
“企业包县”丹寨扶贫实践的经验与启示

唐 皓

习近平总书记在党的十九大报告中提出，“坚决打赢脱贫攻坚战。让贫困人口和贫困地区同全国一道进入全面小康社会是我们党的庄严承诺。要动员全党全国全社会力量，坚持精准扶贫、精准脱贫”。万达集团首创全国“企业包县、整体脱贫”的社会扶贫模式，在丹寨扶贫中对标精准、瞄准高效、精准扶贫的效果显著，对全社会参与扶贫具有重要的启示。

一、论证：对标精准

2014年12月，万达集团与丹寨县人民政府签署扶贫协议，集团在项目立项中根据丹寨的县情、万达的优势和市场情况进行了深入研究。从最先提出做三件事：养猪、种茶、招工，到最终实施的三件事：建小镇、办学校、设基金。在一年多的反复论证中，仅扶贫项目的PPT，万达就做了50多版。这一论证过程不仅是对标扶贫对象精准、目标精准、内容精准、措施精准，而且是对标扶贫因素、目标、内容、措施与内外部环境相适应方面的论证。

第一，从丹寨县情，对标精准扶贫。丹寨是少数民族人口比重高、以农业生产为主的边远山区县。养猪种茶是当地传统的又可以形成生态产业链的项目。2014年12月，万达集团与丹寨县签署扶贫协议提出了养猪、种茶的扶贫思路。但经调研和论证后认为：“这样的扶贫规模难以做大、效益难以持续，而且也不利于生态环境保护”。而建旅游小镇，符合丹寨县情，符合贵州省实施生态旅游发展战略的要求，也是精准扶贫的需要。建旅游小镇，既能适应移民的能力边界而解决他们的就业问题，还能巧用民族文化的旅游资源，以民族文化+旅游的发展，带动相关产业和辐射相邻区域发展。在对养猪、种茶、招工这三件事的扶贫规模和持续性进行论证后，万达集团对项目进行了调整，决定建小镇、办学校、设基金，体现了扶贫中对标扶贫对象与项目、环境相适应，对万达扶贫项目顺利实施奠定了系统思考的方法论基础。

第二，从万达集团的边界，对标精准扶贫。这里的边界是指由万达集团的经营范围而决定的能力圈。创立于1988年的万达集团，现有万达商业、文化旅游、电子商务、连锁百货四大产业，是中国最大的文化旅游企业，文化旅游正成为万达新的支柱产业。基金运作和办学校也在万达集团的能力圈内，而到丹寨养猪种茶，不利于万达优势的发挥。根据经营边界和能力边界，万达集团对项目进行调整，体现了扶贫中发挥自身优势与扶贫内容精准、措施精准相适应，对万达扶贫项目顺利实施界定了有优势的能力圈。

第三，从市场的实际，对标精准扶贫。从市场的实际对标精准，就是要与市场有效对接，适应市场的客观要求。一方面，根据养猪企业市场实际进行精准扶贫论证。万达最初的项目规划是建设30万头规模的土猪扩繁厂等，但“调研了国内的5大养猪企业，都没有挣钱的，基本是一年挣一年赔，没有利润，怎么扶贫？于是万达放弃了养猪的想法。”另一方面，建万达小镇也适应了贵州旅游发展的情况，同贵州实施旅游扶贫相契合。谈到项目论证时王建林说：“扶贫不能下马伊始就拍板。柏脑袋的东西能成吗？”这种针对市场情况实施精准扶贫，正是我们在扶贫中应当秉持的，也是很多扶贫项目实施中缺乏的。万达的丹寨扶贫项目，在对市场进行充分论证后，利用有利环境，通过旅游业的带动把丹寨的资源禀赋中的自然、人文的优势与扶贫的因素整合于价值实现的市场平台上，对万达扶贫项目顺利实施界定了发挥市场配置资源作用的思路。

二、实施：瞄准高效

万达集团把集团优势与帮扶对象的省情、县情和实情相结合，制定科学的帮扶方略，瞄准高效，踏实做事，带动贫困群众参与项目、脱贫致富。万达在丹寨的扶贫做了三件事：建万达小镇、建万达学院、设万达基金，件件都针对了如何高效地帮助

贫困人口拔掉穷根。

第一件事：建万达小镇。万达小镇位于丹寨县龙泉镇境内东湖畔，该小镇占地 400 亩，项目于 2016 年 5 月开工建设。第一期工程建筑面积为 5 万平方米。建筑风格尽显苗族建筑特色和苗族文化元素，设有苗族风情商业街、东湖自然风景区、滨湖民俗体验区等功能区；依据丹寨民族文化绚丽多彩的特点，建成尤公广场、苗年广场、锦鸡广场、鼓楼广场四个；3000 多米环湖的慢跑跑道等；配套了三星级酒店、多厅电影院、儿童娱乐等设施；设置了苗寨美食、苗族医药、特色民族手工艺、农副产品等 210 个品牌，门面 339 个已全部租出；小镇还引入本县的苗族蜡染、苗族古法造纸、苗族锦鸡舞、苗族芒筒芦笙祭祀乐等 7 项国家级非物质文化遗产名录以及 17 项省级非物质文化遗产名录落户。无论是苗族杆栏式特色商铺、阙楼等苗族标志性建筑物，或雄伟神圣的图腾柱，都淋漓尽致地展示了丹寨民族文化的元素。瞄准高效建万达小镇体现在：一是项目扶贫的覆盖面大。小镇是一座集“吃、住、行、游、购、娱、教”为一体，把休闲、度假、养身与文化旅游有机结合。万达小镇建成后，直接提供了 3000 人的就业岗位，带动了养殖、种植、交通运输等相关产业的发展。同时，还帮助农村贫困户的脱贫，覆盖丹寨县 3 万多的贫困人口。二是依托民族文化的资源，项目的效用高。一期投资 6 亿元，建筑面积 5 万平方米。不仅配套建设了三星级酒店、多厅电影院等设施，还引入了丹寨特色的苗寨美食、苗医苗药和民族手工艺等苗族文化体验项目，这些项目涉及 7 项国家级非物质文化遗产名录和 17 项省级非物质文化遗产名录。万达小镇尚未正式开业，就引来了省内外众多游客。到过小镇的游客，评价甚好。三是工期短，效率高。小镇 2016 年 5 月开工建设，2017 年 5 月竣工，一年时间如期投入使用；2017 年 5 月，丹寨旅游小镇项目获得了第 54 届美国 PCBC 太平洋建筑协会“金块奖（Gold Nugget Awards）最佳国际商业项目类大奖”，使地处祖国西南边远的苗岭山区丹寨万达小镇扬名于海内外。万达“说了就不含糊”的企业文化精神在小镇的建设中再次彰显其快速和高效。

第二件事：建万达学院。“扶贫先扶智，治贫先治愚”，经济要发展，教育要先行。劳动者素质高低对于一个贫困县的社会发展来说至关重要，而提高劳动者的综合素质和能力，教育是关键。万达技术学院总投资 3 亿元，建筑面积为 5 万平方米，可容纳 2100 名学生就读，招收丹寨籍学生为主，每年将择优录取 50% 毕业生到万达集团就业。既实现了“就业一人，脱贫一家”的目标，又为丹寨发展培养了人才，形成了帮助贫困家庭脱贫致富、丹寨人才培养与丹寨发展的良性互动机制。这种教育扶贫的显著特点就是“智力扶贫、就业扶贫欢管齐下，”变单纯的“授鱼”扶贫为“授渔”扶贫。据调查，贵州万达职业技术学院建成后，每年计划招生学生 700 人，三年后招生 2100 人。此外，计划 2017-2018 年办 20 期短期技能培训。利用学院设置的相关专业资源对贫困户进行培训，每期计划培训 250 人，到 2018 年度可培训贫困户 5000 人。学院建有教学楼、行政楼、图书馆、体育馆、宿舍楼等 10 栋单体建筑，拟开设文化旅游管理系、财政系、护理系、建筑工程系和物流管理系 5 个系 6 个专业，已于 2017 年 7 月 3 日竣工交付使用，9 月已正式招生。丹寨万达学院的建成和招生，是推动丹寨经济社会发展和农户脱贫致富最直棒的智力支持。

第三件事：设万达基金。万达集团在丹寨县设立 5 亿元的万达扶贫基金，是民营企业帮扶贫困县的又一大创举，是短期扶贫和精准扶贫的重要举措。具体的做法是：“由万达集团投资公司进行理财，每年保底 5000 万元收益无偿分配给丹寨县的孤、残、重病等特殊贫困人群的建档立卡贫困户。”2017 年 1 月，万达集团专项扶贫基金分红金集中发放仪式在丹寨县举行，2016 年万达扶贫产业基金分红金 5000 万元。孤儿、五保老人、重残户每人获 2000 元，一般贫困户人均获 1224 元，3 万余人领到了万达分红金，让丹寨孤、残、重病等特殊贫困人群直接受益，当年解决了温饱，而且有的还当作生产发展启动资金，用其中部分资金购买了生产资料。万达基金为丹寨特殊贫困人群的脱贫与发展提供了资金支持。

三、评价：精准扶贫贵在精准

万达集团创新“企业包县、整县脱贫”模式结对帮扶丹寨县，探索了一条长期、中期、短期兼顾，教育、产业、基金并举的扶贫新路子。开我国社会扶贫模式之先河，取得了快速度、看得到、摸得着、见实效、得实惠的成效。

第一，小镇项目对贫困户就业增收效果明显。小镇建成后游客如织，根据万达小镇“慧云智能旅游管理系统”与电信、联

通、移动三大运营商合作统计，万达小镇开业仅半个月就迎来游客 40 余万人次。8 月 3 日，小镇开业满月，就累计接待游客接近 80 万人次，据测算，小镇带动丹寨县旅游综合收入 3.46 亿元，带动约 1.6 万贫困人口增收，占全县贫困人口总数的 52.7%。另外，还有每天从各村到小镇参加表演和演出的村民，借助小镇的演出平台增收脱贫。小镇旅游井喷式增长提供的就业机会使贫困人口增加了收入。

第二，小镇项目对贫困户脱贫带动效果明显。一是小镇入驻企业和合作社的带动。2016 年，丹寨县开展“品牌带产业、企业带基地、合作社带贫困户”的“三带”产业扶贫模式，通过合作社对所有贫困村、贫困户的全覆盖，并且搭建了产销链和利益链，明确了贫困户的角色和利益比例。小镇项目开业为“三带”产业带来了商机。仅以开业 66 家商铺一个月的经营结算为例，66 家商铺销售总额达到了 236 万元，直接带动了 2286 名贫困人口增收 309 元。二是小镇入驻企业通过商品订单带动贫困户增收。镇内 136 家地方特色餐饮店与全县 81 个村级种养殖产业合作社签订了农产品直供协议。以“云上苗家”与 2 个贫困村合作社签订的保底收购协议为例，仅每天斗鸡订购量看，兴仁镇点力村生态种养殖合作社就能实现年销售收入 108 万元，销售利润 37.5 万元，覆盖 73 户贫困户，户均可净增收 1541 元。

第三，小镇项目对周边村寨旅游和服务业带动效果明显。小镇开业带动了小镇周边卡拉、泉山、甲脚、石桥等 27 个景区景点游客增长和收入增加。据统计，截至开业第 25 天，27 个景点的 83 家农家乐、农家旅社实现收入 66.4 万元，带动就业 320 人，其中贫困人口 132 人，户均增收 2075 元。小镇对周边景区景点、旅游村寨的辐射带动，为贫困户拓宽了新的增收渠道。与小镇隔湖相望的卡拉村，每天到卡拉村的游客源源不断，该村所有农家乐“一桌难求”，直接带动 25 户 56 人就业，其中贫困户 18 人，预计月工资可达 2100 元。与此同时，巨大的客流量带来了全县服务业的巨大带动。小镇开业后带动全县批发零售销售额和住宿餐饮营业额增收 1020 万元，环比增长 9%，预计拉动该县第三产业增长 3 个百分点，间接带动贫困户 1170 户 4597 人实现增收，户均增收 183 元。

四、启示：全社会参与扶贫之借鉴

精准扶贫贵在精准，扶贫项目选择要精准、扶贫措施要精准，项目巨联结贫困农户的办法也要精准，万达的丹寨扶贫，对社会参与扶贫提供的可资借鉴经验主要有：

第一，整合系统因素，优化系统结构。万达的丹寨扶贫，不是就扶贫涉及的单个因素施策，而是着眼于系统结构的优化，提升系统的整体功能。建万达旅游小镇，旅游+民族文化的产业选择，用激活现有因素的活力而优化系统结构。项目立项、实施，始终瞄准贵州实施“三大战略”的机遇，踩准了贵州旅游大发展的节拍；整合了丹寨民族文化中独特厚重的资源、初具规模且潜力十足的特色产业、便利的交通和区位优势等因素；整合了丹寨全县干部群众迫切要求整体脱贫的信念和干劲等因素；整合了万达集团“共创财富，公益社会”的企业理念和能力圈等因素，并使这些因素形成了高度契合；既整合了系统的优势，又能使农户找到就业所具有的能力与劳动力市场需求结合的契合点，多数农户都找到了直接参与或间接参与市场交易的角色定位，解决了多数农民的就业增收问题。

第二，搭建农民闯市场的平台。搭建适应贫困农户学习市场经验和提高劳动技能的市场平台，是对农民就业创业最好的支持。党的十九大报告还提出，“注重扶贫同扶志、扶智相结合”，但现实扶贫中对贫困农户的扶志和扶智，说得多措施少。万达搭建市场让贫困农户在市场“操练”中增“志”提“智”，这对全社会参与扶贫中如何“注重扶贫同扶志、扶智相结合”，如何“支持农民就业创业”做出了最好的示范。

第三，注重扶贫长中短期结合和因不同扶贫对象施策的系统思考。项目既考虑了中短期效益——建万达小镇和设扶贫基金，也考虑长期效益——建职业学院；项目着眼于扶贫对象的具体情况，既考虑了有劳动能力的农户如何就业增收，又考虑了丧失劳动能力的老弱病残之基本生活保障，还考虑宁以智力支持来提升丹寨发展的水平和潜力。这些措施受到了当地老百姓的赞誉。

第四，构建核心竞争力巧用劲。经过四次转型，万达已经成为转向服务业为主的企业，形成商业、文化、网络、金融四个支柱产业。万达把自己在四大支柱产业中的优势和丹寨县的民族文化优势有机结合，并抓住贵州旅游业崛起的机遇，在对丹寨的贫困群体划分为有劳动力的、有潜在劳动力的、丧失劳动能力的三个群体基础上，采取不同的扶贫措施，把各种因素组织起来，调动各方主动参与扶贫的能动性和优势，利用丹寨多彩绚丽的民族文化+万达成熟的文化产品开发和市场运作实力+潜在的智力支持+当地政府和各界的支持，合力打造核心竞争力。

第五，抓龙头企业带动巧用劲。龙头企业是市场活力之所在，万达的丹寨市场建设之巧在于发挥自身大龙头带动小龙头的作用。万达在旅游小镇的市场建设中签约 131 家旅行社，完成 202 条旅行线路产品上线，与携程等 6 家主流在线旅游平台达成战略合作协议；还引入了 339 个特色商家；还用 210 家民族手工艺、苗族美食、苗医苗药、农副特色产品等扶贫龙头企业和合作社带动本地贫困户就业创业。在万达的组织带动下，各类企业形成了大龙带小龙又带着农户闯市场的格局。

第六，开展市场整体营销巧用劲。万达集团的扶贫之巧用劲，是对市场进行了整体营销，从产品的开发，到市场的参与人，到产品的销售渠道，再到产品的推销都做了时间、空间节点上的谋划。在小镇开业之前，丹寨旅游小镇项目参与并夺得第 54 届美国 PCBC 太平洋建筑协会的最佳国际商业项目类大奖，取得了非常好的营销效果。另外，小镇 7 月初开业，预演两个多月正好迎来了十月双节的游客高峰期。

第七，上级党委和政府对于丹寨的扶贫倾注了极多的心血。二十世纪九十年代以来，丹寨县是历任省长的工联系点，对丹寨县的发展呕心沥血。老省长王朝文多次到丹寨调研，指导丹寨的扶贫工作和经济社会发雇工作。2014 年 11 月，时任贵州省人民政府省长陈敏尔来到丹寨县进行调研指导，“强调要深入贯彻习近平总书记系列重要讲话和党的十八届四中全会精神，按照省委决策部署，把农民增收的认识提到高度，把农民增收的工作落到实处，加快让农民富起来，让农村美起来，让农业强起来。”2016 年 7 月，时任省长孙志刚深入丹寨等县，专题调研指导脱贫攻坚工作。强调要“深入贯彻习近平总书记关于脱贫攻坚系列重要指示，按照省委部署要求，保护好、发挥好、发展好民族文化和生态环境两个宝贝，全力打造群众持续增收稳定脱贫的聚宝盆，带动经济社会快速发展，加快实现后发赶超、同步小康”。

第八，丹寨县也做了大量的基础工作。丹寨县历届党委、政府十分重视生态环境保护和少数民族文化的传承保护，2005 年，根据国务院国发有关文件精神，成立了“丹寨县民族民间文化抢救和保护工作领导小组”等，为抓好民族文化遗产保护和管理工作提供了组织保障。由于思路正确，措施得当，丹寨县底蕴深厚的民族优秀传统文化得到了很好的保护和传承，为万达利用当地的优势进行扶贫创新奠定了基础。

万达集团帮扶丹寨掀开了我国全社会扶贫新的一页，龙泉山下的丹寨每天都在讲述着贫困农户向着精准扶贫目标奔跑的动人故事。万达扶贫的新创举，走了一条“教育、产业、基金”并举的扶贫新路，对探索全社会参与扶贫中如何快、准、狠拔穷根予以启示，对如何贯彻落实党的十九大提出的“坚决打赢脱贫攻坚战”动员令，值得研究和借鉴。