

顺德40年

一个中国改革开放的县域发展样板

陈春花 | 马志良 | 罗雪挥 | 欧阳以标 著

顺德所经历的各种挑战和沉浮
在中国很多地方
或多或少，或早或晚
也会遇到



机械工业出版社
China Machine Press

顺德40年

一个中国改革开放的县域发展样板

陈春花 | 马志良 | 罗雪挥 | 欧阳以标 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

顺德 40 年：一个中国改革开放的县域发展样板 / 陈春花等著 . —北京：机械工业出版社，2019.1

ISBN 978-7-111-61410-4

I. 顺… II. 陈… III. 区域经济发展 - 顺德区 IV. F127.654

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 257946 号

顺德 40 年 一个中国改革开放的县域发展样板

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：冯小妹

责任校对：李秋荣

印 刷：北京诚信伟业印刷有限公司

版 次：2019 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×230mm 1/16

印 张：21

书 号：ISBN 978-7-111-61410-4

定 价：88.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿邮箱：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259 读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

顺德之所以取得如此巨大的成果，在我们看来，就是顺德人独创的发展模式，其核心内涵是：转变政府角色、明晰保护产权、龙头企业带动、尊重市场规律、敢为人先精神。

FOREWORD

推荐语 ——

顺德是一方敢为人先的热土，在中国改革开放中屡建奇功。本书作者研究顺德多年，是顺德经验名副其实的参与者和见证人。这本力作概述政府和企业如何在不断成型的市场里实现持续的变革，提炼顺德经验之精髓，展示了作者驾驭丰富现象资料并揭示其背后逻辑的过人功力。

周其仁

北京大学国家发展研究院教授

FOREWORD

—— 推荐序

改革是顺德最有价值的品牌

林德荣 《可怕的顺德》作者

改革开放是决定当代中国命运的关键一招。

2018年4月10日，习近平主席在博鳌亚洲论坛2018年年会开幕式主旨演讲中说，“1978年，在邓小平先生倡导下，以中共十一届三中全会为标志，中国开启了改革开放历史征程。从农村到城市，从试点到推广，从经济体制改革到全面深化改革，40年众志成城，40年砥砺奋进，40年春风化雨，中国人民用双手书写了国家和民族发展的壮丽史诗。”

对于顺德来说，改革开放不仅彻底改变了这个地方，更是刻进了这里人的灵魂。

从过去的中国百强县之首，到今天的全国综合实力百强区第一，这些年来，许多人都在追问：这个只有800多平方公里的小县域，为什么可以实现3000多亿元的生产总值？为什么会成为全国最大的空调器、电冰箱、热水器、消毒碗柜生产基地，以及全球最大的电饭煲、微波炉供应基地？为什么会拥有“中国家电之都”“中国燃气具之都”“中国涂料之乡”等28个国家级品牌？为

什么会出现多个千亿级的产业集群？为什么这里的一个小镇会崛起美的、碧桂园两家世界 500 强企业？

发生这一切的原因，都是改革开放。

如果说广东是中国的改革开放前沿地带，那么顺德就是广东的改革开放先锋。广东在 40 年改革开放的艰难探索中，多次选择了顺德，很多经验在顺德试点后推向了全省甚至全国。20 世纪 80 年代，顺德解放思想，发展“三来一补”企业，大力发展乡镇企业，经济迅速崛起，成为“广东四小虎”之一。1992 年，顺德被省委、省政府确定为综合改革试验县（市），顺德在全国率先推进以产权制度改革为核心的综合配套改革，改革经验获全国推广。1999 年，顺德被省委、省政府确定为率先基本实现现代化试点市，为全省基本实现现代化探索经验、提供示范。2009 年，顺德被省委、省政府确定为落实科学发展观试点区，率先开展了以行政体制改革、社会体制改革和基层治理改革为重点的一系列综合改革试验。2018 年，顺德又获批率先建设广东省高质量发展体制机制改革创新实验区。

所以，要探寻中国改革开放的成功经验，也许在顺德就可以找到答案，顺德是总结中国改革开放的最佳样本。

2018 年年初，顺德的朋友告诉我，陈春花教授专门为顺德写了一本书。陈春花是北京大学王宽诚讲席教授，任职于国家发展研究院，是 2016 年《财富》“中国 50 位最具影响力商界领袖”之一。更重要的是，陈春花教授还有很深的顺德情结。她是早期美的、万和、顺德农商行等企业的管理顾问，她对这些顺德著名企业的影响深远；她是顺德各种经济论坛的“常客”，顺德很多企业家都是她的“粉丝”。

这些年，研究顺德的书很多，我也写过几本。但对顺德这个中国改革开放的样本，我认为还需要更多的人来研究。当陈春花教授把本书书稿发给我的时候，我满怀惊喜，一口气把它看完了。陈春花教授在这本书中开宗明义提出，顺德之所以取得如此巨大的成果，在我们看来，就是顺德人独创的发展模式，

其核心内涵是：转变政府角色、明晰保护产权、龙头企业带动、尊重市场规律、敢为人先精神。

这是十分有见地的概括。

先来谈谈政府角色。从顺德改革开放 40 年的实践来看，顺德政府较好地把握了与市场的关系、力度和节奏，有松有弛，有进有退。在工业化早期，顺德政府大胆用“三来一补”的方式，引进了现代工业，培养了企业人才，同时在社队企业的基础上大力发展了乡镇企业，使顺德迅速壮大了地方经济实力。在工业化的中期，顺德政府提出了以工业企业为主、集体企业为主、骨干企业为主的“三个为主”，使顺德从农业社会顺利进入工业社会。在 20 世纪 90 年代初期，顺德政府又启动产权改革，率先建立了社会主义市场经济体系。其后，顺德政府又提出“三三三”产业发展战略，即一、二、三产业要协调发展，其中第一产业要精细发展，第二产业要优化发展，第三产业要加快发展；在三大产业中每个产业要重点扶持三个或者以上的支柱产业；在每个支柱行业中要重点扶持三家或者以上的龙头企业。最近，顺德政府又启动了村级工业园的改造，营造新的发展空间，践行新的发展理念。

再来看看明晰产权。产权改革是顺德改革开放 40 年中最重要的事件，奠定了顺德的发展基础。顺德的产权改革，不仅创造了市场主体，而且消除了人们对产权风险的担忧，培育了整个社会的产权保护意识，让顺德真正成为一个投资创业的宝地，成为一块最适合企业成长的福地。

放眼顺德的企业“天空”，我们看到有“太阳”，有“月亮”，更有满天的“星星”，一个非常良性的景观和生态。龙头企业对地方经济有很强的带动作用，像世界 500 强的美的集团就像一个“太阳”，通过产业链，带动了一批“月亮”和“星星”。2005 年开始实施的“三三三”产业发展战略，明确提出在每个支柱行业中要重点扶持三家或者以上的龙头企业。据了解，顺德拥有规模超 10 亿元的企业 40 多家，还有一批在全国乃至世界都有影响力的“隐形冠军”企业。

到过顺德的人或者与顺德企业做过生意的人，都能感受到顺德的市场意识和对市场的尊重。在顺德，市场对这块土地的影响是深远的，政府根据市场转变自己的角色和职能，企业适应市场变化培植核心竞争力，社会按照市场规则配置资源。

敢为人先已经成为顺德的一个文化符号，如果要问顺德人为什么“可怕”，答案就是顺德人的敢为人先。从改革开放初期搞“三来一补”，到后来多次勇担广东省的改革试点，都是敢为人先的结果。顺德是广东改革的一个品牌，甚至改革在一段时间成了顺德的代名词。但我们要知道，改革从来不是风和日丽，改革是艰难和壮烈的，因为每一场改革，都是改革者向自己开刀。没有敢为人先的勇气和担当，改革是难以成功的。此外，顺德工业化过程的“反求工程”，也体现了顺德人的敢为人先。万和电器的卢础其当年就是从日本买回热水器，拿回来拆解研究，最后研制出国内首台自动热水器。当年科龙研制电冰箱，美的研制电风扇，爱德研制电饭锅，都有这样的“反求工程”经历。

陈春花教授以其经济管理科学的独特视角，对顺德改革开放40年进行梳理和研究，并从历史和文化、商业基因和顺德精神等多维度回答了为什么是顺德。陈教授的回顾与追问，不仅让我们从顺德一个县域感知了整个中国40年的变革与辉煌，更让一个激情燃烧的顺德得到复活与回归。

是的，经过改革开放的洗礼，顺德已经从热血青年成长为稳重的智者。今天的中国，已从过去的艰难探索走到了平稳发展阶段。我们的改革，也从过去的“摸着石头过河”走向今天的“顶层设计”。

但不会变化的是我们改革的初心和勇气。在新的时代，广东要在构建推动经济高质量发展体制机制、建设现代化经济体系、形成全面开放新格局、营造共建共治共享社会治理格局方面走在全国前列，根本的还是要靠改革开放。顺德作为广东的改革先锋，要在新一轮的改革发展中有所作为，必须唤醒顺德人的改革精神，唤醒曾经可怕的顺德人。

我们充满期待。

你可能不知道顺德，但你一定知道或听说过美的、科龙、格兰仕、万和、神州、康宝、万家乐、华宝等著名的家电品牌；你可能不知道顺德，但你一定知道或者听说过碧桂园、顺丰、顺德农商行、大自然木地板等著名的企业；你可能不知道顺德，但你一定知道广东盛产家具，而顺德的龙江正是“中国家具第一镇”，乐从是“中国家具商贸之都”；你可能不知道顺德，但如果你是做花卉生意的，就或多或少会听说过陈村，因为这里是全国最大的花卉种植基地。

在过去 40 年中国改革开放的进程中，“顺德”二字始终是中国县域经济发展史中反复出现的一个高频词。对于媒体来说，顺德是一座新闻的富矿；对于学界来说，顺德是一个研究的样本。人们用顺德现象、顺德模式、顺德奇迹、顺德改革等各种各样的词语来透视和描写顺德。

那么，在一系列的经济现象与改革形象背后，到底是一个什么样的顺德呢？或者，顺德到底是什么呢？为什么在中国 2000 多个县级行政区划中，顺德会如此与众不同？

徜徉在中国第一县（市）的大街上，我们无法想象脚下的每一

寸土地在 40 年前是何等模样；当我们穿梭在一家又一家制造中心构成的小镇时，不得不对顺德巨大的发展潜力心生钦佩。顺德，以自己独特的魅力影响着中国人的思维，这个不起眼的南国小县如此显耀，成为中国经济发展史上不可或缺的一笔。顺德人创造了良好的制造业基础、商业人文素质、金融与信息中心等优势，正是他们的经验与创造改变了中国商业的思维方式和习惯，与此同时，还深深改变了中国政府的市场经济实践。

从商业角度看，在世界经济格局中，国与国之间的竞争除了核心技术的竞争外，另一个是比较优势的竞争。在改革开放的前 20 年，顺德想成为面向全世界的家电生产基地，这样的战略选择是有很大风险的——技术在外，资本在外，市场在外，只有生产在内，仅依靠规模生产优势来参与竞争无疑是缺乏优势的。出乎意料的是，顺德人并没有开展传统的面向核心技术的研发投入，而是果断地联合顺德本地各家企业资源，将顺德自己的竞争性资源转变为竞合性资源，进而向全球化进程迈进了一大步；顺德人对于商业的联合协作思维方式和不拘一格的合作习惯使得这些当地企业将资源合作形成主流，并因此拥有了三个最大的产业集群：家电、家具、花卉。

当顺德成为全球最大的家电制造基地之后，他们并未满足于这一点，反而开始了整个行业的转型升级与品质发展。一方面，顺德人选择了工业设计作为切入口，聘请全球顶级的设计人才来到顺德，美的成为其中领先者并成功拿回世界设计大奖——红点奖。另一方面，顺德人选择了技术创新作为突破口，从引进合作、消化吸收，到自主创新、引领超越，走出来一条从中国制造向中国创造的可行之路。更令人惊喜的是，顺德人还选择了品牌塑造作为制高点，从为世界品牌代工转型到打造世界品牌的战略方向，借助于最近 20 年的持续努力，顺德企业品牌已经取得了令世界瞩目的成绩。

从市场经济的政府实践来看，顺德的做法与思路很明显地代表着一个时代的另类形象。因为顺德的发展模式是全新的：“政府重在服务经济，以市场来指导政府的工作”，顺德的巨大成功为以经济建设为中心的政府工作重心提供了

实践经验。如果进一步解析顺德政府的实践内涵，会发现顺德发展的动能在很大程度上来源于一次又一次实实在在的制度创新。顺德每一次制度的变化，都给资源配置带来新的途径，并无限放大着资源的产出。在初期，顺德的制度创新表现在农村的家庭承包制与股份合作制上；中期制度创新的特点是产权改革，实现政府与企业的分离；后期的改变主要放在政府职能转变上。每一次的制度创新都能给顺德带来新的动力，甚至达到几何级的增长。尽管这之中有些做法招致这样那样的非议，但有一点是可以肯定的，没有政府角色的转变，没有政府甘当顺德的经纪人，顺德绝对不会在一个较短的时间里利用市场的手法来聚集大量的社会资源为顺德所用。

回顾过去 40 多年来的发展，从发展的角度看，实际上，顺德所面临的挑战是全方位的：经济发展的单兵突进，使得顺德的土地失去实现效益最大化的可能，城乡一体化的发展思路与格局让顺德失去城市推动经济的巨大推动力；外部环境的问题，顺德已从中国改革开放的宠儿位置上退了下来，在与其他兄弟区域享受同样阳光的时候，顺德的推动力明显减弱……发展期间不时传来的质疑与追问，总让对顺德怀有美好情感与期望的人为顺德捏一把汗。

顺德长盛与否，取决于顺德的政府官员和企业家们能否胸怀足够的使命感，这是一个企业和一个组织甚至一个地区能否立足的关键因素。对于顺德人来说，尤其如是，因为他们往往敏于行而讷于言，重实干而轻理念；顺德的长盛与否还取决于顺德人能否适应不断变化的环境，在新技术剧变的时代，就要以应变能力适应市场和环境的变化；顺德的长盛与否更取决于顺德能否检视自己的优势，培养出适应新的历史条件的核心竞争力。

2008 年，全世界谈论最多的就是“金融危机”。同样是冬天来了，我们会看到，顺德和其他一些地方表现出来的完全是两种情形。在其他地方听到的，大多是“挑战”“衰退”；而在顺德，人们谈论最多的却是“机遇”“机会”。当大家还在高谈阔论金融危机对中国的影响有多大的时候，顺德人已经开始敏锐地做好过冬的准备，并且谋划好要在冬天中开始发力超越对手。当人们有一阵

子还在怀疑“顺德还能可怕多久”的时候，2008年，在冷冷的寒冬中，顺德人再一次用行动回答了这一命题。

2012年开始，全世界谈论最多的就是“颠覆”。同样是实体经济受到挑战，我们会看到，顺德和其他一些地方表现出来的完全是两种情形。在其他地方看到的大多是“焦虑”“无所适从”；而在顺德，人们开始了彻底的转型与升级。当大家还在谈论虚体经济对实体经济的冲击，感觉不舒服的时候，顺德人已经开始采用智能机器人，构建新产业集群，打造工业设计重镇以及构建城市化全新社区。到了2017年，顺德已经拥有了两个世界500强企业，并保持着一贯的发展势头。

说起改革开放，人们首先想到的是北上广的摩天大楼、高铁、通信以及各种各样的政府文件。实际上，中国改革开放所波及的范围之广，影响之深，除了在国家战略层面的宏观认识之外，还需要中国广大基层的层面，进行局部的触摸与细节的展现；除了个案的解剖之外，还需要梳理出一些在时代大潮中日益呈现的基层大众的内在品质和精神基因。顺德40年，一直走在改革开放的前端，一直保有良好的发展态势，既带领了区域经济的腾飞，又融入了世界。如果总结经济发展的“中国方案”，顺德无疑是最具有内涵和特征的样本。基于此，本书的主题集中于三点：

一是改革开放作为最宏大的国家战略，如何在一个县级区域得到成功实践。这是审视中国共产党领导下的行政管理体系有效性和执行力的一把尺度，是中国特色社会主义政治制度优越性的体现。在距离上，顺德离北京2000多公里，顺德为什么总是能够在第一时间听到北京的声音，并且以最快的速度付诸实践？这是本书探寻的第一个主题。

二是对顺德企业集群出现以及持续稳健发展进行梳理和寻根。从乡镇企业到股份制企业，再到进入全球领域展开竞争的国际化企业，顺德企业从小到大，从弱到强，从代工工厂到自主创新、自有品牌的领先企业。为什么顺德一个小小的县域经济体，可以诞生出如此多的企业，可以形成如此巨大的产业集

群？这是本书探寻的第二个主题。

三是对“敢为人先”的精神品质进行近距离的观察。中国改革开放本身就是一个前无古人的伟大创举，从“摸着石头过河”开始，每一步都是从实践中来，到实践中去的创新。顺德的实践正是过去 40 年中国实践的生动写照。特别是顺德人“敢为天下先”的改革精神和探索勇气，仍然是中国特色社会主义新时代所需要的精神品质。这样的精神品质从何而来？它在民间有何根基？这是本书探寻的第三个主题。

我们通过亲历实践、阅读文献、收集史料、实地访谈以及切身感受，向人们展示我们所理解的顺德发展模式，那就是：转变政府角色、明晰保护产权、龙头企业带动、尊重市场规律、敢为人先精神。顺德的价值，不仅仅是贡献令人惊讶的 GDP，更是贡献基层政府智慧和商业智慧。顺德辉煌的背后，是曾经凤凰涅槃的迷茫和彷徨，是曾经付出的艰辛和代价，是曾经摸索的创新和变革。

顺德，以顺德人持续不断的努力，成为中国经济发展的一个缩影，成为践行中国改革开放的一个样板。

CONTENTS

目录 ——

推荐语

推荐序

前 言

第一篇 选 择

第一章 拉开序幕	002
三来一补	002
“自下而上”与“自上而下”	004
第二章 归来的“英雄”	010
离开与归来	010
信任与英雄	012
第三章 农村工业化	016
南国丝都	018
社队企业	024
珠江模式	027

第二篇 不要错了大方向

第四章 基层政府的发展观	032
五子登科	032
三个为主	034
第五章 基层政府的管理者	038
七千人大会上的发言	039
中国女排与香港电视节目	043
第六章 基层政府的改革	048
转变政府角色的综合改革	049
1992年的大部制改革	055
政企分开的产权制度改革	059
政资分离的国有资产管理改革	062
社会保障为改革编织“安全网”	063
“率先基本实现社会主义现代化试点”	067
2009年的大部制改革	071

第三篇 改革深处是产权

第七章 乡镇企业	086
包产到户	086
乡镇工业	090
拜师香港	097
“人造优势”	101

第八章 “靓女先嫁”	105
1993年11月	105
“华宝风波”	107
转制	113
第九章 一切有赖于实践	116
北滘镇早有改制谋划	118
“搞得好起楼，搞不好跳楼”	123
科龙风波	128
郎顾之争	132
重点是产权	136
提前进入深水区	139

第四篇 欣欣向荣的群体

第十章 两个“千亿”企业	146
美的	148
碧桂园	152
何享健与杨国强	156
第十一章 企业家与职业经理人	164
民企传承	164
顺德的职业经理人	167
与创始人价值观契合	170