

# 从产品经营到商品经营 从商品经营到资产经营

## ——深圳市物资总公司改造为 国有资产经营公司浅议

(代前言)

欧炳进

我国现有的物资企业是新中国成立以后发展起来的，是计划经济的产物，分工经营生产资料。在改革开放前主要从事产品经营，从 70 年代末 80 年代初开始逐步涉足商品经营。计划调拨的物资，从品种到数量逐年减少，物资企业逐步成为市场经济的生力军活跃在经济舞台上，涉足资产经营是近几年的事情。从产品经营到商品经营，从商品经营到资产经营，作为全国一百家现代企业制度试点企业之一，深圳市物资总公司进行有益的尝试。一个普通企业改造为国有资产经营公司，有它的基本条件、社会环境和自身的鲜明特点。

### 一、改造的基本条件

#### 1. 改造的载体必须是企业

深圳市物资总公司和深圳经济特区同时诞生，是在原宝安县物资局“一分为二”的基础上，靠 100 多万元固定资产、2 万元流动资金起家的。从一开始就明确了自己的身份——

一个普通的商贸企业。一没有行政管理职能，二没有行业管理职能，三较早地与计划部门脱钩。使自己逐步成为自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束的商品经营者。我国的省、市、县三级物资企业，改革开放前是政府职能部门，80年代以后，少部分改为企业，大部分既挂企业牌子又挂职能部门的牌子，“两块牌子，一套人马”。但一般都具有行业行政管理职能，不直接从事商品经营，不是一个企业实体。进入90年代，不少省市县，逐步改制，有的改为集团（总）公司，有的改为股份制企业，但大部分处于选择改制模式阶段。如果一步到位改造为资产经营公司，内外关系都不易理顺。

2. 以市场经济为依托，行业特点突出，一业为主多元化发展

深圳市物资总公司早在成立之初就全方位进入市场，国家没有投资，没有划拨流动资金，投资和营运所需资金全部靠银行贷款。国家基本上没有给物资的计划指标，资源靠市场去寻找，靠市场养活自己，靠市场发展自己。靠经营物资业起家，并围绕物资业创办工厂、房地产，发展仓储、交通运输；同时开拓商业、外贸进出口业，形成了以流通为中心，以市场为导向的运行体制。现已初步形成规模经营。占地10万平方米，投资近一亿美元的合资项目——低温常压液化气储存工程，最近已通过方案设计，将于近期破土动工；占地40多万平方米，建设面积约50万平方米，总投资达十多亿元的联营项目——平湖批发市场，已进入全面规划设计阶段，一期工程已于1994年中动工兴建；由三幢高层楼宇组成（主楼50层，二幢副楼33层）的物资城，已完成占地动迁工作，组成专门公司在筹建中；房地产项目：万通大厦已完成

土建主体工程；东门大厦已完成基础工程。物资、外贸、实业欣欣向荣，发展前景广阔。目前广大物资企业，仍处于传统的囿于“物资”的经营阶段，外贸进出口业刚刚起步，实业项目发展缓慢，主要任务应是发展商品经营，可经营的资产（资本）还形不成大气候，还需要一个较长的开发积累阶段。

### 3. 有较强的经济实力，初步形成了资金营运中心

目前总公司有全资子公司 18 家，参股公司 70 多家，资产已达 20 多亿元，净资产突破 5 亿元。近几年销售额保持在 50 至 70 亿元的规模，年创利润保持在 1—3 亿元之间。物资业是资金密集型企业，动用流动资金多，要求周转快，资金运用是否得当直接影响经营效益。总公司于 1988 年成立内部财务结算中心，负责公司全系统的资金筹措、分配、结算和管理；统一在银行开设帐号，统一向银行办理存款、贷款和结算；检查和监督资金使用情况；按银行运作模式运作，形成了总公司的资金营运中心。近几年来深物总公司又根据市场经济的需要，先后参股深圳有色金属交易所、南方证券公司，成为股东；积极参与期货交易，成立期货经纪公司。我国物资企业的构架基本模式是在省、市、县物资局（总公司）管理下设若干个专业公司，专业公司是一个企业实体，资金运用处于分散状态，利税又单独对财政，靠单个专业公司的经营和积累，势单力薄，很难形成规模经营。走集团多元化经营的道路，已成为共识。如果选择改造为资产经营公司，一定要根据自己的规模和经济实力、资金运用是否可能等客观条件是否成熟来确定。

### 4. 产权明晰，基础管理较好

深圳市物资总公司先有总公司，再成立若干子公司。两级法人都是经营主体。至 1994 年 6 月为止，总资产 24.1 亿元，净资产 5.18 亿元。由于总公司于 1988 年曾拟进行股份制改造，按上市公司要求完成了审计和资产评估，数据清楚准确，基础管理扎实；较早地改革了企业领导体制，改领导干部任命制为聘任制；改革了企业内部用工制度，实行全员劳动合同制；改革了内部分配制度，根据企业的实际情况，自行确定工资及奖励方案。因而，管理人员素质较高，管理制度也比较健全。十多年来，未发生过重大经营决策失误和国有资产恶性流失事件。企业内部管理是物资企业的弱项。由于长期在计划经济的影响下，传统管理色彩很浓，与现代企业制度和科学管理的要求不论是“硬件”还是“软件”都有一定的差距。而科学管理又不是一朝一夕可以走上轨道的。深圳市物资总公司也是经历了十多年市场经济的摸爬滚打，才初步形成治理架构，改造成国有资产经营公司。

## 二、改造的社会环境

深圳经济特区建立以来，在邓小平同志建设有中国特色社会主义理论指导下，发挥敢闯敢干的精神，勇于实践，在企业改革方面进行了一系列大胆探索。特区的发展，对搞活国有企业，转换企业经营机制起了十分重要的作用，为企业改制打下了良好的基础和开拓了广阔的天地。

### 1. 国有资产管理体制的构架已经形成

早在 1987 年深圳市率先在全国成立了国有资产管理部——市投资管理公司，实施政府社会管理与资产管理分离，企业生产经营受行政干预较少，政府简政放权，政策环境较

为宽松。按国际惯例对企业分类定级，根据企业资产、利税、销售额给企业定类别，按企业资产利润率、净资产利润率、人均利润和销售利润分成三类九级。企业取消行政级别，淡化了官本位制。另外还实行企业无行政主管部门的改革，实现政企分开。国有资产管理分三个层次：市成立国有资产管理委员会（下设办公室）；把实力强、条件成熟的集团公司改造为资产经营公司；企业是生产经营的主体。

## 2. 市场经济初步发育

深圳的企业较早介入市场经济，生产经营活动基本上受市场调节，对市场信号反应比较灵敏。深圳市先后成立生产资料、生活资料、股票、期货、劳动力、产权交易等市场，尽管还不够规范和完善，但已早于内地先行运作，积累了许多正负面的经验。另外，深圳处于与港澳接轨的前沿，受境外市场影响较深，港澳以至先进国家的企业制度、国际运作惯例，在深圳直接受市场调节的非国有经济发展较快，大多数市属国有企业也不受指令性计划的影响。在面向和利用国内外两个市场、两种资源方面得到了锻炼，风险意识强。深圳的企业与内地企业相比，还受益于特区优惠政策。如企业一律实行 15% 的所得税，较好地实现了经济实力的积累。在地理优势方面，深圳的交通便利、信息灵通、出入境方便等，也对企业的经营生产起到了积极的作用，为企业改制创造了坚实的经济基础。

## 3. 社会保障制度运作，配套措施比较落实

深圳市 80 年代初进行了住宅改革，使企业住房逐步社会化、商品化，与之配套的住房小区的幼儿园、中小学建设也同时进行。干部人事制度改革，劳动工资制度改革也与特区

经济发展同步进行，与之配套的全员劳动合同制也开始全面实施。社会保险制度走在全国的前面，养老、失业、医疗等保险已积累了一些经验，由于特区建设历史短，企业多为近十年内兴办，老职工及退休职工较少。同时，学校、医院、食堂等公益事业社会化程度较高。深圳十多年来先后进行数次机构改革，小政府大社会已形成格局。深圳的社会中介组织比较发达健全，初步形成比较完整的社会经济监督体系，以不断促进政府职能转换。深圳是全国金融业最发达的地区之一，为企业经营及改制提供了资金优势。

#### 4. 社会商品意识、市场经济竞争意识较强

深圳创业之初，就提出了“时间就是金钱，效益就是生命”的口号，市民的社会商品意识普遍比较强烈，容易接受新生事物，容易接受一浪接一浪的改革潮，心理承受能力较强。企业经营决策者市场经济意识较强，敢于创新，敢于探索实践，骨干企业领导层大多经历过艰苦创业阶段，市场造就了一大批企业经理人才。他们勇于接受新事物，对改革的方针政策熟悉敏感，与政府配合程度较高。这两个意识是深圳不可多得的精神财富，也是改革全面拓展的群众基础。

企业改革，建立现代企业制度是一项举国瞩目的系统工程，既是企业内部的事情，也是企业外部的事情。只抓企业不抓社会，只抓其中一两个因素不抓政策配套，现代企业制度是建立不起来的。

### 三、改造的鲜明特点

1. 深圳市物资总公司改造为资产经营公司以后，公司的性质为国有独资企业，是经营资产为特殊的特殊企业

公司具有三大特征：决定重大决策，选择经营者，享受、管理资产收益。并改变了传统的管理方式，建立和完善以产权为纽带，按产权管理企业的新模式。经营公司与全资子公司是两级法人，企业既是经营公司的管理对象又是独立的市场活动主体。经营公司的经营目标很明确：以授权范围内基准日 5.18 亿元国有净资产为基础，通过资产经营直接从事商贸、实业等，促进国有资产不断增值壮大，到 2000 年，经营公司国有净资产将可能达到 13 亿元。

### 2. 强化资产管理，按资产利润率考核企业

1994 年 3 月深圳市物资总公司召开二届三次职代会，讨论通过《关于强化资产管理若干问题的暂行规定》，在全国物资系统首家采用资产利润率考核企业。即采用按社会平均净资产利润率和社会平均负债形成资产的利润率，作为编制利润计划的基准。为鼓励企业扩大生产经营规模，适度地负债经营企业，适度负债额相当于企业净资产额。总公司确定 1995 年的净资产利润率为 12%。编制企业计划利润公式：计划利润 = 2 × 上年净资产余额 × 12%。并从 1994 年开始实施按经营实质评定企业等级的标准，骨干企业的基本条件是：(1) 企业资产额达到 2000 万元以上；(2) 企业年经营额在 2 亿元以上；(3) 企业年利润连续二年达 1000 万元以上。评定为骨干企业的员工工资可在系统平均工资水平的基础上上浮 5—10%

3. 资产经营公司的资产收益不再上缴市投资管理公司，由经营公司本身进行资本的再投入，决定新建项目及其他企业的兼并、参股等

按照产业政策和企业发展方面，资产收益主要用于再投

资和扩大再生产，以滚雪球的方式壮大企业实力，成为跨国的控股公司。这样有利于促进出资者所有权与企业法人财产权分离，维护所有者权益，保障经营公司的自主权，合理调整产业结构、产品结构和企业组织结构，促进国有资产的优化配置和合理使用，提高国有资产的整体营运效益，有利于经营公司跨地区、跨行业和实行国际化经营。

4. 经营公司的属下全资企业、控股企业参加深圳全市的企业分类定级，使物资企业的专业公司从“级别”中解放出来，解除行政束缚，大力发展生产力，鼓励他们扩大规模经营，尽早成为集团式企业

按照资产经营的需要调整内部机构设置和加强产权管理部门、投资发展部门和计划财务部门。目前深长石油公司已完成了内部股份公司的改造（总公司占 38.4% 股份）运作已近三年，争取尽早上市。积极进行产权改革，拟进行多形式的尝试：股份制改造（含内部股份公司、内部职工持股）、有限责任公司、中外合资合作、划股出售公有民营、企业兼并拍卖、依法破产等。

国有企业的根本任务和主要目的是使国有资产不断地增加。因此，企业的一切工作都必须以国有资产保值和增值为中心。深圳物资总公司选择改造为国有资产经营公司，有企业本身的基本条件和社会环境。在全国范围看，改制为国有资产经营公司只是现代企业制度的形式之一，绝大多数企业应以股份制改造为目标，把股份制作作为选择的主要模式。不管选择何种形式都应注意防止不顾自身条件和社会环境的“一刀切”或一哄而上的“变形”倾向。

## 搞活思想工作 促进企业转制

欧炳进

建立现代企业制度，不是简单地更换名称，也不是单纯地为了筹集资金，而是着重于机制的转换。一方面，需要政府和社会为企业提供一个生存、发展的环境；另一方面，企业自身的内部机制也必须进行变革。无论公司制还是其他形式，都使几十年来计划体制下的国有企业的内部组织制度面临着改革的要求。如何处理企业党政工三者在现代企业制度下的地位及其关系，充分发挥和调动党、政、工的积极作用，是需要我们认真研究的一个重大课题。

《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》针对我国现实企业制度指出：“实行公司制的企业，要按照有关法律建立内部组织机构。企业党组织要发挥政治核心作用。保证和监督国家方针政策的贯彻执行，全心全意依靠工人阶级。”要加强职工队伍的建设 造就企业家队伍 形成企业内部责权分明、团结合作、相互制约的机制，调动各方面的积极性。”在现代企业制度的建立和运用过程中，应按照《决定》的精神，既形成规范性的领导体制和组织制度，又要发挥我们的政治优势，使法人财产权得到有效、正确的行使。

我们要建立的社会主义市场经济体制，是同我国社会主义的基本制度结合在一起的。因此，建立现代企业制度，既

要借鉴国外先进的运作方式，又要从国情出发。党的十四大重申的国有企业“要充分发挥企业党的组织的政治核心作用，坚持和完善厂长负责制，全心全意依靠工人阶级”三句话，是十多年来我们探索国有企业领导体制的科学总结。探索现代企业制度的内部组织制度，理顺党政工三者的关系，应当在“三句话”的基本精神下进行。

企业党组织是党在经济领域的全部战斗力的基础和执政的基础。深化改革、办好企业离不开党的领导，充分发挥党组织的政治核心作用，是企业改革和发展的重要保证。否认企业设置党组织的必要性，否认企业党组织的政治核心作用，搞“党政一体化”，无论在理论上还是在实践中都会产生极坏的后果。江泽民同志指出：“越是改革开放，发展经济，越要加强党的领导，抓好党的建设。”在现代企业制度中，党组织的主要任务是搞好党的建设，监督党的方针政策和国家的法律在企业中的贯彻执行，领导工会、共青团工作，密切党同群众的关系，做好思想政治工作，抓好精神文明建设，以保证生产经营任务的全面完成。党组织的地位和作用，决定了它不能游离于企业的权力机关之外。但是，政治核心的实现形式，应当更加科学，更加符合现代企业制度内在要求。

为了适应这一改革，深圳市物资总公司专门召开了职工思想政治工作研讨会，对新形势下如何做好职工的思想政治工作，加快企业改革与发展步伐，物资企业进入市场经济后面临的新情况、新问题展开热烈的讨论。在广泛的交流和探索中，在以下几个问题上达成共识：一是要坚持不懈地抓好职工的学习等教育工作。1994年是改革措施出台最多的一年，各种矛盾比较多，将触及到社会各方利益的深层结构，其

影响或多或少、或深或浅、或迟或早地要波及各个地区、各单位和个人。只有深入学习邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论，解放思想，更新观念，正确对待和处理改革中的各种利益关系，才能理顺和化解矛盾，正确处理好改革、发展与稳定的关系。二是思想政治工作必须围绕、服从、服务于经济建设中心任务，努力研究市场经济下职工的思想特点，采取党、政、工、团齐抓共管，群众自我教育等多种多样形式，发挥企业的思想政治工作优势，把思想政治工作同经济工作结合更紧。三是充分发挥党组织在企业的政治核心作用，坚持“两手抓、两手都要硬”的方针，在集中精力抓经营和效益的同时，要重视和加强党的建设和廉政建设，充分发挥党组织的保证监督作用。在企业内部，党政关系处理得好与坏，直接影响着企业的兴衰成败。多年来，我们物资总公司的“双文明”建设之所以取得显著成绩，获得了不少奖励和荣誉，主要的一条是我们领导班子当中，从来不争谁大谁小，不计较谁第一、谁第二。不管是淡化、削弱思想政治工作的风吹来时，还是以后明确党组织的政治核心地位和行政的中心地位时，我们都坚持两心合一，同吹一个号，同唱一个调，形成一种政通人和、气顺向上的新局面。就我个人而言，这些年在处理党政关系上始终坚持了一种思想，那就是：“我管企业，党管我”，坚持按共产党员的行为规范要求自已，自觉接受党组织的管理。

思想政治工作是一门综合性和实践性很强的应用科学，是一门培养造就“四有”职工的动态艺术。随着新旧体制的转换，由于社会结构和利益格局的变动，群众的思想会异常活跃，如果忽视思想教育，缺乏正确的引导，往往容易因为

一些小事酿成事端。所以改革越深，思想政治工作也要越深入越细致。思想教育工作要联系实际，不回避矛盾，不能只讲官话、套话，而要“一把钥匙开一把锁”，有针对性。要提倡把政策把困难交给群众，有问题、有矛盾，不要捂着盖着，这是消除误解，增加共识的一个办法。总之，处理好新形势下的人民内部矛盾，必须有正确的指导思想和工作方法，而这一切又必须有坚强有力的组织保证。

原载深圳《特区党的生活》 1994 年第 8 期

## 向跨国集团迈进

周新柏

与深圳经济特区同时诞生的深圳市物资总公司，在市场经济条件下，十多年来年年迈大步上台阶。年均增长幅度：销售额 47%、固定资产 54%、利润 48%、上缴税利 70%。1992 年各项经济指标在市商贸企业中名列前茅，1992 年一季度又创历史好成绩。从实践看，我公司已经初步实现了六个转变：

### 由管理部门向企业转换

深圳市物资总公司一成立即明确没有行政管理职能。一切经营都以市场为导向，搞好市场动态分析和预测，捕捉每一个商贸机遇，资金及特区建设所需的物资，都是靠到市场中去寻找和获得，如年销售钢材五六十万吨，计划内的还不到 1 万吨。

### 由单纯物资供给型向综合经营转换

在市场经济浪潮的推动下，我公司逐步走向综合型规模经营。现已拥有 14 家全资公司，另有 56 家参股公司、5 家保税贸易行。除传统物资外，还供应了深圳 70% 的煤气，占有 3 成成品油市场。按照价值规律，哪里有效益就向哪里发展，经营已遍及房地产、金融、旅游、高科技、运输、信息、租赁等领域。

### 由狭窄的封闭型向开放型转换

我们充分利用特区大开放优势，努力开发国内、国际两种资源，主要抓好二三类商品的出口，出口基地的建设，保税贸易行的经营管理和边贸与期货交易，进出口业务已经占公司总销售额和利润的 1/3。业务人员的素质也普遍提高了，初步形成了一支懂国际贸易的专业队伍。

### 由简单的流通型向实业开发型转换

创办了占地 10 万平方米的物资工业园，一期工程已竣工，兴建了钢板厂、墙纸厂、制氧厂、炉具厂、退浆木厂、体育用品厂等，还在“三沿”城市及境外建联营企业 56 家，其中合资企业 22 家。所办实业的销售额与利润已可与流通专业公司平分秋色。

### 由分散经营向集团化经营转换

我们较早地实行了董事会领导下的总经理负责制、内部党风、行风与经济效益挂钩的“双承包”责任制、超额利润项目经营权投标等竞争机制和进出口权分享制。总公司千方百计筹措资金以增强集团企业的整体优势，并统一向市国有资产管理部门承包和上缴利润。

### 由单一的国有经济向股份制经济转换

经市政府审查，已批准我们为股份制上市公司，争取 A、B 股票年内上市在年内公开发行股票（后有变化，未获上市。编者注）。

原载 1994 年 5 月 31 日《中国物资报》

## 遵循市场经济规律 加快物资企业发展

周新柏 黄振超

国有企业如何转换经营机制，中央专门发了文，各省、地、市也相继制订了具体落实措施，理论界也发表了许多总结性、探索性的文章，我们作为深圳经济特区的一个企业，立足于市场经济，经过十多年的实践，有经验也有教训。作为物资企业，我们有共性，对发展社会主义经济作出了重大的贡献。在市场经济的条件下，物资企业如何转换经营机制，我们的主要做法是：

### 一、树立牢固的市场观念，发挥应有的作用

深圳市物资总公司和深圳经济特区同时诞生，在原宝安县物资局“一分为二”的基础上，靠 100 多万元固定资产、2 万元流动资金起家。一开始，市政府就十分明确地规定：你们是企业，一个普普通通的以商贸为主的企业。与内地物资企业有不同特点：一是我们没有行政管理职能，行政管理职能由市政府市场办公室（贸易发展局市场处）行使，这个办公室是个大市场的概念，对外贸、商业、物资、供销、旅游、粮食等，实施宏观管理，政企初步分开。深圳市有三区一县，都有各自的物资企业，如南山区就有区属物资总公司以及区域内的蛇口、南油、华侨城、蛇口工业区等五家具有实力的物资企业。此外，还有中央各专业部、各省市以及内地大型生

产企业在深圳的分支或合资机构等，经营生产资料的有近千家。我们都是企业彼此之间是兄弟关系、竞争关系。企业就是企业，要讲企业行为，企业就要集中精力抓经营管理，尽量减少许多事务性、行政性的干扰。二是我们没有行业管理职能。我们参加了市经济学会商贸分会，物资行业的管理也纳入商贸分会，从体制、观念上打破了物资与外贸、商业三足鼎立、界线分明的界限，大家都是从事流通业务，都是普通的商贸企业，你中有我，我中有你，只是经营侧重点不同罢了。同时起步的三个从事流通业务的企业（外贸集团公司、工业品集团公司和物资总公司），除销售额物资总公司略低于另外两家外，经营利润、上交税利都大大地超过了另外两家，成为深圳的税利大户。实践证明，不做“官商”，不留恋“官商”带来的利益，不留恋“政企合一”带来的好处，并没有阻碍物资企业的发展，物资市场也没有发生混乱，反而促进了竞争，搞活了物资企业。三是物资企业与计划部门脱钩，逐步摆脱物资企业是计划经济的产物，是政府附属物等观念的影响，使企业逐步成为自主经营，自负盈亏，自我发展和自我约束的商品生产者。物资企业在经营策略上要更新观念，跳出几十年来物资部门传统框框，不能因传统限制了应有的思维和行动，迈不出步伐，张不开翅膀。企业就要明确自己的职责，简单讲四个字：赚钱、纳税。在这种市场观念的指导下，放开手脚搞经营，业务发展很快，1982年至1991年利润平均每年递增48%，连续数年被评为全市执法模范和“信得过”单位。

## 二、立足于市场经济，自觉走向市场

深圳经济特区实行的是市场经济，本身没有什么资源和经济基础。要建设要生产，就要靠全国的支持，靠国内、国外两个市场。建设特区国家没有给什么资金，只给政策，物资企业成立、发展，国家也没给投资和流动资金。从成立那天起，国家只保留了原县物资局那一点点计划物资，约占销售额的 1~2%。如钢材只有 1 万吨（含宝安县）而物资总公司年销售量 50~60 吨，可以说“可有可无”，没有后盾，没有靠山，只有市场。资金靠向资本市场去贷款，负债经营。至去年底止，自查资产是 9.99 亿元，净资产（资本，按原值计算）2.45 亿元，负债 7.53 亿元。资源靠到市场去寻找，哪里合适，哪里买。如特区创建初期，国家没有计划内煤气及成品油供应，通过主动与湖南长岭炼油厂合作、联营，办起了煤气公司，解决了居民、生产用煤气问题（目前煤气用户社会市场占有率已达 75%）；而后联营办了“深长”联合石油公司，目前成品油在深圳市场的占有率已达三成。用户也靠上门寻找，靠自己的优质服务占领市场，如深圳市煤气服务上门，加油站通宵服务，均由我们首创。深圳市物资总公司十多年来发展比较快，销售额平均每年递增 47%，固定资产平均每年递增 54%。靠什么 就是靠市场 靠市场养活自己 靠市场发展自己，市场是企业的衣食父母。

深圳不搞“圈地”政策，不搞经济保护主义，物资经营也放开，在这种条件下，我们扬长避短，敢于参与市场经济竞争。物资是我们的主业，有基础，要充分发挥物资企业的整体优势：资金实力雄厚，经营范围广泛，活动机能多样，竞