

中
国
经
验

村庄发育、 村庄工业的 发生与发展

新望

Z
h
o
n
g
g
u
o
J
i
n
g
y
a
n



Z h o n g g u o J i n g y a n
中国
经验

村庄发育、村庄工业的 发生与发展

苏南永联村记事
(1970—2002)

新 望



图书在版编目(CIP)数据

村庄发育、村庄工业的发生与发展: 苏南永联村记事:
1970~2002/新望编著. -北京:生活·读书·新知三联
书店,2004.3

(中国经验)

ISBN 7-108-02037-8

I. 村… II. 新… III. 乡镇企业-经济发展-概况-
张家港市-1970~2002 IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 125271 号

责任编辑 贾宝兰
封面设计 罗 洪
出版发行 生活·读书·新知三联书店
(北京市东城区美术馆东街 22 号)
邮 编 100010
经 销 新华书店
排 版 北京京鲁创业图文设计有限公司
印 刷 北京市松源印刷有限公司
版 次 2004 年 3 月北京第 1 版
2004 年 3 月北京第 1 次印刷
开 本 850 毫米 × 1168 毫米 1/32 印张 11.25
字 数 201 千字
印 数 0,001 - 4,000 册
定 价 (平装)21.00 元

序 一

张晓山

《村庄发育、村庄工业的发生与发展——苏南永联村记事（1970—2002）》是新望先生的近作。他为写这本书，从1998年开始就在永联村长期住村调查，他在给我的信中说：“我住在这个村子近两年时间，调查接触了很多本村、本厂的人，大约不下100人”。永联村的支柱企业是永联钢厂，为了研究“永钢之谜”，他还翻看了一些冶金经济、技术类的专业书籍，了解了冶金经济学入门知识。作者希望通过他的实证研究，“起码可以为理论工作者提供一份详尽而具体的、书斋里无法想象的真实材料”，姑且不谈此书的学术贡献，仅这种治学的态度和研究的宗旨，就足以称道了。

田野调查是研究农村社会经济的基本方法。但关于经济发达地区，尤其是关于乡镇企业的田野调查并不多见。以新望的理论准备和他新做的大量而细致的访谈，以及对工厂原始档案、个人工作笔记、镇志县志的充分利用，这部著作是有分量的。永联村的案例对我们了解当代中国农村的国家、市场以及与村庄之间互动关系具有某种经典意义。书中对永钢这个成功

村办企业的解剖，给局外人以十分新鲜的感觉。在对永联、永钢变迁的叙述中，作者理出了五条基本线索，我不说这些线索是否带有规律性，但作者的写作目的应该说是达到了，而且书里还向我们透露了大量有关苏南农村的信息和“地方性知识”。

此书读后，对我有许多新启发。譬如，说起中国的社队企业（乡镇企业的前身）的由来，有的学者认为是中央政府与最基层的社区政府之间博弈的结果，社队企业（即乡村集体企业的前身）的出现是国家和它的代理人（社区政府）在控制农民和农村经济都遇到困难时而达成的交易，最终国家允许社区政府兴办企业，控制部分经济剩余；而社区政府则保证完成国家需要的农业剩余，于是出现了集体企业这种社区政府控制的产权组织（谭秋成：《乡镇集体企业产权结构的特征与改革》，174—175页，湖南人民出版社1998年10月版）。就我本人来说，我也相信在人民公社时期，社队集体企业的产生与发展往往与普通农民无关。为什么？其中就有我当年的感性认识。当初在内蒙插队时，记忆中的公社机修厂，应该算是社队企业，当时能到厂里做工，应是摊上了好营生，在生产队里记工分，同时每天还有现金补贴，这种创造出优于农业就业机会的企业即使在生产水平相对低下的内蒙，也是以公社干部和大队干部为主导建立起来的，与普通社员没什么关系。

当然，社队企业的由来另有一种更理论化、更为高屋建瓴的解释，这同样来自于我尘封的记忆。1976年初，当时的内蒙古农牧学院学朝阳农学院的经验，“农业大学办在城里不是见鬼吗？只有办到农村才能见太阳”。于是学院一分为四，统统办

到农村去，我就有幸在分出去的巴彦淖尔农牧学院当了一年的“社来社去”工农兵学员。因为以前一直在大队的良种场当农业技术员，所以我上的是农学系，但该专业也开了一门“农业经济”课。给我们上课的是一个瘦瘦的中年女老师，名叫李炎裳，额头突出，双眼凹进去，一看就是典型的广东人，待人十分热忱，我就在她那里接受了农业经济的启蒙教育。记得她说过，三级所有，队为基础，但最终低级的集体所有制要过渡到高级的集体所有制，实现公社所有制。首先大队的经济实力要逐步增强，能有更多的剩余分给各个小队，在各小队经济分配中大队提供的份额逐步加大，最终缩小甚至消除各小队之间的经济差距，从而过渡到大队核算；同理，增强公社的经济实力，缩小甚至消除各大队之间的经济差距，从而过渡到公社核算。但怎样才能增强大队乃至公社的经济实力？只有办社队企业。这种清晰的路径和雄辩的逻辑令我折服，在我的记忆中打下了深深的印记。

历史的真实是什么呢？体现崇高理念的言辞背后，往往是实用的经济理性的考虑。就如 20 世纪 60 年代后期掀起的知识青年“上山下乡”的热潮，在令人振奋的“广阔天地，大有作为”的号召背后，则是解决由于文化大革命而积攒在一起的几届中学生的就业问题的更为实际的考虑。所以我想，在为了向高级公有制过渡而发展社队企业的宏伟蓝图背后，恐怕也隐藏着更为实际的策略上的考虑。

现在，新望先生在社队企业的起源上，为我们提供了他的解释：苏南乡镇企业产生与发展与“政府推动”固然直接有关，但深厚的手工业及民族工业的传统以及民间发展商品经济

自身的冲动亦是重要内因，由此传承下来“一批适合于精细作业的工人”和“一批善于精细管理的经营者”，但说到根上则是源自于吴文化的深厚底蕴。新望先生的解释，给我以启迪。由此我想到，个人的感性认识，固然真切，但由于个人所处的地位、看问题的角度不同，个人的实感也有可能仅为管蠡之见。“政府推动”固然重要，但“民间创新”可能是更为本质的原因。常言说：感觉到的东西，不一定能真正的理解，只有理解了的东西，才能更深刻地感觉到。新望先生长期在基层调研，对社队企业以及后来的乡镇企业有了较为深刻的理解，这是他长于一般学者的地方。这样，他的感觉可能更为真切，更贴近实际。

新望说他来自西部农村。住在苏南，他肯定为东西部农村的反差之大而深感刺激。他思考最多的可能就是农村如何才能发展起来的问题，他试图探讨某种致富的规律。作者的这种努力无可非议。但我觉得还必须研究“发展中”和“发展后”的问题。对此，我也提出两点看法，与新望先生商榷。

第一，关于企业的转制。

1990年代，由于苏南已经出现了企业家市场，永钢的头头脑脑的报酬与私人企业家、小老板们相差悬殊，心理上极不平衡。于是永钢的转制实行了“租股结合，风险共担”，集体控股，经营决策者持大股，中层干部持中股，供销技术骨干和部分职工持小股。书中写道：苏南经营较好的乡镇企业普遍存在集体股太大，经营者买不起，企业改不动的问题。但此后，永钢集体控股的局面是否发生变化？永钢的“二次转制”是如何完成的？或许是成书时间的限制，书中未有进一步的交代，但

这是我极感兴趣的问题。

作者认为，“我的书的价值主要在对永联、永钢的实证研究上”。古人云，“丹青难写是精神”。在书中，我看到了在移民村创建时那些新村民的艰辛和苦楚，在以后的工业化时期，通过作者的深入挖掘（作者在书中写道，“进入吴栋材的世界已有两年多时间了”），我感受到了吴栋材的精神。而我也认为，这种精神值得赞扬、值得肯定。因为他们是农民中的先进分子。但那些普通的村民呢，那些打工仔呢，我想看到的是在永联工业化的大变革，尤其是企业转制中所跳跃着的普通职工和村民们（利益相关者们）的“精神”，他们由变革、转制所引发的喜怒哀乐，在制度创新进程中人与人关系的演变，劳动与资本之间关系的演进^①毕竟这部书写的是永联村的变迁。在这些方面，我仍有些不满足。新望因对苏南模式的全面反思而知名，相信他有这个理论勇气。但愿新望先生在研究完企业家之后，把研究的视角继续转向普通劳工。这样，可能对农村经济社会的变迁将把握得更加准确。

第二，关于农民企业家。

社队企业是由乡村干部搞起来的。但是那些干部都是些什么人？新望先生的书中指出，是复转军人，下放工人，当过商贩个体户的人。这些干部，在农村工业化的进程中，逐渐成长为农民企业家和社区精英。作者通过抽丝剥茧般的剖析，将吴栋材这一文学上讲的独特的“这一个”的丰满形象，全方位、多层次地展现在我们面前。这个人不安分，有强烈的创新精

^① 书中提到劳资矛盾渐露端倪，但没有做更深入的分析。

神，谙熟现代企业管理的理念，是天生的企业家；但同时，他又善于掌握权力和运用权力，“这个村子和企业都打着吴个人意志的烙印”，作者因此称他为“孤独的王”。“王”如何传位和交班？书中写道，在永钢集团，吴氏父子一个任董事长，一个任总经理。父子间特殊稳定的血缘关系使“沟通成本”、“决策成本”都降到了最低限度。此时，永联公司虽然是村办集体企业，以后转制为股份合作制企业，但企业实际上已成为家族经营的企业，真正由企业家控制的企业。

作者在书中区分了家族经营和家族制，认为家族制不宜提倡，但家族企业将长期存在。我关心的是，这些实际上的家族经营企业，今后的发展方向又如何？股份化改制对它的管理体制有没有实质的影响？如果接班人没出息，企业的产权结构又会发生什么变化？我热切希望新望先生在这方面能接触更多的企业，积累更多的案例，把中国的家族企业发展与变革问题继续研究下去。

我如实写下这部书给我的启迪，我由之引发的感受。也写出了我的些许不满足和希望。新望与我是老熟人，说话没有必要客客套套。不知新望先生以为然否？

是为序。

张晓山

2003年11月28日

序 二

何梦笔

这是一本有关经济增长的书。或许很多经济学家会认为，这本书是宏观经济学著作，里面充满了统计数据、计量经济学术语、繁杂的公式和最新的解释经济增长的数学理论。但您翻开书所看到的恰恰相反。书中讲述的是发生在中国一个普通村庄的故事，使用的都是最原始的资料、文件和口述的历史，此外，还有作者的一些思考和比较。简而言之，这是一项从人类学角度进行的经济学研究。

作为一位演进经济学家，我认为经济增长的真正源泉不可能从一些宏观总量和结构中找到，因为宏观总量反映的是微观层面上所采取行动的累积。当然，制度框架必须有利于经济增长并且一些经济增长开始起步所需要的基本条件必须满足。在这个意义上说，宏观层面的东西还是有作用的。但在本书中，由某些人确定并实施而由另外一些人在行动中来解释的“政策”似乎更重要。在中国，在行动中解释政策具有十分重要的意义。制度也许可以正式地制定，但它们是通过政策得以延续

的，这使得制度在很大程度上变得不正式。

所以您阅读本书所能得到的启示是，要实现经济增长，首先需要的是人。现在的科学在精确解释异常方面有一些困难，因为异常现象不代表平均和一般的现象。演进理论所关注的就是处理个体和总体事件的演进与宏观结构之间的联系。从演进理论的角度来看，解释经济增长的核心就是现象的独特性。永联是张家港的一个村庄，现在是中国最大的钢铁企业之一永钢集团的所在地，而永钢集团是中国经济在过去 20 年里飞速增长的标志之一。本书所描述的并不仅仅是如何创造财富，而是在 1970 年代后期新鲜事物如何从死水一潭的低水平平衡中产生出来。更确切地说，永联的所在地在清朝中期曾是中国最繁荣的现代化和工业化地区之一，但在随后的数百年却陷入了经济上的停滞。在这种情况下，新鲜事物是如何突然取得突破的呢？

本书讲述的是一个企业家行为的故事，而这类故事成千上万，这些故事的效应叠加在一起给中国经济注入了强大的活力。因此，书中所讲述的故事是很重要的。这本书展示了个人的创造力和人们的意志力可以使极度贫困的地区摆脱贫困。这恰好是当今中国社会思潮的主旨（现在成为邓小平理论）、即专注于市场。用最广义的词来说，这是一种“儒教”的解释，因为一切事情取决于人，包括人的道德、意愿以及通过经验积累来学习的基本能力。显然，本书的主角吴栋材具有很多“儒教企业家”的特征。

当然，您会发现故事里人物的大胆行为在最近的经济学理

论中都进行过仔细的考察，例如，吴栋材的一些特点和理论就吻合得很好。他受过一些教育，培训过不同的技能，甚至在大跃进时期当过老师。我们知道，从基础教育、纪律和社会关系形成的角度来讲，部队的经历对于中国的农民创业具有十分重要的意义。吴栋材是70年代后期才移居到人生地疏的永联村，但他有效地利用了从抗美援朝以来所建立的社会资源。尽管如此，要成功还得取决于个人能力、意愿的强弱和运气等诸多因素。因此，这本书所展示的几乎是一种理想状态的企业家精神。我们看到创造市场的机会是如何发现并如何实现的。我们需要补充的是，吴栋材成功需要有伯乐，而这些伯乐也是企业家。本书说明了中国政治企业家的重要性，他们对人投资，如经济企业家。

这里需要强调的是，永联村的故事不仅使抽象的理论原则变得毫无用处，而且还表明对中国的一些概括也许不恰当。比如，它不仅是一个“苏南奇迹”的范例，而且还是苏北及来自其他地区的移民居住在苏南的缩影。考虑到人的因素所产生的巨大影响，要在经济绩效和制度之间确立直接的关系是很困难的。根深蒂固的本土文化也起了很强的作用，这一本土文化和更大层面上的苏南、浙江和其他文化相互磨合。由于中国近年来人口的高度流动性，我们也可在本书中看到地方文化之间如何交融及其对永钢领导层的影响。

对于西方读者来说，故事中十分引人注目的一部分是企业家精神如何深深扎根于新中国的社会结构和思想意识中的，即中国共产党的意识形态和网络。吴栋材的管理思想在很多方面

是社会主义优良品质在市场条件下的转变。政治网络提供了信任的基础，这使钢厂在创业之初得到风险极高的贷款成为可能。诚信仍然是永钢商业理念的核心价值观，它所展示的精神文明与商业之间的关系与韦伯所揭示的新教教义与欧洲工业化早期的资本主义之间的关系十分相似。作者还提到与泰勒科学管理的相似之处，而这与从军的经历明显相关。因此我们从本书看到，某些政治世界观如何在不同的社会和经济背景下会产生意想不到的后果。

在强调永联故事的独特性之后，我想总结出书中一些重要的经验教训来作为本序的结尾。我认为所观察到最核心的一条是，如何利用地方知识来促进经济发展。以永联为例，实现这一点有三条途径。

首先是透明且可靠的新项目融资。融资可通过个人关系的渠道，但要扩展中国农村风险投资行为，必须要进行地方金融改革来拓宽融资渠道。个人开创市场的能力是有限的，应该尝试寻找制度性的解决办法，比如通过对私人地方银行的合法化和监管来解决问题。

其次是职业教育的重要性。永钢成功的关键因素之一就是使用符合工序要求和现有管理的中等技术。选择这样一种技术，掌握基本技术是前提。这里需要的不是理论，而是经验。吴栋材有这样的经验，但或多或少是靠个人的努力获得的。中国需要人力发展职业教育体系在农村培养这类技术人才。

第三条途径是积极使用分销网络并将其发展成服务网络。没有销售支撑的工程师注定要失败，而没有技术做保

障的销售人员得不到信任。销售的是质量，需要保证的是质量。特别是对于农村的中小企业来说，创建服务网络十分有必要。但对于中小企业本身来说，要靠自己的力量完成这一切不大可能。

目 录

序 一	张晓山 1
序 二	何梦笔 7
第一章 导 论	1
一、走进永联	1
二、研究永联的角度和意义	8
三、研究所采取的方法	13
四、研究所应用的材料	15
第二章 新大陆 移民村	23
一、永联在江南小三角的位置	23
二、文化底蕴	33
三、小三角的后来者	38
(一)“江南”与“沙上”	39
(二)沙洲变迁	43
(三)张家港精神的由来	49
四、七〇圩;23 大队	53
(一)抢筑七〇圩	53
(二)组建 23 大队	58

2 村庄发育、村庄工业的发生与发展

(三)“新农村”	62
(四)社员和工作组	70
(五)“新农村”的失败	75
第三章 从反贫困到大工业	77
一、危机中的转机	78
(一)新支书走马上任	78
(二)“三破三立”	81
(三)“以粮为纲”和“以食为天”	86
(四)向土地要积累:鱼腥和人气	91
二、原工业化	97
(一)两个大背景	98
(二)工厂的样子长出来	102
(三)“四千四万”闯天下	108
三、点 火	114
(一)联营办钢厂	115
(二)砍小活大	132
(三)找靠山,走向主战场	135
(四)进入快车道	151
第四章 永钢机制	159
一、生产设备与技术	160
(一)设备	160
(二)技术:负公差	169
二、内部管理	173
(一)流动红旗竞赛	173
(二)定额	174

(三)质量	182
(四)市场营销与服务	184
(五)组织	190
(六)人员与分配	193
(七)产权与配置	195
(八)永钢机制与邯钢经验	201
第五章 军人企业家	206
一、身世	207
(一)一波三折无定所	208
(二)三十功名尘与土	215
(三)作为企业家的成长印记	221
二、企业与市场	226
(一)现代企业要有透明度	227
(二)企业的生命力	230
(三)围绕市场转	231
(四)不仅是“第一车间”	234
(五)产品和产业	235
(六)从加法到乘法	237
(七)自主权与灵活性	239
(八)走自己的路	240
(九)求真务实	241
(十)企业家人格	244
(十一)老板到位论	246
三、管理与经营	248
(一)抓管理锲而不舍	248
(二)能算账,会算账	250