

## 改革開放30年



標誌篇  
改革開放30年



▲昆山經濟技術開發區化妝品容器廠

1983年春節前夕，年近八旬的鄧小平南下蘇州和杭州，就中共十二大確立的「從1981年起到20世紀末在20年時間裡實現全國工農業年總產值翻兩番、達到『小康』水平」的戰略目標進行實地調研。為期12天的蘇杭之行給這位「改革開放的總設計師」留下了非常深刻的印象，建設小康社會的宏偉構想在他腦中逐漸成型。

本報記者 賀鵬飛

彼時，偏居於蘇州一隅的昆山不過是一個毫不起眼的落後農業縣，經濟實力在蘇州八縣叨陪末座，人送外號「小八子」。不過，時隔20餘年，昆山經濟實力反超其他各地，躍居全國百強縣之首。2004年春，胡錦濤主席考察昆山時不禁感嘆：「都像昆山，小康社會就實現了。」

在如今的昆山市委書記張國華看來，改革開放以來，昆山最大的發展成果就是「建成了一个不含水分、人民群衆得實惠、老百姓認可的全面小康社會」，而昆山之所以能先人一步，實現這一中國人數千年來夢寐以求的理想社會狀態，主要原因就在於「抓住了發展階段的發展機遇」。

## 自費創辦工業新區

1984年春天，鄧小平發表了關於對外開放和特區工作的重要談話，隨後國務院批准了全國首批14個對外開放城市。這意味著繼批准設立四個經濟特區之後，中國開始正式啓動沿海開發開放的大戰略。

順應這一戰略大勢，臨近上海的昆山當年底就在沒有獲得批准的情況下，於縣城東側劃出3.75平方公里的土地開始自費建設一個工業新區，並在1985年迎來了第一家中外合資企業入駐。

這一工業新區正是此後大名鼎鼎的昆山經濟技術開發區的前身，不過在當時的歷史背景下，它經歷了8年沒有「名分」的曲折發展歷程，直到1992年8月才獲得國務院批准納入國家級開發區行列。昆山也因這一在全國率先自費創辦開發區的舉動，被外界稱之為「昆山之路」。

## 「加工廠」變「辦公室」

進入1990年代，昆山借中央實施開發開放浦東國家戰略的東風，大舉招商引資，平均每年引進外資的增幅超過50%，成為外資企業特別是台資企業最為密集的地區之一，目前昆山以台企為主生產的筆記本電腦產量已佔全球40%左右。

在外資企業已經牢牢佔據昆山經濟發展的主導地位時，一場爭論卻不期而至。其中壓倒性的觀點是蘇南地區雖然GDP很高，但是「錢都被外資企業賺去了，老百姓還是很窮」，即所謂的「只長骨頭不長肉」。

## 蘇南模式變遷

蘇南模式，通常是指改革開放之後江蘇南部的蘇州、無錫和常州等地區通過發展鄉鎮企業，推動農村的工業化和城市化，進而帶動區域經濟迅速發展的經濟模式。

其主要特徵是：鄉鎮政府出面組織土地、資本和勞動力等生產資料，出資辦企業，並由政府指派所謂的能人來擔任企業負責人，因而也被稱為「地方政府公司主義模式」、「能人經濟模式」和「政績經濟模式」。這種組織方式將能人（企業家）和社會閒散資本結合起來，實現了蘇南鄉鎮企業在全國的領先發展。

1990年代中後期，隨着中國市場經濟的發展，蘇南地區鄉鎮企業的弊端逐漸暴露出來，包括集體所有制造成的政企不分、政資不分和產權關係不明晰，企業「辦社會」，不同企業之間存在大量低水平的重複建設和過度競爭等等。蘇南鄉鎮企業的銷售收入大幅下降，大量企業出現虧損。1997年中共「十五大」之後，蘇南地區的鄉鎮企業開始進行大張旗鼓的產權制度改革。至2006年，蘇南地區已有99%以上的

實現小康關鍵「富民」

張國華表示，實現小康，「富民」是關鍵。為了實現百姓安居樂業，昆山市建立了市、鎮、村三級公共就業服務網絡，並組建富民、社區股份和土地股份三大合作組織，建立創業指導服務中心、農民創業擔保中心、農村社區管理服務中心以及創業小額貸款擔保機制，推動全民創業。

同時不斷完善社會保障體系，在農村建立了最低生活保障、農村基本養老保險和基本醫療保險制度，從低保開始打破城鄉二元結構。

他說，未來5到10年，昆山的主要發展指標將在中國率先達到中等發達國家和地區的水平。在此過程當中，昆山市將始終堅持「把『富民』作為第一導向，強調小康達不達標群衆說了算，衡量富不富不以平均數代替大多數，不斷提高群衆對全面小康的公認度」。

進入1990年代，昆山借中央實施開發開放浦東國家戰略的東風，大舉招商引資，平均每年引進外資的增幅超過50%，成為外資企業特別是台資企業最為密集的地區之一，目前昆山以台企為主生產的筆記本電腦產量已佔全球40%左右。

在外資企業已經牢牢佔據昆山經濟發展的主導地位時，一場爭論卻不期而至。其中壓倒性的觀點是蘇南地區雖然GDP很高，但是「錢都被外資企業賺去了，老百姓還是很窮」，即所謂的「只長骨頭不長肉」。

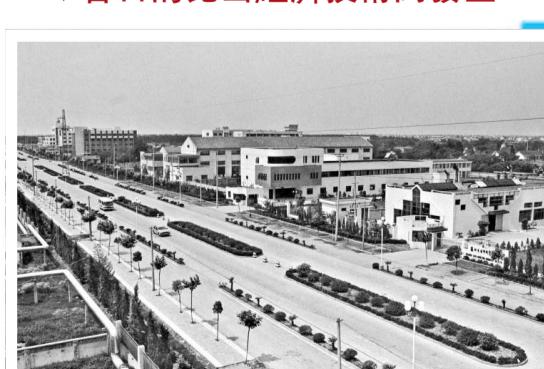
蘇南模式變遷

蘇南模式，通常是指改革開放之後江蘇南部的蘇州、無錫和常州等地區通過發展鄉鎮企業，推動農村的工業化和城市化，進而帶動區域經濟迅速發展的經濟模式。

其主要特徵是：鄉鎮政府出面組織土地、資本和勞動力等生產資料，出資辦企業，並由政府指派所謂的能人來擔任企業負責人，因而也被稱為「地方政府公司主義模式」、「能人經濟模式」和「政績經濟模式」。這種組織方式將能人（企業家）和社會閒散資本結合起來，實現了蘇南鄉鎮企業在全國的領先發展。

1990年代中後期，隨着中國市場經濟的發展，蘇南地區鄉鎮企業的弊端逐漸暴露出來，包括集體所有制造成的政企不分、政資不分和產權關係不明晰，企業「辦社會」，不同企業之間存在大量低水平的重複建設和過度競爭等等。蘇南鄉鎮企業的銷售收入大幅下降，大量企業出現虧損。1997年中共「十五大」之後，蘇南地區的鄉鎮企業開始進行大張旗鼓的產權制度改革。至2006年，蘇南地區已有99%以上的

昔日的昆山經濟技術開發區



今昔對比

▶蘇州市三條環城快速路貫通

## 昆山率先達小康

◀1983年鄧小平  
視察蘇州▼2004年胡錦濤  
視察昆山

## 從「山花」到「紅豆」

在外资進入中國大陸之前，蘇南地區的鄉鎮企業已經開始嶄露頭角，並在改革開放的前期階段迅速成為這一地區經濟的主導力量，由此開創了此後聞名於世的「蘇南模式」。

而說起鄉鎮企業，就不得不提到位於無錫東港鎮（當年為無錫縣港下鄉）的紅豆集團。這家如今擁有9家子公司和20000多名員工、年銷售額高達180多億元的大型民營企業，正是由一家名為港下針織廠的鄉鎮企業逐漸演變而來，其發展歷程也正是中國當年「三分天下有其一」的鄉鎮企業的縮影。

## 周耀庭當年扭虧為盈

港下針織廠起步於1957年的「農村人民公社化運動」時期，至1979年時已經擁有100多名工人，所產「山花」牌尼龍衫、腈綸衫風靡市場，年銷售額一舉突破60萬元，成為當地效益最好的企業。不過到1982年時，由於市場和經營等方面的原因，港下針織廠的年銷售額銳減至28萬元，瀕臨倒閉的邊緣。

在此情況下，港下鄉政府決定由當時年屆不惑的周耀庭來接手這家小廠。周是當地小有名氣的「能人」，依靠養殖土雞，他成爲當時罕見的「萬元戶」，並在村民中蓋起了第一幢兩層樓房。如今已是紅豆集團董事局主席的周耀庭回憶說，當時鄉政府交給他的任務是，不能讓這家擁有數間廠房和20多名工人的鄉鎮企業就此破產倒閉。

1983年6月，周耀庭正式走馬上任。面對經營困境，他開始實施一系列改革，包括提前發放當月工資，同時將月工資制改爲計件工資制。周耀庭還帶頭到張家港和常熟等地攤銷庫存的商品，並以自家房產作抵押向銀行貸款購買棉紗，讓工廠重新運轉起來。至年底，他不僅基本清理完庫存商品，還完成銷售額63萬元，上任當年扭虧為盈。

## 蘇首家億元鄉鎮企業

次年開始，周耀庭進行了更爲大膽的改革



▲紅豆集團服裝生產線

。他動員員工集資購買先進的生產設備和新建廠房，並專程到上海請來13名技術熟練的老師傅傳授經驗。極具品牌意識的周耀庭還將原有的「山花」品牌變更爲「紅豆」並進行商標註冊，同時加大新產品的設計力度，實行經濟承包責任制，工廠銷售額開始呈現出「爆炸式」增長。後來，職工集資轉化爲職工福利股，爲多年後的股份制改革埋下了伏筆。回首往事，周耀庭感慨，港下針織廠廠長之所以能迅速起死回生，除了一系列改革舉措之外，主要原因還在於當時中國社會是絕對的賣方市場。

1987年，已經更名爲無錫太湖製衣廠的港下針織廠年銷售額突破1000萬元，並建起了第一幢生產大樓。至1991年時，銷售額突破億元大關，員工總數多達2000有餘，成爲全國內衣行業的龍頭老大和江蘇首家億元鄉鎮企業。

1992年1月，江蘇省體改委正式批准無錫太湖製衣廠組建該省第一家鄉鎮企業集團——江蘇省紅豆針紡（集團）公司，集團下設7家子公司，實行董事會領導下的總經理負責制，周耀庭任公司董事長兼總經理。

此時正值鄧小平南巡講話不久，嗅覺敏銳的周耀庭開始了更長遠的規劃。在與當地政府進行多次深入談判之後，1993年周耀庭開始在紅豆集團進行以「入股自願、利益共享、風險共擔、股權平等」爲原則的內部股份制改革，改革之後當地政府僅持有30%的股份，其餘70%的股份由紅豆集團員工和當地居民共2000餘人分別持有。周耀庭認爲，此次改革使紅豆集團各個子公司之間明晰了產權，企業的活力被進一步激發出來。

## 中國服裝行業龍頭

到1995年，紅豆集團的年銷售額突破10億元，員工超過7000人，一躍成爲中國服裝企業的龍頭。此時的周耀庭在其長子周海江的輔助下，開始嘗試在做強主業的同時進行多元化擴張並進行資本運作，紅豆集團先後涉足機車及輪胎製造、房地產開發、生物製藥等多個領域並獲利頗豐。2001年1月8日，集團旗下的紅豆股份於上海證交所掛牌上市，並在2004年成功實現逆市增發。周耀庭透露，目前紅豆集團正計劃將其他子公司分拆上市，並將視野延伸到國外。除前期在美、日等國開設分公司外，紅豆集團去年在柬埔寨西哈努克港一舉拿下11平方公里的土地建立開發區，爲中國企業向境外轉移提供了一個新的平臺。

2002年，紅豆集團在多次增資擴股的基礎上進行了新一輪股份制改革，政府所持有的30%股份完全轉讓給周耀庭。這家集體所有的鄉鎮企業從此徹底變身爲民營企業。

「小康」一詞最早見於《詩經·大雅·民勞》中的「民亦勞止，汔可小康」，隨後《禮記·禮運》篇提出了「大同」與「小康」兩種理想的社會狀態，從此小康社會成爲中華民族孜孜以求的目標。

改革開放之後，鄧小平延引「小康」一詞，並不斷充實與完善，最終形成了建設小康社會的構想。1982年底召開的中共「十二大」提出，「從1981年起至20世紀末在20年時間裡實現全國工農業年總產值翻兩番、達到『小康』水平」。2002年，中共「十六大」正式確立了全面建設小康社會的目標。

小康社會



▶