

獐子岛不得不说的秘密

“扇贝黑天鹅”事件持续发酵，獐子岛(002069)董事长吴厚刚更是成为了投资者问责的对象。从船厂的一名铆工，“变身”獐子岛董事长，谁是吴厚刚一路升迁背后的贵人？从集体企业到上市公司，谁造就了獐子岛的起起落落？而背后的吴氏家族与獐子岛之间，又有哪些不得不说的秘密？

关键“贵人”：刘锡材

“聪明，嘴甜。”这是獐子岛镇村民对吴厚刚普遍的印象。

根据獐子岛公告，吴厚刚系獐子岛镇沙包社区人，出生于1964年，大学学历，但在公开资料中并没有关于吴厚刚就读大学的信息。獐子岛多名村民证实，中学毕业之后，吴厚刚并没有继续求学，而是当起了船厂的一名铆工。

对于吴厚刚的学历，一位吴厚刚的大学同学介绍，吴厚刚一再对外提及的大学学历系上世纪80年代读的东北财经大学函授班。

进了船厂的吴厚刚，之后当过出纳员、獐子岛团支部书记、会计兼獐子岛团委副书记、獐子岛渔业集团财务部经理，据时任獐子岛的员工介绍，在这里，吴厚刚遇到对自己有知遇之恩的领导——刘锡材。

公开信息显示，刘锡材曾担任过獐子岛镇镇长，之后任长海县（獐子岛属于长海县）县委书记一职。在刘锡材任獐子岛镇长时，吴厚刚任獐子岛渔业集团财务部经理、总经理，刘锡材任长海县县委书记时，吴厚刚颇得赏识，一路被提拔至獐子岛镇镇长、党委书记。“数位当时同吴厚刚共过事的獐子岛工作人员如此介绍。

关键时间：1998年改制

如果说从船厂铆工到一镇之长，吴厚刚要感谢对自己有知遇之恩的老领导，那么在獐子岛镇村民看来，吴厚刚最后真正成为一家上市公司的一把手，得益于1998年改制。

獐子岛2006年招股书显示，公司的前身为獐子岛渔业集团，为集体企业，于1992年成立；之后在1998年从獐子岛渔业集团依法改制为大连獐子岛渔业集团有限公司。2001年4月，大连獐子岛渔业集团有限公司正式变更为股份有限公司，之后在2002年獐子岛向吴厚刚进行定向增发848万股，作价共计107526万元，由此吴厚刚持有了獐子岛10%的股份，成为了獐子岛第三大股东。

对于这一次定增，多位亲历者证实公司和镇里给的公开理由是“担任董事长需要有10%的股份”。村民之间还流传着另外一种说法：这10%的定增款，吴厚刚实际只出了500多万元，且是从银行贷的款，另外的5%为村里奖励。对于这样一种说法，北京商报记者试图联系獐子岛方面进行证实，截至发稿，未能收到回复。

獐子岛财报显示，截至2019年三季度末，吴厚刚持股比例仅4.12%，为第五大股东，此前进行了多次减持，套现超4亿元。

关键关系：吴氏家族

在完成改制、成为獐子岛董事长后，吴厚刚的多位亲属也开始陆续进入公司，这也引起了獐子岛村民的不满。这一不满在随后爆发的多次扇贝事件中，被村民屡屡提及，更被认为是导致獐子岛一路下滑的主要原因。

多位村民证实，招股书上的吴厚敬、吴厚国、吴厚岩、吴厚元（现已去世）均系吴厚刚的亲属。但在獐子岛招股书中，并未说明上述人员和吴厚刚具体的亲属关系。

知情人士透露，其中的吴厚敬系吴厚刚胞兄。招股书显示，吴厚敬彼时任獐子岛长岛分公司负责人，该公司经营海参、鲍鱼底播、虾夷扇贝等浮筏养殖；吴厚国则系鱼类养殖分公司负责人，该公司主要经营黄条鱼、六线鱼、黑鱼、黑鱼、黑鱼等鱼类养殖、海螺、海珍品育苗二厂经理、职工代表监事；吴厚元则任獐子岛副总经理。

“对于吴厚元的任职，村民异议不大，当

时吴厚元是大耗（系獐子岛的一个附属岛屿）的一把手。”獐子岛镇村民对北京商报记者表示。

但吴厚刚的胞弟吴厚记却并不不得人心。据共事过的村民回忆，在2012年之前，吴厚记掌管着虾夷扇贝的收苗工作，之后由于举报，吴厚记于2012年不再负责獐子岛的收苗工作。“由于民愤太大，2012年之后董事长吴厚刚的多个亲属也开始陆续从公司离职。”獐子岛多位村民说。

若按照村民所言，吴厚记为獐子岛收苗的一把手，但北京商报记者却并未在獐子岛招股书以及2012年之前的年报中发现吴厚记的名字。

“虽然2012年从獐子岛离职，但之后吴厚记便成立了自己的公司，其公司业务就与獐子岛有联系。獐子岛用的东西就从吴厚记的公司上，人家光明正大地采用。”多位獐子岛村民对北京商报记者表示。

天眼查显示，2012年11月，即村民口中吴厚记离开獐子岛当年，吴厚记成立了大连盈瑞养殖技术服务股份有限公司，其持股60%，自然人邵万杰持股40%。

据天眼查信息显示，大连盈瑞养殖技术服务股份有限公司主要从事水产养殖技术咨询及服务、经济信息咨询，经营情况未有公开披露。而对于邵万杰，曾与其共事的村民

称，邵万杰与吴厚记为多年好友，也曾在獐子岛任职，之后调职山东，不过在2010年前后因个人问题被开除。而对于邵万杰在獐子岛任职一事，招股书中也有所体现。

招股书显示，邵万杰系獐子岛控股子公司长海县獐子岛永盛水产有限公司法定代表人、总经理。另据接近吴厚记、邵万杰人士透露：大连盈瑞养殖技术服务股份有限公司实际上只是吴厚记个人企业”。

关键调查：民心向背

从曾经的“富裕户”，到如今的事件频出，獐子岛镇的村民坦言“进城都抬不起头”。

在对獐子岛镇的走访中，部分情绪激动的村民更是直言：獐子岛是大家祖祖辈辈打下的江山，现在却成了吴厚刚的家族

企业，这里的未来毁在他们手里了。”

11月12日，久不现身的吴厚刚接受媒体电话采访称：“正好过两天就有专家来了，我建议你们通过专家从专业的角度上来了解扇贝到底怎么死的”。

11月16日，由大连市农业农村局组织的相关机构和科研院所的专家调查组对獐子岛进行了实地考察。

天眼查显示，除了担任獐子岛董事长、总裁之外，吴厚刚目前还兼任大连市人大常委会农业与农村委员会委员、大连市工商联副会长、中国水产学会副理事长、中国渔业协会副会长。针对相关问题，北京商报记者多次致电吴厚刚进行采访，但均无人接听，之后记者以短信方式发去采访函，也并未得到回复。记者将继续关注这一事件的进展。北京商报上市公司调查小组

“11.11”订单量较平日增长24倍：什么值得买怎么服务好这一届严格的消费者



“电商导购第一股”值得买在11月12日公布了上市后第一份“11.11”战报，其中最引人注目的是：网站订单量较平日增长24倍。

不管是相比去年同期的11倍这个数字，还是相对外部充满挑战的大环境，这都属于亮眼的成绩单。但更难得的是：这个导购平台上的消费者，一直以理性、懂行和严格著称，24倍地撬动他们的购物需求，可想而知不是一件容易的事。

而什么值得买究竟做了什么，让他们心甘情愿地掏钱买货？

理性消费者首选：考试前先看“黄冈题库”

“11.11”开始前不到2小时，林布罗打开什么值得买，抓紧最后的时间开始抄作业。

相比她身边很多热衷剁手的同事，林布罗属于相对理性的消费者。身为某大型互联网公司骨干，她很少将时间用在某类产品的挑选比较上，往往直接选择同种商品类型中的高配甚至顶配，同时，她的消费需求基本都从自己的实际需要出发，比较少受外界影响。

此前她看过一次直播主播导购，没多久就退出了，一方面是工作群里不断有新消息弹出，另一方面是没有第一时间看到感兴趣的商品。她觉得自己没有好好准备的关系，第二次看直播前特地搜索了预告，确定了某产品的播出时间，结果开抢时手速一慢，商品秒没：“生气就走了”。

对于一年一度的“11.11”，她一开始懒得准备，打算“裸考”，但11月10日下午下班后，她感到陷入了某种“赶不上车”的恐慌：同事晒出的购物车满满当当，有人22点就重启好了路由器，还有人左平板右手机地坐在了电脑前。而她即便问人要了几个List也没有找到兴趣点。到最后，抱着“万一有作业可抄呢”的心情，她上什么值得买尝了尝“猫砂”——随后她马上发了一个朋友圈：手握黄冈题库，临时抱佛脚的我有望上二本了。”

终于，林布罗以不到3小时的冲刺完成了自己“11.11”的购物KPI。她一键领取了各平台的专享红包与优惠券，如愿为家里的两只猫囤了半年的进口猫砂和猫罐头，甚至还“跨界”地关注了某护肤品；虽然这个系我本来不想考，但看到的作业实在太优秀，忍不住欣赏一番。她调侃自己。

在什么值得买站内，林布罗属于某种具有明显消费特征的用户：对购物具有强意愿和实力；相对价格，对进

行购物决策的时间成本更为敏感；更有主体意识，更愿意自己主动搜集、甄别信息、作出消费决策。就站内数据显示，11月10日23点，什么值得买迎来用户访问的高峰，并在11月11日0-1点形成了订单量的井喷。在某个角度，“11.11”什么值得买当日订单量较平日增长24倍，林布罗们功不可没。

消费选择参差多态：自己觉得值才是真的值

只买不评的林布罗并非最典型的什么值得买用户。相比“11.11”期间不断攀升的火热数字，什么值得买上的气氛仍然以理性冷静为主。对典型用户来说，大促也好，打折也好，都没有那么重要，真正重要的是，商品能不能让他们内心的天平保持平衡——某件商品值什么价，在他们的内心数据库有一一对应的数字。

在这个导购平台上，很少出现能令所有人都认为值的商品——除非是类似今年“11.11”战报中呈现的售价50万元的黄金狗碗之类的“奇葩物”，大家才会“懂规矩”地一律点值，毕竟，转出去给更有需要的值友看到，是平台特别重要的分享精神。

而大多数时候，每个人对值的判断都不一致，从用户提交爆料，到编辑审核发布，至少有两个维度的人已经认为“值”，但毕竟用户需求程度不同，同样的商品和服务，每个人愿意接受的价格也不同。

于是什么值得买的评论区成为最热闹的场所。正文只是关于原价49元的笔记本支架如何做到领券后24元包邮，不少人都对这个价格点了“值”，但在用户评论里仍然会不断拓展想象的边界：有人建议直接用两个瓶盖替代，有人提供更实惠的购买路径，有人

炫耀自己之前神价般的操作，也有人真实分享自己购买后的感受……

在什么值得买创始人隋国栋那里，这正是他倡导的社区氛围：每个人都有权利发表对于值的看法；内容创作的过程并不以用户提交、编辑通过为结束。发布之后，大量用户还会在底下各抒己见，浏览的每个人都可以看到全部信息，综合得出自己的判断。”

有趣的是，即便某个商品下面不时可以看到值友的灵魂拷问：“张大妈怎么了，这也推？”但同样频繁可见的，是“×××价时已上车”“刚需已入”的真实“打卡”。以林布罗的经验，她认为但凡点值超过50%的商品，基本已经是可人的好价，毕竟，以她的“购物考试观”：“我从来没有想过Top 2，我上个二本就很满意了”。

在隋国栋看来，什么值得买的内容生产模式，让不同消费需求的用户都对其产生很高的信赖感，多重声音多元视角的存在，带来用户多元化的选择，更带来用户留存率高、消费意愿强烈的利好，使平台运转一直处于良性循环。

在什么值得买的搜索关键词里就可以看到这种多元，11月1日-11日，值得买搜索量居前的关键词中，既有洗衣机、冰箱、电视等家庭大件，也有洗衣液、卷纸、大米等日用消耗品，甚至比例上洗衣液还比洗衣机高上了0.01%。airpods pro的搜索次数和优衣库相当，纸尿裤以0.02%的优势压过了switch，在这个平台搜苹果三件套的土豪们，很有可能同时搜索了“京豆”、“运费券”等蚊子肉。尽管“手机”以1.51%的搜索比例雄踞榜首，但上榜的不同型号的iPhone搜索量加在一起，最后比分居二、三。

这些五花八门的关键词，几乎可以拼凑起一个中国城镇居民关于日常生

活的消费全貌：他们有足够的实力去调配日常生活与个人爱好的开销，也有足够的智慧让每一块钱都花得恰到好处，更有足够的判断力，从自身需求出发，去决定自己认为“值”的范围。

最重要的是，他们应了罗素的那句话：参差多态，乃是幸福本源。”

从撬动内容到精准分发：严标准赢得消费者信任

什么值得买“11.11”24倍的成绩得来，依靠高黏性高互动、积极生产内容的活跃分子，也依靠林布罗这样的考试前上来抄作业的轻度用户。但在两者背后，无论前者每天被激励开掘的精选好价，或后者一上线就能被推送到面前的选购指南，都离不开什么值得买的提前布局与准备。

今年7月，什么值得买“11.11”项目启动。8月完成主题确认，商务、运营部门开始与品牌、电商平台深度对接，逐项推进工作。技术部门开始扩容服务器，进行压测，对数万个性能指标逐个进行排查分析，确保在巨大压力下运行稳定，也因此，平稳度过了大促当天0-1点的井喷期。

对于深度用户，什么值得买积极撬动UGC内容生产，9月21日起，各类站内活动逐步开展，仅以其中“带货101”为例，完整覆盖了“11.11”从预热到爆发的全过程，用户的参与积极性被极大激励，而积极性又反过来提升了平台的日活和转化率。在社区运营上，什么值得买打出了“达人帮你选，作业借你抄”的口号，各个“科目”的“课代表”齐出动，把边种草边剁手的氛围带向高潮。

对于精心生产的优质内容，平台最应该做的，就是让它被更多需要的人看到。在技术层面，值得买在精准推送与智能分发上进行升级，内容信息流通过AI等技术加持，根据用户个性化标签订阅，实现千人千面内容分发。不光深度用户的成就感得以满足，积极性得以提升，也满足了林布罗这样的用户对于什么值得买作为消费决策工具的最基本使用需求。

“我希望什么值得买做到的不仅是导购，还是陪伴中国消费者一同成长，帮助他们作出合乎自身需要的消费决策，要赢得中国消费者的信赖，就必须用内容建立起这种信赖感。”上市后受访时，隋国栋如是说。在上市后的第一个“11.11”，值得买用漂亮的答卷再次证明了专业消费决策内容对于消费者的价值，也证明了内容导购类电商未来巨大的成长空间。