强链增效双轮驱动　固本蕴新稳迎未来

上峰水泥五年发展规划（2025 年-2029 年）

前　言

2019 年上一轮五年规划发布以来，宏观经济及行业形势发生较大变化，上峰“一主两翼”战略在复杂多变的环境下起到了引领方向、明晰目标、聚焦共进的重要作用，并取得了良好成效。

接下来的五年，上峰即将面临更复杂的内外环境和更艰巨的任务挑战，新的时期需要大家在方向上齐心协力，朝着共同的发展目标做更大的努力。为此，针对风险、机遇以及对自身优劣势问题的分析，特拟制新一期的五年规划，作为各项工作的目标框架和任务指引。

第一章 总体形势背景分析

一、过去五年的主要成果及发展

2020 年以来，公司在董事会制定的战略规划指导下，在行业面临激烈竞争形势下，公司主业规模稳步扩张，行业地位持续攀升，效率指标行业领先，业务格局升级拓展，产业链延伸齐头并进，新业务赋能互补支撑，综合竞争力日益稳固；新经济投资亮点纷呈，价值提升及效益体现对冲主业下滑，有力提升公司的利润效益和综合影响力，并为未来转型升级持续发展奠定了基础。

五年来公司主产品产能规模增长了 48%，净资产增长 65%，总资产增长约 78%，累计缴纳税收约 51 亿元，五年合计向股东现金分红 26.5 亿元，平均年度分红率超过 40%，三次实施股份回购累计 4.7 亿元；公司能耗工艺水平及成本控制、人均效率、运营效率指标等保持行业领先；“两翼”业务利润贡献占比超过三分之一，新经济股权投资业务聚焦半导体、新能源、新材料等科技创新领域链式布局，长鑫科技、合肥晶合、盛合晶微、先导电科、广州粤芯等一批优质项目的股权投资取得了相对稳健投资收益，同时为公司转型升级发展、培育成为第二成长曲线的新质业务奠定了综合条件基础。

二、面临的风险与挑战

1、水泥建材业务面临市场挑战。

近年来国内经济增速放缓，建材下游基建及地产投资高位下行，水泥总需求量面临回落；供给端去化缓慢，行业产能利用率偏低，去产能政策力度有待落实，供需矛盾短期难以解决。

从结构上看，建材行业大型国企占主导地位，第一梯队龙头企业在规模实力、资源掌控、资金及专业技术储备等方面拥有明显优势；本公司水泥主业营收占比仍超 80%，水泥建材供需及价格周期波动对公司增长发展形成威胁与挑战。

2、现有产业链延伸业务与建材同频，规模基础处于早期阶段。

近年来公司努力拓展了产业链延伸业务，尝试利用现有资源基础实现适当转型突破。但骨料业务与水泥熟料市场周期趋于同频；环保、物流、新能源业务独立发展基础目前依然薄弱，延伸业务综合实力规模暂未形成足够的竞争优势。

3、股权投资业务与主业团队缺乏紧协同。

股权投资业务专业化管理尚需进一步加强把控，对外部资源渠道的积累及内部人才团队与组织能力搭建有待加强。尽管取得较好财务投资收益，对新兴产业加深了理解，但从产业化的角度尚未匹配到与上峰文化相通、团队互补、资源共享、规模相应的重点项目。

二、尽管产业转型升级难，风险大，但接下来的发展我们仍具有一定机会和优势：

1、资源基础优势。46 年来上峰积累了充足的社会资源、资本积累、产业声誉、坚韧团队，以及材料制造所需的矿产等有形资源。按目前的预算，在适当增加负债，控制好总体风险的前提下，近两年按预算计划有相对充足资金储备来获取新的机会，具备了一定的资本资源。

2、机制及前期发展的支撑。上峰有独特的混合所有制机制基础，并已在跨领域多个产业做了多年的尝试和探索，进行了不同模式的合作发展；对不同区域文化、不同背景专业以各种模式进行了长期的实践，在集团化管控与多元化融合方面积累了丰富的经验。

3、思维认识基础。公司已在半导体及新能源、新材料等领域进行了系列投资布局，新能源业务进行了产业化实践积累，对新兴产业链研究、人才技术资源、产业模式的理解与把控、产业周期波动等方面已具有一定的实践认识，在新经济产业链中具备了生态圈的资源积累。

4、股权投资基础。上市公司具有运作规范、信息公开、口碑易传播、品牌

易推广的优势，同时上峰前期股权投资已具有投资收益业绩基础，上峰企业文化中坚韧、务实的风格与长期价值投资的理念相匹配，相对适合着眼于中长期投资。

5、产业迭代的空间机会。与水泥建筑材料同个大领域的非金属材料近年来应用广泛，硅基、碳基、钙基等新型基础性材料将会成为新时代大空间产品市场，也是大类科技产品不可或缺的上游源头。尽管部分新材料产业也会面临周期波动，但长期趋势看处在总需求向上的过程中，相关材料制造业具有长期增长的广阔空间。

公司时刻清醒地认识到现有核心团队的局限性和能力边界，以及企业转型失败的风险，但综合上述分析，目前通过加大股权投资投入布局同时寻求第二成长曲线新业务的战略步骤已势在必行，同时也据此拟定了相应的下一个五年的工作方向规划。

第二章 总体战略规划

一、总愿景

公司致力于在基础材料领域成为一家不断创造效益价值和令人尊重的企业集团。我们始终相信凝聚平凡的力量来书写非凡的成就。总的战略愿景是：

立足基础材料产业及股权投资业务，积极培育新质材料成长产业，发挥灵活高效的机制优势，努力将经营管理创新升级、品牌与文化塑造、人力资源团队培育成企业核心优势，实现长期可持续发展，成为令人信赖与尊重的材料领域国际化企业集团。

二、总体规划：一主两翼——双轮驱动——三驾马车

1、目前的一主两翼业务结构如图所示：

2、根据目前的战略形势分析，上峰当前阶段将适度加大股权投资业务的投

入积累，形成新的业务发展平台；同时坚持立足对现有主辅业产业链的效率竞争力提升，形成建材材料产业链与股权投资业务链双轮驱动、齐头并进、互补平衡的业务格局：

3、通过五年左右的资源积累和努力，力争培育出支撑上峰第二成长曲线的新业务，形成：

A、新质材料增长型业务

B、建筑材料基石类业务

C、股权投资资本型业务

“三驾马车”协同协调、综合资源共享互补，保持稳固增长发展的总体格局。

三、业务及财务规划目标

1、业务目标规划

建材制造产业链作为基石业务，仍是战略立足点。建材业务的重点是强链补链提质、加强“三配”实施，主辅联动互补，择机提升总体规模及综合竞争力。分产品业务看熟料目标年总产能 2,000 万吨，水泥目标年总产能 3,000 万吨，骨料目标年总产能 4,000 万吨，商混年总产能 500 万方，新增碳酸钙等建材延伸升级产品产能。

协同处置业务充分利用各基地场景资源，目标处置年总产能 100 万吨；物流业务内外结合向智慧物联升级，提升贸运结合业务支撑量，有效物流年收入目标 10 亿元；新能源业务以光储充集成电站开发为基础，积累 200MW 绿电资源及 100MWh 储能电站、智慧物流充电站资源，为客户提供经济便捷的绿色能源及效率领先的降本减碳解决方案。

股权投资从财务投资及项目并购两类业务入手，为新质主业壮大发展做好基础准备，储备 30 亿元以上权益资产，并稳定贡献投资收益及现金流，在投资领域形成卓越的品牌声誉。

2、财务目标规划

总体规划的财务指标目标为：期末总营收、总资产及净资产大幅增长。新质业务占营收比重超过 20%，资产负债率不超过 55%，有息负债率不超过 35%。

平均年度净利润分红率不低于 35%。其中 2024~2026 年度公司每年度拟分配的现金分红额不低于归属于上市公司股东的净利润的 35%，三年中每年度现金分红额不低于 4 亿元（具体见已公告发布的《股东分红回报规划（2024 年-2026 年）》）。

第三章 规划实施路径

一、股权投资适度增强

进一步充实专业化投资团队，在外部专家的合作下，适度加大投资力度，积累资本规模。投资管理团队严格按规范要求建立有效的风控体系，一方面聚焦半导体、新能源、新材料等领域，围绕科技创新领域及基础性新兴产业，紧扣时代新质生产力主题，继续开展新经济股权财务投资；一方面抓住宏观经济与资本市场周期波动、政策性周期机会，适时并购发展潜力强的细分领域优势项目。

股权投资业务的标的范围在财务收益维度考量的同时体现总战略目标意图，

将第二成长曲线产业目标与投资资源紧密结合，互补协同成链，巧用资本工具，善于整合资源，稳步达成目标。

二、主业聚焦提质升级

1、主业生产线根据行业形势政策变化，继续提升综合实力及竞争力，低谷期可择机并购，或与大型龙头企业合作增加权益类产能；产品匹配在重点区域补链强链，完成现有技改或新设粉磨站项目落地，有市场条件区域增加骨料产能；与院校合作开发钙基材料产品，提升产品附加值。主业运营通过横向对标和必要的制造流程系统优化保持行业第一梯队能效水平，实施好熟料基地的超低排放、数字化智能化升级、燃料与原料替代等升级改造；以安全生产为前提，保持精简高效的运转效率，提升总体竞争力。

2、协同处置环保业务完成怀宁基地建设投运，论证其他基地新增协同处置工艺装备和产线的可行性，结合水泥窑燃料替代及资源综合利用新工艺，实现主业能源成本优化和综合效益提升；物流业务在应用好现有实体码头资源、物流工具资源及数据资源为主业赋能的同时，打造数字化物联平台，向智慧物联升级转型。

新能源业务以工商业用户为目标，以经济高效的“光储充碳”系统为客户节能减碳、降本增效，在稳步积累光、储、充新能源电站规模资源的同时，做好碳资产管理体系工作，完成智慧能源集成管理系统及碳资产管理系统开发，持续锻造“源网荷储碳”智慧能源集成系统领军企业。

三、新质材料产业培育

随着主业产业链不断升级、延伸、扩展，以及股权投资产业链培育、链接、整合，逐渐聚焦新质产业的赛道范围，提升上峰团队对新质业务的融合把控能力；同时通过股权投资产业链相关信息、人脉、综合资源的积累，加深对硅基、钙基、碳基等新材料产业周期与政策变化的认识与洞察力，最终确定新质产业的目标，及时抓住机会加大投入正式入局，补充项目短板，推动新业务规模化，成为上峰业务的“第三驾马车”，总体格局逐步稳固成型。

四、各业务协调发展

总体规划的动态演变中，“双轮”业务的持续发展伴随着对新质业务的长期耐心培育和赋能，新质业务的成长源自于现有两链的战略支持积累及外部团队的融入，“三驾马车”贯穿集团各单元综合资源，产业化运营向新质优质方向升级。各

业务协同发展的同时，与媒体和机构等做好投资者关系沟通管理，形成系统的ESG持续优化体系，树立投资者信心，取得长期投资者及社会各界的信任支持。

综上，效益优良、新质内涵、规模扩张与资本助力相结合，是实现上峰综合价值稳步增长的主要路径。

第四章 规划措施保障

为确保战略规划的落地实施与风险控制，计划在组织架构、财务管控、人才团队、制度与文化建设等方面予以配套支撑保障。

一、组织架构调整

针对不同业务的特点，按“双轮驱动”分别设置水泥建材产业链及股权投资两个专业化运营管理平台，总部把握决策、投资及战略财务、核心人事及集团化管控，并直管环保、物流、新能源等发展型业务；水泥建材运营管理平台调整架构，形成高效灵活的区域集中管理机制。

二、财务保障

股份公司在战略财务方面加强专业化全面预算管理，对资本开支、发展投入及阶段现金流做好相对稳健准确的预算，定期复盘调整，对有息负债率及可用现金偿债能力做好严格的把控，确保在安全底线的基础上为战略增长业务提供资金保障；为多元化业务投入资源分配及各单元高层的目标考核提供合理依据。

加强业务财务与财务共享中心专业化建设，业财融合为业务效率及风险管控的平衡提供体系基础；提升财务信息化水平，为投资决策及经营测算提供及时、准确、实用有效的财务信息；融资财务紧盯战略目标及预算目标，优化债务结构及偿债期限，充分应用金融工具，调整融资渠道，在确保维持目标资本结构指标的同时降低财务费用成本。

三、人才团队

团队配置方面，水泥建材成熟业务主要配置运营管理经验丰富的团队，新发展增量型业务强配置市场开拓型人才，培育类业务补充专业型技术人才，总体各团队均需符合上峰人务实、踏实、勤奋、正气的文化精神和坚强、顽强的韧性风格，须始终保持“规范+高效”的效率机制本色。

优化“引人、留人、育人”机制，配套新规划调整制定新阶段人力资源战略方案，为不同业务储备不同特征的后备人才，新的阶段越来越体现知识密集型的新质特点，要充分利用资源拓展渠道不拘一格引进和培养新的专业领域领军人才；

配套激励制度与绩效考核体系的改革，用匹配的激励提高公司的人力资源效率。

四、制度及文化保障

从“双轮驱动”到“三驾马车”的过程是对集团管控能力建设的挑战，要针对不同业务模式和平台采取针对性的流程制度建设，在统一战略及文化的框架下，对不同机制的平台采取不同的运营策略，总部管理的中心目标内容是建立关联多元化管控体系架构，对职权资源分配做全面调整优化。配套务实的审计监察考核监督及内控管理审计工作，坚决杜绝内部腐败，严查舞弊，落实问责制度，及时追责，整改提升。

加强上峰企业文化建设，增强上峰文化凝聚力及影响力，畅通和开放不同层级的沟通机制，深入推广贯彻员工对上峰文化核心精神的理解和践行。与党建工作和主题教育工作相结合，开展必要的组织建设活动，形成奋斗昂扬的拼搏氛围，打击歪风邪气，及时纠正处理“躺平”、“粗放”、“内耗”等缺乏职业责任心的不良现象。

提升整体外围公共关系水平，与政府及社区、重要客户渠道及资本渠道等建立有序稳固的社会资源，保持良好的社会形象及品牌影响力，为集团化跨区域发展运营打好环境资源保障基础。

接下来的五年，是上峰转型升级发展的关键期，虽然面临着种种困难和挑战，但是只要我们继续发扬上峰人坚韧不拔、点滴积累的精神，稳中求进，团结一致，千寻而上，一定能百砺成峰，达成上峰的愿景目标，实现我们的人生价值！

甘肃上峰水泥股份有限公司

董　　事　　会

2025 年 4 月 23 日