

四川西昌：乡村在“三变”改革中嬗变

从“资源变资产、资金变股金、农民变股民”三方面着力，大胆创新探索，走出一条激活农村生产要素、发展壮大农村集体经济的新路子

□ 本报记者 王进
□ 唐元龙

“作为‘三变’改革试点村，我们始终坚持以农旅融合发展，现已拥有万亩樱桃产业。今后，我们将按照市委、市政府安排部署，不断壮大村集体经济，带领群众致富增收新路子。”日前，四川省西昌市樟木箐镇丘陵村“两委”负责人表示。

“三变”改革是近年来西昌市在全省率先创新推行的农村“三项改革”之一，实施内容主要是围绕“资源变资产、资金变股金、农民变股民”三个方面开展试点，目的是激活农村资源、资产、资金等生产要素，发展壮大农村集体经济，持续增加农民收入，助推乡村振兴战略，为进一步深化农村产权制度改革，深入推进乡镇行政区划调整和村级建制调整两项改革“后半篇”文章奠定坚实基础。

螺髻山下，邛海之滨，安宁河畔，“三变”春风吹拂，“三农”生机盎然。西昌市的农民在改革中致富，农业在改革中转型，农村在改革中变美。

铸实“三变”改革“顶层设计”

一直以来，我国的农村经济发展是块“硬骨头”。

农村发展好不好，不仅要看村民收入多少，也要将村集体经济收入作为衡量的关键指标。

凉山州委常委、西昌市委书记马辉在农村走访调研中发现，西昌市虽然资源优势突出，但农村普遍存在村集体经济薄弱的现实问题。究其原因，在于村集体资源闲置多，没有被盘活，发挥不出应有的效益。

面临农村集体经济发展壮大的现实问题，如何改革才能闯出一条新路子？

“在充分调研论证的基础上，今年2月，西昌市委、市政府着眼于制约农村集体经济发展的根本问题，提出实施壮大农村集体经济的‘三变’改革。通过改革，盘活农村闲置资源，将闲置资源变成发展资金，引领带动村集体与村民共同发展、共同富裕。”西昌市农业农村局副局长万安民告诉记者。

改革要落实，规划要先行。西昌市委、市政府印发的《西昌市“三变”改革实施方案》明确提出，2021年西昌市要完成所有行政村（涉农社区）的集体经济组织赋码颁证工作；纳入试点的20个行政村（社区）要有改革亮点，形成可复制、可推广的典型经验用于全市借鉴；西昌市财政局预算20个“三变”改革试点村（社区）奖补资金1000万元，具体奖补资金由改革领导小组根据各试点村（社区）工作开展情况、目标任务完成情况以及改革成效等进行综合评定。

有了政策指导和资金支持，“三变”改革试点工作开始落地实施。西昌市以上一年度集体经济收入情况作为参考依据，最终确定海南街道大石板社区、安宁镇凤凰村、樟木箐镇丘陵村等20个改革试点村或社区，并召开“三变”改革专题推进会，针对每个村提出来的方案，结合每个村实际情况，组织专家对方案进行审议，确保方案因地制宜、科学合理。

“‘三变’改革的灵魂在于一个‘变’字。”万安民表示，“三变”改革的逐步推行，成功激活了农村的资源、资金、资产等要素，农村潜藏的内生力量被激发出来，实现了村集体经济增收，也带动了村民致富。在短短的时间内，西昌市试点村发生了翻天覆地的变化，村集体经济不断壮大，呈现出强劲的发展势头。



西昌市海南街道大石板古村 余钢 摄

明确集体经济壮大方向

西昌市安宁镇凤凰村以葡萄、冬枣为核心发展特色水果产业。该村纳入西昌市“三变”改革试点村后，村“两委”按照“三变”改革方案，结合该村发展实际，选择盘活集体资产资源型、乡村旅游型两种路径发展集体经济。

“三变”改革实施之前，凤凰村的村集体经济仅依靠村里的老式冷库，一年到头村集体经济仅有3万元。乘借“三变”改革的东风，凤凰村充分利用原村委会闲置办公地，并以3500元/亩的价格流转村民的空置地，建成占地3亩的“休闲”农家乐。该项目作为村里“三变”改革项目，总投资150万元，目前已经正式开业。如今，“休闲”农家乐已经承包给凤凰村村民王华经营，承包期内向村里缴纳9万元/年的承包费用。“这样一来，不仅盘活了村集体闲置的空地，也实实在在拓宽了村集体经济收入的新路子。”凤凰村党支部书记宋务文说。

凤凰村只是西昌市“三变”改革试点村的一个缩影。

在“三变”改革试点中，西昌市不断聚焦“三变”改革要素，按照资源型资产、经营性资产、非经营性资产、其他资产、政府项目资金（物资）等8个类别，推行“将村集体的各类可利用资源变为资产，将农民的各类资源变为资产，将企业、合作社等经济组织的各类可变资源变为资产”3种发展模式。

同时，聚焦要素与发展模式，结合试点村发展实际，有针对性地制定了“三变”改革“十条创收路径”，包含资源盘活型、主导产业型、土地合作型、生产服务型、乡村旅游型、合作经营型、抱团发展型、异地置业型、实体经营型、帮扶带动型等。“每个试点村结合自身实际，选择1条~2条适合村情发展的路径，开展‘三变’改革试点。”万安民表示。

因自然资源优势突出、历史文化

底蕴深厚，海南街道大石板社区选择了乡村旅游型创收路径。

大石板社区位于西昌市东南部，背靠螺髻山，面向邛海，始建于明朝，重建于清朝道光年间。村内分布着大量的古民俗、古井、古树、古寺院遗址，是一个拥有300多年历史的古村落。作为曾经“南方丝绸之路”和“茶马古道”上的重要驿站，大石板村一直承载着辉煌与荣光。

据海南街道办事处党委书记王勇斌介绍，大石板社区作为邛海周边唯一保护较好的古村落，区位优势较为明显。西昌市旅投、川威集团、大石板社区共同成立大石板联合开发公司，三方共同对大石板古村进行开发打造，分别占股48%、41%、11%。其中，大石板社区占股的11%，由社区出6%资金股，剩余的5%折算为资源股。“村里发展的势能更加充足了。”

目前，大石板古村一期项目建设已经完工，经营面积达到11万平方米；二期项目开发已经在施工阶段，预计明年9月完工。民宿、酒吧、茶楼、餐饮、酒店……届时，大石板社区的服务功能将更加完善，老百姓的收入渠道也将更加多元。

实现改革成果“全民共享”

谈起“三变”改革，无论是政府官员、村级干部，还是人民群众，都不由得竖起大拇指。“三变”改革为什么能够深入人心？原因很简单：“三变”改革鼓起了群众的“钱袋子”！

改革的出发点与最终的目的惠及群众，要不断释放改革的红利，把改革的成果与群众共享。西昌市推进“三变”改革，以村集体经济入手，着力于盘活农村闲置资源，激活生产要素，不仅壮大了村集体经济，更让农民干事有了力量、农村发展有了希望。

以大石板古村为例。“三变”改革之前，大石板社区每个村民闲置约10平方米经营性用房，全村闲置经营性用房面积达到1.6万余平方米。“三变”改革在大石板社区实施以后，如何盘活村里的闲置资源成了街道和村“两委”首要思考的问题。于是，该社区以15元/平方米/月的价格整体打包给川威集团下属公司进行经营打造。

“集体资金也是老百姓的资金。召开村民会议得到村民同意后，我们才将这部分资金作为股金，投入到联合开发公司中，集中打造民宿、餐饮、咖啡店等，然后再将收益返还给村民。”王勇斌表示。

截至目前，大石板社区的民宿达到了232家，415名村民在该项目中从事各类服务工作，每月获取的工资收入平均达到3000元左右。老百姓除了10平方米的经营性用房收入，还有在村里务工的工资收入，村集体经济所得收益的70%也将用于村民的年终分红。这样一来，每个老百姓每年能够增收几万元。“三变”改革实施后，仅仅3个月时间，大石板社区的村集体经济收入就达到了10多万元。”王勇斌说。

通过改革壮大村集体经济，最终目的是为辖区的老百姓服务。例如，对基础设施进行改造，进一步丰富群众文化生活，促进邻里和谐稳定，不断提升老百姓的成就感和幸福感。

凤凰村以“三变”改革为契机，有效利用上级单位给予的帮扶资金，盘活村集体闲置资源，围绕全村产业发展，夯实全村基础设施建设，让凤凰村的集体经济从无到有，今年村集体经济收入有望突破40万元。“现在村里的老百姓不仅在产业上有收入，同时可以享受冷库、农家乐、农资公司等集体经济带来的多项分红，全村人民的幸福指数不断攀升。”宋务文说。

西昌市“三变”改革的顺利推进，得益于西昌市委、市政府的远见卓识，得益于各试点村的不懈努力，更得益于全市上下推进“三变”改革的坚定决心。在不久的将来，随着“三变”改革全面推开，西昌市乡村经济发展也将再上新台阶。

改革风劲 鹏飞万里

南方电网深圳供电局全力打造商业二类企业综合改革范例，谱写高质量发展新篇章

□ 杨晶晶

大鹏一日同风起，扶摇直上九万里。扎根、生长于深圳这片改革热土，南方电网深圳供电局正借改革东风，翱翔于创世界一流的征途：

成为南方电网首家外部董事占多数、配备专职监事的管制业务单位；

推行全员业绩责任制和契约化管理机制，全员劳动生产率居全国供电企业前列；

加快管制性业务改革，客户平均停电时间世界领先，“获得电力”在国家营商环境评价中领跑全国；

连续3年获南方电网经营业绩和党建双“A”，2021年获评国资委重点企业管理提升标杆企业……这是南方电网公司改革奋进的缩影，也是商业二类企业改革奋进的写照。

按照国务院国资委对中央企业的功能界定，深圳供电局属于关系国家安全和国民经济命脉的商业二类企业。作为全国“双百企业”中唯一的供电企业，该局秉持“愿改、敢改、真改、快改”的决心和意志，以落实国家重大战略、保障国民经济运行为首要目标，坚持加强党的领导、市场化改革，争做国有经济控制力、影响力的担当者。

敢闯敢试 在服务大局中展现新作为

——“前海经验”走向全国，河套“双碳”示范区加快建设

习近平总书记指出，要深化前海深港现代服务业合作区改革开放，规划建设好河套深港科技创新合作区。

2015年全国首家混合所有制增

量配电网企业——前海供电公司成立以来，作为前海混改实施推进主体的深圳供电局始终大胆试水，现代企业法人治理、混合所有制党建工作模式等首批6项可复制推广的电网混改“前海经验”走向全国，一张张成绩单印证了它们的成效：

前海电网在全球首创“二线合环+联络线”接线模式，“二线合环”区域实现客户年均停电时间为零的世界顶尖水平；在全国率先推出“临时共享”，为客户节约临电建设时间50%以上，节省投资40%以上，入选《广东自贸试验区第四批制度创新案例》……

而今，立足前海新征程，深圳供电局与前海供电公司携手研究谋划新管理体制下供电服务、电力调度、电网建设、运维管理等适应性变革，更好支撑前海打造核心引擎。

一如奔腾的前海，河套建设也正热火朝天。

深圳供电局首创“紫荆花型”合环接线方案”，着力减少停电时间和停电次数；与深圳能源等携手开展综合能源规划，加快建设以绿电为核心的“双碳”示范区，着力提升综合能效和供电质量，降低碳排放强度。到2025年，河套深港科技合作区客户年均停电时间力争低于5分钟，达世界顶尖水平，更好满足高端科技项目对高质量电力供应的需求。

该局还加强政企合作，接收河套深港科技创新合作区深圳园区资产原值0.48亿元的政府供电设施。同时，政府协调园区内用户资产移交，清理转供电加价，为优化园区用电营商环境奠定了良好基础。

敢为人先 加速打造电网创新高地

——新型超导电缆填补技术空白，电网5G应用形成示范

9月28日，深圳第一高楼——深圳平安金融中心再次成为各界关注焦点。只不过，这次大家把目光投向了地下——一条刚刚投运的电缆界“超能者”。其直径仅17.5厘米、长400米，却实现5倍于常规电缆的输电能力，相当于可同时满足4列时速350公里高铁的用电需求。

这是我国首条自主研发的新型超导电缆，也是全球首个应用于超大型城市中心区的超导电缆，标志着我国全面掌握新型超导电缆设计、制造、建设的关键核心技术，填补了国内技术空白。它的背后，离不开深圳供电局对科技创新的孜孜以求。

习近平总书记强调，要坚定不移实施创新驱动发展战略，培育新动能，提升新势能，建设具有全球影响力的科技和产业创新高地。

对深圳供电局来说，实施创新驱动最根本的是要增强自主创新能力。2018年，该局建成南方电网首个“线上+线下”的双创基地并制定管理办法，畅通员工兼职创新、全职创新及离岗创业创新渠道；2020年又率先全网实行科技项目“自荐、揭榜、挂帅”机制，着力解决“双碳”、新型电力系统等问题。

目前，该局创新潜力持续释放。在深圳“5G+全栈国产化+智能电网”应用示范单位——500千伏鹏城变电站，巡检机器人扫描设备状况，借助5G网络将数据实时传回控制室，有效减轻变电运行人员工作压力。

“传统劳动密集型管理模式已难以适应电网运维量增加的趋势，我们以技术创新推动生产组织模式变革。”深圳供电局主网生产中心主网运维部负责人陈潇介绍道，在调度方面，调控一体化促使线路操作时间缩短90%；在输电方面，“数字监控班+数字智慧输电平台+数字运维班”的运维模式已然形成，线路远程巡视占比达到82%。深圳供电局正用创新之钥“解锁”电网高质量发展。

优化服务 满足人民对美好生活的向往

——深圳“获得电力”指标领跑全国

“必须坚持以人民为中心的发展思想，让改革发展成果更多更公平惠及人民群众。”习近平总书记在深圳经济特区建立40周年庆祝大会上的讲话言犹在耳。

2020年，深圳“获得电力”指标领跑全国；客户年平均停电时间（低压）24.6分钟/户，达世界领先水平……深圳供电局践行“人民电业为人民”的宗旨，公共服务公众满意度连续十年居全市第一。

据了解，2018年进一步优化营商环境工作开展以来，该局创新推出小微企业“今天提申请、明天用上电”、办电全过程可视可评广受好评的举措，低压、高压客户平均办电时长缩减70%以上。在此基础上，该局进一步聚焦现代产业转型和居民消费升级需要，致力提供现代化供电服务。

“现在供电服务延伸到企业的方面，帮助我们真正实现了建设低碳绿色园区的目标。”深圳深汕晟火科技园相关负责人说。近日，深圳供电



深圳供电可靠性世界领先，赋能“双区”建设。 皮昊书 摄

局为该园区量身定制综合能源解决方案，不仅通过用电设备智慧运维、分布式光伏等措施，节约了园区用能成本；而且提供绿色电能认证服务，助力企业参加绿电市场化交易和拓展国际贸易。

在深圳供电局，像这样的用电用能产品共有3大类71项，可以契合不同客户需求。除了绿色电能认证服务外，还包括“提前装表、‘码’上接电”，助力新能源车快充“桩”；利用大数据深加工，以“电力指数”为企业经济用能提供辅助参谋等，有效推动传统单一服务向专业化、多元化转变，为客户创造更多价值。

锐意攻坚 改革激发企业内生动力活力

——全员劳动生产率居全国供电企业前列

坚持党的领导、加强党的建设是国有企业的“根”和“魂”。

深圳供电局将制度优势有力转化为治理效能，明确和巩固党组织在法人治理中法定地位，全面落实“双向进入、交叉任职”的领导体制，并成为南方电网公司首家外部董事占多数、配备专职监事的管制业务单位。同时，

明确《公司治理主体权责清单和授权清单》，逐步构建权责法定、权责透明、协调运转、有效制衡的公司治理机制。

市场化经营机制改革是实现提高国有企业活力和效率的重要途径。

按照习近平总书记提出的“要建立健全激励机制，推动形成能者上、优者奖、庸者下、劣者汰的正确导向，为改革者负责、为担当者担当，激发党员、干部干事创业的热情和劲头”，深圳供电局推行“目标层层分解、责任层层传递、考核层层落实、激励层层衔接”的全员业绩责任制与契约化管理体系，推动“三能”（能上能下、能进能出、能增能减）制度化、常态化、长效化。

该局还积极开展管理人员竞争上岗及未等调整不胜任退出，三级副职以下干部平均年龄下降1岁~2岁；通过拓宽专家通道、增设业务尖兵等措施，提升人力资源管理对重难点业务支撑能力；创新设置薪酬分离度等差异化管控机制，员工活力进一步激发，全员劳动生产率居全国供电企业前列。

今后，深圳供电局将“始终牢记改革只有在进行时、没有完成时”，全力确保国企改革三年行动和深化国企改革“双百行动”任务高质量如期完成，把南方电网改革品牌擦得更亮。