
农村股份合作制的探索与反思

——基于华西村发展历史与现状的研究¹

毛敏康，叶松，张小斌

（苏州大学，江苏 苏州 215123）

【摘要】：农村发展是我国目前亟待解决的重要问题，当前政府在农村采取的一系列措施取得了初步的效果，农村股份合作制是其中的重要内容。华西村是该制度的先行者，故基于对华西村的考察来探讨农村股份合作制的概念、特征以及实践中显现的优势与隐患，对各地农村的发展具有一定的参考价值。

【关键词】：农村股份合作制；农村集体经济；华西村

【中图分类号】：F321.3

【文献标识码】：A

1/何谓“农村股份合作制”

随着农村经济体制改革的深入，我国各地试图通过农村股份合作制来探索农村集体经济实现的新形式。农村股份合作制，是在对农村集体资产资源进行确权量化的基础上，通过农民与集体经济组织、农民专业合作社、农业企业等市场主体开展劳动与资本合作，兼具股份制和合作制两种经济形态特点的新型农村经济组织形式。农村股份合作制使参加股份的村民成为了农村经济中企业的主体，这种模式下，农村的村民不仅是劳动者（农民或工人），也是村集体经济中的股东。

这种制度涉及到几个基本的问题：对什么资产进行分股；村民通过什么形式入股；村民入股后如何分红；由谁来对集体资产进行经营管理；村民的股权是否可变更或转让等。对此目前还没有一个统一的规范，在不同的试点地区，这些问题有着不同的答案，本文仅对华西村模式进行介绍。

（1）华西村对所有农村集体资产进行分股。农村集体资产分为三类：资源性资产、经营性资产、非经营性资产。其中资源型资产包括农民集体所有的土地以及其他自然资源；经营性资产是指集体投资兴办的企业及其他经济组织的资产份额、无形资产等；非经营性资产是用于教科文卫体等公共服务的资产。

（2）华西村村民最初以土地、现金入股，村集体经济走向现代化之后，也通过技术、专利、管理、信息、商标等形式入股。其中土地作为农村集体最重要的资产，是折股量化的核心，土地可分为农用地和非农用地，农用地的承包经营权可以折价入股，非农用地自身及其上方建筑设施可以折价入股。

（3）村民入股后每年年底按股份分红。首先，按集体股和个人股的比例分配收益，集体股收益划归村委会，用于乡村的行政管理、公共设施建设和治安、教育、卫生等公益事业开支，个人股收益用于个人股东分红，但实际上，分红只有20%以现金形

¹**【基金项目】**：苏州大学大学生课外学术科研基金项目（KY2017031A）。

【作者简介】：毛敏康（1996-），男，浙江杭州人，在读本科生。

式发放，80%提留成为华西村集体股份，相当于 80%的分红被强制再参股。除此之外，华西村的员工工资也只是每个月发 50%，剩余的 50%等到年终才会补齐。

(4) 华西村的集体经营性资产是江苏华西集团公司，和其他公司一样，江苏华西集团公司设股东大会、董事会、监事会等机构。由该村的村党委书记来担任华西集团董事长兼总经理。

(5) 华西村的持股人和股权均限于本村村民，不能退股、流通和抵押，只允许家庭范围内的继承。

华西村在探索农村股份合作制的领域中可谓是超前的，它不仅设计了村内分股，还在农村集体资产股权固化的前提下实现了市场化。1999 年“华西村”A 股股票在深圳证券交易所上市发行，“江苏华西村股份有限公司”成为全国第一家以村命名的上市公司。如下图所示，华西村村民委员会代表华西全体村民拥有“江苏华西集团公司”100%的股份，“江苏华西集团公司”拥有上市公司“江苏华西村股份有限公司”的较大部分股份。这一方式将村内分股和上市流通结合，颇具创新性。

2、华西村经营模式——日本式企业体制的影子

华西集团公司由于其农村集体经营性资产的性质，从它的基本特征来看和普通的企业有很大差别，反而与日本式企业制度有很大的相似度。日本式企业有三个核心特征，即“终身雇佣制”、“年功序列制”、“企业工会制”，这也被普遍认为是日本式经营的“三种神器”，在日本企业协调劳资关系、优化管理体制、提高经营效率等方面发挥了重要作用。巧合的是，华西村的经营模式也建立在这样的基础上。

2.1 终身雇佣制

终身雇佣制是指被雇佣者受雇于某一企业后就确定了终身雇佣的身份，能基本保证终身不被解雇的一种雇佣方式。终身雇佣保证了员工一旦被录用，他的全部生活就被融入到公司的整体中，从而产生一种集团主义意识，每个人视集团的利益高于一切。这样的意识会转化为对企业的忠诚和奉献，以及企业内部的团结协作。由于华西村村民即华西集团公司员工，这种基于家族、邻里关系的地域共同体所形成的终身雇佣制甚至比日本式企业还稳固。村民从共同的社会活动走向共同的生产流动，强化了企业的凝聚力和互助互利的行为。

2.2 年功序列制

年功序列制也称为年功序列工资制，指职工的基本工资随年龄和连续工龄的增长而增长（其余一半仍由活的因素决定，如绩效），退休金也是如此。在年功序列制下，职工离开企业的代价是很高的，因为只有积累的工龄长了才能得到高工资与退休金保障。就华西村而言，由于村民既是员工又是固定，村民的收入就由两个主要部分组成：工资+股金分红，工资自然是按劳分配的，多劳多得，股金分红取决于企业的经营状况，上文也已指出 80%的分红被强制再参股，但这也能增加股金，第二年领积累股金的分红，这就意味着在华西村工作得越久，收入就越高。虽然华西村与日企的薪酬制度形成原因不同，但两者的内容与功能却趋于相同，此种薪酬制度对职工产生了长期的激励作用，能配合终身雇佣制保持职工队伍的稳定，然而其弊病也是明显的，如无法激励年轻人发挥创新能力，金业内论资排辈、缺少竞争活力等。

2.3 企业工会制

日本企业工会是指同一企业、同一“事业场”（相当于总公司下的分公司）的职工组建起来的基层工会组织，企业工会制规定科长以上的管理人员不是工会会员，其余职工自动加入工会。日本企业工会拥有独立财政，代表工人与管理方斗争，能直接参与企业的经营管理活动，不仅就劳动条件、福利之类的问题同企业主进行协商，而且还直接参与企业的生产计划、人事安

排、新技术和新设备的引进以及投资、开发等问题的研究。不过实际上，企业工会这种手段非常温和，起到了管理层与员工之间的“缓冲器”的作用。对华西村而言，工会也是存在的，虽然只是属于社区群团组织的一种，但也能在农村集体企业的运行中代表工人表达诉求，维护各成员的利益。这样的制度缓和了劳资关系，促进了企业和谐。

3、华西村政务模式——新加坡政党体制的影子

《重新发现中国》一书中，称华西村是“中国的新加坡”，并且把吴仁宝说成是“华西村的李光耀”，确实两者有着很高的相似度。

3.1 强人政治的开局

李光耀是新加坡人民行动党的创始人，为新加坡的独立及崛起做出了卓越贡献，被誉为“新加坡国父”。在担任新加坡总理的数十年间，他领导新加坡实现了政治独立和经济繁荣，把一个缺乏生机的城市国家变成了一个全球贸易和金融中心。吴仁宝和李光耀一样，都是很强势的领导，政策嗅觉敏锐，有前瞻性、战略性的眼光，他们都有着卓越的企业家才能。在吴仁宝的主导下，华西村从 20 世纪 80 年代开始发展村级经济，接着成立公司、合并周边村，才造就了如今的“天下第一村”。伴随着卓越贡献一同而来的是他们的威权统治。李光耀在议会民主制的体制下坚决打击反对派以保持人民行动党一党独大的地位，而吴仁宝担任村党委书记四十余年，也压制过因不满而抗争的人。

3.2 高度精英化的家族

家族的高度精英化也是华西村和新加坡的共同特点，由于李光耀、吴仁宝极其重视下一代的培养，因此他们的家族始终能作为集体的标杆。在新加坡，李光耀之子李显龙成为了接班人；在华西村，吴仁宝之子吴协恩成为了接班人。这种世袭的权力交接竟在当代进行得平稳有序。新加坡虽为议会共和制国家，但事实上却是处在李氏家族的控制下，新加坡的国企也是由李氏家族掌控，例如淡马锡集团。而与之相类似的是，吴氏家族对华西村的经营和决策有着几乎绝对的掌控权，华西村的村集体资产也是被吴氏家族实际控制的，只是在名义上，吴氏家族仍需要在村民大会上被全体村民投票选举才能继续管理华西村。

3.3 新权威主义下的自治

新加坡实行一党独大制，人民行动党始终执掌着政权，但也确实实践着一种精英民主，其公共管理保持着廉洁和高效。华西村在我国作为一个农村单位，拥有基层自治的权力，村民可以参与本村的公共事务。华西村的自治组织包括村委会、村民代表大会等，村委会是社区主要的基层自治组织，它在党组织的领导下工作，主要负责财政、后勤服务。村民大会每年一次，全体村民都要参加，可进行人事任免；村民代表大会每周一次，代表就近期的政务情况发表看法，使村民关注的问题会在会议上被商议决策。华西村社区群团组织包括工会、妇联、团组织，但在日常的社区管理与服务中发挥的作用有限。这种自治建立在新权威主义模式下，所谓新权威主义模式，是指在传统的“支配—服从”关系外，权威者与公众之间加入了善意的主观愿望，权威者能从公众利益出发贯彻自己的意志。不得不说，华西村如此的治理特色值得关注。

4、优劣势比较：集体经济阶段与后集体经济阶段

华西村在集体经济模式下的发展过程中的确创造出了不俗的成果，华西集团形成了钢铁、纺织、远洋、旅游、金融五大产业，拥有 123 家企业，堪称规模宏大，华西村也因而被树立为农村走共同富裕道路的典型，甚至被称为“天下第一村”。然而近年来，华西村的发展并没有表面那么光鲜，负债严重，2016 年资产负债率已达到 68.78%，企业业绩也遇到了困境。更重要的是，由于华西村政企不分，越来越多的问题暴露了出来，让我们不得不反思，集体经济的道路究竟是好是坏？笔者建立了一种“集体经济阶段—后集体经济阶段”的新概念来分析此问题。

4.1 “集体经济阶段”

集体经济的优势集中展现在“集体经济阶段”，即集体经济发展初期和中期。在这个阶段，该集体经济能得到高速发展，

这是由于以下三个原因：

(1) 规模经济。华西村通过村民入股的形式，将资本、劳动、土地等生产要素聚集起来，逐步突破农村地区的地缘局限，实现了生产要素的优化组合，扩大了生产规模，降低了长期平均成本。这种集约化的生产也是如今农村农业的一个发展方向，农村土地三权分置自由流转从而进行集中生产也是实践着这样的思路。

(2) 生产积极性。农村股份合作制实行资金与劳动的双重联合，对集体资产经营利润的集体分红调动了村民的积极性，增强了发展集体经济的凝聚力和向心力，使过去难以从集体经济收入中直接获益的农民收入结构也得到了改善。

(3) 运行机制。一个目光长远、有企业家才能又有权威的农村管理者会在这样的机制里充分发挥掌舵作用，这对于亟待发展的中小型企业而言尤其重要。一位有企业家才能的领袖能选择这个集体经济的最优发展道路，能使众人信服从而形成合力，而且，股份合作制也引入了监督机制，作为股东的各村民会积极关切集体资产的经营状况，加强对企业的观察监督，从而使得集体资产的经营者必须加强自我约束以保障领导权的稳固。

4.2 “后集体经济阶段”

集体经济的劣势集中体现在“后集体经济阶段”，即集体经济发展的后期。在这个阶段，集体经济的隐患逐渐暴露。华西村的集体经济存在的隐患有：

(1) 产权归属问题。华西村发展的过程之中权力日趋集中在吴仁宝家族手中，而华西村是一种合作经济，吴氏家族在华西集团公司的管理层中占了很大比例，吴仁宝的四个儿子能支配占华西村总量 90.7% 的资金，这造成了权力和资本的过度集中。因此，无论是在企业的管理还是村庄的治理，华西村的村民都很难有效参与决策。而且由于华西村的股份合作制实践较早，那时的清产核资与股权量化工作也不明晰，导致华西村产权归属始终处于一个模糊的状态，如果华西村资不抵债的局面发生，必然会引发严重的矛盾。

(2) 身份等级问题。华西村日趋家族化的管理模式使家族政治逐渐取代原有的集体主义的村庄政治，在 2001 年通过“一分五统”的方式合并了周边村后，更是使华西村形成了一种明显的差序格局，吴氏家族是其中心，以这个中心在四周形成的双纹依次是吴氏家族的姻亲、原华西村人、周边村人以及外来打工者。虽然周边村被纳入了华西村的大家庭，但那些合并成华西村集体资产的土地并不算入股，只有中心村（即原华西村）的村民有股份分红，周边村村民只能享受到包就业的福利。不仅如此，华西村在村内自办的学校主要是招收周边村人，中心村人大多是被资助去村外学校的。正是这样的差序格局也就直接促成了华西村人身份等级的不平等。

(3) 行为与思想自由问题。华西村的资产管理方式使村民享受到了一定层次的生活水平，别墅、汽车在华西村做到了免费分配。但同时这又将每个人的命运牢牢地套在集体里，一旦离开华西，所有的福利都将被收回。村民没有节假日、休息日，需要无条件执行村里决定的就业安排，相对而言，合并过来的周边村人反而不用被强制安排就业。此外，华西村年轻人的高等教育由村里承担费用，但如果毕业后不回村就必须按两倍的费用赔偿。华西村还成立了精神文明开发公司专门负责全村的思想政治工作，这些控制落实成为村规制约着人们的行为和思想，甚至有人把华西村村民形容为一群关在笼中的人。

5、结语

创建村集体经营性资产、让村民拥有股权，这是农村股份合作制的重要创举，为集体经济、农村经济的发展提供了可行的思路。根据华西村的发展经验，集体经济的实践虽然会在前期体现出高速发展的潜力，但也需要注意长期的风险。在广泛推行农村股份合作制之前，还需要研究这一制度的适用性，因为并非所有农村都适合采用这一制度。

[参考文献]

- [1]潘长胜,李明.江苏农村社区股份合作制的实践与思考[J].农业经济问题,2004(11):43-46+80.
- [2]发展农村股份合作制经济赋予农民更多财产收益[J].河北农业,2017(02):2.
- [3]中共中央国务院关于稳步推进农村集体产权制度改革的意见[N].人民日报,2016-12-30(001).
- [4]杜立,陈少青,徐展,等.关于珠江三角洲地区农村股份合作制的调研报告(上)[J].中国司法,2009(01):99-104.
- [5]孙金同.加速农村股份制改革促进村集体经济发展壮大[J].天津经济,2015(11):23-25.
- [6]江瑞平.日本式企业体制:构造与变革[J].日本研究,2000(02):1-8.
- [7]汪胜全.日本的劳动关系[J].工友,2001(04):42-44.
- [8]尤洪波.李光耀对新加坡的“威权”统治[J].零陵学院学报,2004(01):91-93.
- [9]谢丽娴.基于集体力量的华西村社区的治理结构与启示[J].韶关学院学报,2016,37(11):74-78.
- [10]许一鸣.浅析南街村和华西村村民自治特点[J].商业文化(学术发报),2016,37(11):74-78.
- [11]汪丽娟,明敏.集体经济模式简析——以华西村为例[J].全国商情(经济理论研究),2015(18):56-57.
- [12]何利利.后集体主义:华西村的分化与整合逻辑——读周怡《中国第一村:华西村转型经济中的后集体主义》[J].中国农业大学学报(社会科学版),2007(02):184-186.