

普宁市“百千万工程”指挥部办公室

关于学习借鉴浙江先进地区农村集体经济发展经验做法的通知

各乡镇场街道“百千万工程”指挥部：

现将浙江省莲都区、柯城区等先进地区在农村集体经济发展方面的经验做法印发给你们，请各地认真学习研究。有关要求如下：

一是认真学习准确把握。要认真学习先进地区发展壮大集体经济的经验做法，准确把握发展农村集体经济的先进理念、发展思路、务实作风，切实打破思维桎梏、认知束缚，创新发展农村集体经济。

二是结合实际抓好落实。各地要将先进地区的创新举措和经验做法与自身发展实际结合起来，发挥比较优势，因地制宜、因地施策，把发展集体经济的先进经验吸收好、转化好、利用好，推动我市农村集体经济不断发展壮大，实现农民、集体双增收。

三是及时总结工作经验。各地要认真梳理在发展集体经济过程中形成的好的做法成效，及时总结提炼成可复制、可推广的工作经验，推动我市农村集体经济不断取得扎实成效。

市“百千万工程”指挥部办公室

2023年9月6日

附件：

莲都区村级集体经济发展简介

发展壮大村集体经济是推进强村富民和实现共同富裕的重要抓手。今年以来，莲都区坚持“绿水青山就是金山银山”发展理念，认真贯彻省、市有关决策部署，因地制宜、因村施策，坚持借助外力与激发内力相结合，积极探索发展壮大村级集体经济的有效途径，一步一个脚印，实现了莲都区村集体经济的跨越式发展。

一、2022 年工作成效

2022 年，全区 208 个行政村实现村级集体经济年收入达到 20 万元以上且经营性收入 10 万元以上村全覆盖任务，村级集体经济总收入和经营性收入分别达到 16531.67 万元、8455.64 万元，同比增长分别达到了 17.25%和 33.9%。村均集体经济总收入和经营性收入分别为 79.48 万元、40.65 万元，其中：经营性收入 15 万元以上村 208 个，经营性收入 50 万元以上村 35 个。全区 15 家强村公司实现利润达 3995.08 万元，同比增长了 100.53%，村级集体经济发展迈上了新台阶。

二、主要做法

（一）加强组织领导，推动“消薄”行稳致远。始终将

发展壮大村级集体经济作为基层组织一项重大而紧迫的任务来抓，着力破解村级集体经济发展难题，实现村级组织由服务经济发展向带领发展经济转变。

1.坚持党建统领发展，凝聚“共富”发展合力。成立区委区政府主要领导为组长的双组长工作领导小组，提升组织领导力和号召力。在上级组织部门的指导下，把组织优势转化为共富优势，打造“处州共富工坊”品牌，带动3300余名村名人均增收1.8万，32个村级集体经济平均增收1.2万元。各乡镇（街道）以党建为统领，主动担当、整体谋划，积极开展以党建促共富，夯实“红色根脉”。如：紫金街道率先在全市成立首个乡镇强村公司工作党支部，以党建力量增强公司运营能力，有力带动乡镇强村公司发展。

2.健全目标责任机制，狠抓“消薄”工作落实。出台《莲都区村级集体经济巩固提升五年行动计划》、《莲都区强村富民乡村集成改革行动计划》，明确到2023年底，全区年经营性收入25万元以上行政村力争达80个，年经营性收入达50万元以上的集体经济示范村达48个。全区15个强村公司年利润超3600万元。到2026年底，集体经济年收入30万元以上且经营性收入15万元以上行政村全覆盖，经营性收入达50万元以上的集体经济示范村达96个，全区15个强村公司利润超6000万元。围绕目标任务，着力提升村级集体经济的“造血”功能与发展质量。

3.层层压紧压实责任，营造“比学赶超”氛围。首先，考核促巩固。制定考核办法，从严压实主体责任，每月监测全区 208 个行政村的村级集体经济收入，并对各乡镇（街道）村级集体经济进行排名晾晒，倒逼各乡镇（街道）加快推进村级集体经济发展工作。每月跟进经济相对薄弱村发展情况，为经济相对薄弱村发展出谋划策。其次，培训促提升。为巩固提升全区“消薄”工作整体水平，6 月份组织乡镇（街道）分管领导、农经员、代理记账、村干部等 800 余人开展“消薄”工作业务提升培训会，通过培训，不断提升乡镇（街道）和村干部的整体素养，激活干部的主动性，提高为村级集体经济增收的能力和水平。最后，比拼促发展。7 月组织开展了莲都区优秀“消薄”项目大比拼活动，通过展示各乡镇（街道）辖区内优秀“消薄”项目，促使各乡镇（街道）尽出良策，积极探索因地制宜的多元化发展模式，稳步壮大村级集体经济。今年，区级大比拼活动推选出紫金街道代表莲都参加市级强村公司大比拼活动，并以全场最高分获得一等奖。

（二）坚持项目引领，助力“消薄”提质增效。坚持把发展项目作为拓宽增收渠道和激发集体经济发展持久动力的根本举措，强化区级统筹、乡级联建、村级自建的多维发展思路，推动村级集体经济收入向可持续和高质量发展。

1.聚力打造项目，培育强村“新引擎”。一方面，整合各类资金资源，打造一批千万级大型项目。依托区强村公司

平台优势和丽水工业园区发展优势，整合省区域协调和村级自筹等各类资金 3.6 亿元，集中投资区域协调项目（企业服务中心大厦（暂命名）、高溪工业小镇厂房、深圳天安云谷飞楼飞地等项目，投资 15340 万元，年收益约 920 万。区强村公司与峰源乡、大港头镇强村公司合作出资 2500 万元建设大港头镇茶叶集中交易市场，预计能够为薄弱村每年增收 200 万元。另一方面，用好“村企结对”帮扶，打造共富之路。依托村企结对，全区协调资金 2500 余万元，直接帮扶低收入农户 860 人，带动全区结对村村级集体经济收入超 600 万元。全市首创优质农产品“从基地直通结对帮扶企业”的模式。如：雅溪镇强村公司依托村企结对帮扶模式，与浦发银行杭州分行达成合作，向其销售白枇杷达 5000 斤，金额达 50 万元。同时持续深化与浦发银行的合作，打通员工食堂和工会福利农产品销售双渠道；紫金街道强村公司向结对单位杭职院销售 10 万元大礼包；区强村公司优质农产品上架浙工集团网上销售共富专栏。

2.创新增收方式，探索发展“新样态”。各乡镇（街道）与村集体通力协作、抱团发展，结合区位、资源、产业等情况，因地制宜，分类施策，对症下药，精准制定发展路径和措施积极探索新发展模式，为村集体创造收益。紫金街道探索农业产业发展与村集体增收的双赢模式。紫金街道强村公司联合区强村公司、农业经营主体、村集体等共投资 600 万

建设智慧大棚杨梅项目，杨梅亩均产值从1万元提升至5万元，实现生态溢价，年总收益约450万元。峰源乡着手非粮化整治，有效盘活闲置土地资源。峰源乡强村公司通过抛荒整治、后续耕种和销售管理等一系列全产业链条式工作完成荒田非粮化整治，实现乡强村公司每年增收30万元以上，村集体增收15万元以上，务农农户增收10万元以上，种植大户户均增收10万元以上，“四个增收”实现一地生“四金”。

3.坚持“一村一策”，打开致富“新密码”。各村立足自身区位优势和产业特点，积极谋划村级项目，提升村庄自身“造血”能力。在摸清村集体资源现状和收入水平基础上，因村制宜，分类施策，通过“订单农业”、土地整治、招商引资等形式，多渠道实现收入增长。**一是订单农业促增收。**大港头镇小井村探索订单式农业，产业上山促共富。小井村依托镇政府 and 市农投公司的帮扶将当地打造成莲都的“订单农业”生产基地，为农民解决销路问题，为村集体实现年增收17万元。**二是土地整治促增收。**峰源乡新碭村荒田整治出效益。新碭村通过荒田非粮化整治土地流转，解决耕地抛荒问题，为村集体年增收近20万元。**三是招商引资促增收。**雅溪镇里东村招商引资发展养殖业。里东村通过招商引资，与丽水市莲都区荆山牧业有限公司签订合同，投资建设规模养殖场，实现分红近16万元。

（三）用好金融支持，激发“消薄”内生动力。加强与

金融机构的合作，充分借力金融机构金融资本优势，盘活村级闲置资金，解决发展中的资金“瓶颈”。通过低息贷款、竞争性存放、奖补资金等举措，加快金融助推集体经济项目建设，激发集体经济发展动力。

1.引进金融工具，撬动重大项目。与莲都农商行等4家金融机构达成“十四五”期间授信总额8亿元的“消薄”合作，以低息信贷政策支持建设“消薄”项目，目前，已落实金融支持项目4个，享受低息项目贷款2820万元。

2.实施竞争性存放，激活沉睡资金。为提高村级闲置资金使用效率，在全市率先制定《村集体资金竞争性存放办法》，开展集体资金竞争性存放，有效盘活5.85亿元资金，每年提高经营性收入1000余万元。

3.实施贴息补助，提高发展积极性。实施村集体经济项目贴息贷款制度，积极争取中央财政支持普惠金融发展示范区奖补资金，为全区25个集体经济相对薄弱村“消薄”项目贴息18.55万元，有效推动村级集体经济发展的积极性。

柯城区抓实“三个三”构建强村公司矩阵 激活强村富民新引擎

近年来，衢州市柯城区坚持党建引领，狠抓以农村集体经济为核心的强村富民集成改革，采取“村+村、村+企、村+镇”等多种途径组建强村公司，整合农村闲置资产资源，实现资源变资产、资金变股金、农民变股东，激活城乡市场活力，形成村集体经济可持续增收新模式。截止 2022 年底，柯城区通过以产业、片区、资本等为纽带组建片区化强村公司 12 家，入股的村经济合作社达 144 个。

一、创新“三种模式”，打造乡村共富“主引擎”。推行由多村联合投资、国资入股和村企联建等多元化强村公司运营模式，初步形成区级引导、镇级主导、村级补充的三级协同发展的强村矩阵。一是村企共融。依托国资公司优势资源，村企合作成立区级强村公司，盘活村集体闲置资金、资产、资源，探索村集体经济发展新路径。柯城区借力衢州市乡村振兴公司，联合 105 个村股份经济合作社，共同组建柯城区强村富民有限责任公司，第一期吸引 41 个村集体入股闲置资金 15850 万元，预计每年可带来投资收益 634 万元。二是镇村合融。由乡镇、街道牵头，所辖村共同出资，联合成立强村公司，推动以“属地村+强村公司+国资公司+市场融资”为模式的共富联盟，建立共富资金池，撬动项目建设

资金，升级市场化运营平台。如，航埠镇 32 个行政村共同出资联合成立了航埠镇振村建设发展有限公司通过购置物业大楼、投资参股衢州市东巨康光电科技有限公司开展资本运营，目前购置的 2 栋物业大楼已出租，仅租金这一项每年可为每村增收近 4 万元。三是村村联融。强村带弱村，以市场化运营模式，承接项目，实现“村村成股东、村村有分红”，村集体“零掉队”。如，七里乡大头村牵头，携手桃源村等 6 个村共同出资 70 万元注册成立“桃源七里”强村公司，按照“1+6”抱团发展模式实行实体化运作，带动村集体经济年收入 60 余万元。

二、盘活“三类资源”，激发乡村振兴“新活力”。依托柯城区主城城乡融合优势，通过组建城乡融合型强村公司，精准定位村与村、村与社区之间“资源、区位、市场”优势，实现村社信息互通、力量聚焦、资源互补。一是深挖农村闲置资源。通过强村公司平台进一步激活农村宅基地、农房等闲置资产，激活乡村绿水青山，统筹旅游资源，以“旅游+生态+休闲”模式，重点开发乡村旅游、民宿经济、休闲观光农业、农家乐等休闲旅游产业，形成了“桃源七里”全域旅游、石室“鱼跃花香”共富庭院、九华“立春文化”、沟溪“农民画”等八条农文旅融合产业链。二是拓展城市服务市场。立足城郊村区位优势，创新“城市社区+强村公司”治理新模式，推动农村与社区共融共建，社区为农村提供发

展空间，农村劳动力进入城市参与社区治理服务，开发物业管理、家政服务、劳务服务、保洁等多个领域市场潜力，推动城乡融合发展。如双港街道“六禾港盟”强村公司与15个社区订立联盟公约，结成“城市+农村”协作伙伴关系，为42个无物管小区提供物业管理服务，同时挖掘双港社区3处闲置空地设置收费停车位103个，盘活物业用房7间，积极发展民宿、茶吧等项目，一年总营收可达170多万元。三是聚合闲置劳动力资源。充分利用城乡闲置劳动力资源，就近招聘进入各级强村公司，拓宽村民就业渠道，帮助村民持续增收。如，万田乡强村富民有限责任公司瞄准农村电商等新产业新业态，发挥中国·衢州四省边际直播产业创业街平台优势，孵化本土村播达人200多人。双港街道“六禾港盟”强村公司则为周边三个征迁村45名富余劳动力提供就业岗位，将12名农村党员干部编网入格，参与社区治理，既解决拆迁后社会问题，又创造岗位带动就业。

三、聚焦“三项发力”，实现管理运营“新突破”。坚持“内控+外管”同步发力，因势利导，构建多维运营体系，为强村公司经营创条件、划红线、树标尺。一是聚焦“引才用才”。结合公司发展定位和业务经营需求，在内部选育、柔性引进基础上，逐步引入职业经理人，对外招聘专职员工，精准引才用才，着力提升经营水平。目前柯城区12家片区化强村公司已引进职业经理人5人，招聘专职员工80余人，

有效提升强村公司经营管理专业化水平。如，双港街道“六禾港盟”强村公司聘请地域情况熟悉、群众工作经验丰富的原社区书记担任下属物业公司客服、安保等服务部主任，同时面向社会公开选聘3位职业经理人，分别负责“六禾物业”、“物联万家”、“食荷里”共享食堂三个下属子公司的业务经营。

二是聚焦“关键环节”。通过专项审计监督、公司财务纳入乡镇监管等手段，聚焦“人、财、物”等关键要素，加强公司内控制度建设，建立健全权责明确的内部监督管理和风险防控制度，明确要求在公司兼职的村干部实行绩效考核，禁止从公司领取报酬补贴；建立村办企业联系制度，每家强村公司明确一名乡镇（街道）班子成员负责联系、指导、监督。

三是聚焦“精准服务”。全面分析全区强村公司特点，划分旅游服务、城市服务、资产经营三大类型，制定分类管理、精准服务工作清单，给予“一对一”帮扶指导。如，组织开展“我在七里有块地”等活动，把“农家乐、民宿、漂流、露营基地”等各类旅游资源进行整合，依托桃源七里强村旅游开发有限公司以资源共享打开城乡融合发展新通道，推广全域旅游品牌，实现村集体、村民双增收和产业的长足发展。通过需求摸排及社区兜底事项梳理，制定有偿服务22项、公共服务8类管理服务清单，为“六禾港盟”强村公司与社区牵线搭桥，搭建城乡互助、共建共治新平台。

村集体经济增收十法

数字赋能、公开竞拍：

借助农村产权交易平台，将村庄闲置资源公开竞拍，既使交易公开在阳光下，也提升了竞拍价格，实现集体资产、资源的收益最大化。2022年柯城区农村产权交易成交额达1.21亿元，为村集体年增加村集体经营性收入2082.26万元。

如，衢化街道普珠园村2022年将村集体6.55亩原低效利用场地通过农村产权交易平台公开竞拍，租金从原来的每年1500元/亩跃升至6.9万元/亩，溢价率达245%，租金比原来涨了46倍，仅此一项每年为村集体增收45.2万元。

文化植入、业态开发：

依托本村的产业优势和文化底蕴，聚焦文创、手作、民宿、餐饮等一些列业态，引进文创项目 and 艺术设施，形成独具本村特色的文创项目产业集群和文创旅游发展线路。

沟溪乡余东村将农民画变成聚宝盆，通过“农民画+”发展文创产业，做长农民画产业链。以“企业+村集体+农民画家”的模式，合作开发系列农民画文创产品80多个。特别是今年和万事利集团合作开发农民画丝巾产品成功打入高端纺织品市场，带来巨大的品牌效应和经济效应。

资金入股、以钱生钱：

由区里牵头，整合全区各行政村闲余资金，投资入股区

级强村公司，实现资金效益保值增值，助力村集体经济巩固提升。

2022 年区里 9 个乡镇（街道）的强村公司与衢州市乡村振兴发展有限公司合作成立区级强村公司，吸引村级闲置资金共计 15850 万元入股，投资收益回报率可达 4%，年投资收益预计可达 634 万元。

飞地抱团、异地置业：

由区级统筹，把资源较为匮乏、无成熟项目、发展力量薄弱、造血功能贫乏的村资金集中投入到条件成熟、收益稳定的项目中，通过合作、入股等方式进行异地置业，实现村集体资产保值增值、村村联合抱团发展。

我区通过谋划“1+15”强村带弱村抱团项目，在花园街道上洋村建设小微企业创业园，打造村级物业联盟，通过整合政策资金资源，联合 15 个薄弱村共同建设“1+15”强村带弱村小微创业园，总投资 3090 万元，建成后可带动 15 个经营性收入薄弱村每年增收 7.5 万元，上洋村自身经营性收入年增长 50 万元。围绕航埠镇工业园区做好配套设施服务，在雨灵山村启动“21 村抱团联合”物业用房建设项目，总投资 2324 万元，每年收益可达 100 万元，可为 21 个入股村每年增收 2.5 万元。

投资实业、物业强村：

一些具有区位优势个村，利用积累资金或扶持资金，投

资建设综合楼、购置门面房、建设工业厂房等各类物业，实现物业租赁增收和集体资产的保值增值。

衢化街道官碓村在市绿色产业集聚区搬迁征用时，放弃46间集体房屋，共计2000平方米的房屋拆迁补偿款，要求以产权置换的方式进行补偿，2020年南益佳苑建成后，集聚区交付给官碓村24套商品房和4间共计1400平方米的店铺作为补偿，每年发包出租可为村集体增加经营性收入50余万元。

集体代管、收益分成：

将农户手中的闲置资源以自愿、有偿的方式统一收回集体，由村股份经济合作社进行管理经营，所得收益由村集体和农户分成，实现资源集聚，集体和农户共同增收。

九华乡上铺村探索建立“集体托管+五五分成”的“上铺模式”，由村集体统一代种、代管、代收经营农户承包耕地，经营收益按照实种面积村集体和农户五五分成。推行集体托管后，全村抛荒现象全面消除，当年早稻增产2.1万公斤、农民增收2.5万多元、村集体经济收益2.5万多元。目前我区已在全区40个村进行推广，可带动村集体增收400余万元。

土地流转、综合开发：

借助全域土地综合整治项目，做好土地流转和经济发展的结合文章，在农业规模发展的基础上引进一批产业项目，

促进村集体经济巩固提升。

万田乡坞石村创新“坞石模式”，把村里的山地、园地、开荒地一次性流转回收村集体，再按照村里的人口分摊计算收益，破解了土地流转界限不清、人地不对等、邻里土地纠纷不断、流转速度慢四大难题，村级集体获得收益 800 万元，三年后村级集体土地流转管理费还可以每年增收 17 万元，后续还将引进高粱酒加工产业，打通“土地整治+产业”的发展方向。

村企合股、产业延伸：

企业立足本村的优势，进行市场化经营，延伸产业链，做大蛋糕，村集体通过资金、资源入股的方式，参与到企业的经营与分红中，当地村民参与生产，获得收益，形成“企业+村集体+农户”的运作模式。

沟溪乡五十都村大力发展茶产业，通过盘活村集体闲置土地 280 余亩，建设金钱柳茶叶种植基地，配套建设制茶厂，发展茶叶种植产业，采取“企业+村集体+村民”的经营发展模式，由村干部牵头，村经济合作社控股，村民入股，成立衢州市点街农业发展有限责任公司，开展茶叶二次加工和销售，村集体按持股比例获得公司经营收益的分红。

三权分置、农房盘活：

村集体和农民盘活利用闲置宅基地、住宅，通过自主经营、合作经营、委托经营等方式发展发展民宿产业、文旅产

业，带动村集体经济发展。

石梁镇张西村按照标准化、特色化、品牌化统一打造“一乡千宿”，推行“公司运营+集体自营”模式，在将农房收储修缮的基础上，引入酒吧、茶楼、奶茶店、花店等 28 家小业态，发展 5 家植入式民宿，并由村集体控股的运营公司对村庄所有业态进行统一管理，全村人均纯收入从三年前的 6000 元增加到现在的 2 万多元。

产业转化、研学引流：

深挖村庄生态资源、文化、产业优势，与旅游企业合作，打造产学研融合的乡村研学模式，形成“村集体+讲堂+企业+文旅研学精品线路”的产业发展模式，做好“价值转化”的文章。

九华乡妙源村与衢州金色假日旅游公司合作，以立春文化为主题，打造非遗研学基地，其中 55% 的研学收入归村集体所有。研学基地运营后，短短一个月内就吸引了数千名学生参加，每年可为村集体创收 10 万余元。