

開拓 與 成功

海天出版社



责任编辑	宋成印
封面设计	谢 鸿
版面设计	郭 毅

书 名	开拓与成功(上)
编 者	深圳市政府计划局
出 版 者	海天出版社 (中国·深圳)
发 行 者	海天出版社
印 刷 者	海天印刷公司
版 次	1989 年 6 月第一版 1989 年 6 月第一次印刷
开 本	850mm×1168mm 1/32
字 数	200000
印 张	7
印 数	8000
ISBN	7-80542-189-7/F·34
定 价	全套三册 15.00 元 本册 5.00 元

编辑人员

刘志庚 陈树平 陈彪 郭毅

李万寿 (兼组稿) 李宝良 冯颖

撰稿人

丁景佳	王方	文洁	刘志庚
李万寿	李宝良	李锦扶	江镜明
华洋	吴连成	陈戈	陈彪
陈树平	陈朝行	林发	郭毅
冠鹏	袁志鸿	凌起宗	程健
曾真华	赖宁辉		

前 言

如火如荼的特区建设，将近十个春秋。十年岁月里，我们用汗水和心血耕耘深圳这块土地，用力量和智慧建设深圳这个美丽的城市，以前所未有的勇气和不断进取的创新精神开拓外向型经济。回首十年的历程，我们可以自豪地说，深圳开创了许多全国之冠，取得了喜人的成功，创造了瞩目的业绩，深圳的经验和教训成为全国全方位改革与开放的宝贵财富。

深圳成功离不开千千万万个企业，离不开勇于开拓的企业家们，深圳之所以如此充满活力、充满生机，是因为成功的企业、开拓的企业家已构成深圳经济社会生活的主体。为此，我们编辑了《开拓与成功》，按照成稿先后顺序，陆续成集出版，系列介绍深圳的在经营管理、开拓市场、出口创汇、引进技术、开发产品、企业文化建设等方面较为成功的企业。

辑入本书的全业，既有集团公司，也有小公司，既有综合性企业，也有工业、商业贸易、旅游、建筑等专业公司，既有一帆风顺的全业，也有几经挫折走出谷底的公司，既有经营管理成功的企业，也有企业文化建设

出色的企业，本书力求从各个侧面、多个角度反映深圳企业开拓、奋斗、改革、探索的成功业绩的经验教训，希望这本书能给深圳和国内同行有所启迪。

在编辑本书的过程中得到有关企业的大力支持，在此表示热忱的谢意！

编 者
一九八九年六月

目 录

前 言

深圳特区发展公司

在改革开放中发展壮大 1

深圳赛格(集团)公司

在改革中探索外向型企业集团发展之路 ... 15

深圳中航企业(集团)公司

开拓、发展、前进 28

深圳莱英达轻工(集团)公司

发展外向型 振兴轻工业 39

深圳城建开发(集团)公司

在改革中前进 在竞争中提高 53

深圳进出口贸易(集团)公司

调整贸易经营策略 促进企业向前发展 ... 65

中电深圳工贸总公司	
工贸技全面发展的成功之路	78
深圳市纺织工业公司	
进取与发展	91
深圳市食品饮料工业公司	
以“外引内联”起步 靠管理改革发展	107
深圳中华自行车（集团）有限公司	
一个卓有成效的外向型企业	120
深圳国际企业有限公司	
贸工结合 面向世界	128
深圳中冠印染有限公司	
中冠——中国印染行业之冠	140
深圳南方纺织有限公司	
更新观念 办好外向型企业	154

江苏省建筑安装工程公司深圳一公司	
以强烈时效观念组织施工	
屡创优、快、廉工程享誉特区	160
深圳沙头角粤海家电五金总厂	
创新、创优、协作、进取	171
深圳市煤气公司	
培育企业精神 争创第一流企业	182
深宝罐头食品公司	
高速度、高效益、高层次	193
企业名录	209

在改革开放中发展壮大

深圳经济特区发展公司，是我国第一家大型集团公司。自一九八一年十月成立以来，在特区这块富于改革开放精神的土地上，凭借特区的特殊政策，利用毗邻香港的优越地理条件，发扬求实、开拓、创新的精神，勇于改革，积极实践，努力工作，克服了种种困难，不断发展壮大，取得了重大业绩。

在七年时间里，公司职工从 9 个人发展到今天的 10000 多人；产业从蛟湖路一栋 300 多平方米的小楼发展到今天拥有的全资、控股及参股经营的 230 家企业。七年经营营业总额达 60 亿元；实现利润总额达 6.38 亿元；上缴国家利税总额达 4.6 亿元；资产总额达 32 亿元。

(一)

根据公司所担负的任务，本着特区政企分家的改革精神，摒弃行政性公司模式，走创办经济实体之路。

该公司从成立之日起，便承担着《广东省经济特区条例》赋予的“承办资金筹集和信托投资业务；经营或者与客商合资经营特区的有关企业；代理特区客商与内地贸易往来的购销事宜，并提供洽商服务”的任务和权利。上级领导对公司委以重任，希望

公司在改善投资环境，引进外资、外国先进技术和管理经验，发展特区经济中发挥作用，做出贡献。

当时，上级部门的想法，是让公司作为整个特区经济发展的总口子，起外经委那样的作用，只管引进，不搞经营。因此，公司有很浓厚的行政色彩。对此，公司领导反复进行了研究。多数同志认为，公司既象政府的一个部门，又象是一个企业的状况，不符合特区实行改企分家的改革精神。至于“总口子”，就更违背特区自身的经济规律。特区经济以市场调节为主，各行各业都要引进外资求得发展，让频繁的中外经济交往，硬是由公司一个口子统起来，肯定产生梗阻现象。再者，作为肩负引进重任的公司，要想成功地把外资吸引进来，政策的力量固然重要，经济实力也是不可忽略的。正所谓“手中没把米，唤鸡都不来”，只有实行政企分家，作为一个经济实体，拥有一定的经济实力，公司才能生存，才有发展前途，才能进行外资引进和进行特区开发工作。大家在多次的探讨研究中，统一了思想，决定把公司的那一部分行改职能还给政府，坚决而果断地走自立、自主、自营的经济实体的道路。

从此，公司按经济活动的需要进行组建，以生产经营为中心，以经济效益为目的开展各种经济活动，定创办经济实体道路，广泛地接触客户，开展经济合作，洽谈引进项目，调查了解特区及国际市场情况，大力进行特区土地开发，发展涉外商品楼宇。搞经济实体而不搞行政性公司，使公司的发展之路越定越宽广。

(二)

围绕着增强企业活力，提高经济效益这一中心环节，尝试和改革整套管理体制。

特区建设初期，基建工程仍然采用内地的方法，由行政分配给施工单位，这往往造成工期长、造价高、质量低的情况。公司和客商合作兴建高层建筑，这种行政分配的弊端尤为突出。如建造国际商业大厦时，承建单位坚持每平方米建筑面积造价 580 元，工期 24 个月，大大超出投资总额和工期要求，双方难以达成协议。罗湖大厦的建设，也为桩基工程造价争论不休，影响了外商投资的积极性。为了解决这一问题，公司领导提出：香港建筑搞招标，特区能不能借鉴香港的做法，突破国内基建管理体制，也搞招标。回答是：不妨试一试。于是，大家参照香港海外工程招标的做法，编制了《房地产公司工程招标试行办法》，经上级批准，首先在国际商业大厦的上盖工程试行招标。在八个经过资格审查的建筑企业中，择优选择 4 个单位参加投标，结果，第一冶金建设公司以每平方米造价 398 元，工期 18 个月中标。整个工程降低造价 941 万元，工期缩短了半年。国商大厦工程的招标，打响了特区基建管理体制改革的第一炮，在全国开了基建工程招标的先例。

从一九八三年起，公司大力推进经营管理体制改革，实行经理目标管理责任制，给企业以充分的经营自主权，让企业自觉地在市场竞争中发展壮大。同年，由房地产公司同港商合作经营的

圳通公司率先进行工资改革试点，实行了“基本工资加浮动工资加职务工资”的工资制度；特业公司车队实行了“包利润、包费用、包安全、包车辆完好率、包工资奖金、超额或节余奖励”的“三包一奖”制度。一九八四年初，国际商场制定了《关于承包制之若干规定》，在全民所有制不变的基础上，实行二级核算，由部、组与商场签订承包合同，承包纯利润，自负盈亏，超额提奖，奖金不封顶，使职工的贡献与报酬成正比。此后，一个以分配制度的改革为杠杆，报酬与经济效益直接挂钩的承包经营责任制，在公司系统大小企业普遍推广，并不断完善，从而极大调动了公司广大员工的积极性，促进了公司经济效益的持续提高。

在广泛大量的经济活动中，公司注重信息，注重决策的科学性，按商品经济的规律办事，大至整个公司的发展方向，如多元化的提出，境外企业的创办；小至某个项目的实施，都是在综合了大量信息，对市场情况作了周密的研究后才作出决策的，如在发展中心大厦钢结构钢材的合同签订中，该公司根据当时国际市场的情况，坚持用美元而不是用日元结算，成功地避免了日元升值带来的损失。决策的科学，使公司能够审时度势，善于应变。如一九八五年，该公司根据当时市场情况，从单纯建商品住宅楼转变为建住宅、厂房、仓库、停车场、多功能大厦，使房产一直保持畅销。一九八六年，根据全国银根紧缩的情况，该公司当机立断，采用“停、缓、改”的方针，停建了8个项目，压缩了8600万元投资，对楼宇采用租售结合等方式，减少商品楼宇的空置率，加快资金的回笼，由此避开了市场不利因素，确保了经济收益。

该公司在世界经济的大海中学习游泳，摸索经济活动的规

律，学会了许多发展经济本领。如在开发土地，兴建商品楼宇中，从统建发展到售楼，用较少的钱或不用自己的钱来发展房地产；在商业贸易中，从单纯做国内生意发展到工贸结合，进而做出口生意，直至做远洋贸易；在兴办工业中，从单纯的投资形式发展到分期付款、设备租赁等多种形式，还创造了多种形式的外资引进和合作形式，成功地引进了大量外资、国外先进技术和管理经验，等等，从而促进了该公司经济效益的提高。

(三)

从深圳毗邻香港，直接面对国际市场，特区的经济主要是市场经济的实际出发，创办多元化的经营，多种经济成分并存的集团式企业。

在明确了创办经济实体的目标后，通过怎样的途径才能办成实力雄厚的经济实体？这是一九八二年盘旋在公司领导头脑中的问题。当时，经过一系列的改革，特区经济已开始走上了市场经济轨道，日趋开放、活跃的特区经济，已开始要求丰富的多方而的横向经济联系，要求各种生产要素的自由流动和合理组合，企业之间也出现了有益的竞争。公司领导清醒地认识到，要在这种优胜劣汰的市场竞争中站稳脚跟，立于不败之地，不仅要锐意改革，而且要大胆改变国内以前那种行政计划的单一的生产经营方式。再者，特区的外资引进是多方面、多形式的，靠单一行业，根本无法完成公司引进外资的任务。于是，一个加强横向经济技术联系，变革企业组织结构，实行开放的多元化经营、多种经济

分并存的企业发展战略的构想逐渐形成了。

一九八二年，该公司领导提出了充分利用两种资源，打开两个市场，学会两套本领，实行大、中、小相结合，多元化经营，把该公司建成多种经济成份并存的综合性经济实体的目标。于是，该公司的发展又跨入一个新的阶段，由一般的经济实体转向多元化的企业集团。

几年来，该公司通过外引内联，形成了房地产、工业、商业贸易、旅游服务、金融等五大主要行业。

1、房地产是随着特区的开发建设应运而生的，公司在经营房地产业上所作的种种努力，既为完善特区的投资环境，带动特区其他行业的发展作出了贡献，也为公司的发展积蓄了经济力量，奠定了基础。

为创造一个良好的投资环境，几年来，特区进行了大规模的城市开发建设工作，房地产业便成了特区开发之初的一个主要行业而迅速发展。该公司直属的深圳经济特区房地产公司抓紧时机，首先从经营涉外房地产入手，进而对房地产的各个方面实行全面的开发经营。他们以开发的土地作为与投资者合作的资本，采用外商独资、与外商合资、合作及自营等多种灵活的形式，在短时间内兴建了大批商住楼宇和工业厂房。其中较集中的是罗湖小区和翠竹苑、东湖丽苑、湖滨新村、怡景花园的建设。现罗湖小区的罗湖大厦、国商大厦、海丰苑、金城大厦、湖心大厦、兴业大厦、友谊大厦、德兴大厦、敦信大厦、发展中心大厦等 20 多座高层建筑都是公司营建的，国贸大厦的基础工程也是公司完成的。目前已经封顶的 44 层钢结构发展中心大厦，模高 165 米，是我国境内最高层建筑物，也是第一个钢结构的高层建筑

物，公司对罗湖小区的建设，为使该区成为深圳特区最繁荣的商业、金融中心作出了贡献。而怡景花园一带的别墅区，设计的精美、环境的优雅，使该区成为特区最受业主欢迎的地方之一。至一九八八年，公司基建竣工总面积达 174 万平方米。

2、该公司始终把工业作为发展外向型经济的基础和重点行业，集中力量发展工业项目，尤其是技术较先进，外向层次较高的工业项目。

在工业发展中，该公司坚持“轻、小、精、新”的方针，大力开发能出口创汇的产品。目前，该公司拥有电子、电器、化工、机械、建材、轻工、橡胶等 60 多个工业企业和占地面积为 10 万平方米的水贝工业区。其中，电脑软件、电镀添加剂、服装等 40 多种产品已进入国际市场。在公司的 60 多家工业企业中，有些已成了深圳工业战线技术先进，出口前景好的骨干企业。其中如华明计算机有限公司开发的中华学习机是国家“七五”规划重点攻关项目，现已通过国家部级鉴定，投入批量生产；吉光电子有限公司生产的高频、高压、高纹波铝电解电容是国内彩电、计算机配套的急需产品，该厂被电子工业部、国家经委列为彩电国产化配套成员厂；深汉电子技术有限公司研制出了办公事务处理系统、海关通用关税处理系统、刑侦图像系统；医用图像数据处理系统等一批具有国内外先进水平的软件系统；华美电镀技术有限公司引进了国外先进的电镀技术，生产的电镀添加剂有效地提高了国内电镀产品的质量；深沪汽车电器厂制造的“地球”牌点火线圈在国际市场的销量不断上升。

经过几年来的努力，该公司现已出现了一些外向程度较高的企业。如华胜线缆电工机械公司从开始的引进先进技术，生产产

品填补国内空白并进入国际市场，发展到参与国际分工，派出技术人员到比利时和西德改装和设计通讯电缆设备，并承接该设备的部件加工，改变了我国机械产品整机出口的旧观念，摸索了一条发展外向型经济的新路子。

3、该公司根据特区经济发展的实际需要制定商业经营方针，通过开办国际商场，提高了特区的商业格调，同时，把贸易作为导向，促进了公司外向型经济的发展。

为提高特区商业的格调，公司决定创办国际商场。一九八三年十二月十八日，国商隆重开业，其装修的豪华，商品的高档，服务的优良，令人耳目一新，在特区商业界引起了震动，产生了广泛的影响，国商周围有些刚开业的商店，看到国商的样子，感到自己落先了，便关了门，重新装修后再开业。尔后，国商坚持抓管理，抓经营，至今仍是特区具有较高声誉的商业企业，发挥着它的影响作用。

几年来，该公司发展了国际商场、南头商场、湖滨综合商场等 30 多家商业企业，成为繁荣和稳定特区一支重要力量。

该公司有特发贸易公司、国际企业有限公司、新一代有限公司等 30 多家贸易公司。同时，大多数企业实行工贸结合，把生产和贸易有机地结合起来，从而促进了该公司业务的开展。

该公司的贸易工作从一九八二年底起开展了少量的代理进出口业务，主要做国内生意。以后，随着外贸渠道的畅通，机构的完善，该公司开始向外拓展，尤其是一九八六年六月份国家经贸部批准公司经营全国范围的进出口贸易业务以来，该公司的贸易有了更大的发展，内外贸成交活跃，远洋贸易也开展起来了。几年来，该公司与国内大多数省市和世界上 40 多个国家及地区开

展了贸易业务，进出口贸易总额累计达 5.45 亿美元。

4、该公司经营的旅游服务业各具特色，为完善特区的投资环境作出了贡献。

几年来，该公司发展了香蜜湖渡假村、小梅沙海滨旅游中心、高尔夫俱乐部及香江酒楼、东方大酒店、南洋桌球城、四季美酒楼等旅游服务企业。这些旅游服务企业各具特色，蔚为大观，在境内外有较高的知名度，既改善了特区的投资环境，也有效地提高了该公司的声誉。如香蜜湖渡假村已建起了拥有 20 多种大型游乐项目的中国娱乐城、中高档酒店宾馆等设施，成为深圳特区引进外资规模最大、建设最为宏伟的旅游渡假中心而吸引着境内外游客；小梅沙旅游中心拥有海滨游泳场、小梅沙大酒店、听涛小舍、游泳池、网球场等设施，是一个美丽的海滨旅游胜地，它的建设对于深圳东部的开发具有积极影响；高尔夫俱乐部拥有国际标准的高尔夫球场，是深圳外籍员工和境内外游客理想的活动场所。

5、该公司成立了自己的金融机构，打通了资金融通渠道，为公司的外向型经济发展提供了更为有利的条件。

多元化集团式企业的优势之一，就是具有经济上的自我平衡能力，在市场经济的竞争中站稳脚跟。一九八四年，公司曾在很短的时间里，筹了 7000 多万元资金，对本系统企业分别采用“投、贷、借、保”的方式，支持了一批企业的生产经营，获得好的经济效益。随着业务的发展，公司日益需要有自己的金融机构。在全国改革金融管理体制的背景下，公司经过积极争取，于一九八四年获准成立发展财务公司，这是全国境内第一家由地方企业自办的金融机构。