

# 新时代乡村振兴战略实施路径的思考

## ——上海市青浦区张马村“蝶变”之路的实践与启示

张婷

2007年，时任上海市委书记的习近平同志来青浦调研时指出：“青浦要发展生态农业、特色农业，以绿色食品和有机食品生产基地为载体，拉长农业产业链，打造生态农业品牌，提高效率、增加效益。”2018年，李强书记在上海“两会”期间和来青浦调研时，提出“青浦要更加主动地对标对表，从最有条件、最有优势的领域着眼入手，努力做好生态建设、特色产业、乡村振兴三篇大文章”。

牢记习近平总书记的殷切期望，按照李强书记的工作要求，青浦区持续关注发展不平衡不充分问题，补齐农业农村短板，努力将青浦的生态优势转化为发展优势，把生态环境转化为宜居环境，以稳健的步伐不断探索乡村振兴战略的现实路径。

### 一、乡村振兴战略实施路径的张马实践

乡村振兴作为时代课题，没有历史经验，没有现成答案，乡村振兴的路子究竟该怎么走？许多人在思考，全国各地都在探索。

张马村位于青浦区朱家角镇，是一个纯农业村，以农产品种植为主，没有工业企业。在创建“美丽乡村”之前，由于地理位置相对偏远，村子发展缓慢，是个默默无闻的经济薄弱村，但在“美丽乡村”创建短短一年时间之后，该村在2015年初就成为了上海市首批15个市级美丽乡村示范村之一。

在全面实施乡村振兴战略背景下，张马村作为全区的美丽乡村建设的典范，已初步形成了集观光、休闲、娱乐及实践体验于一体的生态旅游产业，也得到了上海市委、市政府的高度关注和肯定。2019年5月，张马村被列入上海市2019年乡村振兴示范村建设计划。目前，张马村在成功创建国家4A级景区的基础上，继续深化民宿产业新发展和农事旅游新格局建设，迈出了贯彻落实乡村振兴战略的坚实一步，如同一匹“黑马”，正在乡村振兴的大道上驰骋……张马村是如何平地崛起，走上“蝶变”之路？如何摸准“美丽乡村”建设的“门道”，继而迈入“乡村振兴”战略啊“大道”上的呢？张马村的探索和实践值得总结和思考。

#### （一）有“颜值”——重现江南水乡美丽风貌

张马村从2014年开始创建美丽乡村，清理318条沉船，拆掉158座鸡鸭棚，运走6500多吨垃圾。同时，疏浚全村14条河道，在两岸建起生态护坡，并种上花花草草……村民们又重新开始到河边洗菜、洗衣服。以往，有很多年轻人为了谋生和改善居住环境外出打工买房。而这些年，年轻人回村的频率越来越高，有的人还把家重新搬回了村子，村里人气越来越旺。

“好环境能当饭吃”。这句话在张马村，从村民到村干部都深有体会，知道这不是句空话。以前的张马村就像重点学校尖

---

子班里的平庸学生浦区生态环境资源禀赋好，张马村所在的朱家角镇是远近有名的江南水乡，可位于黄浦江水系源头泖河边的低洼地带、面积只有 3 平方公里多、户籍人口 2000 多人的张马村，长期以来却是默默无闻的经济薄弱村。

2009 年，村子里开始进行村庄改造，首先抓环境提升。这项工作牵一发动全身，农村治理、产业引进、福利保障等也逐一破解。在启动“美丽乡村”建设之初，村两委班子厘清思路，统一认识，充分认识到美丽乡村建设不单是村干部的事，必须要由村民做主。只有得到村民的认同、支持和参与，才能把这件惠及民生的实事办好，才能收到事半功倍的成效。因此，村党支部组织党员、村民代表“走出去”看人家怎么搞“美丽乡村”。同时发动干部群众进行深入而广泛的讨论，把该村的“美丽乡村”建设由“要我创”变为“我要创”，充分发挥村民的参与热情，村民主动参与生态建设的意识也逐渐加强。实践中，党员干部带头整治环境拆除违建，并接受群众的监督，也成为该村顺利推进创建的关键。

近年来，张马村围绕“农业强、农村美、农民富”总体目标全面启动美丽乡村建设，打造“四园一岛”文旅农产业等，先后被评为“全国文明村”“国家级美丽乡村”“全国最美休闲乡村”“全国生态文化村”“中国特色村”，以及获得“中国美丽乡村百家范例”等光荣称号。

如今的张马村，已重现小河小湖小浜的清澈秀美。错落的庭院掩映在绿化丛中，河道两旁花红柳绿，村容村貌焕然一新，每个角落都散发出江南水乡古镇的神韵，让人流连忘返，吸引了一拨又一拨参观者。

## （二）有“实力”——“把风景变成产业，把美丽转化成生产力”

美丽乡村的美，不仅要美在环境上，也要美在产业和农民的收入上，不能美了环境，穷了口袋。村民们有了“面子”，开始关心“里子”问题。村里到底要怎么发展经济，让老百姓的腰包鼓起来？张马村凭借着其先天的生态资源逐步探索出一条既要金山银山又要绿田青水的可持续发展之路，变生态优势为发展优势，生态经济已经成为其经济增长的新亮点。

### 1. 统一经营，全村土地 100%集体流转

早在 2008 年，张马村就实现了土地 100%集体流转统一经营，实行了大户承包、家庭农场、农民专业合作社和公司新型农业生产经营的发展模式，多年来培育了一批懂经营、善管理的本土农户参与土地经营权承包。现在已经有 20 多个家庭农场和稻米、茭白、特色水果类 5 个合作社，申请注册了“溯塔”“沸荡”“浦江蓝”等商标，已形成特色农产品品牌系列，实现了销售的品牌化。这在全区首屈一指。

张马村通过农业生产规模化，农业产品特色化、品牌化，汇集 17 家村内农田承包大户，形成“合作社+家庭农场+农户”的产业化经营模式，增加农产品的附加值，掌握销售优质优价的主动权，提质增效，做强了“绿色农业”。同时，也加强农村集体土地管理，防止土地资产流失，维护了农村集体经济和农民合法权益。

### 2. “三一联动”，着力提升产业发展水平

在美丽乡村的建设中，张马村将从一个以农业生产为主的纯农业村，催生出以美丽的生态环境衍生而来的特色产业，走出一条符合自身实际特点的发展道路。

在张马村，除了打造本土合作社解决土地增效、农民增收问题之外，还围绕农业产业化主线，按照“规模化、标准化、市场化、生态化”的发展思路，先后引进了各类资源，形成初具规模的“四园一岛”的农事旅游新格局。他们积极引进社会资本力量，开展多种形式的农村产业融合发展。例如，引进上海某公司投资兴建 400 亩以香草为主题的观光农业休闲园区；该村的一专业合作社积极探索特色水果深加工业务，将特色水果开发成果酱、干果等产品，提升农产品的附加值等。目前，三一产业联

动已显雏形。

近些年，张马村不断提升产业发展水平，并与推进“创业、创岗”结合起来，真正促进农民增收。“四园一岛”的农事旅游新格局不仅装扮了村子，村内的农业也从单一的种植水稻、茭白发展到规模化种植香草、蓝莓、有机水稻和无公害有机茭白、蔬菜等丰富的经济作物种植模式，实现了“村民生活在美景中，也收获在美景中”。

产业结构的调整，确保了农业增产、农民增收，也使得村民得以从农业生产中解放出来，就业渠道更加广泛。“四园一岛”的落户与错位发展，使张马村的知名度也提高到了一个崭新的高度，乡村旅游业发展得如火如荼。

现在的张马村，近几年在原有农事旅游新格局的基础上借助社会力量，引进公司发展民宿产业等“乡村旅游经济”，在这里打造一片带有浓郁文化气息的民宿群。每一栋民宿都带着不同的故事，根据不同的主题，精心设计里面的每一个空间、每一处角落都彰显着其个性，诉说着故事。每栋民宿的背后都包含了一个产业文化内容的植入，一个企业、产品的引入。村里根据农户意愿，将闲置合法宅基地及其附属设施统一调配，公司和村里签合同，村民每年可拿到3万元到4万元租金，还有每年3%至5%的增幅。

民宿产业的发展成为启动该村“造血机制”的典型案例：社会力量向村内输入先进理念、资金和人力资源等打造民宿群，村庄面貌和知名度得到提升，公司可得到经营利润；而村民除了每年的房屋租金，还能应聘成为民宿餐厅服务员、民宿保洁员等，再拿一份工资，村民的腰包更鼓了，获得了实实在在的收益。通过民宿项目，村子、村民、公司、游客能实现多赢。

乡村旅游经济发展，进一步推动了张马村的农业发展。游客来了，人气旺了，知名度高了，品牌农产品的销售渠道也就更加通畅。

在此基础之上，张马村于2017年启动创建国家AAAA级景区工作。历经三年的辛勤创建，2019年10月张马村被批准为国家AAAA级旅游景区并正式揭牌。他们不断加快民宿和“四园”建设，抓住当前发展的最佳时机，启动自身“造血”机制，实现产业振兴，打造休闲、娱乐及实践体验于一体的田园综合体，提升生态旅游产业。

### （三）有“气质”——致力文化建设，不断提升村民素质

建设美丽乡村，实现乡村振兴离不开文化建设。文化是灵魂，因为它连着过去、接着未来。张马村不仅注重自然环境的美化，夯实产业振兴基础，更重视农村文化和精神文明建设，村子里建有文化长廊、农家书屋、文化墙、家训墙等。

张马村的农家世代生活在沸河边，民风淳朴，东吴文化、沸塔文化长期惠泽村民，村民讲文化、爱文化、传文化。当地广为流传的田山歌、摇快船等非物质文化遗产得以传承。张马村在文化载体的多样性建设上做好文章，夯实张马村的文化之魂，从而带动张马村美丽乡村建设跃进一步，真正做到“秀外慧中”，切实提升了村庄的历史内涵和村民的文化修养。

#### 路径一：家训上墙，创造文化氛围

家训文化是中国传统文化的重要组成部分。它是中国传统宗法社会的产物，其精华部分可为今天进行社会主义精神文明建设所借鉴。“处世以谦让为贵，做人以诚信为本；与人为善，与邻为友，严己宽人，既往不咎；勤为本，德为先，和为贵，学在前……”现在的张马村完成了对全村615户村民家训的收集工作，并已完成全部的“家训上墙”工作，为进一步弘扬传统文化创造氛围。这些家训大多来自于各家的家族传承，有的则是在此次征集过程中村民们契合当前时代潮流新立的。每个家庭的家规都有所不同，有成文的，也有不成文的。一句话、一个故事、一段记忆都可能成为张马村村民家规的载体。

## 路径二:传承基地,让田山歌“续脉”

早在 2005 年,张马村就被授予青浦区田山歌传承基地,村里的 10 位老人被授予田山歌传承人。这 10 人中,年龄最大的已经 86 岁,平均年龄也已经达到 76 岁。张马村有着千年的历史,积累了深厚的历史文化,东吴文化、溯塔文化都是该村魂之所在,而今在村民间广为流传的田山歌、摇快船等活动,更是将其深厚的历史文化底蕴呈现出来的载体。而前面所提到的“四园一岛”的农事旅游格局,不仅仅解决了产业致富的难题,更重要的是也让田山歌、摇快船等农耕文化有了与产业互动展示的平台,从而形成美丽乡村所必须的一、二、三融合产业链。

## 二、张马村“蝶变”之路的思考与启示

### (一) 张马村“蝶变”之路的思考

2018 年 2 月 2 日,党中央对乡村振兴提出 20 字的总要求,即“产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕”。而要达到这个总要求,就目前广大农村的实际情况而言,面临的一些问题是必须解决好的。比如,如何把产业兴起来,如何持续保证农民利益,如何保护好生态环境,如何加强农村基层党建和乡风文明建设等。而张马村在其自身实践过程中,恰好解决了部分相关问题。

#### 1. 盘活资源发展产业

张马村正在兴起,而支撑其发展的正是它的生态环境、历史底蕴和产业发展。说到底,张马村也只不过江南水乡的一个典型乡村,除了土地、水资源,几乎一无所有,曾经也只是个默默无闻的经济薄弱村。如果农村的资源不盘活,就不值钱。张马村以乡村旅游发展经济,惠及民生,不仅解决了一大批农村富余劳动力就业,也让众多危旧老房屋等“沉睡资源”转化为农村经济发展的富民成果,开启美丽乡村旅游新模式,真正让群众从乡村振兴中得到实惠。

在张马村,其土地通过参股、出租、合作等流转的形式激活,使固化资源走向流通,变得值钱了。比如,原来只有比较单一的农业产业——种植茭白、水稻,现在种水果、花卉、蔬菜、水稻,搞特色农业、观光农业、体验农业,土地成了“抢手货”,升值了。再比如,原来的宅基地、农民的房子不值钱,现在引来文化公司入驻经营民宿产业、健康产业,也升值了。就这样,曾经看似不值钱的资源一经盘活,产业随之发展,绿水青山便成了金山银山,村子有了新发展,村民有了新盼头。这一互惠互利的好项目,不仅让村民们的旧房得到充分的利用,而且经过一番改造,村容村貌也更加美观整齐,更重要的是,带动就业,增加村民的收入。

#### 2. 保护生态推进建设

曾几何时,我们有的地方搞开发,推山填水,不能不说是“大变样”:小镇是出来了,乡村却没有了。连乡村都没有了,谈何乡村振兴?还有一种观点,认为留住风景,留住乡愁,便一动也不能动。一动也不动,怎么振兴?张马村则很好地处理了这个问题。全村整体进入规划,哪些是一动也不能动的,哪些是产业用地,哪些是公共服务用地,哪些是宅基地,都明晰下来。而且,即使同一片用地,也会细分明确,精准使用。在保护生态底线的前提下,将国有建设用地、集体建设用地、流转土地合理布局,混合使用,促成养老、养生、旅游之间的用地融合,打造出了独具特色的康养生态圈。

#### 3. 党建引领乡村治理

乡村治理是社会治理的重要组成部分,是一个历史性的课题,也是一个动态性的课题。“火车跑得快,全靠车头带”,农村基层党组织作为乡村振兴战略的领导核心,既要打牢根基,有效发挥基层组织战斗堡垒作用,又要积极引导农村党员带头发挥

---

先锋模范作用，因此加强乡村治理，首先得把核心力量组织起来。

张马村因时而变，因势而变。为进一步创新社会治理，夯实基层基础，强化党建引领乡村振兴，村党支部创设了颇具特色的“186 工作法”，即一张网格知民情、八支队伍解民忧、六员作用暖民心。这一工作法的实施，让张马村的乡村治理变得井井有条，生动活泼。

这几年，张马村通过几轮改造，已完成“一站两中心”（党建服务站、社区事务服务中心和综治中心）建设，村民办事更便捷，村干部服务更贴心。村干部、村里的工作人员和村民之间，有了更加便利顺畅的沟通渠道。

村里的社区事务服务中心涵盖人社（医保、就业促进、职保、城乡居保）、民政救助、残联、卫计、档案查询、经信委、公积金、消费维权、红十字以及日常村务等 49 项服务事项，为村民提供就近服务。同时村两委班子全部“下楼办公”，老百姓过来就能找得到人、办得了事，绝大多数事情都不用再跑到镇上去。这样的办公方式，也为村委及时有效解决村民急事难事找到一个新窗口，干部之间还能互相监督。

除了社区事务服务中心，村里还在 2016 年 2 月启用了党建服务站。内设老党员接待室、三间谈心室和“红色书屋”，有 15 名老党员、退休老干部“驻扎”在此，以每天 3 人值班的形式直接面向群众接访。2017 年 8 月，村里还组建了一支由老党员、老干部志愿者组成的巡逻队，分 5 个巡逻小组每周对 17 个村民小组进行巡查，每次巡查后将发现的问题列出清单，交由相关村干部整治解决。此外，村里还将原平安工作站升格为张马村综治中心，内部设置综合治理、社区警务、人口服务、信访接待和人民调解等服务窗口，及时反映、协调、解决百姓利益诉求，全面提升社会治理能力。

乡村振兴战略作为解决三农问题的重大战役，涉及到农村方方面面、关系着农民切身利益。要想这场战役全面胜利，必须要加强农村基层党组织建设。可以说，张马村以党的领导为核心，加强农村基层党组织建设，以点带面、以带扩面，让农村更加富裕、和谐、美丽、文明。

#### 4. 在资产运作中保障民生

资源被盘活以后，成了资产，在资产的运作过程中，让村民分享红利，这是张马村成功的一招。村民究竟如何享受到红利呢？简单地说，一是在土地流转中获利，二是在宅基地转换中获利，三是在经营集体建设用地中获利，四是在当地就业中获利，五是在旅游接待及商业经营中获利。这还不算张马村在整体发展后所带来的公共服务、生态环境、文明氛围等社会福祉。

在张马村整个发展的过程中，全体村民主动参与其中，支持各项改革举措，体现了很高的主人翁姿态。农民的土地经营权虽然流转了，但承包权还牢牢掌握在自己手里，土地主人的权利感、获得感、幸福感日益增强，真正过上了有营养、有素养、有尊严的生活。

#### （二）张马村“蝶变”之路的启示

张马村依托其千年历史文化底蕴，发展“四园一岛”、村落游览和民宿产业，在实现自然资源合理开发和生态环境改善的同时，提升其农事旅游产业，从而推进农业适度规模发展，为带动优质农产品的销售创造新的平台。张马村从一个纯农业村催生出优美生态环境下的特色产业，践行了“绿水青山就是金山银山”，让村民在美景中生活，也在美景中收获，走出了一条符合自身实际和特点的发展道路。

从普遍规律的意义上说，今天的张马村在乡村振兴的康庄大道上昂首向前，在于他们始终坚持了以下三条。而这三条才是在乡村振兴道路上，张马村所带给我们的可借鉴、可复制、可推广的宝贵经验与实践启示。

---

### 1. 始终坚持人的因素是第一位的

社会发展的根本动力，来自于人。社会和谐的所有能量，来源于人。人，既有积极性，也有破坏力。我们推动经济社会向前发展所施行的一切决策、举措、办法、制度，只有一个目的，那就是调动人的积极性，压制人的破坏力。张马村的成功，在于他们充分调动了人的积极性，最大限度地压制了人的破坏力。

积极性从哪里来？一是带头人的激情、定力和办法，二是党组织的核心力量，三是大多数人的理解和支持。

### 2. 始终坚持特色之路这一正确道路

张马村的“蝶变”与“崛起”，正是其因地制宜，一切从实际出发，充分挖掘和利用本地资源的结果。特色才是生命力，离开了本地实际，乡村振兴则会变成无源之水、无本之木，没有生命力，无从谈起。十多年的发展和实践，张马村始终坚守着自己的特色之路，每一步，都紧扣着本地特色，所以生机勃勃。

### 3. 始终坚持全局观念并与时俱进

我们年年喊解放思想、更新观念，究竟怎样解放，如何更新？张马村的经验告诉我们，他们始终坚持全面地、系统地、长远地考虑和处理问题，从“面子”到“里子”，从“颜值”到“气质”，从“四园一岛”的农事旅游格局的搭建再到现在的美丽乡村集群建设，扩大其辐射效应，以点带面，为实现乡村振兴战略提供新的样板。张马村所迎来了一个又一个成功和胜利就是因为站得更高，看得更远，考虑得更全面，这就是全局观念。只要全局在胸，眼界、视野一定比别人开阔，思想观念一定比别人先进。全局在胸，也不是静止的全局，而是动态的全局。

（作者单位：中共上海市青浦区委党校）