



3月27日，遂宁市安居区东禅镇马家桥村。村党支部书记冷祯东正在翻阅手机里，几份准备发放的分红名单。

再过一个月，村里就要发钱了。

但全村1950多人里，近八成没份，除了他们：459位60岁以上的老人，按年龄分档；患癌的村民，每人一笔救助；困境儿童，一年1000元；考上大学的娃，最高奖励10000元。每一笔，冷祯东都在反复核对。

钱从哪来？2025年村集体纯收益225万元。事实上，8年前，这个村还欠着200多户村民90多万元——那时柠檬地撂荒，业主跑了。

这几年，冷祯东和村里总结出的一套被中央政法委推广到全国的“三关共守”工作法，靠着这套“土办法”，冷祯东不算柠檬收成，更算上一本“不按人头分”的民生账。

一个被中央政法委推广的村：集体收入分红，为何『绕开』大多数人？

华西都市报封面新闻记者刘虎



冷祯东正在给柠檬疏果。

遂宁市安居区委宣传部供图

中央政法委为啥推广？

马家桥村的故事，得从一套“土办法”说起。

多年前，村上引进了一个柠檬种植户，没想到这个业主折腾几年，留下一个烂摊子，跑路了。200多户村民的土地租金和务工工资被拖欠了6年，累计90多万元，大片土地撂荒，草比人高。

那次栽的跟头让冷祯东明白：引进社会资本，不能光听人说得天花乱坠，一定要做好“背调”。

于是，在村两委反复商量、镇上支持下，“三关共守”工作法正式推行。

冷祯东掰着指数：第一道“准入关”，审资质、审合同，不够格的进不来；第二道“监管关”，优服务、优管理，进来了也不能撒手不管；第三道“化解关”，防风险、防矛盾，出了事有人管、有办法管。

这几年马家桥村发展好了，又地处318国道边上，不少企业找上门想合作。靠着这套办法，冷祯东把大部分企业挡了回去，“不靠谱的，一个都不能放进来。”



遂宁市安居区马家桥村柠檬种植基地。遂宁市安居区委宣传部供图

这套办法不光用在引进资本上，村里日常的矛盾化解也同样适用。“以前当老板，带的是百来号人的团队，目标一致、利益一致，好管。现在管的是1900多个村民，各家有各家的想法、难处，那完全不是一回事。”冷祯东说，化解矛盾，靠的不是硬压，而是把道理掰开揉碎了讲，让大家心里那杆秤平了，事儿也就顺了。

因为管用，“三关共守”工作法后来被中央政法委推广到了全国。

但光有一套“土办法”还不够——村集体要真能挣到钱，才有底气分钱。

“一毛五一斤的柠檬”

在冷祯东看来，这套被点赞的“土办法”，是吃了柠檬的亏才逼出来的。

而村里这几年的发展，也是因为柠檬。

时间回到2014年。冷祯东从西藏回来当村支书。他在西藏带百人团队，一年挣近百万元；回到这个川中丘陵深处的村庄，1900多位乡亲等着他领着大家过日子。

新官上任三把火，他先把承诺烧给自己：“我当时就给村民许下承诺，要在三年内通自来水、通入户路、通天然气。”结果两年多，全办成了。

可更大的难题紧接着来了——业主跑路，柠檬地撂荒。

地到底该怎么种？村里反复商量，最后定了路子：村集体接手，带着种植户一起干，让村民也参与进来。

但对冷祯东来说，种柠檬这事儿，他连门都还没摸到。“当时就是一片荒地，杂草丛生。技术不懂，市场更不懂，别人说用啥肥就用啥肥，说打啥药就打啥药。”他记得头一年，柠檬一毛五一斤，也着急忙慌地卖过，生怕烂在地里。

冷祯东不服气。带着人一趟趟往隔壁安岳县跑——那是全国有名的柠檬之乡。他去找

那些种了十几年柠檬的“老把式”，蹲在地里看人家怎么修剪、怎么施肥、怎么防病；去找经销商，问什么果子好卖、什么价是行情。一趟不行就两趟，两趟不行就十趟。慢慢地，他这个“门外汉”，硬是把自己磨成了行家。

冷祯东说，自己能从一个种柠檬的门外汉变成多面手，靠的是不停出去学。近年来，安居区委组织部组织村书记到浙江沿海地区学习，他每次都去，不仅见识了不一样的思路，也带回来不少想法。

这些想法后来慢慢落地，2023年，马家桥村的柠檬终于拿到了蜜雪冰城的订单——每年丰收，近七成柠檬进了这家全国连锁的奶茶店。

有人问他，为啥不全都供给蜜雪冰城？冷祯东心里有杆秤：“蜜雪冰城是大企业，但我们村的供货量其实很小。万一有一天人家不需要了呢？那些散户经销商看着不起眼，却是我们最后的退路。”他说，这都是当年经商时攒下的经验：鸡蛋，不能放在一个篮子里。

为了让更多村干部像冷祯东一样成长起来，安居区委组织部也在探索系统的支持机制。安居区委组织部二股股长易莹透露，区里正在做两件事：一是组织优秀的村书记到沿海发达城市跟班学习，两三个月，扎扎实实地学；二是把村集体经济发展得好的村划片区抱团，几个村一起请一个职业经理人。“这样既能解放村书记，让他们腾出精力想全村的发展，又能挖掘培养后备干部，让村里多留住些年轻人。”易莹说。

“这笔钱，不按人头分”

说起这片柠檬地，村民陈克俊给自己算了一笔账：“7亩多地的租金和工钱，13000多元，愁得我整宿睡不着。后来冷书记带着村集体把这个‘烂摊子’接过去，现在欠我的钱都收回来了。”陈克俊说，每年还能继续稳

稳当当拿到2600多元租金。“地没荒，钱也有了，心里总算踏实了。”

几年下来，村集体经济壮大了。2025年，村集体经济收入367万元，纯收益225万元。100多个村民在柠檬种植基地就近务工，一年人均增收5000元以上。马家桥村也拿下了省级、市级乡村振兴示范村的牌子。

4月底，马家桥村又要分钱了。但今年和往年不一样——近八成村民不在分配名单里。

不是不分，是分得更精细了。

村里1950多人，60岁以上的老人有459个，每年还有20多个娃考上大学，还有那些因病致贫的困难户。冷祯东和村两委商量：集体经济挣了钱，不能撒胡椒面，要用在刀刃上。

2025年，村里开了几次集体经济资金计划专题会，民主讨论、逐项表决，定下来四项计划：每年计划至少划拨10万元，60岁以上的老人按年龄分档发生活补助，一年100元到1000元不等；得癌症等重大疾病的，一次性救助1000元；困境儿童每年补助1000元；考上大学的娃，凭录取通知书奖励500元到10000元。

“一老一小”的账，算得明明白白。

也不是没有反对的声音。少数青壮年也会提到为什么不把钱分到每个人手上，但都被冷祯东一一回绝：“我帮你照顾好老人小孩，你自己还有什么理由不努力？还是分个几十块很有面子？”

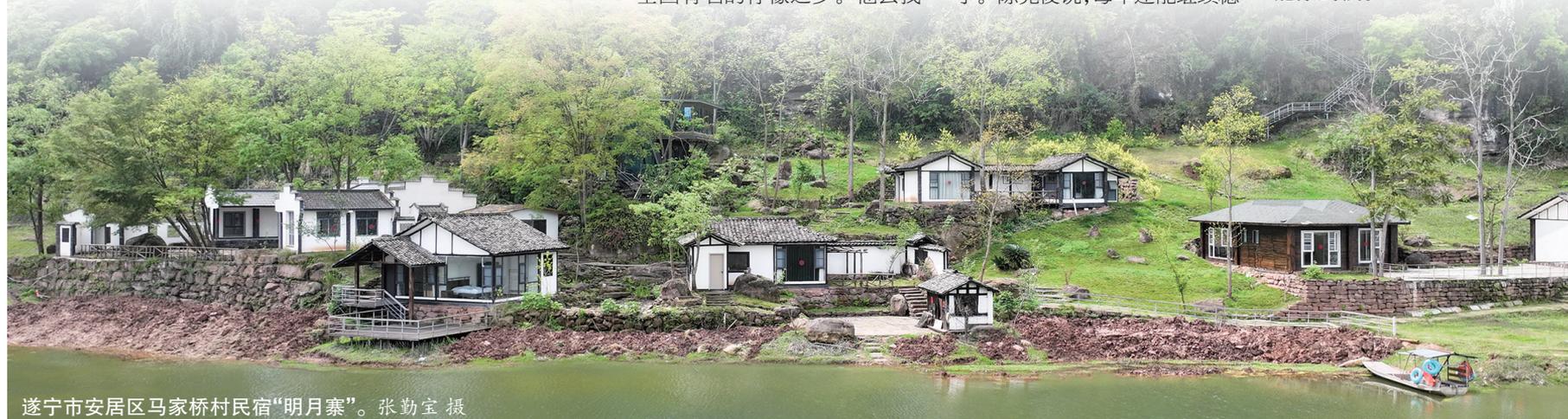
产业稳了，民生兜住了，冷祯东又把目光投向了更远的地方——农旅融合。

从安居城区往马家桥村走，车程不过20分钟，从马家桥村往资阳安岳县方向，也就40多分钟。更近的，是全国重点文物保护单位卧佛寺，步行只需10分钟。

冷祯东盯着这片山水，心里早就有了一幅图。

2024年初，他争取来资金，加上村集体收入，在村里打造了一个民宿，取名“明月寨”。现在已经租出去了，准备引进专业机构来运营。

“不能坐山吃空。光靠一片柠檬地，路子还是窄了。”冷祯东站在明月寨前，望着一片整齐的柠檬林，语气里透着股劲儿，“守着这么好的位置，挨着卧佛寺，我们想做得更好。把游客引进来，把农产品带出去，让村里人在家门口也能挣到钱。”



遂宁市安居区马家桥村民宿“明月寨”。张勤宝摄