

# 革命老区村集体资产整合利用效率提升研究 ——以吉首市隘口村的三资整合为例

邓诗裕，何洁，张雪，曾远洋，刘树仁

吉首大学，湖南 吉首 416000

DOI:10.61369/ER.2025030024

**摘要：**本文以乡村振兴为背景，聚焦吉首市隘口村“三资整合”（资金、资产、资源）实践，总结其“红色基因+多元资本+审计保障”的“双源一保障”发展模式。案例显示，该模式有效激活村集体经济，但仍存在产业结构单一、人才不足、竞争加剧等问题。文章从资源配置、产业融合、人才、制度与市场五方面提出优化建议，为同类地区提供参考。

**关键词：**三资整合；资产利用效率；双源一保障；隘口村；乡村振兴

## Research on the Enhancement of the Utilization Efficiency of Village Collective Assets in Revolutionary Base Areas—A Case Study of the Integration of Three Resources in Aikou Village, Jishou City

Deng Shiyu, He Jie, Zhang Xue, Zeng Yuanyang, Liu Shuren

Jishou University, Jishou, Hunan 416000

**Abstract :** Against the backdrop of rural revitalization, this paper focuses on the practice of "three resources integration" (funds, assets, and resources) in Aikou Village, Jishou City, and summarizes its "red gene + multiple capital + audit guarantee" "dual-source and one-guarantee" development model. The case shows that this model has effectively activated the village's collective economy, but there are still problems such as a single industrial structure, a shortage of talents, and intensified competition. The article proposes optimization suggestions from five aspects: resource allocation, industrial integration, talents, systems, and markets, providing references for similar regions.

**Keywords :** three resources integration; asset utilization efficiency; dual-source and one-guarantee; Aikou village; rural revitalization

## 引言

党的二十大报告要求，全面推进乡村振兴，发展新型农村集体经济<sup>[1]</sup>。在“十四五”规划与《乡村振兴促进法》的双重背景下，革命老区积极投身创建共同富裕先行示范区热潮。然而，大多数革命老区村集体经济仍面临“资源沉睡、资金难进、资产缺失”三重困境。国家乡村振兴局2020年启动的“农村集体经济审计改革试点”首次将“三资”纳入刚性审计框架，为破解上述难题提供了制度抓手。吉首市作为湘鄂渝黔革命老区核心区，2019年以来以“资金、资产、资源”整合（简称“三资整合”）为主线，探索出一条“红色基因内源造血+多元资本外源输血+审计制度刚性保障”的双源一保障驱动路径。本文以吉首市全域2019—2023年面板数据为基础，辅以典型村庄隘口村的追踪调查，运用案例深描的方法，检验双源驱动对资源利用效率的真实影响，并给出可复制的政策建议。

课题名称：西部革命老区村集体经济高质量发展的双源驱动路径及保障机制研究；课题编号：S202510531109；立项单位：湖南省教育厅

作者简介：

邓诗裕（2003.08—），女，汉族，湖北汉川人，本科，经济学，研究方向：农业经济；

何洁（2004.10—），女，汉族，湖南永州人，本科，经济学，研究方向：农业经济；

张雪（2004.01—），女，汉族，河北沧州人，本科，经济学，研究方向：农业经济；

曾远洋（2003.10—），男，汉族，湖南邵阳人，本科，经济学，研究方向：农业经济；

刘树仁（2002.10—），男，土家族，湖南张家界人，本科，经济学，研究方向：农业经济。

## 一、隘口村“三资”现状

隘口村隶属于湖南省湘西土家族苗族自治州吉首市马颈坳镇，位于吉首市北部区域，有着较为丰厚的“三资”基础。该村行政区划面积为24平方公里，下辖11个村民小组，现有居民785户，总人口3168人，是一个以汉族为主体，土家族、苗族等多民族共同聚居的典型村落。

### （一）资金现状

2013年以前，隘口村曾是一个“空心村”，交通闭塞经济发展滞后，村民人均年收入不到1000元，村集体资金匮乏。2013年之后，隘口村党支部整合资金40万元入股茶叶合作社加工厂，建立以茶叶加工量为依据的分红机制，并构建科学合理的收益分配制度，十余年累计分红200万元；2023年，隘口村成立了茶旅融合文旅公司，村民以茶园、林地等资源作价入股，实现资源资本化；村集体通过盘活存量资产增股，提升集体经济发展活力；外来企业和合作社则以现金投资入股，引入市场资本，使得隘口村的资金状况得到了较大改善。多种方式筹集资金，大力推动了村集体经济发展。由党支部牵头，联合农户和合作社，整合土地资源和当地资金，依托黄金茶产业，带动了当地经济发展。

### （二）资产现状

隘口村拥有丰富的资产，如田地、房屋、茶园、林地等。2013年以前，隘口村由于交通闭塞经济落后，多数田地荒芜，农民多外出打工，大多数资产属于闲置状态或低效利用状态，2013年之后，隘口村创新农村要素市场化配置机制，通过资源变资产、资金变股金的方式盘活农村沉睡资源，村民以茶园、林地等资源作价入股茶旅融合文旅公司，实现了资源资本化，使得资产得到有效利用，2023年黄金茶种植面积达1.7万亩，实现年产值近1亿元；2024年，种植面积已扩展至2万亩，年产值突破1亿元。这种创新模式不仅提升了村集体和村民的收入水平，还为乡村经济的可持续发展奠定了坚实基础，成为乡村振兴战略实施中的一个生动范例。

### （三）资源现状

隘口村拥有得天独厚的自然资源，素有“百年苗疆茶谷”之称，湘西黄金茶是村庄的主导产业，此外，隘口村作为多民族聚居村落，还拥有独特的民族文化。然而，2013年以前，多数资源并未得到有效开发和利用，2013年之后，隘口村利用自身优势，积极探索茶旅融合发展模式，并在2023年成立茶旅融合文旅公司，扩建公路、开发茶马古道、苗疆遗址、建设民宿、设立茶庄、打造飞瀑等，吸引游客前往体验茶文化和民族文化，实现了经济的快速增长。

经过三资整合，隘口村实现了从“贫困村”到“脱贫示范村”的飞跃，在这一过程中，村集体经济也发挥了极大作用。村集体经济是指在村级组织的集体所有制基础上，依托集体土地、资产和资源，通过经济活动实现村集体及成员共同获得收益的经济形态。隘口村通过党支部引领，整合集体资金，盘活茶园、林地资源，吸引社会资本，充分挖掘了当地的自然与文化资源，实现的三资整合，推动了村庄的全面发展。

## 二、隘口村村集体资产利用存在的问题

### （一）产业结构单一问题，资产利用效率低

隘口村目前的产业架构主要以“黄金茶种植 + 初级加工 + 茶

旅观光”为主，但存在明显的产业结构单一问题。单一的产业结构会使得乡村集体经济对市场波动和自然条件的变化极为敏感，抗风险能力较弱<sup>[2]</sup>。茶叶种植面积占比高达80%，初级农产品占比过大，而深加工产品不足5%，导致村集体在面对市场波动时抗风险能力较弱。一旦茶叶市场价格出现较大波动，农户的收入稳定性将受到显著影响。此外，隘口村的茶旅融合虽自2023年初步起步，但目前仍处于初级阶段，缺乏精细化管理。与同类型村庄相比，隘口村的旅游业基础设施存在明显劣势，除了采茶体验项目外，缺乏具有特色的体验项目，难以满足游客的多样化需求。产业结构单一，资产利用率则不足，未能充分挖掘现有资产的潜在价值，实现多元化的产业发展。

### （二）人才短板问题，资产增值能力不足

人才是创新发展的核心驱动力，专业的人才是促进农村农业现代化的主力军<sup>[3]</sup>。隘口村产业发展面临人才短缺的制约。具体表现为：青壮年劳动力外流导致专业人才不足，特别是在数字化运营、品牌营销等领域；现有服务人员缺乏专业培训，影响服务质量。这些问题不仅阻碍了产业创新和宣传推广，也制约了集体资产的保值增值能力。

### （三）外部竞争加剧，资产竞争压力大

湘西主要产业之一就是黄金茶，除了隘口村，湘西州现有黄金茶专业村40余个，如保靖县黄金村、古丈县默戎镇、永顺县高坪乡等地区的黄金茶产业均是打造“湘西黄金茶”品牌，导致隘口村的差异化不明显，茶产业的快速发展会带来市场竞争；其次，后疫情时代，人们消费升级，会给带来新要求，例如消费者更偏向体验式旅游，对产品包装设计要求也更为严格。这些变化对隘口村的产业发展提出了新的挑战，需要村集体在产品创新和市场定位方面做出相应调整。在激烈的市场竞争中，村集体需要进一步优化资产配置，提升资产的竞争力。然而，目前隘口村在资产竞争方面面临较大压力，未能充分利用现有资产的优势，打造具有竞争力的品牌和产品，难以在市场中脱颖而出，实现资产的高效利用和增值。

## 三、隘口村集体资产利用效率的影响因素分析

隘口村作为吉首市“三资整合”改革的典型样板，近年来在集体资金、资产、资源的整合与利用方面取得了阶段性成果。然而，当前村集体资产利用仍面临产业结构单一、人才储备不足、外部竞争加剧等现实问题，导致资产利用效率不高、增值能力有限。本文结合隘口村“三资”现状，从资源配置结构、产业融合深度、人才支撑能力、制度监管效能、市场适应能力五个方面，系统分析影响其资产利用效率的关键因素。

### （一）资源配置结构：资产类型单一，抗风险能力弱

西部地区大多数村级集体经济组织收入渠道狭窄，稳定收入来源缺失，经营方式不够灵活，抵御市场风险能力弱<sup>[4]</sup>。隘口村拥有丰富的自然资源和存量资产，如2万亩黄金茶园、林地、耕地、闲置房屋等，资产总量较大。截至2024年，全村茶叶种植面积已扩大至2万亩，人均拥有茶园6亩，全村人均年收入超过3万元。但当前资源配置高度集中于茶叶种植与初级加工，产业结构单一，导致资产利用效率受限于茶叶市场价格波动与自然气候条件。根据村集体经济数据，茶叶种植面积占全村耕地总面积的

80%以上，而深加工产品占比不足5%，旅游、电商、服务等新业态仍处于起步阶段。旅游资源方面，茶旅融合项目尚处于初级开发阶段，缺乏高附加值体验产品，游客停留时间短、复游率低，资源收益转化率偏低。此外，村集体资产中可经营性资产占比不高，部分闲置房屋、林地等资源尚未有效盘活，资源“沉睡”现象仍然存在。资源配置的结构性失衡，直接制约了资产多元利用与收益最大化。

## （二）产业融合深度：链条短、附加值低，资产收益转化能力弱

农旅融合脱贫效率不高的根源在于‘农业发展水平与旅游发展水平没有同时发挥核心作用’，产业链条短、附加值低是主要瓶颈<sup>[9]</sup>。隘口村虽已通过成立茶旅融合文旅公司，探索“茶园+民宿+研学+采摘”等多业态发展，但产业链条短、附加值低的问题依然突出。2023年茶叶综合产值虽超1亿元，但收入主要依赖原料销售，品牌建设、精深加工等高附加值环节发展滞后。公司采用“党组织+企业+村集体经济”模式，实现资源股权化，然而运营仍以传统茶园观光为主，缺乏精细化管理和沉浸式体验项目，导致旅游资源使用效率和收益水平不高。产业融合深度不足，严重制约了集体资产向高收益领域延伸的能力。

## （三）人才支撑能力：专业化人才短缺，资产管理与运营能力不足

中国农村集体经济历次改革“挂牌”易、实质运营难，根子在于“集体组织缺乏真正意义上的企业家与职业经理人市场”，人才通道缺失成为资产沉睡的充分条件<sup>[10]</sup>。隘口村面临严重的人才短缺问题。青壮年劳动力持续外流导致留守人员以中老年为主，整体素质难以支撑现代产业发展需求。在茶叶种植、文旅运营、电商营销等关键领域均存在专业人才缺口。以村文旅公司为例，虽然由村党支部书记担任董事长，但运营团队缺乏专业的市场策划和品牌管理经验，导致项目推进缓慢、服务质量参差不齐。同时，村集体在“三资”管理方面也显现出专业能力不足，财务管理不规范、合同签订不合规等问题时有发生。这些人才短板不仅影响日常资产管理水平，更制约了产业决策和市场拓展能力，成为提升资产利用效率的主要瓶颈。

## （四）制度监管效能：制度逐步健全，但执行与透明度仍需加强

项目制下基层政府集‘运动员+裁判员’于一身，行政干预替代了监管，制度执行与透明度缺失，易诱发目标异化<sup>[11]</sup>。近年来，吉首市高度重视“三资”管理制度建设，出台的《吉首市农村集体“三资”管理办法（试行）》中明确了资产管理、资源经

营、资金审批、监督审计等制度规范。隘口村也建立了“四议两公开+季度审计+村务公开”制度闭环，推动资产管理规范化。但从实际执行情况看，制度落地仍存在薄弱环节。例如，2023年市纪委监委在“驻场解剖麻雀式”自查中发现，部分村存在合同缺失、账务不清、集体资产流失等问题，全市层面集体资产流失率由2020年的3.1%降至2023年的0.2%，财务差错率整体下降85%，隘口村同步完成整改。此外，村民对集体资产运营的知情权、参与权、监督权尚未充分实现，部分重大资产处置与项目合作缺乏充分的民主协商与公开程序，影响了资产使用的透明度与公信力，进而影响其长期运营效率<sup>[12]</sup>。

## （五）市场适应能力：品牌竞争力弱，外部压力加剧

随着“湘西黄金茶”品牌在全州范围内推广，隘口村面临的市场竞争日益激烈。当前，湘西州已有40余个黄金茶专业村，品牌同质化严重，隘口村在品牌影响力、产品差异化、市场营销等方面尚未形成明显优势。此外，消费者对茶叶产品的品质、包装、文化体验等提出更高要求，隘口村在产品创新、品牌塑造、电商运营等方面反应相对滞后，导致其资产在市场中的溢价能力不足。虽然村内有2万亩茶园，但仅春茶采摘效益较高，夏秋茶利用率低，资源季节性闲置问题突出。2023年新建的夏秋茶生产线虽有望提升资源利用率，但其市场拓展与品牌建设仍需时间验证。在外部竞争加剧的背景下，隘口村若不能在品牌、产品、渠道等方面实现突破，其集体资产将面临“低效利用—收益下降—投资减少”的恶性循环，进一步制约资产利用效率的提升。

## 四、结论

吉首市隘口村“三资整合”模式通过红色基因的价值转化、外源资本的“双重适配”以及审计制度的刚性约束。统筹整合盘活农村集体资源、资产、资金。其表现为盘活了发展村集体经济的资源配置，降低了进入村集体经济的资金壁垒，挖掘了村集体经济的资产价值。在武陵山片区复制推广时，应建立县域“三资”数据仓，实现审计—交易—分红三方信息实时共享；引入“负面清单”管理，对外部资本产业适配度进行事前评估；将红色文化IP纳入数字资产确权试点，延长价值获取链条。搭建“政企校+村集体”人才合作平台，定向培育懂“三资”管理、农旅运营的本土人才，同时引进金融、电商领域专业人才，解决模式落地中的技术与运营短板。通过双源一保障驱动路径五年内村集体经济总收入年均增长，农旅脱贫效率年均提高，村民实现增收致富，推进助力乡村振兴实现。

## 参考文献

- [1]习近平.高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告 [M].北京：人民出版社，2022.
- [2]管珊.党建引领新型农村集体经济发展的实践逻辑与效能优化——基于鲁中典型村的历时性探讨 [J].中国农村观察,2024,(01):146-160.DOI:10.20074/j.cnki.11-3586-f.2024.01.007.
- [3]刘儒,郭提超.新型农村集体经济促进乡村全面振兴的内在逻辑与路径优化 [J].西北农林科技大学学报(社会科学版),2023,23(06):28-40.DOI:10.13968/j.cnki.1009-9107.2023.06.04.
- [4]李小云,李淳,马吉兰.走出困局：我国西部地区农村集体经济发展中的公共治理 [J].政治经济学季刊,2020,3(04):187-220.
- [5]杨梅,李梦丽,蒋雅倩,等.武陵山片区农旅融合脱贫效率评价及组态因素分析 [J].资源开发与市场,2022,38(02):217-223.
- [6]高鸣,芦千文.中国农村集体经济：70年发展历程与启示 [J].中国农村经济,2019,(10):19-39.DOI:10.20077/j.cnki.11-1262/f.2019.10.002.
- [7]李小云.基层治理中项目进村的有效性——基于Y县农村集体经济发展的多案例考察 [J].政治经济学季刊,2021,4(03):92-117.
- [8]马王丹.扶风县农村集体“三资”管理水平提升路径研究 [D].陕西：西北农林科技大学，2024.