



重庆望变电气（集团）股份有限公司 2025 年度董事会工作报告

重庆望变电气（集团）股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格遵守《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》”）《上海证券交易所股票上市规则》（以下简称“《上市规则》”）及《重庆望变电气（集团）股份有限公司章程》（以下简称“《公司章程》”）等有关规定，本着对公司和全体股东负责的态度，切实履行《公司章程》赋予的各项职责，严格执行股东会各项决议，认真推进会议各项决议的有效实施，促进公司规范运作，保障公司科学决策，推动各项业务顺利有序开展，使公司保持良好的发展态势，现将 2025 年度董事会工作汇报如下：

第一部分 2025 年工作情况回顾

一、公司主要经营业绩

2025 年，是公司三十而立的启航之年。面对复杂多变的市场环境与行业深度调整，公司全体员工凝心聚力、攻坚克难，始终保持战略定力，精准把握新型电力系统建设带来的历史性机遇；公司紧紧围绕“新质生产力培育”与“全球价值链跃升”两大战略主线，系统谋划、精准发力，全面构建高质量发展新格局。



巩固变压器和硅钢主业的同时，积极进取，拥抱新能源和新科技，成功携手华为，成为华为重卡兆瓦超充生态核心伙伴，立志推动让望成为中国新能源物流的基石。

报告期内，公司以新获批的“国家企业技术中心”为创新引擎，加速核心技术攻关与成果转化，推动全产业链协同优势持续巩固，核心竞争力显著增强。全年经营稳中有进，核心盈利质量明显提升，高端化转型与全球化布局取得实质性突破，为迈向“能源电力全产业链综合服务商”的战略目标奠定了坚实基础。

（一）经营业绩稳健增长，核心盈利质量显著提升

报告期内，公司核心财务指标持续优化，高质量发展基础进一步夯实。全年实现营业收入 391,701 万元，同比增长 16.87%；归属于上市公司股东的净利润 6,924 万元，同比增长 6.26%；归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润 6,479 万元，同比增长 79.38%，核心业务盈利能力显著增强。

单位：万元 币种：人民币

项目	2025 年	2024 年	同比增减 (%)
营业收入	391,701	335,157	16.87
归属于上市公司股东的净利润	6,924	6,517	6.26
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	6,479	3,612	79.38

2025 年，公司营业收入保持稳健增长，盈利水平较上年同期明显提升，规模效益持续显现。伴随三大业务板块协同发力与



产业链优势的深度释放，公司整体盈利能力与抗风险能力同步增强，为后续战略投入与可持续发展提供了坚实的财务保障。

（二）各业务板块经营分析

1、输配电及控制设备业务

（1）行业需求驱动增长

2025年，电网投资保持高位运行，特高压工程建设与配电网升级改造同步推进，行业景气度持续提升。公司输配电及控制设备业务紧抓市场机遇，报告期实现营业收入251,083万元，同比增长29.90%。其中，电力变压器产销量分别同比增长45.08%和35.15%，箱式变电站产销量分别同比增长22.26%和88.60%，充分受益于电网扩容与新能源并网需求；成套电气设备产销量同比有所下降，主要系公司主动优化产品结构、聚焦高端产品所致。

主要产品	单位	生产量	销售量	生产量比上年 增减（%）	销售量比上年 增减（%）
电力变压器	万kVA	4,810	4,536	45.08	35.15
箱式变电站	万kVA	361	395	22.26	88.60
成套电气设备	台	6,543	6,509	-7.68	-14.84

（2）高端化转型成效显著

公司持续推进高端化战略，高电压等级产品实现快速增长。2025年，公司110kV及以上变压器产品实现营业收入110,297万元，同比增长74.39%，占同类型业务收入比重从上年同期的44.05%提升至60.01%，提升15.96个百分点。高附加值、高技



术壁垒的高电压等级产品已成为拉动输配电业务增长的核心引擎，显著优化了公司产品结构，提升了公司在产业链中的价值定位与议价能力。

以下为 110kV 及以上电力变压器营业收入占电力变压器营业收入比例及变动情况：

电力变压器电压等级	2025 年结构占比	2024 年结构占比	收入变动幅度
110kV	25.71%	19.64%	67.60%
220kV	34.30%	24.41%	79.85%

2、取向硅钢业务

(1) 产能规模位居前列，产销运营保持稳健

报告期内，公司取向硅钢业务保持强劲发展态势。总产能达 18 万吨，其中高牌号取向硅钢产能 13 万吨，产能规模稳居行业前列。受益于下游能效升级需求持续释放及公司在高端产品领域的前瞻布局，公司产能利用率达到 103.71%，产销率为 95.77%，基本实现满产满销。

(2) 产品结构持续优化，技术实力稳步提升

公司持续推进高端化战略，产品结构不断优化，高牌号产品占比持续提升。与此同时，公司成功攻克 075 牌号高磁感取向硅钢技术壁垒，成为行业内少数掌握该核心技术的企业之一，显著缩短了与行业头部企业的技术差距，进一步增强了取向硅钢领域的核心竞争力。

3、电动汽车充电业务

(1) 战略性新兴产业布局，重卡超充形成先发优势

报告期内，为提升产业链协同发展能力、加快发展新质生产力，公司投资建设“兆瓦级智能超充网络建设项目”。项目总投资额预计不超过 5.4 亿元，由全资子公司望来充（重庆）科技有限责任公司实施，规划在云南、重庆及国内其他地区建设近 100 座电动重卡超充站，服务于快速增长的新能源重卡充电市场。本项目是公司“延链补链强链”战略的关键，标志着公司业务从传统输配电装备制造向新能源充电基础设施投资、建设与运营领域的战略性延伸。

(2) 技术引领行业发展，产业合作稳步推进

公司研发的智能变充一体机，实现“变电站+充电堆”深度融合与预制化集成，让建站“不再难”。产品具备三大核心优势：预制化交付，工厂预制、整机出厂，最快 3 天上线运营，较传统建站模式缩短工期 80%以上；低成本部署，省去独立箱变及高压土建，设备占地减少 20%，综合投资成本降低 15%—20%；易移动复用，整机集成设计支持灵活迁移，适配重卡运输线路动态变化。

报告期内，公司与重卡超充产业链伙伴达成多项战略合作，实现“车—桩—运—场景”一体化超充重卡新生态的商业闭环。截至目前，首个重卡超充站已正式投运，充电速度达到“15 分



钟级”，智能变充一体机与公司现有箱式变电站及成套电气设备形成深度产业协同。

（三）市场拓展与全球化布局

1、输配电及控制设备业务

（1）“一带一路”市场稳步拓展，海外订单实现较快增长

报告期内，公司输配电及控制设备领域海外订单 1.1 亿元，同比增长 28.71%。公司大力开发“一带一路”沿线客户，在老挝、柬埔寨、尼泊尔、巴基斯坦、罗马尼亚、乌兹别克斯坦、尼日利亚、津巴布韦等市场取得当地准入资格或合格供应商资格。报告期内完成中国交建马来西亚东海岸铁路项目牵引变压器入厂验收，进一步提升在“一带一路”市场的客户认可度与品牌知名度。

（2）高端市场准入取得突破，全球化布局基础夯实

依托自主研发的 OSFPSZ18-250000/220 自耦电力变压器获得的荷兰 KEMA 实验室全套认证测试，公司输配电产品成功打入欧洲高端电力设备市场，获得美国、阿曼和南美洲数据中心终端客户认可，显著提升海外高端市场影响力，为全球化布局奠定坚实基础。

（3）客户结构加速战略转型，央国企合作持续深化



报告期内，公司主动调整客户结构，业务重心从传统中小型客户需求转向国南网、中电建、中铁建等大型央国企。公司深度融入国家电网、南方电网供应链体系，高电压等级产品中标额大幅提升，同时成功配套中电建新能源大基地及中铁建海外铁路等重点项目，显著降低对地产客户的依赖，构建了更加稳健的高质量客户矩阵。

2、取向硅钢业务

（1）市场覆盖持续拓宽，重点区域项目稳步推进

取向硅钢海外布局持续深化。在稳定新加坡、韩国、土耳其、加拿大、哥伦比亚、墨西哥、泰国、俄罗斯等国家常规业务的同时，针对中亚、欧洲、非洲、南亚、东南亚及西亚 18 个国家共计 23 个项目进行密切跟踪。

（2）线上渠道布局完善，有效支撑海外业务拓展

公司建立 Google（英文站）、Yandex（俄语站）独立宣传网站，注册 Facebook、Ins、Twitter、Tiktok 等海外社交媒体平台，有效保障海外业务顺利推进。

（四）研发创新与技术突破

报告期内，公司坚持创新驱动战略，全年研发投入 3.06 亿元，占营业收入比重达 7.82%；全年申请专利 73 项，获得授权

42 项，成功获批“国家企业技术中心”及“国家级博士后科研工作站”，为企业持续创新提供了坚实平台支撑。

1、电力变压器领域

(1) 110kV 天然酯绝缘油变压器

成功研制国内最大容量 110kV 天然酯绝缘油变压器，突破高电压等级天然酯绝缘油应用的关键技术瓶颈。通过优化绝缘结构设计及与介质匹配，系统解决天然酯黏度大、冷却性能差异化等技术难题，实现环保材料与高电压等级电气性能的协同适配，为绿色电力装备发展提供技术支撑。

(2) 220kV 三相一体自耦变压器

成功研发首台 220kV 三相一体自耦变压器，应用于乌兹别克斯坦国内最大电站。产品通过沈阳变压器研究院与荷兰 KEMA 国际国内双认证，攻克三相一体结构在高压大容量条件下的绝缘匹配与电磁耦合关键技术，形成可固化的高电压等级自耦变压器设计与制造技术路径，显著提升海外大型电站项目自主装备配套能力。

(3) 220kV 组合式变压器与低压双分裂变压器

成功研发公司史上最大容量 220kV 组合式电力变压器及 220kV 低压双分裂变压器。通过优化组合式结构布局与双分裂绕组电磁特性，显著提升系统在复杂工况下的运行灵活性与故障隔

离能力，进一步强化为新能源项目提供高适配性、高可靠性变压器解决方案的综合技术实力。

（4）基于高频磁性材料与先进结构设计的固态变压器关键技术研究

开展了固态变压器关键材料 Fe 基非晶/纳米晶制备技术与应用研究，掌握了 FeSiBCuNb 纳米晶的制备工艺，所制得的产品性能与市售产品一致，并在高频场景得到应用；开展了固态变压器拓扑结构与多物理场仿真研究，目前该项工作正在有序推进。

2、智能成套领域

（1）新能源重卡超充桩与智能变充一体机

成功研制新能源重卡超充桩及智能变充一体机，在商用车大功率充电技术领域取得重要阶段性成果。通过突破大功率充电模块热管理、多枪动态功率分配及智能控制策略等关键技术，实现高功率密度与高安全性的协同优化，形成面向新能源重卡场景的集成化、智能化充电解决方案，为商用车电动化转型提供高效可靠的技术支撑。

（2）新一代环保气体绝缘金属封闭开关设备（C-GIS）

成功推出新一代环保气体绝缘金属封闭开关设备（C-GIS），采用环保绝缘介质替代传统 SF₆，在保持高可靠性与小型化优势

的同时，实现温室气体零排放，满足绿色电力装备发展趋势，巩固在 40.5kV 电压等级开关设备领域的技术领先地位。

3、取向硅钢领域

聚焦高硅薄带取向硅钢（C20QH075）的研发，系统开展成分设计、薄带轧制工艺与磁性能协同调控研究，攻克高硅材料脆性大、加工难度高等关键技术难题。通过优化组织结构与磁畴结构，实现铁损与磁感性能的协同提升，形成可固化的高硅薄带材料制备与工艺控制技术路径，显著提升产品在高端变压器领域的应用适配性，进一步巩固行业技术领先地位。

基于高精度仿真的取向硅钢叠铁芯变压器性能优化与先进设计研究，构建高精度仿真模型，实现材料利用率与电磁性能的协同优化，达成铁心损耗的显著降低，形成可固化的叠铁心高精度仿真与先进设计技术路径，为变压器产品性能提升与设计体系升级提供核心技术支撑。

2025 年公司技术创新成果显著，标志着公司已具备国际一流的高端电力装备研发能力，为公司战略转型提供了坚实支撑。

（五）智能制造与运营效能提升

2025 年，公司生产端全面推进智能制造转型，有效提升产品一致性与良品率；技术端引入工艺优化模型，显著提升加工精度、降低材料损耗；运营端加速打通信息壁垒，核心板块率先实

现 MES 与 ERP 系统贯通，生产计划与库存状态实时同步，订单交付周期明显缩短；供应链管理系统实现全流程线上闭环，供应商协同效率显著提升，原材料价格预警机制精准赋能采购决策。

通过“智能驱动、数据贯通、产业协同”的多维发力，公司整体产能释放能力与运营能力得到稳定提升。智能技术应用提升了制造精度与产品稳定性，系统互联互通让生产与库存管理更高效透明，供应链整合则增强了响应速度与决策准确性。技术与管理的双重创新，使整体运营效率和产能释放能力获得系统性提升。

（六）公司治理与内控管理

治理架构持续优化。报告期内，公司调整治理结构、优化组织架构，扎实推进人才与团队建设。国家博士后科研工作站获批落地，集团培训中心有效运行，通过技能培训与实战锻炼，强化技术与生产团队支撑能力，提升部门协同效能。

质量管理再上新台阶。建立月度评审闭环机制，提升质量管理效率。集团新材料事业部荣获重庆市“制造业皇冠上的明珠”荣誉称号，云变电气荣获“云南省制造业单项冠军企业”称号。

采购与供应链管理成效显著。降本增效与风险管控双向发力，引进行业前十优质供应商 16 家，降本效果明显。



法务审计与安全环保筑牢防线。全年无工亡事故，各类事故发生率同比下降 40%，隐患整改率 100%，连续 4 年获评重庆市环境信用评价诚信企业。

报告期内，公司通过优化治理架构与人才梯队，夯实了组织根基。数字化与质量管理的深度融合提升了运营效率，核心业务凭借专业实力荣获权威认可，有效保障了生产安全与绿色发展，为高质量增长提供了坚实保障。

三、董事会工作开展情况

2025 年公司董事会在勤勉尽责的基础上，不断提升自身的专业素养和决策能力，以饱满的热情和坚定的信心，迎接新一轮挑战，引领公司在激烈的市场竞争中前行，确保公司实现可持续发展的长远目标。2025 年具体工作如下：

（一）董事会会议召开情况

2025 年董事会按照《公司章程》和《董事会议事规则》认真履行相关责任，组织召开了 6 次董事会，共审议 38 个事项。报告期内董事会组织召开的董事会会议情况如下：

2025 年董事会召开情况表			
序号	会议时间	会议届次	议案名称

1	2025. 01. 20	第四届第十次会议	<ol style="list-style-type: none">1. 《关于向 2024 年限制性股票激励计划激励对象授予预留部分限制性股票的议案》2. 《关于会计政策变更的议案》3. 《关于 2025 年年度财务预算报告的议案》
2	2025. 03. 04	第四届第十一次会议	<ol style="list-style-type: none">1. 《关于对外投资设立境外全资子公司的议案》2. 《关于向望变香港委派董事的议案》3. 《关于增加 2025 年度日常关联交易预计的议案》
3	2025. 04. 24	第四届第十二次会议	<ol style="list-style-type: none">1. 《关于公司 2024 年度总经理工作报告的议案》2. 《关于公司 2024 年度独立董事述职报告的议案》3. 《关于公司 2024 年度董事会工作报告的议案》4. 《关于 2024 年度会计师事务所履职情况评估报告的议案》5. 《关于公司 2024 年度审计委员会履职报告的议案》6. 《关于公司 2024 年度内部控制自我评价报告的议案》7. 《关于公司 2024 年度财务决算报告的议案》8. 《关于公司 2024 年度募集资金存放与使用情况的专项报告的议案》9. 《关于公司 2024 年年度报告全文及其摘要的议案》10. 《关于公司 2024 年度利润分配方案的议案》11. 《关于 2024 年限制性股票激励计划首次授予部分第一个解除限售期解除限售条件未成就暨回购注销部分限制性股票并调整回购价格的议案》12. 《关于减少注册资本并修订<公司章程>的议案》13. 《关于审议 2025 年度高级管理人员薪酬的议案》14. 《关于审议 2025 年度董事薪酬的议案》15. 《关于公司 2025 年第一季度报告的议案》16. 《关于续聘会计师事务所的议案》17. 《关于提请召开 2024 年年度股东大会的议案》
4	2025. 08. 27	第四届第十三次会议	<ol style="list-style-type: none">1. 《关于公司<2025 年半年度报告>及其摘要的议案》2. 《关于公司<2025 年半年度募集资金存放与使用情况的专项报告>的议案》3. 《关于投资新建兆瓦级智能超充网络建设项目的议案》
5	2025. 10. 28	第四届第十四次会议	《关于公司<2025 年第三季度报告>的议案》
6	2025. 12. 09	第四届第十五次会议	<ol style="list-style-type: none">1. 《关于取消监事会并修订<公司章程>及其附件的议案》2. 《关于修订、制定部分公司治理制度的议案》3. 《关于首次公开发行股票募投项目结项并将节余募集资金永久补流及注销募集资金专户的议案》4. 《关于终止实施 2024 年限制性股票激励计划暨回购注销相关股票并调整回购价格的议案》5. 《关于注销公司已回购未使用股票的议案》



			6. 《关于 2026 年度财务预算报告的议案》 7. 《关于预计 2026 年度向银行等金融机构申请综合授信额度及为子公司提供融资担保额度的议案》 8. 《关于预计 2026 年度日常关联交易的议案》 9. 《关于预计 2026 年度使用闲置自有资金进行现金管理的议案》 10. 《关于预计 2026 年度开展外汇套期保值业务的议案》 11. 《关于提请召开 2025 年第一次临时股东大会的议案》
--	--	--	---

（二）董事会对股东会决议执行的情况

报告期内，公司召开了 2024 年年度股东会和 2025 年第一次临时股东会。董事会严格按照《公司法》《公司章程》和《董事会议事规则》等相关法律法规及公司规章制度的规定和要求，本着对全体股东负责的态度，认真履行职责并全面有效、积极稳妥地执行了公司股东会决议的相关事项。

（三）独立董事履职情况

根据《公司法》《证券法》《上市规则》《上市公司独立董事管理办法》《公司章程》和公司《独立董事专门会议工作制度》等相关法律法规和规章制度的规定和要求，独立董事认真行使法规所赋予的权利，恪尽职守、勤勉尽责，通过与公司持续沟通，收集有关资料，积极主动了解公司的生产经营和运行情况，对公司的重大决策等事项召开独立董事专门会议，维护公司的整体利益，维护全体股东尤其是中小股东的合法权益，为健全和完善上市公司法人治理结构和提高董事会科学决策、依法运作做了一些

工作，并能积极地为公司稳健和长远发展建言献策，提出自己的意见和建议。

报告期内，独立董事对历次董事会会议审议的议案及公司其他事项均未提出异议，对重大影响相关议案组织召开了 2 次独立董事专门会议，报告期内独立董事独立性详见《董事会关于独立董事独立性自查情况的专项报告》。

（四）董事会专门委员履职情况

报告期内，董事会加强了下设委员会的履职意识，报告期内严格按照《董事会战略发展委员会工作细则》《董事会审计委员会工作细则》《董事会提名委员会工作细则》和《董事会薪酬与考核委员会工作细则》，共召开了 3 次战略发展委员会、5 次审计委员会和 3 次薪酬与考核委员会会议及 2 次独立董事专门会议。

报告期内专门委员会均认真履行职责，就定期报告、利润分配、内部控制评价报告、关联交易、战略发展、薪酬制度等事项进行了审查，提出意见和建议，为董事会的科学决策提供参考和重要意见。

报告期内，董事会专门委员会在报告期内履行职责时均无异议事项。

（五）公司治理情况



报告期内，公司根据《公司法》《证券法》《上海证券交易所股票上市规则》等相关最新法律法规及规范性文件的要求，优化更新了股东会、董事会及下设专门委员会相关制度，取消了监事会，加强了董事会审计委员会职责，公司已逐步建立和完善了符合上市公司要求的法人治理结构。公司股东会、董事会、监事会（取消前）及董事会审计委员会能够按照《公司法》《证券法》等有关法律法规及《公司章程》、公司内部制度的规定规范运作，依法履行各自的权利和义务。

报告期内，公司董事会组织的各项会议的召集、召开、议案审议符合相关法律、法规、规范性文件及公司章程的规定，未有违法违规情况的发生。

报告期内，公司持续完善公司治理体系，取消监事会、进一步提升独立董事工作的科学性，加强投资者关系管理，重视募集资金管理等。公司结合相关法律法规，2025年公司修订了《公司章程》《股东会议事规则》《董事会议事规则》及下设各专门委员会对应议事规则及其他共计29个治理制度，进一步提升了公司的合规治理规范水平。

（六）信息披露和内幕信息管理

报告期内，公司严格按照《公司法》《上市公司治理准则》《上市规则》和《上市公司信息披露管理办法》以及已制定的内



部制度等相关规定，真实、准确、完整、及时、公平地披露了各项应披露的事项和信息。

同时，公司根据《上海证券交易所上市公司自律监管指引》等法律法规，认真执行内幕信息知情人登记和重大信息内部报告，对涉及公司定期报告发布、重大事项筹划和审议期间的相关内幕知情人进行登记，如实、完整地记录内幕信息在公开前各环节所有内幕信息知情人名单，建立了内幕信息知情人档案，维护公司信息披露公开、公平和公正。

2025 年公司共计披露文件 148 个，同比基本持平；其中公告类 70 个、定期报告及摘要 6 份、投资者交流活动记录表 9 份及其他文件 63 份积极详细披露了公司相关重大事项的进展情况，保证了信息披露的公开、透明。

第二部分 2026 公司工作展望

2026 年是我国“十五五”规划的开局之年，也是公司战略转型纵深推进的关键之年。公司将紧扣“创新驱动、产业升级、全球拓展”三大核心战略，以“战略落地、效能提升、业务扩容”为年度工作主线，全力推进产能升级、技术攻坚与市场拓展。

2026 年，公司经营工作的总体目标是：保持主营业务稳健增长，持续优化产品结构与收入结构，实现盈利能力的稳步提升；

加速高端化转型进程，提升高牌号取向硅钢与高端电力装备的产出占比；加快推进海外市场布局，提升国际业务收入比重；培育壮大新能源超充运营等新兴业务，构建多元化增长引擎；持续加大研发投入，增强技术创新对战略发展的支撑能力；优化资产运营效率，保持财务结构稳健，为实现“能源电力全产业链综合服务商”战略目标奠定坚实基础。

1、持续推进取向硅钢业务产品高端化突破与结构优化

（1）产能与产品结构目标

确保取向硅钢所有装置保持满产满销状态，持续提升高牌号产品产出占比。全年取向硅钢产量保持行业前列，重点提升 085 及以上高牌号产品的产量占比，稳定 095 及以上牌号产品的产出水平。持续推进 075 牌号高磁感取向硅钢的小批量试产与工艺优化，为后续规模化量产奠定技术基础。

（2）市场策略

当前取向硅钢行业呈现“供需双增、价格底部企稳”的格局，公司将紧跟市场节奏，灵活调整销售策略，积极把握价格修复与结构性机会带来的盈利改善空间。优化国内销售布局，深耕重点客户，提升高牌号产品在新能源、高效变压器等高端领域的渗透率。国际市场方面，密切跟踪海外价格与需求变化，动态调整出口策略，重点拓展东南亚、中东、欧美等目标市场。

（3）成本管控

持续推进全流程降本增效，优化投料配比与工艺参数，降低单位生产成本。加强原材料采购管理，利用产业链一体化优势对冲原材料价格波动风险。

2、持续提升输配电及控制设备业务市场拓展与能级提升

（1）市场拓展目标

巩固 220kV 及以下变压器市场优势，保持订单饱满态势。依托云变电气 500kV 生产能力，积极拓展超高压、特高压领域市场机会，提升在电网主网架建设中的参与深度。重点跟进“十五五”国家电网投资计划带来的市场机遇，把握新型电力系统建设、跨省区输电能力提升、大型清洁能源基地外送等重大工程需求。

（2）细分市场深耕

新能源市场：把握风电、光伏装机持续增长机遇，扩大新能源升压变压器市场份额。紧跟储能行业发展，拓展储能电站配套变压器及成套设备业务。

数据中心市场：积极跟进海外数据中心项目，深耕数据中心配套输配电设备领域。

铁路牵引变压器：依托云变电气行业领先地位，巩固并扩大在铁路牵引变压器市场的份额。

工业配套市场：拓展工业企业电气配套、高端装备等领域应

用。

（3）技术创新与产品升级

加大 110kV 及以上高端变压器研发投入，持续提升高端产品收入占比。推进智能化变压器、环保型变压器等新产品开发，积极适配新能源电站发展需求。加快氢能绝缘材料、低碳技术产品研发，布局下一代绿色电力装备。

3、加速推进重卡超充运营业务布局与模式验证

（1）项目建设目标

加快推进“兆瓦级智能超充网络建设项目”实施，2026 年计划在云南、重庆及国内其他重点区域建成运营一批电动重卡超充站，形成初步的网络化布局。重点布局物流干线节点、货运枢纽、工业园区等重卡运营密集区域。

（2）运营模式探索

深化与国内标杆物流企业的战略合作，探索“车-桩-网-储”一体化运营模式。积极跟进兆瓦级超充、光储充一体化等技术趋势，在部分站点试点配置储能系统，探索削峰填谷、需求响应等增值服务模式。

（3）战略协同

公司以自主研发的兆瓦级智能变充一体机设备为核心，构建起“装备研发制造—站场投建运营”的协同能力，面向重卡经销

商、物流企业及海外市场，输出领先的充电设备与一体化建站解决方案，以技术赋能行业伙伴，实现从产品销售向生态赋能的战略升维。

4、加速推进全球化业务布局

（1）市场拓展目标

根据“未来三年重点提升海外业务占比”的战略规划，2026年将海外业务作为重点突破方向。输配电设备领域，深度参与“一带一路”沿线国家电力基础设施建设，依托央企海外项目实现设备出口与工程服务协同出海。

（2）区域聚焦

东南亚市场：把握区域基建拉动电气设备需求的机遇，扩大变压器、成套设备市场份额。

中东市场：跟进数据中心项目，拓展高端市场应用。

欧美市场：依托取向硅钢产品既有客户基础，深化与国际知名企业合作，提升高端材料出口比例。

（3）国际化能力建设

加强国际贸易团队建设，完善海外营销服务体系。优化外汇风险管理机制，运用套期保值等工具对冲汇率波动风险。推进重点产品国际认证工作，获取更多市场准入资质。

5、战略支撑与保障措施

（1）资本运营与资金保障

推进向特定对象发行股票工作，优化资本结构，降低资产负债率。充分利用金融机构提供的综合金融服务，为技术改造、设备采购、海外拓展提供资金保障。加强现金流管理，确保经营资金需求，支持业务扩张。

（2）技术创新与研发投入

保持高强度研发投入，重点推进高端取向硅钢、高电压等级变压器、智能输配电设备、大功率超充设备以及其他电力设备新兴运用领域的技术攻关。深化与战略伙伴的生态合作，加快新能源装备研发进程。

（3）数字化转型与智能制造

加快“智能制造+工业互联网”建设，推进研发设计数字化、生产制造智能化、经营管理信息化，提升生产效率和质量控制水平。构建工业互联网平台，实现产业链上下游数据贯通与协同优化。

（4）人才队伍与组织效能

实施人才强企战略，引进和培养高端技术人才、国际化经营人才和复合型管理人才。完善激励机制，激发人才创新创造活力。优化组织架构，强化战略执行的过程跟踪和动态调整，确保年度经营计划有效落地。



望 变

（5）质量管控与风险防控

加强全面质量管理，提升产品可靠性和稳定性。完善内控体系建设，强化合规经营。密切关注原材料价格波动、汇率变化、国际贸易政策等外部风险，建立风险预警与应对机制。

6、年度经营计划的落实机制

为保障 2026 年度经营计划有效落地，公司将建立目标责任分解、月度经营分析、绩效考核激励、战略动态调整等保障机制，将经营目标层层分解落实到各业务单元，跟踪经营进展，强化激励约束，确保年度目标与战略方向的协同一致。

2026 年是公司战略转型的关键之年，机遇与挑战并存。全体望变人将继续发扬“生命不息、奋斗不止”的精神，凝心聚力、真抓实干，以更坚定的信念、更务实的作风、更创新的精神，确保年度经营目标圆满达成，为公司高质量发展谱写新篇章。

重庆望变电气（集团）股份有限公司董事会

2026 年 4 月 2 日