

黑牡丹（集团）股份有限公司

2019 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个别及连带责任。

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，经过近 80 年的发展，并通过重大资产重组、引进战略投资者、产业并购等进行升级迭代，已成为集城镇化建设业务、纺织服装业务和 IDC 基础设施制造（产业投资）三大板块于一体的国有控股上市公司。近年来，公司在做精做强传统产业的同时，着力推进城市功能综合开发，根据公司整体培育新实业的战略定位，引入新实业板块。目前，公司下辖 46 家全资及控股子公司，主营业务涵盖城市基础设施建设、土地前期开发、保障性住房建设、房地产开发、建筑施工、产业园区运营、纺织服装业务、IDC 基础设施制造以及产业投资等多元化业务领域。

截至 2019 年年底，公司总资产人民币 307.51 亿元，净资产人民币 95.09 亿元，员工近 3,500 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。

（二）公司理念

企业文化：工匠、创新、和谐家文化、共赢

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

公司战略：品牌引领、创新驱动、高效转型

（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、2019 年经营成果和社会贡献值

2019 年，全球动荡源和风险点显著增多，中美贸易摩擦起伏，国内外形势复杂严峻，世界经济增长持续放缓，虽然中国经济运行延续了总体平稳、稳中有进的发展态势，但正处于转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期，仍面临多重挑战和困难，经济下行压力加大。在如此大背景下，黑牡丹以“稳”应变，以“进”提质，黑牡丹人精谋实干、顽强拼搏、深化创新、行稳致远，经过不懈努力，2019 年公司实现营业收入人民币 777,696.12 万元，同比增加 15.07%；实现归属于上市公司普通股股东的净利润人民币 78,134.07 万元，同比增加 18.06%。2019 年上交各项税金人民币 15.36 亿元，社会贡献总额人民币 34.17 亿元，每股社会贡献值人民币 3.35 元，年内荣获“中国百强企业奖”，体现了公司的竞争力以及良好的发展态势。

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，其中审计委员会中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。

2019年,公司按照各项法律法规及监管部门的要求,不断完善公司治理及内部控制体系,包括修订《公司章程》、《内部审计制度》及《内部控制制度》,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,全面深入开展企业内部控制审计评价,扎实推进企业内部控制缺陷整改工作,强化内部检查规范经营管理。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财务专项审计等。

2019年,公司召开了三次股东大会会议、八次董事会会议、八次专门委员会会议及六次监事会会议,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》、《专业委员会会议事规则》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及上交所组织的各项培训,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。

2019年,公司在董事会杂志社主办的“金圆桌奖”评选中再获“优秀董事会”奖。

(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,在信息披露工作中,公司始终坚持公开、公平、公正原则,信息披露工作能够做到真实、准确、完整、及时,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,2019年公司共发布定期报告4份,临时公告93份。

同时,公司不断加强对资本市场的动态监控,关注舆论情况,以积极防范不实传闻带来的股价大幅波动。积极参与监管机构及交易所开展的各项调查和意见征询工作,认真回复、提出建设性意见建议等。

投资者责任方面,公司高度重视投资者关系,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；在上交所 e 互动平台累计共回答投资者提问 60 个，及时答复率 100%；同时，公司通过“走出去”、“请进来”等方式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，公司还通过召开投资者说明会，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）以人为本，凝心聚力

人才是企业的源泉，是企业长期健康发展的“发动机”，公司非常重视人才培养和团队建设，注重发挥人才引领优势，优化选人用人机制，适时开展不同层次的股权激励等，引进人才、留住人才、用好人才，为黑牡丹腾飞注入活力、增加推力。

2019 年，公司不断加强优质人才引进力度，加大人力资源开发力度，优化人力资源管理体系，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，使得员工更有获得感和责任感，让公司和员工个人共同发展，共同进步，同心合力提升公司业绩；另一方面，公司以实施股权激励计划为用途的股份回购于 2019 年完成，累计回购公司股份 3,212.36 万股，公司拟通过股权激励计划将股东利益、公司利益和员工利益相结合，为进一步优化公司激励机制、提高经营者管理效率与水平、促进公司的持续发展奠定基础。同时，公司推进差异化人才培养管理机制，包括推进中高级管理人员及核心岗位专项能力培养提升，促进人员的良性流动，为集团人才战略的实施和战略目标的实现提供强有力的支撑。

2019 年，公司荣获智联招聘评选的“2019 中国年度最佳雇主——常州十佳雇主”称号。

（四）管理协同发展，助力平台赋能

2019 年，公司着力加强运营能力建设，助力平台赋能：

公司战略管理更具前瞻性，围绕战略目标，分业务板块组织召开战略推进研讨会，深入研讨战略实施路径、深度剖析经营工作困点难点及应对措施，完善各板块的实施策略，通过交流思想、凝聚共识、明确目标，努力推进战略落实。

公司内控管理更加扎实，2019 年通过召开内控工作交流会议、编制内部控制案例手册及编制相关公司风险地图等方式强化内控管理、规避内控风险。

公司资金管理水平稳步提升，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、短期融资券等多种融资方式，尤其在境内外融资成本居高不下的形势下，全年融资平均成本比上年仍有所降低；此外，为拓宽融资渠道，增强国际投资者对黑牡丹的了解，公司还积极对接国际资本市场，开展境外跟踪评级工作。

（五）坚持党建引领，抓党建促发展、以发展强党建

公司高度重视党建工作，公司以党的十九大精神和习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，围绕集团改革发展大局，坚持党要管党、全面从严治党，不断提升党建工作的科学化规范化水平，确保各项重大改革举措落地生根，为把黑牡丹建设成为高质量发展百年企业提供强大的政治保证和精神支撑。

公司党委以党建为抓手，有效融入企业治理结构，将党的领导纳入公司章程，党建工作贯穿企业决策、执行、监督全过程，并通过对党建工作与企业治理进行整体部署，将党建工作纳入公司考核体系，使党组织在公司法人治理结构中的法定地位得到进一步明确、落实和巩固。同时公司党委不断适应时代新要求，抓党建促发展、以发展强党建，与时俱进的探索党建工作新思路、新方法、新举措，为企业汇聚高质量发展合力、助推智能制造转型提供了强大的动力。

2019年，公司党委继续落实“一岗双责”，业务工作和党风廉政建设同步发展。不断深化“三重一大”决策机制，强化决策的科学性、透明性、民主性。制定《黑牡丹集团领导接待日制度》，为群众监督提供畅通渠道。从严开展党建工作检查考核，持续推进党建工作标准化、创新性工作。

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：2019年公司荣获“全国纺织行业党建工作先进企业”、“江苏省消费品工业‘三品’示范企业”、“常州市特别重大贡献奖”等50余项市级及以上奖项；公司员工也获得了“庆祝中华人民共和国成立70周年纪念章”、“江苏省五一劳动奖章”、“江苏省先进会计工作者”等48项市级及以上表彰及荣誉。

（一）回报股东，促进长期可持续发展

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，公司连续十七年进行现金分红，累计发放现金股利达人民币 161,373.47 万元。

报告期内，公司以 2018 年年度利润分配股权登记日的股份总数 1,047,095,025 股扣除回购专户上累计已回购的 22,571,499 股后的股份数量 1,024,523,526 股为基数，每 10 股派发现金人民币 1.95 元（含税）的利润分配方案，共计派发现金人民币 19,978.21 万元，加上视同现金分红的 2018 年通过集中竞价交易方式实施股份回购已累计支付的现金总额 1.32 亿元，公司 2018 年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 50.18%。

为增强投资者信心，促进公司的长期可持续发展，公司于 2018 年下半年开始实施了股份回购工作。截至 2019 年 9 月 27 日回购期届满，公司累计回购约 3,212.36 万股，回购金额约人民币 1.98 亿元，对维护股东利益，推动公司股票市场价格向公司长期内在价值的合理回归起到了一定积极作用。

（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 13 个保障性安居住宅小区，累计代建 12 所中小学校、3 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用基础设施，竣工项目建筑面积 620 多万平方米、竣工道路里程逾 500 公里、绿地面积逾 700 公顷，为近 12 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 46 家子公司，拥有近 3,500 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，与其他企业一起共育常州“幸福树”。

（三）自然为友，可持续发展

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，染色采用液体染料、植物染料，确保环保效益；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，太阳能屋顶电站。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”等称号。

（四）实干为纲，结对共建

在公司党委领导下，各支部深入开展结对共建等创新型活动，以黑牡丹“党建+”的实干诠释“全心全意为人民服务”的宗旨。综合党支部以“安全”为主题，与常州消防支队天宁竹林中队党支部开展结对共建，并邀请青龙派出所所长讲授“遵纪守法，警钟长鸣”主题党课，全体员工通过党课学习加强思想品质锤炼，为公司营造了遵纪守法、合规履职的良好风尚；以“初心使命”为主题，与市发改委机关第二党支部结对共建，送政策进企业，邀请市发改委党组成员讲授《关于供给侧结构性改革》为主题的党课，助力公司把国家的宏观经济政策落实到具体工作中去；以“服务”为主题，邀请交警天宁竹林中队上门为园区百余名职工提供电动车上牌服务，帮员工所困，解员工所难，助力政府道路交通安全管理；以“消防”为主题，邀请共建支部——天宁消防大队竹林中队的消防官兵们现场观摩指导黑牡丹消防运动会，并为运动员讲解消防技巧，提升了员工的消防安全意识，防患于未“燃”；以“公益”为主题，纺织贸易党支部在“学雷锋日”为天爱自闭症儿童开设一堂趣味盎然的扎染手工课程，丰富了自闭症儿童的生活，为其人生绽放一抹蓝；以“校企合作、产教融合”为主题，在江苏省常州技师学院揭牌成立“邓建军技能大师校园工作站”，邓建军劳模创新工作室党支部开展校企交流合作，与“黑牡丹订单班”的学生分享成长经历，通过产教融合，发挥双方的优势，共同培养企业需求的创新型产业工人及高技能人才。

（五）心系社会，责任先行

2019年，公司党政工团围绕主旋律和企业核心价值观，开展了一系列文化活动，增强了企业凝聚力、为公司发展注入了精神力量。

深入开展“书香牡丹”系列活动，在黑牡丹科技园内开设“书香牡丹”咖啡馆，让阅读融入工作和生活方式，营造学习型组织的环境氛围。

组织员工参观常州三杰纪念馆，重温革命历史，传承红色基因，从信仰中汲取力量、坚定信念，在工作中践行初心、担当使命，为公司发展努力奋斗。

公司积极组织党员在早晚交通高峰时段担任文明交通志愿，协助交警引导交通，引导市民遵守交通法规、文明出行，并向他们宣传安全法规等知识，向社会传递正能量。

成功举办“一起撸袖，为生命加油”——黑牡丹2019年无偿献血活动，开展黑牡丹集团、市中心血站团委共建签约仪式暨无偿献血科普知识培训，弘扬了公司乐于奉献的企业文化，增强了员工的公民责任感。

组织员工参加2019年“一袋牛奶的暴走”大型公益活动，黑牡丹员工为爱出发，携手并肩，与公益同行，用公益传递爱心，用爱心温暖城市。

贯彻落实新北区团委关于建设“青年学习社”的要求，成立“新蓝·青年学习社”，组建优秀导师团、青年讲师团，特聘青年讲师，并成功开讲青年学习社“青年说”和“榜样说”，帮助青年员工树立正确的人生观、世界观和价值观，引导其践行社会主义核心价值观，做新时代好青年。

组织协办常州市第十届牡丹花展，同时组织牡丹摄影展及市民牡丹花摄影大赛，留下美、传递美。

（六）抗击疫情，黑牡丹人在行动

2020年，一场新型冠状病毒感染的肺炎疫情席卷中国乃至全世界，习近平总书记强调：“疫情就是命令，防控就是责任”，号召社会各界力量众志成城打赢这场抗疫攻坚战。公司面对这次严峻考验，一方面高度重视防控工作，坚决贯彻落实各级政府的决策部署，做好疫情防控工作，有序复工复产；另一方面，公司积极履行社会责任：启动黑牡丹关爱慈善基金，公司和员工共向常州市慈善总会捐款500万元；组织志愿者小分队深入社区及各治安卡口开展志愿服务，参与各类志愿服务已超过400人次；慰问交警、社区工作人员等奋战在一线的防疫防控人员，为他们送去所需物资并加油打气；积极响应中国财政部《关于应对疫情影响加大对个体工商户扶持力度的指导意见》以及常州市人民政府《关于应对新冠肺炎疫情助力企业恢复生产的意见》，结合实际情况对承租公司经营类用房的商户减免房租，切实减轻商户经营压力，支持企业抗击疫情、共渡难关，助力企业复工复产；组织员工进行“无偿献血，为爱逆行”无偿献血活动，累计献血总量达17600毫升，保证特殊时期医疗用血供应。黑牡丹以积极履行企业社会责任为己任，用实际行动彰显责任与担当，共克时艰、并肩前行！

五、关爱员工，共同成长

（一）不断提升员工的满足感和幸福感，践行“家文化”

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，提高员工

的工作满足感和生活幸福感。

1、随着公司盈利能力的不断增强，员工与公司共赢发展，近几年来员工人均收入持续增长，2018-2019年员工人均收入保持了约14.70%的增长幅度；公司除了为员工缴纳“五险一金”外，还连续多年为员工及骨干购买家庭财产保险、意外险、补充医疗保险等商业保险，为员工提供各项保障以解后顾之忧；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。

2、公司注重员工的长期发展，在员工长期职业发展规划上，一方面深入开展员工培训，为了加强员工的思维转型和能力提升，公司采用“外部聘请”与“内部资源”相结合的方式，为员工提供有针对性的专题培训，培训项目涉及技术操作类专题培训、项目管理类专题培训以及管理赋能专题培训等共计670余场，并且为了满足公司战略发展所需的各类人才培育，在培训的过程中，有针对性地覆盖到重点岗位的骨干人员。同时，为营造内部学习氛围，共享学习资源，创新学习手段，公司充分利用网络化、信息化资源，建立综合性的内部网络平台，为知识的传递，学习资源的共享，提供了良好的平台。另一方面，持续完善员工职业生涯发展体系，实施校企合作，推进管培生的招聘及培养力度，建立人才梯队体系，推进多岗位轮换，鼓励一线历练，基层成长；通过劳动竞赛、导师“传帮带”等活动，在比中学、比中练、帮中强，员工主动学习意识和技能得到提升，“培训是一种福利”的观念深入人心。

此外，为提升新员工职业化素养、加强思维转型，并增强新员工归属感与责任感，公司定期组织新员工参加职业化培训拓展活动，帮助新员工尽快地融入黑牡丹大家庭。

3、公司始终践行“家文化”的文化理念，多年来通过多种途径精准帮扶困难职工；本着“关注教育、关怀职工”的原则，黑牡丹工会连续9年对成绩优异的职工子女进行奖励；为帮助外来务工人员春节顺利回家，公司连续十年为农民工组织包车回乡，使员工深切感受到企业的关心和温暖，更是黑牡丹特色企业文化——“家文化”的重要体现方式。

（二）丰富职工文化生活，凝聚合力

2019年，公司为员工组织了丰富多彩的文化活动——组织开展黑牡丹集团及科技园入驻企业庆三八、展风采、促学习、强素质三八节女职工风采展示及知识竞赛；组织开展纪念建党98周年、庆祝新中国成立70周年主题电影党课《桂

香街》、《我和我的祖国》活动，把观影触动转化为切切实实的行动，为企业的发展蓄能助力；组织参加控股股东常高新举办的“常高新·我是星”运动会，取得了良好成绩的同时也体现了黑牡丹人的担当、凝聚和激情；组织“多彩牡丹·印象城建”黑牡丹职工毅行活动，以行动践行黑牡丹文化、以体验感受城建业务板块的魅力，进一步增强员工凝聚力；开展“多彩牡丹，情满中秋”文娱活动，不仅让大家体验到做月饼的乐趣，又弘扬了中秋的团圆文化，进一步增进员工之间的感情；组织职工参加由常州市总工会主办的“迎端午·颂幸福”——2019“龙城职工大舞台”黑牡丹集团专场文艺演出，唱响主旋律，集聚正能量，齐赞劳动美，同唱幸福歌，携手兴企业，共筑中国梦；组织首届“牡丹诗词大会”，让员工感悟中华诗词魅力，弘扬中华诗词文化。

六、2020 年工作展望

2020 年是中国全面建成小康社会和“十三五”规划收官之年，也是黑牡丹“2016-2020 发展战略规划”的冲刺之年，虽然年初新冠肺炎疫情对我国经济运行带来了不小的挑战，但基于中国经济的韧性和潜力，加之国家出台的一系列促进稳定经济运行的举措，黑牡丹将积极突破，危中寻机，抢抓发展机遇，围绕2020年“强化平台赋能，聚焦转型升级，稳步业务拓展，加快团队建设”的工作思路，在 IDC 基础设施产业进行战略突破，同时继续做精做强原有两大产业，把公司的各项工作推向新的高度，全力以赴实现战略目标。

（一）强化平台赋能

公司为产业控股集团，按照“平台化管理、专业化经营”的方式，针对不同的业务板块成立平台公司进行管理，由不同的行业团队进行专业化运营。

2019 年，通过并购艾特网能，黑牡丹完成了产业聚焦。2020 年，公司主营业务将围绕城镇化建设、纺织服装和 IDC 基础设施制造（产业投资）三大产业链的上下游进行精耕细作和拓展延伸，通过实现集团内互相赋能、形成合力的多赢局面，不断提升现有业务的核心竞争力。

积极推进集团与各业务板块间的赋能工作。由集团经营管理层牵头，加强职能部门能力建设，从人力资源、运营管理、财务管理、内控审计、发展规划、品牌文化等多个专业条线为各业务板块赋能，在加强科学规范管理的同时，充分调动各业务板块主动干事业的积极性，释放各业务板块及下属公司的能量和潜力，充分调动员工的工作动力和激情，增强其获得感，最终实现凝聚合力。

（二）聚焦转型升级、稳步业务拓展

2019年底的中央经济工作会议提出了2020年我国要坚持稳中求进工作总基调，坚持新发展理念，坚持以供给侧结构性改革为主线，坚持以改革开放为动力，推动高质量发展。2020年，黑牡丹将在城镇化建设、纺织服装、IDC基础设施制造（产业投资）等各个业务板块聚焦转型升级，适应不断变化的时代发展要求，致力于占据产业链的中高端环节，形成差异化的核心竞争力，稳中求进，加快高质量发展步伐。2020年业务开展的主要工作思路是：

1、做优城镇化建设业务，成为有特色的城市综合运营服务商

2020年，城镇化建设业务板块将继续根据战略规划的要求，坚持区域城市综合功能开发商的定位，发挥好常州市新北区主力军的作用，全力参与常州高铁新城建设。审时度势继续加大项目储备力度、优化业务结构，并通过综合平衡布局各类业务，打造互相补充、互为促进的具有黑牡丹特色的城镇化建设产业链，以实现差异化、精品化发展。在商品房开发方面，以差异化开发策略推进项目储备，尽快形成自身的开发特色与优势；在市政业务方面，基础设施投资建设与施工业务在确保进度的前提下，加强品质管理与成本管理，逐步形成自身的规模优势；在科技园园区建设及运营方面，盘活科技园存量资产，使其高效增值，总结园区建设运营的经验，结合生产型服务业和数字经济发展的要求，进一步提升招商运营能力、完善园区运作模式，争取打造出有活力智慧产业社区。

在具体业务拓展方面，在加快在建项目去化的同时，积极拓展储备各类项目，为公司的未来发展储备资源。对于在建项目，构建完善数字化运营、标准化体系、风险控制等体系，对标行业标杆，从时间维度到财务维度，从管理视角到产品视角，努力实现资源合理配置，按计划节点保质保量实现目标指标；对于项目储备，充分发挥产业链一体化优势，采取差异化投资策略，在深耕本地基础上，加快拓展房地产开发、基础设施建设和工程施工业务的新版图，同时积极拓展特色业务，推进城市基础设施、保障性住房、公共基础设施代建项目、建筑施工等多元发展；通过优化合作模式，整合优势资源，形成多区域战略联动，有力开辟新的业务区域。

2、做精纺织服装业务，成为有全球影响力的牛仔智能工厂

2020年，纺织服装业务板块将继续推进技术革新、做强产品开发，聚焦优势产品，不断增强差异化竞争力。在智造升级上，继续推进智能工厂的规划建设，全面提升生产效能；在技术研发上，充分发挥黑牡丹牛仔研究院优势，洞察纺织行业绿色、节能、环保、高效产品的最新动向，调研适合牛仔生产制造的新装备、

新材料、新工艺，以先进技术引领牛仔市场；在经营模式上，优化产品开发模式，在做好来样复制的同时，将“定向开发和自主开发”作为重点工作，有针对性地推样，提升自主开发的比重和试样开发的成功率，在去年成功开发新面料赢得内销市场较好反响的基础上，持续定向开发更多细分功能面料，彰显产品特色优势。

在具体业务拓展方面，一方面，公司将加大国内市场的拓展力度，加深与现有客户的合作程度、积极开发样品发展新客户，谋求新的收入增长点，采用“云端营销”方式，对目标客户定向推送，扩大品牌影响力。另一方面，黑牡丹将充分发挥日本、孟加拉等海外营销点的市场辐射功能，逐步提高日本、欧洲市场占比，扩大美国市场的覆盖面，持续发力优化订单结构，构建面料、服装的全球资源配置体系。

3、做实 IDC 基础设施制造（产业投资）业务，成为具有国际一流水准的技术方案及产品服务供应商

2020 年，公司将积极响应国家对数字经济建设的战略要求，护航国家信息安全，响应节能绿色制造，以低能耗热管理为技术特点的艾特网能作为切入点进军数字基础设施行业领域，一方面，将逐步提升艾特网能在国内 IDC 基础设施行业的领先地位，进一步推动行业的进口替代；另一方面，艾特网能将依托其目前在精密制冷、电能变换、智能动力环境监控等技术平台的技术和资源积累，叠加上市公司资本运作和产业投资的优势，结合内部研发与外部并购，加快新产业的孵化，从当前已服务的数据中心、通信网络等应用场景逐渐向电动汽车、能源电力、冷链等其他工业领域及军工等应用场景延伸。在产业投资业务上，公司将抓住新型基础设施建设发展重要机遇期，围绕艾特网能产业方向进行相关项目的挖掘和投资，通过内、外部新技术挖掘进行产业孵化、投资并购的方式布局前沿、补齐短板，强化艾特网能的核心竞争力和“护城河”。

（三）加快团队建设

2020 年，公司将从以下几个方面加强团队建设，为公司持续稳步健康发展提供强有力的人力资源支撑：

1、进一步强化板块融合，通过多种形式加强不同业务板块之间的交流，包括组织会议、培训、拓展、文化等各类日常活动，实施中高层管理干部培养、员工轮岗计划等专题项目，加强集团及各板块、各子公司员工之间的交流融合，切实增强团队凝聚力。

2、进一步完善薪酬绩效及激励机制，激起团队干事业的雄心和抱负。建立

推进岗位价值评估体系，修订完善具有市场竞争力的薪等薪级，建立和完善员工职称评定的激励措施，进一步提升人才综合素养及人才竞争软实力；推行完善中长期激励机制，结合业务特点推行多层次、分类别的项目激励、跟投激励、薪酬激励方案等。

3、强化人才梯队建设，充分信任人才、给人才以舞台。进一步完善和优化岗位梳理、进行人才动态盘点，外部进一步拓宽招聘渠道及推进管培生的招聘培养力度，有效地进行内外部结合，进一步细化和完善导师“传帮带”的培养机制，帮助梯队人员进行全方位的提升，以提升梯队人员的综合能力，达成公司的人才培养预期。

（四）继续坚持党建引领

黑牡丹将以党的十九大精神、习近平新时代中国特色社会主义思想和十九届四中全会新思想为指导，不断提升黑牡丹党建工作科学化规范化水平，确保各项重大改革举措落地生根，为“推动黑牡丹集团成为高质量发展百年企业”提供强大的政治保证和精神支撑。同时始终筑牢廉政防线，为高质量发展提供坚强保障，坚定不移推进党风廉政建设和反腐败斗争工作。

（五）制定新一轮五年战略规划

在 2016-2020 年战略规划已近末期之际，公司将在 2020 年完成《黑牡丹集团 2021-2025 年发展战略规划》的制定工作，结合宏观及行业环境的变化，为下一阶段明确的发展指明方向。

黑牡丹（集团）股份有限公司

2020 年 4 月 17 日