

村集体经营公司的运作及对策研究

——以重庆綦江区 Z 村为例

陈 峰

西南大学经济管理学院 重庆 400715

摘 要：通过探索创新集体经济实现形式、运行机制不仅是发展壮大新型农村集体经济的有效途径，更是全面推进乡村振兴的有力支撑。当前，在农村集体产权制度改革的基础上，许多农村股份经济合作社建立了集体经济发展有限公司，通过公司化运营谋求发展。因此，如何通过公司化运营，使得集体经济中各个主体都能共享发展成果，是我们当前面临的重要的问题，本文基于重庆市綦江区 Z 村集体经营公司的实地调研，利用博弈论相关知识对其公司化运营路径进行系统梳理，并给出相关对策建议，以期为其他地区提供经验借鉴。

关键词：村集体资产；公司化经营；博弈论

引 言：

农村集体产权制度改革是一项管长远、打基础，具有“四梁八柱”性质的重大改革。自 2007 年农业部出台《关于稳步推进农村集体经济组织产权制度改革试点的指导意见》到 2016 年中共中央、国务院印发的《关于稳步推进农村集体产权制度改革的意见》明确具体改革任务，再到党的十九大报告明确指出“深化农村集体产权制度改革，保障农民财产权益，壮大集体经济”，农村集体产权制度改革成果逐步落实见效。截至 2021 年底，改革的阶段性任务基本完成。在先行改革的广东南海和上海闵行，农村集体资产股份分红收入已占到农民可支配收入的 20%。张浩等（2021）提出，农村集体产权制度改革通过集体资产剩余索取权和剩余控制权的匹配，实现了农民财产权益和农村集体经济壮大的“双赢”^[1]。江帆（2021）的研究表明，改革对试点地区农村居民可支配收入提升 5.3%^[2]，罗明忠等（2022）也证实了改革对缩小县域城乡居民收入差距起到收敛作用^[3]；同时，改革对完善村庄公共品供给^[4]、夯实村民自治根基^[5]等也具有积极作用。

在农村集体产权制度改革的道路上，村集体公司化运营是十分重要的方式。在改革过程中，重庆市綦江区 Z 村进行了村集体经营性资产管理体制改革，评估资产总额，进行量化，投资成立了村民持股的市场服务有限公司，以公司的形式参与市场经济，管理原村集体经营性资产，从改制后的运营情况来看，运作较为稳定，取得了一定阶段性的实际效果，但却仍有些例如财务管理不当、股东权利无法真正实

现、经营模式封闭固化等问题，制约其更进一步健康发展和经营产业转型升级，面临的发展约束条件依然很多，本研究旨在分析此类经济实体在治理方面的一些可行性方案，通过讨论如何在该村将产权制度改革的进一步深化，促进村集体经济更好地发展，使持股村民持续增收，村内基础服务更加完善，辖区社会更加和谐稳定。

项目基金

国家社会科学基金一般项目“返乡创业赋能乡村振兴的长效机制与政策研究”（21BGL078）。

1. 理论解释和模型设计

1.1 理论解释

1.1.1 博弈论原理: 博弈论, 亦被称为对策论或赛局理论, 属于现代数学的新分支, 是运筹学的主要学科之一, 也已经成为经济学领域的重要标准分析工具之一, 主要应用于金融学、证券学、生物学、经济学、国际关系、计算机科学、政治学、军事战略等研究领域。在本研究中, 我们正是基于博弈论原理在经济领域的研究方法以此来对 A 村集体经营性资产公司化过程中的各利益主体进行全面综合的分析。

2.1.2 Z 村及 Z 村集体经营性资产公司化运作概况: Z 村地处綦江区西北部, 幅员面积 30.68 平方公里, 辖 14 个村民小组, 共 1150 户、3623 人, 其中贫困人口 125 户、228 人, 境内林多地少, “藏”有 10 万亩森林, 森林覆盖率达 73.6%。近年来, Z 村立足森林优势, 通过“三变”改革, 确立中蜂养殖特色产业, 配套发展蜜源经果林、蜜源中药材、蜜源花卉园产业, 盘活生态资源, 促进集体经济发展。2019 年, 实现村集体经济收入 146.8 万元、纯收益 16 万元, 困难群体(贫困户)利益联结覆盖率 100%, 成功创建全国优质成熟蜜示范基地。

围绕中蜂特色优势产业, 组建公司, 立足资源禀赋、需求导向, 运用现代理念、市场思维, 做大集体“蛋糕”。首先是搭建主体, 健全管理。村集体牵头组建中峰镇甜蜜农业有限公司, 公司实行“三权分设”管理, 即资产所有权归村级集体经济组织, 财务监督权归镇财政办和村务监督委员会, 经营管理权实行经理负责制, 聘请“党员致富带头人”担任集体公司经理, 推进集体公司规范运营, 逐步实现市场化, 让公司转起来。

1.2 模型设计

1.2.1 基本假设: 首先对博弈模型做出如下假设: 假定博弈主体为 Z 村党委政府、中峰镇甜蜜农业有限公司以及 Z 村参股村民, 三个博弈主体之间进行两两博弈, 分别为 Z 村党委政府与中峰镇甜蜜农业有限公司之间的博弈与中峰镇甜蜜农业有限公司与 Z 村参股村民之间的博弈。其中在 Z 村党委政府与中峰镇甜蜜农业有限公司之间的博弈中, 假定 Z 村党委政府起到对企业的监管作用, 政府的决策为监督或者不监督, 公司的决策为整改或者拒绝; 而在中峰镇甜蜜农业有限公司与 Z 村参股村民之间的博弈中, 村民为公司的股东, 公司的策略为侵犯村民的合法权益提高公司的利润或

者维护村民的合法权益, 村民的策略为维护自己的合法权益或者接受公司侵害自己的合法权益。

1.2.2 模型设计:

(1) Z 村党委政府与中峰镇甜蜜农业有限公司之间的博弈: Z 村政府策略为监督: A11, 不监督: A12; 中峰镇甜蜜农业有限公司整改: B11, 拒绝: B12

(2) 中峰镇甜蜜农业有限公司与 Z 村参股村民之间关于利润分配的博弈: 中峰镇甜蜜农业有限公司侵害村民合法权益: C11, 中峰镇甜蜜农业有限公司维护村民合法权益: C12; 村民维护自己的合法权益: D11, 村民接受公司侵害自己的合法权益: D12。

2. 基于博弈论的 Z 村集体经营性资产公司化运作分析

2.1 各主要博弈主体综合分析

在对博弈过程简易理解的基础上, 利用博弈论原理, 进一步对 Z 村集体经营性资产的管理过程中三个主要相关利益主体进行一个简短的分析。

2.1.1 地方党委政府分析: 在我国对各领域的管理制度体系当中, 地方党委政府在很多领域居于主导地位^[6], 在 Z 村集体经营性资产公司化运作的博弈中更是如此。

2.1.2 中峰镇甜蜜农业有限公司管理层分析: 在参与到 Z 村集体经营性资产管理博弈的三方中, 中峰镇甜蜜农业有限公司管理层是相对强势的一方。

2.1.3 Z 村参股村民群体分析: Z 村村民股民是公司的所有者, 是公司的最终的受益人, 但与上述两方相比, 在博弈中是最为弱势的。

2.2 各主要利益主体相互间的博弈情况

Z 村党委政府与中峰镇甜蜜农业有限公司之间的博弈情况: Z 村党委政府与中峰镇甜蜜农业有限公司之间的共同利益点都是希望公司的盈利能够越来越多, 这样可以保证村民可以分得更多的分红, 从而保证 Z 村生活水平能够不断提高, 为贯彻落实乡村振兴的实现提供源源不断的资金支持。

在策略组合“村党委政府监督, 公司整改”(A11,B11)中, 村党委政府会对公司日常运作中的方方面面进行监督, 并且督促公司对于管理方面出现的问题加以整改。

在策略组合“村党委政府监督, 公司拒绝整改”(A11,B12)中, 村党委政府会对公司进行监督, 而公司出于自身利益最大化的考虑, 会继续维持原有的生产经营方式, 拒绝整改。

在策略组合“村党委政府不监督，公司整改”(A12,B11)中，村党委政府为了减少管理成本，弱化了对公司的监管，在公司管理过程中，充分信任公司，给予其较多的管理经营自由权限，即使在这样的情况下，公司管理层仍然积极整改各种管理中存在的问题。

在策略组合“村党委政府不监督，公司拒绝整改”(A12,B12)中，村党委政府和公司管理层均认为当前管理中存在的问题并不是十分严重，对近期的发展也没有受到较大影响，均不作出整改动作或政策调整动作较小。对于这样的结果双方均可以接受，策略组合达到均衡。

在村党委政府和公司对发现的管理中存在问题整改的博弈中，对于村党委政府来说，放任是其占优的策略，因此会坚持这一政策；而对于公司管理层来说，对管理中存在问题整改的效用还是略大于拒绝的，但是差距却并不是十分明显。

中峰镇甜蜜农业有限公司与Z村参股村民之间的博弈情况：对于村民来说，只有公司发展越来越好，村集体的资产和村民股民的收益才会逐渐增多，从这方面来讲，公司和村民双方的利益和目标是一致的。公司管理层和村民的主要矛盾点，还是集中在公司取得利润后，对这部分收益的具体分配问题。

在公司与村民的利润分配的博弈中，前者可以选择的博弈策略有两种：一种是以公司的利益为重，在利润分配时选择侵害村民的合法权益；另一种是在利润分配的时候选择维护村民的合法权益，给予村民要求的利润分配。

在策略组合“公司侵害村民的合法权益，村民维护自身合法权益”(C11,D11)中，村民拒绝沉默，会主动采取与公司的管理层进行协商，或向各级党委政府上访、向司法机关寻求法律救济等方式，来努力维护自身合法权益。

在策略组合“公司侵害村民的合法权益，村民接受公

司侵害自身的合法权益的事实”(C11,D12)中，公司管理层侵害了参股村民利益，村民即使知晓但也保持了沉默，放弃自身权益。

在策略组合“公司维护村民的合法权益，村民接受”(C12,D11)中，公司管理层尽力维护村民的合法权益，而村民享受到村集体经营性资产参与市场化运营后带来的收益。

4. 对策建议

在前面，我们对Z村集体经营的公司运作基于博弈论进行了分析，得出了相关的结论，并且厘清了Z村集体经营公司存在的一些问题，在此基础上，本文将尝试为Z村集体经营公司的改革提出两点较为合理的对策建议，供参与管理的各方利益主体参考和借鉴。

4.1 村党委政府积极转变职能

在村集体经济制度改革中，只有依靠政府下定决心，通过强大的行政力量推动，才能冲破村集体经济中各不合理既得利益集团的阻碍，保障村民的本应享有的权利，所以还是需要政府从宏观上制定相应的各类科学规则和制度，推动建立面向全社会的监督管理平台和机制，营造正常有序的市场经营环境。

4.2 完善公司内部相关部门职能

在一个公司中，董事会和监事会的职责非常重要，因此为了协调公司与村党委政府、村民之间的利益冲突，可以从公司内部的董事会和监事会两点入手：

一是尽快实现董事会、监事会的人员专职专任，充分发挥董事会和监事会该有的基本职能；二是，要加强对村民董事会、监事会成员的培训，特别是在管理经营和财务知识等方面，使村民具备成为合格董事、监事的能力；三是，建立约束机制，强化责任意识；四是，在选举机制的制定上，可以考虑按村中每个家庭人数分配一定董事会和监事会席位。

参考文献

[1] 张浩,冯淑怡,曲福田. “权释”农村集体产权制度改革:理论逻辑和案例证据[J]. 管理世界, 2021, 37(02): 81-94, 106, 7.

[2] 江帆,李崇光,邢美华,等. 中国农村集体产权制度改革促进了农民增收吗——基于多期DID模型的实证检验

[J]. 世界农业, 2021, (03): 70-79, 107.

[3] 罗明忠,魏滨辉. 农村集体产权制度改革与县域城乡收入差距[J]. 华南农业大学学报(社会科学版), 2022, 21(06): 78-90.

[4] 乔翠霞,王骥. 农村集体经济组织参与公共品供给的路径创新——大宁县“购买式改革”典型案例研究[J]. 中国

农村经济, 2020, (12): 22-34.

[6] 张捷. S 村集体经营性资产公司化运作研究 [D]. 河

[5] 李勇华. 农村集体产权制度改革对村民自治的价值 北工程大学, 2020

[J]. 中州学刊, 2016, (05): 6-10.

作者简介:

陈峰 (2000——) 男 汉族 河北省石家庄市 硕士研究生 农业经济与管理