

# 老余 卖骡

图/本报记者胡晨欢  
文/本报记者黄浩然、胡晨欢、孙楠

尽管舍不得，老余还是把自己养了10余年的一匹骡子给卖了。

卖骡子当天，在老余家门前，他拉扯缰绳。骡子不愿挪动一步，拖拽下甩动着头颈上的鬃毛，立起前蹄。老余把缰绳在右手上绕了一圈，走到骡子跟前，左手抚摸着鬃毛，双眼通红。儿子见状赶紧上前帮忙，父子俩费了一番力气，才将这匹骡子拖上货车。

一路上，老余沉默不语。货车来到买家马厩前，老余嘱咐着备些“老伙计”爱吃的玉米，背上的伤也要定期涂药。坐车下山，老余从后视镜看到从小养大的骡子挣脱新主人的缰绳，一路追着车跑，他眉头紧锁，心里不是滋味。

老余名叫余玉林，今年48岁，家住江西省兴国县均村乡上达村。过去十几年里，他和22匹骡子足迹遍布全县。

老余的骡子大多接近“暮年”。尽管舍不得这群骡子，可是老余清楚骡子逐渐没活干了，不可能一直养在后山不到2亩的空地上。

“别看这些‘老伙计’现在老了，这些年它们可干过不少事，高压电线塔、蓄水池，还有修路、建房……这些工程的建筑材料都驮过。”老余说。

“骡马帮”驮运是我国西南、西北地区特有的一种古老的交通运输方式，随着交通条件的改善，这一运输方式已逐渐被车辆运输所取代。是脱贫攻坚让“骡马帮”在兴国县重新找到自己的“位置”。

余玉林的“骡马帮”是兴国县第一支，队伍曾壮大到10人。

兴国县是国家级贫困县。过去几年，随着国家扶贫开发的深入，乡村基础设施建设工程越来越多。尽管村村都通了公路，但山区的工程建设点和很多贫困户家往往离路边还有1公里左右的距离。山路又窄又陡，车辆无法通行，人力运输几十吨重的建筑材料几乎不可能，骡子恰好可以解决这些问题，打通脱贫攻坚“最后一公里”。

余玉林说，因为家里穷，1998年，他和妻子前往广西打工。在广西期间，经过朋友介绍余玉林得知马帮生意效益不错。2001年，余玉林和妻子在广西选了4匹骡马，用卡车运回了家乡。

刚开始养骡马时，村里人都不理解余玉林，也不相信在山里赶着骡马能赚钱。“一开始我也不知道怎么训练它们，慢慢才掌握了骡马的习性。”余玉林说，有一次给骡马喂料，他和妻子不小心让骡马受到了惊吓，自己的腰被踢伤了，妻子的两颗门牙也被踢掉。

多年来，余玉林和他的“骡马帮”成员足迹遍布全县许多角落，他们不仅保障了许多当地基础设施的顺利进行，还替不少深山里贫困户搬运材料，帮助他们修建新房。

随着脱贫攻坚效果逐渐显现，余玉林和他的“骡马帮”工程也越来越少。去年底，一些过去跟着老余干活的赶马人陆续回到家中转产种脐橙，老余则把一些骡子低价转卖，给他们用作肥料和橙子。现在家中还剩下16匹骡子。

据兴国县扶贫办统计，截至目前，全县30321户12.9万余建档立卡贫困人口，已脱贫28199户12.5万余人，147个贫困村全部退出；2016年以来，全县实施危房改造6543户，为924户建保障房，易地扶贫搬迁1274户。2020年4月，兴国县和江西其他6县进入脱贫公示期；4月26日，老余的家乡正式退出贫困县序列。

“马帮终将消失，但只要农村日子越过越好，也不愁没活干。”余玉林说，他计划今后在家里后山种上中药材。



▲4月21日，余玉林在安抚一匹骡子。



▲余玉林在安抚一匹运送石料的骡子(2019年8月16日摄)。



▲余玉林的一匹骡子在进食(2019年8月16日摄)。



▲4月22日，余玉林牵着骡子走在运输途中。



▲4月22日，余玉林和妻子卸下骡子背上的木材。



▲4月22日，余玉林给一匹受伤的骡子上药。



▲4月21日，余玉林在试图让一匹不安的骡子平静下来。

## 再难也要保员工饭碗！“一撕成名”后的“鸡汤老板”

(上接13版)

### 没把自己当外人

肥西县养殖户吴自斌说，养了十几年鸡，也没碰到过今年这样卖不掉的情况。

考虑到农户越养越赔本，束从轩决定，现金收购合作农户的鸡。今年是吴自斌给老乡鸡供货的第12年。“按原合同价不变，现金结账，这才不至于像养市场鸡那样，赔个底朝天。”

农户的问题暂时解决，但门店生意恢复的速度没有土鸡收购的速度快。这些库存土鸡每天都要吃喝拉撒睡，怎么办？卖不掉就干脆送吧。

4月10日，束从轩发了条短视频，只有三句话：第一，免费送100万份鸡汤；第二，不洗手不给吃饭；第三，希望大家养成饭前洗手的好习惯。

视频拍一个火一个，束从轩觉得是碰巧。如果硬要说有什么“套路”，那可能就是没把自己当外人。“管理者不能高高在上，再大的老板都不行。”束从轩说。

“顾客的消费支出会受收入影响。这段特殊时期对于涨价，我想都不敢想。”束从轩说，道理说出来很简单，但如果管理者不在现场，没有捕捉到消费者的真实想法和立场，很有可能导致判断失误。

涨不涨价？减不减薪？拖不拖账期？在束从轩看来，怎样选择，是立场问题。在两难的时候，面对的群体不管是消费者，是员工，还是供应商，选择“推己及人”可能是最得人心的立场。

束从轩想得明白，企业要承担社会责任，不是没有压力。但真正去承担了，老百姓能感知到，也愿意支持，企业生存就会更有保障。“在风不调雨不顺的时候谈坚守立场，很难，但反过来说，也更有意义。”

因为没把自己当外人，发微博号召顾客饭前洗手，说的都是“不洗手不给我家吃饭。”在老乡鸡门店，一进去，就能看到洗手台。有服务员盯着，洗完手，才能去取餐。分餐间做成了透明开放式，后厨里抹布分类使用，餐具洗涤有5道工序。

束从轩说，见微知著，从洗手开始，把干净卫生做到位。

### 为老百姓做一餐好饭

“一撕成名”之后，很快，10亿元的银行授信和战略投资就找上了门。

但束从轩心里知道，新媒体只是表现形式而已，在网上发的海量内容，受追捧的极少，修炼内功是根本。没有这些年积累的企业信用，撕十封信也不管用。饭菜味道不好吃，开再多店也要关门。

“回到起心动念来说，追逐顾客的需求才能立得住、站得稳、走得开。不能把顾客当韭菜割。”束从轩说。

青嘴、青脚、羽毛丰满，这种“颜值”的土鸡非常适合炖鸡汤。

束从轩说，虽然养殖土鸡的成本是洋鸡的6到8倍，土鸡要吃10多斤饲料才肯长一斤肉，但鸡汤就是更好喝些。

2002年，在开第一家门店之前，光是鸡汤这个产品，束从轩就反复研究了一年。每天炖三只鸡，尝味道。

有一天突发奇想换了一种做法，一尝觉得挺特别。束从轩抓紧打包了两大份，回家让儿子和女儿吃。没想到，从小吃鸡吃厌了的孩子们，主动喝了两三碗。

“当时我就觉得，成了。”束从轩说。

从那以后，农家蒸蛋、香辣鸡杂、梅菜扣肉、竹笋蒸鸡翅等越来越精心研发的菜品上市，成为了“畅销必点”。

不同的是，现在束从轩自己尝没用了，得靠消费者“用脚投票”。每月推出的新菜品，会在一些门店先试点，消费者喜欢的才保留下来。

束从轩想把老乡鸡经营成老百姓的“家庭厨房”，来，就能吃上一餐好饭。

### “差点就膨胀了”

由于各地消费者之间口味差异大、直营店供应链管理成

本高等现实问题，中式快餐品牌一直面临着跨区域发展的瓶颈，老乡鸡也不例外。

青嘴、青脚、羽毛丰满，这种“颜值”的土鸡非常适合炖鸡汤。

束从轩说，跨区域发展之后，品牌影响力怎么提升，远程管理怎么做，系统化与标准化怎么执行，人才如何培养，这些问题都需要破解，里面还有不少道道。

今年3月，投资5亿的老乡鸡大数据智能产业基地在合肥市蜀山区开工，为布局全国做准备。这一集新产品开发、质量管控和信息系统于一体的智能产业基地，将为各直营门店提供原材料集中采购、标准加工及统一配送。

老乡鸡副董事长束小龙说，老乡鸡也计划做供应链的搭建，以“分支机构”的方式在其他区域建立养殖基地等，来支持更大规模门店的扩张。

最近，这个快60岁的“呆萌大叔”在认真研究疫情催生出的新模式、新认知、新变化和新政策，写了满满两页纸，要给员工们做培训。在最后一行，束从轩写道，“这是一个最差的时期，也是一个最好的时期。”

用他的话来说，头已洗，发已理，太阳在升起！来，我们一起去给生活比个耶！