

证券代码：000876

证券简称：新 希 望

债券代码：127015

债券简称：希望转债

新希望六和股份有限公司投资者关系活动记录表

编号：

投资者关系活动类别	<input type="checkbox"/> 特定对象调研 <input checked="" type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 现场参观 <input type="checkbox"/> 其他_____		
参与单位名称及人员姓名	序号	单位名称	人员姓名
	1	招商证券	雷 轶
	2	招商证券	陈 晗
	3	天风证券	吴 立
	4	天风证券	陈 潇
	5	永赢基金	安慧丽
	6	青鼎资产	卫 强
	7	新思哲投资	罗 洁
	8	博时基金	王诗瑶
	9	博时基金	梅思哲
	10	招商基金	曾子潇
	11	诺安基金	黄友文
	12	China Alpha Fund Management	Krissie Xing
	13	景顺长城	刘 苏
	14	南方基金	郑诗韵
	15	华安基金	张 亮
	16	成泉资本	孙 宇
	17	汇添富基金	李云鑫
	18	中欧基金	郭 睿
	19	上投摩根基金	孙 芳
	20	创金合信基金	陈建军
	21	安邦资产	胡 筱
	22	建信基金	方开航
	23	泰达宏利基金	周少博
	24	九泰基金	刘心任
	25	新华养老保险	卢 珊
	26	新华基金	夏 旭
	27	嘉实基金	李 珍
	28	Parantoux Capital	Gloria Lu
以及其他投资者、分析师、研究员等合计共 301 人			
时间	2020 年 4 月 2、3 日		

地点	电话会议	
上市公司接待人员姓名	新希望六和股份有限公司董事会秘书 新希望六和股份有限公司副总裁兼财务总监 新希望六和股份有限公司副总裁兼新好科技总裁 新希望六和股份有限公司首席科学家 新希望六和股份有限公司证券事务代表兼董事办主任	胡吉 王述华 吉崇星 闫之春 白旭波
投资者关系活动记录（含行程及沟通内容）	<p style="text-align: center;">一、董秘胡吉介绍公司 2019 年整体发展情况及重点产业的概况</p> <p style="text-align: center;">（一）2019 年业绩的亮点与分红政策说明</p> <p>从去年年报的情况来看，第一是我们的营收和归母净利都突破了历史新高，我们的营收 820 亿，同比增长将近 19%，归母净利是 50 亿，增长将近 200%。第二生猪出栏 355 万头，达成了我们年初的规划目标。虽然非洲猪瘟给整个行业都造成了挑战和困扰，但是得益于我们的生物安全防控体系和团队强有力的执行，防控的效果是很好的，产业发展的也很快。第三个是除了猪产业之外，其他产业也呈现出齐头并进的非常好的局面。我们的饲料去年销售了 1872 万吨，归母净利 11 亿，无论是销量还是利润都创历史新高。我们的禽产业去年实现利润 11 亿，这也是历史新高。民生银行的投资收益去年在我们的利润中的占比只有不到三分之一，农牧利润已经成为我们最主要的利润来源，利润结构的这个变化趋势后面会更加显著。</p> <p>本年度的分红我们是每 10 股派发现金股利 1.5 元，基本上就是民生银行分红给我们的全部都分给了投资人。主要的考虑是，一个方面，养猪产业现在正处于快速的发展过程中，迫切需要各方面的资金支持。但另外一个方面，我们也希望要保持给股东在红利上持续稳定的回报，这是公司一贯坚持的原则。民生银行的这部分分红会成为我们以后的一个底线。在养猪产业投资进入稳定期之后，分红比例相应地会更大幅度的提升。公司在 2019 年投入了相当的资金用于股份回购，根据监管的规定，股份回购也是纳入现金分红统计的。所以在这一块合计来算，总体的现金分红仍然是保持了一个相对比较好的水平。公司从 1998 年上市以来，累计分红是超过了 20%。</p>	

（二）取得业绩背后的变化

在业绩快速提升的背后，虽然也有些行情因素，但是更多的是公司背后发生了很多的深刻变化。这些变化实际上是我们的新希望已经成为一个全新的新希望，和原来的新希望既有好的传承，但体现了更多的创新和变化。

第一个是我们的文化实现了全面的革新。从 2019 年，公司对企业文化进行了全面革新，明确了我们的客户至上、挑战自我、奋斗者为本的核心价值观，这个文化最基本的一个指向就是从“和”的文化要全面地转向“赢”的文化，要强调冠军文化。从去年 2019 年，无论是实际控制人刘永好董事长还是刘畅董事长和我们的高管团队，相当大一部分的时间和精力都在做有关价值观的研讨和宣贯。在这样的一个变化不定的市场环境中，要做始终可信赖的力量，必须要用这种统一的价值观，来给我们不断成长中的所有组织和同事来统一思维模式和行为模式，要使我们每一个同事都能够有新希望的味道。

第二个就是团队发生了很大的变化。我们团队的年轻化，从总部到一线，都取得了非常明显的进步。现在在公司高管和各个产业 BU 的负责人这个层面，基本都是 70 后，有部分 80 后也已经进入到这个层面；在我们的片区负责人、总部部门长，这些肯定都是 80 后 85 后；而我们一线的饲料厂、养殖场的总经理，很多都是 90 后 95 后。年轻化成为新希望现在人才建设方面一个非常重要的旋律。另外在专业化上提升的非常快，特别是总部通过跨界引入专业人才，使整个管理团队在知识结构、人才结构上面都得到了很好地优化。除了我与财务总监外，公司的人力资源负责人、公共事务负责人、食品的相关负责人、并购投资负责人都是在各自领域的专业人士，都具有很好的格局和视野，而且具有很强的进取心。团队的变化，团队管理层的团结和进取的意识，是我们取得业绩持续发展的一个重要支撑。

第三个就是我们的组织结构进行了持续的优化变革。2018 年底，进行了组织体系变革，把原来以区域为主导的几个片联调整成为专业线路的 BU 事业部，现在我们有饲料、禽、猪、食品和海外五个产业单元。这些产业单元最主要的就是要培养自己的专业化能力。在这个方面，2019 年完整的运行了一年，从实际的情况来看，组织结构专业化改革后的核心竞争力得到了有效提升，推动业绩取得了重

大突破。

第四个就是我们的激励机制。2019年，我们实施了第一次完全市场化的股权激励，在我们的激励对象里面有一半是跟猪产业相关的。我们在饲料区域，推行合伙人的机制。我们的广东新区早期就进行了合伙人的机制改造。2019年，我们在广西和河南又推行了合伙人的新区机制，取得了非常好的进展，特别是我们的河南片区发生了脱胎换骨的变化。今年在总结去年经验的基础上，我们还要进一步加大力度，要在四川、重庆、江苏、湖北这几个重点片区，进一步推合伙人机制，要让我们的职业经理人也变成企业家，共同创造价值。

第五就是我们的科技创新。在我们的猪产业、禽、饲料、食品和信息化方面，组建了五个专业化的研究院。过去一年，在研究院的框架之下，引进了很多的人才，专业的研发人员超过了700人，比前一年增加了50%。2019年的研发费用接近2亿，相比前一年增加了80%。这个比例跟我们自己来说进步很大，但是跟要达到的目标比相差甚远。因为在营收里面的占比还比较小，所以2020年仍然会是我们科技创新的一个突破年，是我们需要大发展的一个关键年份。在2019年，我们做得比较好的还包括我们累计申请专利1700多项，获得授权900多件，其中一个很重要的突破就是具有完全自主知识产权的中新白羽肉鸭在2019年正式上市，到年底的时候，已经占全国的父母代种鸭6%的市场份额，是具有突破意义的一个重大科技创新。

第六是管理的现代化和信息化。公司在管理的现代化、信息化方面投入的力度很大，特别是我们的财务总监王述华，同时也兼任信息化的负责人，把联想的很多非常好的做法带到了新希望，并且实现了新的创造与延伸。公司经过2019年和之前的努力，第一阶段的信息化工已经完成，目前已经全面转向第二阶段的全产业链的数字化转型阶段。这段时间，刘畅董事长亲自督导，我们各个产业单元都已经成立了专门的数字化项目组，各个产业单元的数字化转型方案都已经立项了，正在快速推进落地的过程中。我们相信，通过数字化转型会进一步巩固原来的信息化成果，把我们的业务模式、流程、组织进行全面的优化和再造，对于整个经营效率的提升和经营业绩的提升都会起到非常重要的作用。

（三）猪产业发展情况

生猪养殖产业是新希望 2012 年以来持续重点布局发展的核心产业，在夏津猪场的摸索示范下，我们逐步发展起来了聚落式养猪模式，并且不断迭代优化，成为行业的标杆模式之一。2018 年非洲猪瘟爆发后，国家大力倡导规模化养殖来保障民生供应，产业迫切需要龙头企业发挥作用，我们在前期扎实基础上，加大了生猪养殖产业的发展力度，全面落实“全区域统筹、全产业链布局、全生态发展”的三全模式，推动养猪产业实现跨越式发展。

从养猪产业发展战略与策略看，短期关注的是产能的快速扩张能力与非瘟防控能力。长期关注的是在模式领先的基础上，不断优化成本管控，力争实现全行业最优成本，构筑产业竞争的护城河。非瘟防控与成本管控，在聚落式养猪模式部分，我们会专门介绍。从产能扩张角度，我向大家报告一下近期相关进展：

第一个就是在土地方面。目前公司在运营中的、在建的和储备的土地已经可以支撑超过 6000 万的产能。在这些土地里面，北方的土地储备比较充裕，但公司在区域结构上持续优化。最近新拿的地主要都是在东南沿海的主销区，包括广东、广西、福建、江苏、浙江。江苏、浙江的地，我们花了很多精力去拿，也取得了很好的突破，但还在持续努力中。广西和广东的进展更快一些。

第二个是在工程建设方面。此前确实有一段时间受新冠疫情的影响，春节后复工复产进度上受了一点影响，有所滞后，但是到目前来看，整体的工程建设都是进入了健康的轨道。目前为止，我们在建的产能有 600 万头，这个肯定是要在 2020 年完成的。正在筹建的项目大概有超过 1250 万头的产能，所谓筹建是指在办前期手续，然后快速进入施工阶段的项目。我们争取筹建的 1250 万头产能也能在 2020 年底之前完工，这样的话，我们目前在建的和筹建的产能超过 1800 万头。另外我们还有一些正在运营的，截止到 2019 年底已经投入运营的有 1200 万头的产能。如果我们筹建的产能都顺利达到，2020 年底时整个产能就会达到一个相对来说比较好的目标状态。目前来说，工程建设方面进展很顺利。

第三个是在种猪方面。截止到三月底种猪存栏总数 70 万头，其中能繁 50 万头，后备 20 万头。其中 GGP 和 GP 是我们一直非常注意提前布局的，种猪里面 GGP 和 GP15 万头、父母代 55 万头。这里面有一小部分是三元母猪。实际上在一月份到二月份，我们的三元母猪量很少。但是从三月份开始，随着新工厂加速竣工，

包括配合着引种节奏，在已经有的聚落里面，我们开始安排了一些三元留种，三月底时三元母猪比例大概是 15%，后面估计还会有所增长，但是到今年九月份之后自己扩繁的量会快速跟上。如果全年拉通了来看三元母猪在种猪存栏里面占比不会太大。到 2020 年底的种猪目标是总数确保达到 120 万头存栏，其中能繁达到 100 万头。我们还希望如果工程建设顺利，能够挑战更高一点的目标。

第四个是在人才储备方面。截止三月底公司养猪产业总人数已经达到了 1.8 万人，完全可以满足 2020 年 800 万出栏的用人需求。但是因为考虑到 2021、2022 年和更长期养猪产业的发展目标。我们的人才仍然需要持续大量的补充。最近一段时间公司正在密集部署。规划未来两年到三年，每年以不低于 1-2 万人规模继续扩充养猪队伍。现在控股股东新希望集团，也在全员动员，在人才方面协助我们进行招聘和培养。人才会是未来一段时间加快养猪产业发展的非常重要的工作着力点。

第五个就是资金方面。预计 2020 年的资本开支不低于 200 亿。从现在的资金情况来看，相对来说比较充裕。我们去年发的四十亿可转债在今年都已经到账。预计如果按照现在的股价水平在今年都可以实现顺利转股。另外在前几天的年报董事会已经公告要做 40 亿的定增，希望在今年完成。同时希望注册 100 亿规模的可续期公司债，首期发行 30 亿左右。我们同时也在加速做产业基金组建工作，今年预计通过产业基金可以实现外部募资 20-30 亿，主要是包括政府引导资金和一些成本合适的社会资金。另外在银行端的授信方面，2019 年底时，全球授信是 600 亿，但实际用信额度不到 30%。今年预计全球银行的授信额度会提升到 800 亿，但是我们整个资金成本始终保持在一个最优水平。2019 年我们资金成本拉通来看是 3.8%，远在同期银行基准利率之下。

这一次 40 亿定增全部由控股股东、实际控制人刘永好先生的新希望集团和南方希望全额认购。在当前新希望股价创历史新高的时点，大股东全额认购 40 亿资金是非常明显的体现了大股东对于我们推进整个养猪战略坚定的决心，同时也体现了股东对于上市公司落实养猪战略的非常强的信心。

第六点是整个养猪产业的发展规划。从内部研究的情况来看，目前非洲猪瘟形势比较严峻。在各地还有陆续的爆发情况，特别是叠加了新冠疫情，对于企业

和散户补栏都有延迟作用和影响。整个猪周期可能会有所拉长，也会给公司带来一个相对更长时间的战略机遇期。公司今年规划的发展目标是出栏 800 万头。考虑到整个公司养猪业务的进展，原定的 2022 年实现 2500 万头目标会比较大幅度的提前实现。相应的 2022 年的计划出栏量可能也会有所调整，会继续冲击更高的目标，如果目标出现调整会及时跟大家报告。从更长期的战略目标来看，公司目前没有设置养猪出栏的上限目标，但是很明确的就是公司一定要紧盯整个产业，在产业中要确保头部企业位置，会在这个基础上统筹各方面资源，不断挑战自我、努力去冲刺更高目标。

从今年出栏节奏来看，公司一季度的整个销量会保持正增长，按照我们前期猪苗投放节奏和生产计划，二季度开始整个出栏会增加的较快，而且从下半年会实现快速放量。我们预计二季度比第一季度增长 50%以上，到三季度和四季度都会增长的较快，全年会呈现出每个季度逐级快速提高的节奏。全年确保实现 800 万头以上的出栏目标。

第七点是未来发展在管理上的挑战。虽然我们做了很多的准备梳理，但是这几年快速的跨越式发展，带来的是管理边界的快速扩张，怎样能够确保新的猪场能够始终和现在的成熟猪场一样，保持相同的高效率，甚至提升效率、降低成本，这个是公司始终非常关注也一直在努力解决的问题。

总部现在是把一些关系到未来长期发展和核心竞争力的一些重点事务，统合抓起来，成立专门的统一的组织来进行统筹管理，包括非瘟防控等，必须按照统一的标准、统一的要求、统一的规定动作去落地。在育种引种方面，在信息化方面，在工程建设方面，也包括高层次的人才培养这些方面，都是总部统筹，按照统一的标准进行部署安排。养猪研究院在 2019 年也提升到公司总部层面来对所有纵队提供养猪技术方面的支持。

（四）食品产业发展的情况

第一，食品产业是我们一直都非常关注的战略发展的下一段曲线，是决定我们未来五到十年的发展空间的关键业务。刘畅董事长亲自挂帅成立食品产业指挥部，统一筹划和管理，包括品牌、供应链、渠道这些三位一体的协同发展都在提

前规划布局。

第二，当前养猪产业是发展的重中之重，食品产业的当前任务是着力打造长期核心能力。通过爆品研发、渠道优化、生产提效、并购扩张这些方式，把我们的基础夯实。比如说品牌能力，我们现在已经有专业的团队，对我们食品板块底下的很多品牌进行梳理和统筹，希望逐步打造和建立一个全国的一体化的品牌形象、品牌策略和渠道品牌方案。另外包括营销能力、供应链能力都在统筹规划中。

第三就是屠宰业务的发展。最近我们跟着年报也一起公告了我们在山东夏津要新建 200 万头的屠宰产能，屠宰这一块的业务我们是一直都在做研究规划的，我们原来就有千喜鹤的很好的基础，未来随着我们其他的生猪聚落的发展和完备，在现有的千喜鹤产业基础上，我们会通过自建和收购多种渠道并举的方式，不断地落地对应的屠宰场，形成我们产业发展的内在链条。屠宰必然会伴随着我们养猪产业的发展，原来基础上实现稳健、快速发展。

最后一点，在食品产业发展的渠道方面，我们一直致力于渠道的整合和统一的打造。这也是新希望食品产业发展的一个天然优势。新希望原来是全国最大的禽肉供应商，实际上，禽肉的供应有 70%的渠道和我们未来要发展其他的熟食这些食品业务是高度重叠的。禽产业目前也在做渠道的升级，实际上为我们未来食品业务的发展、产业间的协同、渠道的共享，建立了一个很好的基础。现在我们自己内部也在整合禽肉猪肉深加工、中央厨房各自的渠道资源。到三月底的时候，在杭州、上海、郑州、重庆、西安、广州这些地方都已经做了前端物流基地布局，提供全国供应链高效对接。

二、新好科技总裁吉崇星、首席科学家闫之春博士介绍聚落化养猪

（一）为什么要采取聚落化养猪？早年养猪行业面临的问题

2006-2008 年国内爆发高热病（高致病性蓝耳病），当时高热病控制不住的原因有几方面，包括开放式猪场，以及种猪和饲料的中心供应制度。

1、种猪中心供应制度与引种驯化问题。高热病一个很重要的来源是由母猪群更新的后备母猪带进来的。当时技术条件下，必须对更新的后备母猪进行提前隔

离，形成种猪中心供应制度。当时进后备母猪要驯化，建一个后备母猪隔离驯化场，才能更新自己的母猪，种猪公司都是建了专用的场把后备母猪引进到父母代母猪场里面更新。要想更新就要有隔离室、驯化室并驯化 12 周。也即需要提前 12 个星期买回来备母猪、打好疫苗、驯化后备猪。

2、饲料中心供应制度与饲料车清洗问题。开放式猪舍饲料供应不好控制，形成饲料中心供应制度。一个大的猪场当时 1200 头母猪，一年出栏 2 万头，猪饲料厂就是县里建一个饲料厂，然后好几个县都从这一个饲料厂供应饲料，单单洗饲料车的这个洗车钱，猪价一不好不久就会顶不住。

3、养猪场的分散布局问题。早些年很多企业看哪里有地就建设猪场，规模小、地理位置分散。政府不支持，农业税刚免，又不缴税，又不给地，致使猪场很分散，每个企业就看哪里有一块地就建一点点的猪场，所以就造成了生产的分公司规模也比较小，用的也是开放式猪舍。

4、老模式的效率低、成本高。由于猪场小，又是开放式猪舍，饲料厂、种猪是中心供应，造成管理形成所谓金字塔式的经营。技术、健康，分成各个线路。又因为一个地方设一个专门的部门太小，所以就要分散到各个地方，这就造成人、特别是车辆、后勤支持部门、实验室的支持单元巨大的浪费，造成养猪效率的降低。成本的提高集中在两个方面：一个是物流效率的损失，当时公司+农户已经发展多年，母猪场很小，而每一个母猪厂拉猪苗的车必须洗（尤其蓝耳病发生后），所以紧急建了简易洗车厂，造成很大的损失。另一个更加重要的原因是流程不合理，饲料来了洗一遍、种猪来了洗一遍、实验室的人进场都可能带来风险，生物安全风险几乎没有办法避免。

（二）聚落化养猪产生的外部条件

1、高热病造成行业大范围死猪，使行业全面升级成为必要。模式的改变不是某一个方面的改变就足够的，必须全面升级。而且只改变一个小模式的场是没有办法持续的。高热病一个半月里传遍了 7 个省，江西、广东、湖南都有了这种情况，都是小的养猪户，所以这个改变是很重要的。

2、行情与资金的支持。1997、1998 年，民营企业开始成了养猪业的主体，

2000年后上市了好几个公司。有经验的养猪公司都意识到要建新模式的厂，因为行情来了，当时那些煤老板、电脑、IT行业的老板挣了钱，都想进入这个领域，都意识到要建立新的养猪模式。因为市场缺猪，和非洲猪瘟非常类似，政府几乎不讲条件了，要钱给钱，要地给地，开始有了比较大的地可以用来养猪。

3、环保技术的成熟。到了2008年了，我们已经把大规模的养猪集约化以后，废水、废料处置开始有了资源化处理的工艺。猪粪的清理也很重要，最开始不知道该怎么做，带来很多麻烦。但是一有钱，又知道了怎么做，知道这些缺陷必须改变、必须升级，正好也知道怎么升级了，就可以做了。

（三）聚落化养猪在国内的早期实践

聚落化养猪在国内的第一次比较大的实践，就是在今天已经属于新希望旗下的陕西杨凌本香。

1) 先有一个面向出口的规模化屠宰厂的项目，为了节约物流的损耗和风险，育肥的聚落在屠宰厂周边建，最近的有4、5公里。因为屠宰厂规模大了，育肥场距离远了也很麻烦。通常40吨的车也就拉育肥猪180头，最多200头。

2) 建立相应的饲料厂。把当时的杨凌本香的饲料工艺做了改变，建立了专用的饲料厂。

3) 把集中繁育的猪苗场（父母代母猪场）建立在隔离条件比较好的地区。陕西的地形比较有利，在沟里、山里建了5个母猪场，其中一个建立在秦岭里面，海拔2000米，隔离条件好，就在那里繁育猪苗，稍微远一点不要紧，一车可以拉1000多头猪苗，冬天也不怕。

4) 在这整个体系之内，特别是临近大的猪苗场，即父母代母猪场的地方，选了隔离最好的地方建立核心的种猪的母猪场，这是全中国第一个，整个亚洲第一个大型空气过滤的母猪场。2007年开工，当时才建了一半就有人来谈合作，后来成为PIC合资唯一的一个大型的空气过滤母猪场。

5) 建好了这么大的体系，在装猪前后还做了一个创举，委托给国外的管理公司——美国第四大养猪公司来管理，形成了一个独立的聚落化。

（四）新希望六和开始大力养猪时的五点考虑

新希望六和决定大力发展养猪是在 2012 年，最开始定下来先做到 300 万头，当时针对养猪行业面临的几个问题，有一些考虑。

第一是如何控制好疫病。当时蓝耳病非常严重。蓝耳病如何发生的呢？传播途径比较多之外，另一个方面就是引猪，因为引进一次猪就导致一次蓝耳病，影响非常大。这是需要专门解决的。

第二是最优成本下的规模化。要发展到 300 万头，包括后来的 1000 万、2500 万头等新的目标，既要做到规模化又要做到最优成本，这是要思考的问题。

第三是大规模去发展就要解决环保问题。原来可能是 1 万头、2 万头，现在一下子要发展到 300 万头，单独一个聚落要 30 万头以上。环保问题怎么解决？

第四是要快速发展，那就得需要标准化。那就需要标准化的设计、厂房以及标准化流程和标准化的人才培养。

第五是发展就要考虑到良好的收益。一个是财务收益、财务指标，另外一个是该模式要体现出公司生产指标，第三个是要有社会效益。

（五）要考虑优势区域下的聚落化养猪

我们确定优势区域有三个大的方面，第一个，土地资源必须有优势，容易获得；第二个，饲料资源必须有优势，饲料成本相比较其他区域来讲有比较优势，比如在粮食主产区或者靠近港口或者饲料工业比较发达。第三个，有市场的优势，人口比较密集，消费量巨大、消费价格较高。基于这三个要点确定了几个优势区域，主要是分布在沿海的一些省份。

（六）聚落化养猪的三个集聚

一是生产单元的集聚：所谓生产单元的集聚就是一个聚落有 30 万到 100 万的生产能力，有数个种猪繁育场包含纯种祖代、父母代、商品代。另外有一部分商品育肥场，这样就具备年出栏优质商品猪 30-100 万的生产能力。

二是人才的集聚：就包括生产管理的人才，受孕的人才、营养的人才、育种

的人才等等。

三是产业环节的聚集：聚落中包含种猪场、育肥场、饲料场、屠宰场，形成一个聚合的产业大聚落，6-10 个聚落就形成一个 300 万猪的大片区了。300 万头就可以全产业链来布局，形成的聚落就有 100 万吨饲料，有 12.5 万头母猪、年出栏 300 万头商品猪、屠宰加工产出 25 万吨肉制品，形成冷链物流同时还有些生态链的企业。

（七）聚落化养猪的效果

第一个是疫病控制。我们当时投资比较高的，当时每头母猪投资 1.5 万元，其他的公司就 1 万，但是我们使用了空气过滤系统、建立了洗消中心。典型的高投入高产出低成本。现在通过优化已经降低到 1 万元钱左右。然后借助了选址优势，建立烘干洗消中心、全封闭的宿舍，空气过滤将细菌病毒都过滤掉了。这种领先的硬件设施帮助公司在疫情中取得了优异的防控成绩。另外生物安全体系实行了自给自足三级的、从外部到红区到黄区到绿区的安全防控体系，防控疾病按照国际标准全进全出，这个是最安全的。2018 年的 8 月份，国内爆发了非洲猪瘟之后，我们率先在山东德州聚落化养猪模式公司周边三公里进行清场，确保了非洲猪瘟防控，也被农业部写入计划当中。真正实现了对非洲猪瘟的可防可控可战可胜。同时其他疫病也大大减少。

第二个就是最优成本下的规模化。因为大约 30 万到 50 万的聚落，以前需要大约 250 个人，现在 210 个人左右就可以了。母猪平均 1 人 400 多头左右，肥猪每人管到 3000-5000 头，这一年养到 6000-10000 头左右，相比行业效率大大提升。然后是物流的规模效益。现在非洲猪瘟物流的洗消环节规模比较大，但是聚落会把种猪育肥、甚至饲料厂分在一个聚落当中，大大减少了这种洗消费用。

第三个问题是环保。环保采取了干湿分离的模式。粪便十天左右就成了粉末状的有机肥了，水经过处理之后就可以用来滴灌和喷灌。举个例子，有一个聚落养了 34 万头猪，建了四个污水处理厂，同时在 1600 亩土地当中种了 21 万棵树。日产有机肥 9 吨，一年光有机肥就可以做到 197 万元的销售额。解决了环保的问题，尿液经过处理之后就进行滴灌和喷灌。

第四个就是标准化发展。我们现在一条线 3000 头，一个场 6000 头左右。完全按照标准化发展。所以全国各地的，包括我们在海外越南建设的标准化的猪场，可以很快的简单化的按照模块去发展。人才也是标准化。一个聚落 210 个人涵盖了生产收益，饲料的人才、屠宰的人才。设定了 9 大类需要的能力，比如团队构建，母猪场的核心方法，生物安全的关键点、财务预算、成本管理、饲料供应管理，种猪的繁育以及管理方法，大家要按照标准化的方法进行操作。大学生三个月左右就可以在操作环节上手，然后随着发展，一年左右就成为一个综合能力比较强的人了。

第五个是良好的效益。主要是良好的生产指标和财务指标。山东德州这个场的 PSY 达到 30.7 头，在全国优秀企业大概是 22 左右，全国平均 17 头。财务指标包括在今年这种情况下，能够做到 12-13 元钱左右的成本，是包含了外部代养费。

三、财务总监王述华补充充分板块业绩情况及若干财务问题

（一）饲料板块

今年饲料在财报里整个合并收入是 424 亿。其中净利润是 11.84 亿，整个饲料收入增长是百分之七点几，但我们的利润增长 51%。

首先，在规模养殖户的获取上，去年通过一年努力，大概是提升了接近 15% 左右，这个是远超我们整体的收入的结构。第二，以我们最大量的采购的资源，我们在集采上贡献了比较高的利润。第三，基于特水料上的布局和兑现。这三个因素让我们整个利润的增长远超过了我们收入的增长。

我们还会持续去加大在水产料的投入，配合猪产业落地相应的饲料新厂的建设，以及海外优势市场的布局。整体上我们饲料业务去年的投资大概是 11 亿。其中水产料投资大概就 5 个亿，以及为猪产业配套饲料厂的技改或者是新饲料厂大概有 2 个亿，其他的主要是一些小的性能与维护。

（二）禽产业

在禽产业上，去年大概实现了合并收入 214 亿，增长 14%，销量增长了 5%，

这个主要是单价提升。我们的归母前净利润做到了 13 亿，增长了 62%。

整个行业目前每只鸡的养殖成本，中国最好的可能是 21 块钱。如果通过我们最先进的智能养殖模式，可能成本能够做到比 21 块钱再降低几块钱。今天整个中国的屠宰厂是以人工为主，那么通过屠宰场的自动化改造，在产能提升，以及质量控制上也有非常大的空间，有 60%左右的提升空间。还有一个因素是，去年整个行情也带来了很好的贡献。

我们将来整个禽产业，仍然是围绕智能养殖、自动化屠宰，以及优质渠道转型的这三个维度去持续打造能力。去年整个禽产业的投资，大概做了 6.28 亿。特别是智能养殖的上量可能在 2020 年就会有。当然这个投资不是非常大，和猪比可以理解为是一个比较轻的投资。

（三）猪产业

在猪的业务里面，我们去年的合并收入大概是 75 亿，增长了 132%。利润是 16.8 亿。

1、外购猪苗的考虑

我们出栏分为两类，属于我们自有养殖体系出来的猪苗叫自繁，这种猪苗出栏的成本才是我们未来养猪业务的核心。至于外购猪苗，猪苗的价格是随行情波动的。我们是基于种猪场的未来规划，要在周边提前发展养殖户。但是我们做这个提前发展，必须要保证以不亏损为前提。所以我们会基于自己对未来 6-7 个月价格趋势的判断，去决定外购猪苗的投栏成本，只要能够在我们约定的可以接受的每只猪的盈利目标，我们是不太管外购猪苗最后出栏的成本是高还是低的，只要他能够实现我们自己内部管控的每只的盈利目标就可以。

2、成本问题

整个 2019 年，我们自有猪苗的出栏成本是 13 块钱。这里面主要的成本第一是断奶成本，第二是饲料，第三是寄养费。

今年一个主要变化是寄养费。因为目前我们的肥猪主要还是靠寄养。公司为了发挥养殖户的积极性，根据猪价的不同台阶，设置不同的寄养费。我们要在猪

价比较高的时候，给养殖户一个感觉，让他觉得参与了猪价红利的分配，能够更好的去贯彻执行我们的养殖。比如说 2019 年，我们每只猪的寄养平均成本已经到了 250 块钱。可能到今年的一、二月份，这个成本已经涨到了 300 块钱了。但是在 2018 年，我们的寄养成本可能平均才 180 块钱。

今年第二个主要变化是断奶成本里面的种猪成本。我们 2019 年初的种猪是比较少的，但到了今天有七十万头的规模，里面有很多种猪也是外购。虽然说我们在 2019 年大家都还没有反应的时候提前锁定了种猪。但是随着种猪的快速涨价，我们的供应商也是让我们适当地按照市场价做了价格提升。所以我们今年的种猪成本，会比我们自繁体系的种猪成本要贵一些。但是摊到每一头肥猪上，断奶成本会比我们自繁种猪产的肥猪大概贵 1 块钱左右。如果剔除这些影响因素，以我们自己的夏津为例，因为完全是自己体系内各代际种猪更替，它的成本是 11.42 元。在今年的一、二月份来看，整个夏津的成本仍然维持在了 11.5 左右的水平。

整体来说，我们猪的整个成本是在我们可控目标范围之内。随着我们智能养殖和精准饲喂等配套落地，以及我们每一个聚落的第一个周期结束——这个周期就是指当我们自己的 GGP、GP 往下扩繁，生出 PS 小猪，替换完我们现有的外购 PS，当我的种猪已经完成自循环的时候——我们在放养条件下的成本是可以做到 10 块钱的。如果再做到自繁自养，那我们成本其实是有机会做到 9 块钱。

3、筹建费用问题

目前来说已经完全在运营的猪场的人员配套是固定的，大概一个聚落 200 人或 250 人。我们所有筹建公司新入职的员工，对他们的各种培训，比如说提前发展养殖户的盘查，种猪场相关的训战结合的学习，这些人其实都是跟现有运营猪场没有直接产生相关性的，这部分费用都是归在我们还没有正式投产的公司法人下，单独核算和计量的。这一部分费用，去年接近 7 个多亿的筹建费用。

今天为止，我们的养猪人员大概是 1.8 万人。我们自有猪苗这块的种猪场是自己人管的，今年 2020 年的 800 万头出栏 500 万自产仔猪，大概 3000-4000 人足够（30 万头大约 210-250 人）。富余的这 1.4 万人，大家就可以从平均工资推算出一部分费用。另外还有筹建期间，土地的租金成本。一旦土地储备进入公司，每年租金就会进入筹建费用。还有为这个土地筹建所产生的办证费用，这些无法资

本化的项目都会进入筹建费用。

4、工程建设能力

我们在 2019 年的十月份集中开工了大概几百万的产能，我们叫“317 工程”，这些产能基本上陆陆续续在 2020 年的 3 月份完工。这基本可以验证了，我们体系之内已经能确保从开工到建设控制在六个月之内，并且能够在交付 1-2 周之内开始产小猪。同时，工程建设成本已经从以前大约 1.3-1.5 万元/头，降到 1 万元/头。从 2019 年 10 月份开工建设的所有猪场，我们都能做到 1 万元/头的建设成本。

5、非瘟防控能力

我们公司内部持续迭代优化非洲猪瘟的防控能力，从最早 2018 年 12 月份的第 1 版，到今天的第 4 版，我们叫智能化版本。它的好处是，首先确保 99% 的病毒无法进入猪场；其次万一有 1% 的病毒进入猪场，有一头猪感染病毒，我们现在可以做到百分之百确保把它抓出来，让它对其他猪不产生影响，这样确保了我们种猪场的安全性以及商品猪的上市率。从 2019 年来看，我们整体上市率超过 90%。2020 年 1、2 月份的数据来看，我们的上市率还在持续提升。

（四）食品产业

食品业务是我们未来的第三“S”增长曲线。我们目前是从“夯实内功，打强基础”的角度来发展这个行业。但我们比别人更强的优势在于，其实目前整个食品业务的销售渠道可能有 70% 和我们禽产业的销售渠道类同。就是说，我们今天所做的禽产业渠道优化，除了保证自身单只盈利战略目标，也为食品产业未来快速做大做强，做了很好的渠道方面的能力建设。

我们去年食品业务，就从渠道布局与“亿元单品”角度打造能力：渠道选择持续优化。在亿元单品的打造上，我们去年成功推出“农家小酥肉”和“汉堡肉排”，这些单品销售收入都在亿元以上。今年我们会持续放大这个能力。

去年食品收入是 71 个亿，增长 31%；净利润是 1.41 亿，增长 27%。我们目前主要还是在以收入 50% 以上，甚至 100% 的增长去作为主要考虑因素，利润不是我们当前最重要的考虑因素。

（五）海外业务

海外市场有点像 2000 年的中国农牧市场。盈利和增长的空间，大家可想而知。我们去年海外销量大概增长 27%。虽然销量只有 200 多万吨，但由于我们加快了海外水产料的布局，盈利水平有较大提升。同时，海外市场也要加大本地化人才的快速布置，让他们有主人翁的价值观和文化，让我们一起在海外做大做强。

（六）会计科目里的若干问题

1、应收账款增长问题

2019 年年底应收账款大概 8.9 个亿，年初大约为 5.6 个亿，这 3.2 个亿的增长主要来源于我们改变了历史不太符合这个产业特征的信用政策。

首先是饲料业务里的应收账款。到年底的时候，历史上要强制进行账期清零。但随着规模养殖户的拓展，我们所有的应收账款是按照每一笔订单所服务的养殖周期去进行管理。就是说只有一批猪和鸡出栏销售之后，才需要付应收账款。所以在这个政策基础上，我们未实现清零。但也为我们，尤其是 12 月份，实现了历史上最高的利润贡献。以前 12 月份我们的利润都只有 2000-3000 万，但去年 12 月份实现了 1 亿多元。

我们禽产业的应收账款也有相同的问题。比如说历史上周黑鸭、绝味到了年底都要强制清零，清零的办法是在 12 月的 15 号到 20 号不进货，这样就不会形成应收账款。我们就改变了以往清零的做法，确保了很好的客户体验，让我们的盈利得到保证，同时应收账款的风险可控。

2、存货变化问题

期末是 93 个亿，相比年初的 53 个亿涨了大概 39 个亿。其中最大是猪的增长，大概 25 个亿。其次饲料原料的增长。我们今年饲料利润增长远高于收入增长，有一部分是基于发挥了“销量最高，资源最好”的采购优势，做了很多战略原料储备，这为我们贡献了比较好的收入盈利。再次，主要是指去年猪肉屠宰的战略储备，4-5 个亿。其他的增长就是固定资产的增长。

四、问答交流环节

(一) 养猪问题

Q1: 新希望用什么办法进行了 GP 和 GGP 的快速扩张?

A: 首先, GP 和 GGP 的数量对应着我们今年的出栏是超配了, 不仅仅是着眼于我们今年和明年的出栏, 还要对应着我们一个更长期的战略目标, 是我们提前就开始着手在做。

第二个是在我们现在的 GP 和 GGP 里面有自己扩繁的部分, 但因为我们的新项目比较多, 在运行的初始阶段还是有外购。项目运行起来之后, 更多可以通过自己的 GP 和 GGP 的扩繁来实现持续的扩张。

我们是根据未来的发展来进行提前的布局。之前已经通过和国内外的主要的种猪供应商做好的一个协议来锁定。只不过是刚好到这个时间点上, 我们陆续有一大批种猪场竣工可以进猪。聚落式养猪有一个很关键的点, 就是每一个聚落式猪场, 一般来说标准配置就是既包括了祖代猪, 也包括了父母代猪。这样才能实现聚落里面自循环。前面很长时间我们 GP 和 GGP 没有快速增长, 因为那时候我就算把它买过来, 也没有我们自己的新的种猪场可以进行投放。去年九月、十月一大批种猪场陆续竣工, 伴随着我们父母代增长的同时, 也有地方去容纳这些祖代猪。

Q2: 目前成功复制夏津模式的猪场占比已经有多少?

A: 现阶段所有新建的聚落都是按照夏津模式来做的。在 2020 年的 800 万头出栏里面, 如果去除我们的外购猪, 我们自有仔猪的 500 万头的出栏里面, 基本上都是我们的夏津模式。但在第一个周期之前, 他的成本大概会比夏津多一块钱到一块二, 因为第一代的猪全都是外面买的。

Q3: 简单地理解一下, 2020 年新建的夏津模式猪场的成本大约会在 12 到 13, 然后未来一轮周期之后会可能到 11 多, 再远期会到 10 到 9。这么理解合适吗?

A: 对, 在开始的时候的成本肯定会略高一点, 但是一个周期结束之后, 这个成本会达到夏津模式的成本, 即 11 块钱左右。而且未来还有进一步的数字化转型

和智能养殖的推进，之后这个出栏成本是有可能降到 10 块以下的。

Q4：公司在夏津模式的复制过程当中，会遇到一些什么样的困难？如果遇到困难的，是怎么样去解决的，确保我们未来以后夏津模式可以非常快速的复制？

A：我们现在最担心的还是管理及人员方面的问题，因为未来几年基本上都是翻倍的增长。管理幅度是越来越大，这是最大的一个挑战。

针对这方面的举措，我们首先是必须有一个明确的标准。这些标准在过去可能是体现在一些文本上的操作流程。现在我们有这样的一个方法之后，通过一些信息化的手段把它固化下来。

接下来就是让我们差不多一万八千人的人员能够快速的学习到标准的操作方法。这有很多形式，一方面是公司有养猪大学，还有猪产业研究院。我们会开设相应的一些课程，面对包括从总经理、厂长，到一线刚入职的新人不同层次的一些课程，让他们学不同职能领域的东西。我们自己内部也开发了一种 pc 端的，还有手机端的新希望大学 app，把我们的一些课程放到线上，让他们平时能够进行学习。除了这种相对集中的培训教学之外，还在猪场内部去培养现代师徒制，就是进场之后有老员工带新员工，或者一些经验更丰富的总经理多带几个，有一些拜师仪式，通过这种一对一的学习去强化。

最后一个点是激励机制。安排老员工去带学生或者说是让他去支持新聚落的发展，他有没有动力？举例说最开始我们在山东有一个猪场，我们将在江苏的北部要去复制一个新猪场，这里就有很多不同的激励设计。一种方式是师傅待在山东的老猪场，徒弟学成出山了到江苏的新猪场去。为了鼓励师傅继续给徒弟的新猪场予以支持，我们会把新猪场几年里面相应一些利润奖金分配给老猪场师傅那边。还有一种办法就是，徒弟可以独当一面了，师傅就出去开拓新的天地，那同样的就是师傅去了江苏的猪场之后，在山东的老猪场，接下来几年一些奖金仍然是能够留给师傅。通过这样一些激励机制帮助老猪场到新猪场的复制。

简单用三个方面来概括，树立一套标准、有相应的培训和教育机制、激励上的体系。这样来面对我们未来大规模复制的挑战。

Q5：公司生产性生物资产里，生猪的部分大概是多少？消耗性生物资产里面，

猪的部分是多少？生物安全做的比较好以后疫苗这块是打的多，还是正常打的，还是会打的少一点？

A：生产性生物资产总共是 25 亿。猪差不多是有 22.68 亿。消耗性生物资产主要就是猪的，禽的会比较少。猪的应该大概是 34 亿左右的样子。

对于疫苗这方面，疫苗是所有的品种都还会用，只不过用量上面会稍微减少一点。目前在疫苗上的使用平均下来可能就是四毛钱每公斤。

Q6：国家复养政策对于中小散户的效果是怎么样的呢？

A：我们从各地发展的拓展业务的情况来看，可能更多的是对规模性生产企业会有更好的作用。原因在于从各地政府的角度来说，第一个关心的因素当然是产能，要恢复到保供给的目标，但是在这个基础上，他们更多看重的是环保，同时看中对于整个产业的转型升级，即除了养殖之外，上游和下游的配套的全产业链。而在这些过程中，规模化的企业就会具有特别明显的优势。我们提到“全区域规划，全产业链布局，全生态发展”，既能满足地方的生猪保供给目标，又能从这个全产业链的角度出发布局，实现地方产业的协同发展，还能帮地方政府提高环保的目标，所以规模企业是取得了一个特别明显的优势。而在这个过程中，中小养殖户实际上是没办法更好地享受到国家政策的支持。

还有一个特别重要的制约条件，就是非洲猪瘟的防控。就算国家的政策支持，但是在非洲猪瘟的防控上面，中小养殖户，现在确实不具备较强的防控能力。要进行非洲猪瘟的生物安全防护体系的建设，资金投入方面有很大压力。

所以地方政府的支持，他的侧重点有所不同。而针对非洲猪瘟本身的门槛，中小养殖户也很难去逾越。所以在这样一个双重的作用之下，我们看到行业实际情况，产能恢复和扩张，更多的是体现在龙头企业，规模化企业上面。

Q7：13 元的完全成本包含哪些项目？

A：我们的养猪以聚落为生产经营单元，这个聚落发生的所有费用都在里面

完全成本的完整口径包含以下方面：常见的苗种成本、饲料、兽药、寄养费、制造费用，加起来构成我们的销售成本。在销售成本的基础上，再加上死淘费用、

管理费用、销售费用、财务费用，就是完全成本。折旧属于猪场设施，因为猪场对于公司来说属于生产单元，所以猪场折旧就归属于制造费用，是在完全成本里面的。

但什么样的成本费用不含呢？就像我们说的有一个在建设中的聚落，从一开始和政府签约到建设，到一头仔猪出栏之前的所有费用就叫筹建费用。筹建的聚落里面这些人、事、物所发生的费用就不在那个 13 块里面，这是第一种。

第二，我们整个公司的养猪单元，最上面的是养猪指挥部，然后下面有几个纵队，纵队往下是养猪聚落。纵队总部往上以及养猪指挥部这个总部层面，这些高管的费用，还有其他属于猪指挥部的管理人员，都不在完全成本里面。其他纵队以下的具体生产经营单元聚落以及一线这些猪场的人员，放养人员，养殖人员，以及聚落内的管理人员，这些费用都是在完全成本里面。

此外，我们内部财务费用是比行业的平均水平要多的。我们猪场注册资本之外的运营资金，我们都是以股份总部借款的形式给猪场，我们是按照 6%来算他的资金费用。

Q8：原来规划 2021 年生猪出栏有 1500 万头以上，后年有 2500 万头，刚才提到未来规划还有可能进行上调，能否讲一下未来 3 年我们的节奏？另外我们的出栏结构及成本情况？（包括今年、明年我们自产仔猪育肥的占比有多少等）

A：1、未来 3 年规划目前仍无变化：今年确保实现不低于 800 万头出栏，2021 年确保实现不低于 1500 万头出栏，2022 年确保不低于 2500 万头出栏。但是现在无论是资金储备、人员储备、工程建设进度，包括引种、育种安排，能够看到 2022 年 2500 万头的出栏目标大概率会提前实现，但无法在现在上讲清楚准确更新时间。后续各项相应资源明确之后，如有更新，会第一时间公告给大家。此外，在长期发展规划上，2022 年的目标肯定不会是终极目标。需要看整个猪周期进展、整个行业情况。我们自己能够明确的是一定要站稳行业第一阵营位置、做头部企业，这是整体的目标规划。

2、结构方面：外购比例会逐渐下降。今年 800 万头出栏外购不会超过 300 万头，未来外购部分会始终保持在不超过 300 万头的水平，随着公司大量母猪场建

成达产，自有猪苗部分会快速提升，外购部分在一段时间内还会长期存在，但占比会逐渐降低。

3、关于成本问题：公司 2019 年自有猪苗育肥成本只有 13 块钱/公斤，2019 年四季度比全年略高 2 毛钱，今年 2020 年 1、2 月份大概是 13.3 块钱/公斤，主要是我们对代养户有让利，但其他成本并没有提高。外购猪苗的成本我们不太在意，一方面量的占比会越来越小，且外购猪苗对我们来说不是单纯成本管控，更多是具有战略上的意义，我们要根据养猪规划、提前外购猪苗来培育和锁定一些优质的养殖户。另一方面是考虑目前猪价走势和高景气周期，只要账能算得过来，我们就还会做。

Q9：我们之前公告了一些项目，如果去除出栏规划得出单头投资额，不同项目之间差距比较大，有的单头投资额是 1500 元，有的只有 500-600 元，这个差距是为什么？

A：第一方面的差异取决于猪厂自育肥比例。如果用总投资除以我们公布的出栏头数，因为我们的种猪的投资额是 10000 元/头，而肥猪大概是 1100 元/头，差异就取决于猪场自育肥比例。第二方面，如果是纯粹的种猪场、跟自育肥没有关系，那就是种猪场的差异。就跟我们里面 GGP/GP 的配套情况有关系。

Q10：现在不同的聚落之间，比如夏津这个是成本最低的吗？不同聚落间成本的差异大概有多少？

A：1) 成本还是有相当大的差异，主要来自不同地区的固定资产投资、可变成成本差异。不同地区土地平整条件、运输条件不一样，固定资产投资有一定的差异。投入品也就是可变成成本部分，如饲料的差异，地区之间差别很大。例如同样的饲料配方，在云贵川比较突出的时候比山东平均高 200-300 元/吨。2) 同一个地区，聚落和非聚落有天壤之别，非聚落化的模式，也没有精确的量化指标，差别会更大。3) 还有种猪的区别，比如说我们在四川那边是以海波尔为基础，在鲁西北这边 PIC 这一类的种猪为基础，种群影响生产速度和成本有 20%-30%。

总的来说，整体平均的水平跟夏津这种模式相比，正常年景的情况下，一公斤出栏肉猪的成本多的有 1.8-2 元/kg。

Q11: 未来我们整个聚落化养猪模式升级的一个情况是怎么样?

A: 聚落化升级体现在几个方面。

1) 首先是现在有一些聚落还是偏小, 因为非洲猪瘟背景下, 拉成品饲料的洗车、上下车, 路途感染这些风险完全不值得, 我们完全可以实现猪场里面自己集中配饲料。

2) 自育肥与屠宰的配套。我们现在新找的、有一定规模的地块当中, 想让猪苗也避免运输, 实现新式的育肥, 这样猪场可能下一步还会有屠宰。

3) 非瘟防控方面。我们现在体系内从来没有使用过任何疫苗, 完全是靠生物安全防控体系来做。并且这套生物安全防控体系从 2018 年四季度到现在经过了持续迭代优化、已经到第 4 代, 很多细节还在持续的变化中。

Q12: 聚落式需要土地的面积要比较大才能一代一代迭代层级下去再配套育肥, 那么土地这一块, 拿地方面会不会存在一些比较大的困难?

A: 1) 前期规划的聚落布局都找到地了, 我们希望新一代的升级, 在非洲猪瘟前提下, 可以在土地上优化一些。现在看来新希望在各地商誉较好, 各地还算是非常支持我们拿这样大小的地, 基本上我们现在新发展的项目都是这样。

2) 在盈利特别优势, 像原料成本低、猪价高的优势区, 我们可能会考虑新式的楼房模式, 这样土地问题就可以克服。

Q13: 因为我们这个聚落式模式非常成功, 如果同行也想参考模仿我们这种模式的话, 他们的进入门槛在哪里, 或者说很难学习到这种管理模式还是资金上的一些问题?

A: 竞争对手进入有两个主要的障碍, 一个是生产的模式成熟度, 我们已经有较长时间经验, 这个可能外部友商们还要经历几年, 特别是非洲猪瘟形势(对这种经验的积累)已经形成了巨大的障碍。另外一方面, 即便对方要想学, 规模可能达不到新希望这个体量, 并且他们既有的生产模式单用概念和方法很难改变, 特别是公司加农场加养殖小区这种, 就很难形成聚落。

新希望发明的场内种猪繁育场, 现在几乎所有的公司都在规划, 在场内就有

种猪而不是集中从种猪公司获取，现在几乎成为行规，但是如果把其中的生产模式、从饲料到屠宰都做匹配，预计其他公司要想达到现在新希望的运行程度，还需要几年时间。

Q14：新好、新六、新望、新海是完全一样的职能还是各有分工，这几条纵队怎么分工？

A：多个纵队之间没有特别明显的分界，执行统一的非瘟防控体系、育种引种体系、工程建设标准、高层人才调配，在业务上、区域上稍微有所划分，但是也不绝对。比如说广东新海、新六、新好几个纵队都在开发，但是我们在广东会有一个区域发展中心来做统筹。

（二）饲料、禽产业、海外业务问题

Q15：饲料板块到 2022 年的规划增长目标大概是个什么情况？

A：我们初步估计 2022 年至少应该有 2800 万吨。减去我们自己的内销猪料的话，外销量应该也至少有 10%以上的增长。

Q16：在海外的饲料计划，大概是想做到多少的量？

A：我们现在海外每年基本上都是以 20%以上的速度在增长，这是考核的小目标。当然也希望他们自己通过三年的目标能够获得更大的增长。

Q17：最近由于疫情的影响，类似豆粕的农产品已经有开始涨价的苗头。中国豆粕大量依赖国外，那么作为猪饲料的原料，你们如何看待成本压力的？包括维生素的价格也在上涨。管理层怎么看待潜在的涨价风险？

A：对于饲料，从现在的情况来看，对于我们的影响相对来说不大。最主要的原因是，从我们饲料的原料来说，玉米、豆粕是饲料中主要的蛋白质的来源，如果这些原料短缺或者是价格比较高的话，可以调整饲料配方。2018 年中美贸易战那段时间其实更困难一些，但那一年已经逼得全行业发展出很多替代性原料的解决方案。

另外再从下游产品价格来说。2018 年的那段时间，中美贸易战刚开始，那段时间正好是一个猪周期的低谷，猪价处于低位，饲料价格往上涨会遇到天花板。

今天的情况，在价格端来说，毕竟猪价还是在相对的高位，所以饲料业务还有一定的涨价空间。

对于养殖环节来说，饲料价格上涨之后肯定意味着成本上升，但相比当前比较高的猪价，和这个成本上涨的影响还是在一个可接受范围内。所以说我们觉得影响还是比较有限的。

Q18: 禽方面的每一只盈利比其他的上市公司低的原因？

A: 1) 我们的禽产业不是完整产业链条，首先是种苗环节，我们真正自有的种苗是接近3亿只，还有2亿只是代孵的，这部分毛利是比较低的。

2) 第二个是养殖，现在主要的养殖利润是归养殖户所有。我们一般是用保底合同，盈利或亏损的主要承担方是养殖户，行情好的时候养殖户赚的更多。

3) 我们利润承担的环节主要是在屠宰场，同时我们看归母净利润，整个新希望禽屠宰厂的产能里面大概有70%的合资，里面大约有30%的少数股东权益，这三个因素导致你看到的每一只盈利比其他的上市公司会低一点。

4) 鸭的养殖环境非常落后，提升空间大。在养殖环节、包括屠宰的自动化效率提升有非常大的空间，所以说目前我们为什么一直在加大养殖环节的基地管理以及屠宰的自动化，也是基于禽产业链里面还有非常大的空间和机会。

(三) 其他组织与管理问题

Q19: 和畅总在一起工作是一种怎样的体验？

A: 大家可以多去看一看我们的刘畅董事长的一些媒体的采访和访谈。有投资者曾说，他是看了对于刘畅董事长的访谈之后开始对我们新希望抱有很大兴趣的，因为他觉得在那个访谈里面展现出来的一个特别爽直、特别直接、特别有活力、有创新意识、跟得上时代的一个新型企业家。永好董事长和刘畅董事长都有一些特别好的品质，包括特别爱学习、很谦虚，无论走到哪，两位董事长手上都拿着一个本子。我们去跟他们谈事情的时候，永好董事长一定在本子上先记下我们说什么，然后再重复一遍说“我理解的你刚说的对不对”，然后他再来讲他的观点。刘畅董事长也是一样的这个习惯。

第二个就是他们都有一个共同点就是对新的信息和事物抱有非常强烈的兴趣。永好董事长虽然现在已经将近 70 岁，但是他对新的信息还是非常的敏感，刘畅董事长也是时刻都在关注新的市场动向以及市场的新信息，都鼓励管理层眼睛向外，向最优秀的同行看，向市场中最好的培训和咨询机构、外国最新的做法去学习。

经理人和他们沟通其实是一个大家互相激发的过程，因为我们的年纪相仿，彼此之间没有特别大的隔阂，实际上有时候说话时很放松的。只要是我们觉得这个事情是对的，然后我们想清楚了，我们的逻辑是清楚的，去跟永好董事长和畅总交流，他们都是同意的。畅总对新的想法、对专业的意见一直都是持着开放的态度，而且她非常欢迎我们去提新的意识、新的观点、新的想法、新的建议。在这个平台上，我们团队的很多想法、我们对公司的见解和创新都能够和畅总之间达成非常好的共识和默契。我们一起去创新的事情，把很多新的想法变为现实。

Q20: 关于新希望的信息化系统，我们从公司的多个不同层级都感受到了信息化系统功能的实现已经大幅的提升了公司的效益。新希望花了这么多精力来做的系统，它到底和行业当中提到的数字化管理系统或者信息化系统有什么差异？新希望对它的投入是多少？

A: 我们公司是 2019 年 8 月份才开始全面实施数字化转型。我们把整个公司无论是饲料产业还是禽产业，还有养猪业务，是从上游供应商到产品出库到客户，对全产业链有比较全面的梳理过后形成的一个逐渐落地的方案这是第一点。

第二点是行业里面可能大家对数字化的理解是不一样的，我们认为它的本质其实是源于公司的战略，然后根据战略的目标拆分成几个动作去实现它。我们这次要做的东西本质是在于把我们的业务战略，从我们的组织、流程、商业模式以及产业链生态做了一次重新的梳理，围绕这个目标去落地，它相对会比较复杂。我们第一阶段的动作是试验性的，第二阶段是试点性，我们已经觉得它具备可行性，然后在一个局部的地方验证成功。第三阶段是那些已经被我们过去验证成功的试点项目去推广它，第四个阶段就是已经被推广到了全面推行阶段。我们把这些所有动作都分成这四大类。等我们现在内部动作的至少 30-40%能够都进入推广阶段的时候，我们再来给大家比较全面的讲解，可能大家觉得会更好一些。

资料清单（如有）	无
日期	2020年4月8日