

40年前，一场以开放为风、改革为浪的变革如是启幕，最终成风起云涌、浪奔涛啸之势，改写了中国广袤大地的历史。40年，从计划经济到市场经济，从中国制造到中国智造，从跟随世界到领先世界，中国的改革开放镌刻下令人惊叹的巨变。同样的，还有中国的民营经济，从无到有、从小到大、从弱到强。若要书写一本改革开放中国民营企业史记春秋，60多年历史的红豆集团不应漏掉不提。在这个企业，“改革开放成就了今天的红豆”得到最完整的诠释。

1957—1982：艰难求生

“一颗红豆，三代情缘”。走进红豆集团展史馆，“四千四万”精神的标语在电子屏上不时滚动，一帧帧照片记录了周林森、周耀庭、周海江三代领头人从草根起步开拓前进的奋斗身影：

红豆集团的前身，是周林森在解放初期兴办的家庭小作坊，那时只是以弹棉胎、扎扫帚为主的小手工业。1957年11月，小手工作坊正式改名为港下针织厂。



除了进行体制的改革，周耀庭还大力引进人才。他跑到上海，把退休在家的原中华第一棉纺厂宋和根厂长请出了山。乡镇企业没有大学生分配名额，他就把自己在河海大学教书的儿子周海江叫回厂里工作。

人才支撑有了，创新就有了动力。1988年，“红豆”推出第一个专利产品——护

士衫，一举风靡全国，企业利润从一年几十万元到一天净赚10万元。在短缺经济时代产品好销的大环境下，工厂效益持续以翻番的速度增长，犹如枯木逢春，渐渐焕发出新的活力。到1991年，工厂的销售达到1.1亿元，员工近2000人，已经成为全国内衣行业的龙头老大了。

1992—2006：快速发展

1992年，邓小平在南海边写下诗篇，“发展才是硬道理”。中国迎来了改革开放的新高潮，江苏乡镇企业加快开放的步伐，迎来了发展高峰。红豆开始以先行者的姿态，进入了高速发展的上升通道。

1992年6月16日，江苏红豆针纺集团有限公司成立，这是江苏省首家乡镇企业集团。这一年很特殊，邓小平的南方谈话鼓起了深化改革、扩大开放的东风，国家开始在国企试点股份制，但对乡镇企业的股份制改革尚无明确政策。那时的乡镇企业，表面上说是乡镇集体人人都有，但是大家却感觉什么也没有。这也是上世纪90年代苏南乡镇企业的弊病和发展桎梏——政企不分，企业产权界定模糊。

“红豆不能等！”周耀庭找到镇里和县里的领导，要求搞股份制改革。周海江提出了“增量扩股”。周海江说：“1992年12月31日之前的所有资产通通归政府。我们面向员工以及全港下镇人搞‘增量扩股’，这也照顾到了各方的利益。”周耀庭认同周海江的意见。

1992年底，红豆集团“增量扩股”首次启动，无锡港下的集贸市场上，张贴出了红豆的招股说明书。一时间，红豆此举成为港下老百姓热议的头条新闻。

1993年红豆集团推出了“入股自愿，利益共享，风险共担，股权平等”的内部股份制，并用文件规定，股权可以内部流通。通过几次股份的转让，红豆完成股份制改革。

红豆的这一改革创新，在苏南地区率先突破了“苏南集体经济模式”存在的产权不明晰的发展瓶颈，成为“新苏南模式”的代表。回忆起当年的股改，周耀庭说：事后看来，这个方案相当聪明。它并不执着于谁多谁少上，首先保证了集体资产的保值与增值，同时又以增发新股的形式为企业的发展注入了新的活力，充分考虑了各方利益。

股份制改造的同时，周耀庭和周海江继续改革企业管理机制。周耀庭把自己多年的实践摸索，与周海江在车间进行的一系列改革放在一起认真思考仔细研究，在厂内推行起了“四制联动”，即“股权开放的内部股份制”、“效率优先的内部市场制”、“活成本死比例效益承包制”和“母强子壮的母子公司制”，让竞争机制推动

企业的高效运转。

经过一系列改革，红豆集团成为一家“产权清晰、权责分明、政企分开、管理科学”的大型现代企业集团，走在了全国企业改革发展的前列。1997年4月，红豆集团被国务院列为全国120家深化改革试点企业，是唯一的3家民营企业之一。

同父亲一样，周海江也有前瞻眼光。他思考，目前红豆产业过于集中单一，容易造成低效益竞争，势必要谋求跨行业发展。1995年，在中央浦东开放开发政策的感召下，周海江当机立断，出资2700万收购上海申达摩托车厂，成为全国第一例跨行业、跨地区、跨所有制的兼并。

在摩托车行业上的惊险一跳不仅正式拉开了红豆集团相对多元化发展的大幕，也为红豆集团走出无锡开辟了前沿阵地。

1997年，红豆开始人工培育红豆杉，进入高科技生物制药领域。

1998年，进入橡胶轮胎行业。

2001年1月，“红豆股份”在上海证交所挂牌上市，迈开了资本经营的新步伐

2001年9月，红豆投资3.2亿元，启动三年再造新“红豆”工程，建设占地达4.2平方公里的红豆工业新城。

2001年，在周耀庭推动下，红豆集团大力倡导“红豆七夕节”，以弘扬中华民族自己的节日。

2002年，红豆进军房地产业。



2007年，党的十七大胜利召开，中央提出科学发展观，大家都在思考如何转型升级。作为中共十七大代表，周海江希望能带个好头，他提出“由生产经营型向创造运营型转变，由传统制造业向生态产业转变，由国内企业向跨国企业转变”的理念。

2007年4月，在国家鼓励设立境外经贸合作区的背景下，红豆集团联合中柬企业在柬埔寨共同打造西哈努克港经济特区，既能满足自身设厂需要，也能吸引中外企业入驻，为“走出去”企业搭建集群式投资贸易平台。目前特区已引入企业130多家，是柬境内最大工业园区之一。2016年10月国家主席习近平在访柬前夕点赞特区为“中柬务实合作的样板”。

面对快速迭代的互联网时代背景，红豆集团提出了“三自”发展理念，即自主创新、自主品牌、自主资本。2015年，红豆启动“智慧红豆”战略，旨在利用物联网、云计算和互联网等前沿技术改造、提升传统产业，将红豆的主业做大做强。

2017年1月9日，在红豆集团召开的董事局会议上，周耀庭因年龄原因辞去集团董事局主席职务，董事局联席主席、总裁周海江接任董事局主席兼首席执行官(CEO)，带领红豆集团继续前行。

眼前，中国经济在经历30多年的持续高速增长后，正进入到新的发展阶段。周海江提出企业应在三个方面发力，即以自主品牌促质量变革、以卓越管理促效率变革、以自主创新促动力变革，从而实现高质量的发展。2018年，红豆携手京东等电商巨头展开战略协作，依托其大数据能力、物流能力与强大的零售黑科技应用，加速新零售升级，到2020年，红豆要争取突破2000家智慧门店。

沉舟侧畔千帆过。伴随着现代企业制度的不断完善、创新战略的深入实施，红豆集团成长为中国民企500强企业。创新精神和实业基因支撑着她不断前进，成为江苏乃至中国民营经济版图中一支不可或缺的力量，推动着中国改革开放的历史车轮不

断前进。站在改革开放40周年的历史新阶段，周海江深刻地认识到，当前的发展更强调以人民为中心的发展，以海纳百川的胸怀将红豆的发展方向上升到“八方共赢”的仁者境界，即要实现股东、员工、客户、供应方、合作伙伴、政府、环境和社会(社区)等利益相关方的共赢，只有这样才是一个理想的红豆。

(责任编辑：张明江)