

东莞怡合达自动化股份有限公司

2023 年度总经理工作报告

本公司及董事会全体成员保证信息披露的内容真实、准确、完整，没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。

2023 年，国内制造业受多重因素影响，资本支出下降，下游设备制造商订单增长减缓，特别是在新能源板块上表现得尤为突出，而行业轮动的拉动效应也不明显，公司业绩增长有所放缓，毛利率也较往年有所下降。

去年我们与众多客户和供应商交流下来，大家普遍感受到 2023 年整个智能装备市场有着 10-15%的萎缩，从横向对比来看，尽管增速有所下降，但无论是营收和利润都实现了增长，与行业平均水平相比，怡合达还是保持了一定的比较优势，也在一定程度上验证了公司业务模式的韧性。

但不可否认的是，我们也看到了自身的问题，还有未来面临的挑战——业务过于依赖单一国内市场、行业发展的周期因素、制造业固定资产投资的不确定性和波动性、客户结构和行业结构等。

下面由我代表公司经营管理层向董事会报告如下：

（一）公司总体运营情况

2023 年度，公司实现营业收入 28.81 亿元，较 2022 年同期增长 14.58%；实现归属于上市公司股东净利润 5.46 亿元，较 2022 年同期增长 7.73%，归属于上市公司股东的扣除非经常性损益后的净利润 5.40 亿元，较 2022 年同期增长 10.31%。

2023 年年末，公司资产总额为 36.49 亿元，归属于上市公司股东的净资产为 30.73 亿元；负债总额为 5.76 亿元，资产负债率为 15.78%。

2023 年度，公司经营活动产生的现金流量净额为 3.76 亿元，较 2022 年同期增长 47.88%。

（二）优化行业结构，巩固市场份额，持续提升竞争力

公司 2023 年度服务客户数 3.69 万家，涉及新能源锂电、3C、汽车、光伏、工业机器人、半导体、医疗等众多行业的自动化零部件应用场景。针对客户行业特性、需求规模，分别制定了服务政策，提升销售工程师的服务能力和专业化水平，确保优质服务资源匹配优质客户。

新能源锂电行业占主营业务收入比例约 31%、同比增长 1.51%，3C 手机行业占比约 21%、增长 4.27%，光伏行业占比 15%、增长 168.31%，汽车行业占比 7%、负增长-4.11%，半导体行业占比约 4%、增长 46.37%，相比 2022 年行业结构占比更健康和均衡发展，在具有较大发展空间的半导体、医疗和机器人等行业，公司强化行业研究，制定行业销售指导政策，引导开发行业细分零部件，联动产品中心精准开发产品，目前公司产品已初步具备供应能力，并取得了较好的工作成效。

同时，我们也更清晰地认识到，下游行业在不同的发展阶段中，中大型客户的长尾化场景和小微客户的零散采购，是对零部件一站式供应平台的核心需求，也是怡合达的基本盘，对客户核心需求的识别、响应、供应、服务的能力，是怡合达持续构建的核心竞争力。

（三）以“产品五度”为核心，强化产品力建设，实现产品开发战略

公司坚定不移地持续深化产品的开发与建设，这不仅是实施产品开发战略的重要基石，更是确保企业在激烈的市场竞争中稳固地位。

公司根据不同产品特性、竞争形态和客户需求动态，细化专业分工，紧紧围绕产品的宽度、深度、速度、精度、高度五个维度进行建设。截至2023年末，公司已成功开发涵盖226个大类、3,880个小类、180余万个SKU的FA工厂自动化零部件产品体系。

2023年，公司研发投入总额1.28亿元，占营业收入的4.46%。截至报告期末，公司及其子公司已取得642项专利，其中7项发明专利、518项实用新型专利、117项外观设计专利。

（四）高效敏捷的供应链能力，为客户提供“快全可靠”的产品与服务

公司建立了敏捷制造的自制供应、OEM/ODM供应和集约化采购的产品供应体系，通过供应商开发、品质管控和仓储分拣管理，不断强化供应链管理能力和交付能力，在交付方面，公司具有高效敏捷的供应链能力，确保客户订单能够得到及时、准确、高质量的交付。2023年公司整体交期达成率达96.85%，较2022年提升了1.8%。

公司智能立体仓库自投入使用以来，存储和分拣效率逐年提升，2023年订单处理量约为140万单，出货总项次约为500万项次，较2022年提升了24%和10%。

在成本方面，公司积极面对市场变化，多方面、多维度地优化产品，持续降低成本，提高市场竞争力。在原材料端，公司通过对现有供应商整合、新供应商导入、贸易商取替等方式来优化供应商结构，降低集中采购成本；在OEM/ODM、集采渠道上，公司主动走访供应商，了解生产能力和设备状况，输出产品标准，并针对工艺工时逻辑、计算成本与供应商达成共识，通过议价、小批量备库等方式降低采购综合成本，提高采购效率。在公司年度成本优化方面，实现成本直接下降和返点合计逾7,600万，目标达成率95.31%。

（五）FB业务快速增长，开辟增长新曲线

FB 业务为公司重点发展的战略业务，2023 年 FB 业务快速增长，营收逾 1.56 亿元，较 2022 年增长 117%。一方面，基于对非标零件标准化的核心“Know-How”沉淀，怡合达通过对“非标零件来图定制”的原始模式，开展了工程优化、材料优化、工艺优化和组合优化，为客户节省了 20% 以上的硬件成本，市场反应良好；另一方面，公司逐步优化报价、编程、生产工艺流程。一是对自动报价软件的升级，在原有 1.0 版的基础上开发了既适用于内部使用又适用于电商的 2.0 版，以兼容内外部不同用户的使用场景。二是自动编程方面，新软件在 1.0 版基础上进行了全面优化，打造了一个全新架构的软件，以支持多个模块功能的开发，在夹具、拼版、分拆细分模块功能上更为完善。三是在柔性智能产线方面，柔性智能产线项目预计在 2024 年正式启动，项目的投入使用将为公司带来更高效、灵活和智能化的生产流程，减少人工依赖，提高生产效率和产品质量。

（六）积极推动信息化和数字化，为业务纵深发展提供强有力支撑

针对华南和华东地区，实施集团化仓储运营模式，提高供应链响应速度和客户满意度。强化供应商管理系统，增强 SCM 系统的可扩展性和稳定性，将供应商覆盖率从 95% 提升至 98% 以上，涵盖询价、报价、订单到交付、对账、开票等全流程。推广内控和生产系统，实现 MES 系统与所有生产车间的对接，通过标准化和智能化管理提升生产效率；优化 BI 系统，提高决策支持的效率和准确性；升级仓储管理系统，增强个性化服务能力。持续构建发展海外子公司的外采、价格和供应链体系、提高管理效率，为海外市场拓展奠定基础。

二、2024 年度公司经营计划

2023 年末，我们审视了过往的成绩与不足，并且清晰地认识到我们面对的外部环境已经发生了深刻变化：一是国内自动化市场增量

放缓，预计将阶段性进入存量市场阶段，行业头部企业集中度提升，客户对零件核心需求的转变；二是零部件开发也进入专业化，基于场景、基于功能的开发能力，已经成为持续发展的必备能力；三是 FB 业务是公司现有客户的长期需求，也是客户长久以来的痛点，所以公司更加关注如何从根本上解决非标零件单散件加工中人力成本占比居高不下不下的问题，提升非标零件定制的加工效率和产品竞争力；四是我们现在从国内市场走到全球市场，竞争对手是经验丰富国际化公司，试错的机会成本大大提升，国际化客户的容错度也大幅度下降。

针对未来市场发展趋势以及如何应对市场变化，公司在 2023 年四季度展开了广泛而深入的讨论，更进一步明确了公司需要持续构建的核心竞争力，并最终梳理形成了怡合达 2024-2028 年的五年战略框架。

2024 年，作为五年计划的启动之年，标志着一个全新征程的开启，也是抓住战略机遇的重要时刻。在这一征程中，公司将继续发挥在自动化设备研发和制造领域的专业优势，持续产品创新，坚持以客户需求为核心，满足客户对长尾化零部件的需求，为客户提供快捷（Time）、齐全（Variety）、可靠（Reliance），TVR 的产品与服务。

2024 年重点工作主要从以下几方面来开展：

（一）业务经营建设方面

一是**夯实 FA 基本盘，持续提升竞争力和运营效率，优化各项经营指标**。2023 年，公司成交客户约 3.69 万家，头部客户占比和新能源行业客户占比较 2022 年有所提升；2024 年，公司将在客户结构上更加均衡发展，行业结构上更加合理；公司产品已初步具备了为半导

体和医疗行业设备供应的能力；经过多年在数字化的投入，公司已深度掌握客户场景能力，新产品快速开发迭代能力以及高效的供应链管理等方面，将助力怡合达在国内市场持续提升市占率；2025年，公司华南华东两个扩建基地预计将陆续投入使用，公司综合竞争力会进一步提升。

二是优化非标零件供给生态，把**FB**打造为新的增长发动机。**FB**是非标机械加工件的代称，由于客户需求的计划性不强、按图加工的设计特性难以批量生产，加上经常需要来回修改，所以过去非标零部件主要由分布在设备制造商周边的小微加工厂来供应，典型“小而散”的格局。这是一个新业务，全球范围内没有成功模式可借鉴，是个从0-1的创新过程，如果成功了，那我们就是行业的“革新者”，用全新的“解题思路”解开了非标供给生态的历史难题，机遇巨大，挑战也巨大。怡合达从2021年开始启动**FB**业务，如果说**FA**业务的核心是“非标零件的标准化”，那**FB**业务的核心则是把“业务流程标准化+数字化”，从自动报价，到自动编程，再到自动生成工艺，把加工**Know-How**从过去的依赖熟练师傅固化到系统上，未来我们期待可以通过“滴滴打机床”的模式对广泛分布的机床，进行产能整合，再根据稼动率、加工特征、供需地域进行匹配，实现分布生产。2024年，公司将加大在**FB**数字化方面的建设投入，最终将全流程打通，彻底解决客户非标零件的供应难题，将**FB**业务打造为公司的业务增长点。

三是坚定不移推动公司业务全球化。过去十几年，公司的业务区域重点在国内，随着中国供应链持续完善，中国企业海外布局也是

趋势所在、国家政策所引。公司在 2021 年开始探索海外布局，在 2023 年加大了海外业务的投入，目前在越南，日本，及部分东南亚地区取得了实质性的进展，未来公司将坚定不移地推动海外布局。由于公司业务具有：产品线多、SKU 多、终端用户是海外工程师等特性，在标准设定、工程师认可、用户习惯养成、海外现地交付体系建设等方面需要时间打磨，对比一般产品的企业出海难度更大、时间更长，短期内业绩很难突飞猛进。但我们中国优质完善的供应链在全球制造体系是有竞争优势的，我们在国内积累的 FA 体系综合能力是足够强的，海外市场规模是足够大的，因此我们将坚定不移地推动海外业务布局。

四是基于客户基础拓产品，实现 BOM 表触达率提升。怡合达作为国内较早采用一站式供应模式的零部件供应商，通过非标零件的标准化，从 FA 起势，累计服务客户已超过 7 万家。2021 年开始，公司启动了 FB 业务，既提升了 BOM 表的覆盖率，也强化了客户对一站式采购平台的粘度。2022 年，公司加大了品牌零件业务力度，来满足中小微客户对核心品牌件在性价比、多样性、正品保障及一站式的采购需求。2022-2023 年该板块业务的增速水平，较传统 FA 业务高出 20 个百分点以上。未来，公司将基于广泛的客户基础和对客户需求特征的积累，为客户提供从 FA 到 FB，再到 FX 的全 BOM 表产品的一站式采购平台。

五是基于对“长尾化”需求的服务能力，探索 N (New) 行业。在智能装备领域，中大型客户的长尾化场景和小微客户的零散采购需求的识别、响应、供应和服务能力，则是怡合达的核心竞争力。在下一

阶段，公司会基于“长尾化”的服务能力，积极地探索在各个行业的应用场景，实现从智能装备行业到 N（New）行业的破圈，让公司的供应形态能更好地匹配 N 行业的“长尾化”。

（二）中台建设方面

一是持续加强信息化优势。信息化一直以来是怡合达业务的核心支撑。未来怡合达在全球化、各地工厂、各地销售、各地仓库需要有高效的信息化支撑，所以要持续优化产业链端到端的高效运营平台。信息化首先要建设集团的应用管理平台，让集团运营管理平台，标准统一、高效协同、现地定制化，利用数据决策系统让经营、策略、过程实时呈现、可追溯、可预测；第二个优化电商平台，中小客户的标准化服务；系统对接平台，提升中大客户的定制化服务；在泛供应链管理平台，联通物流商及产品供应商的库存、产能；及联通海外平台，打通各国商流、物流、资金流。

二是明确“自制”的出发点和规模的边界。自制的出发点是为客户提供交付的确定性，主要在响应速度、交期、质量等方面，弥补外部供应资源不足或者不够好的问题，是怡合达为客户创造价值的重要体现。怡合达的自制方向将聚焦两个方向，一个是在未来要成为行业“单打冠军”的品类，另一个是为支持供应链的敏捷性而必要的制造。

三是构建与供应商构建更良性的生态关系。作为行业生态的节点型企业，怡合达要与供应伙伴构建相互信任、相互赋能、稳定可靠、共同进步的合作关系。充分整合社会产能，帮助他们

提升。强化整合能力和赋能能力的建设，不和供应商争利去做重复的低效重资产投入。

（三）组织和人才建设方面

企业的核心竞争力是组织文化，人的核心竞争力是价值观。自怡合达成立以来，公司的一直贯彻“让客户感动、让员工幸福、让股东满意、让社会尊重”的经营理念。在面对未来变化的环境，年轻一代蕴含着巨大的潜力，所以我们组织文化更强调“为你而自豪”、“Proud of you”的塑造，认可公司精神塑造，逐步从内向外传导。提供给员工更好的资源，让每个人在这里成长、绽放，让员工在实际工作中有收获，更深刻地践行员工幸福！

同时 2024 年要把人才战略和薪酬绩效作为组织建设一个重点来抓，确定好薪酬和利润比例关系，从制度上保障好，再科学的分配好！从机制上保障我们能招到并用好行业最优秀人才，让激励机制要支持更高素质的人才，构建人才高地。

东莞怡合达自动化股份有限公司董事会

2024 年 4 月 22 日