

# 发展新型农村集体经济何以促进共同富裕\*

## ——可持续发展视角下的双案例分析

赵 黎

**摘要：**探索更有利于实现共同富裕的新型农村集体经济发展模式与实现机制需要将农村集体经济可持续发展作为核心议题。本文在分析发展新型农村集体经济面临的主体困境、经营困境和福祉困境的基础上，立足于可持续发展视角，以山东省起南村和中郝峪村为例，采用归纳式双案例研究方法，探讨新型农村集体经济可持续发展的作用机制与实现路径。基于可持续发展理论的治理、经济与社会三个核心维度，本文将农村集体经济可持续发展的作用机制归纳为促进新型农村集体经济有效治理的主体生成机制、推动新型农村集体经济提质增效的价值共创机制和促进新型农村集体经济价值实现的收益共享机制。新型农村集体经济可持续发展的实现路径体现为形成集体发展共识、整合自主发展资源以激活集体发展内生动力，促进产业转型升级、重塑经营模式以建立增收长效机制，以及优化收益分配方式、提高村社福祉水平以为社区团结和村社整合提供条件。发展主体的持续在场、发展过程的可持续与共享成果的可持续相互作用，形成一个开放的、互动的动态发展循环，由此创造出村民与村集体合作共生、协同发展新型农村集体经济的价值生态。

**关键词：**新型农村集体经济 农民主体性 共同富裕 可持续发展

**中图分类号：**F325 **文献标识码：**A

### 一、引言

共同富裕是社会各界高度关注的一个议题。学术界将发展农村集体经济置于共同富裕目标下所开展的相关研究，目的在于探索更有利于实现共同富裕的农村集体经济发展模式与实现机制。这些研究大体上从两个方面展开。一方面，已有研究从农村集体经济的视角，阐释了发展农村集体经济对推动

---

\*本文为国家社会科学基金一般项目“农民合作社参与农村社会治理的实现机制和路径研究”（编号：19BJY146）和中国社会科学院国情调研重大项目“健全完善新型农村集体经济运行机制调研”（编号：GQZD2023006）的阶段性成果。笔者感谢2020—2022年参加多轮调查的农村基层受访对象，并对在调研过程中给予帮助的朋友与同事、案例村庄相关人员在调研前后给予的支持表示由衷的感谢。匿名审稿专家提出了宝贵的修改意见，特此致谢。文责自负。

实现农民农村共同富裕的必要性与可行性。从必要性看，已有研究大多认为，农村集体所有制是中国基本经济制度的重要组成部分，它在提高农民富裕程度方面理应发挥作用。农村集体经济是保障和改善农村民生的重要物质基础，是促进农民持续增收、缩小城乡发展差距、促进实现共同富裕的重要途径（涂圣伟，2022）。具体而言，农村集体经济组织可以通过为其成员分红增加农民的财产性收入，通过加强村庄基础设施建设、发展公益事业和提供公共服务提高村民福利水平，通过集体领办、创办、合办农村各类新产业新业态，为农民提供大量就地就近就业机会并增加收入（陈锡文，2022）。从可行性看，相关研究表明，发展农村集体经济、促进农民农村共同富裕，需要探索多样化的实现形式、有效的治理机制和合理的利益分享机制（郭晓鸣和张耀文，2022）。

另一方面，相关研究从农村改革视角分析了农村集体产权制度改革与共同富裕的关系。已有研究通过分析农村集体所有制的实现形式、发展路径和集体产权制度改革的成效，认为农村集体产权制度改革能推动农村集体经济发展、提升村庄公共品自给能力、促进农民农村共同富裕（芦千文和杨义武，2022）。农村集体产权制度改革在培育市场经济新主体、促进农业高质量发展、提升农民获得感和幸福感、夯实党的基层领导基石和完善农村基层组织体系等方面发挥了重要作用（孔祥智和赵昶，2020）。

由上可见，关于农村集体经济与共同富裕关系的研究取得了一系列成果。然而，农村集体经济与农民农村共同富裕的相关性涉及面广，研究主题具有极强的理论性和时代性。如何正确认识与把握农村集体经济的发展方向，推动农民逐步实现共同富裕，这方面的研究尚需进一步深化。无论是关于农村集体经济对推动实现农民农村共同富裕的必要性与可行性的讨论，还是对农村集体产权制度改革路径和成效等方面的研究，均忽略了农村集体经济可持续发展在促进农民农村实现共同富裕过程中的关键机制与重要作用。实际上，共同富裕不仅要求发展的可持续性，而且强调共享的可持续性（郁建兴和任杰，2021）。尽管已有研究揭示了农村集体经济在发展过程中存在政策路径依赖与政府短期政绩导向（夏柱智，2021）、集体成员公共参与积极性与获得感不高（林雪霏和孙华，2021）、资产开发路径单一与产业化经营滞后（陆雷和赵黎，2022）等问题，但农村集体经济可持续发展的作用机制与实现路径尚未引起足够关注。

鉴于此，为回答发展农村集体经济如何促进农民农村实现共同富裕这一时代之问，本文以山东省起南村和中郝峪村为例，采用归纳式双案例研究方法，在揭示农村集体经济发展困境的基础上，从可持续发展视角出发，试图探讨农村集体经济可持续发展的作用机制与实现路径。本文的理论意义在于，关注农村集体经济可持续发展，可以为理解农村集体经济促进农民农村共同富裕的实现机制和内在机理建立既能体现集体优势又能调动个体积极性的农村集体经济运行新机制，同时，也能够为通过发展农村集体经济促进农民农村共同富裕提供一种新的视角。

需要说明的是，目前学界关于农村集体经济的讨论，以及本文对农村集体经济的分析，是在新型农村集体经济的语境下展开的，因而区别于传统的集体经济。原因在于，随着农村改革的不断深入和农村社会经济体制的转型，农村集体经济体制已发生了深刻的变化。在农村改革实践中建立的农村集体经济体制，其产权结构、组织形式和治理机制等与传统的农村集体经济体制已大不相同。如何实现农村集体经济的转型、建立什么样的新型农村集体经济体制，这些问题在农村集体产权制度改革和农

村集体经济组织立法过程中逐渐得以明晰。正如 2023 年中央“一号文件”提出的，“新型农村集体经济”是具有“产权关系明晰、治理架构科学、经营方式稳健、收益分配合理的运行机制”等特征的集体经济<sup>①</sup>。本文正是在这个意义上使用新型农村集体经济的概念的。为论述方便和行文一致，下文将新型农村集体经济、新型农村集体经济可持续发展和通过农村集体产权制度改革建立的新型农村集体经济组织分别简称为集体经济、集体经济可持续发展和集体经济组织。

## 二、理论基础与分析框架

### （一）集体经济发展面临的多重困境

总体而言，发展集体经济，往往面临“谁来发展”、“如何发展”和“如何持续”的问题，本文将这些问题概括为主体困境、经营困境和福祉困境。

1. 主体困境。集体经济组织建设是实现农民组织化的一个可行途径。然而，在实践中，集体经济组织普遍面临政府或资本单边主导引致村集体与村民之间利益关系失衡、难以形成发展合力等问题。发展集体经济的主体困境可从国家视角、集体视角与农民视角来观察。从国家视角看，随着财政资金再分配效应的不断强化，政府在农村基层的科层化技术治理特征也得到强化。村党组织、村委会和集体经济组织“三位一体”的村社组织的职能划分不甚清晰，影响了集体经济组织的独立性和自主性（赵黎，2022）。从集体视角看，集体经济组织负责人与村“两委”成员高度重叠，集体经济组织的经营管理决策往往由村集体一把手行使，组织运行面临管理者“偷懒”“越位”（张浩等，2021）和其他形式的代理人困境。由于集体经济组织治理机制创新滞后，政府需要用“村财乡管”和其他外部手段监管村集体的生产经营活动。从农民视角看，集体经济组织特别是以村党组织或联村党组织领办的集体经济组织的生产经营大多采取自上而下的方式，这种方式未对集体成员的需求给予充分关注，降低了村民参与集体行动的意愿。农村集体产权制度改革后，农民从村民到股民的身份转变未能提升集体成员参与公共事务的积极性（林雪霏和孙华，2021）。集体经济组织成员持有的集体资产的股份或份额的流转受到限制，这也在一定程度上影响了农民参与公共事务治理的意愿，不利于“发挥农民主体作用”“支持农民创新创造”。

2. 经营困境。推进乡村产业振兴是促进农民农村共同富裕的重要途径。然而，随主体困境而来的治理问题制约了集体经济组织在集体产业发展、资源开发利用和集体资产保值增值等方面的主体作用的发挥。与此同时，发展集体经济受到缺乏优质经营项目与经营人才的制约，难以形成因地制宜的发展模式。一方面，基于对相关统计数据进行分析，笔者发现，2016—2020 年，村集体的资产规模、收入与支出都在持续增加，村集体的经营收益与可分配收益也明显增加，但村集体的经营收益却并未构成集体经济组织的主要收益来源。2020 年，村集体的经营收益只占本年集体经济组织收益的 44.0%，占当年集体经济组织可分配收益的 26.9%（陆雷和赵黎，2022）。这表明，当前大多数地区的集体经济

<sup>①</sup>参见《中共中央 国务院关于做好 2023 年全面推进乡村振兴重点工作的意见》，[https://www.gov.cn/zhengce/2023-02/13/content\\_5741370.htm?dzb=true](https://www.gov.cn/zhengce/2023-02/13/content_5741370.htm?dzb=true)。

基础薄弱，集体经济更多依赖政府奖补等财政支持和转移支付。受经营项目的制约，集体经济“统”的部分的创收增长空间有限，且其收入在总收入中的占比逐步下降，从2016年的33.3%下降到2020年的30.2%（陆雷和赵黎，2022）。在一些地区，发展集体经济存在新项目难引进、老项目难维持等问题。另一方面，专业人才不足的问题始终制约着集体经济组织的发展。总体上说，集体经济组织负责人的市场意识薄弱、风险承受能力较低等问题会影响集体经济组织的生产经营活动。由于缺乏专业人才，为规避经营风险，村集体获得政府支农资金和项目后倾向于将项目转包，以收取手续费、管理费或分成的方式获取收益。集体经济组织创造经济价值的潜力有限，这成为集体经济可持续发展待解的难题。

3. 福祉困境。为维护集体成员权益、实现共同富裕，集体经济组织应在改善农村人居环境、提升村民福祉等方面发挥重要作用。然而，在集体经济组织缺乏稳定持续的经营收入来源的情况下，村庄公共物品供给能力不断下降，这给基层治理带来了消极影响。此外，以社区福利主义为导向的集体经济的发展容易受到来自集体成员的阻力的影响。在一些地区，在长期推行家庭承包经营方式的影响下，村民的生产和生活与集体渐行渐远。集体成员往往只关心当下分红，享受权利而不愿承担集体义务，不关心长远发展。当集体资源被消耗殆尽或经济形势波动导致资产收益下降时，集体成员便会表达其不满情绪。这影响了村集体与村民之间的关系，进一步加剧了发展集体经济面临的主体困境。

## （二）集体经济可持续发展的内涵

20世纪80年代末期以来，出于对环境退化的日益关注，对全球减少贫困和不平等的发展努力的失望，以及对经济、社会和政治不稳定的担忧，国际社会的关注重点从经济增长逐渐转向可持续发展（Stojanović et al., 2016）。时至今日，可持续发展从最初的模糊性定义逐渐演变为一种新的发展模式和社会规范。通常而言，可持续发展指的是从地方到全球范围内的社会、经济和生态等不同领域的相互联系、相互支持、有效整合与协调发展的过程（Kemp et al., 2005）。鼓励经济增长、改善社区生活条件、提高个人福祉水平、保持良好的生态环境、促进资源的永续利用和谋求社会全面进步等，是可持续发展的基本要求（Griggs et al., 2013）。根据联合国世界环境与发展委员会发布的《布伦特兰报告》对可持续发展的阐述，可持续发展需要公众享有公平的参与发展的机会，以实现保护环境、满足穷人需求和尊重后代福祉等目标。因此，可持续发展始终与治理问题紧密相关，治理对可持续发展具有重要影响，可持续发展有赖于善治的实现（Meyer and Auriacombe, 2019）。

引申而言，集体经济发展具有多维度的属性，这有助于深化对集体经济可持续发展问题的认识。尽管集体经济可持续发展问题已引起广泛关注，但相关研究往往仅关注其经济维度，大多研究将保值增值和投资增长机制缺失（张锋，2013）、产业融合程度不高（张应良和徐亚东，2019）、发展模式单一和收入持续性缺乏保障（谢玉洁等，2021）等作为制约集体经济可持续发展的主要因素，对何为集体经济可持续发展尚未形成基本共识。在实践中，发展集体经济、实现农民共同富裕也往往被简化为或等同于提高集体经济收入的单一增长目标（张立和郭施宏，2019）。为克服仅着眼于集体经济发展的经济维度的局限性，从发展的现实需求出发，本文将集体经济可持续发展界定为通过良好的治理机制和制度安排处理好集体经济发展与村落社区发展的关系，以实现集体经济与村落社区协调发展、



成员共享发展成果的可持续性，它包含三个维度，即经济维度、社会维度和治理维度。在实践中，这三个维度深度交织和融合。不过，在展开相关分析时将三者分别讨论，有助于更好地理解集体经济可持续发展的内涵。

首先，集体经济可持续发展的经济维度强调集体经济增长的必要性。集体经济组织可通过开展生产经营活动发展集体经济，提高村社服务供给能力和社区财富水平。针对集体经济发展面临的经营困境，这一维度体现了集体经济发展的竞争性与稳定性，即如何实现集体经济更有效率、更稳健的增长。集体经济可持续发展不仅应关注集体经济的收入增长状况，更应通过多样化途径发展新产业新业态，以形成集体经济增长点和竞争力，提高集体经济组织参与市场交易的效益，追求集体经济增长的质量。

其次，集体经济可持续发展的主要目的在于造福社区，为本集体及其成员提供公益服务，提升集体成员的获得感和满足感。这一社会维度注重发挥集体经济在提高村社成员福祉水平中的作用，体现了发展集体经济的包容性与平衡性。集体经济组织通过投资村庄基础设施建设、发展公益事业、为村民提供公共服务等活动，可以改善村容村貌，提升村民福利水平，培育文明乡风，使村民邻里关系更为和谐。建立合理的集体经济收益分配机制，处理好分配与积累的关系，避免利润最大化行为，是扭转集体经济发展面临的福祉困境的有效方式。

最后，集体经济发展面临的主体困境表明，发展集体经济存在“治理赤字”问题。集体经济在经济维度和社会维度的可持续性目标的实现，需要集体成员的主动参与。集体经济可持续发展的治理维度是指参与集体经济发展的各行动主体通过积极有效的交流协商，形成有助于促进集体经济增长的规则。这体现出集体经济发展的韧性和协同性。因此，如何让广大农民真正成为发展集体经济的参与者和受益者，削减发展集体经济的“治理赤字”便成为一个“更高维度的”问题。治理成本如何分摊，发展收益如何分享，共同利益如何成为促成集体行动的充分条件等，这些都是集体经济可持续发展需要解决的基础性问题。

### （三）集体经济可持续发展的实现机制

本文从促进农民农村共同富裕的视角出发，将集体经济可持续发展的实现机制概括为促进集体经济有效治理的主体生成机制、推动集体经济提质增效的价值共创机制和实现集体经济发展价值的收益共享机制（如图1所示）。首先，集体经济的主体生成机制是实现集体经济可持续发展的前提。发展集体经济需要激活乡村内生动力，尊重农民主体地位，以此形成持续稳定的集体经济发展势能。解决集体经济治理中的集体行动难题的出发点在于，建立动员行动主体参与集体行动的机制，凝聚集体发展共识，进而有效整合自主发展的要素资源，形成集体成员广泛接受的行动规则。发展集体经济是行动主体的行为和认知相互作用、组织资源高效整合的动态过程，它强调行动主体特别是带头人与村民的互动和行为认知水平的提升。进而言之，主体动员与行动参与是集体经济共创过程的重要内容，而凝聚共识与整合资源是这一过程的关键。建立良好的主体生成机制可以增强行动主体的适应能力和行动能力，为实现集体经济价值共创与收益共享奠定行动基础。

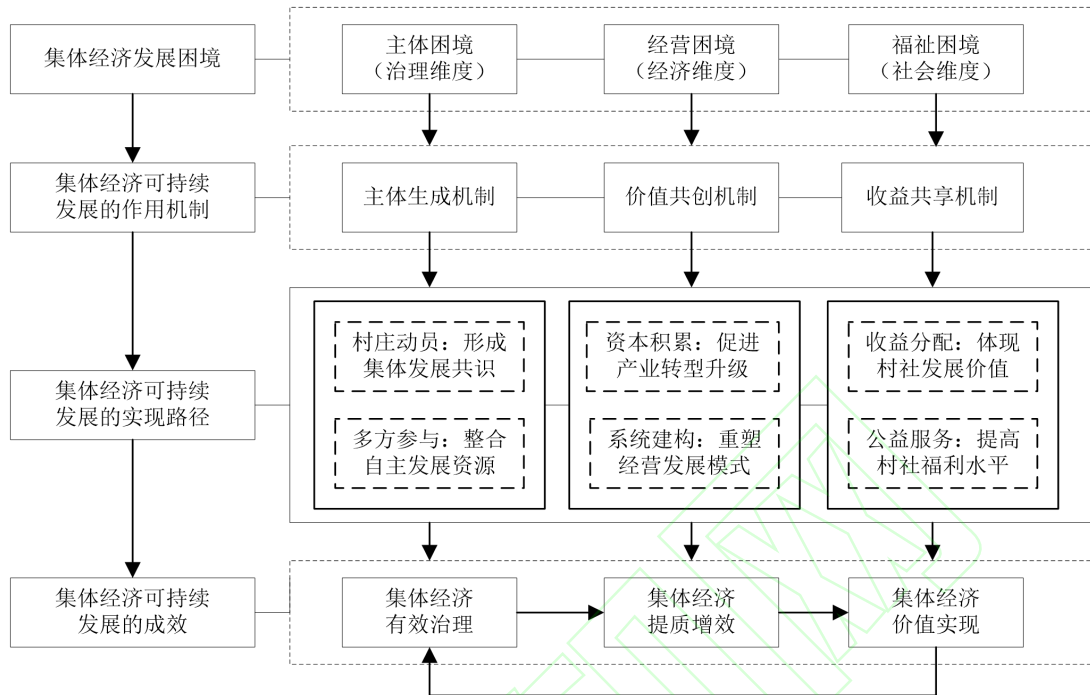


图1 集体经济可持续发展的实现机制

其次，推动集体经济提质增效需要实现价值共创。价值共创至少具有双重含义，它既是行动主体互动与资源整合而形成的共同创造价值、实现发展的动态过程，也是这一过程所要达成的核心目标（Vargo et al., 2008; Plé, 2016）。主体互动与资源整合既是价值共创的必要前提，也是打破对旧有的系统结构与资源依赖的主要方式（Baker and Nelson, 2005）。由于参与价值创造的主体之间的互动和关系与主体生成机制密不可分，两者构成一体两面、相辅相成的关系，因此，本文将价值创造的主体互动和资源整合的过程属性与对主体生成机制的讨论结合起来。同时，为了与对主体生成机制的讨论相区分，本文在分析集体经济可持续发展的经济维度时，主要关注传统的价值共创模型所强调的目标属性，即强调价值使用中的资源整合和利用，以实现提高产出和发展经济的核心目标（Vargo et al., 2008）。将集体经济嵌入产业链和价值链，通过整合内部资源与外部资源，重塑集体经济经营模式，建立产业转型升级与增收的长效机制，可以增强集体经济的发展韧性与应变能力。

最后，为实现集体经济发展成果惠及全体集体成员的目标，需要构建收益分配与使用的共享机制。一方面，分配正义是社会正义的本质与基石。按照公平原则分配资源与权利既是资源要素合理配置的体现，也是价值创造主体实现其社会价值之所在。另一方面，在发展与富裕的基础上实现共享，意味着集体成员对集体资产的收益和使用的共享，即共享收入和财产，平等地获得公共服务（李实, 2021）。集体经济的共享性是发展集体经济的核心要义。在共创基础上实现共享，需要优化资源和机会分配方式，使集体经济组织成员共享集体经济发展收益，平等地获得集体提供的公共服务。在行动主体对资源的占有和支配存在差异的情境下，建立均衡合理的利益联结机制，使之作用于村庄的整体性联结与村民个体的行动，激励各方行动主体参与集体经济发展与共创实践，实现各行动主体的利益相容，是

建立集体经济共享机制的关键。这说明，具有共享性特征的集体经济需要一种激励相容的制度设计，在这一制度设计中，行动者在追求个人利益的同时可以兼顾各方主体利益，实现多方共赢和利益共享。

### 三、研究设计与案例描述

#### （一）研究方法与案例选择

本文采用归纳式双案例研究方法，选取山东省淄博市两个行政村作为研究对象，对相关资料进行多维度、多阶段的采集与分析。半结构化的深度访谈是资料收集的主要方法，访谈内容涉及村庄基本情况、集体经济发展历程、行动主体与发展实践等方面，发展主体的在场性、参与性、互动性以及股权配置、资源整合、经营模式、收益分配等方面是笔者访谈重点关注的内容。访谈对象涉及村干部、集体经济组织带头人（包括本村村民和外村村民）、普通村民（包括参与集体经济组织经营的村民和不参与经营的村民）、地方政府工作人员等。在收集相关资料的基础上，笔者运用归纳法分析不同阶段获取的资料，利用三角验证法进一步甄别访谈资料的可靠性，最后结合文献分析形成研究结论。本文的资料分析过程呈现多阶段、重复循环的特点。在第一阶段，笔者根据访谈提纲，与受访者就村庄基本情况与集体经济发展历程进行座谈。在第二阶段，主要向受访者提出诸如“您是如何动员村民和您一起行动的？”“您是如何获取和利用发展资源的？”“您是如何看待集体经济与共同富裕的关系的？”等开放式问题。在第三阶段，随着访谈的逐步深入，进一步聚焦问题，将身份认同、社区边界、资源依赖、社区团结等关键概念融入访谈<sup>①</sup>。在第四阶段，为保证证据的充分性和可靠性，笔者与集体经济组织带头人进行了后续访谈，还通过微信、电话等形式确认了原本模糊的资料，以保证所收集信息的完整性。

综合考虑案例的典型性是运用理论抽样策略进行案例选择应遵循的原则（Eisenhardt and Graebner, 2007）。山东省淄博市是全国农村集体产权制度改革发源地之一，早在 20 世纪 80 年代就开启了集体经济股份制改革之路（魏道南和张晓山，1998），在探索新的集体经济组织形式、发展模式和实现机制方面积累了丰富的经验。地处鲁中的淄博市是典型的老区、山区、库区和黄河滩区，村小、人少是其农村地区的基本特征<sup>②</sup>。长期以来，受地理区位、自然条件、人口结构等因素影响，淄博市农村资源利用程度较低，农业产业基础薄弱，农民增收渠道单一，村集体缺少经济发展活力。随着乡村振兴战略的全面实施，淄博市盘活村集体资源、资金和资产，乡村旅游、休闲农业、生态观光、数字农业等乡村新产业新业态涌现，发展成效显著，集体经济收入不断增长。

<sup>①</sup>这一阶段收集的信息对整个研究过程具有关键意义。例如，在后文的分析中，起南村涉及的针对村集体的政府贷款需要村“两委”成员个人及其家庭的担保，以及中郝峪村涉及的在打造全村合作制过程中原幽幽谷公司低折作价的事实，都是这一阶段收集到的重要信息。为村集体提供的政府贷款需要村“两委”成员个人及其家庭担保，这一要求促使起南村带头人在与外部利益相关方互动与整合外源性资源过程中，进一步下定决心减少对政府资源的依赖，而原幽幽谷公司低折作价则体现了中郝峪村行动主体之间的互动与资源整合过程。

<sup>②</sup>2020 年底，淄博市共有 2811 个行政村，总人口在 500 人以下的村有 648 个，占比超过 1/5。

本文以中郝峪村和起南村为研究对象，主要基于以下考虑：第一，从两个案例村的初始发展条件来说，村集体都经历了从“空壳村”向“典范村”转变的发展过程。这为探究集体经济从共创到共享的长效发展机制和集体经济可持续发展的内在机理提供了现实样本。第二，两个案例村的带头人均以改革和创新作为发展集体经济的出发点，他们不断整合自主发展资源、提升内生发展能力，体现了发展集体经济的自主性与能动性。第三，两个案例村是在国家推行集体产权制度改革之前或作为第一批试点实行股份制改革的，在实践中两个案例村自主开展市场经营活动，自行培育经营管理团队，主要依靠自身积累实现滚动式发展，来自政府的项目扶持资金只占村庄总投入资金的很小比例<sup>①</sup>。第四，两个案例村的集体经济发展实践具有示范效应，是探索集体经济促进农民农村共同富裕的典型代表。案例村积极探索集体经济组织的治理机制，实现了村集体经济发展共创与红利共享的可持续性。案例村有效破解了发展集体经济面临的三大难题，而且带动了周边甚至省外其他村集体经济的发展壮大。

## （二）案例村集体经济发展情况

1.起南村。起南村位于淄博市桓台县起凤镇，地处乌河下游。全村共有 517 户、1720 人，在村常住人口数约为总人口数的三分之一，村庄耕地面积 1498 亩。起南村是典型的平原纯农业村，村民祖祖辈辈以种植小麦、玉米为生，农业生产具有兼业化、副业化的特点。起南村在村村民多为老年人，青壮年大多外出打工，村民收入大多是工资性收入。

起南村发展集体经济之初遭遇了诸多困境。一是村内劳动力老龄化严重，农业生产科技含量低而生产成本低。由于缺乏农产品加工设施，庄稼收割后无法烘干和储存，只能在第一时间卖给粮贩子，农产品利润外流。二是治理乱象丛生。村庄环境“脏乱差”，村内污水横流、垃圾成山，集体财产流失严重。“租的租、卖的卖，光村委办公室就被卖了三次。”（WRZ-20201023-CWH<sup>②</sup>）村民乱搭乱建，随意占地，长期拖欠村集体公款。三是村集体经济薄弱、人心涣散。村集体经济年收入不足 10 万元，村“两委”班子公信力差，难以正常工作，该村是有名的落后“涣散村”。

2014 年，起南村在外做工程的村民 WRZ 在当选为村党支部书记、村委会主任后，带领村“两委”班子谋划村集体发展，积极推动农业生产的规模化、集约化和机械化，并带动周边村庄协同发展，探索出一条传统农业向现代农业转型、实现村民共富的集体经济发展道路。起南村集体经济的发展历程可分为两个阶段，即资本积累阶段（2014—2020 年）和高速发展阶段（2021 年至今）。在资本积累阶段，起南村从清理账务问题入手，开展“清欠、清地、拆违”工作以解决历史遗留问题。2016 年，起南村作为全市首批集体产权制度改革试点村，开始探索党支部领办合作社发展集体经济的模式。具体做法是，村民以土地承包经营权入股，将全村 1498 亩耕地全部流转至合作社，由集体统一自主经营。进入高速发展阶段后，为解决劳动力紧缺问题，起南村加快推进农业机械化和产业化。村“两委”制

<sup>①</sup>调研得知，自从发展集体经济以来，起南村获得的政府项目补助资金占村庄全部项目投资的比例为 30%左右。而在中郝峪村，这一比例只有 9%。

<sup>②</sup>本文对访谈记录进行编码，以记录受访对象（前三个字母）、访谈时间（中间八位数字）与访谈地点（后三个字母）。关于访谈地点，CWH 代表村委会，HYS 代表会议室，等等。



定了“三万良田”发展目标<sup>①</sup>。为此，起南村立足本地资源，从提高土地产能和延伸产业链条两个方面，提升三产融合发展水平。起南村集体经济收入连年增长，从2015年的不足10万元提高到2021年底的450多万元，发展高标准农田、农业机械化、公益事业等形成的固定资产的价值超过2000万元。同时，村民收入不断增加，他们从村集体务工所得的收入从2016年以来累计超过450万元。2022年，起南村作为全镇农业发展的标杆，与邻近4个村联建发展，形成了强村带弱村、村民共致富的发展格局。

2.中郝峪村。中郝峪村位于淄博市博山区池上镇，地处鲁山山脉东部支脉，淄河上游。村庄依山而建，全村共有112户、360人。村庄土地面积2800亩，其中，耕地面积108亩，山林面积1602亩，果园面积740亩，河道面积160亩，村内房屋总面积190亩。2003年以前，中郝峪村是典型的山区贫困村。与当地其他大山深处的村民一样，中郝峪村村民的收入主要来源于种植桃树和板栗等作物。村民晴天一身土，雨天一身泥，尝够了靠天吃饭、土里刨食的滋味。由于当地交通很不方便，信息相对闭塞，村内既没有村办企业，也缺乏其他致富门路，村民生存空间有限。全村人均耕地面积不足0.3亩，留村村民只有60余人，多数村民选择外出务工。“说好听了是出去打工，说不好听就是出去讨活命去了。”（WRC-20201021-CWF）2002年，全村人均纯收入仅有1800多元，村集体负债8万元。

2003年，在外从事私营行业的村民ZDQ第三次被中郝峪村村民选进村“两委”班子，由此开启了他带动中郝峪村发展的工作历程。他提出了利用当地生态资源优势发展乡村旅游的脱贫强村思路。从那时起，村“两委”班子带领全村村民以“从大山石头缝里一点点抠出来”（GWZ-20201021-HYS）的精神，将一个“穷山恶水”的落后山村转变成了“绿水青山”的美丽乡村。中郝峪村经历了发展乡村旅游业的产业转型和统一管理运营方式的变革。中郝峪村集体经济的发展历程主要包括初始发展阶段（2003—2006年）、转型发展阶段（2007—2012年）和成熟发展阶段（2013年至今）。中郝峪村的股份制改革也经历了三次。从最初的村民没有听说过“农家乐”<sup>②</sup>、仅有两名村民愿意入股，到最后360名村民全部入股，越来越多的村民看到了村“两委”的“真金白银”投入，认识到乡村旅游“是有前途的，能拿到收益”（ZSJ-20220707-ZJK）。

在开展股份制改革的过程中，为尝试村“两委”统一管理、公司化统一运营的发展模式，2012年，中郝峪村成立了淄博博山幽幽谷旅游开发有限公司（以下简称“幽幽谷公司”）。随着乡村旅游产业的不断发展，中郝峪村在幽幽谷公司的基础上，先后成立了山东梦里老家乡村旅游发展有限公司、淄博博山梦里老家种植专业合作社、北京乡道文旅有限公司等经营实体，建立了对内统一经营的管理方式和对外输出经营模式的市场化运作机制。“全民入股+公司化运营”的集体经济发展模式，使中郝峪村由当年的“负债村”转变为对外输出经营模式的“样板村”。2022年，全村接待消费游客29.6万人次，实现综合性收入4000万元，全村人均年收入从2003年的1800多元增加到2022年的6万元，户均民宿经营收益达到6000元/年，全村户均存款达到50万元。发展集体经济以来，村民实现了就

<sup>①</sup>即带动实现每亩耕地产值达到万元、带动周边万亩粮田协同发展、让周边村万人受益。

<sup>②</sup>当中郝峪村村民二十年前听说要搞农家乐项目时，他们问：“主任，农家热农家热（博山话），咱们这个地方很凉快，怎么个热？”（ZDQ-20220707-ZJC）

地就业、持续增收，20年间人均收入增长了30余倍。中郝峪村发展集体经济的“郝峪模式”，不仅经受住了市场的检验，还被文化和旅游部、原国务院扶贫办以及联合国世界旅游联盟组织等评为典型案例，并在内蒙古、重庆、河北、河南等多地推广，示范效应显著。

#### 四、集体经济可持续发展实现机制的案例分析

集体经济可持续发展具有的有效治理、价值共创与价值实现的基本特征，通过主体生成机制、价值共创机制与收益共享机制的相互作用得以体现。对此，下文以案例分析予以进一步揭示。

##### （一）主体生成机制推动集体经济有效治理

农民的在场和参与是主体生成机制的两个重要方面，其主要体现为形成集体发展共识和整合自主发展资源（见图1）。这既是发展集体经济的行动主体在行为认知与组织资源等方面不断互动和整合的过程，也是尊重农民主体地位以激发乡村内生动力、推动实现村庄发展和集体经济有效治理的过程。

1.村庄动员：形成集体发展共识。将村民组织起来形成发展共识，推动村民参与村庄公共事务治理的集体行动，需要村民的认同感与归属感。在国家政权建设和农村社会转型背景下，村民集体认同的内涵发生了变化。基于对案例村的观察，笔者发现，这种对集体主义的认同主要基于四种治理逻辑，即利益治理逻辑、传统治理逻辑、政策话语治理逻辑与村庄舆论治理逻辑。利益治理逻辑基于经济利益而形成，传统治理逻辑以传统乡土文化中的宗族观念和互惠互助为特征。对这两种治理逻辑，学术界已多有讨论。此外，笔者调研发现，随着乡村振兴和共同富裕的推进，带头人的所想所为与国家政策倡导的一致性，强化了村民的集体主义认同感，形成了政策话语的治理逻辑。而在部分村民缺乏认同感的情况下，村民舆论会对不合作者形成某种约束或制约，由此形成基于村庄舆论的治理逻辑。上述四种治理逻辑体现在参与价值创造的村庄行动主体特别是带头人与村民的互动之中，共同构成了集体经济价值共创与收益共享的行动基础。

首先，村民的集体认同是基于经济利益形成的集体合作精神，它体现了一种利益动员和利益治理的村治逻辑。在发展集体经济的过程中，带头人的让利和为民谋利与集体成员的得利与享利预期一致，两者可以结为利益共同体。一方面，对于带头人而言，这是其获得经营村庄的正当性的一个重要来源。具体逻辑体现为：尊重村民的利益诉求，进而取得村民的普遍信任。在笔者的访谈中，中郝峪村带头人认为“工作不好做，是因为村民不认可”。而村民对他的信任首先基于其在上任初期的让利情怀：

“从我上来啊就没收过（村民）一分钱。当时我有钱，村民没有钱。当时每一年不多，几十块钱，叫村提留。（我）基本上都不要（村民出），我就全免了。我个人出钱帮集体交。在没有要一分钱的情况下，我必须给村民发好福利。所以我的工资一分钱不要，给60（岁）以上的老人——我也不（和村里老人）说我分的什么钱啊，我分了三年，村民知道了，就不要了<sup>①</sup>。第四年的时候，你喊分钱了，

<sup>①</sup>至于分的方式，受访者本人并未谈及。但根据其他受访村民提供的信息，可以推测其中一种形式是为60岁以上的老人过生日。“60（岁）以上的（老人），你只要过生日了，你就去咱镇上做蛋糕那儿去拿个蛋糕，给记上名，到时候领导就去结账。到以后有（的老人）年纪大了，他不愿意吃甜了，那（就）一个人（给）100块钱。”（MDM-20201021-JHY）

谁也不来了，知道分的是我工资。我就开始发东西，油米面鸡蛋肉鱼……刚开始的时候，中秋节发3种，春节发6种，后来最多的时候发到27种。村民推着小车来领年货<sup>①</sup>……端午节分（一次），六月六分（一次），七月十五分（一次），八月十五分（一次），春节分（一次），这不一年分到5次。”（ZDQ-20201021-HYS）

另一方面，对于村民而言，这种基于共同经济利益而形成的集体合作精神能够激励他们自觉参与集体行动，共享发展成果。正如一位较晚参与民宿经营的村民在访谈中所谈及的：

“刚开始俺也是不干，有啥啊这个地方，（山沟沟）谁来哦？不干。我（宁愿）闲着我也不干。叫我参加，我不参加——（后来）看他们挣钱，咱红眼了，去找领导，直接实话实说，咱红眼。（领导）他说早先叫你干你不干，我说以前看不挣钱俺不敢干，看你们挣钱了，这不现在看着红眼了。他哈哈地笑，说你这是看到挣钱了。”（MDM-20201021-JHY）

其次，以传统宗族观念和互惠互助为核心的集体主义认同能够有效凝聚村民发展共识，增强村民向心力。在中郝峪村，家族共同体中的村民之间的联系比村民小组共同体更紧密。在访谈中，老书记说起当年自己是生产队第二小组的组长，而另一组的组长也是亲戚，“全村全部是亲戚，都互相联络”。老书记也经常说起自己八岁时母亲去世后，父亲带着他们四个孩子“围着村转来转去，看谁家冒烟，要饭吃”的经历。作为“吃百家饭长起来的小孩”，他到村“两委”工作以来，强调要用爱心带着村民致富<sup>②</sup>。对村民而言，许多村民也经常将村庄比喻成一个“大家庭”（“大家互帮互助，就像一大家子一样”）。他们认为老书记是甘于奉献、大公无私的“好家长”，如今60多岁了，却仍然操持着村里的大事小情<sup>③</sup>。老书记的言行具有强烈的示范效应。既然村民将集体视为一个“大家庭”，那么当幽幽谷公司带动村民经营村庄时，村民就倾向于不以经济利益最大化为目标，“家庭成员”之间互帮互助以及为弱势成员提供生存保障成为一种集体道义。这激发了村民扶危济困的集体共识。

案例1。X姓村民家姑娘生了重病，幽幽谷公司带头人从长远考虑，不赞同用施舍或扶贫那种直接给钱的方式提供救济，提出让困难村民通过劳动有尊严地挣钱的想法。在权衡各方利益后，公司与原来经营秀才盒子坊的村民一起，为困难村民提供了创业平台。实际上，之前经营秀才盒子坊的村民的条件更好，但他愿意放弃秀才盒子坊的经营权，让X姓村民来经营。经营秀才盒子坊后，X姓村民一家每年增收十五六万元。X姓村民姑娘去世后，原来经营秀才盒子坊的村民也没有主张要回经营权。

<sup>①</sup>谈及当时的情景，受访村民提供的信息可以作为三角验证的材料：“俺4口人，就拉一大三轮车，亲戚朋友都跟俺过年，瓜子5公斤1袋，就分4袋哦，大米、面（4袋），油4桶，1口人1桶。那糖也是，也是分那么多，吃不完，都分给亲戚朋友……菜、葱、豆腐、肉，全都给分，咱过春节是一分钱不用花，一直分到有了食堂以后。”（MDM-20201021-JHY）

<sup>②</sup>中郝峪村老书记认为：“（村里）老人是我的父亲母亲，（村里）小孩就是我的孙子孙女，（村里）同龄人就是我的亲生兄弟，我干的工作就是给他们干的。”（ZDQ-20201021-CWH）

<sup>③</sup>笔者在实地调研中观察到：中郝峪村老书记在村民食堂开饭时，要亲自搭把手为村民打粥；新冠疫情期间进行核酸检测时，他会坐在桌前为村民登记；在村里走路时，他甚至会不自觉地弯腰捡起路面上很小的一片垃圾。

再次，随着国家对乡村振兴和共同富裕的日益重视，以发展集体经济和实现共同富裕为核心的政治话语体系具有凝聚发展共识和增强发展动力的作用。而这些决策正好与案例村多年践行的集体致富观念相契合，这让案例村村民更加坚信其发展道路的正确性。有学者将这种基于政策话语的治理逻辑称为国家逻辑或党组织逻辑，以强调国家政策的影响或党员的带头作用（徐凤增等，2021）。在笔者的实地调研中，起南村带头人多次提及发展集体经济所追求的集体观与平等性：“我们合作社是纯集体性质。什么叫集体？集体，就是没有大小股份（之分），人人平等。从我到村民都一样，一人一股。我们村里的一草一木全是集体的。”（WRZ-20201023-CWH）此外，他也多次强调政策导向的重要性：“我们在这里干，首先是不能偏离政策。我这些年来，所有的杂志，《党员之友》《支部生活》《党风廉政建设》《求实》，我都在这存着，我掌握政策。我就是看到中国的农村只有集体化才能发展。”（WRZ-20220704-CWH）而中郝峪村的村民大食堂，以及村集体为全体村民统一购买医疗和养老保险，除了老书记出于“报恩”的原因外，也体现了他想带领全村走共同富裕之路的设想。老书记在访谈中说：“你得用心用力，查好政策，看好方向。你看中央这一代领导人怎么走，你跟着走。习总书记说共同富裕，那我就努力想办法让老百姓共同富裕起来……吃大食堂，都有饭吃有活干。”（ZDQ-20201021-HYS）

最后，乡土舆论往往体现了村庄内行动者和参与者的一种社会评价（王浩瑜和孙君，2022）。在以熟人社会网络为基础的传统乡土社会，村民舆论会对不合作者形成约束。起南村在处理历史遗留问题时，清理的一笔欠款长达43年，村民以“你把前边的（欠款）收上来，我就交”为由拖欠村集体债务。WRZ带领村“两委”班子多次召开村“两委”扩大会议、党员会议和村民大会，广泛开展宣传活动，通过“村喇叭”等方式营造氛围。在村庄舆论压力下，起初拒不缴纳欠款的村民主动到村委会缴纳欠款。中郝峪村为了避免日后村庄的发展受到土地资源的限制，在全村开展了股份制改革，将全村所有资源统一定价，统一入股。村“两委”前期挨家挨户的动员工作起到了重要的舆论铺垫作用，加上前几次村民看到入股合作带来的收益和村民对带头人的信任，村民很快达成共识，带头人争取到绝大多数村民的支持。而针对个别持不赞同态度的村民，让“大家伙一块儿来说这个事”，使其认识到其“对立面不是村集体而是村民”<sup>①</sup>。另一个案例是，中郝峪村村规民约规定了“村民喝醉酒后不能上街闹事”。一村民喝酒后上街闹事，在“你影响的不是公司挣钱，而是村里形象，你这一闹之后，所有游客不敢来了，那大家伙的收入得减少多少”的舆论压力下，该村民认识到其行为会给其他村民造成不利影响，影响其他村民的经营收益，从而接受了这条村规民约。

2.多方参与：整合自主发展资源。村庄有效治理需要资源保障，这既包括由土地盘活、资金整合、人才聚合等形成的经济资源，也包括无形的非经济资源，例如，联结村民的文化社会资本、村庄历史记忆等情感资源（王敬尧和王承禹，2018）。有效整合资源、发展集体经济的过程，也是动员各方力量特别是作为发展主体的村民参与集体经济价值共创行动的互动过程。

<sup>①</sup>正如受访者所说：“他和村集体对立无所谓，但是他不敢和所有村民对立。（若和所有村民对立）那时候就是啥？就是遭到天谴的一个人。”（ZSJ-20220707-ZJK）



在整合经济资源方面，为破解集体经济发展中资源不足和缺乏发展后劲的难题，两个案例村在国家推行集体产权制度改革前或作为第一批试点开展了股份合作制改革，将集体资产折股量化到人，让资产变成股份，村民成为股东，村民可按所持有股份参与集体经济收益分红。在土地资源方面，起南村村民以土地承包经营权入股，入股土地由合作社统一经营。农户自愿申请入股的，合作社以每年每亩地 300 千克小麦的指导价结合收购价计算农户入股收益。2016 年 10 月，村集体首次组织土地经营权入股，共入股 710 亩土地。同年 12 月，起南村农村经济股份合作社成立。2017 年秋播前，入股农户由之前的 235 户发展到全村所有农户，合作社自主经营的土地面积由 710 亩发展到 1498 亩。在资金方面，起南村从清理村民应交未交、应还未还的账务问题入手，着力解决历史遗留问题。从小到 71 元的提留欠款，大到 10.5 万元的土地承包费，村“两委”将 57 户农户共计 30 余万元的欠账用 35 天全部清缴完毕，为村集体经济发展赢得了“第一桶金”。在首批土地经营权入股后，村集体经济收入在当季便增加了 39 万元，同比增长 130%，为发展集体经济集聚了资金。起南村整合以自筹资金为主的各类社会资本，在投建各类生产项目的同时，购置了大型喷灌机、收割机等农用机械，新建了用于粮食深加工、仓储、烘干等的机器设备，为实现三产融合夯实了基础。在人力资源方面，在外打拼多年的 WRZ 拥有丰富的建筑安装经验，全村建设工程的所有草图都由他一手设计并绘制。此外，起南村充分发挥山东省农科院专家的人力资源优势，引进优质小麦和玉米品种，采用先进农业技术，开办农民田间技术培训学校，为实现“三万良田”的目标打造现代农业高品质试验田。各类经济资源的有效整合推动了起南村农业生产方式的转变，促进了村集体资产的保值增值与集体经济的不断发展。

在中郝峪村，带头人与村民互动、协商，由村民推选成立的集体资产评估小组清查旅游资源，制定并实施为集体成员广为接受的资源评估与股权配置规则，整合了集体自主发展所需的土地、资金、资产等各类资源。一是将村集体所有的经营性资产、资源性资产和公益性资产全部折股量化，遵循入股自愿、投资自愿的原则，动员村民将土地和山林承包经营权、闲置宅基地和房屋的使用权折价入股到幽幽谷公司。二是将村民原有入股股金及资产以及幽幽谷公司原资产作价评估，在整合村集体资产、村民资产和公司资产后，于 2015 年组建新的幽幽谷公司，新组建公司的股权结构采取“农户+村集体+公司”模式，人人持股，享受分红。在股份设置中，村集体资产（包括村“两委”办公室、水坝及小公园、公益性资产以及其他基础设施）占股比例为 20%，全村村民占股 80%（村民以山林、土地、果园、闲置房屋、现金等入股）。三是符合股东资格的 112 户、360 名村民全部入股，而老年人、残疾人等缺乏资金或闲置资源的村民群体，则持有无风险人头股并享受年底的干股分红。后文的分析表明，中郝峪村公平合理的股权配置，有效解决了村民之间利益分配失衡的问题，在促进收益共享中提高了村民的收入水平，增强了村民对集体的认同感和归属感。

在重组幽幽谷公司时，原公司所有者本计划将其初始投入的 230 万元及三年来的其他投入共计 300 多万元资金，以价值 50 万元的股份作价给新组建的幽幽谷公司，以此体现“股份减持”。当他在村民代表会议上“拍板表态”时，其他村民“看不过去了”。最终，幽幽谷公司的前期投入作价 70 万元。在原幽幽谷公司带领先前愿意加入的部分村民开展经营活动的最初几年，公司为村民经营做出的贡献得到了广泛认可。公司看到了村民在合伙事业中的价值所在，为了推动做成全村的合伙事业，公

司希望吸引更多村民甚至全体村民加入其中。这种“相互承认”为村民与公司带来了一种彼此关联的感受。这进一步促进了资源的有效整合，激发了村民投入全村合伙事业的热情。这是集体经济发展过程中行动主体互动与各类资源高效整合的互构一体化过程。

在人力资源方面，幽幽谷公司在统一运营乡村旅游项目时，注重开发村民的人力资源，由本村村民提供美食体验服务和民宿接待服务。几乎所有村民都参与了全村乡村旅游事业的发展，他们或经营农家乐，或参与景区或食堂等旅游站点的管理，或销售旅游产品<sup>①</sup>。在美食体验服务上，幽幽谷公司充分利用村民各自擅长的美食制作技术，打造了马大娘豆腐坊、婆媳元宝坊、秀才盒子坊等8家传统美食手工坊，让游客亲手体验制作当地特色美食。在民宿接待服务上，103户村民参与了农家乐经营活动。值得一提的是，近年来加入村庄合伙事业的年轻人和创业者为中郝峪村集体经济发展做出了重要贡献。这是发展集体经济所需外源性资源与内源性资源聚合转换从而生成新动能的体现（岳晓文旭等，2022）。中郝峪村将幽幽谷公司建设为创业平台，每年提供专项人才创业启动资金，鼓励本村或外村的年轻人、大学生和有创业意愿的能人到公司工作。为开发人力资源、尊重人才，经村“两委”、党员和村民代表表决通过后，符合村庄规划的优质创业项目申报人或创业团队可获得300万元的启动资金。相关项目获得盈利后，10%的项目收益归项目提出者所有。返乡创业的年轻人根据项目分工组建团队，实施专业化的项目运营。创业项目成为推动中郝峪村集体经济快速发展的重要因素。

情感资源等非经济资源是推动多元主体参与集体行动的一类重要资源。借鉴Plé（2016）等学者对情感资源的定义，笔者将集体经济发展中的情感资源描述为集体成员在集体经济价值形成与创造过程中感受或体验到的情感。它既是集体成员作为村庄治理主体的一种社会资源，也是村民对集体行动满意程度的体现。非经济资源是中郝峪村通过“卖山卖水卖文化”发展乡村旅游的重要资源。为延伸乡村旅游服务，幽幽谷公司建设了一个展示9700多件农村老物件、面积达600余平方米的村庄博物馆，其中的部分展品是村民自愿捐赠的。这种凝结了村庄历史记忆的捐赠资本，是村民参与创造集体经济价值的情感资源。同时，乡村传统文化是中郝峪村集体经济得以持续发展的重要文化资本。文化资本有助于凝聚集体共识，促进村民采取一致行动（岳晓文旭等，2022）。为拓展乡村旅游项目，实现旅游产品的多样性与多元化，中郝峪村发动村民参与整理博山地区年俗文化、食俗文化、居住习俗和民间传说，有机整合山水资源和人文民俗资源，为发展乡村旅游注入文化之魂，提升了乡村旅游项目的人文品质，在提升村民参与的行动中促进了村庄团结与有效治理。

## （二）价值共创机制带动集体经济提质增效

促进农民农村共同富裕需通过乡村产业发展实现结构变革和能级跃升。案例村在发展集体经济、实现结构性变革过程中着眼于建立长效增收机制，调整价值共创主体之间的利益关系，在重新配置自有资源、整合外源性资源与内源性资源的基础上，动员和组织利益相关方协同参与创造价值，实现价值共创、自主发展和集体经济提质增效的目标（见图1）。

<sup>①</sup> “你嘴好，用你的嘴，你腿好，用你的腿。把（大家）优点利用起来，为公司服务。”（ZDQ-20201021-CWH）

1.资本积累：促进产业转型升级。利用、整合、配置集体自有资源，提升集体经济组织经营管理能力，可以打破集体经济对旧有系统结构的依赖。在起南村，村民收获的小麦和玉米的销售环节曾被控制在经纪人手中，村民在农业产业链中处于劣势地位。为摆脱这一处境，村集体选择了“先发展、后分红”的思路。村集体以原始资金积累为基础，先后实施了旱厕改造（2015年）、蔬菜大棚建设（2016年）、省级美丽乡村建设（2017年）、高标准农田建设和旱厕粪污综合项目建设（2018年）、村“两委”办公室建设（2019年）、购买农机和三产融合项目建设（2020—2021年）、长者食堂与养老院建设（2022年）等项目。为延伸产业链、实现“三万良田”的发展目标，村集体将集体经济嵌入产业链和价值链，整合各类自有资源，先后完成了粮食仓储、烘干、深加工等基础设施建设<sup>①</sup>，由合作社管理生产经营的全部环节，建立了长效增收机制。仓储、运输和销售一体化推动了集体经济的提质增效。例如，仅仅烘干这一项活动的加工费，每年便可为村集体增收50万元<sup>②</sup>。起南村通过转变农业生产经营方式，使发展集体经济所需的资本得以逐步积累。2022年，起南村固定资产价值超过2000万元。起南村以资本积累延伸产业链，摆脱了粮食销售环节控制在经纪人之手的困境，提高了村民在产业链中的地位，提高了产品附加值和村集体经济收入，促进了三产融合发展和产业转型升级，实现了产业发展和产业结构的变革。

与起南村不同，中郝峪村为有效配置资源，提出了“四轮分配”方案<sup>③</sup>。在利润分配中提取发展公积金，为推动产业升级提供了资金保障。公共基础设施建设与维护属于“第四轮分配”，其提取比例为利润的10%~50%，每年的具体提取比例由村“两委”和公司董事会讨论决定。在集体经济发展早期，为调动村民参与全村创业的积极性，幽幽谷公司倾向于年底给村民多分红，当时村庄基础设施建设预留资金的比例为10%~30%。村民分红后，公司每年将基础设施建设预留资金用于开发两个到三个具有营利性质的项目。十几年间，幽幽谷公司像滚雪球一般开发了30多个体验式旅游项目，村庄石板路、污水管网等基础设施建设项目则是近几年逐步实施的。虽然基础设施建设不直接产生收益，但仍发挥着提升村域乡村旅游品质、推动村民共享发展成果的作用。基于此认识，2021年，中郝峪村将用于公共基础设施建设与维护的“第四轮分配”的比例提高到公司总收益的50%，总金额在2000万元左右。简言之，中郝峪村基于自有发展资源，因时制宜地调整资源配置与使用方式，推动了村庄建设和产业转型升级，提高了集体经济的发展韧性。这是中郝峪村乡村旅游产业得以不断发展并在当地同质化严重的旅游市场常年保持竞争力的一个关键因素。

<sup>①</sup>起南村在2020年建设了具有1500吨库容量的粮食仓储车间和粮食烘干等基础设施，2021年建设了2000平方米的粮食深加工车间，引进了面粉和玉米糝两条加工生产线。

<sup>②</sup>烘干可以延长玉米的销售期。按照市价，2020年，玉米烘干费用大概为每千克0.14~0.16元。村集体的烘干塔每天可以烘干150吨玉米。2021年，秋季雨水较多导致玉米晾晒困难。合作社利用烘干设备后，仅2022年上半年便出售了上一年存储的粮食，同比增加利润近50万元。

<sup>③</sup>“四轮分配”方案，即按劳动分配、按福利分配、按股份分配以及用于村庄建设的公积金提留。中郝峪村将从收益中预留相应比例用于村内公共基础设施新建与维护的支出或公积金提留称为“第四轮分配”。



2.系统建构：重塑经营发展模式。价值主张与外部系统相连的资源配置模式，可以在资源使用中整合具有互惠性的资源，提高参与价值共创的主体的适应能力和生存能力（Vargo et al., 2008），构建起共生的价值生态（Gummesson and Mele, 2010）。为了实现农业农村产业结构变革的价值主张，整合外部资源并动员外部主体协同参与价值创造，起南村立足本地资源，与山东省农科院开展深度合作，引进优质品种和生物治虫等农业技术，建设数字化、标准化的现代农业高品质试验田和优质小麦育种基地，打造智慧农业平台。这些系统性举措重塑了集体经济的发展模式，实现了质量、产量的双提高，当地小麦亩产达到 550 千克，比以往产量高出 150 千克左右。而在中郝峪村，村集体系统性重塑集体经济的发展模式，则是以公司化统一运营方式实现的。为杜绝经营户之间的恶性竞争，提升服务质量，幽幽谷公司统一开发和运营全村的旅游项目，对全村旅游市场实行“三统一”管理，即统一安排游客接待和民宿分配，统一接待流程和服务标准，统一收费项目、收费价格和利润结算，公司流水账目每天公开、按月结算到户。公司运营的所有项目均承包给经营户，由后者按照经营标准做好接待服务工作。在成熟发展阶段，中郝峪村重新规划设计闲置房屋，打造特色民宿、户外宿营、高端民宿等风格各异的住宿设施。村民根据自身能力和禀赋参与管家工作，形成了共同打造与保护中郝峪村乡村民宿品牌形象的合力。为发展乡村旅游新业态，村民不再是各自分散经营的个体，而是成为共同创造集体经济价值的主体。这种集体经济发展模式的实践意义在于，村集体与村民的角色得到重新定位，村集体设立的公司与村民之间形成分工明确的协同合作关系，价值共生共创的集体经济发展生态得以构建。

在价值创造的服务系统中，利益相关方的参与和合作可以优化价值共创过程中价值主张与行动结果之间的匹配，这对价值共创意义重大（Gummesson and Mele, 2010）。为整合外部资源，中郝峪村特别重视处于乡村旅游产业价值链下游的游客与中郝峪村发生交易时的角色与作用。为了吸引游客参与村集体经济的价值创造事业，维系游客与经营户的良好关系，幽幽谷公司建立起经营户吸引回头客的激励机制，对经营户吸引回头客的行为予以奖励。在集体经济先期积累的基础上，中郝峪村进一步利用外部技术资源，在山东大学旅游专家团队的全面规划和辅导下，突出旅游主题的规划设计，打造出“吃住游养一体化”乡村休闲旅游产业链，将集体经济嵌入产业链和价值链。除了发展特色美食、打造乡村民宿和传承传统文化，中郝峪村还将农事体验<sup>①</sup>、定制化服务<sup>②</sup>、生态康养<sup>③</sup>等多种元素融入乡村旅游产业，全面重塑了村集体经济的发展模式，为发展新产业新业态提供了系统性的解决方案。幽幽谷公司还对板栗、桃花等当地特色农产品进行深加工，提升了产品附加值。返乡创业年轻人的加入，实现了外源性资源的“内源化”。在价值创造的同时，这些年轻人组建的专业化运营团队不断推

<sup>①</sup>幽幽谷公司建立了农事体验区和农场牧场区，以吸引游客特别是儿童体验耕种、施肥、浇水等农事活动。

<sup>②</sup>幽幽谷公司打造了王者荣耀、后羿射日、急速漂流、户外攀岩、小猪赛跑等项目，为团队游客提供研学游、拓展游等定制服务。此外，幽幽谷公司还设计了定制篝火晚会、夏季特训营等特色旅游服务，提供会议室和培训教室等场地服务。

<sup>③</sup>依托当地自然资源，幽幽谷公司建立了生态康养基地和幽幽仙境康养公园，形成了集居住、养老、休闲、康复等多功能于一体的乡村旅游新产业。



陈出新，根据村庄规划和民宿特色策划旅游项目，挖掘客户资源，探索集体经济发展新模式的输出途径。这些做法有助于村集体在价值共创中构建起自我增收的长效机制，为推动集体经济可持续发展开辟了自我革新与突破的新道路。

### （三）收益共享机制促进集体经济价值实现

在主体在场与价值创造的基础上实现收益共享，是发展集体经济的旨趣所在。在集体经济价值创造与公共服务供给中，彰显集体与个体分工合作的社会价值、提高村社福祉水平，是案例村集体成员共享发展成果的重要体现。收益分配公平与福利待遇平等增强了村民对集体经济发展的认同感和归属感，为社区团结和村社整合提供了条件，推动了集体经济从发展投入到价值实现的转化（见图1）。

1.收益分配：体现村社发展价值。已有研究表明，当前农户与其所在集体内的其他经营主体之间的利益联结较为松散，农户依然以传统资产收益为主要收入来源，大多局限于单纯的产品或要素交易，少有机会参与村庄产业发展。这是大多数农村地区的基本村情。笔者调研发现，不同于当下一些研究所注重的以再分配和第三次分配促进农民农村共同富裕的思路，注重初次分配中劳动者报酬的比例是案例村提高村民财产性收入和获得感的有效途径，这有助于推动利益相关方之间形成更为紧密的利益联结。在村集体的收益分配中，两个案例村主要通过为参与基础设施建设、项目运营、卫生清洁和其他服务工作的村民定期发放工资方式实现村集体经济收益的初次分配。在起南村，村集体将其积累资金用于发展产业和建设村庄，建成了村民广场、礼堂、村委办公室、便民中心等设施，村容村貌得到了极大改观。从2016年到2021年，村民参与村集体工程建设与管理的劳动所得，累计达450万元<sup>①</sup>。

在中郝峪村的“四轮分配”中，第一轮分配是按劳分配，村民收入所得根据体力、年龄、技术、工种、床位规模、民宿档次等因素综合评估。例如，村建筑队的成员，按照技术工、大小工等的区分，日工资从140元到280元不等。正常情况下，建筑队每年280多天都有项目做。2022年，幽幽谷公司在第一次分配中的支出达450万元左右。这些支出主要用于村民的各项零工收入和工资收入，既不包括民宿管家的佣金（佣金按支出成本计，不计算在可分配收益中），也不包括村集体其他四家公司员工的工资<sup>②</sup>。全体村民无论男女老少，具有劳动能力的都在幽幽谷公司工作，领取工资者达200多人。“七十、七十五的，都能在家干活，都有活干。”（ZDQ-20220707-HYS）例如，赵大娘在2022年6月从食堂打零工得到1600元收入<sup>③</sup>。分管幽谷仙境景区的翟大叔，月工资在4000元左右，其工作时间大约从每年3月底持续到国庆长假。

在中郝峪村，大多数参与民宿接待工作的农户负责自家民宿的日常经营与服务，幽幽谷公司则根据民宿经营户各自的服务业绩发放相应工资。幽幽谷公司根据不同情况制定了相应的分配规则。例如，对于将自己投资新建改建房屋用作民宿并参与经营的村民，按照公司财务部门账面记录的各村民对应的接待数量，村民收入由其与公司五五分成。对于自己投资新建改建房屋并将其用作民宿但不参与经

<sup>①</sup>留村村民大多为老年人，村里有四五十名老人参与仓储、烘干、加工等建设工程，工资标准为每天80元。

<sup>②</sup>这些公司独立运营，年底结算后再把利润支付给幽幽谷公司。

<sup>③</sup>计算方法按每小时10元计，每日工作时间从早上四点半到上午九点半不等。

营的村民，由公司招募其他村民代为运营。在村民与村集体公司五五分成的情况下，村民收入部分再由房主与参与经营的村民四六分成。

案例2。孟大娘一家于2015年将自家闲置房屋装修改建成四室一间的民宿。那时料价便宜，改建装修，加上购买建材和电器设备，一共花费20万元左右。到2018年，孟大娘家就收回了投资本金<sup>①</sup>。按照每天880元的标准，2019年，孟大娘一家挣了8万多元，那是她家民宿收入最多的一年。说到这里，孟大娘很是感慨：“真没想到，我这个年纪……一出去啊，谁给我打工——（现在）你没事在家在炕头上就挣钱。”（MDM-20201021-JHY）

案例3。赵大娘一家于2017年将自家宅基地上的一间大房改建成了三室一间的民宿，按照每天680元的标准，在新冠疫情影响生意的年景，一家每年可以挣到四五万元，相当于一年能有三分之一到五分之二的时间是租出去的，这也相当于他们翻建农家乐的投资。

案例4。翟大叔一家于2019年投资30余万元，将自住的一层房屋翻盖成了二层楼房，在10米长、8米宽的房基上装修了4个房间，楼下自住，楼上用作民宿。即使受到新冠疫情的影响，到2022年夏天，全家也已收回投资本金的大半。一家人从自家改建的四室一间的民宿经营所得，超过了翟大叔在景区工作的工资收入，甚至还“比一个人出去打工强一点”。

按照中郝峪村管理人员的说法，民宿管家的佣金未计入集体经济初次分配的支出中。但是各民宿经营户从管理民宿中获得的劳动酬劳，往往超过打零工或领固定工资的收入，这部分收入在其劳动收入中的占比超过一半。例如，赵大娘老两口除了经营自家民宿，还管理着公司的三套高端民宿。高端民宿共20张床位，老两口的管理佣金按每张床位每日100元计，最多时老两口一天能挣2000元。忙不过来时，由于本村村民“大家都有事做，都很忙”（ZDN-20220707-GJT）<sup>②</sup>，老两口会找外村村民帮忙。雇用外村村民的费用与本村村民雇工费用一样，也按每小时10元计算。最多时，他们需要雇用4个人，每人工作5~7个小时，老两口直接与外村村民对接<sup>③</sup>。幽幽谷公司努力打造全村合伙制，培养全村村民成为善于经营的“小老板”，让村民感受到这是为自己创业，为自己打工。公司还鼓励村民开展合作，使其力所能及地拓展工作空间。借助涂尔干（2017）的社会分工理论，可以看到，在中郝峪村的劳动分工格局中，本村村民与外村村民建立合作联结并向外村村民提供与本村村民相同待遇的做法，体现了他们对实现公平正义的规范性理想及其实践回应。这种实践回应意味着，村民能够

<sup>①</sup>2015年夏天后，孟大娘家的民宿开始接待游客，当年运营几个月，收入不足1万元；2016年，运营收入达到5万~6万元；2017年和2018年，运营收入继续增加，年均7万~8万元。

<sup>②</sup>关于雇用外村村民的情况，笔者对豆腐坊马大娘的访谈资料可以作为三角验证材料。马大娘腿脚不太方便，加上自家经营着豆腐坊，每天有一个外村村民过来帮忙干活。她找外村村民，不是因为找外村村民更便宜（“都一样钱”），而是因为“俺村里没闲人啊”。付给外村村民的工资由马大娘直接支付，也按每小时10元的标准。对于一天中的休息时间，马大娘不会从工作时间中扣除，因为“人家出来挣的也是钱啊”。（MDN-20220707-DFE）

<sup>③</sup>雇用4人的一日支出在两三百元之间。老两口支付这部分支出后，还能有一千七八百元的收入。2022年6月，老两口的管家收入达到9000元。不过，在2022年的前五个月，由于新冠疫情，老两口没有管家工作的收入。

意识到并感受到自己的贡献，而这能让他们认识到劳动的社会价值所在。这种以规则实施为基础的全村合伙机制，是形成产业价值共生共创的集体经济发展生态的制度基础。

公平合理的股权配置与收益分配是实现集体成员共同富裕、促进集体经济价值实现的有效路径。分配公平除了体现在初次分配以按劳分配为主要形式外，还体现在以促进公平、防止贫富悬殊为目的的收益再分配上。从资本要素分配情况看，幽幽谷公司每年将盈利部分按照公司与村“两委”、董事会以及全村村民所协商的比例进行分红。若遇不盈利年份，分红总额则按股本的10%~30%的比例而定。村集体公司的量化资产总额共计641.6万元，每年按股分红的资金规模在64万~200万元左右，这些资金用于分配给村集体和股东村民。进入集体经济发展的成熟阶段以来，由于村庄基础设施建设投入大，加之受新冠疫情影响，中郝峪村按股分红多采取基于股本比例的方式，这与幽幽谷公司盈利多少无关。笔者发现，村民从再分配中所得收益显著提高了其收入水平。例如，2019年，孟大娘一家从幽幽谷公司获得的股金收益为2万多元，加上经营民宿的收入，两者收入总计超过了10万元。2021年，翟大叔一家获得的按股分红收入达3万元左右。

**2.公益服务：提高村社福利水平。**实现农民共同富裕不仅包括增加村民收入这一个维度，共享集体经济发展成果还应将支出端纳入考量。全面推进村庄建设、实现公共服务的村民共享，同样是共享集体经济发展成果的重要方面。在中郝峪村集体经济“四轮分配”中，收益的“第二轮分配”是指“人人平等，大人小孩都一样”的福利供给（ZDQ-20220707-HYS）。中郝峪村发展集体经济的案例表明，实行以提高村民福祉水平为导向的收益分配制度，可以提高集体经济发展成果的共享水平，平抑按劳分配和按股分红后因村民之间收益不均可能导致的负面影响。根据幽幽谷公司的章程，作为公司的股东，村民享有公司提供的生产生活服务和集体福利待遇。其中，村民享受的福利待遇主要包括免费三餐和免费医疗养老保险等。

一方面，免费三餐是村民福祉最直观的体现。从全国来看，村庄开办“幸福食堂”“长者食堂”的做法并不少见。与其他地区村民食堂通常只面向60岁以上老年人的做法不同，中郝峪村的村民食堂是面向全体村民的<sup>①</sup>。笔者在调研中感受到，提到村民食堂，村民的幸福感和满足感都溢于言表：

“干起活来（干）累了，上大食堂吃饭，还吃菜，还有稀饭，吃点馒头，吃点酱饼，那菜好几种，稀饭还好几种，咸菜还好几种，有地瓜有南瓜还有豆汁，很多种，很好啊！”（MDM-20201021-JHY）

“（邻村的村民）都羡慕，这池上镇的人都羡慕啊，都说怎么怎么好啊，要来上俺食堂去，买个票，吃俺们的饭，都说好吃！”（ZDN-20220706-GJT）

另一方面，中郝峪村村民对集体经济发展成果的平等共享还体现在村集体为全体村民缴纳医疗养老保险方面。这种提高村社福利水平的公益性支出是案例村发展集体经济所蕴含的价值形成与创造的成果。这部分支出一年在20万元左右，与开办村民食堂的支出合计起来计算，每年村集体经济收益中的福利性支出总计为200万~220万元。中郝峪村的福利性年支出虽然只占集体经济收益的5%，但

<sup>①</sup>按照村民食堂的就餐规定，本村村民一年365天都可享受村民食堂的免费三餐，本村村民的亲戚在大年三十当晚来吃团圆饭，也是免费用餐。由于村里的孩子周一到周六在外上课，所以平日在食堂就餐的村民不到300人（村庄常住人口）。



在村集体与村民的利益联结上发挥了巨大作用，在村社共同体中培育出一种团结感和社群感。受访村民特别是上了年纪或健康状况欠佳的村民说：“如果在其他村，可能（自己）生活都有困难，现在可好了，也不怕生病，也不怕吃饭。”（ZGJ-20220707-LSZ）这种与“其他村”相比，“我们村”发展集体经济带来的村社福利水平的提高，为加强村社成员的社会归属感、成功实现社会整合提供了条件。

#### （四）对案例村的进一步比较与讨论

不同于已有文献大多强调集体经济可持续发展的经济维度，并将发展集体经济、实现共同富裕简化为提高集体经济收入的单一增长性目标（张立和郭施宏，2019）的做法，本文的案例分析表明，集体经济的可持续发展具有多维度属性。

首先，集体经济的可持续发展有赖于良好的治理机制和制度安排。案例村基于利益治理逻辑、传统治理逻辑、政策话语治理逻辑与村庄舆论治理逻辑，提高了村民对集体发展的认同，提升了集体成员参与集体行动的意愿。带头人的让利和为民谋利与集体成员的得利与享利预期一道，促使两者形成了发展集体经济的利益共同体。“相互承认”促进了资源的有效整合，激发了村民的参与热情，发挥了集体经济组织在集体产业发展、资源开发利用和集体资产保值增值等方面的作用。这也体现了集体经济组织通过自主治理实现村庄集体资源的有效开发和利用的逻辑（王辉和金子健，2022）。

其次，针对集体经济发展面临的经营困境，两个案例村集体经济可持续发展的实践体现了集体经济发展的两种典型路径（赵黎，2022），即通过依托村社组织资源和治理资源、以土地入股的方式直接经营农业生产性服务（起南村）和通过多样化途径发展创意农业、乡村旅游、生态观光等农村新业态（中郝峪村）。这两种路径都在重新配置村庄自有资源、整合外源性资源与内源性资源的基础上，动员和组织利益相关方协同参与创造价值，系统性重塑了集体经济的发展模式。这种体现“乡村新内源发展”（岳晓文旭等，2022）的模式，系统性重塑了集体经济发展模式，在价值共创、自主发展的基础上实现了集体经济更有效率、更稳健的增长。

最后，针对集体经济发展面临的福祉困境，两个案例村均在发展与富裕的基础上建立了合理的集体经济收益分配机制，彰显了集体与个体分工合作的社会价值，提高了村社福祉水平，实现了集体成员对集体资产的收益和使用的共享，体现了集体经济组织在促进共同富裕中的作用（陈锡文，2022）。收益分配公平与福利待遇平等增强了村民对集体经济发展的认同感和归属感，为社区团结和村社整合提供了条件，推动了集体经济从发展投入到价值实现的转化。村民从集体经济发展实践与成效中感受到的情感，既是一种个人对过往体验的积极反馈，也是未来村庄得以集聚内生发展资源与势能的必要条件。这种积极的情感资源有助于进一步动员和激发村民参与集体行动，在彰显村民主体地位的同时，也强化了集体经济发展共创与成果共享的行动基础。本文的案例分析表明，在破解主体困境、经营困境与福祉困境的实践中，发展主体的持续在场、价值共创过程的可持续与收益共享的可持续相互作用，构成了一个开放的、相互强化的动态发展循环，实现了集体经济发展红利的持续形成与持续共享，形成了村民与村集体合作共生、协同发展集体经济的价值生态。这既是集体经济发展主体参与互动与各类资源高效整合的互构一体化过程，也是推动集体经济实现由“共有”向“共享”转化、以收益共享实现村庄善治的过程。



通过比较案例村的集体经济发展道路,可以看到,两个案例村均通过产业化和市场化途径发展集体经济,激活了村集体和村民发展集体经济的内生动力。然而,由于在地理环境、资源禀赋等方面存在差异,两者形成了不同的发展路径。这主要体现在:一方面,起南村党组织通过领办合作社,将分散的土地等要素资源集中起来,通过提高土地产能、延伸产业链激活了生产要素,实现了传统农业经济向三产融合发展的转变。这种组织化与产业化相结合的发展道路,实现了村集体资产的收益增加和价值增值,为村庄建设提供了坚实的物质基础。而中郝峪村立足于生态优势和特色资源,在充分研究市场需求偏好与目标群体的基础上,发展特色化乡村旅游,推动旅游与美食民宿、农事体验、文化康养等产业的融合,形成了区域性旅游品牌。另一方面,由于土地、劳动力、资本、技术等要素投入与村集体收益分配规则存在差异,两个案例村的村民与村集体之间形成的纽带关系呈现不同的特征。与起南村相比,中郝峪村村集体带领村民经营农家乐,从事景区和食堂餐饮管理等活动,由此村民更广泛地参与到集体经济的发展实践中,村集体与村民在产业发展、价值创造和日常生活中的利益联结关系更为紧密。全村合伙机制更能体现出发展集体经济在促进社区团结与共同富裕方面的社会价值。

虽然两个案例村的发展道路不同,但为应对发展集体经济的困境,两个案例村因地制宜、因人制宜,建立起摆脱困境的发展集体经济的主体生成机制、价值共创机制和收益共享机制,在此基础上实现了集体经济的有效治理、提质增效和价值共享,体现了集体经济可持续发展所蕴含的多重维度和集体经济可持续发展实现形式的多样性。尽管两个案例村发展集体经济的实践具有“地方性”,但这种“地方性”以及与其相似的其他“地方性”实践可以为相关政策的完善和实施提供“地方性”经验的支持。这是本文案例分析的价值所在。

## 五、结论与启示

对于“发展集体经济何以促进共同富裕”这一时代之问,应从系统性视角来理解。笔者希望本文关于集体经济可持续发展所蕴含的治理、经济和社会三个维度的分析,有助于拓宽和深化人们对集体经济可持续发展的认识,为发展集体经济促进农民农村共同富裕提供一种新的视角。促进集体经济有效治理的主体生成机制、推动集体经济提质增效的价值共创机制和助力集体经济价值实现的收益共享机制,既是实现集体经济可持续发展的作用机制,也是集体经济从“共有”走向“共富”“共享”的转化机制。本文通过揭示案例村从集体经济“空壳村”蜕变为“典范村”的作用机制,进一步阐释了集体经济可持续发展的内涵和集体经济可持续发展促进农民农村共同富裕的内在逻辑。案例村从凝聚村民共识入手,整合发展资源,激发内生发展动力,集体成员的发展意愿由是而生,形成了集体经济有效治理的动力。为促进集体经济的可持续发展,案例村建立起激励相容的动员机制和资源配置机制,以及村民持续在场与参与的保障机制,村社利益共同体得以形成。有效的资本积累和发展资源的系统性整合,促进了集体经济发展模式的转型升级,提高了村社的公共物品供给能力和财富水平。优化收益分配机制、提高村民福祉水平,进一步激发了村民参与发展集体经济的热情,形成了持续稳定的集体经济发展势能。发展主体的持续在场、价值共创过程的可持续与收益共享的可持续相互作用,构成

了一个开放的、相互强化的动态发展循环，形成了村民与村集体合作共生、协同发展集体经济的价值生态。

本文通过案例分析提供了一种推动集体经济可持续发展的“地方性知识”。笔者希望这种源于“地方性”实践的“地方性知识”对丰富新型集体经济理论具有参考价值。为了使集体经济在推动实现农民农村共同富裕方面发挥更大作用，增强村庄自主发展、自主创造与自主治理的力量，建立集体经济可持续发展的长效机制至关重要。在集体经济价值共创与收益共享的实践中，进一步探索类型多样、激励相容的制度安排与治理规则，有助于推动村庄善治和收益共享。从长远看，集体经济可持续发展并非一个静态的结果，而是一个集体经济稳定发展与持续善治的动态过程。只有从理解集体经济的发展困境出发，才能对这样一个事实形成共识，即处于改革深水区的集体经济亟须探寻一条可以实现持续稳定发展的道路。对这条道路的探索，源自人们追求社会公平正义的价值取向与对社群幸福生活的美好愿望，并且应以农民真正成为集体经济改革与发展的参与者和受益者为依归。

#### 参考文献

- 1.陈锡文，2022：《充分发挥农村集体经济组织在共同富裕中的作用》，《农业经济问题》第5期，第4-9页。
- 2.郭晓鸣、张耀文，2022：《农村集体经济组织与农民合作社融合发展的逻辑理路与实现路径》，《中州学刊》第5期，第27-34页。
- 3.孔祥智、赵昶，2020：《农村集体产权制度改革的实践探索与政策启示——基于7省13县（区、市）的调研》，《中州学刊》第11期，第25-32页。
- 4.李实，2021：《共同富裕的目标和实现路径选择》，《经济研究》第11期，第4-13页。
- 5.林雪霏、孙华，2021：《集体产权制度改革中的赋权实践逻辑——基于晋江市华洲村与围头村的案例研究》，《中国农村观察》第1期，第2-21页。
- 6.陆雷、赵黎，2022：《共同富裕视阈下农村集体经济的分配问题》，《当代经济管理》第10期，第1-8页。
- 7.芦千文、杨义武，2022：《农村集体产权制度改革是否壮大了农村集体经济——基于中国乡村振兴调查数据的实证检验》，《中国农村经济》第3期，第84-103页。
- 8.涂尔干，2017：《社会分工论》，渠敬东译，北京：生活·读书·新知三联书店，第73-92页。
- 9.涂圣伟，2022：《新型集体经济赋能乡村振兴，促进共同富裕》，载厉以宁、黄奇帆、刘世锦等（著）《共同富裕：科学内涵与实现路径》，北京：中信出版社，第172-177页。
- 10.王浩瑜、孙君，2022：《“乡土—利益”互嵌型村庄治理模式——基于鲁西南小官庄村的个案分析》，《中国农村观察》第6期，第23-37页。
- 11.王辉、金子健，2022：《新型农村集体经济组织的自主治理和社会连带机制——浙江何斯路村草根休闲合作社案例分析》，《中国农村经济》第7期，第18-37页。
- 12.王敬尧、王承禹，2018：《农地制度改革中的村治结构变迁》，《中国农业大学学报（社会科学版）》第1期，第35-46页。
- 13.魏道南、张晓山，1998：《中国农村新型合作组织探析》，北京：经济管理出版社，第82-83页。

- 14.夏柱智, 2021: 《农村集体经济发展与乡村振兴的重点》, 《南京农业大学学报(社会科学版)》第2期, 第22-30页。
- 15.谢玉洁、王瑞姿、邵文妮、周泽炯, 2021: 《乡村振兴战略背景下农村集体经济可持续发展路径研究》, 《山西农经》第11期, 第47-48页、第84页。
- 16.徐凤增、袭威、徐月华, 2021: 《乡村走向共同富裕过程中的治理机制及其作用——一项双案例研究》, 《管理世界》第12期, 第134-151页、第194页、第152页。
- 17.郁建兴、任杰, 2021: 《共同富裕的理论内涵与政策议程》, 《政治学研究》第3期, 第13-25页、第159-160页。
- 18.岳晓文旭、王晓飞、韩旭东、周立, 2022: 《赋权实践如何促进乡村新内源发展——基于赋权理论的多案例分析》, 《中国农村经济》第5期, 第36-54页。
- 19.张锋, 2013: 《新形势下村级集体经济可持续发展的困境与对策——基于上海H区的实证调查》, 《中国发展观察》第6期, 第45-47页。
- 20.张浩、冯淑怡、曲福田, 2021: 《“权释”农村集体产权制度改革: 理论逻辑和案例证据》, 《管理世界》第2期, 第81-94页、第106页、第7页。
- 21.张立、郭施宏, 2019: 《政策压力、目标替代与集体经济内卷化》, 《公共管理学报》第3期, 第39-49页、第170页。
- 22.张应良、徐亚东, 2019: 《农村“三变”改革与集体经济增长: 理论逻辑与实践启示》, 《农业经济问题》第5期, 第8-18页。
- 23.赵黎, 2022: 《集体回归何以可能? 村社合一型合作社发展集体经济的逻辑》, 《中国农村经济》第12期, 第90-105页。
- 24.Baker, T., and R. E. Nelson, 2005, “Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage”, *Administrative Science Quarterly*, 50(3): 329-366.
- 25.Eisenhardt, K. M., and M. E. Graebner, 2007, “Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges”, *The Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.
- 26.Griggs, D., M. Stafford-Smith, O. Gaffney, J. Rockström, M.C. Öhman, P. Shyamsundar, W. Steffen, G. Glaser, N. Kanie, and I. Noble, 2013, “Sustainable Development Goals for People and Planet”, *Nature*, Vol. 495: 305-307.
- 27.Gummesson, E., and C. Mele, 2010, “Marketing as Value Co-creation through Network Interaction and Resource Integration”, *Journal of Business Marketing Management*, 4(4): 181-198.
- 28.Kemp, R., S. Parto, and R. B. Gibson, 2005, “Governance for Sustainable Development: Moving from Theory to Practice”, *International Journal of Sustainable Development*, 8(1/2): 12-30.
- 29.Meyer, N., and C. Auriacombe, 2019, “Good Urban Governance and City Resilience: An Afrocentric Approach to Sustainable Development”, *Sustainability*, 11(19): 1-18.
- 30.Plé, L., 2016, “Studying Customers’ Resource Integration by Service Employees in Interactional Value Co-creation”, *Journal of Services Marketing*, 30(2): 152-164.
- 31.Stojanović, I., J. Ateljević, and R. S. Stević, 2016, “Good Governance as a Tool of Sustainable Development”, *European Journal of Sustainable Development*, 5(4): 558-573.

32.Vargo, S. L., P. P. Maglio, and M. A. Akaka, 2008, "On Value and Value Co-creation: A Service Systems and Service Logic Perspective", *European Management Journal*, 26(3): 145-152.

(作者单位: 中国社会科学院农村发展研究所)

(责任编辑: 马太超)

## **How Does the Development of New Rural Collective Economy Promote Common Prosperity: A Dual-Case Study from the Perspective of Sustainable Development**

ZHAO Li

**Abstract:** To explore a development model and realization mechanism of rural collective economy that is more conducive to achieving common prosperity, it is necessary to regard the sustainable development of rural collective economy as a core issue. From the perspective of promoting common prosperity among farmers in rural areas, this paper starts with an analysis of entity dilemmas, development dilemmas, and welfare dilemmas in the development process of rural collective economy. From the perspective of sustainable development, our study takes Qi'nian Village and Zhonghaoyu Village in Shandong Province as examples and adopts an inductive case study method to explore the functional mechanisms and realization path of the sustainable development of rural collective economy. Based on the three core dimensions of governance, economy, and society in the theory of sustainable development, we identify the functional mechanisms of sustainable development of the rural collective economy as the entity generation mechanism, value co-creation mechanism and revenue sharing mechanism. The realization path of its sustainable development is reflected in a) forming a consensus on collective development and gathering independent development resources to activate the endogenous incentive of collective development, b) promoting industrial transformation and upgrading and restructuring the development model of the collective economy to establish a long-term mechanism for income growth, and c) optimizing the way of income distribution and improving the level of well-being of the village community to provide conditions for community unity and integration. The continuous presence of development entities, the sustainability of the development process, and the sustainable interaction of shared achievements form an open and mutually reinforcing dynamic development cycle, creating a value ecosystem in which villagers and village collectives co-operate and coordinate to develop the collective economy.

**Keywords:** New Rural Collective Economy; Farmer Entities; Common Prosperity; Sustainable Development