

新希望乳业股份有限公司

2021 年度董事会工作报告

2021 年国际经济形势和疫情情况纷繁复杂，我国经济持续稳健恢复。公司坚持提升以“鲜战略”为核心的战略定力、提升以卓越运营为核心的企业管理能力，取得了有质量的经营业绩增长和企业发展突破。公司全年收入和利润持续保持高于行业大盘的增速，并在增长能力、盈利能力、新营销与科技能力、数字化能力、组织能力、并购整合能力等长期核心竞争力方面都取得了显著进步，全年实现营业收入 89.67 亿元，同比增长 32.87%；归属于母公司所有者的净利润 3.12 亿元，同比增长 15.23%，剔除同期不可比的股权激励管理费用影响后，归母净利润同比增长 33.21%；经营活动净现金流增长 43.87%。2021 年度主要完成的工作概述如下。

一、年度经营工作回顾

1、升级“鲜战略”，发布五年战略规划

因时因势，2021 年公司将“鲜战略”升级为“鲜³战略”（鲜立方战略），坚持“鲜价值”的初心，在鲜立方战略指引下对品类策略、品牌策略、增长策略和管理策略进行迭代精进，并确立了“三年倍增，五年力争进入全球乳业领先行列”的发展目标。明确的目标、清晰的路径，激发了全体战士的奋斗热情。

2、科技创新提供增长源动力

公司科技研究院主导、依托“四洲六国”的研发体系，在乳源生物活性物质与乳品功能增效、益生菌功能挖掘与乳品发酵、乳品制造与质量控制、膜技术以及酶工程等高新技术在乳制品中的应用研究等方向均有丰富成果；自有菌种库日益丰富，菌株数量超过 1,000 种。2021 年共获受理专利申请 63 项，其中发明专利 25 项；获专利授权 41 项，其中发明专利 7 项；获得省级技术发明一等奖、科学技术二等奖及专利二等奖各一项。公司参与的《基于工业互联网的乳品供应链协同解决方案》，入选国家工信部 2021 年工业互联网试点示范项目名单；安徽白帝作为安徽省唯一的食品企业入选工信部 2021 年新一代信息技术与制造业融合发展试点示范名单。

2021 年新品营销创新加速，新品销售收入整体贡献超过 10%。

在低温鲜奶领域，“黄金 24 小时”鲜奶、“铂金 24 小时”鲜奶、“A2”鲜奶等新品均取得了积极的市场反应和良好的发展态势。以“循环农作，自然出美味”为品牌理念的“唯品”有机牛乳和“唯品”娟姗牛乳、口味香浓的国潮鲜奶“今日鲜奶铺”、原生亲和营养更好吸收的纯正“A2”鲜牛乳，成为风靡年轻消费者的网红鲜奶，上述高端、超高端低温鲜奶产品在报告期内实现了约 50% 的增长。

在低温酸奶领域，推出冰激凌酸奶、布丁酸奶、活润代餐（大杯）酸奶、奶啤等多个产品，公司通过不断的产品差异化创新，在功能型、控糖细分等赛道取得突破。“活润”晶球酸奶在 2021 年持续迭代升级，推出零糖晶球、肠胃双护双晶球新品，并在 FBIF 全球创新食品评鉴大赛中获得“全场最佳”的荣誉。在控糖领域，除重点品牌“初心”之外，公司通过“三维控糖”技术的运用，快速上市多款零糖产品。报告期内，公司零糖产品增长超过 150%。

为进一步拓展在常温奶市场的竞争力，公司大力发展差异性高端区域特色产品。2021 年，公司创新推出区域特色牧场奶概念，升级打造塞上牧场、千岛湖牧场、洪雅牧场以及心花怒放系列特色产品，推出塞上牧场枸杞牛奶，高原有机纯牛奶、香格里拉酸奶、玫瑰酸奶等让消费者充分体验不同的地域特色产品。报告期内，公司高端白奶的增速同比增长近 100%。

3、并购整合持续发力，不断丰富营养食品生态圈

2021 年是寰美乳业（夏进品牌）进入新乳业体系后的第一个完整会计年度，公司积极发挥投后整合管理能力，2021 年夏进乳业收入创历史新高，同比取得 18% 的增长、净利润取得超过 20% 的增长，成为新乳业上市后投后整合管理的标杆企业。2021 年 12 月，公司完成了收购“澳亚投资”项目 5% 的股权交割，并锁定了长期优质奶源供应，这是继投资现代牧业后又一重要战略奶源布局，为公司战略实现提供了有力支撑。公司完成“一只酸奶牛”项目的收购，顺利进入现制乳饮赛道。年内，公司还通过设立新公司、收购已有业务的方式，尝试在植物基饮品、茶饮基料培育新的增长点，不断丰富营养食品生态圈。

4、加速数字化转型步伐，营销数字化取得显著成效

2021 年公司进一步明确了全面打造“云筑底座，用户至上”的数字化建设主题，以用户价值导向，以数字化场景为驱动，围绕乳业价值链，通过重点突破，推进向绿色可持续发展的数字化转型。报告期内，数字化转型已经深入到以用户为中心的营销赋能、基于挖掘订户价值的 D2C(Direct-to-consumer)场景优化、基于工单的精益生产管理、以提质降本为核心的采购生态构建、食品安全链路追溯、云牧场、研发、企业财务绩效管理、人力资源管理等各方面工作中。

2021 年是公司数字化私域运营加速之年。公司通过打通全域消费触点连接消费者，涵盖淘系、京东、拼多多、抖音、微信、美团、饿了么、支付宝、有赞、鲜活 Go 门店，做到公域触达、私域沉淀。报告期内，公司全域数字化用户突破 800 万。

在数字化会员数量大幅增长的同时，公司致力于通过 CRM、AI 客服、用户调研 SASS 平台等工具，提升用户运营精细化、智能化，更好地触达、沟通和服务消费者。双十一期间，公司取得有赞新零售服务乳业品牌中私域业绩第一，被有赞和亿邦动力网评选为私域运营“2021 年十大引领者”。

5、打造矩阵式品牌架构，强化品牌“鲜”价值

2021 年，公司持续发力品牌建设，在强化主品牌的同时，打造有势能、有特色、有价值的产品品牌，建设矩阵式品牌架构。报告期内，公司获得凯度消费者指数发布的《2021 年亚洲市场品牌足迹》报告中乳类制品增长最快的品牌前五、腾讯广告 2021 年“双十一”品牌热度榜乳制品行业前十等荣誉。

公司联合中国极地科考队以“极地精神”全面升级“24 小时”品牌内核——“极”质新鲜、“极”质营养、“极”质标准，刷新消费者的品牌认知。在 2021 年鲜奶节期间，公司从多场景体验、多平台口碑营销、到多形式氛围打造，形成从认知、体验、购买到口碑的全域立体式营销，持续强化“24 小时”品牌“极”质感。2021 年鲜奶节活动整体曝光量超过 3,000 万人次，阅读量超过 1,800 万人次。

公司在新媒体营销领域持续突破，重点发力小红书、B 站、微信等平台，充分利用不同平台的传播特性，抢占种草新赛道、精准触达 Z 世代，同时培养超级用户、实现营销闭环，不断提升品牌声量。2021 年，以“丢掉包袱，真实做自己”为主题的“初心”酸奶“双旦”营销被媒体评选为小红书品牌营销优秀案例、

第十届 ADMEN “内容营销类—实战金奖”；“活润”晶球联合 B 站 UP 主，从美食、生活、鬼畜等方向多角度传递产品卖点，多渠道触达年轻群体，以内容破圈，实现功能性酸奶的营销创新；同时公司精耕微信生态，精细化运营目标人群，分阶段进行广告投放，华西乳业以“激增 46%私域交易额，高于行业平均转化”的亮眼成绩，成为腾讯广告端区域乳企教科书式投放案例。

报告期内，根据第三方机构监测数据，公司低温鲜奶份额连续 12 个月保持增长，市场占有率位列全国第三，是份额增幅最大的区域型乳企，鲜奶收入同比增长 35%；“活润”晶球酸奶、“黄金 24 小时”鲜牛乳等产品销售收入均呈现出超过 100%的增长，“黄金 24 小时”鲜牛乳还获得了吴晓波频道金物奖“最具潜力奖”。

6、加速渠道变革，顺应全域融合的消费新趋势

2021 年，公司面对不断变革升级的消费趋势，深入洞察因疫情等宏观环境影响带来的消费需求变化，通过持续推动渠道革新，做到线上线下、公域私域协同发展，坚决贯彻“快半步”发展理念，为消费者带来更便捷、更智能的消费体验。报告期内，全域电商收入同比增长超 80%，“双十一”期间，明星产品“24 小时”最高位居天猫品类热卖榜榜首，“今日鲜奶铺”也位列天猫低温鲜奶热销榜第二名。公司搭建线上拉新体系，发动消费者利用数字化分销工具成为“新鲜推荐官”；在市区内铺设鲜奶自取柜，实现了传统送奶到家与创新智能柜自取两种模式融合，大幅提升消费者体验。报告期内，送奶入户业务同比增长近 40%，其中线上订单占比超过 50%。

7、以重点项目为抓手，提升卓越管理能力

年内公司启动了卓越运营管理项目，通过精益日常运营体系升级及“世界级制造”（WCM）试点建设推进、组织和人力支持、数字化转型助力，以落实养殖、营销、生产、财务管理等具体运营场景的关键指标——成母牛单产、壁垒鲜奶增长率、内控精准率、蛋白利用率、单机设备综合效率、费用管理、现金效率，带动从牧业、加工、销售到运营的全链条的管理升级。

报告期内，新华西乳业启动了“世界级制造”项目试点，从自主维护（AM）、个别改善（FI）、计划维护（PM）三个先导小组入手，并逐渐扩大到涵盖安全、质量、成本、交期、效率、人才培养的六大支柱改善内容，并以达到对人员、设

备、工艺流程、质检、物流等全方位的顶级管理水平为目标。2021 年，新华西乳业共建立 40 个改善小组，员工参与率达 63%，作为体系内的标杆企业，吨均制造费用下降明显、设备效率有效提升。

公司以领先的管理能力获评为 2021 第三届德勤民企卓越管理公司（BMC），并获得 2021 年四川省民营企业百强称号。

8、提升食品安全管控能力，牢筑食品安全底线

公司积极响应落实习近平总书记关于食品安全“四个最严”的要求，坚持以“质量三让步”原则为工作指导，培养全员质量意识，并通过创新研究、数字化助力，提升食品安全管控能力。

报告期内，公司持续对质量安全体系进行完善，新建标准 7 个，新建补充检测方法 2 个，完成 61 个标准及 155 个 SOP 评审。通过手机监察系统、LIMS 系统、物流和终端数字化系统，实现奶源、生产、流通环节远程品质和流程监控。对于快速发展的电商类新业务，特别研究有针对性的管控方法，在加大投入监管力量的同时，及时向业务部门进行反馈和沟通。

2021 年，公司未发生食品安全事故及较大质量事故，质量投诉率同比下降。期间政府和外部职能部门对公司进行食品生产经营日常监督检查共 50 次，产品及生乳抽检共 2,444 批次，检查合格率均为 100%。

9、养殖效率提升，奶源保障能力稳步增强

牧业始终将技术的提升和管理的精进作为推动业务能力提升的基础。智慧牧场项目于 2021 年 3 月全面验收，完成了精准饲喂系统、无人过磅系统、智能称重系统等多物联网系统的集成，并进一步提升了数据分析的智能化程度；“牛芯片”项目在海原牧场进展顺利，胚胎移植实验室投入使用，首批 500 枚进口胚胎移植全部成功并于 2021 年产出母犊，为牧业自繁胚胎打下坚实的基础。在打造卓越运营能力上，牧业部署了青贮玉米质量提升、防暑降温、繁殖提升、高产后备牛、高峰奶提升、奶厅提升、食品安全、牛只被动淘汰控制等八大专项攻坚并取得了较大提升。与中国农科院合作进行的牧场“碳中和”项目，已经完成了部分牧场的碳排查工作。

2021 年成母牛平均单产达到 10.58 吨/头年，同比增加 0.24 吨/头年；乳脂、乳蛋白等原奶指标均有所提升。截至 2021 年 12 月 31 日，奶牛存栏量达到 43,120

头。通过控股、参股公司的牧场所提供的稳定奶源达到总需求量的 50%左右，对公司经营和产品质量都起到有力的保障。

10、通过组织、机制和企业文化建设，提升企业软实力

公司致力于建设与战略、业务发展匹配的、前瞻性的组织体系，通过组织能力提升，转变员工思维、提升员工能力，提速公司发展。

2021 年内，公司实施了上市后的首期股权激励方案，完成了双通道职级体系首期建设，并根据公司战略结合业务模式在子公司采用多种激励机制，在激发员工奋斗热情的同时，也为员工分享经营成果设置良好的机制。

公司秉承“像军队、像学校、像家庭”文化基因，通过标杆人物“最美的Ta”、“先进团队案例分享”、员工关怀、个人成长助力等多种文化活动，提升文化影响力、战略承接力、文化组织力。

11、积极履行社会责任，做有担当的企业

公司秉承“做最实在的公益”的初心，积极参与各项社会公益活动。公司持续运营“希望有你”公益平台 11 年，惠及偏远地区儿童 331 万人；积极参与学生奶业务，为 27 个省超过 350 万学生提供营养助力。2021 年公司在福建、宁夏进行小学公益探访活动，在河南洪灾、宁夏疫情中积极捐赠物资，全年捐赠价值约 280 万元。

二、董事会日常工作情况

1、股东大会召开及决议执行情况

2021 年，公司共召开两次股东大会，包括一次临时股东大会及 2020 年年度股东大会，在临时股东大会上通过了实施 2020 年限制性股票激励计划的议案，年度股东大会上通过了《关于 2020 年年度报告及摘要的议案》《关于〈2020 年度财务决算报告〉的议案》《关于 2020 年度利润分配预案的议案》等 13 个议案。

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

2021 年，公司共召开九次董事会，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。审议通过了关于披露定期报告、开展外汇套期保值业务、签署对外投资合作协议、募集资金使用等事项的议案，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

2021年，审计委员会召开四次会议，薪酬与考核委员会、战略与发展委员会各召开一次会议。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

2021年，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、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。

三、2021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。

本年度，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，认真落实中国证监会及四川监管局对上市公司治理专项行动要求，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

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

2021 年，公司实施了以总股本 867,270,666 股为基数、每 10 股分配 0.7 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、公司未来发展展望

乳制品作为营养健康食品，其市场规模将随着居民收入的增长、消费者认知的加强而持续扩大，公司坚定看好乳制品赛道。公司将继续秉持“鲜活营养、让生活更美好”的初心，在“鲜立方战略”的指引下，以科技、创新、品牌、生态、运营、组织、文化作为 2022 年的工作重点，全面提升公司综合能力，力争 2022 年取得挑战收入 20%以上增长，净利率得到进一步提升。

1、全面推动“鲜立方战略”的落地执行。2022 年是三年倍增战略的关键一年，公司将以“鲜立方战略”为指引，不断提升鲜奶品类业务占比，通过“品类、品牌、渠道、用户”等方面立体化的打造，增强业务发展动力，打造新的增长引擎。

2、持续提升科技和创新工作。围绕鲜战略、自有菌种库、3D 包埋技术研究加强科技攻关，在“牛芯片”、“碳中和”和“3D 包埋技术”等重点项目中积极攻关、寻求突破，并加速微生物研究平台和实验室建设工作。加速推动新品研

发、储备及上市，提升新品销售贡献，带动核心品类增长，以领先的科技和创新的产品扩大公司价值的护城河，争做行业创新者和领先者。

3、推动数字化转型重点项目落地。以“鲜活 Go 2.0”、“数字化工厂二期”、“食品安全全链路追溯”、“全面预算管理深化”四个项目为重点灯塔项目，探索有价值的业务实践和数字化建设。在 2021 年基础上，深化新希望与哈佛商学院数字化转型战略加速项目研讨项目的成果扩大，扩大组织覆盖面，强化核心骨干的数字化意识，全面推动高效的数字化转型。

4、加速营销创新，加速非对称式新增长。品牌方面，加大品牌投入，强化母品牌，锐化子品牌和品类品牌，提升品牌影响力。品类方面，顺应市场趋势，坚持核心高增长，并培育新兴潜力业务。用户方面，始终以用户价值和体验升级为导向，聚焦“鲜”立方战略落地场景，以数字化思维和手段驱动业务创新增长。

5、以卓越运营和世界级制造项目为抓手，全面提升管理效率。卓越营运以营销、供应链、人效及资金效率为场景，实现关键效率指标提升，有效应对原材料成本上涨并助力公司盈利水平提升；通过世界级制造项目的深化，推动供应链管理体系变革，实现更高效的供应链管理。

6、积极关注并努力拓展外延发展机会，丰富以乳制品为核心的业务生态圈。适时适度逐步增加对上游奶源建设的投入，积极推动茶饮基料、植物基饮品等新赛道，加速全国化布局，并逐步构建以乳制品为核心的共生发展生态圈。

7、不断推动基于业务发展的组织变革、提升组织绩效；夯实双通道职级体系，创新与不同业务特点适应的激励机制，激发新青年成长；企业文化重点打造“奋斗精神”、“卓越精神”、“创新精神”的文化氛围，进一步强化组织文化，释放组织能量与价值。

8、完善全面风险管理体系，提升企业治理水平；对标优秀上市公司，提升信披、投资者关系管理水平；积极参与社会公益活动，履行企业社会责任。

“沧海横流，方显英雄本色。青山矗立，不堕凌云之志。”虽然 2022 年的宏观经济环境面临疫情反复、国际地缘政治冲突等诸多不利因素，但我们对中国经济和未来发展充满信心。国家对乳业的大力支持也让行业的发展更具确定性。

公司将积极面对宏观制约和微观挑战，坚持快速、高质量发展战略不动摇，以长期主义的精神持续打造受尊重、可信赖的公众公司。

新希望乳业股份有限公司

董事会

2022 年 4 月 27 日