

巴中市新型农村集体经济增长路径的探索与实践

中共巴中市恩阳区党校课题调研组¹

摘要：新型农村集体经济在乡村振兴中具有重要意义。但目前，国家层面及各地对新型农村集体经济增长路径的概括不尽相同，分类或多或少都存在着交叉重叠的问题，也没有表述出一个统一的、公认的路径体系。巴中虽然形成了多元化的增收路径格局，但也没有归纳出统一的表述。本文以巴中新型农村集体经济收入来源的实际案例为例，对新型农村集体经济增长路径重新从资源利用、服务管理、物业经营三大类 11 个收入渠道进行了归纳提炼，以期形成无交叉的分类体系。并结合我国一些集体经济发展成效显著的名村，对创新巴中新型农村集体经济增长路径提出了“能人带村、多业富村、以企兴村、全民建村”的四点借鉴和思考。

关键词：新型农村集体经济；巴中市；增收路径；乡村振兴

民族要复兴，乡村必振兴。在乡村振兴中，新型农村集体经济扮演着极其重要的角色。发展壮大新型农村集体经济，从制度功能看，是坚持和完善农村基本经营制度的时代之义；从政治功能看，是巩固党在农村的执政基础的重要举措；从经济功能看，是农民走向共同富裕的物质保障；从社会功能看，是提升乡村治理水平的重要载体。

当下，农村青壮年劳动力大量外出，发展新型集体经济，整合人力资源，弥补劳力不足，正是机遇所在、势在必行。面临新机遇，新型农村集体经济如何找准增收路径？目前，全国进行了不少生动实践，国家层面及省、市、县（区）对此也多次表述，但对新型农村集体经济增长路径的概括不尽相同，没有形成一个统一的、公认的路径体系。巴中市新型农村集体经济的增收路径呈现出多元化格局，平昌县、巴州区还专门进行了归纳总结，但角度、视野各不相同，有的分类也显得交叉或重叠。为了便于进一步指导实践，本文对巴中市新型农村集体经济增长路径进行了收集和归纳总结，提出了新的分类体系，并对全国各地的一些集体经济名村的

¹ 【作者简介】课题负责人：谷佳，中共巴中市恩阳区常务副校长
课题组成员：任江平，巴中市恩阳区农业农村局干部
王 强、 谯 倩、 罗炳龙，中共巴中市恩阳区党校教师

增收路径进行了分析，以期对创新巴中市新型农村集体经济的增收路径提供借鉴。

1 我国新型农村集体经济增收路径的基本现状

早在精准扶贫期间，国家大力推动发展村级集体经济，各地对农村集体经济的增收路径就有了大量的探索和实践。但至今，对农村集体经济收入的来源渠道的总结，包括政策文件和学术研究上，都各不相同。

1.1 国家政策文件的相关表述尚未形成统一体系

2014年3月，湖南省委省政府《关于加快发展村级集体经济的意见》（湘发〔2014〕6号）提出了发展物业经济、发展服务经济、发展资源经济三种路径。

2014年11月，贵州省政府《关于培育发展壮大村级集体经济若干政策措施的意见》（黔府发〔2014〕30号）提出了十条发展路径：（1）利用集体土地，发展农业产业化项目。（2）利用集体资源，建设农业生产、加工、经营、服务设施和乡村旅游。（3）鼓励村集体发展物业服务业。（4）整理开发村集体资源，依法通过开发、发包或租赁等方式获取集体经济收益。（5）共建村集体“飞地经济”。（6）支持村集体将群众自愿流转的土地或房屋，反租倒包，通过市场规范流转获取租金差价……等等。

2015年10月，财政部关于印发《扶持村级集体经济发展试点的指导意见》的通知（财农〔2015〕197号）提出了四条路径：探索以资源有效利用、提供服务、物业管理、以混合经营为主要内容的实现形式。

2016年12月，中共中央国务院《关于稳步推进农村集体产权制度改革的意见》（中发〔2016〕37号）提出了多种形式发展集体经济：（1）对未承包到户的四荒地、果园、养殖水面等资源，集中开发或公开招标，发展现代农业；（2）利用生态环境和人文历史资源，发展休闲农业和乡村旅游业；（3）利用闲置的房产设施、集体建设用地等，发展相应产业；（4）为经营主体提供生产性服务；（5）利用集体积累、政府帮扶资金等，通过入股或参股龙头企业、村与村合作、村企联手共建等，发展集体经济。

2017年1月，四川省委农村工作委员会等七部门印发了《关于深化农村集体产权制度改革发展农村新型集体经济的试行意见》（川农委〔2017〕6号）要求从农业适度规模经营、农村服务业、物业经济、合作经营四个方面发展集体经济。

2017年6月，广西壮族自治区党委办政府办印发的《关于加快贫困村村级集体经济发展的意见》^[1]提出了十种模式：资源开发型、资产盘活型、产业带动型、服务创收型、物业租赁型、乡村旅游型、村民联动型、社村共建型、社会帮扶型、股份合作型等。

2019年10月，江西省农业农村厅关于印发《江西省村级集体经济发展行动规划（2019-2022

年)》的通知,提出了深化农村集体产权制度改革、发展资源经济、发展服务经济、发展物业经济、探索混合经营等五条发展路径。

分析以上这些表述不难发现,这些增收路径只是对具体实践的描述,分类的视角各不同,存在着交叉重叠的问题。

1.2 学术研究上没有形成统一体系

有学者总结并公布了浙江省村级集体经济十大发展模式^[2](路径):资源开发型、物业经营型、资产盘活型、资本运营型、基金运作型、村庄经营型、产业发展型、生产服务型、村落建设型、土地股份合作型。也有学者将浙江省的农村集体经济总结为五大发展模式^[3]:(1)变废为宝,开发村级自然资源型;(2)化腐为奇,盘活集体闲置资产型;(3)筑巢引凤,兴建物业经营租赁型;(4)美丽变现,推进村庄经营获利型;(5)强链补链,拓展产业发展链条型等。四川省成都市都江堰市委党校的邓蓉教授归纳了十大类:资源开发型、产权经营型、资产盘活型、物业经营型、调整发展型、龙头产业型、“三产”服务型、资本运营型、基金运作型、村落建设型与村庄经营型。广西壮族自治区宏观经济研究院广西村级集体经济发展模式研究课题组分析总结了广西村级集体经济发展的六种模式^[4]:资产经营型、产业配套型、资源开发型、为农服务型、电商创业型、联合经营型。不难看出,以上的分类标准也不一致,分类上还是存在着交叉、重叠。

1.3 对农村集体经济增收路径的归纳总结仍在探索之中

2022年中央一号文件强调,巩固提升农村集体产权制度改革成果,探索新型农村集体经济发展路径。2023年中央一号文件强调:“探索资源发包、物业出租、居间服务、资产参股等多样化途径发展新型农村集体经济”。

总的看来,无论从国家文件层面,还是学者研究总结,以及各地实践来说,都没有统一的公认的话语体系,而是各自从不同角度予以总结归纳提炼的,都存在着交叉重叠的现象。对新型农村集体经济增收路径的分析上仍在探索之中。

2 巴中新型农村集体经济增收路径的发展态势

2017年1月,四川省农委等七部门联合印发了《关于深化农村集体产权制度改革发展新型农村集体经济的试行意见》(川农委〔2017〕6号),对全省发展新型农村集体经济进行了安排部署。从2017年起,全省分批次开展扶持村级集体经济发展试点。2017年3月,巴中市出台了《关于农村集体产权制度改革试点的指导意见》(巴农发〔2017〕8号),全面启动我市农村集体产权制度改革。2018年巴中市被确定为全国农村集体产权制度改革整市推进试点市,新型农村集体经济进入加速期。2022年以来,我市全面进入新型农村集体经济时代,全

市 1623 个村（社区）全面建立了集体股份经济合作社，建立了成员大会、理事会、监事会“三会”制度。

总的来看，我市新型农村集体经济组织体系健全，集体经济走上了由无到有、由小到大、由弱向强的发展道路，形成了多元化的增收路径。平昌县总结归纳了自然资源开发型、闲置资产盘活型、特色产业发展型带动型等十种模式。巴州区在全区遴选并提炼出 10 类 34 个典型案例，结合他山之石 8 个典型案例，汇编成了《巴州区发展壮大农村集体经济案例选编》。但这些都对增收路径的分类维度不同，也存在交叉重叠的问题。为了进一步理清思路，结合相关文件表述入学术研究成果，本文从国民经济行业分类这一角度，参照《国民经济行业分类》标准（GB/T4754-2017），重新归纳了巴中市新型农村集体经济的 11 条增收路径（见附表 1：巴中市新型农村集体经济增收路径一览表）。这样，分类的角度一致，可避免分类上的交叉。

表 1. 巴中市新型农村集体经济增收路径一览表

收入来源	具体路径
资源利用 (资源经济)	1.现代农业：种植业（包括特色经济作物茶叶、金银花、核桃、道地药材等）、养殖业、林业（包括造纸、家俱制造等延伸产业）、渔业
	2.农副产品加工营销业
	3.农旅融合产业（人文资源、生态资源）
服务管理 (服务经济)	4.管理服务：
	5.生产服务：耕、种、防、收（对经营者叫托管代理）
	6.生活服务：家政、环卫、商店、网店、修理、餐饮等
	7.劳务服务:农业生产/建筑领域（村内/村外）
物业经营 (物业经济)	8.金融服务：资本营运（入股、委托国企运作）、基金运作
	9.盘活闲置资产（已有）
	10.建设物业项目（新建）
	11.用好移交资产（移交）

2.1 因村制宜发展资源经济

2.1.1 发展现代农业。利用村域内土地、山林、水面等自然资源，做好主导产业规划和开发，发展现代农业。这是最广泛、最常见的一类。平昌县采取“组团发展、整镇提升”方式，建立镇级发展服务平台，打破行政村限制，统筹规划主导产业。土兴镇将龙池、福禄、利民、碧玉四个村同步规划，与四川建宏丝路公司签订合作协议，组团发展蚕桑产业 3000 余亩。恩阳区根据“产城融合片区、优质粮油片区、生态康养片区、药旅融合片区、特色果蔬片区”5 个乡镇级片区发展定位，划分村级片区 78 个，设中心村 106 个，打破了纯粹以村为产业布局

单元的历史性局限，连村连片规划产业，也是一种探索。

2.1.2 发展农副产品加工营销。在规模化基础上，发展农副产品加工和营销，延长产业链，提升农产品附加值。恩阳区双胜镇红岩社区今年建成 632 亩芦笋现代农业产业园，引进神鹿集团具体负责生产经营，将芦笋加工成芦笋粉条、芦笋豆干、芦笋果冻、芦笋面等各种产品，促进了芦笋产业发展。

2.1.3 农旅融合产业（乡村旅游）。利用村特有的历史文化、民俗风情、生态环境、自然风光、区位优势等资源禀赋，坚持农旅融合，建设村落，打造景观，发展休闲农业、农家乐、民宿经济、森林康养等乡村旅游。平昌县驷马镇当先社区依托驷马水乡国家 AAAA 级旅游景区，成立“平昌县山里水乡旅游专业合作社”，持续完善景区内住宿、餐饮、游玩、购物等配套设施，增加集体经济收入。经开区东华村引进艺景生态园林有限公司，流转土地近 200 亩建城市生态观光农业园，发展旅游业。南江正直镇的长滩村、巴州化成镇的长滩河村、苏山坪村等的乡村旅游十分兴旺。

2.2 探索创新发展服务经济。

2.2.1 管理服务。2019 年 6 月，农业农村部《关于进一步做好贫困地区集体经济薄弱村发展提升工作的通知》（农政改发〔2019〕3 号）指出，村集体受农户委托统一组织土地经营权流转的，可依法收取适量管理费用。全市不少村集体经济组织依据这一条款，发展集体经济收入。平昌县泥龙镇青山社区种植茶叶 4000 亩，引进业主建设茶叶加工厂，销售鲜叶时，村集体提取一定比例管理服务费用（茶企和茶农各承担一半）。2022 年收购鲜叶 1.2 万斤，村集体实现收入 10 万元。恩阳区兴隆镇金鸭村与空港会客厅等签订合作协议，约定收取管护费用，年实现收益 1.8 万元。

2.2.2 生产服务。村集体经济组织组建公司或合作社，为生产经营者的耕、种、管、收、卖等生产环节提供服务，收取的服务费作为集体经济收入。比如，在耕种环节，提供农机代耕代种服务；在管护环节，提供防病治虫服务；在收购环节，提供烘干、加工服务；在流通环节，提供农产品营销服务等，增加村集体收入。南江县沙河镇天桥村、柳林镇海山村、平昌县土垭镇大岭村等，成立了农机专业合作社，开展农机助耕队整治撂荒和社会化服务。2022 年，沙河镇天桥村实现集体收入 1.58 万元；土垭镇大岭村集体购置 2 台大型旋耕机，培训 5 名操作机手，2022 年先后赴驷马、达川区石桥、营山县悦中等乡镇翻耕土地 2000 余亩，营业收入近 30 万元，实现集体经济收入 8 万元。海山村成立了海农机械专业合作社、印象劳务合作社、植保合作社，还建了烘干中心，烘干机 5 组 5 个仓，日烘干能力 100 吨，全方位提供服务，增加集体经济收入。

2.2.3 生活服务。位于城镇、工业园区周边的村集体，可利用区位优势，围绕居民生活需要，开展家政、环卫、养老、商贸、修理、餐饮等生活性服务，作为集体收入。平昌县大寨镇大寨社区凭借已建成的垃圾压缩站优势，统筹 10 名在家劳动力和公益性岗位，组建场镇专职保洁队伍，配备垃圾清运车和相应设施设备，负责大寨社区场镇的垃圾清扫、收集、运转，与大寨小学、卫生院、信用社等单位签订保洁协议，向场镇居民、商场门市和农贸市场收取管理费用，每年收入 5 万余元。

2.2.4 劳务服务。村集体经济组织组建劳务合作社、中介公司，为农业生产提供劳务用工，或者在垃圾处理、公路养护、灌溉维修、绿化管护、物流运输、企业后勤等，搞劳务承包，村集体收取一定的劳务费或中介服务费。恩阳区明阳镇鹿台村在发展川明参、川佛手产业中，与国企恩阳区农业发展有限责任公司合作，日常劳务用工费，公司按 420 元/亩定额补助给村，村集体组织劳力（60-80 元/天）。恩阳区渔溪镇方坪村 2023 年初成立了巴中市永凤建设工程有限公司，是方坪村股份经济合作社下属企业，主要承包农村一些工程建设。现在虽然房地产市场萎缩，但农村基建还有很大发展空间，目前国家也有政策扶持。2023 年 7 月，巴中市委组织部等八部门关于印发《巴中市支持发展新型农村集体经济十五条措施》的通知（巴市组通〔2023〕17 号）指出：“除中央、省对财政资金使用方式有明确规定的项目外，对各级财政投入、单个投资 100 万以下的农村道路、农田水利、农业综合开发、人居环境整治等惠民涉农项目，技术要求不高，村民能够自行建设的，可按规定委托或安排集体经济组织实施；工程技术含量较高的，鼓励具备资质的集体经济组织或集体经济组织参股的经济实体承揽实施。”因此，村集体经济组织成立建筑公司搞劳务承包，也是一条很好的增收路径。

2.2.5 融资服务。将村集体积累的货币资产，通过参股经营、合作共建等方式转为经营资本，获取分红、利息和资产增值。也可以组建发展集体经济基金池，由政府国资公司负责运作，营利收入返还给纳入村集体经济。恩阳区下八庙镇万寿村集体经济股份合作社出资 100 万元（占股 44.6%），巴中市三棵松农业科技有限公司出资 124 万元（占股 55.4%），共同组建万寿农机服务专业合作社，开展社会化服务，仅此一项，村集体每年实现股权收益 5 万多元。巴州区清江镇巾字村将 50 万元入股润乡农业有限公司按 6%固定分红，年分红 3 万元。

2.3 量力而行发展物业经济

物业是指建成投入使用的各类房屋（住房、商业用房、工业用房、政府用房等）及其配套的设施设备和场地。按其功能或划分为居住物业、商业物业、工业物业（工业园区）、政府类物业（办公楼宇）和其他用途物业（加油站、车站、码头等物业）。村集体发展物业经济在全市也取得了一定成效。

2.3.1 盘活闲置资产。对村集体闲置或低效使用的办公用房、厂房、校舍、机器设备等各类存量资产，通过依法改造、公开拍卖、租赁、承包经营、股份合作（入股联营）等方式盘活，增加集体经济收入。平昌县西兴镇皇家山村将3个合并村的办公阵地、村小学、卫生室等资产盘活利用，改建为办公阵地、仓库、加工车间，转租给家庭农场、合作社、农业公司等，每年收入租金5.5万元。恩阳司城双石桥社区将15亩集体建设用地出租给驾校，还将老村委会出租给田野食品厂，每年收租金4万元。

2.3.2 新建物业项目。在城镇或近郊，利用集体建设用地等土地，通过引资建设、联村共建、异地兴建、异地购置等，兴建农贸市场、物流园、专业市场、标准厂房、停车场、商铺门面、仓储设施等，通过出租或股份制等形式，经营物业，获得稳定收入。平昌县得胜镇丰收村将产业发展基金、东西部协作资金和脱贫攻坚先进集体奖励资金整合打捆，建成2栋标准化养牛场、1座农副产品加工厂。村集体将养牛场和加工厂出租给经营主体发展牛肉养殖和农产品加工，年收取租金9万元。巴州区宕梁街道办事处清莲村利用扶持资金建设仓储设施，招商开展物流运输、仓储等，集体经济快速发展，被表彰为“合并村集体经济融合发展试点先进村”。

2.3.3 用好移交资产。政府投资建成的农村饮水、小型灌溉、垃圾处理、房产物业、交通设施等资产，移交给村集体经济组织持有和管护，形成集体经济收入。2020年下半年，全市推进乡镇调整和村级建制调整“两项改革”，恩阳区柳林镇涉改村（社区），将政府投资的办公设备、机械设施、家具等资产90台（个）、95万元，全部纳入了村集体经济台账，形成了集体经济资产。

当然，农村集体经济是资源、资产、资金、劳动力、技术、信息等多种要素的整合，以上只是从收入来源的渠道进行分析。在现实中，每个村的集体经济收入是多渠道的，都是资源经济、服务经济、物业经济等的各种组合。比如，恩阳区兴隆镇金鸭村2022年集体经济收入有四条路径：一是资源流转收入。将集体土地64亩、塘库堰14口、生态停车场3个（350个车位）等资源，统一流转给产业园。二是土地托管服务费收入。由村集体将农户承包地统一流转给园区，村上按50元/亩的标准收取服务费。三是优质粮油生产销售收入。村集体经营了160亩土地，种植玉米、大豆等优质粮油。四是田园超市和农业社会化服务收入。利用中省财政扶持集体经济项目资金100万元，开办了1家超市、1家农家乐。四项全年共计收入56万元。

2.4 巴中新型农村集体经济增收路径的特征与局限

2.4.1 多元化的增收路径基本形成。从整体上看，资源利用型、服务型、物业型的各种增收路径，在实践中都有，而且每一个村的集体经济不单是一种路径，都是多种路径的汇集。

2.4.2 带动增收的职业经理团队相对缺乏。村集体资源、资产不对外发包，而是以工资报

酬或收益分成的形式，对外招聘职业经理人，来村主持主导集体经济发展具体事务。国家政策上对此都予以支持，但目前从巴中的实践来看，聘请职业经理团队经营集体经济的实例并不多。

2.4.3 大型骨干企业集团严重缺乏。从巴中的实践来看，集体经济空白村基本消来，但普遍来看，村集体经济起步晚，实力弱，缺乏大的企业支撑带动。已有的龙头企业，都还不是村集体经济组织自己创办或领办，村集体经济发展实力普遍较弱。

2.4.4 政策红利未能充分彰显。全市制定了系列文件予以支持。2020年4月，市委组织部、财政局、农业局关于印发《巴中市发展壮大村级集体经济扶持资金管理办法（试行）》的通知（巴财农〔2020〕30号），出台了一系列优惠政策。2023年7月，市委组织部与市发改委等8部门联合印发了《巴中市支持发展新型农村集体经济十五条措施》，进一步促进新型农村集体经济发展。但总体来看，政策效用还没有充分发挥，政策红利设尚未充分体现。

3 新型农村集体经济增长路径的借鉴与思考

巴中地处川东北山丘地带，新型农村集体经济发展才刚刚起步，增收的空间还有很多潜力，增收的路径还需要进一步拓展和创新。2005年在第五届全国“村长”论坛上曾评出中国十大名村，2017年四川省农工委公布了全省集体经济十强村，2022年7月四川省农业农村厅公布了全省新型农村集体经济发展十大优秀案例，2023年4月农业农村部办公厅公布了全国第一批农村集体经济发展村级20个典型案例，这些村很多方面都值得学习借鉴。

3.1 能人带村——敢当带头人

纵观这些所有的村，一个重要的经验就是有一个愿担当、能担当、敢担当的带头人。愿担当，就是要有为大家造福的情怀，不自私自利；能担当，就是要有为大家造福的能力，大家相信他的能力；敢担当，就是要有为大家造福的勇气和魄力，不畏风险，不怕担责。

有着“天下第一村”的华西村在吴仁宝的带领下，从一个普通的江南小村，再再上升为中国十大名村第一村，吴仁宝于1961年开始担任大队支部书记，1980年华西村成为中国第一个亿元村。早在2015年，华西村集体可用资金30亿元。

山西省昔阳县的大寨村是地处太行山麓的一个小山村，平均海拔1100米。自然条件恶劣，属于土石山区，极少有大块的农田，俗称“七沟八梁一面坡”，十年九旱，土壤贫瘠。1953年大寨才起步，在时任村支书陈永贵的带领下，大寨人大干苦干了10年，建成集中连片的层层梯田，一举解决了温饱，成为昔阳县首屈一指的富裕大队和山西省的先进典型。后来，在郭风莲的带领下，大寨先后建起了大寨集团，控股、参股、合作的企业20余家。2019年，大寨村集体经济总收入达4.6亿元。陈永贵曾任国务院副总理，郭风莲连续多届当选全国人大代表。2021年6月，被中共中央授予“全国优秀党务工作者”称号。

河南省新乡县的刘庄村在被称为“中国村魂”的史来贺的带领下，战天斗地，他用了整整20年时间整理盐碱洼，将荒地改造成现代农业园区。1980年，刘庄成为河南省第一个小康村。史来贺九次受到毛泽东接见，16次应邀参加国庆观礼，史来贺先后四次当选中共全国代表、七届当选全国人大代表，他与雷锋、焦裕禄、王进喜、钱学森并列，被中组部誉为“在群众中享用崇高威望的共产党员的优秀代表”。2009年9月14日，史来贺被评为新中国成立以来100位感动中国人物之一。

成都市彭州市龙门山镇的宝山村，被称为四川第一村，在老书记贾正方的带领下，始终坚持发展集体经济。2015年宝山村工农业总产值达60亿元，村民人均收入超6万元，创造了西部神话，被誉为“西部山区第一村”。贾正方获全国十佳农村优秀人才等殊荣，2016年9月在第十六届全国村长论坛上被授予“中国村官终身成就奖”。

当然，时过境迁，现在农村人口大量外出，同时，土地规划管理等更加严格，虽然一些村社干部能担当，但还存在着不愿担当、不敢担当的顾虑。如何让人愿担当？要完善村社干部发展集体经济的激励机制，需要按照企业发展章程，通过企业自治，健全完善激励制度，让领办者安全合理领取报酬。如何让人敢担当？需要各级党委政府为村社干部敢于担当提供支持，坚持“三个区分开来”，充分运用“四种形态”，让他们即心中有戒律，又放得开手脚。

3.2 多业富村——找准致富路

3.2.1 一种产业极致化——西王村的致富之路。上世纪80年代初，山东省滨州市邹平县的西王村，还是鲁北平原上一个普普通通的农村种植业为主的贫困村。西王村生产棉花、花生，1986年村委决定搞棉油、花生油加工，当年实现利税23万元。后来他们围绕扩大规模、精深加工、科技创新，企业迅速扩大，年加工玉米从15万吨、60万吨、180万吨，到现在的300万吨。产品从单一的淀粉，发展到葡萄糖、葡萄糖酸钠、麦芽糊精、玉米油、果糖、无水糖等几十种产品，形成了玉米综合精深加工产业链，玉米加工集约化程度位居全国第一。现在，这里已是亚洲最大的食用葡萄糖生产基地、亚洲最大的淀粉糖生产基地、亚洲最大的麦芽糊精生产基地、亚洲最大的玉米油生产基地、全球最大的注射葡萄糖生产基地。西王村获得中国经济十强村、全国文明村等多项国家级荣誉。把玉米产业链做到极致，就是西王村的致富之路。

3.2.2 多种产业集群化——尧治河村的致富之路。尧治河村位于湖北省神农架东北边陲的保康县高寒山区，平均海拔1600多米。村上有丰富的水资源和磷矿。要想富，先修路。1988年村委一班人带领群众经过两个多月奋战，终于凿通了通往矿点的6公里山路，在之后的20年里，他们坚持不懈在崇山峻岭修路130多公里。依靠交通的改善和开矿，村集体经济实力不断壮大，他们采取劳力股、资金股等方式，在村里的马面河上，建起了五座股份制电站，还购买

了县属 5 座水电站。之后，村上又买断房县野人洞、野人谷两个景区，与本村同步打造旅游区，目前，三个景区成功晋升为国家 4A 景区。由此，尧治河村形成了磷矿开采、精细磷化工研发、水电、旅游等多种行业并驾齐驱的产业集群。2021 年，全村实现产值 35 亿元，村民在 20 多家集体企业上班，全部实现员工化，人均纯收入 7 万多元，这个深山小村，家家住别墅，开小车，创造了贫困、边远、高寒山村的发展奇迹。

3.2.3 无中生有甲天下——永联村的致富之路。40 多年前，永联村还是苏南地区面积最小、人口最少、经济最落后的村庄。1984 年，当时农村盖房需要大量钢筋，永联村从办轧钢厂起家，逐步走上了专业化、规模型的大工业发展道路。1999 年钢产量首次超过 100 万吨，成为全国黑色金属工业规模最大的乡镇企业，被著名的社会学家费孝通誉为“华夏第一钢村”。2002 年，永联村自筹资金 10 亿元，打造了一座百万吨钢铁企业。其经济实力曾一度跨入全国行政村三甲行列，但这个村根本就没有钢铁资源。现在，村集体经济合作社占永钢集团 25% 的股份，每年为 10857 个村员（股民）创造 1 亿多元的收入，用于村民养老、助学、社保等福利。

这些名村启示我们，要么把本地某资源开发到极致，要么立足资源多业并举，要么无中生有富甲天下。村上一定要从比较优势出发，找准主导产业和发展定位。

3.3 以企兴村——培育大企业

被誉为“陕西第一村”的东岭村，位于宝鸡市金台区陈仓镇，上世纪八十年代还是一个贫穷小村，1988 年村上办起了铁皮加工厂。几十年风雨，曾经的铁皮加工铺现已兑变为资产上百亿的企业集团，东岭集团连续 13 年进入中国企业 500 强，2016 年以总营业额 761 亿元位居第 29 位。东岭集团是一个纯粹的村办企业，村集体占股 43%，村民持股 57%。村民除了股份分红，还有工资收入、集体分红，人均纯收入 8 万多元。

官桥八组地处湖北省嘉鱼县管桥镇管桥村，从上世纪 80 年代开始创办集体企业，村里有煤炭，最先从办煤矿起步，后来陆续办起砖瓦厂、铸造厂、钉丝厂、家具厂、金属厂等，这些都没有改制分给个人，而是村集体经营。后来又与武汉某研究所合作，建起合金厂，生产的高性能永磁合金和磁钢产品，广泛用于长征运载火箭、神舟飞船、航空仪表等领域。1993 年成立田野集团。目前田野集团已成为国家级高新技术企业，拥有集体企业 12 家。被称为“湖北第一组”。2022 年，集体资产达 60 亿元，创利税 3.1 亿元，村民人均纯收入 9.5 万元。先后获得国家级生态村等多项荣誉，被中联部、外交部指定为接待外国政党参观基地，先后接待 30 多个国家和地区的来宾。

改革开放以来，吉林省四平市铁西区红嘴村从一个小翻砂厂起步，陆续办起了红砖厂、轧钢机厂等，都由村集体经营。1986 年建成啤酒厂，从此踏上腾飞之路。之后，几乎每年新上

一个项目，先后购并了四平市的制革厂、酒精厂、啤酒厂、植物油厂、客车厂等，之后到北京、南京、天津、嘉兴、哈尔滨等建厂或租赁经营。1991年红嘴村成为我国第一个产值超亿元的生产小队，被原国家计委、农业部确认为“全国第一村民小组”、“神州第一屯”。1994年成立的红嘴集团，已发展成大型现代企业集团，跨入中国500强企业。2014年，红嘴村在中国村庄经济中排名第10位。近几年红嘴集团平稳发展，红嘴村已建成经济技术开发区。

这些村启示我们，发展壮大新型农村集体经济，必须要培育一个大型的企业或企业集团。

3.4 全民建村——人人齐参与

人心齐泰山移，走群众路线，充分发挥集体的力量。不管是人民公社时期的集体经济，还是现在股份制下的集体经济，都必须充分调动每一个村民的力量，形成强大的合力。

3.4.1 南街村的全民共产主义。河南省临颍县南街村是一个名扬中外的“红色亿元村”，被当作集体主义经济的代名词。南街村位于临颍县城南，因靠近县城，原先的村民多是亦农亦商。1981年南街村分田到户，村办的面粉厂、砖厂也承包给了个人。但几年后，村里大片田地荒芜，厂子发不出工资。1984年村集体又将耕地和面粉厂、砖厂又全部收回，从此走上了集体化发展道路，并相继上马了方便面厂、食品饮料厂、彩印厂等，1991年南街村首先摘取了河南省亿元村桂冠。2016年实现产值22亿元。村里的学生从幼儿园到大学的学费、生活费，村民的看病，老人过世，日常生活中的水、电、气、面粉、通讯、购物卷都由村集体承担，还给村民统一无偿提供高标准的住宅，在南街村的发展充分体现了人人参与，农业集体种植、工业集体经营、生活集体分配、工作集体安排、村民集体教育、村庄集体管理。

3.4.2 周家庄的人民公社。河北省晋州市周家庄是目前全国唯一实行乡级核算管理体制的乡，1982年搞家庭联产承包责任制时，全乡强烈要求坚持集体经营体制不变，上级同意后一直走到今天。全乡实行集体经营、统一核算、专业承包、分工分业。农业上建成了1万亩优质小麦繁育基地、3000亩葡萄基地、2000亩鸭梨基地、2000亩蔬菜大棚、1000亩高档苗木和一个奶牛养殖示范区。工业上建起了阀门厂、彩色胶印厂、建筑公司、纸箱厂等10多家企业。2015年，全乡工农业总收入10.11亿元，公共积累余额5.23亿元，全乡人人享用养老、用电、社保等12项福利。60多年来，吸引了70多个国家的大使、专家、教授来此参观考察，先后荣获中国乡镇之星等70多项荣誉称号。

3.4.3 塘约村的全民抱团发展。2013年，贵州省安顺市平坝区乐平镇的塘约村还是一个典型的“村穷、民弱、地撂荒”的贫困村。2014年成立了“村社一体”的合作社，全体村民自愿把承包地确权流转合作社，同步推进土地承包经营权、林权、房权、集体土地所有权、集体建设用地使用权、集体财产权和小水利工程产权“七权同确”，全村村民抱团发展，走集体

化道路。短短三年时间，塘约村实现了历史性蜕变，2017年，村集体经济达到312万元，人均纯收入达到1.12万元^[5]，村容村貌焕然一新，被评为贵州省首届“十佳美丽乡村”和全国100个美丽乡村。其成功最大的秘诀就是集中了全村的人力、物力、财力，抱团发展走集体化道路，形成了强大的叠加效应和发展合力。目前塘约村全村土地统一规划，产品统一种植销售，美丽乡村统一规划建设，红白酒席统一办理。过去，村里的满月酒、生日酒、升学酒、结婚酒、上寿酒、出殡酒、迁坟立碑酒等五花八门，有人测算一年吃掉近3000万元。后来村上制定了村规民约禁止滥办酒席，只准办结婚酒和丧葬酒。同时，成立了红百理事会，由村上提供餐具、厨具、厨师和服务人员，免费操办，厨师和服务人员的工资由村集体支付。结果，村上购置的餐厨具只花了8.7万元，加上酒席服务队、丧事服务队的工资，全年集体开支不到60万元^[6]，堵住了过去村民滥办酒席损失，减轻了村民负担，形成了良好的村风民风。

总结分析这些名村，对照巴中各村集体经济发展现状，创新巴中市新型农村集体经济的增收路径，需要进一步做好以下几点：一是把经济工作作为村（社区）两委中心工作。家庭承包经营不能支撑乡村振兴，这是一个必然趋势，发展方向就是走集体化道路。发展新型农村集体经济要坚定不移地走集体化道路。二是打好二个基础。一方面强化硬件基础。主要是水利化、机械化和智慧化。农村劳动力大量外出，最终要走机插、机耕、机种、机防、机收、机烘机械化路子。同步加强智慧农业建设。另一方面强化软件基础，健全经营机制、激励机制。三是坚持三产并举。无工不富，仅靠农业，难成气候，必需走大企业的路子，着力建设大的企业，实现产业融合化、多元化、集团化发展。四是选好带路人。不拘一格降人才。要凝聚本村全民力量，有钱出钱，有人出人，有技术出技术，懂管理的参与管理，全民股份制参与进来。要注重招商引智，引进外面的资金、人才助力本村集体经济的发展。

参考文献：

- [1] 关于加快贫困村村级集体经济发展的意见[N]，广西日报，2017-07-18(014).
- [2] 叶雨轩，浙江村级集体经济十大发展模式公布[J]。今日国土，2022，(2)：25-28。
- [3] 李慧，胡豹，共同富裕视阈下推进浙江农村集体经济发展的模式与路径[J]。浙江农业科学，2022，63（10）：2243-2247，2273.
- [4] 胡乔，邓霓等，广西村级集体经济发展模式研究[J]。市场论坛，2022，(11)：43-45.
- [5] 发展壮大村级集体经济案例选[M]。北京：党建读物出版社，2018：162-168
- [6] 希望的田野——榜样名村成功之路[M]。北京：北京日报出版社，2017：486-499