

# 敢为人先东关人 改革旗帜永飘扬

## ——寿光市圣城街道东关社区30年纪实

□陈莉 王海法

东关，这个曾经的小村庄，30年时间，创造了一个农村集体经济跨越发展的传奇。30年间，东关村人紧扣时代脉搏，不断创新，通过产业结构调整、延伸支柱产业、拓宽产业领域、促进产业繁荣，实现了村级经济多元化。30年间，东关村人先行先试、敢为人先，不断探索集体经济发展的最优模式，特别是2009年，在全市率先完成集体企业股份制改革，实现了社区经济与市场机制全面接轨，为社区经济提供了前所未有的发展空间和强大推动力，实现了集团效益的裂变式增长。

30年前，东关村村集体负债23万元，人均收入只有370元，2015年村集体经济纯收入1.45亿元，居民人均纯收入超过4万元；30年前，东关村用于生活、商业及工业的变压器容量为150千伏安，现在是22675千伏安；30年前，东关村只有第一产业，现在经营产业已是涵盖一、二、三产，与济南、上海、美国共谋城市服务业合作。

求生存：

### 从农业穷村到工业强村

东关村人对改变最初的记忆，源自1988年。1988年以前的东关村，虽然地处城郊地段，但以农为主，二、三产业几乎为零，一个“农”字，困住了东关人，穷煞了东关人，村集体负债23万元。

1987年8月，马景海临危受命担任东关村党支部书记。此前，他在东关建筑公司担任了7年经理。比起别人家，他家算是个富裕户，每年仅承包费就分了不少，小日子过得有滋有味。有人好心提醒，“自己挣钱好好的，何必非要干这个费力不讨好的村官？”但他从乡亲们那期望和信任的目光中坚定了一个信念：“我一定要带领乡亲们过上好日子。”找项目、寻商机、忙谈判……马景海不放过任何一个壮大集体经济的机会。

马景海深知，要想把一个组织真正发展起来，资金就是血脉，对于一个集体，没有资金一事无成。也从当年开始，寿光工业企业进入集中改制期，面对工业发展的主旋律，和东关村“以农为主”的穷困现状，经过多方论证、实地调研，上任之初，马景海提出了“以工促农，工业强村”的发展思路，此后30年的发展事实证明，这个思路为东关村的发展开辟出了一条崭新的路径。

1990年，东关村人有了自己的第一家村办企业——灯具厂，当年实现利润15万元。紧随其后，他们依托建筑公司的资源，上马了上下游的装饰公司、塑胶公司、玩具厂等产业链项目。

1992年，邓小平同志南方谈话见诸报端，其中的重要精神让东关村干部们倍感振奋，他们立即召开村“两委”会议研究发展大计，提出企业发展“思想再解放”“步子再大”“法子再活”。经过多方筹措资金，投资360万元的铝型材市场上马，仅这一个项目，每年可为村里带来近百万元的收入。

快速的原始资本积累，为东关村集体经济的腾飞提供了强大的助力。也是在1992年，东关村成立寿光东升经济开发总公司，开始实行村级行政的企业化管理。到1993年，村办企业达到了11家。1994年，总公司实现产值2.2亿元，利税达到2160万元。从负债23万元，到利税收入突破2000万元，东关村的集体经济完成了第一次飞跃。

许少德是东关装饰公司的元老之一，如今回忆起来他不断感慨，“30年前，俺那书记说，5万块钱一亩地，拿出3分地修路，剩下7分地就能变成10万块钱，当时俺还不大明白，亲眼看到东关这么多年的发展壮大，俺明白了书记说的话。”

1995年，经山东经济体制改革委员会核准，东关村在东升经济开发总公司的基础上，组建山东东宇集团总公司，拥有9家紧密层企业，6家半紧密层企业。

谋发展：

### 从工业强村到商业重地

如果一直这样沿着工业强村的路子走下去，或许东关村的集体经济实力会变得很强大，村民们也能变得很富有，然而东关村没有走别人走过的寻常路。发展、发展、再发展，在工作中，领头人马景海谈的最多的就是发展。发展的主线就是紧紧围绕市场经济规律，咬紧牙关，排除一切干扰，不左顾右盼，一直往前走。

马景海常常琢磨，东关村还有哪些优势？——位居闻名全国的蔬菜之乡寿光县城，是个城中村，人口集聚、物流畅通。如何充分利用这些优势，发展东关村的集体经济？梳理一番，答案渐渐清晰起来：大力发展第三产业。

机遇总是垂青有准备的头脑。1999年，一个偶然的机会，马景海得知，总部位于济南的中国清河集团打算在潍坊市建一个家具城。他想，这个家具城如果建在东关村，不但能填补寿光市大型家具市场的空白，还能给村集体带来丰厚的利润。他主动找到这个项目的引荐人，敞开心扉，详细谈了自己对这个项目的渴望、整体构想以及可行性措施。马景海的真诚与胆识深深打动了引荐人，后来双方经过多次协商，达成了合作意向。次年正月十五开始，拆迁、筹资、建设



△山东省委工办负责人到东关社区调研



△春节分红



△村民中秋节分红

三线先后展开。9个月后，位于寿光银海路旁，投资3000万元、营业面积2.1万平方米的东亚家具城宣告竣工开业，成为寿光市第一家大型专业家具商场。老村民马俊才评价，东亚家具城的投入运营，开了东关村“凭借区位优势，着力强化三产”的先河。

按照“借助区位优势，以三产富民”的工作方针，东关村坚持在三产服务业上做文章，通过不断整合优势资源，改造提升传统服务业，扶植拓展新兴服务业，集中打造了银海路商贸服务、正阳路特色餐饮、金光街文化教育、广场街百货家居等特色街道，培育汽车交易、铝型材批发等市场，群策群力将东关村打造成为配套完善、结构合理、繁荣兴旺的现代服务业集聚区。

银海路，原来是寿光城区的老东环路，偏居东侧，人气不旺。2003年，借助寿光市区总体规划，银海路改造计划出台，马景海充分感受到这是一次千载难逢的机会。经过反复考察、论证，马景海制订了在银海路打造寿光市新商圈的5年计划。

2001年，投资1600万元建设了寿光市汽车交易市场；2003年，合资6000万元建设了寿光市文化广场；2004年，合资8000万元建设了寿光中百大厦一期工程；2006年，合资3000万元建设了东亚家居饰品广场；2007年，投资1.2亿元建设了寿光银座商城；2008年，投资4000万元建设了寿光中百大厦二期工程；2014年，总投资1.9亿元建设了中百家居建材家居广场。

特别是，东关社区先后与山东银座股份集团、山东东家具、潍坊百货集团等展开广泛合作，共投资4.9亿元建设了银座商城寿光店、寿光中百大厦、中百家居家居广场、东亚家具商城、东亚家居饰品广场等银海路五大商场，总营业面积达22万平方米，一举奠定了银海路商业圈繁华基石。

大商业带动小商业，4000多家商户在此谋生致富，上万城中村居民实现就业。寿光商圈概念颠覆重建，它解放了寿光人头脑中传统商业中心的观念，商业东移成为寿光商界的不二选择，学院路的人流熙攘，东城新区的商气渐浓，都始于银海路劈开的商业东移“第一斧”。

如今的银海路两旁，成了寿光市区十分繁华的商业中心，车来人往，摩肩接踵，这也为东关村带来了滚滚财源。据统计，东关社区区内现有个体商业项目457个，其中包括餐饮店、便利店、美容美发店、书店音像店、KTV、宾馆。总营业面积310510平方米，就业人数9024人，总营业收入10亿多

元。

2002年6月，经上级批准，东关村改名为东关社区。同年，根据村集体经济发展的需要，山东东宇集团总公司更名为山东东宇工贸集团有限公司，向着现代企业制度迈进了一步，一个管理制度完善、责权利明晰、经营结构科学的现代企业集团正在崛起。

促改革：

### 建立现代企业制度

随着集体经济的发展和资产的增加，东关村有些问题逐渐凸显出来：村级事务管理与集体企业发展的纠缠，实实在在的集体资产与村民利益虚幻之间的矛盾等。不解决这些问题，就会阻碍前进的步伐，制约经济的发展。

实施集体资产股份制改革！2009年，在寿光市委、市政府和圣城街办的大力支持下，在广泛征求党员群众意见的基础上，按照“统筹贡献、按人分配、保证收益”的原则，马景海和东关村人一起，在寿光市975个行政村中第一个“吃螃蟹”，在全市率先完成集体企业股份制改革。

市、街道改制领导小组成员以及东宇集团、东关社区相关人员一行人，于2009年8月、9月，先后到上海九星村、长沙红星村以及大连市甘井子区上沟村，考察这些明星村企业的改制过程和成果。回来以后，他们多次开会研究、讨论，按照有利于提高全体村民收入、有利于集体经济发展的两大原则，拟出股权配置方案初稿，计划设置集体股、村民股、奉献股、岗位股和认购股。然后，广泛征求意见，根据反馈意见，多次予以调整，最终确定改制方案，报上级审批。方案获批之后，聘请会计师事务所对所有集体资产进行审计、评估，明确参与改制的经营性净资产为2.1亿元。2009年12月25日，改制方案经全体村民投票表决，结果以95.7%的赞成票获得通过。2010年1月，确认611户2366名村民为股民，每位股民无偿分得4万元股份。

2010年1月18日，召开了山东东宇工贸集团股份有限公司创立大会，至此改制圆满完成。

改制的成果是丰硕的。通过改制，厘清了村民与集团的关系，资产变成股权，村民变为股民。村民们的切身利益落地，由缥缈虚幻变得实实在在，怀揣着股权证，他们生活更踏实了，更有奔头了。

通过集团改制，社区611户(改制时数据)居民平均每户持16万元股份，2366名居民成



△上海车配龙山东寿光国际汽车广场鸟瞰图



△重阳节老年人领取福利和生活补贴



△春节发放福利

为股东。改制后，给东关村的村民们带来了实实在在的好处，他们获得的红利逐年增多。2013年，集团纯收入达到1.27亿元，全年集团分红加上福利补贴为：60岁以下的股民每人9582元，60岁以上的每人12306元，80岁以上的每人12706元；2015年集团和股民收入再创新高，集团纯收入达到1.45亿元，全年分红福利补贴上升为，60岁以下的股民每人10815元，60岁以上的每人13605元，80岁以上的每人13905元，居民人均纯收入超过40000元。

通过改制，理顺了村级事务管理与企业集团发展的关系，从根本上破除了发展瓶颈，建立起符合市场经济规律的现代企业制度，大大提高了企业经营的自主性和灵活性，实现了社区经济与市场机制全面接轨，社区与集团从管理上彻底分开，为社区集体经济提供了前所未有的发展空间和强大推动力。实现了集团效益的裂变式增长，2010年，改制第一年纯收入净增1600万元；2012年，集团纯收入突破1亿元；2015年，集团纯收入是改制前2009年的4倍。

推跨越：

### 实现共同富裕

东关人的财富观，有一个随财富积累规模而变化的过程，从最初的“东关富”到“共同富裕”，这是财富观的变化，也是发展境界的提升，这成为2009年改制以来东关社区拓展事业的强大动力。

东关社区实行股份制时，寿光市正强力推进“城乡一体均衡寿光”建设，针对农村工作，市领导提出“充分发挥强村辐射带动作用，促进共同富裕、共同发展”，这与东关社区改制后的经济发展思路不谋而合。东关社区这艘商业巨舰又开始了一场“强强联合、以强扶弱、优势互补、共赢发展、共同富裕”的远航。

东宇集团立足实际，对以“土地入股”推行“村企联建”发展模式进行了积极探索，开拓出一条“强强联合、优势互补、共赢发展”的新路子。2012年3月，东宇集团与文家街道文家村、大尧村签署合作协议，以“土地入股”“村企联建”形式共同建设东宇金海商城项目，投资3.5亿元，建筑面积12万平方米，该项目为寿光西城物流重地又添了浓墨重彩的一笔。2013年底项目建成并投入运营，项目二期的副食百货商城也已于2014年底封顶，2015年4月正式营业。仅此项

目，东宇集团每年就支付给文家村200多万元的净收益，同时带动1800人就业，实现了共同富裕。

2014年1月，东宇集团又与圣城街道大仓村、赵旺铺村、后朴里村进行村企联建，投资4亿元开发建设车配龙汽车广场一期项目，总建筑面积12万平方米。该项目建成运营后，可以为以“土地入股”形式参与联建的大仓、赵旺铺、后朴里等村每年创造近500万元的红利收入，相比三村不足45000的人口数，这一个项目就能帮助三个村一举跨入全市富裕村的行列。

一位多年与东关社区打交道的商界人士感慨：“和东关社区的人合作很愉快，也有钱赚，他们不但实力雄厚，项目建得快，更重要的是有诚意，讲诚信，互利共赢的理念很强。”也有合作伙伴评价说：“马景海和东关人的发展理念、创业气魄，根本不像是一个村的所作所为，他们的视野很国际，眼光很长远，还特别有商者的认识境界，这一点很了不起！”基于雄厚实力的东关人做事很有一股底气，同时更有一种高于一般工商者的境界，他们的惠己利人观念、共同富裕理念，深深影响着整个集团的决策。

奔幸福：

### 构建最美村庄

群众是所有工作的基石，群众信任的取得不是靠亲朋关系，不是靠花言巧语，而是靠集体经济发展成绩，靠实实在在的实惠，集体经济发展的根本落脚点只有一个，那就是归利于民。30年的风风雨雨，曲折坎坷的跋涉前行，东关人终于实现了心中的梦想。他们富了，就业了，住得更好了，这些物质条件殷实的同时，他们的精神生活也更加丰富。

社区东宇集团连年大幅提高居民福利分红水平，为全体居民缴纳医疗保险费、数字电视费、水电费、卫生托管、寿光日报订费。

东关人物质条件殷实了，教育精神和精神生活也上了新台阶。2005年，东宇集团出资6600万元建设了潍坊科技学院体育中心暨寿光市体育中心。2009年又出资5000万元建设并交付国家级标准学校——东关双语学校。2014年，投资200多万元修建了新的老年人活动中心并为部分居民引入了供暖管道。东关社区先后投资100万元，建成了集农村图书室、党员活动室、娱乐室、文体室、录放室等活动场所于一体的文化大院，引导居民开展健康向上的文化娱乐活动。有了文娱平台，居民们先后自发成立了京剧协会、夕阳红老年乐队和秧歌队等文艺团体。在东关社区重教尊老的气氛非常浓厚，社区每年都会在重阳节组织老年人外出旅游，泰山、大寨、大连、沈阳、北京等，都留下了东关老人们的欢乐足迹。

现在，东关社区，生产发展，生活富裕、乡风文明，村容整洁，管理民主，环境优美，形成了商场超市、学校幼儿园、医院、邮电、银行、公园、文化体育等服务设施，形成了完善的城市供水、供气、供电、有线电视，以及现代化交通通信，互联网等，居民真正过上了体面富裕的城市市民的生活。东关社区成为寿光市“最美丽的村庄”之一，先后获得“山东省先进村(居)”、“全市法治创建活动先进单位”、“创先争优先进基层党组织”等多项荣誉称号。

曾担任过村老年协会会长许孟庚用三个词表达自己的心情，“满意”“知足”“幸福”，“村里有个好当家的，有个好班子，给东关栽下这么多摇钱树，东关人没有后顾之忧。拿我们老年人来说，省里的景点去遍了，济南大连的景儿也看够了，坐在家门口还能听北京、北京来的名角唱戏，这是多大的福气啊！”

“20多年前，俺那书记开会就给大家伙儿解放思想，他说就是麦粒儿都长得像棒子粒儿那么大，全村也难吃饱饭，只有发展工业、商业这一条路。事实证明，东关走对了路。”村民许少德说，他和老伴一年有好几万的房屋收租费，村里还给每位老年人每年发1万多元的福利，他和儿子一人一辆小轿车，这日子有多幸福，从他的脸上已经读了个清楚。

把握现在，谋划未来，马景海成竹在胸。他正带领东关人进行新的产业布局，在做大做强服务业的同时，他们把触角伸向金融、教育、信息领域，实施第三次转型升级，打造经济发展新优势。2013年1月25日，集团金宇小额贷款公司经山东省金融办批复成立；2013年6月，与寿光一中合作投资的双语幼儿园开工建设，2015年1月，集团旗下青岛教育辅导基地正式成立；2015年8月，东宇集团汇通宽带科技有限公司注册成立；2016年12月，汇通宽带在齐鲁股权交易中心科技办成功挂牌……东宇集团正由过去较为单一的投资性企业逐步发展成为集金融投资、地产开发、商贸经营、工业生产、大物业租赁、光伏科技为一体的综合性集团公司。

东关正致力于“坚持大物业租赁、创新金融模式、拓展商业地产、优化工业企业”的四轮驱动模式，持续提高社区各项分红福利待遇，提高居民幸福指数，开创帮扶联建共发展、美丽和谐新局面。用马景海的话来说就是，过去发展经济用的是加法，现在改用乘法，东关社区的集体经济发展进入了快车道。