

航民

一个共富的村庄

陈崎嵘 著

这是一幅钟灵毓秀、风情独特的山水画卷。
这是一个风起云涌、精彩纷呈的美好时代。
这是一片创造财富、创造神话的诗意热土。
这是一部改革发展、创新创业的历史图谱。

作家出版社



航氏

陈崎嵘
著

一个共家的村庄

作家出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

航民 一个共富的村庄 / 陈崎嵘著. -- 北京 : 作家出版社, 2017.3

ISBN 978-7-5063-9393-5

I. ①航… II. ①陈… III. ①纪实文学 - 中国 - 当代 IV. ①I25

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第056511号

航民 一个共富的村庄

作 者: 陈崎嵘

责任编辑: 李亚梓

装帧设计: 百丰艺术

出版发行: 作家出版社

社 址: 北京农展馆南里10号 邮 编: 100125

电话传真: 86-10-65930756 (出版发行部)

86-10-65004079 (总编室)

86-10-65015116 (邮购部)

E-mail: zuoqia@zuoqia.net.cn

<http://www.haozuoqia.com> (作家在线)

印 刷: 三河市北燕印装有限公司

成品尺寸: 170 × 240

字 数: 234千

印 张: 17.25

版 次: 2017年5月第1版

印 次: 2017年5月第1次印刷

ISBN 978-7-5063-9393-5

定 价: 38.00元

作家版图书, 版权所有, 侵权必究。

作家版图书, 印装错误可随时退换。

目 录

001 楔 子

第一篇章·创业创新

005 采访札记

010 春潮中，创业之舟启航

024 上海滩淘宝记

039 老母鸡孵出“印染家族”

055 逼出来的热电厂

067 染缸里飞出金凤凰

083 敢向金融潮头立

098 腾笼换鸟与振翅高飞

第二篇章·共享共富

114 采访札记

116 对土地的集体眷恋

122 有一种选择叫百姓

127 农村产权制度的“航民设计”

137 航民村几代人的“共富观”

146 一个结构特殊的战斗堡垒

163	五村缘与五村园
172	中南海离航民村有多远
第三篇章·和谐和美	
181	采访札记
182	小村治污始末
201	左边是凤巢，右边是舞台
219	目标：国际品质的新式村庄
235	航民村民的日常生活场景
252	新航民人的浪漫爱情
265	后 记

楔子

在开始采访航民村之前，笔者特意登上航民村边上最高处——航坞山作了一次远眺。

正是江南三月，草长莺飞，春光明媚，景色宜人。极目望去，远处的钱塘江犹如一条银色的带子，裹挟着一江春水，蜿蜒而来，从航坞山北面飘逸闪过，流入汹涌澎湃的杭州湾。目光收敛至近处，只见一个个或大或小的湖泊，一条条或细或宽的河流，在春阳的映照下，水气氤氲、波光回旋，显示出江南水乡特有的婉约韵致。地处东北角的航民村，像煞一个漂亮精致的盆景：一条小河穿村而过，小河两岸，是航民村民的生活区。或是一排排黛瓦白墙的传统民居，或是一个个红瓦翘檐的别墅群落。田园广场内，油菜花正在怒放，阳光下如金箔般闪烁。山前广场耸立的石牌坊，在密集的厂房区中凸显出骄人的身份标识。依稀可辨的文化中心、幼儿园、星级宾馆，似乎在提醒人们注意与周边农村的区别。热电厂高耸入云的烟囱，环村公路上川流不息的车队，一派热气蒸腾、蓬蓬勃勃的景象。从山上俯瞰，整个航民村地形呈现出一个大T字型，南窄北宽，活像一只振翅欲飞的大鹏。只要您屏息静气，似乎可听见它抖动翅膀的声音。

笔者脚下的航坞山，海拔 299 米。在高山峻岭地区，这样的海拔高度根本不屑一提，但在四周皆为平地的萧山东部平原，这航坞山却是一峰独秀，显得突兀而奇特。

春天，站在这个位置，极易思接千载、精骛八极。

隐去眼前的实景，思路穿越至春秋时期。相传那位十年生聚、十年教训，举着闻名于世的宝剑，率领三千越甲灭吴，最终实现复仇兴国的越王勾践，曾在此步行选都。因而，航坞山亦名王步山。历史烽烟已经远去，但越王勾践的故事仍在民间流传，卧薪尝胆的精神激励着后世百代。

再稍稍举起目光，朝西北遥望。与航坞山隔江相望的是观潮胜地海盐。上世纪八十年代，海盐出了一位名动天下的改革家步鑫生。他以敢为天下先的勇气，用一把剪刀剪开了城镇企业改革的帷幕，打破了沿袭几十年的平均主义分配模式，成为企业改革的弄潮儿。一时，“步鑫生旋风”越江渡河，也刮到了航坞山，吹皱一池春水。

稍远处的西子湖畔，出现了一位自名为“风清扬”、而被别人称为外星人的小个子男人。他曾数次高考落榜，但却在上世纪末瞄准互联网商业，另辟蹊径，异军突起，一步登天，把阿里巴巴的触角伸展到天涯海角，编织起全世界最大的营销网络，创造了世界互联网上的中国神话。锋芒所向，影响所至，似乎没有哪家企业可以不被波及。

目光转向近在咫尺的萧山宁围镇，在一块不算很大的沙地上，竟然崛起两家具有世界影响的企业：万向和传化。打铁匠出身的鲁冠球，被誉为江南乡镇企业教父。他把铁匠铺变成了万向节，以铁对铁，狭路相逢勇者胜，硬是撬开了美国通用汽车公司的铁门。后来又把跨国并购、金融投资等玩得风生水起，创造了中国民营企业“不倒翁”的传奇。而以化工起家的传化公司，在父子轮换挂帅的征战中，迅速扩张为一个庞大的商业帝国，产业涉及化工、物流、农业和投资。最后，竟然与政府一起，兴建科技城核心区，成为新型城市设计者。

这是一幅钟灵毓秀、风情独特的山水画卷。

这是一个风起云涌、精彩纷呈的美好时代。

这是一片创造财富、创造神话的诗意热土。

这是一部改革发展、创业创新的历史图谱。

那么，航民村是什么？笔者曾无数次追问过别人，也反问过自己。此刻，笔者站在航坞山上，再一次陷入沉思。

毫无疑问，航民村是富裕的，它是浙江首富村。在外人看来，它富得流油。

航民村是个小村，全村占地面积一平方公里，仅为中国国土总面积的九百六十万分之一。全村 322 户，1165 人，但外来务工者却十倍于村民，多达 11500 余人。2016 年，全村工农业总产值 124 亿元，人均创造产值 107 万元；上缴国家税收 5 亿元，占全国当年税收总收入 13.04 万亿元的十万分之三点八三；农民人均收入 48000 元，为全国农民人均收入水平的近 4 倍；职工人均收入 55800 元，超过全国职工平均工资 53613 元的水平（这可是被社会称作农民工的工资收入哦）。

航民村、企业集团现有净资产近 42 亿元，航民村人均占有净资产 360 万元。按现行汇率折算成美元，人均拥有 54 万美元。这个并不包括村民个人房屋资产在内的人均财产数在全世界也算超高。据 2016 年度《全球财富报告》称，全球个人最富有的国家是瑞士，人均拥有 170590 欧元，折合为 181610 美元，即约为航民村人均财富的三分之一。

航民村企业每年印染各类布料 10 亿米。10 亿米是个什么数量概念呢？假如，拿这些布把地球赤道缠绕起来，可以绕地球赤道 25 圈；假如把这 10 亿米布做成地球到月球的彩色飘带，可以潇潇洒洒一个来回，还有剩余。

航民村企业 2016 年加工黄金饰品 77 吨，占全国黄金消费量的百分之十，位列全国第三。

数字也许是枯燥的，但数字背后蕴藏的却是一个个内涵丰富、情节曲折的故事。

笔者深知，讲述航民村，不仅仅是讲述一个大同小异的致富故事。航民村和他的带头人朱重庆以自己独特的价值追求和高远视野，探索并走出了一条代表中国农村农业发展方向、符合农民生活和心理需求、与众不同的发展之路。这条发展之路的基本特征是：始终坚持走集体经济、

共同富裕道路，把乡镇企业作为建设社会主义新农村的手段和途径；始终将乡镇企业与土地和农民捆绑融合在一起，建设农村命运共同体。这条发展之路的灵魂和精髓是：创业创新、共享共富、和谐和美。

领悟至此，笔者站在航坞山上，再一次瞭望天空，觉得自己豁然开朗，似乎站到了一个更高的位置，找到了一个观察和描写航民村的最佳视角。

那么，就请您跟随着笔者采访的足迹，走进航民村，去认识朱重庆和他的村民们吧！

第一篇章

创新创业

对于创新创业，朱重庆和航民村领导班子有着朴素的农民式的理解：创业是一切一切的基础，创新是一切一切的关键。创业必须创新，创新包含创业，创新创业是推动发展之车前行的双轮。创业要稳，创新要狠。只有稳，才能行稳致远；只有狠，才能跨越天堑。笔者以为，他们的理解是正确的，也是辩证的。小如一个村庄，大至一个国家，莫不如斯。

——采访札记

站在稍为宏阔一点的视野看，航民村的发展历史，实质上就是新时期中国农村的一部创业史、创新史。

在开始叙述之前，请允许笔者先把时间镜头拉回到 1978 年年底。

那段时间，北京京西宾馆正开着一个后来影响到中国历史进程、被历史学家们作为新时期划分标志的党的十一届三中全会。中国由此出现了一个大转折。

千里之外地处萧绍平原的瓜沥镇航民生产大队，此时还是按照日出而作、日落而息的传统节奏运转着，社员们（当时叫人民公社社员）对这个会议的重要性认知不多、或无动于衷，该干吗的仍然干吗。

冬季农闲，田里的络麻早已剥完晾干，被瓜沥镇供销社收购走了。上面又不允许社员出远门赚钱，大家就在家门口做点小生意。一些男人

用扁担挑着自制的干菜萝卜干，沿街沿村叫卖；有的用船将沙地的萝卜运到瓜沥镇供销社，赚点运费。妇女们大多在家里刺绣萧山花边。萧山花边是以针线挑绣各种纹样的手工艺品，解放前由瓜沥镇一个大户人家从外面引进、后来传授开来的，此时在周边地区已小有名气，也算是上面难得允许的一项家庭副业。航民大队有一二百名妇女在从事花边刺绣，赚的钱用来补贴油盐酱醋，维持日常生计。

离村庄不远处，就是航坞山。山的东侧，是航民大队与邻近两个大队联办的一个小石料场，有6只宕口。此时，石工们正在炸山取石，随着一阵雷管炸药爆炸声，一大堆石块夹着泥沙滚滚而下，烟雾腾腾，粉末纷飞，昏天黑地。待声音烟雾散去，便可听到那两部破旧的轧石车传出隆隆的轧石声。一艘艘装运石块的水泥拖轮突突突地冒着黑烟，或驶向围涂造田的工地，或卸装上火车，运到杭州上海的建筑工地。在石料场地上运石推车的人，个个灰头土脸，有时几乎分不清眉目。本报告文学的几位主人公都曾先后在这个石料厂摸爬滚打过，现在回忆起这个

■ 昔日的采石场



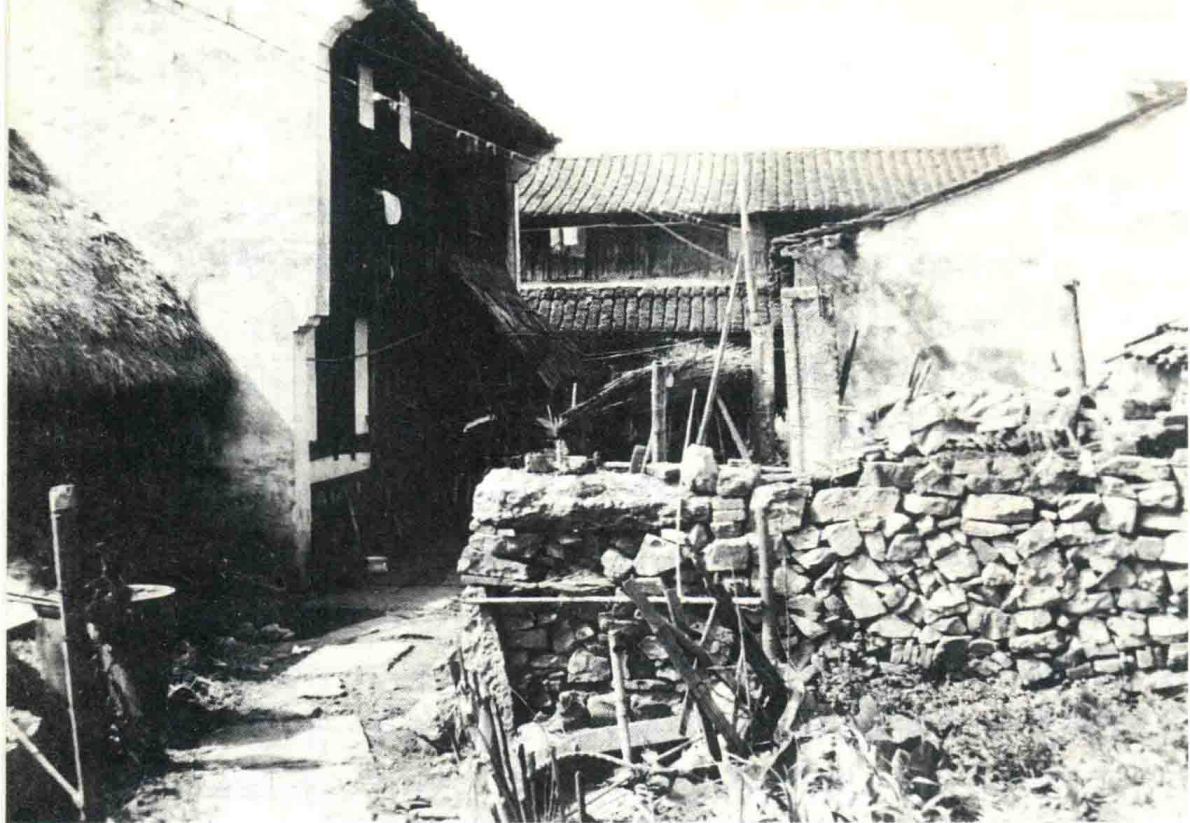
小小石料场，竟如自个儿家一样熟悉。

到了晚上，社员们就想方设法自娱自乐。一些人手里端着一碗冒着热气的六谷（玉米）糊，夹上一筷子霉干菜或萝卜干，走门串户，一边呼哧呼哧地喝着稀薄的糊糊，一边海阔天空地聊着闲话。还有三五个有点小钱的社员，点起蜡烛头，围着一张破桌子，吆五喝六地“柯沙蟹”（一种纸牌赌博名称）。人群围成里三圈外三圈的，站着观战的往往比坐着打牌的还着急，因此，总是爆发出一阵高过一阵的“出牌”“出牌”的催促声。

这就是当时萧山农村冬天常见的场景。

在采访中，年纪稍长的人还清晰记得，当时航民村属于瓜沥镇人民公社的一个生产大队，航民航民，取意为航坞山下的人民。但事实上，这个颇有气魄的名称并没有给航民人带来多少幸运。航民大队本来就人多田少，人均不到半亩田。一半种水稻，一半种络麻，中间插种一茬萝卜。社员们开玩笑说，即使全部种上黄金也没有多少花头。在人民公社体制下，完全靠传统种植业进行着周而复始的低级循环。主要经济收入靠种植水稻和络麻，虽说地处鱼米之乡，但有时连基本温饱都成问题，1978年，航民大队社员人均年收入148元人民币。一些年老体弱多病或多小孩的社员家庭，都是欠生产队粮草钱的“倒挂户”。

那时，一条拦截潮水的塘路蜿蜒而来，一直延伸到航坞山脚下，因此全大队被分隔为塘里塘外，散落着四个自然村：方迁娄、上山娄、经堂娄、灰埠头。小村多河浜，连接村与村之间的路，是用那些凹凸不平石板铺成的，有人这头踩上去，那头就翘起来。一眼看去，塘里是一片低矮破旧的小平房，低矮到人进出需要弯下腰来。塘外则被当地人称作“沙地”，相比较，似乎比塘里的人家更贫穷，社员们住的是简陋的“草舍”。所谓“草舍”，就是用几根木头作栋，上面覆盖稻草或麦秆，搭建而成。这种草舍，笔者幼时曾去外婆家住过。里面黑乎乎的，屋顶用一块玻璃作天窗，透进一点光亮来照明。每逢天下雨，往往是外面下大雨，里面下小雨。但凡住草舍的人家，都是名副其实的贫困户。再加上家家



■ 上世纪 70 年代航民村民住房

户户养猪养鸡、露天茅坑，一到夏天，臭气熏天，蚊咬蝇飞。那个脏乱差啊，逼得一些杭州城里来的知识青年千方百计逃之夭夭。

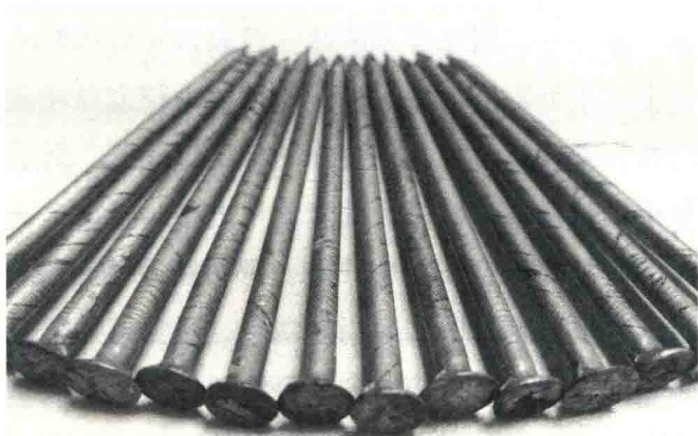
我国著名地理学家、浙江大学陈桥驿教授在《航民村志·序》中描绘了自己当年路过航民村时亲眼目睹的景象：“村舍破旧凋零，村民食不果腹，衣衫褴褛，面黄肌瘦”，航民大队所在的瓜沥镇“当时显得相当萧条，饭店还是有的（当然要粮票），饭菜只有一种——海带汤”。我们从陈教授以上这些简单的勾勒中，不难想象当年航民村的贫困状。

航民人并不是没有想过办工厂，赚大钱。几年前，在瓜沥镇水泥厂因生产熟料需要扩建场地迁移到航民大队时，聪敏的航民人改变了一锤子买卖的思路，放弃了一笔唾手可得的征地资金，提出了一个放长线钓大鱼的方案：航民大队愿意在航坞山脚下给镇水泥厂提供一块场地，但镇水泥厂所需的水泥袋须由航民大队来做，配套供应。鉴于这是一个合情合理、双方共赢的方案，镇水泥厂领导答应了。于是，航民村开始有了自己的手工作坊式企业。接着，瓜沥建筑公司也想扩大生产预制板车间，征用航民大队土地，航民人又如法炮制，同意提供场地，但要求建

筑公司用水泥预制板剪下的短头钢筋供给航民大队，加工成元钉销售。建筑公司也同意这种合作方式。为此，航民大队向工商管理部门申请营业执照。令人没有想到的是，在企业名称上被卡住了。航民大队原先考虑的厂名是“航民元钉纸制品厂”，但工商部门认为，农村队办企业必须为农业服务，企业名称中没有“农”字不行。后来，经过再三协商交涉，工商部门在营业执照上硬硬地加上“农机”两个字，变成“航民农机元钉纸制品厂”才予以批准。而事实上，航民大队所办的这家作坊式企业，与农机八竿子都不搭界。当然，今天航民人都像讲笑话一样讲述当年这段往事，但那个时期人们的理念和思维就是如此，真是叫人哭笑不得！

工厂办起来了，并没有带来人们期望中的滚滚财源。所谓加工纸制品，就是用剪刀将牛皮纸剪开，然后用糨糊糊成纸袋子，用来灌装水泥。所谓加工元钉，就是将制作水泥预制板截断下来的粗的细的短头钢筋，做成大小钉子。这两个产品利润极其微薄，又都依附于水泥厂和建筑公司，而当时两个母体公司也是惨淡经营、朝不保夕，航民农机元钉纸制品厂的日子可想而知。到1978年年底，业务骤减，陷入困境，成为食之无味、弃之可惜的鸡肋了。眼看着航民企业这只小舢板即将在钱塘江的汹涌潮水中沉没。

这两次不很成功的办厂尝试，给航民村作出的唯一贡献是：当年大



当年队办厂生产的元钉

队党支部决定，让时任大队会计朱重庆兼任过一年时间航民农机元钉纸制品厂厂长。这成为朱重庆后来被大队党支部指定筹建航民漂染厂并担任厂长的重要依据。而朱重庆担任漂染厂厂长，则是航民村后来发展的关键抉择！

春潮中，创业之舟启航

人们没有想到的是，北京召开三中全会后，钱塘江春潮真的来了！

查阅万年历得知，马年春节是1979年1月28日，比往年提早许多。元旦一过，春节很快临近，航民村里的年味越来越浓。虽不富裕，但正如俗话说的那样，富的过富年，穷的过穷年。家家户户沿袭习俗，杀鸡拔鸭、购买年货，欢欢喜喜地准备过年。航民大队党支部利用年前难得的空闲，召开党支部会议，学习贯彻萧山县委《关于贯彻党的十一届三中全会公报的意见》。党中央号召，把工作重点转移到社会主义现代化建设上来。县委提出，有条件的公社大队可以兴办社队企业。三中全会精神，就像一块巨石投进一片平静的湖面，发出一声巨响，激荡出一圈一圈涟漪。航民村像一壶沸腾了的开水，咕咕地冒着热气，发出声音。昔日那种年复一年、日复一日的生活内容和平静刻板的生活节奏，开始出现变化，航民村人心开始活泛起来：上面号召全党转移工作重点，一心一意搞经济，可以放开手脚办厂了，我们航民村怎么办？

那一年，担任着大队会计兼农机元钉纸制品厂厂长的朱重庆，还是一个二十五六岁的年轻人，正是体力精力最旺盛的时期。白天，他忙着记账算账，应付着日见萎缩的加工厂业务。到了晚上，他与年龄相仿的堂弟、时任大队植保员的朱德泉睡在一张床上，天南海北地聊着，任思维的骏马在夜空中自由飞驰。那时谈及的范围可广了，38年后的今天，当朱德泉跟笔者回忆起当时情景，还觉得异常兴奋。那些夜晚，他们谈北京的三中全会，谈航民老百姓的生活，也谈大队企业的困难，谈农村的出路，谈如何彻底挖掉航民村的穷根。朱重庆在闲谈中，慢慢形成了

一个明晰的想法：无工不富，现在这样小打小闹不行，航民村要真正脱贫致富，发展起来，必须办一个像模像样的工厂。半夜说到兴奋处，两个年轻人会不约而同地从床上腾地爬起来，相互对视着，恨不得明天把新厂办起来。

有了这样的想法后，朱重庆觉得必须马上向大队党支部汇报，以获得支持。真是英雄所见略同。朱重庆办新厂的想法与大队党支部领导的思路不谋而合。时任大队党支部书记才法老徐（这是航民一带特有的叫法，把名字前置，以便同其他的老徐区分开来）和大队长沈宝璋等人都赞同办厂，并嘱托朱重庆留心合适项目。

真是说说容易做做难。对于一年三百六十五天、至少有三百天在田里劳作的农民而言，工厂是一个多么陌生而遥不可及的事物哦。那段时间，大概是朱重庆一生中最兴奋也是最焦虑的时期。他托亲访友，逢人打听可办什么厂，有什么项目没有，简直像入了迷、着了魔。

在时隔37年后的2016年4月2日，恰逢清明节，航民集团公司职工放清明假。作为航民村和航民集团当家人的朱重庆难得有半天休息时间，他一早来到办公室，接受笔者一次漫谈式的采访。其间，还是不断有人来找他，或签批，或请示，我们的漫谈就是在这样的环境里时断时续地进行着。

江南四月，春雨潇潇。小村桃红柳绿，水汽氤氲。对面的航坞山被笼罩在一片春色和迷蒙之中，时隐时现，扑朔迷离，像一位羞涩的江南少女。办公室内一盆不高不矮的万年青舒展开厚实的枝叶，几朵玫瑰红蝴蝶兰给这间朴素的办公室平添了几分浪漫。

这是本书主人公朱重庆第一次正式出场，请允许笔者对他作些简单的描述和介绍。

朱重庆个子不高不矮，身材敦实而健朗。长着一张方盘脸，肤色黝黑，目光平和，脸上一年四季、一天到晚都挂着被朋友们称作“朱重庆式”的微笑：憨厚，自然，热情，亲切，显示出农民式的坦诚。他今年

六十三岁，但步履轻松，动作敏捷。在笔者印象中，朱重庆年轻时不显得那么年轻，而年岁大了却反倒比同龄人略显得嫩相。

“好咯，”朱重庆总是用“好咯”一句开头，而不管与对方所谈之事难与不难、成与不成。所以，凡是与朱重庆接触过的人，对他的第一印象都蛮好。

此刻，春天的阳光透过玻璃窗，柔和地洒到朱重庆的身上，使人感觉到一种暖意和春意。朱重庆坐在刚刚装修落成的新办公室的沙发里，用朴实的语调向笔者讲述着航民村的故事。这种朴实，是朱重庆说话和做事的风格，也是航民村历史和容貌的特质。它不像大都市那种光怪陆离、炫人耳目的霓虹灯，而像乡村河边田头那种随意生长、却蓬蓬勃勃的野草小花。

谈兴正酣，朱重庆的手机响了起来。他对着笔者呵呵笑一声，然后转身去接听电话。从他断断续续的询问和答复中，笔者听出了一个大概。G20峰会今年将在杭州召开，杭州市区目前正在紧张进行迎接峰会的准备工作，可能涉及航民村一个在杭基建工地工棚的停工拆迁问题。朱重庆略带惊讶地问：“G20不是9月份吗，怎么那么早就要拆呀？”“什么？想办法找找市委市政府？呵呵……”

挂断电话，朱重庆转身坐下来，向笔者解释了几句。原来，航民村与本省的花园村、滕头村、方林村和上海的九星村五村联合在杭州西溪湿地边上建设一个“五村园”，当下正是建设黄金期。当地街道却通知为迎接G20，各建筑单位必须于4月27日前拆除所有工棚。朱重庆不解地说，G20当然是大事，大家都要配合支持。如果到7月底停工，大家都会理解。现在那么早要停要拆，大家肯定会有意见。朱重庆一边说着，一边仍不时发出他惯有的呵呵声，使人感觉问题虽棘手，但还不是特别严重。也许，朱重庆在每一天，或者在过去的三十多年中的每一天，都要处理这类杂事难事，他见怪不怪、见招拆招吧。

处理完“突发事件”，朱重庆恢复了他惯有的平静，用沉稳和缓的语调，开始向笔者叙述航民村初期创业的故事，平时话语不多的他，此时