

振兴乡村：以农民为主体，以集体为龙头

——贵州大坝村发展集体经济的案例

文 _ 严海蓉*

内容提要：产融协同发展的道路为国内外不少大企业所应用，同时存在各种不同的模式，本文研究了国内外不同企业的不同模式，介绍了中信集团在实践中如何正确选择产融结合的发展模式，同时关注产融协同国有企业在国企改革中的作用。

关键词：产融协同 实业与金融 国企改革 综合经营

通常我们听到的说法是“以企业为龙头”，但是我今天想讲的是“以集体为龙头”，讲的是贵州大坝村的案例。我曾经以一个东北调研的案例提出这样一个问题：到底是共产党的干部组织农村，还是资本组织农村？那个调研案例令人感到压抑。而贵州大坝村的案例则让人振奋。这两个案例都是近5年来的事情，恰恰说明我们所处的时代充满了矛盾。

贵州大坝村的5年巨变

照片中的这种土房在2000年前的大坝村是常见的（图1），而现在的大坝村已经彻底改变了（图2）。

大坝村这个案例的意义在哪里？简洁地说就是集体成为龙头，农民成为主体，乡村振兴有望。5年前，大坝村是贵州二级贫困村，和许多村庄一样，大多数

村民的生计来自微薄的小农农业和背井离乡的外出务工。5年来，依靠集体为龙头，大坝村发生了令人惊叹的翻身巨变，同时实现了如下目标。

第一，大坝村实现了脱贫，贫困村庄、贫困农民如何实现脱贫，它可以给我们提供一些很好的经验。

第二，以农民为主体再造“金山银山”，因地制宜，种植改良后的当地野生刺梨。

第三，大坝村实现了集体经济从无到有的历程，实践了全村、全民所有的生态农业，所有农户受惠。

第四，大坝村以生态农业为基础，摸索“三产融合”，在果树种植的基础上开发果品加工、建设酒厂；而它的绿水青山则吸引了四川等地的度假客，带动了当地的民宿和餐饮行业，因而一、二、三产业相互辅助。

这一切变化的物质基础是生态农业和生态环境的保护，也就是保护金山银山，振兴乡村有望；它的组

* 严海蓉，香港理工大学应用社会科学系教授。



村民说这些是大坝村5年前常见的房屋（作者摄于2017年8月）



大坝村现在的村貌（作者摄于2017年8月）

织基础是大坝村基层党组织发挥了必不可少的带头和统筹的作用；群众基础则是大坝村村民大会的支持。

大坝村如何实现“乡村振兴”

大坝村位于贵州省安顺市，是省级贫困村，距离塘约村大约有一个小时的车程。2000年的时候，大坝村人均收入都不到1000元，大部分村民住的是泥巴垒的土坯房，好一点的屋顶是石板，差一点的上面只是茅草。2000年，大坝村开始有村民外出打工，2010年左右达到高潮，最多的时候全村三分之一的劳动力都在外边打工。这样的情况在贵州乃至全国的中西部都比较普遍。塘约村在合作化、集体化之前是“空壳村”，村民几乎都外出打工，“塘约道路”开始后，这个情况才有了很大的改变。同样，合作化后的大坝村，全村1542人中外出打工的减少到160多人。

大坝村如何实现乡村振兴呢？我简要介绍一下它振兴的过程和要素。1996年以前，大坝村的村民主要种植玉米和水稻。1996年开始，大坝村也探索过一些“脱贫致富”的项目，镇政府也推动过一些项目，比如1996年镇政府推动种烟草项目，村民们冬季种油菜、夏季种烟草，可是因为土地少，烟草多年来种植没有轮作，作物多病，收入逐年降低。1998年村民也尝试种竹筴，但种植多了价格反而低了；后来还尝试过养牛、

养猪、绿化苗等项目，也是地方政府推动的，却都遭遇亏损，没能持久。这也是我们在了解农村发展过程中经常碰到的问题。

2012年大坝村终于有了一个新的起步，在村委会组织下，大坝村成立了合作社。与一些少数人参与的合作社不同，大坝村的合作社以全村村民为主体。全村（当时共有3个村民小组）158户中的120户都入了社。2013年并村后，合作社也力争全覆盖。

起步的契机发生在2008年，当时一个本地的果树品种被大坝村的陈大兴书记看中了。大兴书记虽然话不多，但是他喜欢琢磨苗木，所以他种什么什么活。2008年大兴书记开始试种金刺梨，这是将本地山上的野生金刺梨移植下山后进行人工栽培的品种。他带头尝试种植了20亩金刺梨，2011年开始挂果。一亩地种了74株，每一株能产三四十斤，20亩地的金刺梨果就卖了几十万块钱。

然而此前经历一次又一次“脱贫致富”的挫折，老百姓对于金刺梨的推广仍然持观望的态度。大兴书记首先尝试初见成果后，就开始在村委会里进行扩大试点，发动了12个党员，把当地林场400多亩烧荒的林地承包下来，种植金刺梨。与此同时经过推广会宣传，金刺梨的收购商们纷纷主动上门收购金刺梨。农民看在眼里，心动了。这时候村委看到时机已经成熟，于是在大坝村全面推广，召开村民大会，筹办合作社。



大坝村金刺梨生产基地

在这期间，陈大兴书记慷慨地拿出自己卖苗木所得的一笔钱借给合作社作为启动资金。

合作社在2012年3月份成立，成立的时候合作社就要面对土地怎么流转的问题。土地流转谁来做比较好呢？他们很有智慧地在3个村民小组中各选了一名德高望重的老人来主持流转的工作，跟大家充分讨论，开了一个星期的会，每天提方案，不对就重新讨论。土地经过丈量之后就流转到了合作社，由合作社统一进行管理经营。2012年全村120户入社，入社土地达2300亩。2013年以后，另有3个村民小组并入大坝村。果树挂果后销售收入分配的模式是：50%分给农户，35%用于支付购买原料和人工费等开销，15%为合作社的公积金，用以发展村集体经济。部分农户负责为合作社管理金刺梨，他们除了50%的分红收益之外，还可以获得每株12元的管理费。我们2017年夏天调研时，全村大部分土地已经入社。

很快，金刺梨种植规模扩大了，市场价格出现下跌，销路出现了问题。2015年大坝村决定自建酒厂，加工金刺梨，延伸到第二产业。合作社自筹资金，村民出力，把一个老旧的烤烟房改造成小酒厂。2017年，合

作社又贷款9600多万元新建了一个酒厂，预计新酒厂能消化大坝村所有的金刺梨，甚至还需要在周边收购，而且还将解决本村200多人的劳动力就业问题。

大坝村的第三产业也是依靠集体做龙头。2012年在筹建合作社的同时，村委已经在考虑筹划建设新小区，改善住房条件。2013年由村委主持，全村宅基地全部流转 to 合作社，统一筹划，并按照3万元/亩的标准补偿给村民，并利用政府“美丽乡村”项目和危房改造项目的契机，启动了新房建设。房子的设计是村委集思广益，发动大家给最美的房屋拍照，再找设计院设计，并根据农村生活的实际情况进行调整。

2017年暑期我们调研的时候，大坝村已经完成了三期81座小区房的建设，第四期的20座正在建设中，造价每座在32万元左右。工程由一家四川公司承建，村委要求公司优先聘用本地村民。建房的总体规划保留了原村民小组集中居住的格局。新房建好后在小组内抽签，村民抽到哪栋就住哪栋。现在全村有民宿接待能力的住房有80多栋，还有大约11家开农家乐（餐饮）。这里夏天比较凉爽，很多来自四川的游客都选择到贵州避暑度假。大坝村还有个村民小组是以合作

社的方式来接待游客，提供餐饮服务。

大坝村的小区房不是一个形象工程，基本上不依靠政府的投入，而是农民自己筹款、贷款。贷款由村合作社提供担保，因为大坝有了集体经济，农户都有自己的金刺梨果园，依靠金刺梨的收入，农民能够在几年之内还清贷款。

大坝村的实践经验

大坝村的探索产生了这样几条经验。

一是找到了本地化经济发展的路子。金刺梨因为本是当地的野生果树，所以非常接地气。旱不怕，涝不怕，跟一般的刺梨品种相比还怕虫。据估计，一批果树可以保持产出30年，具有相当的可持续性。

二是村干部试错在前、勇于承担风险。在市场条件下，重新合作化的起步首先面临资金和市场风险的问题。与塘约相似，大坝村的书记和村干部们担起了带头承担风险的重任。

三是走生态化道路，坚持生态化种植。大坝村的果树种植完全不打药，靠人工来除草，肥料稍微用一些，基本上是生态的方式开展生产。

四是以农民为主体，注重公平。我们在调研过程中发现，大坝村在如何安排合作社果树的管理上有很多大胆尝试，其中有一些教训，但是也积累了很多经验。当大家把自家的果树都放进合作社统一管理的时候，如何保证效益和公平的问题？谁来负责管理？刚开始是每家都出一个人管理，到合作社上班，每个人工资2400元/月。后来又改变了方式，不断地尝试和探索。

大坝村给我们的启示是：在今天的中国，新集体经济仍然有生机。此前大家听刘庄、南街村这些集体村庄的故事，往往觉得它们虽然有优越性，但是今天的条件已然不同，它们的经验不可复制。但是大坝村的合作化、集体化是近5年来出现的，可供学习和借鉴。大坝村没有完全依赖政府的扶持，它有一个很好的基

层团队，是一个具有内生性的合作化村庄，是新集体经济的一个案例。

要两条腿走路：理论梳理与实践倡导

我认为需要有一个平台，把像大坝村这样的案例总结出来，推广出去。“乡村振兴”以谁为主体、以什么为龙头？可参考的案例在哪里？我们需要更多案例，需要各种各样激活农村内生振兴能力的案例。理论梳理是一个方面，实践的倡导是另一面，需要两条腿走路。

今天讲“乡村振兴”很有必要。为什么呢？一是因为需要对“三农”已经出现的问题和瓶颈进行反思。

“乡村振兴”就是在反思的基础上提出来的目标。

二是因为长期以来，主流平台一提到农村现代化，常常把西方作为中国的参照、方向、榜样。但是美式或者西式的完全市场化、规模化、私有化的农业经营模式，私人农场经营者尽管有政府的高额补贴，同样面临着个人难以控制的风险。英国《卫报》2017年12月6日发表了一篇文章，一项调查研究的数据显示，美国农民自杀频发已经使得农业成为美国自杀率最高的一个行业。美国农民基本都是农场主，尽管美国政府提供补贴，但农民的日子并不那么好过。文章还提到，调查数据显示，法国每隔一天就有一个农民自杀，澳大利亚是每隔4天有一个农民自杀，英国每一周都有一个农民自杀。可见，西方农业的发展模式并非宣传得那么风光，风险很大，前途也不光明。在农村振兴的道路上，我们需要放弃幻想，需要参照中国自己的历史资源和实践经验。因此，理论的梳理和实践的探索、推广都很重要。①

（编辑 杨利红）