



2012年度 社会责任报告



獐子島 自然有未来

獐子岛集团股份有限公司



关于本报告

报告简介

本报告是獐子岛集团股份有限公司发布的第三份社会责任报告，报告回顾了公司2012年度所面临的机遇与挑战，披露了公司在履行价值使命、安全使命、绿色使命、共赢使命、幸福使命等方面的绩效。

编制依据

本报告编制遵循《深圳证券交易所上市公司社会责任指引》，参照全球报告倡议组织（GRI）《可持续发展报告指南》（2006版）和《中国企业社会责任报告编写指南（CASS-CSR1.0）》。

时间范围

报告中的2012年指2012年1月1日至2012年12月31日。部分表述及数据适当追溯以前年份。

发布周期

本报告为年度报告，每年与獐子岛集团股份有限公司年度报告同时发布。

报告范围

报告覆盖獐子岛集团股份有限公司，请参见公司治理架构图。

数据来源

报告中的经营数据源于经过审计的獐子岛集团股份有限公司年度报告，其它数据来源于公司内部文件和信息统计系统。除特别标注，数据均为獐子岛集团股份有限公司总体数据。

指代说明

为便于表述，在报告中“獐子岛集团股份有限公司”也以“獐子岛集团”、“獐子岛”或者“公司”和“我们”表示。

报告获取

本报告为中文，在深交所指定信息披露网站巨潮资讯网、獐子岛集团股份有限公司网站均可下载本报告的电子文档。网址为：www.cninfo.com.cn www.zhangzidao.com



“我们为能够在您的公司发现真正的全球公民企业所展现出来的楷模典范而倍感自豪。我向您伟大事业的持续发展致以我最美好的祝愿。”

——世界经济论坛主席施瓦布写给吴厚刚的亲笔信

獐子岛渔业不仅是行业的龙头企业，而且还代表辽宁、代表中国走出国门，成为世界渔业唯一的“行业塑造者”，这是全省的骄傲。希望獐子岛渔业要做大、做强渔业产业，目标定位世界级的，进一步提升辽宁和中国渔业在世界的知名度。

——辽宁省赵化明副省长在视察獐子岛集团时嘱托

“该公司采用了更具可持续性的海洋珍品养殖方式——多营养层次综合水产养殖法（IMTA）。该方式利用一种生物的废料来养殖另外一种生物。IMTA水产养殖技术使大连獐子岛渔业集团股份有限公司得以增加产量并实现了经济多样性，同时，通过将副产品和剩余的鱼饲料转化为可收获的作物减少了浪费，并降低了引入人工饲料的需求。”

——世界经济论坛首席业务官蒋睿杰

在《重新定义未来：可持续发展的新领军者》报告中
这样介绍獐子岛

“你应该为你的企业和员工感到骄傲。”

——MSC评估主审官对獐子岛集团董事长吴厚刚说

企业很难认识到可持续的生产方式可以不那么昂贵，原因是，他们必须从根本上改变关于降低成本的思考方式，像埃及的塞克姆农场那样，把初始投资用于更昂贵的原材料和方法上，给他们带来了企业发展过程中的重要储备资金。这可能还需要有反传统金融智慧的意愿，从而不再关注于降低每一部分的成本，而是提高系统的整体效率。总部设在中国大连的獐子岛集团是一个很好的例子。该集团在“海洋牧场”采取了多营养层次综合水产养殖模式，创建了包括虾夷扇贝、海参、鲍鱼、海胆和其他相互关联物种的平衡生态系统。一些物种可以提供食物给其它物种，从而减少废物，更重要的是，不同于单一物种的鱼牧场，多营养层次综合水产养殖模式不会消耗海底的养分，不再需要更换养殖区域使海域恢复活力。

——《哈佛商界评论》认为

目录

01



关于我们

公司简介

董事长致辞

06



可持续发展的海洋牧场

海域环境

海洋牧场可持续生态模式

10

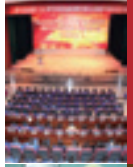


社会责任与管理

战略使命、愿景、目标

责任与价值观

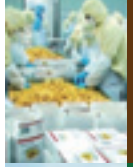
14



价值使命

推进转型发展 持续价值提升

20



安全使命

锤炼高端品质 呵护食品安全

23



绿色使命

践行低碳环保 推动生态和谐

26



共赢使命

致力客户感动 树立诚信品质

30



幸福使命

关爱员工成长 增进公众福祉

34



獐子岛：一个公司的意义



BEAUTIFUL CHINA BEAUTIFUL ZHANGZI ISLAND



美丽中国·美丽獐子岛

美丽中国赋予獐子岛关于“美丽”更为丰富的释义和内含，
即是：让獐子岛具有生态文明的自然之美、具有科学发展的和谐之美、具有温暖感人的人文之美。

自然之美

扇贝、海参、鲍鱼、海胆、海螺，
还有那些可爱的鲸鱼和海豚……
这些生灵在獐子岛这片纯净的海域内欢乐的栖居着，
每天都弹奏出美妙动听的乐章。





和谐之美

向海而生，人海相依。

科学养海、科学用海一直是獐子岛发展的主题，
用科技指导生产，发展碳汇渔业，
实现海洋经济发展和海洋环境保护同步并举。

人文之美

这里似海上田园，这里如世外桃源。

在獐子岛这片沃土上，人们过着幸福的生活，老有所养，老有所乐，幼有所教，病有所医。

这里曾经是全国第一个所有住户全部通上电话的岛屿，第一个实行岛上道路全部硬覆盖的岛屿，第一个通上路灯的岛屿，第一个实行海水供暖的岛屿。第一个蝉联“全国文明镇”的海岛镇。

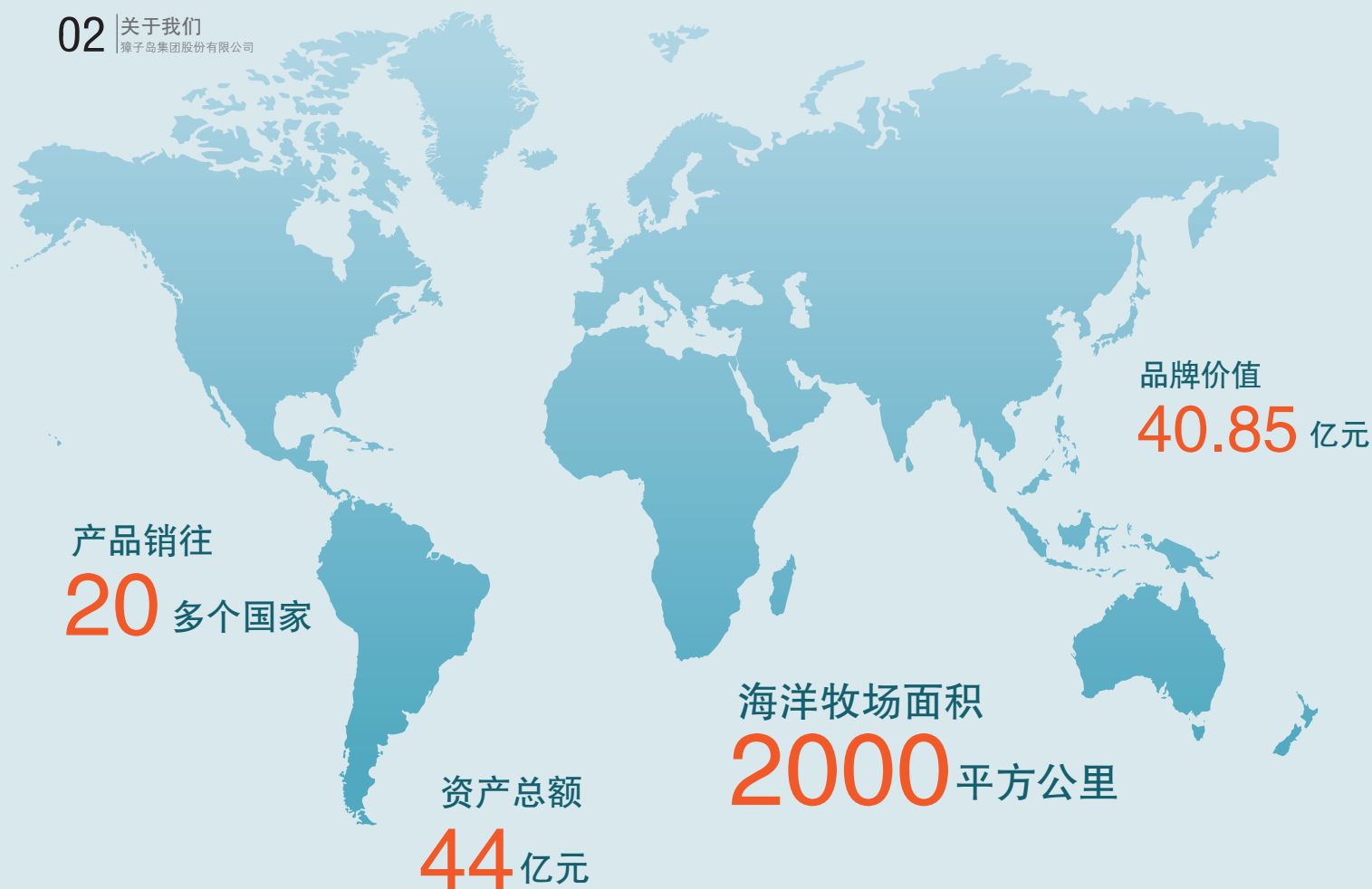




关于 我们



獐子岛集团股份有限公司（股票代码：002069）始创于1958年，曾先后被誉为“黄海深处的一面红旗”、“海上大寨”、“黄海明珠”、“海底银行”、“海上蓝筹”。现已发展成为以海洋水产业为主，集海珍品育苗、增养殖、加工、贸易、鲟鱼养殖加工、冻鲜品冷藏物流、休闲渔业于一体的大型综合性海洋食品企业。公司秉承“可持续发展、有质量增长”的发展理念，依托北纬39度地域资源优势，创新生态养殖渔业模式，拥有2000余平方公里远离大陆的国家一类清洁海域，已建成国内最大的世界级现代海洋牧场。



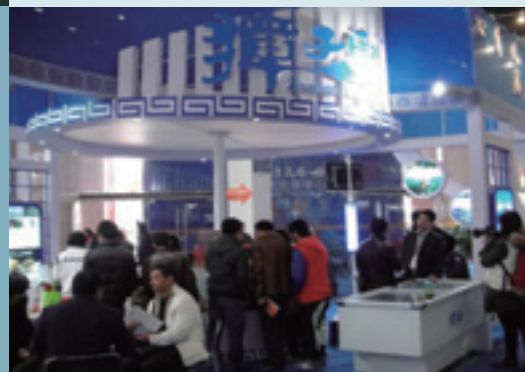
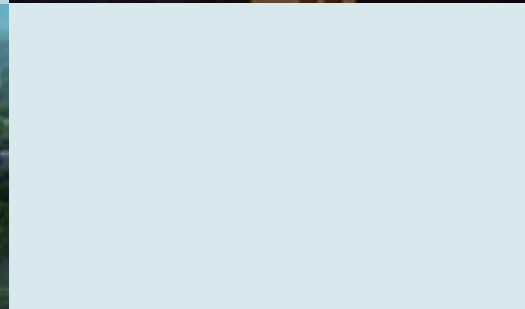
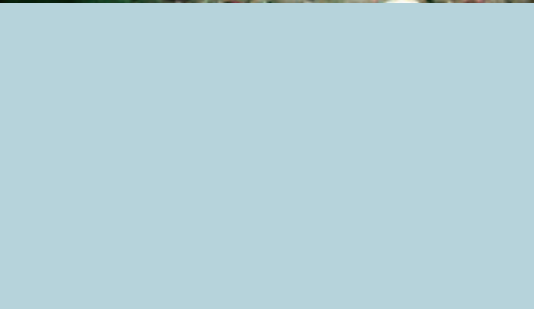
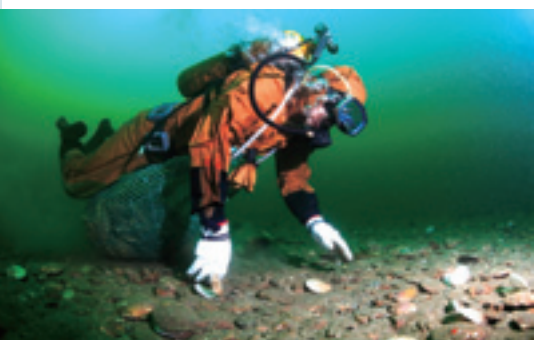
公司简介

獐子岛集团股份有限公司（股票代码：002069）始创于1958年，曾先后被誉为“黄海深处的一面红旗”、“海上大寨”、“黄海明珠”、“海底银行”、“海上蓝筹”。现已发展成为以海洋水产业为主，集海珍品育苗、增养殖、加工、贸易、鲟鱼养殖加工、冻鲜品冷藏物流、休闲渔业于一体的大型综合性海洋食品企业；集团公司注册资本7.1亿元，资产总额44亿元，现有员工6000余人，拥有19家分公司、20家子公司、2家参股公司，并于2006年在深圳证券交易所挂牌上市，创造中国农业第一个百元股。

秉承“可持续发展、有质量增长”的发展理念，依托北纬39度地域资源优势，公司创新生态养殖渔业模式，拥有2000余平方公里远离大陆的国家一类清洁海域，已建成国内最大的世界级现

代海洋牧场，其生态价值与实践成果广泛赢得世界的关注和认可，现形成以虾夷扇贝、海参、皱纹盘鲍、海胆、海螺等海珍品为主要产品的完整产业链，拥有国内唯一的国家级虾夷扇贝原良种场和国内一流的海珍品育苗基地。同时在大连、山东荣成等地设有6座水产精深加工基地，世界领先的贝类加工中心、20万吨冷链物流基地正在建设中。销售网络覆盖国内主要大中城市，国内经销商500余家，并在美国、加拿大、法国、香港、台湾设立分支机构，产品远销日本、韩国、澳大利亚等20多个国家和地区。其中，虾夷扇贝产量居于国内市场首位，占同类产品销售份额的70%以上，以安全营养的天然品质深受消费者喜爱。

作为农业产业化国家重点龙头企业，公司建立全程质量管控可追溯体系，坚持以HACCP、BRC、GAP标准检验，顺利通过



国际MSC预评审和现场评审，代表国家接受欧盟双壳贝类出口监管审核，并与世界权威检测机构SGS联合成立食品检测实验室，确保产品从“产地到餐桌”的安全。獐子岛海参、鲍鱼、扇贝被国家质监总局认定为“国家地理标志保护产品”，虾夷扇贝获得中国食品行业首个碳标识认证。

公司长期致力于行业科技创新，与中国科学院海洋研究所、中国水产科学研究院、中国海洋大学等国内水产界著名院所建立战略合作关系，共同构建国家级产学研一体化创新平台。公司于2004年被认定为“大连市高新技术企业”，2006年，被国家五部委认定为首批国家级企业技术中心，2008年入选全国第二批创新型试点企业。近10年来，公司获得省部级以上奖项10余项，其中《皱纹盘鲍杂交及杂种优势的产业化应用》项目、《贝类精深加

工关键技术与产业化》成果荣获国家科技进步二等奖，成功研发的“海大金贝”被全国水产原良种审定委员会认定为国家水产新品种。公司知识产权工作始终保持行业领先地位，现持有国内、国际专利45项，已形成覆盖海区采苗、育苗、中间育成、养殖、捕捞、加工全产业链的专利群。

公司始终将“责任、合作、执行、感恩”作为核心价值观，基于以海洋牧场、大洋渔业、高原泉水为“三大资源”，以冷链物流、渔业装备、休闲渔业为“三个支撑”的产业格局，面向“十二五”规划目标，通过“市场化、工业化、信息化、国际化”建设，全力打造“受人尊敬的、卓越的世界海洋食品企业”，为世界人民奉献绿色、自然、高品质的海洋珍品。

董事长致辞



獐子岛集团股份有限公司
董事长兼总裁
吴厚刚

獐子岛是大海的儿女，征服，被征服，挑战，再挑战……等等源自大海的态度，决定了一种根植于獐子岛人骨子里的开拓进取、百折不挠的个性，并历练成“敢立潮头，勇为人先”的理念。2013年，我们要在战略执行上下功夫，在业绩提升上下功夫，在团队建设上下功夫。紧密团结、坚定信心、迎难而上，让正能量融入每一个獐子岛人的内心。

回首过去的一年，如何丈量“三百六十五里路”的每步行走？怎样体察春夏秋冬的四季感温？用语言很难做出令人满意的概括。但有一点是肯定的，经历了2012年强烈的市场搏击，我们在风浪中得到了茁壮成长！

这一年，我们有引以为豪的荣耀，也有铭心镂骨的教训；有频频造访的天灾，也有经年斩获的收成；有无解纾解的难处，也有众多朋友的相帮；有媒体力挺的感动，也有流言蜚语的愤慨。当獐子岛的红色报表，首度出现了数字的困顿，公司全体将士所展现“上下同欲”的壮举，让我欣慰、让我释怀、让我感到拥有这样一支铁军队伍而自豪！

这一年，我们走进了世界最深处、登上了荣誉最高峰、认清了公司前进的方位、感到了肩头沉甸甸的重量。在中国“春季外交”的路线图上，我们的身影随同时任国家副主席习近平的脚步走进了“世界的十字路口”，在美国时报广场上，我们看到了大屏幕上正在播放红色中国的生态文明；在中美农业高层论坛上，我们用獐子岛生态养殖的点滴心得，在倡导人类共同担起建设绿色家园的责任与义务。

这一年，我们收到了世界经济论坛主席施瓦布的亲笔邀请，出席了冬季达沃斯年会，做为唯一一家渔业企业，我们在世界的讲坛上，倾述了建设现代海洋牧场的苦和乐、喜与忧。在那里，我们结识了热情好客的达沃斯镇镇长，使世界第一生态海岛与世界第一生态雪山实现了零距离接触，使地球变成了一个小小的“生态村”，我们住在东头，他们住在西头。

我们播种蓝色希望，我们收获金色未来。这一年，云南阿穆尔鲟鱼养殖基地已见端倪、全国最大的冷藏物流基地已经开建、海洋牧场百万亩蓝色土地已播下数十亿枚虾夷扇贝良种、亚洲最大的贝类加工中心已经落成、全国最豪华鲜活冷藏运输车队已经驶向全国、旅游客运的双翼在黄海北部已经展开了翅膀、我国又一海珍品新品种獐子岛“海大金贝”已露出了华贵真容、与雅马哈合资共建的玻璃钢船厂项目已

正式签约、被韩国官方称为“中国企业对韩投资的新典型”的韩国公司已扎营海外、獐子岛海参在央视《舌尖上的中国》之热播，再度掀起了国人健康美食的味蕾风暴、牡蛎基因组研究在世界著名《自然》杂志上刊登，由此牵动了巨大国际市场的商业神经……獐子岛“三大资源、三个支撑”产业布局，由此擎起了一个可持续发展企业的金色未来。

有人会问，2012——獐子岛播种多于收获，何时可见仓满囤盈？草原上有一种名叫尖茅草的植物，它刚播入土地时长势很慢，可半年之后，便一下窜至两米多高，由最初的“草中之矮”一下变成了“原上之王”。或许，这就是答案，这就是哲学。

我们营造爱心团队，我们喜看稻菽千重。这一年，公司企业年金计划正式实施，退休员工开始终身享受基本医疗保险待遇。一位老员工在欢送会上发表退休感言：“公司为我们补交了数目可观的医疗费，使我们的晚年无后顾之忧，生活充满了幸福和快乐，獐子岛集团永远是我们的家！”一杯酒、一席话，道出了员工一生情。这一年，我们捐建了大连市首个120支万元慈善基金、我们荣获了“中国最具成长力创新型企业”、“中国500强最具价值品牌”、全球“行业塑造者”及“中国50强全球挑战者”等诸多荣誉称号……

一个个“中国”、“世界”、“全球”等重誉荣膺，是军功章？还是嘉奖令？好象不全是，它更像是在可持续发展的海洋牧场上，布置了一道道世界性难题，在等待着我们做出正确的解答！

我们坚守文化高地，我们勇于刮骨疗毒。这一年，我们对不良现象批评过，声音的分贝有些大；我们对违纪行为处理过，出手的重量有些狠。因为有人超越了道德底线，有人触碰了神经痛点。“玷污文化”、“本领恐慌”、“定位缺失”，抑或成了公司的年度之问，在多元化思潮的冲击之下，我们不能只剩下了宽容与隐忍。獐子岛要守住这份祖传

的家业，就必须要有勇士断腕的决心，因为企业的生存不仅是要赚取利润，更要对公司生态环境进行扶正纠偏。

“品牌牵引，研发支撑，固本强基，利润为先”。新一年公司十六字经营方针，为何将“利润”二字圈定在一个“先”字？没有利润，品牌就会失去了驱动力，没有利润，研发就会失去支撑力，没有利润，“固本强基”就是一句空话，二者之间互为因果，又相辅相成。为此，在新的一年里，我们必须要吹糠见米，排沙见金，将尚未攻下的山头夺回来、将牛筋难咬的骨头啃下来、将漏在海里的利润捞上来、将洒在路上的粮食捡回来，让獐子岛海珍品鲜飘一个个市场，让火红的报表，变成一块块真金白银，让我们的正能量融入一颗颗沸腾的人心！

近日，一个“航母style”手势很给力，很多人加入了模仿的行列。从这个意义上说，由“三大资源、三个支撑”打造的獐子岛集团，亦可比喻成为一艘渔业版的“航空母舰”，公司各职能中心、各事业部在即将出征之际，也应具有“辽宁号”航母驶向深海的奋进精神，也应具有舰载机驾驶员敢于试验的拼命精神，也应具有航空报国、献身战位的罗阳精神，为獐子岛航船驶向深海秀上一把“航母style”手势，并为此大呼一声：走你——！

獐子岛集团股份有限公司
董事长





可持续发展的 海洋牧场



獐子岛人对海洋生态很早就有深刻的认识。早在上世纪九十年代，獐子岛人就提出了“耕海万顷，养海万年”的理念，并遵循可持续发展的思路建设现代化的海洋牧场。半个世纪以来，獐子岛人一直保持着低碳环保的发展措施：镇上没有大型的工业企业；居民的污水实行定点排放；岛上不养家禽，生活垃圾被转移到岛外掩埋；采用风力发电、海水集中供暖等。

■ 海域环境

北纬39度

盐度31‰

水温11°

流速0.75m/s

水深35米

国家一类水质



獐子岛海域地处北纬39° 3′ ,东经124° 47′ , 是黄海与渤海交汇海域,属于寒热交界地带, 是世界公认最适宜海洋生物生长的纬度, 这里有特殊的大陆架结构, 处于辽南沿海与近海交汇处。该海域平均水深达 35 米, 属深水岛类型; 平均水温11° , 常年寒冷, 流速0.75m/s, 海流湍急, 0污染, 盐度31‰, 是仅有的国家级海珍原种场, 该区域的海洋产品都有着世界公认最好的口味和营养价值。

35米的水深, 海底阳光能见度低, 海水温度低, 海参鲍鱼等海珍品的生长周期长且身强体壮, 再加上距黄海冷水圈较近, 海水交换能力和自净能力强, 远离大陆和主航道, 污染度极低。

■ 海洋牧场 可持续生态模式



责任 · 合作 · 执行 · 感恩

RESPONSIBILITY · COOPERATION
EXECUTION · GRATITUDE

海洋牧场是一种接近于自然的、可循环的、可持续的、具有良好经济效益的渔业生产模式，独立于远洋捕捞、近海渔业、近岸渔业等海洋渔业产业，是全新的渔业发展模式。

海洋牧场是指在一个特定的海域里，为了有计划地培育和管理渔业资源而设置的人工渔场。首先营造一个适合海洋生物生长与繁殖的生境，并进行水生生物放流(养)，再由所吸引来的生物与人工放养的生物一起形成人工渔场，依靠一整套系统化的渔业设施和管理体制，将各种海洋生物聚集在一起，如赶着成群的牛羊在广阔的草原上放牧那样，建立可以人工控制的海洋牧场，其主要目的是确保作为渔业生产基础的水产资源的稳定和持续增长。

社会认同

“可持续发展新领军者” 典范企业
冬季达沃斯行业塑造者
贡献“粮食安全”的成熟解决模式

环境价值

20多种海洋动物的优良本息地；
年收获5万多吨虾夷扇贝、海参、鲍鱼、海胆等海珍品
吃扇贝等于多种树，**5万吨扇贝=53万棵大树**

低碳 绿色 生态

2000平方公里海域

经济价值

上市6年净利润增长230%
近3年累计分红率150%
复权后股价较发行价上涨500%

社会价值

1.5万岛民的金饭碗、护身符、养老卡
单个组合业户最多年受益2000多万元
创造1万多个就业机会的最佳雇主

科技主导

5家国内一流海洋科研机构的科技支撑平台
100多项专利的专利池
国家唯一虾夷扇贝原良种基地
24小时全海域监测



社会责任 与管理



我们通过管理变革，服务经济社会发展，提升可持续价值创造能力；通过环境保护、生态修复，开展绿色运营和绿色公益，致力可持续生态建设；通过深化社会责任理念，开展社会公益活动，积极回馈社会、股东、客户及员工，贡献可持续和谐发展。



战略使命

为世界人民提供健康、安全的海洋珍品；
为中国渔民创造富裕机会；
为海岛人民创造城市化条件；
为所有股东、客户、员工提供增值空间。

企业愿景

打造受人尊敬的、卓越的世界海洋食品企业。

战略目标

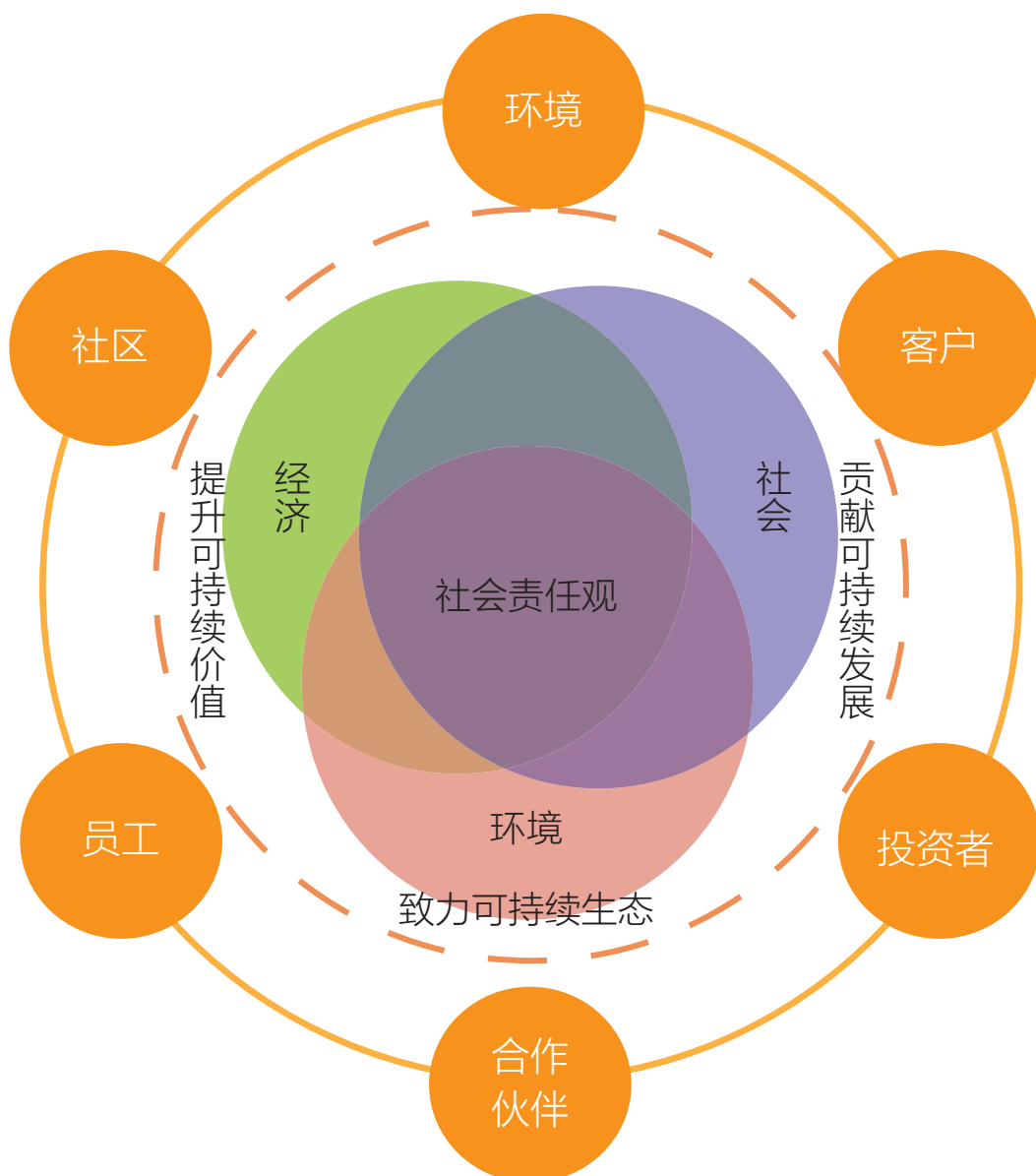
2015年，成为中国渔业的领军者，成为世界渔业行业的塑造者。



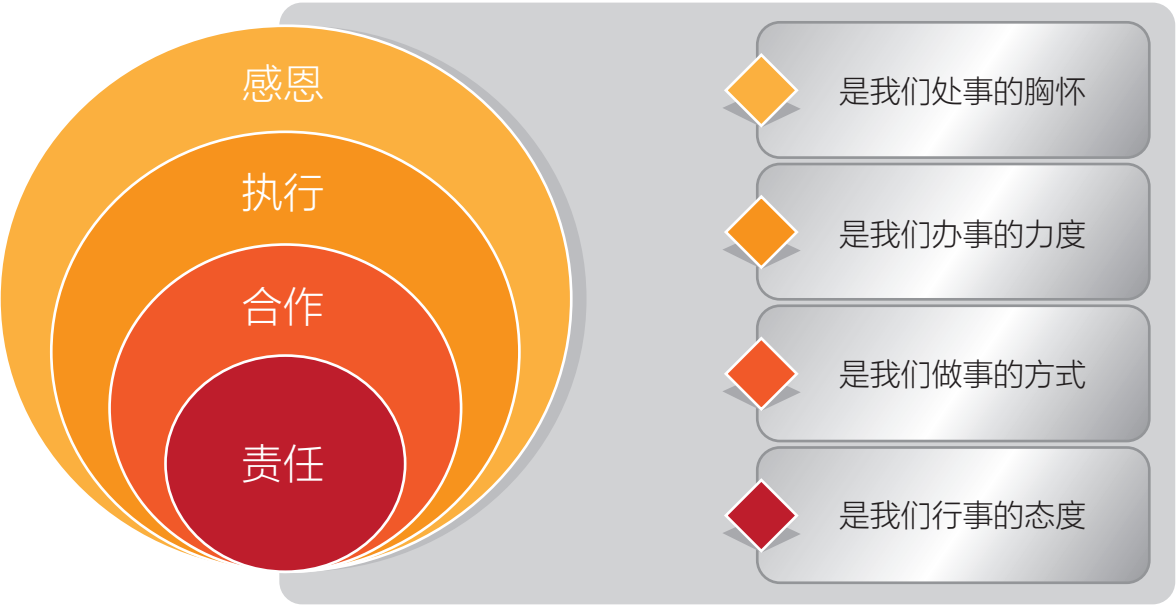
■ 责任与价值观

企业的发展是追求自身经济价值增长的过程，也是不断满足社会公众期望的过程。公司将创造更多的社会价值作为公司发展的原动力，推动企业可持续发展，打造受人尊敬的、卓越的世界海洋食品企业。

社会责任观



核心价值观



獐子岛集团十分重视利益相关方的期望与要求，充分考虑自身运营和管理对利益相关方的影响，不断完善沟通交流的方式和渠道，重视利益相关方关注的实质性议题，并给予积极回应，与利益相关方共迎发展机遇，共接发展挑战，共享发展成果。

利益相关方	我们的责任和承诺
投资者	稳健运营，提供合理、可持续的回报，为股东提供增值空间，及时准确对经营状况和重大事项信息进行披露
客户	提供绿色、自然、高品质的海洋珍品，为客户带来更新更好的消费体验，努力赢得客户的感动
员工	畅通员工职业成长通道，重视员工能力提升，营造良好工作环境，促进员工与企业的共同成长
合作伙伴	以“顾客至上，诚信为本”为基础合作，共赢发展
社区	深化社会责任理念，开展社会公益活动，参与社区共建，积极回馈社会，致力成为优秀企业公民
环境	生态是有生命的，耕海万顷、养海万年，节能降耗、保护水资源、创造水的价值，应对气候变化、发展低碳经济、循环经济



公司通过提升投资者关系、完善信息披露、加强关联交易管理及提升内部管理等多项措施，进一步构建科学、完善和透明的公司治理架构，实现公司与股东、客户、员工共同价值管理。

价值使命



推进转型发展 持续价值提升

“机遇永远垂青有准备的人”。獐子岛集团正是在中国明星企业转型、改制、变革之际，在开明务实的獐子岛父老乡亲的支持下，审时度势，大胆创新，毅然决然地引进现代企业制度，进行公司改制，把全镇渔业经济规模化、集约化成功地导入经济发展的快轨道。

建立现代企业制度，实现法人治理。几代獐子岛人用汗水、用智慧、用心血乃至用生命创下的一份家业，被植入了现代企业

制度的基因，开启了獐子岛集团向现代化企业进军的历程。从此，结束了集体经济时代，完成了股份制改造，实现了体制创新，跨入了现代企业制度时代。

獐子岛集团董事长吴厚刚在纪念建立现代企业制度周年庆典中说，抚今追昔，回顾总结集团公司走过的历程，主要是得利于制度优势、文化优势和环境优势。有了天时、地利、人和的良好环境，才有了公司十几年来健康快速的发展之路。

獐子岛：变革中的共同价值管理

地处黄海之滨的獐子岛曾被称作“海上大寨”，艰苦奋斗的“大寨精神”在獐子岛集团集团体现为大干快上，曾一度创造出单船捕捞和总捕捞量的全国纪录。政企合一的弹丸小岛，充斥着浓厚的英雄主义情结，正是在这样的集体制背景之下，獐子岛用了三十多年的时间转身成为一家具有长远战略眼光、胸怀大局的现代化企业集团。

长期以来，传统的海产品养殖采取的一直是高度密集集约化的围堰养殖及浮筏吊笼养殖的方式，而这种养殖方式会对海洋环境造成损害。獐子岛所在的长海县就曾经历过产量的大起大落，因而獐子岛开始思索如何改变传统养殖方式，实现可持续增长。獐子岛集团集团在1985年开展底播养殖技术的实验，然而，这一转变却引发了岛上养殖户的强烈反对，将倡导底播养殖技术的镇长吴厚刚斥责为“败家子”。他们认为，将耗费了大量资金投入的优质苗种投入海底，是“疯狂”的行为，海洋环境变幻莫测，没有浮筏、吊笼、和围堰的保护和限制，将苗种洒向大海的做法等同于直接将钞票抛入海中。

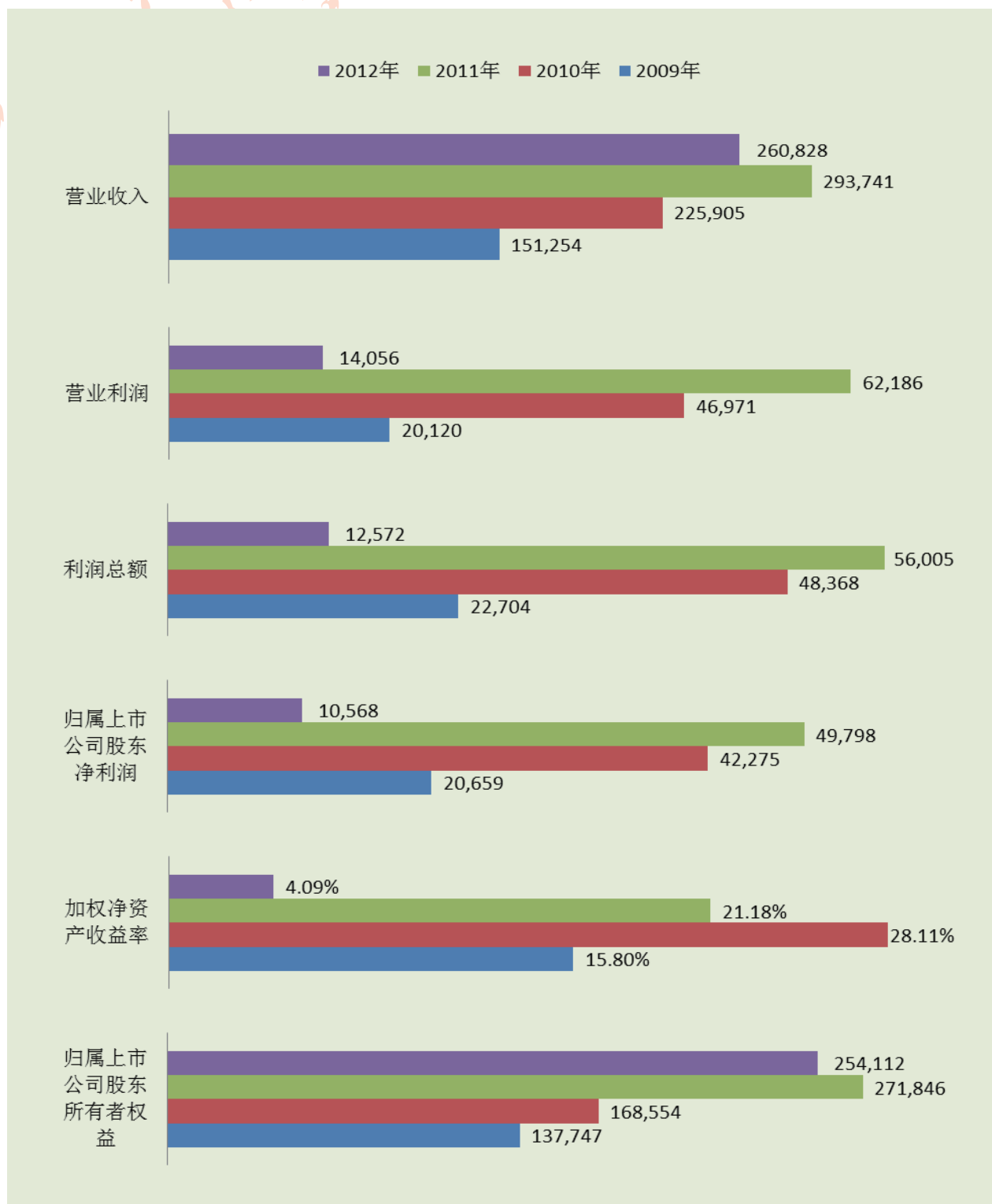
此时的獐子岛集团集团采取了双管齐下、软硬兼施的办法。一方面坚持投入资金进行试验、与养殖户沟通、普及新技术；另一方面采用经济杠杆进行调节，比如，在收购时限定产品尺寸和品相，不再收购过小的虾夷扇贝和鲍鱼，抬高优质产品的收购价。两年之后，通过对第一批底播养殖的虾夷扇贝进行捕捞，人们惊喜地发现虾夷扇贝的苗种存活率达到了三分之一，并且底播在深海的虾夷扇贝与野生虾夷扇贝几乎一模一样：表面光洁，没有浮筏养殖扇贝常见的石灰虫附着，营养成分也高于浮筏养殖的扇贝。

在此基础上，獐子岛重新对自身进行了市场定位，确立了高端品牌影响，走高附加值高毛利率的道路。于是在2002年獐子岛整改上市，实现政企分离，在2006年引入多重营养供给体系，降低成本的同时丰富海洋环境。有了丰富多样的海洋生态环境，獐子岛开始筹备开展休闲海钓产业，致力于将獐子岛打造成“海钓天堂”。

在由海珍品养殖向多元化海洋资源开发集团转型的过程中，獐子岛集团始终与岛上居民保持着休戚相关的联系。为避免过度捕捞破坏海洋资源，獐子岛集团将船东和船员安排到公司就业，对捕捞活动进行统一的审批管理，确保海洋资源能够得到科学养护。建立起“政府+银行+科研机构+公司+农户”的“五合一”合作模式，分散风险，带领当地一万多名养殖户共同致富。

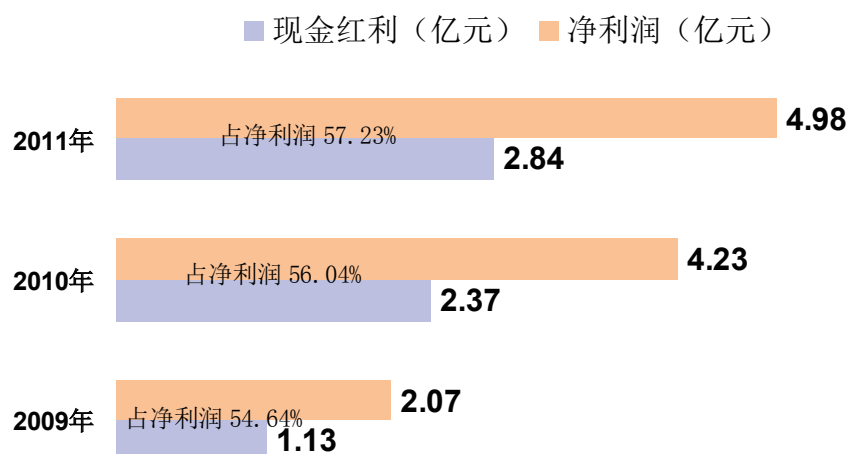


主要业绩指标 单位：元



现金分红

公司一直追求以优异经营业绩回报广大股民，维护全体股东、特别是中小股东的权益。通过对外投资、组合合作等方式实现外延式增长，通过管理效益提升、业务流程优化等方式实现内涵式增长。2012年，集团以唯一渔业股入选“深证消费50指数”和中小板红利、社会责任两指数、“深证行业龙头指数”，被大连市证监局评为“大连辖区现金分红典型公司”。



优化公司治理结构

诚实诚信、实际实效、守法守规、利人利己的经营信条

依法运营，严格遵守国家各项法律、法规。公司严格按照《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》和《深圳证券交易所股票上市规则》等相关法律、法规，不断完善公司法人治理结构，健全内部控制体系。公司目前已建立由股东大会、董事会、监事会和高级管理层构成的权责明确、有效制衡、独立运作的公司治理架构。公司整体运作较为规范、独立性强、信息披露及时准备完整，与中国证监会有关上市公司治理的规范性文件要求相符。

制度管理是支持公司可持续发展的保障

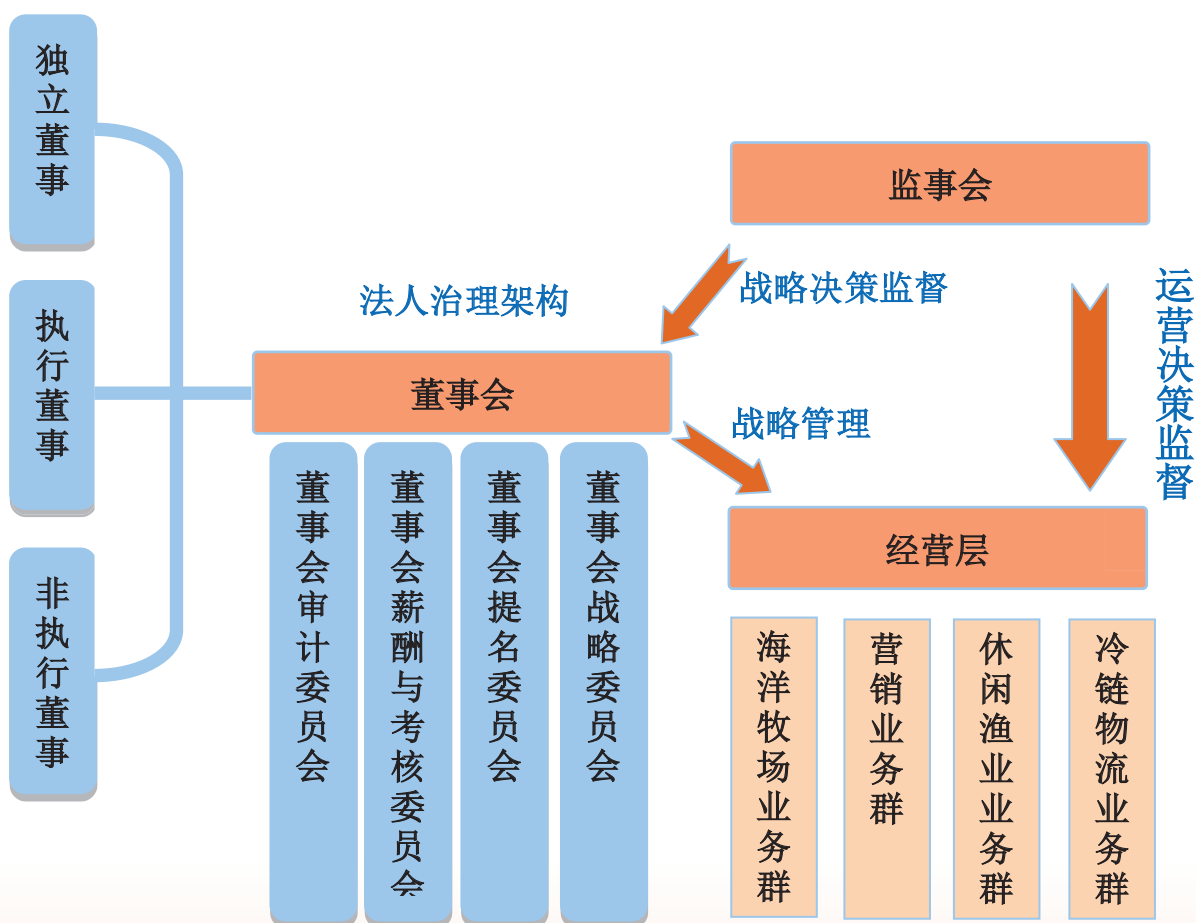
公司重视内部控制制度的贯彻落实，强化风险管理。公司风险管理是一种“自我保健”，重在预防，通过识别风险、防范风险，保障公司健康持续发展。公司在经营管理各个环节、关联交易、对外担保、重大投资、信息披露等方面发挥了较好的管理控制作用，为公司各项业务的健康运行及经营风险控制提供保证。《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《重大投资决策制度》、《总裁工作细则》等几大制度确保了公司的可持续发展。



信息披露真实、透明 是公司履行社会责任的具体表现

2012年公司共召开5次股东大会，听取并批准了18项议案及报告；共召开董事会会议13次，审议通过议案48项；共召开监事会会议10次，审议通过议案19项。基于长远发展的需要，健全激励约束机制，公司于2011年7月启动2011-2014年股票期权激励计划，并于2011年12月12日正式实施。

组织架构



对于公司发展过程中遇到的困难的提问，

我们如此回答：

公司在发展中遇到的难题：一个是资源问题，一个是市场需求问题，一个是人才问题。归根结底就是管理问题。

管理是公司现在最主要的、重点的工作，如何通过体制和机制的完善，如何使整个公司由资源型向市场型转型，并且转型过程中，能够吸引更多的人才，更好的发挥人才作用，尤其对于拥有国际化的市场布局、国内全域化的资源布局，同时拥有完整的产业链、多元的品种，还有跨行业多元的产业的獐子岛集团来说，实现公司有效的管理，至关重要。

2012年公司遇到了一个困难，就是我们海洋牧场的亩产出现了一些波动。经过认真调查分析：水深是影响亩产的一个关键因素，同时，2009年以来开发的新区，扇贝长势也不均衡。根据行业属性和特点，即是农业、牧业资源标准差异的问题。比如：有一类的土地，有二类的土地，有高产的土地，有低产的土地，也有资源比较好的牧场，也有资源相对比较差的牧场，这些对产量都有一些影响。公司从五个纬度总结影响公司亩产原因。

一是北黄海冷水团：因其无规律变化，且每年

辐射区域不一样。二是区位：偏内陆地区与偏东、偏西、偏南的扇贝底播区位增长情况是不一样的。三是底质：沙底、泥底、泥沙底涨势均不一样，有明显的差异。四是种质：自然采苗和自育苗及外购苗在质量方面差异比较大。五是操作管理。苗种的成活率、干露时间控制、苗种的规格、苗种装运等都可能对养殖质量产生一定影响。

对此公司采取了一些措施，通过科研院所一起对黄海冷水团这个规律进行分析，对底质进行了盘查，重新划位、划级，重新规划，苗种也通过自主研发和外部合作相结合，现对海大金贝、獐子岛红、獐子岛紫、深海扇贝这些品种进行了创新研发，其中，海大金贝、獐子岛红均实现产业化，其它多个品种正在进行中试，预计明年会有一些效果。

公司从机制、队伍建设、组合业户标准化生产及装备升级等方面进行了完善和升级，相信这个困难周期过去之后，精准养殖，精益管理将可在公司实现。



安全使命



保障产品质量，对消费者负责，是企业最大最核心的社会责任，也是獐子岛给予广大消费者的一份承诺。绿色、自然、健康的品质，一直是我们最大的骄傲，也将支撑起獐子岛集团基业的百年长青。品质导航的理念、质量管理体系、第三方食品安全集中检测机制、全程鲜活冷藏物流、科技研发的支撑构成了公司立体化的品质管理体系，确保了食品安全和产品口味，支持企业走向可持续和卓越。

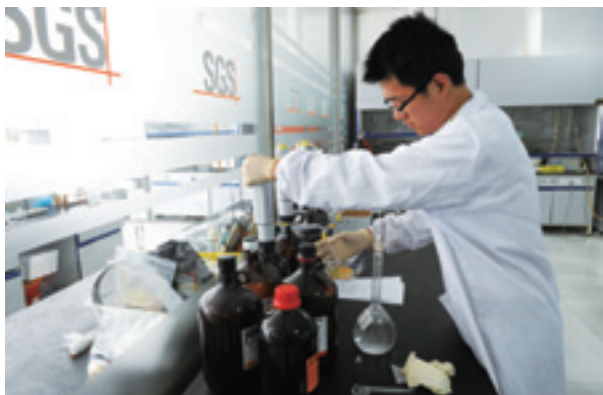
锤炼高端品质 呵护食品安全

以世界级标准律己

SGS是世界公认的最权威的第三方检验机构，全名为“通用公证行”，创建于1878年，是目前世界上最大、资格最老的民间第三方从事产品质量控制和技术鉴定的跨国公司。有64000多名员工（包括科研人员，工程师，博士，化学家，审核员和检验员等），在全球143个国家开展检验、鉴定、测试和认证服务。因为国际市场非常认可SGS检验的公正性和权威性。

2009年3月9日，獐子岛集团与这家世界级的检验巨头合作，成立了SGS在中国东北地区的第一家食品实验室，也是中国渔业行业中的第一个国家认证的实验室。从此，獐子岛的食品生产的每一个环节，都多了一双世界标准的眼睛。SGS的检验让我们对自己有了更高标准的要求。SGS对公司出厂的每一批产品都进行了严格的检验，达不到他们检验要求的产品决不能出厂。这也是董事长吴厚刚一直强调的：“食品安全是獐子岛的生命线，没有任何灾难能打得倒獐子岛，除了食品安全。”

目前，獐子岛出产的食品都经过了SGS的检验，他们把每一个客户都当成国际客户，严格要求产品质量。公司不断挑战世界顶级的检验和认证标准，用心呵护食品安全。



獐子岛海洋食品 获得进入日本市场“签证”

2012年7月，獐子岛集团荣成食品有限公司顺利通过日本佳世客公司的供应商质量体系审核，这也是今年该公司通过的第5项质量审核。

佳世客是日本永旺集团旗下的连锁零售集团，此次委托日本生活品质研究所对荣成食品有限公司生产的冷冻腌渍鱼籽进行质

量审核，专家组通过对车间质量检查、加工流程监督、文件审阅等现场审核，给予通过审核评定。

荣成食品有限公司是獐子岛海洋食品深加工的主要基地，加工的产品以出口销售为主，今年公司在继续做好产品对澳大利亚市场出口的同时，又针对日本市场开发了裹粉扇贝和裹粉竹荚鱼产品。此次，通过日本佳世客公司的多项审核，标志着荣成食品的精深加工食品将取得进入日本市场的通行证。

獐子岛集团获AA级 全国质检信用企业荣誉

2012年1月13日，全国检验检疫信用AA级企业质量诚信企业经验交流会在人民大会堂举行，獐子岛集团荣获国家质检总局颁发的AA级全国质检信用企业荣誉。

AA级全国质检信用奖是我国进出口企业信用管理的最高评级。也体现了国家质检总局贯彻落实“抓质量、保安全、促发展、强质检”的工作方针，大力宣传质量诚信企业的优秀经验。

“检验检疫信用AA级”是由国家质检总局在已有的A、B、C、D四个企业信用等级基础上增设的。在让诚信企业享受到各项扶持政策的同时，检验检疫部门还将对AA级企业实行动态管理，即已核准的AA级企业定期报送企业经营管理状况报告以及进出口产品质量情况。

本次全国获得此项殊荣的企业仅130家，獐子岛集团位列获奖单位之一，同时也是辽宁省的9家企业之一。



解决水产品安全问题，我们如此回答：

要从三个方面入手，第一是水产品养殖的水域无污染；第二是水产品饲养要科学，决不能有农药残留；第三是水产品的运输要快捷，确保水产品新鲜。

獐子岛拥有独特的自然禀赋。獐子岛原本是一个岛屿的名字，面积不足15平方公里，距离大连陆地有100多公里，地处北纬39度。这里的海洋有着得天独厚的条件，海水清洁，水温、流速、盐度、饵料等条件非常适合海参、鲍鱼、虾夷、扇贝等海洋珍品的生长，是海上的“天然粮仓”。

饲养环节是海鲜质量安全重点，一些企业为了追求片面经济效益，向养殖海域投放各种药品，严重损害消费者利益，破坏海洋资源，不利于水产品的可持续发展。獐子岛坚持科学养殖模式，养殖海域形成了上层套藻、中层养贝、底层珍品增殖的多层次立体式养殖格局，健康的生物链使海水保持纯净。同时，獐子岛立足于长远的发展，严格控制水产品的种质、生产、加工、储藏、运输等各个环节，使獐子岛产品始终保持优质状态。

科学的储藏及运输是贝类海鲜质量的保证。獐子岛有目前亚洲最大的海珍品暂养、贝类净化中

心。经过净化的贝类，大肠杆菌、微生物指标下降，符合食用卫生标准，而且里面没有沙子，口感香甜脆滑。

运输是水产品到老百姓手中的最后一道环节，獐子岛集团通过冷藏、物流两大支撑，实现将金枪鱼、帝王蟹、龙虾、北极贝等全世界最新、最鲜的海洋精品提供给国内广大消费者，丰富百姓的餐桌。同时，公司还将关注食品品质的饮食文化引入国内，这是獐子岛集团一直坚持的“品牌、品质、品味”理念和价值。为了给消费者提供“从产地到餐桌”的高品质、新鲜海珍品，2012年，獐子岛集团于成立了锦达鲜活冷藏运输有限公司，实现了千里海鲜当日鲜，而正在建设的獐子岛20万吨超低温冷藏基地，将更加合理整合和推进“獐子岛”理念中的建立国际中高档冷冻海珍品集散地的战略，促使獐子岛集团打造成为无国界的海产集散地，同时也展示了獐子岛集团强大的物流、仓储、加工及海外公司布局的实力，兑现着“为世界人民提供健康、安全海洋珍品”的使命。



绿色使命



在獐子岛生态海洋牧场，两位潜水员跳入20米深的大海，5分钟后，潜水员托着两网海底珍品跃出海面。抖开网，虾夷扇贝、刺参、海胆撒满了小船的船头。这里是国家一类清洁海域，海珍品没有污染，可以安全食用。这里的扇贝“水果味儿”，这里的海参“会跳舞”，这里还常游弋着可爱的鲸鱼和海豚，这是大海最好的回馈。

践行低碳环保 推动生态和谐

大海是獐子岛人的依靠，向海而生，因此，不能无节制的索取。只有科学保护海洋资源，合理开发，才能走上可持续发展的道路。公司积极倡导绿色可持续发展理念，在尽可能降低自身运营对环境影响的同时，不断探索低碳经济发展道路，引导资源的优化配置，推动生态和谐。



生态是有生命的，我们用心养护

生态是有生命的，耕海，就必须养海，养海，就必须尊敬海、爱护海。这已经成为獐子岛集团的企业文化，每一个獐子岛人都牢记：我们要做有责任的新渔民。我们要像爱护自己生命一样去呵护獐子岛海域生态的生命，绝不容许任何行为和组织破坏它；我们要改变过去盲目式经验式的操作方式，要用“可持续”思维去研究它，了解生态生命的承受容量；我们要反思过去一些鲁莽的建设行为，用科学的态度去恢复海底生态环境。

大海是獐子岛人赖以生存的资源，他们对海洋生态很早就有深刻认识。在上世纪九十年代，他们就提出“耕海万顷，养海万年”的理念，开始了保护生态环境的努力：镇上没有大的工业企业；岛上居民污水实行专业定点排放；居民不养家禽，生活垃圾经过压缩后被转移到岛外掩埋；岛上30多年前就实行封山育林；风力发电、海水集中供暖、太阳能路灯等低碳环保项目在岛上都已实施。

为了保护生态环境，獐子岛无所不用其极。每天出海作业的船和海上监控的船必须同时清理海上垃圾，企业对

此进行有偿回收；獐子岛的作业船要全部换成玻璃钢的，企业正在陆续更换掉高能耗的木船和金属船；中科院北黄海上监测系统设在獐子岛，用科技的力量监控和保护生态环境；他们请世界知名第三方检验机构SGS做虾夷、扇贝的碳标签认证，计算一只扇贝的一生中，吸收和排放多少碳……

獐子岛集团股份有限公司董事长吴厚刚表示：“走可持续发展之路，是一个企业应有的担当，应尽的责任。我们不能说胸怀全球，但起码要善待脚下的这片土地，要对得起祖宗，对得起子孙，也要对得起当下的消费者。我们决不能做破坏生态的事，这是我们的底线。”

对可持续理念的坚守，让獐子岛放弃了很多利益，但仍实现了可观的商业效益和良好口碑。俗话说，靠山吃山、靠海吃海，而在海洋资源不够丰富的时候，“养海”则成为实现海洋可持续发展的有效途径。

海洋牧场增殖模式经得起苛刻检验

经海洋管理委员会评审，獐子岛集团顺利通过MSC（海洋管理委员会）渔场认证的现场评审，目前正在公示阶段，有望成为中国第一个获得MSC渔场认证的水产企业。

MSC标准全称是《海洋管理委员会（MSC）可持续渔业原则与标准》，是为保护渔业资源和生态多样性平衡的水产业良好准则。目前欧美零售商、制造商以及餐饮服务运营机构都在推行MSC项目，并承诺只采购和销售通过MSC认证的水产品。MSC认证的条件非常的苛刻，虽然只有“可持续发展、生态多样性以及良好的管理体系”三方面原则，但其引申内容却涵盖了限量捕捞、恢复渔业资源和保护海洋生物多样性等诸多方面。认证委员会对公司在渔业资源的可持续性发展和海域生态多样性保护方面做出的突出贡献给予肯定。尤其是潜水捕捞方式、网具的新型改造、四年轮播轮收的增殖方式和与科研机构、高校共同搭建的技术平台等符合MSC标准要求，有利于保护海域资源的举措给予高度评价。

獐子岛集团荣获“2011生态中国贡献奖”

2012年6月5日，由中国绿化基金会主办，全国绿化委员会、国家林业局支持的“2011年绿色公益盛典”活动在全国政协礼堂隆重举行。獐子岛集团等23家企业荣获“2011生态中国贡献奖”，大连市、深圳市宝安区2个城市获得“2011生态中国城市奖”。中共中央政治局常委、全国政协主席、中国绿化基金会名誉主席贾庆林作重要讲话并同出席会议人员合影留念。

一直以来，獐子岛集团始终坚持“低碳、生态、绿色”的可持续发展理念，发展“碳汇渔业”。2000余平方公里的现代海

洋牧场，通过底播增殖海参、鲍鱼、虾夷扇贝等海珍品，实现海洋可持续发展。同时公司通过建设人工鱼礁、改善渔业生态环境、修复海洋资源，使得海域中的鱼类、藻类及其他生物资源得以恢复和增加。2011年，公司还向中国绿化基金会绿色大连基金捐资1000万元，用于造林绿化生态建设。此奖项的获得，使獐子岛集团在生态建设绿色公益事业方面得到肯定，激励獐子岛集团继续为促进造林绿化和生态建设事业发展添砖加瓦。

对于生态和谐，我们如此回答：

海洋资源与人类是相互依存的，只有和谐才能共生。上世纪80年代，獐子岛主要的养殖品种是海带和栉孔扇贝。海带虽然养殖方法简单，但是由于价格低廉，而且占用浮筏面积大，经济效益不高。栉孔扇贝需要浮筏养殖，价格虽较海带为高，但是受环境、病害影响很大，曾经连续多年大面积死亡。这都给海洋造成一定的影响。

獐子岛人吸取了教训，从日本引进对自然环境要求很高的虾夷扇贝，做出了“压缩浮筏养殖规模，扩大底播增殖面积”的战略调整，大力发展与海域环境相协调的海珍品底播增殖。当多数地方还在实行低效、易污染的浮筏养殖时，獐子岛已经开始采用自然放养的“底播养殖”技术，让海参、扇贝、鲍鱼等海珍品在三四十米深的海底自然生长。这种方式不需要投任何饲料，不造成海水污染，不但能提高海水养殖效率，还可以改善扇贝的成活率和肥满度。

和谐是时代的主题，是可持续性发展的内涵，

也是一个艰难的研究课题。獐子岛积极探索破解养殖污染、资源衰竭等困扰中国海洋渔业的难题，创造了“公司+政府+金融机构+科研院所+养殖户”的五合一渔业产业化发展模式，充分调动和整合社会资源，解决了区域经济发展、渔业发展、渔民致富、渔村进步的重大问题，产生了巨大的经济效益和社会效益。獐子岛集团为了保护海洋，每年的苗种、养殖设施和管理投入数亿元，还依据科研院所提供的海域环境变化规律，一直采取合理密度、轮收轮作、休耕生息、无害收获的产出方式。除此之外，还投巨资用于生态保养，使獐子岛海域保持着国家一类大气和水质水平。目前，獐子岛实现了海洋经济发展和海洋环境保护同步并举，人海相依，开创了人与大海和谐共生的养殖模式。正是这种和谐共生，让名不见经传的海岛成为完美的海上“田园”，为劳碌疲惫的来者提供了一片放飞心灵的人间仙境。



共赢使命



受欧债危机的影响，全球经济回暖还存在很多不确定因素，随着购买力的下降，实体经济的市场必定会在一定时期内继续萎缩。应对这场危机，獐子岛提出把“客户创造价值”提升为主导地位，主动出击，为客户提供更多的服务和商品附加值，赢得客户感动，赢得客户尊重。

致力客户感动 树立诚信品质

受欧债危机的影响，全球经济回暖还存在很多不确定因素，随着购买力的下降，实体经济的市场必定会在一定时期内继续萎缩。应对这场危机，獐子岛提出把“为客户创造价值”提升为主导地位，主动出击，为客户提供更多的服务和商品附加值，赢得客户感动，赢得客户尊重。



诚信至上、以质取胜

多年来，獐子岛始终坚持“诚信、品质、创新”的经营理念，以“责任、合作、执行、感恩”为企业价值观，推动现代海洋牧场建设，为消费者提供绿色、健康、环保的海洋珍品；并确定“以市场为导向、以技术和服务为支撑、严把原料和工艺关”的质量方针，公司各项经济技术指标均有不同程度增长。凭借着多年来秉承诚信经营的理念及良好的企业诚信形象，獐子岛集团被辽宁省人民政府授予2010年度“辽宁省诚信示范企业”称号，成功摘得了两项企业诚信建设大奖：“诚信中国·诚信示范单位”、“诚信中国·创新先锋人物”；获得2010年度“中国质量诚信企业”称号及2011年度国家质检总局颁发的AA级全国质检信用企业荣誉；并多次荣获大连市纳税信用等级“AAA”级企业、大连市劳动保障守法“AAA”级诚信单位和多家银行“诚信客户”企业称号。同时，公司的诚信经营也得到了信用自律组织和行业的认可，于2011年正式成为大连市信用协会

副会长单位，该协会会长于桂荣曾对獐子岛集团以真诚的态度、良好的信誉开展业务，以严谨的作风、卓越的品质服务社会的企业经营理念表示赞许。

客户至上、真情感动

企业存在的核心是创造客户，营造企业产品和客户需求的高效共同体，实现企业的价值。没有客户，就没有企业生存的意义；没有忠诚的客户，就没有企业延续的根基。

獐子岛集团作为世界经济论坛“行业塑造者”、中国渔业领军者，目前，已拥有世界规模最大的现代海洋牧场，以及占有国内野生活鲜品半壁江山和遍布国内60多个城市500余家的海参销售网点。公司面对已取得的诸多行业优势，乘势而上，转变观念、延伸服务、加强研发，通过主动、真诚地靠近客户，了解客户需求和市场信息，为世界人民提供健康、安全的海洋珍品。



转变观念：战略指向客户

任何成功、可持续发展的企业都是“服务客户”的典范，都在精心耕耘自己的市场沃土。

2011年以来，獐子岛集团在实施“给客户一个承诺，

给服务一个承诺”为宗旨的“客户之年”战略中，积极进行卖点提炼，使得客户对公司食品安全管控和生态的保护深感“震撼”，感叹獐子岛集团不愧是“行业塑造者”。客户至上、创造客户、发展客户、维系客户，营造企业产品和客户需求的高效共同体，是今年獐子岛集团实现企业价值的“重头戏”。紧紧围绕市场与客户，主动、真诚靠近客户、服务客户，了解市场需求和反馈。为了突出品牌和天然海珍产品优势，獐子岛集团对所属的直营店和加盟店以及商超专柜进行统一装饰，在提高店面层次上采用全新的、统一的VI形象，从质量、效果上突出了獐子岛产品与销售终端的品质文化融合统一。今年，獐子岛集团将完成对全国500多家直营店和加盟店的统一装饰，以给客户一种文化、给服务一个承诺，打造行业塑造者的稳固根基。

延伸服务：体验拉近客户

随着獐子岛海洋牧场走进达沃斯、成为中美农业高层研讨会的话题，以及在央视《沿海行》和《舌尖上的中国》等栏目的频频亮相，使獐子岛海洋牧场和盛产的鲍鱼、海参、虾夷扇贝、海胆、海螺等野生珍品成为世人关注的焦点。

自2000年以来，公司相继组织开展了“万人探秘北纬39度——獐子岛”、“獐子岛喜贝原产地体验之旅”、“獐子岛喜贝全国烹饪大赛”、“獐子岛养生会堂全国巡回讲座”、“獐子岛可持续发展系列报道”等营销活动，目的就是拉近公司与客户、客户与产品的距离。今年是“客户之年”，獐子岛集团将以大众心、客户心的内外和谐，夯实基础，实现可持续有质量的增长。

加强研发：产品满足客户

有了好的客户群体，更要彰显品质上乘、天然野生的优势。秉承“客户至上、服务第一”理念，獐子岛集团积极跟进新研发的产品，先后推出了礼品干海参、海参全系列以及即食鲍鱼等产品，用于专卖店的经营和团购采购。安排采购、定制冻煮栉孔扇贝和中小黄花鱼，用于丰富春节冻品礼箱和端午节市场。目前，亚惠餐饮、永辉股份、太平洋博业水产等国内知名餐饮、渔业企业已与獐子岛集团达成初步合作意向，将延伸产业链。

为了实现“向世界人民提供健康、安全的海洋珍品”的发展理念，在“客户之年”，獐子岛集团还积极面向大众，推出调理食品、冻品等产品。如今，獐子岛集团“舌尖上的食材”已涵盖了鲍鱼、海参、海胆、鲟鱼、牡蛎、扇贝、海螺等多品系产品。2013年，獐子岛集团还将推出进口雪蟹、红虾、马哈鱼、鱿鱼等高品质海产品，以更加丰富消费者“舌尖上的食材”。

不以优势而自居，创造客户、发展客户、维系客户，用“全球视野、世界眼光”去面对客户，到客户存在的地方去了解、带领客户去需要去的地方“探秘”，细致、周到的客户服务，这也许就是获取企业发展所需的“牛奶”和“面包”。

我们与客户共同的节日

每年的7月，是獐子岛集团的“客户节”，一个属于公司与客户共同的节日。

2012年已经是獐子岛集团的第6个客户节，每年都会吸引全国各地众多的经销商、供应商和食客参加。客户节期间，獐子岛集团举办各种形式的促销活动及美味海珍品品鉴活动，让客户参观纯净海洋牧场海珍品的原产地、体验新鲜海珍品的打捞、烹饪的过程和乐趣。让更多的食客品尝到獐子岛的美食，让更多的食客有机会“挑战舌尖”。

“民以食为天”2012獐子岛客户节传承了中国传统美食文化精髓，以自然为依托，以客户为上帝，为全国各地的的美食传播和大连獐子岛经济的可持续发展注入了新的活力。



对于诚信立企，我们如此回答：

企业坚守诚实守信，就会收获丰厚的回报和发展的希望。社会呼唤诚信，时代推崇诚信，企业需要诚信。獐子岛集团将时刻铭记诚信是企业的生命、是企业的道德底线，保证质量安全是企业的责任，践行质量诚信的各项承诺，牢固树立“诚信至上、以质取胜”的经营思路，以诚信铸品牌，以质量求发展，保障质量安全，不断提升质量水平，树立可持续发展、有质量增长的良好企业形象。

诚信是企业的立业之本，兴业之道。公司

将模范遵守国家法律、法规和行业准则，依法经营，自觉接受政府、行业协会和消费者的监督；在企业内强化诚信理念和教育，培养员工诚信意识；要加强内部管理，规范经营行为，文明经营；要维护市场经济秩序，遵守商业规则，公平竞争，以信取胜，做到言必行、行必果；同时还要积极参与社会公益事业，以经济、社会和环境的和谐发展为己任，用真情回馈社会。



幸福使命



随着社会的进步和经济的发展，党和政府围绕人民群众幸福而实施的各项保障措施也越来越完善。但是幸福是一个很广泛的概念，没有一个很明确的标准，不同身份、不同年龄、不同经历、不同追求的人，给出的答案也会各不相同。对一个有着6000多名职工的民营企业来说，不断提高职工的幸福指数，是一项任务，更是一种责任。

关爱员工成长 增进公众福祉

随着社会的进步和经济的发展，党和政府围绕人民群众幸福而实施的各项保障措施也越来越完善。但是幸福是一个很广泛的概念，没有一个很明确的标准，不同身份、不同年龄、不同经历、不同追求的人，给出的答案也会各不相同。对一个有着6000多名职工的民营企业来说，不断提高职工的幸福指数，是一种任务，更是一项责任。



以“员工为本”营造员工归属感

公司用企业文化感召员工，让企业愿景为员工创造价值。董事长吴厚刚明确提出要以“员工为本”，建立有效机制，关注员工利益，给员工以尊严，让员工有归属感与荣誉感，要用全球最好的企业文化氛围来打造獐子岛集团的人力资源竞争力。

獐子岛集团有17个涉及一线用工的单位，产业分布于育苗、养殖、采捕、加工等多领域。去年年末的员工“返乡潮”中，公司精心安排，在车辆组织、购买票务等方面给予员工最大的方便；春节期间，公司领导有的与留守员工一起过年，有的走访农村，用真诚赢得当地政府部门的大力支持。2011年公司在薪酬方面积极向一线员工倾斜，为一线员工建造了条件适宜的宿舍楼，为员工组织丰富多彩的文娱活动；而随着公司“装备升

级”战略的实施，员工们的劳动强度也大大降低，传统渔业的“脏、累、苦”在獐子岛集团正逐渐消失。



建立自己的“企业大学”

獐子岛集团拥有系统性、专业性的人才培养体系，并建立自己的企业大学——獐子岛商学院。该学院于2012年3月8日在大连海洋大学正式揭牌成立，以建立学习型组织和形成持续创新能力为目标，聘请专家辅导与案例讨论相结合、实战模拟与亲身体验思考相结合、集中授课与网络教学相结合，为员工提供核心能力课程、综合管理课程及IT信息化、财务管理、人力资源、采购与物流、市场营销、海洋生态管理、海洋食品工程与安全共7门专业课程，以满足公司管理干部及后备骨干员工培养、企业文化推动、核心能力知识体系建设等战略提升目的。

獐子岛集团董事长吴厚刚认为，“企业大学”是推动企业持续成长的内部学习管理组织，是企业高效的人才发展引擎，是构建企业人才梯队的重要通道，未来企业发展的竞争，就是企业大学建设的竞争。商学院通过开发科学、系统的课程体系，引进专业、进取的师资队伍，实施务实、高效的教学管理，将獐子岛商学院打造成为企业知识传播中心、最佳管理实践的交流平台，打造成为管理精英、专业人才开拓视野、增长见识、磨练意

志、塑造精神的“黄埔军校”，助推獐子岛集团早日成为受人尊敬的、卓越的世界海洋食品企业，把獐子岛集团建设成为真正的海洋食品行业人才高地。

为员工保了“双保险”

从2012年开始，獐子岛集团的员工福利将在“五险一金”的基础上增加一项新的内容，即“企业年金”。

企业年金，是指企业及其职工在依法参加基本养老保险的基础上，自愿建立的补充养老保险制度；投保企业年金的企业，职工在退休时可领取退休金和企业年金两份工资。目前，世界上167个实行养老保险制度的国家中，有1/3以上国家的企业年金制度覆盖了约1/3的劳动人口，丹麦、法国、瑞士的年金覆盖率几乎达到100%，而目前，国内实行年金制度企业的覆盖率仅占1.7%。作为大连首家、国内为数不多的实行“企业年金”的民营企业。獐子岛集团实行年金制度，企业每年将拿出薪酬总额的4.5%作为基本缴费额，员工再按职级系数和工龄系数进行个人账户分配。据了解，2012年獐子岛集团预计“年金”分配到员工个人账户的年金额度在2600元到4200元之间，而个人每月仅需缴费10元。与以往国有企业不同的是，獐子岛集团的“企业年金”实现了全员覆盖，而且向一线、向基层倾斜，领导最高标准和员工最低标准仅有1.45倍的差别。



建“员工之家”

“以前住的宿舍条件一般，而现在住进了新宿舍，房间不仅宽敞明亮，而且配备齐全的体育、文化设施，不仅可以让我们在工作之余得到很好的休息和休闲，这里更有

家的感觉了！”一位河南籍的獐子岛集团员工在入住新宿舍后激动的说。

7月16日，獐子岛集团贝类净化分公司和金贝广场分公司的400多名员工乔迁新居，入住员工之家，这也是继獐子岛集团福建鲍鱼养殖基地白基湾员工宿舍和山东（荣成）养殖公司员工宿舍以及獐子岛岛内各分公司建成的员工宿舍后，在大连地区新建的又一座“员工之家”，彰显了獐子岛集团“员工为本”的经营理念。

投资3000万元、位于大连金石滩紧邻獐子岛集团金贝广场工业园的“员工之家”建筑面积超过5000平方米，集住宿、就餐、洗浴、休闲娱乐等功能为一体的综合性员工宿舍楼。

“新食堂很大，可以容纳所有入住员工用餐，再也不用像以前那样分批次去用餐，而且公司为每个宿舍配置了衣柜、写字台、床头书架、储物箱，使员工吃住的质量得到较好的改善”，宿舍管理员王伟介绍说。

2011年以来，獐子岛集团宿舍楼项目投资、福利项目均创公司历史记录，使得员工充分感受家的温暖，公司还投入资金57万元，为各公司的职工宿舍配置了电视、洗衣机、空调等设施，建立了职工活动室，大大提高了职工的生活幸福指数。

据国家人力资源社会保障部门的最新报告显示，农林牧渔产业员工工资最低，年平均工资仅为2.03万元，而獐子岛集团2011年一线员工人均工资达到了4.7万元，位居行业之首。

关爱行动

公司在发展的同时，以高度的社会责任感体现企业文化、展现企业精神、践行“感恩”的企业核心价值观，以共享发展成果的理念反哺社会、回馈家乡父老和社会中需要帮助的人。

为保证企业慈善事业的可持续性，除一次性捐助外，獐子岛集团近几年还在教育、环保、科技等方面分别设立了11项基金，基金规模达5700余万元。仅2010年，獐子岛集团集团就相继设立了2000万元“獐子岛集团慈善（公益）基金”、1000万元“獐子岛集团教育基金”和50万元“獐子岛科技奖励基金”。这些基金对大连市和长海县在生态建设、教育发展、科技创新、渔民养老和贫困救助等方面起到了积极的助推作用。

捐款、捐物并不是獐子岛集团表达慈善理念的唯一方式。2009年以来，他创新农民合作组织，发挥龙头企业的带动作用，科学开发海洋资源，在“耕海万顷，养海万年”的企业生态发展理念下，用“獐子岛模式”带动长海县海洋产业向标准化、生态化、可持续化发展，推进长海县现代海洋牧场建设。公司有效整合长海海域资源，按照“一岛一村一湾一品”的创新理念组建若干养殖组合，2010年组合成员达到1000多家，帮助广大养殖户解决生产中的技术、资金和市场问题，让渔民实现丰产丰收、持续受益、共同致富。

从捐助绿色大连基金，到捐建四川净乐小学以及设立中国水产科学院奖励基金、中国海洋大学教育基金，多年来獐子岛集团在灾难救助、扶贫济困、文化教育资助、新农村建设等各个方面，已累计投入6000余万元；仅2011年一年，公司各类捐助款项就接近2000万元。2011年4月

19日，獐子岛集团与长海县慈善总会签署协议建立慈善捐助机制，承诺每年将捐赠200万元用于支持长海的慈善事业，同时公司年利润每增加1亿元，就增加捐款100万元。这是獐子岛集团回报家乡父老的又一次义举。2012年，在大连慈善总会的倡导下，公司内部发起了筹建“百人万元慈善基金”的活动，最终建成规模达122万元的慈善基金，彰显了獐子岛集团的感恩文化和员工的仁爱之心。这些都深刻诠释着獐子岛集团“责任、合作、执行、感恩”的企业发展理念。

獐子岛集团先后四次登上“福布斯中国慈善榜”，这是对公司勇于担当社会责任和为慈善事业作出突出贡献的高度肯定。

【慈善档案】

对于幸福的释义，我们如此理解：

做幸福的事业。让獐子岛百姓、公司的投资者、客户、员工及社会上需要帮助的群体分享到企业的经营成果，让爱传递，让“幸福感”成为公司发展的衡量指标，推动公司可持续发展，创造真正的和谐海洋牧场。公司慈善档案如下：

与养殖业户成功对接，组成“五合一”合作模式，组织全县养殖业户一起实现和谐用海、科学用海，实施生态渔业，带动上千家养殖业户增收近5亿元。

在教育、环保、科技等方面分别设立了11项基金，如獐子岛集团设立了1000万元“獐子岛集团慈善基金”、2000万元“獐子岛集团慈善（公益）基金”、1000万元“獐子岛集团教育基金”和50万元“獐子岛科技奖励基金”等。

2011年4月19日，獐子岛集团与长海县慈善总会签署协议建立慈善捐助机制，承诺每年在捐赠200万元的基础上，利润每增加1亿元就增加捐款100万元，用于支持长海的慈善事业。

2012年，在大连慈善总会的倡导下，公司内部发起了筹建“百人万元慈善基金”的号召，捐建了122支、规模达122万元的万元慈善基金。从捐助绿色大连基金，到捐建四川净乐小学以及设立中国水产科学院奖励基金、中国海洋大学教育基金，多年来獐子岛集团在灾难救助、扶贫济困、文化教育资助、新农村建设等各个方面，已累计投入6000余万元。



獐子岛 一个公司的 意义



作为一家公司，獐子岛的意义更在于
它对中国农村集约化产业模式的探索。

不论是盈利模式还是执行力水平，不论是在行业中所取得成就还是行业影响力，獐子岛都被视为中国水产业里最成功的公司之一。它的生态海洋牧场模式一直被看作是中国水产业乃至世界渔业发展的方向。

但进入2012年，獐子岛增长的脚步却突然慢了下来，因此不断遭遇外界质疑。的确，同许多大公司一样，獐子岛也摆脱不了发展过程中必须经历的成长的烦恼。然而，任何用惯常的对待普通上市公司的思维来解读这家公司的兴衰荣辱，都无法还原它的全貌。它不同于国资委下面的国企，也不同于一般的个人一股独大的民企，它有些像华西村，可是在市场化方面又与华西村有着本质的区别。

作为一家公司，獐子岛的意义更在于它对中国农村集约化产业模式的探索。

上篇 / 一个公司和一个“公社”

獐子岛是一个极其特殊的公司，大概在国内很难找到跟它完全一样的公司模式。在它的经营链条上，生存着上游辛勤劳作的渔民、献出海洋资源的岛上居民、为它工作的员工、持有股票的股民，还有社会慈善需要眷顾的人。

这才是獐子岛。一个脱胎于“人民公社”集体经济的公司，它的文化基因中先天流淌着“天下为公”的血液。

特殊的大股东。1958年，獐子岛是一个人民公社——那个“吃大锅饭”时代的集体。自此，无论中国的政治经济环境如何变化，獐子岛这个由人民公社发展而来的集体经济都一脉传承下来，发展成今天的上市公司。因此所谓獐子岛的大股东，就是岛上居民。这个公司的拥有者不是某几个机构或某几个人，它的大股东是看似虚无却又真实存在的大连市长海县獐子岛镇上的15000名居民——这个数据是动态的，随着岛上居民的生老病死永远处于变动之中——因为公司拥有的资源就是岛上居民的集体“海上土地”。

股东的特殊性，决定了公司的特殊性。

快速成长的财富

在獐子岛“公社”长达54年的历史发展中，中国农村经历了合作化时期、联产承包责任制时期、商品经济时期、市场经济的确立、小平南巡讲话的精神鼓舞、中国加入WTO……每一次变革，都对农村经济有着极大的促进。獐子岛，这个又红又专的“人民公社”正是借助时代的机遇，一路前行。

2001年，是獐子岛的企业改制年。按照现代企业制度的标准，獐子岛集体经济改为大连獐子岛集团股份有限公司，实现了政企分开。

2002年，担任獐子岛镇党委书记并兼任獐子岛集团股份有限公司董事长的吴厚刚卸去了行政职务，成为一名全职的职业经理人。

2006年9月28日，改制5年多的獐子岛集团股份有限公司在深交所挂牌上市，迅速成为中国水产业第一股，不到两年时间里，股价从发行价25元快速攀升至151.23元。

公司营业收入从2005年的5亿多到2011年的近30亿元，6年增长了5倍；资产总额从2005年的7.44亿到2011年的44.2亿，6年增长5倍；其确权海域面积也从2005年的65.63万亩增长到如今的340万亩，增长了4倍有余。

社会责任与慈善

獐子岛的财富增长速度令人瞠目。然而在今年6月底发布的福布斯中国最佳CEO榜单上，獐子岛总裁吴厚刚位列15，年薪却只有97万元，与联想集团杨元庆的8959万元，腾讯控股马化腾的2067万元形成巨大反差。——这就是獐子岛“公社”的特殊性。这个公司用真金白银实现它对地方财政和慈善事业的贡献。

獐子岛是全国第一个通上电话的岛屿，第一个实行岛上道路全部硬覆盖的岛屿，也是第一个通上路灯的岛屿，是第一个实行海水供暖的岛屿。岛上居民的子女上学全部实行免费，岛上老人全部发放养老金。

目前持有獐子岛镇户口的人，每人每年享受6000股的收益权。2008年，獐子岛每人领取300元现金分红，2009年是700元，2010年1000元，2011年2000元；女55岁，男60岁以上享有养老金。2011年，獐子岛居民最多每月可拿到养老金1000元。全镇一共约2500人领取了养老金。

除此之外，獐子岛也为家乡渔民带来了难得的致富机会。獐子岛在长海、庄河、旅顺开展“五合一模式”，以公司、银行、科技、政府、渔民五方联合，使1000多户渔民或渔民组合成为公司的供应商，成为公司发展链条上的受益者。以此模式带动渔民致富，直接带动的就业人群约达5000人，带动经济收入达数亿元。收入最多的渔民组合年利润高达5000万元。“没有獐子岛，咱到哪里赚这么多钱？”渔民的话简单、实在，一针见血。

2007年，在渔民遭受百年罕见的风暴潮袭击后，很多渔民颗粒无收，獐子岛拿出1000万元对渔民实行帮扶自

救，当年因这一主要事迹，獐子岛被央视评为“最佳雇主”，上台领奖的渔民们与美轮美奂的舞台形成了巨大的反差。那一刻，一个龙头企业的意义彰显无遗。

换句话说，獐子岛的荣辱兴衰关系的绝不是几个人的利益，而是家乡父老的生存命脉，其惠及的不仅是獐子岛上的15000个居民及其后代的生活与生存质量，也成为地方经济的重要贡献者。2011年，獐子岛向长海县纳税7660万元，占长海县税收收入的25%；向长海县缴纳海域使用金7038万元，被列为大连市纳税百强企业。

獐子岛公司存在的意义还远不止这些，在公司提供的一份报告上显示，5年来，獐子岛累计捐赠现金达6000万元。公司先后在市、县两级慈善总会设立了紧急救援基金、环保卫士基金、慈善基金、慈善公益基金、海岛老人养老基金、科技奖励基金、绿色大连基金等10余支基金，基金总规模达到7000万元。同时，公司还与长海县慈善总会签署协议建立慈善捐助机制，使慈善事业可持续。大连獐子岛集团股份有限公司2011年捐款以1992万元的额度，连续第四次入选《福布斯中国慈善榜》。

中篇 / 寻找獐子岛的“护城河”

在央视纪录片《舌尖上的中国》里，有10分钟的节目是在獐子岛的海洋牧场里拍摄的。片中解说：这个小岛富甲一方。短短几个字勾勒出中国北黄海这个神秘的小岛。是什么让这个海岛富甲一方？换言之，獐子岛靠什么承担起如此沉重的社会责任？

改制11年来，獐子岛攒下了厚厚的家底，从资源、产业、战略、模式上，獐子岛都让外界有理由相信，这是一个可以永续经营的企业。只要执行力到位，獐子岛的生态海洋牧场就会健康发展；只要生态不遭到破坏，獐子岛的海底银行里就会取出财富；只要食品安全控制好，獐子岛就不会遭遇灭顶之灾。只要公司健康永续经营，一个公司养活一方百姓就不会有问题。

獐子岛是资源型公司，厚重的资源优势是它的独家秘笈。

獐子岛的主营业务来自于虾夷扇贝。该产品对公司营业收入的贡献率为40%以上。这种味道鲜美、肥大丰满的虾夷扇贝由上世纪八十年代引自日本，只有在中国北黄海

地区最适合生长。因此，獐子岛底播虾夷扇贝在国内市场居于垄断地位，占市场的70%以上份额。在世界范围内，獐子岛堪称第一贝类供应商。

而虾夷扇贝在獐子岛的规模化产出，依赖于獐子岛建起的2500平方公里的海洋牧场。所谓海洋牧场，简单地说，海水像草原一样，需要人工精心呵护，才能保证年复一年地持续地在上面放牧。只要海洋的生态是健康的，可持续的，獐子岛底播虾夷扇贝就能够获得稳定的、持续的收益。不仅虾夷扇贝，獐子岛一直推广的野生海参、鲍鱼、海胆、海螺等海珍品，就会持续产出。獐子岛每年播到海底的扇贝苗数量数以亿计，它们以存货被记入獐子岛的账面上，三年后，这些苗种长成数万吨扇贝成品，通过獐子岛在世界各地的渠道，被卖出。这是公司主要的利润来源。

以海洋牧场为依托，獐子岛集团已经实现了育苗、养殖、加工、冷藏物流、销售为一体的全产业链模式，企业从传统的渔业企业转向现代化的海洋食品企业。这让獐子岛看起来像一个庞大的海洋帝国。机构投资者因此把海洋牧场看成是獐子岛的“护城河”。

科技是第一生产力

海洋牧场的概念发端于日本。獐子岛则是中国最早提出建海洋牧场的公司，上世纪八十年代初期起建，到本世纪初建成规模化、世界级的海洋牧场。

2008年8月14日，中科院海洋所—獐子岛集团海洋生态养殖联合实验室揭牌仪式在大连举行。时任中科院副院长的白春礼院士为实验室揭牌。这是中国渔业企业里第一个国家级生态养殖实验室。

2010年7月1日，獐子岛与中国海洋大学联合成立的海洋食品研发中心在中国海洋大学揭牌。

2011年1月16日，中国首个碳汇渔业实验室在中国水产科学研究院黄海所揭牌，实验室下设两个分实验室——獐子岛虾夷扇贝碳汇实验室和桑沟湾贝藻碳汇实验室，实验室主任是中国科协副主席、973计划首席科学家、碳汇渔业奠基人唐启升院士。

2009年，经国家科技部、国务院国资委、全国总工会联合认定，獐子岛入选国家第二批创新型企业，成为水产行业第一个国家创新型企业。而早在2003年，獐子岛就成立了国内第一家企业海洋生物研发机构——大连獐子岛海洋生物研发中心，投入资金1000多万元，建设了科研项目

部、技术研发部、研发车间、海洋科研船等。

2010年该中心被国家发改委、科技部等五部委认定为“国家级企业技术中心”。

正因为支持獐子岛海洋牧场建设的是一支很牛的科研团队，这些年，獐子岛集团每年都要承担国家级研究课题，承担国家科技支撑、863计划、973计划等相关课题，并两次荣获“国家科技进步二等奖”，很多技术成果已经对产业形成贡献。今年，獐子岛研发的“海大金贝”、“獐子岛红”两个新品种扇贝更是进行了产业化生产。“我们从来没有像今天这样有力量。”这是獐子岛的底气。

资源与市场战略

“做受人尊敬的、卓越的世界海洋食品企业”，这是獐子岛的愿景。为此，獐子岛已经完成了全球多国市场的布局，在北美、欧洲、大洋洲、亚洲等地，都建立了自己的子公司和战略合作伙伴，公司40%的营业收入来自海外市场。2011年3月，獐子岛的《鲜活和速冻鲍鱼》《速冻扇贝柱标准草案》《扇贝柱加工操作规范》三项标准被国际食品法典委员会水产及水产加工专业委员会采纳。这标志着獐子岛的标准有了国际参考价值。在世界水产品标准领域，中国有了话语权。

2012年，獐子岛已建、在建和并购的大项目也不断向外界传出消息：3月，獐子岛收购了全国的扇贝销售网络，完成了扇贝市场的自营体系；7月，獐子岛锦达鲜活冷藏运输有限公司在大连金石滩金贝广场揭牌成立，这是大连首家冷链物流企业，标志着獐子岛拥有了育苗、养殖、加工、仓储、物流和销售全产业链管理；8月9日，獐子岛与世界著名渔业企业中央鱼类和报水株式会社联合建造的中央冷链物流项目在大连保税区奠基，这将是亚洲最先进的冷库项目；通过引进国际先进设备在獐子岛上建造的中国最大的鲜贝加工项目将于年底交付使用……这些项目都将为獐子岛的后续发展注入巨大的能量。

圈层思想与市场模式

与此同时，獐子岛的发展战略也从原来的“资源+市场”战略转移到“市场+资源”战略。换句话说：过去，依赖资源的力量发展，资源为王，坐销产品；未来，将以市场为主导，用市场带动资源的增值。

2012年，獐子岛整合了国内的扇贝经销商，使他们变成公司的直营商，这是市场战略的一个重要步骤。过去，獐子岛在走一条农业发展之路；未来，獐子岛希望踏上一条商道。对一直以来以农业为基础的獐子岛来说，这无疑是一条全新的道路。

獐子岛用一系列动作为之配套：2011年，公司更换了新的商标图形，使獐子岛商标看起来更大气更有时代感；今年，獐子岛又对公司名称进行了更换，从“大连獐子岛渔业集团股份有限公司”更改为“獐子岛集团股份有限公司”，听起来更大气、更国际。而2012年，世界品牌实验室发布最具价值的品牌500强，獐子岛是大连地区唯一进入榜单的品牌，价值40.85亿元。

如果说这些动作看上去太“虚”，獐子岛也有“实”的。

獐子岛地处北纬39度，据说这是一个神奇的纬度，在这个纬度上有很多世界珍贵的作物。因此獐子岛主打北纬39度的概念，主推海珍品——扇贝、海参、鲍鱼、海胆、海螺。公司从原产地对上述产品做了严格区隔，称之为圈层理论。獐子岛的产品做严格的产地标注，核心区域“獐子岛”的产品品质最好、价格最高，其次是“长海”、“大连”、“山东”、“福建”。

不仅如此，獐子岛通过一系列动作保护原产地产品的高端，比如在食品品质上，严格遵守野生原种标准。就拿海参来说，尽管在獐子岛整个营业收入中所占比例不大，但是却是公司未来一个战略品种。在獐子岛的北纬39度海域，獐子岛实施了海参野生资源养护策略，要的就是高端纯正的野生，野生的獐子岛海参在北京上海等高端市场常年处于供不应求状态，每500克的价格更是高达8万元。这一战略方向为很多投资者看好，他们认为，这种圈层论、珍稀产品会成为獐子岛的又一条“护城河”。

而在食品安全方面，獐子岛同样打造了一条“护城河”。那就是启用国际检验机构SGS的监测标准，由SGS把关产品质量。

下篇 / 破茧成蝶

獐子岛的发展听起来更像是一个励志故事。国有企业做强做大并不鲜见，而在一个非垄断行业，一群来自海岛

渔村的渔民，凭着一股“敢立潮头、勇为人先”的拼劲建造起来的企业，能成为“行业塑造者”，更可谓华丽。

但是，故事讲到这里并没有完。

成长的烦恼

在獐子岛前不久发布的一份公告上，獐子岛近三年来累计为股东分红高达8.3亿元，可谓一掷千金。然而与此同时，2012年上半年，獐子岛实现收入和净利润分别为10.5亿元和1.56亿元，分别同比增长-11%和-27%，每股税后利润只有0.22元。公司业绩明显低于市场预期。

在全球经济增速明显放缓，中国经济增长首次破八的大背景下，也许这样的业绩无可厚非。但是獐子岛不同，它太“招摇”了：这些年来，听它讲故事的人太多了，大家已经习惯于从这个公司的发展中看到利益。獐子岛的增速放缓因此引来诸多非议。

事实上，公司董事长吴厚刚坦陈，2012年是獐子岛改制11年来遇见的最为困难的一年。首当其冲的问题就是亩产下降。

个头小、产量低，这的确是獐子岛海洋牧场建设30周年，虾夷扇贝养殖30周年里遭遇到的新问题。虾夷扇贝在獐子岛海域落户已经有30个年头了。规模化底播养殖后，獐子岛有据可查的扇贝亩产一直在80公斤到120公斤之间。去年，虾夷扇贝的亩产水平在110公斤左右，今年，一下子降到了84公斤。

獐子岛研发中心给出的解释是：今年采捕的扇贝是2009年播下的苗，2009年，公司首次将海洋牧场开发深度向50米等深线探索。过去，虾夷扇贝都是在20-30米等深线播种，一下子把这些家伙送到了40-50米深的海里，尽管已经进行了前期的科研分析，但是依然有很多未知的问题是獐子岛无法预料到的。四五十米深的海和二三十米深的海一定存在着很大的差异，底质、水温、流速、压力、光照、盐度……这一系列变量都会影响产出。

“我们对海洋的认识还远远不够。中国是由农耕社会发展而来，我们的祖先对于土地的探索达几千年，而我们对海洋的认识才刚刚起步。”獐子岛扇贝亩产下降已经定型，它给常年在獐子岛做研究的专家们带来了新的课题，这也许会让专家们兴奋，但是獐子岛的投资者却不喜欢看到这样的结果。尽管公司研发部门开始寻找新的策略，减

少因亩产下降给公司业绩带来的影响，但是出于农业生产的周期性因素，这个影响还将持续。据称，最迟可能会持续到2014年。

亩产的下降显然是造成獐子岛今年业绩下滑的主要原因，海外市场的不景气也让獐子岛在2012年里雪上加霜。在部分海外市场，獐子岛的业务几乎陷入停滞。

分娩的阵痛

除了“天灾”，还有“人祸”。獐子岛的高管变动之快一直为外界所诟病。上市6年来，獐子岛成为两市发布高管变动公告最多的公司之一。

百万年薪也难以留住人才，外界这样评价獐子岛。毫无疑问，獐子岛的高管年薪是业界最高的。可是为什么有那么多的人来了又走？

高管定义宽泛是獐子岛给出的一个很官方的解释。为了吸引人才，獐子岛的高管范围的确有些宽泛了，一个部门头头就算高管，下面可能只管理几个人，但是，按照上市公司的要求，高管变动必须发公告进行披露。因此，獐子岛的高管变动公告就成了见怪不怪的“景观”了。

当然，这个解释很难为外界所接受。公司发展太快，用人太急是一些接近獐子岛的人给出的比较中肯的评价。一位长期经营獐子岛海参的经销商说，“獐子岛这些年一直在高位上运行，发展太快了，老总的战略眼光很高，他的眼界、观念、意识、理念都领先于市场好多年，后面的人很难跟上他。”这位经销商也不无担心，“这样下去，下面的人会被拖垮。”

不是被拖垮，就是被淘汰了。一位接近獐子岛的媒体人说，在这个领域里，獐子岛是领军者，它已经走在行业的前面，因此难以从行业中找到更优秀于獐子岛的人才，而公司自身的人才培养又远远跟不上公司发展的需要，因此，獐子岛不得不大量从其他行业中吸纳人才，这就造成人才匹配上的极大差异。“有些人来的时候就意味着要走，因为我们看到的是，獐子岛又用高薪招聘了一个外行人。”

对于活跃在人力资源市场的职业经理人队伍，獐子岛像一块试验田，很多人都有机会来比量一番，不行就离开了。

尽管市场经济发展到今天，人才流动早已被接受和容忍，但是像獐子岛如此高频率的高管变动对公司发展带来

一位机构投资者对此却给予了宽容，“过去，獐子岛是资源型公司，渔民最接近资源，也具有一定的资源管理能力，但是现在，獐子岛要转型为市场战略，是一个靠市场、渠道、品牌盈利的公司，而渔民是做不了市场的。因此，獐子岛必须从外面找人才。外面的人才能否好用，能否融入公司，这都是一个未知数。”这位机构投资人认为，市场应该给獐子岛一定期限的人才储备期，不要对其求全责备。

也许相对于能力，獐子岛在用人上的更大问题还表现在文化的融合上。正如前文所说，獐子岛是一个极其特殊的公司，大股东是岛上的渔民、百姓，这是一个脱胎于“人民公社”的企业，人民公社式的红色文化在獐子岛根深蒂固。一位拥有獐子岛户籍的高管曾不无疑惑地说：“有的高管离开公司的原因竟然是公司没有休息日。”这位高管表示十分不能理解高管提出休息这个问题。在他看来，在獐子岛拿到近百万的年薪，就该把所有的精力用在工作上，怎么会有这么不敬业的想法？因为在老一辈獐子岛人的经历里，抛家舍业，外出打渔，一两个月漂在海上是常事，他们推崇的“三锚半”精神就是老一辈獐子岛人创下的，一年只回到锚地三次半。

这种红色文化表现出的，还有那种过度地推崇“两袖清风”和“对贪念的零容忍”。在商业贿赂已经无孔不入的当下社会，獐子岛对在经济上的任何问题都坚决采取零容忍态度，这也是造成在河边偶尔湿了鞋的高管的必然离开。有人坚持，偶尔没有经受住诱惑在经济上犯了错的人应该被教育，应该给重新做人的机会，而在獐子岛，却只有一个结果：“杀头”。

转型与突围

人与动物的最大区别在于，我们从不停止思考，我们本能地都会去探求事物背后的原因和意义。亩产减产对于战略转型期的獐子岛来说，也许可以算作天灾，而管理团队的不稳定却是实实在在的人祸。任何一个企业在成长过程中，都是在不断解决天灾和人祸的过程。

獐子岛的“人祸”给外界留下了口实，表面看，这是公司人力资源管理方面的问题，实质上，这是公司发展阶段的问题。如果仍然停留在资源战略阶段，獐子岛继续坐在岛上等着南北的客商上门收钱，如果獐子岛没有谋求上市，如果獐子岛没有对外的扩张与合作，这些问题都不会

出现，这是成长的烦恼，是转型的阵痛。其表象在公司治理，其根源藏在文化中。

从人民公社时期算起，獐子岛迄今已经有54年历史了，而相对于现代企业制度来说，獐子岛只有11年。对于市场来说，獐子岛就更年轻了。毫无疑问，獐子岛正在经历战略转型的艰难时期，转型要面临变革，变革是要流血的。獐子岛也许正在经历新生命诞生前的阵痛。

企业经营绝不是一次短跑比赛，而是一次漫长的马拉松竞赛，前半程比的是体力，是资源，中程比的是耐力，是坚守，后半程比的是心理，是文化。前半程一直领跑的獐子岛当然希望跑到后半程。

而獐子岛半个世纪凝结的红色文化像一个茧，把自己紧紧包围，不容冒犯。这种文化曾让獐子岛一路凯歌，也曾让很多老一代人为了生存而葬身大海，丢掉性命。今天，每一个在獐子岛的土地上长大的人都不会忘记，今天的生活来之不易。但是，公司就是公司，它须臾不能脱离时代而存在，让后来加盟獐子岛的人去追思、去珍惜，去怀念，去感恩，显然少了认同上的逻辑。

也许，需要改造不是海洋牧场，而是红色文化基因中那些无法顺应时代的部分。

翻开世界范围内基业长青的大公司的历史，无一不经历过这样那样的天灾和人祸，经历过这样那样的文化冲突。每一次考验过后，都会为企业带来新的高度和升级。獐子岛能否突破成长中的烦恼，真正发展成一家伟大的公司？

鸡蛋从外面打破是食品，从内部打破才是生命。这就是变革的力量。显然，獐子岛人正在寻找答案。

