



解码未来乡村的『善治』谐乐

在宁波北翼的湾区之上，一个个乡村有着共同的特征：

北临七塘江的崇寿镇傅家路村，来自18个少数民族的同胞在这里安家；四塘江横穿而过的泗门镇谢家路村，拥有占常住人口45%的外来人口；北靠三塘横江的周巷镇万安庄村，新村民比例更是接近一半。

村民组成复杂——这是宁波北翼自唐宋时期就留下的“痕迹”。滩涂之上，古时人们围涂筑塘，而今人们建城兴业。五湖四海的“拓荒者”集聚于此，为乡村注入新活力，也带来棘手的管理难题。

如何把天南海北的兴业者与村庄紧紧连接在一起？如何打破隔阂，让“村事”成为新老村民共同商议的“家事”？如何让不同身份、背景的乡贤、企业家、青创客携手并进，成为乡村共富路上的“同行者”？傅家路村、谢家路村、万安庄村曾经面临的难题，如今也正困扰着全市其他乡村。

为了从“先驱者”身上寻得答案，迎着夏日暖风，记者走进宁波北部湾区这三个典型而各异的未来乡村，为你解码这首乡风浸润下的“善治”谐乐。

未来乡村调研行

调研组成员：张伟方 俞永均
孙吉晶 张凯凯
执笔：张凯凯

A 党建+网格——用好乡村治理“融”字诀

要把“一团乱麻”拧成一股绳，需要几个步骤？

2006年，47岁的陈沸沸在慈溪崇寿镇傅家路村走上任时，就面临着这个问题。

那时，傅家路村刚刚完成四个自然村的合并。小村观念、大姓家族、数量众多的新村民……每一个关键词背后，都是制约村庄发展的一连串难题。戴着贫困村帽子的日子，整个村上一团乱麻，千头万绪不知从何下手。

同样的困境发生在20公里开外的余姚泗门镇谢家路村，村里的老人这样描述当时的场景：“四村合并后，人口从800余人增加到4000余人，但村干部只有十来个。村干部说话没人听，大家各执一词，小矛盾都要拖上十天半个月才处理。”

如何将“一团乱麻”拧成一股绳？在傅家路村，陈沸沸经过深思熟虑后，做起了“头雁引领，网格化管理”的文章。让“田字格”排布的四个自然村“各自为政”不成。为了打破“小村小片算小账”的局面，陈沸沸将傅家路村纵向划

分为多个长条形片区，下设若干网格和先锋户联站。

片区长和网格长谁来当？除了挑选本村有威信的老村民当“头雁”以外，陈沸沸还将名额分配给来自不同省份、不同民族的新村民，从中挑选有影响力、有文化且通情达理的青年。

在谢家路村，“拧绳”的责任则落到了一个个“前哨党支部”上。

谢家路村党委书记唐华军介绍，为了提升村后村民的凝聚力，当时的村党委在村内200多名党员中，选取威望较高的部分党员户家庭设立党教点。此后，星罗棋布的农家小院就成了党组织密切联系群众的场所。

后来，一座座农家小院拥有了新的名字——“前哨党支部”。“前哨”二字，是党员服务群众的先锋，是化解矛盾纠纷的前哨，更是村民凝心聚力建设村庄的前哨。党旗之下，每名党员联系6户左右非党员家庭，村民间的融合就从一个个“最小单元”开始，最终拧成一条结实的“绳”。

B 良制+智治——打通村民议事的“最后一米”

“农民是‘千村示范、万村整治’工程的建设者和受益者，必须充分尊重农民的意愿，村庄整治的规划和建设方案都应经过村民讨论、民主决策，切实防止刮风，切忌强迫命令。”

这是2003年召开的浙江省“千万工程”启动会上，时任浙江省委副书记习近平同志的谆谆嘱托。

21年后的今天，村民议事的激情和热情，洋溢在宁波的一个个未来乡村中。

“让村民‘议出成效’，既是村民议事的最高纲领，也是最低纲领。”这是慈溪周巷镇万安庄村党委书记宋华忠的亲身体会。

宋华忠刚上任时，万安庄村是典型的“后进村”。短板、缺陷一点就明，但村里迟迟干不出实效，问题出在哪儿？

“开村民代表大会，5分钟就散场，没人拍板，也没人敢负责。一次又一次，村民的‘主人翁意识’消磨殆尽。”宋华忠找到了问题关键。

乡村建设的主体力量，永远是每一个村民。为了重新唤起村民议事的信心，宋华忠挨家挨户走访，了解村民心结，疏通工作的“卡壳点”。他还雷厉风行地在12天内完成环境整治，把问题清单变成“合格答卷”，只为证明“这届班子能成事”。

如果说让村民主动议是起跑线，那让村民便于议是漫长的跑道。如何打通“最后一米”？调研中，我们看到一个个未来乡村正在上下求索。

聚焦“在聊议”，议事载体更多元。改变“有事没事会议室”的传统模式，这些未来乡村在田间地

C 德治+法治——奏响共荣共创的协奏曲

健全自治、法治、德治相结合的乡村治理体系，是实现乡村“善治”的有效途径。

若要问宁波北部湾区这三个未来乡村与其他村庄的最大区别是什么，那答案是：它们已经拥有了融合的基础、自治的底色，进而擦出了“德治+法治”的光亮。

何谓“未来”？浙江省政府出台的指导意见中这样描述：主导产业兴旺发达，主体风貌美丽宜居，主题文化繁荣兴盛——

无一字提及“人”，却又皆是人的作为、人的感受、人的“文章”。记者在调研时发现，在这些未来乡村中，德治、法治堪称“方向盘”“压舱石”，引导原乡人、归乡人、新乡人向着共同富裕这一大同之梦携手前行，奏响共荣共创的协奏曲。

行船稳不稳，全看“方向盘”。在傅家路村文化礼堂等文化阵地及公园等公共区域，该村首创的村民公约“三字经”摆在最显眼的位置。结邻居，是缘分，有纠纷，互包容……228个字，通俗易懂、朗朗上口，已成为傅家路村全体村民遵守的“众家”规约。

透过村民公约“三字经”，我们看到了德治带来的“向心力”。

万人村，民族多，心相融，一家亲——来自贵州的苗族小伙吴通文因多次在村级篮球赛中表现优秀，被推举为村业余篮球队队长，也被少数民族同胞认可为新乡人的代表。在这里，他找到了存在感，也有了获得感。

村在上，民为大，公在先，家是根——今年4月，傅家路村乡贤



“小板凳”村民议事亭。

(余姚谢家路村供图)

抓网格，抓的是乡村振兴的“神经末梢”。将区域科学划分成一个网格，让服务和治理渗透到每一个“最小单元”之中，破解基层治理中外来人口倒挂、村民难以达成共识等难题，实现“人在格中走，事在格中办，难在格中解”。

抓党建，抓的是乡村高质量发展的不懈动力。“前哨党支部”等模式真正实现“组织建在网格上，党员融入群众中”，让基层党员的先锋模范作用渗透到每家每户，让惠农助农政策、各类资金资源精准触达基层。

抓“头雁”，抓的是让所有村民

共享发展成果。选优配强“头雁”，打通服务群众的“最后一公里”，带领村民接纳新观念、拥抱新事业，引领他们从“对着干、看着干”到“跟着干、带头干”，共同推动“村民致富”的美好愿景走进现实。

一花独放不是春，百花齐放春满园。2019年3月，经崇寿镇党委牵头，傅家路村与邻近的傅福村、健民村共同成立片区联合党委，将“融”字诀向周边推广；无独有偶，谢家路村的“前哨党支部”也在余姚市产生“裂变”，目前，该市已建立农村、社区“前哨党支部”千余个。

党委书记陈沸沸说。

聚集“议得好”，智治赋能提质效。

各村依托数字综合指挥中心、“数字乡村一张图”等智治应用系统，设立“云上议事厅”，村民可全天候、全天候在线提出议题，解决了线下议事时空受限制、后续监督不足等痛点。谢家路村就把“小板凳”工作法推上了“云”——在2.0版本“智慧板凳”中，村民通过手机一键报忧喜、谈看法、提意见，党员干部则可一键反馈解难题，村民议事蔚然而成。

“无论是‘智慧板凳’还是‘众家治村’，归根到底是要建设人人有责、人人尽责、人人享有的社会治理共同体。‘良制’搭配数字化，为‘千村未来、万村共富’铺就‘善治’底色。”戴志伟说。

头、村广场等群众常去的“唠嗑点”“歇凉处”，就近、就近构建议事阵地，让班子“沉下去”，把群众“请上来”。以谢家路村为例，村里最热闹的地方就是“小板凳”村民议事亭。过去一年间，在亭中，村民“议”出了灯光篮球场、村级效益共享充电桩等一系列民生关切之事。

聚焦“谁来议”，众家之事众家管。

设立村民议事会，引导党员、村民、致富能手、少数民族骨干等代表参与农村建设，推动村集体“三资”管理、村级项目建设、人居环境提升等村集体事务公平公开、科学实施。在傅家路村，村干部还凭着对“众家治村”理念的坚持，着力打通村民议事的“最后一米”。“傅家路村的每一件大事，我们都保证政策到户、开会到户，保障村民的知情权和监督权！”村

马浩洁向村文化礼堂捐赠了革命烈士魏尧根同志的烈士证。记忆里的村规和家训，叮嘱她“根”在这里，这也是她将祖辈的烈士证送回家乡的原因。“对于回家的渴望，祖辈一定比我有过之而无不及。”马浩洁说。

道之以德，齐之以礼，有耻且格。德治铺就的底色，也为法治夯实了地基。

在全国民主法治示范村——万安庄村，法治文化阵地被搬到农民“家门口”。法治公园和村道上随处可见的法治漫画和标语，让村民抬头见法、驻足学法，最终心中有法。

“提高农民的法治素养，是法治乡村建设的题中之义。”村党委书记宋华忠告诉记者，破除“权比法大”“信权不信法”“信人不信法”

等传统观念，抓阵地建设、抓精准普法最行之有效。如今，村里多了一些“懂法人”，少了一些“糊涂事”，身边人影响身边人，身边人带动身边人，“法治之花”生机勃勃。

“事实上，在新时代乡村治理中，单一的自治、法治或德治，都是行不通的。只有有效推进‘三治融合’，才能真正发挥三者功能互补的最大效能，真正实现新时代乡村治理的‘善治’目标。”戴志伟表示。

“方向盘”在手，“压舱石”在胸，原乡人、归乡人、新乡人协力扬帆，未来乡村建设的轮船才能行稳致远。而他们的经验和启示也将激励着一个个“后继村”，奏响属于自己的“善治”谐乐。



崇寿镇傅家路村景象。

(卓松福 摄)

【上接第1版】

目前，公司自主研发的化学气相沉积（CVD）装备已十多次更新迭代，实现国产替代，公司CVD大单晶金刚石生产规模位居全国第一，技术处于国际领先水平，实现了用“硬科技”把钻石“种”在了流水线上，推动我国金刚石产业链跨入国际金刚石应用高端市场。

“从成立之初核心团队仅数人，到如今拥有员工500多人、生产设备超过1000台，宁波‘天使’功不可没。”该负责人说。

锚定重点产业领域，孵化培育“硬科技”力量。这是市天使投资引

导基金成立运行的使命所在。

10多年来，宁波充分发挥天使投资作用，紧跟全市新兴产业发展战略布局及创投趋势，重点布局高端装备制造、新一代信息技术、新材料等我市优势产业领域，投资项目累计占比78%。

同时，天使投资引导基金不断加大生命健康、人工智能、数字经济及新能源等成长型科技企业的投资比重，通过股权融资、政策扶持、投后服务等环节，帮助企业突破关键核心技术的研发瓶颈，推进产业链上下游融合，推动重点领域强链、补链、延链，不断培育发展新质生产力。

一份创新 宽容失败、让渡收益，打造天使投资之城

种子期、初创期企业，本身就意味着高风险。

面对财政资金“保值增值”、投资“不容有失”要求，坚持投早投小的天使投资基金，如何摘掉投资盈亏“紧箍”？

“既然是天使投资，就不能怕失败。”市科技局有关负责人说。

“大力营造‘崇尚创新、宽容失败’的天使投资氛围。”宁波明确，对

于已履职尽责的投资项目，如发生风险造成投资损失，决策机构、管委会办公室、基金公司等可不承担相关责任。

摘掉“紧箍”，不代表“零门槛”。为此，市科技和市财政部门联合制定了天使引导基金考核标准，以财政资金杠杆放大效应和创新型初创企业成长作为主要考核指标。

针对初创科技企业普遍特征，基金公司以技术先进性、市场前景、商业模式等作为衡量指标，构建了一套有别于传统金融机构以财务衡量指标的评价体系，确保每项投资做到科学合理、尽职尽责。

如今“订单不愁，愁产能”的超

丰微纳，2019年落地奉化区时，由于前期缺乏战略方向和资金，发展却一直不温不火。

正是基于宽容失败的理念和科学投资评价体系，基于公司掌握激光显示领域的核心技术，2021年，天使引导基金跟投了超丰微纳200万元。两年后，该公司实现倍增式发展，产值超4000万元，成为当地发展新质生产力的代表。

“低成本”撬动“大投入”，关键还要借力。

“对高风险的早期项目，社会资本通常持观望态度，要跟进投资，需要有社会投资机构（人）领投。”宁波市天使投资引导基金有限公司负责人说。

为此，天使引导基金采取了让渡收益的办法。

宁波明确，天使引导基金投资项目退出时，若有收益，净收益会按照一定比例让渡于领投机构（人）。同时，天使引导基金与领投机构（人）共同承担投资风险。

让渡收益，基金升级。去年底，宁波再次升级市天使投资引导基金，增加基金规模，提高出资比例，放宽子基金返投要求，探索种子直投，加大初创跟投支持力度……3.0版天使引导基金，在业界引发关注。

“下一步，我们将引导更多社会资本投资科技、投资创业，将宁波打造成‘天使投资之城’。”市科技局有关负责人说。