新希望六和股份有限公司

2014 年度董事会工作报告

一、报告期内行业及公司主营业务回顾

（一）宏观经济与行业概况

我国的宏观经济现已步入经济结构优化升级的“新常态”，2014 年全国 GDP 增长 7.4%，是自 1990 年以来增速最慢的一年。同时，欧美等发达经济体持续低迷，中国市场成为世界畜产品的主要目标市场，畜产品贸易逆差在加速扩大，进口肉类对国内市场形成持续冲击；加之国内劳动力成本的逐年上升、国家实行更为严格的环保政策等，也导致企业经营成本不断上升。公司所经营的饲料、畜产品屠宰、肉制品加工业务，均处于畜产品消费的上游，面临着严峻挑战。

为了积极应对，公司在 2014 年拟定了新的战略规划，确立了“产品领先、服务驱动、全球经营”的三大战略主轴。“产品领先”是指在农牧端打造全球领先的饲料制造能力与饲料产品，同时在消费端为消费者提供全程安全可控、健康营养的食品；“服务驱动”是指通过技术服务、金融服务、数据服务，在产业链各环节创造更大的附加价值；“全球经营”是指大力培养国际化队伍，进一步推动公司业务的全球化。

根据战略规划，公司在 2014 年持续地进行了组织变革、养殖基地一体化管理、推进“福达计划”、实施食品结构与渠道转型、拓展国外发展、提升研发与生产水平、加强信息化建设等一系列变革和创新措施来确保战略目标的落地，使 2014 年仍取得了较好经营业绩，

实现营业收入 7,001,223.33 万元，比上年同期增长 0.89%；实现利润总额 290,811.18 万元，归属于母公司所有者的净利润 201,976.77 万元，分别比上年同期增加 3.50%和 6.39%。在稳定总体规模与市场地位的同时，经营质量与内部结构得到了有效改善，为未来的新增长打下了基础。

（二）公司主营业务分析

饲料：饲料是公司的核心业务，处于公司农牧产业链的最上游。近年来，中国饲料行业也由高速发展转为低速发展，宏观经济形势及养殖业的不景气，使得中国大部分饲料企业的增长放缓；农业部等主管部门对饲料企业的生产条件进行严格限制，淘汰不达标企业，饲料企业退出市场增多，饲料产量连续两年下降。

报告期内，公司制定了“饲料生产体系发展战略规划”来打造公司饲料品牌，创建“中国饲料行业生产体系标杆”。在饲料业务上主要开展了：推进产品瘦身计划、优化产品结构、关闭部分效率较低的工厂，加强研发与优化配方等提升产品竞争力和盈利能力、通过优化饲料产能布局提升饲料工厂生产的效率与专业水平。同时，作为中国农牧业国际化领军企业，继续加大了对国外市场的开拓，2014 年在国外已陆续有一批饲料工厂投产或新建。2014 年，公司共销售各类饲料产品 1,570.55 万吨，同比上升 31.07 万吨，升幅为 2.02%。

畜禽养殖：畜、禽养殖是公司的重要业务，在公司农牧产业链中居于中间位置。公司的畜、禽养殖业务主要涉及生猪和肉禽两个领域。生猪养殖，全行业经历了近五年来最为惨淡的一年，亏损程度最深，

平均猪价最低，亏损时间最长，惨淡的行情降低了养殖户的补栏积极性，使公司的种猪和仔猪销售面临较大压力；家禽养殖，过去几年的疫情影响逐渐消退，肉禽市场价格从 2014 年第二季度上扬，养殖户积极补栏，肉、雏鸡价格反弹。此外，两大行业自律组织“中国畜牧业协会禽业分会白羽肉鸡联盟”与“中国畜牧业协会白羽肉鸭工作委员会”在 2014 年年初和年末陆续成立，这将会进一步促进肉鸡、肉鸭行业的引种规模优化与行业有序发展。据此，公司在 2014 年对养殖业务进行了优化调整，继续推动“福达计划”，对旗下普惠农牧融资担保有限公司进行了增资，使其达到在全国范围内开展担保业务的要求，帮助农户解决融资难题。上述措施使公司在畜、禽养殖业务上扭转了过去几年的颓势。

屠宰及肉制品：屠宰及肉制品加工业务在公司农牧产业链中贴近消费终端，宏观经济疲软与居民收入增速放缓使中国肉类消费需求下降。

2014 年，公司提出了在屠宰及肉制品业务上实现“冻转鲜、生转熟、贸易转终端”的战略转型，一方面加大食品深加工业务的比重，推动产品升级，另一方面通过多种渠道加强与销售终端的对接，改变过去主要依赖批发市场的传统贸易模式，推动渠道升级。公司在报告期内整合旗下的“美好”“千喜鹤”肉制品品牌成立了新希望六和食品控股公司，促进肉食产业链建设和肉食品终端转型；在渠道拓展上，公司推行了“新希望六和+”的模式，先后与京东等电商平台、永辉超市等连锁商超展开合作；同时加大力度开发餐饮客户直供销售，与

海底捞等知名连锁餐饮品牌建立合作关系；在自营零售上，公司先后在石家庄、沈阳等地开展“美好一味”熟食专卖店业务；在西南地区布局“海拔 3000” 牦牛肉专卖店；在上海的“滋生活”鲜肉店经过多年探索与经验积累也进入快速发展的阶段。在上述措施的推动下，公司肉食业务的业绩得到明显提升。

金融投资：报告期内，因民生银行可转债转股，公司持有民生银行股权的比例变更为 4.69%，公司持有民生人寿的股份数量与持股比例未发生变化。2014 年度，民生银行业绩保持稳定增长，民生人寿自 2010 年开始已连续五年盈利，2014 年在资产规模、盈利水平及偿付能力等各方面均呈现出良好的增长态势。

二、报告期内公司董事会履职情况

报告期内，公司董事会共召集董事会会议9次，其中现场会议4次，通讯表决5次，审议议案46项，并发布公告及相关文件134项；召集年度股东大会1次。

公司董事会在上一年度确定的公司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、食品产业的领先者、养殖领域产业链的组织者”；公司2014年新的战略规划，则进一步地明确了“产品领先、服务驱动、全球经营”的三大战略主轴。主要抓了以下几项重点工作：

（1）组织变革。通过划小考核单元、设立省级新区，以更有竞争力的激励政策与更大的经营自主权激活基层经营单元，增强了基层

经营单元的盈利水平；通过职能部门的专业化发展来增强总部专业能力的输出，新设立的饲料管理部在调整落后产能、促进专业工厂布局，市场技术部在推动福达计划等方面都取得了突出成绩。

（2）养殖基地一体化管理。公司在合作养殖与自营养殖两方面不断进行模式创新，促进养殖基地一体化管理

（3）持续推进“福达计划”。截至2014年底，公司的福达计划市场技术体系已基本成型，千人技术团队建设已经完成了70%，服务范围覆盖了近30,000户农户，在全国建立起20多个云动保分支实验室，帮助农户实现安全、高效的养殖，为消费端可靠食品的供应打下基础。

（4）实施食品结构与渠道转型。公司在积极推进“新希望六和+”模式的同时，继续加大自营连锁零售店的建设。2014年公司的深加工与熟食业务取得了比传统屠宰业务更大的增长，改善了整个食品业务的盈利水平，使食品品牌的影响力得到提升。于2014年10月在山东市场建成了国内第一个肉鸭产品溯源体系，进一步增强了公司在食品安全领域的领先地位。

（5）拓展国外发展。一是继续通过饲料业务进入更多新区域市场，二是现已在孟加拉、印尼等成熟市场，引入了种禽养殖项目，推进国外市场产业链的延伸。

（6）提升研发与生产水平。一方面，公司致力于饲料产品的结构优化与效率提升，在保持禽料业务固有优势的同时，加大其他种类饲料的比例，加大高附加值饲料的比例，并通过“核心工厂+卫星工厂”试点，以及专业厂与专业线的新建与改建来提升生产水平，促进

了饲料业务利润水平的提升；另一方面，公司利用在食品渠道建立的新合作机会，与合作伙伴共同推动新产品研发来促进公司深加工与熟食业务的高速增长。

（7）信息化建设。在养殖上结合“福达计划”的推进，构建了“福达在线”“福达在线学院”“福达云养殖”等信息系统，有力地推动了公司饲料销售、技术服务的信息化发展；此外，公司还投资建设了集中采购信息平台，提高了集中采购的业务效率。

（8）组织激励。一方面划小考核单元、设立省级新区的结构调整，面向省级新区提供了更具有竞争力的激励政策；另一方面，公司在2014年底面向部分二级业务单元试行长期激励计划。

通过公司董事会的战略规划与工作部署，在公司经营管理层的有效执行下，公司基本实现了上一年度经营计划中制定的业绩目标与行动目标，同时也较好地推动了公司战略规划的实施落地。

三、未来发展展望

（一）行业发展与竞争格局

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，但随着近年来各种经济形势、技术条件的发展变化，农业的发展也进入到一个新的转折点。2015 年中央一号文件明确提出：“必须尽快从主要追求产量和依赖资源消耗的粗放经营转到数量质量效益并重、注重提高竞争力、注重农业科技创新、注重可持续的集约发展上来，走产出高效、产品安全、资源节约、环境友好的现代农业发展道路。”在促进农民增收上，一号文件也首次提出“推进农村一、二、

三产业融合发展，延长农业产业链，提高农业附加值。”作为国内规模最大，产业链环节最完整的农牧、食品企业，在经济发展进入“新常态”，行业发展进入转折点的时候，既有挑战，也有机遇。

饲料：主要机遇是产能过剩带来的重组、整合机会。当落后产能退出之后，真正具有优质产品、高效生产率的饲料企业将会获得更好的生存空间，也会得到更合理的回报。

养殖：主要机遇在于适度规模经营的大趋势下，对利用精准育种、大数据、智能饲喂等科技手段提升养殖效率的新兴需求。

食品：主要机遇是产业链价值向消费端的转移，以及消费者对全程食品安全的愈发关注。覆盖全产业链的企业，更易于实现全程监管与追溯，确保食品安全，助力产品获得更高溢价。

区域市场：公司的主要机遇在于国内二线市场以及国外市场的广阔空间。特别是在国外市场，公司相比国内农牧企业布局时间最早、范围最广。在未来的产业转移中，公司可以把在国内成熟区域积累的经验与成功模式，与国内新兴区域、国外市场相结合，从而获得新的增长点。

（二）公司发展战略与经营计划

公司董事会在 2014 年拟定了为期三年的新的战略规划，明确了公司的愿景是“成为世界级农牧企业和美好公司”，追求世界级的发展目标，掌握世界级饲料技术与肉食品加工技术，提供世界级养殖综合服务与肉食消费方案，在国内、外市场与国际领先企业展开竞争与合作，在全球范围整合资源；公司将长期扎根于农牧业打造高效率、

高价值的一体化链条，成为“饲料产业的领导者、养殖领域产业链的组织者、食品产业的领先者”；并通过综合型服务成为“农牧技术服务商、农业金融领军者、农牧数据大平台”；公司还将通过帮助员工、客户、合作伙伴的共同成长，建设美好农牧环境，实现美好公司的理念。

在此愿景下，公司确立了“产品领先、服务驱动、全球经营”的三大战略主轴。“产品领先”、“服务驱动”这两大主轴主要应对国内经济结构升级的大趋势，变过去农牧业追求规模的粗放式经营为追求质量的精细化经营；“全球经营”这一主轴主要应对国际经济形势的变化，一方面抓住发达经济体低迷时机，积极整合全球产业资源；另一方面积极参与新兴经济体成长，消化国内经济放缓带来的压力。

2015 年是公司实施新规划的第二年，也是公司在经历了 2014 年各方面的调整、准备之后，即将开始大步迈进的一年。为此，公司制定了以“强基固本，创新转型”为核心的经营、发展策略，围绕“四个打强”与“三大创新”，即：打强分（子）公司，打强区域，打强产品，打强服务；推动商业模式创新——整合公司内、外部资源，用开放创新的精神，在农牧端着力孵化互联网金融公司、养猪托管服务公司，以轻资产方式整合养殖基地；在食品端着力孵化各种类型的食品服务公司、消费型创业项目，创造客户需求，消化食品产能；事业平台创新——大力推动内部三产化，在农牧端重点转向生产服务业，在食品端重点转向食品服务业，面向创业餐饮企业提供孵化支持，面向成熟餐饮企业提供食品服务平台；分享机制创新——促进公司与员

工的共同成长，在传统业务上的部分二级业务单元展开长期激励计划试点后逐步推广；对新成立的互联网金融公司、养猪托管服务公司、食品服务公司、创新事业集团实施更具激励性的合伙人制，促进新业务的发展。

（三）未来发展所需资金与使用计划

2015 年，公司在饲料、畜禽养殖、屠宰、肉制品加工；国内、外新建项目以及创新投资项目；可追溯数据库、分销及品牌建设等方面的资金需求预计约为人民币 45 亿元，其资金来源的渠道主要有：

（1）公司自有资金（含公司现有货币资金和 2015 年度经营性现金净流入）；

（2）利用资本市场和发行短期融资券；

（3）向国内、外金融机构融资等其它方式。

新希望六和股份有限公司

董 事 会

二〇一五年四月二十八日