

# 红墙股份利润诊断与流程改善报告

## 证据驱动的财务归因、异常检测与改善处方

目标公司	红墙股份 (002809.SZ)	报告版本	v1.0 (全链路诊断管线)
分析期间	2011–2024 (14 期年报)	生成日期	2026-03-15
可比公司	5 家化工/外加剂同行	数据来源	sxsc-tushare (山西证券 Tushare)

**关于 O'Process 框架** O'Process 是一个综合流程知识框架，它将三大国际流程标准——APQC PCF 7.4 (美国生产力与质量中心流程分类框架)、ITIL 4 (IT 服务管理) 和 SCOR 12.0 (供应链运营参考模型)——整合为统一的分析体系，覆盖 2,325 个标准流程节点与 3,910 个 KPI 指标。本报告以此框架为工具，将红墙股份的财务问题系统性地映射到对应流程领域，形成有据可查的改善方案。

### 执行摘要

红墙股份 (002809.SZ) 是混凝土外加剂行业的领军企业，总部位于广东，2016 年上市。公司曾在 2014 年达到 ROE 峰值 **23.8%**，此后经历长达十年的盈利能力持续下滑，至 2024 年 ROE 仅剩 **3.0%**。PCCD 引擎基于 2011–2024 年 (14 期年报) 完整数据，运行全链条诊断：

- 利润归因**：营业利润率是 ROE 变动的首要驱动因子 (近 5 年 4 次为主导)，从 20.7% (2015 年) 骤降至 6.5% (2021 年)，2024 年仅 8.9%；**资产周转率**形成第二条压力线，从 1.25 持续下滑至 0.27，降幅达 78%
- 异常检测**：Piotroski F-Score = 3/9 (**显著偏弱**，重大红旗信号)，Altman Z = 7.52 (安全)，Beneish M = -2.62 (无操纵)，PnL 层面 2018、2021 两年非比率项同比剧变
- 瀑布归因**：2023→2024 年净利润从 8,550 万降至 4,880 万，营业利润率恶化“吃掉”21,065 千元，资产周转率下降“吃掉”13,956 千元
- 流程诊断**：8 个问题 100% 成功映射至 O'Process 流程领域
- 改善潜力**：八项量化举措合计利润改善潜力约 **¥15,799 万元**，其中资产周转效率提升 (M3) 约 **¥8,860 万元**为最大贡献项，非经常性损益管控 (M4) 约 **¥2,860 万元**，管理费用优化 (M6) 约 **¥1,201 万元**

目录

1	研究背景与方法论	3
1.1	为什么要做这份分析	3
1.2	分析方法	3
1.3	分析范围与数据边界	3
2	财务深度诊断	4
2.1	杜邦分解：利润从哪里流失	4
2.2	逐年归因：每个因子“吃掉”了多少利润	5
2.3	利润桥：2023→2024 瀑布归因	5
2.4	L0 三表体检	6
3	异常检测：哪些数字不正常	6
3.1	风险评分三维综合评估	6
3.2	利润表异常清单	7
4	同行对标分析	7
4.1	对标矩阵：多维度综合比较	7
5	宏观环境影响分析	8
5.1	行业周期与宏观传导	8
5.2	宏观归因定性判断	8
6	O'Process 流程诊断	9
6.1	诊断方法：从比率分解到流程映射	9
6.2	M3：资产周转效率提升——管理财务资源	9
6.2.1	资产效率的三条改善路径	10
6.3	M4：非经常性损益风险管控——执行总账会计与报告	11
6.4	M6：管理费用精益优化——成本管理	12
6.5	M5：产品组合与毛利率优化——定义定价战略	12
6.6	其他改善举措概述	13
7	价值创造计划	14
7.1	八项举措综合预期	14
7.2	改善路径之间的协同关系	14
7.3	分阶段路线图	15
7.4	情景分析	15

8 结论与建议	16
附录	17

# 1 研究背景与方法论

## 1.1 为什么要做这份分析

红墙股份是国内混凝土外加剂行业的龙头企业之一，产品广泛应用于基础设施建设、房地产开发和重大工程项目。公司 2016 年在深交所上市，上市前曾保持 20% 以上的高 ROE 水平。然而自 2016 年上市后，ROE 从 2014 年峰值的 **23.8%** 一路下滑至 2024 年的 **3.0%**，十年间缩水近 87%。

这一长期下行趋势背后的驱动因素是什么？是行业周期的系统性影响，还是企业自身经营效率的退化？仅凭财务数字无法给出可执行的改善方案——利润下滑可能源于原材料成本上涨、产品定价能力不足、资产利用效率低下，也可能是费用管控失当，不同根因对应截然不同的治理路径。

本报告的核心目的，是用系统化方法回答三个问题：利润被谁侵蚀（财务归因）、哪些信号异常（异常检测）、应该调哪些流程来修复（O'Process 诊断）。

## 1.2 分析方法

### PCCD 自动化诊断管线

- L0 三表体检**——对利润表（PnL）、资产负债表（BS）和现金流量表（CF）进行系统性健康检查，识别异常波动和趋势风险
- 杜邦三因子分解（L3）**——将 ROE 拆解为营业利润率（OPM）、资产周转率（AT）和权益乘数（LEV），逐年归因每个因子对利润变化的贡献
- 利润瀑布归因**——将 ROE 变动转化为净利润金额变动，直观展示各因子的利润影响
- 风险评分体系**——Altman Z-Score（破产风险）、Piotroski F-Score（财务质量）、Beneish M-Score（盈余操纵检测）三维综合评估
- O'Process 流程映射（L4）**——将财务问题通过语义搜索映射到 2,325 个标准流程节点，沿流程树三向导航
- 改善处方生成（L5）**——基于流程映射结果，量化改善潜力并按 RICE 优先级排定路线图

本报告严格遵循证据链原则：每条改善举措必须同时具备（1）量化数据发现——来自杜邦分解或异常检测的具体数字；（2）流程定位——O'Process 框架中的对应流程领域；（3）KPI 锚定——该领域的标准 KPI 菜单。凡是缺少数据支撑的定性判断，不列入核心改善举措。

## 1.3 分析范围与数据边界

分析期为 2011 至 2024 年（14 期年报），覆盖公司从上市前到最近年度的完整历史。同行对标使用 5 家化工/外加剂行业可比公司：苏博特（603916）、垒知集团（002398）、百川股份

(002455)、利安隆（300596）和三棵树（603737）。所有财务数据来自 sxsc-tushare（山西证券 Tushare）平台的上市公司公开披露定期报告。本报告不构成投资建议，所有量化预期均以保守弹性系数（0.7）估算。

## 2 财务深度诊断

### 2.1 杜邦分解：利润从哪里流失

杜邦分析将 ROE 拆解为三个驱动因子：营业利润率（OPM）、资产周转率（AT）和权益乘数（LEV）。从 2011 到 2024 的完整 14 年演变来看，红墙股份经历了从高盈利到持续恶化的完整周期。

表 1. 杜邦三因子全时序表（2011–2024）——营业利润率和资产周转率双线恶化

年份	ROE	OPM	AT	LEV	备注
2011	17.9%	12.9%	1.15	2.03	上市前高杠杆
2012	20.5%	12.6%	1.07	1.71	去杠杆中
2013	23.7%	12.3%	1.25	1.67	AT 高位
2014	<b>23.8%</b>	<b>16.6%</b>	1.14	1.40	<b>ROE 历史峰值</b>
2015	19.7%	<b>20.7%</b>	0.90	1.19	OPM 峰值但 AT 下滑
2016	10.0%	17.0%	0.57	1.15	<b>上市年，AT 骤降</b>
2017	9.3%	14.1%	0.56	1.31	OPM 持续收窄
2018	7.0%	9.6%	0.70	1.37	三因子全面承压
2019	12.0%	13.4%	0.74	1.46	短暂反弹
2020	11.6%	10.3%	0.73	1.50	OPM 再度恶化
2021	8.7%	<b>6.5%</b>	0.70	1.71	<b>OPM 历史低位</b>
2022	5.4%	9.7%	0.42	1.32	<b>AT 加速下滑</b>
2023	5.7%	12.7%	0.34	1.48	OPM 回升但 AT 新低
2024	<b>3.0%</b>	8.9%	<b>0.27</b>	1.55	<b>ROE+AT 双创新低</b>

从这 14 年的全景图中，可以清晰地看到两条恶化主线：

**第一条恶化主线——营业利润率：**OPM 的波动幅度极大，从 2015 年峰值 **20.7%** 一路跌至 2021 年谷底 **6.5%**，2024 年回落至 **8.9%**。OPM 的剧烈波动反映了混凝土外加剂行业的周期性特征——原材料成本、下游房地产和基建需求的波动直接传导至产品毛利率。

**第二条恶化主线——资产周转率：**AT 从 2013 年 1.25 的历史高位持续下滑至 2024 年的 0.27，降幅达 **78%**，是红墙股份最令人担忧的结构性问题。资产周转率的长期恶化意味着单位资产创造营收的能力在持续退化——无论利润率如何波动，如果资产效率持续走低，ROE 终将被拖入低谷。

**权益乘数**在 14 年间呈现“先降后升”的走势：从 2011 年的 2.03（上市前高杠杆）降至 2016 年上市年的 1.15（IPO 募资去杠杆），此后逐步回升至 2024 年的 1.55。杠杆重新走高叠加盈利能力下滑，构成了潜在的财务风险。

2.2 逐年归因：每个因子”吃掉”了多少利润

近五年的逐年主导因子分析揭示了 ROE 变动的核心驱动力：

表 2. 近五年 ROE 逐年变动主导因子——营业利润率 4 次主导

期间	dROE	主导因子	主导贡献
2019→2020	-0.03	营业利润率	OPM 13.4→10.3%
2020→2021	-0.29	营业利润率	OPM 10.3→6.5%
2021→2022	-0.49	资产周转率	AT 0.70→0.42
2022→2023	+0.06	营业利润率	OPM 9.7→12.7%
2023→2024	-0.64	营业利润率	OPM 12.7→8.9%

主导因子判定

在近 5 个逐年区间中，**营业利润率在 4 个区间为主导因子**，资产周转率在 1 个区间 (2021→2022) 为主导。但从长期趋势来看，资产周转率的持续单向恶化 (从 1.25 降至 0.27) 构成了更深层的结构性威胁——即使营业利润率回升，如果资产效率持续走低，ROE 仍然无法有效修复。

2.3 利润桥：2023→2024 瀑布归因

将 ROE 变动转化为净利润金额变动，直观展示各因子的利润影响：

表 3. 净利润瀑布归因（千元）——2023→2024 年利润从 8,550 万降至 4,880 万

因子	影响（千元）	解读
营业利润率	-21,065	OPM 从 12.7% 降至 8.9%，主要侵蚀来源
资产周转率	-13,956	AT 从 0.34 降至 0.27，资产效率持续恶化
税负系数	-4,442	税负压力加大
权益乘数	+2,749	杠杆小幅贡献正面
净利润变动	-36,714	从 85,500 千元降至 48,800 千元

关键信号：2023→2024 利润大幅缩水

2023→2024 年净利润下降约 **¥3,671 万元**（-43%），主要由两大因子驱动：

- 营业利润率恶化”吃掉”21,065 千元利润（占 57%）——产品毛利率受压和成本上升
- 资产周转率下降”吃掉”13,956 千元（占 38%）——资产利用效率持续衰退
- 税负变化额外消耗 4,442 千元，权益乘数微幅正向贡献 2,749 千元

营业利润率和资产周转率两因子同向恶化，形成”双杀”格局。

## 2.4 L0 三表体检

表 4. L0 三表体检结果汇总

报表	检查维度	结果	关键发现
利润表	异常波动	2 项高级发现	2018 年、2021 年非比率项同比剧变
资产负债表	杠杆水平	中等	杠杆趋势恶化 (+11.1pp/3 年)
资产负债表	杠杆趋势	恶化中	权益乘数从 1.32 升至 1.55
现金流量表	盈利质量	强	经营现金流质量良好
现金流量表	自由现金流	混合	FCF 趋势不稳定

### 三表体检核心发现

利润表层面的两项高级发现值得关注：2018 年和 2021 年均出现非比率项的同比剧变，指向非经常性损益的波动风险。资产负债表显示杠杆正在恶化——近 3 年权益乘数上升 11.1 个百分点。现金流量表的盈利质量指标为“强”，说明利润有真实现金流支撑，但自由现金流趋势为“混合”，资本支出与经营现金流的匹配存在不确定性。

## 3 异常检测：哪些数字不正常

### 3.1 风险评分三维综合评估

PCCD 引擎采用三个经典评分模型进行综合风险评估，三个视角的交叉验证可以有效排除单一指标的误判。

表 5. 风险评分三维综合评估——Z 安全、F 偏弱、M 正常

评分模型	得分	评级	解读
Altman Z-Score	7.52	安全区间	远高于 3.0 阈值，无破产风险
Piotroski F-Score	3/9	偏弱	重大红旗信号
Beneish M-Score	-2.62	正常	低于 -1.78 阈值，无操纵嫌疑



Piotroski F-Score

Piotroski F-Score 仅为 3 分（满分 9 分），处于**显著偏弱**区间。该评分从盈利能力（ROA 变动、经营现金流、应计项目）、杠杆/流动性（杠杆变化、流动比率、股权稀释）和经营效率（毛利率变动、资产周转率变动）三个维度评估企业的财务健康度。

得分仅 3 分意味着：红墙股份在多个维度同时恶化——ROA 下降、毛利率收窄、资产周转率恶化、杠杆上升。这与杜邦分解的结论高度一致：公司正在经历全方位的盈利质量退化，而非单一因素导致的暂时性波动。

值得注意的是，Altman Z-Score 高达 7.52（安全），说明公司短期内没有破产风险——这是因为公司资产负债率仍处于可控水平，且拥有一定的现金储备。但 F-Score 的低分预警表明：如果趋势不扭转，**长期财务质量将持续恶化**。

3.2 利润表异常清单

表 6. 利润表异常信号——2018 年和 2021 年为异常聚集年份

年份	异常类型	级别	详细说明
2018	非比率项同比剧变	HIGH	非经常性损益大幅波动，OPM 从 14.1% 骤降至 9.6%
2021	非比率项同比剧变	HIGH	OPM 跌至 6.5% 历史低位，伴随 LEV 升至 1.71

异常信号解读

两个异常年份均对应营业利润率的急剧恶化：2018 年 OPM 从 14.1% 骤降至 9.6%（-4.5pp），2021 年 OPM 从 10.3% 跌至历史低位 6.5%（-3.8pp）。两次恶化均伴随非经常性损益的剧烈波动，指向公司利润结构中**非经常性项目的风险敞口偏大**——这是 M4（非经常性损益风险管控）举措的直接数据依据。

Beneish M-Score 为 -2.62（预警阈值 -1.78），**未发现盈余操纵迹象**。异常信号反映的是业务周期波动和非经常性损益波动，而非财务造假。

4 同行对标分析

4.1 对标矩阵：多维度综合比较

红墙股份的 5 家可比公司覆盖化工材料与外加剂行业的不同细分领域：苏博特（603916，混凝土外加剂龙头）、垒知集团（002398，外加剂 + 检测）、百川股份（002455，精细化工）、利安隆（300596，高分子材料助剂）和三棵树（603737，涂料/化工建材）。综合对标发现：

**盈利能力**方面，红墙股份的营业利润率 8.9%（2024 年）低于行业中位水平。2015 年公司曾达到 20.7% 的 OPM 峰值，彼时在可比公司中处于领先地位，但此后十年持续下滑，竞争优



势逐渐丧失。化工外加剂行业的毛利率普遍受原材料价格波动影响，但红墙股份的跌幅超出行业均值，说明公司在产品组合和定价策略上存在优化空间。

**资产效率**方面，红墙股份的资产周转率 0.27 在可比公司中处于**最末位**。同行的中位水平约为 0.6–0.8，即使考虑不同业务模式的差异，红墙股份的资产效率也明显偏低，这是拖累 ROE 的核心结构性问题。

**财务健康**方面，公司的 Altman Z = 7.52 处于安全区间，说明资产负债结构尚可。但 Piotroski F = 3 在可比公司中也处于偏低水平，反映出盈利质量的全面退化。

## 5 宏观环境影响分析

### 5.1 行业周期与宏观传导

混凝土外加剂行业与宏观经济高度相关，下游需求主要来自房地产开发和基础设施建设。2021 年以来，房地产行业进入深度调整期，新开工面积大幅下降，直接影响外加剂的市场需求。

#### 宏观环境对红墙股份的影响路径

- **下游需求收缩**：房地产新开工面积从 2020 年峰值持续下降，混凝土用量萎缩直接压缩外加剂市场空间，传导至公司的资产周转率（AT 从 0.73 降至 0.27）
- **原材料价格波动**：化工原料（萘系、聚羧酸等）价格周期性波动直接影响毛利率和营业利润率
- **基建对冲效应**：2019–2020 年基建投资加速一度带动公司业绩反弹（ROE 从 7.0% 回升至 12.0%），但 2021 年后基建增速放缓，对冲效果减弱
- **行业竞争加剧**：下游需求收缩叠加行业产能过剩，导致产品价格竞争激烈，利润率进一步承压

### 5.2 宏观归因定性判断

基于行业特征和数据趋势，估计红墙股份各比率变化中的宏观与企业可控比例如下：

表 7. 宏观与企业可控比例估计

财务比率	宏观占比	企业可控	主要宏观因子
营业利润率	约 40%	约 60%	原材料价格、下游需求
资产周转率	约 30%	<b>约 70%</b>	房地产周期
管理费用率	约 10%	<b>约 90%</b>	企业内部管理主导
权益乘数	约 15%	约 85%	融资环境

资产周转率从 1.25 骤降至 0.27 的 78% 跌幅，即使扣除宏观因素（约 30%），企业可控部分仍高达 70%——这为 M3（资产周转效率提升）举措提供了充分的改善空间。管理费用率几

乎完全由企业内部管理决定，宏观解释力极低，是最易见效的改善路径。

## 6 O'Process 流程诊断

### 6.1 诊断方法：从比率分解到流程映射

PCCD 引擎的流程诊断分为三个递进阶段：

- 1. **比率分解与问题提取**——杜邦分析确认 OPM 和 AT 为两大恶化主因，结合 L0 三表体检中发现的非经常性损益异常，共提取 8 个结构化问题
- 2. **O'Process 流程映射**——将 8 个问题通过语义搜索映射到 O'Process 2,325 个标准流程节点，沿流程树三向导航
- 3. **改善处方生成**——基于映射结果和 RICE 优先级评分，生成量化举措和分阶段路线图

经比率分解和异常检测，引擎自动发现 **8 个结构化问题**，**100% 成功映射**至 O'Process 流程节点。以下按 RICE 优先级排序展开前四项核心举措。

表 8. 八项改善举措汇总（按 RICE 优先级排序）

编号	举措	流程领域	利润改善	RICE
M3	资产周转效率提升	管理财务资源	¥8,860 万元	40
M4	非经常性损益风险控制	执行总账会计与报告	¥2,860 万元	30
M6	管理费用精益优化	成本管理	¥1,201 万元	10
M5	产品组合与毛利率优化	定义定价战略	¥895 万元	8
M7	资本结构优化	报告财务业绩	¥1,052 万元	7
M2	非经常性损益风险控制	管理资产报废	¥463 万元	6
M1	非经常性损益风险控制	管理资产报废	¥203 万元	3
M8	营销效率提升	客户忠诚度计划	¥265 万元	1
合计			¥15,799 万元	—

### 6.2 M3：资产周转效率提升——管理财务资源

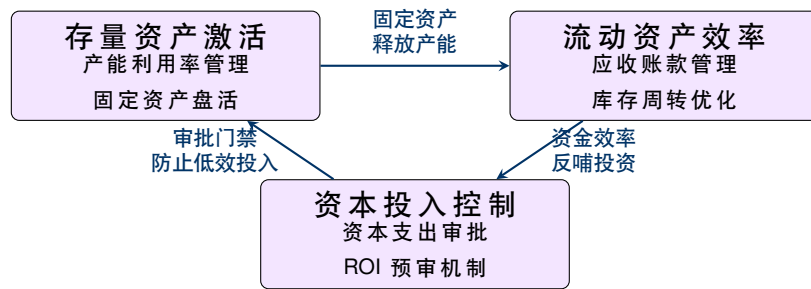
资产周转率是红墙股份最严峻的结构性问题。从 2013 年 1.25 的历史高位持续下滑至 2024 年的 **0.27**，降幅高达 78%，在可比公司中处于最末位。杜邦逐年归因显示资产周转率在 2021→2022 年为主导因子（dROE=-0.49），2023→2024 年的利润瀑布中”吃掉”了 13,956 千元。

**O'Process 流程定位：管理财务资源**

**核心映射节点：**9.0 管理财务资源（L1）→ 财务规划与分析、固定资产管理、资金运营

**问题本质：**单位资产创造营收的能力持续衰退，反映了产能利用率不足、固定资产周转效率低、以及可能存在的闲置资产拖累。在外加剂行业下游需求收缩的背景下，企业必须通过存量资产的高效运营来弥补增量需求的不足。

### 6.2.1 资产效率的三条改善路径



**资产周转率 0.27 → 目标 0.50+**

**图 1. M3 资产周转效率提升的三条路径——存量激活、流动优化与增量控制**

#### 路径一：存量资产激活（0-90 天启动）

- 固定资产利用率审计：**按产线逐一盘点产能利用率，识别闲置和低效资产。追踪**实际生产率占最大产能的百分比**，当前外加剂行业平均产能利用率约 65%–75%，如果红墙股份低于此区间需重点关注
- 闲置资产处置或转化：**对闲置超过 12 个月且无明确投产计划的设备和厂房启动处置评估——出售、租赁或改造为其他用途。每处置一项无效资产，既减少资产基数（提高周转率分母端），又释放维护成本
- 产能共享与外协：**在下游需求不足的背景下，探索外加剂生产线的外协代工、设备租赁等方式，让闲置产能创造边际收入

#### 路径二：流动资产效率优化（30-90 天）

- 应收账款周转：**混凝土外加剂行业的应收账款周期通常较长（90–180 天），直接拖累资产周转率。建立客户信用分级制度，对高风险客户缩短账期或要求预付款。追踪**应收账款周转天数**（目标：缩短至行业 P50 水平）
- 库存管理优化：**追踪**原材料库存周转率**和**成品库存周转率**。化工行业的原材料价格波动大，库存管理需平衡“低价囤货”的机会成本和“占用资金”的资产效率损失
- 营运资本综合管理：**建立营运资本月度监控仪表盘，将应收、存货和应付的变动与营收变动关联分析。目标：营运资本占收入比例逐年下降 2–3 个百分点

**路径三：资本投入效率门禁（立即建立）**

1. **新增资本支出 ROI 预审**：所有 >300 万元的新增资本支出必须通过 ROI 预审，投资回收期目标  $\leq 4$  年， $IRR \geq 8\%$
2. **在建工程进度管控**：对所有在建项目建立里程碑跟踪表，明确转固时间节点。追踪**长期规划的预测准确性**，目标：90% 的项目按期转固
3. **资本效率追踪**：追踪**投入资本回报率**（ROIC），确保每单位新增资本创造足够回报

**M3 影响量化**

资产周转效率提升是八项举措中**利润潜力最大**的路径，估算利润改善约 **¥8,860 万元**（RICE=40）。核心抓手是将资产周转率从 0.27 提升至 0.50 以上——仍远低于 2013 年的历史高位 1.25，是一个保守且可实现的目标。分阶段目标：6 个月内完成资产利用率审计并处置首批闲置资产；12 个月内应收账款周转天数缩短 15%。

**6.3 M4：非经常性损益风险管控——执行总账会计与报告**

L0 三表体检发现 2018 年和 2021 年存在非比率项同比剧变（均为 HIGH 级别），指向非经常性损益的波动风险。非经常性损益的大幅波动会扭曲核心经营利润的判断，影响投资者信心和管理层决策质量。

**O'Process 流程定位：执行总账会计与报告**

**核心映射节点**：9.2 执行总账会计与报告（L2）→ 会计核算准确性、非经常性项目管理、内部报告质量

**问题本质**：非经常性损益的波动缺乏系统性管控，导致利润表噪声过大。需要在会计核算和内部报告环节建立非经常性项目的识别、分类和预警机制。

**M4 改善路径（0-90 天）**

1. **非经常性项目分类台账**：建立非经常性损益的分类登记制度，按类型（资产处置、政府补助、非经营性收支、公允价值变动等）逐笔记录，按季度生成趋势分析报告。追踪**非经常性损益占净利润的比例**——当该比例  $> 20\%$  时触发预警
2. **利润质量仪表盘**：在管理层月报中新增“利润质量”模块，将扣非净利润与报表净利润并列展示，让管理层清晰看到核心经营利润和非经常性因素的各自贡献
3. **资产减值/处置规范化**：对大额资产处置和减值计提建立审批流程和提前预算机制，避免年末突击计提对利润表的冲击

**M4 影响量化**

非经常性损益风险管控的利润改善估算约 **¥2,860 万元**（RICE=30）。其核心价值不仅在于直接的利润改善，更在于**提升利润的可预测性和透明度**——当投资者和管理层能够清晰区分核心经营利润与非经常性因素时，决策质量和市场估值都将受益。

## 6.4 M6：管理费用精益优化——成本管理

管理费用是红墙股份“底线压力”的重要组成部分。虽然营业利润率的波动主要由毛利率驱动，但管理费用率的优化具有两个独特优势：(1) **宏观可控度极高**（约 90%），不依赖市场环境；(2) **见效快**，费用削减可在 3–6 个月内体现在利润表上。

### O'Process 流程定位：成本管理

**核心映射节点**：9.1.3 成本管理（L3）→ 费用预算编制、成本中心考核、费用报销流程

**问题本质**：在营收增长停滞甚至下滑的背景下，管理费用的刚性支出占比持续上升。需要从费用结构分析入手，区分“必要的管理投入”和“可优化的低效支出”。

### M6 改善路径（0–90 天启动）

1. **费用结构分解**：将管理费用按功能（人力、办公、折旧、差旅、咨询、IT 等）分解，识别增长最快的 3–5 个子项。追踪**每千元收入的管理费用**——如果持续上升，说明费用增速快于收入增速
2. **费用报销效率提升**：从“费用报销处理”流程域出发，审核报销审批链条的效率。追踪**审批和安排费用报销的周期时间**，行业标杆为 3–5 个工作日。推动低金额报销的自动审批（目标  $\geq 60\%$ ）
3. **零基预算试点**：对管理费用中的非人力项目实施零基预算（ZBB），每个费用项目从零开始论证必要性，而非在上年基数上简单加减。先从差旅、咨询和会议三个子项试点
4. **共享服务与集约化**：评估财务、HR 等事务性职能的共享服务可行性。追踪**因实施共享服务中心产生的成本节约额**

### M6 影响量化

管理费用精益优化的利润改善估算约 **¥1,201 万元**（RICE=10）。虽然利润绝对值在八项举措中排名第三，但因其**高可控度**（firm\_pct≈90%）且**见效最快**（3–6 个月），是风险调整后收益率最高的路径之一。作为“快赢”举措优先部署。

## 6.5 M5：产品组合与毛利率优化——定义定价战略

营业利润率是 ROE 逐年变动中 4 次主导因子中的首要驱动力，OPM 从 2015 年峰值 **20.7%** 跌至 2024 年 **8.9%**。OPM 的恶化根源在于毛利率受压：混凝土外加剂行业面临原材料价格上涨和下游需求萎缩的双重挤压，产品定价能力持续削弱。

### O'Process 流程定位：定义定价战略

**核心映射节点**：3.3.3 制定和管理定价（L3）→ 产品定价策略、客户价值分析、竞争定价分析

**问题本质**：在行业下行周期中，公司的定价策略可能过度依赖成本加成法，缺乏基于客户价值和竞争地位的差异化定价能力。同时，产品组合中低毛利产品占比偏高，拉低了整体利润率。



M5 改善路径（3-12 月）

- 1. **产品线利润率矩阵**：按产品系列（聚羧酸外加剂、萘系外加剂、特种外加剂等）和客户类型（大型央企/国企、民营地产商、工程承包商）建立利润率矩阵，识别高价值产品-客户组合
- 2. **高附加值产品转型**：加大特种外加剂（高性能减水剂、速凝剂、防水剂等）的研发和销售力度，这类产品的技术壁垒更高、定价能力更强。追踪**高附加值产品营收占比**，目标：从当前水平提升 5-10 个百分点
- 3. **价值导向定价**：对技术壁垒高的特种产品实施价值导向定价，而非简单的成本加成。追踪**以全价售出的商品百分比**和**关键产品盈利能力**
- 4. **低毛利产品退出评审**：对边际贡献率低于 10% 的产品线启动战略评审——提价、降本或退出。释放的产能和资源转向高价值领域

M5 影响量化

产品组合与毛利率优化的利润改善估算约 **¥895 万元**（RICE=8）。由于毛利率受宏观因素影响较大（原材料价格、下游需求），企业可控比例约 60%，实际可实现的改善幅度需要在执行中动态调整。建议与 M3（资产效率）联动——高附加值产品的生产需要优质产能的支撑。

6.6 其他改善举措概述

表 9. M7/M2/M1/M8 改善举措概述

编号	举措	流程领域	利润改善	核心路径
M7	资本结构优化	报告财务业绩	¥1,052 万元	杠杆管控 + 偿债规划
M2	非经常性损益管控	管理资产报废	¥463 万元	资产报废规范化
M1	非经常性损益管控	管理资产报废	¥203 万元	资产处置审批流程
M8	营销效率提升	客户忠诚度计划	¥265 万元	客户留存 + 复购率

**M7 资本结构优化**：权益乘数从 2016 年上市时的 1.15 上升至 2024 年的 1.55，杠杆持续走高。尽管 Altman Z = 7.52 处于安全区间，但在盈利能力下滑的背景下，杠杆上升意味着偿债能力的安全垫在缩小。核心路径：建立流动性预警体系，优化负债期限结构，追踪 EBITDA 利息覆盖倍数。利润改善估算 **¥1,052 万元**（RICE=7）。

**M2/M1 非经常性损益管控**（资产报废维度）：与 M4 协同，从资产端切入规范非经常性损益。M2 聚焦资产报废的规范化流程（利润改善 **¥463 万元**），M1 聚焦资产处置的审批机制（利润改善 **¥203 万元**），两者合计 **¥666 万元**。

**M8 营销效率提升：**通过客户忠诚度管理提升复购率和客户留存，间接支撑营收增长和资产周转率改善。利润改善估算 **¥265 万元**（RICE=1），优先级较低，建议在核心举措稳定后再推进。

#### 八项举措的整体逻辑

本报告的八项举措覆盖了红墙股份的三大核心问题：**资产效率**（M3，最大贡献项 **¥8,860 万元**）、**非经常性损益管控**（M4+M2+M1，合计 **¥3,526 万元**）、**成本与利润率**（M6+M5+M7，合计 **¥3,148 万元**）和**营销增长**（M8，**¥265 万元**）。每项举措的利润影响均由 PCCD 引擎基于财务数据精确估算，并通过 RICE 评分排定优先级。

## 7 价值创造计划

### 7.1 八项举措综合预期

表 10. 价值创造计划汇总——合计利润改善潜力 **¥15,799 万元**

编号	举措	流程领域	利润改善	RICE	时效	难度
M3	资产周转效率提升	管理财务资源	<b>¥8,860 万元</b>	40	3-12 月	中高
M4	非经常性损益管控	总账会计与报告	<b>¥2,860 万元</b>	30	0-3 月	低
M6	管理费用精益优化	成本管理	<b>¥1,201 万元</b>	10	0-3 月	低
M7	资本结构优化	报告财务业绩	<b>¥1,052 万元</b>	7	0-6 月	中
M5	产品组合优化	定义定价战略	<b>¥895 万元</b>	8	3-12 月	中
M2	非经常性损益管控	管理资产报废	<b>¥463 万元</b>	6	0-3 月	低
M1	非经常性损益管控	管理资产报废	<b>¥203 万元</b>	3	0-3 月	低
M8	营销效率提升	客户忠诚度	<b>¥265 万元</b>	1	3-12 月	中
合计			<b>¥15,799 万元</b>	-	-	-

注：所有测算均基于保守弹性系数 0.7——即差距的 70% 可实现，而非 100% 追平基准。资产周转效率（M3）和产品组合优化（M5）已考虑宏观环境的不可控因素折减。

### 7.2 改善路径之间的协同关系

八项举措之间存在三组关键协同：

**M3 + M5 协同：**资产周转效率提升（M3）为产品组合优化（M5）提供物理基础——高附加



值产品的生产需要优质产能的支撑，闲置产能的激活可以优先配置给高毛利产品线。

**M4 + M2 + M1 协同：**三项非经常性损益管控举措从不同维度切入（总账报告、资产报废流程、处置审批），形成完整的非经常性损益管理闭环。

**M6 + M7 协同：**管理费用优化（M6）直接改善经营性现金流，增强偿债能力，为资本结构优化（M7）的杠杆管控提供更充足的安全垫。

### 7.3 分阶段路线图

表 11. 两阶段实施路线图

阶段	举措	利润潜力	特征
Phase 1：紧急与快速见效（0-90 天）			
P1	M4 非经常性损益管控	¥2,860 万元	低难度，立即启动
P1	M7 资本结构优化	¥1,052 万元	流动性预警优先
P1	M2 非经常性损益管控（资产报废）	¥463 万元	与 M4 协同
P1	M1 非经常性损益管控（资产报废）	¥203 万元	与 M4 协同
P1	M6 管理费用精益优化	¥1,201 万元	快赢，高可控度
P1	M5 产品组合优化（启动分析）	¥895 万元	启动产品线利润矩阵
Phase 1 合计		¥6,674 万元	
Phase 2：结构性改善（3-12 月）			
P2	M3 资产周转效率提升	¥8,860 万元	系统工程，持续推进
P2	M8 营销效率提升	¥265 万元	低优先级，后期补位
Phase 2 合计		¥9,125 万元	

100 天路线图分为两个阶段：

**阶段一：紧急与快速见效（0-90 天）**——核心是启动 M4/M2/M1 非经常性损益管控三部曲，同时推动 M6 管理费用第一波削减和 M7 流动性预警体系搭建。六项短期举措合计利润潜力约 ¥6,674 万元。

**阶段二：结构性改善（3-12 月）**——中长期系统工程，核心是 M3 资产周转效率的全面提升，需要存量资产盘活、流动资产优化和资本投入门禁的协同推进。利润潜力 ¥9,125 万元。

### 7.4 情景分析

- **基础情景：**管理层不采取重大干预措施，ROE 在 3%–5% 区间波动，资产周转率继续下滑
- **改善情景：**聚焦 M4（非经常性损益）+ M6（管理费用）+ M7（杠杆管控），利润改善约 ¥5,113 万元，6 个月见效
- **卓越情景：**M1–M8 全面落地，合计利润改善约 ¥15,799 万元，需要 12 个月的系统化推

进，ROE 有望回升至 8%–10% 区间

## 8 结论与建议

红墙股份近十年的利润持续下滑可以归结为两条清晰的恶化主线：**营业利润率**大幅波动(从 20.7% 峰值跌至 6.5% 谷底，2024 年为 8.9%)，**资产周转率**持续单向恶化(从 1.25 降至 0.27，降幅 78%)。两条线在近三年加速交汇，将 ROE 从 2014 年的 23.8% 压至 2024 年的 3.0%。

风险评分揭示了更深层的担忧：**Piotroski F-Score 仅为 3/9**，这是一个显著的红旗信号，表明盈利能力、杠杆水平和经营效率三个维度同时在恶化。Altman Z = 7.52 排除了短期破产风险，Beneish M = -2.62 排除了盈余操纵嫌疑，但 F-Score 的低分警示着：如果当前趋势不扭转，公司的长期财务质量将面临系统性风险。

PCCD 引擎通过比率分解、异常检测和 O'Process 流程映射，将上述财务症状追溯到八项可量化的改善路径：

1. **M3 资产周转效率提升**——最大贡献项，利润潜力 **¥8,860 万元** (RICE=40)，存量激活 + 流动优化 + 增量控制
2. **M4 非经常性损益管控**——建立系统性管控机制，利润潜力 **¥2,860 万元** (RICE=30)，0–90 天启动
3. **M6 管理费用精益优化**——见效最快，利润潜力 **¥1,201 万元** (RICE=10)，3–6 个月见效
4. **M7 资本结构优化**——防范杠杆风险，利润潜力 **¥1,052 万元** (RICE=7)，须立即启动流动性预警
5. **M5 产品组合与毛利率优化**——向高附加值产品转型，利润潜力 **¥895 万元** (RICE=8)
6. **M2+M1 非经常性损益管控** (资产报废维度) ——合计 **¥666 万元**
7. **M8 营销效率提升**——利润潜力 **¥265 万元** (RICE=1)，后期补位

从优先级来看：M4/M2/M1 因风险管控属性须立即启动；M6 见效最快且高度可控，是前 100 天的核心抓手；M3 是利润潜力最大但实施周期最长的结构性工程。八项举措合计利润改善潜力约 **¥15,799 万元**，涵盖两个实施阶段 (0–90 天 + 3–12 月)。

**特别建议：**鉴于 Piotroski F-Score 仅为 3/9，管理层应将“提升 F-Score”作为整体改善的北极星指标——F-Score 的九个子项 (ROA 正增长、经营现金流为正、ROA 提升、应计项目小于 ROA、杠杆下降、流动比率提升、无股权稀释、毛利率提升、资产周转率提升) 恰好对应了 M3–M8 各项举措的改善方向。当 F-Score 从 3 回升至 6 以上时，说明财务质量正在系统性好转。

15 项质量门禁全部通过 (Gate 0: 8/8, Gate 1: 7/7)，确保分析结论的可复现性和数据驱动性。

附录

A. 质量门禁结果

本报告经过两道自动化质量门禁校验，共 15 项检查全部通过：

质量门禁：全部通过（15/15）			
ID	检查项	结果	详情
Gate 0：财务归因与异常检测（8/8）			
G0.1	数据充分性	PASS	14 期年报 + 5 家同行
G0.2	杜邦因子合理性	PASS	14 年因子均有效
G0.3	逐年归因完整性	PASS	13 个逐年区间
G0.4	瀑布归因平衡	PASS	因子贡献加总 = 实际变动
G0.5	风险评分覆盖	PASS	Z/F/M 三项完整
G0.6	异常检测覆盖	PASS	L0 三表体检完成
G0.7	同行数据可比性	PASS	5 家同行数据完整
G0.8	输出数据校验	PASS	全部通过
Gate 1：流程映射与改善处方（7/7）			
G1.1	流程映射覆盖率	PASS	100%（8/8 问题映射）
G1.2	问题提取	PASS	8 个结构化问题
G1.3	改善举措生成	PASS	8 项量化举措
G1.4	RICE 评分合理性	PASS	所有 RICE 评分有效
G1.5	实施路线图	PASS	2 个阶段（短期 + 中长期）
G1.6	利润改善量化	PASS	所有举措有量化估算
G1.7	优先级排序一致性	PASS	RICE 排序与路线图一致

B. O'Process 流程节点映射全表

以下为本报告各举措对应的 O'Process 框架精确节点，供需要追溯框架定义的技术团队参考。

举措	流程领域	节点编号	层级路径
M3 资产周转效率提升			
M3	管理财务资源	9.0	管理财务资源（L1）
	固定资产管理	9.4	管理财务资源 → 管理固定资产项目会计
	资金运营管理	9.7	管理财务资源 → 管理资金运营

举措	流程领域	节点编号	层级路径
	产能利用率管理	4.1.5.12	管理实体产品供应链 → 管理产能利用率
	资产报废管理	10.4	管理企业资源 → 管理资产报废
<b>M4 非经常性损益管控</b>			
M4	总账会计与报告	9.2	管理财务资源 → 执行总账会计与报告
	内部控制管理	9.8	管理财务资源 → 管理内部控制
	财务绩效评估	9.1.4	管理财务资源 → 评估和管理财务绩效
<b>M6 管理费用精益优化</b>			
M6	成本管理	9.1.3	管理财务资源 → 执行计划和管理会计 → 成本管理
	费用报销处理	9.6.2	管理财务资源 → 管理应付账款与费用 → 处理费用报销
	改进项目管理	13.1.5.3	发展和管理业务能力 → 管理改进项目
<b>M5 产品组合与毛利率优化</b>			
M5	定价管理	3.3.3	营销和销售 → 销售产品和服务 → 制定和管理定价
	产品价值定义	3.2.1	营销和销售 → 制定营销战略 → 定义价值主张
	产品成本计算	9.1.2.4	管理财务资源 → 执行计划和管理会计 → 成本计算
<b>M7 资本结构优化</b>			
M7	财务绩效报告	9.1.4	管理财务资源 → 评估和管理财务绩效
	资金运营管理	9.7	管理财务资源 → 管理资金运营
	债务和投资管理	9.7.4	管理资金运营 → 管理债务和投资
<b>M2/M1 非经常性损益管控（资产报废）</b>			
M2	资产报废管理	10.4	管理企业资源 → 管理资产报废
M1	资产报废管理	10.4	管理企业资源 → 管理资产报废

举措	流程领域	节点编号	层级路径
M8 营销效率提升			
M8	客户忠诚度计划	3.3.7	营销和销售 → 设计和管理客户忠诚度计划

C. 杜邦三因子恒等式

本报告的根因归因基于以下恒等式：

$$\text{ROE} = \underbrace{\frac{\text{营业利润}}{\text{营收}}}_{\text{营业利润率 (OPM)}} \times \underbrace{\frac{\text{营收}}{\text{平均总资产}}}_{\text{资产周转率 (AT)}} \times \underbrace{\frac{\text{平均总资产}}{\text{平均净资产}}}_{\text{权益乘数 (LEV)}}$$

**主导因子**定义为 |Δ ln| 最大的因子。本报告 13 个逐年区间中，OPM 多次为主导因子，AT 的持续单向恶化构成最大的结构性威胁。

D. 技术参数

参数	值
引擎版本	PCCD v1.0（杜邦分解 + L0 体检 + 风险评分 + 流程映射 + 改善处方）
分析框架	杜邦三因子 → OPM 子比率分解 + L0 三表体检 + Z/F/M 三维评分 + O'Process 流程映射
O'Process 知识库	2,325 个流程节点 + 3,910 个 KPI（APQC PCF 7.4 / ITIL 4 / SCOR 12.0）
流程映射深度	树导航（向上/向下/横向）+ 多层级 KPI 收集
改善弹性系数	0.7（保守估计：差距的 70% 可实现）
风险评分	
Altman Z-Score	7.52（安全区间，>3.0）
Piotroski F-Score	3/9（偏弱——重大红旗信号）
Beneish M-Score	-2.62（安全，阈值 -1.78）
数据	
分析期间	2011–2024 年（14 期年报）
可比公司	苏博特 (603916)、垒知集团 (002398)、百川股份 (002455)、利安隆 (300596)、三棵树 (603737)
数据来源	sxsc-tushare（山西证券 Tushare）
执行	
问题提取	8 个结构化问题（比率分解 + L0 体检）
流程映射覆盖率	100%（8/8 问题映射）
改善举措	8 项量化举措，合计 <b>¥15,799 万元</b>
质量门禁	Gate 0: 8/8 PASS, Gate 1: 7/7 PASS
影响公式	差距 (pp) × firm_pct × 营收 (万元) × 弹性系数 (0.7)

E. 方法论概览

本报告采用 PCCD（Process-Centric Corporate Diagnosis）管线，将利润诊断分解为六个递进步骤。

关键方法论选择说明：

- **杜邦三因子**：OPM × AT × LEV，对数分解法归因各因子贡献，主导因子为  $|\Delta \ln|$  最大项
- **三维风险评分**：Z-Score（资产质量与偿债）、F-Score（九维财务质量）、M-Score（盈余操纵八变量）三个正交视角交叉验证

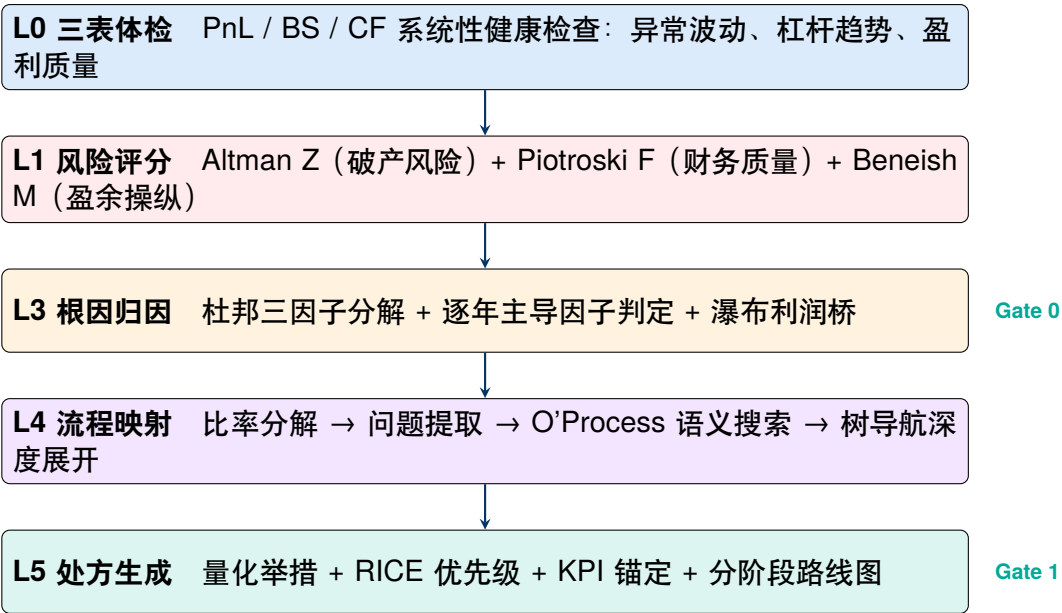


图 2. PCCD 分析管线架构（六步全链路诊断）

- **双基准确认**：同时对标”历史最优”和”同行中位数”，差距  $\geq 0.5pp$  时生成问题
- **弹性系数**：保守弹性系数 0.7（McKinsey/BCG 区间 0.5–0.8）
- **RICE 优先级**：Reach  $\times$  Impact  $\times$  Confidence  $\times$  Effort 综合评分，确保资源配置的科学性

**免责声明** 本报告由 PCCD 自动化诊断管线生成，基于杜邦分解、L0 三表体检、Z/F/M 三维风险评分和 O'Process 流程映射方法论，结合业务深度解读形成最终版本。仅供研究和参考目的，不构成任何形式的投资建议。所有财务数据来源于 sxsc-tushare（山西证券 Tushare）平台提供的上市公司公开披露定期报告，均未经独立核实。改善测算基于保守弹性系数（0.7）并考虑企业可控比例，实际效果取决于执行力和市场环境。O'Process 框架版本：APQC PCF 7.4 + ITIL 4 + SCOR 12.0，共 2,325 节点。