大兴区三间房村探索“村企联建”赋能乡村振兴的做法及启示

北京市社会科学院乡村振兴课题组

**摘要:**疏解整治后的城乡结合部村庄如何尽快转变发展方式?如何通过“村企联建”赋能乡村振兴?大兴区黄村镇三间房村在深入落实疏解整治促提升专项行动的基础上，结合实际，积极转变发展方式，探索了一条“村企联建”赋能乡村振兴的新路，乡村产业实现了新发展，乡村治理呈现了新效能，实践做法供参阅。

一、三间房村探索“村企联建”的基本情况

三间房村位于大兴区黄村镇最东侧，紧邻六环路 和南中轴路，靠近中日国际合作产业园和孙村组团工 业园，距离大兴机场和亦庄经济技术开发区仅 20 分钟 车程，隶属二道绿隔地区范围。得益于便利的交通条 件和良好的区位优势，曾经的三间房村“瓦片经济” 高度繁荣，村民们纷纷将房屋出租给服装加工企业， 高峰时全村约有 330 余家“三合一”“多合一”低端 业态，人口倒挂比例达 11:1。散乱污产业集聚不仅带 来了大量外来人口，而且造成私搭乱建随处可见，安全隐患越来越多，人居环境一落千丈,该村也因此被列 为市级挂账整治督办重点村。

2018 年 5 月开始，三间房村全力推进拆违整治和 村庄安全治理，先后拆除私搭乱建 4.5 万平方米，腾 退出租房屋 2000 余间，疏解流动人口 9400 余人。通 过疏解整治的“减法”，该村改善了发展环境、消除 了安全隐患，初步实现“从乱到治”。但如何有效应 对疏解整治后的产业“空心化”问题，通过产业结构 优化升级推动村庄治理现代化，进一步实现“从治到 兴”，成为亟需破解的首要问题。

由于集体经济基础较为薄弱，为推动村庄全面转 型升级，三间房村开始尝试借助市场力量。2018 年 6 月至 9 月，村庄先后对接过两个企业团队开展村企联 建，但由于相关团队缺乏乡村管理和投资经验，均以 失败告终。2018 年 9 月，在黄村镇党委的协调下，该 村引入了农业投资管理经验丰富、具有乡土情怀的专 业团队。入驻后，该团队深入走访调研，分析乡村发 展前景，邀请专家开展顶层设计，因地制宜编制发展 规划。进而在村镇党组织支持下，于 2019 年 5 月成立 了北京叁间房文化创意有限公司(以下简称运营公司)， 全面开展村企联建。村民将闲置房屋托管给运营公司,由运营公司对腾出的房屋进行统一改造和运营,打造 酒店式公寓和高颜值文创园。目前，村内引进美术馆、 书画院、古玩、陶艺、中医康养等新型产业，正努力 打造成为环境整洁、产业规范、房屋安全的美丽乡村。

二、“村企联建”的具体做法

(一)为百姓理房——盘活闲置房屋打造酒店公寓，促进区域职住平衡

针对村内大量房屋闲置、“瓦片经济”禁而不绝 的现状，运营公司主动破题，通过集中收房、统一运 营的方式盘活村内闲置房屋，从源头上遏制了过去无 序收租的“瓦片经济”。根据完全自愿的原则，村民 与运营公司签订协议，把房屋全权托管给运营公司， 由运营公司出资进行装修设计、施工改造和管理运营。托管前村民自行出租搞“瓦片”每年每户收益约 8.0 万元，托管后运营公司向村民支付租金每年每户约 9.7 万元，增长约 21%。运营公司通过前期调研了解到 周边工业园区职工存在大量住宿需求，因此在闲置房 屋的基础上打造了一批“小院式”酒店公寓。改造后 的公寓居住品质大幅提升，房屋环境干净整洁，家具 家电一应俱全，租客可直接拎包入住。为了方便租客 上下班，运营公司还专门联系开通了点对点的通勤巴士，避免了过去大量电动自行车出行带来的诸多隐患。目前该公寓已解决周边孙村组团工业园、中日国际合 作产业园 2000 余名员工租住问题，助推了交通微循环， 促进了区域职住平衡。

(二)为企业安家——借助宅基地改革“筑巢引凤”，推动乡村产业融合发展

为有效应对村庄疏解整治后的产业“空心化”问 题，该村借助区镇支持“筑巢引凤”，重点引进和孵 化文创企业，夯实乡村产业基础。大兴区作为国家“三 块地”改革试点，不断推进农村宅基地制度改革走深 走实，为三间房村宅基地办理工商营业执照提供政策 支持，助力引入企业在三间房村安家。黄村镇政府大 力支持三间房村补齐基础设施和公共服务短板，帮助 村庄建成口袋公园、6 人制足球场、篮球场和村级文 化活动广场，进一步提升村庄环境吸引力。运营公司 充分发挥“招商”平台作用，引进文创人才下乡，为 花卉、美术、书画、康养等 20 余家企业注册落地提供 物理空间和营业执照办理等服务支持，打造了文创街 区和项目集群，推动小作坊向文创特色村转型。另外， 运营公司还开设了 10 余期村民创业培训活动，孵化特 色美食、美容美发、文化娱乐、生鲜食品等 10 余家商铺。上述措施直接解决本村 50 余人就业，间接带动 100 余人就业，推动村民人均年收入由 3.8 万元增加 到 4.1 万元，人均年收入增加 3000 元，约增长 8%。

(三)为乡村固本——探索“农业+”多业态融 合的路径，增加自身造血功能

运营公司还在推进“农业+”多业态融合和产业发 展方面进行了深入探索。一是农业与服务业融合，植 入文化元素。成立三间房共联超市，设立新凤枣、蔬 菜等农产品采摘、果蔬及净菜定制配送等业务，通过 讲述品牌故事提高农产品附加值。二是农业与加工业 融合，嵌入文化创意设计。注册成立了北京三间房小 磨坊食品有限公司，将优质农产品深加工，由画家李 金朵对商标、包装进行艺术设计后推向市场，已推出 石磨面粉、手工醋、香油麻酱等多种产品。三是“花 卉+”深度融合，拓展农业多种功能。以三间房花卉产 业为依托，运营公司引入社会资本，共同打造花卉展 示、特色培育、产学研为一体的花卉博览园，建设花 卉的生产、研发、展示和交易中心，花卉的休闲观光 和文化交流中心，以及优秀农耕文化、花卉文化的科 普基地。通过推动农业与二三产业融合发展，稳固了 村庄发展基础，增强了自身造血功能，同时为村企产业深度合作指明了具体方向。

(四)为基层减负——开发智慧村庄管理平台，实现物业管理全覆盖

运营公司不仅在产业发展上开展合作，同时大力 支持村两委开展工作，以“新农人”身份积极参与乡 村治理，帮助村庄提前实现了物业智能化管理全覆盖。在盘活闲置房屋的同时，运营公司自主开发管理平台 ——“三间美房智慧乡村平台”，采用线上方式对房 源、签约、缴费、安防等进行管理，严格落实每房一 图、每户一档、每人一证，实现对村庄房屋社区化、 模块化、智能化专业管理。同时运营公司承担了村庄 的物业管理和公共环境维护，通过视频监控、垃圾分 类和安防设施建设，帮助村庄实现了流动人口精确掌 握、垃圾分类标准管理和消防安全保障。村庄治理成 本显著下降，每年治理经费投入减少了近 200 万，环 境卫生、公共秩序、安全保障得到显著改善。

(五)为集体谋长远——探索建立村企联建的利益分配机制，推动共同富裕

为了保障合作双方长期利益，村企双方探索建立稳固可行的长效利益分配机制。根据目前收益测算，运营公司计算出成本回收期，双方基于成本回收时间达成协议。在成本回收期内，酒店式公寓、花卉、超 市等相关产业均由运营公司出资建设，运营公司按照 市场价格向村集体支付土地租金，相关收益归运营公 司所有;待运营公司收回投资成本后，除支付租金外， 经营所得利润由村集体与企业按三七进行分红(企业 七、村集体三)，企业兜底运营，亏损由企业承担。企业与村集体签订 10 年合同，到期后重新签订合同， 相关资产所有权全部属于村集体所有。

三、几点启示

**党建引领是前提。**党建引领是“办成事”的前提。本案例中，黄村镇党委积极协调引入专业团队，全程 跟进指导，努力为村庄发展争取政策支持;三间房村 党支部主动担当，不仅组织专家论证村企产业合作可 行性，而且带领干部、村民和企业代表开展实地调研， 为村企产业合作提供指导和监督。村“两委”和党员 干部既要全力支持联建企业的工作，又要对联建企业 进行监督，还要主动做好宣传动员工作，明确联建企 业的“新村民”身份，让群众了解“村企联建”的好 处，为村民释疑解惑。

**改革创新是关键。**我市二道绿隔地区布局着大量的城乡结合部村庄，其中相当一部分交通区位优势显著，但是现状产业发展水平不佳，短期内也没有拆迁上楼计划，大量土地或房屋闲置，土地价值得不到有效释放。在本案例中，三间房村通过借助大兴国家三块地改革政策，在闲置宅基地上发展文化产业，充分释放土地价值，在帮助村庄发展的同时也帮助企业降低了经营成本，实现了“村企双赢”。如何通过改革创新，找到合法合理合规的产业发展路径，进而释放土地价值，是城乡结合部村庄实现乡村振兴的关键。

**企业选择是基础。**首先，联建企业必须要有情怀。

联建企业不能只注重短期利益，要有为村庄谋长远发展的情怀。联建企业应主动扎根村庄发展，落实社会 责任，主动适应乡村的政治、文化和价值生态，以“国 之大者”的情怀融合入到乡村振兴和城乡融合发展。其次，联建企业必须要有能力。要能为村庄建设带来 技术、资金、信息和管理等发展要素，推进城市资本 和乡村资源的价值叠加和增值，推动集体经济的壮大。因此，应建立事前审查机制，评估联建企业的行业资 质是否满足能力要求、信用体系是否达到标准、经营 领域是否与村庄功能定位相冲突等。

**利益共享是保障。**村企联建从本质上是村企双方资源互补、共同发展的过程，利益共享是实施村企联建的基础。村企双方应发挥优势所长，扩大利益共同点，共谋能推动村庄长远发展的项目。村集体要敢于把盈利能力强的项目交给联建企业经营，在保障村级资产增值同时也提升企业资本的运行效率。村企联建必须让老百姓获得实实在在的收益，企业必须带着老百姓一起“玩”，帮助村民实现共同富裕。因此长期发展必须要建立利益分配机制，通过利益捆绑推动双方深入合作，实现共赢。

**课题组组长:**

何仁伟 北京市社会科学院市情研究所研究员

**课题组成员:**

王云锋 北京市委研究室郊区处

王相龙 北京叁间房文化创意有限公司董事长