

新希望六和股份有限公司

2022 年度董事会工作报告

2022 年的国内农牧行业处在一个周期转换的过渡阶段，总体而言行业形势前低后高逐步向好，尽管国际地缘冲突、饲料原料价格上涨等因素使全行业经营成本大幅提升，但猪禽价格在下半年都有较好的表现，也带动上游饲料行业的盈利改善，随着消费市场的逐步恢复，有利于食品行业的复苏。在政策方面，随着生猪产能在经历了过去两年大起大落之后逐步进入一个相对均衡的区间，各项政策措施也趋于中性。2022 年初中央一号文件强调“稳定生猪生产长效支持政策，稳定基础产能，防止生产大起大落”，这也将引导农牧企业更多专注于内部，提升自身核心竞争力。

公司为了持续推动与巩固经营管理水平提升，在 2022 年初启动总部职能转型，致力于实现从财务及投资管控型向全面经营及重点运营型转变，更好地发挥文化引领、战略推动、经营牵引、运管赋能、风险管控和资源配置的六大核心功能。公司还在下半年实施了新一轮限制性股票激励计划与员工持股计划，两项激励计划涉及股份数占公司总股本的 1.84%，覆盖的激励对象超过 2000 人，涉及人员范围上到公司高管，下到一线猪场场长或其他产业的一线单元总经理，激励的广度、深度与力度都为公司史上前所未有的，进一步提高了团队凝聚力，为公司接下来几年的稳健、持续发展提供了坚实保障。通过各方面共同努力，结合外部行情回暖，各季度利润持续环比改善，全年在

各项业务经营规模继续增长的同时，也实现了大幅减亏。报告期内，公司实现营业收入 1,415.08 亿元，同比增加 152.46 亿元，增幅为 12.07%；实现归属于上市公司股东的净利润-14.61 亿元，同比增加 81.30 亿元，减亏幅度为 84.77%。

（一）饲料业务

饲料业务依然是公司的核心支柱之一。2022 年，饲料产业因猪禽养殖产能的去化调整而面临较大压力，全国工业饲料总产量仅同比增长 3%，相比前两年连续 10%以上的增幅大大放缓；上涨的原料价格和上半年仍处低位的猪禽价格，也抑制了行业盈利水平，直到下半年猪禽价格回暖之后才有所改善。在此背景下，公司继续在综合服务、重客开发、配方研发、组织优化等方面做好工作，迎接饲料周期底部的挑战，在猪料、水产料等相对高毛利的品种上，都实现了高于行业平均水平的增长。

1、加强服务，巩固重客，稳定份额：公司抓住下游养猪行业逐步走出周期底部，养殖户补栏积极性恢复的机会，开创了面向养殖户的“帮养”模式，为养殖户提供猪料采购、营养方案、资金支持、养殖技术支持、非瘟防控、卖猪服务、生猪保险、动保服务等全方位服务。在重客开发方面，形成重客资源地图，将技术、营销、融资相结合，分层分级开发，实现猪料重客销量同比增长 43%、禽料重客销量同比增长 69%、水产料重客销量同比增长 47%、反刍料重客同比增长 10%。

2、配方系统全面上线，助力优化配方成本：公司研发的具有自

主知识产权的 NHF 鸿瞳饲料配方系统，在 2022 年上半年已经在公司饲料体系全面上线，实现了配方在线、营养师在线、配方与生产中控对接在线、动态调整在线。在饲料原料价格受国际地缘冲突剧烈上涨的背景下，该系统较好地提升了公司在饲料配方调整上的应变能力，结合公司此前推出的非玉米型混合日粮、全小麦日粮、全糙米型日粮等替代性配方品系，做出更好的迭代开发，帮助优化了配方成本。

3、持续优化原料采购：首先，公司通过优化原料采购渠道，向战略供应商集中，提高集采比例，全年累计实现总部集采率超过 70%；其次，做实做强原料行业研究体系，通过基本面研究，提升中长期价格预判能力，优化大宗原料采购节奏；再次，公司加强采购计划管理，细化采购到耗用全链条管理，统筹供需平衡和头寸管理，提升采购效率。

4、提升精益制造能力和品控能力：系统梳理公司生产制造环节，关注各工序关键控制点并输出标准，成立各料种工艺项目组，控制损耗，提升投入产出比；持续提升品控体系，在原料端对供应商实行前置管理，不定期巡检，在生产端完善质量管理标准，结合能力认证体系建设工作提升品控能力。

报告期内，公司共销售各类饲料产品 2,842 万吨，同比增长 18 万吨，增幅为 1%，外销料销量为 2,104 万吨，同比下降 1%。其中，猪料销量为 1,070 万吨，同比增长 8%，外销猪料销量为 589 万吨，同比增长 1%；禽料销量为 1,526 万吨，同比下降 5%，外销禽料销量为 1,276 万吨，同比下降 4%；水产料销量为 178 万吨，同比增长 10%；

实现营业收入 791.78 亿元，同比增加 83.61 亿元，增幅为 11.81%。

（二）白羽肉禽业务

白羽肉禽业务是公司的重要组成部分，也是公司向下游食品端延伸的重要环节。2022 年，国内禽产业由于前期行情长期低迷推动的产能去化，加上国外爆发禽流感影响白羽肉鸡引种，使得鸡鸭价格在 2 季度就逐步出现上行趋势，并在下半年长期保持在相对高位。公司抓住市场机遇，对内坚持精益生产，持续提高各环节生产效率，加强成本管控和产能调节，对外以重客渠道与优势单品为依托，加强市场开拓；同时根据市场变化加大电商、近销等方面的投入，取得了良好效果。

1、持续提高效率，加强成本管控：公司对从饲料端（原料质量、采购、营养配方、生产费用）、养殖端（养殖能力、生物安全）到屠宰端（标准化车间、精益生产）的全过程多环节继续加强管控，灵活调控合同投放成本、提高商品代养殖欧洲指数、持续优化饲料造肉成本、有效提升产品综合出成，实现了在白羽肉鸡业务领先于北方主要同行、白羽肉鸭业务领先于全国主要同行的成本水平。同时根据市场研判，灵活调整产能，在市场因外部因素出现大幅下行时主动生产，降低经营风险。

2、重客销售翻倍增长：在 2022 年下游消费受宏观因素限制的大环境下，重客开发对于稳定市场基本盘显得更加重要。2022 年年末白羽肉禽业务的重客数量增加到 100 多家，全年重客销量突破 21 万吨，相比于 2021 年同期水平都实现了翻倍增长。

3、亿元单品再创新高：公司禽肉产品中的大单品继续保持良好增长。生食领域的黄金鸭掌全年销售额已突破 2.3 亿元；禽副产品领域的鸭肠随着火锅烧烤赛道的突破，全年销售额也达到 3.1 亿元，其中火锅烧烤赛道贡献了约 45%的销售额。

报告期内，公司共销售鸡苗、鸭苗 54,657 万只，同比增长 5%；销售商品鸡鸭 38,903 万只，同比下降 9%；屠宰毛鸡、毛鸭 65,359 万只，同比下降 9%；销售鸡肉、鸭肉 165 万吨，同比下降 9%；实现营业收入 181.48 亿元，同比下降 0.81 亿元，降幅为 0.44%。

（三）养猪业务

养猪业务是对公司影响最为重大的核心业务。从外部形势上，2022 年上半年猪价持续低位运行，加上饲料原料价格上涨，以及年初弱毒非瘟在北方多地的再度爆发，使全行业承受较大压力，也推动生猪产能的阶段性去化。这种短期产能去化叠加“二次育肥”的影响，使猪价在下半年出现了超预期的大幅上涨，但“二次育肥”集中出栏及年底消费不达预期，也造成了猪价在年底的回落。尽管行情跌宕起伏，但公司养猪业务各方面生产指标、最终出栏成本、各环节管理能力都得到了大幅的改善或提升，也抓住行情回暖的机会，在下半年实现了盈利，全年大幅减亏。

1、迭代非瘟防控办法，提高处置复产效率：从 2021 年初以来，非瘟进入到以弱毒株或弱毒野毒混合毒株为主导的新阶段，给防控与后续处置都带来新挑战。2022 年，公司系统总结过往经验，在设备、检测、处置、复产等多方面优化、升级了过往措施。在设备方面，鉴

于外部环境载毒量提升、新型毒株可通过气溶胶传播的特点，对重点场线都加装了亚高效空气过滤器；在检测方面，提出了“24 小时内全群采血+7 天内配对全群检测”的新检测方案；在处置方面，提出了“流调+清除”的新要求，确保对病毒传播路径及潜在影响范围的精准识别，降低扩散风险，并组建了防非特战队，对发病场线提供充足的、专业的人力支援；在复产方面，探索了红场期间恢复配种的新办法，降低了过去因长时间静默生产所导致的巨大损失。在 2022 年 4 季度到 2023 年 1 季度的最新一轮冬春季节防非工作中，公司发病场线数量同比一年前减少近 30%，红场转绿平均天数缩短了约 50%，损失猪只头数减少近 40%，2023 年 1 季度非生产天数（NPD）同比缩减近 50%，在防控成绩提升的基础上，也保障了生产效率。

2、种猪生产稳步提升，指标成本改善明显：在种猪环节，公司养猪业务生产、健康、营养等多线路联动交圈，合力提升种猪端生产管理能力和效率，促进均衡、高效、满负荷生产，使多方面生产指标明显改善。2022 年四季度，35 天受胎率保持在 91%以上，较一季度提升 3 个百分点；母猪非生产天数降至 35 天左右，较一季度缩短了 2/3，窝均断奶数保持在 10.4 头左右，较一季度提高了约 1.5 头；PSY 达到 23 头，较一季度提高了约 3 头；断奶成本降至 400 元/头左右，较一季度下降约 130 元/头。

3、放养自育共同进步，团队强化助力改善：在育肥环节，公司从去年底到今年上半年，在总部层面陆续组建了专门的自育肥管理部与放养管理部，并从行业头部企业引进富有经验的干部担纲领衔；在

自育肥领域，通过对育肥全环节标准作业流程统一梳理，紧抓核心节点，通过战训结合模式培养提升育肥体系能力；在放养育肥领域，聚焦后进指标、紧密追踪督导，并针对后进放养部开展专项帮扶攻坚，共同在育肥环节助力降低成本；对于育肥阶段最为重要的饲喂管理方面，由猪产业营养部与饲料研究院紧密联动，结合原料行情及时调整饲料配方和育肥饲喂程序；此外，在放养育肥领域还推动生猪养殖保险参保全覆盖，帮助降低死淘成本。2022年四季度，料肉比降至2.9，较一季度下降0.5；上市率接近90%，较一季度提升10个百分点；肥猪出栏成本降至16.7元/kg，较一季度下降2元/kg，其中南方区域因受非瘟影响更小，多个战区养殖成本都已降至16元/kg以下，个别战区甚至降至15.5元/kg左右。

4、优化组织架构，提升管理效能：首先在总部层面，公司在2022年对猪产业中台的功能不断细化与强化，例如将种猪生产体系优化调整为核心群管理部与繁殖群管理部，组建放养管理部；同时为促进跨产业、跨职能协同，将养猪研究院猪群健康研究所融入健康管理部共同加强健康体系，将养猪研究院工程与设备研究、环保与资源利用化相关职能分别划入工程运营部、安全环保部。养猪业务中台专业干部从年初的近200人增加至305人。其次在纵队层面，一方面对覆盖省份数量少、生产单元较为密集的北方两个纵队，简化了中间层级，使纵队直接管理聚落，强化上下级联系；另一方面将北方受非瘟影响较大的纵队下的两个战区调整给南方受非瘟影响较小的纵队管辖，调整后这两个战区的多方面指标与成本均取得了显著改善；此外，还配合

总部职能细化，在纵队层面对齐建立健全相应线路与岗位，确保各方面专业工作可以逐级落地。最后在一线生产单元层面，大部分战区或聚落在过去的一年时间里各项指标稳步改善，对于个别未能跟上整体改善节奏的短板单元，公司积极开展“调研先进+帮扶后进”和“抓短板”的专项行动，集中力量重点攻坚克难；公司还研发建设经营风险预警系统，确保各级管理团队、区域性单元与垂直线路，都能对一线生产问题“实时关注、及时响应、按时处置”，共同帮助一线提升经营水平。

5、持续数字化建设，助推智能化养殖：公司在 2022 年中完成了计划运营管理系统在所有父母代场线的推广覆盖，并优化增加了猪群结构监测、产能转化分析等模块，使其更好地结合业务过程、聚焦生产细节。在此基础上，公司继续在其他环节做延伸性开发。在后备引种环节，打通从计划制定、种源确认到引种采购流程，追踪关键节点，控制引种风险。在育肥环节上，上半年重点推广了死淘合规性管理项目，通过死猪烙印照片识别，降低死淘猪只舞弊风险；同时还在试点、推广饲料预算动态管控项目，对饲料超预算情况实现了及时管控，帮助节约饲料成本；同时还实现了育肥环节核心指标可视化分析，后续将围绕育肥全周期的关键节点，进行过程管理和指标闭环的搭建和开发。在智能养殖上，公司在试点猪场围绕饲喂系统、排粪清污设备、环境控制系统、养殖智能监控系统等方面，对集管理、软件、硬件于一体的智能化管理方案做了试运行，实现养殖效率提高，为下一步系统优化与推广打好基础。

报告期内，公司共销售种猪、仔猪 212.18 万头、肥猪 1,249.21 万头，合计 1,461.39 万头，同比增长 463.58 万头，增幅为 46.46%；报告期内，实现营业收入 223.97 亿元（因涉及到向内部屠宰厂销售，与每月生猪销售情况简报中的累计销售收入相比略小），同比增加 51.94 亿元，增幅为 30.19%。

（四）食品业务

食品业务是公司中长期重点发展的方向。2022 年，外部环境因素抑制了消费恢复，逐步升高的猪禽价格也抬高了全行业的原料成本，但整体上前低后高的价格走势也带来了利用时间差的经营机会。公司食品业务积极应对挑战，推动组织及运转机制优化，在产品、区域、渠道等方面都有较好的拓展，实现了量利同增，营收规模也在历史上首次突破了百亿元大关。

1、明星单品稳步发展，亿元单品矩阵形成：公司近年来的最大明星产品小酥肉系列，在工艺、口感、味型、包装等多维度持续优化，在华东、华中等多个地区增加城市覆盖以及下沉渠道分销，在餐饮行业需求低迷的背景下，向居家场景拓展，全年销售额超过 10 亿元，同时毛利率也进一步提升，规模效应开始显现。丸滑系列、牛肉片系列销售额接近 3 亿元，年内新开发的肥肠系列销售额也达到 1.3 亿元，另有多个千万元级单品储备，食材产品大单品梯队逐渐成型。

2、升级销售渠道，拓展渠道复用价值：公司团餐业务团队在 2022 年持续发力，现已开发了包括西藏、四川、山东、福建等多个省级机构的副食品区域集中筹措的食材保障项目，以及成都、山东等多地学

校食材供应保障，并且和多家国内知名团餐供应链公司建立了广泛的食材、肉制品供应合作。

3、养宰联动，生熟联动，促进产业链综合价值发挥：2022年初，公司布局于生猪养殖重点区域的山东千喜鹤屠宰厂正式投产，并随着生产负荷率逐步提升初步实现盈利。山东千喜鹤的投产与顺利运行，不仅帮助公司生猪屠宰业务量实现接近翻倍的增长，还进一步加强了与上游养殖环节的“养宰联动”。山东千喜鹤工厂自身实现了近95%的内采率，公司生猪屠宰业务整体内采率全年也提升到60%以上。“养宰联动”相比外部送宰不仅节省了相关费用，降低了途损率和途亡率，对今后从食品安全、产品可追溯性到特种猪产品开发等多方面能力的构建也有着重大意义。公司还积极推动生猪屠宰与深加工之间的“生熟联动”。对于行业需求较大的畅销品（如号肉），在内外销利润相近的情况下，优先保障面向内部深加工的供应；对于以生肉形态销售容易滞销的产品（如猪副产品），也利用自身产能促使其转化为高附加值的肉制品，推动体系内的产业链价值最大化。

报告期内，公司屠宰生猪291万头，同比增加89万头，增幅为44%，销售猪肉产品40.11万吨，同比增加10.7万吨，增幅为36%；销售各类深加工肉制品和预制菜26.87万吨，同比增加1.52万吨，增幅为6%；实现营业收入108.51亿元，突破百亿元大关，同比增加18.11亿元，增幅为20.03%。

二、2022年度董事会工作情况

（一）2022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(第八届董事会第四十九次会议至第九届董事会第九次会议，其中现场会议 3 次，通讯表决 12 次)，审议通过了 84 项议案。

其中：

1、2022 年 1 月 5 日，召开了第八届董事会第四十九次会议，审议通过了“关于提前终止回购公司股份的议案”等 14 项议案；

2、2022 年 2 月 23 日，召开了第八届董事会第五十次会议，审议通过了“关于使用部分闲置募集资金临时补充流动资金的议案”1 项议案；

3、2022 年 4 月 12 日，召开了第八届董事会第五十一次会议，审议通过了“关于开展套期保值业务的议案”1 项议案；

4、2022 年 4 月 26 日，召开了第八届董事会第五十二次会议，审议通过了“2021 年年度报告全文及摘要”等 31 项议案；

5、2022 年 4 月 28 日，召开了第八届董事会第五十三次会议，审议通过了“2022 年第一季度报告全文及正文”1 项议案；

6、2022 年 5 月 20 日，召开了第八届董事会第五十四次会议，审议通过了“关于选举第九届董事会非独立董事的议案”等 4 项议案；

7、2022 年 5 月 3 日，召开了第九届董事会第一次会议，审议通过了“关于选举第九届董事会董事长的议案”等 5 项议案；

8、2022 年 6 月 2 日，召开了第九届董事会第二次会议，审议通过了“关于与农银金融资产投资有限公司签署投资协议并向子公司

增资的议案” 1 项议案；

9、2022 年 7 月 25 日，召开了第九届董事会第三次会议，审议通过了“关于调整 2022 年限制性股票激励计划相关事项的议案”等 2 项议案；

10、2022 年 8 月 29 日，召开了第九届董事会第四次会议，审议通过了“2022 年半年度报告全文及摘要”等 11 项议案；

11、2022 年 9 月 8 日，召开了第九届董事会第五次会议，审议通过了“关于使用部分闲置募集资金临时补充流动资金的议案”等 3 项议案；

12、2022 年 9 月 26 日，召开了第九届董事会第六次会议，审议通过了“关于对外投资成立合资公司的议案”等 2 项议案；

13、2022 年 10 月 28 日，召开了第九届董事会第七次会议，审议通过了“2022 年第三季度报告”等 3 项议案；

14、2022 年 11 月 9 日，召开了第九届董事会第八次会议，审议通过了“关于使用部分闲置募集资金临时补充流动资金的议案” 1 项议案；

15、2022 年 12 月 26 日，召开了第九届董事会第九次会议，审议通过了“关于向参股公司出售资产暨关联交易的议案”等 4 项议案。

（二）董事会各专门委员会共召开会议 14 次。

其中：召开董事会审计委员会会议 6 次，分别审议了“2021 年年度报告全文及摘要”、“2021 年度内部控制评价报告”等 18 项议

案；

召开董事会提名委员会会议 4 次，分别审议了“关于提名公司人力资源总监候选人的议案”、“关于提名公司副总裁候选人的议案”、“关于提名公司非独立董事候选人的议案”等 7 项议案；

召开董事会薪酬与考核委员会会议 2 次，审议了“关于《2022 年限制性股票激励计划（草案）》及其摘要的议案”、“关于《2022 年限制性股票激励计划实施考核管理办法》的议案”、“关于核查公司 2022 年限制性股票激励计划首次授予激励对象名单的议案”等 7 项议案；

召开董事会风险控制委员会会议 2 次，审议了“关于开展套期保值业务的议案”、“关于开展保值型汇率和利率资金交易业务的议案”2 项议案。

（三）2022 年召开股东大会共 3 次。其中：

2022 年 2 月 11 日，召开了公司 2022 年第一次临时股东大会，审议通过了“关于公司符合非公开发行股票条件的议案”等 11 项议案。

2022 年 5 月 31 日，召开了公司 2021 年年度股东大会，审议通过了“2021 年年度报告全文及摘要”、“2021 年度董事会工作报告”、“2021 年度监事会工作报告”、“2021 年年度利润分配预案”等 28 项议案。

2022 年 11 月 15 日，召开了公司 2022 年第二次临时股东大会，审议通过了“关于向下属公司追加原料采购贷款担保额度的议案”、

“关于修订《独立董事工作制度》的议案”等等 5 项议案。

三、公司未来发展展望

下一年度的经营计划

1、在饲料业务上，进一步提升猪料核心竞争力，重点提升前端料销量；提升精益运营能力，降低费用、提高配销差；提升各个料种的重客销量；加强客户管理体系建设，提高直供客户上线率；加大液体饲料推广应用。

2、在白羽肉禽业务上，提升精益运营能力，控制苗种成本，保持商品代自养欧洲指数稳定处于较高水平，控制养殖只均费用，控制屠宰费用；继续以鸭肠、鸭毛、鸭血、肉骨粉为重点提高副产品转化；进一步提高鸡鸭鲜品占比。

3、在养猪业务上，紧抓重点指标，持续提升综合生产能力，提高配种分娩率、提高窝均断奶、降低料肉比、降低死淘率、提高成活率、提高育肥日增重水平，进一步缩小与行业领先企业的成本差距；基于既有产能的充分利用与优化组合，在确保成本下降、效率提升的基础上，稳步提高出栏规模。

4、在食品业务上，继续聚焦火锅、中餐、烧烤三个主赛道，通过大单品策略做大规模；加强产业协同，提高养宰联动、生熟联动水平，提高禽调理品经营水平；进一步完善团餐业务体系，提高团餐业务销售；做好周期管理，积极应对原材料周期价格波动，主动作为，创造更大价值。

5、在核心能力打造方面，致力于打造六个行业能力标杆：一是

成本效率领先标杆和精益管理标杆；二是农业周期管理标杆，能够精准预判农业周期，动态调整经营决策，实现盈利最大化；三是客户和渠道运营标杆，通过建设全产业链客户价值体系，提升客户认知和满意度，打造客户服务模式标杆；四是产品全生命周期运营标杆，通过构建敏捷的、客户导向的产品生命周期运营体系，持续强化产品竞争力；五是研发创新标杆，实现科技资源的合理配置和研发创新成果的有效落地；六是供应链管理标杆，构建成本领先优势，打造安全、稳健、高效的供应链。

6、在基础管理体系提升方面，打强两个关键支撑能力：一是高效组织和人力资源体系，使公司成为组织有效率、人才有成长、机制有创新、文化有吸引的优秀农牧食品公司；二是农业数字化，使公司成为中国农牧食品企业数字化管理典范，为农业现代化助力。

2023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投入资金的来源渠道主要有：

- (1) 公司自有资金；
- (2) 向国内外金融机构融资；
- (3) 资本市场直接融资；
- (4) 开展供应链融资。

二〇二三年四月二十九日