

正山茶业有限公司董事长兼总经理江元勋

# 点化绿叶成佳品

经济日报·中国经济网记者 薛志伟 通讯员 叶骅婷



上图 正山茶业有限公司位于武夷山星村镇桐木村的厂区。  
右图 正山茶业有限公司董事长江元勋。

本报记者 薛志伟

氏家族便是这段传奇的亲历者。“我从小就跟茶打交道，9岁上山采茶，13岁跟着祖父学习精制红茶，从采茶到制茶，每个步骤都很熟练。”

“最痛苦的是上世纪90年代前后。当时，国内红茶市场极为低迷，茶农的日子很难过。很多人离开家乡到外面打工，大片大片的茶园荒芜了。当时，桐木村只剩下2家茶厂还在坚持生产正山小种，其中一家就是我办的。”回忆起红茶产业最低谷的那几年，江元勋语气里带着一丝沉重：“我祖父临终前曾说过，正山小种是祖宗留下来的东西，不能丢，一定要把它继承下去。每次一想到这句话，我就觉得怎么都得坚持下去。”

实际上，当时的江元勋还算不上一位非常合格的企业家。更准确的说法是，他只是一位优秀的制茶人。他不太关注经营，也不关注营销，唯一关心的就是自家茶叶的品质。精选最好的茶芽，用最好的工艺，做最好的产品就是他的全部想法。

然而，市场给了他沉重一击，一片片凝聚了他全部心血的茶叶，依旧孤独地躺在仓库里，无人问津。

2001年，江元勋迎来了企业生涯的第一次转机。当时，武夷山市决定帮扶龙头企业振兴红茶，尤其是要振兴正山小种。在市有关部门帮助下，一位企业管理经验极为丰富的专家——祖耕荣，来到江元勋身边，帮助他处理企业经营管理以及产品策划营销问题。

开始的时候，两个人的合作远谈不上愉快。祖耕荣一开口就谈品牌，江元勋依旧执拗地念叨着品质，两个人各说各话，完全不在一个频道上。

“这种情况持续了好几个月。直到有一天，祖耕荣突然瞪着我，你开窍了。因为，那天我说了两个词——品牌与认证。”江元勋说。

按照江元勋的思路，鉴于红茶在国际市场上深受欢迎，他要立刻着手做两件事。第一件事是立刻申请品牌“元正”；第二件事是积极推动有机茶认证。2001年6月份，江元勋的茶厂拿到了德国权威有机食品认证证书，正山小种有了出口“绿色通行证”。趁着这股势头，江元勋又接连拿下了日本、美国等多个国家和地区的权威机构有机认证。凭借这些认证，厂里积压的100吨红茶全部销售一空，原本摇摇欲坠的厂子一下子活了起来。

“如今，我们的红茶产品60%出口美国、德国、日本等国家和地区，中国红茶已经成为国际市场高端红茶的代名词。”说到这里，江元勋长舒一口气，仿佛至今仍心有余悸。

## 撬动一个偌大的江湖

“自己办厂的出发点很好，但初期没有达到预期目标，国内市场并未撬动。”江元勋说，红茶自明末清初出现以来，已有400多年历史，但始终墙里开花墙外香。英国皇室开创的下午茶风尚让欧洲上流社会乃至全球茶客对红茶趋之若鹜，可国内消费者似乎更偏爱绿茶、乌龙茶，对红茶的兴趣不大。

从2000年到2005年，江元勋想了很多办法，可效果都不尽如人意，这让他有些气馁与不解。

2005年末的一天，江元勋与一众茶友一起品茶、聊天。一位来自北京的茶友随口问道：“不如试试顶级绿茶的路子，用芽尖生产顶级红茶？”一句话让江元勋茅塞顿开。是啊，之前自己“钻牛角尖”了，只想着在加工工艺上做文章，从来没想过原料。

武夷山特殊的资源环境禀赋决定了这里特别适合种植茶树，茶青（指刚采摘下来，尚未加工的叶子）品质非常好。可实际上，“好”也是分层次的，还有更好、极好。用极好的原料辅之以极好的制作工艺，不是一个极好的思路吗？

江元勋立刻开始尝试。他先精选出1.5斤茶青芽尖，然后带领公司茶师大胆创新，开展各种尝试。经过萎凋、搓捻、发酵、炭焙，色泽黑黄相间、呈海马状的干茶呈现在大家眼前——这就是金骏眉的雏形。

2008年，金骏眉正式推向市场。说起金骏眉名称的由来，江元勋坦言，“金”是指原料名贵，全村人跑遍整个茶园才挑出来这么一点点顶级茶青；“骏”是为了向各位茶师们致敬，因为参与研制这款茶的几位大师——江骏生、江骏发等人名字中均有一个“骏”字；“眉”是指做出来的茶叶状似眉毛。

看似普通的茶叶，在不经意间撬动了一个偌大的江湖，整个红茶内销市场格局迅速改变。作为一款创新红茶，金骏眉不仅打响了属于中国人自己的高端红茶品牌，更为市场提供了一种全新的红茶消费理念，喝红茶、爱红茶的人逐渐多了起来。

## 一枝独秀不是春

实际上，金骏眉获得巨大成功之后，江元勋犯了一个错误。由于缺乏知识产权保护意识，他并没有及时注册金骏眉商标，等到2007年提出注册申请



时，才发现已被其他公司抢注了。在之后数年里，全国各地茶企先后推出了各种各样的金骏眉产品。直至2013年末，这场商标之争才告一段落。判决结果为：“金骏眉”已作为一种红茶的商品名称为相关公众所识别和对待，成为特定种类红茶产品约定俗成的通用名称。”

对于这个结果，江元勋着实难受了一阵子。不过，最终他还是释然了。“这样的结果对金骏眉创始团队来说是一大损失，但对于整个红茶行业来说却是一大贡献。作为一名制茶人，能够帮助中国红茶摆脱质优价廉的窘境，也算是不枉此生了。”

一枝独秀不是春。如今，江元勋考虑最多的已经不是自家公司的发展，而是中国红茶产业的前途了。

放眼全国，众多优质红茶产区仍在低价的泥沼中挣扎。江元勋意识到，只有带动更多红茶产地走向振兴，才能实现中国红茶全面复兴。

从2010年开始，正山茶业通过输出标准化红茶生产加工技术——骏眉工艺，与河南信阳、浙江绍兴、四川雅安、贵州普安等优质红茶产区合作，打造骏眉中国红茶产业体系，进一步推动茶产业发展。

短短几年间，正山堂金骏眉工艺从武夷山走向全国，先后带动6万多户茶农增收，累计直接帮扶建档立卡贫困户2100多户，有力促进了贫困地区茶产业升级。

在此基础上，江元勋又着手与世界茶叶委员会、欧盟茶叶委员会共同发起世界红茶节，来自英国、德国、法国、意大利等红茶消费大国，来自印度、斯里兰卡、印度尼西亚、马来西亚等茶叶生产大国，以及来自中国15个省份的业界代表，共同汇聚在武夷山，产销两端实现了面对面对接，中国红茶也借此走上了快速发展轨道。

“绿水青山就是金山银山。没有好的生态环境，就没有中国红茶的新生。”江元勋说，未来正山茶业将进一步加大力度，引领中国红茶开创更加广阔的天地。

# 昆木加就是我的家

## ——记西藏军区昆木加哨所哨长土旦旺久

本报记者 贺建明 通讯员 王乾

上午9点，西藏军区里孜戎边模范连昆木加哨所的战士们又像往常一般在哨长土旦旺久的带领下开展日常训练。别看土旦旺久还很年轻，但他已经是一名作训经验丰富的老兵了。

1992年出生的土旦旺久，2012年考入昆明陆军学院学习，2016年毕业后分配到里孜戎边模范连，2019年7月份来到昆木加哨所担任哨长。

担负数百公里边防线守卫巡逻任务的西藏军区里孜戎边模范连，常年驻守在高寒地区。其中，昆木加哨所海拔4900多米，是连队最艰苦的点位，素有“西南第一前哨”之称。

在如此高海拔的地方开展军事训练，对每个人来说都是考验。

在训练场上，土旦旺久一直以身作则，他经常将自己的训练标准有意提高一点，训练强度适当加大一些。他说：“要求战士做到的，我自己首先要做到，并且要做得更好。”

巡逻路上，土旦旺久也总是身先士卒。他告诉记者，昆木加年平均气温为零下4摄氏度，最低气温零下37摄氏度，每年有200多天刮8级以上大风。当地有句顺口溜，“氧气吃不饱，风吹石头跑，四季穿棉袄”，正是对昆木加环境的真实写照。

巡逻路上的天气更是瞬息万变。“大风对于我们来说已经司空见惯了。夏天遇上大雾或者冬天遇到暴雪，那才叫麻烦。旷野里，躲都没地方躲，能见度只有二三十米。作为带队干部，我必须保持冷静，带领队伍继续前

行，完成既定的巡逻任务。”

好不容易回到营区，大家却连脸都不敢洗。“野外环境太恶劣了，迎风雪、晒烈日，脸上的皮肤已经受伤了，哪怕只是轻轻一碰，搞不好也得脱层皮。所以我们经常开玩笑说，出去巡逻一次就换了一张脸，又年轻了一点。”土旦旺久说得风轻云淡。

土旦旺久总说，当兵就不能怕吃苦。可再刚硬的汉子心底也会藏着一份柔软。2018年结婚后，他的妻子白玛措姆为了方便照顾双方年迈的父母，主动放弃了在大城市工作的机会，回到家乡小县城。“这些年，没少亏欠家人。”土旦旺久说。好在妻子温润善良，每次看到他满脸愧疚，总是主动安慰他：“参军报国是你的志向。我选择做一名称职的军人，就做好了付出的准备。”

在昆木加哨所悬挂着这样一条横幅：“4.5公里——4500公里。”土旦旺久解释说：“4.5公里是哨所距离边境的距离，4500公里则是昆木加与北京的距离。”

昆木加离繁华很远，离界碑很近。选择了昆木加，也就选择了孤独、寂寞、奉献。可土旦旺久从未想过离开这里。他说：“我已经把昆木加当成家了，因为这里有最美丽的颜色——五星红旗与界桩的红色；有最响亮的誓言——我站立的地方是中国，边疆有我；有最珍贵的感情——我们朝夕相处的战友情……我会一直在昆木加哨所站好岗，守好家，卫好国。”



左图 土旦旺久（左一）带领战士们巡逻。  
王乾摄（中经视觉）



右图 张自祥在查那村岗巴羊养殖基地查看羊的生长情况。  
(资料图片)

# 当好致富“领头羊”

## ——记西藏日喀则市岗巴县龙中乡乡长张自祥

本报记者 贺建明

“格拉（藏语中对人的尊称），一定要按时给羊添饲草。这批羊马上就要出栏了，可不能出差错。”在西藏日喀则市岗巴县龙中乡查那村岗巴羊养殖基地，龙中乡乡长张自祥对饲养员索朗次仁说。

如今的张自祥对如何带领乡亲们发展产业、增收致富已经非常熟练了。不过，以前的他可没有这么“全能”。

2012年4月份，张自祥来到平均海拔4700米的龙中乡担任乡长。没有基层工作经验的他面对繁杂的工作，一度十分迷茫：“该从哪里入手？如何才能把工作做好？”

龙中乡是西藏产岗巴羊的主产区。为尽快打开工作局面，张自祥开始走访调研，短时间内就走遍了全乡8个行政村。功夫不负有心人，张自祥很快搞清楚了产业发展的瓶颈，确定了工作思路。

思路清晰了，张自祥准备大干一场。新官上任三把火，张自祥的第一把火就是限制养殖规模、改善牲畜结构。他在走访调研中发现，当地村民除大规模饲养岗巴绵羊，还饲养了不少山羊与黄牛。这两种牲畜不仅经济价值不高，对草场的破坏也比较严重。“牲畜超载不利于产业可持续发展。因此，不能一味求数量，质量才是根本。正所谓‘两只瘦羊不

如一只肥羊’，减畜提质势在必行。”张自祥说。

要让村民减畜，谈何容易！张自祥决定，先从各村两委班子、党员入手，讲道理、做工作。就这样，工作局面慢慢打开了。

通过调整养殖结构、控制养殖规模、草场流转等一系列举措，龙中乡的草场比以前更绿了，无畜户、少畜户、养殖大户各方的利益也得到了充分保障，村民们纷纷对张自祥竖起了大拇指。

随着减畜工作取得进展，张自祥开始关注下一个问题：每家每户羊养得少了，但放羊的人却没有减少，为什么不能成立合作社，统一管理，节约人力？

说干就干。2019年初，龙中乡开始着手帮助各行政村成立岗巴羊养殖专业合作社，当地政府还投资1.09亿元在龙中乡查那村建起了岗巴羊养殖基地。“没有可以照搬的经验，那就边发展边摸索吧。”张自祥说，经过无数次商讨论证，龙中乡最终确定了“龙头企业+基地+合作社+农户”的岗巴羊养殖模式，并与日喀则市白亚成农牧有限公司开展合作联营。

如今，龙中乡岗巴羊存栏量已经占到全县的三分之一，年销售岗巴羊8000多只，实现产值640多万元。

本版编辑 韩叙

# 谁的成功不倔强

牛瑾

这也注定了“企业家”这个概念从诞生之日起便与冒险二字紧密联系在一起。

企业家的冒险，不是孤注一掷，也不是听天由命，而是建立在理性思考与科学判断基础上的咬牙坚持。这也是为什么我们会看到，那些成功的企业家大多性格色彩极其鲜明，甚至经常语出惊人。甚至可以说，至少在创新领域，“倔”甚至“轴”几乎可以算是成功企业家必备的职业素养了。

格力的成功就与董明珠较轴劲、敢较真的行事风格密不可分。它成功进军智能装备领域，其自主研发的智能装备产品已覆盖工业机器人、数控机床、自动化柔性生产线体10多个领域；它失

志研发，对于研发“按需投入、不设上限”，公司近期一项获得“国际领先”评价的技术是历时11年才研发出来的。

董明珠骂哭了研发人员，同时也培养出他们对精益求精的完美精神、对新技术研发的卓越追求。进一步讲，正因为全公司上下形成了敢于直面挑战、勇于创新探索，遇到困难能够坚持到底的文化，格力才能成为今天的行业领军企业。

创新与坚持是一对互相成就的“亲密爱人”。

强调企业创新主体地位，强调企业家创新精神，必然呼唤更多创新者的涌现。截至去年底，我国已有3858万户企业，数量之多前所未有。中国企业如何在丰富产品

的基础上提供世界级品牌？如何在微观场景中推动质量变革、效率变革、动力变革？这些都要靠企业家用“坚持”二字来实现。

可以说，我们从未像今天这般期待，越来越多的企业家成为挺身而出的“闯将”，以敢为天下先的精神走进“无人区”，当好创新发展的探索者、组织者、引领者，集中力量攻克“卡脖子”技术，实现更多“从0到1”的突破，为我国经济发展赢得更大主动权。

董明珠说，格力未来会在智能装备领域继续精耕细作，会在自动化、机器人领域拥有自己的技术。对于她来说，这大抵不是一句豪言，而是一个关于厚积薄发、坚持创新的故事。

## 潮人说

珠海格力电器股份有限公司董事长兼总裁董明珠是热搜榜上的常客，这次也不例外。  
“有时候，我在工作中是故意‘骂人’的。我曾经把格力研究院院长‘骂’哭过，因为技术是不容一丝一毫含糊的，必须往死里整。”“对的事情就要坚持，绝不妥协。”董明珠在不久前做客《我的艺术人生》节目时的这番表述，再一次显示出“拼命三娘”“霸道女总裁”的本色。  
210多年前，法国经济学家萨伊创造了“企业家”这个词。他认为，企业家的使命是“将经济资源从生产与产出较低的领域转移到较高的领域”。“转移”的过程势必要拼尽全力、从不可能中寻找可能，