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

开场 · 三个问题

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?

（停 5 秒，等举手）—— 这三个问题，今天结束时都会有答案。

目录 CONTENTS

七化　现代化 · 片区化 · 一体化 · 多元化 · 在地性 · 价值化 · 数智化

一套　S-EPCO-D 超大城市乡村片区全周期落地模型

一套能把 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

今天的 7 大维度

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

演讲稿 9 段 / PPT 42 页 / 时长 60 分钟

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？

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

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）

要点

【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

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

① 城乡收入比 1.85 是线性可达吗？（前提：财产性收入突破）

现代化的关键不在 " 率先 " ，而在 " 同步 "—— 城市端、乡村端、政策端、资本端四股力量在同一时间窗内协同发力。

十四五交卷全超额　十五五立标换尺子

达标 · 超额（6）　退场 · 不再考核（6）　换形式 · 转正文（1）　新设 · 十五五新增（7）

全量并轨 20 项指标 | 数据源：《上海市乡村振兴“十四五”规划》 × 沪府发〔2026〕3 号

指标	十四五目标（2025）	2025 实际	十五五目标（2030）	关系
农业科技进步贡献率	80%	81.7%	82% 左右	达标★
地产绿色优质农产品占比	70%	75.1%	78%（约束性）	达标★
休闲农业和乡村旅游（年）接待量	2500 万人次	2881.2 万人次	3200 万人次	达标★
城乡居民人均可支配收入比值	2.15	2.01	1.85 左右	达标★
农村公路提档升级里程	3200 公里（约束性）	3351 公里	3850 公里	达标★
农田化肥和农药施用量	较 2020 降 9% / 10%（约束性）	化肥 -9.7% / 农药 -18.8%	—（达标后不再设指标）	达标★
农业现代化水平	82%	—	—（该词已不再使用）	退场
农村生活垃圾回收利用率	45% 以上	—	—（已退出考核）	退场
农民相对集中居住签约完成量	2.7→5 万户（2022）	—	—（已退出考核）	退场
市级文明镇村覆盖率	文明镇 80% / 文明村 20%	—	—（已退出考核）	退场
村民对善治满意率	95%	—	—（已退出考核）	退场
农村养老示范睦邻点建成量	3000 个	—	—（已退出考核）	退场
农村生活污水处理率	90% 以上	—	转正文目标 · 基本实现治理全覆盖	换形式
农业劳动生产率	—（未设此指标）	5.4 万元 / 人	7.3 万元 / 人 左右	新设
粮食产量稳定度	—（未设此指标）	>0	>0（约束性）	新设
永久基本农田内高标准农田占比	—（未设此指标）	80%	>90%（约束性）	新设
农业生产信息化率	—（未设此指标）	45%	55%	新设
农作物耕种收综合机械化率	—（未设此指标）	75%	>80%	新设
宜居宜业和美乡村覆盖率	—（未设此指标）	31.6%	60%	新设
农村居民健康素养水平	—（未设此指标）	36.9%	40%	新设

★ 达标 6 项（含 1 项达标后退出） | ※“年接待量”较十四五加“年”字、口径偏严，建议表述“规模持续扩大” | “农业现代化水平”官方未说明是拆分还是废止

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

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。

看看新闻

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益，就是貌合神离。

五整方法论：空间整 · 风貌整 · 产业整 · 治理整 · 利益整

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、企业愿不愿意一起投、政府愿不愿意一起考核"。

真片区化三条件：资源同源性 / 利益共享性 / 治理协同性

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

① 建设一体化

② 管护一体化

③ 治理一体化

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

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，就是缺一个角，三角形立不住。

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。

一体化管护的落地样本

04

多元化

拒绝模板化，探索上海本土运营路径

齐鲁网 qilu.com

P20· 多元化 Q1+Q2 沪浙对比 + 多元两含义

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
不唯一种标准答案	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

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案。

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，不是排名先后。

「小美满 · 魔力森林」运营范式

眞正的多元化是"主体协同、模式聚焦、利益共享"—— 多而不乱、繁而不杂。

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

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 " 用乡村的基因定义自己 "。

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。

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？"

从「上海之源」到「世界之巅」

06

价值化

从资源堆砌到资产造血

乡村现代化的终极可持续，是让沉睡的生态、文化、空间资源，变成持续造血的乡村资产。

根源：建设与产业错位 / 资源与价值错位 / 输血与造血错位

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

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。

让生态资源变成可持续造血的资产

农村电商蓬勃发展

据数据显示

2023年，全国农村网络零售额

数智化

突破2.5万亿元

新质生产力的底层贯穿底座

较10年前增长近13倍

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。

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 "

P33· 数智化 Q32 大硬指标 + 4 大场景

硬指标 1· 农业生产信息化率 ≥ 30%（2026）→ 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

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

要点

我方核心主营 vs 外部协同——边界清晰才能能力聚焦

我方核心主营 = S + D + O 全周期统筹；外部协同 = EPC 工程实施。边界清晰，能力聚焦，回报可控。

P38·S-EPCO-D 朱枫案例验证

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。

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，整个项目就赢在起跑线。

S 是大脑、EPCO 是躯干、D 是神经网络——1 总控 + 3 赋能是公司的四肢。方法论讲怎么干（S-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。

城测和美 · 城测风物 · 城测乡信 · 城测智农

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