



# 顺德启示录

江佐中 王言彬 张朝祥 张开机

广东人民出版社

順德啟示

江佐中 王言彬 张朝祥 张开机

# 序 言

胡国华

自从1979年改革开放的大潮在中国大地奔涌以来，位于南方的广东在短短十几年间发生了举世瞩目的变化，这里的珠江三角洲更是日新月异，呈现出一派兴旺发达的景象。被誉为“四小虎”之一的顺德市可以说是珠江三角洲的典型代表，这里发生的惊人巨变形象地昭示了改革开放在中国历史进程中的深远意义和影响。

顺德过去是珠江三角洲典型的农业县之一，经济基础十分薄弱，它在改革开放后发生的沧桑巨变，固然和十一届三中全会以来党中央采取的一系列有利于发展经济的政策、措施有关，但是这里的干部群众在建设有中国特色的社会主义道路上表现出的创造精神和实干精神则是顺德巨变的内因。埋头苦干，多做少说，一切工作围绕经济工作这个中心来进行，可以说这是这些年顺德上下的共识。改革开放以来，顺德的干部群众创造性地理解、执行中央和广东省委、省政府的方针、政策，利用各种机遇，从当地实际出发，千方百计加快经济建设步伐，党政同心、目标同向、工作同步，创造了以集体经济为主、以工

业为主、以骨干企业为主的区域经济特色，这才走出了工业和农业比翼齐飞、经济与社会同步发展的振兴之路，使全市城乡充满了生机和活力。在这一过程中，一大批优秀企业家成长起来，一大批先进企业涌现出来，一大批名牌产品被创造出来。而更重要的是在这短短的十多年间，顺德形成了发展商品经济的良好气候和土壤。

十几年来，顺德所走过的历程，实质上是从高度集中的指令性的计划经济转变为社会主义市场经济、从传统的自给自足的自然经济生产方式转变为现代的科学的生方式、从封闭型经济转变为外向型经济的过程。顺德的经验表明，社会主义市场经济有着无穷的魅力和灿烂的前景。

今年以来，在邓小平同志南巡讲话精神鼓舞下，整个广东又掀起了新一轮改革开放的热潮。全省上下都在议论用 20 年时间赶上亚洲“四小龙”这个话题，并且在认真寻找差距，制定措施。当然，要实现这一目标，并非一件轻而易举的事，必须在改革开放方面有更大的动作，要在经济体制改革深化的同时，加大政治体制改革的份量，同时还要加速推进社会各方面的配套改革，为经济发展创造更好的社会环境。

广东省委、省政府已决定将顺德市作为全省改革开放的综合试点，让顺德在改革开放方面超前行动，为全省的改革开放事业探索路子，积累经验。相信顺德一定会在日后的航程中，鼓足风帆，劈波斩浪，到达更辉煌的目标。

新华社的 4 位年轻记者，今年上半年对顺德进行了两个多月深入细致的调查研究，在采写了大量报道之后，编成了《顺德启示录》这本书，对顺德的成就与经验作了较全面系统的总结、概括。他们的工作热情和敬业精神是很可贵的，他们通过

解剖典型来回答实际中提出的问题的尝试也是十分有益的。

从这本书的字里行间可以看出，作者们是以强烈的责任感与满腔热忱在写作的。他们在试图通过顺德这个典型，讴歌改革开放，讴歌中国人民在建设有中国特色的社会主义道路上的伟大实践。这一点更值得赞许与提倡。

1992年8月

# 目 录

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 序言 .....            | 胡国华 |
| 敢变敢闯敢求实             |     |
| ——顺德启示录之一 .....     | 1   |
| 同心·同向·同步            |     |
| ——顺德启示录之二 .....     | 8   |
| 气候·土壤·舞台            |     |
| ——顺德启示录之三 .....     | 14  |
| 顺德人眼中的“社”与“资” ..... | 21  |
| “我们只剩下公章了……”        |     |
| ——顺德机构改革调查（上） ..... | 27  |
| 政府也在“学游泳”           |     |
| ——顺德机构改革调查（下） ..... | 32  |
| 管大不管小 管粗不管细         |     |
| 顺德简政放权成绩斐然 .....    | 37  |
| 只有公章的县局             |     |
| ——顺德机构改革纪实 .....    | 40  |
| 官场新“官”念 .....       | 45  |
| 领导围着经济转             |     |
| ——顺德腾飞启示录（上） .....  | 51  |
| 抢占制高点               |     |
| ——顺德腾飞启示录（中） .....  | 55  |

## 振起现代科技之翼

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| ——顺德腾飞启示录（下） .....      | 59  |
| 珠江三角洲农民的新形象 .....       | 62  |
| 顺德：由乡村变城市 .....         | 68  |
| 八项工程展宏图 .....           | 72  |
| 寓监督于支持之中 .....          | 76  |
| 为经济建设保驾护航 .....         | 83  |
| 上边未松，自己先松               |     |
| ——顺德国营工业企业改革调查（上） ..... | 87  |
| 下边改了，上边也要改              |     |
| ——顺德国营工业企业改革调查（下） ..... | 93  |
| 一个电话搞掂                  |     |
| ——顺德农业现代化调查（上） .....    | 99  |
| 从“买”到“挣”的变迁             |     |
| ——顺德农业现代化调查（下） .....    | 104 |
| 两天出一个新产品                |     |
| ——顺德科技兴市纪实（上） .....     | 111 |
| 工程师就是工程师                |     |
| ——顺德科技兴市纪实（下） .....     | 115 |
| 科技当上了大股东 .....          | 119 |
| 目标：“越管越活！”              |     |
| ——顺德计委主任胡三騭一席谈 .....    | 122 |
| 银行：顺德腾飞的助推器 .....       | 129 |
| 主动改革 赢得主动               |     |
| ——顺德粮食系统改革调查 .....      | 134 |

## 跟人干——合伙干——自己干

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| ——顺德“闯洋场”的三级演进 .....           | 142 |
| 顺德人事局的“聚才经” .....              | 147 |
| 天平，是这样摆平的                      |     |
| ——顺德环境保护与经济协调发展 .....          | 152 |
| 利用电子信息技术促进经济向高层次发展 .....       | 157 |
| 对个体饮食业和烟酒副食业试行“保本最低定额”征税 ..... | 159 |
| 顺德国土局管活用好土地为经济发展服务 .....       | 162 |
| 乡镇企业的起步·壮大·良性循环                |     |
| ——从顺德看中国城乡经济发展道路的选择 .....      | 165 |
| 凤城今日美如画 .....                  | 181 |
| 德胜之路                           |     |
| ——容奇镇发展工业纪事 .....              | 186 |
| 容奇画派从乡间小路走来 .....              | 192 |
| 纺织之乡展新姿 .....                  | 198 |
| 隐形的“大工厂”                       |     |
| ——北滘镇以社会化服务推动农业生产 .....        | 201 |
| 衣食足思教化                         |     |
| ——碧江文明、卫生村纪实 .....             | 204 |
| 一花引来百业兴 .....                  | 206 |
| 小镇坐“地”换新城 .....                | 209 |
| 乡村大市场 .....                    | 212 |
| 重振雄风应有时                        |     |
| ——勒流在反思中奋起 .....               | 215 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 群星闪烁看龙江·····             | 220 |
| “差三头执水尾”                 |     |
| ——龙江镇的反思·····            | 226 |
| 人·路·“桥”                  |     |
| ——杏坛镇经济四年翻两番的启示·····     | 230 |
| 学先进不照葫芦画瓢 杏坛经济四年翻两番····· | 235 |
| 万家灯火万家弦                  |     |
| ——侨乡均安农村业余文体生活见闻·····    | 238 |
| “西伯利亚”的明星·····           | 242 |
| 桂洲：神州第一镇·····            | 247 |
| 乡镇企业“大哥大”                |     |
| ——广东珠江冰箱厂扫描·····         | 251 |
| 鹰击长空 风姿潇洒                |     |
| ——华英风扇厂的创业之路·····        | 257 |
| 大明铝材厂“三板斧”出高效益·····      | 266 |
| 我国乡镇企业首次代表国家援外建厂·····    | 269 |
| “养小鸡、肥母鸡”                |     |
| ——顺德农机二厂老树发新枝·····       | 270 |
| 得民心者得天下                  |     |
| ——“康宝”成功的启示·····         | 273 |
| 从“马仔”到“老板”               |     |
| ——大进制衣集团的进取之路·····       | 279 |
| 磁变                       |     |
| ——顺德磁电实业集团探秘·····        | 282 |
| 华南空调厂当年基建当年出效益·····      | 286 |

## 农业工厂的魅力

- 记勒流特种水产养殖场 ..... 289

## 危机，造就了他

- 记裕华实业集团公司总经理区鉴泉 ..... 292

## “胡须坤”的眼光

- 记广东精工电线电缆（集团）公司总经理卢永坤 ..... 300

## 教授·经理·镇长

- 周冠雄印象 ..... 306

## 敬业乐业三十年

- 记顺德市委新闻秘书黎尔宽 ..... 311

## 博士马军在乡镇企业“搏”得带劲..... 318

## 风帆起珠江..... 320

## 后记..... 329

# 敢变敢闯敢求实

## ——顺德启示录之一

改革开放以来，顺德经济持续飞跃发展，成为广东乃至全国经济最发达的县(市)之一。1991年，全县工农业总产值119.5亿元(1990年不变价)，比1978年增长8.3倍，13年平均年递增18.8%；国民收入39.1亿元，增长7.7倍，年递增18.1%；财政收入4.86亿元，增长3.9倍，年递增13%，居全国县级财政收入首位。全县工农业总产值13年翻了三番；现在一个顺德的经济实力相当于1978年的9个顺德。这样的速度，不仅国内少有，也大大高于亚洲“四小龙”起飞阶段的发展速度。〔1〕

短短13年间，顺德何以有如此巨大变化？顺德人靠的是什  
么“秘密武器”？我们在顺德采访调查一个多月，探究到的底蕴却是如此的普通、朴实、简单：顺德人并无“秘密武器”，根本的一条是他们始终坚持实事求是，一切从实际出发，不唯书、不唯上、只唯实。

---

〔1〕 经国务院批准，顺德于1992年4月30日撤销县建制，成为广东省辖县级市。我们的采访正值撤县建市前后，为了尊重历史，也为了行文方便，书中往往县、市并用，敬请读者鉴谅！

## 在“大政策”与“小气候”发生矛盾时，顺德人敢于当“变压器”

广东省人大常委会主任林若有这么一个比喻：“中央好比是总发电厂，发出的电流是中央制定的路线、方针、政策，但地方上的电器规格各种各样，政府就应该起个变压器的作用，使之更符合本地实际。这也是为了更好地贯彻中央政策”。

考察顺德这些年来的工作，可以看出，顺德县委、县政府正像一台性能良好的“变压器”。他们不仅能在上级政策与本地实际一致的情况下，大步前进，而且在上级的“大政策”与本地“小气候”并不吻合，甚至有矛盾时，敢于灵活变通，充当“变压器”，使自己的贯彻措施既符合上级政策的精神实质，又切合本地实际。

1991年，国务院决定开展限产压库工作。上级有关部门要求各地企业年底的产成品资金一律要比1990年同期减少15%，否则，要停止煤、电供应，银行要罚息，职工工资只能发75%，同时不许发浮动工资、奖金。

接到文件后，顺德并没有马上“不折不扣”地照搬执行，而是结合本县实际认真学习、理解文件的精神实质。1990年，顺德县属工业产值21.28亿元，销售值21.58亿元，年末产成品资金占用2.37亿元，按文件规定压减15%，则去年末产成品资金只能是2.03亿元。顺德的同志认为，滞销产品生产越多，积压浪费越多，应该限产压库；产品没有市场的企业还应该关闭。但对适销对路的产品就不宜限产压库。顺德的现实是县属工业

87 家企业中，绝大多数企业产品供不应求，要货的汽车常在厂门口排队。为此，顺德没有机械地要求每家企业都限产压库，而是允许产品适销对路的企业放开手脚生产，同时关闭 3 家严重亏损、产品无前景的国营企业。1991 年，县属工业产值达 28.98 亿元，销售值 30.29 亿元，年末产成品资金占用不仅没有比前年压减 15%，反而增加了 50% 多，达到 3.6 亿元。

1990 年下半年，中央和国务院几个部门联合发出文件，要求在全国工矿企业开展“基本路线、基本国情”教育，规定每个工厂都要分期分批脱产轮训职工，每个职工起码要脱产学习 15 天。省市有关部门还把上十几个辅导课的通知也发下来了。顺德的同志经过研究，认为“双基”教育固然必要，但也要坚持实事求是，有些课程组织领导干部学习即可，不必对工人宣讲；更重要的是顺德绝大多数工厂市场订货饱满，工厂又定员定岗，如果组织脱产培训，势必影响生产，造成损失，有违“双基”教育的初衷。是否组织脱产培训并非判断“双基”教育成果的标志。所以，他们决定只对工人宣讲工人阶段的历史使命与地位、社会主义改革的任务、工人阶级在工厂里如何发挥主人翁作用等三个辅导材料，同时提出脱产、培训与业余学习相结合，以业余为主，结果累计起来，各厂用一周时间便完成任务，做到教育、生产两不误。

顺德人这样干，是不是无视上级政令“闯红灯”？他们认为，中央和省市的政策是根据普遍性要求制订的，不可能把所有特殊情况都照顾到。如果上级政策与本地实际不相符合，明知机械地执行会给国家和人民利益带来损害，还生搬硬套的话，那就不是什么纪律性强，而是为了保“乌纱帽”，漠视国家与人民的利益。这表面上是坚决执行上级指示，实质上怕负责任。相

反，在上级政策与本地实际不一致情况下，敢当“变压器”，从实际出发变通执行，需要有冒风险的勇气，有对党和人民利益高度的责任感。就拿限产压库来说，国务院决定的实质是要把有限的资源用于生产市场畅销的产品，减少资源浪费。产品供不应求还限产压库，只能造成设备闲置，同时又满足不了社会需求，实际上是另一种形式的浪费。

顺德县委县政府敢当“变压器”，也鼓励镇、村领导当变压器”。最近几年，顺德发展经济的方针一直提“以集体为主，工业为主、骨干企业为主”。乐从镇从本镇地理位置优越、信息灵通、经商人才多的实际出发，把发展第三产业放在突出位置。几年来，全镇经济收入里第三产业一直与一、二产业平分秋色。对此，顺德县领导不仅没有批评、指责，相反，还在1992年初召开的全县三级干部会议上，安排乐从镇委介绍经验。正因县里有这种求实开明的精神，让下面放胆干，才出现了镇镇蓬勃发展又各具特色的局面。

### **现实生活中存在急需解决的问题，上级又没有现成规定时，顺德人敢闯敢冒，“没有灯时摸着走”**

13年来，顺德围绕解放生产力，发展生产力这个目标，进行了一系列改革，当中既有在中央和省市统一部署下的改革，也有既无上级部署又无先例借鉴情况下，顺德人自己大胆开拓的创举。

80年代中期，顺德乡镇企业蓬勃发展，但县属工业特别是国营企业却缺乏活力，发展缓慢。1987年起，顺德把县属工业

的发展列为工作重点之一，进行了一连串改革，县属工业很快呈现转机。1990年县属工业增长速度还首次超过乡镇企业，去年仍是如此。诸多改革中，最为大胆也是罕见的是对企业定级制度的改革。

过去，国营工业基本上是按企业投资规模和设计生产能力规定其行政级别，配备相应级别的干部，享受相应待遇。顺德就有两家与县长平起平坐的县处级国营工厂。1988年起，顺德把县属各工厂原来的行政级别装进了档案，大胆地试行按企业实现税利定级的制度，对经营者的分配以企业级别来确定，分为大、中、小三个级别：税利301万元以上的大型企业为科级，税利101—300万元的中型企为副科级，税利100万元以下的小型企为股级，企业经营者在政治上享受同级干部待遇。1991年，又进一步完善为将企业经营的报酬与企业创税利等级挂钩，企业在完成各项经济指标的前提下，年创税利100万元以下的为小型企业，经营者的收入可相当于职工平均收入的2.5倍；年创税利101—300万元的为中型企业，经营者收入可相当于职工平均收入的3倍；年创税利301—1000万元的为大型企业，经营者的收入可相当于职工平均收入的3.5倍；年创税利1000万元以上的为特大型企业，经营者的收入可相当于职工平均收入的4倍。职工浮动工资的升级面也按上述级别浮动，大型和特大型企业可浮动升级30%，中型企业25%，小型企业20%。企业定级制度和奖励办法都不搞“终身制”，随到随升，随退随降。实践结果，有效地改变了企业职工端“铁饭碗”、吃“大锅饭”、企业经营者守旧摊子无心进取的状况，企业竞争意识大大增强，千方百计上规模、求效益，“搞大堆头、自我提拔”。1988年县属87家企业中有大型企业15家，中型企业23家。到1991年，

大型企业增加到 22 家，中型企业 26 家，还涌现特大型企业 8 家。

顺德还改革了镇、管理区（村）干部分配制度，对他们采取“四金（税收、利润、折旧费、管理费）带分配”的办法，按当地每年“四金”总额的 3—5% 提取，作为镇、村干部的工资总额，然后因人分配（原工资挂在档案），每年人均工资收入不得超过 8000 元（1992 年改为 9000 元封顶）。这项改革，不仅使农村基层干部队伍的分配管理统一规范，还有效地稳定了干部队伍，调动了他们带领群众发展集体经济的积极性。去年全县 11 个镇的工农业产值都分别超过 7 亿元以上，246 个管理区、街道办事处工农业产值超 100 万元的有 154 个。

改革企业定级制度和乡镇干部分配制度，涉及干部管理制度和工资分配制度，并无先例借鉴，是允许还是禁止，上级也无明文规定。不改革，遵循旧制，自然什么风险也没有，但县属国营企业发展缓慢和农村基层干部人心不稳的现实，逼着顺德县委县政府主动改革。他们认准了一个理：改革是前无古人的事业，没有现成模式。共产党人应该勇于开拓积极进取，而不应该成为事事坐等上级指示，只知“等因奉此”的官僚。中央已经确定改革开放的总方针，但不可能事无巨细地制订具体细则，让各个单位“对号入座”。只要符合党和人民的利益，有利生产力发展和群众生活改善，各级党政部门都应该“遇到绿灯快快走，没有灯时摸着走”，主动改革，大胆探索。对了，可以为中央决策提供参考；错了，及时纠正。事事等“红头文件”来了才办，农村第一步改革就根本不用搞了。

顺德各级领导敢当“变压器”，敢闯敢冒，对上级的文件、规定就不可能百分之百不折不扣地照办，免不了灵活变通之举。

上级怪罪下来怎么办？

顺德人是幸运的，在他们上面的广东省委省政府和佛山市委市政府及有关职能部门一直是开明的“婆婆”。早在 80 年代初，广东省委省政府就提出了“对外更加开放，对内更加放宽，对下更加放权”的方针，并提出了闻名全国的“用好、用足、用活政策”的三大原则：一是政策规定有许多条，为了办成于国于民都有利的事情，要多方查阅各种规定，这一条不行就用那一条，要积极找根据把好事办成，而不要到处找根据去卡，使好事多磨。这是把政策用好；

二是政策规定有幅度，允许灵活的，则应向有利于生产发展和搞活经济的方面去灵活执行，而不应该相反。这是把政策用足；

三是确实利国利民的改革，如果从现有文件中找不到根据，还可以试点，在试点中突破现有规定，把政策用活。

有了这样开明的上级，顺德人在改革开放中才不至于左顾右盼，缩手缩脚，而是不管丽日蓝天抑或风起云涌，他们都敢于放开手脚，大步向前。