

# 张志军：带着30万农户“种出”一条麦业全产业链

每年的麦收季节，都是张志军一年中最忙碌的时刻。一部手机不时地振鸣，小麦成熟情况、机械调拨、夏粮入仓等，各种各样的进程信息纷至沓来，将张志军与30多万农户紧密地连接在一起。

改革开放，农业巨变，不仅生产方式在巨变，农业经营体制、机制也在变。改革开放40周年之际，为探寻现代农业的创新发展和变化轨迹，今年麦收季节，记者走进了滨州中裕食品有限公司。当在公司食堂找到总经理张志军时，已经是夜里9点，他放下手中的饭碗，看了看时间，说道：“麦收事关农户收入，事关原粮质量和产品品质，更事关消费者的食品安全，容不得半点马虎。忙是忙了点，但忙得值。”

优质麦种植是滨州中裕食品有限公司一切产业的源头，也是最核心的环节。自2005年担任公司总经理以来，面对这个当时刚刚成立一年，仅以面粉加工为主业的小公司，面对国内众多面粉加工厂因利润低微纷纷倒闭的现实，张志军大刀阔斧，锐意革新，将公司经营从“围着面粉转”跳跃式调整为“围着粮食产业的两端转——服务粮农、满足消费”，链式发展的思路初步形成。此后，中裕迎来了无可比拟的发展高速度，仅仅十余年的时间，张志军以优质麦种植为源头，“种”出了一条国内最长、最完整，一二三产业融合发展的绿色循环麦业全产业链。

只有这样，才能从源头上为食品品质打上坚实的保险。”

## 让种植与消费“零距离”

丰产不丰收，一直是困扰农民的大问题。对此，张志军有着自己独到的见地。

他认为，粮食产业是一个从种子研发到种植，再到收储加工、食品制造、餐饮与消费的全过程，而在这一过程中，越靠近消费终端，利润就会越高。然而在传统粮食产业发展模式中，整个过程的各个环节是间断的、割裂的，种子研发掌握在科研机构手中，种植分散掌握在广大农民手中，粮食加工掌握在众多企业手中，市场消费掌握在餐饮、商超等服务业手中。这种间断与割裂，也使粮食种植与食品消费之间产生了巨大的距离，终端利润被各个独立的环节层层剥离。

面对这种现状，张志军要做的就是打破传统，创造一种新的产业模式，最大限度缩短种植与消费两个环节之间的距离。功夫不负有心人，时至今日，一条以种子研发、优质麦订单种植为源头，以小麦初加工、深加工、食品加工为主体，以餐饮、商超为终端，以废弃物综合利用和绿色生态养殖为两翼的完整的农牧结合绿色循环全产业链最终呈现在了张志军的面前。依托这一产业链，张志军成功实现了“农户——企业——消费者”的粮食产业的最短流程，将种植与消费零距离地连接在了一起。

“从田间中来到田间中去，从百姓中来到百姓中去”，这是张志军对这一产业链的通俗描述。

小麦进入这一产业链，先以占比20%—30%的麦料精华部分，加工成功能各异的优质面粉，无需任何添加剂，面粉就足够白，足够香；优质面粉再通过食品加工，生产面条、速冻食品、烘焙食品，进入餐饮、商超等消费终端；剩余的近80%的

麦料进入深加工环节，生产小麦蛋白粉、医用酒精、食用酒精；深加工产生的废料则转变为液态蛋白资料，通过管道输送到养殖基地，生产有机猪肉；养殖产生的粪污进入沼气池，生产生物天然气，转化为热能、电能，供应加工环节；而沼渣和沼液则加工成有机肥进行还田处理。此外，从餐饮、商超等消费终端环节中获取的高附加值，通过种植环节的“五统一”管理服务和“三免一加”优惠措施，快速回补到农民手中，提高农民种粮收入。

## 农民增收在于“换方式”

“赚钱凭良心”是张志军自我定位的企业经营理念，乍一看来似乎很土，却饱含着强烈的社会责任感。为耕者牟利，为食者造福，这份强烈的社会责任感，使张志军始终将食品安全和农民增收放置在内心的首要位置。

他总结说：“农民增收的关键在于‘换方式’，变分散种植为适度规模种植，变传统耕作现代化机械耕作，并通过标准化种植，提升耕地质量，从单纯的向产量要效益，变为谋求质量和产量双重效益。”

张志军将良种研发、基地建设、“五统一”管理、“三免一加”政策、高标准仓储，现代化机械推广应用、有机肥还田等等众多措施全部指向了促农增收。通过土地流转、基地建设和“五统一”管理，实现规模化、标

准化种植；通过耕地质量改造，发展绿色有机农业；通过良种研发繁育以及订单种植，成立农业合作社，推动优质小麦产业化；通过推广应用智能机械和现代农业技术，提升生产效率，降低劳动力成本，促进农民转型就业。随着“互联网+”时代的来临，张志军与国家农业信息化工程技术研究中心进行战略合作，开展数字农业建设试点，同时与浪潮集团合作建立大数据信息管理系统，最大限度提升农业生产效率。

据了解，在中裕的优质麦订单基地中，一个人管理数十亩，上百亩麦田是寻常事，而在中裕直营的麦种繁育基地和生态养殖产业园中，更是实现了“小麦，一人管千亩；生猪，三人养万头”的奇迹。

一系列系统化的措施最终直接带动30余万家订单农户的家庭增收。据统计，中裕优质麦种的增产效益，以及免费供种、免费播种、免费收割、加价收购的“三免一加”优惠政策，可使农户每亩小麦每年增加300多元收入。同时，企业产业链的各个环节，直接带动2000多农民转型就业，同时每年带动季节性用工3000人次，每年实现农民增收约1.1亿元以上。此外，张志军还大力开展“造血扶贫”工作，带动形成了100个专业种植村、10个专业养殖村，带动每个贫困村年增收50多万元。综合计算，企业的150万亩优质小麦种植基地，带动30余万订单农户每年共计可实现增收5.1亿元。



小麦种植基地



记者 安国荣 刘志勇

## 优质食品是“种出来的”

张志军常说“我是一个农民。”按理说，张志军是食品加工领域的一位企业家，但他偏偏将自己定位为种地人。他说：“食品企业的责任是为消费者生产专业、优质、安全的食品，这涉及到生产体系、管理体系的方方面面，但最重要的还是原粮。比如，靠普通小麦，生产馒头尚可，但无论如何也生产不出优质的蛋糕和面包，因为它们需要专门的小麦品种。所以说，如果地种不好，没有好的原粮，食品企业永远也不会是高品质企业。”

基于这种认知，张志军像打理自家“后院”一样精心管理和建设企业的小麦种植基地。一方面为调动农民种植优质麦的积极性，对基地合作农户提供“免费供种、免费播种、免费收割，比市场价加价10%-20%收购”的“三免一加”优惠政策，真正做到让利于农。另一方面对基地严格实行“统一供种、统一播种、统一施肥、统一技术指导、统一收购”的“五统一”管理，大力推动小麦种植标准化。企业出资购进国际

一流的先进设备，为基地农户提供耕地、播种、施肥、喷药、收割等多环节服务。组建专业的农艺技术团队，利用现场指导、短信通知、微信交流等多种形式，对农户进行统一指导，使农户真正做到了生产“明白粮”、“放心粮”、“舒心粮”。

不止如此，张志军还在小麦的产前与产后两个环节上下大功夫，为基地农户提供全方位的服务。在产前环节中，张志军采取“产学研”相结合的模式，组建了自己的育种科研团队，除了在滨州当地建设了良种研发基地，还在海南建立了“南繁基地”，大力推动“种子工程”。同时还建设了6.5万亩的良种繁育基地和滨州唯一的麦种加工厂，自行繁育、加工、精选优质麦种，发放给种植户。在产后环节中，张志军建设了自己的仓储物流体系，在种植基地周边建立了260多个粮食收购仓储点，对基地农户，就近收购、存储，有效解决了农户卖粮问题。

靠着优质的服务，张志军的种植基地快速扩张，目前已经达到了150万亩，合作农户也达到了30多万户。张志军说：“三鹿因为原料生产和收购环节出现问题，导致了企业倒闭。吃一堑长一智，要做好一家食品企业，必须先做好一个农民，



中裕现代农业示范园区