
重访尖山下村

毛丹

尖山下村位于浙江萧山南部，是一个远离城市的小山村。1995-1997年我在这个山村断断续续做了田野工作，观察在这里发生的乡村工业化及其相应组织变迁。当时，我惊奇地发现：尖山下村利用了仅有的、偶然得到的资金和多年积累的村级集体组织框架，大胆兴办乡村工业，以乡镇企业的身份在市场上挤开缝隙，努力改变村民的生产生活和村庄面貌；在组织方式上按自己对城市生活、城里人幸福生活的理解，把单位定位为共同富裕奔小康的组织模式，采取了工业化加单位化的路径，即，像城里人一样办工厂，像城里人一样办单位。尖山下村用上述办法迅速占据了该时期国内电蚊香市场的超大份额，村民收入、村貌、村集体经济实力随之获得大幅度提升，办成了萧山有名的模范村。我深感这是一个奇迹，是乡镇企业异军突起的一个典型范例，很值得研究。

2000年，我根据上述观察发现，写成了《一个村落共同体的变迁——关于尖山下村单位化的观察与阐释》一书，同年发表于上海学林出版社。它作为改革开放后第一批研究中国村庄的作品之一，在中国研究、农村社会学研究领域产生了影响。有些境外高校把它列入关于中国农村工业化的指定参考阅读书。本书提出的单位化村庄的概念，也被一些同仁重视、引用，用于概括和分析其他地区的村社办集体工业的现象和过程。当然，这个概念或术语也曾受到个别讥刺，大意是单位和单位制是国家针对城市社会进行调控而产生的现象，不适用于讨论农村。其实，关于单位，该书导论中有清楚的理解和讨论。而所谓单位化是指村庄在努力学习城里人办工厂的过程中，努力像城里人办单位一样办村庄；其中包含了当年农民对城市有保障生活的理解与向往，也包含了几十年间农村集体化、人民公社制度作为单位变体所积累的复杂组织资源，还包含了办单位而产生的对村庄社会的改变。这是观察所得的事实或现象，不是标新立异的刻意杜撰，并且显现了多年来城市单位作为城乡二元化、不平等的显著标识带给乡村的影响、错觉，甚至是阴影。

当然，一般而言，把单位理解为社会主义也罢，理解为值得农村居民追求的、有保障的生产生活方式也罢，都只是当年农民们的美丽梦想。典型的单位是国家办的，资源一直是国家供给的。村庄并不具备单位建立、单位维系的国家资源。单位化好不好姑且不讨论，单位化村庄甚至何曾真的有过办单位的条件？而且，一旦像单位一样在上世纪九十年代面临市场压力时，村庄通常又比单位更缺乏人力资源、资金与组织管理机制。1995年以后，尖山下村的单位化道路开始越走越窄，遇到各种挫折。当然，最直接的挫折来自于尖山下村的商业决策过于超前，直接影响到了村庄工业的运转，缩小、直到中断了村庄单位化所需的资金维系能力。1995年尖山下村从意大利引进上马的国内最先进的纸尿裤生产线，耗资近千万，产品种类、质量和价格均超前于国内市场十年以上，每片成本需七、八元，价格在当时国内属于昂贵，一条生产线开动两天的产量需要卖上一整年才能勉强卖完。这条生产线开通后，一方面所需要的引导市场消费、解决资金供给能力等等明显超出当时尖山下村的经营掌控能力的上限，加重了村庄工业生产上的资金链负担。另一方面，1997年前后，国家和地方对乡镇企业贷款越收越紧，直至拒贷，尖山下村为此深陷资金链危机。为了解决生产困境，解决债务问题，镇村两级都在策略上选择产权变革，将工厂改制为股份制，由主要经营者筹资做控股大股东，同时对村集体保持约定的资金支持回报量。但是事后看，转制的结果只是解了村庄的债务套，同时维持了村民在工厂就业的机会，而企业经营本身以及背后的村单位发展模式的危机却明显不是政府提倡的产权制度改革可以单独解决的。

我当年的观察截于1997年尖山下村召开改制大会那一天。在《一个村落共同体的变迁》一书结尾那两页，我忍不住写了一小段晦涩议论，表达忧虑：“所有经历了整个转制过程的人都感觉到，山村中有某些最重要的东西显然变了：看看城里，城里人的单位突然不时兴了；看看村里，村里再也没有力量去学人家城里人单位了。恍然之间，人们在心情上好像并不觉得这是一个令人满意的告一段落的方式。更要紧的，好像也没有谁真的能够预料单位制解体后的村落究竟会以什么方式、走向何处。未来的不确定性，有时真是令人惶惑！”这大概是全书中唯一抒发胸臆的一处文字吧？我还清楚记得独自在浙江大学玉泉校区欧

阳纯美楼的办公室写完这段话后，绕室叹息、心潮波动而竟致于泪涌，不得不自嘲观察者应有的客观尺度终于没守到完全，才勉强归于平静。尖山下村后来的情况比我当时预判的还要严重一些。改制后，生产经营情况没能迅速扭转；转入股份制的职工也一时很不习惯配合新的管理制度。最关键的是，1998 年金融危机到来，当地完全停止了对该村工业集团的贷款，与村集体仍然保持紧密性的转制后企业终于扛不住债务而宣告破产、转让，多年来的生产品牌从此退出了市场。新接手的企业主虽然还是继续进行蚊香原片生产，并且仍然尽可能雇用村民务工，但是与村集体已经关系松解，原有村庄单位化路径彻底结束，村集体组织村务的经济能力几近枯竭。

今年初，浙江省社会科学界联合会拟将此书移译到国外。为了解 1997 年后尖山下村的概况以配合本书外译工作，我在 11 月对尖山下村作了一个简短的回访。进村后碰到的一些村民、特别是 1998 年后从厂里出去各自创业成功的村民，谈到村里的过往与将来时，感叹当年村办企业培养了好几批经营者，并把尖山下村当年创业办厂的领头人称为“尖山下村黄埔军校”校长，还排算了一通各自属于黄埔第几期的。等我访问到“校长”时，我刻意换了一套话问“校长”有哪些悔意，大意是：要是让现在的你回到当年重新工作一遍，哪几件事你可能不那么做？“校长”稍作沉吟后说，纸尿裤生产线上马太早算一件，拖住了资金。如果厂子进了这条生产线后能扛住十年不倒，十年后正好是同类产品在国内大面积打开市场的时间，那就完全不一样了。第二件，电蚊香片占领全国市场大半后几年，在经营管理模式上，自己和村里出身的管理层因为体制和经营素质等方面的原因，明显管不住经营管理上漏洞，城里一些国营单位的毛病在厂里特别明显，尤其是遍布全国的经销商、以及厂里派出去的销售员根本管不住。他们从厂里拿出货，实际上卖掉了却说没卖成直到第二年才按过季产品打折出售，回一部分款到厂里，用这类办法赚了其中差价，结果连年造成厂里的生产亏损和资金回笼。厂里想尽办法仍然没能解决问题，可以赚钱的却变成亏损，窟窿越来越大，拖垮了厂子，到了 1998 年金融危机时就实在是没办法了。我问道：1997 年以改制为解决生产和债务危机的特效偏方，应该也是误诊误下药吧？至少，当时大家认为解决了改制就算是抓住了牛鼻子，是把复杂问题简单化了？“校长”深以为然。而对他的反思，我亦深以为然。

我在回访中了解到 2000 年后，尖山下村为改变村庄的颓势作了各种努力。但是正像当年并不真的具备单位的完整条件其实办不成单位，尖山下村走向后单位的过程也并不顺利，村庄集体的调动能力、经营能力在很长时间内难以恢复。工厂倒闭之后，镇村两级多次换村两委班子，重新整理村企关系等等，一度还请“校长”重新出山，再次担任党支部书记。“校长”则多方联络各种社会关系，努力利用尖山下村周边地理环境，特别利用村边一亿两千万年前火山喷发遗址仔牛山，以及村里流传了 300 多年的“马灯”节庆民俗文化资源等，尝试开发山地旅游经济，但是，几经波折终而无果。此后，村领导班子数经改换，都没有扭转局面。相反，在十来年间，尖山下村早先单位化过程中积累的人际矛盾、经营惯例、客观资源劣势反而有一个滞后爆发现象。2014 年，村庄甚至被当地政府定为软弱涣散村。这大约是尖山下村发展过程中的沟底了。

2015 年后，尖山下村迎来一种新的环境机遇。除了换了新的能干的村两委领导，更主要的是周边大环境发生了大变化。浙江其他地方整理农村环境、发展观光体验农业、民宿经济、农村旅游经济的潮流终于影响到了尖山下村所处的萧山南片地区，政府与各村动作很大。据了解，当地政府与杭州银泰集团签订了投资 200 亿整体开发戴村民宿经济区域的协议；戴村政府新获得 40 亿元左右的土地整理收益，投资 5.5 亿元与英国合作在戴村兴办亚威公学；萧山国家登山游步道及林道建设已经动工；从杭州起始的高品质“风情大道”计划于 2017 年底延伸到戴村镇；杭州黄山高铁动工，途径戴村并且设站。当地政府和尖山下村都注意到有机会、有需要配合和利用上述条件，全力改善村庄环境并转向发展旅游经济、民宿经济。2016 年 6 月 16 日，尖山下村投资 500 万元改建村大礼堂为文化礼堂，并达到了杭州市级“四星级文化礼堂”标准。2017 年 5 月，戴村镇民宿示范点配套提升工程竣工验收，项目包括一村一景（石岭公园）、停车场、生态公厕、沿路沿溪护栏，等等，全部项目预算投资 600 万元。在我的观感上，进程过半的尖山下村民宿示范村建设工程颇为可观，规划蓝图书中的待完成的各种设计一个个看上去都很有范。村里有模样、证照齐全的新民宿有 10 家，萧山区级民宿示范点 1 家，每逢周末村里都有城里人来此度假……在新的文化礼堂里，“宜居尖山下”的标识下写了两行话，一行是来自党政组织的“官家语”：“文化礼堂、精神家园”，表达的更多是党政部门的指导性意愿；第二行是村民的“自家话”：“马灯尖山下，亿年火山峡”，表达的是尖山下村人把独特山村资源视为金名片，在转向民宿经济、农村体验经济方面不甘人后的意愿。

20 年后回头看，当年的尖山下村在很大程度上代表了上世纪八、九十年代大批乡村工业化实验之殇，甚至也可视为农村走自发工业化道路之殇，当然还可视为村庄单位化之殇。基本原因可能是全球性的不利于农产品、农民、农村的商品定价系统迫使农民一有机会就转向工业，而农民和农村一般并不具备资本、组织、市场等方面的优势，因此在农村工业化特别是农民自发推进农村工业化的进程总体上总是会充满悲壮，并且难免多数归于夭折。但是一般而言，即使在工业占尽优势的社会，农业都仍然是有意义的，农村或乡村也一般是有意义的，并不需要一味抱着“三农的出路在三农之外”的新教条，单一化地在所谓农民市民化、农村工业化的老路上死磕。农村农民需要找到更可行的新路径。从发达国家乡村修复的经验以及最近十年中国东部地区的乡村变迁经验看，较好的村庄前景有可能是迈向后生产型村庄。即，并不能简单指望通过农业现代化提高农产品产量来改造农村，这种生产型乡村发展路径一般总是很快造成农产品过剩并且随之产生大量的农村社会问题，当然更不能指望通过农村工业化来消除农村。在注入政策和资本的情况下，乡村发掘资源得当，是可以转而主要提供居住功能、消费功能、文化功能、环境保护功能，从而在新的经济社会类型基础上形成良性的城乡有机衔接。这种新的乡村类型在学术术语上可以称为后生产型乡村，在日常观感上大约就是所谓的田园社区。只不过，绿水青山变成金山银山是需要有转换条件的，从生产型乡村向后生产型乡村的成功蜕变一定取决于一系列条件配置。就村庄内部而言，后生产型乡村需要村庄转变为田园社区，需要村民成为后小农。这要求村庄、村民作出很多努力转变。就外部资源注入支持而言，新村庄所想所做之事，明显需要外部的人、财、政策与制度的供给支持。以尖山下村已经做的工作为例，第一个大工程翻建四星级文化礼堂（萧山仅有的两家之一）前后投资 500 万，镇、区、市三级政府加起来大约只支持了六、七十万，村里这一项工程基本上用尽了村集体积累的土地转让款。第二项大工程集资 600 万建设民宿示范村，已投入 300 万元及后续资金，主要就靠村班子到政府各个部门跑项目解决。在我看来，这样子既非长久之计，也很难给其他更多的村庄提供真正的示范。所以，我真是希望在齐心协力发展后生产型乡村这个问题上，村民、村组织、当地政府都能想到一块，力量也协配地用到一块，希望国家和地方政府尽早拿出一个整全的办法出来。

回访结束前，我站在村委会里，看着墙上的“马灯尖山下，亿年火山峡”的标语，在心里再次越出了一直以来刻意保持的客观观察者的立场，悄悄祝愿尖山下村向前走好，顺利完成向后生产型乡村的转变。