

华西村党委书记、华西集团董事长吴协恩：

三个角色领军“百年村庄”

经济日报·中国经济网记者 瞿长福 乔金亮

人物小传

吴协恩，男，1964年6月份出生，江苏省江阴市华西村人，吴仁宝之子，中共党员。现任江阴市华西村党委书记、村委会主任、华西集团董事长。江苏省人大常委会委员，中共十八大代表。1993年，吴协恩崭露头角，与云南“玉溪”和江苏烟草合资合作，联合出品“华西村”牌香烟，后与五粮液合作出品“华西村酒”。2001年，吴协恩以“一分五统”方式将周边20个村“并”入大华西，走共同富裕道路。2002年11月份，吴协恩接任华西集团总经理。2003年7月，吴协恩全票当选华西村党委书记、华西集团董事长。



“家有黄金数吨，一天也只能吃三顿；豪华房子独占鳌头，一人也只能占一个床位。”在华西人引以自豪的当年“第一高楼”华西金塔下，老书记吴仁宝的名言很醒目，接班人吴协恩在很多场合都会引用。

不同于一般的村庄和企业，以“天下第一村”闻名于世的江苏省华西村，一直忠实而富有创造性地践行着集体经济道路，村企合一、村社合一、股权清晰。用华西村党委书记、村委会主任、华西集团董事长吴协恩的话来说，这里既有企业也有社会，既追求效益也追求公平，既允许个人致富更讲究共同富裕。如何实现目标间的平衡？“在华西，这很好统一。”吴协恩从容不迫地与《经济日报》记者谈起了执掌“天下第一村”的“掌门经”。

角色一：村党委书记

集体经济创造共同富裕

“当初，小岗村人少地多基础差，分到户是对的，但华西村那时已开始搞乡镇企业，集体经济势头很好，如果不切实际地分地就啥都没有了。”在华西干部学院，记者见到吴协恩时，他正在给参加中组部、农业部大学生村官培训班的学员讲课，台下是100名全国各地的大学生村官。“来华西不是看华西老百姓住房有多好，也不是看华西的高楼大厦。”吴协恩告诉大家，学华西要学老书记的精神，但要走自己的路。

老书记精神是什么？“一心为民，追求共同富裕。”吴协恩回答得斩钉截铁。华西村当年的“铁姑娘”赵荷芬对此体会真切。她说，老书记有个“三不”：不住全村最好的房子，不拿全村最高的工资，不拿全村最高的奖金。“三不”形成了一股深厚内力，让全村心往一处想、劲往一处使。华西村成为中国第一个“电话村”“空调村”“汽车村”“别墅村”，最终享有了“天下第一村”的美誉。

如今，老书记精神已融入华西村民的血液，成为华西村永续发展的基因。新书记吴协恩把这种精神当作自己首先要继承的“根本”。这些年，华西村所在的华士镇党委、政府批准给吴协恩个人的报酬和嘉奖1亿多元，他全部留给了村集体，2013年开始每月仅领取3500元基本工资。每年除夕，吴协恩坚持陪一户村民吃年夜饭。

吴协恩学历并不高，勉强算高中水平。当年结婚后报名参军，4年军旅生涯，养成了外柔内刚的性格。转业后回到华西村办企业，从最基层的供销员做起，一步一个脚印，最后于2003年正式担任华西村党委书记至今，期间还报名去黑龙江、宁夏的华西村扶贫点工作。

尽管接班前在华西村做的大事不少，但吴协恩说自己首先要做好的是华西村党委书记。“因为，这意味着首先要坚持走共同富裕的道路。”他不假思索地说。

口号虽响，但并非套话。漫步在花园式的华西村，道路旁、楼宇间，各种党性教育标语不时映入眼帘，幸福园里排列着焦裕禄、雷锋等众多英模的雕像。华西村村民吴莉萍说，华西村中心村970户村民按住宅分成97个组，由骨干党员担任联系人，入户向村民传达各级

党组织精神，听取意见和建议。“有时骨干党员也会将村民聚集到一起，讨论村庄事项，学习中央政策。很多村社聚在一起开会很难，但华西村如果半夜开会，大家也能在10分钟内到场。”吴莉萍说。

“华西村的成功源于坚持走集体经济的发展道路。”吴协恩说，在华西村，村庄建设、公共事业都由集体股份来解决。“你看这里一排排一模一样的小别墅，其实是上世纪80年代时建造的。在老书记时期，华西人都可以分到一套别墅。新书记接任后，条件在不断更新变化。”华西村纪委监委副主任朱蕴海说，目前华西中心村居民在村集体账户上的资金都非常充裕，这些资金在需要时随时可以变成房子、汽车、家具，不需要时则可在集体内按年分享红利。

华西人富了，但党委书记吴协恩追求共同富裕的脚步并没有停下来。早在2001年，华西村开始整合周边村庄，并逐渐形成周边20个村、3.5万人、面积超35平方公里的大华西“致富圈”。“现在，华西村每年要为大华西支出9600多万元，发放各种补贴、福利、老年人养老金等。”大华西管委会副主任张中祥说。

为了把共同富裕的信念传承下去，华西村从与贫困村社“结对子”开始，每年选派优秀干部全职扶贫。近年来，华西村连续挑选150名年轻人到贵州开阳县穿洞村扶贫蹲点，与当地村民同吃、同住、同劳动，在实践中体验老华西人艰苦奋斗的经历。“这是华西青年必须上好的一课。”吴协恩说。

角色二：村委会主任

体制改革释放发展活力

在华西村中心广场南面，投资2.5亿元的民生工程—3.18万平方米的华西文体活动中心已投入使用。站在最高建筑龙希大厦向下看，这栋建在原热电厂拆迁地块上的建筑，宛如一本展开的书卷。同时，华西村的文化实力也不断集聚：倡导诚信文化，表彰诚信典型；倡导奉献文化，在艰苦地区建立干部教育基地；倡导家风文化，奖励敬老爱亲、惩戒赌博迷信，让正能量、好传统得以传承。

作为村委会主任，吴协恩考虑更多的是社区管理。他举例说，很多人以为组成大华西就是简单并村，但其实是“整而不合”，核心是“一分五统”：村企分开；经济统一管理，干部统一使用，劳动力在同等条件下统一安排，福利统一发放，村建统一规划。大华西各村的村委会，还是与华西村村委会一样的村民自治组织，独立处理村务，既一同发展，又各有能动性。在形成大华西后，华西村没有大拆大建，而是按照新农村建设要求，描绘“山南钱庄、山北粮仓、中间天堂”的美景。

2016年，华西村开始在管理体制改革的先啃“硬骨头”。虽然华西村在发展过程中经历了多年考验，但一些老机制总会跟不上新时代的发展，因此围绕用人、制度、股份三个方面，吴协恩开始推行为期3年的“三改”改革，“三改”目的，就是让华西外来工作人员与华西村民共享富裕，吸引更多人才建设华西，同时更好调动华西人的积极性。

在用人改革方面，从2017年开始，华西村不分村民职工，一律“同工同酬、

公平公正、一视同仁”，能者上、庸者下。过去，从小华西到大华西，干部人数不断增多，最多时一个部门副职42人，有些职位就是负责接待。“干部无所事事，失去的是老百姓的信任。”吴协恩说，现在情况变了，一个萝卜一个坑。

在制度建设方面，吴协恩“拿自己开刀”：“我既是主任，又是董事长。在村里，村民需要我批的，我批；在企业，凡涉及到现金，交给财务公司。”吴协恩说，华西村建立了薪酬委员会，下面各大公司，建立了人事委员会。每个月开一次会，涉及这两件事情，全部到会议上集体决定。

在财务制度方面，所有子公司不设会计，只有出纳。会计全部由集团财务公司统管，将事权与财权彻底分割。华西村村委会副主任翟全兴说，华西村有6任主办会计，没有一人是村书记、村主任的家人，这是华西村很早就定下的规矩。

“一些来学习的村干部问我，为什么他们的村规不管用，华西就管用？”吴协恩说：“华西的《村规民约》不是哪个干部制定的，而是村民一条条商议出来的，民主、公开、透明，自然能够自觉遵守、形成向心力。”

眼下，华西正进入股份制改革的“深水区”。改革前，华西对中心村民的分红，每年是20%发给村民，80%留到村集体作为投资使用。“留到村集体的80%，相当于如今的期权一样。在股权改革中，一方面，这80%要调整。另一方面，对于集团旗下公司，集体股权的比例会逐步缩小，但还保持控股。多余的部分是为了吸引人才，包括今后合伙人制等各种新的股权形式投入。”吴协恩说。

过去“来了华西村，就是华西人”，现在“服务华西村，就是华西人”。华西村不仅提供良好的创业平台，而且创新激励机制，股权不再只给华西本村人，对外来的优秀团队同样给予股权激励。华西新能源公司总经理王伟就放弃了原公司即将到手的股权跳槽到华西村，“因为这里的创业平台更好，还有一系列股权激励，工作起来更有激情”。王伟说。

角色三：集团董事长

不断转型打造“百年村庄”

吴协恩喜欢琢磨，尤其喜欢琢磨市场、琢磨企业。“我没有系统学过经济理论，但丰富的基层实践是最好的老师。”早年，他任华西宝昌公司总经理时，就以较小成本打造出“华西烟”“华西酒”系列，为集体带来了每年几千万元的利润。

2000年以后，制造业发达的长三角地区出现了用工荒、土地成本提高、环境容量不足等问题。这对于以钢铁、纺织、化工产业为主导的华西来说，同样是压力。华西村必须转型，吴协恩下了决心。

改革要趁早。早在2003年，通过调研，吴协恩意识到钢铁、化纤行业出现产能饱和，如果继续在这些产业和项目上扩产，会带来很大风险。因而，华西村开始从钢铁减产提质入手，踏上转型之路。

转型的几年，也是钢铁、化纤行业最火的几年。华西钢铁公司董事长杨永昌回忆说，从2003年至今，华西没有新增一吨钢，反而大幅压缩轧钢产能。2005年至2007年，即使钢铁行业回报高，集团董事长依然坚持不扩产，当时一些厂长、村民私下说：“协恩上来后，只会关厂啊。”但现在，许多钢铁厂在去产能的压力下艰难，华西钢铁已经利润可观。

面对转型中的各种议论，吴协恩不争论，但对传统企业的技改升级和关停并转却在加快。2013年至2016年，华西在冶金上的技改投入达到11.6亿元；线材、化工、带钢等9家低



效益企业先后关停；为了减少煤耗，关掉了两家热电厂，即便当时两家电厂每年能创造5000万元的稳定效益，也坚决关停。

关停并转的同时，是寻找新的增长点，吴协恩瞄准了金融流通等现代服务业。但当时老书记并不赞同，吴协恩和班子成员瞒着老书记成立了投资担保公司—无锡同诚投资。2006年，这家当时仅10来人的公司，赢利3000万元。到2015年，华西金融业务净利润已达10亿元。目前，金融等现代服务业对集团利润贡献率高达65%。“2016年，华西集团实现可用资金比上年增长3.75%，上缴税收13.20亿元，比上年增长19.68%。今年1月份至4月份，华西实现‘双增’：完成可用资金比去年同期增长8.09%，比任务数增长11.27%。”吴协恩对数字很清楚。

据华西金融事业三部负责人刘红华回忆，第一年老书记完全不知道吴协恩成立了投资担保公司，年底看到财务报表多出一部分盈利，才向吴协恩询问了来龙去脉。“现在看来，吴协恩的市场眼光是很敏锐的，老书记也是开明的，在看到盈利后，放手让我们去做。”刘红华说。

“父亲更喜欢那些看得见、摸得着的实业。天天进工厂看到机器响就兴奋。”吴协恩解释，“我起初不理解，但现在也能体会他的心情。没有的时候，敢闯敢试；有了以后，就怕失去、怕失误。他一辈子的心血都在华西村，不能有半点疏忽”。

集团多元化，下属企业专业化是华西发展的重要战略。近年来，华西集团利用资本优势，拓展到金融、海工海运、矿产资源、新能源、电子竞技、网络游戏等新兴产业领域，目前集团投资入股的公司企业多达45家，产业从陆地到海洋，从东部到西部，从半导体芯片到电竞游戏。

产业蓝图向全球布局。华西不仅参与我国海洋工程建设，在日本种大米、美国搞研究，还在太平洋搞海运、在英国投资垃圾焚烧厂、到南美大洋里捕捞鱿鱼……华西远洋公司和海洋工程公司董事长吕苏君说，在海上油田安装领域，华西已做到全国第三；在海底光电缆铺设方面，华西技术全国领先，并拥有20多项专利。去年，华西的海外利润达1亿美元。

借着“一带一路”机遇，华西“走出去”的步伐也更加有力。“‘走出去’不是简单在国外开个厂，关键是全球化思维。”吴协恩举例说，如海洋勘探开发需求出现上升趋势，华西海洋工程业务就拓展到马来西亚、中东；黄金、天然气、石油投资上涨，华西就另辟蹊径到莫桑比克开采石材，现在那里已有300平方公里矿山。“这就是思路。”吴协恩自信地一笑。

在华西，每个月都会召开一次经济分析例会，厂长、经理都要报数据、找问题、谈打算。华西特种化纤厂副总经理汪方能说：“每参加一次会，市场和效益的弦就绷紧一次，今年董事长反复提出，要打造百年企业、百年村庄，这目标既具体又宏观。”对此，吴协恩表示，华西村追求的不只是“百亿”、“百强”，而是追求优秀的“百年企业”和幸福的“百年村庄”，这就是华西的“中国梦”。

当代知识分子风采

北京大学数学科学学院党委书记张平文：

为国家重大产业精密“计算”

本报记者 余颖

“加我微信，给你看个好东西。”《经济日报》记者刚见到中科院院士、北京大学数学科学学院党委书记张平文时，他就迫不及待地给记者做起了展示。微信里，张平文传来一份中英文的“飞跃小组申请情况”，16个人名，每个后面都缀着一所国外名校的名字。“这一届北大数学科学学院计算机系的16个学生，全部申请到了海外名校的研究生。”张平文的喜悦之情溢于言表。

这份喜悦，只有了解计算数学过去有多冷，才能理解张平文现在的自豪。从计算数学系的乏人问津到炙手可热，这些年张平文付出了巨大努力。从前，很多老师对学生出国持保留态度，张平文却鼓励学生出国深造。“北大的计算数学在全球大概处在5位到10位之间，如果学生能进入国际前5位的学校，我会尽全力帮助他们。”因此，张平文让学生从本科开始跟随科研组做项目，并为每个学生定制推荐信。

为了提高成功率，他组织准备留学的学生建立“飞跃小组”互通信息。为了让学生学得更好，张平文还对几门主要专业基础课程的教学内容作了修改。他邀请世界一流专家来北大讲课，配备中文助教，边教边改，6年后的新教材中，每一个章节后面都加上了应用型的上机习题。

由于学得扎实，出路又好，计算数学如今已经成为北大最热门的专业。“目前，北京大学每年本科生中，最优秀的20%多半都在我们系。”张平文欣慰地说。

在操心学生出路、管理系里业务的同时，张平文也没有放松过自己的研究。他研究的计算数学算法与模型，最早应用于国防，随后进入工业领域，现在已成为当下炙手可热的研究方向，是大数据、人工智能、云计算不可或缺的支撑。张平文主攻的复杂流体方向，在材料学、高分子、化工等领域有着广泛应用，很多高校研究这一领域的教授专家都被企业高薪挖走，但张平文却一直坚守在北大，坚守在学术界。

对北大、对数学，他真有感情。1992年，张平文从北大数学系毕业，留校任教。1998年，32岁的张平文成为科学与工程计算系主任。“我的同学大多出国了，但我家里经济条件不好，而且中国也需要数学人才，我就留下来了。”张平文说。

30多年来，他参与过众多国家重点项目。随着中国经济实力的提升，张平文感到身上的担子越来越重，“计算数学是服务大型工程的，越是国富民强，越有用武之地。探月工程、大飞机、航母、超级计算机，都要用到计算数学”。他欣喜地看到，当年自己送出国的学生，很多都回到了国内，成为许多高校计算数学的领军人物。

最美家庭

环保之家欢乐多

——记上海普陀区万里街道李思耀一家

本报记者 李治国

李思耀一家是上海普陀区万里街道居民区的一户普通家庭，也是社区有名的环保之家。李思耀常常把“家和万事兴”挂在嘴边，秉承“上孝下悌，言行身教”的家风家训，一家人过着平淡又不失精彩的日子。

李思耀的岳母已经95岁高龄，目前生活起居全由他与妻子照料。李思耀把最好的留给老人，对老人的生活起居百般细心照料，但仍免不了老人的“小孩脾气”，每每受到岳母的埋怨，他总是笑而不语。实在郁闷了，他就拿出画板，静心作画，或是忙活起自己的手工爱好，用创造美好的方式化解家庭矛盾。

说起李思耀的爱好，退休之后，他爱上了做手工。走进他的家，俨然是一个小型的工艺品展览馆，一个个看似文玩古董的工艺品，都是李思耀用废旧材料制作而成的。一次性碗、泡沫塑料、板刷刺、酸奶盒……在他的精心制作下，变成了一件件精美的手工艺品。他的作品还在街道举办的“环保手工作品展”中荣获二等奖，之后李思耀申请加入万里街道“创新屋”志愿者老师的队伍中，利用周末的时间，为社区的老人和小朋友传授环保手工艺品的制作方式，向大家宣传环保的理念，丰富社区居民的文化生活。

家人对李思耀的手工也全力支持；岳母经常为他留着喝完的牛奶盒、酸奶盒；为了支持他创作纸浆画，妻子将家里的粉碎机拿出来专门供他打碎硬纸板使用，还在他的影响下，学习起了环保手工艺品的制作；儿子和孙子在他的耳濡目染下，也颇有艺术天分，家里的阳台墙面全是几孙作的画，美观又独特。

丰裕业余生活的时候，李思耀还是小区里一名热心的志愿者，经常帮助居委会出黑板报，并多次荣获街道板报比赛的一等奖和二等奖。反家暴宣传、消防安全宣传、环保节能宣传，到处都有他忙碌的身影。不仅如此，他自己也身体力行，外出购物用无纺布购物袋，尽量不使用一次性筷子和杯子，将环保理念贯穿到生活的每一个角落。这个大家庭，不仅环境美，心灵更美。赡养老人、照顾儿孙、当志愿者、做手工艺品，在这个环保之家， “小区艺术家”李思耀的日子过得忙碌而充实。

行进中国 精彩故事

每个故事都是时代印记



本版编辑 胡文鹏 李景

联系邮箱 jjrbrw@163.com



过去“来了华西村，就是华西人”，现在“服务华西村，就是华西人”。华西村追求的不仅是“百亿”、“百强”，而是追求优秀的“百年企业”和幸福的“百年村庄”，这是华西的“中国梦”、“华西梦”。

