

【专题:发展壮大农村集体经济】

村社集体在农业产业发展中的资源动员 与“关系治理”

——以农业劳动力的组织和管理为例

周娟

(华中农业大学 社会学系/农村社会建设与管理研究中心,湖北 武汉 430070)

摘 要:本文以农业企业发展中劳动力的组织和管理为切入点,考察了村社集体作为一种组织资源,在乡村产业发展中进行资源动员和“关系治理”的优势和机制,以及这种“关系治理”对村庄治理的影响。在协助企业进行劳动力的招聘和管理过程中,村社集体能充分动员和利用其嵌入乡村社会的社会网络资源和地方性规范,以及与村委“二合一”的治理优势和政治权威来组织整合农民,具有企业无法具备的嵌入性优势。在这一过程中,村社集体通过“做工作”的管理方式、“讲公道”的管理原则、为农户说话的情感立场将劳动力管理和村庄治理进行了互联,并通过利益联结和思想动员形成了集体与个人的责任联结和责任意识,从而促进了村庄的整合和村庄治理。

关键词:村社集体;关系治理;组织成本;村庄治理

中图分类号:C912.82 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-7465(2021)03-0086-10

一、问题的提出

党的十九大报告指出,“三农”问题是关系国计民生的根本性问题,必须始终把解决好“三农”问题作为全党工作的重中之重,实施乡村振兴战略。在乡村振兴 20 字总要求中,“产业兴旺”是乡村振兴的关键,是乡村振兴的重要基础,是解决农村一切问题的前提。在乡村产业发展中,企业,尤其是农业企业,是重要的参与主体,它一般通过以下两种途径来实现对农产品供应链的管理:一是由公司收购农产品生产环节,租用农户土地开办农场,将农民雇为农场工人;二是公司寻求与农户合作,二者结成利益同盟,共同分享产业链创造的利润^[1]。但在实践中,无论是哪种路径,企业都面临管理农民以及维系合约的难题,其核心是与众多农户打交道的高交易成本和低效率。

为了解决企业和农民合作中的难题,很多学者提出为了弥补正式契约治理的不足,提高交易关系稳定性和合作的绩效,强化“关系治理”或者“复合治理”是有效途径^[2-5]。“关系治理”的核心无论是信任^[5],还是信任、伦理、互惠和互动强度等因素^[4],其本质都是利用社会关系的约束力,而不是正式契约的法律约束力,这种“关系合同”(关系契约)是以嵌入性关系为基础的^[6-7]。因为对关系的嵌入,以及对更大社会网络的嵌入才会产生互惠预期和“强制信任”,从而产生约束力^[8],所以企业想要通过“关系治理”来提高与农民的合作绩效,首先还要解决关系的嵌入问题。

不同于西方社会,中国乡村社会的社会关系网络是基于费孝通差序格局下的熟人社会^[9]。

收稿日期:2020-12-18

基金项目:国家社会科学基金项目“基于小农户需求的农业社会化服务的内生性发展路径研究”(18BSH040)

作者简介:周娟,女,华中农业大学社会学系、农村社会建设与管理研究中心副教授。

熟人社会的社会关系网络,不仅排斥外人,而且“内外有别”,对“自己人”和“外人”是区别对待的^[10-11],信任也往往只针对“自己人”。而作为“外人”的企业并不是天然嵌入乡村社会关系网络的,也不会轻易被纳入乡村社会关系网络,很难达到“自己人”的程度,这就意味着企业获得“嵌入性关系”本身就需要支付成本。对于企业,相较于“关系治理”本身,如何实现“关系治理”的前提则更为重要,也更为艰难。以往对“关系治理”的研究多集中于“关系治理”对遵守合约的效果,少有考察“关系治理”本身的成本以及获得途径。并且“关系治理”更多是从企业利益角度出发,对与企业合作的农民所面临的困境则助益不大。

除“关系治理”视角外,资本下乡的社会基础是讨论企业与农民对接的另一视角。很多学者把农业企业面临的以上难题作为“资本下乡”困境的一种,即外来资本(包括企业、种植大户等)因无法很好地与乡村社会对接而导致经营失败,对接困境包括经营中的劳动力监管难题,以及来自乡土社会的“排斥”而发生的社会风险等,并发现资本通过寻找“代管户”、培育“自己人”等方式能在一定程度上解决以上困境。其内在逻辑在于外来资本通过吸纳村庄中的成员,尤其是一些能人,利用和动员他们的个人关系来解决其面临的经营困境和社会风险^[12-16],即通过个体的私人关系来实现“关系治理”。但这种以个体为联结点的关系动员和“关系治理”,也是建立在利益联结的基础上,且需要个体不断地去建构、经营和维护关系,需要通过送烟、请吃饭喝酒等方式来“走关系”“做人情”^[13,15-16]。这种关系的个体建构性也就决定了利用这种私人关系不仅需要成本,而且具有不稳定性和脆弱性,也就使合作关系同样具有了不稳定性,甚至还可能面临关系破裂后的报复。

中国乡村熟人社会差序格局的伦理关系与这种关系中包含的强信任性,的确为关系的获得以及“关系治理”提供了天然的基础,但能调动和利用这种关系的主体,除了作为村社成员的个体外,村社集体(村集体经济组织)则是另一重要主体。村社集体在整合资源、组织农户方面有其独特优势^[17]。本文试图通过对案例的分析,从农业企业的劳动力的组织和管理角度,探讨以下两个问题:第一,村社集体作为一种组织资源,其在帮助企业与乡村社会的对接中,如何进行资源动员和“关系治理”;第二,村社集体对关系和资源的动员机制,以及治理途径与村社成员个体的关系动员和作用途径有何不同。

案例来自2019年10月笔者调研的山东永村。永村位于山东烟台,全村共有273户776人,耕地1717亩。永村在2018年时引入总投资5亿元、占地6000多亩的北京A企业的现代农业发展产业园项目。A企业在当地进行流转土地,投资建设大棚,雇佣当地劳动力,进行蔬菜水果的生产,即采取“公司+农民(劳动力)”的方式经营。但是公司并没有直接进行劳动力的招聘和管理,而是与永村村社集体签订了协议,公司在当地运营的所有服务都由村社集体提供,其中最主要的服务就是负责公司所需劳动力的招聘、培训和管理,而公司支付给村社集体服务费,即产业园项目的运作方式其实是“企业+村集体经济组织(合作社)+农民”^①模式。截至2019年10月,产业园已建成17个大棚,其中4个已投入生产,村社集体获得服务费15万元。2020年11月进行追踪调查时发现,大棚扩建至20余个,在疫情影响下预计2020年仍可获得服务费30余万元。预计到2022年产业园全面建成后,可辐射周边12个村庄,每天可用工2000余人,村集体每年可获得服务费200万元以上。

二、农业企业面临的劳动力困境和管理难题

在当前农村青壮年劳动力大量外出,农业劳动力老龄化、妇女化严重的背景下,适宜劳动力

① 在烟台市“党组织领办合作社”政策号召下,村集体成立了合作社,实质上合作社与村社集体经济组织是“二合一”的。

不足是乡村产业发展中面临的重要问题之一;同时,农业产业或农业企业如果直接在农村组织生产,因农业生产的特殊性,还将面临劳动力的监管难题。总体而言,农业企业发展面临的劳动力问题主要表现在以下4个方面:一是劳动力的数量;二是劳动力的质量;三是劳动力的组织;四是劳动力的监管。

(一) 劳动力数量问题

在当前城乡差异格局下,劳动力的流向主要是由农村流向城市,且从农村流出的劳动力多为村庄内的青壮年,即男性劳动力和素质较好的劳动力,极少有高素质的劳动力从城市流向农村。留在农村的剩余劳动力主要以中老年劳动力和女性为主,且文化程度较低^[18-19],这种农村劳动力转移的“男多女少、壮年优先”的趋势,造成了农村“劳动力空缺”的现象,导致农业发展也开始出现劳动力短缺的情况^[20],农村的农业产业发展已很难实现优质足量的劳动力供给,农村也出现了“用工荒”。农村劳动力不足表现在:一是农业企业难以招到足够的工人;二是企业的用工成本急剧增加而利润被迫压缩。永村是典型的农业村,但人均耕地只有2.5亩,永村大多数的青壮年劳动力都已外出务工,周边村也与永村情况类似,企业在当地很难招到足够的劳动力,即使能招到也必将付出很高的成本。

(二) 劳动力质量问题

随着农业产业和技术的升级,对劳动力的素质要求也越来越高,提高劳动力素质成为农业产业结构调整的关键,而当前农村劳动力状况已成为制约乡村产业转型升级的重要因素^[21-22]。企业的生产相较于农户的家庭生产,对劳动力的职业化要求更高,对劳动力的规范性要求更强。而农村劳动力,尤其是中老年劳动力,已经习惯了农业生产的自由性,很难适应这种规范化和职业化的要求。并且因受教育水平和年龄的制约,企业对这部分劳动力的培训也更难。在永村相较于之前的玉米种植,现在的大棚蔬菜和水果种植对技术的要求更高。但因雇工的临时性,企业对劳动力进行培训不仅组织难,培训效果也差,而且还面临劳动力的流失等问题,从而导致成本高、效果还不一定好。

(三) 劳动力组织成本问题

除整体劳动力供给不足和素质偏低外,农村内部因受地理位置、交通条件、配套设施等的制约,在劳动力的组织和管理方面相比城市更难。这主要是因为在农村的空间范围内,劳动力的流动性较差。不仅城市劳动力市场无法对农村劳动力市场进行补充,而且农村各地区间甚至各村庄之间劳动力的流动与补充也很难。这主要表现为:一是普遍的劳动力不足使可流动的劳动力有限;二是较远的空间距离和不便的交通条件增加了流动成本;三是乡村不发达的服务体系也增加了流动成本,如住宿、就餐等问题的解决;四是留在乡村的劳动力多属于“兼职”型劳动力,或要照顾家庭,或仍从事一定家庭农业生产,这种兼职会约束劳动力的流动半径和流动时间。这些都增加了组织劳动力的难度和成本,导致很多企业无法雇佣到足够的劳动力,即劳动力可能是够的,但在以上条件下组织劳动力的成本太高而不得不放弃,从而导致劳动力供给不足。A企业的用工量非常大,永村的劳动力远远不够,需要动员周边村庄的劳动力才能满足用工量,而这会增加企业的组织成本和管理成本。

(四) 劳动力监管难题

对于企业来说,因农业生产的特殊性,在组织生产中面临的另一难题是劳动力的监管问题,这是由农业生产的本质属性所决定的。农业生产必须根据生物需要的指令来做出有效的“现场”反应,其复杂性与不确定性使得它难以与生产的标准化、规格化、量化相适应,难以形成功能、职责明确的专业化分工,由此进一步引致劳动考核和报酬的计量难以精确,从而导致雇佣劳动力的高监管成本和低劳动效率^[23-25],使雇主成本增加的同时还会造成产量降低、质量下降^[26]。大棚的蔬菜水果种植,虽然有一定的标准化、智能化,但在很多环节仍难以进行量化

管理,对工作质量也无法进行检测。

企业在当地进行生产经营活动,除了劳动力的组织和管理问题外,面临的另一问题是来自当地社会的排斥,以及一些偷窃、破坏和敲诈勒索等。比如被调研的陕西另一大棚蔬菜种植企业刚进入村庄时,除了被偷水、被偷电缆外,凡是企业的车路过都要交“过车费”;请的大棚管理员则监守自盗,放人进棚偷菜;还有人故意破坏大棚等。一些破坏或偷窃造成的直接经济损失并不大,但间接损失却很大,如电缆和大棚的破坏会直接造成大棚内的作物减产或绝收。这些看起来不是大事的“小事故”对企业的经营产生了严重困扰和巨大损失。

三、村社集体在劳动力组织和管理中的资源动员与“关系治理”

虽然农业生产中企业很难对雇工进行如工业化生产中的考核、监管,但农村劳动力却具有另一重要特征,即其作为乡村熟人社会的一员,嵌入乡村各种社会关系网络,其行动受这些关系网络的影响和地方性规范的约束,这使得对农村劳动力的雇佣和管理,比起市场治理更适合采用“关系治理”的方式。已有经验表明,家庭农场正是利用这种“关系治理”的方式,在劳动力的雇佣和管理方面更具优势,在很大程度上克服了农业生产中雇工的监管难题^[26-27]。只是对于企业来说,获得嵌入性关系本身需要支付成本,且很难获得。

相较于企业,村社集体获得关系和进行“关系治理”的优势在于以下3点:一是村社集体本身就是村庄共同体内各种关系的集合体;二是村社集体与村委往往是“二合一”的管理体制,村委的正式权威和治理体系可成为村社集体进行经济管理的资源;三是村书记和其他管理人员的个人关系也可为村社集体所用。

企业通过与村社集体合作,可规避如何获得、建立、维护“关系”的难题,直接通过村社集体的“关系治理”来解决其在劳动力雇佣中面临的问题,并将交易对象由诸多农户转为村社集体,将不可控的交易成本和风险转为明确的报酬,将组织内的管理问题转移为与村社集体的市场交易,不仅降低了成本,更重要的是降低了风险。而村社集体则充分利用其信息优势、社会关系资源、治理资源等来整合、管理劳动力,通过“关系治理”实现劳动力的雇佣和有效管理,并将这些资源转化为集体收入。

(一) 信息优势及其作用发挥

村社集体所具有的信息优势是其进行“关系治理”的重要资源之一。村社集体作为农村最基层的组织,与农民的生产生活紧密相连,纵向上联结着政府和农户,横向上又联结着其他村社集体,构成了发达的社会关系网络,这个网络同时也是信息网络,且因熟人和半熟人社会的性质,在这个网络中流动的信息不仅广泛且深入,比如村社集体能掌握其成员包括性格、家庭关系等全面信息。这种信息优势使村社集体在对当地劳动力的组织和管理中,不仅具有信息搜寻的优势,也具有信息对称上的优势。

利用信息优势,即利用对村庄成员熟悉的优势,村社集体能充分利用老年劳动力甚至一些病弱劳动力。对于这些劳动力,如果是企业负责招聘则不会雇佣,因为企业对这些劳动力的状况和能力不熟悉,不雇佣是避免风险的最好方式。但村社集体则能很容易对这些劳动力进行甄别,并进行雇佣,这就增加了劳动力来源。在永村,村社集体招聘的劳动力中,年龄最大的为72岁,一些虽患有慢性病,但村社集体认为并不会影响劳动的病弱者也被村社集体招用了。对弱劳动力的招用,既解决了村民的就业,也增加了企业劳动力来源;同时,维护了村社集体对企业的信誉,增强了村社集体在村庄的威信,从而有利于村社集体进一步的管理。但这种雇佣必须建立在对劳动力本身以及家庭情况极为熟悉的前提下,包括对那些在劳动过程中突然发病,其家属会不会无理纠缠的风险评估等方面。

信息优势还能减少管理风险。因对村庄成员情况极为熟悉,村社集体在雇人过程中会回避那些懒人、偷奸耍滑之人等。比如永村在邻村招人时,也不是通过市场化的方式公开招聘,而是通过村书记和村委来招人,主要目的也是为了好管理,以及避免招到不负责任的人。永村招人的底线是“就是再缺人,也不会用那些刺头、懒汉,不仅是因为他们不好管理,更重要的是他们会带坏风气。

(二) 公共权威和村庄治理体系的作用

村委的公共权威和村庄治理体系是村社集体进行“关系治理”的另一重要资源。在中西部地区和集体经济不发达的村庄,普遍存在村集体经济组织和村委“二合一”。这种“二合一”从组织层面来说,能节约人力成本和组织成本;从对劳动力的组织和管理来说,则可降低交易成本和机会主义行为。在永村,村集体经济组织(合作社)的理事会成员与村委成员虽然不是完全重合,但在村书记的统一领导下,两套班子也是合力工作,并且理事会的5名理事是由股民(村民)推选,且不拿工资。理事会及其成员的合法性不是来自企业或者村社集体的雇佣或任命,而是来源于股民的推选,在某种程度上具有和村委一样的权威。其在进行劳动力的管理时,运行逻辑就不是企业的管理逻辑,也不是个人的关系动员逻辑,而是村庄内部的治理逻辑。

企业在园区除了总负责人外,还有3个小组长和3个技术员,负责安排、协调每天的工作。园区除了有80个长期工外,还需要根据季节、种植品种、种植进程雇佣数量不等的日工。3个小组长根据每天的工作量确定所需劳动力,报告给园区负责人,园区负责人和书记沟通后(书记也是理事会负责人),然后由理事会来负责找工人。同样,对于工作量不足和工作质量不合格的工人,也由小组长和技术员向理事会反映,再由理事会给工人做工作,以及决定如何处置工人。园区尽可能避免和工人之间的直接对质,以免引起冲突。而当相关问题转到理事会,就变成了村社集体内部的问题,由村社集体来负责解决,而其解决问题的主要方法就不是企业的那套扣工资、开除等方法,而是做工作、讲道理、讲感情等。这其中有两个重要的转变。

一是身份的转变。企业通过支付报酬的方式与村社集体(合作社)形成了合作关系,将整个劳动力的招聘、管理工作都交给了村社集体。在这个过程中,受雇农民的“雇主”其实由企业转变成了村社集体,受雇农民的心态也就发生了变化,认为是在给村社集体干活,而不是替企业打工。受雇农民在心理上更容易接受,村委、理事会的权威,以及村庄的社会性规范也会对他们形成约束。在这种约束下,受雇农民也不太敢投机,否则不仅会受到正式的处罚,还会受到来自村庄规范和村庄治理体系下的非正式“处罚”,如对其个人品行的质疑、对村庄生活的影响等。永村书记就直言,对于这样的人,以后村里有什么机会,也要考虑给不给他。

二是管理机制的转变。即将劳工与企业之间的“劳资纠纷”转变成村庄内部的矛盾,村庄的治理体系也就成了化解企业和农户矛盾、降低企业社会风险的重要机制。企业和劳动者之间可能发生的纠纷、冲突,以及企业可能面临的来自当地的排斥和破坏等,现在都转移给了村社集体。比如企业很难辞退工作不认真或技术不过关的人,一是难以掌握相关信息,二是无法随意开除。随意开除不仅面临当事人的不满引起纠纷,还可能会面临当地劳动者集体的不满和抵抗,从而恶化企业与当地社会的关系,增加企业的经营风险和成本,但村社集体则可通过村庄内部的治理机制来解决这些问题以及化解矛盾。村社集体的管理,一方面,能尽可能避免这些问题的发生;另一方面,即使发生了,也能将这些问题都消解在村庄治理和个人的社会关系之中,在村庄的治理体系和矛盾调节机制下,这些问题很少会被激化和恶化。

(三) 广泛的关系网络及其作用

村社集体在当地社会相较于企业和个体具有更广泛的关系网络:一是其作为组织的关系网;二是其吸纳了村书记和管理人员的个人关系;三是其可动员村社组织成员的个人关系。

除本村劳动力外,永村还充分利用与周边村的关系来增加劳动力的来源。2020年,因新大

棚的陆续建成,对劳动力的需求也越来越多,永村书记便联系邻村书记,让其帮招劳动力,且要求是责任心强、吃苦耐劳的人,邻村书记同样也是利用信息优势对劳动力进行了甄别,很快就帮永村招到了优质劳动力。这种对周边村劳动力的调动,虽然是通过永村书记与邻村书记对接的方式实现,但并不等于是通过私人关系实现的,两村书记之间的这种关系是基于书记的位置,如果永村换了书记,其仍能得到邻村书记的配合,即书记所利用的关系更多是村社集体之间的纽带联结,这种纽带联结来源于同属一个乡镇的“同事之谊”。同时,邻村书记在动员本村劳动力时所利用的也不是其作为村社成员的个人身份和个人关系,而是以村社集体的名义进行招聘。这种不是通过私人关系而是通过公权威实行的招聘,对后期劳动力的管理影响颇大。

无论是村书记,还是其他理事会成员,其身份首先是村庄社会的一员,且作为村庄中比较有威望的人,具有广泛的个人社会关系网络。而村庄生活作为一个总体社会,各种关系相互糅杂,村社集体管理者的个人权威和社会关系也自然而然成为村社集体进行“关系治理”可利用和动员的资源。这种作用体现在两个方面:一是书记和其他管理者的个人权威和广泛的社会关系本身就会对劳动者形成“软约束”。仅仅因为私人关系,被雇农民也倾向于认真工作,不认真工作隐含着给书记和管理者找麻烦,在某种程度上就是不给书记和管理者“面子”。二是来工作的人或直接与管理者有关系,或间接与管理者能扯上关系,这为“做工作”提供了便利。理事会在给工人“做工作”时,往往是采用“晓之以理、动之以情”的方法,其中,“理”就是讲村庄发展、村民致富的大义,“情”就是讲个人感情、个人关系,要互相支持工作。不仅书记和理事会成员会通过个人关系和感情去“做工作”,也会通过动员其他人去“做工作”。

四、村社集体“关系治理”的特征及其对村庄治理的意义

(一) 村社集体“关系治理”的特征

村社集体关系治理的特征需要与个体的关系治理进行对比,才能明晰。村社集体的“关系治理”与“代管户”“中间人”等通过个人关系来解决资本下乡中与乡村社会对接,尤其是经营中劳动力的管理问题,共同点在于都具有信息优势和关系优势,只是村社集体有更广的信息源和关系网。而两者的根本差别在于,“代管户”“中间人”等是从“私”出发,是对私人关系的动员和利用,而村社集体则是从“公”出发,既有对私人关系的动员,更有对公共资源的动员,且对私人关系的动员也是在“公”的话语和框架下,这种差别就决定了两者进行“关系治理”的内在逻辑和产生的社会效果的不同。

1. “做人情”与“做工作”的区别

“代管户”“中间人”等需要通过个人关系来帮企业或者大户解决劳动力的雇佣和管理问题,就需要通过“走人情”、制造“亏欠”^[14],请吃饭、送香烟^[13,15],走关系、拉家常^[16],即“做人情”等方式和手段来建构、维护和加深关系,使没有关系变成有关系、使浅关系变成深关系、使短期关系变成长期关系,并需要努力使这种关系能稳定持久。然后再通过附着在这种关系上的情感来约束劳动者的行为。但是,恰恰是这种关系的建构性和利益目的性,又使得这种私人关系具有不稳定性 and 脆弱性。

而村社集体则主要通过公共权威来动员劳动者,维护与劳动者的关系,并且主要通过“做工作”的方式以公共规范和内在约束来约束劳动者的行为,从而使这种约束更具稳定性和持续性。比如前文所述的企业进行劳动力培训的难题,不仅组织难、成本高,而且效果还不一定好,尤其是对劳动力的规范要求方面很难实现。永村的技术培训则由村社集体来组织,企业只需要派出培训的技术员,无论是技术培训效果,还是劳动规范效果都比较好,这是因为在这个过程中,书记的思想工作起了重要作用。每招一批工人,无论是几个人,上岗前都要经过1~2天的培训,

培训除了技术学习外,就是书记做思想工作。

书记的思想工作主要包括以下内容,首先是讲利益关系,“企业经营得好,我们才有租金,才有工作机会,合作社才会有更多盈利,大家也才会有更多分红,我们打工其实是在给自己打工……大家工作认不认真直接影响企业经营得好不好……我们的任务和工作就是帮企业经营好……大家一定要有团队意识,加入了我们,大家就都是一个团队的”^①。然后讲一些企业亏损的反面例子作为经验教训,最后再讲企业为什么要有那些规范,那些规范和要求为什么重要和必须遵守。正是通过这种“做工作”的方式从内在形成对工人的自觉约束,而不仅是靠外在的惩罚约束或利益约束,也就使这种约束是稳定而持续,且是低成本的。

在劳动力的管理中则主要有3方面的问题:一是规范遵守问题,自由惯了的农民很难适应企业的正规化管理,迟到早退,旷工也不请假,迟到也不打电话,等重新安排了人,又来要求上工等,对园区的生产安排造成了很大的困扰;二是偷懒,造成工作量不足和工作质量低下;三是工作中与同事发生矛盾和争吵,从而影响生产,如因吵架中途撂下工作等。村社集体在处理这些问题时,既不是通过企业那套扣罚工资,也不是通过个人私人关系的约束,而首先是“做工作”。由村书记和其他理事会成员找当事人跟他们讲道理、讲感情,再讲规范和要求;一般通过一到两次“做工作”,都会改正;几次“做工作”后仍不改正者,才会将其辞退。对于邻村的人也是通过理事会或者其村书记用“做工作”的方式进行管理。其中虽然也有私人关系和感情在里面,但这些私人关系和感情也是为“做工作”服务的。

2. “讲关系”与“讲公道”的区别

在依靠个人关系约束的模式中,起作用的是私人关系,“讲关系”就变得很重要,且这种作用是相互的:对于雇工,雇主要“讲关系”;对于雇主,雇工也要“讲关系”。所以被雇佣者也会利用这种关系来反向约束雇主,并且在日常的管理中,雇主会根据雇工与自己关系的亲疏远近来分派任务,会将一些好干的活、重要的活交给关系近的雇工,而将需要耗费体力、不好干的活交给关系远的雇工,并且关系远近不同,对工作要求的程度也不同^[16]。这种“讲关系”是进行关系建构和维护必须的,只有亲疏有别,“讲关系”才有必要,“讲关系”才有意义。

而村社集体则恰恰相反,必须要“讲公道”。其治理资源主要来源于公共权威和村庄社会性规范,如果村社集体不“讲公道”、只“讲关系”,就会损害其公信力,破坏村庄的社会性规范,从而使其彻底丧失资源动员和管理的基础。所以无论在哪个环节,书记都一再强调公正公道。在劳动力的招聘和工作任务的分配中理事会严格按照公开透明、先来先得的原则,坚决不允许“走关系”。招工信息通过大喇叭和村微信群进行发布,然后按照先来登记先得的原则进行分配;对于理事会成员的推选,也是通过召开全员大会公开推选;村集体收入也是遵循公开透明原则,每个季度召开一次全员会议进行公告;这些都是为了维护村集体的公信力,增强其公共权威,理事会甚至规定理事会成员头三年不拿工资来增强理事会的公信力。正如永村周书记所说,“如果‘讲关系’,就会失去老百姓的信任,会导致用完亲戚和关系户后,再要用工时,无人会来,并且会影响村两委其他方面工作的推进,最终会影响合作社的经营”。

(二)“关系治理”的过程对村庄治理的意义

个体的关系动员,从私人关系起,最终也是到私人关系止,即起作用的过程以及结果,都是在个体与个体之间。因私人感情或纽带形成相互的约束或责任,也会因感情消失或纽带断裂而失去约束,也会因约束不当而使感情消失或纽带断裂,进一步影响劳动力的管理效果,但一般不会产生村庄公共层面的影响。村社集体的资源动员,除了私与私的路径外,还有一条公私之间的路径。村社集体利用了村社公共权威和公共规范去进行资源动员和约束,这个过程不仅进一

① 书记在培训会以及股民会议上的讲话。

步形塑和强化了公共规范,也产生了个体对集体以及集体对个体的责任,这个过程和结果不仅有利于劳动力管理的稳定,也影响着村庄治理。

一是通过利益联结形成集体与个人的责任意识。永村以合作社的方式来承接企业的服务项目,并将获得的收入分为3个部分:一是作为集体收入用于村庄的基础设施建设;二是作为股民分红分给每个股民;三是作为合作社的发展基金,用于发展其他服务项目,如农机服务、运输服务等。通过这种方式,不仅增加了集体收入,增强了村庄治理的经济基础,而且将企业、集体和个人的利益联结在一起。按照永村和企业的合作方式,永村主要是提供组织服务,基本不需要资本投入,所以不需要通过村民入股来筹集发展资金,那为什么还要村民入股?按书记的话说,“我们真不需要农户的那些钱,他们的入股资金,到现在一分钱没用过,用不着,我们只是通过这种方式,让大家都参与进来,让他们形成集体意识和责任意识”。永村书记通过不断向村民传达这种利益共同体的观念来增强雇工的责任意识,从而实现更有效的管理。企业、合作社和农民之间的利益同盟关系,村书记除了在每一次的培训上都要讲外,在每一季度的股民大会上也会不断地讲。

二是“关系治理”过程强化了集体与个人的责任联结。村社集体通过将合作社的利益与农民的利益绑在一起,以及通过思想动员来形成农民的集体意识和责任意识,反过来,这也形成了村社集体对农民的责任。尤其是当村庄公共权威、公共规范被用来作为进行劳动力管理的资源时,就促使村社集体更加注重对村民的责任,只有这样才能维系其权威从而保持在劳动力管理上的效果。所以在处理企业和农民的关系上,村社集体不可能完全站在企业的角度只是维护企业的利益,也不可能像企业管理一样“冷漠”。在村庄话语和规范下,在村庄治理体系中,村社集体有责任和义务维护农民。村集体与农民之间并不是如企业和劳动者之间的关系,哪怕是村社集体支付给农民工资,他们之间首先也不是利益关系,而是集体与个体的关系,联结两者的不仅有利益,还有责任和密集的社会关系。

永村与企业有明确协议,企业不得私自招聘工人,并且对所招聘的工人只有合作社才能决定如何处置,企业没有处置工人的权利,更没有解雇工人的权利。而在村社集体的管理下,设有给工人改正机会的机制,即工人一次、两次的偷懒或者不太严重地违反规定,都不进行实质性惩罚,只是由理事会“做工作”,只有“屡犯不改”的、怎么“做工作”都没有效果的,才会采取辞退的措施。这在很大程度上保护了雇工,到现在为止,绝大部分问题都通过“做工作”解决了,被解雇的工人只有3名。村社集体的介入也使农民避免了直面企业的一些风险,如劳动条件和要求的苛刻、对工资的克扣或拖欠,以及在面临劳资纠纷时农民的弱势地位不利于维权等。村社集体也会照顾弱者,用安排轻活、简单的任务等方式雇佣村中老弱病等特殊劳动力。

三是“关系治理”基础与村庄治理基础的同源使两者形成了互相强化的机制。村社集体能做通工作、实现管理有效的一个重要基础是理事会的公信力,这种公信力既来源于理事会的产生方式,更来源于理事会的做事方式,为了维持这种公信力,村书记和理事会就会坚持公正公道、透明公开的工作和管理原则。同时,村社集体组织和管理劳动力的过程本身就是对村庄进行治理的过程。群众动员以及村庄治理需要依赖“事件”,尤其是与大家都相关的“事件”,没有“事件”的动员,村庄治理只能是形式上的或者服务性的。村社集体对资源的分配、对劳动力的管理、对恶意破坏的管理过程,其实是对村庄社会关系的一次次动员和整合的过程,处理劳动者各种问题的过程,也是动员各种关系、理顺各种关系、处理各种矛盾的过程。在这些过程中对公信力的建设和维护同样也就强化了村庄治理的基础。

五、总结与讨论

在农业产业的发展中,当企业在乡村直接组织生产时,面临的核心问题是劳动力的组织和

管理,农村劳动力市场的特点和农业生产的特殊性使企业很难实现有效的直接管理和监督,并且还面临劳动力供给不足、职业技能不足等问题。但是,因空间的限定性,企业在当地雇佣的劳动力,深嵌于当地社会文化,以及当地社会关系网络,比起正式契约的约束,他们更可能受当地社会规范和社会关系的约束,更适合采用“关系治理”的方式进行组织和管理。但对于嵌入乡村社会地方性规范和社会网络的“关系”,企业却无法获得或者获得的成本太高,村社集体的介入则有效地解决了企业的难题。

作为企业与乡村社会的中间人,与通过个人关系的动员来帮助企业解决劳动力的组织和管理问题相比,村社集体的资源动员和关系治理,不仅在可动员的资源类型和数量上更广更多,其治理更具稳定性和持久性,而且其动员的方式、起作用的机制也不同于个体的关系动员,而是具有村庄公共层面的意义。村社集体通过将企业、集体和个人的利益相联结,在劳动力的组织和管理中对公共权威和公共规范的利用,采用的“做工作”和“讲公道”的管理方法等,在村庄层面不仅建立了集体和个人的责任意识和责任联结,提高了村庄的整合力,也增强了村社集体的公信力和村庄治理能力。即村社集体的“关系治理”不仅对企业有经济意义,而且对村庄有治理意义。

虽然案例呈现的只是村社集体对农业企业在乡村进行生产经营时劳动力的组织和管理的作用,但村社集体在其中体现出的“关系治理”优势和能力却并不仅仅只作用于农业企业或劳动力的组织和管理,其可对接整个乡村产业的发展。从另一方面来说,发展农村集体经济的最大意义,不在于增加村集体收入,集体收入的增加不一定会带来村庄的善治,更大的意义则在于通过发展集体经济的过程动员群众和干部,在这个过程中提升村庄治理能力、群众凝聚力,树立农村社会新风气。

致谢:特别感谢孙新华、陈义媛、王海娟等同仁在调查中给予的帮助,文责自负。

参考文献:

- [1] 郭晓鸣,廖祖君.公司领办型合作社的形成机理与制度特征——以四川省邛崃市金利猪业合作社为例[J].中国农村观察,2010(5):48-55.
- [2] 万俊毅.准纵向一体化、关系治理与合约履行——以农业产业化经营的温氏模式为例[J].管理世界,2008(12):93-102.
- [3] 张闯,夏春玉,梁守砚.关系交换、治理机制与交易绩效:基于蔬菜流通渠道的比较案例研究[J].管理世界,2009(8):124-140.
- [4] 陈灿,罗必良.农业龙头企业对合作农户的关系治理[J].中国农村观察,2011(6):46-57.
- [5] 黄梦思,孙剑.复合治理“挤出效应”对农产品营销渠道绩效的影响——以“农业龙头企业+农户”模式为例[J].中国农村经济,2016(4):17-30.
- [6] 刘世定.嵌入性与关系合同[J].社会学研究,1999(4):75-88.
- [7] 孙元欣,于茂荐.关系契约理论研究述评[J].学术交流,2010(8):117-123.
- [8] 张文宏.社会资本:理论争辩与经验研究[J].社会学研究,2003(4):23-35.
- [9] 费孝通.乡土中国[M].上海:上海人民出版社,2007.
- [10] 杨国枢.中国人的社会取向:社会互动的观点[M]//中国社会心理学评论(第一辑).北京:社会科学文献出版社,2005.
- [11] 王德福.自己人结构与农民交往逻辑的区域差异[J].华中科技大学学报(社会科学版),2013(3):28-30.
- [12] 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(5):63-87.
- [13] 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(5):25-31.
- [14] 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(8):128-144.

[15] 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(3):168-187.

[16] 任宇东,王毅杰.“关系控制”:农业生产中的劳动过程研究——以鲁东地区 A 村烟草产业例[J].南京农业大学学报(社会科学版),2020(5):83-93.

[17] 周娟.农村集体经济组织在乡村产业振兴中的作用机制研究——以“企业+村集体经济组织+农户”模式为例[J].农业经济问题,2020(11):16-24.

[18] 马晓河,马建蕾.中国农村劳动力到底剩余多少?[J].中国农村经济,2007(12):4-9.

[19] 胡小平.解决农业劳动力短缺应有长效之策——农业劳动力短缺调查与对策建议[N].农民日报,2012-10-27(003).

[20] 盖庆恩,朱喜,史清华.劳动力转移对中国农业生产的影响[J].经济学(季刊),2014(3):1147-1170.

[21] 沈静宇,戴蓬军,邓俊森.提高劳动力素质是农业产业结构调整的关键[J].农业经济,2004(3):56-57.

[22] 郭芸芸,杨久栋,曹斌.新中国成立以来我国乡村产业结构演进历程、特点、问题与对策[J].农业经济问题, 2019(10):24-35.

[23] 罗必良.新制度经济学[M].太原:山西经济出版社,2005.

[24] 罗必良.论农业分工的有限性及其政策含义[J].贵州社会科学,2008(1):80-87.

[25] 周娟.土地流转与规模经营的重新解读:新型农业服务模式的发展与意义[J].华中农业大学学报(社会科学版),2017(4):88-93.

[26] 孙新华.农业经营主体:类型比较与路径选择——以全员生产效率为中心[J].经济与管理研究,2013(12): 59-66.

[27] 周娟.家庭农场的本土化实践与发展[M].武汉:华中科技大学出版社,2017.

(责任编辑:李凌)

**Resource Mobilization and “Relationship Governance” of Village Collective
Economic Organizations in the Development of Agricultural Industry:
Take the Organization and Management of Agricultural Labor as an Example**

ZHOU Juan

Abstract: Taking the organization and management of labor in the development of agri-enterprises as a starting-point of exploration, this paper examines the advantages and mechanisms of the rural collective economic organization in resource mobilization and “relation governance” in the development of rural industries as well as the influence of such a relation on the rural governance. The rural collective economic organizations can fully mobilize and use the social network resources and local norms embedded in the rural society, as well as the governance advantages and political authority of “two in one” with the village committee to organize and integrate farmers, which has the advantage of embedded relationship that enterprises cannot have. Through the rural collective economic organization to help enterprises realize labor organization, training, management, etc., it can not only greatly reduce the organization cost and transaction cost of the enterprise, but also better protect the rights and interests of peasants, and realize the resource transformation and the benign interaction between industrial development and village governance. It not only contributes to the labor dilemma faced in the development of rural industries, but also helps peasants to share the benefits of rural industrial development and the improvement of rural governance.

Keywords: Village Collective Economic Organization; Relationship Governance ; Organizational Cost; Governance Resources