



部墩村如何破“墩”而出？

沿着开阔的柏油路向西北行驶，眼前出现三层气派的村党群服务中心，左右两侧分别是省级文化礼堂、石门镇中心卫生院羔羊分院——这里便是桐乡市石门镇部墩村。连片的医疗、文化设施与占地10亩的乡村公园，构成家门口的便民服务圈。看病、养老、文娱、办事不出村，城里有的便利与品质，这里一样不少。

作为曾经的“中国女鞋名镇”核心村落，部墩村见证过乡镇企业的黄金时代，也经历了债务缠身、产业退潮的低谷，从负债800多万元的“欠债村”，一路成长为年经营性收入243万元的省级文明村。身处困境不自怨，遭遇瓶颈不停步，这个江南普通村庄，究竟靠什么在一次次自我突围中找准赛道、蓄势崛起？本期，百村行采访组走进部墩村，解码乡村逆袭的底层逻辑与成功密码。

■记者 应丽斋 俞艳婷 插画 张利昌
图片由部墩村提供

【提问】当“无米之炊”遇上“民生刚需”，如何破局？

走进部墩村，随处可见鞋业厂房、作坊门头，它们默默诉说着村庄与制鞋产业割舍不断的缘分。履职近20年的村党委书记张晓平，对2007年上任之初的窘迫记忆犹新：多家村办企业接连倒闭，遗留下800多万元欠债，村集体不堪重负。

没钱就躺平不干、坐等扶持？在张晓平看来，“等靠要”没有出路，“就像老百姓贷款买房，欠下的债，反倒更能逼着人踏实挣钱、努力往前赶。”

还债要钱，建设更要钱。针对遗留的集资款债务，村“两委”没有简单地一刀切，而是和村民达成默契：但凡村民遇到建房、婚嫁、大病就医等急事，凭当年集资凭证，村里优先兑现还款。这份“有急需就先还”的变通做法，既守住了村委的诚信底线，也让村民体谅村里实际难处，干群之间多了一份理解与包容。

稳住债务、缓和民心后，村“两委”把重心转向谋出路、拓产业。“缺资金，但我们有老底子，有特色资源。”早在1979年，部墩村就以校办工厂模式开第一家鞋厂，即便后续多家村办皮鞋厂关停倒闭，村内仍沉淀下一大批懂

技术的制鞋熟练工。凭着这抹产业底色，2008年，仍顶着经济薄弱村帽子的部墩村，抢抓市级强村扶持政策机遇，建起桐乡全市首个农民鞋业创业园。到2012年，全村女鞋作坊、中小鞋企壮大到200多家，超七成村民扎根鞋业上下游谋生增收。

鞋业风口一度让部墩村甩掉穷帽子，但市场浪潮瞬息万变。2014年，全国制鞋行业迎来迭代转型，运动鞋、休闲鞋、飞织鞋异军突起，而部墩村固守传统时装女鞋赛道，本土鞋业再遇挫折。此时的部墩村没有消沉，一边将园区招商向布艺等轻纺企业延伸，保障村民就业；一边按需投入民生建设，秉持“没钱也要想办法干事”的理念，坚持在实干中蹚新路。

村民盼着有休闲公园、有体面气派的家家宴客厅，可村集体账上几乎没有结余。张晓平就与镇联村干部跑到凤凰湖、植物园、濮院等地实地观摩，看布局、学造景、悟设计。“没钱请专业设计院，我们村干部就自己当设计师；不知道河道怎么开挖、岸边种什么水生植物，我们就边走边商量。”

2016年启动文化礼堂与宴会厅建设时，村集体账上空空如也。张晓平反复与中标施工队沟通协商，最终确定了分四年、每年支付25%工程款的灵活付款方式，又向禾城农商银行争取300万元启动贷款，建成了1000平方米无立柱宴会厅和功能完备的文化礼堂。建设期间，不少村民私下质疑：“手里没钱，还瞎折腾搞建设！”但张晓平始终相信，机遇偏爱肯实干、有准备的村庄，后续发展也给出了最好答案。

鞋业产业的深耕，让部墩村百姓彻底改写了生产生活底色。2009年，该村在桐乡市率先实现整村土地流转，全村2200亩农田统一由9村抱团组建的石门湾粮油公司规模化经营。告别面朝黄土背朝天的村民进厂务工，年收入稳定在五六万元；就连七八十岁的留守老人，在家做点女鞋配件组装，一年也能增收一两万元。

农民公园、文化礼堂等基础设施成了部墩村文明村、未来乡村创建的坚实基础。农民公园建成次年，2014年石门镇第二届排舞大赛在此举办，吸引了周边上万名群众入园观演。集党群服务、

文体娱乐、家宴聚餐、便民服务于一体的文化活动中心，成了村民就近办事、会客聚会、康养休闲的集聚地。

当初“没钱也要建”的公园、中心，为部墩村成功争取到了美丽乡村、和美乡村、未来乡村等一系列创建项目，各级补助资金逐步填平建设缺口。在盘资源、盘项目中，村庄面貌焕然一新，家家户户通起了水泥路，靠鞋业富起来的120多名企业家、爱心人士成了村里改善民生、帮扶困难群众的强力后盾，仅去年就捐赠40多万元共富基金。今年春节，共富基金第16年送戏进村，嵊州市平艺越剧团连演五天大戏，近千名村民听得入迷。村民唐爱妹由衷感慨：“企业家每年请我们看戏，村里生活很幸福。”

一次次承压破局，部墩村用实绩证明：没钱也能干成事。“干的过程，也是寻找希望的过程。”正如张晓平所说，乡村振兴，不能拿没钱当躺平借口，要有想干事的心、敢干事的胆、会干事的法，主动找项目、找资源、找路径，盘活一切可用力量，有时出路就在脚下。

※村庄名片

部墩村

部墩村位于桐乡市石门镇西南部，村名源自2000年原部村村与大墩村的合并，两村各取一字，寓意携手共进、夯实根基。全村区域面积3.83平方公里，下辖26个村民小组，现有农户916户，户籍人口3896人。

部墩村地处“中国女鞋名镇”石门镇的核心产业区，经过转型升级，逐步向化纤、纺织等领域多元发展，为村民就近务工、增收致富筑牢了产业基础。村庄紧扣“烟波水韵、文明部墩”的发展定位，扎实推进道路提档升级、旧村改造、森林公园建设及水系综合治理，以涵养文明素养、优化人居环境、培育文明乡风、夯实民生保障为重点，构建起独具特色的乡村治理体系，群众的获得感和幸福感持续提升。

目前，部墩村已先后荣获浙江省卫生村、浙江省“红色根脉”强基示范村、浙江省文明村、嘉兴市乡村振兴示范村等称号，正以文明与共同富裕书写发展新篇章。

※村书记的心愿⑥

从“墩”上破土，到“城”里生活

我是桐乡市石门镇部墩村党委书记张晓平。从青涩履职到深耕乡土的第20个年头，我始终怀揣着一个最朴素的心愿：让每一位村民，在家门口就能过上不输城里的幸福生活。

曾经的部墩村，账上没钱，心里没底。改变从把零散的土地“撮指成拳”开始，整村土地规模化流转，闲置资源盘活。当全市第一个农民鞋业创业园在我们村落地，机器一响，村民的心就定了。青壮年进厂务工，老人居家做手工，振兴的根基就这样一寸寸扎了下来。

建文化礼堂、建休闲公园，这些村民内心最期盼的事情，说起来简单，干起来却难。资金不到位，我们就跑银行争取贷款；施工遇难题，村干部戴上安全帽守在工地。1000平方米宴会厅落成那天，一位大爷摸着立柱说：“这下咱娃结婚有地方去了，体面了。”听到这话，我觉得什么都值了。

部墩村由原大墩村和部村村合并而来，两个村合在一起，最怕有“界”无“融”。一张“米票”的小创意，解决了领稻谷的大麻烦；一个路口的会车带，通了车，更顺了村民的心气。在部墩村，有事好商量，件件有回音，这就是我们治理的“土办法”，也是“金钥匙”。

当村里近三分之一都是老人，乡村的未来在哪里？我们的答案是：把“一老一小”的短板补齐，让老人过得安心、孩子有人照看。优质医疗进村、兴趣课堂入户、电梯新安居提速建设，以片区共建、资源共享破解设施闲置难题。泥土藏初心，实干兴家园。从“墩”上破土，是为让百姓的日子拔节生长；到“城”里生活，是让每一位村民共享乡村发展荣光。这条路，部墩会一直走下去。

【追问】数字化时代，乡村治理如何“入网”又入心？

由两个经济薄弱村合并而成的部墩村，刚开始因村办企业悉数倒闭，村民生活非但没有改善，反而愈发积贫积弱，这也让“合村办厂”变得愈加艰难。全村26个村民小组、900多户村民，生活习性各异、利益诉求多元，怎样把散落的人心拧成一股绳？部墩村的答案很朴素：要聚民心，就得听民声、办民事。

如今线上通知“键对键”高效便捷，但乡村治理终究离不开面对面走心沟通。村庄版图扩大、户数增多，单靠村干部挨家走访远远不够。部墩村化整为零、精细划分，推行网格化治理，全村划分为4个大网格，由村干部兼任网格长，化身基层治理“全科管家”，邻里纠纷、信息摸排、政策宣讲、民生诉求，尽量在网格内就地化解、办结。

2009年，整村土地流转后，稻谷分

配成了最容易起争执的事：各家对稻谷干湿、杂质、饱满度标准不一，每次分粮都免不了有争论扯皮。在一次网格走访中，有村民随口提议：反正最终都是吃米，何不直接发成品大米？

建议被村“两委”及时吸纳，但新问题接踵而来：一户人家几百公斤大米如何存放？放久了会不会生虫？村民养鸡养鸭需要原粮怎么办？村“两委”反复会商、入户征询，最终敲定一套两全其美的方案——发放米票。按每亩土地折合325公斤稻谷标准，折算成每亩每年175.5公斤大米额度，以米票形式发放到户。村里设立专门门市部，村民凭票随到随领；确有养殖需要稻谷的，统一预约，集中到合作社领取。

村民都说：“这张票比什么合同都管用，是咱们自己议出来的。”一张小小

米票，理顺了分配矛盾，更暖了百姓心窝，村里的网格化管理也不断深化，治理触角进一步向下延伸。

部墩村创新性地在网格内设立“中心户”和网格议事会双重载体，从全村916户中遴选75个中心户，每户就近联络10至15户邻里，依托宗亲、熟人圈子，让村民听得进、聊得拢、传得开，让基层治理更顺畅。从每个村民小组中选出3至5名代表，组建26个网格议事会，让村民的意见不再由小组长代言，而是三五人共同发声。

今年初，田王郎小组村民反映村道太窄，两车交会要倒几百米。薄文学、薄建方等五名议事会代表坐下来商量了一下午，拿出了修建会车点的方案，报村委会后很快通过，如今已开工建设。庙河北小组60多岁的严祖丙

希望家门口能有个健身点，议事会整理方案上报，不到一个月，一片闲置空地就变成了健身场所，老人每天早晚都去活动筋骨。

“村民自己提出的方案，配合度更高，矛盾也更少。”网格长薄建伟说。疫情防控期间，所有通知从村里发出，一个多小时就能传达到全村916户。这套“村党委—网格支部—网格长—网格议事会—中心户”的五级治理体系，实现了“小事网格议，大事村委商”。

张晓平打了个比方：“就是要像筛子一样，把每一户的声音都筛出来。每一个不同的声音，都给我们提供了不同的思考维度。当老百姓提出的想法经过议事会商量并得到村里回应时，他们便能感受到村里把大家的事都放在了心上，人心自然越来越齐。”

【叩问】当“老龄化”遇上“未来式”，如何突围？

傍晚的部墩村，烟火气扑面而来。饭香尚未散尽，村公园步道上已满是散步闲聊的乡邻，广场排舞乐声准时响起，篮球场上传来阵阵喝彩，周六固定开播的乡村影院更是人气满满。村民钱胃芬每天傍晚都会约上老姐妹散步跳舞，生活规律又惬意，“现在村里天天有热闹、有去处，日子过得跟城里没啥两样。”

村民生活品质不断提升的背后，是乡村绕不开的老龄化现实难题。第七次全国人口普查显示，乡村老年人口占比远高于城镇，老龄化压力在农村更为凸显。部墩村全村3896名村民，60岁以上老人超1100名，占比接近三分之一；去年新增60岁老人98名，新生儿仅23名，人口自然负增长已成常态。

“老人越来越多，总人口逐年减少。公共设施不建，村民有意见，羡慕别的村配套齐全；大手笔建起来，常住人口跟不上，常年闲置利用率低。”张晓平说。部墩村投资1000多万元建成的家宴中心，去年只承接了36场活动。按

3‰月息计算，一年利息就30多万元，平均办一场活动，村集体隐性支出高达8000多元。放眼长远，再过20年常住人口更少，若每个村都硬撑着自建文化礼堂、家宴中心、卫生服务站，只会陷入建设浪费、运维吃力的困境。这道两难选择题，是部墩村的现实困惑，也是当下众多乡村共同面临的发展拐点。

如何跳出老龄化桎梏？部墩村突破一村局限，用超前眼光、跨界思维谋划长远布局，在服务适配、资源整合、规划重构上主动破题。

针对村内老人、儿童占比偏高的人口结构特点，村庄把未来乡村建设重心锚定“一老一小”精准发力。看准村民就近就医需求，主动对接邻近的石门镇卫生院羔羊分院，拿出村内优质闲置房源低价出租，依托优越区位和充足车位，吸引卫生院提档升级入驻，让村民在家门口享受更优质的基础医疗服务。瞄准农村少儿课外培训缺口，主动引入青少年官优质课程“入驻”村文化

活动中心，孩子在家门口上兴趣班，老人接送省时省心。

面对中老年群体接受新事物偏慢、年轻群体向往城市居住的情况，部墩村建设初期，不少村民担心新房没有生产配套、农具杂物无处安放，搬迁意愿不高。待到一期36户村民入住，大家看到的是整齐的外立面、完善的基础配套、舒适的居住环境，原本观望的村民态度立马转变。去年，村干部带队赴邻村民安村考察电梯农房集聚点，看到电梯直达家门、地下车库解决储物停车难题后，大家搬迁的劲头更足了。今年，村民代表主动为重新规划新村集聚点建设出谋划策，立志要对标城市小区，建设“地下车库、电梯到户”的新农居。

在张晓平看来，从根本上突破老龄化桎梏的关键，是要打破村域边界、连片统筹、共建共享。

产业层面，跨村盘活资源。有工业预留用地的村，可把农业配套项目落地

到土地富余的邻村，共享用地指标，共分集体经济收益，不必村村都搞“小而全”产业园，让各村依托特色资源各展所长。

公共服务层面，片区统筹布局。摒弃一村一布点，以片区为单位优选中心点位，多村联合共建宴会厅、文体中心、康养服务点，一套服务辐射周边数个村庄，既满足民生刚需，又杜绝重复投资、资源闲置。

空间规划层面，顺应集聚趋势。把公共资金、优质资源向中心集聚点倾斜集中，不再分散投入，集中力量做优人居、做强配套、做精服务。

“乡村发展没有固定模板，不能走一步看一步。村干部要看得远、谋在前，替村民把好事办好。”张晓平认为，乡村发展正处在二次变革的十字路口，老龄化既是压力，更是倒逼乡村重新定位、重构布局、整合资源的契机。跳出固有思维，打破村域壁垒、坚持共建共享，才能让乡村发展适配人口新结构，贴合百姓新期盼，在时代变迁中稳稳走好振兴路。