

强村富民公司发展壮大农村集体经济的对策研究

张澎¹ 廖伟红² 王洁³ 林雪静⁴ 陈宇澄⁴ 张西林⁵

(1. 广东省农业科学院农业经济与信息研究所, 广东广州, 510640; 2. 广东梅州职业技术学院, 广东梅州, 514011; 3. 梅州市特色农产品产业发展中心, 广东梅州, 514021; 4. 梅州市农业综合服务中心, 广东梅州, 514021; 5. 拉蒙·柳利大学 IQS 管理学院, 西班牙巴塞罗那, 08017)

版权说明: 本文是根据知识共享署名 - 非商业性使用 4.0 国际许可协议进行发布的开放获取文章。允许以任何方式分享与复制, 只需要注明原作者和文章来源, 并禁止将其用于商业目的。

摘要: 新型农村集体经济是推动乡村发展的核心动力。在探索乡村共同富裕的发展路径上, 形成了“强村公司”“产业村长”的创新发展模式, 为集体经济通过要素整合、规模经营、技术创新和品牌建设等途径为农业高质量发展提供组织保障与发展动力。本文基于对典型试点的实践分析, 认为强村富民公司, 在新型农村集体经济市场化运营, 引领乡村共同富裕的发展过程中, 扮演重要组织形式, 是推动共同富裕的重要载体。并在模式选择、政策保障、市场运营、人才建设和风险监督等方面提出针对性优化策略。本文期望为促进农民共同富裕、壮大农村集体经济层面提供理论与实践参考。

关键词: 强村富民公司; 新型农村集体经济; 农村共同富裕; 优化策略

DOI: <https://doi.org/10.62177/apesd.v1i2.1553>

一、引言

随着乡村振兴战略深入推进, 发展壮大新型农村集体经济、盘活农村闲置资源、激发乡村内生发展动力, 已成为促进城乡均衡发展、缩小城乡差距和增进农民福祉的重要路径。新型农村集体经济作为推动乡村可持续发展的核心载体, 能够有效整合碎片化乡村资源, 优化乡村产业体系, 拓展农民增收渠道, 是破解农村发展不平衡不充分问题的重要抓手。地市立足农村资源禀赋和产业基础, 持续探索农村集体经济市场化运营模式。本文立足农村集体经济发展实践, 系统分析集体经济赋能农村共同富裕的发展模式、实践经验与现实短板, 并提出针对性优化策略。研究结论有助于丰富农村经济发展与共同富裕领域的经验研究, 也为其他同类县域推进乡村高质量发展提供可借鉴的实践经验, 具有一定的理论与现实意义。

二、强村富民公司壮大农村集体经济的作用机制

新型农村集体经济, 是指在农村地域范围内, 以农民为主体, 相关利益方通过联合与合作, 形成的具有明晰的产权关系、清晰的成员边界、合理的治理机制和利益分享机制, 实行平等协商、民主管理、

利益共享的经济形态^[1]。张弛则进一步强调,新型农村集体经济与传统集体经济有着本质的区别,它代表了中国特色社会主义制度下集体^[2]。李晓艳认为新型农村集体经济通过产权制度创新和组织模式变革与农业高质量发展构建起互促共进关系^[3]。曲朦等提出健全农业社会化服务体系,实现小农与现代农业的有机衔接,完善土地流转市场价格形成机制,促进土地整合,加快推进新型农业经营主体的形成和发展^[4]。人才技术要素聚集效应带动农村教育培训体系完善,通过技能培训和知识更新不断提升农民素质与集体经济组织成员能力。简而言之,其作用机制是强村富民公司在这种新型集体经济下,帮助农村更好的通过联合与合作的方式,把资源变资产、资金变股金、农民变股民,从而充分激活农村资源的经济价值,构建可持续的农民增收体系。

强村富民公司作为集体经济的产物,通过增加小农户与大市场的联接,为农业农村提供造血能力,促进共同富裕。吕德文等^[5]提出以建立农民农村共同富裕的政策体制为工作重点,为农民农村的共同富裕提供政策体制保证。学者姜长云^[6]全面研究了农村产业经济的情况,并主张利用农村产业的高质量增长来促进农民农村的共同富裕。但强村公司的发展困境在于政府主导色彩过浓导致市场化自主决策能力弱化,公益属性与市场属性失衡引发经营效率争议^[7]。现有研究,虽然从产业升级、制度完善和资源统筹等方面提出了特定的优化策略。然而,不同地区在资源禀赋、产业基础和发展条件方面存在显著差异,普适性策略的适用范围受到限制。因此,深入考察典型县域乡村案例,总结可复制的集体经济驱动共同富裕模式,对于破解现实困境、深化相关研究具有重要意义。

三、强村富民公司赋能新型农村集体经济的典型案例与探索

为解决农村集体经济运营中专业化程度不足和市场化水平不高的问题,我国多地通过聘用乡村专业运营人才、组建农村集体经济市场化运营团队,有效激活农村集体经济发展活力,形成了一批具有复制推广价值的实践模式。围绕农村集体经济高质量发展,以村级强村富民公司联盟化运营为核心模式,通过整合乡村资金资源、盘活闲置资产、导入优质产业项目和实施专业化运营管理,持续壮大村级集体经济规模,拓宽农民增收渠道。

(一) 财政支持与绩效激励相结合的“乡村 CEO”模式

浙江余杭区率先从地方层面启动了乡村 CEO 的对外招聘,以市场化方式招聘乡村专业运营人才,形成了由区财政兜底 18 万年薪并结合了绩效考核的模式。薪酬组成方面:18 万元中由余杭区农业农村局出资 15 万元,按年度拨到村庄,乡镇出资 3 万元,含五险一金、福利费、工会费等,另有绩效考核根据乡村经营的实际效益,由各村股份制经济合作社自行制定。将人才激励与乡村产业发展绩效紧密挂钩,充分调动运营人才的工作积极性。

(二) 优化基层治理,夯实发展基础

针对各镇街产业基础、资源特征和发展短板,台山市引导村级强村富民公司发展乡村产业开发、农文旅融合和社会化服务等多元业态。目前,全市已设立 27 家村级运营公司,覆盖 17 个镇街和 28 个行政村,其中包括 10 个省级乡村振兴示范村,并形成五类较为成熟的发展模式:资产运营型 11 家,占 43%;社会服务型 10 家,占 35%;订单生产型 2 家,占 7%;项目承包型 3 家,占 11%;文旅运营型 1 家,占 4%。这些模式有效激活了乡村内生发展活力。

(三) 规范集体资源管理,强化运营支撑

针对农村集体资金、资产、资源管理不规范、利用效率偏低和监督不足等问题,台山市建立了规范化、制度化和数字化的管理体系。通过修订财务管理制度、完善人员管理规范 and 细化资产交易标准,进一步明确岗位职责与交易流程,推动集体资产保值增值。全市建立常态化监督考核机制,开展交叉检查、

专项监督和合同整改，对存量集体经济合同进行全面清理、数字建档和动态监管，实现合同签订、履行和归档的全过程管理。同时，推进农村集体资产线上交易并常态化开展专业培训。截至目前，已完成农村产权线上交易 243 宗，成交总额 1.04 亿元，资产增值 6930 万元，增值率达到 184.41%，显著提高了农村资源利用效率。

（四）深化结对帮扶，补齐发展短板

台山市构建全覆盖结对帮扶体系，实现各镇与优质帮扶单位、企业之间的资源对接。跨区域帮扶引入外部资金、技术和资源，支持乡村建设，落地一批休闲渔业、农村基础设施和产业配套项目，有效改善乡村设施条件，丰富产业业态。探索薄弱村抱团发展模式，选定 27 条薄弱村探索“市村统筹、飞地抱团”的发展模式，统筹各级资金共 1865 万元参与台城南安路西侧商业综合体项目建设，每年可获得 6%—8% 收益分红，实现村集体经济由“单打独斗”向“抱团发展”的蜕变。建立被帮扶村庄名录，录入帮扶企业 87 家、行政村（居）282 个，完成村企对接项目 87 个。

（五）社会人才聘任与金融赋能相结合的“产业村长”模式

梅州市五华县为弥补乡村产业振兴人才不足，创设促进乡村产业振兴的“产业村长”专职职务，由县（市、区）选聘具有奉献精神、熟悉乡村实际、具市场意识和运营能力的社会能人担任。“产业村长”属社会荣誉职务，不属于村“两委”干部，不纳入乡村干部考核，参与乡村产业调研、项目谋划和发展决策，为乡村产业升级提供专业指导。五华县聘请 237 名“产业村长”，通过从乡村振兴驻镇帮镇扶村资金中安排 800 多万元，加强对产业村长评估及表彰激励。

四、镇级农业发展公司的主要运营困境

镇级农业发展公司是统筹镇域乡村资源、承接乡村产业项目和盘活集体资产的核心市场化载体。目前，此类公司仍处于初步探索阶段，不同地区在建设进度、运营质量和发展成效方面差异较大，普遍面临配套机制不健全、融资渠道不足、专业人才短缺和市场化程度不高等突出困境。

（一）配套机制不健全，运营约束较多

镇级农业发展公司尚未形成统一、规范的运营管理制度，企业定位、资金来源、业务范围、利益分配和监督管理等方面的规则不够明确。政企分开、政资分开尚未完全实现，行政力量对企业经营决策干预较多，企业市场自主权不足。由于缺乏市场化运营容错机制，基层运营主体担心风险责任，对市场化项目投资较为谨慎，运营主动性不足。利益分配机制不清晰、收支管理方式较为僵化，也进一步限制了企业的可持续运营。

（二）专业人才短缺，运营能力偏弱

镇级农业发展公司人才队伍建设相对滞后，人员结构和专业能力难以满足市场化运营要求。薪酬待遇、管理体制尚不完善，难以吸引和招聘到符合条件的专业人才。业务骨干兼职多。核心运营岗位多为村（居）委干部或镇政府购买服务人员兼任，难以全身心投入到公司业务中。

（三）市场化程度不高，内生动力不足

市场化程度不高。大部分镇级农业发展公司的经营性收入来源单一，主要依靠县、镇两级统筹项目兜底，公司自身“造血”能力不强，市场竞争力差。有的镇级农业发展公司表面上是独立运营，实质是政府代工，执行政府布置的有关事务。工作经费来源主要靠政府核拨，无经营绩效考核的硬性指标，无需自负盈亏。

五、镇级农业发展公司高质量发展的优化策略

在借鉴农村集体经济运营先进实践的基础上，针对镇级农业发展公司面临的制度、资金、人才和市场化困境，本文从模式选择、政策保障、市场运营、人才建设和风险监督等方面提出针对性优化策略，以支持镇级农业发展公司规范化、市场化和长效化发展。

（一）强化统筹谋划，完善企业布局

镇级农业发展公司是盘活镇域乡村资源、壮大集体经济和促进农民增收的重要载体，地方政府应充分认识企业市场化运营的价值，将镇级农业发展公司建设作为提升乡村经济发展质量的重要举措。在顶层指导和统筹规划下，鼓励各镇开展试点创新，稳步推进企业发展，促进村级集体经济组织深度参与，构建“村镇一体、联盟发展”的协同模式，实现集体资产增值与农民增收的双重目标。

（二）适应区域差异，采取多元发展模式

各地应摒弃同质化发展思路，根据镇域经济水平、资源特征和市场主体培育状况选择适宜的企业发展模式，实现资源集约利用和价值最大化，避免碎片化、分散化发展。产业基础较好、市场氛围活跃、供销体系较完善的镇，可采用“镇级供销平台+村级集体联合体”联动模式，整合区域市场资源，构建一体化运营体系。资源禀赋中等、市场主体较弱的镇，可实施“国企赋能+社企联动”模式，依托国有平台的资本、资源和技术优势，带动村集体与社会企业协同发展，突破城乡发展边界。资源不足、市场活跃度较低的镇，可采用“村级组织+农业龙头企业+集体联合体”模式，发挥龙头企业带动作用，通过股权合作、项目共建和资源共享激活发展动力。

（三）强化政策赋能，夯实发展保障

要持续优化政策供给，尽快研究出台镇级农业发展公司指导文件和支持政策，完善配套政策体系，加大镇级农业发展公司起步阶段基本要素支持。在资金支持方面，应明确财政资金、国有资产股权投入的方式与实施路径，缓解企业启动资金和流动资金不足问题。在项目供给方面，可将国有平台投资的公共项目等向农业发展公司倾斜，使其具有较为稳定的收益。同时，建立健全农业发展公司经营决策试错容错激励机制，消除基层运营主体的决策顾虑，营造鼓励创新的良好氛围。

（四）坚持市场化运营，推动企业转型升级

应厘清政府与企业之间的权责边界，保障企业独立法人的市场主体地位，坚持政企分开、自主经营。应重视人才质量提升，持续引进专业运营经理人和运营团队，并围绕财务运作、项目管理和市场拓展开展专项培训，提高从业人员的专业素质与实践能力。进一步优化企业决策和运营制度，推动企业由政策保障型运营向自主经营、具有市场竞争力的发展模式转变。

（五）健全监督体系，防范集体资产风险

应建立规范化的全过程监督体系，防范集体资产流失和经营风险。在企业层面，严格落实现代企业管理制度，完善法人治理结构，优化财务管理、合同管理和风险控制等内部制度，实现规范化运营管理。在政府层面，应构建由专项审计、巡查监督和企业内部董事会监督共同组成的多维监督体系，聚焦资金使用、资产运营和人员管理等关键环节强化全过程监管，规范基层权力运行，防范廉政风险，推动镇级农业发展公司规范、健康、可持续发展。

利益冲突

作者声明，在发表本文方面不存在任何利益冲突。

参考文献

[1] 余丽娟. 新型农村集体经济：内涵特征、实践路径、发展限度——基于天津、山东、湖北三地的实

- 地调查 [J]. 农村经济, 2021 (06): 17-24.
- [2] 张弛 . 中国特色农村新型集体经济的理论基础、新特征及发展策略 [J]. 经济纵横, 2020 (12): 44-53.
- [3] 李晓艳 . 新型农村集体经济与农业高质量发展关系研究 [J]. 山西农经, 2026(14):69-71.
- [4] 曲朦, 赵凯 . 不同土地转入情景下经营规模扩张对农户农业社会化服务投入行为的影响 [J]. 中国土地科学, 2021, 35 (5): 37-45.
- [5] 吕德文, 雒珊 . 促进农民农村共同富裕的政策体系及其实现路径 [J]. 中州学刊, 2022 (1): 83-91.
- [6] 姜长云 . 新发展格局、共同富裕与乡村产业振兴 [J]. 南京农业大学学报 (社会科学版), 2022, 22 (1): 1-11.
- [7] 邱浩钧, 蔡峻, 刘雪梅 . “强村公司” : 破解农村集体经济要素瓶颈的创新实践与优化策略 [J]. 中共杭州市委党校学报, 2025 (2): 86-96.