



学 | 术 | 专 | 著

贫困地区创业管理 案例研究

● 主 编 田 宇

● 副主编 冷志明 龙海军

PINKUNDIQU
CHUANGYEGUANLIANLI
YANJIU



中南大学出版社

www.csupress.com.cn



学 | 术 | 专 | 著

贫困地区创业管理 案例研究

●主 编 田 宇
●副主编 冷志明 龙海军

PINKUNDIQU
CHUANGYEGUANLIANLI
YANJIU



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

贫困地区创业管理案例研究/田宇主编.

—长沙:中南大学出版社,2015.4

ISBN 978-7-5487-1536-8

I. 贫... II. 田... III. 贫困区-企业管理-案例-中国
IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第131702号

贫困地区创业管理案例研究

主编 田宇

☐责任编辑 刘莉

☐责任印制 易红卫

☐出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路

邮编:410083

发行科电话:0731-88876770

传真:0731-88710482

☐印 装 湖南湘图印务有限责任公司

☐开 本 880 × 1230 1/32 ☐印张 9.25 ☐字数 239 千字

☐版 次 2015 年 4 月第 1 版 ☐印次 2015 年 4 月第 1 次印刷

☐书 号 ISBN 978-7-5487-1536-8

☐定 价 35.00 元

图书出现印装问题,请与经销商调换

前 言

党的十八大报告明确了2020年全面建成小康社会的宏伟目标,并指出:“实现全面建设小康社会的宏伟目标,重点是加快农村全面小康建设,难点是实现欠发达地区跨越式发展,着力点是改善民生,促进民富。”而习近平总书记任在河北阜平县、甘肃定西、甘肃临夏、湖南湘西州等贫困腹地调研时指出:“全面建成小康社会,最艰巨最繁重的任务在农村、特别是在贫困地区。没有农村的小康,特别是没有贫困地区的小康,就没有全面建成小康社会。”李克强总理也强调:“连片特困地区的脱贫致富是全面建成小康社会最大的难点。”因此,解决连片特困区扶贫与发展中面临的主要矛盾、关键问题,加快其脱贫致富步伐,对实现“2020年全面建成小康社会”的宏伟目标有重大的现实意义。正是在这样的国家战略需求背景之下,吉首大学牵头成立了“武陵山片区扶贫与发展协同创新中心”,探讨解决武陵山片区扶贫与发展中“多维贫困突出、自我发展能力不足、生态保护与产业开发两难、行政区域与部门分割、基础数据缺乏”等难题,为贫困地区扶贫与发展提供理论指导、实践引导、技术支持、人才支撑,加快贫困地区全面小康社会的建设。本书正是以武陵山片区为样本,从创业能力这一自我发展能力核心构成要素视角对贫困地区自我发展能力现状的一种尝试性描述。

创业管理案例是对创业活动中具有典型意义的、能够反映创业活动的某些内在规律、思想和原理的具体创业事件、真实故事或创业实践中遇到的困惑的描述、分析和总结。本书通过贫困地区16个创业故事编织成一部激情创业的宝典,用贫困地区16个

创业故事案例，构建起大学生、创业者的创业学堂。本书中的企业都是武陵山片区各地各行各业中创业比较成功和具有一定经营管理特色的企业，这些企业的创业行为和活动从某个侧面代表了武陵山片区创业者创业过程中所遇到的问题和积累的成功经验。本书中的创业案例虽风格各异，但对培养贫困地区企业家精神、提高潜在创业者的创业积极性均大有裨益。因此，本书适合于工商管理相关专业的课程教学，以及创业管理方面的专业培训，尤其适用于大学生创业课程教学。为便于课程教学还在每个案例后设置了“教学指引”，对案例的适用范围、教学目标、教学组织、问题讨论及参考答案均有详细的设计。另外，本书也适合于立志创业的各界人士阅读，通过汇聚优秀企业的创业经验，实现优质资源共享，为广大潜在创业者和有创业意向的人员提供经验借鉴、拓宽创业思路，起到示范价值和导向功能。最后，本书也适合于中小企业经营管理人员阅读，通过对创业案例的梳理，回顾企业成长的历程，挖掘企业创业成功的秘诀，剖析企业在创业时期遇到的具体问题和解决的办法，从而能提高其决策和行动的能力，降低中小企业成长过程中遇到的风险。

本书是集体智慧的结晶。全书由田宇教授负责策划、主编，主要编写人员包括冷志明、麻学锋、鲁明勇、彭耿、丁建军、龙海军、张怀英、商兆奎、胡锦湘、王泳兴、王振颐、袁明达、殷强、胡静、冷亚辉、宁燕、吴月丹、刘金玲等，最后由冷志明、龙海军统稿。

希望本书能对读者的创业学习与实践有所帮助！

编者

2015年3月

目 录

合纵连横：灵洁绿色食品的成长路	(1)
返乡女工的“经理梦”	(25)
湖南马尔斯的“二次创业”	(46)
如何创造“心手合一”	(67)
湖南宝田茶业的市场定位	(81)
龙三哥的毛坪情	(102)
谷粒瓜瓜烟叶专业合作社烟叶生产“顶呱呱”	(118)
舌尖上的“湘军”	(139)
从网站建设到云考勤	(159)
创业在路上	(175)
春秋旅行社	(192)
吉首政通教育的口碑传播	(207)
勇担责任，创业致富	(222)
企业生命周期视域下高新技术企业的创业之路	(237)
返乡创办合作社，倾力打造“娄山春”	(254)
“龚康辣椒王”的机会识别与资源利用	(275)

合纵连横：灵洁绿色食品的成长路^①

丁建军 宁 燕

摘 要：张家界灵洁绿色食品公司是一家本土特色农产品加工龙头企业，该公司以国家“三农”政策为指引，依托张家界大力发展“四个农业”推进“新型工业”的目标，积极发展特色农业、特色食品加工业，并探索出了一条“合纵连横”的企业成长与产业扶贫路径，实现了农业增效、农民增收、产品增色、企业发展、共同富裕的价值最大化目标。合纵方面，灵洁公司以“一个后期工厂带动多个前期工厂，一个前期工厂带动多个种养殖专业合作社，一个专业合作社发展多个种养殖基地”的“后期工厂+前期工厂+合作社+农户”的特色农业产业化发展模式，成功破解了“地方特色食品工业化生产”的难题；连横方面，灵洁公司坚持“共赢”的理念，充分挖掘“联盟企业”产品、销售网络、配送时间的互补性等，通过“借船出海”实现产品销售的快速增长。虽然，张家界灵洁绿色食品公司仍在成长的路上，但其“合纵连横”的成长模式值得我们探索，并对贫困地区农产品创业企业的成长具有参考价值。

关键词：创业；农产品；合纵连横；七星椒；创新

引 言

灵洁公司通过十余年不断地探索，走出了一条“多个种养基地对接一个前期工厂，多个前期工厂对接一个后期工厂，后期工厂对接湘菜餐饮”的农业产业化新路子。为了更好地扩大战果，

^① 本案例由吉首大学商学院丁建军老师指导、宁燕撰写而成，版权归吉首大学商学院所有。案例仅供课堂谈论之用，并无意暗示或说明某种管理行为的有效与否。

通过不断地实践和理论交替提升,灵洁公司初步形成了“合纵”+“连横”的企业成长与产业扶贫的“灵洁模式”。“灵洁模式”有三个必要条件,一是产业经营的主导企业要有“价值最大化”的经营理念;二是当地要有适合作为产业发展的优势农产品资源;三是要能够聚合和发挥扶贫办等部门的政策和财政资金粘合剂和杠杆作用。“合纵”是充分发挥灵洁公司在当地产业中的主导地位作用,有效利用本地的独特物产资源和优势人力资源,按照统一的标准,整合生产资源的各要素,形成产业联合体抓产出,从而实现产出最大化。“连横”是在销售领域公司走产品差异化经营的道路,发挥灵洁产品的独特优势,用灵活多样的方式整合市场资源要素抓销售,与产业同行形成优势互补、利益共享的销售联合,从而实现产品销售最大化。二者有机结合,实现产销平衡,推进产业稳健向前发展。同时,利用扶贫办等部门的政策资金对产业发展进行引导、扶持和奖励,促使产业建设参与者诚信经营,促进产业良性快速发展,从而实现带动农民脱贫致富的产业扶贫目标。

1 企业概况

张家界灵洁绿色食品有限公司创办于2003年,是一家以优质农产品为原料,从事特色农产品种植、加工、研发和销售的民营企业。该公司本着“不以聚财富家为目的,而以经世济民为己任”的经营理念,和以“发展一个企业,致富一方百姓”为目标,立足本地特色资源,坚持自主创新,积极探索产业富民之路。灵洁公司始终围绕“在农村建基地和工厂,发展特色农业,带领农民脱贫致富”的指导思想,走“公司+基地+农户”道路,建设绿色蔬菜生产基地、优质畜禽生产基地和农副产品种植加工基地,目前的主要产品有辣椒系列、酱腌菜系列、豆腐乳、腊肉、腊香

肠、功能茶及鲜蔬菜等。灵洁公司工厂总占地面积 34632 平方米，建筑面积 17655 平方米，生产加工车间面积 13435 平方米，仓库面积 1586 平方米，加工生产线 17 条，生产加工设备 186 台套。目前在职员工 218 人，其中专业技术人员 16 人、经营管理人员 11 人，现有总资产 5130 万元。建成和带动了 1 个后期工厂、3 个前期工厂、12 个种植专业合作社，从事七星椒加工的小作坊 20 多家，有近 5000 户农户发展了 10000 多亩七星椒基地，每亩的平均产量 750 公斤，与种植户签订 6 元/公斤的保底收购合同，让种植户每亩收益达 4500 元以上，带动近 20000 人实现稳定脱贫。



图1 灵洁公司的原材料及加工生产设备

与此同时，灵洁公司通过解构产业链，以“一个后期工厂带动若干个前期工厂，一个前期工厂带动若干个种养殖基地”的方法，把公司改造成产业创业平台，为具有创业梦想的普通人提供创业岗位和创业机会。公司为创业者提供技术指导和资金奖励，鼓励有共同志向和创业梦想的人根据自己的优势和兴趣选择创业岗位，如优先鼓励和培养有种植经验、爱农业的农户当“种植老板”，鼓励具有一定经营管理经验和资金实力的返乡农民工、大学毕业生等做“前期工厂老板”，目前，灵洁公司在张家界沅古坪镇、王家坪镇和罗水乡建立了 3 个较大规模的前期工厂，其中有 2 个为“前期工厂老板”创建。灵洁公司通过搭建这种低风险、低

门槛、低成本的创业平台鼓励有创业梦想的人参与到特色农业产业链的不同环节中创业当老板,形成了“众人拾柴火焰高”的老板创业团队,不仅推动了产业的快速发展,也带动了更多的人创业、就业。从这一角度而言,灵洁公司还是一个创业、就业的孵化工厂。

2 创业与成长历程

2.1 创业故事

灵洁公司董事长李勇于20世纪60年代末出生在张家界永定区的一个偏远贫穷的小山村,因饱受贫穷之苦,从小心中就树立了一定要战胜贫穷的坚强信念。1991年到1998年,李勇下海到改革开放的前沿阵地珠海,在一家日资企业中学习专业的管理技术和专业知识,凭借勤奋好学、不断努力,从最初的中层管理人员,上升到中方的高级管理者,1995年还取得了ISO9000国际质量认证内审员资格证,这为其后来自己创办企业积累了丰富的经验,打下了坚实的基础。在积累了一定的商业经验和人脉关系后,李勇创业的意愿和思路逐步清晰,加之一直以来想为家乡的经济发展做点事、出点力,带领家乡的父老乡亲脱贫致富。1998年,李勇辞职回到了张家界,加入了张家界市摄影家协会,创办了“张家界永兴企业发展工作室”,希望帮助张家界的企业发展进而带动家乡的经济。然而,这个工作室发展并不顺利,很快便夭折了。

在一次张家界市摄影家协会组织的偏远山区采风活动中,协会拍摄了一个视频,视频里有人向一位生活贫困的老人家问了一个问题,问老人家如果生病了会怎么办,老人回了一句:“那我就买老鼠药吃。”看了这个时长约半个小时的视频,李勇几度哽

咽，并暗下决心一定要打造富民产业，带动最基层、最贫困的老百姓脱贫致富。“民以食为天”，食品是生活必需品，随着城市居民收入的不断增加、生活水平的普遍提高，对生活质量的要求也日益提高。除了要吃得饱，还要吃得好、吃得健康。而作为关乎每个人的生命、健康安全的食品，其质量和营养价值无疑被人们所重视。众所周知，因食品中农药残留所导致的疾病不断增加，有越来越多的病人是因食品质量问题而遭受痛苦。尤其是孕妇、婴幼儿等特殊群体，他们更加青睐不含激素、不含有害物质的绿色有机食品。在2002年的旅游商品博览会上，李勇发现张家界非常缺乏地道的特色食品，张家界以旅游立市，地方特色产品的市场需求量一定很大。基于现有农副产品市场产品鱼目混珠、质量不一，人们又对健康营养日益重视，相应的市场服务还存在较大缺口这一形势，李勇看到了创业机会，经过深思熟虑、精心筹划后，他决定选择食品产业作为自己实业生涯的起点，并依托张家界当地的特色农业资源，紧跟国家政策，以家乡沅古坪镇为基地，发展“七星椒”产业。

2003年1月，李勇秉承“不以聚财富家为目的，而以经世济民为己任”的理念与其妻子注册了张家界灵洁绿色食品有限公司，组建了一个团队，在张家界市永定区扶贫办的支持下拉开了打造产业扶贫的“灵洁模式”的序幕。由于深刻领悟了“民以食为天，食以安为先”的内涵，结合自己在日资企业多年的质量管理训练，李勇非常清醒地认识到食品安全和食品质量对企业、产业生存和发展的重要意义。从公司创办之日起，食品安全质量便成了公司的立命之本，也成为了公司实施名牌长远战略中的重中之重。

2.2 成长阶段

张家界灵洁绿色食品有限公司的成长大致经历了两个阶段。

第一阶段为 2003—2013 年,可谓“十年磨一剑”,是公司夯实基础的创业期;第二阶段为 2014 年以来,是公司的快速成长期。

2.2.1 因地制宜,夯实基础的十年漫长创业期(2003—2013)

2003 年,成立灵洁绿色食品有限公司,注册资金 800 万元。

2004 年,坛子酸菜开发成功,土家鸡产品上市,获得市民高度好评。

2005 年,获得年度市民信赖企业称号。同时,沅古坪镇前期工厂建成并投入使用,其占地 5.5 亩,3300 平方米。

2006 年,先后被确定为永定区人民政府扶贫办“1+100”增收帮扶工程的示范单位、张家界市旅游商品产业集群核心企业、张家界市消费者信得过的单位。

2007 年,被确定为省级“万企联村共同发展”的示范项目建设单位。

2008 年,“灵洁辣之韵”获得中国·湖南第十届(国际)农博会金奖产品荣誉称号。

2009 年,被授予“张家界市农业产业化龙头企业”和年度全市加速推进新型工业化先进企业。公司投资了 350 万元完成了灵洁食品沅古坪百花工厂的一期技术改造,提高了辣椒系列产品的生产能力。新增罐装生产线一条,微波杀菌生产线一条,发酵贮藏库一个。2009 年公司产值 800 多万元,为国家上缴税款 30 多万元。

2010 年,获得年度科学技术推广应用三等奖。同年 7 月底完成了张家界市科技工业园 1800 多平方米的速食香肠生产车间和酱腌菜的包装车间,生产能力达 300 万瓶(袋、杯、坛、盒),产值可达 2000 万元。

2011 年,被评为年度湖南省食品安全生产先进单位,“灵洁”商标取得“湖南省著名商标”称号。同时企业投入了近 200 万元对沅古坪前期工厂进行了改造。

2012 年，获得农产品加工质量安全奖。同时企业投入了 160 多万元在罗水乡建前期工厂，在工业园和沅古坪建设年产 300 吨速食香肠改扩建项目，总投资 900 万元，其中银行贷款 400 万元、企业自筹资金 500 万元。

2013 年，公司取得 ISO9001：2008 质量管理体系认证，并被授予“湖南省守合同重信用”单位称号。同时总投入 1200 万元用于新建冷库、引进设备、基地建设、广告宣传和连锁经营等，银行贷款 500 万元。

灵洁公司坚持自主创新研发并大力投入自动化辣酱生产线，通过自动漂洗系统、绞细装置、自动循环磨浆系统、自动烘焙系统、自动装罐封口系统、杀菌系统、自动输送、冷藏系统等系列环节，目前已实现了从投料到成品的全封闭式管道化输送，在充分保持辣酱独特香味的同时，杜绝了食品污染，实现了标准化生产并确保了质量、风味的稳定，拥有了国内辣椒酱行业最先进的生产工艺。凭借精准的定位、严格的经销制度、巧妙的市场搭车、适度的创新，公司在行业内站稳脚跟并开始进入快速发展阶段。

2.2.2 展望未来，信心满满的快速成长期(2014 至今)

2014 年 4 月，公司荣获湖南省消费维权先进单位，顺利通过了“农业产业化省级龙头企业”的审核，成功实现了从创业期到发展期的过渡，进入快速成长期。

2014 年 9 月，成立张家界市七星椒行业协会。同时开始在王家坪投资建厂，买地、拆迁、建厂房、购置机器等一期工程投资已超过 400 万元。

灵洁公司通过“公司 + 基地 + 农户”的农业产业化发展路径，大力发展富有地域特色的辣椒和食品产业，形成了“市场引龙头、龙头带基地、基地连农户”的产供销一条龙、贸工农一体化的生产经营体系，在推进产业结构调整、带动地区经济发展、加快农

业产业化进程、带领农民脱贫致富方面，发挥了龙头企业的重要作用，促进了产业化经济的加速发展。在国家和湖南省农产品结构调整扶持政策的重要发展机遇下，公司依托良好的信息资源和市场基础，积极探索、创新，走出了一条以技术创新、产品创新、经营创新、管理创新为主导的创新型产业化发展道路，企业规模和效益都获得了长足发展，逐步形成了自身独特的经营模式和核心竞争能力。

公司目前已进入了良性发展时期，呈现出蓬勃、稳健的发展势头，区域优势、资源优势、产业优势、技术优势、人才优势正逐步显现，企业规模、人才队伍、管理水平、竞争能力等正逐渐形成合力，发展后劲充足。公司坚持“以人为本，以才兴企”的企业文化管理方针，致力于员工价值观念的更新和行为习惯的养成，以文化孕育品牌内涵，以科技凝聚品牌实力，以管理夯实品牌基础，强力推动企业品牌的建设与发展。本着“让消费者放心、让员工满意、惠及‘三农’、诚信共赢”的经营理念，以“稳健、务实、开拓、创新”的企业精神，打造湖南优秀的农产品企业，打造百年品牌，使之成为“社会认可、行业尊重、客户满意、员工爱戴”的食品企业集团。

灵洁公司以“挖掘民间秘方，改善都市生活”为使命，把“民以食为天”和“食以安为先”当作一个有机的整体，在快速做大做强的同时，狠抓食品安全，赢得了群众的信赖，获得了良好声誉，更为公司赢来可观的经济效益。目前，公司通过进一步扩大辣椒、腊肉产业规模，延伸产业链，充分发挥农业产业化龙头企业的示范作用，在推进张家界市新型工业化、促进农民增收、增加社会就业、促进区域经济和农业经济的发展方面做出了重要贡献。

3 合纵连横：灵洁公司的成长探索

3.1 “合纵连横”的本义及其在商业中应用

“合纵连横”原本是战国时期纵横家公孙衍、张仪、苏秦等人所宣扬并推行的外交和军事政策。苏秦曾经联合“天下之士合纵相聚于赵而欲攻秦”（《战国策·秦策》三），他游说六国诸侯，要六国联合起来西向抗秦。“合纵”就是南北纵列的国家联合起来，共同对付齐、秦两国，阻止强国兼并弱国；“连横”则是与“合纵”针锋相对的策略，即秦国和齐国拉拢一些国家，共同进攻另外一些国家。“合纵”的目的在于联合许多弱国抵抗一个强国，以防止强国的兼并。“连横”的目的在于侍奉一个强国为靠山从而进攻另外一些弱国，以达到兼并和扩展土地的目的。

时至今日，“合纵连横”已超越军事和外交上的应用，成为“商战”中的重要“杀手锏”。特别是随着市场竞争的日趋激烈，一些大品牌、大商家、大企业等“先行者”形成了行业垄断的态势，给大量的“后进入者”如新创企业、小微企业、个体户等带来巨大的冲击。为了对抗“先行者”的强大冲击，“合纵连横”的商业策略开始在“后进入者”中被广泛应用。

农产品市场走向的不确定性和竞争门槛的不断提升，也使食品企业走上了“合纵连横”之路。由于参与主体身份的多样性和市场局势的复杂性，“合纵连横”有了更丰富的演绎。通过“合纵连横”，食品企业可以实现资源优势互补，如资金、资源、品牌、渠道以及服务等层面上的取长补短，这使企业比自己单打独斗更有效率、更快成长。

3.2 灵洁公司“合纵连横”的基本做法

与传统“合纵连横”策略中“合纵”“连横”分别为对立双方针锋相对的策略不同，灵洁公司巧妙地将“合纵”“连横”合二为一，以“合纵”策略整合生产，以“连横”策略开拓市场，同时攻克特色农业产业发展中生产和销售的两大难题，实现二者有机结合、产销平衡，推进产业稳健发展。

3.2.1 “合纵”策略及成效

“合纵”是充分发挥灵洁公司在当地产业中主导地位作用，有效利用本地的独特物产资源和优势人力资源，按照统一的标准，整合生产资源的各要素，形成产业联合体抓产出，实现产出标准化、高质化和最大化。

其具体做法是，根据七星椒产业链的特性，把产业链分成“产品开发、标准制定和销售”“后期精加工”“前期粗加工”“基地种植”4个环节，用“一个后期工厂带动多个前期工厂，一个前期工厂带动多个种植专业合作社，一个种植专业合作社发展多个种养殖基地”的方式提供创业机会和就业岗位，由公司提供技术指导和签订保底收购合同，同时与扶贫办等部门统筹项目资金和奖励资金，制定引导、帮扶措施，鼓励有共同志向和创业梦想的人根据自己的优势，低风险或零风险地在产业链的不同环节创业当老板，形成“众人拾柴火焰高”的老板创业团队，让销售者、加工者、种植者都“发辣椒红财”，从而壮大产业队伍。在七星椒产业链的4个环节中，“产品开发、标准制定和销售”“后期精加工”是战略环节，不仅能创造更高的附加值，而且对经营者有更高的要求。灵洁公司牢牢抓住这两个战略环节，即以直营“后期工厂”的方式，确保产品的质量与竞争力。

为了确保“合纵”策略的高效和可持续运行，灵洁公司在“合纵”策略的实际运行中采取“扶贫办+银行+协会+公司+合作



图2 笔者一行调研灵洁食品王家坪前期工厂(中间为公司董事长李勇先生)

社+农户+基地”的模式运作七星椒产业扶贫项目，实行责任义务和利益捆绑机制，实现银行、公司、合作社、农户“多重受益、合作共赢”。灵洁公司作为主导企业，承担的责任及义务主要是做到“五统一”：一是统一规划布局，即派出专业技术人员到各项目区实地考察，对地理位置、气候条件等各种因素进行综合分析，根据分析结果合理确定具体的项目实施地点；二是统一提供生产原料，即通过技术力量培育优质七星椒种苗，对肥料进行科