

农村企业致富经

姜文虎 于树胜

河北人民出版社



前 言

20 世纪 80 年代中期以后，中国乡镇企业以惊人的速度发展壮大。乡镇企业植根于农村，服务于农民，是农村经济的重要组成部分，是农民增收和就业的主渠道，是实现“三农”问题合理解决的有效途径，在推进农业产业化、工业化、现代化和建设社会主义新农村等方面都发挥着积极的作用。因此，关注乡镇企业的持续发展问题就显得极为重要。

目前，尽管乡镇企业的发展速度和经济效益相比以前都有所降低，但其在农村经济社会发展中的地位是无法取代的。乡镇企业通过“二次创业”，建立起现代企业产权制度、经营制度及管理制度，为乡镇企业的持续发展注入了新的活力。企业创新是一个在实践中不断探索的过程，只有不断加大创新的深度和创新广度，才能把乡镇企业建设成为现代化管理的新型企业。但是，由于我国市场经济还没有完全建立，乡镇企业经济发展可供借鉴的经验较少。

《新农村致富故事丛书》中的《农村企业致富经》分册，精选了部分典型故事，重点介绍了企业在创业、发展过程中的人才与技术、品牌与企业文化建设、集约化与规模化、企

业经营管理制度和融资等方面的经验，以期为广大读者提供一些有益的启迪和借鉴。

编 者

2008 年 4 月

目 录

“谭木匠”成功有多少秘密?	(1)
农家女的创富奇迹	(6)
好强的农民儿	(11)
小秸秆编织大生意	(16)
我的“天价”马扎很抢手	(20)
超市开到农村去	(27)
“阳光”赚大钱	(32)
“玉兔”自田野中来	(36)
好梦从这里开始	(38)
品牌兴农见成效	(41)
傍石头山，念石头经	(44)
山区农村奔小康	(47)
冬天里的春天	(50)
名家风范	(54)
东风第一枝	(59)
太星小康路	(63)
亚龙模式	(72)
“草畜乳一体化”圆了农民致富梦	(77)

构筑绿色林果大产业·····	(83)
“农夫”的智慧 ·····	(87)
从乡镇企业到龙头企业·····	(93)
从八台缝纫机起家的羽绒服霸主·····	(96)

“谭木匠”成功有多少秘密？

18岁时，谭传华下河捞鱼被雷管炸掉右手，几年后当过民办教师。之后，他卖过魔芋，卖过红橘，卖过塑料花，开过预制板厂，最后终于选择了父亲的老本行——当木匠，在自家废弃的猪圈里开起了木梳厂。

1993年9月14日，谭传华到三峡商城推销木梳，几位服务员对他们的木梳爱不释手，随即掏钱买了8把。看来梳子有市场、有销路！

1995年，谭传华正式注册“谭木匠”梳子商标。经历过艰难的推销之旅，烧过价值30万元的不合格产品，搞过无数次技术改革，创办过《快乐的谭木匠》宣传漫画报。1997年，谭传华的小木梳终于获得了较好的市场知名度。就在他磨刀霍霍准备大干一场的时候，一个意外的难关挡在了面前：由于没有固定资产作抵押，银行不愿意贷款给这个靠生产小梳子为生的小企业，谭传华后继乏力。

1997年8月19日，对银行苦苦哀求没有结果的谭传华愤怒了，在重庆一家报纸上打出整版广告：谭木匠工艺品有限公司招聘银行。在当时的中国，民营企业招聘银行是一件国内外轰动的稀奇事，全国乃至全球1000多家媒体蜂拥而至，争相报道“谭木匠招聘银行现象”，并随后在金融界、企业界引发了一系列关于“银、企关系”的大讨论。

谭传华终于获得了银行的支持，“谭木匠”的知名度也空前高涨。1998年春节，拿到贷款的他在中央电视台打出了自己的第一个产品广告，这也是整个木梳行业的第一个广告。第一个孩子再矮小也是排行老大，冥冥中他获得了第一个抢先出头的机会——“谭木匠”毫无争议地成了中国梳子第一品牌。

但市场似乎并不给这个“第一品牌”面子。此刻“谭木匠”的销售模式主要依靠商场铺点。然而，“谭木匠”出名之后，其他木梳企业也开始苏醒，商场终端竞争激烈起来。

就在谭传华发现商场这条路不仅走得慢，而且有日益走下坡路趋势的时候，他无意中尝试建起来的几个专卖店，营业额却节节飙升。与其深陷于商场肉搏，不如另辟一条蹊径，在专卖店上做文章。谭传华立即请来当时大名鼎鼎的“余明阳专家团”，为公司导入 CIS。这一导入，谭传华“斗胆”花去了当年三分之一的利润。同时他重新规划企业战略，撤出各地商场柜台，将商业模式转向专卖店连锁加盟的方向。

1998年3月7日，“谭木匠”与第一家加盟连锁店签约，从此开始了特许经营的发展之路。到2000年初，“谭木匠”专卖店已星罗棋布地开了接近100家。然而就在这年春天，专卖店加盟速度骤降，各地加盟商开始有了抱怨。抱怨的核心是效益：其一，由于产品单一，风格单一，顾客来到店里的选择并不多；其二，谭木匠梳子价格很高，但针对高品位高消费群体的品牌附加值并没有做足；其三，梳子虽好，店堂装修却很一般，常常埋没于商街而吸引不了眼球。其结果是各地加盟店生意平平淡淡，利润勉勉强强，投资回

报率不高，有的甚至亏损倒闭。

这其实是中国所有连锁加盟企业都必须遭遇的一道坎，能否迈过这道坎，既要看企业家的能力，也要看企业家的态度。谭传华能力出众而且态度坚决，他说，谭木匠公司有钱了，我们坚决不买高档办公楼，坚决不买豪华别墅小轿车，要把有限的资金花在“一硬一软”之上：硬是好的设备，软是能干的人；硬是产品的质量，软是产品的文化含量。

花了一大笔钱，在绝对一流的“能干人”帮助下，谭木匠既传统又现代，以中国传统文化为基调的新店面设计方案很快拿了出来。自己试装了一个店，大获成功，销售额比老店竟多了一倍有余。

新的店面设计古朴、典雅，充满个性和传统文化气息，充分展示了“谭木匠，手工造”的悠久韵味，大大提升了谭木匠梳子的品牌文化含量。推出之后，立即在行业内外引起了轰动，高价位的木梳因文化含量的烘托，也似乎让消费者觉得物有所值了。口口相传之下，2000年底，要求加入“谭木匠”特许经营网络的人数是1999年的几倍之多。在新店面的形象暗示下，一些消费者和加盟商对品牌的误解令谭木匠人哈哈大笑，他们说：你们谭木匠是百年以上的老字号吧？

一位朋友喝醉之后点评谭传华：“你身上最可贵的有两点：一是能听反对意见；二是不忘记学习。”谭传华清楚自己文化程度不高，所以他拼命学习，像海绵一样吸干所有国内外企业的先进思想。他不仅读众多的书，还自创了一门“聊天学习法”，不断找人聊天，不仅有博士教授，有文人墨客，也有普通的员工，他总能从不同的人身上得到不同的

启发。

学习则得智慧，智慧令人清醒。以产品开发为例，“谭木匠”围绕“亲情、友情、爱情、风土人情”的主题，年年滚动推出数百种新款式，如今已有 2480 个梳子品种，享有 12 种技术专利，以品种繁多、各店之间不同质的优势吸引顾客，也令所有的竞争对手望尘莫及。其实最开始，谭传华的梳子只有 10 来种，在听取各方意见，不断思考定位后，他很快成立了专门的研发部门，投入大量的资金，想了无数种办法引进高级设计人才，大搞研究开发。他甚至不惜重金邀请国外的设计师来设计“战略新品种”。

事实证明，由于产品的快速更新，不仅能不断地吸引新老顾客，也能有效扩大加盟商范围。“谭木匠”一家专卖店最多能陈列 300 多个产品品种，以前某一区域范围内只能开一家店，如今由于品种丰富，许多地方多开一两家店，生意照样红火。

一把梳子被挖掘出两千多个形象和内涵，在一个人们永远需求的领域、在自己牢固控制的专卖店里畅销着，扩张着。谭木匠这个小产品领域的“隐形冠军”，由此脱离了中国大多数“隐形冠军”受制于人，暴起暴落的厄运，不能说不是一个奇迹。然而奇迹的背后，支撑研发成果落地为实实在在产品的，则是不断的设备更新。2001 年，“谭木匠”全套设备更新。短短 4 年后，他又淘汰旧生产线，更换新设备。谭传华总爱笑称自己是个土包子，卖的是最老土的木梳子。然而，他“土里土气”的背后，隐藏的却正是当今民营企业急需的现代化眼光、国际化视野，以及永不止歇的创新精神。

在很多城市，很多走在路上的人们可能至今都不明白，谭木匠，这个看起来冷冷清清的小店，却为什么会活得舒舒服服。原来开专卖店之初，谭木匠公司就严格定下规矩：产品一律卖价多少标价多少，不降价不打折。顾客来了，选好梳子付钱就走，不必讨价还价争执半天，所以店里始终“冷冷清清”。这条规矩一直沿用下来，成为谭传华“诚实立企”的标杆。

诚实首先是一种公司行为。比如对于产品质量，因为“谭木匠”梳子是纯天然的，所以容易因为使用不当而发生损坏，于是谭传华干脆将产品弱点直接印在了产品包装上，以昭示顾客，“买者慎用者慎用”。

一直以来，他把总部和加盟商之间的利润空间都控制得很好，但他认为这并不就足够了。在“谭木匠”，所有的加盟商都是公司员工，统一叫“店长”。一年之内，凡是店长觉得不好卖的货都可以原价退货。“实事求是公平合理地处理总部和加盟商之间的关系，这也是一种企业的诚实。”谭传华认为。同时企业对店长好，店长就对员工好，员工就对顾客好，顾客就对企业好……这意味着，诚实的行为在商业领域，是有着极其长远的商业回报的。

“诚实是一个人的美德，她像水一样没有颜色，没有棱角，没有味道，但是谁也离不开她……你们以行动来阐释了这个道理，以你们一生最大的一件事来证明了你们的人生观念——诚实。为此我代表所有的谭木匠人为你们深深祝福……谭传华。”2003年11月28日，“谭木匠”196店员工杨玲在自己的婚礼上，收到了老总亲笔写来的一封贺信。8个月前，这位员工因误把店里收到的假钞补给了一个司机而懊

悔不已，她想方设法辗转找到他，用真钞将假钞换了回来。不久他们成了朋友，进而相爱步入了婚礼的殿堂。

在“谭木匠”，像这样因为诚实而获得好的回报的故事很多很多，这也是谭木匠人感到最为骄傲的地方。而这种骄傲构成了一个企业的文化凝聚力，演绎了一个小小的“企业乌托邦”。这个企业因此成为中国商业生态里一个生机勃勃的健康细胞，它让人踏实，让人信服；它凝聚人气。它和企业的创业经历、品牌形象、商业模式、产品创新力一道，构成了人们对它的尊重和社会对它的接纳。

（选自《大众致富指南》2007年第3期）

点评：谭木匠工艺品有限公司从一家小型企业发展成为全国知名品牌，完善的品牌经营功不可没。良好的品牌经营对于中小企业成功向大企业发展是十分有效且必要的，小企业应将品牌的内部管理与外部传播结合起来，执行内外结合的整体品牌营销传播，从消费者出发，运用多种途径进行有力的传播。

农家女的创富奇迹

生意从三车白菜开始

王丹玲从小就喜欢读《农民文摘》之类的刊物，她曾多次劝父亲改种经济作物，倔强的父亲却说：“民以食为天，不种粮食，吃啥？”这次，在王丹玲的苦劝下，父亲终于同意将大部分土地改种大白菜。在父亲心中，女儿在上海生活

了一年多，见过大世面，她的选择或许是有道理的。

到了大白菜上市的旺季，王丹玲和父亲雇了三辆货车，满载着全部希望，一路颠簸到了南京的白云亭蔬菜批发市场。一下车，王丹玲傻了，批发市场的门前，到处都是满载着大白菜的卡车。白菜太多了，卖不出去，没有销路，小商贩趁火打劫压价格，只出几分钱一斤，还只愿要菜心子。王丹玲愁了：今年寒流来得频繁，要是天气突然变冷，三车大白菜就会全被冻坏。

回到小旅馆，王丹玲一边偷偷地抹眼泪，一边打开收音机听天气预报。第二天，却见王丹玲的车旁围了一群人，车上挂着一块白底红漆的大牌子：“爱心大白菜，免费赠送”。王丹玲的大白菜只赠送给普通市民，每人限领三棵，主要是防止小商贩哄抢。三车白菜免费送是个猛料，很快引起了媒体的关注，爱心大白菜一下子牵动了石城老百姓的心。

随着媒体的关注，领大白菜的人越来越多。但是很少有人付钱白拿走的，来领白菜的都是些爱吃白菜又心肠热的人，三车大白菜在短短的三天里全部销售一空。

千里迢迢卖白菜，本是一个赔本的生意，经王丹玲这么一折腾，还就赚了。三车白菜卖了整整一万元，这一万元使王丹玲备受启发，也成了她生意的开始。

一次演讲融资百万

卖完大白菜，王丹玲留在了南京，她想在南京寻找商机，做点小生意。但究竟做什么生意，她心里也没底儿。每天吃完早饭，她就在南京的大街小巷转悠，寻找创业的路子。

一天，王丹玲路过板仓街的时候，见路两旁一家挨着一

家的汽车装潢店，顾客盈门，街上车流滚滚，公务车、出租车、私家车这么每天在大街上跑来跑去，灰头土脸的。它们也总该要经常美美容，洗洗脸吧。汽车要美容要“洗脸”，王丹玲脑际突然闪过一个词“亮脸”。“好，就干汽车亮脸这一行。”王丹玲不禁握紧了自己的拳头。

创业需要资金，可是庞大的资金源泉在哪儿呢？没有资金是最大的烦恼，但王丹玲不怕，她说：“有着肥美的田地，却没有多余的麦子做种子，怎么办？借呗，总不能让这么好的田地荒着吧。”

几天后，南京几家有影响力的平面媒体上出现了一则显眼的小广告：免费讲座，给想投资的人一条金点子，演讲主题《商业奇谋：千万富翁从天而降》。

由于贫穷，王丹玲对经济有着特殊的敏感，她一直在自学经济学方面的课程，读了许多财富方面的书籍。她的知识积累这次派上了用场。在暂时租借的一家学校的礼堂演讲那天，前来听讲的人爆满整个礼堂。王丹玲激动异常，她讲得声情并茂，台下不时爆发热烈的掌声。

演讲结束后，王丹玲向所有听讲者发了自己的名片，希望能够寻找到合作者。第二天，就有几位有投资意向的人给她打来电话，约她详谈。几经筛选，王丹玲最终选择了一位在市场上倒卖鸡蛋的暴发户。

几个月后，王丹玲有着自己独特创意的“亮脸”公司营业了。

妙计擦鞋收拢巨额投资

“亮脸”公司开业后蒸蒸日上，王丹玲自是喜上眉梢，“倒蛋大王”更是心花怒放。但是，时隔不久，王丹玲就觉

得市场需要如此巨大，而自己的“道场”又实在太小了。她敏锐地意识到必须乘大好时机，扩大规模，走规模经营的道路。

王丹玲把自己的想法告诉“倒蛋大王”，“倒蛋大王”却颇感为难，因为他又玩股票又炒房子，摊子铺得太大，实在无力再出资，他让王丹玲再等等，等手上资金充裕了再作打算，不急在一时。

王丹玲说：“等面包被别人拿光了，你就只能捡一些面包屑吃了。做生意有时候也必须与时间赛跑，与时间赛跑就是与财富赛跑，谁跑得快，谁掘得的金子就越多。”

就在王丹玲一筹莫展的时候，韩国一家公司的中国市场部经理杨经理来南京考察市场，王丹玲闻风而动，决定前往游说。

在杨经理下榻处，王丹玲侃侃而谈。杨经理虽听得目瞪口呆，但仍不为所动。这是一位久经沙场的老生意人，面对这样的老手，王丹玲有些心灰意冷。临走的时候，王丹玲执意要为杨经理擦一次皮鞋，杨经理惊呆了，这位风雅善辩并且事业有成的女老板怎么会肯弯腰给别人擦鞋呢？

王丹玲见杨经理不解，笑着说：“我在皮鞋厂打过工，跟一位老师傅学了一手擦鞋的手艺。我招进来的每一位员工，我都会为他们擦一次鞋。”

杨经理笑了笑：“你这是忆苦思甜呢，还是笼络人心呢？”

王丹玲爽朗地回答：“两者都有。”杨经理还是不解：“可我不是你们公司的员工。”

王丹玲说：“对待合作伙伴和可以成为合作伙伴的朋友，

我都会为他擦一次鞋，只一次。生意归生意，朋友归朋友，要想真正在一起合伙捡金子，首先要成为真诚的朋友。为朋友擦一次鞋，就算是一片诚意和见面礼了，没什么丢颜面的。”

其实，王丹玲当时也只是死马当做活马医，一时突发奇想，想出擦鞋这一令她自己也有些哭笑不得的一招。没想到这次临场发挥，拉近了她与杨经理的距离。

半个月以后，杨经理陪同公司总部的老总登门“拜访”，王丹玲喜出望外，向这位老总捧出了自己的计划书。在计划书上，王丹玲分析了以南京为中心所辐射的都市圈内，苏、锡、常及杭州等城市的市场容量，提出了迅速占领市场，攻城略地的策略。

这位老总是带着赏识和满意离开的，当然，王丹玲因为上次的临场发挥，表演了一出擦鞋“闹剧”，这次也只得将计就计给这位大老总擦了鞋。

时隔不久，杨经理带来好消息，韩国总部认为王丹玲是一位有能力有潜力并且值得信赖的合作伙伴，决定投资1500万元。现在，王丹玲的亮脸公司正在呈遍地开花之势奋力发展。昔日的农家女早已脱胎换骨，成了远近闻名的“金凤凰”。

（选自《大众致富指南》2007年第3期）

点评：资金是企业发展的重要保证。王丹玲创造性地用一次演讲融资百万，她临场发挥妙计擦鞋收拢外商巨额投资，用自己的智慧和诚意为企业带来了壮大发展的机会。

好强的农民儿

1964年，梁辉光出生在乐清市一个普通小镇——芙蓉镇。梁辉光从小就体味够了生活的艰辛，心里深深埋下一个走出这片穷乡僻壤的美丽愿望。

1982年一个雷电交加的夜晚，梁辉光毅然决定离开这个生活了整整18年的小镇。到了湖北，他才给家里打电报报告行程。当时有许多乐清人在那里开山筑路，而梁辉光是其中岁数最小的一个。这份辛劳的工作他一干就是半年，不仅磨砺了他吃苦耐劳的精神，也更坚定了他闯出一番天地的信念。

裁缝起家 创业受阻越挫越勇

1982年底，家人劝归，回到老家刚过了一个安分年的梁辉光又开始不安分起来。他与哥哥和学过裁缝的嫂子三人一起跑到内蒙古五原县做起服装生意，开始了他服装生涯的第一站，同时也迈出了人生创业旅途的第一步。

五原县是一个鱼米之乡，农民靠卖葵瓜子收入可观，而当地服装业仍处于萌芽状态。由于没有服装市场，梁辉光经常背着装满裤子的大包去赶集，没有集市的时候就像现在的流动商贩一样，沿着一个个村庄边走边叫卖。有一次从早上卖到下午，虽然年轻力壮，但农村少有饭店，颗粒未进的他差点累趴下了，这时一个老婆婆见他是外乡人可怜，就递给他一个馍子充饥。这是一段让梁辉光终身难忘的经历，而善待他人从那时候起成为他为人处事的一个原则，特别是对有困难的人，他总是适时拉上一把，而亲身体验了沿街叫卖的

艰辛在他心里埋下亲手兴建一个服装市场的种子。

在内蒙古一年，梁辉光的腰包开始鼓起来，然而 1984 年的一场意外让这一年来的含辛茹苦化成泡影。那年，梁辉光跟着三个年长些的老乡去上海进布料，带上了所有家当，一口气在上海商场买了几大袋时尚布料，然而天有不测风云，当时改革开放初期相对僵化的社会环境并不认同这种现在看来极其正常的商业行为，有关部门的管理人员以“投机倒把”的嫌疑为名在火车站将货扣下，生意也由此陷入困境。很快，父亲便赶到内蒙古帮助善后，那一年，他不到 20 岁，他大哥 22 岁。不久，父子三人辗转到北京发展。内蒙古首触服装屡屡受挫，但并没有使梁辉光垂头丧气，相反逐渐形成了他决不轻言失败和意志坚韧的性格品质。

驰骋京城 运筹帷幄西服“浪潮”

北京的冬天，寒风凛冽，每天清晨三四点钟，梁辉光和几十位老乡冒着严寒，骑自行车从大钟寺的住处赶到几千米外的动物园批发市场去抢摊位。一家人自产自销裤子，生意颇有起色，但不安于现状的梁辉光不顾父亲坚决反对，独自跑到广州进牛仔裤卖，这也使他从此和父亲在生意上分道扬镳，父亲与哥哥、大妹夫继续自产自销，而他则义无反顾地做起服装贸易，独到的眼光，果断大胆的投资，使他很快还掉债务，积累了创大业的第一桶金。

20 世纪 80 年代末，全国上下兴穿西服，梁辉光自然不会错过良机，成为温州西服开拓北京市场的首批推销员。当时刚结婚不久的他看准时机，从亲戚朋友那里筹借十万巨款，跑到温州进西服，并且一次性大手笔购进 500 套的“浪潮”西服。运到北京后，进价 200 元一套的西服以翻倍的价