

## “内外并举” 构筑销售新格局 中鲁远洋引领金枪鱼产业升级

来源：中国经济时报-中国经济新闻网 2020年02月07日 浏览量：10719



“内外并举”销售篇 本报记者 张一鸣 马会 寇纪东

从面向海外市场到转向国际和国内两个市场并举，中国发展势头最好的远洋渔业公司之一山东省中鲁远洋渔业股份有限公司（以下简称“中鲁远洋”）希望能够构造起“内外并举”的销售格局，让越来越多的中国人吃到深海的美味金枪鱼，同时实现企业和产业的转型升级。

中鲁远洋党委书记、董事长卢连兴在接受中国经济时报记者采访时说，中鲁远洋作为金枪鱼产业中的龙头企业，要发挥国有企业的示范作用，改变行业小、散、乱的现状，打造金枪鱼消费品牌，延伸产业链，

发展高精尖端产品，引领中国金枪鱼产业的转型升级，从粗放型向精细化升级。

依据中鲁远洋的规划，将采取国际国内市场并重策略，注重加大国内销售力度，增加市场占有率。

一方面针对中鲁远洋产品特色，推出机制灵活、手段多样、高度对接市场需求的国际营销策略，辐射欧盟、美国、日本、韩国、以色列、港澳台等国家和地区。

另一方面大力推进“互联网+”的销售模式，逐步形成“百城千店”的大销售格局，通过线上线下“双线”销售有效激活国内市场。

转变：从向外转向“内外并举”

夏末的青岛，空气中还弥漫着些许燥热，位于山东省青岛市的中鲁远洋办公区并不醒目，却是中国最早走向深海捕捞的企业之一，彰显着中国在远洋捕捞的成就。

“这位泰国人，能猜出来他有多大年纪吗？”卢连兴打开手机的相册，指着照片里的一位男士问记者。

这位看起来只有50岁上下的男士，实际年龄已经将近80岁，是中鲁远洋公司的合作伙伴泰国金枪鱼加工厂的负责人，用卢连兴的话说，吃了金枪鱼就是不一样，他决心要让中国人也吃上营养价值高的深海美味金枪鱼。

随着人们生活水平和质量的提高，内地远洋水产品销售市场上升势头明显，但中国人对金枪鱼并不熟悉，在中国一些日本料理店里，三文鱼已经逐渐被消费者熟知，但营养价值更高的金枪鱼却远远不及三文鱼消费量。

尽管如此，金枪鱼等远洋产品依靠其污染低、营养价值高等优点，最近几年消费的增长速度很快，国内市场销量已从最初的500吨增加到现在的几万吨，增长了几十倍。

“我们要让更多的中国人吃上营养价值更高的金枪鱼，增强国人的体魄。”卢连兴说，日本每人每年金枪鱼消费量接近4.5公斤，美国大兵以金枪鱼罐头作为重要补给。

经过长期的运营和积累，中鲁远洋的远洋渔业板块已拥有相对完善的法人治理结构和经营管理体系，在长期经营过程中，取得了欧盟等地区的多项安全、卫生认证，国际化程度不断提高，产品销往世界各地，在实践中逐渐摸索出适合现代远洋渔业发展的路子，国际市场的拓展力度不断加大，建立了覆盖欧美、日本等地的国内外金枪鱼销售网络，拥有了固定的客户群体，针对不同地区的客户研发出不同的产品，国内市场正在加速拓展。

中鲁远洋是国内最大的金枪鱼生产企业之一，2018年生产4万吨，其中国内市场销售35%，销往日本、美国、俄罗斯和欧盟36%，加纳地区占11%，其他占5%。最近几年国内市场的比例明显增加。

卢连兴认为，当前的消费结构显示出中鲁远洋的金枪鱼产业的业务布局不够合理，海陆业务比例失衡，陆上业务的盈利能力不强，尤其是国内市场贸易未得到充分拓展，还有较大提升空间。

过去几年里，中鲁远洋在综合效益上，尤其是在内贸方面，增长缓慢，最近几年调整市场战略，由原来主要依赖国外市场，调整为国内外市场并重，在继续巩固壮大国际市场的同时，着力开发国内贸易市场，逐步打开销路，改变过去“重外轻内、外强内弱”的状况，扩大内地市

场份额，减轻对国际市场的依赖，提升应对风险的能力，充分认识到市场开发是发展加工贸易和远洋渔业服务等业务的必要保证，为向综合服务型转型奠定市场基础。

举措：完善基础设施延伸产业链

受到中美贸易摩擦及日本经济不景气的影响，2019年金枪鱼市场面临较大的不确定性，上半年与上年同期相比金枪鱼销售价格有一定幅度下降，下半年销售价格持续低位，拓展国内市场显得尤其迫切。

“日本市场在萎缩，美国市场受到中美贸易摩擦，增加了10%到25%的关税，而俄罗斯市场坚持高品质和高标准，相对比较稳定，在这些海外市场有一定的竞争力。”卢连兴说。

过去几年来，中鲁远洋在国内的销售额明显增长，但受到历史和现实等多重因素影响，国内销售市场迟迟没有打开，与金枪鱼消费大国相比还存在不小的差距，中鲁远洋正在采取多种措施，试图破解当前制约国内市场拓展的诸多问题。

“日本金枪鱼消费量每人每年接近4.5公斤左右，每个超市、酒店都有超低温冷柜，能够满足金枪鱼-60摄氏度储存的需求，而国内在超低温储存运输上仍然存在短板。”卢连兴说，金枪鱼营养价值高，其中DHA和EPA含量很高，都是婴幼儿奶粉的重要成分。

与三文鱼-20摄氏度冷冻保存相比，金枪鱼需要-60摄氏度以下的超低温运输储存，以保持细胞活性。再加上多数中国人受到传统消费习惯影响，不爱生吃肉食，金枪鱼的国内市场进展较慢。

2018年，中鲁远洋已经在一些城市布局超低温集装箱，北京、上海、广州等一线城市，以及成都等二线城市都已完成初步的布局，并将逐步覆盖近百个城市。

卢连兴告诉记者，超低温集装箱的成本相对超低温冷库低，能够较快扩张，在已经布局的这些城市，通过超低温的冷藏运输车，给城市里的日本料理店送货，已经初步形成完整的派送链条，未来将拓展更多的销售渠道，除了在淘宝开店外，还将使用更多互联网手段，与一些网上销售平台合作。

完善冷藏运输储存条件，是中鲁远洋拓展国内市场的重要方式之一，除了超低温冷藏运输和储存设施的缺失外，国内的金枪鱼产业普遍面临产业链的深加工不够，中鲁远洋还在想方设法完善产品链条，发展精深加工，除了产品已经加工到切块、切片、奶级酪酪外，还在改变目前单纯销售原条鱼和相对粗放的加工模式，改变水产品加工副产物只能加工鱼粉，利润低、污染大的现状，将水产品加工副产物加工成高端生物制品，真正实现向精细加工要效益。

除一系列措施下，中鲁远洋超低温产品已经占据了三到四成的国内市场份额，最近几年国内市场平均保持20%到30%的增长速度，2018年国内市场销售额达到8000万元，2019年已完成1亿元的目标，同比增长近二成半。

虽然中鲁远洋国内市场的拓展进展喜人，但与国际上金枪鱼消费大国相比依然有较大的提升空间，特别是受到中国人传统消费习惯的影响，国内市场仍处于“创牌”阶段，金枪鱼的市场知名度及占有率有待进一步提升。

卢连兴表示，提高产品和服务的质量，围绕优质、绿色健康的金枪鱼产品和服务，强化品牌宣传，提升品牌形象，打造具有核心竞争力



的自有、统一的品牌，以品牌赢得市场已经成为中鲁远洋下一步的重点工作之一。

此外，面对复杂多变的国际国内形势，中鲁远洋正在开发日美以外的市场，例如欧洲、东南亚以及非洲市场，改善目前主要依赖日本市场的比较单一被动的局面以及美国挑起的贸易摩擦影响。

积极开发国内市场，拓展国内销售渠道，通过打造金枪鱼品牌，在国内传播金枪鱼知识，进一步提高金枪鱼国内销售占比，为进入小康的中国人民提供更多更好的高品质蛋白质，满足人们日益增长的美好生活向往，同时继续严格降本增效，努力实现增收节支。

中鲁远洋是中国渔业协会的副会长单位和山东省远洋渔业分会会长单位，为了促进国内金枪鱼产业的发展，希望能巩固和保持现有有关远洋渔业优惠政策，并结合经略海洋和“一带一路”建设提高政策力度和广度。

前景：做强企业引领国内产业升级

经过多年的发展，中鲁远洋完成了从传统渔业公司向大型专业远洋渔业公司的转变，经营方式从单一捕捞生产转向多元综合经营。构筑起“内外并举”的销售格局后，中鲁远洋的增长质量将明显提升，企业活力明显增加，迈上高质量发展之路，有望在中国低迷的金枪鱼市场中发挥引领作用。

目前，中鲁远洋在国内外设有4家分公司、4家子公司和4家孙公司，分别从事金枪鱼围网捕捞、金枪鱼延绳钓捕捞、拖网捕捞、海上冷藏运输、陆地低温和超低温冷藏、水产品精深加工及进出口贸易等，已发展成为全国远洋渔业界海陆设施齐全、产业链完备、有代表性和竞争力的上市企业。2018年，中鲁远洋公司各项经营指标创历史新高。

而中国的远洋渔业受制于历史和现实等因素影响，虽然前景可观，却发展迟缓。以山东省为例，虽然远洋渔业起步早，但基础较弱，可持续发展能力较差。

一方面产业布局失衡，企业良莠不齐，绝大多数企业呈现散、小、弱的特点，规模化、集约化、组织化程度偏低，呈现条块分割、自我封闭的状态，合作意识比较淡薄，往往各自为战，难以形成合力。

另一方面，资源布局不够合理，产业链单一，长期以来在捕捞生产方面的大量投入造成产业链上游的资本“过于拥挤”，成本高、收益低，甚至“负收益”，而在运输、供给、贸易等环节的资源配置较少，运营能力偏弱。

“上述问题将倒逼产业资本和资源的进一步优化调整，产业整合速度将加快，企业面临优胜劣汰，结构单一、管理能力偏弱、竞争力差的企业将被兼并重组或倒闭，产业链完善，尤其是具有较强的多元业务关联能力和经营、技术创新能力，有竞争力和成长性的企业将脱颖而出，成为行业龙头和标杆，带动产业发展，参与国际竞争。”卢连兴说。

近年来，一些渔业发达国家经济实力和对外竞争能力受到影响，为我国远洋渔业产业转变经济增长方式，实现产业发展和升级提供了宝贵机遇。

卢连兴说，国内远洋渔业整体转型升级的步伐要落后于国际上的先进企业，有相当一部分企业的主业甚至是全部业务仍是单一的捕捞生产，产业内所能提供的渔业综合服务极其有限。而缺乏有实力的龙头企业和形象企业的带动，也是造成国内远洋渔业整体发展滞缓的重要原因。

在他看来，产业整合的内在需求为远洋渔业发展带来了契机。中国远洋渔业产业结构并不合理，综合竞争力较弱，需要发挥龙头企业的引领作用。

“我们要延伸产业链，发挥国有企业对行业的引领作用。强化链条延伸的深度和广度，围绕高质量发展精心规划培育新兴海洋经济产业。”卢连兴说。

中鲁远洋前身是中国第一批走出去的远洋捕捞企业之一，早在1985年就布局冈比亚，在世界上其他国家的近海捕捞作业，发挥了国企走出去的引领作用。而今，中鲁远洋将企业的战略布局与未来行业发展趋势结合，巩固提升行业地位，引领行业发展。

伴随着中国经济进入高质量发展阶段和海洋经济发展迈入新时代，中鲁远洋作为山东省成立较早、规模最大的国有渔业企业和全省唯一一家综合性远洋渔业上市企业，将充分结合产业发展形势和自身发展实际，坚定围绕国家经略海洋战略，坚持推进实施新旧动能转换，努力实现企业高质量发展。在卢连兴看来，这既是历史和现实的选择，也是企业深化改革、履行国企责任、带动山东省远洋渔业发展的必然要求。

“我们要紧紧围绕国家宏观战略，立足现实、立足自身、发挥优势，合理布局、优化调整、转型升级，引领企业高质量、持续、健康、快速发展，把公司全面打造成为产业结构合理、基础管理扎实、富有发展活力、效益持续增长、经营业务和资产规模不断壮大的现代远洋渔业企业，进一步巩固山东省渔业龙头地位，对内优化整合地区渔业资源、服务带动群众渔业发展、丰富居民菜篮子，对外扩大出口创汇、积极参与国际市场开发扩张，为推动国内远洋渔业‘走出去’提供有效示范，共享海洋经济发展的成果，为海洋强国建设、海洋强省建设作出中鲁贡献。”

具体而言，即紧紧围绕国家战略和产业政策，充分结合自身实际，准确把握政策机遇、产业形势与公司发展的契合点，以国家战略和产业政策为导向，采取“纵向一体化+适度相关多元化+融合发展”和“全产业链发展”的战略模式，做好资源优化布局和企业转型升级这篇大文章。

在坚持“量质并重、多元并进、内外并举、海陆并拓”的同时，积极推动实施新旧动能转换，打造新的发展引擎，推动企业向既具有产业发展特色又具有自身发展特点的新型现代远洋渔业企业发展。

“十三五”期间，中鲁远洋要按照“捕捞为主，运输、冷藏、加工贸易为一体的产业链模式，调整结构，转型升级”的发展构想，扩大品牌知名度，延伸产业链条，探索海洋牧场，创新盈利模式，踏上现代化、信息化、数字化、智能化渔业企业的发展之路。