

大政出于小村

——湖南花垣十八洞村脱贫攻坚口述

口述人：施金通，苗族，1979年出生，湖南花垣人。2005年当选十八洞村村委会主任，2010年公开招聘为排碧乡事业干部，2013年担任十八洞村代理村委会主任，2014年1月至2017年3月担任十八洞村第一书记，2017年3月至2018年2月任双龙镇副镇长，2020年4月至今任十八洞村党支部书记，二十届中央委员会候补委员。

访谈组：徐如明 王道勇 王 晶

日期：2024年11月25—26日

地点：湖南省湘西土家族苗族自治州花垣县十八洞党校

山旮旯有“三怕”

我是土生土长的十八洞村人。以前，我们十八洞村在县里因为穷而出名。有一首民歌：“三沟两岔山旮旯，红薯洋芋苞谷粑，要想吃顿大米饭，除非生病有娃娃”，讲的就是村里过去的生活。当时，我们村一多半的中老年人没进过县城，不知道街道和大楼是什么样子。村民们有“三怕”：一怕猪太壮，交通不便运不出；二怕孩子成绩好，考上大学送不了；三怕家人有病患，生病住院看不起。

十八洞村为什么穷？我觉得主要有四方面的原因：一是环境恶劣。山是奇山，山是穷山；洞洞是奇洞，洞洞是穷洞。人均田地仅0.83亩，资源有限。二是没有基础。村子地域广、居住散，基础设施差，没产业，种水稻、玉米，做烤烟都是小打小闹。三是没文化。当时6个村民小组225户939人，有150人是文盲，385人只读过小学。四是人力不齐。十八洞是合并村，由飞虫、竹子两村合并而成，人心不和，很多事情上各吹各的调，喜欢相互拆台。

这样的生活老一辈都习惯了，年轻人不习惯，都想着往外跑，村里留不住年轻人。因为家里穷，读完初中我考上了一所技校，想学到一技之长。看到阿家阿妈（爸妈）和姐妹为我节衣缩食，整天为我的学费和生活费发愁，我不忍心，就辍学来到一个离家不远的煤矿挖煤，由于年龄小，别人挖煤一天80块钱，我挖煤一天10块钱。阿家阿妈担心我的安全，没干几天就把我从煤矿带回了家。回家后，村书记看我文化，让我做村里的会计。2000年，我光荣地加入了中国共产党，那一年我21岁。2005年，大家又选举我当村委会主任，那时我才26岁，感觉压力很大。村书记石顺莲大姐一直鼓励我，手把手地教我。2010年，我参加公开招聘被录用到排碧乡工作，成了一名事业干部。2013年，在组织的关心和群众的信任下，我又回到了十八洞村代理村委会主任。

也就是这一年的11月3日，习近平总书记来到我们十八洞村。他走访了一些村民，还同我们村干部和村民代表围坐在一起，跟我们拉家常、话发展，就是这次在我们村里，他提出了“精准扶贫”的重要理念。他强调说，“扶贫要实事求是，因地制宜。要精准扶贫，切忌喊口号，也不要定好高骛远的目标”。现在回过头来想想，“精准扶贫”这样的国家大政策是在我们这个小小的十八洞村提出来的，我们太自豪了！

被“嫌弃”的队长

总书记走后，2014年1月23日，花垣县委宣传部副部长龙秀林被县委派到我们村当驻村工作队队长。他报到的第一天就碰了钉子。当介绍他是宣传部副部长时，许多兴冲冲从外地赶回来的村民，满是失望，没有一个人鼓掌。群众就像炸了锅，他们用苗语议论：“看来领导对我们十八洞没有怎么重视，这个队长最起码要从财政、发改、扶贫部门派来才对，搞宣传的投资金，没项目，拿什么扶贫？顶多只带了一张嘴！”见面会很尴尬。我们都没想到驻村工作队竟然被村民“嫌弃”。

我们村的路边石壁上、村里墙壁上、山上树干上就贴满了“大字报”。“大字报”的内容主要是针对村干部和驻村工作队的。

有一篇“大字报”是这样写的：“竹子寨、路加宽、毁农田、损生态、强行修、不补钱、地基款、贪官贪、官官护、民不服、何处诉。”另一篇“大字报”写道：“狗屁工作队，占天又占地，中央拨的钱和米，都被你们拿了去”。另有几张“大字报”，只写了我的名字，并在上面打了一个大大的红叉叉。

有的村干部建议说抓紧把这些“大字报”擦掉。我们和驻村工作队商量后，决定请示县

扶贫办和县委组织部。上级领导建议我们不要擦，而是要邀请媒体对这件事进行曝光。看到记者来报道了，群众的思想完全转变了。绝大多数村民认为大字报的内容是不属实的，否则村干部和驻村工作队也不敢邀请媒体来曝光。

驻村工作队刚来没几天，我又接到村民电话说：不得了，施长寿家出大事了，让我赶紧过去。我赶紧打电话给驻村工作队队长龙秀林。赶到现场我们看到好几百村民围成了一圈，被围住的是施长寿父子三人。70多岁的施长寿拿着一把大柴刀，他的大儿子拿着一根钢钎，二儿子拿着一根铁棍。这些村民也是集体喝了血酒，要与施长寿一家拼命，情况十万火急。派出所的警察也来了。

龙秀林大喊一声：“谁也不许动！我们先了解清楚情况再说。”这句话把现场所有村民镇住了。我们走到施长寿面前了解情况。原来村里修机耕道要占施长寿家的自留地，施长寿不同意，理由是他担心他家同意以后，后面的村民不同意，机耕道修不成，自家的地白白被糟蹋了。

了解清楚情况以后，我们问现场的群众：“大家能不能保证，施长寿家让路，后面的机耕道就能拉通？”得到绝大部分群众的肯定回答后，由龙秀林口述，我当场立了一个字据，在场的群众当场签字画押，就这样一场械斗得到了化解。

谁是贫困户，群众说了算

精准扶贫扶什么？从哪里下手？湘西州委、花垣县委和排碧乡党委与十八洞村工作队、十八洞村村干部一道开了一场“神仙会”。大家集思广益，畅所欲言，逐渐地形成了一致意见。精准扶贫先要摸清哪些人是真贫困，为什么会贫困，怎么改变贫困，也就是要摸清底子，解决好要扶谁；结对对子，解决好谁来扶；对谁靶子，解决好怎么扶。

驻村工作队龙秀林一行来到十八洞村以后，最高兴的还是龙秀林的几个亲戚。他们奔走相告。队长来十八洞村，不仅让他们脸上有光，还能沾光，关照他们是迟早的事。

为了不让其他村民说闲话。龙秀林召集村里沾亲带故的亲戚开了个小会，明确告诉这些亲戚不仅沾不了光，还要借他们的光。既然是亲戚，他们就要带头支持驻村工作队和村“两委”工作。

为了防止“富人戴帽、穷人落榜”，村“两委”和驻村工作队召开了村民大会，征求大家的意见，最后制定了一个十八洞村精准扶贫贫困户识别工作做法，还有一个十八洞贫困户识别“九不评”的标准。我们规定，有砖混结构楼房或在城镇购有商品房的家庭不评；2000年以来违反计生政策和未按规定落实计生手术的家庭不评；打牌赌博成性、经营或提供赌博场所，正在服刑、劳教或正被警方通缉和屡教不改的“两劳”释放人员的家庭不评；不务正业、懒惰成性的家庭不评；不履行赡养义务的家庭不评；时常刁蛮阻挠公益事业建设和当地经济发展的家庭不评；全家外出打工经通知不回家的家庭不评；国家机关、事业单位工作人员的家庭不评；有大中型农业机械、农用车、矿车、面的、轿车、中巴车及经营性加工厂的 household 不评。

标准一出，村民们齐声叫好。谁是贫困户，群众说了算！全村各户先申报材料，再以村民小组为单位，召开村民大会，由村民对照各家各户申报材料和“九不评”来评议。为了解决个别群众的帮亲顾友问题，通过反复考察与研究，工作队和村干部进一步摸索出了精准识别贫困户的“七步法”：户主申请→群众评议→三级会审→公告公示→乡镇审核→县级审批→入户登记。

通过群众评议，再经村“两委”，乡党委、政府代表和县扶贫工作队三级会审，取消不符合“九不评”标准农户的资格。随后，我们把识别结果在村里张榜公示了7天，接受各

方监督。公示没有异议的识别结果，按程序报乡党委、政府再次审核把关，经复核无误并公示无异议后，再提交县里审核，最后提交县政府审批。

通过“三榜三审”，我们才能入户登记。根据县政府的最终审批结果，组织人员进村组到户开展调查登记，最终识别出贫困户136户533人，占全村总人口的56.8%。因为识别精准过得硬，全村老少都心服口服。

龙太金是十八洞村一组的村民，在一组中家族辈分最大，又是驻村工作队队长龙秀林的远房亲戚。为了保证识别大会顺利召开，龙秀林找到了龙太金，希望他来主持一组的识别大会，带个头，让群众不要投他的票。龙太金经过一番思想斗争后，觉得自己虽然家庭条件也一般，但是对照“九不评”标准，评也没戏，还不如带个头。

在第一次精准扶贫的贫困户识别评议会上，龙太金第一个站起来说：“我会种瓜，找钱比大伙容易。我不是贫困户，大家莫投我票”。见龙太金表了态，龙秀林的另一个亲戚施再杰也站出来表态：“大家也莫投我，我家盖了楼房，房子好大呢。”投票结束，最终龙太金还是被大家评为贫困户。看到结果后，龙太金主动提出退出，大家都很感动，说扶贫队队长的亲戚都作出表率了，其他人还有啥好说的。十八洞村一组的识别工作进展比较顺利，评出来的贫困户大家都认为比较公平公正。这为其他组的贫困户识别工作起到了带头作用。

党员带头先让地

精准扶贫开始后，村民纷纷议论每家每户能分到多少钱；有的村民甚至借钱开起了第一家农家乐，因为他们相信马上会有源源不断的游客来村里；还有村民在打听，如果征地，旱田多少钱一亩，水田又是多少钱一亩；有一定经济实力的村民则在考虑，挖机和修路哪桩生意更挣钱。但是，村里并没有像村民们所期盼的那样迎来一场热火朝天的大干快上。

随着知名度的提高，慕名来村里的游客越来越多。十八洞进村的路是只有3米宽的单向道，无法会车，节假日人和车一多，村里天天堵车，有时候路直接被车堵死了，进不去也出不来。我们每天和驻村工作队一起去搞交通管制，解决堵车问题。总是这样堵着也不行，解决不了根本问题。2015年4月，为了迎接五一小长假，我们申请到了道路拓宽项目，决定把这条进村路拓宽到6米。

但是扶贫工作队和村干部提出的修路、农网改造等基础设施建设计划，牵涉占谁家的田地，都一律不给补偿金，因为村里没钱给村民们补偿款。大家对工作队问得最多的一句话就是：“这也没钱，那也没钱，没钱装什么‘大头’，没钱脱什么贫，有不带钱扶贫的吗？”大多数村民不相信，觉得肯定有补偿金，是我们村干部悄悄拿了这笔钱自己花了，不支持我们修路。这时有人就讲了：“挖这个路搞什么，以前规划了好久都没搞成，你们搞不成的！”还有人讲：“以前我们祖祖辈辈都能走的小路，到你们这一辈就不能走了？”

村民们的反应让我们觉得思想工作第一，只有把思想做通了，十八洞的产业发展才有可能。于是，我们多次挨家挨户走访，可是有个别人就是不肯搞。我们压力很大，抓心挠肝地想该怎样让村民们接受这个事实。大家愁得睡不着觉，每天晚上亮个大灯聚在一起想办法。最后决定还是让党员干部率先带头。我们统计了一下，当时十八洞村支部有24名党员，刚好有10名党员家里扩宽路的时候需要让地。具体从哪一户率先动工呢？前任老支书石顺莲站出来了，她说：“从我家先动工，后面再慢慢做老百姓的工作吧！”本来以为事情终于走上正轨了，但很快又遇到问题了。那天我们带着挖机去她家，刚要开挖，她老公突然跑出来，站在挖机前面，嚷嚷着死活不让我们动工。不幸的是，那天老支书刚好去花垣县城培

训了，不在家。我们几个人轮番给他做工作，他就是坚决不同意，大有一副“你们要挖就从我身上挖过去”的架势。我们不敢动工，赶紧给老支书打电话，老支书也很奇怪，她在电话里跟我们说：“昨晚跟他商量好了，没事的，你们继续做，我们家我说了算。”我们就跟她谈，“那要遭大罪了，他现在站在挖机前面不动，我们没法子了”。她听后也觉得事态有点严重，马上请假，花了200块钱租了一辆车赶回家。她一来就骂她老公：“昨天商量好好的，现在你阻工干什么！”骂了几句，她老公就走了，我们才能继续施工。

我们和工作队做了很长时间工作后，大部分群众同意了，有几户村民提出要求：挖到荒山的地方要把树木和树苑（方言，湖北、湖南、四川、贵州、江西等地老百姓常用，他们把树干接近根部的部分称为“树苑”）给堆放好，让他们搬回家当作柴火。可是在施工过程中，施工人员不小心把一户人家的树苑滚落到了近百米深的山沟里。因为时时刻刻都有村民盯施工，有人就立马喊来那户人家。他赶到施工现场后大发脾气，说我们说话不算话，坚决不让施工队再动他家的地了。了解到事情的起因后，施进兰也觉得是村干部监督不到位，没有兑现对村民的承诺，不占理，他二话不说，就和龙秀林两人深一脚浅一脚地爬下山沟。因为刚挖的土都倒进山沟里了，土路很松很滑，摔了很多次，他俩硬是把近200斤重的树苑给抬了上来。这一举动感动了了这个村民，他彻底服了，不仅同意让地，后来还主动参加村里的公益建设。

最初村民不同意无偿让地，我们就先挖十户党员家里的地。他们的地也不是连在一起，所以经常是这里挖一个坑，那里挖一个坑，挖得很慢，工程不太顺。我们村干部和驻村工作队员每天泡在施工现场，随时准备解决问题。我们还请每位党员联系几户村民，挨家挨户做工作，联系的村民可以是他们的家族亲戚也可以是他们的朋友。就这样，本村的征地问题基本解决。

但最难办的不是本村人对修路的态度，而是扩宽那段路需要经过隔壁村一户村民的地，这让整个工程陷入了僵局。让外村人协调让地太难了，我们一时间毫无办法。最后老党员龙太金主动提出，让他跟那户人家商量商量，看能不能用自家的地换修路用的那块地。那户村民就提出要用水田换，龙太金说，“行，就用我家的水田换你家的旱田”。我们还担心他家里人会不会不愿意，让他回家商量好了再来。结果老家人放声大哭：“我可以做主，我们家都听我的！”后来龙太金家里人果然同意换地，最后就用他家的六分水田换了修路用的三分旱田。

有一次，本来说的好好的，修路修到一半，一户村民突然不同意了，那工程也就卡住了。我就问他怎样才能让继续挖下去。他就冲我喊，“施金通，你有本事就把你家里的田换给我，那你想怎么挖就怎么挖”。这时村书记施进兰插话：“施金通家只剩一丘田了，给了你，他家就一亩谷子都没有了。我跟你换行不行？”那位村民说：“你家的地太远了，又是旱地，我看不上。”没办法，我就说，“行！就拿我家的地换给你”。这个决定是瞬间的，我也没跟我阿家阿妈商量。他们当时70多岁了，一辈子种田，老一辈的思想，觉得没田没法生活，更何况这还是我家的最后一块地。我回家跟他们说了后，我阿家（父亲）很生气，我阿妈也是低着头直流眼泪。后来驻村工作队的同志们也来家里，大家一起劝说。我父母还是不表态，说“自家田给了别人，不要吃饭了，怎么办”。没办法，我就直接问他们，“你们是要水田吃饭，还是要儿子？”我父母听我这么说愣住了，虽然很生气，最后他们还是同意了，在田和儿子面前他们选择了儿子。我阿家就跟驻村工作队的同志们说：“哎，谁叫我儿子是党员，谁叫我儿子是第一书记！”这话刚说出口，全场的人都绷不住了，笑得稀里哗啦的，也是感动加不容易吧。最后就用我家的2亩水田“换给”了那户人家。说起来，我做村书记，家里人也是鼎力支持了，我对他们也是很愧疚。

相比其他党员干部做的，我家交换的地其实是比较少的。我做的主要是带头作用，因为只有我们党员干部带头做了，老百姓才肯跟着来。当时我们要发展基础设施建设，不仅要修路，还要修停车场等。问题是十八洞村是典型的人多地少。土地就是老百姓的命根子，你要动他的地，简直是要他的命，哪怕他不依靠这块地，他也不会让你去。因此，征的地基本上都是我们党员干部用自家的地跟村民交换的。从2014年至2020年，党员干部总共无偿捐了198.9亩地，这个数据是我们仔细统计过的。党员干部带头干，是十八洞村党建引领的其中一个特色，是我们所有党员干部一步一个脚

印，流汗流泪走出来的。

进村的大路是修好了，但村里的4个自然寨地域广、居住散，村内基础设施仍然很不完善。2014年村上争取到村步道改善项目，计划把村子的步道、连同村民家的院子都铺上青石板。

由于争取到的资金十分有限，我们开会研究决定，村子公共步道部分由项目资金来保障，村民家的硬化需要村民自己把青石板搬到家，然后由工程队提供技术指导，由工人和村民一起铺设，也就是说需要群众出工出力，投工投劳，参与建设。

这个事大多数村民都支持，但是有个别村民耍小聪明，不配合，不仅说风凉话：“一分钱不发，还要免费干活？我就不信其他村民家都硬化了，政府不给我家硬化”，而且还煽风点火，鼓动其他村民不要出力。我们分头做工作，最后还是有一户带头闹事的不出力。后来经过和驻村工作队商量，我们一致认为不能把他自家应该干的活干了，要不然以后村上的类似工作都没法做了。我们决定通过这次筹工筹劳的契机，教育村民自力更生。所以，我们就不理他，正常施工。最后，村上除了这一户其他村民家都硬化了。眼看项目完成，工程队要撤了，这一家着急了，不得不花钱雇人帮他家搬运青石板。村民们一看：配合村“两委”的老实人没吃亏，“精明人”最后吃了亏，都深受教育。

一部分穷惯了的十八洞村民，“等靠要”思想严重。等，就是不管你怎么发动，怎么说好，我就是不做，反正你政府不准饿死人。我等你们做事，等你们救济。靠，就是什么都靠政府，什么都有政府兜底、政府买单，我不怕。靠山吃山，靠政府吃政府，心安理得。要，就是没有了向政府伸手要。谁要得越多，谁就越有本事。铺路这件事发生后，“等靠要”的现象大幅减少，“要我脱贫”的人少了，“我要脱贫”的人多了。

发展产业挣大钱

对村上争取的项目资金，部分村民的态度是分干吃净。十八洞村542名贫困人口争取到政策扶持资金每人3000元。大多数贫困户想把这笔钱分下去。我们全村人均不到1亩田，依靠农业种植仅能维持温饱。村干部与驻村工作队经过商量初步达成一致，决定把这笔政策帮扶资金用于发展产业。很多村民对不发钱很理解，认为“一分钱不发，村干部想贪污这笔钱”。我们听说后，通过开会反复给村民做工作，向大家解释：“村上有村上的考虑，我们不是不发钱，而是用这笔钱去生钱，给大家分更多钱，不信大家可以走着瞧”。

发展什么产业呢？十八洞村漫山遍野生长的野生猕猴桃给了我们答案。我们十八洞村的地理条件和土壤适合猕猴桃生长。由于山高路陡，留守的老人家孩子都没法采摘。即便是采摘下来，也卖不掉，吃不完，只能烂在地里。我们邀请吉首大学的专家检测后，发现这些野生猕猴桃是富硒猕猴桃。虽然野生猕猴桃不能引种，但是我们可以引进其他猕猴桃。除了村内种，我们可以从农业产业园租地种。方向确定了，接下来就是让群众支持我们的想法。

但大多数群众反对，他们种了几辈子的水稻、玉米、烤烟等，不愿意轻易改变种植方式。他们认为“村里的野生猕猴桃那么多，还让我们种，谁要啊？”有村民认为“跑到村外的农业园流转土地，不划算，铁定亏钱。”还有的村民认为“种猕猴桃，钱从哪里来？”

为了打消村民的顾虑，我们通过组织逐级上报。时任县委书记知道后，亲自带领我们村的党员和群众代表到四川蒲江等地参观，看了这些地方规模化的猕猴桃产业，听了现场讲解。我们很受教育，吃下了定心丸。

从四川考察回来后，村“两委”趁热打铁决定在距离十八洞村30公里外的道二乡流转1000亩土地作为猕猴桃种植基地，那里的村民常年外出打工，大量的连片土地闲置。在驻村工作队建议下，我们成立了合作社，组建了十八洞村苗汉子果业开发股份有限公司。为了避免低端竞争，工作队多方打听，找到了国内研究猕猴桃育种的权威机构——中国科学院武汉植物研究所，引进了两个优质品种。

按照我们的设想，对猕猴桃产业进行公司化运作。注册资本金600万元，公司占51%，我们村占49%股份。十八洞村的股份分为十八洞合作社和村集体经济两部分，十八洞合作社由村民出资组建，入社资金按照贫困人口542人算，政策扶持资金每人3000元，占27.1%股份。非贫困人口397人，政策扶持资金每人1500元，占9.9%股份。村集体经济申请专项资金入股，占12%股份。

（下转4版）