

案例正文：

千岛湖有机鱼该游向何方？¹

摘要：本案例描述了千岛湖发展有限公司在成长过程当中面临的定位选择问题。千岛湖发展有限公司主要从事千岛湖渔业开发，在总经理汪建敏的领导下，公司从2000年开始成功转型为一家生产高附加值的品牌有机水产品企业。然而，在公司发展到一定阶段以后，公司在面临更多的发展机会的同时，也出现了不少的问题：应该继续扩大产能，还是做精品做高端？围绕不同定位这一核心，公司面临不同的问题，例如该不该开展特许经营或其它的合作模式，如何处理公司发展当中资源看管、产能不足、产品防伪等问题？汪建敏不知应该如何更好应对。

关键字： 定位；竞争战略；品牌建设；特许经营

0 引言

2005年9月5号早上6点半，千岛湖发展有限公司的总经理汪建敏从睡梦中惊醒而来。睡梦中他梦见公司又出现严重亏损，两个副总为了缺货的问题吵了起来，先后递交了辞职报告，北京母公司也打电话来质疑他的工作……汪建敏长长呼了一口气，还好现实不是这样。

从2000年起开始公司摆脱了亏损，取得了一些成绩，大家都热情高涨。不过忙的同时，一些问题开始不断暴露，团队成员内部分歧也开始增加，分管市场的副总和分管养殖的副总是明里暗里都表达过对对方工作的不满。曾经改写公司企业命运的他隐约感觉到公司又一次处在转变的关键时期，公司日益发展的今天仍然面临充满诱惑的艰难决策……

-
1. 本案例由浙江大学管理学院张大亮、张媛伊撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

1 客商诚心共谋合作，领导有意推波助澜

一大早，汪建敏就接到分管渔业的方县长的电话。方县长在电话说道：“建敏，过来一下，这边有客人想见你。”

放下电话后，汪建敏让助手通知各位副总将今天上午的会议延迟到下午召开。出发前，他对着镜子整理了一下，镜中的自己精神干练。因为有每天穿着西装上班的习惯，所以虽事出突然也不需要再换一身装束。汪建敏走到楼下，司机小董已经等了几分钟了。“汪总，直接去方县长那边吗？”汪建敏点点头。

小董也算是公司的老员工了，高中毕业后就一直在公司做司机，他父亲原来也是千岛湖开发公司的员工。新安江开发总公司从千岛湖形成开始就存在了，是地方政府直属的老国企了。而汪建敏负责的发展公司则是开发公司和中林集团成立的合资企业，主要负责千岛湖渔业开发（千岛湖渔业发展公司组织机构图见附录1）。中林集团虽然是控股方，但主要委托开发公司进行经营管理，而且好长一段时间开发公司和发展公司主要经营经营班子两边交叉兼职，发展公司员工大多都来自开发公司。

因为去政府那边是家常便饭了，这条路小董也走过千百回了，开起来顺。

“汪总瞧，这条路上的桂花又开了。”小董说道。桂花的浓郁的香气让汪建敏回顾起自己的职业历程。汪建敏大学毕业后，就进入了开发公司，后来通过年轻干部招考成了县科委主任。经过自身努力和领导栽培，他做到了农业局长。刚才路上的桂花还是他做局长的时候规划种下的。再后来机缘巧合他又进了开发公司负责开发公司的工作。最近由于考虑到人事调动的问题，他决定放弃自己的公务员身份，一心投身发展公司的事业。这些年发展公司总经理的身份让他体会到了在政府机关没有的成就感和快乐感！

敲门后推开方县长办公室的大门，迎面看到的又是那副熟悉的千岛湖百鱼图。这幅图是当地的一个书画家秦知书送给汪建敏的，由汪建敏转赠给方县长。这幅画虽然细节的处理不如大家作品，但也算是活灵活现，生机盎然。方县长直接把他挂在了办公室正墙上，并且一挂就是好几年。想到这里，汪建敏心里涌现一丝暖意，政府在公司的的发展上的确没有少花力气。

早在1999年，5、6月份的千岛湖上遍布了绿色漂浮物，水体发出臭味。那时顾客不愿买千岛湖的鱼，卖出去的鱼又被退回来。公司面临亏损，而社会各界对千岛湖水污染都感到恐慌。政府和公司对水污染进行了调查，调查的结论是：水质变差的原因是湖中的鲢鱼、鳙鱼遭到破坏。鲢鱼、鳙鱼主食水中的浮游生物，大概每一公斤的肉要消耗四十公斤的浮游生物，能达到保水的效果。

如果鲢鱼、鳙鱼遭到破坏，就会引起水质变异。为此，政府做出了一项重要的举措，从 2000 年开始三年内禁止在千岛湖捕捞，让发展公司往湖中投入鲢鱼、鳙鱼鱼苗，并且不允许投放鲈鱼、鳊鱼等会吃掉鱼苗的鱼种。由于政府的这项措施，千岛湖的水质才得以恢复。

进门后，方县长热情地把汪建敏引荐给了办公室里的客人——省农业厅的李主任和一个姓贾的企业家。在一番寒暄之后，汪建敏了解贾总是某知名的农产品加工企业的总经理，最近承包了几个水库，想发展渔业养殖。偶然在报上了解到千岛湖这边渔业发展情况，希望能够和发展公司合作。

简单的介绍公司情况后，汪建敏以下午 1 点有会为由离开，并邀请对方共进晚餐。离开时，方县长悄悄的对汪建敏说：“建敏，扩大规模是好事情……除了贾总，最近省内省外也有好多电话打到招商办。我们十分支持走出去！”

在回公司的路上，汪建敏再次陷入了思考。不用方县长提醒，汪建敏也知道公司目前有扩张的机会。且不说有合作意向的企业电话打过来，单是现在公司自身供货已经出现了供不应求。前两天销售经理还在反应，如果产品再老缺货，部分客户会中止合作。但扩大规模，也不是那么容易下的一个决定，因为对他和整个公司员工而言，发展公司能有今天太不容易了！

2 追忆公司前世今生，老汪感叹决策艰难

时光回到 1999 年，在遭遇资源环境的破坏的同时，公司还面临了日益加剧的市场竞争。随着市场经济的发展，全国鱼塘养鱼、网箱养鱼、稻田养鱼蓬勃发展。那时公司的主要经营活动都集中在渔业生产领域，鱼产品主要以冻品的形式进行销售。公司不知道自己的顾客是谁，没有自己的商标、没有认证，价格也不高，只是将鱼送到批发市场上等客上门。当市场环境发生变化后，受这种成本很高的大库渔业生产模式所拖累，企业开始经营困难，出现严重亏损。

在内忧外患之下，公司遭受了巨大的亏损。当时，汪建敏咬着牙与公司管理层一起讨论出路。在充分商议基础上，汪建敏做出了几个重大的决定。

首先公司需要明确自己的客户。汪建敏认为，高级酒店的消费群体是最适合作为公司目标客户的。因为千岛湖鱼的特点就是生长时间长、个头大，个大的鱼需要大锅烧，普通家庭消费者不具备烹饪的条件。同时，高级酒店及其消费群体对价格不敏感，能够接受高价鱼。高级酒店对食材品质要求高，千岛湖的鱼受益于生长的环境，无泥腥味、味道鲜美，正好为酒店大厨提供了高品质的食材。基于以上考虑，公司选择了高级酒店消费人群为目标市场，将高级酒店作为自己唯一的销售渠道进行开发。

要让高端的酒店消费者接受公司的鱼，让鱼卖出好价钱，就需要差异化产品。

在企业界有个说法，叫做一流公司卖标准，二流公司卖品牌，三流公司卖产品。鱼的养殖以及捕捞、配送、烹饪等一系列相关动作，一个很大的特征是可以重复，而可以重复的东西就可以标准化。千岛湖的鱼不仅仅只是一条鱼，而是一个可以像冰箱、彩电一样在流水线上进行标准化生产的产品。在这一思路的指导下，千岛湖发展有限公司开始利用千岛湖一级水体这一得天独厚的有利条件，高起点地按照国家环保总局制定的有机鱼生产标准来规范鱼苗卵化、养殖、捕捞、加工。比如，在鱼向大水域投放之前，还须经过 6 个月的人工养育期，并规定，养育期内用的饲料必须是天然饲料。鱼苗必须在自然生产 5 年以上，尾重达 4 公斤以上方可捕捞。另外，他们还专门成立水产科研所，鱼苗孵化场，6 个渔种场，2 个捕捞队，一个加工厂，对整个鱼生产过程都按有机鱼的生产标准进行规范生产。2000 年，国家环保局有机食品发展中心派出专家到千岛湖实地考察和检测后，认为千岛湖生产的鱼完全达到有机鱼标准，为其鲢、鳙等十个品种鱼类颁发了国内第一张有机鱼证书。之后，千岛湖有机鲢、鳙鱼国家级标准化示范项目又在千岛湖正式启动，这是浙江省首个淡水鱼国家级标准化示范项目。

同年，汪建敏率领团队注册了“淳”牌商标，“淳”既代表淳安县，又代表鱼的品质，有“纯——一流的环境、醇——一流的品质、淳——一流的服务”的含义，从此千岛湖的鱼有了自己差异化的名字“淳鱼”。之后，经过长期努力，“淳”牌被认定为中国驰名商标，成为国内第一个通过认定的活鱼类商标。而有了“淳”牌商标不等于有了品牌，一般农产品消费者都特别关注产地的概念。也是在 2000 年，公司着手开展产地注册，2003 年正式通过了国家质检总局原产地标记注册，产品走向市场一律打上“千岛湖”原产地标志，正式命名为“千岛湖淳鱼”。千岛湖被命名为中国有机鱼之乡。

通过打造千岛湖“淳”牌有机鱼这个三位一体的概念，公司成功获得了社会的认可，为渠道的开辟创造了条件。经过反复的尝试，公司选择了与北京、上海、江苏、河南、福建以及省内杭州、宁波、嘉兴等地一些知名酒店缔结伙伴盟约，只在这些酒店销售“淳”牌千岛湖有机鱼，而对指定酒店选择可以说十分严格。要做“淳”牌有机鱼的特约经销商，实力、竞争力、影响力都必须上星级，要同时满足规模大、档次高、环境好、地段好、信誉好、营业额在当地前十位、消费结构属于中高档消费、有高附加值菜肴开发能力、烹调师傅资质深、有品牌经营理念、发展思路清晰且有不断发展扩大的趋势等 8 个条件。

签约后，也不能含糊，一切工作得按“淳”牌品牌建设管理规范来，还得接受实时考核，不合要求就淘汰。而他们除向合作伙伴提供区域专卖权、供货优先权等支持外，还提供有机鱼文化的一系列宣传品，最新菜肴技术和厨师培训等。到现在，全国已有 230 家高级酒店成为千岛湖“淳”牌有机鱼的特约经销商，产品覆盖了 500 多家门店（经销商管理办法见附录 2，公司客户分布见附录 4）

公司设立了千岛湖生态农产品配送中心，以“淳”牌有机活鱼为主的生态农产品直销到全国的各个宾馆、饭店和超市，由此保证了活鱼的品质，并带动了公司相关农产品的销售。如今该配送中心已成为公司与市场相连接、相互动的桥梁和纽带。现在每天 20 多辆配送车开往全国各地配送鱼。随后，公司又在烹饪上做起文章。千岛湖人不仅开办了自己的烹饪学校，专门研发鱼菜肴，还在全国各地办起了“千岛湖鱼味馆”，厨师们用“淳”牌有机鱼烹饪的全鱼盛宴，是国内餐饮业中的一绝。

传统商业经营观念中的酒好不怕子深是历代商家信奉的至理名言，但在当今信息化社会中，它与好货还得广宣传的经营理念就显得格格不入了。当千岛湖有机鱼经过精心培育芳香毕现的时候，千岛湖发展公司开始在媒体上大造舆论，通过一次次的新闻策划活动，把千岛湖鱼打造成了一个鱼美人。2002 年 5 月，公司在杭州成功地举办了千岛湖“淳”牌有机鱼新闻发布会，邀请了几十家宾馆饭店和新闻媒体参加，开展了“淳”牌农产品展示，举行了有机鱼指定销售单位的授牌仪式，“淳”牌千岛湖有机鱼由此在杭州一炮打响。9 月份公司又联合中国烹饪协会、淳安风景旅游管理局，承办了 2002 千岛湖杯全国淡水鱼烹饪比赛。

针对非典的严重负面影响，公司他们开展了“淳”牌有机鱼“非常时期危机营销”的新闻宣传活动。2003 年 6 月初，他们邀请浙江卫视、浙江日报、都市快报和钱江晚报等媒体及有机鱼经销商 100 人，开展“鱼之约”主题活动，“品有机鱼宴、观巨网捕鱼”，“淳牌”有机鱼真情答谢杭州市民活动，掀起数十家媒体集中报道。都市快报连续一周在头版位置刊出有机鱼销售的跟踪报道。浙江电视生活新主张栏目专门摄制了“有机鱼有机可乘”直播节目，把它作为非典型时期企业应付危机的案例。通过努力，企业安全度过危机。

“淳”牌有机鱼在打响品牌之后，公司并没有沾沾自喜，而是在营销手段上不断地进行创新。2003 年 7 月份，公司参加了北京、上海、杭州、宁波等地农博会和千岛湖当地举行的秀水节，宣传有机鱼及“淳”牌生态农产品。同年，中央电视台天天饮食和走遍中国栏目相继来千岛湖拍摄千岛湖美食行，好鱼好水千岛湖，将公司的淳牌有机鱼和鱼味馆搬上了中央电视台。淳牌千岛湖有机

鱼随着各类媒体的传播美名更加远扬。

通过这一系列的努力，时至今日，发展公司不仅度过了难关，还取得不错的业绩，“淳”牌有机鱼身价倍增，价格通常是同类鱼的 3-5 倍，公司从每年亏损几百万元变成了年盈利 2000 多万元，有多位党和国家领导人来公司考察，成了当地一张金名片。目前上门要求进行合作的企业越来越多。但稳重的汪建敏不断提醒自己不可被胜利冲昏了头，要谨慎对待每一个“机会”。

3 管理团队舌论发展，两条道路依稀可见

下午一点半，汪建敏来到了会议室。算上各位副总、主要部门的负责人，会议室里面有 11 个人，会议还没开始，大家还是略显轻松的。

会议开始后，汪建敏首先定了个调：“最近公司虽然取得了一些成绩，但也出现了不少的问题，相信大家也都意识到了。今天我们先把成绩放一放，集中讨论一下公司存在的问题。请大家畅所欲言。咱们还是从老张开始吧。”

张梁是公司的分管销售的副总，公司产品的配送都是他负责，能够从市场一线接触到客户。大家也都认为他提出来的问题好比公司的风向标，对公司很重要，所以每次开会让他先开炮。

张梁清了清嗓子，“之前和汪总也汇报过，销售经理那边反应客户抱怨缺货问题。本来咱们的鱼供不应求是一件好事情，但也反映了咱们产能明显不足，不能很好的满足客户的需求。这两年随着公司知名度提升，不少企业也在不断学习我们的做法。如果不能及时解决产能的问题，可能会给这些潜在竞争者制造机会，造成客户的流失，更何况在市场竞争中，没有规模就没有江湖地位。”说完这些，张梁把目光投向了公司的技术副总曹方圆。曹方圆负责养殖、捕捞作业技术，张梁是希望能与曹方圆讨论一下产能的提升的空间，会议似乎一开始就比较严肃。

曹方圆对张梁的意思也很清楚，但心里面有点不舒服，生产之间的问题也不是第一次碰到了，产能的难题大家也很清楚，于是说道：“千岛湖水域面积毕竟有限，如果要保证鱼的品质就要科学投放。如果多投放鱼就会长得小，每年 500 万斤这个产量是不会变的。不能因为市场需求大，就盲目投放。”

“倒也不一定是原有系统的产能扩大，公司是不是可以考虑在别的地方扩大产能，寻找几个类似的水域养殖。”张梁显然也意识到了老曹的火药味，话锋一转。这一转转到了汪建敏心里，从方县长那里见过贾总后，他也在考虑通过合作的方式扩大产能的可行性，但暂时不想干扰大家的讨论，于是保留了自己的观点问大家对此的看法。

“我比较赞同再开发几个别的水域的做法，倒不仅仅因为公司产能需要扩大。”说话的是销售主管李国强，“这几年来随着对外经济的发展，不少国外的消费品也涌入中国餐厅和超市。其中像鲟鱼的鱼子酱这类加工品利润特别高。我们为什么要放弃赚钱的鲟鱼市场呢？当然了，由于要发展保水渔业的特殊原因，千岛湖只能养殖鲢鱼、鳙鱼，但别的水域则不一定。通过开发别的水库、鱼塘，我们可以做以前不能做的事情嘛。”

由于李国强的加入，话题略微发散开来了，会议室里面人交头接耳的讨论起来了。说到产品品种问题，确实也是公司需要考虑的问题。现阶段公司只生产鲢鱼、鳙鱼，然后将鲢鱼、鳙鱼分开卖，死鱼活鱼分开卖，活鱼的质量分出一二等级，规格大（11 公斤以上）、中（7—11 公斤）、小（7 公斤以下）三类。这种分类方式已经比较好的满足了现有市场的需求。但除了鲢鱼和鳙鱼之外，毋庸置疑鲟鱼、鳊鱼等名贵品种确实拥有较高的附加值，大家对此也颇有兴趣。

“我认为扩张水域不妥。”财务副总蒋毅峰发表了自己的看法，“养殖业毕竟不同于工业品生产，在水域中进行养殖与开工厂不同，产权边界较模糊。我们在千岛湖能取得如此大的成绩与开发公司背后的政府支持有关，如果我们贸然到别的地方开发一定会有风险的。”作为财务副总，会计背景的他总是对风险格外敏感。一般情况下他不大发表意见，但一旦公司可能会承受风险，他一定会站出来。

“蒋总说的有道理啊。”曹方圆也加入了反对的行列，“不说其它的，我们如果去别的地方养鱼，谁去看鱼确保鱼不被偷呢？”曹方圆的的话让会议现场的人笑了起来。不过汪建敏对此的感受却很深。不说远的，昨天捕捞队队长还报告说，有许多鱼都被偷了。农民经常会偷鱼，而且农民偷走鱼也卖不了好价钱。为了防止偷鱼，公司除了正式员工 150 人外还专门雇佣了 200 人的队伍来看管千岛湖的鱼，为了养这支队伍公司要多花将近 1000 万！如何解决偷鱼问题，确实是公司另一件让人头痛的事情。

“再说了……”在老曹的鼓励下，蒋毅峰又进一步发表了观点，“我们大家都明白，农产品与其它的工业品不同，农产品与资源禀赋紧密联系，当提起知名农产品时，人们总是想到它的原产地在哪里。农产品很难被标准化的。”

“那目前的问题怎么解决呢？”分管行政的副总朱德齐觉得曹方圆的的话有道理，但又觉得市场的问题需要解决。

思维向来活跃的李国强想了想说道：“其实除了我们自己去开发，可以采用贴牌生产的形式，只要厂家严格按照我们的标准生产，就给它贴“淳”牌有机鱼的商标，我们收取商标使用费，这样既避免了异地养殖带来的风险，也可

以解决产能不足的问题。”

“不行，这样会拉低我们的品牌，好不容易建立起来的客户信任和品牌形象会受到损害的。况且，品牌授权必须以合作方的诚信自律以及严格规范的品牌管理体系作为保障，而这两点目前很难满足。”蒋毅峰反驳道。

“这样也不行那样也不行，难道要看着客户资源白白流失掉吗？”张梁反问蒋毅峰，他显然已经和李国强站在了一条战线上。

围绕这个问题，主张扩大产能张梁、李国强继续与反对者曹方圆、蒋毅峰又争执了一会儿，会议眼看陷入了停滞状况。汪建敏看见负责企划的副总李宏建一直没有发表意见，就问道：“老李，你怎么看？”

一直沉默的李宏建终于发言了。“我认为公司应该把目光放长远，应该着手去继续打造一个高价值的品牌。”

“那要不要扩大产能呢？”蒋毅峰问道。大家也都焦急的看着李宏建，希望他能够早点亮出观点。

李宏建依然坚持使用他惯常的语速说道：“公司现在之所以获得客户的认可，是由于我们一流的产品，因此只有坚持这个定位才能长期在客户消费者心目中占据领先地位……”

“所以老李的意思也是不能扩张罗。”这次打断的是张梁，他有点受不了老李文绉绉的语气。

但李宏建并没有直接回答，而是向汪建敏汇报道：“汪总，国宴的事情已经有眉目了。”汪建敏很清楚李宏建话下之意，目前公司正与北京人民大会堂、钓鱼台国宾馆洽谈，准备将“淳”牌千岛湖有机鱼做成国宴用鱼。吴建平的意思是说既然公司有机会把“淳”牌千岛湖有机鱼做成国宴级的产品，就应该围绕这个方向继续深入下去打造一个高端品牌。虽然他已经清楚，但其他人还停留在产能的思路当中没有跳出来，于是他让李宏建继续说下去。

李宏建解释道：“其实对企业来说除了扩大产能，还有就是把市场做精做细。我们公司目前有一些高层的政治资源，加上公司已有的绿色健康的有机食品的定位，其实是有能力将“淳”牌千岛湖有机鱼打造成为更高端的品牌。如果能够把公司的鱼打造得像茅台一样成为国宴精品，价格自然上去了，还愁赚不了大钱嘛……”

李宏建所说的“政治资源”是指公司接待过一些国家领导人和地方政府官员。千岛湖但凡有重要的政治人物过来，公司都会承担接待的任务，除了品尝千岛湖的鱼之外，公司还会有一些文化展示活动专门呈现给他们。通过这些接

待活动，公司积累了一些资源，而如何使用好这些资源确实可以再琢磨琢磨。

李宏建的话似乎结束了对产能问题的讨论，大家开始交头接耳讨论这一高端路线，并对此发出了各种想法。张梁提出应该界定清楚高端市场的范围，高端市场如果只是局限在政府宴请，还是要通过酒店的渠道去实施，与之前没有差异。李国强认为如果要开发高端市场，不一定要通过酒店的渠道，可以通过礼品包的形式派送到个人。曹方圆说李宏建另外构思了一副蓝图，但只要酒店渠道还要做，现在面临的供不应求的问题还是没有得到解决。蒋毅峰则认为应该讨论一下公司现有的资源和条件做高端市场是不是适合，大部分销售人员没有高端营销的经验。汪建敏仔细倾听了每一个人的发言，他意识到所有的矛盾都指向了公司现阶段面临的根本问题：应该扩大产能还是应该做精做细。但究竟那条路好，自己也很难做出判断。

会议一直持续到下午四点，直到汪建敏被助理提醒“四点半约了贾总”才结束。这次会议没有帮助汪建敏解答心中的难题，反而让他思绪更混乱。带着这些思绪汪建敏让司机把车开到了贾总的入住的宾馆处。

4 展馆内老汪有所感，餐馆里贾总谈合作

见到贾总后，汪建敏把贾总带到了千岛湖鱼展馆。展馆是今年才建的，主要反映千岛湖渔业发展的历史。展馆靠近湖边风景区，依着湖光山色，初来乍到的贾总对如此的景致赞叹连连。

走进展馆以后，迎面看到的是一个大型的玻璃展柜，里面放置这一只巨大的青鱼标本，经过修复处理，标本还原了当年这条大鱼的形态，从外形上依然肥硕壮大，乒乓球大小的眼睛炯炯有神。原来这条鱼是千岛湖历史上有名的鱼王，当年被卖到山东，本是要上餐桌的。汪建敏闻讯后，将鱼高价买回，放生湖中。鱼死后被做成标本。这个故事已经成为当地一段佳话。

在大厅的右侧，放置了一个大型显示屏，上面正在播放“巨网捕鱼”的现场。只见几十个渔夫在一艘大渔船上拧着一张巨大无比的网，网内装着成百上千条波蹦乱跳的大鱼，溅起的水花仿佛阳光下的乐章，此起彼伏，激情澎湃，旁边传来人们的欢呼声和呐喊声。汪建敏向贾总解释：“这是我们巨网捕鱼的场面，一开始是我们传统渔民生产劳作的场景，但都人们愿意看，我们就把他做成了表演，收取 68 块钱一张的门票，之后又涨价到 88 块钱一张。看的人太多，实在忙不过来，后来索性搞成包场，2 万块钱一场，生意依然好。现在巨网捕鱼只针对一些重要的场合进行，例如有媒体或大人物过来……”说道这里汪建敏又想到了下午会议的讨论，他隐约感觉公司发展可以和别的东西联系在一起。

展厅里面还放了一些活的大鱼供参观，贾总似乎对鱼比较感兴趣，在鱼缸附近观察了好些时候，也仔细听了汪建敏对公司渔业方面的介绍。在离开展馆前，汪建敏送了一个鱼的工艺品给贾总，这是一个用木头雕刻成“鱼送吉祥”样式的钥匙扣，这个工艺品是汪建敏从别的地方买回来专门送给客人的。

离开展馆时，差不多晚饭时间了，二人来到了公司附近下属的一家鱼味馆。鱼味馆生意挺好的，进进出出都是人。经理早上接到汪建敏电话后就预留了一个靠湖的包厢，包厢视野好，能够看到湖中美景。

包厢当中冷菜已经准备好了，贾总连忙赞叹菜做的精致。坐定后，只闻得窗外传来鸣哨声。汪建敏告诉贾总，这是公司的捕鱼船路过湖上看守船的时候发出的鸣哨声。这些负责看守的人整天都生活在船上，很少上陆，主要工作就是看护鱼。公司有一条不成成文的规矩，当有捕鱼船经过的时候，需要向这些守护者鸣哨表示敬意。

不久，千岛湖鱼头上菜了。只见一个大型的紫砂锅缠着一张红色的封条被端了上来，封条上写着“千岛湖淳牌有机鱼头”。服务人员请客人贾总撕开封条，随即揭开紫砂锅盖，一锅香气四溢的番茄红烧鱼头呈现出来。贾总除了赞叹除外，表示了自己一点疑惑：“之前也吃过声称是正宗的千岛湖鱼头，价格也不菲，但却没有这样锅和上菜程序。这种上菜方式是鱼味馆特有的吧？”

一时汪建敏真不知道该如何回答。这个特别的紫砂锅是“淳”牌千岛湖鱼头的防伪工具。之前公司尝试了各种方法防止冒牌鱼的出现，例如公司曾想过在鱼上套上一个防伪环，但鱼和鸡不同，鸡的环可以套在脚上，鱼没有脚……后来又试图给鱼安上身份证，但取得短期效果后，假冒鱼又出现了。现在这个紫砂锅是公司员工自己设计的，还申请了专利，让餐馆使用这个砂锅上鱼，以此说明鱼头是正宗的千岛湖“淳”牌鱼头。以外，经销的餐馆还要通过使用公司统一设计的易拉宝，做广告以表明鱼的正宗性。但从贾总的反应看，似乎这一措施还不能完全杜绝假冒产品。

避开这一话题，汪建敏和贾总聊起了鱼味馆。鱼味馆是公司开的餐馆，目前当地有3家，安徽有4家。听了鱼味馆介绍后，贾总提出除了合作养鱼外也可以考虑合作开餐馆。这个建议再次提醒汪建敏下午的会议讨论，关于扩张的问题。其实扩大规模不一定要从养殖着手，也可以从办餐馆着手，就像小肥羊一样，做成全国连锁。但小肥羊做的是火锅，自己做的是高级宴会餐饮，也不能生搬硬套。想来想去，对公司该不该做连锁经营，能不能做，怎么做他都还不确定。

由于汪建敏和他的团队还没有理清头绪，谨慎的他没有给贾总合作的承诺，

贾总也表示理解。不过贾总临走前留下话：“老汪，合作方式都是可以商量的。合作生产、连锁经营成不了，技术转让我也有兴趣。期待与你一同掘金唷。”

5 归家后小女引思考，待明日抉择需慎行

在送走贾总之后，汪建敏回到了家。

听到动静，女儿迎了出来，“爸爸，你回来了！”

“作业做好了没？”汪建敏摸了摸女儿的头问道。“早就做好了。”女儿边说嘴里边嚼着东西。不用问也知道，女儿吃的是鱼火腿。虽然长在千岛湖，但挑嘴的女儿总不爱吃饭桌上的鱼，唯独对鱼做的火腿肠爱的不得了。现在一些食品加工企业除了用猪肉做火腿肠，也开发了鱼火腿，味道鲜美，小孩子们都爱吃。

对鱼产品的加工，公司也不是没有，公司有一条生产线负责鱼罐头的生产。过去，人们不爱吃鱼头，鱼头都是扔掉的。通过公司对鱼头烹饪的宣传，人们逐渐养成了吃鱼头的习惯，而千岛湖的鱼头更是卖出了一条鱼身上 80% 的价值（鱼头价格见附录 3）。但对于鱼头去掉后的鱼身怎么消化，汪建敏想到了鱼罐头加工。于是被弃置十多年的鱼罐头生产线被重新启用。如果能够适应不同消费人群的需求去开发一些鱼肉加工产品，也有很大的空间。

“爸爸该休息了吧！”懂事的女儿提醒。

汪建敏又想起了明天还要跟中信证券投行部仇总商讨公司资本市场融资的事情，电话里仇总一再强调资本市场关注成长性的问题，让他好好记住那跟漂亮的曲线。

从方县长、公司团队到老贾，还有仇总，所有的人都对公司充满了期许。他时刻提醒自己，一个人在取得成绩的时候更要把握好方向，公司究竟应该怎么做，应该书写一个怎样的未来，他还需要考虑考虑。

洗漱后，他很快进入了梦乡，疲倦的他很快进入了梦乡。今天他没有梦到争吵和质询，而是梦到了那只久违的鱼王。鱼王似乎没有念及旧交情，从他身旁游过，摇曳着雄壮的躯体，头也不回地游向了远方，而远方不论在哪里都充满了希望……

（案例正文字数：10022）

Which way should Qiandaohua company choose?

Abstract: The case tells a story about position and other related problems of Qiandaohu Development Company. Qiandaohu Development Company focuses on Qiandaohu fishing cause and has changed itself into a high brand value company under the leadership of its CEO Wang Jianmin. However, with resource in, Wang Jianmin failed to handle growing problems such as how to safeguard fish, deal with capacity shortage and avoid fake product. He did not know the way to go between expansion and positioning high end market. Also, he did not know whether it is suitable to use franchising and how to use.

Key words: Position, Competition strategy, Brand building, Franchising