

中国企业管理科学案例库

创新之火

山东邱家水产集团

The Sparkling of Creation

经济日报出版社

◇中国企业管理科学案例库◇

创 新 之 火

山东邱家水产集团公司

李树林 迟树功 曲展强等著

经济日报出版社

责任编辑：赵涌汪 王 含 孙 展

杨 敏 冯宝善 陈 佩 陈晓惠

技术设计：张柏年 邓纯龙

封面设计：宋捷生

图书在版编目(CIP)数据

创新之火/李树林等编著. -北京: 经济日报出版社, 1996
(中国企业管理科学案例库)

ISBN 7-80127-268-4

I. 创… II. 李… III. 乡镇企业-企业管理-经验-中国

IV. F. 279. 243

，中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 16686 号

中国企业管理科学案例库

创 新 之 火

(第一辑)

李树林主编

经济日报出版社出版发行

(北京市王府井大街 277 号 100746)

全国新华书店经销

北京金剑照排厂照排

北京印刷学院印刷厂印刷

787×1092 毫米 1/32 19.75 印张 426 千字

1996 年 9 月第 1 版 1996 年 9 月第 1 版印刷

ISBN 7-80127-268-4/F·85

第一辑(六册)定价: 108 元(本册 18.00 元)

中国企业管理科学案例库编辑委员会

总 顾 问：何 康 陈耀邦 苏 星 艾 丰 赵经彻

主 任：田 夫

副 主 任：郭书田 靳树增 李树林

主 编：李树林

副 主 任：杨 信 杨宝友 陆道君 曲展强 刘成富

委 员：(按姓氏笔划为序)

王小平	王文权	王文亮	王兴成	王若竹	王美萃
王贵范	尹继东	尹毅夫	冯 治	田 军	卢继传
齐乃贵	吕国荣	任德曦	吴仁宝	吴 军	李文广
李书绅	李玉伟	李树喜	初志英	武先龙	杨茂瑞
孟 斌	洪长水	岳日平	邵钦祥	林秋菊	张天白
张复生	张柏年	张建义	张雅凤	张新起	陈云金
陈连锁	宛晋沃	胡光伟	洪长春	赵兴振	赵金海
赵贵发	赵素芬	袁正明	袁静波	唐厚运	徐广国
徐学阳	郭 军	黄 飞	曹明新	谢荣贵	梁焕新
曾赐之	蒋大培	琚存旭			

编委会办公室设在中国管理科学研究院科技进步研究所

地址：北京 984 信箱 18 号 邮编：100091

电话：66770029—236

手机：01391032069

本书研究写作组

领导人 李树林

曲展强

迟树功

成 员 王文亮

谭安佳

总 序

袁宝华*

建立现代企业制度对企业管理和管理科学研究提出了新的要求。理论界如何面向实践，把企业管理的新鲜经验系统地、科学地总结出来，通过实践，进一步提高企业管理水平，促进企业的发展。摆在我们面前的《中国企业管理科学案例库》大型丛书，就是为了完成如上的理论任务，一批专家、企业家、政府工作人员经过两年多时间的调查研究编写而成的。这标志着我国理论界向企业管理科学领域又迈出新的一步。当前，从理论与实践相结合的角度，研究我国企业管理科学问题特别重要。

一、要从改革与管理的关系上认识管理科学。建立健全科学的管理，既是企业一切工作的基础，又是企业改革的重要内容，不存在没有管理的机制，也不存在没有机制的管理。改革的成果要靠管理来加以规范和巩固，而坚实的管理基础是企业深入改革的必要条件。改革与管理是互相促进的，改革对新机制的形成，为提高管理科学水平提供了前提，而管理科学又反过来促

* 作者是中国企业管理协会会长、中国职工思想政治工作研究会会长。

进机制转换。当前，对企业管理科学认识的重要之点，就是从理论和实践结合上搞清楚改革与管理的关系，从两者相结合的角度，去观察企业问题，研究企业问题、解决企业问题。建立改革与管理相统一的认识观和方法论。

二、以新的高度研究企业管理经验。我国一批先进企业在走向市场经济转型过程中，创造了许多新鲜经验。研究企业首要是调动企业广大员工的参与意识，使企业真正成为研究的主体，这样就能把研究与应用有效地结合起来。研究企业成功经验的出发点应当是坚持实践第一的观点，运用案例研究方法，从系统入手，进而科学化。一个新的理论和管理方法的形成，不会一次认识一次完成的，它需要从实践到认识，再实践到再认识多次反复才能完成，对于企业管理经验要很好的总结和研究，并通过科学实验来进一步完善和提高，我们要改变传统的研究方法，要通过总结、研究和实验的综合方法，加快有中国特色的企业管理科学理论建设。

三、大力推广企业经验和管理科学成果。发展管理科学要提倡信息流动，搞好学习和交流。我们要改进传统的学习、参观和交流方式，提高企业“自我学习、自我教育、自我发展”的能力。大力开发和利用管理技术，通过管理科学成果与管理技术紧密结合，推动企业管理科学化的进程。

我希望《中国企业管理科学案例库》，能真正成为

推动企业管理科学新实践的探索者,新思想的传播者,
新政策的咨询者,让她成为企业管理科学的一支火炬,
成为我们大家共同的事业。

1996 年 8 月 10 日

前 言

总结和研究市场经济条件下，我国企业成功的新鲜经验，建设有中国特色的企业管理新理论，是摆在我们面前的一项重要任务。为此，1993年春，中国管理科学院科技进步研究所率先在国内提出并实施了“管理下乡，理论育企”计划。采取“政、研、企”联合研究体制，对我国几十家著名企业成功道路进行了系统的调查研究，于1994年完成出版了《秘密武器——中国乡镇企业成功之路》一书，同年8月在北京人民大会堂举行了首发式暨全国乡镇企业管理科学座谈会，开创了我国企业管理科学研究的新局面。这一管理活动，大大地激发了广大企业和企业家对企业管理创新的热情和追求，为了满足他们的迫切要求，我们又在调查研究基础上，编辑出版了《中国企业管理科学案例库》这套大型丛书。

《中国企业管理科学案例库》大型丛书，是以30家典型企业为主要案例研究内容，包括国有企业、乡镇企业、三资企业、个体企业和民营企业等五个方面，全书共30册，计划两年出齐。这套大型丛书不是从现有资料中编辑出来的，它是由几十名专家、企业家和经济管理工作经过两年多时间调查研究而完成的。《中国企业管理科学案例库》是集中反映了我国企业新实践、新经验、新思想的文库，是一项企业管理科学高知识成果。现在摆在我们面前的最紧迫任务是，如何把管理科学成果与管理技术紧密结合起来，加速高知识成果的转化，推动企业的全面发展。完成以上复杂任务，现有的知识和力量远远不够，我们需要创立一个

崭新的领域——管理产业。“管理下乡，理论育企”计划就是为了完成如此任务，开创新的管理产业而进行的一种新的实践，即计划在三年内，完成30家著名企业案例研究；设立5个企业管理科学实验基地；向10家企业下派总经理管理助理；年度开通三次管理大篷车路线；每年组织1—3次企业经营管理大师巡讲团，以此来推动管理科学高知识成果向企业转化。

管理科学不仅仅是知识本身，而且是推动企业发展的社会活动。为此，《中国企业管理科学案例库》的出版不应当看作是研究的结束，而应当是研究新的开始。我们相信，《中国企业管理科学案例库》在“管理下乡，理论育企”新的导向下，一定能成为企业家的良师益友和手中的武器，更好地帮助企业解决难题、改进管理、促进企业的发展。这是一项很有希望、很有前途的崭新事业，我们希望更多有志之士参与和推动这项新的事业，并把您的建议和想法及时告诉我们。

《中国企业管理科学案例库》大型丛书的出版，已引起了中央有关部门，主要领导和专家学者的高度重视，特别是中国企业管理协会会长、全国职工政治思想研究会会长袁宝华在百忙之中，为这套丛书作序；以及经济日报出版社为出版此书作了大量工作，在此一并表示感谢。

序 言

孙守璞*

这本《创新之火——山东邱家水产集团公司》一书，是采用政研企相结合的新体制，经过多半年时间的调查研究而形成的成果，它通过对山东邱家水产集团公司一个点的剖析，为乡镇企业和农村发展提出了不少带有规律性的东西，我看这本书是值得一读的。

90年代初，山东省委就提出了建设海上山东的战略方针，这对山东进入21世纪具有十分重要的指导意义。山东邱家水产集团公司是由最先一个捕渔队发展壮大起来的，他们背靠大海，几十年如一日，坚持发展以海洋产业为龙头的多元化经济，走出了一条共同致富发展农村经济的道路，他们是建设海上山东的先行者和先进典范。今天来看，山东邱家水产集团的发展对于实现建设海上山东的战略提供了新鲜经验，我们要很好学习和推广他们的经验。

我们正迈向21世纪的门槛，在此时刻，山东邱家水产集团公司在中国管理科学研究院科技进步研究所和威海市乡镇企业局大力支持和帮助下，又一次地抓住了机遇，及时总结研究了过去走过的道路，形成了新的理论思路，提出了建设菜篮子现代食品工业园区新的战略，为了实现这个带有根本意义的转变，他们引进中国管理科学院的智力，实行智力与实力的结合，强化理论对

* 本文作者是山东威海市市长

实践的指导作用，从而带动邱家水产集团公司第二次创业，再造辉煌。这可能是他们在下世纪长足发展的关键所在。

我们要很好地学习山东邱家水产集团公司的经验，让它真正变为我们大家共同的财富。

目 录

序 言	(1)
第一章 半岛明珠	(1)
今日邱家水产集团	(1)
发展历程	(4)
1. 艰苦创业时期	(4)
2. 经济腾飞时期	(6)
3. 全面、持续发展时期	(8)
辉煌的成就	(10)
1. 高速经济增长	(10)
2. 优化的产业结构	(12)
3. 促进区域发展	(13)
第二章 邱家模式	(17)
坚强的领导班子是企业发展的关键	(17)
坚持发展集体经济，走共同富裕的道路	(19)
以主导产业为龙头，多元化经营	(21)
抓住机遇，发展外向型经济	(24)
依靠科技进步，推动企业发展	(28)
第三章 企业之魂	(31)
唐厚运经营管理之道	(31)
1. 致富观	(32)
2. 机遇观	(36)
3. 风险观	(38)

4. 人才观	(39)
5. 科技观	(41)
唐传勤新思路	(42)
1. 现代意识	(43)
2. 大战略	(44)
3. 论管理	(46)
4. 大市场观	(48)
企业家群体效应	(48)
1. 掌舵人：唐厚远	(49)
2. 跨世纪人才：唐传勤	(50)
3. 实干家：于思宽	(50)
第四章 经营管理秘诀	(52)
党政企一体化	(52)
32 字真经	(53)
五统一生产责任制	(54)
产品系列配套	(55)
自我积累模式	(57)
外引内联	(58)
分配四原则	(59)
1+2 外向经营	(61)
以速度求效益	(62)
财务管理制度	(63)
“一枝笔”制度	(64)
内部银行	(65)
质量保障体系	(66)
科技兴海	(67)
精兵简政	(69)
党员教育法	(70)

党员联系职工制度	(71)
廉洁有规	(72)
“邱家”精神	(72)
两手抓	(74)
培训制度	(75)
企业办中专	(76)
干部责权利	(77)
医疗保健制	(78)
福利保障制	(79)
安全有章	(80)
“六带头”和“四比四赛”	(82)
开拓市场谋略	(83)
第五章 迈向 21 世纪	(85)
跨世纪的目标	(85)
实现目标的可行性分析	(85)
发展战略纲要	(87)
1. 建立跨国集团新框架	(87)
2. 实施集团组织的革新	(88)
3. 实施名牌战略, 营建莱篮子现代食品工业国区	(90)
4. 改变经济增长新方式	(92)
创新方案设计	(94)
方案设计之一: 集团组织革新	(94)
方案设计之二: 莱篮子现代食品工业国区	(96)

第一章 半岛明珠

今日邱家水产集团

在胶东半岛最东端的荣成市区西南 70 华里处，坐落着一处花园式的现代化大型企业集团——山东邱家水产集团总公司。这里三面环海，一面接陆，风景秀丽，物产丰富；距烟台机场 180 公里，距威海机场 30 公里，附近拥有中国北方最大的渔港——石岛港，公路四通八达，交通十分便利；向东与日本群岛、朝鲜半岛隔海相望，是威海对外开放的黄金地带。

山东邱家水产集团总公司，是集渔、牧、工、贸、经、科、教为一体的现代化、规范化、外向型的省级企业集团，也是一个具有现代企业制度的企业集团，形成了适应市场经济发展要求的企业运行机制。集团总公司现有职工 3400 人，固定资产 3.2 亿元；1995 年实现总收入 6 亿元，创利税 1 亿多元，直接出口创汇达 3000 万美元。1994 年，集团总公司被中华人民共和国农业部评为全国最佳经济效益乡镇企业；1995 年被农业部乡镇企业局和中国乡镇企业协会评为 1995 年中国最大经营规模乡镇企业第 37 名、1995 年中国最高利税总额乡镇企业第 25 名、1995 年 100 家“中国食品行业最大规模乡镇企业”第 3 名。

通过十几年来的艰苦创业和不断的积累，特别是近几年来的飞速发展，邱家水产集团总公司的主导产业已形成较大的经济规模，集团成员企业成系列化组织结构，大多数成员企业为紧密层企业，并拥有一定数量的半紧密层企业、松散层企业。集团总公司现拥有 60 艘可从事捕捞、运输的船队，总功率达 9500 多马力；

在浅海滩涂形成了围海储水养殖面积达 10000 多亩，其中海带等藻类 2000 亩、鱼参贝类 6000 亩、对虾 2000 亩；内外贸冷冻加工车间 4 座，库容量 2500 吨，年可加工水产品 2 万吨；有修造船厂、渔具塑料厂、渔粉厂、千吨制冰厂、水貂貉子厂、建筑公司、育苗场、运输车队、猪场、窑场、宾馆、商场等 40 多个企业，产业涉及机电、纸业、包装、食品、水产品、毛皮、房地产、商业等许多领域，并研制生产出深受市场尤其是国际市场青睐的产品，主要包括：菜卷、春卷、烧麦、章鱼丸、蒸饺、香菇肉饼、牡蛎合、藕合、鸡肉串、明太鱼片、面包粉、贝串、各种鲜活水产品、泡沫箱、纸箱、铜版纸、鱼粉、鱼油、貂皮、貉皮等。

在改革开放政策的指引下，邱家水产集团总公司抓住机遇，发展外向型经济，参与国际交换与竞争，使外向型经济以惊人的速度迅速发展。集团总公司近几年来积极开拓国际业务，在国内外开办合资企业和合作企业，在国外设立办事机构，通过这些窗口，引进资金、技术、设备和人才，掌握了先进技术和管理经验。在实施外向经营发展战略过程中，先后与日本、韩国、美国、香港等国家和地区合资合作，成立了荣东食品有限公司、荣山食品有限公司、源运水产有限公司、荣盛包装材料有限公司、荣茂水产开发有限公司、宇洲水产食品有限公司、东保汽车维修服务有限公司、运昌纸业有限公司、加荣食品有限公司等 9 家中外合资企业，总投资为 1600 万美元，实际利用外资 650 万美元。其中，以荣东食品有限公司、荣山食品有限公司和源运水产有限公司三大骨干创汇企业为龙头，带动着集团总公司向外向型企业集团转变。

荣东食品有限公司。荣东公司是由山东邱家水产集团总公司与香港汉水开发有限公司、美国好好中国公司、日本加卜吉株式会社于 1991 年 10 月共同投资 250 万美元建成的大型农副产品加工企业。该公司现有职工 800 人，固定资产 1200 万元，以菜卷、肉丸为主导的系列产品全部外销日本市场，年出口量为 4000 吨，创汇 1000 万美元。1993 年，该公司通过日本农林水产省和中国