
乡村经营理念的苏州探索与实践

宋建华 陈述 张炯

乡村经营，是将产业振兴、环境改善、乡村治理、农村改革等举措有机整合，通过农村集体经济组织牵头引领，新型农业经营主体广泛参与，统筹乡村产业资源、生态资源、文化资源等，以市场化经营理念，因地制宜塑造乡村发展特色，实现乡村资源最优利用，促进乡村产业链深度融合，促进乡村面貌持续改善，促进强村富民共同富裕。

探索乡村经营的现实意义

乡村经营是强村富民的重要途径。苏州农民增收面临着工资性收入增长难度加大、经营性收入增长乏力、财产性收入占比偏低等问题。从村级集体经济收入结构来看，更多依赖政策补贴和资产租赁，经营性收入增长乏力，不利于村级集体经济持续发展。苏州要以“水平更高、内涵更全、特色更鲜明、示范引领性更强”的新要求，推进高质量乡村振兴，乡村经营是重要途径。

城乡居民消费升级为乡村经营创造条件。城乡居民对于优质安全农产品、休闲农业、乡村旅游康养等消费需求日益强烈，为乡村经营提供了有利的市场条件。紧跟市场需求，依托乡村特色资源禀赋，抢抓市场经营优势，做大休闲农业、乡村旅游、民宿经济等特色产业，实现一二三产融合发展，将成为乡村经营的重要方向。

人居环境改善提升为乡村经营奠定基础。近年来，苏州以改善农村人居环境为抓手，创新构建由特色精品乡村、特色康居乡村、特色宜居乡村三类建设标准组成的苏州特色田园乡村建设体系，分类推进乡村建设行动，全面提升乡村面貌品质。目前全市累计建成特色精品乡村 69 个，特色康居乡村 3592 个，特色康居示范区 70 个。村庄环境品质的提升，不仅改善了农村居民的生产生活条件，也为构建乡村产业新格局提供了有利条件。

新型城镇化发展趋势为乡村经营提供支撑。推进乡村经营，一方面有助于优化城镇空间布局，实现资金、人才、建设用地等关键生产要素在城乡之间的均衡配置，促进乡村基础设施和公共服务均等化发展，构建与城市生活圈相对应的农村生产生活环境。另一方面，也能够以乡村的产业价值、环境价值、生态价值，促进城乡的产业协同发展。

乡村经营的苏州实践

合作经济发展的“齐心模式”。吴江区震泽镇齐心村，通过村集体经济组织组建或领办合作社，发动群众入股，依托村庄区位优势 and 资源禀赋，成功构建了粮食生产合作社、劳务合作社、文旅合作社三种类型的合作社。通过合作社这一重要载体，发展特色农业，整合劳务资源，推动农文旅融合发展，逐渐形成成熟的乡村休闲旅游经营业态，实现了“集体经济快发展、社员入股享分红、村民就业强保障”的乡村经营三方共赢。

政企共建共治的“汾湖模式”。吴江区汾湖镇“曲水善湾”项目，通过镇域统筹，引入有乡村经营资质和管理经验的工商资本和专业的市场化运作团队，将企业资本、技术、管理等要素与农村土地、劳动力等要素结合，对一定区域的乡村资源进行统一规划、有机整合、协同建设。由汾湖投资集团有限公司和蓝城集团合资成立苏州蓝城文旅有限公司，对乡村经营项目进行规划设计及后期运营管理，采用“留住原住民、共建共享、开放式运营”开发策略，形成了“特色农业+特色景观+特色文旅”的乡村经营业态。

集体经济主导的“东林模式”。太仓市城厢镇东林村，以生态循环农业为乡村经营主要模式，通过“合作农场”，推进乡村

土地规模流转、高标准农田建设和土地综合整治。充分发挥集体经济组织在乡村经营中“统”的组织优势，村集体控股成立经营主体，大力发展农业适度规模经营，提升粮食和重要农产品稳产保供能力和农业生产综合效益，拓展了农业多种功能，提升了农业综合价值，推动了东林村一二三产业的融合发展。2021 年，东林村集体经济累计投资创办 13 家新型农业经营主体，村级经济来自农业的收入达到 1800 万元。

多元主体参与的“旺山模式”。吴中区越溪街道旺山村，依靠自然资源禀赋，从绿色种植产业起步，大力发展乡村生态休闲旅游，鼓励村民以自主创业、房屋出租等形式参与，集中建设商业区、民宿特色街区以及农家乐集聚区、文创基地，实现乡村经营的多业态并举。村庄根据乡村经营的定位，统筹优势资源，规划产业布局，加强基础设施改造，以村集体参股经营、工商资本导入、村民自主参与等方式，引导多元经营主体协同发展，推动乡村优势资源与休闲、文旅、康养等产业融合，2021 年实现集体经济总收入 3800 万元。

系统推进乡村经营的思考

坚持强村富民导向。要注重发挥村级集体经济组织带动作用，完善利益联结机制，保障农民各项权益，“把更多二三产业的增值收益和就业创业机会留给农民”。推动乡村产业优化升级，丰富乡村经营业态，拓展产业增值增效空间，创造更多就业增收机会，让农民更多分享产业增值收益。探索科学合理的利益分配模式，拓宽农民财产性收入来源。营造更优乡村创新创业环境，激励农民自主创业、返乡创业、联合创业，充分发挥创业带动就业和促进增收作用。

树立片区规划理念。围绕农村“展现新形态、注入新要素、打造新载体”要求，鼓励统筹规划下的“片区联合”乡村经营。树立片区化规划设计理念，综合利用各方资源，促进区域内乡村风貌协调一致、整体提升，推动乡村建设从“分散试点”走向“集聚建设”的高级形态。拓展生态环境、风貌特色、文化涵养、产业发展等方面的内涵，深入挖掘乡村地区特色资源，凸显地方特色，提升乡村内在品质。融入景区化村庄建设理念，合理规划，穿点成线，资源共享、优势互补，形成集聚效应。

优化产业定位布局。要适应城乡居民消费需求，顺应产业发展规律，立足当地特色资源，拓展乡村供给、生态、富民、文化等多种功能，因地制宜发展新产业、新业态，推动乡村一二三产业融合发展。在强化乡村建设规划的同时，更加注重乡村产业发展规划，植入文化、民俗等元素，形成乡村经营特质，促进一定区域内乡村产业空间上优势互补、联动发展，避免同质化竞争。加强乡村经营品牌化发展，树立“一村一品、一村一业”的经营理念，对本区域具有特色和潜力的经营资源进行深度挖掘和高效运营，形成具有区域影响的核心品牌，提升市场竞争力。

提升要素保障水平。要盘活乡村资源，优化乡村经营的要素需求结构，增强农村要素市场改革的系统性、协同性与配套性，在城乡融合推进中凸显经营价值。增加要素供给，拓宽乡村人才流入渠道，引导科技人才、新乡贤成为“新村民”，实现人才回乡、项目回归、资金回流，为乡村发展注入源源不断的活力。推进集体经营性建设用地入市改革，通过集体“三资”清查、闲置农房盘活、改造旧村部等方式，促进土地要素市场化配置，盘活集体闲置资产和土地资源。灵活有序推进农村用地改革，建立完善农村产权交易平台，规范高效推动闲置宅基地和农房使用权流转。通过开展乡村公共空间治理，优化土地资源空间布局，提高资产利用效率，通过“三优三保”“集中置换”等方式，为乡村经营业态的调优提升提供保障。