

黑牡丹（集团）股份有限公司

2023 年社会责任报告

本公司董事会及全体董事保证本公告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性承担法律责任。

一、公司概况

（一）公司简介

黑牡丹（集团）股份有限公司（以下简称“公司”“黑牡丹”或“黑牡丹集团”）坐落于大运河畔的历史文化古城——江苏省常州市，始建于 1940 年，以纺织产业起家，经过 80 余年的发展，并通过重大资产重组注入新型城镇化建设业务，逐步发展成为集新型城镇化和纺织服装业务、下辖 37 家全资及控股子公司的国有控股上市公司。“十四五”期间，公司将以打造“成为主业清晰、核心竞争优势明显的产业控股集团，深化改革创新，推动转型升级”为发展规划总体目标，以“品牌引领、创新驱动、深化转型、提质增效”为关键词指引，坚持“做优新型城镇化建设业务、做精纺织服装业务、着力发掘和布局新产业方向”的业务发展主线，积极稳妥推进混合所有制改革，推动公司高质量发展和产业深化转型。

截至 2023 年年底，公司总资产人民币 299.47 亿元，净资产人民币 100.74 亿元，员工 1900 余名，税收贡献位居常州市前列。

黑牡丹是江苏省常州市在资本市场具有代表性的企业之一，是江苏省首批内部控制试点单位，江苏省上市公司协会副会长单位，常州市资本市场协会会长单位；入选富时罗素全球股票指数体系和上证 380 指数。

（二）公司理念

企业文化：创新、工匠精神、家文化、最佳合作伙伴

公司愿景：让牡丹盛开，使生活更美

公司使命：美好生活，牡丹智造

（三）公司社会责任价值观

公司是在国内同行中率先通过 SA8000 社会责任标准的企业，在实现经济效

益的同时，公司积极承担对公司股东、债权人、职工、客户及社会等利益相关者的社会责任。

公司的社会责任价值观是：以公司的发展实现股东受益、员工成长、客户满意、政府放心，促进经济发展、社会和谐。公司致力于建设有效的利益相关方参与机制，与利益相关方建立战略互信，形成可持续发展共识，发挥合力创造价值，最大限度地增进企业对社会和环境的积极影响，最大限度地创造经济、社会和环境的综合价值。具体表现为：

- 为股东谋求价值最大化，以公司可持续发展回报股东
- 为客户提供高品质的产品和服务，诚心追求与客户共成长
- 为商务伙伴建立诚信交易平台，谋求共赢发展
- 为员工成长与全面发展创造良好条件
- 为社区的有序、和谐建设而承担维护责任
- 为环境友好型发展承担相应责任

二、2023 年经营成果和社会贡献值

2023 年是全面贯彻党的二十大精神的关键之年，也是实施“十四五”规划承上启下的关键之年。黑牡丹深入贯彻落实党中央的重大要求，全年始终坚持稳中求进的工作总基调，围绕“稳经营、防风险、提质效、促改革”的工作主线，积极应对挑战，扎实推进各项重点工作。2023 年公司实现营业收入人民币 734,498.45 万元；实现归属于上市公司普通股股东的净利润人民币 36,433.61 万元；2023 年上缴各项税金人民币 7.56 亿元，社会贡献总额人民币 17.24 亿元，每股社会贡献值人民币 1.65 元。2023 年黑牡丹集团荣获“2023-2025 年度江苏省重点培育和发展的国际知名品牌”、2023 年度常州市“重大贡献奖”“五星级明星企业”；黑牡丹集团工会获评“常州市五星级工会组织”；黑牡丹纺织有限公司（以下简称“黑牡丹纺织”）荣获“江苏省五一劳动奖状”。

三、公司治理

（一）治理体系规范，为发展保驾护航

公司一直严格按照相关法律法规及监管机构的要求，建立了较为完善的公司治理结构。公司董事会共 9 名成员，其中独立董事 3 名，职工董事 1 名，公司董事会下设战略委员会、提名委员会、审计委员会和薪酬与考核委员会，在人员配置、制度、职能运作等方面都合理且高效，其中审计委员会聘任专业会计人士的独立董事担任主任委员；公司各项制度均能按照中国证券监督管理委员会（以下

简称“中国证监会”)、上海证券交易所(以下简称“上交所”)的最新法律法规进行及时的修订和完善。

2023年,公司召开了2次股东大会会议、6次董事会会议、11次董事会专门委员会会议及6次监事会会议,相关会议召开、表决等程序能够严格依据《公司章程》《股东大会议事规则》《董事会议事规则》《监事会议事规则》、各董事会专门委员会实施细则以及公司相关内部控制制度等规定,有效确保公司治理机构的规范运作、谨慎决策,切实维护股东和利益相关方的合法权益。

公司董事、监事及高级管理人员积极参加中国证监会、中国上市公司协会、上交所及江苏省上市公司协会组织的各项培训,参与行业内各项交流活动,及时了解最新的监管动向和要求、学习掌握最新的监管规则,不断提高履职能力、职业素质和治理能力。

2023年,公司按照各项法律法规及监管部门的要求,不断完善公司治理体系,修订了《公司章程》《投资者关系管理制度》等制度,持续推进公司规范化、程序化管理,提升公司治理水平;同时,不断完善分级授权的决策体系,全面梳理内部各项管理制度、审批流程,进一步明晰管理边界和审批权限,切实提高了规范运作水平,保证公司依法合规经营。

同时,公司不断加强内部审计制度体系建设,扎实推进企业内部控制缺陷整改工作,开展多种形式的内控培训和宣贯活动。根据公司业务重点,有针对性地开展各类专项审计、任期经济责任审计和全面审计等工作。

(二) 规范信息披露,高度重视投资者关系

资本市场责任方面,公司建立了完善的信息披露管理制度,严格按照制度要求,及时、公平地进行信息披露,确保信息披露工作能够做到真实、准确、完整、及时、公平,并且尽量做到简明清晰、通俗易懂,充分保证了全体投资者的知情权,便于投资者能够客观分析,理性决策。2023年公司共发布定期报告4份,临时公告75份。

同时,公司不断加强对资本市场的动态监控,及时搜集行业信息,做好公司的舆情监测,以防范不实传闻带来的股价大幅波动,并与监管部门做好沟通,维护公司积极健康的市场形象。积极参与监管机构及交易所开展的各类调查和意见征询工作,认真回复、提出建设性意见建议等。

公司历来重视投资者关系管理,努力建设亲和、高效、畅通的信息沟通机制,通过各种方式加强投资者关系管理和维护,为公司股东行使权利提供便利条件。

通过与投资者的沟通与交流，让投资者全面地了解公司的运营情况和发展规划。公司积极与投资者互动，热情接待来电、来访的各类投资者，与其保持良好的沟通；2023年，公司在上交所e互动平台累计共回答投资者提问65个，及时答复率达100%；同时，公司与机构投资者保持良好的沟通和联系，积极接待机构投资者和券商研究员到公司调研，积极参与相关部门组织的投资者交流会；另外，公司还召开了3次业绩说明会，与投资者进行网络在线互动交流，不断促进公司和投资者的良性互动，提升公司透明度。

（三）管理协同发展，强化平台赋能

2023年，公司结合宏观产业环境的最新变化及各业务板块的发展态势，密切跟进各项战略措施的部署实施，为后续战略工作的实施打下坚实基础。

在合规管理方面，为加强、完善公司合规管理体系建设，紧紧围绕“稳经营、防风险、提质效、促改革”集团工作主线，以标准治理为方向，不断适应集团业务市场化、经营法治化、治理合规化需求，确保了集团各项法律事务平稳有序推动。同时，通过开展全面检查和专项检查、评估修订集团权限指引工作，全力推进内控体系的完善，进一步提升企业管控效能；通过开展日常管理咨询和内控文化交流活动，进一步筑牢企业风险防范意识和防范化解重大风险能力，有效发挥内部控制对企业强基固本的作用。在常规法务、内控和审计工作的基础上，创新合规宣传形式，开展合规赋能系列培训及宣传，打造合规宣传新品牌“牡丹漫说”，通过开展合规管理、内部控制等系列性培训与宣贯来强化合规宣传教育，增强员工合规意识。

在人才队伍建设方面，公司对准战略需求和业务赋能，拓宽招聘渠道招引复合型人才，并关注优化人才结构，通过“管培生计划”、“510青年人才储备计划”和“C岗轮岗计划”，不断为公司各关键岗位储备优质人才；组织“启航计划”三级人才梯队成长营系列主题培训班，采取线上掌握知识技能、线下互动交流等体验式培训或实践课堂、高管带教系列主题活动，有效提升三级人才梯队综合素养与商业思维模式，打造一支理解公司文化、践行战略、创新性高、执行力强的高潜力骨干团队。在人才激励方面，结合不同业务特性的激励结构差异性，组合各种激励工具手段。一方面，通过完善并创新现有的项目激励制度，建立完善具有市场竞争力的薪酬激励体系及多层次、分类别的中长期激励机制，充分调动员工的积极性、主动性，另一方面，公司通过股权激励考核加强激励对象的主人翁意识，积极促进公司业绩稳定增长及长期健康发展。

在资金管理方面，根据经营业务的特点，综合评估期限、成本等因素，结合公司债券、超短期融资券等多种融资方式，全年融资平均成本比上年有所降低。

在信息化管理方面，基于各业务、职能条线需求，加快实施安全管理、合规管理等各应用系统的规划与建设，从数据、平台、组织、运营四个方面打造企业数据能力，加速信息资源共享，实现业务线上化、决策智能化、经营数字化，多措并举提升公司数字化管理水平。

（四）坚持党建引领，助推企业发展

2023年，公司坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻党的二十大精神，扎实开展学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想主题教育，第一时间成立领导小组和工作机构，制定工作方案和学习计划，依托组织生活开展学习研讨；书记带头讲专题党课，邓建军讲授学用实践课；开展2次红色研学活动。以增强基层党组织政治功能和组织功能为重点，以党建工作整体跃升引领保障公司高质量发展确定党建赋能、业财融合等7个调研课题，深入20多个项目、车间一线，开展调查研究，边调研边整改；组织专题研讨，为高质量发展建言献策，推动主题教育见实见效。

2023年9月，成功召开中国共产党黑牡丹（集团）股份有限公司第七次党员大会，全面总结了黑牡丹集团第六次党员大会以来所取得的主要工作成绩和基本经验，明确提出了今后五年党委的主要任务。大会选举产生中共黑牡丹（集团）股份有限公司第七届委员会委员和中共黑牡丹（集团）股份有限公司第七届纪律检查委员会委员。

公司坚持把学习宣传贯彻党的二十大精神作为首要政治任务，推动全集团各级党组织和广大党员用实干实践推动党的二十大精神落地见效。组织召开书记专题党课、“赓续红色血脉 牢记初心使命”红色研学实践活动，有效发挥集团党委把方向、管大局、促落实的政治核心与领导核心作用，持续开展“奋进2023 基层调研促发展”活动，积极推进“书记项目”，全力推进党建融入生产经营中心工作。公司积极开展“关爱产业工人，建设幸福企业”“学习二十大精神 汲取奋进力量”“养清风正气 筑廉洁防线”“守廉践行筑防线 同行共创齐分享”“企业安全促生产 共话电力设施保护”“人人讲安全 个个会应急”“行走初心路 奋进新征程”“初心永存 薪火相传”等主题党日活动。

2023年，积极整合党内监督、业务监督等各类监督资源，明确党委全面监督、纪委专责监督、部门职能监督、基层日常监督、党员和职工民主监督具体职

责，推进纪检、巡察、审计、法律、财务等一体联动，形成了横向全覆盖、纵向全衔接的“大监督”体系，将从严治党与从严治企相融合，实现监督覆盖生产经营全过程，聚焦工程建设、物资采购、招投标、融资担保、投资管理等重点领域、关键环节，精准监督。

四、社会责任

公司一直注重履行社会责任，以促进公司和社会的和谐发展，通过公司和合作伙伴的共同努力，公司也赢得了社会各界的广泛赞誉：2023 年公司及子公司荣获“江苏省高新技术企业”“全国财贸轻纺烟草系统产业工人队伍建设改革示范单位”“纺织行业数字化转型劳动竞赛先进企业”“常州市市政优质工程”等 50 项市级及以上奖励；公司员工也获得了“中国纺织大工匠”“全国最美纺织工”“江苏最美工匠”“江苏省优秀工会工作者”“2022-2023 年度常州市五一巾帼标兵”“常州市优秀共青团员”等 30 余项市级及以上表彰与荣誉。

（一）注重分红，回报股东

公司立足于长远及可持续发展的需要，在综合分析公司所处行业特征和发展趋势、经营情况、发展规划、股东回报、融资成本及外部环境等因素的基础上，充分考虑了公司目前及未来盈利规模、现金流量状况等情况，建立对投资者科学、持续和稳定的回报规划与机制，对公司利润分配做出明确的制度性安排，以保证利润分配政策的连续性和稳定性。

自 2002 年上市以来，公司连续二十一年进行现金分红，累计发放现金股利达人民币 25.48 亿元。

2023 年 7 月，公司按照每 10 股派发现金人民币 2.10 元（含税）的 2022 年利润分配方案，共计派发现金人民币 21,940.56 万元，年度合计现金分红占合并报表中归属于上市公司普通股股东的净利润比率为 35.92%。

（二）和谐发展，共筑繁荣

作为国有控股的上市公司，黑牡丹承担着常州市新北区的市政基础设施建设、保障房等民生工程的实施等历史使命，多年来，投资建成 19 个保障性安居住宅小区，累计代建 12 所中小学校、4 所幼儿园、5 个城市公园，以及常州高铁北站广场、常州机场边检站等多项城市公共基础设施，竣工项目建筑面积近 1045 万平方米、竣工道路里程逾 552 公里、绿地面积近 805 公顷，为近 15 万业主提供了优质的居住物业和服务，致力于向中国和世界传递常州。公司下辖 37 家子公司，拥有超 1900 名员工；公司每年上缴税收数亿元，促进常州市经济发展；作

为常州龙头企业，公司致力于打造“黑牡丹”品牌，找准定位、勇担使命、主动作为，助力推进常州“532”发展战略，在常州现代化建设新征程上贡献黑牡丹力量。

（三）助力低碳，绿色发展

公司一直以来均能严格执行国家有关环境保护的法律法规，积极推进并完善环保管理责任体系和环保管理制度建设，制定严格的环境作业规范，充分管理自身在生产运营环节对环境的影响，积极向员工及社会传播绿色文明理念，践行绿色运营。

“绿色环保，节能减排”生态理念始终贯穿于公司生产的每一环节，纺织服装业务中的染色采用液体染料、植物染料，确保环保效益，公司研发团队率先创新，将惰性气体作为染色载体开创靛蓝染色环保新工艺，实现节水降耗，使用含再循环纤维的纱线占原材料比例的38.8%，减少约4,099吨的二氧化碳排放；公司已全面建成环境管理体系，生产过程采用中水回用、余热回收、废气控制，真正对环境负责，建成行业领先的污水处理中心；黑牡丹纺织太阳能屋顶电站年发电量已达600万千瓦时，减少二氧化碳排放4,308吨/年；公司重点研发的泡沫染色技术已通过SGS认证并取得报告，该技术可减少耗电量28%，蒸汽耗用量86%、用水量93%、化学品消耗75%、碳排放30%，真正体现绿色环保内涵，获得市级“常州制造创新产品”荣誉。服装业务引进新型节能水洗设备，践行节能降耗；新型城镇化业务在设计、施工过程中，围绕打造绿色建筑，采用更加绿色环保的施工工艺及可回收和可循环材料及设备，加强现场管理，实现可持续性发展。按照绿色建筑标准设计和建设百馨西苑五期、新景花苑五期，相比于传统建筑，预计可实现年节能量1,488.02吨标准煤，年减排二氧化碳量2,814.65吨。

同时，为响应国家“十四五”规划提出的“碳达峰、碳中和”目标，公司在充分研究了“碳中和”课题后，与行业内专业咨询机构合作，开展公司历史碳排放数据核算、制定公司碳中和目标及实施路线图以及公司员工低碳能力建设培训等工作。咨询机构对公司近年的碳排放数据进行了全面摸底，确认了公司各业务板块的主要排放源和排放数据，给出公司基准年碳排放数据及公司未来的碳排放趋势，已形成《黑牡丹集团温室气体盘查报告书》，以协助和指导公司进一步制定和落实低碳减排措施。同时，为了提升员工的“碳中和”意识，公司举办了“碳中和政策背景宣讲及碳排放核算”培训，通过系统学习碳中和最新政策及实践案例，树立员工在工作与生活中的低碳意识，加快推动公司碳中和各项工作的实施

落地。

公司始终致力于实现节能降耗、减排增效、环保达标、绿色制造，有效履行企业对环境的责任。公司是全国首批签署《中国企业应对气候变化倡议书》的企业之一，获得“绿色环保企业”“节能减排创新型棉纺织企业”“常州市 2020 年环保示范性企事业单位”等称号，黑牡丹纺织荣获 2022 年度省级“节水型企业”荣誉、“常州市环保示范性企事业单位”，同时获得国际环保纺织协会 Oeko-Tex 颁发的可持续纺织品生产 Oeko-Tex® STeP 认证证书。

（四）结对共建，凝聚发展

2023 年，在公司党委领导下，黑牡丹与纺兴精密以及西电常变、常柴股份 3 家国企签订产改共建协议，制定共建方案和任务清单，开展工作联动交流会、理论联学思政课、职工文化联促篮球赛等共建活动。公司将党建工作和生产经营活动有机结合，各党支部深入开展结对共建等创新型活动，推动各项工作阔步向前，为实现可持续发展和牡丹智造再添动力。

（五）心系社会，履责于行

2023 年，公司积极履行社会责任，支持教育文化卫生体育事业，始终秉承立业初心，强化使命担当，为公司发展注入精神力量。

公司作为国有控股上市公司，一直以来都积极参与社会公益活动。2023 年黑牡丹向常州市慈善总工会“火焰蓝”关爱基金及常州市慈善总工会捐赠 100 余万用于实施相关慈善项目，为慈善事业贡献一份爱心。公司与常州市中心血站联合开展“无偿献血，牡丹有爱”职工无偿献血、“牡丹盛开，生命绽放”的造血干细胞入库主题活动，共有 82 位员工顺利完成献血和造血干细胞采集入库，累计献血总量达 24000 毫升，通过无偿献血跟造血干细胞活动的开展，黑牡丹员工身体力行，用实际行动支持红十字会事业，将爱心传递，为生命接力，诠释了黑牡丹人的“大爱”和“无私”。同时，公司组织开展“慈善一日捐”活动，黑牡丹职工参加了“共建龙城常善家园”项目，累计 473 人次参与；捐赠定制“双减包”和“手账本”给常州市青龙实验小学，惠及人数近 1700 人。

五、关爱员工，共同成长

公司坚持以人为本，实施科学、公正的管理机制以及覆盖多方面的福利体系，为员工创造优质的工作环境及优越的生活条件，重视员工薪酬福利待遇、职业发展规划、教育培训等多方面的综合发展，充分调动员工的工作积极性，使员工的获得感和幸福感不断攀升，凝聚了强大的发展动力。

不断提升员工的收获感和幸福感。随着公司经营能力的不断增强，员工与公司共赢发展。自 2018 年起，公司启动了企业年金人才集合计划，建立人才长效激励机制，保障和提高职工退休后的待遇水平，增强团队凝聚力。

公司注重员工的长期职业发展，外训内训相结合，有效整合培训资源。一方面，采用“外部聘请”与“内部资源”相结合的方式，按计划、按需求实施集团综合管理系列、职能条线管理系列、板块专业系列、通用职业素养管理系列等各层次的培训工作。公司 2023 年共举办 170 余场培训，充分利用网络化、信息化资源，打造“牡丹云学院”线上学习平台，创新学习手段、共享学习资源，有效实现培训与公司战略、业务发展、人才梯队建设相结合，促进开发员工潜力，建立学习型组织，提升公司核心竞争力。此外，根据人力资源五年战略工作安排，公司实施完成“启航计划”三级人才梯队成长营系列主题培训班，采取线上+线下混合式学习方法，线上掌握知识技能，线下开展互动交流、案例分析等体验式培训或实践课堂，落地所学知识，同时开展高管带教系列主题授课，有效提升三级人力梯队综合素养、商业思维模式。2023 年全员累计学习总学时近 1.1 万个小时。另一方面，以内部培养为主，外部招募为辅，专业培养和综合培养同步的原则，实现校企合作，引进人才、留住人才、调动员工积极性，内部继续完善和优化岗位的梳理，进行人才的动态盘点，外部进一步拓宽招聘渠道及推进“510 人才储备计划”“管培生计划”的招聘，持续加大培养力度，有效地进行内外结合，进一步细化导师“传帮带”的培养机制，完善梯队人才培养的标准化学习课程及考核的积分机制，帮助梯队人员进行全方位的锻炼，以提升梯队人员的综合能力并达成公司的人才培养预期，为公司持续稳步健康的发展输送优秀的后备人才。

公司始终践行“家文化”的文化理念。公司多年来通过各途径精准帮扶困难职工，多措并举积极关心员工生活。2023 年，公司累计慰问困难职工 80 余人，发放困难补助金约 100,000 元；参加常州市总工会组织的大病和住院保险，11 位困难职工通过市总工会 2022 年度二次爱心补助审核；积极组织开展外派国外职工家属慰问、双拥慰问；本着“关注教育、关怀职工”的原则，黑牡丹工会连续 13 年对成绩优异的员工子女进行奖励；开展“夏送清凉”高温慰问活动作为心系基层、情牵职工的有效载体，每年为一线员工送上清凉慰问品，真正把关爱一线员工、服务一线员工的工作落到实处，让员工切实感受到企业的温暖关怀；组织开展“消防安全教育”培训、消防运动会、119 消防应急疏散演练，让大家

在寓教于乐中掌握消防安全知识和技能，增强消防安全意识，提高员工火灾防控能力和突发事件应变能力，让大家成为消防安全管理的宣传者、实践者、监督者。同时，为使新员工熟悉公司发展历史、企业文化、板块业务，提升新员工职业素养、加强思维转型，并增强新员工归属感与责任感，公司组织新员工职业化动力营活动，帮助新员工尽快地融入黑牡丹大家庭；举行管培生见面会、入职培训参访交流，实现新生代员工与黑牡丹齐发展、共成长。

公司以丰富员工文化生活，增强企业凝聚力为目标，为员工营造和谐的工作、生活环境，实现员工工作与家庭生活、业余爱好双平衡，增强员工的幸福感和归属感。2023年，公司近70余名员工及其家属参与“越享新时代 文明向未来——袋牛奶的暴走”大型公益活动，快乐毅行，为爱暴走，黑牡丹人用善行助推公益，用爱意温暖人心，用自己的实际行动践行了“奉献、有爱、互助、进步”的志愿服务精神，展现了国企的担当与责任；在元宵节开展了“牡丹家人庆佳节，欢欢喜喜闹元宵”主题活动，做花灯、吃元宵、猜灯谜，增强员工的凝聚力，丰富文化生活，营造良好的企业文化氛围；公司举办了第四届厨艺技能大赛，旨在充分调动后勤工作人员精炼技艺、开拓创新的主动性和积极性，体现厨师的岗位专业技能和实际操作水平；举办“牡丹花摄影大赛”“吐槽大会”，展现黑牡丹人同心同德，企业向上向前的精神面貌；组织并规范化管理篮球、乒羽等兴趣小组，完善职工文体活动硬件配套，定期组织开展相关文体活动20余场，职工累计参与1500余人次。

六、2024年工作展望

当前我国发展进入战略机遇和风险调整并存的时期，2023年12月中央经济工作会议上，提出了“必须把坚持高质量发展作为新时代的硬道理”。2024年，黑牡丹集团将继续根据国家战略和时代发展的需要，坚持稳中求进工作总基调，围绕“稳健经营防风险、精益管理提质效、开拓创新求发展”的工作主线，将前瞻性与落地性相结合，着力提升核心竞争力，全面推进公司高质量发展。

（一）加强自身建设，筑牢“稳”的思想根基

旗帜鲜明加强政治建设，坚持围绕中心工作，把提高企业效益、增强企业竞争实力、实现国有资产保值增值作为各级党组织工作的出发点和落脚点，推动党建“第一责任”与发展“第一要务”有机融合。

扎实推进党风廉政建设，经常性开展警示教育和廉洁从业教育，协同内部控制与审计部、合规管理中心等部门聚焦重点领域关键环节，加强制度建设和执行

情况的检视，全面提升监督效能。

（二）坚持实干为先，夯实“稳”的发展基础

新型城镇化建设业务将深入做好拓展前期调研，适当获取优质项目支撑公司业务发展，全面推进重点项目的去化变现，保障房地产业务平稳健康运行；强化目标管控，动态跟踪项目建设情况，保障交付进度；聚焦“品质地产”，加强项目品质管控和重点环节的技术管理，提升规划设计、成本优化、运营管理能力，着力打造标杆产品，以品质坚守的定力穿越市场波动；加大内外部资源的合作联动，充分发挥三大“一级资质”优势和市场化手段，主动拓展新项目，扩大施工等业务占比，加快业务结构的调整；结合区域规划，挖掘存量资产价值，打造产业地产、特色园区等差异化产品；全力加快全龄汇项目落地，并积极推动“全龄汇”未来高品质完整社区的研发、投资、建设和运营。

纺织服装板块将全力推进越南纺织生产基地项目建设；树立全球化视野，有效配置全球资源，并持续关注欧洲等目标区域优势的可持续性，有计划地推进海外市场布局；巩固基础业务和重点客户，积极拓展市场，打造国际化营销能力；建立营销、研发等激励机制，并在技术创新、产品升级和板块联动方面实现新突破；夯实基础管理，并充分利用数字化工具优化生产排期、生产执行与产品交付等关键流程，进一步提高生产运营效率及产品质量；积极推动品牌运营，以消费者需求驱动产品领先策略和服装个性化定制服务，结合线下空间升级消费体验，逐步形成差异化竞争优势。

（三）聚焦管理优化，提升“稳”的能力水平

当下环境的急速变化，不仅需要在宏观层面上建立科学高效的组织架构，也需要具备与公司业务发展模式相匹配的落地实战能力。要持续以业务需求为导向开展各项管理工作，始终对准战略需求和业务赋能。

系统优化组织体系。进一步提升运营效率，更好匹配当下业务发展需求，将以战略为导向，结合公司实际优化组织架构，进而激发组织活力、提升组织合力。

完善人力资源体系。人才技能的革新、人才团队的进化对于公司的可持续增长至关重要，“让人才战略贴近业务发展，加速人才价值转化”将是人力资源工作深入思考和实践的方向。在选人环节聚焦市场化高素质人才；在用人环节更科学地实现人岗匹配；在育人环节推动员工技术与管理水平双提升；在留人环节优化更有效的激励机制。

强化数字化能力建设。加快实施安全、财务、合规等各应用系统的规划与建

设,围绕业务打造企业数据输出与分析能力,从生产端、消费端升级数字化运用,实现业务线上化、决策智能化、经营数字化。

(四) 坚持创新驱动,激发“稳”的内生动力

黑牡丹八十余年的发展历程证明,唯有创新,才能不断激发新动能;坚持专业至上,在实干中把追求卓越的工匠精神发扬光大,也将为持续高质量发展提供强有力支撑。

一是树立科技创新理念,增强技术创新能力。纺织服装业务板块要继续推进与高校、知名科研院所的战略合作,加速新材料新工艺的成果转化,推动生产结构优化和降本增效、绿色发展;新型城镇化业务板块要加强产品研发和设计创新,持续优化从规划设计到物业管理各环节的标准化体系,融合新技术运用,实现产品和服务创新。二是持续深化创新管理工作实施,鼓励员工提出新的想法并解决问题、有效落地,让创新来自一线又回馈一线。

(五) 强化责任担当,守住“稳”的工作底线

重点加强风险管控。在全面梳理、识别业务中潜在风险点的基础上,将合规、内控要求融入执行、监督的各个环节,重点关注海外拓展的相关合规政策要求和潜在风险领域,做好全方位准备以应对挑战,方能在出海道路上行稳致远。

始终筑牢安全防线。认真统筹安全和发展“两件大事”,强化安全教育和专项整治,提升安全保障能力;深化数字安全生产管理平台建设,实时动态监测预警,落实全员安全责任。

知不足而奋进,望远山而前行。2024年,公司将继续扎实推进各项工作,在思想上坚定信心、迎难而上,在行动上优化措施、狠抓落实,持续增强发展后劲,坚定不移地推动公司高质量发展行稳致远。

黑牡丹(集团)股份有限公司

2024年4月23日