



文质彬彬、温文儒雅、气定神闲，这是章文琼给我的第一印象。

这个留英 5 年的工商管理硕士，归国后放弃企业的高薪工作，甘愿担任老家——永嘉县巽宅镇小坑村的村委会主任，成为全国首位“海归”硕士村官，曾轰动一时。4 年后的当下，章文琼离开了小坑村，以新公务员的身份向永嘉县西溪乡政府报到。如今，32 岁的他仍工作在新农村建设第一线，“三农”经验更加丰富，视野更加开阔。小坑村的经历已成为他人人生路上的一笔宝贵财富。

昨天，笔者走进永嘉，倾听章文琼讲述他的村官故事。

重返故里尴尬不断

捐资百万誓改旧貌

1978 年，我在小坑村呱呱坠地；7 岁，父亲带着我离开小坑村外出谋生，之后在温州市区定居；21 岁，我到英国伦敦研究生管理学院攻读金融工商管理专业，5 年后取得了硕士学位；26 岁，我回国发展，和父亲开了一家咨询管理公司，事业渐有起色……

我曾经以为，我会像父亲那样成为一名拼搏于商海的企业家，用知识创造财富。直到 2004 年的那个清明节，我在小坑村遇到了命运的转角，从此走上了一条截然不同的路。

那年清明节，我随父亲回老家祭祖，那是我 7 岁离村后第一次回去。小坑村海拔 600 多米，从山脚往上看，山道蜿蜒，盘旋而上，回村好比一项登山运动。一开始，我兴奋地走上道，但没多久，就发现它比一般的登山运动更费力——路上不断有顽石凸起，坑洼不平，杂草丛生。走了两个小时，我们终于到村子了，可我的脚底早已起了泡。

这点痛不算什么，要命的事情还在后头。村里还没通自来水，喝水都靠梯田里蓄积的地表水，不仅味道怪，而且不干净。村里的公厕，是一排简陋的露天厕所，人来人往，毫无遮掩，而且解手也不用厕纸，只是把身后的竹竿折一段下来了事。更尴尬的是，公厕不分男女。一次，我赶早去解手，正紧张着，旁边一位阿婆笑咪咪地问“阿琼吃了没”，吓得我满脸通红，动也不敢动。直到阿婆完事了，我才提起裤子逃回家。

这就是我的家乡吗？我震惊着、悲痛着，似乎改革开放的春风，从未吹进过这座大山，这里俨然是温州繁华表象背后的另一个世界。我一刻也呆不下去了！3 天后，我飞也似地逃离了这个贫困的山村。

然而，呼吸着都市的现代气息，我却有一种深深的不安。直到看到一则新闻报道——贵州有个状元村，出了几百个大学生，却没人回来建设家乡，几十年过去了，村里贫困依旧——我才彻底醒悟，这不也正是小坑村的现状吗？

从那一刻起，我决定要为家乡做点事儿。我留学时打工和工作期间共赚了 100 万元人民币。经过一番深思熟虑，我打算把其中的 50 万元捐给小坑村，用于修路、引水、建厕所。我向父亲征求意见。没想到，父亲不仅没有半句反对，还要我在预算上再加 50 万元！

几个月后，我和父亲带着 100 万元的支票，再次翻山越岭来到小坑村，向村民们宣布了捐资一事。从此，我翻开了人生的新篇章。

先修厕还是先治水

新官上任以民为主

一开始，村民们对我的捐款行为非常不解，都用疑惑的眼神揣测着我的“居心”。连村支书章志远和村主任章厚进也在琢磨着，我不是在说大话。

“海归”和“泥腿子”的那些事

为了表示我的诚心，也为了让这笔捐资落到实处，我决定留在村里监督和管理。在镇政府的支持下，小坑村成立了“新农村建设领导小组”，由我担任组长，专门负责这笔款项的使用和管理。

3 个月后，村民们终于相信我不是头脑发热和别有用心，年逾花甲的章厚进甚至写了辞职信，力荐我为带头人，希望留我驻扎小坑村。2006 年 7 月 27 日，小坑村村主任选举，405 人中有 385 张选票投给了我。就这样，在村民们的厚望下，我当选为村委会主任。

新官上任三把火。我以为，以我的知识背景、创业经验和国际视野，我可以清楚地了解农民最需要什么、农村亟须改变什么。当然，事实证明，我太天真了。

那天，在村民代表会议上，我把村庄整治和发展规划提上桌面，并提出当前亟须解决的头等大事就是修建公共厕所（要知道，我对村里的露天茅坑早就“恨之入骨”）。没想到会场一片沉寂，想象中的一呼百应没有出现，只有人嘟囔了一句：“修公厕？有必要吗？村里人几百年都是那个样子。”

一时间，我窘住了，问大家最想做什么，这时村民们开始踊跃起来：“村里最缺水，为啥不先解决？”

这句话让我醍醐灌顶。我开始意识到，做农村工作不能简单地拍脑门、想当然，自己 and 村民的生活方式不一样，并没有真正了解他们的需求。所以，从那以后我就给自己下了一条规定：以后每做一件事，都要先问问村民，这是不是他们最想办的事。这也正是“以人为本”、“民主治村”的理念。

接着，我们跑遍了小坑村 5000 多亩山林，拿着镐头、铁锹四处探寻干净的水源，终于找到了合适的水源。之后，我们买来结实耐用的自来水管道转接材料，把纯净的山泉水引到每家每户。经县疾控中心检测，该“自来水”达到了二级饮用水标准。经过几个月的努力，水的问题彻底解决了。

从离席到调解能手

靠的就是打“感情牌”

多年来，由于道路不通，村里的农作物、蔬果等很难卖到外面去，成了制约村民致富的最大障碍。这一点，村民们早已意识到了。

我以为，有村民的迫切需求和资金的支持，修路不是什么难事。没想到，我再一次高估了自己。实际上，农村工作的复杂程度、各种利益关系的纠葛碰撞，已经超出了我的想象。

修路过程中，旧住自然村、里畚自然村、阳栏坳自然村之间因为修路经费问题出现了纠纷。归根结底，这源于里畚自然村一笔 2000 元补偿款的归属没有着落。为此，三村互相指责，甚至纠集各自人马准备大干一场，一时剑拔弩张。

当时我负责调解此事，3 个月内召开了 6 次协调会，每次大家都吵得脸红脖子粗，无果而终。有一回，我终于忍不住发火，拍案而起：“你们自己吵去吧！”那时我真的很委屈，你说修路这么多钱我都出了，这是为村集体利益做好事，为什么就是得不到村民理解，他们还要为区区 2000 元的利益争成这样？

冷静之后，我对这件事情进行了换位思考。村民们长期以来自给自足的生活方式，让他们形成了不吃眼前亏的价值观，在集体利益和个人利益的取舍上，他们容易牺牲前者。这种根深蒂固的价值观，不是任何人一朝一夕所能改变的，而我只能用真诚、信任，去慢慢感化大家。我坚信，很多时候情感的推动比利益驱动更有效。

想通了这个问题后，我私下垫付了 2000 元

补偿款，并给各村都留足了面子，这场修路矛盾终于化解。工程在继续，我知道新的矛盾还会产生。为此，我开始尝试着改变与村民的沟通方式，希望用真诚换取理解。我开始找村里的老人唠嗑，谁家有事我都热情帮忙，涉及个人利益我都会“先别人后自己”。渐渐，我和村民们打成了一片，他们视我如同家人，我遇到棘手的事情也能找有威望的长辈或亲友出面帮忙。

2007 年 8 月，村里拓宽道路，村民章岩宕家的房子恰好就在要整改的道路上。我上门做工作，问能否将他家房子的墙往里面挪一挪，没想到他爽快地答应了。于是，章岩宕家原来齐整的房檐拐了一个弧线，道路顺利畅通。

“阿琼为村里做了这么多事，我们也应该为村里出把力。”从村民的话语中，我感受到的是一份份信任和肯定。

村务建设好比工商管理

“怂恿”本科生接好班

我 2006 年当选村委会主任后，2008 年获得连任，到今年 3 月辞职去乡镇工作，这样算来，我已在小坑村工作了近 4 年。如今，村里先后建起梅花鹿、山羊、土鸡和食用鸽 4 个合作社，筹建了养老、医疗、助学 3 个基金，还建立了图书室、电子信息室，村民人均收入从 2006 年 7 月的不足 3000 元，提高到去年底的将近 7000 元。

我还为小坑村制订了一系列发展规划：近期大力发展鸡鱼鸽等养殖业，中期扶持桃梨、红花油茶、青椒等蔬菜和果树种植，远期开发旅游业。目前，小坑村市级森林公园项目已批下来，村里正准备向省级旅游项目冲刺。

很多人认为，大学生所学的专业知识，在农村没有用武之地，其实这是不对的。正如有人认为我荒废了工商管理专业一样，事实上，我在小坑村的管理经历就是一次很好的工商管理实践。我一直尝试把工商管理的理论知识运用到新农村建设中，我把小坑村看做一个企业，村民好比员工，村两委就是管理团队，如何激发村民的主体意识，等同于如何提高员工的工作效益。从工商管理角度来说，提高员工工作效益可以通过加工资、晋升、人文关怀等激励机制；而管理农村也一样，我推出了“以奖代补”的激励措施，鼓励那些参与创新项目并取得良好经济效益的村民，从而激发更多村民的创新意识和创业热情。每年年底，我还会给村民们发放类似“年终奖”的村民务工补贴，慰劳大家一年来的辛苦付出。

农村最缺的就是人才，大学生大可以到广阔的农村舞台施展拳脚。我一直认为，年轻人的可塑性比中老年更强，因为他们就像一张白纸，对农村工作没有过多固化思维或条条框框，只要全身心投入，更容易为新农村建设实现创新发展；同时，年轻人的价值观、人生观也会在农村工作中更加成熟、理性，积累宝贵的人生财富。

正因如此，我打算辞去小坑村村委会主任一职时，一直在物色一位合适的接班人。最终，我选择了刚毕业于南昌理工大学环境规划专业的章琼心，她也是我的堂妹。当时，她已在永嘉县平安保险公司找到了一份工作，在我的不断劝说和鼓励下，她毅然辞职回到小坑村。今年 4 月 16 日，她以高票当选小坑村村委会主任一职，接下来她将把所学的环境规划专业知识运用到小坑村的规划建设之中。

离开小坑村，我仍一如既往地关注着小坑，关注新农村建设，因为我与农村已经形成了一种割舍不了的情谊。



道路整治前



道路整治后

主持人的话

这是一个名为『旁听』的栏目，特别推出『听你的人生故事』。或许你的故事特别坎坷，或许你的故事特别感人，或许你的故事给人启迪。一个故事，一段人生。心情热线：8 5 1 1 3 6 7 5，你的故事，有我在听。