

横店集团东磁股份有限公司

2015 年年度董事会工作报告

回顾2015年，国际环境极为复杂严峻，世界经济增速为6年以来最低水平，国际贸易更是以低增速行走，大宗商品价格深度下跌，国际金融市场震荡加剧，对我国的经济造成直接冲击，主要体现在：外需疲软，经济增速下滑，各行业持续进入低谷，产能过剩压力凸显，经济结构调整压力持续加大等方面。

在此背景下，公司所涉及的磁性材料产业受传统家电、PC需求下降等因素的影响，同比出现了下降。太阳能光伏产业则受益于政府的支持和行业景气度的回升，产能利用率趋于饱和，实现了较好的盈利。

一、2015 年度公司经营情况

回首2015年，横店东磁经历了非凡的砥砺与考验，也不断孕育出了新的发展动力。这一年，在中国经济增速下滑，各行业持续进入低谷，产能过剩压力凸显的情况下，公司提前对行业形势做出了“生与死之年”的危机判断，并围绕“技术”、“成本”、“占有率”这三个关键因素下功夫，重点抓占有率的提升，做好成本下降7项工作，占领技术高地，节支深挖内部潜力，磁性龙头产品逐步升级，助推公司在生死之年市场占有率逆势前行；这一年，公司太阳能事业部结合市场行情，宏观预测“年度供需平衡、行情前低后高”，超越负荷产能的年度策略得到较好的执行，各项投资回收效益明显，单晶电池转换效率国内领先水平得到强化，多晶电池转换效率业已跻身国内先进行列；这一年，经过反复深入的调研和磋商，我们以“稳步发展”为指导思想，决定组织实施投资年产1亿支18650型新能源汽车动力电池项目，使得公司在新能源产业上又迈出了崭新的一步；这一年，我们切实研讨贯彻“客户至上”的核心理念，在为客户创造价值的同时，升华自身的境界。公司管理构架前移，业务流程更加顺畅，从决策到执行的传递更加高效，对市场的掌控更加到位，在日益完善的体系下，既能迅速做出决策，又能即时整合资源，为客户创造价值；这一年，是国家“十二五”规划的收官之年，也是横店东磁对接“自动化无人化”谋划“智能自动化”的开元之年。公司充分发挥互联网思维、加快两化融合，实现智能制造——各产业着力于自动化效率和无人化的技术改造；这一年，公司运行能源管理系统，推进节能降耗助力企

业竞争力提升；这一年，为了进一步完善公司治理结构，建立、健全公司激励约束机制，吸引与保留优秀管理人才、核心技术人员和业务骨干，提高公司可持续发展能力，公司制订并实施了第一期员工持股计划。总结这一年的付出和收获，公司面对新常态的市场环境，凭借着雄厚的行业实力和独特的产品优势，在东磁人“团结、求实、坚韧、创新”的努力拼搏下，2015年公司实现营业收入395,828.82万元，比上年同期增长了7.89%，归属于上市公司股东的净利润32,317.38万元，比上年同期下降了15.24%。影响净利润下降的主要原因是四川会理通安镇叉子碛铜铁矿探矿权减值5,645万元，员工持股计划的股份支付费用3,381万元，以及磁性材料下游行业不景气导致的销量和盈利的下降。

报告期内，公司紧紧围绕公司的发展战略与年初制定的经营计划展开工作，主要情况如下：

（一）业绩扎实突围“新常态”

面对新常态的市场环境，公司凭借着雄厚的行业实力和独特的产品优势，在东磁人“团结、求实、坚韧、创新”的努力拼搏下，依靠技术改造和创新，加快了智能制造的步伐，进入了浙江省首批20家“机器换人”示范企业，公司业绩由此开启了更加宏大的序幕——2015年公司实现营业收入395,828.82万元，比上年同期增长了7.89%。

（二）磁性龙头产品新升级

2015年，从行业整体景气度上看，磁性材料行业受全球经济走弱影响，增速有所下降，公司磁性材料生产订单饱和度较去年同期略有下降，设备运转率亦有所下降。但是，随着下游高端产品的不断发展，高端磁材产品的市场发展空间较为广阔。作为磁材行业的龙头企业，为引领高端市场的发展趋势，东磁产品在不断升级中。

其中，永磁事业部围绕“一个保证和二个增长”的策略（“一个保证”是保证喇叭磁和微波炉磁钢市场份额不变，“二个增长”是保证磁瓦市场的增长和新领域电机机壳、粘结磁市场的增长），在市场下滑的情况下，市占率仍有上升，完成销售收入125,855.87万元。这一年，永磁事业部主推了三项工作，一是致力于12材产品批量生产的推进和环保节能领域产品的开发；并积极主动参与到客户的新产品开发设计中去，从而引领和创造了大量的市场需求。二是全年完成新

产品开发 24 只，完成新客户开发 20 家。新客户大都集中在机壳、高性能磁瓦等新领域，目前都已进入批量供货阶段。三是加快工厂无人化工作的推进速度，完成成型无人化 CNC 倒角式取排坯样机制作与技术规范、磁瓦包装无人化方案的设计、磁瓦外观检测等 9 项工作，为永磁产业今后的发展夯实了基础。

软磁事业部聚焦“三新一增”策略（“三新”是指积极推进新客户、新领域、新材质的开发力度，“一增”是重点保证老客户市场份额的提升），大力拓展磁粉芯、镍锌DN45L产品市场，推进锰锌高频材料DMR91、DMR51、DMR51W的定型量产，在传统PC和电源市场需求下降情况下，市占率稳定，全年实现销售收入61,924.36万元。这一年，软磁事业部主推了三项工作，一是致力于产品结构调整，包括原材料使用品种、产品系列的调整等多方面，提升产品品质内涵，抢占市场制高点。二是致力于加强终端客户的开发力度，提高市场占有率，跟进前期开发项目批量生产，重点推进NiZn小规格产品的开发和量产、无线充电产品的开发和量产；努力提升车载品、光伏逆变器和UPS领域的份额。全年完成新产品、新项目开发8项，完成新客户开发5家，新客户大部分集中在智能手机、平板电脑、新一代信息技术等领域，为进一步提高软磁产品的内涵并拓宽市场空间。三是加快工厂生产自动化工作的推进，完成自主研发设计自动取排坯装箱机、小磁环外观自动检测、湿法线大回转窑等共9项。

（三）光伏产业焕发新动力

太阳能事业部紧紧围绕公司“发展能源”的总体战略，确定“单晶电池领跑者”的中期战略定位，并结合市场行情，宏观预测“年度供需平衡、行情前低后高”，超越负荷产能的年度策略得到较好的执行，各项投资回收效益明显，2015年度完成销售收入175,368.63万元，单晶电池转换效率国内领先水平得到强化，多晶电池转换效率业已跻身国内先进行列。这一年，太阳能事业部主推了三项工作，一是电池效率持续进步，单晶优势得到强化。二是掌握单、多晶PERC电池、黑硅电池以及N型双面电池等新技术，为以后的发展奠定基础；三是完成蚀刻工艺段硅片正反面识别自动上料机研制、组件装框机自动溢胶项目等9项自动化项目。

（四）智能自动发展新开元

2015年，在这么一个经济困难的大环境里，公司紧抓弱点，打造核心竞争

力，持之以恒以智能制造加快推进传统制造业的转型升级。不仅实现局部工序连线自动化、全工序连线自动化，而且自动化项目走出试点工厂，在全公司范围内大量“开花”。2月份，自动化推进中心也升格为自动化推进部，负责全公司生产自动化的统筹推进。全年完成自动化项目47项，节省用工261.5人/年，年效益达到2,782.8万元。

（五）质量管理踏上新征程

公司进一步提高产品质量意识，不断向质量管理要效益，力求有效提升产品品质、提高市场竞争力。公司先后成立了技术攻关专项小组，专攻磁瓦生产工艺的技术进步，解决影响品质技术瓶颈难题；开展《产品质量零缺陷管理》培训，学习产品质量零缺陷管理理念和方法工具；召开了质量专题会议，直击痛点唤醒全员品质意识，对公司质量管理情况进行了全面的反思和梳理。精益管理中心则积极响应公司“质量三级检查”（一级检查：公司级质量检查；二级检查：部级质量检查；三级检查：厂级质量检查），根据相关制度专门编制了《质量三级检查具体推进活动说明》的教材，与各事业部、各工厂进行培训与交流，令质量管理三级检查有效落地。

（六）技术创新升级新基础

公司始终围绕年初提出的“131K”经营管理目标，着力技术创新推动生产力，开展技术创新研发项目51项。其中，公司研究院承担创新项目20项，取得五大突破性项目成果：①FS150铁氧体片产业化项目；②多晶硅电池组件封装损失研发项目；③DMS221-A尼龙12系注塑铁氧体颗粒料开发项目；④汽车与空调用R5kZ材料量产化项目；⑤光伏逆变器用R10KTBZ材料开发项目。此五大项目在2016年将较大的订单需求。2015年，公司创新平台建设成效显著，一是获得了省级企业研究院绩效评价第一，二是参与了IEC国际标准制订3项，三是分别与中国计量学院、美国麻省理工学院合作开发新材料；四是全年公司共完成专利申请和专有技术授予133项，获授权65项，其中发明专利31项、实用新型专利28项，外观设计6项。

（七）能源管理构建新体系

为了通过系统管理，有效降低能源消耗，提高能源利用率，公司结合自身现状和特点，持续全面地开展节能降耗工作。自2014年3月起，公司积极开展能

源管理体系创建，以永磁九厂、软磁六厂、组件厂为试点工厂，以点带面，推进了节能降耗工作的全面发展。同时，公司还推进了节能技改和工艺、设备参数的优化工作，深挖避峰填谷潜力，指导各部门建立设备大修后的能耗验收方法和验收指标。经过一年半时间的试运行，9月2日，公司顺利通过了能源管理体系的第二阶段审核，全面完成了能源管理体系创建工作，成为东阳市首家通过能源管理体系认证的企业。

能源管理体系全面构建，不仅加强了能源管理的规范化、科学化、精细化，还减少了能源消耗降低了能源成本：公司全年单位能耗为 0.1725 吨标煤/万元产值，去年同期为 0.1774 吨标煤/万元产值，下降了 2.73 %。

（8）企业文化提振新风貌

良好的企业文化是推动企业发展的内在动力。在经济调整的困难时期，我们更加悉心培育企业文化，提振企业精气神。这一年，公司的精神面貌建设奋然先行，针对工厂的环境、工厂车间的布局，进行了整改，并要求永磁、软磁、太阳能等部门，提升设备效率与劳动力效率。这一年，公司掀起了一轮接一轮的学习热潮。组织高管团队赴厦门群鑫和厦门建松进行参观学习，开展向日本京瓷学习的活动——学京瓷及其创始人稻盛和夫的思想观念，学习京瓷的技术发展、人才来源和管理，学习阿米巴经营思维、组织参观兄弟企业，召开学习分享会，多角度、深层次学习经营，并对自身存在的不足进行总结和整改，从而起到取长补短的作用。

却顾所来径，豪情满胸怀。回看 2015 年，公司以创新之履踏出产能过剩的泥潭，凭思想之翼飞越意识形态的鸿沟，秉感恩之心共享人类文明的成果。公司在发展和改革中找到支点，为黄金时代继续创造新机遇奠定了坚实的基础。

二、公司董事会日常履职情况

（一）董事会会议召开情况

2015年度，公司董事会严格按照相关法律法规和《公司章程》、《公司董事会议事规则》等有关规定，召集、召开董事会会议，对公司各类重大事项进行审议和决策。全年共召开六次董事会会议，具体情况如下：

序号	时间	届次	开会方式	审议议案
				1、审议《公司 2014 年年度报告及其摘要》
				2、审议《公司 2014 年度董事会工作报告》
				3、审议《公司 2014 年度总经理工作报告》

1	2015年3月26日	六届董事会第六次会议	现场会议	4、审议《公司2014年度财务决算报告》				
				5、审议《公司2015年度财务预算报告》				
				6、审议《公司2014年度利润分配的预案》				
				7、审议《公司关于续聘2015年度审计机构的议案》				
				8、审议《公司2014年度内部控制自我评价报告》				
				9、审议《公司有关日常关联交易的议案》				
				10、审议《公司2014年度社会责任报告》				
				11、审议《公司关于选举方小波先生为公司第六届董事会独立董事的议案》				
				12、审议《公司关于修订<公司章程>的议案》				
				13、审议《公司关于修订<公司股东大会会议事规则>的议案》				
				14、审议《公司关于修订<公司董事会议事规则>的议案》				
				15、审议《公司关于增加经营范围并修订<公司章程>部分条款的议案》				
				16、审议《公司关于使用自有闲置资金进行委托理财和金融衍生品投资的议案》				
				17、审议《公司关于制订<公司未来三年（2015-2017年）股东回报规划>的议案》				
				18、审议《公司关于制订<公司金融衍生品投资管理制度>的议案》				
				19、审议《公司关于2014年度内部控制规则落实情况的议案》				
				20、审议《公司关于会计政策变更的议案》				
				21、审议《公司关于召开2014年年度股东大会的通知的议案》				
				2	2015年4月24日	六届董事会第七次会议	通讯会议	1、审议《公司2015年第一季度报告及其正文》
								2、审议《公司关于设立控股子公司杭州东磁加爱科技有限公司的议案》
								3、审议《公司关于设立自动化推进部的议案》
3	2015年6月12日	六届董事会第八次会议	现场会议	1、审议《公司关于<公司第一期员工持股计划（草案）>及摘要的议案》				
				2、审议《公司关于制订<公司第一期员工持股计划管理规则>的议案》				
				3、审议《公司关于提请股东大会授权董事会及其授权人士全权办理公司员工持股计划相关事宜的议案》				
				4、审议《公司关于召开公司2015年第一次临时股东大会的通知的议案》				
4	2015年8月26日	第六届董事会	现场会议	1、审议《公司2015年半年度报告》及其摘要				
				2、审议《公司有关新增日常关联交易的议案》				

		第九次会议		
5	2015年10月27日	第六届董事会第十次	通讯会议	审议《公司2015年第三季度全文》及其正文
6	2015年12月16日	第六届董事会第十一次会议	通讯会议	1、审议《公司关于投资年产1亿支18650型大容量锂离子动力电池项目的议案》
				2、审议《公司关于设立新能源电池事业部的议案》
				3、审议《公司关于收购资产暨关联交易的议案》
				4、审议《公司关于对全资子公司会理县东磁矿业有限公司资产计提减值准备的议案》

报告期内，公司三位独立董事均严格遵守法律法规以及《公司章程》、《公司独立董事工作制度》等相关规定，诚信、勤勉地履行职责，依法依规出具独立意见，积极维护公司及全体股东的合法权益。

独立董事卫龙宝先生、方小波先生、钱娟萍女士向董事会提交了《独立董事2014年度述职报告》，并在公司2014年度股东大会上述职。

（二）股东大会召开及决议执行情况

2015年度，公司董事会严格按照相关法律法规和《公司章程》、《公司股东大会会议事规则》、《公司董事会议事规则》等有关规定，召集、召开了两次股东大会。具体情况如下：

序号	时间	届次	召开方式	审议议案
1	2015年4月28日	2014年年度股东大会	现场会议	1、审议《公司2014年年度报告及其摘要》
				2、审议《公司2014年度董事会工作报告》
				3、审议《公司2014年度监事会工作报告》
				4、审议《公司2014年度财务决算报告》
				5、审议《公司2015年度财务预算报告》
				6、审议《公司2014年度利润分配的预案》
				7、审议《公司关于续聘2015年度审计机构的议案》
				8、审议《公司有关日常关联交易的议案》
				9、审议《公司关于选举方小波先生为公司第六届董事会独立董事的议案》
				10、审议《公司关于修订<公司章程>的议案》
				11、审议《公司关于修订<公司股东大会会议事规则>的议案》
				12、审议《公司关于修订<公司董事会议事规则>的议案》

				13、审议《公司关于修订<公司监事会议事规则>的议案》
				14、审议《公司关于增加经营范围并修订<公司章程>部分条款的议案》
				15、审议《公司关于使用自有闲置资金进行委托理财和金融衍生品投资的议案》
				16、审议《公司关于制订<公司未来三年（2015-2017年）股东回报规划>的议案》
				17、审议《公司关于会计政策变更的议案》
2	2015年6月23日	2015年第一次临时股东大会		1、审议《公司关于<公司第一期员工持股计划（草案）及摘要的议案》
				2、审议《公司关于制订<公司第一期员工持股计划管理规则>的议案》
				3、审议《公司关于提请股东大会授权董事会及其授权人士全权办理公司员工持股计划相关事宜的议案》

报告期内，公司董事会严格按照相关法律法规的要求，认真执行股东大会决议，顺利实施了公司2014年度利润分配方案、公司第一期员工持股计划、杭州东磁加爱科技有限公司的设立及工作开展、聘任2015年度审计机构等事项，并有效推进塑磁产业资产的收购、新能源动力电池项目的投资和自有闲置资金的委托理财等资本运作。

（三）董事会各专业委员会的运行情况

1、董事会战略委员会

报告期内，公司董事会战略委员会共召开了一次会议，对公司发展战略规划及可能影响公司未来发展的重大事项进行研究并提出建议，同时对公司未来三年（2015-2017年）股东回报规划进行了分析论证。

2、董事会审计委员会

报告期内，公司董事会审计委员会共召开了六次会议，对审计部提交的内部审计报告、内部控制自我评价等内容进行了审核，并总结分析了审计委员会2014年度的工作情况及存在的问题。委员会每季度听取审计部的工作汇报，了解公司各主体的内部运营情况，就公司内审发现的相关问题及时向公司董事会报告。年报编制期间，委员会严格按照相关法律法规以及公司内控制度的要求，认真督促公司履行年报审计工作，协调审计计划及各项安排，做好内、外部审计工作的沟通协调，确保审计工作的顺利进行；同时就年审机构对公司2014年度审计工作情况进行总结和评价，积极发挥审核和监督职能。

3、董事会提名委员会

报告期内，提名委员会共召开了一次会议，会议根据公司年初设定的业绩指

标,对照《深交所中小企业板上市公司董事行为指引》和《公司董事会议事规则》等规定对公司董事和高级管理人员的工作进行了评价,对公司第六届董事会独立董事候选人员进行了提名,并在公司聘任管理人员及考核方法的改善方面提了一些可行的建议。

4、董事会薪酬与考核委员会

报告期内,公司董事会薪酬与考核委员会共召开了两次会议,会议根据公司年初设定的业绩指标和对照各高级管理人员的岗位职责,在听取了公司高级管理人员的述职报告后对公司董事、监事及高级管理人员进行了2014年度绩效考评。为进一步完善公司的治理结构、建立健全公司的激励和约束机制,薪酬与考核委员会负责拟定了公司首次员工持股计划并提交公司董事会和股东大会审议。

三、2016年公司经营战略规划

(一) 经营目标

围绕“做强磁性、发展能源、适当投资”的发展战略,公司提出2016年度的经营目标:销售收入449,100万元,同比增长13.46%,归属于母公司股东的净利润35,850万元,同比增长10.93%。上述目标不代表公司对2016年的盈利预测,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。

(二) 重点工作

综合国内外宏观经济形势以及公司发展战略和经营目标,2016年公司经营管理工作主要围绕以下六方面重点展开。

1、增长是一切工作的硬道理。

公司的增长,靠的是各产业齐头并进、有效突破的强大动力。为此公司要求各产业围绕发展战略专项研究的思路,寻找各自重点突破口并付诸于行动。

磁材事业部:经营上提升高异性干压磁粉、高性能粘结磁粉的开发进度,拓展磁瓦干压外销客户市场;生产上做好品质例行监督工作,问题点整改完成率达到100%;智能化上重点完成自动成球项目,设备管理软件的采集系统的建立,并择机进入新能源材料市场。

永磁事业部:经营上确保永磁铁氧体市场占有率,同时加大机壳和定子的市场拓展能力;生产上实现一次磨加工,磁瓦成品率提升5%,智能化上继续推动工厂自动化,信息化,智能化建设,全力推进新型球磨工艺的试验工作。

软磁事业部:经营上致力于提高市场占有率,聚焦高端客户,重点开发汽车电子、充电桩、无线充电、新能源领域的客户,聚焦“三新一增”工作,大力拓

展磁粉芯、镍锌产品市场；生产上提升检分效率，解决掉角、开裂、强度等问题；智能化上提升磨床、检分工艺的自动化。

太阳能事业部：经营上完成500MW高效单晶电池片和500MW高效单晶组件项目的投资，强化差异化战略，争取结构性机会，巩固存量业务，开拓增量业务；生产上现有产能继续优化、电池良品率争取再提升1.5%，提升电池转换率，单晶达到20.3%，多晶达到18.5%，量产PERC单晶21%转换效率及双玻组件。

塑磁事业部：经营上重点开发高端客户，开发新材料，在力保现有国内客户及市场的基础上拓展欧美、日韩市场，争取销售收入有较好的增长；生产上设置一厂一致性偏差数据的提升。

新能源电池事业部：抓住目前动力电池产品市场需求紧缺状态，迅速建设投产，争分夺秒抢占市场，扩大在行业的影响力。

光伏系统投资开发部：经营上确保20.445MWp光伏电站安全稳定运营，制定电站智能运维业务推广方案，正式对外承接电站运维服务业务；完成东阳六石30MW荒山光伏项目的投资建设；全面推广家庭光伏业务代理商模式，重点跟踪开发企业MW级项目，做好“电站是基础，储能是关键”的长期规划。关注储能市场动态，寻找切入市场的最佳时机。

加爱净化科技事业部：2016年将推进物联网产品营销模式的市场拓展，招商和市场运营模式相结合，多元化市场模式运作，产品研发阶梯进行，加强品牌建设，推动品牌营销发展与品牌传播，加强营销团队的专业培训，提升营销团队的销售能力。促进杭州加爱科技有限公司业务开展，加强异业联盟制，扩充社区合伙人，以进一步推进公司净化科技系列产业发展。

赣州新盛：继续推进2,100吨钨铁硼废渣分离项目建设计划扭亏为盈。

硬质合金厂：做好货款回笼工作、下降成本、抓基础管理，练好内功，通过工艺改进、技术创新提升生产效率、稳定现有产品质量、开拓新产品保市场。

2、抓住机遇，重点运作和做好收购兼并工作。

第一，收购兼并将作为公司的战略。

第二，轻资产经营是我们的战略方向，轻资产经营的模式有管理输出、技术输出跟市场输出，也有品质输出和市场输出。

第三，我们通过平台建设，建立销售公司，拓展产品的市场销售空间。

3、提升现场管理水平，从源头和原理去解决问题。

在新的一年里，我们要改变以前“从现象去解决问题”的现状，要从源头和原理上去想到最高境界，然后制定制度，并严格按制度执行。从源头和原理去思

考解决问题，是现场管理最重要的思维，也是最有效的解决问题的方式。

4、提升技术水平，用技术来助力我们的产业发展。

只有通过提升技术水平增加销售额、推动业务的扩展，用技术来武装我们的产业，才能决定性地改变公司的命运方面。领跑 2016，我们还需要一些新的主力技术来支撑我们的产业持久发展。在这一思维指导下，公司 2016 年的技术创新工作要组织新材料、新产品开发 12 项，组织新材料量产化导入项目 5 项，整合高校院所资源，产学研联合攻关项目 3 项。

5、提升效率管理，推进公司工厂智能化建设。

在过去，公司通过引进和创新精益管理、绩效管理等科学管理方法，生产效率大幅提升。但是随着人工成本的上升，需要通过自动化的提升，直接降低人工成本，提升效率，提升品质。因此，要在未来的竞争中获胜，就要加快推进自动化。一方面是我们自身的生产过程要实现自动化，加快设备转型的速度。另一方面，从产业角度预测，5-10 年后机器人产业会呈现爆发式增长，机器换人进程会越来越快速。基此公司将重点开展好“永磁十五厂的现场管理、质量、成本优化”精益专项活动。在自动化方面，计划推进 43 个项目，计划提出专利申请 10 项，其中发明专利 3 项，实用新型专利 7 项。

6、提升人才保障，向国际化快马加鞭

客户、技术、质量三大体系的强大，关键需要人才体系的保障。在竞争激烈和市场艰难的时代抓住发展机会，公司需要加快速度打造一支“国际化”的人才队伍。因此，我们要通过引进、培养的方式，发挥人才的作用。在全球性经济环境下滑的关键时刻，用技术力量武装我们的产业，我们要着力技术人才的国际化引进；在企业两极分化的时代提升市场占有率，我们要培养一大批走得出去的管理人才，能够派出去到任何地方去管理我们的企业，适应未来管理输出、技术输出、品质管理输出与市场输出的需要。

横店集团东磁股份有限公司

董 事 会

二〇一六年三月三十日