



在南湖区新丰镇的嘉钢大道旁，塔吊扬起流畅的弧线，不锈钢厂房在昔日的田园上逐日“生长”。

走进新丰镇镇北村，工业化与乡土社会的碰撞扑面而来。这个由特钢产业重新定义的村庄，正处于一场深刻的变迁之中。一半村民因征迁入住城镇新社区，却依然心系故里变迁；来自各地的建设者在此就业安家，为村庄注入新的血脉与生机……当“农民”与“工人”的身份在此重叠，它孕育着何种机遇，又面临着哪些挑战？为此，百村行采访组走进镇北村，在时代的浪潮中，寻找它新旧交织的痕迹，探访它在矛盾与希望中校准未来的轨迹。



【提问】产业入村，激荡几何？

“以前聊庄稼收成，现在聊工厂订单；以前农闲只能串门打牌，现在晚上得去‘抢’健身房的器材。”65岁的“老娘舅”王晓弟，三言两语便道出了村民生活重心的转移。

变化的源头，始于龙头企业的入驻。以东方特钢为引领，德威不锈钢、吉森科技等20余家以“钢”为纽带的上下游企业相继落户，在镇北村形成了特色鲜明的特钢产业集群。它们中，既有服务龙头企业的配套伙伴，也有在细分市场占据主导的“单项冠军”。

产业的集聚，让村民“离土不离乡”的就业成为现实。村党委书记、村委会主任蔡佳军介绍，目前已有上百名村民在家门口的企业实现稳定就业，还有不少周边劳动力前来就业。“企业待遇有竞争力，

技术岗位月薪过万，普通岗位也有七八千元，还规范缴纳社保、公积金。”他的话语里，透着一份引以为傲的底气。

收入的增长，实实在在地转化成了生活品质的提升。搬入丰禾苑小区的钱巧英，如今习惯了晚饭后到镇上的广场散步，“儿子儿媳都在村里的厂子上班，晚上回来吃饭，热闹！”王晓弟细数着村里的新面貌：柏油路通到家门口，路灯照亮夜归人，美丽乡村驿站、乡村书房悄然出现，让农村生活有了不一样的质感。

据统计，全村超过80%的土地已流转，村民收入主体从传统的农业经营收入，稳步转向工资性收入。超过半数村民参加了社会养老保险，社会保障真正实现城乡同步。

工业化带来的，不仅是经济结构的变革，也在重塑乡村治理的形态。辖区内的村民与企业，正以前所未有的多元方式参与到村庄的公共生活之中。从传统议事到新兴活动，一种更具开放性与协同性的乡村治理新形态，在工业化的浪潮中逐渐显现。

2024年，镇北村成功举办了南湖区首个由村集体主导的“村跑”活动，约5万元的活动经费，村集体仅承担不到2万元，其余均来自企业赞助。“我们向企业寻求支持时，他们非常乐意。”蔡佳军说。这份支持并非偶然，它源于村庄长期以来为落地企业提供的各项服务，而村集体通过为村民精准对接就业、及时化解矛盾，让企业与村民间增进了信任。由此看来，“村跑”不仅是一

场体育活动，更是村企民三方关系的一次良性互动与压力测试。

与此同时，扑面而来的信息化浪潮，也为村庄带来了新的治理形式。“过去发通知要靠跑腿，现在网格微信群一键直达，效率高，反馈也快。”蔡佳军介绍，村民报修路灯、反映环境问题，拍照上传即可，治理的响应速度今非昔比。

然而，让蔡佳军忧心的是，“云沟通”的效率提升并不能完全替代“面对面”的人情温度。特别是像镇北这样的村庄，离嘉兴主城区近，部分村干部因孩子上学等原因定居城里，“早出晚归”成为常态，与村民那种直接、热络的情感联结面临削弱风险。如何让村干部与村庄保持深度连接、感知泥土气息，是一个亟待探索的新课题。

让我们颇为好奇的是，镇北村离城区不远，也有产业落地，集体经济却依然像是在狭窄的河道中行船——看得见开阔的水域，却难以真正扬帆。

镇北村2025年村集体收入170万元，在南湖区属中下游水平。而早年为了建公园、修道路、造村党群服务中心欠下的1000万元债务，更像是一块沉甸甸的石头压在村干部肩上。“现在勉强算是‘吃饭财政’，转得动，但跑不起来。”蔡佳军的话挺实在。村里的收入，大多来自几块“飞地”项目的分红及零星的租金，来源窄，涨得慢。

最难的是要素保障，特别是缺土地指标。“我们总想带领村民把村子建得越来越强，可是，苦于没有空间，很多时候有想法，但缺地方。”他打了个比方，“螺蛳壳里做

【追问】“盛宴”之下，困局何解？

道场，起码要有个螺蛳壳，我们现在手头连个壳都没有。”

在镇北村，一栋崭新的村委会大楼沿街而立，却始终保持着纯粹的公共属性——尽管谁都知道，那几个临街窗口本可变为带来收益的店面。问及缘由，得到的回答朴素而真实：“想过，但感觉做了有风险，为了避免不必要的麻烦，还是不做为好。”

“还是不做为好”，轻巧如一片落叶，却映照出基层治理中一道深刻的沟壑：在“规避风险”与“主动作为”之间，存在着难以跨越的张力。很多时候，规则划定了清晰的“河道”，但发展往往需要探索“河岸”之外的生机。当“不出错”的逻辑优先于“试一试”的勇气，许多可能性便在日常的谨慎中悄然沉没。

这栋楼因此成为一个静默的隐喻。它象征着一种选择：在服务

与经营、坚守与开拓之间，村庄选择了前者。没有对错，只有路径的分野——而每条路径都自有其需要承载的重量。

那份重量如今具体化为一个现实难题：早年用心血与巨额投资浇灌出的“美丽乡村”，正步入需要持续养护的中年。新的负债不被允许，而“美丽”又需要成本来维系。于是，每一分钱的用途都必须在于“当下”与“长远”之间反复权衡。

这或许是如今不少村庄需要面对的情境：在有限的资源与无限的期待之间，在制度的框架与土地的呼唤之间，基层工作者必须学会一种精微的平衡术。它不追求宏大的突破，而是日复一日，在红线内耕耘，在约束中创造，在压力下担当。

真正的治理智慧，或许就藏

在这种静默的坚守与克制的创造之中。今年，村里把70亩闲置的集体土地以短期形式租了出去，预计能换来近百万元收入。“得像经营自己家一样，把每一点资源用到位。”蔡佳军说。村里的干部也常在琢磨，如何在现有的框架里，找到那条能让村庄自己“造血”的路。

他们明白，集体有没有力量，直接关系到能不能为村民扎扎实实做点事。“自己手上有劲，才能为乡亲撑得起伞、铺得平路。”这话渐渐成了大家的共识。

可长远来看，这样的村庄，将来该往哪里走？完全变成工厂与车间的延伸吗？或许，答案不在非此即彼的选择里，而在每一天如何让村庄更有生命力、让生活在这里的人更有归属感的细节中——那是一条需要耐心、也需要信念的路。

【叩问】银发浪潮，何以安托？

往来，维系着老人们熟悉的生活节奏与情感依托。一位百岁老人仍时常下地劳作的背影，是乡土生命力的生动注脚。然而，家庭结构的小型化、原子化，使得多元化、社会化的养老支持体系成为必然的趋势。

一个温暖的、自下而上的支持网络正在形成。从村里走出去的企业家，持续捐资捐物，默默回馈桑梓；村集体则在自己有限的家底里，为高龄老人购买保险、发放补贴，让关怀变得具体可感。这种由乡情与责任编织的“安全网”，虽不显山露水，却至关重要。

新建的公共服务中心，也体现

了“全龄友好”的远见。24小时开放的共享空间、书画角与健身房，虽非专业养老设施，却为老人们提供了走出家门、融入社区的新理由，丰盈了他们晚年的精神世界。

“前期的投入改善了‘硬环境’，未来要把更多功夫下在‘软服务’上，尤其是养老、医疗这些关键民生事。”蔡佳军说。这需要前瞻的规划，更需要政府、集体、社会与家庭多元角色的协同与接力。村庄正在探索的，正是如何整合这些力量，构建一个契合乡土实际、呼应老人真实需求的养老支持体系。这不仅是公共服务，更是对乡村共同

体精神与人性温度的终极守护。

未来在哪里？在人与现实的持续对话中。镇北村的故事，既映照出产业变革带来的活力，也清晰折射出转型途中那些具有普遍性的挑战——集体经济的负重前行、治理韧性的长久考验，以及对生命晚境的庄严托付。

这里没有一蹴而就的答案，它需要基层因地制宜、持之以恒的探索。真正的乡村振兴，是一条必须同时驾驭发展与治理、效率与温度、当下与未来的平衡之道。镇北村的每一步，无论得失，都是在为这条路积累真实的基层印记。

镇北村：工业进村，乡土何往？

■ 记者 应丽蒂 徐梦倩 插画 张利昌 图片由镇北村提供

※ 村庄名片

镇北村

镇北村隶属嘉兴市南湖区新丰镇，坐落于镇区北侧，嘉钢大道、余云公路贯穿全境，和平桥港、三官塘等主河道纵横交错，交通便捷、水系丰沛。该村由原镇北村、胜利村、北丰桥村于1999年合并而成，村域面积5.61平方公里，耕地面积4800亩，下辖33个自然村，16个生产组，常住人口约3500人（含外来务工人员2000人左右）。

这是一个借势工业崛起、兼具田园底蕴与发展活力的近郊村落。昔日，这里是传统农业村落，村民以粮食种植为主，靠天吃饭的农耕模式是生活的主旋律。1999年三村合并后，村庄发展迎来转折点，随着东方特钢等龙头企业的签约入驻，逐步开启了工业化转型之路，打破了单一农耕的发展格局。

近年来，村庄以党建为引领，锚定“工业赋能、和美共生”的发展方向，统筹推进全域整治、美丽乡村建设、数字化治理等重点任务，产业发展特色鲜明，形成了以特钢产业为核心的产业集群，实现了从传统农耕村到工业配套型宜居村的跨越升级。

村庄先后获得2020年度浙江省高标准生活垃圾分类示范村、浙江省2A级景区村庄、2021年度省级民主法治村、2022年度浙江省美丽乡村特色精品村等多项荣誉。

※ 村书记的心愿⑤

让集体强起来 村民富起来日子暖起来

我叫蔡佳军，已经在村里扎根工作15年，2024年10月正式担任村党委书记。从最初接触村务时村里只有一台电脑，到如今信息化、数字化全覆盖，我见证了镇北村的每一次变迁，村里的每条路、每片地、每家每户的情况，都深深印在我心里。

接手村书记这份工作，我心里既沉甸甸又充满干劲，揣着三个最迫切的心愿，想跟乡亲们掏心窝子说说。

第一个心愿，也是压在我心上最重要的事，就是把村集体经济搞上去，还清债务、增强造血能力。我上任时，村里刚建成公共服务中心，还欠着镇里1000万元借款，而村集体每年170万元的收入，主要来自物业出租、“飞地抱团”分红等，来源单一，属于“吃饭经济”。我盼着能抓住政策机遇，找到合适的补贴渠道，慢慢偿还欠款；更希望能盘活现有资源，争取到土地指标，探索新的经营性项目，让村集体有稳定的增收来源，摆脱“没钱办事”的困境。只有集体强了，才能给乡亲们办更多实事，村里的公信力才能更牢固。

第二个心愿，是让工业发展的红利更好地惠及全村乡亲，让大家的日子过得更舒心。现在村里企业多了，不少乡亲实现了家门口就业，这是好事，但我还盼着能进一步加强村企联动。一方面，希望能对接企业资源，为更多年纪大、就业困难的村民争取合适的岗位；另一方面，想深化与企业的共富合作，像之前联合德威不锈钢为村民配备入股本金、发放分红那样，探索更多共富路径。同时，继续完善民生设施，维护好现有活动场所，丰富大家的精神文化生活；关注老龄化趋势，提前谋划养老服务相关事宜，让村里的老人都能安享晚年。

第三个心愿，是让乡村治理更有温度，拉近干群距离，凝聚发展合力。现在数字化治理很便捷，但也让村干部和村民面对面交流的时间少了，干群之间少了些热络感。我盼着我们能在用好数字化工具的同时，多走村入户，多跟乡亲们坐下来聊聊，听听大家的真实想法。面对乡亲们从网上看到的各类政策信息，我们要耐心解释、讲清道理，消除误解；面对大家的合理诉求，要全力以赴去解决，用点滴实事积累信任。更希望能继续弘扬文明乡风，让“感恩互助”的氛围更浓厚，让乡亲们心往一处想、劲往一处使，不再因为小事计较，而是齐心协力把镇北村建设得更好。

我没有什么宏大的志向，就想在任上多干点实事，把这三个心愿一步步推进。让村集体摆脱负债、强起来，让乡亲们的收入再提高、日子更红火，让镇北村不仅有工业的活力，更有乡村的温情，这就是我作为村书记最大的追求。

