

甘肃上峰水泥股份有限公司

2015 年度董事会工作报告

一、概述

2015 年度，中国经济面临下行调整期，固定资产投资及房地产投资等虽有增长，但增速全线下降；传统产业供给过剩全面凸显，供给侧改革共识正式形成。水泥建材行业市场需求下降，行业企业接受了严峻的挑战和洗礼。全年行业水泥总产量同比下降 4.9%；熟料总产量 13.35 亿吨，同比下降 6.05%，全年水泥产能利用率约为 72.36%，较上年回落 4 个百分点。全年水泥市场平均成交价为 249 元/吨，同比下降约 20%；全年全行业利润总额约 330 亿元，同比下降 58%，同行业多家企业利润大幅下滑，行业超过三分之一的企业亏损。

与此同时，行业兼并整合力度加大，多家区域龙头或规模企业展开整合重组，尤其民营企业并购开始呈活跃趋势，行业总体集中度继续提升，前十家水泥企业产业集中度约为 57.7%，2015 年约增长了 6%，为行业结构调整创造了条件。各地错峰生产及淘汰落后产能机制迅速展开，环保、能耗、产品品质标准与政策逐渐升级，环境与市场压力倒逼推动企业升级转型。（数据来源：国家统计局、数字水泥网）

2015 年，公司董事会带领团队明确战略，延伸产业链，把握核心重点，在“一带一路”区域实现跨国产能合作的战略突破，在优势区域继续深化能耗成本控制，精细管理，理顺机制，提升持续竞争力。尽管 2015 年度在行业严峻形势下，与快速提升的 2014 年同比利润降幅较大，但全年基本保持了产能和市场的稳定与优化，皖北等局部区域市场继续拓展，公司成本能耗逐渐下降，工艺与管理水平不断提升，人力资源效率持续改善，战略计划得到落实，全年取得了相对稳定的综合经济效益，人均销售收入和人均盈利等指标继续保持行业较好水平。

二、主营业务分析

2015 年，公司实现主营业务收入 202,554 万元，同比下降 25.98%，实现归属于上市公司股东的净利润 6118 万元，同比下降 83.49%。利润主要影响因素是销售价格大幅下跌，以及产品销售量有所下降，其中熟料毛利率下降是影响本年

产品综合毛利率大幅下降的主要原因；2015 年原材料价格继续走低，制造成本比上年下降，其中熟料吨制造成本每吨下降约 14 元。

三、重点工作回顾

2015 年公司董事会主要做好以下几方面工作：

1、战略布局：面向“一带一路”，突围国际市场。

根据公司中长期发展战略和目前行业的总体形势，公司在发展布局方面正在面向海外新兴市场，尤其是在符合国家“一带一路”宏观政策和国际产能合作重点的中亚地区。随着与各方面国际投资支持机构的交流与洽谈，公司沿古丝绸之路自西向东，从新疆北疆阿拉山口经哈萨克斯坦、吉尔吉斯斯坦、至乌兹别克斯坦和塔吉克斯坦，展开一场国际化发展的宏大布局，先后签订公告了包括博乐中博 5000 吨熟料线收购、安集延水泥熟料生产线建设、库尔干秋别水泥熟料生产线建设等一系列重大新项目，并继续在相互支持联动的哈萨克斯坦、吉尔吉斯斯坦开展相关项目调研谈判。公司充分利用自身丰富的专业优势和上市公司平台，优化资本结构、拓展融资渠道，提升国际运营水平，开辟出公司新一轮上升发展空间。目前公司经过精心准备和筹备报批，吉尔吉斯与乌兹别克安集延项目已率先启动前期建设工作，项目也得到了有关部门和金融机构的大力支持，公司总体规模与影响力也正在进一步提升。

2、资本运作：收购重组整合，增发债券并行。

为配合公司总体战略，公司董事会启动定向增发、公司债券及并购融资等相关工作。针对“一带一路”项目等资金需要，公司组织中介机构开展非公开发行股票工作，并结合公司长期激励计划，成立员工合伙企业，锁价意向认购增发股份，进一步增强核心管理层及技术员工与企业利益一致的同向动力。2015 年度水泥行业企业普遍面临融资限制和紧缩，融资困难，公司与相关金融机构开展广泛沟通，对融资结构和渠道进行优化，降低融资成本，其中 6.5 亿元总额的公司债已获得中国证监会批准。

在并购整合方面，对已收购的企业进行人员管理优化升级和文化整合。为实施“一带一路”项目，公司在北疆水泥处于全面低谷期对阿拉山口附近的博乐中博水泥进行了整合收购，由于该项目具有相对稀缺的优质石灰石资源，且战略位置特殊，经过多轮调研谈判，最终公司收购了该项目 70%的股权，建立了公司向

中亚国际市场纵深拓展的重要基地。

3、内部优化：调整产品结构，重抓成本降耗。

面对行业 2015 年的寒冬形势，公司坚持优化主业，在产业链调整上下功夫。加快颍上粉磨站投产提产，解决了项目主要问题，颍上水泥产量迅速达产并拓开市场，公司在皖北市场的拓展获得初步成功，并计划投建二线，进一步提升皖北市场份额。江苏市场由于长期以来低价竞争，收购的江苏上峰面临着多方面挤压，公司克服困难，完善各项手续，稳步拓展，保证质量，提升口碑，份额逐渐上升，并在苏中、苏北市场逐渐立脚。台州基地充分发挥了积累的品牌与渠道优势，实现了较好的经济效益。上峰建材收购整合了当地的石灰石资源，一举解决了多年来困扰生产经营的原料问题，石灰石矿山已完成前期手续开始建设，同时，混凝土产品继续发挥稳定的经济效益。怀宁上峰拓展砂石骨料项目与当地政府和行业进行了多轮协调，目前基本投入正常运营，产品结构进一步丰富，实现了矿山废石的集约利用。怀宁物流条件随着石门湖疏浚工程的完工大大改善，倒运成本大幅降低。

公司董事会组织经营层和技术部门对煤电耗降耗工作进行了重点布置，并通过“走出去”学习同行优秀经验，“引进来”邀请专家来指导研究，母子公司紧密配合，精心分析，对熟料生产线系统进行了技改，主要能耗指标进一步优化。公司的成本竞争优势进一步奠定。

4、公司治理：规范整改疏漏，整理制度流程。

公司坚持规范严谨与高效务实的文化，严格规范治理，加强内部控制水平，借内部控制加强审计和证监局现场检查机会，查找差距，整改疏漏，理顺母子公司管控体系。公司 2015 年对《公司章程》和《股东大会规则》等多项制度按规范要求进行了修订，对财务系统等借助 EAS 系统升级进行了整编规范，对人力资源、采购、供销流程进一步修订，公司专门成立了制度修订委员会及相关部门，由专人负责对整个制度体系展开全方位修订，并逐步宣贯落实。

5、人力资源：优化岗位定编，改进考核机制。

为提高人员效率，公司对人力资源也进行全面优化，对公司架构和编制精干配置，减少冗余，部分子公司实行了减员增效和班制调整，推行了末位淘汰考核管理，切实做到“能上能下，能进能出”，保证了公司整体劳动生产率的行业竞

争力。

公司对考核体系进行了修订整改，加强了子公司核心管理人员的考核，并对子公司考核体系进行层层分解，落实到人，建立员工与企业效益同向，薪酬与效率同向的分配激励机制。

公司继续强化培训管理，针对员工需求完善培训体系，利用生产间歇开展培训活动，全年员工受训时间保持增长。公司再次荣获安徽省人社厅授予的“安徽省最佳学习型企业”称号。

6、技术升级：深化信息化应用，促进转型升级。

为推进企业升级转型，公司充分运用信息化平台和互联网，推行无人值守系统、成立电子商务公司，调研跨境贸易业务，使传统产业与互联网充分融合。公司投资资金建成与创新发展的信息化“管控一体化平台”，开发、实施适应公司经营管理需要的各项信息系统，在统一数据平台基础上实现业务集成，2015 年度被安徽省经信委评为“安徽省信息化与工业化融合示范企业”。公司被中国建材联合会授予“建材行业转型升级成效显著企业”。

7、社会责任：注重节能环保，倡导和谐共赢。

公司在工艺技术方面历来注重节能与环保技术应用推广，技术质量部牵头子公司对熟料生产线进行节能技改，两公司主要能耗继续下降，余热发电系统对节能应用也发挥了较好的综合效益；在环保方面，各主要熟料生产线均率先配备了脱硝系统，并加强了收尘技术改造，部分生产线进行了电改袋技术改造，公司的四项环保技术被列入示范案例。

与此同时，公司注重与当地和谐发展，投入资金对厂区及周边环境进行绿化环保升级改造，积极参与各基地所在地组织的各种公益活动，赞助了中国女子篮球联赛等相关体育竞赛。各公司相关技术创新与信息化应用、环保技术改造等也得到了当地政府的大力支持，获得了当地政府部门给予的清洁生产、两化融合等各项有关财政奖励。公司的安全生产组织有序，管理严谨，参加的全国“安康杯”竞赛活动，获得了中华全国总工会和国家安全生产监督管理总局联合评比的安全生产竞赛先进集体和先进个人。公司内部定期开展各种文化活动，活跃氛围，增强员工归属感，不断改善员工福利，为员工实施定期健康体检，更新升级班车，组织集体参观学习，企业凝聚力、影响力进一步增强。

四、发展计划与展望

1、行业竞争格局和发展趋势

2016 年，中国经济将继续保持以调整经济结构、推进供给侧改革、鼓励科技与商业模式创新等为重点的经济发展基调，全社会固定资产投资增速预计保持为 10.5%左右（《政府工作报告》），基础设施建设将保持相对稳定的增速，房地产投资在 2015 年度低点之后呈回暖之势，农村需求预计将稳中有增，水泥建材行业的市场需求总体依然旺盛。但国内水泥全面产能过剩局面已成为常态，短期内落后产能的淘汰被仍在投放的新增产能基本抵消，供给侧改革如何落实是行业政策所面临的难题，也是行业企业须面临的挑战。

另一方面，环境与生态要求的标准迅速提升，能耗、产品品质等标准的提升都将给企业技术创新、成本管控、产品结构调整、服务升级带来压力。竞争力较弱的企业淘汰速度将会加快，兼并重组、收购整合、集中度提升将成为 2016 年乃至“十三五”期间水泥行业的主题之一，其中大型企业之间的合并重组将会对区域市场竞争格局产生较大影响，各种合作重组模式的创新也将给行业优势企业带来扩张机遇。

国际市场方面，“一带一路”和国际产能合作将是水泥建材企业重要的发展机遇，具有一定优势条件的大企业将会加快在海外新兴市场的布局，大部分新兴市场面临基础建设需求旺盛、水泥紧缺，技术创新能力弱的总体环境，把握好先发优势，掌控好投资风险的规避，具备一定国际投资运营能力的行业企业将会从中受益，从而实现新的增长与发展。

在产业方向上，行业企业转型升级势在必行。部分企业通过向上下游拓展打造完整产业链，部分企业横向相关多元化向环保等产业转型，而行业上市公司多利用资本平台通过双主业或多元化实现平衡与互补。在目前竞争格局下，在专业管理和成本管控等方面具有核心竞争优势的企业仍然具有较好的发展机会和空间。

2、公司的发展战略

经过多年发展与积累，公司在完全市场化的竞争中逐渐凸显出一定优势。这些优势对水泥行业企业的发展具有基础性的重要作用，包括对资源的控制、对有效市场的布局、对物流运营优势的掌握、对节能环保技术的应用，以及在市场多

年品牌与影响力的积淀。也因此，公司的商业模式尽管传统，但清晰、稳定、务实、可持续。

同时，公司在实际管理中结合创新的理念、互联网技术的运用，打破传统产业管理的固有模式，灵活细致，稳中有变；在发展区域上，跳出传统优势区域，挑战国际化运营，在“一带一路”沿线国家有序布局；在运营管控上深度挖潜，降低成本，精益求精，保持了持续的竞争力。

针对新形势下的行业环境及自身特点，公司将继续发挥机制优势和资源、经验、成本等优势，以基础建材为核心产品线，在优化产品结构，降低半成品熟料销售，提升水泥等终端产品销售比重，提升总体毛利率的同时，继续延伸产业链，或进行相关产品的适度多元化。另外公司将继续发挥在“一带一路”区域尤其中亚地区的先发优势，稳步推进吉尔吉斯和乌兹别克斯坦等海外项目建设，力争在中亚等新兴市场国家迅速打开市场，形成国际品牌，最终实现境内外互补互动，互相促进的大区域市场战略布局。

在管理管控方面，公司将进一步转变机制，适应市场快速响应需求，通过信息化互联网平台，提升服务水平和整体运营管理水平。公司将尽快建立和完善新的电子商务及移动互联信息技术平台，培育一批新型高素质人才团队，为提升公司管理竞争力和企业整体转型升级发展奠定坚实基础。

公司最终目标是建成令人信赖与尊重的、具有持续创新机制和市场竞争力的基础建材产品与服务供应商。

3、2016 年度经营计划

2016 年度公司将按照总体发展战略，继续推进“一带一路”主线布局，加快项目建设，扩大在新兴市场的产品规模与影响力，创造新增经济效益，并培养一批国际化经营管理人才，寻求在大主线相关区域的新的发展机会。

公司计划 2016 年度生产熟料 1088 万吨，生产水泥 777 万吨，营业收入计划增长约 34%。在具体生产运营方面，要继续把强化效率与竞争力作为管理改进目标，以精细化成本管控为重点，狠抓能耗与成本控制，实施技术改造，加强采购管理，将标准化采购与主要能耗成本指标相结合，降低总体成本。以计划预算和信息化平台为依托，以移动互联网与电子商务等新技术新渠道为载体，保持企业的市场拓展与管理竞争优势，全面推广无人值守技术，部分实现“机器换人”。

在国内市场以现有区域为基础，延伸产业链，优化产品线，稳步拓市场，提升毛利率和综合效益。

在生产工艺技术上，要不断探索改进，使主要指标达到行业先进水平。技术质量部与各子公司引进高水平的专业化技改人才或团队，或以能源合同管理等形式，继续做好设备技改和工艺优化工作。在水泥工序要在水泥物料的搭配方面分析等方面继续深化，做到品质与综合成本最优化；紧盯目前政策形势，做好前瞻性预判，对新标准、新政策要及时跟进，早作调整。

在市场营销方面，要继续提升服务意识与水平，改进考核分配机制，提高销售员的积极性与主管能动性。要在原有优势市场的基础上继续深入，在财务等部门配合下优化产品市场结构，提升总体毛利。各基地之间加强协调配合和交流，在内部市场化鼓励竞争的基础上考虑全局，加强针对性的拓展区域市场。

公司要继续优化人力资源机制，提高劳动生产率，增强危机意识，提倡勤奋与拼搏，反对慵懒和懈怠的氛围。同时树立员工发展信心，健全考核与激励体系，形成与员工效能相对应的分配机制和激励机制，在企业文化与社会责任方面，树立相关利益方均衡理念，加强员工的素质文明培训，形成良好的人才成长平台和通道，继续做好投资者关系与公共关系的维护和管理，积极参与社会公益事业，进一步奠定市场品牌形象，继续提倡凝聚、分享、共赢，发挥团队的强大优势，以新时代的思维推动企业转型升级，开创一个可持续发展的新局面。

甘肃上峰水泥股份有限公司

董 事 会

二〇一六年四月二十七日