

在地化：资本农场中的农业雇工管理实践

——基于湖北李村金川农场的实地调研

贺亮 张翼¹

【摘要】本文以湖北一家资本农场为例，从劳动雇佣和劳动管理两个方面展开对农业雇工管理实践的讨论，以此反思外来资本扎根乡土的可能性途径。研究发现，在外部约束和主动控制之下，资本农场形成了以中老年“留守妇女”为主的用工体制。在劳动管理实践中，主要利用中下层管理人员作为代理人、当家人和当地人的三重身份来实现对劳动过程的控制，促成了效率、公平与互惠三种行动逻辑的有机融合。本文认为，实现雇工管理的“在地化”是外来资本扎根乡土的可能性路径之一，同时呼吁重视农业劳动力的代际替代问题。

【关键词】资本农场 农业雇工 劳动管理 行动逻辑 在地化

【中图分类号】C915 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1003-7470 (2021) -02-0001 (11)

一、问题的提出

自2007年中央一号文件首次提出“积极发展现代农业”以来，支持和培育专业大户、家庭农场、专业合作社以及农业龙头企业等新型农业经营主体成为各级政府的一项重要工作。据农业部统计，截至2017年底，全国家庭承包耕地流转面积比例已经达到37%，其中流转入农户（包括专业大户和家庭农场）、合作社和企业的面积分别占57.5%、22.7%和9.8%^[1]。从经营主体角度来看，第三次全国农业普查数据显示，虽然小农户依然占农业经营主体数量的98%以上，但城市工商资本下乡流转大规模土地从事规模化农业生产经营活动（以下简称“资本农场”）已然成为一种不容忽视的发展模式，学术界称这种现象为“资本下乡”。

围绕“资本下乡”这一主题，当前学术界已经有不少研究成果，涉及资本下乡的动机、^[2]资本下乡的机制、^[3-4]资本下乡的社会基础、^[5-7]资本下乡的社会后果，^[8-9]以及下乡资本“嵌入”乡土社会的机制等方面。^[10-11]本质上这些研究关注的是外来资本同当地政府、村集体、村庄精英以及普通村民等主体的利益关系问题。实施乡村振兴战略是新时代“三农”工作的总抓手，《乡村振兴战略规划（2018—2022年）》明确指出，“鼓励工商资本到农村投资适合产业化、规模化经营的农业项目，……与当地

农户形成互惠共赢的产业共同体”。就此而言，处理好同乡土社会的关系即“扎根乡土”，是外来资本农场得以持续发展的社会基础。^[12]那么，外来资本在扎根乡土的过程中可能面临哪些问题呢？有学者认为，虽然资本自身能够解决资金、技术和市场等外部问题，其面临的最大瓶颈是劳动力问题，即劳动力数量不足、质量差以及难管理，核心问题是“人”的问题。^①也就是说，劳动雇佣及其管理问题对外来资本扎根乡土构成了某种障碍。

诸多研究早已指出，农业经营活动中的雇佣劳动实践容易面临“信息不对称”和“道德风险”等约束，不仅影响农业生产效率，而且还会增加劳动力雇佣成本和劳动监督成本。^[13-14]对于家庭农场而言，主要依靠自家劳动力进行经营，基于成本和收益的考量，往往会尽可能少地使用雇工。^[15]必要时，部分农场主会通过运作“关系”——比如从熟人关系网络中挑选雇工，强化同雇工的私人关系，以经济利益维系同陌生人雇工的关系，以及在雇工之间构建隐性竞争关系等方式——以弱化劳动监督困境。

¹作者简介：贺亮 博士研究生 中国社会科学院研究生院 北京市 102488
张翼 研究员 博士生导师 中国社会科学院社会发展战略研究院 北京市 100732

^[16-17]对于外来资本农场而言,“外来性”在某种程度上加剧了劳动监督困境。有学者发现,部分资本农场将劳动雇佣及管理事务完全交给类似“包工头”的人来运作,^[18]或者是雇佣当地人对农场事务进行管理,^[19]还有部分资本农场通过一种“隐蔽”雇佣关系即吸纳当地家庭农场主成为代管户来实现资本积累。^[20-21]

已有研究对于理解外来资本应对雇工管理问题有一定帮助,但仍有几点值得注意。首先,直接关注资本农场雇工管理问题的研究相对较少。这些研究虽然展示了外来资本的不同雇工管理策略及其运作逻辑,揭示了资本对雇工的劳动与社会再生产的控制与剥夺以及雇工对资本控制劳动过程的反抗,但对雇工管理的组织架构则关注不足,以至于对处于不同结构位置的“人”的行动逻辑未做详细讨论。其次,已有研究过多聚焦于个体雇工同雇主或农场管理人员的私人关系,尚未关注雇工群体的“团体特征”对劳动管理实践的影响。第三,这些研究并没有对雇工群体做进一步区分,因而也就很少关注常年雇工(以下简称“常工”)与临时雇工的区别,以及资本的临时雇佣行为对常工管理的影响。

鉴于此,本文所关注的研究问题是:在乡村青壮年劳动力大量流失的背景下,外来资本农场如何招募、组织和管理农业雇工?在劳动管理实践中,外来资本、中下层管理人员以及农业雇工等行动主体遵循何种行动逻辑?2019年5月,笔者在朋友徐同学的帮助下前往湖北李村一家资本农场进行实地调研,^②试图以实践经验对上述诸问题进行解答。调研期间正值农忙季节,主要劳动任务有疏果、抗旱、收割油菜、摘玫瑰花、种红薯等,笔者对部分劳动过程进行了参与观察,对3位现任农场老板、5位中下层管理人员、8位雇工等进行了深入访谈。结合经验材料,本文将通过分析外来资本农场的劳动雇佣与劳动管理策略,反思外来资本扎根乡土的可能性路径,并围绕农业劳动力的代际替代问题展开进一步思考。

二、研究地点与案例农场

本文的研究地点李村位于湖北省丹江口水库北岸,距离乡政府驻地桔镇9.5公里,距离丹江口市区约65公里。长久以来,交通条件制约着李村所在地区的发展。李村下辖7个村民小组,有696户2568人。全村耕地面积4265亩,水田面积1100亩,主要种植水稻、小麦、玉米、红薯和油菜等传统农作物。由于良好的耕种条件,该村青壮年劳动力外出务工的时间相对较晚。目前,全村常年在外务工经商人员约800人,留守老人约1300人。全村有建档立卡贫困户312户,贫困人口1116人,2017年已经全部脱贫。脱贫任务的完成部分得益于外来资本的进驻,即本文的案例农场。

案例农场经历了一个逐步成形的过程。2014年5月,在外经商的村民李平经中学同学陈某(时任桔镇党委书记)的劝说,回村流转了100余亩土地种植苗木,试图带动村民一起发展。2014年8月某天,李平遇到下村考察项目的花木老板马国,后者很看好这个地方,希望同他进行合作。事后不久,马国又带了两个人前来考察。在获得陈某的支持之后,由马国牵头成立“金川生态农林开发有限公司”(以下简称“金川农场”),租用李村旧村部作为办公场所,由李村村两委出面协调,共流转李村810亩耕地,种植桃树、石榴树以及各类观赏苗木。据农场负责人介绍,最初几位股东有些抱着“玩玩”的心态,只是想建一个后花园式的小苗木基地。“经过一年多的经营,当地市委市政府看到这个园子给当地带来的改变,就说大力支持我们,让我们把下面两个村子的一些土地也流转过来,结合精准扶贫工作,把这个项目做成一个农旅结合项目”。于是,该农场又先后流转了马村和陈村的部分土地。马村的土地以种植水果和花卉为主,一些零星地块种植油菜、草莓等兼具观赏与经济价值的农作物。陈村的土地以培育风景树苗为主,截止笔者调研时还有部分土地尚未开发。农场在三个村流转的土地分布在一道川内,面积总共1900余亩。2016年,农场成立“金川生态种植专业合作社”等3家种植合作社之后,又并组成合作社联社。联社将三个村的三百余户贫困户吸纳为主要成员,但并无真正意义上的合作,仅有少部分成员常年在农场干活。

金川农场设有行政部、生产部、财务部和后勤部四个部门。根据农场的规划,其最终目标是打造成一家集林果采摘、花卉观赏、花木培育和旅游观光于一体的农业现代综合示范园。不同于大田作物,果林、花卉苗木的种植属于“劳动与资本双密集的‘新农业’”,^[22]再加上流转土地面积又比较大,招募雇工和劳动管理对金川农场来说就构成一个十分关键的问题。

^②①周飞舟教授曾在多个场合分享近年来研究“扶贫产业”的心得,多次提出此种观点。

②基于学术惯例,涉及案例的所有地名和人名皆为学术化名。

三、巾帼力量：以留守妇女为主的用工体制

在农村日益空心化的背景下，雇工难、成本高且工价不断上涨等现象较为普遍。^[23]对于劳动与资本双密集的新农业而言，资本要素对劳动要素的替代性较弱，这类资本农场的雇工需求不仅量大且以常工为主。面对陌生的村庄社会环境，外来资本农场如何招募、筛选和管理农业雇工’这是本节关注的问题。

1. 农业雇工的雇佣：硬约束与灵活筛选

通常情况下，外来资本为了更好地“嵌入”当地社会，会优先考虑雇佣当地劳动力。案例农场也不例外，笔者根据调研期间农场的用工记录表整理出普通雇工的基本情况（见表1）。显而易见，农场的雇工以中老年妇女为主，且大多属于贫困户。

表1 案例农场农业雇工基本情况^③

所属生产小组	性别（人）		年龄（岁）			贫困户（人）
	男	女	最小值	平均值	最大值	
一组（李村）	1	16	35	55.60	68	14
二组（马村）	2	11	46	67.54	84	11
三组（陈村+马村）	0	20	51	60.65	73	15
技术组（李村）	0	7	31	40.45	52	缺失

事实上，案例农场在招募雇工时至少面临两方面的约束。首先，农场要遵守土地流转时的承诺。据李伟介绍，“土地流转的时候就和村民说好了，只有流转户才能来农场干活，而且为了保证公平，原则上一家只能来一个人”。在某种程度上，这个承诺限制了普通雇工的选择范围，虽然没有被写入土地流转合同，但基本属于一种“硬约束”。其次，农场要树立“扶贫企业”的良好形象。如前所述，当地政府看中了金川农场在解决贫困户就业、带动贫困户增收、促进新业态发展等方面的潜力，为了获得更多政策性补贴和项目支持，农场在挑选雇工时自然就对贫困户有所照顾。总之，当地政府以及贫困村民期待外来资本承担起一份“扶贫济困”的道义责任，这份期待在某种意义上相当于一种“软约束”。

那么，雇工为什么会以中老年妇女为主呢？这就和农场的工价以及务工机会的稳定性有关。最初农场参照周边的情况将工价定为50元/天，一直到2019年初才不得不做出些微调整。李伟给出的解释是，“那些跑得动的人都去外面找活干了，我们这边可以招的人就少了很多，招不到人”。之所以有人会“跑”，是因为当地也不乏一些高工价的短期务工机会，如精准扶贫大环境下的各类工程建设项目以及周边其他的果园或花卉苗木基地。这些务工机会吸纳了以男性为主的大量“跑得动”的在村劳动力。按照村民的说法，“跑得动”是指至少白天可以不在家，也就是不需要照顾老幼、做家务劳动等等。在传统家庭分工模式中，这类工作通常由女性承担，她们就近在农场干活，一方面能够照顾好家庭，另一方面也多少有些收入。此外，虽然案例农场的工价相对较低，但务工机会比较稳定，所以也能够留住部分中年女性。

^③①此表不包括4位生产队长/组长。年龄和贫困户的部分数据，由各生产队长提供。从表1的数据来看，各个生产小组的雇工年龄存在一定差异。李村的雇工年龄相对偏小，马村和陈村的雇工年龄相对偏大。可能的解释是同教育资源的配置情况有关。李村有一所附带幼儿园的小学，一些小朋友就在村里上学。马村和陈村由于距离集镇更近，大部分小朋友是去镇上读书，于是吸走了部分陪读妈妈或陪读奶奶。留在村里的陪读家长属于“跑不动”的人。

如果说“工价”是第一道门槛，那么案例农场还有一个相对灵活的筛选标准，即劳动能力。农场规定，凡是能够接受日工价的土地流转户均可以来干活，这样的规定容易让农场陷入一定的伦理困境。马村一位七十多岁老婆婆的故事在农场尽人皆知。生产队长王富说起她来还有些激动，“找农场，李总躲着她，又不能打、不能骂。找王部长，王部长说‘农场规定70岁以上的不能来干活’”。最终结果是农场让了步，如果有一些轻便的活还是会叫上她。农场设置“70岁”的年龄限制，一方面是因为高龄老人的劳动能力相对较弱，更多是出于“人身安全”的考虑。“来干活的人，都有意外保险，60岁以上不能入保，……但是他们一定要来，也不能不让他们来，做一些轻便的活。现在就是人手不够，……但是要提前讲明，出了问题不负责”，生产队长李君如是说。

综上所述，案例农场在招募雇工时，既面临遵守优先雇佣流转户的“硬约束”，又有树立良好形象、降低劳动雇佣成本、避免人身安全事故等方面的考虑。从农户的角度来看，农场为在村劳动力提供了一份稳定的务工机会，吸引了以中老年妇女为主的“跑不动”的人。由此，形成一种以“留守妇女”为主的“用工体制”。

2. 农业雇工的管理：队长负责制与四级管理体系

针对普通雇工的招募和管理，案例农场采取的是生产队长负责制。由于流转的土地面积较大，农场最初在李村涉及的6个村民小组内选出3名生产队长，在马村和陈村的3个村民小组内各选出1名生产队长，由他们就近组织6个劳动生产小组，管理各自“辖区”的生产任务。随着雇工的流失以及生产队长的去职，后来又陆续对生产小组进行了合并，根据就近管理原则，合并成三个生产小组。除生产一组的女队长是重新指定的以外，另外两组的队长人选不变。那么，这些生产队长是如何被挑选出来的呢？李君告诉笔者，主要“看人的能力，……看对农户熟不熟，能组织起人，能把生产搞好，就行了”。就此而言，“人员组织能力”和“种植经验”是最重要的选择标准。农场几乎每天都有活干，由于工价相对较低，组织雇工对生产队长来说有时候是一个难题。在队长李枝看来，“工资涨了自然招得到人，不涨招不到人”。所以在用工量大的情况下，队长们不得不叫一些年龄较大的人来干活。

此外，经过外聘专业技术人员的培训，农场还成立了一支技术队伍。这支来自李村的队伍全部是中年女性，日工价比普通雇工要高出10元，人员相对固定。对于技术组而言，没有特定的“管辖区域”，主要负责修剪、嫁接、疏果等技术活以及一些相对耗费体力的“非技术”活，相当于是一支机动队伍，哪个组有需要就调去哪个组帮忙。

由于3个村的地块相距较远，就需要有人来统筹安排。农场几位股东没有时间参与日常生产管理，仅有李伟长期住在农场、负责整体运营及外联工作。于是农场在生产队长/组长之上设立了生产部长/副部长岗位，他们共同组成生产部的核心成员。有研究显示，根据农场负责人嵌入田间管理的程度，他们在聘请代理人时通常会在“个人能力”与“个人忠诚”之间进行取舍。最初，金川农场为尽快完成基础设施建设、组织生产，在挑选管理人员时比较看重“个人能力”，参考各村村两委的意见，选定李村周青和马村李勇分任生产部正副部长。经过两年的考察，李伟通过“掺沙子”的手法——培养潜在竞争对手——将更有能力的生产队长王平逐步提拔为生产部副部长、部长，并任职至今。生产部现有2名副部长，都是男性，李勇负责管理农场的工程队，来自陈村的张强负责协调马村和陈村两个生产小组。

至此，通过生产部正副部长、生产队长等中下层管理人员之手，案例农场形成了一个针对劳动雇佣及劳动管理的四级管理体系，处于不同层级的人的职责分工不同。作为管理层的农场老板并不直接参与日常管理，只是偶尔来巡查劳动任务完成情况，布置紧急生产任务，更多时候是来陪同各级领导参观调研。生产部正副部长相当于农场的大管家，负责监督生产队长的日常工作以及雇工的劳动质量，协调各个生产小组完成紧急劳动任务。在没有特殊安排的情况下，各生产小组的劳动任务由各生产队长自行安排。据李君介绍，“紧活、急活、需要大家一起干的活，这些活是部长们来协调安排。平常的活，比如需要除草、疏果、打药、抗旱等等，队长们根据各自管理的那一片（土地的情况），自行安排，向部长报备一下就可以”。

总之，案例农场将管理雇工、安排劳动任务的部分权力下放给作为中下层管理人员的当地人，试图通过“自己人管理自己

人”的方式来弱化劳动监督困境。这种管理方式同“分包制”、家庭农场管理模式又有所不同。这些中下层管理人员是否能够以及如何实现资本的经营目标，他们的行动逻辑对资本的劳动控制策略又有怎样的影响，这些问题需要回到具体劳动过程中来理解。

四、控制与软化：劳动过程中的博弈

学界早有针对资本主义工厂劳动过程的经典研究，[24]而对农业劳动过程的分析还相当欠缺。资本农场的本质目的是获取经营利润，会通过各种制度或者策略对具体劳动过程进行控制，而雇工也会基于自身的处境提出合理诉求。农场中下层管理人员的角色就显得十分关键。本节将关注外来资本、中下层管理人员和雇工三方之间的互动博弈，展现各行动主体的行动逻辑。

1. 资本对劳动过程的控制

相比于工业生产劳动，农业生产劳动很难标准化。特别是像金川农场这类资本农场，经营规模较大、种植作物类型多样，相应地就会有诸多不同种类的劳动任务，那么，如何实现对这些劳动过程的控制呢？

（1）“点工”与“包工”：农场的计酬方式。最初案例农场采取的计酬方式是“点工”。点工相当于按时计酬，农场规定做满10个小时才算一个工，工价是50元。点工最大的弊病是雇工容易“磨洋工”。有村民说，“在农场干三天才相当于给自己家干一天”。农场老板并非不清楚其中的问题。案例农场运营的前几年正是当地脱贫攻坚的关键期，当地政府为了扶持该农场，为它申请了诸多政策性补贴。就此而言，农场相当于变相以政府的各类补贴“默许”了部分人磨洋工。

随着精准扶贫工作的推进以及自身的发展需要，案例农场从2019年初开始大量采用包工制。包工相当于按件计酬，多劳多得。据李伟介绍，农场的设想是，“尽量全部搞成包工，不能搞包工的，比如打扫卫生、做饭、在地里捡石头等工作还是按天算。”^④由生产部决定什么活采取什么方式计算（报酬）。只有一条（要求），尽量降低成本、保证效率”。此外还规定，如果当月务工天数达到15天，则当月的点工工价多加10元。生产部长们以及其他非生产部工作人员拿的是固定工资。技术组成员的工资由“底薪+点工/包工总额”组成。特别需要说明的是生产队长的报酬计算方式。最初生产队长也是拿固定工资，后来调整为“底薪+管辖面积亩数+雇工工资总额提成+考勤-罚金”，但因为雇工工资是按点工计算，队长的提成比较少，大量采用包工制以后，虽然下调了队长的底薪，但上调了提成比例，生产队长的工作积极性也才提了上来。

包工制无疑激发了雇工的劳动积极性。比如调研的某天，农场安排的劳动任务是采摘玫瑰花、种红薯，两项劳动任务都是包工，生产三组共有13人参加劳动，当天最低、最高收入分别是77元、113元，远远高于之前一个点工的收入。在采玫瑰花的过程中，为了追求采摘速度，一些雇工只是将花株顶端好采的几朵摘了下来，又赶紧去采下一株。生产部长发现后，对此行为进行了及时纠正。如此看来，包工制本身也有一定缺陷。雇工之间会形成一种潜在竞争机制，一些雇工为了追求速度或数量就可能不顾“质量”。那么，案例农场是如何确保“劳动质量”的呢？

（2）“惩罚”与“施惠”：农场老板的两手策略。为了确保劳动质量，农场设立了一套监督机制和惩罚制度。农场老板和生产部长们会对雇工的劳动进行“随机巡查”，而生产队长通常是在劳动现场实时监督。农场的考核标准具有一定弹性。李伟有些无奈地说：“虽然对他们（生产部长、队长）有一定要求，但一般没有按照要求执行。在那些要求的基础上打八折，能做到七八成就不错了”。无论是农场老板还是中下层管理人员，一旦发现劳动质量问题，通常是让雇工及时纠正，只在后果严重、无法挽回的时候才会罚款。比如挖树任务，挖一棵桃树的工钱是5元，挖坏一棵，队长可能会象征性地罚款10元。农场对队长也会有处罚，一次性扣50元或者100元，具体金额由生产部开会讨论决定。因为工价本来就比较低，所以罚款的震慑效果比较

^④①部分劳动任务的计酬方式如下：点工计酬，手工拔草50元/工、疏果（桃）50元/工、临时雇佣（种百合、为百合流水、疏果）100元/工；包工计酬，摘玫瑰花瓣5元/公斤、打农药4元/桶、种红薯秧0.08元/棵、割草30元/亩、手工割油菜80元/亩、挖石榴树3元/棵。

明显。

不过，农场老板也会利用各种机会向中下层管理人员及雇工施予一定的“恩惠”，建构人情关系。农场股东姜山、马军带生产部长王平去看病就是一个很好的例子。调研期间，马军发现王立的工作积极性不是很高，后来了解到他近来时常胃疼，一周后的某天，就带他去了某医院找某位专家诊治。农场老板的“关爱”无形之中就在二者之间形成一种人情上的亏欠关系，这种私人关系的强化掺杂着对于“回报”的期待，比如更忠心地工作。针对普通雇工，农场时常会给予一些“福利”。比如义诊活动，不定期组织雇工体检，特别是农场妇联组织对于女性雇工的关爱。此外，也会默许她们捎带一些树苗或者果子回家。雇工刘玲告诉笔者，“干活的人拿几棵树、几个桃子，农场既不说给大家，也不说不允许拿。队长看见了也会说几句，‘有得吃就够了，不要多拿’”。“吃人家的嘴软，拿人家的手短”，雇工们自然会在劳动过程中念及农场给予的恩惠，至少不会发生监守自盗的情况。

（3）“效率”与“公平”：中下层管理人员的平衡术。农场老板“胡萝卜加大棒”激励法固然有效，但农场中下层管理人员在劳动管理过程中扮演的角色更为重要，尤其是生产队长。已有研究很少对此展开讨论，要么将他们视为普通雇工，要么视为资本的化身。事实上，在一个初具正式组织架构的管理体系中，他们至少扮演着资本的“代理人”、雇工的“当家人”两种制度性角色。〔25〕当然，还有更本质意义上的“当地人”身份。本小节试图以生产队长的行为展现三种角色在具体实践中如何展开、互动以及最终形成怎样一种管理状态。

从农场的角度来看，生产队长首先是作为资本的代理人。资本控制劳动过程的目的是降低成本、提高效率，可简称为“效率逻辑”。队长主要通过“派活”来贯彻效率逻辑。资本并不理会队长如何派活，只要求“人不能扎堆”。队长李枝这样解释自己派活的策略：“一个人来干几天活之后，就知道这个人是什么样的人，知道他适合干什么（活），是不是勤快、踏实，体力怎么样，（身体）哪里有什么问题。

然后根据这些（情况）来安排活。比如昨天疏果的那个大爷，他眼睛不太好，不适合疏果，今天就派他去割油菜。有些人是手上活慢，就派去挖树、割草或者捡石头”。也就是说，队长会根据每个人的身体状况、劳动能力、责任心等综合情况来派活，尽量做到“人尽其用”。此外，无论是包工还是点工，都会尽量按照“分片包干、责任到人”的方式分解劳动任务。比如疏果本属于“点工”，为贯彻“人不能扎堆”的要求，队长李枝将雇工分散在一片果园的两端，即使她们愿意在一起疏果也没关系，就让每个人各负责一行，按行清查就能监督每个人的劳动质量，还便于横向比较劳动效率。

从雇工的角度来看，在一个成员相对固定的生产小组内，生产队长相当于是他们的“当家人”。雇工对“当家人”也有一定期待，其中最重要的是能做到“公平”，此处仅从行动伦理层面予以讨论。农业劳动的非标准化对于公平地派活构成一定挑战。

以挖树为例，李枝这样解释自己的派活逻辑：“树小好挖，树大不好挖，但无论大小都是一个价，如果不按照行（分派），有些眼尖的（人）就会挑，……谁负责那一行，大小也得挖，吃亏也得挖。大不了帮她弄一下，谁挖不动都去帮一下，这是个大家庭。不然，你帮一个（人），她会说你偏心，一点想不到，她们就会觉得心里不公平”。这里的逻辑是，虽然挖树属于包工，但如果不按行派活，“眼尖的人”就会挑肥拣瘦，这对于“老实人”来说就有些不公平，可即使按行派活，还是有人会吃亏，吃的亏在于需要付出更多劳动以及影响劳动报酬。

队长为了管理好团队，有时候就会出手帮忙，帮忙也要注意雨露均沾。就此而言，“公平”是维系队长与团队成员之间关系的核心道德要素。队长在派活、顾及雇工的劳动体验、分配自己的有形劳动及其蕴含的“情感照顾”时，会尽量均衡控制，将雇工期待的“公平”嵌入资本要求的“效率逻辑”之中，同时兼顾效率与公平。

当然，生产队长的“当地人”身份对于其劳动管理实践也有一定影响。作为当地人情关系网络中的一员，队长和雇工都需要

遵循人情取向的乡土逻辑，特别是“互惠逻辑”。^[26]互帮互助是“互惠”的一种表现形式，但包工制对此有一定冲击。比如种红薯，本属于包工，队长李君在派活时让大家自愿搭配，一个人负责挑水，一个人负责下苗、浇水，但从实际劳动场景来看，青壮年雇工并不愿意同老年雇工搭配干活。

同样，队长李枝在分派割油菜任务时也一再强调“要有团队意识，手快的带一下手慢的，不能只顾自己”。此外，队长也会在监督劳动质量时尽量为双方“留面子”，不会贸然罚款。比如某天李枝发现有人疏果时预留的果子太多，指出问题后，雇工很配合地就进行了返工。“觉得我一说（有问题），她感觉有点那个（不好意思），赶紧去摘，我就不会再追究。如果都站在那里不动，我会追究”。不难发现，当雇佣关系嵌入人情关系之中时，“互惠逻辑”很自然地就被带入进来，生产队长将其化入派活、监督劳动质量等过程中，在某种程度上实现了“效率”与“互惠”的有机融合。

综上所述，资本农场为了实现经营目的，采取了多种方式对劳动过程进行控制。一方面大量采用包工、提高点工工价以及提高生产队长的待遇，激发雇工的劳动积极性。另一方面建立惩罚制度，并通过提供私人帮助以及给予一些小恩小惠等方式积极建构人情亏欠关系，以此来弱化劳动监督困境。

不过，外来资本对劳动过程的控制是通过中下层管理人员实现的。在劳动管理实践中，中下层管理人员（尤其是生产队长）扮演着代理人与当家人两种制度性角色，他们将雇工期待的“公平逻辑”、乡土社会强调的“互惠逻辑”嵌入资本要求的“效率逻辑”之中，在某种程度上促成了三者的有机融合。这种吸纳了多重行动伦理的劳动管理模式有助于缓和、稳定资本与雇工之间的关系，使得农场的生产活动得以顺利展开。

2. 农业雇工的诉求及其消解

事实上，前文已经触及一个问题即雇工对外来资本控制策略的反应。在这个意义上，中下层管理人员融合多种行动逻辑的劳动管理策略便是对雇工的反应的部分回应。本节将进一步呈现雇工的诉求及其消解过程，以此反思外来资本扎根乡土过程中应该注意的问题。

（1）一碗水端平。相互熟识的村民组成的劳动生产小组兼具差序格局和团体格局双重特征，^[27]乡土社会的“互惠逻辑”被带入进劳动管理实践，而成员间对“公平”的呼唤则成为另一套需要遵循的行动规则。对此，前文已经有所涉及，本小节将进一步讨论“公平”所指涉的“目标对象”。

生产小组内部成员之间的相互比较会导出多种“公平诉求”。在点工计酬的情况下，生产队长只需考虑劳动任务的辛苦程度即雇工的“劳动体验”。雇工杨桃有些抱怨地说，“重活都派给年轻一点的（人），都是一个队的，不好说（不好拒绝）。老一点的人体力差，也没别的收入来源，……队长是本队的，也不好说不要（他们来干活），给些轻松活干，一天混过去了也有50块”。队长基于尊老扶弱、互帮互助的“互惠逻辑”，将一些重活分派给青壮年雇工，意味着她们需要付出更多劳动，长此以往，就可能同她们期待的“公平”产生一定张力。

李枝对此也表示理解，“她搞得快，看到人家（老年雇工）没跟上，就站着休息。你要说她，她说‘我比她工资多吗？人家干几行，我也干几行，她干快了，我赶得上显而易见，这类“磨洋工”行为其实是雇工在表达对于工价的不满。不过，大量采用包工制以后，“劳动报酬”成为更需要平衡的对象。举例言之，当同一天内有计酬方式各不相同的多种劳动任务时，队长就需要进行内部平衡。队长李君的做法是，首先让雇工根据自身实际情况自愿报名、自愿认领任务，如果没有人认领，队长就开始行使派活的权力，采取的策略是“轮流安排”。由此可见，生产队长的当家人角色对于消解雇工的“不公平感”十分关键。

以临时工为参照，更能凸显出农场常工关于“劳动报酬”的公平诉求。调研期间，因为常工忙于采摘玫瑰花、种红薯，农场老板通过某个包工头临时雇了一批人来完成疏果、抗旱等任务。在此之前，同一批人也被雇来种百合。这一临时雇佣行为激

起了常工和中下层管理人员的不满情绪。队长王富这样转述农场方面的说法：“他（农场老板）说你（本地人）种不得（不会种）。请外来临时工是 100 元/天，长期在农场干的人是 50 元/天，老百姓很生气，王部长也很生气”。不仅仅是工价问题，部分雇工还发现，临时工可以在农场食堂吃饭，而且这些生手疏果时预留的果子太少还可能影响产量。

生产一组的雇工准备去农场讨个说法，被李枝给拦了下来，她将此事告诉了李村书记，希望村两委能够出面协调。总结起来，雇工的诉求主要有两点。一是为什么要从外面雇人，二是为什么干同样的活不能享受同样的待遇。对此，李伟解释说：“对于时间要求比较紧的活，强调效率，不能等老百姓慢慢做完，实在做不完，就只能是让外面的精壮劳动力来做”。简言之，资本最关注的是“效率”，而雇工关注的是“公平”。在面对临时工时，农场常工就变成了一个整体，会以临时工的劳动速度、劳动质量以及获得的待遇为参照进行多方面比较，最终导出“同工同酬”的诉求。

概括而言，雇工对中下层管理人员以及农场老板的一个期待就是能够尽量做到“一碗水端平”。雇工的公平诉求主要体现在务工机会、劳动体验以及劳动报酬等高度相关的三个方面，生产队长在分派务工机会、劳动任务的过程中会尽量均衡控制。在这种意义上，雇工的公平诉求能够得到部分回应。

（2）按时发钱。如果说雇工的公平诉求指向的是待遇的高低问题，那么，还有一个更为重要的问题是农场是否能按时发放工资。农民工欠薪问题多年来受到各界的广泛关注，农业雇工作为一类特殊的“工人”，他们面临的欠薪问题也亟待得到关注。本小节将讨论雇工工资的发放问题。

公司化工资管理制度在乡土社会的适用性有一定限度。在案例农场，依托于生产部长在每个月末提交给财务人员的用工情况汇总表，最初工资是按月以现金形式发放，但因为少部分人只是临时工作几天，不能来或者不按时来领工资，财务人员很难做账，所以后来就调整为通过银行转账代发工资。从农场角度来看，这种发放方式非常省事，但部分老人并不适应。

一方面是因为他们不大会使用银行卡，另一方面是增加了取钱的环节，还有一个更重要的原因是“只有拿在手上的钱才踏实”。再者，工资发放频率的变化也使得老百姓难以接受。对此，王富有些感叹地说：“以前是一个月发一次，去年（2018 年）冬天的时候，农场说以后半年才发一次工资，老百姓等不起啊”。之所以“等不起”，是因为大多数家庭都是买着吃，消费的高度市场化使得村民对现金的需求比较大。种种迹象表明，农场的雇工并不适应新的工资发放方式、发放频率。

此外，雇工对农场老板“说话不算话”也比较失望。比如干满 15 天则每天加 10 元、每月给生产队长发 50 元通讯费等等承诺，都没有兑现。为此，他们还给马军起了一个外号叫“马彪（音）”，“彪人”在当地是“骗人”的意思。

雇工对农场的最大不满是“拖欠工资”。在队长李君看来，“工资高不高先不说，就是不按时发。（老百姓）来干活就是想搞点小钱”。2019 年 4 月某天，所有雇工聚集在农场办公室希望就被拖欠的工钱能讨到个说法，被拖欠的是前一年 6 月、^⑤11 月和 12 月的工钱。在此之前，也有不少人已经去闹过好几次。最终是镇政府出面协调，帮农场争取了一个财政补贴项目，优先给大家发工资，才将此事平息了下来。如前所述，“半年发一次工资”的规定并没有得到大家的认可。调研时的某天，市电视台的几位记者来收集素材，还有人向他们反映 2019 年的工资“被拖欠”的问题，其中一位记者向马军、姜山问起此事，二人表示会尽快解决。

总之，从生产队长到生产部长都认为农场的工价“低得张不开嘴”，而且不应该拖欠大家的工资。事实上，在工价标准以及工资发放问题上，中下层管理人员也没有多少发言权，甚至他们自身也面临着同样的问题。农场司机周虎这样讲述他了解的内幕：“李总说了，开会只说事、不谈钱（工资问题），一谈钱就夹着笔记本走了。王平私下里也说，……不谈钱，谁给你干活啊。对于工价，王平也有意见，但是他也左右不了”。

^⑤①6 月，农场几百亩桃园进入采收期，用工量较大，资金一时周转不开就没有发工资。

对于雇工的不满情绪，一些队长只能是尽量安抚，按王富的说法就是“有这个农场在，才能来挣点钱，所以还得认真完成每天的劳动任务，期待它能够搞得更好”。这也再次道出了以“留守妇女”为主的用工体制的稳定性。鉴于她们在乡村劳动力市场上的结构性位置，“跑不动”的中老年女性其实是没有多少选择余地的，要么忍气吞声，要么直接走人。

综上所述，雇工的诉求主要围绕“待遇”展开。一方面强调在公平分派务工机会和劳动任务时要顾及劳动体验、劳动报酬等结果意义上的“公平”，另一方面则是希望农场能够以合理的方式按时发放工资。雇工的这两种诉求通过中下层管理人员的向上传递、吸纳整合，得到了部分回应。在这个意义上，诉求对资本控制劳动过程的策略起到了一定软化作用，外来资本、中下层管理人员和雇工三方共同形塑了农场的劳动管理模式。就此而言，外来资本若想维持以“留守妇女”为主的用工体制，维持较低的劳动力成本和劳动监督成本，需要尊重当地人的生活逻辑，积极回应雇工的合理诉求。

五、结论与讨论

本研究基于实地调查，关注劳动与资本双密集型资本农场的农业雇工管理实践，呈现并分析了资本农场的用工体制，外来资本对劳动过程的控制，以及雇工对资本控制策略的反应和诉求，从劳动雇佣和劳动管理的角度讨论了外来资本如何通过作为中下层管理人员的当地人实现农场的有序运转。

本文认为，外来资本农场要扎根乡土必须处理好同当地社会的关系，尤其是需要解决好劳动雇佣与劳动管理问题。虽然农村青壮年劳动力的大量外流为土地规模化经营创造了条件，然而也使得采取雇工经营的资本农场容易遭遇劳动力困境。

为了顺利推进土地流转、获得政策性补贴和项目支持，外来资本在下乡之初就面临着一些来自当地社会的约束。再加上主动控制工价、设置年龄限制等筛选措施，资本所能招募的工人大多是“跑不动”的中老年留守妇女，而且这种用工体制具有一定稳定性。虽然资本能够采用包工制、提高工价等经济激励手段激发雇工的劳动积极性，以建立罚款制度、建构人情亏欠关系等策略控制劳动质量，但是对具体劳动过程的控制是通过代理人来实现的。

通过作为中下层管理人员的当地人的控制平衡，雇工的合理诉求、乡土社会强调的“互惠”以及资本要求的“效率”等多重行动逻辑能够在某种程度上实现有机融合，农场才得以持续运转。当然，即便有他们的从中调和，外来资本与雇工之间依然还可能存在一些需要磨合的地方，这些问题需要在三方的不断互动中得到消解。

概括而言，实现雇工管理的“在地化”是外来资本嵌入乡土社会的一条可行路径。在劳动雇佣方面，需要根据当地在村劳动力的特征、当地政府的意愿以及资本农场自身的实际情况等因素，制定雇工的招募、组织和管理策略。在劳动管理方面，应该充分利用中下层管理人员的多重角色，兼顾各行动主体的合理诉求。

上述研究发现使我们得以进一步反思外来资本与乡土社会的关系。对于资本农场而言，“跑不动”的中老年群体固然是廉价劳动力，而且在某种意义上他们是寄生于农场，因而一般不会主动流失，但随着劳动能力的逐渐下降以及现代农业对劳动技术的要求不断提高，他们也将逐渐退出劳动。也就是说，随着乡村人口的老化，无论是扎根乡土的资本农场还是乡土社会本身，都面临着农业劳动力的代际替代问题。从国家战略角度来看，鼓励城市工商资本下乡经营农业项目的政策出发点即是为了解决“谁来种地”问题。在这个意义上，外来资本农场除了需要“种好地”以外，还需要担负起培养一批“有文化、懂技术、善经营、会管理”的新农人队伍的重任，这也是实现雇工管理“在地化”的更高要求。

参考文献：

- [1]2017 年农村家庭承包耕地流转情况[J]. 农村经营管理, 2018, (10).

-
- [2]周飞舟,王绍琛.农民上楼与资本下乡:城镇化的社会学研究[J].中国社会科学,2015,(01).
- [3]郭亮.资本下乡与山林流转——来自湖北S镇的经验[J].社会,2011,(03).
- [4]冯小.新型农业经营主体培育与农业治理转型——基于皖南平镇农业经营制度变迁的分析[J].中国农村观察,2015,(02).
- [5][20]陈义媛.资本下乡:农业中的隐蔽雇佣关系与资本积累[J].开放时代,2016,(05).
- [6]徐宗阳.资本下乡的社会基础——基于华北地区一个公司型农场的经验研究[J].社会学研究,2016,(05).
- [7]付伟.城乡融合发展进程中的乡村产业及其社会基础以浙江省L市偏远乡村来料加工为例[J].中国社会科学,2018,(06).
- [8]杜园园.资本下乡与新中农争地的社会后果研究[J].西北农林科技大学学报(社会科学版),2015,(04).
- [9]焦长权,周飞舟.“资本下乡”与村庄的再选[J].中国社会科学,2016,(01).
- [10]陈靖.新型农业经营主体如何“嵌入”乡土社会——关联营造的视角[J].西北农林科技大学学报(社会科学版),2018,(05).
- [11]蒋永甫.应优优.外部资本的嵌入性发展:资本下乡的个案分析[J].贵州社会科学,2015,(02).
- [12]陈航英.扎根乡土:新型农业经营主体发展的社会基础[J].西北农林科技大学学报(社会科学版),2018,(05).
- [13]王颜齐,郭翔宇.农地规模化流转背景下的农业雇佣生产合约:理论模型及实证分析[J].中国农村观察,2011,(04).
- [14]黄晨鸣,朱臻.雇工劳动对农户粮食生产技术效率的影响研究——基于三省水稻种植户的调查[J].农业现代化研究,2018,(02).
- [15]刘升.成本视角下的家庭农场雇工研究——以河北省N村为例[J].农业部管理干部学院学报,2014,(02).
- [16]杨柳,万江红.家庭农场的雇佣合约:结构、特征及其治理[J].南京农业大学学报(社会科学版),2019,(04).
- [17]任宇东.农村雇佣关系中的权宜理性——以鲁东A村烟草种植户为例[J].湖南农业大学学报(社会科学版),2015,(04).
- [18]陈航英.田野里的工厂:资本化农业劳动体制研究——以宁夏南部黄高县菜心产业为例[J].开放时代,2020,(03).
- [19]潘璐,周雪.资本农场中的农业雇工:剥夺与异化对四川葛村资本农场的实地研究[J].中国农业大学学报(社会科学版),2016,(02).
- [21]陈义媛.资本下乡的社会困境与化解策略——资本对村庄社会资源的动员[J].中国农村经济,2019,(08).
- [22]黄宗智.“中国农业往哪里去?”——导论[J].中国乡村研究,2018,(01).

[23]向倩雯. 农村空心化背景下的农业雇工现状与特征简析[J], 中国农业资源与区划, 2016, (11).

[24]迈克尔·布若威著. 李荣荣译. 制造同意[M], 北京: 商务印书馆, 2008.

[25]徐勇. 村干部的双重角色: 代理人与当家人二十一世纪, 1997, (08).

[26]陈柏峰. 熟人社会: 村庄秩序机制的理想型探究[J]. 社会, 2011, (01).

[27]费孝通. 费孝通全集(第6卷)(1948-1949) [M]. 呼和浩特: 内蒙古人民出版社, 2009.