

盘县三变改革：发展区域特色产业

张闫龙、王路

案例摘要：位于大山深处的盘县舍烹村在过去是一个典型的国家级贫困村，2012 年以前人均纯收入不足 700 元，所谓贫困村中的贫困村。2012 年，乡村能人、企业家陶正学发起成立银湖合作社，带领村民走上了有一条“资源变资产、资金变股金、农民变股东”的“三变”改革道路。三变改革的灵魂是因地制宜地进行农村集体经济产权制度改革，本质是以土地流转、农村集体股份经济合作社为特征的社会改革实验。

关键词：三变、改革、产业、合作社

2019 年贵州盘州市（旧称盘县）入选首批国家全域旅游示范区，被评为 2019 年度全国综合实力百强、全国新型城镇化质量百强、全国绿色发展百强，以及全国投资潜力百强县市。同时入选 2019 年全国乡村治理体系建设试点单位、全国农民合作社质量提升整县推进试点单位。2020 年再度以 620 亿元的 GDP 总量入选全国百强县（位列第 84 位），较上年增长 10.1%。¹谁也不会想到，这是一个刚刚摘掉数十年贫困帽的区域。因而也有人称之为县域经济发展的奇迹！

这一切的转变发生在 2012 年的盘县普古娘娘山舍烹村！

本案例由北京大学光华管理学院张闫龙教授、北京大学管理案例研究中心研究员王路根据企业调研资料和部分二手资料整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请致电 010-62747245。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2020 北京大学管理案例研究中心

“三变”改革的探索

位于大山深处的盘县舍烹村在过去是一个典型的国家级贫困村，2012 年以前年人均纯收入不足 700 元，所谓贫困村中的贫困村。普古乡娘娘山联村党委书记陶正学回忆说：“以前，深山里的舍烹村是盘州市非常贫穷的地方。”¹作为土生土长的本地人，陶正学像许多不安现状的年轻人一样早年外出打工，靠着勤奋与执着的企业家精神成为一名拥有事业和产业的企业家。致富不忘乡邻，截至 2012 年，陶正学累计向舍烹村捐资 2000 多万支持家乡发展。

然而这种输血式的帮扶杯水车薪，对于彻底改变家乡贫穷落后的状态的无济于事。于是，一个将家乡的绿水青山变为金山银山的信念开始逐渐发酵。当然，除了纯粹理想以外，喜欢看《新闻联播》的陶正学以商人敏锐的嗅觉从《国务院关于进一步促进贵州经济社会又好又快发展的若干意见》中意识到生态农业大有可为。²于是，他决定首先以合作社的形式进行尝试。

2012 年 5 月 6 日晚 8 时许，天降小雨。陶永川、郭跃等 7 个人汇聚到陶正学家中，商讨自愿成立“风险共担，利益共享”的银湖种植养殖股份制农民专业合作社。合作社当晚的“第一次会议纪要”显示，以“5 万元一股，共 50 万元的股金”开展工作。7 位原始股东承担项目贷款的银行利息。50 万元，对于以“生态产业化，产业生态化”扶贫攻坚为己任的合作社来说，有点像当晚天上下的“毛毛雨”，杯水车薪。²随着思考的深入，他决定关停了煤矿、洗煤厂，带着 3 亿多元资金全部投资到银湖合作社项目中。³十多天后，陶正学回到村中主持召开合作社第二次会议，参会者扩展到 13 人。

作为一个亿万身家的企业家，多年来施善相邻的陶正学带着经济资本、相邻声望以及毋庸置疑的经营管理能力很快得到村民们的认可并被推选为村主任。他的合作社计划很快得到相亲们的认可和拥趸。但是村民家中并没有可供投资的现金，他们又该如何参与到合作社的投资和建设抓住共同富裕的机会呢？

对村子里一砖一瓦都很熟悉的陶正学在发起合作社计划之前就已经意识到的这一点，所以他提出：“现金、土地都可以入股，自愿加入的农户每股也可由我垫资

注：2013 年由舍烹村及周边 8 个村庄组成普古乡娘娘山联村党委，旨在打破集体产权空间限制，发挥村庄集群优势。这在中国的村庄治理实践中是一个灵活的创举。

注：2012 年国发〔2012〕2 号文件《国务院关于进一步促进贵州经济社会又好又快发展的若干意见》指出，贫穷和落后是贵州省的主要矛盾，加快发展是贵州省的主要任务。贵州省尽快实现富裕，是西部和欠发达地区与全国缩小差距的一个重要象征，是国家兴旺发达的一个重要标志。

10 万元，赚钱了就还本金，赔了不要还。”如此便形成了三变改革模式的雏形。也因此，自愿认缴和参与合作社的村民很快扩展到全乡 460 户。

按照 7 位原始股东的商定：银湖合作社以 20 万元为 1 股，每股价值 20 万元，总股本为 100 股。陶正学实际出资 1270 万元，却只占股 27%。他的慷慨和带头示范得到了村民的广泛认可。为了选对产业，合作社邀请相关专家亲临现场测量评估，并先后组织人员多次前往外省考察学习。经过充分筹备，合作社最终选择刺梨、蓝莓、红心猕猴桃作为核心产业。

随着合作社的稳步发展，2013 年陶正学决定扩展投资范围，以银湖合作社为投资主体，创立娘娘山高原湿地生态农业旅游开发有限公司，合作社持股 20%。在原始资金股的基础上，先后有 58 户村民以耕地股的形式入股，每亩耕地折价 2 万元。最终共整合舍烹周边 8 个村 10.68 万亩耕地、林地、草地等资源，全部量化入股合作社。除此以外，房屋也可入股合作社。到 2019 年合作社共带动 67 户村民办起了农家旅馆，户均年增收 5 万元。“资源变资产”后，娘娘山建成天山飞瀑、水上乐园、温泉度假村等旅游项目，园区成功申报为国家 3A 级旅游景区。为进一步扩大投资和建设，银湖合作社通过娘娘山高原湿地生态农业旅游开发有限公司撬动深圳苏式山水有限公司、盘县旅游文化投资有限公司等社会资本共计 7 亿元投资娘娘山。2017 年，再度被认定为 4A 级景区。在管理方面，对村级集体可经营性资产采取合作经营的方式交由银湖合作社经营管理。为了统一协调管理，银湖合作社在周边 8 个村建立了分社。如此，娘娘山周边的 8 个村形成“联村”，抱团发展，形成了一个“园区+村委会+合作社”的发展模式。截至 2018 年，联村下辖的 8 个村已有 964 户加入合作社，人均纯收入达 1.12 万元，其中 1161 个贫困人口实现脱贫。

盘县的产业政策支撑

娘娘山发展旅游和特色农业的“三变”改革实际上是一次以“新三农”问题为导向的有益探索。在实际推进过程中涉及到许多重要的政策和制度性的约束，例如土地流转和“联村”管理模式等。

组织资源支撑