

隆重纪念邓小平南方谈话20周年

改革之星丛书

主编 王建功

改革之星

第二辑

中国改革人物纪实

全国人大常委会副委员长

周洪名

题

尉军平◎著



经济日报出版社

隆重纪念邓小平南方谈话20周年

改革之星丛书

主编 王建功

改革之星

第二辑

中国改革人物纪实

尉军平◎著

全国人大常委会副委员长

周铁农

题

大字图书馆
书章



经济日报出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

改革之星：中国改革人物纪实. 第2辑 / 尉军平著
— 北京：经济日报出版社，2013. 1
ISBN 978-7-80257-484-7

I. ①改… II. ①尉… III. ①改革开放—概况—中国
②先进工作者—生平事迹—中国 IV. ①D61②K820. 7

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第311932号

改革之星：中国改革人物纪实（第二辑）

作 者	尉军平
责任编辑	刘雅溪
责任校对	雅 之
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区右安门内大街65号(邮政编码:100054)
电 话	010-63513524(编辑部)63588445(发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E-mail	jjrb58@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京市十月印刷有限公司
开 本	787×1092mm 16开
印 张	18印张
字 数	250千字
图文(面)	280
版 次	2013年1月第一版
印 次	2013年1月第一次
书 号	ISBN 978-7-80257-484-7
定 价	78.00元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

序

弘扬勇于创新的改革精神

周耕农 全国人大常委会副委员长

党的十一届三中全会，吹响了我国改革开放的号角。

1992年，邓小平南方谈话全面总结了改革开放14年的经验教训，科学总结了党的十一届三中全会后我国改革开放的基本实践和基本经验，精辟阐述了社会主义的本质特征，明确回答了困扰和束缚人们思想的许多重大问题。

邓小平南方谈话宣告启动新一轮改革，二十年来，从政府到企业，在我国各条战线上，涌现出一大批勇于改革的突出人物，他们顺应着时代的脉搏，率先走在改革的前列，艰苦奋斗，顽强拼搏，在推进国家事业改革和企业发展中作出卓越的成绩和贡献。

中国改革人物征评活动在有关方面的授权下，自2001年至今的十多年中，卓有成效地开展了中国改革人物征评活动和改革高层论坛，已评选出近千位杰出改革人物。

为了弘扬、传承、光大改革开放的创新创业精神，《改革之星》第一辑曾推出了“建设现代林业的领航人”贾治邦，“与时俱进的改革先行者”黄文麟，“杂交水稻之父”袁隆平等十位改革人物。

作为《改革之星》第二辑，本书再次精彩呈现了不同行业的十位改革人物代表：“天下第一村”的带头人吴仁宝，被誉为中国港口管理界“教父”的常德传，国有企业改革模式的成功探索者董英，新晋商的杰出代表张广慧，建筑地下防水领域的变革实践者王伟，谱写商业新传奇的年轻企业家倪振年，报业改革的实践者贾长华，立志振兴民族实业的“全球灯帝”樊邦弘，本书还特别推出了两位杰出女性代表：全国人大常委、带领大寨二次创业的“铁姑娘”郭风莲，成功创业、热心公益的北京市人大代表安钟岩。

在他们的先进事迹中，有许多创新思路、理念和宝贵的实践经验值得我们学习并借鉴，以进一步推进和深化转型时代下的改革与开放。

党的十八大报告指出，改革开放是坚持和发展中国特色社会主义的必由之路。要始终把改革创新精神贯彻到治国理政各个环节，坚持社会主义市场经济的改革方向，坚持对外开放的基本国策，不断推进理论创新、制度创新、科技创新、文化创新以及其他各方面创新，不断推进我国社会主义制度自我完善和发展。这一论述深刻阐明了坚持改革开放的重大意义，表达了全党全国人民在新的征程上继续推进改革开放、勇于攻坚克难、夺取中国特色社会主义新胜利的坚定信念。

历史充分证明，没有改革开放，就没有当代中国的发展进步。改革开放的方向和道路完全正确，停顿和倒退没有出路。

坚持改革开放，解放思想、更新观念是前提。

当前，改革开放进入到了新的历史时期，改革的复杂性和艰巨性大大增强。面对这一新局面，我们深切地感受到，改革开放作为一场新的伟大革命，不可能一帆风顺，也不可能一蹴而就，但我们充满信心。最根本的是，改革开放符合党心民心、顺应时代潮流，方向和道路是完全正确的，成效和功绩不容否定，停顿和倒退没有出路。必须按照党的十八大精神，毫不动摇地坚持改革方向，坚定改革的信心和决心，提高改革决策的科学性，增强改革措施的协调性，坚持用改革和发展的办法解决前进中的问题，沿着社会主义市场经济的改革方向，完善社会主义市场经济体制，推进各方面体制机制创新，加快重要领域和关键环节改革步伐，全面提高开放水平，着力构建充满活力、富有效率、更加开放、有利于科学发展的体制机制，为发展中国特色社会主义提供强大动力和体制保障。

我们清醒地认识到，要推进这样一场前无古人的伟大事业，使改革沿着正确的方向前进，离不开党和政府的坚强领导，离不开广大人民群众的支持和参与，需要千百万积极投身改革事业的改革骨干力量和先行者的开拓进取，需要全社会支持改革、参与改革的良好氛围。

经过尉军平同志多年对改革人物的深入、细致的采访，一批优秀的改革人物，以充满性情的生动面貌，一一地展现在我们面前。这些富有使命意识与社会责任，富有洞察力、预见力、胆魄力的改革人物，是时代的弄潮儿，更是在不同的专业领域，大胆地引导时代车轮往前推进的掌舵者、践行者。正是凭借他们那一份不安于现状，勇于开拓的创新精神，凝聚了一支创业的团队，不懈努力、孜孜不倦地征服了改革道路上的无数险滩暗礁，开创了如今方兴未艾，蒸蒸日上的改革大业。

我们深知，改革任重而道远，创新永无止境。中国需要更多的改革人物承担起历史使命和时代重任，需要媒体工作者大力弘扬勇于改革之精神，引领全社会努力探索改革之模式，积极推进改革之实践，最终获得改革之实效。

我们希望改革之星丛书编委会继续坚持“关注改革进程、剖析改革难点、聚焦改革人物、弘扬改革业绩”的宗旨，发现和推出更多的改革先进人物和典型案例，为宣传改革事迹、凝聚改革力量、振奋改革精神发挥更大的作用。

2012年是国家“十二五”规划承上启下的重要一年，党的十八大召开的开局之年，也是社会主义市场经济体制建立的20周年，我国正在开拓各项经济建设稳步推进，文化繁荣、创新精神涌动的良好发展局面。希望《改革之星》第二辑推出的十位改革创新代表人物能在各自的领域内，秉承创新的激情与才情，为我国改革事业作出更大贡献！

“我劝天公重抖擞，不拘一格降人才”。让我们共同期待更多改革创新人物涌现。也希望编者能继续积极传播创新人物的先进事迹和宝贵经验，缔造全社会改革创新的良好氛围，推动今日的中国上下一心，为2020年实现中国全面小康的社会目标而努力奋斗！

目 录

“天下第一村”的带头人 ——华西村党委、村委、企业集团总办主任吴仁宝

1



筚路蓝缕创基业
敢为人先探富路
合力缔造首富村
以人为本树新风
践行共富树典范
老骥伏枥志千里
专家点评：以百姓幸福为己任

从大寨“铁姑娘”到商界铁娘子 ——全国人大常委、大寨党总支部书记郭风莲

31



激情岁月撼天地
十载“沉寂”心犹在
众望所归担重任
凝心聚力再创业
特色旅游谱新篇
专家点评：带领大寨腾飞的领头雁

演绎百年老港新传奇 ——全国人大代表、青岛港（集团）有限公司董事局主席、总裁常德传

59



临危受命立潮头
乘风破浪闯新路
“化危为机”树标杆
高瞻远瞩定航向
“三子”之心担重任
专家点评：一条国有企业改革与发展的成功之路——青岛港模式

履践先行 勇者无疆 ——云南冶金集团股份有限公司党委书记、董事长董英

95



迎难而上克时艰
坚持创新增活力
以人为本建和谐
社会责任勇担当
稳健经营展宏图
专家点评：锐意改革创新 敢于把不可能变为可能

新晋商大掌柜 ——山西省国信（集团）投资公司总经理、党委副书记张广慧

133



激情岁月励心志
财务改革勇探路
亮剑商海显本色
长袖善舞建高楼
风雨兼程上市路
再造国信金控梦
专家点评：改革开放与新晋商

建筑地下防水领域的变革实践者

——北京龙阳伟业科技股份有限公司董事长王伟

159



笃定恒心创新业
三大创新治痼疾
特色文化助发展
倡行责任履使命

专家点评：企业一小步 行业一大步

商海搏浪 行者无疆

——乔丹体育股份有限公司副董事长兼总经理倪振年

179



经商天赋掘首金
加盟乔丹展身手
苦练“内功”夯基业
逆势发力铸品牌
情系公益报社会

专家点评：在“实地”与“星空”之间——倪振年的“商道哲学”

巾帼不让须眉 尽显英雄本色

——北京市人大代表、北京丰顺工贸集团董事长安钟岩

209



立德勤学蓄厚力
思变求新创新业
商海泛舟竞风流
身兼数职履使命
普施慈惠献大爱

专家点评：激情创业 热血奉献

报业改革思想者

——天津市人大常委，今晚报社社长、今晚传媒集团董事长贾长华

241



农民推荐上大学
全能型新闻“捕手”
“成事”社训铸辉煌
寻石问石醉石斋

专家点评：报业改革的践行者

“全球灯帝”的商业传奇

——真明丽集团董事局主席樊邦弘

263



逆境崛起获“灯帝”
垂直整合赢市场
创新“降本”铸企魂
运筹帷幄建伟业

专家点评：振兴民族实业 创立百年企业



吴仁宝

“天下第一村”的带头人

· 引言 ·

1961年，华西建村时，集体资产2.5万元，人均分配仅53元。穷，浓缩了华西的历史；贫穷，唤起了他心灵的觉醒和重造山河的信念。

无农不稳。上世纪60年代，他和村民起早贪黑，冒严寒，战酷暑，肩扛手推，白天田间管理，晚上平整土地、兴修水利，硬是用人工把原来1300多块七高八低的零星田块，改造成了400多块能排能灌的高产稳产大田，实现了亩产1吨粮。如今他们建起了农业观光园区，华西的农业向着高科技、现代化阔步前行。

无工不富。他带领乡亲开风气之先，华西小五金厂在上世纪60年代破土动工。随后，塑料纺织厂、板网厂、药械厂、织布厂，一座座工厂拔地而起，钢铁、纺织产业日益做强，华西走上工业化发展之路。

华西村金塔下，幢幢农民别墅整齐排列；龙西湖里碧波荡漾；龙砂山上的世界公园，足不出村可游“世界”，每年有100多万游客纷至沓来。今天的华西村，山北一望无际的田野是“粮仓”，山南鳞次栉比的工厂是“钱庄”，中间鸟语花香的村庄是“天堂”。

从昔日一穷二白、一无所有的旧农村，到今天家家住别墅、户户有汽车、人均资产超百万元的“天下第一村”，他创造了中国农村多项“第一”，他也被人们誉为“农民思想家”、“中国农民第一人”。

80多年里，他从未离开过生他养他的这个村庄，从未离开过苦乐同在的兄弟姐妹。50多年中，在这片曾经贫穷的土地上，他凭着对信念的执着和坚定，带领乡亲把这里建成了“天下第一村”；凭着对百姓的赤诚和真情，和他们一起建造了一个富足、幸福的“人间天堂”。

而在华西村，人们更喜欢亲切地称他为“老书记”，因为从华西建立党组织起，他在华西村党支部、党总支、党委书记的岗位上整整工作了48年。

被村民亲切地称为“老书记”的他，就是江苏省江阴市华西村原党委书记，现任华西村党、村、企总办主任的吴仁宝。

富了不能忘记左邻右舍。华西村富了，周边村怎么办？

从2001年起，吴仁宝和华西人创造性地提出了“一分五统”，和周边的16个村一起组成了大华西村，面积由原来的0.96平方公里扩大到30平方公里，人口由原来的2000多人增加到3万多人。

一村富了不算富，全国富了才算富。吴仁宝没有忘记经济欠发达地区的乡亲。

早在建立大华西村之前，华西人已经在北国黑龙江和塞上江南宁夏建立了省外“华西村”。

吴仁宝和华西人，用他们的博爱之心，让先富帮后富、实现共同富裕的理想变成了现实。

2012年10月11日，由江苏省委宣传部、省广电总台摄制的影片《吴仁宝》首映，85岁的吴仁宝亲临首映现场，他笑称，“电影在华西村已经放过一次，村民们觉得有两点拍得还不够。一是华西村的变化，拍得不够，他们说华西村比电影里拍的变化还要快！另外，拍华西村人艰苦奋斗也不太够，因为他们说他们当年比电影里还要艰苦！”

85岁的老书记十分乐观：“我做得还不够多，今年85岁，我争取干到90岁，生命不息，工作不止。”

筚路蓝缕创基业

作为土生土长的华西农民，吴仁宝虽出生在江南沃土，可是在饥寒交迫的旧社会，饱经忧患和磨难，对贫困生活有着切肤之痛。解放后，吴仁宝与其他贫穷的农民一样有了土地，生活有了着落。满怀对党、对新中国的深厚感情，他坚信，共产党为天下百姓谋幸福，社会主义一定能够富华西。

1954年10月，吴仁宝光荣加入了中国共产党，从那一刻起，他就立志要刨掉穷根栽富苗，让全村人都富裕起来。发展集体经济，改变华西的落后面貌，让村民过上好日子，成了吴仁宝人生奋斗的主旋律。

1961年，在浮夸风盛行的年代，华西建村，吴仁宝被选举为第一任村党支部书记。

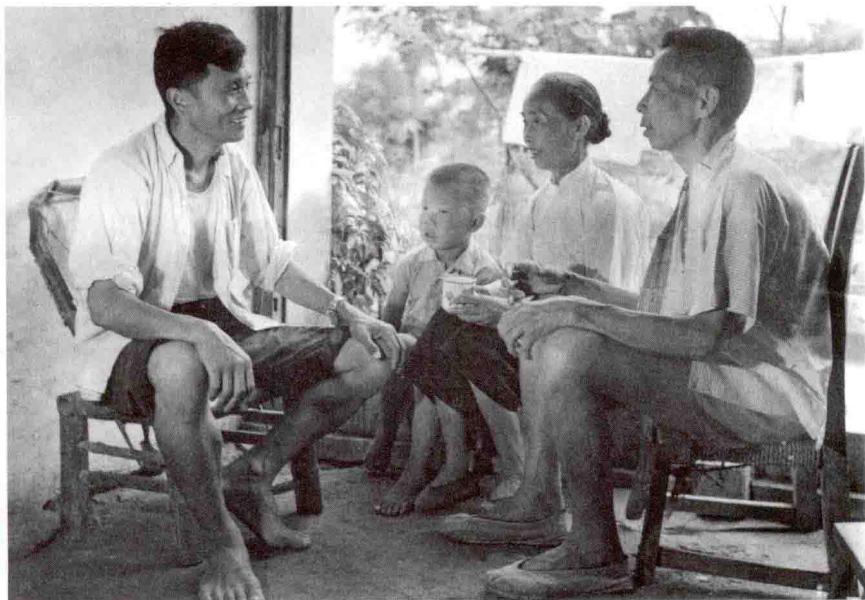
当时集体资产1764元，欠债1.5万元，一台30马力的柴油机，就是华西建村时的全部家底。“刚刚成立大队那几年，是华西最难的一段日子。”吴仁宝感慨道。

当时，全村845亩土地被分隔成1300多块不规则的小田，667口人分散居住在12个小自然村落，泥路弯弯，40多条小河沟错乱交织，农业生产的劣势可见一斑。年仅30多岁的吴仁宝带领村民制定了一个华西村15年规划，平整土地、开挖沟渠。“由于常年干苦力，我那时候看着并不年轻。”吴仁宝以此解释自己当年能服众的原因。但在村民心目中，吴仁宝靠的是自己的亲身示范。

“凌晨两点钟开始干，从鸡叫干到狗叫，最苦最累的活都是老书记带头，别人说我们是‘做煞大队’（当地方言，意为干活太苦），但这是华西人唯一的出路”，当年的村革委会副主任赵毛妹说。当年她不到20岁，是“铁姑娘战斗队”的队长。

吴仁宝一上任就遇上“大跃进”。在一次报产量放卫星会议上，第一个发言的支部书记报亩产2000斤，第二个3000斤……最后数字竟上到了1万斤。

“1万斤是不低了，可还是跟不上跃进形势，比不过其他公社。吴仁宝同志，你们大队亩产多少，你们的稻子长势比其他大队的好，能突破万斤大关吧？”怀着当“种田神仙”梦的吴仁宝简直无法相信自己的耳朵，但是几十双眼睛齐刷刷看着他，他猛抽口烟：“3700斤。”



年轻时的吴仁宝到村民家中了解情况。

随着烟雾飘然吐出，会场顿时骚动，但大多数人却暗自庆幸吴仁宝犯傻，垫了自己的底。

“仁宝同志，你太保守，产量高低是政治问题，也是党性问题，你再考虑考虑。”

吴仁宝沉思了半晌，说了一句话：“这样吧，到收割时，公社派人来我们大队监督，多收1斤，我们宁愿挨饿也多卖给国家10斤；少收1斤，你们补给我们1斤就行了。”

在场的公社干部没人敢接这一招。

回到村里，吴仁宝挨个找到生产小队长做检讨：“我说了假话，我错了。我们内部可不能再说假话，内部假了，粮食都卖了，老百姓吃啥？”

这一段历史，被吴仁宝在以后的日子里反复提起，结合着他的著名论断“千难万难，实事求是最难”。

很多年过去了，吴仁宝依然常常提起这段自己说假话的旧事。他说：“从那以后，我对虚假的一套再也不相信了。干部说假话，受苦的是老百姓。要能坚持实事求是，不说假话，就得心理上没有任何包袱，不想升官，不想当先进，只有这样，你讲的话才能真正为老百姓负责，为党的事业负责！”

吴仁宝就是凭着这“两个负责”，把实事求是坚持了一生。

华西村组建初期，家家穷得吃不饱肚子，许多人跑到外乡谋生路。有一次，集体的农具坏了，吴仁宝请村里一位木匠来修，他外出跑单帮挣钱去了；第二次去请他，他让老婆出来挡驾说“病了”；第三次又去请他，他没能躲开，索性抹下脸说：“若要我回心转意，为集体出力，除非集体收入超过我单干。”

这件事刺痛了吴仁宝的心。那天晚上，他一个人跑到华西地势最高的墩池河中心的土墩上，望着全村的烂摊子蹲了整整一夜。第二天，他召集全村干部开会，开口吼出一句：“是共产党的干部就要让人民过好日子！如果我们这些干部不能让人民过好日子，算什么共产党员？！”《华西村学大寨15年发展远景规划》在这一年年底出台。

一首当时的民谣至今人们记得真切：“做煞大队无搭头，干起活来累死人，有女不嫁华西去，宁愿扔在河浜里”。

吴仁宝当时对村里的姑娘、小伙子们说：“将来会有成群的好姑娘送上门，也会有大批的好女婿走上门！”

历史发展到70年代初，这时在10个生产队基础上合并起来的华西村已经走过了10年的历史，吴仁宝带领全村人民以“重造山河”的英雄气概，把一个“户户茅草房，家家吃米糠，土地不成片，一雨成汪洋”的贫穷落后的华西村，初步建成了土地成片、瓦房成排、在全国第一个实现亩产1吨粮的社会主义新农村。

1972年，全村200户村民都住进了新盖的瓦房，华西村成为当年的“农业学大寨”样板村。华西村迈出了共同致富的第一步。那时的华西村已经名闻遐迩。

当年，吴仁宝还当过所在的江阴县的县委书记，在江浙一带，华西村的地位和风光可比大寨，吴仁宝则赫然是“陈永贵式”的好干部。在1975年10月26日的《人民日报》上，新华社记者还曾用充满激情的笔触描写过华西村：“华西大队认真学大寨十一年，过去粮食亩产超一吨，今年可达2400斤……吴仁宝同志向自己提出了五项要求……四是百分之八十的力量用于抓农业，百分之十的地方财力用于农业机械化，把各行各业纳入以农业为基础的轨道；五是

继续抓好六十四个先进大队，同时帮助六个后进公社赶上去。除此之外，还要建立一万人的理论队伍，一万人的科学技术队伍。他还向全省代表讲了改土治水、作物品种布局、秋肥造田、平整土地的规划，他把自己的蓝图编成了一首诗：九十万人民心向党，七十万亩田成方，六万山地换新



创业初期的吴仁宝（中间举手者）与华西村民在一起。

装，五业发展六畜旺，社员人人喜洋洋。”

这样的报道充斥了一大串看上去确凿的、闪闪发光的数据，它曾经引得81岁的文学家叶圣陶激动不已，这位苏州人据此写了一首很长的赞美诗，其中有“仁宝同志江阴众，英雄业绩维仔肩，更思举国数千县，孰不能如江阴焉”之句。

而在事实上，吴仁宝在高调学大寨的同时，却又干着另一些“见不得人”的工作。早在1969年，他就抽调20人在村里偷偷办起了小五金厂。“当时可千万不能让外面知道，正是割资本主义尾巴的时候呢。”后来继吴仁宝担任华西村党委书记的他的第四个儿子吴协恩回忆说，“田里红旗飘飘、喇叭声声，检查的同志走了，我们转身也进了工厂。为什么冒险搞工业？因为种田实在挣不到钱。当时全村人拼死拼活，农业总产值24万元，而只用20个人办的小五金厂，三年后就达到了24万元的产值。”1978年，吴仁宝盘点过华西村的家底，共有固定资产100万元，银行存款100万元，另外还存有三年的口粮，这在全国的数千乡村中可谓富甲一时。在当时，一包烟的价格是0.2元，整个江阴县的工农业总产值也仅仅数亿元而已。

就这样，吴仁宝用一种很特殊的方式改造他的家乡，1978年12月8日，《人民日报》在头版头条的显赫位置再次报道了华西村，题目是《农民热爱这样的社会主义》，同时还配发了“本报评论员”文章《华西的经验说明了什么》，这是当年度这家“中国第一媒体”对全国乡村最高规格的报道。

但吴仁宝和华西人不满足于“战天斗地、重新安排山河”的成就，他们的目光放得更远。“无农不稳、无工不富”。吴仁宝在艰苦创业的实践中深切体会到，单一的农业很难使村民真正富裕起来，必须解放和发展农村生产力，大力发展农村工业。

为此，他运筹帷幄，呕心沥血，百折不挠，从20世纪60年代开始，就冒着风险、排除干扰，创办了小五金厂，开了苏南发展乡镇工业的风气之先。



大华西村旧貌。

在江苏省和江阴一带，华西被嘲讽为“吹牛大队”，还有一些人给中央写内参，告发“华西村是个假典型”。在这样的风波中，吴仁宝奇迹般地躲过了暗箭，他的“江阴县委书记”在一次举报后被摘掉了，可他在华西村搞的那些小工厂却一直在地下运转。这些不受保护、偷偷摸摸的五金作坊成为了日后燎原中国的乡镇集体企业的胚胎。

敢为人先探富路

80年代初，中国农村开始经历一场新的重大变革，以安徽风阳小岗村18户农民签下“分田到户”的秘密契约为引子，1982年中央一号文件为标志，“分田到户、包产到户的承包责任制”迅速在各地推开。面对这场全国性的改革，以集体经济壮大起家的华西村怎么办？

实事求是的思想依然是吴仁宝的准绳。他认为，中央政策的意图其最终目的是让农民富裕起来。在那些地少人多，长年的大锅饭严重制约生产力发展的地方，分田到户是非常必要的；而华西村每人只有半亩地，集体经济已经十分壮大，农民的日子一天比一天好，为什么一定要分呢？他在村党支部会议上说：“华西村现在的头等任务是要更大力度地发展集体经济，让大伙儿的生活更加富裕，全面富裕！这也是社会主义，而且是社会主义的根本目的！”

1982年底，《实践是检验真理的唯一标准》的主要作者胡福明第一次见到吴仁宝。此时的华西村已经盖了不少新房子，有条很长的走廊，蓬蓬勃勃的，很是兴旺。胡福明也赞成乡镇企业。当时的无锡是全国乡镇企业的发源地，他们谈论起来一见如故。吴仁宝告诉胡福明：“老百姓现在都有饭吃，有钱赚。有人说我们向钱看，我们是勤劳致富，三中全会不是号召我们要勤劳致富吗？”吴仁宝的自信给胡福明留下深刻的记忆。

1985年，华西村制定了新的发展规划，吴仁宝提出了“苦战三年，实现三化三园亿元村”（“三化”是绿化、美化、净化；“三园”是远看华西是林园，近看华西是公园，细看华西是农民生活在幸福的乐园）的新目标。这是吴仁宝当时给华西村描绘的蓝图。

这年的8月19日，是华西村村民难忘的日子。吴仁宝带着村里100多名农民兄弟，来到南京雨花台革命烈士纪念碑前庄严宣誓：“苍天在上、大地作证，我华西村100多名农民代表有难同当，有福同享，决心苦战3年，目标1亿……”

为了实现目标，吴仁宝和华西村民下定了背水一战的决心！

在 80 年代时，“亿元村”的目标，对一个仅有千把人的华西村而言，近似一座高不可攀的泰山。

雨花台宣誓回村后，吴仁宝第一个在干部责任保证书上重重写下自己的名字。责任保证书上写得清清楚楚，在“亿元村”的奋斗中如果目标没有实现，他们的家产将全部归公！

“从那年起，每年我们华西村党员干部都须在村民面前‘签字画押’一次。正是这种豁出去的拼命精神，使党员干部的责任心、事业心获得了极大发挥与激励，华西因此也有了一年更比一年好的直线上进的局面。”说这话时，吴仁宝一腔慷慨和激情。

华西村的农村工业化道路便在这般悲壮的号角中吹响了战斗的进军曲。从田园到工厂，中国农民梦求了 5000 余年的路程，现在吴仁宝欲一步跨越。“攀远亲”、“搞联营”、“借他力”、“寻远航”……跳出“村门”进“城门”，闯出“国门”富“村门”，借脑袋生财，租梯子上楼，绑大船远航……这一招一术，无不显示着吴仁宝解放思想、开拓进取的胆识与气度。这期间，由华西村创出的诸如“星期天工程师”、“教授下乡走亲戚”等媒体新名词也不断在人们的耳边响起。而所有这一切，都是吴仁宝这位农民改革家一手谱写的“造厂”乐章中闪耀着光芒的精彩音符……

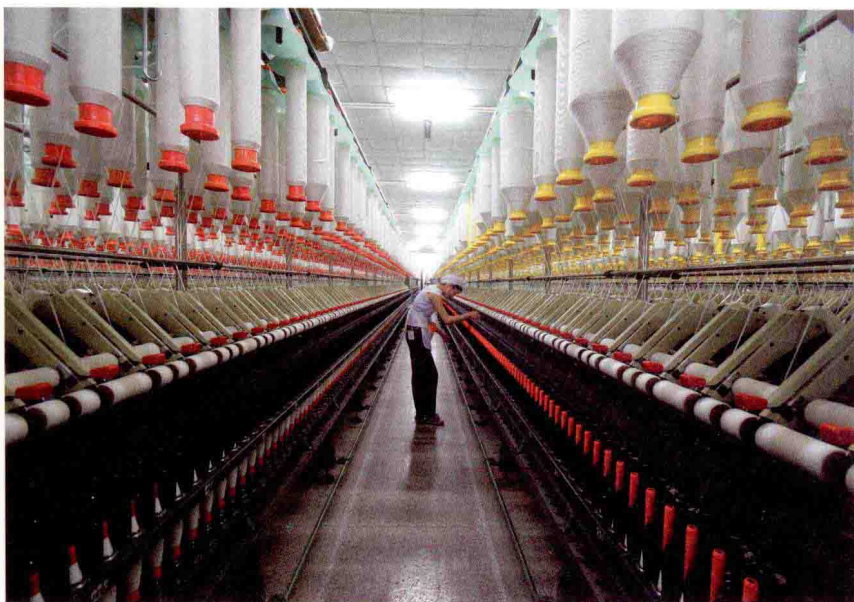
程先敏原是西安交通大学的一名教授。1988 年，程先敏毅然抛弃铁饭碗，成了第一个到华西村工作的教授，他在华西村“造厂”创业中贡献了自己的全部才智和本领。当年年末，程先敏要回陕西探亲，吴仁宝给他 3000 元钱，并说：“你一个月拿 300 块工资是亏的。”年轻教授十分感动，那时华西村一般的干部和企业管理者也就一个月拿 100 多元工资。到第二年回家探亲时，村上的会计扛着一只鼓鼓囊囊的麻袋进门对他说：“老书记让我把这些给你。”麻袋里装满一捆捆崭新的 10 元钞票！50000 元整！80 年代的 50000 元，对多数中国人来说，绝对是个天文数字。程先敏面对老书记和华西人的一片灼热心意，他哭了……从老家再回华西村时，程先敏把放在自己口袋里 5 年的全家户口簿，交给了吴仁宝。

3 年，1000 多天，转眼间的事，吴仁宝却像变戏法似的让华西村的田野里矗立起一座座既绿化、又环保的大型工厂，并且成为气势雄伟的苏南农村土地上的第一个工业园区。

时至 1988 年，



华西钢厂。



华西棉纺。

华西村的经济呈现出以第二产业为主体，一、三产业为两翼的多元化格局，年产值超过预期，达1.0106亿元。“亿元村”的目标实现，华西再度成为全国农业战线最光彩夺目的旗帜！

这年吴仁宝60岁。可他意气风发的精神面貌，谁也无法将“老人”的标签贴在他身上。

吴仁宝笑言：“因

为我的党龄才34岁。34岁的人干什么活？当然是干翻天覆地、惊天动地的事嘛！”

在吴仁宝的带领下，华西村民以“困难压不倒、表扬夸不倒、威胁吓不倒”的精神和勇气，共同铸就了“艰苦奋斗，团结归口，服从分配，实绩到位”的华西精神，并靠这种精神一步一个脚印地朝着一个个新的目标奋进。

合力缔造首富村

市场变幻不定，吴仁宝却总能于险中求胜，按照他的通俗解释：“风险风险，有风才有险，躲过了一阵阵风气，也就能避开险情。”对风气的观察，吴仁宝依靠对政策的嗅觉，每天早晨6点30分准时收听广播新闻，晚19点定期收看《新闻联播》，即便出差在外也雷打不动。

在他身上，有一个广为流传的故事，“吴仁宝真神，一个会议赚了一个亿”。

1992年3月初的一天，邓小平南巡讲话播出后，第二天凌晨2点，吴仁宝再也睡不着了，他请总机通知村党委委员、正副村长和各厂厂长到会议室开会。他在会议上分析了面临的机遇，提出“中国新一轮经济发展马上就要到来，我们要紧紧抓住机会！当前压倒一切的任务是‘借钱吃足’！”他发动全村人立刻奔赴全国各地用尽各种办法购进原材料。短短几天内，华西用筹来的几千万元一下子“吃”进了一个月后价格翻了几番的上万吨铝锭、钢坯，迅速投入随即上马的村办企业生产中。果然，待到3月11日“讲话”精神传达到基层，当别人还在学习领会邓小平南巡讲话精神时，原材料价格迅速上涨几倍，华西已经在经济发展的大潮中一路飞奔。

“有条件不发展没道理，没有条件创造条件发展才是真道理。”吴仁宝有着强烈的政治敏感性和市场经济的机遇意识、发展意识。

“不土不洋，亦城亦乡，把华西建成富足的社会主义农民乐园。”这是吴仁宝在完成对华

西村“造田”、“造厂”之后集体经济不断壮大的基础上，开始引领农民们走向全面小康和向“中康水平”迈进的又一次历史性登高。这期间，在吴仁宝“实事求是、艰苦奋斗”的指导思想中，又加进了“科学发展、超前规划”的内容。

90年代以后，华西在取得农村工业化巨大物质积累后，开始了惊世骇俗的“造城”——即农村城市化的进程。“过去农民日子一好过，就是翻盖房屋，再多的财富积累也因一次次的建房而所剩无几。现在我们改变了思路，在再规划和盖房时，尽可能地超前，这样做从长远看，既达到了一百年‘不土’的目的，又因优美的硬件建设，为吸引投资和聚集人才起了很好作用。”吴仁宝指着那些让欧美人都羡慕的造价在几百万元的农民别墅，如此解读其中的奥秘。

吴仁宝高瞻远瞩、以过人的胆识驾驭华西经济发展。1999年，“中国农村第一股”华西村股票在深圳上市，共筹资2.9亿元。进入新世纪后，他根据“现有企业为基础，技改延伸找出路”的思路，在2000—2001年间，先后投资8亿元，做强华西的纺织、冶金和三产。2002年，总投资12亿元的化纤、炼钢项目同时启动……华西的发展步入了快车道。

吴仁宝认为，改制的真正目的是促进生产关系与生产力相适应，调动大家的积极性，提高企业的效益。他根据村办企业的实际，提出了一手“抓大放小”，一手“抓大扶小”，必要时还要“抓小放大”的改革思路。对毛纺厂、线材厂、型钢厂等关系华西经济命脉的大企业抓住不放，深化改革，提高效益；将一些效益较差的小企业转给个人经营；对有发展前途的小企业，在资金、人才、技术等方面加大扶持力度，增强它们的竞争力；对原来准备投资10亿元的造纸厂和炼钢厂，则果断地“放”，让客商加大投入，华西只用土地和配套的水、电、气入股，以减少风险。华西村的改革思路新，有特色，别开生面，既符合中央精神，也符合华西的实际，调动了各方面的积极性，使大中小各类企业都焕发出新的活力。

2003年8月，吴仁宝根据中央电视台的有关报道，提出了“新投项目‘急刹车’、技改延伸项目‘开稳车’；已投项目‘开快车’”的“三车原则”。这和中央2004年提出的宏观调控、科学发展观，不搞“急刹车”、“一刀切”完全一致。使华西的发展在宏观调控形势下不仅没有受到影响，反而取得了骄人的成绩。2004年，全村共实现国税开票销售260.31亿元。

吴仁宝十分重视制度创新，他从华西实际出发，制定了一整套具有华西特色的管理制度和分配制度。他按照“以人为本、制度管人、人管制度”的思路，创造性地提出了“企业合作制、厂长负责制、经理监管制、工代议事制”等制度。对员工实行“首位高工资、末位淘汰制、违章辞退制”。在分配机制上，他



华西90年代农村别墅。

坚持“少分配，多积累；少拿现金，多入股”。他说，华西村不搞“大锅饭”，也不搞“独吃饭”。适当拉开档次，又不脱档。做到“国家一头，依法交足；集体一头，积累留足；农民一头，保证富足”。吴仁宝认为，农民办企业要发展，要壮大，只能靠自我积累，增强自身的造血功能，绝不能依赖国家的贷款，更不能搞高利息集资，债台高筑，靠“输血”过日子。

在用人机制上，吴仁宝提出了独特的人才标准——“三正三平三守”，即“办事认真、处事公正、经营廉政；政策水平、管理水平、技术水平；守法、守约、守信誉”。他提出了“举贤不避亲，举亲不避嫌。用人少疑，疑人少用；小才大用，基本有用；大才小用，基本没用；外才我用，关键在用；量才录用，育才待用”。这些朴实无华而又琅琅上口的语言折射出了吴仁宝哲人的智慧。如今，华西村党委班子中，既有研究生，也有留学生；既有本村的，也有外来的，还有从优秀外来务工人员中提拔的。吴仁宝的一系列创新理念和举措，使华西村获得了源源不断的发展动力，华西经济如滚雪球一般越来越大，经济建设步入了良性循环。

吴仁宝对科学发展观有着独特的理解。他认为，“发展最科学、不发展最不科学”，“有效益，就叫科学发展；没效益，甚至亏本，就不叫科学发展”，“荒山污水，搞低水平重复建设不叫科学发展”。在他的先进理念指导下，华西村从创业初期开始，一直把率先发展、科学发展、和谐发展贯穿始终，正确处理经济、资源、人口和环境之间的关系，资源利用率和劳动生产率不断提高。他提出要以科技创新为龙头，以质量体系为保证，实施名牌战略。目前，华西绝大多数企业通过了 ISO9002 国际标准质量认证，获得了走进国际市场的通行证。

他提出要倡导绿色文明，实施绿色发展战略，追求经济与环境的协调发展。华西村先后投资数亿元，综合治理工业区环境，使工厂变成了花园。他提出要大力发展循环经济和生态经济。



2003年，华西村为老百姓建的住宅。