

# 油溪桥村“蝶变”背后的方法论

文 / 全建业

湖南省新化县吉庆镇油溪桥村，2007年还是一个人均年收入不到800元、村级负债4万多元的省级贫困村。“有女莫嫁油溪桥，一年四季为呷愁”是当年油溪桥村的真实写照。经过十多年的自力更生、艰苦奋斗，今天的油溪桥村已成为全国十大乡村振兴示范村。无疑，“蝶变”的密码就是其背后的方法论。

一是心中有数。没有调查就没有发言权。2007年，退伍下海经商多年的青年企业家彭育晚不顾家人反对，怀着建设家乡的热情，回乡担任村支书。面对萧索落后的省级贫困村，彭育晚带领村支“两委”一班人苦苦思考：油溪桥村到底有什么？最缺的是什么？当时，全村共有村民268户868人。40岁以下的年轻人380人，其中在家务农的只有12人，在外创业打拼的却有368人。村民集体意识淡薄，不良风气和自私自利意识较为严重。老百姓讲究生活排场，对公益事务认识不够，对家乡缺乏归属感。而在8平方公里区域面积中，耕地面积只有980亩，是一个典型的石灰岩干旱区域村。与此同时，油溪桥村有森林面积4468亩，森林覆盖率达到92.8%。油溪河清澈见底，贯穿村域全境。一番调查研究和深入思考让他们发现，油溪桥村最大的资源是山和水，而最缺的资源是人。为此，油溪桥村党支部准确地提出了“文明塑村、生态立村、产业强村、旅游活村、人才兴村”的发展思路。制定了“三年转弯子、六年打基础、九年见成效”三步走计划。他们在每个阶段都紧扣中央在农村工作的政策要求，抓住关键点，牵住“牛鼻子”，精准施策。



现在的油溪桥村美丽如画。

二是抓紧工作。油溪桥村最值得称道的是他们对一些重点工作一直抓得很紧。村党组织是农村发展的领导核心，只有建立一个精诚团结、踏实肯干的领导班子，油溪桥村才有未来。为此，油溪桥村一直紧紧抓住组织建设这个“牛鼻子”，采取公开竞选的方式选优配强村支“两委”班子。他们让参选者谈思路、表决心、



各村民小组组织村民筹工筹劳修建村道。

许承诺，真正挑选出有担当、有责任感、为人正派、群众拥护的干部。许多在外创业打工的年轻人，从此拥有了为民服务的平台，有了施展才华的机会，纷纷返乡助力乡村振兴。紧接着，通过加强村校合作、村企合作，提升村支“两委”干部的服务能力；通过搭建实习平台培养村级后备干部。经过13年的长抓不懈，油溪桥村从原有的村干部3人发展到目前管理人员36人，平均年龄不到36岁，大专以上的达16人。这个团队政治素质高，执行力强，他们不忘初心、牢记使命，把任务当机遇，用心用情为民服务，在乡村振兴中充分发挥了“火车头”作用。因此，油溪桥村获得全省基层党组织建设示范点，也成为了全省党员干部学习基地。习近平总书记曾经指出：“要发扬钉钉子的精神，切实把工作落到实处。”油溪桥村党支部就是钉钉子精神的践行者，把每一件涉及村民的主要工作抓紧了、落实了。

三是善于聚力。油溪桥村支“两委”班子在开展工作的过程中，认识到搞好一个村的建设光靠几个村干部和几十个党员是难以为继的，必须把成百上千村民的力量凝聚起来。“四步走工作法”应运而生。第一步是制定村规民约；第二步是建立户主档案袋；第三步推进积分制管理；第四步坚持村级事务民主决议、集中审议。油溪桥村从制定村规民约到建立户主档案袋，从推行积分制到实行阳光化管理，重新唤醒了村民的主人翁意识，唤起了村民的集体价值认同，实现了由“替民作主”向“由民作主”的转变。特别是先后征求意见63次、收集建议2126条、修改36次的油溪桥村积分制管理办法，以积分考评村民，以积分入股分红，将全村所有人都捆绑在一起，成为一个责权利高度统一的

共同体。在油溪河畔8平方公里的热土上，形成了党员干部争着干、村民群众比着干、朝着目标一起干的良好局面。“凡是能在本村解决的，就不请外人帮忙。”“凡是能用劳力解决的，绝不多花冤枉钱。”2010年，油溪桥村在上级仅能支持一套18万元提水设备、全村仅能筹到60万元建设经费的情况下，硬是依靠自力更生，在陡峭的石头山上挖沟埋管，花费了整整一年多的时间，安装了长达13公里的输水管道，建成了配套水渠8公里，完成了预计投资需要300多万元才能建成的饮灌一体工程。清澈的山泉水送到了田间地头 and 每一位农户家中。村民思想的转变、主人翁精神的提升为油溪桥村的产业振兴打下了坚实的基础。2020年3月，油溪桥村成功入选农业农村部发布的全国村级“乡风文明建设”优秀典型案例。

四是勇于创新。发展壮大农村集体经济是乡村振兴的重点和难点。他们请专家赐教、向老干部求教、向群众请教，形成了许多产业发展的创新之举。13年来，彭育晚先后组织召开2000多次会议，撰写500多万字的工作日志，汇聚各方智慧共同探索出一条产业振兴之路。油溪桥村将集体所有制与联产承包责任制的优势结合起来，建立了“本土资源+社会资金+专业经营”三资融合的集体经济发展模式；建立了“村委+公司+合作社”的三位一体为民服务体系；建立了“一产业村民得利益、二产业村民享就业、三产业村民来分红”利益共享机制。产业发展上的“一个模式、一个体系、一个机制”实现了风险全由村里扛、利益全由村民享。以甲鱼养殖为例，为了解决村民资金不足、投入风险较大的难题，该村从外地低价购入小甲鱼苗，经村里集中喂养一年后再免费

发放给农户。“稻田养鱼”、经果林的开发、农家乐的发展等，都依靠村集体的力量规避了技术风险和市场风险。2020年，油溪桥村基本实现家家户户有产业，村民人均年收入提高到2万多元，村集体收入超过140万元。

五是会“弹钢琴”。面对纷繁复杂的工作，如何紧扣中心工作而又同时开展其他方面的工作，这是对农村基层党组织的考验。“三年转弯子”阶段，加强组织建设和转变村民落后思想同步推进。油溪桥村在加强班子和党员队伍建设的同时，还提出了“节约就是生产力”的理念。比如，油溪桥村在全省率先禁燃（烟花爆竹）、禁赌、禁烟，倡导酒席从简，每年节约各类开支550万余元。“六年打基础”阶段，重点在加强水、电、路等基础设施建设的同时，不断完善乡村治理的制度建设。“九年见成效”阶段，一方面重点发展集体经济，另一方面不断总结经验，完善做法，扬优势补短板。从新农村建设到精准扶贫再到乡村振兴，油溪桥村把每项政策的落地当成绣花活来做，用实实在在的效果证明了中央决策的科学性。党的十九大提出实施乡村振兴战略以来，油溪桥村在“五大振兴”上同时发力，“十个指头”相互配合、富有节奏，实现了人人都来参与乡村治理，人人都有自己的产业，人人都来共享发展成果，在青山绿水间演绎出一部生动的乡村振兴乐章。



油溪桥村的种养业。

油溪桥村用活了破解乡村振兴难题的“金钥匙”，成功破解了基层组织能力不强的弱点、村民参与度不高的痛点、产业难以组织化的堵点、资源难以集约化的难点，为当前乡村振兴提供了有益经验。其中，积分制管理模式、乡村治理、乡风文明建设、两山理论等做法，分别入选全国10个、20个、22个和23个经典案例之一，其经验和做法已写入了省委党校乡村振兴专题课程并在全国推广。

（作者系湖南省中国特色社会主义理论体系研究中心长沙市基地研究员、长沙市委党校副教授）