

深 读

镇村联营，激活“造血”功能的精准探索

——破解村集体经济发展难题系列访谈之一



贝母开花 (资料图片)

记者：章水在成立乡村振兴公司之前，发展壮大村集体经济是不是也走过弯路，遇到了怎样的瓶颈和困惑？

周宏杉：章水镇地处四明山的东麓，境内有周公宅水库和皎口水库两个“大水缸”，是重要的水源保护地。由于山多地少以及远离中心城区等多种因素的影响，镇域经济发展相对落后，大部分村的集体经济发展缓慢。2017年，全镇村集体经济总收入2492.81万元，看似颇高，但补助收入2267.32万元，占总收入的90.95%。全镇村集体经济经营性收入只有170.21万元，16个村的经营性收入低于10万元，数量占全区一半以上。

虽然不少村曾努力过，由于交通不便、资源匮乏、人才缺乏等原因，发展模式非常单一，主要依靠有限的房屋和土地资源收取租金。村庄的“开门费”主要靠部门补助，久而久之，干部群众逐渐滋生了“以穷为荣”的思想，部分村干部认为过日子靠“两条腿一张嘴”，形成了谁有能力“化缘”谁就是能人这样不正常的现象，缺乏干事的激情和发展的思路。因此，我们急切需要找到一个支点，盘活整合闲置资产，稳妥推动项目落地，重新树立“自力更生、发展壮大”的价值导向，回到发展的轨道上来。

记者：乡村振兴公司的运作模式是怎样的，目前进展情况如何？

周宏杉：根据章水的实际情况，我们在去年9月份成立章水乡村振兴投资发展有限公司，并确立了“抱团取暖、投资项目、保底收益、利益共享”的运作原则。

镇政府作为发起人，以镇里的优质资产——红溪水电站资产入股，占比51%；20个村以村集体为单位按不同资金比例入股，占比49%。公司一方面以市场价集中收购闲置或低效利用的厂房、土地、山林等，通过规划、提升和改造，把点状闲散资源串联成线、包装成块，打造成优质资源包，统一管理；另一方面通过培育乡村业态、精选优质投资项目，实现资源共享、效益最大化，带动村级集体共同发展。

公司实行“保底收益+按股分红”的分配机制。红溪水电站是只会下蛋的“金鸡”，年收益在200万元左右，这块优质资产的注入，能确保每个村每年5万元的保底收益，乡村振

兴公司其他的利润，则按照股份分红，但镇政府前一阶段不参与分红。

乡村振兴公司成立没多久，已经实施了三个项目。其中，浙贝母产业园项目和光伏发电项目已产生效益，第三个项目是位于李家坑的“高山果蔬农业园”，即将正式启动。2018年，每个村获得公司分红5万元。

记者：从我市实际情况看，村集体经济壮大中最大的困难是经营性收入缺乏，自身“造血”功能不足。乡村振兴公司如何针对性地破解这一难题？

周宏杉：乡村振兴公司瞄准精准二字，在制度设计上有的放矢，起到示范引领推动的作用，带动村级经济发展，破解一直困扰我们的村集体经济壮大中资源分散和资金、项目、人才短缺的问题。

乡村振兴公司成立后，对于每个村庄而言，获得了三个层面上的发展机会。首先，随着乡村振兴公司优质项目的落地运营，每个村每年得到的分红逐渐增加，今年每个村有望实现经营性收入20万元，村经济实力不断增强。其次，在乡村振兴公司的运作下，不少村庄的项目有望从规划走向现实，如李家坑村的高山蔬菜园项目谈了好几年，乡村振兴公司成立后，迅速迈出实质性步伐。章水很多村庄具有独特的资源，如杖锡的樱花、茅镬村的古树群等，这些得天独厚的资源，通过市场化开发、项目化运作，来增加村集体收入。最后，随着经济实力的增强，村庄将逐步有能力独立开发运营一些项目，赚取租金和经营性收入。三种收益持续叠加，我们相信村庄将走上良性发展的道路。

记者：发展壮大集体经济，项目开发是载体，引入市场力量是关键。这既是村集体经济发展的核心，更是难点。乡村振兴公司在市场化运营、项目化运作方面，体现出怎样的优势？

周宏杉：乡村振兴公司最明显的优势体现在两个方面，一是通过统一运作，使分散的闲置资源有了价值；二是解决了由于村庄实力单薄造成的信誉不足问题。

乡村振兴公司集中收购各个村的闲置资源，进行统一包装管理，每年运作2至3个优质项目，获取稳定的市场收益，实现滚雪球一样的发展，这些沉睡的资源变成了能产生效



杖锡樱花园 (资料图片)

背景透析

农村开门“七件事”，即卫生保洁、垃圾清运、污水管护、人员工资、社会保险、设备维修、项目配套等，每一件都需要钱。这些开支来源，一方面依靠各级财政支持，另一方面靠村集体经济收入。村集体“手里没把米”，乡村振兴就停留于纸上谈兵。

村集体经济是我国社会主义公有制经济的重要组成部分，是农民增收的重要渠道，也是实现共同富裕的重要途径。实施乡村振兴战略，其中一项重要举措就是要“壮大集体经济”。

我市在全国属于发达地区，但区域发展仍不平衡，村与村之间经济实力差异很大。尤其是部分村庄经营性收入偏低，缺乏发展后劲。2017年，全市村集体经济收入10万元以下村580多个，占建制村的23.4%。根据安排，我市2020年所有村集体经济收入要达到30万元，力争所有村经营性收入在10万元以上。发展农村集体经济是一个探索了很多年的老话题，也是一个需要不断创新的新命题。时间紧、任务重，增强“造血”功能，关键是要因地制宜、精准施策，根据自身实际和特色，开辟新的渠道，依靠好的产业、项目和经营机制。

海曙区章水镇地处四明山区域，村庄错落分散，交通不便，增加村集体经济面临较多困难。去年9月，该镇成立乡村振兴公司，采取镇村联营的方式，统筹散落在各个村庄的闲置资产，发展壮大村集体经济。2019年，该镇有望提前一年实现每个村经营性收入20万元。本期，章水镇党委书记周宏杉作为受邀嘉宾，分析探讨章水镇如何谋真招、求实效，培育内生发展动力和活力，促进村级集体经济路子越走越宽。



茅镬村的光伏发电

益的资产。随着美丽经济的发展，随着逆城市化进程的来临，章水的绿水青山将为乡村振兴公司的发展提供足够长度的“雪坡”。

以往，章水的村庄因实力有限，很难吸引有实力的工商资本。乡村振兴公司注册资本为2612万元，可以统筹协调镇内的相关资源。乡村振兴公司成立后，吸引了20多批客商前来考察，已流转土地400多亩，其中一半是闲置土地，盘活建筑600多平方米，引进1700多万元的工商资本入村。

记者：乡村振兴公司模式需要兼顾乡镇、村庄、村民和运作公司的利益，调动各方面的积极性。在这一方面，章水镇有怎样的后续安排，使这种模式具有发展的可持续性？

周宏杉：共赢才能实现长久发展。乡村振兴公司模式是一种创新，没有先例可循，我们摸索着建立利益联结机制，兼顾村庄、村民、乡村振兴公司和工商资本的利益。就镇政府而言，拿出年利润200万元左右的优质资产入股，同时承诺前期不参加分红，就是要让利于民、放水养鱼。目前，每个村都在清点资产、对接项目、寻找资金，一派热火朝天的景象，扭转了等靠要的局面，这是多少钱都买不来的。在开门经费不减少的情况下，村庄开始有了经营性收入，有资金进行村庄美化、项目引进等自选动作，老百姓实实在在地得到了好处。

记者：对于村集体经济发展的困难，大家反映最多的是资源不足、人才缺乏、资本引进较难、好项目难找等，这些问题归根结底是体制机制问题。在乡村振兴公司的运作中，同时看到了股份制、租赁制、合作制、混合制的身影，可以说是一次体制机制的创新和突破。目前看，这一模式还存在怎样的困难？

周宏杉：改革活农。与其说这是一次创新，倒不如说是形势逼着我们做出调整和探索。市里一直强调要创新实行“三资”（农村资源、资产、资金）“四制”（股份制、租赁制、合作制、混合制）发展模式，增强村集体经济发展的活力动力。按传统的方式，章水的这些村应该各自开展经营创收，但短时间内难以形成气候。以镇村联建方式盘活闲置资源，这是一次创新，但其有章可循。我们是在充分理解政策吃透政策的基础上，突出精准二字，灵活运用“三资”“四制”，破解村集体经济增收难题。

乡村振兴公司以租赁方式收取固定收益，盈利较低，如果跟一般公司一样收取营业税，那么实际收益非常低，建议加大税收支持力度，免征或减少营业税、契税等，以进一步增强村庄发展后劲。

专家点评

变则通，通则达，机制体制的创新始终是村集体经济发展的动力。章水以改革的办法，跳出以村为主体发展经济的思维定式，大胆探索，实施镇村联建运营法，引导区域内村集体以自然资源、承包土地、资金、宅基地、闲置民房等入股联合发展混合制项目。同时，成立平台公司统一运作，发展村集体经济中“资源、项目、资金和人才”这四个难题迎刃而解，真正将“输血”变为“造血”。此外，“保底收益+按股分红”的分配机制充分保证村庄的利益，并调动了各方的积极性，实现可持续发展。（市农业农村局局长 俞跃伟）

记者 何峰
海曙区委报道组 续大治 孙勇
通讯员 史媛
本版图片由章水镇提供

案例回放

■一颗贝母的“复兴”期待

章水镇郑家村扼守着四明山的山门，将山脚一方难得的沃野揽入怀中。走进郑家村，丝毫不见冬日萧条的景象，贝母嫩芽已迫不及待地破土而出，平整连片的田野里孕育着新的希望。不远处，几个农民弯着腰正在清理抛荒的土地。

“乡村振兴公司介入浙贝母行业后的第一个种植季，大家都充满期待。”郑家村党支部书记郑宏国说，浙贝母种植曾是这里的优势产业，由于生产经营“低、散、乱”，鲜贝母价格从5年前的每公斤45元一路跌至去年的13元。“贝母卖不出好价，青壮年纷纷外出务工，许多土地被闲置下来。”郑宏国说。无资产、无资金，缺乏经营人才，产业发展不起来，增收致富就是一句空话。更让人揪心的是，如此下去，章水“中国浙贝之乡”的名头恐将旁落他人。

乡村振兴公司如何“造血”

待。“好水好土种出好贝母，我们一定会重拾父辈的荣光，将‘金疙瘩’卖到全国各地。”

■一缕阳光的神奇转化

一个多月的绵绵阴雨，上周五，灿烂的阳光终于洒在四明山上。章水里梅村村委屋顶的光伏板“如饥似渴”地吸收着冬日里的温暖，将缕缕阳光转化为丝丝电能。“这是我们村安装的光伏电板，由乡村振兴公司统一运营，我们村每年有三四万元的分红，村集体经济的账户上，又多了一笔不菲的收入。”村党支部书记赵焕成欣喜地说。

光伏发电是乡村振兴公司成立后运营的第二个项目。“在海曙区发改局的支持下，我们镇16个集体经营性收入不足10万元的村获得免费安装光伏电板，将这个总投资约316万元的项目注入乡村振兴公司。”章水镇镇长胡小峰说。

章水镇采取“点面结合”的方式，在梅龙村、低坪村、燕麻村、杖锡村、里梅村、大皎村、茅镬村等7个点单独安装，在镇文体中心和李家坑百步阶新村点2个点集中安装。

“截至目前，除一个项目因电力设施改造而等待并网外，其余项目已成功并网发电。”胡小峰说，乡村振兴公司将与安装方签订后续维护协议，保证项目安全稳定运行。据初步测算，项目运营后，每个村平均年收益将在三四万元，发电收益由乡村振兴公司统筹分配各村。

■“一个菜园”的四年等待

这几天，李家坑村党支部书记李红伟特别高兴。“4年前吹出去的‘牛’，如今要实现了。”李红伟说的那个“牛”，是李家坑几年前就规划建设一个“高山果蔬农业园”项

目。有着“深山里的天坑”之称的李家坑因漂流和吊桥而声名在外，相继获得“国家级美丽宜居示范村”“中国美丽乡村山村”等多个国家级荣誉。这些年，随着民宿经济的发展，游客越来越多。建设一个农旅合作项目，让游客有更为丰富的体验，同时壮大村集体经济，增加农民收入，成为李家坑人的夙愿。

“项目前景非常好，但苦于没有启动资金和经营人才，雷声大雨点小，这个项目进展缓慢。”李红伟说，乡村振兴公司成立后，加大了招商力度，加快了项目的进度。

“高山果蔬农业园是乡村振兴投资发展有限公司成立后运营的第3个项目。项目建成后，能带动30余人就业。李家坑村集体经济仅此一项预计每年增加收益近百万元的同时，项目收益将进一步扩大乡村振兴公司收益的分母，惠及章水所有村庄。”章水镇副镇长陈国军说。

基层音符

郑家村村民郑均海：前几年，种植贝母效益不好，每亩的收益也就一千元左右，只能赚个辛苦钱，村里越来越多的土地被抛荒了，茅草丛生。去年，乡村振兴公司以每亩每年800元的价格流转村里的土地，大家重新把荒地开出来，经过平整后就可以种植浙贝母。现在，村里的土地连成片，将重现大片贝母花盛开的景象。我在浙贝母产业园打短工，每天有170元的收入，日子越过越好。

杖锡花木专业合作社理事长鲁根水：农村产业的发展，需要政府的推动、生产基地的牵动、营销“龙头”的带动和专业市场的拉动。我们杖锡花木专业合作社同步发展林下经济、民俗和观光农业，但项目运作能力十分有限。我期待乡村振兴公司尽早介入樱花产业，开发出完整的产业链，让章水的樱花走出大山。