

“海归”和“泥腿子”的那些事



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，那是我从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，我兴奋地走上去，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，旁边一位阿婆笑眯眯地问“阿琼吃了没”，吓得我满脸通红，动也不敢动。直到阿婆完事走了，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儿事。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，我是不是在说大话。

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，自己和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接转材料，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、里岙自然村、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，这源起于里岙自然村一笔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！”那时我真的很憋屈，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。从工商管理的角度来说，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，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

事，一段人生。心情热线：85113675，你的故事，有我在听。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