“六条腿”产业撑起庆阳扶贫半边天

——对中盛农牧集团公司产业扶贫模式的调研

中宣部城乡统筹发展研究中心　中国扶贫开发协会　中国农产品市场协会

编者按　甘肃庆阳市地处六盘山特困片区，全市6个县全部是国家级贫困县。2011年，在外办企业的庆阳人张华，回乡注册了中盛农牧发展有限公司（后改为集团公司，以下简称“中盛”），拿出自己办企业的全部积蓄，养鸡养羊，带动建档立卡的贫困户脱贫致富。2017年，庆阳的做法和张华的扶贫事迹在全国引起极大反响。近期，中宣部城乡统筹发展研究中心、中国扶贫开发协会、中国农产品市场协会联合召开了“中盛集团产业扶贫座谈会”。来自中央国家机关和全国各地的农业专家、学者、农业企业的代表认为，中盛农牧集团公司通过产业扶贫带动贫困户脱贫致富，既是精准扶贫政策的生动实践和有力注脚，也为其他地区提供了可借鉴的有益经验。

中盛庆城驿马产业园10万只湖羊繁育基地。　高文华摄（中经视觉）

鸡做强，羊做大
——一个适合庆阳实际且能带领农民尽快脱贫的产业

2010年，张华回老家庆阳市镇原县探亲，看到不少乡亲仍未解决温饱，毅然拿出1亿多元，为家乡修道路、建学校、建养老院、维修旧房。本以为这样可以改变家乡面貌，谁知两年后当地农民仍然贫穷。县里建议他在家乡办企业，用产业带动脱贫。但镇原沟壑纵横、土地贫瘠、交通不便，缺少办产业的资源和人才。张华扶贫初心不改，认为既然下决心回家乡扶贫，就一定能够找到脱贫致富之路。他经过广泛调研，发现庆阳的玉米和苜蓿产量高，蛋白质含量高，青贮效果好，很适合养鸡养羊。之后，他带人到福建、山东做市场调研，又去吉尔吉斯斯坦等国考察，发现优质鸡羊肉仍然供不应求。于是他下决心在镇原养鸡养羊，用鸡羊产业参与扶贫。

中盛羊养殖场自动撒料车在定时撒料。　高文华摄（中经视觉）

张华拿出在外地办企业的8亿元积蓄，在镇原15个乡镇建设了36个养鸡场，在县城工业园区建了屠宰线、饲料厂、肉骨粉生产线、有机肥厂。县委、县政府组织农民成立了100多个养鸡专业合作社，由中盛与他们签订合同，共同养鸡。到2016年，中盛的肉鸡进栏2400万羽，出栏并屠宰2134万羽，加工鸡肉4.15万吨、熟食及调理品3200吨，生产饲料9.5万吨、有机肥1.5万吨，产品畅销多个省份。凡是承包经营中盛肉鸡养殖小区的农户，年终都实现了盈利。同时，中盛以每吨高于市场价150元收购当地青秆玉米10万吨，带动种植玉米的农民年增收1500万元。吸收1500多人（主要是贫困户）到中盛鸡场务工，年发放工资5400多万元。以每亩500元流转农民土地，每年支付流转费220万元。物流运输及三产带动500多人就业，年收入2000万元以上。几年时间，中盛亏损2000万元，却让当地农民收入增加1.7亿元，带动镇原一半以上的贫困户脱贫。张华心里乐开了花，决定继续前进。

与此同时，中盛养羊产业也迅速扩大。2016年，张华在西峰、镇原建成两个万只湖羊种羊繁殖场，后又扩大到庆城、华池和环县3个县。目前，中盛建成万只肉羊繁育场13个；羊舍280栋，23万平方米；存栏基础母羊13.3万只，年供应优质种羊15万只，出栏肉羊24万只，带动合作社和养殖户年出栏20万只；建成百万只屠宰线1条，日屠宰能力3000只，羊肉分割产品85种。在庆阳高原上，出现了国内养殖量最大、羊源自主供应能力最强的现代化肉羊产业，形成了带动能力强、辐射范围广的扶贫产业。

“两条腿＋四条腿＝六条腿”。中盛在庆阳找到了一个适合当地实际、能够吸纳众多贫困户参与、脱贫速度快、具有长效精准脱贫机制的“六条腿”产业。现在中盛已实现肉羊品种良种化、生产标准化、管理信息化、开发产业化、产品品牌化。2013年，庆阳有537个贫困村60.62万贫困人口。到2018年底，贫困人口降到12.78万人。实现脱贫的近48万人中，通过中盛养鸡养羊带动的人数接近一半，撑起了庆阳精准扶贫的半边天。

“331＋”
——探索出产业扶贫新模式

产业找到了，模式如何优化？张华认为，为了实现“六条腿”带动农民脱贫致富的目的，必须把大家与产业紧紧地联结在一起，让大家都做产业的主人，成为产业的经营者和参与者，也是产业利润的享用者。于是，在庆阳市委、市政府的指导下，逐渐形成了“331＋”的产业扶贫模式，集聚优质资源、整合投入要素、实现合作共赢。

第一个“3”是“企业＋合作社＋农户”。中盛作为龙头企业，主要提供资金、人才、管理、技术、品牌、销售等方面的指导和服务。其中包括为各合作社和农户提供种羊和羔羊，派出指导人员，由合作社和农户饲养，育肥羊均由中盛以保护价收购销售，合作社和贫困户只负责按合同和标准养好羊，没有任何风险。每个合作社就是一个小的养鸡养羊场，农民在合作社参与养殖，共享收益。目前，中盛已带动全市建立肉羊合作社251个，入社贫困户15251户，去年获得分红1200万元。农户则是最大的养殖单位，农民从中盛得到怀孕母羊和公羊后，按照中盛的标准进行养殖，由中盛指导和收购。“企业＋合作社＋农户”，既是一个紧密的利益联合体，又是各有自主权的独立经营单位，体现了中盛参与扶贫的愿望，适应了贫困户的意愿，发挥了各方面的积极性，从而使产业在中盛的带领下把扶贫的方方面面发动起来，大家一起做，一起分享效益。在此模式下，庆阳重点养羊县环县已形成了3个“70%”，即农民自有土地70%种草，农村劳动力70%养羊，农民收入70%来自中盛。

中盛技术人员在给羔羊打耳标。　高文华摄（中经视觉）

第二个“3”简称为“三变”。“资源变资产”，合作社和农户通过清产核资，将自己的土地、劳动力等资源加入中盛，成为中盛资产的组成部分。“资金变股金”，包括财政到户资金、国家扶贫资金、贫困户自有资金，由合作社和贫困户自主投入中盛，从而成为与中盛一起生产的股金，合作社是集体股东，农民是个体股东，大家按股享受权利，享受分红。“农民变股东”，即农民入股资产、入股资金和劳动力等各种生产要素后，便成了中盛的股东。

“1”，即建立统一科学的品牌化质量管理体系，将产前、产中、产后多个环节纳入标准化管理，打造品牌，提高竞争力。

“＋”是围绕中盛产业扶贫的需要进行的各项服务。比如“＋党建”，中盛在各场和车间建立了党支部，严格党的组织生活，严格党员管理，发挥党支部的战斗堡垒作用。比如“＋服务体系”，中盛成立了技术指导团队，入场入户，为企业服务，为合作社服务，为贫困户服务。中盛还有更多的“＋”，一切有利于企业发展和农民收入的都可以“＋”进来。

拉长产业链
——吸纳更多贫困户参与企业经营和分红的重要途径

中盛养鸡养羊，不是单纯“养”和“卖”，他们不断拉长产业链，做强链上的每一个环节，让更多的贫困户在这个产业链上脱贫致富。饲草种植、饲料加工、种羊繁殖、肉羊养殖、定点屠宰、精深加工、冷链物流、科研检测、市场销售等，每个环节都可以让贫困户参与，每个环节都可赢利分红。其中5个环节最重要。

中盛技术人员在进行分群调圈，实行精准饲养。　高文华摄（中经视觉）

饲料种植。随着养鸡、养羊规模的扩大，中盛对玉米、苜蓿等饲料的需求量猛增。过去农民种玉米，除去种子、化肥、农药等，每亩实际收入不足500元。现在改种青贮玉米，中盛连杆带棒一起收，而且每吨高出市场价150元，这样农民种玉米每亩收入达到1200多元。苜蓿一年可以收三茬，农民种一亩苜蓿收入约1300元。2018年，庆阳全市玉米、苜蓿的种植面积分别达335万亩、485万亩。

鸡羊养殖。这是整个产业链上的重点环节。进入这个环节的有三部分人。第一部分，到中盛各鸡场羊场当工人。中盛现有鸡场36个、羊场13个，到鸡场羊场当工人的贫困户共600多人。这一部分人进场后有固定收入，而且每年都会增加。进场一年就能使家庭脱贫。第二部分，是参加养殖合作社的贫困户。目前，庆阳共有养鸡养羊的各种合作社近千个。环县就建立了养羊合作社400个。农民入股合作社，一起开展养殖，共享红利。第三部分，养鸡养羊的个体农户。他们在中盛的指导下，由中盛提供怀孕母羊和羔羊，一家一户养殖，中盛负责销售。这样的农户在庆阳有7506户。

屠宰加工。中盛建了一个肉鸡屠宰厂、两条肉羊屠宰线，每年加工肉鸡3600万羽、肉羊30万只，后续将增加到1.2亿羽、100万只。屠宰加工共吸纳1200人就业。

冷链物流。由农民成立运输车队，负责鸡肉羊肉运输。目前，参与中盛冷链物流的有280多台车，从业人员580人。仅2016年就增加收入4000万元，人均10万元以上。随着中盛养鸡养羊规模的扩大，冷链物流所需人员还要增加，两年后将达1000人以上。

肥料加工。鸡羊肥料是最好的有机肥。庆阳的苹果是当地的拳头产品，但随着品种的退化和土壤肥力缺失，苹果口感变差，产量不高，市场销售不畅。中盛在庆阳养鸡养羊后，庆阳决定大力发展苹果产业，提出“远抓苹果近抓羊，南部苹果北部羊”的发展思路。中盛每年的鸡羊肥料约20万吨，中盛把这些肥料贡献给7个县区1000多户果农，使每户减少化肥支出1800元。

中盛以“饲料种植、种羊繁育、屠宰加工、有机肥料、冷链物流、市场销售”六大板块相连接，走出了科养结合、种养一体、农牧互补的循环发展之路，使产业链越拉越长，参与的贫困户越来越多，从而加快了产业扶贫速度。

脱贫后还要致富
——建立长久脱贫且持续致富的良性机制

张华还关注着脱贫后不能返贫、脱贫后要持续致富的问题。为此，中盛采取了一系列措施。

先民后企，提前分红。中盛产生的利润，除一部分扩大生产外，基本上分给参与中盛养鸡养羊的农民和贫困户。张华说，当务之急不是中盛挣多少钱，而是要让农民优先脱贫，让贫困户的钱包里先装上钱。翻开中盛的账本，收入不少，但企业赢利甚微，因为多数收入提前到了农民口袋里。张华认为，农民脱贫致富了，自己的初心实现了，企业就更有发展后劲了。

搞高福利，提高收入。对进入中盛务工的贫困户，张华认为首先要让他们走出贫困，走上富路，再由他们滚雪球式地带领其他农民脱贫致富。为此，张华对员工实行高福利政策。他拿出自己的钱，在鸡场羊场盖职工宿舍，添置家具，免费给员工们居住。中盛的人均工资虽然比周边地区高，但张华每隔一年都要给工人涨工资。哪个职工生病或家里遇到困难，张华都会资助。

进厂务工，端稳饭碗。鸡羊养殖是劳动密集型产业，特别是肉食加工需要众多的工人参加。中盛开办了业务培训班，从本地区优先挑选贫困劳动力，组织他们学习养殖种植和加工知识，然后把他们分配到各个养殖场当工人。这些人进场后，人均月工资3000元至5000元。加上中盛免费为这些务工人员提供食宿，报销逢年过节回家的差旅费，使他们减少个人日常消费支出，得到的全是净收入。中盛还有一条规定，只要是建档立卡贫困户，不管文化程度，不管是否残疾，一律优先录用。对于在外地打工的庆阳籍农民，只要回乡，均可到中盛当工人。这些人进入中盛后，不仅收入比外地高，而且可以就地照顾家庭。像这样从外地打工回到中盛工作而脱贫的，光镇原县就有1500人。扩大到庆阳市，如果中盛近两年实现1000万只羔羊产量，将需要近1万人进厂务工。再加上养殖、饲草、收购、运输、冷链、物流各个环节，围绕中盛养鸡养羊将带动10万人就业，使更多贫困家庭实现脱贫致富。

授人以技，培养人才。张华认为，授人以羊不如授人以技，培养人才是脱贫致富的根本之策。中盛于2017年创办了培训学校，总校在西峰区，下设庆城、华池、环县3个分校，开设了家禽繁育、家畜饲养、家畜繁殖、动物检疫、兽医、草业技术等课程，由老中盛人讲课或请农业大学教授授课。学校建有一流的多媒体教室，配备了先进的教学设备，建立了完善的后勤保障体系。这些分校还组织学员与浙江大学、河南农大、西北农大、甘肃农大、甘肃畜牧工程学院互动，组织他们到中盛的各个鸡场羊场实习。

党委、政府的领导和支持
——产业扶贫坚强后盾和动力

庆阳市委、市政府把产业扶贫作为全市的大事，既当领导者和组织者，又当合作者和服务者。全市提出了“种好草、养好羊、产好肉、卖好价”的口号，让中盛当领头羊，让农民参与，以养鸡养羊走脱贫之路、开致富之门、迈长富之道。张华说，中盛开展产业扶贫，离不开市委、市政府的领导和支持。

中盛屠宰厂工人在对白条羊只进行精细分割。　高文华摄（中经视觉）

中盛刚开始养羊，庆阳市政府就出台了《关于大力推广中盛模式加快现代化肉羊产业发展的意见》，提出了28条具体措施。市里把中盛羊产业扶贫列为政府工作主要内容，规划依托中盛实现肉羊产业更大发展。市委书记负建民亲自担任市委、市政府与中盛的联系人，负责协调中盛和市里、各县及贫困户的关系。市里成立了由市长朱涛任组长的指导中盛发展领导小组，组织市政府各部门、各县协助中盛落实各项发展措施。

市里和各县建起中盛和贫困农户利益联结机制，引导贫困户围绕中盛组织生产。各级党委、政府引导农户以乡镇为单元成立养殖专业合作社，由中盛和这些合作社签订合同；组织贫困户参加中盛在全市建成的肉鸡、肉羊养殖场；对有经验有能力的贫困户，指导他们直接与中盛签订合同，建立独立的家庭养殖场。市里和各县还根据中盛每年的饲料需求，引导农民调整种植结构。

庆阳市委、市政府和各县委、县政府在支持协助中盛发展养鸡养羊产业中，把把好质量和安全关放在突出位置，协助中盛为消费者生产“放心肉”。在市委、市政府的指导下，中盛和中国动物卫生与流行病学中心建立合作关系，引进27名专业人才，投资1000多万元建成白羽肉鸡工程技术研发中心，进行质量跟踪服务。市里和各县还引导养殖合作社和农户按照“标准化设计、规范化建设、制度化管理、精准化运行、科学化防疫、无害化处理”标准，参与肉鸡、肉羊养殖，实现了从饲养到屠宰加工的全程式跟进、掌控式生产、智能化管理，做到每一只肉鸡肉羊质量有标准、过程有规范、生产有记录、流通有户口、销售有标志、产品有追溯、市场有监管。

“办好一个企业，做大一个产业，助推一方经济，富裕一方群众”。这是中盛的目标和奋斗方向。张华说，未来中盛将以鸡羊产业为中心，推行“草业—养殖—加工—肥料”的循环发展，形成“上下游融会贯通、农工商无缝对接、鸡羊肉高附加值”的现代农业产业体系，助推庆阳农业全环节升级、全循环发展、全链条增值，推动庆阳全面精准脱贫。

纵深

产业扶贫重在精准

黄俊毅

“发展生产脱贫一批”是实施“五个一批”脱贫工程的首个“一批”。要巩固脱贫成果、促进逐步致富，根本还是要靠发展产业。甘肃庆阳企业家张华带领贫困户通过养鸡养羊实现脱贫致富，正是产业精准扶贫的好典型。

产业扶贫要取得成功，必须做到市场定位精准。张华经过广泛调研，发现庆阳的玉米和苜蓿具有量高质优等特点，认为很适合养鸡养羊，但若卖不出去也不行。张华又在国内外做市场调研，发现优质鸡羊肉供不应求，这才下决心发展养鸡养羊产业。假如他建其他工厂，以当地沟壑纵横、土地贫瘠、交通不便、缺乏配套产业链、缺乏专业人才的实际情况，恐怕很难成功。

成功还因为机制精准，让贫困群众真正嵌入产业的价值链，真正受益于产业发展，从而激发出摆脱贫困的内生动力。最初，张华捐资助乡亲脱贫，结果，钱没少花，农民仍然贫穷。这说明，脱贫不能只靠给钱，必须引导贫困群众依靠自己的双手勤劳致富。张华带领大家养鸡养羊，每个环节都让贫困户可参与愿参与，每个环节都可以赢利分红。群众积极性被极大调动起来，脱贫致富效果良好。

当前，全国已经有8000多万贫困人口实现脱贫、436个贫困县摘帽。在已脱贫人口中，一部分尚未具备长期稳定的产业支撑；摘帽县的产业基础大多比较薄弱，自我发展能力还不强。现阶段，以发展扶贫产业巩固脱贫成果、防止返贫的任务非常紧迫。像中盛农牧集团公司这种因地制宜、可复制、可推广的产业精准扶贫经验，值得借鉴。