

# 顺德当年

## ——一个县域经济奇迹的诞生

经济日报·中国经济网记者 张建军

编者按 如果说我国农村土地改革的先锋是安徽小岗,那么乡镇企业产权改革的先行者则是广东顺德。历史把顺德这个仅有806平方公里、不沿海、非特区的县级区域,与中国960万平方公里土地上的伟大改革开放进程紧紧联系在了一起。这里,是“发展才是硬道理”的提出地;这里,曾因“敢为天下先”而被媒体冠以“可怕”之名;这里,还因乡镇企业产权改革在全国范围内引发“靓女先嫁”还是“丑女先嫁”之争……顺德人不甘人后、勇于创新的精神,以及由此形成的独特地域魅力和人文性格,成为中国改革开放40年历程中一道亮丽的风景线。

遥想顺德当年,绕不过“可怕的顺德人”这6个字。在改革开放之初的日子里,“可怕”的顺德人是不少人共同的记忆。

### “可怕”的顺德人

“可怕的顺德人”是《经济日报》最早赠给顺德的精神标签。把“可怕”这个“不中听”的词送给顺德,20多年来却被顺德人广为接受、津津乐道。何故?乃因其精准刻画了顺德人“敢为天下先”的历史担当。

26年前,1992年5月10日,《经济日报》在头版“北人南行记”栏目刊发题为《“可怕”的顺德人》的报道,据顺德相关部门反复考证,这是“可怕的顺德人”最原始的出处。此后,“可怕的顺德人”被人们不断引用、广为传播。“可怕”也成为顺德人勇于改革创新、敢为天下先的性格特质。

《经济日报》的这组报道有着深刻的历史背景。报道刊发前不久,改革开放的总设计师邓小平同志来到广东,发表了著名的“南方谈话”。那么“讲话”之前广东在改革开放的10多年里究竟干了些什么呢?《经济日报》试图借记者白描式报道,来回答这一问题。报道通过观察顺德经济高速发展的事实与众多顺德工业产品在全国“横扫千军如卷席”的现象,惊叹顺德人的“可怕”——

“国内第一台燃气热水器,据说是北京煤气具公司生产出来的(亦有别种说法,但不是广东生产,没有争论),南京快速热水器总厂最先形成批量规模(亦有他说,但不为广东人所没有争论)。但后来顺德的神州、万家乐热水器上来了,南京的玉环牌、沈阳的沈乐满牌、广州的好运牌、成都的前锋牌都感受到巨大威胁。去年,仅神州一家,热水器产销量即达41万台,占当年市场销售量的五分之一,稳居第一。很可能用不了太长时间,目前在册的全国153家燃气热水器厂中的绝大部分厂家将荡然无存,‘幸存者’的处境亦十分艰难……”

这篇基于对顺德深入采访得出的预判,现在看来非常准确。上世纪90年代至今,顺德的空调、热水器、微波炉、电饭煲、电风扇、消毒碗柜等家电产品产销量始终居全国领先地位。而在市场竞争环境下,国内许多地方的相关企业,已是“明日黄花”。

作为家电制造行业的后来者,顺德是如何做到独步天下的?

改革开放之初,一向带有开放基因的顺德人第一个想到的是搞容易上马的工业产品。选什么呢?当时顺德大批居住港澳的乡亲们回乡,带的礼品多是电风扇等家用电器。顺德人敏锐地发现了这一商机。

缺设备、少技术、没工业基础的顺德人,于是到处取经、学习。那时顺德人去港澳探亲,都带着任务:一定要带一件电器回来。之后反复拆解、仿制,再消化、吸收、创新。从电风扇开始一路发展到电冰箱、空调,顺德“社队工业”迈出了第一步。

1983年9月,在顺德容桂镇的一个镇办企业简易工棚里,工人们用手锤与手铨等简陋工具,“敲打”出国内第一台双门电冰箱。而上世纪80年代进入风扇制造业的企业“美的”,也是从生产加工风扇零部件起步的。全球最大的微波炉制造企业“格兰仕”,之前也仅是一个靠收购鸡鸭毛生产羽绒服的小加工厂。

与同期上海、南京、沈阳等国内轻工业品牌重镇或老工业基地相比,顺德只是一个偏处岭南一隅的小农业县,直到上世纪70年代,其工业制造基础几乎为零。但最后的“王者”为何是顺德?

曾任顺德市委宣传部副部长、佛山市委党校副校长的何劲和谈到这个问题时很自豪,“这正是顺德人敢想、敢做、务实的具体表现。我们这里是水乡,人多地少,如何更好地利用有限的资源?比如,我们的先辈在宋代就创造性地发明了闻名世界的‘桑基鱼塘’,这是顺德人千百年来从实践中总结出来的生态循环耕作模式。这就是顺德人的‘基因’”。

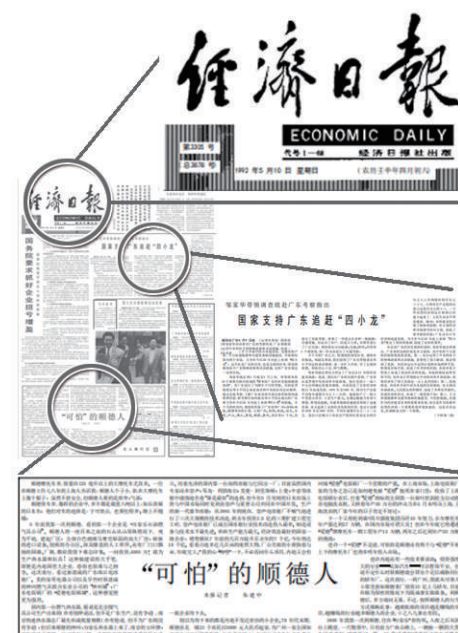
早在19世纪初期,顺德就是珠三角巢丝集散地。史书中有“一船巢丝去,一船白银回”的记载。顺德一度被称为“广东银行”“南国丝都”,是响当当的广东首富县。

作为著名的侨乡,顺德历史上在海外有一批商业领袖,顺德人一直保持着与海外的沟通,这养成了顺德人强烈的经营意识,而改革开放又让顺德人如虎添翼。

1978年8月8日,“可怕”的顺德人“胆大”地干了一件事:建成全国最早一家“三来



上世纪八九十年代,坐落在广东顺德的全国规模最大的电冰箱生产基地。(广东顺德区档案馆供图)



《经济日报》1992年5月10日的头版。(资料图片)

一补”企业——容奇镇制衣厂(“大进制衣厂”前身),工厂资金、设备、技术、管理人员、原材料、订单全部来自香港厂家,容奇镇只负责提供厂房和劳动力。

原来,早在1978年5月,由顺德外贸进出口公司牵线,香港“牛仔大王”杨钊来到顺德容奇镇考察合作。之后,容奇镇和香港旭日集团悄悄合作建厂,利用当地丰富的劳动力资源生产出口产品。

“这在当时,是冒天下之大不韪。”研究这段历史的学者李少魁说,“三来一补”是中国社会从计划经济向市场经济转变的前奏,“大进制衣厂”是顺德从农业经济向工业经济转变的前奏,与当时农业领域的安徽小岗村“承包到户”一样,都是解放生产力的伟大创举,是中国经济社会开放的“首发式”。

有关资料显示,当年只有300人的大进制衣厂,成立一年就赚了20万美元,轰动一时。

有了先吃螃蟹快感,特别是借助党的十一届三中全会召开后的浩荡东风,顺德人纷纷走出家门去结识香港“资本家”,联络在港乡亲,号召利用外资……

“只有顺德人想不到的事,没有顺德人做不到的事。识做”,这就是为什么‘可怕的顺德人’之所以可爱。”长期关注研究顺德发展模式顺德区委宣传部原副部长沈涌说。

记者旁白:顺德人用本地话评价自己,有三个高频词:“识做、搞掂、坚野”。其大意,“识做”是会干、懂得如何干;“搞掂”是善于、干得好;“坚野”是品质过硬。正是这样的人文性格,决定了顺德人在重大的机遇面前总能先行一步,抢占先机。正是始终保持了这样的精神,顺德人闯出了“争先”“敢为”之路,也因此愈显“可怕”。

### “发展才是硬道理”

一尊邓小平自信地凝望远方的铜像背后,“发展才是硬道理”几个熠熠生辉的大字镌刻在一面汉白玉背景墙上——这是位于广东顺德高新技术开发区的广东海信科龙电器公司总部大厦一楼大堂。

广东海信科龙总裁办主任陈胜乔带着记者走进公司发展史展厅,并径直走向最里面的一间。几张邓小平在广东珠江冰箱厂(今广东海信科龙电器公司)视察、座谈的珍贵历史照片,镶嵌在“发展才是硬道理”巨幅红色大字置顶的玻璃窗内。

“这里当年是个客室,邓小平考察后在这里与大家座谈,‘发展才是硬道理’这句被全国亿万人民所熟知的話,就是小平同志在这里提出的。”陈胜乔介绍说。

1992年1月下旬,小平同志专程来到1984年1月他第一次南方之行曾经到过的顺德,在广东珠江冰箱厂考察后听取了汇报。“企业投产7年多,产量翻了16倍,在全国排名第一,荣获了一大堆,比如国家一级企业、国家一级节能企业。”时任广东珠江冰箱厂厂长潘宁汇报说。

邓小平听了很高兴,问:“产品销往哪里?”

潘宁回答:“巴基斯坦、东南亚和香港、澳门。”

当听说这是一家乡镇企业时,邓小平幽默地问:“它是什么级别?”

陪同的广东省委副秘书长陈开枝说:“如果按照行政级别套,它连股级都不到;但要论实力,它相当于集团军。”

广东珠江冰箱厂的发展让邓小平很欣慰,说:“我们的国家一定要发展,不发展就会受人欺负,发展才是硬道理。”

时任顺德县委书记何敏和向邓小平汇报了顺德改革开放后经济发展,特别是乡镇企业的发展情况。

邓小平越听越高兴,指出:顺德的发展充分说明了改革开放的正确,所以改革开放一定要坚持下去。并且鼓励说:思想要解放一点,胆子要大一点,步子要快一点。

声犹在耳,催人奋进。

事实上,虽然顺德人较早领悟出“无工不富”的道理,但顺德发展工业一开始并不顺利。腾出“桑基鱼塘”等土地搞工业,也遇到很大阻力,还引来激烈批评。“鱼米之乡,农产品不完成国家任务,还算什么!”反对声很大。赞成者的观点也很干脆:土地产值提高了,群众生活改善了,何错之有?

看准了的就干,不争论。务实的顺德人开始闷头修路架桥,开通了到香港的轮船直航,建成了全国首家县级地区的四星级宾馆……改善投资环境,带动招商引资,都干得风风火火。

“从1983年到1988年的5年间,顺德是天天放鞭炮,搞庆典、搞开工仪式,几乎每天都有企业开张。”1983年到1989年间曾担任顺德县委书记的广东省人大常委会原主任欧广源回忆当时的情景仍然兴奋不已。

一串串数据见证着顺德的“可怕”:1985年,全县风扇厂达14家,年生产能力881万台,产量占全国的20.6%,国内最大的风扇生产基地裕华风扇厂和桂洲风扇厂产值突破1亿元,是广东省产值最高的乡镇企业;1987年,顺德全县的工农业总产值达38.8亿元,财政收入2.36亿元,居全省县城经济之冠。

1987年,顺德已实现由传统农业县向工业县的跨越。一个历史性标志是,全县外贸出口12661万美元,首次突破亿元大关。出口商品结构发生根本性转变,彻底结束了农副产品占绝对优势的局面。

异军突起的乡镇企业,开拓出顺德全新的发展局面,作为全国最大的家电生产基地,以全国万分之一的土地面积创出了全国16%的名牌产品,知名家电品牌不断涌现。“万家乐,乐万家”“美的,原来生活可



广东顺德,一度是传统鳙鱼养殖基地。(广东顺德区档案馆供图)

以更美的”……一些品牌从上世纪90年代响亮至今,产品进入千家万户。顺德因发展迅猛,被当时媒体誉为广东“四小虎”之一,同时上榜的还有东莞、中山、南海。

1991年,是顺德的又一个重要历史节点——在当年国家农业部评出的全国十大乡镇企业中,广东省占5家,全部在顺德;初步成长为世界白色家电之都,冰箱、洗衣机、电饭煲、微波炉等产销量稳居全国第一;全县工农业总产值119.44亿元,国民收入39.5亿元,财政收入4.97亿元,居全国县级财政之首。

顺德,在全国县域经济发展中脱颖而出,成为全国2800个县域经济体的领跑者。由此,广州开往北京的特快列车,以“顺德号”命名;顺德开往香港的喷气式高速快船,也有“顺德号”穿梭。

记者旁白:顺德人做人务实,眼界宽广,商品经济意识强。在顺德,人们都习惯于亲切地称邓小平为“邓伯”,喜欢“黑猫白猫论”。在顺德,“发展才是硬道理”,不仅是刻在石头上,更是“印”在心里。这种植入骨髓的“基因”,是顺德区域发展的内在动力。

### 勇闯产权改革“雷区”

一边是火焰,一边是海水。顺德辉煌的光环下,也暗藏着危机。“厂长负盈,企业负亏,银行负债,政府负责”,是当时顺德不少企业真实写照。

上世纪80年代顺德“辉煌”的工业化成就,在很大程度上是由县、镇两级政府推动的,公有制企业占90%以上(主要是乡镇企业)。政府唱主角,既是投资主体,又为企业贷款提供担保,同时通过减免等优惠措施扶持企业成长。有超过1000家公有制、集体所有制企业基本上是这个时期由县、镇两级政府“背书”,提供担保向银行贷款搞起来的。

当时企业的各项管理制度还未健全,一些乡镇企业的厂长管盈不管亏;有的厂长将利益往其亲朋好友输送,搞私营配套;厂外有厂,在外面设一个厂赚公家企业的钱,让公家的厂亏损,挖公家的墙角。

“无钱就借债,有钱就死晒(分光),还钱就下一届。”成了一些企业的普遍做法。企业空壳化趋势日益加剧,企业产权模糊的问题日益突出。

“现在我跪着向银行要贷款,以后我要你银行跪着要我还贷款!”顺德桂洲一个乡镇企业的负责人,因为贷款的事不遂心如意,狠狠地放言。

时任顺德农业银行行长的马继章说,当时很多企业想的是把总产值、销售收入拉上去,再向银行要钱,根本不管亏损和还钱,没有责任意识和风险意识,企业亏损后还振振有词:“这不是我的责任,是市场的责任,是政府的指导责任。”

1993年3月,顺德农行和信用社对全市乡镇企业进行调查后,提供了一份题为《辉煌成就 惊心的包袱》的报告:全市有259家企业达到破产边缘(当时顺德市属企业和乡、镇办企业共978家),所欠银行21亿元贷款成为不良资产;1990年底农行和信用社的镇办企业呆滞贷款占贷款总量的17.2%,金额为2.1663亿元,1993年3月底即上升到35%,金额达9.695亿元。

当时不少企业,表面上看起来光鲜,但到账面上一看,心都凉了。有一些企业的负责人大手大脚,项目还没奠基就先买台奔驰车过过瘾。

这一切,惊醒了顺德人——政府作为投资主体,政企合一,不可避免地带来政府有限投资能力与无限投资饥饿的矛盾,政府有限利益与无限责任、风险的矛盾,这些矛盾交织在一起,潜伏着日益严重的危机。

能居安思危者,必立于不败。顺德再现“敢为人先”的勇气“踏雷区”,大胆启动企业产权制度改革。

顺德“转制”改革的目的很清晰:“解放”企业,同时也“解放”政府,实现二次创业。

1993年6月,顺德市委、市政府下发了《关于转换企业机制,发展混合型经济的试行办法》,决定通过政府独资、控股、参股经营等方式,对全市公有、集体所有制企业进行产权改革。按照“产权明晰、责任明确、贴身经营、利益共享、风险共担”的目标,全面推动企业整体转制。通过产权转让、引资扩股、公开拍卖,建立股份制、股份合作制和混合型经济,实现产权主体多样化。

在当时,这也是惊世骇俗之举,质疑随之而来。

从1983年开始,顺德已成为广东的一面旗帜,依靠“公有制为主,工业为主,骨干企业为主”的“顺德模式”,声誉日隆,影响巨大。

“这是连省委和顺德内部都肯定的。触及到体制问题,第一就是认为顺德否定公有制,没人胆敢在体制、产权上尝试。”时任顺德市市长的冯国胜说。

改,还会有“否定”前任的嫌疑。此时,改革开放后主政顺德的几位前任,个个都已升任更重要的领导岗位;改,也免不了会揭前面留下的“伤疤”;改,也等于“否定”自己的过去,这也是上面的“成就”。也有人担心,光鲜的经济发展局面,会不会因此被抹黑?

为减少改革的阻力,尽量减少社会震动。广东省对顺德的改革提出“不宣传,不推广,成功了再说”。时任省委主要领导指示,“要多做少说,有的先做不说”。

一场以企业改革为中心的、配套的、综合性的改革,在顺德全面展开。既没有模式可以照搬,也没有经验可以借鉴。但顺德给自己立下了“经得起时间考验,经得起上级检查,可以向社会交代”的军令状。

1996年底,顺德市镇两级的1001家国有、集体企业全部转制完毕,初步建立了现代企业制度和新的政企关系。到1997年,在全国率先建立起社会主义市场经济框架,成为中国企业产权制度改革的先行者。

“转得快,好世界”,一时成为顺德的流行语。改革后产权主体的确立,“解放”了企业,极大地调动了经营者的积极性,同时也“解放”了政府。

顺德实现了“华丽转身”,大批企业完成转制后,实现了产权主体多元化,企业走上了自主经营、自负盈亏的道路,极大地激活了企业的生机和活力,由此催生出一大批优秀企业:美的、碧桂园、格兰仕等著名企业在这轮改革中脱胎换骨、迅速崛起。

“这场综合配套改革,使顺德顺利突围,顺德的‘二次创业’获得巨大成功。”何劲和感慨地说,“企业产权改革是顺德对改革的一大贡献。”

记者旁白:政企不分,政府不好做,企业做不好。政府扮演“大老板”的直接后果是:有限收益,无限责任。顺德的企业产权制度改革,并不是响应谁号召的“政治行动”,而是顺德人敏锐地察觉到了盛极一时的“三个为主”模式背后的体制性危机。这是一次顺德人自我加压式的“自我革命”。正是这一改革,从根本上解决了顺德经济发展的持久动力问题。

(下转第十四版)