

一湖千岛，承载着一座城的经济；
一鱼万利，游出中国的产业奇迹。



中国鱼

一个鱼头和千岛湖的故事

屈波 郑家平◎著

著名财经作家

吴晓波

《第一财经日报》总编辑

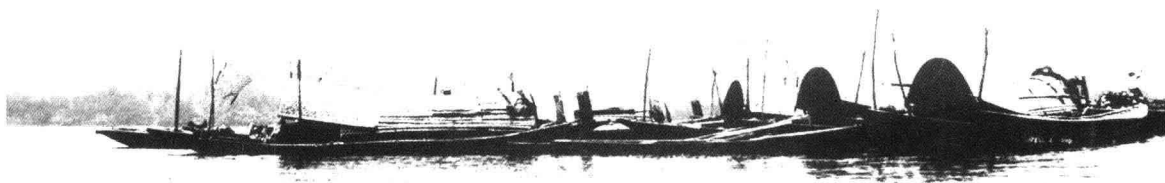
秦朔

联合推荐

追求商业与环境和谐和美之道 展现人与自然共存共赢情怀
最值得称道的发展模式 当之无愧的“中国鱼”



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



中国鱼

一个鱼头和千岛湖的故事

屈波 郑家平◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国鱼：一个鱼头和千岛湖的故事 / 屈波，郑家平
著. —杭州：浙江大学出版社，2013. 9
ISBN 978-7-308-12223-8

I. ①中… II. ①屈… ②郑… III. ①渔业经济—农
业企业管理—企业经营管理—概况—杭州市 IV.
①F326.475.51

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 214071 号

中国鱼：一个鱼头和千岛湖的故事

屈波 郑家平 著

策 划 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 陈丽霞

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷 浙江全能印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 18.75

字 数 275 千

版 印 次 2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-12223-8

定 价 60.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话(0571)88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>



序 一条“鱼”的进化之旅

◎ 吴晓波

我与千岛湖的渊源可谓不浅。

1999年的时候，我与朋友在千岛湖的东南湖区“买下”了一片临水的山地——类似于“半岛”，说是“买下”，其实是一次性付款，拥有50年的租赁使用权，我与这片山水的缘分就此结下。在那时，千岛湖依然保持着较为传统的渔业发展模式，养鱼、打鱼、卖鱼，周而复始，没有任何特别之处。这个山水秀美的地方除了旅游之外，似乎看不到产生任何其他经济支柱的可能。

之后的十几年中，我每年都会抽一些时间到“半岛”上稍作休憩，也多少知晓了此地商业的一些变化，譬如此前都随意丢弃的千岛湖鱼头被打造成了一道名吃，常常会有外地的朋友慕名而来，我这“半个”千岛湖人免不了做回东道主。但除此之外，我仍未对千岛湖的渔业发展有更深入的了解。

直到前年，一次偶然的机会，我与杭州千岛湖发展有限公司有一次短暂的接触，蓝狮子的签约作家屈波正好对这个

选题非常感兴趣，于是一本关于“千岛湖有机鱼”的书大致有了框架。当时杭千发公司的总经理汪建敏先生告诉我，千岛湖有机鱼已经算得上中国有机鱼的第一品牌，围绕此品牌产生的销售额每年可达到十亿元。我不禁大吃一惊，也对这个“在十几年间做到行业品牌第一”的故事产生了浓厚的兴趣。

要了解千岛湖有机鱼的价值和意义，首先需要知晓这样一个现实：在三十多年中国经济快速发展过程中，更多的成绩体现在工商业领域，而农业的产业化在长期以来都显得相对滞后且缺乏路径。尽管也出现了诸如“希望”和“通威”等品牌，但都是在相对工业化的饲料行业，真正的第一产业仍然停留在非常传统的发展模式上。这种情况的出现有其必然性，农产品的天然属性使其不具备像工业产品那样标准化、定制化的可能，在产业化经营和品牌塑造上存在先天弱势，也因此无法享受品牌溢价带来的收益。直到今天，这似乎仍是制约中国农业进一步向深层次发展的重要难题。

而当读完《中国鱼》的书稿后，我意识到杭千发公司十几年时间的实践确实可作为中国农业进行“品牌塑造与产业升级”的一个范本来加以看待，而且它的价值甚至远不只于此。在这个意义上，它被称为“中国鱼”当之无愧。通过文中记叙可得知，千岛湖有机鱼其实是最为普通的鲢鱼、鳙鱼，是政府为净化水质而投放于千岛湖中的“功用性”鱼种，也一度是廉价鱼的代名词。而就是这样的“产品”，被杭千发公司打造成了“中国第一鱼”，这背后的营销智慧不能不令人击节赞赏。

我个人认为，这其中有两点对行业最具启发性意义。

第一，如何成功塑造一个品牌？

首先，杭千发公司应该是行业内比较早开始“品牌觉醒”的公司，在充分认识到自身的区位优势后主动打“千岛湖”的产地牌，这让“淳”牌有机鱼一下子脱颖而出，确立了自己“高端产品”形象，并有效区隔了低端产品的竞争。其次，主动制定标准。有句话是这么讲的，“一流企业卖标准，二流企业卖技术，三流企业卖产品”，杭千发公司在发展过程中曾遇到过一系列问题，然而他们变被动为主动，成为标准的制定者。例如，在全国范围内指定经销酒店，进行高端酒店的直营直销，建立全国统一的价格体系和质量追溯

制度，为客户建立档案，进行客户评等定级，并对客户进行餐饮培训……这些首创之举更加巩固了“淳”牌有机鱼的高端地位。

第二，如何实现产业升级？

由于农业产品有其产量的局限性，并且要兼顾环境等因素，不可能无限量生产，因此发展到一定阶段必然会遭遇瓶颈。而在这个问题上，杭千发公司给出的答案在我看来是“向体验经济的转型”。美国学者约瑟夫·派恩（B. Joseph Pine II）和詹姆斯·吉尔摩（James H. Gilmore）两人曾在他们的著作中提出了“体验经济”的概念，并预言这将是服务经济之后的一种主要经济形态，他们的观点在今天逐步得到印证。而杭千发公司主动打造“以淳鱼文化为统领、以淳鱼产业为核心”的完整产业链，开展“鱼拓艺术”、“巨网捕鱼”、“有机鱼文化节”等一系列体验性活动，熔文化、创意、旅游与餐饮于一炉，很好地体现了可持续性发展的理念与要求，也带来了非常可观的经济效益。

近年来，农产品领域暴露的一系列问题让人忧心，如何实现农产品的绿色、安全且保证从业者的收益，成为全社会都普遍关注的话题。在这种背景下，阅读“千岛湖有机鱼”的故事，是让人心生欣慰的。中国农业的产业升级之路，有赖于包括杭千发公司在内的众多企业的探索与实践，也有赖于我们每一个人的关注和支持。

千岛湖，水美人淳，风光江南第一。作为半个千岛湖人，我是越来越爱那片山水。期待大家阅读此书之后，闲来一游，放下尘间俗事，携友独行，观景品鱼，不亦乐乎。

是为序。

著名财经作家

蓝狮子财经出版人





前言

2012年初夏，因为一个偶然的的机会，我前往浙江千岛湖体验生活。千岛湖位于浙江省淳安县境内，水质优良，湖区面积573平方公里，相当于一个新加坡，是闻名遐迩的休闲度假胜地。那段日子里，我时常乘坐快艇驰骋于水天之间，有时也跟着当地一家渔业公司的捕捞队在湖面上作业，兴奋得像个孩子。我想，即使是厌倦生活的人，也会为千岛湖的湖光山色所感动，尤其是在今天快速变迁的中国，人们已经很难近距离地接触一方纯粹原生态的净土了。

不过真正让我大开眼界的，不仅仅是千岛湖的天生丽质，还有当地的渔业。与很多人一样，此前我只是在餐桌上遇到鱼，然后夸赞它的美味，从来不曾了解过一条鱼究竟是怎样“游”上餐桌的，更没有机会去全方位地了解渔业。在千岛湖，我平生第一次知道了什么叫现代渔业。

本书的主人公是一条再普通不过的淡水鱼——鲢鱼，很多年前，当地人称之为“鲢鱼屁”，由此可见它的地位。但多少有些幸运的是，它生活在千岛湖，更幸运的是，它遇到了

一群真正热爱鱼、痴迷鱼、经营鱼，并以鱼为终身事业的人。在后者的点化下，鲢鱼家族中的每一个成员都不再寻常，确切地说，它们在市场上出尽了风头。

这是一条挂满勋章和满身荣耀的鱼，也是一条屡次开创并保持行业纪录的鱼。它是中国第一条有商标的鱼，第一条得到认证的有机鱼，第一条获得中国驰名商标的鱼，第一条被批准原产地域产品保护的鱼。它还是一条以环保为使命的鱼，一条采用工业化、市场化方式运作的鱼，一条文化鱼。围绕着这条鱼，千岛湖的渔业人员几乎穷尽了所有的智慧，直到把它送上淡水鱼行业的顶峰。不仅如此，它还带动了一个产业，拉动了养殖、科研、生产、销售、餐饮、烹饪、加工、旅游、文化等多个领域。与此同时，它也为区域经济的影响力和辐射力注入了新鲜的元素。

更为瞩目的是，它还是一条充分体现生态文明与和谐共生的鱼，围绕它所诞生的一整套商业模式，其借鉴意义其实已远远超出了渔业这一领域。或许正因为如此，它自身也获得了源源不断的生命力。

到目前为止，我们从未像今天这样关心环境，关心空气质量，关心水，关心粮食和蔬菜，甚至关心每天早上醒来第一眼看到的天空的颜色。显然，全方位的、全民的环保意识已经启蒙，并正在迅速形成一股合力——任何一个角落的生态危机，都会在第一时间吸引世人的关注。

相比西方发达国家，这一启蒙虽然来得较晚，几乎迟了半个多世纪，但终归是历史发展的必然。中国的现实远比其他任何一个国家都要复杂得多。一方面，经济要发展，13亿人口渴望快速提高生活水平，在这种背景下，如何搭上工业化、商业化、全球化的快车是当务之急，“一万年太久，只争朝夕”，为此而付出透支环境的代价在所难免；但另一方面，今天的中国作为全球第二大经济体，用30年的时间普遍解决了温饱问题，这时候人们猛然发现，生态环境直接关系到每一个人的幸福。在生活水平日渐提高的同时，我们急切地渴盼诗意的栖居。

可以断言，没有人愿意看到一个环境恶化的家园。那种不计后果，只顾一时眼前利益，以掠夺和破坏自然环境为代价的发展是愚蠢的，是得不偿失

的。为了我们自身，为了子孙后代的可持续发展，一个无法绕开的命题随之浮出水面：21 世纪的我们将如何开展商业活动？

诚然，商业的发展给人们的生活带来了巨大的福利，最大限度地拓展了人类的生存空间，没有人可以逃离商业，也无法阻挡商业的巨轮。但问题的关键是，我们能否找到一条既能够赚钱、能够扩张，同时又有利于环境恢复，与环境保持友好关系的商业之路呢？答案或许就在本书所讲述的千岛湖一家渔业公司——杭州千岛湖发展有限公司，长达 10 多年的商业实践里。

这家公司的生存逻辑非常特殊。作为渔业资源的经营者，如果没有一流的水环境，它所经营的鱼不可能在市场上大行其道，但如果仅仅是水质好，而不善于捕捉商机、不善于巧妙地运用市场规则，它的产品也依然不会成为赢家。其中的奥秘在于，这家公司必须掌握好环境和商业的平衡，首先要生存下来，并对环境有所帮助，同时在市场上找到自己应有的位置。

或许正是因为成长基因有着与一般公司的本质差异，最终催生了一整套有别于普通商业的运营方式，形成了良性循环。这家公司不仅在市场上获得了持续的可观回报，同时也奠定了可持续发展的基石。从这个意义上说，本书的意图并不在于讲述一个简单的财富故事。

正如西方一位环境经济学家所说：“为创造一个持久的社会，我们需要建立一套商业和生产体系，在该体系中，每一个环节都具有内在的可持续性和可恢复性。企业需要将经济、生物和人类的各个系统统一为一个整体，从而开辟出一条商业可持续发展的道路。但除非我们重新设计商业运行机制，否则我们不可能完全成功。”本书所真正感兴趣的，恰恰是这家渔业公司的运行方式。

当然，设计一套合理而健康、积极又有效的商业运行机制远比想象中要复杂且困难得多。如同环境保护一样，这种机制的形成需要理念的更新，需要适宜的环境，需要长期的探索与实践，更需要勇气和智慧。不过，至少从这家渔业公司身上，我们可以看到，在环境保护面前，商业并非总扮演破坏性的角色，完全可以成为维护环境的积极力量，使人与自然的的关系变得更加和谐与持久。

任何真正的改变都首先来自观念的革新。这些年来，拜商业所赐，我们不知节制地向自然索取财富，我们熟悉了市场、精通价值规律，快速发展的科技将我们送达地球上每一个有利用价值的角落；但另一方面，空气质量下降，青山变色，河流呜咽，工业化的后遗症无处不在，而这一切看起来似乎是无可避免，也就是人们所常说的“发展的代价”，哪怕前方注定是一场无言的灾难。因为商业的诱惑，我们常常无暇顾及暗自哭泣的自然，即使是后者突如其来的报复，仿佛也只是一种暂时的提醒。如今的我们有一种根深蒂固的观念，即商业的逻辑高于一切。

我们忽略了另一个更重要的系统——生态环境，它同样是有生命的。生态环境有着超乎我们想象的包容性和自我修复能力，但一旦其不堪重负，由量变发展到质变，也比所有人想象中要脆弱得多。我们没有必要走西方国家“先污染后治理”的老路。

梦想可以建立在坚实的堤岸上，也可以建立在松软的沙滩上，现实中的我们只能选择其中一种。这里所说的我们，包括每一个从事商业的领导者和管理者，也包括政府决策者，更是每一个人。试想一下，如果我们不能创造出一个“商业与环境并行不悖的世界”，我们的前行又有何意义？如果我们不能确保每一片青山绿水数年之后还是否能存在，我们的梦想又将何以寄托？

简单地说，在这本书里，我更愿意将千岛湖看作是我们生存的环境，某种意义上它是一种泛指，是人类理想生存家园的缩影和象征；而千岛湖的渔业则代表商业的运行方式。恰好是在淳安，我看到了这两种力量的高度契合，也就是之后将反复讲到的可持续商业。

随着对千岛湖渔业了解的深入，我进一步看到了某种希望，那就是如果我们早一天摆脱或缓解商业与环境的对立关系，用智慧而不是用无休止的欲望发展商业，未来的世界将是美好的。

在本书中，通过一条鱼起伏跌宕的旅程，我们或许会看到有两条路摆在面前：一条是以环境恶化为代价的经济发展，可以肯定地说，这是一条不归路，终点只是时间早晚而已；另一条则是在商业发展和生态环境之间找到最佳的平衡点，以实现真正意义上的可持续发展。这条路虽然崎岖，但充满希望。

随着这条鱼的轨迹，我们将共同进入千岛湖和一条鱼的世界。在这个鱼和水的世界里，透过这条鱼，我们将看到一个更加立体的千岛湖。千岛湖赋予了这条鱼灵气和生机，而这条鱼也极大地丰富了千岛湖的文化内涵和体验价值，二者建立起了难得一见的共生关系。

事实上，本书所讲述的这条鱼并不拘泥于任何一种固定的形态，它几乎无时无刻不在变化中游动——它时而是自然的鱼，时而是环保的鱼，时而是品牌的鱼，时而是市场的鱼，时而又是文化的鱼；它是具体的，也是抽象的。随着故事的展开，我们还将看到，这条鱼不仅仅是生活在千岛湖里，确切地说，千岛湖只是它的故事开始的地方，而这个故事本身并没有终点。

夏日的某个午后，我随捕捞船满载而归，船停靠在一个小岛边的队部里——队部是流动的，捕捞队员以湖为家。傍晚时分，我独自坐在船头看风景。四周一片空寂，一群山鹰出现在半空中，它们时而展翅滑翔，时而俯冲湖面掠食，丝毫没有在意人类的存在，此时的天空、湖水、小岛和山鹰，不经意构成了一幅动静相宜的图景。而此刻的船上，渔业工人们正为一天的收获喜悦着。

“此中有真意，欲辨已忘言”，故事就从这里开始吧。



目录 CONTENTS

序 一条“鱼”的进化之旅 / 吴晓波 → I

前言 → V

第一章 1 走进淳安 → I

第一节 美丽后花园 → 3

第二节 往事如烟 → 7

第三节 天下第一秀水 → 13

第四节 新生的千岛湖 → 17

第五节 好水养好鱼 → 21

媒体链接: 水上人家 → 26

第二章 2 淳鱼诞生 → 31

第一节 路在何方 → 33

第二节 国企“鱼老板” → 37

第三节 千里卖活鱼 → 43

第四节 打造“淳”牌 → 50

第五节 有机的、原生的品牌内涵 → 54

媒体链接: 好水好鱼千岛湖 → 61

第三章 与湖共舞 → 69

- 第一节 鱼鲜也怕巷子深 → 71
- 第二节 媒体喊出了“中国第一鱼” → 76
- 第三节 畅“游”全国 → 81
- 第四节 低成本创意营销 → 89
- 第五节 整合的力量 → 94
- 媒体链接：一条鱼的营销故事 → 101

第四章 畅游的烦恼 → 107

- 第一节 限量供应 → 109
- 第二节 “洗澡鱼”的忧虑 → 114
- 第三节 提价带来的质变 → 119
- 第四节 非常时期非常营销 → 126
- 第五节 淳鱼代言人风波 → 130
- 媒体链接：爱跳的鱼 → 135

第五章 鱼水之恋 → 143

- 第一节 生态保水渔业 → 145
- 第二节 没有尽头的水质保卫战 → 153
- 第三节 湖水“清洁工” → 157
- 第四节 可持续的渔业 → 162
- 第五节 千岛湖上放鱼节 → 166
- 媒体链接：小鱼治水 → 171

第六章 鱼头大时代 → 177

- 第一节 打响鱼头品牌 → 179
- 第二节 让鱼有滋有味 → 184
- 第三节 一道菜兴起一家餐馆 → 189
- 第四节 徽府“太白鱼头” → 196
- 第五节 淳鱼旗舰编队 → 201
- 媒体链接：千岛湖卖鱼先卖头 → 206

第七章 7 流动的盛宴 → 211

第一节 做一天渔民 → 213

第二节 国礼鱼拓 → 221

第三节 占领休闲文化高地 → 229

第四节 淳鱼休闲食品 → 234

第五节 黑色黄金 → 239

媒体链接:复活的鱼 → 244

第八章 8 淳鱼密码 → 249

第一节 为生态而生 → 251

第二节 为市场而生 → 254

第三节 为创意而生 → 256

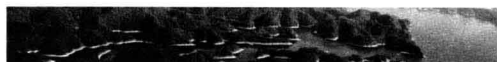
第四节 为文化而生 → 259

第五节 为梦想而生 → 262

媒体链接:破浪前行 筑就一流品牌 → 264

后记 → 275

附录 → 277



CHAPTER 01

第一章

走进淳安

清晨，当第一缕阳光撒向薄雾萦绕下的千岛湖，飞鸟划破天际，欢快的歌声在苍翠的岛屿间回荡，忽远忽近，弥漫在沁人心脾的空气里。不用过多的文字修饰，镜头任意对准某一个角落，似乎都能得到一帧完美的图画。

每天清晨，小镇还没有完全从睡梦中苏醒，千岛湖畔的一个山坳里就已经是一派繁忙的景象了。

山坳里隐蔽着一座码头，此时正车来车往，人车的喧闹声打破了拂晓的宁静。尤为引人注目的是，岸边的网箱里翻滚着一条条活蹦乱跳、黝黑发亮的鳙鱼，洁净、健硕而充满活力，随便一条就有十多斤重。只见熟练的渔工们将一条条活鱼从网箱里捞出，再用升降运输机运送到岸边，一桶桶过磅后，迅速捞到运鱼车专备的大塑料水桶里，最多的一车可以装上千公斤。奇怪的是，这些习惯了在湖里自由遨游的鳙鱼非常听话，生存能力极强。随后，这些活鱼将乘车“游”向全国，近至浙江的杭州、宁波、嘉兴，远至江苏、福建等地，最远的会到北京、广东，它们有一个共同的名字——作为商品它们的商标就是淳安的“淳”。“淳”牌有机鱼有时大家就直接叫做“淳鱼”，在商家眼里，淳鱼就意味着生生不息的财富。

几天之后，这些鱼将出现在中国经济最活跃城市的宴席上，成为一道道压轴的美味。某种意义上，淳鱼是千岛湖乃至淳安的最佳形象大使，有它们的地方，人们就会自然地谈起千岛湖，谈起淳安。此时的食客们早已忘记，他们所品尝的美味原本只是再平常不过的一条淡水鱼。

那么，这条淳鱼究竟有什么魔力？欲解开这个谜，让我们不妨先走进淳安，看看这方水土的模样，泛舟湖上，感受一番穿越千年的悠远渔歌。

第一节 美丽后花园

淳安人喜欢以“上海和杭州的后花园”来形容自己的家乡，虽然随着千岛湖知名度的日益攀升，淳安早已名扬天下，但从地缘关系来看，这样的形容不无道理。在一幅比例尺为 1：100 万的中国地图上，位于浙西的淳安是一个极易被忽略的小圆点，但实际上，淳安是浙江省面积最大的一个县，举世闻名的千岛湖就坐落在她的怀抱之中。这里是有着“国际花园城市”、“国家卫生城市”、“中国魅力自然生态名镇”、“国家 5A 级旅游景区”、“中国宜居城市”等多项国家级生态环境桂冠的旅游名胜区。

如果你乘汽车从杭州出发，驶上西南偏西方向的高速公路，窗外的风景将很快淹没在绿色中，此时你将看到另一个版本的浙江——与经济发达的杭嘉湖平原不同，也与民营经济异常活跃的宁绍平原、温台地区不同。沿途充满诗意：延绵的青山，大片的竹林，稀疏的村落，时隐时现的河流。不到两个小时，如果你看到青山掩映下一大片闪光的水域，不用说，

