

证券代码：002505

证券简称：大康农业

公告编号：2020-020

湖南大康国际农业股份有限公司 2019 年年度报告摘要

一、重要提示

本年度报告摘要来自年度报告全文，为全面了解本公司的经营成果、财务状况及未来发展规划，投资者应当到证监会指定媒体仔细阅读年度报告全文。

- 1、董事、监事、高级管理人员无异议声明
- 2、所有董事亲自出席了审议本次年报的董事会会议

非标准审计意见提示

适用 不适用

董事会审议的报告期普通股利润分配预案或公积金转增股本预案

适用 不适用

公司计划不派发现金红利，不送红股，不以公积金转增股本。

董事会决议通过的本报告期优先股利润分配预案

适用 不适用

二、公司基本情况

1、公司简介

股票简称	大康农业	股票代码	002505
股票上市交易所	深圳证券交易所		
联系人和联系方式	董事会秘书		
姓名	孙文		
办公地址	上海市长宁区虹桥路 2188 弄虹桥商务别墅 25 号		
电话	021-62630519		
电子信箱	002505@dakangmuye.com		

2、报告期主要业务或产品简介

作为一家农业与食品上市公司，公司专注于整合全球优质农业、食品资源，有效对接中国市场及全球市场，满足消费升级需求，报告期内公司重点推进农资与粮食贸易、肉牛业务、肉羊产业和乳业的稳步发展，充分发挥各板块间的协同效应，全力打造全球现代农业食品的资源集成商和价值链增值服务商。

公司所面临的外部经济形势和市场竞争格局

我国经济运行的外部环境依然严峻复杂，中国经济仍处于高质量发展的关键时期，中美贸易争端的后续影响依然存在，全球经济周期性下行与内需持续走弱交织，特别是受2020年初国内新冠肺炎疫情的影响，经济运行下行压力加大。

在农业领域，2020年仍需着力加强农业供给侧结构性改革，提高农业供给体系质量和效率。其次，实施农业“走出去”战略，是新形势下确保国家粮食安全和重要农产品有效供给的战略需求。保障国家粮食安全、确保主要农产品有效供给，开发利用境外农业资源、进口国外农产品，实施全球农业战略，满足有效

需求，建立持续、稳定、安全的全球农产品供应网络是未来的重要发展方向。

从公司所在的细分行业来看，目前公司各业务板块又各自具有独特的发展趋势和竞争特点。

一是关于农资与粮食贸易板块。随着公司战略的逐步清晰，农业与粮食贸易业务将成为公司重点发展的业务板块之一。

从全球大豆市场来看，中国仍是全球最大的大豆进口国，2019年中国进口大豆高达8851.1万吨，进口量占消费量比例达83.2%。巴西从2013年开始超过美国成为中国大豆第一进口国，并且份额逐年增加。受贸易战影响，2018年开始中国从美国进口大豆量锐减，2019年中国从巴西进口大豆量占中国进口大豆总量的67%，巴西已成为中国大豆进口重要且主要来源。从全球农资市场来看，巴西是全球最大的农药消费市场，占全球农药消耗量的17.46%。预计未来五年巴西农药消费量将继续保持稳定的增长，复合增速将达到4.2%。

基于未来巴西大豆等农产品在中国市场占比不断增长和其对农药等农资的强劲需求的研判，公司通过收购巴西马托格罗索州和巴拉那州当地的农业生产资料销售和粮食收购平台Fiagril和Bela两家公司进入巴西市场，提前布局了在巴西的农资和粮食贸易业务。

2019年，公司进一步加强了Fiagril公司和Bela公司的业务整合，通过派驻管理团队，加强投后管理和风控体系建设，整合两大平台资源，形成协同优势，增强农资采购、粮食贸易和降本增效能力，推进业务发展。未来公司将进一步发挥公司现有业务的协同效应，以构建中巴供应链集成增值平台为契机，着力推进国内农资出口和实现巴西农产品有效对接中国市场。

二是关于肉牛业务板块。作为公司发展的新的利润增长点，公司十分重视对肉牛业务板块的培育和发展。随着国民经济的发展，居民消费水平不断提高，动物蛋白的消费偏好发生转变，牛肉的消费占比不断提高。2019年中国肉牛消费量913.3万吨，超过巴西成为全球第三大牛肉消费国。国内牛肉的价格也由2018年初的55元/公斤上涨至目前的73元/公斤，国内牛肉市场呈现量价齐升的态势。而受牛肉价格持续上涨的刺激，肉牛被大量屠宰，存栏牛数连续创出新低，内生增长空间有限。

受非洲猪瘟影响，居民消费由猪肉向牛肉转移的速度明显加快，供需缺口迅速扩大。2019年国内牛肉供需缺口达228万吨，较2018年增长了79.5%，牛肉进口成为解决供需矛盾的重要途径，目前我国的牛肉进口量已位居世界第一。牛肉具有蛋白质含量高，脂肪和胆固醇含量低，营养物质组成接近人体需要，能提高机体抗病能力的特点。此次新型冠状病毒肺炎的爆发，也将进一步提高居民健康意识，牛肉消费水平有望进一步提升。

在国内牛肉需求持续增长和国家四部委联合发布《关于支持云南在边境地区开展跨境动物疫病区域化管理试点工作的函》背景下，公司积极响应国家政策，与云南当地政府合作建设跨境肉牛项目。报告期内，瑞丽市肉牛产业基地一期项目境内隔离场、屠宰场工程建设及运行调试顺利完成，已具备肉牛屠宰、分割和精加工等生产能力。

2020年1月17日、18日，国家主席习近平对缅甸进行国事访问，两国领导人出席了包括《关于缅甸向中国出口屠宰牛检疫卫生证明协议》在内的多项双边合作文件文本交换仪式。此协议的签署标志着缅甸活牛可以合法进入中国市场销售，将加快推动中缅边境地区肉牛及其产品的国际贸易进程。未来，公司将继续结合国家产业政策和农业“走出去”战略以及公司业务战略布局，持续推进云南肉牛项目建设。公司将在境内外构建肉牛产业链，将肉牛产业的业务领域延伸至肉牛养殖、屠宰加工及销售领域，通过产业链延伸及优化产品结构，培育公司新的盈利增长点。

三是关于肉羊业务板块。2018年，国内共消费羊肉475万吨，消费量占世界羊肉总消费量33%，是羊肉消费超级大国。中国羊肉供给主要依靠国内自产，进口仅占比5%左右。中国从新西兰和澳大利亚地区进口羊肉占总进口量90%，由于澳大利亚绵羊存栏持续保持平稳，新西兰持续下滑，预计短期内两国的羊肉产能扩张有限，进口羊肉对国内羊肉市场的影响有限，羊肉消费的需求仍将依靠国内供应满足。

国内肉羊的存栏量和出栏量居全球第一。但是受需求快速增长的影响，肉羊存栏量自2015年开始下滑，近年在3亿只左右波动。若存栏量维持在这一水平则无法支撑出栏持续增长，预计未来羊肉的国内供给将出现缺口。

报告期内，安欣牧业已存栏优质湖羊达到16万只，被业界公认为目前国内存栏规模、繁育技术、种羊销售价格领先的湖羊养殖企业，现已成为农业部标准化养殖示范场、国家现代肉羊产业技术体系示范场、国家重点研发计划参加单位和示范企业。未来，公司将坚定“走出去”步伐，抓住羊业产业发展周期，在团队建设、技术提升、盈利能力上下功夫，通过加快肉羊产业跨越式发展，打造新的产业经济增长点。

四是关于乳品业务板块。乳制品作为日常饮食中补充蛋白质和钙的重要来源，对人类健康和营养均衡具有重要意义。随着我国经济发展，居民收入水平的提升，城乡居民对乳品消费需求也呈现持续上升的趋势，乳制品已经成为城市居民的重要食品种类。

目前我国乳制品消费支出的增速已经超过了乳制品消费量的增速，证明居民对于乳制品品质的需求越来越高，产品结构上移，具有优质、安全、风味、便捷等特点的产品成为更加受消费的追捧。而国外优质奶源产地国的进口牛奶，则更加受到消费者的欢迎。

新西兰是世界上最大的乳制品出口国，产品出口150多个国家，奶业已成为新西兰的重要经济支柱。新西兰奶业发展以天然牧场放牧为基础，充分利用天然草地农业系统，通过机械化生产、专业化管理和规模化经营实现了畜牧业生产现代化，以成本低、质量好、效率高为特点赢得了较强的国际竞争力。

目前公司在新西兰拥有16个牧场，并托管了控股股东鹏欣集团的11个牧场，对于乳业发展而言，拥有优质牧场资源在乳制品产业竞争中占据优势地位。未来，公司将进一步加强新西兰牧场管理，强化成本控制和精益生产，提升企业的盈利能力，同时从原先单一的奶牛养殖模式向产业链延伸转型，提高产业价值；持续推动行政成本、融资成本和运营成本的下降，盘活存量资产；加大乳业趋势研究，抓住行业发展机会，优化融资结构，探索模式创新，从而进一步提升乳业板块的转型升级。

结合新一年公司外部经济运行环境和各业务板块的发展趋势分析，公司将进一步重点关注中美贸易争端的后续影响和新冠肺炎疫情对公司新一年产业发展所带来的影响。

从中美贸易战背景下来看，巴西的粮食资源对于中国的粮食安全战略显得尤为重要。中国每年从美国进口的大豆，约占全国大豆消费量的30%，中美贸易争端后亟需我国找到替代豆源国以满足国内供需平衡，而巴西作为中国最大的大豆进口来源国，也是粮食出口潜力最大的国家，将成为我国最佳的战略选择。因此，在中美贸易争端的后续影响之下，公司在巴西控股的Fiagril和Bela两家平台公司的战略价值将越发凸显。

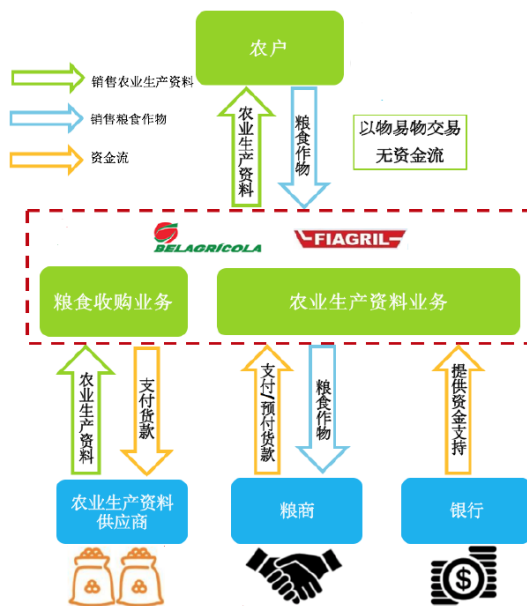
从新冠肺炎疫情影响来看，**首先**，疫情改变了人们的日常生活轨迹，无形中也培养了诸多新型消费习惯，产生了与之前不同的消费新场景、新理念、新方式，消费升级趋势明显，新型消费有望强势崛起，给传统消费行业带来新机遇。**其次**，疫情导致对动物蛋白的需求可能会进一步加剧，随着疫情稳定后，餐饮业也可能迎来一段时期的报复性消费，带动肉类需求增加，如果供求矛盾无法解决，未来动物蛋白价格将会报复性上升。**再者**，对于此次疫情的发生，舆论剑指野生动物消费，可以预见，野生类等特种养殖业将会处于一个下行周期。同时，疫情过后养殖行业将会出现两极分化，对于规模较小、防疫和生产不规范、抗风险能力较弱的企业造成很大冲击，而具有管理和规模优势，抗风险能力较强的养殖企业则带来发展机遇并从中受益。

总之，新一年公司经济运行将面临不确定性因素的挑战，但随着国家和各级政府加大防疫力度和相关复工复产政策的支持，公司所在行业仍处于重要的战略机遇期，机会和空间仍很大，只要更加积极地调整好运营策略，重发展、强渠道、建团队、练内功，坚定信念，坚持坚守，夯实根基，加快适应经济新常态，不断提升运营质量和效益，化“危”为机，在寒冬里储备好御寒物资，在黑夜里迎接黎明到来，一定会迎来更加灿烂的春天。

公司主要产品的工艺流程

一是关于粮食贸易板块的业务流程

Belagrícola和Fiagril公司均为巴西最大的农业生产资料销售平台之一，分别在巴西拥有12家和57家零售店，向农户提供种子、农药、化肥等农业生产资料的一站式采购方案。由于历史因素等影响，巴西政府紧缩对农业生产者的信贷资源，农户在投入生产时，往往缺乏购买农业生产资料的资金，且其融资能力较为有限。Belagrícola和Fiagril等巴西大型农业生产资料销售商抓住这一市场契机，以以物易物作为农业生产资料销售模式，即播种季节向用户赊销农业生产资料，并按照约定价格折算成一定数量的大豆、玉米、小麦等谷物在收获季节向农户进行回收。



每至农产品种植之初，Belagrícola和Fiagril公司将其经销的农药、种子、化肥等生产资料以信用销售的方式交付给农户，约定按照农资价格作为借款本金计算相关利息，并在收获季节折算为一定数量的粮食进行偿付，且以所耕种土地的未来收获产出设置担保和抵押等。

受益于这一模式，一方面Belagrícola和Fiagril与众多国际农业生产资料供应商建立了密切的合作关系，其一是通过广泛的零售网络向农户提供种子、农药、化肥等一站式农资采购解决方案；其二是通过规模化采购和现金支付的方式获取供应商价格折扣，亦或是通过与供应商协商付款周期以此最大限度地减少营运资金需求。另一方面Belagrícola和Fiagril将农资经销服务与农业金融服务相结合，通过锁定未来收获季节的产出降低应收账款收回风险，进一步提高利润回报。同时，Belagrícola和Fiagril利用农户提供的抵押物向银行申请借款，从而获得成本更低的资金，赚取利差收益，Belagrícola和Fiagril也因此承担了农户违约的信贷风险。

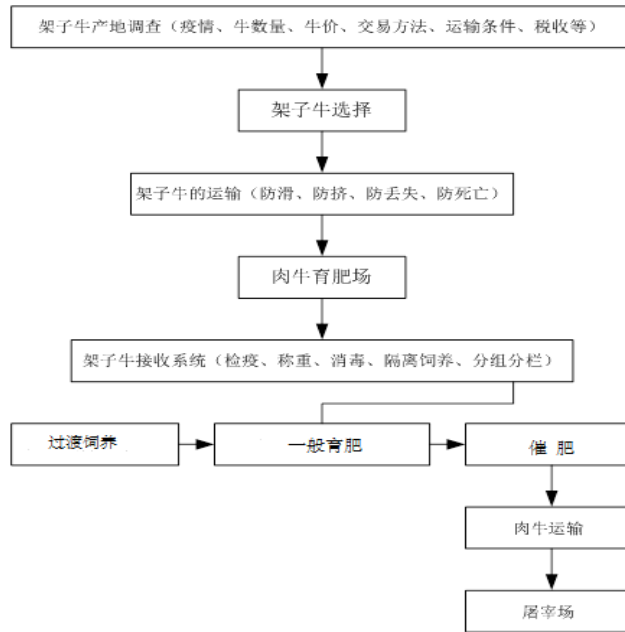
每至收获季节，以物易物交易将根据既定的合同，以农户收获的粮食进行结算，与农户的交易过程中不存在任何资金流转。随即，Belagrícola和Fiagril公司向大型粮食贸易商或巴西国内消费者出售收获的谷物。

随着公司发展战略的不断深化，公司将依托巴西的贸易平台，与国内优质的农资供应商合作，开拓农药化肥贸易，缓解国内农资产品产能过剩的现状，并且将优质的大豆等大宗农产品贸易资源带回国内市场。未来，公司将进一步参与全球农业资源的拓展和布局，在夯实巴西大豆等优质农产品资源控制力的同时，持续扩大控制规模，进而提升公司粮食贸易业务板块的盈利能力和国际话语权。

二是关于肉牛产业板块的业务流程

公司通过合法引进跨境肉牛资源并在境内构建肉牛产业链，将肉牛产业的业务领域延伸至肉牛养殖、屠宰加工及销售领域，通过产业链延伸及优化产品结构，提高产业附加值，进而为公司盈利能力的提升寻求到新的增长点。

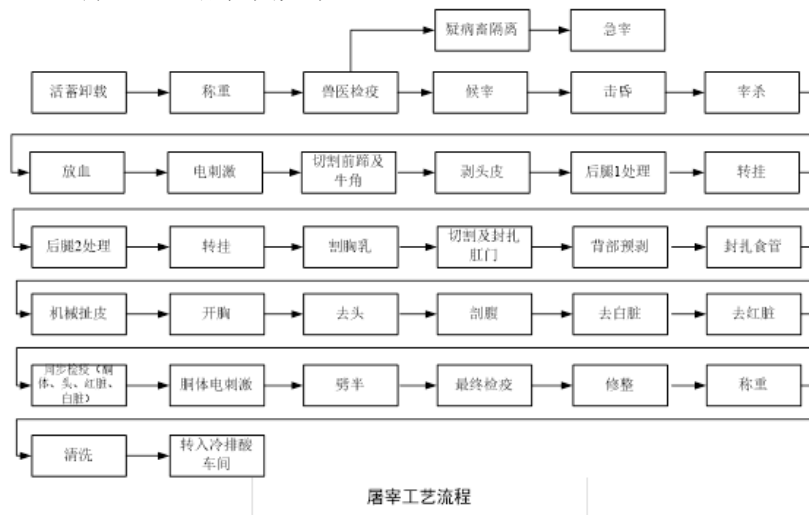
(1) 肉牛养殖并引进流程



(2) 肉牛屠宰工艺流程

公司将引进国际一流水平的屠宰流水线及加工设备，建设全封闭、无污染、恒温的生产车间，生产工艺上严格按照伊斯兰教清真屠宰方法加工，全面执行HACCP管理体系、ISO9001质量体系、ISO14001环境体系，并采用目前最先进的牛肉后成熟工艺排酸嫩化技术，在屠宰加工的每道工序上均采用同步卫生检疫手段优化牛肉质量，结合生产标准操作规程确保生产、质量、工艺的全方位安全，为消费者提供真正健康、优质的牛肉产品。

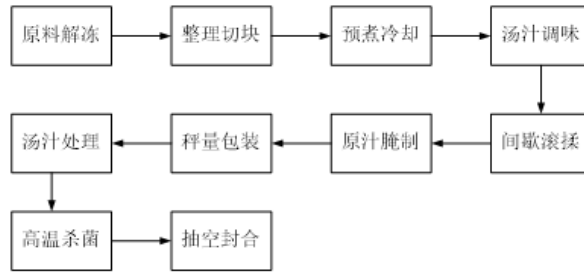
公司的肉牛屠宰流程分为宰前检验、待宰、击昏、刺杀与放血、剥皮加工、同步卫检、劈半、电刺激、预冷、冷却、分割等11道工序。工艺流程图如下：



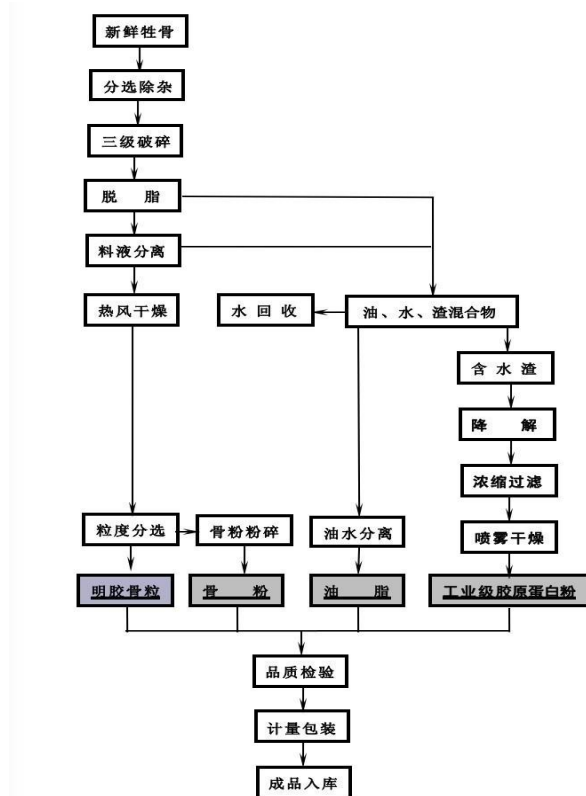
(3) 肉牛深加工技术流程

经屠宰分割后将牛肉进一步加工，其主要工艺包括牛肉熟食制品加工工艺流程及明胶骨粒加工工艺流程。

公司严格执行各项生产加工工序，利用先进的生产加工技术和设备，对产品质量进行层层把关，不断向国际标准靠拢。牛肉熟食制品的生产工艺如下图所示：



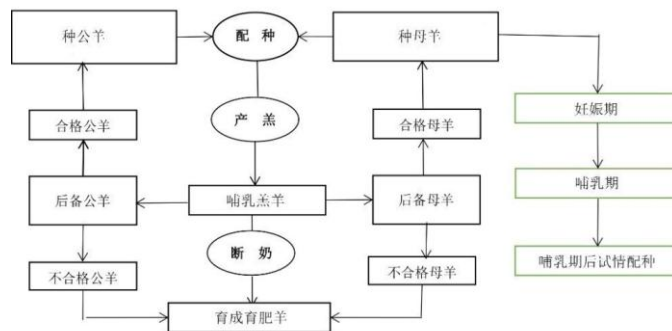
“明胶骨粒”是利用牲畜屠宰过程所遗留的新鲜骨骼，经分选除杂、破碎、脱脂、干燥、筛选等工序生产而成。在其生产过程中同时生产出骨粉、油脂、工业级胶原蛋白粉等副产品。明胶骨粒加工工艺流程如下图所示：



三是关于肉羊产业板块的业务流程

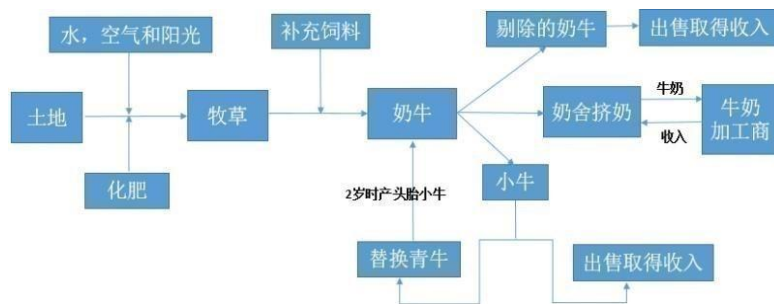
公司经多年深耕发展，公司肉羊业务已形成了自繁、自育、均衡上市的“闭环式商业运作模式”，目前已在安徽涡阳建成大型肉羊养殖场4座，并以湖羊为主导品种，致力于标准化、规模化、集约化肉羊养殖业发展，现已成为农业部标准化养殖示范场、国家现代肉羊产业技术体系示范场、国家重点研发计划参加单位和示范企业。

湖羊是我国著名地方品种绵羊，属国家一级保护畜禽品种遗传资源，其舍饲性强，是目前国内公认的最适于工厂化舍饲的优良品种，其适应性和繁殖力强，能广泛适应我国各种地理环境和气候条件。公司肉羊养殖工艺如下图所示：



四是关于乳品生产板块的业务流程

新西兰牧场运作呈现两个特点，一是以放牧和草饲为根本，二是以现代化农业技术为依托。牧场上，奶牛的饲喂以牧草为主，另外补充一些其他饲料，包括牧场自产的青储和棕榈油渣等。报告期内，新西兰牧场采购的主要原材料为饲料、化肥及第三方放牧。在原料奶生产和管理方面来说，挤奶舍内的奶牛每日挤奶两次，生奶经过过滤进入奶罐并低温保存，每日由加工厂进行收取。原料奶被采取严格的检验标准和食品安全控制管理，加工厂以及第三方检测机构对每次的收取原奶取样化验。在牧场奶源销售方面，恒天然（Fonterra），作为奶农持股的农业合作社，加工处理的生乳占新西兰产量的大约84%，是新西兰原料奶的主要收购方，也是新西兰生乳价格的主导者。乳品生产流程图如下：



3、主要会计数据和财务指标

(1) 近三年主要会计数据和财务指标

公司是否需追溯调整或重述以前年度会计数据

是 否

单位：元

	2019 年	2018 年	本年比上年增减	2017 年
营业收入	13,488,180,955.45	13,394,820,454.44	0.70%	12,377,989,797.79
归属于上市公司股东的净利润	62,010,677.37	-685,204,289.63	109.05%	23,776,162.26
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	-33,146,480.35	-831,497,175.90	96.01%	-216,237,003.18
经营活动产生的现金流量净额	159,460,717.67	82,771,450.50	92.65%	-975,688,387.51
基本每股收益（元/股）	0.0113	-0.1249	109.05%	0.0043
稀释每股收益（元/股）	0.0113	-0.1249	109.05%	0.0043
加权平均净资产收益率	1.35%	-13.42%	14.77%	0.43%
	2019 年末	2018 年末	本年末比上年末增减	2017 年末
资产总额	13,174,358,948.22	13,764,425,785.28	-4.29%	15,596,766,665.14
归属于上市公司股东的净资产	4,571,436,785.95	4,652,595,576.33	-1.74%	5,557,620,030.53

(2) 分季度主要会计数据

单位：元

	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
营业收入	3,481,186,533.35	3,256,347,935.75	3,085,164,660.12	3,665,481,826.23
归属于上市公司股东的净利润	24,980,110.41	7,398,869.04	21,011,261.35	8,620,436.57
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	-36,298,226.07	68,931,107.33	-31,715,794.52	-34,063,567.09
经营活动产生的现金流量净额	-51,196,984.76	-157,371,150.92	107,187,892.31	260,840,961.03

上述财务指标或其加总数是否与公司已披露季度报告、半年度报告相关财务指标存在重大差异

□ 是 √ 否

4、股本及股东情况

(1) 普通股股东和表决权恢复的优先股股东数量及前 10 名股东持股情况表

单位：股

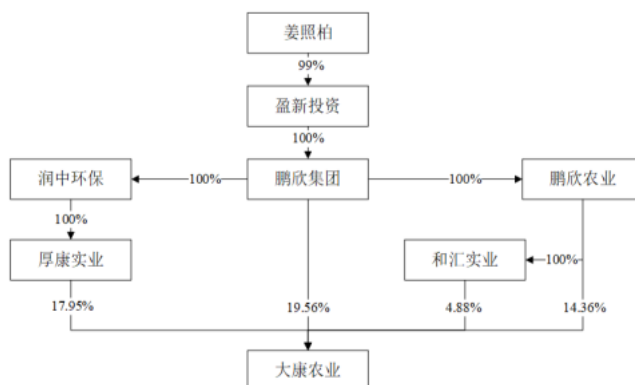
报告期末普通股股东总数	166,350	年度报告披露日前一个月末普通股股东总数	175,606	报告期末表决权恢复的优先股股东总数	0	年度报告披露日前一个月末表决权恢复的优先股股东总数	0
前 10 名股东持股情况							
股东名称	股东性质	持股比例	持股数量	持有有限售条件的股份数量	质押或冻结情况		
					股份状态	数量	
上海鹏欣（集团）有限公司	境内非国有法人	19.56%	1,072,885,282	0	质押	592,798,900	
拉萨经济技术开发区厚康实业有限公司	境内非国有法人	17.95%	984,640,800	0	质押	984,640,720	
上海鹏欣农业投资（集团）有限公司	境内非国有法人	14.36%	787,700,100	0	质押	787,700,100	
拉萨经济技术开发区和汇实业有限公司	境内非国有法人	4.88%	267,791,700	0			
前海人寿保险股份有限公司—自有资金	其他	3.70%	202,877,543	0			
益阳晶鑫新能源科技实业有限公司	境内非国有法人	1.32%	72,215,100	0			
东方证券股份有限公司	国有法人	0.93%	51,030,030	0			
香港中央结算有限公司	境外法人	0.76%	41,836,503	0			
中国农业银行股份有限公司—中证 500 交易型开放式指数证券投资基金	其他	0.41%	22,671,257	0			
北京九州万力投资有限公司	境内非国有法人	0.31%	17,000,000	0			
上述股东关联关系或一致行动的说明	除上海鹏欣（集团）有限公司、拉萨经济技术开发区厚康实业有限公司、上海鹏欣农业投资（集团）有限公司、拉萨经济技术开发区和汇实业有限公司为一致行动关系外，公司未知上述股东之间是否存在其它关联关系，也未知上述股东之间是否属于《上市公司股东持股变动信息披露管理办法》中规定的一致行动人。						
参与融资融券业务股东情况说明（如有）	公司股东拉萨经济技术开发区和汇实业有限公司通过信用交易担保证券账户持有 43,155,396 股公司股票。						

(2) 公司优先股股东总数及前 10 名优先股股东持股情况表

□ 适用 √ 不适用

公司报告期无优先股股东持股情况。

(3) 以方框图形式披露公司与实际控制人之间的产权及控制关系



5、公司债券情况

公司是否存在公开发行并在证券交易所上市，且在年度报告批准报出日未到期或到期未能全额兑付的公司债券
否

三、经营情况讨论与分析

1、报告期经营情况简介

2019年是公司聚焦战略、深耕主业的突破之年；是攻坚克难、迎难而上的难忘之年；是砥砺前行、厚积薄发的蓄势之年。公司董事会及经营管理团队围绕“集中优势资源，聚焦核心主业”的发展理念，聚焦农资与粮食贸易、肉牛业务、肉羊产业和乳业，全面贯彻“产业加金融，投资加并购，海外资源有效对接国内市场”的发展策略，紧紧围绕战略落地与预算目标实现，坚持效益优先，以增强企业盈利能力、价值创造和现金流作为一年来坚持的工作主线，公司核心业务稳中有进，产业价值逐渐释放。

2019年公司共实现营业收入134.88亿元、净利润6,434.54万元，归母净利润6,201.07万元。连续三年营业收入突破百亿，持续稳定的生产经营有力推动了公司新一轮发展。

回首过去一年，公司董事会及管理层完成了以下年度重点工作：

2019年公司董事会共召开了9次会议。董事会下设的战略委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会、审计委员会按照各自的工作要求履行了相应的职能。公司董事会认真分析国内外经济形势，审时度势，制定了一系列促进公司发展的规划、措施并监督落实，推动了公司科学发展。回首过去一年，公司董事会及管理层完成了以下年度重点工作：

1、国际化战略定位更加清晰。一年来，公司国际化战略布局后的价值创造在路径、方法、举措等方面进行了积极探索，并基本形成共识。其中，对巴西两个平台的协同管理以及农资与粮食贸易的定位更加清晰；同时对境外缅甸肉牛养殖、新西兰乳业转型等业务的国际化定位更加清晰。公司明确了各业务板块未来的发展方向，聚焦农资与粮食贸易、肉牛业务、肉羊产业和乳业。未来，农资与粮食贸易、肉牛业务将进一步提升盈利能力，加快业绩释放；肉羊产业和乳业推动行业头部企业建设和加快转型发展。通过聚焦战略、深耕主业，公司核心业务的新一轮发展方向得到了进一步明确。

2、肉牛产业布局有序推进。作为两大攻坚战之一的肉牛产业，经过一年来的努力，完成了境外肉牛育肥的基本布局和境内屠宰生产；通过优化组织架构和全面预算管理，全产业链价值正在逐渐释放。2019年11月，公司收到中国证监会《关于核准湖南大康国际农业食品股份有限公司非公开发行股票的批复》（证监许可【2019】2583号）。标志着公司经过近两年的持续努力，定增工作终于获得证监会核准批复，公司肉牛项目发展进入预定轨道，为公司可持续发展奠定了坚实基础。

3、巴西平台合并成效初显。年初，国开行1亿美元的融资额度于2019年一季度落地，为中巴贸易业务稳定运转提供了资金保障。按照深化国际化战略布局及定位的相关要求，年内公司进一步加强对巴西两个

农资与粮食贸易平台的业务整合，成立了巴西管理中心和专项工作推进小组，定期召开会议，形成了工作机制，拟定了农资采购行动计划、粮食贸易行动计划和降本增效行动计划，推进业务发展。同时，通过深化风控与建立贸易协同为核心的管理机制，为推进和深化中巴农资与粮食贸易业务提供了坚实有力的支撑。

4、制度流程体系不断优化。基于公司运行中存在的瓶颈问题，公司对现有制度流程、授权体系进行优化和完善，对三级授权体系、子公司授权体系、总裁办公会议审议权限、各部门内部流程权限进行了全面梳理和优化。2019年完成公司第二批21项制度的修订；集中梳理工作流程145条；优化/简化工作流程67条，公司内控规范及运行效率得到有效提升。公司不断完善和优化子公司治理体系，在制度、授权体系、审批流程等方面不断提升子公司治理能力和水平。加强对境外子公司管控力度，定期召开巴西Fiagril和Bela董事会，对重大事项进行讨论和决策，提高子公司规范运作水平和公司投后管理水平。

5、队伍建设紧贴战略发展。根据业务发展需要，年内组织建设稳步有序开展。一是加大人才引进力度，为各业务板块引进领军人才和专业人才，实现关键岗位人才“双备份”，引进行业领军人才3人，各类管理和技术人员24人，储备相应人才资料100余份，为产业发展提供支撑。二是组织实施系列培训，参加各类外部培训及讲座7场，受训200余人次；邀请公司中高级管理人员举行上市公司合规运营、农资贸易、风控管理等培训13场次，受训400余人次。三是加强后备干部培养，建立后备干部培养体系，强化内部培养及选拔人才机制，已晋升、调整10余位员工到重要岗位，对表现突出员工列入培养梯队，加强对人力资源的内部储备。四是建立人才储备蓄水池，组织校园招聘，结合成员企业校招需求，完成招聘30余人，并积极与畜牧专业院校进行对接，丰富校企合作培养形式，为公司未来业务拓展加强了后续人才储备。

6、履行责任展示良好形象。一是宣传“勇于付出，敢于担当，创新创业，坚持坚守”的核心文化，营造良好氛围，为公司转型发展、业务推进提供动力支持。二是组织、策划“立足岗位、敢于担当、为大康发展转型创造价值”的全员大讨论活动和开展“我为公司发展献策”之金点子征集活动，以增收创效、创造价值为行动目标，充分发挥广大员工的主动性和创造性。三是组织开展“健康跑”、“趣味运动会”等团建活动，积极营造健康向上、温馨融洽的团队氛围，提升团队士气。四是自上而下组织开展系列公益活动，公司总部组织关爱自闭症儿童爱心活动，安欣牧业开展产业扶贫帮扶活动，瑞丽鹏和积极参加当地捐资助学等活动，体现了公司持之以恒履行社会责任的公众形象。

2019年，公司定增项目获批，肉牛项目落地，巴西平台整合后的价值释放，以及大股东一如既往的支持，使公司的战略目标更加清晰、核心产业价值的实现将成为现实，广大干部和员工对公司未来发展充满信心，企业凝心聚力得到进一步加强。

新一年制定的具体战略举措如下：

2020年，公司将聚焦战略与预算目标，坚持二十字经营方针：聚焦重点、紧盯目标、狠抓落地、机制保障、提升业绩。

聚焦重点：进一步聚焦战略，围绕核心主业，集中优势资源，举全公司之力推进四大核心业务取得成效：跨境肉牛释放价值、农资粮食提升效益、羊业实现跨越发展、乳业加快转型升级。**紧盯目标：**以年度预算为目标，以解决问题为支撑，以考核激励为手段，不断激发产业活力和团队创造力，将目标、考核、激励形成三位一体的管理体系，提高经营质量，提升公司效益。**狠抓落地：**以结果为导向，向管理要效益，提高全员对公司战略的执行力和对预算指标完成的落地能力，一级对一级负责，形成有计划、有措施、有执行的目标落实机制和落地文化。**机制保障：**发挥激励机制有效作用，激发全体员工干事创业的斗志和担当，吸引、留住优秀人才，以多元化激励手段，为全面落实年度预算和重点工作目标提供机制保障。**提升业绩：**主动作为，通过深耕产业，实现业绩释放；加强与媒体的有效沟通，全方位宣传和提升上市公司良好形象，不断提高公司业绩水平，为股东创造价值。

1、围绕战略、深耕主业，提升产业盈利能力。

新一年公司将强化预算目标管理，夯实核心产业发展基础，深化商业模式转型提升，把握公司核心产业链上的关键环节与关键要素，提高核心产业的综合运营能力、市场拓展能力、企业盈利能力、协同增值能力。一是**全面释放肉牛产业经济效益**，境外加快养殖战略布局，抓紧实施境外育肥场建设、TMR饲料开发等相关工作，充分利用好缅甸的资源优势和成本优势，实现价值提升；境内提升精益管理水平，境内屠宰作为成本中心强化管理，实施好降本增效工作；优化产品结构，采取精准营销，实现有效销售，从而打通和释放全产业链价值，成为公司真正的利润来源。二是**提升农资粮食业务的盈利能力**，整合巴西农资与粮食贸易平台的管理架构和管理体系，将产供销、财务、人事、风控等工作实现统一集中管理，通过集中统一采购，提升规模化效益；加快降本增效为核心的改革步伐，向管理要效益，向改革要效益，全面提升巴西农资与粮食平台的价值。三是**加快肉羊产业跨越式发展**，肉羊产业坚持“五个结合”：自力更生和社会

资源相结合，境内和境外相结合，深耕区域和模式输出相结合，产业经营和资本经营相结合，内涵发展和外延发展相结合，抓住羊业产业发展周期，坚定“走出去”步伐，打造新的产业经济增长点。**四是推进新西兰乳业转型发展**，优化牧场管理，提升管理水平，持续降本增效；加强乳业趋势研究，抓住行业发展机会，优化养殖结构，拓展高附加值业务，提升资产利用效率。

2、整合优化、加速培育，预埋持续发展动力。

新的一年，公司将继续深化对现有资产和业务的整合优化，一方面将聚焦核心主业发展，另一方面，将围绕战略目标的落地，通过整合优化现有资源和加速培育新业务，为公司未来发展预埋新的经济增长点和发展动力。**一是**，集中有效资源推动主业发展，调整和控制非主业发展，择机变现非核心主业，妥善解决历史遗留问题，支持核心主业的聚力发展。**二是**，加速对低效资产进行优化配置，盘活存量资产，通过优化资产结构，以形成较快的资源控制和集成能力，提升资产运营效率和效益。**三是**，加速推进“小巨人”发展平台，通过加大培育力度，建立培育“小巨人”发展机制，积极孵化、打造“小巨人”产业和业务平台，为公司可持续发展预埋竞争力。新一年公司将积极探索多元化融资渠道，通过产业基金+战略合作等模式，培育业务发展新动能。

3、机制保障、狠抓落地，强化目标责任管理。

公司将围绕新一年预算目标和重点工作落地，强化预算管理和目标责任管理；同时以多元化激励手段，为预算目标和重点工作落地提供机制保障。**强化全面预算管理**，建立与目标管理相融合的全面预算管理体系，把全年预算目标层层分解，落实到人，将各业务板块的经营预算目标与经营者绩效考核挂钩。全面开展预算管理跟踪考核及重点工作持续督导，将月度分析和季度分析相结合，加强事先业务计划，事中即时有效管理，事后财务分析反馈，实现全员参与，全程参与，全方位、多举措对各业务板块的预算指标落地进行强化管理。**强化目标责任管理**，加强动态跟踪考核，每季度实施“红、黄、绿”业绩警示，找出未完成原因，并提出解决举措，将季度目标和全年目标相结合，将目标责任、考核激励变成刚性管理手段。**强化有效激励机制**，根据公司战略布局和各业务板块的经营特点及产业性质，构建与各业务板块不同发展阶段相吻合的激励机制。将责任目标和考核结果相结合，将任务落实和公司要求相结合，稳步推进考核激励机制规范化、科学化。探索“一司一策”的激励方案，增强激励方案的有效性，通过构建多元化和多层次的激励体系，实现风险共担、价值共创、利益共享，为公司战略目标落地提供机制保障。

4、强化治理、提升效率，发挥管控支撑作用。

公司将进一步梳理和完善现有的制度体系和内控体系，强化信息化管理水平，构建高效规范的多层级公司治理结构，提高决策的有效性；理顺母子子公司管理关系，构建高效规范的多层级公司治理结构，重点加强对海外公司的管控和防范境外项目投资风险，全面提升公司规范化治理水平与能级。**加强公司治理能力**，按照国际化方向、多产业协同的要求，全面系统、持续提升公司治理能力和管理水平，提高总部驾驭全局，统揽全局的能力。进一步完善境外子公司董事会制度以及财务、人事、风控管理体系，加大总部对境外资产的管控力度。**加强资金统一管理**，建立上下联动的立体化融资体系，统筹规划，积极开展属地化融资工作；探索融资创新，开拓产业基金、扶贫基金、扶贫贷款、融资租赁、售后回租等多元化的融资渠道；建立总部资金管理中心，实现资金统一管理、集中管理和规范管理，优化资金合理调配，全面提升资金使用效率。**加强降本增效管理**，全员树立过“紧日子”的思想，严控管理费用和预算外费用，通过集中采购，降低采购成本，提高毛利水平，减少非刚性支出和非经营性开支，力争每一笔费用花在产业平台上，落在价值创造上。向管理要效率，通过优化流程、完善体系和规范管理，持续提升工作效率。向管理要效益，按照“做强业务、精简总部”的原则，严控总部人员编制和成本，减员增效，将人力资源有效配置在产业平台上。**加强投资者关系管理**，不断加强与主流媒体的沟通和交流，将常规宣传和专项报道相结合，将线上和线下相结合，开展好投资者交流活动，通过加强公司正面宣传及引导，展示上市公司良好影响，为深化战略布局营造一个良好的外部环境。

5、培育人才、借助外脑，提升团队专业能力。

公司将围绕战略落地，加大总部和核心主业人才队伍建设，配合产业发展，让人才从“为我所有”变成“为我所用”，推动公司相关产业发展。**深化专业能力建设**，加大高端专业人才引进，培育和锻造团队的产业精神和职业素养，不断提升团队的专业能力，并持续改进团队作风，营造干事创业的企业氛围。建立人才智库，聘请外部专家开展前瞻性研究；借助外脑开展行业论坛，提高公司业务在行业的影响力和话语权，实现产业做大做强；筹建公司产业发展研究院和产业技术中心，开展饲料研发、疫病防治、繁育技术等研究，并通过采取市场化运作机制为产业发展壮大提供有力支撑。**深化组织模式变革**，按照精简、协同、高效的原则，从创造价值的角度出发，进一步优化总部、二级公司战略定位。总部向“战略型、服务型、指导型、经营企业”转型；二级公司以利润导向、盈利导向、发展导向为原则，向“精益运营、成本中心、企业经营”转型。通过深化组织变革，进一步提升公司运营效率和效益。**深化人力资源保障**，坚持“引进与培

养”并重，重视各业务板块领军人才和总部关键岗位人才的培养工作，通过“建班子、建团队、建体系”，形成专业化人才梯队，健全员工职业生涯发展机制，为年轻员工的成长成才成功提供指导、创设阶梯、搭建平台，形成人才成长的多通道、阶梯式、复合型模式，为公司战略发展、国际化经营管理提供充足的人力资源保障。**深化赛马考核机制**，建立“能者上、平者让、庸者下”用人考核机制，公司通过不断完善业绩考核激励机制，引入对标、盈亏贡献等维度，增设重点专项工作激励，打造一支“懂专业、善治理、敢担当、作风正”的员工队伍。对中高层管理团队，以经营绩效和能力提升为重点，积极探索股权期权等多元化激励手段，吸引、留住、激励优秀人才，构建与战略目标相匹配的人才绩效考核与评价激励体系。

6、坚定信心、砥砺前行，倡导干事创业文化。

公司将通过文化引领，营造积极向上的文化氛围。**一是统一公司核心价值**，提倡以奋斗者为本的文化理念，重视团队文化建设和作风建设，形成“想干事、能干事、敢干事、会干事、干成事”的工作氛围。**二是切实转变工作作风**，全面提升工作效率，通过加强领导班子和部门工作作风转变，形成“讲奉献、比贡献、看结果”的工作局面。借鉴先进企业的成功经验，在培育实干文化、创新文化、责任文化的基础上，不断提升公司高效的组织能力。**三是加强品牌文化建设**，整体策划并建立完善的品牌推广系统，提升公司品牌形象，增强行业影响力及市场号召力，增强公司软实力。**四是开展文化故事宣传**，好的文化资源和成果在公司内实现共享，进一步挖掘、宣传在项目建设、精益生产、经营管理、市场拓展等工作中涌现出来的先进人物、先进事迹，用员工身边的人、身边的事教育、凝聚和激励员工，以人明理、以事喻理，培育优秀文化。

2020年，公司将紧紧围绕上述经营计划开展各项业务。公司将在以后的定期报告中持续公告上述经营计划的实施情况。上述涉及到公司未来的计划、业绩预测等方面的内容，均不构成公司对任何投资者及查关人士的承诺，投资者及相关人士均应对此保持足够的风险认识，并且应当理解计划、预测与承诺之间的差异，敬请广大投资者谨慎决策，注意投资风险。

风险提示：

1、关于食品安全风险。公司从事的粮食收购和农资产品经销、原奶生产、畜牧养殖均属于食品工业的组成部分，食品安全事关民众的身体健康和生命安全。因偶发性因素引起的管控失误导致产品质量和食品安全问题或事故都会使公司品牌声誉受到影响，也会对公司产品销售和经营造成不利影响。

拟采取的应对措施：公司高度重视食品安全，强化食品安全理念的宣传教育；在生产经营过程中严格推行质量管理体系和控制体系，建立健全食品安全管理制度，从制度、执行、管理、监控等方面进一步加强食品安全保证体系建设，从而确保产品质量及食品安全。

2、关于自然灾害的风险。公司的粮食贸易业务涉及农产品的采购与销售。自然灾害将影响农产品的种植与生产。自然灾害造成的农作物歉收导致农民无法履行承诺，带来合同违约和相关的信用风险，进而出现坏账风险；同时自然灾害可能对农产品价格、农民执行远期合约意愿以及市场预期带来不利影响，并将直接导致公司经营业绩下滑。

拟采取的应对措施：公司要求农户进行商业保险，对发生因天气和自然灾害产生减产无力偿付其应收账款时，公司作为保险的受益人，可以降低因自然灾害对公司造成的负面影响。

3、关于境外经营风险及汇率波动风险。公司在海外经营粮食贸易、原奶生产业务，同时本次募集资金部分投资项目将在缅甸实施。尽管公司管理层已经对各国当地的政策、投资环境进行了多次实地考察、充分论证，但由于境外的法律、政策体系及政治、商业环境与中国存在差别，可能给公司境外投资带来风险。同时，公司运营收益除经营性收益外还包括汇兑损益，汇率波动将会直接影响项目的汇兑损益，并间接影响项目的经营性收益，从而给公司运营和经营业绩带来一定的风险。

拟采取的应对措施：公司将进一步做好境外投资的事前风险预警、事中风险监测、事后风险处置，公司已制定了《海外子公司管理指导手册》，加强海外公司的事权管理，同时继续深化百日整合计划工作，重点强化海外企业的管控和治理体系建设，防范境外经营风险。针对汇率波动风险，公司将加强对汇率波动的研究分析，实时关注外汇汇率走势，选择适当的金融工具对冲风险，最大限度避免汇兑损失。

4、关于经营规模扩大带来的管理风险。随着公司近年的快速发展以及募投项目的实施，公司的资产规模大幅增加，需要公司在资源整合、农产品研发、市场开拓与质量管理、财务管理、内部控制等诸多方面进行调整，对各部门工作的协调性、严密性、连续性也提出了更高要求。如果公司的管理能力不能适应扩张需求，管理模式不能随着资产和业务规模的扩大而进行调整和完善，将会影响公司的正常运营，削弱公司的综合竞争力，引起规模扩张带来的管理风险。

拟采取的应对措施：由于经营规模的快速扩大对管理提出了更高的要求，公司将进一步整合现有的优质资源对并购及投后管理给予有效支撑，不断建立和完善符合公司业务发展需要的运作机制和管理模式并实现有效运行。针对新收购企业所需的产品研发、市场开拓、质量管理、财务管理、内部控制等各类人才，

公司将进一步加强人才队伍建设，重视人才梯度建设和人才储备，谨防因管理失效而导致公司运营风险，同时，公司通过强化内部管理，进一步提高运营效率和效益，提升公司业绩水平。

5、套期保值风险。Belagr íola公司和Fiagril公司在与农户签订的以预设的价格收购农产品交易中，面临由于农产品价格波动而造成的风险。Belagr íola公司和Fiagril公司针对农产品价格与汇率波动，通过购买金融工具的方式对冲风险，但Belagr íola公司和Fiagril公司可能出现对未来价格走势判断不准确、资金不足、内部控制制度不完善等原因而导致套期保值未能有效对冲上述风险的情形，以及在套期保值交易中出现操作风险和道德风险的情况。

拟采取的应对措施：公司将在Belagr íola公司和Fiagril公司管理层中选定具有金融知识的专业人员负责控制各类价格风险，包括商品价格风险和外汇汇率风险等。管理层将通过内控制度建设进一步建立和完善风险防范体系；通过复核商品风险敞口及外汇风险敞口，实时关注本地及全球商品价格和外汇汇率走势，选择适当的金融工具对冲风险，防范因商品价格风险和外汇汇率风险对公司经营业绩造成的影响。

6、新型冠状病毒感染的肺炎疫情的风险

2020年初以来，新型冠状病毒感染的肺炎疫情在全球扩散。虽然从目前来看中国国内的疫情得到有效控制，但是海外疫情发展尚不明朗。受疫情影响，主要子公司所在的巴西马州的大豆公路运输效率降低；政府部门，港口，物流公司后台均开始采取居家办公或者有限办公模式，整个体系的运转效率也大幅下降，供应链物流系统遭受较大影响。

由于公司境外收入是公司重要的收入来源，如果海外疫情得不到有效控制并持续扩大，可能导致公司存在业绩波动的风险。

拟采取的应对措施：公司将密切关注疫情发展情况，实时评估其对公司经营成果方面的影响，并积极采取应对措施，降低和严控各类成本费用，力争将疫情对公司的影响降至最低。

2020年，公司将紧紧围绕上述经营计划开展各项业务。公司将在以后的定期报告中持续公告上述经营计划的实施情况。上述涉及到公司未来的计划、业绩预测等方面的内容，均不构成本公司对任何投资者及相关人士的承诺，投资者及相关人士均应对此保持足够的风险认识，并且应当理解计划、预测与承诺之间的差异，敬请广大投资者谨慎决策，注意投资风险。

2、报告期内主营业务是否存在重大变化

是 否

3、占公司主营业务收入或主营业务利润 10%以上的产品情况

适用 不适用

单位：元

产品名称	营业收入	营业利润	毛利率	营业收入比上年同期增减	营业利润比上年同期增减	毛利率比上年同期增减
大宗商品贸易	11,173,103,932.17	10,017,911,030.91	10.34%	-9.81%	-12.22%	2.46%
食品销售	2,041,473,288.45	1,935,564,288.87	5.19%	828.93%	957.59%	-11.53%

4、是否存在需要特别关注的经营季节性或周期性特征

是 否

5、报告期内营业收入、营业成本、归属于上市公司普通股股东的净利润总额或者构成较前一报告期发生重大变化的说明

适用 不适用

- 报告期内营业收入、营业外成本、归属于上市公司普通股股东的净利润构成较前一报告期未发生重大变化；
- 报告期归属于上市公司普通股股东的净利润总额较上期增加7.47亿元，主要原因为上期计提了商誉减值准备5.82亿元，并确认了合营企业纽仕兰新云投资亏损5,700万元以及股票公允价值变动损失、肉牛项目前期投入费用等7,040万元。

6、面临暂停上市和终止上市情况

适用 不适用

7、涉及财务报告的相关事项

(1) 与上年度财务报告相比，会计政策、会计估计和核算方法发生变化的情况说明

适用 不适用

会计政策、会计估计和核算方法发生变化的情况参见2019年度报告全文“第十二节财务报告”之“五、重要会计政策及会计估计”之“44、重要会计政策和会计估计变更”。

(2) 报告期内发生重大会计差错更正需追溯重述的情况说明

适用 不适用

公司报告期无重大会计差错更正需追溯重述的情况。

(3) 与上年度财务报告相比，合并报表范围发生变化的情况说明

适用 不适用

报告期内，本公司合并范围的变动详情请参见2019年度报告全文“第十二节财务报告”之“八、合并范围的变更”。