

# 城投公司产业化转型的农业路径探索

喻连军

江西望庐供应链管理有限公司

DOI:10.32629/ej.v8i12.3231

**[摘要]** 随着地方政府债务监管趋严,传统土地财政模式难以为继,城投公司的市场化、产业化转型已成为必然选择。农业巨大的市场潜力、政策红利以及其与土地资源的天然联系,为城投公司的转型提供了一个兼具社会效益与经济效益的战略方向。本文首先分析了城投公司转型农业的宏观背景和自身优势,进而系统梳理了其介入农业领域的主要路径:走一、二、三产融合发展模式,成为服务乡村振兴战略的增长新引擎。同时,本文结合典型案例,剖析了转型过程中面临着战略定位、人才技术和市场风险等核心挑战,并提出了相应的对策建议,为城投公司实现农业的产业化转型提供理论参考和实践指引。

**[关键词]** 城投公司; 产业化转型; 三产融合; 乡村振兴

**中图分类号:** F121.3 **文献标识码:** A

## Exploration of the Agricultural Path for the Industrialization Transformation of Urban Investment Companies

Lianjun Yu

Jiangxi Wanglu Supply Chain Management Co., Ltd.

**[Abstract]** With the tightening regulation of local government debt, the traditional land-based fiscal model has become unsustainable, making the marketization and industrialization transformation of urban investment companies an inevitable choice. The enormous market potential, policy dividends, and natural connection with land resources in agriculture provide a strategic direction for urban investment companies' transformation that combines social and economic benefits. This paper first analyzes the macro background and inherent advantages of urban investment companies' transformation into agriculture, and then systematically outlines the main paths for their involvement in the agricultural sector: adopting an integrated development model of the primary, secondary, and tertiary industries to become a new growth engine serving the rural revitalization strategy. Meanwhile, this paper, combined with typical cases, dissects the core challenges faced during the transformation process, such as strategic positioning, talent technology, and market risks, and proposes corresponding countermeasures and suggestions, providing theoretical reference and practical guidance for urban investment companies to achieve agricultural industrialization transformation.

**[Key words]** urban investment company; industrialization transformation; integration of the tertiary industry; rural revitalization

### 引言

城市投资建设公司(以下简称“城投公司”)在中国城镇化进程中发挥了举足轻重的作用。然而在“清隐债”、“退平台”、“强监管”等政策背景下,其土地开发的传统模式正面临严峻挑战,推动城投公司从“融资平台”向市场化、产业化、可持续的经营实体转型已迫在眉睫。

农业为城投公司提供了全新的发展契机。通常三产融合项目投资规模大、周期长、牵动面广,城投公司凭借其政府背景、信用优势、资源整合能力,在探索农业产业化转型方面具备独特

潜力,可以成为整个农业融合项目的规划者、组织者和运营者。因此,本文聚焦于城投公司农业转型的探索,研究其动因、路径与挑战,研究城投公司如何驱动农业三产融合,一产接二连三,不仅对城投自身可持续发展至关重要,也对探索乡村振兴具有深远意义。

### 1 转型的背景与优势

#### 1.1 宏观背景

1.1.1 政策驱动:“政府任务”向“市场需求”的转变,平台化债、剥离政府融资职能的刚性要求,迫使城投公司必须走向市

场化,寻找新的可持续经营模式和利润增长点。同时,国家大力推进乡村振兴战略,持续释放农业现代化政策红利,一推一拉之间,政策为城投公司进入农业领域提供了强大的驱动力。

2025年中央一号文强调培育乡村新产业新业态,推动县域经济高质量发展,这为城投公司参与农业产业链整合创造了良好环境。城投公司可依托政策东风,将公共资源配置能力与市场化运营机制相结合,探索从土地整理、产业导入到运营管理的全链条服务模式,在实现自身转型的同时助力农村产业升级。城投公司更应发挥桥梁作用,将城市资本、技术与管理引入县域乡村,推动农业从单一生产向综合价值创造跃升。

1.1.2资产盘活:“地主”向“运营商”的转变,城投公司持有的农业用地、城郊土地或闲置用地旧厂房等资源,通过农业项目开发可以实现低效资产的盘活与价值重塑,有效激活存量资源,实现从“输血”到“造血”的功能转换。城投公司依托既有土地资源布局现代农业园区、田园综合体或冷链物流等项目,推动资产由静态持有向动态运营的转变,提升自我盈利能力和市场竞争力。同时,借助政策性资金引导和社会资本参与,形成多元化投入机制,缓解转型期的资金压力,增强项目可持续性,为农业项目注入长期稳定的发展动能。

1.1.3社会责任:服务国家乡村振兴战略,是城投公司作为地方国企承担社会责任、体现政治担当的重要方式,也是新的政策风口。城投公司能够将基础设施建设经验与产业运营相结合,延伸产业链、提升价值链,持续释放农业现代化政策红利,推动农村一二三产业协同发展。

### 1.2自身优势

1.2.1融资能力:城投公司拥有国有信用背书,自然易于获得银行等金融支持,能够持续推进大规模农业项目,更易实现规模化标准化生产。同时在发行专项债、争取政策性贷款等方面具备先天优势,构建“财政+金融+社会资本”联动机制,可有效降低融资成本,为农业基础设施建设提供长期稳定的资金保障。

1.2.2基础设施能力:在土地整治、水利工程、道路建设、仓储物流等农业基础设施领域具备丰富的建设能力,更易配套当地农业项目的落地实施。能够高效完成高标准农田、产业园区配套等项目建设,缩短农业项目投资回报周期。同时,城投公司熟悉地方政府规划导向和审批流程,在项目用地协调、手续办理等方面具有较强执行优势,可加快项目落地进度。

1.2.3资源整合能力:对地方政府政策和项目意图理解更深,在获取政策补贴、申报国家级或省级农业项目上优势明显,在土地、政策等关键资源上更具有先天优势。依托与地方政府的紧密协作关系,城投公司还能高效整合涉农补贴、产业扶持资金,实现资源集聚效应,进一步增强项目可行性与抗风险能力。为农业项目的顺利推进提供有力支撑。同时,城投公司可充分发挥国有资本引导作用,吸引龙头企业、专业运营商和社会资本共同参与,形成“国有资本+产业资本+专业运营”协同模式,提升项目整体运作效率。通过市场化机制完善利益联结,推动农

民增收、集体增效、企业盈利多方共赢,切实助力乡村振兴战略落地见效。

## 2 转型的主要路径探索

### 2.1路径一:筑基第一产业,科技赋能标准化生产

农业生产是基础,城投公司可依托自身资源禀赋,聚焦高标准农田建设与现代种养基地布局,可以作为农业基础设施与公共服务提供商,可以借鉴开发区运营模式,主导或参与现代农业产业园、科技园的规划、基础设施建设和整体运营。打造有机农产品种植基地、现代化养殖场等高标准种养生产基地,引入物联网、大数据、无人机等技术,实现精准施肥、智能灌溉、病虫害预警,提升生产效率和产品品质,吸引农业科技企业、专业合作社等入驻,提供标准厂房、冷链物流等一体化解决方案,形成产业集群效应。

引进先进农业技术企业,共同发展高端设施农业。为农户提供统一的种苗、农资、技术指导、农机租赁、金融支持等服务,统一生产标准。推动农业生产向标准化、智能化迈进,提升土地产出效益。同时,依托大数据平台构建从田间到市场的全程可追溯体系,增强消费者信任,提高农产品附加值。

城投公司还可联合科研机构开展品种改良与技术攻关,培育具有地方特色的主导产品,打造区域公用品牌,助力农业提质增效。通过品牌授权与管理运营,推动地理标志产品、绿色食品、有机农产品认证,提升产品溢价能力。

### 2.2路径二:加强第二产业,提升附加值

农产品加工是延伸产业链、提升附加值的关键环节,城投公司可重点布局农产品精深加工领域,引入现代食品加工技术,建设现代化食品加工园区,引入果蔬保鲜、生物提取、功能食品制造等高附加值项目,开发具有地方特色的技术工艺,创建区域公共品牌支撑下的加工产业集群,增强市场竞争力与抗风险能力。

城投公司可以利用其公信力,解决农产品长期存在的“小、散、乱”状况,打造统一的区域公共品牌。通过建立严格的质量标准体系,向上游整合生产基地,向下游对接大型商超、电商平台,构建“生产-加工-仓储-销售”一体化的现代农业供应链体系。此举不仅能提升农产品附加值,更能保障区域农产品市场的稳定供应。

### 2.3路径三:激活第三产业,价值溢出

“农业+”全产业链生态,依托一、二产基础,城投公司可以拓展农业的多功能性,将传统农业与现代服务深度融合,打造集农业观光、农事体验、田园度假、康养疗愈于一体的田园综合体或乡村旅游新业态。构建数字化供应链,推动标准化生产与数字化管理深度融合,实现农产品从种植到流通全链条数据可追溯、质量可监控、品牌可信赖。自建或合作搭建农产品电商平台、社区团购体系,打通从田间到餐桌的“最后一公里”,实现农产品全程溯源与精准配送。

通过三产融合打通产业链堵点,打破原有界限交叉融合现代农业,创造更多新业态,城投公司可进一步发挥国有资本引领作用,撬动社会资本参与现代农业全链条开发,以产业运营为核

心抓手,推动农业项目从传统投入向效益导向转型。通过资本、技术和创新模式等输入,提升农业生产效率与产品附加值,同时将生态资源转化为可持续收益,实现农业多功能价值释放。

### 3 案例分析:Y县“小龙虾产业”三产融合绘乡村振兴宏图

Y县是打造“中国生态小龙虾之乡”的典范,依托境内丰富的湿地资源和优良水质,坚持生态养殖理念,推广“虾稻共作”模式,实现一田双收、效益倍增。通过建立小龙虾产业研究院,引进智能投喂、水质在线监测等数字化技术,提升养殖精细化水平。

建设集交易、加工、冷链物流于一体的产业园区,开发麻辣、卤味等即食产品,延伸产业链条。举办“龙虾美食节”“龙虾争霸赛”,吸引游客体验捕捞、烹饪与民俗活动,推动农文旅深度融合。带动加工企业开发虾仁粥、稻虾米粉等精深加工产品,拓展高端消费市场。

依托生态种养优势,Y县加快构建绿色食品产业集群,推动小龙虾与稻米产品通过电商冷链物流直达北上广深等一线城市社区。上线小龙虾供应链追溯平台,实现从池塘到餐桌全程可查,标志着生态优势正加速转化为经济优势。

小龙虾产业的蓬勃发展也带动了村级集体经济组织创新,通过“合作社+农户”模式实现统一供种、标准养殖与保底收购,有效降低个体经营风险。村集体牵头建设集中育苗中心和尾水处理系统,提升生态承载力与产业可持续性。牵头举办“小龙虾产业大会”产业联动效应持续释放,带动餐饮、旅游、包装物流等配套产业发展,形成县域经济增长新引擎。

从传统养殖到三产融合,Y县小龙虾产业转型升级迈出坚实步伐,生态效益与经济效益实现双提升。依托资源禀赋与科技创新,打造集绿色种养、精深加工、品牌营销、文旅体验于一体的全产业链条,形成可复制、可推广的现代农业发展样板。未来将持续深化“科技+产业”融合,推动小龙虾产业向高端化、智能化、低碳化迈进,助力乡村全面振兴。

### 4 转型面临的挑战与对策

#### 4.1 核心挑战

战略定位模糊:“为了转型而转型”,容易缺乏清晰的长远战略和经营模式。导致资源投入分散,难以形成核心竞争力。

人才技术匮乏:传统城投公司团队缺乏现代农业技术、市场营销和品牌管理的专业人才和运营经验。人才储备不足,难以支撑产业升级所需的技术研发与市场开拓。

市场化风险:面临农产品价格波动、自然灾害、市场竞争等传统城投业务中不常见的市场化经营风险。

#### 4.2 对策建议

明确战略:做好顶层设计,选择与自身资源禀赋最匹配的路径切入,采取“试点-总结-推广”的稳健策略,分步骤实施。

培育团队:一方面引进外部农业专家和市场化经营人才,另一方面从现有农业相关板块抽调合适干员,边干边学,加强对现有员工的农业知识培训,打造复合型团队。

隔离风险:成立专业子公司,建立防火墙,隔离农业业务风险。同时,积极利用农业保险等金融工具对冲自然和市场风险。

### 5 结论与展望

城投公司向农业领域的产业化转型,机遇与挑战并存。它不仅是城投公司自身求生存谋发展的内在需要,也是服务乡村振兴国家战略的时代要求。通过整合农业上下游资源,形成从生产、加工到销售的完整产业链,一产接二连三,三产融合结出新产业组织形态,进一步提升价值链,完善利益链,从根本上转变思维,从“城市管理者”向“市场竞争者”和“产业运营者”蜕变。

未来,转型成功的城投农业企业,将是那些能够精准定位、有效整合资源、并建立起市场化核心竞争力的企业。它们将不再是简单的“地主”,而是深度嵌入现代农业价值链,能够创造品牌溢价、掌握供应链话语权、并善于利用金融科技工具的现代化农业服务商。这条转型之路道阻且长,但行则将至,对于探索中的城投公司而言,唯有保持战略定力,坚持改革创新,方能在广阔的农业农村蓝海中开辟出新天地。

### [参考文献]

[1]马战峰.乡村振兴背景下城投公司市场化转型路径与实践研究[J].市场周刊,2025,38(31):35-38.

[2]解安.三产融合:构建中国现代农业经济体系的有效路径[J].河北学刊,2018,38(02):124-128.

[3]万宝瑞.我国农业三产融合沿革及其现实意义[J].农业经济问题,2019,(08):4-8.

[4]陈晗.城投公司运营模式市场化转型路径研究[J].营销界,2025,(01):49-51.

[5]吉富星,王欣雨,李绪恒,等.新时期融资平台市场化转型:目标、方向及路径[J].地方财政研究,2025,(02):14-21.

[6]张晏,龚六堂.分税制改革、财政分权与中国经济增长[J].经济学(季刊),2005,(04):75-108.

### 作者简介:

喻连军(1986--),男,汉族,江西九江市人,硕士研究生,中级经济师,产业经济学,农业。