

# 新希望乳业股份有限公司

## 2020 年度董事会工作报告

### 一、公司整体经营情况

2020 年年初突如其来的新冠肺炎疫情，打乱了既往的社会经济活动，给全球经济、生产经营和社会活动带来了空前挑战。公司按照董事会、管理层的统一部署，采取积极有效的防疫措施和经营举措，发挥灵活高效的应变能力，战胜困难并实现经营业绩的稳健发展。公司在第一季度业绩短暂受挫后迅速恢复并逐步进入增长通道，全年规模和业绩保持高于行业大盘的增长速度。在低温战略、科技创新、数字化转型、跨界新业务、投资并购、组织变革等增强公司长期核心竞争力的方面都取得了长足进步，全年实现营业收入 67.49 亿元，同比增长 18.92%；归属于母公司所有者的净利润 2.71 亿元，同比增长 11.18%。2020 年度主要完成的工作概述如下。

#### 1、以坚定的战略定力和高效的执行力实现快速增长

针对新冠疫情对消费市场的冲击和改变，公司及时制定和调整一系列生产经营预案，适应不断变化的消费场景、消费行为和消费需求。公司通过加大线上业务、发展无接触订奶上户、调整商超连锁销售策略、发展社区电商等措施，满足疫情期间居家消费需求；同时以高效的执行力拓市场、消库存，稳住经营业务基本盘。在第一季度业务受挫之后，第二季度即快速进入恢复阶段，第三季度、第四季度均实现了业务同比加速高增长。公司笃定坚持“鲜战略”，特别是通过突出“鲜”价值，做大鲜半径，增强了新鲜价值的消费者认同，实现鲜奶品类的快速成长。在此过程中，公司通过鲜奶品质升级、深耕订奶上户、发挥供应链的灵活优势等方法，做强鲜奶价值链，后疫情时期公司“鲜战略”的市场竞争力得到进一步增强。

#### 2、持续增强科技和创新双轮驱动的发展动力

公司坚持以生物科技、数字科技为依托打造长期核心竞争力的方向，通过积累生物发酵、酶工程、精准营养、优质乳工艺等方面的关键技术，旨在解决推动企业发展和食品安全的重大科技问题。报告期内公司成立了科技研究院，进行软硬件升级，并从组织上推动科技创新。公司报告期内共有 34 项申报专利获受理，

其中发明专利20项；获得授权专利28项，其中发明专利5项。公司参与的研发项目分别荣获四川省科技进步二等奖、中国乳制品工业协会科技进步一等奖、中国食品工业协会科学技术二等奖等多个奖项。

公司通过持续的管理创新提升企业运营效率，通过产品创新为消费者提供更好的消费体验。报告期内，公司完成了“黄金24小时”鲜奶焕新升级，采用了行业领先的72摄氏度巴氏杀菌温度，更大程度保留了鲜奶中的活性营养物质；全国首款采用自主研发3D包埋技术的“活润晶球”风味发酵乳上市，赋予“嚼得到的益生菌”新体验，更重要的是保证更多益生菌活菌直达肠道；推出“初心”酸奶零糖系列；上市澳特兰梦幻盖系列有机、低脂、纯奶产品，采用国际先进离心除菌技术，达到3.6克蛋白、120毫克原生高钙的营养标准。这些新品的推出均得到良好的市场反应，也体现了长期的技术积累在产品创新上巨大作用力。

### 3、数字化转型持续深化，全面提升管理效率与经营效益

公司以大数据、物联网和人工智能为基础的数字化转型持续推进，私域会员价值平台鲜活GO、智慧工厂、智慧牧场、智慧冷链、财务共享、供应商关系管理、人力资源共享系统等项目建设持续深化，为共享平台、协同管控及商业智能决策分析等管理能力提供了有效的支撑，并实现了对市场、营销、供应链、财务、人力、食品安全管控等业务环节的高效赋能，全面提升管理效率与经营效益。公司加快数字化转型步伐，通过数智融合推动企业转型加速发展，向实现“科技型乳企”的目标持续发力。

### 4、电商与新零售业务加速发展，实现新突破

报告期内，公司实现电商渠道销售收入 3.72 亿元，同比增长 54.49%。公司坚持“快半步”的思维推动业务发展，洞察新零售环境变化并快速响应，顺势而为，公域电商与私域电商齐头并进、突破发展。疫情期间通过直播、短视频、私域社群、社区拼团等新营销方式紧抓用户需求，通过敏捷供应链体系快速响应消费者需求。

报告期内本地生活电商业务亦取得突破性进展，鲜奶业务与饿了么、支付宝、美团等近场电商平台深度合作，在年轻消费者活跃的场景进行鲜奶到家业务的新模式拓展。公司开发的“鲜活 GO”会员价值平台上线营运，开拓更多适合年轻用户的定制化服务，实现零购、周期购结合新突破。

## 5、完成首个重大资产并购项目，资本运作成效显著

公司发挥长期积累的并购整合能力，积极寻求并购整合的机会。2020年5月以17.11亿元收购寰美乳业（夏进品牌）100%股权，并于年底完成全部股权交割，投后整合进展顺利，寰美乳业主要经营指标均保持良好发展态势。该案例被网易财经评选为“2020年度最佳商业案例”。报告期内公司通过资本市场成功发行可转换公司债券，募集资金7.18亿元，顺利完成上市以来首个再融资项目。2020年12月，公司公布了股权激励方案，制定了三年业绩增长95%的目标，将公司发展与核心员工利益有机结合，进一步激发员工积极性和创造力。

## 6、推动组织创新，激发组织活力，提升组织能力

以组织变革推动战略目标实现。报告期内在深圳设立了子公司，战略性布局大湾区市场；对唯品乳业组织架构进行重组，设定了以高目标牵引的激励机制，推动唯品乳业全国化拓展；同时，结合业务目标和业态变化对销售架构和渠道划分进行了调整，以更加灵活高效的组织架构推动战略目标的实现。

与此同时，公司以多层次人力建设促进组织能力提升。报告期内启动构建双通道任职资格体系，助力各线路梯队人才建设，加快优秀青年干部的提拔和培养；启动“新青年”培养计划，选拔出146名优秀青年高潜人才并制定详细培养方案；面向优秀新员工的新蕾学院、面向专业线路的新光学院、面向中高级管理人才的新英学院持续为公司输出各层次的专业人才。搭建线上学习平台，完善学习型组织，并从现有管理人员工作中不断萃取经营管理、投后整合等方面经验，不断迭代和完善投后管理方法。

## 7、精益管理推动效率持续提升，数字化助力食品安全管理

报告期内，精益管理运营体系持续推进，并在6家工厂通过了阶段性验收，年初确定的酸碱、能耗、利乐设备效率提升三个专项任务顺利完成，产品品质恒定性、内控精准率、质量损失率、设备使用效率等指标继续改善，劳效（人均产量）同比提升7%。

公司始终坚持严格把控从奶源到销售终端全链条食品安全。报告期内，通过数字化不断提升食品安全管理水平，历时一年的LIMS质量管理数字化平台全面上线，实现了从传统管理向数字化管理的变革，并打通了与SAP、SRM等各环节数字化链接，实现质量管控数据共享、全产业链的大数据分析及智能化决策、产

品质量全程可追溯，通过质量大数据实现趋势分析、风险实时预警，有效防控食品安全风险。报告期内公司对各子公司产品自查 150 批次，接受政府职能部门日常监督检查 10 余次、外部职能部门监督抽检 2236 批次，检查合格率均为 100%。

#### 8、重大建设项目顺利推进，匹配公司发展战略需求

海原牧场、永昌牧场两个新建牧场已经基本完工，目前正在办理竣工结算手续；青岛琴牌二期智能化车间项目已完成约 80%的土建工程，主要设备设施进入安装调试阶段，预计 2021 年 7 月全部完工投产，较原计划提前 2 个月。公司根据业务发展规划，也同期进行了昆明雪兰产能提升、新建牧场的前期准备工作，使奶源供给和加工能力与业务发展规划协调一致。

#### 9、奶源建设再上新台阶，智慧牧场不断提质增效

报告期内，进口牛 6947 头顺利到场，由于提前筹划，牛只综合成本远低于市场均价。截至 2020 年底，奶牛存栏量近 4 万头，加上参股现代牧业所获得的稳定奶源，公司原奶供应的稳定性进一步增强，并有效降低市场奶价波动的影响。智慧牧场经过在华西牧场成功试点运行，已经向所有牧场推广，整体试用良好。通过奶牛福利的改善、精准饲喂的研发，报告期内成母牛单产提升约 2%，生鲜奶质量不断提升。

#### 10、积极承担社会责任，阳光正向文化助力企业发展

新冠疫情期间，公司率先做出“三保”承诺，全力以赴保质保供，疫情期间累计捐赠物资价值超过 400 万元。公司响应国家精准扶贫号召，共帮扶超过 2000 人，并通过技术赋能、产业帮扶，建立脱贫致富的长效机制；通过“希望有你”公益平台，为贫困山区孩子提供物资帮扶和精神关怀。公司荣获中国乳业资本论坛“2020 最具社会责任奖”、“第二届德勤民企卓越管理公司”等多项荣誉。

报告期内，公司围绕以“新十条”为核心的企业价值观，举办了“拥抱新希望、奋力再跨越”、“最美的 Ta”、“深入人心文化故事会”等多项文化活动、培养阳光正向的价值认同，增强企业软实力；并通过“贴近市场、助力销售”、“品牌推新官”、优秀创新提案评选等活动，激发员工参与企业经营管理的热情，助力公司业务拓展。

## 二、董事会日常工作情况

## 1、股东大会召开及决议执行情况

2020年，公司共召开两次股东大会，包括2019年年度股东大会及一次临时股东大会，在年度股东大会上通过了《关于2019年年度报告及摘要》《关于〈新希望乳业股份有限公司重大资产购买报告书（草案）〉及其摘要的议案》《关于公司公开发行A股可转换公司债券方案的议案》等38个议案，在临时股东大会上通过了《关于公司向关联方借款暨关联交易的议案》。

公司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、董事会履行职责情况

2020年，公司共召开八次董事会，董事会的召集、提案、出席、议事、表决、决议及会议记录均严格按照《公司法》《公司章程》及《董事会议事规则》等相关规定要求规范运作。审议通过了关于向关联公司借款、披露定期报告、募集资金使用、重大资产重组、发行可转换公司债券、提名新一届的董事及高管人选等事项，对公司生产经营及重大事项认真谨慎决策，维护了公司及全体股东的利益。

## 3、董事会专门委员会履行职责情况

2020年，审计委员会召开三次会议、薪酬与考核委员会召开两次会议，提名委员会召开三次会议，战略与发展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

报告期内，公司独立董事积极参加董事会会议，认真审议各项议案，参与公司重大事项的决策并充分表达意见；对公司生产经营、财务管理、关联交易、重大担保、重大资产购买、发行可转换公司债券、股权激励等事项，与公司经营层充分沟通，依据自己的专业知识和能力对公司重大事项发表独立意见，对公司的重大决策提供了宝贵的专业性建议和意见，提高了公司决策的科学性和客观性；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；对需要独立董事

发表独立意见的重大事项均进行了认真的审核并出具了书面的独立意见,对历次董事会会议审议的议案以及公司其它事项均未提出异议。

#### 5、董事会换届选举情况

2019年12月,第一届董事会任期届满,换届工作延期至2020年6月完成。2020年6月16日,经2019年年度股东大会选举,产生了第二届董事会,由8名董事组成,包括3名独立董事,任期三年;董事会选举产生了战略与发展委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会及审计委员会。

### 三、2020年度公司内部控制建设情况

报告期内,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》《深圳证券交易所上市公司规范运作指引》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和风险控制体系,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。

报告期内,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监管部门下发的各项规范性文件,参加监管机构、行业协会组织的培训学习,公司对董事、监事、高级管理人员及相关人员进行《公司法》《深圳证券交易所上市公司规范运作指引》《深圳证券交易所股票上市规则》等重要法律法规的集中学习,致力于持续提升公司规范化运作水平;认真落实公司治理的自查工作,未发现公司存在内部控制制度和执行的重大缺陷。

### 四、信息披露和投资者关系工作

报告期内,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规范运作指引》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加强与投资者的联系和沟通,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。

## 五、利润分配

报告期内公司实施了以总股本 853,710,666 股为基数、每 10 股分配 0.6 元的利润分配方案。公司遵循在首次公开发行时所确定的股利分配政策，在兼顾公司的可持续发展能力的前提下，重视对投资者的合理回报。

## 六、2021 年工作展望

在后疫情时期，乳制品作为营养、健康食品的认知得到进一步加强。居民收入持续增加、消费水平不断提高，必然激发消费者对乳制品的旺盛需求，在强劲内需驱动下，乳制品行业在可预见的未来仍存在巨大的增长空间。2020 年，国家卫健委发布的《新型冠状病毒感染的肺炎防治营养膳食指导》、国家发改委发布的《关于提供疫情防控重点保障物资具体范围的函》以及中国乳制品工业协会等四家协会联合发布的《中国居民奶及奶制品消费指导》等文件中，都将乳制品作为主要的营养食品予以推荐，对居民的合理膳食、对乳及乳制品的日常消费起到宣传教育和指导作用。

2021 年年初所发布的《中共中央、国务院关于全面推进乡村振兴加快农业农村现代化的意见》《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》等重要国家级规划文件中，都将“继续实施奶业振兴行动”、“保障乳制品供给”作为重要的工作部署，为行业的发展提供了良好的政策环境。

2021 年是公司制定新战略、开启新征程的元年，公司将以下重点工作为抓手，为实现三年倍增的目标打好开局之战。

1、新战略。公司将一如既往地打造以“鲜”为核心的差异化竞争能力，并制定面向未来的新发展规划，将升级“鲜战略”为“鲜立方战略”，构建更加立体的战略布局和竞争能力，以谋求更大、更快、更强的立体发展战略。

2、新布局。公司将围绕发展战略要求，不断拓展上下游产业链布局和建设；持续通过存量发展加上并购整合的模式，积极布局新的市场区域；同时，战略性探索和推动新赛道、新品类的发展，加速全国化发展步伐。

3、新产品。公司将持续加大科技创新的投入，持续推出符合消费趋势和极具地域特色的新产品，并大力推动新产品的营销推广和销售占比，不断培养新的业务增长引擎。

4、新营销。公司将创新营销模式和营销方法，结合新媒体和新场景的迭代变化，积极与目标消费者建立互动和连接。同时，大力拓展新零售和电商等新渠道，加速本地生活平台和私域流量会员运营平台的建设和推广，推动新营销转型升级。

5、新数智。数字化转型和智慧化运营是公司的重要战略之一，公司将持续推动智慧牧场、智慧工厂、智慧营销、智慧管理的建设、迭代、升级，提升全产业链的质量和效率，逐步构建从牧场到用户的数字链条和运营体系，增进与用户的链接、反馈、互动。

6、新组织。通过推动组织变革和人才聚合，建设适应不断变化的新的生态型组织模式，围绕战略、技术、用户，不断提升组织的学习能力、变革能力，实现组织的生态发展，从而适配更快的战略发展速度。

7、新责任。新责任是新希望文化“五新”理念的重要组成部分，在新的历史时期、新的发展阶段，公司将始终牢记初心，扎根实业，笃定坚守品质安全，努力践行企业社会责任，做一家有使命、有愿景、有文化、有责任、有担当的企业。

总之，公司坚定看好乳制品赛道，坚信乳制品发展的新黄金十年正在启航。这是最好的时代，也是属于奋斗者的时代，奋斗的征程上永远充满机遇。公司将秉承“鲜活营养、让生活更美好”的使命，巩固坚定的战略定力，从科技、创新、组织、文化等各方面打造公司的核心竞争力，抓住机遇快速发展，持续打造成为受用户青睐、受投资人信赖的公众公司。

新希望乳业股份有限公司

董事会

2021年4月13日