

风神轮胎股份有限公司

2018 年度董事会工作报告

2018 年，公司董事会按照《公司法》、《证券法》、《上海证券交易所股票上市规则》和《公司章程》等相关法律法规及公司制度规定，认真履行股东大会赋予的董事会职责，勤勉尽责。公司组织召开了 16 次董事会会议，4 次股东大会，认真执行股东大会决议，真实性、准确性和完整性进行信息披露，完成了本年度董事会工作任务。

一、2018 年工作回顾

2018 年，受欧盟反倾销和中美贸易战等全球贸易保护主义影响，中国轮胎行业发展遇到了空前挑战。面对严峻的外部环境和市场竞争压力，2018 年特别是二季度以来，公司在“三个满意”（客户满意、股东满意、员工满意）引领下，紧紧围绕“提质降本 整合增效”工作主题，以倍耐力协同为契机，以提升盈利能力为主线，以市场、产品、客户结构优化调整为抓手，积极实施创新驱动，推进倍耐力技术转移和重点质量升级提升项目，着力开展上市公司内部全价值链的整合，升级太原、青岛基地现有明显偏弱的商业模式，明晰上市公司总部和基地之间的职能划分，提高了主要职能如商务、采购、财务等的运营效率。

2018 年，公司主要开展了以下几个方面工作：

(一) 推动营销结构优化升级，加大品牌提升力度

一是识别商务运营瓶颈，促进团队整合，推动市场结构、产品结构以及客户结构三个方面的优化升级。子午载重胎替换市场方面，针对渠道力不足提出“精耕细作”、“三箭齐发”等措施，建立健全经销商、零售商协同战术，建立风神业务专职团队；子午载重胎配套市场方面，积极与重点客户沟通，维护价格联动机制，不断提升服务品质，增加主要客户的市场份额。

二是推进低端商业模式转型升级。通过梳理太原基地品牌，分析市场结构及客户结构后，立即停止太原基地亏损模式的贴牌项目，对品牌和产品进行大力度的整合和优化；推出高端“卡之力”品牌和新的商业模式，其产品售价定位高于太原基地原有产品 20%以上。

（二）积极推进倍耐力技术消化吸收，提高产品竞争力

2018 年，公司紧紧围绕倍耐力配方、产品设计技术、工艺技术装备落地的工作主线，加快推动倍耐力技术转移力度，全面提升公司产品性能和质量。同时，加强对倍耐力技术转移目标的管理，以引进、消化、再创新、再提高为目标，开始由得到“鱼”向学会“渔”逐步转变。

针对如 12R22.5 规格的主要产品，推进产品轻量化工作，改进产品质量，提升产品竞争力；设计研发新产品，推出高品质的水手 II 代产品，提升品牌形象。加强质量管理体系对标、推动多基地质量管理水平提升与统一，促进质量管理体系全面升级。

（三）扎实推进风神生产模式，提升内部运营效率

一是利用焦作基地资源，开展跨基地协同。通过派驻质量、研发、制造专家团队，对太原现场帮扶，全面提升工厂现场质量管理水平，初步实现制造流程标准化管控。再如识别老旧商业模式存在的问题，大幅消减太原、青岛基地低价值亏损的贴牌项目，推进了两基地亏损商业模式的升级。

二是围绕降本增效，推进成本控制工作。2018 年二季度开始，公司实施了“N+5”降本增效活动。“N”是生产过程的消耗，“5”是采购、财务、技术、退赔、销售降成本，共梳理出课题 51 项，有效降低成本。

三是完善采购管理体系，积极开展电商采购和集中采购。在公司与 PTG 协同管理下，借鉴 PTG 的预测体系，健全了年度预测、季度及月度预测体系，公司根据市场变化实施远期和即期相结合的灵活采购方式，实施不均衡采购，以满足公司采购需求。通过电商平台，采用线上询价及线下招标两种方式相结合，有效降

低了采购成本，提升了采购工作及部门间协同效率，并强化了数据的可追溯性。2018年采购品类上线率100%，电商采购金额上线率100%。

四是推进SHE体系建设，持续实施环保治理。2018年公司构建“总部+基地”的大风神HSE管理体系，增强基地之间的协同效应。按照“风险、隐患、事故、合规”风险管理方法和流程，积极防范和遏制生产安全事故发生。在环保治理方面，除完成了一系列文件制度的编制和发布外，重点实施了VOCs项目的治理。

(四) 开展全价值链职能整合，提升管理效率

一是推进总部职能整合与基地职能转型。实施“一个总部，两地办公”。组织出台了总部职能定位及相关组织架构，明确上市公司高管层(CXO)条线管理职能，厘清总部与工厂基地职能，提高了主要平台职能如商务、采购、财务等运营效率。

开展职能条线纵向整合和跨基地生产业务横向整合。开展关键流程如营销、采购、财务、人力资源、IT与研发等总部职能纵向整合，以及各基地在制造、质量、成本控制等基地职能的横向对标工作。实施三个生产基地职能转型。基地集中精力以产品制造和订单交付为主要职能。

二是开展跨文化整合。与外籍团队互相尊重、相互信任，充分发挥外籍团队专业优势，推进各方团队消除误会、通力合作，做到“一个团队，一个声音，一个梦想”。

二、2018年董事会工作完成情况

2018年公司董事会本着“让股东满意”的理念，严格按照《公司法》和《公司章程》的要求，认真执行股东大会各项决议，主要做了以下工作。

1、董事会工作情况

2018年，公司共召开了16次董事会会议，审议了《公司2017年度董事会工作报告》、《公司2017年度总经理工作报告》、《公司2017年年度报告及其摘要》、《关于签署股权及债权转让协议暨关联交易事项的公告》等多项议案，会议各个

环节合法合规，董事会成员认真审议每项议案，并提出合理化建议。董事会成员本着股东利益最大化的原则，忠实、诚信、勤勉地履行了职责。

2018 年度，公司董事会各专门委员会按照工作细则履行职能，对公司聘请会计审计机构、对外投资、关联交易、发展战略等重大事项进行了研究、审核，并提出了相关意见。

2、股东大会召开情况

2018 年，公司召开股东大会 4 次，审议了 28 项议案，所有决议均按时在《中国证券报》、《上海证券报》及上海证券交易所网站进行了披露。

3、公司治理情况

积极开展内控整改，做到依法合规治理企业。积极参加上海证券交易所、河南证监局等机构组织的培训，及时掌握公司治理、信息披露、内部信息管理等方面的最新知识和要求，有效提升了决策的科学性和合规性。

公司董事会成员认真学习了年度报告信息披露的专题培训资料，对《上市公司治理准则》、《上市公司信息披露管理办法》和《上海证券交易所上市公司关联交易实施指引》等进行了学习，按照中国证监会、上海证券交易所等监管部门对 2018 年年报编制的要求，加强了对 2018 年度报告编制质量的控制。

4、投资者关系管理和信息披露情况

公司按照中国证监会、上海证券交易所的有关规定，完成了 2017 年年度报告等四期定期报告披露工作，及时披露了股东大会、董事会及监事会会议决议等 76 次临时公告。

公司严格按照《股票上市规则》、《上市公司信息披露管理办法》等有关规定，组织、协调投资者现场调研，并通过上证 e 互动、投资者服务热线、邮件等形式，与广大投资者进行探讨和沟通，认真回答投资者提出的问题，介绍行业和公司的运行情况，使投资者全面真实地了解了公司的运营情况。

5、履行社会责任情况

公司主动将社会责任融入到治理结构、发展战略、经营管理和企业文化中去，努力成为履行社会责任的表率 and 楷模。公司勇于担当社会责任，大力支持慈善、公益事业。持续开展精准扶贫工作，派驻工作队入村工作，投入数万元资金，改善村民生产生活条件。2018 年向慈善总会捐助 10 万元善款，被评为市爱心捐助先进单位；持续开展“金秋助学”，救助困难职工子女，被河南省总工会和河南省教育厅评为“金秋助学”先进单位；关爱智障儿童，为焦作市福康学校送去钢琴、电视机，助力智障儿童提升康复训练效果；积极组织公司职工捐衣捐物，为甘肃贫困地区送去过冬物资；积极参加焦作市团市委“呵护雏鹰、助力圆梦”公益活动，为困难中小学生送去棉衣，让“小雏鹰”们冬天不再寒冷；雷锋日当天组织职工慰问焦作市社会救助管理站，向孤寡老人及救助人员奉献爱心、传递温暖，为他们送去生活用品。

三、2019 年指导思想及工作目标

在“科学至上”理念引领下，公司未来的战略定位是成为中国轮胎“质”的领导者 and 有世界级影响力的专业公司。为此，公司将按照“世界风神、科技风神、绿色风神、数字风神、人文风神”五个风神进行战略布局，推进全面创新也就是全价值链创新和全员创新，在技术创新、营销创新、管理创新上实现新突破，努力实现公司高质量发展。

2019 年，公司将围绕“转型升级 以质取胜”年度工作主题，通过实施商务、研发和制造三个“去复杂化”，同步实施商务、研发和制造的全面优化升级，结合全面创新，强化人才管理，发展数字化运营支撑等平台，加快项目建设，为“风神航母 2019 远航”去负载、添动力。

一是商务去复杂化与优化升级。梳理现有品牌，完成老旧品牌清理；对留存品牌进行再定位再提升；升级商务模式和提升营销团队能力，推动市场优化、客户优化、商品优化。

二是研发去复杂化与优化升级。提供产品再定位的技术支撑，逐步梳理并改善产品组合结构；通过技术降成本提供定制产品支撑；依托倍耐力技术发展自身可持续发展的核心竞争力，发展高端产品和升级高水平技术。

三是制造去复杂化与优化升级。承接公司战略，厘清基地定位，整体优化两基地供应链，解决两基地产品、市场重叠；降低并避免换模复杂环节，提升流程稳定性、产品质量和生产效率；全面优化制造工艺，实现设备升级与海外高端产能优化布局。

四是优化人才结构，健全激励约束机制。组织架构方面，梳理各职能部门的组织架构，厘清总部和各基地的组织关系。重点关注内外销团队市场职能的组织架构，明确岗位设置和汇报关系。

人员配置方面，推动完善关键业务部门的人员配置，主要关注研发职能的结构/配方/工业化工程师和实验员岗位，推动实施海外销售员工的本地化策略。通过完成财务、HR 和 IT 部门的人员配置来搭建强有力的平台支持业务发展。

员工激励方面，进一步健全激励约束机制，完善公司薪酬职级体系，搭建职业晋升双通道，推行继任者计划，实施多元化激励。

五是发展数字化运营支撑平台。2019 年尽快实现为终端客户提供便利的订单交易 APP 平台；进一步扩大 RFID 和智能芯片产品的应用范围；实现订单智能化跟踪系统应用；全面升级轮胎全寿命管理系统 TLCM2.0。

六是加快重点项目建设，培育持续发展能力。2019 年重点做好两个项目建设。全钢工程子午胎技改项目（含全钢巨胎）和全球工业胎研发中心项目。

各位董事，各位代表！

我坚信，在全体股东的支持下，在各位董事、监事、高管和全体员工的共同努力下，董事会确定的各项目标任务一定能够圆满完成，公司一定能够成为中国轮胎“质”的领导者，一定能够为各位股东、投资者带来更好的投资回报！

风神轮胎股份有限公司董事会

2019年4月12日