

# 新型农村集体经济何以有效运行？

## ——基于三种实践模式的探索性分析

谢治菊 黄美仪

**摘要：**新型农村集体经济以比较明晰的组织架构、规范的运营机制、公平的分配模式等优势赋能乡村发展，成为巩固拓展脱贫攻坚成果与推动乡村全面振兴的重要助力。本文以嵌入性理论为基础，从关系嵌入、规则嵌入、价值嵌入三个维度出发，构建“组织结构—运营机制—分配模式”的分析框架，选取广东省荔枝圩村企业化运作的合股联营模式、贵州省塘约村党组织领办的村社合一模式、浙江省永安村政府主导下的强村公司模式为研究对象，运用多案例分析方法，探讨新型农村集体经济有效运行的逻辑。研究发现：不同的组织结构带来了决策机制的差异，不同的运营机制引发了治理特征的差别，而不同的分配模式塑造了多元的价值取向；国家、市场、社会等多元主体的关系嵌入，正式规则与非正式规则的规则嵌入，以及基于利益、服务和情感的价值嵌入，共同促进了新型农村集体经济的有效运行。展望未来，基于多元主体的复合治理模式、兼具多主体联合运营的混合运营机制、兼顾效率与公平的利益分配方式，是新型农村集体经济提质增效的核心密码。

**关键词：**新型农村集体经济 合股联营 强村公司 乡村振兴 共同富裕

**中图分类号：**F321.42；F327 **文献标识码：**A

### 一、研究背景与问题的提出

党的二十届三中全会指出，要“发展新型农村集体经济，构建产权明晰、分配合理的运行机制，赋予农民更加充分的财产权益”。探索集体经济有效运行的机制和模式，一直是近年来政界和学术界高度关注的话题。自2016年《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》中首次提出“新型农村集体经济”这一概念以来，中央已颁布系列文件对其发展作出系统指引，尤其对集体经济的运行机制进行了相关设计。例如：2021年中央“一号文件”将发展壮大新型农村集体经济列为实施乡村建设的行动之一；2022年中央“一号文件”聚焦于新型农村集体经济的发展路径；2023年中央“一号文件”

【资助项目】 国家社会科学基金重大项目“防止规模性返贫的监测机制和帮扶路径研究”（编号：22&ZD192）。

【作者信息】 谢治菊，广州大学公共管理学院，电子邮箱：1045150178@qq.com；黄美仪，广州铁路职业技术学院，电子邮箱：1137529379@qq.com。

指出要构建“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，探索“资源发包、物业出租、居间服务、资产参股”等多样化途径发展新型农村集体经济；2024年中央“一号文件”提出要深化农村集体产权制度改革，促进新型农村集体经济健康发展，严格控制农村集体经营风险。可见，新型农村集体经济不仅是农村经济发展的新引擎，也是实现乡村振兴、促进共同富裕的重要力量，对于加强农村基层组织的凝聚力、弥合城乡二元结构所造成的差距、推动农村高质量发展具有重要意义。

目前，学术界对新型农村集体经济进行了广泛而深入的研究，主要集中在探讨农村集体产权制度改革的历程及方向（彭凌志和赵敏娟，2024）、分析新型农村集体经济的概念内涵（余丽娟，2021）、梳理其实践形态（张克俊和付宗平，2022），以及提出优化建议（刘儒和郭提超，2023）等方面。这些研究为本文的分析和论述提供了重要参考。然而，新型农村集体经济到底是什么？结合2023年中央“一号文件”提出的内涵要求，笔者认为，新型农村集体经济是指在农村地域范围内，以农民为主体，具有明确产权关系、清晰成员边界、科学治理架构、合理利益联结、混合经营模式的高级经济形态。正因如此，其运营形式往往包括集体运营、职业经理人运营、与企业合股联营、委托第三方运营，治理内涵包含基层党组织治理、集体经济合作组织治理、村民治理、公司化治理，涌现出党委统领合作社模式（杜永康和张新文，2024）、自主经营模式、在地投资模式、飞地投资模式、平台经营模式等多种模式（郝文强等，2022），以及外生型、合作型和内生型等多种类型（丁波，2020）。那么，这些模式和类型哪些更为有效呢？

何谓“有效”？当前，中国学者对公共治理有效性的研究特别强调在中国式现代化背景下公共治理的特点和成就。有研究认为，效率、效能、效果和公众满意度构成公共治理有效性的核心内涵，而公共利益是评价其有效性的重要标准；同时，从目标、组织、规则、手段和制度等基本要素出发，对其实现路径进行探索（程波辉和叶金宝，2022）。具体到乡村经济发展领域，“有效”主要通过产业发展形成的有效市场、基层创新形成的有能集体、深化改革造就的有为政府三个层面体现。这三个目标的实现，是以农民利益为根本出发点，以思维创新、模式创新、话语创新推动国家治理现代化发展目标实现的过程（杜志雄和高鸣，2025），是农民与村集体合作共生、协同发展所创造出的可持续发展态势（赵黎，2023），是基于新思路、新机制、新模式推动农业农村高质量发展的过程（汪倩倩，2023），是通过整合集体资源、创新运营规则将新型农村集体经济发展成果转化为乡村治理效能的过程。

因此，从公共管理的角度出发，新型农村集体经济运行的“有效性”体现在既能保证经济效益，又能兼顾社会效益，即兼顾“效率与公平”。其中，新型农村集体经济的效率体现在促进集体经济增长、优化资源配置、提高市场竞争力等方面，公平则体现在以民主决策、公平分配、有效运营等方式推动乡村社会可持续发展，这两点为回应“新型农村集体经济何以有效运行”这一研究问题指明了方向。不过，既有研究也存在一些不足。例如，虽然公共治理视域下的“有效性”能够解释新型农村集体经济发展的内涵，但这种有效性的形成机制和具体运作逻辑尚未得到充分探讨。因此，有必要引入跨越社会学、经济学、管理学等多个学科领域的嵌入性理论，构建更为丰富的综合分析框架。

嵌入性理论主要探讨经济行动与社会结构、制度环境之间的相互关系和影响，强调经济行为的社会嵌入性特征（杨玉波等，2014）。这为人们更好地理解新型农村集体经济所具有的“经济与社会”属性

提供了帮助。一方面，该理论强调组织与其外部环境之间的相互作用，揭示组织如何通过适应其所在的社会网络和制度背景来提高治理的有效性，有助于理解各参与主体在特定环境中的运作方式；另一方面，嵌入性理论强调组织不仅仅是在市场中运作的实体，也是社会网络的一部分，有助于更好地理解新型农村集体经济社会功能与经济功能之间的作用关系。正如有研究指出，新型农村集体经济不仅要考虑经济效益，还要考虑如何促进社区凝聚力和社会福利（王蒙，2019）。

基于此，本文通过分析广东省荔枝圩村、贵州省塘约村和浙江省永安村三个村形成的不同新型农村集体经济发展模式，试图在以下三个问题上有所贡献：第一，通过对比三个村集体经济的发展模式，提炼其有效运行的关键要素，以及各要素相互嵌入、有序运转的深层逻辑。第二，分别从关系嵌入、规则嵌入和价值嵌入探讨新型农村集体经济的组织架构、运营机制与分配模式，创新嵌入性理论在“三农”尤其是集体经济研究领域的分析框架，拓宽嵌入性理论的适用范围。第三，从历史纵深维度和横向空间维度剖析不同集体经济发展模式，提出基于多元主体的复合治理模式、融合多种手段的混合经营机制，以及兼顾效率与公平的利益分配模式，这些构成了其有效运转的核心密码。

## 二、理论基础与分析框架

### （一）嵌入性理论

20世纪40年代，人类学家卡尔·波兰尼（Karl Polanyi）首次提出“嵌入性”概念，认为经济行为和经济体系嵌入社会关系之中，并与其协同发展（波兰尼，2007）。然而，波兰尼并未对“嵌入”这一概念作进一步的解释。之后，哈里森·怀特（Harrison C. White）在分析市场与社会的关系时指出，市场是关系密切的企业通过相互观察彼此行为而形成的一种社会结构，这种结构通过重复的互动关系实现自我复制与再生，并将市场制度视为生产商网络内部交往所产生的暗示、信任和规则的反映（李汉林等，2005）。1985年，马克·格兰诺维特（Mark Granovetter）提出，“人是行动者，既不会像原子一样独立于社会脉络之外，也不会像奴隶般依附于所属社会类别赋予的角色”；换言之，经济行为嵌入社会关系和社会结构之中（格兰诺维特，2015）。

归功于波兰尼、怀特和格兰诺维特三位学者对嵌入性理论的分析 and 阐释，此后，有关嵌入性理论的相关成果如雨后春笋般涌现，学者不断深化其内涵。例如，Zukin and DiMaggio（1990）认为，行动者的经济活动受到其所处的网络结构，个人成长历程中形成的价值观、宗教信仰、文化认知，以及政治因素等多方面的影响，并据此构建了“结构、文化、认知、政治”四位一体的嵌入性分析框架。Hagedoorn（2006）以企业为研究对象，将组织行为与国家制度、社会环境、人情交往、耦合历程等因素相结合，提出“环境—组织间嵌入—双边嵌入”的分析框架。尽管嵌入性理论在解释经济行为与社会互动方面具有重要意义，但仍存在一些局限：一是过度强调社会关系，可能忽略个体的理性选择；二是该理论基于西方社会研究提出，其在跨文化背景下的适用性仍需更多实证研究加以验证；三是经济和社会环境的变化要求该理论具备更高的动态适应性。

不过，嵌入性理论强调看待事物要超越纯经济学视角，主张经济行为嵌入政治、经济、文化等多重因素之中。这一主张逐渐被中国学者运用于“三农”尤其是农村集体经济领域的研究，并形成了如下代

表性观点：在农村人口老龄化和空心化日益严重的背景下，“认知、关系、制度、结构”的分析框架可用于将互助养老模式嵌入农村养老领域（赵浩华，2024）；针对农村专业技术悬浮、社会认同感不足等问题，可以从价值嵌入、制度嵌入、社会嵌入三个维度推动社会工作与基层治理深度融合（陈宇，2023）；新型农村集体经济促进共同富裕的实践进路，离不开“结构嵌入—资本嵌入—内外互嵌”的分析视角（肖盼晴和姚玉凤，2024）；农村集体经济组织嬗变动力的发展机制，主要包括制度嵌入、结构嵌入、关系嵌入和认知嵌入（谢宗藩等，2021）；“购买式改革”在农村集体经济组织参与公共品供给中的作用也需要深度嵌入（乔翠霞和王骥，2020）；等等。

可见，已有研究基本在以下问题上达成共识：嵌入性理论可以解释农村集体经济发展的动力、逻辑与路径，认知嵌入、关系嵌入、结构嵌入、制度嵌入、资本嵌入、价值嵌入、社会嵌入是重要的分析维度。这说明，中国学者在西方理论的基础上进行了改造，并结合中国特色，构建了更适合解释中国实践的分析框架。考虑到新型农村集体经济的多元主体在交流、互动、碰撞中形成的规则和关系能够有效应对集体行动困境，且新型农村集体经济通过嵌入乡土社会与市场竞争，构建行动框架、创建运营规则、形塑实践机制，从而推动效率和公平的实现，因此，可以从关系嵌入、规则嵌入、价值嵌入三个维度解释其有效运行。本文据此构建理论分析框架。

## （二）“关系嵌入—规则嵌入—价值嵌入”分析框架

嵌入性理论认为社会关系网络对经济活动有重要的影响（陈永强和于水，2024）。关系嵌入是组织内部与外部网络主体通过协商对话的方式表达意见和建议，是组织互动的基础。在新型农村集体经济中，村委会、村集体经济组织、村民、企业运营主体等是乡村发展的重要力量，各自发挥着不同的作用。作为农村社区治理的引路人，村“两委”通过“委托—代理”机制形成的“自上而下”治理模式具有权威性，是发展农村集体经济的领导力量；村民、乡贤、帮扶干部等社会主体是最为熟悉乡村事务的群体，具有极大的创造性；企业运营者、职业经理人等市场主体的加入，一方面能够弥补“政经不分”带来的治理缺陷，另一方面能够推动资源优化配置，激发乡村的内生发展动力。整体而言，国家是乡村发展的核心领导者，发挥着总领全局的作用；市场是乡村经济发展的推动者，能够激发乡村的内生动力；社会主体是乡村场域的重要参与者，是推动乡村社会发展的主要动力。也即，不同主体在新型农村集体经济发展中发挥的作用不同，这会直接影响集体经济组织的治理结构、配置效率、产业形态和社会效益。在农村场域，多元主体的互动关系是发展新型农村集体经济的关键要素之一。

同时，新型农村集体经济的有效运行离不开制度的支持。制度为规则提供整体框架，而规则是制度得以实现的手段。规则嵌入是具有共同目标的主体在沟通、交流、互动过程中所形成的行为准则，或在实践过程中为应对竞争或冲突所制定的相应规章制度。在乡村场域，规则可划分为正式规则与非正式规则。正式规则是以国家法律法规、政策制度等形式构建的硬性约束（党亚飞和应小丽，2020），为确保国家意志在基层的执行提供了制度框架，有利于维护乡村社会的稳定。非正式规则是指在乡村社会交往活动中，为弥补制度缺陷而逐渐形成的契约精神、约定俗成的公共准则、习惯、传统、道德规范等，这些软性规则在特定场域具有一定的认同感和约束力（姜广东，2002）。在响应国家乡村振兴战略的过程中，新型农村集体经济不断探索既符合国家宏观政策导向，又能紧密结合本地实际，同时兼具正式与非

正式制度特征的运营机制。其凭借内在的灵活性和适应性，深度融入乡村治理体系。嵌入性理论能够帮助解释不同制度环境下政府的信贷支持、税收优惠、土地政策、金融政策等激励机制如何影响村民行为和集体经济组织的发展。此外，在新型农村集体经济发展过程中，主体间的共同决策是基于正式与非正式规则而作出的。在发展新型农村集体经济的进程中，正式与非正式规则主要以运营机制的方式体现。

嵌入性理论认为文化价值对经济行为具有塑造作用。价值嵌入是各主体在参与村庄发展过程中所形成的对共同目标、价值观念以及社区身份的深层次心理认同和情感归属（贺芒和陈彪，2021）。对集体精神的理解、公平分配的看法等都会影响集体经济的发展。同时，价值嵌入离不开利益联结机制，即利益因素构成了认同的核心基础。在新型农村集体经济发展过程中，建立公正合理、兼顾效率与公平的分配模式尤为关键。这不仅体现各参与主体在经济活动中所享有的权利和应履行的义务，还是他们在长期互动和博弈中相对地位和平衡权益的结果，有助于推动农村社会转型。

综上所述，新型农村集体经济发展是一个复杂的过程，驱动其中的关系、规则、价值等因素相互交织、共同作用。因此，本文以嵌入性理论为理论基础，从关系嵌入、规则嵌入、价值嵌入三个方面着手，结合中国农村集体经济发展的具体实践，构建“组织结构—运营机制—分配模式”的分析框架（见图1），为理解新型农村集体经济何以有效运行提供更好的视角。

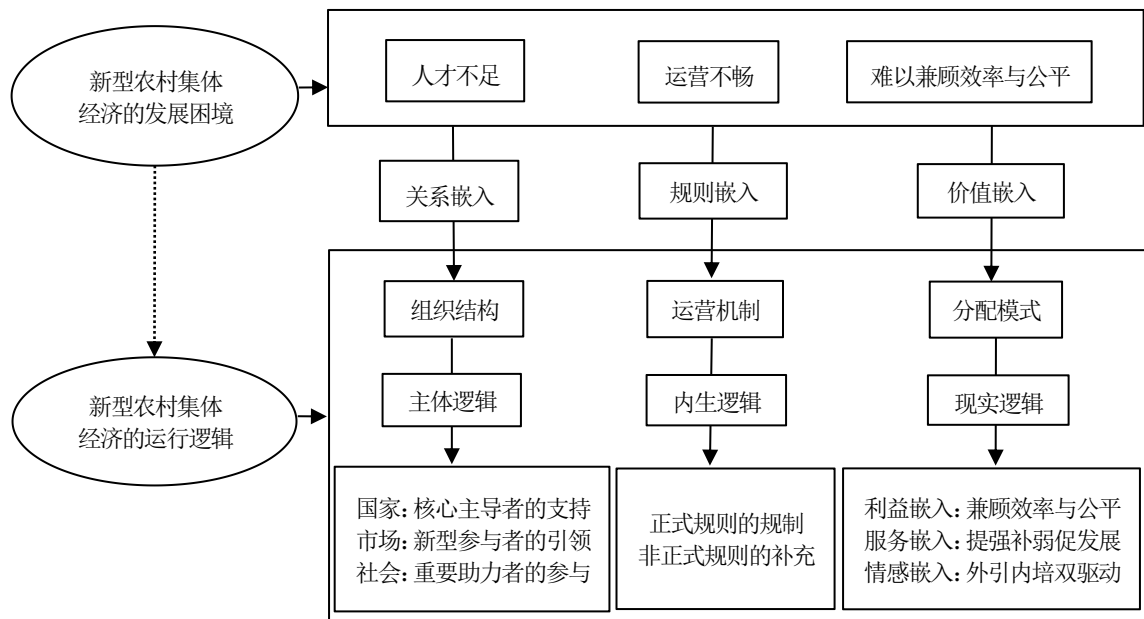


图1 新型农村集体经济有效运行的分析框架

### 三、调研情况与案例分析

为回应“新型农村集体经济何以有效运行”这一研究问题，本文采用多案例研究方法进行分析，原因如下：第一，相较于单案例研究，多案例研究通过对比跨案例间的共性和差异，能够实现案例之间的相互印证，提高论证的效度和结论的普适性（Yin, 2009），最终实现“最大差异的信息饱和”，以找

寻影响研究问题的关键变量及核心因素。第二，多案例研究方法通过对变量进行分类和操作化处理，能够推动描述性研究转变为解释性研究，并基于案例选择的多重逻辑，即代表性、典型性、充分性，结合合理的案例选择和充足的案例材料，能够更好地回答研究问题（管兵，2023）。第三，基于逐项复制原则的多案例研究，在理论分析框架的构建上遵循自变量和因变量的关系，通过运用相同的数据收集和分析方法，能够从多个案例分析中寻找具有普遍性的结论。第四，新型农村集体经济的运行机制是一个复杂、动态的系统，涉及治理结构、运营方式、利益联结和控制权等问题，但现有研究文献相对匮乏。本文采用的归纳式案例研究方法，需要从不同类型的案例中寻找共性机制与隐藏逻辑，多案例研究正好契合这一研究需求。

### （一）资料收集与案例选择

本文的资料来源于两个方面。一方面，通过实地调研收集素材。为深入探讨新型农村集体经济有效运行的逻辑，课题组于2022年10月至2024年10月在广东省荔枝圩村、贵州省塘约村和浙江省永安村进行了实地调研，调研分为两个阶段：第一个阶段为面上调查，重点通过与省、市、县三级领导干部和职能部门负责人交流和座谈，初步了解新型农村集体经济发展的总体情况，并结合线上与线下的访谈方式，与当地农业农村局等相关职能部门负责人进行一对一深度访谈，从不同层面了解新型农村集体经济的具体措施、实践经验和现实困境。第二个阶段为深度蹲点调研，重点了解村庄发展新型农村集体经济的情况。另一方面，从权威媒体、官方平台等渠道获取政策文件、案例视频和文字资料。共收集了225人的访谈材料，其中包括县级分管领导和相关职能部门负责人36人，驻村帮扶人员、村干部等65人，来自脱贫户、监测户、其他农户的村民代表97人，以及其他相关人员27人。

三个案例的选取遵循三角验证原则，具体依据如下：一是案例的充分性。三个村在经济水平、政策背景、文化观念和地域特征上各不相同。通过深度访谈和参与式观察等形式收集数据，能够确保从多个角度理解研究对象的真实性，使研究更具说服力。二是案例的典型性。三个村的发展历程都能够完整展现新型农村集体经济有效运行的过程，且均为成功运行的案例，有助于总结发展新型农村集体经济的关键要素。三是案例的对比性。三个村中，有的位于西部地区，有的位于东部地区，区域发展差距较大，集体经济的组织形式、运行模式与分配模式也不尽相同，但都通过多元的合作主体、科学的运营机制与合理的利益考量促进了集体经济的有效发展，既具有明显的共同点（见表1），又体现显著差异，有利于深度挖掘和全面分析集体经济有效运行的异同。四是案例的代表性。当前，中国新型农村集体经济已形成多样化的发展模式，包括外部输血式模式（韩玉祥和许珍珍，2024）、社区合作型模式（王进文，2024）、资源开发型模式（马荟等，2023）、市场化发展模式（李文嘉和李蕊，2023）。这些模式为本文研究提供了借鉴思路。然而，已有研究大多剖析特定村庄发展新型农村集体经济的成功经验，缺乏对不同发展模式的系统性比较。本文从三种发展模式入手，基于新型农村集体经济发展主体的视角，从更科学的角度回应“新型农村集体经济何以有效运行”这一问题，使研究结论更具普遍性与客观性。

荔枝圩村是广东省茂名市高州市石仔岭街道下辖的行政村，自20世纪90年代以来，近百亩土地逢雨必淹。2023年以来，该村以《高州市发展壮大村级集体经济激励实施办法》（高农〔2023〕7号）为指引，在发展壮大集体经济的过程中，创新实行企业化运作的合股联营模式，实现了从“穷散脏乱差”

到产业发展、生态宜居的良好发展态势，先后获得省级民主法治示范村、省级卫生村等荣誉。

表1 三个案例村新型农村集体经济运行要素的对比

案例村	发展模式	组织结构	运营机制	分配模式
广东省荔枝圩村	企业化运作的合股联营模式	党组织+村集体+公司+农户	公司运营	村集体、村民与企业按资分配
贵州省塘约村	党组织领办的村社合一模式	党组织+村集体+合作社+农户	村集体运营	村集体、合作社、村民按3:3:4的比例分配
浙江省永安村	政府主导下的强村公司模式	党组织+村集体+职业经理人+农户	职业经理人运营	村集体与职业经理人共同分配

塘约村位于贵州省安顺市平坝区，全村10个自然村寨、11个村民小组，共921户3524人，曾是“省级二类贫困村”。2013年，村民人均年收入不到4000元，村集体经济收入不足4万元。通过建立党建引领的村社一体合作社，塘约村实现了向全国“小康示范村”的巨大转变，先后获得全国乡村旅游重点村、全国乡村治理示范村等荣誉。

永安村位于浙江省杭州市余杭区余杭街道东北部，毗邻未来科技城，区域面积7.092平方千米，人口3069人。该村拥有悠久的水稻种植历史。自2020年以来，永安村引入职业经理人，采取了包括“土地集中流转”“打造乡村造梦师”“成立稻香小镇品牌”等一系列举措，探索出一条以“品牌引领、科技支撑、产品衍生、数字赋能、标准打造”为特点的乡村振兴之路，先后获得省级善治示范村、省级未来乡村等荣誉。

可见，三个案例村虽然采用不同的发展模式，但都通过发展新型农村集体经济实现了村庄变化，在特定地域范围内具有示范引领作用。为此，本文以嵌入性理论为基础，结合三个村的集体经济运行机制，以更客观的方式解释新型农村集体经济有效运行的逻辑与关键要素。

## （二）案例描述

企业化运作的合股联营模式是指村集体将资金、资源或资产作为股本（金），与企业共同成立专业合作社或新公司，合作开展经营性活动，从而提高村集体经营性收入的一种模式。该模式强调对农村集体经济原有的产权结构和管理形式进行改革，将企业化的经营理念融入乡村经济发展，推动村庄实现精细化管理与政经分离（周振，2023）。党组织领办的村社合一模式是指由村党支部领导并组织成立合作社的一种经营管理模式。村党支部通过整合村集体与合作社的功能，将党组织的政治优势、组织优势与群众的能动优势相结合，形成一个利益共享、风险共担的综合体（张紧跟和张旋，2023）。强村公司是依照公司法相关规定，以推动村级集体经济增长和农民增收为目的，由农村集体经济组织通过投资、参股组建公司实体，或入股县、乡级联合发展平台等，以项目联建等形式统筹辖区内农村集体资产资源，实行公司化运营兼顾社会效益的企业。所获取的收益一部分用于维护村集体的运行，另一部分用于村庄的公共事务。因此，该模式兼顾公平与效率，是一种新型的发展模式，主要包括资产经营型、社会服务型、订单生产型和工程承揽型。广东省荔枝圩村、贵州省塘约村和浙江省永安村分别是上述三种模式的典型代表。

广东省荔枝圩村曾面临严重的土地撂荒现象，为扭转村集体经济薄弱的局面，2023年1月，荔枝圩村村委会、村干部、村民代表共同出资150万元成立高州市三斗米农业专业合作社（以下简称“三斗米合作社”）。随后，三斗米合作社与广东铭景农业发展有限公司（以下简称“铭景公司”）达成合作，总投资300万元，双方各占50%股份。三斗米合作社的50%股份由村委会、村干部、村民小组长资金入股和村民代表土地入股<sup>①</sup>构成。双方共同运营荔枝圩村村委会统一流转的420亩土地，进行稻菜轮作。三斗米合作社与铭景公司达成合股联营协议，在此模式下，村委会和三斗米合作社一起负责土地流转、务工人员管理及资金管理，而铭景公司则负责技术指导、市场销售及财务管理，双方共同决策、相互监督，收益按照出资比例5:5分配。截至2024年7月，荔枝圩村集体经济的运营成效初显：一是三斗米合作社与铭景公司共同出资的300万元本金已全部收回；二是村委会通过流转420亩土地，获得集体经济收入1.26万元（每亩30元服务费）；三是三斗米合作社平均每日提供80多个就业岗位，18个月内为村民发放工资243万元，人均收入约3万元。尽管尚未有额外的利润分红，但由于农业投资回报周期长、风险大、利润较低，合股联营在短短一年内就能取得显著成效，这充分证明了荔枝圩村通过三斗米合作社与铭景公司的合股联营模式有效推动了村集体经济的发展。该模式不仅促进了村集体经济的增长，还带动了村民收入的提升，体现了“党组织+村集体+公司+农户”的集体经济发展模式的有效性。

贵州省塘约村曾是一个典型的“村穷、民贫、地荒”的省级二类贫困村。为带领村民脱贫，在政府的指引下，村党组织通过“七权”同确<sup>②</sup>解决了土地产权归属不清的历史遗留问题。2014年，村“两委”成立了村社合一的金土地农民专业合作社（以下简称“金土地合作社”）<sup>③</sup>，推行“三变”改革。村集体、村民与合作社以此为平台，自愿联合并实行民主管理，形成了“党组织+村集体+合作社+农户”的互助组织模式。在此模式中，由村集体主导运营，发挥引领作用，村民以土地和资金等方式入股合作社，收益按照“合作社30%、村集体30%、村民40%”的比例进行分配。后来，该村创新发展“3+X”的支农扶农信贷模式，即农村信用社、村集体、合作社和其他主体一体化的金融模式，形成利益共享、风险共担的格局，发展成效显著：人均可支配收入从2013年的3940元增长到2023年的23620元，村集体经济收入从3.92万元增至576万元，村集体资产从无增加至3.71亿元，村庄整体发展水平大幅度提升。

为响应“千企结千村，消灭薄弱村”的政策号召，2020年以来，浙江省永安村引进职业经理人，构建“党组织+村集体+职业经理人+农户”的发展模式，具体做法是：余杭区农业农村局面向全国公开招聘农村职业经理人，实行合同制管理，年基本工资为18万元，其中区财政出资14.4万元，属地镇街出资3.6万元。除此之外，职业经理人的绩效考核办法由各村股份制经济合作社自行制定，绩效奖励上不

<sup>①</sup>每亩折合人民币800元，股价1000元，1.25亩为1股。

<sup>②</sup>七权包括农村土地承包经营权、林权、集体土地所有权、集体建设用地使用权、房屋所有权、小型水利工程产权、农村集体财产权。

<sup>③</sup>此合作社的机构和人员与村委会为两块牌子一套人马。初期，合作社由村支书担任理事长兼总经理，负责合作社的整体运营。随着业务量的不断扩大，合作社聘请了在村里长期种菜的致富带头人TCF作为经理，专门负责种菜的技术和市场运营。此合作社主要由村集体控股，村民则通过土地和资金入股。



封顶。职业经理人主要负责村集体经济的经营与管理，通过运用市场化理念和专业化知识，整合村内分散资源，推动产业规模化与一二三产业融合发展。同时，职业经理人还配合村“两委”管理村庄事务并参与决策，取得了显著成效。经过运营，永安村集体经济收入从2019年的73万元增长至2023年的557万元，村民人均可支配收入也大幅度提升。

### （三）新型农村集体经济发展关键要素比较

由上述描述可知，三个村庄在发展新型农村集体经济方面都取得了较好的成效，属于有效运行的范畴。然而，它们在组织结构、运营机制和分配模式等方面存在差异，这些差异也成为当前中国新型农村集体经济多样化发展的重要表征。进一步分析发现，这些区别主要体现在：组织结构不同带来的决策机制差异，运营机制不同引发的治理特征差别，以及分配模式不同导致的多元价值取向（见表2）。

表2 新型农村集体经济发展要素对比分析

发展模式	决策机制	治理特征	价值取向
企业化运作的合股联营模式	村集体、股民与公司共同决策，决策时效率与公平兼顾，主要遵从正式和非正式规则	专业化、市场化、股份化，融合了党组织治理、村集体治理和公司化治理的特征	按股分配
党组织领办的村社合一模式	村集体与股民共同决策，决策时注重程序公平公正，主要遵从非正式规则	权威性、半科层化、半市场化，融合了党组织治理、村集体治理和村民自治的特征	按需分配 按股分配
政府主导下的强村公司模式	村集体与精英人物共同决策，决策时效率优先，主要遵从正式和非正式规则	职业化、专业化、市场化，融合了党组织治理、村集体治理和精英治理的特征	按股分配

1. 组织结构不同带来的决策机制差异。科学、高效、透明的决策对于发展壮大新型农村集体经济具有重要的促进作用。一方面，科学的决策能够确保农村经济事务经过充分讨论和全面评估，推动集体资源优化配置，避免由主观性和盲目性导致的农村集体经济发展受限。另一方面，各主体以股东（代表）大会、理事会或监事会成员的身份参与农村集体经济发展决策，可以有效防止集体资源滥用，增强农民对集体决策的认可和满意度，促进农村集体经济组织的现代化。此外，灵活高效的决策机制体现了创新思维，有助于探索新的经济增长点。因此，科学、高效的决策机制是发展新型农村集体经济的关键支撑。

在荔枝圩村，村支书担任集体经济发展的主要依托载体——三斗米合作社的理事长，村干部与三斗米合作社理事会成员部分交叉任职，同铭景公司一起，共同负责三斗米合作社流转的420亩土地的决策与运营。通过这种方式，荔枝圩村构建了“党组织+村集体+公司+农户”的集体经济发展模式，推行村集体、股民与公司共同决策，确保决策的方向性与精准性。在塘约村，村干部与集体经济发展的主要依托载体——金土地合作社紧密结合，理事会成员全部交叉任职，部分农民则以土地或资金入股。决策主体由村集体和股民共同构成，形成了“党组织+村集体+合作社+农户”的发展模式，使村民能够更好地参与村庄事务，并注重决策过程中的公平公正。永安村采取的是“党组织+村集体+职业经理人+农户”的集体经济发展模式，实行村支书与职业经理人这一精英人物共同决策。村支书任董事长，职业经理人担任总经理。职业经理还招聘乡村造梦师组建运营团队，具有较强的专业决策的特点。

简言之，企业化运作的合股联营模式是村集体直接或间接与企业签订合作协议，并通过双方共同创办的公司、合作社或建设的基地（如荔枝圩村的三斗米合作社）作为平台，抓住发展机遇，提升决策效

率。党组织领办的村社合一模式以促进村级集体经济发展壮大和提高农民收入为目标，由村党组织成员把握整体方向，决策更具群众性和参与性。而政府主导下的强村公司模式则依托职业经理人的市场敏感度培育村级集体经济新的增长点，对村民强调公平和普惠，对外强调市场效率，决策机制具有专业性和高效性。

反思三种模式的决策机制发现：一是新型农村集体经济的决策形式包括集体决策、精英决策、公司决策及其多种组合，这说明与传统集体经济相比，新型农村集体经济的决策形式更加多样；二是新型农村集体经济的决策导向包括公平导向和效率导向，但不管初衷是什么，要有效运行，最终都会走向公平和效率兼顾的导向；三是新型农村集体经济的决策规则包括正式规则和非正式规则。无论采用哪种规则，只要符合大多数成员的利益，就能促进其有效运行。

2.运营机制不同引发的治理特征差别。治理特征是治理活动的本质体现，具有共治性、善治性、动态性、多元性和公正性等特点。由于运营主体的差异，新型农村集体经济衍生出企业运营、村集体运营和职业经理人运营三种模式，从而呈现不同的治理特征。

企业化运作的合股联营模式引入市场主体，其精细化的管理模式、市场化的经营理念以及专业化的管理手段潜移默化地影响着农村集体经济的发展。为此，荔枝圩村的村民 YDX 感叹道：

“三斗米合作社通过确定农产品种植的种类，引导化肥、农药的使用，通过与商超签订购销合同等方式引入企业化运营理念，这让我们得到了科学的指导，种出了更多优质的农产品，销路也不用担心了。”（访谈时间：2023年6月21日）

当然，企业在进行重大决策之前，会通过召开社员大会、股东大会等方式进行沟通交流，鼓励村民参与经营管理，将村民的利益和诉求纳入决策考量，切实增强民主管理意识。例如，荔枝圩村的村民 WDY 谈道：

“三斗米合作社定期会举办种植交流会，有时间的话我都会过去旁听。在会上，大家集中讨论自己遇到的困难，分享经验、获取信息，大家的目标是把村庄的经济搞上去。当我的意见也被采纳的时候，我感到非常的荣幸与自豪。”（访谈时间：2023年6月20日）

此外，企业力量的入驻改变了村民原先分散种植和小农经营的模式，以三斗米合作社为平台推动农业向规模化、品质化和集约化方向发展，兼具党组织治理、村集体治理和公司化治理的特点，呈现专业化、市场化和股份化的治理特征。

在党组织领办的村社合一模式中，基层党组织以土地为发展要素，以金土地合作社为平台，以相关政策为依据，通过党建引领、结构优化、资源配置等方式逐步塑造和巩固基层治理权威，凝聚村民共识以便统一发展。塘约村的村民 HJF 谈道：

“村‘两委’通过召开村民大会、举行田间会议、入户走访等方式号召我们加入合作社，一开始我的意愿并不高，村干部耐心解答我的疑惑，还表明合作社会以高于市场的价格收购供过于求的农产品，所以我决定加入合作社。”（访谈时间：2022年11月6日）

在党组织的领导下，村民同时享有参与村庄经济发展和日常事务管理的权利，通过会议表决、提出意见等形式表达诉求，最终由村集体决定。此外，村集体将集体经济的部分收益用于提升村庄的公

共服务和社会福利。这种以村集体主导、村民积极参与的发展模式，体现了半科层化的治理特征。然而，由于缺乏相关背景和专业人员的引领，与企业化运作的合股联营模式相比，该模式在市场经济发展中有可能错失良机，呈现半市场化特征。塘约村党支部书记 ZWX 表示：

“‘一肩挑’赋予我们更多的权力和责任，我们也在不断地学习，希望能作出更加专业化的决策，引领村集体经济的发展壮大。”（访谈时间：2022 年 11 月 8 日）

可见，党组织领办的村社合一模式融合了党组织治理、村集体治理和村民自治的要素，具有权威性、半科层化、半市场化的治理特征。

政府主导下的强村公司模式，是在政策支持下以公开方式招聘职业经理人发展集体经济。一方面，职业经理人将国家意志、政府文件、相关政策的精神内涵融入乡村经济运行和社会事务发展过程，与村“两委”合作，并引入市场化运营理念。另一方面，职业经理人以专业的知识背景和丰富的社会经验挖掘村庄经济发展的增长点，如招聘乡村造梦师、开发多种产品、打造乡村品牌，这不仅能够传承村庄文化、做大做强土特产文章，还能壮大集体经济、提高村民生活水平，体现了专业化特征。永安村的职业经理人 LS 表示：

“从 2020 年到这个村庄来，我就想通过自身的专业知识、社会网络打造村集体经济新的增长点。”（访谈时间：2024 年 3 月 15 日）

由此，政府主导下的强村公司模式以专业化的运营管理团队，推动村集体经济的规模化、集体化、市场化发展，兼具党组织治理、村集体治理、精英治理的特点，具有职业化、专业化和市场化的治理特征。

3.分配模式不同造成的多元价值取向。不同的分配模式体现不同的价值取向，而价值取向则塑造了新型农村集体经济的文化内涵和管理策略，对于推动其健康发展有着至关重要的作用。具体表现在：价值取向渗透于农村集体经济的决策和管理中，引导决策者作出推动集体经济长远发展和符合社会主义核心价值观的决定，也对发展新型农村集体经济起着导向作用，决定其发展的方向和目标。

实践中，企业化运作的合股联营模式的收益分配遵循“按股分配”的原则，即按照各主体的出资比例进行分配。具体而言，三斗米合作社和铭景公司各占 50% 的股份。三斗米合作社所占的 50% 收益中，50% 分配给以土地入股的村民和以资金入股的村干部，另外 50% 则分配给村委会。由于该模式目前运行时间较短，收益仅够回本，村集体仅获得 1.26 万元土地流转服务费，因此尚未进行分红和福利发放。然而，正如荔枝圩村党支部书记 LZH 所言：

“此种模式刚运行一年就回了本，让村集体有了 1.26 万元的土地流转服务费，还让村民的劳动薪金、入股股金和土地租金有了保障，尤其是劳动薪金，18 个月的总额已达 243 万元，人均约 3 万元。这说明，这种集体经济的发展模式没问题，发展趋势向好，在注重效率的同时也能够兼顾公平，估计 2025 年我们的分红会比较多。”（访谈时间：2024 年 7 月 18 日）

案例中，党组织领办的村社合一模式采用村集体、金土地合作社、村民分别按 30%、30%、40% 的比例进行分红的机制。其中，金土地合作社的分红主要用于维持合作社运转，村集体的分红主要用于村庄公共事务与巩固拓展脱贫攻坚成果（例如，过去的贫困户可直接获得 5 股干股，每股 750 元），这两部分分红属于“按需分配”。而村民的分红则来源于创立合作社时的入股分红，属于“按股分配”。

这一分配机制在前者注重公平、后者注重效率的基础上，实现了公平与效率的有机结合。

在政府主导下的强村公司模式中，村集体的经济收入主要用于两个方面：一是保障强村公司的正常运转；二是支持村庄公共事务和村民福利。调查显示，永安村的村集体经济收入会首先用于保障强村公司的运转，包括支付 18 名招聘人员（以乡村造梦师为主）的工资，以及举办活动的场地租金、材料成本等，这部分分配侧重于“效率”。剩余的收入则按照强村公司的入股比例进行“按股分配”。由于永安村的强村公司是村集体 100% 持股，所以其维持运转后的剩余收入，主要用于维持村庄运营、发放村庄福利、提供公益性岗位等，彰显出“公平”意蕴，形成了效率与公平的有机结合。

#### 四、新型农村集体经济有效运行的三重逻辑

嵌入性是组织的经济行为与社会体系在错综复杂关系交互下的产物。农村集体经济组织嵌入的经济社会网络与其他网络节点（如基层政府、村“两委”、村民等）密切联系。探索新型农村集体经济有效运行的逻辑，需要明确不同的组织结构如何嵌入其中并产生了何种效用。通过上述分析可知，虽然三种新型农村集体经济发展模式具有不同的组织结构、运营机制与分配模式，进而导致其决策机制、治理特征与价值取向有所差异，但它们共同指向了一点：新型农村集体经济的有效运行离不开国家、市场、社会等多元主体共治的组织结构，离不开糅合正式与非正式规则的运营机制，以及兼顾效率与公平的分配模式。

##### （一）关系嵌入：新型农村集体经济有效运行的主体耦合

与传统农村集体经济相比，新型农村集体经济鼓励政府、市场和社会主体等多元利益相关者的协作，通过整合资本、技术和管理等资源，最大化其效用（赵泉民和井世洁，2015）。其实，新型农村集体经济的核心价值在于，通过重塑乡村基层治理方式、创新治理理念和优化治理结构，为各主体参与其中提供平台，推动形成共建、共治、共享的格局。因此，国家、市场和社会的深度嵌入是新型农村集体经济能够有效运行的关键之一。

1. 国家：核心主导者的支持。县乡两级基层政府和村委会等政治权威的嵌入构成了发展新型农村集体经济的组织基础。具体表现在：一方面，政府以政策供给、规则制定、项目下乡、过程监督、信用背书等形式赋能农村发展，帮助集体经济基础薄弱、资源禀赋不足的村庄挖掘和培育特色优势。例如，访谈时塘约村党支部书记 ZWX 谈道：

“2013 年之前，我们村是一个省级二类贫困村，村集体收入不到 4 万元，2014 年 6 月 3 日的暴雨让我们雪上加霜。‘穷则思变’，我们不能再坐以待毙，我带领村‘两委’和村民团结发展。在政府衔接资金、涉农资金、帮扶资金的帮助下，村集体经济实现了历史性转变，上了一个新台阶。”（访谈时间：2022 年 10 月 25 日）

可见，村集体经济的有效发展离不开政策支持和资源保障，也需要党组织通过组织引领和人才驱动，促进小农户与现代农业发展的有机衔接，更需要村委会带领村民实现自我管理。另一方面，为构建乡村社会的帮扶体系，政府通过政策倾斜为农村发展提供多样化的人才资源，主要包括以下两类：一是由上级政府直接派驻农村的帮扶力量，如省、市、县派遣的驻村帮扶干部，以及中央单位定点帮

扶派遣的驻村干部等；二是从高等院校选拔优秀大学生，参与“三支一扶”“西部计划”等基层服务项目，或通过中央和省级政府的基层选调，补充农村基层所需人才。国家力量的嵌入不仅为村庄多主体综合施策提供了平台，还打破了外来身份进入村庄开展经济活动的壁垒，降低了沟通成本，促进了主体间的高效合作。永安村的村民LJQ谈道：

“职业经理人刚到我们村就想进行系列改革，其实当时很多村民有排斥心理，但后来我们看到他真正在为村庄做实事，镇政府与村‘两委’也对他的工作表示高度认可，就慢慢从怀疑和排斥到接纳和依赖。”（访谈时间：2024年3月17日）

可见，国家力量嵌入的作用主要体现在两个方面：一是通过动员村民和统筹管理，促进社会资源的整合，提高资源在乡村的利用效率，实现国家利益与地方利益、集体利益与个人利益的统一（管珊，2024）；二是发挥“统”的优势，将农村的人力、物力和财力资源集中用于建设，这体现了国家治理体系在基层的具体运作形式（王鑫和吴业苗，2023）。简言之，作为核心主导者，国家不仅确保新型农村集体经济发展的正确方向，还通过外部资源的注入、有效整合与合理利用，使发展成果更公平、更广泛地惠及全体村民。

**2. 市场：新型参与者的引领。**为更好地适应中国农业农村的发展，新型农业经营主体在市场浪潮中更新迭代，主要包括农民合作社、家庭农场、农业社会化服务组织等。

市场具有平衡供求、传递信息和实现价值的功能，能够通过农村经济利益的分化影响农村政治心理（谢治菊，2014）。将市场力量融入农村经济发展，有助于解决生产要素和农产品过剩的问题，让市场充分发挥“看不见的手”的无形作用（李万君等，2023）。具体而言，通过将农民的各项资源转化为资金，提高资源的经济效率，同时减少资源受到非经济因素（如政治力量）的影响，从而实现非人格化的程序正义。这种正义体现在初次分配的过程中（万俊人，2000）。新型农村集体经济以集体组织为平台，帮助村民以更安全、更高效的方式进入市场，提升收益，同时规避农民直接进入市场所面临的风险。这种遵循市场规则和公司治理逻辑的治理方式，具有较高的运行效率。例如，访谈时荔枝圩村党支部书记LZH指出：

“我们与铭景公司合作运营，实现了产销对接，保障了农产品的销路以及村民的基本收入；同时，以三斗米合作社为平台，为村民提供就业岗位，村民可以到合作社采摘辣椒，一般每人每天可以获得80~120元的收入，实现了留守人口实现家门口就业的美好愿景。”（访谈时间：2023年6月25日）

由此可见，企业这一市场主体的入驻，通过收购农产品和提供家门口就业岗位，有效提高了村民的收入。事实上，市场在资源配置中的决定性作用对乡村产业发展同样起着重要的作用。例如，荔枝圩村采用订单式生产模式，与大型商超签订合同，专业种植四季豆、辣椒等农作物，从而显著提升了农业产值。访谈时，荔枝圩村的村民LDX回忆：

“以前我们盲目种植的农产品在市场上总是供过于求，自从加入三斗米合作社后，村集体和企业经常召开会议，帮助我们分析市场行情以及传授种植方法，我们的任务是种植出优质的产品，销路问题再也不用头疼了。”（访谈时间：2023年6月26日）

简言之，市场主体的嵌入要求集体经济组织在运作过程中既要遵循市场经济规律，又要维护好成员利益，从而推动新型农村集体经济在兼顾效率的同时充分考虑公平。

3.社会：重要助力者的参与。村民、村集体、非政府组织、非营利组织、社会团体（如行业协会）、志愿组织、慈善机构及社会各界热心人士，都是新型农村集体经济的重要助力者。他们不仅能够为农村发展注入经济资源，还能够提供情感资源等非经济资源。

村民是农业生产的主要群体，也是发展新型农村集体经济的重要主体。他们构成了农业社会的基础，是多元治理主体的重要组成部分。通过村民（代表）大会、理事会和监事会，村民参与村庄公共事务，实现自我管理、自我监督、自我教育和自我服务。村集体作为特定地域范围内的集体组织，不仅负责管理土地等公共资源的使用和分配，还承担着在基层落实政府各项政策和提供社会服务的责任，既是农村社会治理的基本单元，也是新型农村集体经济的重要主导力量。此外，非政府组织、非营利组织、社会团体（如行业协会）、志愿组织、慈善机构及社会各界热心人士，通过开展公益项目、调动社会资源等方式，综合施策，可以提升新型农村集体经济的运行成效。各主体在沟通和交流中形成的竞争与融合关系，成为构建村庄共同体的重要手段。访谈时荔枝圩村的村民LXZ感慨道：

“以前我还是贫困户的时候，社工定期上门了解我们的家庭状况并送来生活必需品。在经济情况有所改善后，我自发加入公益组织和监督小组，摸查村里因病或其他原因导致家庭经济特别困难的村民，定期走访和捐款，帮助他们渡过难关，我觉得这是一件有意义的事情。”（访谈时间：2023年6月18日）

可见，社会力量通过整合农村各类资源、增加经济收益，并通过增加就业岗位和提升农民技能等方式，推动集体经济的可持续发展。

综上所述，国家、市场、社会共治能够推动新型农村集体经济发展。国家治理主体是农村经济发展的核心，但科层制所带来的运行弊端在一定程度上会阻碍其发展。市场治理主体虽能发挥资源配置的决定性作用，但过于强调经济效益的理念难免忽视乡村社会的公平性。社会主体是乡村治理的重要群体，但缺乏有效的组织引领时，往往显得力不从心。因此，三者构成了集体经济运行的“多中心治理结构”，即将有限的集体经济决策权配置给多主体或多中心，实现独立主体或权力中心在一定规则制度下合理分工、相互协作、互为制约。这种结构对于克服新型农村集体经济运行中的内在冲突与利益矛盾具有重要价值。毕竟，多中心不仅符合多元主体的利益表达需求，还符合复杂性治理的要求，更有利于非正式规则的运用，从而降低治理成本。

需要注意的是，与传统农村集体经济不同，新型农村集体经济的内涵是“产权关系明晰、治理架构科学、经营方式稳健、收益分配合理”，即将现代企业的管理理念融入村集体经济运营，以科学合理的组织架构将理论上相互割裂的主体团结起来，形成环环相扣、互为补充的关系（栾江，2024）。因此，国家主体通过项目推动、资金支持、产业指导等手段引领新型农村集体经济，市场主体通过资金、技术、人才、品牌等手段赋能新型农村集体经济，社会主体则通过专业知识、人文情怀、治理温度等要素推动新型农村集体经济。三者共同嵌入其中，推动公平与效率的兼顾，进而实现有效运行。

## （二）规则嵌入：新型农村集体经济有效运行的内生动力

正式规则通过引入政治权威，为社会和个人的行为提供法律支撑；非正式规则则以社会习俗、道德观念、信仰等为形式存在，潜移默化地影响人们的行为选择。在新型农村集体经济的发展过程中，正式与非正式规则的嵌入不仅能够优化村集体资源配置，还能健全村庄管理机制。

1.正式规则的规制：优化村集体资源配置。意识形态资源、制度资源和组织资源是中国共产党整合资源建设的载体和依托，是党推动社会整合的前提、基础和条件。当前，乡村普遍存在村民原子化、村庄过疏化、集体松散化和资源闲置化等问题，这些困境是熟人社会治理面临的难题（范志雄和徐辉，2022），需要通过正式规则加以规范。在新型农村集体经济的发展过程中，有效分配和使用土地、资金、人才等资源，是维护村庄社会秩序和保障公共利益的重要途径。

2016年，《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》强调，要将“逐步构建归属清晰、权能完整、流转顺畅、保护严格的中国特色社会主义农村集体产权制度，保护和发展农民作为农村集体经济组织成员的合法权益”作为改革目标<sup>①</sup>。农村股份制改革是村集体借鉴股份制的产权组织形式、经营方式和分配方式的产物。通过提留集体资产，村集体剩余资产所有权和分配权实现了分离，社员股东享有一定的决策权、监督权和分配权，同时承担相应的义务，即在村集体内部重新划分集体股与个人股的产权关系与配置比例。传统的小农户以家庭为主要经营单位，而新型农村集体经济通过“三变”改革（资源变资产、资金变股金、农民变股民）推动农户与外部市场融合。股权作为农户与村集体及外部主体间的财产结构和分配依据，呈现动态化特征，即多元利益相关者根据外部环境变化不断调整股权结构和制度安排（杨帅等，2020）。2024年6月28日第十四届全国人民代表大会常务委员会第十次会议通过的《中华人民共和国农村集体经济组织法》第四十二条明确规定，农村集体经济组织当年剩余的可分配收益，按照量化给农村集体经济组织成员的集体经营性财产收益份额进行分配<sup>②</sup>。这一规定从法律层面阐明了新型农村集体经济组织兼顾效率与公平的“双重属性”。

为加快发展壮大农村经营主体，扎实推进“百县千镇万村高质量发展工程”，增强农业农村发展新动能，广东省人民政府办公厅印发《广东省发展壮大农村经营主体若干措施》<sup>③</sup>。在此背景下，荔枝圩村以“党组织+村集体+公司+农户”的模式发展新型农村集体经济，通过开展农村职业技能培训、促进农民专业合作社多元化、合理运用农村场地资源等措施，发展壮大村级集体经济。《浙江省农业农村厅关于加强农村集体资产管理的意见》（浙农政发〔2021〕7号）指明要规范农村集体经济组织体系，健全农村集体资产监管体系。为此，永安村引入职业经理人进行专业化发展，采用“党组织+村集体+职业经理人+农户”的组织结构，推动村级集体经济的发展壮大。

<sup>①</sup> 《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》，[https://www.gov.cn/zhengce/2016-12/29/content\\_5154592.htm](https://www.gov.cn/zhengce/2016-12/29/content_5154592.htm)。

<sup>②</sup> 《中华人民共和国农村集体经济组织法》，[https://www.gov.cn/yaowen/liebiao/202406/content\\_6960131.htm](https://www.gov.cn/yaowen/liebiao/202406/content_6960131.htm)。

<sup>③</sup> 《广东省人民政府办公厅关于印发广东省发展壮大农村经营主体若干措施的通知》（粤办函〔2023〕264号），[https://www.gd.gov.cn/zwgk/gongbao/2023/23/content/post\\_4244191.html](https://www.gd.gov.cn/zwgk/gongbao/2023/23/content/post_4244191.html)。

可见，中央“一号文件”等政策法律文件赋予新型农村集体经济合法地位，并从政策层面为新型农村集体经济的发展提供了方向指引和制度保障。地方性政策文件则通过提炼和借鉴其他地区的经验做法，为新型农村集体经济的发展注入新的思路，同时从政策层面确保村级集体资源的优化配置，提升新型农村集体经济的运行效率。

2.非正式规则的补充：健全村庄管理机制。费孝通先生在《乡土中国》中将中国社会的人际关系比喻为石落水中荡起的圈圈涟漪，这种复杂的关系作为非正式的制度安排，影响着中国社会的变迁（费孝通，2012）。其“差序格局”理论将个体因血缘、地缘和亲缘关系形成的熟人社会视为村庄的象征性资源，这种资源通过交往过程中形成的文化精神、政治权威和共同体意识，逐渐内化于村民的日常行为和思想意识中（谭同学，2009）。新型农村集体经济的发展不仅依赖于正式的法律法规，也受到习惯、传统、社会规范、行为准则等非正式规则的影响。当前，部分村庄在发展新型农村集体经济时存在“一肩挑”以及村委会、经济联合社、强村公司交叉任职的现象，导致部分新型农村集体经济组织缺乏健全的财务管理制度，难以有效提升组织的经营效率（栾江，2024）。乡村社会的正常运转需要责任感、情感和村规民约等非正式规则的嵌入，即公共事务与日常生活型事务逐渐进入正式基层治理范畴，从而倒逼村庄实行规则化治理，重塑乡村的秩序。以意识形态、价值观念、道德伦理和风俗习惯为表现形式的非正式规则，是人们在社会变迁过程中潜移默化形成的（黄静晗和郑庆昌，2023）。例如，为更好地组织村民进行农村改革和发展，塘约村制定了一套村规民约，被称作“红九条”“黑名单”。这些规定涉及土地流转、产业发展、环境卫生、社会服务和传统习俗等方面。村规民约的嵌入潜移默化地强化了基层党组织的引领作用，加强了村民的精神文明建设，并引导村民更好地参与经济发展。再如，荔枝圩村在每年二月初六举行年例。这一具有地方特色的民间文化习俗，通过集聚村民共同承办相关活动，不仅传承与发展了传统文化，同时也有助于增强村集体成员的认同感，维护社区的稳定与繁荣。又如，永安村借助党支部书记和新乡贤的力量，传递相关的理念和规则，降低了协商和监督成本，促进了合作精神。这些举措通过培养互信文化，鼓励村民参与式治理，强化社区凝聚力，构建开放沟通的环境，增强决策的民主性和公正性，从而推动乡村社会的公平与发展。

由此可见，非正式规则在新型农村集体经济发展中扮演着不可或缺的角色。村民在参与新型农村集体经济活动中形成的集体认同感和凝聚力，以及村“两委”与村民之间的相处模式、行为习惯等非正式规则的建立，不仅有助于促进文化传承，而且有助于维护社会稳定。

### （三）价值嵌入：新型农村集体经济有效运行的三维旨趣

发展新型农村集体经济的目的在于解决当前农村存在的人才不足、运营不畅以及难以兼顾效率与公平的三大困境，以实现农村集体经济提质增效和强化乡村社会共同体建设。这一目标可以通过利益嵌入、社会服务和情感联结来实现。

1.利益嵌入：兼顾效率与公平。新型农村集体经济兼具经济性与社会性，遵循“统合联营”的运作机理，即对上要满足各级政府部门的资源输入与利益诉求，对下要协调各类经营主体与农民的股权结构、经营方式和收益分配，从而奠定农村集体经济的产权基础，调整产权关系，塑造利益共同体，构建合理的收益分配方案。实现这一目标需要在发展集体经济过程中兼顾效率与公平，主要体现在以



下三方面。

其一，构建合理的收益分配机制。为破解传统农村集体经济分配主体模糊、分配标准失真、分配程序偏颇和监管机制缺位等难题，新型农村集体经济的分配应从“统一分配”向“按股分配”或“按要素分配”转变，分配理念也应从“经济导向”向“共建共享”转变。例如，塘约村村集体、合作社和村民按3:3:4的比例分配收益，既体现按劳分配的原则，激励村民加入合作社，同时通过设置合理的公共比例，依托第二次和第三次分配将村集体经济的收益用于村庄基础设施和社会保障项目，如医疗保险、教育奖助和帮扶基金等，在提升村民经济收入的同时，减轻其生活负担，增进社会公平。

其二，结合市场化运作与多元化经营。荔枝圩村在发展新型农村集体经济过程中融入现代化企业管理制度和市场竞争机制，通过推动产业转型升级、优化资源配置和提升产品服务，提高集体经济组织的运营效率和盈利能力。永安村的职业经理人在为村民提供更多家门口就业岗位的同时，鼓励村民通过乡村旅游、生态农庄和特色文化等方式拓宽收入来源，从而推动村集体经济的可持续发展。

其三，加强民主管理与监督。村民对发展新型农村集体经济的相关事务享有参与权、知情权和表决权。以村党支部、村委会、村监委为核心的村庄运行机构，能够保证决策过程的透明与公正，确保政策红利广泛惠及农村群体，防止资源被少数人垄断。因此，新型农村集体经济在促进经济增长的同时，需要确保成员合理分享发展成果。

2.服务嵌入：提强补弱促发展。从经济社会学的视角来看，经济基础决定上层建筑，其互动关系反映了社会历史发展中政治、经济与文化之间的关联，即经济行为同样具有社会性（曾维和和咸鸣霞，2021）。从推拉视角分析，新型农村集体经济不仅是推动农村集体经济增长的引擎，也是提升农村社会福祉的关键力量，是多种经济和社会因素共同作用下推拉的结果（李志强，2016）。因此，这一经济形式不仅具有经济属性，还涉及共同富裕、社会保障、医疗教育等领域，即将经济行为嵌入社会结构。例如，荔枝圩村成立合作社后引入龙头企业，将分散的小农户集中起来发展村集体经济，通过提供就业岗位增加村民收入，提升村庄整体经济发展水平和村民的生活水平。塘约村村“两委”在发展集体经济的同时，实行“积分制”管理以规范村民行为，并通过“驾照式”评定监督村干部行为。该村还通过采用一系列精细化管理模式，发挥集体经济的辐射带动作用，并采用“3:3:4”的分配模式对村民进行分红，带动村民增加收入，提高其生活水平。永安村在职业经理人的带动下，乡村旅游、生态农庄、野外露营等项目蓬勃发展。村集体通过完善基础设施、提供就业岗位和小额贷款等方式，为村民创造增收平台。塘约村的村民LSL表示：

“自加入合作社以来，我的收入得到了很大提高，此外，村里的篮球场、文化广场、健身设备等基础设施建设不断完善，茶余饭后我们有了更多娱乐的地方，幸福感和满足感越来越强烈。”（访谈时间：2022年10月23日）

可见，新型农村集体经济在推动水利设施、交通网络、信息通信等基础设施建设，提高教育、医疗、卫生等公共服务供给水平，促进就业与社会保障等方面发挥着提强补弱的作用。一方面，通过加强优势项目，帮助具有一定基础和发展潜力的村庄发展经济；另一方面，通过政策倾斜、资金支持和技术指导等方式，扶持资源禀赋较差的村庄发展集体经济，从而促进整个地区集体经济的全面发展。

3.情感嵌入：外引内培双驱动。情感主义是对基层治理的创新性回应，因其能够弥补制度和技術主义带来的效率至上、人本思想旁落的缺憾，具有重要的现实意义（孟燕和方雷，2022）。新型农村集体经济通过引入村民、乡贤、能人和职业经理人等主体，推动农业转型升级。经济驱动是发展村集体经济的重要因素，而在集体经济价值形成与创造过程中，情感力量作为一种维系和推动新型农村集体经济发展的重要路径，同样不可忽视（赵黎，2023）。永安村职业经理人LS表示：

“以前村民会认为我这位从城里来的乡村CEO待不久、坐不住，不过他们在工作过程中给予我很大的肯定，这种肯定让我觉得我的工作是有意义的，我希望留在这个村的时间长一点。”（访谈时间：2024年3月21日）

在乡村社会这一特定的熟人社会关系网络中，以外来身份进入农村场域并参与经济活动必定会面临多重阻碍。然而，基于情感记忆和文化符号所形成的乡村共同体，能够增强村民的凝聚力，不仅降低乡村发展的沟通成本，还通过共同体的塑造推动乡村发展。因此，通过引入企业家、专业技术人员、大学生等人才，广泛吸纳社会资本，拓展市场产品和渠道，是新型农村集体经济可持续发展的重要动力。此外，通过探索适合本村的发展模式，开展多样化活动以增强村民之间的情感联结与协作，并培养一批懂技术、会管理、善经营的新型本地职业农民，可进一步激发新型农村集体经济的内生动力。这说明，情感资源的嵌入能够有效促进新型农村集体经济的健康发展，为乡村振兴提供坚实的基础。

## 五、研究结论与展望

党的二十大报告明确提出：“巩固和完善农村基本经营制度，发展新型农村集体经济，发展新型农业经营主体和社会化服务，发展农业适度规模经营。”<sup>①</sup>新型农村集体经济是国家、市场、社会等主体协同合作下的产物，是国家治理体系在乡村治理创新中的实践形态。本文以嵌入性理论为基础，从关系嵌入、规则嵌入和价值嵌入三个维度出发，构建了“组织结构—运营机制—分配模式”的分析框架，选取广东省荔枝圩村企业化运作的合股联营模式、贵州省塘约村党组织领办的村社合一模式、浙江省永安村政府主导下的强村公司模式为研究对象，运用多案例比较分析方法，探讨了新型农村集体经济有效运行的逻辑。研究发现：不同的组织结构带来了决策机制的差异，不同的运营机制引发了治理特征的差别，而不同的分配模式塑造了多元的价值取向。同时，国家、市场、社会等多元主体的关系嵌入，正式规则与非正式规则的规则嵌入，以及基于利益、服务和情感的价值嵌入，共同促进了新型农村集体经济的有效运行。

然而，实践中，虽然不同的发展模式都能导向成功，但各有利弊，具体表现在：企业化运作的合股联营模式强调市场经济属性，可能在一定程度上削弱乡村的公共性，导致乡村治理过于注重效率而忽视公平；党组织领办的村社合一模式对村“两委”提出了更高的要求，但可能弱化市场经济理念；政府主导下的强村公司模式通过引入职业经理人实现政经分离，简化决策过程，但对职业经理人的资

<sup>①</sup>习近平，2022：《高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告》，北京：人民出版社，第31页。

源整合能力和专业素养要求较高。因此，展望未来，要让新型农村集体经济进一步提质增效，真正实现2023年中央“一号文件”所提出的“产权关系明晰、治理架构科学、经营方式稳健、收益分配合理”的目标，融合三种模式核心要素的混合模式将成为未来发展的趋势。

第一，融合党组织、村委会、村集体经济组织、村民、合作社、企业和职业经理人等多元主体的复合治理模式，是应对新型农村集体经济内在冲突的有效手段。集体经济的复合治理模式，通过融合多元主体的价值观，嵌入合作共赢的社会规范，能够丰富价值嵌入理论中关于价值观、文化和社会规范嵌入经济与社会活动的理论内涵。近年来，随着政策背景和社会环境的变化，村庄多主体之间的冲突时有发生，自主治理的成效也受到影响。特别是，随着原乡人、归乡人、新乡人“三乡人”建设队伍的加强和外部帮扶力量的嵌入，尽管村庄集体经济的组织结构仍以理事会、成员（代表）大会、监事会为核心框架，但企业介入或企业化运作的特征越来越明显。就此而言，新型农村集体经济的治理模式是基层党组织引领的“一元多核”模式，即基层党组织通过发挥“吸纳整合、服务群众、政治权威”等功能，将村民、村委会、合作社、企业、集体经济组织等相关利益主体融合在一起，实现利益主体与治理主体的统一，满足不同利益主体的需求，以适应复杂多变的治理环境。

第二，兼具村集体自我运营、职业经理人专业化运营、企业公司化运营以及多主体联合运营的混合运营机制，能够发挥资源协同效应，促进新型农村集体经济的快速发展。科学的管理模式和混合运营机制是实现农村资源有效利用和集体经济健康发展的重要条件。当前，农村集体经济的运营模式主要包括由村集体自行运营的集体运营模式、由村集体与农民专业合作社或企业共同运营的合股联营模式，以及委托给职业经理人或第三方公司进行专业化运营的委托运营模式。从村庄的发展历程来看，集体经济的运营模式首先具有阶段性特征。同一村庄在不同发展阶段会采取不同的运营模式。例如，塘约村在发展初期（2014—2020年）以村集体自我运营为主，条件成熟后聘请职业经理人开展企业化运营，目前正与一家国企合作推进混合运营模式。集体经济的运营模式其次具有混合性特征。在同一空间场域中，针对集体经济的不同发展业态，可采取多样化的经营方式。例如，物业出租、资源发包可采用集体经营模式，门面生意可租赁给家庭或农民专业合作社经营，村属公司则可委托职业经理人独立经营，或与龙头企业合股联营。由此产生的混合运营概念，早在2019年4月发布的《中共中央 国务院关于建立健全城乡融合发展体制机制和政策体系的意见》中就有雏形。所谓集体经济的混合运营，是指通过多元化的产权结构、市场化的运营机制和多样化的经营模式，实现合作共赢，促进资源协同，兼顾公平与效率。

第三，兼顾公平与效率的利益分配模式，无论是按资分配、按股分配、按要素分配还是按需分配，不仅是新型农村集体经济有效运行的表征，更是其走向成功的核心密码。通过多主体参与、合作共赢以及相对灵活的治理机制，新型农村集体经济形成了网络化、系统化的治理结构，能够有效适应基层社会的复杂属性（胡雯和芮国强，2023）。其形成的复合治理结构能够推动集体经济组织建立兼具公平和效率的利益分配机制，从而提高其适应性和竞争力，更好地应对复杂多变的社会环境，实现可持续发展。例如，作为一种兼顾效率与公平的新型农村集体经济模式，强村公司的实践逻辑是在克服过去集体经济效率低下的基础上，推动村级跳出各自为政、分散发展的传统思维，探索“多村抱团”的

合作模式。这一模式通过推动多种形式的合作和联合，实现抱团取暖、以强带弱、强强联合，激发新型农村集体经济发展的内生动能，做大做强农村集体经济“蛋糕”，并依托第二次分配和第三次分配实现公平。目前，这一模式已在浙江、广东等地得到大力推广。然而，由于仍处于探索阶段，强村公司模式存在经验模式不够成熟、管理过程不够规范、运行机制不够健全、指导机制有待完善、市场水平有待提升等问题，且对村庄的资源禀赋、市场化水平和组织化程度要求较高，对职业经理人的素质也提出了较高期望。因此，通过强村公司来发展集体经济，与基层党建引领、龙头企业带动、专业人才运营和区域品牌建设等边界条件紧密相关，不适合在全国范围内强制推广，应因地制宜、分阶段分步骤推广。当然，企业化运作的合股联营模式与党建引领的村社合一模式，既能兼顾效率与公平，又具有较好的借鉴意义与推广价值，可在条件具备的村庄因地制宜地进行推广。

#### 参考文献

- 1.波兰尼，2007：《大转型：我们时代的政治与经济起源》，冯刚、刘阳译，杭州：浙江人民出版社，第232页。
- 2.陈永强、于水，2024：《社会资本参与和美乡村建设的困境及其消解：从外嵌悬浮到融合共生》，《华中农业大学学报（社会科学版）》第5期，第134-142页。
- 3.陈宇，2023：《乡镇社会工作嵌入式发展的行动逻辑及实现路径》，《学术论坛》第6期，第97-105页。
- 4.程波辉、叶金宝，2022：《中国式现代化视域下公共治理的有效性研究》，《学术研究》第11期，第59-67页。
- 5.党亚飞、应小丽，2020：《组织弹性与规则嵌入：农村协商治理单元的建构逻辑——基于天长市农村社区协商实验的过程分析》，《华中师范大学学报（人文社会科学版）》第1期，第35-42页。
- 6.丁波，2020：《乡村振兴背景下农村集体经济与乡村治理有效性——基于皖南四个村庄的实地调查》，《南京农业大学学报（社会科学版）》第3期，第53-61页。
- 7.杜永康、张新文，2024：《党委统领合作社：共同富裕目标下集体经济发展的模式创新——基于贵州鸭池镇“两包一干”的经验诠释》，《南京农业大学学报（社会科学版）》第5期，第47-58页。
- 8.杜志雄、高鸣，2025：《从“十四五”到“十五五”：农村改革的成效经验、关键问题与路径选择》，《社会科学辑刊》第1期，第104-115页。
- 9.范志雄、徐辉，2022：《集体经济内源式发展的逻辑表征——以甘肃省W村为例》，《西北农林科技大学学报（社会科学版）》第4期，第9-16页。
- 10.费孝通，2012：《乡土中国》，北京：北京大学出版社，第76-79页。
- 11.格兰诺维特，2015：《镶嵌：社会网与经济行动》，罗家德等译，北京：社会科学文献出版社，第3-10页。
- 12.管兵，2023：《案例研究的理论化：三种可行途径》，《广东社会科学》第3期，第198-210页。
- 13.管珊，2024：《党建引领新型农村集体经济发展的实践逻辑与效能优化——基于鲁中典型村的历时性探讨》，《中国农村观察》第1期，第146-160页。
- 14.韩玉祥、许珍珍，2024：《经营方式视角下新型农村集体经济的发展路径及优化方向》，《农村经济》第8期，第18-29页。

- 15.郝文强、王佳璐、张道林，2022：《抱团发展：共同富裕视阈下农村集体经济的模式创新——来自浙北桐乡市的经验》，《农业经济问题》第8期，第54-66页。
- 16.贺芒、陈彪，2021：《文化嵌入视域下的社会治理共同体构建：缘起、模式与路径》，《东北大学学报（社会科学版）》第6期，第65-72页。
- 17.胡雯、芮国强，2023：《面向复杂性的复合治理：数字乡村韧性建构的可能路径》，《湖南农业大学学报（社会科学版）》第5期，第64-73页。
- 18.黄静晗、郑庆昌，2023：《正式制度与非正式制度的关系结构与形成逻辑——基于对我国农村集体产权制度改革的观察》，《福建师范大学学报（哲学社会科学版）》第6期，第39-48页。
- 19.姜广东，2002：《非正式制度约束对农村经济组织的影响》，《财经问题研究》第7期，第35-40页。
- 20.李汉林、渠敬东、夏传玲、陈华珊，2005：《组织和制度变迁的社会过程——一种拟议的综合分析》，《中国社会科学》第1期，第94-108页。
- 21.李万君、李艳军、史清华，2023：《中国农村市场化改革：回顾、反思及启示》，《中国农村经济》第7期，第36-56页。
- 22.李文嘉、李蕊，2023：《新型农村集体经济发展的现状、问题及对策》，《人民论坛》第15期，第56-58页。
- 23.李志强，2016：《转型期农村社会组织治理场域演进——从适应、整合到均衡的路径分析》，《中南大学学报（社会科学版）》第2期，第145-152页。
- 24.刘儒、郭提超，2023：《新型农村集体经济促进乡村全面振兴的内在逻辑与路径优化》，《西北农林科技大学学报（社会科学版）》第6期，第28-40页。
- 25.栾江，2024：《新型农村集体经济助力中国特色农业强国建设：作用机理与路径选择》，《天津社会科学》第3期，第57-67页。
- 26.马荟、王彩虹、周立，2023：《资源资本化如何促进新型农村集体经济发展？——基于多案例的探索性研究》，《经济社会体制比较》第5期，第65-74页。
- 27.孟燕、方雷，2022：《动员型治理：党建引领城市社区治理的内在机理与实现机制》，《探索》第6期，第85-97页。
- 28.彭凌志、赵敏娟，2024：《农村集体产权制度改革对县域经济发展的影响——来自中国1873个县域的证据》，《中国农村经济》第2期，第112-130页。
- 29.乔翠霞、王骥，2020：《农村集体经济组织参与公共供给的路径创新——大宁县“购买式改革”典型案例研究》，《中国农村经济》第12期，第22-34页。
- 30.谭同学，2009：《当代中国乡村社会结合中的工具性圈层格局——基于桥村田野经验的分析》，《开放时代》第8期，第114-129页。
- 31.万俊人，2000：《论市场经济的道德维度》，《中国社会科学》第2期，第4-13页。
- 32.汪倩倩，2023：《共同富裕导向下新型农村集体经济何以冲破藩篱？》，《现代经济探讨》第12期，第110-116页。
- 33.王进文，2024：《新型农村集体经济如何影响乡村共同富裕——基于D村和S村的双案例研究》，《南京农业大学学报（社会科学版）》第4期，第39-51页。

- 34.王蒙, 2019:《社会经济:新时期西部民族地区农村集体经济的发展路径——基于甘孜藏区的地方性实践》,《湖北民族学院学报(哲学社会科学版)》第6期,第87-93页。
- 35.王鑫、吴业苗, 2023:《以乡村韧性治理推进高韧性体系构建》,《江苏社会科学》第6期,第112-121页。
- 36.肖盼晴、姚玉凤, 2024:《新型农村集体经济促进共同富裕的实践进路——基于嵌入理论的分析》,《哈尔滨工业大学学报(社会科学版)》第5期,第145-152页。
- 37.谢治菊, 2014:《农村经济利益分化对农民政治心理的影响分析——基于欠发达地区贵州和发达地区江苏的调查》,《南京农业大学学报(社会科学版)》第6期,第12-18页。
- 38.谢宗藩、肖媚、王媚, 2021:《农村集体经济组织嬗变:嵌入性视角下发展动力机制变迁》,《农业经济问题》第12期,第92-103页。
- 39.杨帅、唐溧、陈春文, 2020:《内生性视角下的“农民变股东”——以陕西省袁家村为例看农村股权制度演变逻辑》,《学术研究》第11期,第82-88页。
- 40.杨玉波、李备友、李守伟, 2014:《嵌入性理论研究综述:基于普遍联系的视角》,《山东社会科学》第3期,第172-176页。
- 41.余丽娟, 2021:《新型农村集体经济:内涵特征、实践路径、发展限度——基于天津、山东、湖北三地的实地调查》,《农村经济》第6期,第17-24页。
- 42.曾维和、咸鸣霞, 2021:《衰落风险与村庄共同体治理——基于“金陵首富村”全面振兴的案例分析》,《中国农村观察》第1期,第22-39页。
- 43.张紧跟、张旋, 2023:《整合式赋能:党支部领办合作社中农民主体性的激活机制——以山东B县W村为例》,《探索》第3期,第76-89页。
- 44.张克俊、付宗平, 2022:《新型农村集体经济发展的理论阐释、实践模式与思考建议》,《东岳论丛》第10期,第105-114页。
- 45.赵浩华, 2024:《嵌入性理论视角下农村互助养老发展困境与破解》,《当代经济研究》第2期,第94-104页。
- 46.赵黎, 2023:《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》,《中国农村经济》第8期,第60-83页。
- 47.赵泉民、井世洁, 2015:《利益链接与村庄治理结构重建——基于N村“村企社”利益相关者“合作治理”个案》,《上海行政学院学报》第6期,第64-74页。
- 48.周振, 2023:《农村集体经济混合经营的实现路径:基于陕西省礼泉县袁家村的案例分析》,《南京农业大学学报(社会科学版)》第5期,第26-40页。
- 49.Hagedoorn, J., 2006, "Understanding the Cross-Level Embeddedness of Interfirm Partnership Formation", *Academy of Management Review*, 31(3): 670-680.
- 50.Yin, R. K., 2009, *Case Study Research: Design and Method*, London: Sage, 101-115.
- 51.Zukin, S., and P. DiMaggio, 1990, *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*, New York: Cambridge University Press, 45-50.

## How Does New Rural Collective Economy Operate Effectively: An Exploratory Analysis Based on Three Practical Models

XIE Zhiju<sup>1</sup> HUANG Meiyi<sup>2</sup>

(1. School of Public Administration, Guangzhou University;

2. GuangZhou Railway Polytechnic)

**Summary:** The new rural collective economy, with its clear organizational structure, standardized operational mechanisms, and fair distribution models, empowers rural development. It has become a key force in consolidating and expanding the achievements of poverty alleviation and promoting comprehensive rural revitalization. This type of economy, which ensures both economic and social benefits, has significant value in promoting collective economic growth, optimizing resource allocation, and enhancing market competitiveness. Lizhixu Village in Guangdong Province, Tangyue Village in Guizhou Province, and Yong'an Village in Zhejiang Province are typical examples of the effective operation of the new rural collective economy. This paper, based on embeddedness theory, establishes an analytical framework of “organizational structure–operational mechanism–distribution model” from three dimensions: relational embedding, rule embedding, and value embedding. It explores the operational logic of the enterprise-based partnership model, the Party organization-led village-community integrated model, and the government-led strong village company model, aiming to extract the key elements for the effective operation of the new rural collective economy.

The study finds that different organizational structures lead to differences in decision-making mechanisms, different operational mechanisms generate distinct governance characteristics, and different distribution models shape diverse value orientations. Specifically, at the organizational structure level, the “multi-center governance structure” built by the state, market, and society not only meets the needs of multiple stakeholders for expressing their interests but also aligns with the requirements of complex governance. At the operational mechanism level, the embedding of formal rules and informal rules optimizes village collective resource allocation and improves the village management mechanism. At the distribution model level, value embedding based on interests, services, and emotions helps improve the quality and efficiency of rural collective economies and strengthens the construction of rural social communities.

Therefore, the development experiences of Lizhixu Village, Tangyue Village, and Yong'an Village provide valuable insights for promoting the effective operation of the new rural collective economy. A composite governance model based on multiple stakeholders, a mixed operational mechanism with joint operations by multiple entities, and a distribution model that balances efficiency and fairness are the key to improving the quality and efficiency of the new rural collective economy. Moreover, the hybrid model that integrates the core elements of the three models will stimulate the endogenous momentum for the development of new rural collective economies and will become the trend for future development.

**Keywords:** New Rural Collective Economy; Partnership-Based Joint Operation; Strong Village Company; Rural Revitalization; Common Prosperity

**JEL Classification:** P32; Q15

(责任编辑：张丽娟)