

新希望六和股份有限公司

2015 年度董事会工作报告

中国宏观经济增长速度已由高速转为中高速、经济结构优化升级的“新常态”。2015 年底，中央财经领导小组第十一次会议首次提出“在适度扩大总需求的同时，着力加强供给侧结构性改革”。作为国民经济重要支柱的农牧业，近年来的发展也深刻体现着这种“新常态”下需要进行“供给侧改革”的主题。一方面在供给侧，饲料工业增速明显放缓，从 2013 年开始的 3 年间总计仅增长 2.8%；同时，环保的压力、养殖周期性的波动、养殖规模化水平的提高，都使得优质养殖资源正变得日渐稀缺。另一方面在需求侧，尽管肉食需求总量随着人口增长放缓而放缓，但国民收入水平的提高、城镇化的继续发展、频发的食品安全事件，又使得消费者对更高品质的肉食产生更多需求，带来了需求结构升级的市场机会。

公司根植于农牧业，让我们有幸在这样一个巨大的市场格局之中；转型背景下的历史性机遇也同样摆在我们的面前，生存和发展的际遇并存所带来的前所未有的挑战，既考验着我们的耐力，也昂扬着我们的斗志。我们也和优秀的同行一样，依靠自我更新与变革，推动着整个农牧行业变革前行，让这个最古老的行业焕发着前所未有的青春气息。

我们致力于产业价值链的价值与创造，我们专注于品质、成本以及效率的改善，我们以产业链为背景审视各个环节的价值，我们以顾客价值为坐标省察自身发展的能力，我们以创新为方向探究新价值发

现的可能，我们用勤勉去面对变化，让我们以及我们的合作伙伴，能够创造属于这个产业的价值。因为我们知道农牧行业的未来一定不属于传统保守者，产业内效率的提升，价值挖掘必定会激发出新的内在增长，也必将重塑这个行业新的生机。

我们从一家生产饲料的公司，延伸到养禽、再延伸到养猪；产品延伸到服务、再延伸到解决方案；我们从生产延伸到产业、再延伸到综合服务商；我们从饲料延伸到养殖、再延伸到食品；我们从制造延伸到技术、再延伸到可靠性；我们从养殖户延伸到养殖合作、再延伸到养殖数据及价值；我们从中国延伸到亚洲、再延伸到欧非；我们从自己延伸到用户、再延伸到顾客；我们从打一份工、延伸到创一份事业，再延伸到共创共享；我们从一家获得规模增长的公司、延伸到为顾客创造价值的公司，再延伸到拥有可持续能力的公司。

公司采用“基地+终端”的模式，在供给侧，依靠高品质的饲料产品，综合性的技术服务、金融服务等，与规模农户紧密合作，积极掌握养殖基地，开展高效养殖；在需求侧，坚定地推动公司整体向消费终端延伸，通过产品研发、渠道优化，在改善食品供应链效率的同时，为消费者提供安全、营养的肉食品。通过不懈努力，公司在保持总体规模与市场地位领先的同时，使经营质量与业务结构都得到了有效改善，为今后可持续的良性增长打下了基础。

一、2015 年度公司从事的主要业务

1、饲料生产

饲料工业是畜牧业的重要基础，饲料为畜、禽生长提供能量与营

养，也是畜牧生产成本中比重最大的一部分。近年来，国内饲料行业已经进入成熟阶段，增长速度放缓，全国饲料产量在 2013 年首次出现同比下降，2014 年同比增长 3.8%，2015 年同比增长 1.4%。相比行业整体产能过去多年的大幅扩张，下游养殖环节的需求则逐渐趋稳，甚至在一些区域还由于受更严格的环保政策要求开始减少，由此造成饲料行业供过于求，整合集中的趋势愈发明显。至 2015 年，全国饲料企业的数量从 10,000 多家降到 6,000 多家。此外，尽管行业整体利润水平随着行业成熟进入长期走低的大趋势，但由于下游养殖行业存在明显的周期波动性，使得饲料行业利润水平在短期中也经常发生上下波动。在这样的背景下，各家饲料企业除了在内部不断优化产品配方、提升管理效率，纷纷谋求商业模式上的转型升级。较为典型的转型方向有两种，一种是沿着产业链的延伸，包括向上游的原料环节延伸，更常见的则是向下游的养殖环节，以及食品深加工环节延伸；另一种则是在提供饲料产品的基础上，为农户提供多种形式的增值服务，例如技术服务、金融服务、数据服务等，以更多方式帮助农户提高效率，增加收益。两种转型方向都有着共同的诉求，即掌控下游消费需求，掌握中游养殖基地，消化上游饲料产能。而这背后的原因又在于全行业供求关系转变之后，行业价值的重心正逐步从过去的饲料环节，转向下游的养殖环节、食品环节。

公司饲料业务经过长期发展，已经在国内饲料行业多年保持市场份额第一的地位，其中肉禽料、蛋禽料全国第一，猪料、水产料及反刍料也位全国前列。作为领先企业，公司会首先感受到行业形势变化

的寒风，但依托领先地位，公司也能够引领行业拥抱变化，在前述的行业两大转型升级方向上都率先展开探索。一方面，公司充分利用过去布局的下游产业链基础，通过新设投资或内部业务结构调整，积极发展饲料-养殖-屠宰一体化项目，积极投资与收购食品、销售的相关项目，稳步推动自身从饲料企业向养殖、食品企业转型；另一方面，公司也在全行业率先推出了为农户提供技术服务、数据服务的福达计划，以及面向大型养猪场的托管服务，在养禽和养猪领域都设立了养殖培训管理公司，从养殖人员培养的角度切入养殖场服务管理，同时继续扩大担保业务的市场范围，积极探索农业互联网金融业务。

2、畜禽养殖

畜禽养殖是从农牧到食品全产业链中间的关键环节。按照养殖过程进一步细分，还可分为育种环节与商品代养殖环节，前者技术复杂度相比后者更高，因此国内畜、禽养殖常见的模式一是“公司+农户”的合作模式，即由大型企业从国外引进曾祖代畜、禽，在国内进行祖代、父母代育种，然后向农户提供种猪或仔猪、鸡苗、鸭苗，并由农户进行商品代养殖；二是由大型企业完整从事育种与商品代养殖全过程的模式。从长期看，畜禽养殖行业近年来也逐渐成熟，并由于下游肉食品消费增长放缓，使畜、禽养殖量也逐渐放慢增长。但由于从国外引种到农户完成商品代养殖也需要一个较长的时间，使得畜、禽养殖在长期增长放缓的大趋势下，存在着周期性波动。

公司在国内的养禽业务包括白羽肉鸡和白羽肉鸭。这一行业在2013年左右达到这一轮养禽周期的高峰后到2015年仍然处于消化产

能的阶段，使得国内白羽肉鸡毛鸡售价一度创 2010 年以来最低，鸡苗价格也持续低迷，对公司养禽业务造成了一定的影响。公司在养禽业务上采用行业主流模式，即主要从事种禽养殖，在商品代养殖环节与农户合作。公司是国内第一大父母代鸭苗、第二大商品代鸡苗、鸭苗供应商，通过与农户合作所能覆盖掌控的商品代禽养殖总量也处于行业领先地位。此外，公司也在一些条件适合区域发展了商品鸡自主养殖业务，依托在行业中的领先地位，公司在 2014 年联合同行企业发起成立了两大行业自律组织“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”，共同参与行业产能优化，并不断提高自身的种禽生产效率，逐步改善盈利水平。

养猪业相比养禽业除了有相似的地方，但也有一些差异。养猪的技术复杂度、投资规模相比养禽都较高，因此国内养猪行业的规模化、现代化水平相比养禽行业相对滞后一些。但这也意味着养猪业在国内仍有较大的技术与经营方面的升级空间。2015 年是国内最近一轮养猪周期的上行反弹阶段，国内生猪存栏头数已经连续 3 年下降，2015 年生猪存栏头数已经降到了 2008 年以来的最低水平，国内猪价在 2015 年也出现了长时间上涨，并由此触发了新一轮对养猪业投资发展的热潮。但相比过去，本轮养猪的新增投资多为大型企业主导，主要目的在于通过规模化程度更高、管理更加精细的高效养殖方式，在行业转型期抢占市场份额。公司从进入养猪业务之时起，就坚持高标准发展，在山东夏津投资建设的 100 万头生猪生产项目，是全国最大的聚落式生猪繁育体系，采用高度的自动化、集约化生产方式，以及

“公司+规模农户”的经营模式，致力于在国内养猪业树立标杆。目前夏津项目已经完成第一阶段建设并顺利投产，其主要生产指标都在国内处于领先地位。在接下来几年中，公司也将以夏津项目为模板，以高效优质母猪场结合家庭农场合作育肥等多种模式，大力发展养猪业务。

3、屠宰及肉制品

屠宰加工是农牧业价值以肉产品形式体现在消费终端之前的最后一关。作为一种典型的制造加工业，屠宰业在国内已有长期发展，市场趋于成熟，且由于下游的肉食消费需求增长放缓，使屠宰产能出现严重过剩。国家对养殖户生产积极性与消费物价水平的保护，使屠宰行业在上游收购和下游最终销售面临着双重价格限制。此外，作为一种人力密集型的加工业，人力成本的逐渐升高也加剧了该行业利润空间的挤压。因此，屠宰业近年来的新增长机会从内部看主要在于不断优化流程提高生产效率，逐步引入自动化设备替代人工。从外部看，机会一方面在于提升产品溢价，即从以鲜肉为最终产品的屠宰分割，进一步向具有更高附加值的肉制品深加工延伸；另一方面还在于改善销售渠道，即从传统的多层级批发渠道，更多转向连锁商超、连锁餐饮、大型食品企业等大客户直供渠道。此外，近年来国家出于环保与疫病防控的考虑，对非法私屠滥宰，以及对活禽交易的限制与禁止，对屠宰业的产能利用率提升也有一定的促进。

公司是国内第三大肉食加工企业，在肉鸭和肉鸡屠宰业务上排名第一，在肉猪屠宰业务上也处于国内领先梯队。在过去较长时间内，

公司屠宰加工出来的产品主要依赖批发市场这一传统贸易模式，尽管在历史上帮助消化了公司庞大的屠宰产能，但长期看不利于公司肉食树立品牌形象，获得更大的价值空间。因此，公司从 2014 年起在屠宰及肉制品业务致力于“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，加大新产品开发力度，推动产品升级；另一方面通过多种新型渠道加强与销售终端的对接，降低对批发市场渠道的依赖，推动渠道升级。在 2015 年，上述产品升级与渠道升级方面的努力逐步迎来收获，公司在屠宰与肉制品业务上取得了较好的业绩增长。

二、2015 年度公司主营业务经营情况

1、饲料生产

报告期内，面对国内饲料行业近年降速的趋势，由于公司淘汰落后产能，加之2015年的饲料原材料价格大幅下跌，导致公司的饲料销量、销售收入同比下降。为了解决好公司淘汰落后产能和原料价格大幅下跌的问题，公司在饲料业务上主要从效率品质提升、服务驱动销售以及业务结构重组三个方面做出了努力。在效率品质提升上，公司继续落实上一年度制定的“饲料生产体系发展战略规划”，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；在服务驱动销售上，公司依托“福达计划”整体平台，面向农户开展蛋多多、PSY25动力、肉多多等多种形式的养殖培训，还在下半年陆续成立了家禽养殖培训管理公司、养

猪培训管理公司，努力使饲料销售转型为一站式服务体系，通过服务带动销售；在业务结构重组上，为与农户保持更加紧密的合作关系，积极掌握养殖基地，并顺应农牧产业链价值重心从饲料环节转向养殖环节的重要趋势，公司从2015年开始在北方市场全面推动饲料公司与屠宰公司重组为聚落式一体化单元，使过去在饲料环节的利润更多向下游让渡，并最终体现为屠宰环节的综合成本竞争力。

上述措施使得公司能在行业低迷的形势下保持稳定经营。2015年，公司共销售各类饲料产品 1,449.43 万吨，同比下降 121.12 万吨，降幅为 7.71%；实现主营业务收入 4,168,460.60 万元，同比下降 771,377.52 万元，降幅为 15.62%；实现毛利润 290,447.18 万元，同比下降 17,908.54 万元，降幅为 5.81%。

2、畜禽养殖

报告期内，公司在养禽、养猪两个业务上分别面对着的行情趋势，一是养禽行业仍处于上一轮高峰之后的消化产能阶段，毛鸡和鸡苗价格都持续低迷。作为国内主要的种禽供应商，公司联合“白羽肉鸡联盟”与“白羽肉鸭联盟”中的同行企业，共同参与行业产能优化、控制引种规模，并不断提高自身的种禽生产效率，减轻不利行情造成的损失；二是在养猪方面，公司在前几年的低谷期适时投入，在山东夏津投资建设了国内领先的生猪生产项目，在项目完成第一阶段建设并顺利投产时，恰逢 2015 年养猪行业处于本轮周期的上行反弹阶段，从而使公司以夏津项目为代表的高标准、高效率生产模式也取得了较好的回报。同时，公司与法国猪产业链一体化运营龙头科普利信集团

签署的战略合作协议，将进一步提升公司在养猪业务上的竞争力。

总体而言，公司在养禽业务上面临着压力，但依靠养猪业务的较好表现，使畜禽养殖业务整体相比上一年度取得了改善。2015 年，公司销售各类鸭苗、鸡苗、商品鸡共计 49,731 万只，同比下降 1,281 万只，降幅为 2.5%，销售种猪、仔猪、肥猪 87.28 万头，同比大幅增长 30.00 万头，增幅为 52.4%；实现主营业务收入 234,195.09 万元，同比增加 36,197.00 万元，增幅为 18.28%；实现毛利润 16,744.86 万元，同比增加 4,466.61 万元，增幅为 36.38%。

3、屠宰及肉制品

报告期内，公司继续坚持在屠宰及肉制品业务上推进“冻转鲜、生转熟、贸易转终端”的战略转型，继续加大食品深加工业务的比重，加大新产品开发力度，推动产品升级。通过旗下食品控股有限公司与四川高金翔达食品有限公司成立合资公司，在肉制品深加工领域进行深度合作，在上海成立了进行终端食品研发的新希望六和美食发现中心；通过多种新型渠道加强与销售终端的对接，降低对批发市场渠道的依赖，推动渠道升级，与京东到家开展线上合作，与苏宁云商开展线下美好厨房合作，在北方市场的屠宰产能密集区域积极开展近距离直销店；同时还加强销售系统的信息化建设，借助移动互联网工具对经销网点、配送过程、消费者信息反馈进行更好的管理。为了深化公司的战略转型，公司在 2015 年年初成立了金橡树投资控股有限公司，专注于终端食品、食品供配领域的投资，并在北方市场全面推动饲料公司与屠宰公司重组为聚落式一体化单元，使过去在饲料环节的利润

更多向下游让渡，也使得屠宰环节的综合成本竞争力得到加强，公司在屠宰与肉制品业务上取得了成绩。

在上述各项措施的推动下，公司肉食业务业绩得到提升。2015年，公司共计销售肉食品 213.05 万吨，同比下降 9.73 万吨，降幅 4.37%，实现主营业务收入 1,933,618.49 万元，同比下降 203,672.07 万元，降幅为 9.53%；实现毛利润 113,829.49 万元，同比增加 52,209.52 万元，增幅为 84.73%。

三、公司的核心竞争力

公司作为中国最早的民营农牧业上市公司，伴随着三十多年的中国市场经济与农牧业发展，在快速成长中逐步形成了具有自身特色的企业能力与企业文化。近年来，随着国内外经济环境的变化，信息化、金融化、全球化的发展趋势越发明显，公司在逐步调整发展战略的同时，积极加强、培育能够适应新竞争环境下的核心竞争力。

1、最大规模，数据时代创造新型规模经济。

公司饲料销量位居全国第一，世界第二，饲料生产销售覆盖全国 25 个省、市、自治区；同时，公司是中国第三大肉食加工企业，肉食品生产现已覆盖 7 个省、市，销售也覆盖了全国近 30 个省、市、自治区。行业领先的产销量、广泛覆盖的市场区域，使公司有实力对接处于同等量级的国内、外粮商巨头与大型渠道，充分利用规模优势带来的议价能力。从 2014 年开始，公司进一步梳理优化原料采购体系，在公司不同层级以不同形式加强集中采购，在上游获得稳定可靠、物美价廉的原料供应；在下游则与多家国内领先的连锁商超企业、连

锁餐饮企业、电商企业都展开了合作，确保其产品的销售。在数据时代，公司还充分利用自身的产业网络覆盖，在各区域市场积累农牧业生产相关数据。公司自 2013 年底开始推动福达计划，其网络平台福达在线截至 2015 年底已覆盖养殖户 35 万余户，存栏母猪 1,100 万余头，存栏肥猪 1 亿余头，积累的数据领先行业。目前，公司已在全国 7 个省份建成 26 个动保中心，并与国外供应商积极合作，结合其先进的检测技术与公司的区域覆盖优势，积极收集各地养殖环境动态与疫病信息。这些巨量数据信息不仅用于提升公司生产经营、服务各地养殖户，还为相关行业机构政府部门提供决策参考，兼具巨大的社会价值。

2、技术沉淀，打造“新希望六和制造”品牌。

通过多年的经验和科研积累，公司已经建立起全行业最大的饲料营养与原料数据库，并和国内、外多家原料供应商紧密合作，及时掌握全国范围内的饲料原料品质信息，使公司可以及时制定最优的营养和成本组合，降低原料价格波动带来的负面影响。公司拥有强大的技术研发实力，设有 16 处研发基地、26 处中试基地，拥有包括博士 42 人、硕士 396 人的研发技术团队，设有博士后科研工作站，同时与国内、外农牧业知名大学合作研发。公司拥有领先的近红外检测技术，建立了 30 种饲料原料、100 余种饲料成品的近 400 个预测模型。公司的技术中心被国家发改委等五部委评为“国家认定企业技术中心”，质检中心通过了中国合格评定国家认可委员会（CNAS）认证。公司是全国饲料标准化委员会单位，拥有标委会咨询委员 2 名，委员 1 名，

主持和参与多项国家和行业标准的制订、修订。公司与中国农业大学合作研究的《高效饲用氨基酸研制及其在猪低氮排放日粮技术体系中的应用》项目荣获了 2014-2015 年度农业部“中华农业科技奖”科学研究成果一等奖；公司主持完成的《猪禽饲料安全高效关键技术创新与产业化》项目，荣获 2015 年度山东省科学技术进步二等奖。以强大的技术实力为基础，公司致力于打造“新希望六和制造”品牌，确保向养殖户提供品质可靠、成本低廉的饲料产品，帮助养殖户实现更高的养殖效益。

3、贴近食品，传递全产业链安全价值。

公司是国内农牧企业中最靠近食品终端的企业。一方面，通过紧密的产业链上下游协作，公司可以从最上游的育种、饲料环节就开始控制食品安全，通过调整饲料配方改善肉食品质，相比传统食品企业拥有更可靠的上游保障。公司目前已在国内率先建成了肉鸭产品全程溯源体系。在 2015 年，公司旗下的成都希望食品成为第二批“食品冷链物流追溯管理要求”国标试点企业。公司凭借点检系统和物联网系统在食品安全生产过程中的应用，还获得了“2015 年度全国食品安全管理创新二十佳案例”。另一方面通过对肉品的深加工，以及自建或外部合作的多种销售渠道，相比传统农牧企业可以在消费终端获得更高的产品溢价。公司现已建立起一批有影响力的品牌，“美好”品牌连续多年获得了中国最受消费者喜爱的肉类品牌称号，“美好”火腿肠第六次蝉联“四川名牌”；公司旗下的成都希望食品还被国际食品安全协会授予“食品安全典范企业”（是 2014 年度唯一获此殊荣

的中国肉食品企业)；“新希望六和”品牌荣获“2005-2015 年上海食用农产品行业领军金篮子品牌”及“上海食用农产品十大优质畅销品牌”两项大奖。通过持续的渠道优化、品牌塑造，公司的肉食品业务，特别是深加工与熟食业务保持快速发展，帮助公司不断提高利润水平。

4、海外布局，整合全球市场与全球资源。

公司是国内对海外布局时间最早、布局范围也最广的农牧企业，目前除已在亚洲、欧洲、非洲三个洲的 16 个国家建成投产了 21 家公司外，同时有 14 家公司在建，业务范围也已从饲料延伸到了种禽、养殖。2015 年，公司与德国最大的农牧食品企业 PHW 集团、法国猪产业链一体化运营龙头科普利信集团签署战略合作协议，还对美国谷物和能源交易商美国蓝星贸易集团有限公司进行了战略投资。一方面，在当前国内经济增速放缓，农牧业产能过剩的大环境下，海外布局帮助公司在海外新兴市场获得了新的增长点，公司海外业务连续多年都保持了高于国内业务增速的增长。另一方面，随着全球经济持续低迷，国际市场上不同国家的农牧业产能、金融资源，也出现了区域结构的供需失衡，公司借助海外运营平台，积极开展海外投资与融资活动，把全球范围的优质产业资源、技术资源、金融资源与中国市场的巨大需求对接，进一步促进公司的全球化发展。

四、董事会 2015 年度工作情况

2015 年，公司董事会围绕公司全年各项工作目标，全面履行职责，圆满完成年度内各项工作任务。

2015 年，公司董事会召开会议 13 次（第六届董事会第十五次会

议至第六届董事会第二十七次会议，其中现场会议 6 次，通讯表决 7 次)。召开董事会审计委员会会议 5 次，分别审议了“2014 年年度报告”、“2015 年第一季度报告”、2015 年半年度报告”和“2015 年第三季度报告”及“2014 年度公司募集资金存放与使用情况”等十二项议案；召开董事会提名委员会会议 1 次，审议了“关于提名公司高级管理人员候选人”的议案；召开董事会风险控制委员会会议 4 次，审议了“选举风险控制委员会主任委员的议案”、“关于子公司进行专项理财投资的议案”等五项议案。

筹备召开股东大会 3 次。其中，筹备召开了 2015 年第一次临时股东大会，分别审议通过了“关于签订日常关联交易框架协议暨对 2015 年度日常关联交易进行预计的议案”、“关于出资设立新希望慧农（天津）科技有限公司暨关联交易的议案”、“关于选举公司董事的议案”三项议案；筹备召开了公司 2014 年年度股东大会，审议通过了“2014 年年度报告”、“2014 年度董事会工作报告”、“2014 年度监事会工作报告”、“2014 年年度利润分配预案”等十项议案；筹备召开公司 2015 年第二次临时股东大会，审议通过“关于发行股份购买资产延期复牌的议案”。

五、公司未来发展的展望

1、行业格局和趋势

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，农业的发展也到了一个转折点。2016 年中央一号文件提出“推进农业供给侧结

结构性改革，加快转变农业发展方式，保持农业稳定发展和农民持续增收，走产出高效、产品安全、资源节约、环境友好的农业现代化道路”。在“新常态”下，行业发展也进入了新的转折点，挑战与机遇并存。

饲料：产能过剩给公司带来了重组整合机会。饲料行业过去多年来长期处于粗放式规模扩张阶段，造成了产能过剩，行业集中度偏低，当全行业发展速度放缓之时，未来新增需求不足以消化过去累积的过剩产能，必将引发一大批落后产能的退出。加之国家对饲料企业生产条件的严格限制，对不达标企业的坚决淘汰，更加速了这一进程。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，也将得到更合理的回报。

养殖：在适度规模经营的大趋势下，增加利用精准育种、大数据、智能饲喂等科技手段提升养殖效率的新兴需求。适度规模经营是近年来国家政策引导农业发展的重要方向，2016 年一号文件继续明确强调“发挥多种形式农业适度规模经营引领作用”。在过去的农户分散经营模式下，个体养殖户由于资金实力所限，对采用现代农牧科技的支付意愿较弱，更愿意依赖个体辛勤劳作，以及较低标准生产条件中的节省。农牧企业也由于所面对的潜在用户太过分散，无力有效推广现代农牧科技。适度规模经营一方面提升了养殖户的资金实力，另一方面使农牧企业面对的用户更加集中，两方面因素都使得未来在养殖环节利用现代科技手段，服务养殖户提升效率的价值空间逐渐增大。

食品：产业链价值向消费端的转移，以及消费者对全程食品安全愈发关注。一是农牧产品主要附加值在食品加工环节产生；二是深加

工食品具有更稳定的价格，也可以抵御农牧业的周期波动性；三是当近年来行业从“供给不足”转向“供给过剩”之时，只有把握终端消费者需求，才能正确指导上游农牧产品生产；四是食品环节最重要的安全问题，需要全产业链的共同保障。2015 年中央政府工作报告提出“综合治理农药兽药残留等问题，全面提高农产品质量和食品安全水平”，2016 年的中央一号文件也继续强调“加快健全从农田到餐桌的农产品质量和食品安全监管体系，建立全程可追溯、互联共享的信息平台，加强标准体系建设，健全风险监测评估和检验检测体系”。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。

就区域市场而言，公司的主要机遇在于国内二线城市以及国外市场的广阔空间。近年来，国内饲料、养殖的产业布局都开始出现一定的区域转移。农牧业上市公司无论是饲料项目还是养殖项目的新建投资，都主要发生在过去处于二线市场的省份，这与过去多年来一线城市省份行业饱和、竞争激烈有关。公司过去通过精耕细作、密集开发，在山东、河南、四川等地获得了较高的市场份额，加之在全国范围很早地进行了布局，积累了一定的基础。特别是在海外市场，公司相比国内农牧企业布局时间最早、布局范围最广。在未来的产业转移过程中，公司可以把在国内成熟区域积累的丰富经验与成功模式，与国内新兴区域、海外市场的扎实基础相结合，获得新的增长点。

2、公司发展战略

公司在 2014 年上半年制定了从 2014 年到 2016 年为期三年的新

的战略规划。新战略规划明确了公司的愿景是打造“世界级农牧企业和美好公司”。因此，公司一是要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；二是公司将长期扎根于农牧行业打造高效率、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”；三是将通过综合型服务，成为农牧技术服务商、农业金融领军者、农牧数据大平台；四是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。

在这一愿景之下，公司还确立了“产品领先、服务驱动、全球经营”的三大战略主轴。“产品领先”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”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。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”指大力培养国际化队伍，进一步推动全球化发展。从而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。

3、经营计划

2015 年是公司实施三年中期规划的第二年，公司制定了以“强基固本，创新转型”为核心思路的重点经营策略，并围绕“四个打强”

与“三大创新”开展工作，在各方面都取得了一定的进展。

（1）打强分公司：公司通过充分授权激发分、子公司活力；通过总部有效监控确保公司总体战略与重要政策的落地执行；通过高管团队结对紧密关注经营困难、亏损的分、子公司，及时帮扶整改；通过合理产能规划，以“核心厂+卫星厂”模式，推动专业厂/专业线改造。2015 年，已初步完成了山东市场各个区域猪料、蛋禽料专业化布局的调整。

（2）打强区域：公司从 2015 年上半年开始，率先在山东等产业链基础较好的区域，将过去相对独立的饲料、屠宰业务重组为多个一体化基地聚落，通过调整使得各一体化聚落的业绩得到普遍提升；通过专项部署，提升在饲料大省的市场份额，使公司 2015 年在南方多个饲料大省的业绩得到明显提升；通过外部合作，在南方各片区开发养殖基地，加强产业链配套。

（3）打强产品：公司在饲料业务上继续推进产品瘦身，加强产品竞争力；在合作养殖业务上积极发展外部合作养殖基地；在屠宰业务上为推动禽副产品的业务发展，在 2015 年专门出台了禽副产品管理办法并成立管理委员会；在食品与深加工业务上，在上海成立了进行终端食品研发的新希望六和美食发现中心，公司还通过旗下食品控股有限公司与四川高金翔达食品有限公司成立合资公司，在肉制品深加工领域进行深度合作；同时，对各业务的生产产品都加强了安全、健康、环保的监督，公司凭借其点检系统和物联网系统在食品安全生产过程中的应用，还获得了“2015 年度全国食品安全管理创新二十

佳案例”。

（4）打强服务：公司继续加强福达计划体系运行，面向农户开展蛋多多、PSY25 动力、肉多多等多种形式的养殖培训，还在 2015 年下半年陆续成立了家禽养殖培训管理公司、养猪培训管理公司；在金融服务领域，通过增资旗下普惠担保，促进担保业务扩大市场范围，公司在 2015 年初还成立了慧农科技，开展面向农村的互联网金融服务，平台全年实现成交额近 10 亿元。

（5）商业模式创新：公司在 2015 年致力于整合内外部一切创意资源、智力资源、物质资源、资本资源，在农牧端与食品端都积极推动商业模式创新。先后成立了面向农村互联网金融业务的慧农科技、面向创新性企业孵化的鼎橙智子投资、面向食品服务业务的金橡树投资等。

（6）事业平台创新：公司在 2015 年大力推动内部三产化，在农牧端重点转向生产服务业，在养殖领域成立了家禽养殖培训管理公司、养猪培训管理公司，与和创科技合资设立新云和创，主要依靠提供养殖技术、管理经验、金融服务来创造价值、获取回报；在食品端重点转向食品服务业，设立了电子商务公司，并投资参股了面向餐饮行业提供信息化服务的佰镒通科技以及致力于食品行业营销策划的亚洲吃面文化发展有限公司，以更好地为下游餐饮、零售行业客户提供从产品供应到信息化的多种服务。

（7）分享机制创新：为促进公司与员工的共同成长，公司 2015 年在一些创新业务的运营公司中展开长期激励试点，对负有主要经营

责任的经理人开放股权，并计划在此基础上逐步推广。

下一年度的经营计划

2016 年是公司实施三年规划的第三年，是落实“产品领先、服务驱动、全球经营”的三大战略主轴收官之年。为此，公司制定了以“抓变革、抓创新、抓发展，抓内控、降成本、增效益”为核心的经营、发展策略，并制定了六个方面的重点经营计划：

（1）打强优势区域：巩固在山东、河南等传统优势区域的市场地位，在川渝、湖南、广东等饲料大省寻求突破，在海外市场以非洲市场为新的突破口。

（2）落实养猪战略：全面推动养猪产业战略落地，在优势区域集中发展聚落化养猪，以整合者、组织者、领导者的角色充分调动行业上下游合作资源，高效推动项目落地。公司将从饲料销售为主的商业模式转为以商品猪销售盈利的商业模式，即“内部饲料、种猪和猪苗的高效生产+种养一体化家庭农场合作放养为主、部分配套保育育肥场自养商品猪”；中长期，公司将成为鲜肉和肉制品的提供商。按照规划，公司将通过 3 到 5 年时间，以“公司+家庭农场”等方式发展 1,000 万头生猪，并通过“技术托管和技术服务”形式覆盖 2,000 万头生猪。

（3）优化饲料产品：继续优化饲料产品品种，提高库存周转率及投入产出率。

（4）加强养殖服务：秉承客户导向，以福达计划为平台，继续加强面向农户的技术服务、金融服务、数据服务，依靠全方位服务加

强与农户的合作黏性，加强对养殖资源的控制力，巩固养殖基地。

（5）开拓食品市场：自主发展与外部合作两种方式并用，大力开拓食品市场；在外部合作方面重点关注通过资本市场的合作，与国际领先食品企业的合作。

（6）精益提高效率：进一步提高劳动效率与精益化工作，在生产过程中关注节能降耗、人员优化，严控管理费用中的浪费。

2016 年，公司在“饲料——畜、禽养殖——屠宰——肉制品加工”的产业一体化建设和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 40 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 2016 年度经营性现金净流入）；

（2）向国内、外金融机构融资；

（3）发行短期融资券等其它融资。

新希望六和股份有限公司

董 事 会

二〇一六年四月二十八日