

顺德当年

—— 一个县域经济奇迹的诞生



上世紀末,順德大良金榜河風貌。 (廣東順德區檔案館供圖)

(上接第十三版)

“靚女先嫁”风波

顺德产权改革时“靚女先嫁”所引起的“华宝风波”，把顺德推上了火山口。“华宝转制”成为产权改革闯越“雷区”时踩响的最大一颗地雷，震动了全中国。

“当时告状信已经告到中央了。”时任省委书记秘书的陈建华回忆说，“我都看过一些，有的说‘又一个没有国有企业的县’；有的说‘上面领导带头搞资本主义’；有人提出，‘对顺德现象不能掉以轻心’。”

姓“社”姓“资”的争议、“国有资产流失”的责难、走“资本主义”道路的帽子……顺德产权改革引起轩然大波，巨大的压力超过现在人们的想象。

“顺德产权改革成为顺德当时关心人最多、震动面最大、触动思想最深、步子最大的事件。”冯润胜这样评价。

“靚女”是顺德人对妙龄女子的一种称呼，在当时顺德企业产权改革时，被用来形



全國首家“三來一補”企業——容奇鎮制衣廠生產車間。 黎爾寬攝

容好企业。顺德决策者认为，企业转制好比女儿出嫁，你拿效益不好的“丑女”去嫁，肯定没有好婆家，而应把“青春靓丽”的靚女先嫁了。

于是，当时顺德的主政者，面对不少企业存在“虚盈实亏”的状况，决定要在一些国有、集体企业经营状况还好的时候“卖”个好价钱——不能等靚女成了“老女”“丑女”再嫁。

华宝空调厂当时就是一个“靚女”。

华宝的崛起曾是顺德的奇迹。旗下拥有12家企业的广东华宝集团，前身是靠顺德县经济发展总公司借款5万元起步，发展到资产数十亿的企业集团。1989年华宝旗下的工厂制造出国内第一台分体式空调，1992年空调产值达10亿元，华宝集团成为顺德3000多家工业企业的“大哥大”。1993年华宝产值达20亿元，成为那个时代当之无愧的空调第一品牌。

1993年6月，华宝集团完成了股份制改造，顺德市政府间接占股74.96%。同时，也发行了内部职工股。华宝的未来，被各方面看好，第一“靚女”地位为多方公认。有人以溢价一倍以上的价格买到了企业发行的内部股，大家都在坐等企业上市发财。

顺德企业产权改革，面对国企、集体企业职工社会保障以及银行债务，最需解决的现实问题是，钱从哪里来？解决钱从哪里来，就要变现。

在“靚女先嫁”策略下，顺德想为“华宝”找一个好“婆家”，将持有的股权变为现金。

经过多方物色、谈判，顺德政府部门选定了香港蚬壳电器，促成华宝与其联姻。1993年11月22日，双方正式签约，嫁了“靚女”给港商，顺德政府用6.44亿股换12.88亿元真金白银，双方皆大欢喜。

可是，这一“嫁”，却酿成了沸沸扬扬、震动上下的“华宝风波”。蜜月期刚过，一个个痛苦便接踵而至。

有股东、职工担心港商控股后企业“说话不算数”，自己辛辛苦苦挣的血汗钱、买的股票变成废纸，开始为“争取权利”四处告状；港商的一些管理理念也与原职工有冲突；港商的一些措施触动了一些利益格局，动了一些人的“奶酪”……各种复杂因素交

织，造成多方面强烈反弹。

有说“把靚女嫁了，剩下老女丑女”的，有说“把国有企业卖光搞光”的……“华宝转制”还被个别教授在课堂上拿来当做“国有流失”的案例进行教学。媒体也加入其中，风波越来越大……

树欲静，而风不止。1994年11月10日，港商迫于压力主动提出分手，香港“蚬壳电器”发布公告，解除与“华宝”的合约。华宝最终与港商“离婚”，双方还差12天才满一周年的“婚姻”解体，这桩顺德企业转制中唯一的“涉外婚姻”宣告结束。

“华宝转制”期间，顺德市负责同志不止一次会议开到深更半夜。时任市委书记的陈用志有一个多月失眠。他说，“当时有人提出一定要把我搞臭，要让我在全市做检讨。省里也专门派检查组来顺德调查我的问题，查了3个月，最后得出的结论，一是华宝转制我不承担责任，二是没有经济问题，这个结论现在还有一份保存在我家里。”

虽然短短不足一年时间，“嫁出去”再



轉制失敗後不久,一度車水馬龍的廣東華寶便人去樓空。 (廣東順德區檔案館供圖)

回到了娘家的“华宝”已不是“靚女”了，元气大伤，成了“剩女”。

时间就是金钱，市场如同战场。后来又几经波折的第一空调品牌华宝，一再错过机遇，与市场渐行渐远，如今早已不知踪影。

有人说，“华宝”成了“公私之辨”的“牺牲品”。后来有参与者揶揄：产权改革这样大的事，如果不出风波，反倒不正常了。

顺德产权制度改革从一开始就遇到了重重阻力。对此，顺德“不埋怨，不停步”，顶住了巨大的压力。

在顺德第一轮产权制度改革中，国营和集体企业只保留56%，当时外部压力很大，最后省里提出把顺德国营和集体企业的比例提高到62%。广东省委还就顺德改革向中央作了说明，事情最终得以解决。

此后，关于顺德产权改革的争论一直困扰着这片土地。直到1997年9月18日，党的十五大胜利闭幕，顺德改革才一锤定音。

1997年11月，《人民日报》连续刊发三篇关于顺德综合改革的系列报道，向全国推广顺德产权改革的经验。报道认为顺德走出一条非特区的改革探索之路，算是对顺德综合改革的争论画上句号。

“这是顺德人最为春风得意的时间。1992年到1997年这5年，顺德顶着压力，改革取得了重大成就。顺德被称作‘广东四小虎’之一的虎威这时才真正出来了，并一跃成为‘虎首’。”何劲和这样说，顺德很兴奋，很快就组织了“97”顺德名优产品北京博览会，还在北京饭店举办了“顺德品牌发展高峰论坛”。

“我记得最清楚的是《经济日报》当时的总编辑艾丰的发言，他一开头就很激情地说，‘有的地方本应该出大批名牌，可是我们没有看到名牌出来；有的地方你看不出他能出名牌，却出了这么多名牌。这个地方就是顺德。’21年过去了，我对这句话记得特别清楚。”何劲和说。

记者旁白：看历史，越久远才能越清晰。顺德在全国率先开创的企业“转制”之举，为市场经济体制改革探路的样本价值愈加凸显。顺德顶“大帽”、冒“风波”，认准了的义无反顾地干，敢担当，只唯实，最终成就了今天

的辉煌。

一个小乡镇 两个500强

在中国，提起“美的”与“碧桂园”，可谓无人不知、无人不晓。但若提起北滘镇，则知者甚少。

而26年前，碧桂园与美的这两个今天的《财富》世界500强企业，正是顺德北滘镇政府办起来的乡镇集体企业。

冬日的暖阳下，站在北滘镇碧桂园路碧桂园集团总部大楼上望向西南，大约两公里，一栋直插天际的别致建筑若隐若现，那是同样位于北滘镇美的大道上的美的总部大楼，这两家企业总部都是北滘地标。

“没有上世纪90年代顺德那场企业产权改革，八成不会有今天的碧桂园与美的，没有这两家世界500强企业，无论是北滘或是顺德，今天都一定会失色很多。”何劲和、沈涌等人分析说。

顺德当年的产权改革，也不是政府号令一下各地齐步走的，不少乡镇都有疑虑，热情不高，观望等待。

“对完全竞争性企业，政府早退股早好，企业早改革早好。”时任镇委书记欧祥贤当时就有这样的“眼界”，实属难得。作为顺德改制试点镇的北滘率先启动，1995年全镇61家企业全部成功转制。

“北滘镇大部分乡镇企业家对改革充满期待，何享健、杨国强是其中积极性最高的两位。”时任北滘经济发展总公司董事、副总经理周冠雄回忆说。

何享健是北滘经济发展总公司董事，也是美的创始人。北滘镇经济发展总公司是镇政府全资控股的企业，它又同时控股50家镇里的乡镇企业。当时的北滘，已经以“风扇城”闻名于外。何享健掌管美的，是北滘镇经济发展总公司控股的50家镇属集体企业之一。

1992年8月，何享健与冯润胜、马继章3人曾去韩国考察。他们一路交流碰撞，对比中国企业和韩国企业，3人得出一个共识，充分竞争性的国有企业如果不改革，企业负盈、政府负亏，总有一天要出大问题。

“上世纪80年代到90年代，我跟当地领导讲。政府去直接管企业发展，这么多企业，没有健全完善的管理系统，就管不住。我跟北滘镇政府、当时的顺德市政府都讲过，希望改革。”何享健说，“产权改革时，家电业竞争最激烈，企业的薪酬制度自己都不做了主，怎样管理，怎样留住人才？比如我要提升管理团队的待遇，把调整薪酬的方案报上去，原来是10万元、8万元年薪，后来要调到三四十万元，上面不同意。镇上说，你一个保安队长的工资，比我公安分局的局长工资还高。”何享健曾多次这样表达自己的观点。

北滘先行，美的先试。1992年美的参加顺德第一批企业产权制度改革，并成为全国第一家完成股份制改造的乡镇企业。当时，最受全国关注的，是美的作为全国首家乡镇集体企业，股改时“人人有份”，镇政府公务员和美的内部员工都分配到了一定比例的认购凭证。

但不少人对股改仍有忧虑，认为政府和美的管理层有摊派任务之嫌，希望快速变现。当时深圳市场的股票大涨，一些外地人跑来北滘收购美的股票认购证，部分本地人索性高价卖出，换来了一辆辆摩托车，一夜间，美的工厂内停车场摩托车爆棚。

一辆摩托车在当时的价格并不便宜，大约10000元，相当于一名美的一线工人10个月的工资收入。30多年后，也有美的老员工在忆及当时场景时说，“何总逼着我们发了一次财”。

但事后证明，真正“发大财”的，是没有卖掉认购证的“坚定派”。1993年11月12日，美的成为中国第一家乡镇企业改制后的上市公司。“粤美的A”在深交所上市，收盘价19.85元。

改制加快了美的发展，从一个只有几百名员工的风扇厂，1990年的产值1亿元，到1995年产值已达到22亿元。2017年，美的实现销售超过2300亿元，成为进入《财富》世界500强的唯一一家中国家电企业。

碧桂园也是北滘经济发展总公司控股的集体企业。碧桂园集团董事局主席杨国强的创业历程更是几经波折，而其中最重要的一次转折，正是顺德改革中的“转制”。

上世纪90年代初，房地产投资浪潮席卷全国各地。1991年12月28日，顺德北滘镇政府属下的北滘经济发展总公司和另外两家公司，合组顺德三禾物业发展有限公司，开发位于北滘近番禺地界、广珠公路南侧的碧江及三桂管理区的一片1500亩的土地，项目位于碧江村、三桂村，取名“碧桂园”。

然而1993年，海南房地产泡沫破裂，国家全面实施房地产宏观调控，受此影响，碧桂园首期销售困难。两家合作公司根据政策及自身困难状况退出项目，资金链断掉，项目面临重大危机。剩下的北滘经济发展总公司也欲将碧桂园项目转让。然而，当时无

一家企业愿意冒险接盘。

也正是此时，北滘作为顺德企业产权制度改革试点正加速推进。杨国强审时度势，认为项目依然大有可为，主动参与到顺德企业改制的第一波大潮中，联手北滘建筑工程公司四名股东共同接盘。

1993年9月，顺德北滘镇政府与杨国强等五位股东签署第一份转制协议，北滘建筑工程公司顺利转制为民营企业。

杨国强等率领团队从此走上自主发展的道路，风雨兼程26载，成为中国新型城镇化的引领者之一。2016年碧桂园实现销售3088亿元，进入《财富》世界500强榜单，成为全国地产老三。

“没有这次改制，一个乡镇的小小建筑公司，不知早被雨打风吹到哪里去了。”多位了解背景的顺德干部这样向记者表述。

记者旁白：站在105国道顺德容奇大桥上极目望去，一江两岸仍是顺德家电产业重镇，而当年的众多家电“明星”们大多已风光不再。改革发展伴随着成功也同样免不了有失败。然而，也只有坚持不懈深化改革，才能赢得更加光明的未来。

“自我革命”探路“大部制”

“可怕”的顺德人，在改革开放中还干了一件大事：先于“转制”，顺德进行了



坐落在廣東順德北滘鎮的碧桂園總部(上圖)和美的總部(下圖)。(資料圖片)

“大胆”的行政管理体制改革。

那场被媒体称为“大部制”改革先声的顺德实践，震动于内，静观于远，辐射周边。只不过，震波没有像产权制度改革在全国范围内引起“震荡”，而这并不影响其同样深远的历史价值。

1992年1月29日，邓小平考察离开后，顺德县委马上召开内部会议，讨论顺德如何“思想再解放一点，胆子再大一点，步子再快一点”。2月24日至27日，广东省委召开工作会议，落实邓小平南方谈话精神。广东省委、省政府决定，将顺德作为全省的综合改革试点，希望顺德在建设中国特色社会主义、赶超亚洲“四小龙”方面，在全省先行一步。3月26日，国务院批准顺德撤县建市。

喜事连连。顺德人称为“三喜临门”，改革发展，热情高涨。

如何“先行”？顺德市委在3月底召开的一次常委会上形成共识：“摸着石头过河”，先从行政管理体制改革起步，为广东先行先试，闯出一条新路。

为什么从政府管理体制改革切入？其时，顺德经济一马当先，而要更上层楼，行政管理体制对生产力发展的不适应已经暴露，表现出了诸多弊端。

“庙”多、“关卡”多，中间层次多，人浮于事，办事效率低……“机关病”严重。如农口有7个涉农机构，分别是市委的农委、市政府的农办，还同时设有农林局、水产畜牧局、绿委办、糖办、饲料办等，一条蔗、一棵树都有三四个部门管，被戏称“七龙乱农”。

顺德痛下决心，抓住“转变职能”这个牛鼻子，进行一场撤庙、撤神、摘乌纱的“自我革命”。机构的撤、并、去、留，以提高管理水平、行政效率为导向，以有利于经济和社会发展为导向，需要改什么机构，就改什么机构。

1992年5月，顺德行政管理体制改革启动，以加强党的领导为原则，采取“不分管委部门或政府部门，一律按工作性质、职能考虑撤并”；依据“同类合并、另起炉灶、保留强化、转性分离”等四项原则，实施顺德有史以来力度最大、涉及面最深的机构“撤并建手术”。

5月5日，几乎是“第一刀”，顺德市委、市政府决定撤销市建委，调整国土局，设立市规划局国土局和市政建设局。

“这是一项难度最大，‘摸老虎屁股的改革’。原来一个基建工程从立项、报建，到开始施工，要盖11个公章，一般需要漫长的3个月时间。”时任顺德市委常委、组织

部长的杨肖英介绍说，此项改革的目的是，适应撤县建市后城乡一体化的需要，强化规划职能，减少人为障碍，加快审批办证的速度。改革后，同样的工程立项审批，一个月之内就能“搞掂”。

顺德的这项“手术”历时10个月零8天，至1993年3月13日，市委办、市政府办两个办公室合并，全市行政体制的“大部制”改革告一段落。

顺德市委办、市政府办合并，实行一套人马、两个牌子。市委农委改称市委农村工作部，市政府农办及其下设各局（办）一起改为市农业发展局，市委农村工作部与市农业发展局实行两个牌子、一套人马，“七龙乱农”变“一龙治农”。

改革的结果是，全市的56个党政机构，精简为29个，其中政府部门为23个。撤掉了27个部、办、委、局；各部门的内设机构，精简了125个；临时机构撤掉了近100个。改革前在编人员为1235人，改革后减为897人，精简了338人。

“那时没有提‘大部制’，但也是真正伤筋动骨啊！”何劲和回忆说，“我当时刚到1991年才新成立的旅游局当办公室主任，才两年多，旅游局就同其他20多个局委办一起砍掉了，真的是革了自己的命。因为是转变职能，必然要对一些部门的职权进行重新配置，而这样的权力再分配，无异于从既得利益的单位和部门身上‘割肉’。”

但这次改革，曾令很多人担心的“大地震”，在顺德并没有发生，这几乎不可想象。为什么？

一个重要原因是，顺德搭起了“抗震棚”——通过保留待遇等多种路径，较好地处理了分流人员的福利待遇。另一个重要的原因则是，顺德人的开放观念与敢为精神，当时分流的许多干部“下海”经商。

但这场“震中”在顺德的“地震”，顺德相对平静，却震怒了“左邻右舍”，特别是有些上级部门。

“顺德的行政体制改革，可以说是‘伤’的是自己身体，顺德人自己忍受住了，但却‘疼’在别人心上。”有知情人说。

尽管在改革中，对减少的机构，顺德采取了“一套人马，两块或三块牌子，继续保留原有的50多个公章”的做法，并规定了原有公章的使用原则，“对上不对下，对外不对内”，方便对上、对外联系工作。但由于上下不对口，上面一些部门的人来，在顺德找不到下级部门，心里气不顺。“当时改革震动很大，市里的压力也很大。”杨肖英回忆说。

“先上车，后买票”。顺德顺利完成“小政府、大服务、大部制”行政机构改革后，1993年10月，《顺德市机构改革方案》获广东省委、省政府同意。一些上级对口部门才慢慢接受了在顺德找不到“腿儿”的现实。

2002年5月13日，中编办在顺德调研行政体制改革情况后，决定将顺德列为全国“深化行政管理体制和机构改革试点”。

2009年9月，顺德主动“请缨”，作广东省综合改革试验区，继续深化“大部制”、简政强镇等改革，打出一套转变政府职能、改革行政体制的“组合拳”。

……

不用扬鞭自奋蹄。与国家力量推动的特区发展有所不同，顺德的改革发展自始至终带有浓厚的“草根”气息，通过一次次自我变革，完成了一次次的自我提升。



廣東順德容奇大橋(近照)和建設中的容奇大橋。(資料圖片)

结 语

起初,“可怕”是用于惊叹顺德人创新出来的经济奇迹;后来,其“可怕”之处已经不再是指经济,而是其背后隐藏着的顺德人的精神和文化力量。

如今的顺德，正因这种“可怕”、可爱迸发出勃勃生机。最新数据显示，总人口281万的顺德，806平方公里的土地上，2017年实现生产总值3080亿元，同比增长8.5%，综合实力连续六年蝉联全国市辖区百强第一位。顺德还汇聚了近10万家各类企业，拥有家用电器、机械装备两大超2000亿元级的产业集群。

凡是过往，皆为序章。总能先行一步的顺德，今天正沿着习近平总书记指引的方向，对标新发展理念，以解决仍然存在的问题不平衡不充分问题为突破口，鼓满风帆再出发。