

# 企业下乡

撬动乡镇市场实战攻略

石章强◎著

广阔的农村市场给了中国企业无限的想象。

这里有可能是“金矿”，能开采出“金子”，也可能是企业遭遇“滑铁卢”的伤心地。



# 企业下乡

撬动乡镇市场实战攻略

石章强◎著

## 图书在版编目(CIP)数据

企业下乡：撬动乡镇市场实战攻略/石章强著. —杭州：浙江人民出版社，2011. 10

ISBN 978-7-213-04687-2

I. ①企… II. ①石… III. ①企业管理—农村市场—市场营销—研究—中国 IV. ①F279. 23②F723. 82

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 199857 号

## 企业下乡：撬动乡镇市场实战攻略

作 者：石章强 著

出版发行：浙江人民出版社(杭州市体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话：(0571)85061682 85176516

集团网址：浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑：李 雯

责任校对：张志疆

电脑制版：杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷：浙江新华数码印务有限公司

开 本：710mm×1000mm 1/16

印 张：13.75

字 数：16.3 万

插 页：2

版 次：2011 年 10 月第 1 版

印 次：2011 年 12 月第 2 次印刷

书 号：ISBN 978-7-213-04687-2

定 价：29.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

# 继续坚定不移地扩大消费需求

商务部副部长 姜增伟

2009年以来,全国贯彻落实中央应对国际金融危机的一揽子计划,经济好势头日趋明显。其中,扩大内需特别是扩大消费需求,对促进经济回升发挥了重要作用。上半年GDP增长的7.1%中,最终消费拉动了3.8个百分点。为了实现今年经济社会发展的预期目标,必须继续坚定不移地实施努力扩大消费、拉动经济增长的方针。

## 一、坚持“三个为主”,把着力扩大消费作为重要任务

第一,外需同内需相比,要以扩大内需为主。我国实行改革开放以来,对外贸易和国内消费比翼双飞,快速发展。2008年进出口总额比1978年增长123倍,社会消费品零售总额增长68倍,总量双双跃居世界第三位。但从2008年第四季度开始,外需严重萎缩,我国出口连续10个月同比下降。目前,国际金融危机尚在蔓延,出口的不利环境还将持续较长时间,而且不以我们的主观意志为转移。面对这样的大背景,我们必须按照胡总书记的指示,做到“坚持扩大内需为主”,同时积极稳定外需、促进出口,才能继续保持2009年上半年的良好发展态势。

第二,投资需求同消费需求相比,要以扩大消费需求为主。在2009年上半年的国民经济发展中,积极的财政政策发挥了重要作用,以固定资产投资为主的资本形成总额,拉动GDP增长6.2个百分点。但我们也必

须看到,2009年上半年银行新增贷款已经超过2008年全年,在投资总额中的比重很高,而且大部分投资投向了城镇和基础设施建设,长期维持这样的投资力度和结构存在难度。同投资相比,消费需求不受银行贷款规模的限制,也不存在造成重复建设等隐忧,还有利于解决产能过剩问题,促进产业结构和经济结构调整。更重要的是,扩大消费需求的直接受益者是广大老百姓,能够充分体现党和政府以人为本的执政理念。最近中央政治局研究当前经济工作时,把“着力扩大消费需求”放到“优化投资结构”之前,我们应该认真领会。

第三,政府消费同居民消费相比,要以扩大居民消费需求为主。消费需求分为政府消费和居民消费,政府消费指政府部门为全社会提供的公共服务消费支出,以及免费或以较低价格向居民提供货物和服务的净支出。改革开放以来,由于政府重视加强公共服务和居民福利,居民消费占总消费的比重由1978年的78.6%下降到2007年的72.7%。我国城乡居民可支配收入持续稳定增长,2009年上半年城镇居民人均可支配收入实际增长11.2%,农村居民人均现金收入实际增长8.1%,都超过了同期GDP的增长幅度。只要政策到位、措施到位、服务到位,居民消费“更上一层楼”完全具备条件。2000年前,居民消费的比重基本保持在75%以上,1988年曾达到80%。如果能够将居民消费占总消费的比重提高到80%左右,加上政府公共服务消费的稳定增长,最终消费将对经济增长发挥更大、更持久的拉动作用。

## 二、采取综合措施,扎实推进扩大消费工作

扩大消费、启动内需是一项复杂的系统工程,也是一项需要长期努力的工作,既要有科学的规划,也要有完备的政策,既要立足长远,也要扎实起步。

商业服务业作为国民经济中的重要行业之一,是扩大消费、启动内需工作的主力军,承担着重要的任务。在当前全球商业全面衰退的形势下,

国内消费逆市而上,2009年上半年消费品零售总额同比实际增长16.6%,为改革开放30年来的第二个高增长。为了让消费继续“提速”,必须多管齐下,打组合拳。

第一,大力扶持农村现代市场体系建设,扩大农民消费。根据国务院的部署,商务部多年来致力于农村市场体系建设,发展现代连锁经营,改善农村消费环境,开拓农村市场,扩大农民消费,疏通农产品流通渠道,促进农业产业化,取得了“农民得实惠、企业得市场、政府得人心”的良好效果。2009年上半年城市消费品零售额增长14.4%,县及县以下市场增长16.4%,增速明显超过城市,充分体现了农村市场的巨大潜力。国务院决定继续对“万村千乡”市场工程、“双百市场”工程、“农超对接”等项目进行资金支持,扶持项目范围和数量明显增加,同时启动“家电下乡”、“农机下乡”和“汽车摩托车下乡”等工作,进一步扩大农民消费。

第二,引导城市商业网点合理建设,增加社区消费。目前城市商业网点的总体数量基本适应消费需求,但在新建住宅小区、城乡接合部住宅区设置的网点偏少,城区老社区居民的生活也有所不便。商务部将继续实施“网点进社区、服务进家庭”的“双进工程”,有关部门也决定对社区服务平台建设、旧货及废旧物资回收网络建设、居民早餐及城市主食加工配送中心等工作,加强资金扶持和政策支持。除此之外还应大力提倡有条件的地方政府,重视和关注大众化群体的消费需求,采取政府购买设施、补贴商户租金等扶持方式,吸引商业、餐饮、服务企业深入社区,促进社区商业网点配套,就地就近方便群众,扩大社区居民消费。

第三,鼓励换代耐用消费品销售,促进升级消费。我国城市家电普及率很高,汽车也大量进入家庭,但受收入水平限制和消费习惯影响,耐用消费品升级换代速度较慢。国务院决定在开展“家电下乡”工作的基础上,进行汽车、家电“以旧换新”试点,财政予以适当补贴支持。据测算,2009年全国汽车报废量279万辆,家电报废量近9000万台,如果全部更

新,将拉动消费需求 5000 亿元。日前,商务部、财政部等有关部门已经公布了具体实施办法,安排了 70 亿元的以旧换新补贴资金,即将开始实施。

第四,完善调整进口消费品税率,吸引高端消费。由于中国居民收入提高、人民币升值、境内外商品价格差异等因素,中国旅游者在海外大量采购高档消费品。这部分高端消费现象是客观存在的,与其花在国外,不如设法留在国内。可以考虑适当降低化妆品、高档手表等商品的相关税率,促进国内需求的高档商品进口,将部分境外消费转化为境内购买,扩大国内市场的销售收入。

第五,稳步发展信用销售,刺激信用消费。信用消费是国际上比较成熟的一种流通方式,可以提前实现潜在消费需求,扩大消费规模,也有利于加速流通企业资金周转。一些国家出现信用危机的根本原因在于缺乏监管,但不应因此否定信用消费。2009 年,商务部等五部门下发了《关于推动信用销售健康发展的意见》,中央财政决定对中小商贸企业国内贸易信用保险保费予以适当补贴。随着商务系统信用信息体系的不断完善,商业企业信用风险管理控制制度的逐步建立,信用消费将逐步在我国的商品流通中发挥越来越大的作用。

第六,改善流通企业经营环境,积极促进消费。国务院办公厅于 2008 年底发布了关于搞活流通扩大消费的意见,提出了支持流通企业发展、降低流通成本、提高流通效率的一系列政策措施,如财政支持资金、中小商业企业贷款抵押、商业工业用电用水同价政策,改善银行卡支付环境,发展内贸信用保险、支持融资担保、缓解中小商贸企业贷款难问题等。各地政府有关部门正在指导流通企业,积极争取有关政策的尽快落实,进一步改善流通企业的经营环境,提高企业生存和发展的能力,积极扩大消费,促进消费。

(选自商务部网,出版时有修改)

# 家电下乡拉动内需效果明显

工信部电子信息司副司长 赵 波

家电下乡政策是深入贯彻落实科学发展观,扩大内需,加快社会主义新农村建设的重要举措,是党和政府关心农村、关爱农民的具体体现。

近年来,我国已经成为全球重大的家电和信息通信产品的加工制造和销售基地。受全球经济危机的影响,我国通信和家电制造业也受到了明显的冲击。自2008年下半年以来,主要的产品产量增幅大幅回落,制造企业的效益也明显下滑,产业发展面临更大的困难。2008年,全年规模以上的电子制造业企业的主营业务收入为51253亿元,同比增长了12.8%,创了多年来的增幅最低。2009年的前5个月,我国电子信息产业的销售产值降幅进一步缩小,完成固定资产投资增幅有所回升,主要是国家出台了一系列政策的效应显现。由于欧美经济仍不景气,使得我国家电和信息工业产品的出口处于下行态势。总体来看,产业仍处于低迷调整阶段。2009年1月到5月,我国彩电累计完成产量3395万台,计算机完成产量5696万台,电话累计完成产量5758万台,洗衣机累计完成产量6691万台,空调累计完成产量3890万台,除了电话和空调外,大部分产业已经实现了增长。

目前,我国农村家电市场家电普及率远远低于城市。洗衣机的农村普及率相当于城镇1985年的水平,冰箱的农村普及率相当于城市1998



年的水平,农村空调的普及率相当于城镇 1995 年的水平。由此可见,我国农村家电使用普及率还是非常低的,农村家电市场存在着巨大的消费潜力,应该说,我国的家电和信息通信产品的生产企业一直希望能够满足农村消费市场的巨大需求,同时也为此做了很多工作。但由于各种原因,农村家电消费市场的巨大能量并没有被挖掘出来。在当前国外消费市场萎缩的情况下,国家启动家电下乡,为国内家电企业创造了巨大的生产空间。据有关部门测算,家电下乡财政补贴政策将实行 4 年,预计可以累计销售 16000 亿元,普及率由目前差距的 20 年缩减到 4 年,推广家电下乡能够促进家电生产、流通和农民需求的有效对接,从而在一定程度上有效地解决我国电器产品出口重、行业发展缓慢的困难。巨大的农村市场消费潜力有利于消化家电产品的产能过剩,为企业调整产品结构,实现可持续发展扩大了空间。家电下乡将给我国的生产企业带来巨大的发展机遇,推动农村市场发展,为企业提供更多的发展机会,这将有利于促进国内企业和产品的发展。从目前家电下乡政策的实施情况来看,家电下乡拉动内需的效果非常好,这有利于农村家电市场的发展,对家电和制造业的销售拉动也是非常有效的。

在全国范围内推广家电下乡工作以来,我国的家电和信息通信制造业企业积极参与,并采取有效措施,做好家电下乡的工作。这些企业不仅把家电下乡作为应对国际金融危机的有效措施,更是把家电下乡作为调整结构,开拓农村市场,争取新发展的战略机遇。各个生产企业在产品研发、生产销售、质量保障以及售后服务等环节做好工作,力争在农村市场取得成功。

做好家电下乡工作,有利于促进家电产品的生产和销售,促进行业发展,有利于改善民生,实现农村经济社会的全面发展。因此,要根据党中央、国务院的统一部署和要求,会同财政部、商务部等部门努力做好家电下乡工作,发挥工业和信息产业部门的技术及制造优势,切实做好产品开

发设计、产品质量和售后服务,以及维修服务工作,加强对家电生产企业的监督管理,确保家电下乡能够取得“政府得民心、农民得实惠、企业得市场、经济得发展”的良好效果。

(选自人民网,出版时有修改)

# 为了下乡,哪怕不挣钱也要不断投入

联想集团高级副总裁、新兴市场集团总裁 陈绍鹏

1630万台,280亿元人民币,商务部日前公布的“家电下乡”销售数据鼓舞了各界人士。作为中国破解全球金融危机、启动内需的重要战略举措之一,“家电下乡”在全国开展得如火如荼。

从深层次讲,包括电脑在内的“家电下乡”是国家布局社会主义新农村,改变农村封闭落后局面,构建城乡和谐的战略举措。对企业而言,它则是开拓农村市场,推动农村信息化,体现企业社会责任的重要契机。

当前中国正处于工业化、城市化、信息化的提速过程中,而“三化”的发展目标之一就是实现“工业反哺农业、城市支持农村”,解决好农村发展、农民脱贫的问题。我出生在甘肃的一个小山村,每次从北京返回家乡,总看到乡亲们一双双渴求的眼睛,地处西部偏远地区的他们身边没有电脑,没有网线。在信息高速公路纵横交错的时代,这个小山村却俨然像信息海洋中的孤岛。生活着8亿农民的中国农村又有多少这样的村庄和农家兄弟?这让我这个信息产业的从业者深感惭愧和不安。

事实上,“电脑下乡”行动要比“家电下乡”更早一些。联想在5年前就启动了战略性的“圆梦计划”,先行一步,试图撬动农村信息化市场的冻土,引领农民迈上致富的“信息高速公路”。

填平城乡之间的信息鸿沟,让农民开阔眼界、掌握信息、增强致富本领,是飞速发展的中国信息产业的历史使命,也应该是优秀企业在满足经

营需求的同时应有的责任和良知。在当今中国,信息闭塞是农村地区的一大“贫困”,而落后贫困又加深了信息鸿沟,从而形成恶性循环。打断、改变这种循环,是联想先行“圆梦”的初衷,也是国家经济布局和信息化建设的政策导向。

改革开放 30 年间,最高决策层 10 个“一号文件”连续锁定“三农”问题——无粮不安,无农不稳。毫无疑问,农村发展已经成为制约中国社会持续发展、构建和谐瓶颈。一个站在时代发展潮头的产业首先要紧扣社会发展的脉搏,一个国际化的中国企业首先要根植于本土,“先天下之忧而忧”,在农村这块冻土区推动信息化工作,是践行“工业反哺农业、城市支持农村”的重要选择。

家电下乡、电脑进村,开拓农村信息化市场,圆农民兄弟的致富梦、教育梦,也是一个漫长的征程。对企业来说,既要有前瞻的目光,更要耐得住寂寞,孤独的拓荒者所遇到的困难远远超过今天的想象。

中国农村市场虽然整体潜力较大,但是用户分布高度零散化,而且广大农村山高路远,基础设施并不完善,供应和服务很难覆盖到位。当时电脑价格与农民收入差距较大,农民对信息科技的了解也很有限,需要花大力气去培育市场,好在我们一直坚信这个方向的正确性,坚持“哪怕不挣钱,也要不断投入”的信念。今天在“圆梦计划”实施 5 周年之际,我们和众多合作伙伴以脚步说话,上山下乡,已经走进了数千个行政村,为 2000 多万农村群众普及了电脑知识,帮助 500 万用户圆了电脑梦。

从撬动冻土层到穿越冻土层,再到把冻土变成沃土,也许需要 10 年、20 年甚至更多的时间,但在国家“家电下乡”的春风吹拂下,联想不再是孤军奋战,更多的业内同行开始进入农村拓展业务,让农民“看得见、买得起、用得好信息科技和产品”的梦想变得更加触手可及。这是一个可喜的现象。只有整体行业上下游一起共同努力,才能全面推动农村的信息化体系建设。

信息化建设的推进,能让农村用户具备和城市居民一样的现代化视野,及时了解政策变迁,快捷掌握市场信息,早圆农家小康之梦,现在看来已不遥远。更重要的是,这样能加快把农村地区纳入社会公共保障体系中,让他们也能享有更多的教育、医疗和文化资源,分享国家经济建设的成果,实现城乡社会的和谐发展。

这样的梦也是国家全面振兴的希望和标志,这样的梦圆得越多越好。

(选自《经济观察报》,出版时有修改)

## | 自序 |

# 企业下乡，撬动乡镇农村市场

自2008年下半年经济危机席卷全球以来，中国和全球各国一样也不能幸免，不管是制造型企业，还是服务型企业，均面临着一定的市场衰退和消费萎缩的困难局面。如何过冬也就成为众多大中小企业的战略话题。

在这种背景下，由锦坤品牌研究院组织相关专家策划撰写的国内第一本系统深入研究企业冬天及企业如何过冬的专著《企业过冬》，便在众多媒体和机构的千呼万唤中诞生了。

《企业过冬》出版后，“企业如何过冬”开始成为一个社会话题，中央电视台《新闻联播》和《焦点访谈》两次报道，全国范围数千家媒体纷纷予以报道，并由此催生了中国图书史上最另类的一类图书——过冬类图书，成为2008年下半年和2009年上半年那个最冷的经济冬天里最热的一把火。

随着自然界冬天的远去，以及部分行业、部分区域、部分企业经济的局部回暖，再加上大家适应力的增强，过冬已开始成为远去的话题，拥抱春天和后过冬时代开始成为众多专家、学者以及企业家的思考和关注点，甚至也有朋友半开玩笑半认真地建议我们写一本《拥抱春天》、《后过冬兵法》之类的专著。

《拥抱春天》、《后过冬兵法》之类的专著我倒没有真的去写，但朋友的建议倒是引起了我们的思考，冬天之后企业怎么办？企业的春天如何把握？……这对任何企业来说都是实实在在的问题。

于是，如何把握住企业春天的机会，便成为我们思考和研究的出发点。

当2007年底国家开始启动家电下乡河南、山东和四川的试点工作时，正好我们所服务的部分企业也是中标企业，于是，我们敏感的职业神经再次被触动。因此，结合我们多年来指导辅助过的众多代表性企业在开拓和开发农村乡镇市场的丰富经历和经验，系统深入研究企业农村市场及企业如何下乡便成为我们的努力方向。

之后，家电下乡政策的施行范围和时间都经历了一次扩容。家电下乡最早于2007年12月1日在山东、河南和四川三省进行试点，当时设定的施行时间仅有半年，而后试行范围扩大到内蒙古、辽宁、安徽等省市，推广地区达到14个省区、直辖市及计划单列市，施行时间也确定为4年。2008年11月28日，财政部、商务部及工信部进一步发布通告称，将家电下乡工作推广到全国，时间均确定为4年。

于是乎，这再次明确了我们的努力方向，也更加坚定了我们做这项工作的信心。

当我们把这种想法与部分下乡的成功企业进行沟通后，大家都表示了高度的认同和无限的希望：我们喊了很多年的进军农村市场，更多的企业却是在农村这个市场里找不着北，也败了北，当然也有部分企业在农村市场确实开了花也结了果。但为什么能成功又为什么会失败，谁也说不清楚。这么多年来，也没有一本专著来系统深入地研究和总结这些经验教训，这便是《企业下乡》这本书的创作缘起。

之后，国务院2008年12月31日发布的《搞活流通扩大消费的意见》，提出全面推进家电下乡工作，从2009年2月1日起，把摩托车、电脑、热水

器和空调列入家电下乡政策补贴范围。至此,家电下乡覆盖范围在扩大到全国后,下乡的产品也由此前的4类增加到8类,这将进一步推动农村市场家电消费,对于当前出口受阻、内销不畅的家电企业特别是空调企业而言将是顺利过冬的“小棉袄”。

而从现实情况来看,由于国内外形势的剧变,家电下乡的主要目的已经发生了微妙的变化,由统筹国内外两个市场转向扩大内需与促进就业。

2009年3月10日,财政部会同有关部门制定的《汽车、摩托车下乡实施方案》获国务院批准并下发实施。方案规定,从2009年3月1日至12月31日,对农民购买轻型载货车和微型客车给予车价10%的经济补贴,最高补贴5000元。但轿车、SUV、MPV等车型不在此次补贴范围之内。

国家实施汽车下乡方案的宗旨是,提高农民购买能力,加快农村消费升级,改善农民生产生活条件,促进汽车、摩托车产品技术的更新换代,实现汽车、摩托车产业结构的优化升级,实现内外需求的协调发展。

继“家电下乡”、“汽车下乡”后,中央又提出了“建材下乡”。2010年,中央“一号文件”提出,抓住当前农村建房快速增长和建筑材料供给充裕的时机,把支持农民建房作为扩大内需的重大举措,采取有效措施推动“建材下乡”,鼓励农民依法依规建设自用住房。而按照工信部的计划,2010年已着手实施“信息下乡”、“宽带下乡”、启动轻纺等消费品的农村市场等一系列措施。

.....

当《企业下乡》书稿尚在创作中,家电下乡、汽车下乡等的侧重点已经转变为扩大国内需求,改善民生,拉动消费,带动生产,而建材下乡也即将付诸实施。东方证券发布的研究报告预计,家电下乡推广到全国后,每年将新增403万台电冰箱销量、400万台洗衣机销量。而根据三部委的测算,家电下乡在全国推广后,估计每年拉动农村家电销售超过1500亿元,累计拉动消费9200亿元。



在本书写作过程中，我们得到了商务部和工信部等相关部门的大力支持，也得到优秀的下乡企业如联想集团、双鹿电器、格兰仕集团、吉德电器等的大力协助，并得到他们所提供的大量内部资讯和数据，在此一并谢过。

《企业下乡》作为国内第一本系统深入研究企业下乡的专著，在对企业下乡的环境进行全面深入分析之后，阐述了企业为什么要下乡，下乡的先行者有哪些，他们的成败经验又有哪些值得我们借鉴和学习，企业要真正下乡将面临哪三座大山，又将如何克服和解决；更重要的是，企业如何设计行之有效的企业下乡商业模式，使其产品和服务能够真正低成本地深入农村并造福乡民……同时，该书对三家优秀下乡企业联想、双鹿和新日分别作了深入的案例剖析。

当然，由于企业下乡是个系统工程，再加上时间有限，书中不足不妥之处在所难免，敬请大家指正。书中引用的相关资讯和资料，已在主要参考文献中予以注明，如果还有遗漏，望与我们联系。

在此，谨向商务部副部长姜增伟、工信部副司长赵波、联想集团副总裁陈绍鹏表示感谢，书中引用了他们的相关讲话和言论。还要感谢中国家电协会理事长姜风、格兰仕集团副总裁俞尧昌、商界传媒董事长刘旗辉、《销售与市场》杂志社社长李颖生对书稿提出中肯的评价和建议。

最后，特别感谢锦坤品牌研究院的同事邓水莲、岳翠霞、徐佳宁、成明瑶、吴笑一等所做的部分内容和资讯的整理、撰写以及校对工作。