

中国企业家文丛

ZHONGGUO QIYEJIA WENCONG

我的“三农”情结
WO DE
SANNONG QINGJIE
农村的出路在
于工业化
HONGCUN DE CHULU
ZAIYU GONGYEHUA

社团经济
SHE TUAN JINGJI

走可持续发展
之路

ZOU KE CHIXU
FAZHAN ZHI LU

做社会企业家
ZUO SHEHUI QIYEJIA

“三农”出路
的再思考
SANNONG CHULU DE
ZAI SIKAO

徐文荣文集

破解世纪难题

POJIE SHIJI NANTI



人民出版社

徐文荣文集

③

人民出版社

责任编辑: 贺 畅

装帧设计: 段彩玲

版式设计: 郭 荔

图书在版编目(CIP)数据

徐文荣文集 / 徐文荣 著. 北京: 人民出版社, 2004 年 12 月

ISBN 7-01-004540-2

I. 徐... II. 徐... III. 徐文荣—文集; 农业企业管理—研究—中国—文集 IV. F324-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 095858 号

徐文荣文集

XU WEN RONG WEN JI

徐文荣 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街166号)

浙江广育爱多印务有限公司印刷 新华书店经销

2005年1月第1版 2005年1月第1次印刷

开本: 850毫米×1168毫米1/32 印张: 22.5

字数: 460 千字 印数: 5000册

ISBN 7-01-004540-2 定价: 58.00元

邮购地址: 100706 北京朝阳门内大街166号

人民东方图书销售中心 电话(010)65250042 65289539



先做人，后做事，做好事

—— 徐文荣

MULU

目

录

第一篇 我的“三农”情结

- 一、我是农民 —————# 3
- 二、农民为什么不能办厂 —————# 5
- 三、改变命运靠自己 —————# 8
- 四、为什么要企业办社会 —————# 12
- 五、破解“世纪难题” —————# 17

第二篇 农村的出路在于工业化

- 一、费老的赞叹 —————# 25
- 二、土地承包只能解决温饱 —————# 27
- 三、走出土地 —————# 30

MULU

四、母鸡生蛋孵小鸡	32
五、政企分开	34
六、非高科技不上	38
七、人才是关键	43
八、走新型工业化道路	47

第三篇 农业的出路在于产业化

一、接种思路发展农业	57
二、农业要走效益路	59
三、立草为业 聚草成金	62
四、小草拉动大产业	65
五、草畜乳一体化经营	69
六、真正实现现代化农业	73

第四篇 农民的出路在于城市化

一、农民的向往	81
---------	----

MULU

二、打造“东方好莱坞”	83
三、创出“中国农民旅游城”	87
四、商贸物流百业兴	91
五、城市 向我们走来	95
六、新横店模式	98

第五篇 社团经济——横店人心中的太阳

一、产权模式新探索	105
二、社团经济 独具魅力	110
三、坚持“四共”不放松	115
四、社团经济也要深化改革	120

第六篇 走可持续发展之路

一、合理利用土地	129
二、创新土地使用制度	133
三、重新安排山山水水	136

MULU

- 四、金山银山不失绿水青山 ————— 140
- 五、“三次创业”持续发展 ————— 146

第七篇 做社会企业家

- 一、人生要有大抱负 ————— 153
- 二、办好企业是前提 ————— 155
- 三、做社会的企业家 实现更大的理想 ——— 159
- 四、为国分忧 为民造福 ————— 163

第八篇 “三农”出路的再思考

- 一、农民问题是根本 ————— 171
- 二、农民发展是关键 ————— 172
- 三、城乡统筹发展 ————— 176

第一篇

我的“三农”情结

一、我是农民

我出身于农民，在农村生活了一辈子，历经了几十年来我国农村社会发展的风风雨雨。尽管后来办工厂、搞企业，而且企业越做越大，我的头上也加了不少头衔，比如：全国人大代表、全国劳动模范、优秀企业家、中国经营大师、中国技术经济大师、科技实业家、中国改革之星等等，但是，我始终认为我是个农民。因为我从来就没离开过农村这片土地。我的心，过去想的是农民，现在想的还是农民。

横店的一山一水、一草一木我都熟悉，横店农民的喜怒哀乐我都了解。农民祖祖辈辈生活在农村，他们面朝黄土背朝天，辛勤耕作，但是，他们过的日子却是最穷困的。农民也是人，人都向往着过上好的日子。所以，我知道农民心里想的是什么，要的是什么。

* * *

我从小家里穷，没念过几年书，但我从小养成了爱学习、爱思考的习惯。那时候，我就一直在想，为什么城里人就能过上好日子，为什么农民就要那么穷。后来参加了工作，入了党，也是在农村，我也一直想着如何改变农村面貌，如何使农民富起来，也能过上同城里人一样的生活。

但是，那时搞“大跃进”、“三面红旗”，社会上是一片浮夸风，说大话、说空话，一个个“卫星”放上天，老百姓却穷困

潦倒，连肚子都填不饱。农民最讲实际，说得再好，日子过不下去，老百姓也不会说你好。因此，在20世纪60年代初，全国精简下放干部时，我主动要求回乡务农，当农民。

回到横店后，总想通过自己的努力，带领乡亲们艰苦奋斗，让日子好过起来，特别是两年后，我当上了大队的支部书记，更是一心扑在工作上，想尽各种办法，希望使农民脱贫致富。但是，心中的理想无法实现。

* * *

虽然遇到了各种各样的困难和挫折，也遭受了各种打击，但我始终没有放弃心中美好的梦想。这个梦想就是，要把横店的山山水水重新安排，把横店建成像杭州西湖一样美丽的“人间天堂”，让横店的老百姓都过上富裕幸福的生活，用现在的话来说，就是要把横店建成一个现代化的小城市，让横店的老百姓能够享受到一个现代人应当享受的一切。

后来，我们抓住机遇，办起了工厂，特别是改革开放以后，我们的工厂越办越多，企业越搞越大，我心中的梦想一步一步在实现，我也越干越有劲。

在这个过程中，我也曾经有过很多次机会，去当国家干部，也完全有条件住到大城市里去，但是，我舍不得离开这片养育我的土地，舍不得离开横店的父老乡亲。我的理想在横店，我的梦想还没有全部实现，因为，我心里想着，不管人家怎么称呼我，我还是一个农民，我还是横店的一个农民，只不过现在的农民，早已经不是过去的农民。

* * *

我的根在农村，我这一生想得最多、做得最多的，就是如

何解决横店的农村、农业和农民问题。当村支书时是这样，搞企业以后还是这样，我的一生，注定是要为横店人民服务的。为他们做事，我从来不觉得多，只觉得少；我从来没想过要什么回报，看到横店的面貌发生日新月异的变化，横店老百姓的日子一天比一天好，我就无比高兴，这就是对我最大的回报。

我还想到，中国绝大多数人是农民，绝大多数的国土在农村，中国的现代化，说到底还是农民、农村的现代化。把横店搞好了，就是为解决中国“三农”问题探索出一条路子。

2000年，世界著名财经杂志《福布斯》曾把我列进了“中国富豪排行榜”第8位，很多媒体也转载了这则消息。后来《福布斯》杂志的记者胡润采访我，我说，你公布的那个数，根本不是我个人的，说实在的，我个人根本没这么多，我也从没想过要追求这么多财富，但是，横店集团又远远不止你公布的这么点财富。他们之所以会有这样一个排名，是因为他们不了解中国的农村，不了解中国的乡镇企业，更不了解我们横店的实际，当然，他也不了解我，更无法理解我们横店的社团经济模式。

二、农民为什么不能办厂

横店本来就是个人多地少的地方，人均耕地面积只有四分。但是，自强不息的横店人，始终没有放弃对美好生活的追求，顽强地用自己的方式与命运抗争着。当地里收成填不饱肚子的时候，横店农民便走南闯北做手艺，或做点小买卖添补家用。

我当大队支部书记的那个时候，我就想，光靠种地，是永远也富不起来的。于是，带领社员搞起了副业队，办起了五金厂、粮食加工厂、木雕厂等小工厂。横店大队的工分值从两角提高到了八角，后进队很快变成了先进队，有了钱，村里修了桥、挖了井，还红红火火地盖起了大会堂，农民手头也有了几个钱，生活也逐步有了改善。

但是，好景不长，这些小工厂就被当作“资本主义尾巴”给割掉了，同时，也成了我的一条条罪状。我被戴上了横店“最大的走资派”的帽子，关牛棚、挨批斗，还险些丧了命，被迫流落他乡。在“阶级斗争为纲”的年代里，农民办厂是绝不允许的，农民只能种田，农民只能认命过穷日子。

正是“文化大革命”那段动荡不安的年代，我历尽了磨难，也得到了锻炼和考验。真正体会到了个人的前途命运是与党和国家的命运连在一起的；真正体会到了农民要过上好日子，还要有好的政策环境。可以说，是复杂的社会环境和坎坷的人生经历让我变得成熟起来，也进一步增强了改变横店面貌、帮助横店人民过上好日子信念。

那时，我虽然还不知道什么“二元经济结构”，但是，我心里一直在问，为什么农民就不能自己办厂？为什么只有城里人才可以当工人？为什么农民就只能种地？

* * *

后来，我才知道，这就是我们国家很长时期里实行的政策。建国初期，国家穷，底子薄，为了尽快建立起自己的工业体系，就通过国家制定强制政策，拼命压低农产品价格，为工业提供廉价的原料。国家把精力、财力集中在城市工业，特别是重工业上，

无暇也无力顾及农民、农村和农业问题。少数城市成了被关注的热点、重点，广大农村实际成了被遗忘的角落，享受不到国家的福利政策。于是城市办工业，农村搞农业；城市户口的居民被国家福利政策养起来，农村户口的农民只能自食其力，没有任何福利保障，从而形成了城乡分割、工农分离的二元经济社会结构。

这实际上是剥夺了农民的利益。后来有经济学家说，中国早期工业化成果，是靠牺牲广大农民利益取得的。这句话，还算公平。要不然，做了牺牲，做了贡献，自己还不知道，绝大多数农民就是这样的。

这种不均衡的社会经济结构的运行结果是，城乡差别越拉越大，工农矛盾日益突出。城里人瞧不起农村人，农村人嫉妒城里人。城里人在国家保障体制下过着舒心的日子；广大农民则在效率低下的单一农业产业下，过着贫困的生活。农业生产依旧落后，农村社会依旧凋零。为了解决温饱问题，许多地区的农民背井离乡逃荒的很多。可以说，建国初期城乡二元经济社会的形成，为以后的“三农”问题种下了“祸根”。

* * *

如果说，为了国家的利益，为了大局，在短期里做出这样的局部牺牲，还是情有可原。但是，很长时期，让占人口绝大多数的农民，连续做出这种牺牲，那就说不过去了。

不幸的是，当我国工业化有了一定基础以后，不但没有反哺农业，没有关注农民生活的改善和农村社会的发展，反而一步步强化了这种二元经济结构，加剧了城乡的分割，使农业这个弱势产业越来越弱，使农民越来越贫困，使农村越来越落后。

城市搞工业，农村只能搞农业，表面上看，这好像只是牺

牲了农民的利益，实际上是剥夺了农民的生存权和发展权。这是很不公平的。这是中国农村长期落后，中国农民长期贫困的根本原因。

* * *

改革开放以后，这种情况有了很大的改变，但是，很多方面，比如国家投资、信贷、教育、医疗、就业、社会保障等等，仍然有许多带有对农民歧视性的政策。所以，党的十六大提出，要“城乡统筹”，要“全面建设小康社会”。

什么时候农民能得到和城市居民一样的待遇，什么时候农民能和城市居民一样，分享到现代文明的成果，什么时候农村企业也能同城市企业一样，处在同一个公平竞争的条件下，一句话，就是不管城市居民，还是农民，统统都是一样的“国民待遇”；不管城市，还是农村，都是统一的国土，都要开发建设好，从最高决策层到全社会，都形成了这样的共识，“三农”问题就好办了。

其实，中国农民并不笨，只要给他们创造权，就能创造出奇迹来；中国农民要的并不多，只要有一个公平的政策，他们就能改变自己的命运。

三、改变命运靠自己

农民向往城市，因为城市生活好，所以，提出要城市化。怎么城市化？有两条路，一是农村的人往城市里跑，过去，许多

农村的人，为了搞到一个城市户口，心甘情愿拿几千块钱。改革开放后，也有大批大批的农民往城市里跑，被称做“民工潮”。中国这么大，农民这么多，这条路肯定走不通。第二条路，就是改变农村落后面貌，把农村建设得同城市一样，也就是说要搞农村城市化。我们横店就是走的这条路，我认为，中国的城市化也只能走这条路。

那么，这条城市化道路怎么走？

好的政策是一个重要的条件，但是，归根到底，改变农村面貌要靠农民自己，城里人不可能跑到农村来帮你搞出一个城市来。农民要想改变自己的命运，只能靠自己。横店的发展变化，就充分证明了这一点。

* * *

横店原本是一个半山区半丘陵的小乡村，当时的横店公社总面积39.7平方公里，40个行政村，人口2.4万，人均耕地不到半亩。那时，横店交通不便，不靠港口，没有铁路，只有一条很窄的砂石公路；远离大城市，又没有什么资源优势，更没有侨眷侨胞的外资支援。可以说，横店属于典型的沿海省份的内陆区。这样的自然条件同全国绝大部分农村地区差不多。

在很长一段时期里，横店农民只能从事单一的农作物种植业，但是，人多地少，连温饱问题都难以解决。到了1975年，横店的人均年收入还只有75元，“出门望见八面山，薄粥三餐度饥寒”，就是那个时候农民生活的写照。

* * *

我当大队支部书记时，就提出过“无工不富”，带领大家办小工厂，但是，当时的政策不允许你那么做。你想发展，不让