

中山大洋电机股份有限公司

2024 年度董事会报告

2024 年，中山大洋电机股份有限公司（以下简称“公司”）董事会在全体董事的共同努力下，根据《中华人民共和国公司法》（以下简称“《公司法》”）、《中华人民共和国证券法》（以下简称“《证券法》”）及其他相关法律法规、规范性文件和《公司章程》的规定，对照公司《董事会议事规则》，秉持对全体股东负责的精神，恪尽职守、勤勉尽责，切实履行股东大会赋予的董事会职责，认真贯彻落实股东大会的各项决议，勤勉尽责地开展各项工作，不断规范公司法人治理结构，确保董事会科学决策和规范运作。现将 2024 年度董事会主要工作情况分述如下：

一、2024 年董事会日常工作情况

（一）董事会会议召开情况

2024 年，公司共召开 13 次董事会会议，全体董事亲自出席了所有会议，不存在连续 2 次不参加董事会会议的情形。具体情况如下：

序号	会议时间	会议届次	审议事项
1	2024 年 2 月 2 日	第六届董事会第十三次会议	1. 审议《关于重新制定<独立董事工作制度>的议案》； 2. 审议《关于修订<董事会审计委员会工作细则>的议案》； 3. 审议《关于修订<董事会提名委员会工作细则>的议案》； 4. 审议《关于修订<董事会薪酬与考核委员会工作细则>的议案》； 5. 审议《关于董事会战略委员会更名并修订工作细则的议案》； 6. 审议《关于制定<ESG 管理制度>的议案》； 7. 审议《关于为员工购房提供财务资助的议案》。
2	2024 年 2 月 19 日	第六届董事会第十四次会议	1. 审议《关于回购公司股份方案的议案》。
3	2024 年 4 月 19 日	第六届董事会第十五次会议	1. 审议《2023 年度总裁工作报告》； 2. 审议《2023 年度董事会报告》； 3. 审议《2023 年度财务决算报告》； 4. 审议《2024 年度财务预算报告》； 5. 审议《2023 年年度报告全文及摘要》； 6. 审议《关于 2023 年度权益分派预案的议案》；

序号	会议时间	会议届次	审议事项
			7. 审议《2023 年度内部控制自我评价报告》； 8. 审议《关于拟续聘会计师事务所的议案》； 9. 审议《2023 年度环境、社会与公司治理（ESG）报告》； 10. 审议《2024 年第一季度报告》； 11. 审议《关于开展 2026 年度商品期货套期保值业务的议案》； 12. 审议《关于开展远期外汇套期保值业务的议案》； 13. 审议《关于向银行申请综合授信额度的议案》； 14. 审议《关于使用闲置自有资金购买理财产品的议案》； 15. 审议《关于变更公司注册资本及修订<公司章程>的议案》； 16. 审议《关于制定<独立董事专门会议工作制度>的议案》； 17. 审议《关于制定<未来三年（2024-2026 年）股东回报规划>的议案》。
4	2024 年 5 月 24 日	第六届董事会第十六次会议	1. 审议《关于“头部狼计划二期”员工持股计划存续期延期的议案》； 2. 审议《关于提议召开 2023 年年度股东大会的议案》。
5	2024 年 6 月 14 日	第六届董事会第十七次会议	1. 审议《关于注销 2020 年股票期权激励计划预留授予部分股票期权的议案》； 2. 审议《关于 2020 年股票期权激励计划预留部分授予股票期权第二个行权期行权条件成就的议案》； 3. 审议《关于注销 2021 年股票期权激励计划首次授予部分股票期权的议案》； 4. 审议《关于 2021 年股票期权激励计划首次授予股票期权第三个行权期行权条件成就的议案》； 5. 审议《关于注销 2021 年股票期权激励计划预留授予部分股票期权的议案》； 6. 审议《关于 2021 年股票期权激励计划预留部分授予股票期权第二个行权期行权条件成就的议案》。
6	2024 年 6 月 27 日	第六届董事会第十八次会议	1. 审议《关于调整公司 2020 年股票期权激励计划行权价格的议案》； 2. 审议《关于调整公司 2021 年股票期权激励计划行权价格的议案》； 3. 审议《关于调整公司 2022 年股票期权激励计划行权价格的议案》； 4. 审议《关于调整公司 2023 年股票期权激励计划行权价格的议案》。
7	2024 年 8 月 2 日	第六届董事会第十九次会议	1. 审议《关于<中山大洋电机股份有限公司 2024 年股票期权激励计划（草案）>及其摘要的议案》； 2. 审议《关于<中山大洋电机股份有限公司 2024 年股票增值权激励计划（草案）>及其摘要的议案》； 3. 审议《关于<中山大洋电机股份有限公司 2024 年股权激

序号	会议时间	会议届次	审议事项
			励计划实施考核管理办法>的议案》； 4. 审议《关于提请股东大会授权董事会办理公司 2024 年股权激励计划相关事宜的议案》； 5. 审议《关于<中山大洋电机股份有限公司 2024 年员工持股计划（草案）>及其摘要的议案》； 6. 审议《关于<中山大洋电机股份有限公司 2024 年员工持股计划管理办法>的议案》； 7. 审议《关于提请股东大会授权董事会办理公司 2024 年员工持股计划相关事宜的议案》。
8	2024 年 8 月 23 日	第六届董事会第二十次会议	1. 审议《2024 年半年度报告全文及摘要》； 2. 审议《关于 2024 年半年度权益分派预案的议案》； 3. 审议《关于调整独立董事津贴的议案》； 4. 审议《关于提议召开 2024 年第一次临时股东大会的议案》。
9	2024 年 9 月 20 日	第六届董事会第二十一次会议	1. 审议《关于注销 2020 年股票期权激励计划首次授予部分股票期权的议案》； 2. 审议《关于 2020 年股票期权激励计划首次授予股票期权第三个行权期行权条件成就的议案》； 3. 审议《关于注销 2022 年股票期权激励计划部分股票期权的议案》； 4. 审议《关于 2022 年股票期权激励计划第二个行权期行权条件成就的议案》； 5. 审议《关于注销 2023 年股票期权激励计划部分股票期权的议案》； 6. 审议《关于 2023 年股票期权激励计划第一个行权期行权条件成就的议案》。
10	2024 年 10 月 16 日	第六届董事会第二十二次会议	1. 审议《关于调整公司 2020 年股票期权激励计划行权价格的议案》； 2. 审议《关于调整公司 2021 年股票期权激励计划行权价格的议案》； 3. 审议《关于调整公司 2022 年股票期权激励计划行权价格的议案》； 4. 审议《关于调整公司 2023 年股票期权激励计划行权价格的议案》； 5. 审议《关于调整公司 2024 年股票期权激励计划行权价格的议案》； 6. 审议《关于调整公司 2024 年股票增值权激励计划行权价格的议案》； 7. 审议《关于调整公司 2024 年员工持股计划受让价格的议案》。
11	2024 年 10 月 28 日	第六届董事会第二十三次会议	1. 审议《2024 年第三季度报告》； 2. 审议《关于调整公司 2024 年股票期权激励计划激励对象

序号	会议时间	会议届次	审议事项
			名单及授予数量的议案》； 3. 审议《关于 2024 年股票期权激励计划向激励对象授予股票期权的议案》； 4. 审议《关于 2024 年股票增值权激励计划向激励对象授予股票增值权的议案》。
12	2024 年 11 月 11 日	第六届董事会第二十四次会议	1. 审议《关于回购公司股份方案的议案》。
13	2024 年 11 月 19 日	第六届董事会第二十五次会议	1. 审议《关于变更部分回购股份用途并注销的议案》； 2. 审议《关于变更公司注册资本及修订<公司章程>的议案》； 3. 审议《关于<中山大洋电机股份有限公司“头部狼计划四期”员工持股计划（草案）>及其摘要的议案》； 4. 审议《关于<中山大洋电机股份有限公司“头部狼计划四期”员工持股计划管理办法>的议案》； 5. 审议《关于提请股东大会授权董事会办理公司“头部狼计划四期”员工持股计划相关事宜的议案》； 6. 审议《关于提议召开 2024 年第二次临时股东大会的议案》。

（二）董事会专门委员会履职情况

公司董事会下设审计委员会、薪酬与考核委员会、战略与 ESG 委员会（原战略委员会）、提名委员会四个专门委员会。各委员会依据其工作细则行使职能，勤勉尽责，忠实履职，为规范公司治理做出了重要贡献。

2024 年 2 月 2 日，公司召开第六届董事会第十三次会议，审议通过了上述四个专门委员会工作细则的修订议案。此次修订强化了专门委员会的工作职责，进一步完善了公司治理结构。其中，“战略委员会”更名为“战略与 ESG 委员会”，在原有职责基础上增加了 ESG（环境、社会及公司治理）相关职责，旨在提升公司的 ESG 管理水平，健全 ESG 管理体系。

1. 审计委员会

报告期内，审计委员会共召开 6 次会议，严格依照相关规定履行监督与检查职责，对公司 2024 年度定期报告、内部审计机构审计工作报告、续聘会计师事务所、内部控制自我评价报告等重要事项进行了深入讨论与审议。在年报编制及财务报表审计过程中，审计委员会认真审阅了公司编制的财务会计报表，听取了公司管理层对经营情况的汇报，并与会计师事务所进行了积极沟通，提出相关意见与建议，对公司财务审计工作进行了

有效监督。此外，审计委员会还对内部审计机构 2024 年度的审计工作进行了指导与评估，进一步提升了公司内部控制管理水平。

2. 薪酬与考核委员会

报告期内，薪酬与考核委员会共召开 6 次会议，对 2023 年度公司内部董事及高级管理人员的薪酬与绩效考核、已存续的股权激励计划可行权激励对象的绩效考评、2024 年激励方案（包括股权激励计划和员工持股计划）的制定与授予等重要事项进行了深入讨论与审议。薪酬与考核委员会对公司薪酬与考核制度的执行情况进行了监督，认为公司董事和高级管理人员均能切实履行职责，所支付的薪酬公平、合理，符合公司的薪酬政策和考核标准。同时，薪酬与考核委员会就制定股权激励计划和员工持股计划、激励对象获授权益、行使权益条件成就等事项向董事会提出建议，进一步健全公司的长效激励机制，吸引和留住优秀人才。

3. 战略与 ESG 委员会

报告期内，战略与 ESG 委员会共召开 1 次会议，积极履行职责，持续关注国家宏观经济结构调整政策，对公司所处行业进行深入分析研究，并结合公司实际情况，为公司发展战略的实施提出合理建议。此外，战略与 ESG 委员会审议了公司 2023 年度 ESG 报告，对报告中的关键指标和改进措施进行了详细讨论，并提出了针对性的优化建议。这些建议对促进公司持续、稳定发展，防范市场风险，提升公司在环境、社会及公司治理方面的表现，起到了积极的作用。

4. 提名委员会

报告期内，公司董事及高级管理人员团队保持稳定，未发生变动。鉴于此，公司未召开提名委员会会议。

（三）独立董事履职情况

报告期内，公司独立董事依据《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 1 号——主板上市公司规范运作》《上市公司独立董事管理办法》等法律法规以及《公司章程》等公司内部制度相关规定，秉持对公司及全体股东负责的态度，独立、公正地履行职责。独立董事积极与公司其他董事、监事及管理层进行沟通交流，主动关注公司经营管理、财务状况等重大事项的进展情况，按时出席董事会会议、列席股东大会，认真审议董事会的各项议案，勤勉尽责地履行职责。独立董事在履职过程中，充分发挥其专业优势，对公司重大决策事项进行了深入研究和分析，提出了建设性的意见和建议。具体履职情

况详见独立董事 2024 年度述职报告。

（四）董事会对股东大会决议的执行情况

2024 年，公司共召开 3 次股东大会会议，全部由董事会召集，董事会严格按照股东大会的要求及授权，全面执行并落实了股东大会的各项决议，有力推动了公司治理的规范化及公司的发展。各次会议和审议通过的议案情况如下：

序号	会议时间	会议届次	审议事项
1	2024 年 6 月 18 日	2023 年年度股东大会	1. 审议《2023 年度董事会报告》； 2. 审议《2023 年度监事会报告》； 3. 审议《2023 年度财务决算报告》； 4. 审议《2024 年度财务预算报告》； 5. 审议《2023 年年度报告全文及摘要》； 6. 审议《关于 2023 年度权益分派预案的议案》； 7. 审议《关于拟续聘会计师事务所的议案》； 8. 审议《关于向银行申请综合授信额度的议案》； 9. 审议《关于变更公司注册资本及修订<公司章程>的议案》； 10. 审议《关于制定<未来三年（2024-2026 年）股东回报规划>的议案》； 11. 审议《关于重新制定<独立董事工作制度>的议案》。
2	2024 年 9 月 13 日	2024 年第一次临时股东大会	1. 审议《关于<中山大洋电机股份有限公司 2024 年股票期权激励计划（草案）>及其摘要的议案》； 2. 审议《关于<中山大洋电机股份有限公司 2024 年股票增值权激励计划（草案）>及其摘要的议案》； 3. 审议《关于<中山大洋电机股份有限公司 2024 年股权激励计划实施考核管理办法>的议案》； 4. 审议《关于提请股东大会授权董事会办理公司 2024 年股权激励计划相关事宜的议案》； 5. 审议《关于<中山大洋电机股份有限公司 2024 年员工持股计划（草案）>及其摘要的议案》； 6. 审议《关于<中山大洋电机股份有限公司 2024 年员工持股计划管理办法>的议案》； 7. 审议《关于提请股东大会授权董事会办理公司 2024 年员工持股计划相关事宜的议案》； 8. 审议《关于 2024 年半年度权益分派预案的议案》； 9. 审议《关于调整独立董事津贴的议案》。
3	2024 年 12 月 6 日	2024 年第二次临时股东大会	1. 审议《关于变更部分回购股份用途并注销的议案》； 2. 审议《关于变更公司注册资本及修订<公司章程>的议案》； 3. 审议《关于<中山大洋电机股份有限公司“头部狼计划四

			期”员工持股计划（草案）>及其摘要的议案》； 4. 审议《关于<中山大洋电机股份有限公司“头部狼计划四期”员工持股计划管理办法>的议案》； 5. 审议《关于提请股东大会授权董事会办理公司“头部狼计划四期”员工持股计划相关事宜的议案》。
--	--	--	---

（五）信息披露情况

报告期内，公司严格遵循《上市公司信息披露管理办法》以及公司《信息披露管理制度》《重大信息内部报告制度》等相关规定，主动、及时、准确、完整、公平地披露了公司经营活动信息、重大事项及其进展情况。报告期内，公司在巨潮资讯网共发布 205 份公告，内容主要涵盖定期报告、权益分派、注册资本变更、公司内部制度修订、股权激励计划、员工持股计划、回购方案等重要信息。此外，公司依据《信息披露管理制度》，对可能影响股东和其他投资者投资决策的信息积极进行自愿性披露，并公平对待所有投资者，在现场接待投资者时没有选择性信息披露。同时，公司严格按照《内幕信息保密及知情人报备制度》的要求，对内幕信息的流转、知情人的登记备案、信息保密等环节进行了严格管控，有效防范了内幕信息泄露及内幕交易等违法违规行为的发生，切实维护了公司信息的公平性和市场秩序。

公司凭借高质量的信息披露、规范的公司治理、稳健的经营业绩、持续的高比例现金分红、常规化股份回购，以及在投资者关系维护、履行社会责任等方面的优异表现，已连续两年获得深交所信息披露工作 A 级评价。

（六）投资者关系管理情况

报告期内，公司通过投资者关系热线电话、电子信箱、投资者关系互动平台等多种渠道与投资者保持密切沟通，并认真接待了莅临公司现场调研的投资者，对投资者高度关注的公司回购方案、权益分派、海外业务布局、新能源汽车动力总成系统业务的开拓与进展、ESG 表现等问题进行了详细解答，基本做到了有信必复、有问必答，并在投资者实地调研后及时披露调研记录，供未到场的投资者参考。

2024 年 5 月 10 日，公司举办了 2023 年度业绩说明会，公司董事长鲁楚平先生，独立董事郑馥丽女士，财务总监伍小云先生，董事、副总裁兼董事会秘书刘博先生通过现场或网络通讯的方式出席了会议，历时 2 个小时，认真、及时地回答了投资者关于公司 2023 年度业绩及战略规划布局等在线提问。此外，公司于 2024 年 9 月 12 日参加了“2024

广东辖区上市公司投资者关系管理月活动 投资者集体接待日”活动，历时 1 小时，积极回复了投资者在线提问。

二、2024 年度公司经营情况

2024 年，全球经济整体呈现稳定但增长缓慢的态势，新兴市场和发展中经济体的增速明显快于发达经济体，但增长势头有所放缓。地缘政治紧张局势加剧、贸易保护主义抬头、全球债务水平高企以及主要发达经济体货币政策转向等因素，使得全球经济发展面临的风险和挑战不断增加。在国际局势复杂动荡、全球经济复苏乏力的大背景下，国内经济顶住压力，实现了经济增长预期目标，展现出强劲的韧性和活力。然而，当前外部环境的变化带来的不利影响不断加深，国内有效需求不足，部分行业产能过剩，社会预期偏弱等问题依然存在，经济运行仍面临不少困难和挑战。

报告期内，在国内外经济形势错综复杂和充满挑战的背景下，公司不仅实现了营业收入的稳健增长，也实现了整体盈利能力的不断提升，体现了公司稳健的经营策略和良好的抗风险能力。

报告期内，公司实现营业收入 1,211,340.81 万元，营业利润 105,337.58 万元，利润总额 105,111.18 万元，净利润 91,198.56 万元，其中归属于上市公司股东的净利润为 88,754.91 万元，与上年同期相比，分别增长 7.31%、34.09%、34.29%、35.20%、40.82%。

其中，BHM 事业部实现营业收入 701,146.97 万元，较上年同期增长 13.88%；新能源汽车动力总成系统业务实现营业收入 182,755.20 万元，较上年同期下降 5.46%；车辆旋转电器业务实现营业收入 311,929.04 万元，较上年同期增长 11.20%。

三、核心竞争力分析

（一）技术创新及人才优势

公司高度重视技术研发，多年来持续开展技术创新，完善战略布局。在“碳达峰、碳中和”及节能环保、产业升级大方向的指引下，公司不断加大对高效智能电机、IPM 多级转子电机、新能源汽车动力总成系统、氢燃料电池关键零部件及金属支撑固体氧化物燃料电池等产品的研发投入，并在中山、上海、武汉、潍坊、芜湖、韶关、底特律、伦敦等地设立了研发中心，使公司技术一直保持在行业的前沿。公司研发并量产的一系列产品，如 EC 风机、半封闭压缩机专用电机、800V 碳化硅控制器、“三合一”扁线电驱动总成、增程器发电机系统、氢燃料电池系统及其关键零部件等，均在行业内处于技

术领先地位。截至 2024 年 12 月 31 日，公司累计申请专利 4,258 项，包括 PCT 专利 370 项，授权 3,232 项，其中授权有效专利 2,182 项（含发明 704 项）。

公司同时拥有 3 个国家级实验室和 3 个 CNAS 认证实验室，并设立了博士后工作站和专家工作站，积极与知名高校及科研院所开展产学研合作，携手合作伙伴成立联合实验室，成为公司引进高级技术人才和高级管理人才的平台。在快速发展过程中，公司吸引了包括国家高层次人才、国家重大项目总体专家组专家以及地方学科带头人或领军人才在内的众多技术人才持续加盟。同时，为吸引和留住优秀人才，建立长效的激励约束机制，公司自 2020 年起不断加大公司员工激励力度，对不同类型的激励对象实施了多元化激励方案，实现多形式、多层次激励机制。除面向公司及子公司全体符合条件的员工实施股权激励计划和员工持股计划外，公司还特别针对新能源汽车电驱动动力总成系统及氢燃料电池系统业务的核心研发人员实施了“领航计划”系列员工持股计划。这一举措有效落实了公司让优秀科研人员“先富起来”的人才战略，提高核心研发人员的稳定性，充分调动研发人员的积极性和创造性，持续提升公司在新能源汽车动力总成系统及氢能等业务方面的技术水平，在激烈的行业竞争中实现技术创新，进一步提高产品竞争力和市场地位。

（二）产业转型升级的优势

自上市以来，公司在建筑通风及家居电器电机业务不断发展壮大的基础上，加快产业的转型升级。2009 年，公司跨入新能源汽车动力总成系统产业，成功迈出了公司产业转型升级的第一步；2011 年以来，公司先后收购了芜湖杰诺瑞、北京佩特来和美国佩特来，全面进入车辆旋转电器领域，奠定了公司产业转型升级坚实的基础，同时也为公司新能源汽车动力总成系统的发展引入了具备汽车行业丰富经验和深谙汽车行业文化的优秀管理团队，提供了成熟的市场通道和客户资源；2016 年初，公司收购上海电驱动，开启了公司新能源汽车动力总成系统业务的新里程，并于同年与巴拉德等氢能产业内优秀企业开展战略合作，构建“电机+电控+氢燃料电池系统”完整产业链，同时充分发挥公司在电力电子、软件集成和高速电机技术优势，重点聚焦氢燃料电池关键零部件的研发，并在金属支撑固体氧化物燃料电池分布式能源及电解制氢技术方面进行了产业布局，开辟未来氢能技术在电解水制氢以及分布式能源等场景的商业化应用新路径。在全球新能源汽车及氢能产业链的精准布局，有效提升了公司在全球新能源汽车行业及氢能行业的地位。

在产业转型升级过程中，公司不断优化产业布局，积极推进精益生产和自动化制造，提高生产效率，发挥协同效应，为公司的中长期发展和战略目标的实现提供了重要的发展支撑。目前，公司已形成了“今天”-“建筑通风及家居电器电机”、“明天”-“新能源汽车电驱动系统”、“未来”-“氢能产业”完善的产业阶梯式发展格局。公司建筑通风及家居电器电机业务可为新能源汽车动力总成系统和氢能业务提供持续稳定的现金流，有力支持公司前瞻技术研发的持续投入，为公司的长期、稳步且可持续发展奠定坚实基础。

（三）资源整合的优势

在推进产业转型升级的过程中，为充分发挥公司内部汽车产业的规模经济和范围经济效益，强化集团的核心竞争力，实现优质资源整合与共享，促进新能源汽车动力总成系统整体解决方案的推广与销售，公司将上海电驱动、北京佩特来、芜湖杰诺瑞等与汽车关键零部件相关的子公司整合，形成了以上海电驱动为母公司控股管理主体，下辖上海汽车电驱动、北京佩特来、芜湖杰诺瑞、东实大洋等相关控股子公司的车辆事业集团。车辆事业集团的垂直管理将有助于充分发挥各子公司在技术、成本控制、精益生产、市场渠道和售后服务平台等方面的比较优势，吸收融合优秀的汽车行业文化，实施优势互补，凸显协同效应，进一步提升品牌形象，形成长效发展机制，为全球客户提供最优的电机驱动系统解决方案。此外，为发挥公司与行业优秀企业在业务、市场层面的独特优势，实现强强联合，公司积极开展产业布局，深度推进战略合作。

在组织合作方面，公司积极拓展产业链布局，不仅与下游零部件厂商及整机厂（如东实股份、塔塔汽车零部件公司、新柴股份、欣锐科技等）共同成立合资/联营公司，还与多家企业及机构合作共建联合实验室。此外，公司还积极探索其他合作模式，如参与研发重点项目、产学研合作、技术转让、共同承担国家科技计划重大课题等，以进一步扩大合作范围和深化合作层次。依托上述合作，公司携手产业伙伴，共同开展新能源汽车关键零部件的研发、制造和销售工作，为客户提供新能源汽车动力总成系统整体解决方案，加速市场拓展与业务增长。

在资本合作层面，公司通过投资参与产业基金，与供应商、客户构建紧密的资本纽带，有效拉通产业链上下游，推动产业协同发展。目前，公司借助这一模式，间接持有深蓝汽车等行业上下游企业的部分股权，进一步夯实与供应商和客户的合作基础。

通过整合各类资源，公司成功实现研发平台、销售渠道、服务体系、人才储备以及

品牌建设等多维度资源的交流与拓展。这些举措，不仅加快了公司国际化的步伐，也为公司的持续发展注入了源源不断的新动力。

（四）品牌与营销优势

公司自创立以来，始终坚持“自主品牌、自主研发、自主生产、自主销售”的原则，在产品的技术水平、质量控制、交付服务等方面保持较高水准，得到国内外客户和同行的广泛好评。通过实施严格的生产过程质量控制和执行规范的技术标准，公司自研自产自销的“大洋电机”系列建筑通风及家居电器电机产品，在国内外市场上享有很高的知名度和美誉度。早在 2005 年，“大洋电机”即被评为广东省著名商标，并成为行业知名品牌。

公司自 2009 年开始进入新能源汽车动力总成系统产业，2016 年初公司完成收购上海电驱动，使得“电驱动”品牌成为公司在新能源汽车动力总成系统产业又一名片，进一步夯实了公司在新能源汽车动力总成系统行业的领先地位。此外，在汽车行业，公司还拥有百年国际品牌“佩特来”的永久使用权和国内知名品牌“杰诺瑞”，客户涵盖了潍柴动力、玉柴动力、宇通客车、康明斯、斯堪尼亚（Scania）、卡特彼勒（Caterpillar）、纳威司达（Navistar）、帕卡（Paccar）等众多世界著名汽车、发动机以及非道路机械厂商。凭借“佩特来”“杰诺瑞”品牌在各整车企业的良好口碑，公司新能源汽车动力总成系统产业获得更多与上述优质客户进行交流合作的机会，形成良好的协同效应。

（五）全球布局优势

公司致力于成为全球电机及驱动控制系统绿色智能解决方案领域的卓越供应商，以全球化视野和思维方式，逐步实施产业全球布局，促使全球资源在公司内部得到合理高效利用，提高公司全球市场竞争能力。经过多年的发展，公司在全球范围内，包括美国、墨西哥、英国、越南、印度、摩洛哥（生产基地投建中）、泰国（生产基地投建中）等国家，设立了子公司及生产基地，不断完善公司全球布局，进一步贴近公司主要客户，以提供更好的产品交付效率和服务响应速度，满足客户本地化制造（local for local）的供应链策略。

公司制造基地的全球化布局，有助于公司充分调动全球各个生产基地的资源，针对不同区域的差异化关税，动态优化资源配置，选择最具有关税税率优势的基地进行生产，实现全球各基地产能的灵活调配和稳定平衡生产，降低公司生产成本，提高公司产品竞

争力。此外，公司拥有全球化的市场销售能力和渠道，产品销往全球 80 多个国家和地区，与众多世界 500 强企业及国内外行业知名品牌建立了良好的合作伙伴关系。坚实的全球市场渠道和客户基础，助力公司有效降低对单一市场的依赖，分散单一市场的风险。

四、公司面临的风险

（一）人力资源风险

目前，公司正处于产业转型升级的关键阶段，国际化进程也在进一步加快，对公司的人力资源储备和管理架构提出了更高的要求。同时，近年来企业用工成本逐年增长，且呈现加速上升的趋势，给企业的经营带来了一定的不稳定因素。为应对这些挑战，公司制定了与时俱进的人力资源政策，强化人才招聘与培训，持续开展股权激励和员工持股计划等中长期激励措施，致力于组建和稳定一支适应公司未来发展的人才队伍，逐步形成管理人员和核心岗位的人才梯队，并积极推进人才年轻化，为公司的可持续发展注入新的活力。此外，公司还将加快自动化、智能化、数字化的产业化改造，提高生产效率，降低对人力的依赖，从而有效应对人力资源成本上升带来的风险。

（二）信息安全风险

公司在发展过程中不断引进和完善信息管理系统，显著提升了信息管理处理水平和决策效率。随着公司信息化程度的不断加深，公司大量核心资料保存在公司信息管理系统中，包括核心技术、生产、人员、客户等信息。然而，信息管理系统可能存在的软硬件缺陷、系统集成缺陷，以及信息安全管理、人员管理中潜在的薄弱环节，都可能导致不同程度的信息安全风险。为应对这些风险，公司将持续加强对信息安全的研究，深入分析潜在风险并制定相应防范措施；同时，通过技术升级和优化，不断提高信息管理系统的稳定性和安全性，做好系统备份与保管，防止数据丢失或泄露。此外，公司制定了完善的信息安全管理制度，明确责任分工，确保信息安全工作落实到位；定期开展员工信息安全培训，提高员工的安全意识和操作规范性，完善人员管理制度，严格控制访问权限，防止因内部人员误操作或恶意行为导致的信息泄露。

（三）国际贸易风险

公司致力于成为全球电机及驱动控制系统绿色智能解决方案领域的卓越供应商，产品销往全球 80 多个国家和地区。近年来，国际政治经济形势及地缘政治格局复杂多变，

局部地区外交摩擦与军事对峙时有发生。与此同时，国际贸易环境亦面临深刻变革，各国关税政策差异显著且调整频繁。上述因素交织叠加，为公司经营带来一系列国际贸易风险挑战：大宗商品原材料价格剧烈波动，影响成本控制与供应链稳定性；汇率波动幅度显著加剧，对跨境结算与利润空间造成冲击；贸易争端频发且存在升级风险，不仅可能引发关税壁垒、贸易制裁，还可能导致部分市场准入受阻，对公司海外市场拓展带来一系列的不确定性。

为应对这些挑战，公司将通过开展商品期货套期保值业务，降低原材料价格波动风险；调整外汇策略并开展远期外汇套期保值业务，降低汇兑损失风险；通过提升产品质量、增加产品科技含量和附加值、降低生产成本，提高公司产品竞争力；通过合理布局全球制造产能，突破国际贸易壁垒的限制，进一步拓展和深化全球业务渠道，特别是国内、欧洲、东盟及“一带一路”沿线国家的市场业务渠道，降低对单一市场的依赖，分散市场风险；同时，建立健全常态化地缘政治信息收集、跟踪和研判机制，以确保公司在复杂多变的国际贸易环境中稳健发展。

（四）国际化管理风险

随着公司近年来经营规模的不断扩大以及国际化进程的加快，子公司已遍布美国、墨西哥、英国、越南、印度、摩洛哥、泰国等多个国家，公司不仅需在原有基础上进一步深化精益管理，同时还需面对不同国家的语言环境、社会及政治环境、法律环境、商业环境，应对不同文化带来的冲突。为有效应对这些挑战，公司将对风险进行全面识别，并进行定性定量分析，在运营管理、境外法律风险防控、文化差异协调、技术研发、市场开拓、人才引进、内部控制等方面制定并实施具体应对措施，强化集团化管控力度。同时，公司将在财务、人力资源等关键管理领域加强跟踪机制，确保公司战略的一致性，降低公司因国际化发展引致的经营管理风险，保障公司国际化战略的顺利实施。

（五）新业务推广的风险

通过产业的横向拓展及转型升级，公司从传统家电行业向汽车行业和氢能行业延伸，目前业务涵盖建筑通风及家居电器电机、燃油车车辆旋转电器、新能源汽车动力总成系统、氢燃料电池系统及其关键零部件等，并已开展金属支撑固体氧化物燃料电池等前瞻性技术研发。当前，我国已将新能源汽车和氢能产业纳入国家发展战略，新能源汽车市场近年来发展迅猛，市场竞争格局日益激烈，然而，氢能行业距离发展至产业成熟期仍

需经历较长的推广期，目前仍处于起步阶段。氢能行业的发展与国家产业政策紧密相关，这对公司相关产品的研发和应用产生了深远影响。公司氢能相关产品的研发及业务推广面临政策调整、上下游行业互相制约、配套产品技术瓶颈、行业技术标准的出台与认证、消费者对产品的认可度等诸多不确定性因素。公司将密切关注行业发展趋势，根据实际情况稳步推进相关业务发展，持续完善产业布局，确保公司业务的持续稳定发展。

（六）知识产权风险

公司高度重视技术创新，凭借长期的研发投入，积累了一大批拥有自主知识产权的核心技术。随着公司全球化战略及自主品牌战略的推进，公司将面临更为严峻的知识产权风险，包括知识产权纠纷及专利侵权等。为应对这些风险，公司设立了创新及知识产权中心，负责对公司创新成果、知识产权进行规划和管理。通过建立知识产权合规风控体系，公司不断完善关键技术和产品专利布局，降低遭遇知识产权恶意诉讼的风险。此外，公司通过与关键研发人员或主要涉密人员签订保密协议或在劳动合同中约定竞业限制条款，有效防范知识产权泄露风险。

（七）商誉减值准备计提的风险

为完善公司产业布局，进一步提高公司整体竞争力，公司先后收购了芜湖杰诺瑞、佩特来、上海电驱动等企业，形成了一定金额的商誉。若上述并购标的受宏观经济、行业政策、技术路线、市场环境、监管政策变化或者其他因素影响导致未来的经营业绩未能达成预期，上述商誉将面临进一步减值的风险。公司将持续做好并购整合工作，提升并购标的经营业绩，确保其业务发展符合公司战略规划，从而降低商誉减值的风险。

五、公司未来发展战略

（一）产业梯级发展

公司发展战略定位明晰，始终将“为全球客户提供安全、环保、高效的电机驱动系统解决方案”作为企业使命，专注于电机行业及其相关配套应用领域，坚持“以市场为导向、以创新求发展”的经营理念，积极响应国家“一带一路”、粤港澳大湾区战略规划倡议，遵照节能减排、“碳达峰、碳中和”的政策指引，立足公司两大业务板块，优化要素配置、整合优质资源，持续为客户创造最大价值，与战略合作伙伴共同发展。

公司依托在建筑通风及家用电器电机行业多年积累的电机及电控技术经验和优势，

抓住全球新能源汽车行业发展的契机，积极开展汽车关键零部件行业战略布局，在国内率先成功跨入新能源汽车动力总成系统行业。在充分考虑行业差异尤其是汽车关键零部件产业的进入壁垒、时间经济效应等因素的前提下，公司先后并购重组了芜湖杰诺瑞、佩特来、上海电驱动等汽车关键零部件企业，并与多家整车厂家共同设立合资公司，成为国内为数不多的能够同时覆盖传统燃油车及新能源汽车动力方案的独立第三方供应商。公司近年来持续加大在新能源汽车动力总成系统业务领域的投入，紧跟市场发展趋势，积极提升上游关键零部件的供应能力，重点布局电机控制器里的逆变砖、扁线定转子、增程器发电机等核心零部件的生产与供应。

为进一步深化战略布局，公司通过股权投资、战略合作以及产学研合作等多种方式，以前瞻的视野把握能源发展的最新趋势，重点聚焦氢燃料电池系统关键零部件的研发，积极拓展氢燃料电池相关产品在汽车及特殊场景下的应用，如非道路工程机械、船舶、应急电源等领域，并在高温固体氧化物燃料电池方向进行探索布局，开辟未来氢能技术在电解水制氢以及分布式能源等场景的商业化应用新路径。



目前，公司已明确形成了“今天”-“建筑通风及家居电器电机”、“明天”-“新能源汽车动力总成系统”、“未来”-“氢能产业”的三级产业阶梯式发展战略方向。在这一战略指引下，公司将继续深耕现有核心业务，巩固建筑通风及家居电器电机领域的市场地位，同时加速新能源汽车电驱动系统的研发与市场拓展，积极布局氢能产业，抢占未来发展的制高点。同时，公司将进一步发挥资本市场优势，加强与国际顶尖科研机构、高校及行业领军企业的技术合作，有效利用全球资源并实现其合理高效配置，提升公司品牌形象，推动公司发展成为全球最具竞争力的驱动系统产品和解决方案供应商，实现“大洋电机，转动地球”。

（二）全球化战略布局

公司持续深化全球化战略布局，目前在全球范围内建立了生产基地及子公司，涵盖中国、美国、墨西哥、英国、越南、印度、摩洛哥（生产基地投建中）和泰国（生产基地投建中）等多个国家。这一全球化业务布局旨在顺应新的全球贸易趋势，充分分散企业经营风险。在国际贸易政策不确定性增加、贸易保护主义抬头的背景下，公司全球化布局的优势愈发凸显。公司全球化布局可充分调动全球各生产基地的资源，针对不同区域的差异化关税，动态优化资源配置。通过选择最具有关税税率优势的基地进行生产，公司将实现全球各基地产能的灵活调配以及稳定平衡生产，有效应对贸易壁垒及关税政策的变化。

公司拥有全球化的市场销售能力和渠道，产品销往全球 80 多个国家和地区，与众多世界 500 强企业及国内外行业知名品牌建立了良好的合作伙伴关系。海外制造基地的布局使公司能够紧密贴近客户，显著提升产品交付效率和服务响应速度，有效契合客户本地化制造（local for local）的供应链需求。

展望未来，公司致力于持续拓展国内及海外业务渠道与客户资源，不断深耕全球市场，优化全球化布局，充分整合各方优势，积极拓展新兴市场，深化与国际伙伴的合作。通过合理规划业务地域分布，逐步渗透不同区域市场，从而有效分散市场过度集中的潜在风险，提升公司在全球市场的抗风险能力与综合竞争力，为公司的稳健长远发展奠定坚实基础。

（三）BHM 事业部发展

BHM 事业部将通过推进生产智能化、数字化进程，提高精益生产管理水平等措施进一步提升产品质量，控制生产成本；通过优化生产线相关生产要素的配置，降低事业部的运营成本；完善海外生产基地布局，提升海外工厂产能及效率，一方面充分利用其劳动力成本优势，另一方面可削弱国际贸易摩擦对公司出口产品带来的不确定性影响，进一步扩大公司产品的国际影响力。

业务战略方向上，BHM 事业部以公司内部业务整合以及家电能效升级换代为契机，持续推动业务拓展，聚焦于电机与电力电子、电机与风机系统的融合发展，运用空气动力学原理，对风轮、风道和蜗壳进行全方位优化，为客户量身打造风机系统整体解决方案。随着国家“新基建”的快速推进，大数据中心、城际轨道交通等七大领域将迎来重大发展机遇，与此同时，储能领域作为新兴的高增长市场，正为能源结构优化注入澎湃动力。公司研发的外转子类风机产品，可为大数据中心、高铁轻轨、新风系统、储能领

域提供高可靠性、高效率、低噪音的风机系统。公司将抓住历史发展机遇，大力开拓数据中心机房风机系统、建筑用高效智能通风系统、畜牧业通风电机、大型商用空调压缩机密封电机、储能散热风机系统等市场，提高产品附加值，扩大业务空间。

BHM 事业部将通过上述措施实现产品结构优化、平台技术升级、生产成本降低，并深度挖掘增量市场业务份额，进而达到业务稳步增长的战略发展目标。

（四）车辆事业集团发展

车辆事业集团作为国内为数不多能够同时覆盖新能源汽车及燃油车动力解决方案的独立第三方供应商，拥有“上海电驱动”“佩特来”“杰诺瑞”三大品牌，产品应用涵盖乘用车/商用车、纯电动/混合动力/燃油车等多种车型及场景，满足多元化客户需求。近年来，上海电驱动持续加大研发投入，扩充研发新鲜血液，具备领先的研发创新能力，并掌握了电驱动系统的核心技术，在产品定制化、快速迭代及高效交付等方面的竞争力显著。此外，上海电驱动经营管理团队由深谙汽车产业文化、善于企业管理、具备前瞻技术视野的不同类型专家组成，团队成员优势互补，相互融合，形成了高效的协同工作机制。

在产品研发方面，车辆事业集团将充分利用上海、潍坊、芜湖、韶关、底特律、伦敦等地研发中心联合研发的优势，持续完善自主研发的扁线油冷电机、800V 碳化硅控制器、增程式发电机系统、深度耦合电驱动总成等新产品的性能，加强新能源汽车动力总成系统关键单元模块的产品集成与升级，在原有驱动电机、电控系统的基础上开展新能源汽车多合一控制器、电力电子与电机总成、新一代驱动电机、电机与变速箱集成等产品的研发。同时，根据市场发展趋势，增加上游的关键零部件的供应，包括电机控制器里的逆变砖、扁线定转子、增程器发电机等；持续加快扁线电机生产线的建设与投产工作，致力于将高功率密度扁线电机技术和多合一电驱动总成技术应用于公司 80%以上的新能源汽车动力总成系统产品，优化产品结构，巩固现有市场竞争力，进一步拓展中高端市场，建立起持久的品牌优势。

在品牌和市场渠道方面，车辆事业集团将继续发挥“佩特来”“电驱动”“杰诺瑞”多品牌差异化优势，利用各品牌在技术、渠道和客户资源上的深厚积累，持续发力起动机与发电机售后市场，完善公司在汽车关键零部件市场的销售和服务体系，进一步提升公司新能源汽车动力总成系统产品的市场竞争力。依托与上汽通用、印度塔塔、法国雷诺、韩国现代等合资及外资车厂的长期稳定合作，车辆事业集团持续稳固国内市场，通

过本地化服务与定制化解决方案，深化与本土车企和合资品牌的合作关系，进一步拓展业务版图。与此同时，车辆事业集团以全球化视野，积极推进新能源汽车动力总成系统的国际化战略，加速海外市场的布局与拓展，推动新能源汽车动力总成系统产业迈向高质量发展。为配合海外业务拓展，车辆事业集团积极构建全球研发与制造网络。目前，车辆事业集团已在美国、英国、印度等国家建立了生产基地，实现本地化生产与快速响应。为进一步提升海外市场份额，上海电驱动正在摩洛哥和泰国投建新生产基地，新基地建成后，将有助于车辆事业集团与更多海外头部汽车厂家以及出海的国内头部自主品牌车企建立合作，有效提升车辆事业集团在全球汽车零部件市场的影响力和市场占有率。

在资本运作方面，公司将持续推进子公司上海电驱动分拆上市事宜，有利于发挥资本市场优化资源配置的作用，实现上海电驱动与资本市场直接对接，给予上海电驱动管理层更高发展平台，做大做强上海电驱动；进一步提升公司品牌形象，深化上海电驱动的整合与发展，为全球客户提供最优的电机驱动系统解决方案。

中山大洋电机股份有限公司

董 事 会

2025 年 4 月 26 日