

“增收八法”走出发展集体经济新路子

陈嫩华

2017 年以来，杭州市临安区借助农村集体产权制度改革全国试点这股东风，紧紧围绕改革助力，深化党建统领，制定出台扶持村级集体经济发展、化解村级债务等政策性文件，立足本地资源，注重本村实际，充分发挥镇村两级组织的主体能动作用，注重振兴产业经济，注重集体化内生发展动力。截至 2018 年 9 月底，全区 174 个年总收入低于 30 万元、经营性收入低于 5 万元的集体经济相对薄弱村，已有 144 个村实现了“消薄”；村均债务从 338 万元下降到 204.8 万元，走出一条发展村级集体经济的新路子。

一、项目造血法

以扶持资金达到 4.7 亿元、涵盖现代农业和美丽乡村各个方面的《临安区乡村振兴发展扶持暂行办法》为引领，鼓励村级组织精准实施扶持项目。为确保项目真“造血”、造“真血”，对扶持集体经济发展项目实行“三报三审”，严格项目策划和计划，区级层面严格把关，因村制宜找准项目，以村集体为实施主体组织实施好项目。光伏发电项目，采用村集体出场地、区级统筹 1971.53 万元对资源匮乏的 17 个薄弱村实施光伏发电项目，现已全部并网发电，每年实现集体增收 188.53 万元，平均每村 11.09 万元。造田造地项目，村集体利用“三改一拆”后的宅基地、旱改水等资源垦造耕地，获得耕地资源和项目资金。如 2017 年、2018 年有 40 个薄弱村垦造旱地 267.26 亩、水田 2346.17 亩，村集体获得工作经费 522.68 万元，以及相应的工程收益和后续地力补偿收益。砂石整治项目，借助全区砂石整治东风，高虹镇崇阳村、河桥镇聚秀村、潜川镇阔滩村、龙岗镇林坑村等 4 个薄弱村集体入股新建砂石企业，每村每年实现保底分红 5 万元以上，既美化了环境又实现了增收。

二、土地流转法

自 2017 年初临安区基本完成农村承包地确权工作以来，做好赋权、活权工作，真正把土地变成农民的财产和集体的资产。农户委托村集体（股份经济合作社）进行土地流转，通过区、镇（街道）产权交易平台发布信息、招引社会资本投资经营，确保农户、经营主体、村集体三方共赢。2018 年以来，天目山镇徐村、肇村，太湖源镇畈龙村，板桥镇豆川村、板桥村等 5 个薄弱村通过农村产权交易平台流转土地 6 宗，面积 1125.68 亩，实现市场交易额 3022.9 万元，在确保农户承包地财产性租赁收入（每亩每年 950 元）的同时，村集体以耕地所有权（资源资产）和机耕路、沟渠等基础设施（固定资产）有偿使用的形式每年获得经营性收入 35.09 万元，平均每村 7.018 万元。天目山镇周云村，於潜镇潜东村、绍鲁村，高虹镇大山村等 4 个薄弱村流转土地 1770 亩，平均每村每年获得经营性收入 5 万元以上。临安区自 2017 年初以来新增流转面积 3.9 万亩，土地流转率从 36%快速提高到 50%，有力助推了村集体经济发展。

三、民房利用法

村级组织严格执行“三改一拆”政策，在处置“一户多宅”和附房过程中，既通过拆整措施改善农村人居环境，更是把它作为发展壮大村级集体经济的难得机遇。薄弱村集体（股份经济合作社）把有利用价值的“一户多宅”和附房收为集体所有，再通过公开出租、入股等方式发展农家乐和民宿产业，增加集体收入。天目村通过依法处置“一户多宅”和附房 23 幢，在提升村域旅游特色产业的同时，增加集体经营性资产 560 万元，每年村集体获得经营性收入 23 万元，实现了“消薄”；太阳镇太源村收购一个自然村的 21 幢民房，整体招商培育民宿村，大幅度增加了村集体固定资产，每年获得固定租金收入 50 万元，再与投资企业入股分红；天目山镇月亮桥村，投资 200 万元收购 1 幢民房装修后出租，一次性获取租金收入 300 万元；高虹镇石门村、龙上村，天目山镇白鹤村，岛石镇呼日村村集体收购 7 幢民房，村集体每年获得租金收入 6.6 万元，并且培育和带动了当地的

农村新业态。

四、物业经营法

通过垦造耕地发包经营、新增农贸市场、标准厂房、商贸楼等固定资产出租经营，实现租赁经营收入。天目山镇周云村村集体垦造耕地 127 亩，再发包经营，每年获得租赁经营收入 25.6 万元。结合小城镇环境综合整治，湍口镇湍口村、昌化镇朱穴村、太阳镇太阳村、潜川镇乐平村配套建设农贸市场，面向社会招租，每年每村增加收入 20 万元以上。於潜镇自由村改建农贸市场 60 间，出租 5 个获得租赁收入 319.08 万元；建设一个停车场，发包 2 年获得租赁收入 29.64 万元。锦北街道大罗村新建 2000 平方米标准厂房，租赁给杭州临安大罗实业有限公司，租期 8 年获得租金 241.73 万元。太湖源镇射干村、南庄村集体公房改建标准厂房出租，已签订合作意向，从 2019 年开始每村每年收入 7 万元。青山湖街道庆南村新建标准厂房，每年可收入租金 15 万元。天目山镇白鹤村把集体办公用房一楼出租，5 年获得租赁经营收入 25.1 万元。锦北街道回龙村建成回龙创业大厦，每年增收 100 万元。锦城街道胜利村深化农村新型社区建设，通过公房集中租赁每年增收 600 多万元。青山湖街道蒋杨村，投资 800 多万元新建商贸楼，今年将完成主体工程，目前已收到 2019 年第一年的租赁经营收入 180 万元。

五、村落景区法

2017 年初临安区部署开展村落景区创建工作，初步形成了个性化规划设计、社会化投资、企业化运营管理的新机制。通过自主经营、委托经营、合作经营等方式，把村落景区转化为经济优势，培育美丽经济产业，首批 10 个村落景区已初显成效，也为薄弱村创造了持续发展之路。太湖源镇白沙村成立太湖源头村落景区管理有限公司实行自主经营，已获得经营性年净收益 59 万元。指南村托神龙川风景旅游有限公司经营，年净收益 50 万元。龙岗镇相见村与杭州临安相见酒店管理有限公司合作运作村落景区和民宿，村集体以资金方式占股 20%，获得经营纯收入的 10%，每年村集体入股经营收入 11 万元。清凉峰镇杨溪村利用本村的忠孝文化村落景区，与第三方运营公司合作，每年获得经营收入 6 万元。目前，第二批 12 个村落景区已进入建设阶段，计划通过三年努力建成 30 个村落景区（涉及 54 个行政村，其中 24 个为薄弱村），助推薄弱村通过经营村落景区实现增收致富。

六、公司经营法

把公司化理念引入村级集体的经营和发展，真正把村集体作为一个经营主体，立足本村实际开发经营项目，实现薄弱村的增收致富。统一开展农业产业化经营，农户将农田、茶叶、山核桃等资源委托村集体（股份经济合作社）统一经营管理。比如，於潜镇绍鲁村、潜东村注册成立村集体全资的农业开发公司统一经营农户委托的 800 亩水田种植水稻，现已丰收在望，预计 2 个村的集体经营性收入分别达到 20 万元和 50 万元。岛石镇黄川村从茶农手中流转的 500 亩茶园（一期）已投产运营，每年收益 12 万元；龙岗镇华川村村集体流转山核桃林 115 亩（其中投产林 80 亩），净收入 8 万多元。村集体组建由村股份经济合作社控股的经营管理公司或组织，统一开展物业经营服务，获得收益。比如，天目山镇月亮桥、潜川镇中间桥村等 18 个村，按照“谁受益、谁付费”原则，已采用物业化管理模式众筹清洁乡村、垃圾分类费用，平均每个村每年的集体经营性收入达到 8 万元；龙岗镇龙井村建成了与旅游景区配套的停车场，实行物业化管理，每年获得经营性收入 5 万元；昌化镇白牛村以“中国农村淘宝第一村”的电商品牌吸引全国各地来村考察培训，已获得培训服务费收入 2 万多元。

七、抱团发展法

因地制宜，把村级集体经济发展融入到镇域范围产业布局和培育发展的具体工作之中，找到发展区域经济与薄弱村集体经济发展的结合点。太阳镇集中 12 个薄弱村扶持资金和城乡统筹区市协作等资金，建设中小微企业创业园，通过出租厂房获取租金收益，目前边建设边招商，已有 5 家企业达成意向，并向 5 个村预付了租金 35 万元。湍口镇集中 8 个薄弱村扶持资金，联合打包购买一幢老校舍发展民宿，建成后的租赁收入预计每村每年可增收 6 万元以上。

八、基金运作法

建立了 1 亿元的区级乡村振兴发展基金，针对资源稀缺的岛石镇等偏远山区村，创新盘活乡村振兴发展基金入股区级金控公司具体运作，为 26 个薄弱村每年实现保底分红 5 万元以上，同时不断地培育和选择合适的项目，直到村集体能够自我造血为止。

锦北街道将 2 个薄弱村在城市化进程中获得的自有资金通过街道投资平台运作，获取 6.5% 的利息收入（2 个村共计 162.5 万元），也确保了资金安全。锦北街道潘山村、平山村通过招投标将村级闲置资金存入银行，收取稳定利息。

（作者单位：浙江省杭州市临安区农办）

