

【“动力中国·美丽天津”系列报道之二】

从“万元户”到“个体户”，再到农业龙头天津凯润集团董事长——

孙少起：34年凝聚“农业强国梦”

■ 特约记者 文怀成

作为世界第一农业大国，在中国约6亿农民养活13.6亿人口，也就是一位农民仅能养活1—2名人口，中国每年仍需进口大量粮食等农产品……

当“农村空心化”、“土地城镇化”的现实让粮食增产不断面临挑战时，人们开始关心起粮食产量持续增长的情况；寻找城市扩张的边界在哪里；高呼严控土地的城镇化；甚至引发中国如何拥有真正意义上的“现代职业农民”等一系列关乎国家血脉产业的广泛思考。

当“现代职业农民”还为学者所寻觅和定义时，在天津，有这样一位农民，始终坚守在田间地头，把全部青春献给了农业，从默默无闻的个体户发展成为在戈壁滩上创造世界农业奇迹的“蘑菇大王”——孙少起，从普通农民家庭成长起来的他，淳朴憨厚的背后，却有着常人难以想象的抱负。

强国梦 从手捧“铁饭碗”到勇为“个体户”

放弃了人人羡慕的农机手工作，干起了“败家”的养鱼塘

1979年，改革开放之初的津沽大地上迎来了一件大喜事：8月7日至11日，邓小平到天津视察工作并作重要指示。对此，全市人民都沉浸在对天津未来发展的美好憧憬中。

那年，年仅16岁的孙少起刚刚初中毕业，对未来充满了无限的憧憬。身材瘦小的他回到老家王稳庄镇小孙庄村，在家干了一个多月的农活儿，恰巧此时村里农机站招农机手，得知这个消息后他灵机一动决定去试试。

功夫不负有心人，勤快能干的孙少起不久就拿到了在农机局做农机手的锄头。1982年，他的年收入就突破了一万元，成了全区首个“万元户”。到了1984年，他的年收入已经增加到了一万六千多元。

就在村里人还对这个抱着“金饭碗”、当起“万元户”不愁衣食的年轻小伙一脸羡慕和无不佩服时，谁都没想到他将要干一件让全村人都大跌眼镜的事。

1985年，小孙庄村开始了二期工程建设，宣布将全村所有洼地挖成鱼塘。当时22岁的孙少起不仅年轻气盛，更是敢想敢干，得知消息后他贷款买了一辆推土机，决定离开农机站自己单干。

当时农村流传着一句话：“要想败家，就养鱼虾”。

1986年，孙少起在面积50亩水面的鱼塘里养起了白鲢，这个养殖规模在当时是十分可观的，干劲十足的他准备捞得“第一桶金”，但是对养鱼并不在行的他最终还是应了那句话——赔钱了。

“不懂科学的喂养，什么都喂，麦麸、豆饼、面包渣，以为撒上去鱼就吃了，结果大部分饲料都沉了水底，水质也变坏了，最后鱼死了不少，活着的长得也不好。”最后，孙少起赔了40万元。

从哪里跌倒就从哪里爬起来。孙少起决定向专家请教养鱼的知识和方法，通过学习来弥补自己的“短板”。

1987年的一天，他请来了天津农学院的专家，才明白养鱼要混养才能提高鱼的成活率和经济效益。通过专业指导，苦心经营的孙少起终于变亏为盈，实现了大逆转，当年就赚了100万。

此后，孙少起不断扩大规模，到1989年他已拥有面积300亩的鱼塘，养殖鲤鱼、鲫鱼、花白鲢鱼等多个品种，然而到20世纪90年代，当地水产市场开始走下坡路，产品销售路成了他的愁事。

为了拓展市场，孙少起和他的亲戚将目光投向了吉林省长春市等东北市场，因为当时得知那里有一个规模很大的水产批发市场。“为了去看市场，我们开着车，后备箱里还放着备用汽油，车里还抽着烟，晚上怕抢劫都不敢睡……”回想起来，孙少起至今仍觉得有些后怕。

成功开辟了东北市场后，孙少起的养鱼规模逐年扩大，1995年达到1800亩，1998年达到3200亩。与此同时，自1992年农村市场开放后，商品开始自由流通，他的养鸡规模也达到了1万只。

养殖规模的急剧扩大，带来的是人手不足的现实问题。1994年，与孙少起一起养鱼的家族人员达到了20多人，到1995年，由于人手紧张，孙少起不得不开始雇请更多帮手。

养殖规模的扩大和雇佣人员的增多，加上多年来对市场经济理解的不断加深，孙少起越来越觉得有必要成立一家公司，走正规发展之路。经过深思熟虑、充分准备考虑，认定时机已经成熟，1999年他成立了天津市凯润淡水养殖有限公司。从此，孙少起从单打独斗的个体户华丽转型为企业家，踏上了创业新征程。

强国梦 从探索“屡败屡战”，到寻路“苦尽甘来”

从损失800万、靠贷款维持，到从牛粪中寻找商机，建成养殖奶牛、牛粪育苗的生态农业循环经济模式

创业之难，风雨兼程。创业之艰，满路荆棘。

市场经济瞬息万变，机遇与挑战并存，收益与风险同在。

1998年天津市各区县的养鱼面积开始迅速扩大，规模大的上万亩，稍小的也有几百亩，加上养殖户引进的鱼种同质化严重，残酷的现实令养殖户忧心忡忡——市场上充斥着鲫鱼、鲤鱼、花白鲢鱼等大量品种，天津市场呈现出饱和状态。

另一方面，多年来大规模的养鱼缺乏可持续的水质管理技术，导致不少鱼塘的水质老化，引发鱼病成灾，造成水产品的品质严重下降。

“在市场去卖，别人一听是西青的鱼，就没人买了。”孙少起说。

孙少起带领的凯润集团惨遭滑铁卢。1999年，公司损失近800万元。“前几年挣的钱基本上都赔进去了，到了2000年，不得不靠贷款勉强维持。”孙少起回忆道。

身处创业以来的最低谷，或许正是倔强不服输的性格，还有多年磨炼而出的坚强意志，造就了个人超常的笃定与信念。他选择迎难而上，要让凯润绝地逢生。“不把事情干成了，决不罢休！”孙少起斩钉截铁地说。

为了改善公司水产养殖状况，他到南方渔业基地学习先进养殖经验。几次的南方之行让孙少起不仅学习到了先进的水质调整技术，也看到了公司养殖的鱼类品种结构单一的问题，于是他决定

对养殖品种进行优化。

经过两年调整，终于有了好转，开始恢复盈利。艰难的日子虽然熬过去了，孙少起痛定思痛，一番思索后，他认为公司存在产品单一，缺乏创新的问题。

“把鸡蛋都放到一个篮子里，风险太大了。”孙少起认为只有开辟新的领域，才能增强公司的风险抵抗能力，又能拓展公司的收益渠道。

于是，2002年他从银行贷款400多万元，从荷兰引进奶牛，办起了奶牛场。

然而起初奶牛场的效益并不理想，粗放的养殖方法以及单一产品销售渠道给公司带来了新的亏损：每个月奶牛场最少赔3万，最多达6万多元。

就在孙少起苦于奶牛场效益不佳又无良策之时，一枚小小的鸡蛋给他带来了意想不到的启示。

那年孙少起参加在海口市举办的水产养殖研讨会，一早在宾馆吃早餐去餐台取鸡蛋的时候，发现前面两个人都拿起同一盘的鸡蛋时看了看，不知何故又都放下了。

“难道是鸡蛋坏了，所以他们都不吃了？”孙少起一边在心里想，一边拿起鸡蛋闻了起来，但他并没有发现鸡蛋有任何异味。满腹疑问的他便拉住前面的人问个明白，对方笑着告诉他，他们是因为看到鸡蛋没有无公害标识，担心鸡蛋不健康，所以不敢吃。

言者无心，听者有意。孙少起这才知道南方已经开始流行无公害产品，而当时天津市场还是一片空白。孙少起敏锐



天津市凯润集团董事长孙少起讲述创业故事

地感觉到商机来了，公司的奶牛场有救了。

洞察到了商机，更要把握先机。孙少起返回天津后第一时间把自己公司的所有产品进行了无公害认证。2003年，天津市开始推广无公害认证，在很多农业企业对此还不以为然的时候，孙少起已经占领了这片市场。奶牛场的无公害认证奶吸引了蒙牛乳业集团，双方达成合作协议。于是，奶牛的收益可以高枕无忧了。

俗话说，“人无远虑，必有近忧”，就在孙少起还沉浸在奶牛场一天天壮大的喜悦之情中时，新的麻烦来了。“奶牛多了，牛的粪便也多了。”望着养牛场里小山一样堆起的牛粪，孙少起犯了难。

苦恼于牛粪处理的孙少起，不久在厦门的一次会议上，结识了一位卖饲料的江总。这位江总不仅卖饲料，而且还生产食用菌。在会议期间，江总向孙少起引荐了厦门大学的一位农学博士。于是，孙少起向卢博士倾诉起令自己头疼的牛粪之苦。这位博士告诉他，牛粪是食用菌种植难得的好材料，并且还告诉他，江总种

植的食用菌就是利用牛粪作基质，而且取得了不错的经济效益。

博士的话令孙少起喜出望外，经过一番努力，最终从江总那里拿到了牛粪变食用菌培养基技术的手抄本。之后，他又辗转安徽和山东寿光、河南夏邑等地考察，最终全面掌握了食用菌生产的技术。

2004年孙少起投资50万元，建成3个食用菌种植大棚，在公司开始试种牛粪做培养基的食用菌。功夫不负有心人。2005年食用菌种植取得了成功。从此，孙少起带领的凯润集团走上了一条崭新的发展道路，开始迈向了发展农业循环经济的辉煌之路。

2006年，食用菌种植盈利30万元。此后，孙少起逐年扩大食用菌种植规模，与此同时他带领的凯润集团一路高歌前进。如今，凯润集团已发展到占地面积5500亩，拥有员工660人，形成年产食用菌4500吨、棚架180万棒、鲜牛奶2900吨、淡水鱼虾3000吨、鱼虾苗5.5亿尾、花卉苗木85万株的生产规模，成为天津市最大的食用菌生产基地，也成为实践农业循环经济发展模式的典范。

强国梦 从天降“援疆使命”，到创造“戈壁奇迹”

攻坚克难，在不毛之地的戈壁滩上100天建起1500亩食用菌大棚

孙少起的名片上，赫然印着两个完全不同的职务：凯润集团的董事长，中共天津市援疆农业项目前方副总指挥。对于那些不了解孙少起的人来说，似乎很难将眼前这位皮肤黝黑的农民企业家与第二个头衔联系起来。而对于孙少起而言，他的确没想到有一天，自己的事业会发展到新疆的荒漠和戈壁滩上，成为天津市援疆的一分子，而且还成为重点示范对象。

这一切的开始还要追溯到3年前。2010年3月，全国对口援疆工作会议召开，会议明确提出了天津对口支援新疆和田地区下属的3个县：策勒、于田、民丰。天津市委、市政府高度重视，多次召开专题会议，研究部署对口援疆工作。

当时凯润集团已是天津市重点龙头企业，与另外两家生产食用菌的企

业一起被政府列为援疆农业项目的候选对象。

孙少起清楚地记得那是2010年7月25日的下午，他接到了天津市农委打来的电话，通知他26日早上集合去新疆考察农业。

第二天一大早，孙少起和另外两家企业的老总随同有关领导和专家，经过6个多小时的飞行到达了新疆和田地区。

午饭过后，孙少起便随他人一起登上了开往策勒县的中巴车，一上午的旅途劳累很快使他在车上进入梦乡。当车到达目的地停下之后，从梦中醒来的孙少起被眼前的景象惊呆了。“荒凉得什么都没有，满眼尽是沙漠！”看着713亩的沙漠，孙少起和另外两位企业家顿时目瞪口呆。

“那俩人沉默不语，远远的到一边抽烟去了。”回想起当时的情景，孙少起哈

哈笑了起来。他坦诚地说当时自己也有点犹豫，虽然之前参加过思想动员会，但他万万没有想到是自己原本打算大干一番的地方，竟是一片不毛之地。

然而，孙少起心里明白，自己决不能拍屁股走人。

“政府帮了我这么多年，我又是一名中国共产党党员，现在党和政府信任我、需要我，我不能‘掉链子’，多大的困难也要克服！”其实孙少起对食用菌项目的可行性也有过考虑，“自己当时想的也很简单，建几个大棚种食用菌，建个奶牛场养百头牛，当地也有秸秆，把这几个一结合，循环农业不就有了嘛！”

觉悟过人的思想加上敢想敢干的性格，当晚的工作会议上，孙少起当即表态“领命”——愿意在沙漠里大干一场。

说干就干！28日晚，孙少起乘机从乌鲁木齐返回天津，之后他经过两天的苦战，完成了规划报告。这份报告经过专家的考察和论证后，多次修改。与此同时，孙少起也着手办理在策勒使用土地的手续。2010年8月28日，市农委领导带队来到凯润集团召开会议，规划方案被最后定稿，同时希望争取半个月启动工程。

“31日我们就赶到了策勒，正式开工。设计大棚、修建奶牛场、运器材……干了80多天结束了工程，并种出了香菇、平菇等食用菌。”孙少起说，他们是天津市第一个援疆企业，市农委是援疆农业项目的前方指挥部，他自然也就成了副指挥。

结束工程项目后，打算歇口气的孙少起又一次接到了上级命令。2011年3月18日，市有关方面通知他，沙漠的园区项目缓建，在策勒县的戈壁滩选择1500亩的土地建食用菌大棚。

“大干100天”这是天津市委、市政府对孙少起他们提出的项目工期要求。要在100天内结束工程，孙少起和他的同事们经历了常人想象不到的困难。

刮不完的风沙，加上持续的干旱，很快让孙少起他们遭受了皮肉之痛。缺水让他们每个人的嘴角变得干裂、起泡，

“谁也不敢开玩笑，一笑嘴疼得不得了。”

环境的艰苦加上日夜的操劳，孙少起在那段时间里，身体消瘦许多，脸也晒得黝黑。最终他凭着“要干就干到底，不能半途而废”的倔强个性，带领员工克服了一个又一个困难，建成了353个食用菌温室大棚及其配套设施，首次在戈壁滩上成功种植出灵芝、茶树菇、香菇、平菇等多个品种的食用菌。

援疆农业项目的建设给策勒县带来了良好的就业机遇，当地维吾尔族人民在园区就业人数随着项目的进展不断增长，这给他们增加收入的同时，也使他们的农业技术得到了提高。

孙少起的园区在当地取得了良好的社会反响。2011年9月，新疆维吾尔自治区党委书记张春贤带领自治区有关负责人到园区进行视察，对天津援疆工作给予高度评价，对园区建设水平给予高度评价。孙少起决定出资1000万元，把食用菌项目建设成展示“天津风采、体现天津速度、感知天津精神”的示范工程。

同年11月3日，时任中共中央政治局委员、天津市委书记张高丽和天津市委副书记、市长黄兴国带领天津市党政代表团赴新疆和田地区考察，在“天津-策勒食用菌科技示范园”的现场，张高丽饶有兴致地听完孙少起对园区建设的介绍后，他对园区的建设和食用菌生产水平给予了高度评价，并称赞孙少起在1500亩的戈壁滩上创造出了奇迹。

2012年8月9日，天津市委副书记、市长黄兴国率天津市代表团再次来到天津策勒食用菌科技示范园为天津市专家服务站揭牌，并亲切看望慰问了孙少起和其他援疆干部。

“选择了农业，有人说我是神经病，但我创造出了新品种、新成果，农民们高兴，党和政府也高兴，那我不认为我的选择是错误的。我还要在这条路上继续走下去。”这位从天津农村创业走来的农民企业家，带着他的“农业强国梦”来到新疆的荒漠与戈壁，最终让梦想照进现实。



孙少起介绍菌类种植生产