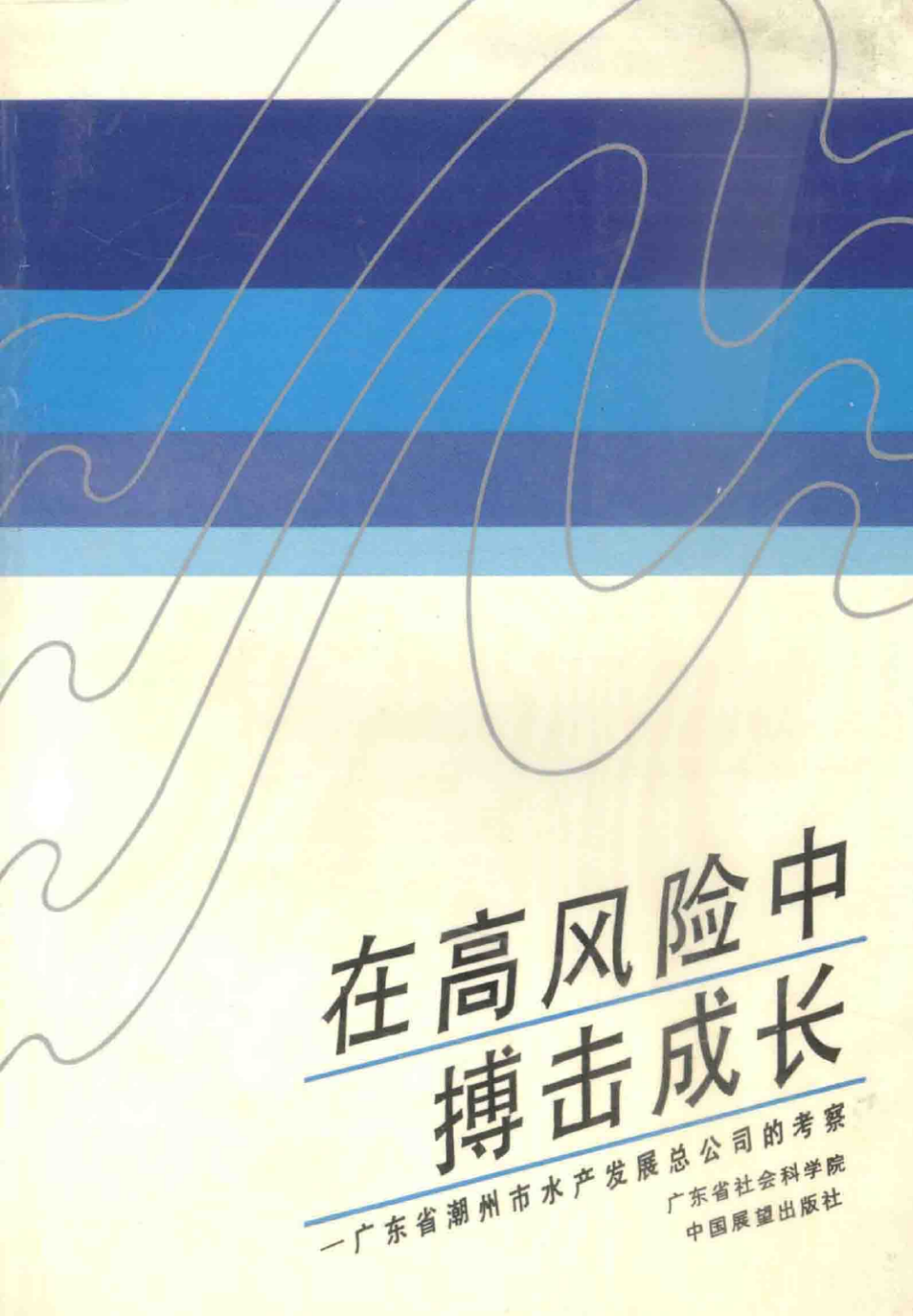




# 在高风险中 搏击成长

——广东省潮州市水产发展总公司的考察  
广东省社会科学院  
中国展望出版社

# 在高风险中搏击成长

——广东省潮州市水产发展总公司的考察

广东省社会科学院

主 编 庄容开

中国展望出版社

## 在高风险中搏击成长

——广东省潮州市水产发展总公司的考察

Zàigāofēng xiǎn zhōng bó jī chéng zhǎng

庄容开 主编

广东省社会科学院

农业经济技术文集编辑部

中国展望出版社出版

(北京西城区太平桥大街4号)

广东省新华印刷厂印刷

---

开本850×1168毫米 印张5 字数130千字

1990年7月北京第1版 1990年7月第一次印刷

印数1—6000

---

ISBN7-5050-0817-X/F·363 定价: 3.38元

# 改革开放 古城生辉

（代序）

曾牧野

潮州，是我国著名的历史文化名城，誉满中外。1946年我从一个贫瘠的山村第一次来到这个地方，陪同一位同学投考设在这里的韩山师范学校。结构独特的湘子桥以及街边具有独特风味的小食，给我留下深刻的印象。不过，那个时候，全中国人民正处在水深火热的苦难中，潮安县也逃避不了经济凋蔽、民不聊生的命运。中华人民共和国的成立开辟了中国历史的新纪元。潮州，经过建国以后几十年的生息、建设，才真正显现出这一古城人杰地灵的时代风采，特别是经过十年改革开放的努力拼搏，更加焕发了这一古城的青春。去年，我与广东省社会科学院以及广州地区高等院校几位同行前来潮州参观考察，目睹这里发生的巨大变化，感到由衷的高兴。

改革开放的十年，几乎所有地区都在探索、寻求自己的经济发展模式，都在研究如何优化、调整自己的产业结构和产品结构，以实现经济的持续高速协调发展。我们通过初步的考察，欣慰地看到：原来僵化的封闭式的产品经济——自然经济模式，正在向着充满活力的对外开放的商品经济模式过渡；原来以农业经济为主体的单一经济结构，正在向以工业为主体，第一、第二、第三产业协调发展的多元化的经济结构转变；原来只有全民所有制和集体所有制的生产资料所有制结构，正在向以公有制为主体的多种经济成分共同发展的多元化所有制结构发

展。潮州市是我国沿海地区的历史文化名城，兼之华侨众多、人多地少、土地肥沃以及对外联系较多等等特点，采取发展外向型的有计划的商品经济的发展模式，我认为是正确的、必要的、可行的。此其一。其二，在改革开放的十年中，在优化产业结构、产品结构的实践中，正确处理了传统产业与新兴产业的辩证关系，实行劳动密集与技术密集相结合、以推动技术进步、不断提高劳动生产率的方针，也是正确的、必要的、可行的。陶瓷、抽纱、刺绣、服装、工艺首饰以及食品等等传统工业产品，行销国内外市场，逐步形成自己的支柱产业。潮州既保留与继续发挥这方面的产业优势，又在社会主义现代化建设中，在发展外向型的商品经济中，利用沿海地区的地缘优势和政策优势，通过引进外国资金与先进技术，改造原有的产业、企业，并逐步建立一批新兴的产业。正是在这一重大的战略决策的指导下，我们看到潮州市这个历史文化名城诞生了一批以出口为导向的外向型企业，如电植绒、彩釉砖、电阻瓷基体、无釉砖和PE钙塑宽度板材挤出机组等等新的产业出现了。这是十年改革开放潮州市经济社会发展的重大标志。

去年我们来此考察时，看到潮州市水产发展总公司所开发的养鳗业就是一颗正在冉冉上升的外向型的新的产业明星。这一产业体现了劳动密集与技术密集相结合的特点。考察组的同志对此发生了浓厚的兴趣，并下决心在这方面作点比较深入的调查研究，企求从微观方面考察一个外向型企业发展的经验教训。经过将近一年的努力，现在奉献给读者的《在高风险中搏击成长》，就是对这一新兴产业进行初步考察的研究成果。通过这份研究成果，我们看到潮州市的养鳗业经过五年的苦斗，其取得的成就是令人鼓舞的。《在高风险中搏击成长》一书做到

虚实结合，把一个企业的经验提高到经营战略的高度加以总结，同时又深入探讨了企业管理一系列的具体战术问题、技术问题，这样就使经验总结具有一定的深度。

实际生活充满着丰富的生动的唯物辩证法。“挑战与机遇同在，困难与希望并存”这个说法，很能说明发展外向型经济的特征。以国际市场为导向的外向型企业，都必须依据国际市场的需求及其变化，及时捕捉发展的机遇，又要有战胜一切困难的毅力、勇气、办法，才能化险为夷，实现自己的经营战略，取得良好的或较好的经济效益。《在高风险中搏击成长》一书如实反映了养鳗这一特殊的创汇行业在高风险中实现高效益的经验，强调高风险是与高效益联结在一起的；能否联结得好，能否战胜一切风险，除了受国际市场的变化等条件制约外，最重要的因素就是企业本身要建立具有自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束的经营机制以及严格的管理制度，包括技术管理、质量管理、人才培养等等。潮州市水产发展总公司及其所属企业，在这方面是做得比较好的。这里关键的环节，是因为这里有一个一心为公、自强不息的领导班子和职工队伍。潮州市水产发展总公司是一个在改革开放大潮中诞生的全民所有制的创汇企业，如果单纯从经济角度看，它是一个在高风险中取得高效益的生产典型、经营典型；如果从政治角度看，它又是一个坚持走社会主义道路、坚持党的领导的典型。我赞同1990年5月8日《人民日报》评论员文章所申述的下列观点：“经济工作中的具体困难和问题，可以摆出许多条，但从一定意义上说，最根本、最核心的还是人的问题，群众情绪问题，群众积极性和创造性的问题。这些问题，都属于政治问题。因此，解决经济问题，还必须从政治上着眼，要在解决人

的问题，即在如何调动和发挥群众的积极性和创造性这个根本问题上下功夫。群众起来了，任何困难也就可以迎刃而解了。”此书所总结的基本经验及其阐述的观点，我认为对于其他企业、特别是外向型的国营企业或合资合作企业、联营企业都是有参考价值的。

《在高风险中搏击成长》还对 90 年代我国养鳗产业的发展进行了预测和探索。这种预测和探索是建立在相应的有关资料与分析基础上的。作者强调为了使养鳗产业得到健康顺利的发展，应该建立、强化这一行业的宏观管理与协调机制。我想这一建议应该受到国家有关部门的重视与思考。

( 1990. 5. 25 )

# 目 录

|                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| 改革开放 古城生辉 ( 代序 ) .....             | 曾牧野    |
| 第一章 创业以来的重大成就 .....                | ( 1 )  |
| 一 经济发展: 超常规增长 .....                | ( 2 )  |
| 二 鳊鱼养殖: 滚雪球扩展 .....                | ( 5 )  |
| 三 配套建设: 组合式优化 .....                | ( 9 )  |
| 第二章 经营战略的正确选择 .....                | ( 16 ) |
| 一 战略管理: 企业开拓发展的“灵魂” .....          | ( 16 ) |
| 二 战略分析: 企业开拓发展的“构件” .....          | ( 17 ) |
| 三 战略选择: 企业开拓发展的“蓝图” .....          | ( 28 ) |
| 第三章 管理战术的灵活运用 .....                | ( 31 ) |
| 一 筹资战术: 以负债经营为特点<br>多种办法筹集资金 ..... | ( 31 ) |
| 二 生产管理: 以技术进步为核心<br>完善生产管理体系 ..... | ( 39 ) |
| 三 外贸营销: 以国际市场为导向<br>不断提高创汇水平 ..... | ( 54 ) |
| 第四章 企业文化的健康发展 .....                | ( 68 ) |
| 一 “拉大网”: 强劲的企业精神 .....             | ( 69 ) |
| 二 讲奉献: 崭新的集体风尚 .....               | ( 73 ) |
| 三 创实绩: 高远的理想追求 .....               | ( 79 ) |

|                                     |         |
|-------------------------------------|---------|
| <b>第五章 五年发展的理论回顾</b>                | ( 88 )  |
| 一 企业发展的制度基础                         | ( 88 )  |
| 二 企业发展的活力基础                         | ( 91 )  |
| 三 企业发展的思想基础                         | ( 95 )  |
| <b>第六章 九十年代的发展探索</b>                | ( 98 )  |
| 一 国际鳗鱼市场的发展趋势：<br>从“两雄并立”向“三方角逐”倾斜  | ( 99 )  |
| 二 中国大陆养鳗业的发展趋势：<br>从“开拓阶段”向“黄金时代”过渡 | ( 110 ) |
| 三 潮州发展养鳗业的基本思路：<br>从“地方企业”向“跨国公司”迈进 | ( 123 ) |
| <b>附录</b>                           | ( 129 ) |
| <b>· 专论 ·</b>                       |         |
| <b>挑战与机会同在</b>                      |         |
| ——中国养鳗业的危机与出路…… 张旭强 许业钊 (129)       |         |
| <b>· 简介 ·</b>                       |         |
| <b>潮州市水产发展总公司下属主要企业简介</b>           |         |
| 潮州可宏烤鳗制品有限公司                        | ( 138 ) |
| 潮州市金凤水产有限公司                         | ( 139 ) |
| 潮州市南门养鳗场                            | ( 140 ) |
| 潮州市温泉鳗种场                            | ( 141 ) |
| 潮州市沙溪养鳗场                            | ( 142 ) |
| 深圳市潮明鳗鱼场                            | ( 143 ) |
| 汕头经济特区东湖养鳗场                         | ( 144 ) |
| 潮州市枫溪养鳗场                            | ( 145 ) |

|                       |                |
|-----------------------|----------------|
| 潮州市池湖养鳗场 .....        | ( 146 )        |
| 潮州市花园养鳗场 .....        | ( 147 )        |
| 潮州市古巷养鳗场 .....        | ( 148 )        |
| 潮州市华光养鳗场 .....        | ( 149 )        |
| 潮州市凤塘养鳗场 .....        | ( 150 )        |
| 潮州市官塘养鳗场 .....        | ( 151 )        |
| 潮州市凤凰养鳗场 .....        | ( 152 )        |
| 潮州市鱼苗养殖场 .....        | ( 153 )        |
| 潮州市归湖水产禽畜养殖场 .....    | ( 154 )        |
| 潮州市韩江饲料厂 .....        | ( 155 )        |
| 潮州市水产发展总公司纸塑制品厂 ..... | ( 156 )        |
| 潮州市水产大厦 .....         | ( 157 )        |
| <b>编后说明 .....</b>     | <b>( 158 )</b> |

## 第一章 创业以来的重大成就

广东省潮州市水产发展总公司是一家预算外全民所有制企业，1984年12月创立。五年多来，该公司在当地党政机关领导与支持下，在鳗鱼养殖行业所特有的以高投入、高技术与高经营管理要求为内涵的高风险面前，依靠资金上自我筹集与偿还、技术上自我培养与完善以及经营上自我开拓与创新的“三自”方式，已把最初养殖面积仅44亩、职工仅47人的小型鳗鱼养殖企业发展到目前拥有养殖面积510亩、职工1000人以及包含鳗鱼养殖场、水产禽畜养殖场、鱼苗养殖场、烤鳗厂、包装材料厂、饲料加工厂、水产大厦和专门从事水产品及有关包装材料出口业务的水产有限公司等21家企业的具有中等规模的集团型企业。据统计，1989年该公司拥有固定资产达4000多万元，年产值近9000万元。它的突出绩效，向人们充分展示出社会主义全民所有制所具有的自我改造、自我约束、自我完善与自我发展的优越性，社会主义劳动者所具有的敢向风险挑战、敢于夺取胜利的主人翁气魄，社会主义经营者所具有的一心为公、全心全意致力于公有经济发展的企业家形象。这充分说明，在改革开放的条件下，社会主义全民所有制是促进社会主义商品经济发展的强有力的推动力量。

## 一 经济发展：超常规增长

五年多来，潮州市水产发展总公司坚持以鳗鱼为生产经营主体，其鳗鱼养殖、加工与经营始终以持续、稳定与超常规的步伐协调发展，在近年来我国养鳗企业较普遍出现亏损、有的甚至破产倒闭的不景气状态中，该公司在生产经营中所获得的显著成就，已引起全国养鳗行业的广泛关注与重视。

五年多来，该公司的经济发展，集中表现在产值、税利与创汇三个主要经济指标的迅速增长上。

从产值增长来看：

（单位：万元）

| 年份   | 成鳗产值 | 加工鳗产值 | 其它产值 | 全年产值 | 环比指数(%) | 定基指数(%) |
|------|------|-------|------|------|---------|---------|
| 1985 | 439  |       |      | 430  | —       | 100     |
| 1986 | 730  |       | 17   | 747  | +73     | 173     |
| 1987 | 2750 |       | 948  | 3698 | +393    | 860     |
| 1988 | 4053 | 1890  | 112  | 6055 | +63     | 1408    |
| 1989 | 2886 | 5643  | 309  | 8838 | +44     | 2053    |

从税利增长来看：

（单位：万元）

| 年份   | 税 利  | 环比指数(%) | 定基指数(%) |
|------|------|---------|---------|
| 1985 | 100  |         | 100     |
| 1986 | 383  | +283    | 383     |
| 1987 | 500  | +31     | 500     |
| 1988 | 1007 | +101    | 1007    |
| 1989 | 1216 | +21     | 1216    |

从创汇增长来看：

（单位：万美元）

| 年份   | 活 成 鳗<br>出 口 | 加 工 鳗<br>出 口 | 全 年 出<br>口 创 汇 | 环 比 指<br>数（%） | 定 基 指<br>数（%） |
|------|--------------|--------------|----------------|---------------|---------------|
| 1985 | 63           |              | 63             | —             | 100           |
| 1986 | 139          |              | 139            | +121          | 221           |
| 1987 | 400          |              | 400            | +188          | 635           |
| 1988 | 627          | 336          | 963            | +140          | 1528          |
| 1989 | 225          | 948          | 1173           | +22           | 1826          |

（注）以上各表数据均包括该公司直属与联营企业。

从上述三组指标来看，该公司五年多来经济增长的特点是“三高”、“两同步”。

所谓“三高”，就是指：（一）高增长，1985～1989年产值增长年均速度达143.3%。1987年养鳗人员人均产值10.5万元，1988年上升到13.4万元，1989年上升到14.7万元。（二）高效益，1985～1989年利税年均增长速度达109%。1987年人均创税利1.42万元，1988年上升到2.3万元，1989年上升到2.4万元。（三）高创汇，1985～1989年出口创汇年均增长速度达117.8%。1987年人均创汇1.14万美元，1988年上升到1.96万美元，1989年上升到2.14万美元。

所谓“两同步”，就是指：（一）产值与效益同步增长，其中1987年产值利润率为13.8%，1988年为16.6%，1989年为13.7%。（二）产值与创汇同步增长，其中1988年产值比1987年增长63%，同年创汇增长140%，1989年产值比1988年增长45%，同年创汇增长21%。

由于五年多来该公司经济力量的超常规增长，这就使它在

潮州地区经济、广东水产行业、全国鳗鱼生产企业以及海外鳗鱼市场中崭露头角、脱颖而出。由于该公司经济实力迅速增强，它已成为：

（一）潮州市地区经济的重要支柱。该公司年产值占全市产值的比重已从1985年万分之几上升到1989年3.1%，1989年该公司创汇额占全市创汇额12.8%，该公司的鳗鱼产品已与潮州传统出口的抽纱、陶瓷等产品并列为年创汇1000万美元的拳头产品，在全市外向型经济中占据举足轻重的地位。

（二）广东水产开发行业的新星。近几年来，广东以虾鳗为主要项目的水产开发行业迅速发展，该公司在全省鳗鱼开发行业中技高一筹，独占鳌头。

（三）全国鳗鱼生产企业的明珠。1988年该公司成鳗产品达1004吨，占全国鳗鱼出口量的6%，目前该公司所属烤鳗厂已建设成为全国仅有的10个同类厂中规模最大的厂家，1989年加工烤鳗制品627吨，占全国烤鳗加工量的28%。这都说明该公司已成为全国鳗鱼生产行业中重要的骨干企业。

（四）海外鳗鱼市场有力的竞争新手。该公司生产的活成鳗及其烤鳗制品因其质优，在日本被列为优质产品，赢得良好的声誉与名气，它正以逐年稳定增长的比例抢占原来由日本、台湾、南朝鲜等所垄断的国际鳗鱼产品市场。目前该公司的鳗鱼产品已打进澳大利亚、新加坡、香港等国家与地区。1989年7月，荷兰壮伟国际有限公司总裁亲自来到潮州考察鳗鱼生产状况，并向该公司表达了合作的意向。这些情况表明，该公司在海外市场的剧烈竞争中已在一定程度上掌握了出口的主动权。1989年12月，日本厚生省通知我驻日商务处，对潮州可宏烤鳗制品有限公司（该公司与外资合营企业）等6家已备案的烤鳗

企业从1989年12月25日起其产品进入日本海关后不再检验，予以放行。

## 二 鳗鱼养殖：滚雪球扩展

五年多来，潮州市水产发展总公司经济发展的超常规增长，是与它成功地实行“滚雪球”式的扩展方针密切相关的。我们把这也看作该公司五年发展的成就之一，是因为这种正确的发展方针既是引导企业自身迅速和健康发展的关键，而在实践上也为我们提供了一种具有普遍意义的思路和成功的典型。

几年来，潮州市水产发展总公司“滚雪球”式的扩展主要表现在下列两个主要方面：

### （一）规模生产和出口创汇能力的迅速形成

在现阶段，养鳗业具有很强的特殊性。用该公司总经理张旭强的话说：养鳗业属出口创汇型产业，它受国际市场的制约很大；养鳗业属高投入、高产出的技术型产品，它受资金、技术、人员素质的制约很大；养鳗业又属资源型的水产养殖业，它受苗源和本地各种自然条件的制约也很大；我们要创建的是外向型的现代企业，要直接参与已经发育得很成熟了的国际鳗产品市场的剧烈竞争，没有相当规模的生产和出口创汇的能力，就谈不上会有什么竞争力，这是关键，也是基本。

1985年是该公司成立后的第一年。在这一年里，该公司新建东湖、枫溪、沙溪和潮明4个养鳗场，连同原有的南门养鳗场，全市养鳗面积由原来的44亩一下子发展到271亩。新建的4个养鳗场均为较大规模的养鳗生产基地，其中枫溪养鳗场位于市郊枫溪镇，基建占地135亩，放养面积100亩，分别建有成

鳗池、鳗种池、白苗池等三种类型的规格化池塘 137口，是潮汕地区乃至全国规模最大的露天养鳗场之一。沙溪养鳗场占地面积65亩，开辟养殖面积43.6亩，建有白苗池、鳗种池、成鳗池等各种规格化鳗池76口。

1986 到 1988 年，该公司先后新建温泉、湖池、古巷、官坑、凤凰、花园、凤坑、华光等养鳗场 9 个，新增养鳗面积 229亩，至此全公司已拥有养鳗场14个，养鳗总面积达到500亩，年生产能力近2000吨，从而成为广东最大的集团式鳗鱼养殖企业。这是一次巨大的飞跃，量和质的大发展（请参见下表）。

至1988年潮州市水产发展总公司可养面积及鳗产品产量

| 年 份  | 下 属 养<br>鳗 企 业<br>数 | 可 养 面 积 |      | 成 鳗（制品）产量 |      |
|------|---------------------|---------|------|-----------|------|
|      |                     | 亩       | 定基指数 | 吨         | 定基指数 |
| 1984 | 1                   | 44      | 100  |           |      |
| 1985 | 5                   | 271     | 610  | 171       | 100  |
| 1986 | 6                   | 337     | 766  | 299       | 175  |
| 1987 | 8                   | 381     | 866  | 700       | 409  |
| 1988 | 14                  | 500     | 1160 | 1004      | 587  |

## （二）效益、实力与速度同步成倍增长

我国改革开放以来，国营企业相对也活了起来，尤其是一大堆新兴起的企业。它们起步的共同点之一，就在于随着新技术、新产品的引进和开发，在生产和经营规模上得到迅速的发展，在规模和速度上获得了效益和一定的竞争优势。

但我们说潮州市水产发展总公司的发展是滚雪球扩展，指的不仅是该公司在短短五年多时间里在生产规模和出口创汇能

力方面的“滚动式”大增长，更重要的还在于其效益、实力与规模速度的同步成倍增长，在于其自身强大活力和凝聚力的形成。因为众所周知，几年来我国也有不少企业，由于效益不佳、后劲不足、实力不强而很快就从市场竞争的浪尖上跌了下来，那种资不抵债的现象我们已经屡见不鲜。在这方面，潮州市水产发展总公司的成功之处在于：

(1) 适度负债，投向正确，收效快速

不难想象，在前后仅4年时间里，扩建近460亩规格化养鳗池，连同其配套设施和设备，再加上生产经营的维持，所需巨大资金的压力有多大！尤其是该公司属预算外企业，一切资金需自筹解决，因而负债经营是不可避免的。可贵的是，该公司坚持正确的投资方向，始终把提高生产和出口创汇的能力放在首位。他们每扩建一个养鳗场，几乎都做到了“当年建场，当年投产，当年收益”，创造了负债适度、还贷及时、生产发展、实力增强的良性循环发展局面。五年间，该公司获得了长足的发展，现有固定资产总值4000多万元，生产经营蒸蒸日上，尤其在1989年夏季以后，该公司成功地经受住了多方面的重大冲击，克服了资金严重紧缺、产品出口严重受制的困难，目前正为夺取1990—1991年生产经营更大发展而创造条件。

(2) 灵活应变，多形式横向联合，效益显著

潮州市水产发展总公司在实现规模、速度、效益、实力同步快速提高的过程中，从实际出发，在适度贷款的同时，采取多种形式横向联合的办法发展养鳗事业，效益十分显著。它既使该公司能扬己之长，使其在资金技术、苗源等方面所具有的优势得到了充分的利用和发挥，又能补己的不足，把公司的发展建立在对本地资源和各种有利因素的有效利用之上，几年