



农民日报·中国农网记者 胡立刚

倪文英家的房子是两层加一阁楼的联体别墅，无论从结构布局、装修风格，还是红木家具的样式和摆设，都无法让人把这个五口之家和曾经是松沪村村民的身份联系起来。倪文英讲，她和老公各自在附近企业上班，而且两人从来没有换过单位。

松沪苑共有350户居民，大多数是原松沪村的迁建户，最早一批于2006年入住，最后一户是2012年在这里安了家。住在自建别墅里的居民从2004年起就不再是村民了，原来的宅基地、耕地全部用于城镇化开发，松沪村也于2004年更名为松沪居民委员会，但他们介绍起自己时，还是一口一个“我是松沪村的”。搬到另一个以楼房为主小区的原松沪村村民也一样，住在宽敞的高楼里，脱口而出的依然是“我是松沪村的”。这样的身份意识也许将世代相传，因为即便他们搬到中国的任何一个角落，每年也都能享受到松沪村集体资产经营收益的分红。

上海市松江区九亭镇农村集体经济联合社绿色社员证和松江区九亭镇松沪地区农民集体经济合作社红色社员证的颜色，会随着时光老去而褪色，但因集体资产和这些资产带来的红利而固化的社员身份，一定不会随着时代变迁而动摇，随着股份在代际之间的继承，世世代代的松沪居民都不会忘记“我们是松沪村的”。

共享城镇化工业化红利

松江区位于上海市西面，区位优势明显，虽然是上海九个涉农区之一，很早就以黄浦江为界分为浦南、浦北两大经济区，浦北地区快速推进工业化、城镇化，浦南地区发展现代农业。九亭镇位于松江浦北地区最东面，紧挨着上海中心城区以现代化工业著称的闵行区，因此，得了天时地利优势的九亭镇自然成为松江区工业化、城镇化的桥头堡和先行区，沪松公路和地铁九号线穿村而过的松沪村，在2000年就拉开了村集体土地大开发的序幕。

改革开放40多年之后回眸总结城郊地区的工业化、城镇化历程，自是龙腾虎跃各有千秋，共性也一样明显，即以现金和固定资产为主要形式的村级集体资产快速积累壮大，而快速积累的集体资产无不自来自集体土地的开发和原有集体固定资产的置换买卖，只不过有的村看重银行利息，把集体土地和固定资产变现后存银行吃利息，有的村重视银行利息和工业化、城镇化时代红利的平衡，在存储一定现金的同时还建起了商铺、厂房，通过租金共享城镇化、工业化红利。松沪村选择了后一种时代红利共享模式，通过建设、拓展村集体厂房等经营性固定资产，增加集体资产经营收益。

松沪居民区书记、主任沈月明兼着松沪经济合作社理事长职位，他参与了松沪村集体土地大开发和集体资产经营的全过程，因此回忆起村民享受城镇化、工业化红利的过程并不费力。

2000年松沪村土地大开发后，村民除了享受到农村合作医疗保险和福利，还共享了集体资产经营所得利益，按照年龄大小划分贡献多少，把经营所得红利分成三档，人人有份，每年分一次，一直到2007年。

2004年3月，统缴了“上海市小城镇保险”的16岁以上松沪村村民完成“农改非”，村民变成了居民。退休村民因此拿到了每月200元到300元不等的退休金。

工业化、城镇化浪潮到来之前，和大多数中国乡村的村民一样，松沪村有些村民也以参加工作、读书等方式跳出农村成为城镇居民而高兴自豪，留在村里的村民则以各自的方式表达对成功“跳农门”的人们的羡慕。2004年3月成为松沪村村民观念改变的一道分水岭，当时，绝大多数工商业单位还没有实行医疗保险金等社会保障制度，那些成功“逃离”了的人们开始羡慕起留在村里的人。

“那些年只是停留在羡慕的程度，到了2012年，就有点‘羡慕嫉妒’的味道了，甚至后悔当初不做农民做市民的决定。”沈月明肯定地说。

当然，后悔的不是当年不做农民做市民的决定，是后悔当年没能准确判断松沪村的快速发展和集体经济的快速壮大。2012年8月，松沪村农民集体经济合作社正式成立，那些离开了松沪村的人，按照1956年后满16周岁那一年到离开那一年计算农龄，据此获得相应的集体资产权益。因为农龄短，获得集体资产大大增值后的收益回报就少，离开村子的人自然比留下来的村民们得到的回报少。村民们兑现集体资产权益时具备两大优势：一是农龄长拥有相应的集体资产份额多，份额多收益回报也多；二是已经成为居民的村民们可以世代享受份额带来的收益。

村已不再是村，农民也成了居民，通过农村集体产权制度改革，农民所拥有的村、镇集体资产权益，以份额形式得到固化，以社员证方式记载，估计很长一段时间内不会变了。那么，松沪村究竟发生了怎样“沧海桑田”般的变革？

从福利到股份红利

花园式小区松沪苑内有一条近300米长的小河浜，一头连着淀浦河，一头连着松沪苑中心，成排的联体别墅错落在小河浜沿岸。今年72岁的松沪村老书记徐永华的家紧靠着河岸，他们一家五口是2009年搬进这里的，2011年从九亭镇拆迁办退休后徐永华还被回聘了一年，2012年才开始享受松沪苑的花园景观和舒适别墅。

“我，我爱人，我女儿和女婿各有一红一绿两本社员证，孙子只有一本绿色证，绿色封面社员证代表着镇集体资产的份额，红色封面社员证代表的是松沪村农村集体资产份额，去年我们家拿到了两万多元分红。”徐永华一边向记者介绍9本社员证的内



不会忘却的身份



2008年，松沪村第一次按照农龄数为村民分红。

这样的身份意识也许将世代相传，因为即便他们搬到中国的任何一个角落，每年都能享受到松沪村集体资产经营收益的分红。



2021年社员代表大会



松沪苑鸟瞰图

容，一边解释份额的意义和分红依据。

徐永华的两本社员证，一本盖着松江区九亭镇松沪地区农民集体经济合作社的章，写着份额数为120，一本盖着上海市松江区九亭镇农村集体经济联合社的章，份额数为197.72，如此多的份额是因为徐永华继承了他去世父母的份额。一个松沪村村民农龄最多49年，而由农龄折算成的份额和农龄数一样多。

徐永华爱人张翠南跟他同镇不同村，镇、村的社员证上分别写着结婚前后在不同村子的份额数。

女儿一直在村里，份额结构简单。孙子于2004年之后出生，集体经济合作社份额为零，只有联合社的份额。

这一家子的松沪村集体经济合作社总份额为167股，按照去年每股160元分红计算，2021年他们的分红是26720元。

记者了解到，原松沪村家家户户跟徐永华家一样，按照社员证获得相应的分红，全面城镇化的九亭镇其它各居民区的居民，松江区其它各镇的村民，“农改非”居民也都人手两本或一本社员证，至于有没有分红，分红多与少，则根据各村集体经济合作社、各镇集体经济联合社的经营效益而定。

松江区农业农村委员会的工作人员姚水平告诉记者，自2008年松江区完成农村集体产权制度改革调研工作后，就全面开启了镇、村两级集体产权制度改革，松沪村顺应时势启动改革早，也走得稳，集体资产积累多，保值增值成果显著，是松江区集体产权制度改革后壮大村级集体经济的榜样。

这是个名副其实的榜样！2008年，已经实施了好多年三档制分红的松沪村，迎来第一次按照农龄分红，从此进入从福利到红利的新阶段。当年，每个村民按照一个农龄对应47元红利的方式享受到集体资产红利，这在松江区、在上海市都是走在前列的。

上海是探索实践农村集体产权制度改革的先行区，松江区是全面实践镇村联动改革的先行区，整个改革探索过程跨度长、工作量大，虽然各镇、村集体资产积累及其经营状况千差万别，但份额的统计计算只考虑农龄和集体土地这两个要素。2008年松沪村开启农村集体产权制度改革时，村集体土地几乎全部被开发了，完成农龄统计，就能确定份额。

根据上海市统一的农龄统计起始时间，松沪村只要厘清自1956年以来到2004年为止，村民在村里生活工作的时间就行，按照现在的数字化管理水平，这不是一件难事。但在2008年之前绝非容易的事，因为原始户籍资料不完善，婚嫁、迁户的时间点难以确定，同时要每个村民负责，要让每个村民感受到公平公正，必须通过各种办法落实。

沈月明从头到尾参与了农龄统计的过程，村里专门安排了10多人，这点力量远远不够，无奈之下动员了村里的老党员老干部。“开了无数个座谈会，前后三次公告，最后一次公告结束后到每户人家家里签字确认。”沈月明说。

2012年8月，松沪农民集体经济合作社成立，2013年5月，所有村民拿到了社员证，镇农村集体经济联合社的成立及社员证的发放，几乎是同步进行。

从这一年开始，福利是福利，红利是红利，村民变社员。社员心里有一本明白账，不管今后身处何方，每年应得的分红一分钱都不会少。

松沪村也因此完成了在工业化、城镇化时代的变革。

二次开发经营村集体资产

松沪村集体资产及分红情况表上的数据显示，2021年松沪村账面总资产为3.13亿元，经营性固定资产1.36亿元，总负债1.18亿元，净资产1.95亿元，2021年总收入3899万元，总支出2665万元，总份额是65246.64，每股分配金额160元，分红总金额1043.95万元，涉及2177人，人均分红4795元。这些数据，折射出松沪村的成色和经营效益，在九亭镇一马当先，在松江区独占鳌头。

记者了解到，比松沪村地理位置优越的村有，还不止一个，土地开发更早的村也有，也不止一个，但象松沪村这样能实现集体资产保值增值并不断壮大村级集体经济的少，奥妙就在于工业化、城镇化过程中，松沪村积累了以工业厂房为主的经营性固定资产，然后通过系统完善的服务发挥了这些厂房的功能价值，获得了稳定的持续增长的租赁收入。

记者通过沈月明了解到，2021年松沪村去除了

营成本后的净收入为2562万元，人均经营性净收入超过了1.17万元，除去分红和福利，还结余了1234万元可以用于再投资发展，这是相当不错的经营业绩。但是，老年人越来越多，社员医药补助和重阳节慰问占了福利支出近70%，预期未来福利支出将逐年增加。如何在完成集体资产保值任务的情况下实现增值，如何通过经营活动壮大集体经济，是完成农村集体产权制度改革后每一个农村集体经济合作社必须思考并有所行动的任务。

松沪村2004年完成“农改非”，2012年又全部实施了异地搬迁，村集体土地全部被开发了，村民的收入主要来自三个方面：一是打工获得的工资性收入，退休人员获得退休金；二是出租房屋获得的财产性收入；三是集体经济分红收入。有两组数据能够说明松沪居民的工资性收入和财产性收入情况：第一组数据是至今为止松沪村所在区域的实体企业没有一家倒闭或撤离，说明打工收入稳定，退休居民现在每月近3000元退休金也很稳定；第二组数据是松沪苑每一家出租多余房屋少的四、五间，多则九、十间，一年租金收入超10万元的家庭不在少数。

也就是说，每年的红利在松沪居民的收入中占比不大，甚至可以忽略不计。但是，不得不承认，恰恰是这个在目前收入结构中比重不大的收入，最能体现获得感、满足感。

作为松沪农民集体经济合作社的理事长，沈月明和他的经营团队自然了解居民的心态，近年来，他们一直在思考，探索如何壮大集体经济这个事。社会各界人士也知道，这是个大问题，这个大事摆在了上海每个农民集体经济合作社经营团队面前，因为，经营得好社员期待高，经营得不好得不到社员信任，矛盾会一直存在，而破解矛盾的方法并不多。于是，保稳便成了几乎所有经营团队共同的选择，上海农村集体经济经营者近乎一致地选择租赁厂房、营业场所等获得租金收入，说明了保稳心态之重。

基于保稳的经营理念 and 租赁的经营道路，像松沪村这类已经没有可开发土地的村，壮大集体经济的路径也就基本明确了，那就是经营性土地的二次开发——提高土地容积率，引进更多实体经济。

2018年，沈月明和他的经营团队迈出了经营性土地二次开发的重要一步，重建位于九亭镇工业园

区里占地12亩、经营面积7000多平方米的旧厂房，向空间要经营面积，新厂房的经营面积达到了3.3万平方米，地面上经营面积超过了2.5万平方米。

记者了解到，这个二次开发项目投资高达9000万元，按照平均租金每平方米1.1元计算，每年租金收入稳定在1100万元，不到十年便可以收回投资，这样的投资回报率，是可观的。

据松沪居民委员会副书记徐闻俊介绍，因为做了周密的调研和准备，对上海市、松江区工业经济发展趋势作出了准确判断，该二次开发项目从启动到招商相当顺利，今年开始收租金。

“这个二次开发项目的成功非常重要，为经营团队继续开展二次开发积累了经验，提振了信心，社员的信任度也提升到了一个新高度。”徐闻俊说。

壮大农村集体经济可期

倪文英说起一家五口人眼下的工作生活，满意之情由内而外展现无余，在她看来，除了需要明确一下自家别墅的土地性质，生活工作简直就像夏花一样绚烂了。

松沪居民自建别墅该如何定性，定为宅基地还是商品房建设用地，是工业化、城镇化高速发展时期来不及解决、随后因为政策改变而暂时没法解决的问题。这个问题除了影响别墅上市交易，不影响松沪居民的正常居住和出租，因此，现阶段，这个问题不会成为社会治理的热点话题。

退休在家安享天伦之乐的老书记徐永华，除了期待明确自家别墅土地性质这个事之外，还有一个事一直挂在心里，那就是集体资产是尽快分掉还是继续由农民集体经济合作社经营。根据他的民意调查，希望尽快分掉的社员比例不低，700多位老人群体里支持分掉的比例相当高。记者采访后也发现，主张分掉的社员确实不在少数。

以份额的形式明确了社员的集体资产所有权，社员的权利和主张便因此有了法律依据，不管是提出分掉还是坚持统一经营，不存在对错之分，而是哪一种方式更符合经济发展社会进步社员需求的区别。主张分掉集体资产的理由主要有两个：一个是镇、村集体资产分红数量和资产数量对比悬殊，这是面临的现实；另一个是对镇、村集体资产保值增值、集体经济壮大没有信心，也就是说，对经营团队的能力有顾虑。后一个理由也是受到现实惨痛教训刺激，有一部分村的集体经济发展情况不理想，也有个别村情况很不乐观，这让广大社员心里很不安。

松沪集体经济发展是松江区的榜样，如果依据当下的市值分掉，每户人家一次性可以分到好几十万元，而按照目前每户人家每年分红二到三万元推算，至少要等十年以上，何况，还没把银行利息算进去。因此，经历了市场大潮洗礼的社员们提出分，可以理解。

沈月明和他的经营团队当然了解社员的心思，让社员有更多的获得感和满足感本来就是居民委员会领导班子和合作社经营团队的目标，为了社员的获得感满足感，他们做什么都是乐意的开心的。但是，社员特别是上了岁数的社员，在现实利益面前，不见得能够理解经营管理团队。团队总结了几条：

第一，松沪农民集体资产的保值增值和过去二十年集体经济稳步壮大大有目共睹，2021年经营净收入为2562万元，分红金额是1044万元，按这个收益可以再多分一点，但这个分红金额还是通过经营班子向镇里区里争取来的。区里镇里也希望集体经济发展得好的社员能够分到更多的红利，但是，区里镇里一要考虑壮大集体经济，二要考虑区域不同农民集体经济合作社发展，经营水平有差异，不能不权衡分红金额，而松沪社员是不会站在这个层面思考的。

第二，资产的效率效益很大一部分得通过规模效益、规模效应来体现，如果把集体资产分掉，显然是自废武功。从小里说，居民本该享受到的福利随之消失，往大里说，将严重影响公共服务质量，导致社员的生活品质下降，这是不利于社会进步的。年轻的社员容易想明白，而上了岁数的社员可能就不想那么长远了。

第三，对经营团队的廉洁自律、经营能力没有信心是社员坚持分的一个重要因素。把好好的集体资产折腾了折腾了的现象确实存在，相对于经营能力，社员对经营团队假公济私中饱私囊行为的担忧、排斥更甚。

事实上，松江区自2013年基本完成镇、村两级集体产权制度改革之后，全方位完善了农村集体资产监管，在2018年4月1日全面实施《上海市农村集体资产监督管理条例》和上海市农业农村委员会搭建并于2011年开通的农村集体“三资”监管平台基础上，于2020年率先推出松江区农村集体资产经营管理平台，松江区总量高达718.69亿元的集体资产真正做到了在阳光下运营。

松江区在全国率先完成镇村两级农村集体产权制度改革，在厘清镇、村、队三级集体资产权属的同时通过份额量化到社员，成立了14个镇级农村集体经济联合社和107个村级集体经济合作社，联合社和合作社的每一分资产以及所有经营项目信息全部公开，接受社会各界人士的监督。

“松江区农村集体经营性资产以租赁业务为主，在现有的监督机制下，社员完全可以对经营团队多一点信任，通过经营团队充分发挥集体资产规模效应，壮大集体资产，让社员获得持久的满足感。”松江区农村经营管理站站长朱华平说。

本版图片均为资料图



更多精彩内容请关注公众号“零度往上”