

前何不富不回税务

——河南太康前何村脱贫攻坚口述

口述人：韩宇南，1968年出生，河南周口人，国家税务总局周口市税务局一级主办。2015年9月至今，为河南省周口市太康县马厂镇前何村驻村第一书记。2021年获“全国脱贫攻坚先进个人”和“全国优秀共产党员”称号。

访谈组：张湘姝 胡颖廉 尹建军 殷玉洁 陈双飞

日期：2021年1月5日、2024年9月14—15日

地点：河南省周口市太康县前何村韩宇南家中

“先斩后奏”报名

我出生在河南农村，家里世代务农，对农村充满了感情，对农村的贫困也有切身体会。2015年9月到前何村扶贫前，我是国家税务总局周口市税务局进出口税收管理科副科长。我为什么要到前何村扶贫？我想主要有国家的大背景和我个人的小背景两个方面的原因。

我们都知道一句名言，叫“小康不小康，关键看老乡”。党的十八大以来，在电视上有关脱贫的相关报道越来越多，我慢慢地开始有一个想法：自己是从农村走出来的，有没有机会回到农村，帮助父老乡亲们脱贫致富？2014年夏天有一部热播电视剧叫《马向阳下乡记》，那段时间我每天下班回家后，就和妻子潘丽英一起看这部剧。这部电视剧讲的是市商务局市场科科长马向阳被组织下派到省重点扶贫对象大槐树村当“第一书记”的故事。马向阳带领群众脱贫的许多故事深深打动了我，他成了我精神上向往的一个榜样，心里总想，能像他这样做点事情就好了。

大概是在2015年五六月份，中央开了一个重要会议，要求全国向贫困村派第一书记和驻村干部，这件事在全国各地区各部门轰轰烈烈地展开，我们税务部门当然不会落后。这是国家的大背景。我记得是2015年8月26日上午，周口市税务局召开了副科级以上干部参加的紧急大会，号召大家去驻村扶贫。我一边听会一边在心里憧憬：“这次我要报名，我要到农村去！”我家离单位不远，一般中午下班都要回家一趟。这天中午回家时，我就想跟妻子商量一起驻村扶贫的事。但她没在家，我就想她不在家正好，如果她不同意的话可咋办？就这样我先斩后奏，向局里报了名。局领导很支持我的决定，紧紧握住我的手说：“宇南，你出身农村，对农村情况了解，对农民有感情，你做驻村第一书记是非常合适的。组织希望你在驻村工作中用真诚打动群众，用能力赢得群众，用工作带动群众，发挥好驻村第一书记的作用。”我紧紧回握着他的手，表示我一定会牢记组织嘱托！

当天晚上下班后我回到家，和妻子说我要去农村扶贫。她又心急又心疼，问了一连串问题：“你去的是哪个村子？远不远？”“条件苦不苦？”“你能经常回家不？”我说去太康前何村。她就一百个不愿意，说：“你从小在农村长大，当年考大专，不就是想要做城里人。现在好不容易出来了，进了市里，怎么又回去了？再说咱爸都80多了，在老家周口沈丘，正是需要人照顾的时候。咱儿子在广州，你去农村扶贫，我一个人在家，家里七零八落的，万一咱爸出个什么事，有个好歹，都不知道怎么办。”我说：“我已经报名了，去也得去，不去也得去，不能改了，这是我对组织的承诺，不是开玩笑的事情。”虽然那几天她很不开、不高兴，但还是为我整理好了行囊。出发那天，她把我送到电梯旁，一脸哀愁，两眼泪花。

8月31日，周口市驻村第一书记任职大会召开。在去开会的路上，市局领导又嘱咐我：“驻村第一书记是光荣的称号，过去第一书记只有战争年代有过，你一定要好好珍惜这个机会，做好强村富民的引路人。”我也再次郑重向领导承诺：“我要踏踏实实为群众办实事，带领群众脱贫致富。”这不是我在领导面前摆什么高姿态，而是我内心的真实想法。我是税务人，我们中国税务的精神就是忠诚担当、崇法守纪、兴税强国。当好驻村第一书记，就是对党忠诚，就是对扶贫事业担当，强农就是强国。

我是20世纪60年代出生的人，从事了30多年的税务工作。作为局里的业务骨干，我一直在岗位上辛勤耕耘，兢兢业业地工作，从来没有主动跟领导要求过什么级别待遇，所以我选择当驻村第一书记也不是为了“求待遇、要光环”，能够驻村让我有一种心愿成真的喜悦。

进村初印象

我8月31日上午在市里开完驻村第一书记任职大会，下午就到前何村报到。第一次进村的场景我到现在仍记忆深刻，就像昨天刚发生的一样。那天正好下了雨，进村时雨刚停，到处是烂泥坑。我站在村头路口一眼望去，村里道上的水坑一个接着一个，水深的地方甚至没过膝盖，鸭子在水坑里游来游去。村民只能溜着墙根儿走，小孩子上学放学都靠大人背着走。我也“入乡随俗”，学着他们溜着墙根儿走，深一脚、浅一脚进村，走几步看看墙头有没有东西掉下来，再走几步看看前面有没有深水坑。

其实我说得并不夸张，当时我们前何村是出了名的贫困村。我进村当年村里是607户2329口人，其中贫困户就有173户822人，这些贫困户一年下来人均收入不到1000元，而当年我们省农民的人均收入都已经超过1万元！所以当时太康县有一句顺口溜叫：“宁摸十里天黑路，不走向庄一条街。”什么意思？就是说，外村人都不愿跟前何村搭上边，看不起。村里人靠着几亩薄田过活，一年一次小麦、一次玉米，严重靠天吃饭。村里小学校舍破旧，村集体经济基本为零。全村有14户孤寡老人。刚到村里时，村干部和我一起去看望孤寡老人，我走进其中一户一看，全部家当只有一张旧床、一床破棉絮被子、一口地锅、一盏油灯。前何的贫困状况着实让我震惊。刚开始的时候，我心里想不开，曾经跟县里组织部同志打电话抱怨说：“组织咋把我派到这么困难的地方？”说真心话，当时我心中还是有畏难情绪的。

我刚进村时面临的主要困难还不是村里太穷，而是村里从老百姓到村干部都不太信任我。我也没有什么驻村经验，刚进村时我总穿着蓝色的税务制服，加上我看上去比较年轻，所以村民们心里都在犯嘀咕，他们在一起聊天就说，我看上去就像个大学生，一看就是坐办公室的，不相信我有办法有能力带村里人脱贫致富。有些村民甚至根本没把我当回事，觉得我就是来“镀镀金”，很快就会拍拍屁股走人。当天晚上，村委会委员、文书何旭东就很直接地问我：“村里很穷，韩书记，你是不是打退堂鼓，想回去了？”我听出来，一方面他是害怕我跑了，另一方面也反映了对我不信任。后来，何旭东还给我送来一幅他写的字，是一个大大的“家”。他说：“韩书记，以前我们这里也来过干部，他们没几天就走了，希望你把我们这里当成家。”他们是真心希望我把村民当亲人，把驻地当家乡，我也很感动。

要说怎么赢得村民和干部的信任，这不是一两天两天就能成的事。为了让大家放心，我就跟村干部和老百姓反反复复地说：“第一书记就是组织给村民派来的亲人，你们要相信组织。”后来我还当着很多村民的面发下誓言，“这次驻村一定做到忠孝两全，忠诚党的扶贫事业，孝对父老乡亲”。慢慢地，在干事的过程中，大家相互之间就了解了、亲热了，心也就走得越来越近了，这里有一个过程。

要想富先修路

我刚到村里扶贫，是要认真地学习一些东西的。我记得习近平总书记曾经讲过，当干部要做到“三个跑遍”，大概的意思是，当县委书记一定要跑遍所有的村，当市委书记一定要跑遍所有的乡镇，当省委书记一定要跑遍所有的县市区。后面他就没有讲了。如果继续往下推就是，当乡镇党委书记要跑遍每一户，我们这些当驻村第一书记的就要认识村里每一个人。所以，要找准帮前何村脱贫致富的路子，就要先做好调查研究，了解实际情况。为了解村民的真实想法，我晚上经常自己买了酒和肉，提着到村民家串门，跟大伙儿聊天。有一次聊天时，周翠萍老大娘拉着我的手说：“韩书记，俺都80多了，在俺闭眼之前，还能不能

看到咱村修的路啊？”慢慢地，我发现，修路是村里人最盼望解决的难题，那我们就先从修路干起！

为了尽早修好路，我们村干部就一起徒步丈量了所辖5个自然村的村道，一共是11公里多。我们白天量，晚上就把测量数据绘成图纸，整理好后，村里申报道路整修项目。但当时我们遇到一个大问题，要申报修路的项目，首要的条件是村里的路面要平整。路面硬化前要先把路基垫好，可垫路的土从哪里来？这个钱从哪里出？于是，村里就召开全体村民大会征求意见。我记得开会那天，村里人到得非常齐，村委会里里外外站满了人，大家你一言我一语，都很兴奋，可我一说要修路需要我们自己先垫路的事儿，便立即鸦雀无声，就没人出主意了。这次会后，我一家一家地走访，但一家一家地碰壁。村里的老木匠何富金跟我说：“村里修路弄了好几回都没成，你一个‘外来户’凭啥能给俺们修成？”既然村民有那么多疑虑，那我就和村干部带头干，让村民看看我们的决心。挖下水道时，我把铁锨干到底，大冬天的，我身上的衣服脱得就剩下单衣了，两手都磨出了血泡。人心都是肉长的，我们村里人不是不讲理的，大家就说：“韩书记这种‘外来户’都为我们村这么卖力了，咱们有什么理由不出力？”就这样，支持的声音慢慢地多了起来。大家有钱出钱、有力出力，大人小孩一起出动，有一个4年多没回乡的村民，听说这件事都回来帮忙。大家用4个月的时间，出工1100多人次，靠着一台挖掘机和10辆四轮车，挖坑取土800多车，垫平了村里路上所有的大小水坑。路基有了，在上级的支持下，我们村也获得了70多万元扶贫资金。最终，一条长11公里的水泥路就通到了家家户户门口。修这条路，让大家齐心做一件事，拉近了村民们之间的关系，拉近了我和村民们的距离，也拉近了基层党组织和乡亲们的心里距离。乡亲们走在平坦的大路上，都向我竖起大拇指说：“韩书记，中！”

走“自我造血式”扶贫新路

路修好了，就该找脱贫致富的路了。前何村以前一直得到国家的帮助，但主要是“输血式”的，要怎么做才能做到自我“造血”呢？过去，前何村村民的收入主要是小麦、玉米，粮食价格不高，卖不出什么钱。我跟大家聊，发现乡亲们都特别想增收、盼增收，但又比较保守，不敢轻易尝试种新作物。为了改变单一的种植结构，我们村干部就去安徽等地考察，大家最终决定搞“春辣椒+冬小麦”的种植模式，并且签好了公司加农户的订单合同，把辣椒加工厂也引进来，准备大干一场。万事俱备，但没想到一些村民却打起了“退堂鼓”，他们说：“咱种一辈子地了，他一个坐办公室的，凭啥叫俺种啥就种啥？”甚至有人笑话我说：“你这是疯子的想法，傻子的做法。”我也不怪村民，因为前几年他们种过菠菜，但没有找好销路，最后全砸手里了。一朝被蛇咬，十年怕井绳，所以他们宁可种收益小但比较稳定的玉米和小麦，也不肯改种辣椒。但是人误地一时，地误人一年。为了不错过种植季节，我自掏腰包5万多元买了辣椒种子分给大家，我跟大家承诺：“赚了你们的，赔了算我的！”其实，说这句话不是乱夸海口乱花钱，前期我们做了很多调查，对比了好几遍种辣椒和种小麦的收益，心里比较托底。2016年农历年刚过，我就回村里和村干部一起育苗、旋地、整理苗床、施肥、打药，把辣椒籽一个个撒匀，然后盖膜。那年正月初十到正月十五，整整忙活了6天。就这样，村里种上了50亩春辣椒和130亩夏辣椒。当年辣椒喜获丰收，亩增收4000多元，大家白天摘辣椒，晚上卖辣椒数钞票，心里美得很！

除了种辣椒，后来我还自掏腰包买了240亩地的芥菜种子给村民们种，也获得了可观的收益。后面就一发不可收拾了。这几年，我们建起了扶贫车间，引来了来料加工项目。贫困

户来这里打工，一般一天能挣六七十元，如果一个月挣不够2000元，厂里会想办法补到2000元，中午还管一顿饭，所以村民们都很积极。现在我们村已经实现了三个目标，确保有劳动能力的贫困户至少有一个产业增收项目，有培训意愿的贫困户至少掌握一门就业创业技能，有能力就业的家庭至少有一个人有工资性收入。

此外，村里还有组织地进行劳务输出，帮助村民稳岗就业。在这方面，我们村做了不少事，但跟其他地区的好做法都比较类似，我就不详细讲了。我们村做的这些事，可以用一个顺口溜来表达：一把泥瓦刀致富奔小康，一根油条致富一个村庄，一根编织针编织美好生活，一把镰刀乐开花，一台缝纫机务工顾家两不误，一台运输车致富奔四方。

2017年底，前何村建档立卡户年均收入达到8000元，脱贫出列。如今的前何村，路宽了，灯亮了，打了机井，建了桥梁，架了高压，农民文体广场和党群服务中心建好了，扶贫车间开工了，光伏电站发电了，卫生室建好了，小学教学楼建起来了，自来水、宽带、天然气户户通，群众的获得感、幸福感、安全感越来越高，前何村村民的日子越来越好。

妻子转身成“潘老师”

刚到村里的时候，我发现村里的风气不太好，没啥集体活动。平时闲下来，村里的男人们就打牌、搓麻将，女人们凑在一起就是家长里短，编派点是非，没有什么积极向上的精神状态。我想，这样不行啊，就算有再多的钱，精神还是贫乏的。所以我和村里干部商量，打算从移风易俗着手，改变村里的精神面貌。

说起移风易俗这事，除了村干部和老百姓的支持，还得感谢我爱人潘丽英。我爱人是我中学同学，我俩是在我老家农村结的婚，感情很好。她刚开始是反对我来驻村的，但我来后她又惦记着村里。我驻村大约两个月的时候，她就带来周口夕阳红舞蹈队的大妈大嫂们来看我。她们每个人拿了二三百元，我自己又补贴了一些，我们挨家挨户去村里慰问14户孤寡老人。也就是我们走后不到几天时间，我们村里进了小偷，我和村里干部一起去追，为村民追回了一辆摩托车。有一次，我去周口办事，回村时电动车没电了，我推着车掉进了沟里，手机也丢了。还有一次，我在我的微信朋友圈看到前何一位村民房屋失火，我站在着火用房顶拿着喷水管子灭火，她心疼地哭着给我打来电话：“你不要命了，要是掉到火窝里，大火烧着了你咋办！”丽英很担心我的生活和身体状况，和家人商量后，在2016年元旦那一天，她就拉着皮箱来到了前何村，跟我一起驻村扶贫。

刚开始我还怕她不适应，但后来我发现她说是来照应我，可实际上比我还忙。正好村里广场建好了，她就经常在广场教村民们学跳广场舞，她手机里存的全是广场舞的视频。她先自己学，学会了再教给村民。刚开始村民们不愿意学，老说学不会，她就一家一户地去动员去拉人。后面大家参与的兴致都很高，大家都喊她“潘老师”，她就更来劲了。最初，我爱人还不理解我自掏腰包给村民买辣椒种子，说我瞎花家里的钱，为此还跟我大闹了一场，有几天不理我了。结果跟我驻村一段时间后，她也从工资卡里拿出3万多元，给村里20多位有点艺术才能的村民购买服装道具，村里的“舞蹈队”就这么建立起来了。为了让大家有表演的舞台，村里筹措资金给农民文体广场安装了音响，村子这下跳舞的劲头更足了。我们舞蹈队自编自演了很多深受村民喜爱的节目。每逢节日，我和妻子俩人就和舞蹈队一起跳舞助兴，其中抬花轿、扭秧歌都是固定节目。过年时，我们还会举办“村晚”，让乡亲们都上台表演，村子里热热闹闹的，让村民们闲暇时间“动起来”“跳起来”，家长里短就少了，无事生非也少了，村民的精气神明显好转。

当然也遇到过难啃的“硬骨头”。村里有个出了名的懒汉，整天游手好闲、好吃懒做、沉迷赌博，他妻子受不了了，好几次要和他离婚。他自己也想浪子回头，甚至切断自己的小拇指来给妻子表决心，但长期形成的习惯哪里是说改就能改的。我们村干部下了大力气帮助他、劝导他，还给他联系外地企业去打工。在送他外出务工的路上，我们给他准备了500元路费，我告诉他500元赌一次就输没了，但可以买1000个馒头填饱肚子，他很感动。就是靠着这样一次次开导，一点点感染，他终于改掉了恶习，开始自力更生，在北京务工赚钱。现在他经济状况好了，每月能赚到6000多元，和妻子的关系也改善了。所以，只有把“志”扶起来，才能让困难户的面貌得到彻底的改变。

帮钱帮物不如帮建一个好支部

火车跑得快，全靠车头带。还有一句话叫，帮钱帮物，不如帮建一个好支部。只有筑牢了村党支部这个堡垒，脱贫攻坚这场仗才能赢。

我刚到村里的时候，前何村党支部的情况很不乐观。党组织比较涣散，党员年龄普遍偏大，基本是六七十岁。当时风气还不好，村支书和村主任内斗。我去村支书家里拜访，他还问我有没有带手机，我不太明白他的意思，后面才知道他是害怕我会将我俩的谈话偷偷录音。因为村里干部关系紧张，虽然我的身份是驻村第一书记，但没办法摆平，组织就让我代理村党支部书记，前后大概有一年半的时间。我跟村里党员干部商量后，就定下工作目标：我们村要创建先进基层党组织，留下一支永远不走的工作队。

理想与现实之间差距很大。于是，我带着村干部前往焦裕禄同志曾经工作过的兰考县学习考察。焦裕禄同志讲，“没有抗灾的干部，就没有抗灾的群众”“干部不领，水牛掉井”。这些话深深地打动着我们村里每一位干部。了解到2014年习近平总书记在兰考发出的“兰考一问”后，我们更是受到深深的震撼。从兰考学习回来后，我们就树立起带领群众改变前何村落后面貌的信心和决心。

回村后，我们村支部积极推行“四议两公开”，还搞了一个创新，叫“148”党建模式。“1”是指要筑牢党支部一个坚强的战斗堡垒，“4”是组建4支突击队，“8”是打造八大党员先锋岗。村里还推行了党员积分管理，村里全体党员都纳入“一编三定”管理，把全村拧成一股绳。由于之前村党支部和村委会互相拆台，我们就提出一个倡导：“相互补台好戏连台，相互拆台一起垮台。我们党员干部，就应该肯吃亏，不怕吃亏。”经过几年培养，年轻的党员干部也成长起来了。后来经过组织考察，村里选出了一个新的党支部书记，年轻人接上了班。

我们村支部把科学民主决策作为一个突破口。古话讲，“吏不畏吾严，而畏吾廉；民不服吾能，而服吾公”，把涉及群众切身利益的事都摆在明处，请大家监督。我们对村里打井、修桥、铺路、低保、五保、建档立卡等重大问题及事项，实行“四议两公开”，做到公平、公正、公开。村里修路时，每个环节我们都请村民参与决策，也请他们监督工作。再比如，以前大家都愿意“吃低保”，各家经常为争一个低保户指标打得不可开交，究其原因就是程序不公开、不透明，都觉得谁家走了后门，结果大家都不满意，影响党和政府的公信力。到后来，我们把整个确认过程都公开透明，给干部一个清白，给老百姓一个明白，真正把低保变成政府的“温暖保”、干部的“良心保”。所以我们村干部常讲，只要咱们干部做得公平公道，老百姓就没话说，我们的工作就好开展，党和政府的形象也更加“高大上”。

我们村党支部还严把扶贫资金使用关。2018年，周口市税务局为前何小学援助了148套新课桌椅和8套一体化教学机。按当时市场价计算，一共需要9.8万元，这些钱是市局从节省的办公经费中支出的。所以一定要珍惜，要让每一元钱都发挥出最大效益。我带着村干部和小学校长到市场上货比三家，用诚意去讲价，几百元、几十元地往下砍，结果真节省了1.8万元。当时我们都高兴坏了，省下来的钱把村里一个厕所修好了。最后一结算，还剩下15元，我们就用这15元买了月饼，送给了贫困户何金水。

为了搞好基层治理，让大家和谐相处，我们还发明了一个“原点工作法”。也就是说，原点在哪里，工作就到哪里。问题在哪里发生，就在哪里研判、解决。问题要恪守的是道德原点，党员干部要牢记职责原点、贴近工作原点。对村里兄弟赡养老人的纠纷问题进行耐心劝导，向村民宣讲爱亲孝老、羊羔跪乳、乌鸦反哺等传统美德；对于宅基地土地纠纷，党员干部帮助丈量耕地宅基，精确到厘，向村民宣讲睦邻友好六尺巷等千古美谈，动之以情，晓之以理。9年多来，我们村“两委”成功化解解10多起矛盾纠纷，干部和老百姓的素质和守法意识都在提高，家庭更加和谐，邻里更加和睦。

在抓党建促脱贫中，村党组织的凝聚力、战斗力不断增强。2022年，前何村成功创建支部过硬星、产业兴旺星、生态宜居星、平安法治星、文明幸福星的“五星党支部”。现在，前何村的年轻人想入党的越来越多，党员的平均年龄也下降到40多岁，党员队伍结构进一步优化。

（下转4版）