

改革开放 40 年 · 亲历者说

“改革开放是一场史无前例的巨变”



采访对象：周海江，1966 年出生，江苏无锡人，中共党员，研究生学历，博士学位。现任中国民间商会副会长，红豆集团有限公司党委书记、董事局主席兼 CEO。党的十七大、十八大、十九大代表，全国优秀党务工作者，全国工商联第十一届副主席。

采访组：黄珊 徐黎 李玉梅

采访日期：2018 年 10 月 10 日

改革开放的大环境中蕴含着无数的机遇

学习时报：在改革开放春风的沐浴下，中国发生了巨大的变化。1987 年底，您辞掉令人羡慕的大学教师，毅然到乡镇企业工作，投身于轰轰烈烈的改革开放大潮中。您如何看待当初的选择？

周海江：我 1987 年 7 月从深圳大学经济管理学系毕业之后，跟大多数人一样，顺理成章地端起了“铁饭碗”，被分配到河海大学任教。这在当时是十分令人羡慕的。

1987 年底，在改革开放的大好环境下，我父亲经营的港下针织厂有了起色，想扩大生产，却苦于招不到人才。于是，我父亲劝说我辞掉大学教员的工作，和他一起把这个厂子搞起来。说起这个厂子，还真有一段历史。1957 年，我祖父周林森和几个弹棉花的手艺人创办了一家小手工作坊。这就是红豆集团的前身。后来，这家小手作坊身为港下针织厂，我父亲接手了这个厂子。

这个厂子不大，是当时众多乡镇企业中普通的一个，但是对我的意义却不一般。一方面，我的祖父、父亲都在这里耕耘，我们整个家庭都为之付出辛劳，我确实对它很有感情；另一方面，在深圳上大学时的所学所见所闻，都让我深深地体会到：深圳是改革开放的前沿阵地，深圳的今天就是内地的明天。改革开放的大环境中蕴含着无数的机遇，如果用心去做，这个小厂子也会有美好的明天！

我要辞职的时候，我的母亲和家里的亲戚都觉得无法理解，他们觉得这件事“很没面子”。所以，我当时的压力也是很大的。不过，有一件事情促使我最终下定了决心。我的家乡有位大学毕业生在深圳工作，两三年的工夫就做到了一家企业的总经理。可是，好景不长，他在总经理岗位上没做两年，就被降职为普通员工。虽然我不了解其中的内情，但是这件事情给我一个很强烈的感受：工作不是“铁饭碗”，能力才是“铁饭碗”。

1987 年底，我辞去河海大学教职来到港下针织厂。这在当时开了大学生到乡镇企业工作的先例，我被媒体称为“改革开放后全国第一个辞职的大学教员”，一时引起了不小的轰动。

改革开放为民营企业的蓬勃发展提供了公平竞争的市场环境，也给红豆的发展带来了历史机遇。经历了改革开放 40 年的发展，红豆从一家濒临倒闭的乡镇企业发展为横跨纺织服装、橡胶轮胎、大健康、商业地产园区开发四大领域的集团公司。

改革开放改变了中国的命运，改变了民营企业家的命运，改变了中国人的命运，是一场史无前例的巨变。回顾红豆的发展历史和我个人的成长经历，是改革开放成就了今天的红豆集团，没有改革开放就没有红豆集团的今天，也没有我个人的今天。

学习时报：人才是企业发展的根本，您作为进入乡镇企业工作的青年学者，肯定深有体会。请您谈一谈，如何建设高素质人才队伍？

周海江：企业之间的竞争看似产品、品牌、市场的竞争，其实，人才是决定成败的关键。谁拥有高素质的人才队伍，谁就拥有了核心竞争力，谁就掌握了企业发展的主动权。

刚才讲到，我父亲劝我辞掉大学教员的工作，回家乡的小厂子工作。这背后有一个鲜为人知的小故事。我父亲接手濒临倒闭的港下针织厂之后，借着改革开放的春风，使这个小厂子的效益连年翻番。1987 年 5 月，我父亲到乡里参加会议。在会上，乡长鼓励他胆子大一些：“去年销售 500 万元，今年 1000 万元，明年翻一番，到 2000 年争取 1 个亿！”这话引来一片质疑的笑声，1 个亿在当时就是天文数字，大家都觉得这简直就是天方夜谭。会后，乡财政所所长帮我父亲分析道：“乡镇企业缺少人才，规模小的时候销售翻一番还行，规模大了就不行了。没有人才，1 亿元根本不可

能！”这番话给我父亲带来很大的触动，他下决心引进人才。

可是，在那个时候，大学生都是国家包分配。农民办的乡镇企业，根本没有大学生分配指标，没有引进人才的“资格”。怎么办呢？我父亲想了很久，就动员在河海大学教书的我到厂里工作。

我的归来起到了示范效应。很快，厂里招来了第二名大学生。为了吸引人才、留住人才，厂里出台了保障人才安心工作的各项措施，并且落实得都很好，立竿见影，一大批来自全国各地的人才陆续加盟。

人才为企业注入了活力。1991 年，厂里的销售额就达到了 1.1 亿元，成为无锡的“金牌企业”，江苏省首家亿元乡镇企业。我父亲见到之前开会的那位乡长，经常开心地说：“你那次开会让我们 2000 年实现 1 个亿，我们提前 9 年就实现了目标！”那位乡长连声说：“不简单！不简单！当时别人还都以为我们是吹牛呢！”

不容否认，人才在红豆的发展过程中起到了至关重要的作用。然而，要发挥好人才作为第一资源的引领和支撑作用，必须建立稳定、高效的人才管理机制。经过不断改革创新，红豆集团形成了一套“引才、育才、选才、用才”的人才管理机制。

一是引才。企业发展人才先行，从 1988 年到 1992 年，短短 4 年，红豆集团就引进大学毕业生 300 多名，实现了“人才兴厂”。针对当时存在的“一方水土养一方人，一方水土用一方人”的狭隘观念，红豆集团提出了“一方水土养八方人，一方水土用八方人”的新思路。1995 年，红豆集团开出百万年薪，面向海内外招聘总经理，向全世界表达了重视人才的决心、重用人才的魄力。

二是育才。内部培育与外部培育结合，全方位培育企业需要的人才。在内部，每个员工都是被培育对象，向上流动的渠道畅通无阻。一线职工有星级员工评选活动，被评为三星级的员工可以选送免费上大学，全面提升综合素质。

三是选才。公开透明的选才制度为每位员工提供了脱颖而出的机会。从车间主任到厂长、二级公司总经理、集团部长、总裁，一律采取公开竞聘。只要有能力、出成绩、出业绩，就能通过竞争上岗、制度选人向上流动，不断晋升，大大激发了人才自我提升的动力。

四是育才。集团当好“伯乐”，制定公正、公开、公平的“赛马”制度规则，唯才是用，外不避远，内不避亲，人岗适应，变关系导向为绩效导向，让真正的“千里马”既跑出速度，又跑出效益。

在改革开放的潮流中，有了坚强的人才支撑，红豆集团从乡镇企业蜕升级为现代企业。衡量一个企业是否是现代企业，一个最重要的标准就是看它的高级职位是否靠制度取得。高级职位是企业中的“关键少数”，对企业发展至关重要，必须靠制度取得。我体会，民营企业要建立现代企业制度，必须建设一支高素质人才队伍，用战略思维、创新思维开发人才，建立人才吸引、培养、管理、使用的整套机制。

西方现代企业制度“天花板”的破解之法

学习时报：习近平总书记指出，创新是民族进步之魂。请您谈谈，民营企业应当如何走好创新发展之路？

周海江：我想结合红豆集团的发展历程谈一谈这个问题。红豆的发展之路其实就是一条创新之路，大体经历了三个阶段。

第一阶段：20 世纪 80 年代，走技术和产品的创新之路。

20 世纪 80 年代，红豆开始注重技术和产品的创新。1986 年，红豆请来上海中华第一棉纺厂原厂长宋和根和其他 12 位老师傅亲临工厂指

导，全面提高产品质量。为了留住这批有经验的老师傅，红豆不仅负责他们的食宿，还给每人每月 500 元的报酬，这在当时可以说是一笔巨资。1988 年，红豆推出自己的第一个专利产品——护士衫，迅速风靡全国。新产品推出后，红豆从一年仅赚几十万元，发展到一天净赚 10 万元。

第二阶段：20 世纪 90 年代，红豆走体制和机制的创新之路。

20 世纪 90 年代，红豆提出“四制联动”，即：母公司制、效益承包制、内部市场制、股份合作制。

母公司制：原来的乡镇企业非常灵活，我们希望做大。而做大之后，企业变得僵化、不灵活，效率降低。针对这种情况，我们实行了子公司制。母公司发挥规模优势，充当航母，作为载体；子公司发挥灵活优势，分别成为一个作战单位。在这种新机制下，母公司和子公司的两种优势都能够集中发挥。

效益承包制：顾名思义，就是对效益采取承包制，“活成本死比例”。例如，总销售额 1000 万元，利润 100 万元，各种费用开支 80 万元，集团以 8% 的比例对子公司考核，如在这个范围上有余，即作为奖励。

内部市场制：走出车间门就是国内市场，走出工厂门就是国际市场。比如，我们都是红豆子公司，我是成衣车间，你是织布车间，我可以买你的，也可以买外面的，不会强制要求内部的一定要买自己内部的。

股份合作制：当时，所谓合作是建立在劳动合作基础上的股份合作。主动改革，提出“增量扩股”，红豆员工及港下村民都可以用“增量扩股”的方式成为红豆股东。

第三阶段：21 世纪，红豆进入制度创新的阶段。

2004 年，我通过“海选”担任集团总裁，红豆开始进入制度创新。中国特色现代企业制度就是在这时提出的。

回过头来看，红豆的创新之路是紧跟时代脚步走出来的。当然，创新只有进行时，没有完成时。在新时代，我们还将沿着这条道路继续走下去。

学习时报：中国的现代企业制度应当结合中国企业的实际情况，要有中国特色。请您谈一谈，中国特色现代企业制度具体是怎样的？

周海江：我 1996 年到中央党校学习，触动最大的是校园内石碑上刻的四个大字：实事求是。每次经过石碑时，我都会思考这四个字的含义。短短四个字蕴含着深奥的道理，不仅要求我们说实话、做实事，更要求我们在实践中摸索道路、总结经验、研究规律。中国企业发展的规律是什么呢？只有把握企业的发展规律，才能保证企业的长远发展。

这么多年，我一直在思考一个问题：中国企业的发展要走向什么样的道路？我认为，我们的企业不仅要建立现代企业制度，还要加强党的领导，肩负社会责任。有人会说，上市公司打造的是现代企业制度，跟加强党的领导放在一起，会不会影响现代企业制度发挥作用？其实不然。

我们的现代企业制度是从西方学来的。西方的现代企业制度最早是从哪里来的？他们最早也是没有的，跟我们现在的个体户、小企业一样，只有老板和工人，是雇佣和被雇佣的关系。在这种情况下，需不需要现代企业制度？是不需要的。

什么时候需要现代企业制度？如果老板忙不过来了，他就要请个经理人来。经理人出现了之后，就产生了所有者、经营者、劳动者三者的关系。三者利益博弈，如果缺少制约，就很容易把企业搞垮。所以，西方人就提出现代企业制度，以此协调企业内部各方关系。

在现代企业制度下，所有者授权给经营者，授权之后，不能随便干预，而经营者接受授权之后，不能滥用权力，要对授权者负责。由于较好地协调了内部各方的利益关

系，这个制度使西方经济在近代、现代持续快速发展，是西方社会率先进入经济繁荣的现代社会的 key 因素。改革开放以来，现代企业制度不断激活中国企业的活力，使国有企业走出困境、外资企业不断引进、民营企业异军突起。

但是，这种现代企业制度也有“天花板”，它虽然较好地协调了内部各方的利益关系，却没有解决内部和外部之间的利益关系，这是现代企业制度的先天不足。中国企业在引进西方创造的现代企业制度时，必须加以克服。与此同时，民营企业也存在三大不足：决策不准、人才缺乏、人心不齐。

如何解决现代企业制度和民营企业存在的先天不足呢？我们就探索把党建工作和社会责任引入企业运行之中，首创了“现代企业制度+党的建设+社会责任”三位一体的中国特色现代企业制度，从而弥补了现代企业制度的不足，保证企业在运行过程中实现内外利益的一致性。党建工作做好了，就能有效解决民营企业决策不准、人才缺乏、人心不齐的问题。

在“三位一体”的中国特色现代企业制度中，现代企业制度是基础，通过健全法人治理结构，协调所有者、经营者、劳动者关系，规范企业行为，激发内在动力；“党的建设”是灵魂，通过完善的党建工作机制，形成独特竞争优势，推动企业利益与国家、社会利益高度统一；“社会责任”是使命，通过加强和创新社会管理，优化发展环境，促进和谐稳定。

中国企业要赶超西方，必须创立超越西方的企业制度。“现代企业制度+党的建设+社会责任”三位一体的中国特色现代企业制度，能够有效突破西方企业制度的“天花板”，是行之有效的办法，也是中国企业发展的必由之路。

学习时报：您在探索中国特色现代企业制度的道路上一直走在前列。请您结合实践谈一谈，中国特色现代企业制度的最大特点是什么？

周海江：最大特点是坚持企业党建工作，使党的建设成为现代企业制度的有机组成部分，从企业层面解决了党建工作与企业管理的融合问题，从根本上突破西方企业制度的“天花板”。

经过多年的实践，我们深刻认识到，党建是红豆保持平稳前行的推动力和可靠保证，也是中国现代企业制度的灵魂和根本。红豆从一个小手工作坊发展为大型跨国企业集团，没有出现过大的决策失误，最大的秘诀就是听党话、跟党走，善于在党的方针政策中找机遇。

翻开红豆的发展历史，不难看出，红豆每一步的发展都响应了党的号召，紧跟党的脚步。1957 年，响应国家“小手工业者组织起来”的号召，组建起生产合作社，成为红豆集团的前身；1992 年，抓住邓小平南方谈话带来的思想解放机遇，成立全省首个乡镇企业集团；1993 年，乘着国家深化经济体制改革的东风，全面实行内部股份制改革，激发了企业内在活力；2001 年，抓住资本市场开放机遇，红豆股份在上交所上市，迈开企业资本经营的新步伐；2007 年，响应国家“走出去”发展战略的号召，从先前的国内民营企业向跨国企业集团发展，在柬埔寨西哈努克港主导开发建设经济特区……

党的重大决策，给企业发展带来众多机遇。如果不及及时学习领会、积极转化，便会错失大好机遇。同样，在企业遇到困难的时候，党建能够起到战胜风险、力挽狂澜的作用。红豆的发展历程充分证明了这一点。

在亚洲金融危机时，红豆周边的一些企业集团纷纷倒闭。红豆也遇到了前所未有的困难，不少干部、员工开始人心浮动，有人离厂，还有人要求退股。我父亲当时是集团的党委书记，他给大家上了一堂生动的党课。他讲了一个故事，令人记忆犹新。故事并不长，但是寓意很深刻：很多人共同养一只奶牛，一天，有个人肚子饿了，想割掉属于自己的那份牛肉。这时，有位老者站出来说，如果你今天割一块，他明天割一块，这只牛就会死掉，谁还能喝到牛奶呢？这个故事引起了大家的深刻反思：在困难面前，大家要不要割掉属于自己的那块牛肉？党员干部应该怎么做？我们认为，党员干部要坚持艰苦奋斗的精神，才能带领大家共渡难关。在这个关键时刻，党员发挥了企业骨干的作用，鼓舞大家咬紧牙关，共同战胜困难，保证了企业的稳定性，为企业的平稳发展注入力量。最终，红豆从这次危机中挺过来了，没有一分钱欠息，没有一分钱的逾期贷款。

2008 年，全球金融危机爆发。我作为党委书记，第一时间召开党委扩大会议，认真学习领会党的方针政策，思考企业下一步该如何发展。同时，每周召开国内外宏观形势分析会，让广大党员干部职工了解国内外动态及企业决策，统一思想，鼓舞士气，使企业在金融危机中保持了平稳快速发展。

以“党建强”促“发展强”

学习时报：这些年来，您带领红豆集团在推动民营企业的党建工作方面取得了丰硕成果。请您介绍一下红豆集团党建工作的主要经验。

周海江：在民营企业中开展党建工作，不仅是建立中国特色现代企业制度的需要，更是推动民营经济健康有序发展的重要举措。然而，民营企业数量众多，情况复杂，党建工作灵活多样，不能搞“一刀切”的统一模式，必须根据企业自身情况，推动党建工作与企业发展同频共振。

我们探索出许多具体的做法，形成了“一核心、三优势”的党建思路，“一融合、双培养、三服务”的党建工作方法，党企“五个双向”的党建工作机制，还把质量管理标准引入企业党建工作，编纂民营企业首个党建标准——《红豆集团党建工作标准》，力求党建工作程序化、规范化、科学化。

在组织建设上，通过“双培养”，即把党员培养成企业骨干、把企业骨干培养成党员，推动党员骨干成为企业核心人才。依托企业党校、团校，开展员工技能培训，建成以党员为核心的经营管理团队和以党员为骨干的技术人才队伍。

在作风建设上，每年开展创先争优活动，把工作实绩作为评先评优的重要标准，发挥优秀党员在各个岗位上的带头作用。开展党员示范岗、党员示范区、党员示范团队活动，让党员亮出身份、树立形象，发挥先锋模范作用。

在队伍建设上，根据党章规定的党员标准，高质量做好发展党员工作，不断壮大企业的党员队伍。目前，红豆集团的公司股东代表、工厂的厂长经理党员覆盖率达 95%，各子公司总经理党员覆盖率 100%，党员科技人才比例已达 31.7%。

做好党建工作，不仅要促进自己企业的发展，还要肩负社会责任，推动周边社区和社会的发展，做好统筹共建的工作。根据习近平总书记提出的“合作共赢”和“构建人类命运共同体”理念，红豆提出了“八方共赢”的理念，即与股东、员工、客户、供方、合作伙伴、政府、环境、社会等八个相关利益方共赢，先后与 140 多个单位党组织建立统筹共建关系，与全国 11 个红豆村建立互助联盟关系，创建“耀庭慈善基金会”和“关爱老党员基金会”，担当“无锡民营企业马克思主义研究会”会长单位工作，捐资 5000 万支持江苏民营企业精准扶贫工作。为防止大企业“以大欺小”的现象，我们每年主动向周边村庄、企业、学校、商店、个体户征集意见并及时整改。

学习时报：请您谈谈党建对民营企业的重要意义。

周海江：习近平总书记指出，“非公有制企业的数量和作用决定了非公有制企业党建工作在整个党建工作中越来越重要，必须以更大的工作力度扎扎实实抓好。”对这一点，我们深有体会，国家越是改革开放，企业越是发展加快，越需要加强企业的党建工作。

改革开放 40 年来，红豆集团能够从党的重大方针政策中抓住发展机遇，关键就在于注重企业党建工作，以高质量党建促进高质量发展，发挥党组织在企业中的政治引领作用和在职工中的政治核心作用，把党的政策优势转化为民企发展的机遇优势，把党的组织优势转化为民企发展的人才优势，把党的政治优势转化为民企发展的和谐优势，确保企业决策方向、战略规划等的正确性。

党建工作是企业核心竞争力的有机组成部分，是实现企业发展的关键因素，是增强员工活力、凝聚力的根本动力，直接影响企业的经济效益和长久发展。以我们西港特区的建设为例，2007 年，西港特区建设之初，红豆集团就设立了柬埔寨共产党支部，派出 6 名党员骨干赴柬埔寨工作，建立了集团第一个境外党组织。在前期开发工作中，党员干部职工带头，在没水没电没路的恶劣环境下，冒着 40℃ 的高温，冲在前面，干在前面，顺利完成任务。截至目前，西港特区入区企业 130 家，投产经营 113 家，从业人员达到 2.1 万人，被誉为“一带一路”上的样板园区，受到中柬两国领导人的高度肯定。这些成绩的取得，离不开党建工作的重要作用，离不开广大党员干部职工的共同努力。事实告诉我们，党员作用发挥得越好，对民营企业的经营与发展越有利。

党建强，则党员强；党员强，则人才强；人才强，则发展强。红豆的发展成果表明，党建工作与企业发展是相互促进、相得益彰的。我们要以习近平总书记关于民营企业党建工作的重要论述为行动指南，继续做大、做好、做实民营企业的党建工作。

事实上，党建引领企业党建工作，坚定推行现代企业制度，坚持履行社会责任，就是红豆集团在我国改革开放 40 年中创造出来的最重要经验，其科学化、系统化的成果就是“现代企业制度+党的建设+社会责任”三位一体的中国特色现代企业制度。