



陈丽娟，1979年2月出生于天台县平桥镇，台州华顶国际旅行社董事长兼总经理。浙江省十二届人大代表，台州市第四届、第五届人大代表，天台县第十六届人大代表，浙江省第十四次妇女代表大会代表，天台县企业家协会副会长。

## 台州「地接王」陈丽娟

台传媒记者 任 健 /文

**1** 5天，卖出34000斤玉环文旦，这是陈丽娟和她的团队不久前的直播带货成果。

在位于天台龙溪乡的华顶多彩田园共富工坊，记者见到陈丽娟时，她正坐在逼仄的角落啃着霉干菜饼。偌大的空间，像是成堆成堆的文旦，七八位村民在给文旦分级打包，一个女孩子正在直播。

“昨晚直播到半夜11点，早上来不及吃早饭。”陈丽娟的嗓子有点沙哑。

今年的文旦，比往年熟得早一点吗？  
“我们卖的是玉环漩门湾早熟文旦，打时间差。”陈丽娟说。

红薯花生梨子李子栗子猕猴桃都卖，云南、甘肃、陕西，有人邀请，她说能去尽量去，最疯狂的一次，一个人连播10多个小时。

直播带货是陈丽娟去年秋季开辟的业务，从去年国庆节首播至今，已做了几十场，总时长超过750小时。

作为台州华顶国际旅行社有限公司（以下简称华顶国旅）董事长兼总经理，陈丽娟完全可以坐在办公室遥控指挥，为啥还要东奔西走扑下身子去做“直播带货”这种体力活？  
“如果总是坐在办公室，思想容易闭塞，我喜欢走出去接地气，一路上还可以看到各种花。”

卖农产品，比较简便的方法是，收购好之后选择一键发送，省下全部中间环节，但这样，品质难以保证。

陈丽娟的做法是，提前一年通过农业农村局，拿到当地排名靠前的农业合作社名单，再通过合作社寻找种植技术高的果农，提早介入，用药、管理、采摘等一路把控。不选择一味的发卖，是为了在保证质量的前提下，带动周边村民共富——运输、分级、包装、快递等环节，村民都可赚到劳务费。

文旦刚告一段落，陈丽娟又马不停蹄到临海一位企业家吆喝“租房”。这位老兄投资一亿元，购置52个创意十足的田园房，在天台石梁海拔848米处，打造“848星空露营基地”。正赶上中秋、国庆即将到来，直播一开，应者如云。“消费是联动性的，直播是在帮他，也在帮自己、帮大家。”

不久前，华顶多彩田园的直播带货作为“2023农村直播电商优秀案例”上报国家商务部；华顶旅行社作为典型案例上报国家文旅部，全省仅3家旅行社获推荐资格。

直播带货只是陈丽娟事业版图中的一小部分。

从只有5位员工，到旗下百多名员工，兼职导游、营销人员遍布江浙沪；从小巷里的迷你门市店，到拥有华顶国旅、华顶旅游开发、云起商务、华顶汽车租赁、天丽疗休养、和合研学、寒山作坊、修缘同业、杭州出境中心、仙居华顶、台州华顶、上海分公司、临海分公司等10余家分子公司的集团化企业，陈丽娟一路奔跑一路成长。

**2** 余华说，阅读可以把一个人带到很远，采访也是。

今年5月初，采访作家王寒时，她很认真地推荐：陈丽娟是一位了不起的女性，疫情三年，一手创办的华顶国旅逆风飞扬，没有裁员，营收不降反升。刚认识时，她说要搞个田园用作研学基地，三四个小时时间就成了。有一天，她指着一大片荒地，说：这里将变成月季园，一个月后再来看，又成了。陈丽娟特别能吃苦，行动力和学习力超强。

陈丽娟，1979年出生，1997年毕业于浙江林业学校林业专业。第一份工作是华顶林场当技术员，后来当到副场长。离开林场后，在天台山景区卖过几年门票，因此与旅游业结缘。“那时，天台山名气不大，来这里旅游的人不多，每个日子都长到难以打发。为了让日子过得充实一些，开始有意识地找有关天台山文化、旅游的书来看。”

由于常年经营不善，天台山景区陷入困境，职工工资都没着落。单位领导鼓励在岗职工走出去，推广天台山文化，把游客带到天台来。

“当时第一个主动报名。没有营销经验，更没有旅游行业的人脉，能想到的只有最笨的办法——走街串巷走访每个旅行社。”

2004年到2009年，每周一一大早，陈丽娟拖着行李箱，走向长途汽车客运站，每周五下午返回天台，日子钟摆一样规律。五六年间，遍访上海和省内杭甬温大大小小的旅行社，少说也有2000家。

刚开始跑时，老母亲不理解，一个女人瞎折腾啥，要紧的是管好小家带好孩子；先生老妻也不是特别支持，毕竟孩子太小，陈丽娟跑出去后，家里的一切都得老妻操着。跑着跑着，老妻成了支持派，周五下午经常开车带着儿子去接站。

渐渐地，陈丽娟摸索出一套销售心得——先做人，后做事。她说：“当我真诚地面对客户时，大家自然愿意抽出时间了解天台。哪怕单子最后没成，至少他们不再对天台山一无所知。”

2009年，陈丽娟辞职了，抛下事业编饭碗。当年12月18日，天台华顶旅行社在赤城路一间民房成立。陈丽娟再次主动出击，带着仅有的几名员工和地图，没日没夜推

介天台山。“虽然遭遇无数冷眼和敷衍，但是，走10家通常会谈成1家，还是会很开心。”

时隔多年，谈起“拓荒”经历，陈丽娟感叹因为热爱天台山水，热爱营销这份职业，那时并没有觉得太辛苦。说起在宁波慈溪跑市场时，遇见风光旅行社老总，也是一位女性，姓桂。她说，当时看到桂总的办公室特别整洁、有文化味，很受震动。从她的办公室，陈丽娟延伸看到她细致的工作作风和独特的审美。当时想，什么时候也能成为像桂总那样的人。

多年来独辟蹊径深耕目的地旅游，陈丽娟早已成为桂总那样的人。2022年，华顶国旅光地接一项，就有单团50多万人次，成为全市“地接王”。陈丽娟因此被业内人士称为台州“地接王”。

**3** “地接王”不是一天炼成的。

从一名中专毕业生到旅游行业营收台州第一、浙江省第十三，她走了26年。

多年的市场探索中，陈丽娟总结，旅行社要做的是“产品、销售、服务”。只有做好这六字的“反常规”和“创新”，才有可能站上行业金字塔尖。

国内大部分旅行社做的是组团生意，就是召集本地游客，把他们送出去。陈丽娟反其道而行之，深耕目的地旅游，把外地游客吸引到台州来。

公司创立之初，年年亏损，硬撑着坚持了三年，第四年，当年客流量达到7万人次时，扭亏为盈。之后，年年有进步。

2020年开始，疫情三年，华顶国旅没有辞退一名员工，没有拖欠员工一分工资。2021年公司实现营业收入1.3亿元，同比2019年增长10%，恢复至公司历史最高水平。2022年1-8月，在天台本土有疫情情况下，公司营业情况与2021年基本持平。

疫情三年逆风飞扬，让华顶国旅成为业界传奇。有什么秘诀？

九字诀——拓业务、明方向、增福利。

——拓业务，让员工有事干。公司通过“走出去”战略，拓展公司台州目的地旅游业务空间范围和渠道，构建以台州为基础，融合浙江各地资源的产品体系，面向全国客源市场的渠道体系。业务拓展了，员工有事干，队伍就稳定了。去年国庆前夕，陈丽娟抓住直播带货窗口期，抽调10多名员工组建直播团队，专攻农产品直播带货。陈丽娟负责直播，帮农户卖花生。此后，陈丽娟和团队足迹遍布大江南北，仅此一项，一年来营业额达1000多万元。

——明方向，积极自救。面对突如其来的疫情，公司对发展规划进行了务实调整，构建线上线下融合、直销分销一体化的旅游渠道，打造美丽乡村和目的地旅游两个IP为目标的自媒体渠道体系。

公司在2020年2月初，全面推广原来存放在“口袋”里的台州全域旅游平台，并以农产品、特产进行引流，一周内吸收会员上万人；公司第一批复工的就是产业基地，做的第一件事就是组织员工种了上百亩地，养了几百只鸡鸭，新建了寒山作坊，100天内改造和建设两个民宿、一个餐厅。

记者采访当天，多彩田园基地正在接待一位绍兴客人，厨房角落推着自产的南瓜、丝瓜、红薯、茄子，色彩缤纷。一位餐厅工作人员正在捣麻糍，有客人在屋外土灶烤面包，香气四溢。

——增福利，让员工有归属感。2020年，公司全面实行分配性股份制改造，员工持有公司40%-60%分配性股份。2021年，公司管理和业务人员平均分配性股份奖励8万多元，最高的超过30万元，员工收入相比2019年实现翻番。

公司地接中心负责人张妙玲说：“陈总没有老板架子，总是与大家同甘共苦，懂得适当授权促成员工成长。公司内部，10年以上工龄的老员工占很大比例，我们从陈总身上学到很多，比如勤奋。我们的‘老导游’周胜楠，2017年带团次数达到319次，几乎每天都在翻山越岭。”

陈丽娟认为：服务业最大的成本是人力资源成本，最大的竞争是人才竞争。疫情对旅游企业的业务损失是暂时的，对人力资源的影响是深远的。她说，最近几年，公司通过培训、引进、合作等方式加大人才培养和储备力度，为后疫情时代高质量发展留住人才空间。

“我也会跟员工谈情怀，但激励机制得同步跟上。”陈丽娟说，把员工当人看，他们才会尽力而为。

创新，一直在路上。

2017年，公司成立定制旅游中心，开始走“老年康养化、旅游主题化、活动体验化、产品个性化”的定制旅游之路。至今，这一板块的年营业额占公司总营业额的60%。那年国庆长假，陈丽娟在三门花桥镇举办为期两天的青蟹海鲜长桌宴，捕海鲜时大伙儿一个个玩成了泥猴，滩涂上笑语不断，他们感叹：能玩得如此尽兴、吃到这么鲜甜的海鲜，真是不虚此行。

2019年年初，华顶国旅控股成立浙江华顶旅游开发有限公司，投资1000万元打造龙溪和合研学营地、寒山多彩田园研学基地、石梁唐诗研学基地，将唐诗文化、寒山文化、和合文化、霞客文化、农耕文化植入研学课程和产品中，打造具有台州文化印记的农文旅融合产业。

努力终会被看见。2020年，陈丽娟入选国家文旅部乡村文化和旅游能人支持项目。

**4** 目前，华顶国旅与全国100多家旅游供应商有着战略合作关系。

“华顶国旅是一家有规模、有信用、有品质，且营销渠道体系完善成熟的旅游企业，我们与这样的公司合作有奔头。”2019年12月28日，华顶国旅10周年庆典之际，三门栖心谷休闲养生旅游景区负责人徐铭在业务洽谈会上说。一个人，如何赢得他人的尊重？

在龚飞看来，是担当。

龚飞目前是驴妈妈旅游网总裁助理，多年前在上海春秋国际旅行社当副总时，认识了陈丽娟。有一年，华顶国旅负责接待一拨上海客人，入住酒店时，发现少了两个房间。联系到陈丽娟后，她二话没说，开车接上客人，自费安排他们住更高规格的酒店，还送上水果。第二天，原酒店发现当初录入有问题，作了调整并接回客人。后来，两位客人致电“上海春秋”表扬他们服务到位。龚飞说，其实陈丽娟才是该受表扬的人。对此，陈丽娟的观点是：自己吃点亏没问题，不能让客人带着遗憾离开天台。

“我们没见过几面，但一直把她当好友，因为她给我留下很好的印象。她最初推介天台旅游时，不是站在自己旅行社的位置，而是站在天台、台州乃至浙江的层面，可以说，她在为浙东南旅游业代言。她有担当，遇问题不推诿解决为先；她很睿智，触觉灵敏，困境面前懂得及时调整方向；她很大度，常常把吃亏留给自己；她很诚信，跟她合作主打的是放心，我们之间甚至可以不用签订合同。”龚飞说，她的成功是必然的。

“旅游市场半径越小，旅游资源之间的竞争越激烈。融入大华东目的地旅游市场体系，拓宽旅游市场半径，台州内部及与周边旅游资源之间就会形成合作关系。比如以历史人物为主线的‘穿越时空之旅’文旅产品，金华、绍兴、宁波、台州四地合作，两个月吸引四川、重庆和东北旅游市场5000余名游客……”2021年，浙江省旅行社转型升级与创新创新发展活动在金华召开，陈丽娟的现场分享掷地有声。

今年1到8月，华顶国旅营业额达1.5亿元。不出意外，今年可提前一年实现年营收超2亿元的小目标，华顶国旅距离上市的大目标更近了一步。

**5** 作为浙江省、台州市、天台县三级人大代表，天台县十佳旅游创业带头人，陈丽娟的使命感是发自内心的。她说，创业过程中有过迷茫有过动摇，但是，当看到旅游行业可以为更多人换取“真金白银”，看到生活在深山的山民，能在农文旅融合过程中生活得到一点点改善，还是挺欣慰的。直播带货时，常有人留言说一些难听的话，她会选择自动过滤。

近年来，各种荣誉接踵而至，陈丽娟入选国家文旅部乡村文化和旅游能人支持项目；华顶国旅获评浙江省融合创新旅行社、浙江省服务名牌、台州服务业重点企业、台州市旅游行业经营卓越奖等荣誉称号。

荣誉面前，陈丽娟很清醒。她说：“我始终认为这些荣誉不是我个人的，而是政府和全社会对旅游人努力奋进的肯定。”

“国家对旅游业扶持力度蛮大的，就餐、住宿等都可抵扣税费。总体下来，税率8个点左右。像偷税漏税、吃供应商回扣这类事，在我们公司是坚决杜绝的。挣钱就挣正途上的钱。做事先做人。我相信我本人行得正，员工自然会有样学样。”陈丽娟说，她的精神洁癖和自我要求跟祖辈、父辈的为人处世有关。

陈丽娟3岁时，爷爷就去世了，她对他毫无记忆。但是，十几岁时去镇上赶集，总有人知道她是某某某的孙女，对她很亲切。陈丽娟从父母口中了解到，爷爷生前当了多年村支书，深受村民爱戴。外公是另一个村的村支书，村里开大会，看到外公在台上讲话，村民在下面洗耳恭听的样子，让她自豪：外公是受人尊重的。

这些都在年少的陈丽娟内心埋下种子：要做受人尊重的人。

父母是小学老师，家教很严。认真读书外，兄弟姐妹得分担家务，还要用竹片编米筛换钱，除了没背过农药喷雾器，几乎干过所有农活。

陈丽娟回忆，16岁时，父亲送她到丽水读书，分别时跟她说：不能鸭子出游随大流，要敢于独立思考独立行动。

当年，交通不发达，天台到丽水要转五六趟车，每次上学或放假陈丽娟很希望路上有伴。父亲说：人家可以约你同行，你不要主动约人家。人这一生，太多事情需要独自面对，不要养成依赖他人的习惯。

家里孩子多，陈丽娟的父亲每夜会查房一两趟。中考前的一天半夜，陈丽娟偷偷在看电视剧，被父亲逮着，挨了一顿批：这点自律都做不到，将来如何立足？

1997年12月，陈丽娟刚参加工作3个月，父亲病故。作为两个妹妹、一个弟弟的大姐，陈丽娟一夜成人。

**6** 陈丽娟说，她的人生准则是“做事先做人，常怀利他心”。

有两本书，她读得很认真，《道德经》《易经》。“上善若水，水善利万物而不争……”“君子体仁足以长人，嘉会足以合礼……”

采访中，陈丽娟多次提到“利他”。她说，企业走上发展正轨，回馈社会是有良知的企业家的必修课。疫情期间，公司在自救的同时，开展助农活动，将农户滞销的水果、冬笋等农产品利用网络平台进行销售和配送。

废弃的办公楼成了民宿、猪舍改为咖啡馆……以多彩田园为载体，盘活乡村资源，当地农户每年光租金收入就有50余万元。每年吸引5万余人走进美丽乡村，助力乡村振兴，促进共同富裕。2021年，公司“农文旅融合的乡村模式”列入中国旅游研究院典型案例，入选2021年度浙江省旅行社转型升级与创新创新发展优秀案例。

今年春，华顶杜鹃烂漫时节，陈丽娟特邀中国国际茶文化研究会理事、《茶人三部曲》作者、茅盾文学奖得主王旭烽来到华顶山，共同挖掘天台山茶文化，帮助茶农增产增收。

近年来，公司将回馈社会的重点放在学生和老年群体上，每年提取数十万元用于公益事业，举办“走进名校”等夏令营活动，圆山区孩子、留守儿童以及贫困学生的旅游梦、大学梦；送文化下乡，丰富老年生活，组织慰问老人；组建银发俱乐部，为老人搭建交流学习聚会的生活乐园……

钱穆说：“古往今来有大成就者，诀窍无他，都是能人肯下笨功。”

“特别愿意下笨功夫。”陈丽娟的自我评价。她说，王寒老师看到的月季花是她花整整一个月时间每天从早上七八点到晚上七八点搞起来的，光是花苗就花了10多万元。

陈丽娟家庭和谐，先生老妻是公务员，越来越支持她的事业，正在考虑提前退休过妇唱夫随的生活；儿子高三了，经常打电话提醒：老妈，悠着点儿，回家摆烂一天吧。

(图片由受访者提供)

## 追梦者强

黄保才

陈丽娟很了不起，从一个中专毕业生成长为一家初具规模、名闻遐迩的旅行社掌门人。事实上，这家名叫华顶国旅的旅游企业，是她白手起家，凭一己之力，花了14年的心血，像一棵树那样被浇灌，从小到大茁壮成长起来的。

直白的数据最能彰显业绩：创业伊始拉拢起5名员工，连续三年亏损，到今年百余位员工，可实现营收2亿元。业务多元化、企业集团化，陈丽娟朝着她的梦想——上市，又迈进了一步。想想真是不容易，去年她的公司地接一项，单团50万人次，稳居大台州“九连冠”，这“地接王”实至名归，令人不服不行。

罗马城不是一天建成的，华顶国旅不是一天长大的，小女子陈丽娟也不是一天变成光环四射的文旅企业家。要知道，一个念林业专业的中专生，跨界至旅游行业，并且成为业界翘楚，需要怎样日积月累、持之以恒的努力付出！从陈丽娟身上，我们找到了答案，分明是清晰而鼓舞人心的：她一步步走来，风雨兼程，历经坎坷，到今天企业如日中天、方兴未艾的盛况，见证着一个颠扑不破的道理，那就是幸福靠奋斗得来。一个企业家的幸福，不外乎创业有成，梦想成真，一头连着员工福利，另一头连着民生福祉，而这些，陈丽娟早已所能，做得风生水起，臻于完美。

与旅游业结缘，陈丽娟有着天时、地利、人和的优势，也契合她骨子里不安于“上班族”生活规律的天性。她生于天台长于天台，这个全域旅游的“名县美城”，当初天台名气不大，只不过“养在深闺人未识”，一旦旅游作为一种生活方式，纳入人们对美好生活的向往，家乡就一定成为四面八方社会公众的“诗和远方”。踏上旅游业领域的陈丽娟，也迎来自己创业的“黄金期”。从这一点看，她是有前瞻眼光的，也是善于紧跟时代步伐，善于抓住发展机遇的。

机遇垂青有准备的人。在天台山景区当营销员的那些年，陈丽娟以行者的姿态，每周奔波于长三角地区，找旅行社推销家乡风景，“五六年少说走访了2000家”。实践出真知，正是有这样“西天取经”般的经历，陈丽娟对旅游业发展规律，才有了精准而深入的把握。她还坚持内外兼修，“行万里路”的同时，“读万卷书”，找有关天台山文化、旅游的书来看，这是她后来成为“地接王”而修炼的“内功”。“人生每走一步都算数”，陈丽娟在体制内的奔波劳碌，为她下定决心跳出体制，锐意创业，铺就了一块块坚实的奠基石。这些奠基石，不仅是外部条件，更是职业转型的心理基础。面对不确定的未来，她的内心变得强大，支持着自己“逢山开路，遇水架桥”，走向成功的彼岸。站在今天事业的新台阶，陈丽娟一边瞩目灿烂的前景，一边回首当年的艰辛岁月，一定感慨：所有的付出都值得。

对陈丽娟来说，创业的梦想是一点一点积聚，而追梦的步履也是脚踏实地、行稳致远。她从来不好高骛远，而是始终不忘初心，保持着一个“草根”创业者的本色。公司开辟了直播带货业务，她会自任主播，大江南北地跑，甚至连分拣货物的体力活也干。这不是做做样子，在员工眼里，已是常态，否则他们心目中的陈董事长、陈总会变陌生。这已经很难用以身作则、身先士卒来形容了，陈丽娟之所以与一线员工“并肩作战”，除了希望自己“接地气”，完全是一个拓荒者不妨碍地作为企业掌舵者的运筹帷幄和高瞻远瞩。

从事服务业的人，特别需要向善的精神、宏阔的胸襟、细腻的品质，凡事换位思考，多为服务对象着想，进而提供让对方满意的服务。陈丽娟深谙此道，“欲做成事，先做好人”。有什么样的老总就有什么样的企业，她将这一理念以身体力行的方式，潜移默化至每一个员工心头，每一项服务细节。为了“诚信”二字，企业“吃点评”没啥大不了，也因此没有什么做不好的。陈丽娟和她的华顶国旅获奖无数，荣誉披身，但她懂得，“这些奖不如客户的夸奖，金杯银杯不如百姓的口碑”，她秉承祖辈“做一个受人尊敬的人”家风，竭尽心力服务之能事，而赢得万千文旅消费者的信任和尊崇。

一个企业做大了，而不忘社会责任，总是让人暖心。陈丽娟和她的华顶国旅，热心公益，真金白银地扶弱帮困，这与其善履员工薪酬福利一脉相承。企业有兼济天下的格局和情怀，缘于追梦者陈丽娟心里明白，做大做强事业，再创华顶辉煌，她不是一个人在战斗。