

核心提示

乡村治理是推进乡村全面振兴的重要内容。12月5日—6日，全国乡村治理经验交流会在重庆长寿区举行，会议吸引了来自农业农村部、中央社会工作部、中央党校以及浙江、江苏、新疆、广西、内蒙古等中央和地方乡村治理领域代表。其中有创造了“联手说事”经验的山西省临汾市洪洞县，以“石榴籽”调解室闻名的新疆生产建设兵团第四师64团，开播了《村闻联播》的内蒙古自治区兴安盟科右中旗……长寿区葛兰镇盐井村探索的“湾长制”乡村治理经验，将作为其中的重要观摩点，供与会者学习借鉴。

10多年前，盐井村是干群矛盾特别突出的“乱点村”，但去年该村却成为了第三批全国乡村治理示范村。变化是如何产生的？近日，记者前往盐井村一探究竟。

数读

3.6万个网格

我市在农村以自然村、村民小组为单位划分网格3.6万个。同时与政务、警务体制机制融合，全市设置网格6.5万个，微网格19.69万个，建立网格党组织6万余个，配置专兼职网格员10.6万名

9441个村社

以村民为主视角、以院落为微网格的“小院家”巴渝和美乡村数字应用，目前已覆盖重庆涉农区县，共服务9441个村社、11741个院落、400多万名用户

100%

全市100%的村建立了村民议事会、红白理事会、村民互助会等自发性群众社会组织



2023年重阳节，盐井村男女老少齐聚一堂共庆节日。（受访者供图）

全国乡村治理专家为何关注这个村？



十一月二十七日，鸟瞰长寿区葛兰镇盐井村。经过一系列乡村治理，村里发展了各种产业，环境也越来越好。记者 李雨恒 摄视觉重庆

■新重庆-重庆日报记者 颜安

每年1月，都是长寿区葛兰镇盐井村选湾长的大日子。说它是“大日子”，是因为湾长虽然不是村干部，也没什么待遇，但在村民心中地位却很高，盐井村村民的共识是——“选村支书竞争不大，选湾长竞争才激烈！”

眼看选举的日子越来越近，大屋基湾湾长袁立梅的心里七上八下，甚至连一些“湾民”都看了出来，给她打气说“没问题的”。她回想了一下，自己这一年干的事儿不少，既调解矛盾，又帮忙跑腿，还有政策的上传下达。尽管如此，她还是觉得有些不保险：“老湾长周中荣也跃跃欲试呢！”

“湾长制”是盐井村自创的乡村治理机制。盐井村在西山脚下，桃花溪环绕，独特的地形条件让该村湾落众多，居住分散，形成了不少治理盲点，一度成为了当地有名的“问题村”。

在这样的背景下，“湾长制”应运而生。

乱象：“偷得多才算有本事”

2013年，在外打拼多年的村民程锦荣，因父亲去世回家发丧，许久不曾回家的他，被家乡的落后与乱象震惊了。

“路烂到我的桑塔纳完全开不进去，换了一辆长安面包车才勉强开到家门口。”他说，周边的村都漂漂亮亮的，而盐井村硬化路不到2公里，反差很强烈。

但这和他几天后经历的事相比，完全不算什么。

几天后，程锦荣的父亲要下葬了。正准备入土为安时，村干部不知从哪里冒了出来，“一万元！国家规定是火葬，你非要土葬，那就是违反规定，得交罚款。”

“这个收费根本就不存在！”程锦荣据理力争。

“我说有就是有！”对方态度很强硬。

双方一时僵在了那里，但程锦荣没有退路，只有服软，对方扯了个收据后扬长而去。

事情过后，程锦荣四处打听，不少村民悄悄告诉他，“一般是8000元，和村干部沾亲带故的就交得少些”“平时见不到他们，一到‘生疮害病’就出来了”。

当时，盐井村最乱的就是小偷小摸，村民中盛传“偷得多才算有本事，偷得少就是没本事”。

盐井村有一个奇特的现象，一些人不正经上班，一到下午晚上就拿着个背篓出门了，回来时装满了“顺”来的香肠腊肉、冬瓜洋芋，甚至还有“能干者”可以捞到鸡鸭。一次，村里有个老人家专门搬了一块凉板在地里守了一宿，不想一觉起来还是被偷了。

这类事情，程锦荣也经历过。有一次他在三爸家过夜，突然狗叫不止，几个人翻身起来就将小偷抓了个现行。村里每年都有几个年轻人因为进屋盗窃而“进去”。

事实上，矛盾的导火线早在20年前就已埋下。2004年，盐井、兴隆、土山三个村合并为盐井村，面积扩大到5.2平方公里，人口激增近4000人，管理半径和难度的加大，让村社干部鞭长莫及、有心无力。和繁杂的事务相比，每年1200元的组长补贴显得微不足道，于是他们渐渐就不管事了。

这样导致的结果便是：别的村都在大踏步前进，而盐井村一直在原地踏步，甚至倒退。“产业自然是搞不好了，之前一家柑橘龙头企业本来首肯是流转我们村的地，但一看这阵势赶紧撤了。”程锦荣苦笑，盐井村也被别人称为“三焦村”，即落后村、扯皮村、上访村。

或许是群众意见太大，2013年上级部门几乎是把盐井村的村支两委“一锅端”，谁来担任村干部合适？程锦荣进入了组织的视野。

求治：“有事情找湾长”

对于时任葛兰镇党委书记罗方全的诚挚邀请，程锦荣犹豫了很久。

他当时在一家企业担任采购部副部长，每年固定收入就有8.6万元，加上绩效和年终奖，一年挣个十几万元轻轻松松，实在没必要蹚这趟浑水。但村里的情况又让土生土长的他感到焦心，再加上镇领导三番五次游说，2014年他回到村里挑起了村支书的重担。

程锦荣面临的局面是帮手少、人心散。一次，有个老人家找他办事，给他买了一包烟，程锦荣不解，对方却说“这是原来留下来的‘惯例’”。还有一次，他打电话找党员开会，一些党员却反问“开什么会？原来是选举时才开会”。

必须得想办法把大家凝聚在一起。一次，程锦荣回到之前住的沙坪坝老房子里，正好撞见楼栋长在巡楼，他眼前一亮。

程锦荣根据盐井村的地形特点，很快创造出了“湾长制”这一做法。具体来讲，一个湾聚集了二三十户居民，大多沾亲带故，从中选出一个管理者，既宣传政策、代办事务，又凝聚人心、调解矛盾，把问题化解在萌芽状态。

制度得靠人来执行。不少村民一听湾长的职责，口头不反对，心里直犯嘀咕：这不是吃力不讨好的活路吗？

盐井村有43个湾落，就是部分小湾合成大湾，也要选36个湾长，这让程锦荣很伤脑筋。思来想去，他决定从退伍老兵和老党员入手，理由是：素质相对较高，且退伍军人收入有一定保障，有时间来做群众工作。他告诉村民：“湾长就是要以身作则，以德服人。”

以身作则的时刻很快到来。2014年，长寿区对桃花溪进行整治，盐井村这一段是重点——由于此前没人管，死猪、死鸡娃、鸡粪、牛粪堆在桃花溪倾倒，早已臭不可闻。“每次清淤，我都吐得一塌糊涂。”程锦荣说，一次河里有地方淤堵，大家都一筹莫展的时候，只见花长门湾湾长于树和跳进河里清淤，等他从水里起身时，全身都带着粪便，程锦荣顿时感到心里一热。

事后总结时，程锦荣特意提到于树和发挥了老党员和湾长的作用，不少村民也表示很感动。之后大家渐渐发现，要找医生时可以找湾长，村里办酒席时湾长负责安全卫生，调解纠纷时湾长帮理不帮亲，到2015年时，村里的风气明显好转，小偷小摸、吵架扯皮的事少了很多。

在盐井村，一个共识逐渐形成：“有事情找湾长！”

聚力：心齐气顺拧成一股绳发展

湾长制搞了10年，盐井村村民的

心气顺了，干劲足了。

前两年村里要修路，需要占一些玉米地，当时玉米还没成熟，很多人二话不说举起柴刀就把玉米秆砍掉了，“这在过去是不可能发生的。”程锦荣说。

理顺了关系，盐井村开始谋发展。2019年，盐井村“三变”改革拉开序幕，成立了专业合作社，鼓励村民以土地入股，种植桃树、李树、柑橘等经济林。当了多届湾长的程志强带头挨家挨户做工作，掰着指头和村民算账：产业见效后，收益将按照合作社、村民7:3的比例进行分配，经济水果附加值高，每亩地一年至少能分红1600元。账算清楚了，村民的疑虑也打消了，大家纷纷拿出土地入股合作社。“有湾长从中斡旋，村民们参与乡村事务的积极性越来越高。”程锦荣说。

2020年，一笔由中央组织部拨付的50万元集体经济发展资金到了村里，对于如何用好这笔钱，大家展开了讨论。

思来想去，程锦荣觉得要拿这笔钱把闲置的村校舍利用起来，“闲着也是闲着，不如改造一下发展产业。”他虽然这样想，但并没有十足把握，“因为需要大家同意，而且产业可能短期内没有效益。”

出乎意料的是，村民纷纷表示同意，有村民说：“要是放在过去，肯定不放心。现在的村子是什么样大家都看在眼里，当然是举双手赞成。”就这样，村集体出资50万元，与重庆市兴之隆农业发展有限公司合作，在闲置校舍上建起了现代化鸡场。如今，这个养鸡场每年的毛收入超过600万元，今年给村集体的分红达7.5万元。

土地方面，盐井村依山傍水，土地条件不错，但由于劳动力不足、年轻人外出务工等因素，这些土地撂荒的撂荒、闲置的闲置。“要解决这些问题，除了改造农田外，还得引进业主才行。”去年，他抓住了一个机会，通过集体资金入股、引进成功人士及自主入股方式成立顺盈农业机械化合作社。该合作社以田200元/亩、土100元/亩的价格，租了村里1600余亩闲置土地，种上了水稻、油菜、土豆等作物，解决了土地无人耕种问题。

几大产业让村集体的收入一下子丰盈起来。程锦荣心里冒出了一个新想法：把“湾长制”和“积分制”结合起来，“今后按劳分配，这就是依据！”

既要“化整为零”又要“化零为整”

和北方农村聚居特点不同的是，重庆集大山大水于一体，居住分散。以长寿区为例，1424平方公里的土地上，有219个行政村，4200余个自然院落，其中15户以下的院落占44%，15—25户的院落占35%，普遍呈现“小聚居、大分散”的特点，单纯的以村组、网格等治理模式难以实现精准有效管理，群众参与度获得感不强。

于是，缩小治理单元，搭建院落治理组织架构势在必行，而“湾长制”就是一个有益探索——“蜂巢式院落”能够形成微治理单元，从而在一定程度上实现乡村治理“化整为零、逐级突破”。

乡村治理既要“化整为零”又要“化零为整”。在盐井村，每个月都会组织一次对湾长的集中学习，传达最新政策，收集群众意见，探讨解决方案，这就是“化零为整”。通过“湾长制”，盐井村实现了由软弱涣散到引领示范的转变，先后获评重庆市先进基层党组织、重庆市法治示范村、重庆市最美宜居乡村、全国乡村治理先进村等荣誉称号。

在记者看来，目前盐井村还是以人的感情联结来推动治理，而以事情为纽带把村民聚集起来的实践少了一些。只有整合资源，让村民有共同的目标，共同的事务，才能进一步激发他们的主人翁意识和内生动力，实现从“坐等靠要”到“共建共治共享”。



11月27日，长寿区葛兰镇盐井村，湾长在为村民解读医保参保政策。记者 李雨恒 摄/视觉重庆



2023年农民丰收节上，盐井村村民在进行挑粮接力比赛。（受访者供图）