

獐子岛集团股份有限公司 2018 年度内部控制评价报告

獐子岛集团股份有限公司全体股东：

根据《内控会计控制规范-基本规范（试行）》及其他内部控制监管要求（以下简称“企业内部控制规范体系”），结合本公司（以下简称“公司”）内部控制制度和评价办法，在内部控制日常监督和专项监督的基础上，我们对公司 2018 年度的内部控制有效性进行了评价。

一、重要声明

按照企业内部控制规范体系的规定，建立健全和有效实施内部控制，评价其有效性，并如实披露内部控制评价报告是公司董事会的责任。监事会对董事会建立和实施内部控制进行监督。经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行。公司董事会、监事会及董事、监事、高级管理人员保证本报告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并对报告内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带法律责任。

公司内部控制的目的是合理保证经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，促进实现发展战略。由于内部控制存在的固有局限性，故仅能为实现上述目标提供合理保证。此外，由于情况的变化可能导致内部控制变得不恰当，或对控制政策和程序遵循的程度降低，根据内部控制评价结果推测未来内部控制的有效性具有一定的风险。

二、内部控制评价结论

根据公司财务报告内部控制重大缺陷的认定情况，于内部控制评价报告基准日（2018 年 12 月 31 日），不存在财务报告内部控制重大缺陷，董事会认为，公司已按照企业内部控制规范体系和相关规定的要求在所有重大方面保持了有效的财务报告内部控制。

根据公司非财务报告内部控制重大缺陷认定情况，本年度对上年度存货监测预警制度的缺陷进行了整改，于内部控制评价报告基准日，公司未发现非财务报告内

部控制重大缺陷。

自内部控制评价报告基准日至内部控制评价报告发出日之间未发生影响内部控制有效性评价结论的因素。

三、内部控制评价工作情况

按照《企业内部控制基本规范》、《企业内部控制应用指引》等相关规定，对风险进行识别、评估，对内控体系进行评价和持续改进，以化解潜在的重大风险。

（一）内部控制评价范围

公司按照风险导向原则确定纳入评价范围的主要单位、业务和事项以及高风险领域。内部控制评价范围覆盖了公司各群及下属分子公司的核心业务流程和关键模块，重点关注销售业务、采购业务、资产管理、工程项目、资金业务、信息安全等高风险领域的内部控制风险，具体内容如下：

1. 组织架构

公司按照《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》及相关法律法规的要求和公司章程的规定，建立健全的内部管理和控制制度，不断规范公司治理结构、议事规则，明确决策、执行、监督等方面的职责权限，确保职责分工合理，制衡机制有效，以提升公司的治理水平。

公司股东大会是公司最高权力机构，对公司战略规划以及重大事项进行表决。

公司董事会严格执行股东大会决议，董事会下设四个专门委员会，分别为战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会，各专门委员会委员能够利用自身的专业知识履职尽责，监督公司的运营管理。

公司监事会能够独立发表建议和意见，保障公司股东和员工以及其他利益相关者的权益。

公司总部设立了审计监察部、投资证券部、财务中心、人力资源中心、资产管理中心、海域安防中心、生产管理中心、海洋生物技术研发中心等部门和职能中心，总部下设贝类资源养护事业部、沿岸资源养护事业部、海参资源养护事业部等事业部以及海洋食品业务群、新业态业务群、海外贸易业务群、冷链物流业务群。公司执行集分权制度，通过集权和授权，搭建经营架构，划分职责和权限，内部分工明确，相互制衡，能够保障公司生产经营活动的规范运行及控制目标的实现。

2. 发展战略

公司董事会下设战略委员会，对公司长期发展战略规划、重大投资融资方案、

重大资本运作及对其他影响公司发展的重大事项进行研究并提出建议，并对以上事项的实施进行监督。

公司全力推进海洋牧场资源整合平台、O2O消费者服务平台、供应链保障平台的建设，不断向“市场+资源”“技术+市场”转型、“食材企业向食品企业”升级，打造“好产品、好品牌、好服务”，在市场端、技术端、资源端等方面扎实推进。

资源端，公司坚持海洋资源的绿色、可持续发展战略，由“靠海养人”向“靠人养海”、“生态养护”转型，推动海洋牧场由数量规模型向质量效益型转变。2018年公司提出“资源有限性是红线”的风险概念，海洋牧场重新规划海域布局，缩减虾夷扇贝底播面积，规划生态隔离区，设立土著品种海螺的资源养护区，加强海参、鲍鱼和海螺等资源的养护和增殖，加大海胆、鱼类等资源养护品种的开发，稳定海洋牧场收益，进一步减少海洋牧场生态系统风险。

技术端，公司持续打造海洋种业平台，以“技术+市场”、“技术+服务”为宗旨，不断强化市场化机制，使苗种产业逐步成为海洋牧场的第二利润中心。

市场端，公司不断强化国内外市场的协同联动，在香港、台湾、韩国、日本、东南亚、美国、加拿大、澳洲等国家和地区布设终端网络，獐子岛美味优质的冻鲜产品，养生食品，料理食品，休闲零食等走进了千家万户，成为全球消费者的“幸福家宴”。

3. 人力资源

重新梳理组织架构，推行机制变革。制定《集团绩效管理规定》，完善激励约束机制，设置科学的业绩考核指标体系，遵循价值和结果导向，匹配薪酬水平与预算目标。围绕公司年度经营计划和业务开展需求确立内外部人力资源配置规划。公司全员上下积极贯彻“开源节流”方针，从资源端、生产端、市场端全面转变，通过调架构、并岗位、控费用、提效率，在降低人资成本的同时稳定了公司运营团队。

4. 社会责任

公司一贯坚持诚信守法，公司在食品安全与质量管控上坚持与国际接轨，通过HACCP体系、BRC、SGS等国际化标准促进管控制度升级，严守食品安全的生命线。建立质量安全体系，配套《集团食品安全风险分级管理规定》等相关制度，围绕“好产品、好服务、好品牌”的运营宗旨，坚守产品品质，努力提升服务质量，持续塑造产业品牌。2018年开启集团产品模拟追溯和召回演练，验证各单位的产品的可追溯信息链条是否完整准确，同时在产品质量一旦出现问题时快速确定产品的范围，

及时将相关产品隔离，将发往终端的产品下架封存。公司获得了国内水产行业第一枚中国驰名商标，蝉联中国水产品牌企业第一名，揽获水产行业大奖——“鲲鹏奖”等多项荣誉。在国内外高端平台上，公司代表中国海洋企业向世界发出了养护海洋资源、实现可持续发展的声音，传播獐子岛的理念和海洋牧场的文化品牌。

秉承“感恩”的核心价值观积极投身公益事业。2018 年是公司百人万元慈善基金捐建活动的第七年，并把每年的万元慈善基金捐赠活动日定为公司的“慈善日”，目前，共有 177 人捐建 221 支万元慈善基金，多个慈善项目用于扶贫帮困、助医助学，体现了公司高度的社会责任感。

5. 企业文化

关爱员工，积极铺设人才入企通道，积极开展“主动人生、主动作为”、“做好自己的事、做最好的自己”文化活动，奖励履职尽责，爱岗敬业的优秀员工，推动践行“责任、合作、执行、感恩”的核心价值观，提升团队凝聚力和正能量。

持续推进文化品牌建设，实现品牌升级。2018 年大雪采捕 6 周年，“大雪采捕”已成为公司文化节日，借力“獐子岛集团杯”欢乐海钓赛，獐子岛珍蚝开蚝大赛，水下机器人目标抓取大赛等多项产业竞技和赛事使公司的品牌和文化得到广泛传播。

6. 资金活动

资金活动安全可控。公司修订完善一系列的资金管理制度，形成了严格的资金审批授权程序，规范了公司投资、筹资和资金运营活动，有效地防范了资金活动风险、提高了资金使用的效益。

在资金使用与对外付款方面，财务中心严格执行《集团管控与分权规范手册》及《资金控制程序》、《资金支出审批作业指导书》等相关制度，并通过信息化系统将资金审批程序固化，确保审批流程、审批权限与公司制度完全匹配。开发使用资金平台系统对接财务系统与银行端口，提高了资金核算的安全和效率。

在账户管理方面，公司银行账户开立、注销、使用均由公司集团总部统一管理，审批手续完备，资料规范完整，确保银行账户管理高效安全。

在融资管理方面，公司所有对外融资由公司集团总部统一安排，每年年初，集团总部财务中心资金部做年度贷款授信额度计划，上报董事会及股东大会审议。完善《资金占用费管理规定》，集团总部财务中心资金部对资金计划完成情况进行跟踪，实施资金全过程的风险管理。

7. 采购业务

定期检视和修订《采购管理控制程序》、《供应商评价管理控制程序》及相关配套流程的采购管理制度规定；规范请购、审批、购买、验收、付款、采购后评估等环节的职责和审批权限；开展采购业务管控审核，防范采购环节存在的风险和舞弊行为；对供应商进行归口管理、分级管理，进行合格供应商的持续评价，不断引入优质供应商。实施采购预算管理，引入公平竞争机制，规范招投标流程，合理控制采购成本；根据不相容原则、重要性原则，简化优化审批流程，确保采购活动高效有序地开展，满足企业生产经营需要。

8. 资产管理

公司制定了包括《固定资产管理规定》、《财产盘点制度》、《财产保险管理规定》、《生产装备采购管理规定》、《生产装备维保管理规定》、《生产安全用电管理规定》、《公司车辆、船只燃油及维修管理办法》等资产管理制度，规范资产申购、入库、领用、付款、日常管理等环节的职责和审批权限，采取了职责分工、实物定期盘点、财产记录、账实核对、减值确认、财产保险等措施切实保障资产的安全性；大型设备的制造和采购作为投资立项管控，实施项目制，提升资产投资的效率和效果。

2015 年建立《确权海域变动管理规定》、《底播虾夷扇贝存货管理规定》、《虾夷扇贝存量抽测管理规定》，规范苗种、底播虾夷扇贝存货等的管理。对底播虾夷贝实施存量抽测及年终盘点制，即对虾夷扇贝实施春秋两季存量抽测，年末组织外部专家、外审会计师共同对相关海域进行盘点，以保证存货数量、金额的真实性、准确性以及价值认定等各方面公允可信。目前这一制度已经得到有效执行。

9. 销售业务

公司制定了包括《客户管理控制程序》、《销售客户授信管理规定》、《关联交易管理制度》、《销售价格管理规定》、《产品追溯和召回管理控制程序》、《销售收款控制程序》等销售管理制度，规范了从销售客户的谈判、授信、价格、渠道、退回、收款等环节的职责和审批权限。

公司继续落实订单前置，加强进销存管理，优化供应链，保供市场供应，降低不良库存，改善库存周转，完善定价原则，规范内外交易价格、产品销售渠道、客户开发管理、信用制度，建立货款催收和绩效考核办法等问责制度。

10. 研究与发展

公司制定了包括《海洋生物技术研发控制程序》、《加工类新产品研发控制程序》、

《公司科研项目管理规定》、《企业内部研发项目管理规定》、《专利管理规定》、《新产品技术研发管理规定》等研发管理制度，严格规范研发业务的立项、过程管理、验收、研究成果的开发和保护等关键控制环节，根据实际情况决定是否聘请外部专家参与评议，有效降低了研发风险，保证研发质量，提高了研发工作的效率和效益。

积极推进产学研创新平台合作及自主创新实践，以新技术研发带动产业升级。2018年公司共组织申报53项科研项目，企业创新主体地位在知识产权成果的转化运用得到进一步强化，年内已完成“国家蓝色粮仓科技创新”、“国际创新科技合作”等重点专项申报，抗低温“大连1号”鲍鱼底播获得成功，与工业大学暨海洋食品创新研究院合作研发的“特色海洋食品精深加工关键技术创新及产业化应用”，荣获国家奖并促进了公司在贝类食品产业的领航地位。三倍体牡蛎苗种批量投放市场，受到养殖户的广泛好评。

截至2018年，集团共持有有效专利52项，其中发明专利38项，PCT国际专利2项，实用新型9项，外观设计3项。

11. 工程项目

公司制定了包括《投资管理控制程序》、《投资建设项目管理规定》、《投资并购项目管理规定》、《基础设施控制程序》、《建设工程招标投标管理办法》、《土建工程实施管理规定》、《土建和配套工程自行实施项目实施管理规定》等投资管理制度及工程管理制度。实行投资项目立项制，对立项审批、项目实施、项目评价进行有效管控，防止投资失控。

2018年无重大建设项目实施。

12. 担保业务

公司所有对外担保均由集团总部统一管理，未经公司董事会（或股东大会）批准，公司及子公司不得对外提供担保，不得相互提供担保，也不得请外单位为子公司提供担保。董事会是公司担保行为的咨询和决策机构，公司一切担保行为，须按程序经公司董事会或股东大会批准，担保风险可控。

13. 财务报告

为规范公司财务报告，保证财务报告的真实、完整，提高会计核算、信息披露质量，公司依据国家会计准则及相关法律法规的要求对财务报告编制与审核、会计账务处理等主要业务流程进行了规范，制定了包括《财务管理规定》、《会计准则》、《加工业成本核算作业指导书》、《育苗业成本核算作业指导书》、《养殖业成本核算

作业指导书》等财务管理及会计核算相关制度，明确相关工作流程和要求，规范职责分工、权限范围和审批程序，确保财务报告合法合规、真实完整和有效利用。各业务群定期汇报财务状况和运营成果。

14. 全面预算

公司建立全面预算管理体系，成立预算管理委员会，制定《预算管理控制程序》、《全面预算编制指导书》，明确了预算管理组织的职责和权责，严肃预算执行和刚性约束，对各项预算指标编制、审批、分解、落实和考核流程等内容进行了明确和规范，确保预算编制依据合理、方法得当；对预算实施动态管理，落实预算执行并积极调整，通过实施预算控制年度各项经营目标的实现。

15. 合同管理

公司对合同业务实施统一规范化管理，制定了《合同管理控制程序》等管理制度，完善合同管理分级授权管理机制，强化对合同签署和执行的内部控制。公司重视对合同履行情况的监督和检查，定期组织合同管理人员培训，定期对合同进行统计、分类和归档，实行合同全过程封闭管理，防范和降低了公司法律风险，切实维护公司的合法权益。

16. 内部信息传递

执行信息与沟通制度，明确相关信息的收集、处理和传递程序，确保信息及时沟通。建立例会、季会、年会、微信群、官方微信等完整科学的内部信息沟通传递机制，规范内部信息传递的时效性、内容、保密要求、传递方式以及各管理层级的职责权限等，确保了对信息的合理筛选和整合，保证了信息传递的及时性和有效性，保证员工的知情权，促进内部报告的有效利用，提高执行效率。

17. 信息系统

信息中心对集团范围的信息系统建设实施、信息系统的日常维护、数据信息安全、信息资产等进行统一管理。公司制定了《信息化与工业化融合管理手册》、《业务流程和组织机构优化控制程序》、《信息化项目立项申请管理办法》、《信息化基础设施项目管理规定》、《信息化项目验收管理规定》、《信息化关键用户管理制度》等制度，对信息平台建设的选型、立项审批、实施过程进行有效管控；执行信息系统开发与维护、访问与变更、数据输入与输出、文件储存与保管、网络安全等方面的控制制度，保证信息系统安全。

公司开启数字化运营，打造“信息化企业”和“数字化公司”。2018 年公司

启动 ERP 项目，打造数字化运营平台，开展工业化与信息化融合，集中力量构建公司新型能力。

上述纳入评价范围的单位、业务和事项以及高风险领域涵盖了公司经营管理的
主要方面，不存在重大遗漏。

(二)内部控制评价工作依据及内部控制缺陷认定标准

公司依据企业内部控制规范体系组织开展内部控制评价工作。

公司董事会根据企业内部控制规范体系对重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷的认定要求，结合公司规模、行业特征、风险偏好和风险承受度等因素，区分财务报告内部控制和非财务报告内部控制，研究确定了适用于本公司的内部控制缺陷具体认定标准，并与以前年度保持一致。公司确定的内部控制缺陷认定标准如下：

1. 财务报告内部控制缺陷认定标准

对于财务报告相关内部控制缺陷，可由该缺陷可能导致财务报表错报的重要程度来确定，该等重要程度主要取决于两方面因素：一是该缺陷是否具备合理可能性导致内部控制不能及时防止、发现并纠正财务报表错报；二是该缺陷单独或连同其他缺陷可能导致的潜在错报金额的大小。除不可抗力因素外，公司确定的财务报告内部控制缺陷评价的定量标准如下：

(1) 重大财务报告相关内控缺陷：为财务报告层面重要性水平。一般情况下，以税前利润的 5%为标准，即大于税前利润 5%的，为重大缺陷。

(2) 重要财务报告相关内控缺陷：为会计科目层面重要性水平。一般情况，以税前利润的 2.5%为标准，即大于税前利润 2.5%且小于 5%的，为重要缺陷。

(3) 一般财务报告相关内控缺陷：低于上述重要性水平的其他潜在错报和漏报金额。

同时，本公司将结合公司实际情况，考虑如下辅助指标：

(1) 重大缺陷：该等缺陷的可能导致的直接损失占本企业资产总额 0.25%、销售收入 0.5%或税前利润 5%以上，则为重大缺陷。

(2) 重要缺陷：该等缺陷的可能导致的直接损失占本企业资产总额 0.125%、销售收入 0.25%或税前利润 2.5%以上但小于重大缺陷定量标准的，则为重要缺陷。

一般缺陷：小于上述缺陷以外的，为一般缺陷。

公司确定的财务报告内部控制缺陷评价的定性标准如下：

(1) 如果一项内部控制缺陷单独或连同其他缺陷具备合理可能性导致不能及

时防止或发现并纠正财务报告中的重大错报，则将该缺陷认定为重大缺陷。

如下迹象通常表明财务报告内部控制可能存在重大缺陷，包括但不限于：

- 该缺陷可能导致对已经签发的财务报告进行更正和追溯；
- 当期财务报表存在重大错报，而内部控制在运行过程中未能发现该错报；
- 审计委员会或内部审计职能对内部控制的监督无效；
- 董事、监事和高级管理层的舞弊行为；
- 风险管理职能无效；
- 控制环境无效；
- 重大缺陷未及时在合理期间得到整改；

(2) 一项内部控制缺陷单独或连同其他缺陷具备合理可能性导致不能及时防止或发现并纠正财务报告中虽然未达到和超过重要性水平、但仍应引起董事会和管理层重视的错报，就应将该缺陷认定为重要缺陷。

(3) 不构成重大缺陷和重要缺陷的内部控制缺陷，应认定为一般缺陷。

2. 非财务报告内部控制缺陷认定标准

除不可抗力外，公司确定的非财务报告内部控制缺陷评价的定量标准如下：

(1) 重大缺陷：该等缺陷的可能导致的直接损失占本企业资产总额 0.25%、销售收入 0.5%或税前利润 5%以上，则为重大缺陷。

(2) 重要缺陷：该等缺陷的可能导致的直接损失占本企业资产总额 0.125%、销售收入 0.25%或税前利润 2.5%以上但小于重大缺陷定量标准的，则为重要缺陷。

(3) 一般缺陷：小于上述缺陷以外的，为一般缺陷。

公司确定的非财务报告内部控制缺陷评价的定性标准如下：

(1) 重大缺陷：对存在的问题不采取任何行动有较大的可能导致严重的偏离控制目标的行为；

(2) 重要缺陷：对存在的问题不采取任何行动有一定的可能导致较大的负面影响和目标偏离度；

(3) 一般缺陷：对存在的问题不采取任何行动可能导致较小范围的目标偏离。

(三) 内部控制缺陷认定及整改情况

1. 财务报告内部控制缺陷认定及整改情况

根据上述财务报告内部控制缺陷的认定标准，不存在财务报告内部控制重大缺陷和重要缺陷。

2. 非财务报告内部控制缺陷认定及整改情况

根据上述非财务报告内部控制缺陷的认定标准，报告期内未发现公司非财务报告内部控制重大缺陷和重要缺陷。

2018年1月，公司按相关制度进行底播虾夷扇贝的年末存量盘点工作，会计师事务所同步实施监盘，在盘点过程中发现部分海域的底播虾夷扇贝存货异常。亩产过低，不足以弥补采捕成本，放弃采捕，需进行核销处理；部分养殖海域亩产下降，经测算，存货成本高于可变现净值，需计提存货跌价准备，导致2017年度经营业绩发生重大亏损。

本年度公司积极配合监管机构的监督核查，制定并全面落实11项应对方案，相关事项正在按计划有序推进中：

措施一、关闭风险敞口，重新布局海洋牧场

调整公司确权海域的用海规划，划分为资源区和生态区。①资源区内，将虾夷扇贝底播区面积压缩至约60万亩，底播增殖区为位于岛屿周边的传统稳产区域，在资源区内设立土著品种海螺的资源养护区。秉承生态可持续、产业可持续的理念，满足生物多样性需求提升海洋牧场可持续产出能力，巩固加强海参、海螺、海胆、鲍鱼等土著品种的资源培育，依托土著品种抗逆性强的固有属性，深入挖潜，稳定海洋牧场的产出与效益。②生态区内，设置生态隔离区，用于满足养殖容量需求，稳定产出并降低系统性大规模死亡蔓延等风险。

措施二、扩大加工食品业务规模

2015年-2017年，公司加工与贸易业务的收入、毛利比重均逐年上升，2017年收入占比约70%，毛利占比约50%，保持了较好的复合增长率。2018年度，公司水产加工业实现收入111,324.29万元，同比增幅1.83%，毛利16,125.41万元，与同期基本持平；受公司贸易融资额度减少等因素影响，公司水产贸易业实现收入104,577.31万元，较同期降低15.15%，毛利5,494.71万元，比同期降低0.11%。公司加工与贸易业务在完成向食品企业转型的同时，对于保障公司收入及盈利水平贡献重要支撑，公司将不断致力于改善和提升好产品、好品牌、好服务的能力。

措施三、节支节流，降低成本费用

公司通过降低薪酬费用、物流费用、财务费用等费用实现节支节流，控制成本的目标。通过加快库存周转、强化应收款管理、压缩债务规模以及重视汇率运营等举措，财务费用同比下降21.08%；通过重新梳理组织架构，结合业务优化合理配

备员工，降低了用工费用，管理费用同比下降 9.31%；通过精准营销和销售业绩导向等举措，销售费用同比下降 12.24%。2018 年人资成本较 2017 年减少 8.24%。

措施四、稳定经营性现金流，确保财务风险可控

保障经营资金稳定是公司 2018 年工作的重中之重。2018 年公司除扇贝产品收入下降外，其他产品主营业务收入保持了稳步增长的态势，经营性净现金流有所改善；与债权银行有效沟通，根据债权人委员会专题会议形成的一致意见，继续给予公司稳定的资金支持。2018 年公司对各债权银行到期的贷款本金及利息均按期偿还，没有逾期现象，保证了公司运营资金安全，现金流风险可控。

措施五、依据政策，按程序申请减免海域使用金

公司积极按照《海域使用金减免管理办法》的相关规定，按程序申请减免公司受灾海域的海域使用金，年度内，公司收到獐子岛镇人民政府下发的长獐政发【2018】98 号《关于獐子岛集团申请优惠政策扶持的批复》，原则同意对公司 4,572 万元海域使用金结合上级政策要求和公司经营状况给予政策扶持。本次获得海域使用金政策扶持将增加公司净利润 4,572 万元。其中：增加 2018 年度净利润约 1,491 万元，增加 2019 及以后年度净利润约 3,081 万元，对降低公司海域使用金成本，提高公司盈利能力起到了积极促进作用。

措施六、积极寻求保险合作，控制产业经营风险

由于水产养殖业保险的低回报和高风险特点，目前涉及水产养殖业险种较少，保险公司的积极性不高。公司已对接相关保险公司，并根据要求提供相关研究资料，推动建立海洋保险方案。重点基于海洋牧场特色，综合考虑温度、风力、营养盐等相关指标。

措施七、专家指导，提升风险预警及应对能力

对于海洋牧场灾害，过程中公司虽然监测到相关指标异常情况，但未能预判到底播虾夷扇贝存货可能发生重大异常，以致公司形成重大亏损，因此提升风险预警与应急能力重要且紧急。根据专家指导建议，公司在 2018 年 3 月份修订完善了《底播虾夷扇贝生态环境监控管理制度》试运行方案，方案中明确规定了气象、水温、水质、浮游植物等监控指标；明确了增殖区的监控站位布局和各项监控指标的监控频率、取样监控方法、评价标准；强调了预警指标标准和预警时的行动机制，增加了生产现场信息反馈与监控数据结合的联合预警机制。

方案试运行期间，在 8 月 1 号大连长海地区出现高温时，公司按照《底播虾夷

扇贝生态环境监控管理制度》要求，启动了应急预案，成立了海洋牧场业务群高温期工作组，并明确了组织机构、工作职责和工作要求，建立工作微信群及时开展工作。微信群内，各个区域进行生产现场信息反馈，海洋生物技术研发中心及时发布相关生态数据信息。针对生产现场和监控数据，战略执行委员会及时对异常情形制定相关措施，组织各单位有序实施。比如，及时的采取生产时间调整措施，将生产作业时间调整避开高温时间段；同时，及时调整生产模式，如采取下沉台筏等措施。2018 年高温期，公司苗种、半成品、成品等存量评估符合预期。2018 年度高温风险预警于 9 月 13 日解除。

基于 2018 年高温期预警、规避风险的举措，公司进一步完善了《底播虾夷扇贝生态环境监控管理制度》，并于 2019 年初正式发布执行。

措施八、积极引进战略投资者，推动加快转型

公司已初步确定拟引进投资者方式、类型与目标，目前尚未达成意向。公司将根据进展情况规范地履行信息披露义务。

措施九、提供风险保障，稳定员工队伍

2014 年公司实施了员工持股计划，期初参与计划共计 178 人，合计认购公司股票金额 8,605 万元。根据 2018 年 2 月 5 日披露的《关于底播虾夷扇贝 2017 年终盘点情况的公告》，董事长吴厚刚先生承诺为“2014 年员工持股计划”在 2019 年末以后清算时的在职员工提供亏损风险保障。

措施十、聚焦主业，实施瘦身计划

公司继续按照“市场+资源”、“技术+市场”战略，进一步聚焦洋牧场与海洋食品等主业，聚焦海参、休闲食品等具有“獐子岛味道”的海洋食品，放大“全球资源、全球市场、全球流通”的业务量。为剥离非主营业务及相关资产，公司第六届董事会第二十次会议通过将公司持有的大连翔祥食品有限公司 39%股权转让给双日株式会社，同时，出售闲置资产净值约 600 余万元；完成 30 艘老旧捕捞渔船减船转产项目，获取补贴款项 367 万元。

2018 年末，资产负债率为 87.58%，较上年末下降 2.2 个百分点。公司各类金融机构借款余额降低 9.55%。2018 年度公司销售商品、提供劳务收到的现金 28.87 亿元，较上年减少 3.68 亿元，减幅 11.31%；经营活动产生的现金流量净额 2.91 亿元，较上年增加 1.55 亿元，增长 113.54%。从上述指标及数据看，公司资产负债率、金融机构借款规模及经营活动产生的现金净流量均较去年同期有所好转。

措施十一、全面检视，加强内控管理

2018 年，公司设立了“识别全系统风险，建立健全风险防控机制”的年度质量目标，对制度有效性和执行制度的有效性进行全面检视，梳理完善制度、执行并持续整改。2018 年高温期，公司相关单位根据天气变化及时做好分苗、采捕等作业安排，应对高温对产品的可能影响，并向资本市场及时发布《关于高温天气公司养殖产品生长状态的公告》。

2019 年度公司将“攻防兼备，以防为辅”，经营重心重回海洋牧场，对海洋牧场进行重构；融合线上、线下营销与渠道资源，精准营销；建立“仓储+贸易+供应链金融”的运营模式，防范运营风险，做大业务规模；融资创利并举，确保持续经营和现金流安全；公司既定 2019 年为“制度执行之年”，进行制度有效性和执行有效性的建设，全力提升内控服务质量；各业务板块协同发力，实现公司经营收入、利润稳定增长的目标。

獐子岛集团股份有限公司董事会

2019 年 4 月 27 日