

中山大洋电机股份有限公司

2023 年度董事会报告

2023 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》，本着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，勤勉尽责地开展董事会各项工作，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 2023 年度董事会主要工作分述如下：

一、2023 年董事会日常工作情况

（一）董事会会议召开情况

2023 年，公司共召开 7 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 | 2023 年 4 月 21 日 | 第六届董事会第六次会议 | 1、《2022 年度总裁工作报告》； 2、《2022 年度董事会报告》； 3、《2022 年度财务决算报告》； 4、《2023 年度财务预算报告》； 5、《2022 年年度报告全文及摘要》； 6、《关于 2022 年度权益分派预案的议案》； 7、《2022 年度内部控制自我评价报告》； 8、《2022 年度社会责任报告》； 9、《2023 年第一季度报告》； 10、《关于开展 2025 年度商品期货套期保值业务的议案》； 11、《关于开展远期外汇套期保值业务的议案》； 12、《关于向银行申请综合授信额度的议案》； 13、《关于使用闲置自有资金购买银行理财产品的议案》； 14、《关于为全资子公司提供担保的议案》； 15、《关于变更公司注册资本及修订<公司章程>的议案》； 16、《关于<中山大洋电机股份有限公司 2023 年股票 |

| 序号 | 会议时间 | 会议届次 | 审议事项 |
|----|-----------------|-------------|---|
| | | | 期权激励计划（草案）>及其摘要的议案》； 17、《关于<中山大洋电机股份有限公司 2023 年股票期权激励计划实施考核管理办法>的议案》； 18、《关于提请股东大会授权董事会办理公司 2023 年股票期权激励计划相关事宜的议案》； 19、《关于提议召开 2022 年年度股东大会的议案》。 |
| 2 | 2023 年 5 月 11 日 | 第六届董事会第七次会议 | 1、《关于筹划全资子公司分拆上市的议案》； 2、《关于补选公司董事的议案》； 3、《关于聘任公司副总裁的议案》。 |
| 3 | 2023 年 6 月 9 日 | 第六届董事会第八次会议 | 1、《关于调整公司 2020 年股票期权激励计划行权价格的议案》； 2、《关于调整公司 2021 年股票期权激励计划行权价格的议案》； 3、《关于调整公司 2022 年股票期权激励计划行权价格的议案》； 4、《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》； 5、《关于 2020 年股票期权激励计划预留授予股票期权第一个行权期行权条件成就的议案》； 6、《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》； 7、《关于 2021 年股票期权激励计划首次授予股票期权第二个行权期行权条件成就的议案》； 8、《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》； 9、《关于 2021 年股票期权激励计划预留授予股票期权第一个行权期行权条件成就的议案》； 10、《关于回购公司股份方案的议案》； 11、《关于拟签署项目投资协议的议案》； 12、《关于提议召开 2023 年第二次临时股东大会的议案》。 |
| 4 | 2023 年 7 月 11 日 | 第六届董事会第九次会议 | 1、《关于调整公司 2023 年股票期权激励计划行权价格、激励对象名单及授予数量的议案》； 2、《关于 2023 年股票期权激励计划向激励对象授予股票期权的议案》； 3、《关于<中山大洋电机股份有限公司“头部狼计划三期”员工持股计划（草案）>及其摘要的议案》； 4、《关于<中山大洋电机股份有限公司“头部狼计划三期”员工持股计划管理办法>的议案》； 5、《关于提请股东大会授权董事会办理公司“头部狼计划三期”员工持股计划相关事宜的议案》； |

| 序号 | 会议时间 | 会议届次 | 审议事项 |
|----|-------------|--------------|---|
| | | | 6、《关于调整使用闲置自有资金购买理财产品投资品种的议案》。 |
| 5 | 2023年8月21日 | 第六届董事会第十次会议 | 1、《2023年半年度报告全文及摘要》； 2、《关于2023年半年度权益分派预案的议案》； 3、《关于拟续聘会计师事务所的议案》； 4、《关于变更部分回购股份用途并注销的议案》； 5、《关于变更公司注册资本及修订<公司章程>的议案》； 6、《关于提议召开2023年第三次临时股东大会的议案》。 |
| 6 | 2023年9月19日 | 第六届董事会第十一次会议 | 1、《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、《关于2020年股票期权激励计划首次授予股票期权第二个行权期行权条件成就的议案》； 3、《关于注销2022年股票期权激励计划部分股票期权的议案》； 4、《关于2022年股票期权激励计划第一个行权期行权条件成就的议案》。 |
| 7 | 2023年10月24日 | 第六届董事会第十二次会议 | 1、《2023年第三季度报告》； 2、《关于调整公司2020年股票期权激励计划行权价格的议案》； 3、《关于调整公司2021年股票期权激励计划行权价格的议案》； 4、《关于调整公司2022年股票期权激励计划行权价格的议案》； 5、《关于调整公司2023年股票期权激励计划行权价格的议案》。 |

（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、战略委员会（已于2024年2月2日更名为“战略与ESG委员会”）、提名委员会四个专门委员会。各委员会根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。

1. 审计委员会

报告期内，审计委员会共召开6次会议，按照相关规定认真履行了监督、检查职责，对公司2023年度定期报告、审计管理部内部审计工作报告、续聘会计师事务所、内部控制自我评价报告等事项进行了讨论和审议。审计委员会在年报编制及财务报表审计过程中，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，发表相关想法及建议，对公司财务审计工作进行了有

效的监督。此外，审计委员会对公司内部审计机构 2023 年度的审计工作进行了指导和评估，提高了公司内部控制管理水平。

2. 战略委员会

报告期内，战略委员会共召开 1 次会议，积极履行职责，持续对国家宏观经济结构调整政策保持关注，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，对促进公司持续、稳定发展，防范市场风险，起到了积极的作用。

3. 薪酬与考核委员会

报告期内，薪酬与考核委员会共召开 5 次会议，对 2022 年度公司内部董事及高级管理人员薪酬与绩效考核、2023 年股票期权激励计划（草案）的起草及授予、已存续的股票期权激励计划可行权激励对象的绩效考评等事项进行了讨论和审议。薪酬与考核委员会对公司薪酬与考核制度执行情况进行监督，认为公司董事和高级管理人员都能够切实履行职责，公司对董事和高级管理人员所支付的薪酬公平、合理，符合有关薪酬政策、考核标准。同时，薪酬与考核委员会就制定股权激励计划、激励对象获授权益、行权益条件成就等事项向董事会提出建议，进一步建立、健全公司长效激励机制，吸引和留住优秀人才。

4. 提名委员会

报告期内，提名委员会共召开 1 次会议，对公司补选董事的事项进行了审议。张云龙先生、张舟云先生因公司资本运作安排，辞去公司董事及高级管理人员职务，提名委员会通过广泛搜寻并在认真审查被提名人的个人履历、教育背景、工作实绩等情况后，向公司董事会提交了第六届董事会非独立董事候选人名单。目前公司董事会人员结构合理，高管团队具有丰富的经营管理经验和创新理念，将共同推动公司高效发展。

2023 年度公司董事、高级管理人员变动情况如下：

| 姓名 | 担任的职务 | 类型 | 日期 | 原因 |
|-----|-----------|----|-----------------|------------------------|
| 张云龙 | 董事 | 离任 | 2023 年 5 月 10 日 | 工作变动 |
| 张舟云 | 董事、副总裁 | 离任 | 2023 年 5 月 10 日 | 工作变动 |
| 刘自文 | 董事、副总裁 | 任免 | 2023 年 6 月 26 日 | 补选为公司第六届董事会董事 |
| 刘博 | 董事、副总裁、董秘 | 任免 | 2023 年 6 月 26 日 | 补选为公司第六届董事会董事，聘任为公司副总裁 |

（三）独立董事履职情况

报告期内，公司独立董事根据《公司法》《证券法》《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》等法律、法规和规范性文件及《公司章程》的规定，本着对公司及全体股东负责的态度，独立公正地履行职责，按时出席董事会、列席股东大会。2023年度，独立董事对公司的对外担保及关联人资金占用、董事补选、续聘会计师事务所、权益分派、股票期权激励计划、员工持股计划及回购公司股份方案等事项发表了独立意见，并对续聘会计师事务所事项发表了事前认可意见，对公司财务及生产经营活动、信息披露工作进行有效监督，对公司发展和规范运作及提升管理水平起到了积极作用，充分发挥了独立董事的作用。具体履职情况详见独立董事2023年度述职报告。

（四）董事会对股东大会决议的执行情况

2023年，公司共召开4次股东大会会议，全部由董事会召集，董事会按照股东大会的要求及授权，严格执行并落实了股东大会的各项决议，推动公司治理规范化及公司发展。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 | 2023年1月13日 | 2023年第一次临时股东大会 | 1、《关于<中山大洋电机股份有限公司“领航计划二期”员工持股计划（草案）>及其摘要的议案》； 2、《关于<中山大洋电机股份有限公司“领航计划二期”员工持股计划管理办法>的议案》； 3、《关于提请股东大会授权董事会办理公司“领航计划二期”员工持股计划相关事宜的议案》。 |
| 2 | 2023年5月18日 | 2022年年度股东大会 | 1、《2022年度董事会报告》； 2、《2022年度监事会报告》； 3、《2022年度财务决算报告》； 4、《2023年度财务预算报告》； 5、《2022年年度报告全文及摘要》； 6、《关于2022年度权益分派预案的议案》； 7、《关于向银行申请综合授信额度的议案》； 8、《关于变更公司注册资本及修订<公司章程>的议案》； 9、《关于<中山大洋电机股份有限公司2023年股票期权激励计划（草案）>及其摘要的议案》； 10、《关于<中山大洋电机股份有限公司2023年股票期权激励计划实施考核管理办法>的议案》； 11、《关于提请股东大会授权董事会办理公司2023年股票期权激励计划相关事宜的议案》。 |

| | | | |
|---|------------|----------------|---|
| 3 | 2023年6月26日 | 2023年第二次临时股东大会 | 1、《关于补选公司监事的议案》； 2、《关于补选公司董事的议案》。 |
| 4 | 2023年9月19日 | 2023年第三次临时股东大会 | 1、《关于<中山大洋电机股份有限公司“头部狼计划三期”员工持股计划（草案）>及其摘要的议案》； 2、《关于<中山大洋电机股份有限公司“头部狼计划三期”员工持股计划管理办法>的议案》； 3、《关于提请股东大会授权董事会办理公司“头部狼计划三期”员工持股计划相关事宜的议案》； 4、《关于2023年半年度权益分派预案的议案》； 5、《关于拟续聘会计师事务所的议案》； 6、《关于变更部分回购股份用途并注销的议案》； 7、《关于变更公司注册资本及修订<公司章程>的议案》。 |

（五）信息披露情况

报告期内，公司认真按照《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》，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上共发布 168 份公告，主要涉及定期报告、权益分派、对外投资、董事会决议、公司注册资本的变更、《公司章程》的修订、股票期权激励计划、员工持股计划、回购等重要信息。此外，公司按照《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。

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，获得深交所 2023 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加强沟通，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新能源汽车动力总成系统业务的开拓与进展、氢燃料电池业务布局等问题进行了详细解答，基本上做到了有信必复、有问必答，并在投资者实地调研后及时披露调研记录，供未到场的投资者了解相关情况。

2023 年 5 月 16 日，公司举办了 2022 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对公司 2022 年度业绩及

未来发展趋势等在线问题。此外，公司于 2023 年 9 月 19 日参加了“2023 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 15 分，认真、及时地回答了投资者在线提问。

二、2023 年度公司经营情况

2023 年，国际格局复杂多变，地缘政治冲突频发，外部环境复杂性、严峻性、不确定性上升，全球经济整体呈现弱复苏态势，不同经济体的经济复苏程度差异较大，新兴市场与发展中经济体增速普遍高于发达经济体增速。面对世界经济复苏乏力、国内自然灾害频发、改革发展稳定任务艰巨等多重挑战，中国经济展现出了强大的韧性和潜力，圆满实现了主要预期目标，表现亮丽，但未来经济仍然面临国内有效需求不足、部分行业产能过剩、社会预期偏弱、风险隐患依然较多等困难和挑战。

报告期内，面对复杂严峻的国内外经济形势，公司进一步加强内部挖潜，大力推进“数字化建设”及“金麒麟计划”（全员利润中心建设）等组织变革及精细化管理的实施落地，持续推行“扁平化”管理的组织架构，激活年轻干部队伍新动能，落实质量一把手工程，提升资源协调能力、精益制造能力和数字化建设能力，为新质生产力蓄势赋能。为适应市场变化，公司适时调整及优化产品结构，进一步提升研发、生产、服务、营销、物流各环节的效率，在稳固国内市场的基础上大力拓展海外市场，持续增强盈利能力。同时，公司持续落实形式多样的激励方案，并启动上海电驱动分拆上市前期筹划准备工作，进一步激发团队创造力和凝聚力，实现公司高质量发展。

其中，BHM 事业部实现营业收入 615,698.57 万元，较上年同期小幅下降 1.11%；新能源汽车动力总成系统业务全年实现营业收入 193,312.16 万元，同比增长 0.36%；车辆旋转电器业务实现营业收入 280,514.24 万元，较上年同期大幅增长 21.03%。

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，多年来不断开展技术创新，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，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及氢燃料电池系统的研发投入，并在中山、上海、深圳、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行业的前沿，研发量产的相关产品，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 2023 年 12 月 31 日，公司累计申请专利 3,991 项，包括 PCT 专利 355 项，授权 3,053 项，其中授权有效专利 2,160 项（含发明 625 项）。

公司同时拥有 3 个国家级实验室、3 个省部级企业技术中心和 2 个省部级工厂技术研究中心，并设立了博士后工作站和专家工作站，成为公司引进高级技术管理人才的平台。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。其中，公司专门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，有效落实公司让优秀科研人员“先富起来”的人才战略指引，提高核心研发人员稳定性，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以及氢燃料电池系统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+氢燃料电池系统及其关键零部件”完整产业链。在全球新能源汽车及氢燃料电池产业链的精准布局，有效提升了公司在全全球新能源汽车行业及氢燃料电池行业的地位。

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”-“建筑及家居电器电机”、“明天”-“新能源汽车电驱动系统”、“未来”-“氢燃料电池系统及其关键零部件”完善的产业阶梯式发展

格局，公司建筑及家居电器电机业务可为新能源汽车动力总成系统业务源源不断地提供现金流，支持其持续不断的前瞻技术研发投入，为公司业务长期地稳步且可持续发展奠定了坚实基础。同时，公司子公司佩特来、杰诺瑞在不断拓展燃油车起动机/发电机业务的基础上，迎合国家双碳发展战略，在开拓新能源汽车动力总成系统业务上取得了良好进展。

（三）资源整合的优势

在产业转型升级的同时，公司对自身汽车产业的资源进行充分整合、共享。为加快优质资源整合，发挥公司汽车产业的规模经济、范围经济效益，强化集团核心竞争能力，促进公司新能源汽车动力总成系统整体解决方案的推广及销售，公司打造了以上海电驱动为母公司控股管理主体（SHedrive），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整体架构体系。公司将充分发挥 SHedrive 各子公司在技术、成本控制及精益生产、市场渠道、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，加快产业优质资源整合，实现资源充分共享，进一步提升公司品牌形象，深化 SHedrive 的整合与发展，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。同时，为发挥公司与下游整车厂在各自业务方面的专长及市场优势，实现强强联合，公司先后与东实股份、塔塔汽车零部件公司、新柴股份等公司成立了合资公司，开展深度战略合作，共同研发、制造、销售新能源汽车关键零部件，向客户提供新能源汽车动力总成系统整体解决方案，积极开拓市场。此外，公司也通过出资认购产业基金份额，间接持有深蓝汽车部分股权，实现产业协同，进一步加强与客户的良好合作关系。

通过上述的资源整合和布局，公司实现了研发平台、销售渠道、服务体系、人才储备、品牌建设等资源的交流与拓展，逐步加快公司国际化进程，为公司发展注入新的动力。

（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”系列建筑及家居电器电机，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”就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。近年来，公司与巴拉德开展战略合作，在国内引入全球公认领先的燃料电池技术与品牌，完善公司动力总成系统布局，增强公司产品竞争力，提高公司产品在整车企业的知名度，助力公司相关产品的销售与推广。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、印度等国家，设立了子公司及生产基地，并计划在东南亚、欧洲或北非等地区进行生产基地的拓展，不断完善公司全球布局，进一步贴近公司主要客户，满足境内外客户产品需求，为客户提供更为便捷、优质的服务，积极打造并夯实公司全球服务能力。公司海外工厂的顺利投产，可有效降低各国关税及贸易壁垒等因素对公司出口产品的影响，同时，可通过充分调动和利用全球资源，实现优质资源配置，进一步降低公司生产成本，提高公司产品竞争力，争取更多及更优质的客户订单。

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发展阶段，国际化进程进一步加快，对人力资源的储备和管理架构提出了更高的要求，且近年来企业用工成本逐年增长，并呈加速趋势，给企业的经营也带来了不稳定因素。公司通过制定与时俱进的人力资源政策，加强人员招聘、培训，持续开展股权激励、员工持股计划等中长期激励措施，组建和稳定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人才梯队，推进人才年轻化，同时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，以应对上述

因素带来的人力资源风险。

（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，提高了公司信息处理水平和决策水平。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，包括核心的技术、生产、人员、客户等信息，由于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，将可能导致不同程度的信息安全风险。公司将加强对信息安全的研究及其风险的防范，不断提高信息管理系统的安全性和稳定性，做好系统备份与保管，同时加强信息安全管理，完善人员管理制度，严格落实信息管控工作，以确保敏感信息的保密性得到切实保护，有效预防信息泄露的风险。

（三）国际贸易风险

公司建筑及家居电器电机产品面向北美、欧洲和亚洲等地区出口，出口销售主要以美元结算，车辆旋转电器在美国及英国等国家亦有规模生产和销售。此外，公司还在美国、墨西哥、英国、越南、印度等国家设立了生产基地。近年来，国际政治经济形势多变，国际贸易争端反复拉锯，国家或地区间地缘政治格局变化，甚至出现外交或军事冲突，对公司的日常经营带来了大宗原材料价格波动及汇率波动加剧、贸易纠纷频繁或升级等国际贸易风险。公司将通过开展商品期货套期保值业务规避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；合理布局全球制造产能，突破国际贸易壁垒的限制，并建立健全常态化地缘政治信息收集、跟踪和研判机制。

（四）国际化管理风险

随着公司近年来经营规模的扩大以及国际化进程的加快，子公司分布于美国、墨西哥、英国、越南、印度等多个国家，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。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、文化差异、技术研发、市场开拓、人才引进、内部控制等方面采取具体应对措施，加强集团化管控，并在财务、人力等管理关键点加强跟踪机制，确保公司战略一致性，降低公司因国际化发展引致的经营管理风险。

（五）新业务推广的风险

通过产业转型升级，公司从传统家电行业进入汽车行业，业务包括燃油车起发电机、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。目前，我国已将新能源汽车和氢能源列入国家发展战略，在国家政策支持的大环境下，近年来我国氢燃料电池行业发展加速，氢燃料电池汽车也呈现出逐年上升的良好趋势，但氢燃料电池行业距离发展至产业成熟期仍需要经历一段较长的推广期，目前仍处于起步阶段。氢燃料电池行业的发展与国家产业政策息息相关，这对公司相关产品的研发和应用产生了深远的影响。公司氢燃料电池业务的推广面临政策调整、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。公司将根据行业发展的实际情况，稳步推进相关业务的发展，完善产业布局，实现公司业务的持续发展。

（六）知识产权风险

公司高度重视技术创新，通过长期的研发投入，形成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。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，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；对关键研发人员或主要涉密人员通过签订保密协议或禁止同业竞争等劳动合同条款，规避知识产权泄露风险。

（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。若上述并购标的未来受宏观经济、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，提高并购标的经营业绩。

五、公司未来发展战略

（一）公司未来发展战略

1. 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”、粤港澳大湾区战略发展规划倡议，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。

公司依托在建筑及家居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涵盖传统燃油车及新能源汽车动力方案的第三方独立供应商。为进一步深化战略布局，公司近年来逐步加大对新能源汽车动力总成系统业务的投入，通过股权投资、战略合作、产学研等多种方式延伸到氢燃料电池及其关键零部件行业，依托领先的燃料电池技术，加快氢燃料电池关键零部件的研发，拓展氢燃料电池产品在特殊场景下的非道路工程机械、船舶、应急电源等领域的应用，同时联合国内相关领域技术领先的科研院校在金属支撑固体氧化物燃料电池（SOFC）分布式能源及电解制氢技术方面进行了产业布局，共同探讨研发 SOFC 项目产业化路径，形成了包括电机、电控、电池在内的完整的新能源汽车产业战略纵向“三电”业务布局，并逐步完善公司电机产业链布局，实现了产业的转型升级。

市场规模及前景逐级上升



目前，公司已明确形成了“今天”-“建筑及家居电器电机”、“明天”-“新能源汽车电驱动系统”、“未来”-“氢燃料电池系统”的三级产业阶梯式发展战略方向；同时，公司将进一步发挥资本市场优势，促进公司与国际化技术合作，有效利用全球资源并使之得到合理高效配置，提升公司品牌形象，促使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提供商，实现“大洋电机，转动地球”。

2. 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，提升越南工厂、墨西哥工厂产能及效率，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，持续拓展电机与电力电子结合及电机与风机系统结合的业务，结合空气动力学原理，优化风轮、风道及蜗壳形状，为客户提供整体解决方案。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，公司开发的外转子类风机产品，可为大数据中心、高铁轻轨、新风净化领域提供高可靠性、高效率、低噪音的通风产品。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。

3. 上海电驱动（SHedrive）发展

上海电驱动作为国内为数不多同时覆盖新能源汽车及燃油车的汽车动力方案独立供应商，拥有“上海电驱动”“佩特来”“杰诺瑞”三大品牌，产品应用覆盖乘用车/商用车、纯电动/混合动力等多种车型及场景，满足多元化客户需求。近年来，上海电驱动持续提升研发投入，扩充研发新鲜血液，具有领先的研发创新能力以及电驱动系统核心技术，在产品定制化、快速迭代及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、具备前瞻技术的不同类型专家组成，优势互补，相互融合。

在产品研发方面，上海电驱动将充分利用上海、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，例如电机控制器里的逆变砖、扁线定转子、增程器发电机等；持续加快完成扁线电机生产线的建设投产工作，实现未来 2-3 年内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在公司 80% 以上的新能源汽车动力总成系统产品中，以此优化产品结构，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，上海电驱动将继续发挥“佩特来”“电驱动”“杰诺瑞”多品牌差异化优势，利用技术与渠道优势，进一步开拓起动机与发电机售后市场，提升公司新能源汽车动力总成系统产品的市场竞争力，完善公司在汽车关键零部件市场的销售和服务体系；借助与上汽通用、印度塔塔、法国雷诺、韩国现代等合资/外资车厂的持续合作，巩固并不断延伸国内业务，同时加快新能源汽车动力总成系统国际业务的拓展，实现新能源汽车动力总成系统产业的快速发展。上海电驱动积极布局全球研发与制造网络，目前在美国、英国、印度等国家已建立生产基地，为进一步拓展海外市场，将计划筹建新的海外生产基地，有助于拓展更多海外头部汽车制造商以及出海的国内头部自主品牌车企市场。

在资本运作方面，公司将全力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

2024 年 4 月 23 日