

2017 年度董事会报告

2017 年是国家实施“十三五”规划重要一年，是习总书记视察盐湖明确了盐湖资源的战略定位，为盐湖确立“百年盐湖，生态镁锂钾园”战略目标指明了方向后实施战略规划的重要之年，是盐湖股份自上市以来，公司业绩下滑，首次出现亏损的一年。面对国际国内经济复苏缓慢，生产要素价格居高不下，海纳“2.14”、化工“6.28”安全事故等因素的影响，在董事会的正确领导和各股东的大力支持下，团结带领广大干部员工，以“六个坚持、六个坚定不移”为指导，认真贯彻落实习总书记视察盐湖重要指示精神，抓好战略规划，统筹推进布局结构调整，不断增强公司发展活力、控制力、影响力和抗风险能力，推动企业健康稳步发展。

一、董事会组织建设、制度建设及运转情况

（一）组织建设情况

董事会建设是公司治理体系建设的基石，董事会治理是公司治理的核心并在很大程度决定着公司治理体制中其他要素的治理质量。2017 年公司利用董事会换届时机，从公司战略发展的要求，加强了新一届董事会成员能力要求，尤其是公司独立董事人选，聘请了与公司战略发展相关的行业专家，主要是钾方面、镁方面及财务内控方面的专业人士，董事会成员中专业层次得到提高，为公司战略定位、财务及内控建设方面提供有力的支撑。

（二）制度建设情况

认真贯彻全国全省国有企业党的建设工作会议精神，把企业党组织内嵌到公司治理和管控结构，落实党组织在公司法人治理结构中的法定地位，做到组织落实、干部到位、职责明确、监督严格，党的建设写入《公司章程》。

2017 年对《公司章程》、《董事会议事规则》、《战略委员会议事规则》、《审计委员会议事规则》、《提名委员议事规则》、《薪酬与考核委员会议事规则》等进行了修订和完善，保证董事、高管做到勤勉尽责，不断提升以战略引领和决策能力为核心的董事会多维治理能力，推动公司的各项经营与管理工作规范高效的运作，保证董事会作用的有效发挥。

（三）董事会运转情况

2017 年度召开董事会 8 次，做出决议 50 项，审议通过了定期报告、对外

投资、控股子公司财务资助等重大事项。发布各类公告 130 个，真实、准确、及时地向公众及投资者披露公司相关经营情况和重大事项进展情况，信息披露公开透明，维护了广大投资者的利益。

认真贯彻执行股东大会决议，2017 年召开 1 次年度股东大会和 2 次临时股东大会，做出决议 22 项，提请议案均获股东大会审议通过。董事会认真执行，各项议案得到全面落实，充分保障了股东的合法权益。

公司董事会下设战略委员会、审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会等专门委员会，在董事会换届工作对专业委员进行了调整，由原来的 4 人增加至 7 人。年度共召开 7 次会议。各专门委员会依据公司董事会所制定的各专门委员会工作规定的职权范围，就专业性事项进行研究，提出意见及建议，为董事会科学决策、高效决策提供了参考依据。

一年来，董事会及董事在指导公司经营、加强公司治理及内部控制建设等方面扎实有效开展工作，为企业健康稳定发展提供了坚实保证。

下一步董事会以“供给侧改革为主线”，立足行业和公司实际，加强对全局性、周期性、规律性趋势的预研预判，对标管理，坚持问题导向，建立管理改善和管理创新长效机制，加强董事会对重大事项的集中管控，强化精益管理，梳理优化工作流程，推动管理的规范化、集约化、现代化。

二、经营情况讨论与分析

2017 年公司围绕盐湖生态镁锂钾园发展战略和“走出钾、抓住镁、发展锂、整合碱、优化氯”战略布局，确立了“为用户提供绿色镁锂钾”的企业愿景和“循环利用，产业报国”的发展使命，在不同板块、不同领域取得了一定的成绩，荣获了“全国钾肥行业质量领军企业”、全国产品和服务质量诚信示范企业、全国实施卓越绩效模式先进企业等桂冠。

2017 年实现营业收入 116.99 亿元，较上年增加 12.88%，实现归属于上市公司股东的净利润-41.59 亿元，较上年同期下降-1,326.27%；经营活动产生的现金流量净额 15.18 亿元，较上年同期下降-25.16%；出现亏损的主要原因有：生产要素价格居高不下，钾肥销量的减少；海纳“2.14”、化工“6.28”安全事故的影响，2017 年生产装置大部分时间处于停产中，市场景气度较高的 PVC、烧碱、水泥等均未能生产，并进行相关整改投入，导致亏损数增加；煤炭和天然气供给不足导致化工装置不能满负荷运行；海纳、金属镁等项目大规模转固

致成本增加。

——**顶层设计得到新加强**。修编了公司“十三五”规划、中远期战略规划，进一步明确了“盐湖生态镁锂钾园”发展战略和“走出钾、抓住镁、发展锂、整合碱、优化氯”战略布局，聚焦镁锂钾三大产业，推动盐湖资源开发利用纳入国家战略取得进展。向中办上报了《关于统筹盐湖资源开发利用的建议》，通过新华社、行业协会等媒体向国家部委反映盐湖循环经济进展与问题。

——**盐湖循环经济全面提质加速**。金属镁一体化项目全线打通生产工艺，镁合金汽车压铸件实现批量生产。一万吨碳酸锂填平补齐工程建成，2017 年产量突破 8000 吨，已达到设计产能的要求，启动了 2+3 万吨碳酸锂项目。钾肥系统发挥护卫舰作用，成为“国家循环经济标准化试点示范单位”，实现了全省国家级循环经济标准化试点示范单位“零”的突破，熔盐产品首批 18000 吨硝酸钾和 1000 吨硝酸钠进入国际市场，融入一带一路。化工重塑价值链。海纳全面复产。海虹在市场化法制化原则下引入外资公司合作恢复生产。北方公司大颗粒钾和 BB 肥项目建成投产，四川盐湖化工建成电商平台，推进混合所有制。

——**供给侧结构性改革取得一定的进展**。按照“一降二去三强”重要举措推进供给侧结构性改革，制定了盐湖股份公司供给侧改革的初步方案。并在相方部门的支持协助下，与建行、工行等签订框架协议，债转股工作稳步推进。

——**生态环保取得新成效**。持续规范生态安全环保管理，建成投运环保五大治理设施，环保“三同时”全面落实，“四废”达标排放并合规处置、污染总量有效控制，通过中央环保督察组和国务院安委会安全检查组的督察检查。木里煤矿复绿整治已见成效，环境质量全面改善，湖区建成百公里生态湿地水景线，生态生产生活融合发展。

——**科技创新发展实现新突破**。坚持创新发展，实施创新驱动战略，成功举办 2017 盐湖镁合金产业化与汽车轻量化发展论坛、中国粮食安全与农资未来发展战略论坛、光热熔盐储能高峰论坛，成立新材料公司和镁产业技术研究院。聘请首席科学家，推行内部专家机制，启动“822”科技创新行动，实施“专利倍增计划”，扩大科技创新成果。成立院士、博士工作站，柔性引进高端人才。积极搭建创新平台，挂牌中科院盐湖研究所察尔汗实习基地等。新型锂吸附剂研发、连续移动离子交换床等取得阶段成果。一批优秀人才落地盐湖，给盐湖增添创新驱动动力。

——**企业管理水平整体提升**。创建“三基”三维管理模型、盐湖大学、盐湖党校等，形成“三基”三维思维模式、语言模式、行为模式，三基三维管理创新获青海省国资委系统国企管理现代化创新成果一等奖等三个奖项。推行全面预算管理、党内巡察和内部控制形成了长效机制。推广应用“四不放过”“四种形态”反“三违”，引入了精益化安全管理、TnPM、麦肯锡等管理模式。成立盐湖国际贸易公司，发挥“7621”销售模式的稳定器作用。持之以恒降成本，从人、机、料、法、环等 10 个维度，从化工、财务、项目、生产、供销、政策等 6 个方面挖好“六桶金”，开源节流、夯基治本、降本增效再发力，管理成效显著。

三、公司未来发展潜力与面临的主要风险

展望未来，盐湖生态镁锂钾园潜力巨大。一是生态潜力巨大。盐湖资源禀赋及生产技术国际领先，产品受益于清洁能源和制造过程以及产品自身绿色生态。二是镁锂钾产业潜力巨大。镁是世界上目前可广泛应用的最轻的金属材料，随着镁合金在“复兴号”高铁动车组及航天、航空上的应用，镁系列产品具有广阔市场。锂为“能源贵族元素新星”、“二十一世纪的能源金属”、明天的“宇航合金”，随着工信部启动燃油车退出时间表，锂产业迎来了“黄金十年”增长期。钾是粮食的“粮食”，是粮食生产安全的重要保障。三是园区潜力较大。作为国家柴达木循环经济试验区内的龙头，经过十多年的不懈奋斗，生态镁锂钾园已见雏形，贡献了“与光伏、光热、风电新能源融合发展，与天然气、煤炭化工耦合发展”的经典循环经济模式。

察尔汗作为柴达木循环经济试验区的主战场，是青海推进新型工业化进程、建设现代化经济体系的核心地区，是全国 13 个循环经济试验区中面积最大、产业发展程度最低、基础条件最差的试验区。尽管公司不断深化改革，多维度降本增效，优化运行，强管理强创新强党建取得显著成效，但由于国际国内经济复苏较为缓慢和盐湖循环经济尚处于培育期，盐湖股份受内外部因素双重影响，企业经营业绩近年来不断下滑。

——**市场竞争风险**。除钾肥、碳酸锂外，由于主要生产要素煤电气运等生产价格大幅上涨，化工产品大多存在高进低出，加之化工产品市场竞争激烈，企业经营压力巨大。需要通过降本增效、开源节流等举措改善和提高盈利能力。

——**偿债风险**。公司综合利用项目行业跨度大、产业关联度高、多个高原

首套，致使投资大，财务折旧费高。同时，涉及多个行业，行业跨度大、安全风险高，三期叠加（效益发展速度爬坡过坎的换档期、项目建设及试车试生产的攻坚克难期、公司发展的大建设大转型升级的阵痛期）、两大矛盾（准备不足与跨越发展、规模较大与产能过剩），造成发展瓶颈，综合利用化工项目尚未产生经济效益，为保障项目建设，需要公司提供稳健和持续的财务保障。公司将提升财务风险管控水平，加大货款回收力度，积极拓展融资渠道，确保公司健康持续发展。

——**退市风险警示。**根据《深圳证券交易所股票上市规则》公司若连续两个会计年度经审计净利润为负值，深交所将对公司采取股票简称前冠以“*ST”的处理措施，公司 2017 年度出现了亏损，如 2018 年持续亏损，将面临退市风险警示的处理措施。

——**环保及安全运行的风险。**国家加大安全环保监管力度，安全环保标准和要求更高更严，综合利用项目试车试生产安全环保风险越来越高，安全环保成为生产运行的重点工作。

四、公司发展目标及重点工作。

公司董事会对 2017 年出现亏损表示歉意，下一步按照盐湖股份的战略规则的总体要求，把握稳中求进总基调，推动质量效益转型和结构调整，深化提升“三基”三维管理，打好以债转股为重点的供给侧结构性改革攻坚战、以开源节流为目标的精益化管理攻坚战、以达产达标为主线的质量效益安全转型攻坚战、以党建+业务为核心的强化组织建设攻坚战，全面加强党的领导、全面深化改革与管理、全面提升全员业务素质、全面建成盐湖生态镁锂钾园，实现提产量、提质量、降成本、保安环、增效益的目标，争取 2018 年不再出现亏损。

——**依法合规推进全面深化改革。**加快公司治理和集团管控改革步伐，遵循市场经济理念，积极推动母子公司之间、隶属分公司之间按照市场化方式规范运营，充分发挥企业内部资源的最大效用，建立系统完善的内部市场架构，推进内部市场化经营改革试点工作。改革要突出精准的目标导向，敢涉险滩，攻坚克难，要按照“三基”三维指引，围绕“三表四流五要素”，全面优化调整体制、机制和制度，强化内动力、驱动力、拉动力和推动力，促成项目快速达标达产实现安稳长满优，促成科技创新突破加快质量、效益转型，促成现代管理提升保障战略目标。积极推进物资采购深化改革，实现易派客采购平台线

上公开采购，在集与分模式上，围绕公司目标优化决策，促进透明化、规范化，节约成本，便于监督。试图引入启迪立体三螺旋模型，改善园区建设质量，提升效率水平。

——**全力以赴推进供给侧结构性改革。**推进盐湖供给侧结构性改革，降低公司负债比，化解公司目前存在的困难，使公司能够健康的活下来。

——**持续深入实施 15 字战略部署。**走出钾，继续推进合作项目前期工作，提升战略管控能力。抓住镁，全力促进、支持、保障、加速试生产，尽早实现安稳长满优，积极超前筹划挖潜扩能和产业重组，力争效益最大化。发展锂，加快碳酸锂 3+2 项目实施，使用先进适用技术和项目管理模式，控制质量、进度、投资与安全，早日建成投运。整合碱，谋求机会促成碱业整合，提升行业竞争力。优化氯，研究技改技措等方式，延长或优化耗氯产品，提高价值。

——**集中精力推进 6636 精益化生命工程。**生命工程关乎生存发展，是公司实现健康活下来的重大举措。要以降本增效为目标，以精益化管理为路径，以健全责任明确的板块领导小组为依托，奋起全面推进镁业、锂业、钾肥、化工、营销、管控等六大板块精益化管理进程，每个板块通过 2-3 年时间实现 6 亿元/年的挖潜收益，以提升公司经营管理水平，提高公司质量效益。

——**全面推广应用 “三基” 三维管理模型。**三基三维管理模型是公司深化改革、提升管理、做专做精、持续发展的行动指南和工作纲领，要加强对管理模型中注入的新元素的学习和研讨，稳步增强领导力、凝聚力、战斗力、创造力、向心力（吸引力）特别是软实力，从点、线、面、体多个维度掌握管理模型的内涵和实质，指导生产、营销、财务工作，力推管理创新成为国家级成果。

——**推进 “822” 科技创新行动。**统筹传统产业创新、引进消化吸收创新、全产业链集成创新。坚持创新驱动发展，实施专利倍增计划，积极探索建立博士后科研工作站、吸引高端人才服务盐湖，建设高素质专业技术人才队伍。加强前瞻性基础研究和核心技术的再创新，着力镁锂产业高端突破，获取颠覆性技术成果。强化镁合金研发，循序着力镁板材、镁棒等重点攻关。强力提升标准执行力、创造力和引领力。联合政府、协会、高校和科研院所、上下游关联企业，举办高质量高水准的世界钾盐钾肥大会和镁锂论坛。

——**实施培育百名企业家计划。**盐湖党校利用 3-5 年时间培育出百名懂十九大精神、懂习近平思想、懂 “三基” 三维、懂企业运营勾股定理的盐湖土生

土长的企业家队伍。勾股定理指“三表、四流、五要素”，即资产负债表、利润表、现金流量表；信息流、贸易流、资金流、物流；人、机、料、法、环。要把这些关键因素，当成工作的重点。

——**实施培养千名盐湖工匠计划**。盐湖大学要通过专业学屋、协会期刊、创新研发等途径，培养数千名懂得四规一制、懂得设计文件、懂得业务知识、懂得市场规律、懂得国内外相关发展状况和方向并熟练运用的勾股定理的每个点上的专家和将才，发扬工匠精神，建好盐湖生态镁锂钾园。用几代人只干一件事的坚持，把事业做专做精。

——**实施安全精益化管理**。全面深入倾力推行化工过程安全标准化管理，牢固树立安全发展理念，特别提醒要有强烈的忧患意识并居安思危，时刻谨记“隐患就是事故”“安全生产没有淡季”，从我们自身也从他人教训中要总结要感悟，安全是最大效益。弘扬生命至上、安全第一思想，以责任下沉为原则持续完善安全生产责任制，多措并举大幅提升督导力度，坚决遏制重特大安全事故，建好国家级应急救援中心，提升防灾减灾救灾能力，确保装置安稳长满优运行。

——**推进生态生产生活良性循环发展**。牢记“在保护好生态环境的前提下做好资源开发”重要指示精神，不惜代价筑牢生态屏障，坚守环保底线，统筹生活、生态、生产，加大盐湖百里生态水景线宣传保护力度、“三废”整治力度、职业卫生管理力度，坚决做到“三同时”，用小钱办大事，立足当前着眼长远，打造中国绿色生态环保的循环经济示范园区。

——**推进 TnPM 设备管理**。突出独立负责，实行内部集约化、专业化和市场化，持续清除六源，深化设备现场管理，提高设备运行率、完好率、贡献率。以目标导向统筹优化节减力量，强调人管设备而非设备管人，要透过现象看本质，以保障和提高股份公司利益为根本目标，全力迅速坚决果断化解设备管理导致装置不能连续稳定运行这个制约质量、产量、成本、安全的突出问题。依法引进战略伙伴，健全维护检修准入制，落实责任制，统筹内外力量，直指共同目标。

——**推进 TQC 再创盐湖品牌**。全面深入开展质量提升行动，强化标准规范，实施品牌兴企战略，构建完善 ISO 质量管理体系，建立标准化管理长效机制，注重适用与实效，完成对标生产，培育顾客忠诚度。品牌问题本质是道德问题，

唯负责任才能创造出真正的品牌。要围绕镁锂钾产业重点领域，创新一批影响质量提升的关键性技术，将“盐花”、“盐桥”重点品牌打造成中国名牌，建立健全品牌培植、发展和保护机制。

——**推进信息化、智能化、物联网。**落实《中国制造 2025》行动计划，以构建“钾肥供应链大数据”为切入点，推进智能制造落地高原，切实攻克标准化、规范化、程序化、自动化、信息化与智能化过程的难关，实现数字化、网络化制造，建设智能盐湖。实现互联网+协同制造，推动传统工业企业向数字化转型。力争未来三年实现“接入千家服务资源，服务盐湖整个产业链”，支撑盐湖资源绿色循环利用的产业新生态。

2018 年是公司深入贯彻落实习近平总书记视察盐湖重要指示和学习践行党的十九大会议精神，协力取得循环经济建设新成果，加快迈入生态绿色科学发展新阶段，为建设盐湖“生态镁锂钾园”目标不懈努力的奋进之年，同时也是以供给侧结构性改革为主线，发挥优势破解发展难题让公司健康“活下来”的决胜之年，适逢公司成立六十周年，我们要保持清晰思路，明确目标方向，坚定理想信念，不忘初心、牢记使命，扎实推进各项重点工作，确保圆满完成既定目标任务，全力助推公司战略规划及早实现，加快建成“盐湖生态镁锂钾园”。