

Maijinxinshiji

迈进新世纪

李清波 著

吉林省教育音像出版社

新世纪的报告

——翟振江和他领导的四间村

一个人就好象一个分数，他的实际才能好比分子，而他对自我的估价好比分母，分母愈大则分数的值就愈小。

——（俄）列夫·托尔斯泰

英国伟大的生物学家达尔文有一句箴言，叫作“物竞天择，适者生存”。

一条弯弯的小路，曲折、坎坷。然而他踏着这条弯弯的小路，走出人生平凡而伟大的足迹。他没有创造令人震惊的奇迹，却以自己脚踏实地的行动创造了不是奇迹的奇迹；他不是一个大伟人，却在党和人民赋予的平凡的岗位上实践着自己人生的价值。在从事村党支部书记的风风雨雨中，留下了一串串闪光的足迹。

是的，他年年月月，朝朝暮暮，一刻不停地默默工作

着。有人说他像春蚕，春蚕到死丝方尽，有人说他象蜡烛，蜡炬成灰泪始干。

脚下的路啊

公元1951年9月的一天，在吉林省长春市宽城区兰家镇丛家村伏州屯，一个男婴诞生了，他幸运地来到了这个刚刚远离战火纷飞、刚刚驱散硝烟弥漫、刚刚建立新中国的这个扑朔迷离、丰富多彩的世界。男婴的父母高兴至极，激动得手舞足蹈，他们终于有了儿子，有了下一代，终于做了父亲和母亲。周围的屯邻们听说了，也看到了，人们奔走相告，欢声笑语。作为大户人家的翟氏家族更是为这个婴儿的到来兴奋不已。年轻的夫妻将这个婴儿取名为翟振江。

儿时的翟振江聪明伶俐，爱动，也淘气，但十分机敏、睿智和可爱。8岁的时候，他也和所有的同龄孩子一样到了上学的年龄。于是，他和小伙伴们欢欢乐乐、高高兴兴地跑着跳着走进了小学的大门，同所有的同龄孩子们一样接受着普通的教育。低矮的教室，潮湿的屋子，破旧不堪的桌椅，一块破旧但却擦得浓黑的黑板，这就是翟振江和小伙伴们学习的地方。翟振江清清楚楚地记得，就是在那间昏暗简陋、低矮潮湿的教室里，年轻的女教师教他写下了有生以来认识的第一个字——“人”。

上了初中，翟振江勤奋好学，不耻下问，学习成绩更是优异，深得老师和同学们的喜爱。毕竟是大小子，毕竟是孩提时代，他的淘气，他的贪玩，他的气人劲儿，也着实让老师为难。但尽管如此，聪明的翟振江在学习上总是遥遥领先。终于，他以优异的成绩在地处兰家镇的长春市第25中学领取了毕业证。然而，由于那场史无前例的运动，他的求学梦想破灭了，心中的理想之火熄灭了，高等学府与他无缘。他怀着依依不舍的心情告别了他可爱的校园，返乡务农。

可是，在哪里才是开放理想之花的沃土良壤呢？翟振江不知道自己向何处去，将走向哪里，但他知道生他养他的这片黑土地，他只知道自己是土生土长的庄稼院人，他只知道自己是面朝黄土背朝天的农民的儿子，他知道自己已经长大成人了，只知道含辛茹苦的老人养活自己不容易，只知道不能再靠本来就在贫困线上挣扎的父母养活自己了。他下决心接受命运的挑战，接受不能不接受的这个现实，他要勇敢地用自己的双手驾驭这叶轻舟，乘风破浪，驶向理想的彼岸。

回到了屯子里，来到了父老乡亲们中间，面对那一片片贫脊的黑土地，翟振江的心里翻腾开了，在这样的环境里，在这样的岗位上，能有作为吗？他心乱如麻，思绪万千，但他没有心灰意冷，他下决心干出一番事业来。于是，十几岁的他走进了工分日值块八毛钱的氛围中，十几

岁的他，来到了那“钟声不响不出工，人头不到齐，锄头不落地”的环境里，十几岁的他开始与黑土地打交道。没过多久，他尝试养奶牛、尝试种田、尝试经商做买卖。后来，干脆他搬到了城西乡衣家村。也就是在“宁要社会主义的草，不要资本主义的苗”的批判声浪此起彼伏的时候，就是在“只知道低头拉车，不知道抬头看路”的叫喊声不绝于耳的时候，翟振江却没有被浇灭心中的理想之火。他开始大力发展养牛业，大力发展种植业。再后来，他先后又担任了村办企业的厂长、衣家村副村长等职。

路，伸向远方

改革的春风，吹绿了田野，也吹绿了四间大地，吹进了翟振江的心田。

公元1987年11月的一天，天空湛蓝湛蓝的，只有远处一丝白云。也就是从这一天起，四间村一个新的领导上任了，原城西乡衣家村副村长翟振江被派到四间村任党支部副书记兼村长。也就是从这一天起，翟振江所追寻的一项新的事业又步入了起点。

熟悉翟振江的人都异口同声地说：翟振江是个精明强干的硬汉子。是的，他从十几岁起就对搞经商办企业产生了浓厚的兴趣，先后当过养奶牛专业户、种地大王、乡办企业厂长等。当他就任衣家村副村长后，他便全身心地投

入到发展村办企业中去。在他的努力下，衣家村旧貌换新颜。当翟振江即将离开衣家村的前夕，许多乡亲们前去看他，向他倾吐依依惜别的深情。

无声无息的时间述说着有声有色的故事，翟振江踏上了四间这片土地。此时此刻，正是四间村企业发展如履薄冰、如临深渊的时候。看看村上的帐簿吧，有谁能想到在四间村这块沃土上，却留着令人寒酸的记录：全村农业欠银行贷款22万元，工业欠银行贷款53万元，还有……够了，这沉重的债务，令人望而生畏的巨额欠款，足以压得翟振江喘不过气来。

这时，风言风语不断传来，有的说：“放着省心的工作不干，偏要操这个心”。还有的说：“担子是自己挑的，能不能挺得过去还两说着哪”！

纷至沓来的考验搅动着翟振江，翟振江的心就象惊涛涌动的浪花难以平静。

夜，静悄悄的夜，忙碌一天的人们早已进入梦乡，然而翟振江却怎么也睡不着，他想着区、乡领导的嘱托，此刻，他还想到了当年自己因出身问题遭冷遇、受欺凌的惨状，他还想到了自己是一名共产党员，想到自己肩上挑着的不光是一村之长的担子，而是世代生活在四间这片沃土上的父老乡亲。他振作了，他要干一番事业，他要在四间这片土地上崛起。

路在何方？路原本就在脚下。然而说起来容易做起来

难。他知道要想彻底扭转四间经济的落后状况，短期内是不大可能的，但他也深深地感到要想振兴四间的经济，首先必须从抓人员素质的提高和思想作风的转变入手。

他来到了农户中，深入实际调查研究，他找到了一部分村干部，召开座谈会。也听到了很多议论的意见，面对这些，翟振江觉得，这些议论和怨气不无道理。当时这个村每年非生产性费用开支6万多元；人员臃肿的弊端导致多数人无所适从，在一定程度上形成了混乱局面，难怪一些群众怨气那么大。

翟振江经过冷静的思考，又同支委们进行了集体研究，将原来的10名社主任精减为5名，并分别兼任护林员、妇女队长等职务。这样一来，不仅人员职责进一步明确，还为村上减少开支4万多元。

人们都知道：翟振江以犟劲著称，对一些不正常的现象他深恶痛绝，并一无反顾地做出选择。他看到过去村干部每天一顿大锅饭的现象深感不安，并当即取消，还对费用实行了财政包干，将原来的每年6万元费用开支压缩到1.8万元，按比例拨给分管领导，节余下年留用，超支自己负责。

翟振江深深地懂得“无工不富”的道理，也深深地体会到了其中的含义。他明白，四间村穷得出名，工业发展不起来，不能不是一个重要原因。世代在四间这块土地上生活的人们靠挖土地的潜力实在是微不足道的。

在这种情况下，翟振江开始着手抓村办企业。他首先从整顿原有村办企业入手，对责任心不强、不懂业务的，该免的免，对责任心强，懂经营、会管理的该用的用，该提拔的提拔。原饮料厂有个厂长不懂业务，不会管理企业，致使工厂亏损达4万多元，党支部研究决定免去其厂长职务，随后，又免去了两名不职称的村办企业的厂长职务，民主选举了懂业务、善管理的人充实到领导岗位。

整顿出效益，整顿出活力，整顿出生产力。整顿后的企业都重新换发了生机，仅以饮料厂和机械厂为例，这两家企业过去都是负债累累的亏损企业，时刻都有倒闭瘫痪的危险。翟振江出台的整顿措施一举使企业扭亏增盈，并成为村里的骨干企业。

坚实的脚步

四间的经济在起步，四间的经济在发展。

90年代的第一个春天，也就是四间的经济刚刚开始起步的时候，历史把翟振江推上了四间村大舞台的聚焦处。这位土生土长的东北汉子担任了四间村的党支部书记兼四间村工业公司的总经理。

翟振江上任了，他没有慷慨陈词，没有动听的语言和华丽的演说，他用无邪的目光审视着四间经济发展的战略。

当时，市场的激烈竞争，产品的更新换代，人才、技术、资金的缺乏，都严重地困扰着担任支部书记和总经理的翟振江。然而，他没有被困难所吓倒，他坚信，只要自己大胆地往前闯，总会成功的。翟振江觉得要想当好一名村支部书记，最重要的是要牢记党的宗旨，把带领群众走共同富裕的道路、建设富裕、文明的社会主义新农村作为一名村党支部书记的神圣职责。

在翟振江看来，要带领群众走富裕文明之路，就必须树立真心实意为人民服务的思想。农村党支部是党在农村的最基层组织，是党的一切工作的落脚点，党的各项方针、政策要靠党支部贯彻到群众中去。另外，群众的建议、呼声要通过党支部反映到上级党委。俗话说：“村看村、户看户，群众看干部，干部看支部”。村党支部书记官衔不大，管事不少，职位不高，大小是个领导。翟振江感到党支部是重要，争当好一名党支部书记更为重要。要想当好一名村党支部书记，首先要解决的是为了啥、图个啥的问题。翟振江深深地懂得：作为一名党员，应该按照党员的标准，牢记党的宗旨，履行党员的义务；作为一名村干部，应该尽职尽责，真心实意地为老百姓多办好事、办实事，作为一名村党支部书记，是全村人民的主心骨，必须带领群众走共同致富的道路，做到为官一任，造福一方。这种思想和认识的形成，并不是当上支部书记就有的，是在党的培养教育下逐步形成的，是通过工作实践和

付出辛勤的汗水凝聚而成的。翟振江也不是一上任就有这种思想的，他本人就经历过一个从不认识到认识，从不自觉到比较自觉的思想转变的过程。

在他接任四间村党支部书记的时候，他的思想又一次经历了一番复杂的斗争。四间村的现实是一个穷得叮当响，外债累累，乱得内战不断的破烂摊子，全村农业贷款没有还，工业欠款也无从着手。历史的因素和人为的原因，使全村的农业生产提不起神儿，工业生产连年亏损，全村债务总额达200多万元，别说其他费用支出没有钱，就连村干部的工资都发不下去。9名村干部过年都没开出工资，是靠乡里的1000元慰问款过的春节。在翟振江看来，四间村光一个穷字还好办，只要努力干就是了，而人员素质差，错综复杂的人际关系，软弱涣散的领导班子，游手好闲的懒汉作风更令人头痛不已。当时，全村工作人员加上民办教师共计40多人，仅这一项，一年工资就要开销12万多元。人员臃肿，无所适从，村干部“早晨到村转一转，中午来顿饭，啥事也不干”，群众气愤地说：“四间村真没好，养活一群白吃饱”。这话咋听起来很难听，然而却道出了一些群众对村干的怨气。

面对这么一个烂摊子，翟振江打心眼里不愿意干。不愿意干的原因不只是工作难，而最大的问题是搬了自己的钱串子。因为在这之前，他是全区有名的养牛大户，并承包了一个校办企业，还有两垧多土地，年收入几十万元。

面对是干还是不干，是牺牲个人的利益，带领群众改变落后面貌，还是挣自己的钱，富自己的家，经过两种思想的激烈斗争，翟振江觉得自己是一名共产党员，应该顾大家，舍小家，服从组织分配。他毅然决然地交回了承包的工厂和土地，卖掉了经营多年的奶牛，一心无挂地上阵了，挑起了村党支部书记这副担子。翟振江暗暗下决心：“想干就要干好，要干出个样子来，真心实意地带领群众，为四间村的父老乡亲们，闯出一条致富的路来，不辜负组织上的重托和老百姓的期望。”

夜深人静，翟振江怎么也睡不着，两眼望着天棚，他清醒地认识到，要想改变四间村的落后面貌，必须从自己做起，既要快刀斩乱麻，又要稳扎稳打，脚踏实地，一步一个脚印地带领村民走上致富路，在他的眼里也只有用自己的实际行动，才能带好这个班子，发挥党支部的战斗堡垒作用，才能使四间村走上富裕之路。

然而，翟振江心想：光自己有这个思想还不够，还要把这个思想变成班子的思想，变成党员的思想，变成群众的思想。基于这种想法，翟振江相继召开了几次班子、党员和群众代表会，把自己的思想亮给大家，把自己的设想打算和未来的蓝图明明白白地告诉大家，广泛征求大家意见。特别是在班子会上，翟振江反复强调，我们当干部的不要把自己看成是什么了不起的“官”，用他常说的一名话，那就是铅笔加橡皮干部，党和群众信任你、用你，写

上去你就是干部；不信任你、不用你，用橡皮擦下去还是个老百姓。“写上去”和“擦下来”关键取决于你是不是能为老百姓办点好事，办点正事，办点实事。翟振江还说，如果没有四间村的35名党员，也就不会有我们这个支部，当然也就没有我这个村支书和你们这些委员；如果没有6800多口村民和402垧土地，就没有四间村和村委会，当然也就不会有我们这些村委会成员。村民是水，干部就是舟，水能载舟，亦能覆舟，只有把握住“舵把子”，掌握好方向，才可能开好四间村这艘船。翟振江深深地懂得：我们当干部“为个啥”，为的是四间村的事业，为的是四间村的百姓，绝不是为自己、为亲属、为朋友谋取私利。他还为自己和村班子人员约法三章，明确提出“不让村民做的事，党员首先不做；不让党员做的事，支部班子首先不做；不让班子成员做的事，村支书首先不做”。可是有些事情往往是这样，说起来容易，动真格地做起来难度确实不小。管好别人难，管好自己更难。但要想让村民服气，树立良好的领导班子形象，又必须管好自己，也只有这样，才能说服别人，约束好别人。所以村干部没有任何在群众面前炫耀、自大的理由和条件，更没有凌驾于村民之上的特权，一句话，村干部就是党联系群众、组织群众、服务群众的最基本的桥梁和纽带，就应该是踏踏实实耕耘的孺子牛。

光说不行，练假把式也不行，必须动真格的，把思想

变成实际行动，行动是无声的语言。翟振江明白：老百姓看你行不行，不是听你叫得有多响，而是看你做的是不是那个样，花说柳说只能应付一时，脚踏实地地真干，才能换来群众的信任和支持。

翟振江清楚地记得，有一件事情对他触动很大，由于他是从外村调来的，家离着远，工作很不方便，就决定在四间盖房子。在选宅基地时，翟振江单纯想到地号是否理想，没考虑更多的东西，可当用地手续办完就要动工时，一个村办企业厂长不经意说了句：“这是个好地号，几年前我们看中了，但由于村里要在这儿建厂子，所以没有批下来”。听了这话，翟振江感到很内疚，他认真地进行了解，调查核实后，他立即召开支部会议，首先检讨，并在会上郑重宣布，自己的住宅暂时不建，将宅基地返回，一年后另选地号盖房子，决不利用职权搞特权，为自己谋私利，当时支委们纷纷劝他，既然手续办好，料也备齐了，就在这里建吧。

面对大家的好心，翟振江没有受感动，却板着面孔讲：“你们这样做，不是关心我，而是坑我，毁了我们这个支部在村民心中的形象。我把房子盖在这里，自己方便了，老百姓却会心凉半截，如果这样以权谋私，村民们还怎么信任我们，别人再看上村里要用的地做宅基地我们怎么处理？”大家听了以后都很受触动，大家也都清楚地看到了翟振江对公与私、集体与个人利益的态度。翟振江当

村支部书记以来，有时有的客人因工作需要，要到他家里头来谈，赶上饭时，免不了在家里招待，这样的费用从没在村里报销过1分。四间村有轧钢厂、砖厂、预制构件厂、铝合金门窗厂，但几年来村班子成员自家和亲属建房，所用村上的建筑材料，从未享受优惠价格，从未利用职权搞过特权。由于翟振江严格要求，实实在在管好自己，给班子和党员做出了样子，几年来没有出现过违法违纪的现象，在群众中树立了良好的形象，有了很高的威信，为带领群众致富奔小康奠定了良好的基础。

翟振江常说：带领群众走富裕文明之路，就必须带头苦干，为老百姓办实事。

翟振江明白：当好村党支部书记更重要的是干点啥，留点啥。为了让群众尽快富起来，让集体经济尽快壮大起来，翟振江首先和一班人对村情进行了认真的分析。四间村由史以来不富裕，经济发展落后，农业生产水平很低，人均收入只有1200元，无资金、无项目、无人才的“三无”问题一直困扰着集体经济的发展，几乎到了山穷水尽疑无路的境地。分析四间村存在这些问题的原因，关键是支部班子思想不够解放，发展经济的意识不强，多年来一直停留在小打小闹、满足于吃饱不饿、穿上不冷的小富即安的小农意识之中。看不到四间村发展经济的内在潜力和优势。通过分析，大家统一了认识，并找到了“三无”背后有“三有”。这“三有”就是天时、地利、人和。

“天时”就是四间正处在改革开放的大环境之中，党的中心任务是发展经济，中央出台的各项政策为四间村的发展提供了千载难逢的好机遇。

“地利”，就是四间处在城乡结合部，离一汽车轮厂只有一公里之遥。而且四间村靠近长农公路，交通便利，四通八达，面向长春市大市场，又有 402 垧可利用土地为其发展经济提供了得天独厚的条件。

“人和”，就是四间有一个刚组建、事业心强、热情高、信心足、决心大的村支部班子，还有各级领导对四间事业的关心和支持，更有四间村 6800 多名父老乡亲做这块事业的坚强后盾。

这样一比、一看、一找，翟振江竟然又有了“柳暗花明又一村”的感觉。大家都知道，世间最宝贵的是人，而人最宝贵的是精神，精神振作以后，情绪自然高涨，良好的开端就这样形成了，而良好的开端就是成功的一半，从这个角度一想，心里有了点谱，思想也得到了解放。翟振江心想，这时候的村干部和村民们就需要自己这个书记拿出点子、办法来，统揽全局，大胆决策。当时翟振江鼓励大家说：“鞋湿是湿，裤子湿也是湿”，四间村就是穷，与其这样穷下去还不如大胆去闯，大胆去干。四间人不放开手脚大干一场就别无选择。不大干一场，这顶穷帽子四间人就要长期戴下去。由此，一个新的、大胆的设想在翟振江的心目中孕育而生，那就是大力发展村办企业，以企业

为龙头，促进其他各项事业的发展。“无资金”，用翟振江的话说叫做“坚持发展不动摇，井里没水四下淘”。“无项目”，“撒出人马四下跑，认认真真耐心找”。“无人才”，“三顾茅庐不急躁，诚心实意把贤招”。思想理清之后，这个时候的翟振江作为一名支部书记，作为四间村的一把手和全村人的“主心骨”，就要大胆决策，不能缩手缩脚，只要始终坚持“立党为公”，凡事从集体利益和人民利益出发，就不怕说三道四，指手划脚。翟振江明白：心底无私天地宽是共产党员的性格，更应该是村支部书记的品质。鉴于这样一种思想基础，翟振江在1992年的9月份兴建了他主持工作以来的第一个稍有规模的企业——环城铸钢厂。

可是，当时为什么要首先选上铸钢这个项目呢？翟振江的主导思想是要打个“短、平、快”。当时，长春市刚刚提出建设现代化国际性城市的宏伟目标，翟振江认真分析城市要发展，必须带来一场大拆迁、大建设的情况，并通过市场调查获悉：用高频炉可以熔化废旧钢铁，使其再生为钢坯，钢坯经过加工可以形成各种建筑用钢材，而大建设又为四间人提供了庞大的产品销售市场。这个良性循环带，实际上是为创业者、特别是四间人铺就了一条发财之路。翟振江能想到的点子别人也能想到，谁能抢上时间，谁就能抢占市场，谁就能赚到大钱。决策做出之后，翟振江他们立即动手，不到30天时间，环城铸钢厂就在

鞭炮声和人们的欢声笑语中投入了生产。

从长春当时的市场状况看，这样的企业很有发展前景，但这样的企业是否可以再建几家呢。翟振江他们研究几次也没能拿准。长春毕竟不是一个特别大的城市，要想求发展必须走出去开阔视野、拓宽市场。于是，翟振江带上几个人，马不停蹄地考察省内外的几个较有名气的乡镇企业和村办企业，特别是对较有名气的华西村、大邱庄等先进村做了剖析，同时也了解到了其它城市的市场需求情况。翟振江深深地感觉到他们的发展都与基础工业钢铁生产有着千丝万缕的联系，这更坚定了翟振江他们办钢厂的信念。

考察归来后，翟振江开始作资金的文章，也凭着自己的人格、真诚和项目的可行性赢得了银行领导的信任和支持，首批 22.7 万元贷款批了下来。为了使这个项目快见成效，翟振江和他的班子成员倾注了大量的心血。为了抢时间，翟振江和村里主管企业的主任几乎天天吃住在工地，需要做的事情太多了，厂房需要改造，设备需要订做、安装，电力需要架设。为了赢得时间，翟振江他们分头准备，同时进行，终于用最短的时间，最快的速度实现了最佳的效果。短短 27 天，铸钢厂便投入了生产。并为之制定了多项岗位责任制，使这户企业在投产后不足一百天的时间获纯利 25 万元。不仅收回了所有投入，而且初见成效。经济上的回报是对翟振江和他的同事付出的安