
民营企业参与乡村振兴的新探索

——崇明区新安村后续发展的跟踪研究

章慧 单金 詹志敏 张乐钰

自上海实施乡村振兴战略以来，已分四批建设了 88 个乡村振兴示范村，形成了超大城市乡村振兴的样本。乡村振兴示范村建设已成为了上海实施乡村振兴战略的主引擎和先手棋。崇明区新安村是民营企业参与乡村振兴示范村建设的案例，本文对其在乡村振兴示范村市级复核通过之后的发展情况进行了跟踪研究，总结其经验和做法，研究存在的瓶颈和问题，并提出了发展建议。

一、新安村乡村振兴发展概况

新安村位于崇明区三星镇东北中部，属于全市第二批乡村振兴示范村，村域面积 2.2 平方公里，耕地面积 2042 亩，现有村民小组 20 个，农户 563 户，户籍人口 1234 人，其中党员 73 人。经过三年的创新探索，新安村的乡村振兴工作已取得显著成效，并且自 2020 年乡村振兴示范村市级复核通过以来，相关工作不仅没有按下“停止键”，反而按下了“加速键”，一批批新的项目又在建设或谋划中，镇领导、村书记和企业负责人都表示，要继续努力打造上海乡村振兴示范村的“升级版”。

（一）农科文旅，产业融合，持续推进

新安村以打造田园综合体为核心，以农村综合改革标准化试点和乡村振兴示范村建设为契机，成立了民营资本与集体经济合资的混合所有制企业——上海玉海棠生态农业科技有限公司（以下简称“玉海棠公司”），围绕“一花一草一湖”，持续做优做强特色产业，正逐步构建起“农业+科技+文化+旅游”的现代乡村产业融合发展体系。一是推动海棠花从“一朵花”向“一条产业链”拓展。在前期打造 23 亩的海棠盆景园，兴建 1340 平方米玻璃大棚的基础上，进一步推动海棠展销、艺术栽培、食品研发、手工教育、文创开发等一体化发展。现在，游客在欣赏海棠的同时，还可以带走海棠盆景、品尝海棠食品、享受乡村民宿，这些附加产业在 2020 年给新安村带来了近 10 万元的收益。二是扩大苦草种植规模，研发系列产品。苦草种植规模已由 2020 年的 258 亩扩大到 2021 年的 8 个村共计 787 户的 1530 亩，在对农户实行定向包收的基础上，与中科院上海药物研究所合作研发，研制形成苦草清茶、黄金茶、崇明苦草粉、精油、纯露等等系列产品，苦草养生体验馆将于年底开始营业。三是逐步打造海棠湖农业综合体。在废弃的 500 亩鱼塘的基础上，合塘成湖，形成了 343 亩的水域面积的海棠湖，启动了“崇明清水蟹稻绿色种养示范园建设项目”，投放蟹苗 16 万只，出产的清水蟹已正式上市售卖，后期将进一步以“种、游、养、娱”为中心建设海棠湖农业综合体，或成为崇明西部农旅、渔旅、文旅结合的一大亮点。四是持续推进“无围墙农业科创园区”建设。持续建设新兴产业试验孵化基地——“棠上人家”及院士、教授、博士工作站，已吸引二十余家产、学、研单位陆续入驻，在水环境、种养殖、康养、花卉、智慧能源等方面开展战略合作。五是积极发展文化和旅游新业态。2020 年底完成国家 3A 级旅游景区创建，并持续推进乡村民宿、特色老街、稻田驿站等乡村景观和文旅体验区的开发建设，推出草帽论坛、泥地足球赛、稻梦空间、野趣丰收营等休闲旅游品牌，让乡趣、乡愁、乡味成为亮点，2020 年累计吸引游客近十万人次。

（二）陌上花开，生态宜居，持续提升

新安村过去曾被当地人称为“崇明的乡角落”，村干部回忆说“几年前我们办公室还是毛坯房，外面下大雨，里面下小雨。”而如今通过乡村振兴建设，“像公园一样”成为了很多人步入村子的第一印象。82 岁的李老伯笑着说，“以前我们村最破了，

但现在建得比隔壁几个村都要漂亮得多，出门也可以脚不沾泥了。”目前，新安村人居环境在巩固前期建设成果的基础上持续提升，并由核心区域逐步向外延伸。一是各类基础设施得到良好维护。二是稳步推进为老服务中心、老年助餐点、便民服务中心等的新建与维护工作，截至2020年底村内公共服务设施总建筑面积已达约3000平方米。三是与上海电气合作开发屋顶光伏发电，量身打造了集“风光储充”于一体的智慧微电网系统，新建新能源停车位106个。

（三）富裕富足，治理有效，持续发展

生活更加富裕。新安村以玉海棠公司为载体，通过多种途径壮大村集体经济，提升村民收入水平。一是增加村级资产，夯实集体经济基础。在参与乡村振兴建设的三年中，玉海棠公司各类固定资产投资约1.6亿元，其中村级集体股份占20%（约3200万元）。二是保障村民持续稳定的租金收益。玉海棠公司从村民手中流转部分土地发展产业，每年支付土地租金约580万元。三是发展订单式苦草种植产业。按每亩产量约480斤干苦草、10元/斤收购价计算，2021年带动村民总获利约735万元。四是积极吸纳当地村民就业。常年参与村庄项目建设和管理的本村劳动力约300人，2021年已累计发放本地务工人员工资近1000万元。另外，聘用本地员工每年发放工资达700万元。五是盘活村民闲置农房，打造品牌民宿。2021年玉海棠公司启动村内闲置农房改造民宿项目，首期统一改造了9户村民的闲置农房，给予村民11元/㎡的月租金，预计明年春节前投入运营，未来还将根据营业情况给予农户10%的利润提成。据统计，新安村农民人均可支配收入从2017年2.29万元提升至2020年的3.06万元。

精神富足，治理有效。在户长制与微网格的作用下，乡村治理更加精细化。今年上半年，新安村和玉海棠公司成立了“乡村振兴微基金”，由玉海棠公司每年出资30万元，用以奖励积极参与乡村治理并做出贡献的村民，有效提升了村级自治和各项精神文明建设水平。另外，企业除了带动村民增收外，每逢重阳、春节等节假日都会给村里的老年人和困难户送去慰问品或慰问金，每天免费给村里80岁以上老人送餐，平价开放公司食堂等。村民实实在在地感受到产业发展带来的温暖和实惠，精神生活也发生了大改观，更主动地参与到各类文化活动和乡村建设中来，从“要我干”变成“我要干”。村民自发组建了气功队、广场舞队等4支业余文体队伍，2020年内共开展群众文体活动12次。村民王大姐说，“感觉现在条件好了，大家的脸上也都变得轻松，不像以前穷的时候，整个人都是很压抑的感觉。”村干部也提到，“村民得到的实惠多了，就不会去为小事斤斤计较，更愿意配合我们工作，村里的矛盾也变少了。”

二、新安村乡村振兴模式特点和经验

2018年，在政府的牵线搭桥下，成立了玉海棠公司，其中新安村集体经济合作社占股20%，民营企业占股80%，探索了民营企业参与乡村振兴的新模式。在能人的带领下，结合当地自然资源禀赋，形成“村企民”协同发展的良好格局，其特点和经验主要有以下四个方面。

（一）政府开放包容，大胆创新

为鼓励民营企业参与乡村振兴，区、镇两级政府敢于担当，做出突破创新，给予了充分的政策和机制保障。一是区、镇两级政府不给玉海棠公司现金，给予政策支持，将玉海棠增量资本转化为建设资金，用于新安村乡村产业发展、公共基础设施建设及维护运营。二是形成了镇政府监管、村集体参与、企业全面负责实施的乡村振兴发展模式。为实现对玉海棠公司的规范化管理，由镇领导挂帅，镇里相关部门、村委会和玉海棠公司共同参与，研究设立了“三星镇田园综合体管委会”，负责产业发展方向把关、重点建设项目申报，并将返税资金纳入镇级财政预算系统进行管理。正是有了区、镇两级政府旗帜鲜明的支持，才有了社会资本积极参与的动力。企业负责人表示，“政府的支持政策为我们创新了一种输血机制，很好地调动了我们参与乡村振兴的积极性，大大提升了我们投身乡村振兴的勇气和底气。”

（二）企业灵活高效，联结紧密

新安村的乡村振兴模式既让政府实现了“运动员”与“裁判员”的分离，又引入了民营企业的运作机制和管理方式，利用其机制上的灵活性，充分发挥其在资金、技术、管理、市场等方面的独特优势，大大提高了乡村振兴建设的效率和效益。在运维提升方面，形成了乡村振兴“投建管用”一体化的建设机制。前期在策划阶段就围绕企业产业发展的需求进行有针对性的项目设计和土地规划，有利于产业的落地落实，后期项目的实施、运维和效益转化均由企业负责，不仅解决了运维资金来源，也大大提高了建设成效转化为经济效益的效率。在利益联结方面，玉海棠公司不仅承担了新安村乡村建设的各项任务，带动村集体和村民增收，还积极承担社会责任，参与到乡村治理和文明创建的各项工作中，村企民建立了紧密的利益联结机制，形成了共同提升的强大合力，使得新安村的乡村振兴不仅没有出现“干部干，群众看”的尴尬局面，反而形成了“干部支持，群众配合，企业积极”的良好格局。

（三）产业特色明显，连片发展

一方面，因地制宜，挖掘、打造“一花一草一湖”等特色产业。海棠花是三星镇的镇花，新安村围绕海棠 IP，打造了集种植、加工制造、创客服务于一体的田园产业链；苦草在崇明地区已有数百年历史，老百姓们一直将其种在宅前屋后，待女性生产后食用，现在玉海棠公司与科研院所合作，对其食药价值和营养价值开展了深度的挖掘，形成了完整的苦草产业链，将苦草从宅前一棵草变成了致富生意经；海棠湖则利用崇明在螃蟹养殖业的地域优势，发展清水蟹稻绿色种养，并向休闲农业逐步延伸。新安村的产业发展充分践行了习近平总书记的“两山理论”，寻找到了符合自身发展条件和历史传承的切入点，有效避免了产业陷入同质化、低端化。另一方面，通过“以镇带村”协同发展，形成区域优势。新安村的乡村振兴是在区政府的支持下，由三星镇政府牵头对整个三星镇东部发展进行规划，明确了以新安村为核心形成区域联动，然后整合镇域资源，推动产业形态由“小特产”转变为“大产业”，空间布局由“平面分散”转变为“集群发展”，主体关系由“同质竞争”转变为“合作共赢”，实现了横跨4个行政村，集“农科文旅”为一体的大产业布局。“以镇带村”更好地破除了地理和行政边界效应，提高了资源整合与配置效率，形成设施共建、资源共用、产业共兴、文化共融、服务共享、区域共治的格局。

（四）能人用心用情，共同致富

“火车跑得快，全靠车头带。”乡村振兴工作要做好，能人带头是关键。玉海棠公司董事长施大钟作为三星镇本地人，很早就离开家乡闯出了属于自己的事业，2016年一次偶然的回到家乡，接触到农业，看到了家乡的农业农村还有很大的提升空间，他毅然将企业托付给职业经理人，带着家人回到家乡，全身心地投身到乡村振兴建设中。访谈中他跟我们笑谈到，“现如今像我一样开着大奔，每天穿梭在田间小路上的老板不多了吧。”他告诉我们，自己有决心将产业做好，未来要打造出“匹配国际化大都市的乡村振兴样板”，“让新安村的老百姓们都富起来”，“未来要让夜晚的农村亮起更多的灯光”。施大钟的情怀和热情深深地影响了公司的员工和村民，在他的带领下，新安村的乡村振兴迸发出了更强的活力。

三、基层反映出的问题与诉求

新安村的蹲点调研让我们看到了一个可持续、可借鉴的乡村振兴样板，但同时也反映出了一些基层的问题与诉求。

（一）在形成持续“造血”机制前需保持政策供给的稳定和连续。目前，新安村乡村振兴的建设资金主要依赖于独立招商的特殊财政奖励政策，该政策能否持续引起了各方的担忧。

（二）乡村产业发展的土地资源供给力度和灵活度仍需提升。无论是发展特色种养业还是发展中高端的休闲旅游业，客观上都需要有房屋和供地作为保障。

（三）各方均对未来产业价值能否实现表示担忧。玉海棠公司是否能“走出去”经受住市场的考验还存在着较大的不确定性。

（四）村民普遍对受益有高预期。目前玉海棠公司的产业还在发展初期，并没有对村民进行分红。

（五）公共基础服务配套设施建设的针对性有待提高。一是希望提升公共基础服务设施与产业发展需求的匹配度。二是希望提升新建基础服务设施与村民实际生活需求的匹配度。村干部希望将来能有自下而上提出建设项目需求的通道。三是基础设施建设能由核心区进一步向外扩展。

（六）人才短缺或成为未来发展的最大瓶颈。目前新安村常住人口 716 人，其中 60 岁以上 542 人，占比达 75.7%。村干部希望能够通过定向培养或继续选派选调生等方式充实基层人才队伍。企业负责人希望政府也能给参与乡村振兴的民营企业一些吸引高端人才的落户政策，或者缩短年限要求的户籍优惠政策等。镇领导建议企业中层管理队伍应该要引进多方面的人才，同时建议要带动好本地村民，多对他们进行就业培训，这样才能把企业的基层工作队伍壮大起来。另外也提出希望能多给村里定向培养本地的大学生。

四、思考与建议

此次调研，我们全面了解了新安村华丽蜕变的过程，看到了其未来发展的美好蓝图，但同时也听到了各方面人员心中的隐忧，这些信息引发了我们对未来乡村振兴工作的思考。

（一）市级乡村振兴示范村复核通过不是终点，而是起点

一是示范村复核通过后，仍然需要继续投入，久久为功，在原有基础上进一步巩固和提升建设成果，逐步打造出示范村的“升级版”，更好地发挥出示范引领和辐射带动作用。二是村集体和企业应充分利用政策契机，抓紧形成自身的“造血”机制，而在此之前，政府仍需要维持政策“输血”的稳定性，并持续跟踪示范村的后续建设情况，关注各项政策是否真正落地落实，为巩固已有的建设成果和持续全面推进乡村振兴提供支撑。在这个过程中我们既要有紧迫性，也要有足够的历史耐心，要在不断夯实“稳”的基础上，持续积累“进”的因素，形成可持续发展的良性循环。

（二）鼓励改革创新，打造“乡村振兴建设示范引领区”

在当前的新发展阶段下，农业农村的改革已进入“深水区”，许多新情况新任务都没有先例可循，也没有现成的经验可以照搬，需要有优势的地区走在前列、形成引领。建议市、区农业农村、规划资源等相关部门继续支持以新安村为代表的各类乡村振兴示范村开展先行先试，改革创新，在土地、人才等方面向示范村放权，为产业发展松绑，鼓励各类资本、各类主体进入乡村，推动乡村振兴，形成好经验好做法，带动上海农业农村现代化水平的整体提升，打造充分体现习总书记“两山”理论的上海实践样板，形成推进上海乡村全面振兴的引领效应，做出城乡共同富裕的先进示范。

（三）突破要素制约，为各类市场主体参与乡村振兴搭好平台

乡村发展基础薄弱、制约要素多等因素，当前真正愿意参与到乡村振兴建设中的市场主体还不够多，力量也不够强。如今党中央统筹全局，合力全面推进乡村振兴的政治优势已经形成，上海乡村产业发展面临“第二次进入市场经济”的新形势，亟需加快完善城乡要素对流机制，突破要素制约，为各类市场主体参与乡村振兴营造更好的环境，充分激发农村发展内生动力。一是加大土地资源供给力度。在镇域或区域空间内，增强土地空间管理弹性，统筹盘活闲置或低效土地资源，支持乡村产业发展。二是深化农村土地和集体产权制度改革。放活农村宅基地使用权流转，促进闲置宅基地的有效利用。要为资产向资本的属性转换提供制度基础，探索实施农村集体经营性建设用地入市制度，农民或经营主体可以利用拥有的土地或房屋的经营权等资产向银行申请贷款、向保险机构申请保险等。三是推进农村金融服务改革与信用体系建设，激发金融机构支持乡村振兴的内生动力，加大对农村基础设施投融资的中长期信贷支持，创新涉农金融产品，重点支持乡村产业发展。四是要加强农村引进和培养人才的力度，

夯实农村基层干部队伍建设，加大对基层干部的培训力度，同时积极吸引各领域创新创业人才返乡下乡，以人才回流为乡村发展引入更多的技术流和资金流，从创业、居住、公共服务等全套政策支持体系建构出发，不断完善创新创业扶持和激励机制。

（四）持续深入谋划，切实发挥规划和设计在乡村建设中的引领作用

一是注重产业发展布局。规划和设计前要充分分析产业特点和需求，认真论证，科学布局，预留弹性空间，为产业进一步发展打好基础，避免多次规划。二是充分尊重村民意愿。要以方便村民生产生活为原则，充分听取广大村民的意见，调动村民对美丽家园建设的热情。在近期规划中要解决村民最关心、最急切、最有可能实现的问题，使村民短期内能看到成果，提高其参与积极性。三是注重完善设施配套。要根据村庄发展和村民生产生活的实际需要，坚持基础设施优先、公共服务设施优先，合理布局。四是深入挖掘文化特色。注意乡土味道，不断赋予乡村更多文化内涵，保留乡村风貌，发展有历史记忆、地域特色的美丽乡村。

（五）发展壮大村集体经济，切实推进共同富裕

在共同富裕的大背景下，我们除了关注老百姓受益的广度和深度，还要关注村集体经济是否发展壮大，最重要的是要在产业发展的过程中，构建紧密联结村集体经济和村民的机制。集体经济壮大了，不仅能够更好地把党和国家的各项支持政策真正落实到依靠和促进农村自身发展的轨道上来，在物质上实现共同富裕，还能明显提高乡村的幸福感和凝聚力，从而更好地实现乡村治理有效和乡风文明，进而促进精神上的共同富裕。因此，要打通以产业发展壮大村集体经济，进而促进村民共同富裕的路径。要深化农村集体经营性资产股份合作制改革，鼓励村集体打破村域界限，通过村企合作、多村联营等方式发展新型集体经济，创新集体经济运营机制，多渠道增加农民收入，同时深度挖掘和利用好本地资源，加快资源资产化、资产股权化、集体与农民股东化进程，使老百姓更切实地享受到乡村振兴的红利。