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 |
| 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 | 陈 潇 | | 4 | 高盛高华 | 赵成希 | | 5 | 宝盈基金 | 吉 翔 | | 6 | 博时基金 | 梅思哲 | | 7 | 中欧基金 | 郭 睿 | | 8 | 招商基金 | 王 景 | | 9 | 南方基金 | 李锦文 | | 10 | 鹏华基金 | 谢添元 | | 11 | 创金合信基金 | 陈建军 | | 12 | 碧云资本 | 汤礼辉 | | 13 | 万方资产 | 雷 轶 | | 14 | 大家资产 | 胡 筱 | | 15 | 上海信托 | 徐建春 | | 16 | 中泓汇富 | 余一奇 | | 17 | 价值投资西湖会 | 陶晓翔 | | 18 | 自然人股东 | 赖大建 | | 19 | 自然人股东 | 徐大然 | | 20 | 自然人股东 | 欧阳烛宇 | | 21 | 自然人股东 | 王 斌 | | 22 | 自然人股东 | 刘素英 | | 23 | 自然人股东 | 董 震 | | 24 | 自然人股东 | 沈 毅 | | 25 | 自然人股东 | 疯狂弹簧人 | | 26 | 自然人股东 | 胡 明 | | 27 | 自然人股东 | 颜京城 | |
| 时间 | 2020年12月27日 |
| 地点 | 电话会议 |
| 上市公司接待人员姓名 | 新希望六和股份有限公司执行董事长、总裁 张明贵  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副总裁兼财务总监 王述华  新希望六和股份有限公司总裁助理 朱利强  新希望六和股份有限公司证券事务代表兼董事办主任 白旭波 |
| 投资者关系活动记录（含行程及沟通内容） | **一、董事会秘书胡吉介绍公司整体发展情况以及市场关心的问题**  今天下午我们召开投资者沟通会，主要希望与大家沟通公司业务发展情况与市场关心的若干问题，以及公司未来的发展格局。  近几个月来，由于内外部一些综合原因，公司股价出现了大幅下跌。虽然行业出现了整体性的回调，但新希望的调整幅度更大，从8月份涨幅领先全市场，截至昨天收盘，全年涨幅不到5%。很多投资者，有投入较早的，账面盈利相比高点出现了大幅回撤；有进入时间较晚的，可能已经出现了相当的亏损，其中有一些加了融资杠杆的，更是承受着巨大压力。对此，我们非常关注，感同深受，也非常理解大家的焦虑。  这段时间，公司也在紧锣密鼓地做一些筹划，包括明贵总到任之后的新三年业务战略规划、年度预算、组织架构调整、以及其他一些资本市场上的动作。目前这些工作已经初步有一定的成果，所以我们借今天这个机会，向各位投资者做一个汇报说明，并做些交流。我们将坦诚地与大家沟通各方面问题，便于大家投资决策。  **（一）今年公司各项业务进展总体顺利**  尽管今年受到新冠疫情和猪价下行的冲击，新希望今年的营收、利润都将创公司成立以来的历史新高，合并营收预计首次历史性超过千亿。   1. 饲料业务   预计全年外销量超过1700万吨，同比去年增长接近20%，远高于行业平均增速，加上内销量后的总量将接近2400万吨，预计将是行业里第一个年总销量突破两千万吨的企业。   1. 禽产业   尽管由于行情因素，今年禽板块整体利润回落，但在关键的战略举措上，取得了比较大的进展，其中特别是商品代自养比例提高较快，肉鸡自养比例从年初的20%提高到年底的50%，肉鸭自养比例则由年初的2%发展到年底的20%。这块的战略动作和我们的预期相比完成的比较好。一些精细包装产品基本上覆盖了国内头部的生鲜电商，品牌露出进一步加强。   1. 食品板块   今年公司在开拓新区域、扩展新渠道、推出新产品上继续探索。大家关注最多的小酥肉，在去年的基础上又有了进一步的提升，今年全年营收超过6亿元，成为一大爆品。   1. 养猪业务   2020年是公司养猪业务发展最快的一年，尽管相比于内部定的一些目标，相比市场预期，存在一些差距，但总体看取得了相当可观的进展，为下一步发展打下了坚实基础。  （1）我们顺利地实现了年度出栏总目标。之前提到的今年全年预计出栏800万头，截止到今天已经完成了，预计在年底会略高于800万头，如期实现我们年初设定的目标。  如果回顾起来看，2017年公司外销生猪大概170万头，2018年是250万头，2019年是350万头，今年超过800万头， 3年实现了超过4倍的增长。如果到明年能实现内部考核目标2500万头，3年可能会实现接近10倍的增长。增长速度，在行业历史上是非常快的。  （2）在种猪储备方面，截至12月中旬，种猪总存栏已达到216万头，其中父母代能繁超过100万头（加GGP\GP能繁超过120万）。如果跟2019底的55万头种猪相比，是2019年底的4倍。如果跟2018年底比，两年之间实现了超过25倍的增长，为我们未来更长时间的生猪产业发展和出栏奠定了比较好的基础。  （3）在工程建设方面，客观地说，今年由于受到新冠疫情的影响，我们在工程建设方面部分项目有些滞后，也影响了自有猪苗的出栏。但是总体上，猪场建设实现了较快的发展。我们注意到，最近有投资者到我们的一线工地去做了草根调研，在网上发了一些照片，在寒冬腊月还有员工挑灯夜战、通宵赶工。在全体员工的共同努力之下，目前已投入运营的种猪场，年产能已超过3000万头；建设中的种猪场，年产能超过2500万头，其中绝大部分都将于明年3-4月前竣工，合计会超过5500万头。和2018年底时相比，差不多是两年翻了7倍的规模。  今年大家比较关心育肥场的建设。目前已投入运营的育肥场，存栏规模接近400万头，另外有存栏规模超过1100万头的育肥场正在建设中，预计将于明年6月前竣工，也就是说目前投入运营的和正在建设中的育肥场合计存栏规模超过1500万头，竣工后将具备年出栏3000万头以上的自育肥能力。但客观来看，因为我们目前采取三边模式，在当前运营中育肥场里，大部分还在临时用于后备母猪培育，并没有用于自育肥，这些都是为了保证后面有更多的自产仔猪。因此自育肥的量和已经投入运营的产能还有差距。  （4）与这些工程建设发展紧密相关的，是公司的资本开支，公司在2019资本开支是90多亿元，2020前三季度已经有250多亿元，全年超过300亿，根据目前已经确定的工程建设，预计明年资本开支还要超过300亿。到明年年底，公司这三年累计新增投资700亿以上，这是公司在发展历史上最大规模的投资周期。  （5）在人才储备上，截至12月中旬，公司养猪团队总人数已经超过43000人，相比去年底翻了4倍。这里面有很多人是为了未来的发展提前储备的，人力成本也是大家关心的开办费用里面的大头，提高了当期成本，但毫无疑问，未来都将成为养猪事业最坚实的基础，而开办费用分摊在越来越大的出栏规模上，给成本以后的额外影响会越来越小。  （6）我们在这两年充分整合各方面资源，在产能布局上走在行业的前列。我们充分发挥品牌优势，抓住当前政策窗口，重点在主销区、沿海发达省份拿地布局。大家可以梳理我们发布的养猪投资公告，在广东、浙江、江苏等重点销区的项目越来越多。今年的930项目，东部区占42%，中南区占16%；明年317项目，东部区占28%，中南区占33%，接近六成都是在重要的销区、高价区。  （7）在非瘟防控方面，我们始终坚持综合性生物安全防控体系，去年的上市率达到90%，今年尽管受到三边工程快速发展的影响，没能有大幅提升，但也还维持在良好的防控水平，在大企业里面，我们在非瘟防控方面始终是处在行业最优水平的行列里。  （8）成本方面，虽然今年长期在14元以上，11月由于母猪淘汰较多，单月到了15.5元，但是这个成本，放在目前形势下的全行业里面，仍然属于比较靠前的水平。当然，也还有比较大的提升空间。  从这些方面来看，我们的养猪产业整体上是在非常顺利的进展过程中。但是我们最近也在对整个养猪情况进行复盘和反思，据此优化升级未来的战略规划。我们养猪业务还是有很多不足之处需要提升。  **（二）今年养猪业务的不足之处**  尽管跟自身相比我们取得了比较大的增长，但相比市场的预期和公司内部在年初制定的挑战目标来说，养猪业务还有很多不足的地方，需要进一步提升，我们也对此进行了检讨和复盘。  **一是出栏结构上有一定差距。**我们在年报里提出希望自产仔猪全年超过500万头，这一块还有差距。在自产仔猪里面，由于一些时间的滞后，育肥猪数量比预期要少，外购仔猪育肥数量较高，这些结构也会影响我们今年猪产业上可实现的利润，因为外购仔猪育肥、直接外销仔猪相比自产仔猪育肥，在头均利润上都有较大差距。  **二是在自产仔猪育肥的完全成本上的差距。**虽然整体上我们处于全行业较为领先的水平，但是与公司自己设定的目标相比，在降低成本上面做的还不够，全年没能有效的降低自产仔猪育肥的完全成本。之前我们提出希望能在上半年14元基础上，在年底下降到13元，但下半年一直处在14元每公斤以上。在11月由于淘汰母猪增加和整体行业上的饲料成本增加，11月的成本到了15元以上，与公司自己设定的目标相比是不足的。  **三是发展速度上的差距。**主要是配种进度方面不够理想，影响了出栏结构，特别是自产仔猪育肥的占比。对应的是整体养猪进度滞后了1个季度——原本四季度就能完成的自产仔猪育肥目标要到明年一季度才能实现，自产仔猪育肥才能得到快速提升。  **最后是自育肥出栏的差距**。年报里我们提到计划全年做到50%自育肥，但目前看差距还是比较大。主要是在公司发展中为了优先确保自有仔猪上量，今年还是把更多精力放到了种猪场建设，而且一些育肥场也临时改造成种培场。这个比较大的影响了自育肥的出栏比例，今年公司+农户的模式还是占了比较大的比例。  **（三）养猪业务发展不达预期的原因**  以上几个方面的不达预期，各有一些具体原因，但也有一个大的共同点是，都属于大踏步、超常规、快速发展中遇到的阶段性挑战、问题。公司需要在行业前所未有的大举扩张中实现艰难的平衡，兼顾短期的规模与长期的发展，兼顾发展速度与成本管控，也要兼顾未来发展和当期利润。要在奔跑中调整姿势，在发展中解决问题，确实有比较大的难度，也是一种成长的烦恼。而今年初爆发的新冠疫情，使这些挑战也变本加厉。  一是在工程建设上，我们采用了“三边工程法”，即边发展、边建设、边进猪，把原本三个阶段按部就班、完全串行的方式，改变为部分并行。在新的种猪场即将竣工前，要提前找其他地方（或是临时外租育肥猪场、或是用自己的育肥场临时改建为种培场），给母猪配种，以便当新猪场竣工后，可以直接引入已配上种的母猪，实现新猪场的育肥出栏提前。但在大规模推进中，却遇到多种问题：例如这种育肥场改造的种培场的大栏配种的成功率偏低；外租猪场的条件相对较差，给疫病防控带来压力，影响后备入群率及配种节奏；先到临时种培场，再到新猪场的多次调运中也影响配种成功率，因此导致一些317项目到6月上旬前，都没有能发挥完整的产能，没有做到满负荷，虽然较原按部就班、完全串行方式还是提前多贡献了部份自有猪苗出栏，但这些猪苗的出栏成本较高。一些新竣工猪场，先交付了猪舍，但配套饲料厂还没有完工，为了确保生物安全还需要从临近的公司其他饲料厂上千公里调运饲料过来，短期也会影响饲料成本。  二是在种猪扩繁上，除了做好从自家祖代猪的扩繁，也继续加大力度在市场上外购二元母猪、甚至怀孕二元母猪、三元母猪，同时也在自己出产的商品代猪里面进行三元母猪选留和加大留种。三元母猪回交技术在小规模尝试时，效率还显得较为理想，但当大规模展开时，就出现了较为明显的下滑，客观上来说影响效率。例如后备猪在管理上问题较多，为了抢时间，没有做初情诱导并按程序免疫驯化，健康度不高；诱情公猪和采精公猪配套不及时，诱情和精液质量没有达到理想预期；此外，在出栏生猪里面，陆续挑选了将近120万头留种，比年初计划多选留70万头，这有利于未来更快速度的发展，但也直接影响了当期的自产仔猪育肥猪的出栏数，对当期的利润也有影响。  三是在团队的扩张上，我们这两年为了快速发展拿资源，建立了6个纵队，开展内部的竞争，有的团队从其他企业新招进来，也还需要适应公司的文化和管理方式。另外，全年养殖规模相当于上年度的2倍有余，投产项目也快速增长，大量年轻的养猪干部员工开始承担重要角色，团队的熟练度有不足，也导致了生产效率的下降。不同纵队之间养猪水平和落地能力有差距。比如我们根据不同阶段的行情、外部疫情形势，会有一些调整饲料配方的方案，这些配方在新好体系会贯彻得好一些，在其他一些纵队可能就贯彻不到位，导致配方五花八门，饲料成本就高了一些。这也是为什么明贵总裁到任后，根据形势需要，打造猪产业中台，提升统一管理的原因。  总的来说，要在超常规的快速发展中，兼顾多重目标，确实有很大的难度。如果换个角度看，公司不在这几年采取这么大踏步的快速发展战略，不采用三边工程，不外购那么多二元、三元母猪，不多做留种，可能会得到一个比较好的出栏结构以及较低的成本。但毫无疑问，也不能实现当前已经取得的多方面的大幅度增长，将在本轮猪周期中错失许多机会窗口。这都是在发展中需要面临的挑战。  **（四）前期市场关心的重点问题**  **1、部分指标在发展规划和年底达成情况方面的偏差问题**  公司今年在年报里提出了800万头的总目标，其中500万头自有仔猪出栏。从现在实际达成来看，存在一些偏差。实际自有仔猪出栏，大概会在400万头以上，离500万头还有近100万头的差距。主要原因是在四季度加大了留种的力度，全年留种120万头，比年初计划多选留了70万头；同时317项目的受孕率偏低，导致超过4万窝种猪在3月未配成功，其头胎自有猪苗出栏会延迟到明年一季度出栏，还有3月受孕成功的部分育肥猪的长势不佳，在12月底没有达到理论出栏体重，会延迟到明年一季度出栏。  另外，在11月初召开的三季度电话会上，当时预计四季度出栏400万头，外销仔猪大概是10-20%，自产育肥大概120万头，相应的外购育肥200万头。但在准备数据材料时出现差错写反过来了，在发布投资者交流纪要审核时也没有注意到这个差错，这是我们团队的责任。我们在此也向各位投资人，就这个数据差错再次表示歉意。我们在以后的工作中，要加倍注意，对一些关键数据也要反复交叉检查核对，避免再犯类似的错误。  **2、股权激励进度问题**  公司此前已经公告过回购股份将用于股权激励，公司实际上在年中就开始在筹划股权激励事项，但比大家的预期略显滞后，这里有几方面原因：  一是明贵总裁到任后，整个团队有一些调整，特别是养猪团队在9月份之后，包括搭建中台，包括内部团队优化，人员范围在做调整。  二是对未来2021-2023年战略规划进行系统梳理更新，同时也要同步制定2021年经营预算，我们的股权激励需要匹配未来的新的经营业绩考核，只有这些规划、计划目标确定之后，确定了刚性的解锁条件，股权激励才能确定下来。  但是，截止到目前，涉及股权激励的内部沟通协调已经完全达成共识，大的框架思路已经确定。我们会在此基础上尽快推动后续实际方案的落地。预计会在一季度左右，完成新一期的股权激励。  我们的股权激励计划会包括限制性股票和员工持股计划两个方面，希望兼顾短期、中期、长期几个维度的考量，建立有竞争力的激励体系。  **3、回购进度问题**  我们在本月初公告已经实际回购了1个多亿，比之前公告的4-8亿的回购目标还有差距，很多投资者关注什么时候能够完成。  这主要是因为这次回购用途非常明确，就是用于股权激励或员工持股计划。而因为新业务战略、新股权激励大的方案还没确定之前，回购股份到底以什么力度来做，还有不确定性，所以暂时停止了一段时间的回购。现在伴随着股权激励方案的确定，我们的回购也会匹配股权激励的进度，会在一季度之内较快落地完成。  **4、公司是否存在没有披露的重大风险**  最近因为公司有一些高管陆续变动，股价连续下跌，很多投资者担心公司是否存在没有披露的重大隐患，是否有大家不知道的坑和雷。  第一，公司在合规方面，无论是创始人、大股东，还是上市公司自身，始终坚持规范运行，把合规运营作为最重要的底线，也是公司的品牌声誉所系，在合规方面没有任何大的风险。  第二，在生产经营方面，特别是非瘟防控方面，没有任何大的风险。大家很关注在冬季有没有非瘟防控的问题，有些传言说我们在一些区域爆发了非瘟。实际上，从行业到公司，应对冬季非瘟已经是第三个年头了。公司在非瘟防控上一直处于行业领先的水平，我们坚持综合性生物安全防控体系，在这三年里越来越成熟，越来越稳定，经过了多轮考验，整个非瘟防控没有大的问题。冬天的非瘟防控对公司而言，是重点工作，但并不是难点。  第三是在财务方面，这样大规模投资，有些投资者担心我们的资金匹配问题。这一点也可以很明确的说，公司在财务上是非常稳健的。公司三季报资产负债率要高一点，不到60%，全年资本开支超过300亿元，但是有丰富的融资渠道，结合年内盈利增长带来的现金流，能保证公司财务状况稳健。  目前公司的融资渠道包括8-12年的长期项目贷款、超短融、中票、疫情防疫债、定增、可转债、可续期公司债、政府引导基金等权益融资，渠道非常畅通，这也是新希望长期以来发展的主要优势之一。  在负债结构上，今年实现了长短期负债比例的大幅优化。截至3季度末，公司长期借款较年初增加了152亿，这里面很多都是8-12年的项目贷款，等到需要偿还时，将会经过2-3轮猪周期，公司完全有信心在接下来8-12年通过产业运营盈利收回投资。所以，当前的负债结构对于公司的还款压力和风险控制而言都属于良性。  另外，随着公司40亿定向增发的大股东全额认购发行、可转债的陆续转股以及政府引导基金和社会资金等权益融资的陆续到位，公司2020年末的资产负债率预计会比3季度有较大的降幅。我们会按照更高的标准要求自己，希望能把资产负债率控制在50%附近。  **二、公司执行董事长、总裁张明贵介绍公司未来发展的设想和规划**  我到新希望六和有3个多月的时间，近期的主要精力主要集中在以下几个方面：  第一是围绕内部经营目标的达成，在日常经营管理上还是抓得比较实，比较深。  第二是花了相当长的时间和精力对企业内部包括行业和外部进行沟通和调研，基本上按照满负荷的强度来执行和落地的，收获还是非常大的。通过内部调研，能够发现新希望六和经过过去近40年的发展，形成了特别好的产业链格局，从团队到体系整体来讲是比较健全的，企业具有很好的基础和发展空间。结合行业外部环境变化，看到今天的新希望六和除了现有经营格局之外还有很大的战略提升空间，这是我通过内部调研和抓经营之后得到的一个很大的发现。  第三，深入思考公司的整体战略和谋篇布局。作为一家超过10万人，超过千亿规模的大企业，未来如何实现企业的可持续成长，需要靠战略来牵引，组织来驱动，团队来分担，创新和技术来落地，机制和资源进行保障和支撑。  基于此，在思考新希望六和未来3到5年如何成长，我们的团队经过2个多月的时间，基本上有这么几个大的方向和考虑：  第一，基于未来3年，要对0876全格局和未来5大产业作一个全面的升级，核心是围绕两个方向，一个是自身存量业务的增长和价值的持续释放，第二是产业链如何变成价值链，总规模如何发挥规模优势，再设计未来三年第二曲线的安排和考量。内部已经进行了几轮的沟通，目前整个战略框架、目标策略基本达成，还需要进一步验证，初步考虑在今年年底总经理会议上进行发布，也会在明年一季度与投资人进一步沟通和互动。  第二，战略一旦清晰制定，落地就很重要，战略牵引的背后要靠组织来驱动。匹配未来3年的战略，我们在进行组织的再造和重构，基本考虑的模型会打破传统的管控型，打造前中后台结合的三支柱，来支撑未来3年的发展。目前来讲，上下已经形成高度的共识，并进行了相关的尝试，比如BU进行了比较大的调整，效果是非常积极的，第一个就是在猪产业打造五大中台，加强对一线单元的管理与赋能。目前来看运行了不到2个月，围绕生产端的核心指标大的有10%-20%的增长，小的也有不到10%的提升。第二是过去我们6支纵队在全国进行拓展，在当时的情况下是很正确的，但在今天我们的发展规模基本成型，发展格局基本形成，这个时候需要让管理效率、管理能力更加集中。现在对纵队进行了相关的换防和调整，从过去6支纵队，结合国家防非瘟的区域划法，结合格局和能力的平衡，进行了一个比较科学的整合，调整基本形成了一个新的格局。大家应该也能看到，目前在市场上也是静水流深，没有引起波动和干部的变化，整体来讲是非常顺利的。之所以非常顺利，主要是因为这种调整是符合管理规律和经营规律的，上下都认为调整是应该的，其次是做了相当多的事前准备，管理体系、专业体系有了很好的支撑，这是我们在组织再造方面做的一些前期尝试和实践。  第三，战略最终落地还要靠团队。尽管前期我们的管理干部有所流动，但最近我花了2个月的时间，对新希望六和10万多员工进行了盘点。从盘点结果看，全公司核心骨干5000余人，全年的离职率在个位数，干部整体来讲是非常稳定的。目前5大BU核心班子基本没有离开的，海外、食品、饲料、禽BU的一把手清一色80后，猪BU也是经验丰富的70后加上年轻力壮的80后，整个核心业务的四梁八柱的团队相当稳定，而且这些人都是一毕业就到新希望干十几年，包括我本人和刘畅都是一毕业就在新希望工作。借这个机会和大家报告一下团队的现状，我会在战略发布的时候带核心骨干、核心班子来和投资人进行见面。要支撑未来3年战略的发展，实现存量业务和价值很好的增长，靠我们这些人是一个很好的支撑，但同步我们也在设计第二曲线，尤其是在科技、在数字化等领域进一步拓展，需要不断引入新的思想、新的智慧，在这个过程中也会补充相当一批有智慧、有能力、有战斗力的优秀干部进入到我们的体系。  第四是大家一直很关心的激励机制。其实这个问题，从股东和管理团队来讲，一点都不纠结，因为新希望集团经历40年，在整个激励机制设定上面有整套非常成熟的办法，一套非常让市场认可的理念，我们有多家上市公司，这些理念和方法在资本市场、经营格局和结果上都得到了非常好的验证。今天对新希望六和的激励机制，从经营团队角度来讲，我还是希望能和未来3年的战略目标牵引和新的组织再造，以及新体系团队的配置和文化进一步迭代，来进行匹配。目前整个激励机制大的框架、原则、力度，从股东到管理层、核心经营干部都高度重视，并且已经达成共识，已经把格局打的比较开。这点上我觉得没有任何问题，应该与市场预期比还会有更大的格局。  我从集团转岗到新希望六和这3个多月时间，应该说工作进展是非常顺利的，整个格局是比较良好的。首先大股东对新一届管理层班子绝对信任、充分授权，第二管理层之间的配合和默契、工作融洽程度是非常到位的，第三工作氛围整体来讲从上到下非常积极、阳光的、健康的。我本人作为管理层代表对未来公司发展和经营是有非常十足的信心和决心的，最终还要从结果对各位投资人进行回报。  **三、总裁助理朱利强介绍2021年猪产业发展目标及落地路径**  先做一下自我介绍：我是2004年大学毕业就加入了公司，在当时唯一的一个母猪场工作，当时只有500头母猪，然后一直在猪产业工作，很高兴看见经过十几年发展，达到这个格局。  过去两年公司的猪产业快速发展，已经竣工和投产运营的项目超过130个，产能超过3000万，其中相当一部分都是在2019年8月份以后完成的。在这个过程中，规模、人员都实现了快速发展，同时也建立了成套的生产技术体系、应对非洲猪瘟的能力，也探索了较好的生产组织架构。在2021年，我们的主要工作，就是快速地把这些成熟的做法和能力，推广覆盖到全体系，尤其是已经竣工和投产项目。  2021年，公司已经明确了出栏考核目标，就是2500万头出栏。基于当期的现状来说，这一目标还是极具挑战。主要是当前一胎母猪存栏占比超过50%，而一胎母猪蓝耳、腹泻疫情容易多发，同时非洲猪瘟疫情持续发酵，野疫苗毒扩散，都给我们的目标实现增加难度。但今后的一段时间，我们会调集匹配各类资源去解决这些问题，全力以赴去实现目标。  具体从生产角度看，我们会围绕出栏目标实现、非瘟防控、出栏成本降低三个方面开展工作。  **第一，通过多种办法确保出栏目标的实现。**  （1）全面盘点资源  首先是猪场盘点，在过去两个月，我们对所有猪场的现状进行了盘点分类。根据猪场投产时间和设施设备情况的不同，设立不同猪场的工作目标和生产组织方式（例如6天一批、7天一批、4周一批的不同生产模式），针对不同猪场类型，建立生产标准。同时，根据猪场设施，规划了62个金字塔体系猪群。这种体系建成之后，体系里面所有的聚落、项目，就不再需要从外面引进母猪，大幅提高了生物安全管理水平，降低疾病发生风险。  其次是猪群盘点，保证一猪一卡，一猪一档案，识别出低效、无效的生产母猪，列入更新计划。  再次是人员盘点，快速完善匹配战区和聚落公司组织架构和人员团队。  （2）推进满负荷运营模型  现有猪场满负荷生产是2021年生产体系的最重要工作。我们建立了新投产运营场和在运营项目的满负荷运营模型，对所有项目逐一跟进，目的是使这项满负荷生产技术在全体系内实现。过去一段时间经过努力，使2020年317项目母猪满负荷率已经达到93%，930项目竣工投产项目母猪满负荷率达到65%。  而在有效配种率方面，2020年317前项目每周有效配种率从9月的73%，提高至12月上旬的87%，部分区域超过90%，930项目每周有效配种率从40%提高到现在的79%。这些都极大地促进了2021年出栏量的实现。  （3）重新规划后备母猪来源  所有在建项目都重新规划了后备猪来源，已运营项目优先考虑自有后备，既有利于成本降低，也有利于生物安全。这些项目自有二元种猪的占比已经从年初的26%到现在的50%自有后备种猪，预计2021年下半年，最晚到年底，父母代种猪全面实现自供。  对于新建项目，2021年317项目我们将会更多利用已形成的育肥产能实施联合种培，这样可以降低生物安全风险。因为2020年317和930项目多数种猪是从社会租赁场培育的，后备母猪入群率偏低。最近几个月试运行发现，自有育肥舍的种培场发病比例仅占租赁育肥场比例的10%左右。比如原来在一个项目上母猪会损失几千头，现在只有几百头。  （4）继续推动一些工业化养猪体系的新技术  根据公司全新的猪场设计理念，我们尤其会关注工业化养猪体系里面猪流的组织、设施设备的利用。最近我们在保证母猪都建立档案的同时，推动各猪场严格按照分区排布的模式存放母猪，有利于生产效率提高，非洲猪瘟的防控，有利于让一线员工更清晰管理目标是否实现；推动配种批集中3天配种，降低断奶时弱小仔猪的比例，提高断奶仔猪均匀度和成活率；推动产房断奶后当日洗消完成的管理，能提高产房的周转效率，增加产房的年利用率。  （5）低效母猪淘汰与后备母猪选育  目前我们存栏的120多万头能繁母猪里面有一定比例的低效和无效母猪，这些猪原值很高，但综合产出低，不符合当期生产的需要，最近一年会快速淘汰。短期有阵痛，11月淘汰6万多头，比正常比例超过1倍。这些母猪没有发病，就是低效，最近会把他们识别出来，保证生产效率的提高，从长远看对提高猪群的生产效率，对降低成本是有利的。  在此基础上我们会加大后备母猪的选育强度，尤其关注里面的外购部分。去年快速扩张中，买了很多后备母猪。后备母猪入群率，比预期要偏低，增加了当期出栏成本及种猪原值。今后对于外购母猪要严格选育，由生产中台统一全面推动后备母猪28天批次初情诱导技术的全面落实，这项技术能提高后备利用率，也有利于后备母猪本身性能的发挥。  （6）建立自育肥体系  随着大批自育肥场的逐步投入使用，建立全进全出的生产组织方式，保证猪流的同时，实现大育肥体系的健康、快速出栏。  **第二，非洲猪瘟防控依旧是2021年的工作重点，尤其当前面对非洲猪瘟野疫苗毒泛滥的形势。**  首先介绍一下公司目前猪产业非洲猪瘟防控现状，全公司目前4500多个养殖场点，阳性检出率低于1.5%，稳定处于行业领先水平。  在防控中我们启动了全覆盖的闭环生物安全体系和硬件搭建，每个养殖点都配置了烘干、消毒进场设施、超过10000个摄像头监控点，建立了178个检测平台，全年累计超过检测1500万份，单个样本费用低于20元，但也还是增加了一定的成本。  同时，也积极研发新技术，包括全覆盖发泡消毒清除技术、疫苗毒鉴别诊断技术、对疫苗毒猪场的2.0检测剔除技术，已经完全成熟，和同行交流时发现，我们在行业中都处于大大领先位置。  **第三，是通过营养管理中台推动饲料成本优化。**  一方面会关注饲料配方成本、生产成本、质量安全控制，这个对新希望六和是轻车熟路。重点关注育肥阶段会全部按照10阶段预算技术执行，在保证营养达标的同时，也保证不浪费，通过这些技术实现降低饲料成本。  另一方面我们会关注饲料运输成本，目前是从50-200元每吨不等的饲料运费，有些区域临时性的饲料运输费用会超过500元，特别是一些偏远的场。今年会合理布局饲料新工厂，有助于降低。  总之，我自己这么多年在公司一直做养猪，对公司当前的养猪产业发展格局非常自豪。新希望致力于成为世界级的农牧企业，过去两年高速落实养猪战略。在2021年，在完成猪产业组织架构调整之后，我们会带领生产中台团队快速开展工作，推动公司猪产业既能快速扩张，努力克服困难实现考核目标，同时又能高效运营。  **四、问答环节**  **Q1: 刚才朱总说，明年2500万头目标是没有变化的，明年大体上自育肥的量是多少？仔猪的销售比例和今年相比是什么样的变化趋势？**  **胡吉：**目前为止，我们仍然坚定不移把2500万头作为我们内部的考核目标，公司会调集全部资源全力以赴来实现这个考核目标，客观来说是有很大的难度和挑战的，但我们希望能够克服困难实现目标。  2500万头里，原则上希望外购仔猪育肥部分控制在300万头以内，其他通过我们自有体系实现。当然难度是非常大的。自有猪苗的育肥、仔猪和种猪的出栏结构，现在还没有办法给投资者一个特别清晰的结构拆分，我们会根据明年行情的变化和自身发展速度来进行动态调整。  **Q2: 明年的资本开支在300亿之上，在各个板块的分项构成？公司有没有一个明确的量化的成本指标？公司养猪成本是否有竞争力，是市场所担忧的问题。如果假设周期的低点在2023年，明年、后年，公司的成本能做到什么样的程度？**  **王述华：**明年的资本开支预计超过300亿，猪占90%，其他板块10%左右。饲料是其他板块投资相对多的业务，一方面是自有猪料厂的配套投资，另一方面是公司外销料的产能基本满产，因此也需要增加一下水产料和外销猪料的工厂。  在猪产业的资本开支结构里面，种猪的资本开支会大幅下降，不是因为种猪数量减少，是因为采购成本降低，预计从明年年中开始，公司不会再外购种猪。明年资本开支最大的地方是育肥场的投资。此外我们会持续保证2021年317项目竣工，以及2021年930项目的开工、竣工。  关于成本的问题，我们经过两年的持续跟踪，成本最核心的影响指标包括：养殖模式的差异，自养和放养成本差1元左右；外购种猪和自有种猪，会间接影响肥猪0.5-2元的成本；满负荷率的指标，以及饲料成本，是最核心的4个因素。  当前对公司成本压力最大的地方是三边工程的满负荷达成情况，我们在不断地解决。第二个压力外购种猪占比高，能繁中占60%多，第一年淘汰外购种猪是有摊销损失增加成本压力的。第三是明年上半年的饲料配套还有一些缺口，明年8月份之后会陆续解决。第四是饲料原料上涨本身的压力。  基于这些压力，不考虑筹建公司费用，预计在2021年的Q1和Q2的成本会维持在15元左右，随着满负荷的持续运营，2021年Q4争取不超过14.5元，努力做到最好。随着自有种猪比例的上涨和头胎猪占比减少，2022年成本有望每季度持续下降，希望2022年Q4成本不超过13.5元，努力做得到更好。这样在猪价的下行期，保持一个比较大的成本优势。  **张明贵：**我补充一下，关于成本我们会提一些相对有挑战的考核指标。成本是我们不断追求和管理精进的过程。包括行情的变化和一些不可控的饲料原料价格的波动，都会带来成本的变化。绝对值和绝对数很难综合来表达我们的成本目标和成本能力，我们会争取做到做好，争取在行业保持一个动态的相对领先的位置，这是我对管理层提的一个目标。  **Q3:公司11月和12月的配种数量、现有的存栏数量和12月出生的小猪数量是多少？**  **王述华：**中台成立以来，公司的受孕率有明显的改善，从10月来看受孕率超过了80%，目前来看，10、11月受孕成功大概在20-25万窝。  目前截止到12月25号，12月的断奶仔猪接近100万头，理论上12月份的断奶数在120-130万头。目前公司消耗性生物资产的存栏数在400万头左右。  **Q4: 公司今明年的开办费用？公司对未来2-3年的周期是怎么判断的？在周期底面临那么大压力的时候，还有没有这个力度去投入资本开支还是留点现金过冬？因为成本下降的确定性没有这么高？信息化这块，公司高层想对下面公司的养猪效率指标进行实时的监控，目前能监控到一个什么样的水平？**  **王述华：**2020年开办费用在18-20亿之间，相对比较透明。明年从目前我们排出来的2021年930项目和我们希望在年底达成的竣工产能来看，预计开办费用在15-20亿，应该不会超过今年，会略微低一点。  信息化方面，养猪中台可以每天看到每一个猪场的情况，全国500多个场中每个生产的过程，只要操作动作完成，当天都要在系统中自动或工作人员录入生产指标的数据，养猪中台人员就能随时发现指标是否达成。  **张明贵：**猪周期是一个开放的话题，仁者见仁智者见智。有几个判断是比较共性的认识。  第一，未来猪周期所表现的方式和波动方式，和过去比，相信有很大的不一样。因为养猪的结构、参与养猪的选手、政策所能调节的深度，和过去比都是完全不一样的方式。甚至生产的方式和运行的模式，都和过去不一样。今天准确预计未来周期的格局和运行的方式，对每一家企业都是有挑战的。通过这一次行业变革，是行业成熟的和进步的表现，未来周期给行业带来的变化和影响，我认为会变得更好，不会比过去变得更坏。  第二，对企业自身来讲，当环境外部不太可能准确把握预测的时候，要做好自身是最重要的。对成本的把握和基本控制、内部管理性能提升是需要我们一直要去追求的。我们既追求阶段性的绝对成本指标，我们更要去追求持续的相对成本指标。希望我们的成本水平能够保持在行业top级水平，公司内部会有一个管理的导向和要求，就是以动态的成本指标和静态的指标双线来对管理进行驱动和靠组织来进行支撑。  第三，关于未来投资的信心和行情变化的叠加，从公司投资和未来战略的安排应该就能简单判断，周期的波动和我们投资的强度是有一个错位的，对我们企业的健康运行来讲，我们是有基本考虑的。  第四，我们在财务结构和资本化支出的结构是比较良性的，资本性直融占比较高，8-12年的长期负债占比是最大的，对平抑猪周期的资金压力，是有相当保障的，在行业里我们也是有一定优势的。  **海通证券分析师丁频点评：**  我谈一下我自己今天听下来的感受。感谢新希望的高管团队对市场上比较关心的问题做了直面的回答和诚恳的态度。我个人特别感兴趣的点：  一是对明年2500万头的出栏目标并没有做调整，这是我特别感到高兴的地方。  二是明贵总给了我们非常强的信心，对激励机制不要做过多的担心。  三是朱总对未来成本的下行做了一些具体的工作和计划，公司可以通过一些自身的方法，去排除掉公司在快速成长过程中所遇到的一些困难。这些措施的实施是有利于未来新希望养殖成本的下降。  谢谢大家参与今天的沟通。 |
| 资料清单（如有） | 无 |
| 日期 | 2020年12月27日 |