

以“三园一总部”为特色

探索奉贤乡村振兴之路

陶赛峰

奉贤区以中央、市委关于乡村振兴工作精神为指引，打破常规、创新突破，对乡村发展理念再审视，对乡村资源要素再梳理，对乡村空间格局再谋划，对城乡共生关系再定义，抢抓“国家农村宅基地制度改革试点”机遇，以“我看世界、世界看我”的胸怀，以“跳出奉贤看奉贤、跳出上海看奉贤”的眼界，跨界、破圈、超越，实现一、二、三产融合发展，促成生产、生活、生态“三生融合”，闯出了一条符合特大城市特点、符合奉贤实际、具有奉贤特色的乡村振兴道路——即“三园一总部”发展之路。

一、实践背景

乡村振兴战略实施以来，奉贤区不断探索大都市背景下乡村振兴发展的有效措施，寻找“城市化”与“逆城市化”最佳契合点，充分发挥乡村比较优势，将生态优势转化为发展胜势，努力实现“乡村让城市更美好、乡村比城市更美好”的美好愿景。在此背景下，奉贤区创新提出以“三园一总部”作为乡村振兴实施路径，改革破题。

一庭院一总部：把宅基地生活资料变为生产资料。在尊重农民意愿的基础上，创建“1+3”平台，“1”即“政策超市”，提供宅基地流转利用、宅基地置换上楼、宅基地平移归并等多种选择，“总有一款适合你”；“3”即宅基地建设公司、经租公司、资产管理公司平台，引导农民自愿参与，市场化运作，统一风貌、统一设计、统一建设、统一管理。

一庄园一总部：把集体用地变为多功能型新基础设施，建设宜工、宜商、宜农、宜旅、宜教的总部集群。在满足平移点居民共享宅基地居住条件的同时，对于剩余房源，由镇政府搭建统一经租平台，面向有需求的企业高管、产业工人提供租赁服务，探索公租房2.0版；同时，以市场化运作盘活闲置宅基地，吸引中小企业总部入驻，提供人才公寓和人才社区。

一公园一总部：打造集生产、生活、生态、文化、艺术为一体、最符合奉贤实际、时代发展、群众需求的田园综合体——农艺公园。通过流转、置换、归并、腾挪等方式，推进城镇化、股权化、证券化改革，把农村碎片化资源缝合为“彩带”，全域推进田园综合体、城市综合体、产业综合体联动发展。

二、实践做法

一是完善配套服务供给

基础配套服务是乡村经济发展的基础，也是加快完善农村人居环境的必然需求。充分发挥政府、总部企业和社会机构共同参与配套服务设施建设的积极性，因地制宜地推进总部周边“田、水、路、林、宅”的基础设施建设，并加强商业设施配套力度，打造总部经济的“15分钟”生活圈。

二是拓展乡村资源空间

在土地资源盘活方面加大改革创新力度，积极探索在农村的宅基地、集体建设用地、国有建设用地上引进工商资本。充分抓住农民相对集中居住和宅基地改革试点工作契机，改变农村零散风貌的同时，积极盘活宅基地与集体建设用地，腾出更多的土地资源，为“三园一总部”的集聚提供空间。

三是优化各项政策供给

坚持问题导向，面对建设用地回购过程中处置办法和价格认定的问题，经过解剖麻雀，具体案例分析。相关职能部门共同参与，制定了可操作性的实施路径和管理办法。创新财税激励政策，壮大村级集体经济，出台《关于“三园一总部”税收结算政策的实施意见》，明确区得部分税收反哺至村经济合作社，资金用于农民分红或者乡村基础设施建设等方面。加大以息促投，设立乡村振兴项目中长期财政贷款贴息政策，连续五年贷款贴息总额度 10 亿元，可撬动社会资本约 250 亿元。

四是持续注入市场活力

立足“三园一总部”经济，构建点面结合、内外一体、政府主导、社会力量广泛参与的招商体系。推进乡村产业多元发展，通过引入工商资本和人才逆向流动，提升乡村的经济吨位、经济密度、经济动能，实现产业要素在乡村适度规模化聚集。

三、实践成效

“三园一总部”发展就是通过吸引工商资本和人才，植入城市文明，将空间、生态、政策、乡愁“变现”。不断增强乡村的经济价值、生态价值、美学价值这“三个价值”，不断优化新城、镇域、乡村这“三个空间”，让沉睡的资源变成农民致富和乡村发展的源头活水。

一是“青山绿水”显魅力，好生态实现好价值

充分发挥政府、总部企业和社会机构共同参与配套服务设施建设的积极性，因地制宜推进总部周边“田、水、路、林、宅”的基础设施建设，加强商业设施配套力度，并全面推进农村人居环境优化工程，同时，依托乡村振兴示范村、美丽乡村示范村创建等工作，指导街镇加大自身资源要素配置组合，不断优化农村生态生活环境和村庄风貌。秉承“三分灰、七分白”的新江南建筑风貌，突显生态品质，保持生态肌理，全区累计成功创建 9 个市级乡村振兴示范村、29 个市级美丽乡村示范村、57 个区级美丽乡村示范村。吴房村、浦秀村、新强村等一批示范村成为乡村旅游网红打卡点。

二是“画栋飞甍”展文化，高品质提升软实力

结合农民相对集中居住和宅基地改革试点工作契机，改变农村零散面貌，推行“三分灰、七分白”的建筑风格，回归“小桥流水人家”的水乡景致，用现代工艺还原传统风貌，建设具有时代性的“新江南”海派乡村。如西渡街道五宅村的淳之文化总部，以瓷器为载体、以“互联网+文化产业”为发展模式，致力于将艺术注入生活，提升农村文化软实力，在 2021 年长三角及全国部分城市最美公共文化空间大赛中网络投票位居第一。再如位于庄行镇渔沥村的英科中心，设计概念结合传统民居和企业文化，是环保融合时尚艺术的新地标，也是融合了东方四合院结构的当代极简建筑，粉墙黛瓦呈现江南水乡风貌，生态环境静谧优美，旨在打造集生态、环保、艺术、创意为一体的森林文创总部、时尚新领地。

三是“积铢累寸”成规模，招商推介注入市场活力

高起点、高标准落实乡村振兴招商引资工作，以精准有效的投资促进农业农村高质量发展，争取乡村振兴更大作为。2021 年在上海展览中心顺利举办奉贤投资信息发布会暨市属国企助力奉贤新城、乡村振兴专题对接会，现场吸引 30 余家市属国有企业

到场，网络观看人次达 4 万。各街镇充分利用各自招商平台，至全国各地开展各类招商 21 场次。目前，全区“三园一总部”累计落户 1894 家，2021 年实现税收 8.78 亿元，通过区级税收反哺，2021 年全区收入超千万元村增加到 12 个。

四是“渊渟泽汇”提红利，“绿水青山”变成“金山银山”

聚焦美丽健康、生物医药、绿色生态等产业，大力吸引工商资本，发展生态商务区。各街镇结合自身实际，在农村的集体建设用地、国有建设用地、宅基地上引进企业总部，激活农村沉睡资源。各街镇因地制宜，不拘一格发展“三园一总部”。越来越多的“三园一总部”落户农村，越来越多的年轻人回乡创业，景点多了、租金涨了、产业发展了、农民的口袋鼓了。比如，合景泰富总部入驻浦秀村年缴税 1000 万元，英科中心入驻渔沥村缴税 2000 万元，淳之文化入驻五宅村缴税 3750 万元；六墩村等流转入股投资先行户每年增收 10 万元，人均增收 2 万多元；华严村发展“星公寓”，户均增收 2 万元，并大幅降低社会管理成本。乡村不断成为总部经济的集聚地、诗意人生的栖息地、文化创意的成长地。

四、实践展望

未来，奉贤将继续以生态商务区模式开发乡村、以开发商方式推进城乡空间蝶化，以供应商思路研究农业结构调整，以公司化管理治理乡村。通过城乡功能的不断植入，乡村意象的精彩演绎，点上突破、串点呈线、由线及面，推动形成更多互利共生、优势互补的高质高效五型经济总部聚集的生态商务区。

一是新江南水乡里的生态商务区（带）——“一川烟雨”

浦南运河作为奉贤城市意象“十字水街”的重要组成部分，是奉贤新城发力的重要着力点和闪光点，“一川烟雨”“冷江雨巷”项目由此应运而生。“一川烟雨”范围覆盖浦南运河南北各约 500 米，含五港十七渡 22 个组团点位，规划建筑面积约 200 万平方米，打造具有现代江南水乡特色，集水岸经济、水岸文化、水上交通于一体的滨水空间，形成独具特色的水上数字经济带。

二是城市空间蝶化的示范区域——“海里计划”

“海里计划”项目规划区域以奉贤新城上海之鱼为核心，以东方美谷论坛酒店半径 10 公里左右的田字型为区域，是打造奉贤“一川烟雨”新江南文化意象特色中冷江雨巷的系列组成，是在奉贤全域东方美谷里的乡村人才公寓，是与东方美谷论坛酒店功能互补互融共生的民宿，是奉贤规模化建设服务人才集聚设施的重要组成。

三是历史遗址里的安居乐业图——“海国长城·上海渔村”

“海国长城·上海渔村”位于柘林镇，旨在为周边的总部聚落及市级化工园区办公人群、周边大学城学生群体、外来游客、原住民等群体提供休闲娱乐、餐饮茶歇、文化交流、田园民宿等综合服务，进一步推动产城融合、职住平衡。

四是乡村振兴示范区的新经济——“浦江第一湾生态商务区”“良渚江海生态商务区”和“庄行农艺公园生态商务区”

“浦江第一湾生态商务区”位于西渡街道，推进整建制 5096 户农民集中居住上楼，基于园林式、低密度、低楼层的建筑特色，形成独栋式、单个建筑单体为单家企业总部和独栋大楼为单一产业的商务区，即一楼一企业、一大厦一产业的水岸生态型商务区。“良渚江海生态商务区”围绕乡村振兴示范线南庄路一线五村，打造“环境优美、路网通畅、田园牧歌、水清岸绿，正是春风又绿江南时”的新乡村意象。“庄行农艺公园生态商务区”融合农艺公园核心区域浦秀、新叶、渔沥三个乡村振兴示范村，通过就地完善、就地改造、就地提升、就地发展，推动农民向城市转移、农村集体资产向工商资产转化。