

| 中央党史和文献研究宣传专项引导资金资助项目 |

官桥八组 发展实录 (1979-2019)

——乡村集体经济发展经验采访调研

©咸宁市史志研究中心 编著

 中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

官桥八组发展实录: 1979—2019 / 咸宁市史志研究中心编著. -- 北京: 中国致公出版社, 2023
ISBN 978-7-5145-2065-1

I. ①官… II. ①咸… III. ①农村—社会主义建设—研究—咸宁 IV. ① F327.633

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2022) 第 247218 号

官桥八组发展实录 (1979—2019) / 咸宁市史志研究中心 编著
GUANQIAO BAZU FAZHAN SHILU

出版 中国致公出版社
(北京市朝阳区八里庄西里 100 号住邦 2000 大厦 1 号楼西区 21 层)
发行 中国致公出版社 (010-66121708)
出品 湖北日报传媒集团楚天书局 (027-88567638)
特约编辑 苏 仙 张亚丽
责任编辑 贺长虹 柳 欣
责任校对 吕冬钰
封面设计 吴婧仪
责任印制 陈 佳
印刷 武汉新鸿业印务有限公司
版次 2023 年 8 月第 1 版
印次 2023 年 8 月第 1 次印刷
开本 787 mm × 1092 mm 1/16
印张 12.25
字数 165 千字
书号 ISBN 978-7-5145-2065-1
定价 30.00 元

(版权所有·盗版必究, 举报电话: 010-82259658)
(如发现印装质量问题, 请寄本公司调换, 电话: 010-82259658)

《官桥八组发展实录（1979—2019）》
编辑委员会

主 任 张世伟 王 刚

副 主 任 吴新伟 曾国之

《官桥八组发展实录（1979—2019）》
编辑部

主 任 胡 文 李子鹏

副 主 任 刘彩云 镇卫军 贺荣华

编写人员 朱鹏飞

咸宁市史志研究中心版权所有，禁止翻印

官桥村八组隶属于湖北省咸宁市嘉鱼县官桥镇官桥村，是一个地域面积仅 3.8 平方公里的村民小组。改革开放前，官桥八组贫穷落后，“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”，就是当时村民的生活状况。改革开放以来，在党的路线、方针、政策的正确指引下，官桥八组坚持集体经营、共同致富，不仅集体经济日益发展壮大，而且建立了覆盖全体村民的福利保障体系，达成了“幼有所教、劳有所得、病有所医、老有所养、住有所居”的目标，实现了“家家住进小楼房，社会福利全保障。子女成长有补助，毕业回乡聘上岗。大病医疗可报销，免费体检保安康。退休享有养老金，安度晚景幸福长”的幸福生活，探索出了一条壮大集体经济、推进乡村振兴、实现共同富裕的成功路子。

在中央党史和文献研究院、湖北省委党史研究室的大力支持和精心指导下，在中共咸宁市委、咸宁市人民政府的高度重视下，我们从历史研究的角度，通过多方走访调研征集官桥八组发展历程中的带头人、参与者、见证人的回忆素材及相关资料，从集体经济带头人、利润分配与积累、群众路线与民主集中制、金山银山与绿水青山、共同富裕与不养懒人、人才引入与股权改造、村办高校与共建共享、科技驱动与自主创新、金融支持与产业兴旺、党建引领的关键作用等多个维度对官桥八组的发展历程进行深入剖析，以期探究中西部地区农村快速发展的经验与规律，达到存史、资政、育人的目的。

咸宁市史志研究中心版权所有，禁止翻印

一、四十年辉煌发展回顾

- (一) 全县率先实行联产承包责任制 001
- (二) 探索工商致富小康路 005
- (三) 科技引领，官桥八组发展从此插上科技的翅膀 012
- (四) 多业并举、多元发展，形成“大象快走”的产业布局 024
- (五) 田野乡村公园的发展 034

二、集体经济的带头人

- (一) 官桥八组带头人周宝生主要履历及获得的荣誉 036
- (二) 各个历史时期媒体对周宝生的画像 037
- (三) 地方党委干部对周宝生的评价 038
- (四) 官桥八组村民兼同事对周宝生的看法 040
- (五) 周宝生的自我评价 041
- (六) 编辑手记：优秀的乡村集体经济带头人画像 041

三、利润分配和资本积累

- (一) 官桥八组村民对分配和积累的初始想法 046
- (二) 官桥八组干部身体力行带头积累 048
- (三) 各级党委领导在积累问题上对官桥八组的叮嘱 050
- (四) 周宝生对于分配和积累的看法 053
- (五) 编辑手记：探究乡村集体经济发展中的积累与分配 056

四、群众路线与民主集中制

- （一）官桥八组的村民代表大会 061
- （二）媒体报道中关键时刻村民代表大会的身影 063
- （三）官桥八组的群众路线与民主集中制关系 067
- （四）编辑手记：官桥八组在处理群众路线与集中决策上
给我们的启示 072

五、金山银山与绿水青山

- （一）田野集团党委副书记周呈全谈官桥八组
推动村容村貌的形成 077
- （二）员工李宏文谈自己感受到的村庄环境的变化 080
- （三）嘉鱼县委原书记胡建华回忆官桥八组在环境、卫生、
村庄规划上对嘉鱼县起的示范作用 080
- （四）不同时期各级媒体记录官桥八组在环境建设上的作为 082
- （五）编辑手记：官桥八组用实践证明
“绿水青山就是金山银山” 088

六、共同富裕与不养懒人

- （一）官桥八组逐步建立普惠性福利保障制度的相关数据 093
- （二）从媒体报道中看官桥八组共同富裕之路 095
- （三）周呈全谈对共同富裕的理解 101
- （四）周呈全谈官桥八组如何预防出现懒人 104
- （五）编辑手记：从官桥八组看乡村振兴道路上
如何处理共同富裕与不养懒人的关系 105

七、人才引入与股权改造

- (一) 重视外来人才的引入是官桥八组的一贯传统 109
- (二) 长江合金开启“股权引才”的新模式 112
- (三) 官桥八组的人才引入、合作机制演进 114
- (四) 周呈全谈官桥八组吸引人才的机制保障 117
- (五) 编辑手记：乡村振兴路上，集体经济领军人才引入、
培养政策的思考 118

八、村办高校与共建共享

- (一) 重视教育是官桥八组的一贯传统和发展的内生动力 125
- (二) 周宝生回顾兴办东湖学院的动机 128
- (三) 东湖院校长唐铁山回顾兴办东湖学院始末 129
- (四) 教育反哺促发展后劲十足 131
- (五) 编辑手记：探索高校教育与乡村集体经济的融合 136

九、科技驱动与自主创新

- (一) 长江合金厂开启官桥八组科技驱动新征程 140
- (二) 田野高科技工业园探索借“技”生蛋之路 147
- (三) 博士后工作站奠定自主创新的基础 151
- (四) 周宝生回顾官桥八组实行科技驱动、自主创新转型的
历史触因和重要意义 157
- (五) 编辑手记：科技驱动与自主创新在乡村集体经济
发展中的意义 158

十、金融支持与产业兴旺

- （一）官桥八组的早期贷款使用情况 161
- （二）官桥八组重要转型时刻的金融支持 165
- （三）编辑手记：浅谈用好金融工具服务农业现代化 169

十一、党建引领的关键作用

- （一）党建引领在官桥八组发展初期的重要影响 174
- （二）官桥八组在党建上的具体作为 176
- （三）各下属企业党组织在生产生活上的关键作用 177
- （四）编辑手记：基层党组织是乡村集体经济发展的
组织保障 182
- 后 记 186

一、四十年辉煌发展回顾

（一）全县率先实行联产承包责任制



1983年，分田到户的官桥村八组村民开垦荒山

1979年，周宝生同志当选为官桥八组生产队队长。面对长期以来官桥八组吃返销粮的现状，周宝生上任第一件事就是率先在嘉鱼县实行联产承包责任制，第二年便实现了粮食大丰收，粮食总产量从20多万斤猛增到30多万斤，摘掉了吃返销粮的帽子，1982年，全组村民基本解决温饱问题。

第一个吃螃蟹的人总是需要勇气和胆量的，对此，嘉鱼县委原书记刘彦其回忆道：

1978年，党的十一届三中全会作出了实行联产承包到户的决定，嘉鱼县的联产承包应该是在1980年年底开始实行，在1981年就基本上全县都实行了。它（官桥八组）的起步比较早，当时政治

环境有这方面的舆论，不少农民也有心理上的躁动，但是要成型是很难的。因为当时的政治环境不是很明朗。联产承包到户涉及所有制，是搞集体还是搞单干的问题，也就是搞社会主义还是搞资本主义的问题，所以都不敢搞，怕出问题。上面处于一种观望的状态。各级党委、政府这一层没有公开支持或者表态，想搞又不敢搞，也不能搞，处于观望和期待的状态。三中全会开了以后，下面也很期盼。说实话，农民因为这么多年生活比较困难，对那个承包还是很期待的，那个东西能够很快地产生效果。当时传播比较广的一句话叫作“上面盼、下面望，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，但是中间这一帮人他们是不讲话的，谁都怕戴上那个帽子（资本主义）。因为在1965年的时候搞过，“三年困难时期”过了以后搞的，效果确实好，但是搞了1到2年，作为资本主义尾巴被批了，不许搞了。有这样的历史教训，谁敢贸然行动？不怕出问题么？

当时开始搞的时候，我们基本上是这样的，你搞，怕出问题；但是反对你搞，你有这种期望，其他地方又传出哪里搞了（联产承包），所以当时党委、政府基本是属于一种放任（态度）。就是你搞吧，搞得最后如果出了问题，不是我们政府要你搞的。基本是睁只眼闭只眼，也不能说是谁给了很大的干预。就是他有这种希望，这种信心，那是需要勇气和胆量的。没有这个胆量，像这个东西是不敢搞的。

官桥八组承包比较早，是从1979年开始搞的。1979年下半年，他们将旱地搞了联产承包，到1980年又将水田搞了联产承包，实际上到1980年全都搞完了。这个事情，当地的领导都知道，但是态度就不是很明朗。也可以说是睁只眼闭只眼，反正你去搞吧，出不出事，现在谁也说不清楚。八组就是按照自己意思在那里搞。

对于当年在嘉鱼县率先实行联产承包责任制，亲历此事的官桥八组村民周瑞松回忆道：

当时周宝生就是我们生产队队长，在报纸上看了一个联产承包

的消息，想为我们八组几百号人摘掉吃返销粮的帽子。别人搞了我们也可以跟着学，所以就决定了。队长把田分到了户，压力也很大。主要是政策上的压力，因为上面还没有百分之百地允许。所以我们队长秉着一股干劲、蛮劲，看到了这（联产承包）是一个解决人民生活的基本大方向，最后把这个田地分了户。分到户之后，确确实实调动了人们的积极性。原来是“做事要等队长分工，出去要等地里敲钟，出去一条龙，做事儿磨洋工”，分田以后是“出勤起早摸黑，干活认真负责”。原来做事是打疲劳战、打时间战，所以一天下来不讲生产力能不能提高。分下去之后就不同了，人民群众起早摸黑，做事认真负责。粮食由原来的20多万斤增加到了30多万斤，增加了近70%产量。所以群众有想头、有甜头、有干头，也摘掉吃返销粮的帽子。这条路确实走得很好。

作为我个人来讲，开始我是反对这个（分田）的，因为政策没下来，也拿不定主意。最后队长给我们做工作，反复讲这个事情，我们思想也转过弯来了。转过来了以后，群众解决了温饱问题，就摘掉了吃返销粮的帽子。没过多长时间，政策也下来了。队长有远见卓识，看准这个事情，以大无畏的精神坚持下来了。农民的生产力提高了，生活水平提高了，粮食除了交任务以外，多的都归自己得。群众尝到了甜头，是个大好事。

咸宁市大概是1981年出的政策，我们（官桥八组）是走在前面的。队长亲哥哥是我们乡党委副书记，劝他说：宝生，你不能瞎搞，这涉及政策问题。这个东西你也看着办，办好了还好说，办不好就不好说了。这是家庭的压力。社会上压力也多，说这说那的都有，毕竟是群众嘛（想法多）。

当时村民就问：这个东西（联产承包）没有政策，我们能不能搞？这是个路线问题，（根据）国家的政策，究竟我们是走回头路还是向前走。从外面（安徽小岗）的经历来看，好像成功了。再就是我们分了（户）以后，田地承包尝到了甜头。政策下来之后，大家就都支持。

对于在嘉鱼县率先实行联产承包的起因及当年面临的压力，时任八组生产队队长周宝生同志回忆道：

联产承包是我们国家改革开放初期对农村政策的一个调整。官桥村八组在改革开放前，都还在吃返销粮。每年我们生产队都要吃国家的返销粮4万~5万斤。最困难的时候会发些糠。改革开放以后，我从《人民日报》看到了一篇文章，在讨论“搞联产承包是阳关道，还是独木桥”。我们受文章的启发，觉得这是我们农村改革的序幕要拉开了。

因为联产承包可以极大地调动农民的积极性，所以我们就在嘉鱼县率先实行了联产承包责任制，就是把田地按好坏分成等级，到户到劳（动力）。效果很好，粮食一下子就从过去的20万斤增长到了30多万斤，增长了10多万斤粮食，从根本上解决了吃饭问题。所以联产承包从改革开放的初期来讲，作为我们党在农村实行的这么一个政策，通过实践证明，它是正确的。

这个（联产承包）应该讲是发展的必要。因为改革开放前，受“左”倾路线的影响，农村经济的发展受到了阻碍，温饱问题都解决不了。改革开放后，党的农村政策符合农村的实际，先讲究的就是让农村农民的积极性得到充分的发挥。因为当时的技术管理手段、思想素质都还处于比较低的一个状态，如何去调动农民的积极性，当时我们想，中央的家庭联产承包政策是好，只有把工作跟责任目标挂钩，效果才会更好。

开始，我们这个组是书记（领导），书记不在家。我们在家的就用两三天时间讨论，丈地，已经分到户了。书记回来以后，因为当时上面没有明确的政策可以这么做。书记也很为难，就是（说）你得收回来。

记得县里开三级干部大会，就是公社、大队、生产队，点名批评我，要收回来。这里面有个故事。收回来你不好弄：一来讲，你失信于民，已经到户了；二来讲，各家各户的投入都不一样，有的肥施得很多，有的已经开始耕种了，做了很多工作。怎么收？这个

自然是有困难的。公社派了三位领导来做我的工作，我当时表态：“如果一定要将分出去的土地重新收回，建议先免去我生产队队长的职务，再让其他人来执行。”党委书记也不容易。因为他叫你这么做，同意你做，就意味对党的政策放纵，没有管理好。他们就放弃了，他说你搞吧。一年的成效就十分显著，粮食从20多万斤到了30多万斤，增加了10多万斤，这是个什么概念！后来，这个认识就都慢慢上来了。

（二）探索工商致富小康路

1982年春天，分田到户后，官桥八组面临着全国多数农村共同的问题，地少人多，劳动力大量富余，给闲置的劳动力找出路成了周宝生的新使命。一次偶然的机，周宝生听一个外来的木工说起，“蒲纺13个职工生产冰棒，5个月竟纯赚了1万多元”（1984年6月30日《咸宁报》第1，2版《不倦的进击者——记官桥八队队长周宝生》）。周宝生动了心思，动员全队卖了队里原有的一台东风20拖拉机，买回了冰棒机，创办了官桥八组第一个集体经济——冰棒厂。后来虽然因为市场变化，冰棒厂停产关闭了，但官桥八组也挖到了第一桶金，一年下来，赚了7000多元的纯利润，尝到了甜头。官桥八组从此走上了发展集体经济的道路，先后开办钉丝厂、铸造厂、沙发厂、家具厂、小煤矿等。至1993年年底，官桥八组实现固定资产2000万元，年总产值1000万元，总公司实现利税235万元，人均月纯收入2100元（1800元工资+300元补助分红），远远超过当时国家统计局颁布的小康标准。

历史链接：《人民日报》1984年1月1日（第2版）《电话通到社员家》

初冬的一天，我们来到湖北省嘉鱼县陆岑公社官桥大队第八生产队。当我们跨进生产队长周宝生的堂屋以后，只见左面大套间的里间是卧室，外间是小周在家办公的地方，靠窗的办公桌上放着一台电话机。我们坐了不大一会儿，电话铃就响了好几次，有县里打



1985年，官桥村八组家具厂、沙发厂、铸造厂、砖瓦厂生产场景

来的，有外地打来的。

周宝生是个回乡知识青年，1979年从县里的一个企业回来当了生产队长。他接完电话，就说起他家装上电话的来由。他说，前些年政策统得死，人们的眼睛总是盯着村前的田，一天忙到晚也混不上两盒“大公鸡”烟。党的十一届三中全会制定的新政策，把致富的路子打开了，把人的脑筋也搞转了，都晓得要把一个村的生产搞好，就要“站在村头，看到外头”，按外头的行情安排村里的生产。这样一来，生产的路子就宽了，我们这里不光种田讲科学，还办起了煤窑、制钉、冰棒、铸造等企业。生产发展了，没有电话可不行！大伙一合计，就决定搞点沟通行情、开开眼界的建设。因为我是生产队长，队里就给我家和队部装了电话。这样，和外地客商谈业务就方便多了，外边的行情一通，生产出的产品对路，工副业就越搞越兴旺，收入也多了，每人平均纯收入猛增到近500元，其中来自工副业的收入占70%。

小周说，现在，村里为开阔眼界，除装了两台电话，买了一台电视机以外，还买了上千册图书，订了 27 种报刊，许多社员还嫌少了。

历史链接：《咸宁报》1984 年 6 月 30 日（第 1,2 版）《不倦的进击者——记官桥八队队长周宝生》

有的人不满于现状，却只会唉声叹气；有的人不满于现状，却敢于奋起进击。嘉鱼县官桥八队队长周宝生，就是一个进击者的典型。

官桥八队地处丘陵，本不是个穷地方。可是前些年所有劳力一年四季围着田地打“麻雀战”，苦没少吃，活没少干，就是挣不脱穷帽子。到 1979 年年底，周宝生当上队长时，全队人均收入还不过 80 元，一个工分只值 2 角 1 分，还欠国家一屁股的债，累计起来，竟达 11000 多元。

周宝生上任后，一直琢磨着如何使全村人尽快富起来。

1982 年春节刚过，一位外地来的木工在饭桌上谈起这样一件事：蒲纺 13 个职工生产冰棒，5 个月竟纯赚了一万多元。宝生动了心，八队有 120 多个劳力，要是抽出一半搞工业，那收入就可观了。他想到办冰棒厂、熟食店、经销店。在一次队委会上，他提出自己的想法：兔子也有三个窝啊，我们不能拴在一棵树上吊死。他征得大家同意，卖掉了队里仅有的一台东风 20 拖拉机，买回了冰棒机。然后找大队借了两间房子整修了一下作厂房，又去公社供销社、县工商局领回了营业执照。就这样，冰棒厂、经销店、熟食店在 1982 年 5 月同时开业了。17 名劳力被安排进了厂店。此后没几个月，他又从外厂借来一台制钉机，从土产部门的一堆废铁中拈回一些零件加工成配套设备，办起了制钉厂。这些厂店开业之初确实红火过一阵，可是不久，有的因为出现了竞争，有的由于原材料涨价，不得不一个接着一个地变卖、停产。初战不利！

厂店，冷落了下去；可是，人心没冷。

兴办的这些厂店赚回了7000块钱，使大家尝到了甜头。就在冰棒厂变卖的第二天，曾在冰棒厂当过工人的退伍军人周东风，找到周宝生：“宝生哥，我就不信没农家能办的厂，再领我们闯闯吧！”

怎么个闯法呢？宝生也在苦苦思索。一连许多天，他像掉了魂一般。他想到办印染厂，又想到办丝织厂，还想到办手套厂……但又都被自己一个个否定了。

一天傍晚，他默默地来到村口，望着大大小小的山包发愣。

“怎么啦！宝生，又在打这山里的主意？”一位老农走上前来。

“山里有什么主意可打？”

“有呢！前些年，十九冶曾来这里勘测过，说这里山底下都有煤。”

煤！宝生心里一亮：对！靠山吃山。

1982年冬，周宝生从外地请来一位矿师，领着六名劳力，顶着凛冽的寒风上山了。正如大海里行舟一般，创业也会时时遇到挫折，投资了3000多元，费了好大的力挖出的三口井，连个煤的影子也没见到。

“怎么回事？”宝生一把抓住矿师，两眼直愣愣地盯着他。

“煤，肯定有。就是现在的勘探条件差，井口定不准。”

重新确定井口！经过反复研究的第四口井出煤了。第二年初，宝生又引进技术，与红旗煤矿六名留职停薪的职工签订了联合开发煤窑的合同。不久，第二口井出了煤。

源源涌出的“乌金”使宝生雀跃，却没有阻断他进取的道路。他开始向新的高度攀登了。队里订阅了30多种报刊，宝生每天晚上都要翻阅一遍，研究经济动向；外地有人来拖煤，他虚心向人家探询市场行情；为了使信息灵通，他在自家和队部安上了电话机。经过多方市场调查，他了解到，铸造工业原材料好解决，技术难度不大，可为城市工业提供半成品和零配件，适合农村兴办，于是决定办一个铸造厂。去年三月开始筹建，只花一个多月时间，就正式投入生产。

一个连图章也没有的30多人的农家小厂，要亮出自己的招牌

的确不容易。去年，省农机公司要进五百件轧米机方架。这种产品他们没有生产过，要货时间又紧。在设备条件差、技术力量弱的情况下，合同订不订？

“订！”宝生没有怯步。他和刚刚从公社修配厂回来的吴正华一起拼搏上阵了。失败了，不气馁；不合格，重新来。经过一次又一次的试制，终于，图样出来了，模型出来了，产品出来了。没日没夜苦干了20天，500件轧米机方架按期保质交了货。

就这样，他们讲质量、求信誉，不断开拓市场。到现在，已与近20个单位建立了业务往来，产品发展到110多种。前不久，他们的产品居然神气十足地挤进了武汉市，与省内二十几家铸造厂展开了夺标角逐。

去年，这个队工业产值达239 000元，占各业总产值的72.2%，有75名劳力从事工副业生产，占总劳力的66%。全队人均纯收入597元。农民生活水平有很大提高，有一半以上的农户建了新房、买了电视机，有的人家电视机已换了三次，由一般到名牌，再到彩电。自行车、手表、缝纫机几乎家家都有。

该满足了吧，宝生？“不，改革者脚下永没有休止符。”

他，在筹筹建一个运输队。一台东风带挂的汽车已昂首开出了村，另外两台车正在联系。

他，在筹筹建一个家具厂。蓝图已交付施工，两个月后便可投产。

他，在筹划……

道路虽然艰辛，却有光明在前。

历史链接：《咸宁报》1993年12月5日（第1,4版）《红土铺出小康图——嘉鱼县官桥八组创业发展奔小康纪实》

这道路，宽敞整洁；这场院，花团锦簇；小洋楼鳞次栉比，大楼房装饰一新。这是新兴的城镇，还是大都市的别墅小区？

不。这是中国农村最小的单位，一个村民小组——嘉鱼县官桥八组；她又是社会主义市场经济中一个充满活力的实体——嘉鱼农

工商总公司。

谁能想到，14年前，这里还是个人均年收入86元，“生产靠贷款，吃粮靠返销”的穷小队。如今的官桥八组，已有固定资产2000万元，今年预计总产值1000万元，总公司利税235万元。57户人家，234口人，平均每人年创集体利税超万元，纯收入1800元，福利补助300元，还有人均一亩茶、五亩松杉在红土山丘上长着哩！总公司现有的林场、茶场、煤矿、砖瓦厂、运输队、长江合金厂、维嘉牧业设备有限公司7个企业，路路来钱，个个高效。村民的生活水平，早就超过了国家统计局颁布的“小康”标准。这一切，都是小组长、总经理周宝生领着大家一步一个脚印干出来的，一步一个台阶攀上来的。

官桥八组奔小康，经历了起步、跨越、飞跃的“三级跳”。刚刚步入20世纪80年代，他们就在当地领先转变为家庭联产计酬，紧接着承包到户，粮食大幅度增产，由贫寒转变为温饱。1982年率先进镇办厂经商，次年春回本组开煤矿，先后办过钉丝厂、铸造厂、沙发厂、家具厂……80年代末达到小康水平。90年代的改革开放第二次大潮中，八组人是“弄潮儿向涛头立，手把红旗旗不湿”，用自己积累的资金盖起了办公大楼和农民文化中心、外宾招待室，改善投资环境，吸引武汉市的冶金专家来这儿办起了“长江合金厂”，又跟加拿大和香港合营的外资企业，合资兴办“维嘉牧业设备有限公司”，正朝着更高更远的富裕、文明目标飞跃。

……

对于官桥八组在分田到户后，再次走上集体经营工商经济的起因，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道：

当时周宝生是队长，我是副队长。责任田承包，分田到户后，基本上我们几个人也没有事干，当时他决定要开些店。他很有威望，讲的话，大家都很信服。他把我抽出来管企业。开始（我们）搞冰棒厂、熟食店，是同时一起弄的。当时，我们组很穷，责任田到户了以后，有一个农用车（农用拖拉机），以及一个仓库。没有什么

财产，所以就把拖拉机卖掉了，凑了将近2万块钱，在武汉买了个冰棒机，在官桥搞一个冷饮店、一个熟食店，请了一个师傅做模，一两年就赚几千块钱，很不错的。搞冰棒厂的时候，当时他自己也筹了几个（私人）钱一起弄的，（后来）大约两年到三年（不到），把冰棒厂卖掉了，我们就回家了。（后来）搞铸造厂，主要是打钉、拉丝两个厂。

当时这个冰棒厂其实效益也不错，为什么要把它卖掉呢？冰棒厂的效益当时还可以，但是铸造厂属于大型点的（工厂），就是用（搞）炉子化铁之后去铸造东西，铸造盆、机械零件之类的。再就是打钉、拉丝，用钢材打钉、拉丝。当时分田到户之后出现了劳动力富余，就想法子去办厂，办企业。开办冰棒厂的时候，就解决了十几个人（剩余劳动力）。后来铸造厂，就有二三十人了。

对于官桥八组分田到户后再次创办集体企业，并逐步壮大集体经济，带领全体组民实现小康这段历史，八组带头人周宝生同志回忆道：

我们把这个（发展工商业）总结为我们生产队的第二个发展阶段，就是利用地方资源的优势，发展工副业。过去有这么句话，“无工不富”，所以我们第一阶段搞家庭联产承包，极大地激发了村民的积极性。这个（分田）到户以后，村民们的闲余时间一下就很多了。这时就要求我们给（剩余）劳动力找出路。

在这个时候我们就开始尝试。我们也不懂什么管理、技术、市场，都不懂。（我们）在官桥镇弄了个小卖部，投了几千块钱。效果不错，当年赚了七八千块钱。弄了两年以后，就觉得生产队无工不富，中央定调子切合了当时农村的实际。所以我们就烧砖、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。我们就从小工业做起，利用自然资源的优势，发展经济。从这一块来看，效果也很好。集体经济得到发展壮大。过去组里还欠国家贷款1万多块钱，到后来我们积累了几百万元。村民从过去的一个工9分钱，改革开放前期的人均收入（月）50块钱，到后来的1800多块钱。90年代初，家家户户盖

起了小楼，村民迅速摆脱了贫困，从根本上解决了穿衣吃饭的问题，就是温饱问题。更重要的就是生产队干部通过这几个阶段的实践、学习，总结了集体企业的管理经验和引进技术的一些方法，为后来进一步发展集体企业打下很好的基础。

（三）科技引领，官桥八组发展从此插上科技的翅膀

1993年3月31日，田野集团股份有限公司正式挂牌成立，官桥八组吹响向高新技术产业转型的号角。1993年8月，田野集团旗下长江合金厂开始筹建，次年投产运营并完成产值230万元，创造利税60万元。1995年田野焊丝厂、1997年长江缆索厂、1998年中国博士后田野高科技工业园、2002年田野博士后工作站……田野集团在产业转型的过程中，实现了经济的飞跃式发展。至2003年，官桥八组集体资产达到2.3亿元，工农产值2.9亿元，企业利润3700万元。

1. 长江合金厂

长江合金厂是官桥八组从劳动密集型产业向技术密集型产业转型的一个关键项目，对于长江合金厂创办的始末、过程的艰辛、成就的辉煌，我们可以从当年的一些新闻报道和当事人的回忆中去了解和品味。

历史链接：《咸宁报》1993年12月5日（第1,4版）《红土铺出小康图——嘉鱼县官桥八组创业发展奔小康纪实》

……

20世纪90年代，这里又展开了吸引高科技人才、高效益投资的“白色工程”。武汉冶金研究所的几位高级工程师，离开了大城市的喧嚣，抛弃了旧体制的坛坛罐罐，到八组迅速办起合金厂。人才、技术的分成比例高达35%。银光闪闪的合金磁钢，闪耀着八组农民重才爱才之心，凝聚着知识分子实现人生价值的热情。

……



1998年，周宝生董事长和刘业胜厂长在湖北长江合金厂

历史链接：《咸宁日报》1996年4月12日（第1版）《经营企业的成功之举——湖北长江合金厂创业记略》

嘉鱼县官桥村八组创办湖北长江合金厂的成功实践，给企业界提供了新的启示。湖北长江合金厂1993年7月开始筹办，1994年3月投产，生产铸造钴镍钴磁钢高技术产品，1994年完成产值200万元，创利税50万元，1995年完成产值600万元，创利税200万元，40名职工年人均创利税5万元，产品合格率比全国同类产品先进水平提高20%以上，原材料消耗降低25%以上，创造了我国磁钢生产的新纪录，产品质量达到国际先进水平。小小的官桥八组在不到三年中创造出这等业绩，主要在于——

农民企业家与科技专家联手

1993年6月，省人事厅《湖北人事》杂志上的一条人才招聘信息，促成了高层次创业者的联手：

一方是全国人大代表、全国劳动模范、“荆楚第一组”——嘉鱼县官桥村八组组长、湖北田野集团公司总经理周宝生；

一方是武汉市冶金研究所教授级高级工程师、省劳动模范、武

汉市市管优秀专家、武汉市首批享受国务院颁发的政府特殊津贴的高科技人才刘业胜。

企业家与科学家合作，并非偶然。周宝生求贤若渴，想的是事业发展靠人才、靠科技；刘业胜择善而从，想的是充分发挥专业所长，实现更高的人生价值。而且，这次联手还反映了企业发展的一个趋势：依靠科技进步。

新型的责、权、利关系

湖北长江合金厂适应市场经济体制建立形成了一套新的管理机制，合理地解决了责、权、利关系问题，劳动和分配的关系问题，促使合作双方的积极性得到充分发挥。

湖北长江合金厂由官桥八组为投资方，由刘业胜等四位科技人员投入技术并承包经营为经营方。周宝生担任董事长，刘业胜担任厂长（企业法人代表）。厂长全面负责企业的生产技术、财务、经营和管理，企业流动资金由周宝生提供担保，企业负责向银行贷款，产品销售货款如因不能收回而造成经济损失，由经营方负责赔偿。年终进行决算，按税后纯利实行利润分配，分配的比例投资方为 65%，经营方为 35%，经营方人员没有工资，只按月借取生活费，不计入成本，年终再从利润分配中扣还。

质量与市场的辩证观

湖北长江合金厂充分依靠科技进步，依靠科技人才，提高产品质量水平，实现了经济增长方式由粗放型向集约型的转变，有效地增强了产品在市场竞争的能力。他们一是对生产程序进行严格的质量把关；二是多种途径提高职工的技术素质；三是适应市场需要，不断改进技术工艺和提高产品质量。

刘业胜成功地开拓市场，其中奥秘在于真正把用户看成“上帝”，用户需要什么磁钢，他们就供应什么磁钢；用户需要什么质量要求，他们就想方设法达到什么质量要求；订货不论数量多少，

只要需要，他们就干；对用户不仅包生产，而且包使用，不仅进行产品服务，而且积极进行技术服务，有时甚至参加用户产品设计的讨论和质量分析会，并参加其试验。正是这样，湖北长江合金厂与用户才架起了沟通的桥梁，加深了技术上的了解，形成了与用户密不可分的合作关系。

对于长江合金厂创办中的一些细节，原长江合金厂厂长、总经理徐汉斌回忆道：

长江合金厂是1993年7月开始筹办的，1994年的3月就投产，投产当年就完成了200万元的产值，获得了50万元的利润。这个成绩在1993、1994年是非常不错的经营业绩。1995年产值就达到了600万元，利税是200万元。

1993年刘业胜总工程师过来也是一个契机。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，周宝生在这边招聘人才，另外一方面的话，刘总（刘业胜）也正在找可以创业的地方。两个想干事业的人一拍即合。

刘总带着三个其他的工程技术人员组成的专家团队到这里来创业，官桥村八组提供资金、提供场地、匹配员工。合作采取了当时非常有激励性的分配方式，按照利润的65%和35%进行分配。这样的分配方式体现了双方的合作诚意，充分调动了双方合作积极性。专家团队到这来了以后，受到了全组村民的高度重视，他们的一日三餐、起居都有专人照顾。刘总来了之后，看到淳朴的民风和环境，感触也非常深。当时他用一首诗来表达了他的心情，“楚地平川阔，山村别有天。官桥风景秀，着意绘新篇”。这首诗现在在办公楼三楼楼道上还能看到。

最大的困难是专家团队过来以后，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，因为这里民风本身就非常好。另一方面是我们的专家团队非常有经验，也毫无保留地把技术传授给了村民员工。他们会编一些歌曲，把参数、温度这些要点用口诀的形式写下来，让员工记住。然后组织工

人进行相互之间的学习比赛，手把手地教。培训包含的东西很多，控制好温度，控制好时间，一些操作方法、前后顺序，都是有针对性的，也是很专业的。

因为企业生产的是高性能磁性材料，所以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。就要求我们的企业，包括刘总这些技术人员，不断地改进它的工艺，改进磁感合金成分配比。

长江合金厂主要产品就是高性能铝镍钴永磁合金，看起来很普通，实际上它里面有剩磁、磁能集等，参数都要跟用户的参数匹配，是非常精密的。长江合金厂主要生产的磁钢，一直被用在做石油物探的检波器上，勘探地下有没有（石）油，含量（是否）丰富，还用在军工、汽车，甚至是导弹卫星上，是一个高技术含量的产品，被国家科技部评定为国家高新技术产品。

对于经营管理，刘总是非常用心的，长江合金厂能够发展得这么好，也是与刘总先进的经营理念分不开的。（他）要求在管理上“一丝不苟，精益求精”，在质量上“一丝不苟，精益求精”，在技术上“一丝不苟，精益求精”，在工艺上“一丝不苟，精益求精”。质量、管理、工艺、技术四方面，每个都要抓，每个都要做到精益求精。

历史链接《中国文化报》2015年6月24日（第3版）《官桥八组见闻录》

.....

1993年起步的那次产业转型，说来有点传奇色彩。

那年3月，武汉某研究所的高级工程师刘业胜来到八组。那时他正进行一项永磁合金的研究，技术完全成熟，只是缺少资金，迟迟不能投入应用。言谈中这位老专家对僵化的科研体制不胜感慨，大有怀才不遇的无奈。

正所谓“言者无心，听者有意”。此时的周宝生正在为产业的换代升级谋划出路，他从刘业胜介绍的产品性能和市场前景中获得

灵感，看到希望，当即问道，这技术投入生产需要多少钱。刘说，恐怕得五六十万元吧。周宝生底气十足地问，100万元如何？见刘工露出惊喜的笑容，遂又诚恳地说，你如果信得过，就到八组来吧，资金、人力、工作条件，都不成问题，所有后勤工作包在我身上，保证让你满意。

惺惺相惜，一拍即合。这位村民组长爽快的言谈和果敢的作风让刘业胜顿有知遇之感，他觉得这同样是一位视事业为生命，有担当、能干事、值得信赖的汉子，3天后便带着十几名同事入住工业园，并以多年积蓄的2万块钱作为风险抵押金。老周说，快别谈什么抵押金了，你能下这么大决心，就是对我们的信任。信任比金钱更重要。3个半月后，永磁合金投入市场，被国家计委认定为高技术产业推进项目，当年实现产值200多万元，创利60万元。

合金厂的成功带来巨大的经济效益，也让八组干部群众领悟了“科技是第一生产力”的道理。不到两年时间，村上建起了有4万平方米高标准厂房的工业园区，设立了博士后工作站，磁性材料、焊接材料、重型钎具、桥用缆索、新特药品等高技术产品陆续问世，“田野集团”名声大振。为激发科技人员的创造性，园区建起了别墅式专家公寓，配备了小汽车，鼓励他们以技术入股分红，并明确宣布，对创新试验，成功重奖，失败不究。

周宝生的重情重义、爱才若渴、出于厚道的为人和对事业的热忱，在村民和员工中有口皆碑。

2005年，刘业胜积劳成疾，在武汉休养。周宝生说，刘工是八组最大的功臣，八组任何时候都不能忘了他，经集体研究决定，每年增发刘业胜10万元养老补助金。

2011年，刘工不幸病逝。他的青铜雕像现在就竖立在八组乾坤阁下桂树环绕的草坪里。铜像基座正面的嵌金镌刻写道：

刘业胜，我国著名磁性材料专家，湖南新化人，中共党员，教授级高级工程师，享受国务院政府特殊补贴。1993年，刘业胜怀着富民强国的追求，在官桥村八组创办长江合金厂，带领团队锐意创

新，克难攻坚，开发出高性能永磁合金和磁钢系列产品，它们被广泛应用于长征运载火箭、神舟飞船、人造卫星、导弹制导系统、航空仪表等尖端军工生产及石油物探地震检波仪器等高精度民用仪器仪表上，为我国国防建设和经济发展做出了突出贡献，也为官桥村八组、田野集团创造了巨大的经济效益。他以高尚道德、超人智慧赢得世人永远尊敬和怀念。

落款是：官桥村八组全体村民。

诵读这段文字，情不能已，思绪纷来。是有感于一位知识分子的报国情怀与特殊遭际，一代新型农民的开阔胸襟和高远境界，还是一段因缘聚合、风云际会的佳话，我一时说不清……

2. 田野焊丝厂

官桥八组在尝到合金厂甜头后，紧接着开办了第二个技术密集型企业——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的创办历程回忆道：

焊丝厂是1995年7月开始创办的，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企业来做。然后公司通过去市场调研，就发现这个焊丝是一个很好的产品。它可以替代焊条，而且焊接效率比较高。确定了目标以后，就从市场上请专家来立项，说干就干。总的投资（焊丝厂前后）应该在2000万元。开始的时候员工只有30多人，到后来接近100人。当年大概就是150多万元利税，到2000年以后应该有接近400万元（每年）。

当时困难比较多的，是技术。因为我们是农民，工业技术还是一穷二白的。所以是从外面请专家过来，通过专家的指导和自身的努力，来做产品。当时我们在市场调研，焊丝主要是焊条的一种替代品，焊接效率比较高。主要的规格一般都是0.8 mm、1.2 mm或者2.0 mm，就是把6.5 mm的盘条通过模具拉伸以后达到产品要求。它的表面也有一定的技术指标要求，比如表面镀铜、光泽度。



田野焊丝厂层绕车间

焊丝是通过焊枪送出去的，它与焊枪之间的摩擦，要求必须达到一定的光泽度。

在生产的过程中，我们首先要攻克的是模具拉伸一环。焊丝是从 6.5 mm 的盘条，通过拉伸模具，从 6.5 mm 缩小比例然后达成合格产品。我们新办的厂，对这个产品有一个摸索过程，模具的配比是很重要的，它的配比必须通过生产实践，才能摸索出来。我们有个负责模具加工的部门，它虽然属于辅助车间，但是作用是很大。比如说 6.5 mm 的原材料进模具，然后出来是 5.0 mm。我们拉丝拉伸的规格要达到要求，才能进入下一道工序。模具的粗糙度是眼睛看不到的，只能通过人的经验和感觉来磨。我们把专家请过来以后，就是每做一个模具，都请专家来看一下。

二是原材料的质量把控。当时拉的时候，我们对原材料不够了解，原材料来自各个钢厂，有好也有坏。要是进的材料质量有问题，拉的时候就容易拉断。每一个钢厂的原材料拉伸的延伸率是不一样的。所以我们就从原材料入手，把控质量关，然后通过对模具配比，来控制拉丝的精度问题。

三是镀铜。镀铜是溶液，就是含铜的一种溶液，电镀上去。它有厚度要求，镀厚了不行，薄了也不行。镀厚了，成本比较高。镀薄了，对送丝会产生影响。铜要（是）导电，表面的光泽度要适合

焊枪送丝。

3. 长江缆索厂

缆索厂是田野集团在继合金厂、焊丝厂之后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洲长江大桥、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。

对于长江缆索厂的创办历程，原缆索公司副总经理周金湖回忆道：

周宝生在电视上看到新闻报道，说我们国家要在2002年建成两纵两横的国道主干线，2022年要建造五纵七横国道主干线，（他认为）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）。

（长江缆索厂）大约是在1997年底到1998年之间创建的。缆索公司建厂以后，接的第一个项目是广西梧州的西江二桥。当时我们的生产能力不够，达不到他的设计要求，后来就没做成。当初引进生产线的时候，是按郑州某个大桥的工艺设计的，但是（建成之后），远远适应不了后来生产的需要，包括生产线也需要改造。当时涉及一个双腔共挤问题，在我们国内只有上海浦江一家工厂能够完成。但是当时我们在外面请技术人员，在家里组织团队，解决了双腔共挤问题。其他的比如双螺旋线抗风抗雨，当时我们也解决不了，都是通过专家、技术人员在家里反复试验解决。双腔共挤、螺旋线是国家级科研项目，获得过国家级奖励，公司档案室都有相关证书。

技术问题解决后，就是市场问题。由于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（样品）拿到白沙洲大桥项目部，通过检验后，就把白沙洲长江大桥项目拿下了。第一个比较有成就的项目就是白沙洲长江大桥，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，在浙江千岛湖也承接

了两座桥。还走出了国门，在缅甸承接两座桥，合同订单一直就很饱满。

历史链接:《咸宁日报》
1998年5月11日(第1版)
《武汉白沙洲大桥斜拉索在田野集团试产成功》

按武汉白沙洲大桥的设计要求，湖北田野集团所属长江缆索有限责任公司斜拉索生产线10日试产成功，并通过了由上海同济大学等11家院校和科研单位组织的专家鉴定，从而填补了我省乃至中南地区一项空白。

据悉，为解决生产中的技术难题，长江缆索公司聚集了一批知名专家开展技术攻关，并与铁道部大桥研究院组成桥梁缆索技术研究所，通过采用其研究成果，在武汉白沙洲桥梁有限公司大力支持下得以圆满完成各项试验和实桥成品索试制工作。

斜拉索的试生产成功，使目前国内规模较大的长江缆索公司不仅取得了武汉白沙洲大桥斜拉索的生产资格，而且在国内桥梁制造业务中显示出明显的竞争优势。

历史链接:《咸宁日报》1998年10月12日(第1版)《田野集团缆索产品走出国门》

最近，湖北田野集团所属的长江缆索公司收到缅甸建设部公共



2000年9月，武汉白沙洲长江大桥正式通车，湖北长江缆索公司员工参加仪式

工程司总工程师李·斯菲威·斯威先生亲笔签署的、确认该公司为缅甸玛哈邦多拉大桥斜拉索生产厂家的文件。至此，这家企业生产的高科技产品将走出国门。

长江缆索公司是全国少有的可生产新型高强度低松弛桥用缆索的厂家之一。这家企业集聚了一批全国第一流钢缆索研究和制作的专家和技术人员，博采众家之长，投资 2000 多万元，建成目前国内规模最大、工艺最先进的缆索生产线，目前正在生产亚洲跨度最大的斜拉索大桥——武汉白沙洲长江大桥的斜拉索。据业主驻厂监理检测，每根缆索的质量都达到了优质标准。缅甸建设部官员经过审核，从几家竞争者中选中了长江缆索公司。

4. 田野博士后工作站

1998 年 1 月 13 日，国家人事部正式发文同意建立“中国博士后科技成果田野产业基地”。

历史链接：《湖北日报》1998 年 3 月 5 日（第 2 版）《田野集团借智生财——请专家出谋划策 靠人才创业兴厂》

春节刚过，省政协原副主席崔建瑞与武汉 5 位刚退休的大学党委书记、校长，组成顾问组到嘉鱼县田野集团公司，帮助它为建成全国最大规模的高性能磁性材料基地、焊接材料基地、斜拉桥钢缆索基地“定位”。

请这批高级专家出谋划策，是田野集团公司“借智生财”的一大重要战略。真是智来财旺，到 2 月下旬，这个农村组办企业已拥有 9 家子公司和 2.9 亿元固定资产。

由嘉鱼县官桥八组兴办企业成长起来的田野集团公司，一直把人才当作企业生死攸关的大事。通过聘请、技术入股、与科研单位联姻等形式，只读过中学的田野集团董事长兼总经理周宝生，身边已聚集各类专业技术人才 85 人，其中有 15 名博士和教授。1 月 13 日，国家人事部发文同意该公司在我省建立首家“中国博士后科技成果田野产业基地”。

这批科技和管理人才的集体智慧，使田野集团在资本扩张后保持了冷静的头脑，看到了潜在的危机和问题。田野集团从理顺母子公司利益关系、合理划分权限入手，建立有效的权力制衡机制，同时对所属企业实行利润分成、成本包干、目标管理等三种管理模式，既调动了子公司的积极性，又强化了总公司的整体功能。

资本扩张虽能筹措资金，但田野集团清醒看到，如果投向不准，新的投入可能成为新的包袱。为防范风险，他们将新产品开发、资金投向、大型固定资产购置等决策权高度集中，形成了有效运转的投资中心和研究开发中心。近两年来，田野集团投入 8000 多万元用于新产品开发。由于产品科技含量高、回报率高，集团资产负债率不到 20%。

在一大批专家学者和本公司各类人才的策划指导下，田野集团在资本扩张后较好地解决了股权管理、项目投资、主导产品、运行机制等方面的新问题，收到了“1+1 大于 2”的效果。去年，集团公司利税突破 1000 万元，比上年增长 43%。

历史链接：《咸宁日报》1998 年 4 月 30 日（第 1 版）《走企业资本和科技资本联合之路：官桥八组成为全国首家博士后产业基地》

4 月 28 日，人事部权威人士在嘉鱼县官桥八组透露，湖北田野集团和中国博士后基金会共建的“中国博士后田野高科技工业园”，是国内首家国家级博士后产业基地。

湖北田野集团由嘉鱼县官桥八组创办。该集团是研制、开发、生产和经营科技含量高、附加值高的工业产品和茶叶、林业、水产等农产品的大型企业集团。主导产品有 20DXSN4 系列检波器磁钢、CO₂ 气体保护镀铜焊丝、PES7 系列斜拉大桥钢缆索、HUST 系列高效节能电子镇流器、21S 全棉丝光印花床单等 50 多个品种、200 多个规格，是国家重点支持的冶金、军工、农业等基础产业的重要高新技术材料。这个集团在全国各大中城市设有 50 多个办事处或经销公司，拥有国内外客户逾千家，产品覆盖全国市场并出口中东、东南亚地区。今年计划实现产值 1.5 亿元，创造利税 1500 万元。

3月19日，湖北田野集团和中国博士后基金会共同建成“中国博士后田野高科技工业园”，以期借助高新技术，促进经济快速发展。

有关部门指出，这种合作方式有利于博士后工作为国民经济建设服务向广度和深度发展，促进博士后研究人员的高科技成果尽快转化为生产力，推动产、学、研相结合；有利于当地区域经济的可持续发展，加快科技进步，促进企业经济效益提高，满足企业对科技项目和人才的需求。

田野博士后工作站正式挂牌

2002年4月，经人事部批准后，田野博士后科研工作站正式在田野挂牌成立。

历史链接：《咸宁日报》2002年4月4日（第1版）《我市首家博士后科研工作站落户田野集团》

经国家人事部批准，我市首家博士后科研工作站日前在湖北田野集团正式建立。

湖北田野集团依靠科技创新，走产、学、研相结合的发展之路，开发的主导产品“斜拉桥桥聚乙烯拉索”被国家科技部列为“国家重点新产品”，获湖北省科技进步三等奖，“高性能永磁合金”被国家计委列为“国家高新技术产业化推进项目”。博士后科研工作站的建立，标志着该集团将进一步扩大与高等院校、科研院所的合作，培养和造就适应市场经济发展需要的高层次专业技术人才，加快科技成果转化和开发，并使该企业的技术创新和管理创新跨上一个新台阶。

（四）多业并举、多元发展，形成“大象快走”的产业布局

从2003年至2012年，官桥八组通过多元化拓展，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，集体收入达到12.5亿元，人均纯收入4.2万元，拥有12家企业，总资产达到22.5亿元。

1. 东湖学院

武汉东湖学院是经教育部批准设立的一所全日制普通本科高校。前身为创办于2000年的武汉大学东湖分校，是全国最早设立的四所独立学院之一。2003年7月，按教育部相关文件精神，田野集团、武汉宏博集团与武汉大学共同创办武汉大学东湖分校。2004年7月，由田野集团投资建设的武汉大学东湖分校汤逊湖校区正式投入使用。2009年武汉宏博集团向田野集团转让所属的武汉大学东湖分校股权。2010年，经教育部批准，武汉大学东湖分校转设为民办普通高校，更名为武汉东湖学院。武汉东湖学院在田野集团的精心管理下，办学规模和办学质量在十几年的时间里取得了飞跃式的发展。

截至2019年，武汉东湖学院校园占地面积达到1496亩，总建筑面积43万平方米，教学仪器设备总值近1.3亿元，馆藏纸质图书162万余册、电子图书209万余册。设有13个教学院（部），45个本科专业，36个专科专业，涵盖经济学、法学、教育学、文学、理学、工学、管理学、艺术学八大学科门类。现有全日制在校生16000余人，其中本科生12300余人。有专任教师840余人，高级职称教师占比46.4%，硕士学位以上教师占比87.8%。其中教授92人、博士124人，享受国务院特殊津贴专家、省政府专项津贴专家和省部级有突出贡献中青年专家共17人。

武汉东湖学院还是湖北省首批地方本科院校向应用型大学转型发展试点院校、湖北省深化创新创业教育改革示范学校，是湖北省应用型高校联盟发起单位之一。拥有教育部产学研融合协同育人项目27个，省级改革试点学院1个，省级重点学科和“楚天学者”设岗学科8个，省级一流专业4个，省级优秀教学团队3个，省级优秀基层教学组织2个，省级专业综合改革试点项目、战略性新兴产业（支柱）产业人才培养计划本科项目及荆楚卓越人才协同育人计划项目等12项，省级精品课程和在线开放课程8门，省级服务外包人才培养（训）基地2个，省级重点实验教学示范中心和实习实训基地4个。学校大学生创新创业中心是湖北省大学生创业示范基地。学校荣获第八届湖北省高等学校教学成果奖4项（其中一等奖



武汉东湖学院南大门

1 项），位居全省民办本科高校首位。

2017—2019 年，武汉东湖学院学生参加学科竞赛获国家级奖 819 项、省部级奖 949 项，获批专利 236 项，公开发表论文 379 篇，获湖北省大学生科技成果奖 5 项，大学英语四级平均通过率 71.42%，毕业生考取研究生的比例保持在 17% 以上，初次就业率保持在 94% 以上。学校科学研究水平稳步提升，是湖北省首批高校创新能力提升计划（湖北省“2011 计划”）牵头高校，建有农业电子商务湖北省协同创新中心、黄石市校企共建研发中心，有 7 个湖北省高等学校优秀中青年科技创新团队。近 3 年，教师承担纵向科研项目 144 项，其中，国家自然科学基金项目、国家社会科学基金项目、教育部人文社科规划项目和全国教育科学“十三五”规划等项目 18 项。出版学术专著（译著）65 部，发表高水平学术论文 571 篇，SCI、CSSCI 收录 202 篇。获批国家专利 892 项，多项科技成果实现产业化。2018 年，周勤教授荣获“英国物理学会（IOP）中国高被引用作者奖”，是全国民办高校唯一的获奖者。

武汉东湖学院党建和大学生思想政治工作也在全国民办高校中处于引领地位。2017 年，全国民办高校党建工作推进会在东湖学院召开，中组部、教育部现场推介学校党建工作经验。2019 年学校党委获教育部“全

国党建工作示范高校”培育创建单位。

武汉东湖学院还与美国、德国、英国、澳大利亚、新西兰、韩国等国家 30 多所高校建立了中外合作办学项目、校际联合办学、交换生项目等多种形式的国际合作。与武汉纺织大学、湖北工业大学、武汉工程大学、长江大学联合培养硕士研究生。办学 20 余年，学校已经向社会输送了 5.3 万余名毕业生，培养了以法兰克福大学博士后、现任德国普林斯宝公司董事长的陈炜，北京电视台新闻部著名主持人梁夏儒，“世界记忆大师”江金晏等为代表的大批优秀人才。

武汉东湖学院高考招生录取分数线连续多年位居湖北省民办本科高校首位。在多个权威机构发布的民办高校评价结果中，学校综合竞争力排名湖北民办高校第一，荣获“湖北最佳民办高校”称号。先后获评全国文明单位、全国绿化先进集体、湖北省先进基层党组织、湖北五一劳动奖、湖北省高校思想政治工作先进集体、湖北省基层思想政治工作改革创新示范点、湖北省综合治理先进单位、湖北省平安校园、湖北省生态园林式学校、全国十大最具办学特色示范院校等多项荣誉称号。

2. 嘉裕钎具

湖北嘉裕钎具股份有限公司是 2003 年 6 月由田野集团出资成立的高科技企业，主要从事钎钢、钎具、硬质合金和超硬材料生产，是中国钎钢钎具协会理事单位。公司装备了加强型 $\Phi 50$ 和 $\Phi 76$ 热穿孔—全程带芯热轧机组生产线、八米深计算机控制深井式渗碳炉等关键设备，中长钎具的综合生产能力居全国同行业前三名，产品质量、技术居国内领先水平。

公司依托田野集团博士后科研工作站，与中国地质大学等高等院校和科研单位开展产、学、研合作，开发了具有自主知识产权的新产品、新工艺和新技术。“田野牌”钎钢钎具被省政府命名为“湖北名牌产品”，田野牌商标被省工商局确定为“湖北省著名商标”。“新型高强度无碳化物贝氏体钢重型钎杆”和“45Mn2 高炉开口钻杆”两项成果通过省科技厅组织的专家鉴定，被授予“湖北省重大科技成果”；“新型高强度无碳化物贝氏体钢重型钎杆”还被授予省科技进步三等奖、咸宁市科技进步二等奖；



嘉裕钎具钎钢生产场景

“冲击凿岩用摩擦焊接重型钎杆”“石油专用管在线热处理工艺”等 31 项新产品和新技术申报了发明专利、实用新型专利。公司被授予“湖北省科技型中小企业创新奖”。

公司已通过 ISO9001 质量管理体系、ISO14001 环境管理体系和 OHSAS18001 职业健康安全管理体系认证。公司主营产品为石油钻探管、地质钻探管、高炉开口钻杆、凿岩钎钢及其他凿岩工具，被广泛应用于石油、矿山、交通、水利和军工等领域，并销往美国、加拿大、澳大利亚、印度等国家。

3. 神农制药

湖北神农制药有限公司，1992 年 12 月成立于武汉市南湖李家墩，2004 年整体搬迁至嘉鱼县官桥镇田野集团工业园内，2005 年建成投产，是一家拥有自主知识产权的研发生产常见病、多发病药品的高科技企业。2005 年 8 月首次取得药品 GMP 证书，2010 年 9 月、2015 年 11 月再次通过了 GMP 认证并获得药品 GMP 证书，是通过“三标一体”管理体系认证和 GMP 认证的药品生产企业。企业注册资金 1000 万元，总资产 3109 万元，投产当年即实现年销售收入 3700 万元，利税总额 850 万元。

目前公司建有 8500 平方米的前处理车间、提取车间、固体制剂车间、软胶囊车间和中心化验室，配备有 350 余台套生产散剂、片剂、颗粒剂、硬胶囊剂、软胶囊剂等五种剂型所需的全套先进机械设备和质量检测仪器。公司现有员工 76 人，其中中高级专业技术人员 26 人。

公司已成功开发出具有自主知识产权的口腔科独家产品“固齿散”，并深度开发“固齿药物牙膏”“固齿凝胶剂”等系列产品；消化科独家规格新药“胃刻宁胶囊”；呼吸科独家规格新药“复方止咳片”；适用于多科室止血新药“复方大红袍止血片”；2015 年成功引进独家降血脂新药“山楂精降脂软胶囊”。其中“固齿散”是公司独家产品，曾获得湖北省科技成果进步奖。公司 2014 年 10 月被评为“湖北省高新技术企业”，2014 年 12 月公司被省科技厅认定为湖北省中药现代化示范企业。公司商标先后获得咸宁市、湖北省著名商标称号。2016 年 5 月，公司在武汉光谷生物医药园创办“湖北神农典方医药研究院有限公司”，与国内著名中医药高等院校和研究所深度联合，开发高科技含量的中成药新药，实现产、学、研同步推进。

2015 年 4 月公司完成股份制改造，更名为湖北神农制药股份有限公司。2016 年 1 月 7 日正式在全国中小企业股份转让系统挂牌。



神农制药公司外景

4. 生态农业

2006年，由田野集团全资投资成立的嘉鱼县官桥生态农业发展有限公司，注册资金2700万元，主要从事官桥八组及周边村组的土地涉农开发，农作物、蔬菜、林木林苗的种植、销售，水产品养殖、销售，茶叶加工、销售，游览景区的运营、管理，餐饮、住宿、会议服务。

公司拥有南湖、北湖、森林公园、文昌塔、乾坤阁、风清楼、思源广场、发展广场、山洞酒窖、田野农博馆、田野开心农场等景点，配套田野山庄、游客服务中心、山上酒吧、山下酒吧、清风茶楼、田野绿道等设施，集“乡村观光、乡村游憩、乡村体验、乡村度假、乡村养生、乡村科教、乡村双创、乡村旅居”于一体，具备400人入住、500人进餐、1000人商务洽谈的接待能力。

公司依托田野乡村公园和山水林田湖草园土地综合整治试点项目建设，积极推进农业供给侧结构性改革和创新，与林中湖水产竹木、三湖茶麻、田源油茶、翔凤苑特种养殖等农民专业合作社，以及一山、绿源、幸福、红元等家庭农场紧密联系，共同打造农业产业化联合体。以建设田野乡村公园、国家级新材料特色小镇、国家级农村产业融合发展示范园为契机，重点打造十里八村、芳园百里、梦里水乡、九养小镇等产业板块基地，



生态农庄

围绕水产、油茶、茶叶、蔬菜、大米、水果等地方特色主导产品，推广现代先进种植、养殖、加工技术，万亩虾稻共作基地、万亩油茶基地、千亩生态茶园、千亩特色水产养殖基地、千亩名优花木基地、千亩红薯基地、千亩有机瓜果蔬菜基地、千亩生态禽畜养殖基地等农业板块基地以及相关的油茶、茶叶、水产、水稻、果蔬等农产品加工园正在积极筹划建设中，“八区五园”的产业格局正在逐步形成。通过开展“三品一标”认证和品牌建设，推进生产、加工、销售、物流、电商等业态有机融合，提供从“田野—餐桌—田野”的全程服务。

公司还依托田野集团武汉东湖学院的教育资源优势，深化产教融合，推进武汉东湖学院大学生创新创业基地建设，与农业电子商务湖北省协同创新中心合作共建农村电商双创基地，以地理标志认证产品、地方特色农产品为主打内容，致力于发展农业、旅游业，延伸产业链，打造以“互联网+农业+乡村振兴”为主题的全省乃至全国知名的农村电子商务专业平台。

5. 中石特管

湖北中石特种钢管有限公司是 2006 年引进的高科技企业，由田野集团、黄石中石机电公司与王先林三方共同投资兴建，主要生产机械用管、结构用管、石油输送管等特种无缝钢管，首期实现年产 15 万吨高精度特种无缝钢管。

公司依托田野集团博士后科研工作站，在研究人员、技术专家的共同努力下，成功研发了“石油专用管在线中频感应热处理工艺”“特殊螺纹接头油套管”“高性能石油钻杆”等多项科研成果，并申报了国家发明专利。拥有 Accu Roll $\Phi 159$ 轧管生产线和管螺纹加工生产线，生产设备精良，检测设备完善，可年产 $\Phi 73 \text{ mm} \sim 177.8 \text{ mm}$ 、壁厚 $5 \text{ mm} \sim 25 \text{ mm}$ 的多品种、多规格的特种无缝钢管和成品石油专用管 23 万吨。

主营机械用管、结构用管、石油套管、石油输送管等特种无缝钢管，产品各项指标均居于同行业领先水平，被评定为“湖北名牌产品”，行销国内各大油田及机械加工企业，远销美国、加拿大等国家。已通过



中石特管无缝钢管产品

美国石油协会 API 5CT、API 5L 会标使用权认证和 ISO9001、ISO14001、OHSAS18001“三标一体”管理体系认证，并取得特种设备（压力管道元件）制造许可证。

目前，公司计划新建 $\Phi 340$ Assel 无缝钢管生产线（年产 30 万吨）、 $\Phi 460$ Assel 中厚壁特种钢管轧机生产线（年产 30 万吨）以及热处理生产线（年产 10 万吨），实现年产能近 100 万吨钢管的目标，成为湖北省特种钢管重要生产基地。

6. 河坝煤矿

为了响应中央西部大开发的号召，2008 年 9 月，田野集团投资 9600 万元购买了水城县比德乡河坝煤矿。购买时河坝煤矿设计生产能力为 6 万吨 / 年，井下安全生产设施设备简陋，工人作业环境差，安全系数低，原煤回采率低。购买后，河坝煤矿在田野集团的领导下，不畏困难、不畏艰险、克难奋进、锐意进取。2009 年 3 月按设计生产能力 45 万吨 / 年规模的新井建设破土动工，2010 年 12 月建成试运转，2011 年 8 月 8 日取得“煤矿安全生产许可证”，2011 年 10 月 8 日取得“煤炭生产许可证”，成为各种证件齐全的合法矿井。整个新井建设投资 1.8 亿元，井下安全生产设施设备齐全，工程质量标准化，工人作业环境良好，安全系数高，原煤回

采率高，被国家评为一级质量标准化矿井，被水城县安全生产管理部门授予安全生产等级 A 级单位称号。2015 年对矿区范围内的煤炭资源进行了详勘，煤炭储量 3840 万吨，可采储量 3200 万吨。2017 年，河坝煤矿取得了 45 万吨 / 年的“采矿许可证”，2019 年 12 月获得 45 万吨 / 年技改矿井开工备案审批，预计 2021 年 6 月份前可以进行联合试运行。

河坝煤矿不仅取得了巨大的经济价值，还在当地扶贫攻坚中善作善为，得到各级政府和当地群众的高度肯定。2008 年以来，河坝煤矿共计投资 5000 多万元参与当地政府新农村建设，帮助煤矿所在地的大寨村 292 户农户实行整体搬迁，建设新农村示范村一个。搬迁新村的总面积超过 35 000 平方米，水、电、路等生产生活设施完善，新村错落有致，井然有序，村民住房宽敞明亮，舒适幽静，村民就医和子女入学更为方便。全矿 220 名员工，管理人员 22 人，专业技术人员 15 人，大专以上学历 18 人。有 130 名员工是当地农民工，其中一部分是镇政府建档立卡的贫困户。河坝煤矿积极参与当地政府精准扶贫大会战，优先安置贫困户就业，对他们进行安全知识和业务技能培训，让他们掌握一门业务技能，增加他们的“造血”功能，使他们能够长期稳定在河坝煤矿务工。这些农民工在河坝煤矿的年收入平均 5 万多元，实现了“一人就业、全家小康”，让当地老百姓真正成为企业的受惠者。



河坝煤矿

11年来，河坝煤矿得到了上级组织的充分肯定，先后被贵州省总工会授予“模范职工之家”“五一劳动奖状”，贵州省“劳动关系和谐企业”，贵州省“安康杯竞赛优胜单位”，被水城县委、六盘水市委授予“先进基层党组织”“五好基层党组织”，被六盘水市总工会授予“五一劳动奖状”，水城县委授予“先进党组织”等荣誉称号。

（五）田野乡村公园的发展

十八大后，在党中央新政策的指引下，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，更是在2016年启动田野乡村公园项目，把官桥镇周边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。

对于田野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道：

田野乡村公园项目，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50亿元，实际投资已接近10亿元。田野集团在前期发展中，重视产业多元化，经营范围涵盖农业、工业、旅游、教育、矿产资源等。后来出于乡村振兴的目的，同时出于自身的产业转型与升级，就考虑在本地家乡做一个“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，然后再逐步实施项目。

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“芳园百里”，与水相关的“梦里水乡”、温泉、水上世界等。景区将会呈现春天赏花、夏天玩水、秋天品果、冬天泡温泉的旅游效应，一年四季都有主推的旅游产品。

目前已建成的一期项目，主要是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，



田野国家乡村公园核心区规划鸟瞰图

实际上我们把它定位为科技示范园，里面包含了科普、科研、种植、研学、游客休闲、娱乐活动。另外还有风情楼、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。

自田野乡村公园启动以来，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，2019年，省文化与旅游厅把它纳入4A景区评审阶段。另外在项目实施过程中，我们同步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。田野乡村公园还获批了湖北省国土综合整治项目。

二、集体经济的带头人

2017年12月，习近平总书记在江苏徐州马庄村考察时强调，“农村要发展好，很重要的一点就是要有好班子和好带头人”。

农村富不富，关键看支部；村子强不强，要看“领头羊”。村组集体经济的带头人往往是基层干部，其作用是否充分发挥，直接决定着基层组织建设的成败，而基层组织扎根基层、直面群众，肩负着带领群众发家致富的直接责任。从这层意义上来说，乡村集体经济带头人的素质、能力、水平，都将直接影响乡村振兴事业的成效。

（一）官桥八组带头人周宝生主要履历及获得的荣誉

面对改革开放的历史机遇，官桥八组能够在不临东部沿海、不临中心城市、不靠拆迁补偿、不靠污染环境透支资源的情况下，一步步踏着时代的脉搏，走在乡村发展的最前列，其带头人周宝生同志就是“关键少数”。

1979年冬，27岁的周宝生被组里群众推举为生产小队长，但当时的官桥村一个工分只值9分钱，全组欠款8000元。面对这样的情况，周宝生没有退却。上任的头一年，他就在嘉鱼县率先把组里的麦田麻地“包产到户”，第二年又把全组的水田进行了“分户承包”。因此，这一年，粮食大幅度增产，家家户户有吃有余。

1982年，周宝生勇闯创业致富之路——集体经商办厂。他带领八组群众在官桥镇上盖起三间房子，分别办熟食店、副食品经销店和冰棒加工厂。一年下来，两店一厂赚纯利7000多元。从此官桥八组走上通过发展集体工商业致富的道路。周宝生本人也获得“全国优秀企业家”“全国



2001年6月30日，周宝生董事长被表彰为全国优秀共产党员

劳动模范”“全国优秀共产党员”称号，并先后当选为党的十六大、十七大代表，第七、八、九、十、十一、十二届全国人大代表。

（二）各个历史时期媒体对周宝生的画像

历史链接：《湖北日报》1984年4月10日（第2版）《既有政治头脑又有经济眼光——周宝生把生产队办成经济发达的文明村》

嘉鱼县官桥乡官桥八队队长周宝生，努力学政治、学经济、学科学，跳出传统的方式抓生产，大力发展集体工商业，把一个落后生产队办成了文明村。1983年，人均纯收入500元，三年翻了两番，集体固定资产超过10万元。

周宝生今年31岁，读过中学。他平时喜爱看书学习，家里购有《毛泽东选集》《陈云文选》《鲁迅全集》《政治经济学》等政治理论书籍；有《辞海》《辞源》《现代汉语词典》等工具书；还有240多册农业科技和文学艺术书籍。队里订的报纸，他常借去认真阅读，

仔细琢磨，借以开阔眼界，活跃思想，指导实践。

.....

历史链接：《咸宁报》1984年6月30日（第1版）《改革者当赞》

.....

周宝生有一种勇敢的改革精神。在很多人心裡，“农民以农为本”的传统偏见还根深蒂固的时候，他提出“要抽出一半劳力搞工业”的设想。这对狭隘封闭式的农村经济是一个大胆的改革。这种改革精神来自哪里？来自对党的政策的深刻领会，来自对时势发展的远见卓识。没有这两点，他也会趑趄不前的。

周宝生更有一股不屈不挠的进击精神。要走一条前面没有人走过的道路，肯定会遇到许许多多意想不到的困难和阻力。只有克服困难，冲破阻力，道路才会畅通。周宝生办厂，由搞农业转到搞工业，是一种新的尝试，困难重重。开始，他开店，店垮了；办厂，厂停了；挖煤，一连三口井都没见到煤的影子。在挫折面前，是叹息止步，还是勇往直前？周宝生选择了后者，终于使一个贫穷队一跃成为富裕队。

.....

（三）地方党委干部对周宝生的评价

对于周宝生在官桥八组发展中的作用，咸宁市委原副书记、嘉鱼县委原书记刘彦其在评价官桥八组成功原因时，回顾道：

官桥八组的成功，大的来说当然是靠政策、靠中央精神、靠改革开放大环境，这都是共性的。但是，我觉得很关键的还是有周宝生这么一个人。没有这个人，这些政策和改革开放的环境，它不一定就能够产生这么一个官桥八组。我为什么说他关键呢？

周宝生有他的特点，敢想敢干、善抓机遇，再就是共同致富。

敢想敢干。没有敢想敢干的精神，就不可能率先在全县范围内，搞旱地承包、水田承包、联产承包。善抓机遇，比如说联产承



2019年11月，曾任嘉鱼县委书记、咸宁市委副书记的刘彦其接受采访

包是个机遇，办工厂也是个机遇，搞村庄道路规划整治又是个机遇，这些都抓住了，抓一项成一项。包括他现在搞的国家级农业观光示范园，规模很大。他自己花了一部分心血，有一部分资金，上面的项目资金也争取了一部分，这些都是需要主动抓住的机遇，否则是搞不成的。

共同致富，初心不改。他一开始就搞集体经济。当时我说官桥还有七组、九组，你们都去学一下八组，他学不好。七组当时也想去办厂，搞了一段时间就不行了。什么原因呢？就缺少这么一个人。周宝生搞集体经济，一直到现在还在搞集体经济，官桥八组的所有财产都是集体的，不是周宝生个人的，包括后来办的东湖学院，都是官桥八组（田野集团）的，不是他个人的。现在周宝生个人，你问是不是亿万富翁？不是的，他是共同致富。所以官桥八组的成功，也与共同致富有很大的关系。赚了钱，除去组里的集体（积累）留一部分，其他都分给大家，人人都有份。如果光是周宝生带着三兄四弟搞，说不定还会引起仇富心理。

周宝生要是在搞到一定的时候，花个3到5年自己个人去单干，

估计他发大财了。但是到现在为止，他还是村组集体在搞。这个人很重要，不能否认人的作用，英雄是在人民当中产生的。

所以人很重要，需要带头人。首先是要充分肯定周宝生这个人的作用，并且他身上有几个重要的特点：第一是敢想敢干的精神；第二是能干会干、善抓机遇的头脑；第三就是带领大家共同致富、初心不改的意愿。从官桥八组开始办煤矿一直到现在，发展到这个规模，始终是集体经营、集体管理。

其实田野集团发展成现在的规模，我觉得周宝生这个人起到了关键的作用，没有这个人就不可能有田野集团。他的视野很宽阔，包括村里的建设、规划、管理，都是很超前的。20世纪80年代的时候，村里就管得非常有序。1984、1985年的时候，在官桥村就看不到鸡了，因为对环境有影响，所以不许喂鸡。

（四）官桥八组村民兼同事对周宝生的看法

对于官桥八组在分田到户后，周宝生依然能将村民重新组织起来办集体经济的原因时，原官桥八组副组长八组生产队副队长、原田野集团总经理助理周瑞奇回忆道：

一是，周宝生讲话很有威望，他讲的话，大家都很拥护。（他）当副队长时，正队长把牛养死了，他非要正队长赔。他的哥哥是书记，就做他工作。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呢！他几个东西搞得特别（公正）。再一个，他岳老头家喂个猪，小猪。他当队长的时候，要保持这个地方的环境卫生，就禁猪，不准猪放在外面（放养），不准鸡放在外边。恰恰他岳老头的猪跑出来了，他不管的，他一铤把猪打死了。所以说人家看到他这个做法就没有闲话讲了。不管是亲戚朋友一视同仁，所以他一开始干事，就给八组群众的印象比较好。

二是，他有个特点，办什么事先开代表会。代表会上讨论，会上同意以后你就不能再说其他了。那个时候我们上班的时间根本就

没有（分）白天晚上，除去睡觉。晚上做事回来了以后，他就把几个人扣着，也不是马上开会，就是坐着（聊），一搞就是几个小时，不存在休息时间，没有那个概念。代表会是选几个代表一起开，一般有70%的劳动力参加，几家有一个。

（五）周宝生的自我评价

在谈到40年以来，在官桥八组发展中自己起到的作用时，周宝生说道：

这一路过来，我当村民小组长有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发展政策，听党话，跟党走。这个实践的成果证明我发展得还不错。不是很快，但还不错。当然跟发展比较快的地区（发达地区）不能比。自己跟自己比，从一穷二白到现在资产到了三十几亿元，人平（均）收入达到6万多元，各种产业保持着一个好的发展势头。另外一个，就是各级党委、政府对地方的关心、关注，不是找他（党委政府）要多少钱，而是他们经常提醒、提出要求。

就是我们老讲的，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。搞事就有困难，但困难是我们的工作，困难是正常现象，困难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，就可能突不破。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，它就不是困难。

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的方法。所以很多问题，只要是按党的要求去做，就没有什么困难。

（六）编辑手记：优秀的乡村集体经济带头人画像

在我们收集的资料中，关于周宝生同志的评价很多，我们选取其中

有代表性的他评和周宝生本人的自评，大致可以得到这样一个优秀的农村集体经济带头人画像：

一是热爱读书、热爱学习、情趣高雅。习近平总书记在中共中央纪念刘少奇同志诞辰 120 周年座谈会上发表的重要讲话指出，“学习本领是领导干部必须具备的第一位本领，同时要善于把学到的本领运用到实际工作中去，努力做到知行合一、以知促行、以行求知”。周宝生同志初中毕业，没上什么学，也不是什么天才。但他通过看报了解到中央对农村土地政策的调整，了解到中央鼓励搞活农村经济（允许搞工商），然后就大胆地去实践，以知促行、以行求知。作为一个只上过初中，传统意义上的半文盲农民，周宝生同志通过自己的努力，自学成才，学政治经济学、学最新的工业技术、学企业管理，不断地在学习中提升自我，先后取得湖北大学硕士学历、正高级经济师职称，最终办起了高等教育，成为享受国务院特殊津贴专家。可以说热爱学习是周宝生同志能够带领官桥八组一步步走向成功的基础要素，也是周宝生同志不断自我提升的内在驱动力。

二是有敢想敢干的精神。2016 年 4 月 26 日，习近平总书记在知识分子、劳动模范、青年代表座谈会上强调“梦想属于每一个人，广大劳动群众要敢想敢干、敢于追梦”，有想法就行动，点子不在于多，而在于执行，三流的点子加一流执行力永远比一流的点子加三流执行力更好，不管是开冰棒厂、熟食铺，还是铸造厂、沙发厂，都算不上什么高大上的点子，可就是在周宝生同志强有力的执行下，办一件成一件，助力官桥八组一步步走向今天的辉煌。

三是不畏艰难、迎难而上，愈挫愈勇、自强不息的拼搏精神。2018 年 12 月 18 日，习近平总书记在庆祝改革开放 40 周年大会上的讲话中指出，“艰难困苦，玉汝于成。40 年来，我们解放思想、实事求是，大胆地试、勇敢地改，干出了一片新天地”。不管是熟食铺、冰棒厂，还是制钉厂，在经历一段时间的盈利期后，都面临着同质化竞争挤压，最后都以关门告终。面对挫折和困难，周宝生同志没有气馁，反而是越挫越勇，继续探索小煤矿、沙发厂、砖瓦厂、林场、茶厂等的经营。直至 20 世纪 90 年代中期，

这些劳动资源密集型产业再次面临淘汰，周宝生和官桥八组又转向探索科技密集型产业，办起了长江合金厂、缆索厂、嘉裕钎具等高科技企业。周宝生和官桥八组正是在一次次市场低潮的倒逼下实现浴火重生，一次次把过去的辉煌踩在脚下，砥砺前行，从未沉浸于过去的辉煌，也不曾把它当成前行包袱。正如宝生同志所讲的，搞事就有困难，困难是正常现象，困难是我们前进路上必然遇到的工作。如果你只把它看作困难，就可能突不破。

四是能干会干、善抓机遇的能力。2016年3月7日，习近平总书记在参加十二届全国人大四次会议黑龙江代表团审议时讲到，“干部干部，干是当头的，既要想干愿干积极干，又要能干会干善于干”。市场经济发展瞬息万变，竞争异常激烈，机遇随时可能到来，又稍纵即逝，村组集体经济带头人如果没有审时度势、善抓机遇、善谋善断的能力，就难以发现机遇，捕捉机遇，把握机遇。在同一起跑线上，同一环境里，一个乡镇经济发展速度的快慢，工作质量的好坏，关键取决于一个领导班子，尤其是主要负责人的决策能力。在发展农村经济中，如果我们能抓住一次机遇，多捕捉到一条信息，就能开辟一个新产业，走出一条新路子，进而达到活一方经济，富一方百姓的目的。周宝生同志在联产承包、工商致富、科技兴企、美丽新农村的路线上，每一步都能踏着时代的脉搏，走在前列，这种善于捕捉机遇的能力是官桥八组走向成功的关键原因。

五是有坚守共同富裕初心的理想和信念。不忘初心、牢记使命，简简单单的八个字，蕴含无限的人生哲理，说起来容易做起来难。周宝生同志在改革开放初期，带领村民联产承包、分田到户解决官桥八组的温饱问题；20世纪80年代初期，带领组民开冰棒厂、熟食铺。取得成功之后，他没有自我膨胀，没有觉得自己对集体贡献大就应该多拿，或者直接出去单干，始终把自己奉献给官桥八组这个村集体，这才是真正的难得，真正用时间和实践证明了自己初心不改。在我们改革开放的发展过程中，国有经济、集体经济也涌现出无数优秀的带头人，可有一些人在取得一些成就后就飘飘然，得失心失衡，总觉得自己拿少了，不值得，就直接下海，

在市场经济的浪潮中博弈，希望获得自己所期待的价值认可。

六是处事公平公正，才能在群众中有号召力，集体才有凝聚力。农村基层组织在基层直面群众，大量的村民家庭内部、村民之间、村民与集体之间的人民内部矛盾在这里堆积，需要基层干部去处理。基层干部既扮演了维护秩序的角色，也一定程度上扮演了调解仲裁纠纷的角色。“讲公正”是农村干部的处事之基。干部偏心，群众就寒心。群众对干部有意见，往往是因为干部办事不公、自身不正。农村干部大都是本乡本土的人，亲戚朋友多、熟人多，抬头不见低头见，干工作可能有时抹不开情面。在处理涉及群众切身利益的问题时，需要一视同仁，不能搞厚此薄彼、亲亲疏疏，更不能有“一人得道，鸡犬升天”“一人当官，三亲六故都沾光”的情况。在原则和制度面前，农村干部要敢于排除干扰、顶住压力，为了集体和村民的利益，不怕得罪人，始终保持一股浩然正气。必须严格要求自己，处事要公道正派，心眼要正，心术要正，行为要端正，处事情、看问题要一碗水端平，不偏不倚。作为一名村干部，只有做到心术正，行为正，办事公，处事明，永远保持一股浩然正气，才能赢得老百姓的支持和信任。周宝生同志之所以能够在八组有威望，就是因为处事公正。老队长把牛养死，按规矩要赔的，不管是谁来说情都没用。岳老头养的猪跑出来了，破坏了村约组规，他也是一铰打死。具体做法是否恰当，我们先不评价。但他公平公正、一视同仁的处事作风，赢得了群众的信任和支持，所以他干起事情，能在村组一呼百应。

七是善于沟通、乐于沟通。习近平总书记强调，“始终同广大人民群众保持密切的血肉联系。这就是干部的一项十分重要的基本功”。如何密切联系群众，在不同时期、不同环境，方法也不一样。在官桥八组村民的回忆中，周宝生最喜欢的就是把大家抓到一起开会（非正式唠嗑），一聊就是几个小时，大家都畅所欲言。沟通好了，大家就都知道为什么要这么做，有什么好处和怎么做，心里就有底了，再开代表会把事情和方向定下来。正是周宝生同志善于沟通、乐于沟通的作风，才使得官桥八组的组民能统一认识、团结一致，拧成一股绳，劲往一处使。

八是能够牢固树立政治意识、大局意识、核心意识、看齐意识，自觉在思想上政治上行动上同党中央保持高度一致。在周宝生的自评中，最基本的一条就是“认真落实中央在农村的各项路线发展政策，听党话，跟党走”。我们纵观官桥八组的发展历程，相信这不是官话套话，而是发自肺腑的真心话。官桥八组走的每一步，都不算太超前，但叠加在一起，都恰到好处地走在了时代前列。1979年3月7日，《人民日报》2版头条发表《农业劳动报酬联系产量计算的调查》一文，介绍了安徽滁州市和淮北地区一些社队实行“定产到组、责任到人”的做法及显著成效。官媒首次肯定联产承包责任制后，周宝生和官桥八组就迈出了实践的步伐。1983年1月2日，中共中央印发《当前农村经济政策的若干问题》，周宝生和官桥八组便开始走“工商致富”的道路，发展集体经济的时代步伐。1989—1990年，周宝生参加全国科技大会，听到“劳动密集、资源密集型产业将要被淘汰，只能走科技兴村的道路”的信息。回来之后就开始谋划转型，在1993年注册成立田野集团，并随后成功开办长江合金厂。某种意义上可以说，周宝生走的每一步都是中央顶层设计在基层的行动落实。坚持读报、听新闻是周宝生的每日必修课，第一时间了解中央最新政策部署，并结合实际把这些精神落到实处就是周宝生获得成功的最重要秘诀。

三、利润分配和资本积累

集体经济由于所有制的特性，其决策无法像私营企业一样集中，在壮大的过程中，它面临一个重要问题就是集体经济成员的短期利润分配需求和集体经济发展所需的长期资本投入积累之间的矛盾。

尤其是在集体经济成员股份相对平均、成员又多的情况下，各成员的生活经济压力不一样，对未来发展预期也不一样，导致他们对利润分配的迫切程度、对投资积累的支持程度都不一样（有人想用分红改善生活，有人想把钱留着再扩大经营赚更多钱）。很多合伙形式集体经济都是因为这个原因最后组织成员分道扬镳的。

官桥八组在发展的过程中如何处理利润分配和资本积累的关系？其利润分配和资本积累制度如何得到集体经济成员的支持？

（一）官桥八组村民对分配和积累的初始想法

历史链接《湖北日报》1990年6月30日（第1,2版）《做精神富有者——嘉鱼官桥八组党支部书记周宝生带领村民走社会主义道路纪事》

.....

1985年，八组的集体经济第一次有了33万元的积累。这对当地农民来说可是个天大的喜事。但是这时，“小富即安”的思想却也很快冒了出来。主张少留多分，撒开手过开心日子的人越来越多。周宝生及时找党员谈心，他说，小富即安本身就是小农经济思想的反映，怪不得群众，问题是我们党员要往高处站，朝远处望，一时一刻也不能忘记共同富裕的理想，不能丢掉艰苦奋斗、不断进取的精

神。于是在他的倡导下，党支部做出了一个决定：派干部和群众代表到外地去看“山外山、天外天”，开阔视野。结果这一招真的很灵验，使许多干部和群众从狭隘的利己观念中解脱了出来。

.....

历史链接:《湖北日报》2001年9月18日(第1,2版)《站在新的起点上——记官桥八组组长、田野集团党委书记周宝生》

.....

富裕滋润着官桥八组村民，也使一些人开始滋生短视。

离“五一”节还有好些日子，一些农户早早地就开始打听，组里会不会像往年一样给每个农户发经济补助？周宝生心里打了个“咯噔”：官桥八组农户的富裕程度远近闻名，为什么一些人的眼睛总爱盯着组里的积累？显然，如何处理好积累与消费的关系，还需要引导村民提高认识。党组织只有引导群众富得长远，才算真正代表了人民群众的根本利益。

虽然这个节日周宝生还是主持给每个农户发了补助，但他与党委一班人商量，类似的补助今后要减少。眼下中秋节临近，他在村民会上说，组里不再发这个节日补助了。他解释说：“大家日子都富裕，发的钱大都存进了银行。组里要用积累办再发展的大事，只有组里富裕了，大家的日子才会更好。”村民们认识到，周宝生这是在真心实意为大家谋划长远的日子，于是报以热烈的掌声。

.....

历史链接:《咸宁日报》2006年4月17日(第1,3版)《新农村的典范——官桥八组》

.....

1981年，周宝生又带着乡亲们在官桥镇上租了几间房，开起小卖部、熟食店、冰棒厂，一年下来，赚了7000元，大伙心里乐开了花。大年三十，全村男女老少聚在一起，痛痛快快地吃了一顿团年饭。那时，务工经商被看成是不务正业，许多人说周宝生的举动是

歪掰。但周宝生不信邪，他只有一个信念，让乡亲们富起来。

乡亲们绽开的笑脸和感激的眼神，激起了周宝生更大的动力和更远的谋划。组里想办小煤窑，有人怕赔本不想搞，周宝生拿出家中仅有的6000元积蓄：“煤要挖，厂要办，赚了钱是公家的，赔了本算我私人的。”从1982年至1985年前后，周宝生利用本地资源，一鼓作气办起了砖厂、小煤窑、铸造厂、钉丝厂、手套厂、沙发厂等10多个企业，组里拥有了上千万元的资产！

面朝黄土背朝天的乡亲们见有了这么多钱，不免心生嘀咕：分了吧？万一政策有变呢？有几个同周宝生一同打拼的人，看到个人捞不到多少好处，分道扬镳干自己的去了。一时间，人心思动，八组走到了十字路口。

关键时刻，周宝生站了出来：“乡亲们，我周宝生如果是为了个人，就不会和大伙一起走到今天，八组现在有了发展，还只是刚刚起步，要把积累用到发展生产上。”这一点乡亲们看得很清楚，周宝生一门心思为大家共同富裕。

.....

（二）官桥八组干部身体力行带头积累

历史链接：《湖北日报》1986年9月20日（第2版）《一个富有生机的社会经济细胞——官桥八组调查》

.....

官桥八组农民从创业的第一天起，就选择了一条艰苦奋斗、勤劳致富的道路。为了扩大再生产，官桥八组在创业初期，虽然赚了一些钱，但是分配少、积累多，干部甚至暂时不拿报酬，采煤工人在没有挖出煤的时候，也不拿工资。即使现在富裕了一点，他们仍然坚持正确处理积累和分配的关系。1985年，这个组集体企业的利润达到34.5万元，如果扩大分配，人均纯收入可达到2000元以上，但他们只限于1005元。这几年来，集体积累和固定资产逐年增加，大大地增强了集体经济的

实力，使集体事业越办越兴旺，对农民提供各种服务的能力也越来越强了。1982年以来，仅以工补农这一项，组里就拿出了16万元资金。

.....

历史链接:《湖北日报 农村版》1988年1月9日《官桥八组在资金投放上实行调头——从刺激消费转向鼓励生产》

.....

党的富民政策使官桥八组农民逐步走上了富路。全组48户，264人，1987年人均纯收入已达1650元。前几年，组里不恰当地鼓励农民高消费，先后拿出20多万元资金对农户进行补贴。一是建房补贴，按农户建房面积大小，从1000元补到2500元。二是农户添置新家具，每套补400元。三是购置高档商品补贴，买一台电视机补50元，一辆自行车补30元，一张绷子床补20元等。这些补贴规定自1983年实施后，农家高档商品越买越多，房子越做越宽，人均住房面积已达70平方米。

官桥八组党支部一班人学习党的十三大文件后，认识到“我国还处在社会主义初级阶段，社会生产力还很低，国家底子还很薄，这就要求我们必须正确处理好积累和消费、眼前利益和长远利益、个人利益和国家利益的关系”。他们说：“官桥八组是开始富了，国家还比较穷，没有党的富民政策，哪有官桥人的今天。”支部一班人决定，采取四条“转向”措施。

——取消刺激消费的所有规定。

——实行对粮食生产补贴。投资11500元，补贴粮食生产；农户每生产一公斤粮食，组里补助6分钱；投资4800元，为每户购买一辆拉粪板车，每辆补贴100元。

——实行养猪补贴。农户养猪，每增重一公斤毛重补助0.60元；组里拿出50万块砖，为48家农户修建新猪栏；投资10万元，修建一座饲料加工厂，向农户供应平价饲料。

——实行林业生产补贴。投资1万元，开垦荒山100亩，植杉树2万株；对1985年栽植的700亩杉树进行垦复、间伐、施肥。此外，

组里还投资 3000 元，购买 14 吨化肥，已经向林地投施。

历史链接：《咸宁报》1993 年 12 月 5 日（第 1,4 版）《红土铺出小康图——嘉鱼县官桥八组创业发展奔小康纪实》

.....

班子过硬，制度谨严，是官桥八组奔小康的决定因素

以周宝生为首的总公司领导班子，是农民中的精英。如果只顾个人发财，凭他们的才干，成个十万元户甚至“百万富翁”也不难。可是，宝生以身作则，个人一不乐于发财，二不乐于升官，图的是全组富裕文明，自己才乐在其中。到现在，正副总经理每月工资还不到 300 元。不是没钱分，他们看得远，积累资金发展集体企业。周宝生提出的初期目标“城镇式的村庄、花园式的工厂”已基本实现，日后的蓝图更加辉煌。

为了保障理想的实现，八组制定了明晰、谨严的各项规章制度，更重要的是严格执行。为执行制度，周宝生罚过吃外宾剩下的水果的服务员，罚过在家里打小牌的三兄弟，更罚过育林没及时除草的亲叔父，罚过偶尔私坐公车的妻子，甚至为一起意外工伤事故，还罚过不在现场的他自己。打铁先要本身硬，正是他“六亲不认”地执行制度，才赢得全组村民的亲近和拥护。

有重罚也有重奖。早在 1982 年，最先挖出煤来的 6 位村民，就各奖一块手表。煤矿矿长、砖瓦厂长为集体创了高利润，多次得到物质和精神奖励。

.....

（三）各级党委领导在积累问题上对官桥八组的叮嘱

历史链接：《咸宁报》1985 年 12 月 3 日（第 1,4 版）《省顾委一行视察我区——顾委们对鄂南的发展前景寄予很大希望。指出：鄂南潜力很大，前途很大，应当努力把做得更好》

.....



1985年12月13日，赵辛初视察官桥八组时叮嘱官桥八组要重视积累

接着，又参观了官桥八组，并和农民进行了座谈。官桥八组有17个农户盖了新楼房，他们盖房没有占田地，而是沿着山脚一溜排开去的。这样依山筑房，显得很好看。组长周宝生的新居就在这里。赵辛初、许道琦同志参观了周宝生的新居，还同他一家人合了影。赵辛初同志视察后感慨地说：“从互助组到合作化，那时步子跨大了，搞成吃大锅饭，把农民的积极性搞掉了。”许道琦同志接着说，“那时要像现在这么搞就好了”。谈话中，洋溢着对党的十一届三中全会以来农村政策的赞美。在会议室里，赵辛初同志还与周宝生促膝交谈，嘱咐他有了积累，不要在消费上攀比，要把钱用在扩大再生产上。视察中，农民代表邀请顾委们题词留念。顾委委员徐启明正在琢磨写什么好。随行的一位同志说：“就写共同富裕。”官桥八组实行生产责任制后，农民不是各顾各，而是积极兴办工厂，走共同富裕的道路。“共同富裕”，体现了它的特点。徐启明连声称是，挥毫而成。顾委委员吴光治接着走到写字台前，自言自语地说：“这个组搞得不错，就是要再展宏图。”只见他提笔一挥，“再展宏图”四个大字跃然纸上，引起了一阵掌声与笑声。

.....

历史链接：《咸宁报》1991年5月23日（第1版）《中共中央政治局常委宋平在我区考察时强调：要立足资源优势发展地方经济 注意一步一步地抓落实——省委副书记钱运录 地委行署领导徐晓春、周世极陪同视察》



1991年5月15日，中央政治局常委宋平来官桥八组调研时强调要重视积累

5月15日，中共中央政治局常委宋平，在省委副书记钱运录、地委书记徐晓春、行署专员周世极的陪同下，到我区嘉鱼、咸宁考察，直接同各级干部、群众接触，实地进行考察访问，并沿途听取了地委、行署的简要工作汇报，肯定咸宁地区“抓粮食稳定基础、抓多种经济增加收入、抓开发增强后劲、抓两控（控制人口、土地）缓解矛盾”的工作思路，强调要立足资源优势发展地方经济，注意一步一步抓落实。

上午，宋平同志来到嘉鱼县官桥八组，不顾旅途疲劳，一下车便来到农户和组长周宝生家中访问，饶有兴趣地参观农户家庭橘园和新村住宅楼，询问群众生产生活情况，同农民促膝长谈。宋平同志详细了解了官桥八组十年建设成果和“八五”规划，对官桥八组十年建

设的成果十分赞赏。他强调，要坚持两个文明一起抓，现在农村富裕起来了，不要把钱都分了，要多增加点积累，提高农民文化科技水平，在资金的出路上，要好好论证一下，把产、供、销好好研究一下，慢慢搞点工业。要搞好社会化服务，节省劳动，方便群众。应周宝生的请求，宋平同志高兴地为官桥八组“农民文化中心”题字，并在他家门前合影留念。

.....

（四）周宝生对于分配和积累的看法

历史链接：《湖北日报》1992年11月15日（第2版）《正确处理奔小康中的四个关系》

改革开放以来，我们坚持走发展农工商综合经济的路子，工农业生产总值去年达到403万元，全村257人，人均纯收入由1980年的87元上升到1991年的1600元，集体拥有固定资产570万元，存款90万元，群众初步过上了小康生活。1991年我组党支部被评为全省农村党组织建设十面红旗之一。最近通过认真学习党的十四大精神，我们认为，在带领群众奔小康的路上，始终要正确处理好四个关系，才有利于加速经济的发展。

一是正确处理眼前与长远的关系。我们官桥八组虽然较早解决了温饱问题，提前过上小康生活，但我们时刻教育群众不要只顾眼前，而要着眼长远，要为子孙后代造福，为在下世纪中叶我国达到中等发达国家水平，使整个国家面貌发生根本性变化而奋斗。正是因为能够把眼前利益和长远利益结合起来，才保证全组工农业总产值平均每年递增41.8%，并达到了速度、效益、后劲的统一，为今后的大发展奠定了坚实的基础。

二是正确处理分配和积累的关系。近年来，我组每年创造纯利都是百万元以上，仅去年一年集体积累就达150万元。在这种情况下，本来可以多分点钱给群众，但是为扩大生产规模，创造更多的利税，我们在增加群众收入的基础上，加大公共积累的份额，组里分配只

占纯收入的30%左右。积累下来的资金，除兴办集体福利事业外，先后投资330万元用于工农各业的扩大再生产，推动了全组商品经济的不断发展和劳动生产率的不断提高。

.....

历史链接：《政策与实践》
2001年第3期《我是怎样当组长和党委书记的》

.....

二是分配与积累的关系。20世纪80年代中期，我们办企业，已有了一定的积累，这财富是集体所有，是大家共同创造的。是分光积累，就此散伙？

还是理性地处理好分配与积累这一当时重要问题？事关我组的前途和命运。我们既要转变村民过去那种“分光吃光”的传统旧观念，又要使村民享受到发展集体经济的实惠，还要使我组的下一步发展有资金后劲。因此，我们用发放福利提高村民生活水平的办法，使村民的人均收入略高于附近村组的收入水平，大量的积累用于发展和扩大再生产。如若我们当时分光了积累，就不会有八组以后持续发展的十几年，更没有田野集团的今天。村民也不可能人均拥有近百万元集体资产。我们在处理这个关系的问题上，尝到了甜头：理性地处理好发展过程中遇到的重大问题，就能最大限度地持续地释放出本土的创造力。



2001年第3期《政策与实践》封面

.....

历史链接:《中华儿女·国内版》2006年4月《周宝生:一个人和一个村庄的传奇》

.....

有胆有识:“泥腿子”盘起了高科技

组里的家底越来越厚。到1985年,村民过上了楼上楼下、电灯电话的日子。这时候,组里人出现两种倾向:一是分光组里的家业,各干各的;二是小富即安,怕再上新的项目赔老本。周宝生想,这是必须面对的分配与积累的关系问题。财富是大家共同创造的,只有理性地处理分配与积累的关系,才能把握八组的前途和命运。周宝生采取的办法是,适当提高村民生活水平,使八组人均收入略高于附近组的收入水平,然后将大量的积累用于发展和扩大再生产。

乡镇企业不景气的原因很多,很重要的一条就是不注意资金积累。而周宝生恰恰绕过了这个暗礁。周宝生用发展工业积累的资金推动高效农业和生态农业发展,先后投资200多万元,修塘堰、建泵站、开沟挖渠,将230亩望天收的农田改造成了稳产高产的良田,并建成了1400亩杉树基地、250亩茶园基地,获得了很好的经济效益、生态效益和社会效益。现在,山上的活木积蓄量达4万立方米,成为八组用之不尽、取之不竭的“绿色银行”。

.....

历史链接:《咸宁日报》2014年3月29日(第1版)《风物长宜放眼量——看官桥八组如何践行核心价值观》

.....

全国人大代表、嘉鱼县官桥八组组长周宝生对记者说,从八组的实践来看,关键是要处理好五个方面的关系。

其一,处理好先富与共富的关系。其实,官桥八组的党员干部都有先富起来的本领和条件,但是,大家选择了一条和乡亲们走共同

富裕的路子。20世纪80年代初，组里办起小卖部、熟食店和冰棒厂。后来，成立官桥农工商公司，利用本地资源，兴办小煤窑、铸造厂、家具厂、砖瓦厂等企业。1993年组建田野集团，现有组办企业12家。全组工农业总产值每年以30%以上的速度递增。大河有水小河满。事实上，现在村民都富起来了，党员干部也富在其中。

其二，处理好分配与积累的关系。组里有了一定的积累以后，打破“分光吃光”的传统观念，既让村民在发展集体经济过程中得到实惠，又为下一步发展攒足后劲。就拿村民住房来说，2010年6月，组里一次性投入4000多万元，为每户建造别墅式楼房，并统一配置家用电器、家具等。同时，完善了村民的福利保障体系。另外，把积累的大部分资金用于扩大再生产，建设新项目，做大做强集体经济。

……

（五）编辑手记：探究乡村集体经济发展中的积累与分配

资本积累和利润分配是一对相互作用的矛盾体，既有相互制约的一面，也有相辅相成的一面。积累少了，一分而空，集体经济发展受到制约，没办法做强做大。分配少了，群众的生活得不到切实改善，享受不到集体经济发展带来的甜头，时间久了，人心就会散，人心要是散了，离分行李散伙就不远了。官桥八组在40年的发展历程中，集体经济的盘子越做越大，村民的生活越来越好、干劲越来越足，正确处理积累与分配的关系是一个非常重要的因素。从官桥八组的历史资料中，我们可以总结出以下几条原则：

一是兜底保障机制。改革开放分田到户后，八组实现吃不愁、穿不愁。1984年开始，在官桥八组发展的起步阶段，面对村民的教育、基本住房等基本需求得不到保障的情况，八组把村民的基本需求放在了首位，采取多种措施建立完善的保障体系：兴办了农民技校，在5年内普及中等教育；对在校中小学生全部实行免费入学，并设立了奖学金；给每家每户补



20 世纪 80 年代中期，官桥八组建起公示栏，八组财务数据通过公示栏定期向全体村民公示，接受村民监督

助 1500 元，按统一规划逐步改造旧房，建造新村（数据引用自《咸宁报》1985 年 9 月 5 日第 1，3 版《一个发展商品经济的榜样》）。仓廩实而知礼节，衣食足而知荣辱，只有基本需求得到了满足和保障，群众才有意愿、有动力去积极扩大再生产，劲往一处使，把集体经济做大做强。

二是透明的财务制度。自 1981 年分田到户开始，官桥八组就形成公布生产队收支和财产状况的惯例。对集体经济的财务数据，按劳动力（组员安排）、固定资产（水田安排）、扩大再生产（水田资金投入与工分）、预计收入（水田产量安排）等编订成册，在村民大会上公开，接受监督。

经济利益是集体经济成员的核心利益，只有公开透明的财务制度，才能让集体经济每一笔费用支出都接受监督。村民对自己在集体经济发展中的收益变化了然于胸，感受到自己是集体经济的主人，集体经济发展中每一份收益都有自己的那一份，才能以主人翁的心态看待集体经济的发展，从立足于长远发展的立场上去看待资本积累，而不是把集体经济看作是“公家”，总想着“分光吃光”之类的。

在我们这个有着勤俭持家的优良传统的国家，当人民群众感受到自己

是集体经济的主人，他们积累的意愿就会超出我们的想象。而让群众感受到自己是集体经济的主人，不能凭“大河有水小河满”这种抽象的概念，要使实实在在的数字落到每一个人头上，今年固定资产增加了多少，收益增加了多少，明年的预期是什么样的，这些数据的知悉都需要公开透明的财务制度作支撑和保障。

三是合理的紧急救济机制。农村集体经济面临着部分成员因突发事件（疾病、意外）或其他原因，导致短期需要大笔支出，形成强烈的利润分配需求，容易引起矛盾和冲突。在保险机制缺失或不健全的情况下，官桥八组从以下三点来筹集资金建立紧急救济机制：

第一点是集体经济承担一部分。在婚嫁、治丧、上学、大病医疗等农民面临的重大支出上，官桥八组都有一套机制，由集体经济承担部分支出。第二点是在一定数额范围内可以向集体经济借支一部分。在面临重大支出时，八组组民可以通过向集体借款（支取）的方式获得紧急资金，在后续的工资和分红中还款抵扣。第三点是集体经济做担保，个人可向银行贷款一部分。田野集团党委副书记周呈全曾在接受采访时，回忆起自己因为家人急需用钱，在银行贷款 40 万元的往事。

四是根据生产水平综合考虑周边经济水平分配。周宝生在《政策与实践》2001 年第 3 期《我是怎样当组长和党委书记的》中谈到处理积累与分配时说道，“我们既要转变村民过去那种‘分光吃光’的传统旧观念，又要使村民享受到发展集体经济的实惠，还要使我组的下一步发展有资金后劲。因此，我们用发放福利提高村民生活水平的办法，使村民的人均收入略高于附近村组的收入水平，大量的积累用于发展和扩大再生产”。

其中很关键的一条就是“使村民的人均收入水平略高于附近村组的收入水平”。时代在进步，人民对幸福感和获得感的要求也在不断提升。在 40 年前，可能对大部分中国人来说，理想的生活是有肉吃、有学上、有工作。现在我们可能需要绿色无污染的食物、拥有强大师资力量的优质学校、更加自由且能体现自我价值的工作等才能获得幸福和满足。

幸福感和获得感源于比较，主要是纵向比较和横向比较。纵向比较

是与自己的过去比，每年的生活水平、收入水平都在提高。横向比较是与周围人比，与其他周边的村组比。如果每年都说集体经济在发展壮大，而自己生活虽然比过去好了，但和周边的人一比，发现反而不如人家，心中难免是有失落感的，对于积累的意义也会产生动摇和怀疑。“略高于附近村组的收入水平”既体现了官桥八组发展的实际情况，照顾了群众改善生活的需要，也最大限度地保障了资本积累。

当然，在其他集体经济的发展中，积累与分配要切合自身实际，既考虑同一经济体内周边经济发展水平，也要反映集体经济在一定时间内的真实发展情况。不能盲目与周边地区攀比，超前消费，也不能总捂着钱袋子，使群众不能在集体经济发展中有获得感和幸福感。

五是领导的带头。在我们国家，群众更多的时候依赖领头羊的示范带头作用。领导带头是获得群众信赖的关键方式之一。说得天花乱坠、口干舌燥，不如领导带头管用。群众也不傻，看领导都“下水”了，跟着肯定错不了。

在官桥八组掘得第一桶金的关键时刻，是当时的组长周宝生拿出仅有的6000元积蓄，做出“赚了钱是公家的，赔了本算我私人的”的承诺，才成功动员了村民把利润拿去扩大再生产。从那时起，领导带头便成为官桥八组在处理扩大再生产问题时的惯例。

在1986年9月20日《湖北日报》第2版《一个富有生机的社会经济细胞——官桥八组调查》中提到“为了扩大再生产，官桥八组在创业初期，虽然赚了一些钱，但是分配少、积累多，干部甚至暂时不拿报酬，采煤工人在没有挖出煤的时候，也不拿工资”。在1993年12月5日《咸宁报》第1、4版《红土铺出小康图》中提到“到现在，正副总经理每月工资还不到300元。不是没钱分，他们看得远，积累资金发展集体企业”。可以说村组集体经济领导人带头作用是官桥八组说服群众立足长远，把大量资金用于扩大再生产的关键因素之一。

六是风险共担机制。积累、扩大再生产，本质上都是投资行为。积累是集体经济的投资行为，赚钱了，无非是分多分少的问题，就算有矛盾，

也解得开。“投资有风险，入行需谨慎”，若是亏了钱，农村有句俗语叫“打狗散伙，永不相见”，就是形容亲友合伙做生意亏钱时的情景。

谁也不是神仙，谁也不能保证稳赚不赔。亏钱时怎么办？官桥八组在发展过程中总结出—条经验，就是“风险共担”。在实践中，亏钱造成的纠纷和矛盾集中在“有人在亏钱中得利”。比如说办一个厂，钱亏没了，但是在厂里工作的人领了工资，可能公司的管理层还领了高额的工资。这样一来，部分群众心中就有了想法。而官桥八组利用风险共担机制，“煤矿没挖出煤来之前，工人只能领取基本生活费”，其他企业也是如此，从总经理到一线生产人员，企业没赚钱，只发生活费。这种风险共担机制后来发展为以合金厂为代表的新合作模式，开创了官桥八组发展的新纪元。1996年4月12日，《咸宁日报》第1版《经营企业的成功之举——湖北长江合金厂创业记略》中提道：“湖北长江合金厂由官桥八组为投资方，由刘业胜等四位科技人员投入技术并承包经营为经营方……年终进行决算，按税后纯利实行利润分配，分配的比例投资方为65%，经营方为35%，经营方人员没有工资，只按月借取生活费，不计入成本，年终再从利润分配中扣还。”

风险共担机制有着三箭三雕的效果：一是企业如果面临亏损，从投资者到生产工人，无人得利，群众心中就少了怨气；二是节省了人力成本，同样的投入下，企业能走得更远，更有成本优势；三是激发了干部职工的工作干劲和集体意识。

四、群众路线与民主集中制

群众路线是党的生命线和根本工作路线，民主集中制是党的根本组织原则和领导制度。对官桥八组而言，发展好集体经济、带领群众发展致富、解决好群众的利益问题从根本上来讲是一致的。

不过市场是瞬息万变的，不可能每一个群众的理解能力、决策能力都和村组的带头人、企业的决策人在同一个水平。处理好群众路线与民主集中决策的关系，在瞬息万变的市场经济中及时抓住稍纵即逝的机会，同时获得群众的支持和信任是集体经济党组织和带头人必须应对的重大课题之一。

（一）官桥八组的村民代表大会

对于群众路线在官桥八组的实践，田野集团党委副书记周呈全谈道：

广义上讲，群众路线是个哲学问题，基层治理实践中，群众路线必须有一个实实在在的载体。而在官桥八组，这个载体就是村民代表大会，也叫组民代表大会。

习近平总书记说，“实现伟大梦想必须进行伟大斗争”。从宏观的党和国家事业的发展上看是这样。从微观来看，我们官桥八组的企业管理和村民自治也是这样。可以说，我们每走一步都有一个矛盾，每走一步都有一个斗争。比如说，在我们宾馆管理中，曾经存在“客人走了以后，工作人员把水果分着吃了”的现象。后来我们就制定规则，吃一个香蕉罚款多少钱、橘子罚款多少钱。我记得吃一个橘子是 50 块钱的，当时一个月只有 100 多块钱，不到 200 块



2013年6月，官桥八组召开全体村民大会

钱的工资，但也全部都执行到位了。

我们中国人是很忌讳讲斗争的，因为一斗争就伤感情，一伤感情，群众工作就不好做了。今天为这个事儿罚张三，明天为那个事儿罚李四，时间久了，岂不是把全组人都得罪光了，干群关系还不得水火不容。所以，这个时候，村民代表大会的作用就凸显出来了。所有的这些制度、规则都是由村民大会通过后再执行。并且，我们在制定这些制度的时候，必须是每个人签字，征询每个人的意见。问他们同意哪一条，不同意哪一条。做不到的就不写，虚的东西不写上去。现在翻我们的村民公约，都是一些做得到的小事情。从小事开始抓起，不放过一件小事情。因此，我们的制度汇编，条条有用，条条可执行。

首先，在制度制定的过程中，管理者的意图和被管理对象有了充分的沟通。要通过村民代表大会表决，表决前每一个人都要事先了解制定这些制度的重要意义，如何关系到村民的切身利益，村组的干部必须要跟村民沟通到位。后面执行的时候，大家心里都有数了，就不会有什么怨气。

其次，管理制度由村民代表大会表决通过，管理者实现角色切换，可以有效缓解管理过程中的矛盾冲突。管理者在执行这些制度的时候，本身也是在执行全体村民的意志，是执行者，不是决策者。被管理的人就算有怨气，也能最大程度得到化解和转移。毕竟是“对事不对人”，跟个人没什么私人恩怨。

再者，形成了村民代表大会的决策机制。从小事入手，我们不断地通过村民代表大会来处理一些日常管理、邻里矛盾之类的鸡毛蒜皮的小事。久而久之，村民就形成了一种心理依赖，遇到难办的、重大的决策性的事情，也通过村民代表大会来决定。一旦决定了，大家全力以赴地去执行。

还有一点就是，村民代表大会通过的东**西**，一定要坚决执行。像我们以前有时候散养的猪、鸡，它们在外面到处拉粪便，卫生很有问题。后来就是定制度，定了制度后，第一个违反制度的，就是我哥（周宝生）的岳老头家。他家的猪跑出来了，而且它原来是有系绳子的，猪把绳子搞断出来了，然后我哥（周宝生）用钹（两头尖的）把它打死了。开始我们知道讲卫生，知道猪、鸡不能散养的，但是没有处罚的先例，不能散养是村民代表大会最后同意、通过，村民一个个签字，把制度定下来后，他岳老头的猪跑出来了，而他用钹维护了制度的刚性。村民代表大会的威信就树立起来了。

（二）媒体报道中关键时刻村民代表大会的身影

历史链接：《咸宁报》1986年11月29日（第2版）《围绕发展商品生产转变农民旧观念——嘉鱼县官桥村八组的调查》

嘉鱼县官桥八组1979年人均收入只有60元，去年全组工农业总产值已达到200万元，人均收入1000元，分别比1979年增长11倍和16倍。预计今年工农业总产值可达260万元，人均收入可达1500元。目前，全组有集体积累123万元，活动资金40万元。官桥八组发展这么快，一个重要原因就是领头人围绕发展商品经济，

帮助农民转变了旧的观念。

一、消除“重农轻商”思想，树立商品经济观念。实行联产承包责任制后，全组有近一半的劳动力没有出路。组长周宝生决定带领群众走“离土不离乡，办厂带经商”的路子。有的农民受“以农为本”的传统思想的束缚，不愿办厂经商。在群众大会上，周宝生对大家说：“这些年来，我们一再受穷，一个重要原因就是没有发展商品生产，要治穷致富，关键在于发展商品经济。我们组里山上有树木、地下有煤炭，交通方便，办厂经商很便利。”他的话使大家逐步消除了疑虑。1980年至今，他们用“滚雪球”的办法，先后办起了钉丝厂、铸造厂、沙发厂、家具厂、砖瓦厂等9个企业，使昔日的小山村发展成为名副其实的农工商综合公司。今年全组工业产值预计可达220万元，占全组工农业总产值的88%，从业人员77人，除安排本组劳力外，还引进技术人员和剩余劳力215人。

.....

历史链接：《咸宁日报》2000年6月16日（第1，2版）《写在田野上的壮丽诗篇——记嘉鱼县官桥八组组长、田野集团总经理周宝生》

.....

1981年早春，大地上还寒气逼人，但柳枝上已抽出了嫩嫩的细芽。官桥八组的村民们坐在一起，总结实行责任制取得的成绩。结论是：虽说粮食年年增产，听起来十分喜人，但仔细算账，人均收入增加不多。贫穷落后的面貌依然没有改变。

周宝生感到困惑：党的政策鼓励农民致富，可八组的富路在哪里？是重复过去脸朝黄土背朝天的日子，还是另寻出路？经过苦苦思索，他从一句俗语里获得启示：“庄稼是本，买卖是花，不搞工副业发不了家！”于是，血气方刚的周宝生提出要兴办企业。

在当时八组人看来，这是异想天开。有人站出来反对：“我们盘泥巴盘了几十年，就没有见过大老粗能办厂开店，歪擘！”当时的公社领导也批评他“不务正业”。他到有关部门去盖章领执照，公章没盖成，执照没领到，反倒受了一肚子气。周宝生不信邪，他认

准了的事，就是头撞南墙也不回头。在村民大会上，周宝生说：“兴店办厂，赚了钱是大家的，赔了本算我周宝生的！”在贫穷的乡亲们面前，没有什么比这种话更震撼人心。

这一年，周宝生带领乡亲们在官桥镇租了三间房子，办起了小商店和冰棒厂。当年虽说只赚了7000元，但这7000元却是官桥八组发展史上一个重要里程碑。这7000元，既燃起了八组人的希望之火，也坚定了周宝生兴办企业的决心。

.....

历史链接：《人民日报》2002年3月23日（第1,5版）《希望在田野上——记湖北嘉鱼县官桥村八组组长、田野集团董事长周宝生》

.....

这年秋天，八组的乡亲们个个笑逐颜开，他们终于可以一日三餐吃白米饭了。八组走在了湖北省全面推行联产承包责任制前头。仅多交余粮一项每年给该组每户村民带来五六百元的收入。1985年，周宝生与组里的党员们商量后，又做出一个惊人的决定：将那些农业学大寨时开荒开出的低产田退耕还林，收归集体管理。

当轰隆隆的推土机开进小山村，要把800亩荒山和400亩低产田推平时，不理解的村民们骂骂咧咧：“这是毁祖宗的龙脉啊！”

周宝生在村民大会上说：“社员们，我们都是盘泥巴的人，哪块地适合种西瓜，哪块地只能种芝麻，大伙心里还不清楚吗？打不出粮食的地，种上树、种茶叶，因地制宜，既固了水土，又不劳民伤财，一举多得呀！庄稼认土不认人哪！”从那时起，八组先后投入200多万元，建成了1400亩杉树基地、250亩茶园。如今，八组的工业收入逾2亿元，生态农业、绿色农业产出喜人，走上了良性发展的道路。

.....

历史链接：《湖北日报》2005年8月12日（第6版）《田野制度——在官桥八组看和谐（二）》

.....

谈到八组现在和谐安定的生活环境，田野集团副总经理周呈全非常自豪，一口气说了上十个“无”：无抹牌赌博、无打架骂人、无封建迷信、无偷盗、无贪占集体财物……

“有人认为，八组富了，村民有钱了，‘仓廩实’，自然会‘知礼节’。其实，自然环境、社会风气并不会随着金钱的增多自动好转。”周呈全说。

八组好日子刚刚起步那阵子，村民还是习惯着“黄牛角、水牛角，各顾各”，尽管组里有精神文明建设的要求，但不少人并不当回事。一个村民打了整夜扑克，开农用车时疲劳驾驶，昏昏欲睡，差点撞毁了村民的房屋。一对兄弟为赡养老人的事发生争执，大打出手，气得一旁的母亲要喝农药自杀。

身为共产党员、一组之长的周宝生常常为一些村民的陋行恶习恼火。正人先正己。为了禁赌，他曾冲到弟弟家中，掀了弟媳的麻将桌。妻子周运秀有一次动用公车到县城走亲戚，周宝生为此召开群众大会，让她当众检讨，并罚款200元。那时，县城到八组的客车车费只要2元。

从那时开始，八组根据《宪法》《刑法》《村民委员会组织法》《治安管理处罚条例》及各级精神文明建设的相关要求，陆续订下了组规民约。诸如：猪、鸡、鸭必须圈养，放出一次，处以罚款；禁止打麻将，一经发现予以罚款；青年人高中没有毕业，不能在组里就业；老人过世，不准土葬；等等。

用制度管人，一味地硬不行，还得晓之以理、动之以情。曾有一位农妇不顾禁令，砍了集体山林的竹子。组里依规办事，处以罚款。一年后，这位农妇的儿子考上大学，手头吃紧，提出借款3000元。周宝生一边将借条塞回她手中，一边说：“罚款，是因为你错了；现在你确有困难，组里就资助3000元。八组是个大家庭，集体约束你，也会体谅你的难处。”一席话，解开了农妇心中结了一年的疙瘩。

久而久之，制度获得了村民的理解、认同，成为他们的行为规范。

八组现有5万多平方米草坪，组里将管理的责任分到各户，户平责任区近1000平方米。该组《村民管理制度》规定：每月15日、30日检查村民管理的草坪，好的表扬，差的除批评外，处以罚款。“好多年了，组里没罚过一分钱。因为，上下班之余清理、侍弄草坪，已成了八组人的习惯。”周呈全说。

随着时间的推移，官桥八组已由一个以农业为主的村民小组，发展为拥有多家高科技企业的田野集团。在八组工作的省内外人员有300多人，其中既有文化程度较低的打工者，也有科研人员、职业经理人、专业营销人员。“经济越发展，越要健全制度。”在周宝生的倡导下，通过村民代表大会、员工代表大会等，八组依法建立的规章制度已延伸到各个方面，包括生产、生活、经营、学习、管理、勤政廉洁、党务工作等，形成了一个完整的制度体系。

周宝生认为：“制度不是为了束缚人，而是为了体现诚信、秩序、公平、正义，最大限度地解放人。一个有合理制度保障的官桥八组、田野集团，才是一个真正和谐的社会单元。”

记者拿到了一份2000年7月的《湖北田野集团制度汇编》。全书162页，含财务管理、物资采购、治安保卫、村民管理等17项制度，共97章、589条。在八组，许多农户家中、许多员工办公室案头，都摆放着这本淡黄色封面、印刷精美的册子。

（三）官桥八组的群众路线与民主集中制关系

对于官桥八组是如何处理群众路线与民主集中制之间的关系，田野集团党委副书记周呈全谈道：

我们讲群众路线，最根本的是不脱离群众。一个是情感上不脱离群众，另一个是认知上不脱离群众。

情感上不脱离群众是要经常和群众联络感情，有事没事到处转转，让群众相信你、信任你，把你当成亲人。我们说任何事业都不可能是一帆风顺的。顺风顺水的时候，你好我好大家好，干部在群

众中自然有威望。但是一旦遇到风浪了，比如说哪个企业没搞好，投资失败，遇到了困难之类的，这个时候，靠的就是与群众的感情。八组也不是每一笔投资都是成功的，谁也不是神仙。八组创办的许多企业有成功的，也有失败的，有的先赚钱、后亏钱，最后关门大吉，例如最开始的冰棒厂、沙发厂、铸造厂等。官桥八组就一步一步从失败与成功的反复循环中走过来的。最典型的是养鸡设备厂和电子厂，我们是投入了巨资，抱有极大的期望的，最后赔了个一干二净。这个事情，我们八组的领导层都是很愧疚的，包括我哥哥也经常检讨自己。但是我们八组的群众，绝大多数都理解我们，并且主动宽慰我们，“大不了从头再来嘛，做生意哪有回回赚的咧”。这些都是我们基层干部长期良好的群众工作作风，长期与群众血肉联系的结果。当然，你们可能会说“是因为我们本身都姓周，本身也有血脉关系”。

那我再讲讲我们在贵州河坝煤矿与周边群众从最开始的联系不紧密到最后和谐共处的事儿。

当时到贵州省来开发煤矿，从我们角度来讲，是响应支援西部



河坝煤矿为周边村民建的新农村

大开发。最开始是在最穷的毕节市大方县大山乡，在那个地方干了一年，投资了1000多万元，把公路修好、水电接通后，准备搬迁时，遇到了麻烦。我们规划的是两条临街的洋楼，搬迁的时候，当地的群众又是谁与谁不愿意做邻居，又是哪个房子的风水朝向不好，不肯要，我们实在是没办法解决，就放弃了。

2008年就转到水城县，当时投资9600万元买的矿，全部是田野集团的自有资金。又投入了近3000万元做开发，比如修路、村民搬迁安置等，搬迁的两条街都是我们规划建设的，把矿区附近几个村的房子全部拆了，集中安置村民，水、电、路全部修通。

开始的时候，老百姓对我们是不认可的。他们认为我们是来挣他们的钱，搞他们的资源，在街上碰到都不说话，当作没看见。现在就不一样了，只要见到我们的工作人员，都是热情招呼“周总”“小周总”，热情邀请我们去家里吃饭。当地的领导干部说，全县所有的煤矿团队，除了我们外，没有一家跟周边的关系搞得好。

对我们来说，处理关系也是一个长期反复的沟通和斗争过程。

第一，本着为人民服务的宗旨，尽可能地为当地的群众解困纾难，帮助村干部树立威信。只有得到群众的支持，一些宵小之徒、魑魅魍魉之辈才不敢找你麻烦。比如，村里一些特别穷的、不具备劳动能力的村民，我们让村里开一个证明，凭着证明，可以到我们矿上拿5吨煤炭，老百姓拿到煤开心，村干部在开具凭证的过程中，威信也得到了树立，遇到棘手的事情也有能力解决了。像我们碰到一些当地无赖喝酒闹事的，基本上不需要惊动镇上，附近的村民和村干部就会主动站出来帮我们说话，替我们解决。政府部门到我们这里来检查工作的时候，也都带着诚意来的，不会有什么别的心思。前些年，一个镇上的领导介绍一个厨师到我们这里来工作，签的一个承包协议，饭不好好做，不到一个月就跟我们扯皮，明明只有1个人来，非说是3个人，要我们按每人8000元结算，最后闹到镇上去。我是坚定地拒绝，我跟镇领导说，我们投资一个多亿了，不是说差这2万块钱，而是没有这样的道理。村里的村民、矿上的职工都坚

决地站在我们这边。最后一查，那个厨师不是第一次搞这种事儿，在两年时间里已经和贵州5个煤矿有类似的纠纷，最后都是煤矿妥协了，属于职业勒索。我们能顶住压力，一方面作为是一个共产党人，绝不向宵小之辈妥协；另一方面是知道附近村民、矿工都是支持、拥护我们的，心中有底气，就不会畏惧这些宵小之徒。我曾经跟镇党委书记说，一是我们矿绝不给政府添麻烦，遇到事情，在我能力范围之内我自己解决；二是涉及需要麻烦政府的情况，我会找您，当然绝对不是要您偏袒煤矿，而是用党委、政府的权威来公正评定是非曲直。所以一直到现在，不管是哪一级政府来检查工作，对我们都特别尊重。

第二，密切联系群众，把老百姓当亲人，经常走动联络感情。附近几个村民的红白喜事，我们一般都会主动去参加，送个红包，一般500元，我自己能去就自己去，自己去不了也要派代表去。常来常往，村民都把我们当亲人一样。现在基本上是把我们都当成自家人了，每年的杀猪饭都要请我们去。杀猪饭是冬至的时候，农村里杀猪，请周围的亲朋好友吃饭。去年，我们这里一户人家，家里很穷，杀猪饭请我们，我带差不多60人到他家去，整6桌。他说：“周总，你这么看不起人，怎么只带60人？”抱怨我带人少了。还有一个很穷的村民员工，家里面没有猪，过年的时候特意花6000多块钱去买一头猪来杀，来接我们去吃。

第三，坚持共同富裕，带领群众共同致富。在煤矿用工上，我们都是尽可能地招募附近居民。在水城县乃至贵州省，只要涉及煤矿，基本上都不愿意招本地人，一是怕扯皮，二是怕工人抱团不好管理。但是我们不怕，人心都是肉长的，我们一开始就相信，只要我们以诚心对待他们，他们就会同样以诚相待。后面的结果证明我们做到了，而且实现了更低的人工成本、更高的效益。像其他一些煤矿，工人来自五湖四海，云南、四川、广西的都有，效益不好的时候，工人也要养着，或者是工人回家了就不来了，找人特别费劲，流动性大，工资要求也高，毕竟背井离乡。我们不一样，没活干的时候，大家

领点基本生活费，就近回家等着。工资支出跟其他煤矿比也不算高。但工人的忠诚度完全不一样，前些年煤卖不起价的时候，我们派两个人留守就行了，根本不用担心其他的安全问题，只要有风吹草动，一声招呼，附近的村民都跟着来护矿护厂，他们是真正地把我们当成家人了，把煤矿看作自己家的，跟普通的劳资关系完全不一样。

我们再说认知上不脱离群众，它主要是指在工作学习中与群众一同或带领群众共同进步，不断在思想认知上与群众保持同步。

第一，要把群众思想政治工作放到企业管理的重要位置。不是说好的东西，群众就一定认可的。群众中有走在党员干部前面的，也有走在党员干部后面的。在官桥八组也好、在河坝煤矿也好，我们很多管理制度都是在不断的说服教育中形成的。人都是有惰性的，不愿意轻易改变。

前面说到煤矿不愿意用当地员工，怕他们抱团闹事、对抗管理。我们刚开始也是一样的，遇到各种问题。比如说，下井安全操作不到位，工作散漫等。我们直接用罚款的方式，可能就引起工人的反感和敌视情绪。所以要反复跟他们讲道理，讲规范操作的必要性，安全生产关系全体矿工生命安全，关系到家中妻儿老小的生活着落。讲能在煤矿工作的好处，离家近、收入高，妻儿老小都可以照应到，讲要是因为管理不好，煤矿垮了，他们损失有多大。

这样长期坚持下来，工人渐渐认识到了煤矿方和他们的长远利益是一致的，不是剥削他们的敌人，服从煤矿管理是为了自己更好地生活，工人对被管理才会不排斥，不闹事。现在，在我们矿上发现不规范操作的，都会很自觉地去交罚款，而且工人之间也会相互监督，防止哪个家伙一个错误操作把大家全部送上西天。我记得小时候，报纸广播上经常讲，部队建设，政治学习是第一位的。其实办企业也是一样，搞好思想政治工作，是磨刀不误砍柴工，大家劲往一处使才能事半功倍。

第二，要千方百计提升群众认知水平和工作能力。我们不管在官桥八组，还是河坝煤矿，赚钱之后的第一件事就是建图书馆，为群众、

职工提供学习提升的各种图书，不断提高他们的认知水平、工作能力，为他们的成长扩展空间。

尤其是在官桥八组，我们引入高科技产业，办长江合金厂。其实和平时的积累是分不开的。虽然说决策的时候，领导层起决定性作用，但八组是集体企业，如果得不到村民的支持配合，完全不可能成功。

在我们创办长江合金厂之前，其实通过前一个历史时期的教育，八组多数村民基本上也有一个共识，那就是搞劳动密集型、资源密集型的产业是搞不长久的，八组要想继续往前走，一定要有一个突破。刘业胜总工程师的到来，刚好提供了这样一个契机。包括后续的办高校、建乡村公园等一系列转型，我们都得到了村民的积极支持。这本身也是在工作学习中，村民认识水平不断提高的结果。像我们最开始办个冰棒厂，都要开几天几夜的会才能决定。如果拿现在的企业发展规划方案，回到20世纪80年代初甚至90年代中期，也一定会被当时的村民当作脑子进水了，因得不到支持而流产。所以说村组的管理也好，企业的经营管理也好，绝对不是简单的几个领导拍板决定就行了的，各项决策、管理制度都需要村民、干部职工的认可、支持、拥护，才能得到落实，否则都是镜花水月、空中楼阁。

在我们坚持不懈的努力下，官桥八组的大多数村民都成长为能独当一面的中坚管理者，河坝煤矿的很多矿工也逐步走上了煤矿的中层管理岗，我们需要往贵州派的干部越来越少，煤矿的生产经营也越来越顺利。

（四）编辑手记：官桥八组在处理群众路线与集中决策上给我们的启示

群众路线是党的根本工作路线，民主集中制是党的根本组织原则。两者之间有着密切的内在联系，都体现了马克思主义认识论的基本规律。前人已经撰写了无数论证两者之间相辅相成关系的理论文章，官桥八组党支部作为党的基层组织，谈两者的辩证关系过于高远和空洞。我们从官

桥八组的发展和实践中，总结出他们协调两者关系的一些基本方法，以供借鉴。

第一，教育群众，把提升群众的认知放在平时，沟通放在平时。

我们部分基层干部，总觉得群众文化素质不高，和群众商量不出什么名堂，遇事喜欢拉上几个支委商量就定了，甚至是自己一人专行独断。久而久之，就脱离了群众，得不到群众的支持，引起各种纠纷和矛盾，事业发展也陷入泥潭之中。

在采访时，八组带头人之一、田野集团党委副书记周呈全反复提到一个概念就是“教育群众”，八组发展的历程，本身就是不断提高村民素养的过程，从生活习惯到知识技能，再到政治文化素养，是一个逐步提高的过程。人是发展的主体，也是制约发展的核心要素。人对事物的认知也是一个发展的过程。从最开始的搞冰棒厂、熟食店，大家有质疑。后来，扩大再生产，搞小煤矿，群众依然想着要早点分钱。到现在动辄决策几十亿元的田野乡村公园项目，群众的认知水平也在不断地提升，这既与官桥八组的发展历程密切相关，更是八组始终坚持教育和提升群众的成果。

在《人民日报》1984年1月1日第2版《电话通到社员家》，官桥八组和周宝生同志首次出现在官方媒体，报道中这样写道，“小周说，现在，村里为开阔眼界，除装了两台电话，买了一台电视机以外，还买了上千册图书，订了27种报刊，许多社员还嫌少了”。在《咸宁报》1985年9月5日第1、3版《一个发展商品经济的榜样》中这样写道，“他们特别重视智力开发，先后选送了24人去武汉、嘉鱼县城等地学习。去年，又兴办了一所农民技校，计划在五年内普及中等教育。对在校中小学生全部实行免费入学，并设立了奖学金”。在《咸宁报》1987年11月17日第1版《省劳模周宝生畅谈学习十三大文件的感想》中这样写道，“1986年人均收入1490元。48户有42户盖起了新楼房，建起了文化室、业余技校、灯光球场，买了电影机”。在《人民日报》2002年3月23日第1、5版《希望在田野上——记湖北嘉鱼县官桥村八组组长、田野集团董事长周宝生》中这样写道，“八组好日子刚刚起步的那会儿，村民都是‘黄牛角、水牛角，各

顾各’。摸牌赌博、小偷小摸、打架骂人、虐待老人、垃圾满地……周宝生抓精神文明建设，抓得早，抓得狠，他说：‘野蛮和文明只隔一层窗户纸，就看干部怎么做。’‘治愚必先治盲。’‘没有落后的群众，只有落后的工作。’……八组在1990年高起点建起了农民文化中心，藏书2万多册、报刊200多份……八组已连续16年被湖北省委、省政府命名为‘最佳文明单位’……‘湖北省农村文化建设先进单位’”。

一个人的发展空间是由自身的认知水平决定的。一个集体的发展空间决定于成员的整体素养，只有通过不断开展群众教育活动，提升全体成员的综合素养，才能持续不断地提升集体的发展上限。

第二，团结群众，平时经常性地深入联系群众，让群众情感上相信干部、认可干部。

群众是一个集体概念，具体到实践是一个个的个体。每个人受天赋、教育程度、年龄等各种因素影响，理解能力可能参差不齐。在农村工作中，多数时候，群众对事情本身的理解并不是很重要，影响他们判断的核心因素还是情感。干部是否贴心，是否值得信任，才是他们支不支持的关键。

对于官桥八组起步初期，在分田到户后，依然能将村民重新组织起来办集体经济的原因，八组村民周瑞奇给我们总结了两点：第一点，周宝生本人对亲朋好友一视同仁，处事公正，在村民中有威望，大家都很拥护；第二点，他喜欢开非正式唠嗑会，没事儿就把大家拉到家里聊天，一聊就是几个小时。处事公正则群众信任，日日沟通则心中无隔阂，群众自然就把周宝生当成自己的贴心人，他干什么事儿都愿意跟着。

这两点看似简单，实则官桥八组前期发展中非常关键，如果事业一开始就得不到群众的支持，纷纷攘攘吵个不停，估计也就没有后面的故事了。像我们现在很多村组、政府投资修个便民的乡村公路，都要为多占了谁家一点地吵个不休，几年下不来。究其原因，正是欠缺这两点。村干部平时见不着，沟通又少，在村民眼里不说高高在上，也终究是觉得村干部代表的是上级的意志，不能贴心，没当成自己人。部分干部不能从自身平时工作去反思，反倒是得出群众素质低的结论。

第三，树牢规矩意识，少数服从多数。



1986年，周宝生与部分村民在闲暇时间沟通八组未来规划

农村的事情，说起来简单，做起来复杂。任你水平再高、工作再细致，终究是不可能让每一项决定得到每一个人的同意。总不能一项工作，因为有一个反对就不干了。

民主集中制是我们党的根本组织原则和领导制度，其中少数服从多数原则是民主集中制重要的一环。一个村组集体内成员，根本利益是一致的，有的只是方向、方法上的分歧。少数服从多数的原则同样也是适用于村组集体治理的。

有了少数服从多数这个原则，事情就能一蹴而就了么？那当然是不可能的。农村实际工作中，遇到重大事情，多数时候，投票投到最后，结果村民分成两派，少数派抱团与多数派争，开启长期吵架模式，要么协商解决，要么不了了之，投票反而成了分裂村民的触因了。

在官桥八组的采访中，我们了解到一个有趣现象就是，在开始阶段，大事小事都开代表大会决定。财务支出、环境卫生、山林管理等，都通过代表大会确定，一旦定下来就坚决执行，不讲情面。周瑞奇回忆道：“他（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。”

民主集中制，不是说知道“少数服从多数”的道理就一定能在实际

工作中落实，要是事情都这么简单，世界也就没有纷争了。“少数服从多数”的权威性是从小事中点滴积累起来的。官桥八组不是一上来就拿有重大分歧的事情去搞投票，搞少数服从多数。而是从小事、从大家没有异议的事情入手，通过村民大会确认后，再用“严格执行”来维护“原则”的权威性，久而久之，“少数服从多数”的原则慢慢深入人心了，再遇到大事开村民大会表决，就很难出现抱团分裂现象了。

部分村组集体，平时没有养成开村民大会表决的习惯，遇到分歧、困难了，就想着开个村民大会，按“少数服从多数”原则来简单粗暴解决问题。平时不烧香，临时抱佛脚，实则是犯了因果倒置的错误。这也启示我们在落实民主集中制制度的工作中，要重在平时，不要总觉得“一些小事”“大家肯定会同意的”就取消了民主表决环节，直接决定了。规矩意识、民主集中制的权威恰恰是通过这些“大家都会同意的小事”慢慢积累起来的。

第四，落实村民代表沟通，不搞一哄而上。

以官桥八组为例，67户、200多人，看起来不多，但每户一个代表，把67户的代表喊齐，摆开来也是好几桌，闹哄哄的，也商量不出个什么结果来。农村族亲、姻亲多，总会有几户走得近一些，自然而然会产生一个比较活跃的话事人。

在官桥八组的实践中，周宝生的唠嗑会也不是每次聚集六七十家代表一起唠，一般也就是十多个人。差不多六七户一个代表，会上先沟通商量达成一致，然后再由代表回去做自己那几户的工作。

双向的交流才能算是沟通，而受时间和精力限制，一次会议15人以上，就很难实现双向沟通了，每人发言10分钟，就要扯几个小时。一个人同时与60多人沟通，就只能像课堂上老师与学生交流，只是单向地传达输出。官桥八组在沟通这个问题上，从实践出发，不搞一拥而上开大会。而是把村组里的骨干集中起来反复商量，再由骨干去与其他代表一层一层沟通，既统一了思想，又提高了沟通效率，让每一个人的意见都得到充分的表达和讨论。

五、金山银山与绿水青山

习近平总书记指出：“我们既要绿水青山，也要金山银山。宁要绿水青山，不要金山银山，而且绿水青山就是金山银山。”党的十九大报告中，习近平总书记再次强调“必须树立和践行绿水青山就是金山银山的理念，坚持节约资源和保护环境的基本国策”。

开发集体煤矿对官桥八组发展的原始积累有过重要的作用，但官桥八组并没有因此放弃对打造生态宜居新农村的追求，而是秉承可持续发展的理念，依托丰富的山林、湿地资源，将现有的山丘、湖泊、森林公园等景点有机结合，合理分区，构建出一幅现代化美丽田园乡村的新景观。官桥八组先后被授予国家级生态村、全国农业旅游示范点、AAA 级旅游景区、全国绿色小康村、全国生态文化村等荣誉称号。

(五) 田野集团党委副书记周呈全谈 官桥八组推动村容村貌的形成

对于官桥村八组目前绿水青山相映相宜的生态环境，官桥八组村组带头人之一，田野集团党委副书记、监事会主席周呈全回顾道：

绿水青山，以前没有提这个口号，但是我们的做法提前了。为什么提前呢？也是我们根据自身的实际情况产生的反应。首先，我们都是农民，农民靠的就是地。乡镇企业起来以后，劳动力都在企业上班，剩下的田地没人种，种地挣不到钱，八组就把所有的山全部绿化，栽经济林，十年树木，树还可以卖钱，最后到处是青山。说到绿水，以前我们这个地方都是小池塘，南湖下面全部是农田，



官桥八组曾经村貌与现在村貌对比图

田都没有毁坏变成了湖，如果没粮食吃了，把水一放还可以继续种。目前到山里面，每立方米空气含四五千负离子，对人的身体确实有好处，有很多客人住下来以后，就不想走了。说来了以后，什么胃病、呼吸系统疾病都得到了改善。

对于官桥村八组长期以来统筹村庄建设规划、村民住房统一规划，周呈全回忆道：

现在我们的房子，基本上算第四代。第一代是新中国成立前后，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，因为集体经济起来了，个人的收入有了，然后讲究住宿。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年家家户户都搬进去了。

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。最后我们把它拆掉，建了第四代房子，根据各家的面积来估值。新房的原材料、做工，整个成本统一核算。不收利润，然后与原房屋估值一抵，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，有些还差十几万元。后来全免了，都一样过上了幸福生活。

而且农村养鸡养鸭的习惯，随着生活水平、文明程度的提高都改了。门口每户都有一块小菜地，除了肉需要出去买，其他的都可



官桥八组三代住房对比图

以自己种。其实对于农民来讲，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，农民就能住得好。

（二）员工李宏文谈自己感受到的村庄环境的变化

李宏文原是官桥水利站站长，后来到田野集团工作，为我们回忆起从1979年至今，八组村庄的变化：

不说远的，起码近百年，村落里体育设施什么都是没有的，主要活动就是遛弯。20世纪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。大家过得都很开心。

在改革开放以前，房子都是遗留下来的老房子，一部分青砖房，大多数是土坯房，一部分还是危房，下雨天到处漏，住得很不舒服。随着公司发展，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，又彻底地改造成了现在的别墅。大家心里都很高兴，家家户户全部搬进了新的小别墅。村里还修运动场、风清楼、乾坤阁等，沿南湖、北湖做了许多亭子和休闲的地方。

以前村里有大概1400亩残次林，除了森林公园外，其他残次林几乎都改造了，栽上多种名贵的树种，比如白栎、罗汉松、红枫等。再就是竹子，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，人走在里面，觉得像在公园里面走，感到心情很舒畅。

（三）嘉鱼县委原书记胡建华回忆官桥八组在环境、卫生、村庄规划上对嘉鱼县起到的示范作用

谈到“对官桥八组环境的第一印象”时，咸宁市政协原主席、嘉鱼县委原书记胡建华回顾起自己1999年初到嘉鱼时的一些事：

我在嘉鱼工作了5年多，是在最困难的时候到嘉鱼去的。1998年簰洲湾溃口以后，百业待兴。官桥八组作为嘉鱼的一面旗帜给了



2019年11月，曾任嘉鱼县委书记、咸宁市政协主席的胡建华接受采访

我们很多的帮助，无论是从它的乡村建设、工业发展，还是它的思路、它的想法，对我们县里面的发展影响很大。

我是1999年5月初去的嘉鱼。5月15日，贾志杰书记、蒋祝平省长到嘉鱼检查。吃饭时，他们让我坐在中间，右边是贾书记，左边蒋省长，咸宁市委副书记李明波、副市长林永生都一起。贾书记他们批评我说：“嘉鱼县城破破烂烂，简直连一个乡村都不如。”说到最后饭吃不下去了。当时我回道：“贾书记，我到嘉鱼不足10天时间，给我一年时间，如果没有改变，任凭您发落。”因为有官桥八组这面旗帜在，官桥八组能够建好，我们没有理由做不好。

当时，嘉鱼县城很脏很破很烂。先从治脏开始，就是把单位卫生没有搞好的，倒数三名的局长，派到官桥八组去学习，县里也办学习班学，看官桥八组怎么做的。我们一个供销社的主任，他的老婆听说通知他到官桥八组去学习三天的时候，她说，其他的事批评你，我还有想法，你把单位卫生搞倒数，确实应该去学习，确实不称职。

再就着手建设规划，我说官桥八组都能够建设好，每栋房子都讲究。我们县城更要做到一街一特色、一楼一景点。我们县委采取

了一些措施，不管是房子设计规划，还是临街面的建设，都是多个公司参加竞标，不写竞投标公司名字，只编号……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，现在十几年过去，七任县委书记都把这个制度坚持下来了。我就说，你们可以改了，原来我是怕少数人决策，还怕我自己审美不过关，把县里建设得破破烂烂，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面前，来集体进行评议投票。这样建委的同志、规划的同志、签字的县长都没负担，因为是集体投票决定的。

目前嘉鱼县城建设得还是比较美的。因为我们把官桥八组作为榜样，县城连官桥八组的建设都不如，就没有资格说话。说自吹的话，现在嘉鱼县城建设，在全省都是比较靠前的。杨松同志任武汉市委书记的时候，曾把武汉市所有的区委书记都叫到嘉鱼来，狠狠地批评他们，说你们自以为了不起，跟嘉鱼县城比，差得远呢。很多领导到这来，都给了很高的评价。

（四）不同时期各级媒体记录官桥八组在环境建设上的作为

历史链接：《湖北日报》1988年11月12日（第4版）《过河卒》

……

1986年，他们又要利用积累的资金办新厂了。上什么项目呢？当时苎麻产品价格看涨，一家国营纺织厂想与八组联营办麻球分厂；还有一家大饮料厂愿在八组办“健康饮料”分厂——这可都是好路子啊！但是，宝生没有贸然拍板上马，他同设在本组的“嘉鱼县农村系统工程研究会”的智囊商量，听取上上下下干部群众的意见，反复筛选信息，分析权衡——这麻价涨得奇怪，上十元一斤，能持久吗？（实践证明，猛涨后面是暴跌，现在麻价每斤不到一元）更重要的是洗麻污水不好排，对家乡的生态环境不利。饮料怎么样？“健力宝”“强力”“奥林”……不是都发了大财吗？但是“文章切忌随

人后”“老鼠尾巴上砸一锤——肿起来也只那大个疤”。土话含哲理，宝生否定了“洋”的企业。

上个“土”企业如何？本组有煤，山包有土，整个官桥镇没有砖瓦厂，农民建房买砖难，矿上销煤又运输难，何不自己办个砖瓦厂把两难变两易？宝生他们运用“投入产出法”反复计算制砖成本，选择最佳厂址。砖瓦厂建在公路边的一条山沟，北面是本组的煤矿山，南面是一个红土丘。在这山丘的半腰打个六七米深的洞，淘出来的净土无石渣，还专运一车到汉阳麦山砖瓦厂化验试烧，土质性能良好，这才拍板定案。5月破土动工，9月点火烧砖，到年底才短短4个月，一座20门轮窑的砖瓦厂就创产值23万元，获纯利润9万元。从此成为八组的骨干企业，每年实现纯利润二三十万元。这一板拍得好！拍出了良性循环的生态经济新模式——北面山头的松树做坑木，挖出山里的煤，就近入窑烧砖；南面山丘的红土用掘土机推入制砖流水线，若干年后山丘夷为平地，又可改造为开阔的田园；待北山树光煤尽，还能作为烧砖的土。减少了运输费用，降低了生产成本，将本地资源优势快速、高效、持久地转化为商品优势。

工矿企业的算盘是打精了，农林副业又怎样呢？宝生这个农民企业家，可没忘了以农为本！

用工矿企业的盈利补助开发大农业——逐年砍伐1000亩自生林，推土机隆隆拱进，将陡坎推成漫坡，新栽速生杉树幼林长势喜人，分户划片管理，林间套种有根瘤菌的作物产生近期经济效益（去年就收花生2万斤，黄豆4千斤），又有绿苗覆盖防治水土流失，营养了土壤和幼树；八年十载后杉树成林，造福后代，真所谓“子子孙孙无穷匮也”！

.....

历史链接：《咸宁报》1993年12月5日（第1,4版）《红土铺出小康图——嘉鱼县官桥八组创业发展奔小康纪实》

.....

双层经营，兴工强农，是官桥八组奔小康的经济格局

早在1982年农历除夕，周宝生就召集全组村民一起吃团圆饭，在外面一片“分田到户”的舆论声中，周宝生的祝酒词却说：“集体不能垮，人心不能散。我们集体开煤矿、办工厂，坚决要统起来。也允许愿干个体户的分开去，干好了我们不眼红，干垮了，集体收留你。”这个除夕聚餐会，开成了双层经营共同致富的动员会，兴工强农奔向小康的誓师会，为官桥八组的经济格局奠定了基石。现在，八组仍有20多个劳力在干个体户，但比起总公司的大家业，只算是一个“搭头”。

集体工矿企业收入多了，他们没有忘记以农为本，先后拿出十几万元以工补农。实行农田水利化，办起工厂化育秧温室，奖励增产粮食。农业结构优化之后，全组160亩水田只用两户农民承包耕种了。特别是历经5个冬春，把1000多亩残次林红土丘深耕深翻，栽种1000亩杉树、250亩茶苗，为子孙后代留下了生生不息的“绿色银行”。

……

历史链接：《楚天都市报·官桥八组新闻》2014年9月2日（第4，5版）
《敢为人先 顺应市场闯出致富路——官桥八组的蝶变密码（二）》

……

因地制宜建起绿色银行

铸造厂起来了、砖厂起来了、沙发厂起来了……八组的工业壮大了，集体有了积累。周宝生又带领村民利用工业积累扶持农业，使农业得到了进一步发展。

周宝生请来了两台推土机，把800亩荒山，连同过去劳民伤财开垦的300多亩低产田，一起连推带铲翻了个一米多深。

可是，轰隆隆的推土机声招来了许许多多的指责声。有的说：“这还得了，毁地就是毁祖宗龙脉啊！”有的说：“毁地植树，是明目

张胆地破坏以粮为纲。”那位曾经不准周宝生分田到户的领导同志，这次又批评周宝生分得还不够彻底，指示他把山地划分到户，不得搞集体统一经营。

周宝生心里比谁都清楚，他挨家挨户做工作：“当农民不珍惜土地，那就是忘本，能长西瓜的土地，他绝不去种芝麻。庄稼认地不认人，要想五谷丰收，必须给每块土地‘落实政策’。”

说干就干，八组先后投入 200 多万元，修塘堰、建泵站、开沟渠、整洼地，230 亩望天收的农田改造成了稳产高产的良田。坡地建成了 1400 亩杉树基地、250 亩茶园基地，不仅改善了环境，而且还为子孙后代留下一笔丰厚的财产，取得了很好的经济效益、生态效益和社会效益。

当年种植的杉树的树林，如今有几万立方，已成为八组享用不尽的“绿色银行”。

“不因地制宜，就没有发展！”周宝生说。

看到八组田里山头的喜人变化，那位曾给周宝生扣过“帽子”的领导，也不得不佩服周宝生当初做出的一个个正确决定。

……

历史链接：《咸宁日报》2018 年 8 月 13 日（第 4，5 版）《40 年！为什么官桥八组一直这样红？》

……

一座森林公园，覆盖美丽乡村

——看官桥八组如何打造生态品牌

严格地说，嘉鱼县没有森林，即便如卫士般守护长江大堤的意杨闻名遐迩，也不得不将宝贵的沃土让给良田。

官桥八组却建起了森林公园，1000 亩。

这个在 20 世纪 80 年代靠砖瓦厂、挖小煤窑起家的地方，何以保留了平原地区少见的森林？

不得不佩服周宝生的精明和远见。

当初，为了办沙发厂，周宝生带领大家上山砍杂木作材料，甚至不惜与公社干部红脸；为挖小煤窑、办砖瓦厂，山上留下了醒目的疤痕。

但是，当八组账面上数字越来越大时，周宝生并没有忘掉农业这个根本。

他们投资 20 万元，用于修塘堰、砌灌渠、建机站、架电线，使全组 210 亩水田旱涝保收。

周宝生提出，毁损的山林要复绿，残次林换品种，就要将挂坡田、挂坡地栽树、种果。八组组织劳力更新了 1000 亩自生林，全部栽上了杉树，甚至制定规矩：不许砍柴，违者罚款 3000 元。为此，八组拆掉每家的土灶，发放煤气补贴。

30 多年过去，这个绿色的宝库产生了意想不到的效益。

在尝试了高新技术、高等教育之后，周宝生回归官桥八组，要在这里完成他的心愿——过上让城里人羡慕的生活，把官桥八组建成生态旅居型田园综合体和乡村旅游度假目的地。

投资 1 亿元，建设文昌塔、思源广场、风清楼等人文景观，要给后人留下一批旅游景点；建设森林公园、南湖北湖，保持美丽乡村的良好生态。

当年差点毁掉的杂木林，成为周宝生大手笔建设湖北农村规模最大、功能最全、生态最好的国家乡村公园的基础。

现在，一条环村自行车赛道从森林公园穿过，串起高科技工业园，串起现代农业示范园，串起水波潋滟的南湖北湖，划定了国家乡村公园的核心区。

站在文昌塔上，远眺八组的湖光山色，周宝生说，我们以生态农业为基，以美丽乡村为形，以水乡田园为韵，以农耕文化为魂，以健康养老养生为本，我们要依托现有的自然和文化资源，把这里打造成全新的 5A 级乡村公园，有生态有产业更有人气。

目前，官桥八组已经成为当地的旅游热点，现代农业示范园内，一个小小的“开心农场”吸引了不少父母带着孩子来采摘、制陶、



官桥八组的美景

彩绘。

传统的农业园区成为可以采摘、拍摄、休闲的景点，大家居住的村庄，成为吸引城里人逗留的大景区。

官桥传统的农业产业链条得到拓展延伸，一个集大学生创新创业、青少年研学旅游、农技研发、农事体验、休闲观光等多功能于一体的农业生态旅游基地呼之欲出。

不久前，官桥八组申报的“嘉鱼县山水林田湖综合整治项目”获得批复。据悉，这一项目将对官桥村及周边村庄进行生态修复，包括土地平整、修复湿地和山地、把低潮的坑塘恢复成水田、治理环境污染、改善升级交通道路等，还会将空心村的民居利用起来，改造成游客体验的农家小院，使生产、生活、生态三者实现有机结合。

中国作协原党组书记、中国散文学会会长王巨才在官桥八组参观后感叹：“官桥八组给人一种纯净、醉氧、诗意的感觉。来了，就不想离开。”

著名诗歌评论家朱先树说，农村将来要是这样发展，那么我还是愿意回到农村。

开发商也从官桥八组的良好环境中嗅出商机，建起和八组风格相似的小区，吸引城里人购买并享受八组人的生活。

.....

（五）编辑手记：官桥八组用实践证明“绿水青山就是金山银山”

第一，生态环境本身就是世代传承的物质财富，要善于可持续利用开发。

如田野集团党委副书记周呈全所言，官桥八组在最初阶段也没想过什么金山银山的问题，只是希望自己的居住环境好一些，希望祖宗留下的山、树、水、地能够一代一代传承下去。而官桥八组的第一桶金，就是来自小煤矿开发。

根据《湖北日报》1988年11月12日第4版《过河卒》的报道，1986年，在官桥八组发展的最初阶段，面对国营厂和大型饮料厂合办洗麻厂、饮料分厂的诱惑，八组因为担心对生态环境不利，果断地拒绝了。他们利用祖先传下来的煤矿、土丘、自生松木林，办起一座年实现纯利润二三十万元的砖瓦厂。这一做法降低了生产成本，将本地资源优势快速、高效、持久地转化为商品优势。某种意义上讲，就是吃的祖宗留下来的生态饭和资源饭。

而官桥八组可贵之处在于，吃祖宗饭而不断子孙粮。用好先天优势资源的同时，致力于打造出可持续的良性循环的生态经济新模式。北头的自生松树做坑木，培育成杉木林；南面山丘夷为平地，改造为开阔的田园。确保环境不在自己手里被破坏，甚至变得更好再传给子孙。

在乡村振兴事业的发展中，说完全不靠本地资源，只依靠人民群众的一腔热情，就在残酷的市场竞争所向披靡，本身就是乌托邦式的幻想。乡村集体经济发展中，优势主要在于土地、资源、生态环境，劣势在于资金、交通、劳动力技能。如果可以搞乡村旅游开发，既保护了环境，又

发展了经济，自然是极好的。可现实是，我国乡村常住人口 55 162 万人，占比 39.4%；乡村户籍人口达到 77 601.99 万人，占比 54.6%（2019 年国家统计局数据），土地差不多一半是农村，一个县有 3 ~ 4 个旅游示范村，就快饱和了。如果一个县上几百个乡村旅游村，后果是可想而知的。

有些农村地区，离城区近的，人均占地面积可观，可以规模化种植果蔬。有些农村离城市远，水源充沛，做好粪便的沼气无害化处理，可以搞搞养猪、养牛、养羊，土地可以种点饲料补贴。有些农村土地不多，交通还算便利，离城市也不算远，可以搞点无污染的小工业，未必一定要去建设集中化的产业园。还有一些地区，确实到处是石头，也可以在做好环境修复规划的基础上开石碎沙，毕竟河沙不能挖了，城市化建设总还是要沙子水泥的。

乡村振兴不等于乡村旅游，旅游只能作为一个特色、亮点，而不可能是乡村振兴的主流事业。在做好规划和保护的基础上，开发利用乡村资源优势，发展有特色优势的经济产业，才是乡村振兴的主要着力方向。

绿水青山就是金山银山。第一层含义应该是：绿水青山（生态资源）是祖先给我们留下来的金山银山（物质财富），要善于从绿水青山（资源环境）中挖掘金山银山（经济价值），还要把绿水青山（资源环境）当成传家宝（金山银山）一样保护好、传承好、发展好，吃祖宗饭而不断子孙粮，要把绿水青山的蛋糕做得更大更好，规划好可持续发展的道路再传给子孙，而不是坐吃山空，让子孙没饭吃。

第二，优美的生态环境本身就是最普惠的民生福祉，是解决温饱之后最重要的生活需求之一。

在《楚天都市报·官桥八组新闻》2014 年 6 月 23 日第 6 版《一位老村民眼中的八组巨变》报道中，周志红说，“每当他从外地回家，明显感到空气清新，特别是夏天，瞬间就凉快了，心情也立马变好”。我们在采访 80 多岁的李宏文老人时，他说道，“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，人走在里面，觉得像是在公园里面走，感到心情很舒畅”。

不论是毕业在外的高学历年轻游子，还是 80 多岁的乡村常居老人，面对官桥八组优美的生态环境，最直观的感受就是“心情立马变好”“感到心情很舒畅”。毫无疑问，生存需要是第一需要。人在满足吃饱、穿暖、睡踏实等温饱之后，还有更高层次的需要，而优美的生态环境就是其中最重要的需求之一，是关系到人民群众幸福感的核心要素之一。2013 年 4 月 10 日，习近平总书记考察海南时讲，“保护生态环境就是保护生产力，改善生态环境就是发展生产力。良好生态环境是最公平的公共产品，是最普惠的民生福祉”。对人民的生存来说，金山银山固然重要，但绿水青山是人民幸福生活的重要内容，是金钱不能代替的。你挣到了钱，但空气、饮用水都不合格，哪有什么幸福可言。

财富的本质就是满足人需求的产品，生产力就是生产满足人需要的产品的能力。而我们的社会主义事业进入一个新时期，基本实现工业化和信息化，社会主要矛盾已由“人民日益增长的物质文化需要同落后的社会生产之间的矛盾”转化为“人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”。社会生产工业化，已经让我们对物质财富的生产趋于无限，在需求充沛的刺激下，天津一个小小的王庆坨镇，用了不到两年时间，生产出了堆积如山的共享单车，物质财富的简单复制和制造已不是问题。而人民群众对美好环境的需要，才是不可复制的生产力瓶颈，我们不可能在短时间内把山复绿、水复青。

绿水青山就是金山银山的第二层含义就是：绿水青山（优美生态环境）是满足人民群众需求（对美好生活的向往）的社会公共产品（财富，金山银山）。所以保护绿水青山（生态环境）就是保护金山银山（生产力），改善绿水青山就是发展生产力。

第三，良好的生态环境，是吸引人才、招商引资的活名片、硬招牌。

官桥八组发展中很重要的关键人——刘业胜，正是在来官桥八组疗养散心的过程中，被官桥八组的环境所吸引，才决定来这里创业，最终在官桥八组从资源劳动密集型经济向知识技术密集型经济转型中起到了关键性的作用，为官桥八组在新世纪的发展转型奠定了基础。刘业胜当

时还写下了“楚地平川阔，山村别有天。官桥风景秀，着意绘新篇”的诗句来表达自己的感受。除刘业胜外，伍斌杰等人都在各级媒体采访中表达了自然环境对吸引自己来官桥八组的重要影响。正如田野集团党委副书记周呈全所说的，“有很多客人住下来以后，就不想走了”。

不管是招商引资，还是人才引入，除了政策、平台、报酬外，生态环境也是重要因素。一个好的生态环境，给人第一印象就是舒适、心情愉悦。如同青年人谈恋爱一样，先不说学历、工作、财产，一看外在形象邋里邋遢、蓬头垢面，印象分马上就成了负值了，再想挽回就难了。而往深里思考，一个好的生态环境，必然是在好的机制体制下长期投入和呵护的结果，也是一个集体和组织人文素养、内在实力的外在体现。乡村振兴事业中，最重要的还是人才，最大的短板也在于人才的引入。而在我们社会主要矛盾已经转化为人民对美好生活向往的今天，生态环境作为重要的普惠性公共产品，也是吸引外来人才的关键因素之一。

绿水青山就是金山银山的第三层含义就是：绿水青山（生态环境）作为重要的满足人们更美好需要的社会公共产品，守护和发展绿水青山，打造优美、宜居的生态环境，本身也是在筑巢引凤。造好金窝窝才能引来金凤凰，把农村的生活生产环境保护好、建设好，造出一个个宜居的产业小镇，才能吸引更多的客商、人才来乡创业、就业，发自内心地愿意扎根乡村、发展乡村，而不是把乡村振兴的事业当成一个赚钱或谋生的手段，赚了钱再去城市定居，这样的候鸟式的乡村振兴事业终究是长久不了的。

第四，良好的生态环境本身是重要可供消费的社会商品。

在官桥八组的前期发展中，优美的生态环境长期作为软实力存在。2002年开始，官桥八组开始开展生态农业，借助了生态环境优势，开发周边产品，为前来参观的客人提供餐饮、住宿服务。

自党的十八大以来之后，尝到“环境变现”甜头的官桥八组进一步提升了认识，转变了思维，把发展的重心落在了“农业+生态旅游业”。计划投入50亿元启动田野乡村公园项目，把官桥镇周边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。在项目才完成五分之一的时候，就已经吸引了周边县市大量游客前来参观，显示了巨大的经济潜力。可以预计，农业+生态旅游项目必将成为官桥八组立足于新时代最重要的新经济引擎之一。

绿水青山就是金山银山的第四层含义就是：在社会发展到一定程度，人民对美好环境的向往成为重要的需求之一时，绿水青山作为一种满足人民需求的重要社会产品，可以通过商品化运作（旅游开发）实现“环境变现”，成为地方经济收入的重要来源。

官桥八组的绿水青山，从最初的挖煤烧砖的资源、群众幸福生活的源泉、吸引客商人才的内在魅力，最终转变为可对外销售的旅游体验产品。在不同阶段起着不同的作用，既是党领导下对生态环境认知不断升华的结果，也是“绿水青山就是金山银山”这一客观规律的体现。可以说，官桥八组 40 年发展历程，是在用实践证明“绿水青山就是金山银山”这一伟大论断。

六、共同富裕与不养懒人

集体经济被诟病最多的就是“大锅饭”，把“共同富裕”理解成“平均分配”，导致集体经济成员劳动积极性不高，效率低下。如何正确理解“共同富裕”，处理好“共同富裕”与“不养懒人”的关系，是我党过去、现在、将来在探索社会主义道路过程中绕不开的课题。

官桥八组建立了覆盖全体组民的福利保障体系，达成了“幼有所教、劳有所得、病有所医、老有所养、住有所居”的目标。而村组集体经济并没有因此变得效率低下，反而是人人铆足干劲。探索这一现象形成的原因，对我们党带领全国人民全面建成小康社会，实现共同富裕目标有着重要的启示作用。

（一）官桥八组逐步建立普惠性福利保障制度的相关数据

自1982年，官桥八组开办第一个冰棒厂、熟食店开始，就将建立普惠性福利作为发展集体经济的根本目的。从发放满足生产生活需要的自行车补助开始，到住房补贴、家具补贴、生产粮食补贴，逐步发展为普惠意义的养老、教育、医疗补贴，最终形成了“幼有所教、劳有所得、病有所医、老有所养、住有所居”的集体保障。以下为按时间脉络整理的，自1982年以来，官桥八组建起普惠性保障的重要节点。

1. 购自行车补助：1982年，7户，每户30元，共210元。
2. 建房补助：1985年，16户，每户5000元，共80000元；1986年，17户，每户1000～2000元不等，共24000元；1987年，14户，每户1000～2000元不等，共18900元。

3. 家具补助：1986年，14户，每户400元，共5600元。
4. 板车补助：1988年，54户，每户120元，共6480元。
5. 生产粮食补助：1988年，61户，每斤补助0.03元，共7903.2元。
6. 官桥农工商综合公司关于1989年村民享受福利补助的决定（1989年10月1日）：规定老年人每月享受养老金补助15元，全年180元；18岁以上人员每月享受医疗费补助5元，全年60元；学生享受读书学费补助，小学生每人每年30元，初中生40元，高中生50元，大学生100元；报刊费补助每户每年补助15元。
7. 关于本组人口管理、享受福利及其他有关规定（鄂田发〔2001〕3号，2001年2月1日）：主要规定本组户籍人员全部或部分不在组办企业上班享受福利、承担义务和责任田地耕种和转包等管理要求。
8. 关于本组村民享受福利待遇的暂行规定（田发〔2007〕32号，2007年10月1日）：规定了本组村民在企业上班、新出生人口、大学生回乡工作等相应的福利待遇。
9. 关于公司对村民发放空调的通知（2010年1月9日）：对符合条件的41户村民安排发放空调。
10. 关于印发《村民福利待遇管理制度》的通知（田发〔2012〕14号，2012年12月15日）：印发《村民福利待遇管理制度》，主要规定了总则、福利待遇的种类、福利待遇的资格审查、罚则、附则等。
11. 关于调整村民福利待遇的通知（田发〔2012〕15号，2012年12月15日）：主要对退休村民养老金补贴、村民子女教育生活费补助进行调整。
12. 关于村民福利待遇的补充通知（田发〔2015〕09号，2015年6月19日）：主要对2013年6月10日以后出生、户口登记在八组的村民子女明确教育费生活费补助标准。

以上数据来自官桥八组。

（二）从媒体报道中看官桥八组共同富裕之路

历史链接:《人民日报》2002年3月23日(第1,5版)《希望在田野上——记湖北嘉鱼县官桥村八组组长、田野集团董事长周宝生》

.....

1985年前后,官桥村八组陆续开办了钉丝厂、手套厂、沙发厂、金属结构厂等10多家厂矿企业,泥腿子正经八百地干起了工业,干得红红火火、生意兴隆。几年工夫,八组居然有了几千万元的集体资产。

村里富了,村民们的心思慢慢多了起来。不少人说,夜长梦多,这么多钱放在集体那里,万一有个风吹草动,全都会鸡飞蛋打;有的说,干脆分了算了,各干各的。面对乡亲们的种种议论,周宝生的心情很不好,万一政策有变,确实对不起这些流血流汗、勤扒苦做的乡亲们。但是,从小时候他就梦想着八组楼上楼下、电灯电话,出门不再一身泥,红花绿树掩房舍。就这么分了,心不甘哪!那段时间,他天天研究报纸。“让一部分人先富起来,是途径,不是目的;共同富裕,是改革开放最终要达到的目标。”他终于从报纸上得出了这样的结论。不分,一花独放不是春,八组要走共同富裕的道路。

1985年,八组补助每户5000元统一建房,其余的钱全部拿出来扩大再生产。

“八组的今天,是用不断的失败换来的。”周宝生眼睛痛苦地眯着。从1986年起,八组意识到,仅靠自己的力量,八组发展不会有后劲了,他们左冲右突,想在高新技术产业中找到增长点。1993年,八组投入近千万元从加拿大引进全自动机械化养鸡设备,可是养出的鸡卖不出去,厂垮了。1994年后的两年,又投资1000多万元建电子厂,结果又失败了。

中国的乡镇企业在资源性生产、劳动密集型路子走到尽头时,只有转到依靠高科技,只有引进对路的人才方有可能迈向更高的台阶。

.....

历史链接:《湖北日报》1986年9月20日(第2版)《一个富有生机的社会经济细胞——官桥八组调查》

.....

锐意改革闯新路

从实际出发,坚持改革,是这个落后偏僻的丘陵山村出现生机的根本原因。

一是实行双层经营的合作经济体制。1980年,他们先后把苕麻地、水稻田全都分到各户承包了。结果,粮食总产量比上年增长54.2%,苕麻等经济作物也获得了大丰收,基本解决了全组农民的温饱问题,从而为进一步改革打下了较好基础。

实行家庭联产承包责任制后,他们按照“宜统则统,宜分则分,统分结合”的原则确定:土地等基本生产资料,由集体统一管理,不许撂荒,不准乱占,而把便于个人经营的耕地、山林、水面承包给个人经营;总体规划和年度生产计划,由集体统一制订,具体生产任务则分解到每个承包者去完成;对组办企业分厂承包,厂长按责计酬,工人按件计酬;基本建设、水利设施、大型机械、良种制配、植物保护、牲畜防疫、技术推广、产品销售等服务项目,都由集体统一管理,具体责任则视情况,或承包到人,或临时组织劳力去完成。这样做,既完善了承包责任制,又巩固了公有制;既体现了多劳多得的分配原则,又坚持了共同富裕的发展方向;既调动了每个农民的积极性,又发挥了集体的优越性;既提高了每户农民的生活水平,又增加了集体积累。

二是走农工商综合经营的道路。这个组为了进一步增强经济实力,解决近一半富余劳力的出路问题,经过实践、观察和算账比较,想出了“离土不离乡,办厂带经商”的新招。组里安排几个能人,在官桥小街上办起了冰棒厂、熟食店和代销店。一年下地,获得纯利7000元。他们又用“滚雪球”的办法,先后办起了八厂(场)(铸

造厂、金属结构厂、沙发厂、工艺家具厂、林场、园艺场、苗圃场、渔场）一矿（煤矿）。这样，不仅本队劳力全部得到合理安排，还从外面引进了 160 多人；个人和集体的收入成倍增长，扩大再生产和兴办公共事业的能力大大加强。

三是实行科学管理。这个组的领导成员非常重视经济发展信息和经济理论研究，也能知人善任。一方面，他们在近几年来先后选拔、聘请和培养了 17 名会经营的能人担任厂长和购销人员；另一方面，放权定责，公司（村民小组）只负责决策办厂，提供设备，每月考核各厂矿七项经济指标，照合同按时提取利润，同时帮助解决实际困难。因此，本组的几个厂子越办越活，产品越来越多，而且畅销不衰。

四是坚持两个文明一起抓。官桥八组的干部在考虑发展物质生产的同时，也考虑到了精神文明建设。1984 年，这个组建起了一所职工学校，两年来培训农民、职工 1260 人次；本组在校初中、小学生的学费，由组交付，考上高中、大学的学生，每年分别发给奖学金 50 元和 100 元；组里还专门修建了阅览室、游艺室、球场，购买了一部 16 毫米电影放映机，免费给群众放映；订阅了 100 多种报纸杂志，添置了 1000 多册图书，丰富了群众的文化、精神生活。由于村民的思想觉悟和文化水平都有了明显的提高，村风民风焕然一新，先后被省、地、县评为文明单位。

……

历史链接：《湖北日报 农村版》1986 年 11 月 20 日《两个文明一起抓 山村面貌变化大》

……

三中全会以前，该组人均收入只有 80 多元，1982 年，他们发挥地方优势，用“滚雪球”的办法，先后兴办了铸造厂、沙发厂、金属结构厂、工艺家具厂等，仅一年就创产值 230 万元，人均纯收入突破了千元关。与此同时，这个组还十分注意抓精神文明建设。他们运用群众喜闻乐见的多种形式，大力进行思想教育。

——制订乡规民约，开展评比活动。通过开展“五好家庭”“五好村民”竞赛活动，全村有30%的农户被评为“五好家庭”和“五好村民”，从而形成了良好的社会风气。全村800亩山林从未发生过盗窃现象，村民没有一人参加封建迷信活动、抹牌赌博和打架相骂。

——舍得智力投资，全力培养人才。这个组用公款为每个村民订了《专业户报》等报刊，全组累计订阅报刊220多份，金额达2000多元，让农民从报刊上学党的政策，学习先进典型。同时，组里还修建了一间高规格的技术学校，培训专门技术人才120人次。此外，对全组中小学生实行免费，对考上高中、大学的学生发给奖学金，对学有专长的村民给予重用。

两个文明一起抓，山村面貌变化大。这个组连续两年被评为咸宁地区和嘉鱼县精神文明先进单位。

历史链接：《湖北日报》2005年8月16日（第6版）《共同富裕——在官桥八组看和谐（三）》

“世外桃源”的故事在中国家喻户晓。1600多年前陶渊明幻想中的桃花源，土地平坦，房舍整齐，有肥田美池，桑树翠竹，道路纵横，鸡犬相闻。

今天的嘉鱼县官桥八组，就是这样一个桃花源。方圆1.56平方公里，森林覆盖率达80%；平坦宽阔的马路，白瓷砖、琉璃瓦的厂房、办公楼、专家别墅、农家小楼，掩映在山林之间；村子北边的森林公园，松、柏、竹、杉郁郁葱葱，还有清澈见底的一湖碧水相伴。

随意走进农户周峰、程景梅家，主人告诉记者，他们夫妻二人在田野集团的工厂工作，年收入5万多元。他家住着300多平方米的两层小楼，两个孩子都有自己的房间，书房、客厅、健身房、浴室一应俱全，还有没派上用场的空房间。院里，盆栽的植物多得让人叫不上名，整整齐齐地摆在台阶两旁。

在村民周柏林家，记者打量屋里的摆设，有大屏幕背投电视、落地组合音响、电脑、真皮沙发……生活水平超出了许多城里人。

不久前，一批美国客人到八组参观，认为这里已赶上了美国农村：“你们一不靠近大城市，二没有卖一分土地，能发展成这样，不简单！”

官桥八组组长、田野集团党委书记周宝生记得，当初八组靠办企业小有积累，不少人建议把钱分了，各搞各的。周宝生不同意，他想带领大伙干更大的事。为了说服大家，他曾许下诺言：“大家一起干，今天有难同当，明天有福同享。”

官桥八组、田野集团经济指标在攀升，这一朴素的、中国式的伦理规约也在一步步兑现。

早在20世纪80年代中期，八组就按人均50平方米的面积，集体补贴、统一规划、分户施工，建起了别墅式的住房。近年，组里为每户补贴2万元，重新装修住房。

1990年，八组建起了高标准的农民文化中心，藏书2万多册，订阅报刊200多种。村民不出村，即可享受城里人的文化生活。

多年来，每到年终，八组农户都能领到红包，享受按人头下发的肉鱼补助。

八组的农民人均收入不断增长。1978年，全组集体总资产1.2万元，人均收入60元；2001年，八组集体总资产达2.3亿元，人均收入7500元；去年，全组人均收入已过万元。

在官桥八组，“十个指头不是一般齐”。残疾人周福生是个侏儒，组里帮他学会修电视机的手艺。现在电视机体积变大，他渐渐力不从心。组里又把他送到城里学医，为他办起了小诊所。现在村民的一般病症，由他诊治，他每月有了固定工资。两位村民先天智障，组里安排他们长年种草护树，每人月收入800元，保证他们衣食无忧。

采访中，记者正好遇上购药回来的周福生。他跨下自行车，与我们边走边谈。“组里为我想得太周到了。”他说。妻子腿脚不方便，组里安排她到合金厂当化验工，每月可挣1000多元。

农户周瑞权种田是一把好手，组里调了70多亩水田给他种。

前些年粮价低，他的收入比其他人差了一大截。“致富路上不能落下一个人。”组里讨论决定，周瑞权每卖1公斤粮食，组里补贴3角钱。现在税费免了，种粮效益高了，周瑞权一家也过上了小康生活。

6月底，在纪念建党84周年党员大会上，周宝生讲述了他对“共同富裕”的理解：“改革发展的成果要让全体村民共享，让全社会共享，才能激发更多人创造财富的热情，才能体现最大的公平，保持最长久的和谐。”

7月2日，田野集团下发通知：体育和棋类活动室、歌舞厅延长服务时间，向全体村民、员工免费开放。

接着，集团做出两项明文规定：年满18岁的在组村民、在企业员工，分工种享受每年或隔年免费体检；本组青年大学毕业回家乡工作，持专科学历者补助2万元，持本科学历者补助4万元，持硕士学位者补助9万元，持博士学位者补助15万元。

随着与社会关联度的提高，八组自觉担起更多的社会责任。希望工程、抗洪救灾、筑桥修路、扶贫济危，八组乐于慷慨解囊。据不完全统计，近年该组为各项社会公益事业，出资500多万元。

目前，在田野集团打工的“非官桥八组籍”农家子女，有两三百人。周宝生透露，集团正着手筹划，准备对所有的外来打工者，实行一日三餐免费供应。

历史链接：《湖北日报》2006年3月5日（第2版）《官桥八组：新农村一个范式》

.....

“有福同享！”

多年前，面对一起摸爬滚打、艰辛创业的乡亲，周宝生承诺：“大家一起吃苦，今天有难同当，明天有福同享。”随着组里持续发展，这一中国式的朴素伦理规约得到一步步兑现。

20世纪80年代中期，八组就按人均50平方米标准，由集体补贴

建起了农家小楼。近年，组里户均补贴2万元对住房重新装修。去年底，八组建起人工湖，周宝生又筹划着为村民重建更高标准的住房，让八组人围湖而居，共享安乐。

多年来，每到年终，八组农户都可领到红包，享受按人头下发的鱼肉补助。八组的各种文化、娱乐设施一应俱全，村民过上了比城里人更滋润的日子。目前全组农民人均现金收入已达1.1万元。

周宝生把自己的实践体会告诉记者，共同富裕、共享发展成果，应是构建和谐社会的基本要求，应是建设社会主义新农村的目的。

.....

（三）周呈全谈对共同富裕的理解

谈到“同样是集体经济，改革开放之前与改革开放之后有什么不同”时，周呈全回顾道：

以前的集体经济也是共同富裕，实际上是共同贫穷，吃的是大锅饭，每个人拿的都一样，这样大家都没有积极性了。因为有能力的和没能力的拿的一样，勤快的和懒惰的人拿的一样。

共同富裕并不是所有人一样富裕。而是能力差的人，应该有能力要求不高的事情给你干。脑力劳动和体力劳动也不一样，有特色有特长，就要发挥你的特长，然后在分配中控制差距，但依然是有差别的。拉开差距的是能力。我们在利润分配时，要根据不同的人在企业发展中的贡献，获得不一样的报酬。我们的村民必须不断地学习，向外聘人员学习，学习先进的技术、先进的管理理念，学组织，慢慢能力就得到提高，他的收入就跟着上去了，通过提高村民的能力来实现共同富裕。我们教育村民的时候常说，对八组的贡献越大，收入就越高，然后与其他人收入差距就拉开了。有能力可以多干，多干就多获得报酬。

世界上没有绝对的平等。共同富裕是一个基础，一个底线。实际上，我们组不仅人与人之间有差距，企业与企业之间也有差距。



20世纪80年代，官桥八组组织村民在农业技术学校培训

比如说，我们煤矿收益较好，工资高一点，大家能够服气。目前焊丝不行，企业不行，有时候还亏钱，需要通过公司（集团）进行补贴，部分员工分流去做其他的事情，工资可能就低一些。如果是都平等，企业就不好办了，人的积极性就没有了。干得好的企业分配上多一点。干得不好的企业，经营管理有问题，必须少分。基本工资也就是生活费由集团公司兜底，年终的分红由企业（子公司）来承担，但是企业没钱，就发不成。通过这种机制，逼迫员工去努力，去思变。

不同的企业之间的收入差距，主要体现在平时工资补助、福利方面，基本工资是确定的，经营情况差的企业在补助上与经营状况好的企业差距较大，补助相当于小企业的内部分红。集团公司的大分红是一样，由组里面把控的。比如说我们上次国庆，每人发2万红利，不管企业是盈利还是亏损都一样，这块是平均的。小企业你赚了，就多发点，亏了你就少发一点，各个企业独立核算。

对于收入差别化，是否得到其他村民理解的时候，周呈全说道：

饮水思源。我们八组的五十几户，在平常开会或聊天的时候，经常会讲：如果没有改革开放，哪几家现在都不在家里面（迁出八



2017年1月23日，思源广场落成暨毛泽东铜像揭幕仪式

组)，哪些人住得起房子，大家心中大致有数。毕竟每个人的能力都不一样。有的人，在八组算是穷，但放在其他组，不算穷，他认为自己只有这个能力，有这么多钱够了，所以就满足了。

这个思想觉悟靠的是平常的培养与教育。没有这种思想觉悟，说干话那是没用的，（要让）他认识到“我这个能力，能拿到这份工资，已经是其他人在匀了”，心里自然不会不平衡。加上八组各个方面都有基本保障，有安全感，就心满意足了。不仅不会不平衡，反而是觉得其他人在带着他。再就是，官桥八组，有很多东西是开放的。认为八组不行，可以出去（经商、务工），哪个地方挣钱都可以去。因为不分开（收入差别），企业肯定是进步不了的，有能力的人可能就不想做事或者另谋高就。如果企业被市场淘汰了，有本事的人还能有出路，能力不行的就更艰难。

谈到八组如何实现共同富裕，周呈全谈道：

首先是要有保障，维护基本公平。养老、教育、医疗、住房等基本需求有保障，让全体村民没有了后顾之忧，安全感、归属感、获得感就有了。基本公平做不到，地方（八组）就不太平了，每一天在矛盾中，你恨我、我恨你，互相怨恨，是很难发展的。我们八组

首先是一个大的家庭，大家是亲人关系。然后才是同事、朋友关系。治企先治家，家治好了才能够治企，治家就要讲感情、讲公平，就必须保障所有人的基本需求。就像一个家庭，谁要是没有工作能力了，瘫了、瘸了，其他亲人会保障他有饭吃、有衣服穿，有病能去治。

其次是把人的培育作为实现共同富裕的根本途径。归根结底，人是影响收入的根本因素。我们八组也就五十几户村民，劳动力不多，但培养了大量的管理人才，主要原因在于对村民教育的持续不断投入。

一是培养八组员工的主人翁责任感。八组的员工在各个企业都有分配。领导班子在日常生活中，经常对八组的员工讲：“你是企业的主人，要用你的实际行动、你的一言一行，给其他人起一个示范作用，跟党员的党员示范岗一样。如果你在一个地方，比其他人还不如，那就值得反思了。”目前八组的村民，就认为我们干的所有活都是为自己，田野是我们自己的企业，因为我们所有人都从当中受了益。

二是为八组员工提供了更多高层次岗位锻炼和技能培训的机会。在我们企业的发展扩张过程中，长期以来管理人才都是供不应求的。八组组民作为主人翁，很自然地得到了更多的机会。有的能胜任，有的不能，学习是一辈子的事儿，部分人通过自己努力，成为企业中级，甚至是高级管理人才，收入自然得到提高，成为共同富裕的一部分。另外我们在物质还不是很富裕的时候，就为村民开展学习活动、收集各种图书资料，供村民学习提升。组民的普遍素质都提高了，受教育的程度、理解的程度也不一样了。

（四）周呈全谈官桥八组如何预防出现懒人

谈到“官桥八组如何防止村民因富而懒”时，周呈全回顾道：

我们办企业，十几个人的时候，企业是个家族，大家靠感情和自觉维系就可以了。后来人多了，上了20至30人后，就需要靠制

度去执行和约束。人再多，超过 50 人，制度也不行了，大型企业必须靠文化，形成一种员工自觉。不仅仅需要制度约束，更要靠思想，将企业的价值观融入自己的思想之中，再付诸行动，事情就好办一些。

八组相对而言没有绝对的穷人，总资产都差不多，哪怕是打扫卫生的，家里存款也有几十上百万。对于工作不积极的人，单纯靠经济手段激励是不够的。一方面要从思想上引导他，要有人对他负责，让负责人帮他把思想变过来。另一方面还要有人监督他，把他安排在有人监督的岗位。如果出现偷懒现象，抓到一次就狠狠地教育，一是思想上批评教育，二是采取惩罚措施。我们的罚款制度是非常具体和详细的，迟到、中途脱岗、出现工作失误都有明确的制度规定，办工是计件制，完不成都要罚款。

八组是一个大家庭，我们为每个人提供岗位，每个人都有保底收入。对于懒人，也就是那些不上进的人，主要通过教育、罚款、调整岗位等手段督促他改变。

对于责任心不强，没什么上进心的人，就提供无法偷懒的岗位，让他有事情干。培训他的技术能力，让他有这个能力能够胜任岗位。如果因为主观原因，导致不能胜任工作，就必须采取措施。一是从思想上、理论上教育他；二是从金钱上按照制度处罚他。如果长时间还改变不了，就要采取“重刑”，就是调整岗位。比如说在工厂工作不行的就下岗，就去扫地，再不行安排去除草，收入是一样的，但是劳动强度要高一些，太阳出来须在太阳底下，下雨天还得下地。不管什么岗位，都有人监督，责任必须要做得到。地要扫干净，不扫干净，就得罚款。调岗的出发点是督促他改变，浪子回头，等他重返原岗位，就记得了。

（五）编辑手记：从官桥八组看乡村振兴道路上 如何处理共同富裕与不养懒人的关系

从官桥八组的发展历程来看，共同富裕与不养懒人是长期坚持的分

配原则。总结其具有普遍参考意义的措施，有以下几点：

第一，“轻工资、重分红”的收入分配结构，让多能多劳者的价值得到充分体现，滥竽充数的懒人无所遁形。

在官桥八组创业初期，干部甚至暂时不拿报酬，采煤工人在没有挖出煤的时候，也不拿工资。在企业没有收入的情况下，不论是干部，还是工人没有工资可拿。随着官桥八组集体经济的发展壮大，组办企业的工人能拿到一定的生活费，经营管理人员在企业没有利润的情况下没有任何收入。年终企业盈利了，才能按约定分到奖金。以“长江合金厂”为例，经营管理人员没有工资，只按月借取生活费，不计入成本，年终再从利润分配中扣还。

“轻工资、重分红”的分配结构，根除了过去集体经济中吃大锅饭的弊病，让企业干部职工形成权责高度明确的利益共同体，充分调动了干部职工的工作积极性，让干部与职工、职工与职工、干部与干部之间形成了一个相互监督约束的关系，出现庸人、懒人、偷奸耍滑之人，身边的工友、顶头上级都不会当老好人睁一只眼闭一只眼，滥竽充数的懒人根本无所遁形。

第二，厘清村民（股东）与企业职工不同的角色定位，夯实集体企业管理现代化基础。

在以往的集体经济中，最大的治理难点是，每一个企业职工都觉得自己是企业的主人，干起活来全靠工人自觉性。官桥八组在发展的初期，非常注意企业治理的规范化，通过从外部聘请职业经理人，规避村组内部的熟人社会结构。随着企业的发展和现代企业管理理念的认识深入，更是把村民与企业职工的身份进行了严格的角色区分。作为股东，村民可以拿集体经济的分红。作为企业职工，村民必须严格遵守企业的劳动纪律，服从企业职业经理人的管理。村民一旦因为触犯劳动纪律，被企业除名，村组也会在其他福利、分红上给予配套的处罚措施。

官桥八组的企业在经营过程中，逐步形成了类似于华为“虚拟股权”的企业分配机制。村组村民收入的大部分来自集体企业的年终利润，一

旦村组村民失去集体企业的职工身份，马上失去绝大多数收入，仅能拿到村组内部最低保障性质的村民红利。严格的角色区分和收入分配机制相互配合，在官桥八组的集体企业中形成企业治理高效、职工奋发有为的良性互动局面。

第三，培育良好的文化氛围鞭懒策庸，形成你追我赶的致富竞赛氛围。

官桥八组的组办集体企业很多，市场经济下，一些企业赚得多些，一些企业赚得少些，还有一些企业甚至可能亏钱。官桥八组会在年终分红时综合均衡一部分，让亏钱企业的干部职工不至于年底两手空空，赚钱企业的干部职工能拿到相当可观的收入，企业内部职工也会根据贡献不同在分红上有所区别。

收入差异在组民内部始终存在，有时甚至会很大。处理得好能激励村民和集体企业形成你追我赶的致富竞赛氛围，来年再接再厉，力争上游。处理得不好，分钱少的人就可能抱团取暖，相互发泄不满，将失败的原因归结于运气，甚至敌视分钱多的人，成为破坏集体团结的不安定因素。

官桥八组企业文化建设中，一直坚持将“内因决定”作为解决问题的基本方法论，将“思源感恩”作为公德良俗的核心价值观。企业遇到亏损，先找自身的问题，是不是全国所有同类型的企业都在亏，别的同类型企业能赚钱，自己和赚钱的企业差在哪里。觉得同组其他企业村民分钱多，心里不平衡时，就多想想自己年底分的钱是哪来的，要不是有同组兄弟解囊，自己所在企业在亏钱的情况下，年底怎么过。

第四，激励村民员工持续不断提升个人能力，适应市场发展需要。

人是决定生产力最核心的因素，企业终究是要按职工的贡献来分配收入的。村民收入最终还是由个人能力的上限决定的，工作技能要求低的保洁人员收入再如何均衡，也不可能与企业经营管理层或关键技术人员相当。否则，就是另外一种意义上的不公平，企业也将丧失竞争力。实现共同富裕，从根本上讲要为村民的文化素质、工作能力的提升创造良好的环境和实践平台。

官桥八组在长期实践中，把提升村民的文化、职业能力作为村民实现

共同富裕的主要抓手。1985年，刚挖到第一桶金的官桥八组第一件事就是购买大量图书，建起组办农民阅览室，然后是农民活动中心、农民技校，同时通过各种外派学习、管理岗位轮岗锻炼的方式全方位提升村民的综合实践能力。官桥八组村民中，先后有15人在实践中成长为企业优秀中高层管理人员。

另外，官桥八组还通过制订各种奖励措施激励村民重视子女教育，如设立奖学金等，把八组的希望寄托在下一代身上。经过几十年的积累和努力，新一代官桥八组村民中，高中及以上学历有29人，其中高中毕业16人，大专毕业7人，本科毕业3人，研究生毕业3人。村民文化素质和综合能力的提升，不仅为官桥八组的持续发展奠定了人才基础，也为共同富裕创造良好的环境和土壤。

第五，高标准的普惠性福利保障托起共同富裕的最后底线。

世间没有绝对的公平，有人天生聪慧，也有人愚笨，有人一生无病无灾，也有人厄运连连喝水都能呛着。不同的先天条件和际遇在同样的环境和努力下，结果可能千差万别。“天行健，君子以自强不息”，创造良好的环境、平台鞭懒策庸，为想作为、能作为的人搭建好的制度舞台。“地势坤，君子以厚德载物”，也要为先天不足、时运不佳的人提供相对良好的生活保障，让他们达到衣食无忧，住房、治病、子女教育得到保障，不因贫困陷入恶性循环的绝境。

从1985年开始，官桥八组用集体经济的利润给全组村民住房改造、子女教育、重大疾病提供专项补贴。现在，官桥八组已经建起面向全组村民的高水平的福利保障机制，实现了“家家住进小楼房，社会福利全保障。子女成长有补助，毕业回乡聘上岗。大病医疗可报销，免费体检保安康。退休享有养老金，安度晚景幸福长”的幸福生活。高标准的福利保障，为共同富裕托起了最后的底线，让先富者可以很富裕，暂未富裕者也不会因差距太大失去致富动力。

七、人才引入与股权改造

（一）重视外来人才的引入是官桥八组的一贯传统

历史链接:《咸宁报》1985年9月5日(第1,3版)《一个发展商品经济的榜样》

.....

实践中,八组的干部懂得了信息的重要性。他们派出了5名信息人员,从山村走向了全省乃至全国,在20多个县市建立了信息网点。通过对一条条信息的分析、筛选,不断地形成自己兴办工业的新的优势。一次,周宝生去武汉,发现一家家具展销门市部里,顾客在抢购广式沙发。这种沙发设计新颖,当时嘉鱼少有。回来后,他们部分利用自己山上的木材,以每人千元的月薪请来四位广州师傅,迅速办起了沙发厂,半年创产值24万元,获利润15 000元。做沙发需要万向轮,这种产品不仅需采购员四处求购,而且价格昂贵,据此,他们又办起了金属结构厂,自己生产万向轮。

市场信息与资源优势的结合,使八组的铸造厂、金属结构厂、沙发厂、家具厂等企业先后上马了。但要使这些企业在市场竞争中站稳脚跟,也很不容易。八组很善于借别人的“头脑”来办自家的工厂,造自己的产品。他们根据自己的需要,不仅用高薪,更重要的是用自己的诚意去聘请技术人才,而且他们还把自己的工厂承包给聘请进来的人才去经营。从1983年以来,他们先后从外地引进有技术的工人86人,技术人员36人,有4人还被聘当上了正、副厂长。常常是引进一个人才,攻克一道难关,输出一批产品。一次,省农

机公司与他们签订了 2000 套轧米机方架的合同，若是质量不过关，下一次的路子就要走死。于是，他们以月薪 150 元，引进一位七级师傅，3 个月时间，保质保量交了货，获利 15 000 元。八组还聘请了一个“智囊团”。“智囊团”中有省、地、县科技部门和企业单位的技术、信息人员十儿人。他们有的向八组提供信息，有的为八组制定经营决策，避免了他们办厂中的盲目性。

.....

历史链接：《湖北日报》1987 年 6 月 30 日（第 1,2 版）《奋飞的头雁——优秀共产党员、官桥八组组长周宝生创业纪实》

.....

一批小厂办起来了，可问题接踵而来：工人纪律差，产品废品多。

怎么办？周宝生真不愧是个企业家。针对农民工人的懒散习惯，他推出第二招棋：严以治懒。首先由公司对企业进行承包，然后在企业推行计件工资制，并约法三章，杀鸡儆猴。

纪律严明，农民自有农民的自尊心。不到一个月，迟到早退杜绝了，有事请假成了规章。

该走第三招棋了：不拘一格选人才。人才和信息是企业腾飞的两个翅膀，凭它们，头雁才飞得更高更远。

沙发厂初办时，他们从广州请来永华家具厂的四个师傅，待遇较优惠。

有人说：“这是肥水落了外人田。”

周宝生理直气壮地说：“这叫破财生财，借才育才！”

果然，他选派的 12 名精明能干的青年人跟班作业“挖”手艺，把每一道细小的工序和总装技巧都学了过来。付出了学费，培养了本乡本土的师傅。自那以后，沙发厂生产的沙发，不但嘉鱼有名，而且远销武汉、昆明，其中广式沙发还返回了“娘家”广州。像这样一“请”一“派”，在 3 年间，全公司 200 多名职工几乎都经过

系统培训，送出去培养的 70 多人普遍成了技术骨干，公司所属的几个小厂越办越活。

谁知请人授艺一波刚平，选用人才风波又起。

单说周瑞奇吧。他负责开矿，为群众创造了财富，自己也做了七间瓦屋。有人指着他的新房：“周瑞奇比他先人老子（地主）还富些。”说得周瑞奇心有余悸，不敢管了。

对周瑞奇，周宝生用了“激将法”：“伙计，早先顶着地主子弟的黑锅，哪个瞧得起你？现在把你当人用，你倒做了安乐窝就不管乡亲们了！”

敞开大门对群众，周宝生却“筑台拜将”，撑腰杆：“周瑞奇是财上分明大丈夫，可查可访。今日的农民为何不能比地主生活得好啊！社会主义就是要鼓励农民勤劳致富！哪个眼红他，请来揭榜一试。”

周宝生大胆革除旧的用人观念，一共启用了 17 个能人，形成一个管理企业的“土专家”集团。他们有头脑，在实践中刻苦学习，经营企业个个有方。你看周瑞奇轻装上阵建砖瓦厂。从破土动工到点火烧砖，只 4 个月时间。当年投资，当年建成，当年就创产值 23 万元，获利润 9 万元。

人才观念、信息观念、时间观念和管理观念的深化，给八组带来勃勃生机。现在全组有 80% 的劳力从工经商；工业产值和农业产值的比例是 8 : 1。去年，全组人均创产值、户均创利润双过万元。粮食稳中有增，多种经营也有很大发展。农工商综合协调，同上一层楼。

.....

历史链接：《湖北日报》2000 年 9 月 2 日（第 1,2 版）《周宝生和高新企业》

.....

进军高科技，关键在人才。在八组，无人不晓周宝生的三句名言：“给你舞台，让你有用武之地；给你回报，让你实现自我价值；

给你解难，让你无后顾之忧。”

在集团董事会和总经理核心层中，有一半成员是外地引进的科技管理人才；在下属7个公司（厂）法人代表中，有5个来自外地。用周宝生的话说：“既然把人才引进来，就要作为人才使用，如果这

不放心那不放心，人家怎么安心？”

缆索厂搞项目实验损失70万元，负责技术的一位专家很内疚，周宝生来到车间，拍着那个同志的肩膀说：“你又不是神仙，搞科学实验难免会有失败，失败再来嘛。”一席话说得这位专家心里暖烘烘的。

发展高科技，必须坚持产品创新。田野集团公司每年按销售收入的4%提取科研费用于新产品开发和新技术推广。

该集团推行年薪制，论功行赏，先后兴建9栋专家别墅，配备厨师和服务人员，购买5部小车，为科技人员提供服务。

目前，田野集团从大专院校、人才市场等地引进具有中级以上职称的各类人才110多人，其中有高级职称的26人，享受国务院津贴的4人。

.....

（二）长江合金开启“股权引才”的新模式

历史链接《咸宁报》1993年12月2日（第1版）《红土地上创大业——记全国人大代表周宝生》

.....

然而，周宝生并没有醉心于已经取得的成绩，他仍然躬身耕耘在官桥八组这片红土地上，开创着更大的事业。今年7月，周宝生经过广泛的市场调查和严密的科学论证，大胆决策，利用现有厂房，采取技术入股和资金入股的合作形式，聘请武汉5名高科技人才，投资200万元，创办合金厂。与此同时，他又与香港一家公司合资，新建湖北维嘉牧业设备有限公司，生产具有世界领先水平、专供出

口的现代化养鸡设备，今年底可以投入生产。据测，这两个项目投入批量生产后，年产值可超过 6000 万元。

.....

历史链接:《咸宁日报》1996 年 4 月 12 日(第 1 版)《经营企业的成功之举——湖北长江合金厂创业记略》

嘉鱼县官桥村八组创办湖北长江合金厂的成功实践，给企业界提供了新的启示。湖北长江合金厂 1993 年 7 月开始筹办，1994 年 3 月投产，生产铸造铝镍钴磁钢高技术产品，1994 年完成产值 200 万元，创利税 50 万元。1995 年完成产值 600 万元，创利税 200 万元，40 名职工年人均创利税 5 万元。产品合格率比全国同类产品先进水平提高 20% 以上，原材料消耗降低 25% 以上，创造了我国磁钢生产的新纪录，产品质量达到国际先进水平。

.....

新型的责、权、利关系

湖北长江合金厂适应市场经济体制建立形成了一套新的管理机制，合理地解决了责权利关系、劳动和分配的关系问题，促使合作双方的积极性得到充分发挥。

湖北长江合金厂由官桥八组为投资方，由刘业胜等 4 位科技人员投入技术并承包经营为经营方。周宝生担任董事长，刘业胜担任厂长（企业法人代表）。厂长全面负责企业的生产技术、财务、经营和管理，企业流动资金由周宝生提供担保，企业负责向银行贷款，产品销售贷款如不能收回而造成经济损失，由经营方负责赔偿。年终进行决算，按税后纯利实行利润分配，分配的比例投资方为 65%，经营方为 35%，经营方人员没有工资，只按月借取生活费，不计入成本，年终再从利润分配中扣还。

.....

历史链接:《咸宁日报》2000 年 9 月 5 日(第 1,4 版)《花开田野别样红——

田野集团党委思想政治工作纪实》

.....

1993年，以长江合金厂等企业为主干的田野集团在嘉鱼县官桥八组成立，同时建立了田野集团党委。集团董事长兼总经理周宝生担任党委书记。集团党委在周宝生带领下，凭着超人的勇气和超前的胆识，做出了一个大胆的决策，关停了当时仍有效益、并未亏损、但发展前景堪忧的钉丝厂、沙发厂、家具厂和铸造厂，把发展的着力点定位在市场前景更为广阔，科技含量高、附加值高、经济效益高的“三高”企业上。

集团兴办的第一个高科技企业“长江合金厂”在我国磁性材料专家刘业胜等科技人员和集团公司的努力下，仅仅用4个月时间，就生产出铝镍钴永磁合金材料，投产第一年便完成产值230万元，创利税60万元，市场前景看好。

周宝生从长江合金厂的成功中看到了高科技企业及其产品对田野集团未来发展的决定性影响，看到了一条广阔的发展之路：那就是“造窠筑巢”和“引凤求贤”。

1998年，田野集团与中国博士后基金会共建“中国博士后田野高科技工业园”。

1999年，田野集团的主导产品检波器磁钢、气体保护镀铜焊丝、斜拉大桥缆索等50多个品种的产品畅销内地、中东、东南亚、港澳等10多个地区，官桥八组人均纯收入也达到7000元以上。

.....

（三）官桥八组的人才引入、合作机制演进

1. 官桥八组不同阶段的人才引入、合作机制

在回忆起官桥八组人才引入、合作机制的时候，田野集团副总经理周呈全将官桥八组人才引入机制大致分为四个层级：

第一层级主要形成于1981—1993年。这段时间主要是靠高薪引入



周宝生与刘业胜同志交谈

技术和管理人才的手段。比如办铸造厂的时候，请的是国有工厂老师傅。沙发厂的时候，请的广东的技术师傅，当时工资高达 1500 元 / 月，很多村民还闹了意见。到现在官桥八组依然有很多高薪引入的技术型员工，尤其是中层技术人员。

第二层级是在 1993—2002 年之间形成的。从长江合金厂开始的技术股份合作，主要面对国内领军型技术人才，官桥八组负责解决投资、场地、工人等问题，引入的人才负责技术支持和经营管理，双方各占一定的股份，按比例分红。这种模式还有其他形式，就是与国内的技术型公司股份合作，公司替代人才的角色。

第三层级是通过博士后工作站引入人才。这其实是从长江合金厂采用的模式逐渐演变过来的，通过筹建博士后工作站，吸引国内高校的顶尖人才。一方面常态化解决集团旗下企业日常经营生产中遇到的各种技术难题。另一方面，工作站里面的人才有好的产品、专利可以通过与集团旗下的企业合作生产、开发市场，一次性转让也好，技术入股也好，都可以。

第四层级是自己培养人才。人才主要来自东湖学院，来自集团打造的高等教育与企业共建共享的平台。一方面，从高校聘请的老师，可以作为企业的中高级管理、技术人员的后备力量，通过交流、

兼职的方式实现高端人才的共享，让在象牙塔里教书的高校教师有通过企业实践自己理念的机会，在实践中进步成长。另一方面，可以通过实习实践的计划，把高校中专业对口的、有意愿的同学引入企业实践，在实践中提升学生的个人能力，也算为企业培养人才，一举两得。而且其中优秀的学生可以在毕业后入职田野集团，我们现在很多中层管理人才就来自东湖学院。

历史链接：《咸宁日报》2004年10月21日（第1版）《官桥八组借才生财：引进人才逾百名 实现产值超两亿》

.....

刘业胜是官桥八组引进的第一个国家级专家，他是我国著名磁性材料专家、教授级高级工程师，并享受国务院特殊津贴。1993年，刘业胜在八组创办高科技企业——湖北长江合金厂，当年实现利润60万元，去年创利税上千万元。

实践使八组人坚定了引进人才和发展高科技产业的决心和信心。

中国工程院院士葛修润研究出的永久性自由张拉锚拉索，填补了国内空白。他想找合作伙伴开发，联系了几家单位都没有搞成。在一次科技成果鉴定会上，官桥八组组长周宝生结识了葛修润。两人一拍即合，组建缆索公司。

根据葛修润提供的资料，八组组织力量试制，很快就做出了样品，不久，便投入生产。从此，永久性自由张拉锚拉索产品成为八组的“摇钱树”。

官桥八组引进人才的机制灵活多样。合金厂实行股份制，科技人员以技术入股，税后利润按比例分成；缆索公司实行年薪制，科技人员按企业利润确定年薪；焊丝厂实行科技人员目标责任制，每年确定效益目标，超额部分按比例分成。

官桥八组修建了9栋专家公寓，配备了厨师和服务员，购买了小车，专门为引进的各类专业人才提供服务。

.....

（四）周呈全谈官桥八组吸引人才的机制保障

在谈到官桥八组是如何吸引人才时，田野集团副总经理周呈全这样总结。

第一，安居才能乐业。首先是人才居住问题。我们一开始就专门设有专家公寓，是套房，当时在小康人家（地点），后来小康人家给村民了，就专门租了一栋房子，解决了人才的住房问题。想让人才在一个地方能够定下心来，首先要让他们在居住上有舒适感。

第二，待遇（股份）承诺。人来以后，干了多少年，中间待遇不变，可转为本组村民。我们的股份还有百分之几十是组里面的集体股份，集体股份就是专门留给有突出贡献的人。比如说干一年、两年，或者是长期扎根，待遇都是不一样的。这样就激发了人才的积极性，只要在这个地方拼命干，就有出息、有前途。像杜承清、唐铁山都是这样转为我们八组的村民的。

第三，情感关怀。比如说我们长江合金厂的刘业胜总工程师，德高望重，是特别正派的一个人，非常信任我们，我们也信任他。他们团队一起来的有4位，另外3个同志看合金厂的效益好，合谋在武汉另开一个新厂。他们背地里（不告知刘的情况下）就把刘带过去看，准备开业时要刘参加，刘总工程师以跳车相威胁，坚决不参加他们的仪式。在他退休后，我们坚持每年给他10万元的固定分红。每次过年的时候，都会将官桥八组各式各样的菜给他送一些去，每一个大小节日都会去看望他。后来他年纪大了，没人照顾，我们就把他安排到养老院，专门有人照顾。把人才当成亲人一样照顾，让他在官桥八组找到家的感觉。

第四，道德考察。我们也有（人才引入）失败的，由于引入刘业胜的成功，以为每一个人才都是这样的，而没有去仔细考察其他后续引入人才的道德、品质。比如说，我们做斜拉桥，请的一位姓樊的厂长，原先是在郑州干的，然后由他引进了斜拉索项目。他把所有的设备搞鬼，就是1万块钱的设备算4万元，后来我们一查，就

把他搞到坐牢。后来又请了一个博士后，才把缆索公司搞起来。从此以后，再请进来的人才，我们就特别注意，并不是个个都德才兼备，有些是有才没人（德），有些是有人（德）没才。现在引入人才，首先考察人品，然后是工作经历、过往业绩，慢慢去考察。道德为人是第一位的，如果人品不过关，其他的就不谈了。

（五）编辑手记：乡村振兴路上， 集体经济领军人才引入、培养政策的思考

人才引入和培养，剖开来讲就是：选什么样的人？选来的人做什么？怎么激励这些人做事？怎么把人留下来？怎么帮这些人把事做好？要回答好这些问题，首先我们要理解透乡村振兴的根本目的是解决什么问题。

2018年3月，两会期间，习近平总书记在参加山东代表团审议时强调，“实施乡村振兴战略是一篇大文章，要统筹谋划，科学推进”。推动乡村产业振兴，要紧紧围绕发展现代农业，围绕农村第一、第二、第三产业融合发展，构建乡村产业体系，实现产业兴旺，把产业发展落到促进农民增收上来，全力以赴消除农村贫困，推动乡村生活走向富裕。要发展现代农业，确保国家粮食安全，调整优化农业结构，加快构建现代农业产业体系、生产体系、经营体系，推进农业由增产导向转向提质导向，提高农业创新力、竞争力、全要素生产率，提高农业质量、效益、整体素质。

2018年在山东济南战旗村，习近平总书记对乡亲们说，“在实现了温饱、实现了全面小康以后，我们还要继续振兴乡村”。中国有13亿多人口，吃饭问题始终要靠自己解决，无论城镇化怎么发展都会有几亿农村人口，我们不能一面有繁荣的城市，一面却是落后甚至衰落的乡村。

从总书记的这些经典论述中，我们可以领会到乡村振兴的三个主要目的：一是通过乡村振兴加强对国土资源的可持续经营开发，实现农业现代化，保障国家的粮食安全，把粮袋子牢牢握在自己手里；二是通过乡村振兴带动乡村经济的发展，解决社会经济落后问题，让目前留守农村的劳动力就业和致富，实现城乡共同富裕；三是通过乡村振兴打造宜居

美丽新农村，留住青山绿水，留住乡愁，让城镇化历史进程中“洗脚进城”的老一代农民心有所牵，让扎根乡村的新农民心有所属。

下面将围绕乡村振兴的目的，结合官桥八组的历史发展实践，对乡村振兴事业的人才引入、培养谈几个方面的认识。

第一，选人不求全责备，注重学习能力。

我们国家正面临城市化的历史进程和机遇，参照发达国家的历史经验，未来大约有 70% ~ 80% 的人口要实现城市化。可以预见未来十年时间，随着大量的农业人口进城，农村土地可能会被抛荒、流转、集约，传统的农业生产方式可能面临颠覆，农业生产的现代化、信息化、智能化、集约化都是可以预期的。

在农业现代化中，如果 3 亿人（总人口 20%）生活在农村，其中就业劳动力占总人口的 1/4，按每 20 个农业劳力配一个“领军人”计算，整个农村地区就需要有 400 万领军人。

小农经济下的农民，一家人种 10 亩地、养两两头猪，这些事，受过培训的成年人可以完成。但要带领 20 个农民实现农业现代化，在 10 亩地上建起一个现代化养猪场，就涉及温度、湿度控制，喂食饲料配比、卫生防疫措施、粪便沼气化处理、猪圈自动清洗等专业技能，还需要懂经营管理、财务成本控制、市场销售等方面知识。而且在农业现代化进程中，农村、农业、农民的形态和定义也必将受到层出不穷的新技术的影响，苟日新、日日新、又日新。如果求全责备，是很难招揽到数量庞大、符合要求的全才的，只有招揽学习能力强的人才，让人才在实践中不断摸索成长，才能完成这个进程。

第二，不好高骛远，聚焦农业及其附属产业相关人才。

乡村振兴事业中，最大的误区在于把乡村振兴与乡村旅游画等号，总想着一夜爆红，全国闻名，成为亮点。习近平总书记在乡村振兴系列讲话中，多次将乡村振兴与粮袋子联系在一起。实现农业农村现代化是乡村振兴的根本目标。

基于这个目标，乡村振兴事业必将是脚踏实地实现农业现代化，事业在山林上、农田边、养殖场内，是实实在在的市场竞争，是锱铢必较的生

产成本厮杀。不管是工业还是信息产业，城市都有着集约化优势。而乡村地区的最大优势就在农业上。以往农民只提供基本的离地农产品，产品附加值低下，大量的农业产品运往城市二次加工，过程中既存在运输成本高、中转损耗的问题，农产品残余也成为城市生活污染源，而在农村，这些都是上好的天然有机肥。

乡村振兴事业，要想解决3亿甚至更多的农村人口就业问题，就必须立足于本身具有市场优势的农业和农产品深加工。一方面通过农业生产的现代化，提升劳动生产效率，释放出富余劳动力；另一方面，立足优势，挖掘农产品深加工，吸收富余劳动力就业。通过农产品的标准化生产，把农业生产的深度从田边拓展到城市居民的餐桌和嘴边。

根据国家统计局数据，2019年全国农林牧渔业总产值123 967.9亿元，规模以上食品工业企业营业收入81 186.8亿元。大农业+规模以上食品工业的产值，高达20.5万亿元。如果按3亿农民，8000万就业人口来平摊，人均产值可以达到25万元，就算不考虑后期进一步增长，这样的人均产值也足以撑起乡村振兴事业的财富基本盘。

第三，不空谈奉献，按要素分配打造利益共同体。

从媒体报道中，我们可以看到，官桥八组发展的最初阶段，面对技术人才的短缺，选择高薪聘请铸铁厂、小煤矿、沙发厂技术师傅，月薪是当时嘉鱼平均工资的5—10倍，甚至引起村民的眼红。在1993年长江合金厂组建时，八组更是采取股份合作的方式，引来了享受国务院特殊津贴的专家刘业胜。投产当年，以刘业胜为代表的经营方就获得了数百万元的经济回报。官桥八组也借力长江合金，从此走向由劳动密集型向技术密集型产业转型之路。官桥八组在人才引入实践中，从来不空谈伟大的理想、伟大的事业和奉献精神，都是用实实在在的真金白银换来人才的加盟。

乡村振兴是伟大理想和事业的实践。相信在党的号召下，我们也能聚集起几十万、上百万人才投身于乡村振兴的伟大事业中。但归根结底，人的激情是有限的，20岁燃烧青春无私奉献是情怀，30岁就要面临背弃家庭和责任的风险，40岁……在20世纪六七十年代，我们也有过轰轰烈烈的上山下乡运动，虽然初期取得一定成绩，但时间一久，人疲了事

业就断了。一项事业最终能否取得成功、能否持久，归根结底，还是看是否能调配好各个要素的利益分配，调动各个参与方的积极性。

现代农业有几个要素：集约化土地、资本、劳动力。由于历史原因，我们国家的土地是小块分散且不能买卖的，土地经营承包权也是流转性质的。要建设现代农业，且不说流转的承包权很难得到保障，就算土地可以买卖，让农业经营主体自己去征收土地，本身也是不可能实现的。所以，解决土地集约化问题是乡村振兴事业的关键。

土地是农民的命根子，乡村振兴事业再伟大也不能让农民失去土地。可以参考官桥八组长江合金厂的模式，通过股份制的方式，政府牵头将单个自然地域（乡或村、组）的土地集约后作为一个要素占据农场（或企业、合作社）一定比例的股份，拥有经营承包权的农民根据土地份额获得分红。而不具备进城条件或没有进城意愿的农民，可以就近参加农业就业获得报酬。进城就业农民的土地权益得到了保障，没有了后顾之忧，城市化意愿也将更加强烈。当然，如何通过各种细化财务的措施，保证农民的股权利益不被侵占和贪墨，是另一个课题。

土地、资本、劳动力，是解决土地问题，推进乡村振兴事业发展的基础条件。在乡村振兴事业中，如何协调利益才能最大程度调动农业经营主体的积极性，同时又兼顾乡村振兴事业的核心诉求——农民的共同富裕，需要具体调研和探索。

第四，筑巢引凤，与建设宜居美丽新农村相结合。

在官桥八组的发展实践中，整洁有序、环境优美的乡村环境，现代化的人才别墅，一直是能够吸引各路人才长驻守的重要因素。如果单纯依靠政策扶植和经济利益吸引人才，让人才把下乡当成一个锤炼自己的苦差事，把乡村振兴的事业当成一个赚钱或谋生的手段，而不是一种多样化的舒适生活选择，这样的乡村振兴事业是很难持久的。

在几十年的发展，我们的城市旧貌换新颜，便捷的交通、网络、入户的天然气管道、公园式的城市规划、良好的教育医疗条件，种种这些总结成一句话，就是“城市让生活更美好”。原汁原味的绿水青山确实能短暂

地让人心旷神怡。不过人本身也是在尊重绿水青山中改造它，在现实需求和自然环境之间寻到一个平衡点。

编者本人就是从小在农村长大，全家也是近十年进的城，感受过城市生活美好的我，目前已经完全无法适应乡村生活了。我的父亲在农村生活了将近 50 年，今年因事回老家住了一个多月，回来的时候就一直抱怨蚊子、老鼠、蛇、厕所、洗澡、洗衣服、做饭的种种不便和不舒适。归结底一句话，除了死的时候想埋回去，活着的时候还是生活在城市里好。

作为一个生于斯、长于斯的进城农民，不考虑教育医疗的情况下，我们都不愿意回到农村。那么以目前农村基础设施建设的情况，希望引到愿意一辈子扎根农村的领军人才，实现城乡间人才的双向流动，在编者看来是不太现实。

为什么官桥八组能留住人？除了待遇、舞台，很重要的一点就是官桥八组的居住环境不比城市差，甚至发挥了农村的优势，更宜居舒适。现代化的别墅、健全的公共文娱设施与绿水青山的自然环境相得益彰，让人才来了就不想走。

我们乡村振兴事业想引入人才，要与美丽乡村规划建设相结合。农民的旧房子想全拆了重新规划，一时半会不太现实，但可以另选集聚点，按适度集聚、整体规划的原则，先把人才引入的现代化示范居住点建起来，引导留守农民在旧房屋改建时逐步按规划集中过来，最终形成一个生态宜居、乡风文明、治理有效的现代化乡村居住点。让城市人迁往农村生活时，感受到的不再是“艰苦”，而是现代化的文明舒适、绿水青山的美丽乡愁、城市难得的广阔空间三者相互交融的宜居生活，这样城乡间的人才双向流动才能畅通。

第五，借力政策扶持，依靠市场培养和筛选人才。

对于乡村振兴人才的引入，普通的乡村已经没有官桥八组的历史机遇，也拿不出丰厚的报酬，只能依靠政策扶持引导。乡村振兴事业必定是一个政府强干预的经济活动，如何划定政府与市场的分界线，是乡村振兴面临的重要问题。

在我们一些脱贫攻坚实践中，因为扶贫对象本身能力不足，都是依靠大包大揽式政策，才能取得成效。养殖种植品种的引入、启动资金、种植技术、市场销售，全靠驻村扶贫干部一肩挑，甚至需要包保单位干部职工以高于市场价摊销。乡村振兴不同于脱贫攻坚，我们需要引入的是能人、领军人才，面对的不是扶贫对象。政府切不可大包大揽，否则既抑制了人才的发展空间，也给自己背上沉重的经济负担。

土地集约、基础设施建设、村庄建设规划等宏观层面事务，是单个的市场主体很难完成的，政府必须担起责任，为乡村振兴事业打好基础。在融资、现代农业技术普及培育、市场大数据预估等软服务方面，财政要在力所能及的范围内给予扶持。而涉及土地上具体用来种什么、养什么，产品销哪去等具体的经营决策，要交给市场去调节培育。

官桥八组在引入刘业胜组建长江合金厂的同时，还采用“技术入股、承包经营、还清投资、利润分成”的办法，与香港加港维信有限公司合作投资 400 万美元兴办湖北维嘉牧业设备有限公司，与华中理工大学合作投资 500 万元，建成电子电光源高科技生产项目。除了长江合金厂取得了巨大的成功，其他两个项目都已倒闭散场。官桥八组没有因为失败而中止向技术密集型产业转型的步伐，反而是愈挫愈勇，先后又办起焊丝厂、缆索厂、钎具厂、特管厂，直至博士后工作站。

乡村振兴事业不是一蹴而就的，我们也不可能把所有的具备经营乡村振兴事业能力的人才一揽而尽，这些人又刚好全部能一次取得成功。只有在市场的浪涛中经受过淘汰，才能把真正适合的人和产业放到恰当的位置。在这个过程中政府要找准定位，能帮的尽量帮，不该包揽的绝不搭手，设计好退出和新进机制，让不适合的人及时离场，为新人腾出位置，才是乡村振兴事业人才培养的长久之计。

八、村办高校与共建共享



2011年5月29日，武汉东湖学院举行揭牌仪式



武汉东湖学院东门

官桥八组一向重视教育，自改革开放以来，腰包日鼓，富起来的八组人第一件事便是建起了农民阅览室，对村民参加九年义务教育，考上高

中、大学更是采取一系列补贴、奖励措施。2002年，出于对人才大规模培养、引入的渴求，官桥八组尝试和武汉大学合办东湖学院。自2004年东湖学院开办以来，每年数以千计的在校学生进入组办企业实习，极大缓解了企业人才荒问题。同时，东湖学院与官桥八组在高端人才、科研成果产业上共建共享，实现了产、学、研深度融合，实现了人才培养与经济效益的双赢。

（一）重视教育是官桥八组的一贯传统和发展的内生动力

历史链接：《咸宁报》1985年9月5日（第1，3版）《一个发展商品经济的榜样》

……

然而，官桥八组并没有满足于现在的水平。他们在有关部门的科技人员指导下，用农业系统工程的观点，制订了一个到20世纪80年代末工农商生产发展蓝图。为实现这个目标，他们特别重视智力开发，先后选送了24人去武汉、嘉鱼县城等地学习。去年，又兴办了一所农民技校，计划在五年内普及中等教育。对在校中小学生全部实行免费入学，并设立了奖学金。他们把八组的希望，寄托在下一代身上。

历史链接：《咸宁日报》1994年11月7日（第3版）《情系教育——记全国人大代表周宝生尊师重教的事迹》

……

去年9月初，正是秋季开学的日子，官桥小学校园热闹非凡。然而，校长蔡移发却坐在办公室里犯愁。学前班的课桌凳大部分已不能使用了，学校经济条件差，无钱及时维修。突然，桌上的电话响了，他拿起话筒，只听见里面传出洪亮的声音：“我是周宝生，我给学校捐赠60套课桌凳，马上给你们送去。”蔡校长放下话筒惊喜不已。他想起不久前在农工商总公司，偶然谈起学前班课桌凳无钱维修的事，没想到这事竟被宝生记在了心里。蔡校长望着窗外活泼的

孩子们，心里想：周代表，你真是雪中送炭啊！

官桥镇的官桥中学，坐落在小镇西边的一座小山包上，学校到公路之间有一条土路，土路旁边有一栋学生宿舍。每当下雨，这条土路是黄泥溅腿，渍水遍地。学生宿舍无钱维修，屋外大雨，屋内小雨，冬天雪花飘，夏天日头照。有人建议叫宝生来学校看一看，能不能帮忙把土路和学生宿舍修一下。宝生知道这事后，二话没说，马上带着公司一班人赶到学校实地勘察，当场拍板，决定出资修建一条宽4米、长200米的公路，并维修学生宿舍。事后，有人开玩笑地对宝生说：“下次我们推荐你当督学。”宝生严肃地说：“为了给孩子们创造一个良好的学习环境，这个督学我当定了！”

作为一个带领群众致富的领头雁，作为一名先富起来的共产党员，为了中华民族的振兴，周宝生用他那宽广无私的胸襟，表达了对教育事业的深情厚谊。

1993年7月，官桥镇政府根据全镇教育布局和教育改革的趋势，决定对所辖的官桥、绿岭两所中学进行合并办校。首先在官桥中学建第一栋教学楼，当工程铺开，由于政府教育资金紧张，部分资金不能及时到位，工程陷入困境，势必影响学生开学上课。这事被周宝生知道后，他当即找来公司砖瓦厂厂长：“速向学校无偿调拨8万块红砖，帮助修建教学楼。”当时，正值红砖紧俏，不少厂家在公司签订了合同，驻厂等货。因此，砖瓦厂厂长提醒宝生说：“总经理，不少单位等着提货，我们违约是要罚款的。”宝生严肃地说：“耽误了校建工期，影响学生正常上课，是最严重的违约。我们宁欠他人百万砖，不掉校建一片瓦。”当学校领导登门感谢时，宝生动情地说：“教育是全民的事业，你们有难处尽管来找我，现在不是说，再苦不能苦孩子，再穷不能穷学校吗？这话不能老是停留在口头上啊！”

是啊，再穷不能穷学校，10多年来，周宝生多次捐资捐物建校。1983年，他出资1.5万元，帮助官桥小学建校；1991年他捐红砖10万块，帮助绿岭中学修建校门和教工宿舍楼；1993年，他捐红砖8万、水泥10吨、玻璃两箱，支援官桥中学新教室的兴建；1994年，为

加快两校合并，他捐资万元，出砖 15 万块，并奔走于各部门，呼吁全社会为学校筹资。他还为官桥小学校园绿化工程送去价值上万元的名贵花木。为了振兴官桥教育事业，周宝生不辞辛苦，竭尽全力，为了这一方热土，他无愧于父老乡亲。

历史链接:《咸宁日报》1998 年 5 月 7 日(第 1 版)《高科技产业立田野——嘉鱼县田野集团发展纪实》

.....

高科技产业的发展，从根本上讲，人才是决定的因素。田野集团基于这样的认识，建立了自己的人才战略。

从 1993 年以来，田野集团不惜重金从科研单位、国有企业、大专院校和人才市场招聘引进各类科技人才 776 人，其中具有博士、硕士、学士学位的科研人员 167 人。同时，他们还采取选派到大中专院校脱产学习和办班培训等方式，培养出自己急需的技术人才 151 人。目前，在田野集团 2700 名员工中，具有中专以上学历的达到 850 人，具有高级职称的 56 人，其中有 2 人是享受国务院津贴的专家。

.....

历史链接:《咸宁日报》1998 年 6 月 2 日(第 3 版)《田野上的文化乐园——记发展中的官桥八组“农民文化中心”》

也许您不会想到，总造价 150 万元，建筑面积 1500 平方米，庭院式结构，品字形的三层现代化大楼，是誉为“鄂南第一村”的嘉鱼县官桥镇官桥八组农民兴建的“农民文化中心”。

.....

以该组党支部书记、组长周宝生为首的一班人，在艰苦创业发展经济的过程中深刻认识到：没有科技文化，就永远贫穷落后；只有科技文化，才能脱贫致富，为经济插上腾飞的翅膀。因此，他们在带领群众共同致富的同时，大力加强了农村文化建设。1981 年他们创建了鄂南第一个组办图书室，藏书 2000 册；1991 年建设了荆楚大地首家“农民文化中心”，内设有办公室、健身房、乒乓球室、

棋牌室、书画室、图书室、档案室、会议室。中共中央政治局原常委宋平同志莅临该组视察时，竟泼墨挥毫，为“农民文化中心”欣然题名。

近几年，他们不断增置文化设施设备，在该中心相继建起了可开展培训、讲座、展览、大型会议活动的多功能大厅，添置了全套现代化的空调和灯光音响；充实了图书阅览室，使藏书达到2万册，期刊达到73种，报纸达到29种。为满足村民日益增长的文化需求，该组还将图书室2万元的年购书费列入了组里的开支预算，确保每年增添新书；1995年，他们又投资50万元兴建了广播室、放映室、有线电视台，并开设了12个频道，建起了大型室外灯光球场。

为切实发挥“农民文化中心”的载体作用，使其管理实现科学化、规范化，他们挑选了5名有一定文化素质和思想素养的年轻人专职管理，完善了各项规章制度，定岗定责定管理目标，坚持挂牌微笑服务，长年开放，严格执行图书借阅等制度，确保了有序管理。

为鼓励农民多学科技文化，该组每年拿出4000多元购买夜校教材，承担组内儿童九年义务教育全部经费。为激励成才，对考上大中专院校的学生以及自学成才的人实行重奖。同时，经常举办各项文体体育活动，丰富村民的生活，培养他们学习科技文化的兴趣，村民们可经常在歌舞厅欢歌起舞，书画室笔走龙蛇；或到健身房强筋健骨，球场中一比高低，或去图书室博览群书，微机室学习电脑……乐在其中。八组人说，中心是我们的精神家园、文娱乐圈。

.....

农民文化中心的建立，使得该组农民学文化知识，习琴棋书画蔚然成风，形成了良好的文化氛围。

.....

（二）周宝生回顾兴办东湖学院的动机

谈到“作为一个村组经济带头人，为何会想到办大学”时，周宝生

回顾道：

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，我始终都有，本人很注重教育，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。这样子就促使我们（有了）能不能办个大学（的想法）。正好国家公办高校有一批独立学院，教育部要求要转设为民办高校。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，办得还不错。但是与我开始的想法，有些出入。我开始想办大学的初衷是解决农村的人才问题。后来去了（办大学）以后，实际上还有一个过程。就是大学的教育，高等教育，如何为地方经济发展服务。采取什么解决方法解决三农的人才问题。我们还在认真研究，怎样把国家的政策与教育部的要求吃透。力争办一所让党放心、让人民满意，确实能起到为地方经济、社会发展服务的教育院校。这也是日后我们（东湖学院）发展的一个愿景。

（三）东湖学院校长唐铁山回顾兴办东湖学院始末

谈到“东湖学院创办的历程”时，东湖学院校长唐铁山回顾道：

在2002年的时候，我们听说教育部有一个要求“四独立”的文件，就是独立院校要引进社会力量办学。了解这个消息之后，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。想去办一个学校，为自己的企业，也为我们咸宁市及嘉鱼县培养一些人才。当时（面对的）困难有几个方面：第一，大家对像我们这样的乡镇企业有一些质疑，质疑一个乡镇企业能不能办好一所高校，有没有实力办好一所高校。第二，我们自身确实也有一定的困难，当时没有现成的高校管理人才，没有办高校的经验。第三，资金方面，建一所新的高校，当时资金需求要十一二个亿，我们在资金上也有缺口。

在做这个决定之前，公司安排我到武汉各个高校去调研了一个

星期。对当时的同类学校，和他们的举办者沟通了解高校建设中的细节之后，我觉得还是有信心，能够做好的。在调研过程中，我认识到我们公司还是有能力和实力来办好学校的，然后把调研结果带回来，梳理了一下思路，跟董事长做了汇报：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，想分一期二期三期建设，实际上后来是一口气建成，但是在商讨过程中拿了很多预案。

首先，要大家认可我们有能力办学，需要跟武汉大学沟通。在沟通过程中，对方主要认为我们没有办学的经历。后来我们就找到了另外一家有办过高校经历的集团，联合申报（办）武汉大学东湖分校。

其次，是资金方面。资金各方面问题解决后，就要做基础建设。在基建过程当中，要满足学校上万名师生学习生活的环境条件，当时请了在国内设计规划领域非常有名的华南理工大学建筑设计研究院院长何镜堂院士亲自规划新校区。方案整体解决了学生的吃住学、日常管理、体育活动等方方面面。整个规划下来，很漂亮，目前来说是武汉最漂亮的民办高校之一。在建设过程中，当时面临着时间很紧的问题。我们要在2004年7月15日之前把整个新校区建成。因为武汉大学在我们合作之前招了一批学生，他们租用的是八一路上水利职业学校的校区，在2004年7月15日租期到期，学生暑假要离校，必须把行李搬到新校区。我们新校区要把宿舍安排好。从规划设计到建成，剩余时间加起来也不到9个月，非常紧。规划设计搞好后，真正动工是在2003年12月26日。2004年7月16日，第一批学生就把行李搬到学生宿舍。在这个过程中面临新校区基建管理人才的短缺问题，需要引进这方面人才，人才要懂得规划设计、施工管理，当时觉得这一块人员非常短缺。最后周董事长就跟当时的县委、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，能够顺利地建成，县委、县政府派去的

同志们做了很大的贡献。

新校区建成之后，比较困难的是师资队伍引进，尤其是高层次人才引进。当时大家受传统观念影响，觉得公办高校是铁饭碗，很看重编制。在同等条件下，肯定是想到公办高校去。对高层次人才的引进，我们执行的是一院一策，一事一议。因为下面有9个学院，专业不同，对人才的需求也不同，然后每个专业的博士走俏（稀缺）程度也不一样，所以一院一策，不一刀切。比如计算机博士难引进，年薪肯定很高。一事一议，在人才引进中，根据每个人的实际情况，根据需求来满足。目前东湖学院在校生有17 000多人，教职工有1200多人，教师队伍有800多人，副高以上的比例也达到40%。党建工作，也在全国民办高校处于领先的地位。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，也有的在管理部门工作。现在有几个毕业比较早的学生，已经走上了中层岗位，成为我们集团管理中的骨干。

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，只要有坚定的意念，任何事情都可以做成功”。

（四）教育反哺促发展后劲十足

1. 唐铁山回顾东湖学院对官桥八组的人才支持

毕业、实习学生在官桥八组下属企业的入职情况

武汉东湖学院积极对官桥八组给予人才支持，引导毕业生到官桥八组下属企业实习实训，探索“高校毕业生实习就业”新模式，建立毕业生助力乡村振兴资源库；优化沟通交流机制，为乡村振兴注入智力支持和人才支持，助推乡村振兴迈上新台阶。

武汉东湖学院学科专业资源丰富，设有13个教学院（部），45个本科专业，36个专科专业，涵盖经济学、法学、教育学、文学、理学、工学、管理学、艺术学八大学科门类。官桥八组下属企业主要以农村电商、旅游文化、生产制造为主。从2017年至2019年，学校共派遣学生1267人

次，包括税收、广告学、物流管理、旅游管理、视觉传达、环境设计、法学、新闻学等多个专业，到官桥八组的下属企业实习实训（实习实训岗位涵盖各个行业），在开展文化建设、农产品生产与营销、法律等方面共同学习，在农村产业发展、乡村旅游等方面深度合作，互动促进企业及学校发展。

学校毕业生在官桥八组下属企业抓住机遇，扎实工作，涌现了方昊、余欢、陈超、杨于等一批企业骨干。官桥八组建立典型培养机制，强化榜样示范、典型引领的功能，加大对优秀人才的培育、发现和挖掘，形成良好的循环机制。

杨于，武汉东湖学院管理学院 2010 级物流管理专业学生，现为嘉鱼恒丰旅游投资发展有限公司武汉运营中心负责人。在校期间，他充满创业激情，克服困难和挫折成立了自己的创业团队，并且借助母校的就业创业政策扶持，取得了一定的成绩，被知名媒体报道过相关事迹。毕业后，被推荐到田野集团实习，经过多年的培养和成长，被任命为嘉鱼恒丰旅游投资发展有限公司武汉运营中心负责人。

毕业生通过实习实训，工作能力得到锻炼和提高，感悟到工作需要强大的责任心，要坚守职业道德，提高职业素养，养成了踏实的工作作风，锻炼了良好的交际能力，这段经历为他们踏入社会奠定了基础。

为便于沟通、提高工作效率，学校和官桥八组通过建立工作专班，成立工作群，定期沟通交流人才发展情况，商讨和推进相关人才项目的实施，抓好人才长期发展计划、阶段目标、重点任务的落实。围绕乡村发展行动计划，搭建以田野集团为中心的实习实训基地、就业基地、创新创业基地。

武汉东湖学院高端智力（教授）对官桥八组下属企业发展的智力支持

官桥八组、田野集团的发展壮大过程，离不开武汉东湖学院优秀师资的智力支持，这主要体现在以下几个方面：

（1）支持田野集团博士后科研工作站建设

田野集团博士后科研工作站于 2001 年 12 月经国家人事部批准建立，是专门从事新产品、新技术、新材料研发和应用的科研机构，也是培养高

科技人才的基地。武汉东湖学院电子信息工程学院周勤教授担任博士后科研工作站主任，副校长卢波涛担任副主任。自建站以来，进出博士后科研工作站人数共计6人，目前在站的2人为武汉东湖学院机电工程学院庞秋、刘依。

（2）支持官桥八组下属企业建设发展

①人才输送。武汉东湖学院除了选派杰出教授、优秀管理干部任职田野集团博士后科研工作站以外，近年，从武汉东湖学院选拔、输送12人次到官桥八组以及下属企业任职。这些人员主要在田野集团博士后科研工作站、嘉鱼恒丰旅游投资发展有限公司、田野山庄担任主要管理职务，为其发展注入了新活力，带来了先进的管理思想以及管理方式。

②项目合作。官桥八组在积极规划建设田野乡村公园，大力发展现代农业、旅游服务、健康养生养老等新兴产业的过程中，武汉东湖学院教师、学生积极参与相关项目建设。

2015—2016年，传媒与艺术设计学院为田野集团策划了“田野集团政府农业旅游生态创业园项目”整体战略实施方案、嘉鱼恒丰农业旅游“品牌形象推广案”“嘉鱼恒丰四季花海生态旅游度假区”概念规划设计等；2017年，设计和制作导航系统一套，为田野开心农场设计品牌标志和系列包装等；2018年，为公司展示厅设计灯具，并以毕业设计选题进行各类文创产品设计和园区景观规划等。

2019年，武汉东湖学院生命科学与化学学院教师杨书香、赵业军与田野集团股份有限公司签订“生物多样性调查及水样土样分析”合作项目，项目总金额150万元。主要对田野乡村公园建设前的植物物种进行调查鉴定，对建设区域内的水质、土质进行了全面的检测。

此外，武汉东湖学院以集团公司为依托背景，和学院科研骨干教师共同展开科研、教研课题，共同申报国家级、省级项目及大学生创新创业项目。传媒与艺术设计学院刘慧教授指导的学生施文玲，其团队项目“田野集团国家乡村项目开心农场品牌设计”获批2018年立项国家级大学生创新创业项目；刘璞、邹雅婷老师指导的2017级视觉传达设计专业学生

谭鑫森的“田野集团开心农场吉祥物衍生产品设计与推广”获批 2019 年立项武汉东湖学院“东湖未来之星”重点项目；童宜洁、杨姗姗老师指导的学生严宇的“基于新农村建设的田野集团特色农产品包装设计”获批 2019 年立项武汉东湖学院“东湖未来之星”一般项目。

③开展培训。以武汉东湖学院管理学院院长王雅鹏教授为首的智库团队，充分发挥智库作用和专业优势，为官桥八组以及下属企业的发展贡献了自己的一份知识力量。王雅鹏教授先后 5 次受邀赴官桥八组、田野集团，就“三农（农业、农村、农民）”问题，如农业产业结构、农业产业化经营、生态农业发展、农村城镇化、农产品电商等开展讲座，分享了自己的渊博知识和独到见解。管理学院杨擘教授先后两次赴官桥八组、田野集团，围绕员工责任心、工作执行力为官桥八组、田野集团开展培训，从多个方面阐述了如何做一名优秀的员工。

2. 武汉东湖学院在反哺其他农村经济发展上的作为和成就

武汉东湖学院目前承担着嘉鱼县官桥镇观音寺村的精准扶贫、结对帮扶工作以及崇阳县的教育精准扶贫工作。

驻村扶贫方面。学校自 2015 年 9 月向咸宁市嘉鱼县官桥镇观音寺村派驻扶贫工作队（以下简称工作队）以来，与观音寺村“两委”一道，紧紧围绕创新、协调、绿色、开放、共享五大发展理念开展扶贫工作，取得了良好效果，助力观音寺村在 2018 年整村脱贫。

工作队帮助观音寺村完成了投资 330 万元的安全饮水工程，实现了村自来水全覆盖；投资 40 万元完成了全省一流标准的村卫生室的建设；完成了党员群众服务中心的建设和村小学的维修改造工作；完成了全村农户门前场地的水泥硬化工作，并为全村 30 个自然湾安装了 210 套简易路灯；指导村委会共同做好乡村环境整治工作，落实村、组保洁员人员安排，购置垃圾箱、垃圾桶。

2015 年以来，武汉东湖学院在观音寺村累计投入 946 万元，整合资金 3271 万元，保障了观音寺村扶贫工作的顺利开展。2020 年争取落实各项帮扶资金总投入 62 万元，其中学校投入专项帮扶资金 10 万元，整

合社会资源投入 52 万元。保障了观音寺村村集体经济的发展壮大，增强了村集体经济的“造血”能力，2015 年村集体收入为 3.8 万元，到 2019 年村集体收入已达 11 万元，提高了约 2 倍。

基于观音寺村主导产业的发展和农户多种经营的开展及易地扶贫搬迁等 20 个项目的实施到位，预计到 2020 年年末，随着 20 万筒香菇基地、4 万筒地栽菇生产基地、300 亩林果基地、50 亩水蛭养殖基地的生产和油茶挂果丰产，观音寺村 2020 年年人均纯收入将比 2015 年翻一番，达到 2 万元，村集体年收入达到 20 万元，村容村貌也将发生根本变化。届时，随着扶贫旅游路东吴大道建成通车，狭窄的村道变成宽阔的柏油大道，新建的村党员群众服务中心、村卫生室、改造后的村小学、自来水、网络通信、农村电网等基础设施的配套完善，依托绿水青山新建成的乡村旅游项目和农家乐开门迎客，一个绿色、宜居、小康、美丽、幸福的观音寺村将在不久的将来呈现在人们面前。

在教育扶贫方面。自 2016 年 4 月咸宁市崇阳县教育局与肖岭小学结对开展教育精准扶贫，助力全面建成小康社会。

2016 年 3 月，武汉东湖学院考察团队对肖岭小学的现状进行了深入分析，一致提出了“绿色发展、生态发展，环境育人”的理念。按照这一理念，考察团队用短短一个月的时间，经过反复研讨、论证，为肖岭小学制订校园文化的设计方案、校园绿化方案等规划，当年 4 月即拨付肖岭小学 10 万元专项校园绿化资金，并委托肖岭教育办按照设计方案负责组织实施校园绿化工程。经过几年的打造，肖岭小学校园文化建设、绿化工程等项目已经全部完工。

教师才是教育的第一资源。武汉东湖学院为了建设一支永不撤离的扶贫队伍，“授人以渔”，倾力将肖岭小学打造成名师基地。

2018 年 7 月，武汉东湖学院领导带领专业团队赴崇阳县大集中学，围绕“如何提高中小学课堂教学效果”这一主题举办了三场讲座，培训教师 300 余名，其中肖岭小学受训 20 余人。

2019 年 4 月，武汉东湖学院领导带队，选派政治素质过硬、教学业

务能力强，4名语文、英语、艺术和计算机的专业教师前往肖岭小学开展支教活动。支教队伍除正常授课外，还融入学校各科教研小组，将武汉东湖学院的教学模式、教研教改与肖岭小学进行有机融合。同时，4名教师还与肖岭小学青年教师开展了“1+X”结对带“徒弟”活动，营造一种“比学赶帮超”的氛围，有效促进了肖岭小学青年教师专业化成长。

2019年12月，武汉东湖学院校领导再次带领专业团队赴崇阳县肖岭乡中学，围绕“新时代教育工作者的素质要求”这一主题，为崇阳县中小学教育工作者举办大型讲座，培训教师200余名，其中肖岭小学受训20余人。

经过几轮打磨，肖岭小学来彬彬、余梦、柳琪、黎圆等一批优秀教师脱颖而出。在省、市、县近三年优质课、微课竞赛中，肖岭小学获奖人数10余人次，其中余梦、柳琪摘得了全县微课竞赛的桂冠。学生在各级竞技活动中捷报频传，姜峦峻同学获全省作文竞赛优胜奖、全县作文竞赛一等奖；胡萌同学获全市绘画竞赛一等奖。在全县各类竞赛活动中，获奖学生10余人。

武汉东湖学院校领导在一次调研中发现：肖岭小学阅览室里的图书不多，大都是学校搬迁带过来的，种类不齐全、内容不丰富，甚至一些与教材配套的读物也没有跟上教改的步伐。孩子的阅读资源缺乏，阅读习惯也缺乏。对此，东湖学院启动了“师生阅览室建设”。2019年4月10日，1050册涵盖课内外知识的爱心图书送到了肖岭小学。

（五）编辑手记：探索高校教育与乡村集体经济的融合

田野集团与东湖学院，经营管理上建立互通共享，教育与实业实现深度融合。田野集团为东湖学院的师生提供资金和实践平台，而东湖学院的师生为田野集团的发展源源不断提供智力支持和技术人才。既培养了人才，又发展了企业，实现人才培养与企业发展的双丰收。乡村振兴的第一步就是实现农业现代化。农业现代化光靠现有的农民文化和技能水平是很难完

成的，必须依靠高等院校源源不断地输入人才，与现代农业、农产品加工销售等相关产业对接，为乡村振兴事业提供人才保障。编者借鉴田野集团与东湖学院的经验，就高等教育与乡村振兴实业合作共赢提几点想法。

第一，涉农院校高等教育应与农业现代化经营生产深度融合，为农业现代化批量培养有经验的经营、管理、技术人才。

涉农教育本身是技术实践性非常强的教育类别，实操能力是涉农教育的根本。科技类高等院校办企业不算新鲜事了，但涉农高校办农场不多见，经营现代化农场的更少。涉农高等院校作为农业现代化的生力军，不独自经营一些农场，师生如何能对农业技术在实践中的应用有直观的理解和认识。培养出来的学生连农业经营管理是怎么回事都不清楚，又能有多大的信心投身于现代农业创业。

高等院校不缺投资、不缺劳动力，每一个专业承担一个或几个与专业相关农场的生产经营，让教师职工在学中教，学生在学中干。四年下来，学生对农场涉及的现代技术应用、生产经营管理、财务成本控制、市场销售渠道都有清晰直观的认识。不保证每一个毕业生都能独立经营一个农场，但几个人组个团队，在学校的持续支持下去承担一个与专业相关的中小型农场经营，应该问题不大。

第二，鼓励动员涉农高校教职工、大学生积极参与、投入农业现代化创业事业。

现代农业与传统农业的区别在于技术门槛变高，没有文化知识可能连机器都操作不了，更不用说对农作物的生产进行全程控制。农业现代化作为乡村振兴中技术门槛较高的单类，它的人才绝大多数必然出自涉农高等院校。未来的农场经营管理人员、技术人员等需要一定专业知识的现代农民都将出自涉农高等院校或专业。鼓励动员涉农高校教职工、大学生参与现代农场的承包经营，既是明确和解决涉农高校毕业生就业方向的需要，也是农业现代化的现实需要。

我国农业现代化的历史进程一旦启动，大量的分片土地将等待新的经营主体入驻，短期内将提供大量的经营机会，也面临大量的人才缺口。

涉农高校专业对口，掌握前沿技术，具有天然的优势，也是优先动员的对象。政府应采取各种措施鼓励、动员涉农高校教职工参与农业现代化创业：一是通过“高校→专业+农场”深度融合教育，为教职工、大学生提供丰富的农业创业实践经验；二是涉农高校要构建面向学生提供服务的农业创业帮扶平台，持续指导他们解决在生产经营实践中面临的实际困难；三是提供优质融资渠道，优先为涉农高校组建农业创业公司提供资金支持。

第三，搭建高效的农业科研院校团队、现代农业经营主体、农产品需求方对接平台。

习近平总书记强调，“农业现代化，关键是农业科技现代化”。要加强农业与科技融合，加强农业科技创新，科研人员要把论文写在大地上，让农民用最好的技术种出最好的粮食。

现代农业是技术密集型产业。我国有着数量庞大的农业科研院校，新的农业应用技术层出不穷。小农生产模式下，农户缺乏进行现代化改造的意愿和能力，造成我国的农业应用技术普及率低下，农业经营主体与科研院校团队之间的对接平台也基本没有，农户与农产品需求方之间主要依靠田边收购为主。

市场是新技术普及的内在驱动力，技术是促进生产力跨越式发展第一要素。技术不能转化为生产力，就不能产生经济价值。生产力不能随着技术的进步而提升，总产值就不能增长，发展就会陷入瓶颈，停滞不前。有了市场需求，没有技术支持，缺乏经验的农业经营主体也很难稳定地生产出符合要求的产品。例如，我国生菜大王马铁民，面对肯德基的生菜订单，借款100万元在内蒙古建生产基地，却差点因为气候原因全部被毁掉。马铁民作为最后的市场竞争中的幸存者和优胜者，能够力挽狂澜，最后活下来，不代表每个人都能这么幸运。编者曾查阅过肯德基生菜收购标准，其中生菜验收标准，没有专业的团队和技术支持，非农业技术出身连看懂都很难，更不用说通过生产过程控制，实现365天全气候条件下优质、稳定的生产供应。未来农业现代化经营主体，不可能人人都能上天入地、力挽狂澜，实现年销售额数十亿美元，更多的是普通的、具备一定农业

技术知识基础但不是很精通的经营管理人员。

要让几百万农业经营生产主体能够快速获得订单，便捷获得技术支持，畅通地获得最新的农业生产技术与市场的最新产品和资讯。不能总让农民通过百度搜索付费推广网站获得相关农业技术、资讯信息。需要借助政府公信力，为三方的信息对接、业务沟通、交易服务提供一个权威的认证和保障，搭建一个农业科研团队、现代农业经营主体、农产品需求方的对接平台，理顺市场需求、技术支持、生产实施的关系，持续推动、发展、巩固我国农业现代化进程。

第四，高等教育要健全和完善农民终身教育机制。

在官桥八组的发展中，之所以能够长期可持续地走在时代前列，起决定性作用的就是对农民教育的重视。从最开始的图书室、奖励子女上学，到农民技校、东湖学院，官桥八组村民的素质一直在随着集体经济的发展壮大而提升。

网络上有一句很经典的话：凭运气获得的东西，最后一定会凭实力输掉。人的综合素质是决定生产力的最核心要素，综合素质不仅体现在工作能力，更体现在日常生活中的协作、决策、沟通等，持续不断地提升农民的综合素质才能为乡村振兴事业夯实地基。

一方面，高等教育要为具备一定综合素质且有意愿扎根农村、投身农业现代化的农村中青年提供单独的定向教育培养名额和途径。面向农村、农民的培养名额，未必需要语数外物化都优秀，选择性地考察一些与农业相关度高的课程，降低一些不必要的限制，再从中择优录取，扩大农业现代化人才的渠道和来源。另一方面，高等教育要在农场、农村社区、农产品加工企业中为农民提供职业技术和综合素质培训，不断挑选和培养一代代乡村振兴事业的中坚力量。农业与其他行业有一点不太一样，主要依据天时而作，农闲时间较多，一般来说不存在不间断工作的情况。组建一些针对农闲时间授课的大学，把农民、农业工人集中起来再深造，提升农民的职业技能和综合素质，为乡村振兴发展提供更优质的人力资源和更好的民众自治基础。

九、科技驱动与自主创新

习近平总书记在党的十九大报告中指出，“创新是引领发展的第一动力，是建设现代化经济体系的战略支撑”。官桥村八组通过劳动密集型产业完成资本积累后，并没有自满自得、就此止步，而是坚持走自主创新、科技引领的道路，义无反顾地把富余资金投入高风险的科技产业。

村办企业“田野集团”被科技部认定为“国家重点高新技术企业”，经人事部批准创建中国博士后高科技工业园，设有“博士后科研工作站”和“院士专家工作站”。主营的重型钎具、桥用缆索、固齿散系列新药、高精度特种无缝钢管等高新技术产品均具有完全自主知识产权，并广泛应用于交通、冶金、机械、石油、采矿、医疗、军工、航天航空、水利水电建设等行业。公司引进的项目和产品先后被原国家计委、经贸委、科技部、财政部列为“国家高技术产业化推进项目”“国家重点技术创新项目”“科技型中小企业技术创新基金项目”。多项科研成果获得国家、省部级科技进步奖。

（一）长江合金厂开启官桥八组科技驱动新征程

历史链接：《咸宁日报》1995年12月6日（第1版）《日到中天正辉煌——官桥八组转变经济增长方式纪实》

仅有30多人的湖北长江合金厂，是嘉鱼县官桥八组兴办的高科技企业，今年可以实现产值800万元，利税300万元。这是官桥八组转变经济增长方式的成功例证。

官桥八组开始筹资搞工副业是1981年……但随着市场行情的变

化，组里对其中的一些企业进行了关停并转，工业企业已是屈指可数了。

实践使该组组长周宝生认识到，在低水平上重复办企业，经济发展难以取得重大突破。同时，周宝生还想到，经过 10 多年的艰苦创业，组里积累了雄厚的资金和造就了一批管理人才，如何使资金和人才双重优势转化为经济优势呢？1993 年 7 月，周宝生经过广泛的市场调查和严密的科学论证，大胆决策，利用现有厂房和自有资金，采取技术入股和资金入股的合作形式，聘请武汉市 5 名高科技人才，投资 200 万元，创办了具有国内领先水平的高科技企业——湖北长江合金厂，并在当年 11 月正式投产。去年该厂实现产值 500 多万元，利税 170 万元。周宝生尝到了兴办高科技企业的甜头，进一步坚定了向高科技要高效益的决心。开弓没有回头箭。今年又投资 500 万元，与华中理工大学合作，生产电子光源高科技产品，10 月份已经投入批量生产。与此同时，投资 1200 万元的焊丝厂，正在紧锣密鼓的建设之中，明年 1 月就可以投入生产。生产牧业设备的项目，正在与外商洽谈之中。与此相适应，组里引进了各类专业技术人才 35 人，农民文化中心开办了长、短期分批的夜校、培训班，学文化、技术、政策法律、经济管理、市场营销，“学会按国际惯例办事”，成为八组新农民的口头禅。

……

官桥八组现有 57 户人家、234 人，拥有各类企业 12 个，固定资产高达 3430 万元。田野（集团）工业村首期开发 100 亩，已见端倪。11 月底，笔者在周宝生提供的《官桥八组简介》上得知，今年全组工农业总产值可达 5000 万元，利税可达 700 万元，人均纯收入可达 3500 元。到“九五”末，全组工农业总产值将超过 3 亿元，人均纯收入超万元。官桥八组人正在向高科技产业大踏步挺进，创造新的辉煌。

历史链接：《咸宁日报》2000 年 6 月 16 日（第 1，2 版）《写在田野上

的壮丽诗篇——记嘉鱼县官桥八组组长、田野集团总经理周宝生》

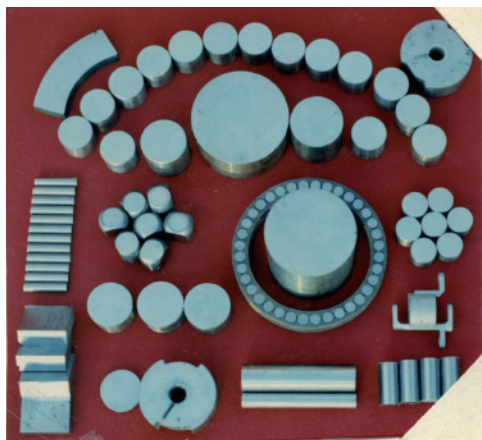
.....

经过一段时间冷静地反思，周宝生认识到，谋求进一步发展的思路没有错，错就错在没有抢占住发展的制高点。于是，一个更为大胆的设想在周宝生的脑海中形成了，他果断地做出了抉择，先后关停了当时效益还很好的钉丝厂、沙发厂、家具厂和铸造厂，把深邃的目光投向了市场前景更为广阔的科技含量高、附加值高、经济效益高的“三高”企业。

机遇只偏爱有准备的头脑。全国第一批享受国务院政府特殊津贴专家、教授级的高级工程师刘业胜慕名从武汉到官桥八组参观，被这里良好的社会风气和周宝生的敬业精神所折服，怦然心动。周宝生诚恳地说出了发展高科技产业碰到的人才技术难题。两人一拍即合。当时，刘业胜在事业上正处逆境，心情很不愉快，周宝生坦诚相见，使刘业胜激动不已。刘业胜在磁性材料领域建树颇丰，而磁性材料在工农业生产中有着广泛的用途，兴办合金厂生产磁性材料很有前途，但技术难题很多。士为知己者死，刘业胜二话没说，一口承诺：“这一切，我来办。”

刘业胜为了表明自己的诚意，把自己省吃俭用的2万元积蓄拿出来作风险抵押。周宝生说：“风险金不要你拿，你从大城市到乡下来，就是信得过我们，这种信任比钱更重要。”于是，一纸合同产生了：八组提供厂房、设备、资金，刘业胜提供技术，负责管理产、供、销，税后利润按比例分成。

周宝生的信任使刘业胜深受感动。三天后，他毅然辞掉“铁饭碗”，组建了一个专家小组一块来到八组，与八组人一



长江合金厂产品永磁合金

起创办“长江合金厂”，仅用了4个月的时间就正式投产，产品很快打入市场，当年盈利50万元。

长江合金厂是周宝生兴办高科技企业的“试验田”。这块“试验田”上，不仅生长庄稼，也生长思想。它告诉人们一个道理：你播下的是龙种，就不会收获跳蚤。

（四）

最给人以动力的是信念，最给人以力量的是追求。有着崇高和坚定目标的人，其追求是无止境的。

今天的周宝生，已不再是当年那个为解决温饱奔波的生产队长，他的胸怀更加广阔，目光更加远大。长江合金厂的成功，使周宝生对八组的发展前景有了更加清醒的认识：要想可持续发展，必须拥有高科技，可官桥八组地处偏僻，凭什么发展高科技，仅有资金和地盘是不够的，还应在人才上大做文章。

翌年，周宝生又来了一个“大手笔”：随着隆隆的推土机声，那屹立了千百年的山头消失了；随着向地球问候的打桩声，一座占地300余亩的高科技工业园拔地而起，配套的别墅式专家公寓也毗邻落成。他要筑巢引凤，以一流的厂房、一流的环境、一流的服务和一流的真诚来凝聚人才干事业。筑巢引凤一词，对沿海发达地区来说，已不时髦，但对于穷乡僻壤的官桥八组，需要的就不仅是匠心，还有勇气。

然而，这仅仅是个开头，“求贤”的历程是艰辛而又漫长的。

周宝生怀揣着不知修改了多少遍的可行性报告和办厂方案四处奔波，饿了啃一块干粮，泡一包方便面，累了就在车上打个盹。省城的大专院校、科研院所，他不知跑了多少个来回。有时为了见到一位科技人才，连夜赶往武汉，又披星戴月赶回来，到家时已是次日凌晨。有时，为了一个专业术语，他半夜三更去敲技术人员的门。

八组的群众至今还记得周宝生“三顾茅庐”的故事——

那是1997年隆冬的一个傍晚，气温在零下3摄氏度，地上结着厚厚的一层冰。为了向一位专家请教工程上遇到的技术难题，周

宝生一行在老专家门外整整等了5个小时。直到深夜，老专家回来后，望着冻得瑟瑟发抖的周宝生，感动地说：“有你们这种精神，我相信一定能把事业办成功！”

在周宝生求贤若渴的精神感召下，官桥八组聚集了一大批专家学者，有的还是某一领域的技术权威。据不完全统计，现在来官桥八组“安营扎寨”的各类专家教授及管理人才有100多人，其中有3名享受国务院政府特殊津贴，更有许许多多的打工仔也来到这里，寻求个人发财致富的机会。

人才的引进犹如原子核的裂变，在官桥八组这块贫瘠的土地上释放出了巨大的能量。

现代社会，不论是在空中飞的，绕地球旋转的，也不论是江河上航行的，还是在陆地行驶的，乃至都市的高楼、乡村的桥梁，都离不开焊接，离不开焊接材料，只不过产品质量有高低而已。焊接材料用途非常广泛，田野集团在自己的高科技工业园内兴办的第一家高科技企业焊丝厂，产品无疑有着广阔的市场空间。

.....

历史链接：《咸宁日报》2000年9月5日（第1,4版）《花开田野别样红——田野集团党委思想政治工作纪实》

.....

旗帜感召人

1993年，以长江合金厂等企业为主干的田野集团在嘉鱼县官桥八组成立，同时建立了田野集团党委。集团董事长兼总经理周宝生担任党委书记。集团党委在周宝生带领下，凭着超人的勇气和超前的胆识，做出了一个大胆的决策，关停了当时仍有效益但发展前景堪忧的钉丝厂、沙发厂、家具厂和铸造厂，把发展的着力点定位在市场前景更为广阔，科技含量高、附加值高、经济效益高的“三高”企业上。

集团兴办的第一个高科技企业“长江合金厂”在我国磁性材料

专家刘业胜等科技人员和集团公司的努力下，仅仅用4个月时间，就生产出铝镍钴永磁合金材料，投产第一年便完成产值230万元，创利税60万元，市场前景看好。

周宝生从长江合金厂的成功中看到了高科技企业及其产品对田野集团未来发展的决定性影响，看到了一条广阔的发展之路：那就是“造窠筑巢”和“引凤求贤”。

1998年，田野集团与中国博士后基金会共建“中国博士后田野高科技工业园”。

1999年，田野集团的主导产品检波器磁钢、气体保护镀铜焊丝、斜拉大桥缆索等50多个品种的产品畅销全国和中东、东南亚等10多个国家和地区，官桥八组人均纯收入也达到7000元以上。

.....

机制激励人

田野集团思想政治工作的特点，就是给每一个员工充分实现自我价值的空间，充分施展自己才能的机会。

1993年7月，刘业胜来到了官桥八组。他是我国著名的磁性材料专家，在这一领域颇有建树，而当时全国生产磁性材料的厂家屈指可数。周宝生与刘业胜一拍即合。由田野集团提供厂房、设备、资金，刘业胜提供技术，双方以投资方和经营方的关系进行合作，股份分占，风险共担、合作办厂、利润分成。

.....

历史链接：《咸宁日报》2018年8月13日（第4，5版）《40年！为什么官桥八组一直这样红？》

.....

一尊铜像，见证产业兴旺

——看官桥八组如何增强发展动能

在官桥八组田野集团办公大楼后面的草坪上，有一尊铜像格外

显眼，这尊铜像是刘业胜。

刘业胜，被官桥八组奉若财神，是官桥八组从田野走向世界的关键人物。

.....

至20世纪90年代，田野集团作为村民小组创办的企业，已经在国内小有名气。

刘业胜的出现，标志着官桥八组的华丽转身。

1993年，周宝生已经看到靠制砖、挖煤无法持续发展的问題，开始寻求成立高科技企业。

什么都没有，他建起了博士后高科技工业园，建起了专家楼。

刘业胜是武汉冶金研究所的高级工程师，也是中国第一批享受国务院特殊津贴的专家，手头有永磁合金的“独门秘籍”。

周宝生用100万元和实现理想的允诺留住了刘业胜，办起了合金厂。

永磁合金产业化的头一年，合金厂盈利60万元。

如今，工业园里生产的都是“高科技”。永磁合金用到了神舟飞船、地震勘探等领域；缆索撑起了多座长江大桥，马上应用到家门口的嘉鱼长江大桥；用于岩石破碎领域的纤钢纤具，是钢铁产品中受力最苛刻、科技含量最高的一类，60%的产品打入北美和欧洲市场。

2013年，刘业胜去世，周宝生为他铸了一尊铜像，永久地守在合金厂的原址——乾坤阁的草坪上。

周宝生说，我们至今还吃着刘业胜的饭。

田野集团党委副书记周呈全说，官桥八组从一位高级知识分子身上，学到了高新技术和现代化的企业管理方式，更看到了敬业奉献的高尚品格。

.....

原合金厂总经理徐汉斌谈长江合金厂在官桥八组发展中的历史意义：

第一，培养了人才。为整个官桥村八组后期的发展培训培养了

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），田野集团的两个副总都是原来合金厂的副厂长。

第二，积累了财富。为整个官桥村八组提供了上亿元财富，为后来田野集团的发展奠定了物质基础，可以说长江合金厂起到了关键性的作用。

第三，坚定了信心。有了长江合金厂的成功经验后，我们对走科技创新的发展道路的信心就更足了。后面的投资也遭遇了很多波折，比如养鸡设备、光电子厂都失败了，赔了钱。但是有合金厂的成功在前，就不会因后面的波折而丧失信心。如果一开始就失败，就算周宝生很坚定，村民的工作也不好做。

第四，探索了机制。长江合金厂首次采取股份制的方式引入人才和合作方。这对官桥八组是一个创新，在全国范围内，我以前也没听说过。通过长江合金厂，我们探索了一条全新的路，为后面的田野高科技工业园的诞生奠定了一个好的基础。

（二）田野高科技工业园探索借“技”生蛋之路

历史链接：《咸宁日报》1996年3月29日（第2版）《官桥八组科技工业园区初具雏形——引进科技 引进人才》

嘉鱼县乡镇企业管理局主办的《嘉鱼乡企之音》近日传出的信息表明，官桥八组“三头”朝外发展组办企业，科技工业园区取得了令人瞩目的成就：1995年组办企业总收入7000多万元，利税700万元。

3年来，官桥八组科技工业园区工程建设在取得了良好经济效益的同时，其社会效益也已开始显露出来。科技工业园区采取规范化股份制运行机制，以国际市场及世界科技发展趋势为导向，以高新技术为依托，以新型产品为龙头，以新兴产业为目标，组建了一批有影响的科技先导型的股份制企业，实行科工贸和产供销一条龙，

集科学研究、人才培养、产品开发、信息交流、技术贸易为一体，实现了技术、资金、物业的自由组合、自主经营、自负盈亏和自我发展，使科技工业园区初具雏形。

据了解，近几年来，官桥八组先后投资 1000 多万元，开发了百亩工业新村，建立了 1 万平方米的标准厂房和职工宿舍，修建了两口无污染水塘，开通了有线电视和程控电话，兴建了融健身、歌舞、阅览于一体的多功能文化中心，使八组这块“风水宝地”的功能日趋完备。良好的工作、生活环境，吸引了外地人才。几年来，自愿到官桥八组献智出力的专家教授已有 20 人之多。首批进驻官桥八组科技工业园区的是华中理工大学等大专院校。各高科技人员亲自挂帅，选派一流的人才，携带一流的项目，装配一流的设备，以官桥八组投入资金创办组办企业，并以此为依托，组建相应的股份公司，推动着八组腾飞。“大猴王”焊丝厂，今年的产值可达到 5000 万元，利税 1000 万元，两年后可达到年产值 1 个亿、利税 2000 万元的规模。

历史链接：《咸宁日报》1998 年 4 月 30 日（第 1 版）《走企业资本和科技资本联合之路：官桥八组成为全国首家博士后产业基地》

4 月 28 日，人事部权威人士在嘉鱼县官桥八组透露，湖北田野集团和中国博士后基金会共建的“中国博士后田野高科技工业园”，是国内首家国家级博士后产业基地。

湖北田野集团由嘉鱼县官桥八组创办。该集团是研制、开发、生产和经营科技含量高、附加值高的工业产品和茶叶、林业产品、水产等农产品的大型企业集团。主导产品有 20DXSN4 系列检波器磁钢、CO₂ 气体保护镀铜焊丝、PES7 系列斜拉大桥钢缆索、HUST 系列高效节能电子镇流器、21S 全棉丝光印花床单等 50 多个品种、200 多个规格，是国家重点支持的冶金、军工、农业等基础产业的重要高新技术材料。这个集团在全国各大、中城市设有 50 多个办事处或经销公司，拥有国内外客户逾千家，产品覆盖全国市场并出口中东、东南亚国家和地区。今年计划实现产值 1.5 亿元，创造利

税 1500 万元。3 月 19 日，湖北田野集团和中国博士后基金会共同建成“中国博士后田野高科技工业园”，以期借助高新技术，促进经济快速发展。

有关部门指出，这种合作方式，有利于博士后工作为国民经济建设服务向广度和深度发展，促进博士后研究人员的高科技成果尽快转化为生产力，推动产、学、研相结合；有利于当地区域经济的可持续发展，加快科技进步，促进企业经济效益提高，满足企业对科技项目和人才的需求。

历史链接：《咸宁日报》2000 年 6 月 12 日（第 1、2 版）《“三个代表”的忠实实践者——记嘉鱼县官桥八组组长、湖北田野（集团）公司党委书记、董事长兼总经理周宝生》

……

与专家联合办厂的成功，更加坚定了周宝生同志发展高科技产业的信心。但是，发展高科技产业难度很大：这里不是沿海发达地区，又远离繁华的城市，没有区位优势；这里远离科研人才云聚的省城，没有人才优势；这里地下没有丰富的矿藏，没有资源优势；这里没有国道经过，没有铁路穿越，没有交通优势；这里没有出过大商巨贾，没有海外关系优势。但是，这里有周宝生同志对事业的执着追求和尽快使乡亲们富起来的决心。他带领群众以更大的气魄推平了一座荒山，盖起了 3 万多平方米的标准厂房，建起了一个 35 千伏安的变电站和一个日供万吨水的自来水厂，建成了高科技工业园区。周宝生同志用一流的厂房、一流的环境、一流的服务和一流的真诚来吸引人才，吸引投资者。随后，焊丝厂、缆索厂等一批高精尖企业，在高科技工业园落户，一批高科技产品应运而生。“田野”牌铸造铝镍钴永磁合金被国家科委列为“国家科技成果”，荣获“湖北省科技进步一等奖”。“田野”牌桥用缆索被国家经贸委列为“国家重点技术创新项目”，被国家科技部列为“科技型中小企业技术创新基金项目”，被科技部等五部委列为“国家重点新产品”，被省政府确认为“湖北省精品名牌产品”，荣获“99 中国国际农业



20世纪末，湖北田野集团和中国博士后基金会共建的“中国博士后田野高科技工业园”

博览会名牌产品”和“97 湖北工业精品名牌消费品展销会金奖”。使用在武汉白沙洲长江大桥上的缆索，被武汉市评为“优良工程”。1999 年，公司销售收入的 62%、利润的 80% 来源于高科技产品。产品应用到卫星导弹、长征火箭以及我国跨度最大的斜拉桥上，还出口到法国、瑞士、缅甸等国。

他尊重知识、尊重人才，不拘一格引进和吸引人才，借“脑”办高科技企业，借“脑”生产高科技产品。现在的田野高科技工业园聚集了来自全国各地的 100 多位大中专毕业生，20 多名教授、高工，3 名享受国务院政府特殊津贴的专家。田野集团还与中国博士后科学基金会共同组建了“中国博士后田野高科技工业园”，与清华大学等一批大专院校建立了全面的技术合作关系，还聘请了一批中科院院士、教授、专家为公司顾问，使田野集团有了强有力的技术后盾、科研基础。省委书记贾志杰在视察官桥八组时说：“田野集团依托高科技产业，走集体致富之路，堪称全省组级企业成功的典范。”目前，田野集团正在积极做上市的准备工作，这是周宝生同

志和他领导的田野集团加强技术创新，实施资本运营，扩大企业规模，再上更高层次的重要举措。

.....

（三）博士后工作站奠定自主创新的基础

1. 博士后工作站的成立

历史链接：《咸宁日报》2002年4月4日（第1版）《我市首家博士后科研工作站落户田野集团》

经国家人事部批准，我市首家博士后科研工作站日前在湖北田野集团正式建立。

湖北田野集团依靠科技创新，走产、学、研相结合的发展之路，开发的主导产品“斜拉桥挤聚乙烯拉索”被国家科技部列为“国家重点新产品”，获湖北省科技进步三等奖，“高性能永磁合金”被国家计委列为“国家高新技术产业化推进项目”。博士后科研工作站的建立，标志着该集团将进一步扩大与高等院校、科研院所的合作，培养和造就适应市场经济发展需要的高层次专业技术人才，加快科技成果转化和开发，并使该企业的技术创新和管理创新跨上一个新台阶。

2. 媒体对田野博士后工作站发挥作用的报道

历史链接：《咸宁日报》2007年4月10日（第3版）《希望的“田野”》

一个村民小组，却云集了我国众多一流的专家学者，产品成功应用于长征运载火箭、北斗卫星和神舟飞船。精心打好质量、技术、品种、服务这四张“牌”，不断深化品牌意识，湖北田野股份有限公司迈向希望的“田野”。

田野股份有限公司是一个集科研、开发、生产、经营于一体的股份制企业，是科技部认定的“国家重点高新技术企业”，经人事

部批准设立了“博士后科研工作站”。公司生产的“田野”牌高性能铸造铝镍钴永磁合金、高强度重型钎具、高强度低松弛钢缆索等产品均为高科技产品，行销全国各地，远销美国、德国、瑞士、日本、俄罗斯等国家。

打好质量“牌”，是打造“田野”品牌的重要前提

质量是企业的生命，没有质量就没有市场，没有高质量，更谈不上国际市场。

……

打好技术“牌”，是打造“田野”品牌的重要基础

技术创新是企业发展的不竭动力，而技术人才则是技术创新生命之源。公司建立了以博士后科研工作站、企业技术中心为主体，以大专院校和科研单位为依托，产学研相结合的技术创新体系，增强了技术攻关能力。

长江合金厂坚持长期系统的科学试验，成功研制了熔炼定向结晶工艺、热磁处理工艺，技术处于国内领先地位；在改善 20DX-10Hz 磁钢的外观麻点和浇铸西工大军工磁环产品的补缩方面，采取控制浇铸时钢液的流动形式和调整补缩浇道方法，取得了比较好的效果。

长江缆索公司致力于斜拉索生产工艺的研发，解决了斜拉索生产中拉力、连接、卷缆、防护以及工况监控智能化等技术难题。田野钎钢钎具公司十分注重保持技术的前瞻性，在国内首创 T 型螺纹外切削旋风铣，根据不同规格的螺纹升角调整工装可以快速加工全系列外螺纹，产品质量符合国际标准要求；首创重型钎杆螺纹空刀槽温挤压技术，有效增强钎杆两端的机械强度，技术达到国内领先水平。

打好品种“牌”，是打造“田野”品牌的重要途径

在激烈的市场竞争中，田野集团深深地体会到，只有全方位

满足客户的需求，做到你无我有、你有我优、你优我新，企业才能立于不败之地。为此，公司依靠“博士后科研工作站”和“企业技术中心”，以产、学、研结合为主要手段，加强新产品研发，满足市场需求，拓展市场空间。公司下属的长江合金厂根据市场和用户需求，实施长期系统的科学试验，研究和掌握了产品配方、熔炼结晶工艺和热磁处理工艺对磁性能的影响规律，开发了一系列高性能产品。为航天航空部门研制的高性能铝镍钴永磁合金，其磁性能、温度稳定性和时间稳定性均完全符合用户的特殊要求，通过了专家质量认证会的认证，并成功应用于长征运载火箭、北斗卫星和神舟飞船。长江缆索公司坚持不懈地开发新产品，开发了新型塑料护套半平行钢丝拉索、岩固工程永久性自由张拉锚索、平行钢绞线斜拉索锚固体系、预应力混凝土用钢绞线夹片及锚固体系、激光索力传感器、自感式压磁索力传感器和互感式压磁索力传感器。

打好服务“牌”，是打造“田野”品牌的重要手段

公司始终坚持以优质的服务赢得市场，靠优质的服务支撑信誉，赢占市场。长江合金厂真正把用户当作上帝。

.....

历史链接:《咸宁日报》2011年8月17日(第1,3版)《转轨变型天地新——官桥镇转变方式求发展记略》

发展的道路就是转型的轨迹；发展的变化就是创新的成果。嘉鱼县官桥镇给人以这样的启示。

8月6日，镇党委书记、镇长章斌对记者说，创新发展、转型发展，使官桥镇成为全市乡镇党委“十面红旗”和经济实力“十强”镇。

“双轮”驱动，向“规模化、高新化”转型

嘉鱼县官桥镇水陆通达，京珠高速连接线和武赤线穿境而过，

在建的武嘉高速公路和咸宁长江大桥在此交会，距长江黄金水道仅7公里，离武广高铁赤壁站仅20分钟车程。

这种区位和交通是承接产业转移、推进新型工业化的有利条件。官桥人没有让这些优势从自己的身边溜走。

田野高科技产业园吸引了中石特管、永强新型环保建筑材料、迈悦科技等20多家实力企业入驻。依托田野集团“博士后科技工作站”，园区吸引了国家发改委、科技部、财政部等主持的一批“国家重点技术创新项目”落户。仅去年该产业园就引进投资50多亿元。

今年，他们依托田野高科技工业园的基础优势，重点规划建设面积3平方公里的森工产业园，已征地2000亩，建成面积1000亩，引进江苏老板投资20亿元的强化木地板、墙纸、包装材料等6个项目。目前新园区的森工产业和电子产业均是新型工业化主导下的高技术产业。照目前的态势，3至5年内，进园企业将达到50家，年产值150亿元，税收突破5亿元。

“双轮”驱动，大大推动了官桥镇由传统农业镇向新型工业化经济强镇的发展转型。

3. 田野博士后工作站运作机制

历史链接：《湖北日报》1999年3月23日（第1版）《高新技术和专业人才走进组办企业——田野集团开发高科技产品领行业之先》

……

创业初期，官桥八组依托本地资源，兴办了一批劳动密集型企业。随着市场竞争加剧，科技含量低、产品附加值低等弱点日益暴露出来。为在竞争中立于不败之地，官桥八组在组长、田野集团董事长周宝生的带领下，走科技创新之路。田野集团与国家人事部共建“中国博士后高科技工业园”，同时，采取聘请、培训、技术入股和与科研单位联姻等形式，聚集各类专业技术人才近百人，其中有15名博士和教授，高、中级专业技术人员占公司员工总数的56%。

强大的人才优势使田野集团迅速崛起了一批科技型企业，一批

高科技产品领行业之先。由全国著名磁性材料专家刘业胜等创办的湖北长江磁性材料研究所，是国内目前生产高性能铝镍钴永磁合金材料的最大企业，产品达到国际先进水平，替代进口产品，在全国高性能磁钢市场上占 70% 的份额。工学博士祝向永创办的湖北长江缆索有限责任公司已成为目前国内规模最大、生产线最长、工艺最先进的缆索生产企业，这个企业除承接武汉白沙洲长江大桥缆索业务外，还承接了缅甸玛哈邦多拉大桥的制索业务。

.....

历史链接：《湖北日报》2007 年 12 月 2 日（第 1 版）《罗清泉寄语官桥八组：在新农村建设中发挥示范作用》

昨日上午，省委书记、省长罗清泉在嘉鱼县官桥镇官桥村八组调研时，希望官桥八组再接再厉、再创辉煌，创造更多更好的经验，在我省新农村建设中发挥示范作用。

罗清泉从省城驱车抵达官桥八组“中国博士后田野高科技工业园”时，时针刚好指向 9 点。在中石特种钢管有限公司的生产车间，罗清泉一边观看生产流程，一边听取官桥八组党委书记、田野集团董事长周宝生的介绍。听说八组会聚了全国各地 100 多名科技人才，其中教授级以上专家 20 多人，博士后 3 人，组里为他们建了别墅式的专家公寓，还每年按销售收入的 4% 为科技人员提取科研经费，实行“成功给大奖、失败不责难”的激励机制，罗清泉称赞说：“作为村办企业，这样重视科技，引进人才，引进技术，借脑生财，很不简单。”

在官桥八组磁性材料、重型钎具、桥用缆索生产与科研基地，听说该集团生产的桥用缆索被科技部列为国家重点新产品，“撑起”了武汉白沙洲、军山、荆州等多座跨江大桥，还出口国外；永磁合金广泛应用于科技领域，用它制造的精密仪器随“神舟”飞船遨游太空；研发、生产的钎钢钎具，在工艺、质量上达到国际水平，其产品 60% 打入美国、加拿大等国市场。罗清泉说，你们从一个纯农业的村组发展成为拥有一批高科技企业的现代化的“工厂式农村”，

其中的经验要认真总结，在全省推广。

.....

关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向记者娓娓道来。

田野博士后科研工作站是2001年12月份经原人事部发文批准设立的，是我们国家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进行与我们相关产业的技术研究和储备。主要和武汉大学、中国地质大学、武汉理工大学等科研院校联合招收博士后科研工作人员，目前共有7名工作人员，有2名博士后在站（驻点工作）。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，先后研发的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保护套斜拉索，它们都是获得湖北省政府颁发的科技进步奖的产品。工作站成立以来，陆续申请获得20余项专利授权。博士后工作站的成立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。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，和一些科研院所长期保持了比较好的沟通，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。

然后就是如何留住人才。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的才华和抱负。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地进行（市场）转化。二是我们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，使他们的想法得以实现。三是分配机制，博士后科研工作人员可以以他的研究成果作为无形资产入股，按比例分配利润。员工平时工作生活有基本的工资和科研经费补助，然后再根据其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，我们建立了专家公寓和一整套完善的管理体制，为他们提供工作生活各方面便利，保障他们的生活质量。

随着田野集团业务拓展，除了传统的生产制造企业研究之外，还依托田野集团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，一方面推进科研成果的产业化工作，另一方面满足田野集团对人才、新技术方面的需求。然后按我们的产业转移（方向），包括新型材料、新工艺和新药品生物等方向，进行侧重和加强。

（四）周宝生回顾官桥八组实行科技驱动、自主创新转型的历史触因和重要意义

改革开放初期，中国大地上涌现出许多先进典型，在时代的潮流冲击下，绝大多数最终归于平静。在田野集团发展历程中，20世纪90年代初期开始的一场产业技术升级对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，八组带头人周宝生同志回忆道：

过去我们烧砖挖煤，走的是资源型、劳动力密集型的路子。1989—1990年，有一个全国科技大会，（邓）小平同志主持的，我们从大会上受到很大启发，农村经济的发展不走引进技术、引进人才的路子，靠资源发展，利用密集的劳动力来发展，将来只会走进死胡同。到后来我们就走引进人才、引进技术发展的路子。后来的实践证明，我们的这个调整是成功的。

我们一个村民小组，能有几个产品在全国有大的影响，是很强的。比如我们的磁性材料，用到军工、航天航空上，用到神舟二号、三号飞船上。我们生产的斜拉索，用到了长江三桥（白沙洲大桥）、军山（长江大桥）、荆州长江大桥上。产业结构调整，用现在的话来说就是与时俱进。当然我们做得还不是很好，但是总体来讲，作为一个生产队，有多大的发展能力就保持多快的发展速度。我们引

进一批高科技产业，通过人才积累、管理积累为我们组后来的进一步发展打下一个比较好的基础。高科技产业的发展给我们积累了大量的资金。我们的资产从过去的七八百万元到后来十几个亿，实际人均收入从过去的 1000 多块钱到后来的 2 万多块钱。这些都是调整产业结构和发展高科技产业带来的变化（效益）。

（五）编辑手记：科技驱动与自主创新 在乡村集体经济发展中的意义

习近平总书记在吉林考察时强调，“农业现代化，关键是农业科技现代化”“要抓住实施乡村振兴战略的重大机遇，坚持农业农村优先发展”。

回顾官桥八组的发展历程，1993 年开始向技术密集型产业转型是官桥八组摆脱资源束缚，实现跨越式发展的转折点。从此，科技驱动成为官桥八组发展的核心动力，直至博士后工作站的成立运行，实现了由资源劳动密集型经济体向科技密集型经济体转型的华丽转身。官桥八组的发展，有其时代际遇因素，具有不可复制性。不过其发展过程中的经验和思想内核，在乡村振兴事业中，依然有借鉴意义。

依靠科技创新实现农业现代化，是提升农业生产效率，提高农业从业人员人均产值的根本途径。编者曾看过一个视频，国外一个农民使用现代生产工具，可以轻松养殖 800 头牛。而在我国农村大部分地区，一个农民养 10 头牛，基本上就是从早忙到晚，片刻不得闲了。一个人养 10 头牛的产出和一个人养 800 头牛的产出，是无论如何提升产品附加值都弥补不了的。乡村振兴唯有实现农业生产效率的大幅提升，才能真正带动农民收入大幅提升。传统的小农户模式、合作社模式再如何演绎创新，也无法与现代农业的自动化设备生产效率相提并论。用科技力量把农业生产效率提上去，把农村人口红利释放了，才能为农产品加工产业及其他产业在乡村地区的发展提供充沛的人力资源，为农民增收提供坚实的物质保障。

依靠科技创新发展现代生态循环农业，最大程度挖掘山水林田湖等国土资源的农业生产潜力，是提升单面积农业用地产出的重要途径。现代技

术的应用不仅在于提高农业生产效率，更在于提升单面积国土资源的农产品产出。像我们国家一到农收季节就大面积燃烧秸秆，造成雾霾围城。对山水林田湖等国土资源没有充分挖掘，连已经生产出来的生物质能都没能充分利用，反而成了污染来源。秸秆发酵沼气，气可以并网燃烧或发电，沼液可以二次肥田，也可以经过技术处理制成牛羊饲料。中国科学技术大学研发的新技术可将木屑、稻壳、玉米秆和棉花秆等多种原料进行热解液化和再加工，转化为生物油。总之，用途多了去了，不说都是宝，也不至于成为雾霾的元凶之一。现代生态循环农业，养牛羊的粪便、荒山的杂草（不收割就是次年火灾的源头）都是沼气的原料，沼液又是最好的有机肥，还可以养蚯蚓、鱼虾。

实现农业现代化后，生产效率大幅提升，直接从事农业生产的就业人口将大幅减少。届时就要在生态循环农业上做文章，充分挖掘山林田水草的生产潜力，在有限农业用地面积上生产出更多的产品，创造更多的农业产值，吸收剩余农业劳动力。

依靠科技创新实现农产品标准化生产，是提升农产品附加值的重要途径。看过一个“农业工业化”的介绍视频，主要概念就是按照客户的需求精确化定制农产品，对产品的大小、形状、成熟度都有精确的数据控制能力。例如，生菜大王马铁民通过农业标准化生产，实现 365 天均衡供应结球生菜，他生产的生菜从形状、间距、重量到成熟度，都有着精准的数据。他建立的蔬菜基地成为北京奥运会专供基地；成为百胜餐饮等 20 余家世界 500 强企业的合作伙伴；拿下肯德基、必胜客在中国 60% 的结球生菜份额，年销售收入过亿元。同样是生产生菜，靠天吃饭，成熟时节蜂拥上市，卖不出价格不说，一不小心还要烂在地里。通过标准化生产，手里拿着订单，成本利润都算得清清楚楚，既不愁销路也不愁价格。

随着生活水平的提高，人民群众对农产品的品质要求越来越高。不仅餐饮巨头有定制化生产的需求，普通民众也有按定制化标准订购农产品的需求。在参观官桥八组的农博园（科普旅游项目）时，同样看到了标准化生产示范基地，既有葡萄、番茄，也有生菜、黄瓜，其中光葡萄

就有不同口感和甜度的十几个品种。通过对温度、湿度、培养液的控制，可以定制含糖量、香味、口感、成熟度，成本大约在 30 ~ 50 元 / 斤。现在看是贵了一些，但 10 年后呢？20 年前，听说日本的水果比肉贵，觉得一定是骗人的。2018 年买了一次车厘子，刚好亲身体验了一番。随着收入水平的提高，普通消费者对农产品的价格敏感度越来越低，高品质的农产品就会脱颖而出，成为餐桌新宠。可以畅想，未来我们也许在年初就向农场下订单，提前决定在那一块地种什么品种的大米或其他食物，洒不洒农药、施什么肥料（有机 / 无机）、用 pH 值多少的土壤或培养液等有具体参数标准的产品，或者是自己可以借助远程视频直接遥控设备进行自动化操作，收货后直接寄到家。产品定制化，价格也必将定制化，可能远高于现在价格，却也会在普遍能承受的范围

依靠科技创新推动农产品加工业实现转型升级，是打破城乡二元结构，解决离地农民就业问题，实现乡村地区普遍性共同富裕的基本方向。农业现代化必然会导致直接从事农业生产的劳动就业人口大幅减少。2018 年 3 月 7 日，习近平总书记在参加广东代表团审议时强调，“将来我国也还会有三四亿人生活在农村”，4 亿人口至少有 1 亿需就业的劳动力，参考美国人的经验，按目前的科技水平，在充分现代化的条件下，800 万直接从事农业生产人员就足矣。如果不能有合适的产业布局吸收释放出来的劳动力，乡村振兴的农民问题就没有得到根本解决，农业现代化也会受阻。毕竟闲在家里，就算抡锄头，也总能在地里刨点食，何必把土地流转出去让机器耕种。而农产品加工业是乡村最有资源优势的工业种类，但以前为什么没有发展起来呢？因为缺乏相关的工业生产技术，靠手工加工的产品，不管是包装、运输、储存技术都达不到把“产品直供城市居民餐桌”的要求。粮食、果蔬、油料、畜产品、水产品等领域的贮藏保鲜、快速预冷、烘干干燥、冷链配送等初加工技术，高效杀菌、无菌包装、在线检测、智能控制等加工设备都是推动农产品加工业转型升级，推动农产品从田边等待收购到直销城乡居民厨房甚至餐桌的科技利器。

十、金融支持与产业兴旺

现代社会是资本的时代，金融是经济运行的中枢和血液。不管是正在风口上的互联网，还是有几千年交易历史的小麦、猪肉，都在资本市场的影响操控下。

官桥八组也是在金融支持下一步一步壮大起来的，不管是最初的冰棒厂、铸铁厂，还是后来的长江合金厂、东湖学院，都是依靠银行贷款的资金杠杆做大做强的。最后，更是通过项目合作引入社会资本多元投入，以 15 亿元资产撬动总投资 50 亿元的山野国家乡村公园项目，既分担资金压力和经营风险，又借助他人技术经验，实现了金融支持与产业兴旺更高水平的相互融合、相互促进。

（一）官桥八组的早期贷款使用情况

1. 官桥八组的第一笔贷款

对于八组第一笔贷款，村民周瑞奇回忆道：

搞冷饮，资金有困难时（不足），周宝生自己凑了些钱。后来就是慢慢搞、慢慢滚，以滚雪球的办法，赚点钱就积累（投入扩大）。后来搞铸造厂。当时是很困难，资金需求比较大，就找银行借了几万块钱。行长姓戚，约定一年到期再还款。我们有一笔款子（销售回款）回来了，周宝生就去取钱。当时乡政府跟戚行长发了话，（销售回款）这个钱，不能给他（官桥八组），要扣回（抵贷款）。周宝生拿钱的时候，戚行长在走象棋。周宝生问他，他不好回答，也不

好说是乡政府不让给。连续问了三次，戚行长很不好意思，继续走他的象棋。周宝生就发火了，就一拳把那个象棋盘（玻璃棋盘）砸碎了，把手割得血淋淋的。戚行长说：“这钱还是想法子给你。因为合同都订了。一年到期还款，中途怎么能把钱扣了呢？”

2. 媒体对官桥八组早期发展使用贷款情况的报道

历史链接：《咸宁日报》1995年10月12日（专版）《改变穷面貌 支持奔小康——嘉鱼县农行支持官桥八组发展经济纪实》

官桥八组地处长江南岸的红土丘陵地带，位于嘉鱼县南边，紧挨武（汉）嘉（鱼）公路。15年前，这里还是一个“生产靠借债，吃粮靠返销，生活靠救济”，每个劳动日工值只有9分钱，人均年纯收入只有86元的穷小队。15年来，嘉鱼县农行千方百计组织资金支持官桥八组发展经济，累计发放贷款1082万元，积极支持他们搞双层经营，发展多元化的农村经济，走出了一条强农兴工、以工促农的新路子。如今，这里已拥有由10多家企业组成的企业集团——湖北田野（集团）公司，固定资产总值达到3340万元。1994年实现工农业总产值3000万元，创集体利税450万元，人均年纯收入实现2500元。为此，官桥八组被评为全省农村党组织十面红旗之一、省级文明单位、思想政治工作先进单位，八组党支部书记周宝生成为全省优秀共产党员、全国劳动模范。

回顾官桥八组发展的历程，官桥八组组长、田野集团公司总经理、全国人大代表周宝生深有感触地说：“我们官桥八组的发展，多亏农业银行的支持和帮助，要不是农行这些年给我们八组既借钱，又出点子，既帮着搞管理，又帮助搞经营，恐怕我们难有今天。”

……

1980年，官桥八组的粮食比上年增产了6万公斤，但人均年纯收入只增加了25元，这一大一小的两个数字只能说明八组仍处于“混个肚儿圆”的贫困状态，怎么办？八组人开始了思索，农行人也开始了思索，要想快速发展全组经济，加快农民脱贫致富的步伐，

仅靠单一的粮食生产显然不行。人常言，“庄稼是本，买卖是花，不搞工副业发不了家”。于是，就在1981年，按照八组人的愿望，嘉鱼县农行闯进当时不允许支持农民经商的禁区，发放贷款5000元帮助八组在官桥街上租起3间房子，办小商店、熟食店和冰棒厂，一年下来就盈利7000元，不仅还清了银行贷款本息，八组还有了余钱，使世代代耕种在红土丘上的农民第一次尝到了搞工副业赚钱的甜头。1982年，在农行的支持下，八组又贷款1万元，购置简单机械设备，开矿挖煤，当年就赚了30万元，两分钱就能攥出汗水来的庄稼人实实在在地欣喜了一阵子。自此，官桥八组想到了通过开矿挖煤致富的路子。后来，他们又找农行贷款20万元，搞起了大笼子、机械化的办法挖煤，并在邻村买下了一个储量更丰富的煤矿，一年就赚取利润100多万元。赚了钱后，官桥八组不是分光吃光，而是把钱用于发展集体经济，拿周宝生的话说，我们要靠国家银行支持，但更重要的是要靠自身的积累。嘉鱼农行在支持八组的过程中，不是靠贷款垒大户，而是帮助官桥八组坚持滚动式发展，把贷款作为“催化剂”和“润滑剂”，既支持了官桥八组经济发展，又减少了支出，取得了好的效益。

……

1986年，官桥八组提出了新建一座20门轮窑的砖瓦厂的贷款申请，当时，银行有人对这个项目心中没底，举棋不定。但嘉鱼县农行领导经过审慎考虑，还是决定予以贷款。由于当时行里资金不足，支行领导便多次赴地、省农行汇报情况，最后找到省分行行长批了30万元贷款。4月份贷款到位，5月份砖瓦厂破土动工，9月份就点火烧砖了。到年底，短短4个月时间，该厂创产值28万元，获纯利润9万元。此后，砖瓦厂越办越红火，一举成为组里的骨干企业，每年可实现纯利润30多万元。

在农行的支持下，官桥八组还先后办起了沙发厂、钉丝厂、运输队等10多个企业，做到了厂厂盈利、路路来钱，创造了一笔丰厚的利润，壮大了集体经济实力。企业发展起来后，为了帮助八组

加强企业管理，提高经济效益，农行帮助他们建账、建制，帮助他们加强成本核算，加强财务管理，使组里一批能人很快掌握了企业会计核算原理，为管好财、用好财打下了坚实基础。

.....

要想图大业，没有技术不行，要想发展，光靠小作坊式的经营不行，必须借助社会力量，兴办高科技企业。按照这个思路，1993年7月，嘉鱼农行帮助官桥八组进行广泛市场调查和技术论证后，贷款100万元，采用技术和资金入股的形式，聘请武汉一个研究所的5名科技专家，办起长江合金厂，生产一种能代替进口、高精尖的磁铁产品，当年上项目，次年投产实现产值400万元，创利税180万元。今年可望实现产值1000万元，创利税300万元。

.....

历史链接：《农村金融研究》1996年6月《楚天第一组——嘉鱼县官桥村八组》

嘉鱼县官桥镇官桥村八组地处长江南岸，现有农户57户，人口234人，耕地面积231亩，森林面积1400亩，茶园250亩。

改革开放以来，该组充分利用本地优势，大力发展集体经济，先后创办了商贸公司、煤矿、砖瓦厂、茶场、林场、皮件厂、湖北长江合金厂、轻钢龙骨厂、电子电光源有限公司、运输车队等十多家企业，固定资产达4540万元，1995年实现工农业总产值5000万元，利税560万元，人均纯收入3430元，被湖北省农行定为“银桥工程”重点支持对象，1996年该组计划产值过亿元，利税1180万元，人均纯收入达到4500元。

.....

官桥八组的发展与嘉鱼农行的支持是分不开的，从1980年以来，农行把该组作为重点支持企业，先后给该组贷款2500万元。目前结欠贷款1600万元，使该组原来的几个小厂发展成为具有高科技含量、高效益的现代集团公司，成为全省、全国的一面红旗。农行在支持八组取得社会效益的同时也相应取得较好的内部效益，

先后收回利息 320 万元。1996 年 4 月 10 日，农行省分行行长马能泽同志将一块“银桥工程”的金匾亲自授予该组组长、湖北田野集团公司总经理周宝生同志，田野集团作为全省第一批“银桥工程”单位，农行将继续重点支持。

.....

（二）官桥八组重要转型时刻的金融支持

1. 长江合金厂

历史链接：《咸宁日报》1996 年 4 月 12 日（第 1 版）《经营企业的成功之举——湖北长江合金厂创业记略》

.....

新型的责、权、利关系

湖北长江合金厂适应市场经济体制建立形成了一套新的管理机制，合理地解决了责权利关系、劳动和分配的关系问题，促使合作双方的积极性得到充分发挥。

湖北长江合金厂以官桥八组为投资方，以刘业胜等四位科技人员投入技术并承包经营为经营方。周宝生担任董事长，刘业胜担任厂长（企业法人代表）。厂长全面负责企业的生产技术、财务、经营和管理，企业流动资金由周宝生提供担保，企业负责向银行贷款，产品销售贷款如不能收回而造成经济损失，由经营方负责赔偿。年终进行决算，按税后纯利实行利润分配，分配的比例投资方为 65%，经营方为 35%，经营方人员没有工资，只按月借取生活费，不计入成本，年终再从利润分配中扣还。

.....

2. 东湖学院

对于在东湖学院创办过程中遇到的各种困难，东湖学院创办的主要

操刀手、常务副校长唐铁山为我们回忆道：

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十一二个亿，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。当时我计划资金短缺可以分块建设，分一期二期三期建设，实际上后来是一气建成。

到武汉后发现，经济发展平台比较大，银行比较多，跟多家银行沟通：一是把企业的发展情况，跟银行汇报；二是把银行负责人带到集团现场考察。最终获得多家银行的信任，资金问题也得到了解决。

印象比较深的，大概就是当时武汉大学对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的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多万元，没有能力办一所大学。当时这位领导把企业财务报表跟高校财务报表同等对待，实际上它们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、存货，要看整体流动资金。

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7000万元的资金贷款，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，说在建校初期比较困难，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，我就想等到他开完会。他开完会之后，恰好银行在当天晚上举办职工活动，大概要到11点钟。我一直坐在他办公室外面，等到11点后，这位行长见我还在那里，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，可能被我的执着打动了。

3. 田野乡村公园

十八大后，在党中央新政策的指引下，官桥八组再次走上转型之路，把发展中心转向本地乡土，启动田野乡村公园项目，将官桥镇周边 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。

对于田野乡村公园项目的运作合作模式，田野集团副总经理杜承清介绍道：

整个田野乡村公园项目计划总投资 50 亿元，规划总面积 25.9 万亩。目前我们集团总资产也只有 30 亿元，2015 年启动这个项目的时候，总资产只有 15 亿元左右，完全依靠自有资金去投资是不现实的。对此，我们在实践摸索中创新性地采取了多种合作的方式推动项目的进展。

一是“以我为主、统一规划，重点抓基础项目建设”，确保乡村公园项目高起点、高品质，经得起时间和历史的考验。以田野集团为主导，对国家乡村公园项目进行整体规划。包括“十里八村”“九养小镇”“芳园百里”“梦里水乡”等生态文化、旅游观光、休闲度假景区和健身养老、教育培训基地等项目的具体规划，都是由我们找专业的机构进行整体设计。像游客中心、田野农博馆、文昌塔、风清楼、思源广场、乾坤阁、田野山庄、北湖运动绿道等基础景观项目，都是由田野集团独自出资完成的。

二是“开门迎宾、广纳八方伙伴，借智借力推动各项目齐头并进”。以项目为切入点引入合作伙伴投资，撬动社会资本多元投入，分担资金压力和经营风险，同时借助他人的技术经验。善于借力借智是官桥八组的一贯传统，像我们的合金厂、东湖学院刚开始的时候都是与他人合作共办的。田野乡村公园项目太大，我们就采取分项目合作的方式。一方面是引入投资，可以最大限度地加快项目的

整体进程，早日完成项目建设，实现乡村振兴的战略目标。另一方面，别人敢来投资合作某一个项目，也有一定的经验和技术积累，可以尽可能少走弯路，尽快实现经济效益。田野乡村公园规划出炉后，吸引了一批国内知名企业和投资机构前来洽谈投资，像我们2000亩葡萄观光农庄就是和北京三润泰克农业科技股份有限公司合作共建的。还有，引入蓝城集团投资，在项目区叠加建设蓝城颐养小镇项目；与武汉体育学院合作，建设体育小镇；与武汉东湖学院合作，建设农业技术、康养护理、旅游管理等专业培训基地等。

三是“合作共赢、凝聚要素合力，实现共同富裕”。在田野乡村公园项目的实施过程中，除了一些无法规避的建设项目征地，我们都是尽可能地减少征用农地。在保留土地农业用途的基础上，与农户进行合作，在不变更承包权、管理使用权的前提下，将农户的农业生产纳入我们的整体风光规划。比如我们的万亩茶园项目，由田野集团负责引入良种、技术，土地依然是农户的，日常的维护管理也由农户自己负责，茶叶产生的销售收入也归农民。企业在外面给茶园打造品牌、找销售渠道、提高产品附加值，需要的仅是农户按我们的相关规划，形成一个整体景观，每年还向农户支付几百元的管理达标费用。这是典型的双赢战略。对于企业来说，少了征地成本、茶园的人工维护成本，实现了农业景观的打造。对于农民来说，地还是自己的，农产品也是自己的，有人免费提供技术、销售渠道，还每年给他们补贴几百元。

四是“量力而行、不越界作为，规避人地纠纷”。我们官桥八组算是村民自治组织，离开了八组，集团本质上就是一个企业，对周边的村、组是没有管理权限的。企业只能做企业的事儿，我们可以提供方案，可以提供资金、技术，提供各种服务，但绝不能越界。比如说土地征收这个事儿，只能由各村去做。如果我们直接去找村民征收土地，一方面人性是贪婪的，不排除会有漫天要价的人存在，成本会高出很多；另一方面，企业的大量精力被牵扯到各种矛盾纠纷中，就没有精力去搞经营生产了，会在精神上把企业拖垮。另外

一些政府应该承担的配套措施，比如说交通设施建设，一公里路成本就是一个亿，政府职能范围内的事情，都是单个企业无法承担的。对于这些事情，我们的原则是“宁可慢一点，也不要越界作为”，村里的事儿跟镇政府、村委会谈，配套项目跟县职能部门申请，随时跟进服务，绝不能脱离企业角色搞“大包干”。

（三）编辑手记：浅谈用好金融工具服务农业现代化

乡村振兴事业肯定离不开各种金融优惠政策的支持。需要探讨的是，金融政策如何高效稳健支持乡村振兴事业的发展。高效要求及时快速地提供资金支持，稳健要求控制资金的使用方向和还款能力保障，两者本身也是一个矛盾体。

基于历史与现实的因素，在发展农业现代化的同时必须兼顾美丽乡村建设和农民再就业问题，所以不能采取大公司农场的大规模化经营模式，而大概率是以占地在 2000 亩左右的中小型农场精细化经营为主。组建现代化农场，绝大多数农民以现有的文化知识水平是无法胜任的，必然需要做农场的产权招商与融资，将农场的部分所有权打包招商，吸引新的社会力量（人才、资金）投身乡村振兴事业。

一是农民的土地经营承包权必须与农业经营主体作资产分割，确保农民所经营承包的土地，在任何市场行为中不会陷入债务纠纷。

招商与融资最大的坑就是空手套白狼。引入的力量空口白牙，就拿走农民的土地经营权去银行贷款，做成了赚钱还好，搞砸了就拍屁股走人，留一堆债务纠纷给当地政府和农民。这种事情，官桥八组是有惨痛案例的，1993 年与香港加港维信有限公司合资兴办的“湖北维嘉牧业设备有限公司”，最后弄得一地鸡毛，损失全由官桥八组承担了。官桥八组可以依靠其他项目的收益来填坑，其他地方没有这样的实力，一次踩雷就让渡土地经营权，落入投机商人设计的金融陷阱，旧的走不了，新的进不来，乡村振兴事业陷入泥潭，进退两难。

乡村振兴事业不可能是一蹴而就的，一定会经历一个淘汰、筛选的

过程，而土地就是乡村事业的根本所在，要确保土地在市场竞争淘汰过程中不陷入债务困境。铁打的土地，流水的经营主体，只要土地属性不变，总能够匹配到合适的人来经营。可将片区土地打包成一个资产整体，由土地合作社持有，农民按所承包土地大小持有土地合作社的股份。相应的片区可设立相应的农场经营公司，持有土地之上的附属农业配套设施、设备，农业经营公司的投资方通过持有公司股份获得利益。土地合作社所持有的土地经营权与对应片区的农业经营公司签订合同，约定单亩土地保底收益和退出机制，并无限自动续期。

二是降低农业经营公司资金募集门槛，打通社会闲散资金投入现代化农业经营公司渠道。

农业现代化是途径，目的除了保证粮食安全之外，还有带动解决农民就业、农村宜居等问题。大公司的经营结构复杂，农民根本不可能通过持有公司股份获益。只能通过中小型现代农业经营公司来规模化经营土地适度集约的中小型农场（2000亩左右）。小公司的缺陷在于很难独自承担农业现代化改造成本。按每亩地2000元的投入预估，一个2000亩土地的农场就需要400万元的初期投入资金，这一数字已远超出绝大多数个人的投资能力，必须通过股权融资的方式募集农业经营公司的资金。应组建中小型农业公司专属股权交易市场，公开募集，将社会资金引入农业现代化事业中。

例如：一个片区（2000～5000亩农业用地）配备一个可公开募集资金的农业股份公司名额，对应一定额度的资本投资额，有意于现代农业经营的牵头人募集了一定比例的资金后，再通过股权交易市场向社会公开募集剩余的经营资金。鉴于农业生产收益的稳定性和特殊性，可鼓励城乡居民长期持有相关股权，以获得农场经营收益为主要目的，排除金融炒作，限定交易周期、频次（比如说每年年终结算后才能交易一次，每股最低1万元等）。

三是引入第三方财务管理，建立公开透明的财务监管制度，设定合理的分红制度，保障各方权益。

农业经营公司的股权由经营人（含工人）、股东持有，而盈利由股东、

经营人、持地农民合作社共同享有。鉴于 A 股的经验，经营人一般也是大股东。没有公信力强大的财务监管力量介入，投资人和持地农民合作社的利益根本得不到保障，全靠经营者自觉。毕竟，一个农业公司购买的生产资料贵一点、经理人工资多一点或是其他各类手段，都可以实现公司的零利润，把收益揣进自己腰包，农民和投资人就面临着无红可分的窘境。

确保农业经营公司的财务公开透明、真实可信，是股份制农场利益链条能不能理顺的关键。在官桥八组的发展过程中，嘉鱼农行帮助他们建账、建制，使组里一批能人很快掌握了企业会计核算原理，为管好财、用好财打下了坚实基础。时过境迁，大规模的农业投资，已不可能有银行帮助做账务管理。可由政府牵头组织农业财务管理公司，对经营公司的财务进行全面接管，对公司的日常经营支出设定严格的管理制度，实时对各项支出做详细的电子化数据公开，供投资人和农民监督查阅，涉及大额支出时，需提前进行网络公示。

政府农业财务管理公司每年对各农场经营公司的净资产进行核算和公开，并根据净资产情况设定股权承诺保底回收价格。例如：设定按净资产的 90% 回收股权，假设某人买了一份 1 万元某农场股权，该农场一份股权经财务公司核算的年终净资产是 1.2 万元，那么某人可以随时要求财务公司按 $1.2 \times 90\%$ 的价格兑现手中股权，也可以在公开市场以其他价格出售股权。

四是加大农业经营公司经营性资金的银行支持力度，多设计适应农业生产周期规律的贷款产品。

农业是重资产投入行业，经营生产成本高，资金周转周期较长，具有渐次投入的属性。以养牛为例，从一头牛的出生到屠宰出肉卖钱，可能需要 2 年以上的时间。而农产品种植一般也要 6 ~ 8 个月。如果涉及木本类的水果、油料作物，5 年以上才能进入高产期，生产周期更长。目前的银行周期性贷款产品多是面对短周期性生产的工商企业，与农业生产适配度不高，导致农业生产贷款成本过高，渠道不畅。

以某农场养牛 1000 头为例，假定养牛周期是 1 年，每头牛每月饲养

成本是 480 元，一年需投入成本 5760 万元。银行为企业提供 5760 万元贷款，年化利率 5%，周期一年，利息 288 万元。而实际上农场需要的是每月依次提供 480 万元贷款，累加到年底 5760 万元，牛出栏后一次性结清贷款。而按照年结算的模式，农场需多支出 132 万元利息，大量贷款资金被空置，贷款资源也被浪费。如果养牛的生产周期是 2 年，还得借高利贷作过桥资金续贷。

造成这种现象的原因是多方面的，有央行的资金周期考核制度原因，也有银行懒政逐利，缺乏为农业生产用户设计专用贷款产品的动力。金融支持农业生产，需从多方面采取有效措施，按各类农产品的不同属性，设计出符合实际需要的贷款产品，为农业生产提供有力的金融支持。

五是大力发展农产品期货市场，设计推广农业经营保险产品，尽量规避产品价格波动和自然灾害带来的农业生产经营风险。

农业生产的第一大风险是价格波动。农产品是社会刚需品，从大的市场和周期来看，总需求量具有高稳定性，不易出现价格的剧烈波动。而我国目前由于小农经济的盲动性，价格高时，一拥而上，导致短期供过于求，菜烂在地里没人收；价格低时，又出现都不种的现象，市场供给不足，价格猛涨。加之单个农户对自然灾害抵御能力弱，农业产量容易受气候影响。

而现代农业最大的亮点就是对农业生产过程、成果的近乎完美的掌控。美国人、以色列人在沙漠种地算不得稀罕事儿，比较稀罕的是按肯德基、麦当劳的需求只生产 3.5 英寸的洋葱，供他们制作“开花洋葱”。现代农业已经基本实现农业生产的工业化，可以按需求定制产品，更不用说抵御自然灾害、控制产量之类的问题。而农业工业化给资本市场带来的最大变化，就是稳定的产量预期，为农产品期货市场的发展排除了最后障碍。

我国一旦实现农业现代化，大力发展农产品期货市场也是必选之路。政府可以通过大数据对每年的社会总需求和总产量进行预估，按社会经济水平调节农产品期货价格，通过农产品期货市场控制调节农业生产。农

场拿到期货订单，按订单制订生产计划，销售有保障，经营预期更加确定，只需要尽心做好农业生产即可。

农业生产面临的第二大风险就是自然灾害。虽然现代农业对农业生产的过程、结果基本可控，但在不同的气候条件下，生产成本的差异也是巨大的。风调雨顺与人工抽水的成本肯定不一样。在产品预期价格固定的前提下，老天爷不赏脸，就有可能赔本。设计、推广农业经营保险就是通过金融手段，平摊不同地区农业生产经营者面临的自然灾害风险。通过设计、推广保险产品，确保在天气条件或其他条件波动的情况下，农业生产经营活动不至于亏本。

咸宁市史志研究中心版权所有，禁止翻印

十一、党建引领的关键作用

“共同富裕”是我们党孜孜不倦的追求，官桥八组坚持集体经营、共同富裕的乡村振兴之路，党组织在其中起到的作用是决定性的。可以说没有“共产主义理想”的感召，官桥八组可能连“集体经营、共同富裕”的念头都不会有；没有党建赋予当地党组织强大的组织力，就算有了念头，也很难把村民组织起来。强有力的党组织的建设，是官桥八组走向成功的核心和关键所在。

（一）党建引领在官桥八组发展初期的重要影响

在谈到党组织对官桥八组发展初期的影响时，周呈全介绍道：

在改革开放前，官桥八组虽然穷，党建工作却一直都是非常扎实的，20世纪70年代的时候我们就是嘉鱼县农业学大寨的一个示范点，不过受经济政策和大环境的影响，政治工作对生产的促进作用不是特别明显。改革开放后，各种利好政策出来，官桥八组在党建上深耕的作用就逐步凸显。

首先就是走集体经济道路。当时分田到户后，被长期压抑的农业生产积极性一下子释放出来，大的环境、政策风向陡然急转。绝大多数村组都是一分到底、彻底单干。而我们官桥八组虽然对分田到户这种适合农村农业生产的方式也是热烈欢迎的，但在共产主义理想的长期教育下，根植于脑子里的人多力量大、团结就是力量的集体观念还是占主流和上风。我们本着一切从实际出发的原则，根据当时分田到户后，劳动力出现极大富余的实际，抱团取暖，集资办冰棍

厂、熟食店，后来是铸造厂，始终坚持抱团前进的节奏，一步步铸就今天的辉煌。

其次就是党员骨干带领群众共同富裕的思想觉悟。在发展的过程中，总会有人在能力、眼界上逐步走到前方。改革开放初期，远的不说，就嘉鱼附近，一开始在惯性思维影响下，走集体经济发展道路，挖到第一桶金的也不在少数，但后来都销声匿迹了。什么原因呢？一部分村组在挖到第一桶金后，带头人和干部骨干的眼界、能力都有了很大的提高，开始有私心了，觉得自己的贡献很大，或者想多拿一些，或者想脱离集体自己单干。领头羊开了小差，队伍就没了主心骨，稍微一个风吹草动就散伙了。我们不一样。长期以来，都是秉承着共同富裕的理念，尤其是我哥（周宝生），办铸造厂的时候，部分村民群众怕搞不好折本，想分前面冰棒厂和熟食铺赚的钱了事，我哥那是坚决抵制，并提出拿出自己全部积蓄，赚了算公家的，赔了算自己的，才扭转了当时的局面。可以说正是官桥八组长期以来对党工作的高度重视，才培养并牢固树立了以周宝生为首一批党员和骨干带领群众共同富裕的初心，才有了后面官桥八组集体经济的蓬勃发展。

最后就是村民群众的凝聚力和向心力。一切力量根植于群众，群众的支持是集体经济发展的基础条件。搞市场经济是有风险的，可能会折本。官桥八组长期以来对党工作的重视，使党组织代表的公家在群众中有着极高的凝聚力和向心力。很多重大决策，村民群众虽然不懂，暂时还不理解，但是出于党组织强大的公信力，就愿意跟着党员干部走，极少数想单干的，也形成不了气候。在发展初期，面临很多质疑，我们的村民群众都是毫不犹豫地站在“公家”这边。在官桥八组开始的时候，党员基础就非常好。所以走上共同富裕的道路必须有个核心，所谓的核心就是以党员为基础的领导核心。

总的来说，改革开放初期，官桥八组能走上集体经济这条康庄大道，一步一个脚印实现由农业向农工商转型，很大一部分原因是前一个历史时期对党工作的重视和深耕的福报。我们常说，固本

培元，农村集体经济的本和源就是党建。党建是一个基础性的工作，党建搞得不好，农村经济不一定搞得不好，就像地虽然肥了，庄稼如果种子没选好、没伺候好，也可能长出歪瓜裂枣。但是，党建要是没搞好，农村集体经济就一定搞不好，石头缝里是长不出甜稻谷的，可能还没起步就“打狗肉散伙”了。

（二）官桥八组在党建上的具体作为

谈到官桥八组在党建方面的具体措施时，田野集团党委副书记周呈全介绍道：

一是始终坚持党建引领。长期以来，官桥八组始终坚持党的领导，把党建工作当作凝聚八组群众的灵魂工程来抓。在管理上，官桥八组党委与田野集团党委用相互融合、双向进入的方式，设置党委领导班子，配齐党委党务工作专干，目前有党委班子成员7人，党务工作专干4人。按照“一好双强”的标准，选举产生了党支部成员，将每一名党员纳入党支部管理。按照“企业发展到哪里，项目建设到哪里，党的组织就延伸到哪里，党的工作就开展到哪里”的原则，把党组织建在企业 and 项目第一线，并设立了党员示范岗和党员责任区。公司高层管理人员中党员达88%，重要生产岗位党员达70%。

二是强化党员教育管理。长期以来，官桥八组以党员群众活动中心、农民文化中心、初心广场、思源广场等为阵地，积极拓展红色教育、爱国教育等多种功能，加强组织党员村民的学习教育。以前没有主题党日一说，八组也是坚持每月至少集中学习一次。后来有了支部主题党日活动这个平台，党员教育管理就更规范了，严格落实“三会一课”制度，全部按规范操作，有齐备的台账记录。通过对党员的长期教育管理，党支部为田野集团源源不断输送了大量的管理干部。很多时候政治学习和管理其实是相通的，政治理论学习多了，思想觉悟上来了，就具备一定的管理能力了。

三是完善党组织引领运行机制。健全党组织领导的议事决策机制。

在官桥八组和田野集团层面，官桥八组和田野集团的重大事项、重点工作、重要问题必须经党委讨论研究决定，确保官桥八组紧跟党的步伐，沿着正确方向前进。并且结合项目区建设，探索“党建联盟”模式，建立“村、组、企”三方党建联席会制度，探索“项目事项共商、项目制度共建、项目人才共创、项目成果共享”机制，商讨解决项目建设和产业发展中的重难点问题。在各个下属企业层面，我们的支部与企业的管理团队基本上是重合的，一套人马两个牌子，具体经营上的事情以管理团队为准，管理及制度上的事情，都要上支委会讨论，然后再由支部大会全体党员共同投票，通过后才能执行，确保各项管理制度和方向与党始终保持一致。

（三）各下属企业党组织在生产生活上的关键作用

1. 贵州河坝煤矿：党建引领经营生产

在采访中，田野集团党委副书记、贵州省水城县河坝煤矿负责人周呈全以河坝煤矿为例，为我们介绍了田野集团下属各企业党组织在企业生产、职工生活中发挥的重要作用：

一是党员在安全生产中起先锋模范作用带头作用。煤矿企业，安全是第一位的，安全出问题，影响的是员工一家，甚至是几代人，不是钱能解决的。我们对安全的考核是非常严格的，一年有时候罚款十四五万块钱。安全生产最重要的就是现场管理。在现场管理中，我们实行的是党员岗位责任制，哪一个地方最危险，党员示范岗就设置在哪。在党员骨干的带头下，我们的安全生产工作做得非常好，被六盘水市评为全市安全生产A级企业。我常跟煤矿的党员干部讲，你入党了就不一样了，一来说明你本身就很优秀，在整个群体中是佼佼者，二来更重要的是一份责任，应该按照党员的要求，冲在最危险的地方，为群众遮风挡雨。

二是党员骨干在与当地群众融为一体上起关键作用。前面说过，别

的煤矿不敢用当地人工作，怕他们抱团闹事，但只招募云南、四川等周边省份的工人，用工成本高、人员的稳定性差不说，和当地群众关系也搞不好，很紧张。我们河坝煤矿就不存在这个问题，外派人员和当地群众相处融洽，关系好得很。我认为，主要就是党建、党员干部起到的根本性作用。我们煤矿的管理层和骨干基本上都是党员，每月都要进行政治学习。虽然说不是每一个人都能达到很高的境界，但是长期以来也能耳濡目染为人民服务的意识，使之成为一种本能。一般的企业管理者，可能换个地方就水土不服。我们共产党员不一样，都是干群众工作，带着为人民服务的初心，与群众的关系就是鱼与水的关系，到任何地方都如鱼得水。像以前革命先辈闹革命，几个党员在语言不通的情况下，到一个新的地方就能迅速发动群众，拉起一支队伍，成为领导核心。可以说共产党人的初心决定了一个以党员为骨干的企业，就不可能存在什么与当地群众搞不好关系的情况。

三是以党组织为载体，完成田野党建文化在河坝煤矿的成功移植与茁壮成长。从八组过来的人，到我们煤矿来，感觉就跟在家里一样，不细说的话感触不深刻。但是贵州这边的各级职能管理部门，来我们煤矿的时候，就不一样。我们的办公环境、住宿环境、吃饭的食堂，都是一尘不染的。放在官桥八组，很正常，放在一个与粉尘为伍的煤矿里，就是一朵奇葩了。煤矿有220多名矿工，其中官桥八组过来的管理人员有12个，都是党员，在这边又发展了8个党员，共计20个人。我们当时整个支部都算是从八组移植过来的，受田野集团党委和比德乡党委双重领导的，通过党员骨干把田野扎实的党建文化带了过来。一过来就在这边大放异彩，先后被贵州省总工会授予“模范职工之家”、“五一劳动奖状”、贵州省“劳动关系和谐企业”、贵州省“安康杯竞赛优胜单位”，被水城县委、六盘水市委授予“先进基层党组织”“五好基层党组织”，被六盘水市总工会授予“五一劳动奖状”，被水城县委授予“先进党组织”等荣誉称号。各级领导部门多次组织商会的企业来我们这里考察学习，学先进经

验。在扎实的党建工作支持下，我们完全改变了大家对煤炭生产环境脏乱差的刻板印象，矿区远看更像是一个旅游集散服务中心。

四是以党支部为平台，为企业生产经营提供了坚实的政治保障。党组织和企业每个月都要集中组织学习一次，生产经营会和思想学习会结合起来开，以党建促生产。每个月会议都要提出下一个月支部工作计划，包括文化活动、思想建设、经营生产计划。以党员干部为主线，把计划分配到人。支部有专人每周监督各个党员负责任务的执行进度，遇到困难的，及时报支委会开小会讨论。下个月的支部党员大会，就要对照上月的计划核查落实情况。完成得好的要表扬记功，完成得差的要检讨原因、提出解决思路。每年再搞一次优秀党员、优秀党小组的评选活动，党小组会发奖章，党员发小红包。党支部平台和党员骨干的努力，为煤矿经营生产提供了坚实的保障。现在河坝煤矿支部共计党员 20 个，其中八组过来的有 12 个，发展的当地党员 8 个。下一步随着当地党员的发展，我们可能会逐步减少从八组派过来的党员人数，毕竟远离故土，大家牺牲都很大。靠着支部的思想建设与生产经营紧密结合的运营机制，将来可以靠当地党员骨干领导来实现煤矿的自主管理运行。

2. 武汉东湖学院：党建引领高等教育

东湖学院是官桥八组在转型发展中浓墨重彩的一笔，自 2002 年开办东湖学院以来，官桥八组始终把党建作为推动高等教育发展的主要抓手，实现了党建和教育工作的双丰收。学校党建先后入选“全国高校党建示范”培育创建单位、湖北省委宣传部确定的全省思想政治工作改革创新示范点，学校综合办学实力获评“湖北省最佳民办高校”“中国一流民办大学”。对于东湖学院在抓党建促教育方面的经验措施，学院副校长唐铁生为我们介绍道：

东湖学院在党建方面的工作举措主要有以下几个方面：

第一，注重政治引领，把牢方向盘。一是始终把党的政治建设摆在突出位置。将“办让党放心、让人民满意的教育”作为学校办学

指导思想，坚持把党建工作与业务工作同谋划、同落实、同检查、同考核。二是牢牢把握意识形态领导权。把意识形态工作纳入学校工作重要议事日程，纳入党建工作责任制，纳入学校年度工作目标管理，实现意识形态领域管理的全覆盖；严格落实“一会一报”制，坚持每月开展风险点排查工作；不断加强网络舆情监测、研判和引导工作，舆情工作每周报，重要舆情及时报，关键时期实行7×24小时值守制度。三是加强“两室一网”（教室、寝室、网络）管理。守牢思想政治教育主阵地，各类信息发布严格按照审核审批程序，确保信息内容的真实、准确、及时，培育积极健康、向上向善的网络文化，建设良好的网络生态。

第二，注重思想引领，筑牢“生命线”。一是用创新理论武装头脑，夯实党员干部思想根基。每年制订宣传思想工作计划、党委中心组学习计划，做到理论学习紧跟形势、紧密结合学校中心工作，学以致用、指导实践、推动工作。二是聚焦“五个思政”，强化大学生理想信念宗旨教育。突出对青年学生骨干的培养，广泛宣传学生先进典型，学校涌现出了“中国大学生自强之星”“践行社会主义核心价值观先进个人”“长江学子”等先进典型。推进马克思主义学院标准化建设，有效发挥思政课主渠道作用。三是建立师德建设长效机制，全面加强师德师风教育。严格教师政治标准和准入制度，把思想政治表现和育人功能发挥作为首要指标，教师入职签订聘用合同时签订师德承诺书，用制度和规范引导教师教育教学行为，将违反师德的行为列入最高等级教学事故，对师德违规实行“零容忍”。

第三，注重组织引领，夯实“战斗堡垒”。一是抓好办学治理结构优化建设，确保董事会、校党委、校行政部门协调高效运转。适应民办高校办学体制，优化办学治理结构，实行校领导“双向进入，交叉任职”，建立了党委政治核心领导、董事会事业决策、校行政依法办学的同心同向同发展的管理体制，实施“治理能力提升工程”，不断提高把方向、谋大局、定政策、促改革的能力和定力。二是抓好基层党组织建设，确保基层党组织的战斗堡垒作用和党员

的先锋模范带头作用的有效发挥。实现党组织设置全覆盖，做到“有师生的地方就有党员，有党员的地方就有党组织，有党组织的地方就要发挥作用”。实施教师党支部书记“双带头人”（党建带头人、学术带头人）和学生党支部书记“双引领人”（思想政治引领、成长成才引领）培育工程。

第四，注重典型引领，发挥“头雁效应”。一是实施“党员追梦先锋工程”。制定《武汉东湖学院党员追梦先锋岗位标准实施细则》，开展以“亮身份、树形象，亮工作、增效率，亮服务、创业绩”为主题的先锋创建活动，引导师生将“个人梦”与“中国梦”有效结合，把实现中国梦与发挥共产党员先锋模范作用结合起来。二是发挥党员先锋模范作用。评选和表彰师德、科研、教学、服务、学业、创新创业、志愿服务7大先锋岗位标兵40人次，通过连续6年举办“党员岗位建功、争当追梦先锋”演讲比赛，讲述优秀党员事迹，齐话“中国梦”“东湖梦”。

通过坚持一流党建引领中心工作、促进中心工作、保障中心工作，学校各项事业发展取得了显著成绩。

办学实力显著增强。2019年，在第三方评价机构公布的大学排行榜中，学校综合办学实力排名均位居湖北省同类高校榜首、全国前列，获评“湖北省最佳民办高校”“中国一流民办大学”。

教学水平全面提升。高水平通过本科教学工作合格评估，荣获第八届湖北省高等学校教学成果奖4项，其中一等奖1项。近5年，学校获批省级重点学科1个、“楚天学者”设岗学科4个、湖北省重点培育本科专业3个、一流专业4个、本科高校专业综合改革试点项目4个、战略性新兴产业（支柱）产业人才培养计划项目5个、湖北省高校试点学院改革项目1个、荆楚卓越工程师协同育人计划2个、湖北省软件服务外包人才培养（训）基地项目1个、省级教学团队3个、省级优秀基层教学组织2个。

科研工作卓有成效。入选了湖北省首批高校创新能力提升计划（湖北省“2011计划”），取得国家自然科学基金依托单位资格。近

5年获批国家级及教育部等项目17项，年到账科研经费近1000万元。在科睿唯安发布的2019年“全球高被引科学家”名单中，我校名列中国内地高校第66名，是全国唯一上榜的民办高校。周勤教授获评为“英国物理学会（IOP）中国高被引用作者奖”，入选“科睿唯安2019年全球高被引科学家榜单”。

师资队伍不断壮大。队伍数量和结构不断改善，高级职称教师占比达到46.3%，硕士学位以上教师占比达到81.9%。拥有享受国务院特殊津贴专家、省政府专项津贴专家和省部级有突出贡献中青年专家17人，湖北省楚天学者3人，湖北产业教授4人。

人才培养成效显著。形成了“创新引领创业、依托专业创业、围绕市场创业”的“东湖模式”大学生创新创业教育，荣获全国民办高校创新创业教育示范学校成果孵化奖，获评湖北省深化创新创业教育改革示范学校。近5年，有11名学生获评“长江学子”创新创业奖，学生获得全国互联网+创新创业铜奖1项，涌现出一批荣获“中国大学生自强之星”“中国大学生年度人物候选人”等称号的优秀学子。

保障条件全面改善。荣获“全国绿化先进集体”、湖北省生态园林式学校，档案馆获评为“省特级”档案馆，学校还荣获了“全国平安校园创建示范单位”“湖北省社会管理综合治理先进集体”“湖北省平安校园”称号。

武汉东湖学院的实践已经证明，学校党建抓得好，学校各项工作就有魂，学校就有精气神。只要不断强化党建引领，高标准抓好党建与学校各项工作的深度融合，就能真正激发广大教师的活力，就能借助“红色能量”激发教育发展新动力，就能将规划与蓝图变成时间表与路线图，就能在“办让党放心、让人民满意的教育”道路上行稳致远。

（四）编辑手记：基层党组织是乡村集体经济发展的组织保障

习近平总书记在2017年12月28日的中央农村工作会议上强调，“办

好农村的事情，实现乡村振兴，关键在党，必须加强和改善党对‘三农’工作的领导，提高新时代党领导农村工作的能力和水平”。

2018年3月，在参加十三届全国人大一次会议山东代表团的审议时，习近平总书记再次指出，“实施乡村振兴战略是一篇大文章，要统筹谋划，科学推进。要推动乡村组织振兴，打造千千万万个坚强的农村基层党组织，培养千千万万名优秀的农村基层党组织书记”。

在官桥八组带头人、党委书记周宝生总结的官桥八组发展经验中，最重要的就是重视党的建设。党建在官桥八组发展起步、产业转型、村民治理等各个阶段都起到至关重要的引领作用，坚强的基层党组织为官桥八组在市场经济中乘风破浪提供了坚实的组织保障。

第一，基层党组织是沟通企业与村民的桥梁。在官桥八组的发展中，存在两个相互交叉的实体：八组村民、八组集体企业。村民是股东，同时也是企业的职工。企业是村民集体所有的，但里面很多管理人员都是聘请的外部人才。两者之间不说存在矛盾，至少有着丝丝缕缕、错综复杂的关系交叉，官桥八组党组织是居中协调的核心领导力量。

在乡村振兴事业中，产业振兴必将是其中最关键的一环。新引入、组建的现代农业、农产品加工业以及其他企业，都将面临经济实体与村民之间的沟通协调。如产业征地、企业分红、村民职工权益、乡村生态环境保护等诸多问题，都需要基层党组织去协调解决。能不能协调好企业与村民关系，既是对基层党组织群众工作能力的考验，也是乡村振兴事业能否顺利展开的关键因素之一。

第二，基层党组织是离地农民就业、创业的具体组织落实者。乡村振兴的核心是产业兴旺，产业兴旺的第一环就在农业现代化。现代农业不需要那么多直接从事农业生产的劳动人口，大量的农民将离开土地谋生。其中，一部分进城转化为城市居民，一部分成为新的农业经营主体职工，一部分需要组织起来从事农产品深加工产业，一部分丧失劳动技能的需要政府提供的公益岗位和土地分红生存。涉及的土地分红如何分配到各奔东西的农民手中，企业的红利该如何分配，公益性岗位给谁，党的扶

持政策怎么落实等问题，都需要一个极具公信力、能代表最广大人民群众根本利益的组织居中协调、落实、执行。

基层党组织是党在乡村治理中最接近群众的触角，是党的政策在农村的执行力量，是联系离地农民、企业、政府的纽带。能不能当好乡村振兴事业的“巧妇”，用好党的扶持政策、企业的资源，调动各方力量把离地农民的就业、创业、养老等涉及切身利益的事情安顿妥帖，是乡村振兴事业能否取得广大农民支持的关键。

第三，基层党组织是中央顶层设计在广大农村地区的具体监督执行力量。乡村振兴事业涉及方方面面，各个群体都有自己的诉求。有人想种地、有人想养鱼、有人想挖沙采矿、有人想开发乡村旅游，土地资源就那么多，给谁不给谁，能做什么不能做什么，中央只能提供一个大的方向上的方针政策。将中央方针政策与本地的实际情况相结合，采取具体的措施落到实处，需要党的基层组织因地制宜、主动作为。

在党的十九大报告中，习近平总书记首次提出“实施乡村振兴战略”，并描绘出一幅“产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕”的乡村振兴蓝图。蓝图不会自己变成现实，需要动员各方的力量参与建设。每一个参与者都有自己的诉求，蓝图会不会建着建着就跑偏了？如何确保不出现把乡村振兴事业变成“乡村土地大开发”，把农村变成被城市淘汰的污染企业的迁出地，把离地农民变成失去土地的乡村农民工，把农业用地变成工商开发用地，把乡村振兴事业变成一场资本的狂欢盛宴，变成中国版的“圈地运动”等问题。一个个与党中央上下通畅、一体同心的基层党组织贯串在乡村振兴事业全过程中进行强有力的监督、干预和修正，是乡村振兴事业能按照中央规划的蓝图不偏不倚、顺利实施的政治保障。

第四，基层党组织是乡村社会文明自治的领导力量。“乡风文明、治理有效”，是习近平总书记对乡村治理体系的殷切期盼。目前，我国乡村治理现实情况离这个目标还有着很长的路要走，还有很多工作要做。由于历史原因，我国农民科学文化素质不高，个别地区依靠宗族文化维系。

村民治理选举中，存在宗族拉票、人情拉票、金钱贿选等现象。甚至在一些地区，宗族势力也乘虚而入，在中老年人群中野蛮生长。可以说乡村自治面临的形势是错综复杂的。没有一个强大的基层党组织作为乡村治理的领导力量，乡村自治大概率会在各方力量的相互拉扯中走向碎片化，自治组织将丧失领导力。

乡村基层党组织一边连接国家，一边连接人民群众，有党中央的最新政策方针指导，有马克思主义理论的思想武装，还有宪法赋予其在乡村事业中法定领导地位，是实现乡村治理和谐有序，培育文明乡风、良好家风、淳朴民风天然的领导力量。可以说建优建强党的基层组织是“乡风文明、治理有效”和乡村振兴蓝图能否实现的先决条件。

第五，基层党组织是农民实现共同富裕的组织保障。广大乡村是我国农民最后的退路，是乡愁的最终载体，是我国社会长期稳定的基石。乡村振兴不是“乡村大开发”，更不能是“圈地运动”。乡村振兴事业既要调动资本、技术、人才等各个要素积极参与，又要以共同富裕为根本目标，控制各要素之间的均衡关系，防止出现赢家通吃局面，造成农村现有的较为稳定的社会结构解体，让乡村成了新的社会矛盾爆发点。党的十八大提出，“必须坚持走共同富裕道路。共同富裕是中国特色社会主义的根本原则”。千千万万扎根广大乡村地区、坚持把共同富裕作为根本理想的基层党组织，是确保乡村振兴事业沿着共同富裕道路不跑偏，乡村社会长期和谐稳定、长治久安的组织保障。

历时三年，本书终于公开出版了。

在本书采编过程中，通过对官桥八组的“解剖麻雀式”分析总结，从细微处观大局、寻规律，编辑组成员对马克思主义系统理论也有了全新认知和深刻理解。众多受访人，从村组发展历程和工作实践出发总结经验，结合实际，生动系统地展示了马克思主义基本原理。可以说采访编撰的过程，实际上也是一场马克思主义理论联系实际的学习过程。

在此需要感谢的人很多。在采访过程中，田野集团（官桥八组）各位领导、干部职工高效组织、积极配合，不厌其烦，为采编组提供了翔实素材，为项目开展奠定了坚实基础；在编撰过程中，咸宁日报社、咸宁广播电视台、嘉鱼县委办公室等多家单位以及刘彦其、胡建华等多位老同志给予了大力支持，为项目推进提供了有力保障；在图书出版过程中，楚天书局的同志认真审读，为图书高质量出版把严最后一道关卡，在此一并表示感谢！

由于研究时间受限，加之资料征集不够充足，编者水平有限，难免有诸多不妥、不全之处，恳请读者批评指正，以便再版时予以修订完善。

本书编辑部
2023年7月