

An aerial photograph of a rural landscape. A river flows through the scene, with a bridge crossing it on the left. The landscape is divided into green fields and a cluster of buildings, likely a village or farmstead. The sky is overcast.

新词新事

各位好。今天讲的是『上海乡村振兴的新词新事』——这一年里，我看到的、想到的、做着的东西。不是政府汇报，就是思考碎片。

「基本」二字，被上海拿掉了

国家讲农业农村现代化。上海也讲，但有一个字不一样——『基本』二字被上海拿掉了。



从「点」到「面」,50 个片区是底线

339

164

12

50

到 2025 年末,339 个美丽乡村示范村、164 个乡村振兴示范村、12 个五好两宜试点片区。50 个片区是底线——这是 2030 年的硬指标。从「点」到「面」、从「村」到「片区」,这不是质变,是跃迁。



乡村三件套，城里长不出

上海乡村里，长出了一些城里搞不了的东西：三件套——乡村咖啡、窑烤面包、面馆。城里没有的呢？民宿、采摘、认养、农事体验。

单村干不完了，得整片整 片地干

现在进第一幕：片区化。沪派宜居宜业和美乡村、沪派江南、设施农业、水美乡村、林下经济——五大抓手都在讲同一件事。

6 + 8 + 12, 贴的是 地貌学的标签

沪派江南讲的是什么？六域：湖沼荡田、曲水泾浜、河口沙岛、滨海港塘、泾河低地、九峰三泖。八脉：长江、黄浦江、吴淞江等八条骨干水系。十二意象：珠链、纤网、星络、鱼脊、螺纹、横波、年轮、羽扇、川流、疏枝、棋盘、峰泖。



整区域策划导则，没人编

整区域设计怎么干？——分析、资源排摸、策划设计。但上海有『示范村设计导则』，没有『整区域策划设计导则』。我们呼吁了好几次，没人牵头在编。



片区化是顶层，一体化是 处方

第一幕讲完了，现在进第二幕——一体化。今天最重要的一幕。片区化是顶层，没有一体化，片区化是纸面的。一体化就是『一体三面』——前期、运维、治理。

30 个团队，吵不出结果

30

1

从三师联创开始，讲一体化、五化联动。理念很好。但 30 个团队在一起联创，往往各说各话，反倒吵不出结果。怎么办？联创 + 总控。30 个团队联创，加上 1 个总控，事情才能跑起来。

[图位待补]

浙江 800 公里，上海呢？

800km

92%

90%

管护运维这一面，新词叫『一体化综合管护』。浙江 2026 年提『一体化、专业化、市场化』三化管护，给了硬指标：农村供水管网更新 800 公里、城镇周边村生活污水纳厂处理率 92% 以上、城乡燃气统一配送入户率 90% 以上。浙江 800 公里，上海呢？



1 个网格员，扛 7 件事

治理这一面，关键词是『多格合一』。原来网格员各管各的『格』，现在合并成一个『格』。一个网格员，管党建、综治、信访、应急、社保、城管——7 到 8 件事。



前期 · 运维 · 治理，一根针穿到底

(全场最亮的金句，讲到这里要停一下) 前期、运维、治理——一根针穿到底。这就是『一体化』三个字的全部含义。

浙江有 10 条，上海还在 等

第三幕：多元化。这几年最热的词叫『整村运营』。调研后，发现上海还没到时候——跟浙江差别太大，还在摸索期。

主体 4 类，模式 4 种，没人敢打包票

4

4

主体的多元——4 类：专业运营主体（蓝城住小帮、花开海上、沪派文旅、蚂蚁亲子）、村民（村集体自营 / 返乡二代 / 合作社）、农业企业（七美）。模式的多元——4 种：国企参与、村村合作、物业型、合作。

[图位待补]

资源变资产，资产变资本



第四幕：价值化。资源变资产，资产变资金，资金变资本。固定资产怎么价值化？无形生态怎么价值化？——GEP、VEP 算。再和金融挂钩：碳汇、绿色授信、活体贷。

看不见的山林，贷出了 3950 万

2.45 亿

3950 万

VEP——特定地域单元生态产品价值。今年 5 月 19 日，青浦东库村落地——长三角示范区首单、上海首单。未来十年，东库村生态总价值 2.45 亿。银行认了这笔账，授信 3950 万。

『生态信用 = 资产信用』——这是乡村金融逻辑的根本变化。



一生 600 吨，我们在找买单的人

600 吨

我们正在做一件有意思的事——把 VEP 和碳汇市场打通。福寿园 2022 年获评国际绿色零碳节『2022 碳中和典范企业』，做了『零碳生命』项目：人一生 600 吨碳，他们要找碳汇来中和。



装了一墙屏，村干部只想拔电

第五幕：数智化。数字乡村装了一墙屏，但村干部只想拔电。有地方装了 18 个智慧灯杆、4 个高山塔基摄像头——有用吗？记录了一堆，决策为零。

数字负担，要变成价值工具

我们要做的是 3 个方向的转：和美乡村整个建设管理的总控、治理的积分加停车、软硬结合（夏阳企业共享资源 + 停车智慧路灯）。

[图位待补]

超大城市的产业，该往乡村倒灌

15 亿

20 亿

马桥 AI 试验区，有个『鲸鱼机器人』。年产教育机器人，服务全球 15 亿青少年，年产值有望超 20 亿。我下周去探，探讨机器人在乡村能不能用。



1 总控 + 3 赋能



第五幕讲完了。最后讲我自己——不是做广告，讲这家公司怎么干。总结下来就是 1 总控 + 3 赋能。讲错了，大家指正；讲对了，大家带走。

我们擅长的，是 M 那个字母

30

1

总控就是测规建管运一体化，M+EPC+O 模式贯穿。M 是策划、E 是工程、P 是规划、C 是建造、O 是运营。联创 + 总控。30 个团队，加上 1 个总控。M 是我们擅长的——这是城测行的根。

[图位待补]

城测读村，调研也能传播

城测风物——从调研开始。每个片区的基因，做深入调研。中国美院方院长让大师给村庄画画，文化就融进去了。上海五大文化乡村，大家熟知三大：崧泽、广富林、马桥。还有福泉山、亭林。

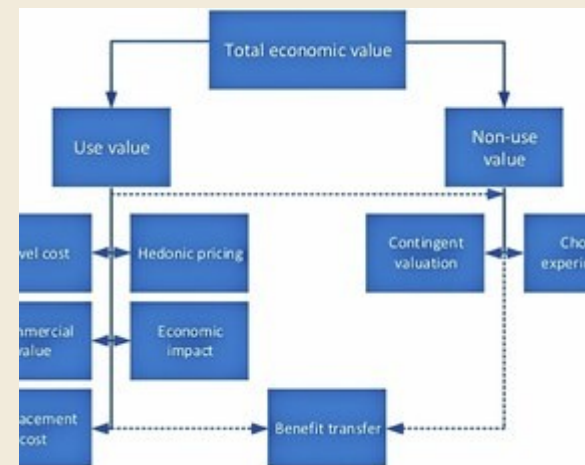


乡村不造血，前面 5 化都是泡沫

2.45 亿

3950 万

金融赋能 = 价值化——城测乡信干这事。流水打包（青村青溪乡信）、VEP + 碳汇（东库村 2.45 亿生态价值，银行授信 3950 万）。乡村不造血，前面所有『片区化、一体化、多元化、数智化』，到头来都是政府的钱，不是乡村自己的钱。



不一样的乡村，才值得做



讲了 5 幕 + 1 个新视角，简单回顾：现代化、片区化、一体化、多元化、价值化、数智化。上海乡村振兴的『新词新事』——每一个新词背后，都是一次思维的转变；每一件新事背后，都是一次方法的创新。不一样的乡村，才值得做。

三个问题，抛给你

讲给业内人，不动起来不过瘾。三个互动问题：第 1 问：片区化和一体化，哪个更难？第 2 问：你们公司多元主体协作，碰到过什么难题？第 3 问：让你造一个『沪派乡村新词』，你会造什么？



思考碎片，送给您

今天讲的，都是这一年的思考碎片。希望这些碎片，在您那儿也能拼出点东西。谢谢。