

浙农集团股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年是“十四五”规划收官之年和“十五五”规划谋划之年，面对严峻的内外部形势和复杂多变的市场行情，公司在浙江省供销社、兴合集团的坚强领导、全体股东的支持，以及董事会、经营管理团队和全体员工共同努力下，始终秉持为农服务初衷，立足自身优势，克服重重困难，在承压奋进中实现提质，为农服务拓面增量，创新转型有序推进，安全稳定筑牢底线。同时，董事会持续加强公司治理规范，全体董事勤勉尽责，认真贯彻执行股东会通过的各项决议，保证了经营工作的平稳健康运行。现将 2025 年度董事会的主要工作情况报告如下：

一、2025 年度公司经营指标及经营情况

（一）2025 年主要经营指标

2025 年，公司实现营业收入 471.24 亿元，同比增长 12.26%；利润总额 13.45 亿元，同比增长 33.96%；归属于上市公司净利润 5.45 亿元，同比增长 43.44%。其中，农业综合服务实现营业收入 342.25 亿元，同比增长 28.16%；汽车商贸服务实现营业收入 116.18 亿元，同比下降 14.81%，医药生产销售实现营业收入 12.82 亿元，同比下降 21.49%。

（二）2025 年董事会重点工作

1、聚焦主责主业，彰显责任担当

2025 年，公司认真贯彻落实农资保供工作部署，扎实做好各项为农服务工作。作为 2025 年全国供销合作社农资保供重点企业与中国农资流通协会春耕保供重点企业，农资销售量增长显著，保质保量完成各级农资储备任务，有力有序开展农业社会化服务，充分发挥农资流通主渠道作用。面对钾肥等主要化肥品种市场行情波动，联合国内骨干钾肥企业发布倡议，持续强化货源组织与市场投放，切实彰显社有企业责任担当。公司持续探索涉农创新业态，推动农业社会化服务增量拓面，未来农场运营、高标准农田建设、智慧农业探索获得了央媒及社会各界广泛关注，社会效益持续彰显，为乡村振兴注入强劲动能。

2、统筹经营发展，夯实发展基础

2025年，公司持续优化经营策略，加强市场行情研判，全力稳住经营基本盘，筑牢稳健发展防线。深入开展基层调研，掌握一线经营实情，倾听基层诉求、破解发展难题。深化行业交流合作，精心组织筹办第四届农资行业G3会议，对标先进、取长补短。稳步完善网络布局，在云南、山东、上海及省内杭州、嘉兴等地新设6家区域公司，“省内深耕、省外扩张”持续深化。资源建设取得突破，核心资源实现战略性布局，特色产品资源有效拓展，石原金牛合资合作持续稳固。创利业务抢抓市场机遇，切实提升经营效益与发展质量。

3、推动创新转型，激活发展动能

公司锚定战略方向，聚力创新转型，全力推动各项战略布局、重点项目试点落地。涉农产业坚持“纵向一体化、横向规模化，推进创新发展”的思路，加快科工贸一体化协同发展。研发端推进杭州研发实验室建设，与湘湖实验室达成战略合作，产学研互动持续深化。生产端湖北枝江硫酸铵项目正式投产，浙江绿色肥料研发生产储备项目稳妥推进。贸易端持续强化产销衔接，自有品牌市场不断拓展，工厂产销稳步提升。汽车商贸服务深化品牌项目建设，优化渠道网络布局，多家门店建成投用。医药业务优化发展路径，推动主业协同发展。医药批零业务置出顺利完成，中医药板块实现战略聚焦，与省中医大达成合作，GAP基地建设持续拓面，中药材全产业链探索扎实推进。公司组织编制了“十五五”发展规划，为下步发展理清思路。

4、强化风险管控，赋能质效提升

2025年，公司持续强化风险管控，着力提升运营质效。深入开展内控风险排查，建立风险隐患整改销号机制，抓实法律事务、合同管理及三项资金管控，主动协调处置风险事项。全面落实内部审计全覆盖要求，健全审计监督闭环机制。牢固树立“大安全观”，坚守经营安全风险和生产安全风险底线，不断强化企业经营管理规范化水平。深耕管理创新与数字化转型，推进数据中台数据质量提升与NC平台升级等项目，积极探索AI应用试点，以数字化赋能科学决策、提升精益化管控水平。

5、优化治理体系，筑牢信披质量

2025年，公司持续完善现代企业治理体系，顺利完成内部治理架构调整，取消监事会、增设职工董事，完成届满独立董事更换工作，由审计委员会全面承

接监事会相关职能。同步修订完善《成员企业职工股权管理指导意见》《公司章程》《股东会议事规则》《董事会议事规则》等 30 项制度，治理结构更加规范高效。信息披露方面，公司严格按照规范履行信息披露义务，强化信息披露质量，真实、准确、完整、及时地发布三会决议、定期报告、临时公告等 138 份，涉及股份回购、股东增持、股权激励、对外担保、关联交易、套期保值、IPO 募投项目结项等各类事项，全年未出现补充和更正公告，体现了良好的规范运作水平。

6、深化资本运作，提升市场价值

2025 年，公司多措并举深化资本运作，切实维护资本市场稳定、增强投资者信心。顺利完成首期回购计划，累计回购数量为 1,189 万股，占公司总股本的 2.29%，回购金额达 1 亿元。配合实际控制人的一致行动人兴合集团披露首期增持计划，全年累计增持 265 万股，占公司总股本的 0.52%，增持金额 2,434 万元，彰显实际控制人对公司的发展信心。结合医药批零业务置出及农业综合服务收入增长形势，完成中信、申万、万得、同花顺等行业分类调整，成功进入农化相关行业分类，有效提高资本市场辨识度。同时顺利完成第三期限制性股票股权激励的解除限售，健全公司长效激励机制。通过“线下沟通+实地调研”方式，积极推介公司长期投资价值与红利回报优势，加强长线机构资金沟通，推动股东结构持续优化。

7、聚焦党建引领，推动融合发展

2025 年，公司全面贯彻落实党的二十届四中全会精神，深入开展中央八项规定精神学习教育，认真组织学习贯彻习近平总书记重要讲话和重要指示精神，常态化落实“第一议题”制度，严格执行“三重一大”决策机制。通过深化党建与业务融合，推进各类党建项目落地，培育“五彩耘”党建品牌，切实做好队伍建设、人才培育和群团工作，不断夯实组织根基、激发干事创业活力，为公司高质量发展提供组织保障。

二、2025 年度公司董事会运行情况

（一）董事会会议召开情况

2025 年，公司董事会严格按照《公司法》《公司章程》等法律法规、规范性文件及相关监管要求，根据经营管理需要召开董事会会议审议公司重要事项，有效地发挥了董事会的决策作用。2025 年董事会共召开 6 次会议，具体情况如下：

1、2025年4月24日，公司召开第五届董事会第十一次会议，审议通过了《关于公司2024年度总经理工作报告的议案》《关于公司2024年度董事会工作报告的议案》《关于公司2024年度财务决算报告的议案》《关于公司2024年度利润分配预案的议案》《关于公司2024年年度报告及其摘要的议案》《关于公司2025年第一季度报告的议案》《关于公司2024年度募集资金存放及使用情况的专项报告的议案》《关于公司2024年度内部控制自我评价报告的议案》《关于2021年限制性股票激励计划第三个解除限售期解除限售条件部分成就的议案》《关于回购注销2021年限制性股票激励计划部分限制性股票的议案》《关于公司募投项目结项并将节余募集资金永久补充流动资金的议案》《董事会关于独立董事独立性自查情况专项报告的议案》《关于会计师事务所2024年度履职情况评估报告的议案》《关于增加公司2025年度套期保值额度的议案》《关于提请召开公司2024年度股东大会的议案》；

2、2025年5月16日，公司召开第五届董事会第十二次会议，审议通过了《关于以公开挂牌方式转让全资子公司股权的议案》；

3、2025年8月27日，公司召开第五届董事会第十三次会议，审议通过了《关于公司2025年半年度报告及其摘要的议案》《关于2025年半年度募集资金存放与使用情况的专项报告的议案》《关于调整2021年限制性股票激励计划回购价格的议案》《关于变更公司注册资本及修订<公司章程>的议案》《关于修订、制定公司部分治理制度的议案》《关于提名第五届董事会独立董事候选人的议案》《关于公司续聘2025年度会计师事务所的议案》《关于提请召开公司2025年第一次临时股东大会的议案》；

4、2025年9月15日，公司召开第五届董事会第十四次会议，审议通过了《关于选举代表公司执行事务的董事的议案》《关于选举公司审计委员会召集人及提名委员会、战略委员会成员的议案》《关于调整公司部分高级管理人员职务的议案》；

5、2025年10月17日，公司召开第五届董事会第十五次会议，审议通过了《关于公司2025年第三季度报告的议案》《关于修订、制定公司部分治理制度的议案》；

6、2025年11月26日，公司召开第五届董事会第十六次会议，审议通过了

《关于公司 2026 年度日常关联交易预计的议案》《关于公司 2026 年度对外担保额度和审批权限的议案》《关于公司 2026 年度开展票据池业务的议案》《关于公司 2026 年度开展套期保值业务的议案》《关于公司 2026 年度使用闲置自有资金进行投资理财的议案》《关于公司 2026 年度向银行申请综合授信额度的议案》《关于公司 2026 年度对外捐赠额度的议案》《关于公司 2026 年度向下属控股企业提供财务资助的议案》《关于修订<商品期货套期保值业务管理制度>的议案》《关于提请召开公司 2025 年第二次临时股东大会的议案》。

（二）股东大会的组织召开情况

2025 年度，公司董事会召集并组织了 3 次股东会会议，会议采用了现场与网络投票相结合的方式，在审议影响中小投资者利益的重大事项时对中小投资者的表决单独计票，切实保障了中小投资者的参与权和监督权，具体情况如下：

1、2025 年 5 月 16 日，公司董事会组织召开 2024 年度股东会，审议通过了《关于公司 2024 年度董事会工作报告的议案》《关于公司 2024 年度监事会工作报告的议案》《关于公司 2024 年度财务决算报告的议案》《关于公司 2024 年度利润分配预案的议案》《关于公司 2024 年年度报告及其摘要的议案》《关于公司 2024 年度募集资金存放及使用情况的专项报告的议案》《关于公司募投项目结项并将节余募集资金永久补充流动资金的议案》；

2、2025 年 9 月 15 日，公司董事会组织召开 2025 年第一次临时股东会，审议通过了《关于变更公司注册资本及修订<公司章程>的议案》《关于修订、制定公司部分治理制度的议案》《关于提名第五届董事会独立董事候选人的议案》《关于公司续聘 2025 年度会计师事务所的议案》；

3、2025 年 12 月 12 日，公司董事会组织召开 2025 年第二次临时股东会，审议通过了《关于公司 2026 年度日常关联交易预计的议案》《关于公司 2026 年度对外担保额度和审批权限的议案》《关于公司 2026 年度开展票据池业务的议案》《关于公司 2026 年度开展套期保值业务的议案》《关于公司 2026 年度使用闲置自有资金进行投资理财的议案》《关于公司 2026 年度向银行申请综合授信额度的议案》《关于公司 2026 年度对外捐赠额度的议案》《关于公司 2026 年度向下属控股企业提供财务资助的议案》《关于修订<商品期货套期保值业务管理制度>的议案》。

（三）董事会各专委会履职情况

董事会各专门委员会严格按照《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》和各专门委员会工作细则，勤勉尽责，充分发挥了专业优势和职能作用，为董事会决策提供了良好支持。战略委员会围绕公司战略规划，对各板块实施高质量发展进行系统论证和谋划，推动各项战略举措的落地，开展 ESG 相关事宜专题研究。提名委员会提名公司第五届董事会独立董事候选人，并对候选人员的履历资料、任职资格和部分高级管理人员调整事宜进行了认真研究和审议。薪酬与考核委员会对报告期内董事和高级管理人员的薪酬进行了考核认定，并对公司 2021 年股权激励计划回购注销、回购价格进行了详细研究。审计委员会承接监事会相关职能，恪守审计监督与风险防控核心职责，对公司内部控制制度执行情况进行有效监督，定期了解公司财务状况和经营情况，督促和指导公司审计部门对公司财务管理运行情况进行定期和不定期的检查和评估，对募集资金存放与使用情况进行核查，保证公司财务数据的真实和准确。

（四）独董职责与独立作用切实发挥

公司的三位独立董事根据《证券法》《公司法》等有关法律法规及公司《独立董事工作制度》的规定，认真履行独立董事的职责，勤勉尽责，按时参加股东会、董事会、各专门委员会以及独立董事专门会议，参与公司重大事项的决策，切实履行诚信勤勉义务，充分发挥独立董事的独立监督和专业指导作用，维护了公司的整体利益和中小股东的合法权益。在此期间，独立董事对董事会审议的各项议案均未提出异议。

三、2026 年度董事会重点工作

2026 年，宏观环境依旧复杂严峻，全球百年变局加速演进。作为“十五五”规划开局之年，面对新形势新任务，我们将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，贯彻落实党的二十届四中全会精神和中央经济工作会议、农村工作会议精神，在浙江省供销社、兴合集团的坚强领导，以及全体股东的支持下，保持战略定力、坚定发展信心，紧扣高质量发展首要任务，持续提升经营管理质效，奋力实现质的有效提升和量的合理增长。

2026 年董事会将重点做好以下几方面工作：

1、聚焦战略引领，推动主业升级

坚守战略导向，贯彻落实“十五五”发展规划，统筹推进三大核心板块协同发展。农业综合服务业务锚定“成为中国一流的现代农业综合服务商”愿景，不断推动产业链延伸、绿色化转型、科工贸一体化发展，切实增强企业的核心竞争力和保供稳价为农服务能力。汽车商贸服务在保持行业领先的运营质量基础上，进一步探索新能源汽车业务，持续优化销售服务网络，全面提升客户体验。中医药业务锚定“中药材全产业链引领者”目标，重点围绕供应链业务、战略大客户业务、市场自主业务，打造中医药产业科工贸一体化高质量发展样板。

2、聚焦精益管理，提升经营质量

始终坚持风险第一、业务第二，强化市场研判、严控风险敞口，重点抓好三项资金与货权管理，有效防范化解各类经营风险。持续强化审计监督职能，聚焦重点领域、关键环节和重要岗位，深入开展经济责任审计、专项审计和跟踪审计，切实发挥审计全过程监督保障作用。牢固树立安全发展观，严格落实安全生产责任制，常态化开展安全教育培训和应急演练，坚决防范和遏制重特大事故发生，守牢守稳安全发展底线。

3、聚焦资本运作，聚势延链强链

积极发挥资本市场平台功能，着眼产业链上下游发展方向，加强行业研究与标的筛选，积极寻求与公司战略协同、能够补链强链的投资并购机会。持续提升市值管理水平，实施价值提升行动，以资本力量助推主业做强做优做大，促进企业价值在资本市场得到进一步认可，实现价值创造与价值实现的良性互动。扎实推进 ESG 报告编制工作，系统展示公司在环境、社会和公司治理方面的实践与成效，持续塑造资本市场良好形象。

4、聚焦机制改革，打造数智浙农

持续推进体制机制创新，优化集团治理架构与管控模式，理顺内部协同机制，全面提升整体运营效能。以数字化转型为抓手，聚力打造数字浙农，推动技术创新与业务发展深度融合，加速科技成果产业化应用，以创新驱动破解发展瓶颈。深化管理数字化、产业数字化，提升经营管理效率与决策水平，加快在农业全产业链场景落地应用。积极探索人工智能在供应链管理、客户服务、农技服务等领域的深度应用，以数字化、智能化赋能企业提质增效，为高质量发展注入强劲动能。

5、聚焦人才建设，激发组织活力

平稳推进事业传承，构建梯队化人才储备体系，以长远站位、包容机制做好选人用人，确保关键岗位后继有人、事业长青。坚持外引内培并举，加大外部高端人才引进力度，配套具有竞争力的薪酬体系和发展平台，加速形成人才集聚效应。持续探索科学系统的培养模式，提升队伍专业能力和综合素质，为战略实施提供坚强人才保障。做实做细员工关怀举措，关注员工身心健康与职业发展需求，增强员工的归属感和幸福感，营造有温度、有奔头的干事创业氛围，不断提升组织凝聚力与战斗力。

6、聚焦党建引领，筑牢思想根基

坚持和加强党的全面领导，充分发挥党委把方向、管大局、保落实的领导作用，以高质量党建引领和保障公司高质量发展行稳致远。把党的领导落实到公司经营治理各环节，保障重点工作落实，更好推动党建工作与生产经营深度融合。深入开展学习教育，推进作风建设常态化长效化，为公司高质量发展提供坚强作风保障。

浙农集团股份有限公司董事会

2026年4月25日