

中国绒线大王

——记恒源祥绒线公司总经理刘瑞旗

严兴福 汪伟群

恒源祥是一家创始于 1927 年的老字号企业，是中国民族工业最早的一批开拓者之一沈莱舟创办的。解放初陈毅市长曾接见过他。当时，恒源祥在全国绒线行业已处于重要地位，被誉为“绒线大王”。但是，在计划经济体制下，工商一体的恒源祥被一分为二，工厂划归上海市纺织局，在南京东路上仅存一家绒线商店。工厂和商店分开后，绒线由国家统一分配，货源受到限制，从此恒源祥步履蹒跚，商店只能维持职工生计。

中共十一届三中全会给恒源祥带来了希望。在恒源祥创建 60 周年之际，刘瑞旗被任命为恒源祥绒线公司总经理。刘瑞旗上任后，潜心研究恒源祥的创业发展史，从中挖掘有价值的经营之道。同时，下决心超越前人，使恒源祥有个翻天覆地的变化，使之成为当今世界的“绒线之王”。

在全国绒线行业普遍不景气的情况下，恒源祥却异军突起，独领风骚，创造了奇迹。产销量在原来每年 75 吨的基础上迅速增长，1992 年达 750 吨，1993 年上升为 1800 吨，1994 年为 4000 吨，1995 年高达 7000 吨，1996 年突破 1 万吨。短短几年里，绒线产销量猛增 100 多倍；年产值从原来的 1000 万元猛增到 9 亿元。最近，国际羊毛局证实，恒源祥绒线公司成为世界上最大的绒线生产经销基地，真正成了当今的“绒线大王”。这个奇迹的出现，是刘瑞旗经营才华的体现。

一位奇才

认识刘瑞旗的人，都说他是个奇才，是位敢创第一的奇人。我问恒源祥的一位员工，刘总奇在何方？他反问我，你不认识刘总吗？在一群人中，你想一眼就认出谁是刘总很容易——只要与广告中的小囡牌商标对照对照，就一定能认出。

这位员工的话引起我的好奇，后来在拜访刘瑞旗后方知，小囡牌商标中的小囡头像，就是由商标设计师根据刘瑞旗的童照画出来的。

刘瑞旗的这个主意真有些奇特，具有出奇制胜的效果。首先，近年来，为肖像权作广告打官司和为首创权打官司的情况屡屡出现，用自己的童照作模特，由设计师进行再创作，上述麻烦就完全避免了。其二，没有听说哪家国有企业的领导把自己的童照作商标原型的，刘瑞旗创造了第一，这在某种程度上也反映了刘瑞旗敢创第一的经营风格。其三，也是更重要的，这个点子在于它特有的广告效果。“羊羊羊”广告的小囡商标的图像，曾引起新闻传媒的兴趣，也引起广告界、公关界的相互传告，出现了极好的广告效应。

一 着 险 棋

正是绒线市场疲软、绒线行业普遍不景气的情况下，刘瑞旗被任命为恒源祥绒线公司总经理。而当时恒源祥这个具有 60 年历史的名牌老店同样处在经济滑坡状态，销售额下降，库存大量积压，人心惶惶。

怎么办？

刘瑞旗经过调查研究，毅然走出一着险棋：调整库存，削价销售。

在当时的情况下，这一着棋也是非常难走的。首先，人们在观念上想不通。有人说，好端端的绒线，都是正品，不是次品，国家损失谁负责？那时，国有企业商品的价格由国家统一规定，企业无权自行削价。他的决策一开始就遭到不少人的反对。

坚持还是退让？坚持对刘瑞旗意味着风险。杰出的经营者都有一种胆识，该冒的风险就必须敢于去冒。他敏锐地洞察到两种损失观的明显区别。一种是直线式思维，认为压在仓库的绒线每市斤 51.8 元，不论怎么压，账上记的库存仍是 51.8 元，如果降价销售出去 变成 36 元现金 降下的 15.8 元就是国家的损失。这是典型的计划经济的思维模式。刘瑞旗从市场经济的角度思考问题，认定在供过于求的情况下，绒线的价格已低于价值，库存的含金量已经下降，如果不果断地采取措施，给国家造成的损失将不仅仅是库存绒线。

刘瑞旗果断地下决心走这着险棋，他根据国内外羊毛绒线市场的库存信息，向上海市物价局反映，市物价局经过研究，同意削价。刘瑞旗当机立断，马上在报上登出消息，全毛绒线从每斤 51.8 元降至 36 元，混纺线从每斤 30 元降到 23.8 元。消息一传出，顾客从四面八方蜂拥而来，日销量猛增，不几天库存出清。与

账面库存一比较，利润减少 10 万元。同行中人又议论纷纷，员工也很难理解。刘瑞旗不动声色，根据销售动向以及人民生活水平不断提高的趋势，他又连下一着险棋：把回笼的百万元资金，全部用来调进绒线的新品种、新花色。恒源祥绒线店立时换了一幅景观：花团锦簇，琳琅满目，商店里一派人头攒动、抢着购买恒源祥绒线的景象。

连下两着险棋，一降一变，一减一增，不但没有给国家造成损失，反而增加了盈利，促进了销售，同时给企业带来了生气和活力。恒源祥的名气又在上海复活了。

背 水 一 战

绒线行业普遍不景气，如何使恒源祥跳出这个怪圈，这是刘瑞旗一上任就绞尽脑汁思索的问题。他看到：商店在市场上是联系厂家与顾客的桥梁和纽带，商店经手的是厂家的产品，商店在其中仅仅发挥着中介作用。当年恒源祥的创办人沈莱舟先生为了与英商竞争，开办工厂，生产地球牌、双洋牌和红福牌毛线以保证商店的货源。刘瑞旗从中得到启发，他意识到，在激烈的市场竞争中，恒源祥要站住脚跟并有大发展，必须有自己牌子的商品，并且要使之在同类商品中脱颖而出，独占优势，创造一种在消费大众中印象深刻、知名度高、信誉卓著、引发消费者很强的购买欲望的名牌产品。他的意识里萌发出一幅名牌战略的景观图。他把名牌称作企业的灵魂、企业的形象、企业的标志、企业的无形资产。一个企业拥有自己的名牌，才能排入先进企业的行列，才能具备参与国内外市场竞争的资格。

1989 年底，他按照有关法律程序，将老字号的招牌恒源祥加以注册，并依法将在绒线行业中历史悠久但一直未予注册的著名品牌小囡牌加以注册，使自己的店名与产品商标品牌相统一，在

创名牌产品的同时，使企业的名称与产品的品牌一起滚动，收到一举两得的效果。

同时，刘瑞旗宣布从 1991 年 1 月 1 日起 恒源祥商店停止向外进货，销售自己的独家产品——恒源祥牌、小囡牌产品。这个决定对恒源祥来说是没有退路的，只有顶住风险背水一战，才有生路。

这背水一战，使他又一次获得了成功。独家品牌绒线销量连连上升，恒源祥出现了前所未有的腾飞局面。1991 年恒源祥绒线销售仅 75 吨，到 1996 年达到 1 万吨，短短几年里增加 100 多倍。

目前，恒源祥在上海金陵东路上拥有一座现代化的大型商厦，在全国建立了 2000 个销售网点，绒线产品畅销 30 多个省市，占全国手编纯羊毛绒线的 20%。名牌效应的作用，为恒源祥牌、小囡牌规模化、集约化经营创造了良好的条件。名牌已成为恒源祥的安身立命之本。这是刘瑞旗名牌战略决策成功的一个体现。

出奇制胜

创造名牌，就要提高名牌产品的市场知名度，扩大品牌在社会公众中的信誉度。要使广大消费者对恒源祥牌、小囡牌有一个深刻的美好的印象，就要运用各种媒体进行有目的、有计划、有针对性的广泛宣传。刘瑞旗深知这个道理。他说：“如果说品牌是恒源祥绒线公司安身立命之本，那么也是恒源祥发展壮大之本。品牌是现象，其内涵就是无形资产，要用无形资产与有形资产的有机结合推动企业的发展，通过无形资产的经营使全要素实现市场化，完成从产品经营、商品经营到资本经营的转变。”

1990 年，当别人对广告作用的认识还处于朦胧状态，恒源祥的家底也还相当薄的时候，刘瑞旗出奇制胜，竟花了 18 万元资金作广告。这在当时的商业系统是绝无仅有的。之后，广告宣传费

用逐年增加，1991 年 万元， 年 万元， 年 万元， 年 万元， 年 万元， 年突破 万元。这样连续几年在中央电视台、上海电视台黄金时间播放“恒源祥绒线、羊毛衫”的广告，使恒源祥走遍大江南北，走进千家万户。广告的投入，使恒源祥的无形资产不断升值，使恒源祥这块金字招牌熠熠生辉，恒源祥的知名度、信誉度如日中天，名声远播。

为了鼓励全国 多个网点的经销商与恒源祥做生意， 年对实绩最佳的 20 家经销商奖励 20 部面包车，1996 年奖励 50 部面包车，1997 年将给予成绩最佳者奖励奥迪轿车。

在刘瑞旗的谋划下，恒源祥的知名度越来越高，他曾颇为自信地说：“恒源祥的名字就是钞票。它所创造的效益，将使恒源祥不断增值。”这是他 5 年前说的话。实践完全证实了他的论断。据有关专家估计，恒源祥的无形资产已超过几亿元。

异想天开

刘瑞旗是个永不满足现状的经营者，他认为成绩只能说明过去，不能证明未来。作为一个经营者，应该设想在明天、在未来如何创造佳绩。

纯羊毛标志，是国际羊毛局的一个注册商标，用于纯羊毛产品。凡拥有该标志的产品意味着必定是 100% 的纯羊毛制品，达到了严格的国际质量标准。可是，纯羊毛标志一般只发给生产厂家，国际羊毛局已对 60 多个国家和地区发放许可证，而对商店从未发放过。

刘瑞旗是个决心争世界第一的经营者，他就是想争这个第一。刚提出申请，便遭到国际羊毛局的一口否定，理由是没有这个先例，商店不能申请纯羊毛标志。但刘瑞旗却偏要创一个先例，人

家认为刘瑞旗是异想天开，而刘瑞旗倒认为是理所当然。

于是，他下功夫整理了恒源祥生产、销售、管理的全部资料，几上北京，对国际羊毛局的驻京官员进行游说，并请国际羊毛局派官员和专家到恒源祥进行实地考察。几次三番的申请、交涉，恒源祥的知名度、信誉度和刘瑞旗锲而不舍的精神，总算感动了“上帝”。1991年9月6日，国际羊毛局终于签发了恒源祥绒线公司纯羊毛标志和羊毛混纺标志销售商执照。紧接着，恒源祥绒线公司又以100%的质量达标，获得国际羊毛局颁发的纯羊毛标志的生产执照。至此，恒源祥拥有了销售和生產两张纯羊毛标志执照，刘瑞旗终于梦想成真，争得了国内国际绝无仅有的世界第一。恒源祥的名声又一次远扬，信誉更加提高。

以 商 会 友

以商会友，广交天下客，是刘瑞旗为人的一个宗旨。

作为一位国有商业系统的企业家，他也很懂得经商之道。一般人认为，经商之道，就是千方百计把人家口袋里的钱掏出来。刘瑞旗则认为：做生意要赚钱，但是要考慮别人能赚多少钱，然后才考虑自己赚钱。欺骗客户，损害消费者利益，只能得逞于一时。做生意也要讲究“礼尚往来”，只有保证批发商的利益，保证消费者的利益，使客户不断批发，使消费者买了再买，才能占领市场、扩大市场，才能使恒源祥的财富滚滚而来。

他把批发商与消费者比喻为恒源祥取之不尽、用之不竭的一座金矿，为了使这座金矿永远保持其价值，恒源祥必须把批发商、消费者的利益放在第一位，恒源祥的利益也就寓于其中了。

刘瑞旗的经营风格很特别，有时让人看不懂。如他看到有些批发商送货没有汽车，1995年送给批发商20辆面包车，1996年又送50辆，以后还要送奥迪小轿车。批发商说恒源祥是雪中送炭，

对刘瑞旗既感激又佩服，深深感到与恒源祥合作不会吃亏，都乐于与恒源祥真诚地长期合作。

以诚待人，以情感人，是刘瑞旗的待人风格。不熟悉他的人，只要短短相处几次，都能体会到他“君子坦荡荡”的为人处事风度。这也增添了他与人交往中的魅力和风采。在他的办公室里，从早到晚，常常是宾客盈门，络绎不绝。

对于来访者，不管是老朋友还是新朋友，不论是莫逆之交还是初次见面，他都笑脸相迎，真诚相待。据不完全统计，这几年，来恒源祥的记者就达 500 余人。

刘瑞旗作为一个有着高度现代意识的新型企业家，他懂得怎样赚钱，更懂得怎样花钱。这几年恒源祥获得可观的经济效益。他要回报社会，为社会的公益事业做出应有的贡献。

——6 年前，当时的上海花样轮滑队在国际比赛中取得优异成绩，但由于经费拮据，影响正常训练，刘瑞旗闻讯后慷慨解囊，并成立了恒源祥花样轮滑队。

——与报社携手合办“谁是当今国际象棋皇后”有奖竞猜，特邀请在马尼拉和蒙特卡两度封后的谢军来沪主持抽奖，并参观恒源祥。这一盛事轰动了新闻界、体育界。

——召集“恒源祥”中国足球研讨会。

——组织中国十大杰出教练评选会。

——召集中国女篮研讨会。

——奖励 1992 年奥运会因种种原因未获奖牌的中国运动员。

——举办中国足协“恒源祥”杯室内足球锦标赛。

——举办“恒源祥”杯全国电视拔河擂台赛，以推动全民健身运动。

如今刘瑞旗结交了一大批国内外知名的体育明星朋友，从谢军到约谢里阿妮，从杨文意到申花足球队的多名球星。不久前，上海市副市长龚学平题词“体育之友”，赠送给恒源祥绒线公司。

刘瑞旗对小囡倾注了深厚的感情。

刘瑞旗特别喜爱小囡，他要把靠小囡牌赚取的，钱，回报给小朋友。1994年1月8日成立了好小囡少儿合唱团，同年相继成立了好小囡万能双手俱乐部、好小囡京剧团。1995年9月24日与黄浦区教育局联手，承办好小囡幼儿园。

刘瑞旗对小囡的投入，获得了良好的社会效果；同时，好小囡各个团队在各种大型活动中，穿着有好小囡头像的服装，丰富和深化了品牌的内涵及印象，收到了意想不到的效果。

刘瑞旗确是一位关心社会公益事业的热心人。1995年和1996年，他率部属到全国搞市场推广会，共跑了全国40个大中城市。7、8月间，正是暴雨成灾的季节，不少地区发生水涝。旅途中，刘瑞旗目睹四处洪水汹涌，一片汪洋，他忧心忡忡，立即与大家磋商，决定向受灾地区捐赠。据不完全统计，恒源祥向辽宁、蚌埠、陕西、山西、赣州、黔南州等地区各捐赠10万元。这一雪中送炭的举动，使灾区人民大为感动，恒源祥的形象誉满当地。

敢 争 第 一

敢争第一，是刘瑞旗在学徒生涯时就具备的一种进取精神。1976年技校毕业后，他被分配到黄浦区商业系统当店员。从工作第一天起，苦的、差的、脏的活总抢着干，上班比别人早，打开水、扫地、倒痰盂，这些分外事他都自觉动手。对经商之道，他处处做有心人，进货、销货、存货、盘货、业务联系、人际交往一学就会。当营业员，商品包扎是一项重要的基本功，如扎酒瓶、瓷碗、钢精锅、搪瓷碗之类，若包扎不好，会造成损失。他勤学苦练，练出了一手既快又好、得心应手的过硬本领。黄浦区商业系统几次包扎比赛，他都获得第一名。由于他积极工作，多次被评为黄浦区财贸系统先进工作者、上海市优秀营业员、上海市新

长征突击手。工作不久，又当上了经理助理、副经理、经理，直至担任恒源祥总经理。由于他工作出色，成绩斐然，被评为市、区优秀企业家。激烈的市场竞争，更增强了他敢争第一的信心。

刘瑞旗把恒源祥各类产品始终保持一流质量、始终保持一流地位比作企业的生命。为此，他在抓科学管理中，重点抓员工整体素质的提高。

恒源祥本部员工 156 人，其中有硕士研究生 4 人，大学生 5 人，外聘高级人才 10 多人，并经常聘请中纺大学的教授、学者定期为恒源祥员工上课。在提高员工精神文明水准的同时，提高员工的技术素质。刘瑞旗说：“质量是名牌赖以生存的基础。提高产品的质量，首先要塑造高质量的人。谋事在人，产品是由人来制造的，人的因素是关键。没有一流的人才，决不会有一流的技术和一流的产品。”

为了提高包括决策层、执行层、操作层不同层面人员的整体素质，他提出了整套的公司员工整体素质目标。对决策层的素质要求是：既要精通本行业务，又要通观市场形势，会预测市场走向和未来趋势、制订战略规划、提出战略决策以及战略实施的具体运作方案。对操作层的要求是：产品目标定在世界名牌上，要求操作员工始终以国际标准严格衡量和要求各道生产工序。部颁标准允许 3% 的漏检率，公司则要求 100% 的质量合格率。为此，还聘请两名专业技术强的高级工程师常年巡回生产第一线，并特邀请国际羊毛局专家坐镇工厂检查质量，对工厂的每道生产工序，按国际最先进的技术标准进行分析，以确保产品质量。公司还在工人中举行技术比武、现场操作表演、厂际竞赛交流等多种竞比活动，形成了全体员工都讲质量的良好氛围。

现在，恒源祥牌、小囡牌绒线已成为优质产品的代名词，受到消费者的青睐。

1988 年以来，恒源祥绒线公司连续被评为物价、计量、质量、

服务信得过单位；1993 年成为全国首家绒线质量免检单位，被评为全国执行物价计量优秀单位；1995 年被评为上海市质量管理优秀企业；小囡牌绒线荣获江苏省首届消费者信得过产品金桥奖。

刘瑞旗从不满足于过去，敢争第一的人总是喜欢从零开始。他瞄准了国际市场，决心向国际市场进军。从 1995 年开始，他组织全体员工认真学习 ISO9000 族贯标工作。ISO9000 族是世界公认的统一管理标准，是衡量企业质量管理体系的依据。经过一年多的努力学习和踏实贯标，1996 年 6 月 27 日和 9 月 2 日他们分别获得了 ISO9002 质量体系国际和国内两张认证证书。获此殊荣的恒源祥，又属全国同行业的首家。

壮志凌云

刘瑞旗具有强烈的爱国热情。前几年合资热如火如荼，有些外国企业家来到恒源祥，主动提出要与恒源祥合资，刘瑞旗的回答是合资可以，但一定要打恒源祥、小囡的牌子，除了打牌子，其他条件什么都可以谈。外国人听了默默无言。其实这些人是“醉翁之意不在酒”他们前来试探，无非是想向中国倾销自己的产品，目的是占领中国市场。从此，刘瑞旗的决心更坚定了，他提出，一定要为恒源祥牌、小囡牌在国际市场上争一席之地。从此，“守住家门，走出国门”，成为恒源祥全体员工为振兴民族工业而努力的一项战略任务。

恒源祥绒线公司每年拨出大量经费用于新工艺和新产品的开发研究，使各类绒线产品始终处于一流地位。1995 年恒源祥绒线公司组织绒线专家集中研究纯羊绒绒线。经过不断试制，终于纺出了一批高纯度的纯羊绒绒线，经有关部门鉴定，羊绒成分达 95% 以上，已取得了国内专利。同时研制成功的新产品有 280、216 夹花绒线，在全国试销，被抢购一空。1995 年研制成功的还有 216、

280 全毛高级防蛀丝光防缩绒线，开发导磁纤维绒线编结软件。应用先进的科学技术，将进一步提高恒源祥绒线公司的产品质量，降低生产成本 提高劳动生产率 每年可给企业增加 1000 万元利润。

特殊纤维的开发已摆上议事日程。对狗毛、狼毛、驼毛、胎毛等特殊纤维产品的开发正在加紧进行。这类纤维的开发，一是可以证明企业的技术水平，提高企业在行业中的地位；二是可以把开发特种纤维的技术用于常规生产，有利于提高产品的质量。

特细羊毛的研制正在着手进行。澳大利亚研制成功的特细羊毛为 11 微克，每年生产 100 公斤，每公斤售价 10 万澳元。恒源祥绒线公司准备研究这类技术，纺出更细的羊毛支数，以证明恒源祥的技术实力。

目前化学染料或多或少对人体有害，经过纤维蛋白的处理，不仅能减少化学染料的有害成分，而且能增加绒线的光洁度和柔软性，可以进一步生产出为消费者喜爱的新品种、新产品。纤维蛋白的应用只是减轻化学染料的有害成分，若要根本解决问题，最好的办法是应用植物染料。刘瑞旗还准备开发植物染料。随着人民生活水平的提高，更多的人会追求对人体健康没有影响的“绿色产品”。绒线的“绿色产品”一旦开发成功，恒源祥的企业形象将进一步提高。

刘瑞旗制订的目标是：制造跻身于国际市场的一流产品，恒源祥要成为世界绒线大王。1996 年 11 月 3 日 国际羊毛局发来传真：“根据我局掌握的资料，上海恒源祥绒线公司是现在全世界最大的生产和经销全羊毛和混纺手编毛线的企业。”这说明恒源祥公司又创造了一个世界第一。刘瑞旗豪迈地说：“中国是我们的市场，世界是我们的舞台。我们要为在 1997 年成为中国的领先品牌，2003 年成为世界级知名品牌而不断创新。”

（本文系 '96 中国经营大师征文获奖作品）

中国服装大王

——记茉织华集团公司总经理李勤夫

陈关允 滕振华

1994 年 4 月。在浙江省服装行业协会召开的一次评选排头兵企业的预备会议上，有人提议让茉织华集团公司也参加。当时会场一片哗然！有人问：“茉织华在哪里？他有什么资格评排头兵？”于是服装协会领导就组织大家到现场去考察。这里是号称大方大港的乍浦、敢浦之间的平湖市东郊区，走过一片绿色田野后，即到了一个过去并不起眼的小镇——平湖市新仓镇。参观考察的同行们来到车间：这里全是国际一流的从日本进口的 HP 高温定型机、高速自动化缝纫机、全自动拉布机、全自动缝纫机、开袋机、高压整烫机、电脑排版的服装设计室、国际一流的防伪印刷机、全电脑控制的信息管理系统等，完全是自动化缝纫、操作，自动化管理。这里现有 10 多个中外合资公司，有职工 8000 余人，年产服装 2000 余万套，年产值 16 亿元，年出口创汇 1.5 亿美元，年

创税利 1.6 亿元。参观考察的同行们，个个目瞪口呆，连声称赞，一致同意选举茉织华集团公司总经理李勤夫为协会副理事长。接着，茉织华又被中国纺织总会列为中国服装企业首强，1995 年还被全国服装行业协会、农业部、外经贸部评为中国规模最大、创利税最大、出口创汇最大的服装企业，被誉为中国的服装之王。这个服装之王是由地地道道农民出身的青年企业家李勤夫，带领十几个农村姑娘，自带缝纫机，筹借 500 元买了一台拷边机，给镇上居民加工服装，经过 10 年拼搏，闯荡市场而发展起来的。

勇挑重担 闯市场

李勤夫，1962 年出生在平湖新仓镇大进村一个普通农家。高中毕业后到新仓机电站农具厂当了工人，学车、刨、钳工。由于他勤奋好学，开模具、绕马达、上铣床样样都会，成了一名多面手，因而被选上了车间主任。

1983 年新年伊始，新仓镇上传来了一桩新闻：由几个农村姑娘自己扛着缝纫机，镇上出面筹借 500 元买了一台拷边机而创办起来的新仓服装一厂，因无能人经营，每个劳动日只有四角几分钱，职工养不活自己，人心思走。服装厂办不下去了，镇领导急得团团转，于是贴出告示，找人承包：谁能带领大家过好日子，年上交利润 2000 元，即可来承包。告示贴出几天，也没人问津，眼看工厂就要散伙了。这时在机电站农具五金厂当车间主任的李勤夫坐不住了，他跑到了镇工办，对工办主任说：“新仓服装一厂我来承包，年上交利润不是 2000 元，而是 3000 元。”这可惊呆了镇领导和左邻右舍，大家都为他捏一把冷汗：好端端的年收入可观的车间主任不当，为什么要去冒这个风险？李勤夫却说：“我不能眼看大家散伙，工厂倒闭，大家再回去饿肚皮。服装行业是人们生活需要的，只要有人来带个头，不断创新市场，工厂一定会

办好的。我不能只顾自己吃安稳饭，要与大家一起干到底。”镇领导当即表示支持他承包。

“新官上任三把火”。李勤夫上任后，征得其他厂领导同意也点燃了三把火：一是一定要离厂回家的，进出自由；二是愿意留下来干的，一定要遵章守纪，齐心协力，动脑筋，艰苦奋斗创名牌；三是组织人员进行服装市场的调查和预测，根据市场需要进行生产。

他背着厂里生产的一大批服装，自己带头到北京各地去闯市场、搞推销、摸需求了。

李勤夫首次到北京，一出车站就愣住了：这里人来人往，是那么热闹。他背着大包，拎着小包，迎着北风，喘着粗气，一副寒酸相，不知往哪里走。后来好不容易找到一间地下室旅馆，但一夜也得付 10 元钱啊。

第二天，他就背着衣服，找各商场：“我想找你们店经理谈生意……”店里人看他这副寒酸相，连连摇头，打发他快点走开，把李勤夫气得够呛。可一想到自己肩负的重任，厂里等着他订货的回音，便忍受着一切，硬着头皮一家店一家店去走。

要想见见经销厂家的经理，真是难啊！后来他动了脑筋，在东风市场对营业员说：“我要采购一大批你店的这种产品（他手指一种产品）但折扣要打对折。”营业员说：“这我可做不了主要请示我们经理。”那我就直接找你们经理面谈。”营业员见是一位大买主，才把他请进了经理室。见到经理，他就借机详细介绍了自己厂里的产品，能做哪些服装，商店需要什么产品，我们保证提供什么产品，而且可以搞代销。经理见他一片真情，反正也不先付款，销得出销，销不出还他，送上门来的生意何乐而不为，于是就答应把他带来的服装留下来销一销试试看。等店里把他厂产品一摆上柜台，他就去柜台旁倾听顾客反映。根据顾客的反映与要求，及时把信息反馈到厂里，要厂里赶快加工北京需要的服装

品种款式。当时北京流行“派力司”，他就叫厂里赶快做一批“派力司”运往北京。当顾客需要的这批“派力司”送到经理室后，经理说：“如能保证这样的质量、款式，那我就订 1 万套。”李勤夫说：“质量我保证！”就这样，一大笔生意成交了。接着他又与“华都”等服装店签订了 3 万多件的订货合同。由于他摸清了北京市场的需要，他加工的服装都能符合顾客需求而且价廉物美，很快在北京市场打开了局面。当年就完成销售额 48 万元，创利税 6 万元，相当于前 4 年产值总和的 4 倍多，职工年平均收入增加 1 倍多。按年初承包规定，李勤夫只需上交 3000 元，其余归他。但是李勤夫没有拿走，他把上交后留下的利润全部留在厂里，添置新设备，扩大再生产。新仑服装一厂总算保住了。

初战告捷的李勤夫，又开始了新的思考：服装市场千变万化，如单一靠生产“派力司”是要吃亏的，还得不断开发新产品，才能使企业发展壮大。开发什么产品呢？他苦苦思索着，跑市场，摸行情。突然他发现市场上有种仿羊皮料，如果用它做成一种仿羊皮新颖服装，既美观大方，又经济实惠，有可能打开新的局面。当第一件仿羊皮服装定型生产后，李勤夫又日夜兼程北上试销，很快在北京、天津、哈尔滨等地的服装市场打响了。这一年，新仑服装一厂销售产值、创税利和职工收入，又比上年翻了一番。

新仑服装一厂经过两年拼搏，初步站住脚了，但李勤夫仍感到自己担子很重：对于一个镇办小厂来说，要驾驭这变化无穷的服装市场谈何容易！李勤夫坚信只要能真正抓住市场需要，开拓新市场，服装市场还是能驾驭的。一次在上海，听说有三家大公司仓库里存有已积压两年多的价值 300 万元的进口柔软革原料，正在四处推销，准备降价处理。李勤夫立即赶去看货，因为他已预感到“仿羊皮热”即将消退，正在寻找一种新的取代面料。他一看，这种柔软革明显比仿羊皮薄，而且柔软、牢固、保暖性好、色泽美观，价格比仿羊皮贵不了多少。有这么好的原料，只要能

设计出新颖美观的服装款式，一定能打开局面。

于是他抓住机遇，包下了这批面料。回厂后，马上与工人师傅日夜打样设计开发了一种式样别致新奇的茄克衫——“万宝衫”。7月份，他送到北京新颖商店。该店经理是个服装行家，一见货就订购了2万件。一时间，北京出现了“万宝衫”热。一件“万宝衫”商店里只卖36元，可一些小贩竟卖到80元。北京新颖商店急忙续订了4万件，中央电视台等新闻单位相继抢发了这条新闻。

一下，新仑这一古老而偏僻的乡镇就热闹起来了，来自北京、天津、长沙、牡丹江、徐州、杭州等全国各地的公司、商店、个体商贩，都争着向新仑服装一厂订货。李勤夫深有感慨：“服装市场其实是信息和智慧的竞争，谁掌握了信息，谁掌握了顾客需要，谁就能占领市场。”

李勤夫这一年实现了销售产值280万元，创利税68万元，成为全镇乃至全县、全市服装企业的佼佼者。

以诚为信引外资

李勤夫感到服装市场太大了，无论什么人、哪国人都要穿衣服。于是他把眼睛盯向外贸，找机会与外商打交道。

1988年2月的一天，一辆上海牌小轿车开进了他的厂区，车里出来一位西装革履的经理。他抱歉地说：“我们要去的地方车子开不进去，想在贵厂寄停一下。”李勤夫热情接待并答应了他们的要求。他们回来取车时，李勤夫又热情邀请客人参观自己的工厂，还向他们介绍生产情况。原来，他们是上海进出口公司某服装厂的领导，这次是去另外一个镇办厂谈联营问题的，但看了对方厂觉得不理想。见李勤夫这么热情接待，就停下来参观了新仑服装一厂。真是“踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫”。一看新仑服装