

# 新希望六和股份有限公司

## 2013 年度董事会工作报告

### 一、2013 年度工作回顾

#### (一) 报告期内行业与公司主营业务简况

2013 年，我国经济延续 2012 年的经济发展态势步入结构性减速期，制造业投资下滑，实体通缩依然，消费增幅下降。纵观行业形势，2012 年末发生的“白羽肉鸡”舆情事件的后续影响、“H7N9 流感”疫情、消费疲弱、地震灾害等诸多不利因素，养殖业在 2013 年的持续低迷，加上饲料原料和劳动力成本持续上升，使家禽行业陷入了前所未有的困境。

面对上半年宏观经济与行业发展的不利局面，公司新一届董事会在承续上届董事会优良传统和作风的同时，进一步明晰战略，部署全局，调结构、促转型，全面推进创新与变革。三季度，公司养殖与肉制品业务的亏损幅度逐步减小，饲料业务保持稳定，整体经营业绩有所回升。同时，公司积极推进国际化进程，随着 2013 年公司在海外市场的继续加大投入，公司的海外业务取得了较好的业绩，其饲料产品的销量、销售收入都有明显增长，利润亦有大幅提高。

2013 年，公司实现营业收入 6,939,524.79 万元，比上年同期减少 5.25%；实现利润总额 280,980.14 万元，归属于母公司所有者的净利润 189,850.65 万元，分别比上年同期增加 13.53 %和 11.2%。

## （二） 公司董事会履职情况

报告期内，公司董事会一如既往地严格按照有关法律、法规和公司《章程》的规定规范运作，共召集董事会会议 8 次，其中现场会议 6 次，通讯表决 2 次，审议议案 54 项，并发布了 53 项公告；召集股东大会 2 次，其中，年度股东大会 1 次，临时股东大会 1 次。董事会提请审议的事项均获股东大会通过，公司董事会认真执行了股东大会决议和股东大会授权事项。

在董事会领导下，2013 年，公司主要完成了以下工作：

### 1、组织变革

报告期内，公司确立了组织变革方向，即组织结构扁平化，由四级架构变为三级架构；划小考核单元，激活组织活力，创新组织制度及激励机制。

公司原青岛中心率先被拆分为沂蒙、滨海、鲁西、胶东、中原五个特区，原成都中心、三北中心也随后拆分；公司进一步划小了核算单位，成立了片区联合运管委员会（片联），打造“片联+区域+基地”的运营架构，深化推进运营；成立了饲料管理部、市场技术部等专业组织，市场技术部设首席顾问科学家。

### 2、经营变革

组织变革方向确定后，公司董事会及经营团队确立了经营变革方向，即：实行产销分离，无限贴近养殖户与消费者两端；坚持有效经营，淘汰落后产能，进行产品瘦身；聚焦优势区域、优势产品，打造最具竞争力的养殖聚落。公司确立了“强夯实、愿协作、共创新、齐

激活”的经营管理主题，即：在养殖端控制成本，实现安全可追溯；在消费端体现产品溢价能力；重构产业链，释放产业规模所创造的价值，提升食品端盈利能力，提升畜、禽肉食冰鲜品比例，做大终端平台。

### 3、全面、深入推进公司内控制度建设

报告期内，公司已编制完成内控制度与风险评估制度，制定了公司内部控制缺陷认定标准；对公司员工进行了内控制度培训，并检查了部分下属企业的内控执行情况；确定了内控自我评价工作基本方案。

按照财政部、中国证监会等部门联合发布的《企业内部控制基本规范》和深圳证券交易所《上市公司内部控制指引》的有关建立现代企业制度的要求，以及《公司法》和《证券法》等相关法律、法规的规定，公司董事会对内部控制情况进行了认真的自查，对 2013 年度内部控制的执行情况及有效性进行了自我评价。华信会计师事务所对公司 2013 年 12 月 31 日的财务报告内部控制的有效性进行了审计并出具了内部控制审计报告，认为公司在所有重大方面保持了有效的财务报告内部控制。

### 4、启动了非公开增发项目

报告期内，经公司第六届董事会第二次会议及 2013 年第一次临时股东大会审议，公司拟以 8.71 元/股的价格向南方希望、新希望集团、和之望实业、美好房屋及新望投资等发行对象非公开发行 344,431,685 股股份，募集资金 30 亿元。公司将通过本次非公开发

行筹集长期发展所需资金，提高资产规模，优化资本结构，平稳度过行业周期低谷，并择机通过国内外兼并收购等方式进行行业整合，提升市场占有率，增强主营业务竞争力，实现由生产销售型企业向消费者供应型企业的战略转型，全面提升公司的核心竞争力和可持续发展能力。

## 5、全面推进信息化建设

报告期内，公司全面启动了信息化系统建设，通过与互联网的更多结合，来实现企业在新形势下的转型和升级。其中，公司重点实施了 OA 项目，即通过建立基础协同办公平台，贯通公司总部与下属企业的工作审批环节，满足了协同办公的需求与管理的风险控制要求；同时启动了商业智能平台和追溯项目，使食品安全追溯由“点”到“链”逐步完善。

6、启动“福达计划”，为养殖户的服务转型落地。“福达计划”的主要目标是打造公司的农牧食品技术能力体系，分步完成研发一体化、饲料市场技术体系、农场养殖的标准化流程及技术支持体系、食品生产标准化体系、QA 体系等五大体系与平台建设。公司将打造千人服务团队来推进“福达计划”，通过对规模化、标准化养殖场和价值型经销商提供专业增值服务，帮助养殖户、经销商等合作伙伴取得更大成功。“福达计划”标志着公司在饲料领域真正由强调制造能力到强调服务能力的转型，其实施将大大提升公司在养殖、饲料、肉食品、终端等多个方面的技术能力。该计划自 2013 年下半年启动以来，现已培训专业技术服务和管理人员 1,380 人次。

## 二、未来发展展望

农业是国民经济重要支持性产业，国家对农业经济的发展高度重视。2014年中央一号文件提出了家庭经营为基础与多种经营共同发展、传统精耕细作与现代物质技术装备相辅相成的重要原则及一系列具体措施，如：允许承包土地的经营权向金融机构抵押融资、探索建立工商企业流转农业用地风险保障金制度、推行合作式、订单式、托管式等社会化服务模式等，将使一大批现代化农牧企业在引领产业链发展、促进“公司+基地+农户”共同繁荣等方面得到支持。公司将抓住行业调整与变革的机遇，充分借助政策支持，通过持续的产品提升和创新的服务增值，构建和完善“饲料——畜禽养殖——屠宰——肉制品加工——终端销售”的一体化经营模式，实现公司、基地、农户、终端消费者之间更多样的价值创造与更高效的价值传递，使公司从生产加工型农牧企业逐渐转型为现代农业服务企业，打造世界级的农牧企业与美好公司，为耕者谋利，为食者造福。

### （一）行业发展与竞争格局

进入2014年以来，人民币对美元汇率一改过去多年连续上升的局面，预示着人民币对美元汇率可能进入一个下行区间，这将持续增加国内饲料企业从海外进口原料的成本。同时，由于国内经济长期粗放增长给自然环境造成的严重破坏，导致其流感、口蹄疫、传染性胃肠炎等生猪疫病不断出现，危及农牧业的养殖与流通。而互联网媒体的发展，又使得任何局部小规模疫病，都容易在全国范围内造成非理性的恐慌与肉制品消费的骤减，给行业带来严重影响。

持续的原料价格上涨、短期的畜、禽消费回落，饲料产能的继续扩大，种猪、种禽的无序引入，养殖产业链供需饱和以及产能利用率低等，都将进一步推动国内饲料、养殖行业的集中与整合，大型企业未来面临着极大的整合空间。

在集中与整合的同时，行业产业链的价值也逐渐向两端转移。一端是在产业链下游，农牧食品产业链主要附加值在食品加工环节产生，消费者需求的变化主导了市场的变化，所以价值增值必然引导企业向消费端转移，同时也支撑产业链规模不断扩大；另一端是在产业链上游，品质更好的饲料以及围绕养殖环节的各种增值服务，都具有更大的盈利空间，养殖端的竞争已经从产品的竞争转到养殖解决方案的竞争。所以，与优质养殖资源的结合并形成价值共同体，将成为行业发展的关键点。

公司自2011年完成农牧产业整体上市的重组后，已成为国内规模最大的农牧业上市公司，拥有从饲料、养殖到屠宰及肉制品加工的完整产业链；是国内最大的饲料生产、国内领先的畜禽养殖、屠宰及鲜冻肉食加工企业。巨大的规模、完整的产业链、全面的产品类型、充沛的自有资金以及广泛的合作网络，将使公司一方面可以充分消化外部环境波动带来的不利影响，另一方面则可以积极探索各种相关的新业务与新模式，确保稳健转型与持续增长。

## **(二) 公司发展战略与经营计划**

公司在2014年的战略定位是通过组织改革与创新，由以产品为中心向以客户为中心转型从而实现可持续的增长，使公司最终成为饲料

产业的领导者，成为食品产业的领先者，成为养殖领域产业链的组织者。

公司将以加快转型和变革创新为主线，以提高发展质量和效益为中心，适应国际畜牧业技术和产业发展新趋势，着力改善需求结构，实施创新驱动，推动技术和产品结构升级；进一步优化产业结构和产能结构；积极应对国内、外市场变化；提高产业国际市场竞争力，为实现公司由大到强、由国内到国际化的转变奠定坚实基础。

结合公司的发展战略，公司计划在2014年实现营业收入800亿元。为实现这一目标，公司将围绕“强夯实、愿协作、共创新、齐激活”的经营思路，在2014年启动或完成以下重点工作：

- 1、通过划小经营考核单元实现“组织变革及架构扁平化”，从而达到“聚焦区域，聚焦市场，聚焦产品”的目的，同时能更直观地监测业绩，实现产能的合理和有效，最终保证企业的良性、健康增长。
- 2、在养殖端方面，基于区域养殖基地进行一体化管理，增强与规模养殖户的合作，实现“公司+基地+农户”的合作模式。公司将稳定国内现有种禽规模，把种禽重点放在强化管理、提升技术指标环节上，持续打造行业内领先的种禽品牌；公司的生猪产业经过近两年的摸索，已形成了多种模式的设计、建设、经营标准和流程，培养了一批产业人员，按照“统一标准、统一模式、统一复制”原则，2014年，公司的生猪产业将步入快速发展通道。

通过“福达计划”，围绕养殖端，公司将分步完成研发一体化、饲料市场技术体系、农场养殖的标准化流程及技术支持体系、QA体系

五大体系与平台建设；计划三年培养1,000名优秀技术服务人员，并构建动保体系；提高养猪大学影响力，搭建产业链沟通服务平台，为行业输出技术人才。

3、在消费端方面，始终坚持以食品安全为主线，对现有优势食品企业进行产业配套和完善。通过冻转鲜、粗转精、生转熟等多种形式，转变食品结构，提升畜、禽肉食的市场竞争力；布局万店网络，积极探索多种形式的电商合作，并借助“新希望六和+”模式实现渠道共赢，打造新希望六和价值品牌体系；着力打造熟食和调理，以及深加工与精品包装品牌，重点培育终端品牌。

4、加快海外市场发展，整合世界资源，进行全球产业布局。公司将大幅提高海外业务比重，在发展中国家加快规模扩张，迅速抢占资源和市场份额，在发达国家通过合作或并购的方式获得优质的技术及品牌。

5、进一步加大技术研发投入，创新生产加工与管理技术，注重过程控制，提高精益生产水平，建立全产业链的技术研发体系。公司将搭建畜、禽肉食研发平台，深度整合公司的食品研发资源，用技术驱动成本改善；成立消费者研究中心，研究消费趋势和市场规划，处理客户投诉以及与消费者沟通，为研发和技术革新提供信息支持。

6、围绕战略转型，加快信息化建设。公司将以服务养殖户和服务消费者为目标建立养殖服务系统和食品终端销售系统，将产业链的业务数据形成闭环，建设全程可追溯的信息系统；重视消费者体验和互联网应用，通过线上线下互动模式，提升公司产品的品牌影响力确

立市场竞争优势。

7、激励组织，搭建经理人发展平台，激活内部创业激情，创造员工多样化的成长平台。公司将通过精岗增效、精益化、优化产业链设计、组织扁平化，实现人均效率的继续提升；通过构建竞争-选拔-淘汰机制，形成优胜劣汰的职业经理人发展通道；通过构建合理的评价和激励机制及价值分享机制，打造员工与公司成长共同体。

### （三）未来发展所需资金与使用计划

2014年，公司在“饲料——畜、禽养殖——屠宰——肉制品加工”的产业一体化建设，国内、外新建项目等经营活动和其它投资等方面的预计资金需求约为人民币45亿元，其资金的来源渠道主要有

- 1、公司自有资金（含公司现有货币资金和2014年度经营性现金净流入）；
- 2、公司2013年启动的非公开增发项目融资；
- 3、向国内、外金融机构融资；
- 4、发行短期融资券等其它融资。

### 三、2014年公司董事会工作重点及工作思路

就宏观经济而言，2014年仍然是一个调结构、促改革、稳增长、控风险的调整年，服务业的新发展是投资和消费的新亮点，同时也将遇到很多的挑战，最大的挑战则是来自于改革。2014年对公司而言亦是如此，董事会将带领公司持续推进变革与创新，始终把用户和顾客的利益放在首位，把“为耕者谋利，为食者造福”作为公司所有战略、规则 and 选择的基准线；以变革追求企业长久、稳健、良性、持续

的发展壮大，追求打造世界级农牧企业，使企业、员工、客户与伙伴享受美好的生活。2014 年公司董事会将重点做好以下工作：

（一）从战略层面指导和引领公司深化组织变革与经营变革，开展全球产业布局，积极拓展对外发展新空间，确保公司业绩的稳定增长。

（二）进一步完善公司治理结构，强化董事会各专门委员会在专业领域的作用，确保其能更广泛地参与公司战略、投资等重大事项的研判与决策，从而提升公司的科学决策能力和风险防范能力。

（三）持续完善公司的内控制度体系，重点做好内控制度执行的考核工作。

（四）继续做好信息披露工作，重点推进投资者关系管理。将公司创造价值的过程、能力及其持续性传递给市场，使公司内在价值得到投资者的认同并保持稳定状态，实现战略信任，为股东和投资者创造价值。

新希望六和股份有限公司

董 事 会

二〇一四年四月十六日