

蛇口工业区 模式(下)

张 彤

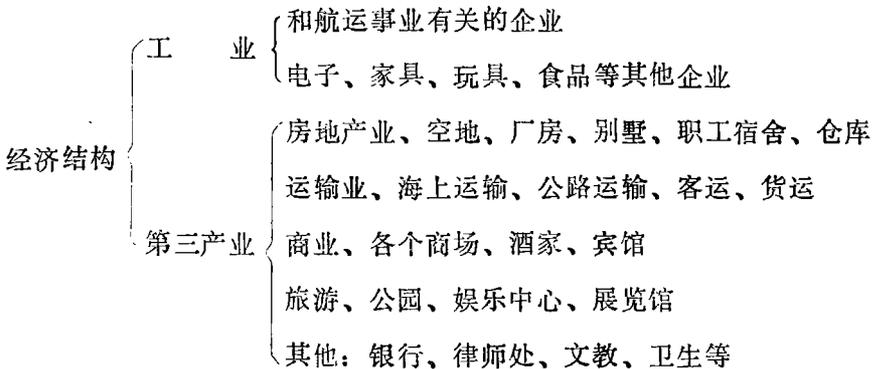
三、多元化的经济结构和它的优势

我国许多城市,过去在经济结构上只注重工业,对其他行业的发展注意不够。在工业中也只重视主导部门,没有前后、上下、左右的联系,经济活动由单一部门和企业支配。蛇口工业区仅用了四年的时间,就走向了一条以工业为主的多元化道路。

蛇口工业区是招商局属下的一个较特殊及颇具规模的企业,既然招商局经营的经济范围以航运为主,因此蛇口的工业结构便以发展与航运有关的工业为主体。这些工业构成了一个不大不小的“工业联系”,亦发挥了“外部规模经济”的效益。

在航运业中,一些被淘汰的轮船是需要拆卸的,因而有拆船厂的兴建;而产生的废铁,则成为轧钢厂所需的材料,用来制成钢筋供建筑之用。除此之外,在蛇口开设了制氧厂及乙炔厂,供给不同种类工业焊接之用,例如钢铁、拆船、铝材及机械翻新等。已投产及计划开设的集装箱厂、游艇及船舶工程、船舶油漆及玻璃纤维厂等都和航运业有关。在主导部门的带动下,电器、家具、玩具、食品等其他企业也迅速发展起来,

蛇口的经济结构



形成了现在的多元化工业结构

虽然工业是蛇口发展的基础,但第三产业,亦是构成蛇口经济体系的主要分子。屋宇的兴建正在积极地进行,职工宿舍、商品房、公寓式的楼宇、高级别墅等分别落成。由于蛇口工业区职工的住房正渐渐趋向商品化,鼓励职工以分期付款方式购买,再加上外商及港澳人士在蛇口购买屋宇的需要亦不小,因此,房地产业非常活跃。工业发展,屋宇的建成及人口的增加,需要其他生活服务设施的兴建配套,因此,商业亦积极地发展起来了。目前,已建成了各种商场,服务部

10个左右,计划还建立有较现代化的商业中心,其他的经济活动,如旅游业可以有某种程度上的发展;但蛇口海滩每当泳季风大且兼海水混浊,不太适宜游泳,因此旅游业只能利用山区和室内,如松湖公园、“明华”轮。总体来说,蛇口的发展,虽然以工业为主,但计划仍趋向于综合性,以达到经济结构多元化的目标。

蛇口工业区以航运工业为主导部门,带动了工业结构的多元化发展和整个经济的多元化发展也形成了较发达的第三产业。由于第三产业内容对于不同的城市是大同小异

的，是城市的共性所在，而工业的内容却因城市的性质不同而不同，即使同一城市不同的时期，其结构和水平也会发生较大的变化，这是城市的特性所在。所以，要增大整个经济对形势的应变性，必须有一个发达的第三产业。当前蛇口的经济面临着两个变化，一是如何适应南海油田开采的新形势，二是如何由劳动密集型经济演变为技术密集型经济。

在南海石油勘探过程中，多元化经济结构的蛇口与在它东部 6 公里的赤湾港，迅速形成了南海中部石油开发的一个重要基地。现在，蛇口码头在赤湾港建成前，首先供勘探开发南海石油使用。即使主要承担 5 万吨以上大宗货物运输的赤湾港建成之后，蛇口码头仍可以负担部分石油产品的运输任务。蛇口除了提供码头之外，还提供了其他的设备，包括仓库、写字楼、住宅、医院、娱乐及通讯设备。目前，在蛇口还为南海石油服务的需要，招考人员进行培训，为石油公司，各承包公司培养秘书、翻译、司机、电传、打字、仓库管理等专业服务人员。

南海石油的开发，为蛇口带来了新的生机，促进了第三产业的发展，也为工业由劳动密集型转向技术密集型奠定了基础。蛇口引进了一些比较现代化的设备：如美国微波中断数字程控交换系统，丹麦“老人牌”油漆技术专利，英国的冷轧设备，美国的溶解乙炔充瓶设备等。虽然这些项目对于弥补我国生产上的一些空白和提高同类产品的生产水平做出了一定的贡献，但从现有 34 个工业企业的总体来看，劳动力密集的产业（如纺织、电器、皮革、玩具、家具等）占总企业数的 20%，职工人数 4000 人左右，占总人数的 80%，所以，目前蛇口的工业结构仍旧以劳动密集型为主。这种现象，在发展的初始阶段是正常的。因为，起初吸引外资办工业的优势主要是能提供低廉的地价，低工资及充裕的劳动力。在工业区发展到一定阶段，地价虽然还不会有太大的

变动，但由于空地面积越来越少，就愈来愈宝贵；劳动者的工资，随着生产力的发展，也随之提高；所以，蛇口的这两个优势将越来越不突出，所起的作用也越来越小。相反，由于城市经济结构的多元化，第三产业的发达，极为便利的运输，发达的金融，迅速的通讯，舒适的住房，良好的游憩场所，完善的娱乐设施及劳动者较高的技术水平等所形成的新的吸引投资作用力将会愈来愈大。如果，把前二者称作“自生”优势，把后者称作创造性优势，那么，“自生”的优势，在城市发展的初始阶段作用较大，对劳动集约的企业比较有吸引力；随着城市发展，“创造”的优势不断加强，对知识密集的、资金密集性的企业更富有吸引力。目前，我国正面临着世界范围内“第四次工业革命”浪潮的冲击，电子计算机、微电脑、光导纤维、激光等现代化的劳动工具迅速地被应用于现代化的工业之中，劳动力随着科学技术的发展，需要量逐渐缩小。在这种形式下，蛇口工业区必须迅速加强和充分发挥创造性因素的作用，促进经济结构迅速成熟转向高度技术化的阶段。

总结蛇口工业区过去和现在以及展望将来经济结构的发展过程，工业部门与第三产业有这样的关系：

1. 工业、第三产业同时发展。
2. 城市发展，工业职工人数比例减少，第三产业人数增多。
3. 第三产业发展带来工业内部结构由单一转向多元、由劳动集约转向技术集约，促使整个工业区经济走向成熟和高度技术阶段。
4. 工业技术的进步，解放物质生产者到第三产业，第三产业增长，促使技术进一步发展，也促使工业区的发展。

它们之间循环往复、相互促进，带动整个工业区的发展。

四、行政机构和管理体系的改革过程



作为一个工业区，如果没有一个高效能的行政体制和经济管理体系，无论是把各种优惠付诸于现实，以吸引外资，还是基础设施先行以及城市的多元化发展，将都是纸上谈兵。所以，四年来蛇口工业区一直在探索如何建立一个高效能的科学管理体系和强有力的行政体制。

蛇口工业区有个行政体制改革过程。蛇口开发之初，为了搞好基础工程建设，1979年7月成立建设指挥部，下设六个科室。随着基础工程的竣工，1980年又将机构改为一室、三个处、十一科、二厂、一站。这个机构比前一个机构虽然在加强管理方面前进了一步，但层次多，不利于经济核算。1981年7月，工业区“七通一平”基础工程完成，工作重点逐步由基本建设转移到工厂建设和经营管理上来。工业将指挥部改为工业区管理委员会，下设三室、十三个公司。三个室是行政机构，十三个直属的国营专业公司，是具有相对自由权的经济实体，实体内部独立核算，为工业区的生产、建设和职工生活服务，为工业项目的引进、投产、发展服务。由管委会规定收费价格和经济指标，对收回工业区投资负有经济责任。这一改变，彻底打破了“政企合一”的旧的行政体制，精简了行政机构，减少了层次，提高了办事效率和服务质量，加强了经济核算。1983年3月，在这次改革的基础上，又做了新的调整，工业区分为党委会、管委会和顾问委员会。党委会主管党的路线、方针、政策的贯彻，管理党员干部，做好思想政治工作，特别是教育党员、干部和职工认识办好工业区的战略意义。管委会主管工业区的规划，参加引进项目的谈判和签约，工业区所需干部的招聘、考试和培训。向外商独资和中外合资企业照章征税，为进出口的商品报关，为出境的外商、港商办理手续等。另外，管委会对其所属的十三家企业性公司核定资金，规定还本付息期限和利润的比例后，赋予各公司

独立经营权，对公司职员的雇用权，浮动工资发放权。各公司独立经营，独立核算，自负盈亏。

蛇口的管理系统，主要就是一个执行系统。为了使这个系统高效率，他们主要抓了以下三个问题：

1. 责任制 在建立的组织机构中，每个岗位都有非常明确的互不矛盾的责任，使整个执行机构有机而协调的运动起来。把工业区对国家承担的经济责任和主要管理业务，层层落实到每一个企业、车间和每个职工的肩上，形成一个宝塔形的体系。塔尖是董事会对国家和工业区本身承担的责任；第二层各公司、企业承担的责任，并把各项管理业务分解到下一级公司、企业或车间；最后一层，把责任分解到每一个岗位。从塔尖到塔底，每一层又有大量横向的协作要求，这就把生产经营活动有机地、科学地组织了起来。

2. 赏罚制 订了责任制是纸上的东西，静态的东西。要使每个人都按各自的责任行动起来，必须采用赏罚的办法。这方面，蛇口的作法主要是奖金制。对承包工程的单位明确规定奖罚的条文，对工资采取浮动。按照职务的高低或岗位责任制的大小，对企业贡献大小，技术业务水平，经过定期和经常性的考核、确定每个职务的工资等级，每个人的浮动工资根据每月完成任务，经济效益和个人的表现、经企业经理和有关部门领导集体讨论确定。浮动工资从零开始，全面浮动。奖罚是就事论事，看一时一事。

3. 选人用人 人是管理中最活跃的因素，最能动的因素。首先是选人，蛇口工业区打破了我国长期以来由上级有关部门统一分配的作法，采用公开登报招聘，通过考试，择优录取。对经理以上的管理人员实行聘任制和合同制相结合，一般职工实行招聘制和合同制相结合，打破终身制和铁饭碗。

选好人更要用好人。蛇口采取“人才流动”，有利于人才充分发挥特长。用人之道在于明责授权，敢于把权力下放，对人才能尽其才，才能提高管理效能。蛇口工业区，经理、厂长按照董事会的决定和合同规定的生产方向或经营范围，享有独立地行使人财物、产供销的管理指挥权。各级管理人员，在规定职责范围内，可自行处理问题，不用向上请示。

蛇口工业区的执行系统是高效能的，它采用的责任制、赏罚制、破除干部的终身制、打破铁饭碗等作法，已初见成效，并为我国行政体制的改革开辟了一条新的道路。

但蛇口一开始就忙于建立办公室，人事科等执行系统的作法，并不一定是科学的。建立组织机构的正常顺序应该是首先建立反馈系统，然后再建立有效的执行系统和监督系统。

现代经济活动的竞争是空前激烈的，现代科学技术的发展日新月异，现代经济市场是全球性的，因此，经济形势瞬息万变。在这种情况下，没有一个决策可以万无一失，也没有一个决策可以一劳永逸。作为领导者永远是动态的、紧张的，要永葆清醒头脑，不断创新。领导者要做到紧张而又清醒，关键在有灵敏、准确、有力的反馈，在自己的管理系统中建立强有力的反馈系统，它包括情况、统计、调研和参谋、智囊、咨询，还要选择最得力的人员从事反馈工作。只有建立了高水平的反馈系统，才能有效地规划设计，确定目标，建立高效能的其他系统。

每个单位的领导，对单位的发展前景，心中都有一个清晰的蓝图，它的正确与否决定了最后得到的效能，它们之间的关系是：

$$\text{目标方向} \times \text{工作效率} = \text{效能}$$

如果目标方向正确，效率越高，效能越高；如果目标方向错了，效率越高，效能越低。然而执行系统只能解决效率的问题，只有反馈系统才能解决目标方向的问题。

在蛇口工业区的建设初期，在平整土地的过程中，为了刺激司机的积极性，规定在完成每天基本任务后，每超一车有四分钱的奖金，这个决定迅速地得到执行，使司机每天的工作量增加数倍。后因上级指示，取消奖金，致使司机的基本任务都不能完成。这说明目标的重要性很大。

在蛇口的规划过程中，虽然作了统一的规划，先规划后施工，但由于反馈系统没有建立，对周围的情况，将来的需要，对道路的宽度、管网的布置、仓库、场地的要求研究不够，建了拆，拆了建的现象，也经常出现，造成了一些不必要的人力、物力、财力的浪费。

建立了反馈系统，就可以研究决策的严密完善程度、并对经济可行性进行科学论证。也就是建立“科学模式”，运用各种经济理论和科学理论作为指导，利用广泛的知识，社会信息和各种科学方法，以及各种技术手段预测、分析后果和决策，使科学模式具有足够的可靠性。如蛇口工业区采取每一年度的经理、厂长竞选，在这个决策执行之前，要考虑这个决策影响波及到的单位、系统，有哪些后果？对于一个新上任的经理，他了解这个单位需要多少时间，采取措施、制定规划又需要多少时间，对原任的作法进行认识、改进需要的时间，把自己的设想付诸于实行需要多少时间？对于原任的经理会不会因频繁竞选而分散精力？干部会不会因频繁的调动，思想不稳定？如果出现了这些后果，采取什么对策？等等。

建立“科学模式”在任何决策前都必须进行系统分析，要考虑这个决策影响波及到的系统，有哪些后果？从而采取的决策，还要分析这个决策通过哪些系统贯彻，它们之间应如何同步协调，还必须把决策的目标按系统层次纵向展开，化为层层系统的实施要求等。

(下转第 47 页)

我国颁布了部分立法，成立了海上救助打捞的专门机构，对海冰状况调查和监视、救助、安全监督等方面都做了很多工作，也是有成效的。但是，对于有效、充分地保护我国的政治和经济利益，行使海洋法公约赋予沿海国的权益仍是极不相适应的。

现提出以下建议供参考：

(1) 尽早宣布我国的领海基线、毗连区、专属经济区和大陆架；

(2) 制定和颁布有关法令和规定，明确宣布我国管辖的各个不同水域，规定外国船舶进出各个不同水域和在我国水域进行生产、科研等活动的条件和办法，以及对违反者的处罚办法；

(3) 与有关国家签订必要的协定和协议，解决划界、生产、开采等各类纠纷和争端；

(4) 建立和健全有关机构，成立专属经济区和各类海区的报告中心；

(5) 建立有效的海上监测、监视和控制的制度，组织一支包括海军在内的海上执法队伍；

(6) 采取一切方法，进行智力投资，培养海洋工作方面的人材；

(7) 进行综合治理等。

这些都是最一般的，又是十分必要的措施。我们越早进行这些工作，对我国就越有利。这也是我国向海洋进军的必由之路。希望能够引起有关方面的注意。

五、结论

(上接第 10 页)

总之，如果没有反馈系统，要做到不忽视前因后果，兼顾左邻右舍，完善上情下达，是无法实现的。

新海洋法公约的签订和各国的实践，已经使国家管辖水域的范围大大向外扩展，无论是大陆架还是专属经济区都在理论和实践上扩延至 200 海里。资源的保护，环境的保持和人类在 200 海里海域内的活动，使沿海国在该区域的监测、监视和控制成为重要的一环。

海洋监测大大促进了科研的发展。成功的监测通过迅速发现海洋环境或其资源的重大变化，特别是那些难以预料的变化，可以使科研有的放矢，使人类开发活动和海洋管理从自在阶段进入自为阶段，同时使监测活动更富有成效。另外，监测技术的提高，成果的扩大，又促使海上监视活动和控制向着更加有效和实用的方向发展。

监视、控制和执行是对人类海洋活动的观察和规律。这些活动的实施必须建立在科学的基础上，也可以说是在监测基础上实施。监视和控制必须包括有关影响海洋资源和环境的人类活动的情报的收集；包括对 200 海里专属经济区的保护和有秩序的发展和开发；包括对大气和海洋污染的防止；对海上运输、贸易及其他类似活动的监视和控制。

搞好监测和监视主要靠沿海国。当然沿海国要与外国、区域和国际上进行必要的合作。要发展和加强本国的监测和监视能力，加强对 200 海里专属经济区的管理，使得该区域的开发和利用更加合理，海洋环境更加优美，资源更为丰富。

蛇口已建立了一个高效率的执行系统，如果能建立一个强有力的反馈系统作为领导者的智囊团，将会给蛇口带来更快的发展。