

中国南玻集团股份有限公司

2017 年度董事会工作报告

2017 年度，中国南玻集团股份有限公司(以下简称“公司”、“南玻集团”)董事会严格按照《公司法》、《证券法》、《深圳证券交易所股票上市规则》等法律、法规和《公司章程》、《董事会议事规则》的规定和要求，勤勉履责。现就 2017 年度工作情况报告如下：

一、经营情况讨论与分析

2017 年以来，全球经济趋于回暖，主要经济体复苏动力有所增强。中国经济也延续了稳中向好的发展态势，供给侧结构性改革不断深化，去产能、去杠杆、去库存、降成本、补短板的五大任务稳步推进，新旧动能转换持续推进，经济发展结构持续改善。

2017 年是中国南玻集团承上启下的一年，也是公司实现未来发展愿景的重要一年。集团以市场需求为导向，认真分析自身具备的竞争优势，主动推进模式转型和技术升级，通过精细管理，运营质量逐步提升，整体经营稳中有进。2017 年公司实现营业收入 108.79 亿元，同比增加 19.05 亿元，增幅 21.23%；全年实现净利润 8.29 亿元，同比增加 0.24 亿元，增幅 3.04%，归属于母公司净利润 8.25 亿元，同比增加 0.28 亿元，增幅 3.47%。

二、董事会日常工作情况

2017 年全年共召开了 20 次董事会，审议并通过了议案 56 项；召开了 6 次股东大会，审议议案 21 项。公司董事会严格按照股东大会的决议及授权，全面执行股东大会的各项决议，积极推进各发展项目的建设，切实按照有关规定履行职责，实施内容包括但不限于利润分配、股权激励计划、董事会换届等重大事项，股东大会所有决议均获得了有效的贯彻执行。全体董事忠实、勤勉地履行所承担的职责，均按时出席会议或通过通讯方式进行表决，无连续两次未亲自出席董事会会议或缺席的情况，具体情况如下：

1、2017年7月，根据公司2016年年度股东大会通过的决议，董事会实施了公司2016年度利润分配及资本公积转增股本方案。公司以实施权益分派时的总股本2,075,335,560股为基数，向全体投资者实施每10股派现金人民币1元(含税)，同时以总股本2,075,335,560为基数，以资本公积金向全体股东每10股转增1.5股。

2、2017年10月10日，公司第八届董事会第三次会议审议通过了《中国南玻集团股份有限公司2017年A股限制性股票激励计划（草案）》及其摘要、《中国南玻集团股份有限公司2017年A股限制性股票激励计划实施考核管理办法》、《关于提请股东大会授权董事会办理公司2017年A股限制性股票激励计划相关事宜的议案》。2017年10月26日，公司召开2017年第五次临时股东大会审议通过了上述三项议案，12月11日召开的第八届董事会第二十一临时会议审议通过了《关于调整2017年A股限制性股票激励对象授予名单和授予数量的议案》和《关于向2017年A股限制性股票激励对象首次授予限制性股票的议案》，确定2017年12月11日为授予日，向454名激励对象授予97,511,654股限制性股票，首次授予价格为4.28元/股。首次授予的限制性股票已于2017年12月25日上市。

3、2017年5月2日，公司2017年第三次临时股东大会选举产生了新一届董事会，并确定了董事会各专门委员会组成人员，董事会成员秉承勤勉尽职的原则，详尽、深入研究公司各项经营决策，切实履行了应尽的职业责任。

4、公司独立董事严格按照《深圳证券交易所主板上市公司规范运作指引》、《深圳证券交易所股票上市规则》、《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》等相关法律法规及《公司章程》等规定，出席公司董事会和股东大会，认真履行职责，2017年对公司的发展决策提出了建设性的意见或建议共计7次，各位独立董事慎重审议公司董事会的各项议案，对公司重大经营管理事项、聘任高管、董事会换届选举、利润分配、股权激励、内部控制建设等相关事项发表了独立意见，独立董事对公司有关建议均被公司采纳，在维护公司及中小股东的利益方面起到了积极作用。

三、企业管理与发展

2017 年是中国南玻集团重新腾飞的起点元年，公司刚刚经历了复杂的内外部环境和条件变化的考验，但是通过公司董事会、管理层及全体员工共同努力，稳定了公司局面，实现了全集团的平稳过渡和发展。公司在新的董事会和管理层领导下，坚定不移地支持供给侧改革的相关政策，坚决拥护国家“一带一路”的发展战略，坚定按照中国制造 2025 行动纲领夯实基础，不断创新，发展实业。公司新管理层上任后，积极强化内部管理，挖潜增效，进一步强化工厂信息化管理、提升自动化水平，“填平补齐”建设，提升产能利用水平。同时，进一步强化集团、事业部对销售统一管控力度，提升客户满意度，提升产品质量，推动产品差异化，进一步增加产品的市场份额。此外，公司新管理层在规范公司治理、明晰战略布局、维护公共关系、优化管理结构、改善融资环境及债务结构的同时，通过管理提升在产品研发、市场拓展、产线技术升级，以及员工激励与绩效管理等方面也做出了卓有成效的工作，经营业绩稳中有进，同时还进行了充分的项目储备，为集团的可持续发展积累了必要的资源。

2017 年，公司主要开展了以下经营工作：

（一）抓住供给侧改革机遇，推进集团转型升级

为顺应国家“绿色经济”的发展战略，结合国家产业升级转型的历史使命，公司确立了以“为社会提供节能玻璃及可再生能源产品”为主线的长期发展战略，积极推进节能玻璃及太阳能光伏等环保产业的发展及超薄电子玻璃等新型材料和高科技产品的生产、制造和销售，全面实施产业升级和战略调整，实现企业效益、社会效益、环境效益的协调发展。2017 年以来，公司管理层紧密围绕国家宏观“供给侧改革”政策，积极探索和推进企业中的“三个升级”，适应经济发展的新常态新要求，把握集团转型契机和经济政策释放的红利。

1、环保标准升级，加大环保投入力度，坚持绿色生产

2017 年国家发布一系列环保条例，通过环境保护的监管机制淘汰落后产能，提高环境准入的门槛，积极发展优质产能。南玻一直以来秉承发展绿色能源产业、节能环保的理念，已投产的产线均使用天然气这一清洁能源作为原料，在本次环境管控浪潮中占据先机。同时，为践行绿水青山就是金山银山的理念，响应国家对环保的高标准要求，公司在环保装置升级改造和建设上加大投入力

度。2017年多家子公司在集团统一安排部署下新增建设了脱硫脱硝设施，实现了超低排放。在固废处置方面，集团按照“减量化、资源化、无害化”的原则大力推进固废的综合利用。多晶硅全闭环生产的宜昌南玻硅材料，通过把生产过程中的副产物全部转化为高科技产品，各种副产物综合回收利用率达99.9%，真正体现了绿色环保的理念。2017年8月，河北视窗烟气净化及生活污水处理技改项目顺利进入商业化运行，实现了环保设备的全覆盖。

为更好的开展安全环保管理工作，2017年公司专门成立了安全环保部，统筹安全环保管理工作，旨在进一步提高节能环保水平，强化公司的社会责任意识。

2、产业结构升级，由传统材料制造升级高端新材料制造

公司经营政策为“守正出新”，定位于传统产业中的先进制造业。南玻作为玻璃基材供应商，除了传统的平板玻璃及工程玻璃产业外，近几年来进军超薄电子玻璃行业。随着公司清远高铝玻璃生产线2016年进入商业化运营，公司成为超薄玻璃领域产品线最为丰富的超薄电子玻璃供应商，超薄玻璃使公司由传统材料制造升级到高端新材料制造，并在这个领域打破国外产品垄断的局面。2017年公司加强高铝玻璃市场推广，特别是终端市场的推广力度，逐步打入国内主要手机终端厂商。

3、提质增效升级，降低企业成本，提升企业盈利能力

(1) 加大生产装置技术改造投入，从技术层面降低消耗水平

去年以来，公司始终把加强企业管理和成本管控摆在发展的突出位置和关键位置，在企业生产经营各环节、全流程的成本管控方面下功夫。围绕“降本增效”这个中心，2017年公司在做好精细化管理的同时加大生产装置技术改造投入，提升装置技术水平，通过装置的升级改造从技术层面降低消耗水平。

(2) 全员开展挖潜增效行动，提升整体成本管控水平

2017年初，公司开展挖潜增效大讨论活动。在集团各部门、各车间中对生产、销售、采购等各环节采取的开源节流、节能降耗的措施进行汇总总结，并制定了2017年度挖潜增效行动计划，明确了计划责任人、完成时间及达成目标

等，将企业节能降耗、挖潜增效工作规范化、系统化。此活动的开展，对于降低企业成本，提升企业盈利能力具有重要意义，同时有利于实现公司建设资源节约型、环境友好型绿色企业的目标，实现经济效益、社会效益、环境效益的三赢。

作为制造型企业，最大程度地降低每一个环节产生的成本，提高每一个环节创造的效益，才能更好地应对严峻的市场形势，才能使我们的企业在竞争当中处于不败之地。

(3) 加强信息化及自动化建设，优化业务流程，提升管理绩效

截止 2017 年，公司基本完成所有下属公司 ERP 系统上线工作，通过新系统的上线，对各产业业务进行全面精细化成本核算，实现供应链、生产制造、财务系统全面贯通，提升了工厂内部管理水平，优化了公司内部业务流程和管理过程。同时，2017 年公司启动并实施了集团内部报表系统建设，为各层级管理层提供及时、准确、规范的管理及业务数据，提升内部管理水平，并初步搭建南玻信息化数据中心。财务管理方面也实现了信息化。2017 年，公司启动并实施了南玻集团资金管理系统(拜特资金系统)，新系统的实施有效提升集团内部资金管理与资金利用水平，加强集团内资金的有效监督，保证资金安全，降低集团整体资金成本，提升经济效益。

同时，公司大力推行生产自动化升级改造，从传统制造向智能化制造转型，智能化制造就是融合自动化和信息化的制造业。玻璃深加工行业因存在产品规格、尺寸多样性，工艺路线多变性等特点，属于非标定制化产品行业，设备自动化程度较低。为紧跟时代的进步、工业的发展，公司提出发展智能化制造的目标要求。南玻工程玻璃迈出发展智能化制造的第一步，在劳动密集工序磨边、钢化连续炉、夹层线以机器替代人，在不影响生产效率的前提下，减少人工成本。目前工程玻璃在推动智能化制造的第二个阶段：开发钢化双室炉智能化上下片解决方案；开发磨边线订单自动执行系统，可将玻璃订单自动录入磨边机并根据订单信息自动控制磨边机执行加工；玻璃激光打码、流程卡二维码等信息化。未来，随着信息化的完成，公司工程玻璃将逐步实现订单自动执行、自

动报工、连线生产、自动搬运等生产系统方面的优化，实现智能化制造，最终达到降低人工成本，提升生产效率和产品质量的目的。

除了工程玻璃产业，2017年东莞光伏也进行了生产线自动化升级改造，其“150MW 电池生产线扩产及自动化升级改造项目”顺利通过东莞市经济和信息化局专家组验收，达到该局为推动企业从传统制造向智能化制造转型而提出的“减员、增效、提质、保安全”的标准。公司将再接再厉，继续通过技术创新、设备改造等促进产品升级转型，为持续提高智能化制造而不懈努力。

（二）加强管理体制改革，适应新市场变化

1、完善总部职能，实现统筹管理

2017年为公司的结构调整年及战略布局年。为适应新市场变化，公司积极进行组织架构调整，以强化集团总部的统筹管理职能。在运营管理方面，集团成立了运营管理中心和资本运营中心，由集团统筹，强化公司各产业的运营管理及投融资相关工作；在安全环保方面，专门成立安全环保部，统筹安全环保管理工作，建立健全集团职业健康、安全、环保标准体系等；在海外拓展方面，成立海外业务部，负责发掘海外投资机会，推进海外项目开发等。同时，强化集团总部财务管理部、审计监察部及人力资源部的职能，对下属子公司进行统筹管理，确保财务风险可控、内控有序、人员稳定。通过结构调整，加强对下属企业的管控，在防范二级企业经营风险的同时，也有效提升了对生产经营中存在问题的反应速度及反应能力。通过不断的调整与变革，公司在逆境中的生存及发展能力都得到了强化。

2、加强创新体系建设，走创新升级之路

公司一贯秉持研发创新及技术推动的发展战略。从实现南玻长远发展的战略高度，公司2017年提出加强集团创新体系建设，对研发构架进行调整。集团研发工作调整为三级构架的研发模式，采用总院-分院-生产基地的研发管理模式，在开发研究院原有的基础上组建研究总院；在事业部层面成立研究分院；在工厂层面成立研发技术部，同时成立技术发展委员会，旨在借助社会各类专业人

才在产品研发、行业视角、社会资源等方面的能力，提升集团研发实力和水平。通过研发新体系的建设，确保研发工作紧贴市场、紧贴生产基地、紧贴未来。

目前，公司共拥有 13 家高新技术企业，1 个国家级企业技术中心，4 个省级企业技术中心，2 个深圳市工程实验室，1 个市级博士后创新实践基地，2 个省级知识产权示范企业，1 个国家知识产权优势企业，1 个省级工程技术研究中心，1 个院士专家工作站及 1 个国家级工程实验室，1 个省科学技术进步三等奖。公司多种产品被评为高新技术产品，其中低辐射镀膜玻璃荣获由工业和信息化部、中国工业经济联合会颁发的制造业单项冠军产品证书。

2017 年全年，公司共提交 277 项专利申请，较 2016 年增长了 53%，其中发明专利申请 119 项，较 2016 年增长了 25%，占申请总量的 43%，专利申请量及发明专利申请量创历年新高。截至 2017 年 12 月 31 日，公司已累计提交 1052 项专利申请，已获专利授权累计 628 项，其中发明专利拥有量 160 项，占授权专利总数的 25.5%。

（三）整合资源，抢战新市场；拓展新领域，寻求新的增长点

集团整合内外资源，努力抢战新市场。随着一带一路政策的持续推进，我国建筑相关企业海外市占率呈现不断上升趋势，但仍有较大提升空间。为抢占新市场，公司迅速将原海外业务部升级为海外事业部，全面负责集团海外业务的统筹、协调和经营、管理，下辖香港南玻、中东办事处、澳洲南玻等所有海外机构。随着海外市场开拓力度加大，南玻品牌在海外地区遍地开花，2017 年海外市场实现营收 137,315 万元，同比上年增长 37.02%。

面对产业同质化竞争激烈的市场环境，除实施差异化经营策略外，通过传统领域延伸，拓展新领域，挖掘新的利润增长点势在必行。电子玻璃作为公司产业当中的新秀，随着技术的积累以及市场逐步打开，整体形势转好，特别是清远高铝玻璃的市场投放，给公司带来了新的增长点。2017 年，公司加强高铝玻璃市场推广，特别是终端市场的推广力度，年度收入同比实现大幅增长，净利润水平实现突破性提升。随着咸宁光电高铝二代高性能超薄电子玻璃生产线的顺利投产，将进一步提升南玻现有高铝超薄电子玻璃产品的性能，产品品质对标国际一流品牌。超薄电子玻璃产品主要应用于智能手机、平板电脑、车

载触摸屏、光伏及智能家居等市场领域。随着超薄电子玻璃应用市场的打开，公司产品涉足的领域将更加开阔。未来公司将持续投入并加强研发，不断地提升产能和技术优势，巩固公司在电子玻璃及显示器件领域的竞争优势，加速进口替代进程。同时，公司采取灵活的经营策略，运用定制化生产逻辑，在下游产品开发阶段绑定客户群。宜昌显示器件作为打入电子产品基材供应市场的重要战略布局主力，增强与大型下游客户的粘性，在下游产品开发初期开展深度合作，为集团进一步开拓电子玻璃市场打下基础。

（四）加强对内部控制流程与制度执行有效性的监督，强化内部审计，防范经营风险

2017年，公司在不断完善内部控制制度建设的同时，对内控流程进行了进一步的优化和完善，旨在控制风险的同时，保证公司经营的运作效率。同时，公司针对日常运营中出现的问题，加大了内部审计力度及处罚力度，并要求各事业部及下属企业对审计中发现的问题进行深入剖析、整改，以强化下属企业的规范化管理意识，提升下属企业的风险防范能力。集团审监部除了要继续强化对下属企业日常经营的审计外，还要加强合同执行情况与客户满意度情况的审计调查，有效地防范了各类经营风险。

（五）强化营运资金管理，优化融资结构

为确保经营稳健，保障公司资产和资金安全，公司依法制定实施了统一的财务管理制度和会计核算规范体系。面对国内外复杂多变的市场环境，从有效防范财务风险的角度出发，公司继续加强对营运资金的管理，降低对资金的占用，不断提高资金使用效率。2017年，公司上下共同努力，把经营过程中存在的资金周转风险降至最低限度，应收账款周转天数减少约一天。

公司积极拓宽融资渠道，优化融资结构，降低偿债风险。公司通过融资租赁售后回租方式进行融资，盘活资产，提高资产使用率。在有效满足公司日常资金需求的同时，公司形成多元化融资格局，增强抵御风险的能力，并且在确保公司日常经营和资金安全的情况下，经董事会审议通过，使用自有闲置资金购买理财产品，获得一定的投资收益。

（六）进一步推进精益化管理，强化能源综合管理，营造新的盈利空间

集团始终将精益化管理作为保持盈利能力的重要手段,在有效提升产能利用率的同时,充分挖掘生产过程中节能降耗的潜力,各项成本得到有效控制。2017年,集团对节能减排身体力行,积极倡导绿色生产。在生产中,通过采用资源利用率高、污染物排放量少的设备和工艺,及经济合理的废弃物综合利用技术和污染物处理技术,实现绿色生产。2017年,公司各项排放指标均符合相关环保标准,未出现重大环保事故。

公司不断强化资源综合利用及能源综合管理,在成都、吴江、咸宁等地的浮法玻璃生产线均建立了余热发电项目,总装机超过 50MW。在天津、吴江、东莞、咸宁、清远、廊坊等地建立了光伏发电项目,总装机超过 100MW。2017年,全公司余热发电量达 21,281 余万度,同比增长 12.2%,光伏发电量达 6,762.1 万度。

2017 年全年,公司实现万元产值综合能耗为 0.6561 吨标煤/万元,同比减少 8.26%,达到国家十三五规划万元 GDP 能耗目标(2020 年),其中 88%的子公司或业务的单位产品综合能耗有所降低。

(七) 加强员工队伍建设,落实员工激励机制,提升团队凝聚力

南玻的发展需要一支具备强烈使命感、敢于创新、勇于拼搏的核心团队,为此,公司全力打造适应公司发展的管理团队,促进其职业化、规范化;集团人力资源部还系统开展定岗定编、经理人队伍建设、班组队伍优化、专业技术人员管理、新生力培养与发展等工作,通过多种措施鼓励员工不断提高自身能力和综合素质,为集团的快速发展提供人才保障。同时,为进一步完善公司法人治理结构和长效激励机制,充分调动核心团队的积极性,激励核心团队能够更加勤勉尽责地为公司的长期发展努力,公司于 2017 年 10 月推出限制性股票激励计划,向 454 名激励对象授予限制性 A 股股票 97,511,654 股,激励对象包括公司董事、高级管理人员、核心管理团队、技术及业务骨干,并于 2017 年 12 月份完成首批授予工作。股权激励的实施,在以实际行动倡导价值创造与价值成果共享为导向的企业绩效文化的同时,增强公司管理团队和业务骨干对实现公司持续、健康发展的责任感、使命感,进而有效地将股东利益、公司利益、激励对象的个人利益结合在一起,助力实现公司总体发展规划目标。

四、2018 年工作计划要点

2018 年国内经济形势仍然严峻，产能过剩、行业同质化竞争激烈的局面仍将是公司面临的挑战。为此，管理层将全力以赴，带领全体南玻人迎接挑战，以良好的心态面对可能出现的更加困难的局面，锐意进取，扎实工作，积极推进产品结构调整，优化整合资源配置，全力落实未来发展项目规划与建设，通过全体员工的智慧和努力，依靠科技创新、技术进步、精益化管理将公司推向一个新台阶，以实现各项生产经营和建设目标。

主要管理措施如下：

1、统筹管理、精心运作、提升综合管理能力，以确保完成 2018 年的建设及经营目标；

2、强化差异化经营理念，强调外延式发展与内涵式发展的结合，巩固和扩大公司的经营优势；

3、构建开放、平等、公平、进取文化，强化创新执行文化，增强公司核心凝聚力；

4、继续实施审慎的财务政策，加大资金管理力度，强化预算管理，强化财务工作的监管力度，严格防范财务风险；进一步加强现金流、应收账款和库存控制；

5、加大新产品、新技术、新工艺的研发力度，保持公司在技术、产品上的创新优势，为集团的可持续发展提供有力的技术支撑和保证；

6、强化对生产过程的精益化管理，开源节流，挖潜增效，严格控制各项成本、费用支出，落实节能降耗的各种措施，继续提高材料的利用率、提高综合成品率、提高产品质量，保证产品具有较高的获利水平；

7、进一步提高设备的开工率，以巩固和提高市场占有率。加快产品转型升级，提升生产工艺技术水平，用品质好、性能优、技术含量高的产品来避开同质化的市场竞争。提升客户服务水平，进一步扩大南玻品牌优势，牢牢占领高端市场；

8、牢固树立人才和队伍是企业发展“第一资源”的观念，把人才培养和队伍建设摆在工作首位，下大力气做好全员考核、后备干部培养、员工培训、定岗定编等工作；

- 9、进一步强化内部控制，提升内控的管控手段，引入信息化平台，积极防范各类经营风险；
- 10、提高信息化管理水平，提高工作效率，充分共享集团资源；
- 11、进一步落实安全生产管理，杜绝重大安全生产事故发生。

以上工作报告现提请各位董事审议，并需提交 2017 年度股东大会审议。

中国南玻集团股份有限公司

董 事 会

二〇一八年四月二十日