华西村轨迹:一个村落的中国梦

不少经济界人士对华西村集体经济的未来并不看好。经济学者华生认为,“华西村本质上是家族控制的最基层的政企合一,这种制度显然与现代社会的发展潮流不符”。基于现存的争议和未知的远景,无论是继任者沿路前行还是改换路径,公众对华西村的未来颇多想象空间。

3月18日以来,吴仁宝逝世的消息让华西村再度成为焦点,然而国人习惯的“盖棺定论”并未结束一直以来关于华西村经济形态的争议,并且在关于华西村是“集体经济还是家族企业”、“政企合一还是市场经济”的疑问之外,又加上了“华西村模式或将改变”的揣测。 新华社供图

本报记者 **汪静赫**

2013年3月18日,吴仁宝逝世,金碧辉煌的华西村陷入黑灰色调。

作为一个身患癌症的85岁老人,吴仁宝与世界告别的时间只是早晚,这一天其实已在人们的预料之中,但吴仁宝带给华西村的奇迹,起初却无人预料。

时代的狂流无人能挡,勇于搏击的人便是胜者——唯此,吴仁宝才成“中国最有名的农民”,华西村方为“中国第一村”。

一个人、一个时代,一个村落、一个国家——这就是华西村走过的轨迹。

总能抢先一步

1974年的夏天,时年39岁的南京大学教师胡福明为了做调查研究,独自来到了华西村。那天,这位后来那篇著名文章《实践是检验真理的唯一标准》的作者看到了繁茂的农田,也发现了一个大门紧锁的工厂。虽然无法入内参观,但胡福明相信华西村致富的“秘诀”就在紧锁的大门之内。

后来,胡福明将所见所闻写在《华西村调查报告》里,文中首次提及“天下第一村”,华西村由此成名,胡福明也从此展开了与吴仁宝数十年的友谊。

吴仁宝临终前几天,胡福明见到了老友。曾经出现在他笔下的那个“超人胆略”村支书弥留之际已无法开口。胡福明始终认为华西村能成功“与吴仁宝善于学习、善于思考、善于调查研究的性格习惯分不开”。

然而胡福明的观点并不代表多数人,始于上世纪70年代的华西村工业起初更像是一场冒险游戏。

在盛行“割资本主义尾巴”的1969年,华西五金加工厂于一间破草屋中诞生,3年后达到了24万元的产值。

当绝大多数中国农村还在为能否办厂争论不休的时候,1978年时的华西村固定资产已达100万元,银行存款100万元,另外还存有三年口粮。同年底,吴仁宝每家每户做工作,劝村民把年终分配的钱投入建厂、入股分红。

当江阴县开始推行农村联产承包责任制,吴仁宝带领华西村走上不一样的改革之路:全村600亩粮田由30名种田能手集体承包,绝大多数劳力转移到工业上去。

1992年3月1日,深夜的电话铃声成为华西村加速发展的先声。听了广播里邓小平南巡讲话后的吴仁宝辗转难眠,他抓起电话,召集党委委员、正副村长、各厂厂长凌晨3点紧急开会。

正是在那个早上,吴仁宝告诉他的大将们压倒一切的中心任务就是“借钱吃足”:“钱借得越多越好,原材料吃进得越多越好!现在就行动!”短短半个月内,华西村用尽各种办法购进了近万吨钢坯、1000吨铝锭、700吨电解铜等原材料。当别人还在学习领会邓小平南巡讲话精神时,华西已经在经济发展的大潮中一路飞奔。

有一种说法将吴仁宝的人生从“1983年华西大队终结”分界为两段。之前,他是农民政治家;之后他是农民企业家。吴仁宝的人生使华西村与时代无缝对接、抑或有意“叛逆”。

2003年7月5日,75岁的吴仁宝从在任42年的村支书位置上退休,按照华西村当日股价和总股本,华西村市值达25亿多元。

多数观点认为华西村不可复制,因为“时代机遇不可再现,吴仁宝不可多得”。

“华西村走的这条路,自西方工业革命以来,没有哪个国家发生过,也没有哪个国家的农民能做到吴仁宝那样。”江苏省社科院研究员叶克林认为。

在时代与人的博弈之间,在每一个变革的关卡,吴仁宝带领华西村总能抢先一步。冒险,是这个村落寻觅中国梦的重要表情。

村级商业王国

社交网络上,满屏皆见以“一个时代终结”来形容吴仁宝离世。

尽管吴仁宝早在十年前就已经卸任,但直到他离世,才被视为老书记“真正的离开”。

2013年3月的华西村,似乎走到了一个重要的路口——如同多年前华西村走上工业化之初。

1978年底,吴仁宝独创以群众股份投入为主体的股份制新集体经济制度。从上世纪80年代开始,通过兴办冶炼厂和其他企业,华西村逐渐成为一个商业王国。

在今日中国,富裕村不稀奇,华西村的特别之处在于村企业的几乎所有资产都归原有村民集体所有。吴仁宝对集体经济的坚守造就了一个“村级商业王国”。

1999年,华西村股份有限公司成为全国第一家以村命名的上市公司。华西村集团现在有钢铁、冶金、纺织、物流、海运海工、房地产、旅游、投资等8大公司60多家企业。在华西村,家家分别墅、发汽车。援引华西村党委副书记孙海燕的说法,2012年华西村年销售收入达524.5亿元、上缴国家税收8.59亿元、村民人均收入8.8万元。吴仁宝曾经的名言“最大的心愿就是让穷人过好日子”早已全然实现。

在外来游客的眼中,华西村是“神一般”的存在,因为这样的村落与他们熟悉的中国农村有很大差别,这里有村办航空公司,也有造价30亿元的328米“黄金酒店”,甚至还包括一座仿真“故宫”。

华西村是一个“商业王国”,而它的后缀却是“村”。

在现实中的华西村,这个村级商业王国的“国民”一直以来过着一种看似矛盾的生活。援引一位海外学者的见闻,华西村民“住在那种非常奢华、类似欧洲风格的别墅中……他们吃的基本上是咸鱼之类的东西……”

身后路径争议

3月18日以来,吴仁宝逝世的消息让华西村再度成为焦点,然而国人习惯的“盖棺定论”并未结束一直以来关于华西村经济形态的争议,并且在关于华西村是“集体经济还是家族企业”、“政企合一还是市场经济”的疑问之外,又加上了“华西村模式或将改变”的揣测。

曾有研究者指出,“吴仁宝4个儿子可支配的可用资金占华西村资金总量的90.7%”,而日前华西村官方表态“吴仁宝家族在华西集团所占股份不到一个零头”。

不少经济界人士对华西村集体经济的未来并不看好。经济学者华生认为,“华西村本质上是家族控制的最基层的政企合一,这种制度显然与现代社会的发展潮流不符”。

来自华西村的具体经济数据也让不少投资者心生失望,据华西股份2012年年报显示,母公司华西集团实现营业收入268亿,但净利润却仅有2.26亿,利润率不到1%。

“老书记最想完成的一件事,就是把华西村打造成一个百年城。”吴仁宝的四子——现任华西村党委书记吴协恩说。

基于现存的争议和未知的远景,无论是继任者沿路前行还是改换路径,公众对华西村的未来颇多想象空间。

截至记者发稿,网络上仍见关于“吴仁宝是否上过时代杂志封面”的纷扰谈资。也许一张异国杂志封面可以让初始杜撰者感到“与有荣焉”——然而对比“中国最有名农民”所走过的华西村轨迹,吴仁宝能够登上的何止是一本杂志,而是中国岁月里整整一个时代的封面。

大午城路径:当梦想照进现实

本报记者 **王敏**

“华西村成功就成功在吴仁宝不仅自己能行,而且还带动起他的家庭,也就是在集体所有制笼罩下一个家族企业。家族企业的好处就在于人比较忠诚,做事比较勤奋。”3月23日,谈起华西村老书记吴仁宝的离世,同为一方经济模式代表人物的大午集团监事长孙大午这样对《中国企业报》记者评价。

但孙大午同时表示,华西村在人事通道上缺乏公开的规则——没有公开的业绩和选票,没有公开的上下进退的游戏规则。“老书记去世以后,后继者的威信和威望可能达不到老书记的程度,能不能让大家服,形成一个比较团结的班子长期走下去,这比较让人担心。”

更令孙大午忧虑的是,华西村的增值多数不是靠产品和企业品牌带来的,而是靠土地政策带来的。“我自己就是搞企业的,所以更在意企业的品牌和企业的产品。有实体经济支撑的企业加上文化支撑,比如医院、图书馆、学校等,才是长久的。”

在孙大午心里始终有一个梦,一个叫做“大午城”的桃源梦。用孙大午的话说,就是要建一个“少有所教、壮有所用、老有所养、病有所医、住有所居”的祥和社区,让大午集团成为一个好人相聚的地方。大家在这里安居乐业,是家园,而不是驿站。

> “大午集团现在有十一个子公司,子公司下还有若干个工厂。孙大午表示,一个小厂的生生死死很正常,一个子公司的死亡也很正常,但一个集团死亡是很不正常的。大午集团不可能走向死亡?因为大午集团是一个社会型企业,大午学校有2600多人,新民居很快就要建起来,这里会有更多的人口,成为一个城镇。

一场别开生面的选举

2月25日,《中国企业报》记者和部分专家见证了大午集团一场别开生面的选举。这是大午集团第五届董事会换届选举大会及第八届工会委员会选举大会。

这里跟一年前的大午集团已明显不同。2012年2月21日,《中国企业报》记者专程驱车来到大午集团,采访孙大午对吴英案的看法。当时的大午集团连座像样的接待客人的酒店都没有,集团前面通向县城的大路因为正在建设而尘土飞扬。

此行看到的是,不比五星级酒店逊色的大午温泉酒店已投入使用,集团前面的路已修得平平整整。大午温泉度假村也已建成,来消费的客人络绎不绝,集团广场上停满了来自北京、河北以及天津的车。这中间仅仅用了一年时间。

选举在上午8:30准时开始。据大午集团秘书纪玮莲介绍,平常大午集团的员工7:30就到了办公室。吃住生活消费在集团,小社会似的大午城为8点上班提供了各种准备。

选举在大午温泉度假村多功能会议厅举行。记者来到会场时,黑压压的大午员工已坐满会场。

记者了解到,大午集团第五届董事会换届实行2:1差额选举。换届选举按五个区域设计,设正式董事17人,候补董事6人。集团各单位带班长以上干部、入厂十年以上职工参加正式选举。而具备以下条件的,享有被选举权:1、公司班组长以上干部,学校处室以上干部;2、工作一年以上的业务员;3、工作两年以上的技术员;学校任教两年以上的中小学教师;4、工作三年以上的职工。

而选出来的董事有权审阅集团的各项业务、财务报告、月度工作总结,及时了解公司业务经营管理状况;关心本单位和全集团的生产、经营和发展,就影响企业发展的普遍性、全局性的问题提出建议和改进措施;在董事会授权或董事会知情同意的情况下,可就集团或集团成员单位的生产、经营和管理进行专题调研,并提出建议和指导意见等。

对于董事职务的变更和调动也有明确的规定,董事任职期间的职务任免、调动需通过三会联席会议。三会指董事会、监事会和理事会。董事辞职应当向董事会提交书面辞职报告。对其擅自离职使公司造成的损失,应当承担赔偿责任。

值得注意的是,这次选举有选举权的肯定有被选举权,但有被选举权的不一定有选举资格。孙大午向记者解释说,工作一年以上的业务员和班组长以上干部都可以竞选,是为今后集团进一步开放敞开了口子,为新进入大午集团的人提供机会,让新人有进入董事会的通道。这就是说,享有被选举权的资格是比较低的。

历经一天的漫长选举程序,到晚上6:00,新的董事长正式与大家见面,他就是孙大午的长子:现年35岁的孙萌。大午集团正式完成交接班。

私企立宪尝试

看完大午集团的选举,著名节目主持人崔永元在自己的微博上表示,大午集团是民企,而且是家族企业,改选董事会却采用了民主票选的方式,先行一步先先进。

北京理工大学管理与经济学院教授、国际家族企业学会会员裴蓉将大午模式总结为:通过选举的制度安排来维持公司与家族的平衡,达到家族企业的内部和谐,既保持企业组织的活力,又保持家族利益的最大化。这种模式的外化效应,则是企业中的非家族成员能得到相应的激励,企业也因此得到新鲜的、非家族成员带来的活力。

裴蓉说,大午模式本质上是一种在所有权上家族核心成员一股独有,经营权上以互相制衡为导向的监事会、董事会、理事会三权分立,以选举的方式实现立宪的家族企业治理机制。整体传承是大午模式的特征之一,也是大午模式实现企业立宪的重要前提。

曾有国家部委某位司长来大午集团调研,他认为大午集团的情况是“私有、公治、共享”,即“产权私有,公共治理,共同享受发展成果”的模式。

孙大午给记者解释:这叫“私营企业不姓私”,是“不以盈利为目的,而以发展为目标,以共同富裕为归宿”的企业指导思想。

孙大午说,私营只是一种生产经营形式,企业小的时候是企业主的,大了就是社会的。或者说企业大了之后,赔的钱是老板的,赚的钱是社会的,因为企业赚了钱之后,政府要收税,员工要开工资,企业要继续发展。而大午集团是个农牧企业,盈利率很低,大午家族除了领取工资和补贴外,从来没有从企业里分过红。到现在为止,企业的净利润全部留在了企业,作为积累,集团近十亿元的资产,就是这样一点一点积累起来的。

在各种不同的场合,孙大午都谈到了他的“私企立宪制”。他说,私企立宪是三权并立的制度,所谓三权,就是董事会有决策权、理事会有执行权、监事会有监督权。

董事会由企业内部人员选举产生的董事组成,行使决策权,但无权干涉经营,董事长也由选举产生。

理事会由单位一把手和子公司办公室主任组成,执行董事会的决策,行使执行权。理事长也即总经理,由选举产生。

监事会主要由家族成员组成,所有权作为一个整体存在,由后代继承,不进行财产分割;监事会可聘用会计、律师等专业人士对董事会、理事会实行监督;监事会无权决策,也无权任免董事长、总经理,但是有监督权、组织选举权以及弹劾权;监事会世代继承,监事长由家族内部选举产生;家族成员每月除工资外,可以拿相当于工人平均工资1—3倍的补贴,这是产权拥有者的一个象征性的收益权。

孙大午说,他也曾经考虑过股份制,包括家族的、企业高层的、元老的,他们想过很多方案,但这些方案还没有实施,企业的氛围就不正常了,而且他看过很多企业,因为股份的问题血肉相残,所以他们最终没有选择股份制,而是实行了私企立宪制度。“私企立宪制度运行了四届了,企业运行状况很好。”

大午城的梦想与现实

新的董事会成员和董事长选举结束后,在当天晚上举行的交流会上,新任董事长孙萌谈到了自己的梦想:大午城。这是个什么样的梦呢?

孙萌说,大午城其实是父亲孙大午和众多大午人共同的梦想。

大午集团现在有十一个子公司,子公司下还有若干个工厂。孙大午表示,一个小厂的生生死死很正常,一个子公司的死亡也很正常,但一个集团死亡是很不正常的。为什么大午集团不可能走向死亡?因为大午集团是一个社会型企业,大午学校有2600多人,新民居很快就要建起来,这里会有更多的人口,成为一个城镇。

孙大午说,创造财富的地方不一定是富裕的地方,消费财富的地方才是真正富裕的地方。大午集团为什么建学校、幼儿园、医院、公园?因为所处的环境不得不建设这些。修路,是因为企业要发展,就必须有发达的交通,建学校,是因为大家的孩子要上学,建医院,是因为不想跑到县城去看病,建新民居,是因为想有个安稳的住处。怎么才能安居乐业、少有所养,老有所依?只有建设一个大午城。有了大午城,大午人才能把根扎在这里,在这里创造财富,在这里消费财富,让这里成为富裕的地方,让大午人成为富裕的人。

“小时候家里穷,我的压岁钱通常都是一毛钱,最多不过两毛。记得有一年春天,去姥姥家上庙,家里给了我两毛钱。我自己花了一毛,剩下的一毛买了两根冰棍儿,自己吃了一根,剩下一根想带回来给爸爸吃。当我从五华里外跑回家的时候,冰棍儿都化了。那时候不单单是我们家穷,而是全村人都穷。那时候我就想:长大了一定要印很多的钱,坐在飞机上往下撒给大家,让大家都有钱花。”孙大午深情地回忆说。