

工商企业参与乡村振兴的万科东罗模式分析

朱方林 朱大威

江苏省农业科学院农业经济与发展研究所

乡村振兴需要多方社会力量共同参与，国家政策鼓励社会各界投身乡村建设。2018年，万科集团选择兴化市东罗村开展乡村振兴探索实践，逐步走出一条可持续、可复制、可推广的工商企业参与乡村振兴之路。

万科与东罗“联姻”的机缘

兴化市千垛镇东罗村，紧邻千垛油菜花景区，水网稠密，交通优越，出产兴化大米、龙香芋、大麦青汁、大闸蟹等特色农产品。全村456户、1516人，2016年人均年收入18000多元，略高于全省平均水平，年轻人大多外出务工，具有苏中、苏北农村的典型特征。2017年8月，东罗村入选江苏省首批45个特色田园乡村建设试点村之一。

选择东罗村作为万科模式乡村振兴建设试点的第一站，万科集团基于四点考虑。一是东罗村拥有丰富的适宜开发的旅游资源；二是东罗村具有一定的经济基础，村“两委”班子领导力强；三是兴化市政府有强烈的合作意愿和推动积极性；四是东罗村入围特色田园乡村建设试点村，具有政策性支持的便利条件。

万科东罗模式的基本做法

整体策划，建设独具风貌特色田园乡村。万科集团按照乡村振兴的总体要求，以“微介入、轻建设”的针灸式改造思路，参与东罗村乡村振兴建设，打造宜居宜业宜游的特色田园乡村，与著名的千垛油菜花景区相得益彰。在一年时间里，东罗村陆续建成或改造了集康健、娱乐一体的村民服务中心，集村民议事、特色农产品展示为一体的东罗大礼堂，集记录东罗村史、乡村文化为一体的“东罗秋实”展览馆，以及村民食堂、特色老街、农耕体验园等项目。

抓住重点，助推当地特色农业产业振兴。“产业兴旺”是乡村振兴的基础。在农业产业方面，万科的目标是构筑从田头到餐桌的现代农业全产业链，并侧重于农产品品牌与营销渠道建设。由万科制定生产质量标准、统一打造“八十八仓”品牌，已经推出南粳9108大米、大麦若叶青汁等系列农产品，利用万科的城市客户资源平台，将东罗村农产品销往广大万科社区，以优质、高端、减环节营销方式，实现东罗村农产品的消费溢价。

补齐短板，打造生态宜居农家环境。万科集团首抓“厕所革命”。以前，东罗村的许多老宅普遍使用旱厕，如厕很不方便。集团对有需要、有意愿改造的家庭，采取“政府补贴一部分，万科资助一部分，村民承担一部分”的模式，户均投入7000元左右费用，建造集成式卫浴设施，有效解决居民上厕所和洗澡难的问题。万科集团联合兴化市政府建设村庄污水集中处理点，利用生物发酵方法，让污水变清水，以水质变清推动生态宜居环境升级。在此基础上，下一步，万科集团将着手对村庄周边的500亩平望湖水面进行改造，建设生态湿地公园。

强化弱项，引领村民发展多元乡村经济。一是发展农业经济。依托万科集团的品牌和营销优势，创建东罗村特色农产品品牌“八十八仓”，提升当地农产品附加值。二是发展民宿经济。万科集团出资与村集体经济组织联建共营11幢独栋农家式民宿，衔接全季旅游配套产业优势，带动村民利用自家闲置房屋发展民宿经济。三是发展创意文化经济。新建一条文化创意街区，设

立“二十四节气”研学游项目，并借助东罗村的千亩果园，让乡村旅游体验贯穿于一年四季。四是发展民俗文化经济。利用当地的剪纸、草编、绳编、锣鼓书等非物质文化遗产，拓展农村经济繁荣途径。

挖掘文化，重塑农耕文化实现乡风文明。万科集团注重发掘乡土人文内涵，以弘扬传统美德和社会主义核心价值观为抓手，让乡土文化温润乡村“精气神”。建成“东罗秋实”兴化乡村发展展览馆。四处搜集上世纪50年代以后的老照片、农耕工具、生活工具等用于展陈，甚至复原了过去的土夯茅草房，向人们讲述兴化乡村发展历史变迁。展览馆内陈列许多老物件，每个老物件背后都有一个生动故事，如“农村大包干改革故事”“粮票的故事”“公私分明的老会计煤油灯故事”“最古老的灭火器故事”等。

三方联姻，形成互利共赢持续发展机制。兴化市政府、万科集团、东罗村三方探索“政府+社会资本+村集体”的三方合作新机制，尝试开辟乡村振兴新路径。兴化市政府负责政策性引导和提供基础服务。万科集团负责承担农业发展、乡村旅游、研学教育、村内建筑、景观及部分公共性载体的投资。万科集团和东罗村集体合资成立平台公司，工商注册名称为“东罗村乡村旅游开发有限公司”，万科集团以建设投资成本入股，村集体通过出让或出租集体土地使用权、闲置农房的方式入股。村集体从平台公司获得的利润中拿出一定比例给村民分红。此外，村民还在平台公司就业，获得工资性劳务收入。

万科东罗模式的经验启示

授人以渔而非竭泽而渔。万科的做法是向东罗村输入新鲜血液，通过资本的投入，让东罗村产业旺起来、居住好起来、环境美起来、文化兴起来、旅游活起来、村民富起来。

必须有真金白银的硬投入。今年中央一号文件明确提出，要加快形成财政优先保障、金融重点倾斜、社会积极参与的多元化投入格局。万科集团投资建设东罗村的做法符合中央要求，对准了当前我国乡村发展突出的瓶颈问题，补齐乡村建设资金不足的最大短板。

严格遵守国家政策法规。房企下乡，是不是有钱什么都能干？回答当然是否定的。万科集团在谋划参与乡村振兴建设之前，就深入研究农业农村政策，广泛咨询政府部门权威人士，多方请教“三农”研究资深专家，做到方案和建设坚守底线，不碰红线，不走歪路，少走弯路。

因地制宜打造特色田园乡村。围绕本村优势农产品兴化大米、大麦青汁、螃蟹等，创建品牌，绿色生产，做强产业，利用万科集团拥有的城市客户群优势，延长产业链，提升价值链，让农民获得更多收益。

把城市建设经验嫁接到乡村建设中。在东罗村乡村振兴建设中，万科集团南京公司专门成立兴化田园乡村分公司，派出多名青年业务骨干，参与项目的策划、设计、建设与运营管理。东罗村改造建设速度快、效果好，建成后运转良好，与人才集聚和积极参与，是密不可分的。

社会资本下乡参与乡村建设的政策建议

积极扶持和高效服务社会资本参与乡村建设。社会资本积极响应国家号召，以反哺“三农”、不求回报的心态参与乡村振兴战略。但农业是弱质产业，投资回报率低，投资农业领域的风险要高于其他行业，失败案例随处可见。因此，政府对社会资本参与乡村建设，要尽可能地给予项目、资金、用地、人才等政策扶持，在建设和运营过程中提供制度保障和高效服务。如果能够鼓励到更多的像万科这样的大企业参与乡村振兴建设，推广万科东罗模式，5年培育500个左右省级特色田园乡村的目标，则必将更快实现，更有质量实现。

科学引导社会资本参与乡村建设。各地农村情况千差万别，社会资本跨界参与乡村振兴建设，政府需要因地制宜、科学引导、合理规划、因村施策，找准“政企农”三方的最佳利益结合点，针对性地选择适合自身的发展路径。鼓励社会资本投资传统农业、农产品加工流通业、农业生产性服务业、农村电商、乡村旅游等领域，重点引导社会资本投向农村产业、农村基础设施、农村生态环境改善上。注重构建新型农村产业圈，发展多元化农村经济，实现产业振兴。农村产业不单单指农业产业，农业的功能也不单单是产品功能。要推进农村一二三产业融合发展，延长产业链，提升价值链，完善利益链。建议加大体制机制改革创新力度，按照省里发布的鼓励引导工商资本参与乡村振兴指导意见的工作遵循，争取在全国率先取得突破，提供江苏样板。

深化农村土地制度改革，破除社会资本下乡藩篱。当前，在农村土地使用管理方面尚存在一些用好用活的体制机制障碍因素。比如，万科集团探索将东罗村集体土地作价入股平台公司就遇到障碍，《土地管理法》对集体建设用地的使用有明确的主体限制、用途管制和程序规定。目前对集体土地价值如何评估、入股后如何规范处置，暂时没有现成、可操作的政策指导意见。再如，就农村宅基地制度改革、农村集体经营性建设用地同地同权同价入市改革而言，中央虽然提出了号召，但是在法律层面上还没有作出修改完善，各地做法也都是试点探索行为。在宅基地和农民住房使用权盘活上宜大胆突破，注重“确权、赋能、放活”，既“适度放活”，更提倡“充分放活”。在全省有序推进农村宅基地有偿退出改革，让农民由过去“被动选择”转变为“主动选择”，充分盘活农村闲置宅基地和农民住房这一“沉睡资产”，让农民获得更多的财产收益，让社会资本有更多的用武之地。在利用集体建设用地建设租赁住房试点上，宜加大力度，做好宣传发动和服务保障，鼓励有条件的地方放手试点，尤其鼓励在大城市周边的乡村率先推进。

谨防社会资本下乡异化为资本逐利工具。引导社会资本注入农村是必要之举，但也要防止出现新一轮“剪刀差”，损害农民利益。一是社会资本下乡，应当充分尊重农民意愿，产生的收益尽可能多的让农民和村集体分享。二是要防止社会资本下乡“跑马圈地”，搞“非农化”产业。三是遏止企业下乡投机行为，防范套取国家农业补贴、农业项目资金。四是建立社会资本下乡的严格监管、风险防范与预警机制，例如建立投资项目可行性和风险评估、土地流转风险保障金、租金预付、全过程动态监控等机制。

（本文为国家社会科学基金项目“农村宅基地制度改革研究”阶段性成果）