



粤黔协作“龙里答卷”：从“输血”到“造血”的县域经济实践

访龙里县委常委、副县长、粤黔协作工作队黔南工作组龙里小组组长马剑超

中经记者 夏治斌 黔南龙里报道

“所有产业增收、乡村发展成效，是粤黔两地党委政府落实党中央乡村振兴、东西部协作战略部署的集体成果。”谈及跨越千里的粤黔协作实践，贵州省黔南州龙里县委常委、副县长、粤黔协作工作队黔南工作组龙里小组组长马剑超坦言，“我感触最深的核心收获是：村集体经济持续壮大，是中国式现代化、社会主义制度优势最直观的现实体现。无论是湾滩河镇18村联合社、草原社区特色加工产业，还是余下村大棚、文旅

让协作资金变成“造血干细胞”

5年来，产业协作实现了从“单点突破”到“集群发展”的跨越。

《中国经营报》：龙里县山多地少，连片坝区资源稀缺。粤黔协作产业项目在选址上如何实现精准落地？

马剑超：龙里县总面积1521平方公里，辖6个镇街。贵州省全域山多地少，适宜规模化农业开发的连片坝区资源稀缺，我县仅北部、中部、南部三处片区具备规模农业开发基础。基于有限的土地资源，我县确立了科技、绿色、质量、品牌四大现代农业发展路径。

5年来，产业协作实现了从“单点突破”到“集群发展”的跨越。数据是最直观的证明：我们累计引导36家东部企业落地投产，实际新增到位投资额达20.95亿元。其中，二产投资占比高达78.3%，有效填补了区域产业发展短板。同时，我们重点支持刺梨、大米、豌豆尖等特色产业发展，建成经营性资产项目35个。

《中国经营报》：跨区域协作容易出现权责割裂、流程堵点。当地探索出了怎样的联动协同机制，确保项目“落得下、建得快、管得好”？

马剑超：作为广州市荔湾区派驻干部，入驻龙里县后首先要解决两地发展理念差异、项目流程衔接不畅问题，从思想共识、机制建设等层面推进工作。

首先是统一两地协作发展共识，转变传统帮扶认知。比如，组织粤黔两地干部共同学习当地群众山地耕作的奋斗精神，摒弃东部单向扶持的固有思维，明确协作资金并非一次性慰问补贴，而是能够

让“增收账本”惠及每一位群众

龙里县围绕项目全生命周期搭建资金监管与绩效评价闭环体系，同步配套约束、激励双重制度。

《中国经营报》：粤黔协作现代农业项目，从根本上补齐了龙里传统小农经济的哪些短板？对收入结构带来了怎样长期的改变？

马剑超：全县宏观数据可直观体现协作产业对乡村发展的重塑作用：2021年，全县70余个行政村经营性集体收入合计2295万元；2025年年底，全县村集体经营性总收入增至5197万元。目前，龙里全县20个行政村集体年收入超过50万元，15个行政村年收入突破100万元。5年前，全县仅有极少数村集体年收入可达50万元，多数村集体年收入仅5万—20万元，产业“造血”能力实现跨越式提升。

要说补齐过去小农模式存在的短板，我认为主要有三方面：

一是破解分散种植抗市场、自然风险能力薄弱短板。以往农户单户零散种植，经营规模小、无长期稳定采购订单，一旦遭遇农产品价格下跌、自然灾害，直接产生经营亏损；协作项目打造连片规模化种植基地，统一对接粤港澳大湾区长期保供渠道，锁定基础收购价格，零散农户通过合作社抱团发展，大幅降低了经营风险。

二是补齐农业标准化、科技化生产体系缺失的短板。传统农户依靠经验耕种，无统一种植标准、农产品质量检测体系，农产品难以进入大型商超、专业批发市场；县级搭建农产品检验检测中心，基地统一供应良种、标准化水肥管理、绿色防控方案，产品取得粤港澳大

集体经营性收益，村集体拥有稳定资产、持续现金流后，才有充足能力带动全体村民增收，基层治理、人居环境、民生改善才有坚实支撑。”

从宏观的制度优势落脚到微观的民生福祉，看着粤黔协作项目在黔中大地生根发芽，马剑超动情地说：“亲眼见证各村集体收入从依靠微薄补助增长至数十万、上百万元，脱贫群众稳定获取产业分红，实现家门口就近就业，是我在两年多的挂职工作中，最有价值、最有成就感的时刻。”

时光回溯到90多年前，红军长

持续产生收益、壮大村集体经济的经营性资产，所有项目全周期围绕培育可持续乡村资产谋划，杜绝“形象工程”。通过双向换位思考，消除两地权责认知分歧，为项目协同推进奠定思想基础。

其次是建立“双审双签”全流程共管机制，打通项目各环节堵点。在项目谋划、用地审批、环保评估、水电配套、工程施工、竣工验收、后期运营管护全生命周期，实行荔湾区派驻工作组、龙里县行业主管部门联合审核、共同签字确认制度。针对大棚地块原有强弱电杆阻碍施工等前置问题，两地同步统筹资金完成管线迁移；涉水文旅项目同步前置开展污水治理评审，外来企业落地前核查片区用电容量、变压器配套，将各类配套难题在项目开工前一次性化解。资金实行专项专户管理，东西部协作资金、中央财政衔接资金统一纳入县级财政专户分级审批，资金直接拨付项目建设主体，杜绝截留、挪用。

《中国经营报》：广州市近郊智能大棚适配平原连片耕作，龙里县属于典型的黔中山地。在技术落地过程中，做了哪些本土化改造？

马剑超：东部平原大棚设备、运营模式无法直接照搬，我县确立了“核心生产环节智能化控产、采收配套环节人力适配本地劳动力”的改造思路，完成全方位本土化调整。

第一，适配山地地形，优化智

湾区生鲜市场准入资质。

三是补齐农户收入渠道单一短板。以往农户收入仅依靠自有农作物售卖，无土地资产增值、务工、分红等多元收益；协作产业构建土地租金、基地务工、集体分红、文旅副业四轮驱动的多元增收渠道。

落实到不同主体身上，收入结构也发生了长期深刻变化。

在村集体方面，收入来源由单一财政转移支付，转变为稳定经营性产现金流。大棚租赁、文旅停车、摊位租金、农产品加工分成形成持续性收益，集体积累资金可自主投入产业道路、灌溉水利、文旅景观、人居环境整治，形成村级自主发展资金池。

在普通农户方面，收入由单一务农收入，升级为“土地租金+基地务工+季节性文旅副业”三重稳定收入。土地流转每年获取固定租金，日常在大棚、文旅基地就近务工获取持续性工资；旅游旺季可摆摊售卖农特产品、经营农家餐饮，增加季节性副业收入，无须长期外出务工，兼顾家庭照料。

在脱贫户、监测户方面，建立持续性兜底增收长效机制。全县统一硬性规定产业收益80%定向分配脱贫、监测群体，20%留存村集体用于产业升级；同时基地用工岗位优先招录低收入群体，双重保障防返贫，收入从短期一次性补贴转化为长期稳定产业分红。

《中国经营报》：龙里构建了怎样的全流程资金监管、绩效评价闭环

征的足迹也曾踏上这片土地。龙里，这片承载着革命记忆的红土地，在新时代迎来了另一场意义深远的“长征”，即东西部协作。这是一场从“输血”到“造血”的深刻变革，旨在破解发展不平衡不充分的难题，实现区域协调与共同富裕。

5年来，粤黔协作的“龙里答卷”成绩斐然。截至2025年年底，全县农村集体经济组织经营性收入从2021年的2295万元跃升至5197.64万元，20个行政村的集体年收入超过50万元，其中15个村更是突破百万元大关。产业协作累计

能灌溉与生产设备。保留水肥一体化、自动卷膜、温湿度自动调控等决定作物产量、品质的核心智能系统，结合山地零散地块改造分支灌溉管网，实现分区块独立管控水肥；配套生物绿色病虫害防治技术，减少农药使用，匹配粤港澳大湾区绿色蔬菜采购标准。舍弃平原大型自动化采收设备，规避山地狭窄地块无法通行重型机械的问题，降低项目固定资产投入成本。

第二，贴合本地村民生产习惯优化用工模式。蔬菜修剪、采摘、转运等环节全部保留人工岗位，不推行全自动化无人种植；基地实行弹性排班制度，村民可兼顾自有耕地与家庭事务，保障中老年留守群体就近就业渠道。

该山地现代农业模式沉淀下了三条通用、可复制的经验：一是坚持因地制宜，杜绝照搬东部全套设施设备，区分核心种植环节科技赋能、采收配套环节人力补充；二是项目落地前绑定成熟本地农业经营主体，依托主体掌握适配本地气候的作物品种、成熟外销渠道，降低产业试错成本；三是所有产业项目强制绑定联农带农合作协议，明确本地群众用工优先权、低收入群体收益倾斜分配机制，确保现代农业发展持续带动群众增收。

《中国经营报》：龙里县是红军长征途经的革命老区，东西部协作是新时代先富带动后富、区域互助的实践载体。余下村依靠协作实现产业

体系，确保协作资金精准落地惠民？

马剑超：我县围绕项目全生命周期搭建资金监管与绩效评价闭环体系，同步配套约束、激励双重制度。

在具体表现方面，第一，前端项目谋划前置评审，锚定产业惠民导向。项目谋划投向聚焦特色主导产业补短、聚焦见效产业做强、聚焦民生保障。优先投入可形成固定资产的项目，而且必须形成可确权到村集体的固定资产；优先投入可形成持续经营性以及具备明确群众增收带动路径的产业项目，如近两年资金安排，围绕刺梨特色产业、乡村振兴特色带、产业集群、易地搬迁后续扶持、农文旅等方面谋划长效收益项目，坚决杜绝“负面清单”项目、“形象工程”和“三边工程”。项目立项前同步完成用地、环保、水电、运营主体资质联审，实行“双审双签”后方可启动审批程序。

第二，中端项目实施动态监管，规范资金拨付流程。东西部协作资金纳入县级衔接资金专户管理，通过财政一体化系统直接支付到终端，不再拨入预算单位实有资金账户。

第三，后端验收运营绩效评价，建立奖惩导向机制。项目竣工验收后，全部经营性资产确权至对应村集体，明确资产权属；作为全国帮扶项目资产规范管理试点县，我们对帮扶项目资产进行“清产核资—确权赋能—盘活资产—风险防控”全生命周期管理。建立起打

引导36家东部企业落地，实际新增投资近20.95亿元；教育、医疗、劳务等领域的协作也全面开花，从“结对”到“结心”，从“传技”到“强医”，从“稳岗”到“赋能”，协作的触角延伸至县域发展的方方面面。

亮眼的数字背后，是复杂的实践探索。如何让协作资金变为可持续资产？如何让产业项目从“单点突破”走向“集群发展”？如何平衡企业、村集体与农户的利益？带着这些问题，《中国经营报》记者近日专访了马剑超，从县域顶层设计的角度，深度解码粤黔协作的“龙里模式”。

增收、民生提质，如何将长征红色精神与粤黔协作产业深度融合，走出适配革命老区的共同富裕特色路径？

马剑超：结合日常工作实践，我有两点核心体会：

首先，以长征奋斗精神统一两地协作干事底色。组织全体粤黔协作干部、农技人才常态化前往龙里烈士陵园、观音山红军战斗遗址开展主题党日，实地感悟长征艰苦奋斗、为民服务精神。围绕共同的奋斗理念，当地各级干部、群众形成了共识：东西部协作并非东部单方面财政“输血”，而是两地群众共同奋斗，将协作资金转化为可持续村级经营性资产，依靠两地协作共同奋斗，实现农业增效益、农村增活力、农民增收收入。

其次，以中国式现代化统筹“五大振兴”，融合红色资源与产业发展。长征精神的核心是全体人民共同走向美好生活，新时代东西部协作正是践行区域协调发展、全体人民共同富裕的中国式现代化路径。

各地发展进程虽然存在先后差异，但高质量发展、全民共富的目标高度统一。我县将红色研学线路串联红军遗址、现代农业基地、河谷文旅景观，让游客在接受红色教育的同时直观感受乡村产业发展成果；在产业发展制度层面，持续向老区脱贫群众、监测户倾斜收益，以产业共富传承长征为民初心，形成适配革命老区的乡村振兴、共同富裕特色路径。

通“资金—项目—资产”业务链条的溯源机制，到“六条路径”激活闲置资产的运营创新，再到“红黄蓝绿”四级预警的智慧监管，推动帮扶资产长效管理。

《中国经营报》：在务工岗位、分红分配上，县级层面出台了哪些硬性制度安排向低收入群体倾斜？

马剑超：我县对全部粤黔协作帮扶资产项目执行统一刚性收益分配规则：项目经营收益80%定向分配脱贫户、监测户，剩余20%留存村集体，用于产业升级与村级公益事业，该分配比例自2021年乡村振兴过渡期实施起，全部写入项目正式合作合同，无特殊例外。同步出台三项硬性倾斜配套制度：

首先是用工优先招录制度。大棚种植、文旅运营、村级施工大队等产业用工，脱贫、监测人口用工占比不低于30%，同等条件下优先录用低收入群众；企业用工台账定期报送县乡村振兴局、粤黔协作工作组核查。

其次是差异化分红发放制度。分红标准结合家庭劳动力状况差异化设置，孤寡老人、重度残疾人、无劳动力监测户适度提高分红额度，精准保障特殊困难群体收入。

最后是经营性资产兜底制度。协作资金建成的大棚、冷库、文旅配套等固定资产产权全部归属村集体，即便市场主体经营出现短期行情波动，但资产租赁收益持续稳定，能够保障低收入群体分红具备稳定来源。



图为龙里县委常委、副县长、粤黔协作工作队黔南工作组龙里小组组长马剑超（左）在当地蔬菜大棚考察。 本报资料室/图

从“行政结对”走向“市场共赢”

在龙里县退出贵州省级重点帮扶县后，村集体自有经营性资产仍可持续产生稳定收益，筑牢乡村“自主造血”根基。

《中国经营报》：在龙里县，县级层面牵头搭建了哪些产销对接机制，以破解山区农产品销路不稳、价格波动大的痛点？

马剑超：我县依托龙里物流区位优势，搭建“市场主体渠道+政府协作搭桥+硬件配套兜底”三维产销体系，对冲农产品价格波动、销路单一风险。

第一，多渠道布局，分散市场依赖风险。一是粤港澳大湾区作为核心稳定渠道，依托荔湾资源对接广州江南果蔬批发市场、钱大妈、盒马等连锁商超，由市场经营主体签订长期保供采购协议，锁定基础收购价格；二是贵州省内本地渠道，联动贵阳广东商会、潮汕商会，打通贵阳生鲜门店、商超供货通路；三是线上销售渠道，本地服务商整合全县农特产品开展短视频直播带货，与县供销社合作开展赶集现场直播，各村同步运营短视频账号自产自销；四是粤黔两地工会、机关单位定向消费帮扶采购渠道。

客观条件也存在市场波动风险，如2026年夏季华南地区雨水充沛，高温天气减少，本地蔬菜供给充足，我县蔬菜黄瓜收购价由往年峰值1.8元/斤一度探底至0.8元/斤，收益有所下降，因此多渠道布局是稳定产业的必要举措。

第二，搭建标准化、品控硬件配套体系。2024年县级投入260万元建成县级农产品检验检测中心，设备全面投用后，免费为全县种植基地提供农残、品质检测服务。

第三，推进农产品品牌化建设提升溢价。统筹推进科技、绿色、质量、品牌农业建设，推动大米、蔬菜、刺梨等特色农产品申报绿色、有机认证，统一标准化种植规范，提升产品市场溢价空间。

《中国经营报》：本土现代农业管理、文旅运营、电商人才短缺是突出短板。粤黔协作在人才培养和经营主体壮大方面有哪些突破？

马剑超：我县依托粤黔协作平台落地科技、人才双向协作项目，同步搭建返乡创业扶持体系。

一是农技专家双向合作落地实体产业。联合广东省农科院引进国产樱桃番茄品种，结合龙里气候、水源条件，搭配东西部协作资金共建50余亩高标准水培大棚。该品种收购价8元/公斤，进入盒马等商超终端售价可达15元/公斤，产业收益空间充足，基地当前正持续扩大种植规模。

二是常态化双向人才交流机制。荔湾区持续接收龙里县农业、文旅、经济领域干部跟班锻炼；龙里县则定期选派村干部、种植大户、合作社负责人赴荔湾区农业园区、文旅企业、电商平台实地考察学习；两地联合开展线下农技培训班，广东农科院专家下沉有关种植基地现场进行技术指导和产学研合作。

《中国经营报》：目前，龙里县文旅业态仍存在产品单一、消费转化不足等短板。下一步，将如何联动荔湾文旅运营企业，从哪些维度丰富乡村旅居业态、提升旅游经济收益？

马剑超：我县文旅核心短板为依托贵阳近郊区位客流充足，但游客停留时间短、消费转化偏低，业态同质化明显，长线度假产品欠缺，夜间文旅消费场景较少。

下一步，我们计划从四大维度优化升级：

第一，补齐夜间文旅消费业态。在草原景区常态化举办火把节、火龙节，龙里河大桥片区暑期推出焰火观赏活动，深度挖掘本地民族民俗夜间活动，延长游客停留时长。

第二，打造差异化细分旅居产品。借鉴广州市成熟民宿运营经验，改造提升高品质乡村民宿，区分亲子研学、峡谷度假、垂钓休闲等细分业态，区别于普通农家乐，以此提升客单价。

第三，深度挖掘本土稀缺资源，拓展长线客源。重点开发县城高山峡谷温泉资源，对接珠三角、粤港澳大湾区文旅集团、平台企业开展招商合作，打造长线度假产品。

第四，完善旅游消费配套转化渠道。推动农家作坊、农户经营规范化，打造本地农特产品展销街区；联动粤港澳大湾区商超同步上线线上带货渠道，将线下游客客流转化为农产品稳定销量。

《中国经营报》：立足长期可持续发展，当地将如何建立常态化长效机制，避免短期帮扶弊端？

马剑超：在完善帮扶资产全生命周期管理制度方面，要对产业链条完备的项目强化运营，确保发挥效益，持续巩固产业发展成果，采取出租入股、联营、自主运营等方式的经营项目，镇级按照“三重一大”、村级按照“三资”管理要求，严格按照议事规则程序集体讨论、民主决策，明确经营主体、利益联结方式、管护责任等确保项目运营规范可行。

这样，在龙里县退出贵州省级重点帮扶县后，村集体自有经营性资产仍可持续产生稳定收益，筑牢乡村“自主造血”根基。

在搭建市场化常态化对接协作机制方面，依托两地商协会、民营企业、群团、公益组织搭建长期稳定对接桥梁；县级组建常驻珠三角、长三角、成渝地区招商专班，长期对接东部企业、产销渠道资源。在龙里县脱离行政结对帮扶后，可以持续引进产业项目、打通外销渠道。

对于长远发展目标，龙里县将逐步弱化行政短期帮扶属性，构建市场主导、两地资源互补的常态化协作格局，落实东西部协调发展、共同富裕的战略初衷。