

本版责编：陈抒怡

从部队被召回“接棒”父亲担任村党委书记，但“村干部二代”吴惠芳却被村民称为“引进的人才” “小吴书记”：制度理顺了，是不是姓吴的当书记不重要

■本报记者 陈抒怡

“把村与企业的关系、村与政府的关系、村民与居民的关系搞明白、制度理顺了，是不是姓吴的当书记不重要！”在江苏永钢集团有限公司的办公室里，江苏省苏州市张家港市永联村党委书记吴惠芳说到兴起，重重拍了一下桌子。

今年59岁的吴惠芳在村里被称为“小吴书记”，他的父亲、永联村前任党委书记吴栋材被称为“老吴书记”。把“老吴书记”吴栋材看作永联村历史上的“灵魂人物”并不过分。在改革开放前，永联村是张家港“最小、最穷、最落后”的“破村庄”，直到1978年吴栋材担任第五任党支部书记后，永联村才借着改革东风，踏上了发展的快车道。在吴栋材担任书记期间，永联村在全国60多万个行政村中，经济总量名列前三、上缴税收高居前二。历经以工兴村、轧钢富村、并队扩村、炼钢强村等阶段，永联村完成了一个苏南典型明星村的华丽转变。

接力棒如何往下传？2005年，吴栋材的二儿子吴惠芳从驻浙某师政治部主任岗位自主择业回到家乡。这个故事的开头与很多明星村并无二致。记者在长三角多个明星村采访时发现，“强人”带领村民致富后，第二代也担任村干部的现象比比皆是。这些“村干部二代”由选举产生，但不可否认的是，他们继承了父辈留给自己的政治资本。

“一方面是老百姓认可，一种感情的认同，另一方面是余威的嫁接，这是由于老百姓长期的传统观念使然。”吴惠芳如此解释这种现象，但又似乎不完全赞同：“以前的老书记往往靠人格魅力，靠长期树立起来的威信来治理村庄，那是人治，但它不是制度。”

“大家都知道‘小吴书记’是‘老吴书记’的儿子，中年以上的村民还可能敬你三分，再往后呢？”吴惠芳的手指在空中划出一道弧线，随后紧握成拳，“那就是靠制度、靠人才。谁能为我带来利益，谁能让这个村经济合作社资产保值增值，谁来！”

在距离吴惠芳办公室不远的“金手指广场”上，永联村的标志性雕塑“金手指”在阳光的照耀下闪闪发光。据村里的解说员介绍，这尊“金手指”按照吴栋材的指型设计，在抗美援朝战争中，吴栋材失去了一截小手指，但雕塑中还还原了五指，象征着永联村的5次并队扩村。在吴惠芳的办公室的书架上，也有一尊雕像，这是一位背着钢枪的战士，抬头挺胸，目光坚毅。

永联村的故事与长三角很多明星村乍看起来大同小异，但细品之下，却又有很大差别。

“不差钱”的永联村

乘车进村，一路开来都是农田、矮房，但进入永联村，猛然几栋高楼拔地耸立，扑入眼帘。一位同路的上海人惊呼：“这不就是城里的高档住宅吗？”“按户分房，村里社员每户能分一套140平方米左右的房子，老人还能申请居住80平方米的老年公寓。”“永联村拥有永钢集团25%的股权，年底永联村1万多名社员每年人均可获利约7000元。”司机轻飘飘两句话让车内赞叹声此起彼伏。

“我们永联村不差钱。”在永联村中，不止一位村民对记者这样说。

是什么样的收入让永联村村民如此自信？一组数据很能说明问题：2017年村民人均可支配收入为43688元，是江苏省农村居民人均可支配收入19158元的2.2倍，甚至比江苏省城镇居民人均可支配收入43622元还要高出66元。2018年的最新数据，永联村村民年人均可支配收入增至45800元。

这还只是平均收入，实际上，很多永联人的收入远远不止这个数。一位在永联村村办企业永钢集团工作的村民给记者透了个底，他的收入分为两块，除了一笔二三十万元的年工资性收入外，还有一笔永钢集团的股份分红，去年单这一笔他就拿到了60万元，所以加起来一年收入超过80万元。

这个年收入即使在上海也很有竞争力，但这不是个例，“在永联村，拿七八十万元年收入的人，比比皆是。”

这一薪资已经吸引了包括上海人在内的来自五湖四海的员工，这也使得只有1万多“原住民”的永联村，目前的居住人口达到近3万人。村里幼儿园、小学、农贸市场、医院等公共设施一应俱全，一个小村庄俨然很多年轻人体现价值、实现梦想的地方。

外地游客看着新奇，内行人却在看门道。“比富斗钱的时代很重要，但已经过去了，再往前发展，不再是解决比钱多少的问题。”吴惠芳扳着手指说，“城乡差别有三个层次，第一个层次是物质上的，第二个层次是管理上的，第三个层次是人的素质上的。我们要解决后面两个问题，这远比发展经济要难得多。”

眼前的吴惠芳长相儒雅，但一说话却铿锵有力，雷厉风行。“小吴书记”的工作理念和工作作风，和“老吴书记”完全不一样。一位60多岁的村民这样说。



江苏张家港市永联村村貌。



永联村工作人员在采摘鲜花，产品出口日本、韩国等市场。



均资料照片 1998年夏吴惠芳对部队实施抗洪战前动员。

“小吴书记”的制度观

永联村的村民都知道，“小吴书记”是在2005年被“老吴书记”硬拉回来的。

关于这段历史，永联村的相关资料中是这么介绍的，随着村企发展规模越来越大，管理的要求也越来越高，吴栋材老书记感到必须要找一个高级管理人员来辅助自己治理村企，为此，他先后多次找到上级党委，要求派一个人到永联，镇上也先后派了两名干部到永联，但是最终都没有什么起色。为了村企的发展，吴栋材把目标转向了自己的二儿子吴惠芳，并专门跑到部队里做吴惠芳的思想工作，力劝他回村。面对老父亲、老书记吴栋材的愿望，吴惠芳感到，吴栋材把村企的发展看得比自己的生命还重，来到永联协助他建设好新农村，就是对老父亲尽孝，也是对党尽忠。最终，吴惠芳答应了自己的父亲，回到了永联，从一名军官转为一名村干部。

这段文字的背后是一个家庭的选择。有村民告诉记者，当时“小吴书记”在部队有很大的晋升空间，但“老吴书记”只要一逮到机会就会做思想工作，直到有一次“小吴书记”的母亲温温软软的一句话“你回来帮帮你父亲吧”，才让“小吴书记”下定决心。还有村民说，在决定要转业到村里当村干部的那几天，“小吴书记”把自己关在家里，不吃不喝，整个人就沉浸在痛苦的挣扎中。

“当时确实是被硬拉回来的，但我是想通了才回来，因为想通了，所以回来以后积极性很高。”现在回想那段经历，吴惠芳一笑而过，从部队转到新农村建设，隔行如隔山，但他觉得隔山不隔理。“我可以拿部队的管理来管理企业、治理村庄，甚至部队的管理更加严谨，更加科学。”

永联景区管理办公室主任陈洪斌告诉记者，有一次村里组织干部考察学习，定了下午1点出发，通知大家12点50分集合。在其他人的眼里一则是再普通不过的通知，在“小吴书记”的眼里却是个问题。“说好1点出发，为什么要12点50分集合？10分钟内大家拖拖拉拉，像什么样子？”一句话，让所有人打起了精神，按预定时间准时集合出发。

有一位永联村的外包服务供应商则记得，多年前，村里接到通知要组织1万名村民出省参观，前一天下午刚接到的通知，第二天一早，150多辆大巴车已经载着1万名村

民出发了。“效率惊人！”

“我要用制度管牢一些想钻空子的人，一切按规矩办，谁来闹也没用。”吴惠芳承认，部队政工干部出身的他，带回永联的是严谨的处事作风和开放式的制度化思维，“为什么我来以后，规范的意识、制度的意识强？因为我长期在制度和规范中成长、进步、生活、工作。我知道制度的重要性，知道制度怎么去制定，知道制度的作用是什么。”

发展方向看得准

2005年刚转业回到永联村时，吴惠芳发觉永联村是富了，也出了不少洋相。

当年，“老吴书记”挂在嘴边的一句话是：“城里人有的我们也要有。”因此，永联村在农民集中居住区建起了学校、医院、农贸市场、商场、绿化等设施，初衷是为了方便村民生活，但却经不起细看。

永联村经济合作社顾问宋兴祥当时是村里综治办主任，他记得有一天下午，一个卖水果的村民把香蕉、苹果哗啦啦全堆在了他的办公室里。“你们反正要收，全都卖给你们。”那位村民气呼呼地说，自己摆在路边的水果摊被村里的保安收掉了。路边设摊，影响交通，本来就应该被查处，但村民有一句话打在宋兴祥的痛处：“你有什么权力收？”

2009年之前，村里管理主要依靠聘用的100多个保安，但保安没有执法权，收摊名不正言不顺。当天，这位村民从下午4点一直闹到晚上8点，宋兴祥无计可施，一筹莫展。这样的管理窘境不只是出现在市场管理中。马路上人流量、车流量不断加大，村里在道路上架起了红绿灯，还安装了高清摄像头，但一些外地车辆看见十字路口站着的只是村里的保安，照样超速行驶，甚至闯红灯，如入无人之境。

村里的医院，看起来硬件条件不错，但医疗水平有限，而且与城镇医疗保险也不接轨。村民和职工，只能在村办的医院内享受“赤脚医生”的医疗水平和农村合作医疗的报销待遇。

“我们应该在‘有’的基础上升级，要有农贸市场，但更要有农贸市场的管理；要有医院，但更要有医院的管理、医院的服务，而不是我们自己办。”对于父亲之前的决定，“小吴书记”提出了自己的“修改意见”。

宋兴祥记得，当时是“小吴书记”向上级打了报告，反

映情况，陈述原因和建议。很快，这些建议得到了张家港市政府的支持。2009年3月，永联成立了社会管理协调领导小组，将公安、交警、城管、工商、卫生、消防等机构和执法人员派驻到永联。同时，把医院和农贸市场交给镇上统一管理，实行城乡公共管理、公共服务的均等化，使永联人享受到了城里人才有的公共服务。

“现在城乡之间的差别，由物质上的差别，开始往公共管理方面的差别来延伸。村里的事情仍然由村里在管，干不好也管不好。”吴惠芳认为，社会发展至今，有必要厘清村与政府的关系。“长三角较多的富裕村庄，已经城镇化，甚至有的融入了城市化中，不再纯粹是一个简单的新农村。在它这个村域范围内的事情，是不是都应该它来管？未必！今年的政府工作报告就提到，推动社会治理重心向基层下移。”

“这就是‘老吴书记’和‘小吴书记’的不同。”宋兴祥认为，“老吴书记”说了算、定了干，有股冲劲，是个“强人”，也喜欢大包大揽，而“小吴书记”理念超前，注重学习，对发展方向看得比较准。

不普通的父与子

楼上有人扔烟头，把楼下晒的被子给点着了，但找不到扔烟头的人，怎么办？村民住进了楼房，但原来的生活习惯却还没来得及改变，如何处理这些看起来琐碎而棘手的问题？

在永联村，村民可以召集楼道议事会，专门讨论这些村民遇到的新问题。比如扔烟头的问题，楼道参会人员讨论决定，大家捐款赔偿，但最终这笔钱转了一圈交给了永联为民基金会。“被子受损那家说不要钱，他们觉得这笔钱还是交给基金会比较合适。”永联为民基金会负责人崔航介绍说，2018年类似的楼道议事会开了54场，基本覆盖了所有楼道，并达成了楼道公约。

不能解决的问题，还可以在永联村民议事厅再讨论。目前，永联村已建立了村民议事会制度，选取居民代表和社员代表在永联村议事大厅共同议事。据说，议事厅及一系列议事机制的建立，源于2011年吴惠芳参加的一次赴美干部培训时受到的启发。

一座小镇拔地而起，用钱可以解决，但“如何成为文明的市民，进而转变为合格的公民，是新农村建设的关键也是最大难点。”吴惠芳毫不讳言，现在永联村最大的问题是人的素质问题。

当年，“老吴书记”为了培养现代农民，提出“将村民的行为与经济利益挂钩，花钱‘买文明’”。这个建议在村民代表大会上获得通过，不久，永联村便设立了每人每年1000元的“文明家庭奖”，将村民在社会公德、职业道德、家庭美德、个人品德、计划生育、遵纪守法等方面的表现纳入百分制考核，平时违规按标准扣分，年底再按全年得分多少给村民发奖金。

但今年，“小吴书记”取消了1000元的“文明家庭奖”，将村民行为与经济利益脱钩，与精神奖励挂钩。把1000元作为福利发放，重新调整文明奖考核办法，前100名颁发“金色文明奖”，之后是“银色文明奖”，凡扣过分的没有奖。“以前1000元还有激励作用，后来老百姓说，我一把牌就能赢个1000元，发的这点钱还管用吗？”吴惠芳解释，“文明家庭奖”有它的作用，但他还是想用精神来鼓励精神文明建设。“老百姓很讲面子，别人家里挂了奖牌，就你家没有，不丢人吗？”

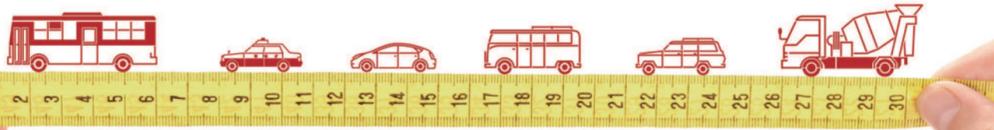
通过自然的代际更迭，村民的整体素质可以得到提升，但吴惠芳有着更大的“野心”：“我希望缩短这个提升的速度，尽快实现农民精神世界的现代化。”

引入高素质的人才是一个方法。2005年，吴惠芳在永联村分管人事工作，当时永钢集团员工近6000人，其中本科以上学历的只有37人，这根本无法满足企业提档升级的要求。2005年冬天，集团公司人事处的两名工作人员到上海人才交流会上摆摊设点，结果一个大学生也没有招到，原因无非两点，一是待遇低，二是企业地处偏僻的农村。

“那时候永钢开出的薪资标准是本科生1600元，谁来啊？”吴惠芳提出把薪资提到2150元，但很快反对声四起，有老员工不满：“我们在这里干了好几年了，都没拿到这个钱，凭什么刚来的年轻人就能拿？”“他们不理解，我就要顶着压力干。”吴惠芳记得，为了那次调工资，班子开会一直开到深夜12点，直到所有人都同意一个现在看来最基本的道理：“干什么活，拿什么钱”。

“我们‘小吴书记’也是村里引进的人才。”有村民这样说。从某种角度看，“老吴书记”到“小吴书记”的代际更迭确实与普通的代际传承有所不同。“我和‘老吴书记’不是一般的父子关系，我没有长期跟着他干，不是他的徒弟，我带来的是一种外来文化。”吴惠芳这样描述自己和父亲的关系，“我带着一种新的观念、新的理论、新的视角和眼光继续推动发展。”

会鼓动自己的孩子当村干部吗？记者问。“不会！”吴惠芳的回答斩钉截铁。随后，他又反问了一个问题：“为什么企业可以有职业经理人，而村干部不能聘请职业经理人呢？”



有距离才美丽

保持安全距离，确保行车安全

中宣部宣教局 中国文明网