

與控股股東的關係

概述

截至最後實際可行日期，(i)山東重工（由山東省國資委以及山東省財政廳分別最終擁有90.00%及10.00%的股權）直接持有我們約24.29%的A股；及(ii)濰柴動力（由山東重工通過其全資附屬公司濰柴控股間接持有的非全資附屬公司）直接持有我們約15.78%的A股。

根據香港上市規則及新上市申請人指南第1.1C章，山東重工、濰柴控股及濰柴動力構成我們的控股股東，且截至最後實際可行日期，彼等合共持有我們已發行股份總數的約40.07%。緊隨[編纂]完成後，我們的控股股東將合共持有我們股份的約[編纂]%（假設[編纂]未獲行使，且本公司已發行股本於最後實際可行日期至[編纂]並無其他變動）。因此，在[編纂]後，山東重工、濰柴控股及濰柴動力仍將是香港上市規則所界定的我們的控股股東。

有關本集團的簡要公司架構圖，請參閱本文件「歷史、發展及公司架構－我們的股權及公司架構」一節。

控股股東背景

山東重工成立於2009年6月，是中國領先、在全球具有重要影響力的工業裝備跨國集團之一。山東重工的主營業務涵蓋動力總成系統、商用車、工程機械、農業裝備、智慧物流、海洋交通裝備及電力能源等七大板塊。

截至最後實際可行日期，除本公司外，山東重工控制著10家公眾上市公司或是其單一最大股東，該等公眾上市公司的詳情如下：

名稱	上市地及股份代號	主營業務	山東重工的最終持股比例
濰柴動力.....	香港聯交所 (股份代號：2338) 深交所 (證券代碼：000338)	綜合實力最強的中國汽車及設備製造企業集團之一	16.33% ¹
濰柴重機股份有限公司	深交所 (證券代碼：000880)	開發、製造和銷售船舶動力和發電設備市場用的中、高速柴油機、發電機組及動力集成系統，兼顧經營柴油機零部件及船用齒輪箱	30.59%
法拉帝股份有限公司	香港聯交所 (股份代號：9638) 米蘭泛歐交易所 (股票代碼：YACHI.MI)	設計、建造及營銷遊艇及休閒船以及設計、開發及製造海巡船	38.02%
Kion Group AG.	法蘭克福證券交易所 (股票代碼：KGX)	世界領先的叉車、倉儲設備及供應鏈解決方案供應商之一	46.52%
Power Solutions International, Inc.	納斯達克 (股票代碼：PSIX)	先進且經過排放認證的發動機、動力系統及配件的設計、工程及製造	46.00%

與控股股東的關係

名稱	上市地及股份代號	主營業務	山東重工的最終持股比例
中國重汽(香港)有限公司..	香港聯交所 (股份代號: 3808)	重型卡車、輕型卡車及相關關鍵總成、零部件和組件的研發與製造	51.00%
中國重汽集團濟南卡車股份有限公司.....	深交所 (證券代碼: 000951)	卡車及零部件的製造與銷售	51.61%
中通客車股份有限公司....	深交所 (證券代碼: 000957)	客車生產企業	21.07%
Ballard Power Systems Inc..	納斯達克 (股票代碼: BLDP) 多倫多證券交易所 (股票代碼: BLDP)	質子交換膜燃料電池產品的設計、開發、製造、銷售及服務	15.34%
Ceres Power Holdings plc...	倫敦證券交易所 (股票代碼: CWR)	清潔能源技術、發電燃料電池和綠氫電解槽的領先開發商	19.50%

附註：根據公開資料，截至2025年12月31日，濰柴控股直接持有濰柴動力全部已發行股份的16.33%。

濰柴控股為山東重工的核心全資附屬公司，其主營業務涵蓋動力總成系統、商用車、農業裝備、工程機械、智慧物流、海洋交通裝備、電力能源等七大業務板塊。

控股股東的除外業務

我們提供全面的工程機械、零部件及智慧施工解決方案。我們的工程機械產品涵蓋推土機、挖掘機、裝載機、道路機械、礦卡及混凝土設備等。截至最後實際可行日期，除本集團外，控股股東亦通過兩家附屬公司（即雷沃重工及濰柴青島（連同雷沃重工，統稱「除外公司」））從事挖掘機、裝載機和寬體礦卡相關業務（「除外業務」）。

除外公司的詳情概述如下：

			截至2025年12月31日止年度／ 截至2025年12月31日		
除外公司	成立日期	重疊產品	資產總值	收入	毛利
(人民幣百萬元)					
雷沃重工.....	2013年11月13日	挖掘機產品覆蓋1.5T-120T，裝載機產品覆蓋2T-10T，寬體礦卡覆蓋70T-160T產品，包括純電動、無人駕駛等高科技產品	6,690.81	5,682.88	77.37
濰柴青島.....	2022年11月10日	挖掘機產品覆蓋1.5T-120T	1,497.84	1,909.14	126.46

與控股股東的關係

經作出一切合理查詢後，就本公司所知、盡悉及確信，於往績記錄期間，除外業務並無發生適用規則及規例的重大或系統性不合規情況。

鑒於以下原因，下文所述分階段整合計劃以及[編纂]後擬實施的建議企業管治措施，董事認為，我們的業務與除外業務之間的競爭程度不重大，且任何利益衝突均可得到有效管理：

I. 長期獨立運營

重疊業務主要因我們及／或我們控股股東的近期收購導致。2020年12月，濰柴控股收購濰柴雷沃智慧農業科技股份有限公司（「濰柴雷沃」）（其當時持有雷沃重工100%股權）的控股權益。因此，本集團及雷沃重工均從事裝載機的製造及銷售。本公司於2024年12月完成收購山重建機100%的股權，從而將業務擴展至挖掘機的製造及銷售，其亦為雷沃重工和濰柴青島業務組合的一個核心部分。為免生疑，在收購山重建機之前，本公司並無從事挖掘機的製造。我們僅以市場價格自山東重工的附屬公司採購挖掘機並轉售，以滿足國內外客戶的採購需求。

儘管有上文所述，重疊業務過去於上述收購前後均按獨立基準運營。本集團（包括山重建機）與除外公司各自維持其自身的管理架構、運營資源、銷售渠道及客戶群。概未對本集團與除外公司的日常運營進行整合，且本集團及除外公司均已自行開展各自的業務。

具體而言，客戶重疊情況維持在有限程度。盡本公司所知，就挖掘機、裝載機及礦卡業務而言，本公司與除外公司之間的重疊客戶數量及該等重疊客戶於往績記錄期間的應佔收入比例如下：

財政年度／期間	重疊客戶數目	重疊客戶的 應佔收入比例 － 本集團	重疊客戶的 應佔收入比例 － 除外公司
2023年	7	0.63%	20%
2024年	12	1.66%	36%
2025年	19	2.28%	2%

如上表所示，於往績記錄期間重疊客戶的數目有限，與本公司所服務的數千名客戶相比數額零星。此外，對我們的收入貢獻微薄亦進一步證明各實體有獨立的商業運營及客戶關係。

與控股股東的關係

II. 市場的規模及多樣性

根據弗若斯特沙利文的資料，預計與除外業務相關的國內及全球工程機械市場分部於2030年之前將維持穩定增長：

- 預計國內及全球挖掘機市場到2030年將分別達到人民幣1,609億元及人民幣6,935億元，2025年至2030年的年複合增長率分別為15.9%及6.6%；及
- 預計國內及全球裝載機市場到2030年將分別增至人民幣343億元及人民幣3,489億元，同期的年複合增長率分別為3.9%及3.0%。

該等數字體現了一個強健的、不斷擴張的市場格局，突出了對此類設備存在持續需求。

此外，根據弗若斯特沙利文的報告，僅全球挖掘機及裝載機市場就有數百個市場參與者。2025年，按銷量計算，本公司及除外公司各自持有的市場份額均低於5%。因此，我們與一個多樣化的廣大同行群體競爭，競爭對象遠遠不止除外公司。這種競爭動態進一步證實了除外業務在一個開放、動態的市場環境中運營。

III. 本集團的多樣化業務組合

本集團所提供的產品種類豐富，業務佈局多元，除了存在重疊的挖掘機、裝載機及寬體礦卡三類產品外，還涵蓋如推土機、道路機械和混凝土設備等全系列工程機械以及核心零部件的研發、製造、銷售及服務等其他產品線。重疊產品僅佔本集團整體收入的一個相對有限的部分，體現出本集團在產品結構上的廣泛覆蓋和差異化發展策略。與之相反，如下表所示，截至2025年12月31日止年度，該等重疊產品在雷沃重工和濰柴青島的收入中佔大幅更高的比例，反映出其業務重心更加側重於除外業務。

	截至2025年12月31日止年度					
	挖掘機		裝載機		礦卡 ⁽¹⁾	
	收入	貢獻	收入	貢獻	收入	貢獻
	人民幣百萬元					
本集團	3,935.70	26.9%	1,647.68	11.3%	89.33	0.6%
雷沃重工 ⁽²⁾	2,550.67	44.9%	1,485.41	26.1%	907.03	16.0%

附註：

- (1) 我們的礦卡主要包括寬體礦卡和剛性礦卡等，而除外公司的礦卡僅限於寬體礦卡。於往績記錄期間，本集團並無從事寬體礦卡的生產或製造。相反，所有該等產品均按交易基準採購及銷售，以滿足我們客戶的整體運營需求。自2025年起，本集團將業務擴展至包括剛性礦卡的開發、製造及銷售。截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，寬體礦卡產生的收入分別約為人民幣153.15百萬元、人民幣274.68百萬元及人民幣50.09百萬元，佔我們於往績記錄期間所有礦卡產生的收入100%、100%及約56.07%。
- (2) 於往績記錄期間，濰柴青島製造的所有產品均獨家售予雷沃重工以供轉售，因此上文呈列的雷沃重工產品銷售收入已包括濰柴青島所製造產品應佔的收入。濰柴青島主要僅從事製造挖掘機，並無製造或銷售裝載機或礦卡。截至2025年12月31日止年度，來自挖掘機的收入達人民幣1,859.31百萬元，佔濰柴青島總收入約97.4%。

與控股股東的關係

因此，除外公司的絕大部分收入來自除外業務，而本集團維持一個明顯更加多樣化的業務組合。下表載列於所示期間以絕對金額及佔總收入百分比列示按產品類別劃分的收入明細：

	截至2025年12月31日止年度	
	人民幣 (千元)	%
工程機械.....	10,950,090	74.9
推土機	3,481,619	23.8
挖掘機	3,935,700	26.9
裝載機	1,647,682	11.3
道路機械.....	1,059,998	7.3
礦卡	89,332	0.6
混凝土設備.....	459,700	3.1
其他工程機械.....	276,059	1.9
零部件	2,667,607	18.2
其他 ⁽¹⁾	1,002,473	6.9
總計	14,620,170	100.0

附註：

(1) 主要包括銷售材料收入和租金收入。

IV. 礦卡業務的清晰劃分

本集團與除外公司的礦卡業務乃基於產品定位作出清晰劃分，具體而言剛性礦卡與寬體礦卡在技術路線上的根本差異。於往績記錄期間，本集團並無從事製造寬體礦卡，且其寬體礦卡的銷售僅限於貿易活動，即本集團從第三方供應商採購寬體礦卡以供轉售，主要為滿足若干客戶購買本集團主要機械產品時的綜合採購需求。自2025年起，本集團將其礦卡業務擴展至包括剛性礦卡的研發、製造及銷售，而除外公司的礦卡業務則包括製造及銷售寬體礦卡。剛性礦卡通常具有剛性車架、較高技術複雜性（包括先進的懸掛及制動系統）及更高耐用性，主要用於大型露天採礦作業、剝離活動及長途運輸場景，定價相對較高。另一方面，寬體礦卡通常採用非剛性或柔性車架，結構較簡單且產品迭代週期較快，主要用於較小規模的礦山及短途運輸場景，定價相對較低。

從行業角度來看，根據弗若斯特沙利文的資料，剛性礦卡及寬體礦卡被視為兩個不同的產品類別，擁有不同的技術規格、價格水平、載重能力及應用場景方面，服務於不同的客戶需求。因此，本集團的剛性礦卡業務與除外公司從事的寬體礦卡業務彼此之間並不存在競爭。因此，儘管本集團於往績記錄期間存在少量的寬體礦卡貿易銷售，但本集團與除外公司的礦卡業務在技術路線、產品特徵、應用場景及長期業務重點方面均存在清晰區分，而任何重疊均為過渡性、有限且非密集的。

V. 有關裝載機業務及挖掘機業務的近期避免同業競爭承諾

作為一家在深交所上市的公司，我們受國內證券監管部門（包括深交所及中國證監會）的監督，其特別注重對潛在競爭問題的識別及解決。鑒於這種監管環境，我們的控股股東山東重工已積極採取措施解決及減少任何此類問題。

與控股股東的關係

2021年避免同業競爭承諾及2026年的進一步承諾

山東重工就濰柴控股於2020年12月收購濰柴雷沃股權事項（該收購事項導致本集團及我們的控股股東均從事裝載機的生產及銷售），於2021年1月26日出具以本集團為受益人的《關於避免同業競爭的承諾函》（「**2021年避免同業競爭承諾**」），據此，山東重工承諾自承諾函生效之日起5年內，其將結合企業實際情況、所處行業特點及發展狀況，以及按照經相關監管機構認可的方式，採取相關決策程序及措施，包括但不限於業務調整、資產重組（包括以現金對價購買資產、發行股份或其他可行重組方式，但前提是此類措施符合相關法律法規且相關業務的盈利能力滿足本公司基本收入要求），於同等條件下優先實施與本公司業務相競爭業務的整合。

自2021年1月作出避免同業競爭承諾以來，山東重工已優先履行上述承諾，積極採取一系列措施，有條不紊推進業務整合，以緩解潛在的競爭問題。截至最後實際可行日期，每項舉措承諾均從戰略角度出發，為最終解決方案設立先決條件。主要措施包括：(i)濰柴雷沃已轉讓雷沃重工100%股權予濰柴控股，從而剝離工程機械分部，為後續全面整合建立基礎框架；及(ii)山東重工已於2022年將山東德工及德州德工轉讓予本集團，從而實現山東重工集團內部裝載機業務的初步整合，為後續整合除外公司裝載機業務奠定必要的基礎。

然而，鑒於相關除外業務因下文「將除外業務從本集團剔除的理由」一段所載的理由目前尚未可進行整合，山東重工已於2026年1月9日作出延長原承諾期限的進一步承諾（「**2026年避免同業競爭承諾**」），自2021年避免同業競爭承諾屆滿起額外延長三年，以留出充足時間優化相關除外業務，以便將競爭業務與我們的業務整合。作為解決競爭問題（包括下文進一步詳述的託管及整合建議）的整體計劃的一部分，2026年避免同業競爭承諾已根據適用的中國法律法規於2026年1月23日的舉行的本公司股東會上獲獨立股東批准。

2024年避免同業競爭承諾

由於本公司作為山東重工集團旗下的主要工程機械平台，山東重工於2024年將山重建機轉讓予本公司。此次轉讓後，本集團將工程機械業務擴展至挖掘機的製造與銷售。因此，本集團及控股股東均開始從事挖掘機的製造與銷售。為此，山東重工於2024年11月10日另行出具以本集團為受益人的《關於避免同業競爭的承諾函》（「**2024年避免同業競爭承諾**」，連同2021年避免同業競爭承諾及2026年避免同業競爭承諾，統稱「**避免同業競爭承諾**」），據此，山東重工承諾：

- (a) 自本承諾函生效之日起5年內，山東重工將結合企業實際情況、所處行業特點及發展狀況、監管部門要求等，採取包括但不限於業務調整、資產重組等措施，解決山重建機收購完成後本集團、除外公司的挖掘機業務存在的同業競爭情形；

與控股股東的關係

- (b) 截至本承諾函生效之日，除除外公司外，山東重工及其直接或間接控制的附屬公司（本集團除外），不得直接或間接從事或進行與本公司及山重建機的產品及／或業務相競爭的任何其他活動；
- (c) 自本承諾函生效之日起，山東重工將在同業競爭情形得到進一步解決前，確保除外公司以及本公司獨立經營，各自獨立拓展市場，不與本公司共用銷售渠道及市場資源，不利用其現有的採購、銷售渠道或客戶資源從事一切不利於或可能不利於本公司經營、發展的業務或活動，並確保其不直接或間接進行或參與任何損害或可能損害本公司的其他競爭行為；
- (d) 自本承諾函生效之日起，山東重工及其直接或間接控制的附屬公司（本集團除外），將不再經營除外業務之外的任何與本集團經營業務構成同業競爭的業務。若未來基於整體發展戰略以及實際情況，因重組或併購等情形導致山東重工及其直接或間接控制的附屬公司（本集團除外）新增與本集團業務形成實質性競爭的業務，山東重工將在法律法規允許的範圍內積極協調並採取可行措施消除同業競爭；
- (e) 自本承諾函生效之日起，當山東重工、除外公司以及其他附屬公司獲得與本集團業務構成實質性競爭的商業機會（包括但不僅限於未來來自新及現有客戶的挖掘機訂單）時，如本公司要求獲得該等新業務機會，山東重工及其附屬公司將根據本公司要求優先提供上述商業機會，如本公司放棄該等機會，山東重工及其附屬公司方可自行經營與使用上述商業機會；
- (f) 山東重工不會利用股東身份進行損害本公司其他股東利益的經營活動，不會利用股東身份達成不利於本公司其他股東利益的交易或安排；
- (g) 如實際執行過程中，上述承諾未實現的，山東重工將根據實際情況採取以下措施：(1)披露承諾未實現的情況，並提出補充或替代承諾，以保護本公司的權益；(2)對本公司造成損失的，將依法作出賠償；(3)根據屆時規定可以採取其他措施；及
- (h) 本承諾函自山重建機股權變更登記至本公司名下之日起生效，在山東重工作為本公司的控股股東以及對本公司擁有控制權的關聯方期間持續有效，直至承諾事項完成。

將除外業務從本集團剔除的理由

經考慮（其中包括）以下原因，董事認為現階段向控股股東收購除外業務並不符合本集團或其股東的最佳利益：

- 作為一家在深交所上市的A股公司，來自關連人士的任何資產注入均將受到嚴格的監管審查。倉促整合可能不利於保護公眾股東的利益；

與控股股東的關係

- 雷沃重工於2020年12月由山東重工控制，隨後由山東重工將其戰略整合至濰柴控股。現階段將雷沃重工排除在本集團之外，主要是由於有若干仍存在的挑戰需要進一步解決，以確保符合對上市公司的監管要求。截至2025年12月31日，其資產淨值仍約為人民幣-708百萬元。其次，雷沃重工與我們控股股東旗下的實體保持大量關聯方交易及資金交易，需要時間逐步解除。再者，部分生產設施的合規及備案程序仍在進行中，進一步支持在潛在整合之前進行優化的需要。
- 濰柴青島僅於2022年11月成立，其產品推廣及市場渠道構建仍處於過渡階段，其銷售渠道仍處於開發階段，因此就其作為與雷沃重工相關業務整體運營的一部分而言，目前尚未達到與本集團整合的條件。此外，建議整合濰柴青島須根據當地政府與濰柴青島及／或其股東訂立的相關投資合作協議徵得當地政府的同意，而這將需要更多時間。同時，濰柴青島若干生產設施的備案及合規程序仍在辦理中。

分階段整合計劃

由於除外公司因上文所述的理由目前尚未可進行完全整合，為保障本公司及股東的利益並繼續積極解決競爭問題，已制定了以下分階段的整合計劃（「**分階段整合計劃**」）：

- **第一階段：在託管安排下有序推進除外公司資產優化及盈利能力提升，並持續進行評估**

我們與除外公司的相關股東訂立託管協議，據此，我們將為除外公司及其各自的附屬公司提供若干託管服務並可對其行使各項管理及經營權利，包括但不限於相關除外公司及其各自附屬公司的採購、生產、銷售、財務、人力資源、投資、設備及技術升級、倉儲、物流及其他經營管理事宜。此外，我們亦已在各份託管協議下獲授收購除外公司各自股權的優先購買權，且於託管協議的有效期限內，概無除外公司的股東可在未經本公司事先書面同意的情況下轉讓於除外公司的股權。

除根據託管協議的條款收取託管費用外，本公司將不會分享或共擔除外公司的任何利潤／虧損。

有關託管協議的更多詳情，請參閱「**關連交易－獲豁免持續關連交易－2.雷沃重工託管協議及3.濰柴青島託管協議**」。

於託管協議期限內，我們將專注於優化託管安排下除外公司的運營、管理及盈利水平。我們將提供託管服務，對除外公司落實全方位舉措以規範業務流程、強化合規制度、完善內部控制及提升財務管理。我們會系統地檢討及優化銷售、採購、法律合規和財務等關鍵領域，並持續進行評估以發現及化解風險。目標是保證除外公司實現運營效率、穩健合規並準備好在2028年底前接受本公司的進一步評估及潛在整合。

與控股股東的關係

(i) 託管管理期間的過渡性同業競爭管控措施

於託管管理期間及全面整合前，本公司透過一項總體託管框架，管理及緩解與除外公司的潛在競爭。根據該框架，本公司將盡合理努力推動重疊產品的協調銷售安排，以期降低競爭風險。涉及重疊產品的新業務機遇須受內部協調機制規限，據此，本公司獲給予優先權以評估及決定是否把握該等機遇。此外，除外公司須遵從定期內部匯報及監察安排，使本公司能及時識別及處理任何潛在的競爭摩擦。該等措施的實施及成效透過完善的管治及內部控制機制接受進一步監督，包括由獨立非執行董事進行監督，彼等將審查關鍵事項、監督衝突管理並確保託管管理安排以透明及嚴格的方式運作，從而使任何過渡性競爭保持在有限、可控及非密集的範圍內。

(ii) 優化除外公司資產及提升盈利能力的措施

在上述競爭管控措施的同時，本公司將著力推進除外公司的營運優化及盈利能力提升，作為實現整合的重要前置條件。相關措施包括：

- (a) **盈利改善措施**：包括但不限於債務重組、資產及負債結構優化、剝離或隔離非核心或虧損資產、成本控制及提升營運效率等；
- (b) **培訓及管理提升機制**：引入管理、合規及營運相關的培訓機制，以加強除外公司的內部控制、財務紀律及營運能力；
- (c) **採購及供應鏈協同**：在適當情況下，加強採購及供應鏈管理方面的協同，以降低成本、提升規模效益及改善毛利表現；及
- (d) **績效考核及激勵機制**：建立與營運改善、合規及盈利目標相一致的績效考核機制，以支持除外公司於過渡期內的可持續發展。

上述措施旨在支持除外公司實現穩定盈利及改善資產質量。於託管管理期間，除外公司將繼續保持獨立營運，其產品所有權、交易安排、資金流向以及盈虧結果仍由各自經營主體自行承擔。

(iii) 整合的評估標準

於第一階段期間，本公司將持續評估除外公司是否已達至整合條件，包括但不限於：

- (a) **盈利指標**：除外業務已實現穩定盈利，具體表現為除外公司於連續兩個會計年度錄得盈利；
- (b) **資產狀況指標**：透過資產優化措施（例如分立保留優質資產以及負債隔離或重組），除外公司的資產狀況已獲改善，使雷沃重工的淨資產轉為正數；

與控股股東的關係

- (c) **戰略協同及業務兼容：**(i)除外公司的戰略發展方向與本公司的一致；(ii)產能佈局、產品結構與本公司的形成互補；(iii)研發能力對本公司技術水平和產品競爭力的提升有所助益；(iv)銷售渠道的整合潛力及市場覆蓋的協同效益；
- (d) **除外公司的合規評審：**(i)確認並無與除外業務有關的重大不合規事宜；(ii)除外公司已建立完善的合規管理制度和內控機制；
- (e) **關聯方交易：**全面審查除外公司與其他關聯方之間的所有過往借款、應付款項及其他資金交易，以確定並無任何關聯交易會阻止其被注入上市公司，同時謹慎地落實及踐行規管關聯方交易的適用內控規範；及
- (f) **其他監管要求：**符合中國證監會、深圳證券交易所及香港聯合交易所在獨立性、資產完整性、財務規範性及獨立盈利能力方面的其他基本要求。

當除外公司同時滿足上述第(a)及第(b)項標準後，本公司將認定除外公司已具備整合的基本條件（惟並不必然代表所有整合條件已全部滿足），並在綜合考量上述(c)至第(f)項所載因素後，啟動後續整合相關工作。

• 第二階段：完成除外公司的整合

在除外公司符合上述評估標準的前提下，本公司將啟動整合程序，並於2028年年底，在全面遵守適用法律、法規及上市規則的情況下完成整合。

我們認為，分階段整合計劃將有效減少來自除外業務的競爭。此外，分階段整合計劃可作為山東重工履行其在避免同業競爭承諾下義務的機制。倘若因不可預見的情況而未能於預期時間內完成整合，控股股東將採取一項或多項最終解決方案，以徹底解決與本集團之間任何潛在的同業競爭，包括但不限於出售或轉讓相關競爭業務或資產、註銷或以其他方式終止相關競爭業務，或採取適用法律及法規所允許的其他措施，並在適用情況下履行相應的信息披露義務及取得獨立股東的批准。

除本節上文所披露者外，控股股東及董事並無在與本集團主營業務存在直接或間接競爭或可能競爭的任何業務中擁有根據上市規則第8.10條須予披露的任何權益。

獨立於控股股東

經考慮以下因素，董事認為，[編纂]完成後，本集團有能力獨立於控股股東開展業務，詳情載列如下：

運營獨立性

董事認為，我們在[編纂]後能夠繼續獨立於控股股東運營。我們持有並享有在所有重大方面開展業務所需的一切相關許可和執照，並且擁有充足的資本、設施、設備和員工獨立於控股股東運營業務。我們還擁有十足權力，有權獨立於控股股東作出關

與控股股東的關係

乎我們自身業務運營的所有決定並開展自身業務。此外，我們與大部分的主要客戶和供應商的往來及關係均獨立於我們的控股股東。

儘管本集團與山東重工集團存在並將繼續開展業務合作（詳情載於本文件「關連交易」一節），但相關交易在我們日常及慣常業務過程中已經並將繼續按照正常商業條款公平地進行。於往績記錄期間，我們來自山東重工集團的收入分別佔我們於2023年、2024年及2025年總收入的約4.4%、6.2%及7.3%，我們向山東重工集團作出的採購額分別佔我們於2023年、2024年及2025年總採購額的約15.4%、19.7%及19.5%。考慮到我們接觸的獨立資源及於充分競爭市場的地位，董事認為，即使該等交易終止，本公司仍可通過公平及市場磋商按可比條款及條件物色替代性合適合作夥伴，從而繼續滿足我們的業務及經營需要，而不會產生任何重大或不當延誤。因此，董事認為，與山東重工集團之間的關連交易不會影響我們的運營獨立性。

鑒於上述情況，董事確信，我們於往績記錄期間始終獨立於控股股東及其各自的緊密聯繫人運營，且在[編纂]後仍將能夠獨立運營。

管理獨立性

我們的業務由董事會和高級管理層負責管理及執行。我們的董事會由十名董事組成，其中包括四名執行董事、兩名非執行董事及四名獨立非執行董事，此外，我們還擁有六名高級管理人員（其中兩名為執行董事）。我們的每名執行董事及高級管理人員均擁有相關的管理、財務或行業經驗，能夠為我們的日常業務管理作出貢獻。有關董事及高級管理人員資歷及經驗的更多資料，請參閱本文件「董事及高級管理層」一節。

除下文所披露者外，我們的董事或高級管理人員均未在控股股東中擔任董事或其他管理職務：

姓名	在本公司 所任董事職務	在控股股東中所任職務
張民先生.....	執行董事	濰柴控股董事
曲洪坤女士.....	執行董事	山東重工緊密聯繫人山東重工財務公司及同心數字科技有限公司（「同心科技」）董事
王翠萍女士.....	非執行董事	濰柴控股及濰柴動力黨委委員、濰柴動力財務總監
肖奇勝先生.....	非執行董事	濰柴動力總經理助理、全球營銷中心副總經理、濰柴（山東）動力總成有限公司董事長及總經理

儘管上述兩名執行董事及兩名非執行董事（統稱「**重疊董事**」）在我們的控股股東中擔任重疊的董事或其他管理職務，但我們認為本集團與控股股東的管理是彼此獨立的，原因如下：

與控股股東的關係

- (i) 我們的高級管理層在執行日常管理和營運方面有著良好的往績記錄。除張民先生、曲洪坤女士、王翠萍女士及肖奇勝先生外，我們全體董事及高級管理層均不在我們的控股股東或其各自的緊密聯繫人中擔任任何職務。儘管如上文所詳述的職責重迭，但本集團所有董事及高級管理人員均能貢獻足夠時間及精力，有效履行本集團的責任。王翠萍女士及肖奇勝先生擔任本公司非執行董事，主要負責為本公司的整體管理和發展提供指導，不參與本公司的日常運營和管理。此外，張民先生擔任濰柴控股董事職務及曲洪坤女士擔任山東重工財務公司及同心科技董事職務均屬非執行性質，且彼等並無參與濰柴控股、山東重工財務公司及同心科技各自的日常業務管理及營運。張民先生及曲洪坤女士各自僅作為該等公司的董事會成員參與決策。因此，張民先生及曲洪坤女士均預期彼等於控股股東及其各自的緊密聯繫人擔任董事職務不會佔用大量時間，且王翠萍女士及肖奇勝先生各自將能投入充足時間管理本公司；
- (ii) 我們已成立四個董事會專責委員會，並已委任4名擁有足夠知識、經驗和能力的獨立非執行董事，以確保執行董事、非執行董事和獨立非執行董事的均衡組成，以保障董事會在作出影響本公司的決策時始終保持獨立，並維護本公司和股東的整體利益；
- (iii) 作為一家A股上市公司，我們已採取充分的企業管治措施、完善的內部控制及風險管理體系，以遵守深交所規則的相關規定。此外，公司章程中已納入管控利益衝突的相關規定，據此，董事不得在有關批准其本人或其任何緊密聯繫人擁有重大利害關係的任何合同、安排或任何其他提案的任何董事會決議中進行表決，亦不得計入出席該次董事會會議的法定人數；
- (iv) 每名董事均知悉其作為董事的受信職責，其中包括，董事必須本著本公司及全體股東的利益行事，不得令其董事職責與其個人利益之間發生任何衝突；及
- (v) 我們已採取一系列企業管治措施，以管理本集團與控股股東之間可能存在的利益衝突（如有），進而增強我們的管理獨立性。更多資料，請參閱本節下文「— 企業管治措施」。

鑒於上述情況，董事認為，本公司擁有獨立的管理團隊，能夠保持本公司相對於控股股東的獨立性，並支持本集團的獨立運營。

財務獨立性

我們已採納獨立的內部控制、會計、資金、報告和財務管理制度，並設有獨立的會計和財務部門，負責履行相關的財務和財資職能，同時配備相關財務人員。此外，董事會已成立審計委員會，負責獨立監督（其中包括）我們的會計和財務報告流程。我們獨立開設並管理我們的銀行賬戶，從未與任何控股股東共享任何銀行賬戶。鑒於本集團強大的財務狀況、穩定的現金流生成能力、高水平的流動資產以及獨立融資能力，我們能夠在必要時從第三方獲得融資，而無需依賴控股股東。

與控股股東的關係

擔保

除我們根據融資租賃業務合作框架協議向山重融資租賃公司提供的擔保（有關詳情載於本文件「關連交易」一節）外，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們的控股股東或其各自的緊密聯繫人並未提供或授出任何擔保。

金融服務

儘管山東重工集團財務有限公司（山東重工的附屬公司）於往績記錄期間向本集團提供了金融服務，且[編纂]後將繼續向本集團提供金融服務（詳情載於本文件「關連交易」一節），但董事認為，我們能夠保持相對於控股股東及其各自緊密聯繫人的財務獨立性，原因如下：

- (i) 儘管根據金融服務協議山東重工集團財務有限公司已不可撤銷地授予我們授信額度，但我們並不依賴該等授信額度，而僅會在必要時動用該等授信額度的一部分以滿足我們的財務需求。於2023年、2024年及2025年12月31日，該等授信額度的總額及尚未動用的金額如下：

於12月31日	授信額度總額 (約人民幣百萬元)	尚未動用的 授信額度 (約人民幣百萬元)	尚未動用的 金額佔比 (約)
2023年	4,821.97	3,322.91	68.91%
2024年	3,850.00	2,149.73	55.84%
2025年	4,420.00	2,278.96	51.56%

截至最後實際可行日期，該等授信額度的未償還餘額約為人民幣2,260.49百萬元，最後到期日為2026年6月30日；

- (ii) 在山東重工集團未給予任何財務資助的情況下，我們已從多家獨立金融機構和銀行獲得授信額度。截至2025年12月31日，在山東重工集團未給予任何財務資助的情況下，我們從獨立金融機構和銀行獲得的授信額度總額約為人民幣24,681.90百萬元，其中尚未動用的總額約為人民幣18,880.65百萬元；及
- (iii) 作為一家A股上市公司，我們在市場上擁有強大且獨立的財務地位。例如，我們已獲得SAA+信用評級，據此，我們得以積極從資本市場融資，並拓展在中國的直接融資渠道。

企業管治措施

我們的董事深明良好企業治理對保障股東利益的重要性。為進一步管理與控股股東及其各自緊密聯繫人之間的任何潛在利益衝突，我們已採取以下措施：

- (i) 獨立非執行董事將每年審核同業競爭承諾及合規情況的有效性，而控股股東將提供一切所需資料，以供獨立非執行董事對避免同業競爭承諾遵守情況進行年度審閱；

與控股股東的關係

- (ii) 本公司將在年報及／或公告中披露獨立非執行董事就遵守及執行上述同業競爭承諾所作的決定及／或審核的事項以及不接受控股股東轉介的商機的理由（倘適用）；
- (iii) 我們承諾，董事會應由執行董事、非執行董事和獨立非執行董事均衡組成。我們已委任獨立非執行董事，他們擁有充足的經驗，且與任何可能以任何重大方式干擾其獨立判斷的業務或其他關係均無關聯，並能夠提供公正的外部意見，以維護本公司公眾股東的利益；
- (iv) 一旦發生利益衝突，例如有關與本公司控股股東及／或其緊密聯繫人之間交易的決議，與控股股東有關連的相關董事須放棄就該等事項表決，且不得計入相關董事會會議的法定人數。此外，在審議關連交易及競爭業務時，獨立非執行董事將審查相關交易，並且在必要時，我們將聘請其他獨立顧問為獨立非執行董事提供建議；
- (v) 一旦股東層面出現與控股股東相關的任何潛在利益衝突，控股股東及其緊密聯繫人須放棄在本公司股東會上就相關決議表決；
- (vi) 董事（包括獨立非執行董事）有權適時尋求外部獨立專業建議，相關開支由本公司承擔；
- (vii) 本公司將監控本集團與關連人士之間的潛在或擬議交易，並確保遵守香港上市規則第十四A章的規定，包括（如適用）公告、報告、年度審核及獨立股東批准的規定；
- (viii) 根據上市規則的規定，我們的獨立非執行董事須每年審核任何關連交易（包括持續關連交易），並在我們的年報中確認，該等交易是在我們的日常及慣常業務過程中按照正常商業條款或不遜於我們向獨立第三方提供或獨立第三方向我們提供的條款公平、合理地訂立，且符合我們股東的整體利益；
- (ix) 我們已委任宏博資本有限公司為合規顧問，就遵守適用法律及上市規則（包括與董事職責及內部控制有關的各項規定）向本集團提供建議及指導；
- (x) 我們的審計委員會將每年審核上述內部控制措施的有效性，並就我們的法律合規及風險管理情況開展調查及向董事會提供建議；及
- (xi) 我們的提名委員會將不時審查董事在履行董事職責方面的獨立性，以確保有效管理利益衝突。