内部资料
谢绝翻印

改 革 开 放 口 述 史

内部资料 谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

咸宁市史志研究中心　编纂

《咸宁市改革开放口述史》

编辑委员会

主　　任：胡　文

副 主 任：刘彩云

委　　员：朱鹏飞　吴新平　谭　文　陈国华

　　杨　帆　陈会初　石桂芳

责任编辑：朱鹏飞　黄　玲　孙　剑　修　毅

　　冯立群　庞宇峰　盛　坚

内部资料　谢绝翻印

咸宁市史志研究中心

编 辑 说 明

根据中共湖北省委党史研究室的统一部署，从2019年下半年开始，我们会同各县市区史志研究中心组织编撰《咸宁改革口述史》，在2020年10月底形成初稿，随后进入多轮编辑、审稿，终于成书。

本书以专项课题的形式，通过对重大改革历史事件的亲历者（决策者、执行者、见证者）进行专访，全方位、多维度地客观记述了咸宁辖区内改革开放历史进程中的重大事件，具有较强的存史、资治与育人价值。

在前期的采访、编撰过程中，各级党委、政府高度重视，有关部门给予了大力支持；同时，各县市区史志中心机关干部、外聘专家与受访对象均本着对历史负责的精神，克服了时间紧、涉及面广等多种困难，认真组织或配合开展工作，付出了辛勤的劳动。在此，一并致以最诚挚的感谢！

本书所记录的内容，均来源于有关亲历者的回忆口述，由于个人主观认知差异及记忆的不确定性等多种因素，不能确保所记述的一些情节都完全符合历史实际。若存在谬误、不实之处，请及时与我们联系，以便在正式公开出版时予以修订完善。

咸宁市史志研究中心

2021年3月

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

内部资料 谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

目　录

一、咸安区率先在全省推行“五保合一” …… 001
（一）“五保合一”改革的源起和困局 …… 001
（二）“五保合一”的创建与逐步深化 …… 008
（三）一劳永逸，新制度惠及千家万户 …… 011
二、咸安区选派干部外出务工 …… 014
（一）未雨绸缪，为咸安干部的选用谋篇布局 …… 014
（二）精心安排，改革初始困难重重 …… 016
（三）心怀感激，打工干部在外派过程中历炼和提升 …… 023
（四）亲历改革，对选派干部外出打工的思考 …… 026
三、咸安率先在全国启动乡镇综合配套改革 …… 029
（一）改革的历史背景和困局 …… 029
（二）逐步深化乡镇配套改革 …… 032
（三）乡镇综合配套改革的深远影响 …… 037
四、咸安城建的里程碑—长安大道修建始末 …… 042
（一）长安大道建设的历史背景 …… 042
（二）工程建设过程中的波折 …… 044
（三）长安大道对咸宁城区的深远影响 …… 048
五、从官桥八组到田野集团 …… 050
（一）敢为人先，农业生产率先实现联产承包到户 …… 050
（二）工商致富，经商办厂开辟农民致富新路 …… 053
（三）科技引领，田野集团从此插上科技的翅膀 …… 056
（四）泥腿子办教育，东湖学院创办始末 …… 061
（五）美丽新农村，新时代乡村振兴领头雁 …… 066
六、“南有嘉鱼”蔬菜产业的厚积薄发 …… 073
（一）得天独厚，立足优势实现厚积薄发 …… 073

内部资料 谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

（二）积极作为，示范引领实现规模发展 …… 078
（三）品牌打造，“南有嘉鱼”享誉大江南北 …… 082
（四）创新驱动，村企（社）合作引领农业发展新阶段 …… 084
七、嘉鱼鲴鱼产业发展纪实 …… 088
八、蒲圻纺织总厂的改革与嬗变 …… 99
（一）从无到有，崇山峻岭里开创基业 …… 99
（二）军民共用，艰苦奋斗中初具昌荣 …… 102
（三）乘胜前进，披荆斩棘中光耀荆楚 …… 104
（四）玉汝于成，国企改革的艰难困苦 …… 107
（五）凤凰涅槃，二次创业中重获新生 …… 110
九、血吸虫疫区移民镇—柳山湖镇的变迁 …… 118
（一）英明决策，兴建伟业—柳山湖移民的缘起 …… 118
（二）顾全大局，举家搬迁—库区移民迁居柳山湖 …… 119
（三）艰苦奋斗，新建家园—移民乡的初期建设 …… 123
（四）关爱移民，引导致富—为民排忧解难保稳定 …… 124
（五）领导关怀，团结奋进—柳山湖镇发生新的变迁 …… 131
十、赤壁城市建设发展纪实 …… 136
（一）撤县设市，更新县城观念，城市建设起步发展 …… 136
（二）阵痛决策，卖掉机关大院，兴建河北新区 …… 138
（三）优化功能，加强设施建设，全面提升城市品味 …… 140
（四）瞄准目标，建设中等强市，一张蓝图画到底 …… 143
（五）鸟瞰全城，绿荫映衬高楼，一河两岸风景独好 …… 145
十一、蒲圻电厂兴建始末 …… 151
（一）兴建电厂，梦想在阵痛中启航 …… 151
（二）招商引资，夙愿在执着中收获 …… 157
（三）二期投产，卓越在攀登中闪光 …… 161
（四）企业显效，硕果在奋进中增辉 …… 165
十二、二十世纪八十年代通城茶叶经济兴起 …… 168
（一）1979 年—1980 年：茶叶自由流通破冰 …… 168

内部资料 谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

（二）1981 年—1990 年：通城茶叶流通经济的繁荣 …… 178
十三、通城中医药经济产业的崛起 …… 189
（一）通城中医药经济起步 …… 189
（二）通城中医药经济快速发展 …… 194
（三）通城中医药经济的繁荣壮大 …… 197
（四）通城中医药经济高质量发展 …… 204
十四、柃蜜小镇—崇阳县村企共建典范 …… 215
（一）艰苦创业，落后面貌得到根本改变 …… 215
（二）村企共建，抢抓机遇迎来发展双赢 …… 221
（三）乡村振兴，旅游开发结下累累硕果 …… 226
十五、“麻花大王”—众望科工贸发展纪实 …… 235
（一）思维嬗变—萌芽期（1996 年—1998 年） …… 235
（二）艰苦奋斗—创业期（1998 年—2008 年） …… 238
（三）战略转移—拓展期（2009 年—至今） …… 240
十六、崇阳昌华实业改制新生的涅槃之路 …… 247
（一）改制后的困难 …… 247
（二）逆向而上的发展 …… 251
（三）企业发展的提升 …… 258
（四）对企业未来的展望 …… 265
十七、中共湖北省纪委监委驻通山板桥村精准扶贫纪实 …… 267
（一）精准扶贫要有新的改革和探索 …… 268
（二）调整产业结构，实施多元经营 …… 273
（三）推广土地流转，做大产业规模 …… 276
（四）生态农业、生态旅游引领农村经济发展 …… 281
（五）关注特困家庭，完善社会保障制度 …… 285
十八、从十里长廊隐水洞开发看乡村经济腾飞 …… 288
（一）隐水洞旅游资源的发现 …… 288
（二）隐水洞旅游景点的规划 …… 293
（三）隐水洞景点开发和经济价值 …… 295

内部资料 谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

（四）隐水洞的带动当地经济的大发展 …… 299
（五）隐水洞景点在通山经济发展的地位和作用 …… 302
（六）隐水洞的旅游事业助当地特产走向全国 …… 304
十九、山通民富 构建交通大格局 …… 309
（一）水陆交通 蓬勃发展 …… 309
（二）描绘蓝图 构造网络 …… 313
（三）荐级改造 品质提升 …… 316
（四）精心养护 环境靓丽 …… 319
（五）科学管理 运输畅通 …… 323
二十、通山县石材产业发展机遇与历程 …… 327
（一）“石戏”第一家—杨林大理石厂的建立 …… 327
（二）奏响“国营曲”—大理石总厂建立 …… 329
（三）群英“进行曲”—股份制公司突起 …… 331
（四）集群“大合唱”—石材工业园创立 …… 333
二十一、通山县库区柑桔产业发展历程与取得成就 …… 343
（一）碧波荡起辛酸泪—库区发展柑桔生产历史背景 … 343
（二）敢问“桔路”在何方—库区发展柑桔生产探索 …… 346
（三）柑桔生产在库区大力推广 …… 351
（四）柑桔在库区形成脱贫致富产业 …… 358
（五）发展库区柑桔产业的启示 …… 363

内部资料 谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

一、咸安区率先在全省推行“五保合一”

题记：

1999 年至2003 年，在时任咸安区区委书记宋亚平的倡导、推动下，大刀阔斧实行改革，以五保合一、选派干部外出打工、撤并机构、乡（ 镇、街道）综合配套改革、由政府向社会组织购买农村公共服务等十四项改革措施，对包括乡镇街道在内的全区行政机关事业单位进行一系列改革而轰动全国，被称为“咸安政改”。

2000 年，咸安区率先在全省推行“五保合一”社会保险制度改革，即在原企事业单位养老、失业、医疗、工伤、生育保险的基础上，按照统一参保对象、缴费标准、社会化发放、征收管理的原则，将五种保险合而为一，并扩大到党政机关和人民团体，覆盖全区所有用人单位，从而增强社会保障的筹资、保障能力，为改革发展构建了一个坚实的平台。“五保合一”社会保险制度的推行，从根本上解决了下岗职工、离退休人员的生活保障问题。

完善的社会保障体系是社会主义市场经济体制的重要组成部分，是社会进步的“稳定器”、经济运行的“减震器”和社会公平的“调节器”，也是衡量小康社会的重要标志之一。我国加入 WTO 后，完善的社会保障体系已成为社会主义市场经济的重要支柱，咸安“五保合一”在全省的率先推出适应了这一发展要求，向建立完善社会保障体系迈出了重要一步。

（一）“五保合一”社保改革的源起和困局

咸宁市咸安区国土面积 1500 多平方公里，人口约58 万，上个世纪九十年代初，是湖北 38 个贫困县（市、区）之一，迅速摆脱困境，加速咸安发展，成为政府工作的重中之重。为此，1999 年开

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

始,新一届区委区政府领导班子对整个管理体制进行了一系列大刀阔斧的改革,“五保合一”社保改革便是系列改革的开山之作。

随着市场经济体制的建立,咸安区原有的社会保障体系和社会保障模式已不能适应经济发展和改革的需要。社会保障工作面临的形势十分严峻:原有的养老保险参保人数和实际缴费人数在逐年减少,退休职工却逐年增多;行政机关、事业单位的干部职工捧着国家的“铁饭碗”,却没有社会保险保障;行政机关、事业单位与企业之间人员难流动;机构改革、人员分流和干部人事制度改革难以整体推进。在这种情况下要推进改革,加快发展,必须打破社会保障这个“瓶颈”的制约。

推出在职干部、退休职工、下岗分流人员统一办理养老、失业、医疗等五项保险的“五保合一”保障制度,是一个颇为繁杂与周折的过程。时任咸安区区委书记的宋亚平笑称是“拿刀割肉”的过程,对于咸安“五保合一”社会保障体系的创建过程,宋亚平回忆:

咸安区“五保合一”社会保障新体系的创建是从1999年底开始的。这项开创性的改革探索不仅为“咸安政改”整体工程的顺利推进奠定了十分坚实的基础,而且对湖北省其他县市区干部群众的改革预期和生活愿景产生了巨大影响,并引发全国各地对“五保合一”新型社会保障制度建设的深切关注。

我到咸安任区委书记之后,与很多党政机关、事业单位的干部职工谈话,他们都认定这几年来频繁进行的精简机构、分流人员的改革,并非是真正为适应社会主义市场经济的发展要求去转换管理职能。而是政府通过减人、减事、减支的手段,降低行政管理成本,达到“甩财政包袱”的目的。

这些评价不一定正确,但也确有不少客观事实让人难以解释。咸安商业局一位有着三十多年工龄的基层干部在“事转企”的改革竞争上岗中,因年纪较大、能力较弱而被分流,停发基本工资,各种津补贴也随之没了,每月只能领取60%生活费,成为了困难户。我去看望他,他心情沉重地对我说:“过去,虽然工资收入比较少,

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

生活水平比较低,但‘生是单位的人,死是单位的鬼’,生病有公费医疗,老了有退休金,一切由政府包着管着。现在抓改革促发展,党政机关裁撤并转,事业单位企业化经营,国营工厂一卖了之,干部分流,职工下岗。政府倒是轻松了,可我们今后的日子怎么过呀!”

人心都是肉长的。说实话,我内心深处非常同情理解这位基层干部。他的看法具有广泛的代表性,从一定程度上反映了人们从切身利益出发,对我们过去某些改革发展在指导思想上和方式方法上的不理解、不赞同、不支持,甚至持有怀疑、猜忌、惧怕的心态。这种心态其实不是讲讲大道理就可以化解的。在一些地方,改革与发展的确给本地的经济建设带来巨大的活力和财政收入的高速增长,但同时也带来了许多社会问题和矛盾纠纷,特别是人民群众一些基本的、合法的、合理的、必需的切身利益并没有得到有效的保障,生活的稳定性与安全感在波涛汹涌的市场经济大潮中被荡涤得七零八落。在这种情形下,组织上希望他们解放思想、转换观念去踊跃参与改革、大力支持发展,那便是站着说话不腰痛,甚至就是强人所难。

在区委、区政府、“四大家”学习会上,我多次讲,过去为什么有许多必须的改革政策与执行措施不敢出台?或者刚出台时轰轰烈烈,继之畏畏缩缩,最后流于形式,甚至悄无声息地走向失败?关键的原因,就在于我们的改革是‘头痛医头、脚痛医脚,不是一个相互配合、相互支持、相互促进、相得益彰的系统工程,特别是缺乏社会保障体系这个极具重要作用的基础平台。

我想,我们不管在什么地方,只要细心观察就会发现一些普遍现象:许多党政机关和事业单位的干部害怕进行精简机构、分流人员方面的改革;国有企业的工人害怕明晰产权、资产重组方面的改制;农村的农民兄弟害怕承包经营的土地被国家征用,即使进城务工经商有了稳定的非农收入之后,仍然舍不得放弃老家那几亩薄田;大专院校毕业生害怕去民营企业工作,尽管其工薪待遇明显地

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

高于国家机关，也要千军万马拥挤在报考国家公务员的独木桥上；广大城乡老百姓害怕时尚消费，即使有点钱也要紧捂着“荷包”不敢放开手脚购买，即使是迫切需要的东西。

所有这些害怕，都基于一个最简单、最直接、最合乎人之常情的担忧：万一今后单位变了、企业垮了、工作丢了、土地失了、年纪大了、身体病了怎么办？

针对以上客观的现实情况，我对当时任区长的王玲同志讲，我们政府目前最为重要且刻不容缓的一项工作，是尽快建立一个覆盖各行各业，包括党政机关、事业单位所有干部职工的社会保障体系。这个体系必须低门槛、广覆盖、费率适度。只有建立起这样一个“放之四海而皆准”的社会保障体系，改革与发展，才有一个坚实、巩固、抗风险的基础平台。

谈到五保合一改革的专业性与施行细则，宋亚平回忆：

为了搞好这项开创性的改革工作，我耗费了很多精力去钻研社会保障体系的有关知识，特别是中外体制机制建设方面的经验与教训。早在1996年与1997年间，我在香港、新加坡和美国作访问学者的时候，就对那里已经运行了几十年的健全的社会保障制度十分感兴趣，收集和研读了大量相关信息资料，并有了将各种险种合为一体的设想。在海南省洋浦经济开发区工作期间，我作为主要设计者和操作者，直接参与了洋浦开发区“五保合一”社会保障体系的创建。

1998年，我到湖北枣阳市任常务副市长时，又将有关资料全部带去，并与市劳动局的同志一起，结合枣阳的具体实际，花了近半年的时间，搞了一个详细的《关于在枣阳市全面推行“五保合一”的实施方案》，正在宣传过程中，我便被一纸调令转到了咸安。

这个方案完全可以适用于咸安。于是，我把文稿中的“枣阳市”改成“咸安区”，向区“四大家”班子的领导全盘托出。

这个方案的主要思路和核心内容，就是政府必须坚定不移地承担起建立集基本养老、基本医疗、工伤、失业、生育五项保险为一

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

体的社会保障制度的责任。这是一个独立于各用人、用工单位之外，广泛覆盖于城镇所有劳动领域，以“人人平等”为基本原则的社会保障制度，上至区委书记、区长，下至每一个党政机关干部、事业单位职工、国有企业和民营企业工人、城镇个体工商户、进入城镇务工经商的农民工，包括那些从事家政服务的保姆等等，都一律按照统一参保、统一费率、统一征缴、统一发放、统一管理的办法进入政府所主导的这个社会保障体系。倘若今后单位变了、企业垮了、工作丢了、土地失了、年纪大了、身体病了，你不用再找原来的单位，而是直接到政府的劳动和社会保障局去解决问题。

过去，我们只在国有企业和行政事业单位全民合同制工人中实行基本养老保险。现在不仅从内容上把基本养老、基本医疗、工伤、失业、生育五项保险捆绑在一起，而且从范围上广泛地拓展和覆盖到全区除种田农民之外的所有城镇劳动者，对于咸安人来讲，这显然是一个闻所未闻的新鲜东西。随之而来的各种议论也我早在预料之中的事情。

为什么要实行“五保合一”？大道理不需要作过多的深入阐述，在改革方案的讨论会上，我只讲了从调查中掌握的几个具体而真实的例子：

一是有两位1955年一起参加工作的亲兄弟，哥哥分在咸安区电力公司，1997年从股长岗位上退休后，每月退休金为1200元，且能按时足额领取，医药费实报实销；弟弟分在咸安区工业局，1998年从副局长岗位上退休后，每月则仅有320元的养老金，且因为单位极其困难而一直无法兑现，医药费更是毫无着落。我说，作为政府职能部门的工业局尚且如此，其他事业单位和国有企业退休干部职工的状况便可见一斑。在我来咸安的三个月时间里，先后接待过这类退休干部职工上访达28次。他们问我：当年大家都是由组织部统一调配、统一管理的干部，因工作需要，分在不同的单位，特别是困难的地方，开展工作更艰辛，付出心血更巨大，现在却连基本养老、基本医疗都没有保障，就像一个大街上的乞讨

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

者,说得过去吗?

二是区财政局编制仅为22人,但实际人数为168人。这样严重超编,却仍有许多干部还在通过各种关系和手段,强烈要求调入财政局。组织部长告诉我,现在干部调配工作难做,经济条件好的单位,干部不愿意出来,经济条件差的地方没有人进去。即使动用组织手段强行调配,也往往是"人在曹营心在汉"。古人云:"宁可当鸡头,也不为凤尾",可干部为什么对某些"一把手"岗位如避瘟疫?根本问题恐怕不是我们的干部害怕当前的困难,而是担忧退休之后这些困难单位无法支付"养老钱"和"保命钱"。如果这个问题不解决,部门、单位之间的人才交流就非常难做。

三是咸安有十多家特困型国有企业,包括商业、粮食、供销社、物资公司和事业单位的下岗职工,全区共有近万人需要发放最低生活费。本来,按中央的文件规定,这笔资金应该由企业、劳动、财政"三家抬"。但是,既然是特困企业,便属于"泥菩萨过江",口袋里根本就掏不出"银子"来,只能靠变卖"家产",结果恶性循环、坐吃山空。劳动部门,原来只有国有企业和行政事业单位全民合同制工人缴纳了基本养老保险,覆盖面极其窄小,统筹资金能力特别微弱。"三家抬"的办法,抬来抬去,最后只剩下政府财政"一家抬",咸安区政府财政紧巴巴的一点财力也难以保障。

其实,凡在地方基层工作过的同志,以上情况大家都心知肚明,非常清楚。作为地方官员,几乎每天都不可回避地会遭遇到这些令人头皮发麻的"老大难"问题。从良心、党性和责任的角度上讲,我们都迫切地希望并一直在努力寻找一个妥善解决问题的办法。结果却不尽如人意,收效甚微。因此,尽管咸安多数领导干部在"山重水复疑无路"的状况下,对于实行"五保合一"是否能够形成"柳暗花明又一村"的局面心存诸多疑虑,但无奈之下也只好同意"死马当做活马医",权且试验一把。

王玲同志是一位优秀的女干部,基层工作实践经验十分丰富,且善于接受新思想、新观念。1999年初换届时,她又挑起了区长

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

的担子。身为政府的“当家人”,理财过日子的原则与企业家经营之道有着重大区别。这就是“先保吃饭,后保发展;先保公平,后保效率”。这种角色使得她养成了丝毫不逊于那些政治经济学家的敏锐性。经过反复考虑,她成了创建“五保合一”社会保障制度最坚决的支持者和最有力的推行者。在她看来,就当前市场经济发展方向和形势而言,无论是从经济账上算,还是从政治账上算,都应该坚定不移地推行这项重大的基础工程建设。

对于“五保合一”改革的推进,时任咸安区区委副书记周家添回忆:

时隔20年,我们再谈咸安政改,好像又回到当初那令人难忘的时光。虽然谈不上在全国轰轰烈烈,但是经历确实令人难忘。宋亚平书记当时提出的咸安改革思路很好,但在当时的大气候大环境还不太适应。我站在个人的角度去看,认为宋亚平书记的观点是正确的,也是宋亚平书记想法的追随者。

这么多年只要谈到咸安改革,我都会由衷地站在宋亚平书记的立场上。在当时来看,他算是一个怪人,思想很超前的。他主持的咸安改革,对湖北省乃至全国的改革都有很大引导和启示作用。从历史回过头去看当年咸安的改革,很多当年的预期都已经变成了眼前的现实。宋亚平书记在咸安采取改革举措,是符合社会前进的历史旋律,是符合社会进步发展的潮流,只不过可能在当时来说有点超前。

五保合一承受的压力比外派干部要大。俗话说,要人出钱如同用刀割肉。涉及到我们行政单位每一个人,每个人必须从基本工资拿钱出来缴纳社保。那时候工资并不高,才几百块钱,谁都不愿意这么做,但是咸安区这么做了,也不是盲目做,这种做法也是有依据的。西方发达国家很早就实行社保制度了,法国是资本主义,我到法国去学习考察的时候,他们已经实行了全民保障。我们不敢说为国家做出了多少贡献,起码现在验证了这个改革是对的。咸安是湖北省改革的实验田,宋亚平书记就是主持这块实验田的

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

种田人,其他人都不肯第一个尝试。有的人能想到,但是未必敢去做,谁不愿意冒风险。

五保合一推行起来还是比较难的。任何一个新生事物总要有一个接受的过程。当时是由区委做出决定,各单位各乡镇各部门必须做好准备工作,积极推进,不得阻扰。在某种程度上讲,五保合一是强行推进的。咸安是个非常好的地方,五保合一推进时,各部门的思想也有分歧,班子里也有争论,但这些改革在咸安还是能够得以实施、得以顺利推进,除了主导者之外,还得益于具有敢闯敢干意识的一大批机关干部。

历史自有后人评说,我们都是过来人,经历了咸安政改。在咸安政改的当中,我们自己也转变了一些观念,提升了一些认识,应该说我自己也是改革的受益者。

(二)改革势在必行,"五保合一"的创建与逐步深化

咸安"五保合一"体系的创建工作在这种历史大背景下很快便鸣锣开场,提起改革情况,宋亚平回忆:

1999 年 12 月,咸安区撤销劳动局,结束原来社会保障工作分别由劳动局、人事局、卫生局、民政局、机关事业单位保险办公室各守一方、"五龙治水"的局面,在全省率先组建成统一的咸安区劳动和社会保障局。该局打破传统的管理模式,内设六股一室二中心,即仲裁股、综合股、社会保险股、基金管理股、监察股、医保股、办公室和社会保险征收中心、劳动就业服务中心。新机构的社会保险工作量比原来成倍数地增加,实际编制和在岗人数却大幅地减少。当时,湖北省尚未成立劳动和社会保障厅,其他县市区更是没有提上议事日程。

紧接着便是制定具体实施方案和配套措施。我们组织了一个工作专班,经过几个月的反复调查、分析、论证和测算,依据区委、区政府《关于全面推行"五保合一"社会保障制度改革的决定》精神,分别制定了《咸安区社会保险费征缴暂行办法》、《咸安区机关

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

事业单位基本养老保险暂行办法》和《咸安区城镇职工基本医疗保险实施细则》三个主要实施方案和与之配套的十个子方案。这些方案所规定的具体政策与措施可以说是开了全国之先河，成为后来许多地方建立新型社会保障体系所依据的重要参考文献。2000年6月1日，“五保合一”制度正式出台并在全区范围全面铺开。

咸安“五保合一”全面铺开后，对咸安的做法是否具有可操作性和经验价值，在社会上存在很多疑问，甚至是一种不屑和鄙视，觉得宋亚平就是在乱来。对此，宋亚平回忆：

我和王玲商量后开了三剂“药方”：

一是严格征收。社会保障制度的基本原则之一是前人用后人的钱。咸安区虽然赡养系数达到17.7%，但应缴纳保费的在职人数与需要赡养的人数比例为5∶1，只要征缴到位，赡养问题并不太大。

二是充分利用“大数法则”。覆盖面越宽、参保人员越多，资金调剂就越灵活。

三是区财政将全区党政机关和全额拨款事业单位已经退休的干部职工应发退休金和医疗费，以1999年为基数，每年直接拨付给社保局。

四是采取坚强有力的各种手段，一方面努力扩大覆盖率，一方面确保保费征缴能够按时足额到位。

我们规定，全区所有用人单位，包括党政机关、事业单位、中央及省属派驻咸安用人单位、外商投资企业、民营企业、个体私营企业和城镇其他劳动领域的从业人员，必须无条件地按照政府的要求统一参加基本养老保险、基本医疗保险、失业保险、工伤保险。生育保险则对没有工作单位之外的个体劳动者实行自由选择的政策。

在征收保费过程中，为确保按时足额征缴到位，我们要求各单位在年初预算中必须把社会保险费纳入计划，并优先支出。企业

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

的社会保险费列入成本，在税前列支。在保费征收上，属区财政代扣代缴的，按年初预算分月直接划拨到社会保险财政专户；属个人缴纳的，由用人单位代扣代缴；属用人单位承担的，由其直接向社会保险征收中心缴纳。对无正当理由或未经申报批准缓缴而拖欠保费的单位，不得评为先进单位，不准兴建办公楼和职工住房、购买小汽车、手机、空调及其他社控商品；其主要负责人及直接责任人不得评先、评优、升职、晋级和增资调薪；实行法人代表年薪制的国有企业，不得兑现年薪和奖金；对违反国务院《社会保险费征缴暂行条例》及其配套规章和《咸安区社会保险费征缴实施办法》的各类企业和个人，依规可以给予一定的经济处罚。

通过一年时间的艰苦努力，以“五保合一”为崭新形式的社会保障体系及相关配套制度的建设，不敢说是“大功告成”了，但也称得上是一艘精心打造的帆船，总算可以承载着我们的希望，乘风破浪、昂首航行了。

劳动和社会保障机构成功成立，李昌平调任局长。对于参与此次改革的细节，李昌平回忆：

我原是咸安区委组织部副部长，1999 年，汪书记找到我，说宋亚平书记想让我到劳动局去兼任局长。大家都知道宋亚平书记要在咸安实行五保合一社会保障制度改革。他认为这项改革是一项全新的工作，在全国来说没有先例，难度应该是非常大的。宋亚平书记跟我谈话的时候说就，“你个人素质和魄力应该能够胜任这项工作”。他认为我能够打开局面，所以就把我派到劳动局兼任局长。

1999 年，宋亚平书记安排劳动局的同志到海南、广东等经济发达的地方进行过考察。我是 1999 年年底任职劳动局局长的，上任后组织劳动局内部的机构改革，把分散的机构进行合并，成立了全省第一家劳动社会保障局。同时也组织一班人研究五保合一的有关政策，经过多次讨论研究和征求意见，拿出了合理的方案。

2000 年，方案得到了区委的同意，咸安正式推行五保合一的

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

改革。五保合一改革就是要把五种社会保险包括养老、工伤、生育、五种保险全部覆盖到党政机关、事业单位和企业，覆盖到整个咸安区。当时全国的社保只覆盖到企业，机关单位基本没参加，事业单位有部分人员参加了本单位的养老保险。我们做到把五种保险统一起来，参保人数从企业的2万多人加上机关事业单位，一下子全面推开，覆盖到各行各业，接近4万人参加。

先是区委逐渐统一了机关事业单位干部职工的思想。推行这项保险和社会制度改革，应该说对于缓解咸安的财政困难，解决机关事业单位经济状况不平衡起到了很大作用。社会保障制度的改革也带动了咸安区同时在推行的其他改革，比如机关事业单位人员分流，也是在全国是率先展开的。原湖北省委书记俞正声书记来咸安调研时，对这项改革是给予了充分的肯定。他说，“你们这项改革大方向是对的，也是符合历史发展趋势的，只是目前来讲我们能不能在全省进行推广还要研究，你们大胆的可以先试试，就做示范的第一人，而且咸安区这项改革也受到了省里的照顾。”（他担心全省推广后中央财政不能支持和帮助）

我首先按照区标准在咸安区劳动保障局内部进行了改革，合并职能相近的单位，实行了全员竞岗来调动内部员工的积极性。当时，劳动局的员工情绪都很低落。因为从计划经济向市场经济改革过程中，劳动部门以前的很多职能消失了，对职工的收入也有影响。我们先在内部机构实行改革合并提高人员的士气，调动员工积极深入推动改革工作。年底时，“五合一”改革便覆盖了全区所有单位。咸安区在改革当中实际上是比较人性化的，部分人员在退出事业编制与单位脱钩后也纳入了社会保险范围。

（三）一劳永逸，新制度惠及千家万户

谈起“五保合一”制度实施的积极效果，宋亚平回忆：

衡量一项改革是否正确与成功，其中重要的指标是广大老百姓是不是从中得到了实实在在的好处。过去，绝大多数单位都存

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

在有拖欠基本退休金和生活费现象，医疗费的报销更是奢求。推行新制度之后，咸安区所有参保单位的退休干部职工、国有企业下岗工人的账户全部转入了劳动和社会保障局。不仅依据政策该获得的各项资金可以按时足额地发放，而且各部门、各单位之间待遇悬殊的不合理和不公平，也在一夜之间彻底改变。

2000 年底，湖北省政府召开专门会议，要求各地务必做到“两个确保”，即确保退休干部职工的退休金、医疗费发放；确保国有企业下岗职工生活费发放。此时的咸安区，所有参保单位已不欠上述人员的一分钱。分管财政的常务副区长边一山同志在会议上做经验介绍，他扬眉吐气地说：“多年来我们老是挨批，今天终于历史性地跨越了这个坎儿”。那些已经退休或即将退休的干部职工以及在国有企业改制中下岗的工人，都是“五保合一”制度的忠实拥护者和受益群体。

实行“五保合一”制度最大的边际效应，是无形之中打破了党政机关干部、事业单位职工与企业工人及其他劳动领域劳动者的身份界限。无论是党政机关干部、事业单位职工、企业工人，还是进城打工的农民，只要按照统一的政策标准参加了“五保合一”，就能平等享受统一的保险待遇，不再存在身份背后利益上的差别。

咸安的“五保合一”是在没有成功经验可供借鉴、本地政府财政又极其困难的条件下所进行的一次大胆的创造和探索。受到了广大干部群众的衷心拥护，也得到了省委领导同志的高度评价。改革开放的二十年来，五保合一制度在百姓年老、失业、患病、工伤、生育时，基本收入和基本医疗不受影响，满足了低收入人群以及遭受各种意外、灾害的群众的基本生活。同时，社会保障制度具有收入再分配的功能，调节中高收入群体的部分收入，提高最低收入群体的基本保障标准，适当缩小不同社会成员之间的收入差距。日渐完善的社会保障制度，还能为劳动者建立各种风险保障措施，消除和抵制各种风险，避免因生活缺乏基本保障而引发一系列矛盾，从而维护社会稳定，促进经济社会发展。“五保合一”制度从

内部资料 谢绝翻印 咸宁市党史研究中心

咸安最先实行，后在全国普及，是咸宁乃至全国亿万人民的福祉！

15年之后的2015年，国务院颁布了《关于机关事业单位工作人员养老保险制度改革的决定》，全国的社会保障体系建设日趋完善。咸安区最先推行的“五保合一”社会保障建设，符合时代发展进程与历史趋势，敢为人先的举措，载入了史册。

口述人：

宋亚平，湖北省政协常委，学习与文史委员会副主任；

周家添，原咸安区政协主席，现退休；

李昌平，原咸安区政府党组成员副县级干部，现退休；

采访人：

黄　玲，咸安区档案馆副馆长；

李　尉，咸安区史志研究中心聘请人员；

成　丽，咸安区史志研究中心聘请人员。

编撰人：

吴新平，咸安区委办副主任、史志研究中心主任、区档案馆馆长；

黄　玲，咸安区档案馆副馆长。

内部资料 谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

二、咸安区选派干部外出务工

题记：

1999 年至 2003 年，在咸安区区委书记宋亚平的倡导、推动下，大刀阔斧实行改革，以五保合一、选派干部外出打工、撤并机构、乡（镇、街道）综合配套改革、由政府向社会组织购买农村公共服务等十四项改革措施，对包括乡镇街道在内的全区行政事业机关单位进行一系列改革而轰动全国，被称为“咸安政改”。

在推出的“五保合一”保障制度后，咸安开始第二步改革—外派青年干部外出务工。这项措施引发了广泛的议论。一些有素质的年轻干部被选派到沿海发达地区自谋职业、打工锻炼，两年内不许回来工作，每月只发 150 元生活费。咸安区先后有五批，共近 1000 名干部接受了锻炼。

（一）未雨绸缪，为咸安干部的选用谋篇布局

为让干部解放思想，转变观念，提升驾驭市场经济的能力，经过近一年的调查研究，咸安区委于 2000 年 11 月公布《关于选派干部到经济发达地区自谋职业，打工锻炼的实施方案（征求意见稿）》，下发到乡（镇、街道）和区直单位。根据《实施方案》（定稿），外派打工干部要求年龄在 45 岁以下、大专以上文化程度，其中要有一定比例的区直、乡（镇、街道）主要领导干部，由个人报名、单位推荐、组织选派。外出打工干部原来身份不变、行政级别不变，两年后由组织部统一召回，并根据外出打工期间的德才考察情况重新任用；打工期间停发工资，每月只发 150 元用于缴纳“五保合一”中属个人交纳的保费。如违反相关纪律则取消打工干部资格，两年内不安排工作，五年内不予提拔使用。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

2001年2月15日，首批187名打工干部在火车站参加区委区政府主持的欢送仪式后，登上列车奔赴沿海地区打工。在首批打工干部中，区直、乡（镇、街道）主要领导干部14人，副科（乡）级干部占了半数。同年6月，咸安区举行专题报告会，8名打工干部结合个人打工遭遇，讲述了在沿海发达地区所见所闻以及自己思想观念的转变过程。当月，区委区政府因势利导，选派第二批打工干部外出打工。至2005年3月，共选派出6批共计892名干部外出打工。

对于当时干部下派外出打工的背景，宋亚平回忆：

光阴似箭，沧海桑田，一晃都22年了。想起初到咸安工作，在我脑海就像昨天的事。虽说我的家乡赤壁属于咸宁地区管辖，隔得这么近，但任职前我没去过咸安，对咸安的情况更是一无所知。到咸安上任后，与我想象中的咸宁城区有很大的差别，其发展与沿海发达地区的反差很大。当时在咸安搞改革，也不是我一个人的事儿，是咸安区委、区政府、四大班子的领导们都对咸安的发展现状不满意，广大的干部群众更是不满意。当时社会的发展，大家都在抢先进位，热火朝天，人人都在争取能够走出一条超常规的路径。到了咸安以后，把原来在沿海发达地区工作的所见所闻，提出一些思路，一些看法，获得了大家的认同，觉得咸安不能这样沉寂下去，慢慢形成了统一的思想认识：需要深化改革，需要扩大开放，需要对传统的机制进行开拓和创新。就这样，在咸安掀起了改革的浪潮。所以说，改革不是我一个人。这些改革方案原是我在湖北省枣阳市当常务副市长时策划的，很适合咸安区的发展路子，我任职咸安后便将“枣阳市”改成了“咸安区”。

谈及送第一批187名干部外派的初衷，宋亚平回忆：

第一批干部，我对他们寄托了很大的希望，不仅仅是希望他们能够很快的扎下根来，平安顺利。而且希望他们学满回来后能发挥作用。当初很多人说我是分流人员，那是不理解我。要分流，不会把这些优秀分子送去分流，肯定要做筛选。很多干部家属找到

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

我讨说法,问我为什么要把他派去打工,是不是分流?我不好解释。我们只能安抚,经常会组织工作人员专程上门去看望家属,让他们宽心。可以说,如果不看重这个干部,才不让你出去,就在家里呆着。不可造就的人,派出去干嘛。

整个咸安区外派的有600多个干部,都是比较优秀的人才,有三分之一没回。我当时预测,这批人,肯定有不回的,甚至还不在少数。我说,沿海发达地区物质丰富的生活,热火朝天的市场竞争,在那一方天地大展身手的干部肯定有人不回来。但这些人毕竟是咸安出去的干部,即使不回来,他也会以各种方式回报家乡或为家乡建设作一些贡献的。就像我们送孩子外出求学一样,你不可能说他不回来你就不送他走。

对于选派干部外出打工,时任咸安区组织部常务副部长田隆健回忆:

咸安区多年习惯于传统模式。地方要有新的发展和进步,区委领导班子必须积极思考,在选人用人的问题上要有很深入的讨论。区委当时有个大胆设想,把干部派到发达的地区去,让他们下水去尝一尝水深水浅,感受一下市场经济的氛围,再回来促进地方发展。领导把这个想法跟组织部门进行了沟通,我们就参考了发达地区的经验,认为让干部下海去锻炼一下,对干部的成长有好处,对干部的整体能力的提升有好处。一是发达地区是怎么发展起来的,它对市场经济怎么驾驭;二是让我们的干部去感受一下基层群众生活,换位思考。基于这些,就推出了干部外派打工。

(二)精心安排,改革初始困难重重

对于选派干部外出打工面对的困难,时任咸安区区委副书记的周家添回忆:

三项改革首先落地的就是外派干部。咸安改革开始也不是一帆风顺,任何一个新生事物,人们的认知都有一个过程。群众利益的兼顾也要有一个过程。这项举措也引起省内外广泛的关注,然

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

后又实行五保合一，各大媒体包括央视都来采访、考察和学习。组织部有一个干部管理办公室，专门为外出干部服务并提供保障和长期保持联系。这些干部的承受能力和对事物的认识都和原来不一样，观念更新了，容易接受新事物。

在外派干部下海、五保合一乃至农村综合配套改革，都是从认识不太高到认识高的一个过程。比如说外派干部，你怎么派？派谁去？我的印象非常深。当时就在老招待所贵宾楼的贵宾街，宋亚平书记、王玲区长、汪继明来酝酿这件事。我记得我提了一个建议，发个通知给各个单位，搞个很隆重的欢送仪式，带个大红花。选派优秀干部下海，作为派出的人，他感受是不一样的，全区开一个欢送会，他们会感到很自豪、很优秀，有荣誉感。最后我们就在大礼堂召开欢送会。第一批伍朝红、陈亚平等外出时，是我主持会议。伍朝红对他妻子说的话，陈亚平对他母亲说的，我都录下来了，听了之后让人热血沸腾。开完会后全体外派干部与区四大家合影，之后警车开道，电视台跟着拍，送第一批干部代表上火车，气氛是非常隆重的。

有人质疑，说是借改革分流减轻财政负担，才选择优秀干部外出打工。我们轰轰烈烈开大会戴红花搞欢送，取消了一部分的质疑，所以后来才有第二批、第三批干部继续顺利外派。

说起外派干部打工的推进过程，宋亚平回忆：

采取选派干部到沿海地区去“自谋职业、打工锻炼”的方法，很多人当时并不理解。咸安的财政供养人口高达 13111 人，多年来一直在喊“消肿减肥”，2000 年已经动真格裁减了一大批。现在选派干部外出打工，他们第一个本能的反应，就是认为我们在变着法搞分流，逼干部下岗。我在走访和慰问选派干部家属时，曾经好几次被一肚子牢骚怨气的老人们骂得狗血淋头。他们毫不客气地质问：“我儿子到底犯了什么错误？区委为什么要他下岗？就算下岗也就罢了，为什么还要他别妻离子、流落他乡去打什么工？”

实际上，我们所选派的干部，都是年龄在 45 岁以下，文化程度

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

在大专文凭以上的中青年人，特别是区直单位和乡镇党政的“一把手”及其副职，要求按照一定的比例，在5年的时间内全部轮流出去。这些人绝大多数是咸安干部队伍中的骨干力量，在各个领域上属于支撑局面的“台柱子”，也是咸安后继事业的接班人。按照常理，再怎么分流、再怎么精简，也不会轮到他们的头上。即使他们主动要求下海，我们也要尽量挽留，而绝不会让他们随便开溜的。但是，批评的人正在气头上，软硬不吃、横竖不信，我也是百口难辩、万般无奈。

为了打消人们的思想顾虑，区委早在《实施方案》中便给了被选派干部几条具体的优惠政策，即外出打工锻炼期间，除停发工资（每月只给150元，主要用于缴纳“五保合一”中属于个人部分的保费）之外，干部身份不变、地位不变、行政级别不变，两年后由区委组织部统一召回，并根据外出锻炼时德才情况的考察重新任用。并且规定，今后咸安区提拔干部，将优先从有过打工锻炼经历的干部中选择。但是，还是有人不放心，甚至认为这只是一张哄人的“空头支票”。

记得在临行的前一天，几位被选派干部鼓足勇气，以“告别”为名相约到我办公室“汇报思想”。谈话中云里雾里，绕了半天圈子，我终于明白他们想表达的意思是：“区委的决策我们拥护，但如果两年之内你宋书记调走了，‘一个师傅一个法，一朝君子一朝臣’，继任书记‘新官不理旧事’，又重垒炉灶、另辟蹊径，原来的承诺统统不算数，我们岂不成了上不着天、下不着地的改革牺牲品？”

我给他们沏茶递烟，感谢他们对区委工作的大力支持。我说，国家正在深化改革，社会正在逐步转型，现在只是开了一个头。在这时代进步与发展的大潮中，没有一个领域可以躲避，没有一个干部可以旁观，包括“官场”也不可能成为改革开放的“世外桃源”。今后具体怎么改，坦白地讲，我也不很清楚。我只知道一个发展方向，这就是党政机关的“铁饭碗”迟早会被打破，干部管理体制必然要引进市场经济的基本规则，那就是“公开、公正、平等、竞争、择

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

优”。面对这种改革开放的时代潮流,我们怎么去适应?最为正确有效的办法就是要不断地提高自己的知识水平、业务能力,增强综合素质。不管今后如何变,你都可以“任凭风浪起,稳坐钓鱼台”。

送别第一批干部是2001年2月15日。刚吃完年饭,人们还沉浸在节日的喜庆里,我们区委一班人和各有关单位的领导,以及许多家属齐聚咸宁火车站,热烈欢送187名外出打工的南下干部队伍。其中,包括8名区直局、委、办的“一把手”,6名乡镇党委书记和乡镇长,副科级干部占了半数以上,他们身披红花,踏上了南下广州、深圳的火车。

当年中央电视台主持人崔永元问我,说我是把自己的打工经历强加在咸安干部身上。我实话实说,我觉得1988年辞去湖北省委研究室公职,下海到南方打工,是一种磨练。人生的黄金10年,从基层做起,在苦与累中寻找出路,在不断的碰壁中思考人生,这个过程有苦有乐,教育深刻,收获很大。我相信咸安的干部,如果有这个经历,也一定会有这样的感受和收获。

把干部派出打工,我也是顶着压力的。干部在咸安生活得好好的,让他背井离乡到人生地不熟的外地打工,这样重大的事情,每一个细节,都做了非常认真的思考和准备。我做任何事从来不毛躁,我当时想的是三个精心:精心组织,精心安排,精心操作。细节决定成败,我特别小心。当时干部一上火车,我就每天想办法打探他们的消息,187人,今天有多少人找到了工作,还有多少人是怎么在过,天天担心,惶恐不安,希望他们尽快找到工作,扎下根来,站稳脚跟,这是最关键的。如果当初这187人里有一半站不稳脚跟,跑回来了,这个改革就没办法搞了。我做了三个方案,幸好后面两个方案都没用上,这是我最为欣慰的事。后来听组织部的报告说他们在外都稳定了,很有干劲,我热泪盈眶,我非常感谢这187名干部争了气。

大家私下里叫宋亚平为宋博士。现实中的宋亚平,因博学多才,且在多个国家考察过,见识与学识使他有更高远的视野,行为

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

上有些特立独行。谈起改革的种种不被人理解,宋亚平回忆:

在咸安搞的改革,都饱受人们的质疑,怀疑我的动机,怀疑我有什么私心杂念,不理解我。真正能够理解我的人,包括干部也并不多。调回湖北时,我在组织部接转关系显示工资单是月工资几千元,到咸安后每月所有津贴加在一起还不到800元,是我在洋浦经济开发区工资的六分之一,很多人说我神经有毛病。我是真心想将咸安的工作搞上去。在咸安我是充实的,也是孤独的。充实的是我终于把这一盆水搅动了,孤独的是真正能够理解我的人不多。

那几年搞的改革,现在看来,基本上每一项都搞对了,很多人现在才理解我。选派干部外出打工,是明智的,是一种助推政府治理能力现代化的有效举措。长期在一个地方生长、熏陶,有很多局限性,把干部拉到外面,就是在澡盆子里把家乡的陋习灰尘洗干净,再看一看、感受一下市场经济前沿地区的做法和社会现象,对改革不生怨言,就不会反对,他会觉得这很正常,沿海发达地区不都这样搞。干部打工起到的作用就是解放思想,改变观念。搞改革,干部是执行者,没有这支干部队伍在下面操作、落实,领导再有本事,不能事事自己动手。中央电视台的王志、崔永元、董倩等给我做节目访谈时,我都是这样说的。

谈到外出干部打工的艰难,周家添回忆:

每个人150块钱的生活费,到人生地不熟的地方求生存,困难可想而知。有的在外面睡水泥路,有的睡地下室,有的吃方便面吃盒饭,媒体跟踪报道时,这些故事和画面是很感人的。当时我给大家定的目标是先求生存后求发展,放出去的是小鸟,飞回来的是雄鹰。

区委组织部是外派打工干部改革中的促进、推动、跟踪、服务单位,正是有了组织部全过程的跟进、联络、沟通、鼓劲、安抚与服务于家属,咸安干部在南下过程中才能心无旁骛,甩开膀子加油干。谈及当时的情景,时任咸安区组织部常务副部长田隆健回忆:

外派打工说起来是容易,做起来很困难,没有政府部门出面去联系,干部自己下海,去谋职,是个严峻的考验。很多干部很茫然,

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

这下去怎么办,怎么找到工作,怎么锻炼自己,想法很多,前途未卜,比较迷茫。组织部考虑的就是你在谋职过程中的历练。

比如说,有些干部下海后,没找到适合自己的岗位,他在街上卖体育商品,沿街叫卖;有的在别人的办公室递茶送水。这些经历本身也是一种锻炼,让他们真正体会到了劳动人民的生活,增进他们对劳动人民的感情,才会想在当干部时“怎么对待这些群众,怎么去对待最基层的同志”。

还有就是到企业去,怎么适应发达地区的企业管理模式。比如说,发达地区要炒鱿鱼,能力不行就换掉你。但在我们行政部门是不可能的,铁饭碗端到底,不行也不能炒你。发达地区讲的是效益,讲究的是能力,不能出色完成任务,就要走人。这个观念对我们干部的成长是最大的挑战,他们知道干不好就要走人。这样思想观念形成后,他们回到地方,就会极力鞭策他们,这对干部的成长是有好处的。

我们通过宣传,通过全城的发动,最后有187名干部踊跃报名。咸安干部外出打工,叫响了咸宁,叫响了全国,包括海外的一些媒体也在报道,中国干部人事自主改革迈出了非常艰难的一步。一年以后我去考核他们的时候,《湖北日报》的两个记者也同去了。我们在深圳市军分区招待所开了一个座谈会,干部把自己打工以来的经历作了汇报,非常感人。我们干部的确很出色,有的干到了人事主管,有的干到副总了,有的是企业骨干了,工资相对都比较高,说明我们咸安干部,通过这次外派的锻炼,的确增长了知识,增长了才干。

我在座谈会上说完了以后,外派的两个干部当时任《湖北日报》记者,听了后眼泪涌出来了,他们是深有感触啊!我说你们干得好就继续干,认为困难太大不能克服,就回去,家乡拥抱你们。这事已过去20年了,但我依然认为这个举措值得借鉴,值得推广。

我写一篇比较长的文章《为了干部能力的整体提升》,在湖北《党员生活》发表,后来中央党建研究也发表了,都认为那是一种

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

波澜壮阔的干部人事制度改革,是培养式的改革。让干部去谋生,去锻炼,是提升思想和能力的一个过程,我认为在干部培养的历史上留下了光辉一笔。

干部外出打工为咸安的社会进步和发展注入了精神与活力。二十年过去了,回过头来看,我要感谢区委一班人,他们精诚团结、锐意改革,对党的事业的忠诚,牺牲个人前途的奉献精神,值得铭记。回顾往事,这种超前的改革可以作为借鉴和考量,应该记于史册。

对于参与选派干部外出打工的全过程,时任咸安区组织部干部科科长陈斌洋回忆:

选派干部到发达地区锻炼的任务落在我们组织部,怎么把区委这一项决策实施好、组织好,对于我们来说确实有压力。前无事例可鉴,对干部的思想观念是一种全新的冲击。选派的干部只能到咸宁市以外的经济发达地区。

让干部接受这项任务,首先是思想的改变和认同。各区直机关、乡镇党政机关,每个单位必须组织干部职工学习讨论,征求他们的意见。学习讨论、征求意见的过程,实际上是思想动员的过程,进一步帮我们完善选派干部的组织、实施、管理等方案。经过春节期间的学习、讨论,很多干部思想上逐渐接受了,对于后一步的工作推进,起到了很好的作用。

第二步就是组织报名。首先是个人自愿,第一批187名干部,个人自愿比较多。咸安区的干部,接受新鲜事物的承受能力还是比较强的。第二是组织推荐,就是每个单位推荐。第三是区委组织部直接点将。整个举措在湖北省乃至全国引起了轰动。把干部送出去的过程中,也要干部体会到组织上对他们的关心、爱护。在他们出去之前,我们组织了一些相关的培训,请公安、劳动就业部门、人事人才部门培训谋职就业的基本常识。

我们最担心的就是这187名干部外出后的工作问题,或者怎么保持与组织上的联系。出去两年时间如果长期不联系的话,就

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

会觉得被组织冷落了。我们制定了一个选派干部的管理办法，对选派的干部与就业单位提一些具体要求，比如说要定期写一份思想报告寄到组织部。还在干部比较集中的地方建立了临时的党支部。区委也很重视，专门设立了选派干部管理科，派专人每天和外派干部联系，服务外出打工的干部，帮他们联系解决在外面需要一些证件材料等。

引起全国关注之后，前后有100多家媒体跟我们组织部联系过，中央电视台、《光明日报》、《湖北日报》等众多知名媒体，让我们提供相关素材。《湖北日报》的两名记者还专门出了一本《咸安干部去打工》，将区委的策划、组织实施干部管理、干部在外就职和干部打工感受编成了一本书。这个书出来后反响也很好。我们的目标是关注他们思想的成长与能力的提升，真正达到区委选派干部到经济发达地方锻炼的目的。

（三）心怀感激，打工干部在外派过程中历炼和提升

区政府办副主任何靖是当年的外派干部之一，提及外派过程和打工始末，何靖回忆：

个人外派出去有两个方面的原因。

第一，自己工作经历的需要，希望自己的能力在锻炼中得到提升。我1995年参加工作时一直在乡镇，到2001年的外派前，只希望能好做一个乡镇干部，更好地执行党的方针路线，提升人民群众的生活水平，以及一些服务措施该如何去落实。

第二，个人来讲，想到沿海最发达的地方去看一看，了解发达地区干部的思想意识与思想动态，这是想出去的初衷，刚好这时候区委有这样的外派活动。

刚开始外出的几个月很艰难。我是师范专业，出去不想当老师。找了很多工作，开始在新华社采编部做采编，后来又到了秀腾广告公司，再后来到深圳电视台后才基本上稳定下来了。最艰难时期，没有固定的收入，全靠自己跑人才市场。这很考验一个人。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

那段时间，自己思想观念改变也很大。在一个陌生城市，没有任何资源，就全靠自己打电话，做业务，到街上去找资源，非常艰辛。在家里起码单位有个食堂，能解决温饱，在外面全得靠自己。这段时间是我人生搬家搬得最多、工作换得最多的一段时间。

再就是思想意识的变化。思想的碰撞交锋，吸收了大量的信息，很多观念。深圳跟咸安天差地别。以前上班，每天做什么都是书记、镇长安排好了，按部就班去执行落实，一年四季就是那几部曲、几个套路，没什么新变化。在外面打工，要培训上岗，要充电学专业知识，要自己去找客户、沟通谈判，让客户签合同掏钱。整个流程下来，工作方式上有一个截然的反差。从被动的落实工作到主动的自力更生、自己决策，自己去摸索怎么把工作做到位，为我们养成了独立思考、自我决策、自我执行的工作模式。这是两种截然不同的工作方式！在深圳打工两年最大的收获，就是个人更加有思想、有个性，能够自己分析问题，自己解决。在思想意识上，不会把自己的工作推给别人，凡事亲力亲为，承担责任，这为我人生后期工作奠定了一个很好的基础。

此外，我们成立了一个临时党支部，是组织给我们安排的一个家。安家之后，我们外派打工的干部，还吸收了一部分人入党。每个星期，外派打工的同志都要聚一聚，相互之间很支持、很团结，享受到家的温馨。

总的来说，我们响应区委号召，也算是做了一个贡献。有了我们做基础，后来第三批、第四批的干部外派出去都很顺利。

中央电视台给我提的问题，既然你是带着梦想出去的，最后你找到了这个路没有？我说，个人理想没有达到。

我想其他人的感受也是一样的，都有收获。我们这一批人外派所取得最丰硕的成果是：能够独立思考，注重时效，责无旁贷。在决策等方面可能会把老百姓这个中心抓得更牢。思想意识变了，工作的途径变了，工作的举措和效果有明显的提高。再往后的乡镇综合配套改革的推进与干部外派的成功开展是相关联。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

区委决策是非常正确的！首先是让干部出去，接受外面的洗礼，让我们在思想上自己冲破自身的惯性，把干部从一个机械贯彻执行党委决议的执行者，变成一个有自己的独立思想的思考者，有了明显的、理确的工作宗旨。首批外派务工干部回归对于启动乡镇综合配套改革至关重要。

熊秋生时任咸安区组织部办公室主任，一个非常有前途的年轻干部，他主动带头申请下海，是外派干部中颇为成功的案例。对于这段历程，熊秋生回忆：

我选择参与干部外出打工的原因有三个。第一，正是很热门的下海大潮，有些干部或者是国企职工离开自己的岗位外出从商，干得很不错。我身边的朋友也经常介绍，我也有了从商的想法。第二，在97年，我同学找了一日籍华裔一起成立水产公司，曾问我能不能参与。那时我们是一起从农村考出来的公务员，我没有冒险精神，这次恰好有了机会。第三，我是组织部办公室主任，咸安区干部外出打工锻炼的设想以及措施必须有人带头去执行。我与组织部汪继明部长私自谈过我说我想出去试一试，他感到很突然，说你到组织部才来一年，干得很好，还是办公室主任，在咸安区整个组织系统是优秀干部，说我走了有点舍不得。我说这项工作是一项大事，如果没人带头，工作推进就有难度，他才同意了。

我是第一批，过了年就外出了。记得在第一次干部外出大会上发言，每个单位在单位动员会上总是把我作为例子给大家讲，所以说我还是起到一点带头作用。

在外出打工中确实有些困难，环境、观念、知识，都面临着挑战。原来的环境应该说是养尊处优，只操心干工作，把事情做好，不要操心其他。可是到了新的单位，知识面跨度很大。比如说开始去的时候干行政负责人，组织人事行政后勤，和以前工作差不多。但对我来说，不能老在一个地方，必须要干一些有难度的、有挑战性的，后来就去干生产副总。那就完全是外行了，必须学习。深入到车间去向工人师傅学习，熟悉生产线的设备，对生产管理以及产品有了深

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

入了解和认识。再后来是干销售工作,除了要对产品十分了解外,还得会营销,都需要重新摸索。那段时间,由于是在企业管理岗位上,关于管理的知识也要加紧学习,周末和节假日都要去参加一些学习班,比如华中科技大的总裁培训班与工商管理。

以前在组织部,有明确的分工,办公室有文员、打字员、配件负责人员,分工很明确。在企业打工是不养闲人的,人越少越好,一人多职,一人干很多的事情。处理一般的文字资料、会议讲话或发言稿,都是自己写自己打印,包括一些大型活动都要参与策划。

咸安区干部外派锻炼这项工作是非常成功的。一部分回来是凤凰,锻炼好了回到家乡继续在单位工作或者是获得提拔;一部分继续留在原来的岗位或者形成正常流动的机制;一部分自己在外面创业当老板。这些都是外派锻炼的成果。

据我所知,50%以上的干部是想能过外派做点事情的,而不愿在外混两年时间。在外面锻炼回来是给单位做贡献的,继续在外不回也是做贡献的,都是一样的,这是大社会与小社会的关系。

我们外出,组织交给我们有另外一个任务,就是宣传咸安,为咸安招商引资做贡献。这一点,我一直没敢忘记。在参加企业活动,我都会见缝插针跟他们宣传咸安。咸安工业园的金湛电子,由武汉凡谷电子投资的,就是我们招商引资进驻咸宁的。

(四)亲历改革,对选派干部外出打工的思考

咸安选派干部外出务工,颠覆传统的用人模式,被中央电视台《实话实说》《面对面》《新闻调查》等栏目先后制作成专题节目予以宣传。选派干部外出打工最大的意义在于改变干部工作模式,从以前等上级安排的执行者蜕变成为主动作为的创业者。

作为推动咸安干部外出打工的主导者,对于来自各方面的或褒或贬的评价。对此,宋亚平回忆:

干部外出打工,从先求生存后求发展,去适应市场,学习、锻炼、改变、更新观念,经过了最艰难的锻炼,他们实现了快速成长。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

通过基层劳动增加了与劳动者的感情，体恤民生，从而懂得珍惜现在公务员的岗位，懂得怎么全心全意去为人民服务。

咸安选派干部外出打工引起的轰动和深远影响，时任咸安区委副书记周家添回忆：

第一批派出去后，陆陆续续又放出去几批，这项举措引起省内外广泛的关注。除了台湾和西藏外的组织部门、各大媒体包括央视等媒体都来采访、考察和学习。干部派出去的初衷，是去适应市场，是去学习。外派干部出去以后，组织部长期保持联系，设立了为其家庭服务的专职部门，干部家里有什么意外或突发情况也有专人负责。这样，干部才能在外面安心。中途我们还组织专人到一些地区去看望部分外派干部。我当时去看望的是章成才等人，那个企业协会的女领导对我们改革赞叹不已，说把章成才这么优秀的干部都派出来。

这批干部在发达地区耳濡目染，思维方式发生了变化，眼光与观念都发生了变化，后来都成了咸安经济发展的骨干。干部成批出去成批回来，他们能理解，承受得了新事物，所以咸安区多年来无论搞什么改革都比较顺利。时隔多年，我们再回头来看，外派干部改革是成功的，他们取得的成就有目共睹。市农业局副局长伍朝红、通城县县长刘明灯等都是下过海的。

提及接受中央电视台采访的过程，周家添回忆：

当时咸安外派干部在全国引起了不小的轰动，引起了央视、省媒等广泛关注，央视《实话实说》专门开了咸安栏目，邀请宋书记、我等几个同志参与，当时我是负责具体操作。汪继明是组织部部长，选派刘明灯、陈亚平两个优秀干部去了。央视接待了我们，崔永元面对面采访了宋书记、陈亚平、刘明灯，主要谈及当时组织外派干部的动机，外派干部刘明灯、陈亚平在现场谈自己的体会。

央视节目播出以后，在社会上引起了广泛的关注。很长一段时间，省内外的媒体和取经者络绎不绝，接待人员十分繁忙。为此，省里还专门拨付相关接待经费。对此，周家添评价到：

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

任何一个新生事物出来,人们都会用不同的眼光去看,用不同的声音去评说,这很正常。作为这次改革的参与者,除了受到人们的关注,实际上也是有压力的。这种压力来自社会舆论的关注。历史会来检验你是做对了还是做错了。很多东西要经过时间的检验、历史的检验,在全国任何一个地方没有人做这件事,咸安做了,就要承担这个风险。现在回过头来看,我们是成功的!起码我们自己认为是成功的。因为派出去的干部不论成就与否,起码他开阔了眼界、见了世面,更新了观念,提高了能力,我觉得这就是成功!

口述人:

宋亚平,湖北省政协常委,学习与文史委员会副主任;

周家添,咸安区政协原主席,现退休;

田隆健,咸安区政协原副主席,现咸安区关工委执行主任;

陈斌洋,咸安区卫生健康局党组书记;

何　靖,咸安区政府办公室副主任;

熊秋生,咸安区交通局原副局长,现武汉人天公司副总。

采访人:

黄　玲,咸安区档案馆副馆长;

李　尉,咸安区史志研究中心聘请人员;

成　丽,咸安区史志研究中心聘请人员。

编撰人:

吴新平,咸安区委办副主任、史志研究中心主任、区档案馆馆长;

黄　玲,咸安区档案馆副馆长。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

三、咸安在全国率先启动乡镇综合配套改革

题记：

1999年至2003年，在咸安区区委书记宋亚平的倡导、推动下，大刀阔斧实行改革，以五保合一、选派干部外出打工、撤并机构、乡（镇、街道）综合配套改革、由政府向社会组织购买农村公共服务等十四项改革措施，对包括乡镇街道在内的全区行政事业机关单位进行一系列改革而轰动全国，被称为“咸安政改”。

其中，乡镇配套改革对我国乡镇治理起到巨大的示范作用，具体内容包括：通过“两推一选”，大幅度撤并乡镇一级的党政机构，实行党委、人大、政府、政协四套班子交叉任职；对乡镇内设机构进行撤销合并，重新组成党政综合、财政税务、经济发展和社会发展四个办公室；对于乡镇下设的“七站八所”，除保留财政所之外，其余全部与财政脱离关系，推向市场。此举将乡镇一级财政供养的人员减少了近半数。

（一）改革的历史背景和困局

上个世纪九十年代，咸安还是全省38个贫困县市之一，财政赤字已达3000万元。乡村组织机构运转艰难，干部工资发放困难。咸安区委、区政府认识到，要确保乡村两级组织的正常运转，决不能在原有体制框架内“小改小调”或在局部“零敲碎打”，只有痛下决心，彻底打破旧体制，构建一种根本性、全局性、稳定性、长期性的制度，才能促进农村经济和社会事业全面发展，巩固农村税费改革的成果。在这种为农村税费改革配套的定位中，咸安区在全国率先拉开了乡镇机构改革的帷幕。

宋亚平在咸安任职之初，就大胆尝试乡镇党委书记和乡镇长

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

合并的党政“一肩挑”的改革。对于20年前的改革经历,宋亚平回忆:

乡镇综合配套改革,很多人都认为我搞乡镇综合配套改革的目的,是为了减少农村社会改革以后财政减收所形成的开支缺口,其实没有这么简单。当初我们对这个问题的思考非常深刻,并不是像人们所想象的临时决策。

当时的干部最大的问题就是缺乏自我思考的能力,大家只要听话就行,而我认为干部一定要有自己的思考能力,工作面临的困难怎么解决以及怎样带动地区发展,一定要有自己的思路和判断。我最喜欢有思想的干部。

农村社会改革与乡镇综合配套改革,有一定的关系但不是绝对的。人民公社撤销以后,社会治理的重心逐步从农村转移城市。所以,当时我主张,一部分经济发展得比较好的地方,可以保留乡镇政府,经济发展比较落后地区应该将乡镇政府变成乡镇公所。乡镇公所从理论上讲不存在太多机构,可以不按照乡镇政府组织结构要求,更有利于当地的治理和发展。

乡镇怎么改革,我思考了很长时间,算是考虑得很深很透彻。当时很多人不理解我的想法。我当时想,在全市、全省、全国都没有一个改革样本之前,要拿出明确的乡镇改革改革方案的确很难。所以,我采取的是在原有的理论基础上进行变通的策略。在当时的条件下,应该说是符合市情的搞法。

我们克服重重困难,尽了最大的努力,把乡镇党委、政府进行合并,精简机构,精简人员,推出“两推一选”、“五保合一”、“干部打工”,撤销“七站八所”等十多项精简乡镇机构的改革措施。这些思路,后来得到了湖北省委领导的高度肯定,并把咸安的经验通过省委的决定,向外推广。

乡镇综合配套改革的任务,到现在还没有完全改好。我当时是算是走出了艰难的第一步,后面还有一大截子路。

记得第一次来到咸安,与四大家领导谈到三更半夜,谈的是行

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

政机构怎样设置才最合理、科学、有效。我在咸安搞的乡镇配套改革，也是为全国开了个先河。

当年在咸安我经常整夜整夜睡不着，老在想这些问题。这项改革，到底谁受益，谁受损？受益的人，怎么发挥他的作用？受损的人，怎么减少可能产生的矛盾？这个工作怎么才能有效的一步一步往前走？那真是愁死人了！在操作过程中，很多现实的问题要解决。你不解决，这个事就搞不成，半路上就可能出岔子，出岔子就会失败，后果就不堪设想。

说起乡镇配套改革面临的种种困难，宋亚平回忆：

当时我与王玲区长为这个事想了很多办法，可谓是一步一步、胆颤心惊、摇摇晃晃地走过来。这点李昌平同志应该体会最深刻。李昌平是我点的将，要他挑劳动局长的大梁。他开始不愿意干，后来我开导他说，“这项改革不仅是为咸安人谋福利，更是为全国人民立功”。李昌平非常优秀，他接过这项艰难的活儿。因为没做过，都不知道怎么做，一开始他是茫然的，内心是虚的，老感觉自己能力水平不够，怕做不好。我说，“你放心，我们一起来研究问题，研究对策，有什么事我担着。”

现在想起来啊，我们当时搞的这些改革背的风险，真是后怕。如果说叫我现在去干这种事，我还得认真考虑一下干与不干。

时任组织部副部长、咸安区劳动局局长的李昌平是当时乡镇配套改革的主要执行者之一，对与当时咸安农村地区社会运行中存在的问题，李昌平回忆：

乡镇综合配套改革也是起源于农村的基本情况，监利县有一个书记李昌平与我同名，他给朱镕基总理写了封信，反馈了农村很多实际问题，朱镕基总理就批了一句话，“实，农民真苦，农村真穷，农业真危险”。这个批示出来以后，就拉开了农民减负的序幕，同时也要实行农村乡镇综合配套改革。

咸安区最早的农村改革就是从裁撤乡镇“七站八所”开始的。一方面是将机关事业单位的人员分流，支付一定的费用让干部外

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

出打工;另一方面就撤销乡镇“七站八所”。当时,这些单位很多并没践行服务农民的职责,而是成了协助乡镇政府机关工作的机构。咸安区的改革就从乡镇“七站八所“开始,难度很大,因为要端掉别人的饭碗,质疑声特别大。

(二)逐步深化乡镇配套改革

乡镇综合配套改革没有先例,是个摸着石头过河的过程,对于改革的推进过程,宋亚平回忆:

我们改革的第一方案就是撤销乡镇政府,变成乡镇公所。后来我反复考虑,这不行,是严重的违法。改革也要依法改革,不能违法改革。坚持党的领导,也是我们始终要强调的。我们搞改革,不能把党的领导改没了,这是非常敏感的问题。在改革过程中,极为危险的,稍不留神,就会犯错。

同时还得考虑另一个层次的问题。那就是如何为广大农村社会、为广大农民群众提供公共服务?所以说,搞改革是个系统工程,牵一发而动全身,每一项都要考虑好。

“七站八所”是为农村农业提供社会化服务的机构。“七所八站”,一是指乡镇直属事业站(所),包括林业站、农机站、农技站、水利站、城建站、计生站、文化站、广播站、经管站、客运站等;二是区直部门与乡镇双层管理的站(所),包括土管所、财政所、派出所、司法所、房管所、法庭、卫生院等;三是“条条管理”的机构,包括国税分局(所)、邮政(电信)所、供电所、工商所、信用社等。“七站八所”的设立及“条块结合”的管理体制是对乡村社会事务实行专业化、计划化和集权化管理的产物。

对于七站八所的改革方向,宋亚平回忆:

改革“七站八所”,就是把政府的职能市场化了,部分功能通过企业来完成。当年的高桥、横沟桥科技站等,都变成了科技服务公司,作为市场主体,为老百姓提供有偿农业服务。把原来一部分政府承担的服务职能融入社会,行政职能收归到县局。这样一分

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

为二以后，乡镇的机构就精简易管了。

改革“七站八所”后，变成了“三办一所”。对于改革前后的职能转换在乡镇的日常工作中的变化，咸宁高新区科经局局长刘琼回忆：

乡改最大的变化就是站所。当时，这些属于政府职能的一部分，主要是通过站所来为老百姓做一些服务。“七站八所”时期，在我们横沟桥镇的工作人员将近是100多号人。大家的有一个共同的感觉：

第一、体制不顺。站所既属上级主管部门领导，同时归口乡镇党委政府的领导。在管理权限上，界限不清晰，在管理过程中，比较混乱。

第二、乱收费现象屡禁不止。以前，在财政体制上，我们属于分级财政，在税费改革前后其实乡镇财政是非常困难的。七站八所为了“保工资、保运转”，在具体的服务基本上都是收费服务，有乱收费现象。虽然政府一再强调督查，还是屡禁不止。

第三、是机构臃肿、人浮于事。用一个词形容叫“食之无肉、弃之不舍”。在这样体制内拿点基本工资养家糊口特别艰难，但是要让其离开这个体制，谁也不愿意。

乡改之后，我们再回头来看，我觉得最大的成效就是“七站八所”的改革。“七站八所”改革之后，全部换成了以钱养事，就是政府出钱买公共服务，所有站所人员全部实行身份置换，由过去的单位人变成了社会人。身份置换之后，政府的服务通过公平公开的方式进行竞聘，有专业技能的积极踊跃参与。改革对于这些人（专业技能）来说是很公平的，以前在七站八所体制内，有专业水准的人不到三分之一，其他人员都是通过开后门、拉关系或其他的途径进入体制。

在乡镇领导班子规模压缩下，区政府面临着巨大的压力，区组织部主要通过改变思想观念、组织动员、派遣领导实地指导等方式方法，帮助咸安区各乡镇开展“两推一选”。对此，时任咸安区组

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

织部干部科科长的陈斌洋回忆：

乡镇领导班子的配备在乡镇配套改革的过程中是一个崭新的课题，当时的乡镇有四大班，党委、人大、政府、政协。党委书记、党委副书记、党委委员、正副镇长、人大正副主任加上政协每个乡镇的四大班子成员一般都在20人左右。一般在乡镇选拔人才的方式，一种是机关干部找他们座谈，另一种是组织部门在工作中发现干部。

乡镇的同志确实也很辛苦，如何把有为民情怀、愿意在乡镇帮老百姓搞好服务的人选出来，对我们组织部也是一个考验。

当时，对乡镇综合配套改革中领导班子的配备，采取的措施就是“两推一选、党政一肩挑”。最大的压力是怎么把班子成员压缩。改革规定，每个乡镇的班子实行党政交叉任职，四大班子只能留九个人。

在组织实施的过程中，为了把这项工作做好，我们对干部的思想观念搞了一个组织动员。“两推一选”核心内容就是竞争上岗，你要党员和群众代表来选你，就必须搞候选人演讲展示。对干部的文化水平、公认度、工作作风、工作能力，群众都是看得见。把你暴露在群众和党员代表面前，让他们来对你进行评价，通过这种竞争的形式，对干部也是一种考验。

当时，我们咸安区的干部接受改革新事物的速度还挺快，绝大部分的干部和群众都能够接受。我们主要是通过学习和动员，把区委的意图给大家讲清楚，到了审查环节，都是按照组织程序把所有候选人的名单提交组织部，先审之后再由常委会来选定，每个乡镇最后确定12名候选人，并进行公示，然后进入推选程序。

在推荐程序中，老百姓、群众代表起主要作用。为了保证大家更公正地把优秀的人才推荐出来，我们让候选人在党员代表和群众代表的大会上去发表演讲。“两推一选”先行试点在横沟桥镇和贺胜桥镇。在实践的过程中，区委分管组织的领导和组织部长带着我们到这两个乡镇里考察过，操作方面有我们来执行，开两会

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

的时候，整个流程都是由我们来操作的，确保整个过程不出现问题。推选体现公正原则，真正把优秀人才选出来了，两个乡镇试点很成功。这个过程中，我们也请其他乡镇的书记和干部来观摩党代会、人大会、党员群众大会的推荐过程。

在全面铺开的时候，区委向每个乡镇都派了一名常委领导，指导负责推选工作。参加乡镇的人大会和党代会竞选的是12名候选人，最终确定九名，谁上谁下大家心中都没有定数，有些同志内心可能已经有了结果，他觉得老百姓应该会认同他，但是对于新加入的同志来说可能压力更大。这种竞选的方式在乡镇产生之后，很多干部有了危机感，干部平时要加强学习，转变作风，为人民服务，为老百姓多办事、办好事、办实事。这样的干部，关键时候，大家才会拥护你，才会有选票。

时任咸安区组织部常务副部长的田隆建部长在乡镇部门整合和人员推选上提到，作为为人民服务的干部，只要通过实践才能证明确实是个好干部，群众的眼睛是雪亮，组织也是清楚的。对此，田隆建回忆：

乡镇的综合配套改革对乡镇经济发展和振兴来说是一个很重要的课题，是我们实现现代化的一个重要课题，也是实现中国梦的一个重要课题。干部在乡镇工作要得到群众的认可，才能够把上级的政策方针贯彻落实好。如果群众不认可你，我觉得不一定能得到好的效果。以往干部的用人问题上总是常委研究、考核、认定，群众到底认不认可，我们不敢保证。所以在乡镇综合配套改革中，我们采取竞争择优的方式，让党员来推选你，群众来推选你，你自己汇报工作情况，由党员群众进行推选。把用人权力下放给老百姓，是发扬社会主义民主政治，取信于民的一次改革。

不少乡镇人浮于事，干部多，效率却不高，有了事情还相互推诿。通过综合配套改革，把干部精简到一定数额，“七站八所”有了明确定位，既有目标又有专人管，对推进乡镇的建设起到了积极的作用。在推选的过程当中，选出了一些组织上暂时没有发现、群

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

众却很信任的好干部。比如横沟桥镇的推选，横沟桥镇的刘琼当时是计生办主任，是一般干部，结果群众都推选她，她得了600多票，刚好过了当选的线。有人质疑她的身份问题，说她没当过副镇长，也没当过党委委员。但既然两票推选，竞争择优，就是在破格用人，不拘一格，最终刘琼在候选人中脱颖而出。我们见证了刘琼的成长，一步步走过来，现在她当了横沟桥镇党委书记，时间证明，群众的眼睛是雪亮的，她是群众推选出来的优秀干部，要不是群众推选，她不可能到现在这个岗位。

对干部问题应该从实际出发，发挥他们个人的专长，要相信党员群众，相信老百姓，他们的眼睛才是雪亮的，他们看到的是干部的全面，我们领导看到的只一个方面，或者是半个方面，无法看到全面的问题。在干部选拔问题上，咸安确实积累了一些经验和做法。当然现在中央组织部颁发了干部选拔任用条例，严格按程序做也非常好，也很科学。把选人用人的权利，交给老百姓，我觉得是相信群众，相信群众路线，只要你努力工作，全心全意为人民服务，且有良好的技能，你一定能够上来。

在乡镇换届中，采取“两票推选、竞争择优”的办法，选举产生乡镇领导班子。2002年，两推一选在横沟桥镇是首次实施，刘琼作为首届两推一选改革的受益者，凭借当时自身的优秀表现和群众支持，被推选为首届领导班子成员之一，对于参与推选的细节，刘琼回忆：

作为一个亲历者，也是在乡改中的受益者，我们从最初的报名，到群众的海推，党员的推荐，最后到我们的群众代表、党员代表依法依规的选举，整个时间只有一个星期。在乡改过程中，我前期参与是抱着一种侥幸的心理，在过去党政班子的选举过程当中一般是三讲：讲身份、讲编制、讲资历，而且党政班子成员也特别多。

乡改之前，我们镇领导班子、四大家总共是22人。乡改之后，只有9个人了。所以竞争是非常激烈的。我们站所的干部和一般干部在宣传乡改过程中是没有底气的，但是推选的过程，我们又抱

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

着侥幸和质疑的心态去试一试，希望作为人生中的一种经历。

在第一轮推选中，首批推选出的12人是候选人，再从12人中选9名进入党政领导班子。在进入12名候选人后，我感觉这次改革是真改，因为有群众参与，整个群众推荐党员的过程全部是公开的，且相关政策前期已做了宣传和公示。那时候，我心里就有直觉，感觉这次改革是真改。到最后党员代表和群众代表正式推选的时候，现场公布结果出来，我的心情非常激动，也感到十分意外。

这次乡改是真正践行了“不拘一格选人才”理念，特别是我从一个站所干部被推到领导班子，对所有的年轻干部都是震动，是对过去的理念完全颠覆。

乡改前，我们乡镇的党委、政府、人大、政协叫四大家，领导人有22人。在具体办事过程中，四大家体制机构臃肿，流程复杂，内耗大。比如：一个项目或一份文件需要领导审批和签字时，可能人人都得签字，最后敲定需要开一个规模庞大的会议才能够定板。本来三分钟可以定的事，绕了一个圈要三天或更长时间。整个班子的办事效率非常低下，特别是一些抢抓机遇的事情，等几个轮回下来，机会可能就擦肩而过了。

乡改后，明显感觉到干部之间的沟通协调非常顺畅，大家在相互求知的环境里工作，9个人沟通起来也很方便，决策性效率也很高。同时，公开竞选让班子成员有了危机意识，服务意识也进一步强化，工作劲头比过去更高了，团结协作的局面比以前更强了，群众满意度也有了大幅度提升。我认为乡改对于基层行政职能的转变是一个非常大的促进。

（三）乡镇综合配套改革的深远影响

谈起乡镇综合配套改革的深远影响，时任区委组织部副部长李昌平回忆：

咸安区在改革当中实际上比较人性化。分流人员在退出事业编制，与单位脱钩后，都被纳入了社会保险。对农村、农民所需要

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

的各种服务,通过政府购买,保证基本服务不缺失。

2003 年,湖北省办公厅出台了关于湖北省农村综合配套改革,就吸取了咸安率先实行农村综合配套改革的经验。在湖北省全面实施改革后,这些经验得到了中央相关部门的肯定。

咸安改革是从寻找新出路的基础上开始的,应该说是咸安的一张名片,农村综合配套改革在全国推开以后,产生了重大的影响,这是很值得我们自豪的!我当时任综改办的主任,接待全国各地来咸安考察的人员,除了新疆、西藏没有人来,其他省、市都派人来咸安考察。“咸安政改”在全国算是超前的,是前无古人的大胆探索。真正实现了精简机构、精简人员,提高工作效率,维持社会稳定,对咸安的周边县市起到了很大的示范作用,为咸安后面的发展打下了基础。

乡改后,推行以钱养事的方法,其实是给有专业水平的人一个更公正的施展平台。有技术专长的人积极参与政府以钱养事的竞争,拿到应有的报酬,可以更好地发挥专长,提高服务质量,服务于民。对于乡镇配套改革的深远影响,刘琼回忆:

一方面,“七站八所”的干部转变身份之后,人得到真正的解放。失去公家身份的羁绊后,扔掉了半死不活的铁饭碗,他们出去经商、务工,出去的人都干得特别好。政策刚开始施行时候,大家感觉自我革命是一种牺牲,对政府还是很有怨气的。在乡改之后的第五年,我们对他们进行回访,除了两个由于身体原因过得比较艰难,其他人在市场经济中找到了自己的位置,如鱼得水,过得比体制内更好,对政府、对乡改只有感激之情。在与我们交谈中,这种发自内心感激之情溢于言表。

另一方面,乡改之后政府的服务水平和能力得到了有效提升。政府服务职能通过以钱养事的方式外包出去,以钱养事人员只有服务的责任,没有其他职权,从源头上切断自立名目收费、增加老百姓负担的根子,老百姓也能从“以钱养事”中获得的政府服务,质量和效率都有了质的转变。人民群众是最大的受益者,对政府

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

满意度是有了极大的提升。

在我们对分流人员回访中,对政改满意度比较高的部门。比如农技服务中心,以前是19个人,改革之后根据横沟桥镇土地面积测算,定6个以钱养事的职位,由农技服务中心的同志根据自己的专长竞争上岗,还有13个人分流。不论这13个人以前怎么进的农技服务中心,毕竟在农技中心的专业环境熏陶下,还是掌握了很多相关专业知识。农村市场是放开的,他们没有竞聘上以钱养事职位,但可以选择自己的职业。部分人在横沟桥镇开了农资店,为农户提供所需的物资和服务,过得不错。还有两人外出经商很成功的,其中一人目前在日本,他们积极参与一些慈善活动,为家乡、为社会作贡献。他们也是改革的受益者,通过自己的努力赢得了荣誉。

回过头来看"咸安乡镇配套改"的历史意义,刘琼评价到:

18年过去了,客观地评价"咸安乡镇配套改革",我认为乡改其实是多方面的,除了政府、党政的改革,还有"七站八所"的改革。改革是一个不断推进的过程,一旦生产关系与生产力出现不配套,就必须要改革。改革也不是一成不变的,在这18年中,我们也在根据农村实际和国家政策不断作出调整,也在不断变更、补充过去改革的内容。在大体的框架还是延续着以前的改革方案,但制度一直在不断完善、调整。

当时的"咸安乡镇配套改革",在全国是掀起了一个大浪潮,咸安区是第一个吃螃蟹的,在改革过程中快速转变职能,加快了发展步伐。

改革后,行政机关效能明显加强。乡镇几大班子合为一套班子,职能得到有效统一,指挥更加有力,决策的效率得到提高,农村民主管理进程明显加快。在乡镇改革过程中,把干部任用的选择权交给群众,让群众亲自参与党政班子成员的选举,把一批群众信得过、能带领群众脱贫致富的干部选上领导岗位,极大地提高了广大农村党员和群众的民主意识和政治参与意识。

对于"乡镇配套改革"给咸安带来的巨大变化,区政府办副主

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

任何靖回忆道：

乡镇配套改革中的“两推一选”，我认为比较好的。干部以前都是组织考核、组织任命，改革过程中，通过“两推一选”，倒逼干部提升自己，让代表认识你、认可你。这个措施在乡镇党政班子里面形成一种竞争态势，通过竞争让每一个班子成员有学习和成长的压力，有动力按照岗位要求去不断去学习，弥补自己的欠缺。

一是通过“两推一选”，把合适的人、有能力的人推上去，再通过这些人的推动“乡镇综合配套改革”的进一步深化。二是乡镇的管理模式发生了根本变化，在“两推一选”的竞争压力下，通过扁平化管理，使干部工作执行力得到了较大提升。三是乡镇改革的交叉任职、分设举办等措施形成了对干部的综合培养，通过“乡镇综合配套改革”，让我们干部围绕为人民服务去提升服务的能力和水平。

“乡镇综合配套改革”的最终目的就是为人民服务，是探索从体制机制上去落实“为人民服务”改革尝试。从五保合一、干部外派到乡镇综合配套改革，这个三步走，为人民服务的宗旨是一脉相承的。

纵观过往，乡镇政府改革的实质就是积极转变职能，把行政权力规范到合理的空间，解决过去在传统计划体制下所形成的“国家行政权”与“村民自治”互相渗透、“条条”与“块块”互相分割、“事权”与“财权”互相脱节等一系列不合理的问题，把乡镇政权机构真正建设成为直接面向农民的法制型、公共服务型的政权组织。推进乡镇机构改革的重中之重，就是保留专业性强、具有行政和社会管理功能的职能，将可以社会化运作的经营服务推向市场，由乡村中介组织或自治组织承担。

口述人

宋亚平，湖北省政协常委，学习与文史委员会副主任；

李昌平，原咸安区政府党组成员副县级干部，现退休；

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

田隆健,咸安区政协原副主席,现咸安区关工委执行主任;

刘　琼,咸宁高新区科经局局长;

陈斌洋,咸安区卫生健康局党组书记;

何　靖,咸安区政府办公室副主任。

采访人:

黄　玲,咸安区档案馆副馆长;

李　尉,咸安区史志研究中心聘请人员;

成　丽,咸安区史志研究中心聘请人员。

编撰人:

吴新平,咸安区委办副主任、史志研究中心主任、区档案馆馆长;

黄　玲,咸安区档案馆副馆长。

内部资料　谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

四、咸安城建的里程碑—长安大道修建始末

题记：

长安大道，原称二号路。从1982年开始筹建，到1987年2月1日工程交付使用，前后跨越了五年时间。期间经过外地考察、堆土筑路、返工重建、预算审核、施工谈判等诸多环节，颇费周折。最终，在地方党委领导下，在交通局、城建局等职能部门的鼎力相助和专业监督下，由葛洲坝水利局负责具体施工，完成了全长7.1公里、宽60米的长安大道建设。长安大道的建成，是咸安城建发展史上的一个里程碑，也给周边兄弟县市城市建设起到了示范作用。

（一）长安大道建设的历史背景

时光追溯到上世纪八十年代初，中国正处于改革开放的初始阶段。当时中央提出了“对内搞活，对外开放”八字方针，实际上是“重调整，微改革”，改革是在微观层面上的小试牛刀。但就是这样一个信息让咸宁县委班子坐不住了，他们下决心要改变咸宁县的落后面貌。

王绍明作为地方志编撰专家，曾主编出版了《咸宁市交通志》，对于二号路的前世今生，他回忆：

1982年，咸宁县向国家申报了县级市，时任湖北省委书记关广富对县委书记李凤台提出了质疑：“咸宁连一个像样的街道都没有，怎么申报县级市？”。当时的咸宁县经济基础弱，城镇形象差，“县”改“市”困难重重。形势不等人，时任咸宁县委书记的李凤台同志率领副书记赵子魁等四大家领导一行赴广州汕头考察，沿海地区欣欣向荣的建设气象让他们深受启发，考察组回来后迅速形成决议，决定修建一条连接咸宁到温泉的宽60米的淦河大

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

道。

道路的设计是由当时交通局的工程师蔡廷义同志负责。蔡工是整个工程的设计者、建设者，谈起长安大道的修建始末，蔡廷义回忆：

长安大道，原来叫二号路，这是原咸宁市政府在80年代的大手笔。咸宁想成立县级市，向省委汇报，当时省委书记关广富提出，要建市可以，现在连一条正规的街道都没有，总得有一定的规模，有几条大道。这件事对咸宁市政府有很大的触动。李凤台书记回来以后召集了原县委一班人经过研究讨论决定修建一条具规模的城市大道，这是二号路的起因。

1982年年底，当时咸宁县的常务副县长罗盛元，通知我、人大的一个副主任和建委的主任到现场商议，当时提出的标准就是修60米的大道。60米大道那是很了不起的一个大道，以前修公路都是8米或12米。对于60米到底有多宽，我们都是模糊的，没什么概念。

60米宽的标准是到外面参观受到启发的结果。当时县领导认为60米很宽了，用现在的眼光来看，60米还是不够。当时，发达地区，像广东地区的路就是是60米。我们开车从广州到汕头，沿路考察道路情况，从汕头回来后才下的决心。

最初，为了节省土地，大家商议，长安大道的修建就按原来顺着山边走的弯弯曲曲的道路加宽一下就行了，我的意见是必须裁弯取直。

站在工程的角度上讲是有标准的。我说，既然是60米的大道，一是技术指标要符合60米宽的标准，二是长安大道是未来城区的主干道不能七弯八拐。

在现场，对这个标准，我们有争论，因为裁弯取直会涉及到民房、涉及到土地，当时部份领导认为是劳民伤财，希望能够变通一下。但是站在技术角度来看，这是一个具有前瞻性的设计理念，要么不修，要修你就得按标准修一条高规格的路，在长安大道的设计

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

方案上我一直坚持自己的想法。

我和罗县长开了个玩笑。我说,“这一届是你在当县长分管城建,你马上就干满了,换了其他人来管城建,肯定会说你没有发展眼光”。激将法果然生效了,罗县长最后还是同意了我的方案。他说,“要尊重知识,尊重人才,就听你工程师的”,并答应给技术干部、行政干部做工作。

他又提了一个担心,担心路取直后,把大畈村拦腰给截断了,城郊的钉子户、钉子村本来很难处理,大畈村群众祖祖辈辈在这里生活,现在一个村庄分成两片,工作很难做。我说,“这么大的项目建设,没有坛坛罐罐打破,是不可能的,把拆迁和失去土地的农民将其农村户口转成城镇户口,他们高兴都来不及呢”。当时人人都向往城镇商品粮户口,存在弄指标买户口现象。人大的副主任、建委主任都支持我的意见,方案就初步定下来了。

整个路线是从咸宁南大街的南门桥洞到温泉的中心花坛。中心花坛当时很有点名气,是温泉城区的最繁华地段。一条路直拉过去,7.1 公里,还是有一定影响力的。分工由交通局勘测,城建局组织民工修。咸宁的道路建设在上个世纪 80 年代前甚至是 90 年代都是动员民工搞义务修建(免费),土地是也不付任何费用的。政府部门把桩一定、线一拉,修路、修街道,土地就可以使用。道路测量以后,1982 年就动员公社的民工施工。

(二)工程建设过程

王绍明在编撰《咸宁市交通志》时接触、了解了许多二号路的修建过程,他回忆:

本着“人民城市人民建,人民道路人民修”的精神,项目组制定了二号路建造方案:一是向上争取项目资金;二是发动单位职工、市民义务出力;三是选择具有良好资质的企业承建。工程土石方仍沿用水利建设模式,由政府发文调集民工义务修筑路基,建筑物质运输由各单位车辆义务完成。各单位都分有修建二号路的任

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

务,连初中生都上工地修路。工程施工计划分为两期,实际上是三期。

第一期工程,路基土方。1982 年秋,县政府向各公社下发文件,调集民工修筑大畈段路基,年底路基土方任务完成。大畈一带原系农田,路基土方是农民义务工将红线外农田表层的泥土挖掘起来填在路基上,为以后路基的质量埋下隐患。由于资金缺口大,路基修筑后,项目搁置了两年。

第二期工程,南门桥洞到省煤机段。全长 1.33 千米,14 米宽的水泥路面。1984 年 7 月开工,1985 年 8 月完成,投入 150 万元,1984 年省建设厅拨款 30 万元。

第三期工程,省煤机到温泉段。全长 5.8 千米,宽 60 米,水泥路面,新建大桥一座,小桥一座,扩宽大桥一座,总投资 1000 万元。路基、24 米宽快车道、水泥路面、摩托道、新建 2 座桥梁和沿途涵洞由水电部长江葛州坝工程局承建。

对长安大道的建设过程,蔡廷义回忆:

整个工程分为三期。第一期是路基土方,由于财政上根本没有资金,只能动员民工义务修建。土石方工程是民工义务修建路基。1982 年初,政府下达文件,调集民工修建了大畈路段的路基,年底时路基土方基本完成。大畈一带是填农田,路基土方是民工将红线外农田表层的泥土挖掘起来填在路基上,整个工程的土石方为 132 万立方米,基本没有花钱,就是把两边耕种的有机土堆在路中间,达到一定的高度就行,这给最后的路面工程造成了很大的隐患。

第二、三期的路面工程是葛洲坝水利工程局承建的,包括路面基层到水泥路面。在路基碾压试验环节,由于检测到路基密实度达不到设计要求,只好把原来填的土挖起来翻到外面晒,晒干以后再一层一层用重力车压实回填到陆地上。等于说前期动员民工把路堆起来的算不上路基,充其量是堆上去的一层土。虽说事做得有些冤,但若当初是什么都没做,连基础都没有,就让葛洲坝水利

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

局来从路基开始搞，费用就大了。由于政府的资金有缺口，周转不过来，葛洲坝水利局在施工时也是一段一段修成的。

蔡廷义还参与了长安大道建设工程项目的预算工作，并通过重新预算给政府节省了200万元开支，蔡廷义回忆：

有一次咸宁市副市长王清衡（县级市，实际为咸安）找到我。他说，“蔡工，你能不能把葛洲坝水利局这个预算审查一下？”。我看了以后说，“这个预算大概是1000万，形成路面的话得投资1000万”。王市长说，“我们拿不出那么多钱，我们财政没有钱，你能不能把预算审核一下，看有哪些漏洞，我们要压缩总投资”。我说，“这个预算肯定有一些问题，你能不能再组织预算班子让我们的公路工程预算定额，再重新做一遍”，王副市长答应了。

过了一段时间，他又找我去，说今天我们要跟葛洲坝水利局谈判，工程施工还不到一半，葛洲坝水利局就停工了，征询我的意见。

工程停工，是承建方想提要求，事情有点棘手，最好是由专业的人去对付。我提议，让工程指挥部指挥长和我们几个专业人员一起去与他们谈判，领导暂时不要参加。我们专业人员跟他们谈业务上的问题，互相磋商协调。

不让政府的领导参加专业磋商原因是担心承包方在提要求时候逼领导表态，工程还没有完成投资之前，领导不好轻易答复，最好是由让专业人员去磋商协调好了，再由领导拍板。

当时我带六位工程人员，包括预算员，没有专业人士，就我一个工程师。去了以后，认为要想从预算上压缩资金，就要在工程量上压缩。我对葛洲坝水利局的同志说，“你们是搞水利工程，我们是公路工程，虽然都是工程，但是对象不一样，内容不一样，所以应用的工程量定额也不一样”。

后来我们就按总预算1000万和他们的协商。在我反复解释下，他们也同意我关于公路工程与水利工程的编制预算存在差异的观点。我了打个比方，说本来煮一斤米，需要多少时间煮熟，你要把握好。但是你把饭煮了，却没煮熟，夹生饭又来加工，却反复

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

计算时间定额,成本算了两次,是不对的。他们也承认有这种情况。

我们派预算员再核算一次,核算的结果,减了200多万,得到了对方认可了。节省的是重复计算部分,而不是工程偷工减料。时隔多年,回想那次谈判依然有种舌战群儒的感觉。

后来,王市长说,“蔡工,你这回为我们咸宁市立了一大功”。他说,“我们实际总共只付给葛洲坝水利局600多万,因为财政没钱,资金到不了位,把福星城到温泉中心花坛那段路的规模缩小了,工程量减少,省下200万。在你这个预算修正以后又省了一个200万,等于1000万元的工程最后只付了600万,就把路修好了”。

工程必须要按照一定的科学的程序。比方说当时修筑路基时,就是盲目填起来的,结果欲速则不达。葛洲坝水利局又要把它翻起来,重新再建,第一期工程为此搁置了两年。

葛洲坝水利局给我们留下了很深刻的印象,他们是正规的工程公司,工作认真,态度诚恳,实事求是,值得我们学习。

从长安大道的修建谈到当时咸宁整个交通、桥梁建设,蔡廷义回忆:

长安大道建设对当时咸宁来说是个非同寻常的基建工程,整个大道工程投资1000多万元,在当时来说是一个巨大的数字,整个工程从1982年秋开始到1987年2月1日交付使用,时间跨度也很长。

桥梁建设工程是长安大道修建工程中的重大项目之一,共修建大桥二座、小桥一座。修长安大道不仅地方财政和建委出钱,上级交通部门也在不断追加投资。比如说,三号桥原是我们修的拱桥,后来60米大道修建以后,桥面扩宽部分归交通局负责。从省里把修桥的工程款申请来后,交通部门将双鹤桥加宽,一号桥后来也加宽了一半,二号桥也一样。

温泉三号桥修建时,我们才40来岁,刚过不惑之年,如今已是

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

耄耋之年了。现在回想起来好像是昨天的事。修三号桥的时候是十月份,用工是民工。那天下雨,风雨交加。我一个人在深水里面呆了六个小时,穿着一件汗衫、一短裤头在水里围验,就是把水围起来抽水,整整六个小时。后来碰巧组委会的张启山副主任到现场,看到这个情景深受感动,他马上吩咐工地的负责人赶快去搞点酒,搞点菜,让我喝酒发一发汗,不然的话就要感冒。

在那种艰苦环境下,我们都这样搞基建,我今天要是不说,你们永远想象不到其中的艰难。我们这一代搞工程的人,都是赤胆忠心。

(三)长安大道对咸宁城区的深远影响

谈起二号路的修建的意义,蔡廷义评价到:

经过五年的努力,长安大道终于建成,达到预期效果:一是搭建了咸宁城区骨架,开辟了新城区,城市建设初具规模;二是对加速城市经济建设、繁荣城乡经济起到了很大的促进作用;三是提高了运输经济效益,便利了市民的出行,将咸宁到温泉的车程缩短了半个小时。

长安大道的起点从南山开始往老城区,过了南山就是鱼水路,长安大道修建了以后对整个咸宁城区的发展是起到了良性的促进作用。原来我们咸宁所有的机关单位都围在一条老城墙里,自从修建了长安大道,县政府迁到大畈,然后各级机关都陆续迁往大畈,接着又修建了金桂路、毕曹路,把一号路和二号路(长安大道)连通,形成四通八达的格局。

咸宁老城区以前分温泉一大块,咸安城区一块。是一个纺锤形的。长安大道修建了以后,把咸安和温泉两个城区,连为一体。然后顺着这两条大道向四周发展,每年都有新的变化,这种发展的趋势锐不可当,可谓是日新月异。现在我们的城区可能是原来老城区的是二三十倍。横沟桥、朱家湾、马桥、工业园、经济开发区,东西南北方向,迅速崛起,形成规模。道路畅通,带动一个地方经

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

济的繁荣,二号路功不可没。二号路的建设是咸宁建筑史上的里程碑。虽然过去近四十年,今天来看,道路的规模并不落后。

80年代初期,改革开放刚刚开始,各项基础建设还很落后,整个社会的精神文明和物质文明刚刚复苏。咸宁市在经济比较落后、资金不充裕的情况下,能站位较高,看得远,修建千万元的长安大道大工程,为以后经济的发展打下坚实的基础,可以说,决策者至关重要。

有人说,修建长安大道我是有功之臣。功谈不上,我只是尽到一个专业人士的良知,今天再回头看一看自己走过的历程,我们所做的一切无愧于社会,无愧于人民。

口述人

蔡廷义,原咸安区交通局工程师,现退休;

王绍明,咸安区史志研究中心退休干部。

采访人:

黄　玲,咸安区档案馆副馆长;

李　尉,咸安区史志研究中心聘请人员;

成　丽,咸安区史志研究中心聘请人员。

编撰人:

吴新平,咸安区委办副主任、史志研究中心主任、区档案馆馆长;

黄　玲,咸安区档案馆副馆长。

内部资料 谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

五、从官桥八组到田野集团

—乡村集体经济在市场经济中茁壮成长

题记：

湖北省嘉鱼县官桥镇官桥村八组地处嘉鱼县南部，占地3平方公里。改革开放以前，官桥村八组贫穷落后，当时村民的生活状况是："住的是土坯房，吃的是返销粮，一个工值9分钱，上山砍柴换油盐"。改革开放后，在党的路线、方针、政策的正确指引下，官桥村八组坚持集体经营、共同致富，探索出了一条建设社会主义新农村的新路子。组里面貌发生了翻天覆地的变化：生产迅速发展，村民生活安康，民风朴实淳厚，村庄环境整洁，管理规范民主。

官桥八组的发展经历了五个阶段，第一个发展阶段，1978年至1981年，联产承包，解决温饱；第二个发展阶段，1982年到1992年，多种经营，实现共同富裕；第三个发展阶段，1993年到2002年，转型升级，发展高新技术产业；第四个发展阶段，从2003年至2012年，多元拓展，构建了现代工业、现代农业、高等教育、生态旅游、矿产资源多业并举、多元发展的经济格局；第五个发展阶段，聚焦乡村振兴和美丽新农村建设，启动涵盖官桥镇五个村田野国家乡村公园，通过农业旅游项目带动当地经济的发展，带动周边群众共同富裕起来。截止到2018年底，田野集团实现总资产30亿元，创利税1.9亿元，村民人均纯收入66000元。

（一）敢为人先，农业生产率先实现联产承包到户

（1979年—1982年）

1979年，周宝生担任组长第一件大事就是搞联产承包。对

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

此，亲历此事的官桥八组村民周瑞松回忆：

宝生担任生产队队长在报纸上看到联产承包的消息。认为别人搞了我们可以跟着学，就决定把田分到户。当时压力很大，主要是政策上的，上面没有百分之百的允许。分到户之后，调动了人们的积极性。以前做事是“做事要等队长分工，出去要等地里敲钟，出去一条龙，做事磨洋工”。分田以后是“出勤起早摸黑，干活认真负责”。以前做事是打疲劳战、打时间战，不讲生产效率，分下去之后就不同了。粮食由原来的20多万斤增加到了30多万斤。

作为我来讲，开始我是反对分田，因为政策没下来，拿不定主意。最后队长给我们做工作，反复讲这个事情，思想转弯也转过来了。没过多长时间，政策也下来了。队长有远见，看准这个事情，坚持下来了，粮食交任务以外，多的归自己。大家尝到了甜头，产量也增加了，是个大好事情。

当时分田是面临很大压力的，周宝生的哥哥是我们镇的乡委副书记。劝他说：“宝生，你不能瞎搞，这涉及到政策问题。办好了还好说，办不好就不好说了”。社会上压力也多，说这说那的都有，毕竟是群众，想法多。当时村民就说，“这个东西（联产承包）没有政策，我们能不能搞？这是路线问题，是走回头路还是向前走”。分了以后，田地承包尝到了甜头，大家就都支持。

对于嘉鱼县当时联产承包面临的政治气候和环境，时任嘉鱼县委办公室调研组组长的刘彦其回忆：

1978年，党的十一届三中全会开启了联产承包到户，嘉鱼县的联产承包应该是在1980年底开始启动，在1981年就基本上全县都实行了。当时有联产承包舆论，农民有心理上的躁动，但是要成形是很难的。涉及到是集体还是单干的问题，是社会主义还是资本主义的问题，所以都不敢搞，处于一种观望的状态。省市县党委政府没有公开的支持或者表态，（老百姓）想搞又不敢搞，也不能搞，处于观望和期待的状态。政府和党委基本是属于一种放任态度，睁只眼闭只眼。当时流传比较广的一句话叫“上面盼、下面

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

望,中间有个顶门杆”,上面希望能够开放,下面也希望能够搞承包,但是中间这一帮人不讲话 ,谁都怕戴上资本主义帽子。

官桥八组在1979 年下半年将旱地承包,1980 年又将水田搞了联产承包。当地的领导都知道,但是态度就不是很明朗,睁只眼闭只眼。但是第一个吃螃蟹是需要勇气和胆量。

对于在嘉鱼县率先启动联产承包的触因及当年面临的压力,时任八组组长周宝生回忆:

联产承包是改革开放初期党对农村政策的调整。官桥村八组在改革开放前,1970 年左右,还在吃返销,每年需要国家返销粮四到五万斤,最困难时候发些糠。当时,我从人民日报就看到了一篇文章,讨论“搞联产承包是阳光道,还是独木桥”。受文章的启发,觉得这是我们农村改革的序幕开始了,联产承包可以极大地调动农民的积极性,就在嘉鱼县率先实行了联产承包责任制,就是把田地按好坏等级分到户到劳。效果很好,粮食从过去的 20 万斤就增长到近 30 万斤,增长了 10 万斤粮食,从根本上解决了吃饭问题。联产承包政策,通过实践证明是正确的。

联产承包也是发展的必要。改革开放前,在左倾路线政策的影响下,农村经济的发展受到影响,温饱问题都解决不了。改革开放后,政策符合农村实际,农民积极性得到能得到充分发挥。

我们用两三天时间就完成讨论、丈地、分到户。后来,县里开三级干部大会,公社、大队、生产队,点名批评我,要收回来。这个里面有个故事,收回来你不好弄。一是失信于民,已经到户了;二是各家各户的投入都不一样了,有的肥施得多,有的开始耕种,做的很多工作的。怎么收?有困难。公社派的三位领导来做我的工作,我当时这样讲的“这个样吧,你一定要收呢,我这个队长就是您一句话,收回在我手上是搞不成了的”。公社书记也不容易。因为他同意你做,就意味对党的政策的放纵,就是没有管理好。后来他们就放弃了,说你搞吧。一年成效就十分显著,粮食从 20 万斤到了 30 万斤,认识就都慢慢上来了。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

（二）工商致富，经商办厂开辟农民致富新路

（1982 年—1993 年）

1. 对于分田到户后，又开始走上集体经营工商的触因，当时的八组生产队副队长、原田野集团总经理助理周瑞奇回忆：

当时周宝生是队长，我是副队长，责任田承包后。一是基本上我们几个人没有事干，当时周宝生决定要开店。二是他很有威望，讲话大家都很拥护。开始搞冰棒厂冷饮、熟食店。责任田到户了后，组里有一个农用拖拉机，就把拖拉机卖掉了，凑了将近 2 万块钱，在武汉买了个冰棒机，在官桥镇搞了冷饮店、熟食店，一两年就赚了几千块钱，很不错了。大约两年到三年之后，就把冰棒厂卖掉了，回家搞铸造厂，主要是打钉、拉丝。当时冰棒厂其实效益也不错，但是铸造厂属于大型点的工厂。分田到户之后出现了劳动力富余，冰棒厂只解决了十几个人，铸造厂有二三十人。

谈到创业初期面临的困难时，周瑞奇回忆：

搞冷饮没有遇到什么困难，就是慢慢搞慢慢滚，以滚雪球的办法，赚点钱就积累。（搞）铸造厂，当时是很困难，资金（需求）比较大一些，就找银行借了几万块钱。企业发展遇到的困难，一是资金困难，另一个是技术的困难。原来是没有办过企业，农村出身的，技术不行，资金不雄厚，只能拼实干，没有什么其他的办法。

官桥八组的发展，从一开始就是一个不断升级创新、多元发展过程，组办企业每 3—5 年基本上就要关一批、新开一批。谈到官桥八组创业初期集体企业不断的新开和关停原因时，周瑞奇回忆：

铸造厂、沙发厂为什么办不下去？当时有多种原因，铸造厂钢材 3000 多元一吨，把钉子打出来，还是只有 3000 多元，只有转行。沙发厂，一段时间之后，附近的沙发已经市场饱和了，基本卖的差不多了，没有办法，只有转行。不能在一颗树上吊死，要跟着市场转。

谈到官桥八组在分田到户后，依然能将村民重新组织起来办

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

集体经济原因时，周瑞奇回忆：

一是周宝生很有威望，讲的话大家很拥护。当副队长时，正队长把牛养死了，他非得要正队长赔。他的哥哥是书记，做他工作。他说，“那不行，正队长养的牛死了不赔，群众养的牛死了怎么搞”，特别公正。另一个事，他哥（是）书记，他嫂子喂个猪，他当队长时禁猪、鸡鸭之类在外面放养，要保持环境卫生。他哥的猪跑出来了，他一铳把它捅死了。所以大家看到他干事就没有话讲，亲戚朋友都一视同仁，在八组群众中印象好。

二是周宝生还有个特点，办什么事先开代表会。代表会上讨论，同意以后你就不能再说其他了。当时我们上班的时间根本就没有白天晚上，晚上做事回来了以后，周宝生就把人“扣”着，也不是开会，就是坐着聊，一聊就是几个小时，思想就统一了。代表会选几个代表一起开，一般每家一个。

谈到创业初期，缺乏技术农民靠什么克服各种困难时，周瑞奇回忆几个具体的事情：

开铸造厂的时候，当时没有技术，在嘉鱼轻工模具厂请的师傅。请来给我们第一次开炉。我们把东西都准备好了等他来，一早就去请，恰恰他们要开会不能来。炉子在屋里烧着。没办法，回来就自己开，没掌握方法，人吃亏，温度高，把人都热到倒下去。铸造盆，请模具厂的师傅来捶。当时技术上有问题，有烧孔，要重铸。从头天早晨开始到第二天早晨搞成功，再去休息。我们原来搞事，东西不搞好，就别想休息。搞砖瓦厂，开始在附近几个砖瓦厂学习了一下，回来搞的。周宝生把鞭炮都买好，准备出砖的时候放。结果砖出不来，我们不懂，砖机子没有磨光，要磨光滑（砖）才出得来，搞了一晚上，才搞出来。办事办企业，要有一种执着的精神。

2.1984年6月，新闻媒体第一次将官桥八组作为正面典型宣传。对于如何对待这个典型，以及当地党委政府给予了哪些政策扶持，时任嘉鱼县组织部副部长刘彦其回忆：

八组联产承包后，农民的温饱问题解决了，吃饭不愁了。但是

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

周宝生作为一个组长要带领大家致富，就结合本地的资源组织一帮年轻人到镇上办冰棍厂，还办了小煤矿、砖瓦厂、家具厂，总之务工务商。效果就比较好，年终社员都有钱分。对于这个人，当时是有争议的。联产承包，上面没有公开表态，你去搞。办厂，当时批判弃农经商，你也去搞。有的人说这个人敢搞，有人说是瞎搞。在那个环境下，周宝生提出要入党，向区委写了申请。区委讨论的时候，争议很大，有的人说可以，有人说不行。问题反映到县委去了，县委派调查组去了解，加上1982年中央关于农村工作一号文件也下了，就觉得这是符合中央政策的，所以就给予了肯定。县委、区委共同做工作，批准了周宝生入党，这个决定给了周宝生和八组很大的肯定和支持。所以他们继续就往下走，把工厂办好，把土地经营搞好，随着影响逐步扩散，很多人觉得官桥八组搞的不错，农民吃饭的问题解决了，还办了几个厂搞收入，去学习、参观、调研的人慢慢多起来，县委就比较重视，肯定他们的发展，也支持他们的发展。

产业的发展就给他们很多扶持，比如说要建厂，需要资金上的支持，需要有关部门给予物资上面的支持，当时物资是“双轨制”供应，需要钢材、水泥、建筑材料，主管部门对他们是开绿灯了的。开始办厂时，没有完全（按）国家税收政策执行。严格按照税收规定纳税，他们利润就没有那么多。党委政府对他就高开一手，减费让利，让他够快能够快速健康发展。另外，还有党委政府经常性的指导帮助，周宝生及八组有时候有点小毛病，都能及时给他们纠正。周宝生也不是个完人，不是现在的境界，能耐也没有现在这么大。当时还是有一些小农经济思想，有些问题不一定想得太远，党委政府对他支持培养是比较大的。

3.对于官桥八组从分田到户后再次集体办企业，八组带头人周宝生回忆：

我们把这个（工商业）总结为我们生产队的第二个阶段，就是利用地方资源的优势，发展工副业，过去有句话“无工不富”。第

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

一阶段搞家庭联产承包,极大地释放了村民积极性。分田到户以后,村民的闲余时间就多了,就要求我们给劳动力找出路。

我们就开始尝试,也不懂什么管理、技术、市场。在官桥镇弄了两个小卖部,效果不错,当年赚了七八千块钱。两年以后,就觉得无工不富,中央定的调子切合当时农村的实际。就开始烧砖、挖煤,搞一些小工业生产,搞一些大城市不愿意搞的劳动力密集型产业。设备便宜、技术要求也不是很高,从小工业做起,利用自然资源的优势,发展组级经济,效果也很好。集体经济得到的发展壮大。从欠国家贷款1万多块钱,到后来积累了几百万。村民从过去的一个工九分钱,改革开放初期期的人均收入50块钱,到后来的800多块钱。90年代初,家家户户盖起了小楼,村民迅速的摆脱了贫困,从根本上解决了穿衣吃饭的问题。更重要的就是生产队干部通过这个阶段不断的实践、学习,总结了发展集体企业的管理经验,引进技术的一些方法,为后来进一步发展打下很好的基础。

(三)科技引领,田野集团从此插上科技的翅膀

(1993年—2002年)

1993年3月31日,田野集团股份有限公司在湖北省工商行政管理局登记成立,正式拉开官桥八组从劳动密集型产业向技术密集型转型的序幕。

1.长江合金厂是官桥八组从劳动密集型产业向知识技术密集型产业转型的一个关键项目。对于创办过程,原长江合金厂厂长总经理徐汉斌回忆:

长江合金厂是1993年7月份开始筹办的,1994年的3月份就投产,投产当年就完成了200万的产值,获得50万的利润。在1993、1994年是非常不错的经营业绩。1995年产值达到了600万,利税将近是一百多万。

1993年,刘业胜总工程师过来是一个契机。6月份的时候,我们在湖北人事上面有一个招聘的信息。一方面,我们周宝生总经

内部资料 谢绝翻印 咸宁市党志研究中心

理在招聘人才;另外一方面的话,刘业胜也在找可以创业的地方。两个想干事业的人一拍即合。

刘业胜是带着三个其他的工程技术人员组成专家团队来创业的,官桥村八组提供资金、场地、匹配员工。采取非常有激励性的分配方式,按照利润的35%和65%进行分配。这样的分配方式体现了双方的合作诚意,充分调动了双方的积极性。专家团队来了以后,受到了全组村民的高度重视,配备了专家别墅给他们住,饮食起居都有专人照顾。刘总看到淳朴的民风和环境,感触也非常深。当时他写了一首诗来表达心情:楚地平川阔,山村别有天;官桥风景秀,著意绘新篇。

专家团队过来以后,就对刚刚洗脚上岸的农民员工进行技术培训。一方面我们的员工非常敬业,非常认真,这里民风一直就非常好。另一方面就是专家团队非常有经验,也毫不保留地把技术传授给了村民员工。他们编一些歌曲,把参数、温度等要点用口诀的形式写下来让员工记,组织工人进行学习比赛。

合金厂生产的是高性能磁性材料,市场对产品质量要求也是不断变化的。用户有新要求或者提出新参数,就要求企业技术人员,不断地要改进它的工艺,改进它的磁感合金成分的配比。主要产品就是高性能镍钴永磁合金,看起来很普通,实际上的话里面它有剩磁、磁能积等参数都要跟用户参数匹配,是非常精密的。长江合金厂的磁性材主要生产的是石油检波器磁钢,用来做石油勘探,勘探地下有没有油,含量(是否)丰富。另外还用到军工、汽车,甚至是导弹卫星上,是高技术含量的产品,被国家科技部评定为国家高新技术产品。

首先,合金厂建成后为整个官桥村八组后期的发展,培养了大量的管理人员和技术人员,这是很重要的一点。现在很多企业里面都有原来合金厂的骨干(操作骨干、技术能手),田野集团两个副总都是原合金厂的副厂长。其次,合金厂为整个官桥村八组积累了上亿元财富,为后来田野集团的发展奠定了一个物质基础。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

2. 官桥八组在尝到合金厂甜头后，紧接着开办的第二个技术密集型产业—田野焊丝厂，田野牌焊丝享誉全国，原焊丝厂副厂长周志红谈起焊丝厂创办历程回忆：

焊丝厂是1995年7月份开始创办，因为看到合金厂比较成功，我们想再建立一个技术含量比较高的产业来做，通过去市场调研发现焊丝是一个很好的产品，可以替代焊条，焊接效率比较高。确定了目标后，就到市场上请专家来立项。前后总投资在两千万左右，开始的时候员工只有30多人，到后来接近100人。开始大约一年150多万利税，2000年以后有接近四百万每年。

当时主要困难是技术，我们是农民，工业技术一穷二白。首先要攻克的是拉伸的模具掌握。焊丝是从6.5的盘条通过拉伸模具，从6.5缩小比例然后达成合格产品。我们新办的厂，对产品有一个摸索过程，模具的配比是很重要的，必须通过生产实践才能摸索出来。我们有个模具加工车间，属于辅助车间，但是作用是很大的。比如说6.5的原材料进模具，然后出来是5.0，它要拉1.5的丝。我们拉丝拉伸的规格要达到要求，才能进入下一道工序。模具的粗糙度，眼睛是看不到的，必须通过人的经验来感觉来磨。二是原材料来源质量控制。刚开始对原材料不够了解，材料来自各个钢厂，有好也有坏。要是材料质量有问题的话，拉的时候就容易拉断。每一个钢厂材料的拉伸延伸率都不一样的。必须从原材料就入手，把控这个质量关，然后通过对模具的配比，来控制拉丝的精度。三是镀铜技术的掌握。镀铜是镀含铜的一种溶液，电镀上去。它有厚度要求，厚了不行，薄了也不行。厚了成本比较高了，铜比较贵。薄了，对送丝会产生影响，光泽度要保证焊枪送丝顺畅。

3. 长江缆索厂是田野集团在继合金厂、焊丝厂之后又连续开办的第三个技术型项目，现今长江缆索厂生产的缆索在白沙州长江大桥、军山长江大桥、荆州长江大桥、奉节长江大桥上使用，并走出国门在缅甸承接了两个斜拉索桥的缆索供应，对于长江缆索厂

内部资料 请勿翻印 咸宁市史志研究中心

创办历程，原缆索公司副总经理周金湖回忆：

周宝生总经理在电视看到新闻报道，说我们国家要在2002年建成二纵二横的国道主干线，2022年要建建造五纵七横国道主干线，认为大江大河，包括海峡上面，肯定要有不少的桥梁，包括悬索桥。市场比较大，所以他就从这个考虑，开办了长江缆索厂。

缆索厂大约是在1997年底到1998年之间创建的，接的第一个订单是广西梧州的西江二桥，由于我们生产能力不够，达不到了他的设计要求，就没做成。当时涉及到一个双腔共挤技术，在国内只有上海浦江一家公司能够完成。但是，我们在外面请技术人员组织了个团队，解决双腔共挤问题，包括双螺旋线抗风抗雨都通过反复试验解决了。

技术问题解决后，就是市场问题。我们是组办乡镇企业，桥梁涉及安全问题，没有成功案例，打开市场很困难。后来通过省委领导牵线，我们把实验索拿到白沙洲大桥项目部去，通过他们的检验以后，就把白沙洲长江大桥订单拿了下来，第一个成功的就是白沙洲大桥，当时是亚洲第一跨。知名度打开后，又陆续承接了军山、荆州、奉节等长江大桥。还走出了国门，在缅甸承接两座桥，合同一直很饱满。

4. 我们这个时代，技术的更新换代是以月、周、天来计算的，转型技术密集型产业，并不是一筹而就、一劳永逸的，去年的先进技术，今年就有被作为落后产能淘汰的风险。技术性企业的核心是研发创新能力，而田野集团下属的博士后科研工作站则是田野下属各技术企业创新能力的源头，是田野高新技术企业始终走在时代前列、不被时代抛弃的智力保障。

对于田野博士后工作站创办、定位、人才引进、分配机制以及发展方向，田野集团博管办副主任周国兵为我们介绍：

田野博士后科研工作站是2001年12月份由原人事部发文批准设立的，是我国较早设立的企业博士后科研工作站。主要招收博士后科研人员从事与我们相关产业的技术研究和储备，目前共

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

有7名工作人员,在站有两名博士后。田野集团博士后科研工作站被湖北省人事厅和社会保障厅评为博士后管理工作先进单位。

田野博士后工作站,成果包括高性能定向铸造铝镍钴永磁合金、高强新型无碳化物贝氏体、钢重型钎杆、新型双层HDPE保护套斜拉锁,都获得湖北省政府颁发的科技进步奖。工作站成立以来陆续申请获得20余项专利,为田野集团产业升级提供了坚实的智力保障。

博士后工作站是个智力密集型机构,最重要的是人才。

首先,在人才引入方面,我们跟国内相关单位和科研院所进行联系,对于一些科研院所,长期保持了比较良好的沟通,所以他们会给我们推荐人才。另外我们也会主动根据实际产业发展要求,向外发布信息来定向吸引博士后人员。

再就是如何留住人才方面。一是我们有产业支撑,可以让专业相关和技术方向对口的人才能够施展他们才华和抱负。有田野集团高科技工业园的平台支撑,形成的成果可以很方便的进行市场转化。二是公司对科研投入比较大,每年拿出集团收入的3%—5%投入科研,可以为他们的研究提供专项经费,能够保障他们的想法能够实现。三是分配机制,博士后科研工作人员可以以研究成果作为无形资产入股,利润按比例分配,平时工作生活有基本的工资和科研经费补助,再根据科研成果给予一定的奖励。四是以情感打动人,在生活起居上,我们建立了一整套完善的管理体制,建立了专家公寓为他们提供工作生活各方面便利。

随着田野集团业务发展,除了传统的生产制造企业研究之外,还依托成立了湖北省认定的企业技术中心,通过两个平台(技术中心、博士后工作站)相互促进,一方面促进科研成果的产业化工作,另一个满足田野集团对于人才、新技术的需求,按我们的产业转移方向,包括面向新型材料、新工艺和新药品生物等方向进行侧重和加强。

5. 田野集团发展历程中,90年代初期开始的产业技术升级对

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

于其后续发展起到至关重要的作用。对于官桥八组推动产业升级的触因，八组带头人周宝生回忆：

过去烧砖挖煤，走的是资源型、劳动力密集型的路子。1989年—1990年左右，我参加了一个全国科技大会，会上说农村经济的发展不走引进人才的路子，继续靠资源发展、利用廉价劳动力来发展，将来只会走进死胡同。我深受启发，后来就走引进人才、引进技术发展的路子。后来的实践证明了，这个调整是成功的。

我们一个村民小组，有几个产品在全国是有大的影响的。比如我们的磁性材料，用到军工、航天航空，用到神舟2号、3号飞船上。生产的斜拉索，用到了白沙洲大桥、军山长江大桥、荆州长江大桥。产业结构调整，用现在的话就是与时俱进。随着我们引进一批高科技产业，通过人才积累、管理积累，为后来的进一步发展，打的一个比较好的基础。高科技产业发展为我们积累了大量的资金，资产从过去的七八百万到后来十几个亿，实际人均收入从过去的一千多块钱到后来的2万多块钱，都是发展高科技产业带来的效益。

（四）泥腿子办教育，东湖学院创办始末（2003年—2012年）

农民办大学，又是官桥八组发展过程中的一次突破想象的创举，对田野集团来说又是一次飞跃。目前东湖学院，在校生有17000多人，教职工有1200多人，教师队伍有800多，为田野集团各项事业的发展提供了一个人才宝库（学生），智力支持（教授）。

1. 对于听说组里要办大学，八组村民周前进回忆起当时情况和自己的想法：

大概在2003年左右，村（组）里当时召集的部分领导，开一个代表会，说我们打算跟武汉大学联合办一所大学。当时感到很惊讶，对农民办大学确实很震惊：一是感觉大学我们农民办不办的好；二是地方在武汉，不在嘉鱼；三是农民办大学没有文化（教师）

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

资源。村民都有质疑,首先是在教育资源上,再就是资金上,一个村民小组办一所大学,资金上也有缺陷。这个大学投资那么大,教育资源、老师从哪里来?

组里就组织部分领导、村民到江夏考察。当时武汉东湖学院这块地,还有几个村组,有村民的坟墓、菜地、房子。董事长(周宝生)要求八个月时间要建起来,而且9月份要开学。大家都带有质疑,说这个不可能、建不起来。2004年7月至8月的时候,又组织我们去看了一次。第二次去的就大不一样,当时一片荒地,全部变成房子,而且马路、球场、体育馆,大学的规模出来了。大家都很吃惊,觉得了不起,没有想到的事办到了。

2. 对于一个农村集体经济而言,涉足一个全新的领域,必然是困难重重的。东湖学院创办过程的主要操刀手,东湖学院常务副校长唐铁山为我们回忆起创办过程及面临的各种困难:

在2002年的时候,听说教育部有一个要求"四独立"的文件,独立院校要引进社会力量办学。恰好当时我们在企业的发展中,觉得培养人才和引进人才比较困难。就想去办一个学校,为自己的企业,为我们整个咸宁市、嘉鱼县培养一些人才。当时困难有几个方面。第一,对像我们这样社会上称之为乡镇企业的质疑,说一个乡镇企业能不能办好一所高校,有没有实力办好这个高校。第二,我们确实自身也有一定的困难,没有现成的管理人才,没有办高校的经历。第三,资金方面,当时资金需求大概要11—12个亿,在资金上也有缺口。在做决定之前,公司安排我到武汉各个高校去调研了一个星期。在和同类学校的举办者就一些细节进行沟通了解之后,觉得还是有信心能够把它做好,感觉我们公司有能力有实力来办好这个学校。把调研结果带回来,梳理了一下思路,跟董事长作了汇报:人才方面,武汉的高校很多,可以去引进人才;资金方面,可以分块建设,当时想分一期二期三期建设,实际上后来是一期建成。

首先,要大家认可我们有能力去办。需要跟武汉大学沟通。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

在沟通过程中，主要认为我们没有办学的经历。我们就找到了另外一家有高校办学经历的集团联合起来申办武汉大学东湖分校。其次，资金方面。到武汉后，经济发展平台比较大，银行比较多，我们跟多家银行沟通：一是把我们企业的发展情况，跟他们汇报；二是把他们带到我们集团现场考察。最终获得多家银行的信任，资金也得到了解决。

印象比较深的，大概就是当时武汉大学对我们办学能力和经济实力的质疑。他们领导小组里面有个管理财务领导对我们公司财务报表提出了质疑，说报表上反映货币资金只有6000多万，哪有能力办一所大学。当时这位领导把企业财务报表跟高校财务报表同等对待，实际上是两个完全不同体系。我跟他做了解释，企业的财务报表，截止日是说某一天账面上是这么多现金，跟事业单位的报表不同，上面还有应收账款、各种存货，要看整个流动资金。

当然资金的困难还是有的，建一所高校，整个投资要十几个亿，需要银行的支持。印象比较深的一件事，有一个股份制银行初步同意提供7000万的资金贷款，但提了一个条件，利率能够上浮10%。我先是到贷款的支行做工作，说在建校周期比较困难，希望他们支持。通过做工作，他们报到分行后，分行信贷会还是希望利率上浮5%。知道这个消息之后，我下午就去他们分行，想找分管信贷的副行长汇报目前建校的情况。但是不巧，下午他开会，我就想他开完会。他开完会之后，银行恰好那天晚上举办一个职工活动，大概要搞到11点钟左右。我一直坐在他办公室外面，等到了11点之后，这个行长看我还在那里，也很感动，跟我说，小唐你放心回去，这个事情我一定支持你，利率不上浮。最后确实没有上浮，可能（被我）执着打动。

资金各方面问题解决后，就是基础建设。要满足学校上万名师生学习生活，请的华南理工规划设计院，是在国内设计规划高校非常有名的设计院，他们院长何镜堂院士规划的整个新校区，很漂亮，目前也是武汉最漂亮的民办高校。建设时间很紧，要在2004

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

年的7月15号之前要把整个新校区建成。武汉大学在我们合作之前招了一批学生,租用的是八一路上水利职业学校的校区,2004年7月15号租约到期,学生暑假离校前必须把行李搬到新校区。从规划到建成,一共加起来也不到九个月。真正动工是2003年的12月26号,到2004年7月16第一批学生就把行李搬到学生宿舍。基建中遇到一些困难,我们以前主要生产工业产品,基建管理人才短缺。急需懂得规划设计、施工管理人才。周董就跟当时的县委县政府作了汇报。县委县政府非常支持,在嘉鱼县建设局、建管站、设计院等单位抽调了近20人去支持新校区建设。新校区在这么短的时间内顺利完成,这些部门派去的同志做了很大的贡献。

新校区建设之后,比较大的困难,还是师资队伍的引进,高层次人才引进还是有困难的。目前来说,大家还是有这个观念,觉得公办高校是铁饭碗,很看重这个编制。在同等条件下,肯定是想到公办高校去。我们对高层次人才的引进是“一院一策、一事一议”,下面九个学院,专业不同对人才的需求不同,每个专业的博士稀缺程度也不一样。比如计算机博士难引进,年薪很高。一事一议,根据每个人的实际情况,根据他的需求来满足。通过这个政策,学校这几年在人才引进方面还是有一些成绩,现在教师有800多名,副高以上的比例达到40%。党建工作在全国民办高校达到领先的地位。每年有七八个东湖学院毕业生回来田野集团,有的深入到企业一线岗位工作,也有的在我们管理部门工作。有几个毕业比较早的学生已经走上了中层岗位,在我们管理中起到了骨干作用。

创办武汉东湖学院最深的感悟就是“困难虽然很多,但是只要有信心,有坚定的意念,任何事情都可以做成”。

3.对于官桥八组想创办大学,原嘉鱼县县委书记胡建华回忆:

2000年左右,正值中国的教育体制改革潮流涌起,民办大学也应运而生。宝生同志敢闯关、敢攻坚、敢为人先。他一天大学都没上过,想到过去(依靠)劳动密集型产业的时代应该将会过去,

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

科技密集型时代会到来，必须拥有人才、重视教育。但是他一个生产组办教育是很困难的。县委县政府就跟他一块来配合，找有关的领导，找有关的部门，在立项的问题、征地的问题、建设的问题等等方面帮助他。

学校是与武汉大学合办，当时的武大的领导多数很支持的，同时也是很有点疑义的，能不能办成？办不办得好？我们有些同志也非常担心。县委觉得周宝生同志有这个胆量，经过了反复的思考、论证，觉得也是应该吃一下螃蟹，尽可能的来帮助他。他们项目立项后，只花7至8个月时间就建成。当时学校建设需要大量的管理人才，他们跟县委政府打报告，我们说“只要你需要，要多少给多少，要谁给谁。抽过去的同志一定努力工作，就跟在家里一样，结合年终考评考核，跟嘉鱼一视同仁地进行”。几个月的时间就把大学给建起来了。

确实也难为了宝生同志，一个生产队的队长，没有上过大学，办起了一所可以说现在我们还比较为之自豪的民办大学，在全国民办大学排行第3位，这是我们湖北的骄傲，也是民办大学的骄傲。

4.对于创办东湖学院的最初动机，八组带头人周宝生回忆：

从我个人来讲，没有读过多少书，没有上过大学。但是教育的情怀，始终都有，很注重教育，本人也很爱学习。当时的想法很狭隘，认为（农村）组级经济的发展，人才是一个瓶颈，需要人才，农村的发展需要人才。促使我们有了“能不能办个大学”的想法。正好国家教育部要求公办高校的一批独立学院转设为民办高校。对我们来讲正好是一个发展的机遇。从现在来看，我们办的武汉东湖学院，办的还不错。但是与我开始的想法，有些差距。开始想办大学的初衷是解决农村的人才问题。后来实践中发现，还有一个过程。就是高等教育如何为地方经济发展服务？采取什么方式解决三农的人才问题？我们还在认真研究国家的政策与教育部要求，力争办一所让党放心，让人民满意，确实能起到为地方经济社

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

会发展服务的教育事业。这也是日后我们东湖学院发展的一个愿景。

（五）美丽新农村，新时代乡村振兴领头雁（2013 年—至今）

官桥八组一直以来作为农村集体经济的先进典型，从八十年代中期开始就注重生态环境保护、村容村貌规划、乡村文明公约的实践。十八大后，在党中央号召下，在乡村振兴宏伟目标的激励下，官桥八组再次把发展中心转向本地乡土。2016 年，启动了田野国家乡村公园项目，将周边 5 个村全部纳入其中，涵盖 5 万亩土地的规划改造，打造集农业、旅游、康养、教育于一体的综合型乡村振兴示范项目。

1. 对于从 1979 年至今，官桥八组村容村貌的变化，村民李宏文回忆：

不说远的，起码从近百年村落里，体育设施什么都是没有的。人的活动就是遛弯。80 年代开始我们就建了运动场、农民活动中心，有棋牌、乒乓球、网球、篮球、儿童乐园、老年器材等东西。到了晚上或者周末运动场上都是人，做操、拉力棒、打网球。有一些女同志还跳一下广场舞。大家都过得很开心。

在改革开放以前，房子都是遗留下来的老房子，一部分青砖，大多数是土坯房，一部分还是危房，下雨天到处漏，住的的很不舒服。经过公司的发展，第一次是 1985 年，用两年时间就把全部村民的土坯房改成了红砖平房。后来参观的人逐步增加，鸡鸭不散养了，依靠基地养殖。2010 年时，又彻底改变了，造成了现在的别墅。大家都感到心里很高兴，家家户户全部都搬进了新的小别墅。还修运动场、风清楼、乾坤阁等等，沿南湖、北湖做的许多亭子，休闲的地方。

以前有大概 1400 亩残次林，除了森林公园外，其他残次林几乎都改造了，栽多种名贵的树种，比如白桦、罗汉松、红枫等。再就

内部资料 谢绝翻印 版权所有 史志研究中心

是栽竹子，现在到处都是竹子，一片翠绿，都是很好的，非常舒适的，有游乐的地方，有山山水水，人走在上面，觉得在公园里面走，感到心情很舒畅。

2. 对于官桥村八组目前绿水青山相映相宜生态环境的形成历程，田野集团党委副书记、监事会主席周呈全回忆：

绿水青山，以前就没有提这个口号。但是我们的做法提前了。为什么提前呢？也是我们自身实际情况产生的反应。一来我们都是农民，农民的就是靠地，乡镇企业起来以后，都在企业上班，剩下的田地没人干，种地挣不到钱，所以就把所有的山全部栽经济林，十年树木，树还可以值钱，最后到处是青山。绿水，以前我们这个地方都是小池塘，南湖下面全部是农田，田都没有毁坏变成了湖，如果是没粮食吃了，把水一放还可以继续种，没有损坏它。所有这个地方的环境变化了。目前到山里面，空气质量接近四五千负离子，对人的生命确实有好处，有很多客人住下来以后，他不想走了。

对于官桥村八组长期以来整齐村庄建设规划，周呈全回忆：

现在我们房子，基本上算第四代。第一代是解放前后交接时候，建的土砖瓦房，有些还是茅草房。第二代就是红砖瓦房，以前红砖瓦房的人家都是很不错的，是很富裕的。改革开放后就开始做第二代房子，因为集体的经济起来了，个人的收入有了，就讲究住。第三代是小洋楼，我们 1984、1985 年开始建小洋楼。目前小别墅是第四代了，2012 年全部搬进去的。

第三代房子有很多小洋楼，但没有统一规划，只有简单的约定框架，两层楼大致是个什么样，每家每户的范围都给框定。后面实际建造的时候就不一样了。后来我们就把它拆掉建了第四代房子。根据各家原来住房的面积来估值，新房的原材料、做工，整个成本核算，与原房屋估值抵扣，基本上不需要村民掏钱。有的家庭补偿款还大于新房建设成本。有些家庭还差几万块钱，有些还差十几万。后来全免了，都一样过上了幸福生活。

而且农村的养鸡养鸭，随着生活水平文明程度的提高以后都

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

改了。门口每户都有一块小菜地。除了肉要出去买,其它可以自己种。其实小别墅对于农民来讲,把别墅给了他,他不一定住得好。我们到浙江参观考察的时候,有些集体建设分配的三层楼里面是空的。但是我们不一样,家具统一、电视机统一、家用电器统一,都是一样的,里面很充实。

3. 对于长期以来官桥八组在环境、卫生、村庄规划等方面的示范带动作用,原嘉鱼县县委书记胡建华回忆:

我在嘉鱼工作了5年多,是最困难的时候到嘉鱼去的。1998年牌洲湾溃口以后,百业待兴。官桥八组作为一面旗帜给了我们很多的帮助,无论是从它的乡村建设、工业发展,还是他的思路、他的想法,对我们县里面的发展的影响都很大。

我是1999年5月初去的嘉鱼。我记得5月15号省委书记贾志杰、省长蒋祝平到嘉鱼检查。吃饭时,他们让我坐在中间,右边是贾书记,左边蒋省长,咸宁市委书记李明贵、市长李明波也在一起。贾书记说,“你嘉鱼县城破破烂烂,简直连一个乡村都不如”。最后,饭都吃不下去了。我怎么回的呢?我说,贾书记,我到这不到10天时间,您给我一年的时间,如果以后还这样,随您怎么发落我都行。因为有官桥八组这面旗帜在,官桥八组能够建好,我们不能,有什么理由?

嘉鱼县城很脏很破很烂。首先从治脏开始,就是把(卫生)倒数三名的局长,单位卫生没有搞好的,到官桥八组自己去学习,办学习班学,看官桥八组怎么做的?

再着手建设规划,我说一个官桥八组能够建设好,每栋房子都讲究,我们县城,一街一特色,一楼一景点。采取了一些措施,不管哪一栋房子设计规划,临街面的建设,多个公司参加竞标,不写竞投标公司名字,只编成号,1、2、3、4号……。编好了后,四大家领导、建委的同志集体投票选择。通过这个措施,现在十几年了,七任县委书记都把这个制度坚持下来了,都没改。我就说,你们可以改了,原来我是怕少数人,主要我自己审美不过关,把县里建设得

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

破破烂烂,但是现在他们依然是这么坚持的,不管建设什么房子,临街面的建设都要拿到四大家领导上面,来集体的进行评议投票。这样大家也没有什么任何负担,建委同志没负担,规划同志没有负担,签字的县长也没负担,大家集体投票决定的。

目前嘉鱼县城建设还是比较美的。因为我们总是把官桥八组作为榜样比,县城连官桥八组的建设都不如,有什么资格说话。说自吹的话,现在嘉鱼县城建设,在全省可以说都是比较美的。杨松同志任武汉市委书记的时候,把武汉市所有的区委书记都搞到这来了,狠狠地批评他们,说你们自以为了不起,你们跟嘉鱼县城比你们差得远。很多领导到这来,都给了很高的评价。

4. 对于田野国家乡村公园项目的动机、定位、目前发展情况,田野嘉裕恒丰旅游投资发展有限公司的负责人方昊为我们介绍:

田野国家乡村公园项目,是田野集团在前期发展积累基础之上的一次产业转型和升级。项目投资计划超过50个亿,已实际投资接近十亿。产业多元化,涵盖有农业、工业、旅游、教育、矿产资源等等。出于乡村振兴,也是出于自身产业转型与升级,就考虑在本土家乡做一个“农业+旅游”示范项目,通过农业旅游项目带动当地经济的发展,带动周边老百姓实现共同富裕。在原基础上打造一个田园综合体项目,由最开始的想法,变成策划,再变成规划,然后再逐步逐个项目进行实施。

按照规划,在我们景区里面,会出现很多种不同的业态。有民俗与民宿项目“十里八村”,农业旅游项目“芳圆百里”,与水相关“梦里水乡”,温泉、水上世界等。将会呈现春天赏花、夏天玩水、秋天品果、冬天温泉的景象,一年四季都有主推旅游产品。

目前已建成的一期项目,主要在核心区做一些基础性配套项目,比如游客中心,也就是我们的田野农博馆。还有田野开心农场,实际上我们把它定位为科技示范园,里面就包含了科普、科研、种植、研学、游客休闲、娱乐活动。另外还有有风情楼、文昌塔、南北湖、乾坤阁、思源广场等基础性配套项目,都已经基本落成。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

田野国家乡村公园启动以来,官桥八组的面貌也有了很大的变化,原来官桥村八组是3A级景区,今年被省文化与旅游厅纳入到4A景区评审阶段,在来年极有可能就会挂牌4A景区。另外在项目实施过程中,我们同步积极申报了一些国家项目。比如向住建部申报的“新材料特色小镇”在2017年成功获批,向国家发改委申报“农村产业融合发展示范园”也成功获批。还获批了湖北省国土综合整治项目。

5.经历工商致富、科技兴村、农民办大学后,官桥八组重新将战略重心转向农村建设,官桥八组带头人周宝生这样说:

现在我们又在转型,搞美丽乡村建设。习总书记在十八大报告里讲到美丽新农村、乡村振兴。我们过去也是长期致力于美丽农村建设,但是由于环境、条件限制,做的还不是很好。习近平同志担任总书记以来,对三农工作十分重视,给我们带来一个很好的发展机遇。所以我们又回过头来,抓的美丽乡村建设。现在我们的美丽乡村建设,不仅是在我们官桥村八组,还涉及到官桥镇五个村。把官桥镇的五个村建设成若干个官桥村八组。使我们党的乡村振兴战略、田野集团多年发展积累的农村建设经验能够惠及周边的父老乡亲。

田野集团下一步的发展,主要是有一个乡村公园,有几个国家级项目在这,省里面也有一个山水林田湖草湿地项目(国土综合整治)在这。我们借这个机遇,把乡村振兴跟生态旅游更好的融合在一起。使我们现在覆盖的官桥镇5万多亩土地从生态、乡镇振兴、从新农村建设、产业、旅游、教育等方方面面,全面实现振兴,把习总书记讲话的精神落到实处。责任比较大,我们也充满信心。一路过来,我当村民小组长共40年了。最基本的一条,就是认真落实中央在农村的各项路线和发展政策,听党话、跟党走,实践证明发展的还不错。当然跟发展比较快的发达地区不能比。跟自己比,从一穷二白到现在资产到了三十几亿,人平(均)收入达到六万多,各种产业保持一个好的发展势头。另外一个就是各级党委

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

政府对这个地方关心关注，不是找党委政府要多少钱，就是他们经常的提醒、提要求。党的政策很好，各级党委政府也很重视，村民的积极性也高，所以没有理由不把这个事情做好。当然搞事就有困难，但困难就是我们的工作，是正常现象，是我们前进路上必然遇到的工作，它不叫困难，如果你把它叫困难，也可能突不破。如果说你把它当作我们前进道路上的一项任务，都是应该去做的，他就不是困难。几十年来，我们的发展建立在不盲目扩张、不好高骛远的基础上，认真落实我们党在农村的政策，把党的政策变为我们实际行动和方法。很多问题，只要是按党的要求去做，就没有什么困难。

口述人

刘彦其，曾任嘉鱼县县委书记、咸宁市委副书记、市人大常务副主任；

胡建华，曾任嘉鱼县县委书记、湖北省政协民族和宗教委员会副主任、咸宁市政协主席；

周宝生，官桥八组组长、田野集团董事长；

周瑞奇，原官桥八组副组长、田野集团总经理助理；

徐汉斌，原长江合金厂厂长；

周志红，原焊丝厂副厂长；

周金湖，原缆索公司副总经理；

周国兵，田野集团博管办副主任；

唐铁山，东湖学院常务副校长；

周呈全，田野集团党委副书记、监事会主席；

方　昊，田野嘉裕恒丰旅游投资发展有限公司负责人；

李宏文，官桥八组村民；

周瑞松，官桥八组村民。

采访人：

刘彩云，咸宁市史志研究中心副主任；

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

朱鹏飞,咸宁市史志研究中心;

陈劲松,咸宁电视台;

李辰希,咸宁电视台;

吴玲燕,咸宁电视台。

编撰人:

朱鹏飞,咸宁市史志研究中心。

审稿人:

胡　文,咸宁市史志研究中心主任。

内部资料　谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

六、“南有嘉鱼”蔬菜产业的厚积薄发

题记：

嘉鱼县高度重视发展蔬菜产业，坚持把发展蔬菜摆在农业的突出位置，以“北有寿光，南有嘉鱼”为建设目标，按照“构建大板块，打造大优势，做大、做优、做强蔬菜产业”的思路，大力实施“蔬菜富民”发展战略，把蔬菜发展成为全县第一大主导富民产业，并成功打响了“蔬菜之乡”和“无公害蔬菜生产基地”名片。先后被农业部认定为全国无公害蔬菜生产示范基地达标县，被国家标准委确定为全国农业标准化蔬菜生产示范区，被省政府命名为湖北省蔬菜大县和蔬菜出口示范基地。

（一）得天独厚，立足优势实现厚积薄发

嘉鱼县的蔬菜产业篷勃发展，形成独特的产业品牌，那么，嘉鱼县具有哪些发展蔬菜的得天独厚优势？蔬菜产业有哪些历史发展脉络呢？目前，嘉鱼县蔬菜产业产值、主要成就有哪些？嘉鱼县农村农业局二级主任科员贺新良介绍到：

“嘉鱼县位于长江中游南岸，地属武汉城市经济圈。全县国土面积1017平方公里，大体呈现"四山一水三分田，两分道路和庄园"的格局。有耕地46万亩，总人口37万人，农业人口26万余人。而潘家湾、新街、鱼岳等镇地靠近长江边，有得天独厚的水利资源，且地处平原地带、土地肥沃。形成地成块、道相道、渠相连等优势，因此，对大力发展蔬菜产业具有天时、地利、人和的优势。嘉鱼县蔬菜生产发展起步于1983年，经过了典型引路、规模种植、产业形成三个发展过程，现正处于做大做强关键时期。”

“经过近40年的发展，嘉鱼县的蔬菜产业规模不断壮大，基地设

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

施、生产条件持续改善，蔬菜板块面积稳定在25万亩（露地蔬菜18万亩、精细设施蔬菜1万亩、西甜瓜1万亩、水生蔬菜5万亩）。2019年实现蔬菜复种面积58万亩、产量175万吨、产值41亿元，占全县农、林、牧、渔总产值的52%，占农业总产值的80.6%，蔬菜为全县农民人均提供的纯收入约5800元，占农民人均纯收入的67%。已发展成为富民的“绿色银行”。现已建成以潘家湾镇为建设核心，牌洲湾镇、渡普镇为辅的露地蔬菜标准化示范区46万亩。以新街镇、鱼岳镇、陆溪镇为建设重点的设施蔬菜标准化示范区4万亩；以陆溪镇、新街镇、渡普镇为重点，种植藕莲和藕带为主的水生蔬菜示范区5万亩；以新街镇、鱼岳镇为重点西甜瓜为重点的西甜示范区3万亩。全县建成了四大蔬菜板块基地，即“两瓜两菜”板块、设施精细菜板块、西甜瓜板块、水生蔬菜板块，在全县“千亩成块、万亩连片、一镇一色、一村一品”的蔬菜生产发展格局基本形成。”

蔬菜产业的发展，调整了农业结构，增涨了经济收入，为农业发展，农民增收、农村稳定夯实了坚实基础。谈到了自己的蔬菜种植历程，嘉鱼县新街镇菜农罗红杰回忆：

“我叫罗文杰，今年51岁，我从1991年开始从事蔬菜种植，现在一年的蔬菜收入有10万元多，加上帮人收菜、驾机耕地等收入，一年下来有近20万元的收入，现在靠蔬菜过上了好日子，这是以前想都不敢想的事。

我在种菜时，也遇到过不少难题，都是依靠各级职能部门帮忙才解决。记得当初种植蔬菜时，我不懂技术，不知如何选种、怎样预防蔬菜生病等，不敢种菜。后来，镇里办起了蔬菜种植培训班，邀请县、市的专家来讲课，我就去学习，按照专家所讲的知识来种蔬菜，边种边学，遇到不懂的知识和难题就向专家和有经验的菜农请教，慢慢地掌握了种菜的技术。

种菜还需要有良好的基础条件，记得1995年时，我种的几亩菜因为两个多月没有下雨而导致旱干死了，损失了好几千元，周围的菜农也损失不少，正当大家着急时，当年秋季，县里和镇里为扶

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

持蔬菜产业，大修水利，在蔬菜基地开沟修渠，修涵建闸，使菜地沟渠四通八达，使这片土地旱能灌、涝能排，旱涝保收，解决了后顾之忧。

蔬菜种好了，还需要有好的销售渠道。以前每到收菜时，都是靠个人肩挑手提到集市上去卖，既误工费时，还卖不到好价，后来种蔬菜出名后，都是外地客商带车来收，但还是与市场难以接轨，卖不到更好的价。再后来，镇里、村里组织成立了蔬菜合作社，有了营销经纪人协会，由合作社提前根据蔬菜市场的种类、蔬菜种植的多少、销售情况来进行预测，提前作好保底价，保证不吃亏的情况下进行预订，形成订单种植，减少了市场风险。蔬菜营销经纪人专门从事蔬菜的销售，我们只要把蔬菜打包给合作社或经纪人，连收菜都不需要亲自动手了，解决了销售的问题，现在我们种菜真的不担心卖不出去了，一心只顾种菜了。

对于嘉鱼县政府和镇政府对蔬菜产业的发展具体作为和角色定位，嘉鱼县政府办副主任介绍到：

嘉鱼县的蔬菜产业最初主要以农户自发为主。因潘家湾、新街、鱼岳等镇地处长江边，与大武汉紧邻，是平原地带，土地肥沃。过去一直以种植粮棉为主。传统的种植方式，收入不高，形成年年增产年年穷的境况。穷则思变，1983 年春季，潘家湾镇肖家洲村农民田尚新组织几户农民在自家 4 亩地里开始尝试引进甘蓝菜种植，当年收入 4000 元，平均亩产值达千元。这在当时是个天文数字，比种植其他的作物高出一倍，村民像哥伦布发现了新大陆。一花引来万花开，在他们的带领下，少数农民开始尝试种植蔬菜。后来，种植蔬菜的农户越来越多，渐渐形成了由点及面、遍地开花的蔬菜产业格局，点土成金，使蔬菜产业实现凤凰涅槃般的浴火重生。

县委、县政府十分重视蔬菜产业的发展，坚持把蔬菜摆在突出位置，大力实施“蔬菜富民”战略，因势地导，因地制宜，在政策上支持、在项目上扶持、在生产上引导，经销售上布局，全力为蔬菜产

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

业发展保驾护航。采取行政推动,科技领先,典型引路,企村联手,富民强县的措施。遵循“布局区域化、种植专业化、品种优良化、产品优质化、技术现代化、经营市场化、服务社会化”的原则,通过建立蔬菜科技示范园区,积极创建全国无公害蔬菜基地,大力推进蔬菜板块建设,着力发展蔬菜营销组织,有效加快了嘉鱼县蔬菜产业发展。加快了蔬菜产业的发展。

嘉鱼县着力打好蔬菜产业品牌,系统谋划,在赴山东寿光等地学习考察、开展系列专题调研的基础上,成立以县委书记任组长,相关部门负责人为成员的蔬菜产业高质量发展领导小组;以县委、县政府名文印发《关于推进蔬菜产业高质量发展的意见》;每年召开一次高规格的会议,将蔬菜产业高质量发展的任务压紧压实;建立一套督办考核机制,实施一个产业布局、一名领导、一个专班、一个行动方案、一抓到底的工作机制,将蔬菜产业高质量发展工作列入各镇、各相关部门年度目标考核范畴,强化检查督办。

突出规划引领。优化区域布局,形成“一镇一业、一村一品”的蔬菜发展格局。依托潘家湾镇、牌洲湾镇露地蔬菜,建设5000亩的“嘉鱼长江流域露地蔬菜高标准科技推广园”;依托新街镇果蔬资源,建设3000亩的“果蔬小镇”,推进农业文化旅游相结合,打造一二三产业融合样板;依托陆溪镇水生蔬菜科技推广园,打造嘉鱼“莲藕小镇”;依托渡普镇湘莲种植优势,建设以斧头湖畔为中心的5000亩荷花观赏、湘莲采摘“梦里水乡”基地。

强化政策支持。县政府在政策、项目、资金等方面对蔬菜产业高质量发展工作予以重点支持。对建设蔬菜高质量推广园、标准化蔬菜、品牌打造、土地流转的经营主体予以财政资金奖补。设立嘉鱼县蔬菜产业高质量发展基金,每年不少于2000万元支持蔬菜项目建设。将蔬菜价格指数、设施蔬菜纳入政策性“三农”保险范围,提高蔬菜抗风险能力。

全力做好蔬菜产业服务。县政府要求相关职能部门全力做好服务。嘉鱼县相关职能部门因势利导,狠抓示范带动,促进结构调

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

整。通过大力开展蔬菜新品种“双百工程”示范，狠抓设施蔬菜样板基地建设示范带动，促进了嘉鱼县蔬菜种植结构调整。目前全县设施蔬菜面积达到2万亩，初步形成八大蔬菜示范基地，即新街镇马鞍山精细菜示范基地、潘家湾镇露地蔬菜标准园示范基地、鱼岳镇陆码头村城郊菜篮子工程示范基地、陆溪镇界石村设施蔬菜示范基地、新街镇晒甲山村西甜瓜生产示范基地、新街镇王家月村野生莲藕种植基地、牌洲湾镇广福庵村精细菜示范基地、渡普镇水生蔬菜示范基地。

在嘉鱼县蔬菜产业发展过程中，县农村农业局充分发挥职能作用，积极引导种植户不断引进新、特、优品种，优化种植结构，形成了“三瓜三菜”（冬瓜、南瓜、西甜瓜、大白菜、甘蓝、水生菜）独特的优势。

全力做好蔬菜销售服务。根据市场变化，不断壮大蔬菜营销队伍，至目前，全县现有产、供、销联合体组织80多个，营销协会5个，经纪人和运销专业人员3200多人。在北京、广东、山东、河南、河北等地设立了“嘉鱼蔬菜”销售窗口，利用现代化的通信手段，及时了解市场供求信息，嘉鱼蔬菜现已远销到韩国、日本、俄罗斯、蒙古等国。形成了销售一张网，横向到边，纵向到角的销售网络。减少了市场风险、化解销售难题。如今年疫情防控前期，农产品跨省外销运输严重受阻。嘉鱼蔬菜长年供应全国上百个专业批发市场，疫情期间只有30个左右愿意接单，“眼看着上万亩鲜菜无人问津，心里急！”为此，局里成立蔬菜采收运输工作专班，一方面动员组织无疫情村组菜农分时下地采摘，为武汉配送新鲜时蔬；另一方面想方设法为蔬菜专业合作社和种植大户开辟绿色通道。至3月27日，嘉鱼县累计抢收在田蔬菜23.3万多吨，向外省发送蔬菜20万吨。

说起蔬菜销售模式的变化，过去是坐在家里等买家，发展到靠一双腿跑遍全国找买家，如今只需坐在家里接订单。“通过微信发布新产品信息，立马就有客户主动联系，仅一家销售点每年销往

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

全国各地的蔬菜就达1.2万吨。”

从“等”到“找”,再到“接”的变化,源于嘉鱼县蔬菜销售“1+N”模式。即:以农产品专业合作社和农村经纪人为桥梁,建立以产地批发为主,以“农超”、“农校”、“农企”、“农社”销售为辅的蔬菜销售模式,不仅解决了冬菜难卖的问题,还有效减少了中间环节,让菜农成为蔬菜产业链上最大的受益者。做足线上销售工作,县通过互联网发布全县蔬菜生产、销售和价格信息,形成“销全国”的蔬菜营销网络,有些蔬菜还经山东、广东、内蒙古、黑龙江等地客商转手,远销到俄罗斯、东南亚和港澳等国家和地区。

(二)积极作为,示范引领实现规模发展

近年来,县委、县政府高度重视发展蔬菜产业,围绕“建设蔬菜强县,唱响南有嘉鱼”,通过加强蔬菜板块基地建设,加强蔬菜质量安全建设,大力实施蔬菜新品种“双百工程”,大力开展蔬菜科技示范区和蔬菜标准园创建,积极发展设施蔬菜,积极发展营销组织和蔬菜加工,不断提高了蔬菜产业发展水平。嘉鱼县政府副县长华红介绍到:

嘉鱼县委、县政府高度重视发展蔬菜产业,1995年起,着力打造“北有寿光,南有嘉鱼”品牌,近年来,按照“构建大板块,打造大优势,做大、做优、做强蔬菜产业”的思路,大力实施“蔬菜富民”发展战略,卓有成效地把蔬菜发展成为全县第一大主导富民产业。成功打响了嘉鱼是远近闻名的“蔬菜之乡”名片。先后被农业部认定为全国无公害蔬菜生产示范基地达标县,被国家标准委确定为全国农业标准化蔬菜生产示范区,被省政府命名为湖北省蔬菜大县和蔬菜出口示范基地。“北有寿光,南有嘉鱼”。嘉鱼县是全国蔬菜保供基地之一,常年蔬菜复种面积58万亩,年蔬菜总产量180万吨,近九成销往外省。已发展成为富民的‘绿色银行’。目前嘉鱼县已建成以潘家湾镇为核心,簰洲镇、渡普镇为辅的露地蔬菜标准化示范区49万亩。以新街镇、鱼岳镇、陆溪镇为建设重点

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

的设施蔬菜标准化示范区4万亩。以新街、渡普、陆溪镇为重点，种植藕莲和藕带为主的水生蔬菜示范区5万亩。全县设施蔬菜发展迅猛，每年增加15%以上，全县设施蔬菜发展到3.85万亩，钢架结构大棚近4000个。嘉鱼将加快培育和引进新型农业经营主体，以每年10个以上新品种的速度，加快蔬菜新品种推广步伐，加快蔬菜种植结构调整，实现蔬菜生产转型发展、提质增效。同时，推行标准化生产，实现绿色蔬菜标准化覆盖率95%、蔬菜产品质量安全检测合格率99%以上。

在全县“千亩成块、万亩连片、一镇一色、一村一品”的蔬菜生产发展格局基本形成。通过引进老板、争取项目、整合资金，建成了大禾农业、可可农业、鱼岳城郊、晒甲山、界石等一批设施蔬菜生产基地，有效促进加快了设施蔬菜发展。今年全县设施蔬菜面积将达到2万亩，重点建设新街镇马鞍山村至余码头村武嘉一级公路以北沿线万亩精细菜。通过实施蔬菜新品种引进示范“双百工程”，开展蔬菜标准园创建和推进绿色蔬菜标准化生产示范区建设，有效促进加快了蔬菜新品种的推广更新，并使测土配方施肥技术、农业标准化生产技术和病虫害绿色防控技术在蔬菜生产上得到推广应用。目前，我县蔬菜生产良种覆盖率95%以上，蔬菜测土配方施肥覆盖面达60%，蔬菜标准化生产和蔬菜病虫害绿色防控取得显著成效。全县获得无公害农产品认证的蔬菜品种达127个，绿色食品认证的品种30个。注册了涵盖冬瓜、南瓜、大白菜、包菜、辣椒、茄子、黄瓜、西红柿等10种蔬菜的“南有嘉鱼”地理标志证明商标，不断提高了“嘉鱼蔬菜”质量安全水平和市场知名度。特别是在去年底嘉鱼被省农业厅授予省级农业蔬菜“三品”标准化生产示范区，“嘉鱼大白菜、甘蓝、珍湖莲藕”获得地理证明商标，“嘉鱼莲藕”获得地理保护产品，“嘉鱼大白菜、嘉鱼甘蓝”被湖北省蔬菜协会授予“首届名优蔬菜”金奖。

多次出台扶持蔬菜产业发展的政策，加强对蔬菜产业发展的领导，强化“菜篮子”工程建设，解决蔬菜产业发展突出问题，切实

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

将政策措施落实到位，有力的促进了全县蔬菜产业的发展。特别是今年县委1号文件《关于加快农业科技创新推进现代农业示范区建设的意见》中，决定创建潘家湾镇千亩露地蔬菜标准园示范区和新街镇晒甲山村500亩精细菜示范区，这对全县蔬菜标准化生产和精细菜扩大发展起到巨大的推动作用。通过大力开展蔬菜新品种“双百工程”示范，狠抓设施蔬菜样板基地建设示范带动，促进了我县蔬菜种植结构调整。目前全县设施蔬菜面积达到2万亩，初步形成八大蔬菜示范基地，即新街镇晒甲山村精细菜示范基地、潘家湾镇露地蔬菜标准园示范基地、鱼岳镇陆码头村城郊菜篮子工程示范基地、陆溪镇界石村设施蔬菜示范基地、陆溪镇铜山村西甜瓜设施生产示范基地、官桥镇阴山村大禾设施蔬菜示范基地、牌洲湾镇广福庵村精细菜示范基地、渡普镇水生蔬菜示范基地。

县政府实行全方位支持。为扩大蔬菜种植规模，本着转方式、调结构的蔬菜产业发展新常态，在不改变土地使用性质且农民自觉自愿的情况下，采取转包土地经营权、以土地入股等方式，对农村土地规范流转，全县流转土地达8.87万亩进行蔬菜规模化生产。已建成的蔬菜基地公路、机耕路纵横交错，排灌沟渠相互贯通，泵站水工建筑齐备。县财政连续从2011、2012、2013、2014年专项财政预算500万元，2015、2016、2017年财政预算1000万元，采取“以奖代补”政策，对新建连片钢架大棚，面积达20亩以上的，按照每亩0.8万元的标准予以奖补；连栋大棚面积达到20亩以上的，每亩奖补1.2万元。对面积达到500亩以上，开展市场绿色生产的一次性奖励10万元。近几年通过整合国土、交通、水利、农业综合开发等项目资金，加强设施蔬菜基地道路、沟渠、电力、绿化等配套基础设施建设，累计投入开发资金近4亿元，夯实蔬菜产业发展基础。

嘉鱼县蔬菜产业服务体系逐步完善，通过宣传、培训、引导、扶持等方式，以构建集约化、规模化、组织化、专业化、社会化相结合的新型经营主体，大力促进蔬菜产业的发展。在谈到县政府对蔬

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

菜产业的大力扶持和帮助时，嘉鱼县的蔬菜产业最初的散兵游勇式的游击战渐渐转变成正规军的集约、规模化发展，形成了以蔬菜产业化的发展模式，一大批与之相关的产业链逐步形成。其中，规模最大的就有湖北金润农业发展有限公司，对于公司成立的前后，公司常务副总经理张镇回忆：

湖北金润农业发展有限公司流转土地7250亩，投资4700万元建设金润交易市场，年交易量达到50万吨。投资1000余万元建设1200平米冷库六冻，新品种展示选育基地120亩，年推广新品种15个以上，推广面积15万亩，公司注册的“嘉鱼甘蓝、嘉鱼大白菜”获得地理标志证明。从事蔬菜新品种示范、种植、加工、销售服务。开创“公司＋合作社＋经纪人＋基地＋农户”的运作模式，建立订单生产销售机制，将业务延伸到蔬菜种植。

2010年前后，潘家湾的蔬菜一度滞销，许多菜农只能眼巴巴地看着蔬菜在地里烂掉，一年的辛苦连成本都收不回。

这让金润公司意识到，只有把控市场全局信息，才能在市场中处于不败之地。于是，金润公司主导联合另外两家公司，投资4000万元，建成潘家湾蔬菜交易大市场。这年，该市场销售蔬菜50万吨，实现销售产值7亿元。

金润公司还建立起涵盖种子销售、蔬菜种植、市场供需和冷链物流等多种信息的流通网络，在及时、准确掌握信息的同时进行针对性分析，指导公司运作，形成竞争优势。

为适应市场需求，金润公司注重引进蔬菜新品种。2008年，金润公司与中国工程院院士、中国农业科学院蔬菜花卉研究所研究员、原所长方智远团队建立起合作关系，并在2017年与其签约，打造良种引进筛选示范基地金润农业园。

近几年来，金润农业园先后引进了大白菜、甘蓝、玉米、南瓜和西蓝花五种蔬菜1372个新品种，并从中选取最适应嘉鱼种植环境、品质更好、效益更高、更受市场欢迎的品种加以种植推广。

在蔬菜产业的发展过程中，嘉鱼县农村农业局立足本职，全力

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

做好相关服务,促进蔬菜产业的有效发展。回顾政府采取系列措施在促进蔬菜行业发展起到的作用和取得的成就,鲁冬林介绍到:

我们历来重视蔬菜产业发展,在发展蔬菜中坚持遵循试验、示范、推广“三部曲”原则,加强新品种、新技术、新模式的“三新”农技服务理念,抓好大培训、大服务,在品种上引导,推陈出新,每年引进试种新品种100个,优中择优推广20个,培植10个高值品种,10个高效模式,10项新技术的看点品牌工程,每年新增建立科技示范户100户,抓好配方施肥和农残监管安全工作,积极申报“嘉鱼蔬菜”注册商标,唱响“嘉鱼蔬菜”的和谐曲。在农业生产中我县的“主效”产品有蔬菜、水产两大块。而生产面积大,经济产值高,销路好,能形成一定产业的“主效”产品有蔬菜等。蔬菜中的主导产品是“两瓜两菜”,年生产面积为40万亩,占蔬菜面积的86.96%,产值近9.5亿元。“两瓜两菜”的优点是栽培简化,劳动强度低,省工省肥、打药少、无农残、土地盐渍化程度低、连茬性强、产量高、品质好。适合我县的地理气候,也符合嘉鱼的县情,同时,也是广大菜农多年经验的选择,是嘉鱼的优势,历史形成的地方特色,闻名全国。所以,以“两瓜两菜”为核心的绿色食品营养观、生产观、价值观,效益观要继续唱响全中国,加大投资力度,注册“嘉鱼蔬菜”商标,提高销售价值,开发深加工增值效能,对蔬菜深加工的企业要多招商引进,不但要支持,而且还要扶持,只要能将本县蔬菜资源进行深加工的企业免征3—5年税收。各级领导要作为“工业强县”的规划来抓。利用“两瓜两菜”的优势资源,创新出一条特色的县情产业链。同时,积极推进精细菜,水生菜,特色菜的发展,建好高新农业科技园和千亩、万亩无公害示范园。力争在“十四五”末蔬菜播面达到65万亩,产量300万吨,生产、加工、出口综合效益达到100亿元,由“蔬菜大县”做到“蔬菜强县”。

(三)品牌打造,“南有嘉鱼”享誉大江南北

嘉鱼县的蔬菜产业如雨后春笋般地发展,实现了从“典型引

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

路”到“普遍开花”，再到“规模形成”、“产业壮大”的历史性跨越。在社会上拥有了“北有寿光、南有嘉鱼”的美誉。那么，这个品牌形成的背景是什么，取得了哪些成就，覆盖了哪些产品呢？嘉鱼县政府办副主任介绍到：

立足现有资源优势着力打造三园三品。三园：长江流域陆地蔬菜科技示范园、全域绿色高效菜园、蔬菜加工产业园；三品：品种新、品牌响、品质优。覆盖的产品有有机蔬菜黄瓜、苦瓜、西红柿等八个产品获得了有机产品认证；甘蓝、大白菜、西红柿、西兰花、辣椒、黄瓜、苦瓜、南瓜等30个蔬菜产品经农业农村部中国绿色发展中心认定为绿色食品，129个蔬菜确定为无公害农产品。

提到“南有嘉鱼”品牌的效应，嘉鱼富德蔬菜专业合作社理事长王国雄回忆：

“我原来在武汉当老板搞农资销售，10年前，发现一些菜农有时喊种菜赚钱。我觉得痛心，就萌发出自己搞一个蔬菜合作社的念头，帮助农民销售瓜果蔬菜。2010年，我流转200亩地，主攻订单农业，和江西一家专门从事农产品出口的公司签订协议，生产毛豆、西兰花等蔬菜。2012年，我注册了自己的品牌商标“家余富德”，在全县“南有嘉鱼”蔬菜品牌构建的大环境下，我们狠抓产品质量，主打绿色牌，让9个品种通过国家绿色食品认证。基地还创新管理模式，实行农户入社自愿，统一种植标准，合作社为社员提供肥料、种子、信息、技术等产前、产中、产后服务，实现统一供种、统一施肥、统一病虫害防治，对按照标准种植的农户种植的产品进行定价保底回购，统一包装、统一商标、统一销售。通过有效管理，降低种植和生产风险。2016年，合作社基地成为供粤港澳备案基地，并入选“全国农产品现代流通综合试点农超对接项目单位”。跻身粤港澳大湾区‘菜篮子’平台，该平台是按照“一个标准供应、一个平台流通、一个体系监管”模式建设的综合性服务平台。进入该平台的产品，均统一按照供粤港澳农产品的质量安全标准进行供应销售，并实行“一品一码”管理。仅2019年，“家余富德”品

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

牌的嘉鱼莲藕、大白菜等蔬菜，已经销往大湾区“菜篮子”平台达150余万元。嘉鱼富德蔬菜专业合作社也先后被省商务厅、省财政厅指定为我省“全国农产品现代流通综合试点农超对接项目单位”，被市政府连续六年授予“十佳农民专业合作社”，被省农业厅、省供销社授予“示范专业合作社”，曾获评“全农民专业合作社示范社”，这都得益于“南有嘉鱼”品牌的助力和效应。

（四）创新驱动，村企（社）合作引领农业发展新阶段

在大力发展蔬菜产业种植的同时，嘉鱼县大力开展村企合作，创新驱动，为蔬菜产业发展安上助推器。潘家湾镇镇长江建斌介绍到：

在发展蔬菜产业的过程中，农户也面临较多困难，制约了产业的发展：一是蔬菜产业化程度较低，缺乏带动能力强的龙头企业，产业优势还不够突出。二是蔬菜种植结构不优，蔬菜产业急待转型升级。三是资金投入不够，基地建设档次较低，保护设施抗御自然灾害能力不强。四是市场建设相对滞后，市场设施、功能不够健全，信息化程度较低。五是科技队伍后劲不足，缺乏适应当前蔬菜产业发展的科技管理人才。

为解决以上的问题，县里先后引进项目和投资，在武嘉线、咸潘线、红牌线等蔬菜产区公路沿线建设13个交易市场，并引进湖北嘉安集团投资1.2亿元、湖北金润农业投资8000万元建成两个集物流、冷藏、营销于一体的大型蔬菜批发市场，年交易蔬菜近100万吨。健全的交通、物流、信息网络，让嘉鱼蔬菜越“走”越远。继嘉鱼富德蔬菜专业合作社入选粤港澳大湾区菜篮子生产基地之后，湖北联创食品有限公司5300亩湘莲种植基地近日也加入该队伍。数据显示，该县已成立蔬菜营销协会6个，营销服务类组织80多个、3000多人，销售网络遍布全国，200多个大中城市有销售窗口，与22个省级大型农贸市场建立了长期合作。目前，嘉鱼蔬菜畅销全国，远销日本、韩国、俄罗斯及东南亚等国家和地区。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

村企合作，采取“企业＋农户”模式，带来良好的经济效益和社会效益，实现了企户双赢目标。湖北金润农业发展有限公司是其中的典型代表，对于公司的发展历程，公司常务副总经理张镇回忆：

我们公司是2009年由总经理王金山投资3000万元成立，主要经营农业技术推广服务。蔬菜加工、销售等产品和服务。开创“公司＋合作社＋经纪人＋基地＋农户”的运作模式，建立订单生产销售机制，将业务延伸到蔬菜种植。

2010年前后，潘家湾的蔬菜一度滞销，许多菜农只能眼巴巴地看着蔬菜在地里烂掉，一年的辛苦连成本都收不回。

这让金润公司意识到，只有把控市场全局信息，才能在市场中处于不败之地。于是，金润公司主导联合另外两家公司，投资4000万元，建成潘家湾蔬菜交易大市场。这年，该市场销售蔬菜50万吨，实现销售产值7亿元。

金润公司还建立起涵盖种子销售、蔬菜种植、市场供需和冷链物流等多种信息的流通网络，在及时、准确掌握信息的同时进行针对性分析，指导公司运作，形成竞争优势。

为适应市场需求，金润公司注重引进蔬菜新品种。2008年，金润公司与中国工程院院士、中国农业科学院蔬菜花卉研究所研究员、原所长方智远团队建立起合作关系，并在2017年与其签约，打造良种引进筛选示范基地金润农业园。

近几年来，金润农业园先后引进了大白菜、甘蓝、玉米、南瓜和西蓝花五种蔬菜1372个新品种，并从中选取最适应嘉鱼种植环境、品质更好、效益更高、更受市场欢迎的品种加以种植推广。

合作社“企业＋农户”模式为菜农带来实实在在的好处，为蔬菜解决了不少难题。对此，潘家湾镇合作户殷希山说起自己的切身体会：

我以前种菜，感觉市场难以把握，有时种的品种扎堆，有的一种全是白菜，有时一种全是甘蓝，造成卖菜难，靠天收，碰运气，有

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

时还要赔本。有了合作社后，我们种菜由合作社根据市场预测来种植，所以种的菜一般都好卖，再就是合作社实行统一管理，制定标准，所以蔬菜质量有保障。现在一年种菜的收入有16万多元，比以前提高了25%。

蔬菜行业的发展，对乡村振兴事业夯实了基础，也使人看到了乡村振兴的希望所在。对此，嘉鱼县委常委、县委统战部部长华成浩谈了自己的看法：

乡村振兴事业要立足农业发展，广阔天地大有可为，要在土地上作文章，点土成金。嘉鱼县聚焦蔬菜产业兴旺，提升了农业发展质量。乡村要振兴，产业是支撑。实现乡村“产业兴旺”，是乡村振兴的核心，也是全县经济建设的核心。我们深入推进农业供给侧结构性改革，加快推进农业转型升级，打好蔬菜特色现代农业这张牌。培育壮大农业龙头企业，推进“大产业＋新主体＋新平台”发展模式和“种植养殖＋深加工＋流通”全产业链发展，大力发展蔬菜产业，加快形成“产地生态、产品绿色、产业融合、产出高效”的现代农业发展新格局，促进农业增效、农民增收和农村繁荣。搭建智慧乡村和绿色金融平台，以乡村大数据为基础，充分利用互联网、物联、区块链等手段，紧紧围绕乡村产业和乡村生活，实现智慧乡村链接智慧城市，以普惠和公益理念创新金融服务模式，大力弘扬绿色金融、生态金融、共生金融理念，实现金融服务对乡村产业、乡村生活全覆盖。

乡村振兴产业要立足于本地优势。嘉鱼县蔬菜产业发展立足于本地的六大优势，一是有长江沿线百里走廊平坦的田园，面积达30万亩；二是自然条件丰富，如气温、光照、降雨量等适宜蔬菜生长；三是灌溉网络齐全；四是交通区位优越，水陆交通四通八达，节省运输成本；五是绿色生态环境，四周无污染；六是有成熟的蔬菜产业发展完整链。

乡村振兴产业要注重农业附加值的提升。我县规划建设嘉鱼蔬菜示范园，打造展蔬菜产品、品牌、文化窗口，把全县蔬菜产业优

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

势、乡村生态优势转化为经济优势，让农民分享更多产业增值收益……

乡村振兴事业要立足农业现代化、规模化。嘉鱼县蔬菜大县产业的基本形成，产品畅销全国各地，取得了良好的社会效益和经济效益，并获得湖北省蔬菜板块基地大县的美名。嘉鱼县将大力把“嘉鱼蔬菜”产业做大做强，通过整合现有资源，扩大开发项目，倾力打造“嘉鱼蔬菜”品牌，使“嘉鱼蔬菜”品牌成为国内外知名的蔬菜品牌，把嘉鱼倾力打造成“百里长渠百里菜，清水围绕田园转，生态长廊文明路，观光农业看新湾（新街镇、潘家湾镇）”的“中国蔬菜之乡”。

口述人：

贺新良，嘉鱼县农业农村局二级主任科员；

罗红杰，嘉鱼县新街镇菜农；

华　红，嘉鱼县副县长；

张　镇，湖北金润农业发展有限公司常务副总经理

鲁冬林，嘉鱼县农业农村局局长；

王国雄，嘉鱼县富德蔬菜专业合作社理事长；

江建斌，潘家湾镇镇长；

李德炳，嘉鱼县委副书记、政法委书记。

采访人：

孙　剑，嘉鱼县作家协会主席。

编撰人：

孙　剑，嘉鱼县作家协会主席，

贺新良，嘉鱼县农业农村局二级主任科员。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

七、嘉鱼鲴鱼产业发展纪实

题记：

嘉鱼县水域面积46万余亩，占县国土总面积的30.2%，是湖北省渔业生产大县。嘉鱼的斑点叉尾鮰鱼苗，更是占了全国80%以上的市场，成为我国最大的叉尾鮰鱼苗繁育基地。从1989年开始进行苗种繁育开始，逐步发展斑点叉尾鮰苗种繁育基地26个，亲本16.3万组，苗种繁育产能20亿尾，鱼年育苗量12亿尾，占全国总产量的80%，产品畅销10多个省市自治区。全县建设国家级斑点叉尾鮰良种场、全国现代渔业种业示范场各1家，鮰鱼产业已发展成为全县农业经济中的特色产业，被授予中国“鮰鱼之乡”称号。对嘉鱼县农业产业结构调整、促进渔民增收发挥了重要作用。仅2019年，全县鮰鱼成鱼养殖猛增至3000亩，产量达到3000吨。建立了鮰鱼池塘标准化养殖技术规范，完善了成鱼饲养操作规程，健全了鱼病预防措施。2020年预计发展池塘养殖面积5000亩，鮰鱼成鱼养殖步入新高潮。今天的嘉鱼，万顷蔬菜叠翠、万吨鲜鱼泛波、万亩园区兴隆，正朝着湖北经济强县、临港生态新城目标阔步前行。

嘉鱼县是中国“鮰鱼之乡”，在全国形成独一无二的产业品牌，那么，这是如何形成的呢？嘉鱼县农村农业局副局长、县水产局负责人李晖介绍到：

嘉鱼地处长江中游南岸，属武汉城市圈。史称“武昌上游之邑、湘湖要冲之区”，是一座正在绿色崛起的临江新城。嘉鱼县滨江含湖，大体构成“一山三水四分田，两分道路和庄园”的自然格局。境内湖库塘堰星罗棋布、沟渠纵横交错、大小湖泊33个、水库20座。较大湖泊有大岩湖、蜜泉湖、白湖、蜀湖、西梁湖、斧头湖等，更有流

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

经全境109.6公里的黄金长江水道。县域总面积152.85万亩，水域总面积46万余亩，可养殖水面30.7万亩。自1978年嘉鱼县就被农业部列入国家商品鱼基地建设县，有“百湖之县”的美名，被称作湖北螃蟹之乡、享有“锦绣江南、水乡嘉鱼”的美誉，丰富的水域资源和优质的水产品，使嘉鱼渔业位居全国水产百强、湖北省水产十强县之列。过去曾有“嘉鱼嘉鱼，家家有鱼”的美誉，以盛产白鲢、胖头等“四大家鱼”为主，没有特色，一度出现产量高却卖不起好价格的局面，遇到天灾甚至会亏本，所以一直希望有新、奇、特的品种来提升价值。后来，县里引进斑点叉尾鮰养殖，为养殖户带来了希望。

穷则思变，有人想到了养殖斑点叉尾鮰养殖，然而，看花容易绣花难，因为，斑点叉尾鮰是外国的产品，嘉鱼的气候、水质等自然条件是否合适养殖呢？嘉鱼县原水产局工程师陈祥树迎难而上，成为嘉鱼县斑点叉尾鮰养殖和科研攻关的第一人。对于如何克服这些难关，陈祥树回忆：

斑点叉尾鮰又称沟鲶、钳鱼，原产于北美洲。因肉质上乘，1985年前后引入我国。嘉鱼地理气候环境类似美国密西西比河流域，非常适宜斑点叉尾鮰的养殖与繁育。而且地理位置优越，属亚热带湿润型季风气候，非常适宜斑点叉尾鮰的养殖与繁育。嘉鱼县斑点叉尾鮰苗种的引进，要上溯到上世纪80年代。1987年，湖北省水产科学研究所在嘉鱼县水产研究所建立斑点叉尾鮰繁育与养殖实验基地。1989年嘉鱼县开始进行苗种繁育，是我国最早引入斑点叉尾鮰的地区之一。四川、江苏等地因叉尾鮰孵化率太低而相继失败。而嘉鱼县与美国原产地纬度相同；境内水域面积丰富，年平均气温17.2℃，水温在18—23℃之间，为鮰鱼的生长、孵化提供了绝佳的条件。从那时起，我经过10多年的自主创新和科技攻关，独创了“诱鱼产子”等多项核心技术，将叉尾鮰成功引进嘉鱼，将孵化率提高到95%，成活率达到90%。1989年我获得湖北省科学委员会星火科技三等奖。1990年我获得湖北省政府科技进步二等奖。经过多年对斑点叉尾鮰的驯化和科技攻关和技

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

术改造,使斑点叉尾鮰在养殖、产籽等方面难题得到科技攻关,不但使叉尾鮰落户嘉鱼,而且逐渐形成新兴产业链。历经过30余年的发展,已形成一定产业规模,在全国打响了品牌,实现了“三个最”:建立了全国最大的繁育基地,研发了最好的繁育技术,占据最高的市场份额,推动叉尾鮰种苗繁育进入产业化阶段。

嘉鱼县的叉尾鮰养殖发展,历经探索和开发及形成规模等阶段,形成产业。县农村农业局局长鲁冬林介绍到:

叉尾鮰繁育技术成熟,形成了明显的经济效益。一是繁育技术日益成熟。鮰鱼亲本自然产卵率、鱼苗孵化率、苗种成活率分别达85%、95%、90%以上,繁育技术居全国领先水平。大岩湖鮰鱼良种场做为主要试验基地,积极协助湖北省水产科学研究所蔡焰值教授,先后制订《鮰鱼繁育技术规范》、《鮰鱼养殖技术规范》、《鮰鱼鱼苗、鱼种培育技术规范》、《鮰鱼鱼苗、鱼种质量要求》等四项鮰鱼养殖省级地方标准,为我县鮰鱼标准化繁育打下坚实基础。长江水产公司、大岩湖良种场先后参与全国水产技术推广总站牵头开展的鮰鱼联合育种及示范推广行动,并成为国家级鮰鱼新品种“江丰一号”的定点扩繁基地,大大地改善了我县鮰鱼种质结构,提高了鱼苗质量水平。二是苗种质量安全水平大幅提升。近十年来,每年县渔业主管部门组织生产单位送检鮰鱼苗种,也多次接受部、省级抽检,合格率始终为100%,未发生质量安全事故。目前,嘉鱼县创建了2个鮰鱼苗种品牌,三湖渔业创建了“加鱼”品牌,长河水产创建了“春姣”品牌,两家企业年繁育苗种能力6亿尾,占全县总产量的50%。三是成鱼养殖又掀新高潮。鮰鱼肉内无骨刺,并有高达40%的出肉率,较易加工成多种水产制品。鮰鱼肉质鲜美、营养丰富,是高蛋白低脂肪的健康水产品,深受国内外广大消费者喜爱,在市场上颇具竞争力。2003年至2006年是我县鮰鱼成鱼养殖的第一轮高潮,发展网箱养殖80余亩,产量达到4000吨,产品直接送到鮰鱼鱼片加工厂,出口欧美国家。2007年我县禁止湖泊网箱养殖后,鮰鱼成鱼养殖一蹶不振。近

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

年,国内鲴鱼市场逐渐兴起,鲴鱼成鱼养殖得到缓慢发展。借助中国水产品流通与加工协会批准我县为“中国鲴鱼之乡”的大好形势,2019 年,全县鲴鱼成鱼养殖猛增至 3000 亩,产量达到 3000 吨。建立了鲴鱼池塘标准化养殖技术规范,完善了成鱼饲养操作规程,健全了鱼病预防措施。2020 年预计发展池塘养殖面积 5000 亩,鲴鱼成鱼养殖步入新高潮。四是经营主体发展壮大。围绕鲴鱼产业发展,我县创建了 1 个国家级良种场、1 个省级水产良种场、14 个水产健康养殖示范场,240 个渔业科技示范户,创建了南江公司、祥德水产、长河水产等多个水产龙头企业。2006 年大岩湖良种场被湖北省水产局批准为湖北省省级水产良种场,2014 年被农业部批准为国家级斑点叉尾鮰良种场。嘉鱼县三湖渔业责任有限公司,成功申报注册了 21 项行业技术专利,建成了全国最大的鲴鱼苗种繁育中心,建立了覆盖全国的销售网络,先后被各级政府部门批准为“全国现代渔业种业示范场”、“国家级水产健康养殖示范场”、“省级水产良种场”和“市级水产龙头企业”。五是经济效益明显。鲴鱼在国内外市场广受欢迎,经济价值越来越高,养殖效益越来越好。从 2014 年开始,养殖鲴鱼的价格一路走高,成为淡水鱼类中的一枝独秀。据大岩湖良种场测算,一亩鲴鱼亲本培育 6 个月,产值近万元;一亩鱼苗暂养 1—2 个月,产值 2 万元;一亩鱼种培育 7 个月,产值 2.5 万元;养殖一亩成鱼 10 个月,产值 1.5 万元。经济效益远高于草鱼等常规养殖品种。据初步统计,全县亲本标准培育面积 6000 亩,鱼苗暂养面积 3000 亩,鱼种培育面积 5000 亩,成鱼养殖面积 3000 亩,鲴鱼第一产业年创产值 2.9 亿元。鲴鱼产业已发展成为全县农业特色产业,对我县农业产业结构调整、促进渔民增收发挥了重要作用。

对于嘉鱼县委、县政府因势利导,加强组织推动,着力打造全国斑点叉尾鮰鱼苗养殖基地的政策和具体作为。县政府副县长华红介绍到:

嘉鱼县委、县政府为了打造斑点叉尾鮰的养殖基地,成立鲴鱼

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

产业发展领导小组,制定实施方案,出台促发展的政策措施,完善产业体系、安全体系、政策支撑体系。建立县领导联系制度,密切关注鲴鱼产业工作进展,加强跟踪服务,推动各项工作落实到位。县渔业行政主管部门承担落实鲴鱼产业发展的主体责任,县发改、财政、市场、金融、供销各司其职,对鲴鱼产业给予大力支持,务实推进鲴鱼产业建设。并加大财政支持。围绕关键环节和短板,盘活存量、争取增量,积极争取中央和地方财政支持,加大县级财政的支持力度,实施鲴鱼产业健康养殖扶持政策,保障资源调查、种质资源保护、疫病防控、质量安全监管等专项经费。县委、县政府加大鲴鱼苗种繁育整治力度,县农业农村局成立工作专班。嘉鱼县以举办鱼文化乡村旅游节为契机,推动融合发展,并抢抓我省“培育十个百亿农业产业化联合体”政策机遇,实行新的统一管理方式,经过检测繁殖亲鱼种质后,对符合种质标准要求的,限额发放苗种生产许可证。持证经营者的鲴鱼亲鱼实行种质检测后,将寄养在养殖户的鱼池内,由养殖户培育亲鱼,从事收集受精卵生产活动,收集的受精鲴鱼卵经过卵质量检验进行集中孵化,鱼苗统一销售。在全县成立了鲴鱼苗种繁育协会,加强对持证经营统一管理,完善生产经营秩序,保障苗种质量。加大对鲴鱼育种、病害防治、资源养护、渔业装备等科技创新的支持力度,有力地推动了鲴鱼产业链的发展。现在,依托强大的技术和产业基础,嘉鱼县大力发展斑点叉尾鮰养殖,在高铁岭镇、鱼岳镇、新街镇、官桥镇和陆溪镇建立繁育基地,发展斑点叉尾鮰养殖面积1.3万亩以上,产量5000吨左右,产值突破2亿元。我们要充分发挥资源优势,做好特色文章,打造斑点叉尾鮰全产业链,做大做强鲴鱼产业。

近年来,嘉鱼县制定了斑点叉尾鮰产业发展总体规划(2019年—2023年),清晰勾勒出一个百亿产值规模的产业蓝图。未来五年里,嘉鱼将规划建立18000亩的鲴鱼繁育、苗种一体化种业园,年繁育鱼苗10至15亿尾,种苗产值达到10亿元。商品鱼养殖基地面积达10万亩,产量10万吨,产值22亿元以上。建立形

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

成嘉鱼县斑点叉尾鮰精深加工体系，实现各类水产制品加工直接产值65亿元。同时，带动餐饮业、旅游业等产业产值3亿元以上，带动物流业和服务行业实现产值3亿元以上。根据目前鮰鱼产业现状和发展前景看，苗种供应10亿、商品鱼养殖20亿、产品精深加工70亿、物流交易3个亿、休闲餐饮3亿……百亿产业可以预期。”

嘉鱼县为了构建养殖板块乡镇、农业农村、招商引资、供销社、开发区、环保、水利等部门领导为成员。大力招商引资，借船下海，开展鮰鱼繁育中心建设，重点引来了一批重点企业。对于招商引资的一些情况，县农村农业局总总工程师王介绍到：

嘉鱼县斑点叉尾鮰苗种繁育基地分布于高铁岭镇、鱼岳镇、新街镇和官桥镇、陆溪等5个乡镇，集中在长港河、陆码河、幸福河、马鞍河等流域。其中以嘉鱼大岩湖斑点叉尾鮰（国家级）良种场为核心，沿高铁镇的长港河、鱼岳镇的陆码河、新街镇的幸福河、马鞍河等流域发展斑点叉尾鮰苗种繁育。

通过30多年的不断探索实践，嘉鱼水产人积累掌握了鮰鱼苗种繁育培育与商品鱼养殖技术，参与行业主管机构制定了完备的生产操作规程和行业各项技术标准，培养了一大批专业技术人才。县三湖渔业公司先后被授予“全国现代渔业种业示范场”、“国家级水产良种场”、“部级健康养殖示范场”、“全国鮰鱼协会副会长单位”和“市级水产龙头企业”等荣誉，成功申报注册了21项行业技术专利，建成了全国乃至全球最大的鮰鱼苗种繁育中心，建立了覆盖全国及国外的销售网络。还与湖北省水科所、中国水产科学研究院长江水生所、华中农业大学等科研院校建立了相关项目研发共建机制，并获得中国科学院桂建芳院士支持，申报建立“三湖渔业院士工作站”。现在已形成科技示范户240家。

健康养殖示范场和良种场：我县创建了1个国家级良种场、1个省级水产良种场，已创建水产健康养殖示范场14家，其中部级示范场8家，省级示范场6家。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

目前,嘉鱼县已形成以三湖渔业为依托的苗种繁育中心完善建设,近两年三湖渔业公司所申报的项目资金,县农业农村局将按照相关规定拨给公司,完善鲴鱼繁育中心繁殖车间扩建、大门与围墙、生活区域等工程。2018 年至 2019 年,公司先后申报了省级现代农业发展资金尽快到位,完善三湖鲴鱼繁育中心相关建设工程。县委、政府决定加大鲴鱼苗种繁育整治力度,县农业农村局成立工作专班。实行新的统一管理方式,经过检测繁殖亲鱼种质后,对符合种质标准要求的,限额发放苗种生产许可证。持证经营者的鲴鱼亲鱼实行种质检测后,将寄养在养殖户的鱼池内,由养殖户培育亲鱼,从事收集受精卵生产活动,收集的受精鲴鱼卵经过卵质量检验进行集中孵化,鱼苗统一销售。全县成立鲴鱼苗种繁育协会,加强对持证经营统一管理,完善生产经营秩序,保障苗种质量。

鲴鱼采用野生驯化良种筛选的育种模式并提供良种亲鱼繁殖鱼苗管理措施县政府拟将大岩湖与密泉湖的湖泊做为全县斑点叉尾鮰亲鱼野生驯化基地,建设良种种质资源库。充分利用大岩湖国家级斑点叉尾鮰良种场现有池塘进行种质筛选后,向全县持证繁殖专业,提供符合种质标准的亲鱼繁殖鱼苗,加强选育工作。整合鲴鱼育种链条,做实良种选育工作。

鲴鱼商品鱼池塘流转与规模化标准化养殖基地县农业农村局成立了鱼池流转工作专班,已在各镇开展调查。集中连片鱼池规模普遍小,唯有牌洲湾镇、渡普镇有连片 5000 亩以上的养殖基地。

嘉鱼县早期因没有加工企业,导致斑点叉尾鮰商品鱼养殖受阻,影响了鲴鱼产业化的发展、农民致富和经济发展。县政府计划在今年内引进国内符合加工出口国际市场的水产品加工企业落户嘉鱼县,促进嘉鱼县鲴鱼产业链的发展。目前已初步与相关水产食品加工厂,达成落户嘉鱼县经济开发区的意向。

中国鲴鱼看嘉鱼,嘉鱼鲴鱼看三湖。对于三湖渔业有限责任公司目前取得到成就,董事长王恭文介绍到:

三湖渔业有限责任公司通过招商引资,到现在共建成繁育基

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

地85处,繁育亲本52500组,年可孵苗4亿尾 大规格苗种养殖2000亩,年产规格苗种200多万斤 成鱼养殖面积已达8000余亩,网箱养殖面积达65亩,年产成鱼4000余吨。项目规模及内容 本项目规划建成年加工冻叉尾鮰鱼片2400吨生产线一条,各类房、库建筑面积3200平方米,冲洗坪、停车坪、厂区公路等水泥地坪3500平方米,污水处理场及抽水泵站6500平方米。年销售的总收入为7381万元,年利润为613万元,投资回收期2年,是嘉鱼鮰鱼产业发展中的龙头老大。

县三湖渔业公司先后被授予“全国现代渔业种业示范场”、“国家级水产良种场”、“部级健康养殖示范场”、“全国鮰鱼协会副会长单位”和“市级水产龙头企业”等荣誉,成功申报注册了21项行业技术专利,建成了全国乃至全球最大的鮰鱼苗种繁育中心,建立了覆盖全国及国外的销售网络。还与湖北省水科所、中国水产科学研究院长江水生所、华中农业大学等科研院校建立了相关项目研发共建机制,并获得中国科学院桂建芳院士支持,申报建立“三湖渔业院士工作站”。

对于斑点叉尾鮰的规划和发展,县委、县政府早已制定了发展规划和蓝图,县委常委、县委统战部部长华成浩介绍到:

对于嘉鱼县鮰鱼产业的发展,我们将再加力度,再上措施,争取把鮰鱼做成全国知名品牌,我们一是强化产品质量安全监管,强化质量安全属地监管职责,落实生产经营者质量安全主体责任。加大产地水产品质量安全风险监测、评估和监督抽查力度,加强监管力度。加快推动养殖生产经营者建立水产品质量可追溯体系,建立完善水产品质量监管信息化平台,推动质量安全诚信体系建设。推进标准化生产和优质水产品认证。强化质量安全舆情监测和应急处置。严格落实养殖生产许可制度和兽药生产许可制度,严厉打击制售和使用假冒伪劣水产投入品的行为,将水环境改良剂等制品依法纳入管理。加强水产养殖生产管理,建立健全水产养殖投入品使用记录制度,加强水产养殖用药指导,严格落实投入

内部资料 谢绝翻印 咸宁市党史研究中心

品使用管理和休药期制度。健全疫病防控体系,提高重大疫情防控和应急处理能力。持续开展重大水生动物疫病专项监测,加强监测预警和风险评估,实施病死养殖水生动物无害化处理。开展渔业官方兽医资格认证,推动实施水产苗种产地检疫和监督执法,推进无规定疫病水产苗种场建设。大力推进渔业乡村兽医队伍建设,建立健全渔业执业兽医队伍。加强水产养殖用疫苗的规范管理和推广应用。二是加快产业链的延伸。大力招商引资,新建鲃鱼加工厂。积极与鲃鱼加工企业对接,落实加工厂建设用地,完善道路、电网等配套设施,利用各类资源培育一批加工产业工人。建立健全加工厂与养殖基地联结机制,保障加工厂充足优质的货源,满足生产的需要。引导企业大力开发鱼片、营养品、保健品等新产品开发,形成一系列的拳头产品,扩大市场,唱响品牌。整合餐饮资源,创新鲃鱼菜谱。在鲃鱼全鱼宴菜谱的基础上,创新既有大众口味的菜品,又有高端群体消费的菜肴,尽最大努力扭转鲃鱼口味不佳的刻板印象。认真学习小龙虾成功的范例,因地、因人研制出特色菜肴,扩大鲃鱼消费市场,带动嘉鱼鲃鱼不断向前发展。三是加强行业队伍建设。组建专家团队,打造产业发展智囊团。引进外智,聘请鲃鱼种质选育、养殖加工、品牌策划、市场营销等方面的专家学者,组建嘉鱼县鲃鱼产业发展智囊团,推动我县开展育种、加工、病害防治等方面的系统研究,研发产业发展核心技术。带动培育本土的技术专家和产业工人,夯实产业发展的人才基础。充分利用新型职业农民培育和新型农业经营主体带头人培训等渠道,加强鲃鱼产业科技示范户、合作社社长、经纪人等鲃鱼产业实用人才培养,逐步形成运作规范、布局合理、覆盖全面的鲃鱼产业人才培育体系。建立行业协会,培育品牌开拓市场。按照政府引导、企业组织、群众自愿的原则,筹建嘉鱼县鲃鱼产业协会,在企业和政府间起桥梁和纽带作用,发挥服务和自律功能,协助政府推行经济政策和法令,推动鲃鱼产业可持续发展。组织申报创建鲃鱼区域品牌,参加和组织各类品牌推荐活动,打响嘉鱼鲃鱼品牌,带

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

领各经营主体勇闯市场，不断拓展销售范围，让鲫鱼产品成为香饽饽。我们将培育新型经营主体。加强家庭渔场、专业大户、渔民合作社、龙头企业等新型渔业经营主体培育，引导发展健康养殖、水产品加工、现代流通、电子商务等多元化产业。积极探索完善水面流转经营机制，采取转包、出租、转让、托管和入股等方式依法有序流转水面经营权，发展多种形式适度规模水产养殖。加强合作社规范化建设，进一步完善水产专业合作社订单带动、利润返还等机制，确保入社农民生产利益。建立健全水产养殖社会化服务体系，为养殖户提供产前、产中、产后全程服务。四是加强政策引导我们将加强组织推动。县政府成立鲫鱼产业发展领导小组，制订实施方案，出台促发展的政策措施，完善产业体系、安全体系、政策支撑体系。建立县领导联系制度，密切关注鲫鱼产业工作进展，加强跟踪服务，推动各项工作落实到位。县渔业行政主管部门承担落实鲫鱼产业发展的主体责任，县发改、财政、市场、金融、供销各司其职，对鲫鱼产业给予大力支持，务实推进鲫鱼产业建设。加大财政支持。围绕关键环节和短板，盘活存量、争取增量，积极争取中央和地方财政支持，加大县级财政的支持力度，实施鲫鱼产业健康养殖扶持政策，保障资源调查、种质资源保护、疫病防控、质量安全监管等专项经费，加大对鲫鱼育种、病害防治、资源养护、渔业装备等科技创新的支持力度，推动鲫鱼产业链的发展。创新金融投入方式。引导金融机构根据鲫鱼产业生产特点，创新金融产品和担保方式，探索养殖证抵押贷款，加强信贷支持。支持建立鲫鱼产业保险制度，推动将鲫鱼产业保险纳入政策性农业保险范围。鼓励政府投资和社会资本合作，引导城市工商资本及社会资金投入鲫鱼产业建设，促进多元化、多渠道渔业投资格局的形成。

口述人

李　晖，嘉鱼县农业农村局副局长；

陈祥树，嘉鱼县原水产局工程师，现退休；

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

鲁冬林，嘉鱼县农业农村局局长；

华　红，嘉鱼县副县长；

王恭文，嘉鱼县三湖渔业有限责任公司董事长；

李德炳，嘉鱼县委副书记、政法委书记。

采访人：

孙　剑，嘉鱼县作家协会主席。

编撰人：

孙　剑，嘉鱼县作家协会主席。

内部资料　谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

八、蒲圻纺织总厂的改革与嬗变

—国有企业在市场经济大潮中的改革阵痛与新生

题记：

在距赤壁市城南约8公里的荆泉山旁，有一处群山环抱，依山傍水，山青水秀的人间仙境。那里镶嵌着一座美丽多姿，别具匠心的大型纺织城。她，就是湖北蒲圻纺织总厂（简称蒲纺总厂）。其占地面积300万平方米，其中：工业用地120万平方米，职工总人数15456人。京广高速铁路、107国道、京港澳高速公路与厂区纵贯相连。她集纺织、丝织、针织、印染、服装、热电、运输、贸易、供销、教育、卫生等于一体，形成了门类齐全、独立运营的10里纺织城。此外，蒲纺总厂还拥有8个控股及全资专业主体生产企业和7个辅体经营公司，是湖北省最大的纺织联合企业。

蒲纺总厂的发展历史与改革嬗变，大体可分为：开创基业、初具昌荣、光耀荆楚、华丽嬗变、浴火重生等五个阶段。

（一）从无到有，崇山峻岭里开创基业

（1969年—1975年）

1969年，在毛泽东主席提出的“深挖洞，广积粮，不称霸”和“备战、备荒、为人民”的号召下，为了赢得未来战争谋篇布局的构思，内地要建立三线军工企业（“三线”，是按战略地位把全国地域划分为前线、中间和后方，分别简称为“一线、二线、三线”。“三线”地区位于中国腹地，该区域离海岸线最近点也在700公里以上，）。同年8月，中国人民解放军总后勤部党委为改善部队装备，决定在湘鄂交界的蒲圻县陆水河畔荆泉山旁，兴建一座大型的

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

纺织联合企业。定名为中国人民解放军2348工程第二筹建处，下设6个大队：一大队纺织厂；二大队人造毛皮厂（后停建）；三大队丝绸厂；四大队针织厂；五大队印染厂；六大队为水、电、汽工程。生产方向是涤纶、精编布、锦纶织绸、晴纶人造毛皮等军需物资。

1970年6月，来自北京、上海、陕西、河南、东北、武汉等地的军工企业骨干人员和部份大学毕业生、知识青年以及周边县市的复退转军人等组成万名三线“军工”，先后从四面八方汇聚到荆泉山。他们食宿在工棚，奋战在荒山。在军代表的带领下，夜以继日，劈山放炮，搬石挑砖，修路架桥，盖房建厂，在崇山竣岭的山沟里，谱写了一曲军民协同齐奋战，众志成城建基业的壮丽凯歌。

谈到蒲纺诞生的前后背景，时任蒲纺针织二厂党委书记厂长兼总工程师戴炎章回忆：

我今年84周岁，1935年出生，1967年从山西太原来到蒲圻，原工作单位是化学工业部第二设计院也叫化学工业部中南化工厂筹备处，当时准备在这里建一个化工厂。主要生产为军工服务的橡胶，用于飞机和其它军事方面。

当年毛主席讲“备战备荒为人民”，而三线建设要靠山近水扎大营，这里有荆泉山、陆水湖。由于我们要搞一个大化工企业，是大型的国企，（人员）来源主要是从几个方面来：一个是太原，一个是兰州的化工部所属第五设计院。从1967年就开始（筹备），当时准备用长岭炼油厂的原材料，（长岭炼油厂）离这里68公里。化工总厂当时就叫解放军2348工程指挥部。后来因为这个厂（长岭炼油厂）把这个原料都送到别的地方去了，中南化工厂就变成无米之炊。所以就下马了。但是地盘原来我们已经选了，而且修了一些个公路，搞了简单的三通一平。综合起来看，这个地方蛮好，舍不得放弃，就把这个地方给留下。由于2348是周恩来总理批准的，要重新搞项目，还要重新报中央，手续挺繁琐，后来跟郧西的2348（合作），他们生产化学纤维（原材料），生产出来以后还要进行纺织，才能装备解放军。他们是第一处，全名二三四八工程指

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

挥部。我们是第二处,二三四八工程筹建处。后来把长岭的炼油厂也收编了,叫第三处。我们在这里已经生活52年依然没有多少人会讲蒲圻话。我是不但不会讲,而且听不懂。这个厂初建时,人员来自是全国各地,后来蒲圻的同志大量的进了我们厂,跟我们也不说蒲圻话,所以这里就像一个移民小城镇一样,就像深圳外地的人多了,就成了一个移民城市!

谈到蒲纺一步一步发展的过程,原蒲纺总厂技校校长、湖北省第十一届党代会代表张聚珍从自己负责的教育方面回忆:

我1942年出生,今年77岁,在家乡山西太原只呆了20年,在这里呆了50多年,这是我第二故乡。1966年从太原师范专科毕业留校当老师,1967年随我爱人到这里的,是第一批22个人之一。蒲纺还没有转到地方的时候,解放军的领导让我们开始筹备学校。查档案,一看我是师范毕业的,就搞教育吧。当时筹备办学的共15人,一个校长,一个副校长,还有几个管理员,地址就在向阳坡的北边。1971年学校成立,这个厂职工都是举家搬迁,所以学生也就增加(得挺快),但是总数也不多,属于复式教学。搞了5个班,小学一年级到五年级,一间房子,中间隔开,里面老师住,外面就是教室,木板一钉就是黑板,学生自己带板凳坐,就这样办起了学校。不到半年,我们把教室的地给平整了,又盖了一个草棚房。1971年秋季,搞了开学典礼,秋季招了101个学生,十几个老师,又在原有学校上加盖了三层楼作为新学校,增加有中学(教学内容)。到1976年,发展成有高中、初中的完全中学,当时一共是10年级,成为了一个综合学校。

当时小学发展快,从开始的向阳小学,然后增加了一个胜利小学,针织一厂办了个红旗小学,一大队办了东风小学,慢慢的各自都分片地成立学校(小学),而中学、高中一直在桃花坪。蒲纺普通教育,就是这么个发展过程。我在综合学校里面当了34年教导主任,先后兼任二小校长、二中校长。后来总厂在桃花坪办技校,就一直在技校担任校长至退休。当时工厂成立了教育科,为提高

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

工人技术,技校就应运而生。从开始、中专、电大,再到培养大学生,发展成为全方位的普教,有中专班、技校班、教育培训班,都是为工厂培训工人,给机关培养中低高等管理人才。最初是7到11个班,有700多人。随着蒲纺的不断发展,学校不断增多,可以说蒲纺的发展,与学校教育的兴旺密切相关的。普通教育(小学、初中、高中)为职工解除了子女上学的后顾之忧,技校为企业发展源源不断输送人才。

谈到蒲纺创业初始阶段的艰辛,原蒲纺集团纪委书记、总工程师刘英茹回忆:

我是大连轻工学院纺织系,毕业以后在北京纺织局,后来建设2348,就把我被抽调到这里。当时要我们到郧西的第一处报到,看我是学纺织的就调到二处来。刚来时在生产技术组担任生产准备组长,主要工作是是给大家搞服务,每月去领粮票、发粮票,以及劳保用品等。蒲纺设计会审时,负责整个设计的准备工作。

在北京市时,他们(筹备处)就问我想不想当兵。我回答当然想了,那个年代的人都有军人梦。后来就到这里来了,说我们是不穿军装的军人,算是从毛主席身边响应毛主席的三线建设号召到这里来。当时都要求高举毛泽东思想伟大旗帜,突出拼命干,晴天一身汗,雨天一身泥。我们机关干部和生产组的同志一起搞夜战,就是挑土、挑石头。大家都一起干,晚上扛水泥什么的,像我这种体格都是扛两包水泥,不过距离很近。也搞不清楚当时为什么有那么大的干劲。后来我这脚就受伤了,离开了生产准备组,去做培训工作,就是带学员搞技术培训。培训完以后就到纺织厂去了,在车间都是轮班工作。先后担任过车间主任、车间书记、技术处长、总公司的纪委书记,最后在2000年在副总经理和总工程师职务上退休。

(二)军民共用,艰苦奋斗中初具昌荣

(1975年—1983年)

经过三年的艰苦创业,一座亚州一流的大型纺织企业,亭亭玉

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

立地矗立在陆水河畔的崇山峻岭之中。

当时，蒲纺总厂的产品呈现多元化，不仅生产军需物品，同时也生产民用产品。1975 年 3 月，中国人民解放军总后勤部将蒲圻纺织总厂正式移交湖北省，定名为湖北蒲圻纺织总厂，为省轻工业局直属企业（企业行政级别不变，为地师级），企业生产方向改为军需民用，以民为主。此刻，蒲纺总厂这只纺织企业的航空母舰，正扬帆启航，朝着黎明的曙光乘风破浪。

谈到蒲纺从草创到逐步走向辉煌，原蒲纺集团纪委书记、总工程师刘英茹回忆：

蒲纺建厂开始就是为部队服务。所以大家内心非常自豪，干劲冲天。刚开始时，我们的产品是不符合要求的，质量不合格。通过职工的艰苦奋斗吧，终于达到了总后的要求，中间历程也是很曲折艰辛。从那开始，蒲纺进入辉煌时期，产品在总后（解放军总后勤部）评比当中，每年都是第一名，（各个部队）都要蒲纺服装厂、蒲纺印染厂的产品。

蒲纺的辉煌有计划经济的原因，也和我们艰苦奋斗的部队作风密切相关。例如蒲纺的棉纱，特别是针织用纱——翠青纱是出口免检产品。当时我们生产的纱和天龙公司合作卖到香港市场，有用户寻迹到上海找我们，最后找到这个山沟沟里，产品质量非常好，酒香不怕巷子深。

其实，翠青纱开始生产时是不合格的，不符合天龙公司的要求。前后花了一年时间，我们一个钉子一个钉子来检查。终于一个一个解决了问题。我当时是车间主任，黑天白天都在车间里边，累得晕倒在车间里边，醒来继续跟大家一起攻关。最后用我们蒲纺的棉纱（蒸汽纱）替代了南朝鲜的霸王纱，享誉国内外。84 年天龙公司就是用蒲纺生产的纱，织成天鹅绒，得到了国家的优质产品称号。另外，84 年获得两个部优（部级优质产品），一共有三百多个品种获奖，各类省优（省级优质产品）、部优产品出口为国家创造大量的外汇。经济效益也好，一年的利税加起来有将近一个亿

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

(9000 多万),成了国家大型一档企业。在全国 500 强企业中排在 262 位,连续五年成为国家大型企业。还获得省商务厅的免检产品,直接享受进出口权。在评优产品时,当时纺织部杜一舟及省里很多领导都有给我们题词,参加我们的评比会,对我们的产品给予很高的评价。

当时是蒲纺最辉煌时期,一部分军工产品、时销品,远销到国内外(国外主要以东南亚为主),受到客户的广泛赞誉,包括北京天安门广场飘扬的国旗用的国旗绸也是针织厂生产的。

职工福利上,过年过节,厂里边都会有一些物资发放。在物质紧缺时代,肉难买,都是从外地采购肉、鱼、蛋等当时比较奢侈的生活物质,供应蒲纺的职工,职工满意度优越感都很强。

律湘娥(挡车女工,曾是省人大代表)口述:

我是原三陆公司布机车间甲轮班一名挡车工,现已退休。1980 年 12 月 31 号来到蒲纺的。当时蒲纺已经都初见规模了,开始在纺织厂布机车间实习。当时看到蒲纺厂区,心里觉到很自豪。

刚进车间主要跟师傅学习,由于性格就是比较好强,就是在学习期间刻苦努力,不久就独立顶位了。当时我们厂主要是生产军工产品,我负责生产是咔叽布。计划经济时代,我们的产品就像是皇帝的女儿不愁嫁。当时我觉得,作为一个蒲纺人,能够生产军需产品,把产品送到我们子弟兵做成服装,心里很自豪,是蒲纺养育了我,造就了我。不辜负国家的希望,贡献自己的青春,好好工作,不浪费自己的青春。当时的想法是这样的。后来出席省人大代表,都是组织上的信任,同志们的支持。

(三)乘胜前进,披荆斩棘中光耀荆楚

(1983 年—1995 年)

历史链接:节选《咸宁改革开放实录(第一辑)》、《咸宁地方志(1965—2005)》

1. 经济效益

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

20世纪80—90年代中期，蒲纺总厂是全省认定的52家“巨人工程”企业之一。企业效益好，贡献大，年销售收入达7.5亿元，累计上缴利税9亿元，是建厂时国家投资9000万的10倍。出口创汇1000美元，企业连续5年跻身全国500强，1992年被国家定为大型一档企业。在全军每年的军品服饰评比中，蒲纺军工产品都名列前茅，成为当时总后勤部的定点服装生产厂家。

该厂生产的7大类，20多个系列，300多个品种中有12个产品获部优；16个产品获省优。其中：精梳针织用纱获省商务局免检产品，享有直接的进出口权。

2. 人才辈出。

蒲纺总厂不仅出产品，出效益，还出人才。据不完全统计，其先后从蒲纺总厂走出去的省军级干部2人，省厅级干部4人，全国劳模2人，省级党代表、劳模18人。特别是全国纺织操作大赛一等奖和五一劳模获得者、全国人大代表张艺霞，在操作规程创新上作出了突出贡献，1995年4月20—22日，全国总工会、共青团中央、纺织部、劳动部等十多位部级领导和全国各省、市代表140余人汇聚蒲纺，推广张艺霞所创造的“四三四”操作法。这是纺织行业在新中国成立后推广“郝建秀操作法”以来，第二次在全国范围内大面积推广示范“张艺霞操作法”，给蒲纺总厂极大的鼓舞和荣耀。湖北新闻电影制片厂曾经拍摄过《鄂南山区的十里纺城》纪录片，把蒲纺总厂这颗鄂南山区闪耀的明珠，推向了全省、全国……

蒲纺总厂创办了《蒲纺报》，建有电视台，有闭路电视网络；组织起各种笔会、诗会，还涌现了像饶庆年等一批乡土诗人；蒲纺有自己的文工团，其专业水准可与武钢、二汽企业的文艺媲美。1986年，蒲纺首支时装模特表演队在武汉民众乐园惊艳亮相，轰动武汉三镇。全国青少年足球邀请赛，曾在蒲纺中心体育场举行，职工的文化，体育生活丰富多彩。电影院，灯光球场，游泳池，歌舞厅等，动人的乐曲和曼妙的舞姿衬托出纺城夜空别有的韵味。在蒲纺这

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

个辟静、秀美的小山沟里，真像是上帝恩赐的一座不夜城，让蒲纺人在这里劳动、繁衍、奋进、追梦。

谈到辉煌时期，蒲纺曾作为全国纺织企业的标杆和标准，曾是“全国人大代表”和“全国五一劳动奖章”获得者，纺织女工操作能手张艺霞回忆：

我是原蒲纺纺织厂的纺织女工，1979 年 12 月进厂，当时是布机车间挡车工。经历过三班倒和四班倒。在鼎盛时期，我们是国家的交税大户，只要提起蒲圻纺织厂都是肃然起敬的。我父母都是老师，当时是可以接班当老师，后来招工的人就看中了我这双手，就说这是搞纺织的手，比较尖，就给我做工作，让我过来，还要经过文化考试，我文化成绩考得蛮好，就进厂了。开始是到五车间，最辛苦的车间。当时想，到纺织厂来肯定是要织布，实际是到最辛苦的挡车车间，每天都要忍受 90 分贝到 100 分贝（的噪音），挡车一线里面干了十几年挡车。期间创造了万米无次品，纺织总公司开展技术比武，纱卡断打成结，一分钟我的最高纪录是 43 个，叫“四三四”操作法，经常代表湖北省外出比赛。开始在石家庄参加了首届全国纺织技能大赛。后来又在厂里支持下，到北京参加比赛，拿了全国第二名，回来以后厂里派人到飞机场去接我，工人、学生搞成一个欢迎团，当时非常非常感动，觉得我一个纺织女工获得这么高的荣誉。

回来后，省里面以我的名字命名了“艺霞小组”，在我们组里面带有十几个徒弟。92 年到 94 年这期间，还把我送到湖北大学劳模班进行学习，95 年的时候就推广这个“434”操作法，团中央也到这里来，召开现场会。工作期间为厂里面争得了一些荣誉，厂也给了我很多很高的荣誉：全国人大代表、五一劳动奖章。还到韩国去进行技能交流。

企业改制后，都是怀着一个感激之心在社区做群众工作，对蒲纺有一份真挚的感情。说老实话，这多年，我不后悔，前前后后很多人都调走了，当时我也有机会调回家乡，还是很热爱蒲纺这个地

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

方，一直不愿离开。现在退休了，还是很热爱蒲纺这个地方，不舍得离开。时刻关注着蒲纺，蒲纺现在改革的一举一动都牵扯到我们每一个普通蒲纺人的心。

（四）玉汝于成，国企改革的艰难困苦

（1996 年—2005 年）

历史链接：节选自《咸宁改革开放实录（第一辑）》

蒲纺总厂由于一直经营“围墙经济”，不适应市场经济体制的要求，加之多年来技术装备老化，且负债逐年加重。从 20 世纪 90 年代后期开始，蒲纺不断推进改革，探索发展新模式。于是，改制、重组、减员、增效的改革举措在该厂全面铺开。

1997 年 7 月，蒲纺总厂改革为“湖北蒲圻纺织集团有限公司”，下属的几个分厂分别冠以“三陆实业有限公司”。牌子变了，人员重组了，但经营管理模式大多沿袭原来的一套，虽几经拼搏终未能走出困境。至 2003 年末，企业资产总额为 8.02 亿元，负债总额为 8.82 亿元，收不抵支，资不抵债，全面停产，全员下岗。在这样严峻的形势下，湖北省政府的四任领导都把蒲纺总厂作为全省国有企业改革脱困的联系点。蒲纺的创业与发展是全厂 15000 多职工辛勤劳动的成果。企业改革涉及各方面的利益，稍有不慎就有可能酿成骚乱事件。

谈到蒲纺改制阵痛期，下岗职工当时的处境和心酸，湖北省第八次党代会代表、纺织厂女工邓秋红回忆：

我 1968 年出生，1985 年招工进蒲纺，一直到 2004 年厂里改制。2004 年，厂里突然要改制关门，然后就没有工作了。当时心情很复杂，工友们都把自己的工作服、围腰、帽子全部都拿回家。但我没拿，还是放在车间的柜子里面，总考虑到可能还要来上班，不死心，觉得我们厂不会倒闭不会垮，抱着这样心情离开了蒲纺，感觉很迷茫。

今后的生活、工作怎么办？小孩子要读书，又不能离开家庭，

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

就只能在家先呆着，下岗在家待业一年。当时我还是咸宁市人大代表、湖北省党代表、湖北省劳动模范。过了一年，咸宁市开人大会时，和张斌副市长一起去咸宁开会，会后他问我在做什么。我汇报了自己的情况。当时他正好也调到我们蒲纺工作，就找了我们园区领导，安排我在蒲纺公司留守工作。留守工作期间，听了很多员工的抱怨，诸如工作没有了、小孩子也要读书之类。我们一一上门做调解工作，部分职工将我们拒之门外，不让我进门。但还是要耐心细致地跟他们解释，企业改制是改革的需要，是大势所趋，没有办法。

通过我们工作后，部分员工就出外务工，夫妻长期分居两地，老人照顾不了，小孩成了留守儿童，成长教育也都管不了，造成了很多家庭的不稳定，有很大一部分人因此离婚。

现在经过十几年的磨合和在外打拼，一些职工也逐渐接受现实，并取得了相当的成就，很多都在在外面的企业里成了骨干，有当厂长、当经理的，都还不错，算是重新找到了自己的社会定位。

谈到当时蒲纺在改制过程中遇到的困难和采取的措施时，时任针织一厂厂长雷敬元回忆：

我是1984年10月份从武汉铁路局调到蒲纺总厂，在企管办计划科工作。1998年底担任针织一厂厂长，直至2003年企业改制。

2004年4月，蒲纺开始改制，下放赤壁市实行属地管理。2007年6月至2014年6月，担任蒲纺工业园管委会党委委员、党政办主任，2014年6月至今，担任蒲纺纺织实业有限公司党委书记。蒲纺诞生于特殊时代，计划经济时期快速成长，没有经过市场经济的锻炼与磨砺，在激烈的市场竞争中有诸多先天不足。在物资短缺的计划经济时代，蒲纺凭借亚洲第一流的技术装备和职工的聪明才智辉煌过，但是时过境迁，大型国有企业原有的弊端凸现出来，资金负债包袱沉重，人员过多，机制不活，像一个被束缚的巨人，在市场竞争的风雨中蹒跚而行。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

进入二十一世纪，蒲纺陷入全面亏损，经营状况持续恶化，企业资金链已经断裂，集团公司内很多企业经营难以为继。2003年，湖北省政府酝酿对蒲纺进行破产改制时。消息传出，对蒲纺职工就像一个天方夜谭，根本不敢相信。蒲纺职工不同于一般城镇国企职工，他们当时响应国家号召，拖家带口从大城市来到荒野的山沟，亲手建起的工厂就像自己带大的孩子，这种难以割舍的情怀是局外人理解不了的。

2003年5月30日，当听说省政府领导在赤壁龙泉宾馆召集咸宁市、赤壁市和蒲纺的领导协商蒲纺改制事宜时。多年积累的矛盾像火山一样爆发，发生了震惊省内的“5·30”事件。职工自发组织起来，涌向龙泉宾馆，现场聚集5000多名职工，要求与省领导和蒲纺主要领导对话，表达他们的诉求。

看局势可能失控，赤壁市紧急从咸宁各县市抽调公安干警和武警战士来维持秩序，经过各级组织到现场耐心解释，蒲纺职工再一次表现出工人阶级的组织纪律性，没有京广铁路拦火车，也没有去堵塞京珠高速公路，只是怒火发在蒲纺现任主要领导身上。职工将被武警用盾牌保护的蒲纺领导围在中间，排着长长的队伍，一路高呼着口号，步行十余里回到蒲纺，在蒲纺俱乐部与省政府领导展开对话。

5·30事件震惊了省委和省政府，即刻由省国资委牵头，组成由劳动和社会保障厅、财政厅、省总工会、省纺行业办等十四个厅局的联合工作组进驻蒲纺，筹划召开职工代表大会，制定职工安置方案争取职工的谅解。到2003年底，经过多方努力下，蒲纺七个主要骨干生产企业陆续召开了职代会，平稳通过了职工的安置方案。2004年月2月经过省政府研究决定，蒲纺正式下放到赤壁市实行属地管理，同时委派赤壁市政协常务副主席张斌同志担任蒲纺总经理。赤壁市委、市政府责成市委办、市政府办、经贸局、法院、财政局、审计等十几个部门组成联合工作组，全面启动蒲纺改革改制工作。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

当时，上完最后一班的职工关闭设备，然后将与她们日夜相伴的机台擦拭得一尘不染，车间的清洁卫生打扫完毕后相拥而泣。这是非常悲壮的一幕。改制过程中，张斌总经理与蒲纺原领导班子成员、各分厂中层干部、改制工作队员一起，面对着部分职工一次又一次的大规模上访，面对着下岗工人的困惑、责问、抱怨、牢骚甚至少数人的恶语相向，忍辱负重，不分日夜，耐心细致地搞好政策的宣传和解释，在政策的框架内尽可能使下岗职工多得到一些保障，基本实现了蒲纺的平稳顺利改制。主要在这几个方面：1、置换国企职工身份，员工实行买断工龄下岗待业；2、部分职工“二缴一发”（缴社会保险费、医疗保险费，发生活费），实行内部退养；3、学校、公安、广电、消防、供电等社会服务职能部门移交地方归口管理。

在蒲纺人高度的政治觉悟基础上，在各级党组织细致耐心工作下，蒲纺改制顺利平稳实施。全面停产后，有近3000名下岗职工背上行囊，离开熟悉的企业，告别家人和孩子，踏上了千里迢迢的外出务工之路，为了国家的新的改革与腾飞之路，又一次承受了巨大的牺牲！

（五）凤凰涅槃，二次创业中重获新生
（2006年—至今）

历史链接：节选《咸宁市改革开放实录（第一辑）》。

1. 浴火重生。

蒲纺的经济发展和关注民生的改革举措得到了各级领导的充分肯定。2007年，蒲纺被评为全省国企改革先进单位。2011年，获湖北省“综合治理工作先进单位”；2012年获“湖北省开发区统计工作先进单位”，园区妇联荣获“三八红旗”称号；2013年工会工作获全省职代会“先进单位”；2016年园区被赤壁市综合考评为“红旗单位”；计生协会荣获“全国先进单位”等称号。如今，蒲纺工业园区形成了无违法、无闹事、无上访、无安全事故的和谐局面。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

2. 建设新城。

原蒲纺总厂有职工家属3万多人,随着主体企业的改制重组,职工身份的置换,必须按现代社会管理要求,组建新的管理机构,并承担职工由“企业人”转业“社会人”后的管理工作。2004年,经市政府同意,成立了赤壁市蒲纺工业园区,并设立了桃花坪、六米桥和桂花树三个社区。至2018年,3个社区都办有老年公寓,老年科普大学,老年文艺宣传队。组建社区14年来,3个社区共获得国家、省和咸宁市各种奖励40多项。

3. 锐意崛起

在波澜壮阔的改革大潮中,蒲纺人脚踏实地,克难奋进,不断扩大改革成果。一是大力开展招商引资,盘活存量资产。2012年成功签约项目7个,引进资金6.02亿元,至2018年,每年引资6亿元左右。改制后闲置的厂房逐步被开发利用;二是努力扩大再就业。改制后的9年间,有6000多名职工在蒲纺重新就业,仅2013年就新增就业岗位620个;三是社区平台开展扶贫帮困,抓好维稳,为6456名退休人员调整养老金待遇;为859名“4050”(40岁、50岁)灵活就业人员申报社保补贴;配合民政部门核定低保户2899户5244人,发放低保金970万元,至2018年,对园区内困难职工基本做到应保尽保;四是提速发展工业经济。园区内共兴办企业52家,实现工业总产值43亿元,完成社会固定资产4.1亿元,完成税收1500万元,2015年完成固定资产投资5.67亿元,实现工业总产值39.7亿元。改革的成果,让员工们看到了黎明的曙光,也增强了蒲纺人再次创业的自信心。

谈到当时蒲纺工业园诞生的背景和起源时,时任原蒲纺工业园区党委委员,党政办公室主任雷敬元回忆:

2006年开始,为了切实解决蒲纺下岗职工的再就业问题,在张斌总经理和龚承志主任的带领下,蒲纺通过招商引资,盘活存量资产,发动下岗职工创办“草根经济”。2009年时,已经有50余家来自香港、台湾,沿海及武汉等地企业落户蒲纺,有3000余名下岗

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

职工重新就业。新建了桃花坪、六米桥和桂花树三个社区，成功实现由企业管理到社会管理的转型，在维护稳定，加强社区建设，发展社区经济方面做了大量工作，一个以纺织服装为主体相关产业相配套的产业园初具雏形。2009 年元月，时任湖北省省长李鸿忠带领省“四大家”领导来蒲纺慰问广大干部和职工，他听完张总关于蒲纺的工作情况汇报后，充分肯定了蒲纺近五年所作的工作和成绩，并对蒲纺的发展和未来提出了殷切希望，为了给蒲纺一个更好的发展平台，提出可以把蒲纺工业园升级为省级开发区。在各级组织的关怀和支持下，蒲纺在 2009 年 5 月被省政府批准升格为省级工业园区，同时被湖北省确定为重点扶植的纺织服装产业集群，蒲纺又面临一个新的发展机遇。

谈到蒲纺工业园对蒲纺职工的重要意义，原蒲纺改制下岗后又再上岗职工、印染助理工程师张利家回忆：

我是原蒲纺的技术员，毕业于武汉纺织的印染专业。2002 年国企开始改制后下岗，下岗后在外（广东福建）奔波多年，一直在做印染这一行。

刚下岗时感觉很迷茫，因为是双职工（夫妻均为蒲纺职工），又都是独生子女。当时企业对我们工作生活是全包干的，什么都不用操心，吃喝住都是厂里的。后来夫妻都下岗，很失落很茫然，觉得生活无着落了，心里没底，只能外出务工。

在外务工很辛苦，做了今天没明天，有时候背着行李到处转，不知道明天早上在哪里，感觉很不自在。几年后，听说蒲纺工业园重新办起印染厂，就回来了。去参加面试，正好需要我这样的人，就进厂子了。

再就业后，过去的感觉又找到了，就是说在外漂的这种心又沉淀下来了，就稳定下来了。回到工业园区，就像回到家一样。重新上岗以后，人就开始充实了，有工作就有收入来源，就能养家糊口。

说实话，企业改制以后下岗时，对企业是有些怨恨的。重新再上岗，自己还是被企业所需要的（有价值的）。自从回来以后，心

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

就很踏实，尤其是住进新房（工业园组织的棚户区改造工程）后，心情更是舒畅。

作为一名曾经下岗，又再次上岗就业的工人，感觉到蒲纺没有忘记我们，回来有一种亲切感，一种回家的感觉，很感谢蒲纺工业园这个新的政策（招商引资助力二次就业），也非常珍惜来之不易工作，我会努力工作，为蒲纺工业园的发展作出自己的一点贡献。

谈到蒲纺工业园的诞生背景及这些年取得的成绩时，现任蒲纺工业园区党工委书记陈世新回忆：

我是2011年的5月份，从赤壁市经济开发区管委会主任，调到蒲纺工业园区党工委担任书记的。对于蒲纺，过去是远距离接触十里纺城的辉煌。

2004年蒲纺由省政府下放到赤壁市，实行属地管理。2006年开始，为了解决部分下岗职工的重新就业问题，蒲纺其实就已经开始招商引资，吸引外商来投资，当时已经具备一定的规模和基础。2009年，时任的省长李鸿忠同志到蒲纺看望慰问困难职工的时候，为了扩大蒲纺未来发展平台，就设立了蒲纺工业园区。

蒲纺工业园区作为一个新的管理体制，来领导一个特大的国有破产企业的各种社会管理、经济管理和民生管理的各项职能，应该说是一个新的课题，也面临着很多矛盾。

蒲圻纺织总厂经历了辉煌，又经历了破产。大量下岗困难职工，还有很多困难家庭、弱势群体。我们工作的第一要务就是落实习近平总书记的要以人民为中心的发展观点，把改善民生作为工业园区的最重要的工作，就是让蒲纺的人民过上幸福美好的生活。这是我们工业园区党委一班人追求的首要目标。

我们从食、住、行、子女上学等每一件具体的问题入手。第一个是出行问题，比如说路的问题，刚来的时候，应该说十里纺城，道路非常狭窄，也没有路灯。在省委、咸宁市委、赤壁市委等各级领导的关怀下，2011年开始了蒲纺的基础设施建设，蒲纺大道建设是其中一个民心工程，让蒲纺人走上宽敞明亮的道路，这就是我们

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

蒲纺老百姓对更美好生活的愿望。

第二个是住的问题，蒲纺作为一个三线军工企业，职工住的都是筒子楼，住房的条件很差。我们启动了棚户区改造的项目，在六米桥集中建设棚户区改造新小区，让574户的居民住上了宽敞明亮的房子。目前二期、三期项目也正在进行中，这是当前蒲纺人最关注的问题。第三是吃的问题。例如生活的用水。蒲纺的水管从69年建厂开始，已经有将近40多年的历史，由于管网老化，老百姓的水龙头里放出水都带有酱油颜色。这种二次污染的生活用水，直接影响蒲纺人的身体健康。2012年的时候，工业园花了3000多万在整个蒲纺区域启动供水管管网改造，让9000户蒲纺人都吃上了干净安全清洁的自来水。

第三个就是子女受教育问题。让子女享受更好的教育是人民对发展的重要诉求。蒲纺工业园在赤壁市率先启动了我们所有学校的标准化的改造。在2013年，我们全面启动了教育工程的标准化改造，利用国家的资金对一中、一小、二小等学校，进行了标准化改造。值得一提的是我们在教育系统做了一件大的工程，在整个赤壁市乃至咸宁市也是亮点工程。就是将蒲纺原来老的运动场建成了蒲纺的体育运动中心，铺设彩色塑胶跑道，还将对面的（天然水）游泳池进行了改造，通过这些工作让一代代蒲纺的学生有比较好的受教育和活动场所。这些年，一系列的民生工程的改造，大概花了一个多亿。这些工作让蒲纺的人民感觉到移交到地方之后，各级党委政府还是一如既往的关心和支持蒲纺人。通过民生工程，逐步温暖我们职工的心，让党心和民心更加贴近。

第二个重要工作就是发展经济，毕竟经济的发展是带动蒲纺工业园发展的第一动力。蒲纺过去的辉煌，也是因为在纺织业鼎盛时期，我们有15000名职工，带动了整个城市的活力。在新的时期，我们通过招商引资，盘活存量资产。在大力发展纺织服装业的同时，也同步推动健康养生业文化旅游体育产业等多产业发展。一来有效解决我们蒲纺下岗职工的再就业问题，二来可以增强这

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

个城市的活力。

蒲纺工业园区的纺织产业，被湖北省人民政府确定为全省重点支持产业。现在蒲纺工业园纺织服装行业，规模以上的企业已经达到了15家，大小企业已经达到了50家，解决了近5000名职工的再就业问题。

另外，蒲纺工业园对康养产业的探索也一直走在时代前列。2017年蒲纺工业园区被工信部、民政部、国家卫生健康委确定为全国首批智慧居家养老示范基地。我们国家进入了老龄化，而蒲纺工业园由于历史原因，老龄化高于快于全国平均水平。通过居家养老智慧平台，一方面为我们蒲纺的老人提供更好更优质的养老服务，另一方面也是为全国其他城市养老智慧平台的发展提供探索和经验。我们的老年公寓也被省里评为四星级。工业园所属三个社区都设立了日间照料中心，供老年人，看书、下棋、聊天、书法等一系列娱乐活动。今年规划在宿舍区建立一个老年食堂。

由于情况的特殊性，工业园区这些年来，以党建为引领，在社区治理方面也一直走在本市的前列。工业园设了三个社区，下辖27000名蒲纺居民的家，园区党工委、社区大党委、小区党支部、楼栋党小组和党员中心户的五级党组织体制，把党的基层组织深入到网格楼栋。另外还组织了38支共1500人的志愿服务队，对口帮助困难群众、老年人、失足人员等，为她们提供各种个性化的精准志愿服务。这么多年来，在任何时候，哪怕改制下岗最困难的时期，党的核心战斗保垒的作用，一时一刻都没有丧失，2348的精神一直在传承。

工业园成立到现在，取得这些成绩和各级党委的支持是分不开的。省委书记蒋超良同志专门到蒲纺来看望我们，同我们的老党员共同庆祝党的生日。咸宁市委书记丁小强连续九年来到蒲纺。大家都说小强书记把蒲纺人民当亲人，蒲纺人民把他当做家人。赤壁市委书记盛文军，每个月都要到蒲纺来现场办公，帮助蒲纺解决发展中存在的各种问题，并就未来发展提出指导意见。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

提到对蒲纺工业园未来发展的预期和规划，现任蒲纺工业园区党工委书记陈世新谈到：

我们蒲纺人对工业园未来的发展也充满了信心。

蒲纺未来的发展，从大的定位来讲，我们蒲纺工业园区作为赤壁未来持续发展的六驱动。我们是六驱动的一个组成部分。按照总书记提出的以高质量发展，当时作为备战的三线军工企业，蒲纺的选址就是依山傍水扎大营，形成了先天就有着丰富青山绿水自然资源。要重塑当年十里纺城的辉煌，结合自身优势，我们主要定位重点发展三大产业：

一是绿色纺织。就是按照习近平总书记在视察湖北的时候提出，如何推动新一轮的高质量发展。我们的绿色纺织就是做强做大纺织产业集聚，实现我们纺织行业的转型升级，绿色发展。未来的五年，工业园的纺织服装产业，规模要做到一百个亿，规模以上的企业要达到50家，真正让纺织业成为赤壁市的支柱产业。

二是金色康养。结合历史特殊原因造成蒲纺自身特点（老龄化远快于高于全国水平）。从如何构建新时代社区的养老模式出发，为养老产业的发展探索经验，在全国进入老龄化后可以将成熟的经验和服务复制到各地，实现养老产业和服务走出去。目前，工业园申报了新型居家养老的特色小镇，计划通过居家养老的智慧平台，将居家养老的床位增加到5000张。按中、高、低不同层次的养老的需求，提供不同价位的养老服务。将金色养老产业，既作为提升蒲纺人幸福指数的服务，也作为未来转型发展重要支柱产业。

三是红色文化旅游。蒲纺是69年建立的三线军工企业，正在申报企业文化遗产。通过进一步挖掘2348三线军工文化历史，我们建立了2348历史展览馆，开发了多处企业文化遗址，打造暨红色教育和旅游相结合，与赤壁市一湖两山景观融合，发展红色旅游产业，也是工业园未来发展的一个重要方向。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

口述人：

戴炎章，赤壁市原蒲纺针织二厂党委书记兼总工程师；

张聚珍，赤壁市原蒲纺总厂技校校长；

刘英茹，赤壁市原蒲纺集团纪委书记、总工程师；

律湘娥，赤壁市原蒲纺总厂挡车工（曾是省人大代表）；

张艺霞，赤壁市原蒲纺总厂挡车工（曾是“全国人大代表”、“全国五一劳动”奖章获得者）；

邓秋红，赤壁市原蒲纺总厂挡车工（曾是省第八次党代会代表）；

雷敬元，赤壁市原蒲纺针织一厂厂长、蒲纺工业园区党委委员、党政办公室主任；

张利家，赤壁市原蒲纺总厂印染厂助理工程师；

陈世新，赤壁市蒲纺工业园区党工委书记。

采访人：

王宪章、汤大荣、袁水平，赤壁市史志研究中心聘请退休干部。

编撰人：

刘　健，赤壁市史志研究中心原主任；

修　毅，赤壁市史志研究中心副主任。

内部资料 谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

九、血吸虫疫区移民镇—柳山湖镇的变迁

题记：

柳山湖镇位于赤壁市西北部，与三国赤壁古战场毗邻，距赤壁市城区30公里，全镇版图面积32平方公里，海拔高24～28米，耕地面积24139亩，辖柳山、腊里山、宝塔山、团山、易家堤、吴家门6个村民委员会，40个村民小组，2963户11278人。该镇是长江三峡试验坝—中央直属陆水水库库区移民集中安置区，是湖北省最早集体搬迁的两个移民建制镇之一，也是全省唯一的血吸虫疫区移民镇。

柳山湖镇经过50多年的艰苦奋斗，特别是改革开放后，基础设施建设步伐加快，使昔日有名的“水窝子、虫窝子、穷窝子”发生了翻天覆地变化：移民住房变新、村庄环境变美、生产条件变好、社会事业变优、经济实力变强、群众心情变顺，安定和谐的柳山湖镇，近几年，先后荣获全国绿化先进集体，全省十面红旗乡镇，全省综治维稳先进集体，全省文明乡镇，连续5年评为赤壁市红旗乡镇。

（一）英明决策，兴建伟业—柳山湖移民的缘起

（1958年1月—1958年10月）

历史链接：节选自《陆水枢纽志》

1958年1月，中共中央南宁工作会议期间，三峡工程第一次拿到正式会议上讨论。

时任长江水利委员会主任林一山提出：“在长江流域规划中必须首先解决防洪问题，三峡水库可以根本解决两湖平原的水灾，可以根本改善城陵矶到宜昌和宜昌到重庆的航道条件，每年可以发电一千亿度以上”。时任电力工业部部长助理兼水电总局局长

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

李锐,提出反对意见:阐述三峡工程短期内不能上的理由;“左右三峡水库修建时间的是国家财力,是经济发展需要,是电力而不是防洪”。特别是国家财力经济上的理由,由于林一山与李锐的发言都有道理,毛泽东主席和中央给出了了个折中的讨论结果,对三峡工程的决议毛主席批示“积极准备,稳妥可靠”。这个结果既没有否定修建三峡工程,但在时间上也没有急于冒进。更没有被卷进大跃进的洪流。这也正是李锐所期待的。而林一山根据毛主席的指示,积极准备,专心研究如何加快大坝施工进度的方法。

1958 年 6 月 28 日,林一山接到周恩来总理的电话,周总理问林一山,三峡工程是否可以提前拿出初步设计报告?林一山在电话中提出了一个大胆的设想,在湖北陆水建实验坝。6 月 29 日林一山又向周总理发送了《关于建议立即进行水利工程的技术革命》的电报。就这样,陆水河进入了共和国总理的视野。

1958 年 8 月,中央政治局扩大会议在北戴河召开,周总理让林一山同机赴北戴河,在飞机上总理听取了林一山关于三峡工程的汇报。周总理当面告诉林一山:“毛主席很重视你提出的在陆水进行预制混凝土块安装大坝实验的建议,这次会议期间,要安排时间讨论。”就在这次会议上,周恩来总理正式宣布兴建三峡实验坝——陆水蒲圻枢纽。

1958 年 10 月 31 日,蒲圻城南召开 6 万人参加的开工誓师大会,随着湖北省省长张体学的一声令下,陆水蒲圻枢纽工程正式破土动工。

中共中央的英明决策,兴建三峡工程的宏伟蓝图从此拉开了序幕。

(二)顾全大局,举家搬迁—库区移民迁居柳山湖
(1958 年—1970 年)

历史链接:节选自《柳山湖移民志》

陆水试验坝动工后,接下来是陆水库区的移民安置工作。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

1964 年 9 月，长流流域规划办公室提出“围垦柳山湖，安置陆水库区移民的意见”。1965 年 10 月，经中共湖北省和水利部批准，同意长办移民方案。根据省委意见，蒲圻县于同年冬开始围垦柳山湖。

移民迁居柳山湖。来自陆水库区原石坑公社 7 个大队、大梅公社 9 个大队和荆泉公社 4 个队的群众。这 20 个移民大队在库区的总面积约 50 平方千米，总人口 9405 人，分布在生产生活条件较好的淹没区陆水河道两岸。第一次开始搬迁是 1958—1960 年少数户搬迁；第二次是 1965—1967 年正值“文革”动乱时期，各级组织瘫痪，命令式搬迁，当时公路不通，无车运输，移民靠肩挑背驮搬运，几经周折，移民才按计划成建制，分别迁居柳山、腊里山、宝塔山、团山、易家堤、吴家门 6 个移民安置点。第三次是 1967 年初至 1970 年 6 月，移民安置点的移民房按规划设计竣工后，库区移民第三批迁完。柳山湖共迁入移民 2007 户，9078 人；人平补助移民安置费 268.6 元（含建房费、生产费、搬迁费、生活费）。

为了顾全大局，支援国家的大建设，库区移民，离别了山青水秀故居地，举家搬迁柳山湖。

在谈到当年移民搬迁过程，时任腊里山村的党支部书记程道怡回忆：

我叫程道怡，今年 77 岁，1966 年移民前我在原大梅公社红日大队（陆水库区淹没区）任大队会计、民兵连长。移民至柳山湖镇腊里山大队（现为腊里山村）后，任大队长、党支部书记。

柳山湖是一个千年未开垦的荒湖，移民初期，满湖荒水和芦苇杂草，1965 年县里组织全县劳力（包括原石坑、大梅、荆泉公社的劳力）到柳山湖围堤。我带我们红日大队的劳力（主要是民兵）到柳山湖腊里山搭棚修堤，当年完成了任务。1966 年根据县移民指挥部规定，我作为干部第一批带头移民到柳山湖。记得我们这些第一代移民当时的思想十分复杂，我们原住地柴方水便，上街（大梅街）下县（县城关）又方便，自然条件很好，就是“金窝银窝，也舍

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

不得穷窝”，不愿外迁。特别是移民时，蒲圻城关至柳山湖公路不通，无车运输。需要背井离乡，拖儿带女，携带全部家产，只能靠人力翻主坝，装船行60来里水路到柳山堤边后，再肩挑背扛，几经周折才到移民点。我全家搬到了腊里山，住进了像早年兵营式的工棚房，按移民政策规定，3人分一间房，我家当时7口人，分了两间屋。

移民初期，上级在柳山湖成立了东方红农场，下辖红旗、红岩、红卫、红光、红星和永红6个移民点，1970年9月，这6个移民点分别更名为柳山、腊里山、宝塔山、团山、易家堤和吴家门6个大队。

移民在各个点定居后，就打草开荒，从挖渠、修路、造田开始。垦荒耕地先由农场统一规划，将全湖可耕面积按东、南、西、北、主干渠等5条渠道设计，由场机务队按设计耕出渠道雏形，然后组织全农场劳力挖渠修路；土地采取划大块分小块，从1967年至1969年，3年时间田块成型。耕地分配由农场党委根据各移民点人数，按大块计算，就近划分；各移民点范围内的山林、水面等由各移民点统一经营、管理。各移民户自留地，全农场一个标准，人平5厘地。

移民迁居新地后，从山区到湖区，从青山绿水到荒湖疫水，“人无饭吃，猪无糠吃，牛无草吃，灶无柴烧”，生活不习惯，条件十分艰苦。烧柴不方便，移民初搬家，点上有食堂，食堂解散后烧柴成了难题，烧煤要钱买速度慢，当时有的移民形象的说：“扇子扇煤炉，内中装煤球，吊锅倒挂起，问饭何时熟”。烧煤无钱买，只得割茅草，扯禾蔸当柴火，寒冬腊月有的移民到10余里外的小柏山砍柴，发生争吵。口粮严重短缺，移民初期，水里有钉螺，上级不准栽水稻，旱地渍水重无收成，吃饭问题几乎是靠国家供应解决。1967年—1968年，全农场人平每月供应15斤原粮（谷），为节约口粮，小孩喝稀粥，大人用瓜菜糠充饥。1968年7月汛期，长江水位高31米，柳山湖当时堤高只有32米，移民提心吊胆，在外搭棚，

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

生怕倒堤。1971 年,县血防部门对柳山湖进行血吸虫病普查,全场近 9000 人,被血吸虫感染的达 3000 多人,其中急感 97 人,当时我们腊里山大队被血吸虫感染的达 600 多人。由于移民住房环境恶劣,房子质量差,每到春季墙上冒水,地下冒汗(水),冬季不御寒。加上移民入住后,家家户户在屋后建偏屋,盖厕所,围猪圈,堆杂草,后栋对前栋,臭气熏天。移民总结当时是六怕:“一怕吃不饱;二怕夜蚊咬;三怕钉螺扰;四怕无柴烧;五怕屋受潮;六怕大堤倒”。

为了帮助移民解决实际困难,上级组织从解决“吃水难”、“上学难”、“看病难”入手,在省、地、县等移民部门的支持下,1967 年分别在 6 个移民点兴建了 6 座水塔,我们腊里山从陆水河取水。1968 年上春,各个移民点按“三合院”式设计兴建学校,用泥巴垒起课桌,保证了当年秋季学生就近入学。1969 年开始,每个点设有医务室,并配有 2—3 名经过培训的赤脚医生,一般常见病不出村。为了满足群众文化生活的需要,同年,各移民点分别盖起了能容纳 300—500 人的礼堂,为群众开会、演戏、看电影提供场所。通过移民们 3 年的艰苦奋斗,生产生活条件、居住环境有了一定的改善。

腊里山大队 1976 年有人口 2116 人,耕地面积 5292 亩,其中水田 3911 亩,是柳山湖 6 个大队中人口最多、耕地面积最大的大队。在“以粮为纲”时期,也是对国家贡献最大的地方,历年被县评为先进单位。1977 年 8 月,大队党支部书记魏均祥被选为党的十一大代表,光荣出席中国共产党第十一次全国代表大会。

1978 年后,腊里山大队建立各种责任制,群众生活像芝麻开花节节高。特别是 2008 年和 2009 年,中央政治局常委、中纪委书记贺国强两次到我们腊里山村视察后,腊里山村发生了翻天覆地的变化,移民住房变新了,在政府支持下,家家盖了新楼房;生产条件变好了,湖区面目一新,田更方、路更直、渠更深、水更畅;村里环境整治了,没得乱七八糟的垃圾,村里修的“望凤园”广场,原先是

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

蚊虫滋生的烂泥塘，广场建成后，有草坪、有常青树、有四季花、有路灯、有运动器材，农闲时的早晚，广场上女跳舞男散步，过着像城里人一样的生活，2017 年腊里山村被评为全国文明村。

（三）艰苦奋斗，新建家园—柳山湖移民乡（镇）的初期建设（1969 年—1980 年）

移民初到柳山湖，面临一个“三子四无”的穷苦地方，没有畏惧，没有退缩，在各级党组织的坚强领导下，发扬艰苦奋斗，无私奉献的精神，与天斗、与地斗，斗出了一片新天地。在谈到老一辈移民艰苦奋斗，建设新家园时曾任柳山乡党委书记魏国庆回忆：

我叫魏国庆，男，1956 年生，今年 63 岁，我是 1969 年迁到柳山湖的，那时候我有 13 岁，上初中了，作为一个移民，艰苦岁月，始终难忘，时过境迁，仍记忆犹新，现在叫不忘乡愁吧！

1969 年我们迁到柳山湖，只见一湖芦苇一湖水。湖边随处可见“血吸虫区、禁止下湖”的禁牌。当时移民都说柳山湖是“三子四无”的地方。三子是“水窝子、虫窝子、穷窝子”，四无是“人无饭吃、牛无草吃、猪无糠吃、灶无柴烧”。“三子四无”是初到柳山湖艰苦困境的真实写照。但在党的坚强领导下，移民没有被困难所吓倒，“干”字当先，只有干，才能摆脱困境，只有干，才能改变一穷二白的落后面貌。

一是改水。为了避免交叉感染血吸虫，让移民吃上放心的干净水，每个村打 3—5 口水井，另建一个水塔，解决吃水的问题。

二是查螺灭螺，防病治病。柳山湖血防站配有几十人的专业队伍，各村还配有 1—2 名兼职血防员，在春秋两季，专职查螺，指导撒药灭螺。1971 年，血吸虫病普查，全场有 3000 多人被血吸虫感染，我就是其中一个，我曾 3 次被感染，都治好了。

三是改变住房条件。因为搬迁有 2000 多户，移民房，还有部分未完工。部分移民只有住茅棚，为了赶工期，除雇请瓦匠师傅砌墙外，其他小工都是移民自己帮忙做，当时移民点上流传这样顺口

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

溜:“点灯来吃饭,锁门去出工,亲戚来了留不走,做客也要帮个工”。到1970年6月,移民房按规划提前完工,验收结算时,每栋房仅需付瓦匠工资308元。

四是围堤。1965年冬至到1969年,全县组织12000多名劳力在柳山湖围堤,修筑了从柳山到腊里山长4.94公里,高32米的围堤,抗御长江、陆水的洪水;在长江赤壁干堤兴建泵站,排水入江;完成了松柏湖与柳山湖长720米,高3.2米的隔堤堵住了松柏湖的来水,在柳山头和腊里山分别建成2×2米的混凝土排水闸;在柳山头建成了3.5立方米/秒机排站,排水入陆水河,为垦荒造田创造条件。

五是兴修水利,柳山湖地势低洼,十年九灾,组织全场劳力兴修水利,改造柳山湖。1970年至1972年,人工开挖主渠道7条,长37公里,开挖支渠86条,长100公里,填埋老港22条,大小坑塘2700个,修筑台(灌)渠10条,长约30公里,兴修田间公路,三年共修40公里,栽树115万株,将柳山湖改造成“田成方、渠成网、路相通、树成行”的田园化格局。

后来的变化越来越大,大家有目共睹,我就不多讲了,总之一句话,没有老一代移民的艰苦奋斗,就没有柳山湖今天的新景象。

(四)关爱移民,引导致富—为民排忧解难保稳定

(1981年—2008年)

时任市委常委分管农业和移民工作的副市长马西民回忆:

柳山湖镇是全省两个移民镇之一。因为农民经常上访,很不稳定。我从崇阳调到蒲圻工作时,当时咸宁地委专门下了一个文件,确定我是柳山湖镇安稳的“第一责任人”。这个任务很艰巨,同时,也给了我很大的压力。之前,柳山曾有29人在北京新华门上访请愿,闹得影响蛮大。我上任后先后召集了48次座谈会,这包括社会各个阶层的人员,也包括我找武汉汉正街做生意的柳山人王泉元与他促膝谈心等等。在通过广泛的调查研究后,我建议

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

以市委的名义给省政府写报告，但当时的市委主要领导人不同意，在这种情况下我只好壮着胆子，于2007年的10月1日以我个人的名义给省长罗清泉写了关于柳山湖农民真实生活处境的一封信。在这封信里反映了农民生存的艰难困苦，也提出了一些解决的办法。移民们的多次群体上访，也都是事出有因的。罗省长在百忙之中很快就阅批了我的信件。并于10月8日指派由省政府副秘书长牵头的7人调查小组（包括省移民局等）他们通过三天的调查走访，核实了我信上所反映的诸多问题。我对调查组的同志说：老百姓的生存条件和生活环境如此的恶劣，我们都是共产党员，要讲良心，要为百姓办实事……

调查组回汉后不久，3009万元的移民危房改造款，很快就下拨了，这是我信中提出的数目，一分也没少。这笔款项收到后，我想应该专款专用。那么，首当其充的应该是危房改造，其次是发展生产的需要，再就是学校、老人安置、农村环境等等。在测定危房改造的补偿方面，我把政策交给农民，进行了“七轮的公示”。最后，2850户村民户户签字，这样大家互相监督，比较公平合理地把危房改造的资金安排了。当时是采取政府给一点，银行贷一点，农户出一点的办法，使家家户户都摆脱了危房的困境。

移民们的危房问题解决了。这就是先安了身，然后就是再安心。心安定了后，再谈发展生产，他们就有干劲啦！于是改水、改田、改环境村民们都有很高的积极性。接着就是修学校，卫生院、敬老院等。这些年来，不断改善老百姓的居住环境和生产条件。也不断提高老百姓的幸福指数。心顺了、气顺了、人也顺了，生产也发展了，面貌也改观了，柳山湖的村民们再也不上访了。我认为柳山湖的移民们始终是拥护共产党的，是支持政府工作的。他们从山青水秀的地方举家搬迁到柳山湖来，是识大体、顾大局的。这值得我们敬佩。如今的柳山湖已不是过去的柳山湖了，他已经成为全省新农村建设的一个示范点。我期待着在新一轮的乡村振兴战略中，柳山湖镇将朝着现代化的生态田园乡村的目标，再创佳

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

绩。

柳山湖镇人大主任梅云洲回忆：

我叫梅云洲，今年55岁，柳山湖镇团山村人，1990年至1998年，先后在我们团山村担任村委会主任、党支部书记，1997年至1999年兼任柳山湖镇党委委员；1999年至2010年先后担任柳山湖镇党委宣传委员、副镇长，镇党委副书记、政协联络处主任；2011年至2018年在县“三区”办任副主任。回顾我的大半生都和移民工作分不开，现在又回柳山湖移民镇了。

我们家是1967年从库区原石坑公社新民大队搬到柳山湖的，我那个时候只有两岁多，听父辈讲，搬家时没有公路，不通车，用船把我们送到河对岸，家具、衣服、杂物等东西都靠人肩挑背驮，到柳山湖团山移民点后，住进了又矮又潮湿的移民房里，当时移民干部安慰说这是临时住房，等几年再做新房，这一住就是几十年。

当时，柳山湖共迁入移民2007户、9078人，来自陆水库区的原石坑、大梅、荆泉3个公社、20个大队、132个小队。听父辈讲，柳山湖与我们老家比确实差得远，柳山湖当时是个荒湖，而我们老家山青水秀，渔米之乡，自然条件、生产生活条件都很好，当时移民虽身在柳山，但心一直惦记着老家。无奈老家已被水库淹没，再也回不去了。

直到八十年代初，移民到柳山湖一晃20年过去了，移民住的老式房政府一直没有过问，更不谈建新房的事，于是全湖6个移民村的正副书记联名写信，写材料向有关部门反映实际情况，但上面不重视，问题没有解决。1981年移民动静大了，回到库区自己原住地的山上砍竹砍树，6个村大约有几千人聚在陆水湖周边山上，县里、乡里（柳山湖当时为乡）派了好多干部去做工作，说砍树是破坏山林，当时公安局关了几个，其他群众通过做疏导工作，使事态慢慢平息了。影响最大的一次是2006年9月移民组织了29人上北京，在白布上写“冤”字，向国旗下跪，当时听说有美国之音的记者在场，那次影响真是大，惊动了中央。后来，北京向省里打电

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

话,省里向市里打电话,要市里派车派人去北京把上访的人接回来;还有严重的一次是2006年11月28日,当时市里开党代会,几个村好多人隔夜(即27日晚)串联、约好第二天都坐车去市里集体上访,为制止上访,镇干部都有包保任务,我包保的是我们团山村,那天团山村的村民也上车要去,我拦在车前说你们今天要去就从我身上压过去。那次,除了我们团山村没人去,其他5个村都租车去市里了,把市政府办公楼玻璃砸了,把市公安局副局长肖传家脸也抓伤了。赤壁市委请示咸宁市委在外地调来了警力,把闹事的抓了,其他用警力驱散了。移民为什么冒着风险去上访,主要是移民的诉求无人理睬,移民的日子太苦了。柳山湖自移民后,从打草开荒造田开始,生产发展起步晚,移民家庭经济底子薄,特别是住房条件差,无力进行改造,60%的移民住房仍是60年代中、后期建造的兵营式房屋,大部分千疮百孔。2004年开始,中央一系列惠农政策出台,移民得到实惠,广大移民渴望改善住房条件,心情十分迫切。

2006年市里派市委常委分管农业和移民工作的副市长马西民到柳山湖驻点,马市长将柳山移民的实际困难和合理诉求整理了一个材料,上呈省长罗清泉,得到了罗省长高度重视,不久带着省直有关14个部门到柳山湖视察调研,发现好多移民房由于长期潮湿,墙上长满薜苔,而且,人畜共居现状很普遍,这样的房子不改造不行。2007年开春,就启动了危房改造项目。2008年赤壁市是中共中央政治局常委、中纪委书记贺国强学习实践科学发展观活动联系点,同年10月29日和翌年11月28日,在省委罗清泉书记的陪同下,中纪委贺国强书记两次视察柳山湖镇。贺书记在第一次视察腊里山村时,走访一户叫陈光荣的困难户,谁料他冷不防将一封信递给了贺书记,当时把在场陪同的干部吓得一身冷汗,市里、镇里的干部不知道陈光荣在信里写了什么?如坐针毡要我去负责把那封信的内容搞清楚。第二天省里来电话说,那是一封感谢信,大家才放下心来。后来我问陈光荣为什么写信,他说我建了

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

新房,要感谢党。

2007 年后,省、咸宁市和赤壁市各级领导把落实中央惠民政策与解决柳山湖镇移民的实际问题结合起来,提出柳山湖镇移民要以危房改造为突破口,建设新农村。并提出移民危房改造要实行国家帮扶与移民自力更生相结合。同时,规定凡 2006 年 12 月 31 日户籍在柳山湖镇仍住危房的,由政府给每户补助建房款 1.6 万元。已改建住房的,每户补助 4000 元。2007 年冬全镇开始危房改造。2008 年贺国强书记到柳山湖镇视察后,全镇移民危房改造更是热火朝天。至 2009 年春,有 2667 户建起新房。短短两年多时间,全镇新盖住房约 40 多万平方米,户平约 140 平方米,相当于危改前人平住房面积的 4 倍。新盖移民房为清一色的二至三层楼房,宽敞明亮。新建住房都建了水冲式厕所,装了浴霸和淋浴。

为改善柳山湖的生产条件,2008 年根据贺国强书记指示,水利部和国务院三峡办共支持柳山湖项目建设资金 6000 多万元,省委、省政府组织省直部门对口支持项目建设,共落实帮扶资金 5000 多万元。咸宁市直和赤壁市直单位对口帮扶资金 1000 多万元。柳山湖镇按照“项目捆绑、资金整合”的要求,投入建设 20 多个项目,使生生产条件开始改善。用 3 年时间对全湖 5 大干渠进行修复,清淤护砌,土地进行了整治,可以说湖区面目一新,“田更方、路更直,渠更深,水更畅”。2009 年,赤壁市实施血防“整县推进、综合治理”,柳山湖控制了血吸虫病流行,钉螺面积较 2006 年下降了 87%,全镇 6 个村全部为血吸虫病疫区三类以下村。腊里山泵站是移民的“吃饭站”,2010 年改造后功效提高了 20%,确保全湖旱涝保收。农业灌溉、植保、脱粒、运输等基本实现机械化作业。

随着柳山湖镇移民村建设整体推进,干群关系变得融洽了,群众安居乐业,感谢党和政府。2008 年 12 月,省委罗书记到柳山湖调研,快到宝塔山村时,看见前方有两个人举着牌子站在路边,随行人员想:“难道又来了上访户堵车子?”。走到近前才看清牌子

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

的内容:“柳山湖人民感谢党”,原来是村民老上访户自发迎接省委领导。这个村的谭金火,曾作为全镇移民上访代表,去省信访局38次、去北京1次,每次3—5人,上访的先后花了上访户集资款5~6万元。2009年,谭金火承包了20亩田,购买了一台农用车跑运输,儿子在外打工,全家每年收入7~8万元。他说:“人心要满钵(知足),如今水治理好了,血吸虫也治理了,政府又帮我们盖了新房,种田有补助,还有移民后扶补助,再不会上访了,只想发展生产”。柳山湖村老上访户魏某某,2010年乔迁新房,春节自拟对联贴在大门口:“党政惠民恩情深重,国策富民旧貌换新—感谢党恩”。至今,全镇未发生越级上访、重复上访和进省赴京上访。柳山湖的干部形象地说“气窝子”变成了“笑窝子”。

柳山湖镇宝塔山村党支部副书记谭金火回忆:

我叫谭金火,今年56岁,现任宝塔山村党支部副书记。

柳山湖镇是一个移民小镇。今天我就把这个移民小镇的经过,从头到尾细说给大家听一听,自1967年到2019年,已有52年的历史。自从我记事以来,1977年,初中毕业,当年,我才14岁。我听父亲讲当初移民到这里来的时候,这里是一片汪洋,芦苇丛生,遍地钉螺密布,不能下水,下水就要得血吸虫,高出的地种一些庄稼,看到这样的情况,老一辈人们都不安心。在这个地方生存,还把这个地方叫一个三子的地方:水窝子、虫窝子、穷窝子。经过县委讨论,用东方红大型机械统一耕种,修了几条大渠、小渠,再让柳山湖的老百姓种上水稻,高坡处的种上棉花,通过几年的垦荒,柳山湖已有一个好一点的面貌。如果说天下起大雨来,水稻就淹没了,可惜是能种不能收,或有种无收,都是渠道小了,排涝设备跟不上造成的。我记得到了每年的十月底,男劳动力全部到堤上挑堤,一挑就是三个多月,而且连饭都吃不饱。你们说,柳山湖的老百姓吃了多少苦,流了多少汗,辛苦了一辈子,到了死的时候,都是一个病,吸血病送终。

我清楚地记得,1984年下半年土地分到各家各户,柳山湖的

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

老百姓埋头苦干，到了年终，公粮和“三提五统”一交，什么都落不到手，还是不如我们的老家。我们的老家是一个山青水秀、鱼米之乡的好地方，山上的楠竹、树木，不要播种，不要下肥，不要打药，就能收入几千、上万元的收入。可柳山湖呢？每年只能吃饱肚子就不错了，连温饱都解决不了，哪里谈得上小康水平，所以这一来，就有人到县政府上访，多次到政府说理，政府就施加压力，结果我们村上访的就到北京上访，上访的结果就是，带头的汪庆德、陈太春、陈太国、陈太和被公安机关拘禁。政府就给柳山湖每个村修了一个水塔，家家户户吃上了自来水，每人补了一百元钱，分三年付清，这样一来，老实的百姓就这样平息了，只好在这个鬼地方埋头苦干，只能在这个兵营式的又矮、又窄、又阴暗、又潮湿的房子里生存。到了1996年至1998年，内涝、外洪，连续几年的洪水，没有收入。到了2004年底，以洪运周、谭国太、汤宗祥、徐昌瑞、谭金火等5人，多次上访到赤壁市、咸宁市，到湖北省信访局。2006年9月，又相约29人到北京，这次上访的结果，惊动党中央，派领导到柳山湖镇来视察。视察后，柳山湖镇开始搞危房改造、新农村建设，每家每户补钱做房子，房子做了之后，把各个村原来的烂泥塘、臭泥坑变成了现在的公园、花园，美化、亮化、绿化，道路硬化之后，再来黑化，从村庄整治到美丽乡村，田间大小渠道全部硬化，田间道路都硬化了。从此，柳山湖镇发生了翻天覆地的变化。而且省委书记罗清泉先后来视察了几次，更值得骄傲的是中央首长贺国强同志都来视察了几次，老百姓再种田、种地就有效益、有收入。在这里，柳山湖的老百姓作了一个顺口溜：

各级领导视察完，特向柳山下拨款。

户户铲除土砖屋，家家都做新楼房。

感谢首长贺国强，柳山人民永不忘。

这样的变化都是来自各级政府，各位领导，特别是这几年，市委市政府派了刘训林同志、饶军同志、陈水波同志、鲁锋同志，他们这几位领导，为柳山湖镇的老百姓吃了很多苦，做了很多事，柳山

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

湖的老百姓真心地感谢这几位领导。这几年,政府引导老百姓走科学致富路,葡萄园、瓜果蔬菜、小龙虾养殖,每家每户都是大几万元的收入,还有惠农政策,老年人有低保、有养老金,还有每年发移民款600元,连发20年。从此,老百姓日子好过了,房子做好了,还有很多移民在市区内买了商品房,柳山湖的老百姓,已算是达到了小康水平。

从三子(水窝子、虫窝子、穷窝子)的地方,到现在的三镇地方,现在柳山湖是改革开放的和谐镇,危房改造的亮点镇,农业是稳产高产、旱涝保收的示范镇。现在柳山湖镇面貌一新人心稳定,父老乡亲发自内心感谢党恩。

五、领导关怀,团结奋进—柳山湖镇发生新的变迁

(2008年—2019年)

2008年开始,柳山湖先后迎来中央、省、市委各级领导的视察,在各级领导的重视和关怀下,柳山湖引来翻天覆地的变化。下面为赤壁史志中心整理的,各级领导视察柳山湖镇纪实:

2008年,赤壁市是时任中共中央政治局常委、中纪委书记贺国强学习实践科学发展观活动联系点,同年10月29日、翌年11月28日,贺国强同志先后两次视察柳山湖镇。

2010年4月16日,时任中共中央政治局常委、全国政协主席贾庆林到柳山湖镇视察。

2008年10月18日,中纪委副书记张惠新考察腊里山村新农村建设。

2008年1月8日,省委书记罗清泉率领省直17家部门负责人到柳山湖镇调研。

2008年10月29日,国务院三峡办副主任卢纯考察柳山村移民危房。

2008年4月17日,中共咸宁市委主要领导两次率领市直17家部门到柳山湖镇现场办公,研究移民工作。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

2008年3月17日，中共赤壁市委在柳山湖镇主持召开市直15家部门负责人会议，研究解决移民生产生活问题。

2011年，省委书记李鸿忠到柳山湖镇调研，并指示要把柳山湖镇建设成全省科学发展示范镇。

2013年，赤壁市委、市政府提出："要把柳山湖镇的发展作为市级战略。"领导的关怀激励了广大移民奋发图强建设新家园的信心和决心。

谈到柳山湖党委、政府10年来如何落实各级领导的指示，展望未来的宏远规划，柳山湖镇党委书记介绍到：

1. 柳山湖的变化

（1）基础设施改善，产业发展更加清晰、更加兴旺。

柳山镇产业结构调整合理，农民收入迅速增加。2018年制定了《柳山湖镇（2018—2030）产业发展规划》，建设现代农业示范园，发展140亩稻虾共作、4000亩水生蔬菜、1000亩水果采摘、1000亩特种养殖等特色产业，进行五大干渠改造、村村通公路、土地平整全覆盖、危房改造等项目建设，日前已完工。省供销社参股引进宇汇供销水产品加工有限公司，建设小龙虾产业园，形成小龙虾交易、加工、冷链物流一体化全产业链。打造金柳公司田园综合体，建设游客接待中心，大力发展葡萄、琵琶、油桃、丰水梨等采摘体验区，改变了过去"望天种田望天收、干一年盼一年、年年种田不存钱"的传统农业生产格局，农民人均纯收入从2012年8059元，增至2018年14882元，6个村集体经济收入均达到5万元以上。全镇142户503名建档立卡贫困户已于2017年全部脱贫，到2019年无一返贫户发生。

（2）村容村貌美化，人居环境更加美丽、更加和谐。

2019年，柳山湖镇6个村全部纳入省移民美丽家园示范点，分批实施美丽乡村提档升级计划。省移民局列支100万元，配备垃圾桶2300余个、垃圾转运车3台、洒水车2台，设立了垃圾分类箱，鼓励老百姓将垃圾分类投放，建立"户分类、村收集、镇转运、

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

市处理”模式，实现垃圾处理不过夜，自来水厂进行了万人千吨改造，由国有集团公司水务集团全面接管，保证自来水水质水压，惠及柳山湖、赤壁镇、沧湖、黄盖湖4地5万人；加快建设镇污水处理厂，柳山湖镇6个村均建立微动力污水处理站。厕所革命、精准灭荒、乡镇生活污水治理、城乡生活垃圾无害化处理、农村饮水巩固提升五项重大生态工程全面推进。在市文体局和市移民局的支持下，为各村配齐了文体健身器材，连续举办了5届新农民文化艺术节，全部节目均由群众自编自导自演，各村的百姓舞台也正在建设。

（3）民生问题解决，老百姓生活更加幸福、更加满意。

以往移民群众怨气大，希望通过到北京、省、市上访引起领导关注，解决困难。近年来，群众反映在产业发展中高低压的架线、美丽乡村配套污水管网的建设、基层医改中群众刷卡报销起点过高、低保户住院报销等突出问题都得到了有效解决，建设了移民服务大厅和移民历史文化陈列馆。实行“书记陪访”制度，群众反映问题首先找村书记，村里能解决的，立马解决；解决不了的，由村书记找镇书记，镇里协助解决；镇里解决不了的，由书记、镇长自己到市里寻求解决，群众在家等候，真正做到了“小事不出村、大事不出镇”，看得见摸得着的民生改善，让老百姓获得了满满的幸福感。

2. 产生变化的原因

（1）得益于各级领导的关心。柳山湖镇作为省级仅有两个移民建制镇，发生了翻天覆地的变化与领导关心分不开，作为贺国强书记科学发展观联系点，先后两次到柳山湖实地走访调研，原中共中央政治局常委、全国政协主席贾庆林视察柳山湖建设情况。原省委书记罗清泉先后4次，原省委副书记、省长李鸿鸡忠先后3次深入柳山湖镇调研，中央、省委及各级其它领导也先后组织专班，到柳山实地解决群众生产生活问题。2019年，省政协副主席马旭明，咸宁市委书记丁小强、市长王远鹤等领导多次到柳山湖镇实地

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

调研。市委书记盛文军、市长董方平多次直接到柳山湖镇村组,及时解决了老百姓产业发展问题

(2)得益于各级部门的贴心。柳山湖镇以前之所以是穷窝子,归根到底就是基础设施建设不完善和产业发展不够。因此,各级部门对柳山镇基础设施建设和调整产业结构一直都给予了大力支持。近年来,省水利、发改、国土、交通等部门多次主动对接,定规划、给项目、拨资金,目前五大干渠改造、村村通公路、土地平整全覆盖、危房改造等项目已全部完工;省水利和湖泊厅下属原省移民局作为柳山湖镇的"娘家",近年来,支持柳山湖镇移民产业发展项目资金2000万、田园小镇项目资金500万、每年大中型水库移民后期扶持资金项目200万左右,2018年支持美丽家园项目资金600万元;2019年,省直机关单位通过项目资金支持柳山湖镇沿线环境综合治理,解决稻虾产业急需的生产用水用电用路等一批重点难点问题。2014年以来,省、咸宁市、赤壁市将柳山湖镇列为四化同步试点乡镇,几年来累计整合2亿多元投入建设美丽乡村。

(3)得益于党员干部的决心。柳山的发展,离不开一支战斗力强、作风硬的镇村干部队伍。2018年,通过村"两委"换届选举,选优配强了村"两委"班子,改变了以往软弱涣散,村委轮流坐庄现象,打造了一支年轻、担当、纯洁、高学历高素质的村"两委"班子队伍。目前,柳山湖镇村主职平均年龄41岁,其中80后女书记2名,高中以上学历占比83%。近年来各村采取"党小组+村庄理事会+村民"的村民议事协商共治机制,发挥村规民约在村级治理中的积极作用。着重以党建引领乡村振兴发展作用,全力打造柳山湖镇"一村一品"。腊里山村通过抓党建弘扬红色文化促村级自治、文明创建。宝塔山村通过建设党员群众宣讲室,凝神聚力团结班子带好队伍,带领群众发家致富。团山村采取高标准建立医务室,创新党员群众服务中心功能布局,着力关爱留守儿童、空巢老人,引入电商平台为群众提供贴心服务。柳山村采用抓好

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

稻虾共作基本建设，大力发展村级集体经济，为农村集体产权制度改革提供经验。易家堤村以建设移民陈列馆和葡萄产业为主题，打造农旅结合的特色村湾。吴家门村围绕琵琶、葡萄、火龙果、油桃等水果产业，打造水果采摘乐园，充分发挥党组织统领作用。

(4)得益于干部群众的齐心。现在的柳山湖，干部情绪理顺了，群众怨气化解了，干群对立消除了，群众安居乐业，再也不上访了，党员干部的工作也得到移民的认可和称赞。开展移风易俗行动，全民参与消除不良农村风气，转变陈规陋俗习惯，党员干部带头签订“推进移风易俗、弘扬时代新风”承诺书，引导亲属、朋友、群众移旧俗、除陋习，各村制定村规民约，发挥红白理事会作用，随礼一律按统一标准执行，依托镇村文明实践场所，为村民免费举办红白理事，丰富基层群众精神文化生活。

柳山湖镇将坚持以绿色、生态发展为导向，以“产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕”要求为总纲，以农业增效、农民增收、农村繁荣和“四化同步”发展为核心，进一步加强美丽宜居柳山湖建设。

口述人

程道怡，赤壁市原腊里山村党支部书记；

魏国庆，赤壁市原柳山湖镇党委书记；

马西民，赤壁市原市委常委、副市长；

梅云洲，赤壁市柳山湖镇人大主任；

谭金火，赤壁市宝塔山村党支部副书记；

鲁　峰，赤壁市柳山湖镇党委书记；

采访人：

袁水平、汤大荣、王宪章，赤壁市史志研究中心聘请退休干部。

编撰人：

刘　健，赤壁市史志研究中心原主任；

修　毅，赤壁市史志研究中心副主任。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

十、赤壁城市建设发展纪实

题记：

中华人民共和国成立初，蒲圻城关市场萧条，民间流传蒲圻城内是“东西南北六门开，二十四条长短街，条条街上卖草鞋。”改革开放初，市场开始活跃，但管理滞后，乱丢乱吐、乱停乱靠，乱牵乱挂，随处可见，拥挤不堪，破乱不堪，典型的山区古镇现象。1978年后，随着改革的深入发展，赤壁经济建设大提速，城市面貌大变样。

2018年，赤壁市城镇化率57.35%，比1978年提高51.20个百分点。城区面积51.2平方公里，比1978年扩大46.8平方公里。市民生活发生质的变化，在20世纪80年代初，老百姓“穿衣少见新，吃饭少见荤，住房无客厅，外出靠步行”。现在是“穿衣讲排场，饮食讲营养，住房讲宽敞，行路小车响。”市民更有获得感、幸福感、自豪感。

总结改革开放赤壁城市建设的大发展，大致分为新市初建、新区开发、新扩规模、新建产城和新市巨变五个部份。

（一）撤县设市，更新县城观念，城市建设起步发展（1986年—1993年）

1986年8月1日，市委书记张发懋在蒲圻市成立大会上的讲话指出，蒲圻市的建立，是发展有计划的商品经济的客观要求。城市基层设施建设既是经济建设的启动点，也是一个地方经济实力、社会发展水平的综合体现。1986年开始，市委、市政府要求市城建等有关部门从提升城市品位入手，集中力量、突出重点，首先着力抓好城区硬设施建设。对此，原赤壁市城乡建设委员会副主任

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

龚益发回忆：

我叫龚益发，今年76岁，我在神山工作了23年，进城工作了18年，进城18年在水厂当了几年厂长，然后就调到建委，孙敦亮任建委一把手，我是副主任。孙主任和我就象“夫妻”一样，在工作上配合得很好，在建委一直干到退休。

今天要我谈城市建设，我认为赤壁市的城市建设可分为三个时期，一是1949年建国初期到1965年是恢复期；二是1966年四清运动到1985年是初建期；三是1986年撤县设市到现在是快速发展期。我着重谈撤县设市后城市建设的几大变化和工作体会。

一是思想观念变化。1986年8月1日，撤县市结束了1700多年的县制历史，这不是简单的将一个“县”字改为“市”字。而是思想观念起了根本变化，有了城市建设的新观念。人换思想城换装，市委以极大的魄力向全市人民提出“警醒奋争、自加压力、要把蒲圻建成鄂东南的工业城，全国旅游名城、现代化中等城市的伟大目标”。市委市政府把城市建设、经济建设、精神文明建设作为全市三大战略来抓，发扬蒲圻“四自”精神，为了兴建城市道路，拉开开发3.5平方公里的新城区建设，全市三级干部上马，三万人参加会战，成功打响了兴建城市的大会战，创造了蒲圻城建史上的奇迹和辉煌。

二是思路变化。先是兴建蒲圻大道12公里，后来发现老城区没有发展前景。思路要改变，城市建设，规划先行。新规划是从南边向北边转移，向北发展，市委提出：“跳出老城区、建设新城区、回头改造老城区”的城市建设思路。市委决定忍阵痛，拍卖市委政府机关办公楼，带头向北转移，在市委政府的感召下，其他科局陆陆续续向北转移。

三是市容市貌变化。道路变宽变平了，市内车道都是4—6车道，路灯变亮了，市内公交从1985年的9辆发展到现在一百多辆，商品楼房鳞次栉比，市民居住面积走在全省前列；供水量在我当自来水厂厂长时，城里供水是5万吨，现在16万吨；环境卫生城市绿

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

化都做得很好,市容市貌给人印象焕然一新。

四是各级党的重视是抓好城市建设的关键。自市委决策把我市发展的规划向城北方面延伸以后,市直各科局也都紧张制订发展规划图,特别在修建陆水大道三个月的大会战期间,各个单位领导带头,红旗招展,万人上阵,干劲冲天,提前完成了大会战的任务。

五是上下勾通是搞好城市建设的必要保证,在兴建和改造城市方面,我们将与市委的决策,以及规划的蓝图保持一致。比如说,在城市环卫和城市管理等方面,我们跟市委保持一致,下面二级单位与我们也保持一致,有问题及时勾通,这是我们工作上尽量少出偏差的必要保证。

六是搞好各部门间的协调,是我们做好城建工作的重要环节。我们城建工作,牵涉到市直各单位,甚至是千家万户,有些工作还要发动群众,相互配合,齐心协力来完成。协调好各部门之间的关系尤为重要,这些年来,我们主动作为,争取了市直各部门对我们工作的理解和紧密配合。才使得我们的城建工作进展得快速和顺利。

城市建设、城市管理涉及到方方面面。是一个庞大的系统工程,我深信在市委正确领导下,有广大市民的艰苦奋斗,有方方面面的大力支持,同心协力、一手抓建设、一手抓管理、一手抓速度、一身抓质量、一环套一环、一步紧一步、再奋斗几年。一个美丽的现代化中等城市定会屹立在湖北的南大门。

(二)阵痛决策,卖掉机关大院,兴建河北新区

(1993 年—2000 年)

1992 年,市委认真贯彻邓小平南方谈话和党的十四大、十五大精神,以“三个有利于”为根本标准,提出建好南大门,创建中等城市为奋斗目标、加快城市建设步伐。1994 年市委提出“跳出老城区,建设新城区,回头改造老城区”的城市建设思路,作出了搬

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

迁市委、市政府两大院的重要决定。随后,将市政府办公楼和宿舍区大院拍卖给市教委,市委机关大院拍卖给特惠公司和兴地公司。在市委直接领导下,市直部门开展了为期4年的城市建设大会战。对此,原赤壁市城乡建设委员会主任孙敦亮回忆:

我是1992年起担任建委主任的,那时我们城市建设比较落后,整个城区只有那么一条街,而且是又窄又乱,居民的住房也是矮小零散,城市规划是零打细敲,修修补补。我上任的第一件事就是要组织人员拆屋!今天这里拆,明天那里拆,老百姓们都不理解。要别人拆屋确实是一件蛮脑壳痛的事!整天都是扯皮。有一次一位妇女找到我,因为拆屋的事情扬言要搞人打我!我都不怕,改造老城区是市委交给我们的任务,我只得执行。不过,一个建委主任老是拆房,东拆西补,很不是个味道。

随着市里改革开放的发展,要想赤壁的城市有大的变化,必须要有大的动作。这时,翁永曦老板要在赤壁买块地皮,他看中了我们当时的市委办公大院,并要以最优惠的价格让给他,当时市委机关的干部们都不想卖,市委和政府也召集过有关方面人员,专门开过几次会。为了体现市委、市政府在发展城市建设方面的决心和诚意,最后还是樊仁富书记一板拍了,卖掉当时的市委机关大院,在合适的地方重新兴建赤壁新城区。可以这么说,没有樊仁富书记的决策就没有我们现在新城区的兴起!

于是,我赶紧把规划局长李和龙叫到我办公室来,重新设计和规划我们赤壁的建设蓝图,首先是寻找适合兴建市委办公大楼的基宅。樊书记的意见是“跳出老城区的地盘,要规划一个新城区”。这个大的动作我是很拥护的。李和龙的规划图也画了好几遍。先是要在城南靠火车站的方向发展;后又认为靠东发展与蒲纺建设接壤……等等。因为市里的主要领导之间对此事有较大的分歧意见。我这个建委主任也很为难。于是我们请来了武汉中南设计院的专家李教授等一行人来赤壁,他们根据我市的实际情况,从山、水、交通、地理等诸多因素考虑,否定了原来的准备在南面和

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

东面建设新城区的方案，科学地作出了在城北发展的决断，这就是现在的新城区。

赤壁新城区的建设发展规划蓝图在专家们的指导下，市直多个部门的办公楼也比邻规划，相继建造。通过近两年的紧张施工，一栋八层的新市委、政府办公大楼拔地而起，其它各单位的办公楼和宿舍楼也都相继竣工。至此，赤壁新城区的规划蓝图就此起步开始了。但由于当时的新区刚兴建，商场、医院、学校、市场等都还没有，有不少的机关干部都不想搬过去。那时候樊书记下了死命令，凡是不搬房子的，就搬（换）人！高压的手段，细心的说服，使干部和群众们都逐步接受了。

这时，赤壁的经济工作和招商引资工作都取得了很大的成绩。新城区规划设计也拉开了中等城市的框架。比通山、嘉鱼、崇阳等都强些。赤壁要向中等城市迈进的口号就在此时喊出了来啦！后来我们建设局在省里评上先进单位，我个人也评为先进个人。我在建设局工作8年，也得力于我的好搭档龚益发同志，他管机关、管后勤，为我减轻了不少的负担和麻烦事，真是感谢老哥，感谢我们良好的合作。

（三）优化功能，加强设施建设，全面提升城市品味（2000年—2012年）

21世纪初，市委坚持实施“大工业、大城建、大旅游”的发展战略，组织开展“三城同创”（建设湖北经济强市、华中旅游名市、省级文明城市）活动，提升城市功能，改善城市环境。2009年，赤壁市被评为“省级卫生城市”和“省级园林城市”。对此，现任市住房和建设局党委委员、副局长谢少新（男（曾先后任赤壁市城乡建设委员会宣传科科长兼村镇科副科长、党委委员）回忆：

我是1988年从建设部村镇学院毕业分配到蒲圻市建委工作，到现在经过了七、八代领导，我最开始来的时候，就是马景章主任，后来是孙敦亮主任、贺飞局长、项鹏局长，我们城市建设是在我们

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

孙主任任建委主任那个时期开始，九几年市里面提出大胆设想，建设新区提升老城区的功能，把这个解决了，城市的拥堵问题就好些了。要是当时没有这个大胆的设想，跳出老城区，赤壁城市就不能发展这样快。

现在城区起码扩大十几倍，原来可能2～3平方公里，现在33平方公里了，可能还不止。城市规模已经把中伙铺镇都包进去了，把中伙铺镇的好多个村子，包括长山村都包进去了，原来想都不敢想。城市的基础设施、道路设施等各方面的功能都延伸了，我们的城市发生了翻天覆地的变化，城市的起步开创局面还是在九几年那时候。

城市建设真正的发展期，还是在进入2000年以后，当时市委坚持三大战略，搞大工业、大城建、大旅游，搞三城同创，创湖北经济强市、中华旅游名市、省级文化城市，这是提升城市功能、改善城市环境。当时主要是实施六大工程。

第一，启动六条主干道的建设，解决了老城区的拥堵问题。原来老城区基础设施相当差，在这个时期把西街、北街都联进来，把城区环境进行了彻底的改善，然后对城市几条主干道进行提标改造、刷黑河北大道、赤壁大道等主干道，通过这些基础设施工程的实施，对城市道路交通、城市品质提升有了一个很明显的变化。

第二，先后建设了二水厂、三水厂。原来就是一个水厂，供水能力大概是4～5万吨，现在提升到了15万吨。目前15万吨供水的规模已经不能满足。随着城市规模的扩展，好多地方感到水压不够，很多小区，特别是老旧小区，这个问题一天天的暴露出来。现在已启动了长江引水工程，预算投资大概一个亿，从长江赤壁那边取水，正在进行前期调查设计等，相关启动准备工作，三年之内要把它完成。

第三，加大园林绿化。绿化建设是个城市品质提升，园林绿化非常重要，它就像一个人一样，长得再好看，你还必须把衣服穿好。这个园林绿化，它就是为城市穿上非常一层漂亮的外衣。这几年

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

城市绿化发展很快,原来仅是对大路进行一些绿化,现在休闲小广场、公园,包括今年建设的一批小公园在跟城市增色加分。现在外来人到赤壁来了,说赤壁确确实实是一个城市,很漂亮。我上回接待省里一个检查组,我们从赵李桥那边回来,天都快黑了,六点左右,从老城区经过,省里那几位专家在车上,说谁也想不到赤壁这么漂亮,还是在老城区,说是像个大城市。这也说明了我们这几年城市的变化确实很大。

第四,实施了重点项目工程。进入2000年以后,2000年到2012年之间,为了营造城市亮点,相继建成了人民广场、金鸡山公园等等。还包括赤壁火车站、高铁北站、汽车客运中心、东洲大桥、赤壁图书馆等等一大批重点项目工程。一个城市的面貌必须要有项目来支撑,没有项目的话,一个城市最多是小打小闹,搞一些小改造,对城市品质的提升不会起到很大的作用。老城区的商业地段,当时都被外地人称为是上海的南京路,确实相当繁华。现在随着新城区的发展,老城区那一块到晚上好像没有原来那么热闹了,不如新区商业街了。

第五,净化亮化工程。当时我们率先投资在县级城市里面建成污水处理厂,投资了1.2亿元,现在叫城南污水厂。近两年,我们又建了城东污水处理厂,今年开始对两个污水厂进行了提标和规模改造。

再一个是实施了安居工程。我们居住环境的改善也是在2000年以后,20世纪90年代起,开始搞房改,房改之后陆续建设居住小区。但是大规模的房地产发展还是在进入2000年以后,这几年要不是房地产的支撑,我们城市建设资金没办法跟上。2000年前,那个时候房子只几百元钱一平米,三四百元还算高的。2010年后增加到3000元左右,现在高达6000多元一平米,这个安居工程确实解决了居民住房问题,原来一家人甚至几代人就住在那么一小套房子里,现在基本上一户最少都有两套房子。

近几年,特别是近一、二年,城市飞速发展,可以说是城市品质

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

的提升期，一大批重大项目落地建成，对我们城市品质提升将会起到非常重要的作用。比方说那个投资将近一个亿的砂子岭公园、投资三个多亿的体育中心、东洲人行桥等等，这些代表性建筑建成，还有一大片生态环境工程的建成，这对我们赤壁环境的改善，对城市面貌的改变，可以说都将起到很大的作用，我们作为赤壁人，人人都期待赤壁的明天会更好。

四、瞄准目标，建设中等强市，一张蓝图画到底

（2012 年—2018 年）

“十二五”期初，市委通过深入开展学习实践科学发展观活动，提出了“解放思想，跨越发展，为建设强而优的中等城市而努力奋斗”的宏伟目标。党的十八大后，市委认真学习贯彻中央会议精神，结合赤壁实际，又提出了“要以全面创建“省环境保护模范城市、省级森林城市、国家园林城市、全国旅游标准化试点城市”为契机，推进产城融合建设，力争实现城市升级。现任住建局党委副书记、副局长陈良驹（曾先后任赤壁市城市设计院副院长，市住房和城乡建设局党委委员、总工程师）回忆：

我叫陈良驹，在赤壁市城建部门工作了 30 多年，亲自见证和经历了赤壁城市的规划和发展。我们蒲圻县（赤壁市）始建于公元 223 年，县址初建于蒲圻湖（今西凉湖）畔而得名。吴王孙权有诗见证了蒲圻县山川秀丽的美好风光，“蒲草千里，圻上故垒，蒍蒲五月，川谷对鸡”，1986 年 6 月撤县建市，改为蒲圻市，1998 年更名为赤壁市。

赤壁市地处湖北省东南部，东邻咸安，南连崇阳，西与湖南临湘交界，西北隔长江与洪湖相望，东北与嘉鱼县接壤。东西长 69 千米，南北宽 26～60 公里，总面积 1723 平方公里，我们赤壁市地处武汉城市圈和长株潭城市群的结合部，位于两个城市群的经济技术和辐射圈上，地理位置重要，天然的南北交通要冲，省际交流窗口，平原山区纽带。自然资源丰富，历史文化底蕴深厚，有“一

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

把火”“一片茶”“一盆水”的历史文化承载和自然风光景观。

撤县建市后，市委、市政府致力于城市规模的扩充建设，2012年启动新城道路基础设施建设，通过9年的不断努力，形成了目前新城中心区、城东片、老城中心区、城南片、城西片和荆泉片六大功能区。新城中心区以行政办公、金融商贸、文化娱乐、居住为主，城东片已发展形成以光谷产业园为主的工业片区；老城中心区以居住、商贸、文教等功能为主；城南片、城西片、荆泉片均以工业为主。中心城区现有人口约28万，中心城区建设用地已达约3.5平方公里。

目前，陆水河如玉带穿城而过，主坝至陆水二桥段经过整治改造，滨河景观，风景宜人，古城墙和四座城门彰显了古城悠久的历史。特别是从2000年开始，市委、市政府大力实施“大工业、大城建、大旅游”的发展战略。一是实施基础设施工程建设，目前建城区城市路网密度达到6.17 km /km2，河北大道、陆水湖大道、赤壁大道、河北大道等几十条主干道，全面建成投入运行；二是城市供水快速发展，城区日供水量由4万吨提升为16万吨；三是园林绿化建设持续跟进，建成了清泉公园、龙翔公园、杨家湖公园、赤壁人民广场等一批防灾避险公园；四是主城区85%居民用上天然气，城市公交贯通全城；六是建成了赤壁火车站、高铁北站、体育中心、图书馆、老年大学等公共服务设施；七是打造了国贸、大江南等一批商业综合体。现在我市正按照“1、3、5、6”的区域和产业布局，高质量、高品质推进一批城市基础设施建设。

第一，建设1、3、5、6的区域和产业布局，概括为：

一是一城为核心，把主城区作为引领全域发展的核心，以生态新城建设为重点，加快产业融合，推进旧城改造。拉开城市空间结构，优化城市功能布局，强化公共设施配套，盘活山、湖、河、城、林各要表素。

二是现代工业（纺织服装，应急装备、食品医药、电子循环、电子信息、青砖茶）、现代农业、全域旅游三篇文章。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

三是五带联动:107 国道、旅游快速通道经济带为轴,羊羊线生态景观带、渣枫线特色经济发展带、赤神线生态农业示范带。

四是六区布局:高新技术产业园、蒲纺工业园区、创新聚集区、长江经济带绿色发展示范区,陆水湖自然风光旅游区、汤茶养生区。

第二,全力打造 8 平方公里的生态新城路网基础设施建设。

第三,加快砂子岭公园,体育中心,南环大桥,东洲人行桥,污水处理厂等基础设施建设;产城融合将为城市提供持续的增长功能和就业机会。持续提供亲山、亲水、近山、近湖的市民诉求,盘活山水资源,工业化、信息化、城镇化,农业现代化也在同步发展。

我们憧憬、我们努力,赤壁城市的明天会更美。

(五)鸟瞰全城,绿荫映衬高楼,一河两岸风景独好

近年外地游客进入赤壁市,普遍认为赤壁城"变高了、变胖了、变绿了,变美了"。对此,市城建档案馆馆长邓建国,从市民的角度讲述自己亲眼见证的赤壁城市变迁:

我叫邓建国,曾任市建委办公室副主任。我是 1999 年从企业调入建委客运办工作,从整治"麻木"工作开始,亲历和见证了赤壁市城建工作,20 年的发展历程与点滴变化。作为一名组织者、建设者、参与者,原建委孙敦亮主任、龚益发副主任,现在职的陈良驹副局长、谢少新副局长对城建各个时期的具体工作、构想、实施及成果等作了很详尽的口述,我不再重复。但从一名市民的角度来谈赤壁城建发展的各种变化,我认为应从市民的衣、食、住、行这四个方面去理解、观察、解读。

变化一:城市框架进一步拉大了,城市体量的加大,让市民有了更大的经济活动空间。

变化二:城市道路加宽,加长了,而今的城市道路可以称得上是纵横连贯,南北通畅,市民出行更快捷,便利。

变化三:城市基础设施更好,合理完善,从垃圾中转房到城市

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

公交站台,从城市公厕到城市大公园,小游园,无不彰显城市功能给市民生活带来的便利、有序。

变化四:城市更绿、更亮了,尤其是国家级园林城市的成功摘牌以后,赤壁的绿化层次更加丰富、完备,城市景观不断“闪亮”您的眼睛。

变化五:市民住房越来越高,越来越宽敞、明亮。

变化六:城市市民文明素质不断增强,原有的乱牵、乱堆、乱停、乱靠、乱搭、乱建的行为有了根本改善。礼让行人变成一种交通自觉行为。在市民的相互理解中得到较好的实践。

当然,还有很多可喜的变化,我不再一一枚举,未来,我希望赤壁越来越美好,人民生活越来越富裕。

对于赤壁城市建设发展的一些经验和历史脉络,赤壁市政府副市长贺飞介绍到:

我叫贺飞,曾任市住房和城乡建设局局长,赤壁党史办的同志非常有情怀,用口述这种形式记录赤壁的一些历史,一些发展。今天主要是讲城市建设方面的一些工作。我是1989年毕业后就直接分配到赤壁建委,我一直从事城市规划建设管理工作,除了2003年到2010年,在官塘驿镇政府工作7年之外,所有的时间都在市城建工作,应该是亲历赤壁市城建艰难的决策和发展几个阶段。目前来讲,城市建设应该进入一个非常良性发展快车道。所以我作为这个参与者有很多感触,我想主要的感受有这样几点。

第一,爱国爱家是我们做好城市建设的一个内在动力。赤壁历史悠久,文化非常璀璨。赤壁市的城市建设起步很早,历史追溯很悠久。首先我们的建设者非常智慧,我们在现存的古迹,建设的规模,建设档次来讲,都做了很有益的探索,所以我们留下了很多类似赤壁古城墙、赤壁古城门、赤壁县衙等一系列的优秀建筑文化传统,这是我们赤壁人智慧的一个结晶。所以我说我们非常热爱赤壁,也非常希望把家园建设好。历届市委、市政府高度重视赤壁的城市建设工作。我觉得有一批有情怀的工作人员在努力工作,

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

是我们自觉做好城市建设的一个内在动力。

第二,赤壁的发展与国家的改革开放,经济发展是同步的。只有国家的发展,经济的发展,我们城市建设才有今天成就。历届市委对城市建设高度重视。我作为城建工作经历者,我们跳出老城区,开发赤壁新城区,到经过20年的完善,今天建成了。至于开发建设赤壁生态新城,这是历届市委、市政府的一贯理念,历届市委一脉相承,是一个非常好的延续。致力于经济发展还是得益于市委、市政府的一个果断决策。当时规划稿子形成的时候,大家都不理解,陆水北岸的河北大道开发形成的时候,当时市委的决策,包括樊仁富书记,是坚决主张开发的,但决策的时候,还有很多阻力,很多单位搬迁都不愿意。我们作为工作人员,在指挥部里面,就是每一条道路的规划,每一家工程建设,我们都是亲自参与在里面,也在里面成长。道路的建设应该是拉开了我们城市建设的一个框架。经过10余年的建设,将近15年发展,我们目前市委市政府所在地,包括我们广场应该形成了新区的一个骨架。所以人口从老城区向城北再延伸,迁移。很多乡镇农民进城,在新区落户,使我们城镇化率得到极大的提升。目前我们城市化率在全省名列第二名,提前进入城市化,这不仅是增加了城市的人口,完善城市的功能,更重要的是促进了农民的增收,转移了农村劳动力,实现了农村农民职业转换,市民收入结构也得到提升。

第三,还有一批对治理城市很有情怀的建设者,无论是直接从事城市建设公司,还是很多社会上有识之士,都对赤壁城市建设高度关注,倾注了大量的心血。这是人民城市人民建,人民城市人民管的集中体现。所以基于这三种考虑,我觉得赤壁的城市建设,总的来讲,应该是符合人民群众的热切期盼,符合国家发展战略。赤壁城区很美丽,也是经过多年共同的奋斗。省委蒋书记2019年9月份来过赤壁,对城市建设和城市管理给予了高度肯定。下一步我觉得建设城市,治理城市主要坚持几个原则:

一是坚持规划先行,把总体规划始终作为引领城市建设的总

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

抓手。城市规划工作的编制已经成了体系，我们整个国土规划编制，无论从事业发展规划，还是城市总体规划，还是分区规划，包括控制性详细规划、修建详细规划，整个的体系已经形成，并且形成了多规合一。就是以一个总规划为总体，所有的规划融合在一起，包括旅游发展规划，包括经济社会发展规划，商贸规划等行政体系，这个体系应该是非常健全的。都是一张蓝图画到底，没有出现因为规划引起的变更、调整，规划是一脉相承，只不过有的时候结合现在的形势，对原有的规划进行优化升级。

二是注重建设的直观。整个城市的建设，质量效益应该是非常好，就谋划城市项目，其实施审计项目，总体来讲都是应该以体现人民为中心，包括我们项目的设置，既有完成城市功能大项目，也有满足老百姓实际需求的一些小项目。通过大项目和小项目联动实施，提高了整个城市的功能，满足了老百姓日常生活工作的需求。现在生活在这里应该是非常幸福的。特别是我们通过国家园林城市的创建、国家卫生城市创建等一系列项目为抓手，整个赤壁的城市功能应该是非常之完善。我们原来质疑缺什么，也反复考虑，确实缺一些公共活动场所，缺公园、缺公共绿地，需要公共建筑，通过近几年这些项目的实施，应该都得到了完善。现在我们的体育中心，项目建设已经正在紧锣密鼓进行，预计明年就可以投入使用了。我们的公园的建设，赤壁 15 年创建国家园林城市，使我们城市的公园建设得到了一个极大的提升。现在专业性的公园和大量的公共绿地定期开放，老百姓逛公园是 500 米有一个大公园，出门 100 米就有小绿地，所以老百姓幸福指数也有所提高。包括一河两岸的改造，城市桥梁的建设，包括步行桥都很漂亮。

我们注重功能完善，同时还注重一些长远管网技术，包括地下管网的建设，也是这几年开始的。城市水厂及时供水，解决老百姓饮水的安全问题。第二水源地已启动，第二水源地在长江取水，正在紧锣密鼓进行，解决赤壁备用水源不足的问题。这些项目的实施，实际上极大的提高了老百姓生活的幸福感。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

三是老百姓的居住条件得到极大的改善。新建的房地产市场是健康发展,老旧小区的改造也在进行,整个物业管理进驻小区,管理水平得到极大提升。这一块我们走在全省县级市的前列。首先我们房产市场非常健康、有序,老百姓的居住条件非常好,已经超过了国家规定的对城市居民人均居住面积40%以上,超过全国平均水平。老百姓住得也非常之好。居住条件得到改善,包括棚户区改造、老旧小区改造,都是按照既定的规划,在稳步推进。建筑质量与安全抓得非常好,近年来没有出现较大的安全事故,都是得益于建设者平时的管理观念。我们新一届市委、政府,特别是丁小强书记到咸宁赤壁工作之后,以更开阔视野,更大的历史责任,推动城市建设。我们现在正在谋划生态新区,是赤壁今后发展的一个主战场,正在实施建设。

目前在8平方公里新区建设,如同生态新区的道路框架已经拿出来。我们非常有信心,几年之后,设计的城市建设,在生态新区可以得到充分的展示。一大批公共建筑、生态文明建设示范区都会在生产信息里面体现。这一块也是赤壁发展的希望,是致力发展城市建设的未来,是我们制定经济发展和城市建设一个亮点。新区建设与高新区的建设互动,产城一体的局面已经形成。

在不久的将来,赤壁进入强而优的中等城市目标很快就会实现。

口述人

龚益发,赤壁市原市城乡建设委员会副主任;

孙敦亮,赤壁市原市城乡建设委员会主任

谢少新,赤壁市市住房和建设局党委委员、副局长;

陈良驹,赤壁市市住房和建设局党委副书记、副局长;

邓建国,赤壁市市住房和建设局档案馆馆长

贺　飞,赤壁市市政府副市长

采访人:

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

汤大荣、袁水平、王宪章，赤壁市史志研究中心聘请退休干部。

编撰人：

刘　健，赤壁市史志研究中心原主任。

修　毅，赤壁市史志研究中心副主任。

内部资料　谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

十一、蒲圻电厂兴建始末

题记：

在赤壁市城区以南4公里的蒲圻办事处邹家湾村，横卧着一座火力发电厂（蒲圻电厂）。它是目前湖北省装机容量最大，技术最先进，参数和级别最优、环保等级最高，能耗最低的火电厂。为满足湖北省对电力负荷增长的需求，提高供电质量和电网运行安全性，发挥着巨大的作用。

蒲圻电厂是提升赤壁市区域经济地位的标志性工程。它的建成是赤壁市改革开放“工业强市”和“办大工业”的成果。是赤壁市地方财政收入的转折点和赤壁市工业经济发展的跨越点，也是赤壁市启航新时代，向“强而优中等城市”目标迈进的重要支点。

蒲圻电厂的建设始末，大致分为四个阶段：

（一）兴建电厂，梦想在阵痛中启航（1993年—1994年）

历史链接：节选自《赤壁市志》

赤壁籍知名人士陈天生，引进广东金同投资有限公司董事长翁永曦（原中共中央农村政策研究室副主任）来蒲圻进行项目开发。赤壁市的领导人，抓住机遇，快速反映，迅速成立了以市经济技术协作办公室张斌同志为主任的蒲圻（国际）建材工业城管理委员会，并从市计划委员会、市总工会、团市委等单位抽调精兵强将，组成专班。为使翁永曦安心，市委主要领导顶着各种议论和流言蜚语的压力，将当时条件较好、环境较优的市委办公大院以极低的价格卖给了翁永曦，同时注册成立了蒲圻特惠发展有限公司，配合翁永曦的工作。

当项目规划、设计等前期工作进行得如火如荼的时候，因受宏

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

观经济政策调控的影响，国家叫停了各类开发区，工业区项目的审批。在此情况下，市委、市政府审时度势，及时调整了项目的开发思路，从制约工业发展的电力建设项目着手，采纳了陈天生、翁永曦提出的引进美商在蒲圻投资兴建火力发电厂的提议，并决定在蒲圻（国际）建材工业城管委会的基础上，成立蒲圻电厂筹建处，翁永曦任主任，张斌任副主任。为了使项目能顺利进行，翁永曦将其在广州公司的大部分人员移师蒲圻，与蒲圻（国际）建材工业城管委会合署办公。至此，赤壁市委、市政府瞄准市场，大胆决策，组建专班，忍痛割爱。为“工业强市”和“办大工业”的发展思路，迈出了坚实的一步。

在谈到引进电厂项目时，陈天生（赤壁籍知名人士，曾任《光明日报》记者等）回忆：

我今年66岁，1978年武汉大学毕业后，曾任《光明日报》记者、《科学与人》杂志社社长，当过广东省高科技产业发展中心主任、“肥力高集团”董事长，1991年到1995年在蒲圻市协助市委、市政府进行招商引资活动，现为赤壁市人民政府聘请顾问。

1992年底，我在北京与赤壁市、洪湖市签订修建赤壁长江大桥的合同后，就回到广州办理交接工作，因我当时兼着广东高科技产业发展中心主任和肇庆鼎湖科技开发区管委会主任。要集中力量修桥，就必须辞职。在广东期间，老朋友翁永曦想看我。我俩约定在广州宾馆一楼咖啡厅相见。他问我，最近听不见你的消息，跑哪里去了？我谈了回赤壁修桥的事。他随口说了一句，那我也去凑个热闹，引进一家美国企业在你那里建个发电厂如何？我说，好哇！其实，我们俩谁也没当回事，他姑且说之，我姑且听之。因为我们都对电厂没有什么概念。尤其是我，对电厂既不懂也无兴趣。记得1985年，电力部副部长陈伯村找我谈话，要调我去武汉青山热电厂去当厂长。他那时是国家电力部派驻湖北电力部的人事调整小组组长，有权决定干部的调动。在华中网局局长黄芳的安排下，我和司机李艳林还到该厂转了一趟。晚上我在武汉东湖宾馆

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

找陈部长诉苦:“什么瓦呀、伏呀、电压、电荷呀,七里八拐的符号都看不懂,这个厂长我干不了!”。陈部长说,那你就到武汉供电局去当党委书记。我死活不干,说太专业了,干不了! 所以,以后一提到电厂,我心里就发麻。

1993 年春节一过,我就带领 30 多名职工进驻赤壁。市委书记樊仁富只要有空,就到我办公室来海阔天空一番,谈他对赤壁发展的畅想,也谈赤壁发展的困境。樊仁富有一大特点,就是他十分敬业,思维敏捷,行动果决,且为人诚恳,把你当作推心置腹的朋友。一次闲聊时,我突然想起翁永曦建电厂的事,就问他,在赤壁建个电厂怎么样? 樊仁富闪电般地回答,那当然可以! 我问他,电视剧《新星》你看过吗? 他说看过呀,我很佩服剧中的李向南。我说,那好,我把李向南的生活原型介绍给你。于是,我向他详细地介绍了翁永曦的情况。他听完,一跃而起,拉着我说:“走,我带你去选址!”那是个阴雨天,我俩乘车到老火车站附近。他指着锁石岭那一片荒山说;“电厂可建在这里,两平方公里,离火车站近,运煤方便”。

回到我办公室,他电召市委办罗明禄(时任市委信息督办室主任),要他带一张锁石岭一带的规划图和市政府的公章,一支红铅笔来。当时,我的茶几很小,且放了烟缸、茶具。樊仁富(时任蒲圻市委书记)就在大腿上铺开规划图,用红铅笔画了一个方框,盖上市政府的大印,并写上蒲圻电厂几个大字。这就是樊仁富后来说的“我和陈天生合作,就在胯子上盖章”的出处。他把规划图给我说;“辛苦你跑一趟广州,把翁先生请来”。

我接过规划图,像接了颗拉了导火索的手雷,心里想,这下坏了,只能硬着头皮上了! 我只好又去将翁永曦的军,好在他答应了。翁永曦乘早上的火车来。我和樊仁富、江忠兴(时任蒲圻市市长)、马玉玖(时任蒲圻市委副书记)、钱家炎(时任市经协办主任)等一清早就去火车站接人。

翁永曦考察了初定的电厂厂址后,认为可以干。他找我和樊

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

仁富谈话,很严肃地说“我平生有一千个理想,一万个愿望,万万想不到被陈天生召到赤壁来了,电厂没有十年八年是干不成的,那我晚年的时光就搁在这儿了。我来干没问题,那我们三人应有个约定,电厂没干成之前,谁也不许离开!”随后,筹备工作就紧锣密鼓地搞起来了。为了支持电厂的筹建工作,市委决定把一个小院(当时环境较优的市委办公院子)腾出来给筹备组办公。为此,赤壁当时有许多人告状,说樊仁富胆大妄为,把市委院子让给资本家!筹备工作走上正轨后,我由于大桥的事也千头万绪,就很少参与电厂那边的事了。

我与电厂的最后一次关系,是2011年春节前夕。那天,赤壁中行的行长吴新宇来找我,说是电厂进来了一批美元,合5、6亿元人民币。国家外汇局要等春节过后才能批准解汇。但如春节前不能拿到这笔钱,电厂二期施工的民工就发不了工资。问我外汇局有没有关系给疏通一下。如有关系,要我陪他们跑一趟北京。我说试试吧。我便给北京的朋友打电话,对方说可以帮忙,你把电厂的报告文号短信发来,他马上去催办。次日中午,朋友回话,说局长已签发了,下午一上班就印发。中午,吴行长就守在我办公室。下午3时许,对方来电话说,文件已印发,并已上网,是XX号文,你们赶快去查。吴行长高兴的跳了起来。晚上,他们约了电厂的书记和财务老总,在巴山夜雨请我吃饭,以示感谢!

蒲圻火力发电厂目前是赤壁市第一纳税大户,每年上缴税金几个亿,支持着赤壁经济的半壁江山,当然它是高能耗、高污染企业。在赤壁期间,每当我想起办电厂的事,我常常去八号付坝和登临丰财山、雪峰山,从各个角度去眺望电厂。当我看到那吞云吐雾的电厂与周边的湖光山色形成的刺目的对照,真是别有一番滋味在心头!我们当初那近乎戏言的动念和后来者的千辛万苦,终究成了事实。

在谈到市委的决策以及立项、申报等工作的艰难时,时任蒲圻市委书记樊仁富同志回忆:

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

我是1993年下半年起担任蒲圻市委书记的。当时全市的财政收入只有7000多万,到年底要过年了,全市的学校教师、公、检、法、司部门和市直机关工作人员的工资还没有着落。于是便通过关系从深圳以月息2分的高息贷款了500万用来发工资。由于财政的拮据,逼迫着我们去寻找创收的门路和新的工业增长点。最初我们的考虑是从四个方面来寻找一个合适的工业项目。比如办烟厂、办精细化工材料厂、办制药厂和兴建火力发电厂,电厂这个项目是陈天生和翁永曦先生引进的。这四个项目,我们通过反复的比较和权衡利弊,最后认为从长远利益出发还是火力发电厂比较合适。当时有些干部的思想也不够统一,但大多数的干部是拥护的。于是我们就成立了电厂项目的领导小组,我任组长,具体负责办事有张斌(时任市委常委、副市长)他们几个人。

首先是电厂项目的申报,光是项目涉及到的部门就有11家,要盖满这11家的公章实属不易,其中最难的一家要数是长办施总。建电厂要用大量的水资源,可他们认为建电厂不利于他们对水资源的分流控制等……通过我们多次的上门做工作和软硬并举……最后硬是拖了一年多才把长办施总的章子盖上。然后,我们就是这11家的公章从咸宁地区、到省、再到中央,一级级的争取着盖。到了国家电力部又卡壳了,因为当时国务院总理朱镕基的一句话,他说"目前,我们国家的电量够用,在今后十年内都不需建电厂"。

这句话,为我们申办电厂的项目又增添了新的难度。这时我们又通过陈天生认识了《光明日报》的尹主编,他为我们提供了电力部要在春节期间举行"团拜会"的信息,于是我们找到了我们蒲圻的荣誉市民—歌星关牧村,通过她又请来了彭丽媛和刘斌、杨洪基等五位大腕的歌星,组成春节慰问小分队参加电力部的"团拜会"演出。当时受到了组织者电力部工会主席的高度赞扬和感谢。演出结束后,电力部工会主席为我们申报电厂项目的原由和必要性作出了重大的调整。他说:"蒲圻的地理位置处于华南电

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

网和华中电网的交汇处,如果中间设立蒲圻电厂可更好地提高电网的传输效率和电网的运行安全性等”。从这个角度考虑就极大地提升了蒲圻电厂项目审批的可行性。于是我们就重新写报告,用大腿垫着盖章……经过几个回合,这一关总算是闯过来了。这一年的春节,虽说我们几个是在北京的招待所里度过的。但我们拿到了电力部的批复和盖章,大家心里真有说不出的高兴。

根据国家计委透露的消息,不久江泽民主席即将访问美国,但他访美的洽谈项目不多,即“礼品蓝子”里没有(美方)投资的项目。于是又找到国务院副秘书长马凯同志,通过努力,终于把美方(赛德公司)投资7亿美金的蒲圻电厂项目列入了“礼品蓝子”之内……总之,蒲圻电厂的审批手续千难万难,我们还是迎难而上,克服了种种困难……

在这期间,咸宁市也曾经想把电厂项目的选址确定在温泉地区,这个我是坚决不同意的。于是我们又通过叶启煜老同志(曾任市人大副主任已退休),找到当时在北京学习的常务副省长李大强,把电厂的选址定在蒲圻的优势进行了一一列举,终于敲定了电厂项目选址在蒲圻的批复……

我们蒲圻电厂建成投产后,开始税收一年就是四个多亿,接近五个亿,后来税收调高了现在是七个多亿了。当年蒲圻的财政收入只有7—8千万,农民的负担3700多万,我说我有4个亿的税收,首先应该把农民的税收全部减免掉!没想到后来中央就出台了政策全部免了。

我离开赤壁后,我觉得我很坦然,我对得起我的职责,对得起一个共产党的光荣称号,也对得起我这个领导干部的位置。但我最对不住的就是赤壁的农民,因为调他们义务(免费)修长江大堤、防汛抢险,还有修公路等等,农民很辛苦。在最后的一年,我就修了三条桥的公路,那就是苦竹桥、余家桥、还有斗门桥三条山区公路,还农民一个心愿,当然这还远远不够。

回想起来,这么多年,还要感谢赤壁的干部,那时干部的作风

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

是很扎实的。敢拼,敢打硬仗。敢吃苦,敢拼命。没有这么一批干部的敬业精神和紧密配合,我是什么事都干不成的……

(二)招商引资,夙愿在执着中收获(1994 年—2002 年)

历史链接:节选自《赤壁改革开放实录》第一辑

1994 年 5 月,蒲圻市人民政府以蒲政文〔1994〕41 号文件《关于请求国家计委、电力部报批美商在蒲圻独资兴建 30 万千瓦燃煤电厂的报告》起,便开始了长达 8 年漫长而艰难的报批、检测、评估、融资、洽谈、运营等方面的事项……市委、市政府领导与专班人员也时常奔波于北京、武汉、咸宁、蒲圻之间。

2000 年 4 月 17 日,在武汉举行了蒲圻电厂项目商务合同签字仪式,省委常委、常务副省长邓道坤与赛德亚洲总裁史本斯为蒲圻赛德发电有限公司揭牌。

2001 年 11 月 17 日,由时任省长罗清泉主持召开了省直有关部门参加的电厂建设前期工作协调会议,铺平了电厂开工的道路。12 月 19 日,正当电厂开工在即的关键时刻,赛德公司出于自身利益的需要,将投资转向欧洲其他行业,正式向湖北省政府提出申请,退出蒲圻电厂项目,并决定以 100% 的股权转让方式,将蒲圻电厂赛德发电有限公司转让给湖北省政府选定的新业主。

2002 年 5 月,省计委主持了蒲圻电厂项目新的一轮招商活动,在“三降一保”(降低总投资、降低年上网电量、降低电价,确保外商投资合理效益)的基础上对项目进行优化。通过对有意投资蒲圻电厂项目的三家外商进行综合评审,最终选定“华润电力控股有限公司”为该项目新业主。

2002 年 7 月 17 日,华润电力控股有限公司在武汉分别与省计委、省电力公司等签订了《投资协议》和《购电合同》将工程原计划投资 36 亿元,降至 31 亿元,湖北省在电量,电价方面作出承诺,确保投资回报。

蒲圻电厂,经过 8 年艰难的立项、报批、融资、易主等工作,终

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

于梦想成真!

于2002年10月25日,省委、省政府举行蒲圻电厂隆重的开工仪式,省委常委、常务副省长周坚卫与华润集团董事长陈新华为电厂开工剪彩。

回顾在北京跑电厂项目的艰辛时,现任市经贸局副局长胡明山(原项目组成员)回忆:

我是1991年11月从沈阳军区部队退伍回到家乡蒲圻的。1992年10月我从市塑料一厂调到市经济技术协作办公室工作。由于我在部队是跟首长开小车的,上班的第一天,我就开着那辆除了喇叭不响,浑身都响的北京212吉普车,载着当时的经协办张斌主任开始了长达十二年的风雨历程。当时的经协办可以说是穷得叮当响,除了两间破旧不堪的办公室和几张其它单位淘汰下来的办公桌椅外,几乎一无所有。

1994年,市里组建电厂筹建处,我就随张斌主任一道跑电厂项目的审批工作。每天马不停蹄的跑武汉、咸宁,拉着蒲圻电厂筹建处的同志到省、咸宁地区计委、经委、电力、水利、土地、铁路、环保等部门,张斌主任总是走在前头、不辞辛劳。还时常到武汉机场接送美国EDC公司、赛德公司、花旗银行、日本丸红株式会社、香港港灯公司等络驿不绝的谈判代表,每次张斌同志总是不厌其烦,热情接待。车子每个月行驶两万公里左右。

经过不懈努力,1996年5月,在完成了蒲圻电厂项目可行性研究报告,环境影响评估报告等几十个文件后,湖北省人民政府关于请求批准外商独资建设蒲圻电厂(2×30万千瓦机组)的请示,正式向国务院和国家计委报告。拿着这份来之不易的文件,我和张斌主任开着由省计委出资购买的当时很时髦的桑塔纳2000型轿车进驻北京,开始了长达4年之久的马拉松式蒲圻电厂立项工作。在国务院办公厅、国家计委、国家经贸委、电力工业部、国家环保局、对外经济贸易部、外交部、铁道部、水利部、国家物价局、国家外汇管理局、电力规划设计总院、中国国际工程咨询公司等单位,

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

张斌主任带着我，就像这些单位的工作人员一样每天轮流到各家单位上班，时间久了，连大门口的警卫都不拦我们，不用登记、打声招呼就热情的放行。这期间，为了节省开支，我和他一直住在位于万寿路湖北省电力局驻北京办事处一间不足10平方米的小屋内，与办事处的工作人员一起吃工作餐，有时办事晚了误了吃饭时间，我们就泡方便面，方便面我是成箱成箱的买，连附近超市的老板都误认为我是不是在贩方便面。有几次市委书记樊仁富到北京，看见我们房间里好多的方便面，狠狠的批评了我们好几回，说我不该这么“刻薄”，让领导成天吃方便面，直到现在我看到方便面就发怵。

由于过度劳累，1998年6月，张斌副市长突发心律过缓晕倒在地，当时我不知所措，把他背上车就近送到海军总医院。经检查，医生说要动手术，装心脏起博器。这么大的事，我六神无主，拿起他的手机要给他爱人打电话，他发现后连忙制止了我，对我说：“婷子正在高考，你别影响他们娘俩，另外，赤壁正在发洪水，你也不要往市里打电话，免得惊动领导，影响抗洪抢险大局”。无奈之下，我只好求助翁永曦先生，在翁永曦先生和他北京朋友的大力支援下，张斌副市长心脏起博器植入术得以顺利进行。住院期间，我一个人忙前跑后、端茶喂饭。此情此景我终生难以忘怀。在治疗后期，我偷偷打电话给市委副书记王智芳，王智芳副书记赶到海军总医院病房，把我们狠狠批评了一通，说这么大的手术，为什么不向家里人和组织上报告。当我委屈的泪水掉下来时，张斌副市长微笑地说：“是我不让他报告的，小事一桩，何须惊动你们大家”。

在北京四年期间，每次春节前，待国家有关部委都放假后，我和张斌副市长才准备开车回家过年。我担心他长途坐车吃不消，跟他说：“您坐火车或飞机回去吧，车子我一个人开回去”。他说，“不行，你一个人开车跑长途寂寞，我要陪着你”。于是一路上他陪我聊天、讲笑话，帮我点烟提神。有几次路上堵车或起大雾，从北京到蒲圻开了两天两夜才到，这段时间里我俩抽完整整一条烟。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

而每年正月初十之前，我俩就像候鸟一样，车子里装满了红菜苔、冬笋等地方特产，又开车前往北京了。

经过不懈努力和千辛万苦，蒲圻电厂项目终于通过了国家计委、外交部、外经贸部等11部委的审批。结束了在北京长达四年之久的蒲圻电厂立项工作，并于2002年10月顺利开工建设，这才使赤壁有了第一家税收过亿元的企业。

蒲圻电厂项目的成功取得，张斌同志真是立下了汗马功劳，可惜他现在已经不在人世了。电厂建设开工之后，他先后又负责蒲圻起重机械总厂的改制，以及碳素厂、中南水泥厂和晨鸣纸业的整合改制工作。特别是2004年，陷入困境的省属大型国有企业蒲纺总厂下放赤壁市管理后，已改任市政协副主席的他临危受命，兼任蒲纺集团公司党委书记、董事长、总经理。他大胆改革，着力招商引资，使一度死气沉沉的蒲纺集团逐步焕发了生机。张斌同志总是敢挑重担，对工作兢兢业业，呕心沥血，披肝沥胆，全然不顾个人的身体和得失。当他的事迹在2006年12月4日的《湖北日报》头版刊登后，时任中央政治局委员、湖北省委书记俞正声同志欣然提笔批示称他是："新时期焦裕禄式的好干部"。随后：蒲圻市委、咸宁市委都相继发出了"向张斌同志学习"的号召。

在谈到蒲圻电厂的前期准备工作时，时任市建材工业城副主任陈世新回忆：

1994年，我当时28岁，从团市委的副书记调到市里的建材工业城工作。从电厂的策划、申报、立项、审批等。到第一台机组的投产以至到第二期两台100万千瓦超临界机组的开工建设，我都经历了全部的过程。

目前，华润电力有限公司蒲圻电厂的装机容量已经达到了260万千瓦。因为第一期是2×30万千瓦，第二期是2×100万千瓦。这17年的经历使我感受到一个地方政府抓项目要有一种锲而不舍的恒心！当时翁永曦先生的金同公司来赤壁搞项目开发，蒲圻电厂就是从无到有的而且是从小到大，从弱到强的。为什么呢？因为我

内部资料 谢绝翻印 咸宁市方志研究中心

们电厂，无论从行业布局，还是产业规划，都涉及到了一个北煤南运的问题，北煤南运过长江大桥，这就增加了京广铁路的运输压力。这是很不好办的。另外，二期工程，华润当时只想上两台90万千瓦的。结果就上了两台100万千瓦的。这不是从小到大吗？从弱到强呢，就是过去华润电力在全国的电力行业里是很小的，现在却排在全国第六了。实力强大了嘛！所以说蒲圻电厂是再一次书写了赤壁大战的神话。赤壁这是再借东风啊！

1998年，当时我是蒲圻电厂筹建处办公室的主任，其主要任务就是要配合指挥部在电厂的中心场区抓好“四通一平”的工作。从1994年的策划立项到2002年的开工建设，我们经历了8年的艰辛。由于中间经历了亚洲金融危机就停顿了一段时间 。当时政府和我们都很着急。我们征用了将近一千亩的场地，一马平川，放在那个地方。好在省政府很重视，也非常支持我们，把这作为湖北省的招商项目。最终香港的华润集团与美国的赛德公司、日本的丸红株式会社之间实行了无缝对接的收购。在2002年，就有了正式的开工仪式。这期间，湖北省在武汉市召开了全省重大项目的投资环境交流会。我们时任市长王铭德同志还在大会上承诺说：“我们各级政府都要为电厂提供保姆式的服务”。应该说华润电力和我们地方政府都实现了双赢的效果。华润电力它按照创国内一流，创世界领先的经营模式在发展。他们在二氧化硫的排放、降煤节能系统、包括烟尘处理等一系列的工艺改造都采用了先进的技术。蒲圻电厂不仅创造了很好的经济效益，在全省、全国都是很有影响的企业。

（三）二期投产，卓越在攀登中闪光（2003年—2011年）

华润蒲圻电厂一期工程的如期投产，为电厂二期工程的扩建打下了坚实的基础。赤壁市委、市政府也全力配合二期工程的前期准备工作。

2004年6月23日，在香港举办湖北招商周活动期间，湖北省

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

发改委受省人民政府的委托,与华润电力签订了《蒲圻电厂二期扩建工程投资意向书》,决定在蒲圻电厂一期工程原址扩建2×90万千瓦燃煤机组,并于同年12月上报国家发改委优选。

2005年5月27日,中共中央委员、国家发改委主任马凯带领国家财政、国土资源、农业等部门领导到蒲圻电厂调研,详细了解电厂建设、施工、运行及二期扩建工程筹备等情况,认为二期工程厂址条件优越,机组容量国内最优,节能显著,符合国家能源政策,应优先发展。7月29日,二期工程接入系统通过了专家评审。

2007年完成二期工程总平面布置方案和初步设计,完成主厂房的试桩、铁路扩建方案和施工监理招标、土地征用等工作。

在谈到蒲圻电厂二期工程扩建项目的进展时,现任赤壁市人大常委会副主任(时任市委组织部副部长兼市学习实践科学发展观办公室副主任)的贺春德回忆:

2008年,正值全国开展学习实践科学发展观活动的时候,中共中央政治局常委、中央纪委书记贺国强和湖北省委书记罗清泉把我们赤壁市作为开展此次活动的联系点。当时我是市委学习实践科学发展观办公室副主任,有好些具体事务我是经历者,见证者。

在中央和省委领导的关心与支持下,加快了蒲圻电厂二期工程的审批进程。2008年10月29日晚,贺国强通过调查研究之后,在"龙佑温泉"二楼会议室召集了有:中纪委副书记张惠新、水利部副部长矫勇、国务院三峡办副主任卢纯、湖北省委书记罗清泉、省委秘书长李明波、咸宁市委书记黄楚平、市长任振鹤和赤壁市委书记王铭德,代市长熊征宇参加的碰头会。会上赤壁市汇报了需要帮助解决的五个问题:其中一个就是关于蒲圻电厂二期扩建的项目问题。贺国强明确指出:"蒲圻电厂二期技改扩建项目已列入国家的计划,你们也做好了前期准备工作,但存在一个指标控制问题,考虑到当前经济形势的发展变化,中央强调要扩大内需,加大对民生工程、能源、基础设施和"三农"工作的投入,这个项目可以适当提前安排。国家发改委已有一个明确的意见,电厂

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

二期可以列入明年或后年开工计划。我强调的是:二期工程一定要把一期工程的节能减排和改造纳入进去。此事由惠新同志再作些协调。”

会后中央纪委副书记张惠新及时与国家发改委进行了沟通、对有关部门进行了协调,并将贺国强同志的谈话要点转发至国家五部委,同时要求,蒲圻电厂二期工程按惠及民生的个案来办理。要把蒲圻电厂二期工程的项目作为落实实践科学发展观和推动赤壁经济发展的成果来抓,使之互为成果。

我们电厂二期项目,虽说有中央领导的大力支持,但国家的几家部委家家都要搞到批文,当时市委成立了由市委副书记兼市委组织部长丁胜补同志负责的工作专班,专门攻这个项目。北京的冬天非常冷,南方人不太适应,丁书记的脸几次都被冻得僵硬发木了,他常用巴掌抽打着自己的脸庞。那些日子,他们吃不香,睡不安,总想着如何把几个部门的批文搞到手。2008 年 12 月 7 日,当把国家发改委能源局的批文拿到手时,全市上下兴高采烈,如获至宝。在这个批文里,国家发改委不仅正式批准了蒲圻电厂二期工程等 3 个项目开展前期工作,且将工程机组的容量由 2×90 万千瓦变更为 2×100 万千瓦,容量扩大了。这时丁书记在北京立即给市委书记王铭德拨打长途电话,报告喜讯!我看见丁书记如此坚强的男子汉,眼眶里充满了激动的泪水,是喜悦、是倾诉、是感激、更是自信,百感交集……回想起这些日子,真是令人难忘!

历史链接:节选自《赤壁市科学发展观调研集》

2009 年 1 月,国土资源部通过了土地预审,3 月,国家环保部批复了补充可研报告并收口;8 月 26 日,举行电厂二期前期工程开工仪式,为正式开工作好铺垫。在仪式上,赤壁市委、市政府表示要举全市之力为工程建设提供“保姆式”服务,特事特办,多设“路标”不设“路障”。9 月,水利部长江水利委员会批复了取水许可申请书;10 月,电力接入系统方案通过国家电网公司批复。11 月 28 日,贺国强在省委书记罗清泉、省长李鸿忠陪同下视察蒲圻

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

电厂,了解电厂二期工程进展情况。

2010年4月14日,国家发改委以〔2010〕776号文件《关于湖北华润蒲圻电厂二期扩建工程项目核准的批复》确定了二期工程。二期工程动态总投资70.3亿元,其中:项目资金为17.6亿元,由华润电力控股有限公司出资。资金以外所需的52.7亿元资金,分别由中国工商银行、中国建设银行各贷款26.35亿元解决。8月,电厂二期项目建设场地"五通一平"工程完成,进入主厂房和冷却塔的装机组施工。至此,蒲圻电厂二期工程扩建项目所有资质文件的核准和融资方式以及各项准备工作等全部敲定。

2010年10月28日,在咸宁市委副书记、赤壁市委书记丁小强的主持下举行了隆重的蒲圻电厂二期扩建工程项目开工典礼。省委常委、省纪委书记黄光耀、省人大常委会常务副主任周坚卫和华润集团副董事长、华润电力控股公司董事局主席王帅廷、华润电力控股有限公司总裁王玉军以及咸宁市、赤壁市党政领导出席典礼。省发改委、省经信委、省环保厅等九部委领导专程参加了开工典礼。仪式上宣读了贺国强同志就赤壁市在学习实践科学发展观活动中实施的五个重点项目进展情况作出的批示以及省委书记罗清泉、省长李鸿忠向工程开工发来的贺信。随着周坚卫宣布蒲圻电厂二期工程正式开工的命令,主厂房第一罐混凝土顺利浇灌。

二期工程与一期同步建设脱硫、脱硝系统。同时加大低硫煤炭的采购,从根源上有效减少二氧化硫的排放。对锅炉进行微波点火改造和对电机进行通流改造,年节约柴油1000吨和标准煤1.6万吨。发电机组采用闭式循环供水系统,节约了大量用水,而工业废水、生活污水和含油废水经处理后,全部用于灰厂喷洒和绿化灌溉,实现零排放。电厂灰渣外销给水泥厂和砖厂做掺合料开发利用。实现灰渣回收利用率达90%以上。

此外,电厂对余气、余热、粉煤灰等进行再利用、再开发,对蒲纺工业园区实行集中供气、供热。年可新创造价值8000万元……整个电厂设计优化,设备配套在国内同类型机组中处于领先水平。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

因此，电厂二期扩建工程更节能、更高效、更环保、更先进。

（四）企业显效，硕果在奋进中增辉（2012 年—2019 年）

华润蒲圻电厂项目是国家能源“九五”至“十二五”建设项目也是湖北省的重点建设项目。电厂从申请立项到建成投产，自始至终都得到了中央、省、咸宁市各级党委、政府的高度关注和大力支持。然而，回忆起电厂当初选址征地，拆屋搬迁时，老百姓的思想不通，工作难做时，时任邹家湾村党支部书记邹和清回忆：

我叫邹和清，今年 68 岁，原来我们村有 9 个组，1300 多人，我在村里担任村主任 12 年，担任村支部书记 15 年。

关于兴建蒲圻电厂，还是市委书记樊仁富有眼光，当年是他拍板要办的。张斌副市长负责电厂的筹建工作，征收土地，拆迁房屋等。张市长对我们说：土地征用费 5000 元/亩，老房屋补偿是 90 元/平方，新建的楼房 200—300 元/平方。张市长态度很坚决，他说“就是这个价，你们愿意接受要办，不愿意接受也要办”。我们村干部上门给群众做工作，不知挨了多少骂，骂我们吃了子孙的饭，土地征收了，今后吃什么？日子怎么过？拆房子更是阻力重重。我们耐心地做群众工作，把拆迁户临时安排在学校住和原来知青点的旧房里住。我们说建电厂是市里引进的重点项目。我们要支持、要配合，今后我们生活有困难，市政府不会不管我们的。

第一期征收土地 800 多亩，搞“四通一平”，第二期又征收了 400 多亩，一共征用了 1200 多亩。我们村征收了 5 个组的土地，大田畈村征收了 2 个组的土地，土地的征收费低，房屋补偿也很低，我们确实吃了亏，为建设电厂作出了贡献。当时，电厂筹建一拖上十年，不知建不建得成，村民土地征收后，无田种失业了，集体上访要求市政府安排就业，要求生活救助，事后政府出台一项政策，对征收了土地的农户，凡年满 60 岁的，每月补贴 200 元。青年都外出打工。我们就是这样过来的。

现在电厂建起来了，经济效益也很好，每年上缴税收都是 5 至

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

6个亿。我们村有几十人就在电厂上班。还有给电厂搞运输(运煤)的,有办早餐夜宵的,总之,收入都提高了。家家建了新房,现在村改为社区,环境卫生也搞得很好,建厂之初这里是尘满天,味难闻。现在是人和谐,环境美。别的地方30多岁的男青年还讨不到媳妇,我们村20多岁的小伙子都成了亲,就是傻子都能说到亲。

电厂废气处理得很好,我看没有什么污染,电厂为了不给邻近的居民造成污染,他们用石膏粉,喷水雾降煤灰。通过石膏粉和水雾把煤灰沉淀后,这些废料还能做环保砖。这叫废物再利用。仅一项废物再利用就年创收一千多万元。现在可以说樊书记当年拍板引进电厂这个项目是正确的,利大于弊。

历史链接:节选自《赤壁改革开放实录》第一辑

电厂建成后,不仅能进一步满足全省经济社会发展用电需求,改善电源结构,提高水火电互济能力,而且对于推动赤壁市乃至咸宁市新一轮经济大发展都具有重要意义。

一是拉动经济壮实力。蒲圻电厂建成后,极大地拉动了赤壁经济发展,壮大了赤壁市综合经济实力,提升了区域经济地位。到2014年7月,蒲圻电厂二期项目的3—4号机组全面安装、调试并网后,年发电量120亿度,仅2016年度就上缴国家税收7.6亿元。占全市工业税收的80%。撑起了赤壁市财政收入的半壁江山。据统计:从2005年到目前为止,电厂累计上缴国家税收44.336亿元,使赤壁市的综合经济实力迅速提升。跻身全省县域经济第一方阵。同时拉动了地方其它产业发展,直接或间接提供就业岗位2000多个。

二是增加能源促发展。电厂建成后,不仅可以增加全省供电量,而且对湖北省电网调节性能和电源结构,提高系统运行经济效益和稳定性,包括平衡水电比重过大等问题起到了积极的调节作用。

三是节能减排创新高。电厂的一、二期工程同步建设了脱硫、脱硝系统。同时改造了微波点火方式,闭式循环供水系统。节能、

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

节水和废气、废渣的再利用等，逐步实行产业经济良性循环。目前，这些在国内都是领先科技。

四是回报社会作贡献。电厂投产10多年来，创造社会价值超过千亿元。除严格依法纳税外，电厂每年走访慰问周边的“五保户”为他们解决实际困难，每年“八一”建军节到部队慰问战士，赞助50万元开展“建功湖北十佳农民工”评选活动，为灾区捐款过百万元。电厂还是武汉大学、华中科技大学等高校的社会实践基地，每年的寒暑假期间，为高校提供数十个勤工助学岗位。

蒲圻电厂秉承社会效益和经济效益两个最大化的理念，追求自然与和谐共赢发展，共同成长。电厂已连续多年获得“全省纳税百佳企业”和“十佳诚信企业”等荣誉称号。

口述人

陈天生，《光明日报》原记者，“肥力高集团”董事长，现任赤壁市人民政府经济顾问（聘请）；

樊仁富，原蒲圻市委书记；

胡明山，原蒲圻市政府政府办公室司机、现任赤壁市科信局副局长；

陈世新，原蒲圻电厂筹建办公室主任、现任赤壁市蒲纺工业园区党工委书记；

贺春德，赤壁市组织部原副部长、学习实践科学发展观办公室副主任、现任赤壁市人大常委会副主任；

邹和清，赤壁市蒲圻街道办事处邹家村（蒲圻电厂所在地）原党支部书记。

采访人：

王宪章、汤大荣、袁水平，赤壁市史志研究中心聘请退休干部。

编撰人：

刘　健，赤壁市史志研究中心原主任；

修　毅，赤壁市史志研究中心副主任。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

十二、二十世纪八十年代通城茶叶经济兴起

题记：

通城县原本是茶叶生产大县，计划经济年代，根据国家计划主要生产边茶（原料为老青茶），1970 年全国边茶生产现场经验交流会在此召开。“文革”结束后，收购计划减少，茶叶经营部门为了自己的利益，逐级压价限购老青茶。通城县被逼之下，进行茶业结构调整，逐步将老青茶改制成细茶，部分公社探索将完成国家收购任务后剩余的茶叶自己加工，自找市场销售。1980 年改革开放之初，通城茶叶打破计划经济流通体制，独自闯荡市场，首开湖北商品流通经济之先河。造就了一批经商能人，实现了脱贫致富，启蒙了广大通城人民的商品经济意识，使一大批农民洗脚上岸，投身商海，实现谋生技能转向。1993 年，通城县被湖北省政府列为全省三个茶叶大县之一，成为全省唯一销大于产的大县。可以毫不夸张的说，茶业流通经济是通城改革开放后商界崛起之源。1980 年由湖北日报引发的“一场茶叶风波”大讨论、大争鸣，在全省激起强烈反响，成为全省思想解放的先声，引领全省商品经济大踏步实践、开拓，对全省乃至全国经济社会发展产生了深远影响。

（一）茶叶自由流通破冰（1979 年—1980 年）

建国后至 1979 年，国家经济形式采取单一全民所有制，对农产品统购统销，对生产资料统购统配，对财政收支统收统支，对工业消费品统购包销，对外贸易统一经营、统负盈亏，对劳动工资制度以及对物价管理高度集中，分配上采取平均主义，人们已习以为常，认为这就是社会主义，谁要改变它，就是离经叛道，搞修正主义。（摘自田纪云《八十年代经济改革十大措施——为纪念改革

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

开放三十周年而作》）

谈到通城茶叶流通业的兴起，1984 年—1988 年曾担任通城特产局副局长的梅和平回忆：

随着改革开放揭开序幕，发端于通城县石南镇花亭村的茶叶自由流通破冰，注定对高度计划经济带来强烈冲击。以花亭村黎方良、黎水保等为代表的一批农民，打破茶叶统购统销的计划经济坚冰，通过民间渠道，独自打开茶叶自由流通的市场。这把火也烧开了湖北计划体制的缺口，在全省引起广泛争论，进一步促进了全省社会各阶层解放思想、接受市场理论。通城茶叶流通经济的兴起，其产生的经济意义、思想意义可以说影响深远。

谈到通城的茶叶流通经济，必须先从花亭村谈起，通城县第一个扔掉铁饭碗的公职人员出现在这里，第一个山村农工商发展的模式在这里形成，第一个乡村个体过万元的专业户在这里出现，第一栋全国少见的村办企业三层办公大楼最早在这里竣工。花亭村成为当时通城县乃至咸宁地区思想解放的符号。

黎方良是通城县石南镇花亭村人，通城县第一个扔掉政府公职铁饭碗的人，通城茶叶流通经济的破冰者、开启者、主要推动者之一，时任石南花亭村顾问。对于下海经营茶叶历史，黎方良回忆：

我是 1941 年生人。小时候穷怕了，家大口阔，兄弟姐妹 8 个。好在我父亲懂变通，农闲时节，担棉花换布，到洪湖担鱼，贩运虾米，做点小生意接济下。耳濡目染，做生意的意识从小就种在我脑海里，知道这比种田卖苦力来钱快。1960 年，我被政府部门招聘为脱产会计，成了一名吃国家粮的人。在丰衣信用社、北港储蓄所搞了几年，懂点金融方面的知识。

1979 年，我到石南公社工作，主管全公社的社队企业发展，主抓公社的多种经济收入。我们组织办砖厂、办木材加工厂，搞运输、销特产，全国到处跑，一年下来，为公社赚了十几万元钱，当时可不是个小数目。小时候我觉做生意不错，这下更激起我的信心

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

和兴趣。

我决定离职,自己单干。这在当时是破天荒的事,好多人眼睛望穿了,都望不到一只吃国家饭的碗。家里人都劝,但我认定了。公社书记周国清极力挽留。最后折中的办法是,要我作为创收人员离职,一年交五千元给公社。当时一个国家干部的年收入也就只有三百多元,周书记怕我为难,说这个数可以商量。我说,保证年创收两万元上交公社,并与公社签订了协议。我算是通城县第一个下海的人。后来花亭村邀请我去合作办企业,这样我又回到了家里。

一次我在武汉找业务时,一个偶然的机会,途经省茶麻公司,一位领导看到了我,热情邀请我吃饭,因为原先为茶麻公司加工过茶叶包装盒和包装箱,非常熟悉。席间,这位领导谈起了通城茶叶,盛赞这几年通城茶叶发展很快,质量很好,很受欢迎。听他这样说,我就大胆地询问,“除茶麻公司外,其他单位或个人能否经销茶叶”。那位领导说不行,茶叶是国家二类物资,属于统购统销产品。从这位领导的口中,我还了解到通城的茶叶按国家收购计划,还有大量的剩余产品,卖给国家价格低,自己去卖又无销路。

这时我想起了吴石平(时任石南镇农副产品公司经理,后来创办福人药业)讲过,通城茶叶在地处北京王府井大街的碧春茶庄展销,居然引来中外顾客抢购,无奈之下,店方不得不采取每人限购二两的办法。一个要买,一个要限量,国家的统购统销已不能满足人民的生活需要。同时,产茶地的剩余产品销不出去,也极大地挫伤了茶农的生产积极性。我就想,能不能走民间渠道,满足茶叶市场的供需要求?

我立刻赶回花亭,讲了了解到的情况及想法。花亭村党支部立刻召开成员会议。说老实话,对于运销茶叶,花亭人一点底都没有,虽说村里有个茶场,那只是过去的一个村办企业而已,实际上花亭村当时一棵茶也没有。要想在自己没有资源优势的方面做文章,难度可想而知,更何况茶叶属国家统购统销的二类物资,弄不

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

好是要捅大窟窿的。

会上,有人支持,有人反对,也有人保持中立。大家争论的焦点非常明确:民间运销茶叶,那可是违反国家政策的,是个禁区。见大家意见不一,我表示,茶叶运销,首先解决了剩余产品的积压,刺激了茶农的生产积极性,也满足了市场对茶叶的需求。再说,这些满足老百姓日常生活需要的二类物资,应该会逐步向市场开放。最后,经我反复谈想法、鼓劲,大家统一了意见,决定就算冒险,也要闯下。

我们就在省茶麻公司附近找个旅馆住下来,耐心等。因为住在这里的,多半是外地来省公司调拨茶叶,或是前来交纳茶叶征收任务的业务员,信息自然就灵通。一次我与黑龙江来湖北采购茶叶的业务员交谈,得知他为了完成采购任务,愿意出高价,15 元钱一斤的拌和茉莉花茶,可省茶麻公司就是不批。我马上掏出盖有花亭茶场的介绍信,说我们可弄到。当时国家收购价只有一元多钱一斤,这其中利润大得很。对方提出,先购 300 斤,他也是在试探我们的能力。我满口答应,说三天后给他。我马上分班,我留下来与那位业务员进一步加深感情,继续寻找商机。要喜幼马上赶回去向村支部汇报,准备茶叶。

第一笔业务成交后,我把下一步的联络地点定在了徐家棚的南母饭店,并且正式挂起了茶叶代销部的招牌。市场一出现机会,就要快速抓住。不出三天,东北那边来了电话,订购茶叶五千斤,并先汇来了一万元定金,五天后取货。这可是桩大生意,大客户。我让喜幼留下来与青山区的茶场联系加工的事,并接待前来销茶的茶农,自己则赶紧一路颠簸赶回花亭,打听到建设公社完成国家任务后,还有大量茶叶留存,但要凭公社一级政府的介绍信才能进行交易。我又连夜赶到水兴公社找到周国清书记,只是说这是自己下海以来的第一笔业务,但不敢说出花亭闯禁区的秘密。周书记认为是自家的创收人员要求帮忙,也就二话没说,开具了介绍信,并与建设公社的领导打了个招呼。于是,我手持介绍信,又跑

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

到建设公社，找到党委副书记舒祖林写了个批条，以高出国家征收价三倍的价格，定购了建设茶场一万斤茶叶，并预付了一万元的定金。第二天晚上趁着夜色先将五千斤运到武汉进行花茶加工，另外五千斤也连夜运回了花亭茶场。这些事都做得悄无声息。五天后，东北的那位业务员客人在这里成交了第二笔业务，并带来了不少朋友的联系方式，为我的生意进一步打开了大门。另外，由于南母饭店地处城郊，一些茶农很快闻讯上门销茶，由于价格高，回款又快，代销部的生意很快红火起来了。

黎喜幼是石南镇花亭村人，通城茶叶流通经济的先行者之一。对于那段历史，黎喜幼回忆：

我从武汉匆忙赶回花亭组织货源。几经周折，才找到装茶叶的四只麻袋，其中有一只还是破的，只能算半只。后来花亭人发了财，都说是“三只半麻袋起家”。我同村里几个人又连夜赶到丰衣公社太平村茶场，赊来三百斤茶叶，连夜肩扛背驼，运回花亭。

茶叶精加工后，我搭乘晚上的班车运到武汉，又在武汉青山和平公社茶场进行茉莉花拌和加工和包装。终于在第三天的下午，三百斤茶叶经顾客验收满意，成交了第一笔业务。

黎水保是石南镇花亭村人，时任花亭村党支部书记，1984 年作为农村经营能人，曾受到胡耀邦总书记的接见。对于参与通城茶叶流动的相关经历，黎水保回忆：

方良从武汉回来后，他提出的想法，大家确实争论蛮激烈。最后，我拍了板，我说，这样畏首畏尾是干不成事的，违不违反政策姑且不说，但为剩余产品找销路，这是符合县委要求的，我相信县里会支持。至于茶叶运销，我想，方良应该有自己深思熟虑的见解。

村里内部意见统一了，外面也有阻力。加工成精制茶，公社茶场不同意，说没有这个加工任务。左说右说说不通，我来了气，硬是拖着场长找到了公社党委书记吴寿荣。我说村里茶场有困难，公社茶场不该帮忙吗？在吴书记的敦促下，公社茶场很快就完成了加工任务。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

在方良的努力下，路子打开了，但后面的路怎么走？村支部举行了一天一夜的会议讨论，最后做出了三点决定：一是生意要继续做，并随时准备应对上面的压力；二是动员村民开垦荒山开辟茶园，以保证茶叶运销的后劲，这就有了后来花亭的“家有百盆花，户栽千棵茶”发展的良好开端；三是大队茶场除种好茶苗示范基地外，马上着手筹建村办精制茶厂。这三点决定，坚定了花亭人艰难创业的决心，也为后来发家致富打下了基础。

但在当时那种环境下，干起来还是蛮难的。村办精制茶厂就遭到了公社不少领导的反对，公社茶场在技术上对我们严密封锁，坚决不予支持和指导。个别领导甚至说你们花亭这是在搞资本主义。在一次会议上，我反驳说花亭为什么不能搞经济发展？我们搞农工商联合发展，花亭错在哪里？个别党委说：“公社搞就是社会主义，大队搞就是资本主义”。我说：“这是什么道理？你们公社管两万人，走社会主义道路是要让他们富起来，我管一千人，我们是其中的二十分之一，当然也要富起来，这难道有错吗？”激烈的争论过后，公社甚至还一度冻结了花亭企业的账户。

方良在建设公社赊购一万斤茶叶的事，没有不透风的墙，这事传出以后，闹得沸沸扬扬。甚至有人将这事反映到县委，认为方良是在搞投机倒把，挖社会主义墙脚，破坏国家经济秩序。为此，县里专门成立了调查组，给他造成了极大的心理压力。调查的结果是：建设公社证明，他从建设茶场购买的茶叶，是完成了征收计划之外的，而且出的价格比征收计划的价格高，提高了茶场的经济效益，这是好事。水兴公社党委也证明，黎方良是在外办乡镇企业，并没有搞什么投机倒把。当时的北港区政府也证明，黎方良是在花亭扶持企业。

随着设在武汉的茶叶代销部生意越来越红火，通城茶叶走民间渠道进入了市场。可这场改革却大大地触动了当时既得利益集团的神经。有关主管机关领导认为这打破了他们独家经营的局面，是“资本主义的洪水猛兽”。为了堵住这股洪水，他们采取了

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

两个办法:一是用“红字头”文件,将通城茶叶收购任务由1979年的3800担增加到7000担;二是搞了个“白字头”文件,将所谓加强茶叶市场管理的“便函”散发到与通城一些社队签订了茶叶购销合同的全国有关单位,以莫须有的罪名诬称通城一些社队茶场破坏国家计划,以劣充好。

河北晋县土产公司得到“便函”后,便派专人到通城考察。考察结果,茶叶质量根本不像“便函”所说,临行前将“便函”作礼物送给了有关茶场,并表示不仅不退货,回去后还会代为辟谣。

通城县闯禁区销售茶叶的事在全省传开后,一时风声鹤唳,草木皆兵。省报记者来到通城明察暗访,省、市组成专门调查组联合调查,一度使通城茶叶加工运销陷入了两难境地。为此,县委书记吴涛同志率县计委、供销、物价、林特、外贸、商业、茶叶公司、社队企业和相关公社、茶场的负责人进行了20多天的调查。在充分调查的基础上,又多次组织县、区、公社领导干部及相关人员召开会议,专门讨论茶叶外销问题。对此,时任通城县委副书记罗华雄回忆:

当时,地委主职领导在这事上比较保守,县委内部也有不同意见。县委书记吴涛同志很有魄力,顶住了压力,支持农民自谋销路。最后,县委内除个别同志持保留意见外,大部分同志支持。

当时,县委向咸宁地委、行署报告,肯定了茶叶自产自销的做法。报告认为,当前存在的问题是:茶叶实际收购价格逐年下降,收购任务增加过猛。现在是流通环节过多,附加名目多,社队卖茶所得实惠少,国家利润少。应当从有利于茶叶生产出发,有利于国家多收购茶叶出发,有利于茶农多得实惠出发,在保证税收和正当利润的前提下,大大减少中间环节,尽量做到产销见面,把生产加工的好处给茶农。

通城县委的报告得到了省委高度重视和肯定,《湖北日报》记者调查的结论也支持县委。1980年7月25日,《湖北日报》第一版刊登了一篇题为《一场茶叶风波》的文章。文章从正面报道肯

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

定了通城茶叶在完成国家征收计划任务后走进市场经济的大方向，披露了省有关茶叶经营主管单位的错误做法，文章说："党的三中全会以来，如何使农民尽快富起来，已成为当前农村工作的一条红线。为了搞活农村经济，各地正进一步放宽政策，可是，这家茶叶公司对产茶社队不但不千方百计帮助提高质量，打开销路，为农民增加收入，反而在社队自谋销路后，还在背地里用不正当的手段堵塞致富之路，有意制造困难，设置障碍。这反映了少数同志思想僵化，沾染'官商'习气到了何等的地步。"

同时，在文章的前面，还配发了编者按："'一场茶叶风波'反映的事实，是发人深省的。没有想到，农民在农工商的道路上刚迈出一步，竟招来如此的非难和攻击。省有关经营茶叶的主管单位，这样对待社队企业，无论出于什么动机，都是错误的，其手法也是不正当的。实践已经证明，单纯搞原材料生产，不办工业，不搞商业，农民很难富起来，农村很难活起来……这些同志应该看到，农村社队企业走农工商的道路，是一种必然的历史趋势，目前经济工作中农、工、商割裂的局面不会长久保持下去，那种'独家经营'统得过死的局面也不会长久保持下去。而打破这种局面，是历史的进步，是好事而不是坏事。"

文章发表后，花亭人民看了都深感鼓舞，茶叶运销转而成了半公开。正当他们准备甩开膀子大干的时候，10 月 16 日《湖北日报》又发表了署名为省烟麻茶公司马江等五人的读者来信《一场茶叶风波的严重失实》，文章指责了《一场茶叶风波》的作者在几个方面的失实后，进而指出："通城县已经有了一个加工能力一万担的县精制茶厂，而作者还在提倡由社队再办精制茶厂搞精制加工，不仅会造成县、社、队厂互争原料的问题，而且还会带来社会财富的极大浪费。"

真是一石激起千重浪，花亭人刚轻松下来的心又紧张了起来。

10 月 21 日，《湖北日报》又刊登了两篇文章。一篇署名为通城县人民公社企业管理局吴自然等三人的《事实不容歪曲》，文章

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

针对马江《一场茶叶风波严重失实》一文进行反驳。另一篇题为《通城县前三年有国家下达的细茶计划吗?》,署名为咸宁地区计委乔生凯。该文章也是在纠正了《一场茶叶风波的严重失实》一文的错误漏洞后,指出如何正确运用计划调节、市场调节相结合把经济搞活的问题。几篇文章的发表,涉及到了市场调节这个经济领域改革中的敏感话题,许多同志纷纷要求就《一场茶叶风波》的实质性问题在报上展开讨论,探讨经济领城中出现的新情况、新问题,推动经济体制的改革,进一步把经济搞活。于是,《湖北日报》开辟了"从《一场茶叶风波》探讨搞活经济的途径"专栏,进行了一场为时两个多月共六期,涉及到全省大范围的大讨论,不少专家、学者、业内人士纷纷撰文,有充分肯定的,也有持反对意见的,争论异常激烈。

10 月 28 日,署名廖鸣的《分歧在哪里?》一文发表,文章指出:"有的同志不是这样,他们无视社会主义商品经济的客观要求,拒不根据价值规律利用市场调节的作用,来促进商品生产,他们不搞流通的多渠道,把计划调节变成计划唯一,提高指标,'鞭打快牛',很少留有余地。归根到底,它是要求对经济管理体制进行改革和坚持不愿改革、维护现状的矛盾的反映。"

同时也发表了一篇署名为黄冈农办陈幼安的文章《这个问题值得认真探讨》、《从茶叶风波看计划调节与市场调节相结合问题》、《这能叫"打乱国家计划"吗?》,文章提出要扫清障碍,让农村社队农工商综合经营这项新兴的伟大事业蓬勃发展起来。

11 月 26 日,一篇署名为贡文的《茶叶经营要不要服从国家计划》的文章发表,表示反对茶叶自由流通。一篇署名为"为真"的《不能把改革同维护现行政策对立起来》文章发表。12 月 5 日,一篇署名为湖北省社科院经济研究所邓绍英的《既要搞活经济,又要照顾全局》的文章发表,文章指出:"要有全局观念,党的十一届三中全会以来,比较强调企业的独立自主权,提倡发挥优势,保护竞争,促进联合,实行计划调节与市场调节相结合,五届人大三次

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

会议再次提出放宽政策，有人就认为企业和社队的生产经营可以不受国家计划的约束，哪里有好价就往哪里卖，这是一种误解。”

随后，相继发表了《茶叶为什么从限购到难购？》《计划要充分调动群众的积极性》《茶工商联合经营是必由之路》《“茶叶风波”探源》等多篇文章，这些文章充分肯定了农村搞活经济开辟多种渠道的必要性，进一步凝聚了共识，统一了思想。

探讨的焦点，从“茶叶风波”具体是非上升到理论高度，即如何对待计划调节和市场调节的不同态度，这是当时涉及我国当时经济管理体制改革的重大问题。保守派认为计划经济是社会主义经济的基本特征，计划不合理的可以协商，价格不合理的可逐步调整，但必须坚持计划调节；激进派则认为国家只对对粮棉油实行统购政策，其他农副产品全部实行议购，即实行市场调节。大多人则认为计划调节必须与市场调节相结合，在完成国家收购计划后，社队可以自己销售一部分。通过“茶叶风波”的探讨，增加市场调节比例，允许社队农民办工业、办商业，逐步成为共识，极大地解放了人们的思想，推动了全省经济体制改革。

时任通城县委书记吴涛（1993 年去世）在回忆文章中记录了通城破冰茶叶流通的一些细节：

改革开放初期，农村迫切需要发展经济。大量的劳动力闲了，经济不发展，就不能就业，老百姓的生活水平提不高，社会稳定也会出现问题。所以我就提出了“山山水水找财路，农副产品找销路，剩余劳力找出路”。当时县委派工作队在光明大队住队，受花亭村的影响，带头搞商品流通，这是冒政治风险的。工作队在我的支持下，带领大队贩茶叶，一斤茶叶赚两角钱，结果一次赚了 20 多万。在流通业的带动下，当时，全县茶叶种植面积达 4.5 万亩，兴办国有精制茶厂 3 家，乡村茶厂 199 家，茶叶年产量 16489 担。（2018 年 12 月 26 日香城都市报《改革开放四十年：咸宁茶叶再风流》）

调查黎方良的结果反映到我那里后，我就不客气的指出，有些

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

同志喜欢用老眼光整人,还搞老一套,像黎方良同志这样的人,敢于探索社队企业联营的新途径,敢于创业致富,我们就要给予坚决支持。

花亭的事,在当时掀起了很大的风浪。湖北日报上开展了激烈的争论,发了几十篇文章讨论这个事。进行这场讨论,就是要进一步提高我们贯彻执行三中全会以来一系列方针、政策的自觉性,学会更好地按经济规律办事,促使我们的经济建设事业和经济管理体制的改革顺利进行。

这一场讨论引起了省委主要领导的高度重视。在听取了联合调查组的情况汇报后,对那家茶叶经营的主管单位的做法进行了严厉的批评,充分肯定了通城县茶叶市场率先开放的改革思路。

我从北京开会回来,了解到花亭企业的账户被冻结,不仅要有关方面立即解冻,而且亲自到花亭,听取汇报,对花亭企业的发展,对花亭人致富的做法,给予了肯定和支持,为黎方良他们鼓劲。

(二)通城茶叶流通经济的繁荣(1981 年—1991 年)

茶叶流通逐步放开后,烧旺了通城县的商业经济,一批农民洗脚上岸,从事茶叶销售。先行一步的花亭村村民创造性、积极性得到空前激发,乘势而上,农工商齐头并进,一跃赢得“鄂南第一村”的美誉,一批农民率先富裕起来。一时间,通城数千农民经销户异军突起,加工经销全国茶叶,茶叶成为乡村企业的主要收入,茶叶税成为县级财政的重要税源。对于这段经历,黎方良回忆:

思想统一了,没有了禁忌。我们很快把“花亭村农工商经营部”的牌子与村委会的牌子并列,正式挂上了墙。村支部马上着手筹建精制茶厂厂房。花亭村民看到了希望,积极开垦荒山、开辟茶园。

1980 年年终结算,除去所有开支,这一年下来,我为花亭村企业净赚了四十万,比年初与花亭村签订的协议多出了三十万的纯利。消息一传出,全村都炸了锅。花亭村甚至提出要给我发工资,

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

我都没要，除了和大家一样，拿了一份自己该得的奖金外，其余一分钱都没有多要。

要发展，必须全面打开市场。我开始招聘推销员，采取企业派人和富余劳力个体自愿参与相结合，对目标任务、经费保证、报酬提成等都作了详细部署和要求。第一批确定了20位推销员，包括黎喜幼、左香宜、黎龙保、左祖保，由我亲自给他们传授推销技巧，讲述有关茶叶的基本常识。有他们带动发展，其他村民跟着加入，一个茶叶专业运销村就形成了。

1981年，当花亭茶叶大批量运销的时候，“茶叶风波”的余震还在有些行业没有完全消除。有一次，几个车皮的茶叶急等着发往东北，可武汉铁路局的有关工作人员，对这种物资究竟属于计划内还是计划外尚未完全弄清楚，坚持要我们出具省级茶麻公司的证明才能发货。时间就是金钱，时间就是效率，等不起啊。省茶麻公司受到了冲击，绝不会出具证明的，我马上赶到了武汉，找到铁路局负责货运调度的领导同志，我问他们，你们不是铁老大吗？为我们农民兄弟解燃眉之急应该是你们的本分吧。再说了，你们铁道部门，属于中央企业，怎么能受地方企业的制约呢？这还有你们大型企业的权威性吗？一番激将法的交涉，既维护了铁道权威部门的面子，又道出了工人农民本是一家的真情，终于赢得了有关领导的同情，疏通了运输渠道，保证了货源的通畅。

然后，任何事物的发展都不可能是一帆风顺的，其中必定有很多不为人知的艰辛。对此，花亭村负责茶叶生产、销售工作的黎龙保回忆：

方良爹让我负责精制茶叶加工工序的技术攻关。精制茶不仅外形美观、整齐，还能防止茶叶发霉变质，延长贮藏期，色香味都不一样。我对精制茶是一窍不通，到本县国营茶场和县精制茶厂学习，根本不让我看，同行是冤家嘛。没办法，我只好深更半夜翻墙，躲进车间偷看，才掌握了精制工序中的关键机器设备。当时村里办个企业难啦。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

那时候为了发展村办企业，简直是不分白天黑夜，大家一心为了把厂办起来，什么都做，从来不知道什么叫累，也从来不计较个人得失。我还受了近半年的牢狱之灾。1982 年，我在山西大同市推销茶叶时，由于有关人员及时提供信息，让花亭村订了一批茶叶购销合同，赚了一大笔钱。为了感谢人家，我征得党支部的同意，特意带了两袋大米给对方表示感谢，这本是生意场中很正常的一种往来。可那一年，正逢全国性的打击经济领域的犯罪活动，大同市的公安部门不分青红皂白，硬是认为我的这种行为有行贿嫌疑，派人到花亭将我逮捕带走，关进了大同市的监狱。后来村里找县里，县里又找地区检察院，由检察院出面找大同市公安部门。大年三十，才将我无罪释放，回到了花亭，算是在家里过了个年。

受花亭发展影响，八十年代担任过石南镇虎岩村的村长袁乘礼，也带领村民下海从事茶叶销售，发展集体经济。对于当时的情况，袁乘礼回忆：

花亭一带动，全县好多地方跟着学。村里经济要发展，形势也在逼。说到茶叶推销，那可是个苦差事。出门在外，人生地不熟，举目无亲。要想打开销路，可不是一件容易的事。当时交通不发达，车挤得要命，从石南到街上（通城县城），我经常是扒在车后面，没位置啊。从街上到武汉，我找根铁棍放在两把椅子上，就坐在铁棍上。从武汉到哈尔滨，四五十块车费，四十多个小时，我站了一大半路，车上挤得一抬起来，厕所都站满了人，要是那个椅子下有个地方，那你高兴得不行。瞌睡来了，往人家的座椅底下一躺，鼾只嘟，哪管地下龌不龌龊、人家脚臭不臭。

从东北的省城到下面的市县，往往一天连续坐车好几百公里，有时还只能乘坐人家装载货物的便车，晴天一身灰，雨天一身泥。有时为了转车，连饭也顾不上吃。到了推销单位，脱下弄脏的衣服塞进包里，换上干净体面一点的衣服，就跟人家讲起生意来。套近乎，讲茶道，品茶叶，论茶质，有时讲了大半天，人家一点反应都没有。有时一个客户人家，一个单位领导的住处，要跑上几趟甚至是

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

十几趟。

当时主要跑东北降温茶，要茶的主要是当地的副食品公司、茶叶公司，大型厂矿最好，钱硬。做茶叶生意的人多，我到鞍山一个旅馆，一进去各个房里住满了人，都是通城人在说话。东北人耿直，打交道要直来直去，不能油嘴滑舌。我签的最大一个合同是几万元钱。

吴石平是石南镇石南社区人，最早创办公司销售茶叶的人之一，也是后来由茶叶流通转型成功的人士之一，在其生前谈话文章和回忆中记录了通城茶叶流通发展的一些往事：

1980年代，我先后成立民贸股份公司、石南农副产品公司，从事茉莉花茶的加工、销售。我很重视科研，从武汉茶叶科研所聘请专家担任顾问，指导茉莉花种植、评茶、窨花。在通城算是最早从广西引进茉莉花到通城成功种植的人之一，改变了当时全县加工茉莉花茶须到广西窨花的状况。当时茶叶包装有点土气，我最先采用铝箔包装，大大提高了礼品茶档次，使茶香保持达数年之久，一时引领风尚。我很注重质量，坚持三窨四提，茶香扑鼻，广受欢迎，畅销西北、东北等地，一年销量达到几百万元，纳税几十万元，培养和带动了一批茶叶经销商。

刘立生现任湖北双狮茶业公司董事长，是咸宁市第一个在摩洛哥设厂建茶叶生产基地的人。对于当年从事茶叶销售的经历，刘立生回忆：

1979年，我就在东冲公社做茶叶销售。1985年，我创立了自己的茶叶企业。当时很多茶叶销售人员瞄准的是机关企事业单位的降温消暑需求，推销“降温茶”。但我认为，降温茶终究会被淘汰，未来的市场还是要靠大众消费，要卖大宗茶。果不其然，后来降温茶的市场越来越不好做。我算是掌握了主动。一次在乌兰浩特，我找到当地一家大单位，向他们推销我的茶叶，可对方说单位的茶叶库存很多，自己消化都难，不能再买了。之前，已经有很多人被同样的理由回绝，但我却不死心，拍着胸脯向对方表示：“你

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

的茶叶我买了，不过我帮你消化库存，你也要进我的货”。有人疑惑：这一买一卖，能赚钱吗？我自有办法，收购了对方两车皮茶叶，发现茶叶积压是因为品质不佳，于是将这批茶叶再加工后转手卖出，又将自家有质量保障的茶叶卖给了那家单位。这一招“腾笼换鸟”不仅让我赚了一笔，更打开了乌兰浩特的市场，换来了双方长达5年的业务合作。

谢天清，现任内蒙古湖北商会执行会长，是通城最早一批在北方设厂生产茶叶的人。对于当年从事茶叶销售的经历，谢天清回忆：

做生意就是要善于利用人脉。1982年，受花亭带动，我到东北做茶叶生意，就是找到在黑龙江一个农场工作的通城老乡，将茶叶成功打入一家大型国企，一个月获得了2500元提成。这年转战东北三省，一年就赚了1.1万元，让我的同行刮目相看。1984年，我敏锐的意识到，随着改革开放，中苏贸易增加，红茶需求量大增，而绿茶、花茶等正下降，这是一个难得的商机。我向杨部乡政府提出承包精制茶厂，改为红茶加工厂，自己负责技术、资金，一年保证上交3万元利润。当时精制茶厂一年勉强上交1万元利润，乡里当然高兴。1985年，红茶厂投产，当年生产6.5万斤红茶，因质量优良、价格合理，在东北立即销售一空。随后一路上升，1990年销售超过11万斤。县里领导来红茶厂参观后，大加赞赏，说“选对一人、带活一方”。后来我与贵州一家公司合作，在内蒙古创办茶叶加工厂，年销售额达到100多万元。一批乡亲在我的带动下，在内蒙及东北从事茶叶经销，搞发了一批人。

李延峰，现任河北通城商会会长、河北双润医疗器械有限公司董事长，也是众多靠茶叶起家的通城商人之一。对于当年从事茶叶销售的经历，谢天清回忆：

我事业的起步，也是靠做茶叶生意。1987年，我遇上人生第一位恩师—通城知名企业家黎方良先生，是方良先生的引导和教导，才让我找到人生的机遇与方向。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

当时做茶叶生意经历很多艰辛。一次我与同事到云南保山地区采购茶叶，订下合同后，才发现已身无分文。通讯不便，离家几千里，如何回去？我四处打听，真是天无绝人之路，终于找到一位通城老乡，借得40块钱。几人又挤车到昆明，再次空囊如洗。我故技重演，四处寻找老乡，终于又借到120块钱，买站票一路到长沙，只剩下4元钱，但再也找不到老乡了，只好把衣服押给司机，才坐上到通城的车，回家拿钱来领衣服。四处求人，又着急，真是狼狈。但值！订了一个车皮的合同，30多万元，算是大单了。

正是那几年做茶叶生意的磨练，为我日后经商积累了经验、打下了基础，不怕吃苦，敢于去闯，摸着石头过河。茶叶销售在通城确实造就了一批人。

梅和平是通城茶叶专家，曾担任大竹茶场场长，1984年至1988年任县林业特产局副局长。作为八十年代通城茶叶行业的实践者、管理者，是当时茶叶流通经济的参与者、推动者和见证者。对于通城茶叶流通经济的发展历程，梅和平回忆：

八十年代初，茶叶从农业局分离出来，将林业局改为林业特产局，由林特局管理。受茶叶销售火暴的影响，全县各村也大肆建茶场，形成县国营茶场、乡镇茶场、村茶场三级并行发展的局面。

当时通城的绿茶主要销往广东深圳、顺德和惠东一带，广东人喜欢喝绿茶。把通城茶叶流通经济带火的是花茶，花茶主要是北方喝的。但通城当时不晓得怎样做花茶。这里面还有一个故事。当时通城的茶可以送到上海进出口公司。林特局一个姓朱的司机送一车茶叶去上海。那时路上没有加油站，随车带了三桶汽油。但到上海后，有个桶里的汽油把茶叶污染了，上海拒收。这可把朱师傅急坏了。千里迢迢送来，又拖回去，没法交差啊。他急得愁眉苦脸。上海那边见他这样，就出主意，给朱师傅一瓶香精，说你把茶叶拖回去烘干，把汽油味去掉后，再喷点茉莉花香精，就可以当花茶卖了。这样通城人才知道可以用香精制造茉莉花茶。之前花茶窨花，开始在广东，后来转到广西横县，成本很高。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

茶叶销售，从八十年代初起步，一直到九十年代初，通城到北方销售茶叶，高峰时达到2万多人。开始都是各个茶场的推销员，那时出去要有介绍信、有法人委托书。后来这些人摸清了门道，自己单干，找加工厂家，或者自己成立加工场。茶叶销售火起来，带动了通城茶叶加工业及一批包装厂，像纸箱、塑料包装、铝箔包装等，小厂达到二三十家。

茶叶生意为什么这样火？一是利润高，利润率达到百分之两百，最低的也有一半，几元一斤的茶，卖出去十几块。二是县政府支持，从福建调茶苗来，发展基地。大开方便之门，只要出去贩茶的，提供各种手续。县里也可以收取特产税，三个点，又解决了大批人的就业，当然支持。

花亭村在成为通城县及至咸宁地区的一面旗帜后，如何把茶建成产业链，让村集体经济加快发展壮大。当时，村里一班能人开展了大胆的探索。对此，黎水保回忆：

茶叶禁区被闯开，那就要围绕茶叶运销这个中心。村支部经过讨论，确定了纵向和横向发展的思路。纵向发展，就是要让生产上规模，上档次。一个是茶叶原料要大量购进，一个是生产厂房的扩建。我们扩大原料购销渠道，派人到省内英山、五峰和湖南、江西、浙江、广东、安徽、福建等茶叶产区购买原料，同时又以发函购买的方式，向全国主要产茶区的大型茶场发出一百封函购信。二是在花亭试种茉莉花。首次引进一万棵花苗，分在九个生产队小批量试种，以解决茉莉花的缺口。

横向发展，就是要围绕茶叶运销这个中心搞好配套设施和服务。在农工商经营部的努力下，村里相继办起了塑料厂、包装厂、招待所，开辟了茶园和茉莉花园基地，进一步加强了茶园的管理和建设，茶园面积达到五百亩。这个横向发展的配套设施和服务，不仅让花亭的茶叶运销形成了一条产业化链条，而且安置了大量的富余劳力。当时花亭村男女劳力共389人，就有209人参与了茶叶运销的各项工作，几乎户户都有人在企业工作。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

产业结构的调整,给花亭村民的经济收入带来了惊人的可喜变化。仅以1981年为例,全村农副业总收入就达到了217万元,比1980年增加了近三倍,纯收入65万元。花亭村的年人均收入连年攀升。1981年超过200元,1982年是320元,1984年达到700多元。当时一个普通国家工作人员的年收入也难达到400元。那时的花亭,真是“户户有余粮,家家有存款”。

茶叶运销专业村形成规模后,花亭村一个村的年上交税收可抵几个乡镇的税收,是改革开放后通城县最大的纳税户。我那时就开始上交个人所得税了。1985年,我一年的工资是7400元,上交县税务局个人所得税就达1400元。1986年,方良要将自己个人所得捐款建电大教学楼的时候,专门请市县两级税务部门的同志到自己创办的企业实体核算,免得有人说是在用税款捐款。经过两级税务部门的核算,他一次性就上交个人所得税38000元。

花亭住房发生了翻天覆地的变化,由茅屋变成砖瓦房,旧房变新房,新房换楼房,楼房改建成别墅。全村220多户人家,就建起了207栋楼房。1984年8月,湖北省委副书记钱运录同志来到通城县花亭村调研,兴致勃勃地参观了精制茶厂,实地察看了茉莉花基地,深入学校、村民家里,看到这一切可喜变化,他高兴地说:“花亭的这条路子走得好啊!”1985年,作为全省劳动模范,我到省里开会,一下子就扛回了三面红旗:湖北省红旗村,湖北省双文明先进村,湖北省尊师重教先进村。

花亭村在经营模式上探索,勇于先行先试。对此,黎方良回忆:

我们决定统筹安排,分散经营,更大限度地调动每一个参与者的积极性,让每家每户都富起来,学“温州模式”家家户户办工厂。于是,12家由一户或多户组成的花茶加工联合体成立了,每一家联合体都有充分的自产自购自销的自主权,独立灵活经营,又可随时承接精制茶厂饱和状态外的生产业务。

这样,在花亭,农工商经营部就像一艘航空母舰,主体为精制

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

茶厂，一家家联合体，就是航母上的一架架飞机，共同组成了一支花茶加工运销的航母阵营，共同抵御风险。这样花亭有集体经济、企业经济、联合体经济、个体经济，构成了具有特色的花亭混合经济发展模式，而且不断发展壮大。有资料数据显示，1985 年，全村农工商副的总收人，甚至比闻名全国的华西村还多出了一万元。我们还一度想到了一旦时机成熟，就实行股份制。

后来我认识到，市场的竞争，归根结底还是教育的竞争、人才素质的竞争。于是，经县里同意，我办了一所“花亭村农业技术实验学校”，由我个人投资，既是培训基地，又是企业实体。我兼任农校校长，我先将花亭在外推销的人员分期分批召回轮番学习培训，后来学校生源还面向全省、全国，山西、江西、河南、湖南等省市都有不少学员来到花亭农校培训学习。学习的主要内容是商业营销，开设的课程主要有文化基础、种养技术、工业（加工）技术、商务（营销）、管理技术、职业道德教育等内容。办校一年多，先后培训了学员五百多人。

茶叶流通经济兴旺起来，成为推动通城茶产业发展的引擎，带动通城本地茶业的技术革新和茶叶品牌打造。对此，梅和平回忆：

当时做细茶，全部采用手工，效率极低，而且产品的外形等指标难以达到要求。我决心攻克这一难关。在车间反复试验，又向九岭农机厂的技术员请教，几个月的艰辛摸索，终于研制出八方复干机，将初干、复干两道工序快速完成，比手工提高效率 30 倍。这个设备一出来，很快在咸宁地区所有茶场得到快速推广，促进了全地区整个茶叶加工效率的提高。当年，我获得通城县首届科技创新二等奖。

当时通城县有茶叶无品牌的现状，我一直对此耿耿于怀。我担任县林特局副局长后，多次与茶业界同行商议此事，决心有所突破。我先后与当时的沙堆精制茶场、锦山基地茶场等合作，开展科研攻关，先后打造了九宫碧兰、九井峰、锦峰、鄂南剑春茶等品牌。这些品牌多次在全国茶业博览会上获得大奖，为通城茶业赢得了

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

声誉。湖北省人民政府授予“鄂南剑春茶”科技进步三等奖。

柳洛秋曾担任反修茶场、沙堆精制茶场场长，获评全国农业系统劳动模范，成为咸宁地区拔尖人才，后破格转为国家行政干部。对通城茶业发展，柳洛秋回忆：

1982 年，我开始全心投入到品牌的创建之中。在车间、实验室反复试验，摸索，总结，茶形，茶味、茶香，一点点改进。1985 年，历时三年，一种全新的茶叶产品诞生了：外形线直如针，白毫披露，汤色绿亮，毫绿清眉，滋味口感栗香，干闻干香，饮后回甜。尤其出奇的是，此茶入开水中，开始如鱼苗上下浮动，再泡 5 分钟后，一根根直立在杯中。我就地取名为“九井峰”。三年付出，总算圆了这个梦。九井峰茶先后获“湖北省二十佳名优茶”等多个称号。

我到沙堆精制茶厂后，开展了一系列的技术与管理创新，实施茶园管理规范化，全部按标准作业，推进茶叶产品改造升级，将老茶改细茶，细茶改精茶，精茶改花茶，花茶改名茶，实现四级跳，沙堆精制茶场成为全县茶园的样板，效益大幅提升，一年利润达到 400 多万元，令全县其它茶场望尘莫及。正是有了这棵摇钱树，沙堆镇大变样，电影院、水泥路纷纷建起来，与县城有得一比。在沙堆精制茶场的示范下，全镇各村茶场如雨后春笋，纷纷冒出来。有人作了一首打油诗：沙堆跑得快，全靠茶场带。要想致富快，快把茶树栽。沙堆精制茶厂成为省双文明单位、省农业先进单位。

随着花亭村影响的扩大，省级、人民日报的记者来了，中央政策研究室一行 7 人也来了。他们明察暗访，调查体验，探索研究。最后得出了一致的结论：一片茶叶引起的风波，给人许多思考，在农村发展经济、实现致富的过程中，如何做好实体企业，通城以花亭村为代表的茶叶运销，这种“为卖而买，为买而卖”的运作方式，是典型的商品流通的生产方式，不仅满足了南北各地不同的需求，而且给实行联产承包责任制后大量富余劳力的出路点亮了一盏明灯，为农村搞活经济，让一部分人、一部分地区先富起来作了极有意义的探索。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

一片茶叶搅起十余年风波，启迪无数人思想，改变无数人命运。虽然这场风波没有汇聚成更深入、更持久的力量，留下一些遗憾，但其创造和留下的精神财富，滋养着一代代勇于改革创新的人。正是这期间茶业经济带来的经商人才积累、资本积累、市场思想与意识积累，为通城后来成功实现经济转型，发展壮大医药、涂附磨具等几大支柱产业，及工业经济的快速兴起，打下了坚实基础。

口述人

梅和平，通城县原特产局副局长；
黎方良，石南镇花亭村村民；
黎喜幼，石南镇花亭村村民；
黎水保，石南镇花亭村党支部书记；
罗华雄，曾任通城县委副书记；
吴　涛，原通城县委书记；
袁乘礼，石南镇虎岩村村民；
吴石平，石南镇石南社区居民；
李延峰，河北通城商会会长；
柳洛秋，原沙堆精制茶场场长。

采访人：

吴义明 吴清龙

编撰人：

吴义明

内部资料 谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

十三、通城中医药经济产业的崛起

题记：

中医药经济是通城目前五大支柱产业之一，发端于通城的中医药经济也是咸宁市医药经济的龙头。从1989年福人药业创办至今，三十余年，中医药经济改变了通城乃至咸宁市的经济格局，特别是其在药品营销领域产生的带动力，彻底改变了一大批人的命运，至今3万余通城籍药商，200多亿元的年销售额，已成为湖北一支举足轻重的医药营销队伍。中医药经济为通城县创造的巨大的经济、社会、生态和文化综合效益，正越来越成为通城发展的一股重要的塑造力量和引领力量。

（一）通城中医药经济起步（1989年—1995年）

谈到通城中医药经济的起步，1995年前后担任通城县委书记的熊传经回忆：

上世纪八十年代，农村联产承包责任制实施，极大解放了农村生产力，激发了农民自主生产与创业的积极性，农村产生了大量剩余劳动力。乡镇企业作为当时的新生事物，成为农民进军第二产业和市场、实现发家致富的重要抓手。当时国家出台了《关于支持乡镇企业发展的若干意见》等文件，大力鼓励乡镇企业发展。1991年，国务院《卫生事业八五计划和十年规划设想》出台，提出加强农村卫生、加强预防保健、加强中医药三个战略重点，促进了中医药产业发展。

当时，通城茶叶流通经济盛极一时，造就了一大批罕见的十万元户、百万元户。但因信誉等因素影响，至八十年代末期，茶叶流通经济开始走向衰落。鼓励乡镇企业发展的政策大环境，茶叶流

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

通经营积累的资本，是因茶叶流通盛况不再而寻找出路的内生动力。当时严峻的就业形势，多种因素汇聚的合力，使中医药经济在通城应运而生。

从1989年至1995年，是通城中医药经济的起步阶段，受制于资金、技术、人才及市场等多种因素，创办于1989年的福人药业前身“武汉中联制药厂通城分厂”，作为通城中医药经济的发源，可以说历经波折，九死一生，但终于顽强的生存下来，为通城中医药经济的兴起留下了燎原之火。

吴石平是通城中医药经济火种的引火人，是第一个吃螃蟹的人，曾获得湖北省劳动模范、湖北省优秀共产党、湖北省优秀企业家等称号，是湖北福人药业股份有限公司发起人及主要创立者。对于福人创业史，吴石平在回忆中这样描述（摘自其讲话稿、采访文章，本人2006年去世）：

我一直对经商有兴趣，七十年代从事农机设备生产、改造等生意，就为集体赚了一笔钱。八十年代贩茶叶，我找到了市场的需求点，开发茉莉花茶，紧俏得很。那时赚了百把万在手里。后来贩茶叶不行了，通城的市场信誉被搞坏了，我就想着必须转行，另找出路。当时农村大批辍学在家的青年，不能正常就业，我想必须办个厂，这样就业问题解决了，又能为国家交税，自己的出路也找到了。办什么办厂呢？一个偶然的机会，听通城科委主任余启明讲，武汉中联制药厂的一个品种要转让，叫金刚藤糖浆，就是用我们这里山上的马莱刺菀提取出来的。我一听这是好事哇，我们这里漫山遍野都是，原料不愁。我找了老袁（袁乘礼）等几个合伙人一商量，在通城科委的牵线搭桥下，与对方谈了几次，决定把药厂办起来。这把火就这样点起来了。

办药厂审批很严，光是生产批文，就要找经委、科委、卫生等上十部门，盖上几十个章。我一趟趟从石南跑到街上（县城），又跑到武汉。为了省钱，基本上都是步行或骑自行车。从县城到武汉，年把时间，往返几十趟，行程几万里。记不清踏了多少门坎，费了

内部资料 请勿翻印 咸宁市志研究中心

多少口舌,才拿到了批文。捧在手里,真象个宝一样。1990 年 1 月 8 日,我们终于把“武汉中联制药厂通城分厂”的牌子挂起来了。

批文拿到了,资金又是一座挡在面前的大山。建厂房、购设备,最起码要 250 万,流动资金要 150 万,合计 400 万。我们的积蓄全部拿出来了,我和老袁的房子也抵押给了银行,亲戚朋友也借了个遍,还是不够,当时到了山穷水尽的地步。1994 年在熊传经书记的协调下,在建行借了 10 万元,到手的是 72000 元,28000 元的利息先扣了。到 1995 年,我们才稍有起色,与中联脱钩后,我们挂起了“湖北省福人制药厂”的牌子,正式有了自己的牌子,从此开始独挡一面闯市场、找出路。

袁乘礼是湖北福人药业股份有限公司创办人之一,现任公司董事,全程参与了福人药业创办、发展的整个历程。对于公司的船板历程,袁乘礼回忆:

我当时在虎岩村(属石南镇)当村长,也搞了几年茶叶生意,手头有点钱。茶叶生意实在不好做了,也想着转型。老石(吴石平)一提议办药厂,我们就一拍即合。当时县政府也想找项目办厂,为此找到武汉市经委一个姓李的主任,请他帮忙提供线索。李主任说,要想当县长,除非办药厂,意思是说办药厂赚钱快,容易出政绩。由他介绍县里与武汉中联制药厂搭上头。武汉中联是家老牌企业,实力强,品种多,同意给通城几个品种做。但品种引来了,通城没有哪个敢接盘。一直没有人办过药厂,也不知道要投资多少,风险怎样,事情就僵在哪里。后来老石拍板接下来。开始以为只要投入个几十万块,后来投入越来越多,到 1995 年时达到 300 多万。到处借钱,欠一屁股债,每天只有出的,没有进的,还有一家人要养。但骑上了马,只有咬紧牙关往前走,走一步算一步。1992 年大年三十,一房的人挤在老石家里要工钱过年。我赶到北港找到三个亲戚,借来三千块钱,支付一点工钱,留下 600 块钱做正月的差旅费。老石把家里的年猪杀了,做工的、厂里的工人,分几斤

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

肉。1994 年到处筹资后,还差 6 万元,我跑到温泉,找到搞建筑的周春风求援。他二话没说,为药厂借了 6 万块,并对我说:“凭我对你和老石的了解,这个钱我借给你们放得心,万一收不回来,我也有这个思想准备”。当时我就在一张大公鸡的烟盒上,写了个欠条给他。

开始中联给的品种是片剂与丸剂,都不好做。后来给的金刚藤糖浆这个品种,也是中联不愿做的产品,一年他们做个两三批,就为了保个文号。你想好品种他会给你吗?他们说金刚藤糖浆是个单方品种,制糖也简单。于是我们又对车间进行改造,按制糖浆的工艺来。就是靠这个品种,药厂才起了步。

当时这个品种没有名气,想了各种方法,卖不动,到处碰壁。我们信心也有点动摇了。后来我们找到武汉协和医院妇科主任朱鹤珍,金刚藤糖浆这个品种是她父亲研发出来的。朱教授神情严肃的说,我以一个学者的名义告诉你,至少到目前,治疗妇科炎症的药品,还没有可以替代金刚藤糖浆的,其它品种的药效难以达到关键的地方。这句话坚定了我们的信心,于是在北京重新做临床,参加一些学术宣传会议。这个品种没有名气,我们又是一个小乡镇企业,学术宣传会议都不让我们进去。当时老石在北京跑,经常穿的一件汗衫背上有个洞。中国中药学会的一个负责人,叫陈元镜,看到了这个细节,打动了他。他就对学会的人说,这群人是真正在创业,他们很艰难,我们为什么非得只做锦上添花,不做点雪中送炭的事呢?在陈元镜的支持下,才允许我们参加一些中医药的学术会议,产品才慢慢被医生接受。

二十世纪十九年代,通城县委县政府一直大力支持发展工业,并重点关注中药业的发展,对药厂的创办给予了很多帮助。对此,熊传经回忆:

当时县里一直支持发展工业,无工不富嘛。我也一直在关注药厂发展,知道药厂办起来很不容易,吴石平同志付出了极大的心血。1994 年 4 月,听说药厂完全转不动了,缺 30 万块流动资金。

内部资料 谢绝翻印 成昌市史志研究中心

我觉得有必要扶一把，吴石平同志是个办企业的人。我就召集县经委、计委、财办、建行、人行、财政局、投资公司，还有石南政府等，在石南镇召开资金支持协调会。有些部门负责人不同意，指责药厂“自己办不下去了，想转借经济危机”。在会上我表示，药厂到这一步，各部门付出了努力，药厂自己也付出了大量心血，生米将要煮成熟饭，尚欠一把火，不能把这个夹生饭吃下去。我表了这个态，最后确定药厂自筹10万，建行借10万，投资公司投10万。后来的事实证明，这步棋是对的，药厂起来了，为通城经济社会发展作了很多贡献，产生了很大的带动力。

晏绿金，1998年—2009年担任福人药业总经理，毕业于湖北中医药学院的，为吴石平的女婿，在打开市场这一关键环节方面，作出了重大贡献。对于这段经历，晏绿金回忆：

药厂办起来了，怎样打开销路，市场是企业的龙头，这方面我们都没有经验。第一次从事药品销售，走了很多弯路。开始我们与医药公司对接，产品卖给他们。当时医药公司多与牛毛，但大多是皮包公司，骗子不少。1992年，我们到江西樟树参加药品交易会，拿到了10多万块的订货合同。可是货发给订货的医药公司后，货款几个月杳无音讯，派人去调查，才知道这是一场骗局。这对当时刚起步，资金十分紧缺的药厂来说，是沉重的打击。这样的教训不少，打开市场交了不少学费。后来我们认识到，只有直接同医院打交道，可以绕过中间环节，有更多利润，也减少了一些风险。1994年，我到广东跑市场。广东是热带，妇科炎症患者多，市场大。我找到广东省中医药学会秘书长金世明先生，我们的金刚藤糖浆得到他的认可，提前预付了40万元的货款，给当时资金链已断掉的药厂解了燃眉之急。正是这次成功，让药厂起死回生，市场很快打开，第一次开足马力生产，当年产值达到870万元，实现利润100多万元，一举扭亏为盈。

李捷现任福人药业董事，福人集团办主任，先后担任经理，副总经理等职，亲眼见证了福人药业的成长与兴盛，对此李捷说：

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

1992 年我从湖北制药学校毕业，先董事长（吴石平）求贤若渴，我就加入了福人药业。这一干快三十年。当时药厂处于十分艰难的时期，资金紧缺，我们的工资都记在账上，有时还要从家里带米到厂里来。亲戚朋友送个礼只能临时借几块钱。想起那段艰难的创业历程，确实刻骨铭心。工艺上也存在一些问题，我们反复摸索，才保证了产品质量的稳定。条件虽然艰苦，面对的压力也大，但当时我们的干劲很足，大家很齐心，终于挺过了一个个的难关，让企业逐渐走上了正轨。

（二）通城中医药经济快速发展时期（1996 年—1999 年）

历史链接：2008 年第 3 期胡涛《中国医疗体制改革的再思考》

1994 年，国务院开始社会医疗保险制度试点，由此揭开医改序幕，对制药企业发展带来重大影响。1998 年，医改进入组织实施阶段。国务院颁布《关于建立城镇职工基本医疗保险制度的决定》，并陆续出台医药分家、药品招标采购、医疗机构分类管理等一系列政策，对药品研发、生产及营销模式带来较大影响。1998 年 8 月，国家药品监督管理局正式成立，1999 年颁布施行《药品生产质量管理规范》（简称 GMP），是提高药品质量的重要措施，成为制药企业必备的通行证。

此时，通城医药经济迎来了快速发展时期，品种由单个金刚藤糖浆发展到多个，特别是升级品种金刚藤胶囊的自主研发成功，为福人药业未来二十年的发展打下了坚实基础。营销队伍大大拓展，遍布全国的医药市场营销网络逐步形成。1998 年，福人制药厂产值、纳税分别首次突破 1 亿元、1 千万元，成为通城中医药经济的一个里程碑。对于这段创业经历，吴石平回忆：

金刚藤糖浆打开广东这个市场后，局面完全不同了，全国市场很快打开了。货从生产线上一下来，直接装车，送货的车排成上百米长队。市场这个龙头活了，企业的效益也好起来。1996 年产值

内部资料 谢绝翻印 党员干部学习研究中心

同比增长200%,1997年产值再翻一番,1998年,产值过亿,利税达到1600万元,这是一个了不起的成绩。

有了资金积累,就要着眼企业的长远发展,提高竞争力。我们就对车间进行改造,引进了一批有技术含量的设备。1999年,我们又进行股份制改造,正式成立湖北福人药业股份有限公司,一批员工也成了股东,公司的治理结构不同了,企业发展凝聚了力量。我们又投入资金研发,成立了科研部。当时我就看到糖浆这个剂型不是先进剂型,含糖,有糖尿病的人不适应,对出差的人来说带在身上也不方便,服用时剂量也不准确。胶囊剂型就更先进,剂量准,服用方便。虽然糖浆销售火爆得很,但我们有这种危机意识,下决心组织科研团队攻关。大家群策群力,经过大半年时间的奋斗,胶囊这种现代剂型终于第一次由通城人创造出来了。我们又投入一千多万元资金,按照GMP要求,先后对提取车间和锅炉车间进行了扩建改造,新建了医药包装材料生产线,建成了先进的胶囊颗粒剂生产线,企业发展的后劲更足了。

如何快速拓展市场,组建营销队伍、建立营销网络是关键。对此,晏绿金回忆:

市场始终是企业的龙头。玩好这个龙头,组建一支营销队伍是关键。当时一方面采取招聘的方式,集中组织了三四次招聘,进行培训后,分派到全国各个市场。另一方面,实施区域市场管理后,各区域经理又自行组建业务团队,带自己的亲戚朋友出去卖药。当时很多人也嗅到了商机,知道卖药好赚钱,纷纷加入这一行,再加之公司又给予支持,赊货给他们,让他们铺货尽快占领市场。这样一来,一大批茶叶贩子转行卖药,立足乡情、亲情的业务员队伍就这样建立起来了。这支队伍百分之九十以上是通城人,覆盖全国所有地级市。他们与公司签订一份销售合同,给他们一个底价,上面的利润空间就是他们的。这样一大批通城的茶叶经销商成功转型,他们也成为通城药品经销产业的火种,后来上万卖药人的,都是这批人的学生,通城的医药流通经济逐步发展兴旺起

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

来。

对于药品推销过程中遇到的各种困难，福人药业驻内蒙古乌海市营销经理胡金明回忆：

对福人、对石爹，我一直心存感激，没有他们引路，我做梦也没有想到去做药生意。我开始也是贩茶，后来生意搞不下去了，正苦恼怎样转行，找条出路。担任药厂的业务员后，1999 年到内蒙的乌海市，在这个地方扎根了二十多年。乌海这个地方人少、地方偏、经济落后，我又是一个新马脚（新手），怎样打开局面呢？只有甘当小学生，向同行学习药品营销技巧，公司开展的各类学术会议、营销培训，我每次都参加，这样一点点积累，才掌握了门道。

我决心尽快开发几家医院，既让自己立足，也让公司放心。一次到阿拉善盟中心医院，找到医院院长，还没介绍完，院长就不耐烦了，说“我们这个地方小，用不了多少药。我们现在正在用午时的金刚藤糖浆”，不容我解释，就直接下了逐客令。我不死心，第二天再去找院长。这次院长更不客气，直接把我推出门，还把我手里的产品资料撒了一地，说这类产品我们有的是，医院不需要。我想决不能这样无功而返，开始反省自己的方法，既然做妇科产品，何不去拜访下妇科主任呢？我再次带着产品和手册，找到妇科主任办公室，详细介绍福人金刚藤胶囊剂型的种种优势，让她产生了浓厚兴趣，表示会向院长推荐。功夫不负有心人，用四天功夫，终于把中心医院开发出来了。现在销售人员就招聘了三名。2016 年，在内蒙古医药协会年会上，我领取了“湖北福人药业金牌供货商”荣誉称号。

对于福人药业在各地的市场布局策略，甘肃市场经理左立雄介绍到：

我也做过茶叶生意，能成功转行，是药厂给我指了路，也带了路。开发市场也象种庄稼一样，要一点一滴付出，汗水流到那里，那里就会有市场的绿洲，一份耕耘一份收获。我所在的甘肃市场，常住人口仅为河南省的四分之一，全省人均生产总值不及广东省的三分之一 ，二千多公里的荒漠，但我的整个销量稳步增长。我

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

在县级、乡镇社区招兵买马，实现用人本地化，充分发挥本地人熟悉环境、费用少、人脉广的优势，占领终端。另一方面，进行医院开发，以医院带动零售市场。现在每一个县级市场都有业务员，每一个社区乡镇都能覆盖，所有的县级医院、大部分社区乡镇卫生院都有业务开展。我可以自豪的说，一张无缝对接的市场营销网络，已将甘肃省进行了全面覆盖。

长期重视科研是福人药业能长盛不衰的关键原因之一。对此，福人药业质量部部长黎明回忆：

我1997年从湖北民族学院毕业，当时也是被福人药厂的发展所吸引，1998年进入福人药业，先后担任工段长、车间主任、验证主管、质量部长等职。福人药业能实现持续发展，经受住市场风险的考验，同公司重视科研开发有很大关系。我当时进厂时，金刚藤糖浆卖得很火，但考虑到糖浆剂型的不足，公司果断决定研发更先进的剂型胶囊。我是主要科研人员之一，日以继夜在车间、实验室摸爬滚打，做试验，总结技术参数，找差距，一点点把胶囊的工艺摸索出来。这样一个新剂型第一次由我们通城人研制出来，确实非常自豪。1999年，福人药业获得GMP证书，有了药品生产企业的通行证，成为全省首批获得这张证书的中成药企之一，可以看出当时药厂的实力，我觉得这也是药厂作为一个曾经的乡镇企业，向现代制药企业转变的一个标志，走向了规范化、现代化。

（三）通城中医药经济的繁荣壮大（2000年—2016年）

对通城中医药经济走向繁荣壮大，1998年至2006年担任通城县常务副县长的黎九龙回忆：

通城中医药经济逐步发展壮大，政策提供了很大的支持。2003年，全国人大颁布了《中华人民共和国中医药条例》（国务院令第374号），将原有中医药政策用法规形式确定下来，是建国以来第一个系统总结和全面规定中医药政策的法规。2009年，国务院下发了《关于扶持和促进中医药事业发展的若干意见》（国发

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

〔2009〕22号),这是我国第一个以国务院名义颁发的综合性中医药文件,继承和肯定了建国以来形成的中医药基本政策,系统制定了新时期中医药的政策。上述两个重要文件,对中医药事业的发展具有划时代意义,产生了深远的历史影响。2013年5月,《国家基本药物目录》(2012版)施行,中成药和中医药占到半数,进一步推动了中医药产业发展。

这一时期,通城中医药经济与涂附磨具、电子产业正式成为通城三大支柱产业之一,其呈现三个特点:一是形成研发、种植、生产、营销完整经营链;二是规模扩张,多家药企成立,并首次走出去,成功收购咸宁制药厂,成为当时全市民企兼并国企的首例,意义重大;三是产品大大丰富,由妇科用药向心脑血管科、儿科、营养补充剂等多个用药领域拓展。

福人药业的扩张,既有企业发展的内生动力,也有各级政府的引导与鼓励,希望福人药业在繁荣当地医药经济上,有更大的带动力与贡献。对此,吴石平回忆:

企业有了实力后,我就一直在考虑拓展规模的事。市场经济就是这样,不进则退。在考察项目时,破产的彩釉砖厂,让我看了痛心,这么大一块国有资产,却不能创造一分钱的税收,令人婉惜。2000年,在县委县政府支持下,我们投资购买县彩釉砖厂,成立了湖北福人福通药业有限公司。2005年,投资1500万元,建成符合GMP要求的软胶囊车间和滴丸车间。

2001年,咸宁的维康药业,就是原先的咸宁制药厂,经营不下去了,面临破产。这家公司为国有县级单位,开始与香港一家公司合作,失败了。又与一家集团公司资产联营,效果也不好。最后又由咸宁市委市政府主持改制,均以失败告终,可以说经历了种种曲折。经过深入调研和多轮洽谈,在市委市政府的大力支持下,我们并购了维康药业,成立“湖北福人金身药业有限公司”,诞生了咸宁市直工业第一家国有转民营企业。原企业283名员工得到妥善安置,企业实现平稳过渡。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

针对原企业遗留的种种积弊，我们进行了大刀阔斧的改革，取得了不错的成效。一是减员增效。打破铁饭碗，全体员工通过考试考核，竞争上岗，大大调动了员工的积极性，扭转了过去人浮于事的状况。二是任人唯贤。提拔一批年轻有为的管理者和专业技术人员，既留住了人才，也解决了他们的后顾之忧。三是按劳付酬。改革工资分配方案，打破大锅饭，实行岗位工资与绩效工资相结合的薪酬制度，将员工收入与企业效益挂钩，激发了员工活力。四是改革营销。将产品销售划归福人总部统一管理，充分整合营销资源，增强了市场竞争力。

通过当时的规模扩张，企业实力更强了，发展空间更大了，产品种类更丰富了，初步形成了集团化发展的模型。

为与时俱进拓展市场，晏绿金作出许多探索。对此，晏绿金回忆：

药品是个重要的民生战略性物资，必然受到国家政策的强力干预。政策变了，我们的营销也要跟着变。为拓展药品流通领域，2002 年，我们决定参股“武汉康茂医药有限公司”，并组建了“湖北福仁堂医药有限公司”，后来更名为“湖北福人人济医药有限公司”，正式向药品流通领域进军，这样企业的市场路子更宽了。

黎九龙回忆：

福人药业发展的是中医药产业，带动力很强。发展药材种植，发展药品营销队伍，都是福人药业搞起来的，对通城县域经济的发展作出了重大贡献。所以县里一直给予大力支持。在收购彩釉砖厂发展子公司时，给予优惠政策；在建设福人二期时，出会议纪要，安排征地专班。县政府希望福人药业快速发展壮大，增强产业带动力、辐射力。

产品研发能力是药企发展的支撑，只有专业化、系列化的产品，才能更好的打开市场、造福患者。分管科研工作的李捷回忆：

我当时分管科研工作。科研创新是打造企业核心竞争力的关键，只有持续创新，才能实现持续发展。公司一方面不断引进专业

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

技术人才,组建自己的科研创新团队;一方面积极与相关大专院校和科研院所建立产学研合作关系,先后与湖北中医学院(现湖北中医药大学)、湖北医药工业研究所、中国药科大学等单位建立了紧密的技术合作关系,形成了“内生”与“外联”相结合的科研创新模式,为企业创新发展奠定了基础。到2006年,公司具备了糖浆、胶囊、颗粒、口服液等6个型剂的生产能力,生产5大系列20个品种,其中拥有自主知识产权的品种4个。公司被省政府批准为“湖北省博士后产业基地”、“国家中药现代化科技产业基地(湖北)骨干企业”、“湖北省高新技术企业”,在全省的中成药企业算是一家有影响、有实力的企业。

曾希望是原咸宁制药厂职工,现任福人金身药业总经理,见证和参与了企业由国企改民营的过程及变化。对于这个过程,曾希望回忆:

咸宁制药厂是咸宁第一家制药厂,我在这个厂工作多年。受体制、机制等因素影响,企业生存不下去,几次改制、兼并、重组,效果都不理想。2000年被福人药业收购,可以说迎来了新生。新组建的福人金身药业,吸纳了大部分原先的员工,维护了社会稳定。福人相继投入四五千万元,开展改造,提高了生产能力和质量保障能力。特别是引进了葡萄糖酸钙锌口服溶液这个品种,成为金身公司快速发展的支撑。2018年,福人金身公司纳税2000多万元,发展可以说上了一个大台阶。这些年的变化,是天翻地覆的。

吴和珍现任湖北中医药大学药学院院长,是省部共建重点实验室副主任,中药复方创新药物研究学术带头人之一,享受国务院特殊津贴专家,湖北省新世纪高层次人才工程第一层次人选。吴和珍是通城中医药产学研合作的重要推动者、参与者。对于与通城中医药产业的合作历程,吴和珍回忆:

我与通城的药企合作多年,可以说是通城医药经济的参与者、见证者、推动者。2004年,因福人药业发展需要,我组织开展了金刚藤、鞘蕊苏等药材资源的调查,深入云南、重庆的大山深处。当

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

时正是七月份，云南雨水多，到处有泥石流。坐着货车，从数百米高的悬岩旁边经过，一路惊心动魄，险象环生。到山上采集完标本，又千里迢迢，赶到四川等地的崇山峻岭中开展调查，对这两个品种的资源分布、储量等积累了宝贵的第一手资料，为制订药材质量标准打下了基础，为完善中国药典提供了素材。

在产品研发方面，我与同事一道，结合市场需求，开展科研攻关，获得“鞘蕊苏胶囊”“灯心止血胶囊”新药注册批件2项，“牛至软胶囊”“牛黄前列康栓”临床批件2项，取得了良好的经济效益和社会效益，促进了福人药业产品的更新换代。合作开展的中药牛至物质基础及其中药二类新药临床前研究，2005年获湖北省政府授予的科技进步一等奖。与华信药业合作，对他们的产品金银花口服液工艺进行优化，改进后质量、安全更有保障，疗效更好。该产品年销售额近亿元，成为华信公司的当家品种。

人总有家乡情结，对这些年通城的中医药产业发展，我是由衷的感到高兴、感到自豪。我又利用自己在学术领域的关系，搭建交流平台，推动湖北中医药大学与通城县开展合作，签订了一项校地合作框架协议，建立了湖北中医药大学药学院学生通城社会实践基地，组织专家为通城县药材种养殖提供技术服务，取得了一定的社会效益。

吴宇星是福人药业第二代创业者，现任福人健康产业集团董事长、总经理、党委书记。在通城县中医药产业走向繁荣壮大时期，发挥了承上启下的重要作用。对于任职期间，见证通城中医药产业的壮大历程，吴宇星回忆：

2006年，我接任福人药业董事长，正碰上国家加大医改力度的时期。2007年，公司金刚藤胶囊、滋心阴口服液等5个主要品种被国家政策性大幅降价，尤其是主导品种金刚藤胶囊，占公司销售额的80%，被拦腰一刀，降价幅度达到50%，企业当年销售收入减少一个多亿，真象坐过山车一样，企业一下子陷入亏损，压力之大，可想而知。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

为了尽快走出困境，我们一方面加大科研投入，与湖北中医药大学、中国药科大学等全国知名科研机构合作，使新品研发得以提速，葡萄糖酸钙锌口服溶液、灯芯止血胶囊、鞘蕊苏胶囊等，这些具有自主知识产权的品种相继获得生产批文，并顺利上市，使公司构建了产品梯队。葡萄糖酸钙锌口服溶液自上市以来，受到消费者欢迎，保持年均50%的增长幅度，全身公司亏损多年，也一举扭亏为盈，成为福人增长的重要一极。另一方面突破硬件瓶颈，提高科技含量，先后投资超过5000万元，新建车间，购置智能化设备，提高生产的技术含量，使成本压力得到一定程度的缓解。这样企业才慢慢走出了困境，有了持续发展的后劲。

因为福人金身公司在市区中心地段，市政府要求搬迁。而且随着药品管理法规越来越严格，对硬件也提出了更高要求。董事会决定，干脆建设一个新的工业园，市政府与国家法规两方面要求都能兼顾。2015年，我们投资近2亿元，在咸宁经济开发区建设的福人医药工业园一期工程正式投产，项目包括药品、保健食品、医疗器械等。工业园全部完工后，产值有望超过8亿元，年纳税额可突破1亿元。这样，整个咸宁市药品生产能力有了一个较大的提升，也为福人药业未来十年发展创造了空间。

金刚藤曾是制约通城中药产量的重要瓶颈，在县委县政府的关怀和支持下，福人药业终于攻克了金刚藤野生转人工种植的技术难题。对此，时任通城县特产局干部兼福人药业药材种植基地技术员李风云回忆：

金刚藤是福人药业使用的最主要的原药材，一年用量达到四五千吨。这种药材为多年生植物，生长周期长，没有个七八年，有效成分难以达到要求。随着企业生产规模快速扩大，对金刚藤药材的需求也大大增加，原料采购已到达湖南、江西等300公里以外地区，成本也增加了不少，野生药材资源供需矛盾日益突出。2000年，为了应对金刚藤药材日益枯竭的问题，保障这一药材品种的可持续利用，福人药业启动了金刚藤药材由野生转人工种植试验，成

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

立了专门部门,每年投入一定资金。可以说这是当时通城首次开展野生药材人工化种植试验。那时我在县特产局工作,受邀参加了福人药业多年的药材种植。经过十多年发展,相继取得了不少经验和成绩。2002 年建成首个药材种植基地,承担了“湖北省道地药材 GAP 规范化种植”项目,并被列入湖北省科技攻关计划。2004 年,基地通过省级验收。

我们也取得了大量科研成果。种植课题组相继发表了《按 GAP 标准建设金刚藤基地》《菝葜品质与生长环境相关性研究》等近十篇论文,制定了《基地生态环境质量标准》、《种子质量标准》、《肥料使用标准》等操作标准。参与制定的《金刚藤质量标准》被收入 2005 版《中国药典》一部。正是在药材种植领域取得的成绩,福人药业 2005 年相继被认定为农业和林业产业化“省级重点龙头企业”。

通城的中医药发展和茶叶流通有着千丝万缕的关联,受到家乡医药行业发展的影响,很多曾经的茶贩子转行做了医药代理,谢天清就是其中的转型佼佼者。对于自己“茶转药”的经历,谢天清回忆:

我二十多年前就去了内蒙古,开始贩茶卖。后来一想,不如自己加工茶叶,利润高。就与贵州一家公司合作,在内蒙古办了个茶叶加工厂,1997 年销售额就达到 100 多万元。一批通城老乡在我的带动下,也在内蒙及东北等地从事商叶经销,搞发的人不少。2000 年时,我女儿开始从事药品生意,我一了解,意识到这里面利润不错。我开始找路子,取得了云南、浙江两家抗生素药厂的内蒙古总代理权,销量不错。

2007 年,当大部分药贩子还在单打独斗时,我就感到,国家正在实施医改,医药市场越来越严格化、规范化,将是大势所趋。我就决定成立医药公司,走正规化经销的路子。我在武汉租用仓储、办公场所,投入几百万元,完全按 GSP(药品经营管理规范)要求设计建设,用七个月时间,成立湖北健源医药公司,并通过了 GSP

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

认证。这样我就可以代理更多的品种，可以招兵买马壮大自己的销售队伍。2011 年，我又在内蒙古成立国康医药公司，经营了几十个品种。现在“两票制”实施，打游击的药商生意不好做。事实证明当初我还是有预见性的。

（四）通城中医药经济高质量发展（2016 年—2019 年）

熊亚平从 2016 年 10 月担任通城县委书记，在中共通城县十四届党代会报告中，正式提出“绿色崛起、中药振兴”发展战略。对于通城县委对中药产业的发展思路与规划，熊亚平介绍到：

来通城工作时，我就在思考，怎样去天时地利与人和，发展一个产业，带动通城发展。经与一些专家特别是中医药专家探讨，我认为发展中医药产业，在通城大有可为。

首先国家政策提供了重大机遇。2016 年 2 月，国务院印发并实施《中医药发展战略规划纲要（2016—2030 年）》，充分发挥中医药在深化医药卫生体制改革中的作用。同年 8 月，中央政治局审议通过《“健康中国 2030”规划纲要》，设立“发挥中医药独特优势”专门篇章，明确中医药的重点任务，将其融入健康中国建设各方面。2017 年 7 月 1 日，《中华人民共和国中医药法》正式施行。在地方层面，2016 年，咸宁市提出发展大健康产业，全力创建全国中医药健康旅游城市，打造以健康养生、健康医疗、健康医药等为特色的大健康产业基地、集群，推动咸宁健康产业跨越式发展。

在这一背景下，通城县委县政府应时而动，立足县情，在 2016 年 11 月召开的第十四次党代会上，提出“绿色崛起、中药振兴”战略。随后，《中共通城县委、通城县人民政府关于大力推进中医药产业发展的意见》（隽发〔2017〕1 号）文件正式出台，提出以市场为导向、以科技为依托、以效益为中心，坚持药材、药品、药市、药膳、药养“五药”并举，着力打造集中药材种植养殖、中药制造、中药贸易流通、中医药技术研发、中医药文化传播和中医药健康旅游于一体，一二三产业融合发展的中医药全产业链条，成为推动全县

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

经济社会发展的战略性主导产业和新的增长极。目标是到2021年,全县中药材种植面积达到10万亩以上,中医药产业龙头企业达到20家以上,中医药营销总额达到200亿元以上,中医药全产业链产值向300亿元进军,中医药产业集群成为全省重点成长型产业集群,建成国家水准、华中一流、湖北样板的中医药产业集散地、中医药文化传承地、现代中医药科技研发地、中医药养生旅游目的地、健康产业发展引领地,打造全国中医药产业大县。

同时,通城作为国家重点生态功能县,发展中医药产业,既符合当前国家产业政策,又契合通城发展实际。通城不仅具有历史悠久的中药材种植传统,更有大量分布在全国各地、大江南北的药商,广大人民群众对中医药产业发展充满期待,可以说,发展中医药产业占天时,地利、人和。我们一定要审时度势,抢抓机遇,顺应民意,振兴中医药产业。发展中医药产业必须坚持系统思维、放大视野、全域规划,全县域、全产业、全方位推动。要立足湘鄂赣、辐射全国、面向全球,举全县之力打造以药材、药品、药市、药膳、药养等“五药”为主,集药材种植、研发、加工、销售、文化、旅游于一体,一二三产业融合发展的中医药全产业链条。要将中医药产业发展与扶贫攻坚相结合、与幕阜山绿色产业发展相结合、与国家重点生态功能县建设相结合、与返乡创业相结合、与文化旅游开发相结合、与美丽多村建设相结合,打造全国中医药产业大县。力争“一年打基础、两年见成效、五年大跨越”,到2021年,全产业链产值向300亿元进军,建成国家水准、华中一流、湖北样板的中医药产业集散地、中医药文化传承地,现代中医药科技研发地、中医药养生旅游目的地、健康产业发展引领地。

一是大力发展中药材种植。将中药材种植作为农村贫困人口增收脱贫的重要途径,以市场为导向,选择适宜品种,扶持一批中药材种植龙头企业、专业合作社、专业村、专业户,打造以药姑山、黄龙山、黄袍山为主体,辐射沿线乡镇的道地中药材种植带,建设一批规模种植基地。力争到2021年全县中药材种植面积达到10

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

万亩以上，中药材专业村达到100个，专业组达到1000个，专业户达到10000户，建成全国中药材种植示范基地。组建成立中医药科学研究所，引进专门人才，加强与国家、省中医药研究机构、专业院校合作，建设中医药产学研基地、中药材种苗基地。

二是大力发展中医药制造。实施传统中医药企业“倍增工程”、新型中医药企业“培育工程”、中医药产业园区“筑巢工程”，规划建设药姑山中医药产业园，大力支持福人药业进一步做大做强，瞄准国内实力雄厚的中医药上市企业开展招商引资，重点发展中成药加工制造企业，完善产业链，打造创新链，提升价值链，力争到2021年全县中医药工业企业达到20家，中医药产业集群成为全省重点产业集群。

三是大力发展中医药贸易流通。立足通城现有医药营销网络，成立通城医药营销行业商会。积极发展医药总部经济，建设大型中药材交易市场，完善医药物流配送等相关服务业，打造信息通畅、管理规范、成本低廉、服务配套的全国中药材重要集散地。力争到2021年，全县中医药营销总额达到200亿元以上。

四是大力发展中医药膳饮食。深入挖掘中医药饮食文化，大力发展保健酒、菊花茶、紫苏酱等通城特色中药保健食品，研发一批菜式丰富、味型多样、用料考究、技法科学、营养平衡的药膳菜品，扶持发展一批以药膳为特色的餐饮精品店，打造餐饮文化浓厚、配套设施完善、集餐饮休闲于一体、特色鲜明的药膳小镇，打响通城中药膳食品牌。

五是大力发展中医药养生旅游。设立黄袍山—黄龙山—药姑山野生中药材保护区，深度挖掘药姑山“药”文化和“瑶”文化，促进中医药产业与生态、旅游、文化深度融合，打造“生态旅游+”“养生文化+”品牌，开发一批中药材观赏、中医药文化探寻、中医药工艺体验、中医药保健休养和瑶族文化体验的特色景区，支持中医药休养中心、中药材植物博物园建设，打造华中地区中医药养生、养老、旅游胜地。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市志研究中心

刘明灯2016年底任通城县委副书记、县长。对于县委、县政府扶持中医药产业的具体政策措施，刘明灯介绍到：

发展中医药产业，我们要从全产业链上着手，实现一二三产业深度融合。在中药材种植养殖业方面，要大力建设中药材种植养殖基地，鼓励龙头企业、农民合作社、家庭农场和种养大户，按照“企业＋基地＋农户”等模式，以主导中药材品种为主，建设生态化、标准化、规范化中药材种植养殖基地。要建设道地中药材品牌。立足优势中药材资源，申报国家地理标识保护产品，争创道地名牌产品，提升中药材品牌价值。培育中药材专业合作组织。积极引导龙头企业、种养殖大户和中药材经纪人领衔组建中药材专业合作社，发挥专业合作社“引导生产、联接市场、塑造品牌、指导服务”的作用，把千变万化的市场与千家万户的药农有机结合起来，逐步形成“生产在户、销售在社”的格局。

发展中医药制造业。我们要积极培育制药龙头企业，通过推动产业“倍增工程”，培育发展一批主业优势明显、核心竞争力强、产业链条长，能带动中医药产业快速发展的龙头企业。我们的目标是，到2021年，新增中成药注册品种30个，力争5个中成药品种进入国家基本药物目录，全县中药制药和保健品生产规模企业达到10家。为此，县政府正加快中医药健康科技产业园建设，按照“科学规划、合理布局、集约用地、产业集聚、产城一体、产城共建、功能完善、辐射带动”的思路，提升集聚发展水平。

发展中医药贸易流通业。建设医药总部经济，充分发挥医药营销人才优势和流通渠道优势，我们已制定出台奖励激励政策，吸引中医药企业在县内设立研发总部、营运总部、销售总部、地区总部。现在通城医药协会已建立，搭建了交流合作平台。

实施政策扶持。一是建立财政奖补机制。中药材种植养殖企业、合作社及其他单位，通过国家相关部门认证，申报取得道地药材地理标志产品保护的，每个品种给予一次性奖励50万元。二是设立中医药产业发展基金。县财政设立中医药产业发展基金，撬

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

动金融资本,带动社会资金,全力支持中医药产业发展。三是建立项目扶持机制。统筹退耕还林及后续工程、林业生态工程、农业综合开发、财政扶贫、农业产业化等投资项目,按照“统筹规划、相对集中、用途不变、渠道不乱、各负其责、各记其功”的原则,每年安排部分资金用于中医药基地和加工项目建设。四是创新投融资方式。开展土地、林权流转等信贷业务,对参与土地流转的贫困农户,统一纳入扶贫小额信贷基金业务对象,给予财政贴息。四管齐下,就能很好的为全县中医药产业发展提供保障。

黄首秋时任通城县中医药产业办公室主任,是“中药振兴”战略的重要实施者。对于近些年来“中药振兴”去得到成就,黄首秋介绍到:

中医药产业是上接天线、下接地气的朝阳产业。各级政府都大力支持中医药产业发展,通城县无论是气候、水分、阳光、纬度等都非常适合中草药生长,具有得天独厚的优势。如号称“妇女之宝”的金刚藤,被省政府纳入首批道地药材“一县一品”优势单品种,此次全省仅选定10个品种。现在县委、县政府因地制宜,举全县之力发展中医药产业,将产业链向精、深、高端延伸。到2019年,全县中药材种植面积达到91000多亩,我们主推种植的“隽六味”中药材13000亩。全县共发展中医药龙头企业13家,种植专业合作社58家,家庭农场17家,落实种植基地246个,带动了近5万农民参与中医药产业发展,惠及3000多户贫困户,贫困户户均增收2800多元。2018年,县中药材行业协会成立,逐步形成“市场连协会、协会连企业、企业连基地、基地连农户”的中药材行业发展新格局。

县委县政府的另一个大手笔是,建设药姑山中医药健康科技产业园。2018年8月总体规划通过专家评审会评审,产业园选址于大坪乡境内的药姑山南侧,园内南侧紧临杭瑞高速北港出入口。规划总体定位为“以中草药文化为主,集高端中药产业、中医旅游养生、联动区域发展的宜居宜业宜游的特色小镇”。园区规划用

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

地面积3.83平方公里，可容纳人口规模2万人。规划以“药材、药品、药市、药膳、药养”五大主题着手，打造以多元化生态资源为基础，以地域文化为线索，突出药姑山独特的自然风貌特色和中药文化内涵。园区包括中医药加工产业园、中药材物流园、中药研发区、中药材主题公园、综合服务区、休闲生态居住区等六大功能区。产业园契合了我县“一主两副两支撑”的空间发展布局，可改善人居环境，提高居民生活品质，提升城市整体形象。

面对中医药产业发展的新形势，福人药业开始新的产业发展布局的。对此，福人药业掌舵者吴宇星介绍到：

顺应中医药产业发展的整体形势，我们全力推进集团化，发展大健康产业，筹备上市。2017年4月，由福人药业控股的咸通九方物流公司成立。当年，我们成立福人健康产业集团，这样就正式构建起包括制药、保健、贸易、物流等为主，多种产品、多种业态融合的大健康产业格局。

今后，福人集团将紧紧围绕“健康产业”这一发展主线，不断优化产品结构，提高产品科技含量，从药品这一主业稳步向茶叶、药茶、养生养老服务业、保健品、医疗器械、中药饮片等领域拓展，形成研发、种植、饮片精加工、生产、营销更稳固的产业链，增强企业抗风险能力和持续发展能力，以专业化、系列化健康产品造福人类，力争成为全国妇科用药首选品牌，心脑血管科、儿科用药强势品牌。

围绕目标，福人集团正努力构建五大产业板块：以石南为基地，发展妇科为主导的用药产品、中药饮片；以通城县域为基地，发展中药材种植；以福人医药工业园为基地（温泉），发展儿科、心血管科为主导，保健品、医疗器械为辅助的产品；以通城、崇阳为基地，发展茶叶种植、科研、生产、营销产业链并打造成为观光、休闲高档接待中心；以通城为基地，发展辐射湘鄂赣周边的健康产业投资和养生养老服务业。希望以自己的努力，为健康中国作出一点贡献吧。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

王高华现任通城县医药行业协会会长，红珊瑚药业控股集团有限公司董事长，从事医药产业多年。对于自己的创业历程和通城中医药行业协会成立过程，王高华回忆：

1998 年，受通城药品销售环境影响，我到北京创业，从事药品销售代理服务，组建成立了北京友邦同康医药科技有限公司。在广东创业的五年经历，让我意识到研发创新对企业发展的重要性，我几乎把所有的资金都投入到药品研发中，并开始申报药品生产批文，委托组织生产。扶娃牌葡萄糖酸钙锌口服溶液、复方锌铁钙口服溶液获得国家药品监督管理总局批准，并委托湖北午时药业贴牌生产。

有了一定实力后，我先是收购了武汉国丹医药有限公司，又接连收购了昆明源瑞制药、广东红珊瑚药业、辽宁本源制药、湖北蒲康源等药企，为整合资源，我在此基础上组建成立了红珊瑚药业控股集团有限公司。

对家乡的医药产业发展，我一直十分关注。由我发起并筹建的通城县医药行业协会，于 2017 年 2 月正式成立。承蒙大家信任，推选我担任首任会长。在县委县政府及县政协、县统战部、县工商联的大力支持下，协会先后在湖北、山西、辽宁、内蒙古、广西、北京、河北等省市成功组建了十多个医药分会。两年来，以医药总部经济的名义，上缴税金过亿元。全力支持、参与、带动家乡医药产业发展，是协会成立的宗旨，我们会一如既往竭尽微薄之力。

杨伟平，现任广西通城商会会长、南宁华御堂医药集团总经理，对于自己投身医药行业的经历和通城商会在支持中药产业发展的作用，杨伟平回忆：

1991 年我退伍复员，被安排在县供销社上班，是一名正式职工。干了 9 年，总觉得每天浑浑噩噩，荒废时日，生活也过得紧巴巴，真不想这样混下去了。2000 年春节刚过，正遇福人药业招聘业务员，我应聘成功后，义无反顾地辞去公职，被福人药业分派到广西百色市场，从此开启了自己的药品经销生涯。2005 年，我被

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

广西龙康药业聘为销售副总。2010年，我受聘出任南宁华御堂医药公司总经理。靠诚信经营，赢得了广大顾客的满意和信赖，先后与云南白药、科伦药业、桂林三金、玉林制药等上千家厂商建立了稳定的合作伙伴关系，销售网络遍布南宁市及南宁周边市县，包括百色、钦州、防城、北海、玉林、崇左、柳州、河地等地。

2014年，我又全资收购广西南宁太极大药房有限公司，进军药品零售连锁领域。2014年，将原深圳中联大药房有限公司所属广西全部门店收购，正式组建“广西华御堂药业有限公司”（连锁），公司有近8000多平方米的仓储和1500多平方米经营办公场所，建立了现代化仓储配送中心，实行智能分拣、全程恒温、冷链物流。2014年全面导入并应用移动终端RF系统，采用新版财务软件。这是广西第一家运用这种先进系统的民营企业。

担任广西通城商会会长后，我一直在考虑抱团发展的问题。通城在广西商界特别是医药界，有一支有实力的力量。后来我们采取以股份制合作办实体的方式，这样就可以把大家凝聚在一起。商会成立后，我们一直努力为家乡发展奉献一份力量，无论是公益事业，还是产业发展。这次新型冠状肺炎暴发后，我们商会就动用各种资源，紧急购买了一批口罩、测温仪等物品，捐送给县防控指挥部。

2016年开始，着力打造以药材、药品、药市、药膳、药养“五药”为主，集药材种植、研发、加工、销售、文化、旅游于一体，一二三产业融合发展的中医药全产业链条，通城主要医药公司纷纷响应，在各自细分领域积极作为。对此，我们采访了通城县主要医药公司负责人。

对于企业配合响应“五药”战略的举措，湖北药姑山润康药业公司董事长李光明介绍到：

我在新疆做药品生意快20年了，到了一定年纪，总想回来做点事。正碰上通城发展中医药产业，这是我的本行，就回来成立了湖北润康药姑山中药公司。2017年开始建厂房，位于县经济开发

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

区，总投资2.4亿元，规划用地面积56亩，建有中药饮片车间、制剂车间、提取车间、中药材库、GSP仓库等。建成的一栋14000多平方米的立体仓库，仓储系统配备国内先进的智能拣货物等领先的作业工具，可实现流水及自动化作业管理。投产后，可年产8500吨中药饮片、1500吨的中药配方颗粒，年产销售额可达5亿元。借各级政府支持中药产业发展的东风，我有信心让企业发展起来，并且带动通城“五药”发展。

对于企业配合响应“五药”战略的举措，湖北瑶乡御草药业有限公司董事长黄修成介绍到：

药材产业既要符合种植的科学规律，也要符合市场的经济规律，缺一不可，不然只是昙花一现。2010年，为选择药材种植基地，我全程陪同四川大学华西学院药学院的张浩教授，在云南、重庆、四川的崇山峻岭之中考察，调查当地药材资源，采集药材标本，分析气候与地质。从2010年开始，为到通城发展药材种植，每年我从广东回来，第一件事，就是到药姑山、黄袍山、黄龙山等地考察，了解当地光照、土质等自然环境情况，乃至每个季节植物生长的变化等，我都一一拍下照片，用作对比，有些地方去了不下十次。

通城确定发展中药产业后，我受到了很大的鼓舞，2016年底就创办湖北省瑶乡御草药业有限公司，注册资金1188万元，成为一家集中药材育苗技术研发、种苗培育、林下种植于一体的现代新型农业产业化龙头企业。2017年上半年，我就投资3000余万元，建成育苗主培室1栋、驯化室1栋、直播室1栋，林下种植中药材面积2000亩。现在，我们公司共流转土地6500亩。公司常年安排贫困户就业35人，年发放固定工和临时工劳务工资500多万元，带动当地建档立卡贫困户120人稳定脱贫。2019年，我们公司被国家林业和草原局授予“全国林下经济示范基地”称号。省林业厅吴新池厅长在参观后，称赞说：“林下药材种植，为山区经济摸索出了一条新路，前景广阔！”有些药材种植户说我是通城中药材现代化种植的先行者和领跑人，我受当不起。尽自己的能力

内部资料 谢绝翻印 版权所有 党史研究中心

多作一点尝试，多引一点路吧。

对于企业配合响应“五药”战略的举措，通城县裕丰生态农业开发有限公司总经理何敏介绍到：

对搞中药材产业，我有兴趣，也有信心。中药材基地建设不但能充分利用荒芜的土地，而且可以安排大批农村劳力就业，风险小，收入稳定，特别是社会带动力强，可以说是一个具有极好生态效益、经济效益与社会效益的项目。我花几个月时间跑了十几个村，爬了几十座山头，最终选定在马港镇金山村的金山开发中药材基地。这里是原生态、水源佳、土质好的风水宝地，非常适合种植中药材。2015 年底，基地开荒破草动土，前期 800 多亩林下中药材种植基地已开发成功。2016 年 10 月，经湖北省农科院中药材研究所现场抽查检验，证实已种植成功。2016 年 3 月，我注册成立了通城县裕丰生态农业开发有限公司。2017 年初，公司基地已扩展至 1200 多亩，并已实现以木本黄柏、灌本吴茱萸套种林下草本药材贝母、玉竹、黄精、重楼等，降低了土地的投入成本，以最低的土地资源获取高额的回报。到 2018 年，公司基地扩展至 2000 多亩，目前，公司基地种植的中药材已达到国家提倡的“仿野生”标准。

通城中医药产业的发展，至今吸引了众多媒体的广泛关注。人民网湖北频道 2019 年 6 月 25 日曾发表系列文章，介绍通城中医药产业发展。如《通城儿郎携“药”出发，开启新征程，闯出大码头》写到：

在通城县，“子劝父改行”“夫妻同种药”“家族同制药”的故事很多。“药姑有药仙，采药湘鄂边，日食茅屋岭，夜宿桂竹源”。吴宇星家族，徐四平夫妻，黎慧父子，何荷龙父子，也正是湘鄂边上看得见的种药、制药人。“药仙已不见，药人在眼前。种药仙山下，造福万万年”。通城人，父子、夫妻、兄弟、老乡，与“医”同行，携“药”出发，奋进新时代，开启新征程，闯出新码头。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

口述人：

熊传经，原通城县委书记；

吴石平，原湖北福人药业股份有限公司董事长；

袁乘礼，湖北福人药业股份有限公司董事；

晏绿金，湖北黄袍山绿色食品有限公司董事长；

胡金明，福人药业驻内蒙古乌海市场经理；

黎　明，福人药业质量部部长；

黎九龙，原通城县常务副县长；

曾希望，福人金身药业公司总经理；

吴和珍，湖北中医药大学药学院院长；

吴宇星，福人健康产业集团董事长；

李风云，通城县中医药产业办药材种植科科长；

谢天清，内蒙古国康医药公司董事长；

熊亚平，通城县委书记；

刘明灯，通城县人民政府县长；

黄首秋，通城县委办公室常务副主任；

王高华，通城县医药产业协会会长；

杨伟平，广西通城商会会长；

李光明，湖北药姑山润康药业公司董事长；

黄修成，湖北瑶乡御草药业有限公司董事长；

何　敏，通城县裕丰生态农业开发有限公司总经理；

采访人：

吴义明 吴清龙

编撰人：

吴义明

内部资料 谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

十四、柃蜜小镇—崇阳县村企共建典范

题记：

金塘镇畈上村处于幕阜山脉北麓，地处深山，交通闭塞，信息不通，是崇阳有名的贫困村。曾是湘鄂赣革命根据地的核心区域，是一块饱含红色基因的热土。在党的路线方针政策的指引下，以陈明远为首的村党支部一班人艰苦创业、砥砺前行，不断改变着畈上村的落后面貌。2015 年，在习近平总书记“两山”理念和精准扶贫思想的指引下，畈上村迎来了对外合作发展的巨大转机。本籍经商成功人士沈亚明、沈亚军兄弟在村党支部的大力支持下创立“湖北尚禾生态农业发展有限公司”（简称尚禾集团），以资源与资本深度融合的合作和共享投资模式，以旅游开发为主要途径，以打造“南鄂第一村”和实现“兴企强村富民”为发展目标，对畈上村进行整体开发，兴建“柃蜜小镇”。2017 年，“柃蜜小镇”项目纳入咸宁市 211 重大工程项目之一。2018 年，“柃蜜小镇”被评为“湖北省特色小镇”。如今的畈上村游人如织，到处充满生机，百姓安居乐业，生活富足，未来更加可期。

（一）艰苦创业，落后面貌得到根本改变

（1996 年－2015 年）

以陈明远为首的村党支部一班人，心系乡亲，立志改变家乡落后面貌。对于这段历程，先后两次担任村党支部书记的陈明远回忆：

我第一次担任畈上村党支部书记是在 1983 年，当时村干部基本上没什么工资，而我本身家庭负担重，加之受客观条件影响，村里的落后面貌也没什么改变，种种因素综合在一起，我干到 1989

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

年，只能无奈辞去村党支部书记职务，外出打工谋生。1996 年，金塘镇政府领导跟我做思想工作，要我回来重新担任村党支部书记，我当时非常纠结，一边是对家乡落后面貌的不甘，一边是害怕既不能给乡亲们造福又不能为家庭尽责的担忧。最后是父亲一席话让我坚定信心，继续做了畈上村党支部书记，父亲说：做村支部书记可以，但一定要为老百姓实实在在的做事，不能存在其它私心。

那时候，畈上村条件很艰苦，人们出行都困难，到县城要跋山涉水，运输物资都是靠人工肩担背驼。村上没有小学，小孩子要走几个小时山路、越过几条河才能上学。我重新当上村党支部书记后，心中不断涌起要做些事的想法，觉得如果不能为家乡作出一点贡献，就没有必要再次担任这个村党支部书记。我决心打破天天循规蹈矩、无固定目标、无规划工作、以完成国家任务为主的被动工作方式，用实际行动做出改变。

这种改变就从修路开始。说易行难，大家都知道修路是件大好事，是改变畈上村面貌的一次转机，但资金从哪里来？靠一穷二白的村集体经济是根本不可能的事，老百姓热情虽高却也拿不出什么钱来。当时外界都在质疑我们村委班子，他们不认为我们有这个能力和魄力办成这件事。但我不想放弃，因为我对出路不通有切肤之痛，对老百姓通路的渴望感同身受。记得有一次，妻子得了急病，在开车送医院途中，车子在河中（水淹路）熄火，换了三辆车才把她送到医院，耽误诊断，差点出了大事，这样的事情我不想发生在其他人身上。后来，在村两委的支持下，我下定决心，首先向镇党委、政府作了请示汇报，得到了镇主要领导的认同和鼓励。2006 年，开始修路。经全体村民商讨，决定利用山林资源筹得资金，通过招标卖树，得到 80 多万元作为修路的启动资金。当时大大小小的桥梁就修了十几座，光这些就用去 48 万多元，资金缺口很大，我的压力也很大，是老百姓的支持让我坚定了信心和勇气。记得修路期间，印象最深的是一位五保户老婆婆，她给我送来一篮子鸡蛋，说修路她出不了什么力，要我把这些鸡蛋卖掉，卖了钱拿

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

去修路。还有一位80多岁的老党员,得了绝症,在修村口那座桥时,一直坐在桥头,满心欢喜的夸赞我们做得好,说终于死也瞑目了。经过一年多时间,终于修通了一条16公里长的水泥路,老百姓们都非常开心。后来,县交通局给予每公里10万元的资助,村民集资解决了一部分修路资金,剩下的债务,后来在各级党委、有关科局的支持下,分几年很快就还清了。

路修好之后,我们村两接下来想到的就是兴办教育。2009年,我们发动各方力量,集资做了占地面积480多个平方的畈上小学,还办起了幼儿园,孩子能在家门口上学了,村民都非常感动,说外出打工放心了。再之后在县委组织部的帮忙协调和县扶贫办的支持下,我们做了村委会办公楼,村卫生室、农家超市、农家书屋也相继建好。为了解决村民吃水困难,又筹资数十万元,为村民安装了自来水。不知不觉,畈上村的面貌得到了很大改变。我想,只要我们村两委班子有动力,上级党委和领导就会支持。条件改善了,村里的发展加快了。几年下来,村集体建成了200亩果园、200亩楠竹基地和60亩的鱼池;村里特色种养户也发展到70多户。到2015年,全村人均纯收入由1996年的750元增加到7256元。

对于这一时期,畈上村取得的成绩,村委会主任陈泰回忆:

我2011年当选为村委,亲身经历、见证了畈上村从一穷二白到不断发展变化的历程。村两委在党支部书记陈明远的带领下,修路、办学,带领老百姓发展种养业,一步步改变着畈上村的面貌,期间村两委干部是做了大量工作的,为老百姓办了很多实事,老百姓的生活水平也得到了实实在在的提高。2013年,幕阜山旅游公路开始修建,整整10个月修通之后,畈上村的交通更加便利了,发展机遇也大了。2015年又赶上精准扶贫政策的实施,湖北科技学院驻村帮扶,尚禾集团也相继进驻,畈上村终于迎来了自己的春天。

3 对于尚禾集团入驻后,自己生活的变化,村民陈华谷回忆:

尚禾集团进来之后,最大的变化,一是村容村貌变好变美。原来几间房子在畈上村七零八落,房子想怎么做就怎么做,居住点凌

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

乱分散、不集中。还有一些家庭困难的人住的是破败房屋。随着桂花蜜小镇的建设，房子开始统一规划、改造，特别是精准扶贫实施以后，在党的关怀和政策支持下，贫困户都住上了新房子。二是交通条件不断改善。这个地方原来不是一个富裕的地方，为什么呢？进出交通不便，地方信息封闭，所以在群众的收入方面，生活水平方面，当时除了有点饭吃，一年了不起可以杀只猪过年，这还算好的。原来的路是群众自发修的一条坑坑洼洼的路，当时每天一趟车，早晨出去，傍晚回来，沿途经到葵山，白霓，再到县城，得半天。当时的班车在涨水的时候就来也来不了，去也去不了，极为不便，老百姓买东西都是班车把货物运进来，放在葵山，人们需要等到水消退后，再去用扁担挑回来。再之后村里面为了解决这个交通不方便的问题，2006 的时候，就组织村民把山上面的树木砍了卖掉，把卖的钱修了一条水泥路。修水泥路之后，一天有两趟班车，小车也进出方便。再后来，国家对幕阜山集中连片特困地区进行交通扶贫开发，修通幕阜山生态旅游公路，到县城就不超过一个小时了。

当时，群众对村委会的干部还是比较支持、敬重的。因为村干部办了几件实事。第一，建设美丽乡村，把这里的旧面貌改观了。第二，发展交通，从原来的肩挑背驮，到后来四通八达，交通方便，群众负担问题解决了，生活水平提高了。第三，就是门口的这条河，原来人们说“三十年河东三十年河西”，河里面涨水之后，这边和河对面就分开了。紧挨着河的土地，经过涨水之后就变成了沙洲，今年把这里的沙土清理干净了，明年又沙土又堆到其他地方去了，所以村党支部在这个方面也下了功夫。在尚禾集团来了之后，一起出力，把河两边的河堤修起来了。记得原来河里面涨水，我房子都浸了七口砖那么高。河堤问题现在基本上已经解决了，河道修通了，水涨不起来。正因为这样，群众对公司以及村干部的工作非常支持，陈明远书记到这里来说要在这边修公路，要把沿河的田填平，老百姓都没有话说，只要村里面是办实事都愿意无偿配合。

我是一名退休老党员，尚禾集团进来后，我积极协调做老百姓

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

工作，尚禾集团刚开始租用土地只想租他们需要用到的土地，但是把好的留给他们，差的留给群众，群众工作不好做。我们几个党员代表当时组织群众一起开会讨论，为了桂蜜小镇建设工作的顺利开展，在土地使用上还是要全力配合。后来我们又劝公司把土地都征用过去，既为了以后的发展，又能赢得老百姓的支持。当时，尚禾集团有什么需求，我都想方设法都会把群众的工作做好，支持他们的工作，哪怕我70来岁了，我都说，只要我还能帮忙，我还能动，我都会跟着他们一起帮忙。当时我的指导思想是只要他们做得好，我都会出点力。总的来说，村企共建以来，畈上村发展是巨大的，村里大变样，老百姓生活水平大大提高，居住条件大大改善，一些贫困户，公司每年都给他们补贴，一些低保户，他们以前生活很困难，到公司打工之后，一个月也差不多有2000元的收入，公司在帮助贫困户方面做了很大贡献。

对于畈上村村委会在群众中的威望形成原因，驻村干部、金塘镇党委委员、组织委员沈仲晖总结回忆：

2015年初，镇党委给我压担子，让我单独到畈上驻村。初见陈明远，是个瘦小、黝黑的老头，但说话中气十足，看起来很精干的样子。陈明远与村民的关系十分融洽，不像少数村干部看到村民就躲，没有会议和接待的时候几乎在村委会见不到他的人，常常是开着个车子从村子这头转到那头，一路走走停停，乡亲们都十分热情的和他打招呼，请他到家里喝上一杯花椒茶，或聊聊家常或反映一下诉求……

哪里有矛盾纠纷哪里就有村干部的身影，只要陈明远上门做过工作，矛盾纠纷就化解了。为什么这么给村干部面子，我多次问访群众，他们都是这样说："明远为首的村级班子是个想干事、敢干事、能干事的班子，在乡亲们中很有威望，都是些生活琐事，来了必须支持配合工作"。细问过后，原来的畈上村是全镇最边远的一个村子，距离镇政府有20多公里，到县城有50多公里，当时没有桥，进出村子都要趟水过河。1996年陈明远重新任村支部书记

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

后，带领村两委一班人广泛征求意见，变卖了村级山林，找村民筹资筹劳，历时12年，修建桥梁十多座，硬化村组道路16公里，改变了畈上村原来交通闭塞的面貌。随着务工经济的发展，农村逐步空心化，家里都是留守老人和儿童，县里在新建教育城，其他地方都在撤校。陈明远反其道行之，动员群众修建畈上小学，内设幼儿园，解决了孩子上学难、上学贵的问题，乡亲们都十分感激。近十年来，畈上发生了翻天覆地的变化，通组公路都硬化了、学校建起来了、居民饮上了自来水、村庄环境更加整洁了、农田水利设施更加完善了……

畈上村党支部提出的“三种人”“四条路”（做农民的亲人、农村的能人、农业的领路人；保护生态是健康之路、精准扶贫是和谐之路、美丽乡村是幸福之路、听党的话是胜利之路）凸显了畈上村清晰的党建思路。主题党日活动的扎实开展、党员先锋指数管理、党员示范岗认领、农民学校的兴办、精准扶贫的结对帮扶、对三留守的关爱等举措筑牢了党组织战斗堡垒。只要是共同商议的事情，那就撸起袖子加油干。为了缩短至县城的距离，经多次召开村民代表大会，决定连通铜钟至小山界旅游公路支线（宋元至畈上段），当初是没有启动资金的，村“两委”一行人自行垫资，从2015年正月初八开始，白天轮流在路上监工搞协调，晚上入户做工作，风雨不间断，可以说期间他们没有穿过一天干净衣服，村民们看在眼里，服在心里，纷纷无偿贡献自己的田地给村里修路，涌现出一批让田、让地、让利的畈上故事，支部将之做成宣传栏广而告之。榜样的力量是无穷的，历时十个月终将3.5公里路基拓宽至8米。

畈上村自上世纪90年代起就大办杉木基地，实施封山育林，森林覆盖率达90%以上，可以说是山好水好文化底蕴好，怎奈无人开发，怎么谋发展是村两委一班人思索的问题。听闻本村籍外出经商人士沈亚明、沈亚军兄弟有回崇投资意向，村两委班子第一时间找上门，推荐畈上独有的森林资源和红色资源，引导其回乡报效桑梓，并许诺村两委会全力配合。2015年10月，尚禾集团正式

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

进驻,进行生态旅游开发,这与村两委保护生态、合理开发的理念不谋而合。项目要建设,征地是难题,畈上村主动将原有村委会拆除,腾地给公司建设办公楼,村里的全力支持使村民看到了一丝希望,但仍处于观望状态,毕竟土地是山里人懒以生存的命根子。在那段时间里,村两委干部经常组织开展“湾子夜话”宣传公司规划及乡村旅游的发展前景,到农户家讲政策、算经济账,引导党员群众配合土地流转,支持公司开发,一年时间完成了征地工作。

到目前,村里的绿水青山变成了金山银山,360 余亩抛荒地变成了真金白银,21 家农家乐和民宿开门迎客,贫困户在家门口就业,村民收入实现了倍增,114 户贫困户如期脱贫,贫困村如期摘帽。昔日的“空心村”蝶变成了现在的“兴旺村”“幸福村”,南鄂第一村的愿景在党建引领、村企共建一下成为了现实。

(二)村企共建,抢抓机遇迎来发展双赢
(2015 年—2016 年)

尚禾集团的进驻给畈上村的发展带来了更大机遇,村企共建的模式得到了有力证明。

对于尚禾集团入驻畈上村的始末,畈上村党支部书记陈明远回忆:

畈上村交通便利之后,留下来的老百姓还是比较少,大多出外打工,畈上村仍然是个空心村。2015 年上半年,一个偶然的机会,我听说本村在外经商的沈亚明、沈亚军兄弟有回崇创业的打算,而且沈亚明去金沙进行了投资考察。听到这个消息后,我和几位村委干部立刻找到沈亚明兄弟,劝说他们回畈上村投资,带动家乡人民富起来。并表示,只要他们回乡创业,村两委全力支持,要人给人,要地给地。沈亚明兄弟对我们的诚意很感动,加之他们兄弟自己也有回报乡亲、造福一方的打算,最终被我说动,成立尚禾集团在畈上村投资创业。

我们村两委与尚禾集团就合作开发达成协议。第一项工作就

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

是征地,我们村两委多次召开村民大会进行动员,宣传项目发展规划,动员村民服从发展大局,实行土地流转。在那段时间里,各家各户做工作,与他们谈发展,谈前景,终于打消村民的顾虑,顺利完成尚禾集团开发所需土地的流转工作。并决定将村集体50亩鱼塘,以年租金6万元的价格交给公司统一经营;另外,我们用白崖山岭的荒山跟古市林场进行合作,每年有5.5万元钱的收入,村集体经济从原来的零达到年收入10万以上,逐步得到壮大。

在尚禾集团项目建设过程中,我们村两委全力配合,为整体规划建设需要,我们甚至拆掉了原村委会办公楼。在配套建设方面,我们从道路及水电设施入手,在镇党委、政府和相关部门支持下,筹资500多万元,将连接铜(钟)高(枧)快捷公路的入村连接线、宗元至畈上段3.5公里路基加宽至8米,并争取到由县交通部门将6米宽路面全部铺设沥青,其中,搬迁农户4家,修建桥梁4座;争取到国家农电改造项目700多万元,按国标要求完成了全村供电设施改造;筹资60多万元,完成了全村自来水入户工程。这些工作的推进为尚禾集团的项目建设工作打下良好基础。

随着尚禾集团各项目的建设、运营,给畈上村的精准扶贫工作带来了很大助力。有100多个贫困户进入企业就业,老百姓开始了回流。

对于进入畈上村投资建设发展乡村旅游的契机,尚禾集团董事长沈亚明回忆:

我在外面打拼多年,有了一定积蓄后,因为家乡情结,就想回乡发展创业,当时回来的目的很简单:就是带领我们村的老百姓共同致富。回来干什么,怎么干?我们也想了很多。对与农业农村发展相关的一些产业进行了深入考察后,基于当时的现实情况,决定紧扣乡村振兴这个主题,将尚禾集团与全村老百姓捆绑在一起,对畈上村进行综合性整体开发,一起把畈上村的事业发展做好做大。在合作方式上,老百姓主要以土地和山林资源入股,尚禾集团以资本金入股,整个风险由我们尚禾集团来承担;在资金投入方

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

面，首先主要是我个人的自有资本，然后通过项目建设融入社会资本。

项目建设初期，村两委班子、镇党委政府的支持力度非常大。在土地流转上，我们企业基本上是不介入的，主要是由镇上和村里面进行协调。镇、村两级领导干部，没日没夜，抢抓时间，每家每户上门宣传、解释，有时遇到个别不理解、不配合的农户还要多次上门作思想工作，非常辛苦。在项目建过程中，县委县政府也给予我们宝贵的帮助。不但在招商引资、项目建设等政策上予以支持，县政府主要领导还亲自担任“柃蜜小镇”建设项目的指挥长，在涉及交通、通讯、水利等方面的建设多次召开现场会督促安排和协调，帮我们解决了很多问题，营造了良性、顺畅的投资环境。市委主要领导也亲自到畈上村就项目建设工作进行调研和指导，给了我们很大的信心。

我们尚禾集团一开始就将老百姓的脱贫纳入整个项目建设和规划之中。村里有劳动能力的贫困户全部安排到我们企业就业，最低工资都在每月2000元以上，无劳动能力的我们每个月安排生活补助。60岁以上的老人我们每月每人发3百到5百元钱的养老金，还利用企业的电商平台，将本村本镇的土特产进行网上推送。

对于动员弟弟回乡投资旅游业的过程，尚禾集团副董事长沈亚军回忆：

我是一名老党员，1993年的时候，我当村干部想的是可以带领老百姓过上好日子，后来虽然外出创业，但总相信会有一个机会让畈上村发生改变。准备回乡创业的时候，一直在问自己，畈上村该如何发展？2015年上半年的时候，听到消息说市政府有个幕阜山旅游带建设的规划，我开车从通山到港口到葵山一个圈跑回来，心里就有了个蓝图。我跟弟弟沈亚明说，机会来了，国家正在下大力气发展生态经济，我们可以借此机会发展旅游业。因为畈上村是中心点，连接青山、九宫山等。当时，他已去金沙进行了投资考

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

察。我跟他说:“作为畈上人,去金沙投资发展,回到畈上对不起乡亲们,要发展也是带着乡亲们一起发家致富”。但我也很明确地跟他讲,畈上村的资源相对不足,投资风险是很大的,要有心理准备。

2015 年 6 月 26 日,我们注册了公司,7 月 1 日的时候只有 5 个人在工作,我就写了两条标语,“打造南鄂第一村”“一条心一个梦,一个梦一条心,共建美丽畈上村”。打造南鄂第一村,老百姓们都有些不太相信,认为不现实。古话说:宁可抛荒不可失业。当土地荒废的时候,老百姓觉得他的土地还在这里,当我们进来了,需要利用土地的时候,他们就有了担心,担心失了业,所以有抵触的情绪,一些不好的言论随之都出来了。但好在有镇党委、政府和村两委的大力支持。通过他们反复做工作,跟老百姓开会沟通,我们也主动讲自己的计划和未来,后面慢慢通过一段时间,老百姓看到了我们的诚意和效果,从不情愿到大力支持,发生了根本性的转变。一年多时间把土地山林全流转过来,配合景区开发。我们也从老百姓利益出发,用得着的、不能用的全部打包,反正好处是给老百姓了,不要紧,对于一个企业来说,一年多个几十万元钱的负担不是大问题。

我们将全村土地看了一遍,然后制定方案,该做什么?怎么做?用了 20 天时间调研。企业入驻畈上村、土地流转之后老百姓该怎么生存?我们也进行了深入思考,认为关键要解决老百姓的就业问题。所以,我们成立了水产、养殖等与农业相关的子公司,边流转土地边安排老百姓就业,安排了 100 多人,后来又新建了酒店。土地流转价格由村委会与老百姓商量,原来定为 150 元/亩,为了给老百姓实惠,我们统一按 300 元/亩价格流转。为配合整个项目建设,原村委会办公楼进行了拆迁移址。我们与村两委一起协作,一年多时间就将土地、山林配合景点进行了开发。

企业的发展离不开党委、政府的关心和支持,特别是这样一家扎根乡村的生态旅游企业,涉及到方方面面和千家万户,更需要当

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

地党委、政府的鼎力相助。

对于金塘镇政府引入尚禾集团的过程，金塘镇党委书记曾岳林回忆：

镇党委先后召开4次党委会就畈上村与尚禾集团村企共建合作框架进行研究，班子成员每人发言，最终形成了一致意见，达成共识，认为发展生态经济是一条好路子。2015年7月，金塘镇以招商引资方式与尚禾集团正式签订合同，以“两山”理论为指导，打造“柃蜜小镇”特色乡村生态旅游项目。接着以镇党委名义下发文件在村两委设立指挥部，就项目建设进行筹备工作。在土地流转方面，镇党委、政府给予政策支持，并多次召开党员、村民大会统一思想，解释项目发展前景，有个别老百姓不支持，我们上门进行思想疏导，最终都得到解决。在项目申报方面，我们组织工作专班和相关部门对接，为公司办理相应手续，为项目实施提供绿色通道，扫除障碍。在项目实施过程中，我们突出党建引领，发挥好村党支部带头人和村两委班子作用，积极配合尚禾集团的项目建设，主动出谋献策。为推动项目实施，成立由镇长任组长的工作实施专班，推进项目实施，镇党委每季度针对项目实施存在的问题开会研究分析，牢牢抓住问题点针对性解决，并搞好镇直各部门之间的配合。

项目实施的第一要务就是修路，我们配套建设的旅游公路是按照国家二级标准来实施的，其中，我们先后召开两次专题会议，研究房屋拆迁问题，并努力与老百姓沟通，在一周时间，拆掉8户，紧连着几天和交通部门对接，在两个月之内完成整个项目实施，成功解决了5公里的路面问题。项目建设涉及单位多，我们镇党委、政府积极作为，得到了住建局、国土局、环保局、畜牧局、市场监督管理局等单位的大力支持。

2015年，我们镇党委和市委组织部对接，争取到湖北科技学院来畈上村驻点，为畈上村的发展助力。湖北科技学院驻村以来，送资金、送技术、送文化、送思想，不但在精准扶贫这一块为老百姓

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

作了很多工作,也对村企共建提供了有力支持,把脱贫攻坚工作与“柃蜜小镇”建设紧密结合在一起进行推动。

对于镇党委、镇政府配合尚禾集团开发柃蜜小镇的过程,金塘镇镇长王京华回忆:

我于2016年来金塘镇工作,由于陈寿昌烈士陵园在畈上村,所以我上任第二天就来畈上村调研,给我的印象是老村委会前面的泥巴路,当时还处于柃蜜小镇项目启动阶段,交通不便利,金塘镇政府到畈上村需要从山路沿河过来,当时,看到畈上村委会前“打造南鄂第一村”的宣传牌子,很震惊,一个基础和自然条件这么差的地方,能行吗?当时我想,不管结果如何,既然他们有这种勇气和决心,就一定要大力支持。2016年,我们镇党委、政府在畈上村成立“柃蜜小镇”项目建设指挥部,统筹协调推进前期项目规划建设等工作,在建设鱼塘,养殖产业时,坚持生态优先,绿色发展,先后流转了3210多亩山林,其中2350多亩用于旅游开发和6个产业基地建设。

(三)乡村振兴,旅游开发结下累累硕果(2016年—至今)

把美丽乡村建设和旅游开发融合到村企共建战略各项目实施过程中,是畈上村和尚禾集团的共同心愿。

对于柃蜜小镇得到的各级党委政府和驻村单位的支持,畈上村村支部陈明远回忆:

“柃蜜小镇”项目建设以来,得到了各相关单位和湖北科技学院的大力支持。2016年至2018年,崇阳县水利局帮忙将河流加固修葺,将几百年想修都没修成的畈上河全部修好了。之前村民用的水管子有的地方破损导致漏水,县水利局运来一万多米管子进行了更新加固。

再谈修路,早在2014年的时候 ,我在县里开三级干部会,看见县城漂亮的迎宾大道,十分羡慕!后来,在县里开人大会,我在

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

会上就说了，我回来也修个迎宾大道，把路再搞宽点，当时就有很多人笑我。回来后，在交通部门的支持下，我就真的把3.5米的路基扩宽，两边搞了绿化，拓宽到7、8米宽的样子，多的有十几米宽。杭莺书记当时是县长，进来调研，她说："老陈，你怎么把路修得这么宽？"我说："县长你在县城修了个迎宾大道，我也修个迎宾大道"，把她说得笑了起来。杭莺书记对于修路是非常支持的，从那次认识了我之后，她说我是个做实事的人。2014年把路加宽之后，2015年尚禾集团就进来了。到2017年，"柃蜜小镇"从大泉洞进来的这条6米宽的路面就全部刷黑，全面刷黑，象我们这样的山区能够走这样的沥青路是做梦都没想到的事。2019年为减轻只有一条道路的通行压力，打通了葵山至畈上的公路，并刷上沥青，画上黄线。

2015年，湖北科技学院扶贫工作队进驻后，积极投身脱贫攻坚工作，给村里面带来了200多万的帮扶发展资金，派专家给老百姓、工人培训养鸡、养猪、养鱼等各项技术。学院每年都会定期给村民们义务看病，义务送药，帮助村民销售鸡蛋、红薯、干辣椒皮等农特产品，看望慰问贫困户。驻村工作队以老百姓为中心，和老百姓连成一片，心连心。驻守畈上村5年来一直深入到老百姓的生活当中，在物质扶持之余，以扶智和扶志来对贫困户进行帮助。

随着"柃蜜小镇"项目的不断推进和老百姓得到实实在在的好处越来越多，村民返乡热情高涨，以前常住人口只有1200多人的村，到2019年底有2600多人。教育方面，在县委、县政府和镇党委、政府领导及县教育局的关心和帮助下，在湖北科技学院驻村工作队的大力支持下，畈上村小学已经纳入崇阳县集团化教学教育管理范围，成为县实验小学第一分校，以后的教育水准将更高，回来读书的人会更多。县教育局第一期已投资200万，计划第二期投资400万，学校建设朝着高标准看齐和发展。在交通等基础实施建设方面，加宽路面一直在进行当中，到2019年，已有三条路可以进到畈上村，畈上村成了一个交通中心点。新卫生室也做好了，该有的设

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

施都有了,老百姓都对政府和尚禾集团充满感激之情。

尚禾集团入驻以来,一个最明显的变化就是老百姓生活水平不断提高。老百姓将荒芜山林出租给尚禾集团,每亩300元租金,全村老百姓每年创收300多万元,在企业上班拿工资一年共计也有100多万元。农家乐发展到30多家,超市也开了很多家,生意最好的一年纯收入高达50多万,最少的也有18万左右。在尚禾集团的帮助下,村委会也修建了一个鱼塘,每年收益能达到10万余元。畈上村2016年人均年收入只有7000多,2019年是17000多,翻了不止一番。

几年来,省、市、县领导对"柃蜜小镇"村企共建项目给予大力支持和帮助,各级领导经常来调研和指导工作,给畈上村的发展注入了强劲动力。2017年,畈上村被评为"荆楚最美乡村",2019年被评为"全省法制建设示范村"。我们村两委对未来畈上村的发展更加充满信心,计划在2020年以后对村里的交通建设进一步完善和美化。畈上村将和尚禾集团统一规划,互相帮助更好完成美丽乡村建设,真正利用好老百姓的土地、山林,运作好人员,运作好山林土地,真正做到物尽其用,让老百姓慢慢过上小康生活。

对于参与畈上村扶贫攻坚和柃蜜小镇项目开发的工作经历,湖北科技学院驻畈上村工作队第一书记张劲松回忆:

湖北科技学院,根据咸宁市委统一部署、要求,在2015年组建了扶贫工作队,入驻金塘镇畈上村开展精准扶贫工作。这5年来,学校党委高度重视畈上村脱贫攻坚工作,尚禾集团入驻,村里返乡人员增多,子女教育问题成为畈上村的一个现实困难,而解决这个问题,我们学校党委多次出面与崇阳县教育局、县长、县委书记进行汇报沟通,争取新建一所学校(完小)。这在我们崇阳县,乃至整个咸宁市,一个村里有完小这种情况是很少。根据畈上村实际情况,我们学校前期出资15万元,争取崇阳县项目支持,这个学校主体部分已经于2019年建起来了,争取2020年秋季开学投入使用。这个学校一建起来,就可以解决村里面回乡人员的子女教育

内部资料 谢绝翻印 版权所有 党史研究中心

问题。同时,我们学校也发挥各个学院的资源。比如说音乐学院“送文艺下乡”、医学院附属医院每年定期到这里来开展“医疗下乡”、体育学院也发挥他们的优势,到这里来组织村民开展“农民趣味运动会”等等,一系列的活动,提升了畈上村文化氛围。

我想,畈上村的发展,一是国家扶贫政策的支持;二就是尚禾集团的入驻(2015 年入驻)注入了活力。尚禾集团利用生态优势,进行一系列开发,原来荒芜的土地变成了现在的金山银山。目前全村有 170 多人在尚禾集团工作,很多村民在家门口就实现了就业,有的成为了拿着工资种菜的职业农民;有些有劳动能力的贫困户,开设农家乐、民宿等,实现了脱贫。全村人均收入由 2015 年的几千元增长到 2019 年的将近 20000 万元,收入大大提高。人居环境得到极大改善。以前出行去县城要花费 3 个小时,现在半个小时就可以到达,不再是“雨天一身泥,晴天一身土”的状态了。畈上村的夜景也由原来漆黑一片到灯火通明。这些好的发展和变化,还离不开一支好的队伍,畈上村两委班子有 70 后、80 后、90 后的干部,现在已磨合成为一支团结一心的队伍。我想,通过“村企共建”的进一步拓展和延伸,“柃蜜小镇”农业和旅游产业的长远发展将发挥更大的辐射带动作用,一定能实现乡村振兴、产业兴旺。

对于“柃蜜小镇”的建设给畈上村带来的变化,尚禾集团董事长沈亚明和副董事长沈亚军内心是充满骄傲的,他们觉得通过自己的努力给家乡人民带来了实惠;他们对尚禾集团与畈上村的发展更是充满信心,认为通过下一步项目建设的完善和推进一定会带来更大的变化。

对于尚禾集团与畈上村“村企共建”带来的变化以及“柃蜜小镇”下一步发展规划,沈亚明介绍到:

在我们尚禾集团进驻之前,就我所知,我们村老百姓的年经济收入只有人均几千块钱;集团进驻后,通过 3 到 4 年的发展,人均年收入应该在 2 万元左右。老百姓的生活条件、水平得到了根本性改善和提高,整个村容村貌随着景区的建设更是发生了翻天覆

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

地的变化。

下一步，就“柃蜜小镇”的发展怎么样跟美丽乡村建设完美融合在一起，我们制定了规划。首先我们肯定要把一期该做的所有的工程按时完成，再就是结合我们当地的优势资源进行第二次开发。同时，积极引进战略投资人，吸引优良项目和产业进驻，共同来把柃蜜小镇打造成一个五A级景区，为“柃蜜小镇”的发展提供新的动力。

对于尚禾集团与畈上村“村企合作”取得的成绩和一些过往细节，尚禾集团副董事长沈亚军回忆：

原来我们从县城回来的时候，要2个多小时，现在归来时半个多小时；原来的土路，现在的柏油路；原来老百姓如果种10亩田，按1000元钱每亩的收入也只有1万元，那么他们现在在家门口上班，最低就是2000元钱一个月，还吃公司里的。所以我们现在的贫困户基本上就没有了，老百姓对我们有了认同感。

其实做景区是2017年开始的，原来的计划就是想把景区往石河洞的那边去，当时反复考虑，那边土地资源跨了村，协调流转方面有一定的困难。还一个问题是那边太过狭窄，我就跟亚明他们说景区不能往那边去。下午重新走一圈，决定围绕动物园和养殖场做循环线，山上栽玫瑰花。决定后，就从当月开始，我们自己和公司所有的员工一起上阵，一头挖山一头栽，栽了几十万株玫瑰花，2018年五一长假期间开园效果还可以。但是对于“柃蜜小镇”整个全局发展来讲，不能单是建一个景区这么简单，如果光是一个景区的话，未来的发展肯定是走不了多远。把文化旅游结合到一起才是发展之道，一个旅游景区必须要有文化、有内涵，才能吸引人、留住人，才能打造出属于自己的特色。这是我们一直在探讨、在思考的问题。目前，我们也在积极寻求对外合作，从生态和康养方面着手，依托自身优势资源，谋求未来长远发展。

对于尚禾集团入驻后，自己生活发生的变化，畈上村第一家农家乐店主陈燕玉回忆：

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

以前我家庭贫困，靠养猪，种田种地为生，生活艰苦，出行不方便，都是泥巴路。村里面把我定为贫困户，一家人在外打工，没有什么经济来源。当时我给村里面煮饭，12 元/人，有了一点收入，后来儿子回家来帮忙做饭，一家人开了畈上村第一家农家乐。尚禾集团入驻之后，景区建好了，路也加宽了，路灯也亮起来了，沥青路从门前过，交通很便利，游客很多，有时一天有 20 多桌客人吃饭，好的时候一年能赚几十万，生活条件慢慢变好了，小洋楼也都做起来了。看到我家农庄生意很好，供不应求，村里新开农庄也越来越多，现在老百姓生活都好起来了，都富起来了。尚禾集团来此开发，带活了我们，带富了我们，我原来是贫困户，现在脱贫了，奔小康了，感谢党和政府的关怀。

在谈到企业发展过程中遇到的困难，尚禾集团副董事长沈亚军认为人才难以引进是乡村企业发展一个硬伤，沈亚军说到：

这个人力资源是个相当大的问题，公司员工大部分是本地村民，从来没接受过公司管理这种概念。有能力的人才、有工作经验的这种群体在 35 岁以上或 35 岁左右的人，恰恰这种人有负担，上有老 下有小，子女培养教育很不方便。所以管理层都留不住，也引不进来，这是下一步我们公司发展亟需解决的问题。

对于人才问题，尚禾集团董事长沈亚明补充到：

企业要得到发展，必须要有人才作支撑，由于受客观条件限制，高管人才难以引进，就算进来了，也因为家庭和孩子就学等因素难以留住。这是我们公司下一步着重解决的问题。就这个问题我们已经向县委县政府作了汇报，希望通过出台一些好的优惠政策能吸纳、留住人才。

在“柃蜜小镇”项目建设推进过程中，金塘镇党委、政府做了很多工作，主要领导也倾注了大量心血，为“强企富村”的村企共建长远目标的实现不断发力。

对于尚禾集团与畈上村“村企共建”中，镇党委、政府配合推进的各项基础设施配套建设取得的成绩，金塘镇镇长王京华回忆：

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

本着打基础、谋发展的工作思路。近几年来,镇党委、政府增大了对畈上村基础实施建设的投入力度,修了三条四好农村公路,清理河道4217米并筑好损毁堤岸。2019年,为进一步打通交通制约瓶颈,通过争取上马葵畈公路,在项目建设协调会之后,县委、县政府要求我们必须在一个星期内完成56亩建设用地的征收。我们迅速成立工作专班,加班加点上门做村民思想工作,签合同,无偿拆除房屋21户,填埋水田30多亩、耕地20多亩。由于工作做得细、做得实,老百姓都很支持,没发现扯皮现象。个别思想不通的,我们上门晓之以理、动之以情,把修路是关系到畈上村进一步发展大计的重要性讲明讲透,最终都得到支持认可,2个多月时间,顺利完成了葵畈公路9.8公里路基建设。

几年来,畈上村的发展变化有目共睹,由于项目的不断落地、建设完成,带动了当地经济迅猛发展,到2019年,有民宿、农庄、商贸共62家,年收入均在26万元以上;有172人在公司实现就业,年均收入在2.4万元以上;老百姓人均收入从2016年的7000多元增加到2019年的20000多元,增长了几倍。景区年接待游客100多万人次,收入接近5000万,真正实现了“村企共建”双赢。

在发展过程中,有两个小故事让我感触很深。

第一是畈上小学的变化。畈上村过去是山区贫困村,交通不便,自然条件差,老百姓生活过得很艰难,为了生计,很多村民只能拖家带口到外地去求学求生,村里面只留下一些孤寡老人,畈上小学也长满了荒草。2016年开始,尚禾集团进驻畈上村,村民陆续回来公司上班,或开农家乐和商店,孩子也随着回来了。到2019年,已经有120多个孩子在畈上小学读书,旧校已不能满足需要,在有关部门的大力支持下,2019年下半年,畈上村小学被崇阳县实验小学作为分校纳入建设规划,高标准的新校正在建设中。这是实施“村企共建”项目带动了村民发展带来的显著变化之一,如今的畈上村已经成为宜居宜学宜商的美丽乡村。

第二是村支书陈明远的思想变化。担任村支部书记很不容

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

易，必须是当地有名望有地位的人才能胜任，陈明远是多年来的红旗书记，为畈上村的发展投入了大量精力和心血，做了很多实事，在他的努力下，畈上村“村企共建”真正带动了老百姓发家致富，改变了落后面貌。2018 年的时候，他竟然跟我提到不怎么想做村委书记了，他说，虽然每月也能领 3000 元财政工资，但还是想辞职去开农庄。他说，有个发小开农庄，十一期间每天的纯利润是 2 万元左右，七天时间就赚了十几万；有的贫困户开了农庄，甚至还请了三四个人帮忙，一年也能轻轻松松赚十几二十万。是什么原因促使他愿意放弃村支书这样一个既体面又有财政保障的职位，去做一个生意人呢？我想是畈上村这种明显的变化触动了他，他看到了畈上村巨大的商机，老百姓富了，他也要富起来。

这两个小故事很好说明了“柃蜜小镇”建设发展的成功，证明了村企共建战略的成功，畈上村已彻底丢掉“穷帽子”，走向富裕路。

对于村企共建取得的成就和未来发展展望，金塘镇党委书记曾岳林介绍到：

柃蜜小镇到今天，已经取得了部分的成绩，也得到了各级领导的肯定与支持。县委县政府在 2018 年 10 月组织四大家领导及相关单位组织开展项目推进专题协调会，针对存在五大类 28 个问题现场解读，为尽可能解决问题，扫清障碍提供了帮助。

2019 年 8 月份，“柃蜜小镇”通过了省旅游委的国家四 A 级景区的初步评审资格。我们下一步打算在原有的基础上再加力再鼓干劲，力争在 2020 年把国家级的四 A 级景区的牌子要拿到，顺利通过验收。同时，在景区的建设方面加大招商力度，引进战略投资者来进行合作，在柃蜜小镇三期建设上引用资金大干快上，尽快的把三期建设完成。再下一步，要着重在乡村振兴上下功夫，把周边的环境卫生搞好，把这个景区周边的农家乐和民宿及相关的商店进行规划管理，同时搞好这个景区的相关配套建设。我们 2020 年计划在原有的省级乡村示范建设基础之上再向上面争取 1 千万

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

的项目资金,把这个美丽乡村建设融合到村企共建发展中来,使美丽乡村建设和景区发展同步,计划到2022年让伶蜜小镇拿到国家5A级景区牌。相信项目完成后,畈上村变化将会更大,环境会变得更好,人民生活会更幸福。

口述人

曾岳林,金塘镇党委书记;

王京华,金塘镇镇长;

张劲松,湖北科技学院驻畈上村工作队第一书记;

陈明远,畈上村党支部书记;

沈亚明,尚禾集团董事长;

沈亚军,尚禾集团副董事长;

沈仲晖,金塘镇党委委员、组织委员;

陈　泰,畈上村村委会主任;

陈华谷,畈上村村民;

陈燕玉,畈上村村民;

采访人:

王昌平 吴昕怡 刘乐乐

编撰人:

王英夫 庞宇峰

审稿人:

陈会初

内部资料 谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

十五、“麻花大王”—众望科工贸发展纪实

题记：

众望公司董事长方福德从小热爱发明活动，早年申请不少专利，于1996年成立了湖北众望科工贸有限公司。众望科工贸有限公司是一家集食品研制、开发、生产、销售为一体，将传统美食和现代工业创造性结合的现代集团化企业。公司主要生产众望牌小麻花系列产品，拥有自行设计的世界上独一无二的小麻花专业生产线，拥有专业制作麻花专利17项，系中国最大的小麻花生产厂家。2004年，众望公司被授予“湖北省百强民营企业”.同年，董事长方福德被湖北省人民政府授予“优秀中国特色社会主义建设者”光荣称号和咸宁市“十大科技创新人物”。2014年众望荣获“中国驰名商标”，众望小麻花也连续四届被评为“湖北省名牌产品”。2015年，董事长方福德获得湖北省“五一”劳动奖章及湖北省“十大”创业、创新标兵称号。2013年众望麻花销售额突破1亿，上缴税收过500万，敢对世界500强企业收购说“不”，方福德先生也成为享誉全国的“麻花大王”。

（一）思维嬗变—萌芽期（1996年—1998年）

在改革开放前期，方福德敢于打破思想禁锢，大胆冲破传统观念束缚，毅然辞掉公职下海，勇吃“螃蟹”，选中小麻花产业，接下第一笔订单，将公司起名众望。对于自己创业经历，众望董事长方福德回忆：

我从小热爱发明活动，上学之后就开始做一些小发明，在做麻花之前还申请了一些专利。上个世纪八十年时代我在咸宁地区专利数量第一，主要是获得了一些家用电器方面的专利，但是没有找

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

到适合的厂家来生产。到1995年,由于这种爱好不能实现自己的理想(我的理想就是能够把自己的发明创造变成一种实物,能够为社会服务),我就选择下海。当时我把一些发明成果和个人简历,写成一封信寄给深圳海马有限公司,海马有限公司收到后就直接打电话通知我去上班,我的职务是海马有限公司工程师,主要是帮他们研究电路设计和控制。同年7月9日我把学生带到县城参加高考之后,就离开了崇阳县,走上了南下深圳这条路,到深圳去要坐长途汽车,首先坐从崇阳到岳阳的长途汽车,再从岳阳坐火车到深圳,在崇阳到岳阳的汽车上碰到白霓桥一伙麻花贩子。他们在汽车上,拿箩筐装些麻花,从白霓桥运到岳阳去卖,他们说白霓桥麻花,因为麻花保质期短,七天就过期,所以他们在这里卖了再去别的地方卖。因此范围就越卖越广,从崇阳卖到通城,从通城卖到岳阳,当时我在心里想,崇阳白霓小麻花,由一伙麻花贩子到处零卖的这种理念,就是赚一把算一把,卖过的地方就不能卖了,很明显这种做法不能把白霓麻花产业做大做强,当时我也没把这些事放在心里,就去深圳海马有限公司上班了。其实我去深圳也不是想长期待在那儿,因为在上世纪八九十年代,深圳是全国改革开放的窗口,我去深圳的主要目的就是开开眼界,解放思想,为以后商海拼搏打下基础。

到深圳的半年时间,我看到了改革开放的最新成果,觉得现代社会发展经济是大有前途的,在那里工作半年之后,我就回来了,想在家乡发挥自己的技术优势,慢慢创业,做家用电器生意。当时我的钱很少,而做家用电器生意不是一点点钱就能做起来的,怎么办呢?我必须先积累资金,然后再来做家用电器生意,想到当初去深圳的时候,在汽车上碰到白霓桥一伙麻花贩子贩卖麻花的情景。我想,白霓桥的麻花能不能经过我的手卖到全国呢?而要做到这一点,第一要研发做麻花的技术,延长麻花的保质期,而油炸麻花容易氧化,油脂一旦氧化,就容易变质;第二要改进麻花的包装,要包装精致;第三要做出符合现代人多种口味的麻花。所以从深圳回来

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

后,我利用三个月时间来研制麻花配方,我就边试验,边观察,边检测。为检验口感好坏,每做完一次麻花,我都拿给白霓高中的老师、学生们吃,让他们来评判这麻花好不好吃。三个月后,我的新麻花配方研制出来了,我也找到了延长麻花保质期的办法。到了1996年11月份,我开始做麻花生意,学校出钱,我来做,利润我和学校分,我自己研制了这个配方,再请来白霓街上的人帮忙炸麻花。

刚开始时麻花卖得很好,但到12月份销量就下降了,请别人炸,由于没掌握技术,导致麻花质量不稳定,到1996年底麻花就卖不动了,到了1997年上半年,麻花厂停产了。1997年下半年我就想着自己炸麻花,不能请别人炸麻花,因为其他人炸麻花质量无法把握,质量不好,就打不开市场,市场打不开,产品就卖不出去。因此1997年,我在白霓高中,就一口锅、一个案板搭起来,亲自炸麻花,接着在白霓街上请人来搓麻花。当时我接到的第一个订单,是河南的一个客户,他一次要了1000多箱麻花,通过这次事件,我的麻花就打开了销路,一个暑假就做一个月,一大车麻花,一会儿就卖完了。后来我的麻花生意越做越大,考虑到白霓高中地方太小,没有足够的空间来扩大生产,于是我就把白霓老肥皂厂租下来,把麻花厂搬到了老肥皂厂。由于学校不愿意跟我合作卖麻花,要退出来,当时我也愿意他们退出来,就把学校投入的钱还了,不欠学校一分钱。

刚开始办厂的时候,我就非常注重商标,注重品牌。为了给这个麻花起个好名字?我也征求了很多人的意见,包括原来白霓高中的老师,最后大家一致认为众望这个名字比较好,因为不负众望,众望所归,所以,我就把众望确定为麻花的品牌名字,注册了商标。后来我在白霓供销社成立了湖北众望科工贸有限公司,并把供销社的老仓库租下来,在那里生意越做越大,规模比原来肥皂厂还要大。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

（二）艰苦奋斗—创业期（1998 年—2008 年）

在艰苦创业阶段，创办人方福德呕心沥血、不畏艰难，带领企业不断发展壮大，全程参与企业科研开发、生产销售、经营管理、员工培训等环节，崇阳县白霓镇各级党委政府也给予了大力支持。企业发展壮大后，也开始承担一些社会义务和职责，集资办学校。对此，众望董事长方福德回忆：

1998 年，随着麻花市场不断扩大，我想把这个品牌做成中国麻花第一品牌，之所以有这个想法，是因为自己从一开始创业就有品牌意识。以前在白霓高中教书的时候，喜欢看报，特别是参考消息，参考消息上长篇报道香港的一些成功企业家，他们是怎么成功的，比如香港的金利来。金利来这个品牌是怎么发展起来的？公司创始人曾宪梓先生刚开始的时候，在自己的房里做领带，把自己的领带和西方的一线品牌领带，摆在香港的超市里卖，它们质量不相上下，但价格要比一线品牌便宜很多，就这样慢慢的把金利来品牌发展起来了。所以我觉得做产品，第一是品牌，如果没有品牌，产品就没有生命力。但那时刚刚起步，没有足够的资金，我就投入 40 万在中央电视台打众望麻花的广告，我要打中国第一家麻花的广告，到目前为止，还没有第二家打麻花的广告。1998 年上半年大洪水，簰洲湾洪水涨势凶猛，最后簰洲湾的堤都被冲垮了，整个社会都在支援簰洲湾，我作为一家麻花厂的老板，除了麻花，没有别的东西可以支援，当时就捐赠了一大车麻花，用来支援簰洲湾的灾民和救灾的人群。1998 年，武汉的中百仓储和武商量贩等一些大超市开始售卖我的众望麻花，然后我又把众望麻花卖到广州和日本的一些大超市。

1998 年到 2008 年，由于产品销量越来越好，在供销社生产不能满足社会需求，不能给客户按时供货。因此在 2000 年，我就投资在白霓桥买了五亩土地，建了一个新厂，2001 年就搬到了新厂。搬到新厂后，众望麻花的产值在原来的基础上翻了四倍，整个建筑

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

面积有3000—4000平方米,在这个新厂里面,生产车间面积扩大了很多,生产能力也得到了提高。到2008年,麻花的销售额达到了三千四百五十万,但还是供不应求。由于麻花全靠手工搓,熟练劳动力受到限制,而要培养一个熟练的搓麻花工,没有半年时间是不可能做到的。正是受到熟练劳动力的影响,麻花在这个阶段一直是供不应求,客户经常上门来催货,因此只能排队下订单,先订先发货。从2002年开始,我就研究搓麻花机,用机器代替人工,当时我请一个叫邹智峰的同学来帮我设计机器,他原来在方向机厂工作,后来下了岗。他就按我的构思来做试验,机械搓麻花的试验做了三年还是没有成功。

从1996年到2008年,这十多年一直受到白霓镇党委政府的大力支持。记得有一年,全国封城封路,外省的面粉不能运到崇阳来卖,崇阳人也不能去外省买面粉,而我们用其他地方的面粉做不了麻花,只能用河南的面粉来做麻花。当时粮食局组织的一个检查队,说我们不应该去河南买面粉,要把我们的面粉没收掉,白霓镇委不答应,当时跟县委书记反映,县委书记支持我们,说我们一是要支持民营企业,二是崇阳不产面粉,去外省买面粉很正常。在县委,镇委的支持下,没有让他们没收我的面粉。不仅如此,镇委、镇政府在其他方面也是大力支持众望麻花厂的。当时在白霓建新麻花厂,跟他们买了块土地,结果有几户人家阻止我,不让我建厂,镇委就派了一个副书记到现场,帮我协调化解矛盾纠纷。如果没有镇委、镇政府的大力支持,我的麻花厂就建不起来。在白霓时,县政府领导建议我去工业园建厂,前店后厂,当时我还不想去,但一想到我的麻花厂面积太小,要想发展必须建一个大一点的厂子,所以还是听了县政府的建议。2006年,县政府给50亩地来支持我建新厂,当时我一次性投入5000多万,仅用两年时间,就把新厂建好了。2008年月10份,我就把众望麻花厂搬到现在这个厂房来了。当时开业的时候,还把县委书记请来为开业典礼致辞。由于县里没有熟练的员工,因此我只能把白霓的老员工带到这里来,

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

为了方便他们照顾家庭,只能自己花钱买班车,每天早上把白霓桥的老员工接过来上班,晚上再送回家。

我作为一位人民教师,对教育是充满感情的,当时在办企业的同时也心系教育,所以在2001年就跟原来白霓高中的一些老师,一起投资创办了一所私立学校—崇阳县众望高中。从创办到现在,我没有拿一分钱的工资,我在众望高中建立了一个众望工程,我的工资全部放在众望工程里面,用来资助贫困学生。我创办众望高中的目的是为社会服务,特别是帮助贫困学生,解决这些学生的读书问题。

生产规范化是规模化发展的前置条件,对于众望小麻花在规范化生产上的作为,公司管理人员陈逸回忆:

说起众望小麻花这个传统食品,当时公司还没有比较规范的生产车间。方董最令我佩服的地方是在产品生产这个方面,他先是去华农请专家把生产麻花的工艺进行了改良,改良后它的品质和配方是独一无二的。再就全国来看,麻花给人的印象就是简单的挑出去卖,没有包装,外观也不好看。当时崇阳县内没有超市,但方董之前在外面工作过,外面有很多连锁超市,因此方董想把麻花放进超市卖,那就必须要有精致的包装和一定的保质期,在这方面,他花了很多精力。同时,跟其他的麻花厂联营,统一生产和销售,自己不要提成,但是他要亲自把关产品质量,配方是他的,而且要保密。他比较重视众望这个品牌,很早就注册了这个商标,后来做了大量广告,他自己也每日在外面跑业务。

(三)战略转移—拓展期(2009年—现在)

企业实施战略转移后,进入发展黄金时期,如今年生产能力、年销售额、上缴税金都实现大幅增长,为县域经济发展做出了积极贡献,方董个人和企业获得了各种社会名誉,现在努力回报社会,带动上下产业链发展,大力反哺教育,为全县精准扶贫工作做出积极贡献。在经济全球化,竞争日益激烈的今天,“众望麻花”这个

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

国际品牌如何经久不衰,下步发展有哪些展望和构思。对此,众望董事长方福德介绍到:

众望麻花厂搬到县城后,我当时就想着怎样才能把这个产业做大做强?经过深思熟虑后,觉得应该从研发搓麻花机做起,尽管有厂房,但是没有熟练劳动力就做不好麻花。从2009年到2011年这两年,我晚上只要有空,哪怕是边看电视都边去想,怎样才能解决机器搓麻花的问题,直到2011年底,我终于研制出第一台全自动搓麻花机,但是效果不好。于是我继续改进,在2012年我终于将全自动搓麻花生产线研制出来了,并申请了两项国家发明专利,拿到了两项专利证书。因为我做的搓麻花机模仿手工搓,所以口感跟手工搓的没有区别。

要想扩大生产规模就必须增加搓麻花机数量,我就专门建了一个搓麻花机生产车间。从2012年到2013年一年时间,我就建了六条全自动搓麻花生产线,彻底解决了搓麻花的问题。2013年后就不用手搓麻花了,都是机械自动搓麻花。2010年我聘请了当红影视明星海清为众望品牌形象代言人,率先在上海电视剧频道播放众望麻花产品广告,央视及其它省级卫视、地方电视台等电视媒体也相继播放众望麻花广告。经过我的努力经营,2013年众望麻花销售额过亿,当年仅广告费用就花了4000万—5000万。

现在的众望麻花,已经成为中国麻花第一品牌。虽说天津大麻花出名,但大麻花只是一种旅游产品,人家去旅游,就买一点,因此只能作为特产。而众望麻花跟天津大麻花区别在哪里?大麻花重一斤几两,一家人吃不完,而众望麻花很少,吃起来酥脆,喝酒、休闲都可以吃,因此众望麻花销售额远远高于天津大麻花。虽说麻花在中国只是一个小众产品,很多年轻人没听说过麻花,但在麻花品牌中我还是做到了第一。

自从众望麻花厂搬到县城,在县城的十几年一直受到县委、县政府的关怀,我们也努力为社会作贡献,十几年来,我们每年上交国家的税收就有500多万元。同时通过自身的发展也扶持了众望

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

高中的发展，众望高中原来只有600多名学生，现在有3000—4000名学生。众望公司从创立起发展到现在，虽已成为中国麻花第一品牌，但我还是很怀念以前搞研发的日子，我在这方面非常有兴趣，但是现在我只能继续做麻花。为把众望麻花做大做好，一直在各方面进行改进，包括技术上、工艺上、自动化上，比如说发明制造了全自动搓麻花生产线，整个麻花生产线都是我的专利。以前，中国麻花在生产设备上就是一口灶、一个案板，没有其它设备、工艺和技术，也没有专门生产麻花的机器。因此，我是中国乃至世界上第一个用现代化机器生产麻花的人。

2002年众望麻花卖到了美国，2003年卖到了日本，现在已经卖到了韩国、加拿大，可以说，只要有华人的地方，就有众望麻花卖，在美国的超市、日本的超市都能买到众望麻花。现在我的员工大概有450人，其中有150人是精准扶贫户，贫困家庭在这里工作，月薪是3000元—5000元，一个员工在这里工作，基本能解决一家人的生活问题，这也是我办厂回报社会的一个表现。就众望的员工待遇来讲，在崇阳县不是最高，也不是最低，中等偏上的水平，而且我每年都给他们买五险一金，使员工能安心为众望服务，安心到众望上班。既解决了几百个员工的就业问题，同时也带动了当地相关产业的发展。比如说，带动了运输业的发展，因为原材料要运进来，麻花要运出去；也带动了印刷业的发展，众望麻花所有的包装都给崇阳的厂家来印。只要我这麻花卖出去，卖得好，那么，上下的产业链都带动起来了，这也是我对崇阳经济发展做的一点贡献。

2014年，众望麻花就获得了中国驰名商标称号，在中国麻花驰名商标中只有两个，一个是天津十八街，再一个就是众望。2010年上半年，美国有位巧克力公司的副总裁，联系我，要见我，后来他直接到我厂里来了，他的巧克力公司是世界500强，美国著名企业。当时我不知道他来我这里有什么意图，后来知道他来的意图是要收购众望麻花，当时我问怎么收购呢？入股还是其他方式？

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

后来他说要全部收购，那我就不同意，我说不管多少钱，我这众望麻花厂不卖，众望麻花是中国民族品牌，我这个民族品牌不会卖给美国人，我就一口拒绝了。后来，中信（香港）有限公司，是国营的，想参股，其实就是想把众望上市。但是我不想上市，不想上市的理由是什么呢？因为那时候，中国对股市的管理，对上市公司的管理，法律法规不健全。很多公司想方设法，削尖脑袋去上市的目的是为了套股民的钱，一旦股票涨了之后，就大量套现，股票跌了之后，亏得都是股民的血汗钱。我说我这人做生意就是正正规规做生意，既然不想要股民的钱，我就不上市，所谓君子爱财，取之有道，不能去做违背自己良心的事情，不能去伤害任何人。正是秉承这一理念，众望麻花二十多年来一直都是湖北省著名商标。2014年1月，“众望”荣获“中国驰名商标”，众望小麻花也连续四届被评为“湖北省名牌产品”。同时我在2004年被湖北省人民政府授予“优秀中国特色社会主义建设者”光荣称号和咸宁市“十大科技创新人物”，2015年又获得湖北省“五一”劳动奖章及湖北省“十大”创业、创新标兵称号。

下步我们有信心将众望麻花这个民族品牌做成全中国乃至全世界第一品牌，实现“只要有中国人的地方就有众望麻花”，在就业、上缴税收、精准扶贫等方面为推动县域经济综合发展做出更大贡献。

对于公司公司逐步发展壮大的过程，管理人员陈逸回忆：

我印象比较深刻的是，当时因为企业做的比较大，在全国来说都有一定的影响力，几乎所有的超市都有众望麻花卖。当时美国的巧克力公司和香港的中信有限公司，在外面看见众望麻花，找到众望来了，他们说：“你的众望麻花，做的比较好，比较独特，我们想来投资或者收购”，方董听完后，直接拒绝了他们。

传统麻花是用手工，虽然外面生产麻花的机器很多，但所有机器生产出来的麻花，都达不到手工麻花的效果。然而方董没有放弃，花了八年时间，不断研发搓麻花机，不断尝试，最后成功了，机

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

器搓出来的效果,完全和手工是一样的。还有一件事是,2019 年董事长牵头,成立了产品改良小组,把整个配方工艺进行改良,花了一年多时间,投资了 1000 多万元。现在的麻花质量,是经过市场检测的,因而销量更大,2019 年下半年到今年上半年,虽然疫情对市场有影响,但是麻花的销售额反而增长了。

我刚来众望麻花厂时,只有 100 多名员工,一天的产量 10000 斤左右,现在大概有 450 名员工,一天的产量达到 60000—70000 斤,最高的时候达到 10 万斤。在销售方面,现在全面开拓国际市场,包括韩国、澳大利亚、美国、加拿大、意大利,目前出口的国家已经达到 30 多个。在电商方面,我们从 2019 年开始,成立了线上展示计划,直到现在,我们年销售额增长率 300% 以上,这都是电商带来的好处。方董在营销方面也是非常重视的,在武汉建立了物流中心,方便我们将所有的货物运到别处去;同时,也在武汉建立了营销中心,主要负责国内和国际的销售事务。我们在发展自己的同时也对社会也做出了贡献,比如说在原料方面、包装方面,物流方面,形成了以我们为龙头的产业链,带动 600 多户农民致富。目前公司里,精准扶贫户有 150 人,我们提供就业,还有崇阳县精准扶贫户里特困的家庭,我们方董都去慰问,众望高中的贫困学生,我们都有资助。

对于众望公司在生产上不断拥抱新技术提高生产效率、提升产品质量的作为,公司负责生产的管理人员王旺甫回忆:

我是众望公司负责生产的经理王旺甫。2009 年 5 月份进入众望公司,那个时候众望还是手搓麻花,一个车间就要 125 个熟练工人。后来董事长亲自研发全自动搓麻花机,到 2011 年底,第一台全自动搓麻花机诞生了。后来几年,车间都配备了搓麻花机,以前手工搓麻花,搓出来的麻花成型差,坏麻花也多。现在机器搓出来的麻花,从外形、成色、口感来看,比手搓麻花要好,生产效率也是手搓的 5 倍。从生产管理方面来说,带来了很多便利,原来人多管理难度大,现在全自动搓麻花机生产,管理难度就小一些。我印

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

象最深的是董事长研制搓麻花机的时候，连续好几天都呆在麻花车间，正是这种敬业精神鼓舞了所有员工。董事长对产品质量的高要求是我最敬佩的地方，董事长经常告诫我们，要想做良心食品，做良心企业，那么一定要保证质量，所以在生产过程中，从董事长到基层员工，大家都绷紧神经，因为质量是首要的。

2019 年产品销售增长乏力，甚至区域市场销售额出现下降。针对这个问题，方董立即投入大量的资金和人力，进行技术创新，对关键工艺，严厉监管，使产品质量得到了显著提高。即使今年受疫情影响，众望麻花市场也得到明显回升，以前忙季跟淡季有明显的区别，今年淡季就不存在，企业搬到开发区以后，可以说是公司进行的第二次创业，迎来了公司发展黄金时期，所有的生产配套设备，都是董事长亲自研发的，生产开始实现了全自动化，生产能力和管理水平得到提高，员工数量、年销售额、上交税金得到较大增长。

对于众望科工贸对崇阳社会经济发展的贡献，崇阳县经济开发区联系众望公司副科级干部王志雄评价到：

湖北众望科工贸有限公司 2008 年落户我们开发区，目前从业人员大概有 450 人，年产值达到 3 亿，利润达到了 5000 万元。方总非常敬业，也非常专业，整个麻花生产线，都是方总一人研制的。他勇于创新，食品的研制、产品的研发，他都亲力亲为。众望麻花原来是传统手工制作，如今研发了一条仿人工制作的生产方式，这在全世界来说都是独一无二的。

众望麻花在 2002 年获得了湖北省著名商标称号，2014 年获得了中国驰名商标称号。方总在研发方面，获得了 17 项专利，使众望麻花日产量最高达到 10 万斤。在市场方面，全国各大超市，众望麻花占了很大份额，在食品安全方面，公司把控得非常严，每道工序，从原材料进厂到产品制作，各个流程、各个环节、各道工序都全部监控。方总社会责任感比较强，他经常捐款资助贫困学生，总共捐了不少于 50 万元。在众望公司落户开发区的过程中，我们

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

在县委、县政府的领导下，做了一些力所能及的事情，比如在土地征收过程中，遇到一些阻力，我们及时出面，帮方总妥善解决了这些问题。

口述人

方福德，众望公司董事长；

陈　逸，众望公司管理人员；

王旺甫，众望公司负责生产的管理人员；

王志雄，崇阳县经济开发区联系众望公司副科级干部；

采访人：

王昌平 吴昕怡 刘乐乐

编撰人：

王英夫 金诗尧

审稿人：

陈会初

内部资料 谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

十六、崇阳昌华实业改制新生的涅槃之路

题记：

崇阳县昌华实业有限公司在党的路线方针政策指引下，在县委、县政府的正确领导和各职能部门的大力支持下，在全体员工的共同努力下，从改制前的资不抵债、停工停产，到改制后的艰辛创业、逆势而上，再到如今的活力迸发、强劲发展，走出了一条改革之路、发展之路和创新之路，成为崇阳县投资最大、活力最强的民营企业之一。

（一）改制后的困难期（2002 年—2004 年）

国企改制涉及老债务、职工安置等诸多问题，一招不慎可能满盘皆输，对于改制初期面临的困难，昌华实业董事长龙天华回忆：

崇阳县昌华实业有限公司的前身是崇阳县水泥厂，属国有企业。县水泥厂早期发展比较好，后来由于市场行情发生巨大变化，企业管理跟不上，产品销路出现问题，加之人多债务重，效益低下，导致连年亏损。当时这样一个小型水泥厂，员工达到 1700 多人，而每年产能只有 22 万吨（最多的 1997 年生产了 24.5 万吨），平均每人每年最多生产水泥 141 吨，连工资都发不出来。2000 年，县水泥厂就基本处于停产状态；到 2001 年底，企业完全支撑不下去了。

2002 年初，县委、县政府决定对县水泥厂进行彻底改制，整体出售，职工全部买断。在这种情况下，我们通过市场考察，发现只要经营得好，还是能够支撑下去的，再加上我们一直在水泥厂工作，对水泥厂有一定的感情，就决定联合几个人，将水泥厂整体购买，然后自主生产经营。由于县水泥厂是崇阳县第一家改制企业，

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

条件比较苛刻，当时经过评估，资产总额只有6755万元，其中一部分应收货款其本上是死账，而负债高达9333万元，县政府要我们承接所有的债务。

经过深思熟虑，我们下定决心，向县委、县政府递交了整体购买县水泥厂的报告。在报告中，我们详细分析了当时水泥市场行情及其自身的优劣势，认为在品牌、技术等方面有优势，在周边市县还是有市场的，只要解决了人员和债务包袱两个问题，企业发展大有可为。当时，我提出一个“三步走”的构思，或者说是发展战略目标。第一步，改制从2002年初开始到2004年，分3年时间来降低债务，最少要降到65%到70%，年产能由原来最多的24.5万吨增加到30万吨。第二步，从2005年到2007年，把债务全部化解，年产能提高到36万吨到40万吨。第三步，淘汰落后产能，也就是把立窑全部废除，上现代化的新型干法旋窑生产线。当然，通过改制，人员包袱基本上解决了，整体买断后竞聘上岗，全部用水泥厂的人员。一家有几个人在厂里的，要确保每家一人。当时这个报告递交到县政府后，县委、县政府主要领导高度重视，召开了四次会议，有县委常委会、县“四大家”联席会、县级离退休老干部征求意见会，还有相关职能部门对水泥厂改制后的风险和应对措施商谈会。当时报名竞买的有3家，县委、县政府通过分析、权衡后，最终让我们取得了购买权。我们同县国有资产管理局签订了购买合同，并同意承接所有的债权债务。虽然有6755万元的债权，但很多死账是讨不回来的（到现在为止仍没有讨回来），而一些刚性的债务，比如说私人借款和材料欠款有将近5000万元，欠电力局的电费300多万元，欠养老金将近400万元，后来都在我们生产经营过程中还了。签订了合同之后，由于部分职工不理解，阻止我们生产。一直到2002年底，通过县委、县政府多方面做工作，我们才真真实实取得了主动权，开始进行生产。在生产之前我们花了大量的精力，因为停产了一年多，设备锈蚀和损坏偷盗等情况极为严重，没有哪个敢管。正式投产后，运气也不怎么佳，2003年

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

3月份,非典全面爆发,也是封城封路,生产又停了几个月。上半年所有的工地都停了工,生产的水泥卖不出去。

当时可以说是像新中国刚解放一样一穷二白,厂里欠了巨大的债务,没有一分钱。首先,我们几个股东通过找亲戚朋友借和抵押房子到银行贷款等办法筹到1700多万元,全部用于职工安置。后来我又做工作,要求每个股东再想法筹集100万元用于买煤生产,我们所有股东真是想尽一切办法筹钱。刚开始连续五年,为了达到我们"三步走"的战略目标,赚的钱全部没有分红,一部分用于还债,一部分为后面发展打基础。当时,我们股东的处境也相当困难。像我们陈总(陈良刚),他是找朋友这个几十万元那个几十万元借的钱。没钱还,又没钱付息,他就在每年年底把借条重新打过。比如说借的100万元钱,他就重新跟人家打110万元或打115万元的借条。第二年再滚一下,循环下来,原来的100万元差不多要付200万元,所以还是非常艰难的,可以说每个人都压力巨大。曾经有领导在县经济开发区开会时说:你们莫看到水泥厂效益比原来好点,开始风光了,曾经他们那几个主要股东都是背着身家性命,甚至把亲戚朋友的身家性命都搭进去了,一旦搞不好,跳楼的都不止那几个人,甚至那几个家族都要遭殃。由此可见当时之艰辛。

对于自己参与水泥厂改制的情况,昌华实业总经理兼股东的陈良刚回忆:

我原来一直在县水泥厂工作,水泥厂刚开始经营的时候,是县里直接管理,招的人很多,最高时达到1700多人。但水泥厂也没能一直经营下去,后面几年连工资都发不出来,每年年底都要借钱,2001年彻底停了产。

县水泥厂停产之后,我就去外地打工。水泥厂改制时,龙总联系我,我毕竟之前在水泥厂工作过,对水泥厂有感情,也不想让水泥厂倒闭,2002年4月1日回到崇阳加入他的团队。当时有意向购买水泥厂的几个团队,也想聘请我为他们工作,但是我都没答应。因为龙总拿出了全盘方案,我看了觉得这个方案可以把水泥

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

厂经营好,他并不是像其它团队那样把水泥厂租过来,只想承租经营,没有长远规划。

县委、县政府对水泥厂改制的方案很多,我们拿出的方案最终就是要把县水泥厂继续经营下去,因此2002年4月9日我们跟县国资局签订了合同。当时拿出1700多万元,按照县政府的要求安置职工,保证双职工家庭要安排一名职工就业,最后我们安排了接近500名职工。由于水泥厂改制,部分职工认为自己的利益受到了损害,就不断闹事,闹了大半年时间。甚至有些职工都闹到龙总家里去了,把他的孩子都吓怕了。但龙总不气馁,一心想把企业经营好。在他的带领之下,我们有条不紊,逐步恢复了生产。所有债务由我们偿还,债权也是我们的,账面上看着有钱,实际上一开工就用完了。以前建筑公司在厂里购买水泥全部都是赊账,他们也没有一分钱。所以,我们收回来的钱不到赊账的15%,但是水泥厂的债务我们还是要还。龙总经过考虑后,开始大刀阔斧地进行改革,明确职责分工,将几个股东分成生产和销售两大块,开启了新的经营模式。

对于自己参与水泥厂改制的情况,昌华事业副总经理兼股东刘中良回忆:

县水泥厂是在1976年10月份投产的,通过五六任厂长的努力,原来年产水泥4.4万吨规模,到1995年产能达到30万吨。但由于体制方面的原因,产能一直不高。1995年后,水泥厂就逐步走下坡路。一是人员过剩。1995年之前厂里有职工1100多人,到2001年就达到了1783人,还有临时工、季节工加起来有2000人。2000人最高年份只生产水泥24.5万吨,人均生产力最多只有141吨。二是债务非常重。当时,整个资产总额只有6755万元,整个账面债务是9333万元,所以资不抵债的情况非常严重。到2001年底,这个厂就运转不下去了,停了产,县政府有改制的计划。在这种情况下,以龙总为首和我、陈良刚3个人开始做前期工作,跟县政府写报告,准备将水泥厂整体购买下来。毕竟我们在水

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

泥厂工作了一辈子,对这个厂还是有感情的,希望水泥厂不要在我们手里消失了,所以我们做了一些准备工作。通过努力,2002 年 4 月 9 日,我们跟县政府签订了改制合同。但接下来第二天,因为职工不理解,100 多人就打到龙总家里去了。这个改制,惊天动地的事不多说,太复杂了。县委主要领导当时在北京学习,所以家里工作不好协调,对改制造成很大的被动,改制从签字到投产长达 8 个月时间,我们在改制谈判中吃了很大的亏。

对于自己当时入股水泥厂改制的前因后果,昌华实业股东颜崇爱回忆:

我是 1989 年崇阳财校毕业后分到这里来的,刚开始在公司财务科工作,后来觉得一直在财务科工作也非长久之计,就向公司提出要到供应科工作。1992 年,我就被调到供应科,在供应科工作了 4 年。1996 年,去销售部门工作。2002 年的时候,由于水泥厂经营不善,我就到外面跑业务。

后来水泥厂改制,我想成为股东,但要成为股东,必须要借 60 万元钱帮公司度过危机。当时 60 万元不是小数字,幸好我妻子给了我大力支持,她和我一起到处借钱。钱借到后,我们就想立即开工,2002 年 4 月 9 日就同县政府签了合同。虽然签了合同,但由于原水泥厂职工闹事,一直没有开工,直到 11 月份才开始检修设备。到了 2003 年又碰上非典,我们企业也停产了。可以想象,那个时候跑市场难度有多大?成年累月待在外面。到 2004 年,经营状况才稍微好一点,后面就慢慢走上了正轨。

(二)逆向而上的发展期(2004 年—2014 年)

接手水泥厂的摊子后,如何通过精细化管理实现扭亏为盈,昌华实业董事长龙天华回忆:

非典过了之后,才是我们施展拳脚的开始。从那时起,我们每年都在原来的产量上增加了 2 到 3 万吨。2004 年,产量突破了 30 万吨,我们只留下 480 人,人均年生产 600 多吨水泥。到 2007 年,

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

360人生产了36万吨水泥,人均年产出提高到了1000吨,“三步走”的前两步基本实现了。这些成绩的取得得益于各环节管理水平的提高。第一是在材料储备上加强预测性。比如说,有哪些设备是经常坏的,多久坏一回,我们就有的放矢地储备一些材料,不多进,也不少进,可以把钱用到最合理的地方。这里面可以节约大量资金,因为原来零配件的储存没有针对性,有的零配件储存多了,有的又储存少了,需要时只能临时去买,价格起码是平时购买的2倍。第二是在职工管理上落实责任制。各个环节全部用电脑管理,请人开发适合厂里的管理软件,把各项任务分到车间、分到班组、分到个人,让职工明确自己的责任。而且管理上有奖有惩,调动了职工工作积极性,他们可以通过自己的努力增加收入。我还结合国家岗位人员配置标准,对人员配置进行合理压缩。比如说原来岗位是4个人,按国家标准3个人也行,那我就只配置3个人,但岗位总工资不变,就把原来4个人的工资加给3个人。这样做既提高了职工工作积极性和工作效率,又增加了职工收入。第三是在销售模式上注重创新。鉴于原来很多人买水泥都是赊账,每年将近5000万元的销售额就有1000多万元收不回来,到现在还有1000多万元没有收回来,摆在账上。我也不去收,因为收也收不回来嘛!所以,我们决定以后全部要现款,不赊账。当时这个决定执行起来难度非常大,不仅经销商有意见,甚至我们的业务员、分管领导都有意见,但是我们还是坚持下来了。后来我们实行代理制,通过对代理商让利,由他们去承担风险。比如说原来水泥卖给修水县某个工地,300元一吨,我就290元一吨卖给经销商,这10元利润就给经销商,赊账的风险由经销商去承担。通过一年多的努力,我们实现了薄利多销、现款提货的销售模式。所以,严禁赊账是我们在管理上取得突破的关键,也是我们后来赖以生存及发展的一个重要法宝。通过这些措施,企业就慢慢的发展起来了。

实现前两步,主要是为第三步打基础。随着国家对环保工作的重视,出台了政策,要求淘汰落后的立窑生产工艺,并强令2009

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

年底要彻底关闭立窑。所以,我们在2004年就开始申报旋窑,2005年3月22日取得了生产旋窑的批文。由于资金有限,招商引资难度极大,一直到2007年初,旋窑才开始上马。当时全国都在建旋窑,设备非常紧俏,所以我们这个旋窑从2007年建到2009年的6月23日才正式点火。当时预算是1.9亿元,最后花了2.2亿元,主要是人工、钢材价格涨得太快,钢材由原来4000元一吨涨到6000多元一吨。旋窑做好后,原来的立窑就全部炸了。国家对环保和节能的要求越来越高,我们在节能方面加强了综合利用,也就是变废为宝。接着利用旋窑的余热,上了一套4.5MW纯低温余热发电系统。该项目利用水泥干法旋窑生产线在生产过程中产生的废气余热进行发电,每年可生产2000多万度电,产生经济效益1000余万元。我们加大技术改造投入,要求所有的节能指标都要优于国家标准。现在生产1吨水泥的电耗,国家标准是90度,而我们的标准是76度;生产1吨熟料的电耗,国家标准是60度,我们只有52度,最先进的也就50度。

对于水泥厂改制后在节能环保上的作为和“昌华”名字的来源,昌华实业副总经理兼股东龙中华回忆:

水泥厂在改制之前,已经有两年都发不出工资,在这种情况下企业只能改制。当时改制时,水泥厂号称年产水泥30万吨,实际上最高产量只有24.5万吨。账面债务有9333万元,而资产总额只有6755万元,其中包括1700万元的货(债)款,最后我们通过种种途径只要回了100多万元债款。

到2007年,我们的生产经营目标达到了,但是根据国家的发展形势,上旋窑才是最后的出路。当时整个咸宁市有29家水泥厂,其中赤壁市上了干法旋窑,但不是新型干法线,旋窑只是个俗称,实际叫新型干法线,我们叫五级旋风预热新型干法线。实质上我们统一思想准备搞旋窑是2004年决定的,前期做了8个月的工作,2005年3月22日拿到了发改委的批文。我们决定上一条日产2500吨熟料,不是2500吨水泥,这里面有怎样的区别呢?一吨

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

熟料可以生产低标号水泥1.8吨,高标号的水泥可以生产1.2—1.3吨。所以衡量水泥厂的大小,不是生产水泥多少万吨,而是生产熟料多少万吨。我们上的是日产2500吨熟料,但当时非常困难,因为水泥是个重资产行业,投资非常大,建一条这样的线,最高的投资了5个多亿,最低的3个多亿,我们实打实的花了2个多亿。为什么我们比别人节约?进度比别人快?没钱人做没钱人的事。我们那么多建设工程,全部只包工不包料,都是自己去采购,全国到处去选设备。在建设期间,有一次出去几天,带一个司机跑了9460多公里,平均每天1000多公里,有时夜里都是跑通宵。

昌华的名字是怎样来的呢?当时我们资金不够,就找了宜昌的一个投资商,但他了解公司前面的情况后就不愿意投资,谈判没有成功。但我们没有气馁,并在宜昌的宾馆里临时为公司取名,意为重新开始,我哥龙天华,那里是宜昌,“昌华”由此而来。上这条线呢,波折比较大。2008年元月份开工,结果你们知道,2008年初冰雪灾害,把我们的工棚全部压垮了。通过一年多的建设,一直到2009年6月23日才点火试产,8月15日正式举行竣工投产仪式。因为这是一个全新的技术,尽管原来在水泥厂工作了20多年,但是旋窑没接触过,工艺完全不同。比如当时有人说,你们改制的设备可以利用,实际上螺丝都用不上一个。有人说,别的用不上,电机应该用得上吧!我说都用不上。原来的电机是380V,现在都是10000V的,统一是全新设备。新生产线上马后,日产能就达到了2500吨熟料。

2011年,随着国家这个产业政策的调整,以及国家对环保工作的进一步重视,我们为响应国家节能环保、资源综合利用的政策,上了余热发电项目,投资了3800多万元购买全新余热发电设备,利用水泥生产过程中产生的余热进行发电。原来是对空中排了,不但产生了温室效应,还浪费了热能资源。我们把产生的余热全部收集起来发电,整个发电系统不耗一两煤,纯粹利用生产水泥中的余热,一年可发电2000多万度。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

对于昌华实业立足于科技驱动，不断汲取最先进技术提升生产效率，实现公司快速增长，昌华实业总经理兼股东的陈良刚回忆：

实际上，自从水泥厂恢复了生产后，收入有所提高，到2005年形势有所好转。但我们股东都没有分红，只拿一年5万元钱的工资（龙总的工资跟我差不多，他拿10万元，我拿9万元）。通过我们努力经营，公司的利润在2006年就逐渐多起来了。随着社会不断发展，国家出台产业政策要求淘汰落后的立窑生产工艺，并强令2009年底关闭立窑。我们花100多万元的资金作研究报告，申请建新型干法旋窑项目。然而2008年又碰上金融危机，加上钢材涨到6000多元一吨，我们的钱用完了。龙总点子多，想到外面赊设备，但我们从来不骗，确实有困难就说清楚，一年之后付清，不会逾期不还。后来供货商还想入股跟我们一起合作做生意，说我们这些人值得信任，讲信誉。正是因为这样，公司才有机会继续发展壮大。当时湖北省内有200多家立窑水泥生产厂家，最终只有我们公司在龙总带领下建了新型干法窑，不管是产量、销量，还是税收，都是大幅度提升。

后来，考虑到公司长远发展，龙总觉得我们应该到外面去了解其它水泥厂的信息，到底怎样搞才能把我们这个公司做大做强。当时我了解到，山东潍坊的一家公司可以把我们的日产熟料提高到4000吨。但是具体怎么做，我不知道，所以就带着司机开车到了南京，见了南京的教授，了解到这种技术的可行性。第二天早晨7点钟不到，我们从南京坐高铁，下午3点钟到达潍坊。接着我就到这家公司的车间看，认识到这种生产方式行得通，脑海中有了思路。回来跟龙总谈了大概情况后，龙总随即召开董事会，要增加2个亿的投资，对旋窑生产线进行大规模节能环保技术配套改造，对原窑炉进行更新，要求所有股东去借钱。说实话，我们当时已经建了旋窑，环境相比以前好多了，税收也过了千万，企业也红红火火，原来借的钱没还完，又要借钱，压力比较大。龙总是老财务出身，

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

思维十分敏捷,他说最多1.2亿元就可以启动,因为设备购买可以采取分期付款的方式,付息给厂家就可以搞定。听了他的计划,我们坚定了信心,一致决定支持龙总的意见。我们一边想办法借钱,一边到河北唐山跟设备生产厂家谈判,只花了2000万元不到的资金,就运回了7000多万元的设备。原来我们上旋窑是没有钱搞配套的,有一个水泥浆粉磨,产量不高。加了一个风旋磨(转磨),把物料打碎来提高产量,但是那个磨在环保和工量设计上有缺陷,噪音大,产生粉尘多。当年改制时,龙总就提出了要让水泥厂的天更蓝、水更清、山更绿,现在这个目标已经实现了。

水泥厂原来最高产量一年只有24.5万吨,现在一年有180多万吨,产量提高了,市场扩大了,上交的税收也不断增加,原来是400多万元,现在过了亿。

对于公司为实现环保节能,对整个生产线进行全面改造,使公司日产量提高,环境得以改善一事,昌华事业副总经理兼股东刘中良回忆:

经过了几年的困难期后,水泥厂大变样,各项指标翻番,但新的压力也随之而来。首先是环保的压力,开始建旋窑,2009年6月23日水泥厂旋窑才正式点火试产,达到日产2500吨的产能,税收和利润大幅度增加。到了2013年,国家新的环保政策出台,龙总决定进行节能环保改造。2014年投资2个多亿,对整个生产线进行全面改造,窑径也扩大了,日产量由原来的2500多吨提高到4000吨熟料,公司的发展上了一个新台阶。在抓远景规划、安全生产的同时,龙总提出要让厂里的天更蓝、水更清、山更绿。他是这样说的,也是这样做的。我们2014年投资的2个多亿,40%以上是环保节能方面的投资,原来生产1吨熟料要消耗180到190公斤煤,通过技术改造后,现在生产1吨熟料节约了40到50公斤煤。这些年公司的变化是有目共睹的,尤其在安全方面抓得非常严格。我们原来的石场给公安局劳改队搞过,向社会个体承包过,每年都死人。在这样的情况下,龙总抉择把石场承包给浙江的一

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

个大老板。原来200个石料工,他们只需13个,13人把这个石场搞下来了。2003年4月开始到现在,石场没有出现过重大安全事故,因为有先进的技术、比较好的设备,管理方面很到位。

对于公司为符合国家环保要求,着手建旋窑,投资两个多亿进行改造的情况,昌华实业股东颜崇爱回忆:

到2008年,国家环保政策发生变化,咸宁纳入了武汉"1+8城市圈",对环保要求越来越高。我们就着手建旋窑,那时由于资金紧张,最后建成日产熟料2500吨的生产线。到了2012年,国家的产业政策又发生变化,虽然我们建了旋窑,但公司环保和能耗不符合国家要求。所以,2014年我们再投资两个多亿,解决了这些问题,取得了显著的效果。第一,提高了企业生产能力,水泥年产量提高到180万吨;第二,符合国家产业政策,企业的煤耗和电耗降下来了,各项排放指标都大大优于国家标准。同时,在管理上常抓不懈。遇到困难,我们几个股东齐心协力,按照公司的决策部署,一步一个脚印去落实,所以公司发展越来越好。2014年开始建搅拌站,去年我们又开始建骨料生产线,这些都延伸了产业链发展。

对于公司为应对2008年全球金融危机的情况,昌华实业副总经理成卫东回忆:

我是2009年4月份到公司上班的,当时旋窑正处于建设收尾阶段,资金也比较紧张。2008年,全球金融危机刚刚过去,水泥产品市场行情也不是很好,许多同志对公司的发展前景充满疑虑。我们企业是由原国有企业改制而来,绝大多数员工对新型干法旋窑技术缺乏了解,公司领导及时安排一部分员工外出进行培训学习。2009年6月23日,烧成车间窑正式点火。试产阶段,公司领导24小时轮班蹲守在车间,处理生产过程中遇到的突发事情。特别是公司总经理陈总,常常是一张纸板铺在地上席地而眠,几个对讲机就放在耳边,只要有动静,一下子就惊醒了。现在回想起来,当时的日子过得很艰辛,但是也非常充实。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

对于公司为响应国家节能减排号召，进行改造升级的情况，昌华实业公司员工郑体军回忆：

我于1986年从咸宁财校毕业分配到这里后，一直在财务部门工作；2002年公司改制，我在财务科当科长。从改制开始到2007年，厂里比较困难，改制的时候，有3条立窑生产线，生产环境比较差。为响应国家节能减排号召，公司进行改造升级，2009年建成旋窑。

说到这里我谈谈在公司的感受，毕竟我们是从国有企业改制过来的，当时转换身份，很多人是想不通的。但是，我跟他们想法不一样。第一，我们是买断补偿的，当时补偿了一年零一个月工龄工资。第二，我还可以继续上班，而且领导对我们很关心，每年都帮职工交养老保险，对职工进行一次健康体检。企业好转以后，每年都给职工发6000元到1万元的年终奖。同时，积极鼓励职工的子女认真读书，只要考上了大学一本二本，公司直接给他们发几千元钱奖金，所以公司在职工福利方面做得非常好。

（三）企业发展的提升期（2014年—2020年）

公司投资2.3亿元对旋窑生产线进行全面升级改造，取得了很好的环保效果，同时公司的产量、销售额和职工待遇得到大幅度提高，取得很好的社会效益。对此，昌华实业董事长龙天华回忆：

到2014年，我们投资2.3亿元对旋窑生产线进行全面升级改造，将所有产生粉尘的地方全部安装收尘器，现在这条生产线上大大小小的收尘器有130多台，大多数价格在100万元到3000万元间，上千万元的收尘器就有3台。原来十立方米空气中粉尘有几百毫克，后来降到100毫克，之后降到50毫克、30毫克，现在已经降到10毫克。10毫克是什么概念呢？比公路上还要干净，我们厂里的树比公路两旁的树还要绿，也就是说环保效果非常好。还有氮氧化合物、二氧化硫的排放，国家都有标准。省环保厅在我们厂里安装了在线环保监测设备，这些有害气体和物质的排放都是

内部资料 谢绝翻印 咸宁市方志研究中心

实时监控,一旦超标就会报警,要求非常严格。根据环保要求,水泥不能到工地现场搅拌,于是我们还建了搅拌站。实际上搅拌站产能大,能生产上百万方水泥。现在我们公司最多生产20万方水泥。这些工作谈起来很简单,做的过程实际上非常艰辛,当然也得到了省环保、安监等部门有关领导的好评。

刚开始水泥厂每年只生产大约22万吨水泥,销售额不到5000万元;去年我们生产了180万吨水泥,销售额达到5.8亿元。原来靠贷款交税750万元(一般是400万元左右),去年我们交了1.06亿元。除销售价格没有翻倍外,其他所有的指标全部翻倍甚至10倍以上。职工工资由原来的月薪1300元到去年超过了4000元,当然我说的是平均收入,多的一年有十几万元,最低的月薪也超过了3000元,年终奖也有3000多元,年收入平均超过4万元。而且每年加工资,我们福利待遇相比崇阳县其它企业来说是比较高的。第一,五险是按职工实发工资全额交;第二,过年过节还会发福利,让职工过好节日,年终还有年终奖。去年的年终奖分成三档:6000元、8000元、10000元,基层职工年度奖金是6000元,班组长、车间副主任是8000元,车间主任是10000元,当然副厂长就更多。而且我们的职工流动率非常稳定,到了年底走得多的时候也就走了8个人,走得少时2个人,流动率不超过6%。今年疫情过了之后,我们通知上班,所有职工全部到岗。停产期间的两三个月,我们按照标准发放职工工资,职工对公司更加忠诚、更有信心。

虽然我们公司的规模、产值、销售在全县来讲不是最大的,但是对国家的贡献非常大,带来的社会效益也不小。比如说带动了运输业的发展,因为原材料要运进来,产品要运出去,公司年生产水泥180万吨,按平均30元钱一吨的运费计算,这里就有5000多万元。我们本着反哺社会的责任心,在扶贫上也下了大力气,先后帮助了近30个村组,送水泥给他们、捐款给他们。比如说白霓镇的油市、大市、杨洪、歇马山、石山5个村,这几年给每个村捐款累计不低于10万元,多的有30万元。同时,给天城镇的桃红、葛蒲

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

村捐款累计高达几十万元，多的时候一年要捐200多万元。另外县政府每次组织捐款，我们都是积极响应，而且数额比较大。包括去年退役军人的募捐，我们捐了20万元。今年疫情期间，我们几个股东电话商量，捐了33万元。这么多年统计下来，我们公司累计捐赠上千万元，说明我们在自己发展的同时也不忘反哺社会。

对于公司投资2.3亿进行大规模节能环保技术配套改造，在职工关爱方面投入大量财力物力一事，昌华实业副总经理兼股东龙中华回忆：

2013年底，公司决定进行大规模节能环保技术配套改造，对原窑炉进行更新。这次投资改造开始预算是1.8亿，最后花了2.3亿。因为我们一边改造，一边出去参观，参观发现问题又要优化。在这种情况下，我们要达到一个怎样非常显著的效果呢？当时我们设计这条线时，国家粉尘的排放标准是100mg/m^3，二氧化硫的排放标准是400mg/m^3，氮氧化合物的排放标准是800mg/m^3，随着国家环保标准越来越高，最后我们就把所有的改造搞完，粉尘排放降到30mg/m^3以下，二氧化硫排放降到100mg/m^3以内，氮氧化合物排放降到300—400mg/m^3以内，基本上是降到国家标准的一半以内。一吨熟料煤耗下降了25公斤，年节煤达2.75万吨。我们对所有高压电机全部安装了施耐德变频器，一吨水泥电耗下降了15度，这是非常明显的效果。所以，省环保厅、市环保局重点表扬了我们。去年，公司把收尘器全部升级改造，粉尘排放的国家标准现在是30mg/m^3，我们全部按10mg/m^3的标准执行，就是说国家标准的1/3。正因为那样，我们的环保不管是省里来督查还是市里督查，都是一次性通过，从来没在环保上出问题。

我们的生产线自动化水平达到了什么程度呢？整个一条这么大的生产线，实际产能一年200万吨水泥，去年实打实生产186万吨。从原材料石场开采到水泥包装都不用人，实现全自动化，全中央控制室操作，就是隔一里多路的电机开关，在电脑上只要一点就可以完成。可能在你们心目中的水泥是一包包的存在仓库里，原

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

来一直都是这样,我们现在没有,全部实行电脑控制。比如说你买200吨水泥400包,你交钱、开票后,车停在那里,包装机就自动包400包,通过皮带直接输送到车上走路。我们中控室非常先进,自动化控制系统,哪里出了问题,它就报警,巡检工就拿一个对讲机、一个测温仪、一个测震仪,进行巡查检测。

本着变废为宝、节约资源这个想法,去年我们投资了1.6亿元,上了一条骨料生产线,把原来石场矿山这么多年积累下来的七八百万吨不能生产水泥的废料进行加工利用,生产石子,既解决了废料占用大量土地堆放的问题,又产生了经济效益。我们把所有的废料全部利用起来,生产石子人家愿意买我们的,因为别人石子里面含有一部分土,我们的一点都没有。为什么呢?因为我们的水泥在生产过程中就要土,我们把它分离出来了。别人分离出来没有作用,我们一生产出来就把它消化了。同时效益也非常明显,去年我们销售了180多万吨水泥,交了一个多亿的税,这是历史上最高,而南三县就只有我们一家企业突破了一个亿的税收。当然,我们并没有满足这点成绩,下一步准备做装备式建筑材料项目,已经作了规划。

在对国家做贡献的同时,我们对职工的关爱投入了大量的财力物力。比如说我们从改制到现在,职工的年增薪比例达到了18%;2015年投入1000多万元,新建了100套职工宿舍,有一室一厅、三室一厅的,全部免费;设立周转房,在职工三班倒时可以休息;而且职工的孩子上学,我们专车接送,并安排专职人员负责孩子的安全;在生产线上,热天为职工送清凉。在这个基础上,我们专门设立一笔扶贫帮困基金,县政府每年对公司的奖励,我们一分钱不拿,全部放到扶贫帮困基金中去。基金由工会负责,工会报公司之后,通过工会主席审查、调查之后发放。有一个职工的父亲中风后,家庭十分困难,我们一次性帮他解决了8.6万元。这几年公司每年举办一场晚会,以提高职工的凝聚力、向心力。当然还有一个最根本的是非公企业党建,公司建立了党员活动室,给每个职工

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

都订有学习资料。公司党委在这方面受到了省委组织部的表彰。

总之,在县委、县政府的正确领导和大力支持下,在全公司300多名员工的共同努力下,确实取得了比较好的成绩。

对于公司要做系统工程和回报社会的情况,昌华实业总经理兼股东的陈良刚回忆:

考虑到今后的发展,我们不光是把水泥工艺做好,还要做系统工程,往产业链方向发展,所以我们商议走集团化道路。我们企业下面还有搅拌站、骨料生产线。搅拌站是一个规模企业,一年交税300多万元。搅拌站按照环保要求建的、全封闭,所以跟别人的搅拌站完全不一样。还有骨料生产线废物利用,原来水泥厂几十年炸石头挖出来的废土,现在进行综合利用。那些废土废石,我们把它筛出来,石子可以做搅拌站的石料,还可以掺到水泥里面。分离出来的土,生料里面可以用。现在我们在外面挖土时要高碴搭配,原来这土没有用。所以,这次投资了一个多亿,不光是制石,还制砂,机器制砂,不是用水洗的,没有污染。

2019年底,县委常委、常务副县长毛崇谋和市自然资源和规划局领导及市里分管工业领导先后来公司矿山察看,鼓励我们做大做强,说这个项目搞得好。这个项目目前还只做第一期石子出来了,第二期砂很快也可以出来;第三期砂子出来后,把它烘干做干粉砂浆。砂粗细搭配加入水泥,按比例包装好。现在城市房建不能现场搅拌,因为环境保护问题。这个提高了附加值,可以卖200多元钱一吨。这个项目搞起来后,年最少可以交3000万元的税。按照龙总的设想,把这个做完之后,我们有了砂子、石子,下一步还有更大的设想,就是做装配式的建筑材料。所以,我们在龙总的带领下,有信心把企业发展壮大,让职工待遇有所提高。当然,除了我们的努力和国家政策支持外,县委、县政府也给予大力扶持,专门有县委常委在公司蹲点,帮助解决很多困难问题;各职能部门在环境治理(包括外部环境)、交通、路政等方面都给了很多的优惠政策和支持。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

企来发展起来了，我们也要回报社会。首先在扶贫方面投入比较多，这几年仅天城镇的桃红、菖蒲两个村，我们每村就给了几十万元。特别是2012年修村级公路，水泥统统优惠，这里面就优惠了几百万元。其次是开展慰问，2015年6月2日，石城镇石门村遭受大水灾，龙总带着我们多次到医院送钱慰问。第三是疫情捐款。疫情期间，我们都没有办公，龙总打电话通知我，说在电视里面看见疫情比较严重，特别是广大医务工作者、志愿者令人感动，作为一家有责任的企业来说，要给予支援；虽然我们水泥销不出去，损失也很大，但还是捐了33万元，可以说崇阳这次捐款最多的还是我们公司。龙总在管理上很注重人性化，在他的带领之下，不仅是我们这个班子有声有色，职工的思想也聚在了一起。正因为这样，企业才能不断发展、不断壮大，把新项目上上来，使企业做得更大更强，税收要超过1.5亿元。跟他在一起干事，我们还是有信心的，干劲也十足。

对于龙总在非常困难的情况下，在公司建一个扶贫帮困基金一事，昌华事业副总经理兼股东刘中良回忆：

龙总以心换心，对职工非常关爱，在非常困难的情况下，要求公司建一个扶贫帮困基金。这个扶贫基金的来源，一方面是工会经费，职工每人每月5元钱，干部每人每月10元、30元、100元不等，我们是交100元钱；另一方面是公司拿出一部分钱。这个基金由厂里工会管理，职工家里发生天灾人祸，就从基金里拿出一部分钱给予帮助。有些同志不理解，有一个叫陈亚新的职工当时不愿交，我就说他傻。因为是我管这个事，他不交，我就叫另外一个管理员帮他交了。结果他老婆得了癌症，花了7万元钱，我跟龙总商量补偿一点，补了6000元钱给他。我们觉得能在这么好的团队里工作很开心。我们虽然退休了，但是还经常到公司来转一下，龙总隔段时间请我们吃饭，比较关心我们。人退休了，心还在公司。我们公司在龙总的领导下，一定能做得更好，心远志远，蒸蒸日上。

对于龙总在2013年对生产线进行系统技术改造，后来为延伸

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

产业链，上了一条砂石骨料生产线的过程，昌华实业副总经理成卫东回忆：

经过全体员工几年的努力工作，公司有了一定的发展，但水泥市场竞争也愈发严峻。2013 年，龙总通过对国家形势的分析判断及水泥市场的了解，提出我们企业只有在节能环保方面做足文章，能耗及环保走在同行业前列才能长久的生存下去，于是准备对生产线进行系统的技术改造。但怎么改造，一时又没有现成的成功案例可以借鉴，只是听说山东有一家和我们规模相似的生产线正在技改。龙总就安排我们相关同志前去考察学习，认为他们的技术路径是可行的。决定对公司生产线进行全面的改造，主要是窑尾收尘系统电改袋，新增一列预热器并扩大窑直径，熟料冷却系统改为最先进的第四代推动棒式的篦冷机，喂煤系统改为德国菲斯特转子称，水泥磨改为当时全国最大的 5.4 立式辊磨，所有高压电机加装变频器调速等等。

通过此番改造后，公司产品能耗指标有了大幅度的降低，环保指标也达到同行业较好水平，取得了很好的经济效益和社会效益，正一步步朝着龙总当年提出的“让昌华的天更蓝、水更清、山更绿”口号迈进。

2019 年，公司为了充分利用矿山资源，延伸产业链，又新上了一条砂石骨料生产线，现在也开始发挥效益了，我们的企业正在发展壮大。随着生产能力水平提高，职工收入也逐年增加，这几年基本上职工工资每年都在以 10% 的速度增长。从 2017 年开始，每年年终还给全体职工发放可观的年终奖励，福利待遇在本地区企业来说还是比较高的。我们龙总的意思是要我们职工收入能够达到公务员的水平。

这么多年的工作经历给我的感触就是：我们公司一直是在持续改进、稳步发展、不断做强。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

（四）对企业未来的展望

为实现废物利用，延伸产业链、发展下游产品，公司决定上装配式建筑，打算通过3年努力，使公司年销售额达到15亿元，上交税金达到1.5亿元，昌华实业董事长龙天华介绍到：

去年下半年，我为装配式建筑作准备，建立了一个骨料生产线，打算把矿山上的土石通过筛选分离之后作为建筑材料。如果真正满负荷生产，一年可以生产价值4个亿的砂石骨料，但是现在只生产1个亿的砂石骨料，因为公司不能满负荷生产，也没有那么多石头，只能利用废弃物，也就是原来遗弃下来的土石。这么多年来，700多万吨土石扔在山上，我想将废物利用，把它消化掉。对于这种想法，不仅县里的杭莺书记、郑俊华县长支持我，回去跟市里孟祥伟书记汇报，孟书记也说好，也就是说我们延伸产业链、发展下游产品的想法得到了孟书记的肯定。今年疫情期间，杭书记、郑县长几位领导先后来我们公司5、6次，比往年来的次数都多些。跟我们座谈时，县长希望我们上装配式建筑，所谓装配式建筑就是建房子不到工地去，而是在工厂加工好，只要他们去调、去装配。我跟县长说这个难度比较大，第一，这是个新型项目，现在投资的话，可能要到3年后才能打开市场；第二，县长希望我们把工厂建到开发区去，我说可以，但是开发区没有那么多土地，我们这个厂至少也要200亩地。郑县长承诺200亩土地没有问题，就是希望我们早点开工。但今年开工的难度非常大，因为要设计、要订设备，这需要时间，快的话也需要7个月，慢的话至少也要一年时间，所以我说就是再快，也要到明年3月份开工。我跟县里领导汇报，打算通过3年努力，使公司年销售额达到15亿元，上交税金达到1.5亿元。

对于崇阳县昌华实业有限公司经历了从辉煌到没落、再到崛起的发展历程，崇阳经济开发区管委会办公室主任黄振宇介绍到：

崇阳县昌华实业有限公司是由原崇阳县水泥厂改制而来，他

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

经历了从辉煌到没落、再到崛起的发展历程。从2002年改制以来,各级政府、职能部门从资金、人力、交通、物流等方面,提供了大力支持和优质服务,帮助企业一步步做大做强。昌华实业可以说是华中地区一家知名的建材生产企业,也是我们崇阳县的龙头企业,在税收方面对县财政做出了巨大贡献,在就业、扶贫和产业带动等社会效益方面,发挥巨大作用。我相信昌华实业有限公司将来的发展会越来越好,一定能够为崇阳县经济高质量发展作出新的贡献。

口述人

龙天华,昌华实业董事长;

陈良刚,昌华实业总经理兼股东;

刘中良,昌华事业副总经理兼股东;

龙中华,昌华实业副总经理兼股东;

颜崇爱,昌华实业股东;

成卫东,昌华实业副总经理;

郑体军,昌华实业公司员工回忆;

黄振宇,崇阳经济开发区管委会办公室主任;

采访人:

王昌平 吴昕怡 刘乐乐

编撰人:

王英夫 金诗尧

审稿人:

陈会初

内部资料 谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

十七、中共湖北省纪委监委驻通山板桥村精准扶贫纪实

题记：

通山县大畈镇板桥村位于“鄂南小漓江”富水湖中上游，距离县城仅十余公里，美丽的富水湖穿流而过，神奇的隐水洞尽收腹中，清秀的北山、背脊山守卫两侧。杭瑞高速互通，距村中心仅两公里，核电公里穿村而过，新建的板茶大桥连接南北两岸，正在修建的板富旅游二级公路贯穿全境。全村10个小组，499户，人口1921人。现有耕地面积411亩，其中：水田65亩，旱地346亩；山林13724亩，其中：经济林1673亩，用材林2178亩；果园995亩；荒山8875亩；有水面5160亩，其中：池塘围汊面积503亩，湖面资源4657亩。

改革开放前，板桥村十分贫穷落后，住的是土坯房，穿的是破衣裳，村汉子只有去上门招婿讨婆娘。党的十一届三中全会以来，农业生产所有制的改革，大大激发了村民的生产积极性，粮食连年丰收，村民生活有了明显的上升。可到了新世纪后，农村经济有所停滞不前了，村民仅仅靠一亩三分地就无法跟上国家经济发展的大趋势了。如何继续发展，不断发展，实施经济的大跨越，就要有新的探索，新的改革。2013年，省纪委监委扶贫工作队进驻板桥村，工作队与村委会经过认真的调研考察、精心研究，制定了一系列改革措施：一是调整生产产业结构，实施多元产业经营；二是产业升级，发展高价值产业；三是招商引资，做大做强当地传统产业；四是推广土地二次流转，采取“农户＋基地＋公司＋村委会”模式，引入社会资本，发展当地经济；五是依附隐水洞景区，大做生态旅游文章。通过全村村民的艰苦过奋斗，构建了李家演枇杷庄园、

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

清水塘渔湾、茶滩千亩油茶园等生态种养农业;打造了龙隐山游览景点、观鹭阁等生态旅游业,以及富水农家院、春园食品公司等第三产业,使人民群众生活大大提高。2016 年,板桥村荣获“全省十面红旗村”;2017 年,荣获“全国文明村”。近两年来,板桥村的面貌日新月异,经济社会发生了翻天覆地的变化,从一个库区贫困村被一步步打造成风景秀美的全省“新型生态产业示范村”“脱贫致富先行村”“基层组织建设示范村”“美丽乡村建设样板村”。

(一)精准扶贫是农村发展的需要,要有新的改革和探索

自 1997 年驻点富有乡开始,湖北省纪委连续在通山县农村驻点帮扶已整整 20 年。这些年来,他们始终将定点帮扶工作当作一项重大政治责任扛在肩上,以通山脱贫为己任,不遗余力地关心支持通山发展和山区群众脱贫。他们在实际扶贫工作中,经考察研究终于了解了农村经济发展的阻力、困难与结核,通过在板桥村一系列的资源共享、群体帮扶、产业带动、项目支撑、产业扶贫、样板示范、土地流转、合作经赢、招商引资等形式的实践扶贫,取得了显著的成果。

对此,省纪委监委驻通山扶贫工作队长胡长学回忆:

通山县是湖北省纪委多年的帮扶联系点,自 1997 年驻点富有乡开始,连续帮扶通山县已整整 20 年。多年来,湖北省纪委始终将定点帮扶工作当作一项重大政治责任扛在肩上,以通山脱贫为己任,不遗余力地关心支持通山发展和山区群众脱贫。作为扶贫工作参与者、基层一线服务人员,我们要充分认识到精准扶贫的重大历史意义,提高思想位置,不折不扣落实国家扶贫政策。紧跟时代形势,抓住国家实施乡村振兴战略的契机,通过采取产业扶贫、科技扶贫、提升农村人居环境等更加强有力的举措,切实改变农业农村落后面貌,补齐短板,逐步拉长“四化”同步发展中的这条短腿。这是我们省纪委监委扶贫工作队面临的精准扶贫根本问题之一,是农村经济建设进程中无法回避的挑战。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

自从2014年板桥村被省纪委监委确定为精准扶贫和美丽乡村联系点以来，板桥村在省纪委监委领导的亲切关怀和悉心指导下，探索了“资源共享”、“群体帮扶”、“产业带动”三种精准扶贫模式，取得了一定的效果。

历任省纪委书记每年至少3次到通山调研指导扶贫工作，每年主持召开省直单位对口帮扶通山县协调会，对通山县委有关扶贫工作的请求都亲自听取汇报，及时研究解决。特别是王立山同志，高度重视定点帮扶工作，2017年1月，湖北省纪委驻村工作队完成新老交接，省纪委监委新一届驻村工作队按照“驻村带镇联县”的工作思路，坚持“项目支撑、产业扶贫、样板示范”三轮驱动，强力推进通山可持续脱贫，取得了明显成效。我们省纪委扶贫工作的宗旨是：维护、巩固、规范、发展。要打造一支“永远不走开的扶贫工作队”！将来我们工作队离开了，但要使一系列的工作制度、思想作风、经济发展规划等仍然保留下来，继承发扬，永不褪色！

2017年4月，新一届省纪委领导王立山同志到湖北任职，5月份就深入通山扶贫一线调研指导，慰问困难群众、视察扶贫产业，并多次听取通山脱贫工作情况汇报。7月13日，王立山同志又主持召开省纪委常委会，专题研究帮扶通山县的精准扶贫工作，制定详细的帮扶工作方案，充分体现了省纪委领导班子对帮扶工作高度重视和政治自觉。

2018年，是通山整体脱贫摘帽的关键之年，为此，工作队明确了“前瞻未来、设计现在、整体推进、滚动发展”总体脱贫思路，拟定了《省纪委定点帮扶通山县脱贫攻坚三年行动计划》，签订了《2018年帮扶责任书》，指导通山县为47个重点贫困村确定了脱贫路线图和分段脱贫目标。在驻村帮扶上，我们立足板桥实际，出台了《板桥村脱贫攻坚工作方案》，为4户未脱贫户、5户五保户、73户脱贫巩固户制定了2018年“一对一”帮扶计划、分红方案，并张贴公示于村委会接受群众和社会监督。同时，为确保既定规划、

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

方案得到有效落实，我们还积极整合县、镇、村扶贫力量，将板桥村“产业增收”“落实项目”“走访慰问”“思想引导”等各项任务细化到人，进一步压实了帮扶责任。

2019年2月2日（农历12月28日）和2月11日（农历正月初7日），省纪委连续又召开两次常委会专题研究部署通山脱贫工作。近年来，省纪委书记王立山同志先后两次轻车简从、不打招呼、不定方向到通山县精准扶贫指挥部、闯王镇高湖村、大畈镇板桥村开展明察暗访，他坚持每月审阅批示《省纪委扶贫工作队月工作情况》、每季度听取扶贫工作汇报，并要求省纪委监委扶贫办每两个月对通山县精准扶贫工作情况开展一次专项督查。副书记张忠凯、肖习平，秘书长张家洪，常委薛红文、熊征宇、马朝辉等领导，也先后6次到通山县板桥村检查督导产业扶贫、项目建设、资金监管等工作。在党委领导的示范带动下，省纪委机关党员也积极参与精准扶贫工作。2019年，省先后有24个支部、40余名党员与板桥村贫困户“拉亲戚、结对子”，开展“扶贫日”、“爱心妈妈”等结对帮扶活动、捐款40060元，有效形成了“大帮扶”的良好格局。为规范咸宁片区扶贫工作流程，我们还先后依托市扶贫办组织开展了4次业务培训，指导各工作队制定了片区统一的精准扶贫作战图、脱贫规划、档案管理规程、上门入户操作手册等。所做的工作也得到了市领导的充分肯定和市委丁小强书记的高度评价。

对于省扶贫工作队的扶贫理念和具体举措，驻村干部责任人焦磊回忆：

省纪委扶贫工作队始终秉持“外强物质、内强精神”的扶贫理念，先后创办了“民情茶社”、“村级广播”、“农民夜校”，最大限度激发脱贫内生动力。

“民情茶社”，即针对一些不符合条件的群众“争当贫困户、索要政府帮扶”的现象，工作队改变思想引导方式，把以往的接访办公室换成了拉家常的“民情茶社”，把传统的思想说教换成了喝茶

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

谈心，让群众在轻松随意的气氛中了解国家扶贫政策、惠民政策以及“贫困户”的评比过程和条件，纠正“以当上贫困户为荣”的思想偏差。

“村级广播”，即为了营造“致富光荣”的良好氛围，工作队协调资金8.9万元，在板桥村建立了村级广播站，并在全村16个自然湾设置了38个播放点，通过全覆盖地广播宣传扶贫政策、好人好事和致富典型，定期开展“脱贫之星”评比、奖励，鞭策贫困户摒弃“等着干部送小康”的惰性思想。

“农民夜校”，即针对贫困户没有发展产业的一技之长问题，协调省、市农技专家有针对性的举办养猪、养蜂、果树种植等专项技能培训班，通过扶智重树贫困户自力更生的“信心”。2017年以来，先后举办6期培训班，累计培训280多人次，改良枇杷、橙子品种6000多亩，板桥村养鸡、养猪等产业规模也扩大了近1倍。

板桥村的贫困原因是人多地少，基础设施不够完善，扶贫产业周期长，结构单一，因残、因病、因学等建档立卡贫困户有82户273人，其中，五保户4户4人。省纪委监委扶贫工作队驻点扶贫五年，到2018年底板桥村实现整体脱贫，实现贫困户人均收入水平达到通山县人均可支配收入的70%以上，村级集体经济年收入达到25万元。

这几年，全村开展了绿化美化工程，全面整治村级环境，巩固强化枇杷酒庄、阳春园食品观光园、板桥生态园、板桥果园等项目，实现带动了300多名村民就业的目标。加强了基层党组织建设，拓展“支部主题党日”活动，重点研究了村级组织和村干部职责权限，全力推进村级权力运行规范，把农村“微小权力”关进制度的“笼子”。整体脱贫指标是：“一有”（有稳定的收入来源）、“两不愁”（不愁吃，不愁穿）、“三保障”（义务教育、基本医疗、住房安全有保障）。

对于省纪委扶贫工作队的到来，大畈镇党委副书记张帆回忆：

针对板桥村一定程度上存在的财务、村务、党务不想公开、不

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

真公开、不及时公开等问题，省纪委扶贫工作队多措并举，着力推进“公示公开”。2017 年 3 月，工作队长带领县纪委及镇村干部到浙江省宁海市学习借鉴“村级事务公开”的先进经验，在板桥村率先推广了村级“小微权力”运行规范，制定完善了《板桥村帮扶资金使用监管流程图》、《板桥村权责清单》、《村“两委”廉洁履职若干规定》、《板桥村事务操作手册》等 15 项民主决策和公示公开制度，把村权关进了制度的笼子。工作队依据这些制度，采用广播公示与公示栏公示相结合的方式，在确保公示材料张贴到每个村湾小组的同时，通过广播将五保户、低保户、贫困户评选，补偿款发放，扶贫项目建设等群众关心的热点、敏感信息直接传递到每一名村民家中。同时，为了广泛收集民意，我们还创办了“民情茶社”，工作队与村“两委”班子每天轮班与村民交心谈心，较好地畅通了联系服务群众的沟通渠道。

板桥村八组村民章拔泳回忆：

我们组是一个移民后靠村，那个时候吃粮靠供应，生活是一穷二白。70 年代我们这里生产一天只有九分钱，每年人平只有一箩谷。每年只有等到割谷的时候才有一月的饭吃，平时都是吃红薯和其它杂粮。住房是土坯瓦房，到了下雨是大雨大漏，小雨小漏。那时的生活真是贫困。

改革开放后，生活有了很大的改变 ，温饱得到了解决，但是我们这里是移民后靠村，肥田沃土都被水淹了，剩下的都是一些不多的贫瘠土地，产粮不高。村里只有一些靠做手艺的人生活要好些，比如我是做木匠的，经济稍微活泛一些。

2014 年，省纪委扶贫工作队来后，要对我村组进行危房改造。我们组 70 多户家庭，都享受有国家房屋建设补贴，拆迁户每户给 10 万，非拆迁户按每平方米补贴 200 元；另外，按每个人口给补贴 5000 元。再一个是每家每户的房顶做成徽派式建筑；为我们修公路，修大桥，搞环境绿化，村民的居住条件和生活环境都得到了大大的提升。关于土地流转问题，我们土地二次流转，合同都已经签

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

订，合同是从第二年开始应该有钱分红。

（二）调整产业结构，实施多元经营，使经济富有生气

省纪委经过半年的摸索了解了当地的一些实际情况，决定因地制宜，发展一些专业户，扩大生产规模，建立合作经营模式，带动村民的经济发展。在省纪委监委扶贫工作队的指导下，板桥村民同心同德，同力同向，勾勒出了“南茶北果”、乡村旅游、休闲采摘、立体种养的产业发展布局，形成了南有“一菇（芸香菌菇）、一鸡（芦林鸡圃）、一豚（芸水豚乡）、一茶（南山油茶园）”，北有“一果（枇杷果园）、一酒（枇杷酒庄）、一饼（阳春园食品观光园）、一园（龙珠湾度假园）”立体型产业结构。

对于工作队在精准扶贫上的举措，通山县纪委书记、监察委主任刘海元回忆：

精准扶贫要在深入调研和广泛听取意见、建议的基础上，做到因地制宜、一地一业、一户一策、一人一方，尤其要关注非贫困地区、较发达地区贫困户的特殊性，研究制定适宜的帮扶对策，要做到对症下药、精准滴灌，不搞大而化之地大水漫灌，在扶贫对象、产业项目、资金安排和规划措施等方面，要做到因人、因地、因贫困原因，有针对性地精准扶贫之策。此外，切实根据致贫原因做好政府帮扶的同时，广泛发动村“两委”、村致富带头人、周围热心村民等群体，共同带动贫困户、帮扶贫困户。

板桥生态园是省纪委监委驻点帮扶、倾力打造建设的扶贫产业基地（该基地由湖北天宇农林开发有限公司主导经营）。省纪委监委自驻大畈镇板桥村实施和推进精准扶贫、美丽乡村建设工作以来，秉承“绿色、共享”的发展理念，以“速效兼取、长短结合”为旨归，因地制宜，因贫施策，精准发力，创势而为，经过扶贫工作队和村委会的考察决定：全村重点帮扶8家种养殖户，其中在富水河南岸定种植芸香菌菇1户，养殖芦林鸡1户，养殖芸水豚1户，种植南山油茶1户；北岸就是种植枇杷1户，开枇杷酒1户，办龙

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

珠湾度假园1户。即就是:南有“一菇(芸香菌菇)、一鸡(芦林鸡圃)、一豚(芸水豚乡)、一茶(南山油茶园)”,北有“一果(枇杷果园)、一酒(枇杷酒庄)、一饼(阳春园食品观光园)、一园(龙珠湾度假园)”立体型产业结构。这样的专业产业基地建设,富有成效地促进了板桥村贫困户的脱贫致富和村级集体经济的可持续增收。

对于省纪委扶贫工作队以壮大扶贫产业上的作为,通山县委办公室干部焦磊回忆:

省纪委扶贫工作队始终把发展壮大扶贫产业作为带动群众脱贫、致富的根本要务来抓,累计帮助板桥村争取产业扶持资金698万元。其中,向省、县争取特色产业奖补资金310万元、政府贴息贷款300万元,缓解了阳春园饼厂、枇杷酒庄等产业资金紧张问题,并帮助他们在中南财大、湖北科技学院等高校多个超市开设了免租金、免水电费的销售专柜,拓宽了产品销路。整合县水利、国土、住建等部门资金45万元,帮助板桥杨梅园整治了长期困扰其发展的山体滑坡问题。协调省科技厅支持40万元,对板桥村520亩果树品种进行了改良,带动78户村民参与产业受益。协调县农业、畜牧、保险公司等部门落实补贴和保险理赔3万元,帮助板桥贫困养殖户弥补了因猪肉价格下跌造成的损失。此外,我们还向省农业厅为通山县争取了价值2000万元的有机化肥(其中为板桥村争取了30吨,用于发展新品种枇杷种植)。2018年,板桥村共通过产业发展带动就业266人,实现了产业挂靠覆盖所有建档立卡贫困户,我们在产业扶贫工作上所取得的成效多次得到省委农工部、省扶贫办的通报表扬。

通山县纪委常委,县监察委委员邱恒回忆:

几年来,省纪委监委扶贫工作队先后5次邀请省科研专家团队到通山实地勘察,为风化石治理等产业发展瓶颈“把脉问诊”,帮助通山县12个乡镇确定了小龙虾、香菇、油茶等更具适应性的主导扶贫产业。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

针对贫困户发展产业普遍存在结构单一、抗风险能力弱的问题，以板桥为试验田，帮助通山县探索建立了“双产业、双保险”工作机制。“双产业”即在支持贫困户发展主导产业的同时，以挂靠、参股等方式再发展一种以上辅助产业，让每户贫困户都有2种以上“长短结合”的脱贫产业，既能降低风险、又能长效增收。“双保险”即在常规农业保险的基础上，创新推出“产业收益保险”，对因市场价格波动造成的产业收入损失进行承保，保费由集体“买单”，确保贫困户“零”风险。

在创新机制的助推下，通山县新发展扶贫龙头企业26家，新增种养殖专业合作社122个，累计带动1.6万户贫困户参与产业发展。同时，省纪委监委工作队还累计帮助驻点的板桥村争取产业扶持资金1310万元，为阳春园饼厂、枇杷酒庄、板桥生态园等板桥村12项主要扶贫产业直接注入了强劲活力，并在中南财大、湖北科技学院等高校多个超市协调开设了免租金、免水电费的板桥农产品销售专柜，拓宽了产品销路；先后整合通山县水利、国土、住建等部门资源，帮助板桥村完成了杨梅种植基地山体滑坡整治、果树品种改良、产业园区高压线路抬高整改等16个产业扶持项目。共帮助350名板桥村民、38名贫困户在家门口实现就业增收，板桥村集体经济年收入达28.8万元，实现了产业挂靠覆盖所有建档立卡贫困户，村民人均可支配收入较2016年提高了40%。

通山阳春园麻饼厂厂长章建回忆：

我小时候家庭很困难，我哥哥初中毕业就到大畈当学徒做麻饼，拜麻饼名师阮小九为师。我哥哥学习期满后，于1995年在大畈民政所旁创办了麻饼厂，这就是阳春园的前身。初建时产量很低，销量也不大，年产量仅两千多筒饼，产值3—5万元。2013年，我们对企业进行全面改造，注册成立“通山阳春园食品有限公司”，年产值达到4000万元。主要生产麻饼、面包、糕点等地方特色食品，是省级农业产业化重点龙头企业，也是通山县具有200多年历史的“大畈麻饼”优秀传统产品传承企业。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

2014年,省纪委监委扶贫工作队和板桥村把我们的“通山阳春园食品有限公司”引资到板桥村,并且给予我们一系列的优惠政策,我们在这里投资了3500万元,在板桥富水龙珠湾生态度假园景区旁征地32亩,建设新厂区,其中厂房占地面积8000㎡,有十条生产线,大型产品展厅一个,万吨保鲜库一座,整个厂区以仿古结构建筑为主色调。做到食品加工和旅游观光相结合。2013年我们公司获得第十届中国武汉农业博览会“金奖农产品”;2014年被评为“湖北放心粮油示范企业”、“通山县文明诚信企业”、“咸宁市知名商标”、“通山县电子商务十强企业”;2015年被授予咸宁市“守合同重信用”企业、咸宁市农业产业化“重点龙头企业”;2016年被评为“湖北省著名商标”;2017年被评为“湖北省农业产业化重点龙头企业”。

我们的公司发展起来了,我们响应政府号召,积极参与精准扶贫工作,致力带动周边的农民致富。我们安排农民工到公司就业,利用产业链带动农户种植芝麻、茶籽油、菜籽油等。另外,我们还帮扶了29户贫困户,每年发放贫困扶助金8万元。

(三)推广土地流转,集中土地经营,做大产业规模

2018年,中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于引导农村土地经营权有序流转发展农业适度规模经营的意见》。伴随我国工业化、信息化、城镇化和农业现代化进程,农村劳动力大量转移,农业物质技术装备水平不断提高,农户承包土地的经营权流转明显加快,发展适度规模经营已成为必然趋势。

板桥村在省纪委监委扶贫工作队精心指导下,对全村部分2000多亩土地进行了流转,就是村把土地有价集中起来,再承包给专业大户。现在全村承包土地专业户有:茶滩千亩茶园、李家演枇杷庄园、清水塘水产养殖观光园、龙顶山风景区、观鹭阁景点等。实践证明,土地流转和适度规模经营是发展现代农业的必由之路,有利于优化土地资源配置和提高劳动生产率,有利于促进农业技

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

术推广应用和农业增效。

省纪委监委驻通山扶贫工作队长胡长学回忆：

初到板桥，我们发现以往的扶贫产业有的未签订挂靠协议、有的签订的协议不规范、有的投入的资金性质界定不清、产业分红得不到落实等。为最大限度地保障村集体和贫困户切身利益，我们协调县纪委、审计、财政、司法等部门组成5个工作小组，分别对现有产业的资金投入、性质界定以及协议签订、落实情况进行了全面、精细地检查梳理，经过近1年的攻坚、26轮面对面的蹉商，最终促成了所有产业都与村集体、贫困户签订了规范、合理地永久性挂靠反哺协议，为板桥村可持续发展、贫困户稳固脱贫打牢了根基。

2019年初，通过调研发现，板桥村还存在以往签订的部分土地流转协议不合理、流转租金不能按时发放到位等问题。我们再次集中5个月的时间，组织专班对该问题开展了全面清理，从梳理的情况看，主要存在有的未签订流转协议（只有口头协议）、有的协议没有约定终止期限、有的流转租金没有按时足额支付等5个方面的问题。目前，我们正针对上述问题逐一研究整改、处置措施，以确保集体资金、资产不流失，群众利益不受损失。

在板桥村扶贫工作中，为发展当地经济搞好土地流转方面，我们采取了三种模式：一是资源共享模式，二是群体帮扶模式，三是产业带动模式。

资源共享模式：即采取“先将部分承包户的土地经营流转到村委会，村委会再按照一定的标准流转到全村每一个村民”。二次流转方式，引进农业产业化龙头企业建基地，整合低丘岗地改造，产业发展，扶贫移民等政策项目资金，与基地对接，村民以土地资源和政策项目资金入股参与公司分红，让资源变资本，村民变股民，全体村民实现共享政策，共享资源。

群体帮扶模式：具体来说，一是干部结对帮扶，二是政府兜底帮扶。结对帮扶，就是对每户特困户都明确县直包保责任单位与

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

县乡村三名包保责任人，不脱贫不脱钩。兜底帮扶，就是“三免一保”，三免是：建房免费、治疗免费、子女教育免费，一保是：保障生活。这些特困户因伤残、智障、无劳动力等原因，无法通过简单扶持实现脱贫。因此，要靠群众帮扶来保障。

产业带动模式：针对部分贫困户无资金资源，难以享受政策的问题，我们积极创新利益链接模式，整合低丘岗地，扶贫产业发展等政策项目资金。结合板桥当地实际，按照“长短结合，以短养长”的发展思路，将国家产业扶持资金入股的方式，推进产业板块基地建设，用产业分红、租金等收入联贫带户，确保贫困户增收。

这三种模式在全县得到推广，并得到了省市领导的充分肯定，分别被《中国扶贫》、《光明日报》、《新华每日电讯》、《湖北日报》等26家知名媒体宣传报道。

通山协力绿色果业科技有限公司法人阮峰回忆：

2013年我做过市场调查，发现大畈的枇杷有开发的潜力。这一时期大畈枇杷已经形成了规模。那时，在我们这一带就有“南岸油茶，北岸枇杷”之说。可是当时的枇杷仅仅是当水果卖，在枇杷大量上市的季节，价格就很低，如果碰上阴雨季节，大批的枇杷都烂了，只能扔掉，果农们都血本无归。因此，我开始琢磨能不能将枇杷进行深加工呢？

2016年，在省纪委驻村扶贫工作队的号召和鼓励下，以隐水洞旅游经济圈为发展契机，带动家乡经济的发展，充分开发利用园地资源优势，因势推进平地整畦、建道修渠、植草护绿，按照“一区一景，一域一品”的原则打造建设成“百卉秀媚，百果争香”的既生态又环保可休闲能观光的农业产业园。大力提升隐水洞周边土地农业产能产出，全方位地促进板桥村五、六组村民实现在家门口全民创业创收。因此，我放弃在外打拼出来的基业，决定回到家乡重新创业，在板桥村六组李家演征地建厂办果园。果园用地70亩，厂房占地面积3400㎡，厂房建筑面积1400㎡。设备投入300多万元，总投入共计1400多万元。从开始征地建设到设备安装，仅

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

用了一年多的时间，于2017年正式投产。2017年第一年生产枇杷酒10万斤，产值达800万元。2018年生产果酒15万斤，产值1000万元；2019年生产果酒30多万斤，产值达2000多万元。现在，我们公司有员工42人，都是周边的农民，解决了周边部分农民工的就业问题，免去了农民外出打工的劳碌奔波。

我们公司下一步准备搞多方位发展，计划项目有：农庄、民俗、水上乐园、垂钓中心、啤酒屋、烧烤屋等。我们将与东莞一家上市公司合作，计划第一期工程投资3000万元，总投资计划一个亿。把乡村旅游和隐水洞旅游圈连接起来，这也是隐水洞旅游开发带给我们的发展机遇。

湖北渔湾生态农业开发有限公司经理程建民回忆：

我是1977年出生，下杨泉塘人。2015年，我和五个朋友合伙在横石蒙牛基地，也就是畈中村，搞特种鱼养殖，主要是鲈鱼、鳜鱼、刁子鱼和基围虾。

2018年，我决定继续搞我的特种鱼养殖，因为我是养殖世家，祖父和父亲都是搞渔业养殖的，一是我这个人对养鱼特别爱好，再就是省纪委监委扶贫工作队对我的鼓励和支持，毅然来到了板桥，在清水塘这个地方选择养殖基地。

一次，我到武汉参加渔业协会高峰论坛，在那里结识了台湾一家生产特种鱼孵化设备的公司，负责大陆区的总经理叫林幸儒，我便购买了该公司的流水槽特种鱼养殖系统，我的这套设备的引进也填补了通山养殖特种鱼的空白。

板桥渔湾生态园位于板桥村五组，占地总面积220亩，分流水槽特种鱼养殖、现代化特种鱼孵化车间、有机水果采摘园（包括户外拓展基地、烧烤区、林中养殖等）和垂钓四大板块。

循环水养殖：流水槽特种鱼养殖水域面积120亩，总投资300万元。四个流槽一次养殖可达20万斤鱼。

现代化特种鱼孵化车间：依托清水塘内现有的一口百年老井，四季恒温20度。我投资建造了一个高标准的孵化车间，车间面积

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

2000平方米,搭建八个温棚,投资160万元,大棚建成后可年产水花500万尾,可以满足自己及周边养殖户的需求,从而带动通山特种元养殖产业链。

有机水果采摘园:有机水果采摘园占地33亩,利用流水槽集污区的鱼粪残存饲料等经过脱水再变化枇杷等水果的高效有机肥,种植面积23亩。户外拓展草坪2亩、烧烤休闲区5亩、珍珠鸡、孔雀养殖区3亩。

垂钓观光区:本区占地20亩,集垂钓休闲为一体,计划建成具有欧洲风格的红酒木桶垂钓区,设有专门钓位50个,有鲈鱼、鳜鱼、鲷鱼等高端鱼类,是户外休闲的好去处。

板桥村四组村民余水仙回忆:

我一家有四口人,我和老伴、女儿和外孙女。女儿已经离婚带着外孙女和我们一起过日子,外孙女现在在县城读初中,读书需要钱,自己又没有经济收入,女儿只好外出打工挣钱供孩子读书,将孩子寄宿在学校里。

我老伴刘道炳,今年70岁,患有腰椎间盘突出,失去了劳动能力。去年去武汉中医院治疗过,但费用太高住不起院,只买来一些中药回家吃,有时去老屋徐做推拿辅助治疗,已经花了一万多元,病情有了一些好转,但是不能干重活。

2014年我家是贫困户,2015年脱贫。我们的生活来源主要是土地流转,每年每人400元,一年共计1600元。再就是产业分红每年500元。今年4月,村里安排我搞村里的环境卫生和绿化工作每月给500元的工资。另外还有每人每月100元的退休金,这些就是我们家的生活来源。

2018年,省纪委扶贫工作队来家里走访慰问,给了500元钱,一袋米,一壶油,今年也给了同样的钱和物资。去年给了1800元,支书说是补发我家2014年贫困户的资金。

现在我家已经搬到新村居住,是一套两层半的小楼房,一、二层各有二室二厅一厨一卫。这套房子总价是15.3万元,国家补贴

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

4万元，自己出6万元，剩下的慢慢给。我们新村现有五排房子，能住73户，目前入住的有20多户。这里环境优美，草坪花木围绕村庄，卫生条件都很好。

板桥村五组村民刘道璋回忆：

我前年得过心肌梗塞，去年又得了中风，现在不能独立行走，只能整天待在家里。老伴多年患了帕金森综合症，也失去了劳动能力。我有两个儿子，大儿子分家过，我和二儿子一起生活。二儿子有一子一女，全家6口人过日子。

我们是村里的贫困户，虽然我家很困难，但国家给了我们很大的帮助和扶持。我和老伴都享受低保，老伴是二级残废每月有150元的补助。我们住院能报销90%的医疗费，另外民政每年还给了我120元的大病补助。现在，我和老伴每月每人有退休金100元，另外每年政府还发给我们移民后期补助费每人120元。村组土地流转给村民每年每人70元。

省纪委扶贫工作队进驻村里后，每年要到家中慰问，每次来都是500元钱，一袋米，一壶油。政府对我们贫困户真是无微不至的关心，我们倍感温暖。

（四）生态农业、生态旅游引领农村经济发展

板桥村处在富水湖国家水利风景区中部，县政府正在大力打造富水湖水利景区，如果能把板桥村内一些景点打造好，就是华中著名隐水洞风景区的扩展景区，并融入了富水湖水利风景区之中，旅游经济效益无量。板桥村是省纪委监委精准扶贫和美丽乡村系点，在历届省纪委监委领导的亲切关怀和省纪委监委扶贫工作队的悉心指导下，在县委县政府的坚强领导和各职能单位的大力帮扶下，因地制宜配套建设了白鹭新湾、茶园新湾、龙隐山、观鹭阁等观光旅游项目。

板桥村党支部书记、村委会主任刘鹤鸣回忆：

我们板桥村在旅游方面有巨大优势，全村处在富水湖国家级

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

水利风景区、隐水洞国家级4A风景区的包围之中，如果打造几个景点就融入县中部旅游板块之中。目前打造的龙隐山生态旅游度假区是隐水村和板桥村共同协作的项目。龙隐山生态旅游度假区位于富水湖旅游经济区隐水洞高速入口处，与国家4A级旅游景区隐水洞地质公园毗邻。项目占地4050亩，计划投资2亿元，围绕“隐龙乡野·奇石乐城”的总体形象定位，以“石林奇乐、隐龙传说”为市场特色，打造集山水观光、民居观光、花海休闲、养老度假、户外运动、自驾服务、商务会议、旅游地产服务等功能为一体的富水湖旅游经济区“接待大厅”。在各部门的大力支持下，龙隐山生态旅游度假区项目进展顺利，自2017年3月开工以来，先后完成整体规划评审及单体项目的设计、景区路面平整硬化、供电供水设施安装，商业街、山顶广场及观光塔、400米滑道、玻璃吊桥、停车场等设施。2019年5月1日正式对外开放营业。

另外，我们打造枇杷小镇，以酿造果酒为主，集旅游观光、休闲采摘为辅的三产融合型产业，注册有咸宁市知名品牌“山湖泉”果酒系列四个品种：枇杷酒、枇杷核酒、桑葚酒、桂花酒。我们的旅游景点目标是：进园采摘品果，垂钓观赏渔池，登阁眺望白鹭，爬山登高望远，下湖泛舟休闲。这一切正在完善、打造之中，2020年基本能实现。

板桥村委员会副主任章元宵回忆：

观鹭园是省纪委监委结合板桥村乡村旅游资源优势，倾情借力鄂旅投公司帮扶兴建的仿唐代风格观光楼阁。观鹭园楼高29米，分为底座和塔楼，塔楼四面为敞开护栏，风景一览无遗。游客们可在阁楼上观赏万千白鹭齐飞的盛景，摄影爱好者可以在阁楼上已近距离多角度观鸟拍摄白鹭翩翩起舞的神姿仙态。观鹭阁周边山乡民居造型简洁，色彩淡雅，轮廓柔和而富有 美感，其随着山清水秀，翠竹连绵的山势高低起伏形成“落霞与孤鹜齐飞，秋水共长天一色”的绝美风景。是我们板桥村的一大观光亮点。

富水河鱼庄经营业主徐能权回忆：

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

我是板桥村人，原来家庭生活比较困难，1989 年初中毕业就回家务农，1992 年我结婚成家，就和妻子合计开了个夫妻日用品店。1998 年我将小店交给妻子打理，只身一人去浙江打工。在浙江我干的出海打鱼工作，因为海上风浪大渔船颠簸很厉害，我晕船，咬牙在那里搞了四个月便回到了家乡，与妻子继续经营我的日杂用品店。由于在村里搞商店，购买力有限，收入微博，也仅是糊口而已。2010 年，我到大畈镇去开了一家餐馆，经营了四年。

2014 年，省纪委监委扶贫工作队进驻我们村，他们鼓励我回乡创业，并在资金和政策上给予大力支持。这是隐水洞搞旅游开发也搞得如火如荼，我认定机遇来了，毅然将大畈镇的餐馆转掉，回到板桥在隐水洞高速路出口处地名叫罗家岭的地方，租用别人的房屋，开了这家“富水河鱼庄”。由于隐水洞的开发，游客日渐增加，我的富水河鱼庄的生意也一天比一天好起来。平均每天可接待游客 70 至 80 人，年收入达 90 余万元。现在我的家庭生活富裕了，再也不用外出打工受苦了，我感到很满足。我的富水河鱼庄有员工七人，专门经营地方土特产美食，深受游客们的喜爱。是党的好政策，让我找到了一条发家致富的门路。生活富裕了，我也不会忘了还有贫困的家庭，我每年拿出近万元来帮助贫困户，帮助他们脱贫致富，让他们与我一样走上致富的道路。

板桥村委员会组织委员吴瑞芳回忆：

在省纪委扶贫工作队的帮扶下，我们板桥村发生了翻天覆地的变化，从一个贫穷落后的村，一跃成为全国文明村。下一步他们将重点巩固发展两项现有产业，积极推进 4 项新建项目。

1. 加大阳春园饼厂的扶持力度。根据企业的自身发展条件和意愿，以及前期的调研论证，我们认为阳春园饼厂具有更优的市场前景和帮带潜力，拟继续争取产业奖补资金和政府贴息贷款扶持该产业。

2. 完成 350 亩板桥果树品种改良项目。为解决板桥村现有水果品种产量低、品质差等问题，经过充分论证和试种，我们确定了

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

适宜板桥村种植的新型枇杷品种。目前已完成了一期150亩2000株果苗的栽种工作,拟于春节后完成二期200亩3000株果苗的栽种。所有栽种工作完成后,拟成立专业合作社负责运营管理,预计可带动78户村民参与产业收益。经测算,350亩新品种枇杷果园进入丰产期后(3—4年),可实现年利润50万元以上。

3.新建流道养殖产业。由于通山县网箱养鱼已全面清理,生态型水产养殖及水上观光旅游将成为未来板桥村产业发展的重要方向,因此,我们计划将流槽养殖列入2018年重点推进项目之一。目前,该项目已纳入省水产局2018年帮扶计划,预计帮扶资金40万元,可带动村集体和贫困户参与收益分红。

4.新建渔政码头项目。渔政码头是发展新型水产养殖及水上旅游产业的基础项目,可为水产品流通交易、渔民水上出行提供公共服务。目前也已纳入省水产局2018年帮扶计划,预计帮扶资金400万元。

5.新建板桥"综合体育馆"项目。根据板桥村区位优势(毗邻隐水洞、富水湖景区及杭瑞高速路口),经协调省体育局勘测论证,计划在板桥村修建通山县首个标准化综合体育馆(采用商业运营管理模式),项目建成后,可增加村集体门票收入每年5万元以上。目前,该项目已纳入省体育局帮扶计划,预计帮扶资金300万元。

6.新建富水南岸公路连接线项目。该项目全长3公里,将使板桥村七组与南岸公路连接贯通,可为3家养鸡户、2家养猪户、1家养羊户、1家养鱼户打通更快捷的产品销售运输通道,还使7组34户146名村民的出行更加便利快捷。目前,项目已纳入省交通厅、县交通局帮扶计划。

板桥村村委会副主任章勋安回忆:

枇杷栽培面积已达13000亩,其中:板桥果园占地150余亩,每到初夏来临,满园遍野的枇杷树上,满枝桠上挂着的全部是金色的枇杷,在阵阵湖风中枝桠上的枇杷晃晃摇曳,饱满的果实散发出

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

诱人的香气。枇杷不同与其它春华秋实的果品，而是冬花春实。寒冬时节，当百花凋零的时候，一簇簇洁白的枇杷花却能傲雪盛开，成为一道别样的风景。到了“五月江南碧苍苍，蚕老枇杷黄”时节，人们才可品尝到枇杷这种经四季磨炼，酸甜可口的佳果，回味真是让人垂涎以待。枇杷酒庄坐落于板桥果园旁，紧靠富水湖，空气清晰，气候宜人。

酒庄以板桥果园及周边果园种植的枇杷、葡萄、杨梅等水果为原料，经层层把关精心严选，再发酵成口感各具风味的酒品。依托富水湖白鹭林打造的仿唐楼阁“观鹭阁”，把隐匿的绝美景色呈现世人面前。人们品味着美酒，欣赏着白鹭翩翩起舞神姿仙态，万千白鹭齐飞的盛景，可吸引人们来邂逅这种奇异的风光。

五、关注特困家庭 完善社会保障制度

完善社会主义保障体系，保持社会稳定是社会文明标志之一。农村有一些特殊家庭很难摆脱贫困，比如：家庭无老劳动力，无经济收入，生活无开支，治病无医疗费。这就需要完善城乡居民最低生活保障制度，加强农村社会保障体系建设，健全农村医疗保险、社会保险制度，以促进农村的稳定和发展。省纪委驻队人员把困难户逐家登记，从农村养老保险，库区后期扶持、土地流转、企业主帮扶、低保、特困户资助等形式解决这些难脱困家庭。

板桥村七组村民成家银回忆：

我们组原来是靠河边居住的，因为建设水库，就后靠迁移到这山里头，这里田地很少，可耕土地面积更是不多，改革开放前吃的是供应粮，住的是土巴房，咽的是野菜汤。

改革开放以后，大部分都是外出打工，我们在家的没事干就捡来种。这些田地打不出什么粮食，好田地都被水淹了。

我们组土坯房重建每户扶持了 2 万元。村里土地流转创办油茶园，土地每年每亩补助村民 100 元，荒山每年每亩 70 元。我们就是希望这山旮旯里面的村庄的扶持力度要比平畈村庄大一点。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市党史研究中心

板桥村七组村章拔贤民回忆：

我们组原来是在富水河边的村庄，现在是移民靠后村。现有30多户，七、八十年代都是住的土巴房子，因为田地少，粮食靠供应。农村分田到户后，青壮年都外出打工了，打工挣钱是村民的主要收入来源，直到现在也是如此。

省纪委扶贫工作队进驻村后，2015年后，村民建房子的每户给了3万元的房屋改造补贴。我家是扶贫的受益者。我一家3口人，儿子、媳妇和我。我是一个宫颈癌患者，每年光吃药就得一万多元。每年还要住6次院，在咸宁肿瘤医院住院。我的癌细胞已经转移到了肝肾，医院判了我的“死刑”，但是我却奇迹般的活了下来，这得力于政府的政策好。我是享受低保户，每年住院自己仅出5000元的医疗费，其余的都是国家报销。往年医院不收门槛费，从2019年开始收门槛费了。

我媳妇去年得了中风，从去年开始也有了低保。儿子在外打工，每月工资只有2000多元，家里两个病人，他也不能在家中照顾，我们婆媳相依为命。我能活到现在，全托共产党和人民政府的福，虽然生活还有困难，但我也知足了。

口述人

胡长学，湖北省纪委监委驻通山扶贫工作队队长；

刘海元，中共通山县委常委、纪委书记、监委主任；

焦　磊，通山县县委办驻板桥村干部；

张　帆，通山县大畈镇党委副书记；

章拔泳，通山县大畈镇板桥村八组村民；

邱　恒，通山县纪委常委、监委委员；

章　建，通山阳春园麻饼厂厂长；

阮　峰，通山协力绿色科技有限公司法人；

程建民，通山渔湾生态开发有限公司法人；

余水仙，通山县大畈镇板桥村四组村民；

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

刘道璋,通山县大畈镇板桥村五组村民;

刘鹤鸣,通山县大畈镇板桥村党支部书记、村委会主任;

章元宵,通山县大畈镇板桥村村委会副主任;

徐能权,通山富水河鱼庄经营业主;

吴瑞芳,通山县大畈镇板桥村党支部委员;

章勋安,通山县大畈镇板桥村委会副主任;

成家银,通山县大畈镇板桥村七组村民;

章拔贤,通山县大畈镇板桥村七组村民。

采访人:

张善格 谭高声

编撰人:

盛　坚　吴世湖

内部资料 谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

十八、从十里长廊隐水洞开发看乡村经济腾飞

题记：

隐水洞旅游风景区位于湖北省咸宁市通山县大畈镇境内，是国家4A级旅游风景区。风景区占地面积26平方公里，距武汉市130公里，距咸宁市30公里，距通山县城10公里，距中广核电站7公里。景区交通非常便利，核电专用公路从隐水洞洞口边经过，大（庆）广（州）高速公路临境而过，杭（州）瑞（丽）高速公路距洞口800米处建有互通，形成了四通八达的交通网络，是通山县旅游产业“一线”“两圈”范围内的主要景区之一。2010年以来，隐水洞先后被湖北省人民政府授予“湖北省优秀旅游景区”，湖北省旅游局授予“湖北省先进旅游景区”，湖北省爱卫会授予“湖北省卫生先进单位”等荣誉称号。隐水洞开发后，石材博物馆、民俗博物馆、水上乐园及隐水村龙顶山旅游景点纷纷建成，隐水洞各景点及周边村的商店、旅社、饭馆等商业经济的蓬勃发展，解决了周边乡村上千村民的就业困难问题，促动了当地经济面貌的大改观。据统计：隐水洞景区有大型宾馆1个，饭店37个，商店51个，景区工作人员140人。2012—2018年，景区接待国内外游客每年达30万人次，平均日接待量在2000人次左右，周末及节假日高峰期接待游客每日近1万人次，年均营业收入3000多万元，年均创税收300多万元。

（一）隐水洞旅游资源的发现

历史链接：节选《通山改革开放实录》（隐水洞开发篇）

隐水洞地处通山县中部富水湖畔，其周边是大畈镇隐水村、板

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

桥村、西泉村，占地26平方公里，洞深全长5180米。这个地下石窟洞，一直沉睡在富水河畔，千万年来默默无闻，当地人对她的印象只有这个神秘洞窟的许多奇妙传说，勾起人们对她的一丝向往。

上世纪八十年代中期，这些传说终于拨动了西泉十几名土汉子的心弦，他们萌生了撬开这条地下龙宫的想法。使用简陋的工具，采取粗拙的方法，意图探秘隐水洞，动起了搞旅游开发的念头。这一鲁莽行动引起了有关方面的关注和重视，同时也激起了人们打探隐水洞的极大热情。

1985年11月底，县里成立了隐水洞调查组，决定对个这长期沉睡着的洞穴进行全方位的调查和勘探。在隐水村支书李兴水和村主任方家智等带领下进入隐水洞，经过认真细致的探测研究，确认隐水洞是全县126个洞穴中规模最大、最丰富的地质资源，是具有很大开发价值的喀斯特溶洞。调查组向时任县委常委、政协主席分管旅游工作的陈立勋同志和旅游局长易心铨同志作了汇报，引起了县委、县政府对隐水洞的重视。

1986年3月，县委组织有关部门前往隐水洞口召开开发工作现场会，参加领导有县委书记万维东、县长龚安邦、人大主任尹定佑等。会议形成了四点意见：一是修建板桥至隐水洞公路（交通局负责砂石平整的简易公路，于1987年3月通车）；二是在洞口建铁门以保护地质地貌和自然生态资源；三是拉通板桥至隐水洞口的高压电；四是安装洞内500米照明电路。1986年9月，县委决定自力更生土法上马，启动隐水洞测量工作。1987年7月，为了扩大影响，加大宣传力度，应省旅游局的要求，电力局工会主席陈新传等同志，用柴油机发电照明，拍摄了由隐水进洞口到石窝出洞口的隐水洞全部景点录相带和照片影像资料。1988年9月，王志远等撰写隐水洞开发报告和考察游记，并将明代通山籍侍郎朱廷立《两岸集》中有关隐水洞的记录刻于石碑中。1988年10月，大畈镇请大冶人将程云鹏同志书“隐水洞”三字刻于洞口的崖壁上。

对于探寻隐水洞的经历，曾参与首次探寻的西泉村村民吴义

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

良回忆：

我们这一带流传着许多关于隐水洞的传说。关于隐水洞的形成，有个传说：很早很早以前，隐水洞周边就有不少人居住，形成了一个不小的村落。村里有一个的“清风书院”，书院有两个顽皮出名的学生，一个叫聂龙，一个叫许慎。一天，书院的孔先生叫他俩去附近小河沟抬水，他俩到河沟边，把水桶丢在一旁玩起水来。眼尖的许慎突然发现了一颗圆圆的鹅卵石在水里闪闪发光，他认为是龙蛋，便捡起来，聂龙趁许慎不注意，一把抢来便跑，许慎在后面紧追不舍，聂龙在慌忙之下，龙蛋掉到地上碎成了蛋黄和蛋壳，他急忙把蛋黄捡起来吞进肚里，转瞬之间，聂龙变成真正的龙飞走了，许慎很气愤，把地上的蛋壳都捡起来吃了，对天立下誓言：你吃蛋，我吃壳，你变龙，我来捉。聂龙变成龙后很不安分，经常祸害村民，村民都叫他“孽龙”。后来老天赐予了许慎神力，命令他追杀聂龙。聂龙抢了许多宝贝躲在村边的小山洞里，许慎发现后，聂龙在洞里无处可躲，只得穿山而逃，西出富水河，往江西方向跑了。聂龙穿过的山洞就是现在的隐水洞。从小就听大人说这个故事，对隐水洞里的宝贝萌生好奇之心，长大后不甘心守着宝洞却过着贫困的日子，渐渐有了打探隐水洞的念头。

1985 年夏，我们村几个胆子比较大的一班青壮年自发地组织起来，决定打探隐水洞去揭开这个神秘洞穴的面纱，去探个究竟。人们说“不入虎穴焉得虎子”。开始是我和吴义胜说出了探洞的想法，两人一拍即合，准备好工具选择吉日良辰开始行动。我俩的行动引起了本村村民的兴趣，后来陆续有人加入进来，他们是：吴世全、吴志祥、吴志富、吴春苟、吴光华、吴世焰、吴世全、吴达余、吴富全、吴世炎、吴克治、吴义高、吴世贤、吴雪洋、吴世样等一共 18 个人。我们是从靠西泉这边的半山的一个竖洞开始往下打的 ，历时三个多月终于将洞口打通了。为了探寻洞的出口，我潜入水底，当时虽然外面是大热天，可洞内的水却寒冷刺骨，我获得了第一手资料，后来隐水洞搞开发要凿开出洞口，洞口的位置和水平资料都

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

是我们提供的。

这件事被大畈镇政府知道后出面制止，说真心话，我们的初衷是想探寻隐水洞里到底有没有宝贝，满足大家好奇心，后来才有组织村民搞开发的念头（现在想来感到当初有点幼稚，因为开发需要大量的资金和人力物力等等），所以我们进洞后没有破坏洞内的自然资源和环境。虽然我们农民做事有些鲁莽，又缺乏法律知识，没有向上级组织汇报，是有点欠妥。但正是我们这次行为引起了政府和有关部门的关注和重视，才促成了后来隐水洞的旅游开发。从这层意义上来说，我们十八个村民还是“功臣”呢。如果没有我们这次“鲁莽”的行动，也许隐水洞这座宝藏仍然在沉睡当中，即使开发至少还要推后若干年吧。

对于首次探寻隐水洞经历，首次探寻的组织者，原隐水村村主任、支部书记李兴水回忆：

隐水洞什么时候是怎样形成的我们搞不清楚，据专家考证说有几亿年。但是，从我们的祖先在这里居住开始，我们村就叫“隐水村”，证明隐水村是因“隐水洞”而得名的。关于隐水洞有许多动人的传说，故事说得很神奇，因此一直没有人敢进洞全程考察过，只知道水是从我们隐水村这边进去，从西泉村那边出来，最后流入富水河。那个时候人们也没有开发旅游这个思想观念，当然也没有这个经济实力。直到1985年快到年底的时候，我们村的一伙年轻人提出来要打探隐水洞。因为我那时是村的支部书记，再一个我当过兵，1969年参军直到1976年退伍回乡，回乡后一直当村干部。于是，我和村主任方家智商量，决定进洞打探。我们村的年轻人都很积极，准备了充足的火把，还有手电筒、锄头、刀、绳子等工具。这件事在当时产生了轰动，镇领导派人来过问此事。探洞后我们将情况向县委、县政府和有关单位作了汇报。

1986年县政府组织了有关单位到隐水洞召开现场会，提出了开发隐水洞旅游的设想。首先是对隐水洞资源进行保护，将洞口暂时进行封闭，禁止人员私自进入洞内探险，以免破坏自然环境和

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

生态资源，同时也是为了保障人生安全；再是计划修一条从板桥到隐水洞的公路；三是拉通到隐水洞的电。然后对隐水洞内的全部景点进行拍摄录像，对外宣传招商引资。隐水洞开发的时候，我仍是村支书。听说隐水洞开发旅游，村民们热情高涨，大家都积极为开发工作提供便利。当时县长是刘新池，大畈镇镇长黄建安，他们请来县旅游、水利、交通方面的专家进行勘察论证，又引进武汉市江城物业集团入股投资开发，促成了这一项目的顺利立项建设。我们村里一班人积极配合，搞好土地征收、房屋拆迁等协调工作。

首先是征地工作以及征地补偿的问题。经过商议土地征收补偿：水田每亩6000元，旱地每亩4500元，山地每亩4500元。村民们都非常配合，工作也很顺利地完成。

对于首次探寻隐水洞经历，原西泉村五组组长吴义会回忆：

大畈镇政府在我们村吴义良、吴义胜一帮人探洞后，派人来村里了解了洞里的一些情况，组织了一个专班进行考察勘探，我作为组长知道一些隐水洞开始探索的过程。隐水洞开发的启动，老百姓公认镇政府的同志是有功劳的，首先是三任书记张善猛、黄建安、胡旦明，他们把隐水洞的开发当作大畈老百姓致富的重点工作来抓，连续几届不放松。第二个是当时的武装部长成军，陪同省地矿勘测队探洞时为保护测量仪器差点牺牲。第三个是吴世湖，作为大畈本地人，他坚持多年向上级汇报介绍隐水洞、写文章宣传隐水洞不遗余力。为了隐水洞的开发，镇政府许多领导日夜奔波，搞调研搞探测，组织各村村民开会讨论。为了搞好三通：路通、水通、电通，他们废寝忘食，各方奔走，为隐水洞的开发打下坚实基础。

我们周边的几个村对隐水洞的开发都是积极支持的，极力提供方便，村民也知道隐水洞的开发将会为我们带来可观的经济效益，这是双赢的事情。现在，我们隐水洞周边的几个村村容村貌有了很大的改观，解决了农民的就业问题，村民们也富裕起来了，这些都得益于隐水洞的开发。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

（二）隐水洞旅游景点的规划

历史链接：节选《通山改革开放实录》（隐水洞开发篇）

1999 年 10 月，县党史办主任章勋献向时任县委书记的马世永呈送《开发隐水洞，增加新景区，尽快实现旅游富县目标》的建议文章，提出了尽快开发隐水洞旅游景区的建议。2000 年底，大畈镇招商引资办主任朱碧生以大畈镇党委政府招商引资项目的名义向县委写报告，争取到县人民政府办公室同意成立隐水洞旅游风景区开发管理中心的批复。2000 年 9 月 30 日，大畈镇政府召开全镇干部大会，镇党委采纳吴世湖的提议，提出“举全镇之力，宣传、开发隐水洞”。2000 年 12 月 17 日，大畈镇正式成立隐水洞旅游风景区开发管理中心，主任黄建安，副主任王辉、吴世湖、徐唐明。2001 年 2 月 1 日，大畈镇政府安排王辉同志负责隐水洞旅游开发工作，吴世湖同志协管。

2001 年 3 月 23 日，县委副书记谢文武和县纪委书记王义务来大畈视察隐水洞。2001 年 3 月 28 日，县委书记马世永带领有关部门负责人亲临隐水洞。2001 年 3 月 31 日，大畈镇正式出台了《大畈镇旅游资源保护管理规定》，并经大畈镇第六届人民代表大会第二次会议通过。2001 年 5 月 6 日，吴世湖和黄建安到通山电视台，将隐水洞录相带制作成《鄂南迷宫隐水洞》光盘，引起了市委书记李明波、市长尹汉宁、省委副书记王生铁的特别关注。2001 年 5 月 17 日，县长刘新池，大畈镇领导张善猛、黄建安、徐广臣、王定林察看了隐水洞。2001 年 7 月，大畈镇请县地矿局工程师对隐水洞进行勘测。2001 年 10 月 9 日，县政府下发了《县人民政府关于同意隐水洞为县级地质遗迹自然保护区的批复》[通政函(2000)10 号]，县编委还下发了《关于同意成立通山县隐水洞旅游风景区开发管理中心的批复》[通编(2001)4 号]。咸宁市人民政府下发了《市人民政府关于同意隐水洞为市级地质遗迹自然保护区的批复》[咸政函(2001)27 号]。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

2002年4月27日，省政协提案委副主任白景义、副主任甘景高，省国土资源厅办公室副主任陈汉江，环境处高级工程师曹微，省政协委员、市政协副主席许倚燕，市政协提案委主任肖东，市政协提案委办公室主任王守金前来考察。2002年9月，隐水洞地面出洞口改洞工程由王恒承包，历时4个月终于顺利贯通。

2002年9月22日，县旅游局长许孝生，大畈镇长黄建安，副镇长阮仕林和党委委员吴世湖一起从隐水村进洞由西泉村大堰蓬出洞，人类第一次实现了全程穿越。2003年5月，《隐水洞地质公园旅游规划》编制工作组成立。2003年5月下旬，湖北省通山县隐水洞地质公园旅游规划编制领导委员会成立。2005年10月，隐水洞地质公园主体（溶洞）开发建设工程由武汉江城物业有限公司中标，由此正式拉开了隐水洞旅游开发的序幕。

对于隐水洞引入江城物业集团公司的开发前后，西泉村原党支部书记方兴育回忆：

隐水洞开发前，我们这里的人是守着这块宝地过着穷日子。村里的劳动力都靠外出打工谋生，挣几个钱除掉花销到年底回到家所剩无几。长期在外劳碌奔波搞得人疲惫不堪，家中老婆孩子不能照顾，留守儿童成了社会一大问题。

1997年，我们当地的群众自发地去打探隐水洞，被镇政府知道后出面制止。镇政府制止的原因是，怕老百姓私自打探隐水洞，破坏了隐水洞的生态环境和自然资源。但这次群众的自发行为，引起了有关部门的注意，随后县里派人来进行勘察、调研，决定引进外资开发隐水洞旅游项目。

经过招商引资，隐水洞于2004年由武汉市江城物业集团有限公司等股东共同投资开发。开发建设景区首先是土地征收的问题，开始村民中有一部分人想利用本地资源作为股份入股，参与利润分成，但投资方考虑到经营管理方面的问题未达成协议。后来村里出面做工作，经与开发商商议和县有关部门协商，征用农民田地给予一次性补偿，征用的田每亩5500元，地每亩3500元，坟茔

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

迁移300元一棺。我们村共征收土地面积39亩。

（三）隐水洞景点开发和经济价值

历史链接：节选《通山改革开放实录》（隐水洞开发篇）

2002年12月6日，通山县委召开十届七次全体（扩大）会议，提出“开发优势资源，建设生态旅游大县”的目标，“以提升九宫山，建设闯王陵，开发隐水洞”为重点，形成“一线（通九线）两圈（九宫山旅游圈，富水湖旅游圈）”的旅游格局。2002年12月12日下午，县委书记龙良文，县委常委、宣传部长陈敬初，县委常委徐清奇，县委常委、县办主任成崇炎等县领导对隐水洞进行了全程考察。2003年1月4日，龙良文书记，刘新池县长在县委常委会议室主持召开了隐水洞景区开发专题会议，听取了大畈镇关于隐水洞前期开发情况汇报，并就加快隐水洞景区开发工作进行研究部署。2003年3月15日，隐水洞在县建筑工程交易中心进行公开招标，参加招标的单位有7家，最后被咸宁市建筑总公司和通山第二建筑公司中标，项目经理分别是蔡昌生、王贤才。

2003年5月，《隐水洞地质公园旅游规划》编制工作组成立。2003年5月下旬，湖北省通山县隐水洞地质公园旅游规划编制领导委员会成立。2005年4月至6月，隐水洞地质公园明渠导流、洞口拦水坝、板桥至隐水洞口公路拓宽刷黑工程先后竣工。2005年7月，县委副书记何军联系武汉江城物业有限公司负责人到隐水洞实地考察。2005年8月，隐水洞地质公园主体（溶洞）开发建设工程对外招标。2005年10月，隐水洞地质公园主体（溶洞）开发建设工程由武汉江城物业有限公司中标，随后主洞开发工程正式开工。

对于隐水洞的开发设计和对周围居民带来的经济效益，隐水村主任方家佑回忆：

隐水洞的入口就在我们隐水村，出口在西泉村。经过对外招商，由武汉市江城物业集团有限公司等股东共同投资开发，按国家

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

4A 级风景名胜区标准建设成大型综合性旅游度假区。隐水洞全长 5180 米,洞内景观丰富多彩、奇特壮丽,其独特的岩溶地貌,造型之逼真,体积之巨大,我们本地人都想象不到。溶洞设计为多样化的游览方式,全程分三部分:上游 1/3 乘船观光,中游 1/3 步行观景,下游 1/3 乘小火车游览。上下二层洞经历了百万年的演变,向您诉说大自然中神奇精彩和动人心弦的故事,让您领略和触摸古老而神奇的地下世界。

隐水洞在景点设计上也非常巧妙。“隐水迎宾景点”冬暖夏凉,自由漫步,赏心悦目。“龙宫泛舟景点”碧潭清澈,轻舟漫游,飘飘欲仙,景物如玉琢冰雕,惟妙惟肖,移步是景。“幽谷龙吟景点”电车飞弛,流光异彩,神秘莫测。“通灵峡谷景点”洞体宏大,峡谷幽深,美不胜收。此外,还有“灯箱走廊”,华中精品,回味无穷,流连忘返。被专家教授评价为“洞天华中—中华天洞”、“神秘的地下明珠宫殿”和“游览方式多样化世属罕见,亚洲惟一”。隐水洞的整体建设是中国旅游溶洞开发中心按高规格、高起点规划设计的。

隐水洞的开发是一件利国利民的大事,我们隐水村因隐水洞而得名,因隐水洞而出名,因隐水洞而受益。现在我们隐水村是名利双收,发生了翻天覆地的变化,昔日贫穷闭塞的山沟成了香饽饽,农民生活走上了小康,村民们一个个神采飞扬,我作为村主任也倍感自豪。

对于隐水洞旅游开发对通山县旅游市场的提升的作用,隐水村党支部书记袁达献评价到:

隐水洞的开发有很高的地质科普旅游价值、地质科学研究价值、旅游市场价值,隐水洞旅游资源在通山乃至在湖北旅游业中有着重要的地位,隐水洞国家地质公园建设和旅游发展使通山县的旅游品位提高到了一个新的高度。1. 隐水洞的地质科普旅游价值。隐水洞国家地质公园是一个多格局、多层次、多类型的高位溶洞,洞内岩溶生长独特,景物规模宏大,雄伟壮观,千姿百态,精妙

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

绝伦。全洞长5180米，平均高达20米，宽25米。洞内空间开阔，地形起伏跌宕，岩溶堆积物有许多石笋、石柱、石钟乳等。（2）地质科学研究价值。隐水洞岩溶地貌是一处典型的由断裂构造控制的、岩溶地质作用形成的大型溶洞，洞穴穿越的母岩为距今约5亿年的寒武系碳酸盐岩石。国家地质公园以其丰富的岩溶地貌、岩溶水文地质、新构造、第四纪地质环境及古气候变化等方面具有重大的科学研究价值。（3）旅游市场价值。隐水洞是国家4A级风景名胜区，隐水洞景区集探险、科研、旅游、休闲、度假为一体，成为国内旅游并重，风光、风情并举的旅游景点。

开发隐水洞旅游是我们世代隐水人的梦想和愿望，现在这个梦想和愿望得以实现，得益于党和政府的好领导、好政策，改革开放、精准扶贫使我们农民生活一天更比一天强。

对于开发隐水洞的一些具体细节，原西泉村支部书记吴义洪回忆：

原来隐水洞的出口地势很低，水经出口注入泉塘湾，洞的出口与泉塘湾成水平状态，人无法自由出入，要开发旅游必须在水平面以上打开一个洞口。2006年，大畈镇政府决定开山凿洞，西泉村的陈正强接受了这一任务。他让他的大女婿王恒为主要负责，组织专班作业，经过四个多月的奋战，顺利打开了隐水洞的出口，为隐水洞的勘探、测量工作以及招商引资和开发旅游打开了通道。

对于隐水洞旅游开发建设、定位、配套等，隐水洞旅游发展公司副总王小刚介绍到：

隐水洞景区建设总面积为26平方公里，由武汉市江城物业集团公司投资，耗时四年的投资开发建设。从2002年10月下旬开始进行野外实地踏勘工作，并调集较强的科研技术人员组建了规划编制小组。本着科学、严谨的态度，采取理论研究与实际调查相结合的方法，从野外到室内历时半年多的时间，对隐水洞地质公园及周边地区进行了地质、地貌、水文、植被、旅游规划、工程投资、市场开发及管理学等多学科领域的调查和研究，并结合实测数据处

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

理和样品的化验分析，对这个地区做了较为详实的总体规划，并于2008年9月28日正式营业接待游客。

现在隐水洞基本建设投资和基础设施打造已基本完成，景区建设体现了高标准、高起点、人性化的理念。已经形成集观光、游览、休闲、度假、餐饮、娱乐、购物为一体的功能齐全的大型综合性旅游景区，已投资1.5亿元，完成了总投资的80%。隐水洞全长5180米，分上下两层，历经百万年演变，洞内景观丰富多彩，独特的容颜地貌奇特壮丽，十分罕见。隐水洞内有十分丰富的地下溪流、岩溶地貌等地质景观，极具科学研究价值。据业界资深专家认定，隐水洞地质公园是以岩溶洞穴为主体地质遗迹的基础上建立起来的，是一处典型的由断裂构造控制的、岩溶地质作用形成的大型溶洞，洞穴穿越的母岩为距今约5亿年的寒武系碳酸盐岩石。隐水洞洞穴与地下河合二为一，洞内有大量奇特多姿、玲珑剔透的天然石笋、石钟乳、石幔、石幕、石瀑、石田，琳琅满目，令人目不暇接，如临仙境。被誉为“洞天华中—中华天洞”和“神秘的地下明珠宫殿”。

隐水山庄是隐水洞景区的附属配套服务项目。酒店融客房、餐饮、娱乐、会议为一体，按四星级酒店标准建设的隐水山庄，有临湖别墅8栋，有豪华标准间、豪华单间和套房，可满足300多人下榻；综合会议中心有不同规格的会议室、贵宾室、接待室，可以满足不同客户的个性需求；高标准的餐饮楼，共有2个宴会大厅，豪华标间10余个，可容纳600余人同时进餐；网球场、健身房、乒乓球室、KTV等配套娱乐设施一应俱全。漫步山庄广场，绿草如茵、小桥流水、亭台楼榭、相映成趣；站在别墅楼上，凭栏远眺，青山绿水、惬意人生、尊荣独享。卓而不凡的品质，尽善尽美的服务，领先业界的高贵华丽，令游客尽享高品质的生活，亲身领略大自然的美丽风光和超凡脱俗的浪漫情调。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

（四）隐水洞开发的带动当地经济的大发展

对于隐水洞开发对自己生活带来的翻天覆地的变化，隐水农庄业主方成念回忆：

我是地道的隐水人，过去我们这里地理偏僻，交通不便，人们都生活在贫困线下，只能靠外出打工养家糊口。我初中毕业就到福建泉州打工，整整打了17年工。从开始每天6元工资做起，做到月薪6000元，从打工仔做到服装厂厂长。十几年里，我吃了许多苦，受过骗，挨过打，挨过饿，每天工作十几个小时，感觉到生活的艰辛和不易。

隐水洞的开发，使我看到了生活的光明，也看到了商机。于是，我放弃了在外的高职高薪，回到家乡，开设了隐水农庄。农庄2009年投资建设，开始只做了两层楼房，建筑面积1500平方米，2010年正式开业接待游客。经过几年的打拼，隐水农庄的生意越做越红火，不断发展壮大。随着隐水洞旅游的不断升温，我又开设了两家分店，分设两个部：餐饮部、客房部。餐饮一次可招待60桌客人，客房有60张床位。年可以接待游客六万人次。年营业额达200多万元。隐水农庄在旅游旺季有员工60至70人，淡季有20几人。我们的经营理念是：把陌生的客人服务到满意。

互联网的飞速发展，我们与时俱进，利用互联网与外界沟通。现在隐水农庄能用电脑和手机在互联网的各个网站如：微信、美团、携程网、同城网、去哪网、大众点评、艺龙网、途牛网、驴妈妈、腾讯地图、百度地图、高德地图等订购席位和床位。真正做到了方便游客，服务游客，把陌生的客人服务到满意。

隐水洞这座沉寂了千万年的古洞，焕发了青春和活力，这都得益于党的改革开放和富民政策。隐水洞的开发为我们这一带的农民带来福利，我总结了六点：①没有隐水洞的开发，我们隐水村的这辈人，可能还要继续在外打工，背井离乡劳碌奔波；②没有隐水洞的开发，我们的乡风不会如此文明。原来这里赌博成风，自由涣

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

散,现在这种现象没有了,大家精神抖擞,一心忙工作;③隐水洞的开发,解决了我们周边地区的农民就业问题,大家在家门口工作,回家老婆孩子热炕头;④隐水洞的开发,拉动了地方经济,农民富裕了,村容村貌得到了很大的改变,邋遢的乡村成了美丽的小镇;⑤没有隐水洞的开发,高速公路就不会在这里开出口,交通就不会如此便利。⑥过去我们隐水的年轻人不好娶老婆,因为这里贫穷闭塞,外地姑娘都不愿意嫁到这里来,可现在,外地姑娘听说是隐水的人,都争先恐后地要嫁到这里来。

我虽然开的是一家小小的农庄,但是为带动周边农户的经济起到了一定的作用。比如,为农户解决了部分蔬菜和农副产品的销路,我每天可销售农家豆腐60多斤,肥猪两头,还有各种蔬菜和土特产等。原来隐水搞农家乐的只有我一家,在我的影响下,先后有20多家农家乐兴起,形成了吃住玩一条龙的产业链。另外,我致富了,但没有忘记村里的贫困户,我主动帮扶了唐晓辉、全春仙、方家斌三家困难户,帮助他们已经脱贫。

隐水洞这块宝地,为我们这里的居民带来了幸福,当然,这得益于党改革开放的好政策,和各级政府的正确领导,才使我们农民走上了致富奔小康的大道。下一步,我计划开一个家庭农场,专门生产无公害绿色食品,如蔬菜瓜果、猪牛羊肉、鸡鸭鱼虾等。我们要遵照习主席的指示,努力把我们村建设成为产业兴旺,生态宜居,生活富裕,乡风文明,治理有效的美丽乡村。

对于隐水洞旅游开发对当地居民就业带动作用,隐水洞旅游发展有限公司隐水山庄接待中心经理陈秋景回忆:

2008年3月9日,我来到隐水洞旅游发展有限公司工作,那时隐水洞还在初期建设中,工作和生活都比较艰苦。2008年9月29日隐水山庄接待中心建成开业。我开始在这里做服务员,四个月后就升职为领班,后来又升任为客房部经理,从一个蓝领变为一名白领这都是隐水洞给我提供的机遇。

隐水洞的开发,对通山的经济发展发挥了很大的推动作用。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

特别是隐水洞周边的村庄更是受益很大，光周边村民在隐水洞景区工作的人员占总职工的70%，以往他们只能到沿海地区的去打工，背井离乡非常艰苦，现在他们就在家乡工作，既能工作又能照顾家里。这里的许多村民都受益于隐水洞的开发，都发家致富过上了小康生活，这些都是我亲眼所见，有目共睹的事实。隐水洞是一个聚宝盆、发财树，随着党的富民政策的不断加强，隐水洞会更加 挥发生机，带动我县旅游经济迅猛腾飞。

对于隐水洞旅游开发对村容村貌和基础设施带来的变化，西泉村原党支部书记方兴育回忆：

隐水洞的旅游开发对我们西泉村带来的经济效益是可观的，西泉农民的经济收入和生活水平都有了一个质的飞跃。光我们西泉的农家乐就有28家，有100多农民工在此就业，水果和农副产品价格也提高了好几倍。2012年，省发改委来我们西泉村住村，拨款一千多万用于民居改造和水利基础设施，后又拨款一百多万建设学校。现在我们村的村容村貌有了极大的改变，村村通自来水，公路交通都是柏油马路，而且还带动了许多致富项目，如：故乡里（农家乐），奇人馆等。现在农民都感觉生活有奔头，心里头感谢党的好领导，认为改革开放、精准扶贫的政策是党和政府的英明决策。

对于隐水洞开发，对村里经济带来的巨大变化，隐水村原党支部书记李兴水回忆：

隐水洞开发后，这几年来我们村变化很大，村容村貌发生了翻天覆地的改变，农民生活有了极大的提高，公路修到每个村组，现在我们西泉在隐水洞开旅馆的16家，商店10家，小吃点4家，往返进洞口和出洞口的面的有20辆。家家户户都安装有自来水、有线电视、网络。而且百分之七、八十的家庭都买了小车。如果没有隐水洞的开发，杭瑞高速公路就不会在隐水洞开个出口，如果没有隐水洞的开发，就没有玻璃栈道的后续开发，这些都是隐水洞开发带来的经济效益。我女婿在高速出口处搞了三个餐馆，每年收入

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

几十万元，他原来是在外面打工的，是隐水洞的开发，解决了他们的就业问题，他们再也不用背井离乡外出打工了，而且收入比外出打工也高得多。

对于隐水洞开发征收土地和带动村民就业，西泉村四组组长吴义会回忆：

隐水洞出口停车场是从我们西泉征用的土地，共13亩，征收价格每亩5000元。另外，11座坟的迁移我们未收一分钱。我身为组长对隐水洞的开发是积极支持的，我们村民对隐水洞的开发是积极支持的，但是我们的村民也从他们那里得到了实惠。现在，我们村有50多人在公司上班，大多村民都不用到外面去打工了，村里的农副产品也得到了提升，土地出租价格也大大的提高。

我想提一点建议，我们西泉有七个组的土地被隐水洞征用，我们农家来了一些客人应该能给一些免票优惠。再就是隐水洞旅游公司给西泉、隐水、板桥三个村每年每个村10万元钱，组里却没有一星半点，我们要求多少给一点征用土地的组里，这样比较合理。

（五）隐水洞景点在通山经济发展的地位和作用

通山县地处大幕山脉丘陵山区，形成以九宫山为中心的大旅游圈，旅游资源丰富带动了通山县旅游业对其经济的发展。隐水洞的开发对本地区经济发展做出了突出贡献，产生了重要的影响。

对于隐水洞开发给自己人生带来的巨大改变，富水河鱼庄经营业主徐能权回忆：

我是板桥村人，原来家庭生活比较困难，1989年初中毕业就回家务农，1992年我结婚成家，就和妻子合计开了个夫妻日用品店。1998年我将小店交给妻子打理，只身一人去浙江打工。在浙江我干的出海打鱼工作，因为海上风浪大渔船颠簸很厉害，我晕船，咬牙在那里搞了四个月便回到了家乡，与妻子继续经营我的日杂用品店。由于在村里搞商店，购买力有限，收入微博，也仅是糊口而已。于是，2010年我到大畈镇去开了一家餐馆，经营了四年。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

后来隐水洞搞旅游开发，我认定机遇来了，毅然将大畈镇的餐馆转掉，回到板桥在隐水洞高速路出口处地名叫罗家岭的地方，租用别人的房屋，开了这家“富水河鱼庄”。由于隐水洞的开发，游客日渐增加，我的富水河鱼庄的生意也一天比一天好起来。平均每天可接待游客70至80人，年收入达90余万元。

现在我的家庭生活富裕了，再也不用外出打工受苦了，我感到很满足。我的富水河鱼庄有员工7人，专门经营地方土特产美食，深受游客们的喜爱。是党的好政策，是隐水洞的旅游开发，让我找到了一条发家致富的门路。生活富裕了，我也不会忘了还有贫困的家庭，我每年拿出近万元来帮助贫困户，帮助他们脱贫致富，让他们与我一样走上致富的道路。

乡村酒店老板程诗虎回忆：

隐水洞的旅游开发唤醒了沉寂的山村，我们隐水、西泉、板桥三个村真是脱胎换骨，日新月异。特别是餐饮服务业是与隐水洞的旅游相辅相成的，可以这样说，如果没有隐水洞的旅游开发就没有我的乡村酒店，我仍然还是一个名不经传的打工仔。现在我当上了老板，每年能挣到近百万的收入，是我打工的几十倍，而且收入稳定，工作也很开心。我的店每年可接待游客70万人次，旺季有员工十几人，解决了部分农民工的就业。

党的改革开放政策就是好，你看我们农村一点都不比城里条件差，百分之七十的人家都有小汽车、洋房、别墅，生活过的有滋有味。真是感谢我们县镇和村里的领导干部，开发隐水洞功在当代利在千秋。共产党为我们谋幸福，我们致富了不忘党的恩情。我每年都要拿出一部分资金帮助贫困家庭，尽一点我的绵薄之力帮助他们脱贫致富，和我们一起走上致富之路。

下一步我计划征地100亩筹建一个大型葡萄园，再建个50亩的渔池，做到游洞观光、水果采摘、钓鱼餐饮等多方位服务。让游客享受大自然美景，观赏湖光山色，吃绿色果蔬，品美味食品。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

（六）隐水洞的旅游事业助当地特产走向全国

通山有句俗话“不怕没有货，就怕没人买”。通山地处江南丘陵地带，气候温和，雨水丰富，青山秀水，物产十分丰富，特别是土特产非常多。以前，山区闭塞，交通不便，人口流动稀少，大量物产不能销售出去。隐水洞的开发，带来人流滚滚的客源形成的知名度提升，带动当地特色产品走向全国。

对此，通山协力绿色果业科技有限公司法人阮峰回忆：

2013 年我 37 岁的那一年，我发现通山的蔬菜很短缺，就萌生了种大棚蔬菜的念头。后来经过市场调查，我又发现大畈的枇杷有开发的潜力。因为大畈的枇杷是 2007 年开始种植的，到 2013 年已经形成了规模，那时在我们这一带就有“南岸油茶，北岸枇杷”之说。可是当时的枇杷仅仅是当水果卖，在枇杷大量上市的季节，价格就很低，如果碰上阴雨季节，大批的枇杷都烂了，果农们就血本无归。因此，我决定做枇杷深加工。刚开始，我在大畈镇政府旁开了一家小作坊，第一年生产了两万斤枇杷酒，销路很好。第二年我到咸宁建立了我的第一家酒厂，在咸宁东高速出口处正式挂牌“香城酒业”。2014 年我到中国农业大学烟台分校葡萄与葡萄酒学院学习生产果酒技术，并与校方签订合作协议。经过学习，制酒技艺有了大大的提升，为我厂生产绿色、健康的果酒打下了扎实的基础。在咸宁做了两年，每年产值达 300 多万元，纯收入 50 多万元。

2016 年，在省纪委驻村扶贫工作队的号召和鼓励下，以隐水洞旅游经济圈为发展契机，带动家乡经济的发展，充分开发利用园地资源优势，因势推进平地整畦、建道修渠、植草护绿，按照“一区一景，一域一品”的原则打造建设成“百卉秀媚，百果争香”的既生态又环保可休闲能观光的农业产业园。大力提升隐水洞周边土地农业产能产出，全方位地促进板桥村五、六组村民实现在家门口全民创业创收。因此，我放弃在外打拼出来的的基业，决定回到家乡

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

重新创业，在板桥村六组李家演征地建厂办果园。果园用地70亩，厂房占地面积3400㎡，厂房建筑面积1400㎡。设备投入300多万元，总投入共计1400多万元。从开始征地建设到设备安装，仅用了一年多的时间，于2017年正式投产。2017年第一年生产枇杷酒10万斤，产值达800万元。2018年生产果酒15万斤，产值1000万元；2019年生产果酒30多万斤，产值达2000多万元。目前我们可以生产各种“山潮泉”牌果酒，如：枇杷酒、桑椹酒、葡萄酒、猕猴桃酒、啤酒等。另外我们还可以生产枇杷膏等类型产品。现在，我们公司有员工42人，都是周边的农民，解决了周边部分农民工的就业问题，免去了农民外出打工的劳碌奔波。

我们公司下一步准备搞多方位发展，计划项目有：农庄、民俗、水上乐园、垂钓中心、啤酒屋、烧烤屋等。我们将与东莞一家上市公司合作，计划第一期工程投资3000万元，总投资计划一个亿。把乡村旅游和隐水洞旅游圈连接起来，这也是隐水洞旅游开发给我们的发展机遇。

对此，通山县阳春园麻饼厂厂长章建回忆：

我们阳春园麻饼厂是在隐水洞旅游圈带动起来的企业，2013年我们注册成立“通山阳春园食品有限公司”。经过几年的发展，我们厂年生产总值达4000万元，主要生产麻饼、面包、糕点等本土地方特色食品。我们厂现在是省级农业产业化重点龙头企业，也是通山县具有200多年历史的“大畈麻饼”优秀传统产品传承企业。2014年我们投资3500万元，在板桥富水龙珠湾生态度假园景区旁征地32亩，建设新厂区，其中厂房占地面积8000㎡，有十条生产线，大型产品展厅一个，万吨保鲜库一座，整个厂区以仿古结构建筑为主色调。做到食品加工和旅游观光相结合，充分利用隐水洞的旅游资源，打造旅游观光、农特产品、特色食品相结合的旅游产业链。

2013年我们公司获得第十届中国武汉农业博览会“金奖农产品”；2014年被评为“湖北放心粮油示范企业”、“通山县文明诚信

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

企业”、“咸宁市知名商标”、“通山县电子商务十强企业”;2015 年被授予咸宁市“守合同重信用”企业、咸宁市农业产业化“重点龙头企业”;2016 年被评为“湖北省著名商标”;2017 年被评为“湖北省农业产业化重点龙头企业”。

隐水洞旅游经济圈带动了我们公司的发展,我们是受益者。我们发展了,当然不忘初心,致力带动周边的农民共同致富。我们安排周边农民工有 50 人到公司就业,并且利用产业链带动农户种植芝麻、茶籽油、菜籽油等,使种植户的产品销路没有后顾之忧。另外,我们还帮扶了 29 户贫困户,每年发放贫困扶助金 8 万元。

对于隐水洞旅游开发推动当地特色产品销售,隐水洞景区总经理余俊回忆:

隐水洞景区自 2008 年建成开业后,接待规模达 30 万人次/年,平均日接待量在 2000 人次左右,周末及节假日接待高峰达到近 1 万人次/日左右,年营业收入约 3000 万元,年创税收 300 多万元。同时,为农民打开农副产品销售市场,提高附加值。

景区公司从规划建设就考虑到农民的利益,在景区配套建设了商业一条街,提供了 30 多个摊位全部由附近农民租用,还为零售商户农民划定了摆摊设点专区,附近的农民每天都能自由自在地进入景区向游客销售自家的农副产品,通山的竹笋、土鸡蛋、野鸡蛋、富水湖的渔产等很受游客亲睐,就农家最普遍的土豆、红薯也成为买卖赚钱的好商品。可见,隐水洞景区及其周边地区的互动,是相互依存、共同发展、互惠互赢的关系。

隐水洞公司不忘社会责任,多方努力回报社会,安置富余人员就业,为农民提供就业机会,全部用工以当地农民为主。扶贫帮困,带动农民致富奔小康。几年来取得了较好的经济效益和社会成果,特别是对于推动区域经济发展,引导农民走上脱贫致富奔小康的道路上发挥了积极作用。景区的开发建设,为当地农民创造了良好的生产和生活环境,提供了许多市场开发和经营的机会。从刘家桥到隐水洞,数不清的“农家乐”饭店应运而生,许多农家

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

宾馆竞相迎来八方来客。隐水洞景区是集旅游、观光、休闲、度假于一体,已经形成了一定规模。

2009 年,隐水洞景区已通过国家 4A 级旅游景区的验收挂牌;2011 年,被正式批准为“国家地质公园”;被湖北省人民政府授予“湖北省优秀旅游景区”“湖北省文明旅游景区”;湖北省旅游局授予“湖北省先进旅游景区”“灵秀湖北十大新秀旅游景区”“湖北省卫生示范旅游景区”;湖北省爱卫会授予“湖北省卫生先进单位”,咸宁市人民政府授予“咸宁市安全生产红旗单位”“咸宁市文明旅游景区”;被湖北省品质旅游总评榜评为“最受欢迎景区”;被中共咸宁市委、咸宁市人民政府授于咸宁市旅游标准化创建“示范单位”称号;通山县人民政府授予“通山县旅游行业先进单位”和“消防安全先进单位”等荣誉称号,并被中国地质科学院岩溶地质研究所指定为科研教学基地,中国地质学会洞穴专业委员会指定为科普基地。且“隐水洞”商标被湖北省工商行政管理局确认为“湖北省著名商标”。隐水洞景区正在以其具大的声望带动着通山经济走向全市,走向全省,以及走向全国。

口述人

吴义良,通山县大畈镇西泉村四组村民;

吴义会,通山县大畈镇西泉村五组村民;

方兴育,通山县大畈镇西泉村原党支部书记;

吴义洪,通山县大畈镇西泉村原党支部书记;

方家佑,通山县大畈镇隐水村村民委员会主任;

袁达献,通山县大畈镇隐水村党支部书记;

余　俊,通山县隐水洞风景区总经理;

陈秋景,通山县隐水洞旅游发展公司隐水山庄经理;

章　建,通山县阳春麻饼厂厂长;

方成念,隐水农庄经营业主;

程诗虎,西泉乡村酒店经营业主;

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

采访人：

张善格

编撰人：

盛　坚　吴世湖

内部资料　谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

十九、山通民富 构建交通大格局

题记：

20世纪70年代，通山是一个边远山区县，对外流通联系主要是106、107国道和咸通省道两条干线。县内由6条县级公路联络各乡镇。80年代，全县是一个投资主渠道与辅渠道相结合，“官办”与“民办”相并进的“全民办交通”的大格局。20世纪90年代中期，通山人民提出“要想富，先修路”的口号，通山县公路设施建设发展迅速，依靠民工建勤、民办公助，举全县之力先后掀起了大办交通、办大交通的高潮，夯实了公路基础设施建设。进入21世纪，交通部门更是抓住国家路网建设契机，致力县境内国、省道路上档次，县乡道路上等级。

党的十八大召开后，通山公路建设发生突飞猛进阶段。2020年，通山县公路交通有咸通线、杭瑞线、大广线3条高速公路，总里程89公里。国道有两条线：G106，G316，达到199公里。全县12个乡镇一个九宫山管委会公路全部到达二级公路，共有218.4公里。全县公路总里程2664.26公里。通过多年的打拼，全县已基本形成了以高速公路为骨架，以国省道主为干，以农村公路为辐射的一个“村村通”的巨大公路网络。

（一）水陆交通 蓬勃发展

20世纪70年代，通山是一个边远山区县，对外流通既无铁路、无长期的水运，客、货运输主要靠公路。对外联系主要是106、107国道和咸通省道两条干线。县内主要以肖星线、苏南线、通大线、通黄线、砂铜线、新横老线6条县级公路联络各乡镇。20世纪90年代中期，通山人民提出“要想富，先修路”的口号，通山县公路

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

设施建设发展迅速,依靠民工建勤、民办公助,举全县之力先后掀起了大办交通、办大交通的高潮,夯实了公路基础设施建设,群众出行大为改善,加快了当地矿产、楠竹、木材、和旅游资源的开发利用,对推动了山区人民群众致富发挥了促进作用。1999 年,全县通车里程达到 1475 公里。全县 13 个乡镇均实现了通油路,骨干路网已形成。但是,全县硬化路面占通车里程为 19.6%,乡村公路等级也较低,不能适应快速经济发展的需要。

对于改革开放以来,通山交通道路的建设发展,通山县交通运输局副局长张自修介绍到:

我以前在乡镇工作,2002 年后调到县交通运输局,一直担任交通运输局副局长。我参加工作 40 年来,目睹了通山交通运输事业的不断变化。

党的十一届三中全会后,通山县内主要支线公路修建了通山至慈口、富有至下泉、厦铺至三界、沙龙口至铜鼓包等一些重要乡村公路。全县公路 655 公里,其中:乡村公路为 513.05 公里,永久式公路桥梁 95 座。由于地理因素和资金短缺,公路通车里程中约有 94% 尚属等级外公路,等级公路标准亦偏低,未能充分发挥经济效益。

1984 年,中共中央 1 号文件指导交通建设的方针是大力发展农村水陆交通,解决商品滞留问题。同年 9 月,国务院发出了《关于帮助贫困地区尽快改变落后面貌的通知》,确定采取以工代赈的方式,扶持贫困地区修建道路和饮水工程的政策。

1984 年,全县公路建设进入了较快发展时期。10 月,全县兴修第一条省道咸通线,公路全长 24.24 公里,起于咸安区毛坪,止于通山县城关,与 106 国道相接。其中,通山段全长 13.8 公里,起于通山与咸宁分界处的界水岭,桩号 K10—540。省交通厅(84)316 号文批准兴建。1985 年 8 月份底,全线竣工完成,通山县公路段工程技术人员对竣工段进行验收。该公路是咸宁地区第一条贷款修建、收费还贷的二级公路。咸通线建成后成了通山县通往省

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

城的主要通道，也成为通往县境国家级风景名胜区九宫山的必经之路。

1985 年，根据中共中央 1 号文件继续提出“积极兴办交通事业”“修建公路继续实行民工建勤、民办公助的方法”等交通建设方针，1985 年元月 1 日通山县成立了公路建设总指挥部，部署全县公路建设。县政府充分发挥社会各方面的积极性，多方筹资、统筹规划，调整公路格局，实行公路技术改造和促进公路升级。同时，积极筹措或组织实施：每个农村劳动力每年要出十个劳日义务修路，全县单位职工连续三年从个人工资中扣除一部分用于修路。“民车建勤”，按吨位/台筹资，采取“代运金”，由县公路规费征稽代收。打破长期以来公路建设等投资、靠拨款、独家管的旧的计划管理模式，千方百计调动各方面的积极因素，动员民工建勤、民办公助、地方自筹、以工代赈、集资、贷款等多种形式，形成投资主渠道与辅渠道相结合，“官办”与“民办”相并进的“全民办交通”的新格局。

“十五”规划期间，通山大部份县乡道列入了咸宁市“十五”公路建设规划。在改建中，由于受山岭重丘等地理位置的限制，以及改建资金紧缺，主要利用老路裁弯取道，利用原有桥梁改造或加宽，路面采用沥青碎石面层，比较现在的公路那时的公路是简陋的。

对于各个时期，通山县公路建设规划阶段性目标，交通运输局副局长邵陌回忆：

我自从参加走上工作岗位就一直在县交通运输局工作，对通山县农村公路的修建的情况我是比较熟悉的。

通山县集“库、老、山、边”区于一体，由于交通基础设施落后，人民苦于肩挑背驮，生产生活较为落后。

党的十一届三中全会后，县委提出“山、水、田、林、路综合治理”和“1980 年基本实现农业机械化”号召，要求“社社队队通公路”的全面规划下，全县大兵团式的群众筑路运动再次出现高朝。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

1980年止，全县新建公路682公里，其中社队公路571.5公里，占其时新建公路里程的84.1%。社队公路多数是民办公助，由人民公社或用路单位修建，那时期建成的主要线路有：通山至黄沙、通山至慈口、厦铀至三界、林上至杨芳、新桥经富有至下泉、沙店至三源、内西港至铜鼓包、下陈至锑矿等。

进入80年代，县人民政府作出了以九宫山旅游事业为中心而接通某些断头公路和新建与改建一批重点区乡公路的规划。1981年至1989年，除人民群众自力更生修建乡村公路30.9公里外，还由国家投资新建公路57.2公里，改建公路2.5公里。其中咸通公路与新横公路的通车，使通山县人民永远摆脱了长期绕道小岭的危险历程，全县公路建设事业进入了个高标准、高等级的发展阶段。

到了90年代中期，县交通部门顺应群众呼声，积极策划并组织专班深入乡村调查摸底，实行统一规划、统一筹资、统一监管，将扶持农村公路建设纳入路网建设的整体规划中逐年实施。2004年起，国家又出台了奖励办法，即对村级公路路面硬化（水泥砼或沥青砼路面）每公里奖5万元；2005年每公里奖7万元；2009年全县列为全省脱贫奔小康试点县后开始享受西部政策待遇，每公里奖励标准提升15万元，其余资金由村自筹。政府的惠民政策极大调动了群众修路的积极性，在通山农村形成了一种变“要我修路为我要修路”的局面，全县“库、老、山、边”区交通基础设施得到极大改善，有力加快了城乡交通一体化发展。2014年，全县新、改建村级公路达619条，总长2246.12公里。

通山交通人始终坚持质量是交通发展的生命线，在工程实施过程中，严格工程“四制”管理，全程技术监督。特别是近几年来，我们对所有交通工程采取了“数据化”科学管理模式，每一道环节都必须经过质量检测，有力杜绝了劣质工程，先后打造了106国道新横线，核电公路，绕城路等一大批样板路、示范路。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

（二）描绘蓝图 构造网络

党的十八大后，通山县交通运输部门抓住国家路网建设契机，致力县境内国省道上档次，县乡道上等级，通过多年的打拼，全县已基本形成了以高速公路为骨架，以国省道主为干，以农村公路为辐射的公路交通网络。全县的县道全部实现了路面黑色化，乡道改建也取得了较大成效，等级路不断提高，全县12个乡（镇）实现了黑色通达化。2020年，全县境内有3条高速，两条国道，3条省道纵横穿越，全县12个乡镇一个九宫山管委会公路全部到达二级公路。全县公路总里程2664.26公里，路网密度99.42公里百平方公里。其中高速公路97公里（不在总里程），一级公路5.12公里，二级公路307.68公里，三级公路80.12公里，四级公路2104.25公里，等外公路167.09公里，通山县公路总里程2664.26公里。境域内河航道通航总里程89公里（界河按二分之一算），渡口29个。客运站9个，其中一级客运站1个，在建三级客运站1个，五级客运站7个。

对于，通山县因地制宜，打造水陆两栖交通网络的历程，通山县交通运输局副局长朱江华回忆：

我是1991年10月调进交通运输系统工作。1997年7月，调进交通运输局机关工作。2004年，任交通运输局副局长，分管交通运输、安全生产、行政执法、运输企业、环境保护、文明创建等工作。

全县交通运输系统二级单位有：公路局、运管所、奔阳运输公司、地方海事处、物流发展局、交通质监站、装卸公司、求职驾校、农村公路养护所，整个交通系统有职工1900多人。

1987年，通山县根据当地实际制订了《通山县交通建设规划》。2007年，全县纳入了“省农村公路管理养护体制改革试点县”。党的十八大以来，习近平总书记多次对“四好农村路”建设作出重要指示。“四好农村路”建设修的是路，改变的是农村面

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

貌,联系的是党心民心,巩固的是党在农村的执政基础。“四好农村路”建设为农村特别是贫困地区带去了人气、财气,也为党在基层凝聚了民心。2017 年,通山县纳入了“加快构建鄂东南综合交通运输体系”。

2010 年后,通山县公路网已经完成了 3 条高速,两条国道,3 条省道的修建任务,初步形成了高速、国道、省道的主干道网络。

通山境内有 3 条高速公路,总里程 89 公里,其中:①咸通线 7 公里,②杭瑞线 66 公里,③大广线为 16 公里。2020 年,进入咸九高速的建设,路线是:南林—大路—厦铺—杨芳—闯王等乡镇;咸九高速建设完成将打通闯王—坳坪—石壁湖—界牌—九宫山—江西的道路。

国道有两条线:G106 和 G316;①G106(京广线),境内有 86.313 公里,②G316 有 2.32 公里。

5 条省道是:①S209(咸通线)从界水岭—铜鼓包,全程 89.481 公里。②S356(朱横线)从乌岩—黄沙—梅田—咸宁大幕乡,全程 37.458 公里。③S358(阳通线)从石印—大畈—通山—吴田与咸通线连接,全程 56.434 公里。④S414(甘燕线)从甘港—燕厦,全程 5.903 公里。⑤S415(厦塘线)从厦铺—界头塘与崇阳交接,全程 19.045 公里。

JP 水上交通,富水有航道 89 公里,涉及 6 个乡镇:慈口、燕厦、大畈、九宫山、通羊、洪港,共有客渡船 159 艘。过去全县都是一些“三无”船只,即“无船名船籍、无船舶检验证书、无从业人员资格。2008 年,经上级批复成立了县地方海事处,对全县进行全面整顿,将“三无”船舶拆解,每只船舶给予补贴 5—10 万,将“三无”改为“三有”,将小船打造成大船,打造了 40 艘补贴 20 多万元的大船。

交通运输方面,全县大力发展跨省跨市的长途线路,2019 年有跨省市线路 22 条,客运车辆 288 辆。先后开通了北京、上海、深圳、浙江、福建等省市的长途线路。基本缓解了全县交通客运拥挤的现象,特别是春运那种乘车难得现象没有了。过去春运时我们要到外地去调车解决,现在我们自己可以解决,加之国家高铁、高速加密,运输方式多

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

样化，交通运输大大改善。

在行政执法方面：全县有四家执法单位，①通山县公路局执法大队；②运输管理所；③地方海事处；④交通工程质量监督站。执法单位总共有执法人员138人，在执法中单位人员加大了执法培训力度，要求执法人员：一是懂法知法；二是文明规范执法，做到着装整齐，执法中做到亮证、笔录、证据齐全；三是坚决杜绝吃、拿、卡、要等行为，树立交通执法形象。2019年开始，经县政府批复成立了交通运输综合执法大队（副科级单位）改变多头执法为一体执法。在执法过程中，同时搞好“七五”普法工作，大力进行宣传和综合治理，受到了很好的成效，连续多年被评为县先进单位，无上访人员。工程质量方面，进行了工厂化施工，规范操作流程，严把质量关，通山县在全省山区是靠前的，属于第一方阵。省交通厅来通山县调研，声称通山县的公路已经进入了小康水平。

对于近十几年来，通山县高速公路、国道、农村公路的飞速发展，县交通运输局综合计划股股长高涛介绍到：

我是2003年调到交通运输局工作的，已经有十六、七年了。

通山境内有3条高速，高速已经建好的有：①大（庆）—广（州）线。这条高速2008年动工，穿越通山县洪港镇、燕厦乡二个乡镇，在通山县境内全程24公里。②杭（州）—瑞（丽）线。这条高速2009年动工，经过南林桥镇、大路乡、通羊镇、大畈镇、黄沙铺镇、慈口乡，在通山县境内全程68公里。③咸（宁）—通（山）线。这条高速2010年动工的，经过南林桥镇，在通山县境内全程5公里。2020年，在通山境内正在建设的高速公路有：咸（宁）—九（江）线。在通山县境内全程47公里，总投资77亿元，途经南林桥镇、杨芳林镇、厦铺镇、闯王镇、九宫山风景管理区，2020年动工建设。这一条高速公路的建成后，通山县12个乡镇和一个九宫山风景管理区全部实现通高速，这样通山县将是全国第一个实现每个乡镇通高速的县。

国道的建设也是在飞速的发展。2015年前，全县国道只有80公里，2020年增加到199公里。全县12个乡镇一个九宫山管委会公路

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

全部到达二级公路。2020 年,正在搞国道的升级工作,要将现在的二级公路升级为一级公路,已在施工的项目是:程许—洪港—九宫山镇这一条线路。

国家对农村公路是很重视的,要求对农村公路要全面的硬化,从 2005 年至 2019 年,通山县交通局对全县农村公路进行整改和硬化 180 公里,2020 年全县农村公路修到村、组、自然湾的总里程有 2417 公里;另外还修建了旅游公路、产业公路等,如:山口—石门公路,果匠小镇公路,大幕山旅游公路升级加宽。还有老乡镇和边远乡镇的公路:杨林一盘坵;富有—辛庄坪;高岭—雨山;燕厦—黄桥(阳新)等。

另外,全县计划建设的县内公路还有:绕城北路,塘家地—石航—朱家坝—港口。还有一条旅游公路:板桥—富有,这条路的建成可从隐水洞直通九宫山,2020 年 6 月动工。

在“十二五”期间,随着国家扩内需、保增长,扶贫攻坚等一系列政策机遇的刺激下,通山交通运输事业顺势而行、攻坚克难,科学规划实施了九宫山、大幕山、太阳山、大城山、太平山、北山“六山连通”,富水湖“四面环湖”以及城市“半小时经济圈”等重要发展战略,有效改善了全县库、老、山、边区交通条件,加快了城乡交通一体化快速发展。

(三)荐级改造 品质提升

通山县深入贯彻落实十九大提出的高质量发展要求,补齐补足建设短板,提高提升工程质量,采用强有力的措施推行项目管理专业化、工程施工标准化、管理手段信息化、日常管理精细化,打造“品质工程”示范路,为全县经济社会发展蓄势添能。通山县交通人拼的是速度,抢的是机遇,以一诺千金的担当、一往无前的胆魄、一以贯之的韧劲、一致同功的合力加快项目建设,同步谋划前期工作,储备项目释放新潜力。以打赢高速公路、干线公路、“四好农村路”、水运的发展三年“四大攻坚战”为契机,高处谋划,统筹实施项目建设,质量优先,打造提升示范“品质工程”。

对于二十五以来,通山县在原有道路的提升拓宽上的作为,交通

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

运输局工程股股长陈峰回忆：

我是1996年到通山交通运输局工程股任股长，中共党员，大学文化，高级工程师。

“十二五”规划（2011年至2015年）以前通山的建设项目不是很多，进入“十三五”规划（2016年至2020年）以后，国家对公路建设投入了大量的资金，

从2000到2003年，是“前三年”路网建设；2004至2007年是称“后三年”。“前三年”是三条路的建设：第一条是省道咸（宁）—通（山）线；第二条是国道新（桥）—横（石）线；第三条是国道赤（壁）—通（山）线，南林至通山段。“后三年”也是三条道：第一条是洪（港）—贾（家源）线；第二条是绕城线，塘下至李渡段；第三条是核电公路。

从2011年开始到2020年为止，以国省干线为主，结合通山幕阜山脉，结合通山旅游项目，通山县是打造项目工程最大，投资规模最多的一个县，可以说是“遍地开花”。

2011年至2015年，通山县建设完成的县乡公路有：①沙（龙）—铜（鼓包）线；②甘（港）—燕（厦）线；③闯（王）—九（宫山）线；④厦（铺）—闯（王）线；⑤通（山）—厦（铺）线；⑥厦（铺）—界（头堂）线；⑦阳（辛）—慈（口）线；⑧慈（口）—大（畈）线；⑨白（果树）—大（塘坳）线；⑩板（桥）—富（有）线；以上均为二级公路，路基为8.5米宽，路面为7米宽。

2011年至2012年，通山县对县乡等级公路进行了全面改造。2009年省规定，要求通山公路必须黑化，从2010年开始对全县县、乡级公路进行全面黑化建设。

从2011年开始，通山县对域内国道、省道、县乡公路实行全面改造提升。对三级公路进行改造提升项目有：①富（有）—辛（庄坪）线；②杨（林）—（盘坵）线；③厦（铺）—冷（水坪）线。

2016年至2020年，对国、省道由“二级公路”升级“为一级公路”，2020年施工完成有：①洪（港）—九（宫山）线；②通山大道；③塘（下）—南（林桥桃树窝）线；④绕城路；⑤塘（下）—李（渡）—九（宫

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

山)线;⑥洪(港)—贾(家源)线;以上是106国道,到此为止已经全部升级,到达一级公路标准。

2020年,正在改造的省级公路有:①富水湖南岸公路;②燕(厦)—新(铺)(阳新)线;③马(桥)(畅周)—杨(湖)线;④绕城北路;⑤塘(家地)—衢(潭)线;⑥通(山)—黄(沙)线;⑦朦(胧岭)—阊(王)线;⑧茅(田河)—太(平山)线;⑨黄(沙)—金(桂园)线(咸宁)。以上公路改造完成后,将是对通山县内的公路全部重新修了一遍。

从2017年开始,通山县开始了对"四好"农村公路的改造建设。"四好"即:建好、管好、养好、运营好。一是原来仅3.5米宽的公路,现在改为4.5米至5.5米,提档升级;二是乡道最低不少于4.5米,自然湾全部畅通;三是美化农村路,路旁栽树,美化环境。四是结合乡村振兴。改造重点公路建设项目是:山口—石门、西泉—板桥、隐水—港口等公路。

从2017年至2020年,全县重点搞好安防工程,也就是公路安全生产防护工程。4年的任务通山3年已完成,省厅已经提出:用4年时间,投资50亿,省市县乡村五级联动搞好安防工程,主要对公路的安全设施进行改造,即:防护栏、标线、挡土墙等,这些工程通山县2020年基本完成。另外,通山还要用3年时间搞消危行动,对全县的国道、省道、县道、乡道的所有桥梁进行拆除重建,首先对四、五类的桥梁拆除重建,一、二、三类桥梁近期养护,待四、五类建好再建。这项工作已经启动,通山把它作为重点工程建设来抓。

对于近五年来,交通建设给自己生活带来的变化,通山县大畈镇和平村张家湾人张远志回忆:

我是和平村张家湾人,和平大桥就在我们庄湾的东端。

和平大桥是在我们村民见证下修建完工的。2016年开始动工,2017年开展大规模紧张建设,2018年1月13日,和平大桥正式完成合龙,2018年6月18日和平大桥通车。这座大桥全长338米,是贯通富水库区南岸公路的重要桥梁。通山县富水湖南岸3万多南岸库区村民出门要么坐船到水库北岸转车,要么坐车绕道,现在到县城的公路

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

比原来缩短了三分之二。

2018年以前,全县各地农村的面貌是一天一个样,就是黄沙铺镇的万家各个村庄和厦铺镇的三界大山中的村庄都开展了新农村建设,新式楼房到处都有,可就是我们位于富水河南岸的一些村庄还依然住的是茅草土坯房,生活水平在全县是极低的,原因是隔山又隔水,地处偏僻嘛。

自从2013年8月板茶大桥完工建成通车,2018年6月18日和平大桥通车后,我们和平庄湾面貌是一天一个样。什么砖、水泥、钢筋等建筑材料都能运进村庄了,在政府关于库区扶持政策的优惠下,2019年底,咱庄32户人家有30户家庭建起了新楼房,各家各户的电视、冰箱、洗衣机等电器基本普及,村中农民不光是吃饱穿好,并且逐步走入了现代化的幸福生活。

再说大桥通车了,我家就住在大河边,在大河网了一些鱼,在菜园摘了一些蔬菜,我骑车去河对岸可卖一、两百元,回家后下午又可下地干活,下河捕鱼,这样我们还愁生活零用钱吗?

所以我常想:交通方便能把经济搞活,能使村民致富,能使偏僻的乡下人也能过上幸福生活。

(四)精心养护 环境靓丽

20世纪90年代,通山县所修公路大部份未经测设,系按人行大道培修加宽,不合技术等级标准。纵是经过踏勘测设修建的公路,因施工中缺少技术人员及时指导,或因群众运动修路,未能遵守技术规程,也大都未达到规定标准,再加上通山县多山、多溪谷沟壑,致使公路工程施工困难而遗后患。国务院办公厅印发了《农村公路管理养护体制改革方案》(国办发〔2005〕49号文件)后,2007年通山县纳入了省农村公路管理养护体制改革试点县。根据县情实际,研究制定了《通山县农村公路管理养护体制改革实施方案》、《通山县农村公路养护资金使用监督管理办法》。2010年以来,随着农村公路管理养护体制改革的不断深入,养护资金投入的增加,加上各级交通部门的不懈努力,通山

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

县公路的养护质量跃上了一个新台阶。

对于通山公路养护工作的发展,县公路局养护股股长王细群回忆:

我毕业于湖北省交通职业技术学院路桥专业,2006 年分配到通山县公路段工程股工作。2012 年县交通局设立养护股,本人就到了养护股工作。

2008 年,“通山县公路段”改名为“通山县公路局”。养护股主要是对局下属公司进行业务工作指导,因为交通局有一个公司全称叫“通山县路路通养护工程有限责任公司”。公司有一个养护中心和一个养护工程队。养护中心主要管理国道和省道。通山境内有两条国道和 5 条省道。

我养护股养护的两条国道是:①G106(京广线),G106 在通山县境内有 86.313 公里。②G316 有 2.32 公里,G316(长同线)。养护的 5 条省道是:①S209(咸通线)从界水岭—铜鼓包,全程 89.481 公里。②S356(朱横线)从乌岩—黄沙—梅田—咸宁大幕乡,全程 37.458 公里。③S358(阳通线)从石印—大畈—通山—吴田与咸通线连接,全程 56.434 公里。④S414(甘燕线)从甘港—燕厦,全程 5.903 公里。⑤S415(厦塘线)从厦铺—界头塘与崇阳交接,全程 19.045 公里。另外,高速连接线的公路也是我们管理。

通山县公路局养护股现有职工 5 人,主要是对养护中心进行业务指导和管理、检查、督促。主要工作有:路面保洁、坑槽修补、水沟畅通、边坡除草、绿化修剪、防护栏标志牌修复等。养护股每个星期要到下面公司和养护中心去 3 至 4 天检查工作,所以不论是养护股职工还是公司养护中心的职工都是很辛苦的,晴天也好,下雨天也好,下雪天也好,有任务来了都是风雨无阻,甚至路面的砂石是养护中心来清除打扫。养护中心做了一些工作,政府和组织给了本人许多荣誉:2017 年,被咸宁市公里局评为先进个人;2019 年,被县妇联、通山县城镇妇女“巾帼建功”活动领导小组评为通山县“巾帼建功标兵”。

对于通山县公路养护工作的起步与发展历程,县公路局养护管理

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

所副经理刘慧平回忆：

我是1982年调进交通系统，原来在县交通局政工股工作。1993年底，调到养护管理所任副经理，主管公路养护。

“通山县公路局养护管理所”的前身称“通山县养护公司”，后来改为“通山县路路通养护公司”；1993年改为“通山县养护管理所”。主要管理是国省道列养公路的养护，日常工作是路面保洁、水沟畅通、安保设施、路肩、路边坡、护栏、沿线设备、百米桩等养护。下设有公路管理站：南林桥、坂桥、九宫、桐港共四个，每个站有工作人员约16人，总人数80多人，负责养护公路有288公里。

养护管理所负责巡路，发现问题安排各养护站进行修理，与上下对接，安排机械，因为各站是没有养护机械的，比如割草、挖土等这些设备由本所来调配。路肩的草每月都要割草一次，还有路面的保洁清扫。巡路是我们的日常工作，一个星期不少于二次夜间巡路，发现问题及时处理。公路小的滑坡都是我们处理，大的滑坡就由工程公司处理。原来管理所没什么设备，主要的是靠人工作业，没有什么大型机械。从2018年开始添加了很多机械，有2台洒水车、1台清扫车、轮式挖机1台、30型铲车1台、农用车2台、皮卡1台、面包车1辆。

搞公路养护的很辛苦，晴天太阳晒，雨天风雨淋，有时候晚上还要作业，下大雪的时候，早上5点就要出发给公路撒盐。虽然工作辛苦一点，但这些都是本所应该做的。这些年党和政府给了本人很多的荣誉：2012年，被咸宁市交通局评为“十行百佳”；2014年，被咸宁市妇联、市“巾帼建功”评选为“巾帼建功标兵”；2014年，被湖北省交通厅评为先进个人；2015年，被湖北省总工会评为“巾帼建功标兵”；2015年，被湖北省妇联评为“巾帼建功标兵”；2019年，被咸宁市评为“最美交通人”。

对于通山农村公路养护的起步和发展，县农村公路养护管理所所长徐臣胜回忆：

通山县农村公路养护管理所是2010年成立的，现有职工50多人。本所主要管理的是农村公路，分三级管理制，即：县级公路（县至

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

乡)由本所管理;乡级公路(乡至村)的公路由乡镇管理;村级公路(村至组)由村管理,乡村两级的公路本所要进行技术指导,协助管理。

本所对公路养护是采取季节性养护和日常养护相结合。季节性主要是:杂草清除、塌方清除、山洪冲刷的路等;日常养护就是:路面清扫清砂、护栏整理、洒水、排水沟的清理、路旁绿化等;及时巡查、排查、治理、整治;对道路建档、立卡,还有对乡村公路进行督查。

全县乡农村公路做到四好:建好、管好、护好、运营好。为了搞好道路管理,本所制定了严格的养护规划,各级进行督促检查,把公路象对待孩子一样来管理,比如:对小孩,生了不管不行。

通山县的县级公路有2400公里长,路长复杂,管理起来很不容易,但是,养路人不畏困难,做到尽职尽责,同时我们对乡村级的公路要进行监督管理。

通山县农村公路养护管理所党支部书记阮长久回忆:

“通山县农村公路养护管理所”前身是“通山县交通局交通管理站”,后又改为“通山县乡镇养护段”,隶属县交通局。2005年至2010年,归属到通山县公路局代管4年;2010年5月收回到县交通运输局管辖,继而成立“通山县农村公路养护管理所”,2020年,在编人员45人。现在,县农村公路养护管理所负责县乡这一级公路的养护和建设。本人现在主要是负责党建工作,另外还分管通山县长兴公路养护工程有限公司,在该公司本人兼任10年经理,现在已经没有兼任了。2019年,通山县农村公路养护管理所养护的公路有2546.97公里,全县184个行政村,村村通客班,全县公路网已经形成,所以我们所维修养护任务是繁重的,但是这也是我们养路人的责任,为了通山人民的脱贫致富我们必须把自己的工作做好,让党和政府放心,让人民满意。

通山县农村公路养护管理所副所长夏敬勇介绍到:

我原来在县交通运输局办公室工作,2019年才调到这个所里来,分管机关、财务、人事、综合治理、卫生健康、老中青服务等。管理所现在在编人员有98人(包括退休、临时聘请人员)。管理所下属有:办公室、财务室、安全养护股、工程计划股、长兴公司。通山县农村公路养

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

护管理所养护的公路有2546.97公里,列养公路20条,日常列养公里9条,其它11条为季节性养护公路。全县列养公路有218.4公里,日常养护公路102.3公里,季节性养护公路116.1公里。

通山县农村公路养护管理所副所长陈敬强介绍到:

通山县农村公路养护管理所2010年成立,主要是搞县乡公路的养护,乡村公路养护由各乡村养护,乡村公路的工程建设还是本管理,道路硬化也是本所管理。另外,对乡村公路养护进行监督管理。目前,乡村公路建设的要求是:20户以上的自然湾的公路,要求路基在5.5米宽,路面4.5米宽,完工后农村公路养护管理所要对公路进行测量、检查,保证达到合格要求。本所养护的主干线公路有:①高(岭)—雨(山)线;②南(林桥)—苏(家坊)线;③山(口)—寺(下)线;④梅(田)—石(栏桥)线;⑤厦(铺)—山(界)线;⑥富(有)—下(泉)线;⑦富(有)—辛(庄坪)线;⑧洪(港)—三(源)线。

(五)科学管理 运输畅通

交通除了道路,还有各类车辆运输管理。对于通山县道路运输管理事业的发展,县道路运输管理所副所长徐晟回忆:

我与1987年从部队退伍后就老到交通局工作,开始任司机,后任纪检干部。1997年,调到通山县道路运输管理所城关交通站任站长,后升任副所长。

“县道路运输管理所”开始称“县运输管理办公室”,后来改为“县公路运输管理所”,2002年改为“县道路运输管理所”。县道路运输管理所职工46人,交通局主要管理是客货运输,装卸运输,维修检测,公路收费(养路费、客运附加费、货运附加费、车辆管理费),还管驾驶员培训等。

党的十一届三中全会以后,随着农村经济体制改革的深入,促进了农村乡镇企业的蓬勃兴起,个体经营者日益增多,同时也促进了通山县汽车运输事业的飞速发展。1988年末,全县共拥有货车532辆2177吨位,大型客车63辆2835座。全年完成货运量100.47万吨,货

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

运周转量7508.11万吨公里;客运量28932万人次,客运周转量12563.52万人公里。通山县私营主要交通工具是三马、龙马、农用客车,交通局有汽运公司、28车队(地属)。那时,县汽运公司有县内线路和跨县线路;28车队没有县内线路,主要线路是温泉和武汉。

2002年,随着社会经济蓬勃发展,社会人员流动性不断增大,客运需求大为增加,于是通山县道路运输管理所组建了9家民营公司,即是:永安(燕厦)、恒发(洪港)、万利(横石)、运通(杨芳)、通黄(黄沙)、新兴(大畈)、通兴(慈口)、南通(南林)、宏发(运管所)等汽车客运有限公司。1995年,"28车队"与"县汽运公司"合并,成立"湖北咸宁咸运集团通山奔阳运输有限公司",经营权扩大,有县内线路,市内线路,省内线路,省际线路等。

2004年,全县车辆出租行业开始大发展,当时的车型多是"面的",县道路运输管理所要求"面的"做到了五统一:即车身颜色统一,车型统一,顶灯统一,计价器统一,营运证统一。有11台车,由"宏发公司"运营管理。从2004年税费改革,原收费全部取消,运输管理交给交通局管理。2007年,县政府通过招商引资,由河南的董军仑的老板来投资,第一次投资50台车,车型是"吉利",搞城内出租运营,公司取名"通山县万通出租汽车有限公司"。2008年,为了经营权问题,公司车辆增加到128辆(包括原来车辆),其中:奔阳3辆。宏发25辆,万通100辆。2009年,老板董军仑将公司卖给了通山私人老板,有四个私人老板合伙经营。随着社会的发展,货车也在不断增多,有七八家公司,最多的只有几台车,一般时间只有两三台。

2014年,通兴和新兴合并,永安和恒发合并,宏发和南通合并,成为6家汽车客运有限公司。同年,新成立一家是"湖北九宫山汽车有限公司"。2017年,"湖北九宫山汽车有限公司"变更为"湖北九宫山汽车旅游客运有限公司(国企)"。这些公司是将原来的通山三马、龙马、农用客车组织起来,成立了7家客运公司。

全县随着工农业生产突飞猛进的发展和旅游事业的日渐壮大,通山的客、货运输量也就逐年增大。2019年,全年客运量达510多万人

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

次,客运周转量达36940万人/公里。全年货运量达325万吨,完成货运周转量达27326万吨/公里。

对于十九大以来,通山在交通运输事业上的发展与规划,县交通运输局局长刘兴美介绍到:

我是2019年来到交通局的,也就是说刚刚上任,可作为交通运输人我对通山县的交通运输事业充满了信心。

2019年开始,通山县交通运输事业是好戏连台,高速、国道、县乡公路一起上,不仅是全境达到四通八达,而且各类公路要级别提升,品质也要大提升。目前,全县重点工程项目有咸九高速公路、106国道洪港至九宫山段公路、板富公路和平至富有段、黄沙铺至金桂湖公路、马桥至洋湖公路、通黄公路范家垅至万家段、南岸公路、杨芳林乡高桥头至大城山公路、通山大道、茅田河至太平山公路、绕城北路、朦胧岭公路等,这些交通重点项目建设,总投资10.715亿元。可以说这批项目的实施对通山县提升区位优势、完善路网格局、改善出行条件、促进经济发展将发挥至关重要的作用。

在党的十九大精神指引下,通山县交通运输事业紧紧围绕县委县政府中心工作,争取把疫情耽误的时间抢回来,全力冲刺实现既定建设目标;有各乡镇、县直相关部门的紧密协调、积极配合;有参建单位的努力打造,我县规划的一大批交通运输工程建设项目会保质保量如期完成,会为通山实现经济社会高质量发展再立新功。

总之,通山交通运输建设正是突飞猛进阶段,通山县快速推进了"路、站、运、渡"一体化建设,初步形成"县域一小时交通圈",加快构建县城与武汉"二小时经济圈",融入"武汉都市圈"。通山高速公路通达南北,宽广绵长的公路纵横交错,一张服务民生、助推崛起的大交通网络正在呈现。2020年,通山县公路总里程2664.26公里,居咸宁市第一。大道如虹,铺就坦途。通山县交通运输人正在深入贯彻落实党的十九大提出的高质量发展要求,一条条道路的建设,不断刷新着"通山速度",推动着现代化综合交通体系的构建,打造"品质工程"四通八达的公路网系,为全县经济社会发展蓄势添能,为"山通水富、绿色发

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

展”当好先行。

口述人

刘兴美,通山县交通运输局局长;

张自修,通山县交通运输局副局长;

邵　陌,通山县交通运输局副局长;

朱江华,通山县交通运输局副局长;

高　涛,通山县交通运输局计划股股长;

陈　峰,通山县交通运输局工程股股长;

张远志,通山县大畈镇和平村二组村民;

王细群,通山县公路局养护股股长;

刘慧平,通山县公路局养护管理所副经理;

徐臣胜,通山县农村公路养护管理所所长;

阮长久,通山县农村公路养护管理所党支部书记;

夏敬勇,通山县农村公路养护管理所副所长;

陈敬强,通山县农村公路养护管理所副所长;

徐　晟,通山县道路运输管理所副所长。

采访人:

张善格　谭高声

编撰人:

盛　坚　吴世湖

内部资料 谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

二十、通山县石材产业发展机遇与历程

题记：

通山，故名思义，壁立万仞，环通皆山。关山阻隔，道路曲折，这是劣势。但高山名川，也孕育着丰富的优质石材资源，探明储量为35亿立方米，其中大理石20亿立方米，页岩10亿立方米，花岗石5亿立方米。如何把“山”的劣势转化为优势，凸显“山”的特色，通山的先民们一代又一代都在苦苦追寻着。

石材资源是通山一大优势，石材产业是通山一大支柱产业。然而，通山人真正把以大理石为代表的“石头”打造成产业集群，实行标准化规模生产，就业谋生，创业致富，由此走向全国各地，乃至进军世界，还是在改革开放之后。改革开放几十年来，通山人民与时俱进，让山通水富，让精美石头擂响通山石材产业集群致富之歌，“山水真经”越念越经典，老百姓日子越过越红火。

（一）“石戏”第一家—杨林大理石厂的建立

通山县杨林一带（今属洪港镇），大理石、页岩、花岗石资源极为丰富，是通山县石材产业的发祥地，曾创办了通山第一家大理石厂，为通山培养了第一批石材工艺人才和经营人才。

对于杨林大理石矿被发现的经过，当年直接参与了大理石发现过程和杨林大理石厂初建的王能建，回忆：

记得是在1964年，杨林公社组织劳力在修建杨林至一盘丘公路时，修路的民工们在杨林公社胜利大队（今留咀村）船坑地段刨开土石时，发现了呈绿色荷花纹状的石头，公社请来专家鉴定，为优质大理石资源。随后，黄石市大理石厂组织工人来到船坑，开采出一批石料，运回经加工成产品后，命名为“荷花绿”，编号为“041”，参加省建材产品展出，由此引起了国家建材局的重视。1975年初，通山县委县政府经

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

研究,遂决定启动县社合办的县内第一个大理石厂筹建工作,由县财政部门投资,由当时的杨林公社提供土地、劳力,通山石材开发就此拉开了序幕。

对于杨林大理石厂建设和经营情况,直接参与了杨林厂的早期建设,原杨林大理石厂厂长、支部书记舒建新回忆:

开始时,筹建工作有公社主任王贤太、副书记华式隆、企管会主任劳金星以及孙指钦、王武贤、朱必富、王能建等共12个人员参与,华式隆兼任厂长。1975年3月,为了加快建厂速度,华式隆组织公社民公修通郭源至船坑2.4公里的公路。7月,派30人赴黄石大理石厂学习相关大理石加工技术。8月,增加招工,工人增加到70余人,开始矿山基础建设。至年底,职工增加至108人,生产荒料147立方米。1976年间,开采毛料260立方米,销售给了黄石大理石厂,该厂加工出来后命名为"荷花绿"。同年底,通山县第一家大理石厂在杨林公社下窝正式挂牌成立。县财政局作为投资方,由副局长郭唐生和干部劳自家、王有柏参与工厂筹建。1977年初,工厂陆续从黄石购置回部分机械设备,3台套沙锯、1台套手摇切断机、5台套摇臂式磨光机及机电、供水等设备施。并从湖南内乡请来4位从事大理石加工师傅,从大冶请来了4位矿山开采师傅,负责技术培训和指导。经过九个月紧张安装、调试,选在"十一"国庆节这一天正式投产。当时,因工厂处于初创时期,机械设备不配套,工厂管理水平也不高,加之市场销售也不景气,以至连年亏损。至1982年上半年,财政部门已累计投资达110万元,而工厂亏损就已达17万元以上。

因工厂连年亏损不景气,县委要求调一个能力强、懂经营管理的人来负责。1982年下,王次云被刘绍熙书记点名调任杨林厂厂长。加强了管理,实行了经济承包责任制,经营效益与承包者工资直接挂钩。并先后又购进配套设备,3台套沙锯、5台套摇臂磨光机、2台桥式液压切断机、1台套米石机等等,大家拧成一股绳,加大生产,加强质量管控。我又加大销售宣传,派4名营销人员进驻北京、广州、天津、武汉等大城市开展工作。实行严格以销定产,以销促产,产品产量、质量迅

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

速提高了，利润也随即上升，当年就扭亏为盈。1983 年，实现利润为 10.9 万元。到 1985 年时，该厂已拥有职工近 314 人，磨光机 10 台，锯石机 6 台，切断机 3 台，米石机 1 台，年产板材 2.1 万立方米，米石 1411 吨，总产值达 127.9 万元，上交利税达 23 万元，纯利达 12.3 万元。

王厂长还加大产品开发力度，组织 4 名研发人员对南林、黄沙、横石、燕厦等全县石材资源进行了勘探，先后推出了“云景绿”、“菊红”、“墨玉”“彩灰”等 11 种花色，其中，“荷花绿”、“彩灰”、“米黄玉”等多个品种清雅别致，深受国内外用户的青睐喜爱，如山东齐鲁宾馆、广州白云宾馆等许多五星级高档酒店纷纷选择我厂产品装饰，产品销路很快打开，畅销至北京、天津、上海、广州、深圳等 15 个大中城市，以及港澳台、日本、韩国、新加坡、澳大利亚和欧美等国家、地区。

对于杨林大理石厂工人工资分配情况，原杨林厂机电工舒幸福回忆：

我于 1985 年间通过招工进入杨林大理石厂，为正式工人。先在大锯上班，半年后经考试通过转为机电工。工厂初期创办时为县社合办，财政等部门下派的管理人员由财政发工资，厂内多数工人来自于公社各个生产队，由各自生产队按其分工标准计酬。工厂于 1985 年后转为国营体制后，工人工资按定额每月结算，人均月工资为 50 元左右，管理人另有 10 左右津贴费。随后，工厂实行改革，工资与产量挂钩计酬，人均月工资增长到 100 元以上。1993 年后，工厂承包给私人经营，工人工资由承包人计量计酬。

（二）奏响“国营曲”—大理石总厂建立

1983 年，县国营大理石总厂开始筹建，厂址选在通羊镇唐家地。1985 年，县建材局以杨林大理石厂资产及唐家地 105 亩土地为股份，同中国铁道部第四勘察设计院合资 780 万元扩建大理石总厂，首任厂长为孙指钦，王次云当时已调建材局任局长，参与了同中铁四院谈判全过程。工厂建成后，生产车间占地 6000 平方米，年生产板材能力为 10 万平方米。县建材局为石材行业主管部门，主管总厂和杨林大理石

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

厂,负责工厂生产与销售经营。

对于通山大理石总厂创建和经营状况,原总厂厂长孙指钦回忆:

我是一名老石材人,亲身经历了从总厂筹建、发展的全过程。建厂开始时,置有沙锯3台套,龙门锯6台套,拥有员工200多人。1986年,又添置大沙锯10台套、粗磨机4台套、摇臂磨机24台套、液压切断机4台套、龙门吊1台,还拥有东风车10部,员工增加到500多人。期间,紫云红、米黄玉、桔红、黑白根、奶油白、奶油红、彩灰、金香玉、啡网、珊瑚红等品种陆续开发并批量加工,向国家工商总局申请了注册商标"九宫山"牌。1988年间,总厂对花岗石也进行了开发并获得成功,产品主要有九宫青、樱花红、玫瑰红、印度红等品种。1989年,总厂申报纳入全国石材统一编号为5个品种,2002年增加到20个品种,其中黑白根、金香玉、桔红、啡网、珊瑚红5个品种后来录入2004年《中国石材年鉴》一书中,九宫青、红筋红、中米黄、荷花绿、黑白根5个品种收入中国石材工业协会上编的《中外天然石材标准图鉴》内,在国内市场上享有很好知名度。

对于大理石总厂当初的状况,原大理石总厂老职工阮述芬回忆:

大理石总厂兴旺时有4个部分组成,杨林大理石厂为一分厂,后建于县城的大理石厂区为二分厂、三分厂,另外还包括负责矿山开采的石材公司。因建厂以来,而这个时候,股份制石材企业在通山如雨后春笋,总厂体制敝端与经营问题也显现出来。1993年,总厂不得不实行租赁经营,把各车间分包给原总厂干部职工经营,自负盈亏。一分厂包给成传志,二分厂包给了罗玉林,三分厂包给了阮班成,负责矿山开采的石材公司包给了刘正西。1997年,实行体制改革,将总厂有效核心资产剥离,成立通山石材集团有限公司,在搞好租赁经营同时,招商引资,将闲置土地全部采取租赁方式兴办个体大理石厂。2003年,企业改制,总厂依法申请破产,于2005年终结,正式职工234人被安置。虽然,总厂就此走完了它23年的曲折历程,但为全县石材产业发展壮大,以至后来形成产业集群打下了坚实基础,培养、造就了一大批工艺技术和市场营销等专业骨干人才。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

对于通山石材开采技术逐步完善和成熟的过程，时任大理石总厂副厂长舒建新回忆：

总厂建立后，推动石材开采技术不断创新提高。通山石材行业兴起初期，全县石材矿山多为原始“爬波式”方法开采，即先用手提式钻机带直经为32毫米钻杆，在矿山大理岩上钻一个2—3米深的孔洞，装上黑火药炸裂石块，再用千斤顶、撬杆将石块分离，大块石料则运回工厂进行加工。此种方法浪费严重，利用率仅不到20%。1989年间，县石材公司施用广西钟山县李根源研制的“钻石”牌膨胀剂，采用导爆索实施静态爆破法，实行“台阶式”开采获得成功，效果很好。这种先进采法迅速在全县推广开来，矿山开采点也发展到全县各个乡镇，大小塘口多达100来个，为后来全县聚力办石材提供了矿山开采技术的保障。

（三）群英“进行曲”—股份制公司突起

1989年底，时任县建材局局长的王次云，壮心不已，回到老家沙店，发动当地农民合资参与，创办了通山石材行业第一家股份制企业，当年就获利创收。当时创办石材加工企业门坎低，投资少，而见效快，效益好，只需投资几万元，购置几台加工设备，搭建一简易厂房就行。在王次云示范下，以原大理石总厂职工为主，纷纷回到洪港、燕厦一带合资办厂，获利丰厚。随后，这一效应又迅速辐射到全县城乡，形成全民办厂热潮。

对于县委县政府在支持石材产业发展的政策措施，原县建材局局长王次云回忆：

随着县内大小石材企业快速兴起，以及石材产业在国家建设中地位日趋重要，县委县政府为了加快石材行业的发展，规范该行业有序生产与经营，提出了“大唱石头戏，念好山水经”口号，并出台了《关于加快发展石材工业的决定》等相关文件与规划，提出到1997年，全县年生产石材荒料20万立方米，板材300万平方米，年产值5亿元的发展目标，层层落实到各条战线、部门和乡镇，鼓励各部门、单位大力兴

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

办石材实体,对引进外资兴办石材企业实行免费申报登记,并减半征收征地出征金。1995 年,中共湖北省委书记关广富到通山考察,鼓励通山大力开发石材资源,搞个“地动山撼”。1998 年,时任中共湖北省委书记贾志杰深入杨林考察通山石材企业。在政策力推下,通山石材行业由此步入发展快车道,开采方法日趋完善,加工工艺日趋先进,生产规模越来越大,发展成为湖北石材出口基地。

对于通山石材产业的蓬勃发展,各类股份公司遍及城乡,原大理石总厂厂长、中国石材协会理事、省协会副会长、县协会会长王定乾回忆:

县委县政府于 1994 出台相关石材发展政策和规划后,迎来了石材行业迅速发展。大大小小股份制石材加工企业如雨后春笋,在通山城乡遍地生长。同年,德国宝马汽车公司的马.肯尔阿卡勒博士来通山投资 100 万马克,创办全县首家外资石材企业—石通石材有限公司。1995 年,华磊石材集团发展迅速,已拥有成员企业 28 家,固定资产 1280 万元,年产薄板 30 万平立米,产值达 1750 万元,成为华中地区最大的石材加工经营企业,是咸宁地区唯一进入全国 500 强的一家企业,排在 257 位。全县形成不同层次的石材有限公司加工企业,体制活,经销网络人员遍及全国各地,据有关资料统计达 1 万人左右,开设石店遍及北京、上海、西安、成都、沈阳、石家庄、合肥等大中城市。2000 年,李传富石材厂开发的压力胶合板获得国家知识产权局专利。2001 年,通山被湖北省石材行业管理办公室和该行业协会列为全省石材出口基地。经统计,至 2003 年初,全县石材加工企业发展到 130 家,矿山开采点有 100 余个,开发出来的品种达 30 余个,从业人员在 2 万人左右,形成了以县石材集团为龙头,带动洪港中苏湖,郭源、杨林、燕厦柯家、畅周湖畔、大畈鸡口山等相对集中的石材加工产业集群。石材产业创收 2.2 亿元,成为县域经济的支柱产值之一。

对于回乡创业办厂经过,时任县建材局局长王次云回忆:

1989 年下,我带人考察了湖北大别山一带铜鼓等县的石材加工企业,引进厂 1 台小型破料机。回来后,随即派人对破料机进行研究仿

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

制,很快就制造出来操作技术简单的狗头锯。同年冬,我回沙店老家办厂,联系到省建材局外经办、省外贸局五矿公司各出5万元预付款,又鼓励老家20余人出资5万元入股。就这样,在沙店办起了当时通山石材第一家股份制薄板加工厂。购置设备机械有6台狗头锯,8台磨光机,3台切机,招员工200余人,熟练工都是原大理石总厂职工。3个月就建成投产,第一批产品2个框1200平方米出口美国洛杉机,第二批产品2个柜1200平方出口休斯顿,为国家赚得外汇。一年下来,产值达300余万元,上交利税12万元,成为当时洪港镇缴税大户。地委领导徐晓春、王忠、赵克坚等人先后来过厂里考察调研。一时间,全县许多有志创业之人纷纷前来学习取经,回去后合资办厂。当时,从通山石材全盘考虑,我提供技术帮助,并负责产品质量验收。1994年,我走出通山,带人来到北京、广州、长春、沈阳等大城市开拓市场,并迅速打开了局面,为通山全民办石材铺设道路。

对于三源青石板厂生产经营情况,三源青石板厂投资创建人李名华回忆:

在大理石被成功开发为建材产品后,页岩(文化石)开采与加工也悄然兴起,逐步发展扩大,其中以三源青石板厂为早期典型。我当时在外贸局工作,受政策鼓动,以三源境内的青石板优势,合资创办了全县第一家青石板厂,开发经营青石板系列石材。青石板材质好,耐风化、有硬度,色泽青绿,自然美观。在县委县政府一系列惠企政策大力推动,自2000年后工厂迎来开发开采高峰期,年产值最高达1200万元以上,产品主要销往武汉、海南、上海、天津、福建、香港等大中城市和东南亚多个地区。其中以200x300cm、40x60cm的平面绿板,20x40cm的平面锈板,15x30cm、10x20cm蘑菇板,5x15cm异形板等一系列规格非常畅销。

(四)集群"大合唱"—石材工业园创立

2003年,县城建规划部门根据县政府相关要求,依据县内石材产业的生产特点,开始规划编制县石材工业园,规划范围以原大理石总

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

厂为基础,往东向明水、李渡、焦岩发展,规划总面积2000亩,计划入园石材企业50—100家,年生产规模1000万平方米,创产值10亿元。

对于石材工业园规划实施,规划实施参与人之一廖长河回忆:

1975年初,由县财政投资,杨林公社提供土地、劳动力,组建县社合办的杨林大理石厂。1983年,通山县大理石总厂在通羊镇唐家地创办。1985年,县建材局与国家铁道部第四勘测设计院共同出资780万元,合资扩建县大理石总厂。县建材局作为石材行业主管部门,负责对县大理石总厂和杨林大理石厂的管理。1988年,县建材局成立县非金属矿产公司,负责通山大理石资源的调查开发。在杨林大理石厂开发燕厦畅周浅米玉、中米玉、红筋红、柯家村灰米玉、杨林郭源荷花绿品种之外,县非金属矿产公司先后开发了大畈黑白根、大路乡南山驼灰(啡网)、厦铺黄荆的条纹绿大理石品种。1989年,请省非金属矿产公司对通山石材资源进行勘探调查,重点调查燕厦柯家灰米玉、畅周米玉、红筋红,大畈黑白根,黄沙铺中通、梅田的珊瑚红、木纹黄品种等地的大理石资源情况。初步摸清了通山大理石资源的分布情况。大理石总厂从大冶、鄂州请来技术人员从事矿山开采。县乡镇企业管理局在宝石乡建立通山宝林大理石厂。1994年8月,省委书记关广富到通山考察,了解到通山石材资源十分丰富的情况,指出要大力开发石材资源,发展通山经济。当年县委、县政府出台《关于加快发展石材工业的决定》,明确全县石材发展的指导思想、奋斗目标、主要措施。提出全县要大力开发石材资源,县、乡、村、部门一起上,鼓励行政事业单位干部领办、合办石材企业。1995年,县委、县政府成立了通山县石材开发管理委员会,由县长余泗林、刘新池先后任主任,县委副书记熊国良、谢文武、县政府副县长镇方松先后任副主任,计委、经委、土地、公安、林业、财政等相关部门主要负责人为成员。领导小组下设办公室,办公室设在县政府办公室,负责石材产业发展的调查研究、协调、督办、服务工作,我当时以政府办副主任职务兼任石材办主任。2003年,县委龙良文书记非常重视石材开发,县委、县政府开始实施石材产业集群发展战备,抓石材工业园区建设,实现规模化生产;抓好矿山整

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

顿,确保有序开采;抓品牌宣传,促进产品销售;抓招商引资,吸引外资开发石材产业,并着手争创“中国大理石之乡”。要求全县石材企业促进石材产业集群发展,放开眼界、重视科技、规模化发展。一是引进外资和先进石材生产技术,带动当地企业。比较突出的引入企业台湾卢仕石材公司利用板岩加工系列工艺品,出口美国,进入国际市场。在卢仕石材公司的带动下,板岩产品得到规模开发,生产厂家发展到30余个,年生产板岩、文化石系列产品500万平米。在石材生产技术方面通过同武汉理工大学联系,用膨胀剂对大理石实施静态爆破取得成功。引进广西贺州市用导爆索爆破开采,再通过国家石材协会介绍,使用金刚石绳锯开采。在矿山开采技术、开采方式取得突破的同时,大力引进石材加工设备,分别从广东云浮、广西钟山引进生产大规格板材的框架锯、多头磨机、红外线切机,华南、佳奇石材引进了国内最先进的快锯。这些新设备、新技术的引进推广,彻底改变了通山大理石矿山“爬坡式”的传统落后开采方式,大大提高了矿山开采及工厂生产效率,提高了产品质量,降低了矿山开采、产品加工成本,提高了市场竞争力,提高了企业的效益,促进了通山石材产业的发展。二是以石材办为主力抓好宣传和推介。2003年至2005年,分别三次参加国家石材协会召开的石材工作会议,在会上向与会的石材协会领导和全国知名石材企业老板介绍通山石材资源。先后多次组织通山石材企业参加云浮、北京、上海、天津、武汉、厦门举办的世界石材博览会和石材发展高峰论坛,在展会上展示通山石材,在论坛上宣传推介通山石材,联系中外客户,促进通山石材产品销售。先后引进中国台湾、澳大利亚、加拿大、中国香港、武汉客商到通山投资开矿、办厂,使通山石材进入国际市场。三是以石材企业改制促建设石材工业园和促全县石材产业集群发展。石材工业园规划分3期建设,第一期建设面积300亩,第二期改造县人造板厂进行扩建,规模200亩,第三期再向明水、李渡、焦岩发展,规划面积1500亩。工业园第一期于2003年开始建设,将原总厂资产通过评估出售原租赁总厂生产的业主,同时把总厂闲置的土地和石航村规划内土地统一征用,以4万元/亩优惠价格出

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

售给入园建厂的投资者。于2004年完成园区投资建设,入园企业29家,年生产能力100万平方米。2005年,进行第二期建设,将原县人造板厂实行依法破产,由宜通石材、华南石材等有限公司购买,按统一规划建设,期间又有华长春等人投资的大自然石材有限公司入驻明水石航山脚下,澳大利亚投资商投资500万美元,在湄港焦颜创办了占地300亩永亮石材工业园等等。2006年,通山石材被湖北省列入"重点培育的39个特色产业集群"之一。同年,中国石材协会授予通山为"石材之乡"。自此,我县石材产业迎来了飞速发展黄金时间,形成了几大产业集群,产生了一批核心企业和有份量的经营人。

县石材工业园区几位重点企业创建发展经过,天丰石材有限公司法人代表,中国石材协会理事、省协会副会长、县协会会长王少敏回忆:

2002年,我于煤化局办理留职停薪手续,与人合资创办天丰石材有限公司,入驻县城石材工业园内。当时注册资金200万元,占地面积28.5亩,其中厂房为8500平方米,发展到2005年建有大板、薄板、马赛克生产线各1条,其中置有沙锯3台套,龙门锯2台套,红外线切机4台套,全自动磨机3台,圆桶式磨机20台,等等。公司拥有员工100余人,年生产能力可加工大板13万平方米,薄板10万平方米,马赛克8万平方米,年销售额在1000万元以上。主要品种除通山本地的啡网、金香玉、木纹黄,黑白根、珊瑚红外,还根据客户要求,采购通山以外多地品种进行深加工。我公司拥有出口权,产品多销售至欧美、韩国、东南亚及非洲等国家和地区。现今,我本人除石材加工经营外,还发展到医药和房地产等多个行业中经营。

对于大理石总厂改制,开始实行租赁制的历史,佳奇石材有限公司法人代表舒建国的夫人华玉兰回忆:

我和丈夫原来都是总厂的管理人员。1994年,总厂实行租赁制,我们租赁承包总厂下属的圆柱异形石材分厂,开始了创业生涯,赚了第一桶金。随后,我们凭这几年承包经营打下的底子,于2000年与人合伙注册资本为300万元,成立了佳奇石材有限公司,主要从事圆柱、

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

门窗等异形产品的加工和经营,为国内首家生产异形石材产品的企业。后来,生产规模不断扩大,公司加工、经营的产品不断增加,品种有白网米黄、金香玉,啡网、玫瑰米黄大板、薄板、马赛克、复合板等系列,公司有经营出口权,产品出口欧美、日、韩、澳大利亚俄罗斯及中东等国家。我公司置购有排锯2台,龙门锯2台,生意发展最好时拥有员工在80—100人之间,全年可加工板材20万平方米以上,创收1500万元左右,上缴税收在100万元以上。2015年后,丈夫参与到县内小水电建设等多个项目投资,公司主要由我来负责经营。

对于大理石总厂改制,开始实行租赁制的历史,中艺石材有限公司法人代表,中国石材协会理事、县协会副会长,被誉为通山石材行业女强人的张兰清回忆:

我是畅周人,1957年生,原为总厂职工。总厂经营效益不好,我于1994年自行创业,租赁总厂车间自己加工。2000年,我用多年石材加工挣得的资产与几个合伙人合资注册300万元创立了中艺石材公司。先后购置了3台套框架锯,5台套龙门锯,招有员工在80人左右。生产的产品涉及十多个品种,产值在1000万元左右。拥有出口权,产品销售国内外市场。本人于2019年还荣获通山县政府授予的"通山突出贡献企业家"称号。

对于自己的创业经历,百石通石材有限公司法人代表袁达剑回忆:

我公司位于县石材第二期工业园内(原纤维板厂),注册500万元。我本人于1993年从老家大畈大勘村开采黑白根之类大理石矿山开始创业。1996年,我从几年矿山经营中积累了一定资金后,追加投资,合伙租赁县粮食局石材厂,开始从事石材产品加工与经营,扩大经营范围。积累石材生产经营基础,随后我又与江苏宜兴吴锡成合资成立了宜通石材公司。1999年,企业继续扩大规模,租赁了县金刚石厂车间生产石材,购进了全县首台框架锯,生产大规格板材。同时,还另在畅周开发了开采啡网的矿山塘口,毛料运回厂区生产啡网大板。2005年,我公司入驻县石材工业园二期园区内,再次扩大规模后,生产

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

能力增加到30万平方米,成为县石材行业龙头企业之一。公司主要产品有大板、薄板 啡网、黑白根、红筋红等十多个品种。公司拥出口权,产品出口欧美等市场。

对于自己的创业经历,大自然石材有限公司法人代表华长春回忆:

我公司创办于2004年,位于通羊镇明水村范围内,注册资金150万美元。当时,县委县政府为了鼓励县内外各界有为人士开办石材工厂公司,除了出台好几个相关文件,还促成县纪委和监督局把入驻石材工业园企业列入重点保护对象,明确规定,任何单位和个人都不得入园收费,不得以任何不当条件干扰影响企业正常生产。税务部门还根据石材行业生产特点,特事特办,制定了依照生产经营用电量来收取税费的税收征管办法。也就是在这一系列优惠政策和条件鼓励下,我引进外资并合资开办大自然石材有限公司。我公司与一般石材公司不同,主要从事生产和经营以板岩为原料加工的板岩工艺品和外墙装饰品,产品有黑流水板,绿流水板、中国绣、黄金绣、森林绿、黑木纹、黄木纹、彩条板、平板、磨菇石等。年生产能力在30万平方米,产品拥有国内市场外,还销售到加拿大和欧美市场,用于宾馆、会议中心、住宅小区建筑装饰。

对于通山石材加工、经营及该产业在县域经济地位的情况,原洪港镇文华石材厂法人代表陈新亮回忆:

随着石材行业井喷式发展,至2005年,全县石材加工企业除了设于县东城的石材工业园外,还发展有洪港镇中苏湖石材小区,杨林石材小区,郭源石材小区,燕厦乡柯家石材小区,湖畔石材小区,大畈镇鸡口山石材小区,南林桥镇的通南石材厂,厦铺镇的宏通石材有限公司等,合计约148家。生产设备由最初起步时杨林理石厂3台套增加到750台套,其中拥有数十台套工艺先进的大板锯机,连续磨机,红外线切机等。生产开发石材品种有黑、红、黄、灰、绿五大系列40余个品种。销售人员遍及全国各地,做销售门店多达300余个,从事销售人员约1.5万余人,销售板材达250万平方米,占全

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

县总产量的一半以上。同时,各企业人也主动参与到各大中城市举办的国际石材博览会中,结交大批中外石材客户和经销人员。通山石材产品在销售中,有几个品种在市场中占有较大份额,逐步取代进口石材,如通山黑白根取代了意大利黑白根,通山金香玉被亚洲最大石材企业—环球石材集团公司作为重点推荐产品,大量用在国内外五星级酒店宾馆装怖中。通山啡网占到国产市场70%左右,通山板岩中国锈、森林绿为全国独有花色,以此为原料加工的彩条板、流水板远销往加拿大、澳大利亚等地。另外,据了解,美国纽约帝国大厦一楼大厅装饰就是采用通山彩灰,北京中央电视塔装饰中采用了通山红筋红,北京西站、郑州火车站均采用通山石材。一些企业负责人还发展到利用网络销售,如宜通石材、佳奇石材、天丰石材、华南石材,兴旺石材、大自然石材、宏通石材、日益石材、新蓝云石材等一批公司先后加入中国石材网、中国石材之窗网、阿里巴巴网、中国建筑石材网等等,通过借助网络促销,年销售板材约在200万平方米。至2019年,据相关资料统计,通山与石材相关从业人员超过5万人,即3个从事者中就有1名石材人。而这5万产业大军中,从事加工或营销的“大老板”“小老板”约在1万人左右,实现该行业总收入约为100个亿左右。石材产业已成为通山县域经济支柱产业,就业创业,家居装修,无石不成业,精美的石头已深深融入到通山人民生产和生活之中。

对于石材企业对于周边村民就业的带动,天丰石材有限公司员工夏忠亮回忆:

我是南林桥镇石门村二组人,自2006年就通过招工进入天丰石材有限公司,在红外线切边工序上班。工资按月计件结算,当时标准定为每平方米板材加工费为1.5元。每月可加工2000平方米,但当时因大板销路不稳定,公司按订单销量加工,经常歇工,每月工资实领数额为1千~2千元不等。到了2010年后,国外销售打开市场,我工序每平方米板材加工费调到2~2.5元,工资翻倍,加上我还利用空余时间做板材拉槽又能挣1千来元钱,这样一月

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

下来，加班加点，两项工资加起来能挣到6千元以上了。2016年，我因考虑不周，回到老家石门搞起养殖业，想创业致富。我通过政府贴息的农村小额扶贫贷，筹集到10多万元，购来了20多头黄牛搞养殖。到2018年三年下来，我算了一笔养殖收入帐，除去成本，还上贷款，仅挣了10来万元，平均每年仅挣了3万来元。操心劳碌，又担风险，收入远不及我在天丰石材上班的工资。于是，我决定放弃养殖，把剩下的牛处理完后，于2019年初重新回到了天丰石材上班。2019年，我一年工资收入在7万—8万元之间。2020年初，因新冠疫情防控，公司到3月份才正式开工上班。老板和管理人员想方设法加码产量，扩大销量，争取把疫情损失补回来，参与公司管理的老板还承诺说，尽可能保证我和几位红外线切板的工友的工资每月不低于6千元。半年过去了，我每月工资都挣到了6千元以上，供养2个儿子读书，支付家庭日用度，还有一两千元的盈余。

城南石材有限公司员工徐崇文回忆：

我原为通山化肥厂下岗职工，化肥厂实际上于1994年就已经停产停工了，大部分工人自谋生计。我因是原合成车间的机修工，有一技之长，于1998年初经人介绍，进入城南石材公司，仍干起了车间机械维修工作，月工资2千元。不久，妻子也随我进入公司，安排在门卫上班，月工资8百元。随着公司逐步发展，员工的工资都有不同幅度的增长。2016年，我月工资调到了4千元，妻子月工资也调到1200元。相对于我来说，多数同事下岗后选择了外出打工，到了退休年龄仍在外劳碌不休。

鸿发石材有限公司员工吴作模回忆：

我是通羊镇赤坑村人，出生于60年代。初中毕业，随父母务农并结婚生子。后夫妻二人赴浙江鞋厂打工赚钱养家生计。2016年，儿子升上县一中读高中，需要人照看，夫妻二人便回到家乡，在县城租房陪读。2017年初，经人介绍进入佳奇石材有限公司做工。具体工序是大板刷胶，一起有6个人干活，工资结算标准为每

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

平方米3.5元。每月产量能做7千平方米以上,平均每人能挣工资在4千元左右,一年下来能挣5万元。2020年,我因身体吃不消,辞去了佳奇石材的事。待3月份疫情过后。带着妻子转到旁边的鸿发石材有限公司一起上班,仍是大板刷胶,但不管发板、收板需用大力气的活,相对轻松许多。这半年干下来,我与妻子二人每月合计都挣了6千元以上。这样,除了赡养二老双亲,供儿子上大学读书,还稍有结余,也就不用外出打工了。

石材工业园机电工舒幸福回忆:

我于1992年离开了杨林大理石厂,进入原总厂副厂长舒建新自资创办于杨林的正源石材厂上班,从事机电维修,兼职生产管理,每月报酬为1千元左右。2004年,我进入县石材工业园内的华磊石材公司上班,仍从事机电维修。因我平时刻苦钻研,技术过硬,在行业口碑好,还同时受聘于天丰、天宏、红登、永兴等多家石材公司的机电维修,报酬以每台大锯每月500~600标准结算,月工资可拿8千元以上,一年能挣10多万元。

口述人

王能建,原杨林大理石厂筹建亲历者;

舒建新,通山大理石总厂副厂长、原杨林大理石厂厂长;

舒幸福,原杨林大理石厂机电工;

孙指钦,通山大理石总厂厂长;

阮述芳,通山大理石总厂职工;

王次云,原通山县建材局局长;

王定乾,通山大理石总厂原厂长、县石材协会会长;

李名华,通山三源青石板厂厂长;

廖长河,通山县老促会秘书长、原县政府办副主任兼石材办主任;

王少敏,通山天丰石材有限公司董事长;

华玉兰,通山大理石总厂职工;

张兰清,通山中艺石材有限公司董事长;

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

袁达建,通山百石通石材有限公司董事长;

华长春,通山大自然石材有限公司董事长;

陈新亮,原通山洪港镇石材厂厂长;

夏忠亮,通山天丰石材有限公司职工;

徐崇文,通山城南石材有限公司职工;

吴作模,通山鸿发石材有限公司职工。

采访人:

陈文忠

编撰人:

盛　坚　吴世湖

内部资料　谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

二十一、通山县库区柑桔产业发展历程与取得成就

题记：

改革开放，推进社会主义建设事业飞速发展，推动社会主义科学技术日新月异。1988 年 3 月 4 日，通山县委县政府召开全县科学技术大会，时年 84 岁高龄的华中农学院教授、著名柑桔专家章文才老人受邀参加了这一盛会，并在会上作了有关“科技兴桔”的重要讲话。1991 年 11 月 5 日，通山县委县政府联合发文，发出“向在我县从事科技开发十周年的邓必贵、罗静同志学习”的决定。上述 3 位专家为何受到通山县委县政府和通山人民如此高的礼遇呢？

自上世纪七十年代以来，我县大力发展柑桔产业、实现库区人民脱贫致富，柑桔产业是从上世纪八十年代起，至今仍关系着通山库区人民生存大计的支柱产业，给库区人民带来了巨大收益，成为他们脱贫奔小康的一条康庄大道。期间，章文才教授为了给库区人民找到这样一条生计，曾 5 次到库区实地考察和指导工作，为库区柑桔种植形成产业、老百姓脱贫致富作出很大贡献。邓必贵、罗静夫妇系省农科研究所研究员，二十余年蹲守西坑柑桔科研点，手把手指导库区桔农开发柑桔生产，柑桔生产最终发展为库区人民脱贫致富的主要产业。通山人民素有“莫不向义”的民风，对通山建设事业作出了重大贡献之人，通山人民自然会牢记他，感激他，怀念他。同时，在推进这项伟大的民心工程中，通山一批又一批行政、科技干部，还有广大库区人民，都作出了很大贡献。

（一）碧波荡起辛酸泪—库区发展柑桔生产历史背景

富水，是长江中游一大支流，大小百十条溪流、山涧遍及通山

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

全境，形成一个巨大的向心水系，在流经阳新县域后由富池口汇入万里长江。富水水库，是解放后新中国在鄂南地区兴建的一项大型水利工程，航运、防洪、养殖、灭螺等多项综合功能与效益。

人工造就的富水水库，在成就了一个万顷碧波的富水湖的同时，也淹没了4290公顷的耕地，而库区面积95%在通山县域内，由此导致通山境内的大畈、慈口、燕厦等库区内5.8万余人背井离乡，被安置在县内各处落户，俗称“移民”。剩下的5万余因眷恋家园而舍不得离开的库区人民则搬上高处，择地重新筑土墙、盖茅屋居住，生活艰难，“贫困”几乎成了那个年代库区人民的代名词。库区健在的老人们至今还记得当年传下来的几句心酸的顺口溜：“长年住在泥土房，月月吃的供应粮，天天穿的破衣裳。”

参与1986版《通山县志》编纂的退休干部朱冬石回忆：

根据当年修志时调查，库区涉及9个公社1个镇，计82个大队435个生产队，安置了移民12012户58533人，剩下10271户51062人。如慈口乡，在富水水库建成前，有耕地21904亩，其中水田11428亩。1961年水库截流蓄水后，水位往上升了45米左右，原来大片大片的好田好地几乎都淹没了，耕地面积仅为6667亩，其中水田仅为1521亩，人平耕地不到0.3亩。又如大畈，历史上曾经是东吴大将甘宁屯兵屯粮处，有“鱼米之乡”之称，全镇耕地面积22952亩，其中水田11900亩。水库蓄水后淹没耕地17332亩，其中水田8667亩，全镇实有耕地仅5524亩，水田仅为3238亩。

大畈中学退休教师徐新国回忆：

1964年，富水水库蓄水，位于其上的大畈老街淹没了，镇机关及大部分的商户居民迁至西侧5里处建官塘镇安居，大畈老街留在记忆中。大畈昔属阳新吉口里，是通山通往阳新的口子镇，地势开阔，交通便利，且土地肥沃，物资丰饶，至今还存有三国时东吴大将甘宁驻兵屯粮的遗址呢。记得老街狭窄修长，东西走向为正街约3里长，南北走向为支街俗叫“横街”。街上居住着阮姓、张姓、袁姓、周姓、谭姓、徐姓等几大姓氏，有近3000人，阮姓占80%左

内部资料 谢绝翻印 咸宁市方志研究中心

右。屋舍大都依河靠畈,砖木结构,显得古色古香。其中标志性建筑是街西头的阮氏宗祠,面阔三间,进出三重,占地足足有一千余平方米。东头是张家湾,有一处建筑是日本侵华期间的兵营,日本投降后改为了学校。上街头有两家糕点铺,是大街麻饼发源地,经营人是阮荣卿和阮德仁两位师付。制作麻饼形如满月,色泽金黄,后来发展为通山百年老字号的名优特产,成为中秋佳节品尝和馈赠的礼品。街正中有一间“和盛”豆腐铺,老板就是我的父亲,以诚信忠厚经营著称于街上,制作的豆腐细嫩可口,豆干卷曲绵柔,千张薄削透亮,卤制的“茶干”韵味清香绵长。离老街下游3里处有一处村落“九门袁”,占地上万平米,合屋分居,九扇大门出入,围城式家居内住着300余袁姓住户3000余口人。与九门袁隔河相望的是里湖,有一畈耕地为徐、袁、谭三姓人共耕,面积达1800余亩,至今还留有“千亩万担一块地”之说。

移民亲历者、退休教师陈绪义回忆:

长滩大队原本10个生产队,人口大约2000余人,陈姓为大姓,占人口90%以上,另有朱、徐、袁罗等小姓,占10%不到。水库截流后,原来耕地水田全部被淹灭。至1965年实施移民完毕,南林镇接纳了2个生产队,李渡公社新桥大队安置了我所在的1个生产队,湄港公社向阳湾安置了2个生产队,大路公社余长畈安置了1个生产队,焦下公社安置了1个队,横石镇安置了1个生产队,另有部分船工被安置在县城四街和三小后背山附近居住。合计移民约有1300余人口,7个生产队。记得我这个队迁到新桥的时候,新中国百废待兴,正在大搞建设,各方各面都要钱款,所以拨付我们移民的安置缮后钱款很少,只是让接纳我们这些移民人口的大队划出少量田地和山林,让我们耕种,维持生计。未迁居的3个生产队,不得不择高上搬到长滩的窦家山、龙岩山、下天井三处山坡上,建起土墙茅屋居住,约在700人,重新开荒种地,或打渔,加上政府的补贴艰难度日。至于库区其它大队和生产队,情况也大都如此,老百姓家如水洗。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

（二）敢问“桔路”在何方—库区发展柑桔生产探索

俗话说，人不可能让尿憋坏憋死。置之绝境，往往能获得新生。富水水库建成后，最大水面12万亩，一般水面9万亩，形成一个东西走向、长60公里、宽1—3公里的水上长廊。北有大幕山脉为天然屏障，整个库区水域受水体效应的影响，形成一个独特小区域，气候温和，阳光充足，雨量充沛，湿度温度适宜。每到黄昏之后，自湖面自然而然升起一层薄薄的水雾，如轻纱般笼罩着整个库区水域，而这种气候正是多种亚热带水果的理想种植区域，尤其有利于柑桔的生长和种植，可栽种面积达8万亩。自上世纪六十年代，为了让库区人民摆脱贫困，大力提倡种植柑桔，省、市、县各级政府、领导和科技力量均给予了大力支持。但柑桔种植技术成熟与推广，以至形成库区群众脱贫产业，并非一帆风顺，经历了一段曲折的长达二十余年的摸索过程。

原特产局副局长、高级农艺师伍晚霞回忆：

我原藉大冶，1962年从华中农学院柑桔专业毕业后，被分配到通山从事库区柑桔生产的技术指导工作，近几十年来，亲身参与了库区发展柑桔生产的几乎全过程。从1959年开始，通山就想发展柑桔种植，土桥、湄港、黄沙等地共引种4000株，因缺乏栽培技术，护育不到位未能存活。1968年间，时隔十年，再次从通城引种温州蜜桔2000株，结果仅存活100余株。又时隔四年，即1970年，县副食品公司购进桔苗2900株，终于试植成功，翌年就在慈口公社办起了柑桔试验场。这年年底，地区林特局邀请省城的华中农学院著名教授、国内柑桔学科奠基人章文才和省农业局高级农技师李祥瑞等专家一行来通山库区作实地考察。我与几位专家随行带个路，坐机船环绕富水湖考察了三天，先后深入到畈泥、官塘、慈口、下泉、燕厦等公社作详细调查研究，与库区干部群众彻夜长谈。之后，专家们经过慎重论证，一致认为富水库区小气候、土壤等条件均适宜栽植柑桔，而之前引进失败了是因为栽植技术不当，

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

随后人工管理也没能跟上所至。后来,章教授又多次来库区指导工作,这是后话。

得到专家肯定后,给库区群众树立了信心,柑桔栽植便首先在板桥、慈口、长滩、官塘、畅周、洪港等地开展起来,当年就建园在2400亩以上。从1970年始,县供销社就在慈口公社塘头畈建立柑桔试验站。随后,特产局在板桥建立了柑桔场,栽植有蜜桔、金桔等品种。接着,库区各社、大队相继建起了集体柑桔场。1979年县特产局受县委县政府委托,让我和大家共同编制完成了《通山县柑桔产业发展规划》,通过抓好柑桔生产示范园建设,指导库区柑桔产业有序、良性发展,引导库区群众借助改革开放机遇,通过种植柑桔增加收入,更快更好地脱贫致富奔小康。

通山县人民政府原副县长李德洁回忆:

我从水利部门调到通山任副县长,专职管库区柑桔生产,是有故事的。我原本上海人,1960年从华中农学院柑桔专业毕业,与爱人一起分配到富水水库管理局工作。当时,富水水库是华中地区最大水利工程,我去时大坝刚合龙,发电机组还未安装,工作也就不怎么忙。我看到富水库区气候很适宜栽植柑桔,于是就发挥我大学所学专长,带领一帮知青在一块山坡上搞起了柑桔生产,一下子开辟了64亩柑桔园,我也俨然成了这帮知青的生产队长。技术与生产由我全管,管理局又不差钱投入,柑桔生产搞得非常好,产量高,亩产达到了3000斤左右,是当时一般桔农的10倍,而且个大肉甜,外表光滑美观。那时物质贫乏,局干部上北京去开会,就特意带上一些柑桔,让上面的领导尝尝。

再说1984年底,我和丈夫调往省水利厅的关系都落实好了,结果组织上找我谈话,希望我到通山去工作,说通山库区正在大搞柑桔生产,可就是上不去产量,急需一个懂技术、能力强的同志去抓这方面工作,而我在水库管理局搞柑桔搞出了一点小名,就有人推荐了我。我说我没有为人民服务的大本事,就这一点种柑桔的小聪明,既然通山人民需要我,那我就无条件服从组织安排,就这

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

样到通山来了。其实,我在调任之前,早就了解到库区发展柑桔生产的重要性,紧迫性。水库把几乎全部农田耕地淹没了,大量劳力无田可耕,大量人口无米下锅,只能“三靠”,生活靠救济,生产靠贷款,口粮靠供应。直到省农科院章文才教授专家一行深入库区考察后,一致认为发展柑桔生产是实现库区群众整体脱贫奔小康的唯一路子。我任职后,县里管农业成了二个李副县长,李杏桂和我,他管全盘大农业,我实职就专管库区柑桔生产。当时库区刚完成土地承包改革,群众积极性高涨,我顺势而为,加强库区科技力量投入,从省政府到市和县,以及各县直和乡镇乃至村组,扎实下好库区全局一盘棋,狠抓柑桔生产示范园建设,力争探索出并落实一整套科技兴桔新路子,推动科技兴桔形成产业,早日让库区人民群众摆脱贫困。

原慈口公社慈口大队大队长徐善相回忆:

1970 年,县供销社开始在慈口大队塘头畈创办柑桔种植示范园,负责人是鲁敦宇。初时仅 10 来人,开辟育苗园 24 亩,试植成功后,一边招工增加人员,一边开荒扩大种植面积,后来人员增加到 50 来人,开辟桔园扩大到约 400 来亩,其中桔苗园为 32 亩,建了三十多间平房供居住、生活。山上桔园,还建了好几个大蓄水池,一来打药、施肥时用,二则备作天旱之时浇园用。还添置了变压设备,抽水设备。另外,园里还建了猪棚、鸡笼,养了几十头猪,几百只鸡,鸡粪、猪屎都是上好的施园有机肥料。园里还办起了小卖部,除了方便园内职工,我们湾里人也经常去买生活用品。桔园的生产搞得很好,产量高,收益好。随后,我们大队就是学习他们的生产经验和种植技术,逐步才发展起来的。直到 1990 年间,桔园与大队订立的土地租用合同到期了,在我们当地人要求下,供销社才安排职工陆续搬离,土地归还慈口村。

原燕厦国营柑桔场副场长华成甫回忆:

1977 年,县委根据万维东副书记提出的“库区群众要摸索到一条产业脱贫之路,就必须因地制宜发展柑桔生产,而发展柑桔生

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

产就必须先建好苗圃园”的要求,委托县特产局在燕厦街边一处俗名叫“大夹荡”的地方建起柑桔示范场,叫特产科学研究所,初建时招职工为26人,后来增加到32人,我是79年进场的,负责人孔庆米。建园之初,万书记多次来场里检查工作,鼓励职工要大干加巧干。特产局负责技术的副局长伍晚霞和生产股长陈传生来得最多,对建园进行技术指导和严格把关。当时,省农科院果茶所的专家罗俊嵩、王盛桃等人也在库区西坑蹲点,经常来园里进行生产指导,现场对职工开展技术培训。到了1980年时,已开辟桔园250余亩,其中柑桔种植园220亩,栽植柑桔1.86万株;育苗圃30亩,出圃4.66万株,嫁接桔苗7.22万株。园中平敞处建了3栋职工舍宿约500平方米。到1985年,国家共投资26万元,建成了高标准桔园,配有抽水设备、大面积蓄水池2个,小蓄水池15个,安置了喷灌设备,可灌桔园有130亩,为库区群众发展柑桔生产提供了大量苗圃和嫁接枝条,以及生产经验。

原畈泥公社板桥大队大队长刘正英回忆:

1973年初,板桥大队就开始建设柑桔园,集县、公社、大队和群众多方力量办好桔园,带动全大队群众通过栽植柑桔,形成产业走出贫困。我任大队长,刘道兴任支书,柑桔场负责人是江庭佐,一起带领群众消灭荒山,开辟桔场。时任县长的贾志信亲自驻点,经常下来督导工作,对我们建园碰到的困难都是马上解决,不留尾巴。特产局技术员伍晚霞,带着省农科院专家组尽心进行技术指导,还经常给我们讲课,一讲起来几个小时讲不完。团县委刘应有书记,四区办张远晃等领导,也经常下来检查柑桔生产情况。在大家努力下,到1976年共开辟桔园200余亩,栽植蜜桔5550株,栽植金桂1040株。1977年,桔园开始挂果,年量239斤,1978年产桔2618斤。到1979年丰产,产桔25703万斤。1980年,受霜冻影响,仍产桔25813万斤。1983年产量增到11.7万斤,亩产超过千斤,总产值有3.8万元,职工人平收入3793元,交利润1.2万元,成为板桥大队当家企业,还被评为地、县先进生产单位,发挥了示

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

范园应有的科技示范作用。在大队柑橘园开辟后，下面各生产队从1974年开始，纷纷投入到灭荒辟园、栽植柑桔生产中，都取得了很好收益。

原吴洞柑橘园副场长兼会计吴礼海回忆：

1975年初，畈泥公社在泉塘建立柑桔示范点，先后开辟350余亩，植柑桔约22750株。负责人张成佑，固定职工有35人。记得刚辟园时，公社一班人积极性不高，环城区副区长刘传继下来推动工作时还发了一通脾气，说现在是共产党的天下，大家不听共产党的听谁的，桔园非搞不可，还要大搞快搞，不然库区这么多人口怎么脱贫，光靠政府救济就不是长远之计。桔子挂果后，因选园质量不高，管理水平也跟不上，开始产量低。省农科院果茶研究所罗俊嵩等专家、县科委李大海、县特产局伍晚霞、程传生等科技干部组成的专家组正住在泉塘，都到桔园进行具体生产指导，找问题原因，又对生产人员技术培训，对柑橘园采取挖坑、改土种绿肥、施饼肥、疏花保果等综合措施后，产量很高。因柑桔结果过多，为避免把枝条压断，全园职工都上山砍木条，搭架支撑起柑桔枝条。1980年产桔12032斤，到1982年就产量达到3.2万斤，同年底实施联产承包，职工生产热情高，1983年8万斤。到了1985年，产桔超过了35万斤，名列全县集体柑桔场之首，获得了很好经济效益，县、乡开会时得到了各级领导的表扬。

原吴洞柑橘园副场长兼会计吴礼海回忆：

1977年，县特产局扶助畈泥公社在吴洞建立柑桔母本园，以培植优良柑桔品种为主，为全县提供接穗繁殖良种服务。拥有职工20余人，辟园有100余亩，第一任负责人为阚世泰。当时，县委副书记万维东亲自驻点，万书记曾说，库区要发展好柑桔生产，必须得建好自己的母本园。特产局余局长和技术员伍晚霞负责柑桔生产技术指导和培训工作。四区办作为库区主管部门之一，负责提供生产必需的设施和肥料供应。开辟桔园时，工作非常严格，先把山坡改成梯等，再在梯等上逐次抽槽、压茅、改土，抽槽严格按1米见方标准，

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

槽底全为库肥。三年后,柑桔挂果,产量高。万书记下来后,来到一株挂满了果的柑桔前,很高兴。他指着柑桔树对前来参观学习的其他柑桔生产队的人说,大家都过来看看,这就是柑桔生产的样板,回去后好好推广,搞好生产,早一天脱贫致富。到1985年,母本园成功定植了“龟井”、“尾张”“宫川”“兴津”“立间”“清红”“本地早”“乳桔、金桔”等一系列优良品种,育有品系园地110.2亩,育苗16亩,每年提供接穗20万枝,品系苗5万株。除满足本县所需求外,还销往本省通城、崇阳等县,以及江西武宁、修水等县。记得当时还发生过一件感人的事。崇阳青山苗圃场的叶莫生场长亲自来园里调取柑桔枝条,吴洞有一个10岁左右小孩溺水,是我闻讯赶过来把小孩救上岸的,当时已没有了呼吸。叶场长赶到现场后,当即俯下身去,口对口吸水,没有效果,又用口对着小孩屁股眼吸水,在场的人没一个不感动的,可惜小孩还是没有救活。

(三)柑桔生产在库区大力推广

1973年,县特产局负责全县柑桔种植与推广。1979年,县成立了库区生产建设办公室,由县委副书记万维东主管主抓库区柑桔种植,库区各公社都设有领导专班,具体抓库区柑桔生产,保障物力和人力的扶持。1982年春,县委经研究,结合库区土地改革,引导慈口公社以生产柑桔为主业,官塘、下泉、燕厦、畈泥公社以粮、桔并举,力争通过发展柑桔产业,让库区人民增收脱贫。1983年10月,咸宁地区柑桔品种鉴定暨资源开发会议在通山召开,通山县被列为了全国80个柑桔重点县之一。1985年,库区建设办公室更名通山县富水库区开发总公司,1986又更名为四区办,由副县长李德洁主管,推广柑桔种植是李副县长主抓的中心工作之一。1989年,由县特产局副局长伍晚霞等人主持“湖北省十万亩柑桔高产增值配套技术推广项目”研究工作,想方设法为库区桔农发展柑桔产业提供科技支撑。1995年四区办再度更名为扶贫办,库区柑桔产业推广一直是该机构主要工作之一。通山政府政

内部资料 谢绝翻印 咸宁市志研究中心

策引导,物力、人力和科技力量支持,柑桔发展为库区老百姓脱贫解困、勤劳致富的主要产业。

原特产局副局长伍晚霞回忆:

省市县各级政府从科技方面为柑桔产业的发展提供强有力保障。自1973年始,华中农学院教授章文才等专家多次到库区进行调研和指导工作。1981年,省农科院为支持通山库区柑桔发展,实施“通山县富水库区柑桔综合栽培技术研究”项目,主持人是省农科院果茶所专家罗俊嵩、邓必贵,成员为省农科院果茶所专家罗静、李信五、王盛桃,我作为特产局管技术的干部,也是参与人之一。邓必贵、罗静夫妇自1981年始蹲点库区西坑潭20多年,开辟桔园20余亩潜心搞科研。在大家共同参与努力下,三年内就完成了省科委下达的“柑桔选种优质栽培、柑桔贮藏保鲜,万亩柑桔丰产示范片”等一系列课题,为柑桔在库区全面发展铺就了路。

如在病虫害方面研究。从1978年开始,科委和特产局技术人员在省专家的直接指导下,开展了柑桔吸果夜蛾的防治研究,对吸果夜蛾幼虫的寄主植物分布、发生种类、优势种幼、成虫生活习性以及被害情况进行了调查,观察记载,并采取人工捕杀成虫、挂果诱杀、药剂驱避、铲除木防已等一系列方法进行了防治试验,并把试验结果在大面积桔园进行示范检验,发现受害率有了显著下降,取得了很大成绩。如在柑桔贮藏保鲜方面也作了大量研究。1980年,特产局建通风贮藏库1座,连续2年进行了小试验。1983年,又在西坑柑桔场建贮藏库150平方米,在产地试验。1984年,又在西坑母本园建库180平方米,在产地再次扩大试验。经过四年反复试验,摸索温州蜜柑贮藏期间果实的水分损失和贮藏病害及筛选果实消毒药剂,基本掌握了温州蜜柑贮藏保鲜技术要领。大家还十分注重柑桔品牌的培育。1983年,国营燕厦柑桔场“龟井”荣获湖北省柑桔品种第一名。1989年,慈口柑桔“龟井”获农业部优质奖,2008年被市工商局认定为咸宁市知名商标,2009年又被农业部评为绿色食品。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

1989年,通山县又参加了“湖北省十万亩柑桔高产增值配套技术推广项目”,县政府成立领导小组,副县长张吉俊任组长,农委、四区办、计委、科委、特产局单位领导任副组长,成员有财政局、农行、特产局和大畈镇、慈口乡、畈泥乡等单位领导,项目完成人有我和程传生、周汉超、徐石烟等。争取到该项目大致经过是这样的。1987年,省农业厅、计委和林业厅等相关领导来通山调研库区柑桔生产与推广情况,县里让我汇报相关工作,当时汇报地点定在九宫山森林公园的金鸡谷景区内。大家听了我的工作汇报后,说通山工作搞得好,几位领导当场就拍了板。当时办公室就设在特产局,县特产局作为库区柑桔生产与推广的主管部门,由我兼任办公室主任,组织6个村31个小组1002户1659名桔农,还有2个村桔场、2个乡桔场和1个国营桔场124名职工参与,示范面积1500亩良种基地,任务是实施省总站的10项高产增值配套技术,从发展资金扶持、桔苗、化肥农药提供,以及科技力量投入等等,都全力支持。县内各单位都下村驻点,各公社、大队都有主管干部,各生产队都配备了技术员,培训内容都有侧重点,春季讲如何防病虫害,夏秋季主讲如何浇水防旱丰产,冬季讲如何防霜雪和冻。每次开培训会,到场人满满的,大家积极性很高,热火朝天,都把柑桔生产和推广当作一个事业来做。后来,投入30万元,在西坑建起了“通山县大畈镇柑桔种植技术培训学校”,常驻教师3人,邓必贵、罗静夫妇特聘为教师,为柑农传播柑桔种植技术。大量科技力量和研发资金的投入,让库区人民种柑桔很快形成了产业,通过种植柑桔勤劳致富,过上了小康生活。

通山县人民政府原副县长、柑桔专家李德洁回忆:

在我来通山任职前,从省委省政府到县委县政府,就发展柑桔生产从政策上给予了大力引导与支持,都当作主要工作来抓来搞。1979年,省政府为解决富水库区移民生计问题,决定1979—1981年每年从富水电费收入中提取30%,从咸宁地区所收水费中提取50%作为库区柑桔发展生产资金。同年,县委县政府也成立了库

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

区建设领导小组，库区各公社大队相应建立领导专班抓柑桔种植产业发展，并提出慈口以生产柑桔为主业，官塘、下泉、畈泥、燕厦创粮桔并举的发展方向，对于发展柑桔生产的集体和个人，由政府无偿发放柑桔苗，每建一亩桔园补助34元。同时，大力兴建国营或集体柑桔种植示范园，通过先试先行，科技示范，带动库区人民整体脱贫奔小康。省农业厅、计委、林业厅、农科院都派干部和专家来库区蹲点，县直各单位都到到库区对接扶持点，为库区发展柑桔生产提供必要帮助。

我在任职后，就是专职抓库区柑桔生产，大力推广科学栽培技术，把产量搞上去，并形成脱贫产业。经过一段时间深入库区调研后，我结合所学技术知识和在富水管理局栽培柑桔经验，主要因地制宜抓了四件事。一是大力推广种苗自育。当时，大家都想把柑桔发展好，为库区老百姓找到一条生计，为了抢时间省点力，大都到邻县邻省大批调进柑桔苗，而调来的树苗质量得不到保证，还带来了病虫害，加上栽培技术未搞好，产量自然上不去。记得当时公安局在外地帮助驻村组调来了一批秧苗，我知道后当即赶到现场，销毁了这批苗子。二是大力推广改土栽培。让群众头年就把槽挖好，槽坑标准为长、宽、深都要达到1米见方，不达标的一律返工到位。槽底兼施库泥肥土、粪尿和茅草，充分发酵腐烂后开年才能植苗。三是狠抓技术培训和推广。经常约请省农科院果茶所罗俊嵩、王盛桃、李经伍、邓必贵等专家和县特产局伍晚霞等人举办培训班讲课，传授栽培技术和管理经验。我自己也亲自讲课，普通话怕群众听不好，就学着通山话讲，不讲大道理，专讲桔苗怎样栽好，病虫害如何防好，等等。我下乡下得多，能办实事，又能与库区人打成一片，大家见我下乡来，都喜欢叫我一声“柑桔县长”。四是抓好生产大户树典型。对于许多生产积极、勤劳肯干的柑桔种植大户，种的面积大，收成多，我就通过提供相应资金和技术，支持他们建储藏室，让他们把桔子储存一部分起来，待到年底和开年卖个好价钱。前后大约建了60多个大的储藏室，能存储400吨左右。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

由此激励库区群众多开荒，广栽桔，通过增加柑桔生产形成产业，实现整体摆脱贫困。

原四区办主任张远晃回忆：

县委县政府从金融资金方面也给予了大力引导与支持。1985年5月，县委县政府成立了富水库区开发公司，把帮助库区群众做好柑桔生产作为中心工作，具体为负责发放贷款，生产物资供应，技术指导等工作。至1986年，全县已投入生产资金达629.48万元，其中银行贷款243.28万元，县财政担贷周转金37.75万元，无偿扶持1.7万元，县供销社投资39万元，特产局扶持26.87万元，富水库区建设办公室投资242.33万元。我与李德洁县长，还有特产局负责技术的伍晚霞等人工作相处得蛮好，经常一起下库区检查工作，发现群众在柑桔生产中遇到的困难，都是尽心尽力尽快解决，不打半点折扣，引导群众提高生产积极性，希望群众尽快增加收入，勤劳致富。

县委宣传部副部长宋朝阳回忆：

2005年，湖北日报记者耿毅同志来县里采访，搜集邓必贵罗静二位老人的事迹，是我接待的。我们一起下库区，沿途看到公路两边橙黄桔绿，果实挂满了枝条，很是欣慰。采访了很多由邓老夫妇指导帮助过的十多位桔农，言谈之际，邓老事迹又让我们感动不已。桔农们动情地说："邓必贵来到富水库区蹲点是在1981年8月间，当时看到库区四周小气候非常有利于柑桔生长，又看到我们库区群众仍在贫困线上艰难过生活，感到自己很有责任，也应该以一技之长，帮助我们走出贫困，过上好生活。"

老桔农们说起邓老夫妇之事，一个个如数家珍，情不能已。随后，邓老马上向农科所提出，在通山库区建立一个农村科研点，由他和妻子罗静一起前来开展库区科技扶贫工作。邓必贵夫妇科研点就选在西坑潭，夫妇俩一住下来就是十几年。经过10来年科技攻关，圆满完成了省科委下达的通山富水库区柑桔"选种优质丰产栽培""产地贮藏保鲜"等多项课题，培育出了"通富早"2号、3

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

号、4号系列柑桔新品种，探索出一整套高产栽培技术和病虫害防治技术。当时，老夫妇俩除了自己专心搞科研，还尽心尽力为广大桔农发展柑桔产业提供技术指导，甚至拿起锄头或剪子到桔场手把手地教桔农。如畈泥公社西坑柑桔园，在夫妇俩的生产示范和技术指导下，亩产高达3000斤，全园收入达30余万元，桔农收入连年翻番。还有西坑潭桔农吴礼通，承包荒山种植了1000多株柑桔，在邓夫妇精心的技术指导下，积极性很高，年产柑桔近6万斤，按收购价每市斤0.32元算，收入在2万元以上，一家依靠辛勤劳动完全摆脱了贫困。而在库区，象吴礼通这样受过邓必贵科技恩惠的种植数不胜数。

老桔农们还反映，邓老夫妇俩居守的科研点，居位条件差，生活饮水靠自己从一里开外的水源地挑来，自己开荒种菜。邓老还患有痔疮、肝炎、结石等多种慢性疾病，经常发作起来就剧痛难忍，但一进桔园就忘记了疼痛，唯有搞科研是他的治病良方。因长期从事野外作业，邓老还感染了皮炎顽症，导致皮肤溃烂流血，难以治愈。尽管身体不好，邓老夫妇俩还极力配合县政府有关部门，先后举办了200多期柑桔技术培训班，经他培训的桔农在24000多人次。因夫妇俩为通山人民作出了巨大贡献，赢得了库区人民的爱戴。1991年，时任县委书记的龚安邦亲自赠送夫妇一副对联“十年艰苦传科技，万户桔农赞邓罗”，并悬挂于他们夫妇于西坑谭居住的小屋门帘上。

大畈镇大塘村原村主任袁平法回忆：

我村原为官塘公社大塘大队，发展柑桔生产是从1975年开始的。当时公社夏细运主任亲自在大队督办，要社员们把四周能种柑桔的荒山荒地全部消灭完，开辟为柑桔园。四区办负责验收兑现补助，并从横山垅育苗场调配桔苗。奖励政策是每挖一个桔槽补助2.5元，大米0.5斤，大家都想勤劳脱贫致富，生产积极性很高。生产技术由科委李大海、特产局伍晚霞等柑桔专家来负责指导，他们长住在西坑公社的泉塘，经常开办培训班，或亲到柑桔园

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

现场示范。短短两年时间大队就开辟柑桔园500多亩,有生产队所有的,有属大队所有的,还有少量是家庭和个人开辟的,所有权和收益就属于其个人。当时,库区各大队和生产队都把柑桔生产当作主业来抓,老百姓在政府的引导和扶持下积极性都很高,荒山差不多都消灭了,发展为柑橘园。1996年后因柑桔发展很快,价格压得很低,产量虽高,但收入相对还减少了。那时我已任村长了,就在政府和四区办支助下,先后把我村柑橘园改栽枇杷了。几年后枇杷掛果,价格卖到10元左右,比柑桔和脐橙价格高,给村民带来了很好的收益。

县审计局从事文字宣传工作陈文忠回忆:

我至今还清晰记起三十二年前第一次去大畈、慈口的情景。那是1986年8月底,我当时读高三,暑期补了一个月的课,将要开学时,学校给我们高三年级放三天假,而同学中有一个来自库区慈口的余昌义,包我在内共4个人便相约骑自行车去余的家乡玩玩,看看库区风景。一行人一路走一路有说有笑,到西坑时景色便不同了,公路两旁全是栽植的柑桔,漫山遍野,满眼橙黄桔绿,果累枝头,都压弯了枝条。我喜欢依着路边走,以躲避太阳的曝晒,可太靠边了,一不小心,就被累弯枝条的桔果碰到头上。进入一个新环境,一下子见到这多的桔子,大家既好奇,更感觉新鲜,我便建议几个人不如停下来歇歇脚,路边果子随手摘几个尝尝鲜,解解馋与渴。停下车后,余昌义同学说话了,库区的柑桔不能随便摘的,各村各组都是封了禁的,每个村组都有看护员,禁期内私自采摘者视情况轻重要实行处罚,最低也要罚款5元。看着这举手就能搞到的桔子,心有不甘,但入乡随俗,不能违反乡规民约,便继续前行。一路尽是橙黄桔绿,天蓝水碧,扎实让我们这些初来咋到的客人大饱眼福。车子行到慈口,接着又隔岛问人家,环湖仍是橙黄桔绿。我们乘机船行了大约半小时,才到目的地余同学所在的村。上得岸来,见余的屋檐下自家栽植的几树柑桔挂满了果,迫不及待摘了十来个,几个人终于饱了口福。

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

（四）柑桔在库区形成脱贫致富产业

年年好景君须记，万顷桔园万种情。三十余年间，通山县委县政府经过不懈努力，广大科技工作者不断摸索攻关，柑桔产业发展为库区主打产业，让库区人民收入实现了连翻几番，引导库区人民走上了小康大道。

原县特产局办公室主任陈传生回忆：

1973 年，全县栽植柑桔面积仅为 697 亩，累计栽植桔苗 3.3 万株。到了 1980 年，全县栽植柑桔面积为发展到 2.5 万亩，累计栽植桔苗 300 万株，收益达 30 万元左右。到了 1982 年，早栽的柑桔已陆续进入丰产期，年产桔 90 万斤，其中产 52 万斤公社 1 个，10 万斤大队 3 个、生产队 1 个。慈口公社西垄大队桔场、畈泥公社桔场、板桥大队桔场栽培的“龟井”品种参加全省评比分别被省专家评定为第 1 名、第 2 名、第 4 名，实现了批量外销，首次远销黑龙江以及出口苏联共 100 万斤。1985 年，全县栽植柑桔面积 3.1 万亩，产量达到 300 万斤，实现产值 245 万元，库区群众看到了发展柑桔生产巨大优势。到了 1997 年，全县栽植柑桔面积达 3.61 万亩，产量达 1760 万斤，实现产值 704 万元，柑桔生产已发展成为库区脱贫致富的主导产业。但此时，随着库区柑桔产量以惊人速度递增，出现了滞销价低伤农问题，县委县政府及时结合库区柑桔生产实际，对全县库区柑桔发展采取相应对策，提出了官塘以上重点发展早熟温州蜜柑，以及抗低温品种柽柑，并大力推广栽植枇杷及深加工，长滩以下发展优质脐橙品种。到 2005 年，全县库区栽植柑桔面积达 3.53 万亩，脐橙 1.14 万亩，产柑桔 3800 万斤，脐橙 20.8 万斤，产值 2255 万元。到 2014 年，全县库区栽植柑桔面积达 4.8 万亩，其中大畈为 12200 亩，慈口为 24190 亩，燕厦为 6410 亩，实现总产值 3000 余万元。

原大畈长滩人陈生迪回忆：

当时我一家四口，父母、我、还有一个老妹。水库的水涨起来

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

后，将我们长滩大队几乎所有的田地、房屋淹没了，大部分人都迁往通山各处了。我们这些舍不得迁居的家庭就重新盖起土墙房居住，又挖山开荒种粮，加上打渔微薄收入勉强维持生计，急需寻找出路。种桔子的这茬子事，我记得是从1968年就开始试栽的，当时没成功，后来我就招工进了化肥厂当工人。从1974年开始，长滩大队便开始大面积挖山栽培桔子了，并且年年栽，还经常有省、市、县的柑桔专家到大队进行技术指导，晚上还开办夜校向村民们传授种植技术，巴不得让大家早一天摆脱贫困，过上好日子。当时，桔苗、肥料都由政府免费送的，另外每种一亩还有补贴，大家劲头很热。几年下来，我居住的村庄有2个生产队，开荒种植面积不低于500亩，桔树约在12000株左右。1981年农村实行联产承包，我家农村户口为5口，分到柑桔300株，面积约在3亩。每年收成时，丰产年产量达1万5千斤到2万斤之间，每株平均收摘在60斤以上。我还记得1990年前后，我家桔子每斤都卖在1元钱左右，全年光桔子一项收入就在1万5千万到2万元之间，人平收入在三、四千元之间，就按现在精准脱贫人均收入标准4000元算，我们一家早就“脱贫摘帽”了。现如今，在政府引导下，在家乡亲更换新品种，栽植的椪柑和脐橙都实现了好收益。

慈口村二组塘头邓永良回忆：

我们慈口大队种柑桔是从1974年开始的。当时，县供销社在我们这里办的示范园办得好，让我们看到了希望，种柑桔肯定能脱贫。四区办、特产局经常送来了大批桔苗和化肥、农药，还请柑桔专家到地方现场传授技术，晚上开夜校讲课，手把手教我们如何挖坑，如何栽植，如何施肥，如何剪枝等等，好让我们尽早种好桔园脱贫。除了免费送苗送肥料外，地方上每开辟一亩桔园，还能领到补贴三十几元。大家积极性都很高，我所在的慈口大队二组约有200人口，几年工夫就开辟了几百亩园子，除了种植柑桔，随后还栽了一些橙子。1982年，大队分工到户，我一家当时才三口人，分了柑桔100多棵，桔林里新栽的橙子还未挂果，约50棵，就未算承

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

包内指标，面积共约5亩左右。柑桔分到户后，因政府大力鼓励桔农开荒种桔，我当时正年轻，有的是力气，逐年开荒挖山不止，前后又增加了10余亩，栽了约12000株，品种有芦柑、裕桔、脐橙等等，在我们2小组里排上了名次，我记得是第5名，还获得了政府奖励。当时，县委县政府非常重视库区柑桔产业发展，万维东副书记亲自抓，经常深入到库区，还带着专家来到山上，指导我们如何管理好夺高产。四区办当时是库区主管机构，有个夏主任也经常来库区指导，每次来时，不是送柑桔苗，就是送化肥农药，和我们拉家常，打成一片。当然，我们老百姓是知恩图报的，每到桔子成熟时，也是倾情相送，有的还趁下县城时捎带去。柑桔发展成了产业后，库区群众多数脱了贫，就拿我来说，到1985年时，每年能采摘5000斤左右，由供销社收购，价格按0.32元/斤；收入在1500元以上。到了1990年丰产期以后，每年能采摘到35000斤左右，一般能卖出3万斤，每斤按收购价0.5元算，能收入2万元左右。栽植柑桔，我建了新房，两个小孩都培养成才，一家过上了小康生活。村里有些有生意头脑的、胆子大的人，除了采摘时卖出获得收益，大部分都贮存起来，到年底再拿出来卖，就能卖出好价钱，收益再翻上一番都不成问题。2000年前后，政府又引导桔农以市场为导向，发展栽植多个品种，桔、柑、橙并进发展，收入多样化。

大畈镇官塘村4组柑桔生产大户、富康脐橙合作社副理事长全诗启回忆：

水库蓄水时把好田好地都淹没了，我正是小孩，一家吃不饱，吃薯渣、野果填肚。从1973年开始，官塘公社、大畈大队干部鼓励各个生产队栽植柑桔，规定抽槽1米见方，不达标就返工，我生产队100多人口开辟300多亩桔园，到1988年省财政厅来村里驻点扶持，关广富书记来村多次，并支持村里建起了芦泉山柑桔园，开辟桔园1000多亩。

我本人从事柑桔产业是从1990年开始，初时开荒建园约三、四亩地，加以捕鱼、农事维持生计。三年后挂果，售价不高，收益不

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

怎么好。1995 年,在芦泉山柑桔场全秀继的技术指导下高节换种了脐橙,嫁接技术也是由全提供的。当时有细荷尔、朋娜两个品种,全问我选哪个,我不知道哪个好就各嫁接一半。隔年掛果后细荷尔品种好些,外表美观光滑,肉甜好吃,能卖好价钱,就把那一半朋娜品种全部换成了纽荷尔。随后我以园养园,面积逐年增加,现已增加到 30 余亩,算我们村的大户。每年产量都在 2 万斤以上,单价 6 元至 8 元之间,收入在 15 万元左右。游客们大都喜欢自己上山观光采摘,玩个开心,价格就贵一些根本不在乎,在 12 元以上。近几年,我用种柑桔积蓄的钱,盖了新房,在官塘街上开了一间日杂店,小孩去崇阳承包鱼池搞养殖。象我这样的种植户村里还有好多,有 20 多户,阮诗建算一个,山上种了 60 余亩,每年收入在 20 余万元。近年来他又和几个大户合伙开辟了 150 亩桔园,栽植的都是新品种,有红美人、红肉蜜柚、葡萄柚等,很快就能掛果上市。

2014 年,政府开发富水湖,我与村里大户的阮诗建、张绍龙、张公万、全诗来、刘源清、阮绪岭、阮云凡、袁观合、袁观方、刘合浪、刘合湖合计 13 户抱团取暖,成立了富康脐橙合作社,由阮诗建任理事长,并注册“芦泉山”商标,2016 年申请了无公害产品,2019 年又申请了绿色食品品牌,通过创建品牌,确保果品质量,让脐橙能卖到好价钱,大伙都能从中增加收益,把柑桔产业做大做强。

慈口乡慈口村原支书兼主任、通山县广源家庭农场经营人朱从奎回忆:

水库把耕种的田地、居住的房屋都淹没了,大队大部分人移民走了,剩下我们一小部分人,有 4 个生产队 135 户 600 余人,舍不得离开家园,就搬到山脚下筑土屋住,上山开荒地约 300 余亩,以种红薯和玉米度日。政府为了给库区人民找一条出路,从 1973 年开始,引导和鼓励大家广泛栽植柑桔脱贫致富。大队成立了专班,常年抓柑桔生产,抓技术学习,抽槽要 1 米见方,补助我们 2.5 元钱,施肥改土,桔苗和肥料都由政府提供。几年下来,我们慈口大

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

队开辟桔园1800余亩,柑桔3.33万余株,1981年大队产桔2.6万斤,1982年产13万斤,群众收入翻倍增加。

我生产队52户256口人,辟园300多亩,植2.2万余株,因属慈口公社所在地,作为发展柑桔生产的重点,建了水池,安置了浇水设施,天旱时可浇灌。发展柑桔生产后,收入比之前有了明显增加,1979年收桔40600斤,收入10842元,占农副业总收入53%,户平均柑桔收入248元。到了1981年,产桔增加到47000斤,收入16811元,加上农副收入,年人均纯收入79.55元。1982年,产量达12.3万斤,产值43360元,占农业总收入88%,仅柑桔一项人均收入166.13元。1982年底,农村田地到户,柑桔园都按株数承包给了家庭和个人,大家干劲都很足,起早贪黑发展桔园。我家当时3口人属小户,分到100多株约2亩园。我又先后开荒栽了4000多株,发展到11亩园。每年下来能收1万多斤,收入4000元左右,解决了一家温饱和小孩读书问题,盖了新房。现在,两个小孩大学毕业后,都在通山县城内县市单位上班,成家立业了。

我从1976年起任大队出纳、信用社会计,1990年后任村支书兼主任,直到2014年从基层干部退下来。2013年从退下之前我主动承包了原来公社时期办的现已荒废的柑桔场,约100来亩,经过这几年坚持,已发展到300多亩,栽植柑桔5000余株,都是近几年开发的新品种,卖价好,有红心柚、纽荷尔橙、红美人桔,还有早熟蜜桔等等。合计投入了约30多万元,请村里四、五个家庭较为贫困的劳力帮工,每人一年下来单从我这里也能挣5000块钱左右工资。桔园明年大都能挂果,进入丰产期后,每年估计能挣50万元以上,还能解决部分劳动力就业。作为一名在库区工作了四十年的基层干部,在我的内心深处一直认为,慈口位于富水湖库区中心区,最适宜发展的就是柑桔产业,就算有些人年轻时出门打工能挣很多钱,但最终大部分人还是得落叶归根的,所以发展柑桔产业是最好的选择。我于2016年注册了“通山广源家庭农场”,并计划再追加投入资金,把农场面积扩大到500亩左右,借政府大力开

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

发富水湖的契机，发展成集旅游、观光带采摘一条龙服务的农庄，争取经营好，能在库区形成示范效应，带动更多的家乡人发展柑桔产业，勤劳致富，振兴家乡，这也就是我办农场的主要目的。

（五）发展库区柑桔产业的启示

柑桔产业在全县实现了全面推广，柑桔已成为库区桔农脱贫致富的“摇钱树”。旧民谣所唱的内容已成为历史，库区人民又唱出了新民谣：“种柑桔换饭粮，卖柑桔做新房，找柑桔娶新娘，靠柑桔送娃上学堂。”在这项由政各级政府主导的，广大工作者积极参与的“科技兴桔”的伟大工程中，省农科院专家邓必贵夫妇十多年如一日蹲守于库区科研点，以科技兴桔富农。除了库区10万桔农永远感恩外，党和政府也给了邓必贵很高荣誉，先后获得“全国优秀科技工作者”、“湖北省山区建设先进工作者”、“湖北省劳动模范”等一系列殊荣。在推行这项伟大的民心工程中，我县一批又一批行政、科技干部深入库区，扎根基层群众之中，如万维东、李德洁、张吉俊、李大海、伍晚霞、张远晃、程传生等等，还有库区艰苦创业的10万桔农，都作出很大贡献，功不可没，利享千秋。

原县特产局副局长肖新元回忆：

李德洁和伍晚霞是同学，还是同年同月的，按通山话是“老庚”，是发展库区柑桔事业，让两个异乡人再度结缘，殊途同归于柑桔，退休后仍同在这座山城颐养天年，经常见面回忆当年一起奋斗的事。说到柑桔生产的推广，最终形成库区人民脱贫致富的主导产业，她们二人功不可没。记得1984年底，中共中央总书记胡耀邦同志到通山视察，县委县政府汇报工作时讲到了发展库区生产和柑桔的大事，当介绍到伍晚霞时，胡总书记很高兴，说难得遇到了老乡（伍丈夫是湖南浏阳人），称赞她柑桔生产搞得好，当即作出批示，拨款支持通山库区发展和柑桔生产。李德洁副县长来主管库区工作后，对这笔钱管得紧，都得亲自下去调查，亲眼所见，符合条件且情况属实的就据实批拨，否则一律不予批复。正是有

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

了这笔钱，库区柑桔生产与推广的步伐加快多了。

原特产局副局长、高级农艺师伍晚霞回忆：

现在想起来，柑桔生产搞得好，大家当年积极性那么高，成为老百姓脱贫致富的好产业，依靠的就是党和政府大力推行惠民政策措施，社会主义制度的优越性，能集中力量办大事，为老百姓办实事。当然，还少不了一个实心实意为老百姓办事的基层领导班子，我们这些来自方方面面的千百个参与者都作出了不少奉献，如省农科院的罗俊嵩等专家，副县长李德洁等县职领导，还有四区办的张远晃等干部，以及特产局和县内各单位，一批又一批干部都下沉到库区柑桔生产一线，为老百姓发展柑桔生产排忧解困，都付出了很多心血。

大畈镇枇杷产业带头人、通山枇杷协会会长、人称“枇杷强”袁观强回忆：

上世纪九十年代，通山境内出现了几次较大的霜冻，对柑桔生产造成不利影响，产量连年起不来，慈口乡属库区中心区域，受冻害还好一些，大畈这边靠上游几个村较为严重。加上沿海地区工业发展较快，大量库区青壮劳力外出务工，老一代桔农又已年老力衰，许多家庭桔园无人管理，甚至抛荒。1996 年以后，我从外地辞工回来，带领大畈镇许多村组，如白泥、大勘、鸡口山、隐水、板桥、官塘等村的群众，改为大面积发展枇杷产业，结合乡村旅游，获得了较好收益。近年来，又在政府大力支持下，乡村能人阮峰等人对枇杷深加工技术进行了开发，并已形成了产业，取得了一定成效。由此，我认为，借助富水湖开发良机，在库区继续发展柑桔生产，集旅游、观光、采摘、垂钓等一条龙式多种服务，并在政府引导下实施柑桔深加工，多条腿走路，让绿水青山变成金山银山，是实现库区振兴的康庄大道。

口述人

朱冬石，通山县退休干部；

内部资料 谢绝翻印 咸宁市史志研究中心

徐新国，通山县大畈中学退休教师；
陈绪义，通山县退休教师、库区移民亲历者；
伍晚霞，原通山县特产局副局长、高级农艺师；
李德洁，通山县人民政府原副县长；
徐善相，原通山县慈口公社慈口大队大队长；
华成甫，原通山县燕夏国营柑橘场副场长；
刘正英，原通山县畈泥公社板桥大队大队长；
吴礼海，原通山县吴洞柑橘园副场长兼会计；
张远晃，原通山县四区办公室主任；
宋朝阳，通山县委宣传部副部长；
袁平法，通山县大畈镇大墈村村委会主任；
陈文忠，通山县审计局职工；
陈传生，原通山县特产局办公室主任；
陈生迪，通山县大畈镇长滩村一组村民；
邓永良，通山县慈口乡慈口村二组村民；
全诗启，通山县大畈镇官塘村四组村民；
朱从奎，通山县慈口乡慈口村原党支部书记、村委会主任；
肖新元，原通山县特产局副局长；
袁观强，通山县枇杷协会会长；

采访人：

陈文忠

编撰人：

盛　坚　吴世湖

内部资料 谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

内部资料 谢绝翻印
咸宁市史志研究中心

《咸宁市改革开放口述史》

开　　本：787 X 1092毫米　1/16
印　　张：23.50印张
字　　数：300千字
印　　数：1－1000册
印刷时间：2021年3月

温泉精工电脑工作室印刷