

山东先达农化股份有限公司

2023 年度总经理工作报告

2023 年是中国农药行业面临周期性波折的一年，也是公司转型升级的攻坚之年。在海外库存高企、国内产能释放的双重压力下，2023 年农药价格持续下行，对整个行业的经营管理造成了较大影响。公司管理层及全体员工共克时艰、主动求变、勤于主业，在行业下行期坚持创新驱动发展战略，专注高端除草剂领域的技术创新和产品开发，秉承“专业化、精细化”的经营理念，强化研发锻造高端产品力，国内市场铁三角营销模式持续深化、组织架构动态调整，海外市场产品登记和商务合作稳步推进，持续完善优势产品生产布局，全方位提升安全管理水平，为公司中长期可持续发展打下了坚实基础。

一、2023 年度经营情况

报告期内，公司实现营业收入 248,248.51 万元，较上年同期下降 20.58%；实现归属于上市公司股东的净利润-9,788.67 万元，较上年同期下降 125.68%；实现归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润-10,986.55 万元，较上年同期下降 126.14%。经营业绩同比大幅下降主要系本报告期内，受宏观经济、市场供求关系等因素影响，市场竞争加剧，公司主要产品销售价格出现不同程度的下跌，部分产品价格出现倒挂。公司虽努力开拓市场，主要产品销量较去年同期均有所增长，但终端产品价格下降导致毛利率下降。

二、2023 年度主要工作回顾

1、高强度研发锻造高端产品力，创制矩阵雏形已现

公司自成立以来，坚持创新驱动，持续加大研发投入，致力于以技术领先实现产品“质”的飞跃，以高端产品力筑牢品牌根基。公司是“十三五”国家科技部重点研发计划“高效低风险小分子农药和制剂研发与示范”主要参与单位，也是“十四五”国家科技部重点研发计划“农业面源、重金属污染防控和绿色投入品研发”重点项目中“绿色除草剂新品种创制和产业化应用”主导企业之一。

近年来，公司持续加大在创制药领域的研发投入，创制药矩阵雏形已现。截至报告期末，公司成功创制了以啶草酮、吡啶啉草酯、苯丙草酮等为代表的专利化合物，其中，啶草酮已在国内市场上市销售，并于 2023 年 7 月荣获第 24

届中国专利金奖，该产品已在海外市场登记布局，在巴基斯坦正式登记。同时，吡啶唑啉草酯与苯丙草酮相关登记工作正在进行。

报告期内，苯丙草酮、吡啶唑啉草酯等创制新产品已全部完成小试工艺开发及中试放大试验，未来随着登记将进入产业化阶段；公司正在培育氟吡酰草胺、2,4-滴丁酸等独家产品，同时，吡草醚开发计划进入示范阶段，新型“速干啉”方案提升在公司灭生除草剂领域的竞争力；小麦田产品线依托氟吡酰草胺启动“五牛图”计划，针对耐性、抗性杂草的新产品登记已启动。

在组织架构方面，公司增设了剂型开发中心，旨在进一步优化制剂配方研发流程，提高研发效率，拓展产品线，以满足市场需求。剂型开发中心的成立，标志着我们公司在制剂研发领域迈出了重要的一步。通过集中专业人才和技术资源，我们将能够更加深入地研究和探索各种剂型的配方和工艺，为种植户提供更多样化、个性化的产品选择。

2、铁三角营销模式持续深化，国内业务保持较快增长

报告期内，公司营销队伍进一步扩大，“销售、市场和技术服务”铁三角营销模式持续深化，服务质量进一步提升，制剂产品推广效果显著，推动国内业务持续保持较快增长。烯草酮系列产品（“稳耕”“稳收”），推广面积大幅增加，巩固了其在大豆田的市场地位。噁嗪草酮系列产品（“道效杰”）市场占有率再创新高。玉米田产品线的“爷俩亲”“杀马特”系列取得显著成效，水稻田产品线的含敌稗、异噁草松系列产品（“壹壹捌”“斩马稗”）在市场上持续发力，创下新高。新创制产品啶唑啉草酮系列产品（“先达梁满仓”“肯丰”“先丰”）推广达到预期，独家产品氟吡酰草胺系列产品（“阔易封”“唛特优”“达高”“阔百亩”）等系列产品解决了市场痛点，赢得了农户的认可，推广面积超出预期。2023年，公司国内制剂业务实现营业收入突破6亿元，同比增长29%。自2020年以来，公司国内业务营收规模从2.8亿元增长至6亿元，复合增长率为28.87%。

此外，为了加强公司优势产品在全国市场的开拓力度，报告期内，公司对组织架构做了调整。公司成立营销五部，专注于华南市场的灭生除草剂产品线和杀菌剂产品线的推广；成立大客户部，加大对大农户及大型种植合作社的服务，提供更加专业化、性价比高的解决方案，增强公司产品市场竞争力。

3、海外市场产品登记稳步推进，国际化进程加速

报告期内，公司优势产品在海外市场的登记工作和商业合作稳步推进。烯草酮、咪唑乙烟酸、异噁草松、烯酰吗啉等原药和制剂产品在主要目标市场的自主登记布局已全部完成，同时正在积极推动获批产品与客户的商务合作。2,4-滴丁酸、氟吡酰草胺和吡草醚等独家产品在澳大利亚、欧盟、美国等主要市场的自主登记和支持客户登记已陆续获批，已与海外客户签订少部分订单。

创制化合物方面，吡唑啉草酯和苯丙草酮在东南亚、中美和拉美等多个市场区域药效评估实验进展顺利，药效反响良好，已确定启动哥伦比亚自主登记和第一季的登记药效实验；啶草酮已在巴基斯坦获得正式登记，目前处于和本土客户洽谈推广合作阶段。

4、完善优势产品生产布局，生产能力持续提升

辽宁先达持续稳健运营，为公司创新产品项目的顺利实施提供了有力保障。在确保本部工厂和潍坊先达生产稳定的同时，公司不断加大辽宁先达新产品的投入，快速提升其生产能力和盈利能力。目前，辽宁先达一期、二期、三期项目已成功投产并实现产值，五期项目正处于试生产阶段，进一步巩固了公司在主要产品领域的竞争优势。

报告期内，辽宁先达基地三期“年产 1500 吨原药、3500 吨农药中间体项目”顺利投产并贡献利润，五期“年产 1000 吨咪唑烟酸、3000 吨农药中间体项目”已进入试生产阶段；同时，辽宁先达计划投资“年产 1800 吨农药原药、年产 500 吨安全剂项目”，该项目投资主要产品包括氟吡酰草胺、苯丙草酮、噁嗪草酮等优势产品系列。这些举措充分展示了辽宁先达在优势产品生产布局方面的完善和创新能力，有望进一步提升公司的市场竞争力和盈利能力。

根据公司战略布局的调整，我们决定暂停年产“5000 吨烯草酮原药项目”。相反，我们将投资新建一个“年产 20000 吨的自动化综合制剂项目”。这一举措旨在进一步提升我们在乳油、可溶液剂、悬浮剂和可分散油悬浮剂等剂型产品加工方面的能力，为制剂业务的快速扩展提供坚实的保障。

5、全方位提升安全管理水平，多措并举实现绿色生产

公司坚决贯彻“安全第一，预防为主，综合治理”的安全生产方针，以零容忍的态度对待一切不安全行为。报告期内，公司持续完善安全生产信息化建设，

目前人员定位系统处于试运行状态，风险监测预警、特殊作业全流程、智能视频等模块均已正常运行，与省平台对接完成；双重预防机制运行平台已与省平台对接完成，处于有效运行中。同时，我们积极推进设备自控系统改造，实施机械化换人、自动化减人策略，提升本质安全水平。我们还不断加强安全培训、安全生产风险分级管控和隐患排查治理工作，严格抓好安全管理，进一步提升公司的安全管理水平，确保安全生产正常运营得到充分保障。

绿色生产方面，公司本着“废物是放错了位置的资源”的思想理念，通过技术革新，在环保治理的过程中不断创新。工艺废气采用低温冷冻、介质吸附、蓄热焚烧等技术手段实现 VOC 的深度减排；工艺污水实行分类治理，采用精馏、气浮、蒸发、电解等预处理工艺，再经 IC 或 A2/O 等生化处理工艺，确保污水达标排放；固体废物污染防治方面，本着坚持源头防治优先，实行减少固体废物产生量、提高固体废物资源化利用率和无害化处置率原则，公司建有危废焚烧炉用于危险废物的减量无害化处置，另建一套熔融炉和一套硫化碱装置专门用于副产盐的生产，实现了工艺盐的资源化利用。

三、2024 年经营管理规划

在 2024 年，公司将专注于化合物研究的创新，加强核心技术的攻克和保护，以巩固公司的竞争力。同时，公司将以国际和国内市场需求为导向，实施细分市场的专业化和差异化策略，扩大核心竞争优势，更好地满足市场需求。公司将继续合理规划、科学管理和团结奋斗，稳定企业基本盘。我们相信，通过科学的规划和管理，公司能够更好地推动发展，为股东和客户创造更多价值。

（1）加快新产品开发和上市进度，增加新的利润增长点

公司将依托高强度、高效率、高水平的研发创新机制，不断储备未来具有爆发力的创制化合物产品。同时，我们也将加快推进辽宁先达和本部工厂新项目建设，积极推进苯丙草酮、氟吡酰草胺等优势产品的产业化进程及制剂加工能力的提升，以增加新的利润增长点。

（2）加强国内营销团队技术服务能力，坚持差异化策略

公司将加强国内营销团队的技术服务能力，提升专业素养和服务水平。在差异化策略方面，公司将深入了解中国市场的需求特点，研发更具针对性的产品解决方案。通过创新和技术升级，努力进入国内农药创制领域的前列。公司将以“做

精品、做基层、做服务”为指导方针，致力于在国内制剂品牌市场中实现价值增长，打造更多知名畅销品牌。2024 年公司成立丰盈事业部，丰盈事业部将成为先达股份“种药一体化”战略的重要支撑，专注于“丰谷”系列耐除草剂种子的市场推广和服务工作，为种植户提供更加优质、高效的种植解决方案。同时，丰盈事业部也将积极探索新的业务模式和发展机会，推动公司在农业领域的多元化发展。

（3）加快推进海外市场产品登记和商务合作进度，提高企业国际竞争力

公司将加快推进优势产品在东南亚、中美和拉美等海外市场的登记和商务合作进度，为公司在海外市场业绩的增长持续提供动力。同时启动创制专利产品在国际市场的布局、渠道和队伍建设、产品登记，和各个国家的知名企业合作，共同拓展专利产品在各国的市场，提高企业国际竞争力。

（4）持续完善管理体系，提高公司治理和规范运作水平

公司将继续完善管理体系和规章制度，明确企业的各项管理责任和职责，规范公司各项管理流程和操作规范。同时，公司将不断加强管理人员的合规培训和提升，提高管理人员的管理能力和水平。此外，公司还将加强质量管理和风险防范工作，通过建立完善的质量管理和风险管理体系，把质量控制、风险管理纳入企业日常工作流程之中，确保公司运营的健康安全。

新的一年，公司经营管理层将在董事会的领导下，全面贯彻落实公司经营方针。公司将脚踏实地，聚焦主业发展，努力提升公司的管理水平和运行质量。同时，公司将采取多种措施，巩固公司在国内外市场中的份额，夯实公司的发展根基，以创新驱动，提供高品质的服务和产品，引领和满足客户的新需求，实现多层次、大规模发展。

山东先达农化股份有限公司

总经理：门亮

2024 年 4 月 29 日