

# 2020 年度董事会工作报告

**各位董事：**

## 一、董事会履职情况

报告期内，公司董事会严格按照《公司法》、《证券法》等法律法规和《公司章程》的相关规定，切实履行股东大会赋予的董事会职责，勤勉尽责地开展各项工作，促进公司持续、健康、稳定的发展。

（一）勤勉尽责，科学决策报告期内，公司共召开了 10 次董事会，对对外投资、可转债预案、利润分配方案等各项议案进行了审议和决策，各项决议均得到了有效执行。独立董事充分发挥自身专业优势，对公司的相关重大事项发表了专业意见，为董事会科学决策发挥了重要作用。报告期内，董事会共召集了 3 次股东大会，会议的召集、召开符合法律法规的规定。

（二）圆满完成 2020 年信息披露工作报告期内，董事会严格按照公司章程第一百零七条第（十三）项行使“管理公司信息披露事项”的职责，当年累计披露了 158 份公告，确保公司股东能够及时、真实、准确和完整的掌握公司经营情况和变化。

（三）专业委员会工作报告期内，公司各专门委员会认真履行董事会赋予的职责，积极参与公司治理与运营，提出了有利于公司长期发展的专业建议，为董事会科学决策提供了有益参考。其中：战略委员会关注公司长期战略规划的实施，为公司稳定发展提供了战略支持；提名委员会对补选董事的任职资格和能力进行了审核，并发表了同意意见；薪酬委员会对董事和高级管理人员薪酬标准及绩效考核等事项进行了审查，确保公司薪酬决策合规、合理；审计委员会对公司财报、内部控制、关联交易、募集资金使用等重大事项进行了监督和关注，提高了公司风险防控能力。

## 二、2020 年度董事会关于经营情况的总体回顾与分析

2020 年，公司在董事会的正确领导下，开展各项工作，较好的完成了年度经营计划。报告期内，公司主要完成了以下重点工作：

### 1、持续保持光伏背板市占率的全球领先

2020 年度，新冠疫情对出口占较大比例的传统光伏背板业务产生了强烈冲击，我们通

过积极强化国内市场以及土耳其、日、韩等受疫情影响较小的地区的销售，实现了光伏背板的市占率继续保持全球领先。

2、POE 封装胶膜（含 EPE）产能迅速扩大，市占率跻身头部企业，助力公司年度销、利增长

2020 年 4 月 30 日上市之后，迅速扩大 POE 封装胶膜（含 EPE）的产能，并于 Q3 起逐步释放产能，使得自 Q3 起 POE 封装胶膜（含 EPE）的销售额得以抵充背板在 Q1、Q2 的下滑造成的上半年销、利下滑，实现公司全年的销、利比上年度略有增长。贯通全年，POE 封装胶膜（含 EPE）的市占率也实现了头部企业地位；

3、应急调整存量产能，内、外兼修，助力新业务取得重大突破

在募投项目尚未建成投产之际，果断优化有限的存量产能，调整不同产品的生产比例，并采取代工方式弥补不足，以加快先前储备的新产品的产业化，扩大非光伏材料业务的产业化和抢占市场。

其中，尤其是动力锂电池 Pack 的多种材料和其他电动汽车材料业务，自 Q3 起批量性间接或直接地进入宁德时代、比亚迪、上汽等供应链，该类产品销售额从 2020 年初单月 18.77 万元持续快速地增长至 2020 年末单月 1636.12 万元，该类产品年度综合平均毛利率达 39.20%，已经开始为公司整体的利润做出贡献。

在半导体材料方面，UV 减粘膜和 IGBT 散热材料实现量产，批量性地进入格力等优质客户。

有关消费电子应用，在传统的 PU 保护膜和超薄胶带的基础上，完成了 OLED 模组所用的超薄发泡减震膜等多个产品的量产准备和来自维信诺等 OLED 模组厂商的审厂，为 2021 年初便能实现批量化供货、进入小米供应链作好了准备。

另外，MoPro 品牌下的光伏背板等的维修材料业务，因疫情影响，全球的修复工程停顿，造成该业务在本年内的大幅下滑，但是公司与国电投下属企业合作，成功地获得了营业金额为 800 万元的 39MW 老电站的维修和升级的总包工程，在世界性原创的维修材料业务的延长线上，率先在国内实现了 Repowering 的案例。

4、加强团队建设，人才梯队得到充实，启动“组织和人的经营”计划

2020 年度，研发团队持续加强，研发中心的人数从 76 名（2020 年初）扩大到 97 名（2020 年末），同时建立了制造中心内的制造技术部，在强化工艺、设备专业开发能力的同时，加强了新 10 年创业计划的组织和人才准备。

积极引进了具有行业经验的战略企划、制造运营、QA 等部门的高级人才，启动了精益制造进程。我们还建立了以日籍高级工艺专家的姓名为命名的工匠学校(Kano ZOU School)，开始按照日本同行先进企业培养技工、多能工、现场工程师的模式和方法，着力培养一批高素质、实用型制造人才。

#### 5、内控治理持续加强

持续进行流程梳理、效率提升、风险降低等内控改进措施，集思广益，全员参与纠正和改进活动，并通过机器换人、OA 程度的提高，利用 OA 流程节点管控，减少人为干预，降低人工差错。针对上市前的草创阶段不够完善的历史性状态，公司在建立内控周报的同时，积极地寻找外部合适人才加入，力图使得内控更加专业。

#### 6、2020 年度数值化经营指标达成，同比 2019 有所改善

全年营业收入 21.82 亿元，比去年增长 2.20%；全年归属于上市公司股东的净利润 1.94 亿元，比去年增长 2.01%；新产品销售有所提升，达 33.79%（按销售额计）和 20.93%（按品种数量计）（注：产品历史在 2 年之内的属新产品。）；净资产收益率（ROE）11.75%，比去年有所下降（2019 年为 16.01%），下降的原因是公司于 2020 年上市募投资金，导致全年归属于股东的净资产增幅达 43.20%，2021 年度随着募投项目及其他扩产项目所涉及产品的生产销售，净资产收益率会得到提升。

### 三、2021 年工作的主要经营方针目标和任务

#### 1. 继续实施新 10 年创业计划的短、中长期计划

坚持 Niche Top 战略（在多元的细分市场中的头部），强化针对已投入的量产设施和已进入的市场这两个维度上的新品研发和市场推广，以实现高 ROE 经营（2021 年恢复至 15%以上）。

##### 1.1. 光伏材料业务：

在保持传统的 KPf 背板业务持续领先的基础上，加快原创发明的高性价比“鳄鱼皮”透明背板的产业化，以获得在该领域的领先。还要实现针对双玻光伏组件的 POE 胶膜（包括

EPE) 浦江工厂的量产化的梯度递增, 扩大 POE 对销售额和利润的贡献度。提高对国外市场的 HJT 承载膜的销量 (2020 年 Q4 始对国外批量出货); 对国内市场, 则继续在 2020 年业已开始的与国内从事 HJT 设备和电池组件龙头的协同创新, 并依据下游量产进度伺机批量化供货。

#### 1. 2. MoPro 业务:

将业已形成的除了背板修复之外的涵盖整个光伏系统的维修材料的系列产品和风电的关键维修材料推向市场, 并继续开展从此延伸出的存量电站技改总承包业务。

#### 1. 3. 3C 业务:

扩大 OLED 模组材料的系列材料, 以及围绕 OCA 胶膜的各种应用产品的推销。

#### 1. 4. SET 业务:

把 SET 分拆为独立的 S (半导体材料) 和 T (交通工具材料) 业务, 以便更有针对性地开发市场。在 S 业务方面, 加大已成熟的 UV 减粘胶带的市占率, 同时实现其他多个材料的量产化。在 T 业务方面, 公司将动力锂电池和电动汽车整车材料业务提级为由董事长分管的公司战略业务, 在业已产生销售的 6 个产品的基础上, 将在测在研的 20 多个产品逐一产业化, 形成国内最为领先和产品系列最完整的新能源汽车高分子材料的供应商之一, 并开启新能源汽车材料系统集成化业务, 占据该新兴领域的制高点和成为整车厂 Tie one 供应商。

### 2. 将研发中心上升为创新中心

扩大研发部、分析部、应用开发部的编制, 并将制造中心的制造技术部、销售中心的市场部纳入创新中心的虚拟组织内。将研发人员数量 (不含工艺和设备等工程技术人员) 增加到 150 人, 并以 “领先国内同行 3 倍、达日本同行 1/3 的研发效率” 为目标, 开设创新方法、实验设计和项目管理等的培训, 以及使用募投资金, 建立数据库, 提高平台效率。

同时, 参照日本同类企业的创新管理和平台管理的方法, 提高研发个人和组织的效率。年内在日本开设基础研究所, 更深入广泛地利用优质研发资源和业务国际化的能力, 扩充应用开发的功能, 强化与客户协同创新。

### 3. 完成吴江和浦江两个新生产基地的建设

调整因过去公司草创阶段留下的工厂和设施布局凌乱的局面, 提高新建项目的量产熟练度。完善制造中心的标准化、流程化和定量化。活用工匠学校和 OJT 制度, 将制造现场人员中的 30% 培养为专业、多能和具有持续改善意识的人才。提高成本预算的细度和精度, 实行严格的成本控制和持续改善, 将公司的 “从创新中出利润” 文化转型为 “既从创新、也从管理中出利润” 的新文化。强化隶属制造中心的制造技术部门的工艺和设备的开发能力, 提高

公司的差异化制造竞争优势。

4. 突出战略驱动，实行完全的平台制 + 事业部制

董事长层面则建立战略企划、战略人事和战略财务三个机构，完善全公司的战略制定和战略管理，以及将公司管理的核心从“经营事”转型为“经营人”。

5. 合理增加融资渠道，扩大融资规模，启动员工激励

以公司在 2020 年上市成功为契机，学习和掌握各种融资工具的使用，启动包括可转债在内的多个融资，合理化地扩大融资规模，并启动员工激励计划。

6. 将风险防范、内控提高到更专业的水平

针对坏账计提准备金比例，迄今公司均秉承谨慎原则，将该比例保持在较高的水准，2021 年度拟视下游行业的景气度和同行水准，检讨是否修改该比例。同时，持续着力推进法务、风险管理、安全环保和内控建设，实现风险的事先评估、防范措施设计、透明化执行，以提高员工的意识和正确的行为准则，维持公司稳健运行，提高公众信任度。

**苏州赛伍应用技术股份有限公司**

**董事会**

**2021 年 3 月 1 日**