

深 读

找准项目，资源变资产的“不二法门”

——破解村集体经济发展难题系列访谈之二

发展壮大村集体经济最大的难题是经营性收入缺乏，自身“造血”功能不足。解决这一问题的关键，便是从村庄的自然禀赋、地理位置、产业基础实际出发，找准发展路径，将农村沉睡的资源变为产生效益的资产。

宁波的村庄低小散、家底薄、基础弱，2017年，该县的薄弱村占我市薄弱村总数的三分之一以上。为改变这一现状，宁海按照“把资源变为资产，把资产转为资本”的思路，大力实施村级集体经济“亿元造血”工程，因地制宜、分类施策，甚至独辟蹊径，摸索出发展物业项目、产业项目、服务项目、联合项目、农旅融合项目等途径，实现村级集体经济总量增长、质量提高、实力增强。2018年，该县农村集体经济总收入超过4亿元，比2017年增长9.9%，村（社）平均收入95万元，所有建制村集体经济收入20万元以上，经营性收入超过10万元。

本期，宁海县农业农村局副局长仇贤林作为受邀嘉宾，讲述宁海如何因村施策，创新发展壮大村集体经济。

记者 何峰 宁海县委报道组 陈云松 通讯员 项健

记者：宁海的农村资源禀赋较好，很多村庄拥有山海资源，但资源比较分散，差异较大，难以集中开发。“因村制宜，发展壮大村集体经济”，看起来放之四海而皆准，但在实践中困难重重，宁海如何做做到因村施策？

仇贤林：发展的前提是发展的资源。因此，宁海将摸清村庄的家底作为发展的第一步，也是关键一步。2017年，我们要求每个乡镇（街道）对辖区内所有村开展仔细排摸，全面掌握可利用的资源。如今，年收入10万元以上的家庭不在少数，我们深信，一个村庄拥有的资源远比一个家庭要多。通过排摸，把村庄的土地、林地、物业等资源登记造册，并进行认真分析。同时，全面清理村庄的租赁合同，有些十几年前签订的租赁合同，目前看价格非常不合理，需要通过重新定价实现村集体资产的保值增值。

记者：近几年，宁海探索出的发展壮大村集体经济的新途径新模式主要有哪些，如何让它们“各美其美”？

仇贤林：近年来，宁海念好“山海经”，大力发展物业经济、产业经济、服务经济和农旅经济。

一是打好土地牌。土地是农村最核心的资源，宁海想方设法提高土地的“价值”，让最稀缺的资源实现最优的价格。如一市镇獭头村，之前每亩土地每年只能收取500元左右的租金。村里统一流转低产地、滩涂和荒地，对养殖塘进行标准化改造，亩均流转价格超过3300元，实现大幅增值。近些年，宁海大力推进土地流转，探索农地资源市场化配置和农业集约化经营，截至目前，全县共流转土地25.24万亩，流转率74.52%。

二是打好物业牌。鼓励和引导村庄利用区位优势，发展市场等物业经济。如桃源街道下桥村，建成综合性市场，年收益超过500万元。此外，力洋镇力洋村、桑洲镇桑洲村、黄坛镇兴坛村等在乡镇所在地建设菜市场，村集体年收入分别达到100

万元、60万元、55万元。

三是打好服务牌。由村集体组建经营公司，向群众提供生产生活服务，获取有偿收入。如胡陈乡中堡溪村建设占地8亩的农合联现代农业服务中心，向农户提供水蜜桃交易和农资服务，年增加集体收入超过20万元。

四是打好生态牌，发展农旅产业。充分利用美丽乡村建设的成果，将美丽风景转化为“美丽经济”。这几年，宁海大力推进民宿经济提档升级。去年，全县民宿产业营业额2.03亿元，形成了“宁波民宿看宁海”的可喜局面。

记者：好项目难找、项目落地难、项目运营难，不少村庄在发展壮大集体经济中的“心头病”。宁海在发展村集体经济的实践中，涌现出这么多好的项目，探索出不少新途径，有何秘诀？

仇贤林：通过项目运作将资源转化为可以产生收益的资产，这是发展壮大村集体经济的关键，也是难点。因此，我们在发展村集体经济中采取了以“项目为核心”的工作流程。

2017年以来，我县对发展壮大村集体经济做了较为完善的顶层设计。成立由县委书记任组长，组织部等15家单位负责人为成员的领导小组和办公室，统筹推进村级集体经济发展。全面落实了一个薄弱村由一名县级领导挂点联系、一家职能部门对口指导、一名骨干企业结对共建、一名“第一书记”驻村连片、一名农村工作指导员蹲点指导的“五个一”帮扶机制，加上村庄的党员干部和乡镇工作人员，村庄寻找项目的“智囊团”和人力资源可谓空前强大。

众人拾柴火焰高。在摸清家底的基础上，各村根据实际情况寻找和策划项目，由乡镇审核、部门把关。2018年各乡镇（街道）通过涉农资金平台共上报项目96个，经过我们实地走访和论证，最终26个相对成熟、收益高、可持续的项目进入扶持名单。目前，已经有20个项目实

施完成，开始发挥效益。记者：发展村集体经济中，发展观光休闲、民宿客栈、健康养生、养老服务“新型项目”是最被寄予厚望，也是难度最大的一种模式。宁海在发展“新型项目”方面，有怎样的经验？

仇贤林：在“新型项目”方面，宁海一直在边发展边探索。比如，一些有旅游资源的村，通过村集体投资或者与乡镇（街道）合作，建设民宿等项目，然后租给旅游公司经营管理，村集体收取租金。目前，宁海建成了前童驿事客栈、桑洲南山驿、深奥拾贰亿等精品民宿，还有正在建设的帐篷酒店、梯田酒店等。得益于民宿经济发展，胡陈乡梅山村、茶院乡许家山村集体年收入分别超过50

万元、30万元。记者：资源、项目、人才和资金被认为是发展村集体经济的四大难题，宁海在解决资源、项目和人才问题后，又是如何解决资金问题？

仇贤林：宁海县委县政府历来高度重视村集体经济发展壮大，2017年，出台了《关于加快发展壮大村级集体经济的意见》《村级集体经济发展项目奖励办法》等文件，连续三年每年安排1亿元专项资金用于保障村级运行和项目奖补，并在用地指标十分紧张的情况下，每年拿出20亩指标用于村级集体经济发展项目。1亿元专项资金中，5000万元实行普惠式补助，保障了村庄日常运转。另外的5000万元用于集体经济项目奖励，按项目资金的80%



胡陈乡梅山村。（项健 何峰 摄）

标准予以奖励，最高奖励200万元，并实行先建后补的方式，堵死项目套取资金的路子。

记者：集体经济薄弱村大多地处偏远，交通不便，发展制约因素多。对于那些资源实在匮乏的村庄，宁海如何通过精准帮扶，帮助他们发展壮大？

仇贤林：针对这种现象，我们的方法是联建厂房。从2012年开始，在宁波南部滨海新区投资1.54亿元，建成占地107亩的扶贫标准厂房，所得租金补助113个较薄弱村，2017年实现租金收益近500万元。同时，结合发展壮大村级集体经济的三年行动计划，建设岔路镇联建标准厂房项目，配套10多亩的土地指标，项目已于去年启动，建成后每年将为岔路镇13个村带来150多万元的收入，全面解决岔路镇薄弱村的问题。

记者：以往曾出现过通过政策扶持，村集体经济开始有起色，在项目初始阶段增收明显，但随着政策的退出，又出现反复。宁海为杜绝这一现象采取了哪些对策？

仇贤林：返“贫”现象是发展壮大村集体经济过程中时刻要注意的问题，对此，宁海县委把发展壮大村级集体经济作为“一把手”工程，列入年度重点突破项目和重要改革创新项目，县委主要领导在蹲点破难、一线调研时必问、必谈、必强调。

我县还将发展壮大农村集体经济纳入基层党建的重要项目，作为党建述职评议考核的重要内容，对未达到目标或者出现返“贫”现象的乡镇（街道），主要领导不得提拔。同时为了让村主职干部有时间、有精力去想思路、谋发展，我们加强了基础保障，每年按村规模下拨10万元至30万元的村级组织运营经费，解决村干部的后顾之忧。通过这一系列的措施落实，杜绝返“贫”现象的出现。

记者：发展村集体经济中，你认为起核心作用的是什么？

仇贤林：发展村集体经济过程中，首要资源是人。项目能不能落地，能不能红火，关键看相关人员有没有能力、有没有积极性。在农村集聚人才和调动人的积极性方面，宁海主要做了四方面工作：

一是建强村班子。乡村振兴，村民是主体，关键在支部，选好用好管好农村基层党组织带头人，建设一支老中青结合的村干部队伍。二是

安全性和居住舒适度，环境更加美观，和周边日新月异的新农村形象更为和谐。

向土地要效益，向项目要效益。“池塘租金从每亩2000元提高到每亩3500元，村集体收入明显增加。”田日昂说。

向物业要效益 从环境“顽疾”到村庄“商业中心”

上周四下午四时半，走进宁海长街镇大湖村菜市场，灯火通明，人声鼎沸。海鲜区、蔬菜区、肉制品区、禽蛋区一目了然，商品应有尽有，叫卖声此起彼伏，顾客拎着食材进进出出。“这个菜市场有100多个摊位，现在正是附近工厂的下班时间，再过一会，才是菜市场最热闹的时候。”大湖村村委会主任胡家其告诉笔者，菜市场由大湖村投资670万元兴建，占地5282平方米，去年底开业。

“以前的菜市场非常小，没多少

摊位，不但菜场内拥挤不堪，周围的环境也是脏乱差，车辆乱停放，垃圾遍地。每天早上，附近的道路拥堵不堪。”胡先生是老市场的经营者，他说，搬到敞亮的新菜市场后，人流量增加了，环境变好了，做生意更为舒心。

“我们村有6000多人口，加之1000多的外来人口，我们决定新建一个菜市场，并配套建设一个停车场，增加了村集体的收入。”胡家其说，菜市场如今辐射附近几个村，服务上万人口。同时，菜市场对周边地区农副产品的销售起到一个较大的带动作用，并带动附近村民就业。

菜市场还未建成时，100多个摊位就被租赁一空，大湖村每年可获得160万元的租金收入。“明年开始，租金将逐步提升，村集体经济的‘口袋’会越来越鼓。同时，菜市场已成为我们村的‘商业中心’，带动了附近物业的增值，带动了村民就业。”胡家其说。

用好大队伍，我县连续三年选派168名优秀青年干部到村担任“第一书记”，平均每人引入项目资金200万元，前后共派驻农村工作指导员11批次，去年737名农指员争取各项资金3500余万元。三是开展村企合作，200多家企业和村庄结对，带来了5000多万元的资金，更重要的是带来了经营的新方法、新思路。四是培育大主体，全面推动城乡劳动力双向流动，引导农民工返乡、大学生回乡、科技人员下乡，不断优化农业经营者、从业者结构。

基层声音

梅山村村民蒋利军：“心宿无尘”项目建成后，村里的面貌大为改变，村庄成为一个景区。“心宿无尘”对村里的老百姓开放，我们多了散步休闲的好地方。同时，这只会下蛋的“母鸡”产生这么好的收益，补贴我们的医疗保险，村民得到实实在在的好处。

大湖村村民胡家其：很自豪自己村有这么“豪华”的菜市场，亲戚朋友来村里，觉得特别有面子。现在的菜市场摊位比以前多，菜比以前丰富，还有专用的停车场，大大方便了我们的生活。新建成的菜市场还是我们村的“摇钱树”，村集体收入高了，村里的建设步伐进一步加快，环境越来越好。

记者手记

发展农村集体经济，要立足每个村庄自身实际，在“精准”两字上谋实招、求实效，从最明显的短板入手，从实在的项目抓起。

从宁海的实践看，找到合适的项目，摸清家底是第一步。对资源丰富但交通不畅、配套不全的村，首先考虑交通、网络等公共服务基础设施建设，以路路通带村村富；对生态优势明显但投资能力不足的村，加大招商引力度，引入工商资本合作开发；对于具备一定实力但缺乏本地发展潜力的村，支持“走出去”，通过资源输出、在外投资兴业，获得更多的财产性、经营性收入；对于有文化特色但产业落后的村，要善于文化搭台、经济唱戏，努力实现“文化+农旅休闲养生”的最大溢出效应。

从宁海的实践看，项目运作能否成功，人才、资金的支撑必不可少。在人才支撑上，一个薄弱村汇集了县级领导、职能部门、共建企业、“第一书记”、农指员、联村干部等外援力量，加之本村的干部群众，阵容堪称“豪华”；在资金上，宁海县连续三年每年配套5000万元用于项目奖励，结对企业、“第一书记”、农指员等每年带来上亿元的资金，通过项目运作帮助村庄“造血”。

围绕项目，宁海已摸索出比较成熟的顶层设计。项目如何确定，能不能上马，土地和资金如何配套、建设过程如何监管、建成后有没有达到预期收益等问题，有专人管事、有规章可循。

案例回放

向荒坡要效益 从獭头山到白金级民宿

浙浙沥沥的春雨中，有点潮湿阴冷，一进入心宿无尘山水人文度假空间的大堂，温暖而舒适的感觉扑面而来。“这是用当地的橘皮泡的水，清香而暖心。”负责人王勇端着一杯茶水过来对笔者说。大堂里摆放着书和当地的农产品，雅致清新。“这里以前是闲置的粮库，如今既是大堂也是酒吧。”王勇介绍。

从大堂出来，拾级而上，一栋栋木屋沿山势分立两边。“以前，这是一座荒废多年的獭头山。”梅山村党支部书记蒋善斌说，梅山村生态环境优越，但前几年村集体收入只靠土地和养殖塘的租金，年收入不到15万元。

发挥生态优势，发展民宿经济。前年，村里与香港高远文旅集团在这里合作开发精品民宿，引

入“心宿无尘”项目。度假空间由梅花山庄、梅山钓鱼基地、音乐餐厅、10栋小木屋等组成，项目占地60余亩，背靠茶山，左依梅园。“签订了15年的合同，按照租金每三年一提升的模式，租金从第1年35万元逐渐递增到第15年的50万元。”蒋善斌说。

如今，“心宿无尘”已成为胡陈乡村旅游的新标杆，带动了农产品的销售。今年，“心宿无尘”成功晋级省白金级民宿。

向土地要效益 低效益池塘变身高标准养殖塘

宁海越溪乡下田村的高标准养

殖塘里，鱼虾跳跃，连片的池塘勾勒出“沧海桑田”的美景。

下田村养殖塘包括蟹酱塘、国庆塘和盐场塘，总面积570亩，建于2001年。“当时设计标准低，水位浅，塘岸狭窄，管理房简陋。以低密度混养为主要养殖模式，单位面积产量不高，养殖效益低。”越溪乡农办主任陈世祥介绍，经过17年风雨的侵蚀，塘岸泥土大量流失，已不符合现代化养殖的要求。

“如不进行二次改造，池塘利用率和产量会越来越低，租赁价格会走低。池塘是村里的主要收入来源，必须挖掘潜力，实现效益最大化。”下田村党支部书记田日昂说，村里投资250多万元对570亩池塘实施标准化改造。

“池塘经过改造后，抗台风能力明显增强，降低了堤坝坍塌、池塘被淹没等风险，养殖收益更为稳定。”养殖户田初贤说，此外，管理房的新建，提高了养殖户生产



大湖村菜市场。（何峰 摄）



越溪下田村高标准养殖塘。（项健 何峰 摄）



位于梅山村的“心宿无尘”。（项健 何峰 摄）