

村党支部领办合作社引领新型农村集体化的实践路径 ——基于枣阳市十月九农业（烟叶）专业合作社的案例分析

陈良存 郭永亚 詹传华 高传奇

湖北省烟草公司襄阳市公司

DOI:10.32629/as.v9i8.4243

[摘要] 本文以湖北省枣阳市十月九农业(烟叶)专业合作社为案例,采用调研与案例分析的方法,剖析村党支部领办合作社引领新型农村集体化的实践路径与内在机制,研究分析发现:党组织的“统合功能”是合作社成功的核心机制,统合组织、统合资源、统合利益、统合服务,有效实现了小农户与现代农业的衔接;“组织统合—要素整合—产业融合”的三维构架,是合作社成功的核心支撑,形成了合作社独特的实践体系,为中部农业地区探索党支部领办合作社提供了“枣阳样本”。

[关键词] 党支部领办合作社; 农村集体化; 统合功能

中图分类号: F321.2 **文献标识码:** A

The Practical Path of Village Party Branch-led Cooperatives in Promoting New Forms of Rural Collectivization: A Case Study of Zaoyang City's Shiyuejiu Agricultural (Tobacco Leaf) Professional Cooperative

Liangcun Chen Yongya Guo Chuanhua Zhan Chuanqi Gao

Hubei Tobacco Company, Xiangyang Branch; Xiangyang

[Abstract] Using the October Ninth Agricultural (Tobacco Leaf) Professional Cooperative in Zaoyang City, Hubei Province as a case study, this paper employs research and case analysis methods to examine the practical pathways and underlying mechanisms through which village Party branches lead cooperatives in advancing new forms of rural collectivization. The study reveals that the Party organization's "integrative function" serves as the core mechanism for the cooperative's success, encompassing the integration of organizations, resources, interests, and services, thereby effectively bridging small-scale farmers with modern agriculture; the three-dimensional framework of "organizational integration – factor consolidation – industrial convergence" constitutes the fundamental support for the cooperative's success, forming its distinctive operational system and providing a "Zaoyang model" for developing Party branch-led cooperatives in central China's agricultural regions.

[Key words] Party branch-led cooperatives; rural collectivization; integrated functions

引言

发展壮大新型农村集体经济是全面推进乡村振兴战略的重要基础。习近平总书记^[1]指出,“要把好乡村振兴战略的政治方向,坚持农村土地集体所有制性质,发展新型集体经济,走共同富裕道路”。村党支部领办农民专业合作社(以下简称“党支部领办合作社”)顺应这一时代背景,在全国迅速兴起,成为激活农村资源要素、重塑村社共同体、巩固党在农村执政基础的有效探索。

党支部领办合作社的核心特征是“政经合一”的属性,与一般企业或大户领办的合作社不同,它不仅仅追求经济效益,主要

是肩负着组织农民、服务农民、带动农民共同富裕的使命。现有研究从多个维度揭示了党支部领办合作社的运作机制与实践价值。陈义媛^[2]研究指出,党支部领办合作社通过发挥集体的统筹功能,能够有效化解小农户分散生产的困境,并以“让利”而非“分红”的方式,带动小农户立足家乡长远发展,实现村社再组织化。陈万莎^[3]等指出,党支部领办合作社通过嵌入乡村治理结构,能够有效提升村级治理效能。合作社在实践中也面临诸多挑战。多项研究也指出,党支部领办合作社普遍存在管理能力不足、市场适应性弱、资金技术获取受限、内部利益协调困难、专业人才匮乏以及产业规划缺乏长远性等问题^[4,5]。张晶^[6]研究也

发现,部分合作社存在“空壳化”倾向,党建引领与市场运作之间的张力亟待调适。张益丰^[7]也指出,党支部领办合作社面临四大发展困境:治理结构行政化、利益分配模糊化、产业选择同质化、要素配置碎片化。

本文选取湖北省枣阳市吴店镇玉皇庙村领办的十月九农业(烟叶)专业合作社(简称“十月九合作社”)作为案例,结合对相关文献的梳理,从组织、要素、产业三个维度分析,系统回答十月九合作社成功实践遵循的发展路径,旨在为同类地区探索党支部领办合作社模式提供理论参考与实践借鉴。

1 案例背景与研究方法

1.1 案例选择

枣阳市吴店镇玉皇庙村位于湖北省西北部,属典型的丘陵平原过渡地带。该村抢抓乡村振兴战略机遇,于2023年由村党支部牵头领办十月九合作社,秉持“让烟农轻松种烟、幸福生活”的理念,以土地为载体,以转型为抓手,探索出了一条以烟叶产业为核心、多元融合发展的成功路径。选择该案例的理由在于:第一,典型性——合作社成立仅两年即实现从无到有、从小到大的跨越式发展,2025年营收达100万元,具有较强的示范意义;第二,完整性——合作社的发展历程涵盖了组织初创、要素整合、产业升级等完整阶段,便于追溯其发展路径;第三,可及性——研究团队依托烟草行业资源,能够深入获取一手资料。

1.2 资料来源

本研究采用实地调研与文献分析相结合的方法。2024年3月至2025年12月期间,研究团队多次赴十月九合作社进行调查,通过半结构化访谈、参与式观察等方式,深入了解合作社真实运行情况。访谈对象包括村“两委”成员、合作社管理人员、普通社员、烟草技术人员等共计23人。收集了合作社章程、财务报表、会议记录、政府文件等资料,以及相关新闻报道和政策文件,形成三角互证,确保研究资料的客观性与可靠性。

2 新型集体化实践路径探索

十月九合作社在集体化发展过程中,借鉴当前合作社的经验,立足农村现状,在组织构架、资源整合、产业融合上积极深入创新探索,通过继承发展、实践验证,在运行机制上形成独特创新,实现高效发展。

2.1 路径一,组织融入实现“统合功能”

马良灿^[8]等研究表明,党支部领办的合作社能不能成,很大程度上看村“两委”的组织动员能力。思想不统一、运行不规范是当前制约合作社发展的普遍问题,十月九合作社组建起支部带头、多方参与、大家一起干事的组织体系,深入运营过程,党支部“带头掏真金”,“统合”作用充分发挥。

2.1.1 强化支部核心,实现“党建引领”与“民主共建”的统一

合作社明确“依托不依赖,以烟为主,百花齐放”的定位,由村“两委”成员依法兼任合作社关键岗位,确保了党支部在合作社发展方向、重大决策中的核心领导作用,这与敦化市推行的“绝对控股模式”异曲同工,以确保党支部的主动权、话语权和

决策权^[6]。合作社恪守“百姓事百姓办”原则,在重大决策、资金使用等环节实行民主公开、共商共议,增强了群众的信任感和归属感,避免了“干部干、群众看”的脱节现象。经民主商议最终确定“保底收益+按股分红+按交易量返利”的分配模式,既保障了集体经济的积累,又让村民获得了实实在在的收益,有效激发了入社积极性。

2.1.2 向上借力搭台,构建“联合党委”统筹机制

合作社积极争取镇党委支持,成立了以玉皇庙村为中心的吴店镇烟叶产业发展联合党委,联合党委由镇党委书记任组长,成员包括市烟草局、镇直机关部门、周边5个村的党支部书记、烟草站站长等,定期召开联席会议,协调处理产业布局、土地流转、基础设施建设、农机推广等具体事务。这种市、乡镇、村三级联动的做法,与敦化市的“1234”工作运行机制类似^[6],比如在土地集中流转时,联合党委推动周边村庄与玉皇庙村实行“以地易地、跨村整合”,解决了烟叶种植过于零散的问题,让产业布局更合理。

2.1.3 行业联建援建,提升专业化运营水平

合作社与烟草行业建立了紧密的联建援建机制。烟草部门在设施配套、技术指导、管理模式上提供支持但不包揽,如投资建设育苗工场、烘烤工场、农机库房等主体设施,提供从育苗到收购的全流程技术指导。这种“授人以渔”的方式,帮助十月九合作社逐步培育起自身的技术团队和管理能力,形成了“烟草专家指导+合作社技术员落实+社员参与”的技术推广网络,避免了过度依赖外部“能人”所带来的风险,实现了从“输血”到“造血”的转变。

2.2 路径二,资源整合实现“服务创新”

十月九合作社建立三大中心,高效聚合土地、资金、人力三大生产要素,实现“资源变资产、资金变股金、农民变工人”,突破资源匮乏或分散化瓶颈,为开展规模化、专业化服务奠定坚实基础。

2.2.1 土地整合

合作社成立产业融合中心,借助联合党委的统筹协调,降低了跨村流转的交易成本;因地制宜,采用“租用经营、土地入股、以地易地、跨村整合”的模式,降低了流转门槛,易达成流转意愿,实现了大规模土地流转。通过多渠道组合流转,合作社共流转土地7000多亩,代管3000多亩,实现了“零散化”到“规模化”的转变。

2.2.2 资金纾解

合作社成立资金调控中心,一是推出资金“先用后付”模式,暂欠土地租金、用工费,垫付部分农资款,待年底一并结算,缓解农户资金困难。2025年,合作社累计为47户困难烟农垫付资金85.6万元。二是积极对接当地银行,帮社员争取低息贷款,经申请评定,玉皇庙村成为枣阳市第一批“整村授信”示范村,这跟吉林市合作社推行的“整村授信”^[9]类似,全村授信额度达到1000万元,烟农能申请到年利率2.8%的专项贷款,比普通农户贷款利率低了1.1个百分点,实实在在地解决了农户贷款问题。

2.2.3 人力优化

合作社成立务工服务中心,组建了一支200余人的专业服务队,为全体人员购买工伤保险和意外伤害险,实现了服务队伍的的稳定化和专业化。服务队按工种分为育苗、移栽、植保、采收、烘烤、分级等6个班组,实行按班组作业,按流程管理,提高了生产效率。合作社还创新推出“采烤分储一体化”托管服务,将分散、高成本的劳动环节集中起来,烟农每亩支付2800元托管费用,从采收到仓储的全部工作由合作社专业服务队完成,平均每亩为烟农节省3个工,降低投入约360元。烟农从繁琐的环节管理中解放出来,转变为“监督者”或“产业工人”,实现“轻松种烟”的理念。

2.3 路径三,产业融合实现“价值提升”

十月九合作社以烟叶产业为主,积极探索多元产业融合,拓展增值空间,逐步形成了“以烟为主、多元发展”的产业格局^[10,11]。从“党支部领办”视角提出,合作社参与乡村产业振兴主要靠“组织、服务、市场”三重机制,十月九合作社的“统合功能”与之类似,但又有不同,体现在资源整合深度和主体联结广度上更进了一步。如通过联合党委,实现了土地跨村整合,这超出了单纯“组织”层面的安排,可谓资源统合的新探索,为打通产业链、提升价值链打下了基础。

2.3.1 烟粮互促提效益

基于当地丘陵平原的地形特点,合作社成功探索并推广了“烟叶+水稻”的两年三熟轮作模式,生态效益、品质效益、经济效益显著。方式为第一年种植烟叶(4-9月),烟叶收获后种植一季短生育期的蔬菜或绿肥,第二年种植水稻(5-10月),水稻收获后冬闲或种植油菜。烟叶与水稻轮作有效打破了病虫害的连作循环,烟叶病害发生率降低30%以上,化学农药使用量减少25%;轮作改善了土壤结构,烟叶外观质量和内在化学成分协调性显著提升,上等烟比例达到60%,较全市平均水平高5个百分点;水稻亩产达550公斤,实现了“以烟稳粮、以烟促粮”,筑牢了粮食安全底线。

2.3.2 链条延伸创品牌

合作社不仅种植烟叶和水稻,还积极向产业链下游延伸。在烟叶方面,依托烟草行业的技术指导,重点提升烟叶品质,与河北中烟建立稳定的原料供应关系,实现了优质优价。在水稻方面,合作社与当地福福旺农产品有限公司合作,实现稻谷订单收购、加工和销售,并利用电商平台和社员口碑宣传,打造“烟粮高香米”品牌。

2.3.3 绿色发展促持续

合作社将谷糠和下脚料交给有机肥厂,添配牛粪发酵生产生物有机肥,再返还农田使用,形成绿色闭环,实现农业废弃物产业化回收再利用。2025年,合作社共提供谷糠及下脚料40余吨,农业废弃物资源化利用,减少了田间焚烧污染,提升了土壤有机质含量,使产业有了自我强化的持续发展能力。

3 成效与启示

3.1 实践成效

十月九合作社在两年内取得了显著成效:

3.1.1 发展方式转型升级。合作社通过党的组织、三维框架构建和融合发展,推动当地农业生产从分散经营向规模化、集约化转变,从传统向现代转变。2025年,合作社实现营业收入近100万元,村集体分红12万余元,社员户均增收1.5万余元。

3.1.2 服务能力显著提升。“采烤分储一体化”新模式的应用,使合作社成为服务小农户的重要平台。目前,合作社服务范围已覆盖周边3个乡镇、23个行政村,服务烟农103户,托管服务面积达2500亩,占合作社烟叶总面积的20%。

3.1.3 发展实力显著增强。合作社资产总额从成立之初的50万元增至2025年底的280万余元,拥有育苗工场1处26座、烘烤工场1处100座、烟叶分级仓储1栋、各类农机具36台(套),形成了较为完备的产业基础设施。

3.1.4 乡村治理效能明显提升。村党支部与群众的联系更加密切,民主管理、民主监督机制更加健全,基层党支部的战斗堡垒作用和党员先锋模范作用发挥得更加充分。2024年,玉皇庙村被评为“枣阳市乡村治理示范村”,村党支部书记获评“襄阳市优秀共产党员”。

3.2 理论启示

十月九合作社的实践为党支部领办合作社的发展提供了重要启示:

3.2.1 党组织的“统合功能”是合作社成功的核心机制。“党建引领”易抽象和泛化,“统合功能”作为“党建引领”的具体行动,更能揭示村党支部在合作社中的独特作用。党支部通过组织统合(成立联合党委)、利益统合(设计分配机制)、资源统合(协调土地资金)、服务统合(提供专业托管),将分散的农户、分散的资源、多元单个的主体有效整合起来,形成了“1+1>2”的协同效应。

3.2.2 “利益共享、风险共担”是合作社成功的制度基础^[12]。研究发现,新型农村集体经济发展的关键在于构建“村社合一”的利益共同体,十月九合作社通过民主管理、股份合作、托管服务等方式,将村集体、合作社和社员结成了紧密的利益共同体,“保底收益+按股分红+按交易量返利”的分配模式,既保障了农户的基本收益,又激励了生产积极性,避免了“干部得利、群众吃亏”的现象。

3.2.3 “要素整合、产业融合”是合作社成功的内在逻辑。十月九合作社的实践表明,在起步阶段,需优先构建组织架构,凝聚发展共识;在成长阶段,重在整合资源要素,提升服务能力;在成熟阶段,突出推动产业融合、增强内生动力。“组织构建—要素整合—产业融合”的递进逻辑为其他合作社提供了可资借鉴的经验。

3.2.4 “内生发展”是合作社成功的根本出路。党支部领办合作社要注重内生能力的培养,十月九合作社虽然得到了烟草行业的大力支持,但其成功更在于培育了自身的技术团队,优化了管理能力,畅通了市场渠道,没有过度依赖外部“能人”或“项目”,实现了从“输血”到“造血”的转变。

4 结论与讨论

4.1 主要结论

本文系统分析了党支部领办合作社在新型农村集体化进程的实践路径。研究表明:

4.1.1 党支部领办合作社,通过嵌入治理、统筹协调和能力共建,充分发挥党组织引领的实质性作用,才能将分散的农民、零散的资源 and 差异化的需求有效整合起来,重塑“统分结合”的双层经营体制,最终实现集体增收、农民致富、乡村善治的多重目标。

4.1.2 党支部领办合作社,是系统工程,组织构建是前提,要素整合是基础,产业融合是关键,有效解决“谁来组织、服务创新、价值提升”的难题是成功的关键。“组织构建—要素整合—产业融合”的递进路径是党支部领办合作社从“建起来”到“转起来”再到“强起来”的客观序列。

4.2 研究局限与未来展望

本研究依据十月九合作社,代表性有限,对合作社内部治理机制的微观运作考察不够深入,未来可通过多案例比较,检验研究结论的外部效度,可结合参与式观察,揭示决策过程的动态机制。

[基金项目]

湖北省烟草公司标准项目[编号: BZ2025XY2YYGLZD002]。

[参考文献]

- [1]习近平.把乡村振兴战略作为新时代“三农”工作总抓手[J].求是,2019(11):4-10.
- [2]陈义媛.农村集体经济发展与村社再组织化——以烟台市“党支部领办合作社”为例[J].求实,2020(6):68-81.
- [3]陈万莎,沈迁.党支部领办合作社与村庄有效治理——以

烟台市W村为例[J].西北农林科技大学学报(社会科学版),2022,22(5):10-19.

[4]张明宇.村党支部领办合作社的发展路径研究——以蛟河市白石山镇村党支部领办合作社为例[J].中文科技期刊数据库(全文版)社会科学,2023(6):140-143.

[5]徐明慧.乡村产业振兴中的农村合作社发展策略[J].中国乡镇企业会计,2025(5):129-131.

[6]张晶.敦化市村党支部领办合作社的运行成效、实践困惑与对策建议[J].延边党校学报,2024,40(5):79-83.

[7]张益丰.村党支部领办合作社面临的四大发展困境及解决路径[J].中国农民合作社,2024(3):62-63.

[8]马良灿,李政,哈洪颖.从利益联结到社区再造:新型农村集体经济助推村落重建的实践探索[J].西北农林科技大学学报(社会科学版),2024,24(5):25-33.

[9]聂菲菲.农村产业运营模式优化与提升——以吉林市G村党支部领办合作社为例[J].农业产业化,2025(2):10-12.

[10]谷玉良,李咏琴.乡村产业发展的再组织化及其内在逻辑——以湖南省X村社社联合与三社合一为例[J].湖南农业大学学报(社会科学版),2024,25(4):50-58.

[11]孙高杰,郝德才.农村党支部领办合作社的运行机理和发展路径研究[J].农业经济,2026(1):96-98.

[12]党艳东,何得桂,陈露露.统合经营:发展新型农村集体经济的政府行为及其逻辑——以陕西省汉阴县为例[J].华中农业大学学报(社会科学版),2024(6):136-146.

作者简介:

陈良存(1978--),男,河南光山人,硕士,农艺师,主要从事烟叶生产管理与烟农合作社管理。