

新希望六和股份有限公司

2019 年度董事会工作报告

公司近年来一直坚持“做强饲料、做大养猪、做精肉禽、做优食品、做深海外”的中长期战略，打造产业间畜禽多元化与产业内农食一体化的均衡布局，致力于成为具有稳定成长性的优质蓝筹股，引领行业科技创新的现代化企业，中国农牧食品企业国际化的排头兵，投资者友好型公司，以及积极承担社会责任的美好公司。

2019 年国内农牧行业从行情角度看呈现出猪禽齐升局面，但从经营环境角度看则各有不同。在猪产业上，非洲猪瘟继续从北到南在全国更多的省份蔓延扩散，虽然猪价已走出底部区域并在下半年出现大幅上涨，吸引企业和农户重新开始补栏，但非洲猪瘟防控形势依然严峻，全行业的补栏增产举步维艰，年末生猪存栏下降 27.5%，全年生猪出栏下降 21.6%。在禽产业上，从去年中期开始的景气上行，在非洲猪瘟引发的禽肉替代效应的加持下，一直延续至今，但长期的禽价高位运行也引发了禽养殖的新一轮产能扩张，使得行业内供求关系发生逆转，全国全年白羽肉鸡种鸡存栏同比增长 11.8%，禽肉产量也同比增长了 12.3%，过剩风险逐步加大。在饲料产业上，非洲猪瘟导致猪料需求大幅减少，但业务均衡、料种齐全的大型饲料企业能够从禽产业的旺盛需求中获得禽料的增长机会，中美贸易摩擦的反反复复依然使大宗农产品进口面临巨大的不确定性，但相比去年刚刚爆发之时，中国企业已然具备了更平和的心态与更丰富的办法有效应对，化

解风险。2019 年初发布的中央一号文件，在过去五年间侧重于农业现代化、供给侧改革、发展新动能等主题的基础上，进一步强调决战决胜脱贫攻坚，也为当前公司发展战略结合社会综合效益指明了方向。

为了支撑多元化业务组合与一体化商业模式的顺畅运行，进一步提升专业化经营能力，公司在 2018 年底进行了组织架构优化调整，改变了自 2011 年重组上市以来，为了保证平稳过渡而采用的区域主导型架构，转变为业务主导型架构，组建了饲料 BU、禽产业 BU、猪产业委员会、食品事业群、海外特区五大战略业务单元。2019 年是公司以五大战略业务单元的新架构运行的第一年，各项业务运行良好，专业能力进一步提升，饲料、禽、食品、海外都取得不同程度的增长，猪产业也在抵御非洲猪瘟的同时加大力度发展。在资本运作方面，公司在 2019 年完成了大股东股份增持，实施了公司股份回购与股权激励计划，并在 2020 年 1 月初顺利完成 40 亿元可转债的发行与上市，借助资本市场支持实业发展，有效维护广大投资者利益，实现管理团队与公司整体、广大股东的共同发展，为股东持续提升投资价值。公司也凭借在环境、社会、公司治理（ESG）方面的优秀表现，被中财绿金院评为 A 级，位列评选公司的前 20%。通过上述努力，报告期内，公司共实现营业收入 820.51 亿元，同比增长 129.87 亿元，增幅为 18.80%；实现归属于上市公司股东的净利润 50.42 亿元，同比增长 33.37 亿元，增幅为 195.78%。

一、2019 年度公司从事的主要业务

（一）饲料业务

饲料根据所包含营养成分的范围可分为预混料、浓缩料、配合料（或称全价料）。预混料就是维生素、矿物质、氨基酸等各类营养添加剂的混合物；在预混料基础上加入各类动植物性蛋白就形成了浓缩料；在浓缩料基础上进一步加入各类能量类原料就形成了配合料。从最终的营养需求看，营养添加剂用量少但单位价值高，能量类原料单位价值低但用量大，蛋白类原料介乎二者之间。在 2019 年全国 2.3 亿吨的饲料中，预混料仅占约 2%，浓缩料约占 5%，而配合料占比则在 92%以上。绝大部分饲料企业生产的都是配合料。大型企业由于配合料产量大，对预混料与浓缩料需求也较大，通常会自主生产预混料与浓缩料。中小型企业因为规模小，通常只生产配合料，其所需的预混料或浓缩料，就从大企业的预混料单元，或其他独立的预混料企业购买。一些规模养殖户也会直接购买预混料或浓缩料，再自行混合加入蛋白类、能量类原料后使用。公司的饲料业务中，既有预混料与浓缩料，也有配合料，其中预混料与浓缩料既直接对外部市场销售，也对内部的配合料工厂销售。

饲料根据饲喂动物的又可分为禽料、猪料、水产料、及反刍料等。2019 年全国饲料产量中，禽料、猪料、水产料、及反刍料分别占 51%、33%、10%、及 5%。公司的饲料产品包含上述所有类别。由于公司下游还有白羽肉禽与猪养殖业务，所以公司生产的禽料和猪料，除向外部市场销售外，也供下游的合同养殖户、内部养殖场使用。而公司生产的水产料、反刍料则都是向外部市场销售。

饲料业务的主要经营环节包括技术研发、原料采购、生产加工、销售服务，通常简称为“技、采、产、销”。其中，技术与采购两个环节的互动最为紧密。这是因为饲料产品的原料成本占到售价的80-90%，买到便宜的原料是成功的关键要素之一。但原料采购也不能只考虑成本，而是要同时兼顾营养需求。原料类型成百上千，由此形成的配方组合更是成千上万，企业需要根据特定时间下不同原料的营养含量、成本，设计出满足特定营养需求、同时成本最低的配方，继而做出恰当的采购决策。当配方明确、原料齐备之后，生产加工环节主要关注生产效率与产品品质。而销售服务环节则主要关注客户的开发与维护，向不同的客户群体销售满足不同需求的产品，通过附加服务帮助农户提高养殖水平，优化分销环节的费用与效率，以及把客户需求与产品问题及时反馈给技术研发部门，形成良好互动。

近年来国内饲料行业已经进入成熟阶段，2014-2019 年全国饲料产量同比增速分别为 3.8%、1.4%、4.5%、5.9%、2.8%、-3.7%。在平稳增长的总量之下，不同动物种类饲料会因为长、中、短周期的不同影响，呈现出不同的增长态势。长周期是指产业升级与技术进步的周期，例如下游规模化养殖程度更高、配合料渗透率更高、技术相对更成熟的禽料，近年来总体增幅相比猪料、水产料会慢一些。中周期则是指畜禽产品自身供求关系与价格变化的周期，下游某种类型动物养殖量周期性的增减，会影响上游对应类型饲料销量的增减。短周期则是指影响特定动物的自然灾害与动物疫情，例如 2017 年上半年影响禽料的 H7N9 流感、2017 年影响水产料的南方暴雨洪涝、以及从 2018

年中开始延续至今极大地影响猪料的非洲猪瘟。根据中国饲料工业协会统计，2019 年全国猪料产量同比下降 26.6%，这背后就叠加了常规猪周期低谷期与非洲猪瘟的双重影响。尽管非洲猪瘟导致的猪肉短缺拉动了禽肉及禽蛋的替代性供应，继而拉动禽料增长了 17.1%，但禽料增量不足以弥补猪料降量的影响，因此全年产量也将出现近六年来首次同比下降。

无论是行业整体的成熟，还是长、中、短周期的影响，都使得竞争日趋激烈。各家企业一方面立足于现有业务各环节，努力提升创新，另一方面也在产业链上下游延伸，优化自身战略定位。在技术研发环节，微生物发酵技术催生了生物环保型饲料的发展，在水产料方面出现了由沉性颗粒料向浮性膨化料的升级，在其他品类上也都出现了根据饲喂阶段越来越细分的料种。在原料采购环节，企业不断加大对更多样的新型原料的探索，而对于常规大宗原料也通过战略合作协议、参股或自营等形式锁定上游重要原料基地，并借助大数据与期货等金融工具提高大宗采购的精准性。在生产加工环节，更加高效便利的物流能够支撑更大半径的运输，催生了越来越多更大产能的饲料工厂，企业通过更集中的规模化生产提升效率，同时也通过专业化车间或专业化生产线提升品质。在销售服务环节，企业在销售饲料产品之外，也为农户提供多种形式的增值服务，例如技术指导、动保兽医、融资支持、信息服务、畜禽代销等，增强客户粘性，缩短分销环节，提高直供比例，帮助农户提高养殖效率，增加收益。

在产业链上下游延伸方面，则既有向上游的原料种植与贸易环节

延伸，也有向下游的养殖环节、屠宰与深加工环节延伸。相较而言，由于猪禽之间的差异（详见白羽肉禽业务中的介绍），禽料企业向下游延伸到养禽、禽屠宰环节的情况出现得较早，也较多；而猪料企业延伸到养猪、猪屠宰环节的情况，则相对较晚，早期较为少见，但在最近两轮猪周期中，特别是非洲猪瘟之后，也正变得越来越多。这种向下游环节的延伸，反映了饲料企业掌控下游养殖与消费需求的诉求，在确保上游饲料产能得以充分利用的同时，也获取下游环节的利润。而这背后的原因又在于全行业供求关系转变，下游养殖环节逐渐规模化，行业价值的重心正逐步从过去的饲料环节，转向下游的养殖环节、食品环节。

无论是现有业务的提升创新，还是产业链上下游的延伸，都需要企业自身各方面综合实力的支撑。大企业由于综合实力较强，在竞争中优势越来越明显，市场占有率逐步提升，继而引发行业集中度逐步提升。从 2013 年到 2019 年，全国饲料企业的数量从 10,000 多家下降到 7,800 余家，而单厂年产 10 万吨以上的企业数量却从 460 家上升到 621 家。2019 年的非洲猪瘟更是加速了行业的洗牌与整合。中小饲料企业本身在技术、生物安全等各方面相比大企业具有短板，在销售中又以家庭农场、小规模散养户为主要客户，后者在非洲猪瘟中受影响又相对更大，这就使得中小饲料企业相比大型饲料企业而言，受影响也更大。大企业在成功扛过非洲猪瘟的影响之后，将会面临更多的市场空间。

公司的饲料业务经过长期发展，已经在国内饲料行业多年保持规

模第一的地位，其中禽料全国第一，猪料、水产料及反刍料也位列全国三甲。作为行业领先企业，公司也随着行业的形势变化，依托其领先地位来引领行业拥抱变化，持续打强产品力、采购力、生产力、服务力，推出生物环保型饲料和无抗饲料，淘汰落后产能，打造大产量标杆工厂。在此基础上，积极推动产业链延伸，探索商业模式转型升级。一方面，我们充分利用过去布局的下游产业链基础，通过新设投资、或内部业务结构调整，积极发展饲料-养殖-屠宰一体化项目，积极投资与收购食品、销售的相关项目，稳步推动自身从饲料企业向养殖、食品企业转型；另一方面，我们在全行业率先推出了为农户提供技术服务、金融服务的“诸事旺”（禽旺、猪旺、鱼旺、牛旺、羊旺）项目，以及面向大型养猪场的托管服务，在养禽和养猪领域都设立了养殖培训管理公司或养殖服务公司，促进与规模化养殖场或养殖户的直接对接，同时稳步发展担保业务，共同促进饲料业务的发展。

（二）白羽肉禽业务

白羽肉禽是指快大型白羽肉鸡与白羽肉鸭，具有生长周期短、饲料转化率高的特点，国内每年出栏超 40 亿只白羽肉鸡、约 30 亿只白羽肉鸭，它们与超 30 亿只黄羽肉鸡，共同构成了国人禽肉消费的主要来源。白羽肉禽业务包括种禽繁育、商品代禽养殖、禽屠宰、禽肉深加工。由于国内白羽肉禽产业的规模化、产业化发展起步较早、成熟度较高，加上白羽肉禽养殖的单批出栏数量较大，通常需要与大规模的工业化屠宰配套。因此，无论是在商品代养殖环节由公司一体化自养，还是采用“公司+农户”合作养殖，很多企业都会以“禽饲料-

商品禽养殖-禽屠宰”的产业链或一体化模式出现。少数大型企业还会在上游的种禽环节、下游的禽肉调理品环节分别做进一步的延伸，形成更加完整的产业链。

种禽繁育环节可以细分为育种和种禽养殖。育种特指高代际优良原种的选育，种禽养殖则是指对选育出来的优良品种进行扩繁，产出商品代鸡苗、鸭苗。育种环节的技术复杂度非常高，也需要长期的研发积累，目前大部分由国外专业种禽企业掌控，国内的个别龙头企业近年来也有所突破，选育出具有自主知识产权的原种鸡鸭。即使是低代际的种禽养殖环节，其技术复杂度相比商品代养殖环节也高出很多，种禽养殖场与种蛋孵化场的投资额也较大，所以通常都由企业而非农户来完成。就国内白羽肉禽行业整体而言，在种禽环节大多是从国外专业种禽企业引进曾祖代，在国内进行祖代、父母代扩繁，继而产出商品代鸡苗、鸭苗。但就具体企业而言，又主要分两大类。大部分企业仍然是侧重于下游，重心放在商品代养殖与屠宰，向上游种禽延伸也只是延伸到父母代养殖，产出商品代鸡苗、鸭苗以自用，其中个别会进一步延伸到祖代养殖。还有小部分专业化种禽企业则是侧重于上游，专注于从国外引种，在国内扩繁后出售鸡苗、鸭苗，自己不涉足商品代养殖。

在商品代养殖环节有公司一体化自养与“公司+农户”合作养殖两种主要模式。一体化自养是指商品代鸡、鸭养殖全部由企业自主运营，最终由公司自主屠宰并出售鸡肉、鸭肉的模式；“公司+农户”合作养殖则是由企业向农户提供或出售商品代鸡苗、鸭苗，由农户进行

育成，最终由企业组织回收养成的毛鸡、毛鸭交付屠宰。根据合同约定的结算模式和鸡鸭产权归属，即鸡、鸭的所有权归属于企业还是农户，或者说鸡苗、鸭苗是由企业提供还是出售给农户的情况差异，可以将“公司+农户”合作养殖进一步区分为传统型合同养殖模式与委托代养模式。

企业是否亲自运营商品代养殖，与这一环节的技术属性有关。由于禽的生长周期相比猪更短，周转速度快，其养殖技术相比猪养殖的技术难度相对较低，单场投资门槛也相对较低。所以国内的禽养殖相比猪养殖发展起步更早，也更成熟，规模化程度更高。因此，单纯在商品代养殖过程中，企业相比养殖户通常情况下并不存在十分明显的技术与效率差异。在通常条件下，企业亲自运营商品代养殖的意义，更多地是在于对下游食品产业提出的更高要求，即上游养殖环节全程可控，以确保食品安全。但近年来，越来越严格的环保监管又带来新的变量，一部分商品代养殖企业或农户由于地处禁养区，或虽处于限养适养区但因环保不达标而限产或停产，甚至退出行业。因此，行业里的现存参与者或新进入者，首先必须确保的是在限养适养区发展，其次也需要在棚舍、环保等方面投入更多资源。即使是坚持“公司+农户”合作养殖模式的企业，为了推广新型的环保技术与棚舍，也需要自建一部分棚舍并采用新型技术然后自养来起到示范作用，再向养殖户推广。

禽屠宰环节的资产投入较大，通常也都由企业完成。如前所述，大部分禽屠宰厂都会与上游的禽养殖、甚至禽饲料环节形成产业链配

套，专注或优先回收自己上游一体化自养，或“公司+农户”合作养殖的商品代鸡鸭，但在一些区域也会根据市场行情，出于降低原料成本与运营费用的考虑，灵活地回收市场上独立养殖户养殖出售的商品代鸡鸭。同时，在行业里也有一部分禽屠宰企业，在上游不拥有任何养殖与饲料的配套，单纯依靠回收市场上的商品代鸡鸭用于屠宰，利用商品代鸡鸭行情与鸡肉鸭肉行情并不完全同步的特点，低价收购、高价出售而获利，但此种经营模式并不稳定，很多企业也经常因为误判行情而损失惨重。

近年来，国内白羽肉禽产业在经历了多轮周期性成长之后，进入了一个养殖-屠宰结构再平衡的阶段。上一轮的周期高点始于2016年，白羽肉禽业务出现了一轮行情景气阶段，由此刺激了全行业产能的增加。但从2017年初开始，这种相对过剩的产能，叠加上H7N9流感疫情的影响，很快让行情进入多年不遇的低谷。2017年夏天的环保严管，通过对禁养区和限养区的划定，拆除了一大批环保不达标的养殖棚舍，又进一步削减了禽养殖的产能，于是造成了2018年以来禽养殖相对于禽屠宰的产能短缺，以及禽养殖环节的价格上涨与利润恢复。进入2019年后，非洲猪瘟导致的猪肉短缺拉动了禽肉的替代性供应，所以尽管禽养殖量相比过往多年而言处于较高水平，全国全年白羽肉鸡种鸡存栏同比增长11.8%，禽肉产量也同比增长了12.3%，但禽产业全年都处在价高利好的景气状态。但非洲猪瘟带来的替代性需求总会随着疫情缓解而减弱，白羽肉禽行业仍需做好自身的提升。从短期看，行业的重要机遇是抓住环保升级的要求，以环保改造、棚

舍升级为抓手，积极掌控符合环保要求的商品代养殖基地；从长期看，则还是需要养殖与屠宰环节形成协同，在销售端实现渠道升级，使在养殖环节的高标准投入，能在禽肉销售中得到更高溢价的回报。

公司在种禽繁育环节是国内第一大父母代鸭苗，第二大商品代鸡苗、鸭苗供应商，特别在种鸭繁育领域具有行业领先的技术。公司与中国农业科学院合作，针对国内鸭肉消费特点精心选育出“中新”北京鸭，在 2018 年先后通过了“农业部家禽品质监督检验测试中心”的祖代、父母代、商品代的检测，山东省畜牧局的品种审定，以及国家畜禽遗传资源委员会组织的现场评审，并于 2019 年 4 月获得国家畜禽遗传资源委员会颁发的畜禽新品种(配套系)证书，并正式上市。在 2019 年，非洲猪瘟引发的禽肉替代性需求，也拉动了对上游种禽的需求增长。公司也抓住这一市场机遇，利用自身较为充裕的种蛋孵化产能，从其他专业化种禽企业购入种蛋，孵化产出商品代鸡苗、鸭苗。目前，公司的鸡苗部分对外销售给其他厂商，另一部分用于自己下游的商品代养殖，鸭苗则主要用于自己下游的商品代养殖。

在商品代养殖环节，公司目前以“公司+农户”合作养殖方式为主，并正从传统的合同养殖模式逐步向委托代养模式升级，同时也在一些条件适合区域逐步加大商品代一体化自养。其中，委托代养模式与一体化自养模式的商品代鸡鸭所有权属于公司，并计入公司禽养殖的产销量，上述两种模式的商品代养殖总量已超过 3 亿只。而在种苗来源上，所有委托代养与一体化自养都会优先使用公司自产的种苗，而在传统的合同养殖模式中，还会从其他厂商外购种苗。

在禽屠宰环节，公司凭借每年约 7 亿只的禽屠宰量，约 200 万吨的禽肉产销量，多年来一直高居行业第一位。公司旗下的“六和”品牌禽肉是 2010 年上海世博会、2018 年青岛上合组织峰会的指定禽肉供应商，具有较强的品牌影响力。由于产销量较大，公司屠宰出产的禽肉长期以来主要依赖批发市场这一传统贸易模式进行销售。批发市场渠道可以帮助消化上游巨大的产量，但长期看不利于公司的禽肉树立品牌形象并获得更大的价值空间。因此，公司从 2014 年起大力推动禽屠宰实施“冻转鲜、生转熟、贸易转终端”的战略转型，一方面加大近距离鲜品销售力度，另一方面加大对下游食品加工企业、连锁商超、连锁餐饮等多种新兴渠道对接，降低对批发市场渠道的依赖，推动渠道升级。

（三）猪养殖业务

猪养殖与禽养殖在各代际生产环节，即国内外企业分工上，有很多相似之处。猪养殖业务包括种猪繁育环节与商品猪育肥环节。种猪繁育环节可进一步细分为育种和种猪养殖。育种特指高代际优良原种的选育，种猪养殖则是指对进一步的扩繁，产出公猪精液、母猪、以及商品代仔猪。猪的育种也因为技术复杂度非常高，需要长期的研发积累，目前大部分由国外专业种猪企业掌控，国内的个别龙头企业近年来有所突破。但大多数国内企业都还没有涉足到上游育种环节，只是从国外供应商处引进曾祖代猪，在国内进行祖代、父母代扩繁。这其中，有一部分企业属于专业化种猪企业，他们把国外引进的曾祖代猪进行扩繁后，直接向其他企业出售种猪、仔猪，自己不涉足商品代

养殖。还有一部分情况，则属于大型商品代猪企业为了保证自身种猪、仔猪供应，而向上游种猪养殖环节的延伸，产出父母代种猪、商品代仔猪以自用。

部分农户也会为了保证自身仔猪供应，参与到父母代养殖环节，即农户向企业购买父母代母猪与公猪精液，自己繁育仔猪。这一点与禽养殖中农户只养商品代不养种禽有所不同。尽管如此，越来越多的农户正逐步从父母代养殖环节退出。这主要是因为随着养殖技术的发展，由大企业进行规模化、集约化的仔猪生产，相比农户自己繁育仔猪具有明显的效率差异。这一点体现在行业里最常用的指标 PSY 上面，近两年全行业平均 PSY 约为 17，大型企业 PSY 通常在 20 以上，农户自繁自养的平均 PSY 约为 15。在商品猪育肥过程中，尽管企业相比养殖户也存在着一一定的技术与效率差异，但这种效率差异现阶段并不像仔猪生产环节的效率差异那样大。因此，大企业从事育种及仔猪生产，农户专注于育肥环节，是现阶段行业发展形成的一种效率最优的配置。

在商品猪育肥环节也存在着公司一体化自养与“公司+农户”合作养殖两种主要模式。一体化自养是指商品代猪的育肥全部由公司自主运营。“公司+农户”合作养殖则是由企业向农户提供或出售商品代仔猪，由农户进行育肥。这方面又与禽养殖存在一定的不同，即在“公司+农户”合作模式下主要是委托代养模式，仔猪是由企业提供给农户，仔猪及肥猪的所有权都归属于企业，育肥完成后企业对肥猪进行回收。或者是企业直接向农户出售商品代仔猪，但并不负责肥猪回收，

即较少存在禽养殖里面出售鸡苗、鸭苗再回收的传统型合同养殖模式。同样在企业是否亲自运营商品猪育肥的问题上，也与这一环节的技术属性有关。由于在商品猪育肥过程中，企业相比养殖户的效率差异现阶段并不像仔猪生产环节的效率差异那样大，同时由于自育肥的投资额较大，影响投资回报率。另一方面，因为非洲猪瘟疫情的影响，很多放养户受到设备设施限制，较难达到较好的防控效果，生物安全风险较高。各家企业为了更好保障生物资产的安全，也将一定的注意力向放养户设备改造和自建育肥舍转移。这同样也会侧面推动放养户或散户的整体的设施设备升级，育肥的效率也将有所提高。因此，当前国内养猪业里面，完全一体化的自育肥模式仍相对较少。而当近年来众多企业大举投资进入养猪行业中时，特别在各家企业早期争抢市场份额的阶段，也是优先投资于种猪产能的建设，而非育肥产能的建设。

猪养殖与禽养殖的最大差异，在于向下游屠宰环节纵向整合的程度。由于猪养殖的单批出栏数量相比禽养殖较小，小型屠宰作坊也足以消化，使得在早期的发展中，并不存在猪养殖与大规模的工业化猪屠宰配套发展的较强动机。农户无论是从养猪企业处购买母猪自繁自养，还是直接购买仔猪，在完成育肥后都可以自主联系猪贩子进行销售，然后再由猪贩子销往屠宰厂或小型屠宰作坊。即便是近年来规模化养殖比例提高，但大企业的养殖聚落年出栏规模多在 30-50 万头，与常见的规模化屠宰厂至少 100 万头起步的年产能仍有差距。当前大企业的商品猪育肥后，也还有很大比例要卖给猪贩子，少数可以直接

对接屠宰厂。因此，目前国内的猪养殖与猪屠宰企业也大多是各自独立发展。

由于猪养殖的时间更长，因此猪养殖相比禽养殖具有更加明显且稳定的周期特征。一个“猪周期”通常是 3-5 年，且近年来由于养猪企业与养殖户的规模逐步增大，在行情低迷期的维持能力增强，所以“猪周期”的时间长度也在逐渐拉长。从 2015 年开始，国内养猪行业进入最近一轮周期的上行反弹阶段，并在 2016 年中达到最高点，随后转入下行调整期。从 2015 年到 2016 年的猪价高位运行触发了新一轮养猪投资发展。相比过去，本轮养猪的新增投资多为大型企业主导，而且有大量饲料企业进入养猪领域，主要目的在于通过规模化程度更高、管理更加精细的高效养殖方式，在行业转型期抢占市场份额。2018 年上半年，全行业遭遇了自 2011 年以来的最低猪价行情。下半年，国内又爆发了严重的非洲猪瘟，无论是养猪企业还是养殖户都遭遇了不同程度的损失。在行情与疫情的双重打压之下，这一轮扩张投资才有所减缓，也有部分企业停止扩张。2019 年非洲猪瘟继续肆虐，行业内至今也并无相关疫苗和有效治疗方案，企业和中小散户继续退出，在大企业中也只有生物安全防护较好的公司才有能力进行扩张，使得行业产能大幅缩减，年末生猪存栏下降 27.5%，全年生猪出栏下降 21.6%。

公司在养猪业务上起步相对较晚，但自从进入养猪业务之时起，就坚持高标准发展。公司在山东夏津投资建设的 100 万头生猪生产项目采用高度的自动化、集约化生产方式，是目前全国最大的聚落式生

猪繁育体系，致力于在国内养猪行业树立标杆。2016 年 2 月，公司董事会审议通过了《养猪业务战略规划》，开始以夏津项目为模板，在全国更大范围市场，大力发展养猪业务。截至 2019 年底，已在全国实现与储备了约 4350 万头的产能布局，全年生猪出栏数达到 355 万头，继续保持在全国上市公司的前 4 位。

1、公司的经营养殖模式

在种猪繁育环节上，公司现已建立 PIC、海波尔双系种猪架构，根据国内南北方市场的差异，选择适合区域市场的猪种。近年来公司平均 PSY 一直保持在 24 以上，处于行业领先水平。在商品代育肥环节，公司根据市场区域上进行差异化配置，在消费、土地、环境、物流等方面具有综合优势区域积极布局，优先建设种猪场，自产仔猪，在育肥环节以“公司+农户”合作养殖为主，一体化自养为辅。而在一些综合优势不明显，但公司又有猪料业务布局的区域，公司则会从其他大型养猪企业或专业重注企业外购仔猪，同时采取合作放养育肥，实现了饲料业务与养猪业务的协同发展。在 2019 年，在育肥猪中，从仔猪来源看，自产仔猪与外购仔猪比例约为 1:2，从育肥模式看，一体化自养与合作放养比例约为 1:9。但到中长期，公司将逐步实现仔猪的完全自主供应，同时也实现一体化自养与合作放养的均衡发展。

2、合作放养育肥的职责分工

在合作放养育肥中，公司与农户各自投入不同的生产要素，承担不同的职责分工，也分担不同的收益与风险。在生产要素投入方面，公司负责仔猪、饲料、兽药、疫苗等方面的投入，农户提供猪舍等固

定资产的投入，另外需要支付养殖押金，并负担育肥场的自雇人工、水、电、燃料费用；在职责分工方面，公司负责仔猪供应、饲料生产、疫病防治、养殖技术指导、回收销售等环节，养殖户仅负责日常的饲喂与清洁；在收益与风险方面，公司承担市场价格风险和享受机会利润，养户不承担市场风险也不享受机会利润，收益相对稳定，与市场行情没有直接关系，但与其养殖成绩紧密相关。此外，从公司角度，也会存在农户不遵守合同或公司指导，私自卖猪或私自用药的风险，但随着近年来合作放养规模越来越大，合作年限越来越长，一旦出现上述情况，农户将承担巨大的失信风险，且公司也要收取养殖押金，并可将违约行为诉诸法律，因此这类违约行为在现实中发生的情况也越来越少。

3、合作放养育肥的定价与结算

当公司与农户签订合作放养育肥合同时，首先根据当时的市场情况形成一个基础单价，该基础单价会在回收结算时根据市场最新变化适当浮动。当育肥猪达到可出栏的体重时，对其进行称重，由基础单价乘以均重形成基础价格，再根据具体猪只的重量是否超出或不达理想体重区间、上市率（即成活率）、正品率、喂养天数、总增重、全程料肉比、日均增重、超标耗用饲料等生产指标，对结算价格进行调整，得到最终的代养费。

4、合作农户的数量、结构及其变化

在 2019 年末，公司有肥猪投放存栏的合作放养农户为 1900 多户，同比增加 54%。

从养殖存栏规模的角度看，500 头以下的农户数约占 36%，同比提升了 4 个百分点；501-1000 头之间的农户数约占 36%，同比下降了 7 个百分点；1001 头以上的农户数约占 28%，同比提升了 3 个百分点。

从农户区域分布的角度看，根据农业部非洲猪瘟防控的五大区划分，北部区农户数约占 18%，同比提升了 8 个百分点；东部区农户数约占 47%，同比提升了 12 个百分点；中南区农户数约占 10%，同比下降了 12 个百分点；西南区农户数约占 10%，同比下降了 16 个百分点；西北区农户数约占 14%，同比提升了 8 个百分点。

（四）食品业务

公司在 2018 年底进行了组织架构调整，结合行业规律与公司自身实际情况，将禽屠宰划归白羽肉禽业务，以使其加强与上游养殖环节的产销联动，因此食品业务只包含猪屠宰、肉制品深加工、中央厨房等细分领域。

食品业务是农牧业价值以肉产品形式体现在消费终端之前的最后一关。其中，屠宰作为一种典型的制造加工业，在国内已有长期发展，趋于成熟。且由于下游的肉食消费需求增长较为缓慢，使屠宰产能出现严重过剩。此前在猪养殖业务介绍中已经说明，由于猪养殖的单批出栏数量相比禽养殖较小，小型屠宰作坊也足以消化，使得在早期的发展中，并不存在猪养殖与大规模的工业化猪屠宰配套发展的较强动机。农户在完成商品代育肥后都可以自主联系猪贩子进行销售，然后再由猪贩子销往屠宰厂或小型屠宰作坊。即便是近年来规模化养

殖比例提高，但大企业的养殖聚落年出栏规模多在 30-50 万头，与常见的规模化屠宰厂至少 100 万头起步的年产能仍有差距。当前大企业的商品猪育肥后，也只有少部分是直接对接屠宰厂，仍有很大比例要卖给猪贩子。因此，目前国内的猪养殖与猪屠宰企业也大多是各自独立发展。站在屠宰厂的角度，也经常需要通过猪贩子进行收猪，也会面临短期内收猪不足、产能过剩的压力。而政府在农村对养殖行业生产积极性的保护和在城市对消费物价水平的稳定，也使屠宰行业在上游收购和下游销售面临着隐性的双重价格限制。时而发生的畜、禽疫情，也会引发阶段性的肉食消费恐慌，给该行业造成不利影响。此外，作为一种人力密集型的加工业，人力成本的逐渐升高也进一步挤压了该行业的利润空间。因此，猪屠宰行业近年来的新增长机会从内部看是不断优化流程提高生产效率，逐步引入自动化、半自动化设备替代人工。从外部看，一方面通过改善产品结构来提升溢价，包括从以生鲜肉为最终产品的屠宰分割向具有更高附加值的肉制品深加工、甚至预制菜生产延伸，在生鲜肉中从冻品销售更多转向冷鲜肉销售；另一方面是改善销售渠道，即从传统的多层级批发渠道，更多转向连锁商超、连锁餐饮、食品加工企业等大客户直供渠道。配合产品优化与渠道优化来加强品牌建设，促进无品牌肉转化成有品牌肉，并在销售渠道中得到更多呈现，使其获得品牌溢价。此外，近年来国内冷链物流业的逐步发展，也有利于肉品更多以鲜品形态销售以及对商超、餐饮等渠道的直供。

肉制品深加工和中央厨房则是屠宰的下游环节，代表着从简单的

宰杀分割，向具有更高附加值的调理、加工环节的延伸。相比屠宰环节，肉制品深加工和中央厨房的产品具有更高的毛利率，近年来增长也较快。但国内消费者受长期形成的消费习惯的影响，对生鲜肉的消费目前仍然占据非常大的比例，对肉制品的消费占比仍相对较少。这就使得肉制品深加工目前面对的整体市场空间仍然受到限制。而深加工企业近年来努力的焦点也在于不断开发新的产品形态，改变过去以火腿肠等为主的单调局面，创造新的消费场景，刺激更多的肉制品消费需求，开拓整体市场空间。

中央厨房就是这些新形态、新场景探索中的一个典型方向，以预制菜为主要产品，以餐饮企业为主要客户，通过这种让消费者更易于接受的产品形态与消费场景，开拓新的增长机会。当然，相比普通的肉制品深加工，中央厨房在产品形式、加工工艺、保鲜技术、物流配送等方面也更为复杂，对企业的经营管理也提出了更高的要求。近年来虽然有大量的企业，特别是下游的餐饮企业投资建设中央厨房，但很多都经营不善，在短期内在这一细分领域中也造成了产能过剩，反而是上游的食品企业凭借着在工厂管理、精益生产方面的丰富经验，能够在中央厨房领域获得独特的优势。

由于猪屠宰以生猪为主要成本，肉制品深加工和中央厨房又以生鲜肉为主要成本，因此食品业务的售价会随着上游生猪行情而同向变化，但由于肉食品替代性消费与政府稳定消费物价水平等因素的影响，下游肉食品的价格弹性通常小于上游生猪的价格弹性，在行情上行期，食品业务也会一定程度上承担屠宰成本（即生猪收购的价格）和原料

肉成本提升的压力。特别在 2019 年，由于非洲猪瘟的影响，全年生猪出栏下降 21.6%，全年猪肉产量下降 21.3%，生猪与家禽价格、猪肉与禽肉价格都有明显但不同程度的上涨。生猪屠宰行业，肉制品深加工和中央厨房行业仍然需要灵活管控库存、精益降低费用，同时还要注意严密防控非洲猪瘟在猪肉与肉制品中的传播，才能够在看似红火的行情中，真正获得应有的盈利。

公司的食品业务在国内具有一定影响力，并在特定区域处于领先梯队。公司旗下的“千喜鹤”品牌猪肉是 2008 年北京奥运会的指定供应商，“美好”品牌猪肉制品的年销量在西南四省市排名第 2，“六和”品牌禽肉制品销售范围覆盖全国，公司在 2016 年收购的嘉和一品中央厨房业务也是北京市场规模最大的中央厨房之一。总体而言，公司的食品业务与禽屠宰业务一样都面临着产品升级与渠道升级的挑战，但与作为国内规模第一的禽屠宰业务不同的是，食品业务还面临着跨区域市场开拓的挑战。公司近几年也将充分利用已有的白羽肉禽产能布局与渠道优势、结合将来拟发展的生猪养殖布局，带动食品业务在国内更大的市场范围发展，促进公司食品品牌从地方品牌逐步成长为全国性品牌。

二、2019 年度公司生产经营情况

（一）饲料业务：夯实打强技采产销，销量毛利稳健增长

饲料业务目前仍是公司的主要支柱。公司近年来坚持从产品力、采购力、制造力、服务力等多个方面提升竞争力，促进饲料业务增长。

1、打强产品力：产品结构持续优化，新品开发成绩斐然。公司加强产品迭代升级开发，高毛利的特种水产料、反刍料增速均达50%以上，增速大幅领先整体水平。公司针对非瘟后的生猪补栏需求，优化猪料前期料的性能，开发了“心三餐”、“心享健”等新产品，取得良好成绩；公司在全国首推的生物环保饲料销量突破210万吨，全年销量同比增长超过100%，稳居同类产品第一品牌；公司的功能性水产料销量同比增长也超过200%，补强了水产料产品组合中的短板。

2、打强采购力：扩基地深合作，强协同联金融。公司打强原料行情研究中心，持续升级玉米、豆粕、副产物等各品种采购模式。在玉米采购方面，择时择机扩大东北产地玉米收购，落地北粮南运策略，2019年实现产地直采约70余万吨。在豆粕采购方面，把采购流量向头部企业集中，充分发挥集采优势，通过蛋白价差、跨区套利、物流散装、精准用料等措施降低成本。2019年两级集采率达93%，关键品种直采率约90%，原料周转率也明显提升。同时，公司积极开展供应链融资业务，大幅降低财务费用，累计实现融资收益约3800万元。

3、打强制造力：推广精益降费提效，布局大厂优化产能。公司一方面持续推动各种精益生产改善行动，在全年防非瘟支出大幅提升的背景下，饲料生产吨费用率保持基本稳定；另一方面继续投资改造升级生产设施，打造专业大厂，年销量12万吨以上的工厂增长了15家达到54家，年销量20万吨以上的工厂增长了4家达到8家，新增水产料专业线16条。

4、打强服务力：技术金融综合服务，赋能农户助力养殖。2019

年非洲猪瘟继续肆虐全国，生猪养殖户亏损惨重，甚至面临退出养殖的严峻形势。公司推出“猪旺”项目，对有技术、有意愿但是损失后无力复养的养殖户给予支持，一方面提供外部农担资金等多种金融支持，另一方面提供技术服务帮助其提升抵御非瘟的能力。由“猪旺”项目延伸出“诸事旺”项目，在禽料、水产料、反刍料等其他料种通过类似服务方式提升客户服务，不仅拉动饲料销售，也增强了客户满意度，提升了客户粘性。

报告期内，公司共销售各类饲料产品1,872万吨，同比增长168万吨，增幅为9.9%（全国饲料总量同比下降3.7%）。产品结构也进一步优化，猪料销量为398万吨，同比下降39万吨，降幅为9.0%，其中市场化外销猪料为282万吨，同比下降73万吨，降幅为20%（全国猪料同比下降26.6%）；禽料销量为1,319万吨，同比增长219万吨，增幅为19.9%，其中市场化外销禽料为1,053万吨，同比增长211万吨，增幅为25.1%（全国禽料同比增长约17.1%）；水产料销量为119万吨，同比增长12万吨，增幅为11.3%（全国水产料同比增长约0.3%）。实现营业收入424.31亿元，同比增加30.12亿元，饲料整体毛利率水平也得到同步提升，实现毛利润34.37亿元，创公司成立以来的历史新高，同比增加4.35亿元，增幅为14.50%。

（二）白羽肉禽业务：中新鸭上市推广，发展基地提高直供

白羽肉禽业务是公司发展的重要基础。公司从事禽产业的当前模式是“种禽养殖+商品代传统合同养殖为主/自养与委托代养为辅+禽屠宰”。该模式的整体盈亏水平会随着行情，即种禽、商品代鸡鸭、

禽肉价格的涨跌而同向变化。但由于在商品代养殖环节，由于公司目前自养与委托代养产能小于屠宰产能，因此在行情上行期，也会一定程度上承担屠宰成本（即回收鸡鸭的价格）提升的压力。2019 年，禽产业行情受非洲猪瘟引发的替代效应而总体向好，公司在做好日常经营的同时，努力补齐产业链短板，重点推动商品代养殖环节从传统合同养殖向商品代自养或委托代养转型，持续提升盈利能力。

1、中新鸭上市推广，抓行情代孵获利。在种禽养殖环节，公司与中国农科院联合培育的、具有完全知识产权的“中新瘦肉型北京鸭”在 2019 年 4 月获得国家畜禽遗传资源管理委员会颁发的畜禽新品种（配套系）证书，并正式上市。经过一系列内外部推广工作，截至 2019 年底已形成父母代种鸭存栏规模超 200 万只，约占行业总存栏规模的 6%。此外，公司在种禽行情上行期，利用孵化场的富余产能，积极开展外购种蛋代孵的业务，抓住有利行情增加种禽业务盈利。

2、加快基地建设，提高直供比例。在商品代养殖环节，公司在持续关注商品代自养基地建设，全年新完成 17 个商品代自养场建设，使商品代自养场达到 57 个，年出栏商品代鸡鸭规模超过 7400 万只，同时还有 9 个商品场已开工，13 个商品代场正在筹建中，后续可新增年出栏规模近 7500 万只产能。通过自养场的示范效应，再加上为农户提供其他综合服务，例如棚舍升级改造、技术与资金支持，甚至包括非洲猪瘟背景下帮助部分养猪农户实施猪棚改鸭棚，公司全力提高直供比例（包括自养、委托代养、两年以上连养合同）。全年在鸡产业上直供比例达到 71%，在鸭产业上直供比例达到 41%。自养场

和直供农户将大力提升公司在禽产业上的长期盈利能力。

3、产品渠道优化，提升销售溢价。在禽肉销售环节，公司一方面在产品结构上，加强鲜品销售与面向高端客户的定制化产品销售；另一方面在渠道结构上，加强近距离客户开发，以及传统批市渠道之外的食品加工原料渠道、餐饮渠道、商超渠道等优势渠道，2019 在这三大类优势渠道的销量同比增长 10.6%。

报告期内，公司共销售鸡苗、鸭苗 50,030 万只，同比增加 4,276 万只，增幅 9.4%；销售商品鸡鸭 32,392 万只，同比增加 6,331 万只，增幅 24.3%；屠宰毛鸡、毛鸭 72,590 万只，同比增加 3,048 万只，增幅 4.4%，销售鸡肉、鸭肉 181.1 万吨，同比增加 1.9 万吨，增幅 1.1%；实现营业收入 213.59 亿元，同比增加 27.12 亿元，增幅为 14.54%；实现毛利润 21.95 亿元，同比增加 6.02 亿元，增幅为 37.84%。

（三）猪养殖业务：三全发展模式创新，严防非瘟加速发展

猪养殖是公司战略转型的重大举措。2019 年，在面对非洲猪瘟扩大蔓延的不利环境下，公司在做好防控的同时，积极响应国家恢复生产保供给的政策号召，加大投资生产力度，在危机中实现弯道超车快速增长，使养猪业务逐步成为公司新的增长极。

1、体系防非日益成熟，安全生产严控成本。非洲猪瘟在全国的蔓延，使生猪出栏大幅下降，猪价也大幅上涨，但也给企业的安全生产、成活出栏带来了巨大的挑战。公司持续迭代升级防控办法与硬件设施。在猪料厂，投入专项资金对洗消、检测、生产、信息等系统进行升级改造，加强全流程严格消毒，严控调制温度 85℃三分钟，同

时采购高规格专用饲料车，实现专车专用、点对点运输，保障运输安全。在公司自有猪场，建立四级分区防控体系，分类梳理风险载体，明确上百个风险控制点，加装摄像头，监控关键环节。对于合作放养户，首先把牢入口关，根据硬件条件筛选优质农户开展合作；其次帮助合作中的农户升级设施，做好消毒隔离，并提供生活物资代采配送，使其安心做好养猪工作。公司在全国范围建立了近 20 个检测实验室，全面使用荧光定量 PCR，形成三级检测体系，及时发现风险因素。最后，公司还制定了非洲猪瘟防控专项奖惩机制，确保各项要求得到严格贯彻执行。公司在防控非瘟中总结的优秀经验与做法，逐渐得到全行业的认可。公司猪产业科研人员参与撰写了发表在《农民日报》上的《防控非洲猪瘟恢复生猪生产九项关键技术》。公司开发出来的腹股沟淋巴结活体采样器、棉绳口腔液采集器等快速抽检设备，也在行业内被广泛学习运用。公司全年的生猪上市率达到了 90%。有效的非瘟防控结合公司过往一直具有优势的高效率低成本养殖方式，使得公司在 90%的育肥猪都由合作农户完成的背景下，自产仔猪育肥的完全成本仍然能保持在 13.0 元/kg，相比 2018 年仅上升了不到 1 元，继续保持在行业领先水平。

2、三全发展获取资源，提升效率加速建设。非洲猪瘟使全国养猪产能大幅下降，也给具有更高生产效率与安全水平的先进产能带来空间。公司及时提出“三全发展模式”，即全区域规划、全产业链布局、全生态和谐发展，帮助地方政府解决产业发展、食品纳税、环保治理、农村扶贫等多项痛点，也帮助公司更高效地获得土地资源与政

策支持。在工程建设方面，公司持续优化流程，在保证高质量的前提下争取缩短项目周期；增设工程招采中心，强化工程管理团队，在成本控制、工程提速、质量管控上都取得明显进步。特别在进入 2019 年冬季之后，公司北方各工程项目因地制宜，创新突破，通过多种技术手段避免了低温停工，大大加快了建设进度。针对养猪投资项目“两个 180 天”的挑战目标，公司全年有 18 个项目实现了 180 天内完成手续办理，8 个项目实现了 180 天内完成工程建设。截至 2019 年末，公司已投入运营项目产能达 1,000 万头，在建产能达 650 万头，公司固定资产和在建工程余额比上年末增加超 200%，另有已完成土地签约或储备的项目产能超 4,350 万头，理论可达的最大产能已超过 6,000 万头。

3、稳健开展外购合作，补充产能获取养户。非洲猪瘟爆发后的省域隔离式防控，对公司的种、仔猪调运、猪场进猪投产造成了严重影响。在 2019 年年初，公司及时调整经营策略，加大外购仔猪力度，在各区域就近优选实力强、声誉好的龙头企业或专业种猪厂商，并结合合同保质期设置、各环节检测，尽可能降低疫病风险，在保证安全和盈利的基础上，加快仔猪投放。尽管外购仔猪一定程度上增加了公司养猪的成本，但也帮助公司在行业低谷期，提前锁定了一批基础条件较好，但在非洲猪瘟背景下由于缺乏指导支持，而不敢恢复生产的养殖户，有助于公司后续自产仔猪产能释放之后的放养业务开展。即便在 2019 年夏秋季节面临着南方非瘟蔓延的不利局面，公司全年外购仔猪育肥的完全成本仍然控制在 17.3 元/kg。随着后续公司自产仔

猪逐步增加，外购仔猪的占比也将会逐步降低，对养猪业务总体成本的影响也将降低。

4、储备人才资金，支持长期发展。在人才储备上，公司猪产业员工已经超过 10,000 人，可支撑 1,200 万头生产规模的人才需求。在资金储备上，公司拥有全球范围内多家金融机构合计超过 600 亿元的综合授信额度，目前用信比例不超过 30%，全年平均融资成本保持在 3.8% 以下，在行业内拥有绝对竞争力。此外，公司在 2019 年底也完成了 40 亿元可转债上市的董事会审议，并于 2020 年 1 月初顺利完成发行与上市。

报告期内，公司共销售种猪、仔猪 38.49 万头、肥猪 316.50 万头，合计 354.99 万头，同比增长 99.62 万头，增幅为 39.0%；实现营业收入 74.87 亿元，同比增长 42.62 亿元，增幅为 132.16%；实现毛利润 28.85 亿元，同比增长 23.62 亿元，增幅为 451.15%。

（四）食品业务：产品渠道继续优化，保障安全助力防疫

食品业务是公司长期转型发展的方向。公司在 2018 年底进行了组织架构调整，将禽屠宰划归白羽肉禽业务，调整后的食品业务只包含猪屠宰、肉制品深加工、中央厨房等细分领域。2019 年，公司食品业务一方面面临着非洲猪瘟防控的严峻形势，另一方面也承担着猪价禽价不同程度上行的成本压力，公司继续坚持从渠道、产品两大方面优化提升，保障食品业务利润稳定增长。

1、发力火锅餐饮，提升非批市渠道占比。公司持续优化渠道结构，通过对湾仔码头、海底捞、永辉超市等火锅、餐饮渠道的大客户

开发，进一步提高非批市渠道占比，其中，生鲜猪肉非批市渠道占比从 46%提升至 58%，猪肉制品餐饮渠道销售额同比增长 133%。此外，公司在新零售渠道也有新突破，公司与盒马鲜生深度合作，“日日鲜”生鲜猪肉、小酥肉等多款产品上架盒马鲜生门店。

2、打造爆款新品，优化产品结构。公司 2019 年陆续推出小酥肉、“知初”系列全产业链可溯源猪肉产品等多款新产品。其中，小酥肉从年中开始发力，主要依靠下半年的销售，其销售额就突破了 1.4 亿元，并进驻海底捞、盒马鲜生等知名餐饮终端，成为公司明星产品。报告期内，高溢价品类份额提升至 38%，面向商超、电商、新零售等新兴渠道的高毛利品类销量占比提升至 15%。爆款新品开发与新兴渠道突破形成有机结合，一方面以爆品为支点，为后续更多新品导入打下良好基础；另一方面以头部客户为示范，为新产品拿下更多客户带来口碑影响。

3、川内市场下沉，川外高速扩展。猪肉制品作为公司的传统优势产品，一直在川内核心城市有较强的市场影响力，但过去在该区域之外的市场影响力较为有限。在 2019 年猪肉制品业务重点关注川内市场下沉和川外的市场拓展，并取得优异表现。川内二级市场销量增幅 23%，其中县级市场增幅 27%。川外市场销量增长 47%，特别是西北地区全年销量增长超 200%。向下和向外的市场开拓，有助于品牌实现全国的扩张，为今后食品产业与在更大区域布局的养猪产业形成全面对接，在全国范围打通农牧食品产业链做好铺垫。

报告期内，公司销售猪肉产品 23.3 万吨，同比下降 4.5 万吨，降

幅为 16.1%（全国猪肉产量下降 21.3%），下降原因主要是非洲猪瘟导致收猪困难；销售各类深加工肉制品和预制菜 17.7 万吨，同比增加 2.7 万吨，增幅为 18.3%；公司食品业务实现营业收入 71.49 亿元，同比增长 17.14 亿元，增幅为 31.53%；实现毛利润 10.44 亿元，同比增加 3.42 亿元，增幅为 48.64%。

三、公司的核心竞争力

（一）公司在饲料业务上的核心竞争力：技术沉淀叠加创新组织与产品，科研能力得到快速提升，提升产品生物安全及性能表现，以更强产品力迎合养殖需求升级。在规模壁垒基础上向专业化、产业化转型，厚积薄发带来的提效降费竞争者难以模仿，护城河更宽更深。

1、最大规模带来强大的议价能力和资源整合能力。规模是饲料企业生存的基础，饲料工厂规模越大，才能保证单吨的生产费用越低，保证原料的采购成本下降，因此规模是饲料行业最核心竞争要素之一。公司饲料销量位居全国第一，世界第三，饲料生产销售现已覆盖了全国25个省、市、自治区。行业领先的产、销量，广泛覆盖的市场区域，使公司有实力对接处于同等量级的国内、外粮商巨头与大型渠道，利用其规模优势带来较强的议价能力。同时，全国第一、全球领先的规模地位，易于对接跨国巨头、其他行业的领先企业、各地各级政府，展开多种形式的合作，资源整合优势突出。

2、技术沉淀叠加组织创新，科研能力持续提升。通过多年的积累，公司现已经建立起全行业最大的饲料营养与原料数据库，并和国

内、外多家原料供应商紧密合作，及时掌握全国范围内的饲料原料品质信息，使公司可以及时地制定最优的营养和成本组合，降低原料价格波动带来的负面影响。公司的饲料研究院现有博士 15 人，硕士 102 人。公司拥有领先的近红外检测技术，建立了 78 个饲料原料、120 余种饲料成品的近 500 个预测模型。近年来，公司共获 6 项国家级科技奖、8 项部委省市级科技奖，拥有 6 个国家级重点实验室/中心、2 个省级重点实验室/中心和 2 个院士博士后工作站。公司先后承担了“十三五”重点研发计划《肉鸭高效低排饲料配置技术应用与示范》等 89 项国家和省市级重点研发项目。2019 年，公司联合国家食品安全风险评估中心、英国诺丁汉大学承担了国家重点研发计划“基于人工智能的人禽传递耐药菌快速识别和防控技术体系研究”项目；主持或参与了山东省重点研发计划“猪禽环境友好型无抗饲料关键技术研究及产业化推广”项目。近年来，公司累计申请专利 1719 件，获得授权 979 件；2019 年申请专利 230 件，其中发明专利 90 件。

3、采购模式不断升级，专业采购能力持续提升。从 2014 年开始，公司进一步梳理优化原料采购体系，在不同层级以不同形式加强集中采购，通过新的管理平台，积极开展供应商体系梳理，与中粮、中储粮、吉林酒业、象屿、嘉吉、邦基、益海、大成等多家国内外优秀原料供应商建立战略合作伙伴关系，在上游获得稳定可靠、物美价廉的原料供应。近两年来，受中美贸易战、非洲猪瘟等影响，原料市场变化错综复杂，饲料供应链体系快速打强原料行情研究中心，专业采购能力明显提升，持续升级玉米、豆粕、副产物等各品种采购模式。在

玉米采购方面，择时择机扩大东北产地玉米收购，落地北粮南运策略，2019 年实现产地直采约 70 余万吨。在豆粕采购方面，把采购流量向头部企业集中，充分发挥集采优势，通过蛋白价差、跨区套利、物流散装、精准用料等措施降低成本。2019 年两级集采率达 93%，关键品种直采率约 90%，原料周转率也明显提升。同时，公司积极开展供应链融资业务，大幅降低财务费用，累计实现融资收益约 3800 万元。此外，公司还将以构建数字化供应链生态系统为目标，打造以数字化为指引，全程端到端打通的采购运营系统，不断提升采购核心竞争力。

4、全方位服务养殖户，与下游客户关系更为紧密。面对 2019 严重的非瘟疫情，诸多中小养殖户均面临困境。公司依托自身雄厚实力，针对中小养殖户推出“猪旺”项目，通过多种合作形式，向中小养殖户提供技术、金融服务等全方位配套服务，帮助其继续生猪养殖。由“猪旺”项目延伸开来的“诸事旺”项目也在其他料种如水产料、反刍料等试点并且得到理想结果，例如鱼旺、牛旺、羊旺等。通过此类项目开展，公司一方面在非瘟疫情形势下避免猪料销售大幅滑坡，另一方面疫情期对养殖户的服务支持极大提升了养殖户的服务体验，更深层次的绑定了养殖户与公司之间的合作关系。

5、养殖扩张使得产品结构更加均衡。养殖规模化使得养殖环节议价能力提升，对饲料企业来说这意味着掌控养殖环节变得愈发重要。从 2016 年开始，公司逐步加大生猪养殖发展，采用“公司+规模农户”等方式大力发展养猪业务，公司近年来养殖量出现快速增长。从 2019 年开始，公司在白羽肉禽产业上也逐步加大商品代肉禽自养、委托代

养，以及通过多年连养合同直接掌控养殖户。公司饲料业务通过上述产业链延伸的方式，增强了对养殖环节的掌控力度，饲料、养殖的协同效应提升了饲料业务的盈利能力，产品结构更加均衡，竞争力大大增强。

（二）公司在白羽肉禽业务上的核心竞争力：育种掌握自主知识产权核心技术，养殖设施升级与数据利用持续创新，依托供销两端议价能力快产快销，加强市场掌控力

1、在种禽繁育方面，公司生产技术管理、成本管理、生产效率、产品质量方面处于国内显著领先水平，已形成系统化的技术和管理能力，公司的种禽养殖近两年种鸡只产健雏一直保持在 115 上，种鸭只产健雏一直保持在 220 以上，居国内领先水平。特别在种鸭选育方面，公司与中国农业科学院北京畜牧兽医研究所合作培育出的具有完全知识产权的“中新”北京鸭，打破了国外品种垄断的局面，弥补了国内白羽肉鸭育种行业空白。从消费的角度看，“中新”北京鸭具有“瘦肉率高、低皮脂率、肉质好”的特点，胸腿肉率高达 28%，皮脂率低于 22%，改善了当前一些国外品种鸭肉“过肥、有腥味”不太适合中国人口味的难题。从养殖的角度看，“中新”北京鸭具有生长速度快、饲料转化率高、抗应激性强易饲养、成活率高的特点，饲养 40 日龄后料重比达 1.9:1，各项生产指标已达国际先进水平。

2、在商品代禽养殖方面，公司不断加大养殖端投入和创新，示范能力和经济效益增强，同时借助禽旺平台持续推进委托代养模式，与近 3 万户养殖户建立紧密合作关系。加大了对于养殖设备的研发和

投入，2019 年累计申报专利 66 项，其中发明专利 29 项，专利授权 11 项。公司投建了国内首个规模化三层立体网养肉鸭养殖场，内部配套风机湿帘、自动料线优势水线、环境控制系统等自动化设备，并采用种养结合的循环农业生态运营模式，追求产业高效、绿色、可持续发展。相比其他同样棚舍条件下，养殖量能提升 30%多，且建造成本更低，养殖效益大幅提高。借助自动化环境控制系统，每栋饲养量为 2.4 万只的棚舍，只需一名饲养员便可轻松控制智能光照、自动水线、料线、出粪系统。公司为保障养殖成功率，2019 年推动建立了肉禽生产数据库，尤其在肉鸭上建立起来一套独有的生产数据库，详细记录了大批次的肉鸭生长参数，体长、体高、体重、采食量、饮水量、温湿度等关键指标，一方面用于养殖设备的硬件升级，另一方面用于开发养殖技术规范，从而保障养殖指标始终处于行业领先地位。

3、在禽屠宰方面，公司在全国白羽肉禽屠宰市场拥有规模第一的领先地位与较大的市场份额，在白羽肉鸭领域尤其明显，在面向下游市场时拥有较强的议价能力。在原料供应环节，由于主要生产区域都集中在山东，及周边的河南、河北、山西、辽宁等地，加上近年来持续推动商品代自养比例，能够在这些区域市场内的禽养殖合同或市场禽收购中拥有较强的议价能力。在屠宰加工环节，公司凭借在全国第一的鸭屠宰规模及领先的技术水平，主持了《畜禽屠宰操作规程-鸭》行业标准的制定修订；近年来，通过新建、改造方式不断提高屠宰厂的自动化和智能化水平，并还不断加强标准化和流程化建设，各工厂结合实际情况不断完善和优化现有作业、流程标准，柔性加工能

力和产品溢价能力显著增加，进一步强化了快产快销的能力。在销售环节，公司进一步推进“以销定销、以销定产、快产快销”，使得产品库存周转率稳定在高位水平，一定程度上克服了农产品价格周期波动对公司经营的不利影响。

（三）公司在猪养殖业务上的核心竞争力：

1、聚落一体化生猪养殖模式凸现成本优势

整体规划的聚落一体化生猪养殖模式，在一个聚落内实现了养猪流程全匹配、人才共享、环保工艺优化和产业链聚集，相比传统的养殖模式生产效率更高、成本更低。

首先，通过行业领先的猪场建设能力和先进的生产工艺，有效降低了猪场生物安全风险，保障猪群健康生产。生产工艺流程更符合整进整出原则、栏位匹配、母猪与断奶后猪群分开生产、舍内环境自动调控和粪尿储运合理规划。

其次，生产效率高，各项指标处于行业领先水平。在种猪生产方面，公司现已与国际最优秀的种猪公司 PIC、海波尔合作，建立起双体系种猪架构，可根据国内南、北方的市场差异选择适宜的猪种；在育种能力方面，公司采用多角度结合的算法技术、动态核心群管理技术和全自动种猪测定技术，均为目前国际上最先进的育种技术；与美国、泰国大学的育种专家合作，不断优化算法，提高选育强度；在聚落化模式内，每个聚落均自带核心扩繁群，保证了种猪公猪生物安全和猪苗的高效生产，2019 年全年公司的窝均总产仔数、窝均成活仔猪数、窝均断奶仔猪数都在业内领先。

最后，通过系统成套的生产、管理技术应用，使育肥猪成本不断降低。近年来，公司有序落实各项行业新技术应用实践，形成了一整套生产管理技术体系。通过对所有分公司成本核算项目和方法的标准化，细化增重成本模型实现成本管理对比，迅速找出各公司的成本控制关键指标，通过自产饲料全程九段科学营养饲喂，加上自动化、智能化养猪场提供舒适的 成长环境，使得公司自产仔猪育肥的完全成本一直处于行业领先水平。

2、全国领先的生物安全防护技术

经过近一年探索，在非洲猪瘟防控领域取得十大类 57 项研究成果，通过闭环生物安全防护体系打赢了非洲猪瘟防御战，实现成活率 90%以上，处于行业领先水平。

对于公司自主经营的种猪场的防控，公司通过硬件设施改造和建立科学的非瘟管理体系软硬两手抓，在第一时间对非洲猪瘟形成了有效控制。在硬件设施方面，对原有的种猪场积极投入改造；对新建种猪场，全部采用最新符合非瘟防控的安全标准建设，通过种猪场红区、橙区、黄区、绿区的四级安全防护体系，对非瘟病毒进行有效隔离。在管理体系方面，成立非瘟防控组织机构，制定各级生物安全关口管理标准和管理流程，建立整套的科学防控工作机制和防控方案，建立了从总部到片区再到一线经营单元的三级管理体系，总部统一指挥，片区每日跟踪通报，各饲料厂、种猪场、屠宰场严格按照标准化的非瘟防控制度执行，再加上总部主导的飞检、点检、视频监控等方式，进行执行过程监控和结果检验的一级监管体系，完全实现了从上到下

标准统一、落实到位。

对于以农户合作养殖为主的育肥场的防控，公司也按照防控标准进行更加严格的管理，保障生猪安全产出和养户生产利益。首先，公司补贴、协助养户完成棚舍的改造升级，使养殖条件达到非瘟防控标准；其次，对家庭农场进行养殖全流程的非瘟检测与监控，包括上猪前场地检测、运输车辆检测、供料饲料厂检测、物料检测，并形成了及时报告制度；再次，对于生物资产及安全生产、兽药管理、环保管理等标准，根据防非要求进行了全面升级，并对农户反复培训贯彻，把标准全面落实，执行到位。通过一些列的措施，有效的提升了合作养户对非瘟的认识，并通过“传、帮、带、检”的方式，让农户逐步按标准执行，使生猪安全产出得到了有效保障。

3、面向未来的领先猪舍设计能力

公司在猪场设计上一直遵循“满足猪的需求，满足养猪人的需求，满足可持续发展的需求”的理念，打造科学的、既面向现在使用，也面向未来需求的自动化现代猪场，使综合运营能力赢在起点。面向现在是指关注生产需要的细节，科学规划，杜绝浪费，例如同已确定的生产模式匹配的功能区、猪舍、栏位配置；将猪流、物流等各流动清晰明了，满足效率的同时兼顾生物安全；满足不同气候、不同阶段猪对环境的需求等。面向未来是指注重可持续发展需要，例如猪舍建设集约化以应对土地稀缺性；环保行动的不可逆，猪舍建设达到零排放；通过猪舍的机械自动化智能化设计应对人工成本的上升。

4、行业领先的环保处理能力

厂区的环保处理内容包括污水处理，固体粪便处理，病死猪处理三大板块。在所有的处理工艺过程中，公司都配套了单独的臭气处理方法，以此达到完全符合国家标准的环保目标，领先行业的环保处理能力。在污水处理方面，公司采用“预处理+UASB+两级 A/O 工艺”，使出水指标为 COD 浓度 $\leq 200\text{mg/L}$ ，氨氮浓度 $\leq 100\text{mg/L}$ ，达到农田灌溉标准，可以直接还田。公司的沼液还田处理方式，可使得 1 亩地的母猪承载量达到 30 头，远超过行业普遍的 1 亩地承载母猪不超过 3 头的水平，这使得公司建设 12000 的母猪场，配套消纳土地在 400-500 亩地左右即可。在固体粪便处理方面，公司采用了立式发酵罐处理的方法，全程密闭，占地面积小，12000 的母猪场产生的固体粪便，处理周期仅为 10-15 天；同时满足国家出料标准，发酵过程可达到 60 到 70℃ 的高温，能有效杀灭粪便中的病原微生物，避免疾病的传播；此外，立式发酵罐还能处理厂区产生的病死猪，加强生物安全防控能力。

5、不断创新销售方法，全面提高销售效率。

公司自养的商品猪群完全按照统一规划的售猪方法，保证上市大猪价格最优销售。除了少部分出栏生猪可以输送到体系内屠宰厂宰杀外，其它出栏生猪均通过公司研发的“猪易通”生猪交易平台实现销售。通过一年的积累，该交易平台的系统在算法和交易数据上日趋成熟，通过生成的生猪价格指数指导生猪销售，并形成区域价格对比监控，帮助提升公司的生猪销售均价。

（四）公司在食品业务上的核心竞争力：全产业链优质资源，食

品安全可追溯，品牌渠道逐步升级。

1、在产品上：全产业链安全、精准研发、柔性生产。公司的食品业务依托公司农牧全产业链的优势，能够获得从饲料、育种、养殖等上游环节就开始把控的安全畜禽原料，再通过屠宰与深加工环节的安全生产，真正实现从田间地头到百姓餐桌做到食品安全保障，将最安全、最自信的冷鲜肉输送到消费者餐桌。公司在 2018 年成立了食品产业研究院，组建优秀的食品研发团队进行产品开发，强大的研发实力支持了我们在食品端研发出丰富多样的 To B 和 To C 产品提供给客户及消费者。公司具有标准化高效生产能力，参与了《GBT 9959.1-2019 鲜、冻猪肉及猪副产品第 1 部分：片猪肉》等国家标准的制定，近年来还通过新建、改造方式不断提高自动化和智能化水平，并还不断加强标准化和流程化建设，各工厂结合实际情况不断完善和优化现有作业、流程标准，柔性加工能力和产品溢价能力显著增加。

2、在品牌上：全新打造母子品牌优势组合。新希望六和在农牧及食品行业中占据头部地位，消费升级的新时代背景下，食品板块也在加大步伐全新布局，“新希望食品”作为母品牌，无论是在 To B 端“新希望六和”还是 To C 端“新希望食品”都有农牧全产业链优质资源作为依托，使得母品牌生命力更加强大。千喜鹤、六和美食、美好及嘉和一品作为子品牌也得到业界客户合作伙伴的认同。这些都是我们扎根农牧及食品产业 30 年积累的品牌优势。2019 年 5 月，公司入围上市公司品牌价值百强榜单，品牌价值高达 629 亿元人民币，位列总榜第 50 名，海外榜第 50 名。

3、在渠道上：传统渠道优势稳固，新兴渠道增长迅速。公司已经经营农牧食品全产业链多年，在批市、农贸、原料加工等传统流通渠道进一步巩固加强，在市场竞争加剧、消费升级的大背景下，新渠道发展也同步升级、前移。在 To B 端，我们聚焦 4 万亿餐饮市场，组建专业销售服务队伍，为海底捞、真功夫、云海肴等餐饮企业提供长期服务，并多次获得优质供应商等荣誉。在 To C 端，我们在商超和电商渠道取得了良好进展。在商超，目前已入驻沃尔玛、大润发、永辉、家乐福、盒马、物美、麦德龙等全国性重点商超客户，累计达 2000 家门店。在电商，公司深耕京东平台，在 618、双 11、双 12 等重点活动中实现销售高速增长，站稳品类份额前三。同时，我们积极布局新零售、新业态，与阿里零售通、京东新通路，美团 B2B、碧桂园凤凰优选、美的新厨科技等新兴渠道客户展开全面合作，不断对产品及供应链进行创新、升级。依托全产业链优势，我们将对渠道结构进行持续优化和升级，通过整合内外部资源，做好增值服务，不断提高产品服务溢价能力，构筑竞争壁垒。

四、2019 年度董事会工作情况

（一）2019 年，公司董事会围绕公司全年各项工作目标，全面履行职责，圆满的完成了年度内各项工作任务。全年共召开董事会会议 15 次（第七届董事会第四十次会议至第八届董事会第九次会议，其中现场会议 6 次，通讯表决 9 次），审议通过了 95 项议案。其中：

1、 2019 年 1 月 23 日召开了第七届董事会第四十次会议，审

议通过了“关于山东沂水肉鸡养殖场建设项目”1项议案；

2、 2019年3月22日召开了第七届董事会第四十一次会议，审议通过了“关于印尼新建玉米独立烘干厂项目”等4项议案；

3、 2019年4月2日召开了第七届董事会第四十二次会议，审议通过了“2018年年度报告全文及摘要”等29项议案；

4、 2019年4月29日召开了第七届董事会第四十三次会议，审议通过了“2019年第一季度报告全文及正文”等6项议案；

5、 2019年5月8日召开了第七届董事会第四十四次会议，审议通过了“关于《新希望六和股份有限公司2019年度限制性股票与股票期权激励计划（草案）》及其摘要的议案”等9项议案；

6、 2019年5月31日召开了第七届董事会第四十五次会议，审议通过了“关于在广西新建年出栏50万头商品猪项目的议案”等5项议案；

7、 2019年6月6日召开了第八届董事会第一次会议，审议通过了“关于选举第八届董事会董事长的议案”等4项议案；

8、 2019年7月4日召开了第八届董事会第二次会议，审议通过了“关于山东德州新建年出栏50万头商品猪项目的议案”等8项议案；

9、 2019年8月2日召开了第八届董事会第三次会议，审议通过了“关于河南台前新建年出栏50万头生猪产业项目的议案”等3项议案；

10、 2019年8月29日召开了第八届董事会第四次会议，审议

通过了“2019年半年度报告全文及摘要”等5项议案；

11、2019年10月7日召开了第八届董事会第五次会议，审议通过了“关于调整股份回购价格上限的议案”等6项议案；

12、2019年10月30日召开了第八届董事会第六次会议，审议通过了“2019年第三季度报告全文及正文”等3项议案；

13、2019年11月14日召开了第八届董事会第七次会议，审议通过了“关于收购郑州全生农牧科技有限公司100%股权的议案”等2项议案；

14、2019年12月4日召开了第八届董事会第八次会议，审议通过了“关于继续加大生猪养殖投资的议案”等5项议案；

15、2019年12月30日召开了第八届董事会第九次会议，审议通过了“《关于进一步明确公司公开发行可转换公司债券具体方案的议案》”等5项议案。

（二）董事会各专门委员会共召开会议7次。其中：

召开董事会审计委员会会议4次，分别审议了“2018年年度报告全文及摘要”、“2018年度内部控制评价报告”、“关于修改《内部控制制度》的议案”等12项议案；

召开董事会提名委员会会议1次，分别审议了“关于提名公司总裁候选人、董事会秘书候选人的议案”和“关于提名新一届公司高级管理人员候选人的议案”2个议案；

召开董事会薪酬与考核委员会会议1次，审议了“关于股权激励草案的议案”1个议案；

召开董事会战略发展委员会 1 次，分别审议了“关于公司符合公开发行 A 股可转换公司债券条件的议案”、“关于公司公开发行 A 股可转换公司债券方案的议案”、“关于公司公开发行 A 股可转换公司债券预案的议案”和“关于公司公开发行 A 股可转换公司债券募集资金投资项目可行性的议案” 5 个议案。

（三）2019 年召开股东大会共 3 次。其中：

2019 年 4 月 25 日召开了公司 2018 年年度股东大会，审议通过了“2018 年年度报告全文及摘要”、“2018 年度董事会工作报告”、“2018 年度监事会工作报告”、“2018 年年度利润分配预案”等 17 项议案。

2019 年 6 月 6 日召开了公司 2019 年第一次临时股东大会，审议通过了“关于《新希望六和股份有限公司 2019 年度限制性股票与股票期权激励计划（草案）》及其摘要的议案”等 9 项议案。

2019 年 10 月 24 日召开了公司 2019 年第二次临时股东大会，审议通过了“关于发行中期票据的议案”和“关于对公司 2019 年度融资担保额度进行追加的议案”。

五、公司未来发展展望

（一）行业格局和趋势

1、饲料行业。近年来国内饲料行业已经进入成熟阶段，2014-2019 年全国饲料产量同比增速分别为 3.8%、1.4%、4.5%、5.9%、2.8%、-3.7%。在平稳增长的总量之下，不同动物种类饲料会因为长、中、

短周期的不同影响，呈现出不同的增长态势。长周期是指产业升级与技术进步的周期，例如下游规模化养殖程度更高、配合料渗透率更高、技术相对更成熟的禽料，近年来总体增幅相比猪料、水产料会慢一些。中周期则是指畜禽产品自身供求关系与价格变化的周期，下游某种类型动物养殖量周期性的增减，会影响上游对应类型饲料销量的增减。短周期则是指影响特定动物的自然灾害与动物疫情，例如 2017 年上半年影响禽料的 H7N9 流感、2017 年影响水产料的南方暴雨洪涝、以及从 2018 年中开始延续至今极大地影响猪料的非洲猪瘟。根据中国饲料工业协会统计，2019 年全国猪料产量同比下降 26.6%，这背后就叠加了常规猪周期低谷期与非洲猪瘟的双重影响。尽管非洲猪瘟导致的猪肉短缺拉动了禽肉及禽蛋的替代性供应，继而拉动禽料增长了 17.1%，但禽料增量不足以弥补猪料降量的影响，因此全年产量也将出现近六年来首次同比下降。

无论是行业整体的成熟，还是长、中、短周期的影响，都使得竞争日趋激烈。各家企业一方面立足于现有业务各环节，努力提升创新，另一方面也在产业链上下游延伸，优化自身战略定位。在技术研发环节，微生物发酵技术催生了生物环保型饲料的发展，在水产料方面出现了由沉性颗粒料向浮性膨化料的升级，在其他品类上也都出现了根据饲喂阶段越来越细分的料种。在原料采购环节，企业不断加大对更多样的新型原料的探索，而对于常规大宗原料也通过战略合作协议、参股或自营等形式锁定上游重要原料基地，并借助大数据与期货等金融工具提高大宗采购的精准性。在生产加工环节，更加高效便利的物

流能够支撑更大半径的运输，催生了越来越多更大产能的饲料工厂，企业通过更集中的规模化生产提升效率，同时也通过专业化车间或专业化生产线提升品质。在销售服务环节，企业在销售饲料产品之外，也为农户提供多种形式的增值服务，例如技术指导、动保兽医、融资支持、信息服务、畜禽代销等，增强客户粘性，缩短分销环节，提高直供比例，帮助农户提高养殖效率，增加收益。

在产业链上下游延伸方面，则既有向上游的原料种植与贸易环节延伸，也有向下游的养殖环节、屠宰与深加工环节延伸。相较而言，由于猪禽之间的差异（详见白羽肉禽业务中的介绍），禽料企业向下游延伸到养禽、禽屠宰环节的情况出现得较早，也较多；而猪料企业延伸到养猪、猪屠宰环节的情况，则相对较晚，早期较为少见，但在最近两轮猪周期中，特别是非洲猪瘟之后，也正变得越来越多。这种向下游环节的延伸，反映了饲料企业掌控下游养殖与消费需求的诉求，在确保上游饲料产能得以充分利用的同时，也获取下游环节的利润。而这背后的原因又在于全行业供求关系转变，下游养殖环节逐渐规模化，行业价值的重心正逐步从过去的饲料环节，转向下游的养殖环节、食品环节。

无论是现有业务的提升创新，还是产业链上下游的延伸，都需要企业自身各方面综合实力的支撑。大企业由于综合实力较强，在竞争中优势越来越明显，市场占有率逐步提升，继而引发行业集中度逐步提升。从 2013 年到 2019 年，全国饲料企业的数量从 10,000 多家下降到 7,800 余家，而单厂年产 10 万吨以上的企业数量却从 460 家上

升到 621 家。2019 年的非洲猪瘟更是加速了行业的洗牌与整合。中小饲料企业本身在技术、生物安全等各方面相比大企业具有短板，在销售中又以家庭农场、小规模散养户为主要客户，后者在非洲猪瘟中受影响又相对更大，这就使得中小饲料企业相比大型饲料企业而言，受影响也更大。大企业在成功扛过非洲猪瘟的影响之后，将会面临更多的市场空间。

2020 年，从外部环境看，中美贸易达成初步协议，一定程度上可以帮助改善上游原料采购的成本压力。从内部环境看，非洲猪瘟短时间无法根除，仍将是全行业，特别是猪料业务的最大挑战，猪料需求只能从低位缓慢恢复；禽料依然可以享受下游禽肉替代性需求的红利，但增量空间相比上一年将会有所降低；水产料方面虽然没有十分明显的周期变化，但存在着从传统四大家鱼等普通水产，到虾蟹等特种水产的消费升级机会。年初的新冠病毒肺炎疫情也会给一季度的饲料生产和养殖生产带来一定的压力。面临不利形势，规范、硬件设备好、抗风险能力强的集团性饲料企业更有能力处理各种复杂局面，继续提高市场占有率，公司饲料业务有望继续保持逆势增长。

2、白羽肉禽。由于禽的生长周期相比猪更短，其养殖技术相比猪养殖的技术难度也较低，单场投资门槛相对较低，所以国内禽养殖相比猪养殖发展起步更早，也成熟得更早，规模化程度更高。因此，禽产业并不像猪产业那样在近年来出现企业加大投资，对散户养殖形成替代的明显趋势，更多还是随着行业周期，企业和规模农户都有着小幅的扩产减产。行业的总体格局、龙头企业的市场份额，相比猪产

业而言也较为稳定。

近年来，国内白羽肉禽产业在经历了多轮周期性成长之后，进入了一个养殖-屠宰结构再平衡的阶段。上一轮的周期高点始于 2016 年，白羽肉禽业务出现了一轮行情景气阶段，由此刺激了全行业产能的增加。但从 2017 年初开始，这种相对过剩的产能，叠加上 H7N9 流感疫情的影响，很快让行情进入多年不遇的低谷。2017 年夏天的环保严管，通过对禁养区和限养区的划定，拆除了一大批环保不达标的养殖棚舍，又进一步削减了禽养殖的产能，于是造成了 2018 年以来禽养殖相对于禽屠宰的产能短缺，以及禽养殖环节的价格上涨与利润恢复。在 2019 年，种禽与毛鸡毛鸭的供给在较长时间高位运行之后，因供给恢复在年中和年末发生了两次较大幅度的下降，而禽肉价格由于猪肉涨价形成的替代性效应，总体维持高位，在年中和年末有所下降但幅度相对较小。

从短期看，白羽肉禽行业的重要机遇是抓住环保升级的要求，以环保改造、棚舍升级为抓手，积极掌控符合环保要求的商品代养殖基地。企业掌控商品代养殖基地，根本目的在于实现商品代养殖在供给数量与成本、食品安全、生产节奏上的可控，使得行情上行期不会承受过度的成本压力、下游的食品获得全产业链安全保障、生产周期可以把握以与下游肉价波动相协调，在实现途径上可以多样化，可以由企业自主投资新建商品代养殖场，也可以是推动传统合同模式向长期合作、成本稳定的合作模式转型。

从长期看，白羽肉禽行业的发展进步还需要养殖与屠宰环节形成

协同，在销售端实现渠道升级，使在养殖环节与环保、安全有关的高标准投入，能在下游禽肉销售中得到更高溢价的回报。这既需要白羽肉禽企业自身不忘初心的坚持投入，也需要下游的商超、餐饮客户，以及终端消费者共同做出正向选择，以避免出现劣币驱逐良币的局面，使真正用心投入的企业与品牌得到更多的认可，最终共同促成白羽肉禽行业的供给侧结构性改革。

具体到 2020 年，由于当前国内种禽存栏与供应量已经处在自 2017 年禽流感与环保去产能以来的历史高位，过剩风险逐步加大，虽然新冠病毒肺炎疫情短期内对生产有所影响，但预计全年肉禽出栏量和禽肉产量仍将保持增长态势。相对更靠下游的禽屠宰环节，仍将继续享受替代性需求的红利；但相对更靠上游的种禽环节，由于供求关系的转变，其盈利水平相比 2019 年将会面临较大的压力。

3、猪养殖。由于猪的生长周期相比禽更长，其养殖技术难度也较高，单场投资门槛相对较高，所以国内猪养殖相比禽养殖发展起步更晚，也成熟得更晚，规模化程度更低。因此，猪养殖产业仍然存在着来自于行业技术效率进一步提升所带来的空间，特别是随着养殖技术的发展，由大企业进行规模化、集约化的仔猪生产，相比农户自繁自养模式下的仔猪生产具有明显的效率差异。这一点体现在行业里最常用的指标 PSY 上面，2017 年全行业平均 PSY 约为 17，大型企业 PSY 通常在 20 以上，农户自繁自养的平均 PSY 约为 15。在商品猪育肥过程中，尽管企业相比养殖户也存在着一定的技术与效率差异，但这种效率差异现阶段并不像仔猪生产环节的效率差异那样大。由此，

大企业从事育种及仔猪生产，农户专注于育肥环节，逐渐成为行业发展自发形成的一种效率最优的配置。由于存在着这样明显的效率差异与成熟的商业模式，在 2015 年到 2016 年的猪价高位运行触发的新一轮养猪投资发展中，新增投资多为大型企业主导，而且有大量饲料企业进入养猪领域。

但进入 2018 年来，养猪行业又经历了巨大的变革。首先是在上半年全行业遭遇了自 2011 年以来的最低猪价行情。2018 年下半年，国内又爆发了严重的非洲猪瘟，无论是养猪企业还是养殖户都遭遇了不同程度的损失。2019 年非洲猪瘟继续从北到南在全国更多的省份蔓延扩散，虽然猪价已走出底部区域并在下半年出现大幅上涨，吸引企业和农户重新开始补栏，但非洲猪瘟防控形势依然严峻，全行业的补栏增产举步维艰，年末生猪存栏下降 27.5%，全年生猪出栏下降 21.6%。

非洲猪瘟爆发之后，企业不断摸索、优化防控措施，政府也逐步调整着上下游相关的产业政策，这些措施与政策的调整开始对全行业形成巨大而深远的影响。首先，过去在农村散养户中较为常见的后院养猪、泔水养猪等粗放的、不卫生的方式，由于被认为是导致非洲猪瘟的主要原因，出现了明显的清退，这意味着全行业中农户小规模散养猪的占比将会越来越少。

其次，由于目前仍然没有针对非洲猪瘟的有效疫苗，且一旦感染无法治愈，从企业到农户为了降低疫病风险，从棚舍设施、动物营养、动保药品、管理方式等方面都加大了投入，在有效的疫苗开发出来之

前，这些投入都必然会抬高全行业的生产成本。在 2019 年，非洲猪瘟疫苗一直处于研发过程中，行业里不同的企业根据自身条件的不同，选择了不同的防疫技术路线，经过实践摸索，也包括损失与教训，逐步明确了在当前形势下，以生物安全为基础的综合防控手段更为有效和实际，各大企业也都陆续开始重视升级内部防控体系，整个行业的防控能力开始逐步提升。

再次，过往大规模、大范围的生猪远程调运被认为在疫情爆发时会加大扩散概率，再加上前几年出于环保考虑，政策引导了大量南方养猪产能向北方转移，在个别省份形成了养猪产能的过度集聚也提升了疫情风险，因此相关政策正逐步引导全国养猪行业形成新的区域布局，减少跨区域的生猪调运，在一定大区域内形成生猪供需的内部平衡，同时鼓励大型养猪企业向下游延伸，形成养猪-屠宰一条龙的布局，推动全行业从“调猪”向“调肉”转变。

总之，非洲猪瘟在过去两年给全行业带来了巨大的冲击，但在客观上也促成了对行业中不环保、不卫生的落后产能的清退，整体上有利于在各种防控措施上能充分投入的大企业。全行业产能的大幅下降也已经引发新一轮的猪周期上行，全国猪价从 2019 年下半年开始出现明显的反弹上行，并从 8 月份开始接连创出历史新高。受猪价大幅上升刺激，行业里开始大量将商品代母猪用作父母代母猪进行繁殖生产的情况，但由于商品代母猪自身生产性能与衰退速度的局限性，以及非洲猪瘟依然严峻的外在形势，再叠加 2020 年初新冠病毒肺炎疫情阶段性地影响全行业的补栏复产与猪场开工，又将进一步拉长本轮

猪周期，预计 2020 年全年猪价仍将保持在高位区间。公司由于养殖产能大多为 2016 年以来投资新建，从一开始就坚持高标准建设，并且在全国各大区域都有较为均衡的产能分布，而且还有在下游发展生猪屠宰的丰富经验，在 2019 年也取得了行业公认的非洲猪瘟防控水平，必将会在非洲猪瘟所引发的行业大变革中获得更多的机遇，实现后来居上的跨越式发展。

4、食品。相比养猪行业在 2018-2019 年面临的前所未有的大变局，食品行业近年来总体处于一种悄然变化、逐步升级的状态中。食品行业的主要机遇在于产业链价值向消费端的转移，消费者对全程食品安全的愈发关注，以及对更方便快捷同时又兼具营养美味的食品的需求。一是农牧产品主要附加值在食品加工环节产生；二是深加工食品具有更稳定的价格，也可以抵御农牧行业的周期波动性；三是当近年来行业从“供给不足”转向“供给过剩”之时，只有把握终端消费者需求，才能正确指导上游农牧产品生产；四是食品环节最重要的安全问题，需要全产业链的共同保障。2016 年底，农业部发布了《全国农产品加工业与农村一二三产业融合发展规划（2016-2020 年）》，提出“着力推进全产业链和全价值链建设”，对于覆盖全产业链的企业，更易于实现全程监管与追溯，确保食品安全，助力产品获得更高溢价。2017 年中央一号文件强调“全面提升农产品质量和食品安全水平：建立全程可追溯、互联共享的追溯监管综合服务平台”，以及“加快发展现代食品产业：在优势农产品产地打造食品加工产业集群。大力推广‘生产基地+中央厨房+餐饮门店’、‘生产基地+加工企业+”

商超销售’等产销模式”。2018 年中央一号文件强调“实施质量兴农战略：实施食品安全战略，完善农产品质量和食品安全标准体系，加强农业投入品和农产品质量安全追溯体系建设”，以及“构建农村一二三产业融合发展体系：大力开发农业多种功能，延长产业链、提升价值链、完善利益链……实施农产品加工业提升行动，鼓励企业兼并重组，淘汰落后产能”。2019 年中央一号文件提出“优化生猪产业和屠宰产能布局，主产区形成与出栏量相匹配的屠宰能力”，同时强调“推进生猪屠宰标准化建设，强化产销对接，保障肉品市场供给”。覆盖全产业链的企业，也更易于实现从饲料、养殖到食品加工的全程监管与追溯，更易于发挥食品安全优势，助力产品获得更高溢价。

对于公司食品业务中猪屠宰业务而言，2018 年爆发的非洲猪瘟也带来了一些会影响未来发展方向的影响。由于过往大规模、大范围的生猪远程调运被认为在疫情爆发时会加大扩散概率，相关政策正逐步引导减少跨区域的生猪调运，在一定大区域内形成生猪供需的内部平衡，同时鼓励大型养猪企业向下游延伸，形成养猪-屠宰一条龙的布局，推动全行业从“调猪”向“调肉”转变。尽管全国猪屠宰行业近年来一直处于产能过剩的状态，全国平均产能利用率约在 30%左右，但不同的企业在不同区域的产能不同，将会面对差异化的猪价。大企业由于总体产能较大，投资布局在养猪大省的比例也会较多，而在非洲猪瘟造成的猪价区域分化的大背景下，养猪大省由于产能相对集中也会面临猪价较低的风险。为了不至于养猪利润被较低的区域猪价所侵蚀，大型养猪企业也会在各自养猪布局较多的区域加快对猪屠宰产

能的整合。相比很多养猪业同行而言，公司在下游屠宰业务上有较为丰富的经验积累。无论是自建新项目，还是以战略合作、租赁、合资等形式整合现有产能，这些经验都将带来极大的助力，帮助公司养猪业务与屠宰业务实现更好的发展。

进入 2020 年，年初的新冠病毒肺炎疫情对全国人民的正常生产生活带来了较大的影响，特别是影响了餐饮、团膳行业的经营与发展，也连带影响了对上游的肉食需求。但在另一方面，现代商超、电商等渠道，方便型半成品或熟食等产品，也凭借相对更加安全的消费方式，在疫情期间获得新的机会。同时，本次疫情也引发了社会对传统农贸市场中安全卫生问题的关注。随着全国疫情形势逐渐稳定，人民生活回归正轨，肉食购买与消费恢复正常，可能会迎来食品批发零售环节在安全卫生方面的全面升级，客观上也为一直对自身高标准严要求/重视食品安全的大企业带来新的增长空间。

（二）公司发展战略

公司在 2017 年中推出了 2017-2021 五年战略规划，以成为农牧食品行业领导者为长期愿景，明确提出了“做强饲料、做大养猪、做精肉禽、做优食品、做深海外”的战略目标。近三年来，在保持“五做”战略大方向不变的基础上，结合内、外部环境变化，对一些具体目标与措施要求，做出了滚动更新。

1、饲料业务，以家庭农场和规模用户需求为导向，通过专业化的大厂打造、布局优化调整和技采产销四位一体高效率运转的运营模式升级，增规模，精产品，优结构，提盈利，夯实国内绝对龙头、全

球保二争一地位，争做世界一流的饲料供应链领导者和动物营养综合服务商，在 2022 年突破 2,800 万吨销量；

2、在白羽肉禽业务上，通过升级养殖基地、提高生产效率、创新营销模式、严抓食品安全，来重塑一体化模式，成为中国市场上总体规模领先、盈利稳健良好的中高端禽肉第一供应商，在 2022 年冲击 10 亿只屠宰量，并大幅提高自有商品代养殖与禽屠宰之间的规模匹配程度；

3、在养猪业务上，通过在优势区域布局聚落化养猪，内部进行饲料、养殖、屠宰的合理配套，打造一体化种养结合的现代化猪产业公司，采用合作育肥与自养育肥并重的养殖模式，以安全生产和成本优化为导向，在国内力争出栏量前三，在 2021 年确保实现 1,500 万头生猪出栏，2022 年确保实现 2,500 万头生猪出栏；

4、在食品业务上，充分发挥全产业链优势，通过爆品研发、渠道优化、生产提效、并购扩张等方式，为中高端连锁餐饮企业提供安全、优质、标准化的畜禽蛋白食材，为升级的消费者提供多品牌休闲肉制品、健康肉蛋白食品及高端肉食品，成为中国领先的餐饮畜禽蛋白标准化食材服务商和消费升级需求首选的肉蛋白食品企业；

5、在海外业务上，聚焦核心区域做深、做透，依托饲料主业，整合上下游链接点，向养殖、食品延伸产业链，做中国农牧食品企业国际化的标杆和排头兵，把海外业务发展成公司长期增长的第二极。

（三）前期经营计划在报告期内的进展情况

1、饲料业务。在规模增长方面，饲料销量同比增幅为9.9%，基

本达成上年度制定的销量增长超10%的目标，达到1,872万吨，距离2,000万吨的里程碑再进一步，毛利润同比增幅也超过了12%。在结构调整方面，尽管由于非洲猪瘟的影响，未能完全实现“强猪料”的既定目标，但各料种变化情况都优于行业平均水平：猪料降幅为9.0%，（全国猪料同比下降26.6%）；禽料增幅为19.9%，其中市场化外销禽料增幅为25.1%（全国禽料同比增长约17.1%）；水产料增幅为11.3%（全国水产料同比增长约0.3%）。在精益运营方面，年销量12万吨以上的工厂增长了15家达到54家，年销量20万吨以上的工厂增长了4家达到8家；饲料生产吨费用率在全年防非瘟支出大幅提升的背景下也保持基本稳定。

2、白羽肉禽业务。在基地掌控方面，全年新完成17个商品代自养场建设，使商品代自养场达到57个，年出栏商品代鸡鸭规模超过7400万只，同时还有9个商品场已开工，13个商品代场正在筹建中，后续可新增年出栏规模近7500万只产能；再通过其他综合服务全力提高直供比例（包括自养、委托代养、两年以上连养合同），全年在鸡产业上直供比例达到71%，在鸭产业上直供比例达到41%。在营销升级方面，对于传统批市渠道之外的食品加工原料渠道、餐饮渠道、商超渠道等优势渠道，在这三大类优势渠道的销量同比增长10.6%。

3、猪养殖业务。在非洲猪瘟防控方面，公司在全国范围建立了近20个检测实验室，全面使用荧光定量PCR，形成三级检测体系；公司猪产业科研人员参与撰写了发表在《农民日报》上的《防控非洲猪瘟恢复生猪生产九项关键技术》；公司开发出来的腹股沟淋巴结活体

采样器、棉绳口腔液采集器等快速抽检设备，也在行业内被广泛学习运用；公司全年的生猪上市率达到了90%。在极速发展方面，针对养猪投资项目“两个180天”的挑战目标，公司全年有18个项目实现了180天内完成手续办理，8个项目实现了180天内完成工程建设。截至2019年末，公司已投入运营项目产能达1,000万头，在建产能达650万头，公司固定资产和在建工程余额比上年末增加超200%，另有已完成土地签约或储备的项目产能超4,350万头，理论可达的最大产能已超过6,000万头。在严控成本方面，通过有效的非瘟防控结合过往一直具有优势的高效率低成本养殖方式，使得公司在90%的育肥猪都由合作农户完成的背景下，自产仔猪育肥的完全成本仍然能保持在13.0元/kg，相比2018年仅上升了不到1元，继续保持在行业领先水平。

4、食品业务。在创新业务上，推出“知初”系列全产业链可溯源猪肉产品等多款新产品，高溢价品类份额提升至38%。在实体业务方面，猪肉制品业务在川内二级市场销量增幅23%，川外市场销量增长47%。在打造亿元单品方面，公司2019年推出的小酥肉小酥肉从年中开始发力，主要依靠下半年的销售，其销售额就突破了1.4亿元，并进驻海底捞、盒马鲜生等知名餐饮终端，成为公司明星产品。在高端合作上，继续加强湾仔码头、海底捞、永辉超市、盒马鲜生等新兴渠道代表性客户的合作，面向商超、电商、新零售等新兴渠道的高毛利品类销量占比提升至15%。

5、海外业务。在区域聚焦方面，在上年度确定的越南、菲律宾、印度尼西亚、孟加拉国、埃及五个重点市场中，越南北部片区和印度

尼西亚片区率先脱颖而出，成为2个考核利润超亿元片区。在产业做深方面，公司在海外的第一个养猪场也在越南竣工投产，标志着新希望海外产业链延伸迈上一个新台阶。

（四）下一年度的经营计划

1、饲料业务，重点关注调整结构、优化布局、机制创新。在调整结构方面，实现特水料翻番增长，继续巩固禽料优势并提升盈利水平，力争市场化外销猪料、生物环保饲料保持增长；在优化布局方面，进一步提升年销量 20 万吨以上的大规模饲料厂的数量，推动地域分布较近的饲料片区实现整体公司化运营；在机制创新方面，探索产品项目制，特别针对特水料设立专门事业部，在重点区域市场推进区域合伙人机制；实现全年饲料销量同比增长 10%，率先成为中国第一家饲料销量超 2,000 万吨的企业。

2、白羽肉禽业务，重点关注直控基地、获取头部客户、推广中新鸭。在直控基地方面，成立专门的养殖基地推进委员会，通过自建、收购、租赁、合建返租等形式，推动自有产权的自养与委托代养商品代鸡鸭达到屠宰规模的 50%以上，再加上两年以上长期养殖合同的形式，实现直控基地达到屠宰规模的 80%以上；在获取头部客户方面，成立专门的开发项目小组，提升头部客户销量占公司禽肉总销量的比例；在推广中新鸭方面，坚持以终端食品为牵引的思路，通过禽产业经营单元、品牌推广部门、食品研究院的联动，实现消费端鸭产品获好评、生产端农户喜欢养，全年中新鸭占行业总存栏规模达到 10% 以上。

3、猪养殖业务，重点关注抢规模、夺人才、保安全。在抢规模方面，通过持续优化发展建设流程，创新施工方法，提升工程建设速度，确保全年生猪出栏超过 800 万头，其中自产仔猪超过 500 万头，自育肥猪占比达到 50%，同时在区域布局上进一步向利润优势区、猪肉主销区转移；在夺人才方面，通过广泛校园招聘与深度校企合作、社会招聘与转业军人招聘，使猪产业人才队伍超过 20,000 人，同时通过内部领军人才带动、团队裂变计划，加强新招聘人才的培训、提升与输出；在保安全方面，进一步优化非洲猪瘟防控流程，提升上市率与正品率，同时试点智能猪场，提高养殖效率，降低完全成本。

4、食品业务，重点关注做强品牌矩阵、打造极致爆品、聚焦头部客户、突破重点区域。在品牌方面，完善品牌定位，形成母子品牌矩阵；在产品方面，应用爆品思维，通过专门项目组推进，力推小酥肉挑战 3 亿元单品，另外再突破 2-4 个新亿元单品，同时使品牌化冷鲜猪肉实现较大突破；在渠道与客户方面，聚焦 KA 及餐饮头部客户，打造采购金额超 10 亿元的客户；在市场区域方面，在国内冷鲜猪肉市场容量超千亿元的省份实现市场份额的明显提升。

5、海外业务，重点关注聚焦核心区域、海外数字化、人才本土化、全球化金融贸易。在区域市场方面，进一步提高越南、印尼、菲律宾等核心发展区饲料销量与利润对整个海外业务的贡献占比；在海外数字化方面，首先在海外各生产经营线路推进标准化，在此基础上推动精益化，并选择 1 家精益化水平较好的公司试点数字化；在人才本土化方面，进一步提升东道国本土中层干部的占比；在全球化金融

贸易方面，逐步加强海外 BU 的贸易平台功能，在大宗原料、饲料添加剂、食品、农牧设备、动保产品等领域做大贸易。

2020 年，公司在国内、外各项业务的投资发展及其他经营活动等方面的预计资金需求约为人民币 200 亿元。资金的来源渠道主要有：

- （1）公司自有资金（含公司现有货币资金和2020年度经营性现金净流入）；
- （2）向国内外金融机构融资；
- （3）2020年初已成功发行的40亿元可转债；
- （4）发行短期融资券、公司债、非公开增发等其它融资；
- （5）拓展供应链融资。

二〇二〇年三月三十一日