



河南华英农业发展股份有限公司
未来五年（2023年-2027年）战略发展规划

二〇二三年四月

目 录

重要提示.....	4
一、总体战略思想.....	5
1. 外部环境研究.....	5
2. 内部环境研究.....	6
3. 研究结论.....	7
二、总体战略规划.....	7
1. 发展蓝图.....	7
2. 使命愿景价值观.....	7
3. 战略定位.....	8
4. 战略目标.....	8
5. 四大要素.....	8
6. 两条产业链.....	8
7. 战略关键.....	8
8. 发展阶段.....	8
三、业务战略规划.....	8
1. 食品业务板块.....	8
2. 羽绒业务板块.....	10
3. 其他业务板块.....	11
四、资本战略规划.....	11
1. 资本规划目标.....	11
2. 战略举措.....	11
五、战略保障体系.....	13

1. 党建引领.....	13
2. 纠偏机制.....	13
3. 公司治理.....	14
4. 组织保障.....	14
5. 人力资源.....	15
6. 企业文化.....	17
7. 科技创新.....	17

重要提示

本规划纲要系河南华英农业发展股份有限公司（以下简称：华英农业或公司）新一届董事会在深入学习领会党的二十大精神后，基于对行业及行业发展趋势的调研与研判，同时也咨询相关专家意见，并结合公司现有产业基础、优势和内部经营管理目标而制定的战略发展规划文件，其中涉及的未来发展目标、战略举措等前瞻性的陈述及预期，均系公司基于对未来行业发展形势和公司发展预期做出的预测性分析，不构成公司对投资者的任何承诺。

鉴于宏观经济环境、市场竞争形势和公司经营情况等不断发生变化，公司存在根据政策调整、市场变化以及实际经营和发展需要对本规划及目标作出适度调整的可能，敬请投资者注意投资风险。

未来五年（2023年-2027年）战略发展规划是公司前瞻布局，长期发展的重要纲领，在公司的资源配置及经营实践中发挥决定性作用。未来五年是华英农业重整成功后迈向更高质量和更深层次发展的战略机遇期，在新时代坐标中更好地谋划长远发展、明确新阶段公司的发展定位及战略目标，是提升华英农业整体功能和效率的迫切需要，也是增强公司竞争力、创新力、凝聚力、抗风险能力的内在要求。在此基础上，面对新形势，新发展，公司乘势而上，积极研究谋划，作出新规划。

一、总体战略思想

1. 外部环境研究

1.1 宏观环境

党的二十大报告指出，要以高质量发展推进中国式现代化，全面建成社会主义现代化强国、实现第二个百年奋斗目标。进入新发展阶段以来，当前我国经济运行仍然面临不少风险和挑战。从全球看，乌克兰危机延宕发酵、世界经济增长乏力、全球贸易受到冲击等严峻复杂的外部环境，给我国经济带来的影响在加深；从国内看，经济恢复基础尚不牢固，需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力仍然较大，产业链供应链运行不畅、企业生产经营活动受阻、科技创新能力不强等问题依旧存在。

内需是我国经济发展的基本动力，消费是内需的重要组成部分。中央经济工作会议将“着力扩大国内需求”作为2023年重点工作任务，提出要把恢复和扩大消费摆在优先位置。我国经济运行有望总体回升，存量政策和增量政策叠加发力，将给经济恢复发展带来重大积极影响；基数效应也将对经济数据形成一定支撑。

1.2 资本市场

从资本市场来看，以科创板注册制为起点，改革不断推进，随着证券法修订、新三板改革、注册制放开、北交所设立，我国逐步建立起多层次资本市场体系，推动了资本市场进一步发挥其经济枢纽作用。A股上市公司市值分布形状由“纺

锤”型向“金字塔”转变，呈现“大分化”趋势；随着注册制的放开，多元化的上市标准使得上市相对变得更容易，IPO数量及募资金额逐年上升，但退市规则修订后，资本市场逐渐形成“宽进严出”的态势。从板块估值来看，农林牧渔板块相较于食品饮料板块市盈率波动较大，呈现明显的周期性特征，食品饮料板块市盈率则较为平稳，较之农林牧渔板块市场规模更大，投资者关注度更高，更具资本价值。

1.3 行业环境

我国是世界第一大肉鸭生产国，随着居民收入水平提高，肉鸭行业具备长期增长基础；国内白羽鸭和麻鸭为主要肉鸭品种，麻鸭行业整体发展滞后于白羽肉鸭行业，产业化程度低，产业链各环节市场要素分散，从发展形势上看，白羽肉鸭短期内发展可能存在瓶颈，麻鸭短期和长期均具备较大增长空间。

根据中国羽绒工业协会发布的《中国羽绒行业高质量发展白皮书》显示，我国是世界上最大的羽绒及制品生产、出口和消费国。羽绒加工市场规模约350亿元，随着居民生活水平的提高以及对于羽绒制品的认知加深，市场规模有望进一步扩张，当前羽绒羽毛加工行业头部企业规模领先，行业内存在大量小微企业，柳桥集团、华英农业领跑第一梯队；虽然行业进入门槛低，但是优势企业在技术、资金、供应链和客户认可方面具备不同程度竞争壁垒。

中国预制菜处于行业发展初期，2022年中国预制菜规模达到4,196亿元，预计2026年有望达到10,720亿元（数据来源：《2022年中国预制菜产业发展白皮书》）；政府支持力度大；行业高度分散，准入门槛低，一级市场投融资火热，已上市预制菜企业估值定价反响较好。

2. 内部环境研究

华英农业作为国内首家鸭行业的上市公司，经过多年的发展，目前已形成集祖代和父母代种鸭的养殖、孵化、商品代鸭的养殖、禽肉产品及其制品的加工与销售、羽绒及其制品的加工与销售以及饲料生产为一体的全产业链生产加工企业，是全国农业产业化重点龙头企业及国内最大的工厂化养殖鸭产品加工企业之一。

公司围绕“肉鸭”和“羽绒”两大板块，在潢川、菏泽单县、江西丰城和安徽宣城开展业务，以产业立本，遵循“立足产业，整合资源，夯实管理，撬动资本，产融互动”的成长逻辑，推动公司成为产业型大公司，实现战略成长和突破，走出更大的格局和循环。此外公司还聘请外部专家对公司全要素、多维度进行全面分析，通过分析结果制定适用公司的发展战略。

3.研究结论

综合外部环境研究，以及结合公司业务的现实基础，华英农业战略委员会、董事会对公司未来发展进行了充分讨论，同时也咨询相关专家意见，提出公司战略制定的重点设计思路与方向：一是实践新发展理念，推进高质量发展；二是与国家战略、城市发展战略同频共振；三是把握行业机会，卡位预制菜行业风口；四是产业经营与资本经营齐头并进，产融互动；五是解决公司管理短板，打造持续发展基础条件。

二、总体战略规划

1.发展蓝图

（1）公司在新发展阶段，以新发展理念作为指导，着力推动高质量发展，以成为“世界鸭王”和“世界羽王”作为目标，战略聚焦于鸭产业，守正创新，汇集“人才、科技、资本、管理”四大要素，全力推进“战略组织化、组织数字化、资源能力化、能力平台化”四大工程，打造食品、羽绒两条全产业链。

（2）在食品领域，打造“从农场到餐桌”的全产业链条，高品质、差异化、特色化发展，先做强再做大，打造成为中国鸭肉行业的预制菜产业龙头；在羽绒领域，打造“从源头到消费端”的全产业链条，推动品牌升维、品质可控、功能升级，做强做大并举，引领中国羽绒产业升级、创新，成为全球羽绒领域的产业龙头。

2.使命愿景价值观

使命：引领产业发展，创造美好生活；愿景：品质华英、美好华英、百年华英；价值观：客户为先、奋斗为本，守正创新、绿色低碳。

3.战略定位

战略聚焦于鸭产业，打造“世界鸭王+世界羽王”。

4.战略目标

依托市场机会稳步发展，成为行业龙头企业，实现“世界鸭王+世界羽王”的双王目标。

5.四大要素

汇聚人才、科技、资本、管理四大新要素，促进新要素与旧要素（资金、政策、资产、土地等）相互融合，共同推动公司未来发展。

6.两条产业链

公司始终聚焦于鸭产业，紧紧围绕食品全产业链、羽绒全产业链做精做优做强；打造两条产业链，形成“一体双擎双翼”战略格局。

7.战略关键

战略关键主要把握五个方面：一是区域扎根，打造产业根据地和产业集群；二是产业深耕，坚持全产业链高质量发展，以客户和市场为中心；三是组织进化，提升管理能力；四是进行数字化转型，建设数字华英；五是进行产融互动，实体产业与资本深度融合，相互促进。通过五大战略关键形成合力，共同推进公司战略目标的实现。

8.发展阶段

采取“三步走”策略，从产业经营、资本经营、社会带动三个方面抓住各阶段战略重点，把握发展节奏。2023年，夯实基础，恢复产业链；2024年—2025年，业务结构优化，产业链一体化；2026年—2027年，产业集群，产融互动。

三、业务战略规划

业务战略设计包括客户选择、价值主张、活动范围、盈利模式和战略控制五大要素。

1.食品业务板块

1.1 业务定位

食品业务板块，是公司未来发展的根本，是走向未来更大发展的起点。食品业务板块坚持高品质、差异化、特色化路线，优化产品结构、提升产品附加值；坚持全产业链一体化发展路线，强链、补链，提升公司盈利能力、抗风险能力

1.2 业务模式

建立肉鸭（含麻鸭）全产业链，整合各方资源、能力，为 B 端及 C 端客户提供优质的预制菜产品。

1.3 客户选择

食品业务板块将以 B 端客户为主，专注中高端客户，不断深挖客户需求，与重点客户形成战略合作，优化客户结构。同时兼顾 C 端客户，在 C 端的布局以线上渠道为主，扩大品牌影响力、占领客户心智，重点关注经济发达且有食用鸭产品习惯的区域。

1.4 战略举措

公司通过七大战略举措实现在食品行业的发展，具体为：

一是先复产、再发展。

二是强协同、一体化；在潢川、单县、丰城逐步建立各区域内的全产业链，使链条上各环节都置于控制中。以全局的眼光统筹规划，推动内部产业链前端和后端发展互相配合、相互促进，实现内部效率与整体效益的最大化。

三是卡住位、抢市场；开发预制菜中央厨房业务，发挥华英的品牌优势、资源优势，利用信阳丰富的农业资源，打造中央厨房标杆项目，建立完整、安全的食品供应链体系，为大 B 客户提供预制菜产品；借助外力迅速开展业务，与国资、专业食材供应链企业合作，抢占信阳乃至河南区域市场。

四是打造特色鸭、中国味；在推进中国式现代化、倡导中国式美好生活的背景下，本土麻鸭以其更优的口感与风味获得市场高度认可。丰城华英已是国内麻鸭领域领先企业，公司把握麻鸭市场机遇，扩大已有优势，提升麻鸭在公司内的战略地位，进行战略投入，打造成为中国本土特色鸭品类的龙头。此外，种质资源是推进现代农业高质量发展的“芯片”，我国鸭种资源丰富，但本土麻鸭育种

相对落后。以长远发展的眼光来看，公司进一步开展麻鸭育种工作，以把握行业发展核心能力，引领行业发展、提升行业位势。

五是推动预制菜、大单品的发展；产品、品牌、流量是消费品企业业绩增长的三大支柱，“产品”又是其中最为基础的要素。公司将对预制菜产品体系进行升级，实行大单品策略，打造爆款；在大单品的打造上，不仅考虑大单品筛选与经营两大维度，还打造具备品牌心智、代表性的明星单品，从而提升客单价和复购率，增强消费者粘性。

六是强品牌、全渠道；系统构建品牌建设、品牌宣传能力，整合公司各细分业务渠道资源，加强渠道管理，前期将 B 端客户放在首位，兼顾 C 端客户；建立科学、完善的经销商管理制度，同时实行传统营销渠道与互联网渠道双管齐下，实现营销方式新型化、多元化；尝试与自带流量的 IP 合作，如产品销售、产品定制、供应链服务等。

七是实现低碳化、绿色化，将 ESG 融入公司推动相关行动；开展第三方光伏企业合作，践行低碳原则，通过发展环保项目降低肉鸭养殖污染。

2. 羽绒业务板块

2.1 业务定位

羽绒业务板块，是公司未来发展的重要支柱，特别是在重整后的初期阶段，对扩大经营规模、提升利润规模、恢复市场信心具有重要意义。羽绒业务板块现有业务根基扎实，具备进一步扩大市占率的基础，做强做大并举，在充分论证的基础上，合理扩大产能，占据市场位势；紧跟市场形势，积极跟进对保暖新材料的挖掘、研发，探索羽绒制品业务的开展。

2.2 业务模式

通过规模化采购、散收、回收再利用以及进口等方式采购羽绒原材料，经过精加工，再将符合客户需求的规格羽绒原材料出售给下游羽绒制品企业，此外围绕羽绒产品为客户提供原材料研发及市场营销等方面的赋能。

2.3 客户选择

以稳定经营和具有高成长性的海内外羽绒制品品牌企业为客户，通过提供稳定可靠的原材料和增值服务，切入客户供应链。

2.4 战略举措

公司通过五大战略举措实现在羽绒行业的发展，具体为：

一是扩大产能，提升自动化水平；提升华英新塘产能，扩大经营规模，注重产线技术升级，提升自动化、智能化水平，降低人力依赖。

二是主动赋能，引领客户；主动帮助客户塑造品牌形象，打造差异化，使得双方形成更深入、紧密的合作。

三是战略升维，保暖新材料；通过购买专利、获取代理权、委托研发、跟随研发等方式进行具有市场价值的保暖新材料开发，利用新型保暖材料与传统羽绒材料客户的高度重合性，进行业务的拓展实现客户资源的复用，为羽绒板块业务打开新的思路。

四是加大海外客户开发力度；在识别和规避风险的基础上，建立海外经营主体，提升海外客户的触达，提前进行羽绒加工及仓储的海外布局。

五是建品牌，重宣传；重视品牌宣传，通过企业官方网站、新媒体等平台进行企业形象塑造，积极发声，传达可持续发展理念，做羽绒原材料行业领军企业。

3.其他业务板块

除食品和羽绒板块，为了优化企业生产结构，在充分论证的基础上，公司还将开展宠物饲料、智慧餐厅和能源管理等业务。

四、资本战略规划

1.资本规划目标

秉持产融互动的理念，推动产业与资本的良性循环，提振公司市值、恢复融资能力，充分借力资本市场获得更大发展势能。

2.战略举措

2.1 积极开展市值管理

市值管理的基本逻辑是通过提升净利润及市盈率水平提升公司市值，净利润

的持续增长是基础，市盈率水平则取决于市场选择、资本周期、资本运作、4R关系和公司治理。遵循市值管理模型，按照“价值塑造→价值描述→价值传播→价值实现”的逻辑向资本市场传递积极信号，提升公司市值。

（1）价值塑造

根据公司已形成的战略规划体系，对公司未来的产业经营与资本经营作出明确的指引与规划，重新塑造产业前景和公司价值。

（2）价值描述

将公司战略转变为资本市场语言，通过各种渠道进行宣传，尽可能触达更多的利益相关方；其次，将公司战略分解为年度计划，并及时跟踪计划的执行情况。

（3）价值传播

合规、平等、主动、诚实守信地做好4R关系管理，对外传递积极信号，有效管理市场预期。公司价值传播将做好三方面的关系维护：一是分析师关系；积极主动的与行业头部分析师建立联系，加强与头部分析师的沟通交流，通过分析师渠道不断修正市场对公司的认可。二是投资者关系；公司将以“投资者就是上帝”的理念做好投资者关系管理，用投资者理解的语言，开展有针对性和侧重点的沟通。三是监管机构关系；公司与证监会、交易所、协会等监管机构保持良好的沟通关系。四是媒体关系；公司利用好媒体工具，进一步放大市场声量，做好市场沟通。

（4）价值实现

在公司市值的波动中开展资本运作，进行产融互动和价值实现，增强企业竞争力和股东财富；市值的陡升和高估，作为公司未来迅速成长的制空力量和核打击能力。

2.2 实施股权激励，打造同创共享的事业共同体

树立以奋斗者为本的激励理念，通过持续做大公司，保证公司、股东、激励对象等多方共赢，进而实现企业的长期可持续发展。为提高员工积极性，公司将设计科学合理、具有足够激励力度的股权激励方案并将在适当时开展股权激励。

2.3 开展资本市场融资，扩充公司资本实力

在公司及市场条件允许时，围绕公司的战略发展需要，以服务公司产业发展为宗旨，公司将结合自身现金流情况，合理有效发挥资本市场的优势，通过权益与债券融资工具、并购基金、战略合作、优惠政策、税收政策等方式，满足项目投资和各类生产经营活动的资金需求。

2.4 与信阳市政府成立预制菜产业基金

围绕公司的能力圈与生态圈进行股权投资，招引优质企业落户当地，打造信阳预制菜产业集群，推动产业升级和经济转型发展；对发展状况良好的企业，视情况纳入上市公司体系内，反哺主营业务、提升公司市值。预制菜产业基金注册在信阳，采取市场化的运营方式，政府（国资）发挥引导监督作用。基金委托外聘基金管理人管理，采取双 GP 模式进行管理，由华英农业、外聘基金管理人共同担任基金管理人。通过前瞻性研究，识别行业机会与风险，挖掘预制菜行业投资标的，追求可持续的价值与高质量的成长，充分发挥产业基金对于企业整体发展的支持作用。

2.5 探索和研究羽绒板块独立上市

当前市场实践显示，上市公司将其控股子公司挂牌新三板，后续申请北交所上市可一定程度上豁免部分审核。公司计划抓住有利机遇，根据公司羽绒板块业务发展情况，审慎研究其单独上市的可能性。

五、战略保障体系

1. 党建引领

以高质量党建引领高质量发展，加强公司的党建工作，学习理解党的大政方针，抓住时代机遇，规避政策风险，同时树立务实廉洁的工作作风，通过党建引领企业治理，把党建工作优势转化为企业发展优势。

2. 纠偏机制

在战略制定后，公司设立战略控制及纠偏机制，形成方案制定、方案实施、实施控制、反馈修正的管理闭环，保障战略目标的实现。此外，在战略实施后，

定期对战略规划、战略实施进行检查与评估。

3. 公司治理

为了实现重整后的健康运营，巩固投资者信心，公司将积极稳妥推进法人治理结构完善，发挥各类股东优势，提高企业发展活力，确保公司规范运作。

4. 组织保障

4.1 发展阶段

公司已步入全新的发展平台，进入一个新的发展周期，公司战略目标的清晰化要求组织快速渡过转型期迈向组织再造阶段。

4.2 体系设计

公司将对组织结构、部门职能职责和业务主流程三者的咬合关系进一步梳理明确，实现公司主营业务流程中各部门职能职责明确，降低无效运营管理成本、推动跨部门的良性协同，从部门、职能、权责等方面凸显“结构效率”。

4.2 管控模式

公司组织管控的核心问题是在各层级单位的上下之间责、权、利的划分。明确组织管控模式从而明确总部与下属企业的管理关系，伴随着华英总部和各子公司及事业部成熟，华英管控模式总体基调为先从战略管控型逐步走向综合管控型，公司各职能依据其管理能力和公司发展要求采取分层分类管控。

4.3 职能定位

公司进行全产业链和多区域布局，公司总部将进一步明确关键职能定位，发挥政策中心的角色，同时集中关键力量提高集团化经营效益，总部各项职能单位将承担制定标准、赋能宣贯和监督执行的关键责任。

4.4 组织结构升级

“组织跟着战略走”，组织结构必须随着组织的重大战略调整而调整。组织结构管理上，结合产业链布局，公司总部在内部管理价值链上补充营销、研发关键部门；在各区域成立区域子公司，关键业务熟食、羽绒、中央厨房板块形成事业部组织，强化其内部的组织独立运营和创新环境打造。以公司战略为导向，升

级组织架构，强化运营管理和业务管理职能，明确授权，提高公司的运营效率，增强企业的竞争优势，以适应竞争环境变化对经营管理的要求。

4.5 部门职责

明确各部门的职责，形成各部门责权利对等的组织体系，更好地发挥组织效能。

4.6 明确职能权限边界

明确集团和下属单位间，关键管理职能以及权限在各个层级的分布与界限，以市场为导向，让工作流快速动起来，减少内部管理损耗。

4.7 母子公司管控流程

建立公司关键流程的分析框架和目录，包括一级流程与二级流程，梳理优化以符合当前组织形态下所需的组织效能。

4.8 工作流程梳理

梳理工作流程，明确各业务流程中横向和纵向协同进行管理审批权限，让组织行为代替个人行为，减少运营风险。

5. 人力资源

5.1 体系设计

公司的人力资源管理体系设计将重点围绕“选、用、育、留”四个方面展开。

5.2 机制创新

经营机制的核心是人的动力机制。建立灵活的市场化用人机制与市场接轨，有助于激发企业活力。激励机制的重点是通过有行业竞争力的薪酬吸引优秀的人才加入，并通过科学的激励机制保持整个团队的竞争力。

5.3 岗位职级体系

根据岗位价值评估结果，梳理不同序列岗位之间的对应关系，并确定不同层级岗位的任职资格要求；明确各职级的任职资格，让员工对自己的发展“看得见，摸得着”，也为后续岗位聘用提供基础。

5.4 薪酬设计

从公司战略出发，结合外部薪酬状况，以及企业组织、岗位体系，建立科学合理的薪酬体系。在公司预算总额管理上，坚持效益导向、分级分类管理原则，构建工资与效益联动机制。

5.5 绩效设计

通过“基于战略与基于岗位的绩效管理相结合”的方式，把公司指标自上而下的宏观分解与自下而上的精细化管理结合起来。结合公司的发展阶段、战略目标和业务定位，明确各部门责任中心定位，构建差异化的考核体系，同时推行战略导向的绩效考核机制，驱动个人绩效与组织绩效的统一持续完善。构建“公司-部门-个人”3层次绩效管理体系；对于需要紧密配合的业务关联部门，在部门考核中增加跨部门考核指标，以促进多部门间协作；并将员工绩效考核结果同薪酬、晋升、评奖、股权激励等激励方式结合，激励员工的工作积极性。建立绩效管理与其它人力资源管理模块之间的有效连接，从而推动公司人力资源体系的良性循环。

5.6 人才战略

围绕华英农业战略目标，进一步明确人才强企战略，实施重点人才工程，逐步完善与优化关键人才的选、用、育、留创新机制。重点吸引技术类、管理类的高端型、专业型人才，为公司战略提供人才支撑。

5.7 人才建设

公司将逐步建立起内部培育和外部引进相结合的人才发展模式，并且构建一套具有特色的人才梯队建设体系。通过一套规范的人才获取流程，精准定位和匹配适合华英农业的关键人才画像，打造公司战略实现的人才池。此外，公司还将积极抓住新员工入职的前180天，让其了解公司、客户与产品体验和岗位适应锻炼，快速提升新员工对公司的满意度和岗位的适配度。

5.8 企业大学

建立企业大学推动企业转型。公司将通过搭建系统的人员培训体系，培养技术型、管理型的高素质人才，传承文化理念，促进内部达成共识，有效助力公司

的快速发展。

6.企业文化

企业文化与企业战略相互影响相互促进，公司将建立与战略意图相匹配企业文化，激发员工的创造性，增强员工的认同感和归属感，实现组织内部团结，同时可以弥补组织制度的不足，完善组织管理。公司将根据企业文化四层次理论(理念层、制度层、行为层、社会层)，逐步开展落实企业文化十项工程建设。

7.科技创新

科技创新是引领发展的第一动力，公司未来将在科技领域加强研发。在业务层面加强与科研院所的合作，积极引进相关研发人才；在内部管理方面，重视内部管理方式、管理流程的数字化。

河南华英农业发展股份有限公司

2023年4月13日