

恒天天鹅股份有限公司

2014 年风险评估报告

一、 风险管理工作概述

根据企业风险管理框架，公司风险管理工作由董事会、管理层及其他员工共同参与，并应用于公司战略制定。公司风险管理工作旨在识别可能对公司造成影响的事项，并在其风险偏好范围内管理风险，保证公司目标的合理实现。本次风险评估工作倾向于在风险分析的基础上进行风险防范，即采取应对风险的措施。

二、 健全风险评估机制

（一） 目标设定

按照恒天集团“三大单元、六大主业”的发展规划，公司战略目标定位于立足纤维素纤维和新型纤维材料行业，搭建中国恒天集团的新材料拓展平台，支持国家制造行业的转型升级，推动社会生产方式的可持续发展，承担与世界顶级公司竞争高端纤维领域的历史使命。公司拟构建以制造为主，贸易、工程为辅的“一体两翼”战略格局：将原来的粘胶长丝制造为主业的商业模式转型升级为以纤维素纤维暨新材料制造为主，纤维素纤维贸易，纤维素纤维工程承包为辅的全新的战略格局。

公司全面风险管理委员会紧密围绕公司战略定位，加强对未来中长期所面临风险的全局性、趋势性研判，将风险管理工作的方向和重点定位于从细节控制提升到战略层面及公司治理层面。

（二） 风险识别

公司已按照分工负责、归口管理的原则建立健全风险管理组织体

系，该体系包括：董事会、全面风险管理委员会、风险管理工作小组、工作小组办公室及相关职能部门。此次风险评估活动，风险管理机构组织公司财务部、采购部、销售部、战略运营管理部等 12 个部门及子公司新疆天鹅浆粕有限责任公司、新疆天鹅特种纤维有限公司和 2 个分公司，运用访谈和书面报告的形式，对未来经营发展过程中涉及的业务进行深刻透彻的分析，从各个角度未雨绸缪，逐一制定风险应对措施。

公司各部门从外部环境和内部因素两方面进行风险识别。外部环境影响指由于行业特性和不断变化的市场需求、外部竞争、市场价格波动、国家政策倾向或者自然灾害等对公司发展的影响；内部因素影响指公司治理结构、信息系统运行、员工的素质、技能和培训等对公司发展的影响因素。

通过日常信息收集以及开展的风险管理事项，对被评价单位的单个指标及综合指标进行分析，确定公司 2014 年预期存在四大类风险，即市场风险、财务风险、运营风险、战略风险。

（三） 风险分析

1、市场风险

公司作为完全竞争性生产企业，其生产经营活动受市场因素的影响非常大，体现在原材料采购及产品销售等多个环节。

（1）原材料采购环节

2013 年 7 月，迫于保定市政府环境保护的压力，公司对浆粕分厂采取停产措施，公司生产用原料棉浆粕由自产改为外购。因多年使用自产浆板且技术指标为三系列，指标要求高且市场上无其他厂家使用和生产，需尽快寻找能满足公司生产需要的棉浆粕的生产厂家，存

在着一定的供应风险；同时，国际国内经济趋势下行、通货膨胀的影响已经明显显现，公司大宗化工原料市场价格变化频繁，采购部门在确保公司生产用量的基础上，采购成本控制的压力不断显现。2013年10月底原材料占用资金达1.78亿元。

（2）产品销售环节

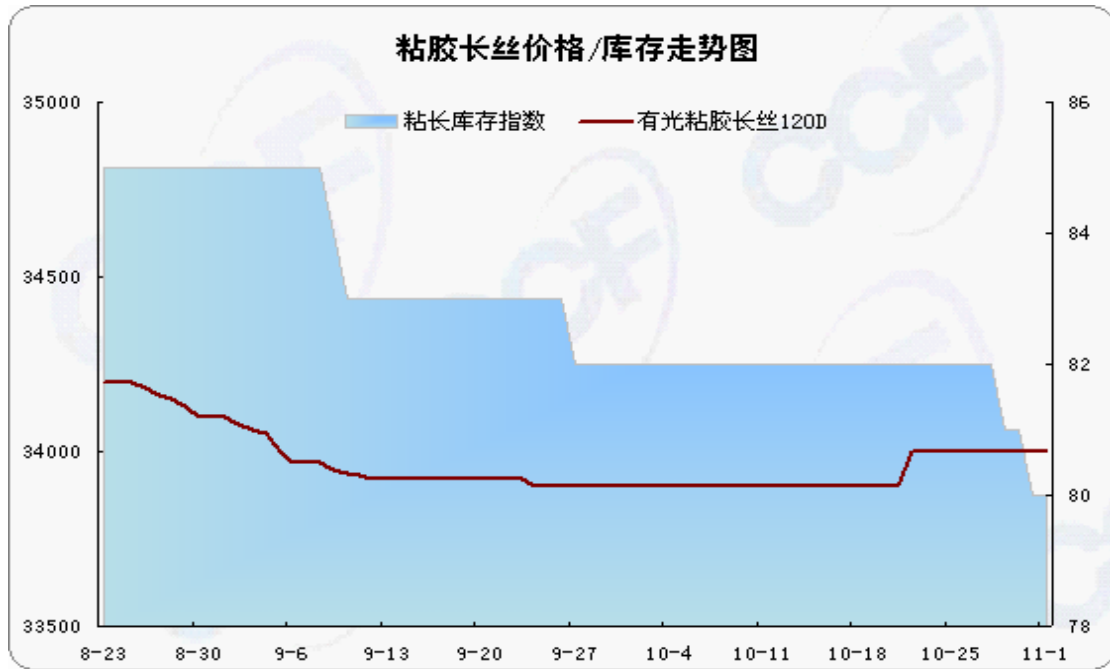
1) 外部环境分析

2013年世界经济仍处在深度调整期，国内需求面临下行风险，一些深层次问题和矛盾逐渐凸显。首先，2013年中国对外贸易进入艰难的调整期。从外部环境来看，世界经济复苏缓慢，需求增长乏力等问题难以根本改观，金融危机的影响呈现长期化趋势，发达国家和新兴市场经济回升动力不足，贸易保护主义难以避免。从内部环境来看，逐年上涨的成本压力已经对出口型制造企业造成严重负面影响，包括工资增长、土地租赁费上涨以及对高耗能产品征收出口税等，都将迫使出口型制造企业进行一轮严酷的产业结构调整。其次，前期宽松货币政策过度刺激造成的过剩产能释放进入高峰期，已经成为转型升级的“拦路虎”。最后，全球货币宽松还将延续，输入性通胀压力或将加大。

2) 行业分析

2013年粘胶长丝市场延续了去年的低迷行情，并且呈继续萎缩之势。由于供应量没有明显的变化，而需求减少，供大于求的局面更加严重，行业整体库存高企不下。以粘胶长丝常规品种120D有光一档丝价格为例，从年初41000元/吨左右，一路下滑到10月底的36000元/吨，个别厂家有低于31000元/吨的报价，价格较为混乱。

粘胶长丝行业2013年下半年价格及库存变化趋势如下图：



3) 产品销售现状及面临的风险

市场的低靡造成公司粘胶产品库存一直在高位徘徊，虽然自7月初由于库存过高公司对纺丝二分厂采取了停产措施，但10月底库存仍达4700多吨，相当于78天的产量，与行业平均库存量（80天）基本持平，占压资金1.44亿元，公司产品的销售风险依然较大。

另外，公司是依赖出口的高端纤维市场出口型企业，普遍采用信用证、保兑仓、押汇等外币业务，合同签订与收款的时间差如果操作控制不当可能因汇率波动给企业造成汇兑经济损失。

2、财务风险

企业的财务风险贯穿于生产经营的整个过程中，资金筹集、资金运用、资金积累、分配等财务活动中均会产生财务风险。公司作为完全竞争性生产企业，经营活动的方方面面都会与财务相关，尤其是今年和未来一年，国际国内经济形势都不容乐观，银行银根紧缩，造成各单位流动资金紧张。目前公司销售量略低于行业水平，产成品占压

资金较大，即时销售的产品约有九成结算方式为银行承兑汇票，流动资金回收期较长。但目前 LYOCELL 项目的投产，进口木浆板采购需求量不断加大，而且是独家生产，对上游供应商的议价能力较弱，进口原料大多以现金方式结算；同时人员工资、水电汽的购买、棉浆板的采购等也需要大量现金。公司近两年来采购欠款已达 6000 多万元，供应商多次催要欠款，同时不排除供应商通过法律途径讨要欠款，公司流动资金异常紧张。

3、运营风险

运营风险包括环境保护风险、安全风险、设备能源风险及人力资源风险。

(1) 环境保护风险

1) 环保设施运行风险。

① 环保设施出现故障，废水未经处理，直接排出厂外，造成环境污染，受到环保处罚。

② 泵房进水淹泵，导致公司全面停产。

2) 公司外排废水的去向。

目前，公司废水经现有废水处理场处理后，虽能达到保定市环保局批复的《污水综合排放标准》(GB8978-1996) 三级标准，但达不到保定市污水处理厂的进水要求，故不予接纳。现公司外排废水只能通过明渠（“大寨渠”）排入下游唐河污水库，造成沿途影响及污水库区周边地下水水质污染，唐河污水库蓄存的废水对下游白洋淀也是一个安全隐患。

主要环境风险为：

① “大寨渠”沿途及唐河污水库周边村民上访，对上市公司造成

负面影响。

②市政府对公司提出限期治理或停产整顿的要求。

(2) 安全风险

公司作为建厂 50 余年的老企业，粘胶长丝生产系统，尤其是一纺系统包括原液、酸浴、纺丝、加工整条生产线，厂房、设备使用时间长，老化严重，存在安全生产事故易发的系统风险。

(3) 设备能源风险

1) 生产设备风险

公司建厂 50 多年，有些机器设备已经超龄运行，尤其是近年来公司资金相对紧张，设备投入相对紧缩，设备更新大修力度较小，许多设备更新以保证最起码的生产工艺和设备安全为原则，遗留的隐患逐渐积累，势必对生产稳定和产品质量产生影响。

2) 能源供给风险

作为使用蒸汽大户，近几年蒸汽供需矛盾的日益突出对公司正常生产影响非常大，供汽单位——大唐保定热电厂目前仅剩余了两台机组，生产能力不断下降，而同时西郊民用、工业蒸汽需求不断增加，保定市配套供热跟不上，造成了冬季蒸汽严重供不应求的局面，现有条件保证公司冬季正常用汽难以实现，另外 lyocell 项目即将投产运行，蒸汽不足风险日趋严重。

(4) 人力资源风险

公司属于劳动密集型企业，低利润行业，职工收入普遍偏低，尽管公司连续两年上调了职工工资，但大部分职工工资仍在保定市最低工资标准附近徘徊，职工情绪受到一定程度影响；另外存在人员结构老化，未来可能出现结构性缺员的风险。同时职工素质参差不齐，企

业普遍存在的执行力风险也会不同程度的存在，管理层面面临两个方面的发展瓶颈：一是组织能力薄弱的瓶颈，人才断层、人员老化现象严重；二是人力资源冗员和人才结构性短缺并存，人才队伍的梯次建设很难满足公司快速发展的需要。

4、战略风险

公司战略风险主要为分子公司管控风险。

1) 现状分析

公司目前下辖 2 家控股子公司：新疆天鹅浆粕有限责任公司和新疆天鹅特种纤维有限公司；2 家分公司：新型纤维分公司和北京科贸分公司。新疆天鹅浆粕有限责任公司主要从事棉浆板的生产、加工和销售业务；新疆天鹅特种纤维有限公司是公司莫代尔纤维产业化项目的实施主体，经营范围主要包括纤维素再生纤维、纤维素浆粕的生产、销售，棉短绒的加工、销售等；为适应国内外生产性服务业发展趋势，进一步扩大公司经济规模和融资平台，提高国际化能力，并为未来提高营销、国际化能力储备人才，2013 年 6 月 7 日，经公司第六届董事会第二次会议审议，成立了北京科贸分公司，主要经营粘胶纤维的销售、粘胶纤维的原辅材料的销售、来料加工、来样加工溶剂法纤维素短纤维、熔纺氨纶长丝等的销售，目前该分公司已起草部分规章制度，正处于人员招聘阶段；新型纤维分公司成立于 2012 年 3 月，承接年产 30000 吨溶剂法纤维素短纤维（Lyocell 短纤维）技改项目，项目分两期建设，每期 15000 吨。该项目引进奥地利 OneA 工程公司的先进技术，主要设备从欧洲进口，其它配套设备从国内知名纺织机械厂采购。该项目的建成投产，将彻底改变我国目前纤维素纤维产品结构单一、Lyocell 短纤维依赖进口的局面，有利于提高纺织品的档

次及附加值，提高纺织企业的市场竞争能力。

2) 分子公司管控风险

由于地域的差异，母公司对子公司在职能管控（人力资源、企业文化等）、业务管控（研发、供应链、品牌等）、辅助性管控（稽核、风险、内控等）等方面均存在一定障碍，从而也形成了一定的管控风险。

三、 进一步完善风险防范和管理的对策

针对上述五大风险，公司制定如下应对措施：

（一）市场风险应对措施

1. 原材料采购风险应对措施

（1）建立预警机制

公司采购部门建立了原材料供应、价格预警机制，对原材料价格波动和供给关系进行合理预期，同时保持原材料库存在合理水平点。

（2）合理选择供应商

针对棉浆板的采购，自 2013 年 4 月开始采购部门积极与多家浆粕厂家联系，通过与高密银鹰洽谈，按我公司生产标准生产试制及实验，经过批量实验及反复调整工艺指标，现高密银鹰有部分棉浆粕产品已经在我公司生产线试用。为保证主要生产原料的供应，公司责成采购部下一年度继续寻找合适的浆粕生产厂家，开拓进货渠道，力争保持三家以上质量稳定，指标能满足我公司需要的供应厂家。

针对生产用原料由自产变为外购后对生产线影响的风险，公司生产设备能源部将加快对山东高密浆板的实验进度，尽快掌握其浆板质量波动趋势，合理搭配几种浆板的使用比例，及时根据生产实际调整

使用比例和生产工艺，保证生产处于可控状态；进一步加强对新疆奎屯浆板制造的质量控制；同时开发新原料来源（如安徽雪龙）。

（3）新项目原料供应

针对新型纤维分公司原料采购问题，公司采购部门正积极与国内厂家联系沟通、实验，力争实现主要原料的国产化以降低采购成本，建立合理的供应渠道和布局，减少渠道单一独家供应的风险。

2. 产成品销售风险应对措施

（1）加强对市场趋势走势预判，及时有效科学的建议公司调整营销策略。

（2）紧密跟踪国内外经济形势的变化，加强与客户的沟通对各类市场深入调研，整合各类市场信息，建立信息收集、反馈、分析整理的有效机制。

（3）对市场下游客户细分，制定较为科学的营销策略。

（4）积极开发新客户，扩大人造丝国内市场份额，努力开拓新的国际市场。

（5）根据市场变化、行业发展动向及客户需求变化，积极引导生产部门开发多孔丝和细旦丝，提高产品附加值，提高产品竞争力。及时抓住粘胶长丝每年的旺销小阳春，详细了解各细分市场需求，合理搭配生产品种，保障销售产品的及时性和库存品种的合理性。

（6）针对长时间积压的非正常产品，多方联系客户，果断采取特殊的销售措施，针对不同客户采取不同措施，充分利用人丝销售的季节变化，在合理价位销售积压库存，有效盘活公司占压资金。

（二）财务风险应对措施

对于流动资金短缺风险，采取多种方式筹资和融资，确保未来

流动资金不断档。积极开展不同形式的融资租赁模式，推进公司债券的尽早发行，同时积极申请银行授信额度。通过积极筹资、融资，旨在降低公司流动资金短缺的风险。同时，财务部门加强内部管理，严格执行公司《资金管理暂行办法》的规定，严格控制相关业务流程；将经营指标和风险控制作为重点，通过对收入、利润、资产负债率、现金流量、两项资金占用等指标分析，控制好赊销额的最高限量，监控应收账款的回收时间以及不同客户的信誉调查，及时揭示经济运行中存在的问题。

（三）运营风险应对措施

1. 环境保护风险应对措施

（1）公司将继续加大污染治理力度，尽快完成产品结构调整，加快年产 30000 吨溶剂法纤维素短纤维项目一期工程调试进度，确保尽快投入试生产。根据生产情况，公司将适时关停“一五”期间建设的粘胶长丝生产线。

（2）请市政府出面协调公用事业局和排水总公司，在公司废水达到进入城市污水处理厂标准的前提下，能够接纳我公司废水，并协商给出合理的进水标准，从根本上解决“大寨渠”和唐河污水库的污染问题。

2. 安全风险应对措施

1) 安全绩效考核

为了保证安全工作目标的顺利完成，将基层单位的安全生产事故纳入安全绩效考核，并将目标进行分解，落实到责任部门和责任单位。同时制定考核实施细则，对基层单位指标完成情况进行季度、年度测评，考核结果直接与绩效奖金挂钩，推进安全工作目标的顺利实

现。

2) 落实安全责任制

落实各级安全责任制，强化安全生产一票否决，层层落实安全生产责任制。认真执行国家相关法律法规和公司规章制度。坚持“谁主管、谁负责，谁组织、谁负责，谁实施、谁负责”的原则，各负其责，各司其职。强化以各级行政正职为核心的安全责任制，各级人员严格履行安全生产职责，加强监督考核。结合安全生产实际，细化制度规定，责任落实到人。执行层要认真落实安全生产组织措施和技术措施。

3) 推进安全风险管理工作

认真贯彻执行《风险管理制度》，全面推进安全风险管理工作。以提高员工安全意识和风险辨识防范能力为根本，以防止人身伤亡事故和人员责任事故为重点，立足基层班组、一线员工和作业现场，全面开展安全风险辨识防范与评估工作，有效提升安全基础管理水平，健全安全生产长效机制，防范各类事故发生。

4) 搞好安全教育和培训

安全教育和培训是提高安全意识的途径，明年公司培训以有毒有害岗位职工进行职业安全健康培训为重点，提高培训质量，普及安全健康知识，进一步提高安全意识，真正把安全健康融入到实际工作中去。

5) 建立隐患排查治理长效机制。

3. 设备能源风险应对措施

(1) 生产设备风险应对措施

1) 进一步加强设备检修和日常维护保养制度，深入落实周期计划检修制度，保证设备检修质量。

2) 及时发现设备问题及运行隐患,有计划地解决隐患,避免非计划停产。

3) 有计划有步骤有选择的淘汰、更新落后设备,保证设备高效低耗经济运行,加强推广新技术、新材料、新工艺、新设备在生产中的应用。

(2) 能源供给风险应对措施

1) 加大与保定市政府的沟通力度,敦促其拿出系统方案,一是保证我公司冬季正常生产用汽的流量和压力,二是保证我公司项目新增用汽量。

2) 加强与相关单位的沟通,寻求具体解决蒸汽问题的建议和措施,报保定市统一协调。

3) 密切关注供汽问题解决的进展情况,提前做好应急预案。

4. 人力资源风险应对措施

1) 切实发挥规章制度保障作用

针对人力资源方面的风险,继续严格执行《薪酬管理制度》、《绩效考核办法》、《劳动合同管理规定》、《竞业限制管理制度》、《保密约定管理制度》、《劳动纪律管理制度》、《关于实行公司职工内部退养制度的补充规定》、《关于发放专业技术职务岗位工资补贴的通知》等规章制度。

2) 实施人才战略

在人才培养上不断创新人才选拔方式,积极引入竞争机制,关键岗位储存一定数量的后备人员,不依赖某一个或少数几个关键人才。

3) 严控工资总额

对薪酬的发放实行严格的监督、审批程序，及时准确发放工资，对各承包单位进一步加强台帐管理，监控朗新系统工资发放的合理性、规范性，每月做好工资的统计工作，掌握各单位工资结余，控制发放标准，控制工资总额的发放。

4) 完善薪酬考核指标

根据公司变化情况及被考核部门反馈意见及其它考核部门考核改进意见，适时修订考核指标，对考核结果的运用进行监督检查，杜绝应付式考核或考核结果不予兑现。

5) 加强保密工作

做好保密工作，与涉密人员签定保密协议，规范涉密人员离职程序。

6) 合法用工

严格按照《劳动合同法》的要求订立、履行、变更、解除或终止劳动合同，避免出现劳动纠纷。杜绝使用临时用工，采取劳务派遣的方式规范临时用工。

(四) 战略风险应对措施

针对分子公司管控风险应对措施如下：

(1) 严格实施全面预算管理，要求各分子公司按照上下结合、分级编制、逐级汇总的程序，编制年度全面预算。

(2) 实施分子公司负责人年度业绩考核制度。公司每年度都对分子公司负责人从年度经营业绩和管理评价两方面实行分类考核、分级评价，强化对分子公司的管控力度。

(3) 健全和有效利用内部监督体系，母公司对分子公司定期进行审计。

(4) 母公司对分子公司的重大事项进行规范和控制，建立信息传递反馈系统和改进平台，建立一套内部控制的评价和协调系统。

四、结论

公司进行风险评估有利于在面对风险时做出正确的决策，现阶段公司所面临的环境非常复杂，不确定因素也逐渐增多，能否建立长久、有效的风险管理机制关系到公司能否在多变的市场环境中做出正确的决策、实现经营目标并提高经济效益。

恒天天鹅股份有限公司

2014年1月2日