

每天一到中午，秀洲区王江泾镇双桥老集镇上的聚友饭店里就座无虚席。老板刘国峰里外张罗，灶台前火光一蹿，他边颠勺边回头跟老客寒暄，嗓门和锅铲声搅在一起，热腾腾的。看着眼前这场面，他总说：“一切都没变。”

可一切真的没变吗？走出饭店，老集镇像是被按下了“慢放键”，到处弥漫着被时光轻放的默片感，相较于早年间的热闹，眼下人少了，节奏慢了，日子有了另一种质地。然而双桥村的故事，远不止这般新旧共生的“双面”：外来人员与本村居民人数接近1:1，多元群体的融合成为治理难题；村民手握“百万”资产，但村集体经济仍面临产业提质现实需求，亟待开辟新的发展路径。

本期，百村行采访组走进双桥村。在这个带着“双面”特质的村子里，我们想追问的是，当本土与外来、传统与变革在这里相遇，双桥村将如何重塑新的可能？



双桥何以解“双面”？

■记者 应丽斋 杨永昌 通讯员 沈杰 插画 张利昌 图片由双桥村提供

【提问】“过路客”如何变成“本村人”？

傍晚6点，暑气未散，双桥村沙河景园已经热闹起来。

付昌平拎着一壶茶下楼，在亭子里寻了老位置坐下。下棋的、摇扇的、刷手机的，七八个人挤在一处，他一坐就是3个小时。“有公园，有亭子，人多热闹。”说这话时，他笑得眼睛眯成了缝。

这样松弛的傍晚，是他从前不敢想的。他是重庆奉节人，在双桥村生活了十余年。早些年在周边工厂上班，每天两点一线，关上门就是自己的小世界。“那时候总觉得自己是过客，待几年说不定就走了，小区好坏，跟我有什么关系？”

直到3年前退休，日子慢下来，他才慢慢留意起周遭。起初，他也别扭，一开口就是重庆乡音，总觉得自己是“外人”。可没几天便释然了——楼下四川的、安徽的、贵州的，南腔北调凑在一处，谁也不比谁更像“主人”。

这是双桥村最特别的底色。村子紧邻嘉兴市区，周边工厂密布，高峰期外来人口超4000人，与本村4200多名居民接近1:1。这是区位优势带来的人口红利，也是她给基层治理的“柔软考题”。双桥村党委书记、村委会主任徐倩说得实在：“本村的人我还没认全，外来居民的需求就先递到了眼前。”

付昌平就揣着不少这样的“烦心事”。小区保洁缺口，垃圾堆在角落没人清，他找过物业，可口音重、一着急语速就快，往往闹得两边不愉快，问题半点没解决。还有放暑假的孙辈，孩子父母上班忙，他管不住，孩子总闷在家里。

这些事不大，却像鞋里的沙，硌得人不舒服。但在双桥，这些“硌人的小事”，总有稳稳落地的办法。徐倩常常笑着说，村里治理有“三板斧”——知青、乡贤、党员退役军人，三支力量拧成绳，就没有兜不住的民生事。

今年春天，党员志愿者夜访入户，付昌平随口提了句物业的事，本没抱指望。没想到6月21日，小区新物业正式进场，保洁、绿化、安保逐项理顺，积压的问题一一解决。“真把我们外地人当自家人，连孩子的事都替我们想着。”

村里知青馆里，褚学良正为暑期夏令营备课：“今年教孩子们练书法。”顺着他的笔尖，往事漫开。上世纪六七十年代，近300名知青扎根双桥村，种田插秧，把最好的青春留在这片土地上。从2004年起，陆续退休的知青重新聚首，常回村走走，他们心里始终惦记着双桥。2021年，双桥村腾出两间房，建成知青馆，既留住那段岁月，也给返

乡知青安了个固定的“家”。

有了阵地，老知青们反倒坐不住了——总不能关起门只做陈列，得让这地方活起来。“我们总得为村里再做点啥。”褚学良说，想法刚抛出，响应便从四面八方涌来：语文老师教作文，文艺骨干教唱歌，书画爱好者教画画……大家七嘴八舌认领任务，没多久，双桥首期暑期夏令营便热热闹闹办了起来。

如今280多名在册知青里，40多人每周固定回村“值班”。寒暑假的课堂上，非遗课、绘画课、口才课样样齐全，本地娃和外来娃肩并肩坐着，没人分得清谁是“本村的”。乡贤出钱出力，党员退役军人服务便民，三支力量各展所长，把一件件细碎的民生事稳稳兜住。

天色渐暗，有人喊付昌平搭伙散步，他应声起身。有人问，现在还觉得自己是外地人吗？他愣了愣，摆着手笑了：“日子过着过着，哪还分什么里外。”

从“过路客”到“自家人”，有时不过是一句诉求被听见、一件小事被放在心上的距离。当一座村子愿意弯下腰倾听、伸出手托举，把每一个人都放进“村里人”的范畴，治理便有了双向奔赴的底色。

【追问】“村民富”如何走向“集体富”？

人心拢了，只是第一步。接下来的问题是：家底怎么厚起来？

微风掠过沙河景园的香樟树，手机“叮咚”一声轻响，双桥村民钮国华低头看了眼——3000多元的养老金准时到账了。旁边凑着下棋的老伙计打趣他：“你个百万富翁，还在乎这点养老钱？”他笑着摆手，尽量松弛。

最近，这位“百万”老人总爱在村口多站一会儿。他看见，村口那片近700亩的稻虾共养基地里，水光映着天光。基地负责人魏元五正带着村民查看水稻长势。“3月份就开始收龙虾了，到现在出了七八万斤。等这季水稻长熟收了，再养下一轮龙虾。”魏元五在嘉兴经营着3个稻虾共养基地，经验老到。

不远处，王威的花卉基地也在赶工。88亩土地上，大棚正在搭建，计划年底投用生产。采用“政府建设、企业运营”的模式，村集体每年有稳定的租金进账。更实在的是就业——12个固定岗位，月薪最高5000多元，旺季再补10个临时工，优先招本地人。

相较于两位经营者对产业前景的兴奋，徐倩看重的，不是这些项目雇了多少人、发了多少工资，而是他们正在悄悄做一件事——让双桥被看见。

把时针往拨，双桥经历过一场深刻重塑。2021年，土地综合整治的风吹进村，钮国华家247平方米的老房置换成了124平方米的敞亮安置

房，余下面积折算成上百万元的补偿款，攥在手里，心里头一次有了底气。当时，双桥村涉及的农户700多户，不少人家都拿到了上百万元的补偿款。与此同时，村里早年间安置的小区——沙河景园、主城区入住率超过九成，不少村民持有三四套房，自住一套，余下出租，60平方米的小套每月能收1300元租金。加上周边工业区的务工收入，全村人均可支配收入稳稳在5万元以上。

村民口袋鼓了，村集体的“钱袋子”却没跟着同步鼓起来。

没过几年，在上级政策统一要求下，村里全面腾退小微企业。“产业最兴盛时，这些小微企业带动了200多名中老年村民就近就业。”徐倩说，腾退之后，这批人最先感受到了阵痛。与此同时，村集体的账本也不好看——原本靠厂房租金、管理费还能有些家底，企业一腾退，源头活水断了。2025年，双桥村集体经营性收入215万多元。在嘉兴，年入千万元的村子早已不是个例，百万元只是“及格线”。钱不多，民生服务要么靠上级财政，要么靠四处“化缘”。可徐倩心里清楚，靠共建解得了近渴，解不了远忧，双桥得自己拥有造血的能力。

于是，乘着镇里统筹推进农文体旅融合的东风，稻虾基地和花卉基地先后落地。而这两个项目的真正意义，在于为双桥贴上了两张“名片”。

在稻虾共养基地，魏元五盘算的远不止卖虾卖米——搭起垂钓棚、砌野米饭灶台的计划已经开

始实施。此前，他在别的村子投过类似项目，投入400余万元，4年左右便回了本。“光卖农产品留不住人，得让城里人愿意来、坐得住。”魏元五说，让一亩田产出两季价值，也让一个村走进更多人的视野。

而在花卉基地，王威特意留出10亩地，打算做花卉研学、花卉咖啡、窑烤面包。他设想中的场景是：周末午后，年轻人坐在花田边喝咖啡，孩子在研学区认花、做手工，一家人可以在此悠闲地度过整个下午。“双桥离市区不到半小时车程，年轻人周末来转转，比逛商场有意思。”他站在田埂上，眼睛里全是图纸上的未来。

更大的棋局也在向双桥靠近。王江泾镇正在以“赛事聚气、文旅留客”的思路，打造运河文化旅游度假区，将青少年足球赛事与田园休闲、文创体验深度绑定。“一人踢球、全家度假”——孩子在场上的比赛结束了，一家人的周末才刚刚开始。而双桥村，恰好嵌在这条文旅带上，是田园休闲板块的重要节点。这意味着，未来被赛事吸引来的客流，会顺着这条线路涌向双桥的钓虾塘和田田。

魏元五的基地接住的不只是散客，而是整个度假区的溢出流量。王威的花卉基地一旦把新业态做起来，双桥村也就成了“看完比赛去逛花田”的目的地。

一个人的百万元扛得住一时风雨，一个村的响亮名片才能滋养几代人。这是双桥村正在探索的路：不只富口袋，更要富名声、富机遇、富明天。

【叩问】“老集镇”如何靠近“新生活”？

在双桥村党群服务中心门口，挂着两块牌子——双桥村村民委员会、双桥社区居民委员会。初来的人常会愣一下：这到底算村还是社区？村里人倒不纠结这个，摆摆手说：“都是双桥人嘛。”

但牌子背后，藏着一个老集镇落寞的背影。它需要被看见。

“当年这里可是另一个样子。”说这话的是村里的老书记陈正华。他在双桥生活了大半辈子，从双桥乡到双桥公社，这里一直很热闹。在陈正华的记忆里，供销社、信用社、邮电所、卫生院、粮站……一应俱全，甚至嘉兴第一个拖拉机站也建在这里。早上一开门，满街都是熟人，吆喝声、车铃声、说笑声搅在一起，整条街充满活力。“那时候不用出集镇，什么事都能办。”陈正华说。

可后来，行政区划几经调整，机构一个接一个搬走，老街慢慢安静下来。这是一种典型的“向下螺旋”：行政功能弱化导致居住功能退化，功能衰退又妨碍产业振兴，一环连一环，差距越来越大。身份也尴尬——早已不属于建制乡镇，很少被纳入美丽城镇建设范畴，成了城乡拼图中容易漏掉的一块。真要改造，闲置房屋产权复杂，投入产出落差巨大，市场主体望而却步。

但真的一切都安静了吗？聚友饭店的老板刘国峰最有发言权。

从2003年开店起，他的灶台就对着街巷，锅铲起落间，日子一天天过去。因为手艺好，嘉兴市区、苏州盛泽的食客都慕名而来。可随着村里小微企业腾退，“厂子搬走了，工人也走了，人气肉眼可见地淡了。”刘国峰语气里却没有太多失落——人流少了，饭店的名气留了下来。回头客和慕名而来的新客一直没断过，桐乡、平湖、上海的食客照样排队，“他们是真寻着味道来的。”

落寞的老集镇、热闹的饭馆——这“双面”让徐倩意识到，落寞的不是一条街，而是一种生活方式的退场。当外部资源够不着、自我更新又使不上劲，老集镇最需要的不是大拆大建，而是被重新看见。

怎么被看见？外部资源一时够不着的地方，恰恰是内部治理最该用力的处。

让老的被照顾，就是让根不被拔掉。2021年，双桥村新的党群服务中心建成，位置与老集镇隔条河。搬过去，服务半径就远了，老百姓意见很大。村里选择折中：保留老集镇的养老服务中心，新旧阵地同步运营。专管员黄雅英两处都熟：“双桥60岁以上的老人有1520人，80岁以上的有300多人。”除了运营好阵地，他们还常态化上门量血压、问冷暖。这些老人是集镇活着的记忆，照顾他们，就是照顾这片土地的过去。

让路走得顺畅，就是让希望进得来。狭小的道路、凌乱的电线、难停的车、破旧的房——这些是

考验居民忍耐力的烦心事。刘国峰反映过：店门口道路太窄，导航绕路，外地客人常找不到店、停不了车。2025年，村里翻新铺设柏油马路，刘国峰停业几天支持，再营业时，门口那条坑坑洼洼20多年的路终于平整了。此外，停车场硬化、扩建等也陆续完工，它们连接的不仅是地理距离，更是老集镇被重新纳入城市生活版图的可能。

让记忆有处安放，就是让未来有处生长。双桥集镇上有一幢无人居住的老建筑，一楼140平方米闲置。“我们想把它改建成老茶馆。”徐倩说，早年双桥茶馆遍布，是几代人喝茶聊天的地方，如今老茶馆悉数消失，重新打造一间老茶馆，不只是一个活动场所，更是为老集镇留住文化底蕴和乡愁记忆。所谓新生，从来不是凭空而起——它需要一个锚，把过去牢牢钉住，才有底气往远处走。

老集镇的困境，本质是城乡变迁中“被落下”的阵痛。而它的新生，不能指望单一的外部输血，而是要把根留住、把路修通，把记忆盘活，用最扎实的造血，接住最细碎的日常。

现在，老集镇依然不如新镇区规整繁华，但那份原生态的市井味道反而成了特色。聚友饭店周末依然排队，老茶馆规划已提上日程，养老服务中心里每天都有人谈天说地。这何尝不是一种“新生活”——不是把人拉回来，而是让留下的人觉得值得。

※村庄名片

双桥村

双桥村位于王江泾镇南部，距嘉兴市区4公里左右，北临申嘉湖高速并设有高速出入口，交通十分便捷。村域面积为8.337平方公里，全村耕地面积5683.13亩，下设48个村民小组，现有户籍人口3936人、新居民3000余人。2025年村级集体经济总收入713.58万元，经营性收入215.45万元。

近年来，村里以“网格双治、连心双桥”为抓手，构建“一核多元”治理格局，通过建强三支骨干队伍，激活基层治理新动能。一是建强党员退役军人队伍，常态化开展便民服务，在抢险救灾中冲锋在前；二是激活知青乡贤队伍，依托知青文化底蕴，传承知青精神，助力乡村振兴；三是凝聚新居民队伍，完善配套服务，引导新居民主动参与治理，实现共建共享。同时，扎实推进乡村振兴，通过土地全域整治和征迁安置，用心解决群众急难愁盼问题，真正实现搬得顺心、住得安心。

近年来，双桥村先后荣获省级“红色根脉”强基示范村（社区）、省示范党群服务中心、省级引领型农村社区、浙江省善治村、省级新时代枫桥式退役军人服务站、省五星级农村文化礼堂等多项荣誉。



※村书记的心愿⑦

凝聚民心共筑强村梦

我是双桥村党委书记、村委会主任徐倩，扎根家乡这片土地，踏遍了村子里的角角落落，走遍了小组里的家家户户，村情民意一直激励着我探索党建引领乡村建设和发展路径，致力于实现村庄建强、村民致富、村庄变美、乡村和谐的愿景。以下两个方面是我最想实现的愿景。

一、做强村集体经济。优化经营和管理模式，夯实现有集体经济发展基础；盘活闲置资源，开发新增长点；凭借“秀北生活广场”“共富花卉基地”“泛彩物业”等强村项目投资经验，主动寻求多方合作机会，拓宽集体经济增收渠道，为强村富民打下物质基础。

二、不断满足村民对美好生活的向往。完善全村道路网络并实现路面亮化全覆盖，全面保障村民便利安全出行。优化双桥村党群服务中心、文化礼堂、家宴中心和养老驿站等综合服务体管理，提高服务体运转效率和利用率，以回应群众享受便民服务、文体教育娱乐活动参与、养老服务和家宴服务等方面的需求。以双桥村五处村民活动公园、新建文体活动场地、计划连通的环湖绿道、新建露天休息区等公共活动空间为依托，以点带面，为全村群众参与文体娱乐活动提供充足场地。持续发挥“向阳花开”主题夏令营、老年学堂、双桥知青馆等特色服务阵地作用，广泛开展老少皆宜、群众喜闻乐见的活动，不断丰富村民精神文化生活。

“金杯银杯不如老百姓的口碑”，群众不断提升的获得感、幸福感和安全感，就是我们实现村子强、村民富和村庄美愿景的底气。

嘉兴市秀洲区王江泾镇双桥村村民委员会

