证券代码：000876 证券简称：新 希 望

债券代码：127015 债券简称：希望转债

**新希望六和股份有限公司投资者关系活动记录表**

 编号：

|  |  |
| --- | --- |
| 投资者关系活动类别 | □特定对象调研 □分析师会议□媒体采访 □新闻发布会 □现场参观 √其他 股东大会现场交流  |
| 参与单位名称及人员姓名 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 序号 | 单位名称 | 人员姓名 |
| 1 | 海通证券 | 丁 频 |
| 2 | 招商证券 | 陈 晗 |
| 3 | 天风证券 | 吴 立 |
| 4 | 国泰君安 | 钟凯锋 |
| 5 | 广发证券 | 王 乾 |
| 6 | 宝盈基金 | 肖 肖 |
| 7 | 中欧基金 | 韩 婧 |
| 8 | 高领资本 | 何正均 |
| 9 | 银华基金 | 陈日华 |
| 10 | 华安基金 | 张 亮 |
| 11 | 方正证券 | 程一胜 |
| 12 | 东方证券 | 张斌梅 |
| 13 | 鹏华基金 | 谢添元 |
| 14 | 上投摩根 | 徐项楠 |
| 15 | 大成基金 | 李燕宁 |
| 16 | 兴业证券 | 毛一凡 |
| 17 | 前海人寿 | 冯新月 |
| 18 | 长城基金 | 翁善根 |
| 19 | 渤海人寿 | 傅 盈 |
| 20 | 聚鸣投资 | 陈 奇 |
| 21 | 恒安标准人寿 | 汪 涵 |
| 22 | 创金合信 | 陈建军 |
| 23 | 湘财基金 | 丁 洋 |
| 24 | 价值投资西湖会 | 陶晓翔 |
| 25 | WT投资 | 唐商恩 |
| 26 | 招商资管 | 黄 涛 |
| 以及其他股东、投资者、分析师、研究员等合计共83人 |

 |
| 时间 | 2020年9月24日 |
| 地点 | 四川省成都市武侯区科华南路339号成都科华明宇豪雅饭店四楼明宇厅 |
| 上市公司接待人员姓名 | 新希望六和股份有限公司董事长 刘 畅新希望六和股份有限公司董事 刘永好（在线接入）新希望六和股份有限公司独立董事 蔡曼莉 新希望六和股份有限公司董事、总裁 张明贵新希望六和股份有限公司副总裁兼财务总监 王述华新希望六和股份有限公司副总裁 吉崇星新希望六和股份有限公司董事会秘书 胡 吉新希望六和股份有限公司首席科学家 闫之春（在线接入）以及列席公司股东大会的其他高管和监事 |
| 投资者关系活动记录（含行程及沟通内容） | **一、公司股东大会召开情况**公司2020年第一次临时股东大会在2020年9月24日（星期四）下午14:00在四川省成都市高新区科华南路339号明宇豪雅饭店四楼明宇厅召开，会议对《关于提名公司董事候选人的议案》等6项议案进行了审议。在议案审议期间，以及在股东投票和计票间歇，部分与会股东与部分投资者、分析师、研究员等和公司管理层进行了交流。**二、在审议《关于提名公司董事候选人的议案》时，刘畅董事长介绍了董事候选人张明贵总裁的情况，张明贵总裁补充做自我介绍****刘畅：**张明贵是1982年的，原来是在中国地质大学做了八年学生会工作，毕业以后一直在新希望体系，一来公司就当董事长的秘书，后来是办公室主任，在领导身边待过一阵以后，又下到基层，在亏损的公司有过扭损的经历，具备面对复杂社会情况的应对能力，后来又去了集团地产板块，地产业务从他接手到现在有数十倍的收入增长，成绩非常亮眼。明贵一直以来都在体系内部各个不同的岗位上面历练，综合能力比较强。我们现在养猪，首先是要先帮猪修“新房子”，非洲猪瘟背景下，他们住的“房子”和以前不一样了。发展养猪最前端环节的工作就像是一个房地产业务，是一个“猪地产”，从拿地到工程，从标准的建设，从验收这一系列都是房地产干的事情，所以明贵之前在房地产的经验可以直接套用。其次是养猪经营的能力，明贵之前在化工、地产都待过，也是川商总会的秘书长，他有很强的外部资源整合能力，以及社会组织能力，多种的工作经历也使得他能够去抓取一些经营关键点。此外，明贵比较年轻，对事业有很高的追求，战略制定与执行的能力也很强。大家知道地产行业在中国是瞬息万变，而且最讲究周转和成本，他组建了非常专业的团队，具备极强的战略研究能力，尊重研究的结果，用客观扎实的分析研究方法支撑地产每一轮的新战略目标，并用极高效的组织执行力去确保这些战略落地，在把战略分解后能够与团队达成统一认识，用极强的沟通能力把大家拧成一股绳，在过去的工作当中明贵也是充分体现了这样的领导力。所以，我们在目前的养猪格局下，面临高目标的挑战，不仅仅是出栏量的挑战，更重要的是未来价格下行，如何用完全成本的绝对竞争力争夺未来，我们必须两手抓，一方面要抓发展，另外一方面要抓精细化的管理，任务更难了，挑战也更大了，我们需要更有心力、更有定力、更有战略力、也更有领导力的领导和团队，明贵就是在这样一个情况下被邀请到我们0876来做我们的董事和总裁的。**张明贵：**首先，向各位股东报告一下现在的心情和状态，简单说是很兴奋，最重要的有两个原因：第一个是农业行业迎来了千年大变局，几千年的小农经济以分散为主，但今天各种内外部的综合原因，让我们工商企业可以在基础农业里面去实现规模化、工业化、现代化，时代的机会被我们赶上了，这是一个非常兴奋的事情；第二个原因是我来0876的时间虽然不长，但是过去在集团，在兄弟板块也曾经参与了0876整个发展的过程，有一个大致的了解，过去几年在刘畅董事长、上一任总裁邓成总还有其他各位领导的带领下，0876积累了一副好牌，对我来讲是奠定了一个很好的基础，这对我来讲也是非常兴奋的。我的年龄不算大也不算小，已经在新希望集团最重要的几个产业板块都来做过一把手，机会是非常难得的，我一直非常珍惜，珍惜的背后也让我一直保持这种兴奋和激情的状态。第二方面，是对自己的一些评价，我个人的经历非常简单，一路读到研究生毕业，从中学时代到研究生毕业都伴随着共青团的工作，也当了八年学生会主席，一直保持着对生活的热爱和激情。一毕业到了集团，有幸跟着老板一起工作和奋斗，也延续了过去这么一种工作的常态和状态。我个人的性格风格，也和新希望的文化价值观高度一致，就是简单、直接、阳光、正向，我特别认可这种文化，我也享受了这种文化带给我的成长和价值。在新希望集团锻炼了12年的时间，我个人认为在以下几个方面也还是很有典型的特征：一是我对战略的理解，和对战略落地的执行。我在集团这几年发展过程中，都扮演了一定的角色，在某些业务上我也是亲自牵头参与推动，从实践效果来看是很好的。我个人性格是非常的开朗阳光，外部的资源朋友特别多，对不同企业都有学习和了解，我在川商总会任秘书长，这是一个全球性的组织，我也和各级官员、专家、企业家近距离的交流学习，也因此让我对很多不同的行业甚至跨领域有了自己独特的观察，也让我有一定的能力能够来参与牵头很多战略的落地和执行。对0876来讲，现在已经有一个很好的战略框架，而未来如何在战略的落地和不断复盘的过程之中找到正确的方向，对我来讲是可以胜任的。二是新希望有一个经营哲学，“顺大势、快半步”，这体现的是我们对市场，对外部环境，对内部企业状态的敏感度。我有幸跟着两代企业老板，也潜移默化养成了这样一个敏锐反馈的习惯，不管我自己在行业里面干的深还是浅，我都能够很快找到自己的状态和位置，对现在的经营管理团队、外部环境还是很有敏锐的观察，尽管我只来十多天，但对0876就好像老朋友一样已经很熟悉、很融入。三是由于性格和企业文化共性的熏陶，我个人对组织、对团队、对文化、对机制、对工作氛围，有自己独到的认知和理解，我过去所经历过的、所带过的团队，基本上都保持着一种非常有激情和自信的状态，上下达成共同经营管理的共识，不会有什么内耗，还让大家做到“劳力不劳心”。如果很辛苦的同时心还很累，这个团队就不可持续。四是要把股东们、董事会提的要求不折不扣地执行和落地，这也是我这么多年保持的习惯。以上是我个人在工作上的四个特征。第三方面，是向各位股东表个态，我到了0876，既兴奋也很珍惜，所以我一定会勤勉尽责，把各位对我的要求，经营目标方向一定不折不扣的去执行。最终经营还是要用结果说话。我自己个人的特点是永远都不是仅仅实现目标，还一直要追求惊喜和超出预期，所以希望在各位股东、董事会的领导下，我们团队一起配合畅董事长工作，创造出公司持续健康的领先价值，持续超越预期，创造惊喜。**三、交流问答环节****问题1：**第一个问题是这段时间市场上有很多的传言，就是关于公司的管理层有一些人员的变动，除了我们已经披露的，也还有各种各样的段子和谣言，想问公司未来管理层是不是还会有一些其他人员变动，对于这些变动会不会有相应的应对方案？ 第二个问题就是我们这些管理人员的变动会不会对我们的中短期的战略目标有相应的影响，我们对这些可能发生的影响有没有相应的对策？**刘畅：**谢谢你的提问。我想先回答第二个问题，就是不管是什么样的人员变动，对于新希望中短期战略是完全没有影响的，这些战略是公司必须要做的，而且必须做到的。公司是一个组织，是一个集体，我们围绕同一个目标来完成，不同的部门各司其职，任何个别人的离开不会使公司的战略产生变化。第一个问题，可能市场上一些传言影响到公司股价下跌，但更多也是当前一种情绪的综合爆发。客观的看，最近养猪股调整的原因是多种多样的。比如说可能有一些资金对于这个行业走势有一些自己的判断，养猪这个行业或者说农业这个行业，我们已经经历了近40年了，本质上离不开周期，必然会有周期性的波动，有些投资者看到生猪价格有向下的可能性，所以股价就体现了周期下行的趋势。当然，我们在这个时间节点上总裁变动的事实，也导致了市场上出现了各种传言。总结起来，首先养猪不是一个简单的事情，对于综合能力的要求非常高，要求有政府协调能力，有社会资源整合能力，需要发展建设能力，需要养殖技术的能力，还有一体化运营的能力，财务资金的能力，我们又是一个上市公司，也需要市场沟通能力，所以其实我们是需要一个具备很强综合能力的组织。今天在座的以及线上参会的高管，都是具备不同能力的人，大家背景不同，性格可能也不同，但是能在新希望这个平台上面一起工作的人，大家还是首先认同新希望的价值观的。其次，大家非常看好这个行业接下来的发展，应该说我们是在一个百年不遇的行业大变革的机会、技术迭代的机会，这样的机遇不是在任何行业都存在的。现在的养猪行业还是有得天独厚的优势的。第三，不同的职业经理人有不同的诉求，新希望是相对的最多元化的、丰富的，而且包容的。这样一个职业环境和平台，内部的成长机会非常多。因此，遇到这样一个行业的大时代，所以传言中的干部大规模离职，我相信概率不大。**王述华补充回复：**我想说的第一方面，是我怎样理解一个企业——首先一个企业要成为优秀公司，是天时、地利、人和都要齐备的。我原来从IT行业到农牧行业，我看中的就是农牧行业通过技术迭代能给行业带来的红利，这是有时间窗口期的。我们在内部也开玩笑说，一个人职业生涯如果1998到2008年在IT行业，2008到2018年在互联网行业，2018年到2028年在新希望这样的农牧企业，就是一个非常完美的职业生涯，这是所谓的天时。第二，非洲猪瘟给了新希望这样一个有过去几十年积累的、有底蕴的公司带来了跨越式发展的机会，这样的公司给你机会的时候，你必须要抓住这个行业红利期，这是所谓的地利。第三，一个优秀的团队是必不可少的，这个团队有做事的意愿，也有做事的能力，也有做事的环境，这些条件都具备的情况下，就可以成为一个非常卓越的伟大公司。在我看来，新希望无论从天时、地利、人和都占齐了，我们作为一个职业经理人来说，这就是一个比较向往的平台。我想说的第二个方面，是组织不会因为某一个人很优秀而变得优秀，一个优秀的组织是系统性的。前些天我看了大家转发的内容，我觉得拉高了我个人的贡献，我自己觉得我只是新希望十万人组织里面的一个很小的成员，没有觉得个人能力有大家说得那么好。一个组织能成熟运营是靠运营体系和激励政策，而运营体系又很复杂，从目标到方法，再到执行，就是一个网状结构，是一环套一环的，而不是靠某一个人的能力。 **吉崇星补充回复：**我先简要自我介绍一下。我是1998年就加入了当时的六和，2009年到南方希望做总裁一直做到2011年底，2012年开始做新希望六和的总裁助理，负责新希望六和的养猪事业部。后来西藏新好科技的法人代表也是我。西藏新好是新希望六和养猪的一个投资平台，后来在下面成立了各个纵队，我又担任了新好纵队的总司令。从2017、2018年，各个纵队的总裁大部分都是新好纵队这边输出去的。我认为，对于人才，一个公司人员的变动是非常重要和必要的。我在新希望经历了大约5任总裁的交接，自己的选择和公司的选择是双向的。对于离开的同事，我们感谢他的贡献，祝福他有更好的生活，留下的同事，我们会坚强的团结在董事会周围来完成工作，过去一直如此。对于我们这一代人来说，养猪可以说是一个前无古人，我们就是来者的时代。这几年等中国所有的猪场都建完了，包括养猪的模式迭代，包括产业链都配置齐全了之后，后面可能机会就不多了。我们就像明贵总刚才讲的，在工作中是非常的兴奋，因为养猪这个具有挑战性的工作，具有非常光明的前景，这是非常重要的原因。这些年整个团队在资本、技术、人才培养方面，都做了大量的工作，现在养猪已经是典型的资本密集型、技术密集型和人才密集型的行业，对于人才，我们是特别特别重视的，由畅总亲自抓，去年同期大约是五六千人，到今年现在三万多人，团队成长是非常快的，无论是整个高管层面，还是聚落的层面，还是生产技术基层层面，大家都成长比较快。前些天明贵总到青岛去和团队在一块儿交流，大家信心是非常足的。**问题2：**有两个问题，第一个是针对明贵总的，常说“新官上任三把火”，您到任已经是18天了，据了解您天天都在听各业务条线的汇报，想问一下您的“三把火”未来会在哪些地方点燃？第二个问题，就是新希望养猪这些年开拓了很多行业内之前没有的东西，比如说三边工程，比如说两个180，这些东西在新希望之前是没有人提出来的，但是新希望整个无论是在PSY，还是在工程建设，还是在当前要发展的育种以及成长的速度等方面，都体现了公司非常强的综合能力。市场很关心，近期高管的变动会不会使得这些综合能力有所下降？ **张明贵：**我最近给团队交流，提了几件事情。第一件事情，不要因为企业高管的迭代而让企业经营管理停滞下来，不管你对领导有多么熟悉或者是多么不熟悉，一个健康的组织是有自己的正循环和良性循环，所有经营的工作必须保持一个常态的高速运转。所以，我一边要推动经营的目标达成，一边要解决经营过程中的各种问题。前面有人问会不会给中短期战略带来影响，我很肯定的告诉大家一定没有问题，之前承诺的经营业绩，我们今年一定会如期达成，这也是回应您问题的“第一把火”，就是经营管理保持正常运转，甚至还要把效率做到更加的良性，更快一点。第二件事情，我毕竟刚刚来0876，尽管高管绝大部分我都是很熟悉的，有一些都是很好的老同事，包括对养猪业务，我在地产的时候也出了很大的力气，曾专门成立了8个拿地纵队来支持养猪，但我毕竟过去没有扎在具体的事务里面，所以毋庸置疑，要对整个团队的状态和共识，还有整个团队的稳定，需要建立、引导一个积极正向的氛围，这是我要干的第二个事情。第三件事情，新希望集团能够走到今天，能够保持一个比较好的良性状态，也经历了各种政治、经济甚至金融的周期，但都保持着一个趋势，持续健康的成长，最核心是还是源于战略的迁移，持续的谋划。我最近一边推动团队的融合，一边解决经营的推动，同时畅总也作了安排，我们也已经开始着手谋划新希望六和下一个三年的目标是什么，公司价值在哪里。以上是我给自己定位要做的三件事情，这是我所谓的“三把火”。第二个问题，高管的变动会不会使得这些综合能力有所下降？是肯定不会的。如果做下对比，地产行业对建设，对经营指标，甚至对管理的狼性，我相信比农牧行业还要狠很多。我们一旦制订了清晰的战略目标，最后如何能够确保每一个团队都按照共同的目标和方法去落地执行，把整个过程进行标准化管理，最后可视化检验，过去我们在地产行业对流程管控的数据指标，比养猪的317、930、两个180等指标可能要多很多。对于上一届管理层的优秀做法我肯定会很好的继承，同时在新的格局下去做很好的发展。邓成总裁是一位非常优秀的高管，我跟他也是很好的兄弟朋友，也在一起共同成长，刚才刘畅董事长也讲了，企业在每一个不同发展阶段确实需要不同的能力，需要匹配不同能力的干部。新希望集团，我认为是很了不起的文化和团队，今天民营企业经过了40多年，基本上绝大部分企业面临的最大的问题是传承，但是新希望集团在内部和外部没有这个问题，因为新希望集团十几年前就很好的做了这个安排和解决。12年前新希望集团就保持每年找1000-2000名最优秀的大学生，有一系列的人才计划，我也是当年的管培生2期进来的，到今天整个新希望集团的管理体系全面实现年轻化、专业化、职业化，现在董事长还要求所有高管都要企业家化，这是新希望解决民营企业的瓶颈解决得最好的地方。我就稍微延展一下对这次管理层的变化，我自己的一点看法。**问题3：**经常会看到一些公告，就是说刘永好董事长在增持民生银行，我们也知道公司，包括我们小股东也是非常看好公司的前景和发展，请问刘永好董事长为什么不加大增持新希望的股份呢？**胡吉：**大家如果一直关注我们0876的股票，永好董事长的增持始终没有停，大股东的占比股比已经达到了55%，在这么高的股比之下，实际上继续增持都是有股权结构限制的。2018年的时候我们的股价在7块多钱，永好董事长就很坚决的做了第一次增持。第二次增持是今年春节之后的第一个交易日，很多股票跌停了，当时就启动了第二次增持，只不过那次增持只买了三天，后面因为股价一下子就上去了，买不了的。另外我们近期做的40亿定增，是在30多块钱的价位上，当时是历史最高价，现在也仍然是一个很高的价位，这个定增是大股东全额认购的，也相当于大股东是40亿增持了0876的股票，反映出永好董事长对养猪战略的坚定的决心，还有对公司基本面和经营管理能力的信心，这些是不需要去怀疑的。从这些角度来说，不能说永好董事长没有增持0876的股票，这是不符合事实的。而同时增持民生银行的股票，从金额上来说和增持0876的股票相差很远。而且新希望集团是一个适度多元化的产业布局，除了我们农牧食品主业之外，还有消费升级赛道、地产赛道等，所以不能要求永好董事长除了0876其他都不能增持，集团还是有多元配置需求。 **刘永好补充回复：**谢谢股东的关心。首先，我们的养猪战略是集团的一号工程，这是我们集团上上下下全都一致公认的，包括明贵原来是在新希望地产作为总裁，地产都在全力帮助0876养猪拿地，谁都知道现在在优质地区拿地很难，他帮我们拿地拿了很多，这是我们的优势，我们在全国各地有做地产的，有做乳业的，有做环境保护的，有做金融科技的，有很多，这些产业都可以发动起来帮助我们0876来养猪拿地，这都体现了我们集团对养猪事业的重视。其次，大家都看到了，我们把集团能力水平最高的、最年轻的、最富有活力的高管张明贵派来做0876的总裁，这本身就是对集团最重要的支持，而我们新希望地产过去这几年发展很快，已经成为中国房地产行业里面最有活力的团队。但是我们集团的主业不是做地产，我们主要的任务是做世界级农牧食品企业，我们新希望六和就是我们世界级农牧食品企业的主要载体，正因为这样我们把明贵调过来，原因就是他的综合能力最强。明贵的能力体现在什么方面呢？他对于企业的认同度强，对战略的牵引力强，对团结员工，团结干部，团结队伍，凝聚力强，经营精神强。明贵大学毕业后就直接到公司，在公司十多年以来几乎每天都是工作十几个小时，几乎都没有星期天节假日，这并不是公司要求他这样做的，而是他觉得他是企业群体中的一员。他是将军，他会带队伍，他自己对自己定下的目标和要求，他十几年的坚持努力、勤奋拼搏贡献所做出的成就，才有了今天他的进步和成长，他的自信他的认同，集团对他充分信任，所以将他派过来了。我们今天在座的很多高管，不少都是集团输送过来的。因为我们要打造世界级农牧食品企业，最优秀的干部，最优秀的人才，向我们最主要的养猪项目上倾斜，这是必须的，现在是这样，今后也会是这样。现在历史机遇来了，由于非洲猪瘟导致供给不足，国家大力支持，这个行业不断集中，在这个行业里面我们用规模化、智能化、数字化的手段来打造我们的能力，使我们占据头部企业的位置成为了可能，所以集团也通过输出最优秀的干部来大力支持0876养猪。第三，另外谈到的就是对0876的支持，刚才讲到是不是对民生银行不断有增持，因为我是作为民生银行的发起人和大股东，民生银行现在需要支持，而股价确实比较低，我们就不断增持，但是到今天为止，我们增持总数还是在“亿”这个数量级，没有超过“10亿”这个数量级，不算是特别多，而我们对新希望六和增持，前后两次已经直接在二级市场公告了增持，现在还参与了40亿的定增。40亿的定增是在股价当时历史高位的时候，由大股东来定向参与，这就是我们在重视新希望六和，关心新希望六和，肯定是认为未来的前景是看好的才支持的。养猪是集团的一号工程，也是国家给我们的任务，因为猪肉不足导致CPI的上涨，对全国老百姓都是一个压力，我们要迎接这个挑战，为老百姓的猪肉自由做贡献，同时我们要在综合成本降低再降低上做出努力。明贵过去在地产精细化的管理，在落实到具体的事项上做得是最好的，并且在智能化、信息化和数字化这方面，在地产商的应用里是做得非常到位的，他把房地产从拿地，资金安排，到建设整个过程，到每一个环节，都把它标准化了，而且数字化了，形成了数千个节点，每个节点过不了这个节点，就是黄灯，黄灯就要检讨，要是遇到红灯就要采取坚决的措施，甚至人员的调整，严格的调整体系，使得能够保证完成我们的预算和目标，正因为这样才能有我们这几年房地产业务的爆发性成长，这是我们自己培养的相对年轻的，有活力的，敢打仗的，有执行力的，团队精神极强的领军人物，我们房产团队过去并没有从市场上挖太多的人，更多是自己培养的，而且我们自己培养人相对比较稳定，走得也相对比较少，这体现了明贵带队伍的能力。过去这十年，我们新希望集团包括我们0876的人员流失率相对是比较少的，比多数外资企业和大企业要低，我们集团通常每年的流失率不会超过10%。不到10%的流失率很好，完全不流动也不好，有竞争力的，有张力的团队是流水不腐、户枢不蠹的。另外要更加年轻化，要传承，整个集团两千多个管理者里面，平均年龄30多岁，转化传承可能是做得最好的，我们也比较一下，在我们的农牧行业里面，我们干部年轻化，执行的是最坚决、最到位的。另外我们在积极的强化激励，把激励约束和奖惩担当结合起来，在集团层面广泛的推行合伙人，我们整个集团大概有100多家合伙公司，400多个合伙人，机制是非常健全的，而我们在这种合伙人机制和利益分享上，我们整个集团做得相当好。针对刚才这个股东提出的一些问题，这是我的感触和我的理解，给大家做一个交流。这次0876主要管理团队的充实提高，这是我们未来在战略中比别人更强的一个根本保证，就是说我们用一个更加有战斗力的，更加有凝聚力的，更加得到大家认同的，有经验的，有能力的，经过实践检验的这样一些优秀的领导人，和我们自身培养的一大批年轻人共同来推动这个事业，这个事业的可成功性就更高，我觉得这次调整对我来说，我觉得更充满信心，所以作为一个主要的股东，我非常看好这个新的体系，这个新的班子，我就说这么多。 |
| 资料清单（如有） | 无 |
| 日期 | 2020年9月25日 |