

新希望乳业股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

公司在宏观经济结构性调整、行业相对承压的背景下，聚焦“鲜立方战略”，通过多维发力实现优于行业的业绩表现。报告期内公司实现营业收入 112.33 亿元，同比增长 5.33%；归母净利润 7.31 亿元，同比增长 35.98%；归母扣非净利润 7.74 亿，同比增长 33.76%；销售净利润率 6.72%，同比增加 1.57 个百分点；资产负债率 56.51%，较期初下降 8.10 个百分点。

一、 公司年度经营工作回顾

（一） 坚定核心发展战略，创造长期韧性增长

2023 年 5 月，基于对宏观消费形势、行业发展态势的判断，结合公司自身的企业定位、资源禀赋，公司制定并发布了五年战略规划。将“做大做强核心业务，提升企业价值，五年实现净利率倍增”确定为新的五年奋斗目标，并确立了做强低温、科技创新、内生为主、并购为辅、分布经营、区域深耕的战略实现路径。

2025 年是五年战略的关键之年，公司精准锚定消费者对“安全、营养、美味、情绪价值”的核心诉求，通过产品创新、科技赋能与运营提效三维发力，持续夯实核心竞争力。公司以“鲜酸双强”为业务引擎，推动核心品类规模与营收占比双提升，持续推动“鲜奶源、鲜订单、鲜生产、鲜配送、鲜送达”的全链路新鲜保障体系能力的提升，同步拓展“鲜见（客户体验）、鲜享（场景渗透）、鲜动（用户互动）”的品牌价值维度，形成独特的八项“鲜能力”护城河。报告期内，公司的鲜酸业务、重点品牌产品、重点渠道都实现了高于整体增速的增长，并带动公司盈利能力的进一步提升，财务业绩和经营能力共同提升，实现高质量可持续增长。

（二） 治理升级筑牢根基，价值提升增强回报

2025 年，公司治理从顶层设计到实际执行进一步完善。公司按照新《公司法》《上市公司章程指引》等法规制度，对《公司章程》及相关治理制度进行了系统性修订，包括取消监事会及监事设置，转由董事会审计委员会承接相关监督职权，调整董事会结构，增设 1 名职工董事，持续提升治理效能。

可持续发展方面，公司始终坚持将可持续发展工作融入战略、纳入运营，在管理实践中深度融合可持续发展理念，连续 6 年发布可持续发展报告（社会责任报告）。报告期内，公司在 wind ESG 评级中获评 A，并获“南方周末”评选的 2025 年度 ESG 竞争力企业。

股东回报与投资者关系方面，公司持续聚焦主业，不断提高经营和治理水平，努力提升股东回报。2025 年实施的 2024 年中期分红和 2024 年年度分红总额较上年增加 90%；2025 年全年拟持续增加分红总额，提升股东回报水平。公司不断提升信息披露质量，创新和丰富投资者交流形式，通过多维沟通增强市场认同，推动“治理提升—业绩增长—价值共享”的良性循环。

公司连续六年蝉联德勤、哈佛商业评论等机构联合评选的“中国卓越管理公司”荣誉，也是第二次荣获该奖项金奖，成为唯一获此殊荣的中国乳企。

（三）科技赋能战略落地，创新驱动业绩增长

公司以生物科技为核心引擎，通过微生物战略资源库建设与自主菌株研发，构建起“科技-产品-市场”的业务链，推动核心产品业绩持续突破。

在生物科技研发领域，公司布局微生物战略资源库，建成 2,100 株规模的特色菌种资源库，系统性保护开发西南地区乳酸菌种资源；自主培育的菌株成功搭载“实践十九号”卫星完成太空诱变实验并顺利返回，标志着公司在特色菌株选育领域实现从“地面深耕”到“太空育种”的跨越，公司在微生物资源开发与应用领域位列行业领先梯队。乳酸菌科研团队主导 3 项行业标准制定，获政府专项经费大力支持，“乳品营养与功能四川省重点实验室”在 2025 年顺利完成重组并再度入选省级重点实验室序列，为产业创新筑牢研发基石。产业转化方面，自研菌株在活润、初心等战略产品中稳定应用，推动报告期内新品朝日唯品“芭乐酸奶”、活润“轻食瓶”、“奶皮子”酸奶等业绩表现优异。

围绕新质生产力扎实推进高质量发展，公司将生物科技研究体系不断深化，融入到现有产业中，坚持“鲜立方战略”，以“科技营养食品企业”为愿景，塑造面向未来的现代化产业体系。2025 年，公司申报专利共 39 项，其中发明专利 14 项；取得专利授权共 27 项，其中发明专利 6 项；荣获中国乳制品工业协会技术进步一等奖一项及多项省级科技奖。

公司继续坚持“鲜酸双强”品类发展策略和加大产品创新，推动高质量增长。低温鲜奶和低温酸奶均取得双位数增长——其中高端鲜奶、“今日鲜奶铺”均实现双位数增长；特色酸奶同比增长超过 30%，其中功能性酸奶品牌“活润”系列抓住质价比、代餐、0 蔗糖的消费趋势不断迭代创新，朝日唯品上市多款畅销新品，推动高速增长。

新品收入占比连续 5 年保持双位数且新品效率不断优化，助力公司业绩稳定增长。

(四) 深耕 DTC 核心渠道，推动新渠道高速发展

在 DTC 核心业务深耕中，公司通过组织模式创新、专业能力建设与人效持续提升，推动 DTC 模式占比稳步攀升，引领增长。订户渗透与模式创新双轮驱动增长，自主征订业务进一步打磨柔性供应链与交付体系，努力打造“产品-交付-服务-品牌”的综合优势。形象店“打奶”项目，通过还原“现打现饮”的“鲜活”仪式感，让品牌以更具烟火气的方式走进消费者日常，提升了品牌亲和力与美誉度，成为线下流量激活的重要触点。线上业务方面，公司快速构建直播矩阵，实现线上高效曝光；会员运营中台的落地应用，为精细化用户运营与全生命周期价值挖掘奠定坚实基础。

报告期内，在新业务、新渠道、新区域拓展上，公司呈现出“多点开花”的局面。公司专注 OTO（线上到线下）即时零售业务的洞察和研究，通过快速搭建组织并覆盖基地和城市群市场的“闪电仓”，强化“新鲜+即时”的优势，进一步巩固了公司核心品类的壁垒，公司即时零售业务实现了高速增长，显著引领大盘增长。公司强化对会员店、零食折扣等不同特点渠道的运营能力，并与茶饮、餐饮渠道深化合作，推动新兴渠道领跑增长。新区域拓展则围绕“城市群”战略，通过渠道结构优化、品牌投入聚焦与核心品类突破，在城市群市场的销额实现增长突破。

(五) 品牌建设多措并举，营销创新连接潮流

报告期内，公司持续将品牌价值融入消费者生活方式，打造情感联结与文化共鸣，实现了传播广度、情感深度与用户黏性的同步提升。

在品牌沟通方面，实现从品质功能告知到引领生活态度的创新跨越。“24 小

时鲜奶节”以“生活要新鲜”为核心，通过全国“1+N”城市联动，将新鲜乳品与都市品质生活深度绑定，成功塑造了一场全国性的品牌盛事。朝日唯品以“从土壤里长出来的品牌”抓住消费者感知品牌的场景和触角，引领“敬畏自然、敬天爱人”的生活方式。微短剧《中国式新鲜》，巧妙将公司的品牌观点，融入到消费者的家庭情感议题中，以社会共鸣实现品牌破圈，收获超千万播放量，于“时代财经”主办的第十八届时代营销盛典中荣获 2025 年度优秀案例，以及“财经网”主办的 2025 年度“新消费·新经济”评选中，荣膺年度影响力传播案例。

在情感联结与用户运营层面，初心酸奶品牌“浪漫 DNA”得到立体化演绎——通过联合航空公司打造“鹊桥航班”、长沙地标求婚、成都百人婚礼等浪漫事件，征集超万则用户浪漫故事，构建了从空中到地面、从线下到线上的全场景情感体验，极大提升了品牌温度与用户归属感，将“浪漫=初心”的品牌印记植入用户心智。与此同时，酸奶品牌“活润”以“喝活润，就轻松”为年度营销主题，选择与知名 IP 形象“暹罗厘普”联名合作，为消费者提供情绪的输出口；通过设计独特、有梗、可收集的高社交价值“周边”，将日常消费转化为社交游戏。夏进甜牛奶创新嫁接卡通形象“卡皮巴拉”，通过其“心态平和+情绪稳定+内核强大”的松弛感，实现了与年轻消费者深层的情感对话，为经典产品形象注入了鲜活的时代感与情感张力。

在文化赋能与 IP 共创方面，积极链接传统与潮流文化，为产品注入独特内涵。今日鲜奶铺围绕“非遗新国潮，今日正当浓”主题营销，合作五大区域新锐非遗传承人，共同创造非遗正当浓系列限定瓶；打造主题 TVC 商业电视广告，叙事“非遗”项目与城市、产品的连结，展现浓浓国潮味，实现了文化传承与品牌年轻化的双赢。常温产品方面，“夏进”延续瓶装奶“一瓶宁夏好牛奶”的主题，以“贺兰山+黄河水+西夏”串联出宁夏的独特记忆符号，为“夏进”的瓶装奶赋予更多自然的联想与有机理念，强化了品牌的地域文化属性。

在内部 MCN 内容传播、网红孵化与全员营销体系的构建上，公司通过体系化赋能与精细化运营，充分激发全员内容创作活力，全年累计产出数万篇优质内容，总阅读量突破亿次。

（六）“数智”转型持续推动，“数业”融合提质增效

IT 资产和基础设施方面，完成核心数字化系统的全景测绘，实现存量资产“一本账”清晰化管理和价值梳理；同时持续升级安全纵深防御体系，并通过精细运营云资源有效控制成本，筑牢数字化转型基石。

赋能业务变革方面，聚焦标准化建设，针对远场电商、送奶入户运营、重点资产全生命周期管理、稽核风控及税务管理五大场景开展深度再造。以用户与会员运营为中心，整合全链路触点，提升体验，进一步夯实营销数字化基础；以“流程在线、效率跃升”为目标，专项治理核心业务资产，强化核心资产全周期管理。

数据价值挖掘和智能化方面，公司秉持“数据驱动运营”理念，通过数字化运营大赛激发全员用数意识，以“小数据、深运营”为主线，打通“业务-数据-财务”闭环，推动营销、生产、采购等多领域创新实践；通过复合型数据人才培养项目，提升组织自主用数决策的能力，实现从“查看数据”到“运用数据”的价值挖掘，加速数据驱动运营。公司坚持“价值导向、场景落地”，以“数业融合”为原则筛选高价值需求，在营销、供应链、财务等多领域开展试点智能工具，持续完善管理机制、优化客户体验、提升运营效率。

（七）匠心铸牢食安根基，科技赋能全链溯源

公司将产品质量与食品安全视为企业经营的生命线，始终坚守“质量高于一切”的根本方针，构建起全链条、立体化的食品安全防护网。通过常态化法规宣贯、典型案例剖析与安全技能培训，将“质量安全第一”的理念深植于全员；同时以制度流程为纲、飞行检查为刃、激励约束机制为尺，形成覆盖全流程的闭环管控体系，确保产品品质全程可控、持续稳定。

报告期内，公司未发生重大质量安全事件，外部监督抽检 2,180 批次全部合格，以实绩诠释对食品安全的坚守。全链路数字化食安精准管控平台“鲜活源”持续迭代升级，深度赋能质量保证、质量控制与质量追溯，借助 AI 智能分析技术实现全过程透明闭环管理；质量分析模块通过数据重构大幅提升异常预警敏感度与分析精度，并成功与云南、安徽、浙江等地方政府食品安全信息系统实现对接。公司全链路数字化食品安全精准管控平台“鲜活源”于 2025 年荣获中国乳制品工业协会“技术进步一等奖”，为行业树立起数字化食安管控的标杆。

(八) 技术攻坚精细管控，全链深挖降本增效

2025年，新乳业供应链体系以成本精细化为核心原则，聚焦“技术攻坚、精细管控”两大方向，构建起“技术降本+管理降本+效能提升”的三维协同体系，在保障产品品质的同时，实现生产可控成本进一步降低，人效、财效、生产效率全面跃升，为公司盈利能力提升筑牢供应链根基。供应链技术降本方面，公司遵循“从易到难、重点突破”的路径，在清洁标签、菌种活性与稳定体系等核心领域取得关键性突破，推动成本优化与品质升级；管理降本方面，公司继续在精细化管理升级，细化梳理供应链成本可见的小数据，构建起覆盖供应链各环节的精准对标与持续改善机制。产品内控精准率、蛋白质利用率、设备综合效率、全年单吨人工等核心指标持续进步，供应链生态、资产使用效率等得到持续优化，构建面向未来的供应链核心竞争力。

二、 2025年度董事会工作情况

1、股东大会召开及决议执行情况

2025年，公司共召开三次股东大会，包括2025年第一次临时股东大会、2024年年度股东大会、2025年第二次临时股东大会，股东大会的召集、通知、提案和召开均严格按照《公司法》《上市公司股东大会规则》《公司章程》等相关规定执行。2025年第一次临时股东大会审议通过了《关于2024年度中期利润分配预案的议案》《关于执行仲裁裁决暨变更“一只酸奶牛”项目补偿条款的议案》《关于2025年度日常关联交易预计的议案》。2024年年度股东大会审议通过了《关于公司2024年年度报告及其摘要的议案》《关于<2024年度财务决算及2024年度财务预算报告>的议案》《关于2024年度利润分配预案的议案》等9个议案。2025年第二次临时股东大会审议通过了《关于2025年半年度利润分配方案的议案》《关于2026年度日常关联交易预计的议案》《关于变更注册资本及修改的议案》及《关于修订公司部分治理制度的议案》。

公司董事均出席了全部股东大会，董事会严格按照股东大会的决议和授权，认真执行了股东大会通过的各项决议。

2、董事会召开情况

2025年，公司共召开了四次董事会，董事会的召集、通知、提案和召开均

严格按照《公司法》《公司章程》及《董事会议事规则》等相关规范要求规范运作。审议通过了关于披露定期报告、回购注销限制性股票等事项的议案，对公司生产经营的重大事项认真谨慎决策，维护了公司及全体股东的利益。公司董事均亲自出席了全部董事会。

3、董事会专门委员会履职情况

2025年，董事会审计委员会召开四次会议，薪酬与考核委员会召开一次会议，根据董事会的专业分工，对相关议案进行了审议并提交董事会审议。

各专门委员会根据《公司章程》及相关工作制度，积极履行职责，勤勉尽责，充分发挥了专业职能和监督作用，促进了公司内部控制运行的有效性。

4、独立董事履职情况

公司独立董事根据相关法律法规的要求，出席公司董事会、专门委员会，独立履行职责，认真审议董事会的各项议案；充分发挥了自身专业和外部资源优势，在公司的生产经营、财务管理、关联交易、对外担保、权益分派等事项，与公司经营层充分沟通，促进董事会的决策更加科学合理；在工作中保持充分的独立性，切实维护公司和中小股东的利益；2025年度，公司共召开了2次独立董事专门会议。报告期内，未发生公司独立董事对公司董事会审议的有关事项提出异议的情况。

独立董事向董事会提交了《独立董事2025年度述职报告》，并将在公司2025年度股东大会上进行述职。

三、2025年度公司内部控制建设情况

本年度，公司严格按照《公司法》《证券法》《深圳证券交易所股票上市规则》等法律法规和中国证监会等监管机构的要求，结合自身实际情况，继续完善与公司经营规模、业务范围、竞争状况和风险水平等相适应的内部控制体系，规范治理架构和决策流程，完善严格有效的内部控制体系，诚信经营，规范管理，切实保障全体股东与公司利益，维护全体股东对公司信息的知情权、重大事项决策的参与权、经营收益的分享权；推进全面风险管理体系实施，确保公司长期稳健经营。

公司董事、监事、高级管理人员及其他负责证券事务相关工作人员积极学习

与履职相关的各项法律法规和规范性文件，参加监管机构、行业协会组织的培训，认真落实中国证监会及四川监管局对上市公司规范治理要求，致力于持续提升公司规范化运作水平。

根据《关于新〈公司法〉配套制度规则实施相关过渡期安排》《上市公司章程指引》等相关规定，为进一步提升公司治理效能，结合公司实际情况，公司不再设置监事会及监事，由董事会审计委员会行使《公司法》规定的监事会职权。公司第三届监事会监事自公司 2025 年 12 月 25 日召开的 2025 年第二次临时股东大会审议通过该事项之日起解除职位。

四、 信息披露和投资者关系工作

本年度，公司严格按照中国证监会《上市公司信息披露管理办法》《深圳证券交易所股票上市规则》《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 1 号——主板上市公司规范运作》等法律法规、规范性文件以及公司《信息披露管理制度》的要求真实、准确、完整、及时、公平地披露公司信息，反映经营和财务状况。通过各种便利措施方便公司中小股东参与公司股东大会，行使股东权利。

通过投资者电话、邮箱、投资者网上互动平台、现场调研、网上交流会等多种渠道与投资者、分析师等保持顺畅的沟通，及时解答投资者关心的公司经营、公司治理、发展战略等问题，对所有投资者公平披露信息，方便广大投资者全面了解公司相关信息，及时回复了互动易平台的全部问题，年内组织业绩说明会两次。

五、 利润分配

公司严格按照《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》和中国证监会《关于进一步落实上市公司现金分红有关事项的通知》《上市公司监管指引第 3 号——上市公司现金分红》，结合《公司章程》相关利润分配制度政策和审议程序实施利润分配方案，积极响应监管号召，加大对股东的投资回报。2025 年，公司实施了两次利润分配方案，一是以总股本 860,673,916 股为基数，每 10 股分派 0.35 元的 2024 年度中期利润分配方案；二是以总股本 860,676,864 股为基数，每 10 股分派 2.50 元的 2024 年年度利润分配方案。公司推进了 2025 年半年度中期利润分配——以实施权益分派股权登记日登记的总股本为基数，向

全体股东每 10 股派发现金股利 0.7 元,该分配方案已于 2026 年 1 月 16 日实施。

六、 未来发展展望

(一) 公司所处行业发展趋势和竞争格局

2025 年,中国乳制品行业进入深度调整期,整体增长承压,企业表现分化,阶段性挑战凸显。尽管短期波动,行业长期向好的基础依然稳固——当前国内人均乳制品消费量仍远低于世界平均水平,市场空间依然广阔。消费需求呈现更为复杂的结构性变化,“消费降级”与“需求升级”并存。消费者在回归理性、注重性价比的同时,对健康、营养与功能属性的要求持续提升,精神诉求与体验消费日益凸显。这一趋势加速驱动产品向低温化、功能化、场景化方向转型,低温鲜奶、特色酸奶等细分品类,以及面向新茶饮、老年营养、运动健康等新兴场景的产品有望实现更快增长。

当前,行业竞争格局保持“两超多强、细分赛道差异化竞争”的多元态势。在从成长期迈向成熟期的过程中,能够以科技创新精准满足多元需求、并实现高效运营的企业,更有可能把握结构性增长机遇。

(二) 公司发展战略

面对纷繁复杂的行业环境,公司客观认知挑战,更敏锐洞察其中蕴藏的机会。公司将“鲜立方战略”不断升级至新高度。企业使命上,坚持“鲜活,让生活更美好”理念,致力于引领健康、自洽、愉悦的新鲜生活方式。在品类上,以低温鲜奶和低温特色酸奶作为核心品类,继续推动低温“鲜酸双强”的矩阵式发展,主动拥抱年轻客群的高品质产品需求,结合自身供应链优势,积极探索风味饮料新赛道;与此同时,公司将基于全球行业格局、目标市场环境及自身资源禀赋,审慎评估、择机联动海内外布局,稳步构建国际化运营体系,打造新的增量突破。在战略落地上,将“鲜”从理念具象化为涵盖鲜奶源、鲜生产、鲜订单、鲜配送、鲜送达、鲜享、鲜见、鲜动的“八鲜”发展维度,持续升级全链路鲜活保障体系,致力于打造极速、新鲜供应能力。公司旨在通过“产业+生物科技+数字科技”构建坚固的竞争壁垒,打造独特的“鲜活生产力”,做大做强核心业务,实现企业可持续增长和价值提升。

(三) 公司 2026 年经营计划

2026年是五年战略规划的第二年，也是战略攻坚与成果深化的关键之年。公司将继续以“笃定核心价值、创造长期增长”为主线，聚焦战略赛道，积极探索第二增长曲线，深化战略落地，巩固核心优势，努力实现收入持续增长与净利率进一步提升，推动公司迈入高质量、可持续发展的新阶段。

1、深化战略落地，夯实长期价值根基：2026年是战略深化的关键节点，公司将以“鲜立方战略”为锚点，围绕用户需求与消费趋势的迭代，进一步强化核心能力。产品端，坚持科技驱动与差异化竞争，不断创新迭代，拓展细分场景产品，积极探索健康饮品；渠道端，深化区域市场深耕，加速空白区域的渠道铺设，以核心城市为圆心辐射周边市场；供应链端，全面贯彻“八鲜”运营，优化供应链管理，提升整体盈利空间。

2、聚焦核心品类渠道，释放增长全新势能：围绕“健康、美味、营养、个性化”的消费需求，持续强化核心品类竞争力。以DTC业务为核心，升级用户运营体系、提升用户粘性，持续推动新渠道、新区域、新业务协同发力，稳固多点支撑的高质量增长新格局。

3、持续加强品牌建设，赋能营销创新增长：持续进行品牌建设资源投入，以母品牌为核心筑牢信任底盘，同时强化子品牌与品类品牌的差异化定位。通过线上线下全渠道的品牌渗透与消费者深度沟通，系统性提升品牌声量与行业影响力，构建更好的品牌与用户认知，驱动业务的持续创新增长。

4、加速科技成果转化，构筑科技核心壁垒：深化生物科技创新与数字化转型，构建“技术-产品-市场”的科技转化链条，构建创新产品矩阵。持续精进全链路数字化转型，打磨兼具敏捷性与柔性的供应链体系，紧跟市场变化高效应变，以定制化的供应满足多样化需求，在保障产品品质的同时，最大化提升供应链效率与用户满意度。

5、优化运营组织效能，推动更高质量发展：持续推进全产业链的提速、提质、提能。完善人才培养与激励机制，构建敏捷组织，以高效协同的组织能力保障战略的全面落地。

6、完善公司治理体系，持续加强投资者回报：坚持合规运营，不断完善治理结构，加强ESG可持续发展，专注于核心竞争力的提升，通过稳健的经营业

绩和持续的分红回报投资者，提升公司的长期投资价值。

新希望乳业股份有限公司

董事会

2025年3月23日