

# 新希望乳业股份有限公司

## 2021-2025 年战略规划

### 重要内容提示：

本战略规划不构成公司对投资者的实质承诺，请投资者注意投资风险。

### 一、使命

鲜活营养，让生活更美好。

### 二、愿景

科技驱动的世界级营养食品企业。

### 三、价值观

责任、创新、合作。

### 四、战略目标

三年倍增，五年力争进入全球乳业领先行列。

### 五、战略方向

鲜<sup>3</sup>战略（鲜立方战略）。

聚焦主业，在“新·鲜主义”下立体发展，打造乳业多细分市场的“鲜锐角”，集成大市场的“鲜钝角”，引领中国乳业鲜价值的发展。通过品类立体化、渠道立体化、品牌立体化及用户立体化，实现“新·鲜主义”的立体发展之路。

### 六、战略路径

“十四五”期间，在推进健康中国战略与美好生活更高目标的背景下，公司历经鲜战略（1.0）、鲜战略（2.0）之后，提出了第三代鲜战略——“鲜立方战略”。通过构建“品类立体化”，实现低温、常温、固奶等多赛道协同发展；完善“渠道立体化”，推动线上、线下渠道有机融合，公域、私域平台全域发展；推进“品牌立体化”，强化主品牌，锐化产品品牌，做强战略产品，打造全国性大单品，鼓励区域创新特色产品；实现“用户立体化”，以用户为导向，满足消费者的多层次、多场景、多元化新鲜营养需求。

品类策略：公司将坚持以“鲜”为核心主题拓展赛道。在低温领域“旗帜鲜

明，做大鲜奶”，一方面“推高鲜价值”，以“24 小时”系列产品为代表做极致新鲜的高品质产品，坚定不移地推动鲜奶品类的高速成长和份额提升；另一方面“拓展鲜边界”，以更加适合外围市场和下沉市场的低温产品将新鲜价值扩散到更大的半径范围，推动并收获常温向低温的消费升级和转化。在其他领域“态度鲜明，创造蓝海”，用更“鲜”的角度推动中高端常温奶和特色产品的发展；对奶粉、奶酪等品类保持充分的机会关注，并以乳品为出发点，积极探索包括新式乳茶在内的市场机会。无论公司涉足多少品类，“鲜”都会是共同的主题，都是公司介入市场的第一角度。

品牌策略：公司以强化主品牌，锐化产品品牌为核心品牌架构，做强战略产品，打造全国性大单品，鼓励区域创新特色产品。品牌主张：新·鲜主义；品牌定位：选新鲜，新乳业；品牌价值及品牌调性：新鲜、新潮、新科技；品牌受众：追求品质生活的新鲜一代。公司将推动主品牌前台化，并将奶源品牌、技术品牌、服务品牌、渠道品牌作为品牌后台，以不同的角色使命分解不同的品牌意义，在不同的场景、用不同的角度传递丰富的品牌信息，让公司的主品牌得以饱满、立体地呈现在消费者生活和心智中。

增长策略：公司将从四个方面持续推进跨越式增长，一是继续以迭代的鲜战略对接消费升级，坚持以新鲜价值为核心，做大鲜半径、做新全品类。二是持续以城市群扩张加速市场裂变。一方面推动裂变式扩张，以供应链覆盖半径内的城市群为靶向，以基地为圆心，快速实施复制和下沉，另一方面积极推进有质量的并购，通过并购后管理赋能推动内外延增长。三是坚持以数字化转型实现用户运营。通过数字化升级从牧场到用户的高效供应链，并构建私域性用户运营体系，增近与用户的链接与互动。四是以跨界思维谋求价值再造，战略性入局有结构性机会的新兴市场，实现公司社会价值和经济价值的跨越式增值。

管理策略：公司将采取“文化引领”、“组织创新”、“科技驱动”、“人才聚合”的管理策略，做有责任担当的社会企业，建立适应变化的生态型组织，提升供应链效率、赋能精准营养，以先进机制孵化、聚集、留驻优秀人才，不断向“生态化组织”的管理体系迭代。

总之，通过“鲜立方战略”和未来五年的努力，新乳业将推进新鲜战略的高质量发展，在多个细分市场谋划突破，形成全国性布局的“鲜钝角战略”，叩响

头部阵营和全球乳业前列的大门，力争成为中国乳业鲜价值的代言人，为消费者带来更多鲜活营养，为中国乳业提升产业和品牌竞争力贡献力量，共赢发展。

新希望乳业股份有限公司

董事会

2021年5月19日