

獐子岛  
Zhangzi Island



2013年度  
社会责任报告

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四份社会责任报告，报告回顾了公司2013年度所面临的机遇与挑战，披露了公司在履行战略使命、价值使命、和谐使命等方面的绩效。

## 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2013年指2013年1月1日至2013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](http://www.cninfo.com.cn) [www.zhangzidao.com](http://www.zhangzidao.com)

---

“獐子岛集团在战略制定、经营管理、过程管理、产品与服务质量等方面均达到了《卓越绩效评价准则》的要求，在战略管理、发展模式创新成绩尤为突出。作为本届大连唯一的获奖企业，唯一一家获此殊荣的海洋食品企业——獐子岛集团实至名归。”

——“2012年辽宁省省长质量奖”评审专家表示

“希望獐子岛集团要继续加强科技投入，通过优质高效海珍品苗种底播增殖等措施，不断推动现代海洋牧场建设，做强做大獐子岛品牌和规模。”

——辽宁省海洋与渔业厅何焕秋厅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

“被这里盛产的虾夷扇贝所震撼。獐子岛对于生态保护程度远远超出他们先前的想象，特别是吃到海洋牧场第一时间采捕上来的最鲜美的扇贝、海胆，他们认为中国梦之鲜，就是“鲜”在獐子岛。”

——参加中国零售可持续发展圆桌（CSRR）会议的来自WWF、MSC等国际组织以及沃尔玛、康成投资等国内八大知名零售企业代表评价獐子岛

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营养，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



## ■ 獐子岛印象

- 02 生态海洋 科技牧场
- 03 舌尖上的獐子岛 诠释美味人生
- 04 海洋厨房 饕餮盛宴
- 05 獐子岛2013大事记
- 07 企业使命、愿景、目标
- 08 责任与价值观

---

## ■ 搭建三大平台 构筑城市冰箱

- 11 奉献珍稀美味 舌尖上的价值创造
- 14 拥抱互联网 指尖上的营销思维


---

## ■ 深化转型升级 持续价值回报

- 18 食材变食品 可持续发展的二次转型
- 21 股票变现金 股东回报的增值体现

---

## ■ 人海相依共生 传递和谐正能量

- 24 耕海万顷、养海万年 缔造生态和谐
  - 25 低碳环保 共筑绿色中国梦
  - 27 感恩员工 感恩社会 传递和谐正能量
  - 30 重新定义獐子岛
- 

# 打造受人尊敬的、 卓越的世界海洋食品企业

## 经济价值

上市 8 年累计现金分红超 10.4 亿元  
近三年累计分红率达到 315.14%  
累计上缴税金达 4.8 亿元

## 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

## 环境价值

20 多种海洋动物的优良栖息地;  
年收获 5 万多吨虾夷扇贝、海参、鲍鱼、海胆等海珍品  
吃扇贝 = 多种树, 5 万吨扇贝 = 53 万棵大树  
北中国唯一可达生食级产品标准的海域

## 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

## 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

# 以生物技术为核心的 海洋牧场资源整合平台



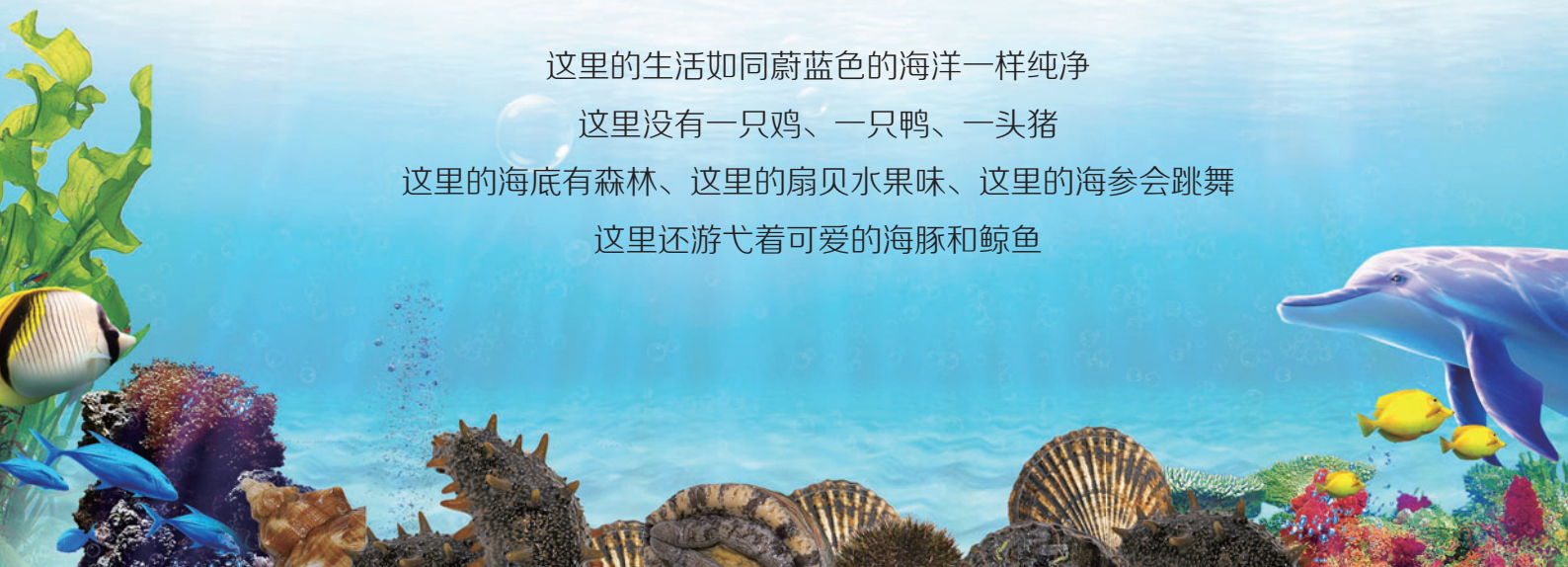
## 全球优质资源 中国高端蛋白

这里的生活如同蔚蓝色的海洋一样纯净

这里没有一只鸡、一只鸭、一头猪

这里的海底有森林、这里的扇贝水果味、这里的海参会跳舞

这里还游弋着可爱的海豚和鲸鱼



# 以信息技术为核心的供应链保障平台

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、信息技术构筑了公司生态、安全、绿色的食品供应渠道，确保了产品从产地到餐桌的可追溯。

绿色、自然、健康的产品品质是獐子岛给予广大消费者的一份贴心的承诺，也是我们最大的骄傲，必将支撑起獐子岛集团基业的百年长青。



# 以互联技术为核心的 O2O消费者服务平台



互联网思维给创业家们插上了智慧的翅膀，让他们以开放心态、参与互动、分享流量、创造价值的思维推动着企业向用户主导、以人为本、精准营销的变革。这是一种伟大的带颠覆性的创新。

獐子岛要加快拥抱互联网这样一个伟大的新时代，提供着令顾客尖叫的产品和服务，然后，请相信：动一动你、我、他的指尖，会引爆属于獐子岛人自己的新时代！



# 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。

獐子岛集团是一个充满活力的企业，阳光和海洋是她的标志。在全球经济一体化进程中，獐子岛集团实施“打造中国渔业领军者，成为世界渔业行业塑造者”的战略，走“市场化、工业化、信息化、国际化”的发展道路，努力创建一条具有“獐子岛模式”的可持续发展之路。

回望2013年，在非顺风顺水的年景里，我们以“打硬仗”、“打胜仗”的拼搏精神，赢得了稳健发展。但这只是一个征程的开始，我们不能停下脚步，还要继续赶路前行。

这一年，在“下功夫”、“走下去”、“强腰行动”等一系列作战指令下，全体员工发起了“利润为先”的年度大战。海洋牧场虾夷扇贝育苗，单位立方水体出苗量与总产量均刷新了历史纪录；市场营销开年打响了头炮、立下了头功、作出了表率，其武汉、南京、沈阳、成都四大都市群销售业绩均超过了百分之百，获得了“总裁激励奖”；“钓大鱼到獐子岛”已成为驱动力的引擎，海钓船已排成了蓝色的“波列”、潜水艇似海底鲸游，形成了獐子岛“中国海洋宝岛”的立体观光，精彩地诠释了休闲旅游的业务逻辑；冷链物流冷库的封顶，宣告一个“领鲜天下”崭新业务的横空出世，锦达运输车队用保鲜、保活技术，确保了獐子岛海珍品从原产地到餐桌的安全。

这一年，我们进驻了东港商务区万达中心，抢拥了新一轮市场博弈的制高点；这一年，我们的海洋牧场实施了海水养殖智能化管理，匡范了一个传统渔业走向现代渔业的数字化标准；这一年，我们签下了国内风力指数第一单，使养殖风险得到了保障性封控；这一年，韩国公司正式获得韩国政府颁发的首份海水养殖许可，从而架设了中国渔业企业走向海外的第一岛；这一年，獐子岛雅马哈(大连)玻璃钢船舶制造有限公司正式获批，反垄断调查许可标志着强强实现联合；这一年，亚洲最大的贝类加工中心正式落成，黄海深处又开辟了一个“金贝广场”；这一年，欧盟FVO全面审核獐子岛海域，中国双壳贝欧盟复关进入了“倒计时”；这一年，獐子岛水产品暂养基地进入了上海自贸区，从而筑起了大洋产品进入中国市场的“桥头堡”。这一年，我们聘任了新一届集团高管、实施了内部企业家制度；这一年，我们还获得了一些荣誉和奖项，尤其集团被授予“2012年度辽宁省省长质量奖”，作为一诺千金的省长质量奖，我们不仅仅把它看作是一种荣誉，更感到责任重大，使命在肩！

“不畏浮云遮望眼，只缘身在最高层”。我们站在被人仰望的万达中心，所处位置不可谓不高；长山群岛的万顷海水直扑

眼底，其视野不可谓不阔；整装待发的队伍已迈开出征的脚步，其阵容不可谓不精；“忠诚、信用、协作、勤奋、敬业”的意志品质，其标准不可谓不达。面对“十二五”的后半程，我们如何加快国际化步伐？如何加快标准化进程？如何加快大项目落地？如何加快客户升级？如何加快创新驱动发展？一个“快”字了得，这将是构筑集团目标重要的坝基柱础，将检验我们产业布局的眼光，将考验我们掌控未来的能力。

“订单前置、标准领先、创新驱动、协同增效”，这是集团2014年的经营方针。我们强调订单，要的不是虚拟的数字，而是真金白银；我们强调标准，就要做到质量“实打实”，服务“百分百”；我们强调创新，就是要走好海洋食品可持续发展之路。如何才能保障新一年的经营方针落地？“协同”二字尤其重要。没有协同作战意识，各业务群必将成为一盘散沙，带出的队伍也不会具有战斗力。

动力学有一种现象，水在高压下从一个小孔中喷出，力量大到可以切割钢板，气流从一个小孔中喷出，可以把火箭推向太空，这就是“力出一孔”给予我们的启示。近日，我国嫦娥三号探测器成功落月，成为世界上第三个自主实施月球软着陆的国家。一支平均年龄仅有33岁的年轻团队，却实现了中国几千年飞天奔月的梦想。他们依靠的是什么？依靠的不仅是年龄、不仅是智慧、更是通力协作的团队力量！事实再一次证明，无论是“上九天揽月”，还是“下五洋捉鳖”，只要大家心往一处想、劲往一处使，同心同德、上下同欲，就没有克服不了的困难，就没有实现不了的奇迹！

2014年是农历甲午年。不管时间的车轮辗转到何域何隅，我们头顶的星辰永远是“市场”二字。甲午年亦称马年，马年是速度之年、驰骋之年、也是驮金载银之年。为此，在新的一年里，集团高管、团队成员及全体员工，人人都要策马扬鞭冲市场、你追我赶加速度、争先恐后抢订单，为实现2014年收入目标，以“狭路相逢勇者胜”的亮剑精神，决战甲午，凯旋归来！

獐子岛集团股份有限公司  
董事长

吴树刚





■ 来过獐子岛的人都说，它是一幅山水画，需要慢慢欣赏；它是一杯功夫茶，需要细细体味；它是一首散文诗，需要静静品读。来到獐子岛您无需忧心、无需焦虑，在这里，您只需静静地感触大自然的奥妙，享受人生的安宁，不急不躁，不悲不喜，随天上云卷云舒，看岸边潮起潮落。

■ 走进这里，您既可以体验海文化、渔文化，享受海岛养生，还可以品尝海鲜美食，在现代渔业产业旗舰的广阔『牧场』进行生态观光，在游乐中放飞心灵，在休闲中收获康宁。

■ 走出这里，您会像留恋马尔代夫群岛、塞班岛、夏威夷群岛等世界著名群岛那样，格外尊崇上苍，感悟如歌如梦的美妙人生……



北纬39°

## 世界公认海珍品原产地



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,海水交换能力和自净能力强,0污染,盐度31‰,是仅有的国家级海珍品种场,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。

## 生态海洋 科技牧场

獐子岛集团在北纬39度建立了2000平方公里可持续发展的现代海洋牧场被公认为最清洁、最安全、自然资源最丰富、生态保护最好的天然海洋珍品栖息地。这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。“耕海万顷 养海万年”是公司用海养海的理念，用科学的力量和科技的手段，提高了生

态的生命力，并得到了海洋专家们的支持。

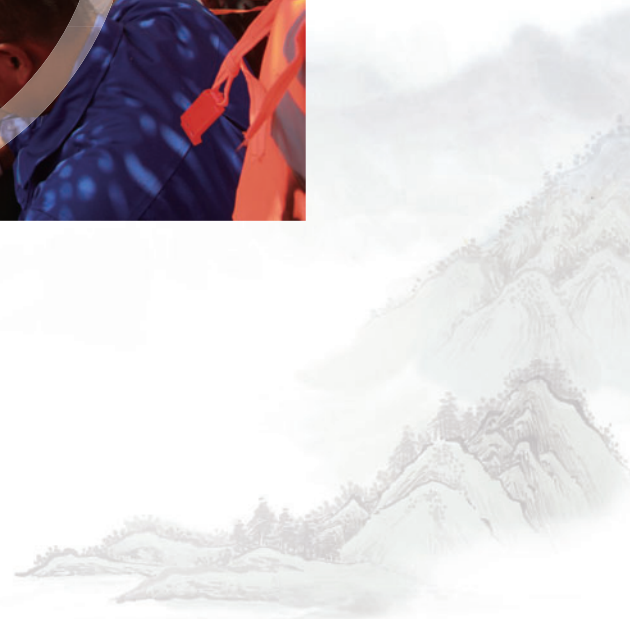
獐子岛海域内被放上了浮标群，通过浮标群将海上的温度、气象、海洋物理、海洋化学等数据通过GPS卫星系统传递到黄海海洋观测基站室里，并通过点、线、面结合，对空间、水面、水体、海底一体化的多要素同步观测，对獐子岛海洋牧场实施24小时监控，为更好地认识海洋、保证海洋生态可持续发展提供科学依据。



## 舌尖上的獐子岛 诠释美味人生

《舌尖上的中国》的热播，让獐子岛的海珍品碰撞出了人们舌尖上的灵感。肉厚汁浓的鲍鱼，软滑精道的虾夷扇贝，别具风味的紫海胆，个头不输牙鲆的石匠子……北纬39度大海孕育出的珍馐美味，让食客们品尝到了真正的中国“鲜”。

你可能很难想象：刚刚还见潜水员浮出海面与你招手，不一会扇贝、海参、海胆、海螺……就被他一股脑儿地抛到甲板上，无需任何调料，一支牙签在手就可以享受到世上最纯粹的鲜美。真可谓“良久有回味，始觉甘如饴”。



## 海洋厨房 饕餮盛宴

这里不仅有獐子岛海洋牧场传统的海参、鲍鱼、虾夷扇贝、海胆等海珍品及精深加工产品，还有来自高原泉水的阿穆尔鱼子酱、来自大洋渔业的珍宝蟹、波士顿龙虾、阿根廷红虾、澳洲香蕉虾，来自翔祥食品的蓝鳍金枪鱼，来自日本香川县鱼连的鲷鱼、小丁鱼，来自美国Sea Watch的蛤蜊系列产品……，只要动一动指尖，那些来自全球优质大洋资源的鲜活、冰鲜、冻品、精深加工品……都会跑的您的餐桌上，来到您的碗里，跳上您的舌尖，让您尽享獐子岛为您准备的饕餮盛宴！



美容养生的时尚美  
——“黑色黄金” 鲟鱼籽酱

香味弥散、营养可口的**即食产品**



让您味蕾震撼和灵动的“**中国梦之鲜**”



# 獐子岛 2013大事记

01. 31

入选第十二届全运会水产品指定供应商

02. 01

公司1号商城官方旗舰店正式启动，标志着网络营销迈入实质性阶段

03. 19

集团总部进驻大连首座国际级写字楼万达中心，塑造国际化企业形象

06. 18

“獐子岛红”虾夷扇贝二级苗量突破60亿枚，刷新历史记录

08. 07

与中国人民财产保险股份有限公司签署国内风力指数型水产养殖保险第一单

08. 16

“大连獐子岛海珍品省级水产种质资源保护区”获批设立

08. 21

集团正式设立国家级博士后科研工作站

09. 17

集团荣获“2012年度辽宁省省长质量奖”，是奖项设立以来获此殊荣的第一家海洋食品企业

11. 28

荣获“中国证券金紫荆奖·最具品牌价值上市公司”

12. 07

“见证·野生——2013獐子岛原产地海参开捕季”启幕，獐子岛海参将率先在行业内标注并追溯产地



## 传奇意趣

### 国宴鲍1972的由来

1972年2月21日，尼克松总统访华，中国国家领导人指示，一定要准备新鲜的黄海鲍鱼，让尼克松充分领略东方大国的饮食文化。该任务下达到素有“鲍鱼之乡”之称的獐子岛。当时12月底的獐子岛已是数九寒冬，海水温度已在零下20多摄氏度。鲍鱼都去了较深的海底过冬，渔民也早已弃船上岸。这时到海底采捕新鲜鲍鱼，简直就是去送命。当然这种光荣的革命政治使命就有党员带头了。当时已经40岁出头，时任獐子岛潜水队长的王天勇和他的同伴接过了这一命。

1972年1月，潜水队不畏天寒地冻，经过100多次的由浅及深下潜，经历10天的艰苦奋战，在塑料氧气管和一层橡胶潜水服的简陋的装备下，将水下30米处新鲜的过冬鲍鱼采了上来，共采集了2000公斤。并由海军专舰迅速送往大连，经过精心挑选，将其中的1500公斤由飞机直接送到北京，送上了国宴餐桌。尼克松总统对国宴上代表着中国美食文化最高水准的各色美食青睐有加，特别是对肉质柔嫩细滑、滋味极其鲜美的獐子岛鲍鱼赞不绝口。当他听说这些新鲜的鲍鱼，采自零下20摄氏度的黄海深处时，不禁为中国人的好客而感动。由此便诞生了獐子岛国宴鲍这段佳话。

### 神秘的海域——马牙滩

在獐子岛内有一块神秘的海域——马牙滩，由于海底结构复杂，礁石林立，地势险要，历史上很少有人来此垂钓或赶海。这里从未投放过任何人工饵料，没有任何污染，这里是野生海洋生物的天堂，仍保留着原始的海洋环境。天然水质最适合野生海参的生长，马牙滩海参被认为是大连真正的纯种野生海参。獐子岛将其视为珍稀的区域保护起来，在周围规定的范围内不能有任何底播的水产品苗种。

2011年时，獐子岛从马牙滩限量采捕一些海参，加工上市，受到非常好的礼遇，甚至专门为这位“海参贵族”筹备了一场激动人心的拍卖活动，在市场上拍出每300克12.8万元的高价。

# 企业使命、愿景、目标

## 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。

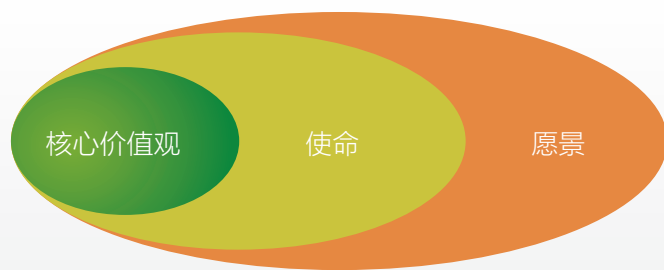
## 企业愿景

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。

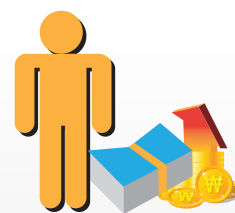
## 利益相关方承诺



我们的定位

我们要做什么

我们的目标是什么



对利益相关者的承诺

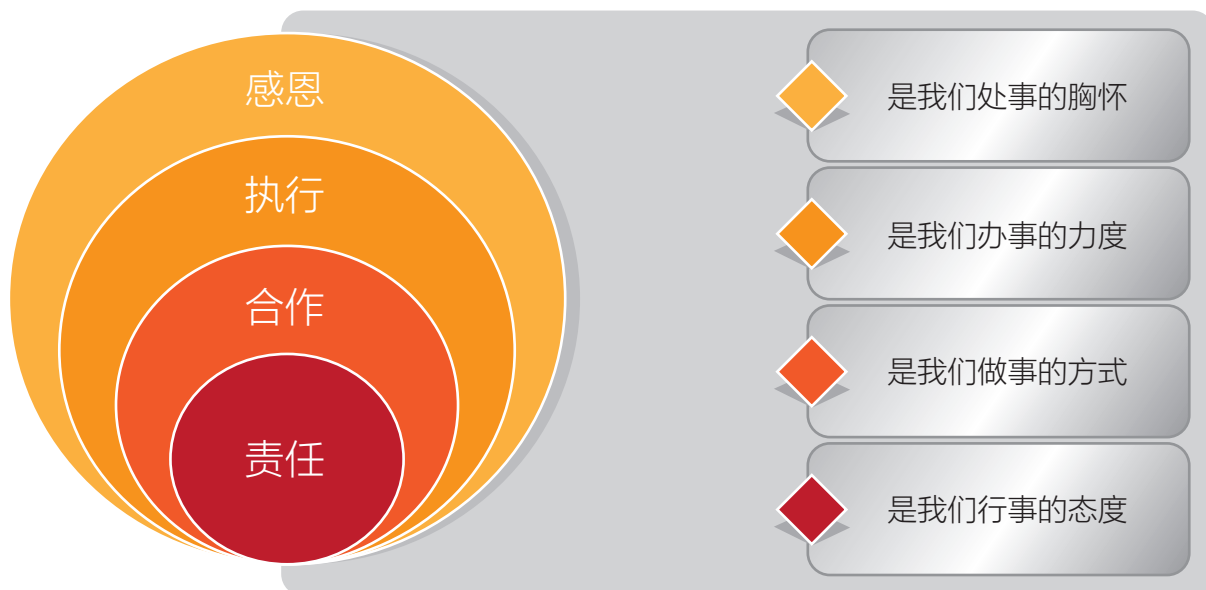
## ◎ 责任与价值观

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

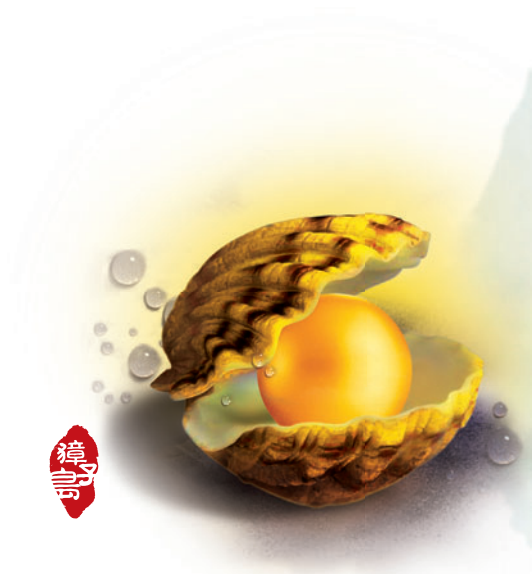


## ◎核心价值观



獐子岛集团十分重视利益相关方的诉求，通过构建全方位、多层次的沟通渠道，加强沟通与回应，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



# 搭 建 三大平台

## 构筑城市冰箱

公司将全面实施互联网战略，建立移动终端和体验终端，  
打造以生物技术为核心的海洋牧场资源整合平台、  
以信息技术为核心的供应链保障平台、  
以互联技术为核心的O2O消费者服务平台。  
董事长吴厚刚先生号召全员提升互联网意识，  
拥抱互联网，拥抱信息化，  
加速推动由“资源+市场”向“市场+资源”的战略转型升级。

# 舌尖上的价值创造 奉献珍稀美味

## ○ 探秘原产地

獐子岛集团北纬39度上2000平方公里可持续发展的现代海洋牧场，被国内公认为最清洁、最安全、自然资源最丰富、生态保护最好的海域。长期以来，秉承“耕海万顷、养海万年”的理念，公司借力中科院海洋所的科技优势，在獐子岛海域内放上了浮标群，24小时监测海洋牧场生态环境；整个獐子岛海洋牧场严格按照海洋管理委员会可持续渔业原则与标准（MSC）进行管理。

为了保护海岛及近海环境，獐子岛镇上没有大的工业企业，居民不养家畜家禽，污水实行专业定点排放，生活垃圾经过压缩后被转移到岛外处理，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。所有的一切，都保障了獐子岛海珍品原产地的安全。

2014年，公司獐子岛海域国家级水产种质资源保护区经国家农业部审定批准建立。马牙滩海域保护区是目前全国仅有的两处属于企业确权海域范围内的国家级水产种质资源保护区之一。



## ○ 信息化管控

2011年，公司ERP项目正式投入运行，成为我国首个从采捕、加工到销售、管理均实现模块化、信息化、精细化管理的海洋食品企业。

2013年1月，公司启动海洋牧场智能化管理系统，涵盖育苗过程管理、养殖过程管理、海洋环境的监测预警、船舶航迹的监测和预警、生产过程的风险预警、关键指标的记录和跟踪、正反向数据追溯体系各个方面，是獐子岛ERP信息化系统的延伸，最终实现育苗养殖全过程与ERP系统有效对接。

2013年，公司自主研发推出了“原产地追溯体系”，所产海参均标注二维码，通过二维码就可以追溯海参产地、生产方式、食品检验等相关信息，公开透明的让消费者了解海参来源。

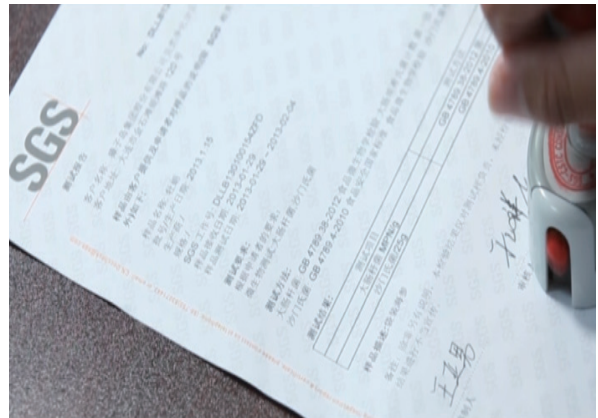
对消费者而言，獐子岛集团信息化管理最直接的意义在于实现了海洋食品的安全追溯体系，从源头苗种起步直至终端销售都有详实的“生产”记录，环环相扣，无论在哪个环节出现问题都有据可查，使消费者真正实现放心消费。

## ○ 第三方检测

有机产品认证、国家地理标志保护产品、HACCP、BRC、MSC、FDA、SGS……国内、国际严格的认证标准和权威机构，为獐子岛集团食品安全把关。

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品专业委员会采纳。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。

在食品领域，与国际标准的接轨是第一步，也是最关键的一步。10年来，獐子岛不断加强和修改自己的产品标准、生态标准、环境标准、管理标准。在中国渔业领域，獐子岛的标准让很多同行业望而却步，“獐子岛的标准建立时就是按照国际标准来的，他们用10年时间建成了世界级的海洋牧场；他们的食品检验标准采用的是国际第三方检测机构——瑞士通用公证行（SGS）；他们的生态标准是参照欧洲国家要求的可持续发展认证标准（MSC）；他们的管理使用的是被誉为业内顶级的用友公司提供的ERP系统……他们坚持的，都是世界最高级的标准，这需要付出巨大的心血和代价。很多渔业企业学不了，成本投入大，理念灌输也很难。”国内一位业内同行如是说。



## ○ 全程冷链运输

目前，我国80%左右的水产品在没有冷链保证的情况下运输和销售的，冷链水产品的品质保障薄弱。而獐子岛集团的冷链物流发展建设早已走在了全国的前列。



在獐子岛集团的虾夷扇贝捕捞船和运输船上，都开辟了海水暂养舱，并设有制冷机和充氧设备。在海洋牧场采捕的虾夷扇贝，放在捕捞船的海水暂养舱中，达到每日规定的捕捞量后，运到在海上特定区域等待的运输船，转到运输船上的海水暂养舱，由运输船运至獐子岛金贝广场，虾夷扇贝全程在低温、氧气充足的情况下运输。到达金贝广场，将虾夷扇贝进行分选后，放入海水暂养区进行24小时暂养吐沙，此过程也全程控温充氧；最后再将虾夷扇贝用保温箱注水充氧包装，通过冷藏物流车运送至全国各地。

鲜活冷藏物流运输公司的成立，则继续扩大了优势资源的辐射半径和周转效率。这是亚洲最高标准的冷链物流系统，21台斯堪尼亚“公路之王”成为全国陆路保活保鲜配送模式的先行者。

这也是国内最豪华、最精锐的冷藏车队。奔忙不息的辎重车队，大大减小了产品从原产地到用户餐桌的时间，进一步提升了公司海珍品的安全级别。

## ○ “实体+网络” 双线营销

自2012年，公司开始布局电子商务平台，在天猫、1号店、京东商城开设旗舰店。2013年，獐子岛官方旗舰店在国内三大电子商务销售平台全新亮相，标志着“实体+网络”的双线营销模式进入试运行，为公司加快建立O2O的商业模式奠定基础。





## ○ 三个国家级实验室、一个博士后工作站

獐子岛集团与中国科学院海洋研究所、中国水产科学研究院、中国海洋大学三大海洋科技巨头共同构建国家级产学研一体化创新平台，创造了“战略合作、项目对接”的产学研新模式，先后建立3个国家级实验室，承担国家“863”项目、“十一五”科技支撑、国家海洋、农业公益性行业等30多个渔业前端研究课题，两次获得“国家科技进步二等奖”，在国家创新体系和企业创新能力建设中发挥了重要的引导与示范作用。



2008年8月14日，中科院海洋所—獐子岛渔业海洋生态养殖联合实验室揭牌仪式在大连举行。这是中国渔业企业里的第一个国家级生态养殖实验室。

2010年7月1日，獐子岛集团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，该中心加速了獐子岛集团的工业化进程。

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。

# 拥抱互联网 指尖上的营销思维

公司董事长吴厚刚先生在“良之隆第二届中国食材节供应链高峰论坛”中提到：“互联网摧毁了传统商业模式的根基，颠覆了消费者的购买习惯，让消费者的选择范围和议价能力发生改变。我们还没有从固有思维中解放出来，就卷进了市场渠道扁平化、营销推广互动化的洪流。食品行业必须加快融入互联网时代，运用互联网思维创新供应链的电商模式，增强与消费者之间的直接互动，并通过提供产品原产地、加工、检测、运输、销售等一系列可追溯信息，获得信息对称带来的市场机会。”

## ○ 互联网战略宣贯

随着电子商务的快速发展，传统营销模式面临严峻挑战，难以快速应对不断变化的消费体验和消费需求。公司举办“獐子岛集团互联网经营管理讲座”，让公司管理和营销人员更好地了解目前互联网环境的变化和发展趋势，提升互联网思维意识，谋划新商业模式下的獐子岛电商发展战略。公司将运用互联思维去考虑问题，关注互联网商家和消费者两个端点，整合互联网各渠道资源，搭建更广阔的生态产业平台。



## 獐子岛养生小贴士 —— (做客户身边的养生顾问)

公司开展形式多样的体验活动,通过微信平台主动推送健康、养生、美食的小知识,做客户身边的养生顾问,回馈客户支持,增强客户体验及尊崇感,让客户享受超值服务,使客户更深入地了解獐子岛、认同獐子岛、选择獐子岛。公司将一如既往地为客户提供安全、健康、生态的海洋食品。



## 獐子岛小厨向您推荐 海参烹饪



### 海参芹菜粥

- 1、取发制后的海参一根,大米、芹菜、盐、姜适量。
- 2、锅中倒入清水,水开后倒入洗净的大米煮30分钟,将芹菜切末、海参切片、姜切丝。
- 3、待米开花,粥变得粘稠后,放姜丝,海参片和芹菜,加盐搅拌后改大火继续煮3分钟,煮时用勺子搅拌。

### 海参红烧肉

1. 发制好的海参切段,五花肉切麻将块冷水下锅焯去血沫杂质。
2. 锅内少许油烧热,煸炒焯好的五花肉,出油、颜色变焦黄即可。
3. 放入八角、香叶、桂皮、干辣椒、冰糖和葱姜。放老抽,煸炒片刻,煸炒出香料的香味,倒入没过肉的开水,倒入少许生抽。
4. 炖肉6、7成熟,放盐调味,放入海参,炖至汤汁收浓即可。



## ○ 以客户“量身订制”的创新产品

海参内含有50多种对人体有益的高营养成分、18种氨基酸，有“补肾益精、滋阴壮阳，益髓养血、降火温燥”等药用功能。

“参旅”是獐子岛集团与中国海洋大学历经三年时间开发的，采用低温真空蒸煮与分子调理技术，将干海参的发制时间由原来的120小时降低至8小时，同时比普通干海参能够保留更多的营养成份，盐度含量也大大降低；在包装方面，采用了新型环保材质进行单只包装，解决了海参产品不易携带的问题。“参旅”速发海参功能成分及精深加工技术经专家鉴定，达到国际领先水平。

公司还专门为此新拍了海参广告片及新产品推广片，经销商观看后，盛赞獐子岛集团的品牌意识和创新举动，在彰显海珍品品质的同时，更具专业性、国际性和时尚性。特别是新推出的“参道”、“参旅”系列更是迎合了市场，真正是为高端商务客户“量身订制”的好产品，给经销商在销售环节增加了砵码，为经销商创造更多赚钱的机会。



## ○ 海参二维码



正如提起葡萄酒会想起法国波尔多一样，很多物产都因为他们的原产地所给予的优越品质而知名，这些地方也成为了其所出品之尤物的代名词。獐子岛海参也因为獐子岛海域独有的绝佳生态环境而成为中国海参市场最具“贵族血统”的代名词。

让消费者安心放心，獐子岛自主研发推出了“原产地追溯体系”，其所产海参在上市时均标注二维码，通过二维码就可以追溯海参产地、生产方式、食品检验等相关信息，公开透明的让消费者了解海参来源。

# 持 续 价值回报

## 深化转型升级

对于企业来说，寻找成长引擎，首先是目光向外，不停地寻找猎物，而发展到一定阶段，则需要目光向内了，完善商业模式。



## 食材变食品 可持续发展的二次转型

### ○ 管理模式转型

纵向看，獐子岛在产业链上进行了上下延展，上游的资源更加丰富，而下游的销售渠道更加强大；横向看，獐子岛的平台特征凸显，聚合了更多合作者，从而完成了一个优势资源驱动型企业向一个市场驱动型企业的跨越，也

是通过模式对各种风险的分散与化解。靠模式的力量来实现资源的价值最大化。獐子岛的模式升级正是基于这样一个思路。

### ○ 资源升级

2013年，公司加快“市场+资源”战略进程、加大功能项目投入、推动“食材”向“食品”企业转型升级，“三大资源、三个支撑”的多元产业实现良好布局，主营产业与产品结构调整速度加快，组织与管控模式平稳升级，为“全球资源、全球市场、全球流通”奠定坚实基础，公司整体发展质量稳步提升。

近年獐子岛投资建设了很多“大项目”。向百万亩海洋牧场播下了数以亿计的各种苗种；同时，在基础设施建设上，獐子岛亚洲最大、世界领先的贝类加工中心宣告建成，全球第一贝类供应商的形象初现端倪；在建的中央冷藏物流基地总仓储能力达到了20万吨，是全国最大的单体冷库，总投资10亿元。这是大洋渔业资源的全球性基地，辐射半径覆盖了东北亚，形成了一个国际交易市场，使獐

子岛的资源优势找到了了一个更大的价值套现平台。在设备升级上，中科院考察船对獐子岛海域的环境要素进行全面勘察，公司据此绘制了确权海域的电子地图，完成了海域功能区划，构建了北黄海冷水团监测潜标网，24小时不间断地监测底层水文变化。这样，不仅是海域环境监控得到了完善，海洋牧场管理也有了精细化的基础。投放1万块深水人工鱼礁，架设2000台新深水试验台筏，升级陆地与筏区养殖、贝类净化生产等作业装备……这些都是持续养护深水区渔业资源的有效举措。

这些投入与建设，其背后的逻辑，就是要优化资源、优化市场，完成商业模式的升级，促成獐子岛模式的改变。

## ○ 渠道变革

“通过风险评估，老客户如果成长性很好，谁也不愿意放弃，因为谁都知道，建立一个新客户的成本要远远高于老客户。”獐子岛的做法是，这需要与产品创新和管理模式的创新结合起来。“力量够了，节奏就会快一点。”

“有质量增长，可持续发展。”吴厚刚董事长说，对合作伙伴的选择其实是双向的，獐子岛需要选择能够与企业发展匹配的合作对象，经销商也要为自己选择一个可以长期依赖的伙伴。獐子岛力图通过品牌牵引，使渠道能力得到升级，这样经销商除了经营獐子岛自己的产品，同时还可以通过獐子岛资源的拓展，经营獐子岛更多包括大洋产品在内的世界渔业资源。“过去多年，獐子岛的经销商淘汰率并不高，但今年这个局面可能会有大的改变。”吴厚刚董事长说，2014年，獐子岛将实行渠道分级等扶持政策，对优质骨干的经销商最大限度给予优质资源；提升自身物流能力，来降低经销商的物流成本，实施全天候保障，改变过去经销商到处采购造成成本高、到处委托物流造成安全问题的局面；利用獐子岛企业的品牌优势，与银行金融机构建立的良好合作关系，为经销商提供融资、结算的便捷服务功能。

“如何想走得快，自己走；如果想走得远，我们一起走。”德国总理默克尔的话，被吴厚刚用在了獐子岛和其合作伙伴身上。对这些从企业拓展市场之初一路走来的经销商伙伴，獐子岛集团除了感激之外，还有更多的期待：期待他们与企业一起快速成长。

## ○ 组织架构变革

为符合多业态、跨地区的经营模式，满足专业高效、风险可控需求，公司优化调整组织结构，将现有产业划分为五个业务群，将以往靠上级拉动的“火车头”文化，转变为人人有动力的“动车组”文化，实现由服务资源向服务客户转变，确保“市场+资源”战略的实现！



永祥贝类加工中心竣工

年产能可达3万吨，立足全球贝类资源和全球市场，以生鲜等现代精深加工产品提升产业链竞争力，为实现“世界第一贝类供应商”目标提供有力支撑。



中央冷藏物流项目落成

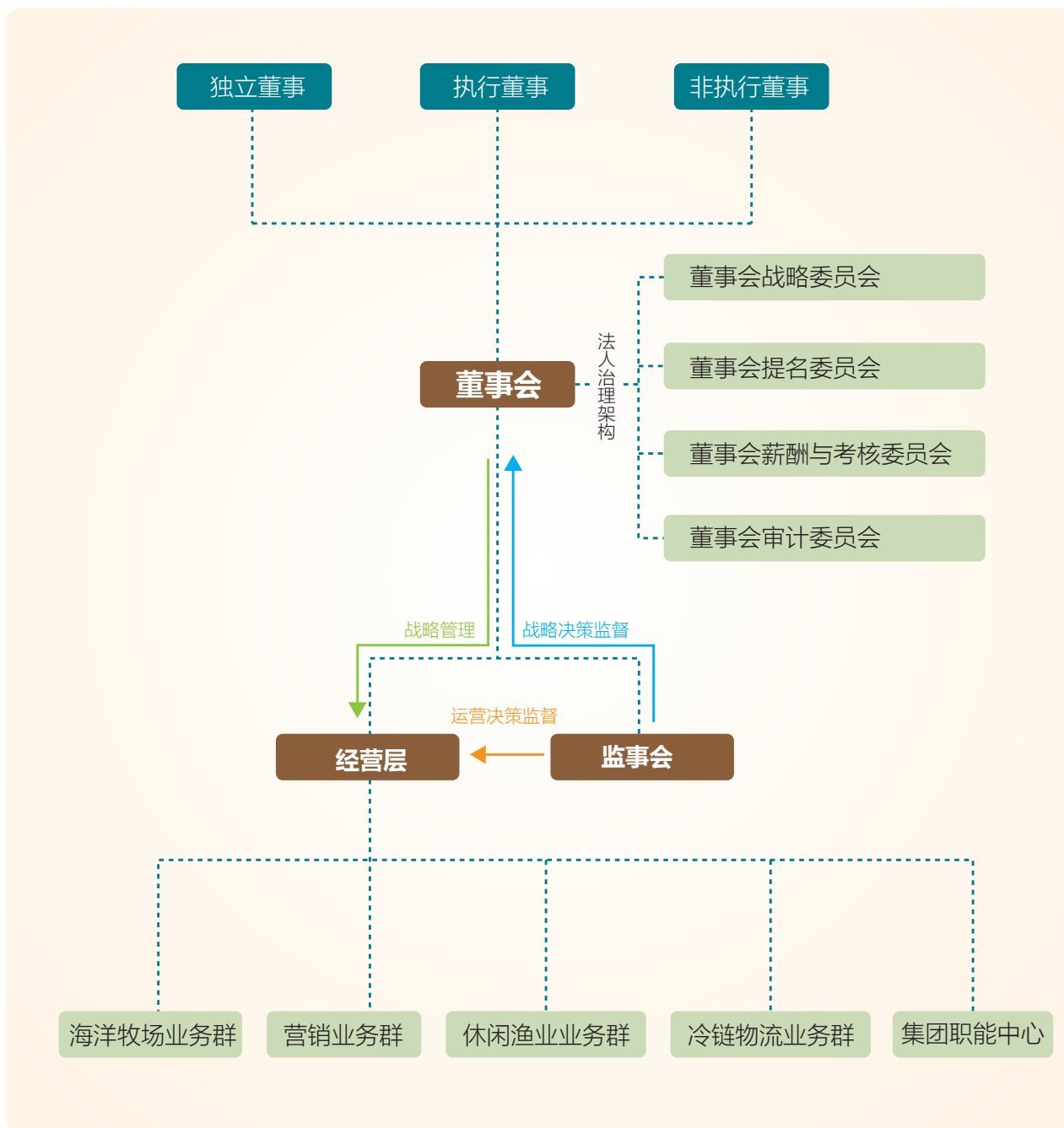
单体5万吨冷库，承接全球水产资源采购、交易、展示及仓储物流服务功能，为客户创造高效增值服务，全面打造国际化、专业化、标准化、可追溯的第三方物流运营平台。



奠基 韩国项目

韩国公司拿到在韩境外投资企业的第一个海参育苗生产许可，取得优先整合韩国资源的资格。

○ 组织架构



## ○ 内控建设升级

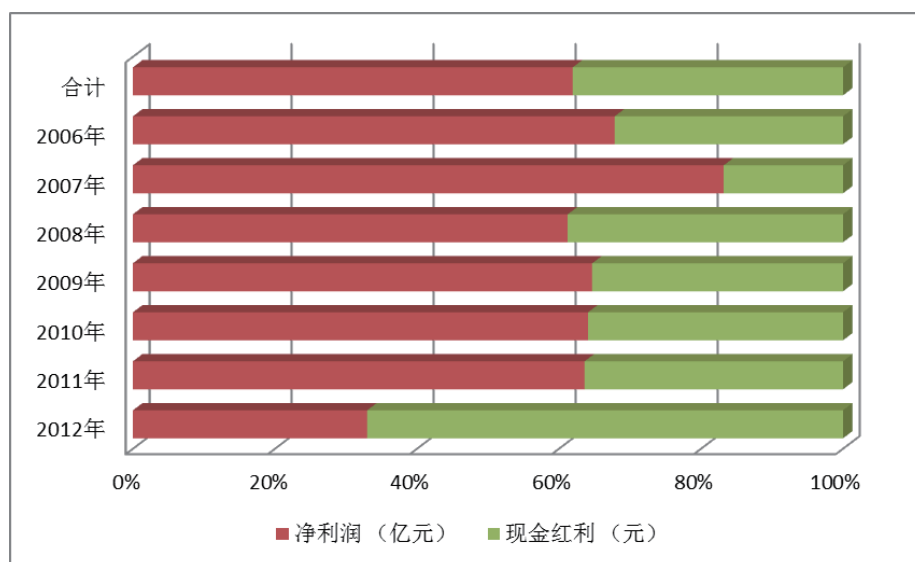
自上市以来，公司一直高度重视企业风险管理和内部控制建设，全面建设“以风险为导向、以流程为纽带、以制度为基础、以信息化为手段”的内部控制体系。2013年初，在建立健全内部管理和控制制度基础上，公司与安永咨询（中国）公司合作启动内控体系建设项目，进一步建立健全规范的内部控制管理标准、统一的内部控制管理方法论体系、高质量的内控管理团队能力、卓越的内控企业文化。



## 股票变现金 股东回报的增值体现

### ○ 高比例现金分红

公司上市7年来，累计分红达10.4亿元，近三年累计分红率达到315.14%，年均现金分红率达50%以上，而我国平均现金分红率仅为25%。2012年，公司以唯一渔业股入选“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”。





## ○ 沟通创造价值

2013年，公司共召开董事会11次、监事会4次、股东大会3次，发布公告80篇，包括强制性公告及主动信息披露公告；实现投资者问题48小时内回复率100%，共回复互动易问题200余条；坚持投资者关系活动记录表两个工作日内披露；公司立足现有披露渠道，全方位、客观、真实地向投资者揭示公司长期发展能力及风险点。

公司从战略高度重视投资者权益保护，并作为市值管理指标列入战略目标；以完善治理结构、推动公司可持续发展、实现股东价值最大化为目标，主动开展多层次、多渠道的投资者关系管理活动，打造公开透明的信息平台，

价值共创共享的开放平台，不断提高信息披露质量和公司透明度，不断增进公司与投资者之间的信任，践行“为股东提供增值空间”的使命及中小投资者权益保护的承诺。

2012-2013年，公司共组织300余人次进岛调研。2014年，公司将启动全国投资者关系活动见面会，让更多地投资者了解獐子岛现状、发展战略、发展目标、发展理念，提升对獐子岛及所在行业情况的认知水平，引导投资者参与到上市公司运作中，打造“股东+客户”新型投资者关系模式。



# 人海相依共生

## 传递和谐正能量

獐子岛非常特别。特别之处在于，纯净得几乎原始的自然生态，开创中国海洋产业先河的领先科技，都能在这个岛上如此和谐地共存，每天都上演着「人海相依」的和谐画面。

■ 为了保护这2000平方公里的天然海洋牧场，这里的人们从小事做起，从身边入手，让整个小岛尽量少的人为污染：不养家禽，不盖高楼，将生活垃圾每天运送出岛，并创新发展海洋科技……所有这些，都是为了保护海域的纯净，从而为整个天然海洋牧场里的生物，包括野生海参在内的各种海珍品，创造安全、健康的生长环境。



## 耕海万顷、养海万年 缔造生态环境和谐

海洋资源与人类相互依存的，只有和谐才能共生。海洋是生活质量的重要载体和资源，只有保护好海洋，才能守住人类最后的资源。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。”

### ○ 多营养层次综合水产养殖法

獐子岛集团像多数的传统“海洋牧场主”那样创建了一个包括扇贝、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，极少数的物种需要外部的养料喂养。这样獐子岛集团可以通过用鱼副产品喂养其捕捞作物的方式来减少废物。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

### ○ 人工鱼礁场建设

人工鱼礁作为改善渔业生态环境、修复海洋渔业资源的有效手段已得到公认并在世界许多国家取得了成功的经验。集团在海洋牧场内划定了人工鱼礁建设海域，并投放了上万块人工鱼礁，使得海域中的藻类及其他生物资源得以恢复和增加，尤其是鱼类资源。



模式(IMTA)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。

通过养殖海藻来净化整个养殖环境，提高基础生产力，通过基础生产力养殖扇贝，通过扇贝的排泄物来养殖海参等，形成一个内循环的食物链，保证生态的平衡。养殖过程中基本没有破坏生态的废气、饵料产生，完全靠基础生产力完成扇贝的生长。这种方式既减少了浪费，并降低了引入人工饲料的需求。”



### ○ 率先采用玻璃钢渔船

目前，国内渔船升级为玻璃钢渔船市场前景广阔。截至2011年末，我国拥有69.61万艘机动渔船，其中辽宁省为4.45万艘，在用的玻璃钢渔船总数占全国渔船总量不到1%。

玻璃钢渔船具有稳定性好、抗风浪、航速快、寿命长、能耗小、维修费用低等优点。2012年，公司与雅马哈发动机株式会社成立合资公司，建设玻璃钢渔船。从2010年起，公司陆续更换了作用木船和金属船，换成玻璃钢船，减少对木材与钢材的使用，减少对汽油的消耗及船只对海水的污染。目前，公司建设了玻璃钢高速客船、玻璃钢潜水船、玻璃钢海钓船，加快推进渔业节能减排。

## 低碳环保 共筑绿色中国梦



在吴厚刚董事长的倡导下，獐子岛集团打开了一扇通向环保、低碳事业的大门，对经营过程中不同阶段的碳汇或碳源进行系统化管理，以低碳的标准调整和指导企业工作，将“低碳”上升为文化理念，率先进行碳足迹评估，发展蓝色低碳经济。集团成立了我国第一家碳汇渔业实验室，意味着我国渔业产业正在向碳汇生态型转变和升级。

### ○ 低碳护海 发展蓝色低碳经济

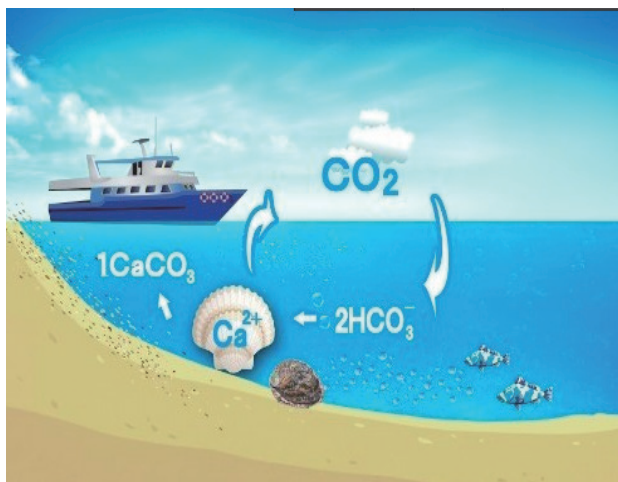
为了让更多人关注和参与到海洋生态保护中来，在首届“世界养殖水产品贸易大会”上，作为唯一参会发言的中国企业，吴厚刚董事长表示，将始终坚持贝类规模化底播增殖的自然生态养殖模式。呼吁企业界“新领军者”在发展低碳经济中要发挥表率作用。2010年10月，世界公认最权威的第三方检验认证机构SGS为獐子岛颁发中国食品行业首个碳标识食品认证证书，同时认定獐子岛集团是碳汇企业。这是有据可查的全球渔业企业中，第一个被认定为碳汇的企业。

在中国渔业碳汇研究创始人唐启升院士的支持下，吴厚刚组织开展对海洋牧场的碳汇测算并发布最新数据：公司5万吨三龄扇贝所带来的碳减排效果相当于53.136万棵大树一年在大气中的碳移除量。这一贝类固碳功能的结论颠覆了人们的传统看法，证明海洋牧场数百亿枚扇贝如同一片广袤无边的海底森林，使海水养殖成为不逊于植树造林的庞大的环保生力军。

### ○ 5万吨扇贝=53万棵大树

公司倡导“吃扇贝等于种树”，使有心为生态献一份力、却无法亲自去种树的消费者，可以通过“吃扇贝”的方式来间接种树，为环保事业贡献力量。

根据世界权威的SGS数据显示，以獐子岛年产5万吨虾夷扇贝计算，能带来碳减排的效果为12221吨二氧化碳当量，相当于53万棵大树一年在大气中的碳移除量。可以想象的是，当獐子岛上亿只扇贝静静地躺在海底时，就像那里存在着一片广袤无边的海底森林。



## ○ 环保公益活动

2013年9月，第28个国际海滩清洁日。在“大连市2013国际海滩清洁日环保公益活动”启动仪式上，獐子岛集团再次向大连市环保志愿者协会捐赠5万元“环保卫士基金”，用于资助海洋环保项目。本次捐赠是獐子岛集团履行企业公民责任的体现，公司希望此举能唤起社会公众对环境与发展关系的清醒认识和自觉行动，为建设美丽家园、和谐环境贡献一份力量！



## 低碳在行动

在全球经济发展中，海洋碳汇已远远优于森林碳汇，獐子岛海洋牧场2011年生产的虾夷扇贝的固碳量等同于种植了53万棵大树，这是可持续发展的重要指标之一，是只有正效应而没有负效应的资源”，世界自然基金会（WWF）市场转型中国区总监李楠博士在獐子岛海洋牧场考察后说到。

不论是在行业中所取得成就还是行业影响力，大连獐子岛集团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。吴厚刚表示，獐子岛在未来的发展和经营中，将继续坚守生态可持续发展的理念来经营海洋牧场，创新种业、创新养殖模式、创新海洋食品研发，坚持向世界提供“正资源”。

- 獐子岛贝类加工中心国内率先采用氨-二氧化碳复叠制冷系统，成为引领国内制冷行业的先行者，获授国家环保部和中国制冷空调工业协会颁发“中国工商制冷行业氨与二氧化碳环保制冷剂替代技术示范基地”称号。
- 獐子岛中央冷藏仓储基地是国内首家采用世界先进的氨-二氧化碳复叠制冷技术。
- 据SGS核算报告，对比传统氨系统制冷冷库，獐子岛中央冷藏仓储基地一期冷库每年减少排放1298吨二氧化碳当量，相当于种了56422棵树。
- 獐子岛镇上没有大的工业企业；岛上居民的污水实行专业定点排放；岛上生活垃圾经过压缩后被转移到岛外掩埋；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

## 感恩员工 感恩社会 传递和谐正能量

獐子岛集团践行“感恩”的企业核心价值观，感恩员工的奉献、感恩社会各界的支持和厚爱。獐子岛集团让海面变成股票，让岛民当上股东，带动国内1万多个养殖业主增收致富，在新农村建设中发挥了重要力量。

### ○ 獐子岛商学院

2012年3月8日，“獐子岛商学院”在大连海洋大学正式揭牌成立，标志着世界海洋食品领军企业——獐子岛集团拥有了自己的“企业大学”，拥有了系统性、专业性的人才培养体系，拥有了企业人才的孵化器和企业战略实施的助推器，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。



獐子岛商学院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等课程，满足公司业务骨干培养、企业文化推动、核心能力知识体系建设等战略提升的目的。

2006年9月28日，獐子岛集团在深交所成功上市，为了感谢全体员工为此付出的努力，特将这一天确立为“员工节”，该节日也是獐子岛集团感恩员工的具体体现。每年的“员工节”以各类主题系列庆祝活动为主，如：趣味运动会、篮球赛、歌唱比赛等，同时集团工会还会为员工发放相应福利。

公司每年组织“拥抱春天”、“激情一夏”、“三八”妇女节活动等工会活动，丰富员工生活。

## ○ 员工培训与发展

獐子岛持续打造学习型企业。2013年，各中心根据职能要求组织多次专业培训，各事业部根据岗位要求组织大量岗位技能、生产操作、安全规范培训。各类培训均受到较好的评价，帮助公司员工获得较大提升，为公司战略目标、绩效指标达成提供了强有力的保障。

2013年，集团定期组织公司管理人员开展培训。年度组织高管“高成本下的企业利润”、“六顶思考帽”、“卓越绩效评价准则”等培训；组织开展中层管理人员“高效沟通与协作”、“目标管理”培训，发放《赢在中层》、《海底捞你学不会》、《卓有成效的管理者》等书籍，供中层管理人员学习。组织新员工“梦想起航特训营”培训，由内训及拓展训练组成，内容包括企业文化知识及人力资源、财务、信息化等相关制度。通过培训，帮助新进员工了解企业文化、工作流程，快速融入企业。为满足公司不同地域员工学习需求，商学院在组织各类集中培训的同时，引入网络培训作为辅助培训形式，为公司员工提供多种培训课程。同时，为激发员工学习兴趣，提升职能单位员工专业知识，丰富一线员工业余生活，商学院与工会委员会持续开展读书活动。



## ○ 少有所学、老有所养

獐子岛集团通过发展，为海岛当地创造良好的生活环境，使当地“少有所学，壮有所业，老有所养”，并率先实现城镇一体化，全面达到小康水平。

张润俭老人年过80，在相当长的一段时间里，他每天一大早就拎着马扎来到岛上的养殖场，加入养殖物资生产的大

军。张润俭老人不是公司的员工，在这里工作，却不领薪水，他只是獐子岛镇上的普通居民，他的身份是农民，或者叫渔民，但是他是公司的大股东。

与张润俭老人有同样身份的约有15000人，他们就是獐子岛上的居民。獐子岛用真金白银实现对岛民、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，还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。



## ○ 共富如海

秉承“责任、感恩”的核心价值观，在獐子岛集团不断做强做大的同时，积极担当社会责任，以共享发展成果反哺社会、回馈家乡父老和社会中需要帮助的人。獐子岛集团发挥龙头企业对地区的带动作用，创新农民合作“五合一模式”，由政府搭建平台，科研院所提供科技支持，獐子岛及金融机构分别向养殖户户提供养殖发展资金，并由集团通过市场、管理、人才等优势扶植广大养殖户户扩大养殖规模，弥补了资金、科技、地域、信息、运输等条件的限制，将“小舢板”绑在“大船”上，让渔民参与到产业链中，降低养殖风险，实现渔民增产增收。“五合一模式”带动长山群岛的渔民共同致富，带动地区渔业发展、渔村建设，为海岛人民创造了城市化的生活环境。



## 岛民贴心话儿

獐子岛镇居民王媛：“衣食无忧，可以这样讲。我们獐子岛一个70多岁的老两口两个人，一年每一个人就能拿到我们獐子岛的连生活补贴再加上獐子岛的集体经济收益惠民，反馈给老百姓的这种我们叫它退休的我们给他发的补助，每个老人都能拿到一万多块钱。”

獐子岛镇居民吴克忠更是对獐子岛经济的发展和给居民带来的实惠赞不绝口。他说：“獐子岛的人社会（补贴）比较多，这里又有医疗保险，又有大病保险，又有股权收益金，还有生活补贴，这些方面加起来也是挺可观的。60岁以上老人免费乘车，学生乘公交车补贴。”

海洋岛乡的一位虾夷扇贝苗种组合成员魏振禄说：“有了订单以后，生产有了方向，苗种有了市场，收入也成倍翻番。”2009年他的收入达500万元、2010年达1000万元、2011年更是达到了2000万元。加入獐子岛集团的组合成员也都和魏振禄一样，收入逐年上升，现在许多人也都买了私家车，日子比以前过得滋润多了。”

獐子岛镇集体经济发展监督管理委员会主任、集体经济受益经济惠民工作办公室主任张敏：“《獐子岛镇集体经济发展收益惠民实施方案》实施之后，我们全镇14000多户籍人口从中受益。一部分是股份收益权的分红，每人每年享有镇政府持有的獐子岛集团股份有限公司的一千股的股份收益权，至今已经量化到了每人每年6000股的收益权。2012年这个全镇户籍人口的分红达3000余万元。

## 獐子岛慈善档案

14支慈善基金 总规模8000万元 慈善捐助累计7000万元

- 獐子岛集团慈善基金，规模1000万元，用于支持教育、科学事业等慈善活动；
- 獐子岛集团慈善（公益）基金，用于长海县奖学助学、贫困救助、生态环保建设、基础设施建设等社会慈善公益事业；
- 中国海洋大学·獐子岛集团教育基金，基金规模1000万元，主要用于资助贫困学生和奖励优秀学生等教育公益事业；
- 獐子岛集团慈善（公益·养老）基金，定向用于长岛县制定村镇村民福利和村基础设施建设等公益事业；
- 獐子岛集团慈善（养老）基金，定向用于适龄老人养老；
- 獐子岛集团困难职工救助慈善基金”，用于帮扶救助困难职工、困难劳模、困难农民工等。
- “獐子岛集团百人万元慈善基金”，总规模已达136万元，用于资助长海县贫困学生和困难家庭。
- 设立“獐子岛集团海洋岛慈善公益基金”，基金规模达400万元，分三年期执行，主要用于大连长海县海洋乡社会建设、公益事业等各项社会事务。
- 向南方冰雪灾区捐款100万；
- 向汶川地震灾区捐款100万元；



## 重新定义獐子岛

——摘自《哈佛商界评论》

由一个优势资源驱动型企业向一个市场驱动型企业跨越，獐子岛商业模式的内涵与外延正在发生变化。在狂奔暴走的上市公司中放慢速度进行盘整，獐子岛需要足够的勇气和谋略。

作为对2012年最佳商业模式获奖企业的追踪调研，我们对獐子岛集团股份有限公司（以下简称獐子岛）进行了回访。

回访的时间节点，獐子岛正处于风口浪尖，根据业绩快报，在2012年度，无论营业收入、利润总额，还是净利润，獐子岛增长速度都放慢了，各种质疑也纷至沓来。中国的上市公司面对的环境其实很残酷的，大家都穿着“红舞鞋”快跑，哪一个一旦跑不动了或者是跑慢了，瞬间就会被口水淹没。2006年上市以来，獐子岛每年都保持了高速增长，万千宠爱集于一身，这一回总算体会到了世态炎凉。

然而，我们见到獐子岛董事长吴厚刚的时候，他刚从达沃斯回来，心情不错。他更多谈论的是全球经济大势、产业的前景以及企业的未来，超脱得像跃出水面的鱼，从更高处审视自己经营的企业。或许，人在煎熬中的时候，才能退后一步发问，重新认识自己与发现自己。

吴厚刚并不讳言獐子岛发展放慢，但有一个重要的原因在于，獐子岛在主动谋变，进行商业模式的升级。管理学中有这样一个经典的比喻——燃烧的石油平台。在大海深处的石油平台着火，困在平台上的人，要么想办法去扑灭大火，要么跳入大海逃生。每种办法都充满了危险，留在平台上可能被烈火吞没；跳入海里也有可能被冻死、淹死。而企业的发展，同样会遇到这样的两难选择。以PC厂商为例，现在的惠普、戴尔都遇到了这样的困境，然而IBM却早早地进行了自我调整，在大火尚未到来时，离开了这个平台。主动求变需要勇气，企业的管理者最难面对的就是不确定性。对于獐子岛来说，2012年是艰难的一年，也是求变一年，下蹲的目的是为了纵身一跃，放慢速度的目的是为了调整节奏进行冲刺。

足球教练穆里尼奥说过，赢球会让媒体与公众主动来帮助你寻找胜利逻辑，进行有功推论；如果输球，自然会

给你做有罪推论，但球队的领导者不能被公众情绪所迷失，他要看得更远。做企业更是如此，需要企业的领导有一颗强大的心脏，世界越喧嚣，他越宁静。除了一城一池的得失之外，他能看清自己要走的方向，企业现在是否在既定路线上，非常重要。

獐子岛正在做的，是由一个优势资源驱动型企业，向一个平台型企业跨越。它的商业模式的内涵与外延都在发生做变化。

### 獐子岛模式的核心逻辑

獐子岛人“海的基因”+北纬39度的先天禀赋+“底播增殖”为主导的核心技术+上市公司带来的资本放大效应=1.0版的獐子岛模式

#### ——海的基因

与海谋食的逻辑与陆地上的经营劳作有很大的区别。獐子岛不是用铧犁来去翻耕大海，而是要在风浪中去搏杀。

面对茫茫大海，獐子岛播下的不是植物的种子，而是会活生生的扇贝、海参、鲍鱼等动物种苗。在大海中，它们会游走、会藏匿。而更重要的是，獐子岛人时时面对的大海，更像是一个强大而脾气古怪的巨人，无比慷慨却又暴戾无常，风险如影随形。

獐子岛有2000平方公里的海域，航行其间的渔船显得如此渺小，仿佛广场上一片小小的树叶。獐子岛人把2000平方公里海域，就像牧场分块养护一样，按照经纬度分成许多块，严谨布局，精细管理。

农民收获，挥舞镰刀。獐子岛人收获，既有机械大船的现代化捕捞，也有员工潜海劳作。员工下海时拿着叉子，带着篓子，穿着宇航员一样的重甲，重潜时装备达到140斤。

海岛不像大陆，一眼望去有很多资源，而且资源是什么样子，历历在目。海岛上，看出去，就是茫茫大海，你说它是资源也可以，是负担也可以，是障碍也可以。在大海面前，人的贪欲与恐惧往往暴露无遗。如何控制人性的

弱点，变得非常重要。

吴厚刚认为，獐子岛的人们靠海生存，练就了海的性格与气度。这种性格继而注入了企业当中：一是团结，面对大海只有抱团求生；二是必须冒险，要往外闯，一步一步的走向大洋，才有更多的机会；再一个是创新，大海瞬息万变，人也得以变应变。这样的基因，也决定了獐子岛集团的后续成长。

### ——资源禀赋是獐子岛商业模式的基石

獐子岛位于辽东半岛东南侧黄海北部海域，长山列岛最南端，海域处于寒暑交界地带，这里是北纬39度，这条神奇的纬度上串联了世界上许多伟大的城市，有北京、纽约、芝加哥、罗马等。

獐子岛有特殊的大陆架结构，远离大陆和主航道，处于辽南沿海与近海交汇处，平均水深达35米，属于深水岛类型，是仅有的国家级海珍原种场，这里还是辽宁省唯一符合“国家级清洁标准”的海域，距黄海冷水圈较近，海流湍急，海水交换能力和自净能力强。因此，在同类海产品中獐子岛海产的品质是更胜一筹。獐子岛专门申请了“原产地地理标志”，强调其特殊的纬度和大陆架构，具有不可替代的优势，这是上天对獐子岛的特殊恩赐，也是獐子岛能够成为中国驰名商标的自然前提。

这一点上，与另一个上市公司茅台有相近之处。茅台处于神奇的赤水河谷，天赐佳酿。茅台酒与獐子岛的海珍品都摆上了国宴。这也决定了它们都是优势资源驱动的企业，他们有着先发优势，但后续竞争力的锻造也更为复杂。

### ——核心技术让资源价值最大化

拥有了北纬39°这样一个不可复制的海域资源，作为企业，獐子岛要做的是通过技术，让优质资源价值最大化。

为充分利用这得天独厚的自然生态优势，獐子岛率先采取并倡导“底播增殖”方法，将优质种苗直接投放到深达三四十米的冷水域海底，不投食也不用药，让这些种苗经过2-4年的自然纯生态成长，形成海产品的野生品质。獐子岛还创造出上层套藻、中层养贝、底层珍品养殖三层立体的生态养殖方式。海底牧场里壮丽神奇，各种生物生生不息。

同时獐子岛进行海草培育、建造能够促进海洋生物成长的人工礁石、进行海床海藻养殖以帮助更多植物繁衍生长，创建了一个平衡的生态系统，从而保证了资源的可持续性开发和利用。

可以说，技术许多时候引领了獐子岛的不断突破：因为第一枚虾夷扇贝的引进，从而形成一个主宰市场的产业；从海大金贝、獐子岛红、三倍体牡蛎等苗种系列的横空出世，形成一个产业的可持续发展；从海珍品的精加工、高附加值，使得一个民族品牌精致地摆上了世界的餐桌。

为了最大限度的保护这片纯净的生态环境，獐子岛与中国顶级海洋科研院所合作，每年投入巨资监测和改善海域环境与水质。集团所有海上作业的船舶，一律严格执行生态安全作业纪律。獐子岛有专门的海上环卫队和海上110专用船舶，不仅每天像城市清扫街道那样仔细地清洁海面，还要每天对海水生态安全进行24小时不间断的监控。在岛上，无论是老人还是孩童，都不准向大海抛洒生活垃圾。自觉维护和监督海域生态环境，早已成为海岛人人遵守的文明守则。

对于獐子岛的技术，吴厚刚很骄傲，獐子岛在许多方面已经处在国际前列，在国内则是一骑绝尘。当然没有领路者的牵引，也会付出一种率先试错的领先者的代价。

### ——岛企合一的公司治理结构保证了企业的快速发展。

獐子岛，一岛即一个企业，一岛即一个镇——大连市长海县獐子镇。岛民即股东，许多岛民亦是员工，亦家亦企。

獐子岛集团在上市之前由集体企业改制而来，由镇投资发展中心代表1.5万岛民持有公司上市后67.43%的股份。1992年，獐子岛组建渔业集团，2001年，大连市正式许可獐子岛改制成为股份有限公司，镇政府和三个村委会成立了投资发展中心，代表全镇人民持有公司99%以上股份。

道路决定未来，獐子岛在最关键的时刻，选择了这样一种机制。其实还有许多进化途径可选择，比如，许多地方大多是先分崩离析各自单干，然后再野蛮生长出来一些中小规模企业。但是，獐子岛人共同选择了做成一家大公司。当时，“别人出了公社门，抢着分海分滩搞单干；我们出了公社门，直接走上股份制、集约化、规模化经营的

阳关道。”獐子岛集团董事长吴厚刚这样描述了獐子岛的路径选择。

站在微观上，可能会有个别渔民感觉到不自由，被归并进了一个庞大的公司机器。但如果以獐子岛自身为进化单位，倒不失为一个最佳选择。一家一户的打捞，人们更多只顾眼前之利，不管大海是否被透支，须知这片海不是某个人的。而全岛成为一家公司进行运作之后，在研发投入、海域保护和品牌拓展上，都要比靠个体或者小型私人渔业公司的投入产出比要高很多。

在獐子岛，每个岛民现在享有獐子岛集团股份有限公司6000股的股权分红收益。獐子岛上市以来，共向海岛居民发放养老金、股权分红和各种补贴达5亿多元。同时，入赘或嫁到岛上的人，生活一定年份后，一样会拥有股份。曾有经济学家畅想，中国公民应该对央企人人持股，出生在这个国度，就应该能分享那些央企的红利。像中石油、中移动这样的企业，大家也能利益均沾，獐子岛算是在小范围实践了这样的理想。中国的农业与渔业走向集约化经营的过程中，如何兼顾原住民的利益上，獐子岛模式具有标本意义。

## 经营企业与经营风险

獐子岛是一个与海有关的企业，就注定了一直要与风险打交道。从近海到浅海，再到深海，獐子岛对大海的探索一直在深入，风险也在逐步增加。企业家精神有两个重要层面：一个是识别危险，做好防范；另一个是发现机会，主动冒险。

美国历史上一位名叫柯立芝的总统说过，“建一座工厂就是盖一座圣殿，在那里干活，就是在做礼拜！”把建工厂比喻成盖圣殿，把从业者比喻成虔诚的教徒，可见这美国老人的敬畏之心。建设海洋牧场正是如此，就像盖海上圣殿。拥有这种敬畏之心，才能面对变幻莫测的大海。大海的情绪，往往决定着獐子岛人一年的收成。海的风险，可以从渔民们的口头禅里感受到，比如去海底打捞叫“碰海”，充满了运气成分，或收获颇丰，也有颗粒无收，灰头土脸。比如“打水漂”，也是说大海的不确定性。2012年，獐子岛业绩受到影响的一个重要原因，就是北黄海冷水团活动异常，海洋牧场深水开发区产品生长缓慢，致使虾夷扇贝每亩产量下滑。

人类一直无法征服大海，至今仍然难以对灾害性天气

和赤潮等灾害进行完全准确的预报。而大海带来的自然灾害大多超过人类的抵御力，如台风登陆产生的风暴潮、赤潮等。自然灾害对渔业生产的破坏又是大范围和毁灭性的。台风突袭时，獐子岛上经常上演生死之搏，要喊出“人在阵地在”的壮烈口号，这是真正的战斗。

吴厚刚也说，台风不会考虑我们的台筏是否牢固而降低风力；气候变暖不会可怜海珍品的死活，人类污染不会因为水质变化而良心发现。

经营企业必然会遭遇各种风险，除了自然风险，还有行业的风险、人的风险、模式的风险，以及整个经济大势的风险。其实，经营企业就是在经营风险、评估风险、化解风险、在风险中取得收益。所以，做企业，就遇到一个主动避险与主动冒险的选择。如何解读风险，最考验企业领导者的智慧——没有风险，就没有收益；没有试错，就没有发展。

管理学家查尔斯·汉迪有着著名的成功的悖论和曲线逻辑：使你成功并达到现在位置的东西不会使你永远保持现在的位置，如果你过度相信和依恋导致你成功的逻辑，那么成功的逻辑必然会把带向失败或平庸。持续地按一种路径“追求卓越”的曲线，恰恰是一条“追求平庸”的曲线。

其实，许多企业并不是看不见危险或是机会，而是被捆绑在报表与高成长的业绩上不能动弹。特别是上市公司，股东们紧盯公司的报表和利润，管理层不得不把目光放在短期内能提升公司业绩的业务上，于是就有了旧流程扼杀新业务的现象。当管理者努力向资本与公众标榜自己是一家“高投入、高价值、高收益”的公司时，“高收益”就成了公司的决策标准，由此忽略了一些见效慢的创新业务。

“没有什么是值得恐惧的，除了恐惧本身。”阻碍一个企业知己知彼、审时度势的，除了狂妄，就是恐惧。所以，企业家做跳出鱼缸的鱼很重要，暂时跳出自己商业利益的盘算，真正关注社会的利益和责任，回归最原始的企业愿景，充满人文关怀，才能把握住大趋势。由此，恰恰可以形成一种独特的智慧，一种其他的竞争者与追赶者所没有的独特视角，进而看到一些他们看不到的商业机遇。

更多的时候，吴厚刚在退后一步发问，獐子岛现有的增长模式如何更加持续与健康？獐子岛怎么样增强抗风险能力与业务结构的稳定？獐子岛怎么样才能从优势资源的

驱动进化到一种更稳定，内生式的增长模式？

### 獐子岛模式的新的内涵与外延

纵向看，獐子岛在产业链上进行了上下延展，上游的资源更加丰富，而下游的销售渠道更加强大；横向看，獐子岛的平台特征凸显，聚合了更多合作者，从而完成了一个优势资源驱动型企业向一个市场驱动型企业的跨越，也是通过模式对各种风险的分散与化解。

关于企业的发展规律有这样的比喻：当外资源丰富的時候，人们更愿意充当猎户，没有什么成本，出去折腾一番就有收获，那是“棒打狍子瓢舀鱼”的时代；当猎户与猎物之间的比例越来越失调时，猎户不得不转为牧户，要投入一些设备，还要付出时间，有了培育的概念；而当竞争更加激烈，牧户就不能不转为农户，更多地投入与劳作，才有收获，此乃历史的大规律；再后来，小农化身为大农，从看天吃饭转型为抗旱排涝，由满世界搜寻“劣质野种”到“实验育种”。所以，对于企业来说，寻找成长引擎，首先是目光向外，不停地寻找猎物，而发展到一定阶段，则需要目光向内了，完善商业模式，靠模式的力量来实现资源的价值最大化。獐子岛的模式升级正是基于这样一个思路。

### 资源升级：硬件与技术的主动优化

2012年是獐子岛的“大项目年”。像往年一样，獐子岛向百万亩海洋牧场播下了数以亿计的各种苗种；同时，在基础设施建设上，獐子岛也有许多大手笔投入。

亚洲最大、世界领先的贝类加工中心宣告建成。这个加工中心面积达两万多平方米，集合了扇贝半壳贝、冻煮全贝、干贝等全品种、全形态、全季节的贝类加工，全球第一贝类供应商的形象初见端倪。

在建的中央冷藏物流基地总仓储能力达到了20万吨，是全国最大的单体冷库，总投资10亿元。这是大洋渔业资源的全球性基地，辐射半径覆盖了东北亚，形成了一个国际交易市场，使獐子岛的资源优势找到了一个更大的价值套现平台。

而鲜活冷藏物流运输公司的成立，则继续扩大了优势的资源的辐射半径和周转效率。这是亚洲最高标准的冷链物流系统，21台斯堪尼亚“公路之王”成为全国陆路保活保鲜配送模式的先行者。这也是国内最豪华、最精锐的冷

藏车队。奔忙不息的辐重车队，大大减小了产品从原产地到用户餐桌的时间。

告别“看天吃饭”的被动型操作，獐子岛主动优化资源与环境的烙印越来越深。

首先，完善监测手段。中科院考察船对獐子岛海域的环境要素进行全面勘察，公司据此绘制了确权海域的电子地图，完成了海域功能区划，构建了北黄海冷水团监测潜标网，24小时不间断地监测底层水文变化。这样，不仅是海域环境监控得到了完善，海洋牧场管理也有了精细化的基础。

其次，优化海域硬件设施。投放1万块深水人工鱼礁，架设2000台新深水试验台筏，升级陆地与筏区养殖、贝类净化生产等作业装备……这些都是持续养护深水区渔业资源的有效举措。

最后，进行市场驱动下的战略布局。獐子岛的布局已经从咸水扩张到淡水。在云南，阿穆尔集团世界级“中华鲟鱼谷”项目在云南顺利开工建设，鱼子酱已出口阿联酋，并获得日本、香港等市场的认可。

这样大的投入与建设，其背后的逻辑，就是要优化资源、优化市场，完成商业模式的升级，促成獐子岛模式的改变。

### 模式升级：资源与市场的多重融合

一直以来，獐子岛一直有着清晰的“三步走”战略规划：

第一阶段，资源加市场，就是利用自己得天独厚的优势，把獐子岛的海产，卖到全国，这也是1.0版的獐子岛模式。

第二阶段，市场加资源，发现市场的需求，根据市场的需求去整合资源，到产品方案，提供给市场。獐子岛认为，集团正处于这个阶段。

第三阶段，从技术到市场，用创新、新技术去引领整个市场，这是獐子岛的未来。

市场加资源，其实就意味着獐子岛走向市场驱动，这是一个有力转变，关键在于獐子岛要形成强有力的销售网络。

吴厚刚要求全员要实现180度转向，由过去开发资源、“生产什么卖什么”向服务市场、服务客户转型。要像一直以来呵护生态资源一样去呵护客户，因为市场链与价值

链最终是由客户链来对接，从这个意义上讲，客户链就是獐子岛的生存链。

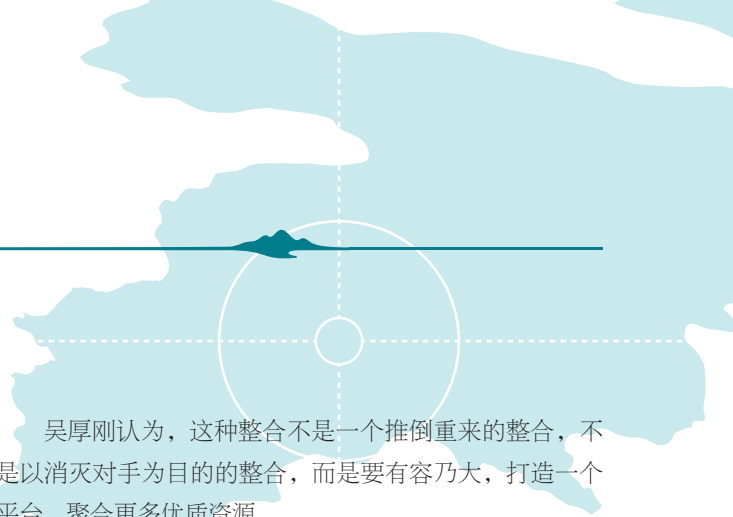
关于销售网络，獐子岛在打造五张网，分别是活品网、冻品网、海参自助品网、休闲产品网、国际网络。现在这五张网初步建成，销售网点布局上，活品网的有200家，冻品网有200家，海参自助品网有200家，全球领先的零售商有50家，休闲食品的销售网点正在培育阶段。

獐子岛还对销售模式进行了改变。销售由代理模式转变为直营模式，经销商逐渐转为了直营合作伙伴。直营后，产品价格更加灵活透明，销售政策、促销活动直达经销商。在2012年“十一”期间日销量突破200吨，创下单日发货1万件的历史新高。直营模式的实行，为运营全球资源提供了想象空间。獐子岛还鲍鱼市场实行全国会员制，日销售也突破100吨大关，刷新了2011年日销60吨的最高纪录。而且海参产品包装也进行了系统升级，突出原产地地区隔功能，精卖资源，彰显了品牌张力与诚信价值。

### 另一个獐子岛——从地理概念升华为平台概念。

獐子岛在打破单纯经营自有资源的局限上，2012年还更多地利用海外公司及国际贸易优势，积极整合全球鲜活海珍品资源，引导国内消费需求。这一年，獐子岛加快了全球布局的步伐，在日本、韩国、澳洲等设立了资源基地，也开出了獐子岛的第一家国际海鲜精品店。獐子岛还在美国注册了“海洋大厨（Ocean Chef）”的商标，国际品牌终端化运营之门借此开启。

獐子岛将会有更深的含义，从过去的一个岛屿与相关海域，拓宽到内涵更广的平台。全国的、全球的，都可以放进獐子岛的网络。獐子岛平台将会形成标准，来聚合有獐子岛品质的产品。



吴厚刚认为，这种整合不是一个推倒重来的整合，不是以消灭对手为目的的整合，而是要有容乃大，打造一个平台，聚合更多优质资源。

獐子岛的这个跨越是非常大的。过去，獐子岛的价值链主要是单向的，而现在的平台商业模式通过多方共同创造价值，使平台形成整体价值体系——每方各自创造各自的价值，寻找各自的利益点，并且通过每方的价值不断增加，平台的整体价值也不断增大，平台上集成的企业所收到的利益也更多，这将是一种良性循环的商业模式。

由此，獐子岛就有了两个概念：第一，北纬39度的那个獐子岛；第二，全球所有地方或者原产地达到要求认证的，达到獐子岛标准的海产品。

考验未来獐子岛的，是如何将自己的平台扩展，将獐子岛标准与产业的规则 and 标准紧密结合起来，对产业的上下游企业起到一个约束与引领的作用。獐子岛将直接面向客户，对产品的安全与品质负责。而且，对于这样一个整合者，不仅仅对服务有要求，更多还要要求它具有前瞻性与创新性。必须站在整个产业发展的高度，通过发展核心技术以及培育品牌，使得整个体系得到健康良性发展。

獐子岛要完成的跨越，是从一个行业内的领跑者，变成一个生态链里的领导者。

# 展望未来



世代依海而居，靠海而生的獐子岛人，  
具有至高无上的海洋传人的正宗血统。  
识海之深，爱海心切，护海之行，  
开启了獐子岛集团面向全球的新的海洋时代！

