

蓝星安迪苏股份有限公司

投资者沟通记录

一、会议时间：2021年3月31日（星期三）15:00-17:00

二、参会机构：东吴证券、华西证券、国金证券、上投摩根基金、申万宏源、天风证券、上海智谦天成企业管理咨询有限公司、瑞银证券、中银基金、富国基金、海通证券、东方证券、广东潮金投资基金管理有限公司、交银康联人寿保险有限公司、中金公司、中泰证券、国联证券、浙江正植投资、方正证券、Goldman Sachs、山高资管

三、接待人员：董事长郝志刚，副董事长兼总经理让·马克·杜布朗，副总经理王浩，集团首席财务官 Virginie Cayatte，财务总监蔡昀，董事会秘书梁齐南。

四、会议地点：上海鲁能 JW 万豪侯爵酒店

五、会议形式：投资者交流会（现场结合网络互动）

六、沟通内容：

（一）公司业务概要

1939年，安迪苏在法国科芒特里成立。从成立的第一天开始，安迪苏就专注于为全球客户研发、生产、销售动物营养解决方案，帮助提升食物价值链的效率和质量。

我们与饲料生产商和养殖场紧密合作，致力于提升禽类、猪、奶牛和水产动物的养殖效率，提高动物的营养水平，养殖的经济效率，并努力将对环境的影响降到最低。

安迪苏的产品和服务为全球实现可持续发展添砖加瓦。

世界人口迅速增长，到 2025 年世界人口预计将达到 80 亿。随着人口和人均 GDP 的增长，对肉类的总体需求也在增加。加上可耕种面积的不断减少和生物燃料对于谷物的需求不断增加，动物饲料的生产需要进一步提高效率，从而持续推动动物蛋白生产的集中化和专业化进程。由于动物饲料添加剂能帮助动物养殖大幅提高效率，因此该行业也受惠于当前的趋势，迎来巨大的发展机遇。

安迪苏的使命是以经济安全且可持续的方式为人类提供高品质的食物。

从动物饲料到人类食物的产业链面临着双重挑战。我们一方面需要为不断增加的全球人口提供经济优质的肉类、牛奶和鸡蛋，另一方面我们的食物生产系统也需要承担起对环境和社会的责任，并具有经济可行性。

当前的社会共识是动物营养添加剂在提高食物品质和安全，提升家畜的生产效率，减少对环境的影响以及改善动物的健康和性能等方面扮演着重要作用。

我们的四个核心使命是确保生产和产品的安全、保护环境和经济的可持续性、以客户需求为中心以及主动承担社会责任。

安迪苏致力于为饲料行业提供创新解决方案以提高动物性能和产量并减少浪费和饲料消耗。

为全球人口提供健康、可持续、经济且优质的食物是安迪苏正在全力攻克挑战。

为了将对环境的影响降到最低，安迪苏不遗余力地为全球的可持续发展贡献力量，并致力于在客户、员工、社会和股东之间公平地分配其所创造的价值。

得益于安迪苏的全球网络和在行业内建立的领先地位，安迪苏在面对市场波动和不确定性时韧性十足。

我们拥有的全球业务版图和稳定的财务表现是安迪苏业务韧性的有力证明。尽管新冠疫情带来了前所未有的挑战，安迪苏在全球 2,300 余名员工的共同努力下，2020 年全年实现了营业收入和归属股东净利润的双增长。

目前，安迪苏在全球拥有 18 座工厂，其中 3 座工厂来自最近并购的 FRAmelco。我们的两大生产平台战略性地分布在中国和欧洲。

在我们的 10 个研发中心和超过 200 位研发人员的不懈努力下，安迪苏拥有超过 600 项专利。

安迪苏通过其全球分销网络服务超过 110 个国家的 3,900 多名客户。

得益于其稳健的财务表现，安迪苏自 2010 年起共完成投资超过人民币 100 亿元。

(二) 公司业务分析

1. 功能性产品

安迪苏的功能性产品业务包含两个产品线：蛋氨酸和维生素。

蛋氨酸

安迪苏是全球蛋氨酸市场的第二大生产商，在液体蛋氨酸市场的份额为全球第一。安迪苏是全球为数不多的可以同时生产液体蛋氨酸和固体蛋氨酸的生产商，也是全球唯一一家供应各品类蛋氨酸的生产商。蛋氨酸是动物的必需氨基酸之一，而且无法由动物自然合成，必须通过采食摄取。蛋氨酸可以帮助动物萃取玉米等饲料原料的全部营养价值。蛋氨酸是禽类饲料的第一限制性氨基酸，可以帮助禽类降低单位饲料原料喂饲量，每公斤肉的总生产成本可减少约 23%。因此，蛋氨酸是禽类饲料产业链的关键且必需的组成部分。禽类是蛋氨酸的主要消费市场，在蛋氨酸总需求量中的占比约 80%。

在过去的十年中，禽类肉由于较其他肉类来说拥有更高的性价比，也更符合人们对于健康的要求，其消费量持续增长。最近饲料原材料价格的急剧上涨令减少动物饲料摄取的需求变得更加强烈，希望以此来改进肉类生产的盈利水平。因此作为能大幅提高肉类生产效率的关键添加剂，蛋氨酸市场需求具有极大的韧性，我们看到在成熟市场蛋氨酸需求的年增长率稳定在 5%-6% 的水平，而在某些新兴市场则更高。

安迪苏在蛋氨酸市场拥有无可比拟的竞争优势，主要归功于其稳定的产能以及即将推向市场的新产能。充足可靠的产品供应帮助安迪苏快速应对不断增长的市场需求。尽管近年来有其他公司的新产能投放，安迪苏的市场占有率仍然稳步提升并得以保持，从 2012 年的 23% 增长至 2020 年的 27%。

目前市场供应的蛋氨酸主要包括固体蛋氨酸和液体蛋氨酸。

液体蛋氨酸较固体蛋氨酸有更多优势，比如更高的成本效益、添加更精准、更安全等。液体蛋氨酸在全球的渗透率预计是 35% 左右，而在美国、墨西哥和其他成熟的市场，渗透率超过 60%。随着中国、印度和其他发展中国家市场的不断整合，液体蛋氨酸的市场需求将高于固体蛋氨酸，增长潜力十分可观。为了抓住市场潜力并吸引新的客户，安迪苏推出数字化添加系统，为促使固体产品使用者转换为液体产品使用者提供了强有力的技术支持。

安迪苏在液体蛋氨酸市场的份额为全球第一，是过瘤胃保护性蛋氨酸的全球领先生产商。我们在中国和欧洲建有全球领先的生产平台，保证我们能够在几乎任何情况下都不影响对客户稳定供应。作为一家中国企业的全资子公司，借助在中国拥有的非常重要的生产基地，我们能更好地把握中国和亚洲市场快速成长的潜力。我们在中国已经是液体蛋氨酸的领先生产商，我们计划在未来进一步增加我们的市场份额。

尤其是我们年产能 18 万吨的南京液体蛋氨酸工厂二期项目将为我们已经拥有领先优势的中国生产平台增加更多的产能。我们计划在各个销售区域进一步提升我们的销量。该项目进展顺利，预计将于 2022 年下半年投产。另外，预计将新增 3 万吨产能的欧洲蛋氨酸工厂脱瓶颈项目也正在按计划推进中，预计将于 2021 年四季度投产。除此以外，我们也已开始研究下一个蛋氨酸生产平台的计划。

安迪苏也在持续努力，提升运营效率，确保竞争优势，夯实领先地位。

安迪苏的液体蛋氨酸的生产成本处于行业最低水平行列，这是公司非常重要的竞争优势。

未来我们将凭借有效的成本缩减计划、产能扩充、并通过在工厂管理中运用大数据分析工具来实现持续的流程和产出比优化，以此来进一步提升我们的成本优势。未来，安迪苏将继续巩固在蛋氨酸市场的领先地位，满足日益增加的客户需求，提升成本竞争力。

维生素

在维生素业务方面，安迪苏具有独特的竞争优势，致力于向全球客户提供高质量且具有完全可追溯性的全系列维生素解决方案。

凭借稳定的原材料供应和生产，维生素 A 和维生素 E 业务充分得益于销量的增长和坚挺的市场价格。安迪苏目前占有饲料用维生素 A 市场约 20% 的份额。

我们在维生素业务上的核心竞争力是我们能为客户提供全系列饲料级别维生素和一站式服务。

我们与原材料供应商建立的战略合作伙伴关系帮助维生素 A 实现稳定生产，而我们卓越的制剂实力确保了维生素 A 和维生素 E 的稳定质量。

我们的麦可维®认证系统为维生素产品线提供筛选及保障服务，原本就突出的维生素全球采购能力因为我们作为中国企业而拥有的强大的中国市场采购实力而得到了进一步巩固和强化。

我们高度灵活并极具弹性的业务模式让我们为客户提供优质的服务的同时实现有盈利的业务增长。我们在维生素业务上由于其非

常有限的资源和资本投入而获得了超高的资本回报。我们的目标是作为维生素业务的全球供应商，利用广受客户认可的麦可维®品牌，继续成为高质量和高可靠性的代名词。

2. 特种产品

安迪苏的特种产品业务主要包括反刍动物产品、消化性能类产品（酶制剂）、水产品 and 新型替代蛋白产品、提升动物健康水平类产品，以及服务和其他产品。

得益于现有产品线销售的快速增长，不断推出的新产品以及外部并购，安迪苏正在向成为动物营养特种添加剂全球领军企业的目标迈进。在很多产品线上安迪苏已经建立了领先优势。

我们是过瘤胃保护性蛋氨酸的全球领先生产商。

我们也是全球领先并深受到行业认可的非淀粉多糖酶供应商。在运用了 Innov'ia 卓越的制剂技术后，相信我们的领先优势将进一步增强。

水产行业是我们新发展出来的产品线，具有广阔的市场潜力。我们与恺勒司合作共同发展替代蛋白业务。我们的目标是在这个极具潜力的新产品业务上实现快速增长。在去年收购了 FRAmelco 之后，安迪苏在成为提升动物健康水平类产品线的全球领先企业又迈进了一步。全球多个国家纷纷出台减少甚至停止使用抗生素作为促生长剂的法令，抗生素的替代品提升动物健康水平类产品将迎来快速发展期。

(三) 公司战略分析

1. 运营优势

1) 遍布全球的销售和市场网络

在过去数十年的时间里，安迪苏搭建出一个围绕着客户需求的高效分销网络。该网络涵盖七个区域销售中心，为超过 110 个国家的 3,900 多名客户提供服务。

近年来，安迪苏进一步强化了在中东和印度地区的商业布局。我们未来将继续加强以客户为中心的销售网络，尤其是针对新兴市场的渗透。

鉴于中国市场对公司的战略意义，我们专门制定了一套针对中国市场的发展计划，我们会在稍后为大家阐明。

得益于我们的全球分销网络，安迪苏能够通过当地的销售团队为当地客户提供一揽子的产品和服务，并能为当地客户的特别需求度身定做解决方案。我们也通过全球共享的服务中心为区域销售团队提供支持，优化运营效率。

2) 全球分布的生产基地

我们可靠高效的生产网络主要由分别位于欧洲和中国的两大生产平台及分布于世界各地的 18 个工厂组成。近期对 FRAmelco 的收购为安迪苏新增了三座分别位于荷兰、西班牙和泰国的工厂，进一步完善了安迪苏的工业网络。

我们的全球生产网络赋予我们更灵活的空间来优化我们的客户服务和供应，对冲全球宏观经济波动导致的外汇波动，确保原材料的供应，而且让我们处于更加有利的位置来享受当地的税务优惠。未来，我们将继续努力，让我们的生产网络更加全球化。高效的生产网络也为我们带来的第三个运营优势：成本竞争力和运营效率。

由于掌握着最先进的液体蛋氨酸生产技术，安迪苏从成立之初就拥有超强的成本竞争优势。不仅如此，我们通过不断优化自己的生产流程，让安迪苏成为行业内最具成本竞争力的公司之一。我们于2019年开始执行的运营效率提升计划让我们的成本竞争力再上一个新台阶。

这是一个在全球范围内覆盖各个部门和业务线的系统工程，2020年为公司缩减约人民币4.8亿的成本开支，其中人民币3.3亿元为经常性成本开支。

具体而言，公司在全球范围内设立了12项子项目，引导全体员工积极参与讨论并提出了超过600个成本缩减建议，包括：

- 供应链布局改造，包括优化流程、仓储和包装等各个环节，从而降低成本，提升客户满意度
- 在欧洲工厂启用大数据分析工具来提高生产效率
- 重新招标选择更环保、更具成本效率的供应商

运营效率提升计划不是一个仅执行数月或几年的短期举措，而是一个长期推行并在各个团队中不断强化并最终形成共识的公司理念。

我们将在2021年及往后继续推行该计划，为公司缩减更多成本。

3) 强大的研发和创新实力。

“科技至上”的理念深深根植于安迪苏的基因里。

创新是我们的 DNA，也是我们的核心竞争优势。我们将创新运用到各个方面，从优化生产流程到研发新的特种产品，为客户提供定制的解决方案。安迪苏已经在全球范围内建立研发创新中心。

截止至目前，安迪苏在法国、新加坡和中国共设有 10 个研发创新中心，在全球共有超过 200 个研发人员。集团也与各主要地区的顶尖大学和学术机构建立合作伙伴关系，共同应对行业挑战和本地需求。

继与成都的四川农业大学合作开展猪类营养研究，与费耶特维尔的阿肯色大学开展禽类营养研究，与新加坡的詹姆斯库克大学开展水产类营养研究之后，我们再与两所学术机构建立长期研发合作。一个是与威斯康星大学合作开展反刍动物研究，第二个是与法国国家农业食品与环境研究院，双方就全球营养的重要专业话题开展研究合作。在充分利用内部技术研发成果的基础上，安迪苏也利用开放的创新平台 Innov'l@b，投资孵化商业创新。截止至目前，安迪苏已经完成多个投资项目，包括数字诊断，智能养殖、新抗体技术、抗菌剂应用等领域。

通过参投由享誉全球的专注于农业食品科技领域的风险投资基金 SP Ventures 管理的农业风投二期基金（AgVentures II Fund），安迪苏近期将创新能力拓展至拉丁美洲，以把握当地的创新机遇。安迪苏的每个创新项目都会经历五个阶段，分别是选题调查、可行性研究、发展培育、工业化测试、商业化落地。我们有多个正处于不同研发阶段的项目，将持续输出创新的产品和解决方案来加快公司的有机增长。预计截止至 2025 年，我们特种产品业务四分之一的销售将来自新推出的创新产品。

2. 公司战略

安迪苏过往优秀的业绩表现证明了我们清晰的业务战略得到成功执行，而战略的成功执行主要倚赖以下几个方面：

- 坚定不移地将安全和可持续性作为重中之重
- 持续夯实我们在蛋氨酸市场的全球领先地位
- 保持我们在维生素业务上的独特竞争优势
- 加快发展特种产品业务，以客户需求为中心，为客户提供创新

解决方案

在业务战略的执行过程中也充分利用了我们独特的竞争优势，包括：

- 全球化的销售和分销网络
- 全球化的生产平台
- 不断优化的成本竞争优势
- 强大的研发和创新实力

- 安迪苏作为一家中国企业，积极响应习近平主席提出的“国内国际双循环”战略，在未来加速发展中国业务

安迪苏战略的重中之重：安全和可持续性均已深印为安迪苏DNA。确保员工、生产设备、产品、物流和环境的安全是安迪苏不容妥协的重要原则。我们通过严格的行动计划和持续创新的安全意识提升举措来确保我们的安全生产。安迪苏在2020年实现了有史以来最好的全年安全绩效指标，离实现“零事故”的目标又近了一步。

安迪苏致力于减少对环境的影响。公司按照2015年联合国气候变化大会（COP21）上签署的巴黎协定的规定，正按计划推进减少温室气体排放的措施。巴黎协定将全球所有国家都团结起来，齐心

协力对抗全球气候变化，并为帮助发展中国家减少温室气体排放提供更大的支持。巴黎协定是全球各国在对抗气候变化的议题上缔结的新盟约。

安迪苏也致力于减少能源和水消耗。我们给自己定下的目标是在 2015 至 2025 年之间减少 20% 的水和能源消耗以及温室气体排放。我们的目标已经提前在 2020 年超额完成。我们也努力寻求在员工、政府和股东之间公平地分配创造的价值。

得益于稳健的财务状况，安迪苏能够为未来增长持续投入，并在利益相关方之间寻求利益均衡化。我们将与可持续性相关的指标引入到外部融资，同时也将其运用到并购和研发创新项目的评估体系中。

经营活动产生的净现金流入强劲，足够支持公司的有机成长。我们稳健的无净财务杠杆的资产负债表，给予我们强大的融资能力，帮助我们有效把握外部成长机遇。

“客户至上”是我们员工秉持的价值观。2019 年，安迪苏向 2,000 名全球客户发起了一个客户满意度调查。调查结果显示 92% 客户对我们的产品和服务感到满意。

为了更好地理解客户需求以及与客户分享我们在动物饲料方面的专长，安迪苏向客户和业务伙伴开放工厂和研发中心，并定期举办研讨会和会议。这些活动帮助公司进一步打磨行业知识以及我们的研究和生产工具。另外，我们的数字化市场战略推出了许多数字工具，包括客户关系管理系统、电子客户平台、网络研讨会和视频平台、社交媒体和内容推广。这些工具都促进安迪苏与其客户紧密连接。

为了更好地满足中国客户的采购习惯，顺应中国电子商务的发展潮流，安迪苏在行业内率先开发出智能化电子商务平台。安迪苏通过向客户提供更加精准、及时、优质和创新的服务，进一步提升了客户粘性。该电子商务平台也大幅提升了公司的业务管理效率，而且极大地方便客户一站式采购，使客户能够更便捷地获取有关信息，与公司的销售和客服人员实时交流与互动。

目前，安迪苏是中国唯一一家持续提供添加系统服务的液体蛋氨酸生产商。安迪苏通过帮助客户升级其添加系统至数字化水平，以实现更有效、更精准的饲料解决方案。

3. 中国的业务发展

我们的中国业务增长战略主要包含以下几个部分：一方面，我们将在中国本土饲料添加剂市场进一步提高液体蛋氨酸的渗透率。另一方面，在现有蛋氨酸产品的基础上，我们将大力发展特种产品业务，尤其是一、反刍动物产品业务，二、特种产品本地加工和服务业务，三、水产和替代蛋白产品，四、顺应中国正式禁用抗生素生长促进剂的政策，大力发展提升动物健康水平业务。中国市场潜力巨大。

中国市场的蛋氨酸需求量占全球总量的 12%，但是液体蛋氨酸的渗透率仅为 20% 左右。

随着中国动物养殖的工业化进程，蛋氨酸，尤其是液体蛋氨酸的渗透率预计将大幅提升。

为了满足不断增长的客户需求，我们在南京投资新建了年产能 18 万吨的液体蛋氨酸二期工厂。安迪苏与恺勒司合作成立的合资公司恺迪苏在重庆设立了 FeedKind® 创新蛋白产品的首个规模化生产

单元。该项颠覆性技术将有望最早于 2022 年在中国和东南亚水产市场推出。为了加快特种产品业务在中国的发展，我们计划在中国开展当地加工服务，以增强在中国的竞争力，更快速地响应中国的市场需求，以及进一步降低特种产品的生产成本。

我们在中国卓越的生产和研发创新实力也将为中国业务的快速发展提供坚实的基础。为了让创新解决方案的研发更紧密地贴合终端消费市场需求，我们在南京设立研发创新中心，将世界级别的研究实力带到中国。

我们的研发创新是以客户为导向的，让我们用更好的定制产品来满足本地客户需求。中国研发中心的设立将帮助我们进一步优化南京工厂的生产流程，加快发酵工艺在中国的落地，成为加速特种产品业务发展的先锋，并将开放型创新平台 Innov'L@b 带到中国，孵化更多源于中国的颠覆性技术，也将建立一个专属的客户服务中心以提升客户服务的专业能力。

鉴于中国对于集团在业务发展、员工人数、资产规模以及在销售、生产和研发创新等各个方面的重要性日益突出，安迪苏为中国市场定制了“中国战略”，并同时启用新的组织架构，以保证一个更具实力的本地管理团队拥有更大的自主权来执行该战略。

(四) 针对参与者感兴趣的以下问题做出解答

1. 蛋氨酸市场供需竞争格局及价格趋势判断，公司对蛋氨酸远期拓展计划，氨基酸涨价的持续性对公司利润的影响，关于 ADISODIUM 受到不可抗力的公告，对公司蛋氨酸业务的影响。

2. 关于诺伟司向美国政府提交的蛋氨酸反倾销申请，初步裁定已出，仲裁可能在今年 9 月份，仲裁结果是否可减少反倾销对公司的影响；公司对于反倾销采取了哪些措施；反倾销对于未来战略是否会产生的影响。
3. 维生素 A 市场供需竞争格局及价格趋势判断
4. 重庆单细胞蛋白项目的市场规模、产能和预期盈利目标，产品未来市场空间的判断
5. 安迪苏在中国目前的市场占有率并不是很高，未来如何面对国内低价格产品的竞争
6. 公司未来 3-5 年发展规划，未来新项目的规划以及产能，未来资本开支计划
7. 两化融合对公司的影响
8. 公司 ESG 方面的举措
9. 公司文化、管理体制和激励机制