

## 管理層報告

### 尊敬的各位股東：

本公司於二零零五年七月成功收購化肥集團業務以後，化肥業務成為本集團的主營業務。新的管理層在董事會的信任和大力支持下，恪盡職守、銳意進取，積極推進董事會制定的「以分銷為龍頭、產供銷一體化」的發展戰略，帶領全體員工努力開拓經營，持續完善公司內控制度建設，取得了較好的經營業績，進一步鞏固和提升了本集團在中國化肥市場中的領先地位。

### 一、二零零五年業績繼續穩定快速增長

二零零五年，本集團化肥業務累計實現營業額192億港元，比上年增長62.6%；實現淨利潤7.79億港元，比上年增長52.6%。回顧化肥業務近幾年發展狀況，二零零二、二零零三、二零零四年分別實現營業額73億港元、98億港元、118億港元，年均增長27%；淨利潤分別實現2.26億港元、3.91億港元、5.11億港元，年均增長高達50%。化肥業務連續多年保持穩定快速增長，這是發展戰略正確、經營管理持續改善、全體員工努力拼搏的結果。

在盈利結構上，貿易與分銷業務貢獻稅後淨利7.09億港元，比上年增長56.2%，佔本集團稅後淨利總額的91%；生產業務貢獻稅後淨利0.70億港元，比上年增長22.81%，佔本集團稅後淨利總額的9%。生產利潤與貿易分銷業務利潤的同步持續快速增長，進一步表明公司「以分銷為龍頭、產供銷一體化」發展戰略的綜合優勢，上下游的協同效應正在不斷顯現，公司的盈利基礎更趨穩固。

## 管理層報告

### 二、各項業務快速發展、內部管理持續改善

公司實施的「以分銷為龍頭，產供銷一體化」發展戰略，即通過大力拓展國內分銷網絡，提高銷售能力和市場份額，形成並鞏固企業的核心競爭力，帶動生產環節產能的提升優化和採購環節議價能力的提高；另一方面充分發揮生產企業以及多元化採購渠道的優勢，為下游分銷網絡不斷提供充足而穩定的貨源，不斷強化產供銷一體化運作，實現上下游協同發展。

#### (一) 銷售業務

本集團是中國最大的化肥產品分銷商。截至二零零五年十二月三十一日止年度實現銷售量1,117萬噸，比上年增長34%。其中，國產化肥銷售385萬噸，佔銷售總量的34%，比上年增長147%；進口化肥銷售636萬噸，佔銷售總量的57%，比上年增長7%。在進口化肥經營量保持穩定增長的同時，國產化肥經營規模快速提高，經營能力不斷增強。

本集團擁有中國規模最大的化肥分銷網絡，覆蓋中國20個農業省份和佔71%的中國耕地面積。於二零零五年十二月三十一日，擁有分公司14家，分銷網點1,063家。二零零五年網絡分銷產品數量728萬噸，佔銷售總量的65%，面向基層客戶的經營模式繼續發展，以縣鄉兩級客戶為主的客戶群保持了20%的增長速度。這個獨一無二的分銷網絡就是一條通向中國廣闊農村市場的「高速公路」。

除自有網絡分銷外，本集團還在自有網絡沒有到達的地區實行貿易批發，對以氮、磷、鉀肥為原料的複合肥加工企業實行直銷，以及開拓出口業務等。通過實行以分銷為主的多種營銷策略，提高了公司產品銷售能力和市場佔有率，豐富了客戶層級，夯實了客戶基礎。

## 管理層報告

### (二) 生產業務

本集團投資化肥生產領域的重點放在以不可再生資源為依托的優質化肥項目上，並且生產企業建在資源地便於就近獲取資源，或建在消費地便於就近銷售。於二零零五年十二月三十一日，本集團在七家化肥生產企業擁有權益，化肥總生產能力達到273萬噸，比上年增長17%，其中以不可再生資源磷礦為原料的磷肥生產能力佔75%，複合肥生產能力佔25%。本公司的最終控股股東中化集團全力支持本集團發展，賦予本公司對其擁有權益的三家化肥生產企業在合適的時間按公平市價購買的選擇權和優先購買權；該三家企業現有生產能力210萬噸，其中150萬噸鉀肥是由不可再生資源鉀礦為原料生產的，而且這三家企業的產品也優先由本集團銷售，進一步加強了公司作為中國主要化肥生產商的地位。

### (三) 採購業務

除了發展自有生產企業供貨渠道、增加貨源外，本集團還面向全球市場構築多元化的採購渠道，獲取穩定優質的化肥貨源。在國際市場，二零零五年本集團繼續加強與主要化肥供應商的戰略合作，與它們當中的九家簽訂了在中國市場產品獨家分銷協議，進口鉀肥、複合肥保持中國50%以上的市場份額；以銷量計算，本集團是中國最大的進口化肥供應商，並形成了包括議價能力、市場份額和品牌效應在內的較強的市場地位。在國內市場，依托與眾多的大型生產企業的長期合作關係，本集團國產化肥採購量持續增加，二零零五年採購量達431萬噸，佔採購總量比例由上年的23%提高到40%。通過實施供貨渠道多元化策略，本集團為客戶提供了氮肥、磷肥、鉀肥、複合肥等品種齊全的產品組合，滿足了不同地區、不同客戶的多樣化需求。

### (四) 倉儲物流與農化服務

二零零五年本集團繼續推進與市場分銷戰略相適應的物流體系建設，加強了與上海、湛江等主要進口化肥到貨港口業已存在的戰略合作關係，在農資集散地繼續擴充內陸倉儲配送網絡，倉儲能力發展到300萬噸。

本集團一貫注重企業的社會責任和公眾形象。二零零五年繼續向廣大農戶提供多種形式的公益性農化服務，通過在廣播電臺、行業報紙等媒體開設專題講座，聘請農化專家為農民現場講解答疑，開通免費服務電話等，直接與農戶進行交流，提高農民科學施肥意識和技術，有效地帶動了公司產品的銷售，促進了「中化化肥」品牌形象的不斷提升。

## 管理層報告

### (五) 內部控制與管理

公司管理層始終把股東資產價值安全放在第一位，把建立先進、規範的內部控制與管理體系作為企業長期健康發展的基礎。在收購完成後，公司重視發揮上市帶來的制度創新優勢，借鑒國際通行的內部控制規範，全面梳理和修訂了各項內控制度和業務流程，針對上游投資、產品採購與下游分銷等各關鍵環節，建立了標準化的交易審批和合同核准流程；擴展了SAP系統和分銷管理系統DMS的功能應用，使物流、資金流、信息流同時相互反映與制約；對供應商和客戶的資信狀況進行了重新調查和授信評級；優化了採購和銷售產品的貨權跟踪管理制度；對資金實行海內外一體化集中管理，對各項交易加強以資金為中心的財務監控和效益評價；同時，建立動態監督的內部審計稽核機制，持續檢查和發現問題，改進和優化內控管理。管控制度的進一步完善和優化，提高了公司的風險防範能力和運作效率，為公司長期快速健康發展奠定了更加堅實的制度基礎。

### (六) 人才隊伍建設

本集團一直致力於國際化人才隊伍的建設和培養。以開放的心態歡迎來自全球的專業人才，並提供具有競爭力的薪酬待遇和廣闊的事業平台。公司的薪酬政策理念是通過合理的薪酬結構設計使關鍵員工的利益與公司業績和股東價值有機結合起來，將短期和長期的利益有機結合起來，確保公司能夠吸引、留住和激勵有用人才。本公司已實行了股票期權方案，將管理層利益與公司發展緊密聯繫在一起，相信能進一步促進企業健康持續發展。

## 三、二零零六年展望

二零零六年是中國實施「十一五」規劃的第一年，在建設新農村的偉大進程中，國家和社會力量對「三農」的關注和投入空前活躍，同時國家對化肥產業繼續實行鼓勵性政策，為公司的發展提供了有利的外部環境。公司管理層將在董事會的領導下，引領全體員工保持勤勉、敬業的精神，繼續發揮「以分銷為龍頭、產供銷一體化」發展模式的綜合優勢和協同效應，鞏固進口化肥經營的優勢貨源渠道和市場地位，努力擴大國產化肥生產經營規模，大力拓展下游產品銷售、倉儲物流和農化服務「三位一體」的營銷服務體系的建設，進一步提高以分銷為主導的核心競爭能力，全面完成二零零六年各項經營發展目標，為股東帶來更高的回報。