

## 加速“两个转变”， 发展汕头大工业

随着社会主义市场经济的逐步建立，如何深化企业改革，转换经营机制，转变经济增长方式，加快工业发展步伐，是实现汕头市经济发展的根本性任务。我们在这些方面作了探索和实践，取得了一定的效果。

### 一、理清思路，大干工业，是加快汕头市经济发展的必然要求

改革开放以来，特别是“八五”期间，汕头市工业有很大发展：经济实力不断增强，全市拥有工业企业 13600 多家，其中乡以上工业 1800 多家。1995 年全市工业总产值 367.23 亿元，比 1978 年增长 36 倍，比 1990 年增长 3.32 倍；“八五”时期年均递增 33.81%；工业对汕头经济举足轻重，1995 年仅独立核算工业企业上缴的税金占全市工商税金的四成；国有和集体工业占主导地位，其产值占总产值 56.71%；每年工业出口产值均占总产值四成左右，初步形成外向型工业格局。

汕头市工业与自己纵向相比的确有很大发展，但与珠江三角洲地区相比，差距十分突出。由于历史的原因，汕头市国有工业发展缓慢，存在很多制约因素：改革滞后，产业结构和产品结构不合理，发展后劲不足；国有企业亏损面大、亏损额高，企业负

债率高，负担重，包袱大，尤其是国家加强宏观调控，资金非常紧缺，企业更难运作。这种粗放型的经济增长方式，影响了汕头工业的健康发展。

工业是国民经济的支柱产业，工业发展好坏，关系到汕头市 24 万产业工人的切身利益，关系到汕头十多年来用上百亿元艰苦建设的电网、码头、公路、铁路的出路和发展，关系到全市的社会稳定的发展后劲。经过多年来的实践，从市委、市政府到有关部门都形成了共识：汕头市要建设现代化国际港口城市，一定要有现代化的工业作为坚实的基础，必须加快工业发展步伐。我们抓住这个难得的好机遇，及时向市委、市政府提出“关于加快我市工业发展的报告”方案，提出了深化改革、加速发展，以重新安排河山的气概，建设汕头工业新格局的思路，并进行大胆试验和探索，寻找新的动力源，走出一条适合汕头实际的工业发展之路。这就是：工业的出路在于改革，改革的重点在于搞活国有企业；工业的希望在于发展，发展的重点在于提高经济增长质量和培植新的经济增长点。在行动上，我们千方百计克服困难，大干工业，急起直追，再造汕头工业新优势。

## 二、加大力度，转机建制，是促进汕头市 工业经济发展的有效措施

进一步推进体制改革，切实转换经营机制，是促进经济增长方式转变的最重要条件。目前经济增长过程存在的问题，主要原因仍在于旧体制的影响。因此，不进一步深化改革，就不可能真正实现经济增长方式的转变。改革开放以后，汕头工业的改革都在不断进行，推动了经济发展。但是随着改革的不断深入，工业企业深层次矛盾也就日益显露出来：工业管理体制改革滞后，企

业产权主体虚置或缺位，产权结构单一化，产权封闭，关系模糊；企业缺乏约束机制和激励机制，致使企业未能适应平等竞争市场环境，发展后劲不足，生产发展缓慢。这使我们清醒认识到：国有工业企业要搞活，根本出路在于进一步深化改革，要从过去的扩权让利为主要内容的政策性调整，转变为以理顺产权关系为主要内容的制度创新。只有这样，才能使企业摆脱困境，走向新生。于是，我们把改革工业管理体制、改革企业产权制度作为搞活企业的突破口，梳理分类，因厂施策，整体推进，重点突破，力求见效。

首先，改革工业管理体制，强化经委管理职能。为使汕头市工业管理体制从微观管理向宏观调控转变；从预算内“小工业”向全社会“大工业”转变，从直接管理向间接管理转变，汕头市委、市政府提出“建立大经委，发展大工业”的决策，加强对工业的领导，成立了以市长为组长的工业领导小组，并明确市经委是全市工业的主管部门，其职能要从过去单纯管理国有和二轻集体企业转为管理和协调包括乡镇、民营和混合型经济成分在内的全市工业。为对应省的电子机械工业厅、轻纺工业厅、重化工业厅和中央各部，设立了汕头电子机械、轻纺、重化三个工业办公室并已挂牌办公。对全民、集体、股份、民营等工业进行行业管理，逐步使全市工业形成对外竞争的拳头。1996年，市委又把人事任免权限下放给经委、改变了经委过去管事不管人的状况，增强了经委的管理职能。

其次，优化资产结构，进一步完善对原行政性公司的改革。汕头市经委系统原18个行业公司中，有13个属行政性公司。在1991年先后实施转轨变型，组建为13个集团公司、13个总公司和1个总厂。这些公司大多数还没有真正成为经济实体。我们根据社会主义市场经济体制的要求，大胆地推进行政性公司的改革，

以资产连结增强这些公司的实力，即对经济实力差、调控能力弱、发展方向不明确的总公司进行重组；或以公司属下企业中真正有较强经济实力、发展前景良好的骨干企业为主体进行调整，或以项目为纽带组建新的公司制企业，促使这些公司转为真正经济实体，重新焕发出新的生机与活力。如原汕头机械工业总公司连结属下的汕头机床厂、锅炉辅机厂，合并组建为新的集团公司，利用锅炉辅机厂的场地，与美国客商合资上 10 万吨彩色钢板和 10 万吨热镀锌钢板生产线，以及先进的大型广告灯箱项目。汕头电子工业总公司与原属下的供销公司和发展公司合并重组，连结无线电一厂、无线电专用厂形成新的经济实体后，转让原供销公司部分空闲场地，与华南理工大学合作上高能可充电池项目。

第三，大胆推进企业改革，创新企业制度。深化企业改革，是汕头市改革工作的“重头戏”。我们选择 33 户国有企业，作为改革的重点，其中，19 户是亏损企业。市五套班子分工 19 名领导成员挂钩联系进行改革，并从市直机关抽调 98 名干部分成 24 个工作组进驻 33 户企业，开展改革的调查指导工作，从而推动了全市面上企业的改革，使汕头市工业企业的改革、改造、重组取得了突破性进展。

1. 产权制度改革有了新的突破。对效益好、生产经营正常的国有企业按照建立现代企业制度的要求，进行公司制改造，改组为股份有限公司或有限责任公司。如汕头钟厂在确定国有资产主体地位和重组企业产权结构的基础上，由企业职工参股，购买企业部分产权和开办集体性质公司，形成精细工业、综合商业和出租物业的“三业”同步发展的经济实体。澄海半导体器件厂通过清产核资、评估和产权界定后，拿出部分集体资产作为职工补偿金，然后职工将这些补偿金向企业参股投资，这样把国家、企业、职工的利益捆在一起，有效地调动企业和职工积极性。汕头自行

车厂、韩江机械集团、锅炉工业公司盘活国有资产、集体资产，组建为股份合作制企业。

2. 调整结构，兼并合并有了新的突破。采取以强扶弱，或产品及生产程序基本相同的企业合并，形成新的生产规模。如汕头塑胶实业总公司在近年来生产发展的基础上，兼并了汕头市塑料二厂、三厂、四厂，利用兼并企业的厂房场地扩大生产，还筹资 3000 多万元引进澳大利亚新型建筑板材生产线，填补国内又一项空白。汕头超声电子（集团）公司对属下的超声仪器、医用仪器、电子仪器三个生产相同的整机厂合并为超声仪器公司，形成一个拳头对外，在集团内消灭了亏损企业。

3. 建立优胜劣汰机制有了新的突破。对扭亏搞活无望、资不抵债的汕头保险粉厂、华侨橡胶厂、钟表元件厂、立德粉厂、大中纱线厂等连带 4 家公司共 9 家企业，依照《破产法》实施破产。破产后的钟表元件厂拍卖给华海公司重组为钟表实业公司，保险粉厂拍卖给新加坡丰能公司办食品厂，离退休人员和在职工人全都得到妥善安置。

4. 关停整顿有了新的突破。对连年亏损、债务沉重，而又未能找到出路的汕头肥皂等 5 户企业停产整顿；关闭市烟丝厂、电子研究所、羽毛球厂。这部分企业在整顿期间，利用现有厂房场地改造或易地改造，寻找新的项目或综合开发，尽快搞活企业。对元线电一厂、无线电专用设备厂等小型国有企业，解散重组为民营股份制企业，并帮助上马高能可充电池等项目，重新搞活企业。

5. 引进外资改造老企业有了新的突破。原汕头罐头食品（集团）公司，是汕头市有名的老亏损大户。1994 年底，将大部分产权转让给台商之后，运用这笔资金易地改造，新征地 56 亩建中孚工业城，投资 8000 多万元引进加拿大 PVDC 食品保鲜膜、电脑智能呼吸机等新生产项目，并综合开发兴办第三产业，形成多元化

综合型集团企业。

第四，坚持深化企业改革与扭亏增盈工作紧密结合。我们始终把扭亏增盈工作贯穿到企业改革中去，突出重点，抓好两头。改革和扭亏增盈工作重点放在汕头市区直属企业，采取断然措施，二年内基本消灭预算内亏损企业，不能扭亏为盈的厂长、经理一律就地免职，不再安排新的职务。对盈利大户和重点亏损企业都逐个调查研究，采取一厂一策加以解决，进驻工作组。通过改革，改机建制，强化管理，促使企业提高增长质量和效益。列入市考核的市区经委系统的 31 家工业集团公司和总公司中，1995 年 5 家公司增加盈利，11 家公司减亏。市区经委系统独立核算工业企业，年销售收入比增 11.02%；利润 5924.7 万元，比 1994 年的 237.3 万元增长 24 倍。

### 三、重整河山，改变方式，是实现汕头市 工业经济发展的根本任务

汕头工业的希望在于发展。在国家继续宏观调控的形势下，工业如何在紧中求突破，是我们积极探讨的一个大课题。我们针对汕头市的产业基础还比较脆弱，工业经济整体素质差，多年来的高负债，粗放经营造成经济效益差、浪费大等实际情况，对集中高新技术产业、大型工业企业技改项目的投入，改变以往把全部力量放在解决老企业而陷入迷宫的做法，以重整河山的气概，建设汕头工业新体系。

#### 1. 组建和发展一大批大型企业集团。

汕头工业基本是小型企业多且分散，缺乏起龙头作用的支柱产业和大型骨干企业。为改变这种局面，在“九五”期间决心组建海洋集团、超声集团、工艺集团、机械集团、医药集团等 10 家

年产值 10 亿元至几十亿元的大型企业集团。1996 年 3 月举行组建大型企业集团研讨会，请各方面专家、学者论证方案，提出建议，出台扶持政策。汕头超声电子（集团）公司投资 1.5 亿元把超声印制板扩大到年产 24 万平方米，并投资 1300 万美元兴建年产 300 万平方米的敷铜板生产线，还有国家计委批准投资 2.736 亿元的引进彩色液晶显示器及终端产品新项目等。这些项目建成后形成年产值 53 亿元的规模。汕头利莱（集团）公司投资 2 亿多元兴建的丝绸印染生产项目已进入试产，全面投产后年可增加产值 10 亿元。汕头五洲（集团）公司与外商合资 5800 万美元在南澳岛兴建石油气加工基地和 5 万吨级油气专用深水码头，全面竣工后，可形成年营业额 40 亿~50 亿元的规模。汕头海洋（集团）公司投资改造扩建年产 22 万吨的 PS 项目、年产 3 万吨的 EPS 项目、年产 6 万吨聚脂切片以及填补国家空白的年产 1000 亿元以上的国家重点化工生产基地。

## 2. 兴建汕头工业城，培育工业新阵地。

办好工业城是建设工业新格局的重大决策，是汕头工业发展的新阵地，是筑巢引凤、吸引海内外客户投资兴业的新集结点，也是汕头市区一批老企业改造的出路所在。我们按高速度、高水准、大规模的发展方向建设汕头工业城。在特区内规划占地 5000 亩，已在市经委挂牌设立工业城市建设管理委员会，采取多种途径吸引国内外客户、科技成果、项目、人才和资金来建设。通过兴建工业城，改造和提高现有优势产业，建立和建设新兴支柱产业，培养和发展高新技术产业，带动全市产业向更高层次发展。现已有年产 10 万立方米胶合板、投资 1.24 亿元的日本食品城、投资近 5000 万元的瑞平渔网城、年产 50 万~100 万套工业插头座、投资 800 万美元的金属制罐印刷生产线等 13 个项目到汕头工业城建设。并已与达濠区政府合资开辟占地 1000 亩的达濠工业城，与韩

国现代集团合资兴建年产 10 万吨彩色钢板、10 万吨热镀锌板和年产 3.5 万吨镀锌管厂项目陆续开工兴建。到本世纪末汕头工业城将形成年产值 100 亿元以上的规模。

### 3. 运用工业发展基金，培植汕头经济新增长点。

为提高汕头市工业经济增长质量，促进企业技术进步，增强企业发展后劲，汕头市委、市政府决定设立汕头市工业发展基金，每年从财政拨出专款作为基金。由市经委和财政局共同操作选择国内外一些高科技、高效益、有规模、有市场的工业项目，以参股的形式上新项目，组建新的公司制企业。工业基金运作一年多，上项目 10 个，总投资 2.1 亿元，其中工业基金实际投入 6150 万元，占总投资 29.6%，运用基金融通企业和社会资金 2.4 亿元，占总投资 71%。这些项目投产后，年可创产值 10 亿元，税利 1.5 亿元。其中已有投资 1200 万元年产 15000 吨钢管和 2400 吨不锈钢管型材生产项目，投资 1600 万元年产 3000 万支粉针剂生产线，投资 530 万元年产 300 万片钢化玻璃项目，投资 500 万元年产 90 吨氨基酸原料药项目、年产 3000 万瓶粉针剂生产线，投资 1880 万元的引进德国年产 1.25 万公里竹节电缆生产线项目，投资 3500 万元的年产 1000 万元瓶氨基酸大输液、年产 2 万吨冷轧螺纹钢等项目已相继建成投产。

### 4. 克服困难，继续推进技术进步，努力提高企业发展水平。

技改引进工作，是在国家继续宏观调控下进行的，难度比较大。我们坚持把企业技术进步纳入本地区、本部门的科技发展计划中去，正视困难和矛盾，努力扭转重基建、轻技改，重外延扩大、轻内涵发展的短期行为等倾向。积极筹集资金，开展技术改造。1995 年广东省批准汕头市工交企业技改项目 65 项，当年计划投资 8 亿多元，用汇 2892 万美元，超声印制板公司投资 8000 多万元扩大改造，从年产 5 万平方米扩至 12 万平方米，使全公司年

产值达 4.01 亿元，比上年增 73%，实现利润 3010 万元，比增 20.11%。海洋集团 PS 厂投资 1200 万美元，从年产 7 万吨扩大改造至 12 万吨，使该公司当年销售额达 17.23 亿元，比增 34.6%，税利 1.03 亿元，比增 73.14%

在开展技术改造的同时，积极开展技术攻关和新产品开发。据统计，1995 年投入新产品开发资金 7000 万元，开发成功新产品 70 种，花色品种 1000 种。其中有汕头轻工机械（集团）公司、海洋聚脂切片厂等企业的 9 个新产品被列入国家新产品试制试产计划。汕头超声仪器研究所在我国超声仪器行业中首家获 ISO9001 质量国际认证，汕头超声印制板公司在我国印制行业中也是首家获 ISO9002 质量国际认证，企业大大提高了技术质量管理水平，提高了产品竞争能力。

#### 5. 主动出击，做活“外”的文章，拓展利用外资领域。

汕头处于广东省东南沿海，有优势发展工业外向型经济。为引导企业拓展国际市场，吸引海外资金来投资，1995 年在 '95 汕头（新加坡）投资环境介绍会上有 7 个项目签约，投资总额 9247 万美元。其中利用外资 7190 万美元。超声研究所也积极到美国芝加哥参加国际博览会，并招聘美国科技人才，组建开发公司。特别是汕头市经委首次到香港举办 '95 汕头（香港）工业投资环境介绍会，在海外引起很大影响，使海内外朋友对汕头工业发展更进一步了解，增强了投资信心。会上共签约 33 个项目，总投资 2.69 亿美元，其中利用外资 1.91 亿美元，占 71%。在签约的 33 个项目中，属高新技术项目 29 项。既有一批改造老企业项目，又有一批到工业城建设项目；既有合资合作项目，又有企业产权转让项目使招商引资形式有了新突破。这些项目，将对提高企业经济增长质量和效益增强了后劲。

在资金紧、外贸政策变化、出口退税不到位的情况下，汕头

市经委充分发挥机电出口办公室的作用，组织协调企业开展进出口生产经营。经委系统有 9 家集团公司和总公司的出口比 1994 年增长，其中超声集团公司、超声研究所、电子公司、五金电器总公司等 4 家的出口都比 1994 年同期增长 70% 以上。

经过实践，汕头市工业各项工作打开的新的局面，已进入大改革、大转折、大发展时期。“九五”期间，我们要加大力度，全面推进企业改革，用二三年时间，完成国有企业改革，建立现代企业制度；要培育电子、机械医药、化工、通信设备、食品、纺织服装，建筑材料等 8 个年产值 70 亿~100 亿元的支柱产业；要发展海洋、超声、五洲等 10 个产值 10 亿元乃至 50 亿元以上的企业集团；要在全市树立起名牌意识，实施名牌战略，创出超声医疗仪器、印制板、高分辨彩色电脑显示器、中小功率晶体管等 30 个名牌产品；要提高利用外资水平，拓展利用外资领域，每年到东南亚、欧洲、美国进行一次招商活动，“九五”期间引进资金 5 亿美元；要改善和调整工业基金动作，增强资金投入，兴办 30 个规模大、技术含量高的股份制企业，全面推进汕头工业城建设，兴办上百家全新的企业，形成年产值 100 亿元规模。要在全市掀起新一轮技术进步的高潮，“九五”期间技改投入 58 亿元，新增产值 200 亿元，有效地增强发展后劲，尽快建成汕头工业新格局。

（《广东经济》1996 年第 9、10 期合刊）

## 技术进步——振兴 汕头工业的希望

在国家实行全方位开放、经济特区优惠政策淡化的情况下，汕头工业如何加快发展，增创新优势，是我们当前面临的重要问题。近年来，汕头市经委从全市工业经济实际出发，大力推进技术进步，发展高新技术，逐步实现产业化，以调整产业结构和产品结构，提高工业经济增长质量和效益，使汕头市工业保持了协调、稳步、健康发展的好势头。

### 一、技术改造为老企业注入活力

目前，汕头市共有乡及乡以上工业企业 1831 家，其中国有独立核算企业 254 家。国有企业中，大部分是有几十年历史的老企业，他们是汕头工业的骨干力量，但其中一些企业产业结构不合理、产品档次较低、经济效益差。为此，我们加大了对国有老企业的投入，加快了改造步伐，特别重视运用高新技术改造老企业，使其尽快上规模、上档次、上效益。“八五”期间，全市投入技改资金 20 亿元，实施技改项目 441 项，更新设备 2507 台(套)，其中 1995 年完成投资 6.01 亿元，占“八五”期间技改投资的 30%。我们运用高新技术改造老企业有三个特点。

1. 将老企业的高起点改造与深化改革结合起来。老企业固有的经营机制、管理体制在很多方面还不适应市场经济的发展要求。

因此，对老企业的技术改造必须同深化企业改革相结合，如企业产权制度改革、兼合并、实行资产一体化，盘活资产存量等。在解决企业体制问题的同时，也大大提高了企业技术水平。如汕头罐头食品（集团）公司，是汕头市有名的国有老企业亏损大户，1994年底，将大部分产权转让给台商之后，运用这笔资金易地改造，新征土地 56 亩建中孚工业城，投资 3000 多万元引进加拿大 PVDC 肠衣薄膜生产线和美国“透氧透气仪”设备，1995 年创税利 275 万元。共减亏增效 936 万元，十多年来第一次扭亏为盈。汕头电子工业总公司原是行政性公司，没有经济实力。1995 年该公司与属下的供销公司资产一体化，实行合并重组，同时投资 800 万元引进国外先进的年产 600 万只高能可充电电池生产线，使该公司形成新的经济实体后有了新的发展后劲，增加了企业活力。

2. 老企业的高起点改造与组建大型企业集团结合起来。我们选择超声（集团）公司、机械（集团）公司、利莱（集团）公司等近 10 家实力较强、效益较好的老骨干企业，通过各方面专家的论证规划，组建大型企业集团，加快这些企业改革步伐，上一批高新技术项目，提高企业整体技术水平，扩大生产规模，逐步形成汕头市工业的中坚力量。如超声电子（集团）公司是汕头市乃至全国有名的科技型老企业，近年来，把超声印制电路板的生产规模从年产 7 万平方米改造扩大到 12 万平方米，1996 年又再扩大到 24 万平方米；电路板从生产 2 层板开发到生产高新技术的 20 多层板。还投资建成年产 2 万平方米的液晶显示器生产线，最近又将投资 1.5 亿元兴建年产 300 万平方米的敷铜板生产线。该项目建成后，整个集团年产值可达到 50 亿元以上。

3. 老企业的高起点改造与发展汕头名优产品结合起来。我们通过引进、消化、吸收、创新，对企业进行改造，使汕头市一些老企业的名优产品继续保持和进一步提高档次。汕头轻工机械

(集团)公司是粤东最大的轻工机械企业,产品在国内外市场享有一定声誉。通过投资技改,消化吸收日本的生产技术,该公司创新开发出每分钟 80~250 罐的全自动系列电阻焊罐生产线,成为国家的名优产品;汕头金石制药总厂移地改造,扩大头孢氨苄胶囊这一拳头产品生产规模,年产达到 3 亿粒,年销售量占全国同类产品的 25%;瑞平渔网总公司投资 4000 多万元,上了先进的锦纶复丝生产线,扩大了著名的“双鱼”牌渔网生产规模。

## 二、加强“产学研”联合,发展高新技术产品

企业与科研机构、大专院校联合,是企业技术进步的有效捷径。我们近年来积极推进企业的产学研联合,加强高新技术产品的开发和产业化。从汕头市工业的实际情况出发,产学研联合有三种形式:一是企业与国内外科研机构、大专院校等联合,将科研成果转化为生产力,或与他们共同进行研究和开发工作。二是企业内部科研、生产、销售一体化。目前汕头大中型的企业都有自己的科研机构。三是企业从科研部门和大专院校借、招、聘高级技术人员,作为企业的技术顾问指导企业开展技术创新工作。

汕头超声仪器研究所多年来在坚持自己科研开发的同时,与北京、上海、美国、日本的大学和科研部门挂钩,加强研究和开发力量使企业的产品档次不断提高。仅 1995 年就开发投产 19 个新产品,企业 1995 年产值达到 1.05 亿元,年生产能力达 3000 台,产品 50% 出口。1996 年又投资 1000 万美元引进美国多普勒彩色诊断仪生产技术,这将使我国超声医疗仪器达到国际先进水平。汕头制药厂生产的胆通王、汕头中药厂的祛痹舒肩丸(填补广东省内空白)等产品都是与国内科研单位合作开发出来的新产品。

据统计,“八五”期间,汕头市工业企业有 19 项新产品创国

际先进水平，51项达到国内先进水平，27项填补了国内空白。

### 三、建立高新技术企业，培植工业经济新的增长点

在抓老企业改造的同时，积极兴办高新技术企业。兴建汕头工业城是汕头建设工业新格局重大决策。工业城的建设，一方面是市区一些老企业移地改造的出路所在；另一方面是要建设新兴支柱产业，培养和发展高新技术产业，带动全市产业向更高层次发展。目前已有日本四洲食品城、汕头机械（集团）公司彩色钢板、瑞平渔网的切片及锦纶复丝等高新技术项目在工业城动工兴建。

汕头海洋（集团）公司是80年代的新兴企业。建厂伊始，他们就以发展高新技术为目标，经过近十年的建设，已具有一定的实力和规模。1995年以来海洋集团又投资进行较大规模改造，扩大高新技术产品的生产规模：将PS生产能力扩大到年产22万吨，切片扩大到6万吨、EPS扩大到3万吨，并且还上马年产1000吨黄原胶项目，填补了国内空白。经过改造和发展，海洋集团将建成年产值100亿元规模的高新技术企业集团。

### 四、多方筹集资金，发展高新技术项目

近年来，我们千方百计克服困难，多渠道筹集资金，保证了一批高新技术项目的建成投产。

1. 运用工业基金。市委、市政府决定每年从财政拨款出5000万元，作为工业发展基金，由市经委和财政局共同操作。1995年以来，我们运用工业基金，选择技术含量高、规模大、经济效益好、产品市场潜力大的项目投资参股。所上的13个项目，基本是高新

技术项目，总投资 2.82 亿元，其中工业基金计划投入 8250 万元。各市、县、区也都设立工业发展基金，对发展高新技术项目给予重点支持

2. 多方招商引资。我们抓住市委、市政府组织 '95 汕头（新加坡）投资环境介绍会的机会，组织企业参与招商，寻找合资合作项目。经委系统有 7 个项目签约，总投资 9247 万美元，其中利用外资 7190 万美元。1995 年 9 月，市经委首次到香港举办 '95 汕头（香港）工业投资环境介绍会，共签订 33 个项目，总投资 2.69 亿美元，其中利用外资 1.91 亿美元，占 71%。在新加坡和香港签约的项目有 90% 以上属高新技术项目。

3. 利用民资民力。各市、县、区积极引导街道企业、乡镇企业和个体私营企业发展高新技术项目产品，提高企业的整体水平，增强竞争能力。如汕头南北制药厂投资 2.2 亿元，建成年产原材料药 100 吨、制剂 5 亿片粒的汕头市规模最大高新技术制药企业。在总投资中有相当部分是个体私营企业参与投资建设。

今后，汕头市工业要由劳动密集型为主转向以技术、资金密集型为主，提高产业的科技层次。我们促进企业技术进步的工作将依据择优扶强的原则，发展产业关联度大、渗透面广、经济效益高、能主导经济发展的电子信息技术、化学工业、医疗器械、通讯器材、新型材料、精细化工、能源技术和生物工程等一批支柱产业，使之成为汕头市经济发展、效益提高的新支撑点，形成汕头工业的新格局。

（《经济工作通讯》 1997 年第 7 期）

## 发展大型企业集团是振兴汕头 经济的主要途径

党的十四届三中全会决定中指出：“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”。中央的决定明确了大型企业集团的定义、作用和功能，指出了我国组建大型企业集团的发展方向。汕头市工业近年来的实践也表明，组建和发展大型企业集团是适应社会化大生产和市场经济的客观要求，是转变经济增长方式，加快汕头工业发展步伐，建设汕头工业新格局的主要途径。

### 一、组建和发展大型企业集团，是实现“两个转变”， 加快工业发展的支撑点

改革开放以来，汕头市工业发展很快。1995年在改革、发展、招商引资等方面又有了新突破，经济效益明显提高。但由于历史原因，在1800多户工业企业中，绝大多数企业是小而全、小而散。年产值或销售额在1亿元以上的企业屈指可数，全市缺乏起龙头作用的大型骨干企业和支柱产业。这与市委、市政府提出的把汕头建设成现代化港口城市的战略目标是不相适应的。

针对这种情况，市委、市政府把组建和发展大型企业集团的

工作摆到重要的位置。选择了海洋（集团）公司、超声电子集团等 10 家基础较好、实力较强的企业作为汕头市大型企业集团，进行重点扶持。这样，一是可以发挥企业群体优势，促进资源合理配置，提高整体经济效益，增强企业市场竞争实力。二是推动生产要素的合理流动，打破地区、部门、所有制界限，实现企业间优势互补。三是促进产业结构、产权结构、产品结构和企业组织结构的调整，提高规模经济效益。四是促进科研、生产、销售、服务相结合，形成集约化经营，以适应市场的要求和变化。五是依靠整体优势，提高在国际市场上的竞争能力。这 10 家大型企业集团建成后，成为汕头市工业的主导力量和经济发展的新支撑点。

## 二、组建和发展大型企业集团，是深化企业改革， 建立现代化企业制度的突破点

我们选择的这 10 家（集团）公司，都是前几年经济体制改革中组建和发展起来的。但它们的经营管理和组织结构尚未能达到市场经济条件下的规范要求。一是联结纽带脆弱。有的是以产品为联结纽带的联营组织，有的是由行政隶属关系维系的企业群体。二是在经营管理上，从集团到成员企业尚未摆脱计划经济的框套，权责不清，激励和约束机制没有很好形成，政企不分现象仍未消除。三是集团公司的核心企业未能起到最高决策层应有的作用，往往忙于常规性的管理工作。因此，我们首先是按照建立现代企业制度的要求，以产权为主要的联结纽带，理顺产权关系。企业集团是以一个实力雄厚的大型企业为核心、以产权联结为主要纽带，并以产品、技术、经济契约等多种纽带，把每个企业、事业单位联结在一起，具有多层次结构的以母子公司为主体的多法人经济联合体。现代企业制度的产权表现为股份制。不论是有限责任公