

江苏华西村股份有限公司

2019 年度董事会工作报告

本公司及董事会全体成员保证信息披露内容的真实、准确和完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。

2019 年，江苏华西村股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格按照《公司法》、《证券法》、《公司章程》和有关法律法规的要求，规范公司的经营管理，确保了公司稳健发展。

一、总体经营情况

2019 年，国内外经济形势依然复杂严峻，全球经济增长有所放缓，中美贸易摩擦不断，外部不稳定不确定因素增多，国内发展不平衡不充分问题仍较突出，国内经济环境受宏观经济状况的影响面临新的下行压力。同时，中国经济进入发展的新阶段，中央政府已提出金融供给侧改革的目标，进一步加深金融行业的改革，降低外商投资的准入门槛，扩大金融行业的开放范围等重大改革，该等新举措为国内的投融资及金融机构带来新的发展机遇。

报告期内，公司积极推进和执行产融战略。一方面，公司以一村资本为平台继续开展和布局有价值的投资业务。同时，公司也通过一村资本积累的投资能力逐步发现和布局符合公司产业战略的优质资产，坚定推进公司的产业转型战略。公司的传统主业——涤纶化纤业务，面对不景气的行业环境，公司通过大力开发差别化纤维、节能降耗以及开拓海外市场等举措，保持了公司业绩的整体稳定。

2019年度公司共实现营业收入318,687.47万元，较上年度增长了8.69%；实现营业利润81,790.20万元，较上年度增长了93.59%；实现归属于母公司所有者净利润56,184.31万元，较上年度增长了75.04%；经营活动产生的现金流量净额为49,883.90万元，较上年度增长了353.92%；每股收益0.63元，较上年度增长了75%；每股净资产5.78元，较年初增长了11.37%；实现加权平均净资产收益率11.59%，较上年度增加了4.54个百分点。

报告期内，公司主要开展工作如下：

1、并购投资业务情况

经过四年多的积累和沉淀，一村资本已经具备快速适应多变环境的能力，独到的投资判断能力也被资本市场认可，投资标的价值显现。一村资本始终坚持以项目质量第一的投资原则，严控投资标准，力争为股东创造更多的回报。

报告期主要投资项目如下：

(1) 报告期内，上海麓村企业管理咨询合伙企业（有限合伙）分两期合计出资6,000万美元，投资于Venus Pearl SPV2 Co Limited，获得19,225,840股股份，并间接持有Source Photonics B.V.（索尔思光电）股权。索尔思光电主要经营范围为通讯、互联产业提供应用于数据中心、移动及固网的光通讯芯片、组件和模块。报告期内，上海麓村企业管理咨询合伙企业（有限合伙）完成了该项出资。

(2) 2018年12月，华西资本以现金方式受让华西集团控股子公司江阴市华西热电有限公司（以下简称“华西热电”）持有的稠州银行5,000万股股份，受让价格4.39元/股，交易总额为21,950万元。报告期内，经公司2018年度股东大会审议通过，华西资本以现金方式受让华西热电持有的稠州银行550万股股份，受让价格4.60元/股，交易总额为2,530万元。2019年7月，华西资本受让华西热电5,550万股稠州银行股份已完成过户。至此，华西资本共持有稠州银行16,860万股股份，持股比例4.82%。

(3) 报告期内，一村资本面对严峻的外部募资环境，以形成的投资能力为基础，以“一村”品牌为支撑，共完成募集设立三只基金，分别是深圳一村同盛股权投资基金（有限合伙）、东营一村股权投资中心（有限合伙）、南京京村股权投资合伙企业（有限合伙），基金规模34亿元，外部募集资金27.75亿元，有力地保证了公司后续投资业务的顺利开展。

2、传统主业经营情况

2019年公司主营产品涤纶短纤维销售量为384,199吨，较上年同期增加了18.29%；生产量387,174吨，较上年同期增加了17.51%；库存量为12,582吨，较年初增加了30.97%；涤纶短纤维销售收入26.89亿元，较上年同期增加了0.55%，涤纶短纤维毛利率为3.77%，较上年同期下降了3.50个百分点。毛利率下降的主

要原因是：受中美贸易摩擦等事件的影响，化纤行业经营环境转弱，本期产品销售单价、单位成本同比有所下降，销售单价的回落幅度大于单位成本的回落幅度。

报告期内，华西码头依托区位优势，充分发挥品牌和管理优势，进一步提高服务质量，提升优质客户粘性，继续保持稳定的经营规模和盈利水平。2019年实现营业收入15,044.65万元，较上年度增长了11.97%，实现净利润6,734.65万元，较上年度增长了21.24%。

二、核心竞争力分析

公司的核心竞争力主要体现在：

1、战略优势

公司根据不同的发展阶段、经营实际以及具备的资源禀赋，通过对环境和政策的充分研究，能够制定出符合公司短期和长期平衡发展的经营战略。目前公司坚持的产融战略目标，就是对公司内部和外部环境充分研究和论证的结果。同时，公司为保证战略目标的实现，也有能力构建符合战略目标定位的团队、机制和文化。公司战略优势明显。

2、品牌优势

“华西村”品牌优势无论在公司传统行业和金融投资业务领域，都是值得信赖的品牌。优秀的品牌在公司提供金融产品、募集资金、项目合作和吸引优秀人才等方面发挥了积极的作用。特别在和上市公司、大型企业集团合作过程中，“华西村”品牌发挥了至关重要的作用。

3、机制和人才优势

公司不但拥有传统行业领域经验丰富的管理技术人才，在以投资并购为主的资产管理业务领域，公司建立了市场化的激励约束机制、利益共享机制和职业发展机制，依托公司机制优势以及结合公司战略目标，引进了在券商、基金、产业、资本市场等方面优秀的管理及业务团队。优秀的团队和组织是公司转型目标达成的关键因素。

4、资本优势

公司的传统产业为公司提供了稳健的资金积累，公司持有的金融资产也是公司在未来发展中的资本优势。同时，公司利用通过已形成的优秀投资管理能力和已构建的优质资产，有能力募集外部资金，并利用资本市场和金融工具获取发展

过程中所需要的资金，为公司战略实施奠定坚实的基础。

三、董事会运作情况

1、会议召开情况

2019年度，公司召开了9次董事会会议，审议通过了37项议案；召集召开了1次年度股东大会和4次临时股东大会，会议召开程序、提案审议程序、决策程序均符合相关规定。股东大会采用现场与网络投票相结合的方式，为广大投资者参加股东大会表决提供便利，切实保障了中小投资者的参与权。

2、信息披露工作

公司严格执行信息披露的有关规定，充分履行信息披露义务，及时、公平地披露信息，保证披露的信息真实、准确、完整，不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。报告期内，公司通过指定信息披露媒体对外发布2018年度报告、2019年第一季度、半年度及第三季度等定期报告，披露临时公告共计92份，保障了股东、债权人及社会公众的知情权。

3、股东大会决议执行情况

报告期内召开5次股东大会，审议通过18项议案，董事会严格按股东大会决议完成相关工作。其中，经2018年度股东大会决议，实施向全体普通股股东每10股派发现金红利0.5元（含税）方案，共派发现金红利4,430万元（含税）。公司非常注重对股东的回报，近年来继续加大对投资者的回报力度，公司2016年—2018年累计现金分红占归属于母公司股东净利润的比例达45%。

四、公司未来发展的展望

1、行业格局及趋势

（1）涤纶化纤行业

涤纶化纤由于其作为纺织用品强度高、耐磨、易洗易干等优势，发展迅速，其用量目前已经占据世界合成纤维总量的80%的比例。随着经济和技术的高度发展，纺织、染整以及化纤生产技术都有了很大提高，细旦多孔产品以高技术高附加值的崭新姿态出现，引起了产业升级和产品结构的调整。

合成纤维中，基于PET的聚酯纤维的生产和消费量最大，是当前合成纤维的第一大品种。聚酯纤维具有良好的弹性和蓬松性，可以纯纺织造，可与天然纤维

或其他化纤混纺，可用作絮棉，在工业上也有着极为广泛的应用。民用纺织工业中，短纤可取代天然棉花和羊毛，高分子量涤纶长丝主要应用于工业纺织品种，而改性纤维可用于功能化纺织品领域，新型复合纤维材料则多用于高科技产品。因此，聚酯化纤工业在技术进步和旺盛需求的推动下，近年来一直处于快速发展之中。

从目前的发展趋势来看，涤纶短纤维的生产装备将向大容量、柔性化、自动化、低成本和高品质等方向发展。目前切片纺短纤小规模装置多转为差别化涤纶短纤维的生产，产品主要为阳离子、阻燃、中空等涤纶短纤维。我国化纤行业将进一步通过改革创新推动发展进程，从绿色低碳、数字化、智能化和柔性化等方面全面推进化纤行业的高质量发展。

由于涤纶价格、性能上的优势，其对腈纶和锦纶的部分应用领域有替代的可能；同时在经济和人口不断增长、天然纤维产量增长受制约的情况下，涤纶性能又最接近天然纤维，且能满足需求增量。预计到 2020 年，中国产业用纺织品纤维加工总量将达到 2,000 万吨，增量所需纤维材料绝大多数要靠化纤纤维来满足，涤纶的需求在合成纤维中将继续保持主导地位。

从行业未来发展趋势看，涤纶行业在轻工、纺织及石化等振兴规划的政策指引下，将主要着力于转变行业发展方式和淘汰落后产能，产品低端同质化的问题有望得到一定改善。下游服装、家纺和产业用纺织品等行业的增长将会对差别化、功能型聚酯纤维产生新一轮的需求增长。随着产业结构调整和技术进步，具有高附加值和差别化升级的细分领域将有较广阔的前景和发展空间，将更加广泛应用于服装、高档家用纺织品，并拓展至航空航天、军工、医用、农业等多领域。

该行业为完全市场竞争结构，由于国内外化纤设备的技术工艺基本成熟，大大降低了行业的投资成本。较低的行业门槛导致众多的市场主体加入竞争，激烈的竞争进一步降低了行业的利润水平。由于市场过于偏重于对数量的要求，大部分生产企业过度扩张常规化产能，科研投入不足，行业集中度不高，现有产能中同质化产品过剩。外资、民营及原来的石化系统国企均是市场的主要成员，其中民企已经成为中坚力量。

（2）石化仓储物流行业

石化工业在我国经济发展中具有战略性意义，是重要的基础性产业。石化产

品的生产、消费、使用过程中需要通过物流环节实现石化产品上下游产业链的有效贯通，从而催生了大量的石化物流市场需求，逐步形成了长江三角洲、珠江三角洲和环渤海等石化物流基地。

石化产业和物流产业实现资源整合，是未来石化物流业的发展趋势，其主要特征是以港口为核心的运输系统的整合并依托物流园区的大型石油化工物流设施，从而推动石化园区实现生产装置的集约化和装置之间的原料互供，以提高原料和能源的综合利用率。

近年来，随着国民经济持续较快增长，产业结构不断优化，对物流服务的需求持续扩张，物流业获得了长足发展。从结构看，受传统产业转型升级步伐加快，电子商务、信息平台等新产业、新业态加速发展等因素影响，物流需求结构继续优化。一方面钢铁、煤炭、水泥等大宗商品物流需求增速进一步放缓。另一方面与民生相关的消费类物流需求保持较快增长。

仓储物流方面，随着宏观经济增速放缓，仓储业发展速度亦有所减缓，但行业总体运行形势仍较平稳，各项指标仍保持逐年增长状态。

从物流业发展趋势看，企业物流分离外包速度加快，产业融合与联动趋势更加明显。随着物流业发展，企业物流观念逐步由“小而全，大而全”向“主辅分离、服务外包”转变。企业物流外包由简单的运输、仓储业务环节向增值服务和一体化物流模式延伸。物流企业为制造企业提供一体化的供应链服务，参与了制造企业生产、供应和销售物流的全过程。制造业和物流业融合，二产与三产互相联动、融合发展已成为物流发展的新趋势。

（3）投资并购和资产管理行业

投资并购行业：

据普华永道报告，2019年中国企业并购交易额约为5,587亿美元，同比去年下降14%，为2014年以来最低，交易额下降的主要原因是国内和海外并购双降。

普华永道分析称：“巨大的市场不确定性，再加上国内去杠杆化进程限制了融资渠道，导致国内并购交易急剧下降，跌至2014年的水平；但国外入境并购金额创下历史最高纪录，其中包含了若干宗比较大的医疗健康行业交易。从交易数量来看，工业脱颖而出，达到历史最高值，这可能是众多政策的作用；其他行

业基本持平或下降。”

2020 年爆发的冠状病毒疫情对总体并购交易活动造成了很大的短期不确定性，展望未来，普华永道预计，2020 年上半年并购交易会延续 2019 年的下跌，有所缩减；但 2020 年下半年并购交易活动可能会有所反弹，原因主要有四个方面：对中美贸易关系“正常化”更多的接受；政府激励措施；大量可用于投资的现金总额以及私募股权的退出活动；先前被搁置的交易中释放出需求。整体来说，预计 2020 年并购交易活动与 2019 年总体相当。

资产管理行业：

资管新规、财税 55 号文、新《备案须知》法规的陆续出台，资产管理行业监管逐渐向全面化、规范化和差异化迈进。其中，私募基金备案、募资、管理等方面的监管不断得到加强。

未来几年，伴随中国资本市场的逐渐成熟与中国金融业的进一步开放，我国资产管理机构将面临竞争新格局：（1）资本市场改革不断深化，基于科创板开板、创业板放开重组上市背景，投资于高新技术产业和战略性新兴产业相关领域的项目退出渠道拓宽，相关投资机会显现；（2）国民消费能力受疫情影响显著，消费结构与模式调整长期向好；（3）受国家政策影响，先进制造和前沿科技将成为机构未来重点布局领域；（4）混合所有制逐渐深化，参与国企混改成为投资机构未来重要投资机会；（5）宏观经济进入调整期，另类资产投资机会涌现。

2、公司发展战略

公司董事会根据国家经济形势、金融市场政策、金融监管趋势以及公司实际，经过审慎研究和充分论证，制订了公司产融结合的战略目标。具体规划如下：

短期战略目标：

至 2020 年，一村资本实现股权多元化，在现有业务基础上，借助战略股东的资本实力和产业资源，将一村资本打造成为一家具有垂直整合能力的资产管理公司，立足价值投资，延展投资服务，打造综合能力，并以进入第三方投资机构排名评价机构年度排名 50 强为战略目标。

同时，公司通过一村资本产业投资能力的赋能，实现在一村资本布局的 TMT、医疗大健康、半导体、新能源及智能制造领域构建 1-2 类优质资产的目标。优质

资产具有“可持续的竞争优势、领先的技术、优秀的管理、净实物资产有良好的回报、估值适中”等特征，该产业资产将成为公司在某一特定时期的主业之一，为公司股东带来优异的产业回报。

基于上述战略目标的设定，至 2020 年，公司将拥有或控制具备“自主可控技术”特征的行业资产，一村资本将成为一家股权多元化的优秀的资产管理公司。

中长期战略目标：

至 2025 年，公司以通过一村资本投资能力所构建的优质产业资产为基础，实现以“自主可控”技术为基础的产业转型战略目标。同时，公司继续“通过投资发现、长期运营整合产业资产的模式”提升资产规模和资产质量，实现公司产业转型后保持所处行业头部地位的战略目标。

同时，一村资本通过市场化专业化运作，建立起在所布局的四大产业领域优秀的投资能力和影响力，并以进入第三方投资机构排名评价机构的年度排名 30 强为战略目标。

基于上述战略目标的设定，2021-2025 年，公司主营业务产生的净利润将实现年均增长 20% 以上的经营目标。

3、经营计划

公司 2019 年度经营计划实际完成情况：根据年初制订的经营计划，报告期内，公司在董事会的领导下，紧紧围绕战略规划，积极进取，顺利完成了年度经营目标及各项重点工作。

为了切实履行公司制定的战略目标，实现公司稳定、健康的发展，强化公司可持续性发展的能力，公司 2020 年度拟实施的具体计划如下：

（1）涤纶短纤维业务

继续贯彻稳健经营策略，稳步推进技改扩能工作，提高产品质量，提升技术创新和研发能力，提高完善生产工艺和技术装备水平，优化产品结构，重点发展差别化、功能化、新型聚酯纤维高端产品，保持在国内同行业中规模、质量、品种和成本方面的优势地位。公司将根据自身业务发展战略和资本结构管理需要，以可持续发展和维护股东权益为宗旨，不断提高公司资本规模和运营能力，增强抵御市场风险能力，确保公司的可持续发展。

在产品开发上，根据涤纶行业的发展趋势，迎合市场对新产品的需求，积极

开拓细分市场，建立健全满足功能化、高质量、多用途产品的开发和生产体系；继续巩固涤纶短纤维市场的领先地位；

在产品营销上，以市场需求为导向，坚持深度开发国内市场和拓展国外市场相结合的营销策略，通过各种渠道，采取多种措施，建立广泛稳定的客户源。实施差异化市场战略，对新产品进行准确的市场定位和细分，针对不同市场、不同用户需求，开发差别化、多功能产品，提高引领市场的能力。

基于上述计划，2020 年化纤业务的经营目标为销售收入和利润规模在 2019 年度基础上略有增长。

（2）石化仓储业务

公司自进入化工仓储物流业务至今，液态化工品仓储业务已经发展成为公司具有较强实力的业务，做大做强该业务是公司保持稳定发展的重要基础。公司将立足现有，着眼长远，搞好码头、库区整体规划，进一步优化仓储布局，优化储存品种，加紧完善市场调研机制，继续加大揽货力度，加强客户关系，做强优势品种，保证优势品种的总量，努力提升仓储附加值。同时，公司将继续依托政策优势和区域优势，充分发挥自身具备的品牌、规模和管理优势，完善公司治理结构，提高科学决策能力，将优质服务作为确保存量、做大增量的重要手段，巩固并创新现有业务，不断提升企业内在质量和综合竞争力，促进公司健康发展。

公司未来计划在做强、做优现有的仓储业务的基础上，创新业务范围和服务形式，在仓储业务中尝试服务转型升级，深化和延伸仓储业务的服务方式和内容，提升仓储服务内涵和系统性，增强综合服务能力和客户粘性。面对市场的竞争，公司将加大对仓储服务转型升级的资本投入，增强仓储业务综合服务能力，以形成特色鲜明的现代仓储物流体系，做好基于传统仓储业务的服务转型升级，进一步提升公司核心竞争力。

基于上述计划，2020 年石化仓储业务的经营目标为销售收入和利润规模在 2019 年度基础上略有增长。

（3）投资并购业务

2020 年，公司将继续有序推进一村资本业务发展的战略股东的引进工作，进一步降低公司在一村资本的股权比例，助力一村资本借助多元化股东资源成长

为一家优质的资产管理机构。同时，继续坚定推进“优质产业上市公司”的转型战略，形成公司与一村资本之间真正意义的产融结合又相互独立的经营模式。

具体而言，2020年投资并购业务经营思路如下：

①明确“为实体经济转型升级提供金融并购服务”的业务定位

公司在开展业务过程中，一定要坚持服务于实体经济的升级转型。所以，公司在选择项目和推进项目过程中，首要考虑的是资产是否具有先进性、是否具备良好的盈利能力、是否能够赋予标的资产更多的管理和资源支持、是否能够帮助产业方改善管理和资源协同，这是公司开展投资并购业务的根本。同时，公司在投资并购业务中，应更多地承担普通合伙人职责和一定比例出资人的义务，通过共担风险和共享收益的模式推进投资并购业务的开展。

②明确资产管理模式下的“投资并购业务”和“夹层投资业务”为核心主业

公司在开展投资并购业务时，要着眼于业务是否为“资产管理模式”。通过资产管理能力以及一定规模的自有资金撬动能力，管理更大规模的资金用于投资业务是手段也是目的。2020年，原则上公司在投资项目的穿透出资比例不高于20%，同时公司或子公司须为项目基金的管理人或联合管理人，真正做实“资管”为特征的主业模式。

③明确推进公司核心投资能力向产业资产运营能力转化战略

公司在适时构建具有“自主可控技术、良好市场周期”的产业资产，已作为公司战略目标稳步推进。通过三年多公司投资业务的实践，公司不仅培养了一只专业化的投资团队，也构建了一只具有丰富产业投资和产业经营能力的团队，为公司深化投资并购战略和产业转型奠定基础。通过深入细致的投后管理工作，保证公司产融战略的真正落地。

④明确“聚焦产业，专注专业”为开展业务的核心路径

聚焦产业，是公司搭建各事业部和建立团队的初心，也是实现产融结合投资并购的前提和基础。在推进业务过程中，各事业部要全力聚焦产业，透彻研究和了解所聚焦产业发展趋势和产业布局、技术发展、市场应用、主要的上市公司及其并购需求，以更精准地开展投资业务，服务于所处产业的上市公司以及公司自身在产融战略中的产业定位。在开展业务过程中，不但要聚焦产业，也要学会在产业链中做减法、学会在非核心领域做减法，让有限的资源发挥最大的优势。

⑤明确“绩效和股权相结合”的方式为公司核心激励约束机制

根据公司四年多开展投资管理业务的实践，以及结合公司的战略目标和团队实际，公司将在 2020 年集中体系化地修订有利于公司业务发展的重要机制，包括《事业部绩效分配管理办法》、《跟投管理办法》、《风险管理办法》和《募资激励管理办法》，同时，结合投资业务特点和公司实际，将于 2020 年推出股权激励管理办法和相应方案，真正汇聚优秀团队和员工与公司共同成长，为公司长远发展提供制度保证。公司也将继续推进和建设符合公司发展的高效的组织架构和具有战斗力的团队队伍，以 OKR 为核心，构建并打磨出能够促进公司业务形成突破并持续发展的管理机制和文化氛围。

基于上述计划，2020 年公司投资并购业务的利润在 2019 年基础上取得良好增长。

上述经营目标并不代表公司对 2020 年度的盈利预测，能否实现取决于市场状况变化、经营团队的努力程度等多种因素，存在很大的不确定性，请投资者特别注意。

新的一年，公司董事会将紧紧围绕全年方针目标，坚持创新发展理念，不断提高经营效率，提升公司效益，为广大投资者创造更好的业绩，更好地回馈股东。

江苏华西村股份有限公司董事会

2020 年 4 月 30 日