

■财富人物

华西村新书记吴协恩：我是给华西打工的

相比于以前任何一个时候，华西村从没有像现在面对各界这么多的议论。对此，吴协恩坦言，华西村一直都在风口浪尖，说好说坏都没关系。“我们没时间去辩解。关键是要给老百姓办实事，实实在在，实事求是。”“我就是给华西打工的。华西村属于全社会，只有属于社会的，才是健康的。真正做到这一点，我的任务也就差不多完成了。”

吴协恩认为，华西村这50多年一路过来，风风雨雨，出现这样那样的杂音也很正常。对于一些杂音，要学习老书记那样的胸怀，用真情去感化对方，如果没有这样的胸怀，华西村也就不会有今天的好光景了。

对于收入分配问题，吴协恩坦言，老百姓不怕你多拿，就怕不知道你拿多少。而在华西村，什么都是公开的，村干部拿多少，经理拿多少，只要公平公正，老百姓也是讲理的。在收入这块，华西村的干部就像老书记一样，并不拿满应得的报酬。按照合同，有的管理者年薪最高能拿到数千万，但他们都不拿，最多拿到几百万。因为主管们不拿，“上行下效”，这也为华西村这个大集体“截留”了不少资本。

敢想敢做的吴家“老幺”

2003年，华西村的老书记吴仁宝退休，吴协恩接棒。吴仁宝有四子女，吴协恩是老幺。

在选举当天，吴协恩以全票通过，其中还包括他投给自己的一票。在老书记推荐他之前，他曾几次表示只想做好企业，不想做村委书记管人。“不过，既然决定了要我参选，我就一定要做好。我就是给华西打工的。”

中国有句老话，叫“富不过三代”，但也有“老子英雄儿好汉”的说法。对吴协恩而言，父亲吴仁宝的光芒，无疑是他接手华西村后面临的一道坎。当然，退一步而言，即使是选择“萧规曹随”，华西村一样可以安坐“天下第一村”的宝座。不过，吴协恩却是一个很有想法的人，相较于父亲这一辈华西村的创始者，从巨人肩膀上出发的他，更容易看到自身的优势和不足，更洞悉机遇与风险的得失，做出抉择。

“当年他还没当村书记的时候，就提出要把华西村的企业上市，当时老书记说，企业办得好好的，为什么

还要借钱发展？一开始是不同意华西村上市的。”这让70岁的孙晋高对初出茅庐的吴协恩刮目相看。

孙晋高回忆说，“老书记是很讲民主的人，为了‘华西村’到底要不要上市，村里专门开会表决，当时让我来统计投票结果。当我刚说完‘赞成上市的举手’，当场20多名村委常委都举起了手。”看到这样的情形，老书记说，少数服从多数，该上市，不过有一条，“华西村”上市后，企业一定要管理好。“虽然老书记一开始是不同意上市的，不过股票上市那天，在交易所，他比谁都高兴。”

1999年8月10日，华西村股份公司发行的3500万A股在深圳证券交易所挂牌上市，开盘价为每股21.6元，与发行价相比增长160.48%。至此，华西村成为全国第一家农村经济综合开发的上市公司。华西村的资本经营也进入一个令人期待的新阶段。

上个世纪90年代初，吴协恩见“华西村”这三个字的品牌价值被评有几个亿，但当时村里的年产值都没这么多，他就琢磨怎么让这个品牌价值有产出。1994年，他找到了已经亏损两个多亿的淮阴卷烟厂合作。允许对方使用华西的名号，华西不投钱，还要收取一定的品牌使用费。双方一拍即合，但到底行不行、效果如何？当时谁都没有底，但没想到，效果出乎意料，华西牌香烟一炮而红。后来这个厂不但被救活了，还一举扭亏为盈，发展成为几十亿的大公司。此后，吴协恩又和五粮液合作开发“华西村”酒，再次获得市场认可。现在“华西村”牌烟酒每年能为华西村创造三四千万元的真金白银。

“掌门”十年
从100亿到540亿

“对我来说，华西村的经济发展的最直观的就是看村财务数据，从1988年的1个亿，一直攀升到现在的540个亿。”华西村副书记、华西金融投资公司总经理包丽君介绍说，她是1988年来到华西村的，当时的她还是个小丫头，她清楚地记得，当年村里提出的口号是“一年产出一个亿。”“这句口号当年就实现了。”2002年，华西村全年的销售总额是60多个亿。就在吴协恩接手华西村的2003年，全年产出就突破100亿元。2005年，华西村全村销售收入突破300亿元。2006年8月8日，《福布斯》中文版将华西集团列为“中国顶尖企业”百强榜第二。2011年，华西村全年销售总额更是高达540亿元。包丽君回忆说，就在吴协恩上任之初提出要转型发展服务业时，当时有不少人很难理解这样的选择，而这几年华西村的发展证明，华西村的转型之路又一次走在了前列。2011年，现代服务业的产出已经占到华西村总收入的45%。

吴协恩“执掌”华西村近10年来，老百姓对这“父子兵”的评价是，“新书记不新，老书记不老，新书记能干，老书记把关。”2003年吴协恩被选上任村委书记时，吴仁宝就对



这个儿子讲过，虽然他退休了，但会给这个新书记起到“帮手”作用，做好“助手”，然后逐步“松手”和“放手”。曾经有记者采访吴仁宝时就问：“您是否同意，没有吴仁宝，就没有今天的华西村？”吴仁宝回答说，“是的。但未来，没有吴仁宝，华西村还会更好。因为我在过去50年，为华西今后5年，乃至50年的发展，打下了坚实的基础。华西的未来一定会更好！”这样的回答，这位老者的豪气来自何方？新帅吴协恩用华西村近10年的突飞猛进的裂变式发展，交出了一份让大家折服的成绩单。

在最近的一次人大代表选举中，吴协恩又一次全票当选江阴市人大代表。吴协恩不无感慨地说，当村里的“一把手”这么几年，在工作中，难免会得罪人，本以为自己能够得到80%以上的投票就不错了，没想到1.2万多选民还是全票选他。“选我做人大代表，说明我这些年的工作，老百姓都是看在眼里，选在心里。再次当选，不仅是一种被认可，更多地是大家给予我的期望，以后的工作更要努力，不辜负大家才行。”

因地制宜 大力发展服务业

吴协恩曾经当过兵，做过供销员，当过厂长，还去美国求过学，经历比较丰富。

在谈到华西村的转型思路时，吴

协恩说，改革开放30年，大多投资都是传统企业，那么企业发展起来后，肯定会在服务上有很大的需求，而长三角的最大优势就是发展服务业。2004年，华西村在新帅吴协恩的主持下，采取了转变经济增长方式的选择，而方向就是要大力发展现代服务业。

现在，在华西村，传统工业和现代服务业利润贡献率大概是“四六开”，传统工业占55%，现代服务业占45%。“要在企业最好的时候转型，而不要在企业走下坡路的时候被迫转型。”

至2011年底，华西村大力发展的远洋运输业中，在新扬子船业订购的散货船“春晟”轮和“春泰”轮已经正式起航。“十二五”期间，华西村船只总数将达8艘，总载重量达105万吨，年运输能力达400万吨，成为江苏最大的远洋运输公司。华西海工也将由近海走向深海。物流上，华西村已与重庆、大连等地紧密合作，一方面打通新疆到重庆，再沿江顺流而下至江、浙、沪的物流通道；另一方面拓展华西至上海、宁波、杭州等地的物流市场。

旅游观光业在华西村的现代服务业板块中，也属传统产业。目前，华西村旅游年接待量达250万人次，早就成为闻名国内外的一块响亮招牌。随着投资30亿元，集餐饮、住宿、观

光、商务、会务等于一体的龙希国际大酒店于去年村庆50周年期间投入使用，又成为华西村发展旅游业新的经济增长点。

去年9月，注册资金2亿元的江阴华西村商品交易所正式成立，未来将成为立足江阴、辐射华东、面向全国的大宗资源商品的交易中心、定价中心、信息中心、结算中心与物流管理中心。

至于农业，吴协恩更愿意看作一种“新型服务业”。“上半年，我们在重庆的一期工程将正式投运，这将是西南地区最大的农产品批发市场。同时，我们跟贵州、武汉、云南等地都在交流。包括到海南，我们也有这样的设想。”吴协恩介绍说，在发展农业这块，在华西村，就发展观光、特色农业，而在村外特别是西部地区，先做农产品批发交易平台，设想是通过3-5年的努力，最终进入资本市场上市，然后再通过资本市场的运作来服务更多的地区，进行良性的复制滚动发展。

今后，华西还将涉足网络产业，华西出品的易博士电子书仅用半年时间，市场占有率就超过了日本索尼，位居全国前列。

打造华西村的“金融帝国”

吴协恩看好的，还有金融服务业。他把今后五年看成是其打造金融

服务业的发展年。华西村的机遇，就是利用财力投资金融行业、高科技行业，投资股权。

“有的是我们招兵买马能做的，有的是我们做不了的。但我们看好中国的这一轮高速发展，那我们就选择参股，让专业团队来做专业事，我们来享受成果。”吴协恩很诙谐地把这种参股模式比喻成“懒人”，以最小的代价、最省事的办法在最短的时间内获取最大的利润。他的一个70多人的金融人才团队，一年就创造了超过5个亿的净利润。而在他的计划中，到2015年，这方面的专业人才数量和盈利水平都要翻番。

目前，华西村所涉足的上市公司，除了“华西村”，参与的7个上市公司中，有3个H股，4个A股。2家控股公司中，华西村都是第二大股东。其中华西村投资的新疆矿产资源项目，已经在香港上市，今后这块将作为新能源发展的重头戏。此外，华西村还在国外涉足矿产资源开发。

去年，华西在上海浦东买了地，准备建立自己的金融机构。为什么将金融中心选在上海？吴协恩直言是因为对人才的渴求。“过去我认为华西村非常美、非常好，对人才的服务也很周到，但在用人才的过程中，也看到一些我们的不足。”吴协恩坦言，就像即使乡镇医院工资开得高，但还是吸引不了名医生。为什么？因为相比大城市的大医院，名医生到了乡镇医院，有的因为没有进一步深造的学习平台，怕学不到更新更优的东西。金融人才同样如此。于是，我们决定把点设到上海，储备人才。”

吴协恩透露，华西村将花5年时间在沪成立金融控股集团，这个集团，与以往那些由华西村100%投资的企业不同，会适度吸收一些战略投资者。

据悉，今年下半年，华西村和江苏银行共同投资18亿元、高180米的银华金融大厦将在无锡市内启动建设。吴协恩说，无锡经济发达，又地处上海、南京之间，这个布点和华西村的长远规划很切合。这座大楼是目前无锡唯一设计有直升飞机停机坪的大楼。

目前，一个布局全球、立足国内的多元化经济发展结构下的华西蓝图已然形成，并正一步步向目标进发。“十二五”末，华西将实现传统工业、现代服务业各占50%的“双轮驱动”，全年销售收入1000亿元，可用资金100亿元，向世人展示一个更大的创富平台。

从建村初期由农业向工业转型发展，到如今大力发展从工业到服务业的华丽转身，华西跨越发展步伐告诉人们，从无到有，从有到优，华西村一直走在时代发展的前列，让“天下第一村”这一金子招牌愈发闪亮。

吴协恩并不愿意用“跨越式”这样的词来形容自己掌权这近10年的华西大发展。在这位新帅的字典里，他更愿意用“提升、转型”这四个字来为自己这近10年的成绩单进行注释。

谈掌权：
“难得糊涂”是种包容

说起老书记吴仁宝，虽然是父亲，吴协恩也跟华西村民一样以“老书记”相称，敬爱之心表露无疑。对于父亲，吴协恩满脸敬佩之情，对父亲的崇拜和尊敬时刻表现在他闪亮的眼睛上。他一开始的开场白就是，老书记有思想，同时也懂得尊重人，老书记即使对事情有不同的看法，有不同的意见，但不固执。比如说，在“华西股份”上市、转型涉足金融服务业

这两件大事上，吴协恩尤其深感老书记人格魅力的可贵。

吴协恩说，直到现在他还是更喜欢做经济工作。“做村书记，是行政工作，跟做经济工作大不一样了。”吴协恩说，他以前很不理解郑板桥的“难得糊涂”一说，在经济工作中，怎么可以糊涂呢？糊涂了，不就是要产生损失么？而现在，他越来越懂得，“糊涂”是一种包容，人与人之间的包容。

从老书记身上学到的包容这一点，吴协恩不但用于村务工作，更“延伸”到做企业。近10年的村书记经

对话吴协恩：夜宵才是一天的主餐

历，让吴协恩感悟颇多，中国的企业大多同行相争，恨不得你死我活，但为什么不能双赢、多赢呢？吴协恩说，想通这一点，现在做企业，已经很少做华西全资企业了，有的是参股，有的是找专业人士合资，有的是引入其他资金合作，不管采用哪种方式，都是为了把企业做得更优，把市场做得更大。

父亲的坚持、执着，以及对大局的掌控，也让他学到很多。吴协恩笑言，感到累的时候，偶尔也会有打退堂鼓的想法，但一想到老书记这样的年纪，还以身作则，坚持向前，顿时心生惭愧，这对华西村所有干部，都是一种无形的鞭策。

话人才：
从“引进来”到“走出去”

重视人才，珍惜人才，会用人才，这种人才理念一直是华西村最宝贵的财富。去年底的一项数据显示，现在华西村的领导班子，平均年龄41.3岁，其中来自华西村以外的人才超过了47%。吴协恩表示，今后这一数据还会继续提高，因为华西村现在最缺的还是人才。

当华西村面临第二次转型时，究竟是在传统产业上一条道走到底，还

是转向高科技产业，或是进入第三产业和服务业，吴协恩有过自己的深思熟虑。当时的华西村，具备资金优势、品牌优势和无形资产优势。但最后的产业调整，为什么不选择高科技产业，而是选择现代服务业和资本市场？吴协恩敏锐地看到，高科技产业的光环下，其实也深埋着不可测的高风险，而当时的华西村还没有足够的人才，去挖掘风险背后的金砖。

“真正意义上的高科技需要有自己的知识产权。华西的现状，高科技人才并不是很多，还是以传统产业为主，虽然我们的专利不少，但还不足以支撑涉足高科技所需的人才总量。”吴协恩说他有个习惯，开拓任何一个新领域，如果没有合适的人才，宁可不做，也要等。为了发展金融业，他看好一位在国有银行工作的朋友，但这位朋友当时在单位做得风生水起，无意跳槽。吴协恩就耐心等待，这一等就等了三年，最终这位朋友被他“等出茅庐”。

如今，吴协恩把招揽人才的思路从“引进来”改为“走出去”。“华西村现在越做越感觉到是社会的，今后我们在这方面可能会更多，很多优秀的人才不一定在华西，可能在全国各地，就像我们整个金融的布局已经基础都打下去了，那么我们就走出去，

到上海，到人才集中的地方去做企业。”

吴协恩也表示，华西村所需要的人才才是德才兼备，光有才没有德，在华西村也没市场，说到底，就是要认同华西村的文化，华西村的文化对他们而言也是一大财富。

说自己：
手机号码用了20多年

每天早上7:30，吴协恩会准时出现在位于2号塔的办公室，开始一天的工作。这个时间、这个地点，华西村民都已很熟悉，如果有事要向书记反映，不用预约，只要在这个时间段来，就会见到。不过在华西村，村民们也都知道，自己所需要解决的问题，是哪个部门分管的，就找哪个部门，只有解决不了的才找新书记。正是有着这套管理制度，吴协恩说，他的办公室门随时为村民开放，只要是找到他的，肯定是大事。

和办公地点一样透明的，是吴协恩从上世纪90年代就开始使用的“138”开头的手机号码。“这个手机号码一直没变过，就是方便村民可以随时找到我。”吴协恩说。

在记者采访吴协恩时，随机挑选了3月2日这一天的日程安排：7:

30，在2号塔办公室办公；8:30，接待江阴市委书记、副书记商量有关“三解三促”到华西村的相关工作；10:00，向华西村集团相关部门经理了解最新工作进度情况；11:30，午餐时间，在华西新大楼吃自助餐；13:00，在华西派出所了解相关情况；14:00，向上海市闵行区党校的老师介绍华西在拆迁、井村、招商等方面的做法，并与之互动交流；16:30，回到2号塔办公室；17:00，回家吃晚饭；晚饭后和村相关负责人开会至21:30，散会后，和老书记进行沟通；22:00多回到家，再就一些工作安排和相关负责人通话确认；22:30，吃夜宵；23:00，看新闻，从中央电视台到地方电视台，一个不落，特别是24:00的午夜新闻最为重要，“一些国家政策或者是像银行准备金率、利率等重要消息，往往会在零点时第一时间发布，如果掌握了这第一手情况，往往可以在最短的时间里，避免最大的亏损或者占得生意的先机。”凌晨1:00左右，一般是吴协恩正常的睡觉时间。

吃夜宵这个习惯，是他上世纪80年代在上海工作时养成的，最喜欢的是萝卜干就稀饭。这也是他一天中的主餐。

（本版摘自《现代快报》文/金晨薛晨）