

坚守五条红线 实施三大战略 以高质量发展迎接党的二十大胜利召开

(在公司第十届职工代表大会第二次会议上的讲话)

公司董事长 李万清

各位代表、同志们：

公司十届二次职工（会员）代表大会，是在公司高质量发展的关键时期召开的一次十分重要的会议。会议期间，各位代表以对企业、对员工高度负责的态度，认真审议了公司《总经理工作报告》和其它专项报告，并坦诚建言，献计献策，提出了许多宝贵的意见和建议。会议始终体现了公司全心全意依靠员工办企业的方针，开的很成功。在此，我代表公司向大会表示热烈的祝贺！向与会代表表示衷心的感谢！

过去一年，是党和国家历史上具有里程碑意义的一年。我们隆重庆祝中国共产党成立一百周年，实现第一个百年奋斗目标，开启向第二个百年奋斗目标进军的新征程。

过去一年，公司上下沉着应对动荡不定的宏观经济形势和新冠肺炎疫情，生产经营形势好于预期，主要经济指标再创历史最好记录，实现了“十四五”的良好开局。

过去一年，乙二醇项目建成投产，公司用三年时间再造了一个三宁。酰胺及尼龙新材料项目开工建设，构建新发展格局迈出新步伐，高质量

发展取得新成效。

在充分肯定成绩的同时，必须看到我国经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱的三重压力。世纪疫情冲击下，百年变局加速演进，外部环境更趋复杂严峻和不确定。“双碳”要求越来越严，新一轮的优胜劣汰和企业并购将在所难免。我们预判，化工行业今年一季度以后，景气度将进入下行通道，化工原材料和产品价格逐步回落到正常区间；随着国际、国内经济形势风云变化、疫情的反复，市场还存在较大的不确定性。总体来看，今年化工行业的走势是增幅逐渐放缓的趋势。对三宁公司而言，随着国内乙二醇和己内酰胺等新增产能的释放，新材料市场竞争将更为激烈。煤炭中长协议价格高于正常年份，加上肥料出口限制，进一步挤压了公司的利润空间。

我们既要正视困难，又要坚定信心。今年将召开党的二十大，这是党和国家政治生活中的一件大事，要保持平稳健康的经济环境、国泰民安的社会环境、风清气正的政治环境。我国经济韧性强，长期向好的基本面不会改变。习总书记明确指示：中国人的饭碗任何时候都要牢牢端在自己手中，饭碗主要装中国粮。中央农村工作会议强调必须着眼国家战略需要，稳住农业基本盘。因此，农资产品的刚性需求仍将持续。

中央和地方经济工作会议 2022 年的定调是“稳字当头，稳中求进”，但三宁公司没有“稳”、只有“进”。做好今年公司的生产、经营和发展工作，我们要以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻落实党的十九大和十九届历次全会以及各级经济工作会议精神，弘扬伟大建党精神，全面贯彻新发展理念，加快构建新发展格局，坚持创新

驱动，推动高质量发展，努力实现“130200”目标（130亿元销售收入、20亿元利润、一般及以上事故为零），用优异的成绩迎接党的“二十大”胜利召开。

昨天上午，殷总代表公司所作的工作报告，是公司集体研究、广泛征求意见后形成的报告，我完全赞同。借此机会，我再讲六点意见。

一、居安思危，牢固树立底线意识，确保企业长治久安

公司提“坚守五条红线”已经很多年了，我们应该引起足够的重视。“五条红线”除了现金流是财务指标外，其它“四条红线”都与法律密切相关。

法律法规，关系到我们的行为准则。通俗地讲，法律是国家制定或认可的、由国家强制力保证实施的、具有普遍约束力的社会规范。法规是指国家机关制定的规范性文件，也具有法律效力。中国的法律很多，不可能一一记住，但与我们息息相关的一定要掌握。例如涉及我们日常工作的《安全生产法》《环境保护法》《产品质量法》《公司法》《劳动法》以及涉及我们日常工作和生活的《民法典》《治安管理处罚法》《道路交通安全法》《刑法》等。违反法律法规，轻则会受到处罚，重则就会“坐牢”，并且违法的“成本”越来越高，不良记录会影响我们入党、子女升学、参军，甚至会影响到我们借款、出行、高消费。工作失误造成一般及以上责任事故、打架斗殴致人轻伤、开车致人死亡负主要责任就可能追究刑事责任，失去自由是非常可怕的。因此，我们每个人必须学法、知法、懂法、守法。

我经常告诫我们的管理人员，特别是手握职权的管理人员要以公司

整体利益为重，不要“把胳膊往外拐”，牺牲公司利益谋求个人得失。不要搞“小圈子”，人情管理。也不要认为一些事情我不知道，因为天下没有不透风的墙，我不追究的原因是不想把极个别人送到牢里去。因此，遇到任何事情我们都要多想想，会不会导致不良后果？是不是会触犯法律？这也就是底线思维。还有违背良心和道德的事情也不要做，否则也会受到谴责。

作为公司的职能部门，基本上都涉及与我们日常工作相关的法律，对接各级执法部门。我们首先是要梳理本部门涉及的法律法规；其次是要掌握相关的法律条款；第三是要主动依法办事，把工作做在前面。这样才能降低企业的法律风险。

安全生产，关系到人们的生命健康。各级党委、政府对安全工作的重视程度已经到了政治的高度，我们一定要把生命安全放在第一位，牢固树立“没有安全就没有发展”的理念。要有敬畏安全、如履薄冰、半夜警醒的意识。

安全生产三年提升行动今年将收官，根据需要还可以适当延长一段时间。一是要落实安全生产主体责任，完善安全管理规章制度和操作规程，强化现场管理。公司的今年的“1号文件”是指导我们全年安全生产的纲领性文件，一定要逐条落实。二是安全生产标准化、“双预控”工作常态化，各厂长经理、各职能部门一定要投入相当的精力补短板，要巩固成果，提升效果，隐患要清零。通过三年提升，要把自己的安全管理队伍和内审员培养起来。不能老师走了，我们什么都不会。三是管理和工程技术人员、做安全管理的专业人员，要熟练掌握各种安全管理工

具的运用，抓住重点和主要矛盾，推进安全管理工作。四是时代不同了要求不一样，新建装置要尽量高于国家标准，新上的设备不能再留后患。目前我国的防护距离已经超过了发达国家的标准。我们要特别关注行业标准，重视标准，提高等级。五是安全“三同时”还存在差距，我们一定要高度重视，落到实处。重大危险源必须安全可靠，安全管理费用可以多提多用。六是安全基础工作、人岗匹配、应急演练以及特种设备管理、承包商管理等都必须做扎实。七是安全管理提升绝对不能“走过场”，搞成“两张皮”。要将数字化转型用于安全管理，减轻基层的负担。三宁做到今天，赚钱已经不是主要目的。决策失误是最大的失误，认知的风险是最大的风险。只有守住安全底线，公司才能持续发展。政府对我们不放心，但是我们要做到心中有数。

环境保护，关系到企业的社会责任。国家对环保的要求越来越高，管理越来越严。公司将继续加大环保投入，要从源头开始治理，要从不好看、不好闻、不好听的环节治理。要加强管理措施，保证环境达标，特别是磷石膏资源库要高度重视，要努力达到政府的要求，让社会公众满意，经得起任何时候的明察暗访。要努力营造洁净的环境、文明的现场，让公司的环境面貌上升到新的高度，让绿色工厂和全国文明单位的荣誉发扬光大。

产品质量，关系到消费者的合法权益。生产适销对路、质量优良的产品是企业的责任和义务。我们的主要产品、特别是肥料面对的是千千万万的农民，相对而言农民是弱势群体，我们更要把肥料当作“良心”产品。前几次职代会上，我曾多次强调过，如果我们的产品不合格被媒

体曝光，全国人民都不会再买我们的产品。产品不能实现销售，公司面临的出路只有一条就是停产倒闭。因此，产品质量不仅关系消费者的合法权益，关系到公司的生死存亡，也关系到我们每一名员工的切身利益。公司投放市场的所有产品必须合格、合规、合法，经得起市场检验。

现金流，关系到企业的生存与发展。现金流通俗地讲就是我们随时可以调度的资金。不能偿还到期债务，就预示着清算、破产。当前的恒大以及前几年的宜化，都曾遇到过资金链紧张的困局。造成现金流紧张的因素：一是存货、应收账款大量增加占用资金。二是大量逾期担保。三是盲目扩张与多元化。四是融资结构不合理，如短贷长投、资产负债率高。五是高财务杠杆与大量民间借贷。六是资产泡沫破裂。七是金融危机等严峻外部经济环境的冲击。八是公司治理结构和内部管理出现问题。这些问题都是我们必须特别注意的问题，我们一定要树立现金为王的意识，要合理控制库存、严格控制赊销、确保资金回笼。要做好财务分析、优选理财方案。要合理筹措资金、合理调度资金。要有压力测试，要有应急预案，千万不能出现拆东墙、补西墙的悲剧。银行不会“雪中送炭”，公司的生产经营稍微波动都会引起银行的注意，一旦减贷、抽贷，公司的资金就会更加紧张，日子就会更加难过，这一点，我们必须要有清醒的认识。

除了“五条红线”，还有两点大家也必须高度重视。一点是疫情防控。如果公司出现一例新冠肺炎病例，就面临着企业封闭、停产，大家一定要有清醒的认识。我们平时要做好个人防护，一定要“守好门”，严防外来输入。一定要“少出门”，尽可能不到风险地区。另一点是在春节、冬

奥会、全国两会和党的“二十大”召开等非常期间，一定要确保生产、经营和发展稳定进行，不能出现任何问题。

二、与时俱进，牢固树立创新意识，着力实施三大战略

公司从去年开始实施“三大战略”，目前各项工作都已经开始起步。

一是对接资本市场战略。对接资本市场的主要形式就是公司上市，其目的是为了募集发展资金，提升企业形象，优化企业运行机制，规范企业管理。去年公司聘请了上市顾问和证券公司、律师及会计师事务所等中介机构，前期尽职调查基本结束，上市办也按照上市公司的要求开展了一些工作。但公司外部因为集团公司造成的同业竞争、表决权委托、关联交易以及公司内部的股权不明晰、财务不规范等问题制约着公司上市的进程。另外公司可能受到的行政处罚也将是影响公司上市的不确定因素。

如何符合上市的条件，中介机构和公司想了一些办法，但还没有得到集团公司的认可。外部因素影响我们是难于掌控的，但改变自己、让公司的内部管理符合上市的要求是我们可以先做的。各项基础管理工作公司上市办已经按照上市公司的要求督促各部门整改，但股权激励不规范的问题一直没有拿出解决方案，主要还是考虑管理和技术骨干队伍的稳定问题。我们的初步想法首先必须是依法。其次是保证管理人员和技术骨干的待遇不减。三是以长期激励为主，让激励对象与公司形成利益共同体。四是设定科学、合理的绩效考核指标，优化动态激励办法。

对接资本市场，不仅仅是公司主体上市，引进战略投资者、借壳上市、公司重组等等也在我们考虑之内。对接资本市场，是为了筹集更多

的资金，让企业更好地发展。对接资本市场，决不能牺牲实体经济，百年三宁的目标还要靠我们一代代人不懈努力。

二是科技创新战略。科技创新是原创性科学研究和技术创新的总称，是指创造和应用新知识和新技术、新工艺，采用新的生产方式和经营管理模式，开发新产品，提高产品质量，提供新服务的过程。公司的创新战略侧重于新产品和新技术的研发，去年已经有了进展。

一是去年公司“碳磷基新材料湖北省工程研究中心”被省发改委列入2021年湖北省工程研究中心名单。研究中心要紧紧围绕绿色化工、国家碳磷基新材料产业发展及湖北化工新材料产业改造升级等战略需求，聚焦绿色新材料领域，针对碳1、碳2、碳6新材料和精制磷酸及下游电解液新材料的产业发展瓶颈技术问题，开展一系列应用基础与攻关研究，形成一批具有自主知识产权的关键核心技术，为公司落实国家“双碳”战略、为全省绿色新材料行业的发展提供有力支撑。

二是公司武汉研发中心洪山基地的前期审批工作基本结束，已经进入设计阶段，今年上半年可以开工建设。该基地的建设，将有效弥补武汉光谷基地研发场地的不足，对公司引进高素质人才、扩大研发规模、建设一线城市窗口都将起到积极作用。项目建设专班要优化设计方案，严格按方案组织施工。同时公司要提前做好研发基地的运营管理设计。

三是继续做好引进、消化、吸收、再创新工作。公司已内酰胺装置已经有不少工艺实现突破，为公司酰胺及尼龙新材料项目建设积累了经验。我们要力争把新项目建成世界上最先进的装置，最低的消耗、最低的成本、最好的质量，争取最好的效益。同时，抓紧研发乙二腈、乙二

胺，常规路线、生物法路线齐头并进。乙二醇项目通过引进国外先进技术和装置，直接缩短了与发达国家的差距。先引进、再模仿、后创新的成功经验要坚持下去。

四是公司已经着手新建大型精细磷化工项目，要继续开展聚磷酸铵、无水氢氟酸、食品级磷酸、电子级磷酸等精细磷化工产品的研发工作，为今后的磷化工产业发展探索出一条新路。

五是磷石膏问题是政府非常关注的问题。要加大磷石膏综合利用方面的技术研发和项目建设力度。继续开发磷石膏水洗净化工艺技术、高磷氟污水处理技术，加大磷石膏基营养土、磷石膏塑料复合材料的研发力度。

科技创新的投入很大，并且短期不一定会有成效，但一定是企业未来的发展方向。我在很多场合都讲过，要像投资固定资产一样投资研发，建立一套完整的研发管理体系，广纳人才，用科技创新驱动企业的未来发展。

三是数字化转型战略。去年公司在数字化转型方面做了一些前期工作，包括前期调研、外出考察、咨询机构选择和平台建设。什么是数字化转型？学界、业界对此的定义有些差异。我认为，不论是引入数字技术、优化流程或创建新的业务模式，还是改善客户体验、提升运营效率和绩效，都要从三宁公司的实际出发。数字化转型的目的应该是降本、提质、增效，让企业获得更大的竞争优势。公司对标华为，推动企业数字化转型，不是简单地模仿华为，而是要让华为的成功经验为三宁所用，让管理更透明，让生产、经营和发展更加顺畅，以满足公司千亿规模的

高效运转需要。

数字化转型是一项长期系统工程，我们要循序渐进。当前的首要任务是要弄清楚公司数字化转型的目的和实现途径，然后在此基础上制定公司的数字化转型方案，充分论证后再投入实施。

数字化转型对我们来说都是新生事物，大家要积极投身其中，认真参加学习和培训，不能在数字化转型过程中掉队。要推行数字化转型，工作必须做到细致。管理建在制度上、制度建在流程上、流程建在权限上、权限建在平台上、平台建在数据上。体系建好了，基础打牢了，公司的数字化转型才能取得成效。

三、利市三倍，牢固树立效益意识，谨防企业步入贫困

企业不能盈利，什么转型发展、社会贡献、企业名誉、员工福利都是空话。如果公司不能盈利，谁还关心三宁、支持三宁、在乎三宁？因此，我们要坚持效益第一原则，高度重视利润、劳动生产率、生产成本、资产负债等关键指标，谨防公司惨淡经营。

怎样才能盈利，简单地理解就是要销价高于成本。对于三宁公司这样生产经营性的企业而言：

一是供应部门要洞察市场行情，把握采购与库存的时机和节奏，要加强供应商管理，努力降低采购成本。煤炭、硫磺等大宗原材料的采购要优化渠道、稳定货源、适时采购或库存。

二是生产环节，石宝山新材料分公司的稳产、高效生产是今年的重点，要把先进装置的先进性发挥出来，要把5G+智能工厂的作用体现出来。DMC、DMO的流程相似，可以拉动乙二醇的效益，也要高度重视。氮

肥厂、尿素车间、磷肥厂去年已经大修，为今年的满负荷生产奠定了基础。要进一步稳产高产，实现装置的高效运行，实现有效益生产。尿素厂停产以后，要优化其他装置的生产方案，实现利益最大化。

三是销售部门要努力实现销售。虽然中央经济工作会议明确提出了“六稳”“六保”的措施，但经济下行的风险依然较大。特别是出口受限、通货膨胀、“双碳”压力、新冠疫情等会导致市场的不稳定。销售部门今年要重点抓好乙二醇新产品的销售。磷复肥销售要继续做好深耕市场、扎实开展好“一田两会”活动，认真做好新型高效肥料的推广。一线的业务员争取一张订单不容易，公司各部门都要为销售一线提供优质的服务。

四是公司职能部门以及各厂职能部门要围绕公司生产、经营和发展，以经济效益为中心，充分发挥好各自的作用。要运用好目标管理、预算管理、对标管理，KPI管理、细化工作流程，发挥SAP的作用，推进六型班组建设。复杂的工作简单化，简单的工作流程化，流程化的工作标准化，标准化的工作制度化，通过强化内部管理实现提质增效。

四、德才兼备，牢固树立人才意识，保证三宁后继有人

高素质人才问题是长期制约公司发展的重要问题。公司也想了不少办法解决这一问题，但效果并不理想。究其原因，一是公司地处偏僻，远离大城市，住房、医疗、子女上学以及其他公共资源不能满足高素质人才的需求；二是学术交流、实验设施、信息资源相对落后一些；三是对于年轻的大学生在校江工作，待遇和名誉与其心理预期会有一定的差距；四是公司“用人环境”还需要进一步突破。这些因素也导致了高素

质人才招不进、留不住。

公司建设新的武汉研发基地，很大程度上就是为了解决这些问题。一是引进一部分高素质人才在研发基地直接从事研发工作。二是每年招聘武大、华科等名校大学生直接落户武汉，然后来公司工作，会在一定程度上缩小其心理差距。三是借助研发基地这个平台，与武汉大专院校和科研院所寻求更多的合作。

从事研发工作毕竟是少量的专业人员，更重要的是全员素质的提升。公司去年通过任职资格体系考评，聘任了技术和操作系列三、四级员工1400多人，他们凭能力获得了“位置”和待遇。今年公司还将开展职能系列的考评。这些员工是公司未来发展的核心，是公司参与市场竞争、进入行业一流的资本。公司还将进一步完善岗位价值评估和任职资格体系建设，充分调动广大员工学业务、钻技术的积极性。

我们常说公司员工队伍的整体素质不高，主要体现在劳动生产率上。我们的劳动生产率只有华鲁恒升的一半、烟台万华的三分之一，因为他们的用工更少，创造的价值更高。我们的劳动生产率低，主要还是我们的员工素质难于适应现代化智能工厂的需要。数字化转型是未来发展的方向，高度智能化的生产装置，人多没有意义。公司将通过建设智能工厂，在实现本质安全、精益生产的同时进一步岗位融合。对于不能适应现代化生产的人员，只能去从事辅助性的工作。

上个项目并不困难，但靠什么来支撑？还是要提高我们员工队伍的素质。姚总提议将今年定为“员工素质提升年”，我觉得这个建议非常好。首先是高层带动中层，中层带动初级管理人员和“三员”，全方位提升管

理人员的素质。其次是要继续开展“六型班组”建设、操控师培训，提升核心员工队伍的素质。第三是要继续落实好管理菁英和千人金蓝领计划。要有制度、培训方案、考核办法和淘汰机制，确保公司后继有人。第四是要进一步完善任职资格考评体系，通过待遇提升，选择我们需要的人员。第五是逐步建立起公司的管理队伍体系和技术队伍体系，实现可复制的管理模式。只要这两支队伍稳固了，公司就能立于不败之地。第六是各单位不能用各种各样的理由来要求增加人员，对于个人素质不能满足公司需要、表里不一、只讲待遇不讲奉献、不能融入三宁文化的人员要逐步淘汰。

五、实事求是，牢固树立作风意识，有效遏制大企业病

随着企业规模逐渐扩大，组织分工越来越细、管理的层级越来越多、岗位设置越来越复杂，业务流程变得越来越长，组织运行效率也变得越来越缓慢。这就是大企业病。

大企业病的问题也是我多次谈及的问题。我的观点：一是一个人能搞定的事情，就不要安排一个小组、一个部门，甚至多个部门来完成。二是一项工作，不要多个领导来参与。不要出现看似层层把关审批，到最后没有人对最终的结果负责的结局。有制度的按制度办，制度不健全的就完善制度，没有制度的就制定制度。三是要把各自的职责弄清楚，不要让专业技术人员成为办事人员，也不要让研发人员成为管理人员，要让我们的专业技术人员、管理人员从繁杂的日常事务中解放出来，干好本职工作。四是“事前的话不怕多”，方案设计一旦定了就不要随便改动。你一个主意他一个办法，只能让具体办事的人无所适从，并且朝令

夕改也会增加成本。五是不要对任何事情都抱着过度谨慎的态度，对于新思想、新理念、新技术还是要敢于尝试。不要遇事找借口，缺少责任和担当，抱着明知不对、少说为佳，明哲保身、但求无过的心态。我也看不来“大事做不好，小事又不做”和敷衍了事，得过且过的人。六是不要各自为阵，搞小团体主义，难于沟通协调。七是不要用会议落实会议、用文件落实文件。不要过多地“留痕迹”，增加基层的负担。对于事实已经证明不起作用的活动就不要再开展，也不要过多地占用员工的休息时间搞培训、搞活动。

公司处在转型发展的又一关键时期，管理人员肩上的责任更重。周边有宁德时代、华鲁恒升等大企业落户，我们的竞争对手更加强大。我们的各级管理人员要认清形势，提升素质，实事求是，转变作风。要想干事、能扛事、干好事。要学在深处、谋在新处、干在实处。不要把事情搞复杂，但一定要把事情做正确。要以身作则，勇于作为。要廉洁自律，守住底线。

有两个人，是值得我们共同学习的。一个是杨文华，在公司发展中起到了重要的作用。仪表的专业性和技术性是很强的，杨文华能刻苦钻研、勤奋努力，面对复杂的5G+智能工厂建设，他把工作做到了同行业的前面。另一个是李先云，公司安排他负责金华润的托管工作，在很短的时间内让一家濒临破产的企业起死回生，生产的稳定性和消耗不比氮肥厂和尿素厂差。没有牵涉公司的精力，还把厂管理这么好。他的主观能动性得到了集团公司、潜江政府部门的高度评价。

公司领导没有一个是搞仪表出身的，智推办工作的好坏领导不好评

价，杨文华就是在独立地把智能化工作做到了让领导放心。李先云带领托管团队，顶住方方面面的压力扭转了被动局面，简单的煤渣硬是选了两遍之后才销售。他们两个人都是廉洁奉公，把工作做到了极致。如果我们的管理人员都是这样，三宁公司将永远不可战胜。

杨文华和李先云就在我们身边，朝夕相处。我们要学习身边的人，自我加压，不要在大树底下乘凉。要教育三宁员工克服浮躁心理，立足岗位成才。不论是搞生产、设备的，还是搞技术、管理的都要成为行业的专家。

今年公司在企业文化创新上要有所突破，三宁公司五十多年稳步发展，靠的就是三宁文化。时代不同了，形势发生了变化，丰富三宁文化的内涵十分必要。园区发展的很快，周边不少企业向三宁的员工抛来“橄榄枝”，我们不要因为一点点“恩惠”就心猿意马，因为他们看中的不仅仅是员工个人，更看重的是三宁的文化。是三宁文化造就了三宁的员工队伍，而三宁文化是难于模仿和移植的！

六、不进则退，牢固树立发展意识，保持公司领先地位

乙二醇项目刚刚投产，还没有完全缓过气来，公司为何又要投巨资建设酰胺及尼龙新材料项目呢？目前国际、国内经济形势低迷，动荡不定，“双碳”经济越管越严，新一轮的优胜劣汰和行业并购在所难免。未来化工的发展，特别是在进入下行通道以后，怎样才能更稳定、更持续，这也是我们现在正在思考的问题。首先，把我们现有的生产装置、产品结构进行优化，重点发展市场前景好、盈利水平高的产业。发挥现有装置的最大潜力，只有生存下来才会有更大的发展空间。另外，我们要发

展、并且向高质量发展的阶段迈进。国家在转型、行业在转型，我们也必须转型，而且要转在前面。不进则退，今天不发展，明天发展的难度就会更大。我们要抢抓“双碳”战略下的发展机遇，确保在新一轮的能源革命中抢占先机、赢得主动。

去年7月22日，《中共中央国务院关于新时代推动中部地区高质量发展的意见》正式公布。“意见”明确指出：深入实施制造业重大技术改造升级工程，重点促进湖北化工建材等传统产业向智能化、绿色化、服务化发展，加快宜昌国家物流枢纽建设。

石化联合会也提出要严格控制传统磷肥不增量，着力推动传统磷肥产能提质增效，推动向高端专用肥方向延伸。着力发展精细磷化工新材料产业，重点发展电子级磷酸，食品级、医药级磷酸盐及高端化学品，推动磷系新能源材料加快发展。

湖北省也把宜昌精细磷化工和新材料产业发展列为重点发展的产业。“十四五”期间，宜昌将重点打造高端磷化工、现代煤化工、化工新材料等六大主导产业链，促进化工产业高质量发展。提升传统磷化工产业链，着力打造现代煤化工产业链。充分利用宜昌区位优势，推动煤炭深加工向聚酯、聚酰胺、聚乙烯、聚丙烯、高性能纤维、功能性隔膜材料等有机、无机化工新材料方向发展。加快乙二醇下游深加工产业研发生产，重点向工程塑料、汽车零部件、锂电新能源等领域延伸。

根据国家、省和地区的产业布局，公司基本确立未来的四大发展方向。

一是去年11月20日开工的酰胺及尼龙新材料项目。占地1588亩，

建成后可年产 40 万吨己内酰胺及聚酰胺切片、20 万吨聚酰胺差别化新材料纺丝、20 万吨尼龙 66，预计可实现年产值 187 亿元，新增利税 30 亿元。项目将充分发挥园区优势，利用公司已有的氨、氢气、硝酸等原材料，形成完整的尼龙 6 和尼龙 66 两条循环经济产业链，进一步提升规模效应和产品附加值，延伸并拓宽省内己内酰胺产业链，向产业集聚规模化、装备技术及管理国际化迈进。

二是配套宜安公司矿山建设、天赐和海科公司新能源项目建设，新上精细磷化工项目，实现磷矿开采、选矿、矿浆输送、精细磷化工、新能源锂电池正极材料磷酸铁全产业链的深度融合。项目预计总投资 120 亿元，分两期建设 420 万 t/a 选矿装置、360 万 t/a 硫酸装置、120 万 t/a 湿法磷酸装置、85 万 t/a 精制磷酸装置、100 万 t/a 渣酸综合利用生产农用磷酸一铵装置、300 万 t/a 磷石膏综合利用装置。下更大力气解决磷石膏综合治理的薄弱环节，促进磷化工产业绿色发展、健康发展。

三是围绕宜昌国家物流枢纽建设，利用宜昌《支持沿江化工企业腾退土地再开发利用的若干措施》，规划好尿素厂拆除后的用地。扩建危化品码头和罐区，新建危化品火车站装卸平台。着手磷石膏老资源库 80 兆瓦光伏发电项目的建设。

四是武汉研发基地建设。紧跟时代潮流，缩小与先进的差距。自主研发一批制约公司发展的专利技术。利用武汉九省通衢、视野更开阔，信息更通畅的优势，网络更多的人才实现内部双向流动，在供应、销售方面与层次更高的企业打交道。

公司将立足新发展阶段，贯彻新发展理念，科学谋划公司未来发展

规划，加快传统产业转型优化升级，锚定建设高端化、精细化、循环化、绿色化、国际化化工产业发展目标，进一步补链、固链、延链、强链，努力开创“十四五”高质量发展的新局面。

各位代表、同志们：

你们是公司联系广大员工的桥梁和纽带，是企业发展的强大动力，公司将不断改善广大员工的工作和生活条件，与大家共享发展成果。面对国际、国内的新情况、新变化，面对新的机遇和挑战，我们要切实转变观念、凝心聚力，围绕中心、提升效益，我们要迎难而上，创造新的更加辉煌的业绩。希望大家把职代会的精神传达下去，让我们坚定信心、开拓进取、牢记使命、攻坚克难、勇挑重担，为公司持续、稳定、健康发展，着力打造长江经济带高质量发展示范企业而努力奋斗，用优异的成绩迎接党的二十大胜利召开！

时值新春佳节即将到来之际，代表公司向在座的各位代表并通过你们向公司广大员工及家属提前致以新春佳节美好的祝福，衷心祝愿三宁公司在新的一年里如虎添翼、兴旺发达！衷心祝愿大家生龙活虎、工作愉快、阖家幸福！

谢谢大家！