周延飞. 农村土地新型集体经营模式分析［J］. 山西农业大学学报（社会科学版），2021，20（5）：29-38.
ZHOU Yanfei. An analysis on the new collective management mode of rural land［J］. Journal of Shanxi Agricultural University（Social Science Edition），2021，20（5）：29-38.
DOI：10.13842/j.cnki.issn1671-816X.2021.05.004

农村土地新型集体经营模式分析

周延飞
（中共江西省委党校 公共管理学教研部，江西 南昌 330108）

摘 要：集体经营是农村土地集体所有制实现形式之一。近年来兴起的塘约道路属于农村土地新型集体经营模式，其典型特征是集体所有权主导型结构激励。这种模式在实践中产生了较高的资本收益率和资本收益总额，促进生产力得到较大发展，降低了市场型交易成本，但也存在较高的政治型交易成本和管理型交易成本。较高的政治型交易成本和管理型交易成本有可能阻碍新型集体经营模式的推广，降低土地经营产权效率。在深化农村集体产权制度改革背景下，大力发展新型农村集体经济需要注意上述问题。

关键词：新型集体经营模式；塘约村；结构激励；经营效益；交易成本
中图分类号：F325 **文献标识码：**A **文章编号：**1671-816X（2021）05-0029-10

基于集体经济意识的回归，近些年来一些村庄探索出土地的新型集体经营模式。在农业发展上具有协调性、互补性或在“亲缘”、“地缘”上具有广泛联系的自然村之间可以互相联合，建立更大的农业生产合作社[1]。例如四川省彭州市探索出以多村跨区股份合作为关键，以村集体、农民及市场主体多元协作配合为重点，形成多层级、立体化、宽领域联合协同的农村集体经济联营制[2]。农村土地新型集体经营模式是指由村集体经济组织统一行使土地经营权的土地经营模式，与人民公社在发展社会主义的理念上是一致的，在实现方式上是不一样的。现今的农村土地集体经营模式具体分为两种：一是一直坚持人民公社道路至今没有分田到户的集体经营模式，例如江苏省华西村和河北省周家庄乡等等；二是土地确权颁证后农民把承包地与其它产权交由集体领办的股份合作社，集体统一规划土地，实行多产品、多行业的专业化生产和综合性经营。本研究把后者称之为农村土地新型集体经营模式。目前这种实现形式虽然不占主导地位，但是并不代表其不具有生命力。农村“三变”改革有利于促进农村集体经济的增长和农村土地新型集体经营模式的形成[3]。农村土地新型集体经营模式典型案例是塘约道路。王宏甲的《塘约道路》一书出版后，塘约道路随即引起学界、媒界和政界关注。2014年，贫困村塘约村被一场大洪水洗劫后更加贫困，由此他们成立了“村社一体”的合作社[4]。痛定思痛，塘约村在“三权分置”背景下进行“七权”[5]同确，成立集体综合性合作社。塘约村以党支部为引领，在土地集体所有基础上成立了“合股联营、村社一体”的社区综合性农民合作社——“金土地合作社”[6]。确权基础上的村民入股成立合作社，土地还是集体所有村民的，村民入股的只是土地经营权。

主流媒体对塘约道路给予高度肯定。学者们对塘约道路各持己见，其中不乏质疑之声。肯定性代表观点如下，塘约道路不可能是人民公社历史的简单回归，而是在新的历史条件下吸收我国社会主义建设前后两个历史时期经验教训的创新和发展[7]。塘约村在洪水前后的重要变化，就是成立了产权清晰的新型社区集体经济组织，并在左文学为党支书的党员干部带领下，把农民有效

收稿日期：2021-01-29 **修回日期：**2021-03-16
基金项目：江西省社会科学“十三五”（2019年）规划项目一般项目“农村合作社参与社会治理的方式和路径研究”（19SH02）
作者简介：周延飞（1986-），男，副教授，博士。研究方向：政治经济学，农业经济学。E-mail：329919387@qq.com

组织起来自己干，实现了贫困村向小康村的转变[8]。塘约村走的不是回头路，而是深化改革和实现农村第二次飞跃的先行者[9]。塘约道路是在坚持和完善土地集体所有制基础上，把握了农民和土地关系的最佳选择，塘约道路找准了农民与市场关系的最佳角度，走出了一条引领小农经济转型升级，实现土地所有者、经营者和劳动者三者利益和谐统一，凝聚推动农业农村经济发展的内生动力并走向现代化的道路[10]。新型集体经济支撑农村社会治理的生动实践，既是对马克思主义农业合作化思想的继承和发展，也是市场经济与社会主义原则相结合的农村党建的新探索，是新时代欠发达地区农村社会治理的重要经验[11]。

除了肯定性观点，塘约道路也遭受一些质疑，例如塘约道路是不是重回人民公社？是不是否定农村改革成就？是不是走集体资本主义道路等等。集体综合性合作社对于塘约村在短时间内迅速完成灾后重建任务，或许是非常有效的，但在完成了灾后重建项目之后，是否仍然有存在的价值并且具有成长性，令人怀疑[12]。一些学者从另外一些角度剖析塘约道路，在肯定其经验的同时，也指出其需要完善之处和克服的障碍。塘约村通过构建共同体来达到脱贫目的的做法值得借鉴，但需要通过完善体制机制、均衡权责利关系、关注贫困户诉求、构建公共场域来克服借鉴过程中面临的困难与障碍[13]。农村新型集体经济存在行政化与家族传递、资本控制与集体资产流失等潜在风险[14]。

新生事物引起争议实属历史常态。本研究从结构激励、经营效益和交易成本①三个方面剖析塘约村土地集体经营模式②。

一、农村土地新型集体经营模式的结构激励分析

塘约村土地集体经营模式的典型特征是集体所有权主导型结构激励。“七权”同确是塘约道路的产权制度，因而影响了农村土地新型集体经营模式的产权结构激励。农村土地新型集体经营模式是在产权清晰基础上为共同抵御市场风险而形成的。

（一）强化型集体所有权

塘约道路的集体所有权不是服务型集体所有权，而是一种强化型集体所有权。塘约村把村民的土地经营权流转回集体，集体统一占有、统一规划、统一发包和统一调整土地，集体享有土地的收益权和处置权。现实中，强化集体所有权的舆论声音比较小，塘约村正是在强化被削弱了的决策权、发包权和处置权等集体所有权。

（二）集体统一型经营权

集体统一型经营权服从于集体统一规划权，集体统一规划权由村集体行使。塘约村集体合作社在确权基础上把农户承包地流转进来后，由合作社统一安排生产经营。学界把塘约村的金土地合作社称为村社一体型合作社，这是指全村农户都以自家承包地入股，但在合作社经营方面并不是所有农户都会参与。塘约村党总支和村两委在合作社成立初期直接干预生产经营，但由于党建和村民自治事务比较多，在培养了合作社管理团队的基础上逐渐脱离直接生产经营。目前塘约村两委对合作社主要起到监督、指导作用。一名合作社管理人员谈到：“合作社的大金额采购计划要提交村委会批准，合作社日常运营管理由本村专门管理人员负责，合作社每年制定的下年度生产计划都要报请村两委商议批准，合作社按照通过批准的生产计划安排生产，各管理人员明确分工，各产品生产基地负责人根据用工需求临时雇佣本村人。”③

---

① 结构激励实际上是产权缔约的结果，指产权主体在土地经营模式中所拥有的权益份额激励，包括所得收益份额激励和发言权份额激励。所得收益份额包括固定收益权和剩余索取权。固定收益权是指不管土地经营效益如何，某个产权主体只能获得事先合约中规定的固定收益。例如雇佣农业工人只能获得固定月工资，土地转出方只能获得固定地租。剩余索取权是指某个产权主体在土地经营模式中的所得收益可以与经营效益关联，即经营效益越好，该产权主体的所得收益越高，反之则越少。其中的剩余是指扣除生产经营成本之后的纯利润。发言权份额包括决策参与权和剩余控制权。决策参与权是指某个产权主体能否参与土地经营品种选择等关键事项的决策。剩余控制权是指某个产权主体能对土地经营的剩余产生影响并能够参与剩余的分配。

② 笔者于2019年7月6日至7月9日对贵州省塘约村进行了为期4天的住村调研，与该村干部和村民进行访谈，并查阅一些资料。后期也通过微信与村干部进行访谈。

③ 笔者调研记录，2019年7月6日。

（三）家庭股份型收益权

“七权”确权并不是把土地和其它集体资产完全分割给农户，农民得到的产权是一种承包经营权和收益权。农民把确权后的产权入股到集体综合性合作社后，保留土地承包权，同时可以得到股份型收益权和劳动就业权以及参与管理权。以土地入股集体合作社的农户除了能得到土地租金，还能得到分红。如果只是把土地流转给集体合作社，则只能拿到租金。塘约村的土地确权办法是确权确股确地，即做到每户承包地地块东南西北四至清晰，如表1所示（姓名和地名匿名，用拼音首字母代替）。

如表2所示（姓名和地名匿名，用拼音首字母代替），某村民CCY共有0.128公顷田，所得土地租金和分红1883.56元。如果农户自己种近0.128公顷地，从事水稻生产，正常年份的纯收益可能还达不到这个收入水平。因此，家庭股份型收益权所带来的较高收入将激励村民把土地入股集体合作社。

（四）三方共享型剩余索取权

塘约村土地集体经营收入扣除成本（包括地租、工人工资、管理人员工资和物资成本）之后的剩余在村集体、合作社和入股农户三者之间进行分配，分配比例分别为30%、30%和40%。村集体得到30%剩余，体现集体所有权，源于村两委在合作社运行和发展上起到了把握方向和理念引领的作用。村集体可以用这部分剩余从事全村基础设施维护、村民福利和其它公益事业发展，从而凝聚人心、培育村庄共同体意识。合作社得到30%剩余，体现经营权，用这笔资金作为管理人员奖励资金和资本积累。此处的经营权不同于公司经营权，因为合作社行使的经营权其实质是为全村人谋利益，况且合作社管理人员本身也是本村人。管理人员在为全村人谋利益的同时也是在为自己谋利益，但他们要比其他村民付出更多。全村入股农户（基本上是全村农户）得到40%剩余，体现承包权，按土地折股数分享合作社剩余。这部分剩余是不需要靠劳动获得的，是一种资产性收入。入股农户中有少部分在合作社参加劳动，可以获得工资性收入。

每公顷土地（田）年租金10 500元的标准已经远远超出土地种植水稻等粮食作物所能承受的地租。农户的承包土地入股集体合作社，在年底还能得到分红。两项收入预期是农户入股集体合

表1 塘约村洞门前村小组土地确权示意表

姓名	地名	田	地	坡耕地	四至				核实面积
		面积（公顷）	面积（公顷）	面积（公顷）	东	西	南	北	
ZYX	XLT	0.073			CQM	DSG	PYL	YCX	
ZGM	MZP	0.106			LLX	WSY			
ZGM	HLB	0.048			ZDG	DSX	JGD	ZQS	
ZGM	SDYJ	0.077			ZGMD	D	ZGRD	ZGMD	

注：数据来源，塘约村提供

表2 塘约村金土地合作社土地入股兑付示意表 **单位：公顷、元/公顷、元**

姓名	地名	田			地			坡耕地		
		面积（公顷）	单价（元）	金额（元）	面积（公顷）	单价（元）	金额（元）	面积（公顷）	单价（元）	金额（元）
CCY	LB	0.015	10 500	157.5		7500	0		4500	0
CCY	LB	0.012	10 500	126		7500	0		4500	0
CCY	LB	0.101	10 500	1060.5		7500	0		4500	0
姓名	地名	田租金			40%分红金额（元）			合计金额（元）		
CCY	LB	0.015×10 500=157.5			63			220.5		
CCY	LB	0.012×10 500=126			50.4			176.4		
CCY	LB	0.101×10 500=1060.5			424.2			1484.7		

注：资料来源:，塘约村提供

作社的经济动因和前提，村集体满足了这两项收入预期才能维持集体合作社，把集体经营道路走下去，否则可能会引起农户退股，回到分散种植。经济压力迫使塘约村集体合作社只能选择调整种植结构，而且要以企业方式高效运作合作社。

二、农村土地新型集体经营模式的经营效益分析

因为选择了种植蔬菜，加之塘约村集体合作社管理人员的努力工作，塘约村集体经营模式取得了较高的资本收益率和资本收益总额以及其它社会效益。生产力水平也获得较大程度提高。

（一）较高资本收益率和较高资本收益总额的经济效益

合作社原社长谈到："去年合作社产值1000多万，发工资300万，还要除去化肥、农药、机械等生产资料开支，我们能保利润最好。按支书的想法，合作社只要保本就是赢家，因为老百姓赚到了钱。比如我嫂子去年挣到了2.8万的工资，还可以在家带孙子，而且不是天天干，干一天拿一天钱。"[①]较高的资本收益率和资本收益总额转化成村民的收入。合作社主要从事蔬菜生产，正常年份蔬菜的经济效益比水稻种植高出许多。合作社生产主管、实际负责人谈到："在正常年份，蔬菜行业利润率（利润占总产值比重）在30%～40%，超不过50%。蔬菜的每项生产成本基本是固定的，只有价格随市场变动。莲花白一公顷地总投入平均25 500元，随管理精细度有所变化，管理好点为22 500元，管理松散点为27 000元。每公顷产120 000斤，按每斤0.4～0.5元算，产值48 000～60 000元。价格高，即特殊年份，利润率可能为100%，甚至200%。"[②]从这些数据可以看出，塘约村集体经营蔬菜的资本收益率是较高的，为全村村民带来较高的收入增长。集体经营适应了在外务工返乡人员以及在家留守人群的就业需求，保持了家庭的完整性和村庄的和谐。

从农业里转移出来的劳动力从事第二三产业就业，拓宽了就业渠道。而且村第二三产业也带有集体经营性质，因为集体从中提取部分剩余惠及全村村民。村委会主任谈到："建筑队赚的钱给村里每个人发人口红利，一人220元。前提是村民没有违反村规民约。建筑队是2017年开始成立的。村集体经济收入中，建筑队贡献60%，土地合作社贡献40%。"[③]合作社生产实行机械化和半机械化，只需要100～150人在合作社从事农业生产劳动。塘约村集体合作社是村社一体的综合型合作社，旗下除了从事土地经营的农业生产团队，还有从事第二三产业的公司或组织。塘约村土地经营发展起来以后，面临剩余劳动力就业问题。这些组织的目的是为了解决农业剩余劳动力就业问题。合作社原社长谈到："有建筑技能的就到建筑队去做事，没有这方面技能的经过培训后到合作社去开拖拉机等机械。建筑队运行还可以，承接了很多建设项目，所得收益归村集体。建筑队是村集体合作社的下属公司。"[④]村委会主任谈到："发展集体经济遇到瓶颈和压力。第一个是土地的红线，土地有限。第二个是老百姓没有实现大众创业。目前在筹划成立贵州省塘约村农旅发展有限公司，找好了合伙人。大众创业参与进来，解决剩余劳动力就业问题。村集体做好服务工作。"[⑤]土地集体经营提高了土地经营产权效率，拓宽了产业发展路径。

（二）增强了村庄凝聚力的社会效益

成功的农村土地集体经营大大促进了生产力发展，提高了土地经营效益，而且会产生其它社会效益。村委会主任谈到："60岁以上的人通常不能到合作社来做工。如果来合作社做工，60岁以上老人的监护人必须和合作社签订承诺书。这种方式划分清楚了各自的责任，以免事后纠缠不清，影响合作社运作，维护了村民自治。有些超过60岁的老人表示土地流转给合作社了，自己没事干。实际上他们不了解合作社管理制度，这可能跟村里宣传不到位有关。蔬菜加工环节，这些老人搬个凳子也可以坐在那分拣蔬菜。一天捡10块钱，他们有事干，心情比较舒畅。现在大家都有事情做，村风也好多了。"[⑥]贫困户王某入社第一年就挣到了7500元，还依靠政府帮扶盖起了新

① 笔者调研记录，2019年7月6日。
② 笔者调研记录，2019年7月7日。
③ 笔者调研记录，2019年7月6日。
④ 笔者调研记录，2019年7月6日。
⑤ 笔者调研记录，2019年7月6日。
⑥ 笔者调研记录，2019年7月6日。

房。贫困户独立从事某项农业产业，一是缺乏资金，二是缺乏技术，三是面临市场不确定性。他们在集体合作社参与劳动，能获得较为稳定的经济收入，而后重拾生活信心，共创村庄社会和谐。村委会主任谈到：“村民自治这块目前做得很好，工作很细致。农历六月初六定寨规，村民签字认可；每个村民拟办2～3项公益事业；会好一次餐，村里划拨经费，以户为单位，每人划拨15元，附会议签到签退材料。这些方式的目的在于培养村民共同体意识，维护村寨道德观和公共设施。”①这些村民自治工作成效也归因于该村土地集体经营取得的经济效益。事实证明，以现代社会的契约为基础，围绕着新型农村集体经济发展、利益的分配和使用建构乡村社会组织，可以引导农民重新走向社会合作[15]。

（三）较高水平的生产力发展

塘约村土地集体经营较大程度推动了生产力发展。合作社生产主管、实际负责人首先比较了新型集体经营模式与人民公社经营模式的区别。“网上和现实中很多人质疑我们现在这种模式是不是回到了原来那种大锅饭做法。我是那个年代成长起来的人，认为两者有很大区别，后者是以大队的形式在做，我们现在在土地确权后是以企业的方式在做。那时是带有强制性，现在是自由的，是搞市场经济。原来集体生产时你不出工就没有粮食，带有强制性。现在土地流转给合作社之后，该得的分红可以得，不务工也行，务工另外算工资。两者历史时代背景不一样，发展方式也就存在很大差异，那个时代是计划经济时代，现在是市场经济时代。”②

该负责人继续谈到塘约村土地集体经营的时代优越性。“我个人认为集体经营这种方式是时代发展所需。集体经营最大的优点是能够统一管理、统一技术、统一品种和统一机械。我们是用企业方式在经营、在操作，有专业的队伍，如生产管理部、生产技术部、销售部、机耕队、植保队，一条龙式的生产管理。合作社劳动力不局限于本村，只要你愿意到合作社来工作，并遵守合作社规章制度，合作社根据你的技术能力和知识结构来安排你的岗位。从产品规划布局看，分散个人是不好规划的。集体经营则比较好做，比如规划辣椒20公顷。原来我们也采取过‘公司＋农户’的形式。实践证明，这种方式只是前几年的一种发展模式，不现实。比如种53公顷香芋南瓜，统一育苗，发给所有的农户自己去种，但是在整个种植技术方面我们没有办法监管，产品达不到我们合作社需要收购的标准。每家每户的时间节点不能统一安排，这家农户有空，那家农户没空，但是最佳种植时间就是几天。把农药发给农民，还不知道他有没有打。刚开始兴起时这种方式效果还可以，但是始终做不起来、做不大。集体经营则不一样，育苗好之后（村里建有育秧大棚），安排几天时间让工人统一种植、统一技术、统一植保。”③合作社生产主管的这段话阐述了集体经营模式与小农分散经营模式和“公司＋农户”经营模式相比的优势，即减少资源浪费和合理安排生产要素，进而极大促进生产力发展和提高资本收益率。

三、农村土地新型集体经营模式的交易成本分析

农村土地新型集体经营模式的交易成本内容不同于小农经营模式、家庭农场经营模式和公司经营模式，具体表现在以下三方面。

（一）较高政治型交易成本

农村土地新型集体经营模式的形成离不开中央政策与意识形态的支持、地方政府领导对集体经济的认同和村党支部强有力的直接领导。发展集体经济需要系统性改善村庄基础设施。表3是塘约村公示的部分基础设施建设项目，从中可以看出当地政府对塘约村的大力支持。

安顺市时任市委书记到塘约村视察灾情，看到村干部和群众有序组织起来重建家园和恢复生产，判断该村群众基础好，动员该村成立合作社。市委书记的一句话提醒了村支书，但是村干部们对于怎样办合作社和办成什么样的合作社心里没有底。达成集体化道路共识之前，塘约村存在意见分歧。开村两委会议时，有少数人提出找大户来承包，找公司来承包，把劳动力解放出来以后到外面去务工。然而，大家提出了几个问

① 笔者调研记录，2019年7月6日。
② 笔者调研记录，2019年7月7日。
③ 笔者调研记录，2019年7月7日。

表3 塘约村部分基础设施建设项目

序号	建设内容	占地面积（m^2）	建设面积（m^2）	总投资（万元）
1	公园入口山门	300	3000	300
2	公园入口至村委公路	20 000	20 000	400
3	村寨建筑与景观提升	4000	800	500
4	精品民宿建筑与景观提升	400	800	100
5	乐平河景观（核心段）设计与提升	20 000	20 000	500
6	生态公厕（试点）	100	100	100
7	游客接待中心	2000	4000	3000
8	旅游观光线	11 000m*3m	33 000	560
9	机耕道硬化（白纸厂至养老院）	1800m*4m	7200	60.298
10	机耕道硬化（偏坡寨至湾潭）	2900m*4m	1160	98.02
11	产业大道	6000m*4m	24 000	150

注：数据来源，塘约村办公楼前展板

题，例如劳动力解放出来以后，老人怎么办，小孩怎么办。最后大家决定抱团起来共同发展，把合作社做成全村共有的合作社。村干部意识到，传统的种植业和外出务工虽然能解决温饱问题，却不能让老百姓富裕起来。少数意见折射目前全国其他农村地区发展的普遍选择，即公司经营或专业大户经营。抱团发展经济作物和在地发展多种非农产业成为集体化道路的方式。集体化道路不仅要解决村民致富问题，还要考虑社会效益，如照顾老人和养育小孩。村支书和其他村干部有着一种浓厚的集体意识。例如，他们认为一个村就像一栋房子一样，要有几根柱子撑着才像房子，村干部就是房子里面的柱子。从中可以看出，农村土地集体经营模式的形成需要强集体意识为前提。

集体化道路共识形成后，塘约村还遇到一些现实问题。正是在解决这些问题的过程中形成集体经营道路。第一，筹集启动资金。当时塘约村非常穷，从信用社贷不到款。信用社只同意以个人名义借款，不能以集体名义借款。受灾后的塘约村靠救济粮维持，此时再让个人为集体背负十多万元的债务，很多家属不同意。村两委干部做通家属工作，最终共贷款120万元。之所以要筹集启动资金，原因是村社一体合作社和其他主体一样要流转入农户的分散土地，他们普遍要求先支付土地租金。因为村民们担心合作社亏本，到时不能支付租金。第二，决定合作社成员组成。要不要让占村总人口15%的140多户贫困户入社，一度成为村里矛盾的焦点。当时不同意的人居多，他们认为让他们入社就等于给他们送股份。但是，村两委最后讨论决定，新时代重走集体化道路不能回避农民群体收入分化问题，同一个村庄内有些农民资产上百万，有些农民处于贫困线。集体化道路区别于其它道路，一是基层党组织直接领导；二是注重公平性，强调共同富裕。他们认为一个好社会，不是因为有多少富人，是要没有穷人。单打独斗很难让整个村庄共同富裕。最终，塘约村集体决策让贫困户也参与合作社，要把合作社办成一个全村人的合作社。第三，先小范围试点，以经济效益打消村民疑虑。塘约村集体合作社并不是一次性办成的，而是经过小组试点赢得村民信任后向全村推广的。最初合作社以一个村民小组为试点，流转了几十公顷土地。光流转的费用就二三十万元，而塘约村的村集体资产在2014年洪灾之后还不到4万元。120万元作为合作社启动资金。除了支付土地流转费，合作社用剩余的钱购置了化肥和农机具等农业生产物资。起初，合作社把流转过来的土地全部用来种植莲藕。到2015年下半年以后，村集体资金有了第一桶金86万元。村民看到合作社有了收益，加入合作社的热情也高起来。村里借此对土地、房屋、水利工程等集体产权的产权隶属关系确权。2015年底，全村70%的土地流转给了合作社。2016年底，全村土地流转给了合作社。

（二）较高管理型交易成本

新制度经济学主要观点认为不要把企业当作一个“黑箱”处理，要深入探究其内部治理机

制。这种治理机制所产生的较高管理型交易成本体现在以下四方面。

1. 村两委指导、监督合作社。

塘约村党总支和村委会虽然不直接参与合作社生产经营管理，但是通过发挥指导和监督作用体现土地所有者代表角色，引领合作社发展。村党组织对合作社有领导权，指导合作社发展，适时调整合作社治理机制。合作社成立之初经验不足，村两委扮演企业家角色，开拓创新。合作社经过几年实践摸索，形成了一套合适的管理制度，从而走上制度化经营轨道。合作社逐渐形成一套企业化治理机制，此时村两委的角色发生转变。村委会主任讲到："合作社超过5000元的开支要找村委会主任签字。5000元以下的开支，合作社班子成员也要开会。集体决策，不是个人决策。每个村两委班子成员挂基地，每天去检查生产，检查用工情况。用工和生产资料投入把关好了，合作社才能盈利。每公顷生产资料投入基本上是固定的，但是工人劳动质量和劳动数量却是相对变化的，没监控好的话，经济效益从源头上就差了。比如一公顷地可以种45 000株白菜，但工人只种30 000株。正如银行算一分利息，要把富豪算成穷光蛋。"①

2. 合作社管理人员集体决策。

合作社按照企业方式生产经营，内部遵循民主决策原则。合作社原社长谈到："合作社每年要种什么，管理人员都要坐在一起讨论，集体决策。一旦决策失误，哪个人都承担不了的。我们做什么事都要经过商量，盲目做事属于个人行为。过年时大家根据自己掌握的信息商量明年的种植计划，包括种什么、哪个时间种和种多少。"②合作社生产主管、实际负责人谈到："合作社实行企业化管理和市场化运作。我们每年要写合作社总结，分析错误和失误在哪些地方，写下一年的计划。我们的生产计划也不是随便搞的，我们要研究种植品种、消费群体和消费市场。按月制定生产计划，原则上不变，遇到特殊情况要变，如气候因素导致一些原定生产品种必须改进或更换。根据计划流程和时间节点搞生产。"③除了管理人员内部集体决策，合作社广泛征求意见，体现集体合作社的集体性。合作社生产主管、实际负责人谈到："每个月28至30（31）号，在与村例会不冲突的前提下，不定期安排一次员工大会，听取员工在工作中的意见和建议。同时向员工灌输'社兴我荣，社衰我耻'的理念，加强员工的责任心和公益心。用这种理念去规范员工的思想和行为。记录员工反映的意见和提出的建议，采纳合理的和有价值的意见或建议。根据集体利益来调整合作社制度。"④

3. 合作社管理人员统筹经营。

合作社管理人员在实践中逐渐领悟到以市场为导向的理念，跑市场，了解市场需求，根据需求调整种植结构。经过几年的摸索，合作社形成一套较为完善的内部管理制度。合作社管理制度具有可操作性。合作社生产主管、实际负责人谈到："合作社管理制度改了三次，第三次改得比较成功。大家没有怨言。我们的制度不是摆设，也不是给领导看的，而是要有可操作性。"⑤合作社内部管理制度除了集体决策制度，还包括分工协调制度和绩效考核制度。一是分工协调方面。合作社生产主管、实际负责人谈到："我们团队是有分工的。机耕队主要负责合作社所有机械的操作和维修。因气候原因，机耕队成员不能下地干活，他们则参加其它分工工作，如包装和装货。"⑥二是合作社管理层突出绩效考核。合作社原社长谈到："具体管理上，合作社采取划片方式，哪个负责哪片品种生产，带着工人做事。到了年终时要考核，种植面积多少，产品单价和产量怎样，人工成本和生产资料成本多少，这些指标要做对比。"⑦合作社生产主管、实际负责人谈到："管理人员绩效考核成绩分为优秀、良好、合格，合作社根据考核成绩来给管理人员发奖金。既然是企业化管理，就必须要有激励。每年管理人员得到的奖励是不一样的，否则没有意义。第一是管理人员有没有把企业当成自己家。这是从公益角度评价。第二是质量关有没有把握好。在工人管理过程中有没有监督好，是不是优

① 笔者调研记录，2019年7月6日。
② 笔者调研记录，2019年7月6日。
③ 笔者调研记录，2019年7月7日。
④ 笔者调研记录，2019年7月7日。
⑤ 笔者调研记录，2019年7月7日。
⑥ 笔者调研记录，2019年7月7日。
⑦ 笔者调研记录，2019年7月6日。

亲厚友，有没有打骂工人。采取扣分制。第三是协调性。有没有主动配合其他部门工作，合作社安排某人需要配合的工作时完成质量如何。”[①]总的来说，合作社对管理人员的绩效考核实行正面积分制和负面扣分制相结合。

4. 少部分农户参与生产经营。

由于土地经营的机械化和半机械化，因此合作社不需要全村人都在合作社参加农业生产。合作社原社长谈到：“我们去年发工人工资280多万元（有时300万元）。工人的工资发放是计件和计时结合，比如收白菜按计件，打农药按计时，10块钱一个小时。每月15号之前发放完工人工资。”[②]按塘约村公布的数据，全村每年只有100～150人在合作社参加农业生产。以300万元总量计算，每个人在合作社参加农业生产年均可以获得2至3万元的收入。生产基地工人工资管理按照工种内容登记，计时和计件结合。计时即按天算，每天多少钱。计件又分为公顷数包工和斤两包工，前者意思是指工人包多少公顷工作量，按每公顷多少钱算工资；后者意思是指工人包多少斤工作量，按每斤多少钱算工资。同时明确登记好每月工作日期、工作地点和工作内容，以便每月准确发放工资。合作社采取这种方式给工人计算工资，目的在于根据工作特点，激励工人提高工作效率。

（三）较低市场型交易成本

合作社内化了一些市场交易，比如自购了能满足合作社日常生产所需的机械设备，工人基本上是本村人，管理人员都是本村人。合作社产品价值的实现依赖于流通的顺畅。土地经营规模大了以后，合作社选定专门的销售团队。

合作社避开本地竞争，以更广的市场范围支撑大规模种植，建立与销售商的信任关系，利用现代信息技术，降低市场型交易成本。合作社原社长谈到：“以前老百姓零零散散种一点玉米，量太小，人家不愿意过来收购。现在路修好了，再加上量大，来收购的人就多了。蔬菜的种植面积比较大。每天有三四辆大车过来拉韭黄，韭黄有点供不应求。开始时买方会到我们这来看水源、环境和韭黄质量有没有问题，后来他们比较信任我们，付好订金，我们这边把质量做好，直接叫车把货送过去。我们也筛选了比较诚信的、销售量大的客户。”[③]“我们的货主要是销往广东，江门对瓜的需求量好大，佛山对韭菜和韭黄的需求量好大。这源于时间差，比如佛山那边韭黄断货时，我们这边韭黄刚好上市，需求结束时，我们这边韭黄也差不多下地了。我们也是摸索发现这个规律的。比如我们到佛山市场时那些菜老板会跟我讲，你那边什么时候有货了跟我说下，等等。人家把一些市场信息都会说出来，我们就根据时间差来生产，了解清楚我们可以种植多大面积，市场需求量是多少，价格怎样。合作社夏季种的产品销往广东，冬季种的产品在本地销。以前我们也自己跑去市场销售，很麻烦。后面干脆批发给别人，让人家赚点钱。”“现在叫货车也方便，安装‘货车帮’、‘运满满’、‘一亩田’等APP软件，上面都可以叫车。‘一亩田’APP很方便，上面可以叫车、了解市场信息和农作物病虫害知识。类似于滴滴打车，货车司机接单后把订金先打给我们，装了货后把订金还给他们。信息对称，坐在家里就可以叫车。农村产业发展也要跟上时代发展。”上述访谈内容反映出经过几年逐渐完善之后的塘约村土地集体经营模式的市场型交易成本相对较低。

四、结语

从上述分析可以看出，塘约村土地集体经营起到了较好的经营效益，资本收益率和资本收益总额都达到了较好状态，生产力得到较大发展。但也存在土地经营产权效率下降的可能性。

塘约村土地集体经营模式是建立在土地确权确股确地基础之上的，以蔬菜种植为主要产业。村党总支书记有强烈的集体经济意识和参与市场经济的实践能力，领导村集体合作社朝着实现共同富裕的目标努力。这种模式的形成需要村干部有很强的集体经济意识和奉献精神与经济奉献能力。塘约村村干部在信用社不给集体贷款发展的情况下以个人名义贷款，从而获得发展启动资金。土地集体经营模式也不是一次性形成的，而是经过试点后推广形成的。经历过人民公社和家

① 笔者调研记录，2019年7月7日。
② 笔者调研记录，2019年7月6日。
③ 笔者调研记录，2019年7月6日。

庭联产承包制两种土地经营形式的对比，农民个人经济理性非常强。村民的土地经营权流转给集体合作社后，村民除了享有较高的土地租金，还享有股份型收益分配权，另外少部分村民还能在合作社务工。这种土地经营模式的结构激励可能没有小农经营模式、家庭农场经营模式和公司经营模式的结构激励强。但是较高的土地收益保障把分散经营的小农联结为一个整体，同时也倒逼集体经营通常超出粮食种植范围，为小农获取更高收益和维持基层组织在群众中的威信而走向经济作物种植。相比粮食作物种植，经济作物种植需要更高的技术要求和对市场的把握能力。由于集体经营的公平性和共同富裕理念，集体合作社给合作社管理人员发放的年工资并不高，他们所得年收入与在合作社长期务工的村民所得收入相当。虽然管理人员的所得收入不高，但是他们承担的责任很大。因为一旦经营失败，土地经营效益不能支付地租和股份收益，那么集体合作社则可能解散。况且在组建集体合作社之前，合作社管理人员单干时所获得的收入比现在高，而且有更多的休闲娱乐时间。村庄共同体意识、留村照看老人小孩和自我实现是管理人员从事合作社管理工作的精神动力来源。当他们在合作社中找不到自我实现感时，参加合作社后和参加合作社前的收入与休闲时间落差让他们产生失落感。另外，管理人员都是本村村民，也面临文化程度不高、视野不开阔和人才不足等问题。这些因素都会增加土地集体经营模式的管理型交易成本，从而可能导致土地经营产权效率下降。因而，在深化农村集体产权制度改革背景下，大力发展新型农村集体经济需要注意上述问题。

塘约道路可能面临如下质疑：它是契合地方党委政府造点的逻辑而自上而下打造的亮点和盆景。研究认为，地方政府确实为塘约村发展投入大量资源以改善农业和农村基础设施，但其本质是以坚强有力的基层党组织建设为农村土地新型集体经营模式提供政治保障，同时运用较为清晰的产权机制和市场化产业发展机制。塘约村的土地集体经营形式可以概括为村党组织领导下的集体经济组织企业化治理。塘约村农户的承包地以股权形式构成村集体合作社（金土地合作社）的产权基础；村党组织和村委会负责领导、监督合作社；本村几名有种植和销售经验的人担任合作社管理人员，分工明确，统筹兼顾，领取固定工资加奖金；部分村民以临时雇佣人员身份在合作社劳动，领取工资。概言之，合作社在产权性质上体现集体经济组织特征，在治理机制上体现企业特征，前者是为了保证公平性，后者是为了提升效率。塘约村在实践中探索出适合本村的市场化集体经济运行机制，这点是乡村振兴背景下其它农村地区值得学习和借鉴的。

参 考 文 献

[1] 谢地，李雪松．新中国70年农村集体经济存在形式、载体形式、实现形式研究[J]．当代经济研究，2019(12)：32-42.

[2] 郭晓鸣，张耀文，马少春．农村集体经济联营制:创新集体经济发展路径的新探索——基于四川省彭州市的试验分析[J]．农村经济，2019（4）：1-9.

[3] 张应良，徐亚东．农村“三变”改革与集体经济增长：理论逻辑与实践启示[J]．农业经济问题，2019(5)：8-18.

[4] 王宏甲．塘约道路[M]．北京：人民出版社，2016：1-2.

[5] 简新华，李楠．中国农业实现“第二个飞跃”的路径新探——贵州省塘约村新型集体经营方式的调查思考[J]．社会科学战线，2017（12）：85.

[6] 冯道杰，程恩富．从“塘约经验”看乡村振兴战略的内生实施路径[J]．中国社会科学院研究生院学报，2018（1）：25.

[7] 张文茂．塘约道路的若干认识问题[J]．中国经贸导刊，2017（16）：15.

[8] 北京市农研中心考察组．新型集体经济组织：塘约道路的成功密码——农村经济体制演变的基本类型与未来趋向[J]．中国经贸导刊，2017（16）：11.

[9] 刘学文．“塘约道路”对深化农村改革有重要启示——对话上海社会科学院社会学研究所原所长周建明[N]．贵州民族报，2017-06-19(A4).

[10] 罗凌．塘约村改革并非是回归传统的农村集体化[J]．中国乡村发现，2017（5）：51.

[11] 杨建科，李昱静，李天姿．新型集体经济与欠发达地区农村社会治理创新——基于陕西王家砭与贵州塘约社会治理实践比较[J]．北京工业大学学报(社会科学版)，2020，20（6）：1-7.

[12] 李昌金．塘约村没有告诉我们的那些事[J]．中国乡村发现，2017（5）：64.

[13] 谢治菊．扶贫利益共同体的建构及行动逻辑：基于塘约村的经验[J]．贵州社会科学，2017（5）：156-163.

[14] 李天姿，王宏波．农村新型集体经济：现实旨趣、

核心特征与实践模式[J]. 马克思主义与现实，2019（2）：166-171.
[15] 李文钢，马良灿. 新型农村集体经济复兴与乡土社会重建——学术回应与研究反思[J]. 社会学评论，2020，8（6）：58-68.

An analysis on the new collective management mode of rural land

ZHOU Yanfei

（*Public Management Teaching and Research Department*， *Jiangxi Provincial Party School of CPC*，*Nanchang* 330108，*China*）

Abstract：The collective management is one of the forms of rural land collective ownership. The tangyue road rising in recent years belongs to the new collective management mode of rural land，whose typical feature is collective ownership oriented structural incentive. In practice，this mode produces a higher rate of return on capital and total capital income，promotes the greater development of productivity and reduces market-oriented transaction costs. However，there are also higher political transaction costs and management transaction costs. Higher political transaction costs and management transaction costs may hinder the promotion of the new collective management mode and reduce the efficiency of land management property rights. Under the background of deepening the reform of rural collective property rights system，we should pay attention to the above problems in vigorously developing the new rural collective economy.

Keywords：New collective management mode；Tangyue village；Structural incentive；Operating efficiency；Transaction cost

（编辑：牛晓霞）