追梦四十载 小镇换新颜

——记横店集团创始人、横店共创共有共富共享工作委员会主席徐文荣

经济日报·中国经济网记者 胡文鹏

亲历者寄语

今年是改革开放40周年。在以习近平同志为核心的党中央坚强领导下，中华民族迎来了历史发展的最好时期。我作为改革开放的见证者、亲历者，以及微不足道的推动者，真心为国家、民族的辉煌成就无比自豪。祝愿下一个40年，祖国更强大、富饶；人民更幸福、富足。

图① 横店影视城一角。（资料图片）

图② 横店缫丝厂投产初期，选剥车间女工工作场景。（资料图片）

图③ 横店集团东磁股份有限公司年产500MW大规模晶体硅太阳能电池片及250MW组建项目生产线。（资料图片）

图④ 游客在横店影视城内参观游览。（资料图片）

年逾八旬，满头银发，至今仍满怀激情坚守在创业一线——徐文荣，这位伴随着改革开放而兴的最早一批风云人物的代表，40年来始终勇立改革发展潮头，新时代再有新作为。

作为中国著名的农民企业家，徐文荣“水炸油条”，由缫丝厂起步，孵出700多家企业，助力横店在上个世纪80年代成为浙中地区首个工业产值“亿元镇”，目前横店集团旗下有5家上市企业；他无中生有，在横店造出中国最大的影视拍摄外景取景地，让横店收获了“中国好莱坞”的美誉；他独树一帜，提出社团经济模式，力争让每位横店人从发展中受益；他力排众议，提出投资数百亿元，异地建设圆明新园，引发了各界对横店前所未有的关注，甚至是质疑……

站在改革开放40周年的节点，回望一路酸甜苦辣，徐文荣最为感慨的还是自己和横店的幸运：“40多年来，横店人从白米饭都吃不饱到如今集体资产过千亿元，是我徐文荣突然有了大本事？恐怕不是！最大的原因，是国家搞了改革开放，让人们敢于拥有梦想，通过努力可以实现梦想。”

一只母鸡孵出一群鸡

徐文荣穷怕了。幼时的一幕，如同电影镜头深刻在他脑海里：烈日当空，邻人家一排排油腻的金华火腿正在腌晒。徐文荣手捧瓷碗，蹲守一旁，接住一滴滴溢出的火腿油，以解家中缺油之苦。因自尊受损流出的泪水，和着止不住的汗水，让他满脸水珠，两眼酸疼。

横店人也穷怕了。改革开放之初，横店公社人均耕地不到半亩，人均收入75元。群众的调侃令人心酸：“公社空，大队穷，生产队只有三毛钱分红。”

穷则思变。1975年，时任横店大队党支部书记的徐文荣临危受命，被横店公社指派为筹建中的横店缫丝厂党支部书记。这正是横店人朝着“吃的是油，穿的是绸，耕地不用牛，点灯不用油”生活迈进的起点。

创业之初，百废待兴，举步维艰，最大难题就是没钱。怎么办？那就“水炸油条”。第一条，找乡亲们集资，3年归还，不计利息。全公社39个大队，一共筹集50254元。第二条，找银行借款。那时候，横店穷，徐文荣碰到银行的同志，说得最多的就是“请相信我们，我们一定按时还本付息！”“请帮帮我们，横店的老百姓永远不会忘记你们的。”徐文荣的执着，为横店缫丝厂带来了一笔巨款：26万元。

有了钱，远非万事大吉。在计划经济时代，钢筋、煤炭、蚕丝……都要人去跑、去要。有一次，徐文荣为了从金华赶回横店参加一个重要会议，误了点的他竟然跃上一列已启动的火车，死死抓住立杆，不停地拍门请列车员打开车门。眼见着列车就要驶离站台，列车员在最后一刻打开车门，将徐文荣一把拉到车内。面对列车员“不要命了你”的诘问，瘫坐在地上的徐文荣一边赔笑，一边连说：“对不起！下次不会了！”“还有下次？”列车员被这个不要命的人给急乐了。

功夫不负有心人。1976年正月十七，横店缫丝厂在困难重重之下，竟提前举行了开机投产庆祝大会。那天是横店人大喜的日子，只有不到2万人的公社，来参加大会的就达到了上万人。横店缫丝厂没有让人失望，投产第一年净赚7.6万元，超过了全公社的农业税，第二年15万元，第三年30万元。

开门红没有让徐文荣止步，他敏锐地发现，随着党的十一届三中全会提出“以经济建设为中心”，浙江各地缫丝厂也多了起来，原材料紧张，市场竞争激烈。怎么办？徐文荣想尽快把缫丝厂这只母鸡养大，让它下更多的“蛋”，孵出更多的“鸡”。经过市场考察，他决定将缫丝厂转型为针织厂，生产尼龙衫。

没想到，当徐文荣向工厂领导班子征求意见时，支持他的人为“0”。有人说，形势这么好，把缫丝厂搞好就不错了；还有人说，不要一口气吃个胖子，做尼龙衫也有风险……徐文荣却铁了心，为了减少压力，他先在缫丝厂设了一个针织车间，弄来20台机器。结果比徐文荣想象的还要火爆：他们的产品成为抢手货，20台机器发展到140台，24小时不停连轴转，仍然供不应求。针织厂成立当年，利润就超过100万元。

徐文荣趁热打铁，内衣厂、针织二厂、印染厂、丝织厂、化纤纺织厂……在横店东阳缫丝厂这只老母鸡的孵化下，一群小鸡终于诞生了，并形成了一个相对完整的轻纺产业链条。

一群鸡变为一群鹰

即便在徐文荣身边工作多年，很多人还是“猜不透老爷子在想什么”。比如，当年，横店品牌的轻纺产品成了爆款，交款订货的人排成长队，而且，在企业的帮助下，横店不少家庭工厂还形成了“针织一条街”。可就在这时，徐文荣下定决心，趁着形势好，尽快转身。用他的话说，就是“有了新路数，才能东方不亮西方亮，黑了南方有北方”。

想瞌睡，就来了枕头。1980年春节期间，横店公社党委邀请返乡过年的在外乡贤召开座谈会，主要请他们介绍各自所在领域的技术、产品等市场信息。在陕西宝鸡4390厂工作的工程师李国宁，引起了徐文荣的极大兴趣。宝鸡4390厂主要生产磁性材料，用户主要是喇叭厂。技术门槛高，产品销路广，正是徐文荣苦寻不得的“新路数”。

徐文荣又拿出了拼命的劲头，亲赴宝鸡学技术，三顾茅庐请人才，选址开工建工厂，硬是抢在1980年当年建成横店磁性材料厂并投产。10多年后，横店磁性材料无论是从规模还是从产品质量，均已跃居全国前列。26年后，由这家企业发展而来的横店集团东磁股份有限公司正式登陆A股。如今，这家公司市值逾百亿元，年营业收入超60亿元，横店也由此获得“中国磁都”的美誉。

针织厂、时装厂、磁性材料厂、电子工业厂……上个世纪80年代初，随着企业数量的越来越多，徐文荣感觉到束缚在企业身上的绳子越来越紧。有一些掣肘，如今看起来令人啼笑皆非。企业用人权，企业说了不算，进几个人、进谁由公社党委说了算；企业员工每月要涨3元工资，公社党委不同意，一分钱也不能涨；企业财务集中到公社，扩建、新上项目，全部须由公社党委同意。“如此一来，决策效率低、市场反馈慢、各种管制多，政府、企业的关系已到了非改不可的地步。”徐文荣说。

1984年10月，党的十二届三中全会通过《中共中央关于经济体制改革的决定》，首次振聋发聩地提出了政企分开。徐文荣趁势而上，利用企业规模不断扩大的当口，向当地县乡两级政府提出了政企分开的要求。改革方案得到了当地政府的大力支持，1984年11月22日，横店工业公司成立，乡工业办公室同时撤销，乡党委与乡政府不再插手企业事务，企业成了名副其实的独立经营实体和投资决策中心。

横店的企业，终于从一群关在笼子里的“鸡”，变成了一群搏击长空的“鹰”。1984年，横店工业产值为1947.8万元，3年后就翻了两番，达到1.1亿元，横店由此跻身浙中地区首个工业产值“亿元镇”。

“中国好莱坞”横空出世

气势恢宏的明清宫苑、雄伟壮观的秦王宫殿、精致绝美的圆明新园……每天迎来各种摄影剧组50多个，全国参观游客数以万计。如今的横店，赢得万千“宠爱”。但美丽的花儿，人们只惊羡它现时的明艳。殊不知，当初它的芽儿，却也浸透了奋斗的泪水，倾注了牺牲的血雨。

当初，徐文荣刚一提出要在横店发展文化旅游产业，就被浇了两盆冷水。一位当地官员告诉他，横店无名山无名川，且无天(机场)无地(火车站)，搞文化旅游不靠谱，还是安心做工业吧。而另一位资深业内人士也劝徐文荣，地图上都找不到横店，还是别异想天开了。

不信邪的徐文荣，又犯了倔劲儿：没有景，我不能无中生有？没有路，我不能另寻优势？他根据横店山水和文化特点，先后在横店造了五村六馆一陵园。但由于当时旅游需求不旺，且横店的确交通不便，回头客极少。横店文化旅游，看似走进了死胡同。

转机，出现在1995年12月14日。彼时，谢晋导演因拍摄迎接香港回归的历史巨片《鸦片战争》，正在东阳卢宅选景。同行的浙江当地官员建议谢晋“去横店看看”。

一见面，徐文荣才知道，谢晋正在寻找一处能够体现19世纪南粤广州街景的所在，却一直未果。可参观完横店，谢晋也没有找到合适的取景地。徐文荣思考片刻，提出了方案：谢导，我们出钱，建一条广州街，行不行？工期可以赶在3个月之内。谢晋喜出望外，双方一拍即合。

表态不易，做起来更难。工期紧，建筑面积6万多平方米，160多栋大小建筑，只有3个月，徐文荣于是派出130多支建筑队同时开工，数千人日夜奋战；要求高，街面石板要用旧石板，徐文荣派出专人从外地高价购入。1996年8月8日，《鸦片战争》在横店如期开机，谢晋导演十分高兴，专邀徐文荣与他一起，观看第一场戏的拍摄。

《鸦片战争》的巨大成功，极大提升了横店在中国乃至全世界的知名度。剧组走了，但横店通往影视文化的大门却打开了：胡玫带着《雍正王朝》来了、陈凯歌带着《荆轲刺秦王》来了、张艺谋带着《英雄》来了。与此同时，秦王宫景区、香港街、清明上河图、明清宫苑……横店影视城涵盖的场景越来越丰富，规模也越来越大。

1999年，横店影视城更出人意料地宣布对国内外剧组免收场租费，来此拍摄取景的摄制组再次掀起高潮。据统计，截至2017年，有近2155个中外影视作品在横店拍摄，横店累计接待游客近两亿人次。

坚定走共同富裕之路

绝大多数人并不知道，声名在外的影视产业只是横店集团下面很小的一部分产业。除了文化产业外，横店还有磁性材料、节能照明、电子电气、制药化工、期货证券等支柱行业，哪一个都不比横店影视产业“腰细”。企业做大了，自然也有好事者上门。

1999年下半年，横店集团控股有限公司成立，并对横店集团公司及下属子集团、子公司进行全面公司制改造。此时，一些北京、浙江的专家轮番劝说徐文荣在政策允许范围内，将横店集团彻底量化。说白了，就是股份制，私有化。有人甚至给徐文荣算了一笔账：按照集团总资产，量化后你的个人资产保守估计能超过10亿元。徐文荣的回答干脆得很，就两个字：不行！

“一个拳头的力量，肯定大过一个手指头。”徐文荣说。横店集团从缫丝厂起家，坚持走共同致富的道路，百姓得实惠，企业得发展，政府得税收。实践证明，这是一条很好的路子。很多地方搞“一股就灵”，把企业量化到个人，结果人心散了，队伍不好带了，很多企业都倒下了。

不搞量化，横店怎么办？徐文荣提出了“社团经济”这一概念。何为“社团经济”？横店集团不属于政府，也不属于某个人，而是属于全体员工共有。但员工只有使用权，没有占有权。资产要保值增值，就要由集团来管理经营。这种以集团形式运作的经济，就是社团经济。徐文荣进一步提出，横店社团经济的宗旨就是“共创、共有、共富、共享”。简单一句话，就是让横店老百姓都过上小康乃至更富足的日子。

徐文荣当初的倔强和坚持，留住了横店集团的精血，为横店创造更多奇迹打下了基础。2017年，横店集团已拥有各类企业200多家，其中上市公司5家，实现营业收入733亿元，上缴税收43.8亿元。也正是在这一年，横店农民年人均收入超过了64000元，走在了全国农村前列。

古稀之年再次创业

为了给横店年轻的掌舵人提供空间，2001年，奔波劳碌了数十年的徐文荣，卸任集团总裁职务。但老骥伏枥，志在千里，徐文荣过上了退而不休，甚至比退休前更为忙碌的生活。老伴说，儿女劝，没有用。徐文荣理直气壮地说：“我不工作，就会生病。要我身体好，就得要工作。”

横店荒山多坟，远远望去，如青山白化。徐文荣筹资4000多万元，建设了4个公墓，再出资绿化荒山，将一座座“癞痢山”变成一座座俊秀山。横店群山延绵，多有山沟峡谷，徐文荣不顾高龄多病，踏山过沟，在一处有9个峡谷的地方建起了“九龙文化博览园”……

老有所为、其乐融融的生活，却因徐文荣又一个异想天开而打乱：投资300亿元，修建圆明新园！修建圆明新园，并不是心血来潮。而是源自徐文荣质朴且强烈的爱国主义情怀：当初，英法联军火烧圆明园，如今，中国强大了，修建圆明新园正是中国强起来的象征。

令徐文荣始料未及的是，这个想法竟引来了质疑的巨浪。有人说，建山寨圆明园，还不如把钱捐给文物保护机构；还有人说，横店经营困难，所以通过建圆明园圈钱……

苦，可以吃，罪，可以受，但误解甚至是抹黑，让古稀老人难以承受。在巨大的压力面前，徐文荣又一次犯了倔劲儿：“你争论你的，我做我的。”银行不放贷，他成立新公司去筹集；模型没有现成，他一张张地收集图纸。2012年5月，在多年的筹备后，横店圆明新园正式开工。施工期间，这位八旬老者，一次次地到施工现场，走不动了，他就坐在轮椅上看。有人问他图啥，他说：“圆明新园是我一辈子最大的文化梦想，我不想给世人留遗憾。”

按照计划，圆明新园景区将在2019年全面开放。“那一天，一定会很热闹。”徐文荣憧憬着，在他的脑海里，是比横店东阳缫丝厂投产当天，更为热闹的盛景。

忙碌了一辈子，何时能真正休息一下？徐文荣笑道：“只要生命不止，我的工作就不停。因为我深爱着我的事业和横店这片热土。”

个人的命运紧系国家

徐文荣

我是一个土生土长的农民，一辈子围着横店画圈圈。40多年来，我个人的境遇、企业的运营、横店的发展，都发生了翻天覆地的变化，我们过上了以前想都不敢想的好日子。我时常在想：这个变化是怎么来的？

过去，横店很落后，横店人很穷。从我记事起，我就一直在思考能不能通过自己的奋斗，经过群众共同努力，改变横店的面貌，使老百姓都富起来。可是，在很长的时间里，我的梦想难以成真。现在想起来，不是我自己不努力，也不是我没付出代价，而是那时的社会条件并不具备。

改革开放让一切成为可能。我40岁开始创办企业，那些年我办过700多家工厂，虽然许多工厂关掉了、垮掉了、并转了，但留下来的，都发展壮大了，我的梦想一个个变为现实。改革开放让人可以有梦想，让人可以异想天开，让人通过自己的不懈努力和创新，可以“梦想成真”。这不光是生活在这个时代的个人的幸事，更是国家、民族的幸事。所以，我认为个人的命运，是同国家的命运紧紧联系在一起的。

当下，现代人的想法越来越多元，不同的人会有不同的追求，有的人追求个人致富，有的人追求精神财富。但我总觉得，如果能通过自己的拼搏奋斗，引导大家共同努力，使大家共同致富，这样的人生才有价值，这样的选择才有担当。今年我已经83岁了，钱也好，名也好，对我已经没有意义了。如果通过我的实干，让横店百姓过上更加幸福的生活，我这一生也就没什么遗憾了。

奋斗者感言