

鞍钢股份有限公司

2021年度董事会工作报告

一、业务回顾

（一）报告期内公司所处的行业情况

2021年是中国“十四五”规划的开局之年，也是开启“碳达峰、碳中和”规划的元年。伴随国内外疫情反复、全球经济持续复苏，在国内外多重因素影响下，钢铁市场宽幅震荡，均价大幅上行，钢铁行业利润明显修复，钢铁企业积极谋划长远发展，加快兼并重组和低碳布局，但钢铁行业仍处于原料保障受制约、成本居高的变局之中。

2021年，随着国外经济活动复苏，全球粗钢产量累计19.5亿吨，同比提高3.7%，创历史新高。当前全球钢铁产能约23.6亿吨，而部分发展中国家仍有新建产能陆续投产，产能过剩问题将长期存在，供需失衡风险持续加大。中国对钢铁行业实施的产能、产量“双控”政策，对巩固供给侧结构性改革成果，维护市场秩序，平衡钢材供需，稳定钢材价格，抑制进口铁矿石价格过高过快上涨，改善企业经营效益都发挥了积极作用，全年粗钢产量为10.3亿吨，同比下降3.0%。《“十四五”工业绿色发展规划》和《关于促进钢铁工业高质量发展的指导意见》的出台，将加快推进钢铁行业产业结构调整，减量、绿色、低碳将是中国钢铁行业未来的发展方向。

（二）报告期内公司所从事的主要业务、主要产品及其用途、经营模式、主要的业绩驱动因素

公司是中国现代化特大型钢铁联合企业，是享有“新中国钢铁工业的摇篮”之称的鞍钢集团的核心企业。公司主要从事钢铁制造业，同时注重发展与钢铁主业相关的钢材加工配送、化工产业、绿色能源、电子商务、清洁发电等产业。公司拥有鞍山、营口、朝阳三大主要生产基地和大连、沈阳、长春、天津、上海、武汉、合肥、郑州、广州等地的加工配送或销售服务机构，并依托鞍钢集团在海外的销售机构开展国际化经营。

公司钢铁主业基础得以大力夯实。采用“基地间统筹协调、基地内集中一贯”的管理模式，形成优势互补、高效协同的多基地发展格局。铁、钢、材产能规模

均达到2600万吨以上。公司产品结构多元，拥有热轧卷板、中厚板、冷轧板、镀锌板、彩涂板、冷轧硅钢、重轨、型材、无缝钢管、线材等比较完整的产品系列，产品广泛应用于机械、冶金、石油、化工、煤炭、电力、铁路、船舶、汽车、建筑、家电、航空等行业。

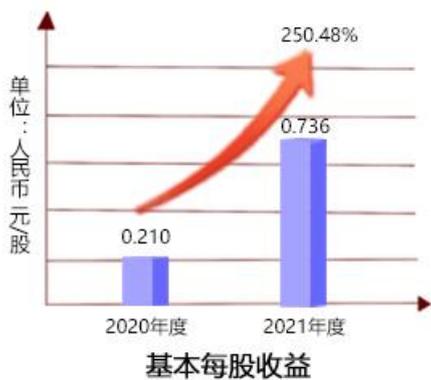
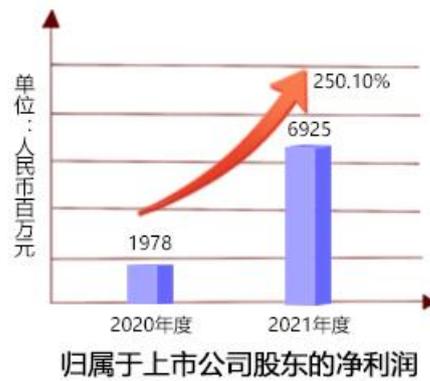
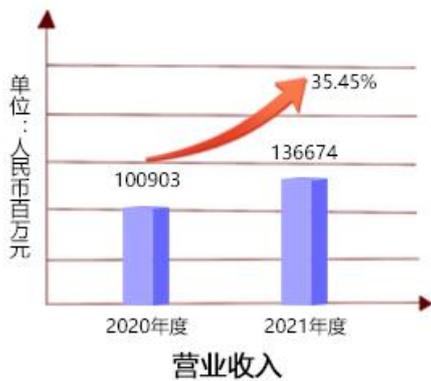
公司战略产业得以扎实推动。充分发挥钢铁产业链条资源和平台优势，加速推动化学科技、能源科技等战略性新兴产业发展，以构建具有专业优势和发展活力的特色产业集群，培育新的效益增长点。焦炉煤气联产制氢气等项目得到有效推进。

公司产品结构得以显著优化。实施产品开发领军计划，重点打造汽车、造船和海洋工程、铁路、家电、集装箱、能源、桥梁、高端金属制品和工模具用钢等系列“拳头”钢铁精品，加快产品结构优化，在超高强钢、高耐蚀钢、高等级薄板、超宽及超厚板材和取向硅钢、海洋装备等重大工程用钢、新能源汽车用钢等领域取得突破。

公司科技创新能力得以稳步增强。着力自主创新研发平台、降本提质平台、战略合作平台、技术联合研发平台建设，强化关键核心技术攻关，科技创新能力不断增强。完成26项“十三五”国家科技研发任务，承担的首批4个“1025”项目、国家“十三五”科技重大专项和工业强基项目顺利通过验收，制定原创技术策源地实施方案。全面推动21个领域科技领军项目和5个科技卓越项目，实现3个产品全球首发、3项技术国际首创，在中国钢铁企业专利创新指数排行榜位居第3名。“低温高压服役条件下高强度管线用钢”等4个产品系列入选《中央企业科技创新成果推荐目录（2020年版）》，很好地发挥了“大国重器”“钢铁脊梁”的作用。

2021年，面对复杂多变的经济环境、行业形势和极端天气影响，公司紧紧把握市场机遇，积极适应市场变化和国家产业政策调整，有效组织生产经营活动，优化采购、营销策略，大力调整品种结构，强化精益管理，经营业绩大幅增长，实现了“十四五”高起点开局。

（三）公司亮点



❖ **经营效率实现大幅提升。**营业收入人民币136,674百万元，比上年上升35.45%；利润总额人民币8,920百万元，比上年上升271.20%；归属于本公司股东的净利润为人民币6,925百万元，比上年上升250.10%；每股基本收益为人民币0.736元，比上年上升250.48%；经营活动产生的现金流量净额为人民币12,846百万元，比上年上升29.55%。

2021年度，公司及其下属子公司（以下简称本集团）生产铁2,535万吨，比上年减少2.01%；钢2,647万吨，比上年减少0.04%；钢材2,480万吨，比上年增加0.94%；销售钢材2,440万吨，比上年减少0.85%，实现钢材产销率为98.39%。

❖ **深化改革激活内生动力。**推进人力资源优化，分级搭建人才赋能中心，全员产值劳动生产率比上年同比提高65.9%，实物劳动生产率比上年同比提高13%。建立健全分级分类管理体系，对所属企业实施“纵向分级、横向分类”动态评价管理，引导企业自我驱动、追求卓越，提升自身价值创造能力。推广朝阳钢铁改革经验，实施鞍山基地模拟市场化运营，构建基地统筹协调、集中一贯的市场化管理新模式。加快推进精益管理，打造特色精益管理体系和精益企业文化。

❖ **科技攻关激发创新动能。**以科技领军计划、科技卓越项目、揭榜挂帅项目为载体，争当原创技术“策源地”，研发出一批首发产品和引领技术，科技创新能力不断提升。取向硅钢生产技术取得重大突破，综合成材率稳步提高，“钢材热轧过程氧化行为控制技术开发及应用”项目获得国家科技进步二等奖，“极寒环境用高强韧易焊接海洋装备用钢关键技术创新及工程应用”等16个项目获得省部级科学技术奖，“5G+智慧炼钢系统”项目获得国资委第三届熠星创新创意大赛优秀奖。

❖ **数字化建设取得新进展。**围绕智慧运营和智能工厂两大方向开展“四化”攻关，提升全价值链智慧运营水平。鞍钢股份智慧运营一体化管控系统全面上线运行。完成11条智能化产线布局，炼钢集控中心等34个项目成功投入运行，鲅鱼圈钢铁分公司智慧透明工厂建设初见成效。

❖ **成本变革取得显著成效。**强化降本工作，优化能源系统管理，外购能源成本、吨钢综合能耗、吨钢耗新水、余热余能回收指标均实现历史较好水平。钢材原品种成材率、综合成材率比上年分别提高0.05个百分点和0.07个百分点。克服资源紧张、价格高涨等不利影响，拓展原燃料采购渠道，差异化降低采购成本比去年同比增加19.52%。强化资金管控，财务费用比上年减少36.94%，融资成本持续降低。

❖ **市场营销开创崭新局面。**围绕“北斗望月、面向大海”战略布局和“三点四维度”价格评价体系，深耕区域市场，直供比例比上年提高2.7个百分点。优化品种结构，拳头产品比例同比提高3个百分点。成功入围“中石化2021年度长输管线框架采购协议”，与国家管网签署战略合作协议，品牌影响力日益增强。打造隐形冠军，耐磨钢实现全规格覆盖。

❖ **绿色低碳发展迈出坚实步伐。**制定低碳行动方案，加大环保超低排放改造力度。放行实施鲅鱼圈钢铁分公司原料场棚化封闭等74个超低排放改造项目，项目投资人民币21.2亿元。加大污染治理力度，SO₂、NO_x、COD比上年分别下降7%、1.1%、2.8%。2021年，公司较大环境污染事故为零，建设项目环保“三同时”执行率、危险废物合规处置率、放射源合规使用率均为100%。

二、2021年主营业务构成情况

1. 营业收入构成

金额单位：人民币百万元

	2021年		2020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	136,674	100	100,903	100	35.45
分行业					
钢压延加工业	136,023	99.52	100,403	99.50	35.48
其他	651	0.48	500	0.50	30.20
分产品					
钢材产品	126,845	92.81	92,639	91.81	36.92
其他	9,829	7.19	8,264	8.19	18.94
分地区					
中国境内	131,169	95.97	98,003	97.13	33.84
出口	5,505	4.03	2,900	2.87	89.83
分销售模式					
直销	75,201	55.02	60,604	60.06	24.09
分销	61,473	44.98	40,299	39.94	52.54

2. 占公司营业收入或营业利润10%以上的行业、产品、地区、销售模式的情况

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	136,023	122,993	9.58	35.48	31.09	3.03
分产品						
热轧薄板系列产品	41,920	35,609	15.05	37.57	32.70	3.11
冷轧薄板系列产品	48,637	42,920	11.75	49.06	37.87	7.16
中厚板	23,288	21,789	6.44	37.42	37.16	0.18
分地区						

中国境内	130,518	118,202	9.44	33.86	30.02	2.68
出口	5,505	4,791	12.97	89.83	64.58	13.35
分销售模式						
直销	74,599	66,453	10.92	23.72	18.33	4.05
分销	61,424	56,540	7.95	53.16	50.10	1.87

公司主营业务统计口径在报告期内发生调整的情况下，公司最近一年按报告期末口径调整后的主营业务数据

适用 不适用

3. 营业成本构成

金额单位：人民币百万元

行业分类	项目	2021年		2020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	103,591	84.23	75,176	80.12	4.11
	其他	19,401	15.77	18,648	19.88	-4.11
	合计	122,993	100.00	93,824	100.00	-

4. 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）	45,569
前五名客户合计销售金额占年度销售总额的比例（%）	33.50
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（%）	33.50

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	12,683	9.32
2	B客户	12,185	8.96
3	C客户	11,944	8.78
4	D客户	4,798	3.53
5	E客户	3,959	2.91
	合计	45,569	33.50

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）	56,644
前五名供应商合计采购金额占年度采购总额的比例（%）	53.14
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（%）	49.14

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	25,470	23.89
2	B供应商	12,095	11.35
3	C供应商	10,844	10.17
4	D供应商	4,263	4.00
5	E供应商	3,972	3.73
	合计	56,644	53.14

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。

2021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》，2021年度本集团实现归属于上市公司股东的净利润为人民币6,925百万元，提取法定盈余公积金人民币603百万元。截至2021年12月31日，本集团未分配利润为人民币12,179百万元。截至披露日，公司现有总股本9,403,020,451股，扣除公司通过回购专用帐户持有的库存股408,623股，公司现有享有分配权利的股份共计9,402,611,828股。

董事会建议，以现有享有分配权利的股份总数9,402,611,828股为基数，向公司全体股东每10股派发现金红利人民币2.21元（含税），共计分配利润总额为人民币2,078百万元，约占归属于上市公司股东的净利润30%。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，将按照每股现金分红金额不变的原则，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现金分红总额。

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2021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	7,107	5,075	12,288	1,548	1,196

2. 报告期内取得和处置子公司的情况

适用 不适用

五、新年度发展规划

1. 2022年度发展战略及经营方针

2022年，公司将立足新发展阶段，贯彻新发展理念，服务构建新发展格局，锚定“钢铁旗舰”目标，全面提升“五力”，争当全面领先型标杆企业，推动企业实现高质量发展。

(1) 以战略规划为指引，特色产业集群实现新发展。以提高效率效益为目标，基地间统筹协同，基地内集中一贯，把牢发展基本盘，做精做优钢铁主业。坚持“依托主业、发展产业、培育核心企业”原则，整合内部资源，推动相关产业发展，构建极具专业优势和发展活力的特色产业集群。

(2) 以精益管理为抓手，治理能力实现新提升。提升精益管理能力，实现向精益型企业迭代升级。完善治理体系，深化分类差异化管控体系和市场化激励机制。优化全面预算管理体系，完善定额管理，强化预算刚性执行。深化成本变革，深挖降本潜力，推动系统降本、管理降本、协同降本、技术降本，建设节约型企业。

(3) 以客户服务为中心，品牌价值实现新提高。聚焦客户感受，提高客户感知价值，构建多维服务、面向未来的营销体系，全面提升客户满意度。围绕核心价值客户及战略行业需求，实现拳头产品市场占有率、盈利能力同步提升。巩固核心供应商地位，增强品牌影响力和产品竞争力。

(4) 以改革创新为驱动，企业发展实现新跨越。深化市场化改革，完善“授权+同利”机制，全面推广公司内部改革成功经验，以点带面释放企业活力。完成三项制度改革重点任务，激发员工干事创业热情。强化关键核心技术攻关，加大科技研发力度和科技创新体系建设，发挥科技创新主体作用，以改革创新推动企业跨越发展。

(5) 以智能制造、绿色制造为先导，绿色发展实现新步伐。践行绿色发展理念，加快绿色制造和数字鞍钢建设步伐。推进智能工厂建设，建成鲅鱼圈智慧透明工厂等一批智能制造试点示范基地和产线。践行鞍钢集团碳达峰、碳中和宣言，多措并举节能降碳，实现绿色低碳发展。

(6) 以风险防控为底线，安全合规实现新保障。聚焦稳字当头，实现安全稳顺、依法合规双保障。树立安全发展理念，强化安全防火管理，防范化解市场和经营风险，依法合规经营，坚守资金安全底线，常抓不懈防控疫情，全过程、全链条完善风险防控体系，提高防控能力，推动企业持续健康发展。

2. 资金需求计划

2022年，本集团固定资产投资及对外投资拟投入资金人民币4,755百万元。

2022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

关于报告期内及截至公司2021年度报告披露日期间本公司董事及监事的详

情，请参见公司2021年度报告“公司治理”一节“董事、监事、高级管理人员情况”部分内容。

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

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。2021年1月8日，本公司第八届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，向174名激励对象授予限制性股票46,800,000股。2022年1月28日，本公司完成了2020年限制性股票激励计划的预留限制性股票授予登记工作，向37名激励对象授予限制性股票5,241,400股。2022年2月25日，公司完成8名原激励对象持有的2,229,750股已授予但尚未解除限售的限制性股票回购注销工作。关于与该激励计划有关的股份变动，请参见本年度报告“公司治理”章节。

2018年5月25日，公司在香港联交所发行了1,850,000,000港元零息可转换债券（以下简称可转换债券），可转换债券于2018年5月28日在香港联交所上市交易，并将于2023年5月25日到期。根据可转换债券发行的有关条款及债券持有人的要求，本公司于2021年5月25日以32,726,720港元现金赎回了本金金额32,000,000港元可转换债券。截至目前，公司未偿还可转换债券的本金为1,818,000,000港元。

除上述事项外，报告期内，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

2021年度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【定义见香港联合交易所有限公司证券上市规则（以下简称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. 获弥偿条文

本公司并没有与本公司董事就其等于作为本公司董事期间所产生的责任而作出弥偿订立任何条款。

7. 香港联交所上市规则第十三章披露

董事确认于2021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。

8. 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2021年度报告刊发前最后可行日期所知，本公司于年内一直维持上市规则所规定之足够公众持股量。

9. 固定资产

年内固定资产之变动情况已载于2021年度报告财务报表注释。

10. 经营业绩

本公司截至2021年12月31日止年度的业绩及当日的财务状况已载于2021年度报告财务报表。

11. 股本

报告期内股本之变动情况已载于2021年度报告财务报表之注释。

12. 储备

储备变动情况已载于2021年度报告财务报表注释。

13. 捐款

报告期内，本集团所作出之捐款总额为人民币1559.6万元。关于捐款及资助详情请参见2021年度报告环境和社会责任章节。

14. 职工退休金计划

有关本公司职工退休金计划之详情载于2021年度报告财务报表注释。

15. 持续性关连交易

年内本公司持续性关连交易详情已载于2021年度报告重要事项章节。

16. 遵守对本公司有重大影响的有关法律及规例的情况

董事会重视本集团的政策及做法符合国家法律法规的要求。截至2021年12月31日，尽董事会所知所信，本公司严格遵守了中国及香港的相关法律法规，如中国《公司法》、中国《证券法》、香港联交所上市规则等。

17. 审计师

2021年度内，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。

鞍钢股份有限公司

董事会

2022年3月30日