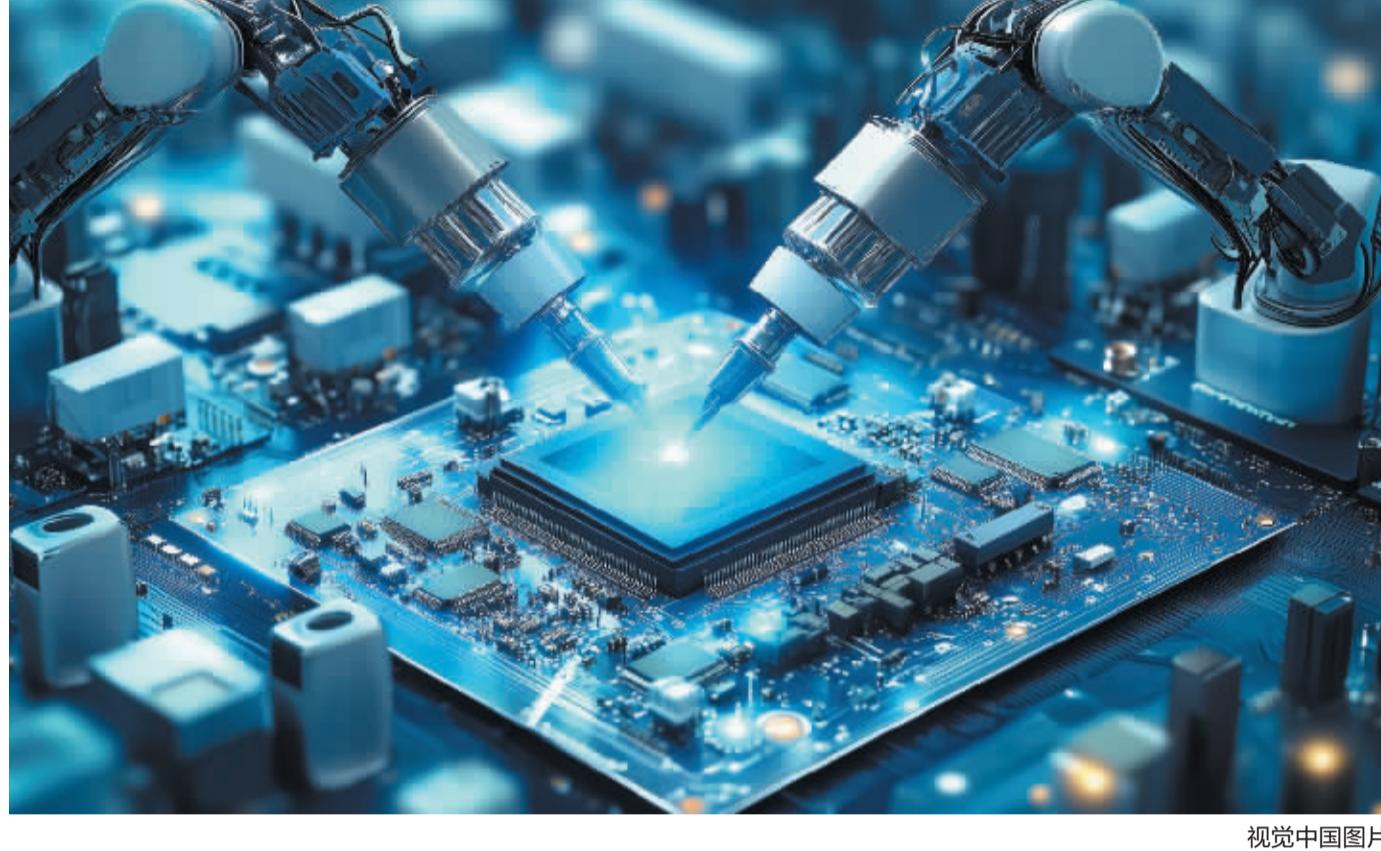


上峰水泥董事长俞锋：

传统主业筑基 打造产业投资“第二曲线”



视觉中国图片

在水泥行业步入存量竞争的当下，上峰水泥的ROE（净资产收益率）连续五年行业领先，这并非规模扩张的结果，而是一场深刻的效率革命。

公司依托长三角区位优势、自有石灰石矿山、长江码头直达的物流体系，构建起成本护城河。上峰水泥董事长俞锋在接受中国证券报记者专访时直言：“水泥业务是我们的现金流堡垒，但绝不盲目扩张。”俞锋这样解释公司近年来的发展脉络：主业做“现金牛”，投资当“探路者”。这一定位的核心逻辑是：在行业减量时代，通过极致运营效率维持造血能力，为战略转型储备弹药。

●本报记者 何昱璞

上峰水泥转型的底气，根植于其在水泥这一高度成熟的行业中，所构建的难以复制的竞争优势。

数据显示，在行业总量收缩的背景下，公司凭借一系列精细化运营举措，实现了远超同行的盈利能力与造血功能。公司近五年的平均ROE达到17.83%，销售毛利率连续五年位居行业上市公司前列，在规模不占优的情况下，其净利润率、人均营业利

润等核心指标均稳居行业前三。谈及如何实现行业领先，俞锋用“人无我有，人有我优”对公司布局进行了生动概括。

这八个字背后是公司多年来积累的深厚资源与成本护城河。俞锋告诉记者，公司拥有超过9亿吨的石灰石资源储量，且矿山均分布在生产基地周边，可满足30年生

产所需，从源头控制了成本。其产能以华东

经济发达地区为核心，并辐射西北、西南，形成了抗风险能力更强的全国性布局。高效的运营转化为持续的现金流，2024年公司经营现金流净额达10.39亿元，2025年上半年该指标同比增长23.99%至4.76亿元，为战略转型提供了坚实的“弹药”。

在水泥行业步入缩量下行的阶段后，俞锋将水泥业务明确为“现金流堡垒”。公司并不在传统领域盲目扩张，而是通过优化资

源配置、完善资产配套、提升产品结构的三大策略，确保每年超10亿元的经营现金流。

这笔资金，一方面通过高分红回馈股东——公司2024年分红比例高达95.73%，股息率排名行业前列；另一方面则成为投向半导体等新经济领域的源头活水。这是一场清醒的现金转化实验：将周期性行业景气周期积累的资本，转化为布局成长性产业的长期股权。

近年来，上峰水泥作为产业投资界翘楚在资本市场频频出圈。其投资的晶合集成2023年在科创板成功上市，2025年，该笔股权投资成功退出。2023年至今，公司陆续有参股项目成功登陆科创板。2024年公司股权投资业务对净利润贡献的比例超过22%，五年累计盈利5.3亿元。

“早在2020年，公司就开启了对半导体产业链系统的、全链条的投资布局。”俞锋表示，这并非财务投机，而是一场认知先行的战略渗透。截至2025年10月，公司在

新经济领域累计投资额已超过20亿元，涉及项目近30个，其中半导体企业达20家。值得注意的是，在半导体领域的投资，公司致力于打造链式生态，围绕链主企业布局上下游。通过持续深耕，进一步凸显“上峰投”的专业性，目前公司投资版图涵盖了芯片设计、制造、封装测试、设备与材料等关键环节，并已进入密集收获期，上峰投资的规划蓝图正在逐步落地。

今年10月，公司参投的西安奕材成功上市。此外，作为公司重点布局的科技领

域标的，北京昂瑞微电子技术股份有限公司上市在即，这家专注于射频、模拟领域的集成电路设计企业，其核心产品5G L-PAMiD模组已在荣耀、三星、vivo等主流品牌旗舰机型实现大规模量产应用。此外，公司早在2021年参投的长鑫科技，作为国内DRAM存储芯片龙头企业，已于2025年10月完成IPO辅导备案验收。

俞锋透露，公司最近的一笔落子是

2025年10月对江苏鑫华半导体的投资。鑫华半导体是国内唯一实现电子级多晶硅量

产且全尺寸覆盖的企业。此举标志着公司正从财务投资向更深度的产业协同迈进，切入半导体最上游、最核心的材料领域。

在投资模式上，公司主要作为有限合伙人（LP）与专业机构合作，借助外部智慧。投资策略强调“链式布局”，旨在构建产业链生态。随着晶合集成等关键项目的成功退出，其“投资—上市—退出—再投资”的资本闭环已经跑通，2025年前三季度，股权投资及权益类收益对净利润贡献约1.7亿元，成为公司关键的业绩增长引擎。

规范高效的治理机制，成为其能同时驾驭传统产业运营与前沿产业投资的核心制度优势。

俞锋告诉记者，清晰的战略正在转化为具体目标：公司的水泥主业将继续挖潜增效，股权投资业务计划储备30亿元以上权益资产，并依托已建立的生态圈，择机在

5年内落地半导体材料等新质增长业务。

从周期性的“效率冠军”到成长性的“产业赋能者”，上峰水泥的蜕变，为所有在传统与未来间寻觅出路的企业，勾勒出一条可资借鉴的高质量转型路径——即在巩固基本盘的同时，勇敢描绘另一条增长曲线。

从周期性的“效率冠军”到成长性的“产业赋能者”，上峰水泥的蜕变，为所有在传统与未来间寻觅出路的企业，勾勒出一条可资借鉴的高质量转型路径——即在巩固基本盘的同时，勇敢描绘另一条增长曲线。

俞锋认为，公司独特的混合所有制是激活效率的关键基因。民营大股东、央企和大型地方国企作为重要股东——形成了

规范高效的治理机制，成为其能同时驾驭传统产业运营与前沿产业投资的核心制度优势。

俞锋告诉记者，清晰的战略正在转化为具体目标：公司的水泥主业将继续挖潜增效，股权投资业务计划储备30亿元以上权益资产，并依托已建立的生态圈，择机在

5年内落地半导体材料等新质增长业务。

从周期性的“效率冠军”到成长性的“产业赋能者”，上峰水泥的蜕变，为所有在

传统与未来间寻觅出路的企业，勾勒出一条可资借鉴的高质量转型路径——即在巩

固基本盘的同时，勇敢描绘另一条增长

曲线。

俞锋认为，公司独特的混合所有制是激活效率的关键基因。民营大股东、央企和大型地方国企作为重要股东——形成了

</div