

新希望六和股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年国内农牧行业从 2024 年的周期性回暖进入低位运行的盘整阶段。生猪市场方面，上半年生猪存栏同比增长带动供给宽松，猪价整体中低价位运行；下半年受前期产能传导、二次育肥集中出栏等多重因素影响，猪价出现急跌，全行业亏损幅度持续扩大，行业产能去化进程加速。饲料市场方面，生猪、肉禽、蛋禽存栏整体维持高位，为饲料需求提供了刚性支撑，同时玉米、豆粕等大宗原料价格震荡上行，给行业成本管控带来一定挑战。

报告期内，公司继续全面聚焦饲料、生猪养殖与屠宰两大核心板块，紧抓行业周期变化机遇，坚定推进各项经营战略落地。饲料业务坚持“上规模、调结构、提效率”核心思路，国内市场持续强化竞争力、优化运营效率，海外市场加快产能布局与市场拓展，实现全年量利双增，销量创出历史新高；生猪养殖业务坚定推进从“养好”猪向养“好猪”的战略升级，持续强化疫病防控、精细化生产管理与育种遗传改良，实现养殖成本全年稳步下行，核心生产指标持续优化。在抓好生产经营的同时，公司持续优化资金管控及融资渠道，稳步降低财务费用，经营性现金流保持稳定充裕；同时稳步推进存量资产盘活与低效资产处置，持续优化组织体系与团队激励，激活一线经营活力。

报告期内，公司实现营业收入 1,068.56 亿元，同比上年有小幅增长，但受四季度猪价超预期下跌、生物资产计提与固定资产清退等一次性因素影响，全年业绩由盈转亏。剔除上述一次性因素影响，公司核心主业仍稳定运行，饲料业务盈利贡献稳步提升，生猪养殖业务成本大幅改善，具备撑过周期底部的坚实基础和坚定信心。

（一）饲料业务

2025 年，公司饲料业务坚定贯彻有效规模提升下的专业化发展战略，紧抓市场需求变化，持续深化“上规模、调结构、提效率”核心举措，国内市场销量增幅持续跑赢行业大盘，海外市场实现高速突破，整体业务量利双增，盈利质量持续改善。

1、深化战略落地，推动规模稳步增长

公司持续以规模增长为基础，以经营效率提升为导向，顺应养殖规模化发展趋势，加大规模场、头部客户开发力度，通过产品与服务深度绑定，叠加供应链与金融赋能，优化客户合作模式，实现核心客户销量快速增长。分料种来看，公司持续巩固禽料传统优势，禽料销量保持稳健增长；紧抓生猪存栏恢复机遇，加大育肥料客户开发力度，猪料外销量实现大幅提升；同时强化水产料、反刍料专业化运营，水产料聚焦特水料赛道实现组织与产品升级，并在核心市场实现销量突破，反刍料在行业产能去化背景下实现逆势增长。

2、优化采购体系，强化成本管控能力

2025年，面对大宗原料价格震荡上行的市场环境，公司快速响应市场变化，构建全链条采购管控体系。针对谷物类原料，加快库存周转、灵活应用替代性原料、积极拓展进口采购渠道；针对蛋白类原料，短期精准把握基差采购机会，长期深化期货工具应用；公司持续优化线上寻源比价体系，全年线上寻源比价使用率保持高位，寻源匹配效率、供应商参与度较上年大幅提升；同时深化与战略供应商的长期合作，新增多家核心战略供应商，拓展供应商授信合作，实现采供系统直连，进一步提升采购稳定性与议价能力。海外市场依托新加坡平台，发挥全球采购联动优势，强化与国际粮商的战略合作，持续优化全球采购布局。

3、精益运营管理，持续推进降本提效

公司以打造极致成本、极致效率的饲料企业为目标，全链条推进运营优化与费用管控。生产端，推进落后设备技改与工厂智能化改造，顺应大客户需求加大散装料生产销售，全年饲料吨费用同比下降30元以上；针对产能利用率偏低的低效分子公司，组建专项帮扶小组驻场指导，推动低效公司销量同比大幅增长，亏损主体数量持续减少。物流端，发布实施物流降本管理办法，通过招标议价优化、第三方物流平台对接、运输路线与方式优化等多项举措，持续降低综合物流成本，提升配送效率。同时持续深化数字化赋能，打通销量预测、采购计划、生产调度、物流配送全流程数字化管理，提升整体运营效率。

4、加大海外投入，实现业务突破增长

公司持续将海外饲料业务作为增长第三极，加大资源投入与产能布局，推动海外业务实现高速增长。报告期内，公司通过现有工厂产线扩建、新建工厂等多种方式推进海外产能建设，海外饲料产能持续提升；同时聚焦印尼、越南、埃及、

菲律宾、孟加拉等核心重点国家，持续提升当地市占率，多数核心国家市场份额已跻身行业前三。人才建设方面，通过“海纳计划”输送国内资深管理与技术人才，同时发布本土人才培养发展纲要，举办全球中坚力量、水产精英等专项培训项目，推动中方与本土人才能力双提升，构建可持续的本地化经营体系。报告期内，海外饲料销量同比增长 21%，所有片区销量均实现双位数增长，为后续中长期增长奠定坚实基础。

报告期内，公司饲料销量合计达 2,974 万吨，同比增长 15%，其中外销料销量 2,451 万吨，同比增长 16%。在外销料中，禽料销量为 1,657 万吨，同比增长 13%；猪料销量为 533 万吨，同比增长 26%；水产料销量为 197 万吨，同比增长 17%；反刍料销量为 53 万吨，同比增长 20%。海外饲料销量为 638 万吨，同比增长 21%。饲料业务整体实现营业收入 760.19 亿元，同比增长 10.66%。

（二）生猪养殖与屠宰业务

2025 年，国内生猪市场供给宽松，猪价全年整体呈下行趋势，行业普遍陷入深度亏损。公司坚定推进养殖业务精细化管理，以疫病防控为底线，以生产指标优化为核心，以育种遗传改良为抓手，持续推动养殖成本稳步下行，核心生产指标持续优化，在行业下行周期中展现出较强的经营韧性，正常运营场线全年实现成本持续下降。

1、防疫体系全面升级，健康管理成效显著

公司持续筑牢生物安全防线，在 2024 年场线防疫改造的基础上，进一步优化全流程防疫管理体系，强化冬春季重大疫病常态化防控。报告期内，公司通过硬件设施持续优化、环境监测预警、生物安全流程升级、应急处置机制完善等多项举措，实现重大生猪疫病发病率同比降低一半以上；同时流行性腹泻、蓝耳病等其他重点疾病发病率也实现显著下降，大幅减少死淘损失，有效稳定了生产节奏，为生产指标优化与成本下降筑牢基础。

2、精细化生产管理，核心指标持续优化

公司持续深化全流程精细化生产管理，推动各环节生产指标持续改善。种猪环节，重点优化后备猪选育与配种管理，提升后备猪入群率，减少低胎次母猪非正常淘汰，优化妊娠母猪精准饲喂管理，有效降低仔猪断奶成本；育肥环节，重点强化空栏期管理、中大猪死亡管控，持续提升自育肥比例，年末自育肥比例提

升至接近 40%，进一步提升育肥环节资产使用效率。

通过全流程管理优化，公司多项核心生产指标实现持续提升：2025 年全年平均窝均断奶数达到 11.4 头，较上年增加 0.6 头；全年平均 PSY 接近 26，较上年提升 1.2；全年平均断奶成本 251 元/头，较上年下降 40 元/头；全年平均育肥成活率达到 94%，较上年提升 2 个百分点；全年平均日增重达到 698 克，较上年提升 23 克；全年平均料肉比持续优化。成本端，公司正常运营场线肥猪完全成本全年稳步下行，12 月份已降至 12.2 元/公斤，较上年同期实现大幅下降。

3、育种体系持续完善，遗传改良加速落地

公司坚定推进从“养好”猪向养“好猪”的战略升级，持续完善“金字塔+回交”双种猪体系，加快遗传性状改良进程。在公猪端，完成高性能终端公猪全面替换，目前日增重 1000g 以上终端公猪在体系内实现全覆盖，高性能终端公猪覆盖率达到 99%，较上年大幅提升；在母猪端，推进祖代场线纯种猪高质量替换，提升父母代场线繁殖性能，全年平均窝均活仔数实现稳步提升。同时优化公猪站布局与运营效率，持续降低种猪培育成本，为后续养殖效率提升与成本持续下降提供核心支撑。

4、数字化智能化赋能，经营效率稳步提升

公司持续推进养殖全流程数字化与智能化建设，以科技赋能精细化管理。报告期内，放养育肥场料塔称重系统、无针注射设备、智能 B 超仪等智能化设备覆盖率持续提升，有效提升养殖环节数据管控精度与操作效率；在育肥场上线养猪 AI 助手，覆盖兽医咨询、生产指标实时查询与分析等多个功能模块，为一线生产管理提供智能化决策支持。此外，公司持续优化生猪销售策略，根据市场行情变化灵活调整肥猪与仔猪销售结构，在行情波动中最大化销售价值，同时持续推进屠宰与养殖业务的产业链协同效应。

报告期内，公司共销售仔猪 375.52 万头，肥猪 1,379.02 万头，合计 1754.55 万头，实现营业收入 209.92 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 368 万头，实现营业收入 75.37 亿元。猪产业整体实现营业收入 285.29 亿元。

二、2025 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 10 次（第九届董事会第四十一次会议至第十届董事会第九次会议），审议通过了 48 项议案。

其中：

1、2025 年 3 月 18 日，召开了第九届董事会第四十一次会议，审议通过了“关于回购注销 2022 年限制性股票激励计划部分限制性股票的议案”等 4 项议案；

2、2025 年 4 月 3 日，召开了第十届董事会第一次会议，审议通过了“关于选举第十届董事会董事长的议案”等 6 项议案；

3、2025 年 4 月 24 日，召开了第十届董事会第二次会议，审议通过了“公司 2024 年年度报告全文及摘要”等 16 项议案；

4、2025 年 4 月 28 日，召开了第十届董事会第三次会议，审议通过了“2025 年第一季度报告”等 2 项议案；

5、2025 年 7 月 13 日，召开了第十届董事会第四次会议，审议通过了“关于选举第十届董事会独立董事的议案”等 4 项议案；

6、2025 年 8 月 28 日，召开了第十届董事会第五次会议，审议通过了“2025 年半年度报告全文及摘要”等 7 项议案；

7、2025 年 9 月 4 日，召开了第十届董事会第六次会议，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”；

8、2025 年 10 月 29 日，召开了第十届董事会第七次会议，审议通过了“2025 年第三季度报告的议案”；

9、2025 年 11 月 5 日，召开了第十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”等 2 项议案；

10、2025 年 12 月 10 日，召开了第十届董事会九次会议，审议通过了“关于修订《公司章程》及附件的议案”等 5 项议案。

（二）各专门委员会召开情况

2025 年，董事会各专门委员会共召开会议 10 次。其中：召开董事会审计委员会会议 4 次，分别审议了“2024 年年度报告全文及摘要”、“2024 年度内部控制评价报告”等 13 项议案。

召开董事会薪酬与考核委员会会议 1 次，审议了“关于回购注销 2022 年限制性股票激励计划部分限制性股票的议案”。

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 4 次，审议了“关于提名第十届董事会非独立董事候选人的议案”、“关于提名公司高级管理人员候选人的议案”等 7 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。2025 年，公司共召开 2 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 2025 年度日常关联交易进行预计的议案”等 5 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）股东会召开情况

2025 年，公司董事会召集召开股东会共 4 次。其中：2025 年 4 月 3 日，召开了 2025 年第一次临时股东大会，审议通过了“关于回购注销部分限制性股票的议案”等 6 项议案。

2025 年 6 月 18 日，召开了 2024 年年度股东大会，审议通过了“2024 年年度报告全文及摘要”等 10 项议案。

2025 年 7 月 31 日，召开了 2025 年第二次临时股东会，审议通过了“关于选举第十届董事会独立董事的议案”等 3 项议案。

2025 年 12 月 26 日，召开了 2025 年第三次临时股东会，审议通过了“关于修订《公司章程》及附件的议案”等 2 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。2025 年度，公司完成了 2024 年年度报告、2025 年第一季度报告、2025 年半年度报告、2025 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 130 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程序，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，2025 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、谢佳扬女士、李天田女士，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

作为在农牧领域深耕 40 余年的行业实践者，公司始终奉行长期主义价值信念，坚守农牧产业民生价值，坚持以客户为中心，致力于为客户提供安全、可靠、

高品质的动物蛋白，打造国际领先的养殖业全链服务商，与产业链上下游合作伙伴实现共赢发展，推动产业绿色、环保、可持续发展，保障民生食品供应稳定。

2025年，公司持续聚焦饲料生产、生猪养殖与屠宰两大核心业务，立足国内、海外两个市场，依托饲料产业BU、海外BU、猪产业事业群三大业务单元协同发力，核心主业经营质量持续优化。面向未来，公司将继续坚定既定战略方向，顺应行业发展趋势与国家产业政策导向，以规模增长为基础，以效率提升为核心，以专业能力为支撑，推动饲料业务稳健增长、海外业务突破增长、猪产业提质增效，持续增强公司核心竞争力与抗周期能力，实现长期可持续发展。

（二）下一年度的经营计划

1、饲料产业

饲料产业的战略目标是稳健增长，持续恢复并强化行业领先竞争力，指导思想是坚持“上规模、调结构、提效率”不动摇，在规模持续增长的基础上深化专业化经营，重点围绕“提升规模、优化结构、提效降费、激活团队”四大核心路径推进工作。

在“提升规模”方面，持续巩固禽料领域传统优势，以禽料规模增长带动单厂产能利用率提升，保障整体规模领先的市场地位；紧抓养殖规模化发展机遇，加大规模猪场、头部放养集团等核心客户开发力度，推动猪料销量持续增长；

在“优化结构”方面，紧盯规模化养殖客户的新需求，强化猪料领域中小规模场开发与服务能力，水产料领域集中发力特水料赛道，反刍料领域持续拓展专业化市场，通过引进专业人才、打造专业服务体系，持续优化产品结构，提升综合盈利能力。

在“提效降费”方面，持续深化采购体系优化，提升全球采购与供应链管理能力，严控原料成本；以单厂满负荷运营为核心，对产能利用率低于80%的低效公司实施一对一督导改善，持续减少亏损主体；推进工厂智能化改造与全流程数字化管理，持续优化物流体系，推动吨均费用持续下降。

在“激活团队”方面，持续完善过程考核、红蓝旗排名与末位淘汰机制，选拔培养新锐力量，充分激发一线团队活力；加强国内与海外产业联动，鼓励国内优秀人才赴海外开拓市场，实现人才与能力的双向协同。

2、海外产业

海外产业的战略目标是突破增长，打造公司规模与利润增长的第三极，指导思想是快速打强专业经营能力，推动业务做大做强，重点围绕“聚焦核心市场、实现能力突破、稳步拓展产能”三大核心路径推进工作。

在“聚焦核心市场”方面，持续聚焦印尼、越南、埃及、孟加拉、菲律宾等核心重点国家，深耕当地市场，以扩大市占率为优先目标，兼顾盈利水平；同时聚焦饲料主业，适度配套产业链，结合各国市场特点打造区域核心竞争力。

在“实现能力突破”方面，与国内产品能力建设形成深度联动，快速提升海外饲料产品力，重点突破水产料等高端料种的技术与市场壁垒；持续深化本地化经营，完善本土人才培养体系，提升本地化管理与服务能力，构建可持续的海外经营模式。

在“稳步拓展产能”方面，坚持“满产-扩产-再满产”的发展思路，首先推动现有厂线产能利用率持续提升，同时通过绿地新建、并购、轻资产租赁合作等多种方式，在核心国家稳步拓展产能，保障新增产能项目按节奏、保质量交付，快速转化为实际销量与盈利贡献。

整体来看，公司力争 2026 年海外饲料销量实现百万吨级增长，向着 2030 年海外饲料销量 1000 万吨的中长期目标稳步迈进。

3、猪产业

猪产业的战略目标是提质增效，打造公司盈利提升的核心支柱，指导思想是全面实现从“养好”猪向养“好猪”的升级，重点围绕“健康管理、持续降本、育种改良、提效增利”四大核心路径推进工作，同时积极响应国家生猪产能调控政策要求，合理规划出栏规模，推动行业健康有序发展。

在“健康管理”方面，持续筑牢生物安全防线，进一步优化重大疫病常态化防控体系，持续降低非瘟等重大疫病发病率，稳步推进更多场线的伪狂净化，为生产稳定与成本下降筑牢底线。

在“持续降本”方面，短期将持续狠抓各环节基础管理，母猪环节重点提升窝均断奶数、后备猪入群率与配种分娩率，育肥环节重点提升成活率、降低料肉比、提高周转效率，稳步提升自育肥比例，持续降低增重成本；中长期依托育种改良成果，进一步挖掘成本下降潜力。

在“育种改良”方面，持续完善“金字塔+回交”双种猪体系，开展内外部遗传交流与国外引种，引进优质种源与精液，持续推动高性能公猪与纯种母猪的全覆盖与高质量替换，加快遗传性状改良落地，从种源端提升养殖效率与盈利能力。

在“提效增利”方面，持续优化经营策略，转变单一生产思维为综合经营思维，在周期波动中灵活调整仔猪与肥猪销售结构，把握市场机会实现销售价值最大化；持续推进数字化、智能化养殖体系建设，优化全流程运营效率，提升人均效能；同时稳步推进屠宰业务与特色养殖业务布局，优化产品结构，提升产业链协同效应与综合盈利水平。

新希望六和股份有限公司

董 事 会

二〇二六年四月二十九日