

# 吴仁宝的法宝

□袁养和

## 城里“刘姥姥”进了乡下“大观园”

1978年初冬,在党的十一届三中全会即将召开之际,中宣部部长张平化会同新华社和人民日报两家新闻单位,部署在全国范围内宣传一批农村的先进典型。江苏省江阴县华西大队被列为重点宣传对象。

我当时是在华西“蹲点”的新华社记者,此时受总社的召唤,立即和江阴县常驻华西的通讯员赵和兴一起,奔赴北京撰写稿件。人民日报社农村部主任、年高德劭的李克林亲自来到新华社,与总社内外部农村组负责人陈大斌一道,听取了我们的详细汇报,研究具体的发稿方案。

12月5日,我们的长篇通讯《农民爱这样的社会主义》由新华社向全国播发。第二天,人民日报在头版头条位置,几乎用整版篇幅予以刊登。在头版右上方还配发了评论员文章。全国所有的省报和直辖市的党报也都在显著的位置刊登了这篇通讯。

新华社和人民日报联手,来,如此大的声势,宣传一个农村基层单位,这在历史上是罕见的。原来只在江苏出名的华西大队,一夜之间成了名扬四海的先进典型。成千上万的参观者从全国各地慕名而来,一批又一批外国朋友也蜂拥而至。大家抱着同一个目的,要亲眼看看中国农村真正的社会主义。一位美国记者采访了华西以后,高兴地说:这样的社会主义,我们也要!”

从那时到现在,整整30年过去了。经过长达30年的跟踪采访,我对华西有了更深切的认识。

时至今日,华西村已成了中国社会主义新农村建设的一个榜样,其经济建设发展之迅猛,叫人吃惊,也令人振奋!据最新的统计资料显示,华西集团公司2008年的营业收入将超过500亿元,比1978年的108万元增长46200多倍。华西的固定资产,1978年只有56万元,经过改革开放30年的努力,已达到98亿元。华西原有的村民,不论老人、小孩,还是年轻人,平均每人的年收入已超过8万元;按照月工资计算,每人至少有6500元。农户的存款,多的有上百万元,少的也有百把万元。

华西农民的生活是令人羡慕的。家家住别墅,户户有汽车,在这里早已变为现实。许多家庭楼下是地板,楼上是地毯,装潢讲究的房间里摆着成套的红木家具。

在这里,说惯了吴中土话的“乡下佬”,如今也学起了英语、日语和法语;有的人甚至能讲七国语言。原来连柴油机也不会开的“土包子”,如今能熟练地使用电脑。不少农家孩子,跨出国门,到美国、日本、德国去留学。

“乡村里的都市”,这是人们对华西的赞誉。南京师范大学一位教授从华西考察归来,动情地对我说:如今,华西农民的生活水平已经超过了我们教授,我为他们高兴,也为他们骄傲!”一位外地干部在参观了华西以后,情不自禁写下这样的对联:家家住别墅,如杜甫复生,当歌广厦;处处似天堂,若

陶潜再世,不颂桃源。”当年负责编《农民爱这样的社会主义》这篇通讯的新华社高级编辑杨克现,离休后与他的夫人一起,在我的陪同下首次访问了华西。面对瑰丽如画的农民新村、蜿蜒多姿的村中长廊、翠色逼人的林荫河道和古色古香的农民公园,老两口走一路,赞一路,叹一路。回到家里,两人激情难抑,挥笔写了一篇纪实文章:《城里的“刘姥姥”进了乡下的“大观园”》。

## 最早的“法宝”要偷偷地用

华西村的巨大变化,连苏南本地人都惊叹不已。有的人曾不止一次地向华西人打听:你们的老家吴仁宝手里是不是藏着“秘密武器”?华西人回答说:我们老书记哪有啥“秘密武器”?“法宝”倒是有一个,这个“法宝”就是实事求是!“华西人说的是真话。坚持实事求是,视实事求是为生命,这是几十年来吴仁宝给我的最突出的印象。

我到华西村的第一次采访,就被吴仁宝的实事求是的“法宝”吸引住了。

那是上世纪七十年代初,轰轰烈烈的农业学大寨运动席卷了神州大地。我遵照上面的指令,与人民日报记者联合调查了苏州市郊区的一个著名的生产大队,写出了长篇调查报告《江南高产地区农业学大寨的一个样板》。此文被加了“编者按”,登上了人民日报头版,一时震动全国。文章的主题就是“艰苦奋斗夺高产”。文中不乏这样地描写:八月江南,骄阳似火,酷暑逼人。社员们头顶烈日,脚踩深水,连续二十多天弯腰在水里抢收抢种。暑气炙得人透不过气来,背上的皮烤得脱了一层又一层,汗水在颈项里结出了盐霜。水田里早上蚊虫叮,晚上蚊子咬。但是没有人叫苦。”这些话,当时确也曾感动过不少读者。但是,每当我们看到社员们一个个形容枯槁,又黑又瘦,两眼深深地凹陷下去,那模样就像他们自己形容的“干田鸡”,我们的心里就不是滋味!

然而,没有多久,我又慕名来到了华西。令我惊讶的是,同样是艰苦奋斗,华西人的身体状况却大不一样。那些男女劳力,个个脸色红润,身板结实,一点也不显得消瘦。追问缘由,社员们七嘴八舌讲了这样的故事——

原来,在扩种双季稻之初,华西有的干部在动员大会上也曾要求群众“脱几层皮,掉几斤肉”,突击队的小伙子也拍着胸脯说:“宁可瘦了一身肉,也不让双季稻缺一斤!”但是,会场上却响起了大队书记吴仁宝的声音:“种田夺高产,为啥一定要脱皮掉肉呢?若能不脱皮不掉肉,不是更好吗?”此言一出,干部社员无不震惊!只见吴仁宝笑眯眯地吸着烟,继续说道:“硬叫群众脱皮掉肉,不是实事求是态度,也说明当干部的没有本事!”他提出,群众干劲越高,干部越要关心他们,爱护他们。

经过吴仁宝一番张罗,华西村办起了农忙食堂,食堂里的早饭有油条、包子;午饭和晚饭,都是每桌两荤两素一个汤;饭后还有番茄、西瓜消暑解渴。午饭后保证有两个钟头的休息时间。下午

劳动时间长,食堂还把馒头、大麦茶送到田头。

第一年办农忙食堂,吴仁宝叫人找了60个姑娘,大忙前先称了体重。待大忙一过再称,竟有36个增加了体重。第二年大忙,49个姑娘有31个体重增加。第三年大忙前又称体重。大忙一过,大家都说:“不用再称了,看看脸色就知道啦!”

这是何等可敬可佩的实事求是精神!正是这种精神,使吴仁宝焕发出一种非同寻常的人格魅力。从此,我迷上了吴仁宝,我对华西的采访一发而不可收了。

然而,在那极“左”路线肆虐的年代,要真正做到实事求是,谈何容易!有一件事吴仁宝至今记忆犹新——

早在上世纪六十年代,吴仁宝就从多年的实践中明白了一个道理:单搞农业只能维持温饱 and 简单的再生产,农民要富起来,非走农副工综合发展的路不可。就在全国农村都在贯彻“以粮为纲”方针的时候,吴仁宝就“冒天下之大不韪”,第一个在江南水乡办起了工业,开了家小五金厂。在当时,“大办农业”被视为“真革命”,发展副业被指为“不革命”,兴办工业被斥为“反革命”。不少人为吴仁宝捏把汗,担心小厂会被当成“资本主义尾巴”割掉。压力如山。那些日子,吴仁宝常常是默默地抽烟,苦苦地思索。经过反复思付,他终于一咬牙,下定了决心,说:这种实事求是的好事,既然光明正大地搞行不通,不如就偷偷摸摸“地搞到底!”为了保密,吴仁宝叫人在小厂四周垒起了高高的围墙,所有对外的窗口都挂上厚厚的窗帘,并要求每个职工对外严守口如瓶。上级来人视察,工厂马上停产,所有的职工全部转移出去“大办农业”,开沟除草、挑泥积肥,干它个热火朝天。待视察的领导满意地走了,职工们立即回厂,加班加点,把停产的损失补回来。那年头,就是这个“地下工厂”,共为华西创造了120万元利润,占了农民分配的一半!

按实事求是的精神办事,竟然不得不“偷偷摸摸”,这是怎样的世道呵!

## 华西村企业是如何改制的

党的十一届三中全会的召开,终于结束了极“左”路线的干扰和统治。投身于“解放思想,实事求是”为旗帜的改革开放大潮,对于吴仁宝来说,真可谓如鱼得水,如虎添翼!他说,实事求是,是党中央交给我们的“尚方宝剑”;从此,按实事求是的精神办事,再也不用不着瞻前顾后,偷偷摸摸,担惊受怕,相反,可以理直气壮,放开手脚,迈开大步了!

在农村改革中,华西村碰到的头一件大事,就是如何对待农业生产责任制。1979年,正是全国推行家庭联产承包责任制的时候,吴仁宝却提出了一个调整产业结构的方案:全村500多亩粮田由30名种田能手集体承包,绝大多数劳动力转移到工业上去。华西村的这一做法,遭到了来自四面八方的议论和非难。有人指责华西不分田是“思想僵化”,“不合时宜”。

华西的做法到底对不对?吴仁宝发动全村的男女老少都来讨论。

华西每人只有半亩田,若是人人都去种田,就算稻子两头都长穗,芋头长成南瓜大,也发不了财呵。农民要富起来,岂

不成了一句空话!”老人们忧心忡忡地说。

把田分到各家各户,哪里还谈得上专业化!眼见得我们有机难使,有翅难展,有了知识没处用,好端端的一条龙硬要被窝成一条虫!”这是青年人的呼声。

听到了群众的心里话,吴仁宝心里更加踏实了。他深深地吸了口烟,扬起眉毛,一字一句,满怀自信地说:“我们办事,既要合国情,也要合村情,还要合民情。人家那儿土地多,工业一时上不去,分田是为了调动大家种田的积极性。我们这儿人多地少,工业发达,集体家底厚实,分田反而会分了众人的心。人家分田是实事求是,我们不分田,也是实事求是。”

实事求是就像一盏明灯,照亮了华西前进的路。他们采用“母鸡下蛋”的方法,先后办起了以冶金、纺织、有色金属为主的40多个企业,全村95%的劳力投入了工业生产。在副业上,他们通过专业承包,形成了“千头猪”、“千头羊”、万只禽”的养殖规模。工副业的崛起,为农业铺了路,促进了农业的机械化、专业化和社会化,粮食亩产连年超一吨。

党的十五大以后,苏南乡镇企业进入了改制的新阶段。华西村办企业的改制如何进行?这时有人提出,上头已有明文指示:“抓大放小”,我们照着办就行了。吴仁宝对村办企业的情况作了详细的了解,胸有成竹地说,改制本身并不是目的,而是一种手段。我们要通过改制,改出生产关系与生产力相适应,改出大家的积极性,改出企业的高效益。在改制的动员大会上,他进一步明确地说出了自己的看法:“中央提出的‘抓大放小’主要是针对国有大中型企业,而乡镇企业面广量大的是中小型企业,正是这些企业以它们灵活的机制,撑起了农村经济的‘半壁江山’,吸纳了农村大部分劳动力。如果不分清红皂白都搞‘抓大放小’,岂不是把许多不该放的企业也放掉了?”

从上述的思路出发,吴仁宝提出了切合华西实际的改制方案:一手“抓大放小”,一手“抓大扶小”,必要时还要“抓小放大”。对那些关系到华西经济命脉的大企业,如毛纺厂、线材厂、型钢厂等,要抓住不放,继续花力气深化改革,提高效益;一些效益较差的小企业则转给个人经营。在这同时,对那些有发展前途的小企业,加大扶持力度,在资金、人才、技术等方面给予大力支持,帮助它们增强竞争力。对原来准备投资10亿元的两个大厂——造纸厂和炼钢厂,则果断地“放”,让客商加大投入,华西只用土地和配套的水、电、汽入股,以减少风险。

由于改制完全符合华西的实际,从而调动了各方面的积极性,华西大中小各类企业宛如九牛爬坡,各尽其能,个个都焕发出新的活力。直到现在,这50多家企业,都保持了连续发展、年年赢利的好势头。

## 华西村独特的分配原则

吴仁宝在对外介绍华西的经济情况时,总爱说这样的话:“华西的形势,不是大好,也不是小好,而是一年比一年好。”他说的决不是千篇一律的套话,而是华西经济面貌的真实写照。稳健、扎实,一步一个脚印,年年都有新发展,这是华西经济建设最大的特点。

华西经济何以能稳健发展?吴仁宝感触颇深地说:搞

经济建设不讲实事求是,要栽大跟斗,要吃大苦头!这个实事求是,就是要不折不扣地按经济规律办事。”

华西人忘不了这样一件事。上世纪八十年代中期,一股“毛纺热”像夏日的台风刮遍了苏南大地,抢着办毛纺厂的乡镇可谓风起云涌,华西也被卷进了这股漩流。一些上级领导出于关心,鼓励华西上毛纺;银行也慷慨解囊,支持华西办毛纺。吴仁宝一锤定音,贷款2500万元,要办个5000锭的大型毛纺厂。眼看资金已经落实,土建也已动工,就等着设备运来了。然而,吴仁宝的心却越来越难以平静。他思前想后,反复权衡,越想越觉得华西的经济实力、技术力量和职工素质不适合上大毛纺,更何况大家再都一拥而上,其竞争之激烈不难想象;若是头脑发热,硬着头皮上,后果不堪设想。怎么办?方案是自己最后敲定的,如若中途变卦,如何向全村人民交代?夜深人静,他在床上翻来覆去,再也无法入睡。他索性爬起来,埋着头,一支接一支地抽烟。天还未亮,他的脚下已是一地的烟头!要坚持实事求是,就要敢于服从真理,修正错误!”想到这里,他腾地站起身来,披上衣服,把党委委员一个一个从床上叫起来,说出了自己的想法。经过激烈的争论,党委最后作出决定:现在办毛纺条件还不成熟,必须立即下马。

时隔不久,“毛纺热”在一片悲叹声中迅速降温,为此而亏损、负债甚至倒闭的企业比比皆是,但是,华西却从这股漩流中挣脱出来了。

从此,华西在经济建设中形成了一条不成文的规定:凡是上重大项目,必须经党委一班人集体讨论,请专家反复论证,尊重客观经济规律,做到该上能上的则上,不该上不能上的坚决不上。改革开放30年来,华西在经济建设中从未出现过重大的决策失误。

作为华西的老当家,吴仁宝在处理积累和分配的关系上,一直坚持这样的原则:少分配,多积累;少拿现金,多人股。凡村办企业的职工,每人每月只领取30%的工资,约三四百元作为当月的生活费,其余70%的工资作为流动资金存在企业,到年底一次兑现。奖金通常是工资的三倍,并不发给职工,而作为股金投入企业。第二年开始按股分红。对承包企业的超利润部分,他们实行二八开分成,两成上交村总公司,八成留给企业分配。

华西人家里现金少,许多外地人感到不可思议,甚至有些参观者向媒体写信,对华西农民的富裕提出质疑。作为在华西跟踪采访多年的记者,我也一度颇感纳闷,疑心这里头藏着不宜公开的“秘密”。然而,在一次新闻发布会上,吴仁宝主动捅开了这个敏感的话题。他坦率地说,少分现金,多提积累,这是他们经过艰苦探索、反复实践总结出来的一条经验。农民办企业,要发展,要壮大,只能靠自身的积累,增强自身的造血功能,绝不能依赖国家的贷款,更不能搞高利息集资。那种一味搞“负债经营”,债台高筑,靠输血过日子的做法,不会长久,迟早要倒台!

实践证明,吴仁宝的做法收到了意想不到的奇效:这些年来,华西经济通常以每年20%的速度增长,而资产负债率却一直很低,一般在20%左右。吴仁宝走出了一条农民办企业的独特的经营管理之路。

从表面上看,农民当年分得的现金并不多,但从长远看,肥水不流外人田”,农民的家底愈来愈厚实,农民存入集体的股金多的上十万元,少的也有上百万元。农民住别墅、买汽车,靠的就是存在集体的钱款。华西经济充满了后劲,集体和个人的家业,就像滚雪球一般的迅速壮大。到华西参观的人,当他们明白了这中间的奥妙,莫不竖起大拇指,赞叹说:吴仁宝,了不起!”

## 吴仁宝的另一大创举

随着改革开放的步步深入,吴仁宝对实事求是的理解也愈来愈深。他说:实事求是一定要解放思想,解放思想为的是更好地实事求是。”

华西村人均耕田不足半亩,所有的空间几乎都被大大小小工厂和居民点占满了。土地如此金贵,农业如何发展?吴仁宝一直在苦苦思索这个问题。多年来,各种各样的办法几乎都用上了,但是这个问题始终没有得到圆满解决。面对现实,许多人困惑了,他们说:“土地又不是橡皮筋,想拉多长就能拉多长。本来嘛,田螺壳里做道场,能有多大出息呢!”有人提出:咱们还是全力以赴抓工业吧,农业嘛,干脆让它“靠边站”算啦。”

谁说让农业“靠边站”?只要解放思想,就能天高地宽!”在一次党委会上,吴仁宝终于讲出了自己酝酿已久的心里话。他提出,要解决农业这个大课题,必须扩大视野,跳出本乡本土这个小天地。他美滋滋地吸着烟,雄心勃勃地说道:“华西工业发达,经济实力雄厚,这是优势;人多地少,农业发展余地小,却是它的劣势;而在我国东北和西北的许多地方,尽管经济欠发达,却有大片土地,适合发展农业,这是他们的优势。如果两者联合起来,实行优势互补,岂不是对双方都有利?我们的农业问题不也就解决了?”

吴仁宝的一席话把干部们的心打开了。对呀,我们为啥不能把田种到关外,种到塞北去呢?”屋里顿时充满了欢声笑语。

不久,一个东西合作、南北携手的工程就在华西揭开了序幕。一个地处塞上的宁夏“华西村”和一个远在关外的黑龙江“华西村”相继问世了。这两个“华西村”,吴仁宝既把他们作为扶贫的对象,又作为华西发展农业的基点。华西不仅帮助他们培训了大批技术骨干,兴办了一批乡镇企业,还在人力、物力、财力等方面帮助他们发展农业生产。他们在“黑龙江华西村”投入大量资金,用于农田基本建设,新垦荒地3000亩,开挖松花江引水渠道12公里,建成水稻田1200亩,使当地每户农民的水稻田从原来的6亩增加到30亩。在“宁夏华西村”,他们新开发耕地5000亩,种树8万株,饲养牛1000多头。关外和塞上的农业基地建成后,农业连年丰收,农民收入成倍增长。每到秋收季节,东北大米源源不断地运往江南水乡,不仅满足华西村的需要,而且做成小包装,进入苏南超市。人们对吴仁宝把田种到塞北和关外的做法,赞叹不已。他们说,这是吴仁宝解放思想,实事求是,发展经济的一大创举。

往事如潮。回顾华西30年来改革开放的风雨历程,我的心如同海潮般难以平静。我的耳边一再响起老书记吴仁宝常说的一句话:“千难万难,实事求是是最难;做到了实事求是,就没有过不去的难关。”我想,这就是吴仁宝的法宝呵,这是他用30年的心血磨砺出来的一把光芒四射、所向无敌的宝剑!