

新希望六和股份有限公司

2018 年度董事会工作报告

公司一直坚持产业间畜禽多元化与产业内农食一体化结合的发展战略，按照2017年中制定的“做强饲料、做大养猪、做精肉禽、做优食品、做深海外”的中长期战略目标推进。在饲料业务上，通过专业大厂打造、布局优化调整、技采产销四位一体运营模式升级、以服务驱动客户结构优化，保持国内绝对龙头地位，争做世界一流的饲料供应链领导者和动物营养综合服务商，在2022年突破2,500万吨销量；在白羽肉禽业务上，通过升级养殖基地、提高生产效率、创新营销模式、严抓食品安全，来重塑一体化模式，成为中国市场上总体规模领先、盈利稳健良好的中高端禽肉第一供应商，在2022年冲击10亿只屠宰量；在养猪业务上，通过在优势区域布局聚落化养猪，打造一体化种养结合的现代化猪产业公司，采用合作育肥与自养育肥并重的养殖模式，以安全生产和成本优化为导向，在国内力争出栏量前三，在2022年冲击2,500万头生猪出栏；在食品业务上，充分发挥全产业链优势，通过爆品研发、渠道优化、生产提效、并购扩张等方式，成为中国领先的餐饮畜禽蛋白标准化食材服务商和消费升级需求首选的肉蛋白食品企业；在海外业务上，聚焦核心区域做深、做透，并延伸产业链，做中国农牧食品企业国际化的标杆和排头兵。

2018年国内农牧业经营环境呈现出禽好猪差、整体下行、宏观趋紧的严峻形势。在禽产业上，因去年H7N9流感、环保严管等多重因

素引发的产能下降,使得禽价走高,行业从年中开始转入景气上行期。在猪产业上,猪价从年初开始持续下跌,5月份跌出了近八年来的最低价,导致全行业大面积亏损,下半年非洲猪瘟的大面积爆发又如雪上加霜,但在给全行业造成巨大损失的同时,也大大加快了下行期的产能去化。在饲料产业上,长时间猪价下行与非洲猪瘟导致的全行业减产,使猪料需求明显减弱,上年度的禽产业低谷使禽料需求总体处于低位,到下半年才开始逐渐恢复增长,给行业增长造成了不利影响。在宏观环境上,因中美贸易摩擦导致进口大宗农产品成本上升,资金面的持续收紧又使得企业、农户的融资成本上升,给行业盈利带来了巨大压力。面对严峻形势,中央及地方各级政府继续推动深化改革,在政策方面给予农牧行业大力支持,2018年初发布的中央一号文件,在党的十九大提出的实施乡村振兴战略基础上提出了更加具体的指导意见,强调提升农业发展质量,培育乡村发展新动能,给本行业的长期发展带来了机遇。公司的畜禽多元化业务组合与农牧食品一体化模式在一定程度上帮助公司减轻了风险,使公司保持稳定经营。

为了支撑多元化业务组合与一体化商业模式的顺畅运行,进一步提升专业化经营能力,公司在2018年底进行了组织架构优化调整,改变了自2011年重组上市以来,为了保证平稳过渡而采用的区域主导型架构,转变为业务主导型架构,组建了饲料BU、禽产业BU、猪产业委员会、食品事业群、海外特区五大战略业务单元。此外,公司大股东于7月中旬启动股份增持,公司也于12月中旬启动股份回购,以切实行动响应国家政府和监管部门的政策导向,有效维护广大

投资者利益，在做好日常经营的同时，也致力于把公司打造成投资者友好型公司，为股东提升投资价值。

报告期内，公司主营业务经营良好，共实现营业收入 6,906,322.53 万元，同比增长 649,637.67 万元，增幅为 10.38%。公司共实现毛利润 602,989.65 万元，同比增长 93,125.06 万元，增幅为 18.26%，毛利率 8.73%，同比提升 0.58 个百分点。全年经营性现金流达 333,698.68 万元，同比增加 62,479.51 万元，增长 23.04%。

然而，由于近两年农牧行业行情剧烈震荡、环保严管，叠加2018年以来的资金面收紧及贸易摩擦等宏观不利影响，给公司常规经营活动之外造成损失，主要表现是2017年开始的禽养殖大幅亏损、2018年开始的猪养殖大幅亏损、环保严管引发的禁养、限养，使得大批养殖户陷入经营困难或退出养殖，同时资金面收紧又使养殖户在2018年开始难以继续融资维持经营，造成贷款逾期并难以偿还，导致公司其它应收款-代垫款坏帐准备增加。此外，由于2017年持续至今的环保严管，使部分下属公司通过硬件改造无法经济地达到环保要求，或因已处于禁养区域而不再具有市场基础，再加上部分下属公司生产效率低下，还有部分合资公司与合资方在发展方向上存在分歧，导致此类下属公司的关停。同时，2018年发生的贸易摩擦使得中美两国之间的大宗农产品贸易受到影响，公司投资参股的美国蓝星贸易集团有限公司受到了直接的冲击，业绩下滑。又因美国蓝星的第一大股东安德森森斯有限公司要约收购美国蓝星全部股权，公司将持有的美国蓝星部分股权以现金方式回收，并将剩余股权置换至安德森森斯，由此造成对

美国蓝星投资的账面损失。

受以上三方面因素影响，在公司的合并报表中，实现归属于上市公司股东的净利润 170,465 万元，同比下降 57,535 万元，降幅为 25.23%。但随着国内环保严管形势逐步趋缓、落后产能清退完成、中美贸易关系逐渐回暖，上述影响因素在 2019 年将大幅好转，不再对公司产生明显影响。

一、2018年度公司从事的主要业务

（一）饲料业务

饲料是畜牧业的重要基础，为畜、禽生长提供能量与营养，是畜牧生产成本中比重最大的一部分。公司饲料业务是通过将外购的饲料添加剂与豆粕、鱼粉等蛋白原料和玉米等能量原料混合，产出供下游养殖行业畜、禽、水产等食用的饲料产品。公司的饲料产品主要包括禽料、猪料、水产料和其他料，其中，禽饲料和猪饲料除向外部销售外，还供公司的禽产业链及生猪养殖业务使用。

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%，2016年同比增长4.5%，2017年同比增长5.9%。在2018年，农业农村部重点跟踪的180家饲料企业前11个月的总产量同比下降2.18%。

相比行业整体产能过去多年的大幅扩张，下游养殖环节的饲料需求逐渐趋稳，甚至在一些区域还因严格的环保政策要求开始限养、禁

养，造成饲料行业供过于求，产能利用率偏低，整合集中的趋势愈发明显。从2013年到2017年，全国饲料企业的数量从10,000多家下降到7,400多家。此外，由于下游养殖业的需求存在明显的周期波动性，使得饲料业的销量和利润水平也发生周期性的上下波动。

尽管行业整体进入成熟阶段，但在一些细分领域，仍然存在着渐进性创新的机会，继续推动着产品技术与生产工艺的升级。例如在产品上，以微生物发酵技术为核心的生物环保型饲料的发展，在水产料方面由沉性颗粒料向浮性膨化料的升级，以及在各个品类上都存在的根据饲喂阶段越来越细分的料种；而在生产上，由于物流变得更加高效便利，能够支撑更大范围的运输，也使得更大产能的单厂越来越多，通过更集中的规模化生产提升效率，同时也通过专业化车间或专业化生产线提升品质。

除了在产品上不断创新、在生产上不断提升效率，饲料行业还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，一是沿着产业链的延伸，包括向上游的原料贸易环节延伸，更常见的则是向下游的养殖环节、甚至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、信息服务等，以更多方式帮助农户提高效率，增加收益。这两种转型方向都有着共同的诉求，即掌控下游的养殖与消费需求，从而确保上游饲料产能得以充分利用。而这背后的原因又在于全行业供求关系转变，下游养殖环节逐渐规模化，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。

公司的饲料业务经过长期发展，已经在国内饲料行业多年保持规模第一的地位，其中禽料全国第一，猪料、水产料及反刍料也位列全国三甲。作为行业领先企业，公司会随着行业的形势变化，依托其领先地位来引领行业拥抱变化，在饲料环节持续打强采购力、产品力、生产力，推出生物环保型饲料，淘汰落后产能，打造大产量标杆工厂。在此基础上，积极地探索商业模式的转型升级。一方面，我们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，我们在全行业率先推出了为农户提供技术服务、信息服务的福达计划，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或养殖服务公司，促进与规模化养殖场或养殖户的直接对接，同时稳步发展担保业务，共同促进饲料业务的发展。

（二）白羽肉禽业务

白羽肉禽业务包括了白羽肉鸡、肉鸭的种禽繁育、商品代禽养殖、以及禽屠宰。由于国内白羽肉禽产业的规模化、产业化发展起步较早、成熟度较高，加上白羽肉禽养殖的单批出栏数量较大，通常需要与大规模的工业化屠宰配套。因此，无论是在商品代养殖环节由公司一体化自养，还是采用“公司+农户”合作养殖，这些企业都会以“禽饲料-禽养殖-禽屠宰”的产业链或一体化模式出现。

禽养殖环节可分为育种环节与商品代养殖环节。育种环节技术复杂度相比商品代养殖环节更高、投资额更大，通常都由企业而非农户

来完成。企业从国外供应商处引进曾祖代种禽，在国内进行祖代、父母代育种，产出商品代鸡苗、鸭苗。为了保证上游的种苗供应，规模较大的企业都会不同程度地向上游育种环节延伸，大部分会延伸到父母代养殖，产出商品代鸡苗、鸭苗以自用，小部分还会进一步延伸到祖代养殖。此外，行业里也存在着专注于育种环节，向其他企业出售鸡苗、鸭苗，自己不涉足商品代养殖的专业化种禽企业。

在商品代养殖环节有公司一体化自养与“公司+农户”合作养殖两种主要模式。一体化自养是指商品代鸡、鸭养殖全部由企业自主运营，最终由公司自主屠宰或向其他屠宰厂商出售毛鸡、毛鸭的模式；“公司+农户”合作养殖则是由企业向农户提供或出售商品代鸡苗、鸭苗，由农户进行育成，最终由企业组织回收养成的毛鸡、毛鸭并交付屠宰。根据在商品代养殖过程中，鸡、鸭的所有权归属于企业还是农户，或者说鸡苗、鸭苗是由企业提供还是出售给农户的情况差异，还可以将“公司+农户”合作养殖进一步区分为传统型合同养殖模式与委托代养模式。

企业是否亲自运营商品代养殖，与这一环节的技术属性有关。由于禽的生长周期相比猪更短，其养殖技术相比猪养殖的技术难度较低，单场投资门槛也相对较低。所以国内的禽养殖相比猪养殖发展起步更早，也更成熟，规模化程度更高。因此，单纯在商品代养殖过程中，企业相比养殖户通常情况下并不存在十分明显的技术与效率差异。在通常条件下，企业亲自运营商品代养殖的意义，更多地是在于对下游食品产业提出的更高要求，即上游养殖环节全程可控，以确保食品安

全。但近年来，越来越严格的环保监管又带来新的变量，一部分商品代养殖企业或农户由于地处禁养区，或虽处于限养适养区但因环保不达标而限产或停产，甚至退出行业。因此，行业里的现存参与者或新进入者，首先必须确保的是在限养适养区发展，其次也需要在棚舍、环保等方面投入更多资源。即使是坚持“公司+农户”合作养殖模式的企业，为了推广新型的环保技术与棚舍，也需要自建一部分棚舍并采用新型技术然后自养来起到示范作用，再向养殖户推广。

禽屠宰环节的资产投入较大，通常也都由企业完成。如前所述，大部分禽屠宰企业都会与上游的禽养殖、甚至禽饲料环节形成产业链配套，专注或优先回收自己上游一体化自养，或“公司+农户”合作养殖的商品代鸡鸭，但在一些区域也会根据市场行情，出于降低原料成本与运营费用的考虑，灵活地回收市场上独立养殖户养殖出售的商品代鸡鸭。同时，在行业里也有一部分禽屠宰企业，在上游不拥有任何养殖与饲料的配套，单纯依靠回收市场上的商品代鸡鸭用于屠宰，利用商品代鸡鸭行情与鸡肉鸭肉行情并不完全同步的特点，低价收购、高价出售而获利，但此种经营模式并不稳定，很多企业也经常因为误判行情而损失惨重。

近年来，国内白羽肉禽产业在经历了多轮周期性成长之后，进入了一个养殖-屠宰结构再平衡的阶段。上一轮的周期高点始于2016年，白羽肉禽业务出现了一轮行情景气阶段，由此刺激了全行业产能的增加。但从2017年初开始，这种相对过剩的产能，叠加上H7N9流感疫情影响的影响，很快让行情进入多年不遇的低谷。2017年夏天的环保严管，

通过对禁养区和限养区的划定，拆除了一大批环保不达标的养殖棚舍，又进一步削减了禽养殖的产能，于是造成了2018年以来禽养殖相对于禽屠宰的产能短缺，以及禽养殖环节的价格上涨与利润恢复。因此，从短期看，白羽肉禽业务的重要机遇是抓住环保升级的要求，以环保改造、棚舍升级为抓手，积极掌控符合环保要求的商品代养殖基地；从长期看，则还是需要养殖与屠宰环节形成协同，在销售端实现渠道升级，使在养殖环节的高标准投入，能在禽肉销售中得到更高溢价的回报。

公司在种禽养殖环节是国内第一大父母代鸭苗，第二大商品代鸡苗、鸭苗供应商，特别在种鸭繁育领域具有行业领先的技术。公司与中国农业科学院合作，针对国内鸭肉消费特点精心选育出“中新”北京鸭，在2018年先后通过了“农业部家禽品质监督检验测试中心”的祖代、父母代、商品代的检测，山东省畜牧局的品种审定，以及国家畜禽遗传资源委员会组织的现场评审，即将正式上市。目前，公司的鸡苗一部分对外销售给其他厂商，另一部分用于自己下游的商品代养殖，鸭苗则主要用于自己下游的商品代养殖。

在商品代养殖环节，公司目前以“公司+农户”合作养殖方式为主，并正从传统的合同养殖模式逐步向委托代养模式升级，同时也在一些条件适合区域逐步加大商品代一体化自养。其中，委托代养模式与一体化自养模式的商品代鸡鸭所有权属于公司，并计入公司禽养殖的产销量，上述两种模式的商品代养殖总量已超过3亿只。而在种苗来源上，所有委托代养与一体化自养都会优先使用公司自产的种苗，而在

传统的合同养殖模式中，还会从其他厂商外购种苗。

在禽屠宰环节，公司凭借每年约7亿只的禽屠宰量，约200万吨的禽肉产销量，多年来一直高居行业第一位。公司旗下的“六和”品牌禽肉是2010年上海世博会、2018年青岛上合组织峰会的指定禽肉供应商，具有较强的品牌影响力。由于产销量较大，公司屠宰出产的禽肉长期以来主要依赖批发市场这一传统贸易模式进行销售。批发市场渠道可以帮助消化上游巨大的产量，但长期看不利于公司的禽肉树立品牌形象并获得更大的价值空间。因此，公司从2014年起大力推动禽屠宰实施“冻转鲜、生转熟、贸易转终端”的战略转型，一方面加大近距离鲜品销售力度，另一方面加大对下游食品加工企业、连锁商超、连锁餐饮等多种新兴渠道对接，降低对批发市场渠道的依赖，推动渠道升级。

（三）猪养殖业务

猪养殖与禽养殖有相似之处，也可分为种猪繁育环节与商品猪育肥环节。同样是由于育种环节技术复杂度相比商品代养殖环节更高、投资额更大，大部分情况下，特别是代际较高的种猪，都由企业进行养殖，即国内企业从国外供应商处引进曾祖代猪，在国内进行祖代、父母代扩繁，然后产出公猪精液、母猪、以及商品代仔猪。同样是为了保证上游的种猪供应，规模较大的企业都会不同程度地向上游育种环节延伸，产出父母代种猪、商品代仔猪以自用。此外，行业里也存在着专注于育种环节，向其他企业出售种猪、仔猪，自己不涉足商品代养殖的专业化种猪企业。但与禽养殖中农户只养商品代不养种禽有所不同，在猪养殖中农户会部分地参与到父母代养殖环节，即存在许

多农户向企业购买父母代母猪与公猪精液，自己繁育仔猪。尽管如此，越来越多的农户正逐步从父母代养殖环节退出。这主要是因为随着养殖技术的发展，由大企业进行规模化、集约化的仔猪生产，相比农户自己繁育仔猪具有明显的效率差异。这一点体现在行业里最常用的指标PSY上面，近两年全行业平均PSY约为17，大型企业PSY通常在20以上，农户自繁自养的平均PSY约为15。在商品猪育肥过程中，尽管企业相比养殖户也存在着一一定的技术与效率差异，但这种效率差异现阶段并不像仔猪生产环节的效率差异那样大。因此，大企业从事育种及仔猪生产，农户专注于育肥环节，是行业发展自发形成的一种效率最优的配置。

在商品猪育肥环节也存在着公司一体化自养与“公司+农户”合作养殖两种主要模式。一体化自养是指商品代猪的育肥全部由公司自主运营。“公司+农户”合作养殖则是由企业向农户提供或出售商品代仔猪，由农户进行育肥。这方面又与禽养殖存在一定的不同，即在“公司+农户”合作模式下主要是委托代养模式，仔猪是由企业提供给农户，仔猪及肥猪的所有权都归属于企业，育肥完成后企业对肥猪进行回收。或者是企业直接向农户出售商品代仔猪，但并不负责肥猪回收，即较少存在禽养殖里面出售鸡苗、鸭苗再回收的传统型合同养殖模式。

同样在企业是否亲自运营商品猪育肥的问题上，也与这一环节的技术属性有关。由于在商品猪育肥过程中，企业相比养殖户的效率差异现阶段并不像仔猪生产环节的效率差异那样大，同时由于自育肥的投资额较大，影响投资回报率，因此，当前国内养猪业里面，完全一

体化的自育肥模式仍相对较少。而当近年来众多企业大举投资进入养猪行业中时，特别在各家企业早期争抢市场份额的阶段，也是优先投资于种猪产能的建设，而非育肥产能的建设。

猪养殖与禽养殖的最大差异，在于向下游屠宰环节纵向整合的程度。由于猪养殖的单批出栏数量相比禽养殖较小，小型屠宰作坊也足以消化，使得在早期的发展中，并不存在猪养殖与大规模的工业化猪屠宰配套发展的较强动机。农户无论是从养猪企业处购买母猪自繁自养，还是直接购买仔猪，在完成育肥后都可以自主联系猪贩子进行销售，然后再由猪贩子销往屠宰厂或小型屠宰作坊。因此目前国内的猪养殖与猪屠宰企业也大多是各自独立发展。

由于猪养殖的时间更长，因此猪养殖相比禽养殖具有更加明显且稳定的周期特征。一个“猪周期”通常是3-5年，且近年来由于养猪企业与养殖户的规模逐步增大，在行情低迷期的维持能力增强，所以“猪周期”的时间长度也在逐渐拉长。从2015年开始，国内养猪行业进入最近一轮周期的上行反弹阶段，并在2016年中达到最高点，随后转入下行调整期。从2015年到2016年的猪价高位运行触发了新一轮养猪投资发展。相比过去，本轮养猪的新增投资多为大型企业主导，而且有大量饲料企业进入养猪领域，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。2018年上半年，全行业遭遇了自2011年以来的最低猪价行情。下半年，国内又爆发了严重的非洲猪瘟，无论是养猪企业还是养殖户都遭遇了不同程度的损失。在行情与疫情的双重打压之下，这一轮扩张投资才有所减

缓，也有部分企业停止扩张。

公司在养猪业务上起步相对较晚，但自从进入养猪业务之时起，就坚持高标准发展。公司在山东夏津投资建设的100万头生猪生产项目采用高度的自动化、集约化生产方式，以及“公司+规模农户”的经营模式，是目前全国最大的聚落式生猪繁育体系，致力于在国内养猪行业树立标杆。从2015年底开始，公司以夏津项目为模板，采用“公司+规模农户”等方式，大力发展养猪业务。在种猪生产上，公司现已建立PIC、海波尔双系种猪架构，根据国内南北方市场的差异，选择适合区域市场的猪种。近年来公司平均PSY一直保持在24以上，处于行业领先水平。在商品代养殖上，公司根据市场区域上进行差异化配置，在消费、土地、环境、物流等方面具有综合优势区域积极布局，优先建设种猪场，采取“内部仔猪高效生产+合作放养为主/部分自养为辅开展育肥”模式。而在一些综合优势不明显，但公司又有猪料业务布局的区域，公司则会采取“外购仔猪+合作放养”模式，实现了饲料业务与养猪业务的协同发展。截至2018年底，已在全国实现与储备了约2500万头的产能布局，全年生猪出栏数继续保持在全国上市公司的前4位。

（四）食品业务

由于本年度公司进行了组织架构调整，结合行业规律与公司自身实际情况，将禽屠宰划归白羽肉禽业务，以使其加强与上游养殖环节的产销联动，因此食品业务只包含猪屠宰、肉制品深加工、中央厨房等细分领域。

食品业务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。其中，屠宰作为一种典型的制造加工业，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。特别对于猪屠宰而言，由于不像白羽肉禽行业中养殖与屠宰多为配套发展，而是与猪养殖相对独立发展，即使是大型屠宰厂也经常需要通过猪贩子进行收猪，因此就更容易面临短期内收猪不足、产能过剩的压力。而政府在农村对国内养殖产业生产积极性的保护和在城市对消费物价水平的稳定，也使屠宰行业在上游收购和下游销售面临着隐性的双重价格限制。偶尔发生的畜、禽疫情，也会引发阶段性的肉食消费恐慌，给该行业造成不利影响。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进一步挤压了该行业的利润空间。因此，猪屠宰行业近年来的新增长机会从内部看是不断优化流程提高生产效率，逐步引入自动化、半自动化设备替代人工。从外部看，一方面通过改善产品结构来提升溢价，包括从以生鲜肉为最终产品的屠宰分割向具有更高附加值的肉制品深加工、甚至预制菜生产延伸，在生鲜肉中从冻品销售更多转向冷鲜肉销售；另一方面是改善销售渠道，即从传统的多层级批发渠道，更多转向连锁商超、连锁餐饮、食品加工企业等大客户直供渠道。配合产品优化与渠道优化来加强品牌建设，促进无品牌肉转化成有品牌肉，并在销售渠道中得到更多呈现，使其获得品牌溢价。此外，近年来国内冷链物流业的逐步发展，也有利于肉品更多以鲜品形态销售以及对商超、餐饮等渠道的直供。

肉制品深加工和中央厨房则是屠宰的下游环节，代表着从简单的宰杀分割，向具有更高附加值的调理、加工环节的延伸。相比屠宰环节，肉制品深加工和中央厨房的产品具有更高的毛利率，近年来增长也较快。但国内消费者受长期形成的消费习惯的影响，对生鲜肉的消费目前仍然占据非常大的比例，对肉制品的消费占比仍相对较少。这就使得肉制品深加工目前面对的整体市场空间仍然受到限制。而深加工企业近年来努力的焦点也在于不断开发新的产品形态、创造新的消费场景，刺激更多的肉制品消费需求，开拓整体市场空间。

中央厨房就是这些新形态、新场景探索中的一个典型方向，以预制菜为主要产品，以餐饮企业为主要客户，通过这种让消费者更易于接受的产品形态与消费场景，开拓新的增长机会。当然，相比普通的肉制品深加工，中央厨房在产品形式、加工工艺、保鲜技术、物流配送等方面也更为复杂，对企业的经营管理也提出了更高的要求。近年来虽然有大量的企业，特别是下游的餐饮企业投资建设中央厨房，但很多都经营不善，在短期内在这一细分领域中也造成了产能过剩，反而是上游的食品企业凭借着在工厂管理、精益生产方面的丰富经验，能够在中央厨房领域获得独特的优势。

公司的食品业务在国内具有一定影响力，并在特定区域处于领先梯队。公司旗下的“千喜鹤”品牌猪肉是 2008 年北京奥运会的指定供应商，凭借每年近 300 万头的屠宰量在华北地区排名前 5。“美好”品牌猪肉制品的年销量在西南四省市排名第 2。“六和”品牌禽肉制品销售范围覆盖全国，但由于销售渠道以批发市场为主，最终消费场景也

以餐厅为主，在品牌呈现力上仍有待提高。公司在 2016 年收购的嘉和一品中央厨房业务也是北京市场规模最大的中央厨房之一。总体而言，公司的食品业务与禽屠宰业务一样都面临着产品升级与渠道升级的挑战，但与作为国内规模第一的禽屠宰业务不同的是，食品业务还面临着跨区域市场开拓的挑战。公司近几年也将充分利用已有的白羽肉禽产能布局、结合将来拟发展的生猪养殖布局，带动食品业务在国内更大的市场范围发展，促进公司食品品牌从地方品牌逐步成长为全国性品牌。

二、2018年度公司生产经营情况

（一）饲料生产：技采产销持续打强，销量毛利历史新高

饲料的生产经营目前仍是公司业务的主要支柱。公司近年来坚持从产品力、采购力、制造力、服务力等多个方面提升竞争力，促进饲料业务增长。

1、打强产品力：销量创历史新高，结构持续优化。公司加强产品迭代升级开发，饲料销量无论总体还是各主要类别的增长都明显高于行业优秀企业（行业协会在全国重点跟踪的180家饲料企业，以下简称“重点180”）的平均水平。产品结构也进一步优化，高毛利的水产料增幅领先于猪禽料增幅，占比进一步提升。一批新产品都取得了大幅增长，公司在全国首推的生物环保饲料销量已累计突破100万吨，全年销量同比增长96%，小龙虾料等特种水产料和功能性水产料销量同比增长超过了80%。

2、打强采购力：扩基地深合作，强协同联金融。为了应对中美贸易摩擦引发的复杂采购形势，公司首先积极地在国内多地开发原料直采基地，近距离对接更上游的供应商，及时掌握一线原料信息；第二，继续加强与大型供应商的战略合作，截至2018年底，公司已与30多家大型企业签订战略合作协议并展开深入合作；第三，建立原料采购协同作战机制，进一步加强公司内部业务区域之间、技术与采购之间的协同，对行情剧烈变化做出更好的响应。第四，逐步地探索供应链金融的运用，通过发票融资、订单融资等多种形式，增加融资收益，降低采购中的财务费用。

3、打强制造力：运营提升效率，投资优化产能。公司一方面持续推动各种精益生产改善行动，使得全年饲料生产的吨费用同比下降4%；另一方面在国内外多家下属公司投资改造升级生产设施，打造专业大厂，年销量12万吨以上的工厂增长了11家达到39家，加强水产料、膨化料等专业生产线的建设，新增水产料专业线16条，进一步优化饲料产能，适应市场新需求。

4、打强服务力：体验培训并举，巩固养殖基地。公司在2018年设立了饲料营销学院，对营销人员组织培训。在四川、重庆、湖北等地的饲料分子公司中试点设立体验中心，通过形式多样的展示与交互活动加强客户感知与认同。同时，公司还结合新型职业农民培训计划，在全国范围内开展了约770场培训活动，培训了超过21,500名农户，在帮助他们提升养殖技能的同时，也有效地拉动了公司的饲料销售。在下游养殖基地的带动下，公司各口径合计的直供料与内部料达到

596万吨，同比增长约28%，在总销量中的占比也从去年年底的28%上升到今年年底的35%。

报告期内，公司共销售各类饲料产品1,704万吨，同比增加131万吨，增幅约为8%（重点180同比下降约2%）：产品结构也进一步优化，猪料销量达440万吨，同比增加约8%（重点180同比下降约6%）；禽料销量为1,089万吨，同比增长10%（重点180同比增长约2%）；水产料销量近106万吨，同比增长约23%（重点180同比增长约1%）。实现营业收入3,941,916.40万元，同比增加385,151.81万元，饲料整体毛利率水平也得到同步提升，实现毛利润300,202.21万元，创公司成立以来的历史新高，同比增加36,016.80万元，增幅为13.63%。

（二）白羽肉禽业务：科技育种重大突破，产销联动盈利新高

白羽肉禽业务是公司发展的重要基础，公司对本业务的发展战略是保持总体规模稳步增长，重点推动从过去“种禽+传统合同养殖+屠宰”的松散合作模式转型为“种禽+商品代自养/委托代养+屠宰”的一体化贯通模式。由于上年度H7N9流感、环保严管等多重因素引发产能下降，今年以来，禽产业在经历上半年的恢复期之后，从年中开始转入景气上行期，公司也在育种、商品养殖、屠宰、销售多个环节协同发力，在好行情下充分获利。

1、科技育种突破，培养核心优势。公司与中国农科院联合培育的、具有完全知识产权的“中新瘦肉型北京鸭”已于2018年底经国家畜禽遗传资源委员会审定通过。该品种具有瘦肉率高、屠宰出成率高、饲养效率高、生长速度快、商品代效益好、产业链价值大等多方面优

势，综合性能全面超过了“英系北京鸭-樱桃谷鸭”。新品种已在公司现有业务内全面推广，并将于2019年正式上市，今后将会大大增强公司白羽肉鸭业务的竞争力。

2、自建代养并举，加强基地掌控。公司在禽养殖基地发展上，继续坚持一手抓自养基地建设，一手抓委托代养转型。公司把早年外租出去的一批商品鸡场收回统一管理，同时在山东、山西等地新建了一批商品鸡场，全年新增年出栏规模超2500万只的肉鸡养殖产能，既通过自养确保效率与质量，也利用这些自养场作为后备养鸡场长培训基地，为公司商品鸡养殖的后续发展输出人才。同时，公司依托自主研发的肉鸭多层网养技术，在今年面向合作养殖户完成了近480万只存栏规模的肉鸭棚舍升级，帮助农户提升了养殖效率，加强了农户与公司紧密合作的意愿，有力地推动了委托代养转型。

3、加强产销联动，改善成本效率。在禽产业处于景气阶段时，商品养殖环节相对于下游屠宰环节的议价能力相对上升，给公司的养殖合同投放增加了挑战。公司在2018年逐步建立起禽产业产销联动经营方式。养殖服务公司、屠宰厂、禽肉销售单元紧密协同，根据下游禽肉市场与上游种禽、商品禽市场的量价形势变化及时调整经营策略。在原料端加强精准投放、调控成本；在屠宰端加强柔性生产、质量优化；在销售端加强库存管理、节拍销售。禽肉存货月周转天数同比缩短了44%，有效缓解了养殖成本上升的压力。

4、产品渠道优化，提升销售溢价。在产品结构方面，由于上年度环保严管造成全行业白羽肉禽供给减少，使得禽肉整体的产销量有

所下降。但公司仍然通过加强近距离客户开发，结合快产快销策略，使禽肉鲜品销量同比增长4%，鲜品销量在禽肉总销量中的占比达到21%，同比提高了1个百分点。在渠道结构方面，继续加强传统批市渠道之外的新兴渠道的开发力度，公司在京东618、双11等活动中获得最受消费者喜爱的禽肉品牌前三位。公司在今年还成为了上合组织青岛峰会的指定禽肉供应商，为峰会供应了100%的鸭肉产品和70%的鸡肉产品，极大地提升了公司禽肉产品的美誉度与影响力。

报告期内，公司共销售鸡苗、鸭苗45,719万只，同比下降14,937万只，降幅24.63%；销售自养商品鸡、委托代养商品鸡鸭26,062万只，同比增加5,819万只，增幅28.75%；销售鸡肉、鸭肉产品179.13万吨，同比下降10.68万吨，降幅5.63%；实现营业收入1,864,677.51万元，同比增加161,108.50万元，增幅为9.46%；实现毛利润150,313.34万元，创近7年以来的历史新高，同比增加45,204.07万元，增幅为43.01%。

（三）猪养殖业务：低价倒逼极致效率，非瘟不改坚定扩张

猪养殖是公司战略转型的重大举措。公司自2016年起开始加大对养猪业务的投入，在近两年来面对猪价下行、非洲猪瘟的不利环境下，仍然坚定不移地按照战略规划进行投资发展，同时持续提升已有产能的生产效率，使养猪业务在中长期将成为公司的新的增长极。

1、高效生产降成本，精准销售获优价。今年上半年猪价急剧下跌，饲料原料成本上升，加上年初的流行性腹泻疫情、下半年的非洲猪瘟，给全行业带来极大影响。面对这种局面，公司全面贯彻执行《降本增效21条》与《千母/千仔成本耗用分析》等管理方法与工具，持

续提升效率降低成本。公司还借助自主开发的信息化系统加强养猪管理，用于自营猪场管理的“慧养猪”系统已覆盖67个猪场，用于合作放养户管理的“云端放养系统”已覆盖约2300户放养户。公司全年平均PSY保持在24，全公司出栏肥猪完全成本为12.40元/kg，其中“自产仔猪+农户合作育肥”模式的完全成本已降到12.12元/kg。同时，公司针对行情变化制定精准销售计划，在公司内部推广三批次售猪法，并加强与包括公司旗下千喜鹤在内的内外部大型屠宰厂的直接对接，力争在整体低位的猪价中仍能获取相对市场水平更有优势的售价，从而减少整体亏损水平。

2、饲料养殖联动，积极防控非瘟。非洲猪瘟的爆发与防控，是今年下半年全国生猪相关产业关注的焦点。公司第一时间成立防控专项工作小组，制定全方位全体系的防控措施，全面包含了现有的自营猪场与农户合作育肥场、新建猪场、猪料生产单元、内部动保实验室等多个环节的防控措施，从动物营养的源头就开始做好防控。同时积极参加行业交流，与同行企业共同探索更有效的防控方法。通过内外部共同努力，目前公司自身的非洲猪瘟防控形势已经基本稳定。

3、创新工程模式，提升建设效率。经过近两年的发展，公司已有大批养猪投资项目完成前期手续办理，转入建设施工阶段。为了提高猪场建设效率，公司在今年初新设了青岛新航工程管理有限公司，组建专业化工程建设团队，承揽企业内外部猪场建设EPC项目，在降低项目建设成本的同时，也提高了工程建设效率。公司对养猪投资项目提出“两个180天”的挑战目标，在2018年实现了8个项目中180天内

完成手续办理，4个项目中180天内完成工程建设。

4、投资稳健推进，土地人财充裕。公司在2018年末已投入运营项目产能约400万头，新竣工项目产能达120万头，在建项目产能达440万头，另有已完成土地签约储备的项目产能约1,800万头，合计可达2,700万头产能。在人才储备上，公司目前已经完成了约1,000万头生产规模的人才储备，通过后续培训已可满足2019年度养殖生产的需求。在资金储备上，公司拥有全球范围内多家金融机构合计超过490亿元的综合授信额度，目前用信比例约为25%。尽管今年国内资金形势日趋收紧，但公司全年平均融资成本仍然控制在3.99%以下，在行业内拥有绝对竞争力。尽管非洲猪瘟引发的跨省种猪调运限制在一定程度上影响了公司新竣工猪场的顺利投产，但在种猪跨省调运限制解除之后，凭借强大的土地、人才、资金储备，公司会很快重启高速的发展节奏。

报告期内，公司共销售种猪、仔猪、肥猪255.37万头，同比增加83.45万头，增幅为48.54%；实现营业收入322,493.50万元，同比增加70,258.58万元，增幅为27.85%；实现毛利润61,254.45万元，同比减少6,513.01万元，降幅为9.61%。（公司从2018年年报开始，调整了生猪销售数据的统计口径，剔除掉仔猪与种猪内销的影响，所以相应的同比变化数据与2017年年报不可比，但将与后续发布的定期报告的统计口径保持一致。）

（四）食品业务：产品渠道持续优化，营销创新稳健投资

食品业务是公司长期转型发展的方向。公司在2018年底进行了组

织结构调整，将禽屠宰划归白羽肉禽业务，以使其加强与上游养殖环节的产销联动，调整后的食品业务只包含猪屠宰、肉制品深加工、中央厨房等细分领域。一方面，公司继续关注产品结构和渠道结构上的持续优化。另一方面，由于公司这部分业务相比禽屠宰的产能规模仍较小，公司也继续保持对这一领域的投资，为今后的发展奠定基础。

1、鲜品分割各有进步，熟食预制新品层出。在猪屠宰方面，公司不断推进“提鲜销”“精分割”“生转调”的发展战略，猪肉鲜品销量同比增长16%，占猪肉总销量比例达到44%，同比提高4个百分点，猪肉精分割产品销量也同比增长35%。在熟食制品方面，公司一方面通过升级包装、丰富口味等手段，增强美好自热火锅、美好礼盒等老品吸引力；一方面创新研发，打造美好小烤肠、美好素肉棒、科赫午餐肉肠、六和蒸饺系列等明星新产品。在预制菜方面，公司在原有焖面、面点、粥类等拳头产品基础上，不断开发出口味多样且易于标准化的新产品。

2、开拓四大渠道，突破关键客户。在餐饮渠道，公司整合上游数十家内外部工厂，在下游直达5000家餐饮门店，新开发了美的新厨科技、叮叮鲜食等客户，并获得海底捞年度最佳供应商称号；在商超渠道，目前已入驻沃尔玛、大润发、永辉、家乐福、物美、麦德龙等全国性重点商超客户，累计覆盖2000多家门店，蒸饺产品进入北京地区伊藤洋华堂、华联综超、京东7fresh，销量获类目第一；在新零售渠道，开拓新零售类客户47个，单月销售额破1000万；在电商渠道方面，深耕京东平台，在618、双11等活动中取得销售额同比10倍增长，

单月销售额突破400万，并新开发了美团快驴、鲜易网等客户。

3、玩转事件传播、创新社群营销。公司通过策划打造“寻厨探味”系列活动、强化迪士尼合作、参加餐饮论坛与峰会宣讲等方式，实现线上、线下聚焦媒体传播，打造食品健康形象。通过抖音、微信、小红书等新型社交工具创新社群营销，吸引关注聚集客群，导流电商促进转化，在2018年依托美好自热火锅、美好小烤肠等产品打造了“有故事的小火锅”、“馋不是罪，吃货万岁”等主题推广活动，在社交媒体上实现上亿次曝光量。

4、保持稳定投资，持续升级产能。公司今年对山东、河北等地多个食品产业项目进行增资扩建，项目类型覆盖禽肉深加工、猪肉深加工、禽副产品加工等。为了加快鸭血等禽副产品的产品升级和客户开发，公司在上半年还新设了青岛菲达客食品科技有限公司开展鲜鸭血运营项目。在非洲猪瘟爆发之后，随着国家政策逐步转向区域化防控、区域内供需平衡，公司也迅速行动，结合猪养殖业务的布局，寻找在猪屠宰业务上合作与并购机会。

报告期内，公司销售猪肉产品27.83万吨，同比增加1.31万吨，增幅为4.94%；销售各类深加工肉制品和预制菜14.97万吨，同比下降1.23万吨，降幅为7.59%，下降原因主要是禽肉原料上涨导致深加工业务成本升高、产量有所削减；共实现营业收入543,489.87万元，同比减少34,538.50万元，降幅为5.98%；实现毛利润70,216.71万元，同比增加15,817.48万元，增幅29.08%。

三、公司的核心竞争力

（一）公司在饲料业务上的核心竞争力：在规模壁垒基础上向专业化、产业化转型，厚积薄发，核心竞争力进一步增强，竞争的护城河更宽更深。

1、最大规模带来强大的议价能力和资源整合能力。规模是饲料企业生存的基础，饲料工厂规模越大，才能保证单吨的生产费用越低，保证原料的采购成本下降，因此规模是饲料行业最核心竞争要素之一。公司饲料销量位居全国第一，世界第三，饲料生产销售现已覆盖了全国 25 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，利用其规模优势带来较强的议价能力。同时，全国第一、全球领先的规模地位，易于对接跨国巨头、其他行业的领先企业、各地各级政府，展开多种形式的合作，资源整合优势突出。

2、专业采购能力不断优化，集中采购比例提升。从 2014 年开始，公司进一步梳理优化原料采购体系，在不同层级以不同形式加强集中采购，通过新的管理平台，积极开展供应商体系梳理，与中粮、中储粮、吉林酒业、象屿、嘉吉、邦基、益海、大成等多家国内外优秀原料供应商建立战略合作伙伴关系，在上游获得稳定可靠、物美价廉的原料供应。与此同时，公司 2018 年开始在内蒙古、辽宁等地建设玉米等饲料原料产地收储基地，在饲料厂周边也加大了散户玉米的收储力度，原料采购成本继续下降。公司还积极开展了多种形式的供应链融资，优化采购成本及相关财务费用；同时还加强采购体系信息化建

设，一条联通养殖户饲料需求与供应商原料供货计划的供应链协同系统已上线，并在公司全面推广。

3、技术沉淀叠加创新组织与产品，科研能力得到快速提升。通过多年的积累，公司现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，使公司可以及时地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。公司拥有的强大技术研发实力，饲料研究院拥有博士 11 人，硕士 61 人。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。近年来，公司共获 6 项国家级科技奖、8 项部委省市级科技奖，拥有 6 个国家级重点实验室/中心、2 个省级重点实验室/中心和 2 个院士博士后工作站。2017 年，公司优化了研发体系，在总部层面组建了饲料研究院，在各个涉及饲料业务的二级单元也加强了产品开发能力的配置。2018 年，饲料研究院开展研发试验 127 项，已全部完成；获发明专利 2 项，实用新型 4 项，外观专利 2 项；参与 2 项行业标准制定及修订；与科技部、科技厅等合作启动 8 个研发项目，多个科研项目获奖，其中《鸡饲料质量快速评价与营养调控关键技术研究与应用》获山东省科技进步一等奖，《高效、生态肉鸡饲料关键技术开发与产业化推广》获青岛市技术发明三等奖。

4、养殖扩张使得产品结构更加均衡。养殖规模化使得养殖环节议价能力提升，对饲料企业来说这意味着掌控养殖环节变得愈发重要。2016 年，公司提出 88 亿元生猪养殖战略规划，采用“公司+规模农

户”等方式大力发展养猪业务，公司近年来养殖量出现快速增长。公司饲料业务通过产业链延伸，增强了对养殖环节的掌控力度，饲料、养殖的协同效应提升了公司猪料销量占比和饲料业务的盈利能力，产品结构更加均衡，竞争力大大增强。

（二）公司在白羽肉禽业务上的核心竞争力：育种掌握自主知识产权核心技术，养殖设施升级与数据利用持续创新，依托供销两端议价能力快产快销，加强市场掌控力

1、在种禽繁育方面，公司生产技术管理、成本管理、生产效率、产品质量方面处于国内显著领先水平，已形成系统化的技术和管理能力，公司的种禽养殖近两年种鸡只产健雏一直保持在 115 上，种鸭只产健雏一直保持在 220 以上，居国内领先水平。特别在种鸭选育方面，公司与中国农业科学院北京畜牧兽医研究所合作培育出的具有完全知识产权的“中新”北京鸭，打破了国外品种垄断的局面，弥补了国内白羽肉鸭育种行业空白。由于“中新”北京鸭紧密结合“瘦肉率高、低皮脂率、肉质好”这一主流消费需求，极大地改善了当前一些其他国外品种鸭肉“过肥、有腥味”不太适合中国人口味的难题。据试验测试，“中新”北京鸭体型硕大丰满，挺拔美观，头较大，胸部丰满，胸骨长而直，具有生长速度快、饲料转化率高、抗应激性强易饲养、成活率高的特点。饲养 40 日龄后料重比达 1.9:1，胸腿肉率高达 28%，且皮脂率低于 22%，各项生产指标已达国际先进水平。

2、在商品代禽养殖方面，公司不断加大养殖端投入和创新，示范能力和经济效益增强，同时借助禽旺平台持续推进委托代养模式，

与近 3 万户养殖户建立紧密合作关系。公司投建了国内首个规模化三层立体网养肉鸭养殖场，内部配套风机湿帘、自动料线优势水线、环境控制系统等自动化设备，并采用种养结合的循环农业生态运营模式，追求产业高效、绿色、可持续发展。相比其他同样棚舍条件下，养殖量能提升 30%多，且建造成本更低，养殖效益大幅提高。借助自动化环境控制系统，每栋饲养量为 2.4 万只的棚舍，只需一名饲养员便可轻松控制智能光照、自动水线、料线、出粪系统。

公司在禽产业上采用的“云禽旺”系统到 2018 年底已覆盖养殖户超过 1 万户，覆盖商品鸡、鸭超过 7 亿只。通过这些信息服务系统积累的数据领先行业。公司依托自身的肉鸭业务及相应的数据积累，在 2016 年建立的白羽肉鸭常用饲料有效能值动态数据库填补了国内、国际空白。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，利用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，还为相关行业机构和政府有关职能、专业部门提供了决策参考。

3、在禽屠宰方面，公司在全国白羽肉禽屠宰市场拥有规模第一的领先地位与较大的市场份额，在白羽肉鸭领域尤其明显，在面向下游市场时拥有较强的议价能力。在原料供应端，由于主要生产区域都集中在山东，及周边的河南、河北、山西、辽宁等地，能够在这些区域市场内也拥有较强的议价能力。凭借在供销两端的有利地位，公司进一步推进“以销定销、以销定产、快产快销”，使得产品库存周转

率稳定在高位水平，一定程度上克服了农产品价格周期波动对公司经营的不利影响。此外，公司还通过新建、改造方式不断提高屠宰厂的自动化和智能化水平，并还不断加强标准化和流程化建设，各工厂结合实际情况不断完善和优化现有作业、流程标准，柔性加工能力和产品溢价能力显著增加，进一步强化了快产快销的能力。

（三）公司在猪养殖业务上的核心竞争力：整体规划的聚落一体化生猪养殖模式，在一个聚落内实现了养猪流程全匹配、人才共享、环保工艺优化和产业链聚集，相比传统的养殖模式生产效率更高、成本更低、生态循环、销路更好。

1、行业领先水平的猪场建设能力和先进的生产工艺，有效降低了猪场生物安全风险，保障猪群健康生产。生产工艺流程更符合整进整出原则、栏位匹配、母猪与断奶后猪群分开生产、舍内环境自动调控和粪尿储运合理规划。面对养猪规模化程度不断提高以及饲养密度加大的趋势，以上措施可以有效保障猪群健康；在营、在建的猪场和聚落项目均为具备现代化养殖能力的新式猪场，并响应国家环保政策配备完善的环保设施，同时为不断发展的养猪新技术预留了土建和设备空间,具备可持续发展的能力。

2、生产效率高，各项指标处于行业领先水平。在种猪生产方面，公司现已与国际最优秀的种猪公司 PIC、海波尔合作，建立起双体系种猪架构，可根据国内南、北方的市场差异选择适宜的猪种；在育种能力方面，公司采用多角度结合的算法技术、动态核心群管理技术和全自动种猪测定技术，均为目前国际上最先进的育种技术；与美国、

泰国大学的育种专家合作，不断优化算法，提高选育强度；在育种布局方面，预计在 2019 年完成 5 个原种基地建设，选育体系会更加完善，以支持公司商品猪扩张计划；在聚落化模式内，每个聚落均自带核心扩繁群，保证了种猪公猪生物安全和猪苗的高效生产，2018 年全年公司的窝均总产仔数、窝均成活仔猪数、窝均断奶仔猪数都在业内领先。

3、系统成套的生产、管理技术应用，使育肥猪成本不断降低。近年来，公司有序落实各项行业新技术应用实践，形成了一整套生产管理技术体系.通过对所有分公司成本核算项目和方法的标准化，细化增重成本模型实现成本管理对比，迅速找出各公司的成本控制关键指标，成效显著。新好“自产仔猪+农户合作育肥”模式下的完全成本进一步下降至 12.12 元/公斤，同比降幅超过 3%。随着新技术的引入和应用，完全成本仍具备下降空间。目前，公司正以 11 元/公斤的自繁放养完全成本为目标进行进一步的成本优化，以期建立持久的成本优势。

4、不断创新销售方法，全面提高销售效率。公司自养的商品猪群 100%按照有规划的售猪方法，保证上市大猪价格最优销售；公司研发的“猪易通”生猪交易平台在算法和交易数据上业已成熟，已在体系内投入使用；与四川省金融联合创办四川省生猪交易市场，生成四川省生猪价格指数，指导生猪生产、屠宰、加工，以及生猪保险等各环节的经营；2018 年公司生猪销售均价在业内领先。

5、发挥全产业链优势，建立饲料-养猪-屠宰全覆盖非洲猪瘟防

控体系。自非洲猪瘟在国内爆发，公司依托内部饲料厂、养猪场、屠宰场的产业优势，建立了单线一对一、养殖环节全覆盖的非洲猪瘟防控体系，严格落实各项具体的防控措施，体现出了巨大的行业一体化发展的优势和价值。

（四）公司在肉食品业务上的核心竞争力：全产业链优质资源，食品安全可追溯，品牌渠道逐步升级。

1、在产品上：全产业链安全、精准研发、柔性生产。公司的食品业务依托公司农牧全产业链的优势，能够获得从饲料、育种、养殖等上游环节就开始把控的安全畜禽原料，再通过屠宰与深加工环节的安全生产，真正实现从田间地头到百姓餐桌做到食品安全保障。公司在 2018 年成立了食品产业研究院，组建优秀的食品研发团队进行产品开发，强大的研发实力支持了我们在食品端研发出丰富多样的 To B 和 To C 产品提供给客户及消费者。公司还通过新建、改造方式不断提高自动化和智能化水平，并还不断加强标准化和流程化建设，各工厂结合实际情况不断完善和优化现有作业、流程标准，柔性加工能力和产品溢价能力显著增加。

2、在品牌上：全新打造母子品牌优势组合。新希望六和在农牧及食品行业中占据头部地位，消费升级的新时代背景下，食品板块也在加大步伐全新布局，“新希望食品”作为母品牌，无论是在 To B 端“新希望六和”还是 To C 端“新希望食品”都有农牧全产业链优质资源作为依托，使得母品牌生命力更加强大。千喜鹤、六和美食、美好及嘉和一品作为子品牌也得到业界客户合作伙伴的认同。这些都

是我们扎根农牧及食品产业 30 年积累的品牌优势。2018 年 5 月，公司入围上市公司品牌价值百强榜单，品牌价值高达 631 亿元人民币，位列总榜第 44 名，民营榜第 12 名，海外榜第 44 名。

3、在渠道上：传统渠道优势稳固，新兴渠道增长迅速。公司已经经营农牧食品全产业链多年，在批市、农贸、原料加工等传统流通渠道进一步巩固加强，在市场竞争加剧、消费升级的大背景下，新渠道发展也同步升级、前移。在 To B 端，我们聚焦 4 万亿餐饮市场，组建专业销售服务队伍，为海底捞、真功夫、云海肴等餐饮企业提供长期服务，并多次获得优质供应商等荣誉。在 To C 端，我们在商超和电商渠道取得了良好进展。在商超，目前已入驻沃尔玛、大润发、永辉、家乐福、物美、麦德龙等全国性重点商超客户，累计达 2000 家门店；蒸饺产品进入北京地区伊藤洋华堂、华联综超、京东 7fresh，销量获类目第一。在电商，公司深耕京东平台，在 618、双 11 等重点活动中实现销售同比 10 倍增长，站稳品类份额前三，单月销售额突破 40 万。同时，我们积极布局新零售、新业态，与阿里零售通、京东新通路，美团 B2B、碧桂园凤凰优选、美的新厨科技等新兴渠道客户展开全面合作，不断对产品及供应链进行创新、升级。依托全产业链优势，我们将对渠道结构进行持续优化和升级，通过整合内外部资源，做好增值服务，不断提高产品服务溢价能力，构筑竞争壁垒。

（五）公司在国外市场上的核心竞争力：饲料业务积累多年国外市场经验，产业链延伸复制国内成熟模式，国内业务板块提供深厚人力资源基础。

公司是对国外市场布局时间最早、布局范围也最广的中国农牧企业，经过 20 年的国外市场耕耘，我们迄今已在亚洲、非洲等地的 17 个国家设立了 56 家企业，在农业部 2018 年一带一路百强企业榜单中名列前茅。在中国农牧企业中，国外市场一直是新希望的传统优势，未来公司还将继续努力深化、扩大我们在海外的领先优势。具体业务上，饲料业务仍然是国外市场的绝对主力，随着东南亚市场的竞争逐渐加剧，公司通过全面落实精准经营方案来提质增效、提升竞争力以稳固和增强存量的饲料业务；同时公司也大力挺进海外的畜禽养殖端，在猪、禽产业链上追加新投资、注入新技术和团队，与上游的饲料业务形成协同效应。未来不久，公司将在多个国别市场形成全产业链的全新竞争格局，进一步领先中资农牧企业的海外耕耘。此外，公司还将充分利用我们在亚非 20 多个国家的既有布局和中国国内业务的多年深耕，以及在国内各个业务板块所提供的深厚的人力资源基础，同时铸造一支能整合全球商品和服务资源的专业贸易职能团队，进一步做好以全球资源供应和服务全球业务的目标，持续强化在海外市场的竞争力。

四、2018 年度董事会工作情况

（一）2018 年，公司董事会围绕公司全年各项工作目标，全面履行职责，圆满地完成了年度内各项工作任务。全年共召开董事会会议 17 次（第七届董事会第二十三次会议至第七届董事会第三十九次会议，其中现场会议 4 次，通讯表决 13 次），审议通过了 94 项议案。

其中——

2018年1月23日召开第七届董事会第二十三次会议，审议通过了“关于山东潍坊安丘现代白羽肉鸡产业融合发展项目增加投资的议案”等13项议案；

2018年2月13日召开第七届董事会第二十四次会议，审议通过了“关于河北新希望饲料有限公司新建反刍料车间项目的议案”等4项议案；

2018年3月28日召开第七届董事会第二十五次会议，审议通过了公司“关于对东阿六和绿佳食品有限公司增资并搬迁新建肉鸭屠宰厂项目的议案”等7项议案；

2018年4月12日召开第七届董事会第二十六次会议，审议通过了“关于山东聊城清真项目的议案”等9项议案；

2018年4月28日召开第七届董事会第二十七次会议，审议通过“2017年年度报告全文及摘要”等19项议案；

2018年4月28日召开第七届董事会第二十八次会议，审议通过“2018年第一季度报告全文及正文”1项议案；

2018年6月5日召开第七届董事会第二十九次会议，审议通过“关于江苏泰州特水料生产线建设项目的议案”等2项议案；

2018年7月10日召开第七届董事会第三十次会议，审议通过“关于对公司2018年融资担保额度进行追加预计的议案”等3项议案；

2018年8月14日召开第七届董事会第三十一次会议，审议通过“关于建设辽宁片区18.8万羽肉鸭基地项目的议案”等2项议案；

2018年8月29日召开第七届董事会第三十二次会议，审议通过“2018年半年度报告全文及摘要”等10项议案；

2018年9月28日召开第七届董事会第三十三次会议，审议通过“关于转让山西大象农牧集团有限公司股权的议案”等6项议案；

2018年10月17日召开第七届董事会第三十四次会议，审议通过“关于出售美国蓝星贸易集团有限公司股权的议案”1项议案；

2018年10月29日召开第七届董事会第三十五次会议，审议通过“2018年第三季度报告全文及正文”等7项议案；

2018年11月5日召开第七届董事会第三十六次会议，审议通过“关于提请股东大会审议公司股份回购授权方案的议案”等2项议案；

2018年11月20日召开第七届董事会第三十七次会议，审议通过“关于山东莱阳肉鸡养殖场建设项目的议案”等3项议案；

2018年11月29日召开第七届董事会第三十八次会议，审议通过“关于回购社会公众股的预案”1项议案；

2018年12月11日召开第七届董事会第三十九次会议，审议通过“关于对丰顺新希望生物科技有限公司增加投资的议案”等4项议案。

（二）董事会各专门委员会共召开会议9次。其中，召开董事会审计委员会会议5次，分别审议了“2017年度内部控制评价工作方案”、“2017年年度报告全文及摘要”、“2018年第一季度报告全文及正文”和“关于签订日常关联交易框架协议暨对2018年度日常关

联交易进行预计的议案”等 16 项议案；召开董事会提名委员会会议 2 次，分别审议了“关于提名公司高级管理人员候选人的议案”、“关于公司原董事会秘书辞职并提名新董事会秘书候选人的议案”和“关于提名公司首席战略投资官候选人的议案”；召开董事会风险控制委员会会议 2 次，分别审议了“关于开展保值型汇率和利率资金交易业务的议案”、“关于子公司进行理财投资的议案”和“关于修改公司《期货管理制度》的议案”3 个议案。

（三）2018 年召开股东大会共 2 次。2018 年 5 月 22 日召开了公司 2017 年年度股东大会，审议通过了“2017 年年度报告全文及摘要”、“2017 年度董事会工作报告”、“2017 年度监事会工作报告”、“2017 年年度利润分配预案”等 13 项议案。2018 年 11 月 23 日召开了公司 2018 年第一次临时股东大会，审议通过了“关于对公司 2018 年融资担保额度进行追加预计的议案”等 3 项议案。

五、公司未来发展展望

（一）行业格局和趋势

农业是国民经济的重要支持性产业，国家对农业经济的发展高度重视，随着近年来各种经济形势、环境资源、技术条件的发展变化，农业的发展也到了一个新的转折点。2018 年初中央一号文件提出实施乡村振兴战略，提升农业发展质量，培育乡村发展新动能，以农业供给侧结构性改革为主线，加快构建现代农业产业体系、生产体系、经营体系，提高农业创新力、竞争力和全要素生产率，加快实现由农业

大国向农业强国转变。2018年底中央经济工作会议进一步确定，要扎实推进乡村振兴战略，坚持农业农村优先发展，着力增加优质绿色农产品供给。在这样的大环境下，公司所处的农牧食品行业也进入了新的发展期，挑战与机遇并存。

1、饲料。下游规模化养殖进一步发展带来增量需求。工业饲料，特别是其中占比最大的配合料的发展，跟下游规模化养殖的发展息息相关。目前国内禽产业的规模化养殖已较为成熟，但猪产业的规模化养殖还有很大空间。自2015年下半年开始，由大型企业引领的规模化养猪投资拉开大幕，规模化养殖相比传统小散户养殖，对工业化饲料的需求更大，对于饲料企业而言也更易实现不经过经销商的直供对接，因此将给上游饲料增长带来新的机遇。但从更长的趋势看，饲料行业还是处于需求低速增长期。行业总体产能过剩带来存量整合机会。近年来，小型饲料企业退出的趋势非常明显，集团化的大型饲料企业特别是上市饲料公司，在资金、技术、人才、品牌影响力等方面优势明显，市场份额进一步集中。饲料企业整合加速，给予了优秀企业并购机会，区域市场上的饲料寡头企业逐渐形成。

尽管饲料行业高速发展阶段已经过去，整体进入成熟阶段，但在一些细分领域，仍然存在着渐进性创新的机会，继续推动着产品技术与生产工艺的升级。例如在产品上，以微生物发酵技术为核心的生物环保型饲料的发展，在水产料上由沉性颗粒料向浮性膨化料的升级，在各个品类上都存在的根据饲喂阶段越来越细分的料种。在生产上，由于物流变得更加高效便利，能够支撑更大范围的运输，也使得更大

产能的单厂越来越多，通过更集中的规模化生产提升效率，同时也通过专业化车间或专业化生产线提升品质。

除了在产品上不断创新、在生产上不断提升效率，饲料行业还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、甚至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、信息服务等，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，即掌控下游的养殖与消费需求，从而确保上游饲料产能得以充分利用。而这背后的原因又在于全行业供求关系转变，下游养殖环节逐渐规模化，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。

从2019年来看，中美贸易摩擦背景下原料供需格局依然不太明朗，非洲猪瘟疫情的常态化使得养殖环节面临较大挑战，进而影响饲料需求。生产许可准入门槛继续提高，环保高压、城市化搬迁政策等有利于规范、硬件设备好、抗风险能力强的集团性饲料企业继续提高市场占有率，公司饲料业务有望继续保持逆势增长。

2、白羽肉禽。由于禽的生长周期相比猪更短，其养殖技术相比猪养殖的技术难度也较低，单场投资门槛相对较低，所以国内禽养殖相比猪养殖发展起步更早，也成熟得更早，规模化程度更高。因此，禽产业并不像猪产业那样在近年来出现企业加大投资，对散户养殖形成替代的明显趋势，更多还是随着行业周期，企业和规模农户都有着

小幅的扩产减产。行业的总体格局、龙头企业的市场份额，相比猪产业而言也较为稳定。

近年来，国内白羽肉禽产业在经历了多轮周期性成长之后，进入了一个养殖-屠宰结构再平衡的阶段。上一轮的周期高点始于2016年，白羽肉禽业务出现了一轮行情景气阶段，由此刺激了全行业产能的增加。但从2017年初开始，这种相对过剩的产能，叠加上H7N9流感疫情的影响，很快让行情进入多年不遇的低谷。2017年夏天的环保严管，通过对禁养区和限养区的划定，拆除了一大批环保不达标的养殖棚舍，又进一步削减了禽养殖的产能，于是造成了2018年以来禽养殖相对于禽屠宰的产能短缺，以及禽养殖环节的价格上涨与利润恢复。在2019年，一方面种禽与毛鸡毛鸭的供给在较长时间高位运行之后，预计会因供给恢复而在下半年逐渐宽松回落，而禽肉价格由于猪肉的潜在涨价趋势仍有可能继续维持高位，对于公司当前仍以屠宰为主的业务模式而言也较为有利。

从短期看，白羽肉禽行业的重要机遇是抓住环保升级的要求，以环保改造、棚舍升级为抓手，积极掌控符合环保要求的商品代养殖基地。企业掌控商品代养殖基地，根本目的在于实现商品代养殖在供给数量与成本、食品安全、生产节奏上的可控，使得行情上行期不会承受过度的成本压力、下游的食品获得全产业链安全保障、生产周期可以把握以与下游肉价波动相协调，在实现途径上可以多样化，可以由企业自主投资新建商品代养殖场，也可以是推动传统合同模式向长期合作、成本稳定的合作模式转型。

从长期看，白羽肉禽行业的发展进步还需要养殖与屠宰环节形成协同，在销售端实现渠道升级，使在养殖环节与环保、安全有关的高标准投入，能在下游禽肉销售中得到更高溢价的回报。这既需要白羽肉禽企业自身不忘初心的坚持投入，也需要下游的商超、餐饮客户，以及终端消费者共同做出正向选择，以避免出现劣币驱逐良币的局面，使真正用心投入的企业与品牌得到更多的认可，最终共同促成白羽肉禽行业的供给侧结构性改革。

3、猪养殖。由于猪的生长周期相比禽更长，其养殖技术难度也较高，单场投资门槛相对较高，所以国内猪养殖相比禽养殖发展起步更晚，也成熟得更晚，规模化程度更低。因此，猪养殖产业仍然存在着来自于行业技术效率进一步提升所带来的空间，特别是随着养殖技术的发展，由大企业进行规模化、集约化的仔猪生产，相比农户自繁自养模式下的仔猪生产具有明显的效率差异。这一点体现在行业里最常用的指标PSY上面，2017年全行业平均PSY约为17，大型企业PSY通常在20以上，农户自繁自养的平均PSY约为15。在商品猪育肥过程中，尽管企业相比养殖户也存在着一一定的技术与效率差异，但这种效率差异现阶段并不像仔猪生产环节的效率差异那样大。由此，大企业从事育种及仔猪生产，农户专注于育肥环节，逐渐成为行业发展自发形成的一种效率最优的配置。由于存在着这样明显的效率差异与成熟的商业模式，在2015年到2016年的猪价高位运行触发的新一轮养猪投资发展中，新增投资多为大型企业主导，而且有大量饲料企业进入养猪领域。

但进入2018年来，养猪行业又经历了巨大的变革。首先是在上半年全行业遭遇了自2011年以来的最低猪价行情。下半年，国内又爆发了严重的非洲猪瘟，无论是养猪企业还是养殖户都遭遇了不同程度的损失。截至2018年12月，农业农村部对全国400个县的监测数据显示，生猪存栏数同比下降4.8%，能繁母猪存栏数同比下降8.3%。非洲猪瘟爆发之后，企业不断地摸索、优化防控措施，政府也逐步调整着上下游相关的产业政策，这些措施与政策的调整都将从2019年开始对全行业形成巨大而深远的影响。

首先，过去在农村散养户中较为常见的后院养猪、泔水养猪等粗放的、不卫生的方式，由于被认为是导致非洲猪瘟的主要原因，出现了明显的清退，这意味着全行业中农户小规模散养猪的占比将会越来越少。其次，由于目前仍然没有针对非洲猪瘟的有效疫苗，且一旦感染无法治愈，从企业到农户为了降低疫病风险，从棚舍设施、动物营养、动保药品、管理方式等方面都加大了投入，在有效的疫苗开发出来之前，这些投入都必然会抬高全行业的生产成本。再次，过往大规模、大范围的生猪远程调运被认为在疫情爆发时会加大扩散概率，再加上前几年出于环保考虑，政策引导了大量南方养猪产能向北方转移，在个别省份形成了养猪产能的过度集聚也提升了疫情风险，因此相关政策正逐步引导全国养猪行业形成新的区域布局，减少跨区域的生猪调运，在一定大区域内形成生猪供需的内部平衡，同时鼓励大型养猪企业向下游延伸，形成养猪-屠宰一条龙的布局，推动全行业从“调猪”向“调肉”转变。

总之，尽管非洲猪瘟在2018年给全行业带来了巨大的冲击，但在客观上也促成了对行业中不环保、不卫生的落后产能的清退，整体上有利于在各种防控措施上能充分投入的大企业。全行业产能的大幅下降也必然引发新一轮的猪周期上行，全国猪价预计在2019年下半年出现全面反弹。而公司由于养殖产能大多为近三年投资新建，从一开始就坚持高标准建设，并且在全国各大区域都有较为均衡的产能分布，而且还有在下游发展生猪屠宰的丰富经验，必将会在非洲猪瘟所引发的行业大变革中获得更多的机遇，实现后来居上的跨越式发展。

4、食品。相比养猪行业在2018年面临的前所未有的大变局，食品行业近年来总体处于一种悄然变化、逐步升级的状态中。食品行业的主要机遇在于产业链价值向消费端的转移，消费者对全程食品安全的愈发关注，以及对更方便快捷同时又兼具营养美味的食品的需求。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，也可以抵御农牧行业的周期波动性；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。2016年底，农业部发布了《全国农产品加工业与农村一二三产业融合发展规划（2016-2020年）》，提出“着力推进全产业链和全价值链建设”，对于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。2017年中央一号文件强调“全面提升农产品质量和食品安全水平：建立全程可追溯、互联共享的追溯监管综合服务平台”，以及“加快发展现

代食品产业：在优势农产品产地打造食品加工产业集群。大力推广‘生产基地+中央厨房+餐饮门店’、‘生产基地+加工企业+商超销售’等产销模式”。2018年中央一号文件强调“实施质量兴农战略：实施食品安全战略，完善农产品质量和食品安全标准体系，加强农业投入品和农产品质量安全追溯体系建设”，以及“构建农村一二三产业融合发展体系：大力开发农业多种功能，延长产业链、提升价值链、完善利益链……实施农产品加工业提升行动，鼓励企业兼并重组，淘汰落后产能”。覆盖全产业链的企业，也更易于实现从饲料、养殖到食品加工的全程监管与追溯，更易于发挥食品安全优势，助力产品获得更高溢价。

然而，对于公司食品业务中猪屠宰业务而言，2018年爆发的非洲猪瘟也带来了一些会影响未来发展方向的影响。由于过往大规模、大范围的生猪远程调运被认为在疫情爆发时会加大扩散概率，相关政策正逐步引导减少跨区域的生猪调运，在一定大区域内形成生猪供需的内部平衡，同时鼓励大型养猪企业向下游延伸，形成养猪-屠宰一条龙的布局，推动全行业从“调猪”向“调肉”转变。尽管全国猪屠宰行业近年来一直处于产能过剩的状态，全国平均产能利用率约在30%左右，但不同的企业在不同区域的产能不同，将会面对差异化的猪价。大企业由于总体产能较大，投资布局在养猪大省的比例也会较多，而在非洲猪瘟造成的猪价区域分化的大背景下，养猪大省由于产能相对集中也会面临猪价较低的风险。为了不至于养猪利润被较低的区域猪价所侵蚀，大型养猪企业也会在各自养猪布局较多的区域加快对猪屠

宰产能的整合。相比很多养猪业同行而言，公司在下游养猪业务上有较为丰富的经验积累。无论是自建新项目，还是以战略合作、租赁、合资等形式整合现有产能，这些经验都将带来极大的助力，帮助公司养猪业务与屠宰业务实现更好的发展。

（二）公司发展战略

公司在2017年根推出了2017-2021五年战略规划，在坚持打造世界级农牧食品企业和美好公司的同时，明确提出了“做强饲料、做大养猪、做精肉禽、做优食品、做深海外”的战略目标。2018年底，在保持“五做”战略大方向不变的基础上，结合内、外部环境变化，对一些具体目标与措施要求，做出了滚动更新。

1、在饲料业务上，以家庭农场和规模用户需求为导向，通过专业化的大厂打造、布局优化调整和技术产销四位一体高效率运转的运营模式升级，增规模，精产品，优结构，提盈利，夯实国内绝对龙头、全球保二争一地位，争做世界一流的饲料供应链领导者和动物营养综合服务商，在2022年突破2,500万吨销量；

2、在白羽肉禽业务上，通过升级养殖基地、提高生产效率、创新营销模式、严抓食品安全，来重塑一体化模式，成为中国市场上总体规模领先、盈利稳健良好的中高端禽肉第一供应商，在2022年冲击10亿只屠宰量，并大幅提高自有商品代养殖与禽屠宰之间的规模匹配程度；

3、在养猪业务上，通过在优势区域布局聚落化养猪，内部进行饲料、养殖、屠宰的合理配套，打造一体化种养结合的现代化猪产业

公司，采用合作育肥与自养育肥并重的养殖模式，以安全生产和成本优化为导向，在国内力争出栏量前三，在2022年冲击2,500万头生猪出栏；

4、在食品业务上，充分发挥全产业链优势，通过爆品研发、渠道优化、生产提效、并购扩张等方式，为中高端连锁餐饮企业提供安全、优质、标准化的畜禽蛋白食材，为升级的消费者提供多品牌休闲肉制品、健康肉蛋白食品及高端肉食品，成为中国领先的餐饮畜禽蛋白标准化食材服务商和消费升级需求首选的肉蛋白食品企业；

5、在海外业务上，聚焦核心区域做深、做透，依托饲料主业，整合上下游链接点，向养殖、食品延伸产业链，做中国农牧食品企业国际化的标杆和排头兵，把海外业务发展成公司长期增长的第二极。

（三）前期经营计划在报告期内的进展情况

2018年公司根据五大业务的战略要求，分别制定了经营计划，同时还额外制定了科技驱动的专项计划。

1、饲料业务。公司饲料业务做到了量利双增，饲料销量创造历史新高，同比增幅约为7%，利润同比增幅超过了30%。产品结构方面，重点品类增长明显，达到了稳禽料、强猪料、增水产料的经营目标。核心区域方面，公司在广东、湖南、湖北、江苏、河北、广西等省的饲料销量同比增长超过了10%，市场更加聚焦，区域市场竞争力增强。生物环保饲料、特水料、调水产品等新增业务销量快速增长。标杆工厂打造工作加快，膨化料等设备升级投资项目快速推进。2018年底，组织变革落地，饲料BU将在2019年以更专业组织和专业能力做

好饲料，继续打强采购力、研发力、服务力，全线贯通饲料供应链数据平台。

2、白羽肉禽业务。通过组织架构调整，公司重组了山东、华北的禽产业经营单元，形成17个一体化单元；其中田润一体化单元代表公司作为上合组织青岛峰会禽肉供应的生产基地，为峰会供应了100%的鸭肉产品和70%的鸡肉产品，树立了高端一体化的标杆；通过禽产业产销联动，养殖服务公司、屠宰厂、禽肉销售单元紧密协同，根据下游禽肉市场与上游种禽、商品禽市场的量价形势变化及时调整经营策略，使白羽肉禽业务只均考核利润达到0.84元。

3、养猪业务。在投资发展方面，公司继续保持发展节奏，全年实现了内外销合计口径下310万头的目标，基本达到了年初制定的目标，剔除种猪、仔猪内销，外销生猪合计为255万头；完成土地签约储备项目产能约1700万头，并完成了约1000万头生产规模的人才储备，在全球范围与多家金融机构合作获得超过490亿元的综合授信额度，有8个项目实现180天内完成手续办理，4个项目实现180天内完成工程建设。在精益生产方面，全公司出栏肥猪完全成本达到12.40元/kg，其中“自产仔猪+农户合作育肥”模式的完全成本已降到12.12元/kg。

4、食品业务。在优化产品结构方面，公司白条、调理品、高温产品等存量业务均稳中有增，冷鲜分割品、全熟产品、低温产品、休闲产品等增量业务销量增速与占比增速幅度加大；在拓展区域市场方面，千喜鹤在华东华北拓展速度均超过10%，美好省外区域增量1824吨，增速达36%，深加工在华东华中区域增速放缓；在电商业务方面，

公司深耕京东平台，618、双11销售同比10倍增长，站稳品类份额前三，单月销售额突破400万，并新开发了美团快驴、鲜易网等客户；在扩张中央厨房业务方面，在稳定门店嘉和一品门店业务的基础上，中央厨房非门店业务增长达69%。

5、海外业务。公司聚焦于越南、菲律宾、印度尼西亚、孟加拉国、埃及等重点国家，深入做好产业链延伸与升级。公司在越南的养猪项目已经开工建设，并租赁种鸭场发展禽产业；在孟加拉新建了白羽肉鸡父母代种鸡场和蛋种鸡场；在印度尼西亚租赁种鸡场，并成立禽业商贸公司，积极探索经营禽蛋和活禽商贸业务。在人才方面，促进国内、外人才联动，输出国内种禽人才帮助海外发展种禽业务。海外市场饲料销量超过220万吨，创历史新高。

6、科技驱动。公司在组织架构上，全面完成饲料、养禽、养猪、食品、信息五大研究院搭建，通过内部聘任、外部引进等方式，建立了首席科学家领衔，各类硕士博士数量超过百人的科技人才梯队。在生物环保饲料、自主知识产权种鸭培育方面，都保持着行业一流水平。公司在全国首推的生物环保饲料销量已累计突破100万吨，公司与中国农科院联合培育的、具有完全知识产权的“中新瘦肉型北京鸭”已于2018年底经国家畜禽遗传资源委员会审定通过。

（四）下一年度的经营计划

1、饲料业务，重点关注规模增长、做精产品、优化结构、提升盈利。在2018年创下历史销量新高的基础上，通过内生增长和并购，力争成为国内饲料销量率先突破2,000万吨的饲料企业。结构调整方

面，2019年公司将围绕“强猪料、稳禽料、抢水产料”策略，实现全年饲料同比增长超10%。在精益运营方面，逐步推动工厂规模化、智能化升级，提升单厂规模，精益创新，使单吨费用进一步下降。

2、白羽肉禽业务，重点关注掌控基地、精益生产、食品安全、冲击高端市场。在基地掌控方面，通过自建养殖基地、推动委托代养与多批连养合作转型，提高自养模式占比，依托禽产业研究院培养养禽专业人才，提升自身养殖能力与农户服务能力。在精益生产方面，对现有屠宰厂明确分级，打造标杆工厂，强化差异化的工厂与渠道匹配，同时进一步加强工厂自动化升级。在营销升级方面，启动专业物流公司合作，订单管理全面上线，加强近距离销售，以及深加工、商超、餐饮等新兴渠道的销售。

3、猪养殖计划，重点关注安全防疫、极速发展、严控成本、创新突破。针对仍然严峻的非洲猪瘟形势，继续严抓自营种猪场防疫和放养农户防疫。极速发展方面，进一步提高建设周期标准要求，加快工程建设，确保全年生猪出栏量超过350万头，并继续做好土地和人员储备。在严控成本方面，由于非洲猪瘟防控导致养猪完全成本上升，关注从建设成本上继续优化成本。在创新突破方面，积极对行业内关键前沿技术，如互联网养猪、抵抗无抗养猪等进行探索。

4、食品计划，重点关注做强品牌、充实爆品、优化渠道、聚焦创新。创新业务，找准赛道，实现季度极致倍增计划，夺取餐饮赛道头部位置；实体业务，通过打通线上线下，把握消费分层机会，走向全国，实现量利大幅增长；打造多个亿元单品；通过外部高端合作，

布局高端食品样板项目，实现安全100%。

5、海外计划，重点关注区域聚焦、产业做深、增强竞争力。继续聚焦越南、菲律宾、印度尼西亚、孟加拉国、埃及等重点市场，在强化饲料主业的基础上，做好下游产业链延伸。同时加强海外单元总部建设，依托新加坡管理平台，完善人才体系、多元化考核体系、积极增长的文化体系，培养精益化能力、专业化能力、全球化能力、信息化能力。

2019年，公司在国内、外各项业务的投资发展及其他经营活动等方面的预计资金需求约为人民币80亿元。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2018年度经营性现金净流入）；
- （2）向国内外金融机构融资；
- （3）拓展供应链融资；
- （4）发行短期融资券、公司债等其它融资。

二〇一九年四月四日