

际华集团股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

一、2020 年度整体经营情况

(一) 主要业绩指标

报告期内，公司实现营业收入 149.54 亿元，同比降低 29.31%；实现利润总额-8.33 亿元；实现归母净利润-77,623.85 万元；资产负债率 42.75%，与上年的 42.02%相比，增长 0.73 个百分点；营收利润率-3.42%，同比降低 4.01 个百分点；净资产收益率-4.48%，同比降低 4.83 个百分点；研发经费投入强度 2.12%，同比上升 0.68 个百分点。

1. 主营业务分行业情况

公司主营业务收入146.38亿元，同比降低24.68%。营业收入比去年同期下滑，主要原因是公司进一步落实聚焦主业、做强实业的发展战略，主动压缩低毛利率的贸易业务，贸易及其他收入大幅降低所致。主要行业产品收入变动情况如下：

2020年度分行业主营业务收入类别表

金额单位：万元

分行业	2020 年	2019 年	增减比率 (%)
职业装	354,253.99	344,324.68	2.88
纺织印染	208,231.73	207,797.12	0.21
皮革皮鞋	207,256.58	187,474.75	10.55
职业鞋靴	198,057.91	261,625.81	-24.3
防护装具	208,171.11	197,907.39	5.19
贸易及其他	369,171.62	841,884.89	-56.15
减：内部抵销数	81,296.80	97,487.58	/
合计	1,463,846.14	1,943,527.06	-24.68

2. 主营业务地区分布情况

2020年，公司实现国内主营业务收入135.43亿元，同比降低25.23%；实现国外主营业务收入10.96亿元，同比降低17.09%。

2020年度分地区主营业务收入类别表

金额单位：万元

分地区	2020年	2019年	增减比率(%)
国内	1,354,254.28	1,811,345.57	-25.23
国外	109,591.86	132,181.49	-17.09
合计	1,463,846.14	1,943,527.06	-24.68

(二) 主要经营情况

1. 紧急转产扩产防疫物资

2020年疫情爆发初期，防护市场面临着口罩防护服稀缺的问题，际华集团坚决贯彻落实习近平总书记重要指示批示精神和国资委、控股股东的决策部署，在统筹做好疫情防控的基础上，紧急开展防疫物资转产扩产工作，全年共有14家子企业紧急开展防疫物资转产扩产工作。2020年公司累计生产防护服1300万余件、口罩4000万余个，保障了应急市场物资供应，为战胜疫情做出了突出贡献，体现了际华集团作为央企的责任担当和出色的应急保障能力。

2. 确保军品核心供应商地位

2020年公司积极适应军队改革带来的变化，充分发挥企业集团整体优势，军警被装订单市场占有率超过50%，进一步巩固军警被装核心供应商地位。2020年公司加大对军用装备市场的关注力度，不断向军用装备市场进行渗透布局，通过承揽陆军防弹头盔、头盔悬挂系统订单，实现了防弹装备类订的拓展。为适应军队被装精确申领改革，公司正积极与有关单位在物资生产、智能制造、物流运输以及信息化建设等方面展开合作。

3. 强化民品订单承揽能力

2020年公司克服“新冠”疫情对工装行配市场造成的冲击，大力拓展民品订单，服装等产品订单实现增长。2020年公司持续推进营销体系建设，六大区域营销中心均统筹所属企业，不断创新营销模式，积极对接区域内重点客户，用优质的服务大力拓展新市场和新客户，确保重点客户招投标项目保持较高中标占比。

4. 积极拓展外贸市场及线上销售

2020年在“新冠”疫情对全球贸易带来较大冲击的情况下，公司积极推进防疫物资的出口工作，保持了外贸市场的基本稳定。公司积极开拓国际军需品市场，加强对驻华使馆武官处拜访，接待非洲及中东地区驻华使馆武官年会，向各国展示了际华产品和实力。2020公司大力推进线上电商销售，积极拓展线上新渠道，布局跨境电商，线上销售保持快速增长。

5. 加大科研投入和攻关力度

2020年公司进一步加大研发投入强度和攻关力度，不断强化科研能力建设，加强科研技术人员引进力度，形成了结构相对科学、梯次相对合理、覆盖相对全面的人才队伍。全年研发投入3.17亿元，同比上升4.28%，新增承担国家重点研发计划项目1个，国资委“关键核心技术”攻关项目1个，参与制/修订军需标准37项、消防标准32项，公司发展的驱动力不断增强。2020年公司申请专利437项，其中发明107项；得到专利授权367项，其中发明19项。

6. 深化改革，激发经营活力

2020年，公司以国企改革三年行动方案和对标世界一流行动为契机，进一步深化改革，积极探索并制定所属企业混合所有制改革和员工激励措施方案，推进双百试点项目和“小巨人”实业振兴行动计划。深入开展减员增效工作，进一步建立健全差异化薪酬考核体系，加强市场营销、技术研发人员等关键岗位的分配制度改革，优化业绩考核办法。通过积极推动各项改革举措落实落地，不断完善企业市场化经营机制，进一步激发企业经营活力。

7. 主动调整，管控潜在风险

2020年公司认真梳理排查各风险点，以调整、管控为主要思路，努力防范化解潜在风险。2020年公司对重点投资项目全面加强督导管控，确保重点投资项目的如期推进和达产达效。大力推进所属企业减亏增效，督导所属企业全力压降应收账款、存货“两金”规模。持续推进海外业务的收缩和退出，剥离了部分际华园项目低效资产，以强有力的防控力保证公司的发展质量。

二、2020 年度董事会履职情况

（一）董事会运行质量不断提高

公司董事会秉承为股东负责的责任意识，认真贯彻落实股东大会决策，确保董事会专业决策、审慎决策、集体决策，充分凝聚团队智慧。2020 年，公司董事会围绕公司改革发展的需要，就公司战略规划、资本运营、资产管理、年度预算、财务报告、重点投资项目、重大经营决策、重要人事任免、内部控制等事项进行研究和审议。2020 年，董事会依照《公司章程》和股东大会、董事会及专门委员会的议事规则和工作细则，认真履行会议议案征集、审核、会议召开和表决程序，全年共召集召开股东大会会议 2 次，召开董事会会议 7 次，其中现场会议 4 次，现场结合通讯方式召开会议 3 次。董事会审议通过议案 47 项，决议事项主要有：日常经营与规划类议案 9 项，公司治理类议案 8 项，专项报告类议案 12 项，投资及资产处置类议案 13 项，人员聘任议案 2 项，其他议案 3 项。

报告期内，公司董事会专门委员会按照各委员会议事规则，认真履职，有效运作，先后召开专题及临时会议研究审议相关议案，为提高董事会对重大决策的质量提供了有力保障。其中：董事会提名委员会召开会议一次，讨论拟聘任高级管理人员任职资格；董事会薪酬与考核委员会召开会议一次，讨论 2019 年度高管人员绩效兑现方案；董事会审计与风险管理委员会召开会议四次，严格监督和指导公司 2019 年度审计工作。

（二）董事个人勤勉尽责履职

2020 年，各位董事勤勉尽职，与经理层保持紧密沟通，积极参与董事会以及公司组织的各类专家论证会、项目讨论会、战略研究会等会议，充分发挥董事会的战略决策作用。特别是围绕公司战略与规划制定、产业结构调整、产业优化升级等重点问题，各位外部董事、独立董事献言献策，利用自身管理经验、行业经验和专业优势，纷纷献言献策，主动对接资源，为公司提出了许多科学、宝贵、切实可行的建议。

一年来，各位董事积极出席历次股东大会、董事会、专业委员会及会议，认

真、负责、依法合规履行董事职责，充分发挥了自身优势，审慎审议各项议案，独立、专业、负责地发表审议意见。

2020年，公司董事出席董事会、列席股东大会会议情况：

董事姓名	是否独立董事	参加董事会情况						参加股东大会情况
		本年应参加董事会次数	亲自出席次数	以通讯方式参加次数	委托出席次数	缺席次数	是否连续两次未亲自参加会议	出席股东大会的次数
李义岭	否	7	7	0	0	0	否	2
盖志新	否	7	7	0	0	0	否	2
高雅巍	否	7	7	0	0	0	否	2
杨大军	否	7	7	3	0	0	否	2
袁海黎	否	7	7	0	0	0	否	2
祖国丹	是	7	6	3	1	0	否	2
邢冬梅	是	7	7	3	0	0	否	2
王斌	是	7	7	3	0	0	否	0

（三）公司治理水平持续提升

2020年，为进一步推进企业法制建设，提升依法治企能力水平，公司修改公司章程，将总法律顾问列为上市公司高级管理人员，经董事会聘任或解聘。章程修订经第四届董事会第二十五次会议审议通过，并经公司2020年第一次临时股东大会批准。

2020年，新《证券法》的颁布和实施，在投资者合法权益保护，董监高合规履职等方面提出了一系列新的要求。为进一步提升公司治理水平，维护广大股东权益，公司将新《证券法》的相关规定纳入公司章程。章程修订经第四届董事会第二十七次会议审议通过，并经公司2020年第一次临时股东大会批准。通过不断完善相关治理制度，公司在依法治企、规范运作、股东权益维护等方面的治理水平得到进一步提升。

（四）投资者关系管理继续加强

公司董事会始终高度重视投资者关系管理工作，董事会成员积极学习证监会、

上交所各项规制规范，按照公司章程、上市公司规范运作要求、公司各项规章制度，依法认真合规履职，努力做好董事会会议召开、股东权益维护、对外信息披露、投资者说明沟通、投资者接待等工作，良好地展示了上市公司形象。

2020 年公司董事会按照上海证券交易所股票上市规则要求，对影响投资者决策的各类重大事项进行公开信息披露。2020 年，公司编制披露了包括 2019 年年度报告、2020 年第一季度报告、2020 年半年度报告及 2020 年第三季度报告在内的定期报告 4 份；披露了各类临时公告 103 份。报告期内，公司董事会、审计与风险管理委员会和经理层成员，切实履行定期报告的编制、审核、审批职责，认真做好与年审会计师的协调沟通，确保披露信息的真实、准确、及时、完整，提高了公司的透明度和信息质量。独立董事切实履行职责，谨慎发表相关独立意见。

公司董事会高度重视投资者关系维护，2020 年公司召开网上投资者集体接待日活动，在线回答投资者提问；全年在上交所 E 互动平台回复投资者提出的各类问题 540 个，专人接听投资者热线电话，回复投资者邮件。

（五）内部控制体系不断完善

报告期内，公司严格按照《公司法》、《证券法》、《上市公司治理准则》、《上海证券交易所股票上市规则》等法律法规和规范性文件的要求，结合公司业务发展和监管政策，不断修订和完善各项制度，进一步完善公司法人治理体系和内部控制体系。报告期内，公司通过开展内部控制评价，组织各企业、各业务部室开展年度内控评价，对存在的问题及时整改落实，内控体系不断完善。

三、2021 年董事会工作计划

2021 年，公司董事会将按照“聚焦实业，做强主业”的发展主线，围绕十四五规划目标，继续强化战略引领和风险管控，持续优化治理结构和治理水平，扎实推进改革创新和资源整合，严格督导生产运营和重点项目，积极做好投资者关系管理，充分发挥董事会决策和管控职能，持续加强和提高董事会工作质量，为

公司持续健康发展发挥应有作用。

（一）深入宣贯学习十四五规划

十四五时期是我国全面建成小康社会、实现第一个百年奋斗目标之后，乘势而上开启全面建设社会主义现代化国家新征程、向第二个百年奋斗目标进军的第一年。在十四五规划编制期间，公司组织内部专题调研组和外部咨询团队深入调研，精心谋划，逐步确立了打造一个平台——“一流轻工军民保障产业发展平台”，抓住两个关键——“科技兴企、品牌兴企”，布局三大业务——“主要业务稳健、战略业务扩张、新兴业务培育”，实现五个一流——“一流的运营效率、创新能力、管理模式、人才队伍和公众形象”的战略规划。十四五规划将未来如何聚焦主业提升经济效益，深化改革提升国有资本运行效率，解决核心技术“卡脖子”问题，巩固提升核心能力，最终实现高质量发展进行分析，制定清晰明确的使命愿景、发展定位、发展路径、发展阶段目标和总体工作要求。2021年公司将深入宣贯学习十四五规划，统一思想认识，统一行动自觉，为实现十四五发展目标奠定良好基础。

（二）以市场为牵引打开发展新局面

2021年在国内外经济环境具有较大不确定性的情况下，公司将不断巩固传统市场优势，大力开拓新兴市场，以强有力的市场拓展和订单承揽能力为年度预算指标的完成和主业收入的增长提供保障。在军需品市场上，积极响应军队采购改革，积极参与军队精准配发工作及“定价择优”采购模式改革，充分发挥际华集团科研前置及系统化的集成供应、服务能力，统筹组织传统被装分区域的服务保障工作，不断提升公司在军队官兵中的形象，以服务赢得市场。2021年将进一步加大传统被装订单的承揽量，目标订单承揽率超过50%。除传统被装业务外，公司将大力开拓防弹、装具、宿营器材类订单，进一步加大对军需装备类产品市场的渗透。在民品市场上，继续加强统一营销体系建设，在不断扩大现有客户市场份额的同时，积极抢抓警礼服配发、六部委统一配装的市场机遇，积极开拓行

配市场增量订单。以集成一体化服务优势，推动央企工装市场保持增长。以个体防护装备和防疫物资为突破点，积极拓展应急防护市场。

（三）通过科技创新引领产业发展

2021 年进一步加大研发投入，继续打造以系统工程中心分公司拟为统揽，以所属企业专业研究院为依托的研发创新体系，加强科技创新，引领产业发展。继续深化推进与后保部军需能源局、军科创新院、国防科技大学以及各军种研究院深度合作，深耕军需装备领域，打牢核心科研地位。以服务国家治理体系现代化为着眼，加强与国家统一着装单位、大型企业沟通协调，进一步优化升级行配工装设计，推动研发设计项目订单转化，为公司市场开拓提供全方位的技术支撑。着眼产业发展需要，以功能性新材料研发、新技术突破、新工艺应用为着力点，打造军需应急领域迭代产品创新平台。

（四）优化公司法人治理体系

2021 年，按照中国特色现代国有企业制度的相关要求、国有企业三年改革行动方案和对标世界一流管理提升行动安排、控股股东国有资本投资公司试点改革要求和最新的上市公司监管规则，公司将进一步推动健全现代企业制度建设，完善公司法人治理结构，严格落实“三重一大”决策程序，修订完善党委会、董事会和经理层相关制度，科学合理划分各主体的权责边界，健全权利与责任对等、激励与约束匹配、运转协调、有效制衡的决策、执行和监督机制，充分发挥党组织的领导作用、董事会的决策作用、经理层的经营管理作用，进一步提高企业决策质量和经营效果，降低决策风险。

（五）提高董事会科学决策质量

2021 年继续健全董事会与经理层就日常经营情况的沟通机制，加强董事会对公司业务和重大项目的调研、研讨，加强外部董事对公司战略、业务、财务等方面重要信息的及时沟通，为外部董事更好履职、董事会高质量决策创造良好的机制；严格执行董事会议案提前发送，重大事项会前沟通，特定事项提前听取各专业委员会委员的意见，充分发挥专业委员会的专业职能；对于董事审核提出的

意见确保上会前补充落实；上会程序和上会标准严格按规范执行到位，以进一步提升董事会对公司重大事项的决策质量。

（六）加强提质增效和运营管理督导

2021年进一步加大对所属企业提质增效工作的督导，重点落实在市场开拓、研发创新、装备升级、瘦身健体、精益管理、成本管控等方面的具体举措，以切实提高企业竞争力，提升企业盈利能力。加强对公司重点开展的项目和关键任务的执行督导，确保重点项目按期投产达产，关键任务及时推进完成，确保年度经营计划顺利实现。进一步加强经济运行质量分析，加大对预算管理的监督与考核，监督预算的执行、落实，强化预算约束性，通过严格考核使企业自觉地执行预算，确保预算目标的实现。继续加强对董事会重大决策后续执行情况的督导，对项目执行情况建立健全后续跟踪评价机制，定期评价重大项目的决策程序、实施路径、实施进度、实施方案、运行效果等，确保经理层能够全面贯彻公司发展战略，落实董事会重大决策。

（七）继续加强投资者关系管理

随着注册制改革的推进和新证券法、刑法修正案（十一）的颁布和实施，资本市场的生态环境发生了根本性的变化，各方面都对上市公司在资本市场的工作提出了更高的要求。2021年董事会将进一步提高规范运作水平和信息披露质量，严守资本市场规则，积极主动、及时准确地向广大投资者传递公司发展战略、经营状况、公司价值等信息，增强投资者，特别是广大中小投资者对公司的了解。2021年公司将主动做好投资者的交流和沟通工作，加大形象宣传，主动传播公司投资价值，丰富投资者沟通渠道，维护良好的投资者关系和资本市场形象。

（八）推动资本运作促进产业链整合

2021年，公司将结合未来的发展战略和改革方向，积极探索和推动混合所有制改革、产业并购基金、并购重组、股权激励等资本运作方案，充分利用上市平台优势，积极推动产融互动。通过混改、并购、参股、战略合作等方式，在纺织鞋靴功能性面料、专业性应急防护材料、防弹防护装备关键材料技术等方面促

进产业链上下游协同合作，加快产业链整合步伐，快速补齐产业链短板，迅速扩大规模，提升控制力、影响力。

际华集团股份有限公司董事会

二〇二一年四月二十八日