

新希望六和股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

2024 年国内农牧行业从低谷逐步走出，迎来一个温和的回暖期。虽然在消费端形势总体稳定，但在供给侧，随着能繁母猪存栏量从去年开始持续减少，也逐步传导到生猪出栏量的持续减少，推动生猪价格在进入 2 季度之后出现了明显上涨。尽管猪价在 8 月份就从高位开始回落，但年末降幅较为有限，使全年均价明显好于 2023 年，为公司所处行业的盈利改善创造了有利条件。报告期内，公司聚焦饲料、生猪养殖与屠宰两大核心板块，抓住行业回暖机遇，对饲料业务，在不断提升国内市场竞争力的基础上，积极拓展海外市场，提升重点市场份额；对养猪业务，借助场线防疫改造，持续狠抓成本优化，提升盈利能力。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。通过各方面共同努力，公司 2024 年整体经营表现优于去年，在后三个季度都实现了单季度盈利，全年盈利大幅提升。报告期内，公司实现营业收入 1,030.63 亿元，同比减少 386.40 亿元，降幅为 27.27%，营收下降主要是由于公司在 2023 年底转让了白羽肉禽和食品深加工板块的控股权；实现归属于上市公司股东的净利润 4.74 亿元，同比增长 2.24 亿元，增幅为 90.05%。

（一）饲料业务

2024 年，随着前期生猪产能及存栏量持续去化，给国内猪料销售带来一定压力。但原料市场价格下行有助于饲料生产成本改善。同

时，猪价回暖上涨使养殖环节盈利改善，也有助于饲料环节盈利能力的恢复。公司针对饲料业务做出战略升级，并继续在原料采购、配方研发、营销转型等方面改善提升，保障饲料业务在行业低谷的反转期稳住阵脚，为后续再度增长打下坚实基础。

1、响应市场变化，及时升级战略：2024 年上半年，生猪行情及公司盈利情况都出现了自 2021 年以来的明显反转，基于行业变化及市场需求，公司将饲料业务战略进一步明确为有效规模提升下的专业化，以规模增长为基础，以经营效率提升为导向，在有效规模提升的前提下，逐步走向追求专业化发展；同时，通过进一步夯实基础能力，以规模效率驱动，降低公司费用，让利市场，帮助养户实现成本最优。

2、强化大区，激活一线：公司在国内饲料业务上进一步打强饲料 BU 之下的六个大区，强化其管理权限，提升决策效率；此外，在各个层级全面实施总经理负责制，授权“听见炮火”的人指挥战斗，并结合每季度的红黄牌考核，激活一线干部员工，确保以市场驱动经营。

3、成立产品委员会，打强产品力：成立上下贯穿的，对饲料产品整体品质与成本负责的产品委员会，保障产品稳定性；加强技采联动，基于原料行情变化，精准调整营养方案，精细化控制产品成本，帮助养殖户降低造肉成本，提升产品竞争力；通过产品体系建设，进一步加强配方数字化的能力，推动各大区拳头产品向其它区域复制，促进一线单元之间配方能力拉齐，确保产品面市场的统一表现。

4、数字化赋能，增强采购优势：公司持续优化在饲料 BU、大区、片区及分子公司之间的三级采购机制；通过数字化工具，促进销量预

测、采购计划管理、采购过程管理的无缝链接，提升整体采购效率及原料周转效率；通过数字化供应商分级管理，充分发挥战略供应商和潜力供应商各自优势，全面支持公司经营；强化采购过程管理，实行采购流程线上化，全面推广线上寻源比价，拉通各个物料、各个经营单元间供应商资源，科学调度分配饲料原料，进一步提高原料周转效率。

5、加大资源倾斜，加速海外饲料发展：公司依托在海外布局早、业务广的业务基础，充分融入当地文化，持续加强本地化经营，逐步构建海外业务的可持续发展模式。2024 年，随着公司整体资金与盈利情况好转，公司开始加大对海外的资源倾斜，将国内领先的产品、优秀的人才、先进的技术能力输送到海外，帮助海外养殖端客户提升技术，同时在年底对未来几年的海外饲料新产能投入做出清晰规划，为今后海外业务的进一步增长打下基础。公司还依托新加坡平台，充分发挥全球联动的采购优势、资金管理优势，持续打强全球经营能力。

报告期内，公司饲料销量合计达 2,596 万吨，其中外销料销量 2,121 万吨。其中，禽料销量为 1,496 万吨；猪料销量为 867 万吨，其中外销猪料销量为 422 万吨；水产料销量为 169 万吨；反刍料销量为 44 万吨；实现营业收入 686.98 亿元。

（二）生猪养殖与屠宰业务

2024 年生猪价格呈现“倒 V 型”走势，一季度猪价延续此前低迷趋势，二季度开始逐渐上行，三季度达到年内高位，四季度逐步回落但又略高于一季度水平，全年均价较 2023 年提高 10%左右。尽管猪价先上后下，但公司不断加强内部管理、提升生产指标，特别是在

2024 年冬季防控重大生猪疾病的工作中取得了明显提升，从而使生产成本得到了持续稳定的下降，也使猪产业在后三个季度都实现了盈利。

1、场线改造与防疫升级：在 2023 年底和 2024 年初，针对近年来重大生猪疾病每年冬天在北方常态化发生，给公司北方部分场线多次造成影响的问题，公司果断启动在疾病高发区域的场线改造工作，并重点关注正压通风改造。除了自营场线的改造外，公司还同时推动放养合作户育肥场的正压通风改造，整体改造项目在下半年全部如期完成。通过硬件改造升级，并结合环节监测、生物安全、应急处理等其他防疫措施的流程优化升级，公司今年冬季的防疫工作取得了明显提升，发病率同比降低 70%以上，大幅减少死淘损失，有力保障了养殖成本的持续稳定下降。

2、强化一线生产管理：2024 年，公司在种猪环节重点关注优化后备猪配种管理与妊娠母猪饲喂管理，前者使后备猪转固日龄持续降低，在 2024 年平均转固日龄逼近 220 天，较去年底降低近 30 天，并助力后备转固成本的降低；后者使妊娠母猪的饲喂更加精准，减少饲料浪费，助力仔猪断奶成本的降低。在育肥猪环节，公司进一步加强放养户风险管控，加强内控部门核查，使代养费异常结算比例明显降低。同时，随着自育肥能力的提升，逐步提高自育肥比例，年末自育肥猪与放养肥猪存栏量比例约为 35:65，自养占比相比 2023 年末有所提高。通过多方面努力，多项生产指标和成本数据持续优化。2024 年，公司养猪全年平均窝均断奶数达到 10.8 头，较上年增加 0.3 头；全年平均 PSY 达到 24.7，较上年增加 1.7；全年平均断奶成本 290 元

/头，较上年下降 90 元/头；全年平均育肥成活率达到 92%，较上年增加 3 个百分点；全年平均料肉比达到 2.67，较上年降低 0.12。

3、优化种猪体系：公司于 2023 年年中启动的回交猪生产和管理体系建设，在 2024 年上半年已基本完成，由猪产业事业群统一管理调度的回交池后备池已经稳定在合理规模，公司的“金字塔+回交”双种猪体系日趋完善。在此基础上，公司持续做好优质纯种母猪与优质二元母猪的更替，为后续扩繁群生产指标的提升打下坚实基础。同时，公司重点关注公猪管理体系的提升，2024 年重点完成优质公猪替换工作，预计会进一步提升 2025 的产仔能力。公司同时还通过高效利用与优化管理，使 2024 年公猪站数量相比去年底减少了近 50%，亦帮助降低了公猪成本。

4、灵活销售提升盈利：2024 年，公司进一步加强产品规划，丰富产品线，视市场变化及自身经营情况，适时出售一部分种仔猪，加快周转效率，帮助提升公司盈利。在下半年肥猪价格明显下行但仔猪价格相对坚挺的时期，及时加大仔猪出售力度，同时高度关注产品质量，完善仔猪分级出售，提升产品透明度及客户满意度，实现销售价值最大化。

报告期内，公司共销售仔猪 300.20 万头，肥猪 1,352.29 万头，合计 1,652.49 万头，实现营业收入 235.43 亿元（因涉及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）；共屠宰生猪 278 万头，实现营业收入 68.55 亿元。猪产业整体实现营业收入 303.98 亿元。

二、2024 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 15 次（第九届董事会第二十六次会议至第九届董事会第四十次会议），审议通过了 67 项议案。

其中：

1、2024 年 1 月 28 日，召开了第九届董事会第二十六次会议，审议通过了“关于选举第九届董事会董事候选人的议案”等 2 项议案；

2、2024 年 3 月 11 日，召开了第九届董事会第二十七次会议，审议通过了“关于发行非金融企业债务融资工具的议案”等 2 项议案；

3、2024 年 4 月 26 日，召开了第九届董事会第二十八次会议，审议通过了“公司 2023 年年度报告全文及摘要”等 20 项议案；

4、2024 年 4 月 26 日，召开了第九届董事会第二十九次会议，审议通过了“2024 年第一季度报告”等 2 项议案；

5、2024 年 8 月 2 日，召开了第九届董事会第三十次会议，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 11 项议案；

6、2024 年 8 月 12 日，召开了第九届董事会第三十一次会议，审议通过了“关于公司前次募集资金使用情况报告的议案”等 3 项议案；

7、2024 年 8 月 29 日，召开了第九届董事会第三十二次会议，审议通过了“2024 年半年度报告全文及摘要”等 11 项议案；

8、2024年9月5日，召开了第九届董事会第三十三次会议，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”；

9、2024年9月20日，召开了第九届董事会第三十四次会议，审议通过了“关于增补董事会薪酬与考核委员会委员的议案”；

10、2024年9月27日，召开了第九届董事会第三十五次会议，审议通过了“关于2022年限制性股票激励计划首次授予部分第二个解除限售期及预留授予部分第一个解除限售期解除限售条件成就的议案”等3项议案；

11、2024年10月11日，召开了第九届董事会第三十六次会议，审议通过了“关于确认2019年度股票期权激励计划与2022年员工持股计划股份来源的议案”；

12、2024年10月30日，召开了第九届董事会第三十七次会议，审议通过了“2024年第三季度报告”；

13、2024年11月7日，召开了第九届董事会第三十八次会议，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”；

14、2024年12月2日，召开了第九届董事会第三十九次会议，审议通过了“关于《新希望六和股份有限公司2024年员工持股计划（草案）》及其摘要的议案”等5项议案；

15、2024年12月9日，召开了第九届董事会第四十次会议，审议通过了“关于拟转让参股公司25.875%股权暨关联交易的议案”等3项议案。

（二）各专门委员会召开情况

2024年，董事会各专门委员会共召开会议12次。其中：召开董

事会审计委员会会议 5 次，分别审议了“2023 年年度报告全文及摘要”、“2023 年度内部控制评价报告”等 18 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首次授予部分第二个解除限售期及预留授予部分第一个解除限售期解除限售条件成就的议案”、“关于《新希望六和股份有限公司 2024 年员工持股计划（草案）》及其摘要的议案”等 5 项议案。

召开董事会风险控制委员会会议 1 次，审议了“关于开展保值型汇率和利率资金交易业务的议案”等 2 项议案。

召开董事会提名委员会会议 3 次，审议了“关于提名第九届董事会董事候选人的议案”、“关于提名公司高级管理人员候选人的议案”等 4 项议案。

召开董事会战略与可持续发展委员会会议 1 次，审议了“关于公司符合向特定对象发行 A 股股票条件的议案”等 9 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门会议召开机制等事项。2024 年，公司共召开三次独立董事专门会议，审议公司“关于新希望财务有限公司风险持续评估报告的议案”、“关于签订日常关联交易框架协议暨对 2024 年度日常关联交易进行预计的议案”等 10 项议案，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

2024 年，公司董事会召集召开股东大会共 4 次。其中：2024 年 5 月 30 日，召开了 2023 年年度股东大会，审议通过了“2023 年年度报告全文及摘要”等 16 项议案。

2024 年 8 月 27 日，召开了 2024 年第一次临时股东大会，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 10 项议案。

2024 年 9 月 26 日，召开了 2024 年第二次临时股东大会，审议通过了“关于发行超短期融资券的议案”等 3 项议案。

2024 年 12 月 19 日，召开了 2024 年第三次临时股东大会，审议通过了“关于《新希望六和股份有限公司 2024 年员工持股计划（草案）》及其摘要的议案”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。2024 年度，公司完成了 2023 年年度报告、2024 年第一季度报告、2024 年半年度报告、2024 年第三季度报告的编制披露工作，并规范披露了定期报告、临时公告共计 213 份，公司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，2024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、彭龙先生、谢佳扬女士，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，成为国际领先的养殖业全链服务商，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。

从 2024 年开始，在将白羽肉禽与食品深加工板块转让控股权之后，公司全面聚焦于饲料生产、生猪养殖与屠宰两大业务，立足国内、海外两个市场，依托旗下饲料产业 BU、海外 BU、猪产业事业群三大业务单元，共同驱动业务增长。2024 年内，公司组织多次各个层面的战略研讨会，进一步梳理、明确新阶段的发展战略。

饲料产业的战略目标是“稳健增长”，恢复行业领先的竞争力，指导思想是持续提升规模基础上的专业化经营，重点关注“提升规模、强化专业、激活团队”三方面战略路径。在“提升规模”方面，坚持发挥禽料领域的既有专业优势，以扩大禽料规模为抓手推动生产负荷率提升，确保总体规模领先的市场地位，并为其他料种增添效率优势；在“强化专业”方面，紧盯规模化养户的新需求，在猪料领域打强中小规模场开发服务能力，在水产料领域集中发力特水料，通过树立专业思维、引进专业人才、建设专业产线，提升专业化能力，促进产品结构优化，提升综合盈利；在“激活团队”方面，加强过程考核、红

蓝旗排名与末位淘汰、选拔新锐力量，激发团队活力，同时加强与海外产业的联动，鼓励国内人才到海外开拓新事业，实现国内外人才与能力的联动。

海外产业的战略目标是“突破增长”，形成规模与利润增长的第三极，指导思想是快速打强专业能力，促进做大做强，重点关注“聚焦核心、能力突破、拓展产能”三方面战略路径。在“聚焦核心”方面，既要求聚焦印尼、越南、埃及、孟加拉、菲律宾、缅甸等核心或重点区域，也要求聚焦饲料主业，以及在各个国家聚焦其各自的核心料种；在“能力突破”方面，与国内产品能力建设形成联动，快速在海外饲料产品力，尤其是水产料领域取得突破；在“拓展产能”方面，通过绿地新建、并购、轻资产租赁与合作等多种方式，在核心国家拓展产能，支持海外饲料做大做强。

猪产业的战略目标是“修复增长”，成为盈利提升的重要支柱，指导思想是从“养好”猪向养“好猪”逐步升级，重点关注“灵活经营、持续降本、提升人效”三方面战略路径。在“灵活经营”方面，以适度育肥规模和母猪端养殖能力提升为基础，变单一生产思维为综合经营思维，在周期波动背景下，灵活把握外采仔猪育肥与直接仔猪销售的市场机会；在“持续降本”方面，短期内向标杆企业学习，狠抓各环节基础管理，先“养好”猪，中长期做好优质、高效种猪的培育与更新，实现养“好猪”，基于品种优势进一步挖掘降本潜力；在“提升人效”方面，兼顾整体生产流程优化与个体劳动技能提升，加强自动化、数字化、智能化探索，持续改善出栏人猪比。

（二）下一年度的经营计划及可能面临的经营风险

2025 年，尽管面临猪价再度下行的挑战，公司将坚定战略信心，持续推动改善，通过业务经营上的多方面努力，结合组织架构上的精兵简政和服务支持，力争在行情低价区间仍能实现稳定盈利。

在饲料业务上，坚定落实规模效率领先的战略导向，以客户为中心，通过组织体系优化、提升周转效率、科学优化配方等举措，持续优化在综合成本上的竞争力；对国内饲料厂持续提高工厂负荷率，降低费用；对国外重点市场通过改扩建提升产能，实现满产-扩产-再满产；在产品结构上，以禽料、猪料为规模基石，以水产料、反刍料等为利润突破点，主动找市场找销量。

在生猪养殖与屠宰业务上，在养殖环节致力于“‘养好’猪”，持续改善疫情防控、提升猪群健康水平、控制种猪淘汰、持续推动精益生产、降低养殖成本，谨慎有效复产降低闲置费用；在育种环节致力于“养‘好猪’”，持续进行遗传性状改良，育种事业部持续提供“高性能、高健康”种猪，纵队快速扩散优质种群；在生猪销售环节加强灵活经营，实现销售价值最大化；在屠宰环节提高屠宰厂满产率、强化柔性加工能力、升级黑猪业务、固化优秀模式，实现生鲜业务盈利。

新希望六和股份有限公司

董 事 会

二〇二五年四月二十六日