

鞍钢股份有限公司

2022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

2022年，受国际局部冲突、能源短缺、发达经济体货币政策紧缩、美元走强等因素影响，主要经济体经济增速大幅放缓，全球钢铁市场阶段性低迷。同时，受“需求收缩、供给冲击、预期转弱”三重压力等因素影响，中国钢铁行业运行受到巨大冲击，铁矿石价格大幅波动，能源价格大涨，钢材价格震荡下行，钢铁行业效益明显下滑。

但同时，随着供给侧结构性改革不断深化，中国钢铁产业集中度进一步提高。在党的二十大会议重要部署和《关于促进钢铁工业高质量发展的指导意见》等政策的支持下，中国钢铁行业表现出一定的韧性。行业自律不断加强，有效维护市场供需动态平衡，2022年，国内粗钢产量10.18亿吨，同比下降1.7%。“基石计划”取得实质性进展，将有利于维护产业链供应链稳定运行。钢铁工业数字化转型发展加速推进，低碳发展各项部署逐步展开。持续加大科研环保投入、创新成果不断涌现，体现出中国钢铁行业坚定走高质量发展之路的决心。

（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，拥有鞍山、营口、朝阳三大主要生产基地，构建了“基地间统筹协调，基地内集中一贯”高效协同的多基地发展格局。同时建立了覆盖全国的营销和加工配送服务网络，并依托鞍钢集团在海外的销售机构开展国际化经营。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。

公司同时注重发展与钢铁主业相关的碳材产业、绿色能源、电子商务、清洁发电等新兴产业。能源科技与美国空气化工产品公司合资组建新能空气产品公

司，与中集集团合作焦炉煤气制LNG联产氢气项目开工建设，为公司布局清洁能源产业生态链、打造“绿色新鞍钢”目标迈出坚实的一步。

公司注重强化科技创新，提升科技支撑力。制定优化科技管理提升创新能力实施计划，不断完善科技创新体系，发布第二期科技领军计划，聘任领军人21名，并开展173项科技攻关项目。推进科技成果快速转化，鞍钢股份获得“国家知识产权优势企业”称号。承担的国家科技重大专项《高强度安全壳板研制》等29个国家课题、4项国家专项配套科研项目、1项国家“高性能结构钢”重点新材料产业链技术能力提升项目通过验收。

公司坚持绿色循环低碳发展，积极应对气候变化，建立健全环境管理体系，在提升能源使用效率的基础上，大力实施可再生能源替代，深挖节能降碳潜力，实现资源减量化、排放无害化、能源清洁化、环境生态化。公司大力拓展节能减排新技术，全力提升能源利用效率，健全绿色低碳循环发展的能源体系，推动绿色制造。

2022年，面对复杂的外部环境、严峻的市场形势等不利因素的影响，公司紧紧把握“稳产、提质、降本、增效”工作主线，加大市场开拓力度，高效组织生产，着力调品增效，深挖降本潜力，扎实有效推进各项工作。2022年实现营业收入人民币131,072百万元，归属于公司股东净利润人民币156百万元。

（三）公司亮点

❖ 生产运营效率持续提升。坚持集约高效生产，着力推进“焦铁钢材”联动，优化资源配置，精益组织、强化协同，力争效益最大化。2022年，铁、钢、钢材产量分别为2,623.55万吨、2,658.66万吨、2,508.38万吨，比上年分别增加3.50%、0.45%、1.14%。销售钢材2,581.65万吨，比上年增长5.83%。公司强化质量管理，综合成材率比上年提高0.22个百分点。

❖ 成本变革取得显著成效。强化成本管控、对标行业先进，从“规模、指标、降采、结构、能源、物流、控费”等方面立项攻关，对全业务链条成本进行管控，2022年产品成本同比降低3.8%，有效支撑公司经营业绩。

❖ 市场开拓能力不断增强。以客户为中心，提升“产品+服务”竞争优势，直供比例比目标值高3.5个百分点，拳头产品比例比目标值高2.55个百分点，东北区域销量比上年增长10%。鞍钢极寒环境高强韧易焊接海洋装备用钢等2项产

品获中国钢铁工业产品开发市场开拓奖。拓展海外市场，加大产品出口力度，中标尼日利亚卡卡铁路等海外重点工程 7 项，出口订货量同比增长 26.5%。

❖ 科技创新能力显著提升。低屈强比高韧性桥梁钢等 4 项产品实现全球首发，单绕组螺旋电磁搅拌装置等 4 项技术实现全球引领，“基于低碱度高硅球团的低碳排放高炉炉料解决方案及其应用”项目获世界钢铁协会第 13 届“Steelie”低碳生产卓越成就奖，“一种利用化工废弃物制备高强度炼铁用焦炭的方法”获第二十三届中国专利优秀奖，专利创新指数连续两年位居全国钢铁行业第三位，“大型钢铁企业集团以世界一流为目标的科技领军计划构建与实施”获全国企业管理创新成果二等奖。

❖ 数字化建设取得新成果。大力推动智能装备升级、3D 岗位机器换人、工艺模型优化等示范项目的快速推广移植，加速提升产线、基地智能化整体水平。高炉集控等 62 个项目上线投运。16 项智能制造成果被国家、省工信部门评为试点示范、优秀案例，其中朝阳钢铁“生产作业—工艺动态优化”等 4 项成果入选国家级智能制造优秀场景。鞍钢股份连续 5 年被工信部评为智能制造试点示范单位。

❖ 绿色低碳发展持续深入。持续加大节能投入，全年累计立项放行节能项目 23 项，预计年减少二氧化碳排放量 80 余万吨。积极推进清洁能源使用，全年交易清洁能源电量 26.2 亿千瓦时，减少二氧化碳排放量 42 万吨。加快新能源产业项目建设，能源科技旗下合资公司鞍钢中集（营口）新能源科技有限公司焦炉煤气制 LNG 联产氢气项目开工建设，预计年减少二氧化碳排放量 47 万吨。

❖ 公司影响力不断提升。公司经营扎实稳健，并积极通过现金分红回报投资者，得到了资本市场的认可，企业品牌影响力不断提升。2022 年，公司入选中国上市公司协会“2021 年度 A 股上市公司现金分红榜单丰厚回报榜”；荣获“投资者关系金奖（2021）—业绩说明会勤勉奖”。朝阳钢铁获评 2022 年度中国优秀钢铁企业品牌，鲅鱼圈分公司获评 2022 年度中国卓越钢铁企业品牌。

二、2022 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

	2022年		2021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	131,072	100	136,120	100	-3.71
分行业					
钢压延加工业	130,769	99.77	135,442	99.50	-3.45
其他	303	0.23	678	0.50	-55.31
分产品					
钢材产品	118,482	90.39	126,845	93.19	-6.59
其他	12,590	9.61	9,275	6.81	35.74
分地区					
中国境内	125,013	95.38	130,615	95.96	-4.29
出口	6,059	4.62	5,505	4.04	10.06
分销售模式					
直销	60,260	45.97	74,647	54.84	-19.27
分销	70,812	54.03	61,473	45.16	15.19

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	130,769	127,727	2.33	-3.45	4.40	-7.34
分产品						
热轧薄板系列产品	37,382	36,401	2.62	-10.83	2.22	-12.43
冷轧薄板系列产品	43,401	42,146	2.89	-10.77	-1.80	-8.86
中厚板	25,833	25,270	2.18	10.93	15.98	-4.26
分地区						
中国境内	124,710	122,038	2.14	-4.02	3.82	-7.39

出口	6,059	5,689	6.11	10.06	18.74	-6.86
分销售模式						
直销	59,960	58,342	2.70	-18.99	-11.34	-8.40
分销	70,809	69,385	2.01	15.28	22.72	-5.94

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	2022年		2021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	104,800	82.05	103,048	84.23	-2.18
	其他	22,927	17.95	19,293	15.77	2.18
	合计	127,727	100.00	122,341	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）	51,326
前五名客户合计销售金额占年度销售总额的比例（%）	39.25
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（%）	39.25

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	15,688	12.00
2	B客户	14,353	10.98
3	C客户	12,558	9.60
4	D客户	4,681	3.58
5	E客户	4,046	3.09
	合计	51,326	39.25

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）	37,063
前五名供应商合计采购金额占年度采购总额的比例（%）	41.36
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（%）	30.95

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	15,574	17.38
2	B供应商	9,327	10.41
3	C供应商	5,538	6.18
4	D供应商	3,792	4.23
5	E供应商	2,832	3.16
	合计	37,063	41.36

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。

2022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》，2022年度本集团实现归属于上市公司股东的净利润为人民币156百万元，提取法定盈余公积金人民币5百万元。截至2022年12月31日，本集团未分配利润为人民币10,252百万元。截至披露日，公司现有总股本9,400,979,520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9,400,570,897股。

董事会建议，以公司现有享有分配权利的股份总数9,400,570,897股为基数，向公司全体股东每10股派发现金红利人民币0.068元（含税），共计分配利润总额约为人民币64百万元，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2022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

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	6,944	4,802	9,425	344	323
鞍钢蒂森克虏伯汽车钢有限公司	生产企业	金属制品	132 百万美元	3,550	1,364	6,030	302	272
鞍钢广州汽车钢有限公司	生产企业	金属制品	700	1,930	791	2,183	95	85
鞍钢财务公司	金融企业	货币金融服务	5,000	35,926	7,640	1,119	567	428

2. 报告期内取得和处置子公司的情况

公司名称	报告期内取得和处置子公司方式	对整体生产经营和业绩的影响
北京国贸	投资设立	无重大影响
德邻工业品	投资设立	无重大影响
新能空气	投资设立	无重大影响
鞍钢部件	注销	无重大影响

五、新年度发展规划

1. 2023年度发展战略

公司以“制造更优材料 创造更美生活”为使命，以“打造高质量发展的‘钢铁旗舰’，成为最具全球竞争力的世界一流企业”为愿景。规划期内，公司将紧密围绕鞍钢集团新时代“新鞍钢”战略目标和打造“双核+第三极”产业新格局战略部署，持续推进“11361”发展战略，一以贯之加强党的建设，坚持高质量发展，践行“集约、减量、智慧@客户”理念，持续优化空间、产品、产业三大布局，加速“效率提升、成本变革、服务引领、技术领先、智慧制造、生态融合”六大能力提升，在应对市场变化中不断增强企业核心竞争力，努力把公司打造成具有优秀企业公民价值观的上市公司、最具行业竞争力的“钢铁旗舰”。

2. 2023年度经营方针

2023年，是鞍钢加快建设世界一流企业的起步之年。公司将坚决贯彻落实党的二十大精神 and 中央经济工作会议精神，牢记“三个务必”，保持战略定力，深化改革创新，以更好发展、更优业绩为股东、客户、员工和社会创造更大价值。

(1) 推进战略落地，增强高质量发展定力。推动钢铁基地升级，围绕调品提质、节能环保、绿色生产、智能制造等领域加快装备升级和工艺换代。推动产线产品升级，提升产品创效能力，坚持精品发展，持续提升拳头产品比例。推动相关产业升级，打造新的利润增长点和战略支撑点。

(2) 推进服务型建设，提升品牌影响力。深化多维服务、面向未来的营销体系建设。完善营销战略布局，提升市场开拓能力，提升国际化供给能力。创新服务模式，坚持合同全生命周期管理，零距离倾听客户心声，解决客户关切问题，满足客户个性化需求，提升客户黏度，成为客户最信赖的合作伙伴。

(3) 推进改革创新，提升核心竞争力。坚持守正创新，深化体制机制改革。加强治理管控体系建设。以建设世界一流企业为主线，以“灯塔工厂”为标杆，实现治理体系和治理能力现代化。深化市场化改革。在差异化分类管控基础上，实施“穿透式”授权放权，厘清权责边界，理顺管理流程，激发企业活力。

(4) 推动高水平科技研发，提升科技创新引领力。深化“四个创新平台”建设，推进21个领域科技领军计划项目和5个科技卓越项目。以国家重点实验室为载体，加快第二期关键核心技术攻关，打造海洋装备用先进金属材料原创技术策源地，攻克关键核心技术。开展“一厂一所一室”协同攻关项目，提高科技成果转化成效。加大研发投入，不断提升技术领先能力。

(5) 推进成本变革，提升发展内在潜力。紧紧抓住“高效率、低成本、强系统、降费用”工作主线，通过“三对三找三抓三维度”，即外部对指标、对方法、对差异，内部找问题、找潜力、找措施，抓全员、抓基础、抓落实，从完全成本、制造成本、工序加工成本三个维度，全员参与，逐项攻关。强化对标提升、工艺改进、指标优化、科技创新，深入拓展降本新路径，持续提升成本竞争力。

(6) 推进数字化转型，提升精益管理能力。构建数字化精益管理体系，做数字转型带头型企业。以精益标杆培育为引领，开展全员精益改善活动，推进精益管理与数智建设双向融合。推进数字化建设，抓住数字新型生产要素，加快构建企业数字生态。加强工业元宇宙等新一代数据技术应用，规划建设“数据+平台

+应用”相融合的工业互联网平台服务体系。

(7) 筑牢底线思维，提升风险防控能力。防范各类风险，保障企业稳健运行。防范安全防火风险，深化安全管理模式，严格落实“一岗双责”“五清五杜绝”，守住安全红线，防范火灾事故发生。加强财务风险管控，常态化开展财务风险监控；有效利用融资资源，提升资金创效避险能力。

(8) 推进节能降碳减排，提升绿色发展能力。落实“双碳”战略，推进流化床氢冶金工艺试验项目建设。加快推进节能项目实施，不断提升余热余能回收利用水平。以培育鲅鱼圈基地“双碳最佳实践能效标杆示范厂”为引领，有序推动各基地能效水平持续提升。加快超低排放改造，进一步降低污染物排放，推进鲅鱼圈分公司和朝阳钢铁创建环保A级企业。

3. 资金需求计划

2023年，本集团固定资产投资及对外投资拟投入资金人民币3,709百万元。

2023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2022年度报告批准之日期间本公司董事及监事的详情，请参见2022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。

本公司第九届董事会成员及第九届监事会成员分别与本公司订立服务合约。第九届董事会董事和第九届监事会监事任期均为三年，任期自2022年5月26日起至2025年公司股东大会选举产生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，公司完成了8名不符合激励条件的原激励对象持有的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。2023年2月10日，公司完成了12名不符合激励条件的原激励对象持有的2,040,931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2022年度报告“公司治理”章节。

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

2022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2022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本年报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2022年度报告财务报表注释。

10. 经营业绩

本公司截至2022年12月31日止年度的业绩及当日的财务状况已载于2022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2022年度报告财务报表之注释。

12. 储备

储备变动情况已载于2022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1639.93万元。关于捐款及资助详情请参见2022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2022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2022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2022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

2022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。

18. 员工薪酬总额

2022年度，本集团员工薪酬总额载于本年度报告财务报表注释。

19. 报告期后的事件

(1) 本公司于2022年12月19日召开股东大会通过了《关于2020年限制性

股票激励计划部分激励对象已获授但尚未解除限售的限制性股票回购注销的议案》《关于变更公司注册资本并相应修订<公司章程>的议案》等议案。根据2020年激励计划及相关法律法规的规定，10名首次授予部分原激励对象及2名预留授予部分原激励对象已不符合激励条件，公司回购注销其已获授但尚未解除限售的限制性股票共2,040,931股。2023年2月10日，公司在中国证券登记结算有限责任公司深圳分公司办理完成回购注销上述限制性股票，公司股本由9,403,020,451股变更为9,400,979,520股，注册资本由9,403,020,451元变更为9,400,979,520元。

(2) 2023年3月22日，公司2023年第一次临时股东大会选举张红军先生为第九届董事会执行董事，选举曹宇辉先生为第九届监事会股东代表监事。同日，公司第九届第六次监事会选举曹宇辉先生为公司第九届监事会主席。

除上述事项外，2022年12月31日后，概无重大事件对本集团于本报告日期的业绩及财务表现构成重大影响。

鞍钢股份有限公司
董事会
2023年3月30日