

浙江海象新材料股份有限公司

2020 年度总经理工作报告

一、公司 2020 年度经营情况

2020 年，面对新冠疫情在全球范围的大规模传播，国内外形势纷繁复杂，一年来，公司管理层在董事会的领导下，严格按照《公司法》《证券法》等法律法规和《公司章程》的制度要求，切实履行董事会赋予总经理的职责，严格执行股东大会和董事会的各项决议，在做好疫情防控的基础上，公司全面有序地推进复工复产，采取各种行之有效的举措积极应对全球新形势、新变化，不断加强行业互动和产业协同发展，公司销售、生产等各项经营业务稳定健康发展，公司的运营管理、经营业绩取得了新的成绩。全年实现营业收入 122,394.32 万元，较去年同期增长 42.52%；实现营业利润 20,221.66 万元，较去年同期增长 33.68%；实现利润总额 20,396.46 万元，较去年同期增长 31.37%；实现归属于上市公司股东的净利润 18,828.75 万元，较去年同期增长 36.12%。

二、2020 年度主要工作回顾

（一）加强营销管理，提升销售能力

2020 年，面对突如其来的新冠疫情，公司一方面通过网络、邮件、电话、视频等方式持续加强与现有客户的深入沟通，保持紧密的战略合作，同时，公司通过主动联络潜在客户、积极参加展会以及拓展客户资源等途径，向潜在境外客户展示公司优质产品，为下一步的市场大规模拓展打好基础。

今年以来，尽管受到疫情的影响，公司主要销售市场的消费者拥有了更多的居家时间，PVC 地板安装简便的特性更加适合 DIY，疫情对 PVC 地板行业的负面影响相对较小；同时为应对美国加征关税的负面影响，公司在越南设立全资子公司越南海欣新材料有限公司（以下简称“越南海欣”），随着越南海欣的建成和产能的释放，越南海欣成为了公司经营业务的一个新的快速增长点，降低了美国关税政策对公司的负面影响。

（二）注重自主创新，加强企业研发体系建设

公司一直致力于研发体系建设，秉承技术创新促进企业发展的理念建立了研发中心，配备了专业的科研人员和检测设备，以市场需求为导向，研究推广新技

术，持续开发新产品。2020 年度公司完成知识产权管理体系贯标认证，共完成 6 项专利申报，其中发明专利申报 4 项、实用新型申报 2 项。2020 年度有 1 项发明专利和 2 项实用新型专利获得授权；目前公司拥有发明专利 5 项，实用新型专利 13 项授权。另有 5 项发明专利和 2 项实用新型专利进入审查阶段。

2020 年度公司通过浙江省企业研究院认定，嘉兴市企业技术中心认定，被列为嘉兴市“瞪羚企业”培育对象、浙江省信用管理示范企业、浙江省 AA 级“守合同重信用企业”，完成“硬质聚氯乙烯石塑地板”浙江制造标准发布并于 2020 年 8 月通过品字标企业认证。由公司参与制订、中国建筑装饰装修材料协会发布的团体标准《弹性地板应用技术规程》也于 2020 年初发布。

（三）增加装备及其建设改造投入，提升生产现场管理和自动化、信息化建设水平

2020 年度公司通过对生产设备的工艺连续化、自动化改造，整合开切、开槽、涂边、包装等工序，改进原有生产方式，进行连线生产，提升了产出效率。

借助对 ERP 系统的持续开发利用，对整个供应链系统涉及原材料采购入库、生产安排、流程跟踪、订单流转、仓储安排等方面进行全方位的计划控制，梳理高效、清晰的工艺流程和工作流程，实现管理的自动化、信息化，提升了部门协同水平，保障了整个供应链系统的高效运行。通过“以设备为中心的现场管理”为重点，营造清洁、规范、安全的生产环境，推进生产有序化、规范化。

除改进生产流程外，公司还加大了设备投入，增加了分切线、冷贴线等多台生产设备，进一步提升公司的整体产能。同时，2020 年度公司按照计划开始实施新生产基地的建设工作，落实募投项目的建设实施，提升公司长期的生产能力和产品的市场竞争力。

（四）强化内部管理，提升现代化管理水平

2020 年，公司以上市为契机，进一步健全内部控制体系，确保公司各项经营管理工作的健康、安全运行。通过加强人力资源体系建设、产供销协同机制建设、信息化系统建设、财务预算管理和管控，梳理、落实企业文化理念和核心价值观，强化和提升公司内部运营的规范性和有效性，提升公司的管理运营能力，实现可持续发展。

三、2021 年度主要经营计划

（一）营销拓展计划

公司自设立以来，销售模式一直以外销为主，主要出口美国、德国等欧美发达国家，且已经形成了一支稳定并逐年扩大的优质客户群体。

2021 年度公司将从以下几个方面实施营销拓展计划：一是做好现有客户的维护工作，确保与现有客户的良好合作关系；二是进一步开拓新客户，扩大市场影响力和销售规模；三是在巩固提升欧洲、北美市场的同时，努力开拓其他国际市场；四是在深入调研的基础上，积极探索在海外成熟市场的自主品牌直销模式；五是逐步布局国内市场，加大自主品牌推广力度，提高海象品牌在国内高端地板领域的知名度和影响力。

（二）技术创新和新产品开发计划

2021 年度公司将继续高度重视技术创新和产品品质的提升。为加强技术创新，提升研发能力，公司计划在已有的基础上进一步加大研发投入，夯实科研能力，提升研发中心的综合实力，完成浙江省企业技术中心建设，并通过与高校合作等方式培育科技人才队伍。紧跟市场和消费者需求，有针对性的加强新产品开发，确保始终走在行业前列。

（三）供应链体系建设计划

2021 年度公司将进一步加强供应链体系建设，努力实现产供销协同发展。

1、明确、强化计控部门职责，完善提升统筹功能，通过产品供应计划的制定、推进与协调，原辅材料的供应组织，合理生产计划的制定，有效协调销售、生产、物流、采购等部门工作，确保产品按时、按质、按量供应。

2、进一步扩充生产能力。鉴于公司现有生产基地已出现场地布局紧张、自有产能饱和等生产瓶颈，为全面改善生产制造、经营管理和研究开发的工作环境，要做好本次募集资金投资建设项目的按计划实施，加快越南海欣 PVC 地板建设项目进度，争取尽快实现产能提升，从而更加有效、长期的解决现有产能瓶颈问题，进一步扩大生产能力。

3、提升生产中心管理水平。公司将以 6S 精益管理为抓手，建立和有效推行《6S 可视化管理标准》和《6S 现场管理办法》，做好现场管理培训和布局优化，提高全体员工的规则意识、安全意识，建立规范化管理模式，打造现代化生产基地。

4、提升产品品质和装备水平。一方面，公司将通过引进国内外先进的生产设备和研发检测设备，提高装备水平，以进一步开发先进、合理、科学的生产工艺流程，不断提高产品性能和品质；另一方面，公司通过建立完整的管控体系，从入厂检验、过程检验、成品检验到出仓检验，全方位保证产品品质。

（四）品牌发展计划

2021 年度公司将依托行业领先的研发能力和海外销售渠道，逐步加强自有品牌的建设、推广力度，通过独特的品牌形象设计、品牌形象店打造、多渠道品牌宣传并结合设计师渠道、集中采购渠道和终端零售渠道的精准推广，提升自主品牌的市场影响力，逐步扩大内销市场自主品牌销售规模，并积极探索海外自主品牌的直接销售模式。

（五）人力资源发展计划

2021 年度公司将坚持“尊重人才，重用人才”的人才价值观，紧紧围绕公司发展战略，提升人力资源发展水平，具体计划包括：

1、坚持“以人为本”的人力资源管理理念。公司将结合实际情况努力为人才搭建发挥才干的平台，为现有的管理团队和专业人才提供良好的职业发展空间；同时将大力引进研发技术、营销渠道、生产管理、经营管理等方面的专业人才。

2、强化系统培训，提高员工的综合素质。公司通过开展岗前培训、内部培训交流、外聘专家授课和选派人员赴国内外先进企业学习考察等方式，加速提高人员的业务素质。倡导高绩效的文化氛围，强调效率优先，兼顾公平，适当考虑各方面的利益和诉求，稳步推进干部队伍的年轻化、知识化、专业化。

3、完善激励考核机制。建立全员考核体系，完善绩效考核指标确定、考核数据提供、考核分值计算、绩效面谈、考核结果运用等一整套符合公司实际和发展要求的管理体系，坚持短期激励和长期激励相结合的方式，进一步激发员工的积极性、主动性。

（六）管理系统集成计划

2021 年度公司将通过持续性的组织管理体系优化计划，清晰、强化和丰富组织功能。具体包括以下几个方面：

1、进一步完善公司管理层的工作机制和运营体系，建立科学高效的决策与

激励机制。严格按照上市公司的标准建立财务核算体系，提升财务业务一体化水平，加强内控制度建设，严格按照要求做好信息公开和信息披露工作。

2、完善公司组织架构，建立各系统相互协调的运营体系。不断完善内部组织的职责与功能，明晰各部门的责任和权利，加强流程制度建设，提高系统运营效率。建立职业经理管理模式，从传统管理逐步改变到用数据指标为依据的系统化、标准化管理。

3、以信息化系统建设为契机，加强信息系统、管理系统在公司经营管理各个方面的应用，加快引入、整合企业管理系统软件，通过合理计划与有效控制，实现销售管理、生产管理和财务管理的有效整合。

浙江海象新材料股份有限公司

总经理：王周林

2021年4月20日