

鞍钢股份有限公司

2020年度董事会工作报告

一、业务回顾

2020年，面对错综复杂的国内外形势和突如其来的疫情影响，公司统筹疫情防控和生产经营工作，全面深化改革，推进创新驱动，较好地完成了各项生产经营任务。公司荣获2020年度“中国上市公司社会责任奖”。

1. 经营业绩实现新提升

2020年，公司努力克服疫情影响，盈利水平实现稳步提升。

2020年度，本集团实现营业收入人民币100,903百万元，比上年下降4.44%；利润总额人民币2,403百万元，比上年上升21.86%；归属于本公司股东的净利润为人民币1,978百万元，比上年上升10.69%；每股基本收益为人民币0.210元，比上年上升10.53%。

2020年度，本集团生产铁2,587万吨，比上年增加0.06%；钢2,648万吨，比上年减少2.46%；钢材2,457万吨，比上年减少3.33%；销售钢材2,461万吨，比上年减少5.02%，实现钢材产销率为100.16%。

2. 深化改革释放发展新活力

以授权放权为突破口，启动综合改革工作。构建差异化管控体系，以差异化授权为原则实施分类施策。完善差异化分配机制，建立企业与职工同利机制，使收入向创效单位和一线艰苦岗位倾斜。简政放权，同时切实加强全过程监管，确保精准行权、规范行权、高效行权。坚持以“授权+同利”为着力点，建立市场化高效运营机制，进一步激发企业内在活力与动力。实施2020年限制性股票激励计划，充分调动核心骨干员工的积极性。

3. 降本增效取得新成效

发挥对标引领作用，以财务为核心，围绕重点环节开展全面对标，找差距、明目标、补短板，产线成本不断降低。优化采购策略，拓展采购渠道，创新采购方式，合理把握采购节奏，保供降采成效显著。加强物流集约化、减量化创新管理，推进绿色物流、生态物流，有效降低物流成本；强化能源系统管控，外购能

源成本同比大幅降低。压缩融资规模，压降贷款利率，全年压缩融资规模人民币43亿元，财务费用同比降低人民币3.16亿元。

4. 科技创新取得新突破

强化关键核心技术攻关，高效推进制约发展瓶颈的技术研发，“高强耐蚀车体和高铁转向架构架用钢关键制造与应用技术”等重点研发项目取得阶段性成果。参与的“钢材热轧过程氧化行为控制技术开发及应用”项目获国家科技进步二等奖，大型转炉洁净钢高效绿色冶炼关键技术等15个项目获得省级科技进步奖。国家重点实验室建设得到全面加强。2020年，公司获得国家授权专利535件，其中发明专利比例达52%，公司被认定为第一批辽宁省高价值专利培育中心。深化“一厂一所一室”建设，将科研与现场紧密结合，推进66个重点项目，全方位解决生产难点，破解技术瓶颈。成功开发四代核电快堆项目316H不锈钢，船用低温钢及厚度31.8mm深海管线用高应变钢板实现全球首发，高铁转向架构架用钢成功用于时速350公里高铁列车。

5. 市场开拓取得新业绩

构建营销战略布局，推进产销研一体化协同，打造卓越服务品牌。加强与重点下游客户沟通交流，战略合作持续深化，直供比例达到70%以上。强化客户服务，建立了良好的沟通渠道和需求反馈平台。拳头产品销量占比达38.6%，重点工程中标量同比上升，重点产品市场占有率不断提升。强化品牌建设，品牌影响力不断提升。2020年，公司荣获海信集团战略互信奖、东风日产乘用车最佳采购伙伴奖、一汽解放供应保障奖等多个奖项。积极响应“一带一路”倡议，成功供货几内亚达圣铁路、孟加拉帕德玛大桥等海外工程项目。

6. 智能制造取得新进展

智能制造步伐加快。启动管理和信息化整体提升项目，实施ERP系统提档升级，智能产线改造初见成效，热轧2150产线智慧集控项目等46个项目投入运行。自主研发的“5G工业专网+智慧炼钢”实现工业化应用，并荣获全国APP优秀解决方案奖。《钢铁全流程质量大数据解决方案》成功入围工信部工业互联网平台试点示范项目，鲅鱼圈钢铁分公司实现全流程能源介质在线远程数字化管控。

7. 绿色低碳发展迈开新步伐

环境治理工作成效显著。2020年，公司放行实施了40项环保改造项目，项目投资人民币14.2亿元。落实公司生态环境保护规划，重点完成了灵山料场扬尘治理和喷吹煤棚化封闭等超低排放改造项目。推动固废综合利用，实现“热轧油泥”变废为宝。加大污染物排放治理力度，污染物排放总量同比进一步下降，吨钢外排水、COD、二氧化硫分别下降 61.2%、40%、3.6%。按照“森林式绿色生态工厂总体规划设计方案”，组织完成了厂区内部分园林景观和防护林项目，使公司主厂区成为鞍山市绿色城市发展的新亮点，向“融入城市、优于城区、共生发展”的目标迈出了坚实步伐。

二、经营情况

1. 营业收入构成

金额单位：人民币百万元

	2020年		2019年		同比增减(%)
	金额	占营业收入比重(%)	金额	占营业收入比重(%)	
营业收入合计	100,903	100	105,587	100	-4.44
分行业					
钢压延加工业	100,403	99.50	105,096	99.53	-4.47
其他	500	0.50	491	0.47	1.83
分产品					
钢材产品	92,639	91.81	98,030	92.84	-5.50
其他	8,264	8.19	7,557	7.16	9.36
分地区					
中国境内	98,003	97.13	98,511	93.30	-0.52
出口	2,900	2.87	7,076	6.70	-59.02

2. 占公司营业收入或营业利润10%以上的行业、产品或地区情况

金额单位：人民币百万元

	营业收入	营业成本	毛利率(%)	营业收入比上年同期增减(%)	营业成本比上年同期增减(%)	毛利率比上年同期增减(个百分点)
分行业						

钢压延加工业	100,403	91,116	9.25	-4.47	-5.45	0.95
分产品						
热轧薄板系列产品	30,471	25,976	14.75	-4.34	-6.98	2.42
冷轧薄板系列产品	32,630	30,097	7.76	-5.21	-6.52	1.29
中厚板	16,947	15,463	8.76	-1.46	-3.43	1.87
分地区						
中国境内	97,503	88,298	9.44	-0.53	-1.56	0.95
出口	2,900	2,818	2.83	-59.02	-57.78	-2.84

3. 营业成本构成

金额单位：人民币百万元

行业分类	项目	2020年		2019年		占营业成本比重同比增减(百分点)
		金额	占营业成本比重(%)	金额	占营业成本比重(%)	
钢压延加工业	原燃材料	73,007	80.12	75,285	78.12	2.00
	其他	18,109	19.88	21,086	21.88	-2.00
	合计	91,116	100.00	96,371	100.00	-

4. 报告期内公司合并范围是否发生变动

√适用 □不适用

本公司本年投资设立鞍钢部件，持股比例100%，注册资本人民币50百万元。

本公司本年与鞍山钢铁合资设立德邻智联，持股比例91%，注册资本人民币60百万元。

本公司与子公司长春钢加于2020年12月签署股权转让合同，收购长春钢加持有的杭州钢加51%股权，交易对价人民币60百万元。股权转让后本公司对杭州钢加直接持股51%，间接持股49%。

5. 主要销售客户和主要供应商的情况

本公司主要销售客户情况

前五名客户合计销售金额（人民币百万元）	31,962
前五名客户合计销售金额占年度销售总额的比例（%）	31.83
前五名客户合计销售额中关联方销售额占年度销售总额的比例（%）	31.83

本公司前五大客户情况

序号	客户名称	销售额 (人民币百万元)	占年度销售总额比例 (%)
1	A客户	8,562	8.53
2	B客户	8,477	8.44
3	C客户	8,294	8.26
4	D客户	3,556	3.54
5	E客户	3,073	3.06
	合计	31,962	31.83

注：前五名客户存在受同一母公司控制的公司，其中包含本公司的关联方。

本公司主要供应商的情况

前五名供应商合计采购金额（人民币百万元）	40,690
前五名供应商合计采购金额占年度采购总额的比例（%）	53.55
前五名供应商合计采购额中关联方采购额占年度采购总额的比例（%）	49.27

本公司前五名供应商的情况

序号	供应商名称	采购额 (人民币百万元)	占年度采购总额比例 (%)
1	A供应商	17,395	22.89
2	B供应商	10,006	13.17
3	C供应商	6,290	8.28
4	D供应商	3,746	4.93
5	E供应商	3,253	4.28
	合计	40,690	53.55

注：前五名供应商存在受同一母公司控制的公司，其中包含本公司的关联方。

2020年度，除本年度报告所披露者外，概无任何董事或监事，其联系人士或任何股东（据董事会所知持有5%或以上本公司之股份）在本公司前五大供应商或前五大客户中占有权益。

三、利润分配预案

经过信永中和会计师事务所（特殊普通合伙）审计确认，按《中国企业会计准则》，2020年度本集团实现归属于上市公司股东的净利润为人民币1,978百万元，提取法定盈余公积金人民币126百万元。截至2020年12月31日，本集团未分配利润为人民币6,798百万元。截至披露日，公司现有总股本9,405,250,201股，扣

除公司通过回购专用帐户持有的库存股5,650,023股,公司现有享有分配权利的股份共计9,399,600,178股。

董事会建议,以现有享有分配权利的股份总数9,399,600,178股为基数,向公司全体股东每10股派发现金红利人民币0.84元(含税),共计分配利润总额为人民币790百万元,约占归属于上市公司股东的净利润40%。用于利润分配的资金来源为公司自有资金。若分配方案实施前公司享有分配权利的股份总数发生变化,将按照现金分配利润总额不变的原则,以分红派息股权登记日享有分配权利的股份总数为基数调整每股现金分红。

本次利润分配预案符合公司章程规定的利润分配政策。公司的现金分红水平与所处行业上市公司平均水平无重大差异。此项预案尚须提交2020年度股东大会审议。

四、主要控股参股公司分析

1. 主要子公司及对公司净利润影响达10%以上的参股公司情况

适用 不适用

单位:人民币百万元

公司名称	公司类型	主要业务	注册资本	总资产	净资产	营业收入	营业利润	净利润
朝阳钢铁	生产企业	钢压延加工	8,000	5,971	4,622	8,810	944	743

2. 报告期内取得和处置子公司的情况

适用 不适用

公司名称	报告期内取得和处置子公司的方式	对整体生产经营和业绩的影响
德邻智联	投资设立	无重大影响
鞍钢部件	投资设立	无重大影响

五、新年度发展规划

1. 宏观经济和行业发展趋势

2021年,是中国“十四五”规划开局之年,也是建设高质量发展新鞍钢元年,新的一年机遇与挑战并存。

从国际形势看,全球新冠肺炎疫情控制仍面临较大挑战,地缘政治风险依旧

存在，国际环境存在诸多不确定性。从国内形势看，中国经济进入新发展阶段，正在加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，为中国钢铁业健康发展提供良好的宏观环境。从供给侧来看，超低排放改造将深入推进行业绿色发展，产能置换标准趋严将有利于调控国内钢铁产能；从需求侧来看，地产投资保持韧性，基建投资继续回暖，制造业加快升级步伐，带动需求保持良好局面。但同时，铁矿石、焦炭等原燃料价格持续上涨，环保成本不断上升，压缩了钢企的利润空间。总体来看，2021年中国将继续实施积极的财政政策和稳健的货币政策，对中国经济恢复和发展起到强有力的支撑作用。同时，东北振兴战略深度推进，必将为公司改革发展创造有利条件。

2. 2021年度发展战略及经营方针

2021年，公司将以新发展理念为引领，深化改革创新，聚焦效率、成本、技术、服务、智慧、生态，着力提升竞争力、创新力、控制力、影响力、抗风险能力，努力实现高效率、高效益、可持续的高质量发展目标。

（1）推进战略规划实施。加快公司“十四五”发展战略和规划布局，壮大钢铁主业，推进钢铁基地建设，形成优势互补、高效协同、行业领先的多基地发展格局。培育新动能新优势，构建产业协调发展的钢铁生态圈。努力完成信息化数字化智能化建设攻坚任务，全面推进产业数字化发展，打造智慧制造样板产线和基地。

（2）推进公司改革三年行动计划。坚持市场化改革方向，紧紧围绕激发活力、提高效率，创建实施市场化运营新模式。完善差异化管控模式，建立全面高效管理体系，优化绩效评价体系，全面深化“授权+同利”机制。坚决完成三项制度改革攻坚任务，通过突破制约机制难点，充分激发改革发展的内生动力。

（3）推进科技强企步伐。深入推进 2025 科技领军计划、科技卓越计划，实现依靠创新驱动的内涵型增长。加快科技攻关步伐，加大研发投入，解决关键技术难题，推动基础性、前瞻性、引领性技术开发，提高拳头产品市场占有率。

深化创新平台建设，聚焦“十四五”重大研发需求，制定实施实验室五年规划，为突破海洋装备用金属材料等领域关键技术创造有利条件。深化对外科研合作，提升协同创新能力。培育科技创新人才，探索科研成果产业转化效益分享机制。

(4) 推进成本变革实施。以对标世界一流管理提升行动为契机，树立系统观念，发挥统筹协调作用，高效配置资源，创造成本竞争新优势。提高全要素生产效率，持续深化系统降本，优化工艺路径和成分设计，推进物流集约化减量化，提高采购效率，降低采购成本。

(5) 推进服务客户能力建设。坚持以客户为中心，以市场为导向，打造最具竞争力的品牌服务体系，满足国内产业和消费升级需求，努力成为最具市场影响力的企业。完善“北斗望月，面向大海”的营销战略布局；优化营销机制，扩大直供、重点区域和工程销量；融入国际循环，适时扩大出口比例；充分发挥新经济下电商平台服务客户的重要作用，创新营销服务新模式；建立对外快速响应、对内高效协同的营销体系。

(6) 推进绿色低碳发展。全力推进实施超低排放改造项目和环保改造项目，推进污染治理，抓好源头管控，继续打造森林式绿色低碳生态工厂。积极践行2030年“碳达峰”、2060年“碳中和”实施纲要，力争在辽宁省钢铁行业率先实现“碳达峰”“碳中和”。推进绿色能源产业发展，重点发展氢能、工业气体、水资源等业务，开启公司新能源经济发展之路；发展清洁发电产业，围绕“零煤”发电目标，提升余能利用效率。

(7) 推进人文和谐共享。持续履行社会责任，开拓城市供热市场，成为城市供暖优质服务商；巩固和拓展脱贫成果，做好后续扶持，2021年公司计划投入扶贫资金人民币1,570万元。坚持以人为本，持续推进“践行共享理念、关爱一线员工”专项服务行动，实现发展成果与职工共享。在实现公司高质量发展的同时，努力为股东、员工、客户、社会创造价值。

3. 资金需求计划

2021年，本集团固定资产投资及对外投资拟投入资金人民币4,376百万元。

2021年，本集团所需资金来源以自有资金为主，银行借款、发行债券等方式为辅。

六、其他事项

1. 董事及监事服务合约

本公司第八届董事会成员及第八届监事会成员分别与本公司订立服务合约。第八届董事会董事和第八届监事会监事任期均为三年，任期自2019年5月28日起至2022年公司召开的股东大会选举下一届董事或监事后止。概无董事及监事与本公司订立本公司于一年内终止而须作出赔偿（法定赔偿除外）的任何服务合约。

2. 购买、出售及赎回上市股份

报告期内，本公司于2020年12月10日-24日期间，根据本公司第八届第三十二次董事会会议批准的《关于回购公司A股部分社会公众股的议案》，以集中竞价交易方式完成回购公司52,450,023股A股社会公众股股份，以用于实施本公司股权激励或员工持股计划。截至2020年12月31日，上述回购股份并未进行授权。2021年1月8日，本公司第三十八次董事会会议批准了《关于向激励对象首次授予限制性股票的议案》。2021年1月27日，本公司完成了2020年限制性股票激励计划的首次授予登记工作。除上述事项外，本公司及其附属公司并无购买、出售或赎回本公司任何证券。

3. 优先购买权

根据本公司之章程或中国法律，并无规定本公司需对现有的股东按其持股比例给予优先购买新股之权利。

4. 董事及监事之合约权益

报告期内概无任何董事及监事于本公司、控股公司或控股公司的附属公司所订立的合约之中拥有任何重大权益。

5. 董事于竞争业务中的权益

概无董事及彼等各自的联系人（定义见香港联交所上市规则）于任何与本公司或控股公司或其任何子公司业务构成或可能构成竞争业务的业务中拥有任何权益。

6. 香港联交所证券上市规则第十三章披露

董事确认于2020年并无发生任何事项而须根据香港联交所上市规则第13.13至13.19条遵守有关披露规定。本公司控股股东之股份未有因借贷、担保或其他支持本公司履行义务之事项而抵押，本公司亦未签署任何造成控股股东发行任何具体义务之借款协议。

7. 足够公众持股量

根据本公司从公开途径所得之资料及据董事于公司2020年度报告刊发前最可行日期所知，本公司于年内一直维持上市规则所规定的足够公众持股量。

8. 固定资产

年内固定资产之变动情况已载于公司《2020年度报告》。

9. 经营业绩

本公司截至2020年12月31日止年度的业绩及当日的财务状况已载于公司《2020年度报告》。

10. 股本

年内股本之变动情况已载于公司《2020年度报告》。

11. 储备

储备变动情况已载于公司《2020年度报告》财务报表附注部分。

12. 职工退休金计划

有关本公司职工退休金计划之详情载于公司《2020年度报告》财务报表附注部分。

13. 持续性关联交易

年内本公司持续性关联交易详情已载于公司《2020年度报告》。

14. 审计师

2020年度，信永中和会计师事务所（特殊普通合伙）获聘为本公司的审计师。

15. 捐款

报告期内，本集团所作出之捐款总额为人民币1480.02万元。关于捐款及资助详情请参见《2020年度报告》社会责任情况一节。

鞍钢股份有限公司

董事会

2021年3月30日