

以“‘三变’改革和产业合作”模式推进乡村
产业高质量发展[黑体小二加粗]
——博罗县小洞村乡村产业振兴案例分析
[楷体小二加粗]

内容提要[黑体三加粗]: 广东省惠州市博罗县小洞村突
出……[楷体三]

小洞村位于广东省惠州市博罗县，村辖区面积 5.97 平方公里，户籍 261 户，总人数 1063。过去几年，尤其是我省实施“百千万工程”以来，小洞村充分发挥资源禀赋优势，厘清自身存在的短板，奋力进取，取得了显著的发展成效（小洞村如图 1 所示）。[仿宋三] [图居中，有图题]



图 1 小洞村村貌

一、博罗县小洞村的发展成效 [黑体三加粗]

2020 年，柏塘镇小洞村被评为年度“广东省美丽宜居”示范村，2021 年，小洞村党支部被评为“先进基层党组织”。…… [全文段前段后 0 行，1.5 倍行距]

1. 集体经济迅猛发展 [楷体三加粗]

“三变”改革流转水田、园地、林地等约 1200 亩土地至村集体，小洞村 1000 多名村民成为股东，资源变资产，资金变股金，农民变股东。此外，2022 年，仅就业收益达到 1200 万元，村民整体带动率超过 80%。在不到 1 年的时间内，集体经济从不足 10 万到突破 60 万，实现 6 倍以上增长。2023 年，村集体经济收入超过 120 万元。 [全文数字 Times New Roman]

2. 和美乡村宜居宜业

小洞村以“三变”改革作为突破口，注重整治乡村人居

环境。村居环境定期清洁率、村容村貌改善率达到 100%，医疗卫生设施整体满意度达 93.75%，乡风文明提升率达到 62.5%，村民整体生活水平提升率达到 75%。



图 2 小洞村村道

3.主导产业联农带农

通过“‘三变’改革和产业合作”模式，小洞村成功盘活整合农户土地资源，吸引悠居文旅发展有限公司、黑马文化发展有限公司，华翔生态农业开发有限公司等优秀企业投资，总金额达到 12.11 亿元。部分企业已取得良好的发展情况，一家企业预期年产值达上百万元，两家企业预期年产值达 2000 万以上，全村有 100 多人在岭南洞天项目就业，旅游业对村民的正面影响率超过 68%。

4.干部人才有作为

小洞村干部队伍年轻化，利用视频平台的形式宣传小洞

村的感动和温暖，社会责任感和荣誉感强，村干部乡村振兴工作综合满意度 95%以上，招商引资工作满意度达 100%。小洞村村干部将产业振兴视为乡村振兴的核心，意识到“三变”改革对村土地流转以及对村民增收的重要性，通过产业合作解决就业问题，提高村民收入。

二、博罗县小洞村的主要做法

1.提出乡村产业振兴为核心的经济价值主张

党的二十大报告强调：“发展乡村特色产业，拓宽农民增收致富渠道”，产业是发展的根基。乡村“五大振兴”，产业振兴是第一位的。只有产业兴旺了，才能让农业经营有效益、成为有奔头的产业，才能让农民增收致富、成为有吸引力的职业，才能让农村留得住人、成为安居乐业的美丽家园。

我省“百千万工程”提出，建设宜居宜业新农村，要构建现代乡村产业体系，推动乡村产业振兴。

小洞村村委紧扣上级政策要求，积极提出乡村产业振兴为核心的经济价值主张，推动乡村特色产业高质量发展，发展新型农村集体经济，促进农民增收致富。

2.围绕现代文旅特色产业积极推动价值创造与共享

位于惠州市博罗县柏塘镇茶山南麓的小洞村，景美业兴。谁能想到这个欣欣向荣的乡村，曾是一个村集体收入几乎为零的“贫困村”“落后村”。

长期以来，尽管小洞村地处珠三角，交通便利，自然资

源丰富，但村乡村产业没有起色，村民增收缓慢。如何破解这一窘境？村里要发展什么样的产业？产业如何振兴？产业如何联农带农？成为困扰小洞村村委的现实难题。

作为博罗县“‘三变’改革+产业合伙”试点村、柏塘镇三产融合发展示范村，小洞村结合本村的资源优势，以农耕文化示范区为定位，积极探索现代文旅特色产业。

作为价值主张的有形化体现，如何通过价值创造提升利益相关者的价值感知是乡村产业有机系统构建的关键环节。实际上，推动小洞村产业经济价值创造的核心在于“‘三变’改革+产业合伙”的制度创新，进而推动了村集体、村民、企业和合作社等利益相关者的价值共创与共享。

“三变”改革激活了产业发展的资源要素。

长期以来，资源、资金、人力分散曾是制约小洞村经济发展的“绊脚石”。小洞村创新集体资产管理方式，探索农村“资源变股权、资金变股金、农民变股民”的发展模式（简称“三变”模式）。面对土地碎片化问题，小洞村充分利用自然与人文资源优势，进行资源整合，以产业发展、农民增收为核心，统一流转水田、园地、林地等约 1200 亩至村集体，获得了产业发展急需的土地资源。集中资源发展产业，有效解决乡村产业发展“小、散、弱”问题。

村民黄剑辉。把撂荒地流转给村里，对我们来说是一举两得。我们既可以收租金，项目进来了也会为我们提供就业

岗位，所以大家都同意。这次我和家人一共流转了约三十亩地到村里发展。[现身说法是案例中的重要佐证之一]

小洞村的实践证明，农村“三变”改革有利于整合打包各级政府部门投入乡村振兴的各类发展资金，盘活农村闲置土地等各种资源，使分散的资金集聚整合，唤醒沉睡的资源，撬动社会资源投入，加快推进乡村产业振兴。

“产业合伙”推动了经济价值共创和共享。

土地问题解决的同时，小洞村成立农村集体股份经济合作社、置业股份合作社、土地股份合作社、旅游股份合作社、劳务股份合作社等五大合作社。村集体资产入股合作社，并占有股份。“两委”成员带头，鼓励和支持农民以资金、资产或技术等入股合作社，并占有股份。

合作社建设为资源对接，集体权力保障提供支撑。一方面，合作社有利于形成人才、土地、资金等优质资源包，最大限度降低了企业进驻的时间、投入、效率等成本。另一方面，成立合作社，村集体经济变身“合伙人”，在经济发展的各方面保留一定话语权，从而使村民利益获得最大化。

“产业合伙”成为保障村企合作稳定健康发展的重要制度设计。“产业合伙”让更多优质项目进得来、留得住、发展好。2023年3月15日，柏塘镇党委的带领下，小洞村成功与粤海村签署总投资4.6亿元的文旅项目。目前，该村就与七家企业签订协议（含意向协议），有四家正在建设中，总投

资金额 12.71 亿元。

惠州市华翔生态农业开发有限公司是小洞村岭南洞天项目的投资方，负责人邱明这样总结落户小洞村的原因：

“地理位置好，营商环境优，干事创业热情高。”

在珠三角寻觅了许久建设基地的惠州市黑马文化旅游发展有限公司，最终也选择了小洞村。该公司董事长助理张飞说，小洞村是博罗县“‘三变’改革+产业合伙”试点村，企业进驻后不用操心土地问题，且小洞村的整体规划定位明确，发展前景广阔。

“三变”改革与“产业合伙”有效盘活了村里的农村集体土地资源，村集体经济收入从 2021 年的 3 万元发展到 2023 年的 120 万元，其中，土地流转收入占近 60 万，是村集体收入的重要来源。

“三变”改革与“产业合伙”也构建了与村民之间紧密的利益联结机制，改革成效显著。小洞村 1000 多名村民成为“股东”，并初步尝到土地集中流转和集体经济发展的甜头。村民可以享受三次分红。一是入股的固定分红，二是土地的保底分红，三是合作社的利益分红。其中，还有不少村民选择就近务工增加收入。去年小洞村村民在本地通过务工等收入就超过 1200 万元，有力带动了村民增收。

“我对现在的生活很满意！”练金锋是一名返乡青年，原本常年在外出务工的他被家乡的翻天覆地的变化吸

引，萌生了回乡成为一名“股东”的想法。目前，他担任慕吉民宿项目的管理员，除了流转7亩土地带来年租金5600元，每月还能获得4000多元工资，每年还有百元到千元不等的股份分红。他坦言，相比在外打工，“三变”改革不仅带来更稳定的收入，还给了他实实在在的参与感。

三、小洞村发展模式的借鉴意义

相比于已有的乡村振兴模式，小洞村价值共享模式具有重要的实践借鉴意义。

首先，作为实施“百千万工程”的最底层单元，小洞村从来没有进入过重要领导关注的视野，资源禀赋也并不十分突出，但其在很短的时间内，坚持党建引领，遵循价值体系理论指导，产业发展快速、生态治理有效，村民增收明显，诸多方面的成功经验为其他村庄推进乡村振兴和高质量发展提供了可借鉴可操作的模式和路径。

其次，基层行政组织要凝练出可行的价值主张……。

再次，基层行政组织要推动多元价值创造。……。

再次，基层行政组织要构建价值共享机制。……。

最后，基层行政组织要认识到乡村振兴实际上是构建有效的乡村有机系统，……。

[如有表，采用三线表，要有表题，表题在表上，居中]

案例作者：邢天阳，经济管理学院 22 级农林经济管理博士生，实际调研；刘娜，经济管理学院 23 级企业管理硕士生。第一作者联系方式：手机，Email。

指导老师：文晓巍，经济管理学院教授。（有则写）

调研时间：2024 年 1 月 19 日。

资料获取：照片 69 张，走访村里村党群服务中心、**企业、合作社、村厕所、村卫生所、村小学、幼儿园、养老院、道路、河流、**湖、垃圾桶、垃圾站、绿化地、公园、文化书屋、广场、路灯、球场等 19 个点。村志、其余村庄介绍材料。相关媒体关于本村的报道。

其它说明：本村属于“百千万工程”首批典型村。（不是则不说明）

案例要求：

- (1) 格式要求如上。
- (2) 案例要讲故事，要聚焦，要凝练，把最精彩的表现出来，图文并茂，数据支持，可参考该村的新闻报道。
- (3) 核心的调研数据要体现在案例中。
- (4) 案例有启发，有借鉴意义。
- (5) 全文 3000-5000 字，文笔流畅，无错别字。
- (6) 提交时间和方式按照校团委和学院要求执行。抄送以下邮箱：910322971@qq.com
- (7) 选择优秀案例入选广东省百佳村庄发展案例集。