

“拓”出一个“新海洋”

回访“拓海”转型升级之历程

■首席记者 金行哲

两年前，温州拓海食品有限公司扩大规模后，因经营理念未能及时跟上现代企业发展的需要，曾面临着发展困境。这家企业用一年多时间转型升级，从无到有，从少到多，从粗到细，突破困局，实现了华丽转身，开始走上良性的发展道路（相关报道详见本报2011年1月17日第3版《从困局到变局 从粗放到精细 “拓海”华丽转身的五大招数》）。

不知不觉一年快过去了，转型升级后的“拓海”，是否已适应了现代企业的管理模式，企业的发展是否又向前迈出了一大步呢？

近日，记者再次走访“拓海”。刚迈进厂区，就听到了一个又一个好消息：截至11月，“拓海”出口比去年全年增长近500万美元；“拓海”刚研发的烤虾系列产品，正大规模地推向市场……

这一年，这家企业到底发生些什么变化呢？



员工整理出口韩国的冷冻小黄鱼产品。（王志）



“破茧成蝶”奠定发展基石

“拓海”的前身为瑞安渔业冷冻一厂，主要业务以出口冷冻小黄鱼等简单粗加工产品为主，属于外向型企业。2008年全球金融危机的影响，且因经营管理模式落后，产品结构单一等因素，一度面临发展困境。2010年1月1日，陈建仁等人看到食品行业的发展前景，斥巨资入股“拓海”重组，采用五大招数实施转型升级。

该公司首先根据经营管理的实际情况，抛弃原先制约创新、因循守旧的理念和制度，制订出一系列新的管理制度，规范了工作流程，促使整个企业的运作逐步向规范化、制

度化的现代企业转变，为企业的成功转型升级奠定了基础。

为提高企业抗风险程度低、改变产品结构单一的模式，“拓海”又在粗加工基础上，尝试走出一条精细深加工、提高产品附加值的新路子。那一年，“拓海”相继成功推出了精细加工的两大产品系列。

在经营模式上，“拓海”重新定位市场，建立起新的营销团队，改变以往陈旧的营销模式，并从单一的市场发展到多元化的市场，主动走进市场、掌握市场最新信息，加强原销售的薄弱环节。经过近1年的努力，一个个销售网络很快铺向全国

小黄鱼成韩国人家常菜

“在不断研发、拓展新型业务的同时，优良传统产业也不能丢。”去年，董事长陈建仁接手公司后，决定从冷冻加工小黄鱼出口着手，重新占领韩国市场。这一理念，两年来一直被“拓海”人坚持贯彻着。

“拓海”在转型前，冷冻加工小黄鱼出口一直是企业的主打业务，已有多年历史。但2008年全球金融危机后，东南亚国家经济滑坡，特别是公司最大的出口国韩国对海产品的需求减少，曾极大地影响了“拓海”的出口业务。

去年，“拓海”先是斥巨资增加硬件投入，建成标准化生产车间1.6万平方米，在原有的1.5吨冷库、4个急冻室基础上，又新增了3个急冻室，达到日急冻能力400吨，成为目前我市冷冻能力最大的企

业之一。这为重新出口冷冻小黄鱼、扩大出口规模奠定基础。

2010年，该公司出口额恢复，并超过了以前规模，达977万多美元。但“拓海”人并不满足。为了解韩国人的饮食习惯，公司领导多次带队远赴韩国，了解当地人的口味及饮食习惯，大规模展开市场调研。

同时，企业更加注重诚信经营。在选料上，他们坚持选用鱼肉鲜美、营养价值高的小黄鱼，保障产品的质量。因质量过硬，“拓海”的西子牌冷冻小黄鱼今年还获得“浙江名牌产品”称号。

在贸易中，“拓海”绝不会通过行业中的潜规则——穿“重冰衣”等手段，偷工“加”料，欺骗客商。为此，“拓海”加入了市水产流通和加工行业协会，参与制订《瑞安市水

烤虾“烤”出了新风味

目前，很多地方普遍存在渔业资源衰退的现象，渔业食品行业也将面临着资源少、价格高的发展瓶颈。要走出这一困境，产品必须转型升级，从粗加工转型到细加工，提高产品的附加值，否则将很难发展。在“拓海”重组之时，就对企业产品作出了这样一个定位。

去年，“拓海”花巨资研发，成功推出了精细加工的两大产品系列：休闲类系列食品，包括烤香鱼、鱿鱼丝、鱿鱼仔、烤鳗鱼、红娘鱼等十多种产品；腌制食品系列，包括炆蟹、泥螺、咸蜆、海蜇、醉蟹钳等十多种产品。

这些产品在国内各大城市上市

后，出乎意料地热销，其中腌制制品中的“拓海”炆蟹成为企业名牌产品，深受消费者喜欢，经常供不应求。当年，公司新增的休闲食品系列产品销售额就已超过1000万元。

今年5月份，尝到“甜头”的“拓海”通过和一些著名院校的合作，再次推出了系列鱼丸产品，很快也被市场所接受。目前，“拓海”日加工鱼丸40吨。

10月份，“拓海”又有了大动作，推出了烤虾系列产品，并在11月初全面上市。

“我们的烤虾，吃起来更鲜更嫩更有劲道。”陈建仁忍不住“自卖自夸”起来。他说，他们有一套特殊的烤制方法，从新鲜的活虾到能入

15个省市。

同时，公司还通过品牌运作，逐步打开“拓海”品牌的知名度，使企业的各大产品在市民中耳熟能详，成为很多市民送礼的首选礼品。

经过一年的转型升级，“拓海”“破茧成蝶”，为今后更好发展、更华丽转身做好了准备。

韩国国际物流公司社长都先生是“拓海”的老客户。在他眼中，“拓海”曾经只是冷冷清清的一座冷藏库而已，而非一家现代企业。今年10月，他再次来到“拓海”参观后，不由大为惊讶，连连竖起大拇指，通过翻译直夸企业变化大，越来越规范。

产冻品（小黄鱼、鲳鱼）包装计量监督管理公约》。

“拓海”人的认真态度与诚信服务，让一些韩国客商折服。这一年，他们在不断巩固韩国“回头客”的同时，还吸引了不少新客商。韩国客商金映完第一次接触“拓海”是在今年4月份，当时“拓海”人正在韩国调研市场。金映完被他们孜孜不倦的认真态度所感动，当场决定从“拓海”进货。

据了解，截至今年11月初，该公司今年已向韩国出口小黄鱼3050吨，创汇1450万美元，比去年全年增长近500万美元。

“今年越来越多的‘拓海’小黄鱼，‘游’上了韩国人的餐桌，成了家常菜。”只要提起此事，每个“拓海”人都会觉得很自豪。

多元化“拓”出更广发展

“我们正在筹备扩大鱼糜生产规模，明年产能达到1万吨。”前几日，陈建仁在公司董事会上提出这个建议后，得到了全部股东的赞同。

这是“拓海”明年新的计划，引进日本先进生产技术和工艺，并从日本、德国等国家购进新设备，如果能得以实施，至少还要投资上千万元。但对“拓海”来说，这是企业发展的必经之路。因为今年初，该公司就已描绘出今后长中短期的发展宏图，制订出了企业“十五二”发展规划，决心要用10年时间打造一个机制完善、运营健康、具有品牌影响力，在食品领域拥有成熟、领先的技术，年产值超过15亿元的食品加工上市企业。

如今，“拓海”人一直朝着这个方向前进，但他们也明白，这过程肯定并非一帆风顺。

陈建仁说，要实现上市目标，“拓海”首先要转型升级，转变原来单一的、粗放式的经营模式。他们将建立海洋产品精深加工研发基地，丰富产品种类，使“拓海”成为一个具有区域影响力的大型企业。

这两年来，他们与浙江海洋学院等多家院校合作成立了技术研究中心，开发蔬菜鱼丸、烤虾等各类新产品，推出各类深加工、高附加值的食品系列。同时，他们与南京中医药大学合作，开发保健品等高附加值产品也在进一步研究中。

“渔业产品与农产品相结合的多元开发，将是‘拓海’今后拓展的新路子。”陈建仁认为，在渔业资源日益紧缺的情况下，作为农业龙头企业的“拓海”在产品开发上不能过于单一性，更应该多元化发展，降低企业经营风险。

今年5月份，“拓海”就曾做过尝试。当时，我市出现蔬菜大量滞销，菜农们只能眼睁睁地看着花椰菜烂在田里，一筹莫展。“拓海”了解到这一情况后，立即决定收购花椰菜，利用公司原有的海产品烘干技术制作菜干。想不到这一尝试获得了意外收获，“拓海”制作的280吨花椰菜菜干很快便被抢购一空。

“拓海”人说，企业的转型升级不是一蹴而就的，其中会有挫折。但他们相信，不久之后，随着休闲类食品品种的增多，市场份额的增大，“拓海”的产品将会源源不断地走出瑞安，出现在全国各地的餐桌上，甚至出现在外国人的西餐的盘子里。