

村官企业家

 UN GUAN QI YE JIA

◎ 张金文 编著

村官企业家

 UN GUAN QI YE JIA

◎ 张金文 编著

中国村社发展促进会编辑出版部

序

《村官企业家》一书面世，表明中国村社发展促进会编辑出版部的同志们做了一件很有意义的事情——梳理农村产业发展的脉络和轨迹，分析、总结农村产业发展的创意和思路，虽然文中有些观点和思想的阐述还不是很深刻、很到位，但毕竟是一次有价值的尝试。这本书的体例结构也较为新鲜，循序渐进的产业发展篇章和类似案例解说的文章格局，颇有一些新意。

显然，这本书的编著者是下了功夫的。

这本书告诉我们，“梦想与现实，光荣与沧桑，村庄的重建，农民的转变，乡村秩序和经济体制的重构与转型，村官企业家们实践和记录了这一切。他们，是当今中国农村最有影响力的一群人”。可以说，书中所涉及的村官企业家都是现今在中国农村闪耀的“明星”。在这些“草根”英雄身上所体现出来的富有远见、坚韧不拔、敢于拼搏、勇于创新、善于捕捉机遇等等精神特质，大体能反映“村官企业家”的生命基因。在他们身上，可以看到改革开放20多年来农村发展的脉络；在他们身上，也可以捕捉到社会转型时期中国农村产业经营与发展的思路和模式；在他们身上，还可以预见到农村产业发展的某些趋势。

所有这些，在社会主义新农村建设中，正是最具价值的东西。新农村建设的五大目标中，生产发展是第一位的，而发展生产正需要“懂经营、会管理”的新型农民企业家来实现。恰如本书编著者所言，“村官企业家正是解释‘生产发展’这一目标最有资格的‘话语者’。他们经营农村产业从无到有、由小到大，再由大到强，经历的是农村经济发展的坎坷历程，他们的经验、成果和教训是最好的‘母带’，可供借鉴和启迪。”

中央作出建设社会主义新农村的部署，掀开了农村发展新的一页。这样的历史机遇，这样的大背景，对求发展的村官们来说，正是“生逢其时”。过去是一面镜子，本书也是一面镜子，仅仅是对过去的梳理和总结。而现在，我们要做的，或许不仅仅是总结、学习，更应该是在借鉴、参考的基础上，顺应时代、因地制宜，走出属于自己的、能发挥自身比较优势的道路。

以往曾为他人的序言捉刀，今天是在别人代拟的序言稿上签下自己的名字。

余展

前言

当今中国农村 最有影响力的一群人

村官企业家是谁？

顾名思义，村官企业家就是村官+企业家。他们一般身兼两职，既是村党组织书记或村委会主任（或两者兼任），又是村经济实体的负责人。这一群体有两大“阵营”，一是本土成长起来的企业家，演绎的是农民——村官——村官企业家的辉煌轨迹；二是外来的企业家，他们从家乡出去，创业致富，诠释的是成功企业家——村官——村官企业家的热血征程。

梦想与现实，光荣与沧桑，村庄的重建，农民的转变，乡村秩序和经济体制的重构与转型，村官企业家们实践和记录了一切。他们，是当今中国农村最有影响力的一群人。

华西村老书记吴仁宝——铸造“天下第一村”的创始人，当今时代先锋之一，荣誉在身。他领导的华西集团在中国村办企业集团里是集群的“航母”，当之无愧的老大；山东南山村宋作文，全国人大代表，全国劳模，所领导的南山集团早已成为国家级村办企业，以铝业、精纺为主的工业体系和多元化特色产业格局也是如日中天，年产值超百亿元。在全国优秀乡镇企业家榜上，很多村官企业家更是赫然在目。

在本书所有企业家中，产值过亿的达70%以上，而这只是冰山一角，还有更多的亿元村企业家未进入我们的视野。

村官企业家不仅是发展经济的“能手”，他们还彻底改变了农村落后的面貌和农民小富即安的思维，完成了村庄的现代化进程，颠覆了传统的乡村秩序和经济体制。村官企业家也是政治参与热情很高的一个群体，他们中有很多是全国党代表和全国人大代表，极具影响力。

印证这些企业家的影响力的，还有他们一些共同的特点：富有远见、吃苦耐劳、敢于拼搏、敢于牺牲、有胆略、有魄力、有创新精神。

新农村建设时代，村官企业家们经营农村产业的理念和方式，对国内众多村官，是否有“母本”价值。

答案是肯定的，新农村建设五大目标中，“生产发展”是核心目标，而村官企业家正是解释这一目标最有资格的“话语者”。他们经营农村产业从无到有，由小到大，再由大到强，经历的是农村经济发展的坎坷历程，他们的经验、成果和教训是最好的“母带”，可供借鉴和启迪。

于是本书采取了农村产业发展三篇章的体例结构，试图用村官企业家们的实践来勾勒农村产业发展的轨迹和全貌。

一、产业发展第一篇：从无到有

本篇以“村官企业家的战略眼光和产业选择”为主题，描写村官企业家的创业历程和选择，阐述、分析村官企业家基于什么因素和方式实现了产业从无到有，并建立特色产业的过程。

二、产业发展第二篇：做大做强

“从无到有”之后，产业的发展就进入了第二个单元：做大做强。本篇以村官企业家们选择做大做强的路径和方式为主题，从战略和经营管理两大角度，分析、阐述产业成长壮大的路径及方式。

三、产业发展第三篇：由外而内

从无到有，做大做强，主要是指本土村官企业家的产业发展思路。中国农村尤其是西部农村缺少“能人”、“精英”是不争的事实，因此，从外面“引进”企业家回村就职，以“能人”带村，显得尤为必要。本篇所写的就是“由外而内”，回报家乡的村官企业家群体，以他们的实践来研究、探讨企业家回报家乡的动机、方式、步骤及价值。

所有这三篇，都试图贯穿一个目标：描述村官企业家的成功事迹并不是为了颂扬和歌颂，而是要以鲜活的案例，再现村官企业家的经营理念和思路以及经济和社会价值，让读者有所体会、有所思考，有所借鉴。

时代的发展告诉我们，新农村建设需要村官企业家，广大村官更需要村官企业家们的实践、经验与教训，相信本书对这一切会有所助益。

目 录

序

前言：当今中国农村最有影响力的一群人

● 产业发展第一篇： 从无到有

2 从无到有：村官企业家的战略眼光与产业选择

4 战略眼光、选择与决策

马荣洪：罗沙村八年高速增长的秘密

9 借政策与区位之势

刘美莉：借东风之势转产业结构

13 产业选择的资源优化哲学

谢长明：优化资源打造“生态民俗”经济

16 农业社会向工业社会转型方式

李长锁：从农业社会向工业社会转型

19 市场导向，工业兴村

张文成：创造奇迹的背后

23 差异化优势与选择

郭海全：寻找差异化，打造特色产业

27 多元化跨入新农业

邢明俊：顺道村的多元化之路

30 产权结构改革与二、三产兴村

商纯福：逆向而行打造特色产业

33 “城中村”改造融入城市发展轨道

贾伟铭：一个缔造“城中城”的谏言者

37 产业选择与科学发展观

冯俊山：做好“功课”求科学发展

● 产业发展第二篇： 做大做强

40 做大做强：村官企业家选择的方式与路径

42 第一章 战略决策

44 低成本战略、纵向产业链整合、循环经济

吴仁宝、吴协恩：低成本战略与华西产业转型

49 产业发展核心战略——取舍之道

宋作文：有舍才有得

- 53 **战略更新赢得竞争优势**
 吴恩福：有形做强，无形做大
- 58 **战略的自我设限——专注**
 白世峰：专注就是成功的战略之道
- 63 **实行专一化战略的手段与方式**
 田 雄：专一化战略的制胜之道
- 68 **“1、2、3、5”多元化发展战略**
 罗玉英：财务稳健 多元发展
- 71 **品牌战略、品牌资源的价值及转化**
 郭凤莲：当品牌成为一种战略资源
- 75 **创新战略——技术是创新的灵魂**
 邵钦祥：一个创业者的传奇
- 80 **领导者的创新意识与企业竞争力**
 王瑞学：杰出村官成功的“青春因子”
- 85 **第二章 经营管理**
- 86 **规模经济的资源整合艺术**
 张家胜：乡土企业家的资源整合艺术
- 91 **价值链纵向一体化整合创造优势**
 王宏斌：“班长”的经营理念
- 95 **土地经营模式创新**
 耿瑞先：土地经营模式创新赢得优势
- 99 **规模化经营和技术创新**
 朱重庆：领军行业冠军级企业
- 103 **“一四七”龙门黄金定律**
 原贵生：新龙门“大禹”跳龙门
- 107 **经营理念“步步为营”**
 阮建华：从摊位招商到系统发展
- 110 **创造性的理念——借地经营**
 方中华：借地经营，做大市场
- 113 **经营理念——资产盘活、管理为本**
 安爱忠：经营有方，做大做强
- 116 **瞄准市场，通过自主创新获取关键技能**
 崔登来：获得竞争力有赖自主创新
- 119 **混合经济模式**
 陈玉圭：混合经济盘活后石村
- 123 **城郊实业公司的运营管理**
 马进财：驾宇龙实业之快马腾飞千里

- 127 企业改制及产业的转型与升级
傅企平：赢得未来
- 131 企业产权制度改革的原因、方式与价值
吉章娃：推行企业产权制度改革个案
- 136 企业文化的另一种解法——道德经营
张玉玺：一个人能否开创一种文化
- 141 市场管理方式创新——“投资型”方式
张国浩：缔造市场集群的经营秘诀
- 146 打文化品牌 做旅游文章
杨 明：与时俱进的文化之旅
- 149 文化的“名片”“价值”
孟庆喜：文化搭台，经贸唱戏

● 产业发展第三篇：由外而内

- 154 由外而内：看回报家乡的村官企业家
- 156 回报家乡的动机
艾路明：村长董事长两不误
- 158 企业家的社会责任感和价值观
蔡天守：乞丐·企业家·村官
- 161 青年企业家的热血情怀
吴俊峰：化蛹成蝶
- 163 外来和尚新思路——“村企合一”
李兰蕴：回乡创业，以企兴村
- 166 企业家回报家乡的方式和价值
夏海军：造福一方，为官一任
- 170 富人治村，能人政治
智茂林：企业家带领的致富路
- 174 回报家乡方式的创新
刘树生：“老总”村官三年脱贫计
- 176 制度创新——发挥“务工党员”企业家的作用
司继鑫：回乡报效故土的背后
- 179 “一企帮一村，村企共发展”机制
彭夷星：村企一帮一 老总任“村长”
- 182 企业家思维与村民思维习惯的冲突
李兴浩：财富巨鳄的执政困惑

185 村官企业家思想集录

产业发展第一篇：从无到有

村官企业家的战略眼光与产业选择

村官企业家们是这样一群人，他们大多是土生土长的农民，但又不同于普通农民的是，他们是“能人”，有眼光，有胆略，敢拼搏，而且善于抓住机遇。他们以自发和创新的精神创造出各具特色的发展道路，向世人证明，农民可以成为改变自己命运的主人，成为创造新农村的新型农民。追溯村官企业家们发展村庄的足迹不难发现，多元化和差异化发展是其中的主流。在历史的十字路口，他们根据所拥有的资本、资源，顺应时代的要求，一次次因地制宜、与时俱进地做出了有利于自身发展的选择，获得了举世瞩目的成就。

从无到有：村官企业家的 战略眼光与产业选择

在归纳企业家的精神气质时，常常会提到“眼光”一词。对于一个成功的企业家来说，“眼光”是领导力的一部分，往往加上“战略的”、“超前的”、“独特的”等等修饰词，描述的正是企业家具有前瞻性、富有远见和善于捕捉机遇等特征。

村官企业家们无疑是这样一群人。他们大多是土生土长的农民，但是不同于普通农民的是，他们是“能人”，有胆略，敢拼搏，有眼光，而且善于抓住机遇。他们以自发和创新的精神创造出各具特色的发展道路，向世人证明，农民可以成为改变自己命运的主人，成为创造新农村的新型农民。追溯村官企业家们发展村庄的足迹不难发现，多元化和差异化发展是其中的主流。在历史的十字路口，他们根据所拥有的资本、资源，顺应时代的要求，一次次因地制宜、与时俱进地做出了有利于自身发展的选择，获得了举世瞩目的成就。

理性选择理论(Rational Choice Perspective)是社会学用经济学的方法研究社会学问题最为重要的理论之一。该理性选择理论的核心观点是人以理性的行动，以满足自己的偏好，并使效用最大化。它试图运用经济学“合理性”概念对社会行动与社会秩序做出新的解释。本文将主要使用该理论对转型期中村庄发展道路的选择进行讨论，研究村官企业家们是如何因势利导做出“合理”的选择，从而获得最大的发展机会。

本篇章企业家大多走的二、三产兴村的道路，是什么让他们脱颖而出呢？

【选择之一】充分利用自然资源，充分发挥区位优势

在自然资源方面，本篇中城郊村和城中村占据了绝大部分比例。比较典型的是北宅村，北宅村位于北京怀柔区风景秀丽的怀柔水库上游浅水区，清清的怀九河蜿蜒而过，北、西、南三面环绕着果树繁茂的密林浅山，山清水秀，风景宜人，是怀柔区为数不多的山湖一体的公园式村庄。

北宅村书记谢长明通过对优势资源的对比，以及地处城郊得天独厚的地理位置和原生态风景优势，最终做出了搞生态民俗经济这一扬长避短并可持续发展的最佳选择。

回顾北宅村的发展过程，始终贯彻了充分利用自然资源，在各个阶段实现差异化的发展思路。在很多村庄都积极发展乡镇企业，兴办自己的工业的情况下，谢长明避开了工业上没有核心竞争力的劣势，转而利用自身地理位置上的优势，突出了旅游景区的特点，独树一帜，选择了与周边地区不同的发展道路。由此，使该村在北京郊区各村的发展中脱颖而出，成为佼佼者之一。

与谢长明采取相同方式的还有小桥村的刘美莉、小岗子村的商纯福、广东顺德罗沙村的马荣洪、山西东太堡村的贾伟铭、山西顺道村的邢明俊等。小桥村地处南昌新建县，距离南昌市区仅5公里，是典型的城郊村。早在80年代初，小桥村充分利用地处城郊的区位优势，大力发展大棚蔬菜和反季节蔬菜，是南昌市“菜篮子”工程指定蔬菜生产基地。1999年南昌市政府提出

“调整产业结构、建设花园城市”的号召，根据政策的导向以及区位优势，刘美莉调整产业结构，放弃已成规模的蔬菜产业，及时转型发展花卉苗木产业。

小岗子村地处沈阳近郊，城市化发展的机遇，使商纯福认识到发展房地产业和第三产业是具有竞争优势的产业。也正是在城市化发展过程中，小岗子村成功完成了社会转型的过程。

【选择之二】 市场导向，工业兴村

而不具备这种先天自然资源优势的村庄，发展工业则成为首选。

学者郑杭生指出社会转型和社会现代化是同义语，是“社会从传统型向现代型转变，或者说由传统型社会向现代型社会转变的过程”。这个过程就是“从农业、乡村的、封闭的，半封闭的社会向工业的、城镇的、开放的现代型社会的转型”，即“从农业社会向工业社会转型”。兴办工业也就成为了许多村庄发展经济的首选。辽宁四家村就是其中以市场为导向，实现工业兴村的典型。

从资源上讲，四家村并不具有特别的优势，特别是农业，更是没有任何优势可言。早在70年代末，张文成就组建了工程队搞建筑，通过建筑队的成功，张文成获得了很大启示，办工业能致富，四家村从此走上工业兴村的道路，

四家村在发展的过程中，坚持以市场为导向，处处抢占市场先机，在工业化发展的道路上步步为营，并逐步发展出了建筑、旅游、工业、渔业、房地产等以工业为主的特色产业体系。

【选择之三】 新农业，新农村

在二、三产业兴村之外，也有企业家选择了以农业发展的道路。山西南崖村的郭海全，是比较典型的例子。

从资源上讲，南崖村最大优势还是煤炭资源，所以目前的支柱产业也是煤炭。但是，它在煤炭支起一村经济之后，投入大量资金、人力、物力发展高效、高科技农业，并获得了一定成功。

那么，为什么有的企业家要选择工业、第三产业，而有的企业家要选择农业呢？这与各村当时不同的环境有关。人的理性是有限的，这包括两个方面的含义，一是环境是复杂的，在非个人交换形式中，人们面临的是一个复杂的、不确定的世界，而且交易越多，不确定性就越大，信息也就越不完全。二是人对环境的计算能力和认识能力是有限的，人不可能无所不知。因此，人们是在有限理性的基础上做出的最大程度的能够满足的自己的选择。

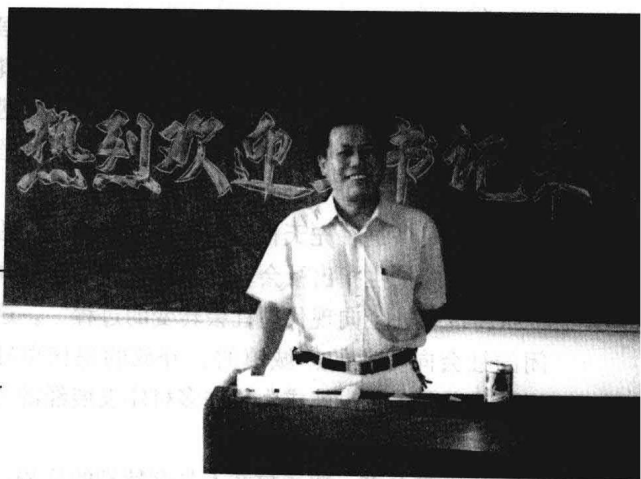
不同的企业家根据不同的情况，依据自己“合理”的判断，因势利导选择了不同的特色产业，正是“有限理性选择”的再现。同时在这背后，还有更多共同的特点来支撑：

首先，是对本村的资源和特点有着充分的认识和了解，扬长避短。各村的选择都是经过对本村现有资源进行了清醒的分析而得出的结论，是对本村的发展道路进行了可行性研究和比较之后获得的结果。在这种立足于实际，而不盲从盲动的理性的选择是获得丰硕发展成果的根本原因。

其次，创新精神在各村的发展历程中同样功不可没的。各村没有盲目的去跟从或者借用其他地方的发展经验，而是立足自身，勇敢地创出了发展的新路子。

再次，差异化发展解决了利用自身的优势，避免与周边相似地区进行同质化竞争的问题。发展方法和选择上的差异导致了地区发展程度的差异。

马荣洪 广东佛山顺德区乐从镇罗沙村
党总支书记、村委会主任



◆ 文章看点：战略眼光、选择与决策

罗沙村经济高速增长首先得益于马荣洪超前的战略眼光。

从大搞以直海公路为开端的基础建设，到建设工业区，发展第三产业，每一次的转变和起飞，都离不开马荣洪对市场、资源、环境等要素敏锐和先见的洞察。

罗沙村八年高速增长的秘密

本文的主人公叫马荣洪。2005年，马荣洪三次应广东中山大学社会学系之邀，给中大学生讲规划、讲管理、讲农村经济如何发展。在当时讲课时拍摄的照片上，马荣洪英气勃发，宽阔的额头下，一双充满睿智的双眼炯炯有神，嘴角扬起的浅淡笑容，使他看起来儒雅而风度翩翩。在中大学生眼里，他平易而健谈，在每次三个多小时的讲课和学生提问中，他滔滔不绝，热烈的掌声一响再响。这个马荣洪是何方神圣，居然能使最挑剔的大学生对他如此欢迎？又是什么使他能够讲出关于农村经济规划、管理、发展的一套理论与丰富的实践经验？

让马荣洪收获这些的，是广东顺德的一个小村庄——罗沙村。

罗沙村位于广东佛山顺德区乐从镇西南部，总面积3.1万平方公里，多年前一直是个人多地少、地理偏僻、基础设施和经济发展严重滞后的村庄。现在，罗沙村道路四通八达，水网、电网、通讯配套设施齐全，市场、商场、商业步行街、幼儿园、小学、公园、康乐中心、文化中

心、办公综合楼等配套设施完善。农、工、商三产全面发展，百业兴旺，经济八年来保持10%以上的增长，经济总产值超2亿元。带来这一变化的不是别人，正是马荣洪。八年前（1998年8月）他开始担任村书记兼村委会主任，八年后罗沙村就今非昔比、闻名遐迩。

“发展好不好，全看领路人”，很显然，罗沙村能脱胎换骨、村貌巨变，成就这一辉煌，马荣洪功不可没。那么，八年来，罗沙村究竟经历了怎样的变迁？

八年高速增长三级跳

关于罗沙村的经济从无到有的发展以及高速增长，马荣洪总结为经济增长三级跳。

一、修路与住宅区开发

1998年，马荣洪担任村书记和主任后不久，就认识到交通是亟需解决的问题。罗沙村地理位置偏僻，交通落后，严重制约经济发展。为解决这个问题，马荣洪第一步的计划是修路，并为此提出了1999年修建第一条村内主路“直海公路”的设想。设想中的直海公路，将连接村与外界的主要交通线南北永藤大路和乐中路，一举解决交通滞后问题。

马荣洪的设想是对的，先把路修好，等于是抓住了问题的关键。但是，修一条这样的路至少要200万建设资金，村集体财务仍是负债的罗沙村从哪里去弄这么多资金？

曾经在商界打滚多年的马荣洪，认为这不是难事，他立即提出两点建议：一、找各届人士尤其是商界老板捐款；二、趁此机会在“直海公路”两边进行土地规划开发，建设农民住宅新区进行融资。马荣洪的建议得到了大家的认可，在马荣洪个人及村委干部发挥个人影响力，并做了大量工作的基础上，三个月内，罗沙村就获得了捐款60万元。与此同时，新规划的直海住宅区、桥头住宅区很受村民的欢迎，资金回笼很快，建路资金就此解决。

1999年底，“直海公路”通车使用，预期设想得以实现。坚持“路通则财通，搞好基础设施建设才能发展好经济”这一理念的马荣洪，在此后的八年间，再接再厉，带领村民大搞基础



建设，先后建设了文化路、金沙路、工业路等20多公里的水泥面道路，建设小桥梁22座，配套建设了商业电网、自来水网、通讯网等设施，为罗沙村经济的高速发展打下了很好的硬件基础。

“直海公路”建设的完成，意味着不仅是交通问题的解决，为将来的发展打下了基础，更重要的是马荣洪巧妙地利用土地开发的融资手段，无形间为罗沙村确立了第一个经济增长点——住宅区的市场开发。这就是罗沙村的第一级跳，为罗沙村赢得的，是一个好的开始。

二、工业兴村

实现罗沙村从麻雀到凤凰的关键一跳，是工业园区建设。

对于农村建设工业园区，很多地方大抵都是引进工业为主（区分于工业，工业是自己生产产品、自己销售、自己推广品牌），所谓引进工业，是在农村集体土地上建设工业园区为载体，引进企业入驻，收取租金。这样做的好处至少有两点：一、土地保持在集体手中，土地产生的收益（如租金）可长久持续，比起一次卖掉土地可怜的收益，显然更加有利于农民；二、只收租金，不搞生产经营，没有市场和经营风险。

马荣洪自然对这些谙熟于心。

但是光有这个不够。企业战略大师迈克尔·波特提出，进入一个新领域首先要了解是否适合自己。

顺德区地处珠三角核心地带，而电子制造业及轻工业是该区域经济的主要引擎，有发展工业经济的良好技术和人才条件。直海公路的通车，直接打通了罗沙村与外界的通道，并且罗沙村距离佛山市中心很近，交通优势明显，而发展工业园区不可或缺的硬件——土地，正是罗沙村优势所在。

马荣洪认为，既有大环境的资源优势，又有交通优势和土地优势，发展工业园区一定大有所为。

思路很快变成行动。2000年前后，马荣洪决定在村北500亩低产地、坟地上规划开发罗沙工业区。经过详细的认证和规划，马荣洪决定并分三期进行开发建设。

为打响工业园这一炮，马荣洪成了最忙碌的人。一年间，他几乎没日没夜，全身心的扑在工作上。陪伴他的，是村民们戏称的三宝——“图纸、皮尺、安全帽”。

经过不懈的努力，2000年，工业园区建成。由于马荣洪在建工业区的同时，不断找资金和企业入驻，到年底的时候，工业园区就产生了收益。

工业区是罗沙村经济的转折点，也为罗沙村确立了主导产业——工业。这是一个质的起飞，从此，使罗沙村彻底摆脱了资金困乏的局面，更成为罗沙村后来经济发展的基石。

三、第三产业支撑起新的经济增长点

完成工业园区建设只是马荣洪的第二步设想的实现，在他眼里，罗沙村仍有无穷的潜力可以挖掘。

随着佛山城市化的进程，罗沙村所处的位置悄悄地发生了改变，从以前的边缘化逐渐向市区过渡。具有超前眼光的马荣洪凭借敏锐的直觉和洞察力，发现这是一个不可多得的机会。他认为，凭借在市区的位置优势，发展市场及商业物业是一个最有潜力的经济增长点。

与发展工业区时一样，马荣洪首先想到的是如何将劣势、废弃资源转化利用。建设工业区时，他看中的是500亩坟地、低产地。如今，他相中的是村中心污染严重的旧家具厂房。“将旧的厂房改造成新的市场和商业用地，一来可以制造新的增长点，二来可以减少污染，形成环保型经济模式，可谓‘化腐朽为神奇’”，有专家如此评价。

由于设想独到，规划合理可行，马荣洪的想法很快得到了全体支委、村委、党员、村民代表的支持。而且，镇、区规划部门与国土部门也给予了很多协助。

2002年下半年，罗沙村规划中的拆迁厂房和建设市场先后进行，村委会花了100万余元拆除了8间旧厂房和三间民宅，建起了罗沙市场和罗沙商业步行街。同时，为做好配套，罗沙村还建设了文化路、罗沙小学、罗沙公园等配套设施，优化了商业和市场环境。市场和步行街的建成以及完善的配套设施，引来很多商户入驻和消费者光顾，效益产出极为可观。马荣洪，建立商业、市场用地，向第三产业发展的设想初步取得了成效。

从发展第三产业中得益非浅的马荣洪，决定趁热打铁，进一步延伸、扩大三产的产业链。从2003年开始，在马荣洪产业链扩展和延伸的思想指导下，罗沙村利用村中心另三间旧厂房，建设起了商业综合楼，并进行物业出租；利用金沙路和文化路通车使用，开发出了金沙路商业用地。

商业用地的开发取得了巨大的回报，而在马荣洪看来，这标志着罗沙村新的经济增长点的确立，也是他为罗沙村精心设计的发展方向。

.....

八年时间、三级跳，罗沙村完成了从无到有、从经济滞后到百业兴旺的命运转折曲。而引起外界关注的，不是这个结果，是罗沙村完成这个曲子的速度。八年前，罗沙村几乎一无所有，并有赤字50万元，而现在是2亿元总产值，年均10%以上增长率，这是什么速度？

这么高的增长率自然要引起很多人的兴趣，中山大学、中国人民大学、佛山市组织部、顺德区组织部等均组织了学者和专家到罗沙村学术调研和考察，探寻其中的秘密。

秘密是什么呢？

高速增长的秘密

从1998年8月罗沙村起步发展经济，到今天农、工、商齐发展的百业兴旺，马荣洪发挥的领导作用非常关键。对于罗沙高速增长的秘密或谜底，以马荣洪做事的三个特征来概括也许最为合适：“超前的眼光”、“科学的规划”和“果决的执行”。

在归纳企业家的精神气质时，常常会提到“眼光”一词。对于一个成功的企业家来说，“眼光”是领导力的一部分，需要加上“战略的”、“超前的”、“独特的”等等修饰词，描述正是企业具有前瞻性、富有远见等特征。

无疑，罗沙村经济高速增长首先得益于马荣洪超前的眼光。

从大搞以直海公路为开端的基础建设，到建设工业区，发展第三产业，每一次的转变和起飞，都离不开马荣洪对市场、资源、环境等要素敏锐和先见的洞察。

建设直海公路以及基础配套设施，是解决交通问题 and 环境问题，从长远来讲，是经济发展

的根本。马荣洪一上任就抓住根本问题解决，眼光可谓非常长远，他看到的是以后很多年的发展，而不仅仅是八年。

建设工业区马荣洪洞察到了整个地域优势、产业优势、土地优势，并成功地转化了劣势资源为优势资源，可以说有很强的先见意识。

发展第三产业，建设商业用地，则是马荣洪对罗沙村未来的地理位置中心化准确预测的反映。可以说，没有马荣洪的前瞻性思维和眼光，第三产业的发展也许要拖后几年，也许会错失良机。

如果说“超前的眼光”是罗沙村经济高速增长的第一关键秘密，那么这是思维层面的。而从思维层面走向执行层面的中间环节，是决策。

关于决策的定义，管理大师德鲁克提出的是“制定正确的事”。而对于我们的主人公马荣洪来说，“制定正确的事”就是做好科学、合理的规划。规划是近几年提得比较多的词，但从90年代末农村经济发展的情况来看，当时大多数刚起步的农村都没有规划的概念。而马荣洪不同，他从一开始就非常重视规划。

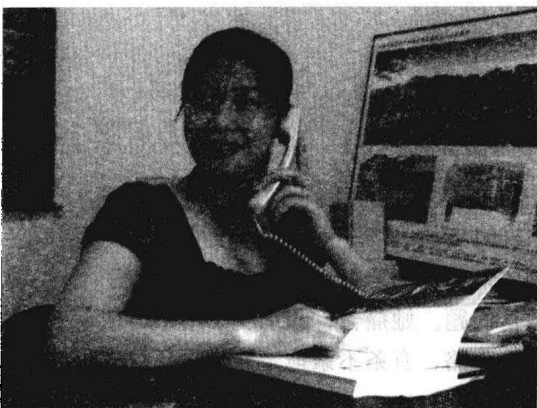
罗沙村所有的发展都离不开土地，因此马荣洪规划工作的重点放在了国土规划上面。从上任以来，他亲自主抓集体用地规划工作，与全体支委、村委走遍罗沙村每一块地、每个地方，在镇规划办、区规划设计院的协力支持下，运用科学规划，结合罗沙村实际情况，从近期发展到长远50年的发展，先后把农业、工业、商业、住宅区、路网、公共福利建设用地、完善地规划，并进行分期开发。

这些规划就是马荣洪的决策。有专家指出，这样科学、合理的规划有三点优势：避免重复建设和盲目建设；通过合理规划可以优化资源配置，节约建设成本；优化资源配置能迅速提高效率。而对于罗沙村而言，这些正是其高速增长的第二个关键秘密。

决策完成后，就是执行。企业界有“执行为王”的观点，再好的决策，如果没有好的执行，那都是空想。而对于好的执行力的理解，德鲁克诠释为“果断、坚决、执行到底”。

马荣洪外表儒雅，但信心坚定、办事果断、坚决，无论是建设直海公路还是工业区，发展市场还是商业用地，马荣洪都是规划完毕就马上行动，行动果决，从不拖拉。他调配人手，组织合作与分工，与时间赛跑，与质量拼命，加班加点，没日没夜。在他的努力和感染下，罗沙村人拼搏奋斗，直海公路建起了，工业区完工了，商业用地建成了，而罗沙村的经济也起来了。

这是什么执行力？堪称“完美”的执行力，这属于马荣洪，更属于罗沙村，因为它就是罗沙村得以高速增长的第三个关键秘密。



刘美莉 江西省新建县望城镇小桥村党支部书记
新建县人大常委会委员

◆ 文章看点：借政策与区位优势

放手已有的成就，对于一般人来说都是一件难以抉择的事情，而对于小桥村的领航人刘美莉而言，放手既有的已成规模的蔬菜产业转而围绕花卉苗木这一特色产业做文章，该要有多大的勇气与魄力啊！刘美莉，一个现代新农村的女村官，一个精明能干、善于经营的女强人，以她灵活的经营头脑、执著的创业精神，在短短的六年时间里，带领着小桥村由一个人均收入处于中游状态且连年滑落的蔬菜专业村，成功转型为一个户均储蓄超过10万元的花卉苗木专业村。

借东风之势转产业结构

有人说：放手，是一种风雨过后的超脱，更是一种波澜不惊的睿智。

在现代市场经济条件下，由于市场需要不断变化，任何产品都有其生命周期，因此任何企业或组织都不可能永远依靠其现有产品过日子。所以对于企业或组织而言，有的时候果断地放手原有产业并重新寻找、发现新的市场机会是一件至关重要的事情。

放手已有的成就，对于一般人来说都是一件难以抉择的事情，而对于小桥村的领航人刘美莉而言，放手既有的已成规模的蔬菜产业转而围绕花卉苗木这一特色产业做文章，该要有多大的勇气与魄力啊！

高挑的身材、姣好的容貌、温柔的话语、优雅的姿态，如果你猜测这是一位城市白领，那么很遗憾你错了！这样的描述很难跟一个村官联系到一起，不是吗？可这里就是有这么一位女村官，她有着美丽的外表和坚强的内心，同时又具备精明的头脑和果敢的胆识，她，就是江西