

振兴农村的成功之路

——记浙江杭州市萧山区航民村推进乡村振兴的实践探索

□ 肖万钧 段应碧 陈崎嵘

党的十九大提出乡村振兴战略，这项具有深远意义的战略如何实施，振兴的乡村是什么样子，乡村振兴走什么路子？带着这个命题，我们到多年熟悉的浙江杭州市萧山区航民村进行实地考察。杭州驱车东行50里，来到远近闻名的航民村。映入眼帘的是一幅百业兴旺、家家富裕、环境宜居、村风文明的现代农村景观。所见所闻，耳目一新，精神一振。

——沿村街漫步，两旁坐落着一座又一座以印染为主的现代化工厂，成为全国乃至世界最大的印染集团。村边机械化农场，年产上百万斤粮食和多种副食品。2017年，这个仅有2平方公里的村庄，一二三产业总值达到135亿元，利润达到9亿元，上缴税金55亿元，人均50万元。

——全村322户居民，2017年人均收入6万元，户均收入20万元。人均净资产400余万元，折合60余万美元，超过世界上最富有国家的人均资产。家家住着造型别致的楼房，联为成片的别墅区。联合国一位官员来这里参观，赞叹地说，“这里一栋栋华丽的新住宅以及主人的生活水准，也许可以和世界上任何一个发达的村庄相媲美”。

农民祖祖辈辈梦想的农业现代化、村庄城镇化、城乡一体化，过上既富裕又文明的日子，在这里已成为活生生的现实。改革开放前，航民村是一个贫困村，全村人均收入148元，

村里缺粮户多，借债户多，光棍汉多。这些年何以发生这样巨大的变化，创出哪些可资借鉴的路子，从中受到哪些重要的启示？

启示之一：坚持以市场为导向，调整农村经济结构，从单纯经营农业转向农工商综合经营，以村办工业为依托，以高效农业为基础，以商贸服务业为纽带，形成一二三产业融合发展的经济格局。这是振兴农村最重要的经济基础。

航民村的振兴，是从办工业起步的。这个村人均不到半亩地，常年辛勤耕种，仍吃不饱饭。改革开放后，干部群众都在思考摆脱贫困的出路。勤于思考的大队会计朱重庆，想到附近织布厂发展较快，当地具有印染的传统，搞印染可能是脱贫致富的有效路子。党支部商讨后，决定兴办印染厂，由朱重庆当厂长。建厂后第一年盈利14万元，第三年盈利100万元，成为全区第一个百万富翁村。百万富翁并没有使他们松劲。坚持把税后利润85%用于扩大再生产。随着村办工业的崛起，商业服务业迅速拓展，形成面向全国的流通网络。同时购置货轮，投入海洋物流业。随着资金实力的增长，投入4亿元步入金融投资业。多年来全村不仅银行存款始终高于贷款，还在萧山农商银行持有5000万股的股权。

航民村的实践证明，振兴乡村，首先要振兴产业。振兴产业从哪里着手，各村应从实际出发，能搞什么搞什么，由小到大，由弱到强，由开发

产品到造就产业。有条件的村，从发展工业起步，逐步延伸产业链条，形成产业群体，可能是见效较快的路子。当然，发展工业决不能放松农业，而应带动强化农业，推进农业的规模化、集约化、现代化，使农业成为效益较高的产业。加上二三产业综合发展，使农民成为收益较高的群体。

启示之二：无论兴办什么产业，都需发挥集体、个人诸方面积极性，相辅相成，相得益彰，构建富有活力的机制，实现共同富裕的目的，不落下一户一人。这是振兴农村经济的指导方针。

航民村振兴各项产业的出发点和落脚点，是促使全体村民都摆脱贫困，家家过上富裕的日子。各种经济活动，都紧紧围绕这个目的。村办企业改制，就是突出的例证。航民村随着村办企业的迅速发展，到1998年集体资产增长到4亿元。当时，附近农村乡镇企业都在改革产权制度。航民村有些村民也要求把集体资产量化到人。他们说，集体资产这么多，好像天上的月亮，天天看得见，就是摸不着。如何推进产权制度改革，使企业由月亮变成太阳，人人享受温暖，面临重大的抉择。航民村党委经过一年多的调研商讨，发动全体村民反复讨论，提出改革的原则：即既使集体占有稍多的股权，促使集体资产保值增值，又使村民、职工、经营者享有一定的股份，与企业结成利益共同体，建立富有活力的经营机制。按此原则，确定村办企业资产，集体占

51%，量化到人占49%。量化到人的资产，村龄股占40%，厂龄股占40%，贡献股占20%。

航民村企业产权制度改革，一是有利于增强企业实力活力，二是有利于实现共同富裕，三是有利于推进农村环境建设。笔者记述航民村推进村办企业产权制度改革带来的好处，只是说这些做法在该村是成功的，绝不是说其他村都须这样做。事实说明，有些村从发展民营企业入手，也可有先有后地共富起来。各地应因村制宜，由群众选择确定具体做法。办法可以多种多样，只要能使农民增收，实现共同富裕，就是宜于采用的好办法。

启示之三：村级党组织尤其是带头人，真心实意履行共产党人为最广大人民谋利益的神圣职责，富有远见卓识，勇于开拓进取，肯于扎实苦干，充分发挥引领带动作用，是振兴乡村的根本保证。

“没有朱重庆，就没有航民村的今天”。这是每次到航民村采访所遇村民都说的的心里话。笔者之一曾在村里居住近半年，访问上百位村民，都毫无例外地这样说。朱重庆一出远门，村里有些老太太就暗暗祈祷，保佑平安归来。由此可见他在群众心目中的地位。

无私奉献，为全村群众谋利益，是朱重庆坚定不移始终不渝的信念。他为航民村的发展付出最多，贡献最大，一直不拿高工资、高奖金。他的收入在村里只处于中等偏上水平，不

及有些业务人员的一半。特别是实行股份制时，更鲜明地体现了他的人生信念和价值选择。当时，附近许多村搞股份制，经营者都占大部分股份。航民村许多群众认为，村里企业是朱重庆一手创建操办的，理应占较多的股份。他力排众议，坚持自己同所有村民一样，按村龄股、厂龄股和贡献股，占有应得的股份。笔者问他，为什么坚持这样做？他说，办企业的初衷，是使全村群众都富起来，什么时候都不能违背这个初衷。不然，我在村里怎能挺起腰板，我心里怎能安宁。这些质朴的话，真切地体现了他令人崇敬的人生观价值观。

朱重庆全心全意为群众谋利益，还体现在对事业的执着追求和不懈创新。他40年如一日，撸起袖子拼命干。没有歇过节假日，几乎没有一天在晚上12点以前睡觉。他不仅埋头苦干，而且勇于改革创新，不断创新管理，创新科技，争创国内外领先水平。他干一行钻一行，眼睛时刻盯着本行业国内外市场最新动向，盯着处于世界最前沿的科学动态，力争走在国内外最前列。多年来所搞的每个项目，都经过反复考察论证。搞一项成功一项，没有一项落在后面，成为从农民中涌现的能够叱咤市场风云的成功企业家。他不仅极力推进产业发展，而且一直关注环境建设，营造金山银山与绿水青山同时并举，互相促进，为子孙后代造福。他的胸怀和业绩，不由得令人感佩。

尽管企业居于国内外一流，尽管把企业由国内办到国外，仍始终保持农民勤俭朴实的本色。朱重庆年少时家境贫困，16岁就在村采石厂干又累又苦的活，还未成年就饱尝劳动的艰辛和饥肠辘辘的滋味，一直盼望父老乡亲能够过上好日子。这种朴素的情感在入党之后得到升华，时时刻刻为村里的事业奋力拼搏，从不贪图个人享受。创业之初如此，企业做大后仍如此。几十年来，对集体的每一分钱都十分节俭，从来不讲排场，不摆阔气。如今外出办事，仍然是早餐喝顿稀饭。中晚餐如不陪客，就蹲在大排档吃顿便饭。多年来，坐飞机不坐头等舱。他朴实地说，头等舱也是一人一个座位，与经济舱同时到达，并不能提前到，何必多花钱。他带亲属到北京治病，赶到住处后，立即把亲属的车票撕碎扔掉，以免误在企业报销。他的办公室从来没有秘书之类的人员，村民找他谈事推门就进，同村民相处如同家人。他衣着朴素，看起来像个普通农民，待人亲切，体贴入微，很难看出是一个上市公司的董事长。

笔者与朱重庆相识二三十年，促膝谈心不知有多少次，朝夕相处不知有多少天。他的言谈举止，所作所为，深深印在心里，经常浮现眼前，不由自主地萌生难以磨灭的看法：他是农村基层干部践行“不忘初心，牢记使命”的杰出代表。经过精心选拔培育，这样的代表越来越多，农村岂能不兴，农民岂能不高，环境岂能不美。

推动企业重整 维护金融安全

□ 郑成新

党的十九大报告强调，要深化供给侧结构性改革，坚持去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板，优化存量资源配置，扩大优质增量供给，实现供需动态平衡；2017年底中央经济工作会议明确指出，今后3年要重点抓好决胜全面建成小康社会的防范化解重大风险、精准脱贫、污染防治三大攻坚战。打好防范化解重大风险攻坚战，重点是防控金融风险。打好三大攻坚战，防范金融风险是重中之重。

重整中充分行使债权人的合法权利

及时申请债务人重整，以避免其利益遭受持续侵害。债务人资产大于负债情况下，债务人的实际控制人可能获得剩余权益的分配，故往往勤勉尽职，此时债权人利益并不遭受侵害。但当债务人濒临破产之际，其负债金额的高低往往与其实际控制人并无直接的关联，此时可能放任乃至于积极侵害债权人的利益，需要债权人及时申请债务人重整，避免其损失的扩大。同时，破产法司法解释一规定对于资产大于负债的债务人亦可适用破产程序，无疑在于鼓励债权人以及时申请债务人破产（重整）的方式行使权利。但从我们实践中的情况来看，非金融机构债权人更倾向于通过执行程序实现自身的权利，而对于金融机构而言，由于其内部考核体系的原因，其也不愿意及时申请债务人重整。这就导致一家已具备重整原因且具有重整价值的企业，因未能及时进入重整程序，而导致资产不断被执行、产业不断被损坏，到头来实际是企业与债权人双输的局面。

积极组建债权人委员会，以集体方式行使权利。债权人委员会是在债权人会议闭会期间直接行使其部分权利的债权人会议的常设机构。其具有提高破产程序的进程、保障债权人的集体利益等制度价

值，故是否设置债权人委员会对于债权人的利益保护有着重要的影响。由于债权人的分散性及利益冲突性等特点，债权人难以统一的口径对外表达意见，在绝大多数情况下，亦难以形成一致的行动。而通过债权人委员会的设置，债权人可以就其中的重要问题以债权人整体而非单个债权人的身份与债务人等相关方进行协商以维护其利益。

现行破产法规定其由债权人会议决定是否设立，而在第一次债权人会议召开之际，债权人往往难以表达其诉求，而往往取决于管理人的决定，这需要立法作出调整，如授予一定比例的债权人提议是否设置债权人委员会的权利。也正是由于此项原因，在重整程序中的债权人委员会所起到的作用有限，甚至很多重整案件中并未设置债权人委员会。仅就这一点来看，在法庭外重组案件中的债权人委员会制度走在了前列。

积极与管理人或债务人沟通，确保其利益最大化。重整制度最大的价值在于利益平衡，债权人应当对于清偿顺位与清偿率有着合理的测算，放弃不合理的清偿顺位、清偿率等方面的期望，通过积极与管理人或债务人沟通，推动重整计划的通过以维护自身的权益，同时也实现挽救债务人的积极效果。在清偿方式上，对于发展前景较好的企业，可以积极选择债转股清偿方式分享企业后续发展的收益以实现其权益最大化。金融机构对企业债转股后获得了持股权，虽然并不参与企业的经营，但仍然能够分享企业后续发展的收益。在本人牵头管

理人的中核钦白重整案件中，当时由于国家政策层面的限制，金融机构无法接受债转股这一债权清偿方式。

关注重整程序节点，及时申报主张权利，避免程序性受损。重整有着明显的程序性要求，债权人应当充分关注受理法院及管理人对外披露的各项信息和通知，及时申报和主张自身的权利，如在重整受理后，法院及管理人会对外披露债权申报的起止日、债权人会议的召开日等，债权人应当重点关注这些时间节点，如未能在债权申报期内申报债权，则有可能影响其参与债权人会议的资格，丧失行使表决权的机会。

积极参与重整程序，履行对管理人和债务人的监督权。企业破产法赋予了债权人监督管理人和债务人的权利，本意是希望借由债权人的监督权，降低管理人或债务人可能产生的道德风险或技术风险，债权人可以通过向管理人提出审查债权申报材料、财产调查资料等方式，更深入的了解债务人的实际情况。但实践中，一来破产程序对债权人，特别是非金融机构债权人来讲，仍是一种较为陌生的程序，对于如何维护自身权益尚不清晰，不能及时提出监督要求；二来重整程序中法院和管理人往往不愿意主动向债权人披露额外的信息，也增加了债权人获取信息的难度。

推动对重整制度中债权人利益保护的立法

债权分组应更为灵活，平衡不

同类型债权人之间的权益。企业破产法对债权人分组的建议是有财产担保债权组、职工债权组税收债权组和普通债权组，必要时可以组建小额债权组。实践中对此规定已经有诸多突破，比如中国二重重整案中为了平衡经营性债权人与金融债权人的不同清偿诉求，创造性地将普通债权组再次细分为金融普通债权和非金融普通债权，并分别安排了不同的清偿方式。

完善债权交易市场，实现债权的流通。重整的价值基础是通过债权人的部分让步以换取债务人的重生，从而实现共赢。因此，重整中对债权的安排不应当只有调节属性，还应当有更多的投资属性。这种投资属性不仅局限于债务人通过引入投资人盘活资产，还应当体现在重整的核心标的（即债权）方面，这一属性也是市场供需所赋予的。

充分尊重实践需求，实现管理人选任渠道的多元化。现有法律中对管理人的选任采取了中立主义原则，则要求管理人必须与债权人、债务人或其股东无利害关系。在这一规定下，法院往往更愿意采取摇号等随机方式确定管理人。这种方法虽然在一定程度上保障了程序正义，但是实践中，当债务人出现问题时，债权人、债务人或投资人往往会提前邀请或聘任一些专业机构进行法律分析、财务调查，制定相关方案，而随机方式无法保证管理人的业务素质，也无法实现早期介入机构与后续管理人的有效衔接，往往增加了债务重整的时间成本。扩充管理人构成，吸纳具有管

理、经营、投资经验的机构作为管理人。目前具备担任管理人的机构仅局限于律师事务所、会计师事务所和清算公司，部分以清算组担任管理人的重整案件中，引入了较为多元的管理人员。近年来最高人民法院也意识到目前较为单一的管理人构成不利于处理越来越复杂的重重整案件，需要在重整中引入具备管理、经营、投资以及与管理人主业相符业务知识的相关人才加入到管理人队伍。

赋予债权人以参与制定重整计划的权利。现行企业破产法并未对债权人参与制定重整计划的权利作出特别规定，债权人参与重整程序往往仅是在对破产财产的管理、处置和分配的监督权，而并非直接作为博弈方参与重整程序，在重整程序中关乎集体债权人利益的重要谈判与博弈过程中，也难以有效作为一方利益主体参与，债权人利益容易受到忽视。因此，应当赋予债权人参与重整计划的权利。具体可以体现于两个方面，一方面是债务人或管理人未能够提交重整计划草案时，债权人有权提交重整计划草案；另一方面是可以将债权人及债务人或管理人制定的重整计划草案一并提交债权人会议表决，在此情况下督促管理人在制定重整计划草案时充分考虑债权人的利益。

制定更加明确的信息披露规定规则。重整程序由法院和管理人主导，虽然管理人需对债权人会议负责，但一方面由于债权人会议本身结构松散，难以形成合理；另一方面因破产法并未对管理人在重整过程中的信息披露责任进行强制性规

定。在上市公司重整中，因监管部门对上市公司的信息披露有专门规定，信息不对称的情况得到一定缓解；但是在非上市公司重整中，因无强制性法律规定，债权人往往无法及时获取有效信息，丧失了维护自身权益的最佳时机或机会。

加强对重整计划中经营方案的审查。现有破产法对重整计划的批准条件进行了列举式规定，其中包括经营方案具有可行性。但是实践中，一方面受重整时限的要求，一些资产负债规模较为复杂的企业不具备形成具有可操作性的详细的经营方案；另一方面法院也不具备对经营方案的可行性进行审查的能力。由此导致实践中多数重整计划的经营方案良莠不齐，增加了债务人企业未来二次重组的风险，严重降低了重整制度在调节市场功能方面的作用。

慎重适用强制批准程序，尊重债权人重整计划表决权。《企业破产法》第87条规定了对于部分表决组未通过重整计划草案时人民法院有条件的强制批准程序。强裁制度设立的本来目的是为了提提高重整案件的审理效率，降低因债权人博弈而产生的钳制成本，在债务人财产有限且对债权人进行了详尽的信息披露的情况下，具有一定的合理性。但是，由于现行企业破产法对强裁制度的适用制定了较低的适用门槛，使得管理人或债务人通过技术手段使重整计划满足强裁标准的难度极低。

随着重整案件规模的不断扩大，债权类型的增多，重整案件中应当与时俱进的考虑不同债权的清偿需求，而对重整计划的裁定标准也应当与时俱进，作出一定调整，特别是对重整计划的强裁标准，一方面应当提高强裁的门槛，降低法院随意强裁的制度可能；另一方面应当对不合理强裁下债权人的权益维护制定相关的规则和救济途径。

（作者系中国信达资产管理股份有限公司业务总监）