

平台化经营破解“谁来种田”困境的实现机制与内在逻辑

——基于湘北D村的案例考察

刘硕¹, 曹银山^{2*}, 曾保根²

(1.中共安徽省委党校 决策咨询部, 安徽 合肥 230022; 2.韶关学院 政法学院, 广东 韶关 512005)

摘要: 构建“平台—农户”的分析框架, 结合对湘北D村的案例研究, 发现以村集体为载体构建的综合性服务平台, 通过土地整合、服务集成、利益联结与决策协调四大机制, 系统性地将分散小农户重新组织起来, 实现了服务规模化与生产精细化的统一, 解决了“谁来种田”的难题。其内在机理在于: 平台通过构建组织化服务网络有效应对了农业经营主体缺失的问题; 借助虚拟连片经营模式实现了服务型的规模经济, 从而克服了耕地细碎化的制约; 通过产业链延伸与农业多功能拓展创造了多元化的价值增长空间, 显著提升了生产经营效益; 依托建立风险共担的共同体保障机制, 成功化解了农业生产风险由个体独自承担的困境。这一实践超越了传统的主体替代或服务外包模式, 在保持农户经营主体地位的前提下, 探索出一条通过治理结构创新实现小农户与现代农业有机衔接的可行路径。

关键词: 平台化经营; 村集体; 小农户; 农村社会组织; 粮食安全

中图分类号: F323

文献标志码: A

文章编号: 1009–2013(2026)04–0042–09

Platformized agricultural operation unpacking the implementation mechanisms and underlying logic for the “Who will farm” dilemma —Evidence from Village D, northern Hunan

LIU Shuo¹, CAO Yinshan^{2*}, ZENG Baogen²

(1.Anhui Provincial Party School of the Communist Party of China, Department of Decision-making Consultation, Hefei 230022, China; 2.School of Political Science and Law, Shaoguan University, Shaoguan 512005, China)

Abstract: By constructing a “platform–farmer” analytical framework and drawing on a case study of D Village in northern Hunan, this research finds that a comprehensive service platform established by the village collective systematically reorganizes dispersed smallholder farmers via four interrelated mechanisms: land consolidation, integrated service provision, benefit linkage, and coordinated decision-making. This model unifies service scale and production precision, thereby resolving the “Who will farm” dilemma. The underlying logic lies in that the platform effectively addresses the shortage of agricultural management entities by establishing an organized service network, realizing service-oriented economies of scale through a virtual contiguous farming model, thereby overcoming the constraints of land fragmentation, creating diversified value-added space through industrial chain extension and multifunctional agricultural development, significantly improving production and management efficiency, and mitigating burden of production risks traditionally borne by individual farmers by establishing a community-based risk-sharing mechanism. This practice transcends traditional entity substitution or service outsourcing models, preserves farmers’ principal

operating status of agricultural production, and explores a viable path to organically connect smallholders with modern agriculture through governance structure innovation.

Keywords: platform-based operation; the village collective; smallholder farmers; rural social organizations; food security

收稿日期: 2026–04–07

基金项目: 中共安徽省委党校创新工程项目(CXGCZD202505); 贵州省社科基金青年项目(25GZQN21); 广东省普通高校特色创新类项目(2025WTSCX095); 韶关学院博士科研启动项目(9900065001)

作者简介: 刘硕(1996—), 男, 法学博士, 讲师, 主要研究方向为乡村治理。*为通信作者。

一、文献回顾与问题提出

食为民本，本固邦宁。对于14亿人口大国而言，粮食安全问题早已超越农户经济问题，而成为关乎国家政治安全的国之大计、政之本务。党的十八大以来，习近平总书记高度重视粮食安全，多次作出重要论述。习近平总书记深刻指出：“保障国家粮食安全是一个永恒课题，任何时候这根弦都不能松。”^[1]《中华人民共和国国民经济和社会发展第十五个五年规划纲要》将“粮食安全”作为“国家安全能力建设”的重要组成部分，指出要“健全种粮农民收益保障机制，强化价格、补贴、保险等政策支持和协同，保护和调动农民务农种粮积极性”^[2]。尽管我国粮食生产连年丰收，但农业劳动力老龄化、兼业化趋势严重，新生代农民务农意愿低，部分地区出现耕地“非粮化”甚至撂荒现象^[3]，由此带来的“谁来种田”问题日益凸显。这已不仅是家庭经济问题，更是威胁国家粮食安全可持续性的结构性风险。

既有研究主要从两个层面回应了“谁来种田”的挑战。一方面，强调培育新型农业经营主体，如家庭农场、专业合作社、农业企业等，以期通过主体替代来解决劳动力缺口与效率问题^[4]。这一路径在平原等宜机化地区取得了显著成效，但其在山区、丘陵等耕地细碎化区域，面临土地流转成本高、集中难度大^[5]，甚至可能因资本下乡导致小农户边缘化^[6]等适应性挑战。另一方面，大力推广农业社会化服务，通过生产环节外包实现服务规模化，以弥补土地规模化的不足^[7]。这一路径有效缓解了生产技术难题，但研究多聚焦于机耕、机插、飞防、机收及烘干等生产环节的单一或多种社会化服务^[8]，未能系统回应谁来做生产决策、谁来承担最终产出责任、如何保障服务链的协同性与连续性等根本问题。更有研究发现，农机服务市场的发展会诱发小农户退出农业生产，尤其会导致细碎偏远地块的撂荒^[9]。

不难发现，现有主体替代与服务外包两种主流路径，均未能完全破解“谁来种田”的问题。尤其是在资源禀赋受限地区，小农户作为生产主体面临系统性缺位与农业生产过程组织化缺失的双重困境。因此，一个亟待解决的关键理论与现实问题在于，在“大国小农”的基本农情下，能否以及如何

通过一种新型的组织机制，在不排斥小农户的前提下，将其重新有效组织起来，使其成为保障粮食安全稳定且可持续的微观生产基础？本文基于湘北D村的创新实践，提出“平台化经营”这一核心分析概念，它特指由村集体等本土组织构建的综合性服务平台，通过系统性整合土地、服务、技术与管理要素，为区域内分散的小农户提供全链条、组织化的生产解决方案，从而在坚守农户家庭经营基础地位的同时，实现农业生产的再组织化、服务规模化与过程标准化。本文旨在剖析平台化经营在D村的具体实践机制，并深入阐释其破解“谁来种田”困境的内在逻辑，以期创新农业经营体系、筑牢粮食安全根基提供新的理论视角与实践启示。遵从学术惯例，文中所涉具体地名、人名等一律进行技术化处理。

二、分析框架与案例引入

（一）平台化经营：“平台—农户”双中心联动框架

在平台时代，政府搭台已是国之治的常态和缩影，由此平台型治理悄然兴起，正在成为一种新兴的公共治理范式^[10]。实际上，平台型治理理论起源于诺贝尔经济学奖得主Tirole等开展的“双边平台”（two-sided platform）研究，是指在双边市场中，平台把不同类型的用户连接起来，其他主体借以提供互补产品、服务和技术^[11]。近年来，治理理论进入主流政策话语体系，平台型社会救助、平台化数字治理等概念层出不穷。本研究着眼于平台型治理表现出的多主体连接、资源整合与规则协调的核心特征，将其迁移至农业生产领域并提出“平台化经营”理念。这一理论建构，不仅源于平台政治学、经济学的启示，更深植于经典的社会科学理论脉络。威廉姆森关于交易成本与治理结构的论述，为本研究提供了关键的经济逻辑，面对小农户与多元服务主体间高昂的市场交易成本，需要一个有效的组织安排^[12]，即平台来替代大量分散、不确定的市场契约。同时，在波兰尼看来，平台必须是一种嵌入乡土社会网络的组织形态，其运作依赖于并反过来强化社区内部的信任、互惠与规范^[13]，而非纯粹的、原子化的市场关系。

由此，本文所提出的平台化经营，并非指美团、

淘宝等以盈利最大化、算法匹配供需为核心特征的数字商业平台,而是特指一种由村集体等本地组织主导构建的、嵌入乡土社会网络的、以服务小农户和保障粮食安全为首要目标的混合治理结构。其本质是一个村集体主导的、嵌入型的、弱营利性的治理平台,而非市场驱动型商业平台。与商业平台不同,该平台的核心功能不在于撮合交易并抽取佣金,而在于整合土地、服务、技术、政策等多元资源,系统性地重构农业生产组织方式,降低小农户的生产成本与市场风险。其运作逻辑不依赖算法与价格信号,而是依赖于社区信任、集体协商、利益共享与社会规范。在目标上,平台以保障粮食安全、稳定农户生计、实现服务规模化为首要诉求,盈余主要用于再投资与风险缓冲,而非追求外部股东利润最大化。因此,本文所论之平台化经营,本质上是一种嵌入性的社会治理工具与生产组织创新,而非数字经济语境下的商业平台。它旨在构建一个由村集体主导的本地化平台,作为连接农户、市场与政府的核心枢纽,其功能远不止于技术性的匹配与集成,更深层次的是通过社区信任资本来降低正式契约的执行成本,通过乡土社会网络来保障合作的韧性,并在此基础上设定激励相容的规则,系统性地组织生产要素与协调集体行动。

显见,平台在乡村的成功运作,必须同时实现经济效率与社会整合的双重目标。这也正是破解以往理论中主体替代与服务外包两种思路内在张力的关键所在。传统主体替代论侧重于引入新型经营主体以追求规模效率,却可能忽视小农户的生计保障与社区稳定;而服务外包论虽缓解了生产环节的技术约束,却未能触及“农户不愿种田”的深层症结,即农业经营的比较收益低下、风险高度集中与主体获得感缺失。平台化经营理念的创新之处,在于它通过村社本位的平台构建,将外部规模经济与内部社区治理有机融合,使平台既是一个降低交易成本、提供集成服务的经济组织,又是一个维系信任、平衡利益、促成集体行动的社会治理单元。这回应了当前农业转型中一个更深层的命题:现代农业经营体系的建设,不能仅是生产要素的重新组合,更必须是生产关系的适应性重构。由此,“平台—农户”双中心联动框架,不仅为理解D村的实践经验提供了分析框架,也为在更普遍意义上探索

小农户与现代农业发展有机衔接,开辟了一条兼顾效率与公平、技术性与社会性的理论路径。

(二) 案例引入

D村地处湘北武陵山区,耕地细碎,人均不足0.8亩,且分布零散。随着城镇化进程不断推进,村内青壮年劳动力持续外流,常住人口老龄化率超过40%,农业后继乏人情况突出,耕地撂荒风险严重。在此情况下,传统的小农户个体经营模式面临着高昂成本与微薄收益的双重挤压,农户种粮积极性普遍低落,粮食安全在村域层面的基础松动。面对这一困境,D村并未选择将土地大规模流转给外部企业,也无法依靠零散且不稳定的市场化服务,而是选择依托村集体经济组织,于2022年组建了村级农业生产综合服务平台(以下简称“平台”)。这一平台对全村耕地进行“虚拟整合”,即在不动摇农户承包权的前提下,通过统一测绘与规划,将细碎地块划片连区,形成数个适于机械化作业的虚拟生产单元。平台以此为基础,统一对接县里的农机合作社、农资公司及农业技术推广部门,以规模化采购获取优惠的农机作业、统防统治与优质农资服务。更为关键的是,平台通过民主协商,与参与农户共同议定了包含保底产量、超产分成内容的合作章程,并提取部分收益设立生产风险基金。在此结构中,农户根据平台提供的种植建议与服务菜单,自主决定最终种植品种与部分田间管理细节,并负责具体的、机器无法替代的精细化管理劳动。生产的最终成果,由平台联系加工企业统一销售,收益在扣除平台代付的服务成本后,全部返还农户,超产部分按章程规定分成。D村集体经济组织账目显示,与平台运行前的2021年相比,2024年参与农户的亩均种子、化肥、农药及机械作业等生产性支出下降约20%。D村的案例表明,平台化经营通过构建一个本土化、组织化的服务与治理中枢,有效破解了“无人种田”与“种田不划算”的连环难题,为剖析其具体实现机制提供了鲜活、完整的经验样本。

三、平台化经营破解“谁来种田”困境的实现机制

D村的实践经验表明,破解“谁来种田”的难题不能仅靠单一措施,而要通过土地整合、服务集成、利益联结、决策协调等一整套协同机制,系统性地重

建农业生产的组织方式与激励结构,从而有效解决小农户不愿种、不好种的根本性困境。

(一) 土地整合机制: 虚拟连片经营与统一规划

在耕地细碎化、农业劳动力结构性短缺的双重约束下,如何将分散的土地资源重新组织为有效的生产单元,是破解“谁来种田”困境的首要环节。D村依托村集体平台实施的土地整合机制,通过虚拟连片经营与统一规划相结合的方式,在保证农户土地承包权的前提下,成功实现了耕地资源的空间重组与集约利用,为后续规模化服务与现代化管理奠定了坚实基础。

首先,通过集中测量估值与虚拟确权,实现了经营单元的规模化再造。面对农户耕地破碎、零散的格局,D村由村两委成员、村民小组长及熟悉田块历史的老农组成工作专班,对全村每一块承包地进行实地踏勘、重新测量,并依据土壤肥力、灌溉条件、向阳程度等传统经验结合现代工具进行综合估值。在此基础上,平台创造性地提出虚拟确权的办法,即在法律上严格保持原有承包合同不变,但在实际经营中,将测量估值后的土地权益折算为标准化份额,并依据地形地势将相邻地块进行虚拟归并,形成若干个适宜统一管理的虚拟生产片区。其次,依托乡土社会网络与社区共识,推动整合过程的低成本实施。D村的整合过程正如波兰尼所强调的“经济行为扎根在社会关系中”,平台通过持续召开屋场会、田间会,将整合的必要性、虚拟确权的规则以及未来收益共享的前景,用村民能够理解的语言进行反复沟通协商。这一过程依赖于村庄内部基于血缘、地缘和长期共同生活形成的深厚社会资本与信任网络。农户对村集体这一本土组织的熟悉与信赖,以及熟人社会中声誉机制与未来长期互惠的稳定预期^[14],有效消解了新制度推行的阻力。最后,实施统一规划与分区管理,实现土地利用的最优化。在完成地块虚拟连片整合与农户权益界定的基础上,平台依据耕地条件与市场需求,对整合后的地块进行系统性功能规划与分区管理。将水源有保障、地势平坦的虚拟片区统一规划为优质稻生产区;将排水良好、日照充足的坡地规划为特色蔬菜或小杂粮种植区。平台还统一规划田间道路的走向、灌溉网络的布局以及作物轮作的次序。这种统一规划带来了多方面的效率提高,增加了有效耕作

面积,并使大中型农机具作业成为可能。在这一过程中,平台发挥了规划设计、技术标准制定和基础设施协调的作用,而农户则在统一的技术与管理框架下,专注于其权益份额内的精细化田间管理。这种分工协作模式,既发挥了集体在宏观规划与资源整合上的优势,又保留了家庭经营在微观管理上的积极性和灵活性。

(二) 服务集成机制: 全链条标准化服务的供给

在土地整合为规模化经营奠定结构性基础之后,如何将现代生产要素高效、低成本地导入农业生产全过程,成为破解种田难题的关键^[15]。D村平台通过构建服务集成机制,有效对接外部专业化资源并将其转化为标准化、菜单化的服务清单,显著降低了小农户采用现代农业技术的门槛与成本,实现了服务规模化与生产精细化的有机结合。

一方面,构建集约化采购与调度平台,显著降低要素使用成本。面对分散小农户在购买农机作业、优质农资和植保服务时议价能力弱、信息不对称、交易成本高等问题,D村平台凭借其整合后的土地规模优势,扮演了集约采购商的角色。平台通过公开比选,与三家信誉良好的区域农机合作社签订了全年作业协议,将分散的农机需求打包,从而获得了低于市场价15%的服务报价,并获得了农忙时节的作业优先权。在农资供应上,平台直接与县级农资公司合作,依据统一规划的作物品种进行化肥、种子的集采,仅此一项便使农户亩均生产资料成本降低约80元。据村集体经济账目统计,2024年平台共组织大型农机连片作业860亩,统购化肥42吨、良种1.3吨。相较于2021年平台启动前农户分散采购、分散作业的价格,为农户节约直接生产成本近6万元。这一过程,本质上是将原本由众多农户分别进行的、高频且不确定的市场交易,内部化为平台组织的、低频且稳定的批量交易。另一方面,推行标准化服务流程与技术规范,确保农业产出品质与稳定性。D村平台在对接集成服务的同时,还着力推动农业生产流程的标准化。平台联合乡镇农技站,针对虚拟片区内的主导作物,共同制定并发布了涵盖耕、种、管、收各环节的《标准化生产操作指南》。譬如,在水稻种植上,明确规定机插秧密度、统一追肥配方与次数,以及基于病虫害监测预警的统防统治时间节点。所有由平台引入的农机

手与服务人员,上岗前均需接受相关培训。据村支书介绍,实行标准化服务后,D村2024年参与平台农户的水稻平均亩产为512公斤,较2020—2022年分散经营时期的平均亩产提高了8%。更重要的是,统一的技术规范与投入品管控,从源头保障了农产品品质的一致性,为后续提升生产质效、打造区域品牌奠定了重要基础。

(三) 利益联结机制:农户保底分红与风险共担

服务规模化、标准化解决了生产效率问题,但若不能建立公平稳定、激励相容的收益分配与风险处理规则,平台化经营的合作基础将难以维系。D村构建额一套利益联结机制,通过制度设计深刻重塑了农业生产中的剩余索取权结构与风险责任配置,从根本上稳定了农户的经营预期并激发其参与积极性。

一方面,设计“保底收益+二次分红”的阶梯式分配契约,实现激励相容与利益共享。为解决传统合作中常见的“大农吃小农”或合作剩余分配不清的难题,D村平台与所有参与农户签订书面协议,明确了年度分配规则为农户提供“双重收益保障”。一是农户获得保底收益,这体现为其土地虚拟份额的基础租金与参与平台组织的田间管理劳动所获得的工资性收入。无论当年经营盈亏,这部分收益由平台从经营收入中优先支付,为农户提供了基本生活保障。二是在完成所有成本结算并提取必要公共积累后,剩余的经营盈余则严格按农户持有的虚拟土地份额比例进行分配。2024年D村平台实现经营盈余18.6万元,其中约40%用于下年度风险基金和生产再投资,60%按份额分配给了农户。另一方面,建立“公共积累+风险基金+互助保险”三层风险缓冲体系,将个体不确定性转化为组织可控风险。农业生产往往面临着自然灾害与市场波动的双重风险,如何应对风险是决定合作能否持久的关键。D村平台并未将风险简单转移给农户,而是构建了一个系统性的风险化解架构。第一层是公共积累资金,每年从盈余中提取一定比例,专项用于农田水利等长效基础设施的维护与更新,降低长期的系统性生产风险。第二层是市场风险调节基金,同样从盈余中计提,主要用于平抑因市场价格大幅波动带来的冲击。例如,当粮食市场价低于预期时,平台可动用此基金对农户进行一定价差补贴,保障

其基本收益不受毁灭性打击。第三层是自然灾害互助保险,平台统一为所有连片耕地购买政策性农业保险,保费由平台和农户按比例共担。一旦受灾,保险理赔金将优先用于弥补农户的产量损失。据村支书介绍,自2022年平台运行以来,该体系已累计化解了一次区域性干旱和两次市场滞销带来的潜在危机^①,未发生农户因灾因市退出合作的情况。

(四) 决策协调机制:平衡平台主导与农户参与

历次农村改革实践证明,农村经营活动如果缺乏有效的决策协调机制,不能充分发挥市场机制的作用,就可能陷入“一统就死、一放就乱”的治理困境^[6]。D村构建了一套分层授权、协商共治的决策体系,在确保经营统一性与规划刚性的同时,充分尊重并吸纳农户的地方性知识与自主选择权,实现了集体效率与个体能动性的有机统一。

一方面,建立战略、战术、执行分层决策体系,明晰权责边界与决策分工。D村平台依据事项的性质与影响范围,构建了清晰的三层决策架构。第一层是战略决策,由村两委、平台管理层及农户代表组成的议事会负责,内容涉及主导产业选择、重大采购投资、年度生产规划及基本分配原则等。例如,2023年议事会经过三轮讨论,最终以超过80%的赞同率通过了“适度压减玉米面积,扩种高附加值特色杂粮”的三年结构调整方案。第二层是战术决策,主要由平台运营团队在战略框架下制定,包括具体作物品种的筛选、服务供应商的确定、标准化生产规程的细化等。这一层决策要求专业性,平台会引入外部专家意见,但方案必须向全体农户公示并征集反馈。第三层是执行决策,完全下放给农户,即在平台提供的标准化服务清单内自主决定。如A、B两种施肥方案,农户可依据自家地块的微环境和个人经验,自主决定诸如间苗定植密度、部分中耕除草的时机等具体操作。另一方面,健全协商民主与透明化沟通渠道,保障过程正当性。分层的决策体系要顺畅运行,离不开持续、有效的协商与透明机制作为润滑剂^[7]。为此,D村平台构建了两大制度化沟通渠道。一是定期协商会议制度,包括每季度的生产经营通报会、每年度的收益分配协商会以及不定期的专题会。这些会议不仅通报信息,还设置实质性的讨论与表决环节。2024年,在确定特色杂粮的具体收购保底价时,平台提出了基于成本核算

的方案,但部分农户根据市场信息提出了异议,经过两轮协商,最终在初始方案基础上上调5%,这一过程使农户感受到了真正的参与权和影响力。二是全过程信息公开制度,平台通过村务公开栏、微信群组,将战略决策过程、服务采购合同、财务收支明细、盈余分配账目等关键信息进行及时、详细的披露。通过这些渠道,农户的地方性知识和个体诉求得以被系统性吸纳,不仅优化了具体决策,更重要的是使农户在心理上产生了强烈的主人翁意识,激活了内生发展动力。

四、平台化经营破解“谁来种田”困境的内在逻辑

平台化经营并非单一的技术或组织创新,而是一套系统性的农业治理结构重塑。平台通过构建组织化服务网络化解了主体缺失困境,借由虚拟连片实现服务型规模经营以应对地块分散,依托多元价值拓展突破了效益瓶颈,最后借助风险分担体系改变风险独担格局,从而在意愿、能力等多个维度破解了农户不愿种田、不好种田的困局。

(一) 构建组织化的服务网络,破解“主体缺失”

我国农业现代化进程中面临的“谁来种田”难题,在组织层面集中体现为有效经营主体的缺失^[18]。这种缺失并非指缺乏农业生产劳动者,而是在市场化、专业化条件下,缺少能够有效组织生产要素、对接现代服务体系、承担市场风险并获取合理回报的规模化、制度化经营实体。传统小农户囿于土地规模、经济实力、信息渠道与风险承受能力,难以独立扮演这一角色;而外来资本主导的规模化经营又常常面临与乡土社会的融合难题,甚至可能挤压小农户的生存空间。湘北D村的实践揭示,摆脱这一困境的关键,并非寻找或培育一个全新的、替代小农户的外部主体,而是通过村集体平台,构建一个嵌入乡土社会、兼具市场效率的组织化服务网络。这一网络本身并不直接取代农户进行耕作,而是作为一个制度化的中介与赋能架构,将分散的农户重新组织起来,使其集体性地成为一个能够与市场经济有效对接的虚拟经营主体。

首先,服务网络通过需求集成与信用中介来降低交易成本。面对单个农户在寻求农机、农技等服务时面临的高昂交易成本,D村平台将分散需求整

合为规模化订单。平台凭借整合后的860亩耕地规模,与三家农机合作社签订全年作业协议,获得低于市场价15%的优惠,并确保农忙时节作业优先权。这一过程本质上是通过组织化采购将外部市场交易内部化,显著降低信息搜寻、谈判协商和质量监督等交易成本。其次,本地化嵌入与过程管理能够保障服务网络的运行效能。服务网络的有效性不仅取决于规模集成,更依赖于其在乡土社会中的深度嵌入。D村平台发挥村集体熟悉本地情况的优势,建立了事前标准制定、事中现场协调、事后农户评议的全过程管理体系。平台工作人员由熟悉农事的村干部担任,能够根据具体田块状况进行灵活协调。这种基于社区信任的非正式治理与正式契约相结合,形成低成本高成效的监督机制。最后,专业化分工重塑了农户在生产体系中的主体定位。在服务网络支撑下,农户从繁杂的市场交易中解放出来,专注于最擅长的田间精细化管理。平台负责服务的规模化集成与标准化供给,农户则依据统一技术框架结合地方性知识进行个性化管理。2023年平台财务台账显示,与过去相比,参与农户亩均生产成本降低20%,水稻平均单产提高8%。这种分工使农户从“全能小农”转变为“专业生产单元”,在保持主体地位的同时获得现代服务体系的有力支撑。通过构建三级服务网络,D村平台在农户家庭经营之上建立起高效的市场接口,将分散小农户组织成能够对接现代市场的虚拟经营主体,从根本上破解了农业经营主体系统性缺位的困境。

(二) 实现服务型的规模经营,破解“地块分散”

耕地细碎化是制约山区农业现代化的根本性物理约束,这是难以形成规模化经营优势的重要原因^[19]。D村的创新在于,通过虚拟连片与统一规划,在不触动农户承包权的基础上,将土地物质形态的分散经营,转化为以标准化服务为载体的规模经营,从而在产权格局不变的前提下获得规模经济效益。

首先,虚拟确权在法理稳定与经营灵活之间取得了平衡。面对农户耕地破碎、零散的现实,D村没有选择复杂的土地流转,而是通过集中测量与民主协商,将承包地权益折算为标准份额,并依据地形进行虚拟归片。这种产权明晰到户、经营统一到片的模式,既保障了农户土地权益这一根本,又为统一布局、集中作业创造了条件,有效规避了土地

集中可能带来的社会风险。其次,服务规模化替代土地规模化成为效率提升的主要来源。通过虚拟连片,原先无法进出的中小型农机得以在数百亩的模拟地块上连续作业。平台统一调度农机,使单台机械的日均作业面积相比过去穿梭于零散地块时提升约40%。连续作业减少了机械转移的空耗,标准化的作业流程也降低了操作复杂度与油耗。同时也表明,规模经济效益的关键不在于土地所有权的集中,而在于生产服务环节能否实现标准化与连续性。当服务平台能够整合足够大的作业面积时,专业机械的利用率与作业效率便得到根本性提升,从而克服了耕地细碎化对生产效率的制约。最后,统一规划下的分区管理实现了土地利用的优化配置。平台依据土壤墒情、光照水源等自然禀赋,将土地划分为粮食主产区、特色经济作物区等,并配套建设统一的田间道路和灌溉设施。这使得作物布局更加科学,基础设施的利用效率显著提高。农户在分区规划的框架内进行生产,既享受了统一规划带来的外部效益,又保留了根据田间实际情况进行微调管理的空间。这种模式破解了地块分散导致的技术不经济与管理高成本难题,为小农基础上的农业现代化提供了可推广的路径。

(三) 创造多元化的价值空间,破解“效益低下”

农业效益低下的核心困境,在于传统小农业生产模式被锁定在价值链底端,仅能获取生产环节的微薄收益^[20]。D村的平台化经营,通过系统性拓展价值创造维度与重塑分配机制,为小农户开辟了多元化的增收渠道,从根本上改变了种田不划算的困境。

首先,以组织化优势推进产业链纵向延伸,获取产后环节增值收益。分散的小农户在产后加工、品牌营销与市场流通环节长期缺位,导致大部分附加值被中间环节攫取。D村平台凭借其整合后的标准化产量与稳定品质,主动向价值链后端延伸。2024年,平台将部分优质稻谷统一加工成精品包装大米,并注册地方品牌进行销售,使每斤稻谷的销售价值较同期普通原粮市场收购价提升了0.8元。仅精品大米加工销售一项,相较于直接出售原粮,为参与农户增加收入逾15万元。平台通过扮演集体经销商的角色,将原本由外部企业获得的加工与品牌溢价部分内部化,并经由透明的分配机制返还给农

户,实现了从卖原料向卖产品、卖品牌的初步跨越。其次,激活农业的多功能性,开发休闲体验与生态文化价值。平台化经营不仅优化了农业生产本身,更将农田、村落与农事活动转化为可消费的景观与服务。D村依托统一规划后整洁有序的田园风光和特色产业,由平台统筹设计并推出了四季农事体验等项目。城市家庭可通过平台预约参与插秧、收割、制作传统食品等活动,农户则提供场地、指导并销售农副产品。2023年,该项目吸引游客超过2 000人次,带动农产品现场销售及体验服务收入近30万元,占村农业总收入的比重提升至18%。最后,通过集约化管理实现节本增效,并将效率红利转化为农户收入。现代经营只有既保证充分的市场竞争能力,又通过联动带农的共享机制设计,才能确保助推农村农民共同富裕^[21]。平台推行的统一采购、标准化生产与机械化作业,直接降低了农户的成本与人工投入。据平台统计资料,参与农户的亩均生产资料成本较2021年降低约20%,亩均用工数量减少3~4个。与此同时,科学种植带来的平均增产约为8%。平台设计的“保底+分红”利益联结机制,确保了这些因组织化、标准化而产生的效率红利,能够明确地核算并返还给农户,而不是被其他环节侵蚀。这使得农户真切地感受到,加入平台不仅降低了经营风险,更直接提升了单位土地和劳动的实际报酬率。可见,平台通过组织化的载体,使小农户得以突破生产环节的局限,集体性地参与到加工、流通、品牌建设等附加值更高的价值链环节中。并通过统筹规划与设计,将乡村的生态、文化等沉睡资源激活为可市场化的产品与服务;最为重要的是,借助公平的治理规则,确保所有环节创造的价值增量能够有效传导至农户端。

(四) 建立共赢化的保障体系,破解“风险独担”

在农业生产中,自然与市场的双重风险如同悬于小农户头上的“达摩克利斯之剑”,其后果往往由农户家庭独自承担,这是导致生产意愿低迷、阻碍长期投资的关键心理与制度障碍。湘北D村平台化经营的独特之处在于,它不仅是一个生产组织者,更是一个风险的重组者与共担者。它通过一套内生、多层次且与乡土社会相融合的保障体系,将不可预测的个体风险转化为一个集体可管理、可缓冲的公共问题,从而在村庄内部构建起抱团取暖、

集体兜底的安全共同体。

这套体系首先体现为一种具有经济缓冲功能的集体资金安排。传统小农应对灾害主要依赖家庭积蓄或私人借贷,脆弱性极高。D村平台从每年经营盈余中强制性提取一部分,设立农业生产风险共济基金。这笔基金设有清晰的使用章程,主要用于应对两种情形:一是区域性市场价格异常下跌时,对农户进行临时性的收益垫付;二是遭遇局部自然灾害导致减产时,对受损农户进行定额补偿。同时,平台凭借整合后的连片耕地规模,统一购买了政策性农业保险,将可能发生的巨灾损失转移至更广阔的市场。这种设计,实质上是建立了一个村社内部的资金蓄水池和一道对接外部金融市场的安全网,使得风险的冲击力被有效缓冲和分散。更为关键的是,这套体系运行所依赖的,并非冰冷的条文,而是深深嵌入村庄日常治理与社会网络之中的互助响应与共同议定的规则。风险的预防与处置,在D村更多表现为一种基于共同利益与熟人信任的集体自觉行动。例如,在汛期来临前,基于长期以来形成的互助习惯和平台搭建的沟通网络,村民会自发组织巡查沟渠。平台的作用,在于将这些非正式的自发互助,通过民主协商程序,部分转化为大家公认的、带有轻微集体激励的公约性责任。这正契合了自治治理的相关理论,即由资源使用者共同参与制定并监督执行的规则,往往更具生命力和执行力。

由此,这一保障体系通过稳定农户的收入与心理预期,重塑了其投资与经营行为逻辑。当农户确信自己身后有一个具有实际行动能力的集体作为后盾时,其经营心态会发生根本性转变。他们更愿意增加对土壤改良等中长期项目的投入,也更敢于尝试市场价值高但风险也相对较大的新作物品种,风险所带来的潜在损失上限变得可知与可控。平台化经营由此破解的,远不只是风险独担的物质困局,更是深层次的发展恐惧症。它通过构建一个共赢化的保障网络,为农业从生存型向发展型转变,提供了不可或缺的稳定性基础和敢于创新的心理空间。

五、结论与讨论

本文通过对湘北D村平台化经营实践的系统考察,深入剖析了其在“大国小农”基本国情下,破

解“谁来种田”这一时代难题的实现机制与内在机理。研究发现,面对农业劳动力老龄化、兼业化以及耕地细碎化带来的主体缺失、地块分散、效益低下等多重困境,以村集体为载体构建的综合性服务平台,提供了一条超越传统主体替代与服务外包路径的“第三条道路”。这条道路的核心特征在于,通过村社本位、农户参与、市场对接的系统性制度创新,在不改变农户土地承包权这一根本制度的基础上,实现了农业生产关系的深刻调整与经营效率的显著提升。从理论层面看,本研究最主要的贡献在于,提出了一个更具整合性与解释力的分析框架——“平台—农户”双中心联动框架,用以理解平台化经营的内在逻辑。这一框架将平台视为一个嵌入乡土社会的混合治理结构,它同时回应了威廉姆森关注的交易成本问题与波兰尼、格兰诺维特所强调的社会嵌入性问题。平台通过组织化服务网络与服务型规模经营,主要解决了效率问题;而通过创造多元价值空间与构建共赢保障体系,则主要回应了公平与可持续问题。

在实践中,D村经验具有重要启示,但其推广仍需解决若干操作性难题。第一,村集体的法律地位问题。目前村集体经济组织作为“特别法人”开展统一采购、销售、品牌运营等经营活动,缺乏清晰的市场准入与经营许可指引。接下来,农业农村部门亟待联合市场监管部门出台专门意见,明确村集体从事农业平台服务的合法范围。第二,财税处理机制缺失。平台统一收支、统一分红,但现行村级财务制度对此类“统分结合”模式缺乏专门规定。相关政府部门需要进一步规范收入归属、成本分摊与盈余分配。第三,人才短板突出。平台运营需要具备市场谈判、风险控制等能力的职业经理人。各地亟须加快实施“乡村经营人才特聘计划”,由政府补贴引入专业人才,并与高校合作开展定向培训。第四,“虚拟连片”模式的产权风险。在土地确权证书登记信息未更新的情况下,虚拟确权可能引发边界或收益分配纠纷。建议在村集体内部建立虚拟份额台账,将“虚拟确权”的权责关系以书面协议形式明确。同时成立由村干部、农户代表、村法律顾问组成的争议协调小组,明确纠纷处理流程,形成有效的内部矛盾化解机制。此外,本研究作为单案例探索,需审慎看待结论的普遍性。D村的成功依

赖于富有公信力的村两委班子与相对完整的社会资本。在基层组织涣散或人口高度流动的村庄,模式的复制性将面临挑战。未来研究可进一步探讨平台化经营在养殖业、乡村文旅等更复杂业态中的应用,以及数字技术如何重塑平台的运作逻辑。

注释:

- ① 区域性干旱发生于2023年8月,两次市场滞销分别发生于2023年秋粮上市期、2024年夏粮收购期。其中,“市场滞销”的判断标准为:当市场收购价低于当年生产成本价10%以上时,平台便会启动风险基金进行价差补贴。

参考文献:

- [1] 中共中央党史和文献研究院. 习近平关于“三农”工作论述摘编[M]. 北京:中央文献出版社,2019:70.
- [2] 中华人民共和国国民经济和社会发展第十五个五年规划纲要[N]. 人民日报,2026-03-14(01).
- [3] 刘同山,张毅. 农户承包地细碎化治理:顶层设计与基层实践与改革思考[J]. 中州学刊,2024(3):21-29.
- [4] 杨维. 乡村振兴背景下农业经济高质量发展的关节点和着力点探究[J]. 农业经济,2025(10):13-15.
- [5] 崔凯. 迈向大国强农:推进中国农业农村现代化的阶段目标与战略重点[J]. 当代经济研究,2025(9):30-39.
- [6] 王海娟. 地方治理便利化:资本下乡的治理逻辑及其效应[J]. 甘肃社会科学,2025(3):159-167.
- [7] 徐勤航,诸培新,高延雷. 小农户组织化获取农业生产性服务的理论逻辑与实践探索[J]. 农村经济,2025(1):184-192.
- [8] 张菊梅. 乡村产业振兴与供销合作社改革的协同机制研究[J]. 云南行政学院学报,2025,27(5):96-107.
- [9] 唐亮,仇童伟. 从“非粮化”到“谁来种地”:农地流转价格上涨对农地利用变化的影响[J]. 中国人口·资源与环境,2025,35(9):174-182.
- [10] 刘家明. 平台型治理:一种新的公共治理范式[J]. 甘肃行政学院学报,2021(6):15-27,122-123.
- [11] 范依炜. 平台型治理视域下Z市共青团参与城市社区治理路径优化研究[D]. 杨凌:西北农林科技大学,2023.
- [12] 张玮彤,仇焕广,苏柳方. 新发展阶段扶贫资产后续运行管理机制的构建[J]. 改革,2025(10):130-144.
- [13] Polanyi Karl. The great transformation[M]. Boston: Beacon Press, 1999: 45.
- [14] 李玉霞. 治理共同体助推农业现代化转型的实践与运作机制——基于湖南C镇的研究[J]. 湖南农业大学学报(社会科学版),2026,27(1):63-71.
- [15] 崔苗苗. 农业社会化服务平台对农户数字化技术采纳效果的影响研究[D]. 扬州:扬州大学,2025.
- [16] 王璐,王征兵. 严格耕地保护下设施农业用地“三位一体”协同供给路径研究[J]. 农村经济,2024(10):44-55.
- [17] 李民. 农业数据确权困境与机制创新研究——基于信托理论视角[J]. 天府新论,2026(2):58-67,155-156.
- [18] 董杰,陈锐,张社梅. 聘用职业经理人改善了农民合作社绩效吗——基于“反事实”框架的实证分析[J]. 经济学家,2020(3):117-127.
- [19] 凌生春,陈良凤,李爱娟. 研究型审计促进粮食安全政策落实的逻辑、框架和策略[J]. 湖南农业大学学报(社会科学版),2025,26(3):114-120.
- [20] 高扬. 我国数字乡村建设的价值逻辑、现实梗阻和优化路径[J]. 农业经济,2026(3):41-43.
- [21] 曹银山. 新型集体经济必然助推农民农村共同富裕吗?——基于“竞争性-共享性”的理论框架[J]. 当代经济管理,2024,46(5):63-72.

责任编辑:曾凡盛