

上海与万州：源于三峡的25年情缘

● 口述：陈文刚

采访：谢黎萍 韩沪幸 周奕韵

整理：周奕韵 时间：2016年11月24日

[口述前记] 陈文刚，1959年10月生。2002年4月任重庆市万州区委副秘书长，2007年3月任万州区政府副秘书长、万州区对口支援主任；2010年12月任万州区政府副秘书长，万州区对口支援和经济协作办主任。2014年12月任万州区旅游局局长。

DOI:10.14019/j.cnki.cn31-1856/k.2017.08.008

三峡工程是一个世纪工程，工程浩大，仅移民就达百万。而这其中，万州是一个移民搬迁的集中地。作为三峡工程库区的重镇，万州以县为单位，动态移民超过30万，是整个三峡库区的五分之一，占重庆库区的四分之一。万州人民为三峡工程做出了重大牺牲和贡献，在这样的背景下，1992年开始，中央安排了很多省市对口支援到万州的各个区。南京、天津和厦门对口支援万州龙宝区；福建和黑龙江对口支援万州天城区；上海和宁波对口支援万州五桥区。从此，开启了上海对口支援万州的历程，万州在从万县到“重庆第二大城市”的蜕变发展中，也开始了和上海延绵25年的情缘。

一、三个阶段的对口支援结累累硕果

上海市委、市政府始终立足“上海是全国的上海、上海服务全国”的大局观，对万州开展对口支援工作。20世纪90年代，上海宝山、黄浦、嘉定和卢湾四个区率先启动对口支援，随着上海在全国几个省市的对口支援工作逐步铺开，上海对万州的对口支援工作也做了调整，宝山和黄浦区结束任务，卢湾和嘉定区继续对口支援万州。不久，上海对口支援万州的区变更为浦东新区和卢湾区。2013年底，上海部分行政区域重新划分，卢湾、黄浦合并后的新黄浦区担负了对口支援万州的重任。虽然历经多重调整，但上海始终按照中央对三峡移民三个

阶段的要求，在对口支援万州的过程中也经历了三个阶段。

（一）1992至1998年，目标是“搬得出”。当时上海具体对口支援的是万州的五桥区，如何使移民顺利搬出家乡开始新的生活？上海市委、市政府从实际出发，把启动工作的重心放在了基础设施的援建上。想人之所想，急人之所急，确立了“重点需要重点推进”的援建思路，把基础设施作为重点支援项目，真正帮到了百姓的心坎里。在城镇基建方面，一是修路修桥。在库区蓄水、水位上升后，很多道路被淹没，没有桥梁，一些地方就成为了孤岛，百姓无法通行，这是亟待解决的问题。二是建设通讯。了解新闻、和亲人通讯联络都离不开广播电视，这是当地百姓的生命线。所以上海在五桥相继修建了上海大道、广播电视大楼、卢湾桥、浦东桥、嘉定桥等等，至今仍能看到众多以上海命名的地标。

（二）1998至2008年，目标是“稳得住”。为了让老百姓搬迁后能够安心留在万州这个新家，上海又把工作重心放在解决库区移民的基本生活、基本教育、基本医疗上，着力解决三大问题：教育、医疗和就业。在这个10年中，上海紧紧围绕万州的教育事业、医疗卫生和就业的发展，以三大先进理念贯穿和指导对口支援工作，援建项目让广大万州移民直接受益。

首先是系统性、立体性的帮扶。教育上，纵向

来说，上海援建了体系完整的教育机构，涵盖幼儿园、小学、初中、高中以及职业教育一应俱全。从横向来说，上海援建范围广、体量大、质量高。地域上，上海援建的学校覆盖到城市和农村；内容上，不仅仅是帮助盖校舍，引进、安装实验室成套设备等硬件支援，还包括学校内课程和科目的设计安排、师资力量的引进和培养等软件上的支援，带来了先进的教学理念。如今，上海援助的两所中学，都成为了重庆市重点中学。一所是万州城区的上海中学，一所是我们农村的新田中学，它是万州区农村办学规模最大、移民学生最多的高中学校，成为了万州区农村唯一一所市级重点中学，这是不多见的。这种全方位的、在教育上的立体帮扶，使万州的教育成为吸引移民留下的一个重要因素。医疗卫生上，从硬件改造来说，上海帮助我们升级改造了很多医疗机构。例如把一所乡村卫生院升级成为二甲医院，它的耳鼻喉科成为万州特色专科和上海浦东新区耳鼻喉学科建设群成员，这所医院现在就叫万州上海医院；将万州区人民医院腔镜中心打造成重庆市特色专科，发挥了社会效益。从软件上，上海率先把白玉兰远程医疗会诊系统引进到万州当地医院，而且覆盖到二甲三家医院、地区卫生院和乡镇卫生院，使当地百姓都能享受到来自千里之外的、像瑞金医院这样的三甲医院的远程支援，共享优质医疗资源。同时，我们的卫生干部进修学院也引进了这套软件，惠及了万州的医疗教学。就业上，为了稳住移民一代、二代以及更多后代，上海倾注大量心血帮助发展职业教育，帮助解决移民职业教育和技能培训的问题。上海教委、教科所将先进的教学理念和成套的教学实验设备引入万州职教中心，成功开展了宾馆酒店、旅游、家电、电气、机械、汽车等众多专业的教育培训，重点帮助移民进行劳动技能和上岗培训，使该校在不到3年的时间里升格成为一所高等专科学校——重庆安全技术职业学院，为移民就业打下良好基础。

其次，在新农村建设发展中，上海提出了“整镇规划、分布实施、整村推进、梯度转移”的理念。经过大量详实调研和专业研究，帮助每个村进行了富有特色的优势产业发展规划，实现了一村一特色。例如长岭镇的老土村着力发展中药材生产，板桥村致力于香葱种植，市场占有率很高，号称万州卖出的葱中每10根就起码有9根都产自板桥村。同时，上海还提出，将每个村的产业发展同支部阵地建设相结合，共同发展。在每个村都加强了村级公共服务中心建设。这是上海特别强调做的，也是成果尤为突出的。村级公共服务中心按照“五个一”

工程的标准，包括建立了一个卫生所、一个文化站、一个小超市、一个党员活动室以及一个党员服务中心。在上海的帮助下，长岭镇的龙立村公共服务中心被评为重庆优秀基层组织阵地建设和农村产业发展示范项目，成为远近闻名的新农村建设示范村，作为农村发展的样板在全重庆市得以推广。

再次，在产业发展上，上海率先提出了“筑巢引凤”理念。要稳住移民，就要稳住万州的产业发展，要实现万州产业发展的可持续性，就要靠招商引资。如何将“凤”——上海和全国的企业引到万州来？上海提出：先筑“巢”——修建标准厂房。于是，从2006年开始，上海几乎花了整个对口支援资金的一半，迄今为止援建了30万方的移民就业基地标准厂房。我们将这些标准厂房以廉价的租金租给符合条件的企业，甚至对上海企业给予免租金的优惠，从而将一些全国知名、乃至世界品牌的企业吸引过来，顺利打开了万州招商引资的大门。财衡纺织、双星运动服饰都搬到了万州，老凤祥将整个西南销售中心放到万州，结算中心也从重庆转移到万州来。在企业的引入标准方面，上海也动了脑筋，引进的企业既要有产业带动性，又不影响生态发展，如生产蓝牙耳机的合智思创、电脑硬盘驱动架产量占全国60%的肯发科技、国产汽车先进企业长安跨越、世界五百强企业施耐德电器等等，提高招商引资竞争力，增强了万州自我发展的能力。可以说，“筑巢引凤”的理念是上海对口支援三峡中有引领性、示范意义的。

这三个理念的传输，说明上海的对口支援，不仅仅是物质上的支援，更是给我们送来了新的思路、新的理念。

（三）2008年至今，目标是逐步能致富。为了实现这个长远的目标，上海市委、市政府从长计议，把对口支援的资金逐步向基层倾斜，提出“对口支援+扶贫+创新”的工作思路，把扶贫和对口支援紧密结合。

为什么对口支援三峡移民要和扶贫结合？这是有针对性的。万州很多的贫困人口是移民。以前沿江居住的人，在江边有门面，靠着长江黄金航道生意兴旺。三峡工程进行后，他们成为了移民，向后向上搬迁，原来的旺铺门面没有了，也就失去了经济来源，成为了贫困人口。因此，这些年，上海对口支援资金有很大比重都致力于扶贫。

怎么扶贫？上海合作交流办按照上级的要求，提出了以创新的思路帮助万州全方位的产业发展。开拓新兴生态产业，例如观光旅游，开辟了一条上海到三峡的黄金旅游线。其间连接起上海对口支援

三峡的两个地方：万州和宜昌。游客可以从万州开始游览三峡美景至宜昌结束，也可以从宜昌开始至万州结束。旅游业的发展是上海对口支援三峡的长远之计，既可以保护库区生态，又能带动当地人逐步致富。如今，我们和上海市旅游局、黄浦区旅游局共同合作，开辟了6条在万州和宜昌之间的三峡旅游线路，每年的上海旅游节、旅博会、旅游洽谈会都会邀请万州参加，而且为万州提供免费展台。除了旅游业，还帮助万州农产品走出去，每年邀请万州参加上海的农产品博览会，把农副产品推广到上海市场。每年提供资金，安排万州政府到上海招商，开专题招商推介会。帮助万州逐步走上致富道路，对万州带来了深刻的影响。

二、三个“一号通报”盛赞“上海模式”

我从2002年开始担任万州区委副秘书长，2007年开始兼任对口办主任，到2014年为止，我与上海的对口支援合作了整整8年。我认为上海在创新对口支援思路、推进库区经济发展方面始终走在全国对口三峡库区的最前面，并探索出了具有鲜明上海特色和作风的对口支援方式。

（一）在坚持原则中体现尊重。这是始终贯穿在所有支援万州的上海干部中的工作方针，也是我最钦佩的一点。坚持原则，就是一切从工作本身出发，凡是工作中认为当地政府安排不合理的、对今后项目和万州发展不利的，都会毫不客气地指出来，坚持让大家一起商讨。而在此过程中，又非常尊重当地政府和当地干部，丝毫没有“我出钱就必须按照我说的做”的颐指气使，一旦按照可持续发展理念讨论出来的结果，就会坚持在当地党委、政府的领导下开展对口支援工作。这些年上海对万州的对口支援工作都是按照这个模式展开的，事例比比皆是。例如标准厂房的建设。当初提出建设标准厂房的，就是上海的干部。当我们轰轰烈烈如火如荼地建设了好多年后，上海干部又转变了态度，说不能再建了。我们当地干部一时会不理解，上海干部就和我们当地干部一起讨论。原来上海干部根据全国招商引资的形势判断，厂房修建到一定程度之后，就要考虑有多少企业来容纳的问题，并不是说越多越好，而是有一个临界点。那么这个临界点是多少？两地的干部又坐在一起商讨，所谓理越辩越明，虽然讨论中有时双方态度会很激烈，甚至针锋相对，但都是为了一个共同的目标：如何将对口支援有限的资金利用最大化，更有利于万州当地的平衡发展。最终，我们达成了一致。实施至今，万州

的标准化厂房体量把握得很好，基本满足了现有企业的使用，又不至于闲置，保持在一个合理的、科学的状态。这就是上海干部既坚持原则又尊重我们当地政府部门的体现。再比如在支援万州医疗卫生方面，我们当地干部曾设想，是不是可以扩大支援覆盖面，将对口支援资金放到所有的乡村卫生院。但上海的干部还是根据实际情况出发，坚持认为应该将资金集中起来，重点改建几个点，做出示范效应来。这也是上海干部和我们万州当地干部经过无数次讨论的结果。现在看来，这种做法有带动性，也成为了援建医疗的一个范本。

（二）将对口支援上升为合作。对口支援可能是一项阶段性的、单项的工作，而合作是长期的，相互促进的。上海的对口支援，从一开始就不是仅仅考虑经济上单方面的支持，而是从双方合作共赢的角度考虑建立长效机制，并且率全国风气之先，将合作理念落实到具体实践中。从人才培养上，上海干部在万州援建学校，万州向上海输送劳动力。从农业产销上，万州向上海提供农副产品，上海为万州提供市场。现在我们万州的农特产品展销中心在上海农产品中心批发市场扎根落地，库区的诗仙太白酒、鱼泉榨菜、飞马味精、白羊柠檬、大红袍红桔、山胡椒油、橄榄油等万州特色产品多次参加上海举办的大型展销活动，打开了上海市场，沪万两地实现了可持续发展的经济合作。

（三）授人以渔从输血到造血。上海对口支援万州的干部不光从资金的角度开展对援工作，还一直在思考三峡库区最需要也最缺少的东西，这就是当地干部的培养，并从各种途径关心我们万州人的素质培养。每年，上海都会在浦东干部学院开设培训班，安排我们万州的领导干部到上海学习先进的理念；其次是对万州高教系统、卫生系统的对口培训，组织学校校长教师、基层卫生干部到上海挂职进修；还有在上海开设专题培训班，将万州的农村致富带头人、社区的管理人员送到上海接受培训，与上海的同行交流。这些培训费用都由上海的对口支援资金提供，培训的选题、班次和时间都由上海合作交流办和万州区一起在头一年商量决定，并列入第二年的年度计划中，由上海市区两级和涉及到的部门一起负责实施。这些年来，我们万州各层次、各领域、各行业的干部和优秀人才从上海学到了很多先进理念，也开阔了眼界。除了万州干部到上海培训，上海干部还组织上海专家到万州来交流。例如上海市教委组织上海优秀教师到万州挂职，上海中学有两任校长都到万州的学校里任职讲课讲学，带来了新的教学理念，大大带动了万州教

育的发展。

从2007年至今，有3年国务院三峡办的一号通报上，都是对上海对口支援三峡库区工作的总结通报，对包括“筑巢引凤”、人才培养、整村推进这些经验做法给予了很高的肯定，我们都说，这是上海干部创造的“上海模式”。

“上海模式”还体现在援助的广度上。在三峡库区万州，上海的对口支援并没有局限于几个上海对援项目，而是融入了万州当地的发展。上海对口支援的资金不仅用于帮助建立示范性的教卫点，还参与改造了万州当地40个乡村基层卫生院，参与改造了29所乡村幼儿园，帮助万州的基层教育卫生实力增强，发挥了良好的社会效益。在长江下游的上海，调动了方方面面的力量，牵动了众多部门，将对口支援三峡放在了一个大平台上一起来做。上海市教委、市旅游局、市卫生局、市国资委，都参与到对口支援具体工作中。除了市级层面，还调动了各个区的力量。曾经与万州对口支援的宝山区、嘉定区，尽管现在已经没有对口支援关系了，但友好关系还在。他们每年依然通过介绍企业、爱心助学、扶贫帮困等形式，支援万州，成为了重要的“编外”支援力量。

三、不收上海干部擦鞋钱， 吐露万州人对上海的真挚情感

对口支援三峡的上海干部，今年已经是第13批了。相对于对口支援其他地区，援三峡干部批数比较多，但在人数上是不多的，至今只有20多位。这些年轻干部在万州当地挂实职、干实事，发挥了很大作用。他们是上海与万州的桥梁纽带，我们一块儿到项目单位考察，了解项目进展情况，协调解决推进过程中的有关问题，对项目建设工程进行全过程管理，促进了对口支援项目的高效、高质量实施。他们是对口支援的实践者、监督者，负责对口支援资金落地、项目监督，在资金划拨方面严格把关，加强对项目资金的监管，确保了项目资金的安全。在20余年的对口支援三峡工作中，上海和万州的干部都没有在资金上出现过一点违法违纪问题。我经手的上海对援资金就有近6个亿，在我离开对口办的时候接受审计，审计结果只有简单的两页纸，清清楚楚明明白白，一点问题都没有。为什么我们能做到20余年对援资金零事故？因为我们的干部在做所有项目的时候，严格资金使用制度，始终坚持一个原则：对援资金绝不落入企业，绝不落到个人口袋。所有落地的项目都是国家设施，不和民营企业有瓜葛。因此我们的项目、我们的干部个个清正

廉洁，经得起审计考验。这也是我特别骄傲的。

上海的干部以务实正派亲民的作风无私地开展支援库区工作，也潜移默化地感染了万州的干部和百姓。这些年里，上海干部与我们结下了深厚情缘。今天万州的五桥区留下的诸多带有“上海”的标志，这其中还有一段故事。其实，上海是不同意将援建的基础设施冠名“上海”二字的。上海市委、市政府坚持认为，对口支援三峡库区的工作要默默无闻，万万不能四处树碑立传。但万州五桥区的百姓强烈要求以援建方上海或者上海对口支援区来命名。因为五桥区是上海对口支援万州最早的区，原名叫万县，属于万州非常贫困的县，几乎全是农村，只有50多万人口，全县财政收入不到1个亿。三峡库区蓄水，从一期水位上升到三期水位，当地群众靠后搬迁，改为五桥区的万县当时正面临严峻问题。这时候，上海同胞们带着几百万的援助金开始了对口支援。虽然这笔资金现在看来不多，但当时主要都用于在农村修建道路、桥梁、通讯等百姓急需的基础设施建设中，是真正的雪中送炭。所以当地群众坚决将这些设施名加上了“上海”二字，以表示感谢。因为这些名称，当时上海的对口支援干部还挨了上海市委、市政府的批评。但这是万州群众感恩之情最直接的印记。

再说一个擦皮鞋的故事。上海在五桥援建了好多设施，所以五桥的百姓对上海干部感情最深。当时五桥街头擦皮鞋是一块钱一双的价钱。一次，上海的一位挂职干部去擦鞋，擦鞋的人听出这个客人说的是普通话，不是万州本地话，就问客人是哪儿的人，一听说是上海的挂职干部，立刻说：我帮你擦鞋不收钱。我们这儿的上海大道就是你们修的，上海帮我们做了好多好事啊，我一定不能收上海干部的钱。这是发生在万州街头真实的故事，淳朴又感人。

要说万州人对上海干部的特殊感情，不是文字能够简单描绘的。你若是去了农村，就会发现那些农村卫生院的护士都能叫得出我们每个上海挂职干部的名字，农村的普通老百姓都能认得出上海挂职干部、甚至上海合作交流办的同志。老百姓们会高兴地说：上海人来了，我们这里就有路可修了，就有希望了。这些点点滴滴的故事中都透露着百姓的真挚情感，因为他们能清楚看到上海干部带来的是真金白银、做出的是真抓实干、付出的是真情实意，他们能真切感受到上海对援给他们生活带来的积极变化。

■ 责任编辑：刘捷