

乡村论坛

选择能人治村，是农村发展的关键

肖琳

笔者在中西部多地农村调研时发现，当前基层治理中存在一种新现象，即村干部由过去的“中农（中坚农民，长期从事农业生产的中等收入农民）村干部”转变为“能人村干部”，村治主体发生了较为明显的变迁。村干部类型的转变在很大程度上是基层治理形势变化产生的结果。在新的基层治理背景之下，“谁来当村干部”这一问题的意涵也变得更加丰富，尤其是在中西部农村。

“中农村干部”群众基础牢固

“中农村干部”是中西部农村较为常见的一种村干部类型。一方面，随着中西部农村人口的外流，越来越多农民进城务工，空心化村庄、留守型村庄增多；另一方面，村庄的内生性事务与自上而下的行政性事务减少，村干部工作压力减小，同时越来越多惠农资金不断输入农村。在此背景下，留守村庄的群体成为村庄治理的中坚力量，即“中坚农民”。

“中坚农民”的年龄通常在40~60岁之间，常年生活在村。他们面临着较为沉重的家庭发展压力，因此在有限的地方性经济空间内尽可能多地寻找经济机会，以积累更多的家庭发展资源，比如流转土地进行规模经营、提供农机服务、经营商店、从事建筑行业等。经济利益在村、社会关系

发展型村庄需要壮大村集体经济，村干部不仅要具备一定的治理能力，也要有经营能力。相比之下，“能人村干部”更有助于村庄发展任务的完成。

在村、价值实现在村，这是“中坚农民”的主要特征。

“中坚农民”担任村干部的优势有多种：一是长期生活在村，对村情民意十分了解，与村民打交道的机会多，关系熟络，因此社会资本较为充裕；二是在为村民提供社会化服务时遵照人情互惠原则，深得群众信任，群众基础牢固；三是个人利益和生活面向在村，因此对村庄事务十分关心，积极参与公共事务；四是个人能力一般也强于普通村民，会说话、能办事。对于“中农”来说，当村干部不仅可以增加经济收入，对于个人和家庭（族）而言也是一种荣誉。

干部“中农”化之所以可能，也与村庄的基本定位有关。在内生性资源匮乏的中西部农村，客观环境的变化使村庄内生性治理事务减少，维持村庄秩序成为主要治理目标，村庄的基本定位为“维持型村庄”。在维持型村庄中，村干部的治理任务较少，治理负担相对较轻，有足够的时间从事兼业，因此，“中农村干部”是一种较为理想的村干部类型。

“能人村干部”更有助于村庄发展

党的十八大以来，基层治理形势发生转变，基层治理现代化被提上日程，村级治理的规范化程度逐渐提高，村级治理行政化成为一种不可逆的趋势。党的十九大确立了乡村振兴战略，乡村治理再次发生新变化，乡村经营开发的治理导向与治理理念日益突显，激活乡村内在发展动力成为主要治理目标。

在中西部，许多村庄都被定位为发展型村庄。地方政府在制定乡村振兴战略时，基本上都把产业振兴放在首位，其中一项重要任务是壮大村集体经济。发展村集体经济，首先要解决的是资金问题，其次是经营运作问题。因此，对村干部能力的要求也有所提高，村干部不仅要具备一定的治理能力，同时也要有经营能力。在这一背景下，能人回乡当村干部越来越普遍。

笔者在调研中发现，当前产业发展已经成为乡镇的一项中心工作。另一方面，

在内生性资源匮乏的中西部农村地区，某些基层政府缺乏足够的经济资源支持乡村发展产业。在弱发展能力与强发展意愿的张力下，乡镇亟须向外寻找合适的村庄代理人，既能引入资源发展产业，又能协助乡镇完成产业发展任务。因此，有一定经济实力和经营能力的能人成为人们青睐的对象。

在中西部农村，回村担任村干部的能人要么将在外经营的产业迁回村庄，比如加工厂，要么借村庄发展产业的机会重新开拓其他领域，其经济利益通常在村。

相比于“中农”，能人的经济实力、经营能力、社会资本都更为突出，在发展村集体经济、完成发展型任务时，其优势十分明显。不过，由于能人长期不在村，与村民打交道的机会有限，因此与群众的关系相对疏远，在处理村庄内生性事务时稍显经验不足。所以，在治理村庄的过程中，能人会借助其他老村干部的力量处理村庄内生性事务，在村级组织内部实现分工合作。

当村庄的基本定位发生改变，即主要治理目标发生改变时，村治主体也随之而变。村干部由“中农”向能人的转变，反映的即是村庄治理主体如何与治理目标相适应。相比于“中农村干部”，“能人村干部”的确更符合当前基层治理的要求，也更有助于发展型任务的完成。

（作者为武汉大学中国乡村治理研究中心博士生）



丁运淑和丈夫许传良展示大学录取通知书。

应凤林 荣腾龙 徐志华 文/摄

“你们看，现在正是李树开花的时节，整个李树都开满了花，如果不对花进行梳理，就会影响今年李子的产量和质量。”近日，许传良对几名贫困户进行果树管理指导。

47岁的许传良一家是重庆市万州区白土镇大林村贫困户。2013年因妻子丁运淑患心脏病，手术治疗花费十余万元，再加上两个孩子读书，成了村里的贫困户。驻村工作队帮他引种李子、搞养殖，安排公益性岗位。2015年，许传良一家脱了贫。

虽然摘掉了贫困户的帽子，日子慢慢好起来，但许传良想进一步提升自己。驻村干部了解情况后，动员他报考大学，不仅学费由政府垫付，还有助学金。

原来，自脱贫攻坚战役打响以来，大林村的产业得到了发展，但缺少又懂技术又会经营的新型职业农民。2019年4月，帮扶单位重庆三峡职业学院在大林村成立乡村振兴学院白土分院，根据当地的产业发展情况，有针对性地开展培训，后来又利用国家高职院校扩招的契机，设置大专学历教学点，鼓励符合条件的村民报考读大学，对农民及农村从业者实施系统教育，提高其职业素质和技能。

一听说可以拿大学文凭，许传良和丁运淑马上动了心，兴致勃勃来到学校参加入学考试。2019年10月，夫妻二人拿到了梦寐以求的录取通知书，正式成为重庆三峡职业学院农业装备应用技术专业的大学

生。最初几节课是在位于万州城区的校本部上的。刚开始，两口子穿着正装，拿着书本，和十八九岁的年轻人一起走在校园里，觉得有点格格不入。进到教室后，他们特意选了个后排不起眼的座位坐下。但他们很快就调整了心态，坦然地和年轻人一起交流，认真地听课、记笔记。

有人跟许传良夫妇开玩笑：“你一把年纪了还跟娃娃一起读大学，好意思不？”许传良夫妇回答说：“有啥子不好意思，年纪大一样可以学！”

许传良告诉笔者，选择读大学，一来是为了圆年轻时没有完成的“大学梦”，二来发现现在要在农村搞产业，光靠经验可不行，还要懂技术、会管理、经营。远程教学期间，夫妇俩白天各自忙着干活儿，晚上一起打开手机上网课学习，从没有耽误一节课。

除了网上教学，学校还采取送教上门的方式，把课程送到了田间地头。去年8月，大林村水稻进入收割时节，学院把收割机开到了大林村的稻田里，老师边讲边示范。许传良学得最认真，没多久功夫，便能独自开着收割机帮合作社收稻谷了。把村里的水稻全部收割，一结工资，他挣了3000元。拿到钱后的许传良笑得合不拢嘴：“读大学大有用处，这么快就见效了！”

如今，当地越来越多农民的求知热情高涨，仅大林村就有12名农民通过考试成了大学生。

半百学艺

“一年之计在于春。看看这苗木都冒出新芽和花朵，正是销售旺季，不抢时间不行。”3月20日，在山东省鄒城县马头镇玉峰盆景园里，徐莲琴一边干活一边介绍说。

徐莲琴是马头镇农民，今年52岁，酷爱艺术品收藏和根雕艺术以及盆景艺术，两年前慕名来到玉峰盆景园，向园艺师学习盆景制作技术。她说，盆景园盆景多、活儿多，只有多学多锻炼，才能练出水平，等技术过硬了她就回家自己干。

高军/摄



湖南宁远：巾帼助春耕



近日，在湖南省宁远县舜陵街道小康村田头，一群身穿红马甲的妇女帮助缺劳力种植户盖地膜。正值春耕农忙时节，宁远县妇联组织一支支由机关女党员、女干部、女职工和农村致富女能人、留守妇女等组成的巾帼助农志愿服务队，深入田间地头，帮助村民开展春耕生产。

周英华 李萍/摄

巾帼兴农

隋连松：新乡贤 大情怀

郑玉卿

在山东省文登区泽库镇尹家村，提起隋连松的名字，村民们无不翘起大拇指夸赞她。

今年51岁的隋连松是尹家村村民、文登区成合塑料有限公司总经理、文登区政协委员。20多年来，除了经营自己的企业，她还积极参与乡村建设，助力乡村产业发展，热心公益和慈善事业。今年“三八”前夕，隋连松家庭获得文登区“最美家庭”称号。

情系村庄发展

早在20世纪90年代，隋连松和丈夫就在村内开办了一家塑料包装印刷厂，经过多年打拼，经营规模逐步扩大。但隋连松并不满足于自己的成功，她常说，个人的成功不算成功，大家一起致富才算真的成功。

一直以来，隋连松就是这样做的。在企业发展过程中，她积极吸纳本村及周边富余劳动力，解决了当地村民的就业问题。不少村民年收入由不足万元提高到3万余元。去年新冠肺炎疫情期间，企业生产受到影响，但隋连松克服困难，坚持按期给员工足额发放工资，使他们的生活得到了保障。

苗木种植是尹家村的生态事业和经济产业。多年来，隋连松对这项事业和产业，给予了大力支持。每年，她都要从企业利

润中拿出一部分资金购买树苗，捐给村民种植。最先是路边绿化，后来慢慢扩展到村里的田间地头、村民的房前屋后，只要有空地，每年她都会选购合适的树苗，和村干部一起种植。经过多年努力，尹家村的颜值和人居环境逐年提升，先后被评为省、市、区三级文明村和市级美丽乡村。

近年，尹家村发展以苗木种植为主的美丽经济，隋连松利用自己的人脉，不断拓展苗木销售渠道。如今，苗木产业每年可为村集体带来20万元左右的收入，苗木合作社的种植户增收60多万元，贫困群众和其他村民通过务工，增收10多万元，形成了一种良性循环的生态农业发展模式。

2020年，“精致农家·美丽庭院”创建工作在文登区乡村全面铺开。隋连松主动出资购买清扫工具和活动奖品等物资，为村里开展创建活动之用。作为尹家村的村民，隋连松积极参与，不仅带头收拾自家庭院卫生，将自己的家打造成“精品户”，为村民做出了表率，还经常参加村里的志愿活动，上门为孤寡老人打扫房间、整理家务，宣传健康的生活习惯，引导村民改变陈规陋习，养成健康文明的生活方式。

心牵困难群众

当地的贫困户和困难群众，是隋连松一直牵挂和关爱的对象。这些年来，她为困难群众个人捐助或筹款，可以列出一长串清单。如，个人出资1.5万元，为埠口镇

卧龙村75户困难户发放节日福利；个人捐款8000元，为泽库镇2个贫困家庭的孩子建立“爱的小屋”；众筹2万元，为尹家村的贫困户发放补助款；个人捐助2000元，帮助一名肾衰竭病人；累计捐助10万元，用于白血病患者治疗。

此外，隋连松还经常与公益组织一起到各村慰问老人，走访贫困家庭。逢年过节，她都会包上红包到村里的困难群众家里拜年。

去年初，新冠肺炎疫情刚暴发，抗疫一线人员急需防护服。隋连松知道后心急如焚，马上托亲拜友，终于打听到青岛有一家医用防护服生产厂家，她立即与厂方联系，订购了1000套防护服，其中，300套定向捐给援助武汉的文登医务人员，剩下的700套交由文登区政府定向分配。疫情期间，隋连松与丈夫出资10万余元，购买了2020套防护服、2000副医用手套、10吨消毒毒液、15箱酒精，捐赠给防疫一线工作人员和当地学校师生。

多年来，隋连松以助人、救急、救难为己任，用实际行动传递正能量。在她的带动下，许多亲友也加入扶贫济困和慈善事业行列。比如，去年疫情期间，隋连松通过开家庭会议、发朋友圈、号召亲友众筹，购买防护用品，短短8个小时就筹到了6.1万元。

“作为企业家，要有强烈的社会责任感，不仅把自己的企业办好，还要为困难群众，为社会多做些事情。”隋连松说。

乡村振兴 · 产业发展

肖雄

初春时节，细雨不断，贵州省黔西南安龙县栖凤街道安马村，一排排沃柑和砂糖橘果树枝头挂满了红彤彤的果子，村民们正忙着采收。

“今年，我家的50亩砂糖橘和沃柑都挂果了，毛收入有13万元左右。”种植户韦全进说，“这个季节，我们村还有沃柑鲜果，很多客商知道后都来买，所以这几天大伙都很忙。”

在安马村，种植沃柑和砂糖橘尝到甜头的，不只韦全进。近年来，安马村在种植水稻、高粱等传统农作物同时，因地制宜，引导村民种植沃柑、砂糖橘、葡萄、猕猴桃等水果，截至目前，水果种植面积近1500亩，实现了季季有果卖，户户能增收。

安马村主任王大进介绍，2017年，安马村“两委”组织村民代表到广西桂林考察时，大家对当地栽种的沃柑极感兴趣。回来后，村“两委”马上邀请专家对当地的气候、土壤等进行采样分析，确认安马村非常适合种沃柑等水果，“安马村地势平坦，土壤肥沃，种植沃柑、砂糖橘，长势快，挂果率高。而且由于气候原因，水果成熟时间会比其他地方晚一些，更有利于销售。”

当年，安马村就引种700多亩沃柑、砂糖橘，涉及70户群众，并且成立了水果专业合作社，加强对果树的统一管理。为打消村民的后顾之忧，安马村还积极营销，采取“线上+线下”方式进行销售，“线上主要是通过电商平台，只要客户一订货，立马包装发送；线下主要靠州内外等地游客，到果园体验采摘。”王大进说。

今年初，沃柑、砂糖橘挂果，就迎来客商抢购。“我们村沃柑和砂糖橘成熟晚，物以稀为贵，自然能卖个好价钱。”王大进说，到了盛果期，沃柑每亩可以达到1万到1.2万斤，砂糖橘亩产也在8000到1万斤左右，只要3到4块钱一亩批发出，沃柑一亩就有3到4万元的利润，砂糖橘有2.5到3万元的利润。

王大进告诉笔者，下一步，安马村将立足水果产业，打造农旅一体化的农村特色村寨。“安马村生态环境好，距安龙县栖凤街道20余公里，交通便利，发展休闲农业有一定的优势。”

因地制宜种水果 晚熟好销增收快