



## 从“穷怕了”到“天下第一” 华西村改革掘金记

江苏省江阴市华西村——“天下第一村”，从不吝于展示它的富有。夜幕下，328米高的龙希国际大酒店顶部，位于60层的展示厅内，纯金打造的耕牛雕塑据称价值3亿。村中大道上，挂着苏B车牌的宝马、奥迪等豪车不时闪过；从空中俯瞰，家家户户入住的欧式别墅如棋盘般整齐划一。

把华西村打造成中国改革开放“共同致富”的样本，已逝的“老书记”、天天看《新闻联播》的吴仁宝居功至伟。《人民日报》评价他，“每一步都踩在改革的节奏上”。眼下的华西村——或者说一个总资产超过500亿元的超级企业集团，由吴仁宝之子、习惯看央视财经频道的吴协恩接棒执掌。15年来，他一直在做艰难的转型探索，伴随着高额负债等传言，以及对独特的“华西村模式”应往何处去的热议。

### ②集体道路，“一村两制”

之前，脱离集体经济者，村里将收回10年的福利待遇，别墅、汽车等都需交回，每年多则十几万的股金收入也需放弃。

上世纪80年代末，华西村出台了“一村两制”政策，即每户村民可以自主选择从事集体经济或个体经济。

据吴仁宝的儿子、现任华西村党委

### ③既是村，又是企业

可村里的现金不够，到哪里凑足购买原材料的资金？吴仁宝的办法是：找政府，找银行，找村民。

独走集体道路的华西村，并未远离正在兴起的市场经济。

1985年，吴仁宝动员村民以钱入股，投资村集体。集体控股、个人入股的新型股份制集体经济制度，由此而生。“当时老书记鼓励村民每人自愿（出）2000元，投到村委会里。村委会一共筹到了几百万，又统一安排到各个企业中去。作为扩大再生产的资金。企业赚了钱，我们每年会给村民分红。”吴协恩说。

但每人2000元不是个小数目。“那时村民年收入大概700元左右。拿出这些钱，相当于一个人三年不吃不喝赚出来的工资。”在赵荷芬的印象里，当时的2000元足够买一辆高档大型摩托车了。为了这笔钱，村民们质疑过、反对过。可为了“跟上大家的节奏”，许多没有现钱的家庭不惜向亲友借钱，最终还是入了股。

用村里的集体资金和村民的入股资金，华西村在上世纪八九十年代陆续创办了华西锻造厂、华西铝制品厂、华西五金

### ①冒险偷办小五金厂

几句话写尽当时的种种顾虑：领导来检查就停工，村民们假装翻草皮、积河泥；领导满意地离开后，村民便加班加点返工。

在那个全国一样穷的年代，华西村穷出了名，穷成了洼地。1961年，华西村集体财产累计1764元，欠债2万元；667个村民，每人每天只有半斤口粮。村里800多亩耕地，被水洼河沟分割成1300多块，早涝无收。

时年33岁的村支书吴仁宝，带着村民平整了土地，总算勉强让他们不再挨饿。而他心中还萌生了一个大胆的想法：如何富起来？带着这个想法，吴仁宝考察了各地市场，找到了合适的工业项目——生产螺旋丝锥、直刃丝锥、高硬度螺母等产品。这些小东西，国营工厂不做，市场又有大量需求。

1969年，华西村在村庄最边远的角落里，建起了一个小五金厂。这段历史现在被印在各种宣传材料上，几句话写尽当时的种种顾虑：领导来检查就停工，村民们

书记吴协恩回忆，改革开放之初，华西村选择个体经济的只有几户人家，发展至今也不超过十户，“个体搞得不好，风险比较大，压力更大。”附近陆桥镇青年杨永昌是曾经的个体户。1997年，他在华西村创办了金属软管厂，一年盈利一百多万。但5年后，他想稳定一点，不希望独自承担亏损的风险，把净资产186万元的企业以166万元的价格转让给了华西村，完成了个体到集体的转变。卖掉厂子后，杨

永昌成了华西钢厂的总经理。

不过，由集体转个体就没那么简单了。依据华西村《村规民约》，脱离集体经济者，村里将向相关村民收回10年的福利待遇，别墅、汽车等都需交回，每年多则十几万的股金收入也需放弃。这一规定曾被外界解读为“惩罚条款”。虽然华西村方面回应称，这并非惩罚，只是激励与制约并存。但2017年起，“脱离集体便收回10年福利待遇”这条颇具争议的规定，已被取消。

才能贷款。获得市长首肯后，中国农业银行贷给华西村2000万元。加上向村民个人筹资约400万元，吴仁宝有了底气。用这些钱，华西村购进了近万吨钢坯、1000吨铝锭、700吨电解铜等原料。没多久，原本每吨3000元的原材料就涨到了10000元。

就在1992年当年，一批工业企业、中外合资企业进驻华西村。之前低价购买到的原料，为村里节省了近亿元的生产成本。而产品良好的销售情况，又让村里赚得盆满钵盈，“一夜暴富”。

1994年，已拥有钢铁、毛纺、化工、铝型材、钢型材、带管等45家企业的华西村组建了华西集团，村与企业形成双轨发展。

假装翻草皮、积河泥；领导满意地离开后，村民便加班加点返工。

村民们不是没有疑虑。据2018年出版的华西村传记《信仰》记载，在小五金厂开工同期，黑龙江有个名叫马荣祥的村支书因为开设地下工厂，以“走资本主义道路”的罪名被枪毙了。

67岁的赵荷芬曾是华西村的党委副书记。办厂时她才18岁，未能入选，但同村的姐姐们多次向她讲述过厂里的情景。“当时五金厂虽然购买了机器，但螺丝钉、螺丝帽仍然需要手工制作。”赵荷芬说，吴仁宝为厂子选了20多名村民，大多数是35岁以上的女同志，干活细心，且很有热情。五金厂的工作时间很长，每天早七晚七，最晚做到过夜里11点。“大家都没有基础，就是能吃苦、慢慢学，动作就越来越快。”赵荷芬说。

日后的事实，证明了当年冒险的价值——小五金厂的产品销路很好，华西村的第一桶金由此而来。1976年时，包括小五金厂在内，华西村工副业产值已达28.2万元，占村集体全年总收入的54.4%。

永昌成了华西钢厂的总经理。

不过，由集体转个体就没那么简单了。依据华西村《村规民约》，脱离集体经济者，村里将向相关村民收回10年的福利待遇，别墅、汽车等都需交回，每年多则十几万的股金收入也需放弃。这一规定曾被外界解读为“惩罚条款”。虽然华西村方面回应称，这并非惩罚，只是激励与制约并存。但2017年起，“脱离集体便收回10年福利待遇”这条颇具争议的规定，已被取消。

才能贷款。获得市长首肯后，中国农业银行贷给华西村2000万元。加上向村民个人筹资约400万元，吴仁宝有了底气。用这些钱，华西村购进了近万吨钢坯、1000吨铝锭、700吨电解铜等原料。没多久，原本每吨3000元的原材料就涨到了10000元。

就在1992年当年，一批工业企业、中外合资企业进驻华西村。之前低价购买到的原料，为村里节省了近亿元的生产成本。而产品良好的销售情况，又让村里赚得盆满钵盈，“一夜暴富”。

1994年，已拥有钢铁、毛纺、化工、铝型材、钢型材、带管等45家企业的华西村组建了华西集团，村与企业形成双轨发展。

### ④“关厂书记”来了

比起同行普遍亏损几亿的情况，2015年，华西钢厂仅亏损几千万。

进入新世纪前后，准备接棒华西村的年轻一辈，有了自己的新想法。

1999年，对金融领域颇为关注的吴协恩提出，应当以上市的方式倒逼企业完善产业制度和管理制度。在21人的举手表决会议上，20人同意，一人反对。反对者就是老书记吴仁宝。他不明白，有了足够资本的华西村为什么要上市？但他最终听从了大家的意见。不多久，华西集团A股在深圳上市。

2001年起，华西村开始纳入周边村共同发展，人口从原来的2000人增至现在的3.5万人，总面积超过35平方公里，成为比澳门还大的“第一村”。

并村后两年，吴仁宝退休。曾经反对并村的吴协恩，正式成为华西村第二代“掌门人”。上任后，他做的第一件大事就是连续关停周边村的9个工厂。“当年有人背地里都管新书记叫‘关厂书记’。只会关厂，还关那么多。”现任华西钢铁有限公司董事长杨永昌说，没关的华西钢厂也被要求降低库存，少进多出。

当时，关闭的9个工厂都在盈利，有些效益还不错。比如化工厂年产值近2亿元，线材厂年销售收入7亿元。直到2012年，“关厂书记”的举动才被人真正理解。这一年，多年累积的钢铁产能严重过剩，钢价暴跌，资金链断裂的钢厂比比皆是。直至3年后，这场危机依然余波未平。比起同行普遍亏损几亿的情况，2015年，华西钢厂仅亏损几千万。而随着政府要求“去产能”、关停“僵尸企业”，钢材市场从2016年下半年开始好转。2017年，华西钢铁公司年产量300多万吨，全年毛利约18亿元。

### ⑤借“一带一路”转型升级

包丽君几乎没有休息日，一年出差超过200天，都是去“一带一路”沿线国家谈合作。

“削钢”的同时，吴协恩萌生了进军金融业的念头。“那时候老书记不赞成我们办这些‘看不见、摸不着’的企业。新书记就把我叫到办公室，让我偷偷开始注册华西村第一家金融企业。”华西村党委副书记、华西金融投资总公司董事长兼总经理包丽君说。

多年来，华西村先后拿到了典当、财务公司、小额贷款等行业牌照，并成立了相关金融实体。此外，华西集团还参股了银行、证券、期货、上市公司等各类企业。2017年，集团旗下上市公司还成立了并购基金。数据显示，2016年华西集团金融营收16.26亿元，净利润6.07亿元，是华西集团净利润的主要贡献板块。

作为一家大企业，随着2013年“一带一路”倡议的提出，华西村又开始布局“走出去”。

“‘一带一路’之前，我们已经在为中石油提供海洋工程服务了。”包丽君说，此后，华西村开始在印尼开展海洋油气项目，在马来西亚建码头、在新加坡投资设立境外公司……之后3年，包丽君几乎没有休息日，一年出差超过200天，都是去“一带一路”沿线国家谈合作。

华西村还将产业触角伸向了互联网、电竞领域。吴协恩的儿子孙喜耀（随母姓）小时候曾和爸爸学打魂斗罗，如今已成为华西集团电竞板块的操盘手。2012年，孙喜耀与人共同成立耀宇文化，之后引入江阴华茂、广州华多等投资机构，并于2016年挂牌新三板。不过，华西村的海洋工程板块起色不大，2016年净亏损2.26亿元。对此，吴协恩解释称，海工业务属于资金密集型产业，回报周期较长。“虽然尚未盈利，但希望这个产业在未来几年能为华西村带来新的经济增长方式。”吴协恩说。

据《新京报》



华西村纯金打造的耕牛雕塑。