让穷亲戚过上好日子

——从贵州道真看脱贫攻坚茅台实践

5月13日，茅台集团结对帮扶道真县满5周年。道真刚于2019年成功“摘帽”，而今年春天一波三折，疫情之后，又逢雹灾，稳不稳得住刚刚站住脚的脱贫局面，成为严峻考验。就在5月11日，茅台集团党委书记、董事长高卫东在凤凰网云财经云峰会亮相表态：怎么样做好主业稳增长，扩大就业保民生，怎么样围绕脱贫攻坚、全面小康，做得更多做得更好，最大限度地为国家和社会多做贡献，是茅台最想做和最该做的事情。

5月17日，中央支持新时代西部大开发36条措施公布，此时贵州正在全面消除贫困的主场冲刺。一线观察道真扶贫的茅台样本，对于探索产业联动助推内陆地区均衡发展，有着特殊的借鉴意义。

道真县高粱种植户

疏通毛细血管：停在家门口的汽车

大年初六，茅台集团扶贫工作队的徐也涵、胡备、周启康、邬伦涛，从仁怀家中提前返回道真驻地。疫情当前，滞留道真的外出务工人员众多，形势严峻。

2月25日，茅台集团高层即赴道真调研防疫及脱贫攻坚一系列工作。很快，来自集团公司、酱香酒营销公司、技开公司等单位的防疫资金和相关物资，迅速抵达道真。

也是在2月里，茅台集团党委组织部部长、挂职担任道真县委副书记李俊带队，护送百余名外出务工人员安全有序到广东返岗复工。

对于茅台而言，道真是相隔300公里的特殊“亲戚”。这个连接黔中、成渝的咽喉要塞，南距贵阳310公里，北至重庆150公里，本应左右逢缘，然而夹在大娄山和武陵山两大山脉间，只能任得芙蓉江倒映突兀翠岭，300万年前第四纪冰川后残留的银杉林绝美而孤寂。

全县2156平方公里的水土养35万人，回到2015年5月13日，茅台需要解决的问题是，要如何找准发力点，才能最大化发挥企业公益的效能，推动道真摆脱封闭，发挥自然资源优势，为成渝地区提供包括特色农产品在内的配套，进而嵌合到中国经济发展的大局中去。

2015年11月出台的《茅台集团基层党组织结对帮扶道真县贫困村工作方案》，提炼出3个具有茅台特色的扶贫模式：其一，是“60·48”工程，即全集团60个基层党组织，成建制结对帮扶道真全县48个贫困村；其二，是“金融撬动、交通拉动、产业带动、党建联动、人才驱动、教育推动”的“六动”扶贫模式；其三，即“品牌带产业、企业带基地和合作社带农户”的“三带”模式。时隔5年，茅台扶贫模式在道真交出了一张高分答卷。

茅台的作风，在于将事做到极致。比如修路，就要到门到户。2015年至2019年，由茅台集团资助累积修建的产业路达3100余公里，从最高海拔麻抓岩1939.9米，到最低海拔芙蓉江出境处317.9米，成为道真县的“毛细血管”。

纵向比较更能理解这一变化，2014年，道真全县277个建制村中有92个村公路未硬化，200个10户以上集中居住的寨子未通公路。于是，通路在道真，成了最受欢迎的善行。

即便是放在道真县文家坝村的行政版图上，王家湾也是一个小得不能再小的地方——靠近重庆南川分界线的一个高耸的大山上，散居着5户人家。因为构不成一个村民组，因此没有被纳入“组组通”的工程，只能靠一条步行小道，雨天更是湿滑难行。到2018年的时候，5户村民中的程梦芬的儿子买车了，这在王家湾是个大事情。

除夕前一天，儿子开车载着儿媳孙子回家，程梦芬接到电话，早早来到路口等候，看着一辆黄色小车开来，高兴得合不上嘴，不曾想停车成了问题。家门口距离通组路只有短短几百米，却因为不通路开不到家门口，而狭窄的通组路路面也不好停车。最终，儿子距离家2公里的山顶上，勉强找到一个停车处。“害得我那几天觉都睡不着。”程梦芬说，又担心被其他车辆剐蹭，又担心车上东西被人偷走，半夜跑到车旁看了几次。如是这般，直到儿子初二那天返回贵阳，悬着的心才算落地。

2019年6月，茅台集团习酒公司捐资16万元，一条宽3.5米，长683米的水泥路，修到了王家湾的每户人家门口。程梦芬打电话给儿子：今年开车回家，可以停到家门口了。

基础设施升级，让道真拥有了资源整合、实现产业化转型的要素。首当其冲是人力资源的整合。

在旧城镇河西村杨柳坝村民组，57岁的黄茂林和74岁的余中福两家，海拔相差200米，同在一村，却鸡犬相闻不往来。没路时，余中福要花2个多小时，才能从家中走到村里。如今因为串户路的修建，两家真正成了邻居。

而在玉溪镇池村，14岁离家的村民冯道军，转眼已是40多岁的中年人，2018年下定决心不再抗拒乡愁，回家流转400余亩荒山，发展特色农业。

实际上，2018年以来道真最大的变化，便是各种农村产业如雨后春笋般生长，过去是一方水土养不起一方人，不得不出门务工，如今却有了劳动力严重不足的困惑；过去60岁以上便无法出门务工，现在60以上的老人反倒成了乡村产业的劳动主力军。

雪中送炭与人心工程

解决了交通痛点，道真的区位优势得以激发。茅台集团派驻河西村第一书记胡备的感受颇为强烈：过去走村串户就靠一双脚，雨天的泥路湿滑难行，通路后，胡备很快就学会了驾驶摩托，在山间风驰电掣，更眼看着越来越多的私家车开进道真村民家中，既有贵州车牌，也不乏重庆车牌。包括道真在内，中国乡村经济的勃发，既是生产力的极大释放，也是更大内需市场的挖掘。

2019年8月30日，茅台集团组织道真县农副产品参加“全国性粮农类行业协会商会产业扶贫活动”。这是茅台助推道真出山的其中一个音符。

从钩藤、贝母等中药材，到柑橘等经果林，再到辣椒等经济作物，数年间道真尝试过许多产业发展模式，有苦有甜，有成功也有失败。接入大城市群辐射圈的道真，必须要作答：如何通过资源整合，获得性价比优势，并形成冗余机制，有效抵御市场风险。

茅台集团扶持的食用菌基地

创业的艰辛和市场的无情，让刚刚燃起产业激情的道真群众倍感压力。“像我们以前做的海椒（辣椒）产业，产销没对接好，半夜拉到重庆去，一家一家跑销售，为了节约成本，就靠我们两三个人卸货，像乞丐一样”，而结果并不理想，“卖了一部分，坏了一部分”，今年已经第7年担任莲池村主任的严超均，对这一段经历印象深刻，“不怕苦，就怕老百姓辛辛苦苦种出来卖不出去”。

“长安居不易”，进入市场有巨大风险，没有主观能动性，单靠扶是扶不起来的。深知其中道理的茅台从不坐上驾驶席，而是甘为“后驱”，充分尊重受助方的选择方向。

更进一层的是，每每在关键时刻，茅台集团灵活运用3万多员工的生活需求，为道真刚刚萌发的乡村产业筑起一道“防火线”，真正将“帮”和“扶”落到实处。

玉溪镇池村村，刚刚脱贫的笪小松贷款养了40多头猪，销售有困难，遇到茅台集团驻村帮扶的周启康，便提了一句，没想到周启康第二天就打来电话，说有了解决的办法。很快茅台集团生活服务处的大车开到了村里，分两次在笪小松家买走了40多头猪，单价比市价还高出两分钱。

笪小松回忆当时场景，觉得像做梦一样让人惊喜。“吴县长都亲自来了。”笪小松说的吴县长，是当时挂职道真副县长的扶贫干部吴华。

茅台扶贫队员周启康对笪小松其实早有印象。“一个建卡贫困户，在外务工赚了点钱，回家盖起了砖房，把老母亲照顾得不错。凭这一点就能看出，这是个勤快人。”

2018年，周启康第一次到池村时，还是个书卷气很浓的年轻人。两年多过去，他已经是个老辣的驻村干部——急人所急，善于补位，又极为谦逊和善，让他在当地交情甚广。

冯道军对周启康和他所代表的茅台集团感激在心。冯道军流转荒山，想种药材，山上野草长得飞快，冯道军就想养鸡吃草，没想鸡越养越多，成了远近闻名的林下土鸡养殖场。茅台集团上海分公司党支部此时送来20万元的项目帮扶款，为他完善基础设施，助力颇丰。然而没有形成品牌之前，土鸡销售成了大难题，2019年6月，冯道军试着给周启康提了提，很快茅台集团生活服务处赶来，购买了3000多斤鸡肉，帮助冯道军迈过了第一道难关。而更大的考验还在后面，疫情发生，好几个月养鸡场零销售，每日投入饲料，鸡越养越多，从数万羽很快增加到10万多羽，此时又是茅台集团生活服务处，4月11日用一张2700多斤鸡肉的大单，为养鸡场护住了现金流的生命线。

周启康联系了道真县旧城镇种高粱的大户，到池村介绍经验，笪小松开始没下定决心。疫情发生，猪苗进不了，笪小松开始憋大招，流转70亩地种高粱。70亩的高粱苗冒出地面时，笪小松看到一片绿油油的希望。不料4月里的冷冽寒流，让笪小松的希望化为泡影。

周启康很快送来了补种所需的物资，让笪小松鼓起勇气重新来过。5月4日下午冰雹大作，高粱苗无一幸免，笪小松站在地里，感到从未有过的绝望。

还在假期的周启康闻讯从仁怀赶回池村。“没事，再来”，周启康不断打气，笪小松几欲放弃，终于卷土重来。这是池村“三种高粱”的故事。

回忆下冰雹的那个下午，笪小松说，第二天他到道真“整整耍了一天”，之所以还能坚持，在于“相信茅台”。母亲失聪、离婚、贫困，这些坎坷都不曾击倒这个汉子，可是前所未有的雹灾让他差一点就灰心了。关键时候，需要朋友。

寻找能人：道真扶贫的头雁效应

在道真扶贫的茅台样本中，有一种风景很亮眼，就是“寻找能人接地气，因地制宜可持续”。

道真县隆兴镇莲池村党支部书记潘凯说，从2019年开始，莲池村种植了520亩高粱，茅台集团每亩发放一袋有机肥料，高粱种子15元一包，政府补贴10元，农户自己付5元。“3元一斤，公司直接开车上农户家收高粱，付现钱，农户积极性很高。” 潘凯介绍，莲池村目前有1206户，5197人，目前在家的大概800户左右，今年莲池村计划栽种1100亩，将覆盖全村农户。

莲池村56岁的种植户何德虎，是中寨组的组长，一家三口，儿子在外打工，除了养殖之外，今年重头都在70亩高粱上。

道真种植的高粱，被用于茅台集团产品的生产。2019年道真县种植高粱1万亩，2020年迅速扩大为3万亩。而道真县2018年统计年鉴显示，2018年道真全县高粱种植面积仅263亩。

5月14日，玉溪镇巴渔村，48岁的王寿权正在自己的245亩高粱地里，带着五六个农户育苗移栽。和莲池村散户种植的模式不同，巴渔村的这个基地采用了大户带动的模式。这是王寿权第二年种植高粱。2019年5月王寿权第一次尝试种植230亩高粱，因为技术不到位，长势不佳，没有赚钱也没有亏，持平。总结经验的王寿权今年扩大了种植面积，技术也优化了，采取育苗后移栽。“对于我做的药材产业，高粱种植要轻松得多，技术门槛不高，重要的是，药材公司不景气，结款没有保证，不像高粱，只要做出来，马上就能卖出去，钱就回来了。”王寿权预计今年高粱产值不低于45万元。

村民对王寿权很感激，因为不论经营状况如何，王寿权都按时发放工资。40岁的韩敏和丈夫都因身体原因无法出门务工，一双儿女尚在求学，高粱基地的工资是最重要的生活保障。

不管是王寿权还是何德虎，除了是种植户，更是乡村经济的带头人。“除了收入，我也希望带动更多人参与进来。现在已有好几户加入进来，有三四亩，也有五六亩的。”何德虎说。

成就一杯茅台酒，需要酿酒大师；成就道真这盘农村产业大棋，则需要成千上万的乡村能人。

寻找能人，当好“驾驶员”，以“村级合作社+能人+散户”的模式，带动周边农户，这样的经验是在失败中摸索出来的。茅台集团派驻河西村的胡备介绍，茅台帮扶河西村合作社发展蔬菜产业，分两年投入了10多万元，以往单纯依赖村级合作社，管理和市场对接有缺陷，没有人系统管，有时还出现脱管状态，结果出现技术问题和产销问题，蔬菜卖不出去，没有效益，群众积极性也受到影响。找到好的带头人不简单，首先是本地人，在外工作多年，有诚信，也要有一定的经济基础。

旧城镇河西村的白芨基地是个有益的尝试。

胡备介绍，白芨茎块具有药用价值，在河西村以前都属于野生，茅台集团来后，因地制宜，于2018年11月开始布局，2019年4月种植白芨，初步开展的是15亩，一斤白芨可以卖到100至150元。

茅台集团援建白芨产业基地首次采取了股份制改革的方式，中国银行澳门分行、澳门新伟浩进出口贸易有限公司合计捐资50万港币，作为河西村中合农业专业合作社的股份，返乡青年尹德顺以5亩白芨和第二年第三年的管护费用共计240500元作为股份入股发展。

白芨种植3年至4年采收后，按57%和43%进行利润分配，57%中提取10%奖励村干部，47%为河西村集体经济滚动发展产业，以及贫困户分红。这个项目让25户农村剩余劳动力获得了在家门口就业的机会，还为河西村285户贫困户增加了收入。

旧城镇副镇长韩小波说，经过茅台集团帮扶推动形成的产业，因地制宜可持续，成为了一个永不离开的茅台工作帮扶队。

经历多年探索后，食用菌成为茅台扶持力度最大、且已形成规模效应的当地特色产业。

道真生态优越，森林覆盖率达58.6%，十分利于发展菌类产业。位于三桥镇的食用菌基地，是道真县打造“菜县菇乡”的重点工程，项目总投资为4000万元，是整个黔北地区都数一数二的香菇生产基地。农户承包一个大棚利润在5至6万元，这意味着这家人在家门口工作，平均每月有5000元左右的收入。目前，园区已吸纳带动160余户500余劳动力从事食用菌生产种植，其中易地扶贫搬迁户、产业园附近贫困户和征地拆迁户租用大棚从事食用菌种植销售65户190余人。全镇共销售食用菌188万斤，产值795万元，带动16户54人稳定脱贫，实现菇农户均增收4万余元。

三桥镇桥塘社区副主任韦继敏说，过去曾尝试发展过花椒、果树、蔬菜等，可要么是种植技术不过关，要么是市场不对路，这些年折腾了不少，却乏善可陈。

茅台集团的产业扶持计划还在升级。4月1日，茅台集团党委书记、董事长高卫东赴道真县调研茅台帮扶工作并召开座谈会。会议明确茅台集团捐资4000万元帮扶道真县，其中，按照每个村500万元，共计3000万元，用于茅台集团6个扶持壮大村发展村级集体经济项目；1000万元作为防范特殊情况发生的兜底保障资金。

此间，茅台集团党委副书记、总经理李静仁也多次布置，对道真扶贫工作加力加劲。茅台高层更是按各自分工，对口帮扶落实到村。

截至2020年5月，旧城镇河西村、隆兴镇莲池村、河口镇竹林塘村、平模镇平模社区的食用菌大棚正在做平地、疏通沟渠等基础性措施，预计8月份投产。

乡村经济亟待扩容，更要增加韧性。经不起折腾，缺少信息，让村民显得保守，难得的是茅台集团在道真扶贫的柔软和守护、谋定而后动，推动这片山区一步步迈向广阔天地。

文/戴世锦 图/邢乐

茅台集团援建白芨产业基地