

新希望六和股份有限公司

2023 年度董事会工作报告

2023 年，国内农牧行业面临的挑战依然巨大。一方面年初宏观政策调整后，市场消费开始有所恢复，但宏观经济整体走势仍然承压，也使得消费恢复一定程度上不达预期。另一方面在供给侧，2022 年下半年短期超预期上涨的生猪价格，客观上也延缓了产能去化的节奏，亦加剧了生猪价格在 2023 年里的长期低迷。面对这些挑战，公司董事会严格遵守《公司法》《证券法》等法律法规和《公司章程》等相关规定，加强规范运作，认真履行职责，科学决策，指导公司稳步推动运营管理转型，夯实管理基础，持续提效降本，改善盈利能力；在抓好生产经营的同时，还积极开展战略合作，盘活存量资产，多渠道灵活融资，做好资金管控，持续优化组织体系。此外，公司结合产业发展特点、猪周期所处阶段，整体布局和考虑长期规划，对白羽肉禽产业和食品深加工板块引入战略投资者，充分利用外部产业资源推动发展。通过各方面共同努力，公司 2023 年各项业务经营规模继续保持增长，同时也实现了同比明显减亏。

2023 年，公司实现营业收入 1,417.03 亿元，同比增加 1.96 亿元，增幅为 0.14%；实现归属于上市公司股东的净利润 2.49 亿元，同比减亏 17.09 亿元，减亏幅度为 117.07%。

一、2023 年经营情况：

公司在 2023 年底做了重大战略调整，对原有的白羽肉禽和食品深加工板块引入外部战略投资者并转让了控股权，今后公司将聚焦于饲料、生猪养殖与屠宰两大行业。

（一）饲料业务

2023 年，生猪产能从高位缓慢去化、肉禽产能则处在向高位爬升中，总体在养量处于高位，带来的饲料消费量略好于去年同期。同时原料行情下行为主，有助于饲料成本改善。但由于下游养殖环节盈利水平较差，也影响了饲料环节的盈利空间。在此背景下，公司继续在原料采购、配方研发、精益生产、组织优化等方面做好工作，实现了饲料业务销量稳中有增，利润良性增长。

1、原料采购：公司持续加强原料周转效率，并在下半年成立六个大区之后，进一步升级在饲料 BU、大区、片区及分子公司之间的三级采购机制。针对地产原料和各个区域有优势的原料，进一步放权到大区、片区及分子公司；对一些大宗原料、进口原料和小料进一步集中采购，由具有更强专业能力的饲料 BU 总部负责；同时，大区层面也可以更好地实现中观层面的原料调度，从而大幅度提高了原料采购效率。

2、配方研发：公司在饲料配方研发中更加聚焦市场需求，同时注意将市场需求、差异化产品定位、工厂分类分级相结合；将一些差异化产品通过专业化车间或生产线进行集中化、规模化生产，既在工厂端提升了产能利用率和运营效率，也在产品端更好地向研发环节反馈问题，推动差异化产品的迭代升级。同时，公司上年度全面上线的

具有自主知识产权的 NHF 鸿瞳饲料配方系统，在体系内充分使用中也持续优化，提高了根据不同原材料价格及区域情况智能化生成多种配方的能力，实现配方精准运营，提高产品品质和稳定性。

3、精益生产：近年来，公司已经逐步在精益制造领域制定、输出了涵盖精益生产、品质管理、安全生产等方面的 12 大体系与 138 项标准，工作重点也逐步转移到落地执行环节。饲料 BU 总部及大区相关部门定期深入一线，开展联合巡检，系统梳理提效降费、稳质降损等问题，形成改善清单，月度组织“回头看”会议，针对标准落地、费用改善等情况及时复盘，人效持续优化，全年制造费用同比下降 4 元/吨。

4、组织优化：公司在下半年对国内饲料业务的架构进行优化调整，在饲料 BU 总部和通常以省域为单位设立的片区之间增设了六个大区。大区使管理幅度更加合理，兼顾了统一的能力建设与灵活的市场响应，使业务管理更接近市场，更贴近客户，有助于进一步提升产品力和服务力。

报告期内，公司共销售各类饲料产品 2876 万吨，同比增长 1%，外销料销量为 2113 万吨，同比持平。其中，猪料销量为 1114 万吨，同比增长 4%，外销猪料销量为 593 万吨，同比增长 1%；禽料销量为 1522 万吨，同比持平，外销禽料销量为 1287 万吨，同比增长 1%；水产料销量为 171 万吨，受普水料行情影响，销量同比下降 4%，但特水料销量同比增长 3%。饲料业务实现营业收入 812.79 亿元，同比增长 2.65%。

（二）生猪养殖与屠宰业务

2023 年全年猪价持续承压，生猪供应持续偏高，消费恢复低于预期，致使生猪价格在低于行业平均成本线的水平持续运行，全行业均承受了较大的亏损压力。尽管行情持续低迷，但公司养猪业务通过不断加强内部管理、提升生产指标，在出栏量显著提升的同时，养殖成本也明显改善。

1、生产管理：2023 年，公司在做好常态化重大生猪疫病防控与处置的同时，继续紧抓各环节生产管理，持续优化、完善各环节生产作业流程，同时加强对一线单元的培训赋能，并多次组织公司高管带队、多个中台部门共同参与的一线单元综合巡场，现场发现问题、解决问题。公司在种猪环节重点关注后备猪管理与断奶仔猪质量的提升，在育肥环节重点关注自育肥体系建设与自育肥场满负荷，同时加强与饲料业务的联动，抓住饲料原料价格下行的机会及时优化饲料配方。尽管年初和年末的重大生猪疫病仍然给生产成绩带来一定的扰动，但拉通全年来看，各方面生产指标和成本数据都处于持续优化的状态，相比上年度取得了不同程度的改善或提升。在 2023 年末，窝均断奶数提高到 10.8 头，较去年四季度增加 0.4 头；PSY 达到 23.5 头，较去年四季度提高 0.5 头；断奶成本降至 340 元/头左右，较去年四季度下降了 60 元/头；育肥猪成活率达到 90%，较去年四季度提高 2.3 个百分点；料肉比降至 2.7，较去年四季度下降 0.2；母猪转固成本降至 2700 元/头左右，较年初下降约 2100 元/头。

2、种猪体系升级：公司过去的种猪体系以“金字塔”体系为主。

从 2023 年中开始，鉴于近年来动物疫病频发的行业现状，公司也积极借鉴行业最佳实践，加大力度建立了猪产业统一管理调配的回交猪生产和管理体系，逐步形成并持续完善了“金字塔+回交”双种猪体系。公司建立了由猪 BG 统一管理的回交池，主要布局于受冬季生猪疫病影响的中南、西南等区域，可以实现回交断奶苗和后备猪的“南猪北调”，增加生产种猪的供给能力和调节能力，提升公司在应对动物疫病和极端行情冲击时的稳定性和经营调节的灵活性。

3、数字化建设：公司在数字化、智能化养猪的道路上坚定推进，以试点猪场作为关键设备智能化和业务场景数据化的实验站和测试场，同时注重结果产出的实用性和可复制推广性，实现标准的迭代和落地实践的探索。2023 年，公司围绕种猪、生物安全、营养、兽医、物资、环保、工厂设备管理、人员管理等八个方面，以解决一线痛点、使用有效为宗旨，设立了 28 项研究课题，并有序推进。继上年度计划完成运营管理系统在父母代场线的推广覆盖后，公司在 2023 年继续推动育肥环节的计划运营管理系统上线；同时还陆续新开发或升级了仔猪流转、育肥猪体重管理、料塔管理、物资管理、销售计划管理等模块功能。在放养管理领域，公司以合同管理与结算管理为抓手，升级养户管理系统。在健康管理领域，公司新开发的免疫管理系统在种猪和自育肥体系中开始同步推广。在育种管理领域，公司完成了新品种培育系统的开发与后备引种系统的升级。

4、组织优化：为了进一步加强猪产业的整体管理，精简管理流程、提高运营效率，公司于二季度在原有猪产业指挥部基础上成立了

猪产业事业群，负责公司养猪业务的日常经营管理，并对下辖各纵队的管理体系做出了一系列优化调整。公司在事业群总部和纵队层面，在疾控兽医线路都成立了分别针对蓝耳病、流行性腹泻的专项防控队伍；新设立风控线路，加强对经营过程风险的制度防范与监督检查；加强生猪销售线路的纵向垂直管理，实现全国销售的优化统筹。在纵队层面，将各个纵队的放养管理线路统一升级成放养管理服务公司，加强纵队层面对仔猪供应、养殖户资源的统筹安排；统一单独设立种植环保部，提高猪场蔬菜自给率，降低蔬菜外购入场频次以及连带的防疫风险。在战区层面，为了加强自育肥能力建设，统一部署由战区总经理兼任自育肥线路负责人，并在自育肥场加强专职兽医配置。此外，公司还从过去两年生产成绩稳定领先、团队基础较好的中南纵队抽调一批优秀干部，充实到事业群总部和受重大生猪疫病影响相对较多的华北纵队、东北纵队，复制和推广优秀工作经验，帮助提升重大生猪疫病防控与生产管理能力。

5、屠宰分割：公司 2023 年继续强化分割战略，依托养宰联动的优势，提升盈利水平。在采购端，进一步加大内部猪源采购的匹配，全年内采率达到 71%，同比提升约 10 个百分点；在生产端逐步提高分割量，分割量同比增长 42%，分割占比超过 50%；并在此基础上根据餐饮、商超渠道的不同需求，在细分割产品基础上做进一步的丁丝块片加工处理，或定制化包装。在市场端，针对细分割产品的主要消费场景，重点加大与如山姆、物美等直营商超渠道，以及餐饮重客的定制化合作。

报告期内，公司共销售仔猪 166 万头，肥猪 1602 万头，合计 1768 万头，同比增长 21%；实现营业收入 213.02 亿元（因涉及到向内部屠宰厂销售产生抵减，与每月生猪销售情况简报中的累计销售收入相比较小），因平均猪价较低，营收同比降低 4.89%。公司共屠宰生猪 396 万头，同比增长 36%，实现营业收入 70.58 亿元，同比增长为 6.01%。

（三）白羽肉禽业务

2023 年，由于宏观政策调整导致供需错配，国内白羽肉禽市场价格先涨后跌，波动剧烈。公司继续对内坚持精益生产，持续提高各环节的生产效率，加强成本管控和产能调节；对外依托重要客户渠道和优势单品，并加大对电商、鲜销鲜配等领域的投入，加强市场拓展，帮助公司在上半年实现了扭亏为盈。

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 194.15 亿元，同比增长 12.67 亿元，增幅为 6.98%。

（四）食品深加工业务

2023 年，终端消费特别是餐饮行业有所恢复，同时生猪价格大部分时间处于低位，对食品深加工业务有积极影响。公司食品业务抓住机遇，继续在产品、区域、渠道等方面发力，并继续保持销量、营收、利润的共同增长。

报告期内，公司销售各类深加工肉制品和预制菜 26.87 万吨，同比增长为 6%；实现营业收入 46.14 亿元，同比增长 10.05%（如按照

公司在重大战略调整之前的食品业务口径，由生猪屠宰加上深加工肉制品和预制菜，则营业收入合计为 116.72 亿元，同比增长 7.57%)。

二、2023 年度董事会工作情况

(一) 董事会召开情况

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 16 次（第九届董事会第十次会议至第九届董事会第二十五次会议，其中现场会议 3 次，通讯表决 13 次），审议通过了 69 项议案。

其中：

1、2023 年 2 月 23 日，召开了第九届董事会第十次会议，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”等 2 项议案；

2、2023 年 4 月 19 日，召开了第九届董事会第十一次会议，审议通过了“关于可转换公司债券‘希望转 2’部分募集资金投资项目结项、终止并将剩余募集资金永久补充流动资金的议案”等 8 项议案；

3、2023 年 4 月 27 日，召开了第九届董事会第十二次会议，审议通过了“2022 年年度报告全文及摘要”等 15 项议案；

4、2023 年 4 月 27 日，召开了第九届董事会第十三次会议，审议通过了“2023 年第一季度报告”；

5、2023 年 5 月 11 日，召开了第九届董事会第十四次会议，审议通过了“关于拟向参股公司提供关联担保的议案”；

6、2023 年 5 月 30 日，召开了第九届董事会第十五次会议，审

议通过了“关于向激励对象授予预留限制性股票的议案”；

7、2023年7月25日，召开了第九届董事会第十六次会议，审议通过了“关于2022年限制性股票激励计划首次授予限制性股票第一个解除限售期解除限售条件成就的议案”等5项议案；

8、2023年8月29日，召开了第九届董事会第十七次会议，审议通过了“2023年半年度报告全文及摘要”等8项议案；

9、2023年9月5日，召开了第九届董事会第十八次会议，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”；

10、2023年10月11日，召开了第九届董事会第十九次会议，审议通过了“关于拟向参股公司提供反担保的议案”等2项议案；

11、2023年10月27日，召开了第九届董事会第二十次会议，审议通过了公司“2023年第三季度报告”等3项议案；

12、2023年11月7日，召开了第九届董事会第二十一次会议，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2项议案；

13、2023年11月30日，召开了第九届董事会第二十二次会议，审议通过了“关于公司符合向特定对象发行A股股票条件的议案”等12项议案；

14、2023年12月6日，召开了第九届董事会第二十三次会议，审议通过了“关于向下修正‘希望转债’转股价格的议案”等3项议案；

15、2023年12月15日，召开了第九届董事会第二十四次会议，

审议通过了“关于白羽肉禽业务引进战略投资者暨转让部分股权的议案”等 3 项议案；

16、2023 年 12 月 27 日，召开了第九届董事会第二十五次会议，审议通过了“关于向下修正‘希望转债’转股价格的议案”等 2 项议案。

（二）各专门委员会召开情况

2023 年，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 9 次，分别审议了“2022 年年度报告全文及摘要”、“2022 年度内部控制评价报告”等 19 项议案；

召开董事会薪酬与考核委员会会议 3 次，审议了“关于 2022 年限制性股票激励计划首次授予限制性股票第一个解除限售条件成就的议案”、“关于修订 2022 年限制性股票激励计划方案的议案”等 5 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”4 项议案。

（三）独立董事专门会议召开情况

根据中国证监会《上市公司独立董事管理办法》及《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》等相关规定，结合公司自身实际情况，公司根据相关法律法规要求明确了独立董事专题会议召开机制等事项。2023 年，召开一次独立董事专门会议，审议公司“关于拟转让子公司股权暨关联交易”事项，独立董

事在会前听取了管理层的专项汇报，就相关议案认真审议并投票同意提交董事会审议。

（四）股东大会召开情况

2023年，公司董事会召集召开股东大会共4次。其中：2023年1月13日，召开了2023年第一次临时股东大会，审议通过了“关于向参股公司出售资产后新增关联担保的议案”等2项议案；

2023年5月22日，召开了2022年年度股东大会，审议通过了“2022年年度报告全文及摘要”等16项议案。

2023年10月27日，召开了2023年第二次临时股东大会，审议通过了“关于回购注销部分限制性股票的议案”等7项议案；

2023年12月27日，召开了2023年第三次临时股东大会，审议通过了“关于向下修正‘希望转债’转股价格的议案”等6项议案。

（五）信息披露工作情况

针对当前监管部门全面从严监管的理念，董事会高度重视信息披露工作，严控信披风险，进一步提高信息披露的系统性、规范性与及时性，确保了信息披露全面满足监管要求。2023年度，公司完成了2022年年度报告、2023年第一季度报告、2023年半年度报告、2023年第三季度报告的编制披露工作，并规范披露了临时公告259份，公司应披露相关信息公告及时、准确。

（六）优化公司治理情况

公司按照《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》《上市公司治理准则》和《深圳证券交易所股票上市规则》等法律、

法规和规章的要求，建立了规范的公司治理结构，制定了符合公司发展的规则和制度，明确决策、执行、监督等方面的职责权限，形成了有效的职责分工和制衡机制。

公司根据《公司法》《证券法》《深圳证券交易所股票上市规则》《独立董事管理办法》等法律、法规的要求，迅速按照上位法要求调整公司重大事项审议流程，积极发挥独立董事在公司治理中的作用。同时，公司认真核查独立董事任职资格，及时修订《公司章程》《董事会议事规则》等内部制度，不断完善公司治理水平。特别是，2023年，公司董事长定期组织董事会及核心管理团队开展战略研讨会，邀请全体董事对公司进行实地调研，参加公司经营总结会及战略研讨，听取公司管理层及各产业负责人的汇报，全面深入地了解公司的运作和经营情况。董事们通过参与对公司经营战略和发展规划的讨论，运用所擅长的专业知识和实践经验，积极为公司的发展、管理及资本运作作出谋划策。

（七）投资者关系管理情况

公司董事会重视投资者关系管理工作，通过举办业绩说明会、投资者交流会、接待投资者实地调研等方式与投资者深入交流公司经营情况，同时，通过深圳证券交易所互动易平台及咨询电话等多种方式加强与投资者的沟通，本着热情、耐心、积极并恪守信息披露原则的态度解答投资者的疑问。

（八）对独立董事独立性自查情况进行审核

公司独立董事王佳芬女士、蔡曼莉女士、陈焕春先生，向公司董

事会提交了《独立董事独立性自查情况表》，董事会对此进行评估并出具了《董事会关于独立董事独立性自查情况的专项报告》，认为公司独立董事符合相关法律法规对独立董事独立性的要求。

三、公司未来发展展望

（一）公司发展战略

作为在农牧领域坚守 40 年的行业践行者，公司始终奉行长期主义的价值信念，坚信农牧产业对于民生的重要价值，播种必将得到回报。公司坚持以客户为中心，为客户提供安全、可靠、更贴合需求的高品质动物蛋白，成为全球值得信赖的优质蛋白供应商，并打造服务生态，为全产业链合作伙伴，提供最真诚的服务，与客户、供应商、业务伙伴一起实现共同富裕，成为绿色、环保、可持续，保证民生供应的光彩事业。

2023 年公司对业务进行了全面梳理与战略调整，公司集中资源于两大主营业务，把饲料这个“基本盘”做得更扎实，把生猪养猪与屠宰这个“新动力”做得更具竞争力；对其他业务则引入战略投资者，共同做强白羽肉禽、做大食品深加工。

1、饲料业务战略

公司通过新设“六大区”实现组织变革与下沉，持续优化客户结构，调整渠道布局，全面整合产业链资源，强化产业协同优势，通过“做强产品、做专经营、做快周转”驱动新的增长。“做强产品”指优化产品矩阵，强化产品质量，培育各区域优势品类，从而扩大市场占有率和增强客户吸引力；“做专经营”指通过分类经营，实现工厂、

品类以及服务的专业化，打造强大的专业化能力，从而巩固并强化区域竞争力；“做快周转”指通过组织下沉、高效运营，迅速响应市场变化，提升技术、采购、生产和销售之间的协同效率，实现快速周转。在长期，饲料业务致力于从简单生产销售向养殖综合服务商的转型。

2、生猪养殖与屠宰业务战略

公司专注于“养”和“猪”两个维度打造自身的优势。在短期，致力于“养好”猪，在“养”的层面集中发力：优化组织结构、提升管理效率；利用数智化的手段，保障落实科学的养殖技术；抓牢生物安全的基本盘，不断提升各阶段的生产指标，最终实现养殖成本的持续下降，并保持领先。在长期，致力于养“好猪”：发挥公司在种猪繁育和遗传算法上的优势，不断改进猪群的生猪性能，从根本上建立公司的成本优势，使公司成为最安全的、成本领先的头部养殖企业。

3、打造三项核心能力，树立行业标杆

一是打造成本效率和精益管理标杆，公司通过深化精益管理方法实践、优化供应链设计，提高资产周转效率，构建行业内领先的成本控制和管理体系，降低运营成本、提升整体效率；

二是打造客户和渠道运营标杆，公司通过分析客户需求、调整服务策略和优化渠道布局，强化客户关系，提升客户满意度和品牌影响，增加市场份额。

三是打造产品管理能力标杆，公司提升市场捕捉能力和客户需求的快速响应能力，加大研发投入和优化研发流程，加速新产品上市周期，巩固技术领先地位。

（二）前期经营计划在报告期内的进展情况

1、饲料业务。在提升猪料竞争力方面，外销猪料销量同比增长1%；在提升精益运营能力方面，全年制造费用同比下降4元/吨，吨均净利润同比增长7%；重客销售占比达到21%，处于一个适当的比例。

2、生猪养殖与屠宰业务。在提升综合生产能力方面，在2023年末，配种分娩率达到83%，较去年四季度增加0.3个百分点；窝均断奶数提高到10.8头，较去年四季度增加0.4头；料肉比降至2.7，较去年四季度下降0.2；育肥猪成活率达到90%，较去年四季度提高2.3个百分点；在运营场线出栏肥猪完全成本达到15.8元/kg，较去年四季度下降0.9元/kg，与行业领先企业的差距进一步缩小。同时，全年出栏量达到1768万头，同比增长21%，实现了稳步提高。

（三）下一年度的经营计划及可能面临的经营风险

1、饲料业务。在产品打造方面，优化配方、技采产销联动降低成本，重点提升母猪料、教槽料、黄羽禽料的产品力；在生产管理方面，落实教槽料区域内集中生产，在核心区域打造猪料专业化生产工厂/车间/线，统一管理，提高生物安全性与产品稳定性；在客户开发方面，强化规模猪场开发及技术服务团队，落实服务流程，提升开发成效；在金融服务方面，积极对接金融机构，深度参与客户服务场景，提供风险可控与效率领先的融资解决方案；在预混料业务方面，推动预混料业务整合上下游资源，提供综合服务，帮助掌控优质养殖终端。

2、生猪养殖与屠宰业务。在种猪管理方面，加强祖代线保育育肥管理，提供优秀低成本自繁种猪，继续提升父母代线综合生产力，

优化断奶仔猪成本，增强回交后备池的稳定运营能力；在育肥管理方面，持续推进自育肥管理的 SOP 落地，提高健康管理水平和生产负荷率，改善成活率和料肉比，降低增重成本；在重大疫病防控方面，优化冬季生物安全系统和检查机制，严抓后备猪引种和驯化管理，降低疫病损失，优化疫苗与药品使用方案，降低药费成本；在销售管理方面，进一步拓展渠道、加大优质屠宰企业直供合作，优化猪只流转效率，实现均衡销售。

二〇二四年四月三十日