本版编辑：王保国
E-mail：f4@studytimes.cn
Tel：010—62806122

创新集体经济 振兴乡村产业

——北京市丰台区槐房村的探索与启示（上）

北京市丰台区槐房村位于素有天安门前第一乡之称的南苑乡，位于南三环和南五环之间，东与和义地区相接，西与花乡毗邻，南邻北京南苑机场和大兴区，北与右安门交界。村域面积6.13平方公里，是北京市城乡结合部50个重点村中最大的村。这里交通便捷，有南四环、马家堡西路纵横贯穿，交通大动脉新宫地铁站坐落其中。过去的槐房村依靠瓦片经济维持生计，经济发展和居住环境相对落后。如今的槐房在撤村转居的同时，推动农村集体经济结构调整，实现了小农经济到现代化经济的升级转变。自2011年9月启动拆迁，13个自然村合并，历经6年，槐房村坚持以人民为中心的发展思想，按照“五位一体”总体布局，结合槐房实际情况，创新集体经济发展模式。在“党组织统领改革、村企分离、产权经营权剥离”的改革原则下，原本8.6亿集体资产与33亿宅基地估值的槐房村实现了今日400亿资产的积累，让槐房村民从贫困直接进入到富裕，为2020年全面建成小康社会、实现第一个百年奋斗目标奠定了坚实的基础。探索了一条创新集体经济，振兴乡村产业的发展路子，为新时代壮大集体经济，实施乡村振兴战略提供了可借鉴的经验。

壮大集体经济 走市场化路子

农村集体经济亦称“农村集体所有制经济”，是社会主义市场经济的重要组成部分。发展集体经济是实现共同富裕的重要保证，是振兴贫困地区农业发展的必由之路，是促进农村商品经济发展的推动力。

农村集体经济是发展农村经济、构建和谐社会、建设社会主义新农村的重要组成部分，是农村全面建成小康社会的一项基础性、长期性工作，对于解决“三农”问题，巩固党在农村的执政地位，全面推进中国特色社会主义事业具有重大意义。在物质文明建设中，村级集体经济发挥着重要作用，它能有效增加农民收入，减轻农民经济负担，促进农村各项事业的持续稳定发展。

一是巩固基层政权的重要基础。乡村是我们党执政的基石。集体经济发展比较好的村，村级组织经济有实力，服务有手段，党组织一呼百应，显示出强大的凝聚力、号召力和战斗力，干群关系融洽。相反，一些集体经济薄弱，或者根本没有集体收入的村，没有能力给群众办事，村干部在开展工作时举步维艰。这样的村干部威信低、群众意见大，群众对其没有信心。显而易见，集体经济的状况如何，直接影响着党群干群关系，影响着党组织的威信和作用的发挥。

二是壮大村级财力的重要途径。只有发展壮大村级集体经济，村级组织才有掌握得住、运用得了的雄厚资金，增强集体的服务功能，为发展农村经济、促进农民增收创造良好的条件；才能加快农村基础设施建设，改善村容村貌，优化农民生产生活环境，推进农村现代化建设。实践证明，凡是村级集体经济发达的村，无论是村容村貌还是村内基础设施、公益事业、农民福利都能搞得好而且有持续可靠的保障。大家都有切身体会，那些村级集体经济发展得好的富裕村，村里的道路、广场、娱乐设施、健身器材都建得更加完善，村容村貌更加美丽。

三是实现共同富裕的重要举措。实现共同富裕是社会主义的本质要求。抓好了村级集体经济，农民收入必然会得到大幅度的增加。不少富裕村从本地实际出发，坚持发展村级集体经济，实现了村民共同富裕。

四是维护农村稳定的重要保障。基层稳，则社会稳；基层安，则社会安。农村基层稳定是国家稳定的重要基础。村一级是我国各级组织的最基层，是我们做好各项工作的基础。发展村级集体经济不仅是一个经济问题，更是一个政治问题。只有集体经济发展了，各类公益事业才能得到发展，社会保障体系才能不断完善，农村社会各种不安定因素、矛盾纠纷才能从根本上得到消除。村极集体经济变强了，村民变富了，村庄的文化娱乐活动增多了，村民的精神生活自然越来越丰富，尊老爱幼、遵守公德、助人为乐的良好风气也就会慢慢形成，农村社会治安就会越来越好，社会也就更加和谐稳定。

槐房村党支部对集体经济组织进行了市场化改革，成立了法人制企业单位，接管村域全部资产，进行专业化运营管理。公司成立之初，按照“资产变股权、农民当股东”的要求，使村民能在集体经济组织的统一带领下，实现共同富裕。

槐房村的集体经济组织——北京盛世源达投资管理公司，于2004年由丰台区槐房农工商联合公司改制后成立，公司性质为股份合作制，为集体所有制；改制后，拥有股东4552人（其中个人股4551人，集体股1个）。随着重点村拆迁腾退工作的结束，为了加快推进城市化进程，使村民真正成为“带着资产进城”的居民，公司于2012年底率先着手农村产权制度改革，致力于将盛世源达公司打造成为面向市场化的集团化公司。同时，开始了“介于政府和企业之间的角色”的中国第一个“城乡运营商”的探索之路，依照公司法成立了符合社会主义市场经济发展的股份制企业北京宏南乡依投资管理有限公司，为集体资产开展市场化经营管理拉开序幕。目前，公司旗下有教育培训、园林绿化、文化传媒、体育运营、基金管理、商业管理、地产、物业、保洁等十几家企业。

槐房村的做法表明，农村集体产权制度改革，必须坚持社会主义市场经济改革方向，紧紧围绕充分发挥市场在资源配置中的决定性作用，更好发挥政府作用来进行，把实现好、维护好、发展好广大农民的根本利益作为改革的出发点和落脚点。在这个问题上，决不能有偏离。槐房村以坚持社会主义发展道路为核心，始终把人民利益放在第一位。通过体制机制创新把全体村民组织起来，因地制宜，成立了“城市合作社”性质的集体企业，把村域资源与群众权益同集体经济共发展，从体制上充分保证了全体村民与集体的利益，在集体资产保值增值上发展产业，为确保百姓长期安居乐业，奠定坚实基础。

科学统筹规划 走特色发展路子

发展集体经济，重点在规划。坚持“定一个好规划，找一条好路子，壮大一个经济实体，造富一方群众”的发展思路，以市场为导向，因村制宜，突出特色，发挥优势，走特色发展路子。

槐房村在党组织的带领下，全力支持集体经济组织聘请知名专家、联手科研院校，为村域发展制定详细规划。改变以前村域建设没有规划、没有品牌的问题，2012年创新提出“文体”强村产业发展的战略。

第一，以教育理念为引领，旨在传承中华民族传统美德；从幼儿园、小学、初中、高中，再到青少培训、职业技能培训，通过传统教育与创新教育相结合，创新文化产业发展与传承。

第二，以体现团队精神的足球体育运动为引领，将园林绿地赋予产业动力与生命，通过多国足球文化活动交流与全民健康休闲运动相结合，建设槐房绿地公园，成为北京南城运动与文化基地新地标。

第三，研发创新的“世界首创、中国首发”的文化体育娱乐综合体，集合上百种室内体育休闲运动与文娱创新服务，为国内外友人与北京市民能在清新的室内环境进行体育运动休闲。

同时，积极按照创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念开展槐房改造项目规划工作。本着为子孙后代负责的强烈责任感，通过大量的走访，对比国内外村镇的发展模式，经过多次专家研讨会的论证，为槐房村的发展量身定做了文化、产业、金融与建设一体化的科学规划。将文化体育、教育、商业金融等产业因地制宜地融入“生产、生活、生态”三生共赢的美丽槐房。例如正在建设的全国首创的“创新体育商业综合体”，将文体休闲与生活消费创新结合，孵化优秀体育企业，为槐房未来的经济和社会发展奠定了坚实的基础。

体制机制建立起来了，规划完成了，接下来就是解决资金问题。为了实现集体财产的保全与利益最大化，槐房创造性地总结出了集体经济轻资产的发展思路，在政府支持下，以三权分开的经营模式，确保集体财产保值增值的基础上，将经营权进入市场，进行商业合作与金融合作，顺利启动了整个槐房村的集体资产证券化、产业金融化。

资产保值增值 走产业发展路子

集体资产保值增值管理是事关农村经济发展和社会稳定的大事。为此，必须引起足够重视、可以尝试建立增值考核的激励机制，对集体经济发展中安全投资、招商引资等方式，实现保值增值的农村干部给予相应的奖励。也可以尝试如股份制改革、鼓励优秀人才以知识产权的方式入股等新的资金管理方式，增强集体资产经营发展后劲，促进村级经济的快速健康发展。发展村级集体经济，仅靠村集体自身的力量和资源是有限的，必须利用一切可能条件，争取各方面的力量和支持，聚成发展强大的合力。借助国家政策力量，抓住国家实施县域规划的有利契机；借助部门力量，加强与相关部门之间的沟通协商，积极争取各级财政和农业、林业、水利等涉农部门的项目资金支持，发展壮大村级集体经济。

槐房村党总支通过反复学习、多地考察，经党组织决议，大胆创新，在集体土地的经营权上做文章，运用北京市政府提供的“绿通”扶植政策，抓紧时机，积极实践，顶住各种难以想象的质疑与压力，带领党员群众连续苦干数十个月，终于实现了上任之初对人民群众的庄严承诺，为村集体取得了可持续发展的百亿财富积累。在新的企业管理机制下，在对外运营与合作方式上，与专业经营管理团队强强结合；将集体资产进行委托经营，实行保底分红方式；开展村级集体资产委托管理工作，进一步转变村级集体资产自行管理模式；通过民主决策程序，将村级集体资产委托镇级集体公司或第三方专业机构经营管理，进一步规范村级集体资产的出租、出借，严格项目准入、优化产业结构、确保安全生产、保护生态环境，切实保障农村集体经济组织及其成员的利益，促进了农村集体经济健康发展。

槐房村集体经济组织充分发挥地区优势，拓展产业渠道，夯实了集体经济组织发展的实力，目前已经发展了以下五大代表性产业项目：

一是一亩泉文化传媒项目。由宏南乡依投资成立北京龙河一亩泉文化传播有限公司，主要负责小龙河公园运营管理。公园整体规划位于槐房村任家庄，南侧紧邻小龙河水域，整体规划面积为27.24公顷。

二是槐房体育综合体项目。由北京宏南乡依投资管理有限公司同北京中墨投资发展有限公司共同出资成立的中墨鸿途投资管理有限公司进行开发建设及运营。体育综合体项目致力于打造以体育运动为主、休闲购物为辅的一个国际新综合型商业中心，成为“北京发展看丰台，丰台发展看槐房”的创新发展风向标，同时为槐房带来巨大的经济收益。

三是大得珍藏馆项目。位于槐新公园内，建筑面积5500平方米，由三层高的L型建筑和48米高的瞭望塔组成。其中的“大得珍藏馆”成为展示传统文化、传播中华文明、百姓实实在在的“精神家园”；“瞭望塔”可以监测到村域内整个林地，杜绝监测盲区，更好地体现“预防为主 积极消灭”的防火方针，保障人民生命财产安全及现有绿化资源。

四是绿色足球体育项目。位于公益西桥东南侧南四环路绿化隔离用地，将依托区域内大面积生态绿地和周边便利交通，打造成为大型绿色体育公园，推动北京和中国足球及体育事业发展。

五是槐房万达广场项目。位于槐房西路东侧，属于自主产业用地，在各级政府的大力支持下，已成功与万达集团签约，建设万达广场北京旗舰店“槐房万达广场”项目。槐房万达广场项目是北京南城新的商业中心，实现购物中心、商务办公、文化交流等多元化的社会深度融合、协调发展的国际形态都市生活中心，以此实现槐房区域的城市品质提升和吸引力重塑，使槐房村的集体经济组织获得一个长期稳定收益的不动产，并新增大量就业岗位。

槐房村集体经济轻资产的发展模式，是城乡一体化开发过程中推进供给侧结构性改革的成功范例。在不需要政府投入大量的征地补偿和基础设施建设资金的基础之上，通过完全市场化的运作，把农用地和农村集体用地的价值充分挖掘，成功吸引社会资本为主的投入，同时又确保了农民的长期利益，解决了长期困扰国家在农村土地政策实施方面的困局，为国家城镇化建设提供了农用地开发供给侧改革的创新样板。

槐房村创造性地提出了“资源变资产，资产变资本，实现产业化、金融化、证券化”的“二变三化”改革：从推进农村产权制度改革入手，采取存量折股、增量配股等形式，推动农村资产股份化、土地股权化，资源变股权，让沉睡资源活起来；采取集中投入、产业带动、农民受益等方式，实现资金使用的效益最大化，资金变股金，让分散资金聚起来；通过规模化、产业化、市场化发展，让资金在市场中流动起来，提高村民在土地增值收益中的分配比例，实现增收致富，让村民富起来。

槐房村的做法表明，壮大集体经济要建立符合市场经济要求的农村集体经济运行新机制，促进集体资产保值增值。集体经济运行新机制，新就新在要坚持市场导向，赋予农村集体经济组织市场主体地位，盘活集体资产，创新集体资产运营管护机制。全面激发农业生产要素的活力，唤醒农村沉睡的资产，有效地推进了产业发展和新村建设，有效增加了农民收入。

（张延卿）



学习交流农村工作经验，培养年轻新干部



走集体经济发展道路，实现共同富裕



饮水思源，慰问槐房老干部



大得珍藏馆



2012年7月25日槐房安居工程二期竣工