



全国文明村

■记者 应丽斋 卢伊琳 插画 张利昌
图片由长啸村提供

2023年，一部以长啸村为背景的微电影《我和我的村庄》在英国电影节Odyssey上获评最佳企业可持续发展影片奖。影片讲述了长啸村由“养猪村”蝶变为“零碳村”的故事。正如电影中所述的那样，伴随着“千万工程”的深入实施，长啸村这个曾经以养猪为主、环境脏乱的经济薄弱村，用10年时间完成了华丽转身，让5.2平方公里的村域土地焕发出新的生机与活力。

如今，漫步长啸村，昔日猪粪遍地、气味难闻的景象一去不返，取而代之的是干净整洁的江南水乡村落，以及“棚上发绿电、棚下长珍菇”的现代农业奇观。本期，百村行采访组走进海宁市袁花镇长啸村，听小村蝶变的“菇”事，看小村欣欣向荣的“光”景。

长啸村何以“啸”傲江湖？

【提问】一个“一无所有”的养猪村，凭什么10年翻身？

长啸村在海宁的东边，与海盐三镇交界。海宁的发展是向西看的，靠近杭州的许村先富起来，东部曾被海宁人称为“改革的东风吹不到的地方”。这个村没有山、没有水、没有任何优质自然资源，用村民的话说，就是“资质平平”。

十几年来，村里最突出的产业是养猪。1000来户人家，300多户养猪，多的养十几头，少的养一两头。走进村子，臭气熏天，污水横流，走路都要捂鼻子。

2013年，嘉兴启动生猪退养。对长啸村来说，这是一道“必答题”，也是一道“生死题”——猪棚拆了，老百姓每年少了几万到十几万元的收入，怎么办？

当时的村书记许国初认为，检验基层一项任务的完成与否，不应该只着眼于“上级满意”，还要看老百姓“是否舒畅”。他认为，如果把猪棚拆了，老百姓

的收入来源断了，那是要被大家“戳脊梁骨”的。拆猪棚的目的是让老百姓过上品质生活，而品质生活又是需要经济基础作为保障的。猪棚拆了以后怎么办？这是摆在许国初面前的难题。他带着村干部四处考察，最后盯上了食用菌种植。种菌菇污染少、效益高，一亩菌棚的年收入能顶好几亩庄稼。但问题是，搭建买设备前期投入大，村民心里没底。

许国初是企业家出身，当年在上海办厂，村里请他回来，一干就是30多年。他脑子活，胆大心细。那时，恰巧袁花镇正在打造“阳光小镇”，大力发展光伏产业。他主动找上全球光伏巨头晶科能源，提出一个大胆设想：棚上发电、棚下种菇。

2015年，全国首个“农光互补”食用菌基地在长啸村建成。村集体出资800多万元建了71座大棚，顶上铺满光

伏板，底下种菌菇。光伏板既能发电又能遮阳降温，一举两得。种植户交租金就能“拎包入住”，省去了自己建棚的成本。如今，这个基地年产食用菌200万棒，产值超2000万元；光伏电站年发电550万千瓦时，减排二氧化碳4350吨。

但这个故事的深度，远不止“光伏+蘑菇”的技术创新。真正的启示在于许国初做事的方式。

他有一句话，村里人都记得，“当村干部是不能坐在办公室等村民上门的，必须走下去，走到群众中去，坐在办公室里都是问题，出去了都是方法。”建基地时全国没有先例，他每天带着村班子、施工方、种植主体到现场，发现问题当场解决。遇到技术难题，他自己开车到农科院请专家。

许国初认为，基层工作一定要把上级要求及指示批示精神与基层实际相结合，不能机械地照搬。第三轮“低散

乱”企业腾退时，退出来的厂房怎么办？按照当时惯常做法是全部拆除，土地指标腾出来折现。但他认为“一刀切”也不是科学的办法，于是根据村里的需要，把腾退的厂房回购过来，改成了文化礼堂、老年食堂、村史馆、健身房等。他说：“拆了就是一堆垃圾，留下来能服务老百姓。”这一手，既执行了政策，又盘活了存量资产。

他心里装的全是村里的事，做心脏支架手术没几天就回来上班，脚跟摔伤拄着拐杖还跑工地。村民说：“他对自己和家人都没这么上心。”

30多年，他把一个“一无所有”的穷村，带成了全国文明村、省3A级景区村庄、海宁市明星村。近两年，长啸村村集体经营性收入稳定在350万元以上，最高时达到了420万元。

但问题也随之而来：富起来之后，下一步往哪走？

※村庄名片

长啸村

长啸村位于海宁市袁花镇东部，东北与海盐县交界，村域面积5.2平方公里。袁尖线在村域西侧经过，杭浦高速和嘉绍高速公路交叉穿梭于村。下辖27个村民小组，共1016户、3897人。村党委下设5个二级支部，现有党员153人。2025年村集体经济收入814万元。长啸村先后获得全国文明村、省级“红色根脉”强基示范村、省善治示范村、省第二批未来乡村、省生态文化基地、省3A级景区村庄、嘉兴市乡村振兴示范村、海宁市五星级共同富裕村等荣誉称号。

近年来，长啸村以共同富裕实践中心为依托，围绕“低碳”主题，打造“一中心四平台”示范样板，建立常态化联动机制，强化党员联户分类管理，形成共建共治共富的良性互动。完善文明“微互动”体系，深化“网格连心+文明实践”融合模式，引导“百姓说、百姓想、百姓做、百姓乐”，形成互学、互助、互比的双向奔“富”环境。创建了国内首例“农光互补”项目，开创“棚顶发电、棚内种菇”的“农光互补”“新能源+高效农业”新模式，产值超2000万元。创新实现“一地五金”带共富，深入实施“农光互补”2.0版，实现全产业链智能化生产和精细化管理。依托食用菌产业发展，集合密闭八汇水系、匠人文化、果蔬基地等，进一步挖掘村庄“产业、文化、旅游”的相互叠加功能，以“舟船长啸”为主题，规划文旅小镇、光鲜世界、杨密里三大组团，重点导入菌菇展销基地、数字馆、趣玩公社、舟船水街、精品民宿等特色业态。同时，作为全省首批低（零）碳村试点，长啸村积极围绕农业转型促发展、“农光互补”带共富、零碳公园助“双碳”三个主题开展绿色低碳建设。

※书记的心愿⑤

踏一身泥土 守一方乡村

我是长啸村党委书记、村委会主任徐燕。长啸村于我而言，并非故乡，却胜似故乡。在这里，我先后走过大学生村官、农创客、村主任的成长历程，10年芳华尽在阡陌，初心未改、步履不停。走出“农门”5年，选择再一次“回归”，村庄发展的点点滴滴历历在目。

这是一座砥砺奋进的村庄。村史馆内的一张照片，记录着它的变迁：在党的领导下长啸人思变、思进、思发展，从一个穷困的小村庄蝶变为如今的全国文明村。回望全村的发展历程，我们始终牢记指引、稳步前行，实现了两次至关重要的发展跃升。

第一次关键转型，是践行绿色发展理念，完成生态涅槃、产业换道。过去的长啸村，是生猪散养大村，环境脏乱、水体污染，粗放式发展让乡村生态不堪重负。2013年，乘着浙江“千万工程”建设深化推进的东风，我们下定决心整治乡村环境，彻底告别过去粗放式发展老路。立足本村资源条件，盘活土地资源，建成全国领先的“农光互补”项目，实现棚顶发电、棚下种菇；依托集体经济完善基础设施，打造“拎包入住”式农业产业园区，实现一地多用、多元增收。

第二次发展跨越，是深耕特色产业、拓宽共富路径。在食用菌产业稳步发展、扎稳根基后，我们始终坚持以“立足乡土特色、发展优势产业”，聚焦珍稀药用菌，全力培育桑黄特色主导产业，陆续打造康养研学场地、建设共富工坊，实现从普通食用菌种植向高端特色康养产业提档升级。带动村民家门口就业、帮助低收入群体稳步增收。

从机关回到田间地头，我愈发懂得泥土芬芳、烟火寻常的清甜。乡村振兴从来不是一句空洞口号，而是脚下踩实的泥土、田间茁壮的产业、群众真切的笑容。未来，我们将始终牢记习近平总书记殷殷嘱托，带着“归来”的初心、履职的使命，继续扎根长啸热土。守好生态底色，夯实“农光互补”产业根基；深耕桑黄特色，延伸康养产业链条；做实做细基层治理，把治理经验转化为乡村发展实效；抢抓片区组团发展机遇，盘活全域资源，持续拓宽共富之路。

海宁市袁花镇长啸村村委会



仍然处于平衡状态”。

问题出在哪里？首先，专业度不够。乡村旅游是一个成熟的赛道，需要专业的运营团队、稳定的客源渠道、有竞争力的产品体系。长啸村虽然有好的资源，但运作并不专业，“这个赛道的资源还是有些紧张”。

其次，核心产品“叫好不叫座”。桑黄是村里的特产，被称为“森林黄金”，一公斤卖6000元。它已被列入中医药库名录，但普通消费者对其望而却步。村里想把它做成茶饮、袋泡茶，提高接受度，但真正打开销路还需要突破医保准入等瓶颈。“对外人而言，它还是比较

陌生的。”徐燕说。再次，村集体的强村公司在物业经营、旅游公司等方面进行了探索，但多数项目只能实现“自身的基本平衡”，远未到反哺村集体的时候。

这些“成长的烦恼”，其实暴露了一个深层问题：一个靠“能人驱动”快速崛起的村庄，当进入“高位运行”阶段后，如果没有专业的运营能力、没有可持续的产业闭环，很容易陷入“有亮点没流量、有产品没销量”的尴尬。

但长啸村也有它的“运气”。河对岸的神仙湖景区，去年到现在涌入了200多万人次的游客，成了网红打卡

地。这200多万人次的流量，是长啸村最大的外部机会。

徐燕的思路很清晰：在河道上新建一座步行桥，让神仙湖与长啸村从物理上贯通；把桑黄摆进景区的咖啡店，推出联名特调饮品；主打亲子客群，做菌菇采摘、割稻子、抓泥鳅等农事体验。“让小孩子喜欢来，家长就会跟着来。”

这个思路背后是一种“打开边界”的思维。长啸村的文旅不能只盯着自己的一亩三分地，而要主动融入更大的流量池。越开放，越有活力。

但问题又来了：谁来推动这些事？许国初退休了，新书记能接得住吗？

【叩问】从老书记到新书记，一根接力棒如何传递才能不落地？

2025年7月，39岁的徐燕正式接任长啸村党委书记。她的前任许国初63岁，在这个位置上干了30多年。

徐燕不是本村人，老家是隔壁黄湾镇的。她大学毕业后，作为大学生村官被分配到长啸村，一待就是10年。从村官做到副书记、村委会主任。2020年她考进镇里的事业编制，在党建办组织条线干了5年。如今，组织上又把她派到了长啸村。

这个安排不是偶然的。许国初做得太好了，直接把村子做成了明星村。但“能人治村”模式有一个天然的弱点：能人退了怎么办？村班子有没有人能接？许国初的威信是30多年攒下来的，任何从村里提拔上来的人，都难以在短時間內获得同等的信任。

组织上选择徐燕，看中的是她的“链接能力”。她在镇里工作过5年，熟悉各条线的资源渠道。“整个村庄的资源是定量的，上级的政策和资金也是稀缺的。谁有能力争取到更多资源，谁就能给发展创造更多条件。”徐燕这样理解组织的考量。

但资源协调能力只是“入场券”。真正考验她的，是如何重新赢得村民的信任——她离村5年了，虽然基础在，但情感联结需要重建。

这时候，许国初站了出来。他走村入户，帮徐燕对上对下沟通衔接。村“两委”换届选举，在老书记的全力托举下，徐燕的得票率在全市名列前茅——关键她还不是本村人。“我内心充满感动。”徐燕说，“没有老书记，不可能有这张成绩单。”

村里人愿意信许国初的话。他把自己最宝贵的东西——威信，“借”给了徐燕。这是一种极为朴素也极为有力的传承。如今，徐燕把许国初当作村里的“智囊团”。遇到难题，第一个想到的就是去请教。她总对老书记说：“老书记，有您在，我就感觉有依托。因为村里有什么事情只要您一出马，肯定都能解决。”许国初从不推辞，把多年积累的经验毫无保留地教给她。

徐燕从老书记身上学到了三样“法宝”：实事求是、艰苦创业、心中装着老百姓。实事求是，就是“一切从实际出发”——上级的意见要听，但一定根据村里的实际来；艰苦创业，就是不怕困难——长啸村从一无所有走到今天，靠的就是那股子拼劲；心中装着老百姓，就是把村里的事看得比家里的事还重。

“老书记这一辈人的情怀和态度，我们年轻一代可望而不可即。”徐燕说，

“但我至少要学着做，一点一点靠近。”这段传承，给所有面临“能人退休”的明星村提供了一个样本：老书记留下的不只是产业和荣誉，更重要的是那种作风、一种方法、一种把村子当家的情怀。

新书记的“武器”不一定是同样的威望，可以是不同的能力，比如资源链接、政策对接、开放协作等。

长啸村的故事，说到底不是一个村的蜕变史，而是一个普通村庄如何在不同时代找到不同“发动机”的故事。许国初那一代人靠“情怀”和“拼命”打下了基础，徐燕这一代人则需要靠“链接”

