

鞍钢股份有限公司

2023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

2023年，我国国民经济回升向好，为中国钢铁行业的平稳运行创造了良好的外部环境。在国家稳增长政策的推动下，基建投资和制造业投资保持增长，但房地产投资弱势运行。根据中钢协统计数据，2023年折合粗钢表观消费量9.33亿吨，同比下降3.4%；国内粗钢产量10.19亿吨，同比基本持平；钢材产量13.63亿吨，同比增加5.2%。供需失衡导致钢材价格震荡下行，原燃料价格虽有下降，但成本端降幅不及钢价降幅。中钢协统计数据显示，中国重点统计钢铁企业进口粉矿采购成本同比上升5.34%；中国钢材价格指数（CSPI）平均值同比下降9.1%。钢铁行业整体呈现“供大于求、钢价下降、成本高企、利润下滑”的运行态势，钢铁行业利润持续压缩，钢企面临的生产经营压力进一步加大。

2023年，工信部等七部委联合发布了《钢铁行业稳增长工作方案》，为稳定行业运行、促进行业发展、改善经营状态、增强企业信心起到积极的作用。2023年，钢铁行业整体保持平稳运行，品种结构持续优化，国产矿保障能力有所提升，超低排放改造明显加快，钢铁工业数字化转型发展加速推进，科研环保投入持续加大，创新成果不断涌现，钢铁行业绿色转型内生动力持续增强。

中央经济工作会议提出了“稳中求进、以进促稳、先立后破”的要求，强调围绕高质量发展，强化宏观政策逆周期和跨周期调节，继续实施积极的财政政策和稳健的货币政策等，将有利于巩固和增强经济回升向好态势。随着国家相关政策措施的扎实平稳推进，预计将对钢铁及下游行业产生有利影响。

（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

公司聚焦钢铁主业，持续优化产业布局，拥有鞍山、营口、朝阳三个钢铁生产基地，在广州、上海、天津、沈阳、大连、武汉、合肥、郑州等地设立了生产、加工或销售服务机构，并依托鞍钢集团在海外的销售机构开展国际化经营，形成了跨区域、多基地的产业发展格局。公司拥有焦化、烧结、炼铁、炼钢、轧钢、

钢铁制品、铁路运输、能源动力等钢铁生产全工艺流程生产线及配套设施，以及较为完善的物流、贸易、钢材加工服务产业链；主体装备达到当代先进水平；拥有热轧卷板、中厚板、冷轧板、镀锌板、彩涂板、冷轧硅钢、重轨及型材、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。

2023年，面对复杂严峻的市场形势，公司始终保持战略定力，持续深化改革创新，大力强化市场开拓，深挖系统降本潜力，扎实有效推进生产经营各项工作。

1. 生产运营平稳运行。公司精益优化生产组织，充分发挥基地间统筹协调优势，积极主动应对市场变化，加强产销研协同，以效益为中心优化资源配置。全年铁、钢、材产量分别完成2,545.64万吨、2,662.74万吨、2,460.05万吨，与上年同比分别减少2.97%、增加0.15%、减少1.93%，销售钢材2,485.49万吨，与上年同比减少3.72%，实现钢材产销率101.03%。新能源汽车用无取向硅钢生产取得新突破，原品种成材率实现跨越式提升，产量及成材率均创历史新高。高磁感取向硅钢提产增效，成材率稳步提升，产量较上年同比增加20%。

2. 成本变革持续深化。持续深入推进对标提升工作。通过完善对标体系，找差距、定措施、立项目、补短板、强弱项，不断优化生产经营指标，拓展公司极致降本新路径。采购变革成效显著。不断拓展采购渠道，持续优化采购策略，强化性价比采购，把握节奏择机采购，采购成本得到有效控制。物流管控能力持续提升。通过压实责任、系统联动、服务客户、压降成本，物流效率、资金占用、直付率、途耗等主要物流指标实现新突破，物流成本持续降低。

3. 营销管理逐步提高。发挥营销龙头作用，构建价值创造模型，持续优化产品结构，提升高附加值产品销量，品牌影响力、竞争力持续提升。2023年推广新品种52个，拳头产品比例比计划高4.05个百分点；直供比例比计划高9个百分点；全生命周期合同执行率同比提升15.86个百分点；汽车钢销量同比增长12.2%；重轨销量同比增长14.85%；取向硅钢、家电用镀锌板、工业纯铁等产品销量均创历史最好水平。积极拓展海外销售渠道，出口订货量同比增长33.85%。品种钢出口取得新突破，集装箱用钢、50米长定尺重轨、EPS汽车钢均实现首次出口。

4. 科技创新取得突破。深化“四个创新平台”建设，全面提升科技创新引领能力。优化完善以行业引领为目标的二期科技领军计划指标体系。发布第二期

科技领军计划项目122项、“揭榜挂帅”榜单2项。围绕能源用钢、低碳节能环保等技术开发项目分别与相关下游用户、科研机构签订联合实验室共建协议，联合8家科研院所组建创新联合体，稳步推进高品质钢铁材料制备及应用中试基地和流化床氢气炼铁工艺技术中试项目。“第三代超大输量低温管线用钢关键技术开发及产业化”项目荣获冶金科学技术奖特等奖，3个产品入选工业和信息化部产业基础领域先进技术产品转化应用目录，液化二氧化碳运输船液货舱用P690QL2钢等3个产品实现全球首发。

5. 数智建设加快赋能。深入推进智能制造。2023年，3D岗位机器人换人率提升7.2%，工序自动化率提升1.2%，操作室集中化率提升5%。2023年获国家部委级试点示范、应用场景及优秀案例8项，获省级示范优秀案例7项，牵头编制两项智能工厂行业标准，行业影响力不断提升。全面提升智慧运营。持续创新完善智慧运营一体化管控平台，为公司提升运营效率提供全方位数字赋能，库存周转率提升3%，订单准时交付率提升4%。加大新一代信息技术对客户服务体系支撑作用，通过优化系统功能、加大大客户通道建设，持续提升客户服务能力。鞍钢股份获评国家“数字领航”企业，连续6年获评国家工信部智能制造试点示范，其中“鞍钢股份基于数据驱动的钢铁全流程智能工厂”入选工信部智能制造示范工厂。

6. 绿色低碳发展稳步推进。落实双碳目标和建设绿色鞍钢要求，全力推进超低排放改造和清洁生产。累计放行152个超低排放改造项目。鲅鱼圈分公司完成全流程超低排放改造和评估监测公示；朝阳钢铁预评估项目全部放行，完成中期评估和清洁运输改造；鞍山本部预评估项目全部放行，完成中期评估，形成清洁运输方案并稳步推进。二氧化硫、氮氧化物、COD、氨氮排放量分别较计划下降28.2%、21.9%、2.2%、60%。持续加大节能项目投资力度，2023年放行实施21个节能项目，项目投资1.06亿元。推进绿色能源布局和应用，鲅鱼圈焦炉煤气制液化天然气（LNG）联产氢气项目稳步实施；朝阳钢铁新能源发电一期5.4MW光伏项目已投入运行。鲅鱼圈分公司荣获“钢铁绿色发展标杆企业”称号。

二、2023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

	2023年		2022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	113,502	100	131,072	100	-13.40
分行业					
钢压延加工业	113,311	99.83	130,769	99.77	-13.35
其他	191	0.17	303	0.23	-36.96
分产品					
钢材产品	102,576	90.37	118,482	90.39	-13.42
其他	10,926	9.63	12,590	9.61	-13.22
分地区					
中国境内	106,342	93.69	125,013	95.38	-14.94
出口	7,160	6.31	6,059	4.62	18.17
分销售模式					
直销	51,124	45.04	60,260	45.97	-15.16
分销	62,378	54.96	70,812	54.03	-11.91

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	113,311	113,874	-0.50	-13.35	-10.85	-2.83
分产品						
热轧薄板系列产品	32,750	33,188	-1.34	-12.39	-8.83	-3.96
冷轧薄板系列产品	39,057	38,437	1.59	-10.01	-8.80	-1.30
中厚板	20,515	20,489	0.13	-20.59	-18.92	-2.05
分地区						
中国境内	106,151	106,804	-0.62	-14.88	-12.48	-2.76
出口	7,160	7,070	1.26	18.17	24.27	-4.85
分销售模式						
直销	50,935	51,274	-0.67	-15.05	-12.11	-3.36

分销	62,376	62,600	-0.36	-11.91	-9.78	-2.37
----	--------	--------	-------	--------	-------	-------

公司主营业务数据统计口径在报告期发生调整的情况下，公司最近1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	2023年		2022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	89,483	78.58	104,800	82.05	-3.47
	其他	24,391	21.42	22,927	17.95	3.47
	合计	113,874	100.00	127,727	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）	45,235
前五名客户合计销售金额占年度销售总额的比例（%）	39.93
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（%）	39.93

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	16,161	14.26
2	B 客户	12,244	10.81
3	C 客户	8,971	7.92
4	D 客户	4,405	3.89
5	E 客户	3,454	3.05
合计		45,235	39.93

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）	42,357
前五名供应商合计采购金额占年度采购总额的比例（%）	47.40
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	38.20

(%)

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	15,937	17.84
2	B 供应商	15,519	17.37
3	C 供应商	4,433	4.96
4	D 供应商	3,793	4.24
5	E 供应商	2,675	2.99
	合计	42,357	47.40

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。

2023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

经过立信会计师事务所(特殊普通合伙)审计确认，按《中国企业会计准则》，2023年度本集团实现归属于上市公司股东的净利润为人民币-3,257百万元。

因2023年度公司亏损，不满足《公司章程》中关于现金分红的具体条件。综合考虑公司发展及资金需求情况，为更好地保障公司可持续发展和全体股东的长远利益，董事会建议2023年度不派发现金红利，不送红股，不以公积金转增股本。公司将持续深化变革创新，努力提升盈利能力，以更好的业绩回报投资者。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

金额单位：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	6,704	4,351	7,331	-322	-275

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
材料科技	分立新设	无重大影响
绿鑫鼎	新设	无重大影响
德邻智联	注销	无重大影响

五、新年度发展规划

（一）发展战略

公司持续推进“11361”发展战略，锻长板、补短板，着力提升竞争力、创新力、控制力、影响力和抗风险能力。聚焦一条主线，践行“集约、减量、智慧@客户”理念，实现高质量发展，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”。

（二）2024年度经营方针

2024年，是实现公司“十四五”规划目标任务的关键一年。公司将全面贯彻落实党的二十大和中央经济工作会议精神，稳中求进、以进促稳、先立后破，加快变革创新，提升发展质量，坚定不移地推进世界一流企业建设。

1. 聚焦改革赋能，持续深化体制机制改革。加快完善市场化运营机制，增强企业内在活力，加快推进朝阳钢铁改革经验迭代升级，放大引领示范作用。聚焦三项制度改革重点攻坚，健全更加精准灵活、规范高效的收入分配机制。实施差异化考核评价，按照“一企一策”“一类一策”原则，实施精准激励，激发企业内生动力和员工干事创业热情。

2. 聚焦创新驱动，发挥科技引领支撑作用。聚焦国家战略需求和产业升级需要，强化关键核心技术攻关，集中力量开展原创性和引领性技术研究，持续推进科技领军计划、科技卓越项目，强化研发与生产深度融合，加快科技成果向现实生产力转化。积极参与国家重大创新平台建设，高质量建设国家重点实验室。加快建设素质一流的创新人才队伍，培育全员参与的创新创效文化。

3. 聚焦成本变革，打造极致效率和效益。构建“全方位、全流程、全覆盖”预算绩效管理体系，发挥全面预算管理“指挥棒”作用。持续对标提升，紧盯差距短板，坚持目标引领，强化措施落实，深挖精益管理效能。以高效联动为核心，通过优化工艺设计、加强工序衔接、畅通物流路径、优化采购策略、强化节能管理，多措并举推动系统降本。

4. 聚焦品牌建设，不断提升市场竞争力。坚持以市场为导向、以客户为中心，通过产线专业化分工、产品结构优化升级，重点培育硅钢、中厚板、重轨、

汽车钢等一系列品牌化产品，强化全过程质量管控，以卓越产品提升品牌影响力。强化营销服务，为客户提供“量身定制”的个性化服务，深化合同全生命周期管理，持续优化三级服务体系，以超值服务提升品牌亲和力和客户满意度。完善价值创造模型，强化销研产有效衔接，塑造企业发展和客户服务新动能、新优势。

5. 聚焦数智赋能，持续推动企业转型升级。把数智赋能作为提高企业核心竞争力的重点，通过筑牢精益化根基、强化标准化运行、夯实自动化基础、提升信息化效能、拓展数字化应用、推动智慧化决策，构建全价值链的数智化管理体系，推动精益化运营、产业数字化升级、数据价值化挖掘，筑牢网信安全防护体系，以精益数智化转型赋能企业发展。

6. 聚焦绿色低碳，提升企业可持续发展力。牢固树立绿色发展理念，不断健全“双碳”工作推进体系，进一步完善低碳规划，研发应用低碳冶金技术，探索绿色低碳生产路径。积极推进极致能效，加快推广和应用先进节能技术，推进“能效标杆示范厂”建设。加快推进超低排放改造，全力推动鲅鱼圈分公司环保绩效晋“A”，朝阳钢铁完成改造公示。推动产业升级与绿色转型相结合，重点推进新增取向硅钢产能、炼钢2#线提效改造等能效高、附加值高的项目。

7. 聚焦风险防控，筑牢企业高质量发展根基。加强资金管理，拓展低成本融资渠道，强化“两金”均衡管控，提升资金效率和资金保障能力。深化法律、合规、风控一体化建设，持续优化合规运行与保障机制，促进合规管理效能释放。持续健全完善安全生产责任体系，深入开展“清患”行动，进一步强化本质安全基础，全面提高安全管理水平。

（三） 资金需求计划

2024年，公司固定资产投资及对外投资拟投入资金42.05亿元，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2023年度报告批准之日期间本公司董事及监事的详情，请参见2023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

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12名原激励对象持有的2,040,931股已授予但尚未解除限售的限制性股票。2023年7月21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12名原激励对象持有的1,128,370股已授予但尚未解除限售的限制性股票。2023年12月19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197名原激励对象持有的15,590,555股已授予但尚未解除限售的限制性股票。关于与该激励计划有关的股份变动，请参见2023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，该可转换债券于2018年5月28日在香港联交所上市交易，并于2023年5月25日到期。根据债券发行的有关条款，公司于2023年5月25日可转换债券到期日赎回剩余本金金额1,818,000,000港元债券，可转换债券已全部赎回。至到期日前未发生转股情况。

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

2023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2023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2023年度报告财务报表注释。

10. 经营业绩

本公司截至2023年12月31日止年度的业绩及当日的财务状况已载于2023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2023年度报告财务报表之注释。

12. 储备

储备变动情况已载于2023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1640.1万元。关于捐款及资助详情请参见2023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2023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2023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2023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

2023年度内，立信会计师事务所（特殊普通合伙）获聘为本公司的审计师。

18. 员工薪酬总额

2023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

2023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

2024年3月28日