

中山大洋电机股份有限公司

2025 年度董事会报告

2025 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，依据公司《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，积极开展各项工作，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 2025 年度董事会主要工作情况分述如下：

一、2025 年董事会日常工作情况

（一）董事会会议召开情况

2025 年 5 月，公司顺利完成第七届董事会换届选举工作。2025 年全年，公司共召开 11 次董事会会议，全体董事均亲自出席了全部应出席会议，不存在连续两次缺席董事会会议的情形。具体情况如下：

序号	会议时间	会议届次	审议事项
1	2025 年 3 月 11 日	第六届董事会第二十六次	1. 审议《关于开展 2027 年度商品期货套期保值业务的议案》； 2. 审议《关于开展远期外汇套期保值业务的议案》； 3. 审议《关于向银行申请综合授信额度的议案》； 4. 审议《关于使用闲置自有资金购买理财产品的议案》； 5. 审议《关于对外提供财务资助展期的议案》。
2	2025 年 4 月 24 日	第六届董事会第二十七次会议	1. 审议《2024 年度总裁工作报告》； 2. 审议《2024 年度董事会报告》； 3. 审议《2024 年度财务报告》； 4. 审议《2024 年年度报告全文及摘要》； 5. 审议《关于 2024 年度权益分派预案的议案》； 6. 审议《2024 年度内部控制自我评价报告》； 7. 审议《2024 年度环境、社会及公司治理（ESG）报告》； 8. 审议《2025 年第一季度报告》； 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《关于选举第七届董事会非独立董事的议案》； 11. 审议《关于选举第七届董事会独立董事的议案》； 12. 审议《关于公司第七届董事会成员及高级管理人员薪酬

序号	会议时间	会议届次	审议事项
			方案的议案》； 13. 审议《关于提议召开 2024 年年度股东大会的议案》。
3	2025 年 5 月 20 日	第七届董事会第 一次会议	1. 审议《关于选举公司第七届董事会董事长、副董事长的议案》； 2. 审议《关于选举公司第七届董事会各专门委员会成员的议案》； 3. 审议《关于聘任公司总裁的议案》； 4. 审议《关于聘任公司副总裁、财务负责人的议案》； 5. 审议《关于聘任公司董事会秘书的议案》； 6. 审议《关于聘任公司审计负责人的议案》。
4	2025 年 6 月 11 日	第七届董事会第 二次会议	1. 审议《关于调整公司 2020 年股票期权激励计划首次授予股票期权行权价格的议案》； 2. 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》； 3. 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》； 4. 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》； 5. 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》； 6. 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》； 7. 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》； 8. 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》。
5	2025 年 8 月 18 日	第七届董事会第 三次会议	1. 审议《关于<中山大洋电机股份有限公司 2025 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 2025 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 2025 年股权激励计划实施考核管理办法>的议案》； 4. 审议《关于提请股东会授权董事会办理公司 2025 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 2025 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 2025 年员工持股计划管理办法>的议案》； 7. 审议《关于提请股东会授权董事会办理公司 2025 年员工持股计划相关事宜的议案》； 8. 审议《关于修订及制定公司部分治理制度的议案》。
6	2025 年 8 月	第七届董事会第	1. 审议《2025 年半年度报告全文及摘要》；

序号	会议时间	会议届次	审议事项
	22 日	四次会议	2. 审议《关于 2025 年半年度权益分派预案的议案》。
7	2025 年 8 月 28 日	第七届董事会第五次会议	1. 审议《关于公司发行 H 股股票并在香港联合交易所有限公司主板上市的议案》； 2. 审议《关于公司发行 H 股股票并在香港联合交易所有限公司上市方案的议案》； 3. 审议《关于公司转为境外募集股份有限公司的议案》； 4. 审议《关于公司发行 H 股股票募集资金使用计划的议案》； 5. 审议《关于公司发行 H 股股票并在香港联合交易所有限公司上市决议有效期的议案》； 6. 审议《关于提请股东会授权董事会及其获授权人士全权办理公司本次发行 H 股股票并在香港联合交易所有限公司主板上市有关事项的议案》； 7. 审议《关于确定董事会授权人士的议案》； 8. 审议《关于公司发行 H 股之前滚存利润分配方案的议案》； 9. 审议《关于增选公司董事的议案》； 10. 审议《关于增选公司独立董事的议案》； 11. 审议《关于确认董事角色的议案》； 12. 审议《关于调整公司董事会专门委员会委员的议案》； 13. 审议《关于聘任联席公司秘书及授权代表等职位的议案》； 14. 审议《关于批准公司注册为非香港公司的议案》； 15. 审议《关于制定公司于 H 股发行上市后适用的<中山大洋电机股份有限公司章程（草案）>及相关议事规则（草案）的议案》； 16. 审议《关于制定<中山大洋电机股份有限公司境外发行证券和上市相关保密和档案管理工作制度>的议案》； 17. 审议《关于制定及修订公司于 H 股发行上市后适用的内部治理制度的议案》； 18. 审议《关于公司聘请 H 股发行上市审计机构的议案》； 19. 审议《关于提议召开公司 2025 年第一次临时股东大会的议案》。
8	2025 年 9 月 11 日	第七届董事会第六次会议	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《关于注销 2022 年股票期权激励计划部分股票期权的议案》； 3. 审议《关于 2022 年股票期权激励计划第三个行权期行权条件成就的议案》； 4. 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》； 5. 审议《关于 2023 年股票期权激励计划第二个行权期行权条件成就的议案》。
9	2025 年 10 月 17 日	第七届董事会第七次会议	1. 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》；

序号	会议时间	会议届次	审议事项
			2. 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》； 3. 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》； 4. 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》； 5. 审议《关于调整公司 2025 年员工持股计划受让价格的议案》； 6. 审议《关于调整回购股份价格上限并延长实施期限的议案》。
10	2025 年 10 月 28 日	第七届董事会第八次会议	1. 审议《2025 年第三季度报告》； 2. 审议《关于拟变更会计师事务所的议案》； 3. 审议《关于提议召开公司 2025 年第二次临时股东大会的议案》。
11	2025 年 11 月 3 日	第七届董事会第九次会议	1. 审议《关于调整公司 2025 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. 审议《关于 2025 年股票期权激励计划向激励对象授予股票期权的议案》； 3. 审议《关于调整公司 2025 年股票增值权激励计划行权价格、激励对象名单及授予数量的议案》； 4. 审议《关于 2025 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》； 5. 审议《关于注销 2024 年股票期权激励计划部分股票期权的议案》； 6. 审议《关于 2024 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. 审议《关于注销 2024 年股票增值权激励计划部分股票增值权的议案》； 8. 审议《关于 2024 年股票增值权激励计划第一个行权期行权条件成就的议案》。

（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、提名委员会四个专门委员会。各委员会严格依据《公司章程》及各自工作细则履行职能，全年勤勉尽责、忠实履职，在监督公司财务、优化薪酬体系、推动战略落地及 ESG 管理、规范董事及高级管理人员提名等方面发挥了重要作用，为完善公司治理结构、提升规范运作水平提供了有力支撑。

为进一步适应法律法规及监管要求的最新变化，结合公司发展实际，2025 年 8 月

18日，公司召开第七届董事会第三次会议，审议通过《关于修订及制定公司部分治理制度的议案》，对包括各专门委员会工作细则在内的治理制度进行了修订与完善，进一步明确了各委员会的职责权限、运作流程及议事规则，为专门委员会高效履职奠定了更坚实的制度基础。

2025年，各专门委员会在修订后的工作细则框架下，持续提升履职专业性与规范性，有效发挥了董事会决策支持与监督职能，为公司治理的规范化、精细化作出了积极贡献。

1. 审计委员会

报告期内，审计委员会严格依照相关规定履行监督与检查职责，共召开7次会议，围绕公司定期报告、内部审计机构审计工作报告、聘任会计师事务所、内部控制自我评价报告等重要事项开展了深入讨论与审议。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，有效监督了公司财务审计工作，此外，审计委员会还对内部审计机构2025年度的审计工作进行了指导与评估，修订了内部控制制度，切实保障了公司财务信息的真实性、准确性和完整性，进一步提升了公司的内部控制管理水平和风险防范能力。

2. 薪酬与考核委员会

报告期内，薪酬与考核委员会严格履行职责，共召开6次会议，围绕2024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、2025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开展了深入讨论与审议。薪酬与考核委员会对公司2024年度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。此外，委员会就激励计划中激励对象获授权益及行权益条件成就等事项向董事会提出建议，进一步健全了公司的长效激励机制，有助于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委员会积极履行职责，共召开2次会议。战略与ESG委员会持续关注国家宏观经济结构调整政策，深入分析研究公司所处行业发展趋势，结合公司实际情况为发展战略实施提出战略性建议，并审议了公司H股发行上市等重大战略事项。此外，战略与ESG委员会审议了公司2024年度ESG报告，对报告中的关键指标和

改进措施进行详细讨论，提出针对性优化建议。上述建议对促进公司持续稳定发展、有效防范市场风险，以及提升公司在环境、社会及公司治理（ESG）方面的表现发挥了积极作用。

4. 提名委员会

提名委员会积极履行职责，共召开 3 次会议。提名委员会完成公司第七届董事会成员及高级管理人员的提名工作，对候选人任职资格进行严格审查，确保符合相关法律法规及公司治理要求。同时，结合公司 H 股发行上市战略安排，提名增选第七届董事会非独立董事及独立董事各 1 名，相关任职自 H 股上市之日起正式生效。上述工作为优化公司治理结构、保障 H 股发行上市战略的顺利推进奠定了坚实基础。

（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，始终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、监事及管理层保持密切沟通与交流，主动关注公司经营管理、财务状况、重大投资、合规运营等重大事项的进展情况，确保及时了解公司动态。报告期内，独立董事按时出席董事会会议、独立董事专门会议及相关专门委员会会议，积极列席股东（大）会，审慎审议董事会各项议案，切实维护公司和全体股东特别是中小股东的合法权益。在履职过程中，独立董事充分利用其专业背景和独立判断能力，对公司重大决策事项进行了深入研究与分析，并基于独立判断提出了建设性的意见和建议，为公司科学决策提供了有力支持。关于独立董事的具体履职情况，详见其各自的《2025 年度独立董事述职报告》。

（四）董事会对股东（大）会决议的执行情况

2025 年，公司共召开 3 次股东（大）会，均由董事会依法合规召集。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，有力推动了公司战略落地、经营目标达成及治理机制的持续完善，为公司高质量发展提供了坚实保障。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	2025 年 5 月	2024 年年度股东	1. 审议《2024 年度董事会报告》；

	20 日	大会	2. 审议《2024 年度监事会报告》； 3. 审议《2024 年度财务报告》； 4. 审议《2024 年年度报告全文及摘要》； 5. 审议《关于 2024 年度权益分派预案的议案》； 6. 审议《关于向银行申请综合授信额度的议案》； 7. 审议《关于变更公司注册资本及修订<公司章程>的议案》； 8. 审议《关于公司第七届董事会成员及高级管理人员薪酬方案的议案》； 9. 审议《关于选举第七届董事会非独立董事的议案》； 10. 审议《关于选举第七届董事会独立董事的议案》。
2	2025 年 9 月 17 日	2025 年第一次临时股东会	1. 审议《关于<中山大洋电机股份有限公司 2025 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 2025 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 2025 年股权激励计划实施考核管理办法>的议案》； 4. 审议《关于提请股东会授权董事会办理公司 2025 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 2025 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 2025 年员工持股计划管理办法>的议案》； 7. 审议《关于提请股东会授权董事会办理公司 2025 年员工持股计划相关事宜的议案》； 8. 审议《关于 2025 年半年度权益分派预案的议案》； 9. 审议《关于公司发行 H 股股票并在香港联合交易所有限公司主板上市的议案》； 10. 审议《关于公司发行 H 股股票并在香港联合交易所有限公司上市方案的议案》； 11. 审议《关于公司转为境外募集股份有限公司的议案》； 12. 审议《关于公司发行 H 股股票募集资金使用计划的议案》； 13. 审议《关于公司发行 H 股股票并在香港联合交易所有限公司上市决议有效期的议案》； 14. 审议《关于提请股东会授权董事会及其获授权人士全权办理公司本次发行 H 股股票并在香港联合交易所有限公司主板上市有关事项的议案》； 15. 审议《关于公司发行 H 股之前滚存利润分配方案的议案》； 16. 审议《关于增选公司董事的议案》； 17. 审议《关于增选公司独立董事的议案》； 18. 审议《关于确认董事角色的议案》； 19. 审议《关于公司聘请 H 股发行上市审计机构的议案》； 20. 审议《关于修订公司相关议事规则及内部治理制度的议案》；

			21. 审议《关于制定公司于 H 股发行上市后适用的<中山大洋电机股份有限公司章程（草案）>及相关议事规则（草案）的议案》； 22. 审议《关于制定及修订公司于 H 股发行上市后适用的内部治理制度的议案》。
3	2025 年 11 月 14 日	2025 年第二次临时股东大会	1. 审议《关于拟变更会计师事务所的议案》。

（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》及公司《信息披露管理制度》《重大信息内部报告制度》等规定，坚持“主动、及时、准确、完整、公平”的信息披露原则，全面披露了经营活动信息、重大事项及其进展情况。报告期内，公司通过指定信息披露平台巨潮资讯网累计发布公告 237 份，内容涵盖定期报告、权益分派、内部制度修订、股权激励计划、员工持股计划、回购方案、H 股上市方案等核心信息，确保投资者及时获取公司关键经营动态。此外，公司根据《信息披露管理制度》，对可能影响投资者决策的非强制性信息积极开展自愿性披露，保障信息披露的充分性；在投资者接待、沟通等环节公平对待所有投资者，未发生选择性信息披露行为。同时，公司严格落实《内幕信息保密及知情人报备制度》，对内幕信息流转、知情人登记备案、信息保密等关键环节实施严格管控，有效防范了内幕信息泄露及内幕交易等违法违规行为，切实维护了信息披露的公平性及市场秩序，保障了投资者合法权益。

（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元渠道，积极与投资者开展多渠道、常态化沟通，并认真接待了投资者的现场调研。针对投资者高度关注的公司经营情况、全球化业务布局、股份回购实施进展、权益分派安排、ESG 表现等核心问题，公司均予以耐心细致的解答，确保沟通渠道畅通高效，切实保障投资者知情权。同时，公司在投资者实地调研结束后，及时通过指定平台披露调研活动记录，供未参与现场调研的投资者查阅，确保信息披露的公平性，保障全体投资者平等获取信息的权利。

2025 年 5 月 9 日，公司举办 2024 年度业绩说明会，旨在加强与投资者的沟通交流，及时回应市场关切。公司董事长鲁楚平先生、独立董事郑馥丽女士、财务负责人伍小云先生、董事兼董事会秘书刘博先生通过现场或网络通讯方式出席会议，与投资者就公司

2024 年度经营业绩、财务状况及未来发展战略等事项进行交流。会议历时两小时，管理层与投资者积极互动，认真听取并回应了在线提问。

二、董事、高级管理人员 2025 年度薪酬情况

公司董事会薪酬与考核委员会依据《中华人民共和国公司法》《上市公司治理准则》以及《公司章程》等相关规定，结合公司经营战略目标、年度经营状况及绩效考核体系，对相关董事、高级管理人员履行岗位职责的合规情况、勤勉尽责程度、战略执行效果及绩效目标完成情况等进行综合绩效评价。公司董事、高级管理人员忠实、勤勉地履行其职责，自觉遵守行为规范，维护公司及全体股东的合法权益。公司董事、高级管理人员 2025 年度薪酬情况如下：

单位：万元

姓名	性别	年龄	职务	任职状态	从公司获得的税前报酬总额	是否在公司关联方获取报酬
鲁楚平	男	61	董事长	现任	740.84	否
徐海明	男	63	副董事长、总裁	现任	790.21	否
彭惠	女	58	董事	现任	132.79	否
刘自文	女	57	董事、常务副总裁	现任	198.57	否
刘博	男	38	董事、副总裁	现任	134.44	否
石静霞	女	56	独立董事	现任	14.90	否
张承宁	男	63	独立董事	现任	10.40	否
张永德	男	47	独立董事	现任	9.70	否
陈良	男	42	独立董事	现任	9.40	否
伍小云	男	51	财务负责人、副总裁	现任	138.71	否
肖亮满	男	44	董事会秘书	现任	49.21	否
刘奕华	男	70	独立董事	离任	7.00	否
侯予	男	53	独立董事	离任	7.00	否
郑馥丽	女	53	独立董事	离任	7.30	否
合计	--	--	--	--	2,250.47	--

三、2025 年度公司经营情况

2025年，全球经济在地缘政治冲突外溢、保护主义抬头、债务压力高企及主要经济体货币政策分化等多重挑战下，不稳定性和复杂性显著增加。尽管总体仍维持增长，但增长动能有所减弱，质量与结构性问题日益凸显，复苏进程呈现出脆弱且不均衡的态势。在此复杂深刻的全球格局调整中，中国经济发挥重要稳定器作用，以自身的持续增长有效对冲了下行压力，整体呈现稳中有进、向新向优的发展趋势。全年国内生产总值(GDP)首次突破140万亿元，圆满达成预期目标。同时也要看到，经济运行仍面临一定的下行压力，发展不平衡不充分的问题依然是制约高质量发展的关键因素。

报告期内，面对错综复杂的国内外经济环境，公司坚持稳健经营，积极应对挑战，实现了营业收入与盈利能力的持续提升，两者均创历史同期新高，展现出较强的韧性与抗风险能力。为深化公司全球化战略布局，增强公司海外业务的本地化制造与供应链能力，提升公司在国际市场的综合竞争实力，同时打造公司国际化资本运作平台，增强境外融资能力，进一步提高公司治理透明度和规范化水平，公司于2025年9月22日向香港联合交易所有限公司（以下简称“香港联交所”）递交了发行境外上市股份（H股）并在香港联交所主板挂牌上市的应用，并于同日在香港联交所网站刊登了本次发行的申请材料。公司本次发行并上市尚需取得中国证监会、香港证监会和香港联交所等相关政府机关、监管机构、证券交易所的批准、核准或备案，该事项目前仍存在不确定性。

2025年，公司实现营业收入1,222,128.80万元，营业利润133,996.35万元，利润总额132,926.33万元，净利润115,597.13万元，其中归属于上市公司股东的净利润为108,271.72万元，与上年同期相比，分别增长0.89%、27.21%、26.46%、26.75%、21.99%。

其中，BHM事业部实现营业收入690,211.33万元，较上年同期下降1.56%；新能源汽车动力总成系统业务实现营业收入190,705.05万元，较上年同期增长4.35%；车辆旋转电器业务实现营业收入327,101.00万元，较上年同期增长4.86%。

四、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、“多合一”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 2025 年 12 月 31 日，公司累计申请专利 4,706 项，包括 PCT 申请 393 项，授权 3,593 项，其中授权有效专利 2,342 项（含发明 797 项）。

在人才队伍建设方面，公司拥有 3 个国家级实验室、4 个 CNAS 认可实验室，并设立了博士后工作站与专家工作站，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，为引进和培养高级技术与管理人才搭建了优质平台。在快速发展过程中，公司成功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加盟。为有效吸引和留住优秀人才，建立长效激励约束机制，公司自 2020 年起不断加大公司员工激励力度，针对不同类型的激励对象实施多元化激励方案，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推出了“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，公司在稳固并发展建筑及家居电器电机核心业务的基础上，积极推动并加快产业转型升级的步伐。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，并带来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，构建完整的新能源汽车动力总成系统产业链，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，公司持续优化产业布局，积极推进精益生产与自动化制造，有效提升了生产效率并充分发挥了各业务间的协同效应，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”-“新能源汽车动力总成系统”、“未来”-“氢能产业”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，还与多家企业及科研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、睿尔曼、世航智能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基础。

通过上述内外部资源的系统整合，公司成功实现了在研发平台、销售渠道、服务体系、人才储备及品牌建设等多个维度资源的高效交流与拓展。这些举措不仅加快了公司国际化的步伐，更为公司的持续创新与长远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”。“佩特来”与“杰诺瑞”品牌在各整车企业中积累的良好信誉，为公司新能源汽车动力总成系统产业与上述优质客户开展深度交流与合作创造了有利条件，形成了显著的品牌协同效应，有力促进了相关业务的拓展。

（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、泰国、摩洛哥（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。广泛的市场覆盖与坚实的客户基础，不仅为公司带来持续的订单增长，更有效降低了对单一市场的依赖，分散了区域经济波动、政策变化等潜在风险，保障了业务的稳健发展。

五、公司面临的风险

（一）人力资源风险

公司正处于产业转型升级关键阶段，国际化进程持续深化，对人力资源储备质量、管理架构适配性提出更高要求。同时，近年来企业用工成本持续攀升且增速加快，对经营稳定性构成一定压力。为应对上述挑战，公司已制定并实施动态化人力资源政策：一方面，强化核心人才引进与梯队培养，持续推进股权激励、员工持股计划等中长期激励机制，旨在构建并稳定适应未来发展的人才队伍，逐步完善管理人员及核心岗位人才梯队，同时推进人才队伍年轻化，为可持续发展注入内生动力；另一方面，加快推进生产环节自动化、智能化、数字化产线改造，提升生产运营效率，减少对传统人力的依赖，以系统性举措应对人力资源成本上升风险。

（二）信息安全风险

公司在发展过程中主动建设并持续优化信息管理系统，显著提升了信息处理与管理效能及辅助决策效率。随着信息化建设的持续深化，核心数据资产（包括核心技术、生产经营、人员管理、客户数据等关键信息）集中存储于信息管理系统。但系统可能存在的软硬件漏洞、系统集成风险，以及信息安全管理机制、人员操作环节存在的潜在薄弱点，均可能引发信息安全事件。为应对上述风险，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安全性和稳定性，做好系统备份与保管，防止数据丢失或泄露。此外，公司已

建立并持续完善覆盖全面的信息安全管理制度体系，明确各层级安全责任与岗位分工，保障安全管理要求有效落地；定期开展全员信息安全意识与技能培训，提升全员安全素养与操作合规性；优化人员管理制度与访问控制机制，严格控制信息访问权限，防范内部人员误操作或恶意行为引发的数据泄露风险。

（三）国际贸易风险

公司致力于成为全球电机及驱动系统绿色智能解决方案领域的卓越供应商，产品已覆盖 80 余个国家和地区。当前，国际政治经济格局深度调整，地缘政治冲突、局部地区外交摩擦与军事对峙事件频发，叠加贸易保护主义抬头，国际贸易环境呈现“政策多变、壁垒高筑”的复杂态势，各国之间关税政策差异显著且调整频繁，贸易争端升级风险加剧。在此背景下，公司面临多重国际贸易风险挑战：一方面，大宗商品及核心原材料价格受地缘冲突、供需失衡等影响剧烈波动，直接冲击成本控制与供应链韧性；另一方面，主要结算货币汇率受全球货币政策分化、地缘风险等因素影响，波动幅度显著扩大，对跨境结算效率及利润稳定性构成直接冲击；同时，部分国家和地区贸易保护措施升级，可能引发关税壁垒、技术限制甚至贸易制裁，导致特定市场准入受阻，对海外业务拓展形成不确定性。

为有效应对上述风险，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，这不仅要求公司在原有基础上进一步深化精益管理，更需应对不同国家在语言、社会政治、法律及商业环境方面的差异，以及由此可能产生的文化冲突。为有效应对这些挑战，公司将全面识别各类风险并进行定性与定量分析，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、人才引进及内部控制等多个维度制定并实施具体应对措施，强化集团化管控力度，同时在财务、人力资源等关键管理领域加强跟踪机制，以确保公司战略的一致性，降低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）新业务拓展风险

面对行业变革与机遇，公司基于在传统家电领域的深厚积累，通过产业横向拓展与纵向升级，战略布局已延伸至汽车领域，目前，公司核心业务覆盖建筑及家居电器电机、车辆旋转电器、新能源汽车动力总成系统，同时积极推进金属支撑固体氧化物燃料电池、具身智能关键零部件及数据采集等前沿技术的研发与产品落地。

2026年3月5日，《国务院政府工作报告》明确提出建立未来产业投入增长和风险分担机制，重点培育未来能源、量子科技、具身智能等产业，为相关领域发展注入政策动力。现阶段，氢能行业仍处于发展初期，其产业化进程与政策导向紧密相连，技术与市场均需经历较长的培育周期；具身智能行业正处于从技术验证迈向规模应用的关键阶段，发展迅速但仍面临系统性挑战。

目前公司金属支撑固体氧化物燃料电池与具身智能相关业务仍处于研发阶段，尚未形成销售收入，短期内不会对公司业绩产生重大影响，且新业务的拓展受政策环境、产业链协同、技术瓶颈、标准建设及市场接受度等诸多因素影响，未来发展存在较大的不确定性。

公司将密切关注并积极响应国家产业导向，依托自身技术积累与市场需求，审慎推进前瞻业务，持续优化产业布局，致力于实现长期、稳健的高质量发展。

（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，积累了一系列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（如专利侵权等）。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，公司持续完善关键技术和产品的专利布局，降低发生知识产权恶意诉讼的风险。此外，公司通过与关键研发人员、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、提升整体竞争力，公司先后收购芜湖杰诺瑞、佩特来、上海电驱动等企业，积累了一定规模的商誉。若上述并购标的受宏观经济波动、行业政策调整、技术路线迭代、市场环境变化、监管政策收紧等内外部因素影响，导致未来经营业绩不及预期，相关商誉将面临减值风险。公司将持续强化并购后的业务协同与资源整合，通过优化运营管理、提升核心竞争力以推动并购标的业绩增长，确保其经营业绩稳定达标，从而有效降低商誉减值风险。

六、公司未来发展战略

（一）立足两大主营业务，夯实发展根基，拓展增长空间

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桥、扁线定转子、增程器发电机等核心零部件的生产与供应，保障核心部件的稳定生产与高效供应。

（二）前瞻布局新兴技术，驱动创新发展

公司始终将技术创新作为核心驱动力，密切关注并深度研判全球新兴技术发展趋势，结合行业演进方向及自身产品技术路线，通过“自主研发为核心、产学研合作为支撑、战略投资为补充”的多元创新模式，以前瞻视野积极布局能源氢能与具身智能等前沿领

域，致力于构建未来增长新引擎。

公司将氢能视为未来能源体系的核心组成部分。在夯实质子交换膜燃料电池（PEMFC）系统关键零部件的研发与产业化基础上，持续推进 PEMFC 在交通、工程机械及船舶等领域的多元化应用，同时将固体氧化物电池（SOC）技术的研发与商业化作为氢能板块的战略支柱与未来增长引擎。固体氧化物燃料电池（SOFC）技术不仅因其高效率、燃料灵活性在分布式发电、应急电源及特殊场景动力中具备独特优势，其可逆运行模式（固体氧化物电解池 SOEC）更为实现高效电解水制氢提供了关键路径，有望打通“绿电-绿氢-高效发电”的循环。目前，公司正加速 SOFC 材料、电堆及系统的技术创新与产业化落地，开辟氢能技术未来商业化应用新路径。

在具身智能领域，公司以产学研和对外投资为纽带，与国内知名高校及行业内多家头部企业开展战略合作，促进了公司业务的快速发展。凭借在电机设计、驱动控制、系统集成及工程制造方面的深厚技术积累与经验沉淀，公司将重点攻关具身智能关节模组等核心产品。围绕“轻量化、高集成度、标准化、通用化及高可靠性”的核心产品指标，持续提升机器人关节电机及模组的功率密度与系统可靠性，打造行业领先的核心部件；同时将进一步完善公司在具身智能产业链的关键环节布局，强化与产业链上下游优质伙伴的战略联动，促进产业协同发展，并逐步将训练完成的机器人部署至公司全球各主要生产基地，构建规模化、可复制的全球应用体系，以智能化升级赋能生产制造。

目前公司正着力于构建面向具身智能机器人的真实场景训练与验证基础设施平台，依托真实产线场景系统化采集高质量多模态训练数据，构筑模型进化的数据基石，建立“数据采集-模型训练-能力反馈”的闭环迭代体系，以此推动具身智能机器人在真实场景中的可靠运行与规模化应用，加速技术产业化进程，并向市场交付训练成熟的具身智能机器人及真实场景运行数据，为公司成为全球具身智能机器人在工业应用领域领先的综合服务提供商奠定坚实基础。

公司明确将“AIGC（人工智能生成内容）与具身智能机器人”列为推动产业升级和实现能力重构的关键战略方向。公司已系统性引入 AIGC 技术，依托专业的顾问团队与先进的工具平台，在严格保障数据安全与隐私的前提下，快速将 AI 技术深度赋能研发设计、生产制造、市场营销等各业务领域，目标是将研发及知识型工作中基础性、重复性的任务交由智能系统处理，从而解放工程师与专业人员，使其能够更专注于系统架构设计、核心技术突破与关键工程判断，全面推动“AI+业务”的智能化升级。同时，

公司将稳步推进具身智能机器人的规模化应用，逐步将生产运营中高强度、高重复性、高标准化的作业场景交由机器人承担，以期显著提升作业安全性、生产稳定性与整体运营效率。在这一智能化转型过程中，公司将积极引导相关员工向“AI 模型搭建、具身智能训练、数据采集与标注工厂”等新兴岗位转岗，培养其成为推动智能系统持续迭代进化的核心力量，实现员工与企业的共同成长。

通过上述多维度的新兴技术战略布局，公司旨在强化核心竞争力，为长远、可持续发展奠定坚实的技术基础。

（三）构建产业梯级格局，引领未来增长

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，积极布局氢能及具身智能产业，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，加强与国内外科研机构、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”。



（四）全球化战略布局

公司坚定推行全球化发展战略，通过构建多维度、深层次的全球业务网络，实现资源最优配置与可持续发展。公司已在全球范围内精心选址并建立了稳健的生产基地及子公司网络，覆盖中国、美国、墨西哥、英国、越南、印度、泰国，并积极推进摩洛哥生

生产基地的建设。这一布局不仅是对全球贸易格局演变的前瞻性响应，更是公司主动分散经营风险、提升供应链韧性的核心举措。

在当前国际贸易政策不确定性加剧、贸易保护主义暗流涌动的背景下，公司全球化生产布局的战略价值愈发凸显。通过整合全球各生产基地的资源禀赋，公司能够针对不同区域动态变化的关税政策及贸易壁垒，实时优化生产资源配置。公司具备在全球范围内选择关税优势最显著、综合成本最优的基地进行生产的能力，确保了各基地产能的灵活调配与全球生产的动态平衡，从而有效对冲贸易壁垒及关税政策波动带来的潜在影响，保障生产经营的稳定性与成本竞争力。

公司凭借强大的全球市场销售能力和广泛的渠道网络，产品已成功打入全球 80 多个国家和地区的市场，与众多世界 500 强企业及国内外行业领军品牌建立了长期、稳定的战略合作伙伴关系，彰显了公司产品的卓越品质与市场认可度。此外，公司海外制造基地的战略性布点，使得公司能够深度贴近当地客户，显著缩短产品交付周期，提升服务响应速度，完美契合了客户对“本地化制造（Local for Local）”模式的供应链需求，增强了客户粘性与满意度。

展望未来，公司将持续深化全球化战略，进一步拓展国内外优质业务渠道，积极开发新兴市场，深耕现有市场，不断扩大客户基础，提升市场份额；持续优化全球生产与研发布局，充分整合全球技术、人才、市场等资源优势，提升全球协同效应；深化与国际伙伴的战略合作，通过合理规划业务地域分布，稳步渗透不同区域市场，有效分散单一市场过度集中的风险，全面提升公司在全球市场的抗风险能力、品牌影响力与综合竞争实力，为实现公司的长期稳健发展奠定坚实基础。

中山大洋电机股份有限公司

董 事 会

2026 年 3 月 24 日