (159)

生机活力与速度	
..... 中国冶金进出口深圳公司总经理 王学诚	(167)
确立国有企业的市场主体地位是自负盈亏的根本保证	
..... 深圳远东大酒店董事长 刘国柱	(172)
国际投资趋向与中外合资企业发展	
..... 深圳康佳电子股份有限公司副总经理 罗益洪	(177)
加快深圳能源发展 推进区域经济合作	
..... 深圳市能源总公司总经理 劳德容	(183)
在改革中求生存 在竞争中求发展	
..... 深圳市糖烟酒公司经理 郭树雄	(190)
充分利用外资 发展高科技产业	
..... 深圳大深数据处理公司副总经理 刘曙红	(196)
从软件到软件产业	
..... 蛇口新欣软件产业有限公司副总经理 李智渊	(202)
私营企业与市场经济	
..... 山外山实业有限公司总经理 蔡叔宏	(211)
市场经济条件下小型企业发展之我见	
..... 深圳市新兴工贸实业公司经理 张敬忠	(215)
略论市场经济条件下国有企业发展的因素	
..... 深圳兴达工贸有限公司总经理 许定忠	(220)
把企业引入市场 促进经济多元发展	
..... 深圳宝恒集团股份有限公司董事长 潘秩庆	(225)
按市场经济要求办好股份制企业	
..... 深圳宝恒集团股份有限公司总经理 谢甲雄	(232)
企业必须走自我发展之路	
..... 深圳市东部开发集团公司总经理 赵凤霄	(239)
市场经济下铁路企业的走势	
..... 广深铁路总公司总经理 邹伯兴	(243)

渐露峥嵘的深圳船舶工业

..... 深圳船舶工业贸易公司总经理 **黄金城** (252)

科研单位也能遨游在市场经济的海洋

..... 深圳市罗湖工业研究所所长 **孟龙** (257)

后 记

率先建立现代企业制度

——《深圳企业家谈走向市场》序

深圳市市委书记、市长 厉有为

长期以来,国有企业的改革一直是经济体制改革中的一个重点和难点问题。尽管目前我国绝大多数企业已经步入市场,开始依循价值规律,根据市场供求关系的变化求生存,谋发展,但是,由于产权不明,政企不分和宏观调控机制不健全,使国有企业自主权难以得到真正的落实。企业内在制度上的弊端,使企业仍未解决激励机制不强、约束机制不硬、风险机制缺位问题。这种现象使国有企业难以适应市场经济发展的需要。因此,当前必须进一步加快企业改革的步伐。

企业是市场的基本经济单元和竞争主体,建立社会主义市场经济体制,关键是要使企业能够成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的行为主体,能在市场经济中进行公平竞争。我国经济体制改革深入发展到今天,已由打破传统的计划经济旧体制,转向建立社会主义市场经济新体制。新的体制要求我们建立起与之相适应的现代企业制度。这种现代企业制度是以规范和完善的企业法人制度为主体、以有限责任制度为核心的新型企业制度。它具有以下特征:(1)产权关系清晰,企业是拥有法人财产权的独立的法人实体;(2)权责明确,企业以其全部法人财产经营,自负盈亏,享有民事权利,承担民事责任;出资者按投入企业的资本额享有所

有者的权益,并承担有限责任;(3)政企分开,企业按照市场需求组织生产经营,以提高劳动生产率和经济效益为目的,政府不直接干预企业的生产经营活动;(4)管理科学,企业领导体制和组织管理制度合理,具有激励和约束相结合的经营机制。

毫无疑问,这种科学规范的企业制度是发展社会化大生产和市场经济的必然要求,也是我国国有企业改革的方向。它为在社会主义条件下的公有制经济与市场经济相结合,提供了一种较好的实现形式,是解决政企职责分开,进一步增强国有企业活力,实现国有资产保值增值的有效途径。

深圳经济特区成立之初,就开始了企业制度的改革和探索。在股份制改造、国有资产管理及政府为企业营造良好的外部环境等方面,已取得了一些经验。就建立现代企业制度而言,深圳具有起步早、步子大、人们的思想认识较为统一等优势,深圳今后应充分利用和发挥这些优势,加快改革步伐,率先在深圳建立起现代企业制度。首先,要加快国有企业公司改造的步伐,争取在两、三年内完成国有企业股份有限公司和有限责任公司的改造,积极在实践中探索解决好产权明晰、责权明确、政企分开、管理科学四个问题。在产权制度改革上,要做到产权主体多元化、产权形态货币化、产权交易市场化、产权管理法制化、产权运作人格化、产权经营公司化。在企业内部制度改革上,要明确董事长和总经理的职责、职权,建立法制化的、激励和约束相结合的企业组织管理体制。其次,要加强国有资产的管理,明确国有资产管理三个层次的职责、职权,解决资产评估不准、国有资产低价折股、定向法人股募集蚕食国有资产等问题。要健全资产评估机构,建立统一的有权威性的资产评估办法,完善与之相配套的法律、法规,确保国有资产的安全和增值。第三,要改革企业分配制度。企业在贯彻工资总额增长低于本企业经济效益增长幅度、职工实际平均工资增长幅度低于本企业劳动生产率增长幅度原则的前提下,可自行确定工资总额。要

建立利益机制,把经营者和国有企业的利益紧紧捆在一起,充分调动经营者为国家利益负责的积极性。

为了总结深圳多年来企业制度改革的经验,推动企业开拓国内和国际市场,深圳市社会科学研究编辑了《深圳企业家谈走向市场》一书。该书特点是由企业家本人结合亲身体会来谈如何面向市场、转换企业经营机制的做法和意见,其中许多见解都是改革中实践经验的总结,具体、实际、可行,颇具参考价值。相信本书的出版,对于企业家选择面向市场的经营战略,对于推动企业经营机制转换和企业制度改革,将会起到很好的作用。为了实现在深圳率先建立社会主义市场经济体制的目标,希望深圳企业家继续发扬“敢闯”的精神,不断开拓创新,为真正建立现代企业制度而进行不懈的努力。

一九九三年十二月



转换国有企业经营机制 建立现代企业制度

——《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干
问题的决定》摘录

以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础。十几年来,采取扩大国有企业经营自主权、改革经营方式等措施,增强了企业活力,为企业进入市场奠定了初步基础。继续深化企业改革,必须解决深层次矛盾,着力进行企业制度的创新,进一步解放和发展生产力,充分发挥社会主义制度的优越性。

建立现代企业制度,是发展社会化大生产和市场经济的必然要求,是我国国有企业改革的方向。其基本特征,一是产权关系明晰,企业中的国有资产所有权属于国家,企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权,成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。二是企业以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏,照章纳税,对出资者承担资产保值增值的责任。三是出资者按投入企业的资本额享有所有者的权益,即资产受益、重大决策和选择管理者等权利。企业破产时,出资者只以投入企业的资本额对企业债务负有限责任。四是企业按照市场需求组织生产经营,以提高劳动生产率和经济效益为目的,政府不直接干预企业的生产经营活动。企业在市场竞争中优胜劣汰,长期亏损、资不抵债的应依法破产。五是建立科学的企业领导体制和组织管理制度,调节所有者、经营者和职工之间的关系,形成激励和约束相结合的经营机制。所有企业都要向这个方向努力。

建立现代企业制度是一项艰巨复杂的任务,必须积累经验,创

造条件,逐步推进。当前,要继续贯彻《全民所有制工业企业法》和《全民所有制工业企业转换经营机制条例》,把企业的各项权利和责任不折不扣地落到实处。加强国有企业财产的监督管理,实现企业国有资产保值增值。加快转换国有企业经营机制和企业组织结构调整的步伐。坚决制止向企业乱集资、乱摊派、乱收费。减轻企业办社会的负担。有步骤地清产核资,界定产权,清理债权债务,评估资产,核实企业法人财产占用量。从各方面为国有企业稳步地向现代企业制度转变创造条件。

国有大中型企业是国民经济的支柱,推行现代企业制度,对于提高经营管理水平和竞争能力,更好地发挥主导作用,具有重要意义。现代企业按照财产构成可以有多种组织形式。国有企业实行公司制,是建立现代企业制度的有益探索。规范的公司,能够有效地实现出资者所有权与企业法人财产权的分离,有利于政企分开、转换经营机制,企业摆脱对行政机关的依赖,国家解除对企业承担的无限责任;也有利于筹集资金、分散风险。公司可以有不同的类型。具备条件的国有大中型企业,单一投资主体的可依法改组为独资公司,多个投资主体的可依法改组为有限责任公司或股份有限公司。上市的股份有限公司,只能是少数,必须经过严格审定。国有股权在公司中占有多少份额比较合适,可按不同产业和股权分散程度区别处理。生产某些特殊产品的公司和军工企业应由国家独资经营,支柱产业和基础产业中的骨干企业,国家要控股并吸收非国有资金入股,以扩大国有经济的主导作用 and 影响范围。实行公司制不是简单更换名称,也不是单纯为了筹集资金,而要着重于转换机制。要通过试点,逐步推行,绝不能搞形式主义,一哄而起。要防止把不具备条件的企业硬行改为公司。现有公司要按规范的要求加以整顿。

按照现代企业制度的要求,现有全国性行业总公司要逐步改组为控股公司。发展一批以公有制为主体,以产权联结为主要纽带

的跨地区、跨行业的大型企业集团,发挥其在促进结构调整,提高规模效益,加快新技术、新产品开发,增强国际竞争能力等方面的重要作用。

一般小型国有企业,有的可以实行承包经营、租赁经营,有的可以改组为股份合作制,也可以出售给集体或个人。出售企业和股权的收入,由国家转投于急需发展的产业。

改革和完善企业领导体制和组织管理制度。坚持和完善厂长(经理)负责制,保证厂长(经理)依法行使职权。实行公司制的企业,要按照有关法规建立内部组织机构。企业中的党组织要发挥政治核心作用,保证监督党和国家方针政策的贯彻执行。全心全意依靠工人阶级。工会与职工代表大会要组织职工参加企业的民主管理,维护职工的合法权益。要加强职工队伍建设,造就企业家队伍。形成企业内部权责分明、团结合作、相互制约的机制,调动各方面的积极性。

企业要按照市场经济的要求,完善和严格内部经营管理,严肃劳动纪律,加强技术开发、质量管理以及营销、财务和信息工作,提高决策水平、企业素质和经济效益。加强企业文化建设,培育优良的职业道德,树立敬业爱厂、遵法守信、开拓创新的精神。

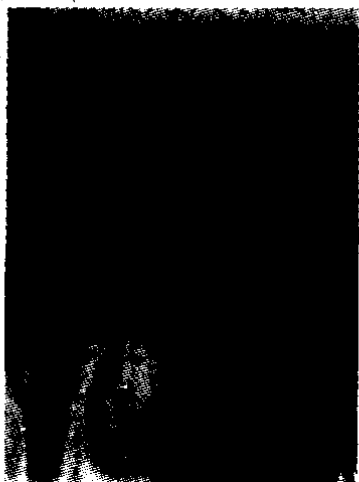
加强企业中的国有资产管理。对国有资产实行国家统一所有、政府分级监管、企业自主经营的体制。按照政府的社会经济管理职能和国有资产所有者职能分开的原则,积极探索国有资产管理 and 经营的合理形式和途径。加强中央和省、自治区、直辖市两级政府专司国有资产管理的机构。当前国有资产管理不善和严重流失的情况,必须引起高度重视。有关部门对其分工监管的企业国有资产要负起监督职责,根据需要可派出监事会,对企业的国有资产保值增值实行监督。严禁将国有资产低价折股,低价出售,甚至无偿分给个人。要健全制度,从各方面堵塞漏洞,确保国有资产及其权益不受侵犯。

坚持以公有制为主体、多种经济成份共同发展的方针。在积极促进国有经济和集体经济发展的同时,鼓励个体、私营、外资经济发展,并依法加强管理。随着产权的流动和重组,财产混合所有的经济单位越来越多,将会形成新的财产所有结构。就全国来说,公有制在国民经济中应占主体地位,有的地方、有的产业可以有所差别。公有制的主体地位主要体现在国家和集体所有的资产在社会总资产中占优势,国有经济控制国民经济命脉及其对经济发展的主导作用等方面。公有制经济特别是国有经济,要积极参与市场竞争,在市场竞争中壮大和发展。国家要为各种所有制经济平等参与市场竞争创造条件,对各类企业一视同仁。现有城镇集体企业,也要理顺产权关系,区别不同情况可改组为股份合作制企业或合伙企业。有条件的也可以组建为有限责任公司。少数规模大、效益好的,也可以组建为股份有限公司或企业集团。



冲破围城

邵湘华 王冕藩 林青山等



邵湘华，大学文化。1984. 10～1987. 5 在深圳大学经济系任教；1987. 5～1990. 10 在深圳市投资管理公司历任企业发展部副部长、部长兼资产评估中心主任；1990. 10 至今，任南山区投资管理公司总经理、南山区企业党委书记、兼任蛇口船业集团股份有限公司董事长。

我国国有企业的经营机制，是同传统的所有制关系联系在一起的。现在全社会之所以重新探讨转换国有企业的经营机制，我们认为其直接动因乃是国营企业特别是大中型企业效率低下、亏损严重、国有资产的流失。本文试图通过揭示国有企业亏损的深层次原因，探讨国有所有制下国有企业经营机制的实现问题。

再回首——扭亏为盈十几年

1978 年 7 月中国共产党十一届三中全会前夕，为了拯救过去长期阶级斗争下濒临崩溃的国有企业，中共中央制定了具有拨乱反正性质的文件，即《关于加快工业发展若干问题的决定》，出台了

拯救国营工业企业的三十条措施。该决定曾提出了如下要求：“经营不好造成亏损的企业，1978年必须全部扭转亏损，到期不扭转的，财政不给补贴，银行停发贷款。对于企业外部原因造成的亏损，要积极采取措施，大力扭转，在今年取得显著成效。国家允许的亏损，要压缩到最低限度”。

光阴似箭，日月如梭，转眼到了1992年7月23日，国务院发布了《关于所有制工业企业转换经营机制条例》第103号总理令，给予企业十四项自主权，其目的是“使企业适应市场经济的要求，成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位，成为独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人”。

到了1993年，请看国家统计局公布的资料：“今年一季度全国三十五万个独立核算企业中，有百分之十八点三的企业亏损；一至四月份全国预算内国有工业企业中，有百分之三十三点八的企业亏损；去年全国大中型工业企业有百分之二十二点五的亏损，亏损额高达二百八十八亿元，比一九九一年增亏百分之三点五”。

可见，亏损额越来越大。十几年的努力效果并不显著，回首往事，原因何在？

悖论——国有企业亏损的症结

悖论一：企业国家所有是因为企业无人所有

国有企业在其质的规定性方面有着深刻的政治、历史渊源，它曾作为社会主义公有制的重要标志与经济支柱在我国建立，坚持了几十年，对人们的管理思想、价值观念、道德评价都产生了深刻的影响。这种影响集中体现为人们心目中根深蒂固的狭隘的社会主义优越性观念。

既然是“国有”，作为国家代表者的各级政府经济主管部门就理所当然地拥有企业的人事、分配、劳动工资等大权。更有甚者，企

业既是国家的，厂长不是老板而是公仆，无权辞退工人，只要在一个单位工作，不论技术高低、贡献大小，收入差距不能太大，否则便是“两极分化”。

再者，所有制问题仍是一直不能突破的禁区。所有权往往与行政权结合在一起。政府部门着眼于管企业，甚至竭泽而渔，索取无度，造成企业技术装备日趋陈旧老化，无力更新改造。国家通过政府的各个部门都在管企业，政出多门，各行其事，企业无所适从。管企业的部门，又不是着眼于管好企业的国有资金，使之不断增值。这样，国家事实上不管国有资产，虽属国家资产，表面上国家拥有，其实无人所有。国有资产严重损失和浪费，没有不亏损的道理。

悖论二：政府权力刚性是因为政府权力软弱

国有企业亏损的另一深层次原因是管理体制不合理，这种局面与状况可概括为：“政企一体化”。

政府不仅在政治上实际控制着企业，而且在经济上制约着企业，甚至以官僚资本方式参与市场竞争，给市场带来许多不平等因素，使部分企业难以维持正常的生产经营秩序，导致亏损。

政企不分，多层次、多部门经营企业，这既带来产权管理的多元化，企业自主权难以落实，又带来财政资金与国有资金运行的矛盾，财政部门的着眼点是财政增收，很少考虑现有企业国有资产的保全与增值，而且还通过提取“两金”等等手段，把企业资本金抽走。由于产权关系不顺，管理体制不合理，其后果是，或者产权虚置，对企业缺乏约束力，或者四面八方向企业伸手，侵犯企业权益，造成国有资产的流失，甚至企业成了空壳。

特别是一些企业主管部门，以转变职能为借口，摇身一变由行政机关成了“总公司”，行政权仍在握，又多了一重作为“经济实体”讲求效益之道，名正言顺向企业摊派各种管理费、集资款，甚至变

相指令地调拨企业人员、产品和推销产品,使下属企业有苦难言或竞争对手难以招架,由盈转亏。

这样,政府主观上想约束企业行为,因关系不顺,措施失当,导致了政府对企业约束无力的客观事实。

悖论三:计划经济废止是因为计划经济复发

国有企业亏损的另一深层原因,是计划经济体制留下的后遗症。计划经济体制的特点是按国家计划配置社会资源、组织生产等。如此以往,形成了以计划为基础的企业组织结构、产品结构、市场结构。现在搞市场经济,这种传统的组合未打破,每个企业都面临市场的挑战。由于计划所需要的不一定是市场所需的,而企业调整组织、产品、市场结构有一个过程,企业转制跟不上市场发展,就必然被市场淘汰,出现亏损,甚至倒闭。目前,这样的实例在我国是不胜枚举的。

这种后遗症的后果是,企业经营目标往往是追求产值、上交利税、资产占用额的最大化,而不是提高国有资本金运营的效益与效率,实现国有资本金最大限度的增值。由于上述原因,企业认为产权不是自己的,没有这个责任去保证国有资产的安全与增殖。由于缺乏所有者的责任心,企业的短期行为就不可避免地存在。因而,当企业生产及经营目标与市场出现偏差时,亏损就成为理所当然。

由于传统观念的影响,在发展社会主义市场经济的今天,传统的计划经济体制与观念就成为市场经济的阻滞。