

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：2021-01

投资者关系活动类别	<input type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 现场参观 <input checked="" type="checkbox"/> 其他 <u>股东大会现场交流</u>																																											
参与单位名称及人员姓名	<table border="1"><thead><tr><th>序号</th><th>单位名称</th><th>人员姓名</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>海通证券</td><td>孟亚琦</td></tr><tr><td>2</td><td>开源证券</td><td>陈雪丽</td></tr><tr><td>3</td><td>兴业证券</td><td>闫 亚</td></tr><tr><td>4</td><td>国泰君安</td><td>李晓渊</td></tr><tr><td>5</td><td>传家堡资产</td><td>张学庆</td></tr><tr><td>6</td><td>睿翼投资</td><td>丁一和</td></tr><tr><td>7</td><td>涌津投资</td><td>李洁琼</td></tr><tr><td>8</td><td>自然人股东</td><td>赖大建</td></tr><tr><td>9</td><td>自然人股东</td><td>徐大然</td></tr><tr><td>10</td><td>自然人股东</td><td>刘素英</td></tr><tr><td>11</td><td>自然人股东</td><td>李 丹</td></tr><tr><td>12</td><td>涌津投资</td><td>李洁琼</td></tr><tr><td colspan="3">以及其他股东、投资者、分析师、媒体记者等合计共 20 人</td></tr></tbody></table>	序号	单位名称	人员姓名	1	海通证券	孟亚琦	2	开源证券	陈雪丽	3	兴业证券	闫 亚	4	国泰君安	李晓渊	5	传家堡资产	张学庆	6	睿翼投资	丁一和	7	涌津投资	李洁琼	8	自然人股东	赖大建	9	自然人股东	徐大然	10	自然人股东	刘素英	11	自然人股东	李 丹	12	涌津投资	李洁琼	以及其他股东、投资者、分析师、媒体记者等合计共 20 人			
序号	单位名称	人员姓名																																										
1	海通证券	孟亚琦																																										
2	开源证券	陈雪丽																																										
3	兴业证券	闫 亚																																										
4	国泰君安	李晓渊																																										
5	传家堡资产	张学庆																																										
6	睿翼投资	丁一和																																										
7	涌津投资	李洁琼																																										
8	自然人股东	赖大建																																										
9	自然人股东	徐大然																																										
10	自然人股东	刘素英																																										
11	自然人股东	李 丹																																										
12	涌津投资	李洁琼																																										
以及其他股东、投资者、分析师、媒体记者等合计共 20 人																																												
时间	2021 年 1 月 29 日																																											
地点	四川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 C 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（在线接入） 新希望六和股份有限公司执行董事长兼总裁 张明贵 新希望六和股份有限公司独立董事 蔡曼莉（在线接入） 新希望六和股份有限公司副总裁兼财务总监 陈兴珪 新希望六和股份有限公司董事会秘书兼首席战略投资官 兰 佳 新希望六和股份有限公司投资发展总监 王普松 新希望六和股份有限公司首席科学家 闫之春（在线接入） 新希望六和股份有限公司饲料 BU 总裁 贾友刚 新希望六和股份有限公司禽 BU 总裁 刘继青																																											

	<p>新希望六和股份有限公司食品 BU 总裁 刘怀伟</p> <p>新希望六和股份有限公司新六纵队总裁 严 帅</p> <p>以及列席公司股东大会的其他监事和高管</p>
<p>投资者关系活动记录 (含行程及沟通内容)</p>	<p>一、公司股东大会召开情况</p> <p>公司 2021 年第一次临时股东大会在 2021 年 1 月 29 日（星期五）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 C 厅召开，会议对《关于〈2021 年度限制性股票激励计划（草案）〉及其摘要的议案》等 7 项议案进行了审议。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、媒体记者等和公司管理层进行了交流。</p> <p>二、交流问答环节</p> <p>交流问答环节由各位股东、分析师和媒体记者先将所有问题提出来，公司董事长及管理层再汇总、分类进行了回答。问题主要涉及三个层面，第一类是经营管理类问题，包括生产技术和发展趋势；第二类是公司各产业未来战略；第三类是对行业的判断，以及对公司董事长、总裁张明贵先生最近履职情况的关注等。以下是公司管理层的回答：</p> <p>（一）董事长刘畅主要回答了关于公司各产业发展定位等战略相关问题：</p> <p>1、饲料产业相关问题的回答：</p> <p>我们会继续在饲料产业深挖，我们看到饲料产业已经出现了头部聚集的趋势。关于饲料行业是一体化不断加强、市场料萎缩，还是会走向更加专业化的市场料，我们认为是并存的。中国版图幅员辽阔，不管是一体化还是市场料，都存在空间，根据各区域资源不同、市场距离不同会有发展的先后顺序，由于竞争环境、资源禀赋，形成饲料产业结构的差异。因此在这么大的市场当中，一定是以一体化为核心的饲料产业和另一种以专业化、饲料规模化、市场化饲料并存的格局。我们一定要把饲料产业和养殖产业并重去布局，并相互促进。对养殖产业来讲，我们刚开始做养殖的时候，饲料产业提供了很大帮助，但未来倾向一体化的发展方式，因为运输距离最短，防疫成本更低，可控性更高，也能更好节省成本。对饲料产业，我们仍然会保持市场化竞争格局。随着生猪养殖扩大，因为我们对猪料有更</p>

深刻的认识，而未来中小散户变成规模养殖场，我们对于猪料的发展有明确的方向。在饲料方面我们的结构会有明显变化，猪料、水产料都是我们发展的重点。

2、猪产业相关问题回答：

为什么我们的限制性股票考核指标用出栏量和饲料外销增长来衡量？因为出栏量是我们硬性的目标底线。为什么没有用净利润？净利润很大程度上跟猪价相关，势必会受到行情的影响。我们来考核这个团队到底做得好不好，其实是应该尽可能剔除掉市场因素，而更多看团队做到了什么。但是我们也并不是完全没有对净利润的要求，我们还是会要求猪产业的激励对象以出栏量和波动的、差异化的成本，和我们的出栏质量，一起来去兑现这些激励对象个人的考核目标。

关于多长时间能改善我们的出栏成本，因为每个猪场开始运营的时间不一样，它的周遭环境不一样，有些比较新的厂今年相对要弱一点，有些成熟的厂地理位置相对来说有一定优势，它到满产以后成本是持续下降的，它的下降曲线是明确的，我们会有差异化的方式来持续改善和推进公司养殖成本的下降。

3、屠宰和食品产业相关问题回答：

屠宰只是连接农牧产品和食品产业中间的处理环节，这个环节在我国整体产能是过剩的，在这些过剩的产能当中，我们看到其实有一些可能是能保持微利，有些是完全不盈利，这个跟产能利用率有关系，跟我们整体产业链的发展程度，就是它的转换率有关系。能够把一头猪卖到价值最大化，其关键并不是你有没有屠宰厂，而是你有没有把猪变成有价值的食品品类，并且你具备这样的销售能力和客户洞察能力，以及自己的品牌树立，这是我们一个本质的观念。建工厂其实是最简单的事情，但是拥有下游的能力是需要走在前面的。

4、关于阿米巴的模式的问题回答：

阿米巴是一种方法论，我们把所有的经营单元的管理、生产、销售都以最小的单元来做核算，让每个人变成生意人，这个方式可能我们不叫阿米巴，但是我们在多个地方正在实施，包括饲料产业的合伙人项目，包括食品方面，小酥肉今年销售收入超过 6 亿元，在这个产品上我们发展了自己的洞察能力、产品研发能力，以及持续增长的方法论，在小酥肉销售渠道当中我们也使用了类似阿米巴的

方式，使我们达到了更好的结果。

(二) 副总裁兼财务总监陈兴垚主要回答了关于猪产业生产数据的相关问题：

关于育苗的情况，1月份相对12月份自有猪苗的投放量环比上升30%以上。关于外采猪苗的大概情况，我们现在还有外采苗，此前的电话会也沟通过，今年会控制在较低的规模，但外采苗的具体计划，为避免引起行业价格不正常的波动，不宜过早披露，我们经营班子，会结合内部苗和外部苗的情况作有序的安排。

近期上市率是在90%左右。成本的情况，最近几次投资者交流会都是公布过的。从目前的态势来看，2020年上半年要低一些，下半年要高一些，大概有几个方面的影响。第一个方面的影响，确实整个行业在冬季的时候疫情相对严重，尤其在北方，目前某些区域确实疫情是扩大化的情况，南北疫情差距也会导致一定成本提高。第二是下半年产能扩大的情况下，包括人员、管理体系、组织体系快速扩张过程中，带来了一些成本的变化。第三是在一些新投产的猪场，综合成本有所提高。

(三) 投资发展总监王普松主要回答了关于猪产业产能建设的相关问题：

从我们的股权激励考核目标来看，2023年出栏量不低于6600万头，现在我们猪产业发展建设上，是按照出栏目标高一点来进行布局的。从母猪厂出产仔猪的产能角度，去年底已经竣工了3000万头产能，为了满足2023年出栏6600万的目标，总体建设规划需要提前到位，明年上半年就要达到这样的产能，才能满足生猪生产的基本规律。

关于育肥产能的情况。2020年二季度开始，大家关注我们投资公告的话，所有猪场的建设都是采用最新的、最有利于非洲猪瘟的防控、最有利于减少中间环节、提高运营效率的模式，就是一条龙的模式，种猪的繁育体系和育肥体系，就是在一个院子里，内部叫一体化的模式，目前所有项目都是按照这个最优的模式来进行布局。也就是说，以前我们的种猪场和育肥场是两点式的，现在我们的种猪繁育体系和育肥体系是完全配套的，我们把这个短板补了起来。截止到2020年底，我们自育肥产能接近400万头的存栏规模，结合我们已经在开工建设的，2021年六七月份还有1100万头的产能规模会陆陆续续竣工。

（四）首席科学家闫之春主要回答了关于育种和非瘟防控的相关问题：

公司育种的布局，从一开始确定大规模扩大养猪的战略以来，在非洲猪瘟以前已经开始了布局和选育的工作。现在育种工作的技术方案已经准备就绪，选种的目标和方向之前公司也对外披露过。具体的种猪数量，我们是按照超前布局来做的种猪群的育种工作，现在包括在建已经投产的布局，满足当前的产能是完全可以的。今年买不买后备种猪的问题，我们这边会绝对履行现有的合同，但是大规模采购可能不会发生了。

关于疫情控制，最近大家关注的非典型性的、不是流行的毒株，还有好多种，前期大家不掌握方法的时候，对北方地区有一些影响，但是现在看起来，中国的企业在非洲猪瘟来了以后，有一些创新的办法，对变异不是很严重的毒株控制是有效的，现在控制效果越来越好，向好发展的趋势非常明显。

（五）饲料 BU 总裁贾友刚主要回答了饲料业务相关问题：

先做一下自我介绍，我 2011 年研究生毕业正式进入新希望，来了大约十年了，前三年是做产业链学习，后面三年做分公司总经理，还有三年做一体化，即禽的养殖、屠宰、饲料，去年来到饲料产业。关于股权激励解锁目标之一的饲料外销量增长 15%、30%、50%，这个目标其实是我们的底线。2020 年饲料外销同比增长是 20%。我们自己内部的目标比解锁目标要高，对利润我们也是有要求的。

关于饲料增长的品类和区域，品类主要是两个品类，一个是猪料，一个是水产料。为什么定位猪料？因为经历非洲猪瘟，猪料客户结构剧烈变化，包括后非洲猪瘟时代，养猪规模的恢复，以及规模猪场包括一些集团客户会成为主流，所以我们感觉猪料有一个行业整合的机会。第二个品类就是水产料，水产料应该是更长远的机会，禽料和猪料在整合，水产料某些公司做得比较好，但是现在还没有形成垄断，包括人们消费升级，对特种水产的需求越来越多，所以水产料也是我们的机会。关于区域，我们定位的区域相对来说在全国容量比较大的、我们的占比比较低的，是我们的重点发展区域。还有就是我们的空白市场，虽然我们全国做得这么大，但还有一部分是空白市场。还有往专业化和一体化转型的问题，一体化肯定是一个方向，一体化肯定能更好抵御行情和周期。但如果企业要做好的话，专业化也还是很重要的。未来饲料我们还是得围绕成本和效率，要围绕终

端客户做好整体的服务体系和支撑体系。

（六）禽产业 BU 总裁刘继青主要回答了禽产业及食品相关问题：

我也是 2006 年大学毕业之后，就加入了新希望体系，也一直在禽产业工作。我们现在禽肉、猪肉、生食、熟食各个类型肉食品，每年 200 万吨左右的销量，是比较大的。对于熟食转化的问题，我们都会按照客户的需求，做一定比例的匹配，今后也会逐步提高。

（七）执行董事长兼总裁张明贵对其他股东关心的问题做了回答：

1、关于干部的问题：

我们干部有非常典型的特点和共性。第一，整体来讲非常年轻，不管是年龄，还是心态和状态，确实非常年轻，几位 BU 总裁，今天还有一位海外总裁没有回来，他们都是 80 后，从 82 到 85 年，这确实是他们典型的共性特征。第二，核心的高管和我本人几乎都是一毕业就到了新希望这个大家庭，一直努力奋斗到今天，对新希望文化的认同和对忠诚，以及对这份事业的热爱也是他们共同的特性。第三，这几位高管基本都在基层一线做过业务，做过技术，又到平台做过经营，又到总部做过管理，他们的经历从整个经营和管理的环节应该来讲是非常完整的，都经过了十年的磨砺和成长，而且用他们的执行力和经营的结果和价值的兑付进行结果检验的。几位都是立过战功的，不是我们认为他好他就好，而是他们用过去十年的时间，用经营管理的结果来证明自己的。这是我们在新格局下新的体系和团队非常典型的三个特征。

我们这个体系里跟他们一样的优秀干部，新希望集团十几万员工，新希望六和十万员工，70 后、80 后以及 60 后都有非常优秀的。但是这次我们选的、提拔的不仅是优秀的，而是基于未来新希望六和所需要实现的战略目标和要采取的经营策略所需要匹配的能力是什么。这次我们选出来的经营干部，在年龄结构、能力结构、知识结构和未来所需要的战略导向结构，应该是非常匹配的。过去传统用人，你很好，你很不错，能力比较强就用你，这是一种用人方法。但是今天确实不适合，没有最优秀，只有更优秀，就看你的能力是否和企业的导向和投资人所追求的价值是不是匹配。而我们这些干部的能力结构、知识结构和需要的产业

导向结构，应该是深度咬合。这是我们新一届经营管理班子的整体格局，你们看到的是我们今天在座各位和线上的，还有很多四梁八柱，还有千万将士，我们是一张蓝图绘到底，这就是未来新三年的人才蓝图和人才地图。

2、关于股权激励的问题：

这次股权激励有两个核心的背景。

第一，新希望一直推崇员工与企业、企业价值共创共享共同成长，2020年初刘畅董事长和刘永好董事就亲自带领团队做了相当充分的酝酿和调研，酝酿中期和长期的股权激励计划，花了很多精力，所以我们今天出来的方案是千挑万选，是与未来发展导向和目标深度契合的。第二，这次股权激励不是为了激励而激励，而是我们清晰描绘和规划了未来三年的发展战略，具体的业务目标，具体的业务策略，来做了深度的绑定和咬合。

本次股权激励有什么特征和导向？

首先，我们这次强调的是目标牵引、战略牵引，真正在战略执行落地上实现企业价值最大化和员工成长的最大化。

其次，这次股权激励的过程也是上下同欲、共同讨论今天的战略共识和战略目标。这次战略体系的梳理，从刘畅董事长到各位经营管理层做了不下数十次的内外研究研讨，如何深度跟股权激励和未来目标进行结合，我们的战略目标和股权激励不是领导拍板的过程，而是上下同欲，对经营和管理达成共识的过程，包括股权激励的对象和过程安排，我们给一个方案是困难的，但是更为困难的是这个方案给完之后是不是能让大家真正认同这种目标和认同这种理念。但是这次从我的观察来看，我认为我们是做到了，就是共同认可这个目标，也认可这种管理理念，形成上下同欲。

第三，这次10亿上下的股权激励组合力度是空前的，一方面是各位投资人对公司的信任，对干部员工的信任，同时体现了数千名干部员工对公司发展的决心、雄心、信心。至少体现了以我为首的管理班子的决心和信心，让我们跟企业成长风雨同舟、荣辱与共。我们有这种绝对的信心，我们股权激励的力度表达很充分。

第四，股权激励的解锁条件也是在我们战略酝酿过程中，很多的指标都曾经

提出过，又改变过，后来我们认为科学的才是最好的。酝酿过程的核心，我们认为如何有利于实现这个目标，如何有利于让管理层的能力真正做到了会得到认可。刘永好董事也很关心，刘畅董事长亲自定了股权激励，比如说利润有两个变量，一个收入变量，一个成本变量，可能公司关心的是投入产出比，利润可能因为成本大幅下跌超额实现了，但收入可能因为猪价下跌了，这时候股权是解锁还是不解锁？我想是应该解锁的，因为管理层超额兑付了公司的价值，利润超额实现。但是由于行情波动，可能收入差那么一点，在我们这个行业里完全可能发生，这时候可能就会陷入一个激励僵局，这跟我们发展阶段性和行业属性有关。

我们的解锁有两个层面。第一个层面是我们激励方案公告里的条件，第二个层面，是我们还有更为系统的、全方位的内部激励对象考核条件，我们对每一项都有着非常清楚的激励体系安排，包括你们所讲到的量，还有过程的指标，每一个关键节点和核心过程的管控是根本。

我们有一整套激励体系，可以分三个维度，第一个维度是对短期激励的保障，以及对短期激励过程指标的强控，我很关心每个过程，不管是养猪的成本还是各种生产指标，还是风险指标，在我们短期我每个季度都会给大家兑现我们的现金部分，我要强管控、强考核。第二个维度，中期要有风险共担和分享，年度会关注过程之后产生的结果是怎样，让干部既要有技术管理导向，还要有经营导向。第三个维度，长期就体现的是共创共享共担。股权激励本质上是体现了我们围绕三年成长战略一系列管理的变革，这种激励机制的变革和经营的变革。

3、关于战略的问题：

我们这次对战略的理解，还是基于今天非常好的产业格局和布局，加之外部环境带给我们的机遇和挑战。我们新希望自身过去所成长积累的资源禀赋，面对外部环境的变化，哪些是机遇，哪些是挑战，哪些对伙伴是挑战，对我们可不可能是机遇？对战略环境和自身资源和机会资源的挖掘，我们还是有很多思考，也做了很多证实和证伪。我们认为今天对我们新希望四十年的积淀来讲，还是有很多战略机会可以捕捉，也能让我们今天比较成熟的产业链可以向价值链转化，包括食品上下游，我们会有上半场规划，下半场的安排。

如何能够把我们今天形成在农牧业的产业集团的规模基础变成规模能力、规

	<p>模优势，我们在产业上和组织架构上做了很多安排，这是我们做规划的背景。有这个背景，自然而然有了战略的形成，到今天具体战略落地策略的分解，然后到我们每一个年度，每一个季度，我们要实施和必须打赢的关键战役，关键的每个任务和安排。董事长是描绘蓝图，我这里是讲经营战略落地，每个产业就是执行。今天大家所关注的区域也罢，关注的品类也罢，料种也罢，在我们这个蓝图里都有非常清晰的规划和描述。</p> <p>有这些业务安排和战役安排，也涉及组织变革和组织转型。因为这些关键战役要打赢，核心靠能力支撑，而能力又投射在组织体系里边，这次我们对组织体系有很大的调整，对人才有精准的画像，什么样的人适合到这个组织的体系里。最后就是关于机制、文化、组织氛围如何匹配这个战略。</p> <p>我刚才只是把我们战略思考的起点和战略落地的逻辑跟各位做一个简单的分享。涉及到未来的业务目标，决心是坚定的，但是这个过程，只要是目标和增长，总是会有挑战，总是会有困难，但是我相信在各位投资人的指导、支持、信任下，在刘畅董事长的引领下，我们管理层有决心信心稳步推进战略和业务实施。</p> <p>4、总结：</p> <p>刚才大家提到产业的一些情况，有些同志讲得多，有些同志讲得少，我觉得不管解不解渴，公司的出发点是一样的，把公司的经营做扎实，把经营做透，把管理做到位，因为每个投资人每个问题的背后都是对我们的要求，都是希望我们达到的目标，我们最核心的是把这个能力建立起来，把队伍建立起来，让今天的问题变得更少，到某一天没有问题，或者问题更少，可能我们管理层就达到了要求。也要给我们一点时间和空间，相信我们能逐步达到大家的预期和要求。</p>
资料清单（如有）	无
日期	2021年1月31日