

上海乡村振兴

上海乡村振兴的 新词新事

基于十五五政策的深度复盘与业务思考

7 大新词 × 1 套方法论

陆老师 · 2026 年 9 月

P1·现场 3 问

在讲之前，我先问 3 个问题，看在座有多少人能给答案：

（停 5 秒，等举手 / 讨论）—— 这 3 个问题，今天这场分享结束时，您都会有答案。

Q1：上海乡村到底有哪些？

Q2：上海乡村现代化，全国排第几？

Q3：上海乡村振兴最值得说的一个词是什么？



P3· 目录页

CONTENTS

7 大维度——最后一套方法论现场揭晓

· 开场 · 现代化 · 片区化 · 一体化 · 多元化 · 在地性 · 价值化 · 数智化 · 收尾



P4· 总览页 7 大维度先铺路，方法论最后揭晓

今天我们把上海乡村振兴的新词新事拆成 7 大维度：现代化、片区化、一体化、多元化、在地性、价值化、数智化。

但 7 个维度讲完不是终点——最后一页，我要发布我们团队沉淀多年的一套落地方法论。它是什么？先卖个关子。

悬念 1：为什么有的片区做成一张皮，有的做成了真骨架？

悬念 2：为什么我们不做 EPC，却能把整个片区管到底？

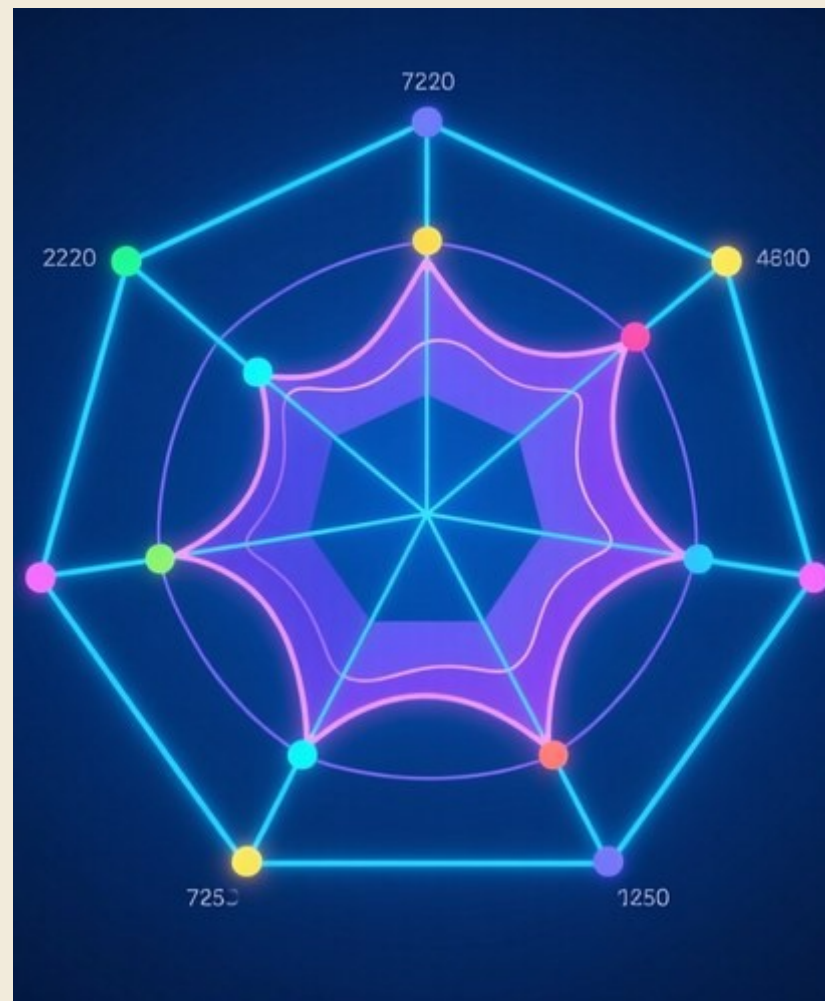
“一套真正能把 7 个维度拧成一股绳的方法论，不是 PPT 概念，而是可落地、可汇报、可论文化的完整体系——答案在最后揭晓。”

P5·7 大维度导览

今天的 7 大维度：现代化 / 片区化 / 一体化 / 多元化 / 在地性 / 价值化 / 数智化

演讲稿 9 段 / PPT 42 页 / 时长 60 分钟——最后有彩蛋

- 现代化——重新定义超大城市乡村的高阶定位
- 片区化——从 " 单点盆景 " 走向 " 连片成势 "
- 一体化——从一次性建设到全周期长效品质
- 多元化——拒绝模板化，探索上海本土运营路径
- 在地性——告别网红套路，挖掘土地原生基因
- 价值化——从资源堆砌到资产造血
- 数智化——新质生产力的底层贯穿底座



01

现代化

重新定义超大城市乡村的高阶定位



P7· 现代化 Q1 为什么去掉 " 基本 " 二字？

国家层表述：基本实现农业农村现代化

上海层表述：率先实现更高水平的农业农村现代化

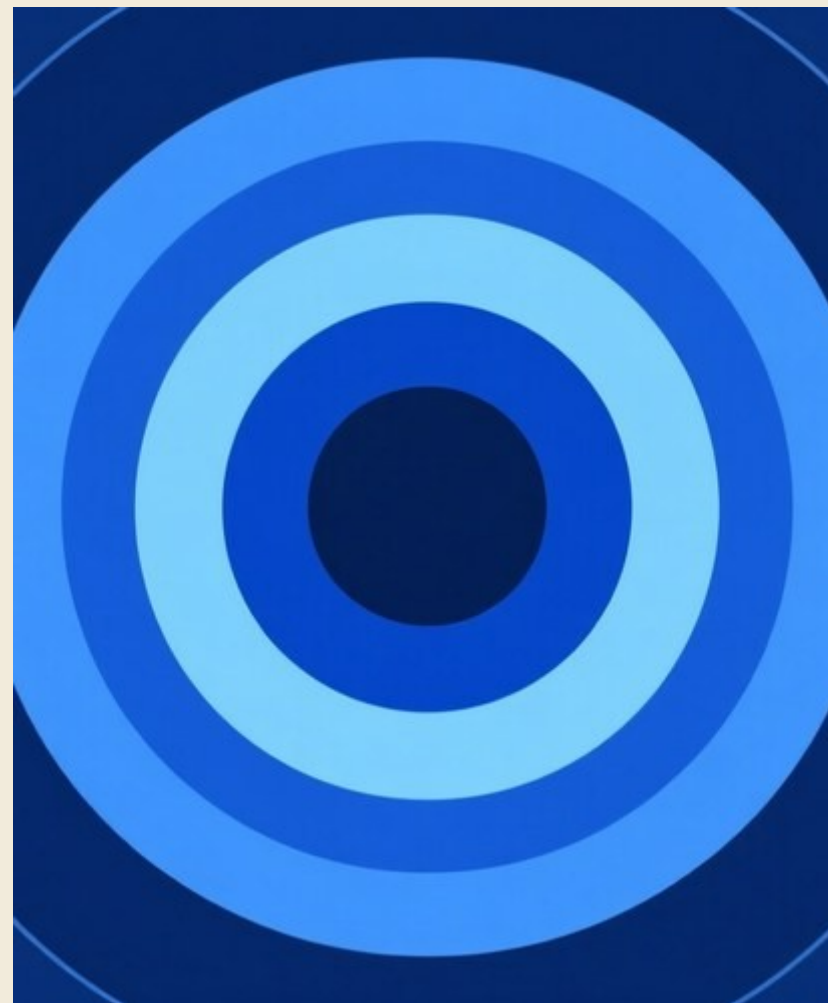
拿掉 " 基本 " 两个字，是顶层逻辑的质变。

现代化三个字，在中西部讲的是补课；在上海讲的是升维——上海乡村不是城市的背面，它是超大城市整体功能重构的另一半基础设施。

P8· 现代化 Q2 上海乡村现代化的 5 层功能

从单一农业现代化，转向多功能复合现代化。这是西方多功能乡村理论在中国超大城市场景下的本土化表达。

- ① 生产功能：保障城市农产品供给
- ② 生态功能：涵养水土、保育湿地
- ③ 生活功能：宜居宜业
- ④ 文化功能：延续江南文脉
- ⑤ 公共服务功能：服务千万市民休闲游憩



P9· 现代化 Q3 双线逻辑（v2 拆双栏）

案例补充 · 非保留村现状样本：马桥、庄行（名字先留档，实地数据陆老师后续提供）

【左栏 · 保留村】做标杆 / 做品质 / 做 IP / 做示范 → 50 个左右和美乡村片区 + 500 个左右保留村

【右栏 · 非保留村】守底线 / 补短板 / 保安全 / 提风貌 → 627 个非保留村 + 41.3 万户农户（撤并、减量、整治提质）

“高低协同、双线并行——这就是上海现代化的真实底色。”

P10· 现代化 Q4+Q5 怎么干 + 三大真问题

我们一线工作流（4步）：① 拆政策任务清单 → ② 五维资源图 → ③ 双线方案 → ④ 机制前置

但“率先现代化”必须回答3个真问题：

案例补充·远景村：宝山罗店镇远景村（上海乡村振兴示范村·文商体旅构建诗和远方）；金山吕巷镇远景村——陆老师团队参与的和美乡村项目，两个都可讲

- ① 城乡收入比 1.85 是线性可达吗？（前提：财产性收入突破）
- ② 627 个非保留村怎么办？（户籍 / 产权 / 补偿 / 安置）
- ③ 数智化 30% 是硬指标吗？（平均 vs 头部）

“现代化的关键不在“率先”，而在“同步”——城市端、乡村端、政策端协同发力。”



02

片区化

从“单点盆景”走向“连片成势”



P12· 片区化 Q1-Q2 为什么是片区 + 怎么定义片区

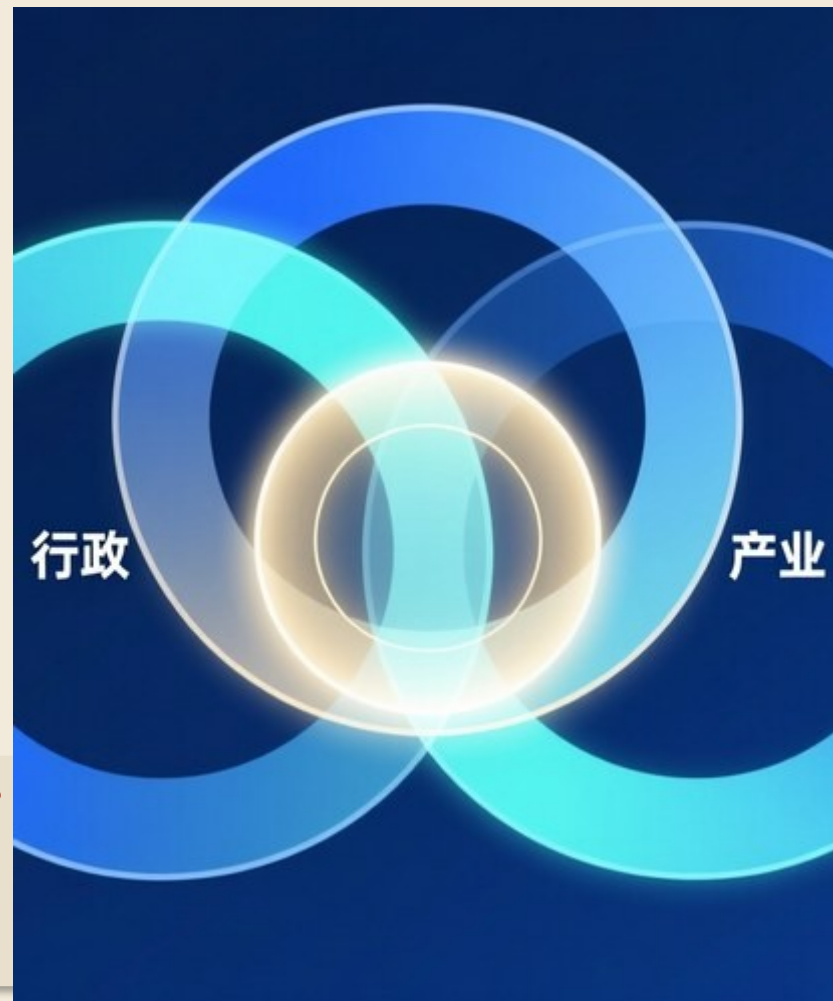
为什么十四五讲“单点示范”，十五五要跳到“片区”？——单村解决不了水系 / 路网 / 产业 / 风貌 4 件事

第一层 · 行政片区——以镇 / 村行政边界为底盘，便于政策落地、资金归集。

第二层 · 自然片区——以水系 / 山体 / 地形 / 生态廊道为底盘，顺应江南水乡肌理。

第三层 · 产业片区——以农业产业链 / 文旅线路 / 公共服务半径为底盘，真正实现产业联动。

“片区化解决的不是颜值问题，是超大城市乡村多功能落地的尺度问题。”



P13· 片区化 Q3+Q4 沪派江南 vs 50 片区 vs 朱枫

朱枫片区五整方法论：

沪派江南是底色（沪派乡村区别于浙江 / 江苏 / 安徽的本土基因）

和美乡村片区是载体（50 个左右 / 每个 5-15 个村 / 覆盖 500 个左右行政村）

整区域设计是方法（从策划到施工一气呵成，避免碎片化）

- ① 空间整——打破朱泾 + 枫泾两镇行政边界
- ② 风貌整——以沪派江南 " 曲水泾浜 " 为肌理
- ③ 产业整——南花（朱泾）北古（枫泾）区域品牌
- ④ 治理整——片区联合党委统筹
- ⑤ 利益整——跨村利益联结机制

“五整的核心是”整的不是地图，是利益”——片区化如果只整空间不整利



P14· 片区化 Q5 警惕 3 类假片区化

真片区化三条件：资源同源性 / 利益共享性 / 治理协同性

- 反例 1· 数字拼图式连——8 个不相关的村行政合并，实际分散 / 产业不连 / 村民要换 2 趟公交
- 反例 2· 开发商主导式连——企业整片开发，村民置换上楼，分红少 / 就业不稳
- 反例 3· 运动式连片——年内硬凑 5 个名额，村均资源摊薄，后续运营乏力

“真片区化的标尺不是“几个村拼一起”，而是“村民愿不愿意一起、企业愿不愿意一起考核”。”



03

一体化

从一次性建设到全周期长效品质



P16· 一体化 Q1+Q2 三年返旧 + 一体化三面

根源：重建设 / 轻管护 / 无机制

建设阶段定 " 起点标准 "，管护阶段锁 " 持续品质 "，治理阶段守 " 长治底线 "。任何一个环节断裂，前面所有投入都被时间抹平。

- ① 建设一体化：策划→规划→设计→施工→验收全链条统一标准
- ② 管护一体化：保洁 / 绿化 / 设施 / 水系 / 安全统一打包，统一标准 / 考核 / 资金
- ③ 治理一体化：网格巡查 + 隐患排查 + 风貌管控 + 村民自治打通

“没有一体化机制，所有片区的美丽，都只是一次性投入的短暂美丽。”

P17· 一体化 Q3 三师联创 + 多格合一 + 一体化综合管护

案例补充 · 多格合一外部权威案例：闵行七宝镇（新华网 2025.3.31）——整合党建 / 城运 / 城管 / 房管 / 司法 / 综治 / 检察网格，处级领导任网格长；上海全市已形成 865 个综合网格、下沉力量 1.7 万余人

三师联创（规划师 + 建筑师 + 景观师）—— 策划阶段三师联合介入，避免规划一张图、施工另一张图

多格合一——党建 / 综治 / 城管 / 应急网格合并为 " 一张网 "，信息一次采集、事件一次闭环

一体化综合管护——保洁 / 绿化 / 道路 / 水系 / 公共设施统一打包给专业主体，考核指标量化、支付与考核挂钩

“一体化不是单点突破，是建设、管护、治理三面同时闭环；缺一面，就是



P18· 一体化 Q4+Q5 青村水环 + 一体化管护 = 省钱吗？

青村青溪水环 4 步走：① 三师联创前置 → ② 管护打包招标 3 年期 → ③ 多格合一落地 → ④ 村民利益绑定

一年后回头看：景观保持率从 40%（两年返旧率）提升到 85%，管护成本反降 12%（专业化效率），村民投诉率下降 60%

但一体化管护不一定省钱——3 条原因：

三元协同：政府定标准 + 市场化做专业 + 村民留参与——平衡效率与温度

- ① 乡村点位分散 / 场景细碎 / 乡土属性强 → 标准化外包成本不一定低
- ② 过度市场化外包容易丢掉乡土温度（挤压村民就业、弱化归属感）
- ③ 市场化外包弱化基层自治（村民觉得“反正有人管”就不关心公共事务）

“一体化不是“打包给谁”的问题，是“标准谁定、专业谁做、村民在哪”的问题。”

04

多元化

拒绝模板化，探索上海本土运营路径



P20· 多元化 Q1+Q2 沪浙对比 + 多元两含义

沪浙 4 个完全不同：

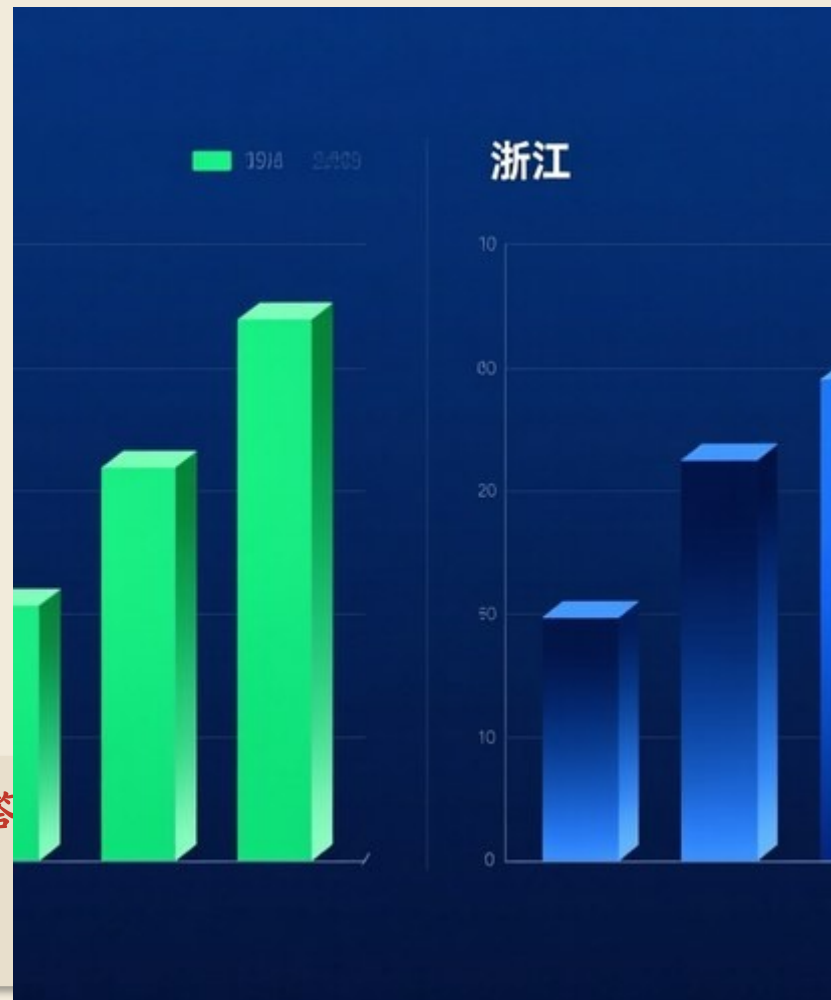
主体多元—— 7 类主体（村集体 / 镇级国企 / 头部企业 / 合作社 / 本土骨干 / 返乡青年 / 社会组织）

模式多元—— 6 类模式按片区资源灵活选用

不唯一标准答案——按片区 / 村情 / 市场逻辑差异化选型

- ① 资源基底：浙江典型村 200-500 万收入 vs 上海典型村 50-150 万
- ② 城乡阶段：浙江 " 周末长途 " vs 上海 " 周末短途 "
- ③ 财政结构：浙江 " 省 - 市 - 县 - 乡 " 四级反哺 vs 上海 " 市 - 区 - 镇 " 三级
- ④ 人口结构：浙江年轻人占比高 vs 上海乡村老龄化率 42%

“ 乡村振兴不是 " 全国一套卷 " ，是 " 各省一张卷 " 。上海必须写自己的答



P21· 多元化 Q3+Q46 大运营范式 + 新丰案例

浦东新丰村案例：客流从 0.8 万 → 6 万人次，村民增收 1.2 万，村集体增收 80 万，返乡青年 3→11 人

- ① 村村联营模式——多村联合成立片区运营平台（朱枫片区）
- ② 镇级国资平台统筹模式——镇级国企整镇资源统一（青村镇）
- ③ 镇村联动 + 市场化合作——镇级资源与外部企业合作（夏阳枇杷园）
- ④ 头部企业主导开发——整片开发 + 村民土地入股（马桥人工智能小镇）
- ⑤ 城乡双向引流联动——“周末近郊游”场景（浦东新丰村“小美满·魔力森林”）
- ⑥ 本土骨干 + 返乡青年创业——“新乡贤”激活（亭林镇“亭林六艺”）

“没有最好的模式，只有最对的组合——六大模式是工具箱里的六种工具，

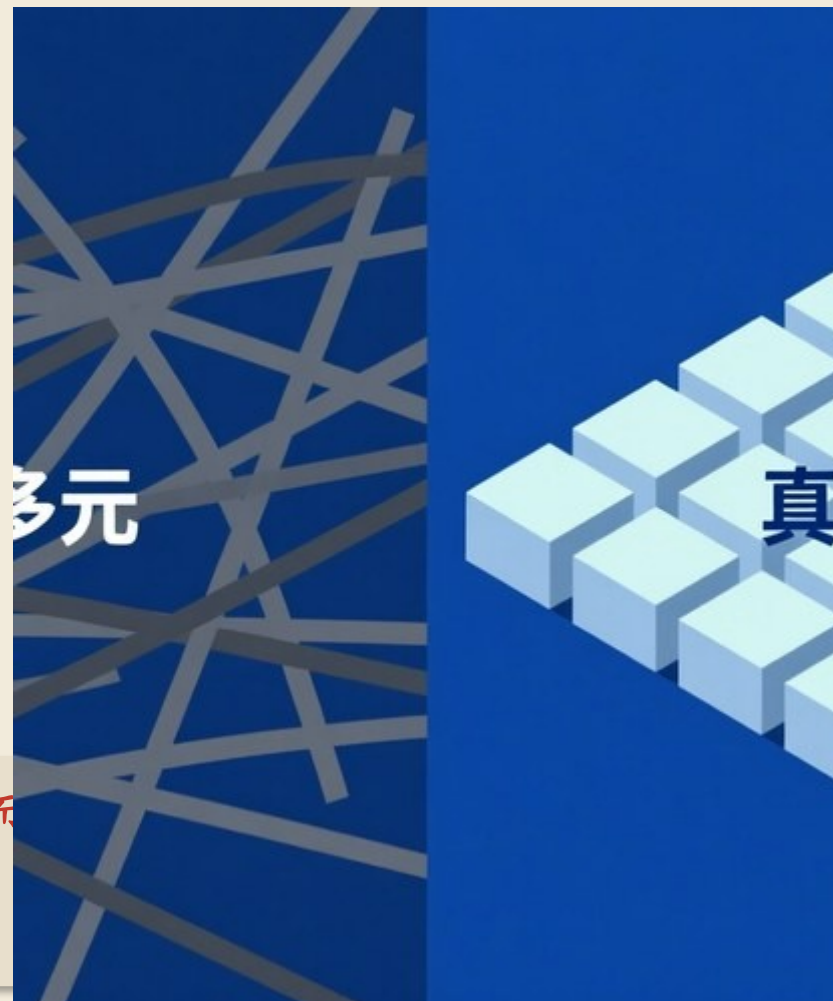


P22· 多元化 Q5 警惕 3 类无序多元

案例补充 · 金山卫：金山卫镇八字村—— 2026 年 7 月通过市级乡村振兴示范村复核，超大田园综合体 + 健跑绿环 + 数字农业（名字先留档，内容待定）

- 反例 1 · 主体过多变内耗——某片区引入 7 家运营公司互相抢客，最后 7 家全撤出
- 反例 2 · 模式过多变失焦——某片区同时启动 5 种模式，每种都做 " 半截 " ，无品牌
- 反例 3 · 利益联结过多变不公——某片区 8 类主体分红，村民实际到手不到 5%

“真正的多元化是 " 主体协同、模式聚焦、利益共享 " —— 多而不乱、繁而



05

在地性

告别网红套路，挖掘土地原生基因



P24· 在地性 Q1+Q2 千村一面 + 在地性三层基因

网红套路三个致命问题：复制成本低导致同质化 / 文化脱离导致村民无感 / 资本抽离导致空心化

第一层 · 空间基因——地形 / 水系 / 植被 / 村落肌理（朱枫曲水泾浜 / 奉贤滨海港塘 / 青西湖沼荡田）

第二层 · 文化基因——历史 / 非遗 / 名人 / 民俗（崧泽 / 广富林 / 马桥 / 福泉山 / 亭林5大文化）

第三层 · 生活基因——生产 / 生活 / 人际关系（亭林雪瓜 / 奉贤开渔节 / 青浦蛙稻共生）

“网红套路的本质是“用城市的想象定义乡村”，在地性的本质是“用乡村



P25· 在地性 Q3 沪派江南 4 大 IP 标杆

- ① 崧泽印象——上海之源（6000 年文明 · 中华文明探源工程）
- ② 天马星空村——仰望星空（上海唯一历史名山 · 亲子研学）
- ③ 金山江海 IP——上海最南端 · 长江入海口 · 海塘文化
- ④ 亭林六艺——琴棋书画茶香 + 6 个乡村特色产业组团

“上海在地性 IP 不是“无中生有”，是“有中选精”——本土文化基因是土壤，IP 是从土壤里长出来的。”

P26· 在地性 Q4+Q5 崧泽 +G318 融合 + 4 类假在地

崧泽 +G318 双 IP 融合：

数据：年接待 12 万 → 35 万人次（+192%） | 单日最高 8000 人次（2025 春节）

4 类假在地：有资源无梳理 / 外来品牌植入 / 悬浮网红流量 / 纸面口号文化

案例补充 · 文化传播：李瑞（边走边看博主）——配合沪派江南传播，让上海乡村从养在深闺到被看见（陆老师 9/3 口述案例）

- ① 主题提炼—— " 从上海之源到世界之巅 "
- ② 空间营造—— G318 上海零公里地标 + 骑行驿站
- ③ 业态落地——文创工作室 + 骑行俱乐部
- ④ 传播引爆——抖音 / 小红书 " 上海之源 " 主题话题

“ 辨别真在地还是假在地，就看一条： ” 村民自己愿不愿意带朋友来这个村



06

价值化

从资源堆砌到资产造血



P28· 价值化 Q1+Q2 漂亮但不赚钱 + 三层价值

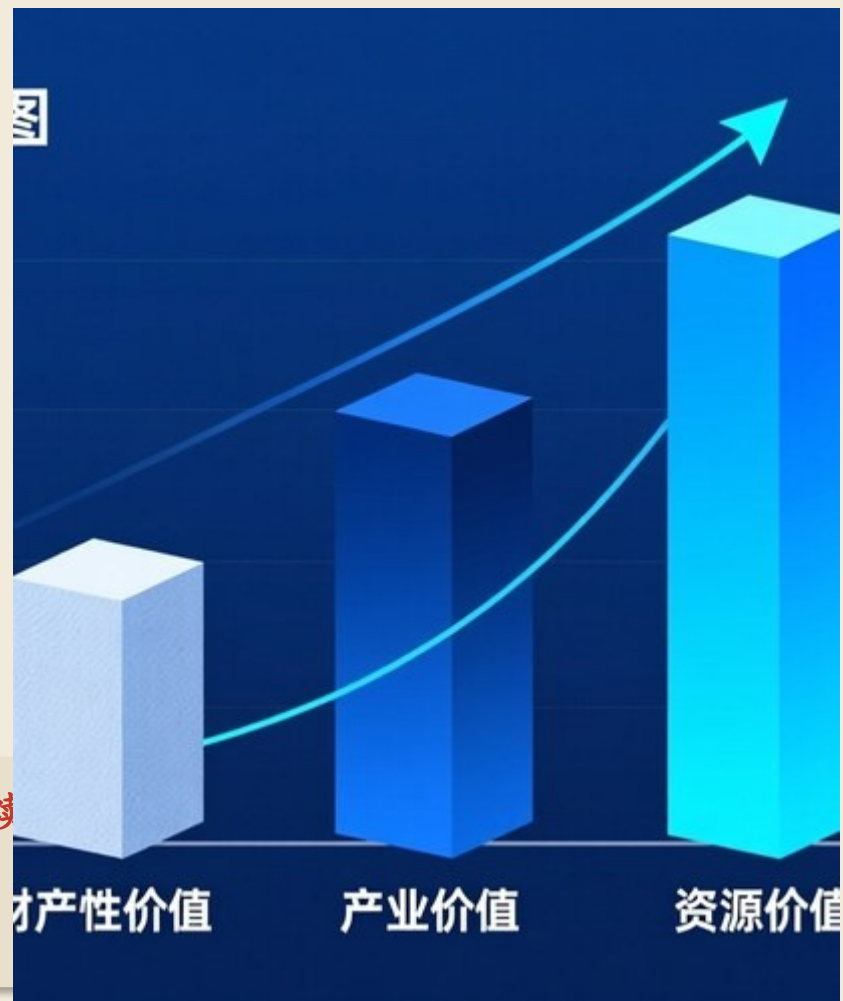
根源：建设与产业错位 / 资源与价值错位 / 输血与造血错位

第一层 · 财产性收入——盘活闲置农房 / 宅基地 / 集体资产（沪委农办〔2026〕8号）

第二层 · 经营性收入——农文商旅体展联动 + 特色土特产（沪府发〔2026〕3号 L136-137）

第三层 · 资源价值化——VEP / GEP / 生态银行（青浦东库村案例）

“乡村现代化的终极可持续，是让沉睡的生态、文化、空间资源，变成持续



P29· 价值化 Q3 三层政策 + 案例

第一层 · 沪委农办〔2026〕8号——4类盘活方向（自主经营 / 合作经营 / 整体租赁 / 平台交易）

市级平台——到 2025 年底撮合交易 4200 余宗 / 惠及农户 1.8 万户 / 朱枫户均年增收 1.8 万

第二层 · 沪府发〔2026〕3号 L136-137——农文商旅体展六业融合

夏阳枇杷案例——客流 5→25 万 / 枇杷 8→18 元 / 斤 / 亩均产值 1.2→3.5 万

第三层 · VEP 1.0→2.0→3.0 演进路径——单村核算→跨村联核→区域品牌溢价



P30· 价值化 Q4+Q5 东库村 VEP + 落地 3 难点

东库村 VEP 4 步走：① 生态产品识别 → ② 价值核算（国标 GB/T 38539-2020）→ ③ 银行授信 → ④ 反哺产业

数据：年提供生态系统服务价值 2.45 亿元 / 上海农商银行授信 3950 万元 / 利率低 1.2 个百分点 / 村民人均年增收 1500 元

VEP 当前 3 个落地难点：

- ① 核算标准不统一——不同核算团队差异可达 50%，银行授信偏保守
- ② 变现路径窄——主流 " 文旅 + 生态农业 " 实际回报期 5-8 年
- ③ 法律权属不清——生态产品产权归谁未定，VEP 交易存在合规风险

“VEP 是 " 正确的方向，不成熟的产品 "。未来 3-5 年需解决标准 / 路径 / 权属三大问题。”

07

数智化

新质生产力的底层贯穿底座



P32· 数智化 Q1+Q2 一墙屏 + 上海 3 大定位

2022 年江苏某村案例：80 万建 12 平米 LED 屏 + 6-8 万年运维 / 村干部 " 只想拔电 "

定位 1· 贯穿底座——数智化不是附加项 / 点缀项 / 屏幕项，是从策划、建设、运营全周期贯穿的底层操作系统

定位 2· 减负优先——第一评价指标是基层负担是否减轻，不是功能多少

定位 3· 服务产业——服务于农业生产、乡村运营、文旅服务、产业转化

“乡村数智化的价值，不是屏幕更大、设备更多，而是治理更轻、生产更精、运营更实。”

P33· 数智化 Q32 大硬指标 + 4 大场景

案例补充 · 智慧农业外部佐证：松江万亩良田数字稻田——无人机航测 + 地面传感器立体监测，每寸土地转化为数字模型（先占位，找到更合适的再替换）

硬指标 1 · 农业生产信息化率 $\geq 30\%$ （2026） $\rightarrow 55\%$ （2030）——沪府发〔2026〕3号

硬指标 2 · 保留村数智化基础设施 100% 覆盖（2027）——沪委农办〔2026〕8号

应用分类 · 农业线——智慧农业数据枢纽 / 农业数智化转型

应用分类 · 治理线——新版社区云 + 阳光村务（村集体财务 + 三资 + 工程 + 惠民政策可查）

“上海数智化不是“做加法”，是“做减法 + 做乘法”——减掉重复表格、减掉无效大屏，乘以数据复用、乘以场景实效。”

P34· 数智化 Q4+Q5 陆老师工作台 + 2 大陷阱

陆老师工作台 + 朱枫城测总控助手 4 步：

数据：村干部填表时间 18h→5h（节省 72%） / 村民办事跑动 3.2→1.1 次 / 运营成本 -15% / 满意度 +14%

2 大陷阱：

- ① 整合系统—— 5 套系统合并为 1 套
- ② AI 助手——朱枫城测总控助手 · 语音提问
- ③ 村民端阳光村务——小程序查财务 / 工程 / 惠民
- ④ 农业生产接入—— 12 个合作社数据接入
- 陷阱 1 · " 为了数字化而数字化 "—— 某地 500 万建平台，村民不会用 / 村干部不常用 / 数据不更新
- 陷阱 2 · " 数据孤岛 + 重复填表 "—— 某地 12 套系统 / 每周填表 25h+ / 网格员负担加重

“数智化的评判标准只有一条：“基层负担是否减轻”。减轻负担是真数智化，加重负担是伪数智化。”

S-EPCO-D

超大城市乡村片区全周期落地模型



P36·S-EPCO-D 三大字母详解

S = Strategic-spatial 战略空间总策划——承载现代化 / 片区化 / 一体化顶层设计；战略 / 规划 / 运营 / 收益四前置

EPCO = Engineering + Procurement + Construction + Operation——E 设计 / P 采购 / C 施工 / O 现场落地运营；联合体协同模式

D = Digital 全域数智赋能底座——贯穿策划 / 建设 / 运营全流程；覆盖数字基底建模 / 智慧农业 / 数字孪生 / 阳光村务 / 全周期监测

“S 是大脑、EPCO 是躯干、D 是神经网络。”



P37·S-EPCO-D 业务边界

我方核心主营 vs 外部协同——边界清晰才能能力聚焦

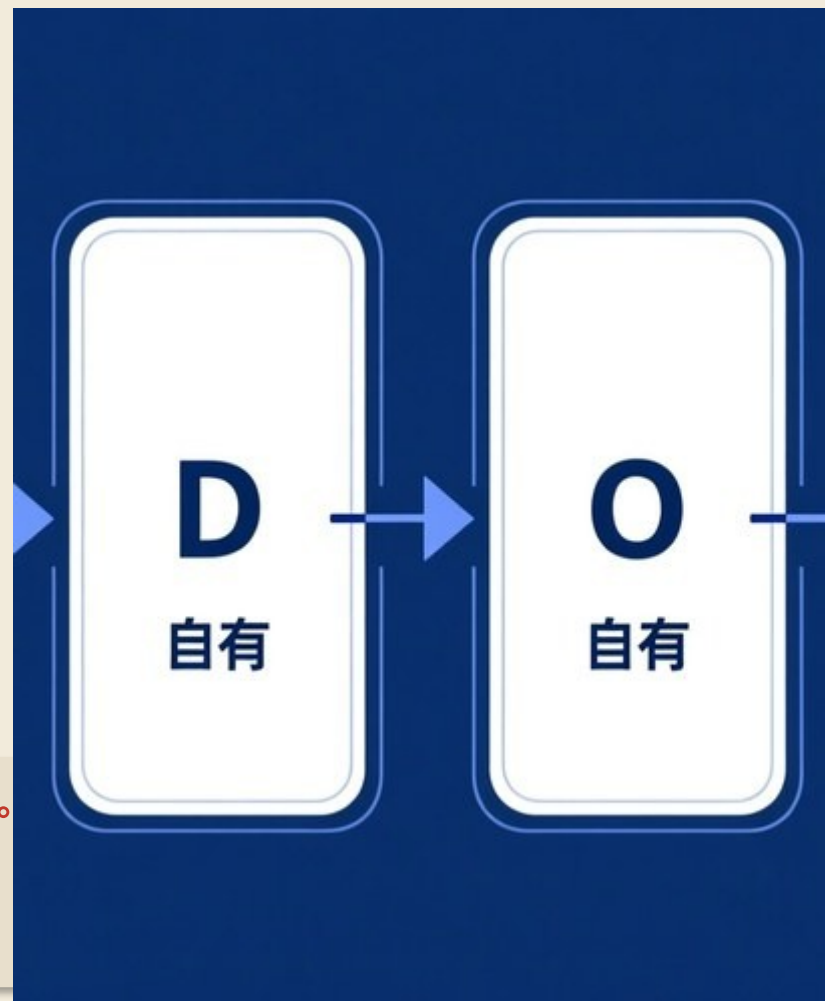
【S 顶层策划 · 主营】14 年深耕上海 / 60+ 片区服务经验 / 朱枫案例

【D 数智底座 · 主营】陆老师工作台 / 朱枫城测总控助手 / AI 数智化产品矩阵

【O 全周期统筹 · 主营】片区运营平台搭建 / 利益联结机制设计 / 片区品牌运营

【EPC 外部协同】设计 / 采购 / 施工 → 由外部工程联合体承担

“我方核心主营 = S + D + O 全周期统筹；外部协同 = EPC 工程实施。
控。”



P38·S-EPCO-D 朱枫案例验证

朱枫片区—— S-EPCO-D 模型的完整跑通：

2025 年指标：固投 12.5 亿元 / 村均集体收入 280 万（+18%） / 村民增收 4200 元 / 游客接待 65 万（+85%）

EPCO 阶段（2024.7-2025.12）—— 3 家工程联合体 + 陆老师公司 O 端统筹

D 阶段（2025 全年）—— 陆老师工作台 + 朱枫总控助手 12 个行政村全覆盖

“S 是大脑、EPCO 是躯干、D 是神经网络。策划前置定上限、工程落地保品质、数智贯穿托底线、运营闭环保长效。”

P39·S-EPC0-D 终极金句

“策划前置定上限——S 阶段把项目定位、空间格局、机制设计做扎实，

无动句励人心
这励句基人心
这励下励人心
这励分格人心

P39b· 业务框架 1 总控 + 3 赋能

我们公司独家、自治、可落地、可汇报、可论文化的完整业务框架——1 总控 + 3 赋能：

【总控·主营】城测和美——14 年深耕上海乡村振兴 / 60+ 片区服务经验 / 朱枫片区案例

提供 S 顶层策划（战略空间总策划）：战略 / 规划 / 运营 / 收益四前置。

【文化赋能】城测风物（+ 城测读村子产品）——文化调研 + 新媒体传播
覆盖上海五大文化乡村（崧泽 / 广富林 / 马桥 / 福泉山 / 亭林）的本土文化 IP 孵化与传播。

【金融赋能】城测乡信——VEP / 碳汇 / 流水打包
青村镇青溪乡信落地案例 + 夏阳街道东厍村 VEP 授信 3950 万元 + 福寿园买碳等金融工具整合。

【数字赋能】城测智农（= 陆老师工作台 + 朱枫城测总控助手 + AI 数智化产品矩阵）

“S 是大脑、EPCO 是躯干、D 是神经网络——1 总控 + 3 赋能是公司 EPCO-D），业务框架讲我有什么（1 总控 + 3 赋能）——一内一外，相辅相成”



P40· 收尾页

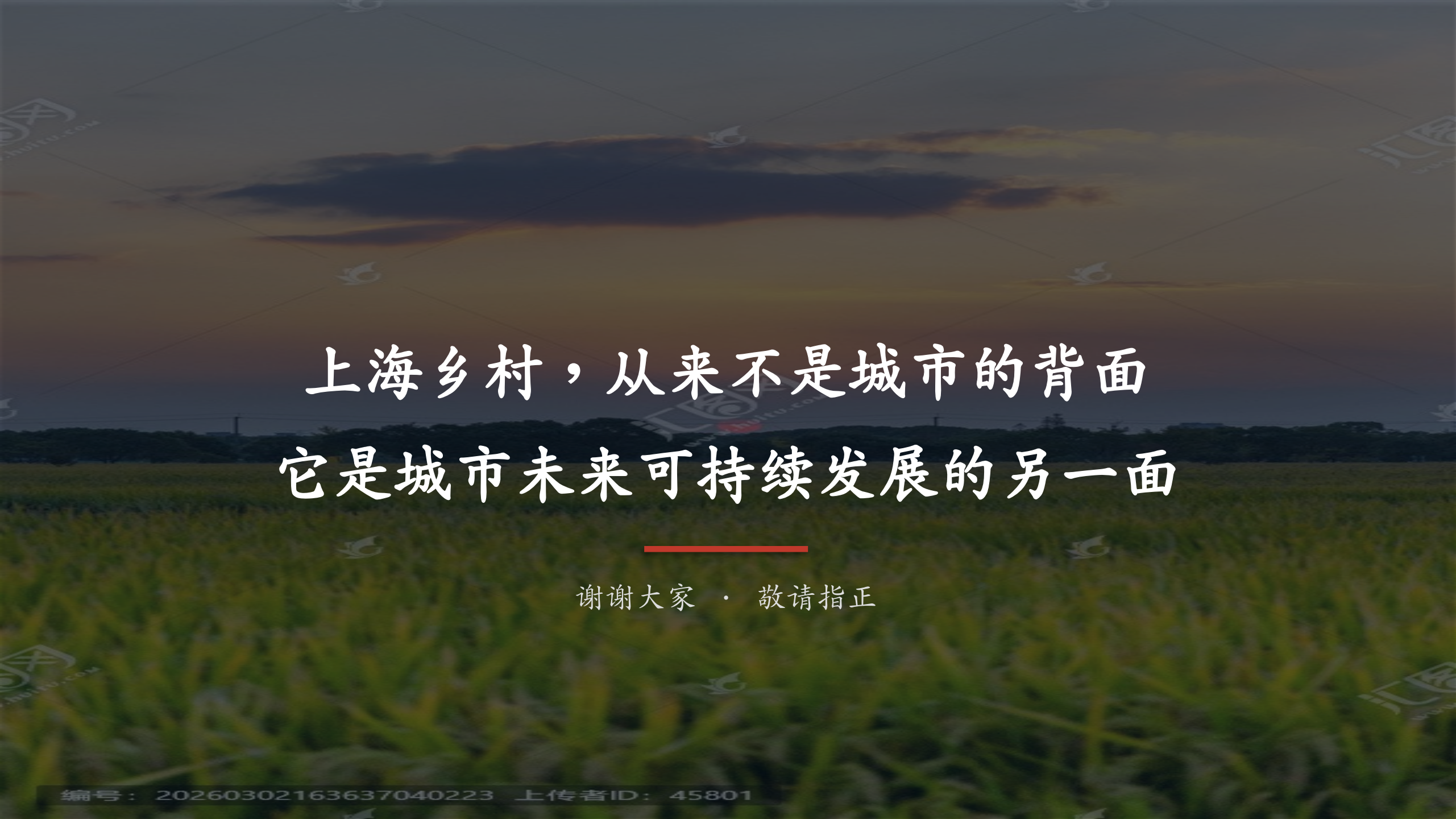
我们今天的分享：

—— 谢谢大家。

- ☒ 现代化——重新定义超大城市乡村的高阶定位
- ☒ 片区化——从“单点盆景”走向“连片成势”
- ☒ 一体化——从一次性建设到全周期长效品质
- ☒ 多元化——拒绝模板化，探索上海本土运营路径
- ☒ 在地性——告别网红套路，挖掘土地原生基因
- ☒ 价值化——从资源堆砌到资产造血
- ☒ 数智化——新质生产力的底层贯穿底座
- ☒ S-EPCO-D——我们独家方法论首次对外发布

“上海乡村，从来不是城市的背面，它是城市未来可持续发展的另一面。”





上海乡村，从来不是城市的背面 它是城市未来可持续发展的另一面

谢谢大家 · 敬请指正