

業 務

概 覽

我們是誰

我們是一家領先的電驅動系統解決方案提供商。我們專注於電驅動系統產品及解決方案的研發、生產、銷售和服務，持續為全球客戶提供包括防爆電驅動系統解決方案、工業電驅動系統解決方案、暖通電驅動系統解決方案、新能源交通電驅動系統解決方案、機器人組件及系統應用五大核心板塊。

在電驅動系統領域深耕四十餘載，我們以科技創新、數字化賦能為動力，建立電機及驅動核心能力。同時，我們積極投入未來產業，加速布局電動航空和具身智能。我們使用綜合方法進行研發、生產及品牌塑造工作，以產品和解決方案服務遍布100多個國家及地區的客戶。我們已達成以下里程碑：



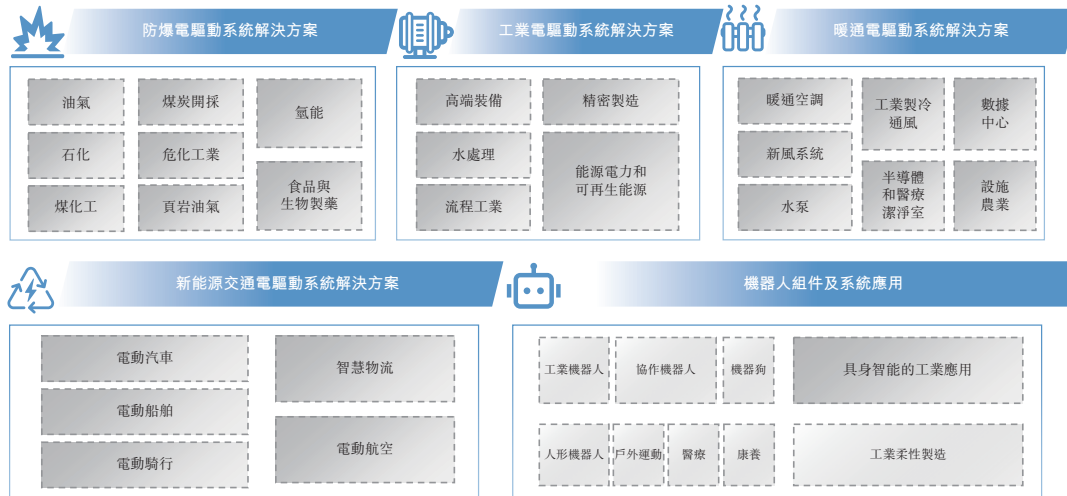
附註：

- (1) 根據弗若斯特沙利文的資料，按2024年收入計。
- (2) 根據弗若斯特沙利文的資料，按2024年收入計，我們是以下七大產品的全球最大提供商：(i)隔爆電機；(ii)中高壓防爆電機；(iii)低湧浪電流電機；(iv)空調塑封電驅動系統；(v)畜牧通風用電驅動系統；(vi)工業振動器電驅動系統；及(vii)空壓機用永磁電驅動系統。
- (3) 根據我們於上海證券交易所刊發的年報，我們於2002年至2024年的收入按複合年增長率21.9%增長，而我們於2002年至2024年的淨利潤按複合年增長率16.2%增長(有關數字尚未經註冊會計師審計或審閱)。
- (4) 截至2025年9月30日止九個月或截至2025年9月30日。
- (5) 截至2025年9月30日，我們的產品及解決方案已遍布亞洲、美洲、歐洲、大洋洲及非洲，覆蓋100多個國家及地區。
- (6) 根據弗若斯特沙利文的資料，我們與全球十大暖通空調製造商、水泵、空壓機製造商及石化業主(按2024年收入計)都建立了業務聯繫。
- (7) 截至2025年9月30日，我們已於全球範圍內取得1,400餘項專利及提交2,700餘項專利申請。

業 務

我們的解決方案

我們的解決方案組合包括防爆、工業、暖通、新能源交通、機器人組件及系統應用五大板塊。



- **防爆電驅動系統解決方案：**我們的防爆電驅動系統解決方案深度聚焦能源行業及特殊工業領域，針對油氣、石化、煤化工、煤炭開採、危化工業、頁岩油氣、氫能、食品與生物製藥等關鍵應用場景，量身打造安全、可靠、高效的電驅動系統解決方案。

作為領先的防爆電驅動系統解決方案提供商，我們通過持續創新構建了引領行業的安全、可靠及高效能技術體系，主導參與210項國際、國家和行業標準的制定，成為世界上最早推出IE5級能效隔爆電機的領導者之一，使「臥龍防爆」成為全球防爆電驅動系統技術的代名詞。根據弗若斯特沙利文的資料，以2024年的收入計，我們在防爆電驅動系統解決方案領域位列全球第一；且我們是隔爆電機、中高壓防爆電機及低湧浪電流電機的最大提供商。

- **工業電驅動系統解決方案：**我們深耕工業電驅動系統領域，產品在高端裝備、流程工業、能源電力和可再生能源、水處理、精密製造等行業得到廣泛應用。我們的工業電驅動系統解決方案覆蓋工業應用全規格需求。

我們持續引領行業能效升級，並且是全球首批發布符合IEC和NEMA高能效標準的異步和永磁電機的公司，亦為中國第一家推出全系列磁阻同步電機產品且取得能效證書的企業。根據弗若斯特沙利文的資料，以2024年的收入計，在工業電驅動系統解決方案領域，我們位列全球第四、中國第一。

- **暖通電驅動系統解決方案：**我們的暖通電驅動系統解決方案主要為全球家用、商用空調及工業通風系統提供全品類的電驅動系統解決方案，應用於暖通及製冷、新風系統、工業製冷通風、水泵、數據中心、半導體和醫療潔淨室、設施農業等優勢與新興增長領域。

我們憑藉智慧物聯網與人工智能等技術，打造智能化暖通電驅動系統解決方案。通過整合高效、低噪音、定制芯片與先進精密控制、恆溫恆流及群控技術，我

業 務

們為用戶帶來精準、高效及舒適的應用體驗。根據弗若斯特沙利文的資料，以2024年的收入計，在暖通電驅動系統解決方案市場，我們位列全球第五、中國第三。

- **新能源交通電驅動系統解決方案：**我們的新能源交通電驅動系統解決方案聚焦綠色出行，為電動汽車、電動船舶、電動騎行、智慧物流、電動航空等場景提供高效、可靠、高性能的電驅動系統解決方案。我們積極布局電動航空領域，研發以高功率密度、輕量化架構、高可靠性為特色的高性能電驅動系統解決方案。我們已與主要行業參與者(包括沃飛長空及山河星航等頭部電動航空企業)建立戰略合作。
- **機器人組件及系統應用：**在機器人組件方面，我們憑藉於電驅動系統解決方案的深厚研發製造基礎，提供關節模組、靈巧手及外骨骼等高精度、快響應、高能效的工業及具身智能機器人，並與智元機器人、中科新松、聯想科技等頭部企業建立業務合作。在工業領域具身智能應用方面，我們憑藉領先的工業自動化能力，開發具有自主知識產權的工業具身智能垂域模型。

我們的增長機遇

隨著科技革命浪潮席捲全球、人工智能的進步、低碳轉型持續深化，電驅動系統解決方案行業迎來了快速的發展契機。根據弗若斯特沙利文的資料，預計全球電驅動系統解決方案市場將從2024年的人民幣9,062億元增長至2029年的人民幣13,381億元，複合年增長率為8.1%。電動航空、具身智能等正迎來產業的爆發式增長。根據弗若斯特沙利文的資料，未來十年內，這些產業將快速擴張，為電驅動系統解決方案帶來全新機遇。全球產業格局加速重構的背景下，具備技術創新能力與全球化運營優勢的頭部企業勢將在未來競爭中佔據戰略制高點。

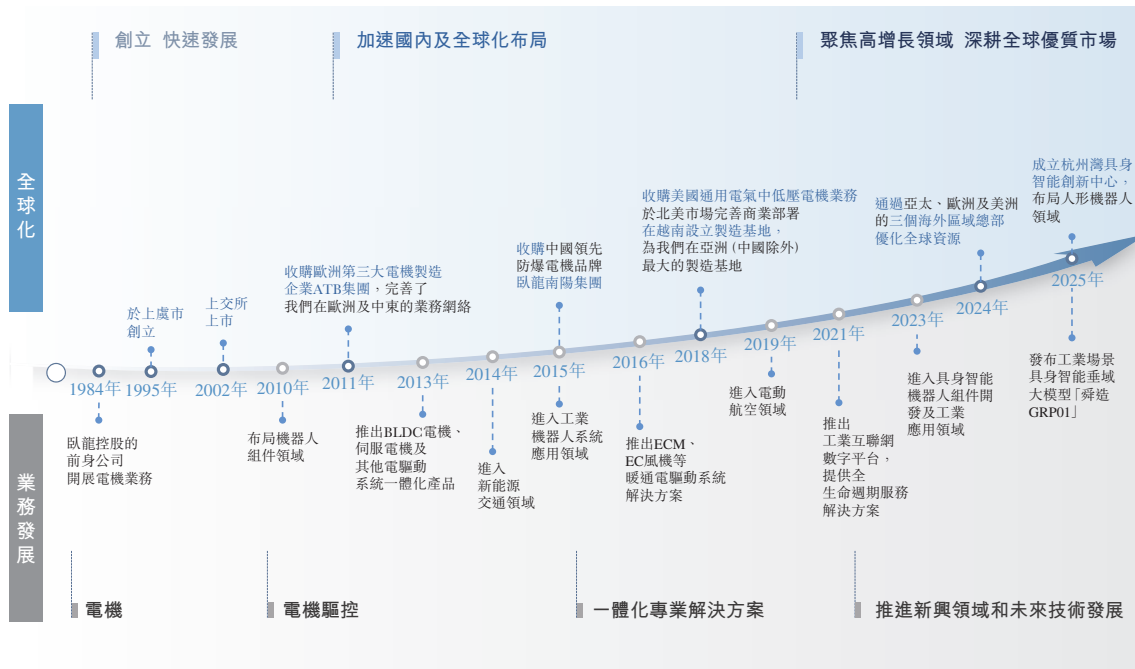
面對行業機遇，我們踐行「科技領先、產品至上、全球經營」三擎驅動的發展策略：

- **科技領先：**我們將依託全球中央研究院創新平台，加大數字化、智能化的投入力度，持續鞏固技術領先優勢。我們亦聚焦前沿技術，在電動航空、具身智能等新興賽道快速實現業務突破，鑄就下一個增長曲線。截至2022年、2023年、2024年12月31日止年度及截至2025年9月30日止九個月，來自電動航空的收入分別約為人民幣1.3百萬元、人民幣4.8百萬元、人民幣6.7百萬元及人民幣6.3百萬元。
- **產品至上：**為服務全球優質客戶，我們持續推進高端化、定制化、高價值的產品迭代。我們集成「硬件+軟件+服務」，形成以解決方案為基礎的模式，提升產品及解決方案的競爭力與市場佔有率。
- **全球經營：**我們錨定全球化戰略，依託全球研發設施、智能製造設施、集成供應鏈、銷售服務網絡，深化與大客戶的戰略合作，加速拓展北美、亞太及中東等戰略市場，持續提升全球品牌影響力和經營能力。

業務

我們的歷程

以下呈列我們的發展歷程：



我們的財務表現

2002年於上海證券交易所主板掛牌上市以來，我們始終以卓越的業績增長為股東創造價值。2002年至2024年，我們的營業收入與淨利潤分別實現21.9%、16.2%的複合年增長率，彰顯長期可持續的價值創造能力。上市以來我們已派付現金股利合計約人民幣21億元。

優勢

備受認可的領先電驅動系統解決方案

作為中國領先電驅動系統解決方案提供商，我們於全球100多個國家及地區部署創新驅動技術。截至2024年12月31日止年度，公司營收達人民幣162億元，自上海證券交易所上市以來的複合年增長率高達21.9%，持續領跑行業。

根據弗若斯特沙利文的資料，我們是全球規模領先、品類最齊全、產品覆蓋範圍最廣的電驅動系統解決方案提供商之一，在全球電驅動系統行業中穩居龍頭地位。根據弗若斯特沙利文的資料，按2024年收入計，我們在全球防爆電驅動系統解決方案市場排名第一、在全球工業電驅動系統解決方案市場排名第四、在全球暖通電驅動系統解決方案市場排名第五。據弗若斯特沙利文所告知，按2024年收入計，我們是以下七大電驅動系統產品的全球最大提供商：(i) 隔爆電機；(ii) 中高壓防爆電機；(iii) 低湧浪電流電機；(iv) 空調塑封電驅動系統；(v) 畜牧通風用電驅動系統；(vi) 工業振動器電驅動系統；及(vii) 空壓機用永磁電驅動系統。

在全球能源轉型與工業自動化升級浪潮下，高效電驅動系統解決方案等產品需求持續攀升。此外，電動航空、具身智能等新興產業市場的崛起，更為我們提供了廣闊的增長空間。依託深厚的技術積累和產業優勢，我們將實現高質量發展。

業 務

全球化深度布局，驅動海外業務強勁增長

作為電驅動系統解決方案全球化先行者，我們通過戰略協同、技術整合與區域深耕，不斷深化全球布局。為應對複雜多變的國際市場，我們堅持「全球本地化建設」的發展模式，通過海外戰略合作、屬地化運營等方式，深度融合本地化市場，提升全球影響力。截至2022年、2023年、2024年12月31日年度以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，海外收入分別為人民幣55億元、人民幣56億元、人民幣57億元、人民幣43億元及人民幣48億元。

我們擁有完善的解決方案全球化研發、製造、銷售服務體系及強大的經營能力。

- **研發體系全球化：**我們在全球設立了中國、美國、德國、日本和印度五大研發中心，聚焦技術前沿趨勢與所在區域市場需求，整合全球資源，形成技術協同優勢；我們依託覆蓋全球的研發網絡與區域化研發中心，確保技術開發反映市場需求。
- **製造體系全球化：**截至2025年9月30日，我們於全球經營45家工廠，包括位於德國、波蘭、意大利、越南、墨西哥以及其他國家及地區的14家海外工廠。我們已構建「區域化市場、區域化製造、區域化服務」的全球化製造體系，快速響應客戶需求及確保高效交付。
- **銷售服務網絡全球化：**我們以亞太、歐洲、美洲三個海外區域總部為核心構建了覆蓋全球100多個國家及地區的銷售服務網絡。截至2025年9月30日，我們擁有超過4,000名海外員工，佔員工總人數比例超過25%，保障海外客戶高效暢通的交付與服務。

強大的研發實力，構建行業領先技術體系

我們致力於研發投入，強化技術與人才儲備，引領行業技術發展，推進技術領先型企業建設。截至2022年、2023年、2024年12月31日止年度以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們的研發支出(包括資本化金額)分別為人民幣818.6百萬元、人民幣857.8百萬元、人民幣872.2百萬元、人民幣682.0百萬元及人民幣692.8百萬元。截至2025年9月30日，我們在全球範圍內擁有超過1,800名研發人員，佔員工總人數比例超過10%，其中由IEEE Fellow領導的國際頂級專家10人，碩博研發團隊成員超過200人。同時，我們設有院士專家工作站及博士後科研工作站，為技術創新提供堅實平台支撐。

我們擁有「中央研究院—事業群—工廠」三級研發體系，實現從前沿技術探索、定制化開發、產業化落地的全鏈條協同。全球中央研究院聚焦未來技術突破，事業群研發中心則進行以客戶為導向的定制化開發及工廠確保技術研發向生產工藝轉化。作為國家高新技術企業、國家技術創新示範企業，我們搭建起國家認定企業技術中心、國家新材料生產應用示範平台等多個國家級科研平台，累計獲得授權專利1,400餘項，多次榮獲英國女王獎，各類技術研發成果多次獲得省部級科技成果獎。我們通過與東北大學等知名高校的深度產學研合作，加速技術創新與產業融合。

業 務

基於完善的研發體系及持續增長的研發投入，我們已在多個關鍵領域取得重大突破：

- 電驅動技術：百年的品牌歷程，我們在電驅動系統解決方案沉澱了深厚的技術基礎，形成了高性能和高效率電機設計及仿真、智能變頻驅動系統設計、高精度電機控制算法開發等核心技術能力，構建了軟硬件一體化開發的技術平台體系。我們持續加大自有芯片設計和軟件技術開發的投入，推動電驅動技術的數字化和智能化升級。
- 一體化解決方案：憑藉對客戶需求的深刻洞察，我們的技術和解決方案組合向下游延伸至負載模組，向上游拓展至變頻器及控制系統，向客戶提供集「硬件+軟件+服務」為一體的定制化專業解決方案。
- 新興產業布局：我們憑藉電驅動技術的深厚積累，依託深度垂直集成的技術架構、全球化研發網絡以及對前沿技術的敏銳響應，不斷於電動航空與具身智能等新興產業拓展解決方案組合及深化技術實力。

在電動航空領域，我們率先掌握高功率密度、高可靠航空電驅動系統解決方案的核心技術，成為全球eVTOL動力系統的重要供應商，通過與沃飛長空成立合營企業，推進載人航空電驅動系統適航驗證，確立了在航空電驅動系統領域的領軍地位；在具身智能領域，機器人組件方面，我們聚焦關節模組、靈巧手、外骨骼等產品，結合電機、電控、減速器一體化設計，布局人形機器人、協作機器人及特種機器人市場；工業應用方面，我們開發具有自主知識產權的工業具身智能垂域模型，在全球範圍內推動工業具身智能的商業應用。

以行業領先品牌，擴大優質客戶基礎

我們構建了「自主創新+國際拓展」雙輪驅動的 brand 戰略，形成了覆蓋全品類的品牌矩陣。我們不僅擁有臥龍、南陽防爆等國內行業領軍品牌，同時通過國際拓展，收購了Brook Crompton (伯頓)、Schorch (嘯馳)、Morley (莫利)、Laurence Scott (勞倫斯) 等多個百年歐洲知名工業品牌。

依託國際品牌優勢和領先解決方案技術，深度綁定全球優質客戶。我們具備覆蓋全球的、多層次的客戶服務網絡，為深入服務下游價值鏈的全球高端客戶，我們建立了全球大客戶(「GKA」)管理機制，形成了銷售人員、技術人員和交付保障人員為核心的「鐵三角」作戰單元。

數十年全球化布局，我們擁有廣大藍籌客戶和品牌美譽度，在工業與能源領域，我們通過給Baker Hughes (貝克休斯)、Ingersoll Rand (英格索蘭)、KOBELCO (神鋼) 等全球知名主機廠家配套，長期服務世界領先企業；在暖通領域，我們與海爾、格力、海信日立、Johnson Controls (江森自控)、Carrier (開利)、Daikin (大金)、XYLEM (賽萊默)、Grundfos (格蘭富)、Emerson (艾默生) 等國際知名品牌企業建立了穩定合作關係；在新能源交通領域，我們已與德國一家知名公司成立合營企業，為優質汽車製造商提供核心電驅動系統解決方案組件，並與金龍等頭部車企建立戰略合作。

業 務

我們致力於長期陪伴和深度服務用戶，截至2025年9月30日，我們與截至2024年12月31日止年度的前五大客戶平均合作超過21年。跨越多年的長期陪伴，讓我們能夠深度參與大客戶產品全生命週期的技術進步與市場拓展，持續深化行業影響力及客戶認可，進一步提升客戶認可和客戶黏性。

以卓越的製造與運營，鑄就質量和效率優勢

作為全球電驅動系統解決方案的優質提供商，我們在智能製造、供應鏈韌性管理、跨區域協同、全流程質量管控等方面已構建起跨越多國家和地區的卓越經營管理能力。

- 智能化製造：我們憑藉先進的製造能力與全球化生產布局，實現海內外製造協同，高效服務全球市場。我們重視生產製造的數字化和信息化投入，包括通過AI排產系統、數字孿生技術實現生產資源的最優配置；同時，通過貫通PLM、CRM、ERP、MES及SRM等核心系統，實現從客戶需求到產品交付的全流程數據閉環管理。我們創建的多個行業一流製造工廠入選中國智能製造示範工廠，智能化水平領跑行業。
- 韌性供應鏈管理：我們已建立「全球+區域」的供應網絡，通過智能化採購平台與動態庫存管理系統，實現全球化效率與區域化韌性的平衡。我們運用數字化技術對供應鏈狀態進行實時監控，建立三級應急響應機制，確保原材料供應安全穩定，有效應對全球供應鏈風險。
- 國際化協同運營：在全球化拓展進程中，我們推行「品牌融合+技術賦能」的運營模式；組建跨文化管理團隊，深度融合海外子公司的技術優勢與市場渠道，將其研發能力、生產工藝與公司全球供應鏈體系有機協同；建立統一的運營管理平台，實現各海外品牌在臥龍體系下的價值提升。
- 全流程質量管控：我們構建了「設計—實施—數字賦能」的現代化質量管理體系。總部層面制定統一的質量標準框架，各製造單元結合業務特性制定管理細則，引入數字化質量追溯系統，實現從原材料採購、產品交付到後端服務的全生命週期質量管控，致力於打造零缺陷、高品質的行業標桿。

先進的價值觀和管理理念

我們始終秉持責任擔當和文化自信，以「誠、和、創」的臥龍核心價值觀和臥龍人共同的使命、願景、志向，讓世界更美好。我們堅持長期主義和全球化視野，在全球拓展的過程中整合和吸收先進管理理念，建立更加完善的公司治理結構，為公司保持行業競爭優勢和未來持續快速發展提供重要保障。

在我們的發展歷程中，創始人陳建成先生以卓越的企業家精神、敏銳的商業洞察力和在行業內積累的豐富經驗，帶領公司成為電驅動系統解決方案行業的領軍企業。我們已建立起具有全球化經營能力的管理團隊。核心管理團隊成員兼具數十年行業深耕經驗與國際化前瞻視野，在技術研發、國際市場拓展、供應鏈管理等領域形成專

業 務

業互補的協同優勢。管理層的決策與高效執行能力，使我們在複雜多變的市場環境中，能精準把握全球經營和新興產業開拓的時代機遇。

戰略

以全球電驅動系統解決方案No. 1為目標

我們致力全方位強化技術創新，拓展產業化應用邊界，提升全球生產製造和供應鏈韌性，構建全球化運營體系，夯實行業領導地位。

我們致力於長期服務全球優質客戶，始終踐行大客戶深度滲透與新興市場開拓的策略，構建「聯合研發、服務快捷、生態協同」三位一體的客戶信賴和黏性，進一步提升市場份額。我們將繼續加強研發、製造、銷售及服務的全鏈條能力，致力於在電驅動產業規模、科技實力、運營效能等維度實現全球第一，並引領行業發展。

深化全球化戰略，搶佔海外增長高地

全球化是我們的核心戰略。依託三個海外區域總部、五大研發中心、45家工廠的全球網絡，我們繼續集中優勢資源，聚焦戰略市場、高增長行業與核心客戶，實現出海業務跨越式發展。

- 聚焦戰略市場：我們持續發揮海外基地輻射能力，完善北美、亞太及中東等戰略區域的銷售服務網絡，通過區域專業化策略，實現海外重點市場高速增長。
- 聚焦高增長行業：我們持續深耕數據中心、半導體、生物製藥、高端裝備、可再生能源、頁岩油氣、智慧物流等高增長行業，依託全球的研發資源，優化各行業的解決方案組合，實現細分行業的高速增長和領導地位。
- 聚焦核心客戶：我們持續加強和全球GKA的深度合作，擴充大客戶經理團隊，強化聯合研發創新機制，實現全球規模化增長。

布局新興產業，加速電動航空和具身智能商業化進程

我們將緊握市場發展機遇，加速電動航空及具身智能的研發和商業化進程，搶佔電動航空及具身智能持續擴張的市場。

我們前瞻布局電動航空領域，聚焦核心前沿技術的研發與適航認證，為全球航空電動化轉型提供專業解決方案。依託產學研用協同創新加速技術成果轉化，借助與沃飛長空及山河星航等供應鏈核心參與者的深度業務綁定，快速建立市場渠道，發揮先發優勢搶佔增量市場。

在具身智能機器人組件領域，我們以成為全球領先tier 1供應商為戰略目標，充分發揮平台通用性與模塊化能力優勢，向無框力矩電機、空心杯電機、控制器、關節模組、靈巧手等關鍵領域延伸，形成面向新一代機器人的核心零部件全面解決方案

業 務

體系。在具身智能工業應用領域，我們發揮製造業場景優勢，持續迭代訓練工業具身智能垂域模型，行業率先實現其在柔性製造的深度應用。

持續投入科技，以創新引領行業發展

我們是一家領先的電驅動系統解決方案提供商，在技術研發與解決方案布局上展現出全面且深入的實力。我們不僅在高能效、智能、新材料結構及數字化與仿真等多個技術維度持續突破。

我們致力於在以下技術方面持續引領行業。

- 高能效：我們在高效異步、永磁、同步磁阻電機平台、變頻器等電驅動系統產品及解決方案持續深耕，並布局軸向磁通電機等新型產品，為客戶提供多樣化的高效解決方案。
- 智能化：我們在機電一體化設計、預測性維護、先進控制算法等技術領域不斷開拓，同時聚焦具身智能在工業和柔性製造中的應用，不斷提高產品和解決方案的智能化水平。
- 新材料與新結構：我們在鐵芯、磁材、繞組技術、熱管理、碳纖維應用、碳化硅([SiC])技術、磁懸浮和氣懸浮軸承技術等基礎和平台技術領域不斷突破，為保持臥龍電驅動系統解決方案行業的技術領先地位注入不竭動力。
- 數字化與仿真技術：我們在計算機輔助設計、多物理場仿真分析、試驗台驗證及專家系統、人工智能與數字孿生技術等研發數字化方向不斷增加投入，為客戶提供更加精確、高效的解決方案。

推進全球製造基地數智化

我們堅定投入全球製造基地的數字化與智能化升級，建設具有全球競爭力的現代化工廠，夯實國際一流高端製造能力。

我們在全球45家工廠(包括位於德國、波蘭、意大利、越南、墨西哥以及其他國家及地區的14家工廠)的基礎上，繼續拓展全球生產能力，深度融合區域化製造和全球化協同的運營模式，更精準地貼近海外市場客戶需求，為全球業務的可持續增長奠定堅實的生產根基。

我們將持續推進智能化工厂建設，全面提升生產自動化、數字化、智能化與柔性化水平。通過引入先進製造系統與智能裝備，優化生產流程，實現提質增效；同時，深化生產至測試全流程數字化改造，運用工業互聯網、數字孿生等技術，打造卓越級、領航級智能工廠，樹立智能製造行業典範。

推進長期可持續發展戰略

我們將可持續發展融入企業的戰略核心，推進全球節能環保產品變革，建立清潔低碳能源體系，強化ESG價值創造。

業 務

我們正在以下方面建設系統化的可持續發展戰略。

- 低碳與清潔能源：推進清潔生產與可再生能源利用，加大節能減排及低碳技術投入，布局零碳工廠等綠色項目，參與國際綠色認證。
- 社會責任與員工關懷：完善員工培養體系，保障員工勞動權益，推動綠色供應鏈建設。
- 風險管理與公司治理：我們持續健全風險管理和內部控制體系，實現風險防範、應對與監督的全鏈條管理。

我們的業務模式

我們是領先的電驅動系統解決方案提供商，專注電驅動系統產品及解決方案的研發、製造、銷售及服務。我們為眾多高增長下游領域的客戶提供全面解決方案組合，滿足其在客戶生命週期中對設備運作及運動控制的特定需求。我們在電機及驅動技術領域深耕多年所積累的專長，加之對解決方案集成的關注，已使我們成為行業的領導者。根據弗若斯特沙利文的資料，於2024年：(i)按收入計算，我們在全球防爆電驅動系統解決方案市場排名第一，市場份額約為4.5%；(ii)按收入計算，我們在全球工業電驅動系統解決方案市場排名第四，市場份額約為2.8%；及(iii)按收入計算，我們在全球暖通電驅動系統解決方案市場排名第五，市場份額約為2.0%。

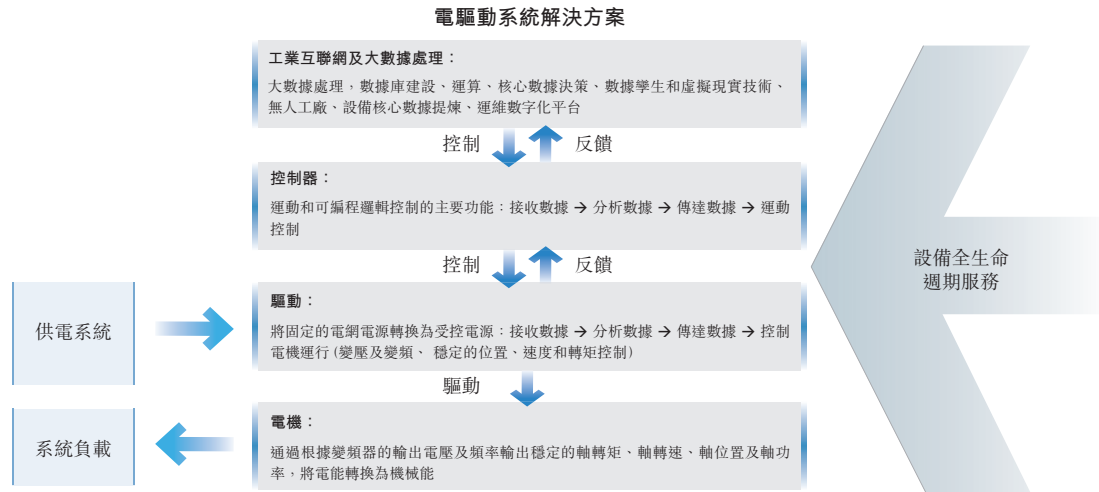
全球化是我們企業戰略的核心所在。憑藉全球一體化的研發體系、國際化的製造能力及覆蓋逾100個國家和地區的品牌網絡，我們始終貼近客戶需求，致力為全球客戶提供世界一流的產品及解決方案。



GS浙(2025)345號

業 務

我們的電驅動系統解決方案主要包括電機、驅動器、控制器、軟件及相關生命週期服務：(i)電機作為我們解決方案中的核心傳動單元，將電能轉化為機械能，以實現旋轉或線性運動；(ii)驅動器根據信號調整及輸出適當電能，以控制電機的運行參數；(iii)控制器根據輸入信號生成控制邏輯，為解決方案制定運行決策；(iv)我們解決方案中所包含的軟件為確保高效、安全及智能運營的核心；及(v)我們亦為客戶提供貫穿產品全生命週期的相關服務，從需求分析及定制化設計到售後服務。我們根據客戶的具體需求，結合定制或標準化的產品及服務為其提供完整的電驅動系統解決方案或部分電驅動系統。下圖說明我們解決方案的一般組成部分。



我們圍繞以下五大板塊構建業務：(i)防爆電驅動系統解決方案，(ii)工業電驅動系統解決方案，(iii)暖通電驅動系統解決方案，(iv)新能源交通電驅動系統解決方案，及(v)機器人組件及系統應用。各解決方案均專門針對特定下游領域的技術、監管及商業要求而定制，涵蓋從暖通及工業環境到電動航空及智能機器人等新興領域。其中，防爆、工業及暖通電驅動系統解決方案為我們的基礎業務板塊，而新能源交通電驅動系統解決方案以及機器人組件及系統應用則體現了我們在增長、集成及軟件驅動創新上的戰略重點。

業 務

下表載列我們於所示年度／期間按板塊劃分的收入明細，連同各板塊所涵蓋的相關主要產品及解決方案。

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月			
	2022年		2023年		2024年		2024年		2025年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
	(未經審計)									
防爆電驅動系統解決方案..	4,143,418	29.0	4,688,458	30.1	4,697,282	28.9	3,546,070	29.1	3,585,592	30.0
– 防爆電機.....	3,847,933	27.0	4,265,081	27.4	4,208,221	25.9	3,157,769	25.9	3,162,865	26.4
– 一體化專業解決方案..	66,783	0.5	210,871	1.4	265,449	1.6	216,632	1.8	247,833	2.1
– 其他.....	228,702	1.5	212,506	1.3	223,612	1.4	171,669	1.4	174,894	1.5
工業電驅動系統解決方案..	3,632,266	25.5	4,059,869	26.1	4,063,303	25.0	3,010,494	24.7	3,106,848	26.0
– 工業IEC電驅動系統...	1,601,498	11.2	1,804,758	11.6	1,585,246	9.8	1,089,658	9.0	1,171,106	9.8
– 工業NEMA電驅動系統..	1,002,692	7.0	1,203,007	7.7	1,308,237	8.1	1,028,045	8.4	982,615	8.2
– 振動電驅動系統.....	813,954	5.7	763,118	4.9	811,725	5.0	634,965	5.2	648,395	5.4
– 其他.....	214,122	1.6	288,986	1.9	358,095	2.1	257,826	2.1	304,732	2.6
暖通電驅動系統解決方案..	4,647,235	32.6	4,361,071	28.0	4,592,862	28.3	3,569,634	29.3	3,927,483	32.8
– BLDC電機.....	3,233,798	22.7	3,162,876	20.3	3,106,351	19.1	2,433,230	20.0	2,488,086	20.8
– EC電機及EC風機.....	223,672	1.6	239,527	1.5	507,522	3.1	363,982	3.0	369,961	3.1
– 其他.....	1,189,765	8.3	958,668	6.2	978,989	6.1	772,422	6.3	1,069,436	8.9
新能源交通電驅動系統										
解決方案.....	647,485	4.5	609,169	3.9	389,751	2.4	303,898	2.5	311,646	2.6
– 電動汽車電驅動系統..	566,179	4.0	552,158	3.5	333,869	2.1	254,873	2.1	259,582	2.2
– 其他.....	81,306	0.5	57,011	0.4	55,882	0.3	49,025	0.4	52,064	0.4
機器人組件及系統應用....	355,526	2.5	406,215	2.6	451,965	2.8	285,023	2.3	311,106	2.6
– 機器人系統應用.....	344,417	2.4	388,691	2.5	433,584	2.7	271,995	2.2	284,591	2.4
– 其他.....	11,109	0.1	17,524	0.1	18,381	0.1	13,028	0.1	26,515	0.2
其他 ⁽¹⁾	840,029	5.9	1,442,045	9.3	2,051,877	12.6	1,479,333	12.1	724,363	6.0
合計.....	<u>14,265,959</u>	<u>100.0</u>	<u>15,566,827</u>	<u>100.0</u>	<u>16,247,040</u>	<u>100.0</u>	<u>12,194,452</u>	<u>100.0</u>	<u>11,967,038</u>	<u>100.0</u>

附註：

- (1) 主要包括自銷售儲能系統、光伏發電電力以及原材料及組件賺取的收入。我們於2025年3月完成將若干從事儲能及光伏發電相關業務的實體出售予由控股股東控制的一家聯屬實體。有關詳情，請參閱本文件「歷史、發展及公司架構—重大收購、處置及合併事項」。

業 務

下表載列於往績記錄期間我們核心業務板塊的銷量及平均售價。

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月			
	2022年		2023年		2024年		2024年		2025年	
	銷量	平均售價	銷量	平均售價	銷量	平均售價	銷量	平均售價	銷量	平均售價
	千瓦/台		千瓦/台	千瓦/台		千瓦/台	千瓦/台	千瓦/台	千瓦/台	
	('000)	人民幣元	('000)	人民幣元	('000)	人民幣元	('000)	人民幣元	('000)	人民幣元
防爆電驅動系統解決方案										
(兆瓦，人民幣元).....	11,418	362.9	14,584	321.5	15,197	309.1	11,393	311.3	11,713	306.1
工業電驅動系統解決方案										
(兆瓦，人民幣元).....	12,702	286.0	14,336	283.2	14,063	288.9	10,442	288.3	11,266	275.8
暖通電驅動系統解決方案										
(千台，人民幣元).....	69,915	66.5	67,852	64.3	75,830	60.6	57,961	61.6	62,367	63.0
新能源交通電驅動系統										
解決方案										
(千台，人民幣元).....	603	1,073.2	586	1,040.3	440	886.8	340	895.1	366	850.8

附註：

- (1) 機器人組件及系統應用業務具有高度定制化和集成化的特點，其運營主要圍繞項目承包展開。因此，根據市場慣例，無法採用統一參考整體銷量或平均售價計量。

於往績記錄期間，我們主要通過銷售電驅動系統解決方案產生收入。我們採用直銷與經銷相結合的銷售模式，構建多層次銷售網絡，各模式均與我們的業務板塊及客戶類型契合。為進一步提升競爭力，我們持續投入研發以支持各解決方案間的協同效應。多元化解決方案之間的協同效應使我們能夠應對所服務行業中的複雜、多維度挑戰。通過集成硬件、軟件及服務，我們旨在提供定制解決方案，助力客戶提升經營效率、降低成本並改善長期表現。

我們的解決方案

我們在五個核心業務板塊提供綜合及專業的電驅動系統解決方案，即防爆電驅動系統解決方案、工業電驅動系統解決方案、暖通電驅動系統解決方案、新能源交通電驅動系統解決方案以及機器人組件及系統應用。

防爆電驅動系統解決方案

我們的防爆電驅動系統解決方案由防爆電機、變頻器、控制器、軟件及服務的集成系統組成，專為油氣、石化、煤化工、煤炭開採、危化工業、頁岩油氣、氫能及食品與生物製藥等危險環境量身定制。這些解決方案根據IEC、UL、GB以及其他全球及國內標準設計，設有多重保護機制。這包括控制表面溫度不超過環境可燃物引燃點，利用隔爆外殼阻斷內部爆炸傳播，並通過自身設計及藉助軟啟動、變頻啟動等技術降低啟動電流，以此限制運行中產生的火花、電弧、高溫等點火源，防止點火源與危險環境接觸，從而避免爆炸發生。其通過集成智能控制及變頻技術，提供精確的速度調節、實時診斷及遠程監控，確保泵及壓縮機等關鍵設備穩定及連續運行。根據弗若斯特沙利文的資料，於2024年，按收入計算，我們在全球防爆電驅動系統解決方案排名第一，市場份額約為4.5%。

業 務

下文列出我們防爆電驅動系統解決方案的核心產品／服務：

解決方案

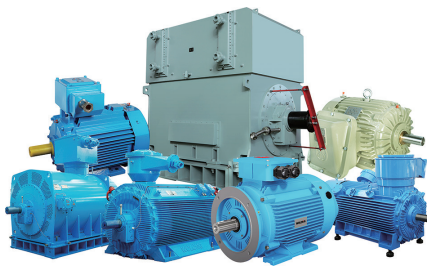
描述

防爆電控.....



使用加固外殼、保護電路及實時監控，專為危險環境中的安全電氣控制設計，符合國際防爆標準，可根據特定行業要求定制。

防爆電機.....



通過防止火花或高溫點燃氣體或粉塵，這些電機設計為可於易爆環境中安全運作。其穩健設計可確保使用壽命長、維護要求低及對惡劣環境適應性高。

我們在防爆電機領域擁有豐富的行業經驗，產品型號及規格種類繁多，其中多個品類在業內佔據領先地位。特別是，我們的隔爆電機嚴格符合IEC Ex d、ATEX II 2G、GB 3836.2等隔爆標準，可適應粉塵、潮濕等惡劣環境，確保運行穩定可靠。根據弗若斯特沙利文的資料，以2024年的收入計，我們為隔爆電機領域的最大提供商。

我們的中高壓防爆電機符合IEC及GB3836標準，專為採用6kV及10kV中高壓電源的爆炸性危險環境而設計。根據弗若斯特沙利文的資料，以2024年的收入計，我們為中高壓防爆電機領域的最大提供商。

特種防爆電機.....



這些電機專為不同特殊場景而設計及定制。

就煤礦開採場景而言，我們為電機提供由高強度材料製成並通過特殊工藝製造的外殼，可承受內部爆炸壓力並防止火焰蔓延，確保井下作業安全並顯著降低事故風險。

就海上石油平台及船舶等供電較少的場景而言，我們提供低湧浪電流電機。通過特殊的電磁及結構設計，我們將湧浪電流限制在額定電流的2.7倍以內。根據弗若斯特沙利文的資料，按2024年的收入計，我們是低湧浪電流電機領域的最大提供商。

業 務

解決方案

描述

防爆一體機.....



這些一體機將電機及變頻器整合在單一外殼內，可節省安裝空間並提高能效。這些機器結構緊湊且防爆，降低安裝的複雜性，節省60%的空間及布線，並提高能效15%至30%。其支持遠程監控，並符合IP66級防護標準。

一體化專業解決方案.....



我們的防爆電驅動系統解決方案集成智能控制及變頻技術，滿足客戶的各類定制需求，包括：

- **防爆智能通風電驅動系統：**

這些系統結合防爆風機、異步及永磁電機、智能控制裝置及線上監控系統，以調節礦井及化工廠的氣流。這些系統能夠採集實時數據，調整氣流及發布安全警報，顯著提升採礦作業的安全與效率。



- **防爆能效提升：**

這些解決方案為現有的低能效防爆設備提供系統性能改進。其常被應用於油氣管道及石化工廠。集成超高效率防爆電機、矢量變頻驅動器及智能控制系統，實現可靠性提升40%以上，能源效率優化至少28%。適用於石化、油氣管道等行業的核心設備。



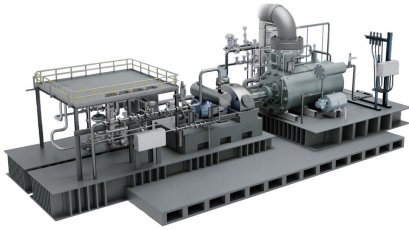
- **防爆區域安全提升解決方案：**

這些解決方案對危險區域進行改造，配備升級版防爆設備及智能監控系統，以降低石油及冶金等行業的安全風險。根據國內外安全標準，為危險區域提供防爆改造服務。融合智能監控技術，實現石油、化工、冶金及粉末加工等領域的主動風險管理。

業 務

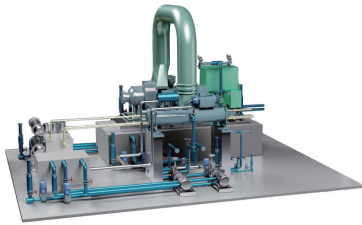
解決方案

描述



- **汽改電解決方案：**

這些解決方案以電驅動系統解決方案替代傳統蒸汽動力系統，從而減少紡織及食品加工等行業的排放及提升能效。以電驅動系統解決方案替代傳統蒸汽動力系統，使能效提升30%至50%，排放減少，經營成本下降40%，在紡織、造紙及食品行業效果尤其顯著。



- **餘壓餘熱發電：**

這些解決方案利用渦輪及有機朗肯循環技術將餘壓餘熱轉化為電力，從而提升鋼鐵廠、化工廠及水泥廠的能源使用效益並減少碳排放。這些系統能使能源利用率提升30%以上，助力鋼鐵、化工及水泥等行業實現減碳目標。

以下為展示我們以技術驅動的防爆電驅動系統解決方案如何成功應對客戶挑戰的一個典型個案。

個案研究

因應不斷上漲的能源成本及碳排放指令，一家大型煤化工生產商啟動「汽改電」改造項目，將其傳統的渦輪驅動壓縮機及鼓風機更換為高效電驅動系統。我們提供一站式防爆電氣化解決方案，包括永磁同步電機、隔爆型變頻器及集中控制系統。與原有蒸汽渦輪相比，我們的電機驅動系統將整體能效提高10%至40%，單個組件額定效率達到91%至94%，同時顯著降低系統複雜性、佔用空間及維護工作量。客戶通過採用我們的解決方案，在要求嚴苛的一級一區防爆區域易爆環境中，實現大幅降低經營成本及碳排放，並提升系統響應速度及長期可維護性。

工業電驅動系統解決方案

工業電驅動系統解決方案是我們業務的根基，並由我們上百年電機工程及系統集成全球專業知識提供支持。我們的工業電驅動系統解決方案是核心設備的重要組成部分，用於實現工業應用場景能量轉化及運動控制。其能夠將電能精確地轉化為機械能，為各類工業生產設備(如泵、輸送機及壓縮機)提供動力，並通過控制系統確保穩定、精確及高效的運作。工業電驅動系統解決方案涵蓋執行層、驅動層、控制層及工業物聯網層。這些解決方案針對高端裝備、水處理、流程工業、精密製造、能源及電力以及可再生能源等各種工業應用場景進行定制，從而可提供各種全面及智能化的功能。通過持續創新以及對可靠及節能解決方案的堅定承諾，我們的工業電驅動系統解決方案業務已取得顯著的全球增長及影響力。根據弗若斯特沙利文的資料，於2024年，按收入計算，我們在全球工業電驅動系統解決方案市場排名第四，市場份額約為2.8%。為免生疑問，我們的工業電驅動系統解決方案板塊不包括歸類於我們其他板塊的工業應用：防爆電驅動系統解決方案、暖通電驅動系統解決方案、新能源交通電驅動系統解決方案以及機器人組件及系統應用。

業 務

下文列出我們工業電驅動系統解決方案的核心產品／服務：

解決方案

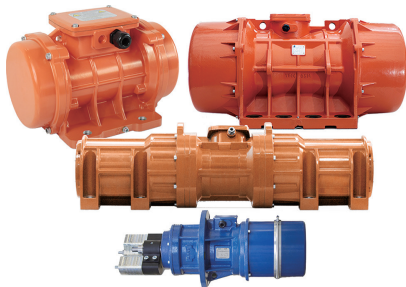
描述

工業控制層與工業物聯網系統



這些控制層將機器連接至數字系統平台，可實現工業設備的智能監控、實時控制及全生命週期管理。我們的PLC及HMI提供數字接口及多通信協議，可實現電機驅動與雲平台之間的無縫集成。其配備低代碼軟件及數字孿生技術，支持生命週期管理及智慧運營。

振動電驅動系統



這些系統產生受控振動，普遍應用於採礦及建築等行業，以高效地移動、壓實或分離物料。我們的振動電驅動系統具有IP65等級防護、溫度監控及用於高振動環境的堅固設計。其憑藉可調節的激振力及廣泛的電壓／頻率兼容性，應用於混凝土、採礦及機械應用。根據弗若斯特沙利文的資料，以2024年的收入計，我們為工業振動器電驅動系統領域的最大提供商。

精密電驅動系統



這些系統主要用於數控機床及木工設備，可為高精度製造提供靜音、精確及穩定的性能。陶瓷軸承、靈活的換刀機件及低噪音操作確保了高兼容性及可靠性。

工業磁阻電驅動系統



這些系統不依賴稀土材料，為客戶提供高能效的電力輸出。這些電機不含稀土材料，效率大於95%且維護要求低。其速率範圍廣、啟動轉矩高，為流體應用提供具性價比的可持續解決方案。

業 務

解決方案

描述

工業永磁電驅動系統



這些系統具有IE6+級效率及高功率密度，是風機、泵及壓縮機的理想之選。低噪音、長使用壽命及優化變頻器匹配使其成為工業電氣化的高性能解決方案。根據弗若斯特沙利文的資料，以2024年的收入計，我們為空壓機用永磁電驅動系統領域的最大提供商。

工業NEMA電驅動系統



這些系統根據NEMA MG-1標準及北美電網要求(480V/60Hz)專為北美市場設計，具有高啟動轉矩、耐用型及靈活的安裝選項。一體化變頻器診斷增強系統性能。

工業IEC電驅動系統



這些系統符合IEC標準，其特點包括高能效(IE3/IE4/IE5級)、全球可互換性及能在惡劣環境下可靠運行。一體化電機變頻器診斷可實現卓越的性能及控制精度。

以下為展示我們工業電驅動系統解決方案如何成功應對客戶挑戰，並提高能效及實現卓越性能的一個典型個案。

個案研究

中東一家領先EPC承包商為支撐一項大型基礎設施項目，需要一套高度可靠且節能的供電系統，其嚴格的安全標準及惡劣沙漠作業環境構成重大挑戰。客戶面臨電網波動條件下維持穩定電壓與連續運轉的困境，同時需符合嚴格的法規及環保要求。我們的解決方案整合搭載先進控制算法的模組化變頻器單元及定制化冷卻系統，確保性能穩定，電力轉換效率超過98%，並強化電壓擾動防護。該項目如期成功投運，協助客戶於多重關鍵設施實現不間斷供電。此案例彰顯我們透過技術先進、本地化的工業電驅動系統解決方案，解決跨境供電複雜挑戰的實績能力。

業 務

暖通電驅動系統解決方案

我們是為住宅、商業及工業暖通及通風應用提供先進、舒適、節能的智能電驅動系統解決方案的領導者。根據弗若斯特沙利文的資料，於2024年，按收入計算，我們在全球暖通電驅動系統解決方案市場排名第五，市場份額約為2.0%。利用物聯網及AI技術，我們開發智能暖通電驅動系統解決方案，可實現精確控制、提升舒適度並具備卓越能效。我們的暖通電驅動系統解決方案是實現環境溫度、濕度及空氣質量調節的核心動力及控制載體。其通過電能使壓縮機、風機及水泵等機械部件運行，並結合精確的控制邏輯，實現供暖及製冷能量的傳輸、交換及分配。我們的暖通電驅動系統解決方案提供單機或集群配置，並配備根據客戶需求定制的功能，如集中管理、本地及遠程實時監控、精確調速、即時故障警報及預測性維護。我們的智能群控技術和先進節能算法確保每台風機均能優化運行，自動調節氣流及系統壓力，實現節能超過30%。模塊化結構允許進行可定制的配置，以緊湊且易於維護的設計，促進均勻舒適的氣流。

下文列出暖通電驅動系統解決方案的核心產品／服務。

解決方案

描述

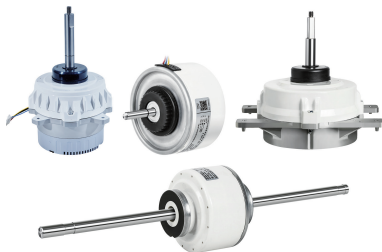
EC 電機及 EC 風機



我們的EC電機及風機對商業暖通、工業製冷、半導體及醫療潔淨室、數據中心及農業設施至關重要，為精密溫控及空氣淨化提供關鍵技術，實現精準轉速控制及高能效。

我們的EC產品搭載先進數字通信技術，可實現 ± 1 rpm的超高轉速精度與卓越控制性能。我們的EC電機具有主動功率因數校正、超高功率因數及極低電流諧波失真等特點，超越IE5級能效標準，部分型號可達IE6級，並展現出卓越的防護性能及跨環境適應性。

BLDC 電機



我們的BLDC電機主要服務於住宅及商用暖通系統以及新風系統，提供廣泛的變速控制以實現最佳氣流舒適度。這些電機廣泛應用於住宅及商用空調及通風系統，可提供平順氣流及靜音運作。

在BLDC電機領域，我們的空調塑封電驅動系統具有高性能優勢，並超越行業標準。根據弗若斯特沙利文的資料，以2024年的收入計，我們為空調塑封電驅動系統領域的最大提供商。

業 務

解決方案

描述

群控系統解決方案



這些解決方案由EC風機及智能控制器組成，可根據環境濕球溫度及進水溫度自動調節風機轉速，將出水溫度控制在設定範圍內，並避免風機無效及高頻運行。這些解決方案廣泛用於畜牧通風、數據中心及冷卻塔等場景。根據弗若斯特沙利文的資料，按2024年的收入計，我們是畜牧通風用電驅動系統的全球最大提供商。

水泵壓縮機用永磁電驅動系統 解決方案



這些解決方案源自我們的先進電驅動技術，旨在使用永磁電機技術為水泵壓縮機提供動力並進行控制。

這些解決方案採用高性能永磁體及高功率密度設計，電機體積比異步電機小50%。整個系列符合IE5能效標準，於節能標準方面處於行業領先地位。採用弱磁控制設計，確保電機90%以上的時間高效運行。這些解決方案利用空氣冷卻及液體冷卻，提供出色的冷卻效果，降低電機溫升並延長使用壽命。

以下為展示我們以技術驅動的暖通電驅動系統解決方案如何成功應對客戶挑戰，並實現能效與解決方案性能的雙重顯著提升的一個典型個案。

個案研究

一家全球領先的顯示面板製造商擬改造其冷卻塔系統，以滿足更嚴格的能效標準，目標是至少降低30%的能耗。在對現有風機系統進行全面性能評估後，我們提出全系統置換方案，部署由12台EC風機組成的風機牆及集中控制櫃，取代原有的單台大型異步電機及變頻器配置。此次改造過程包括原有風機的拆卸、模塊化EC風機組件的設計及安裝、與定制化電源及控制櫃的集成以及智能群控系統的調試。升級後測試表明，風量、噪音水平及冷卻溫差均達至或超越原有規格。總功耗由35.83千瓦降至14.48千瓦，實現節能59.6%。透過實時控制及監控，每台EC風機均可根據水溫自動調速，實現最佳通風及溫度調節。模塊化風機牆結構實現均勻的氣流分布，簡化維護並顯著提高系統的長期可靠性，贏得客戶高度認可。

新能源交通電驅動系統解決方案

為滿足新能源交通不斷發展的需求，包括更高功率密度、更強的環境適應性、極致輕量化、超高效率及可靠性以及智能控制，我們提供一體化新能源交通電驅動系統解決方案。新能源交通電驅動系統解決方案是取代傳統內燃機動力的核心總成，能夠將電能高效轉化為機械能。其使電機、控制器及傳動機制能夠協同運行，為汽車、船舶、航空及自行車等交通工具提供動力輸出、駕駛控制及能量回收能力。其直接決定交通工具的動態性能(加速及爬坡)、續航能力、駕駛安全性以及騎行體驗。我們的

業 務

解決方案組合包括高性能電機、SiC基電力電子器件及模塊化電控單元的單機及集群配置，以及熱／流體仿真、極端環境下的可靠性驗證、定制裝配技術及自動化生產支援等增值工藝服務。這些解決方案專為實現電動汽車、摩托車、兩輪車、船舶及飛行器等各種交通工具的電氣化而量身定制。

下文列出我們新能源交通電驅動系統解決方案的核心產品／服務：

解決方案

描述

電動航空電推進系統



這些系統基於分布式電推進平台，集成高密度航空級永磁同步電機、800V SiC控制器及先進的熱管理，適用於要求極高可靠性及輕量化性能的eVTOL及無人機應用。這些系統已獲高端客戶成功應用於消防無人機、城市空中交通及貨運無人機。

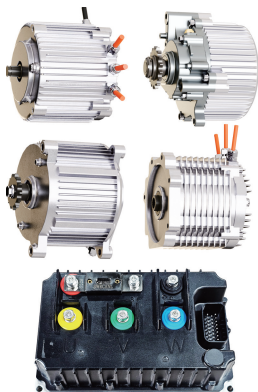
我們是攻克高功率密度電機及智能電控領域核心難題的公司之一，從而成為全球eVTOL動力系統的核心供應商。

電動汽車電驅動系統



這些系統採用圓線及扁線繞組的永磁電機及異步電機陣容以及一體化的三合一驅動組件。這些系統經過多重物理仿真及結構優化後，具備效率高、設計緊湊、噪音、振動與聲振粗糙度性能卓絕及優異可靠性等特點，是各種乘用車和商用車的理想之選。

電動摩托車電驅動系統



這些系統提供中置永磁同步電機解決方案，配備一體化控制器，專為踏板車、摩托車及休閒車輛定制，並在各種地形上均能實現高轉矩、低噪音及順暢回應。模塊化設計確保了廣泛的兼容性及高效的系統集成。

業 務

解決方案

描述

電動自行車電驅動系統.....

這些系統為高端戶外電動自行車設計，搭載高轉矩的輕量化中置驅動電機、智能輔助算法及精確調校的控制裝置，可實現平順動力輸出。這些系統提供騎行舒適度，助力低碳城市交通。



電動船舶電推進系統.....

這些系統由電池、電機、推進器、驅動器、操作控制台、監控應用程序等組成，可以實現船舶的全電氣化推進，並具備免維護運行、低噪音(<55分貝)及智能連接功能。這些系統可輕鬆應用於漁船、充氣艇及巡邏艇，在歐洲和中國的應用範圍不斷擴大。



以下為展示我們的新能源交通電驅動系統解決方案如何成功提高能效、可靠性及輕量化性能的一個典型個案。

個案研究

因應全球對安全、輕量化及高效的eVTOL飛行器日益增長的需求，我們為一家領先電動航空OEM提供一體化電推進系統。市場上的傳統系統主要倚賴低集成度的圓線繞組電機及傳統磁體配置，限制了功率密度及效率的提升。為突破此類限制，我們採用了一系列先進技術，以大幅提升槽滿率、降低銅損並提高磁利用率。我們的電機及控制器設計緊湊及高度集成，配備共用冷卻系統，可在盡量減少結構組件的同時提升熱穩定性。定子部件採用整體灌封工藝完全密封，確保絕緣及化學耐性。驅動模塊採用碳化硅開關器件，降低開關損耗及提高控制精度。我們的結構材料採用具有高強度重量比及優異耐熱性的鎂鋁合金、鈦合金。推進系統最終實現額定轉矩密度不低於 $24 \text{ N}\cdot\text{m}/\text{kg}$ ，峰值轉矩密度高於 $40 \text{ N}\cdot\text{m}/\text{kg}$ ，系統整機效率不低於94%。此解決方案具有優異的環境適應性、低震動、低噪音，可在窄速域實現穩定寬範圍轉矩輸出，因而適用於消防無人機、城市空中交通、貨運飛行器等多種關鍵任務場景。該項目展示我們在兆瓦級電動航空推進領域的領導地位及我們滿足下一代空中交通極端要求的能力。

業 務

機器人組件及系統應用

我們已在機器人組件及系統應用板塊下建立雙引擎業務架構，同時專注於(i)機器人組件的研究、開發及製造及(ii)具身智能在工業場景中的商業化部署。在機器人組件方面，我們主要為各種工業機器人提供工業伺服及控制器產品。憑藉平台通用性和模組化能力的優勢，我們已拓展至無框力矩電機、空心杯電機、控制器、關節模組、靈巧手及外骨骼等領域，形成全面的人形機器人核心組件解決方案組合。在工業化具身智能應用方面，我們集成新能源、汽車等領域的工業自動化能力，開發自研工業級AI模型。我們為具身智能機器人開發者提供搭載AI算法的定制電驅動系統電機，以使這些機器人具備環境感知、實時決策及靈巧操控等能力。其後，這些機器人可應用於工業生產的各個環節，以提高生產效率、質量及靈活性。我們的自研工業級人工智能模型使用我們內部生成的數據進行訓練。據中國法律顧問所告知，在不涉及第三方數據的情況下，使用及開發我們的人工智能模型無需就使用外部數據獲取同意。

下文列出我們機器人組件及系統應用的核心產品／服務概要。

解決方案

描述

靈巧手和外骨骼



這些高度靈活的靈巧手具備精確抓握功能及實時力反饋，提供超過10度的自由度，具有精確抓握功能及實時力反饋。外骨骼集成多模態傳感器與人機協同算法，支持姿勢矯正及移動增強，可降低髖關節負荷20%以上，適用於戶外運動、長者護理、養生保健等領域。

關節模組



關節模組將無框力矩電機、減速器、編碼器及伺服控制器集成到緊湊的即插即用單元中，適用於多自由度的人形機器人電驅動系統。

業 務

解決方案

描述

伺服電機及控制器



我們的伺服電機及控制器構成工業機器人執行單元的核心，可提供高精度、快速響應及實時運動控制。其透過自研硬件及先進算法，可使機械手臂及工業自動化設備實現穩健性能，從而提供從硬件到控制軟件的多領域全棧優勢。

機器人系統應用



這些解決方案集成機器人系統與垂直工業領域的機器視覺及AI模型，以實現更高的靈活性、效率及安全性，用於工業柔性生產及智能製造領域的自動檢測、精密裝配及智能物流系統。

以下為展示我們機器人組件及系統應用如何成功提高靈活性、效率及安全性能的一個典型個案。

個案研究

為支持國內領先的OEM開發下一代人形及四足機器人，我們提供包含高性能關節模組及智能靈巧手的全面集成解決方案。這些機器人需要具備高轉矩密度、輕量化設計、強大的抗衝擊能力及多自由度環境下的精確運動控制。憑藉我們的專有無框力矩電機、先進伺服控制算法及模塊化機電設計，我們共同開發具有雙繞組結構、優化熱管理及高動態響應特性的關節致動器。我們的組件已通過多輪機械衝擊及熱應力測試，並正式進入旗艦人形機器人項目的核心供應商體系。同時，我們亦為一家四足機器人客戶提供定制關節解決方案，將概念至交付週期縮短30%，並滿足快速運動及衝擊載荷工況下的嚴苛性能要求。為實現人機協作及高精度操控，我們進一步實現基於深度學習的自適應控制打造的智能靈巧手系統。每隻手集成超過90個手指感應點，響應時間為亞毫秒級，力分辨率達1/1,000N。每個手指的主動力超過30N，總握力超過100N，確保在不同任務中實現穩健安全的物體操控。該一體化系統已於頂級機器人客戶中批量試點部署，並在先進自動化及協作環境中展現出卓越的精度、環境適應性及多場景操作能力。

業 務

研發

我們高度重視研發投資，同時全面加強技術能力和人才儲備。截至2025年9月30日，我們僱用超過1,800名研發人員，佔總員工10%以上。我們的團隊囊括機械工程、電力電子、嵌入式軟件及智能控制系統等領域的各種專業人才，其中許多擁有超過10年電驅動技術及相關應用經驗，其中由IEEE Fellow領導的國際頂級專家10人，碩博研發團隊成員超過200人。我們的內部研究圍繞矩陣模型展開，該模型將特定解決方案的開發流程與軟件、傳感器及控制算法的全球共享技術平台相結合。於往績記錄期間，我們維持重大研發投入。截至2022年、2023年、2024年12月31日止年度以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們的研發支出(包括資本化金額)分別約為人民幣818.6百萬元、人民幣857.8百萬元、人民幣872.2百萬元、人民幣682.0百萬元及人民幣692.8百萬元，佔同期總收入的5.7%、5.5%、5.4%、5.6%及5.8%。

我們運作一個包含「中央研究院—事業群—工廠」的三層研發體系，實現從前沿技術探索、定制化開發到產業化的全鏈條協作。我們於2018年成立全球中央研究院，專注於制定及推進戰略研發計劃。我們的5大研發中心位於中國、美國、德國、日本及印度，以戰略性布局來支持本土創新、客戶合作及產品定制化。我們的45家工廠(包括位於德國、波蘭、意大利、越南、墨西哥以及其他國家及地區的14家海外工廠)各自負責完成訂單及改進生產流程技術。同時，我們設有院士專家工作站及博士後科研工作站，為技術創新提供堅實平台支撐。

憑藉國家高新技術企業和國家技術創新示範企業的資格認證，我們建立了國家級科研平台，包括國家認定企業技術中心和國家新材料生產應用示範平台。截至2025年9月30日，我們已取得1,400餘項授權專利。

核心技術

我們的技術組合涵蓋電驅動系統價值鏈的主要創新成果，專注於先進電機控制、高效設計及專業解決方案。

直接磁通矢量控制(「DFC」)算法

DFC算法是一種實時矢量控制方法，能調節電機的磁通量，確保精確的轉矩輸出。通過集成比例積分(「PI」)控制器，系統調整電壓管理負載波動、將轉矩波動減少最低並提升能效。其亦包括多級保護功能，如防堵轉恢復及欠壓重啟，從而提高可靠性並減少停機時間。

臥龍芯

臥龍芯是一款定制化芯片，集成控制芯片及高壓集成電路等關鍵元件，在優化性能的同時減少空間及成本。其採用無傳感器矢量控制實現平穩運行及高效率，並在啟動時最大限度地降低噪音和振動。臥龍芯主要應用於暖通系統、空調設備和工業風機。其市場競爭力得益於99.6%的生產良率、50%的產能提升，以及通過空中下載升級持續優化，從而實現現場故障率降低70%。

業 務

磁阻控制

磁阻電機技術無需使用稀土元素即可實現高效率，以低於永磁電機的成本達到IE6能效等級。其動態極數提升自適應控制確保各種運行狀況下的精準轉矩與轉速控制。磁阻電機廣泛應用於風機、泵和壓縮機等場景，提供更高的效率、穩定的性能和更低的能耗。

電動航空的高密度集成設計

該技術應用於電動航空電源系統的高密度集成設計，包括三大核心技術：(i)高轉矩設計，採用Halbach陣列永磁體配置以提高氣隙磁通密度，從而提高轉矩密度(特別是在低速時)；(ii)雙三相繞組結構，可以提高系統的容錯能力及功率密度；及(iii)控制集成設計，融合驅動及控制系統，實時監測系統性能參數，並具有智能保護功能。

具身大模型

具身機器人系統由工業場景具身智能垂域大模型舜造GRP01提供驅動，可合成用於訓練的真機數據，從而實現快速的小樣本泛化。此系統在其核心結構中採用視覺—語言—潛在動作架構，結合用於場景感知和語言理解的視覺—語言模型，以及用於精確動作執行的專家混合(「MoE」)系統。MoE中的潛在規劃器(latent planner)利用視頻數據理解動作，而動作專家(action expert)應用真實機器數據高精度執行動作，實現以最少訓練數據快速適應新任務。

協同研發

我們積極尋求與外部夥伴的戰略合作，以加快創新、獲取前沿技術並共同開發新一代電驅動系統解決方案。主要協同研發舉措包括：

具身智能創新中心

我們於2025年與上海智元新創技術有限公司(「智元機器人」)及上虞江科數智產業發展有限公司(「江科」)在杭州灣以合營方式成立具身智能創新中心，股權比例及投票權分別定為30%、30%及40%(「浙江杭紹合營企業」)。成立具身智能創新中心旨在共同開發人工智能、人形機器人及工業智能自動化領域的研發項目。合作過程中產生的任何數據資產及知識產權均歸合營企業所有，而各方則享有使用權。合營企業終止或解散時，各方應友好磋商合營企業所享有知識產權的使用及處置事宜。處置該等知識產權產生的任何所得款項應根據三方當時於合營企業中各自的持股比例進行分配。

與知名高校的協同開發

我們致力於與國內外頂尖高校開展產學研合作。例如，我們與頂尖國內大學成立聯合實驗室，針對礦業、冶金、鋼鐵等產業，進行綠色低碳運營技術、生產工藝、智能裝備製造、流程控制及工業運營的協同研發。此外，此聯合實驗室亦將協助我們設計電驅動系統解決方案。雙方共同作出投資，由我們主要負責提供場地、設備及研發費用，該大學則主要負責提供人員、技術及相關軟硬件平台。合作所得知識產權應由雙方共同擁有，且各方均有權獨立使用有關知識產權。

業 務

知識產權

我們依靠自研技術及生產專業知識保持在經營市場中的競爭地位，並通過廣泛的研發活動創造知識產權。我們採取的一般政策是在中國及其他適當司法權區內，就被認為具備重大商業意義的可申請專利開發項目持續申請專利。我們的專利組合涵蓋產品中所用的自研技術，以及產品設計及製造流程的多個方面。

我們主要通過結合著作權、商標、商業秘密、保密政策及內部控制政策保護核心知識產權和專有權利。我們在中國及海外均擁有強大的知識產權組合。截至2025年9月30日，我們於全球擁有超過1,400項專利及200項商標。

我們的生產

生產設施

我們目前在全球運營廣泛的生產設施網絡，構成了我們全球電驅動系統解決方案業務的製造支柱。截至2025年9月30日，我們在全球擁有45家工廠，包括位於德國、波蘭、意大利、越南、墨西哥以及其他國家及地區的14家工廠。我們的工廠已獲得ISO 9001(質量管理)、ISO 14001(環境管理)、ISO 45001(職業健康與安全)及IATF 16949(汽車行業質量管理)等國際體系認證。我們為每家工廠均配置各類生產線，並建立起分布45家工廠的21個製造基地。這些基地由多家工廠、倉庫及物流中心組成，旨在為所在地區的市場及客戶提供本地化製造支持及服務。截至2025年9月30日，我們有一支超過9,400名成員的生產團隊，以支持全球生產網絡的運營。我們優先於當地招聘生產團隊，這使我們能夠善用當地的人才庫，並為我們營運所在社區的經濟發展作出貢獻。

下表載列截至2025年9月30日我們9個主要製造基地的詳情。該9個主要製造基地涵蓋我們的主要生產，其合併收入佔我們總收入逾89%。

製造基地	位置	總建築面積	主要業務板塊
中國			
紹興製造基地	浙江省紹興市	737,685平方米	工業電驅動系統解決方案、暖通電驅動系統解決方案、新能源交通電驅動系統解決方案以及機器人組件及系統應用
南陽製造基地	河南省南陽市	281,665平方米	防爆電驅動系統解決方案
濟南製造基地	山東省濟南市	80,730平方米	暖通電驅動系統解決方案
鞍山製造基地	遼寧省鞍山市	45,607平方米	防爆電驅動系統解決方案
歐洲			
德國製造基地	德國諾特海姆、門興格拉德巴赫及斯圖加特	210,345平方米	防爆電驅動系統解決方案及工業電驅動系統解決方案
波蘭製造基地	波蘭塔爾努夫	76,419平方米	工業電驅動系統解決方案
意大利製造基地	意大利摩德納、都靈及切塞納	61,105平方米	工業電驅動系統解決方案、機器人組件及系統應用以及新能源交通電驅動系統解決方案

業 務

製造基地	位置	總建築面積	主要業務板塊
亞太(中國除外)			
越南製造基地	越南海防市	49,254平方米	工業電驅動系統解決方案及 暖通電驅動系統解決方案
美洲			
墨西哥製造基地	墨西哥蒙特雷	66,571平方米	工業電驅動系統解決方案及 暖通電驅動系統解決方案

產能與利用率

我們的各解決方案均包含不同的產品線，這些產品的產能可能會根據行業慣例以不同單位(如千瓦或台)來計量。我們的設計產能根據工作日數、每日工作時數及生產節拍時間來計算，其中已納入機器設備的維護及更換所需時間。利用率按實際產量除以設計產能計算。下圖展示我們解決方案的利用率。

	截至12月31日止年度			截至 9月30日 止九個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
防爆電驅動系統解決方案				
設計產能(兆瓦/年)	15,284	15,659	16,965	13,477
產量(兆瓦)	13,971	14,613	15,909	12,469
利用率(%)	91.4	93.3	93.8	92.5
工業電驅動系統解決方案				
設計產能(兆瓦/年)	13,123	15,213	15,095	13,069
產量(兆瓦)	12,457	14,483	14,279	12,646
利用率(%)	94.9	95.2	94.6	96.8
暖通電驅動系統解決方案				
設計產能(千台/年)	94,305	95,800	100,825	86,110
產量(千台) ⁽¹⁾	85,762	87,577	92,839	78,938
利用率(%)	90.9	91.4	92.1	91.7
新能源交通電驅動系統解決方案				
設計產能(千台/年)	520	700	751	571
產量(千台)	435	602	651	498
利用率(%)	83.6	86.0	86.7	87.3

附註：

- (1) 暖通電驅動系統解決方案的產量包括控制板組件的產量，該等組件不會對外出售，但會集成至我們的暖通電驅動系統解決方案。

機器人組件及系統應用業務具有高度定制化和集成化的特點，其運營主要圍繞項目承包展開。不同項目所涉及的機器人組件及系統應用產品在技術參數、功能配置、外形尺寸，甚至整體架構上均有明顯的差異。因此，無法採用統一參考標準生產單位或固定輸出指標計量。

業 務

擴產計劃

為支持未來增長及國際化策略，我們正大幅擴大生產足跡。我們計劃根據市場需求擴大製造布局。有關擴張計劃的詳情，請參閱本文件「未來計劃及[編纂]」一節。

智能化製造

我們致力打造自動化、數字化及智能化工廠。通過利用工業物聯網、數字孿生、數據分析及自動控制系統等先進技術，我們優化生產流程、提高運營效率，並構建覆蓋製造全生命週期的數據驅動型決策。數據源通過我們的PLM系統互聯互通，消除信息孤島，實現跨部門數據共享。我們建立從訂單到客戶的端對端可視化管理系統，建立CRM系統、SRM系統、生產規劃及排程系統、ERP系統及MES的全流程數據連接，形成以客戶為中心的端到端可視化一站式服務平台，實現從商業機遇管理、解決方案諮詢、報價下單、生產製造到物流交付的全流程信息化管控，以及關鍵節點透明化展示。我們的南陽製造基地被評為一個由工信部認證的「智能製造綜合標準化與新模式應用項目」。

主要機器與維護

生產設備及生產線是我們製造業務的基礎支撐。我們的生產線配備最先進的製造設備。除向第三方供應商採購機器設備外，我們亦有能力獨立設計及製造部分機器設備，提高彈性製造的能力。我們主要生產流程所涉及的主要設備如下：

主要設備	功能	採用的主要生產流程
衝壓、壓鑄設備.....	將固態金屬施壓成型或熔融金屬高壓成型，獲得具有特定形狀、尺寸和精度的金屬製件	衝壓、壓鑄
焊接設備.....	通過加熱和加壓工藝連接金屬材料	固定定子製作工序引接線焊接、金屬焊接等
精密機床等金屬加工設備.....	車削、成型、銑削、鑽孔等金屬材料加工工藝	端蓋、機座轉子等金屬加工工序
轉子動平衡設備.....	測量和校正轉子不平衡量大小和位置	轉子動平衡矯正
自動繞線、嵌線設備.....	利用機械結構和控制系統，自動完成線圈的繞制、排線，並將線圈和槽楔自動嵌入定子槽內	電磁線繞線、定子鐵芯嵌線
電性能測試設備.....	測試定子電氣性能是否符合設計標準，主要測試電阻、耐壓、絕緣等項目	定子電性能測試

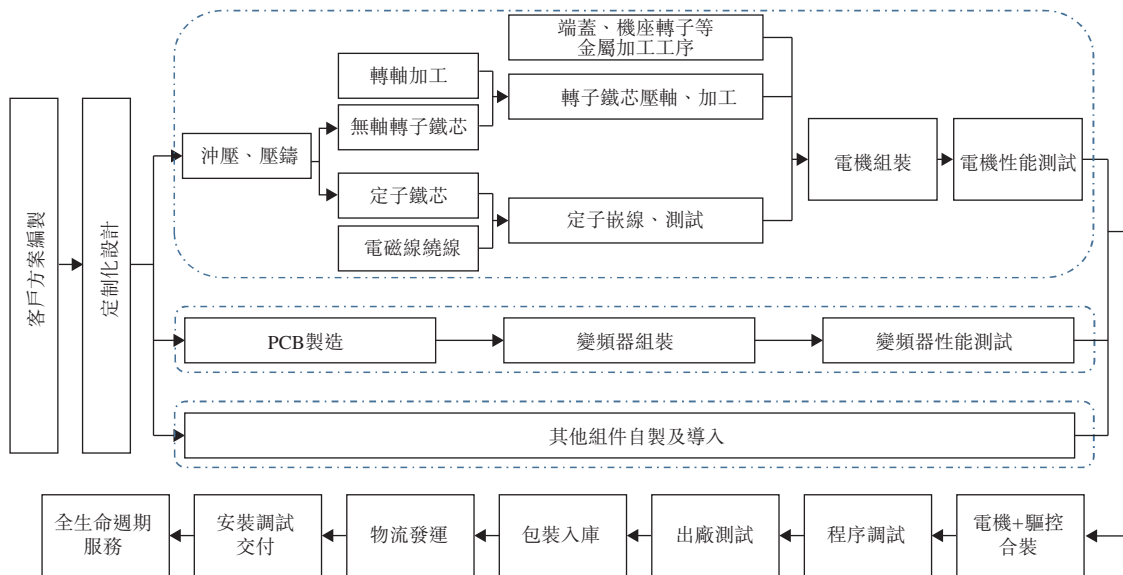
業 務

主要設備	功能	採用的主要生產流程
表面貼裝技術SMT設備	將電子元件直接安裝在印刷電路板(PCB)的表面	PCB製造、貼片
變頻器性能測試設備	測試變頻器整機過欠壓、輸出電壓和電流、滿功率溫升、諧波等	變頻器性能測試
工業機器人	執行自動化任務，例如焊接、搬運、裝配、噴漆等	金屬加工、電加工、裝配等工序，輔助生產
出廠測試設備	全面檢測電驅動系統的電氣、機械及運行特性，確保出廠前性能、安全和可靠性符合要求	出廠測試

我們定期對所有生產設備及生產線進行維護保養。根據設備製造商的建議，我們制定內部保養和維修計劃，並將其記錄至我們的MES系統中。MES系統會定期發出重要機器的診斷、校正及維護提醒。對於關鍵設備，我們已部署內部互聯系統進行實時在線監控。於往績記錄期間及直至最後可行日期，本公司並無因設備故障或失靈而導致生產流程長期中斷或營運出現重大中斷。

我們的生產及交付流程

我們的生產流程主要包括原材料採購、組件協調、生產組裝、集成及調試、測試及包裝倉儲。我們各個工廠均已精簡各自的生產流程，以制定標準作業程序(「SOP」)，並在生產活動中嚴格遵守這些SOP，確保生產作業的一致性、質量、成本效益及效率。下圖說明我們標準電驅動系統產品的生產流程。



業 務

銷售及營銷

我們採用以解決方案為導向的銷售及營銷方法，與五大板塊各自的技術、監管及商業特性相貼合。為更好地服務下游價值鏈，我們建立了全球大客戶管理機制。我們實行「鐵三角」模式，將前線銷售代表、技術工程師及交付保障人員匯集至專門的客戶團隊中。該模式有我們集中式銷售服務中心的支持，該中心管理從售前諮詢到售後支持的整個線索到現金流程。

海外市場對於我們的業務發展而言至關重要。我們已建立國際經營版圖，能夠令我們為全球客戶提供本地化生產、定制化交付計劃及區域內技術支持。我們在亞太、歐洲及美洲設立三個海外區域總部，為本地化營銷、客戶參與及技術服務提供支持。該等區域平台使我們能夠加深與跨國客戶的戰略合作關係，提高對當地監管要求及服務預期的響應能力。

下表列出我們在所示期間按地理位置劃分的收入：

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月			
	2022年		2023年		2024年		2024年		2025年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
	(未經審計)									
中國.....	8,724,089	61.2	9,966,838	64.0	10,528,570	64.8	7,856,891	64.4	7,146,715	59.7
歐洲、中東及非洲....	2,801,541	19.6	2,793,639	17.9	2,551,201	15.7	1,996,209	16.4	1,964,481	16.4
– 德國.....	860,363	6.0	626,758	4.0	537,476	3.3	410,518	3.4	464,124	3.9
– 意大利.....	504,004	3.5	697,925	4.5	679,403	4.2	459,084	3.8	428,821	3.6
– 波蘭.....	267,271	1.9	260,768	1.7	226,839	1.4	145,262	1.2	172,084	1.4
– 英國.....	269,755	1.9	279,619	1.8	281,384	1.7	182,933	1.5	181,508	1.5
– 塞爾維亞.....	201,543	1.4	239,144	1.5	193,252	1.2	124,637	1.0	81,011	0.7
– 其他.....	698,605	4.9	689,425	4.4	632,847	3.9	673,775	5.5	636,933	5.3
美洲.....	1,708,526	12.0	1,988,485	12.8	2,093,277	12.9	1,532,059	12.6	1,713,429	14.3
– 美國.....	1,312,967	9.2	1,575,550	10.1	1,691,810	10.4	1,226,912	10.1	1,399,370	11.7
– 墨西哥.....	272,768	1.9	277,917	1.8	255,764	1.6	194,069	1.6	199,405	1.7
– 其他.....	122,791	0.9	135,018	0.9	145,703	0.9	111,078	0.9	114,654	0.9
亞太(中國除外).....	1,031,803	7.2	817,865	5.3	1,073,992	6.6	809,293	6.6	1,142,413	9.6
– 印度.....	227,679	1.6	226,606	1.5	376,733	2.3	257,981	2.1	362,513	3.0
– 泰國.....	100,259	0.7	133,240	0.9	164,017	1.0	119,570	1.0	173,162	1.4
– 馬來西亞.....	159,788	1.1	79,816	0.5	96,746	0.6	78,431	0.6	91,633	0.8
– 其他.....	544,077	3.8	378,203	2.4	436,496	2.7	353,311	2.9	515,105	4.4
合計.....	14,265,959	100.0	15,566,827	100.0	16,247,040	100.0	12,194,452	100.0	11,967,038	100.0

業 務

銷售模式

我們採用結合直銷及經銷的銷售模式，構成多層級銷售網絡，各模式與我們的業務板塊及客戶類型貼合。於往績記錄期間，直銷佔我們總收入的大部分。下表列出於所示期間按銷售模式劃分的收入明細。

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月			
	2022年		2023年		2024年		2024年		2025年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
直銷.....	13,067,479	91.6	14,105,309	90.6	14,792,580	91.0	11,091,123	91.0	10,922,110	91.3
經銷.....	1,198,480	8.4	1,461,518	9.4	1,454,460	9.0	1,103,329	9.0	1,044,928	8.7
合計.....	<u>14,265,959</u>	<u>100.0</u>	<u>15,566,827</u>	<u>100.0</u>	<u>16,247,040</u>	<u>100.0</u>	<u>12,194,452</u>	<u>100.0</u>	<u>11,967,038</u>	<u>100.0</u>

(未經審計)

直銷

我們的業務經營廣泛採用直銷模式，讓我們得以滿足客戶嚴格的技術、交付及合規需求。我們在銷售服務平台及技術應用團隊的支持下，通過總部及區域銷售團隊進行直銷。我們主要為防爆電驅動系統解決方案以及機器人組件及系統應用業務板塊的客戶提供定制化及項目型解決方案，而為工業、暖通及新能源交通電驅動系統解決方案業務板塊的客戶提供量產的解決方案。

經銷

對於客戶需求分散的部分市場，我們可能會採用經銷模式經銷解決方案(如防爆及工業電驅動系統解決方案)。鑒於客戶需求的分散性，我們利用經銷商的銷售能力於該等市場進行渠道銷售，使我們能夠集中銷售資源以獲取更多訂單。經銷商須通過嚴格的甄選流程，而我們的區域辦事處將提供技術培訓支持。經弗若斯特沙利文確認，電驅動系統解決方案提供商採用經銷模式符合行業慣例。

與經銷商的協議

我們與經銷商的關係是買方與賣方，經銷商購買後，解決方案的所有權即轉移至經銷商。下文列出我們與經銷商簽訂的典型經銷協議的主要條款概要：

- 期限 : 通常介乎1年至2年。
- 地域排他性 : 我們通常指定經銷商可推銷及銷售獲我們授予非獨家地域授權的解決方案的地理區域。一般而言，經銷商不得於指定地理區域外推銷及銷售我們的產品及解決方案。我們通常不會限制各區域僅設一名經銷商，而是鼓勵經銷商之間進行良性競爭。所有經銷商須嚴格遵守經銷商管理制度。有關詳情，請參閱下文。
- 最低採購額 : 我們通常規定最低採購額。未能達到該等目標可能導致我們將有關經銷商降級或終止其經銷權。

業 務

- 二級經銷商 : 我們通常不允許經銷商聘請二級經銷商。
- 付款 : 我們通常要求經銷商於下單時支付30%的按金，並於交付時支付70%。
- 交付 : 我們通常負責將產品及解決方案運送至經銷商指定的地點。
- 產品退貨 : 除非發現重大質量缺陷，否則經銷商不得退貨。
- 終止 : 一般而言，倘經銷商違反協議項下責任，則經銷協議可提前終止。另外，任何一方均可於事先通知的情況下單方面終止協議。

經銷商變動

下表列出於所示期間我們經銷商數目的變動。

	截至12月31日止年度			截至 9月30日 止九個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
期初經銷商數目	130	137	140	143
新增經銷商數目	7	4	5	-
已解約經銷商數目 ⁽¹⁾	-	(1)	(2)	(2)
期末經銷商數目	<u>137</u>	<u>140</u>	<u>143</u>	<u>141</u>

附註：

- (1) 我們通常因以下原因終止經銷商的合作夥伴關係且不給予補償：經銷商持續未能達到績效目標，及/或違反我們的經銷管理政策。

於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們與經銷商概無重大未決糾紛或訴訟。據董事所深知，於往績記錄期間，我們的所有經銷商均為獨立第三方，且概無經銷商由我們任何前任或現任僱員控制，亦無經銷商使用我們的品牌/名稱或於往績記錄期間自我們收取任何重大墊款或財務資助。

經銷管理框架

架構完善且管理有效的經銷網絡對於推動銷售增長及確保客戶滿意度至關重要。為實現這一目標，我們在以下關鍵領域對經銷商管理實施嚴格且注重協作的方針：

- 嚴格的甄選流程：我們將經銷商視為重要的合作夥伴。潛在經銷商須經過嚴格的審批程序，我們會根據他們在業務經營、技術的熟練程度、庫存管理、售後支持及銷售業績等方面的能力進行評估。

業 務

- 定期績效檢討：所有經銷商均在我們的CRM系統登記，我們可密切監控及審查經銷商的績效。我們的信用評估團隊定期要求經銷商提供有關其財務狀況的準確信息，以評估其可收回性。
- 培訓及支持：我們為經銷商提供各種培訓課程，向他們介紹產品及解決方案的功能、應用及行業發展，並提升他們的銷售技巧。我們也定期舉辦經銷商會議，加強彼此之間的相互了解、合作與經驗分享。
- 風險管理：我們建立了全面的政策及規程，以降低與經銷模式相關的固有風險。例如，我們採取嚴格的退貨政策，以降低渠道堵塞風險。除非發現重大產品質量缺陷，否則經銷商不得退貨。此外，我們通常會指定經銷商可以推廣及銷售我們解決方案的地理區域。倘我們發現任何經銷商在未經我們事先授權的情況下進行跨區域銷售，視乎其違規行為的性質及頻率，我們有權對其作出口頭警告、罰款、暫停其經銷權或撤回其經銷資格。相關風險請參閱本文件「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－我們可能無法與經銷商建立及維持穩定關係，這可能會對我們業務產生重大不利影響」。

我們的營銷及品牌活動

我們的營銷策略著重於強化客戶關係、提升品牌曝光，並透過針對性的特定解決方案營銷活動擴大我們的全球市場佔有率。我們利用整合營銷的方式，結合數字營銷平台、行業特定展會及技術研討會，展現我們在電驅動系統解決方案的技術領先地位及綜合能力。我們的數字布局包括線上營銷活動、搜尋引擎優化及針對不同市場板塊量身打造的社交媒體推廣。此外，我們積極參與國際主要貿易展會與行業會議，使我們可直接接觸潛在客戶、行業合作夥伴及主要利益相關方，展示我們最新的創新成果，並鞏固我們的市場領導地位。

除我們的主要品牌「臥龍」外，我們亦對全球知名品牌進行戰略收購，助力我們建立專屬且健全的品牌管理框架，以維持多元化產品組合的明確性、一致性和戰略協同性。我們通過規範品牌識別、視覺標準及統一消息發送的綜合內部指引，審慎落實我們的品牌管理策略，從而確保全球品牌傳播的一致性。

業 務

我們積極管理「臥龍」與所收購品牌之間的相互影響，保留每個品牌的固有價值及獨特的市場優勢，同時清楚明了地將它們融合進臥龍體系中。這包括戰略性的品牌定位、系統性的傳播規劃及持續的表現追蹤，以優化品牌資產及提高客戶認知度。我們通過有針對性的營銷活動增強可持續發展、智能解決方案及能源效率的核心價值，持續強化我們的品牌。下圖說明我們的部分主要品牌：

WOLONG 卧龍
a WOLONG company

**BROOK
CROMPTON**
a WOLONG company

SCHORCH
a WOLONG company

MORLEY
a WOLONG company

**LAURENCE
SCOTT**
a WOLONG company

ATB
a WOLONG company

omlat
a WOLONG company

SFR
a WOLONG company

imotorlinx
翼云互联
a WOLONG company

以定期客戶反饋及滿意度調查所獲得的洞見作指導，客戶至上的品牌計劃構成我們策略中不可或缺的一環。我們利用該反饋來改進我們的產品和解決方案，確保符合客戶的期望，並進一步提升我們的品牌聲譽。企業社會責任在我們的品牌策略中也發揮重要作用，彰顯我們對環境管理及社會責任的承諾，從而鞏固我們作為負責任和具前瞻思維的行業領導者的形象。

定價政策

於釐定解決方案的定價時，我們考慮一系列綜合因素，包括各解決方案的生產成本、技術差異、客戶需求、供應鏈動態、採購策略、目標毛利率及相關銷售市場的特定競爭格局。這包括對整體市況的評估以及業內同行提供的可資比較解決方案的定價。鑒於我們的解決方案種類繁多及規格各異，其定價大相逕庭。為減少銅、硅鋼及稀土金屬等主要原材料的可能價格波動，我們與部分客戶的協議中可能納入價格調整機制。

我們的客戶

我們的客戶群由遍布不同國家的直銷客戶及經銷商組成。多年來，我們已於中國及全球範圍內建立廣泛且地域多元的客戶群，覆蓋逾100個國家及地區。

與客戶的協議的主要條款

直銷客戶

我們通常與主要客戶訂立框架協議，主要客戶根據其實際需求按照有關協議下達採購訂單。就若干高度定制化的小批量解決方案而言，我們亦按項目基準訂立合同，主要面向防爆電驅動系統解決方案以及機器人組件及系統應用領域的客戶。儘管合同條款可能因各客戶及項目的具體情況而存在差異，惟一般包括以下主要條款：

期限 : 通常介乎1年至無固定期限，若干合同可自動重續。

定價 : 價格及規格通常於各採購訂單中載明。

質量控制 : 質量應符合客戶指定的具體標準，或符合適用的國際、國家、地方或行業標準。

業 務

- 付款條款** : 我們通常授予客戶介乎1至6個月的信用期。對於暖通及工業電驅動系統解決方案，我們通常允許客戶在產品及解決方案交付後30至90天內付款。對於防爆及新能源交通電驅動系統解決方案以及機器人組件及系統應用，我們通常於確認採購訂單後收取預付款項、於交付前收取分期付款、於交付後收取驗收付款，並收取保證金(通常為合同總值的5%至10%)。我們通常允許客戶通過銀行轉賬或銀行承兌匯票進行支付。
- 交付安排** : 根據合同規定，交付責任通常由客戶或我們承擔。就國際銷售而言，我們通常採用國際貿易中常見的運輸方式，例如貨交承運人(FCA)或目的地交付(DAP)。
- 保修期** : 我們通常為客戶提供12個月的保修期。於保修期內，客戶可要求我們免費更換或維修有缺陷的零部件。保修期屆滿後，我們根據所需服務向客戶有償提供維修及保養服務，並供應零部件。
- 終止** : 協議通常可由任何一方提前書面通知予以終止。

經銷商

有關典型經銷協議主要條款概要的詳情，請參閱上文「—銷售及營銷—銷售模式—經銷」。

主要客戶

截至2022年、2023年、2024年12月31日止年度及截至2025年9月30日止九個月，於往績記錄期間各年度／期間來自五大客戶的收入分別為人民幣2,297.3百萬元、人民幣2,132.3百萬元、人民幣2,249.8百萬元及人民幣1,844.8百萬元，分別佔總收入的16.1%、13.8%、13.8%及15.4%。於相同年度／期間，於往績記錄期間各年度／期間來自最大客戶的收入分別為人民幣1,153.8百萬元、人民幣1,069.5百萬元、人民幣1,192.4百萬元及人民幣948.8百萬元，分別佔總收入的8.1%、6.9%、7.3%及7.9%。

業 務

下表列出於往績記錄期間各年度／期間五大客戶的詳情。

截至2022年12月31日止年度

客戶	客戶背景	所提供主要 解決方案類型	與我們開始 業務關係的 年份	自客戶 產生的 收入 人民幣千元	佔總 收入的 百分比 %
HGC集團.....	一家於多個交易所(包括上海證券交易所、香港聯交所及法蘭克福證券交易所)上市的國際公司，主要從事提供生活方式及數字化轉型服務。	暖通電驅動系統解決方案	1997年	1,153,809	8.1
客戶B.....	一家於深圳證券交易所上市的國際公司，主要從事家用電器業務。	暖通電驅動系統解決方案	2006年	409,626	2.9
客戶C.....	一家於東京證券交易所上市的國際公司，主要從事空調業務，業務遍及全球。	暖通電驅動系統解決方案	2008年	346,805	2.4
客戶D.....	一家於紐約證券交易所上市的國際公司，主要從事水泵及水處理業務，業務遍及全球。	工業電驅動系統解決方案	2008年	196,113	1.4
客戶E.....	一家產品廣泛應用於工業、船舶、建築及其他領域的電機製造商，業務遍及全球。	工業電驅動系統解決方案	2000年	190,924	1.3
合計.....				<u><u>2,297,277</u></u>	<u><u>16.1</u></u>

業 務

截至2023年12月31日止年度

客戶	客戶背景	所提供主要 解決方案類型	與我們開始 業務關係的 年份	自客戶 產生的 收入	佔總 收入的 百分比
				人民幣千元	%
HGC集團.....	一家於多個交易所(包括上海證券交易所、香港聯交所及法蘭克福證券交易所)上市的國際公司，主要從事提供生活方式及數字化轉型服務。	暖通電驅動系統解決方案	1997年	1,069,470	6.9
客戶B.....	一家於深圳證券交易所上市的國際公司，主要從事家用電器業務。	暖通電驅動系統解決方案	2006年	398,082	2.6
客戶C.....	一家於東京證券交易所上市的國際公司，主要從事空調業務，業務遍及全球。	暖通電驅動系統解決方案	2008年	269,454	1.7
客戶D.....	一家於紐約證券交易所上市的國際公司，主要從事水泵及水處理業務，業務遍及全球。	工業電驅動系統解決方案	2008年	213,727	1.4
客戶E.....	一家產品廣泛應用於工業、船舶、建築及其他領域的電機製造商，業務遍及全球。	工業電驅動系統解決方案	2000年	181,564	1.2
合計.....				<u><u>2,132,297</u></u>	<u><u>13.8</u></u>

業 務

截至2024年12月31日止年度

客戶	客戶背景	所提供解決方案的 主要類型	與我們開始 業務關係的 年份	自客戶 產生的 收入	佔總 收入的 百分比
				人民幣千元	%
HGC集團.....	一家於多個交易所(包括上海證券交易所、香港聯交所及法蘭克福證券交易所)上市的國際公司，主要從事提供生活方式及數字化轉型服務。	暖通電驅動系統解決方案	1997年	1,192,417	7.3
客戶C.....	一家於東京證券交易所上市的國際公司，主要從事空調業務，業務遍及全球。	暖通電驅動系統解決方案	2008年	332,042	2.0
客戶B.....	一家於深圳證券交易所上市的國際公司，主要從事家用電器業務。	暖通電驅動系統解決方案	2006年	289,043	1.8
客戶F.....	一家於上海證券交易所上市的國際公司，主要從事家用電器業務，業務遍及全球。	暖通電驅動系統解決方案	1998年	231,379	1.4
客戶D.....	一家於紐約證券交易所上市的國際公司，主要從事水泵及水處理業務，業務遍及全球。	工業電驅動系統解決方案	2008年	204,902	1.3
合計.....				<u>2,249,783</u>	<u>13.8</u>

業 務

截至2025年9月30日止九個月

客戶	客戶背景	所提供主要解決方案類型	與我們開始業務關係的年份	自客戶產生的收入 人民幣千元	佔總收入的百分比 %
HGC集團.....	一家於多個交易所(包括上海證券交易所、香港聯交所及法蘭克福證券交易所)上市的國際公司，主要從事提供生活方式及數字化轉型服務。	暖通電驅動系統解決方案	1997年	948,838	7.9
客戶C.....	一家於東京證券交易所上市的國際公司，主要從事空調業務，業務遍及全球。	暖通電驅動系統解決方案	2008年	297,330	2.5
客戶F.....	一家於上海證券交易所上市的國際公司，主要從事家用電器業務，業務遍及全球。	暖通電驅動系統解決方案	1998年	243,892	2.0
客戶E.....	一家產品廣泛應用於工業、船舶、建築及其他領域的電機製造商，業務遍及全球。	工業電驅動系統解決方案	2000年	178,912	1.5
客戶B.....	一家於深圳證券交易所上市的國際公司，主要從事家用電器業務。	暖通電驅動系統解決方案	2006年	175,821	1.5
合計.....				1,844,793	15.4

我們與暖通及工業電驅動系統解決方案板塊的主要客戶保持合作關係，平均合作年限超過10年。該等客戶認可我們的產品實力及解決方案能力。此外，因其自身核心產品組合的結構使然，該等客戶通常向我們獲取具有巨大市場需求及廣泛應用場景的相對標準化的解決方案及產品，這導致其每年向我們作出相對較高的採購量。相比之下，我們的防爆電驅動系統解決方案具有更高程度的定制化及更長的交付週期。因此，各客戶就該等解決方案的年度採購量相對低於我們暖通及工業電驅動系統解決方案的採購量。

我們於往績記錄期間各年度／期間向五大客戶提供的信用期通常為發票日期後30至90天，付款方式為銀行轉賬或銀行承兌匯票。截至最後可行日期，HGC透過其子公司持有我們其中一家子公司30.00%股權。據我們所深知，除HGC集團外，於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們於往績記錄期間各年度／期間的五大客戶均為獨立第三方。有關詳情，請參閱本文件「關連交易」。據我們所深知，概無董事、他們的緊密聯繫人或擁有本公司已發行股本超過5%的任何股東在任何於往績記錄期間各年度／期間五大客戶中擁有任何權益。

重疊客戶及供應商

於往績記錄期間，我們向同時為我們主要客戶及主要供應商的HGC集團及客戶B提供暖通電驅動系統解決方案。HGC集團向我們提供硅鋼，而客戶B向我們提供電

業 務

磁線。截至2022年、2023年、2024年12月31日止年度及截至2025年9月30日止九個月，(i)自HGC集團產生的收入分別為人民幣1,153.8百萬元、人民幣1,069.5百萬元、人民幣1,192.4百萬元及人民幣948.8百萬元，歸屬於HGC集團銷售額的毛利率分別為11.1%、14.2%、13.0%及12.0%，而同期歸屬於HGC集團的採購額分別為人民幣340.4百萬元、人民幣310.1百萬元、人民幣340.7百萬元及人民幣219.3百萬元；及(ii)自客戶B產生的收入分別為人民幣409.6百萬元、人民幣398.1百萬元、人民幣289.0百萬元及人民幣175.8百萬元，歸屬於客戶B銷售額的毛利率分別為8.0%、9.7%、7.3%及7.2%，而同期歸屬於客戶B的採購額分別為人民幣229.7百萬元、人民幣239.3百萬元、人民幣122.7百萬元及人民幣88.9百萬元。此情況源於我們於供應鏈中的長期業務關係及互補需求。HGC集團及客戶B均為家電領域的龍頭企業：一方面，他們對暖通電驅動系統解決方案有大量需求；另一方面，他們於硅鋼及電磁材料方面的豐富行業經驗及資源使其能夠向我們供應優質原材料。

此外，我們從同時為客戶的供應商C及供應商D採購硅鋼。我們向他們提供防爆及工業電驅動系統解決方案。截至2022年、2023年、2024年12月31日止年度及截至2025年9月30日止九個月，(i)我們向供應商C的採購額分別為人民幣573.2百萬元、人民幣573.1百萬元、人民幣578.6百萬元及人民幣403.2百萬元，而同期向供應商C的銷售額分別為人民幣35.1百萬元、人民幣33.9百萬元、人民幣33.5百萬元及人民幣32.0百萬元，佔同期總收入的0.2%、0.2%、0.2%及0.3%。同期向供應商C銷售的毛利率為32.0%、17.2%、31.0%及20.8%。於2022年及2024年，供應商C主要向我們採購高壓變頻器，為我們帶來相對較高的毛利率；而於2023年及2025年，供應商C主要向我們採購標準低壓電驅動系統產品；及(ii)我們向供應商D的採購額分別為人民幣308.2百萬元、人民幣288.2百萬元、人民幣302.7百萬元及人民幣257.6百萬元，而同期向供應商D的銷售額為人民幣5.2百萬元、人民幣35.8百萬元、人民幣11.1百萬元及人民幣8.0百萬元，佔同期總收入的0.0%、0.2%、0.1%及0.1%。同期向供應商D銷售的毛利率為20.1%、23.4%、26.7%及21.1%。我們每年對供應商D的銷量相對較小，且他們每次訂購的產品類型的變動會影響我們與他們交易的整體毛利率。例如，於2025年，供應商D僅採購少量小型低壓電驅動系統解決方案，其產生的毛利率較低。作為大型鋼鐵製造企業，他們的工廠對工業及防爆電驅動系統解決方案有大量需求，而我們已把握此機遇。

我們與這些重疊客戶及供應商的交易乃根據正常商業條款經公平磋商相互獨立進行。誠如弗若斯特沙利文所告知，電驅動系統解決方案行業的客戶及供應商重疊屬普遍情況。

客戶支持及售後服務

我們將售後服務全面納入解決方案交付流程，並根據各項應用的具體重要性及運行需求進行精細化定制。為確保產品全生命週期的無縫支持，我們提供廣泛的售後服務，包括技術培訓及調試支持，以實現解決方案的順利集成及最佳初始性能。我們利用嵌入式傳感模塊提供主動遠程診斷、定期軟件更新及預測性維護服務，顯著提升運行效率並減少停機時間。我們亦維持充足的備件庫存，並提供定制升級套件，持續提升解決方案的性能及可靠性。就防爆設備等關鍵應用而言，我們提供專屬現場維修及全面檢修服務，以確保在嚴格的安全條件下不間斷運行。

為確保全球客戶滿意度及高效的服務交付，我們已於主要市場建立區域服務中心，並配備專責服務團隊。這些團隊由標準化服務流程及數字服務平台提供支持，促進實時監控、快速響應及全面的客戶協助。此外，我們實施嚴格的內部政策及程序，例如客戶分類管理、戰略客戶關係規程及結構化客戶投訴處理流程。我們開展年度

業 務

客戶滿意度調查，以收集有價值的反饋，這些反饋持續反映正面的客戶體驗及高滿意度水平。截至最後可行日期，我們並無遭遇任何重大產品退貨、索賠、投訴或客戶合作終止，體現我們於維持卓越客戶支持及滿意度方面的成效。

原材料及供應商

原材料及組件

我們的原材料及組件主要包括硅鋼、銅線、永磁材料、電氣組件及軸承。於往績記錄期間，我們向中國及海外的供應商採購原材料及組件。截至2022年、2023年及2024年12月31日止年度以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，我們的材料成本分別為人民幣8,433.3百萬元、人民幣9,289.6百萬元、人民幣9,869.3百萬元、人民幣7,316.9百萬元及人民幣7,194.3百萬元，佔相應期間銷售成本總額的77.7%、78.4%、79.0%、79.4%及79.6%。我們的部分原材料(尤其是銅線及硅鋼)的價格與大宗商品銅及鋼的價格密切相關，因此會因市場變動而波動。為減輕該等波動的影響，我們已採取以下措施：(i)在與若干客戶及供應商訂立的合同中加入原材料價格掛鈎機制，使我們能因應市場波動調整價格；(ii)實行大宗材料集中採購，並與主要原材料供應商訂立長期框架協議，以獲得更優惠的價格及更穩定的供應；(iii)建立科學的存貨模型：根據市場趨勢預測，我們於價格低廉時策略性增加原材料儲備，並於價格高漲時降低存貨水平；及(iv)持續改善生產流程，以提高材料利用率，同時降低廢品率及材料浪費。

於往績記錄期間，我們並無經歷任何導致生產中斷的原材料短缺情況，亦無遭遇任何對經營造成重大影響的原材料質量問題。我們認為，我們與供應商的穩定關係將繼續確保充足及可靠的原材料及組件供應，同時亦有助於減輕未來原材料的波動。

我們的供應商

在全球化背景下，我們高度重視供應鏈管理體系建設。我們致力於確保供應鏈高效運作、降低成本並實現快速交付。同時，我們亦專注於提升供應鏈韌性，以應對頻繁中斷及市場波動，包括貿易關稅爭端等外部因素。秉持「效率」與「韌性」並重的雙軌管理理念，我們已建立全球一體化、區域協同的供應網絡。

進一步而言，我們於中國及全球(包括美國、墨西哥、越南及歐洲)對主要材料(如硅鋼、銅線及電氣組件)採取雙點供應策略，使我們能夠靈活切換供應區域，以應對各種緊急情況。我們通常與位於兩個或以上不同地理位置的供應商維持合作，以減輕任何單點失效風險，包括但不限於自然災害、區域流行病、地緣政治衝突及政策變動。透過集成CRM、MES、SRM、運輸管理系統(「TMS」)及ERP系統，我們已實現從客戶需求到生產計劃、生產進度、供應商庫存、訂單計劃及發貨資料的全流程數據互通。這使我們可以直觀監控整鏈狀態，並動態分配資源，以確保供應鏈的穩定。

供應商管理系統

我們實施嚴格的供應商管理程序，對資質、採購、監控及可追溯性進行管控，其主要包括供應商准入、定期評估及供應商退出機制。所有關鍵原材料及組件必須向經預先核准的供應商採購。採購經理收集新供應商的關鍵資料，包括財務狀況、信

業 務

用評級、經營狀況、行業資質、技術水平、產能及ESG承諾，以及存檔作為供應商後續准入的初步準備。新供應商達到基本要求後，他們將獲列入合資格供應商名單，並進入樣品測試階段。僅符合要求者方獲供應授權。

我們定期評估供應商的交付時間、質量、採用的技術及其他方面。對於未能達到表現標準的供應商，我們要求他們作出改進及提升。倘仍未能達標，我們將對他們啟動退出機制；此舉將能夠確保供應商始終能夠滿足我們的產品需求。我們使用SRM系統管理供應商的全生命週期。

與供應商的協議

我們通常透過非獨家供應合同向供應商採購原材料。我們積極採取供應商管理政策，包括維持兩家或以上供應商、提前備貨及儲備替代供應商，以確保原材料的穩定供應。我們已與供應商建立長期關係，擁有充足的原材料供應及可靠的供應渠道。

我們通常就關鍵原材料及組件與供應商訂立框架供應協議，其主要條款列出如下。

期限	:	一般介乎1至3年。
產品規格	:	產品類型、規格、價格、數量、交付時間等詳細條款一般於我們發送至供應商的各採購訂單中載明。
最低採購量	:	我們不受任何最低採購要求的限制。
付款	:	我們通常獲授予自收到貨品及產品起計不超過150天的信用期。
質量保障	:	我們通常按照我們的規格以及國家、地方及行業標準以及質量協議的要求驗收產品。保修期內如有任何質量問題，供應商有責任更換。
終止	:	協議一般可由任何一方透過通知終止。

主要供應商

於往績記錄期間，我們的主要供應商主要包括於中國及海外的原材料及組件供應商。截至2022年、2023年、2024年12月31日止年度及截至2025年9月30日止九個月，於往績記錄期間各年度／期間來自五大供應商的採購額分別為人民幣1,742.1百萬元、人民幣1,663.3百萬元、人民幣1,821.6百萬元及人民幣1,333.0百萬元，分別佔採購總額的19.1%、16.8%、16.7%及17.0%。就相同年度／期間而言，於往績記錄期間各年度／期間來自最大供應商的採購額分別為人民幣573.2百萬元、人民幣573.1百萬元、人民幣578.6百萬元及人民幣403.2百萬元，分別佔採購總額的6.3%、5.8%、5.3%及5.1%。

業 務

下表列出於往績記錄期間各年度／期間的五大供應商詳情。

截至2022年12月31日止年度

供應商	供應商的背景	所購產品 主要類型	與我們開始 業務關係的 年份	付予 供應商的 採購額 人民幣千元	佔採購 總額的 百分比 %
供應商C	一家於上海證券交易所上市的公司，主要從事製造及銷售汽車用鋼、家電用鋼及硅鋼等高端鋼鐵產品。	硅鋼	2005年	573,216	6.3
HGC集團 ¹	一家於多個交易所(包括上海證券交易所、香港聯交所及法蘭克福證券交易所)上市的國際公司，主要從事提供生活方式及數字化轉型服務。	硅鋼	2015年	340,398	3.7
供應商D	一家於深圳證券交易所及香港聯交所上市的公司，主要從事製造及銷售熱軋板、冷軋板、鍍鋅板、中厚板、無縫鋼管及硅鋼。	硅鋼	2006年	308,195	3.4
供應商E.	一家於上海證券交易所上市的公司，主要從事生產業界電磁線。	電磁線	2005年	290,548	3.2
客戶B ²	一家於深圳證券交易所上市的國際公司，主要從事家用電器業務。	電磁線	2014年	229,740	2.5
合計				1,742,097	19.1

附註：

1. 於往績記錄期間，我們的其中一家主要客戶HGC集團亦為主要供應商。詳情請參閱上文「重疊客戶及供應商」分節所載分析。
2. 於往績記錄期間，我們的其中一家主要客戶客戶B亦為主要供應商。詳情請參閱上文「重疊客戶及供應商」分節所載分析。

業 務

截至2023年12月31日止年度

供應商	供應商的背景	所購產品 主要類型	與我們開始 業務關係的 年份	付予 供應商的 採購額 人民幣千元	佔採購 總額的 百分比 %
供應商C	一家於上海證券交易所上市的公司，主要從事製造及銷售汽車用鋼、家電用鋼及硅鋼等高端鋼鐵產品。	硅鋼	2005年	573,142	5.8
HGC集團 ¹	一家於多個交易所(包括上海證券交易所、香港聯交所及法蘭克福證券交易所)上市的國際公司，主要從事提供生活方式及數字化轉型服務。	硅鋼	2015年	310,119	3.1
供應商D	一家於深圳證券交易所及香港聯交所上市的公司，主要從事製造及銷售熱軋板、冷軋板、鍍鋅板、中厚板、無縫鋼管及硅鋼。	硅鋼	2006年	288,175	2.9
供應商E	一家於上海證券交易所上市的公司，主要從事生產業界電磁線。	電磁線	2005年	252,544	2.6
客戶B ²	一家於深圳證券交易所上市的國際公司，主要從事家用電器業務。	電磁線	2014年	239,272	2.4
合計				<u>1,663,252</u>	<u>16.8</u>

附註：

- 於往績記錄期間，我們的其中一家主要客戶HGC集團亦為主要供應商。詳情請參閱上文「重疊客戶及供應商」分節所載分析。
- 於往績記錄期間，我們的其中一家主要客戶客戶B亦為主要供應商。詳情請參閱上文「重疊客戶及供應商」分節所載分析。

業 務

截至2024年12月31日止年度

供應商	供應商的背景	所購產品 主要類型	與我們開始 業務關係的 年份	付予 供應商的 採購額 人民幣千元	佔採購 總額的 百分比 %
供應商C	一家於上海證券交易所上市的公司， 主要從事製造及銷售汽車用鋼、 家電用鋼及硅鋼等高端鋼鐵產品。	硅鋼	2005年	578,600	5.3
HGC集團 ¹	一家於多個交易所(包括上海證券交 易所、香港聯交所及法蘭克福證 券交易所)上市的國際公司，主要 從事提供生活方式及數字化轉型 服務。	硅鋼	2015年	340,654	3.1
供應商E.	一家於上海證券交易所上市的公司， 主要從事生產業界電磁線。	電磁線	2005年	338,412	3.1
供應商D	一家於深圳證券交易所及香港聯交 所上市的公司，主要從事製造及 銷售熱軋板、冷軋板、鍍鋅板、中 厚板、無縫鋼管及硅鋼。	硅鋼	2006年	302,718	2.8
供應商F.	一家於中國註冊成立的私人公司， 主要從事製造及銷售電磁線。	電磁線	2020年	261,247	2.4
合計				1,821,631	16.7

附註：

- 於往績記錄期間，我們的其中一家主要客戶HGC集團亦為主要供應商。詳情請參閱上文「重疊客戶及供應商」分節所載分析。

業 務

截至2025年9月30日止九個月

供應商	供應商的背景	所購產品 主要類型	與我們開始 業務關係的 年份	付予 供應商的 採購額 人民幣千元	佔採購 總額的 百分比 %
供應商C	一家於上海證券交易所上市的公司，主要從事製造及銷售汽車用鋼、家電用鋼及硅鋼等高端鋼鐵產品。	硅鋼	2005年	403,214	5.1
供應商G	一家於中國註冊成立的私人公司，主要從事電氣材料、電線電纜及特種電纜業務。	電磁線	2024年	271,143	3.5
供應商D	一家於深圳證券交易所及香港聯交所上市的公司，主要從事製造及銷售熱軋板、冷軋板、鍍鋅板、中厚板、無縫鋼管及硅鋼。	硅鋼	2006年	257,579	3.3
HGC集團 ¹	一家於多個交易所(包括上海證券交易所、香港聯交所及法蘭克福證券交易所)上市的國際公司，提供生活方式及數字化轉型服務。	硅鋼	2015年	219,275	2.8
供應商E	一家於上海證券交易所上市的公司，主要從事生產電磁線。	電磁線	2005年	181,772	2.3
合計				<u><u>1,332,983</u></u>	<u><u>17.0</u></u>

附註：

- 於往績記錄期間，我們的其中一家主要客戶HGC集團亦為主要供應商。詳情請參閱上文「重疊客戶及供應商」分節所載分析。

業 務

於往績記錄期間各年度／期間五大供應商授出的信用期通常為發票日期後30至90天，付款方式為銀行轉賬或銀行承兌匯票。截至最後可行日期，HGC透過其子公司持有我們其中一家子公司30.00%股權。有關詳情，請參閱本文件「關連交易」。據我們所深知，除HGC集團外，於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們的五大供應商於往績記錄期間各年度／期間均為獨立第三方。據我們所知，概無董事、他們的緊密聯繫人或擁有本公司已發行股本超過5%的任何股東於往績記錄期間各年度／期間在任何五大供應商中擁有任何權益。

質量控制

我們根據國際認可的質量管理系統標準，建立從產品研發、原材料採購到產成品出貨與運輸等全生命週期的全流程質量管理系統。我們會發布年度質量控制要求及年度質量控制目標。質量部門調整質量管理方法後，監控並確保執行、進行評估，並採取相應措施。

我們已獲得一系列質量管理體系認證及產品認證。例如，所有工廠已獲得ISO 9001 認證；關於防爆電驅動系統解決方案，我們已獲得CNEX防爆認證、ATEX (歐盟強制性認證) 及IECEX (國際防爆產品認證) 等認證；關於工業電驅動系統解決方案，我們符合國際電工委員會(IEC) 及美國電氣製造協會(NEMA) 所制定的標準。我們的工業船用電機已獲得多項船級社認證；關於暖通電驅動系統解決方案，我們已獲得TÜV (德國技術監督協會) 及CQC (中國質量認證中心) 認可的特定產品認證；關於新能源交通電驅動系統解決方案，我們的電動汽車電驅系統通過德國汽車工業協會(VDA) 的VDA6.3 審核並取得IATF 16949國際汽車質量管理體系認證。此外，對於向美洲、歐洲及其他國家的出口，我們已根據各自國家標準取得UL及CE等認證。

關鍵質量控制點

我們依據製造業業務經營的特性，識別關鍵質量控制點，制定質量控制計劃，形成質量檢驗表單，從而加強對質量管理過程中關鍵控制點的管理，預防風險。

供應商准入及管理

我們已建立全面、系統化的供應商管理系統。新供應商准入需要經過嚴格的流程，包括數據收集、供應商質量工程師(SQE) 進行現場考察及資格評估、成本評估以及審核小組進行的全面審核。准入時，我們要求供應商簽署技術協議及質量保證協議，並根據交付、成本及質量等綜合因素對供應商進行定期績效評估。透過這些措施，我們可確保供應鏈的可靠性、穩定性及靈活性。

原材料檢驗

我們根據標準圖紙及進廠材料檢驗規範對所有進廠的原材料及組件進行嚴格檢驗。我們創建檢驗記錄，以確保僅符合質量標準的材料方可進廠。

業 務

生產過程檢驗

我們的操作員工嚴格遵守標準作業程序(SOP)要求進行生產作業，我們的檢驗員依照標準的質量控制程序和檢驗表單對生產過程進行嚴密監控，其中，關鍵工序執行全檢，此外，我們亦定期維護生產設備及實施嚴格的環境控制，監測及調節溫度、濕度及潔淨度，通過這些措施，確保生產過程質量受控。

產成品檢驗

產成品入庫前，我們依據出廠測試要求，通過專用機器及設備進行產品性能測試，全面檢測產品的電氣、機械及運行特性，確保出廠前性能、安全性和可靠性符合要求的標準；此外，我們會進行外觀、包裝、技術資料等檢查，確保產品細節均符合客戶要求。

倉儲及交付

我們制定了規範的存貨管理辦法，針對不同儲存要求的原材料、半成品、產成品，存儲在不同環境的倉庫中，並對倉儲環境(如：溫度、濕度等)定期進行監控；倉庫管理人員會進行規範的出入庫記錄，確保賬、物、卡管理一致，保證存貨的可追溯性；對於危險化學品，我們採取特殊措施以確保安全存儲及管理。

我們確保產品以最安全的方式包裝並交付至客戶的指定目的地。我們的物流流程旨在確保在運輸過程中保持產品的完整性與質量。我們在物流過程中實現了產品狀態的實時監控。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無遭遇任何重大產品退貨，亦無遭遇與產品質量相關的重大產品責任或其他法律申索。

倉儲物流管理

我們致力於打造高效透明的物流供應鏈，以確保客戶滿意度並提升庫存效率。我們不斷完善並規範全球自營倉庫的倉儲及配送系統，同時有效管理第三方物流供應商。截至2025年9月30日，我們於中國及經選定海外地區營運12個倉儲中心，以支持產成品儲存、原材料及組件入庫以及備用零件管理。這些倉庫與我們的工廠位於同一地點或相鄰，以確保生產及配送功能間的實時協調。

當我們負責交付時，我們主要與第三方物流供應商合作以將我們的產品由工廠運輸至客戶指定的地點。此舉可優化成本及拓展營運。我們通過基於服務質量、價格透明度及過往表現的競爭性評估甄選物流合作夥伴。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無遭受對業務經營造成重大不利影響的任何重大延誤、糾紛或運輸相關損失。

存貨管理

我們基於對市場分析、需求預測、生產計劃、採購價格及採購交付時間的全面評估，制定不同的存貨控制策略，並為不同類型的存貨設定存貨水平。我們的存貨主要包括原材料、組件、半成品及產成品。

我們使用存貨價值及存貨週轉天數評估存貨的合理性。截至2022年、2023年、2024年12月31日止年度及截至2025年9月30日止九個月，我們的存貨週轉天數分別為105天、103天、103天及105天。

業 務

信息技術

信息技術系統對競爭力及高效營運至關重要。我們使用及維持信息技術（「IT」）系統，推動我們的主要信息技術系統不斷發展，該等系統包括ERP系統、SRM系統、MES系統、PLM系統、TMS系統及CRM系統。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無遭遇任何對我們的業務營運造成重大不利影響的信息技術系統故障或停機。

競爭

我們主要在全球電驅動系統解決方案市場開展業務，該市場目前呈現相對分散的競爭格局，電機、驅動器、控制器及集成解決方案等各細分領域供應商類型多樣。市場競爭依然激烈，雖然不同細分市場和應用領域的發展態勢存在差異，但整體呈現競爭態勢。行業領先企業主要集中在歐洲、美國、中國及日本，這些地區憑藉健全的製造業生態體系、強大的研發實力及政策支持，推動高端創新和大規模生產。有關詳情，請參閱本文件「行業概覽」一節。

物業

截至2025年9月30日，本公司及主要子公司在中國擁有26幅土地的土地使用權，總佔地面積約2,265,429.46平方米。我們主要將這些物業用作生產設施及辦公場所。所有這些地塊已獲授土地使用權證。截至2025年9月30日，本公司及主要子公司擁有(i) 73項已取得中國相關產權證書的物業，總佔地面積約1,163,884.14平方米；及(ii) 1項仍在辦理中國相關產權證書的物業，佔地面積約58,725平方米。截至最後可行日期，該物業的若干部分建設已完工並投入使用，且已通過相關竣工驗收，主要用作辦公場所，而其餘部分仍在建設中。根據相關適用法律及法規，我們僅在該物業所有部分竣工後方可向當地房屋管理機關申請產權證書，因此尚未取得該物業的產權證書。根據中國有關房產建設的法律，物業可於通過相關竣工驗收後投入使用。因此，據中國法律顧問所告知，我們現時在未取得相關產權證書的情況下使用該物業符合中國有關房產建設的法律；及(iii) 4項已完工並通過消防安全檢查及竣工驗收的物業，總佔地面積約56,298.14平方米。這些地塊及物業主要用於包頭製造基地的生產設施及宿舍。截至最後可行日期，我們已啟動申請相關產權證書的準備工作。餘下土地（不包括在建區域）上並無建築物和永久性構造。這些區域主要用作內部道路、景觀和綠化區域、地面停車場和其他輔助設施，其餘部分則用作開放空間。根據中國有關房產建設的法律，物業可於通過相關竣工驗收後投入使用。因此，據中國法律顧問所告知，我們現時在未取得相關產權證書的情況下使用該物業符合中國有關物業建設的法律。

就仍在辦理產權證書的全部5項物業而言，我們已取得相關的土地使用許可證、建設規劃許可證及建築工程施工許可證，且我們並無因該等物業的消防安全問題而受到任何行政處罰。董事認為，據中國法律顧問所告知，(i) 於往績記錄期間，我們並無因消防安全問題收到任何行政處罰；及(ii) 作為取得建築工程施工許可證的先決條件，該等物業根據國家建築工程消防安全技術標準設計，且相關消防安全設計文件已向地方當局備案。經計及中國法律顧問的法律意見及基於聯席保薦人已進行的盡職審查，聯席保薦人並無注意到任何合理地致使他們對董事意見構成懷疑的事項。

截至2025年9月30日，本公司及主要子公司在中國租賃3項物業，總佔地面積約25,357.8平方米，主要用於生產經營。截至2025年9月30日，我們租賃的這些物業尚未

業 務

向當地房屋管理機關登記。這些租賃物業主要用作生產場所。根據相關法律法規，我們可能被主管部門責令限期糾正，逾期不糾正的，將處以每項租賃最高人民幣10,000元的罰款。據中國法律顧問告知，租賃協議未登記及備案不會影響這些租賃協議的法律效力，且上述物業租賃協議未登記及備案將不會對我們的生產及營運產生任何重大不利影響。

截至2025年9月30日，我們概無單一物業的賬面價值佔總資產15%或以上，故根據上市規則第5.01A條我們毋須於本文件納入任何估值報告。根據公司條例(豁免公司及招股章程遵從條文)公告第6(2)條，本文件獲豁免遵守公司(清盤及雜項條文)條例第342(1)(b)條有關公司(清盤及雜項條文)條例附表三第34(2)段的規定，其要求我們就所有土地或建築物權益提供估值報告。

保險

我們認為我們的投保範圍屬充分，並與我們經營所在行業的商業慣例一致。我們的資產、員工安全及其他適用風險已投保商業保險，包括產品責任險、意外險、財產險、運輸險及高級管理層人員責任險。我們將繼續審閱及評估我們的風險組合，並對保險計劃作出必要及適當的調整，以符合我們的需求及行業慣例。於往績記錄期間，我們並無就業務提出任何重大保險索償。有關我們保單的相關風險，請參閱本文件「風險因素—與我們業務及行業有關的風險—我們的業務、產品及財產保險範圍可能不足以保障我們免受潛在損失」。

僱員

截至2025年9月30日，我們於全球共有14,195名僱員。下表列出截至同一日期按地理位置及職能劃分的僱員明細：

地理位置	僱員數目	部門／職能	僱員數目
中國	9,993	生產部	9,497
歐洲、中東及非洲	2,400	銷售部	810
美洲	1,180	技術部	1,877
亞太(中國除外)	622	財務部	267
		行政部	1,744
合計	14,195	合計	14,195

我們非常重視僱員。我們通過多元化渠道，包括主要線上招聘平台、線下校園招聘及當地人才市場招聘會，並輔以獵頭及內外部推薦方式招聘人才。我們通過現場面試、視頻面試等形式對求職者進行全面評估，嚴格篩選符合崗位要求的人才。同時，我們提供充分的入職培訓及指導，確保新僱員能快速融入我們的企業文化及工作環境。我們參與僱員社會保障計劃。我們關心僱員的工作與生活平衡，提供法定假期以外的額外福利假期以及多元化的津貼與補助。對於高溫或高風險等特殊工作環

業 務

境，我們發放高溫津貼及防暑用品，以保障一線員工的健康。我們亦為有需要的僱員提供生活費補貼及通訊津貼，並為外地及年輕僱員提供免費員工宿舍或租房補貼。

我們一直與僱員維持良好的關係，並預期日後仍將持續維持友好關係。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們概無發生任何可能對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的罷工、抗議或其他重大勞資糾紛。截至最後可行日期，我們在中國的僱員由工會代表。

社會保險及住房公積金

根據中國法律及法規的規定，我們參加由地方政府管理的多項僱員社會保障計劃，包括住房公積金、養老保險、醫療保險、生育保險、工傷保險及失業保險。於往績記錄期間，我們並無按照有關中國法律及法規的規定為部分僱員繳足社會保險及住房公積金供款，主要由於(i)部分僱員不願全額繳納其應佔的社會保險及住房公積金供款，原因是這需要他們額外付款；及(ii)部分僱員更願意參加其居住地或家鄉的社會保障計劃。

我們的社會保險及住房公積金供款欠繳額佔各年度／期間總收入少於0.1%。據中國法律顧問告知，根據適用的中國法律及法規，倘用人單位未能全額繳納社會保險及住房公積金供款，有關機構可(i)責令用人單位在規定期限內繳納欠繳的社會保險費，以及按每日0.05%計算的額外滯納金。倘用人單位在該期限內仍未繳納逾期的保險費，可對用人單位處以欠繳金額1至3倍的罰款；及(ii)責令用人單位在規定期限內繳納欠繳的住房公積金，逾期未繳納的，中國有關機構可向人民法院申請強制執行。截至2022年、2023年、2024年12月31日止年度及截至2025年9月30日止九個月，社會保險及住房公積金供款的欠繳額分別約為人民幣10.8百萬元、人民幣10.5百萬元、人民幣10.2百萬元及人民幣7.0百萬元。因此，於往績記錄期間，我們可能被處以最高社會保險供款總欠繳額1至3倍的罰款，並從滯納稅款之日起，被按日收取欠繳額0.05%的滯納金。此外，據中國法律顧問告知，倘與社會保險及住房公積金有關的現行政策、法規、地方政府監管及執法規定並無重大變動，且基於以下原因：(i)於往績記錄期間，我們並無收到相關政府機關要求我們支付社會保險或住房公積金欠繳額或罰款的任何通知；(ii)我們並無受到任何有關社會保險或住房公積金的行政處罰；(iii)我們及我們的中國主要子公司已取得地方政府主管部門的書面確認，確認於往績記錄期間，並無就社會保險或住房公積金對我們施加行政處罰；及(iv)倘有關社會保險及住房公積金部門要求，我們將於兩個月內作出全額供款或支付任何欠繳額，我們因未能足額繳納社會保險及住房公積金供款而受到重大行政處罰的可能性甚微。我們並無就於往績記錄期間的社會保險及住房公積金供款欠繳額計提準備。

董事確認，倘我們收到有關當局要求我們於規定期限內糾正、繳納或補足社會保險及住房公積金的通知，我們將即時遵守該通知的要求。就社會保險及住房公積金供款而言，我們已採納或計劃採納補救措施，包括：(i)我們已按照中國法律及法規加強我們在社會保險及住房公積金供款方面的合規政策；(ii)我們已指定人力資源部每月審閱及監控社會保險及住房公積金的申報及供款；(iii)我們將定期諮詢中國法律顧問對相關中國法律及法規的意見，以使我們緊貼有關法規的發展；(iv)我們的新入職僱員會獲告知最新的社會保險及住房公積金法律、法規以及公司政策；及(v)我們定期對僱員進行有關社會及住房公積金法律及法規的培訓，以提高合規意識。

業 務

環境、社會及管治(ESG)

我們將ESG理念全面融入業務經營及決策流程，從而推動高質量可持續發展。

通過對標香港聯交所的環境、社會及管治報告守則、國際可持續發展披露行業準則及同業公司的ESG報告，我們識別出治理、排放、能源消耗、僱員健康與安全、產品與服務管理等關鍵ESG議題。

我們的治理

我們並已制定內部控制管理制度、檢查及監督條例等全面的內部政策，並已建立「自上而下」的架構，具體如下：

- **董事會**：負責制定ESG戰略政策體系及整體規劃框架；識別、評估及優先管理重大ESG議題及潛在風險；建立契合業務特點的ESG風險管理及內部控制體系，並確保其行之有效；設定ESG目標，定期審查達成該等目標的進度及審批ESG報告；
- **戰略與ESG委員會**：負責研究本集團ESG相關戰略、計劃及重大決策、提出建議，推動並指導ESG工作實踐；監控對本集團業務有重大影響的ESG事宜，識別並評估ESG風險與機遇，監督年度ESG表現；及審閱年度ESG報告及相關信息披露；
- **ESG工作小組**：負責統籌各部門與第三方機構之間的協同合作以及ESG舉措的實施工作；收集並整理外部利益相關方的溝通資料；定期向戰略與ESG管理委員會提交重大ESG議題分析及改進建議。

ESG風險管理

我們已搭建「ESG風險系統化管理流程」，亦定期(按需)開展專項風險評估；並採用多維評估方法，制定並實施差異化的風險應對策略。

我們已將ESG風險全面納入整體風險管理框架，並依據「企業內部控制應用指引」建立系統化管理流程，包括ESG風險識別、ESG風險評估、ESG風險應對、ESG風險監控及報告以及持續改進。

我們基於ESG風險管理章節所述內容評估風險的潛在影響。為管理該等風險，我們於截至2022年、2023年、2024年12月31日止年度及截至2025年9月30日止期間分別投入環保資金人民幣2.57百萬元、人民幣8.75百萬元、人民幣5.08百萬元及人民幣6.38百萬元，分別佔同期營業收入約0.02%、0.06%、0.03%及0.05%，表明有關風險對我們業務、策略及財務表現的實際影響並不重大。我們亦將密切監控該等風險的變化，並適時評估潛在影響。

環境

能源消耗

我們已建立能源管理系統及能耗監控系統。

業 務

下表列出我們於往績記錄期間的能源使用情況：

	截至12月31日止年度			截至
				9月30日
	2022年	2023年	2024年	止九個月
				2025年
外購蒸汽(吉焦).....	11,978.14	29,669.00	34,269.10	24,195.22
柴油(噸).....	192.73	193.12	169.44	114.05
汽油(噸).....	81.87	195.42	203.12	145.71
天然氣(立方米).....	7,609,264.76	6,651,334.32	6,211,315.86	4,975,020.96
液化石油氣(噸).....	128.01	117.77	132.53	41.15
丙烷(噸).....	32.33	73.64	66.06	50.26
總能耗(兆瓦時).....	271,449.50	256,850.15	254,970.17	136,362.99
能耗密度(兆瓦時/百萬收入)...	19.03	16.50	15.69	16.76

水資源管理

我們主要使用市政用水。我們的所有生產工廠均已安裝精密水錶及監控系統，可定期匯總及分析用水數據，以識別異常用水情況並及時作出改善。同時，我們要求各生產工廠制定年度節水目標，並實施相應的控制措施。

於往績記錄期間，我們保持100%的廢水排放合規率。

廢棄物管理

我們產生的有害廢棄物主要來自噴漆及機械加工，包括油漆殘渣、沾油抹布及手套、廢機油、廢有機溶劑及少量含重金屬廢棄物。我們經營所產生的無害廢棄物主要包括金屬碎屑、包裝材料(木托盤、紙箱、塑膠包裝)及生活廢棄物。於往績記錄期間，我們的無害廢棄物保持合規，且並無因無害廢棄物管理不當而發生污染事故。

下表載列我們於往績記錄期間的廢棄物排放情況：

	截至12月31日止年度			截至
				9月30日
	2022年	2023年	2024年	止九個月
				2025年
有害廢棄物(噸).....	1,690.67	1,719.84	1,911.65	2,311.34
無害廢棄物(噸).....	32,583.57	35,768.95	37,107.84	28,130.52

空氣污染物排放

我們於生產過程中產生空氣污染物，該等污染物主要來自噴漆與乾燥、浸塗、焊接與切割以及鑄造等程序。其中，揮發性有機化合物及顆粒物來自噴塗和機械加工。氮氧化物主要來自天然氣燃燒設備(如燃氣鍋爐和熱處理爐)，少量來自鑄造和熔煉等高溫過程。我們通過完善的廢氣處理設施，將排放物的影響降至最低。

應對氣候變化

我們參考氣候相關財務信息披露工作組的框架及建議，識別及評估氣候變化相關風險，評估其對經營、策略及財務業績的實際及潛在影響。

業 務

溫室氣體排放

下表載列我們於往績記錄期間的溫室氣體排放量(範圍1及2)：

	截至12月31日止年度			截至 9月30日 止九個月
	2022年	2023年	2024年	2025年
範圍1溫室氣體排放 ¹ (噸二氧化碳當量) ..	18,030.21	16,365.53	15,372.98	11,979.51
範圍2溫室氣體排放 ² (噸二氧化碳當量) ..	87,302.05	85,518.13	87,915.35	70,247.47
溫室氣體排放總量(範圍1及2) (噸二氧化碳當量).....	<u>105,332.26</u>	<u>101,883.65</u>	<u>103,288.34</u>	<u>82,226.98</u>
溫室氣體排放密度(噸二氧化碳當量/ 百萬收入)	<u>7.38</u>	<u>6.54</u>	<u>6.36</u>	<u>6.87</u>

下表載列我們於往績記錄期間的溫室氣體排放量(範圍3)：

	單位	截至 12月31日 止年度	截至 9月30日 止九個月
		2024年	2025年
範圍3溫室氣體排放 ⁽³⁾	噸二氧化碳當量	7,625.98	2,904.78

附註：

- (1) 溫室氣體範圍1排放根據柴油、汽油、天然氣、液化石油氣及丙烷的消耗量以及相關排放因子計算得出，排放因子參考自《中國能源統計年鑒2020》附錄4及IPCC, 2014：氣候變化2014：綜合報告。政府間氣候變化專門委員會第五次評估報告第一工作組、第二工作組和第三工作組報告。
- (2) 溫室氣體範圍2排放根據外購電力及外購蒸汽以及相關排放因子計算，排放因子參考國際能源署排放因子數據庫(IEA Emission Factors Package) (2025年第一季度版本)以及中華人民共和國生態環境部於2024年12月發布的《關於發布溫室氣體排放因子的公告》。
- (3) 此處數據僅包含範圍3溫室氣體排放的類別6。類別6包括因乘坐飛機及火車、駕駛私家車及入住酒店所產生的溫室氣體排放，排放因子來自EXIOBASE第3版。

我們已設立有關能源使用、有害廢棄物、無害廢棄物及溫室氣體排放的指標，請參閱上文「能源消耗」、「廢棄物管理」及「應對氣候變化」中的披露，並定期覆核該等指標的數據以推動績效提升。就溫室氣體排放而言，我們已制定目標，即以2024年為基準年，到2030年減少10%的排放。我們亦將持續監察、評估及管理上述目標的完成情況，並在合適的情況下設定更多目標。

僱傭管理

我們承諾在人力資源管理的各個方面(包括招聘、培訓、晉升、薪酬及福利、獎勵以及懲罰)均貫徹不歧視原則。我們絕不容忍基於性別、種族、宗教信仰、年齡、殘疾或其他法律保護特徵的歧視行為。我們嚴格禁止以任何形式僱傭童工。

業 務

培訓及發展

我們秉持「分層覆蓋、精準賦能」的培訓理念，建立了以戰略為導向的「集團—事業群—基層單位」三級培訓管理體系。我們通過標準化、系統化的培訓機制，持續提升員工專業技能及綜合素質，為實現戰略目標提供強有力的人才支持。

健康及安全

我們取得ISO 45001：2018職業健康安全管理體系認證，並建立健全的安全管理體系。我們已設立專責的環境、健康及安全(EHS)管理機構及崗位，並逐級落實工作場所安全責任制。

我們定期對安全設施進行檢查維護，於往績記錄期間，所有現場安全設施均正常運行。

供應鏈管理

我們已制定全面的供應商甄選評估流程。通過系統篩選及檢驗，我們確保供應商在資質、能力及質素方面符合我們的合作要求。

我們評估供應商是否已取得ISO 14001或歐盟生態管理與審核系統(EMAS)等認證，以及其是否已制定環境因素控制機制(例如，環境影響評估報告及應急方案)。我們亦核查廢棄物分類、危險化學品管理流程及監管合規(包括實施有害物質限制(RoHS)指令及化學品註冊、評估、許可和限制(REACH)法規)，並關注綠色系統建設的進展。

我們審查供應商是否已取得ISO 45001等認證，以及其是否已有系統地識別及控制危險源。我們亦核查個人防護設備、設備安全裝置的有效性及特種作業資格，並檢查安全記錄、應急方案及防護措施，以此作為安全管理等的評分依據。

反貪污

我們嚴格遵守相關法律法規。我們已制定內部反貪污政策，明確規定反貪污工作的具體要求及執行標準。同時設立獨立舉報機制，嚴格保護舉報人身份及隱私，確保全體員工及利益相關方均能方便地舉報問題，在制度與機制層面構築起一道牢固的廉潔防線。

我們向員工提供多項培訓計劃。同時，我們針對核心供應商組織專場廉潔合規培訓會，確保供應鏈的所有環節符合誠信經營標準，從源頭防範商業腐敗風險，保障所有業務在合規軌道上穩健運行。

此外，我們已建立完善的監督舉報機制，確保利益相關方可通過多種渠道反映問題，包括設立分公司及子公司專線電話、監督受理熱線及專用郵箱等固定渠道；並開放微信、釘釘、電話及郵件等其他多樣化的線上與線下提交渠道，以構建全方位的投訴受理網絡。

與受國際制裁各方進行的商業活動

若干國家或組織(包括美國、歐盟、聯合國、英國、澳大利亞及加拿大)對受國際制裁的國家/地區內的特定行業或部門維持經濟制裁及貿易限制。

業 務

於往績記錄期間，我們與一名客戶及一名供應商進行交易（「SDN交易」），他們被列入美國財政部海外資產控制辦公室存置的特別指定國民和被封鎖人員名單或行業制裁認定名單（「SDN名單」）。其中：

- 於2021年11月，我們與一名中國客戶（「SDN客戶」）就為其安裝在氫氣生產與淨化裝置中的6台10kV防爆電機提供安全檢查與整改服務訂立合同，該合同於2022年1月獲履行，早於其在2022年5月被列入SDN名單。然而，我們於2023年5月及9月接受SDN客戶付款，截至最後可行日期，餘下未支付金額為人民幣56,000元。在SDN客戶從SDN名單移除之前，我們將不會接受未償還款項或以其他方式與SDN客戶進行交易；及
- 於2023年5月，我們與一名中國供應商（「SDN供應商」）就採購電子元件訂立合同，早於其在2024年2月被列入SDN名單。然而，我們於2023年8月至2025年3月接受SDN供應商交貨，並於2023年至2025年3月向其付款。自2025年3月起，SDN供應商不再為本集團的供應商，且我們已停止與SDN供應商的所有交易。

截至2022年、2023年、2024年12月31日止年度及截至2025年9月30日止九個月，來自SDN客戶的收入約為人民幣607,080元、人民幣30,973元、零及零，分別佔同期總收入約0.004%、0.0002%、零及零。截至2022年、2023年、2024年12月31日止年度及截至2025年9月30日止九個月，我們自SDN供應商的採購額約為人民幣54,811元、人民幣662,060元、人民幣327,851元及人民幣10,292元，分別佔同期採購總額約0.0006%、0.0067%、0.0030%及0.0001%。

此外，於往績記錄期間，我們透過當地子公司與一家俄羅斯公司（「俄羅斯客戶」）進行若干交易。我們於2023年及2024年收到俄羅斯客戶的三筆盧布付款。截至2022年、2023年、2024年12月31日止年度及截至2025年9月30日止九個月，涉及銀行付款交易的付款約為零、人民幣5,119元、人民幣601,177元及零，分別佔同期總收入約零、0.00003%、0.0037%及零。該俄羅斯客戶通過當地銀行（「指定銀行」）進行有關付款（「銀行付款交易」）。指定銀行於2022年4月被列入SDN名單，並於整個2023年及2024年在進行銀行付款交易時依舊被列入名單，且截至最後可行日期亦被列入其他國際制裁名單，包括英國制裁名單（於2022年4月指定）、英國財政部綜合金融制裁名單（於2022年4月指定）、歐盟制裁名單（於2022年7月指定）、澳大利亞外交事務綜合名單（於2022年3月指定）及加拿大自主制裁名單（於2022年2月指定）。

據國際制裁法律顧問（已評估我們的國際制裁風險）所告知，本公司或我們的任何聯屬人士均非被制裁目標，亦非位於、註冊成立、組織或居住於被制裁國家，就新上市申請人指南第4.4章而言，我們於往績記錄期間的業務活動不符合被制裁交易方的資格。我們僅就美國子公司的業務活動及與美國存在聯繫的業務活動受美國一級制裁管轄。我們的美國子公司並無涉及SDN交易或銀行付款交易。SDN交易或銀行付款交易均未通過美國金融機構處理，未涉及美籍人士、美國原產物項或美元，亦無與美國存在必要的聯繫，可以滿足違反美國一級被制裁活動的司法要素。因此，國際制裁法律顧問確認，SDN交易及銀行付款交易並不構成違反美國一級被制裁活動。銀行付款交易並未於歐盟境內進行，並無涉及任何歐盟國民，亦無涉及任何根據成員國法律註冊成立或組建的實體。與歐盟唯一的聯繫在於，俄羅斯客戶獲供應的產品由本集團於奧地利的子公司所全資擁有的兩家公司生產。於歐盟制裁制度下，根據歐盟制裁規定的「盡最大努力」義務，第三國實體為歐盟母公司控制下的子公司的事實或足以將前者進行的交易歸入歐盟制裁的範圍內。然而，於本案例中，銀行付款交易發生於2023年9月至2024年3月期間。由於有關歐盟資產凍結制裁的「盡最大努力」義

業 務

務於2025年2月生效，故有關交易並無違反該規定。除非另有明確說明，否則歐盟法律(包括規定「盡最大努力」義務的制裁條例)通常按前瞻性基準應用。具體而言，關於「盡最大努力」義務，相關條例及歐盟委員會常見問題解答均表明「盡最大努力」義務僅按前瞻性基準應用。銀行付款交易並無與英國存在聯繫，亦無與加拿大或澳大利亞存在聯繫，因此並無違反英國、加拿大或澳大利亞的一級制裁。因此，據國際制裁法律顧問告知，SDN交易及銀行付款交易(i)均不符合違反或侵犯相關司法權區內有關國際制裁的實質性要素，因此(ii)並不構成相關司法權區所頒布國際制裁下的一級被制裁活動。

次級制裁風險分析

(i) 與SDN客戶有關的次級制裁風險

鑒於(i)考慮到與SDN客戶的交易的規模、數目及頻率，有關交易不大可能被視為重要或重大；(ii)與SDN客戶的交易所涉及的产品及服務為通常不受出口管制的一般工業領域；及(iii)概無證據表明我們構成次級被制裁活動的業務活動涉及欺騙行為，國際制裁法律顧問認為，我們可能因該等活動而受到次級制裁的風險較低。有關與SDN客戶交易的相關法律及法規不具有追溯效力。倘截至適用限制性措施生效之日我們的活動遵守相關法律，則我們不會面臨因美國制裁制度而被追溯性施加次級制裁的風險。

(ii) 與SDN供應商有關的次級制裁風險

鑒於(i)考慮到與SDN供應商的交易的規模、數目及頻率，有關交易不大可能被視為重要或重大；(ii)與SDN供應商的交易所涉及的产品及服務為通常不受出口管制的一般工業領域；及(iii)概無證據表明我們構成次級被制裁活動的業務活動涉及欺騙行為，國際制裁法律顧問認為，我們可能因該等活動而受到次級制裁的風險較低。有關與SDN供應商交易的相關法律及法規不具有追溯效力。倘截至適用限制性措施生效之日我們的活動遵守相關法律，則我們不會面臨因美國制裁制度而被追溯性施加次級制裁的風險。

(iii) 與銀行付款交易有關的次級制裁風險

鑒於(i)考慮到銀行付款交易的規模、數目及頻率，有關交易不大可能被視為重要或重大；及(iii)概無證據表明我們構成次級被制裁活動的業務活動涉及欺騙行為，國際制裁法律顧問認為，我們可能因該等活動而受到次級制裁的風險較低。有關銀行付款交易的相關法律及法規不具有追溯效力。倘截至適用限制性措施生效之日我們的活動遵守相關法律，則我們不會面臨因美國制裁制度而被追溯性施加次級制裁的風險。

截至最後可行日期，我們已停止SDN交易，且不再接受指定銀行的付款。此外，我們已實施並將繼續加強內部控制及風險管理措施(我們認為能更好地監測及評估業務並應對制裁風險)，包括：(i)我們已制定明確的內部政策，規定本集團內實體概不得與制裁名單上的實體進行交易，其中包括向客戶銷售、購買貨品或從該等名單上的銀行收取付款。我們要求客戶及供應商提交資料表，以便我們評估其制裁狀態。就拒絕提供此表的客戶及供應商而言，我們不會與其開展業務；(ii)實施及擴展合規框架，以管理與我們的業務活動(包括非俄羅斯業務活動)相關的風險，從而應對美國、英國及歐盟等國際制裁風險，要求員工向法律合規部門提交完整的合規資料收集表以進行初步合規評估，並收集及核實客戶、最終用戶、經銷商(倘最終用

業 務

戶不明)及供應鏈所涉及的其他實體的資料。我們亦制定緊急程序，當我們知悉任何業務夥伴被列入任何制裁名單時，我們將立即終止與他們的業務，並評估對我們業務的影響；(iii)就所有業務單位、子公司及分支機構(包括就我們的相關零售業務運營而言)的全部現有及新對手方(所有與本公司無關聯的貨品及服務供應商，包括由本公司服務提供商組成的中介(如代理、經紀及貨運代理)，以及由所有與本公司無關聯的直接或間接貨品及服務買方組成的買方，如經銷商及最終用戶)採用制裁篩查信息系統，以加強篩查程序，覆蓋我們可能面臨制裁風險的業務，確保在交易對手加入時、交易開始時和貨運前進行篩查；(iv)實施一項流程，以針對任何命中或疑似命中情況採取適當措施，例如將命中事項上報法務或合規人員，以及停止與受封鎖制裁的指定實體(如所有SDN)的交易；(v)在所有銷售合同(包括與經銷商的合同)中納入有關出口管制及制裁合規的貿易合規條款，特別禁止經銷商與受制裁實體進行交易，並自有關客戶取得最終用戶/最終用途聲明；(vi)在可行情況下核實並記錄最終用戶及最終用途(於所有情況下或就涉及高風險司法權區實體的間接銷售)；及(vii)定期(每年或每半年)更新客戶的KYC資料。

全球貿易緊張局勢的影響

近年來，主要國家之間的全球貿易緊張局勢不斷升級。於2025年初，美國政府頒布多項行政命令，對來自不同司法權區的進口貨物徵收額外關稅，包括於2025年4月10日起對來自中國的進口貨物徵收合計145%的額外關稅(IEEPA關稅)，及對各類鋼鐵產品徵收25%的額外關稅。於2025年11月最近經貿談判後，中美宣布實施互降關稅措施。此外，近年來，墨西哥不斷提高對非自由貿易協定國(其中包括中國)的相關關稅。於2025年12月，墨西哥國會正式頒布新關稅法案，該法案對來自中國及其他非自由貿易協定國的1,463種產品加徵進口關稅，自2026年1月1日起生效。適用關稅稅率介乎10%至50%。這些發展加劇了地緣政治的不確定性，並促使其他經濟體採取貿易反制措施。

美國關稅的影響

截至2022年、2023年、2024年12月31日止年度以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，來自美國的收入分別佔我們總收入約9.2%、10.1%、10.4%、10.1%及11.7%。該等收入大部分來自我們墨西哥製造基地生產的產品及解決方案。截至2025年9月30日止九個月，在我們來自美國的收入中，約75.4%產生自墨西哥進口、9.6%產生自越南進口、5.7%產生自中國進口、2.2%產生自通過美國當地銷售公司在美國境內銷售，其餘小部分產生自歐洲。

截至最後可行日期，與我們的業務運營最為相關的已實施美國關稅政策已於2025年6月起陸續公布。該等政策主要包括：(i)於2025年7月，美國宣布對來自墨西哥的進口產品徵收30%的一般關稅，但給予90天的談判期，該關稅截至最後可行日期已暫停實施；(ii)於8月，美國宣布對來自越南的進口產品加徵10%的一般關稅，而截至最後可行日期，對我們來自越南的所有進口產品徵收的最新適用一般關稅達20%。(i)及(ii)統稱為「附加一般關稅」；及(iii)於2025年8月，美國根據1962年貿易擴展法第232條進一步擴大其鋼鐵及鋁關稅的範圍，對進口產品的鋼鐵/鋁含量加徵50%的關稅(「鋼鐵/鋁關稅」)。

我們來自美國的大部分收入來自墨西哥製造基地生產的產品及解決方案。截至2025年9月30日止九個月，來自美國的總收入中，約75.4%自我們墨西哥製造基地的進口產生。根據USMCA(美墨加協定)第4章(「原產地規則」)規定，倘貨物被視為「原產於USMCA地區(美國、墨西哥或加拿大)」，則合資格享有一般稅率下的免稅待遇。根據美國協調關稅表第8501節(電動機及發電機)(「HS 8501」)，使用非USMCA地區來源材

業 務

料的貨物若要滿足原產地規則的規定，則必須經歷「實質性轉變」，即：(i)符合條件的生產流程須全部於USMCA成員國境內完成；(ii)該等工序使貨物特徵發生根本性改變，通常可表現為HS編碼分類發生變化；及(iii)產成品須獲得新的特性、功能或用途，使其區別於初始的非原產材料。我們墨西哥製造基地進口的原材料自USMCA地區以外地區採購，符合「實質性轉變」規定，原因為：(i)相關電機產品核心組件均於墨西哥製造基地生產；(ii)原材料經過生產加工後，特徵已發生根本性改變，可表現為新HS編碼；及(iii)產成品具備有別於原材料的全新特性與功能。因此，其符合適用於HS 8501的原產地規則，且根據USMCA，我們從墨西哥製造基地出口至美國的產品有權享有的一般關稅為零。

展望未來，我們擬進一步減少從中國向美國市場直接出口產品及解決方案，轉而由墨西哥和越南的工廠供應更多產品及解決方案。

美國關稅對我們財務表現的影響有限

我們從墨西哥出口到美國的所有產品及解決方案均遵守USMCA條文，因此合資格獲豁免美國對墨西哥進口產品徵收的附加一般關稅。就從中國及越南出口到美國的產品及解決方案而言，我們一般使用國際商業貿易條款的船上交貨，據此客戶負責相應的關稅；然而，就兩名特定客戶而言，我們使用國際商業貿易條款的稅訖交貨，據此我們承擔關稅。於2025年，我們已成功與該兩名客戶重新磋商並調整定價，從而向他們轉嫁關稅成本的影響。

我們工業電驅動系統解決方案下僅若干電機產品(主要包括100HP或以上的AC電機)含有鋼鐵／鋁關稅範圍內的鋼鐵及／或鋁成分。因為該等產品中的鋼鐵及鋁成分，將被加徵50%的關稅。該等鋼鐵及鋁成分主要包括以下零部件：鋼層壓板、鑄件、軸承、板材等。

基於我們過往業務運營及截至2025年9月30日止九個月的財務資料，在正常情況下：(i)我們來自美國的收入佔總收入不足15%；(ii)受鋼鐵／鋁關稅影響的產品(主要為100HP或以上的AC電機)佔比不足一半；及(iii)於該等受影響產品中，僅其中鋼鐵及鋁成分(主要包括鋼層壓板、鑄件、軸承及板材等零部件，佔產品總價值的小部分)的價值須根據鋼鐵／鋁關稅繳納50%關稅。因此，由於受鋼鐵／鋁關稅影響的產品價值佔總收入的比例極低，故我們認為該等關稅對我們整體毛利率並無重大不利影響。此外，為減輕該等關稅的影響，我們(i)已將部分鋼層壓板零部件的供應鏈轉移至美國本土供應商，且所有該等材料僅用於受影響電機；及(ii)已透過價格調整將部分成本轉嫁予客戶，與現行市場慣例一致。

墨西哥關稅的影響

截至2022年、2023年、2024年12月31日止年度以及截至2024年及2025年9月30日止九個月，來自墨西哥的收入分別佔我們總收入約1.9%、1.8%、1.6%、1.6%及1.7%。截至2025年9月30日止九個月，我們來自墨西哥的收入中，20.3%產生自我們當地的製造基地，而約62.5%則產生自中國進口、10.6%產生自越南進口、6.6%產生自意大利進口。

同時，我們墨西哥製造基地所用的大部分原材料均在墨西哥當地採購。截至2025年9月30日止九個月，我們墨西哥製造基地的原材料採購總額中，約61.6%於墨西哥當地採購、17.3%採購自中國、15.5%採購自美國，其餘小部分採購自德國及印度等其他國家。

業 務

自2023年以來，墨西哥已針對中國等非貿易協定國家進行多輪關稅上調。於2025年12月，墨西哥國會正式頒布新關稅法案，該法案對來自中國及其他非自由貿易協定國的1,463種產品加徵進口關稅，自2026年1月1日起生效，適用關稅稅率介乎10%至50%（「墨西哥關稅」）。根據具體產品分類，截至最後可行日期，適用於我們產品及原材料的墨西哥最新相關關稅稅率大致為：(i)自中國進口為5%至50%；(ii)自越南進口為3%至25%；(iii)自美國進口為3%至35%；(iv)自德國進口為3%至25%；(v)自印度進口為5%至35%；及(vi)自意大利進口為3%至25%。

IMMEX（製造加工和出口服務業）計劃由墨西哥政府於2006年推出，旨在通過工業製造以及貨物及服務出口吸引外國投資。IMMEX合規公司獲准就製造、改造或維修及／或提供出口服務臨時進口特定產品時延遲支付一般進口稅。倘貨物在規定期限內出口或退回國外，則毋須就此繳納關稅。我們的墨西哥製造基地於2014年獲墨西哥經濟部授予IMMEX計劃資格，符合暫時進口外國採購原材料及產成品出口免稅的政策條件。此外，我們已完成PROSEC（產業推廣計劃）備案，可依法享有原材料進口關稅減免優惠政策。對於若干產品類別，我們需不時就規則8（Regla 8）提交額外申請以獲得關稅豁免。我們亦已建立完善的追溯及報關系統，確保持續遵守政策合規要求。例如，截至2025年9月30日止九個月，於進口至墨西哥的所有產品及原材料中，僅有14個物項屬墨西哥關稅範疇。於該14個物項中，實際上只有1類原材料須繳納關稅，而其餘物項已通過上述措施獲得關稅豁免。期內該等原材料的採購價值在墨西哥製造基地原材料採購總值中的佔比微不足道。

基於過往業務運營及財務資料，我們相信，墨西哥關稅對我們整體毛利率的影響將微乎其微。

關稅對我們產品及解決方案的客戶需求的影響

儘管2025年美國全球關稅政策導致整體美國市場需求略顯疲弱，但有關政策對我們美國客戶需求的影響有限，原因為我們的美國客戶主要是對電驅動系統解決方案有剛性需求的工業企業。據弗若斯特沙利文確認，隨著美國本地逐步完成去庫存，我們預期，短期內新訂單將出現反彈，延遲訂單將逐步恢復。

據弗若斯特沙利文確認，美國關稅政策已影響整個電驅動系動解決方案市場的所有主要參與者。自2025年以來，國際市場多名主要參與者宣布價格調整計劃，通過漲價將部分關稅影響轉嫁予客戶。於9月，我們已經向美國市場的主要客戶發出價格調整通知，計劃提高在美國的售價。與客戶調整價格時，我們亦利用產品升級及客戶服務作為議價能力，原因為在電驅動系統解決方案市場，除價格外，產品質量及與供應商的合作關係等因素同樣重要。基於上述原因，我們預計執行價格調整計劃後銷售訂單不會大幅下降。

於2025年，我們亦主動與美國客戶進行溝通，以識別及探索他們的需求。我們自若干主要客戶成功獲取新訂單，擴大我們目前向他們提供的產品及解決方案組合。我們預期將通過擴大所提供解決方案及產品的範圍來增強競爭力，此舉亦將有助於減輕關稅對整體市場需求的負面影響。

業 務

對我們未來的經營業績及財務狀況並無重大不利影響

我們相信，上述關稅政策不會對我們未來的經營業績及財務狀況造成重大不利影響，原因如下：

- 我們來自美國市場的大部分收入來自我們的墨西哥工廠，中國對美國的直接出口有限。因此，中美關係的任何潛在升級以及美國對中國加徵的任何關稅均不會對有關業務造成重大影響。展望未來，我們計劃進一步減少從中國直接出口產品及解決方案至美國市場，轉而將該出口量更多地交由墨西哥和越南的工廠供應。董事認為，將有關美國銷售的產品供應轉移至墨西哥及越南製造基地具可行性：(i)我們有能力在短期內擴充墨西哥製造基地的產能以向美國供應產品，原因為早在2024年底中國相關貿易摩擦加劇前，我們就已制定計劃將若干生產線逐步遷至墨西哥。截至最後可行日期，我們墨西哥工廠的日用電氣產品、中高壓產品及磁阻一體機生產線已投產，主要支持工業及暖通電驅動系統解決方案分部；(ii)我們已建立綜合產品研發體系，並定期向海外設施派遣技術人員進行知識交流，確保該等設施能夠迅速響應美國客戶的產品及技術要求；及(iii)我們的全球供應鏈網絡覆蓋墨西哥、中國、歐洲、美國及其他地區，可確保適時供應充足原材料，使海外設施能在必要時於短時間內完成生產並將產品交付至美國。
- 我們在墨西哥市場的銷售額極少，而我們墨西哥工廠所用的大部分原材料均在墨西哥本地採購。通過申請各種臨時許可證及批准，我們成功將墨西哥加徵關稅的影響降至最低。
- 我們在歐洲銷售的大部分產品及解決方案均源自德國、意大利及波蘭等歐洲當地生產設施，僅小部分自中國及其他地區進口。對該等進口產品徵收的相關關稅稅率通常介乎0%至3.7%，有關關稅政策自2025年以來並無重大變動。此外，根據我們與歐洲客戶的當前貿易條款，關稅由客戶承擔。
- 我們並不從事自美國採購原材料並進口到中國的業務。因此，中國針對美國的一系列關稅政策並無且預期不會對我們的業務運營及財務表現產生任何重大影響。
- 憑藉行業領先地位、高產品質量以及與主要客戶的長期合作關係，我們有一定程度的定價能力，使我們能夠將關稅帶來的部分成本影響轉嫁予客戶。
- 截至2025年9月30日，我們在全球設有45家工廠，包括位於德國、波蘭、意大利、越南、墨西哥等國家和地區的14家海外工廠，能夠於客戶所在地區為其提供本地化製造支持及服務。我們遍布全球的生產及供應鏈戰略增強了我們對個別地區政策變化的抵禦能力。

我們亦計劃聚焦增強運營韌性、優化資源配置及保障盈利能力，採取下列措施以進一步減輕關稅的潛在影響：

- 多元化及擴大客戶群：除與現有客戶保持穩定合作外，我們將積極開拓高潛力市場。通過提高各市場收入佔比，我們旨在進一步減少對單一國家出口的依賴，平衡不同地區貿易政策波動風險；

業 務

- 加快海外生產設施的布局：我們將繼續在地域上鄰近目標客戶的主要海外地區設立或擴大生產設施。設立生產設施不僅縮短我們的物流週期及減少運輸成本，亦有助我們降低對產成品徵收的關稅；
- 多元化及優化我們的供應鏈：就對關稅高度敏感的關鍵原材料及組件而言，我們將擴大供應商網絡，納入不同地區的優質供應商，從而減輕單一來源地區關稅引起的成本波動風險；
- 加強我們的產品競爭力及客戶協作：我們不斷迭代產品及解決方案，以提高與客戶的議價能力，並與客戶就產品定價進行溝通，從而將部分關稅影響轉移予客戶；及
- 設立動態政策監察及應變機制：我們將成立跨部門團隊，密切監察國際局勢發展及地區政策，及時實施針對性的應變措施，包括但不限於主動申請各種稅務減免優惠。

內部控制與風險管理

我們在運營過程中面臨各種風險。我們的風險管理及內部控制方法旨在保障我們的資產、確保運營連續性並促進遵守行業法規。我們通過結構化的框架識別、評估及緩解業務活動中的風險，使我們的實踐與最佳標準及監管要求保持一致。我們已制定一套內部控制及風險管理政策及程序，以應對與業務有關的已識別潛在運營、財務、法律及市場風險。我們亦定期檢討這些程序，以確保其有效性。為監控編纂後風險管理政策及企業管治措施的持續實施情況，我們已採取或將繼續採取(其中包括)以下風險管理措施：

- 成立審計委員會，審閱及監督我們的財務報告程序及內部控制系統。有關委員會成員的資格及經驗，請參閱本文件「董事及高級管理層－董事委員會－審計委員會」；
- 採取政策以確保遵守上市規則及當地法律法規，包括但不限於與風險管理、關連交易及信息披露相關的方面；
- 為董事及高級管理層舉辦有關上市規則相關規定及香港[編纂]公司董事職責的培訓課程；
- 定期為高級管理層及僱員提供職業行為要求及道德標準的培訓，以提高他們對適用法律及法規的了解及遵守，並將針對不合規行為的相關政策納入我們的員工紀律措施及監督指引；
- 就識別、衡量及應對價格及貨幣風險制定清晰的指引及程序，確保所有對沖活動均在結構化的一致框架內進行；
- 加強工廠的報告及記錄系統，包括集中質量控制及安全管理系統，並對設施進行定期檢查；
- 建立一套重大質量問題應急程序；
- 提供關於質量保證及產品安全程序的強化訓練；及

業 務

- 發放員工手冊，提升員工遵守法律及法規的意識。

執照、批准及許可證

於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們已取得在我們營運所在司法權區開展業務營運所需且屬重大的所有執照、批准、許可證及證書，且這些執照、許可證、批准及證書均有效並存續。

法律訴訟及合規

我們可能不時面臨日常業務過程中產生的各種法律或行政申索及訴訟。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無涉及任何我們認為會對我們業務、經營業績或財務狀況產生重大不利影響的實際或待決法律、仲裁或行政訴訟(包括任何行政處罰、破產或接管程序)。截至最後可行日期，我們並不知悉有任何針對我們或任何董事，且我們認為會對我們業務、經營業績或財務狀況造成重大不利影響的，待決或構成威脅的法律、仲裁或行政訴訟。

於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們未曾且並未涉及任何導致罰款、執法行動或其他處罰的重大不合規事件，而這些事件可能單獨或共同對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

獎項及認可

於往績記錄期間，我們就我們的產品、解決方案及運營獲得獎項及認可。下表列出我們獲得部分重要獎項及認可的詳情：

獎項	頒發機構	頒發年份
全國工業和信息化系統先進集體	工業和信息化部	2025年
浙江省出口名牌(2024-2026)	浙江省商務廳	2024年
先進單位(2023年度中國電子元件行業協會微特電機與組件分會)	中國電子元件行業協會微特電機與組件分會	2024年
製造業單項冠軍企業	工業和信息化部	2024年
中國電工技術學會科技進步特等獎	中國電工技術學會	2024年
機械工業科學技術獎二等獎	中國機械工業聯合會/中國機械工程學會	2024年
第二屆理事會副會長單位	中國有色金屬工業協會稀土分會	2023年