

50年磨一剑 解构华西村产业转型路径

编者按：伴随着天下第一铜钟的隆隆之声，华西村迎来了建村50周年的生日。50年磨一剑，华西村的发展史，由华西人一篇篇筚路蓝缕的创业故事串联起来。这个原本占地仅0.96平方公里的江南乡村的成长故事，在一定程度上演绎了中国经济的发展历程。

证券时报记者 朱丽 李娟 胡越

从农业到工业的转型

50年前的华西村，和千千万万的中国农村一样，长时间处于靠天吃饭的小农经济状态，发端于田间地头的小作坊构成了华西村工业的最早基础。如果要列举出华西村从农业向工业转型的标志事件，七十年代华西五金厂的成立不可不提。在“以粮为纲”的年代里，这个“隐姓埋名”10年的五金厂为华西村累计创利税135.03万元，不但完成了原始资本积累，也走出了工业反哺农业的第一步。

1978年12月以后的中国，值得用浓墨重彩来书写。而对于江南小镇华西村来说，1979年也是历史转变的关键时刻，因为能把华西村“做大”的天时地利已然到来。不过，彼时摆在华西人面前的问题是，在逐渐饱和的市场环境下，五金厂产品开始滞销。艰难抉择后，华西村瞄准了有一定根基的塑料纺织行业，由此义无反顾地踏上了工业多元化发展的道路。

这条路一走就是20年。20多年里伴随着华西工业发展的关键词，是“速度”。1983年，经过3个月筹建，华西药厂开始投产；1985年，华西锻造厂建成，主营产品法兰盘当年创产值548万元；1986年，村民集资入股60万元成立了华西铝制品厂；同年，华西五金拉丝厂投入生产……经过20年发展，华西村拥有了14家大公司，58家企业和1000多种产品。

多元化是把双刃剑，分散经营风险的同时，也意味着有限的资源和精力正在被分散。随着1998年到2001年华西村工业产值增长逐年放缓，华西人意识到正在逼近的发展瓶颈。在2002年的《华西村工作报告》中，时任党支部书记吴仁宝坦承村工业发展有两个不足，一是虽然企业数量多，但产品知名度不高；二是企业资本金不高。当年年底，村党委决定将14家大公司整合成8家，次年销售目标指向百亿大关。

2003年，集团资源整合收到成效：八大公司销售均创佳绩。当年仅南、北钢两家钢铁公司就实现销售收入100亿元，宝昌化纤和毛纺织服装公司则分别完成销售额50亿元和25亿元，建筑装潢公司、有色金属总公司、外贸公司、化工公司、旅游服务公司等五大公司，累计实现销售收入30亿元。随后4年，集团公司销售额更是以每年100亿元的速度增长。

谈及华西村从农业到工业的转型时，华西人坦言这个过程最为艰难，因为过去的政策不允许转，特别是在工业的起步阶段，乡镇企业得冒着多重风险去创新。

第三产业大发展时期

2003年对于华西村来说，是一个特殊的年份。这一年，是华西村新老书记交接之年，也是华西村产业转型元年，从此华西村迈向了第三产业的大发展之路。

在华丽的金塔和328米高的豪华酒店的掩映下，华西集团的办公室却显得十分简朴。华西村党委书记、华西集团董事长吴协恩回忆起上任当年的工作思路时说：“华西村工业化路子走了20多年，带来了财富、革新，但任何一个产业发展到一定阶段，都要适时去调整，而且调整要走在政策之前。”

在此之前，华西村的旅游业在盛名之下几乎是自发地形成了一个产业，但第三产业的其他业态却鲜有尝试。华西村产业转型方向何在？吴协恩说，当时光纤、太阳能等所谓的高科技产业在华西村周边的江阴、无锡地区遍地开花，但华西村调研后认为，这些产业往往没有自主知识产权，加之华西村不具备高科技人才的土壤，所以果断放弃发展上述产业。事实证明，不盲从跟风、依据本地实际情况发展第三产业的华西思维再次经受住了时间考验。

立足在长三角存在机遇的产业，且产业所需的人才面要广，方便找到人去实施这一产业”是华西村发展第三

产业的总体思路。华西村在调研后，瞄上了仓储物流业，开始发展化工仓储和棉花仓储，华西村仓储业的核心是“诚信”。所以，华西村从一开始就做了两件事：一是安装远程监控软件，客户可以实时联网看到自己货物的库存情况；二是用措施制约，实行专业化经营，不做仓储业务以外的任何事。这种诚信思维使华西村很快赢得了与荷兰壳牌、日本三菱等大客户的业务合作机会。吴协恩认为，服务业关键就要体现在“服务”上。为了给棉商提供相对准确的信息，华西村争取到了国储棉、新疆建设兵团和郑商所交割仓的棉花储运业务，在告知客户经过整理分析的各方信息后，能帮助客户及时调整库存，规避棉价暴涨暴跌的风险。这些举措使华西仓储业的发展十分迅速，2010年仅棉花储备量就达到了100万吨。

提起华西村的第三产业，不得不提及2008年金融危机。彼时，从一季度飙升得离谱的钢材利润中，集团管理层敏感地嗅出了异常。4月份集团所有企业开始严格执行“控现金流、降低库存”的危机方案，由此将横扫全球的金融风暴影响降到了最低。当年年底，全球远洋航运业处于谷底时，华西村果断地以低成本介入，完成了矿石钢铁行业向远洋航运业的产业链延伸。目前，华西村的远洋运输产业年运输量为500万吨，正朝着下一个目标1000万吨前进。而正是之前未雨绸缪的产业转型，也让华西村这个原先以钢铁、冶金、纺织、化纤等传统工业为主的经济体得以在2008年的金融危机中从容应对。

扎根本土的旅游和金融业

旅游业是华西村最先发展起来的第三产业，但华西人意识到，在不具备自然资源禀赋的华西村发展旅游业，不创新就会面临发展瓶颈，于是华西村在不断建设能够拉长旅游产业链的景点。

这几年村里建起了塔群，外供参观，内为办公场所；世界公园也是外供参观，内为宾客住宿、餐饮，这些被老书记吴仁宝自嘲为“不土不洋”的建筑群，并没有让华西村像外人所说的那样“塌（塔）糊（河）涂”，反而每年吸引了百万人次的游客到此观光。建村50周年之际，最惹争议的恐怕就是新落成的高328米、内铸一吨重金牛的豪华酒店，华西村也因此被贴上了“炫富”的标签。

对此，吴协恩并不认同。他说，华西村发展旅游产业，第一不能等，第二不能按传统的农村发展思路出牌，要考虑长远。建一般的大楼，五年十年后也许就会落伍，到时重建更是资源浪费，而且大楼内收藏的艺术品资源丰富，本身就是华西旅游的亮点，铸造的金牛也已载入库时增值了1亿多元。华西村的高明之处就在于，它几乎将每一个实用建筑都赋予了旅游观光的价值。

和旅游业一样，华西村的资金管理方式也一直充满争议。本着几十年来“集中力量办大事”的思路，华西村中心村民，同时也是华西集团的股东，每年分红收益的80%要转成股本继续留在集体企业。在几十年来“少谈分配、多提积累”的分配思想下，华西村确实没有诞生多少亿万富翁，但几乎人人都成了百万、千万富翁。而华西村在资金管理方面的经验也渗透到金融业的发展中。

在构成华西村第三产业版图的支柱产业中，较晚发展的金融业后来居上，成为如今第三产业的效益龙头；金融业务累计投入30多亿元，现值已高达70多亿元，预计今年能给华西集团上缴5亿元净利润。目前，华西村拥有财务公司、小贷公司、村镇银行、典当公司、担保公司、投资公司、PE基金等多种金融和类金融机构，同时参股了5家商业银行、两家证券公司、入股了多家拟上市公司。



解密华西村金融版图

证券时报记者 李娟

从六十年代创粮食高产稳产，到九十年代实现中康富裕，再到21世纪初的三产并举，华西村50多年的发展史从来就不缺乏精彩。然而今天，让华西人津津乐道的是他们的新兴产业——金融服务业。这个发端于2005年的产业，短短6年间，已成为华西村第三产业的效益龙头。

目前，华西金融投资总公司下属13家金融公司，囊括了投资咨询、财务顾问、股权投资、小额贷款、典当、担保，甚至拍卖等各项金融业态，同时还参股了金融机构和实业公司，并设立了PE基金，今年这13家公司全部实现了盈利。让人意想不到的是，这个只有77人的总公司，今年却能为集团上缴净利润5亿元。细究下来，华西村的金融服务业和其他产业一样，是其独特的发展理念和用人观相结合的产物。

华西村党委书记、华西集团董事长吴协恩告诉记者，集团确立的金融业发展思路是“能经营的牌照，5年内争取全部拿回；暂时不能开展的业务，以参股形式开展”。目前集团下属的财务公司、典当公司都已取得金融从业牌照，下一步打算争取信托业务资格。而迅速发展起来的典当、小贷、担保等传统金融业务已成为华西村金融业一大稳定的利润来源，今年预计带来收益1亿元，明年将会翻番。

在华西村的金融版图中，利润贡献最高的要数股权投资业务。实际上，华西村股权投资最早发生在1999年：以1.3元/股入股华泰证券。20多年来，这笔总成本2600万元的投资，仅现金分红就累计达到了3684万元，而经过历次送转股后，华西集团目前持有华泰证券4534.6万股，市值4亿多元。

目前，华西村已参股江苏银行、黄海银行、重庆农商行、广州农商行和海南农商行等5家商业银行，华泰证券、东海证券、东海期货等3家券商期货公司，以及山东希努尔等实业公司，累计参股企业数达到39家。预计未来1年~2年，5家左右参股公司将申请IPO；而东海证券、重庆农商行和希努尔的累计股权投资回报率分别高达200%、900%和400%多。

如今，华西村的第三产业涵盖了旅游航空、金融能源、物流仓储、海洋工程和观光农业等五大领域。吴协恩告诉记者，今年底华西村第三产业比重将超过45%，“十二五”末力争达到50%。

华西村的产业转型路径是现实的，虽然华西村一直在说不能再用农村思路谋发展，但细究下来，华西村的转型思

除了参股金融机构和成长型企业外，华西村还参与了资源和能源项目的合作开发。目前，华西集团与重庆渝惠集团合作兴建了重庆地区最大的农产品市场，预计建成后的年交易额高达400亿元；此外还和重庆东银集团合作，共投资了6个矿山和1个洗煤场。因此就第三产业而言，华西人更愿意称他们的金融服务业为“金融能源”产业。这个提法或许表明，在未来收益贡献上，能源项目和金融业务平分秋色。

华西村发展金融业并不是孤立地发展一个产业，而是让其服务于整个村的经济，成立于2009年10月的华西集团财务有限公司就担当着多重重任。华西集团负责金融业务的副董事长包丽君说，财务公司的成立初衷有三个，一是从资金角度了解集团成员企业的真实经营情况；二是加强企业资金的集中管理；三是为成员公司提供财务服务。财务有限公司成立两年来，总资产已达到23.2亿元，今年前10个月便累计完成经营利润3603万元，实现了自身规模和效益的提升；不仅如此，在财务公司的运作下，华西村实现了高达95%的资金归集度，在争取银行授信时有效降低了融资成本。

而华西村独特的用人观也成就了金融产业。包丽君说，公司在人才管理上一直坚持引进和自我培养相结合，即使是引进的也几乎都是本土金融人才。吴协恩也谈到，华西村只用合适的人。评判的标准主要看他是否有品德、是否有事业心，来华西村是否是短期行为。至于学历的高低，是否有海外学习背景都不重要，公司可以出资让他去国外学习。同时，华西村充分利用自身参股多家金融机构的优势，采取项目合作、人员合作等方式，实现人力资源配置的最优化。

从2005年在无锡设立首家投资担保公司算起，华西村的金融服务业已走过了6个年头。从最早的传统金融业务，到参股金融机构和拟上市公司，再到参与能源资源等实体项目，华西村累计投入的30多亿元资金已增值到70亿元，不但金融产值实现了翻番，金融业态也日臻完善。

按照对金融服务业的规划，华西村计划在逐步完善非银行金融机构，以及典当、担保、小贷公司和村镇银行等实体金融平台后，最终形成功能完善、风险可控的华西金融控股集团。

路仍然有着农民朴素的务实思想：只做自己能做的事。无论是旅游业、仓储业，还是金融业都深深植根于本土，有本土市场、本土人才和本土文化，甚至有时还带着土气的印记，但土气为华西村送来了财气。华西村，这个从苍茫时空背景中走来的小小村落，已经昂然迈向了明净辽阔的现代文明。



图①老书记吴仁宝；图②现任书记吴协恩；图③华西村全景 方曼摄

印象老书记

老书记，是华西村人对吴仁宝的尊称。12年前，华西村（000936）上市，为了让投资者更多了解公司，证券时报记者前往华西村采访老书记。老书记见到记者的第一句话就是，以往都是记者排着队要采访我，这次却是我主动要请你来采访。

12年后的今天，记者才从现任书记吴协恩的口中了解到，其实当初华西村公司上市，在所有村委会委员中，老书记是唯一的反对者。吴协恩说，老书记的可贵之处在于坚持但不固执。作为老一代建设者，对于资本市场相对陌生，不是很容易接受，但他在保留自己意见的同时也会配合组织推动工作。

吴协恩在2003年上任新书记时，就开始谋划产业转型，在发展的新兴产业中有金融业。老书记对发展金融业这种看不见摸不着的产业持反对意见，总觉得钱投入下去要看到烟冒烟、机器轰鸣才踏实。所以，吴协恩等新一代领导班于就像老书记当年在到资本主义尾巴年代悄悄发展工业一样，偷偷发展金融业，到了年底账本一交，老书记一看，这也是一个很赚钱的行业，就大手一挥，以后你们放手去干吧！

而现在，退而不休的老书记的观念已完全与时俱进。在和记者谈

起刚刚落成的328米高的大楼时，老书记兴奋地说，你当年采访我时，我的观念还比较落后，对上市还有保留意见，现在我思想解放了，再过几年我要让这座大楼也上市！大楼上市或许是一时豪言，但华西村的旅游业单独上市并不是天方夜谭。

吴协恩说，作为新一代建设者，我们是幸运的，因为我们现在所做的都是国家政策所鼓励的。而老书记那一代创业者当时是冒着政治风险，甚至是生命危险去改革创新的。

今天，已经84岁高龄的老书记还坚持每天为游客作一场报告，带着浓重的吴方言口音，旁边有专人作普通话同声翻译。老书记说，他今年84岁了还在工作，实际上是食言了。他在60岁时就说过干到80岁退休，现在过了80岁还在以华西村总办主任的名誉工作，是因为他觉得自己年轻时，由于政策限制，做的有效工作还太少，现在政策好了，要把年轻时耽误的工作补回来。

走在华西村，处处都能感觉到老书记的印记，在龙凤广场、雕刻有24孝的回廊、塔楼群，你会暗暗好笑老头子的土气；但当你抬头看到直冲云霄的高楼、盘旋在空中的观光直升机，再从塔楼上俯瞰成片的别墅群时，你又会觉得这个老头不简单。

（一丹）

后记

证券时报记者采访华西村时，正是华西村饱受质疑之际：铸造金牛的“炫富”、“一分五统”的缺陷、家族控制之嫌等等。这让记者落笔时也多了一份迟疑，我们到底应该告诉读者一个怎样的华西村？

不容讳言，华西村不是完美的，诸如铸造金牛之类的做法甚至是另类的，但你不得不承认，当有那么多人要花钱去看一下那头金牛时，华西村此举从经济意义上说又是成功的；当曾经在经济变革中起着关键性推动作用的苏南乡镇经济模式全面退出历史舞台后，华西村坚守的集体所有制有着产权不清晰的争议，但这种体制却实实在在地带来了全体村民的共同富裕；很多人认为老书记吴仁宝被奉为了神，而我们看到的是一个已经直不起腰，

却还在连轴转工作的老人；吴氏家族的后代几乎掌控了华西村的重要岗位，这种似乎是中国小农的传统理念和做法，确实不是最好的状态，但这个管理团队却在2011年交出了512亿元销售收入的成绩单。

今天的华西村已然成为了一个“公众村落”，人们希望看到他们承担起更多的社会责任，比如把铸造金牛的钱拿去扶贫，而华西村自身更强调的是“发展才是硬道理”，且存在着“慢进也是退”的危机意识。

华西村有争议，但华西村的经济成就是巨大的，华西村的产业转型是成功的。江苏省新任省委书记到华西村视察时说，我一直知道华西村经济建设搞得很好，但我没想到华西村的产业转型这么成功，它应该成为我们地方政府经济转型的研究样本。（一丹）