

证券代码：000672

证券简称：上峰水泥

公告编号：2019-103



甘肃上峰水泥股份有限公司

稳中求进战略发展规划

（修订稿）

规划时间：2019-2021 年

重要提示：本战略发展规划中涉及的任何未来发展计划、目标等前瞻性的陈述及预期，均不构成公司对投资者的任何承诺。鉴于市场环境的不断变化，公司存在根据实际情况和发展需要对本战略发展规划进行适当调整的可能性，敬请投资者注意投资风险。

前 言

发展是企业的第一要务，稳健是企业的立足之本。近年来，公司立足水泥建材主业，致力于产业链优化延伸发展，在长江经济带与“一带一路”两大区域外拓市场，内抓管理，严控总体风险，局部创新突破，规范与效率兼顾，稳健与发展平衡，取得了一定成效。随着国内外经济形势的发展变化，以及公司所处水泥建材行业面临的挑战和机遇，根据内外部总体形势，现对公司原制定的《稳中求进战略发展规划》做相关的调整和补充。

一、环境形势分析

习近平总书记指出，当今世界正面临百年未有之大变局。以美国发起贸易战和英国脱欧为代表的逆全球化思潮，撼动了长期以来形成的全球经济贸易格局，投资、外贸和消费三驾马车在发展中的侧重此消彼长；对于企业来说，这既是挑战，也是机遇。

水泥行业近年来在国家供给侧改革的指引下景气度提升，行业集中度稳步提升，区域分化较为明显，总体竞争局面有所改善，低质恶性竞争思维逐渐被竞合

共识取代，竞争优势向具有资源布局和管理效率的企业集中。

公司在行业中为中等规模，除华东外的其他地区暂无产能集中规模优势，但公司是民营企业主导，行业龙头、大型国企和上市公司参股的混合所有制企业，在混合所有制体制上具有和体现了独特而明显的效率机制优势，与行业龙头在各地的竞合中体现了较好的“补位”，而部分集中区域则发挥了较好的竞争优势。

经过多年积累与努力，公司积累了一定的成本领先优势。公司净资产收益率和毛利率、人均营收等相关运营指标保持行业上市公司领先。同时，公司已在国内外多个区域积累了丰富的资源，形成了一定布局基础。

在制造业面临着转型升级发展的形势下，在行业企业效率提升管理升级总体趋势下，顺势而为，聚焦主业，向管理要效益和向规模要效益并重，内抓存量、外拓体量，走高质量发展之路，是我们对公司发展道路的基本选择。

二、总体发展规划

公司总体战略目标是：立足建筑材料基础产业，发挥灵活高效的机制优势，融合社会资源，借助资本市场之力，努力将管理创新、品牌塑造、人力资源培育成企业核心优势，实现高效优质发展，可持续发展，成为令人信赖与尊重的建材产业集团。相应中期规划是：

（一）、立足主业，积极争取资源，扩大规模和综合实力。

目前公司在各熟料基地区域掌控了极为丰富的基础原材料资源，在水运物流发达的江浙皖区域已形成了稳定成熟的市场，而在西部和“一带一路”区域新重点区域收购或新建各项目为公司后续发展打开了广阔增量空间。在宁夏萌成整合提升、吉尔吉斯项目投产，其他有条件区域再新增两条生产线项目投产后，公司规划水泥熟料产品规模中期增加 70%左右；水泥粉磨产品，在丰富特种水泥（油井）等品种的同时，提升主导产品规模，在宁夏粉磨项目技改或新建、颍上扩建 100 万吨，其他熟料生产线配套粉磨技改或新建投产后，水泥产品总产能规划目标提升 80%左右。

（二）、延伸产业链，优化配置资源，实现提质增效。

依托优势的石灰石资源及现有布局，延伸利用好各项资源。一方面积极拓展高毛利业务，加快提升骨料产能规模，安徽、浙江各基地骨料项目进一步提升规模，在宁夏等区域投资新建设骨料项目，骨料业务总规模计划达到年产能 1000

万吨以上。

在水泥窑协同处置环保业务方面，依托上峰杰夏现有铜陵年产 33 万吨危废、固废、生活垃圾处理；宁夏年产 16.8 万吨危废处理；宁夏总量 109 万方危废填埋的基础上，计划再利用其他现有水泥窑或新项目水泥窑增加危废处理约 30 万吨，力争水泥窑协同处置业务收入逐渐提升增长到占公司营业收入比重 30%以上。

在创新升级方面，对现有基地周边水运物流码头资源进一步建设布局，上融物流和上融电商结合技术优势加快建成高效平台，整合内部物流和业务资源，进一步打通信息流和资金流，提升整体产业效率，积累核心技术，并逐步独立走向市场，形成新业务板块，以创新出效益，力争新业务形成营业收入占比达到 10%以上。

（三）、提高资源使用效率，加强管控，规范治理，严格把控风险。

在提质与增量的同时，强化管理基础，保持成本领先优势，继续改善管控机制，保持高效率运营的同时，全面建立符合公司文化和日益变化的环境需求的管理体系。加强规范治理，严格把控风险。做好中短期发展的准确资金预算，在总体负债和现金流预算安全可控情况下，保证计划项目投资预算和运营现金流安全平衡，降低财务成本，改善资本结构，提升上市公司分红和股息率，持续回报股东。

根据以上总体规划测算，资本开支与现金流总体保持平衡，风险可控，以上项目全部按规划投运后，公司营业收入和利润收益、税收等均可实现较大幅度增长，公司综合实力大幅增强。

三、战略保障计划

1、在生产管控上，继续推进节能降本提效工作，借鉴行业先进企业及股东企业的成熟经验，寻求节能降耗、劳动生产率提升、现场管理、组织优化改革等方面的改革创新思路、新举措，持续关注业内新工艺、新技术、新装备应用动态，充分进行技术可行性分析和经济效益论证，对生产线进行必要的升级技术改造。结合安全环保管理，做到“安全有保障、环保过得硬、成本降得下”。

2、采购管理要切实提高物料管理水平，降低采购成本，完善物料采购和招标采购审批流程，搭建公司电子招标采购平台，降低采购成本，加强库存管理水平，提高库存周转率，进一步降低库存成本。

3、销售管理要加强熟料内外销的统一调配，提高熟料调配决策能力，做好均衡发货，实现整体效益最大化。销售政策制订要执行“灵活与稳固相结合、短期与长期相结合”策略，积极探索水泥产品的差异化竞争模式，实施“双品牌”营销战略，增强市场竞争力。

4、财务管理要加快推进资金集中管理系统的建设与应用，提高资金管理水平和使用效益。加强预算执行管控和监督，严格执行预算外付款审批制度和资金支付制度；适度改善融资结构，提高短期偿债能力，降低资金流动性风险。要时刻关注宏观环境、财税政策变化，及时做好税收筹划调整。

5、人力资源管理方面要全面提高员工整体素质和专业技能水平，改善用人机制，继续推进人力资源优化改革，实现“组织精简、人员精干”目标，进一步提高组织效率和执行力，提高生产效率。改善调整员工收入分配，要在人员优化、效率提升的前提下持续提高员工收入，通过持股计划等长期激励方式进一步增强员工凝聚力和归属感。

6、考核审计督查方面，加强内控管理审计工作。考核督查领导小组定期开展审计，并建立考核督查“反馈和问责”机制，对发现的问题要及时处理。

7、制度建设方面，建立健全各项基础管理制度，加快推进制度汇编工作，对已有的管理制度、管理流程进行梳理，编制下一步制度建设推进计划。

8、企业文化建设方面，要加强党群建设，积极发挥党、工、团、妇组织作用，通过树榜样、立典型等活动弘扬正能量，营造积极向上的企业文化氛围。积极履行社会责任，加强公司在环保、扶贫、公益、善孝活动等方面的工作，提升社会形象。积极宣传引导员工互帮互爱，建立员工内部帮扶机制，成立“员工互助”基金，用于公司内部困难员工的帮扶、慰问等。

我们将共同努力，锐意进取，争取三年左右的时间，实现我们中期的目标规划。