

龙泉市基于“强村+国企+村社”模式探索发展新型农村集体经济的实践研究

张美娟

浙江省龙泉市农业农村局, 浙江 龙泉 323700

DOI:10.61369/RER.2025020001

摘要： 发展新型农村集体经济，是全面推进乡村振兴的重点措施。近年来，结合乡村振兴实际，龙泉市探索构建了“强村公司+国有企业+村集体经济组织”三位一体的新型农村集体经济发展模式（以下简称“强村+国企+村社”模式），通过资源整合、产业联动、利益共享等机制创新，有效破解了山区县农村集体经济发展难题。并且，龙泉市的实践形成了可复制、可推广的山区县市集体经济发展新路径。本文基于全面推进乡村振兴背景下新型农村集体经济发展的视角，系统梳理了龙泉市的相关实践内容，并总结出了可推广的经验做法，供参考。

关键词： “强村+国企+村社”模式；新型农村集体经济；全面乡村振兴；龙泉市

Practical Research on Longquan City's Exploration of Developing a New Type of Rural Collective Economy Based on the "Strong Village + State-owned Enterprise + Village Community" Model

Zhang Meijuan

Longquan Agricultural and Rural Bureau, Zhejiang Province, Longquan, Zhejiang 323700

Abstract： Developing a new type of rural collective economy is a key measure for comprehensively advancing rural revitalization. In recent years, in line with the actual situation of rural revitalization, Longquan City has explored and established a trinity model for developing a new type of rural collective economy, integrating "strong village companies, state-owned enterprises, and village collective economic organizations" (hereinafter referred to as the "Strong Village + State-owned Enterprise + Village Community" model). Through innovative mechanisms such as resource integration, industrial linkage, and shared benefits, it has effectively addressed the challenges faced by rural collective economic development in mountainous counties. Moreover, Longquan's practice has formed a replicable and scalable new path for collective economic development in mountainous counties and cities. Based on the perspective of developing a new type of rural collective economy in the context of comprehensively advancing rural revitalization, this paper systematically reviews the relevant practices in Longquan City and summarizes replicable experiences and practices for reference.

Keywords： "Strong Village + State-owned Enterprise + Village Community" model; new type of rural collective economy; comprehensive rural revitalization; Longquan City

前言

龙泉市位于浙江省西南部的浙闽赣三省交界处，属于县级市。全域总面积3059平方公里，下辖15个乡镇和4街道，总人口在29万。作为典型的山区县市，龙泉市在地形地貌上有“九山半水半分田”的特征，山地面积占到总面积的90%以上。这种特殊的地理环境给村集体经济的发展造成了三重困难。一是大量集体土地、山林、池塘等资源未得到有效利用，部分村集体资产（如旧校舍、仓库）长期闲置，甚至荒废。二是部分村虽有集体资金，但缺乏投资渠道，要么“躺在账上睡大觉”，要么因管理不善出现亏损。三是增收渠道单一，传统农业收益低且易受土壤肥力、降雨等自然状况影响，缺乏稳定、可持续的产业支撑，部分村庄过度依赖财政转移支付和少量资源租金维持运转，“空心化”现象日益严重。2020年的统计数据显示，全市村均集体经济经营性收入仅为20.3万元，部分村面临“空心化”的危机。这种情况下，如何破解“无钱办事、无人管事、无产兴业”的困境，成为全面推进乡村振兴中需要重点解决的问题。对此，龙泉市在实践中探索构建了“强村+国企+村社”模式，为新型农村集体经济的发展注入了动力。

作者简介：张美娟（1978.06-），女，汉族，浙江龙泉人，本科，经济师，研究方向：农业经济。

一、“强村+国企+村社”模式简介

“强村+国企+村社”模式是龙泉市基于本地经济社会发展情况构建的三位一体联动模式。该模式强村公司为统筹平台，整合村级分散的资源，借助国有企业在资本、管理和产业方面的优势，推动农村集体经济走向规模化、市场化和规范化。这一模式的运行遵循市级统筹、乡镇运营和村级实施的联动机制，将村社嵌入到现代产业链条中，并创新性地实行“租金+薪金+股金”的多元分配方式，使村集体和农户能够共享发展红利。

二、基于“强村+国企+村社”模式的新型农村集体经济发展措施

（一）搭建强村公司平台

针对新型农村集体经济发展中遇到的“小散弱”难题，龙泉市重点沿着统筹资源的方向探索。首先，按照“凝合力，聚资源，强保障，促增收”原则，成立了龙泉市农村集体经济发展有限公司（以下简称“龙泉市级强村公司”），作为资源整合的平台。此外，在龙泉市级强村公司的基础上，引导19个乡镇（街道）成立了各自的农村集体经济发展有限公司，形成“市级统筹、乡镇运营、村级实施”的三级联动机制。其次，整合资金。针对各村集体资金分散、使用效率低的问题，龙泉市本着集中力量办大事的理念，探索推行“资金整合+飞地经济”模式，引导各村以资金入股的形式，将闲置资金统一归集至强村公司平台管理。此外，还通过规模化投资，使小钱变大钱、死钱变活钱。再次，建立“1+N”协同指导机制。发展新型农村集体经济过程中，龙泉市成立了由市农业农村局牵头，组织部、财政局、林业、自规等多个部门共同参加的“1+N”协同指导机制。每年，相关部门会在机制内开展强村公司项目“过堂会审”活动，重点从绩效评价、产业政策、用地规划、环保要求等维度进行联合把关，确保在实施项目更富“营养”。同时，还建立“农村金融顾问”人才库。每名顾问对自己所负责乡（镇、街道）内各类市场主体提供基础信息采集、政策咨询、投融资服务、风险防范、财务管理辅导等金融服务，全面提升强村公司市场化运营能力。最后，制定和实施相关制度建设，规范管理，防范风险。发展新型农村集体经济过程中，龙泉市以《关于促进强村公司高质量健康稳步发展的意见》为总纲，配套出台了《龙泉市乡镇（街道）强村公司财务管理指导意见》等专项制度，梳理形成强村公司运行管理“八规范”“九必须”“十严禁”，以及示范章程等制度内容，并充分利用“强村公司云平台”系统，规范强村公司财务支出行为，推动强村公司高质量发展。此外，还联合纪检、财政等部门开展强村公司规范运行专项检查，常态化排查强村公司的经营状况，并及时发现和督促解决存在的问题。

（二）与国企开展合作

针对村集体资金管理不科学、缺乏可持续增收模式的情况，龙泉市重点关注了市属国企的力量。在市委、市政府的统筹调度下，市属国企充分发挥国有资本的引领作用，与各乡镇（镇、街

道）的强村公司开展全方位、多领域的深度战略合作，通过“国企+强村公司+村社”联动机制，重点开发农特产品销售、光伏新能源等优质项目，从而打造了具有可持续增收优势的新局面。第一，通过光伏联建项目拓展增收渠道。在确定发展光伏联建项目后，市委、市政府统筹安排17个乡镇（镇、街道）强村公司筹集8835万元，投资到龙泉市启鑫能源有限公司（市强村公司联合市属国企经开集团共同成立的项目公司）。由该公司负责建设的“经济开发区屋顶分布式光伏项目”。这样，就借助市属国企的力量，有力整合全市工业企业的光伏资源，带动强村公司及集体收益增长。第二，建设产业小微园，带动本地就业。为壮大产业发展能力，龙泉市安排18个乡镇（镇、街道）的强村公司筹集5830万元，投资到龙泉市启程建设有限公司（市强村公司联合市属国企经开集团共同成立的项目公司），参与八都溪坪区块竹木加工小微园和安仁昌文区区块木制玩具小微园项目建设，不仅推动了小微企业的高质量集聚发展，还优化了产业链、供应链配置，推进小微园屋顶光伏发电项目，实现“厂房+屋顶光伏”双增收。第三，开展农产品品牌营销，带动农业高质量发展。农业，是龙泉市产业发展的基础。市强村公司联合市属国企两山集团成立了龙泉市强鑫农业发展有限公司（以下简称“强鑫公司”），并实体化运营“龙泉市三宝馆”。该项目立足“龙泉三宝”——青瓷、宝剑、灵芝草及农特产品，致力于打造具有独特魅力和吸引力的区域化品牌展示销售平台。而该平台的运营，促进了农产品品牌营销能力的提升，进而助力农业高质量发展。例如，截至2025年9月，“龙泉市三宝馆”累计销售总额达900余万元。并且，已与全市60余家农特产品生产企业及20个青创团队达成合作，馆内入驻产品超400余款。此外，该项目还带动了本地农户、强村公司销售“甜橘柚”等季节性果蔬，年销量可达6000余斤。

（三）创新收益分配机制

新型农村集体经济发展中的收益分配事关村集体和农民的个人利益。为确保村集体和农民真正从新型农村集体经济发展中获益，龙泉市强村公司在与市属国企合作过程中，创新性地建立了“租金+薪金+股金”的多元收益分配机制，形成稳定、可持续的增收模式，带动村级集体经济指标实现跃升。第一，租金保底。为保证村集体利益，以及农民支持新型农村集体经济发展的信心，各村委会通过土地流转、闲置资产租赁等方式，获得稳定性的租金收入，兜底新型农村集体经济发展。例如，在“光伏小康”项目中，有的村将集体土地租借给国企，每年获得的土地资金有39万元。这笔资金确保了村集体“旱涝保收”。第二，薪金增收。为增加村民的收入，龙泉市聚焦竹木产品、五金汽配、青瓷制品等本地特色产业，着力打造“原料基地+加工园区+企业销售”一体化发展格局。并且，优先吸纳本地劳动力就业，使村民能够在家门口获得可观的收益。第三，股金分红。龙泉市还鼓励村集体以资金、资源等方式入股强村公司，然后按比例享受利润分红。此外，根据《龙泉市村级集体经济组织债务管理办法（试行）》，指导各乡镇（镇、街道）完善制定债务化解方案，督促乡镇（街道）、村集体及时将飞地等项目收益优先用于还本付息，确保全市村级债务逐年有序化解。

三、基于“强村+国企+村社”模式的新型农村集体经济发展成效

（一）村级集体经济收入大幅增加

通过资源整合、资金集中和产业联动，龙泉市的村级集体经济收入实现了持续攀升。数据显示，全市村级集体经济经营性收入从2020年的4790万元增长至2024年的19798万元，年均增长率达42.7%。其中，经营性收入占比不断提高，逐渐形成以产业发展为支撑、财政转移为补充的健康格局，摆脱了过去“靠补贴过日子”的局面。

（二）资源资产得以有效盘活

“强村+国企+村社”模式推动了闲置资金、土地、厂房等集体资产的再利用。截至2025年9月，全市已整合村级资金58595万元。其中，25330万元用于投资市外飞地产业园项目，33265万元投向市统筹的光伏发电、标准厂房等优质项目，实现了“死资源”变“活资本”，提升了集体资产的利用率和收益水平。

（三）产业发展格局逐步成型

依托与市属国企合作的方式，龙泉市光伏发电、农特产品销售、小微园区建设等一批项目落地见效，形成了“清洁能源+特色产业+现代制造”的多元化产业格局。特别是“光伏联建”和“厂房+屋顶光伏”模式，既带动了稳定收益，又推动了绿色低碳发展。

四、龙泉市发展新型农村集体经济的经验启示

（一）注意平台化运营

龙泉市在探索发展新型农村集体经济过程中主要依托的是强村公司这一平台。因为单个村社依靠自身有限的资源难以形成规模效应，需要依托强大的平台进行资源的整合和优化配置。强村公司作为新型农村集体经济发展的统筹平台，既承担了“资金池”“资源库”和“项目库”的功能，又发挥了投融资主体和市场化运营者的角色。构建的“乡镇统筹、村级参与、市场运作”三级联动机制，将原本零散的村级土地、山林、厂房、资金等要素进行系统整合和集约化管理，显著提升了农村生产要素资源的配

置效率，也重塑了村集体经济发展的格局，为乡村振兴注入了强劲动能^[1]。这提示，在发展新型农村集体经济的过程中，要注意采取平台化运营的方式，吸纳和利用分散的资源。

（二）推进市场化运作

新型农村集体经济的发展要追求持续性^[2]。而这就需要借助市场化运作，因为只靠政府补贴难以实现持续性的发展。这方面，龙泉市重点依托强村公司的载体，始终坚持市场化导向，与市属国企建立“优势互补、利益共享”的战略合作关系。在运营模式上，推行“三金联动”分配机制，通过租金保底、薪金增收、股金分红三种方式，让村集体和农民实实在在享受发展红利。这种市场化运作模式契合新型农村集体经济发展的现状和规律，也赢得了村民的理解和支持。在发展新型农村集体经济过程中，要借鉴龙泉市的这种运作方式，探索构建以市场为导向的经营方式，实现持续性的发展。

（三）加强制度化治理

无规矩不成方圆。新型农村集体经济的长远发展有赖于成体系的制度作为保障^[3]。这方面，龙泉市强村公司构建“制度+监督+服务”三位一体长效发展机制，通过规范性的文件，形成了“部门联合检查+第三方专业审计+村级民主监督”的全方位监管体系，实现了对资金使用的全流程闭环管理，确保强村公司健康可持续发展。这也为新型农村集体经济的发展提供了参考，即除了营造尽可能宽松的产业发展和项目经营环境外，还要强化项目和产业发展过程中的资源使用管理，确保有限的资源得到最大化的利用，实现尽可能多的产出。

五、结语

“强村+国企+村社”模式，是龙泉市结合本地经济社会发展实际，探索出的全面推进乡村振兴的重要路径。该模式不仅实现了集体经济的快速发展，更探索出了乡村振兴的可持续路径，为同类地区提供了有益借鉴。在接下来的新型农村集体经济发展中，要汲取龙泉市的经验，通过平台化运营、市场化运作、制度化治理的方式，推动新型农村集体经济的高质量发展，为全面推进乡村振兴注入更强劲动力。

参考文献

- [1] 谢翠玲. 乡村振兴背景下新型农村集体经济发展之路：以湖南省团山湖村为例[J]. 山西农经, 2025, (16): 190-192.
[2] 张继国. 乡村振兴战略背景下推进新型农村集体经济发展的路径刍议[J]. 中国集体经济, 2025, (25): 29-32.
[3] 王红磊. 新型农村集体经济建设助力乡村振兴的路径分析[J]. 农业科技创新, 2025, (18): 9-11.