
與控股股東的關係

控股股東

截至最後實際可行日期，海爾集團公司有權行使本公司約78.04%的投票權，其中：(i)約10.83%由海爾集團公司作為直接股東持有；(ii)約49.11%由卡奧斯數字科技持有，該公司透過卡奧斯控股間接由海爾集團公司全資擁有；(iii)約18.10%由海爾集團公司其他附屬公司或受控制實體共同持有（包括海爾智家（佔約9.68%）、合肥洗衣機（佔約5.41%）、海爾電器集團（佔約1.80%）及海創智鏈（佔約1.20%））。請參閱「歷史、發展及公司架構 — 公司架構」了解更多詳情。

緊隨[編纂]完成後（假設[編纂]未獲行使），海爾集團公司將直接及透過其附屬公司或受控實體間接有權行使本公司約[編纂]%投票權。據此，根據上市規則，海爾集團公司、卡奧斯控股、卡奧斯數字科技合肥洗衣機、智慧家用電器、青島洗衣機、海爾電器集團、海爾智家、海創智鏈、青島海創、海爾創業投資、海爾金盈控股及青島海融匯構成我們的控股股東集團。

明確界定業務

我們的業務

我們是一家中國的工業智能化產品及解決方案服務商。我們專注於人工智能、物聯網、大數據及其他先進技術與工業應用進行整合。憑藉自主研發的COSMOPlat工業互聯網平台及統一的「平台+軟件+硬件+」技術架構，我們為各產業垂直領域的客戶提供物聯網產品及數據智能解決方案，助力實現智能製造與數字化轉型。

控股股東的業務

除於本集團擁有權益外，海爾集團主要從事以製造為導向及面向消費者的業務，包括：(i)家用電器的研究、開發、製造及銷售，以及提供智能家居服務；(ii)醫療相關業務，例如醫療設備之研究、開發、製造及銷售，以及提供醫療服務；及(iii)特定數字經濟業務，例如工業機器人、汽車零售及售後服務，以及數字金融服務。

業務有明確界定

本集團業務以科技賦能及解決方案主導為本，其核心價值主張在於提供支援工業數智化轉型的工業軟件、平台服務及軟硬件整合解決方案。本集團並無從事終端消費產品的製造或銷售，亦無從家用電器銷售或相關服務中獲取營收。相比之下，控股股東的智慧家居與醫療保健業務以產品為核心，專注於實體產品及相關消費或醫療服務的研發、製造與商業化。即使控股股東在營運中應用工業智能技術，此類技術亦僅作為其主要製造或服務業務的輔助手段，並未作為獨立的工業智能化產品及解決方案提供給第三方。

本集團的客戶主要由工業企業、工業園區及政府機構組成，其營收主要來自提供數據智能解決方案及物聯網產品。控股股東的客戶則主要為終端消費者、醫院、醫療機構或汽車消費者，其營收源

與控股股東的關係

自產品銷售及面向消費者或特定行業的服務。因此，兩者在目標客戶、應用場景、營收模式及商業目標方面存在顯著差異。

鑒於上述情況，董事認為，本集團及海爾集團所經營的業務之間存在明確的區分。控股股東並無於任何與本集團主要業務直接或間接構成競爭或可能構成競爭的業務（本集團業務除外）中擁有任何權益而須根據上市規則第 8.10 條予以披露。

獨立於我們的控股股東

考慮到以下因素，董事認為，[編纂]後我們能夠獨立於控股股東及其各自的緊密聯繫人開展業務。

管理獨立性

我們的業務由董事會及高級管理層管理及進行。[編纂]後，董事會將由九名董事組成，包括兩名執行董事、四名非執行董事及三名獨立非執行董事。更多詳情，請參閱「董事及高級管理層」。下表載列本公司與控股股東之間的重疊董事／管理層：

姓名	於本公司的職務	於控股股東的主要職務
周雲杰 . . .	非執行董事	海爾集團公司董事長、董事兼首席執行官
展波	非執行董事	海爾集團公司董事兼副總裁
劉超	非執行董事	海爾集團公司首席信息官

董事認為，從管理層的角度來看，我們能夠獨立於控股股東及其各自的緊密聯繫人開展業務，原因如下：

- (a) 儘管於海爾集團擔任董事或高級管理層，周雲杰、展波及劉超均為非執行董事，並無參與我們的日常管理及營運。彼等主要負責以董事會成員身份參與評估及批准本集團的業務計劃、戰略性及重大決策。除上文披露者外，概無董事及高級管理層（包括負責本集團整體策略規劃的董事長及執行董事陳錄城先生及負責本集團的整體營運與發展的執行董事、員工代表董事兼經理柴紀強先生）並無在控股股東或其各自的緊密聯繫人擔任任何職務，且能夠投入充足的時間及精力管理本集團的日常營運；
- (b) 我們的日常管理及營運乃由高級管理層團隊進行，彼等均在本公司所從事的行業擁有豐富經驗，因而將能夠作出符合本集團最佳利益的業務決策；
- (c) 各董事了解其作為董事的誠信義務，該等責任要求（其中包括）其為本公司的利益而行事，且不容許其董事職責與其個人利益之間出現任何衝突。倘因本集團與董事及／或其聯營公

與控股股東的關係

司將訂立的任何交易產生潛在利益衝突，其須於就該等交易舉行的本公司相關董事會會議投票前申報有關權益的性質，且有關董事須放棄投票，且不得計入投票的法定人數；

- (d) **[編纂]**後，我們將擁有三名於各自專業領域擁有豐富經驗的獨立非執行董事，以確保董事會的決定乃在適當考慮獨立公正意見後作出，並符合本公司及股東的整體最佳利益。本公司若干事宜須提交獨立非執行董事審閱及批准；及
- (e) 本公司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的利益衝突(如有)，這將有利於我們的獨立管理。詳情請參閱下文「—企業管治」。

基於上文所述，董事認為整體董事會及連同我們的高級管理層能夠於**[編纂]**後獨立於控股股東及其各自的緊密聯繫人於本集團履行管理職責。

營運獨立性

我們不依賴控股股東及其各自的緊密聯繫人進行日常營運。我們獨立於控股股東作出並執行營運決策。我們擁有獨立的組織架構，設有自主運作的部門，專責處理業務發展各環節，包括但不限於銷售及營銷、融資、人力資源、行政管理、內部審核以及法律和合規事務，該等部門已經並預期將繼續與控股股東及其各自的緊密聯繫人分開獨立運作。此外，我們也就營運及人力資源管理設有專屬員工團隊。我們亦設有一套全面的內部監控程序，以促進業務有效運作。

我們為從事及經營主要業務而擁有相關監管機構發出的所有必須牌照、證書、設施、知識產權、批文及許可證。我們擁有獨立的供應商及客戶管道，並設有獨立管理團隊處理日常營運。我們也具備充足的資本、設施、設備、員工、行政及企業管治基礎架構，能夠獨立經營業務。

我們與海爾集團公司及其聯營公司訂立了多份獲部分豁免或不獲豁免的持續關連交易。截至2025年12月31日止三個年度及截至2026年3月31日止三個月，海爾集團公司及其聯營公司應佔營收分別約為人民幣3,634.4百萬元、人民幣3,450.6百萬元、人民幣3,563.7百萬元及人民幣851.0百萬元，分別佔總營收約72.8%、68.1%、56.1%及57.7%。詳見「關連交易」，以瞭解該等交易的詳情及訂立原因。我們與海爾集團公司及其聯營公司的業務關係符合本公司及股東的整體最佳利益，且不會使我們過分依賴我們的控股股東。詳情請參閱下文「—我們與海爾集團的關係」。

基於上述情況，董事認為，本集團能夠獨立於控股股東及其各自緊密聯繫人營運。

財務獨立

我們擁有獨立的財務系統，本集團根據自身的業務需要作出財務決策。我們擁有自身的內部控制和會計系統及獨立的財務部門，負責財務職能，並根據本集團的需求獨立做出財務決策。本公司獨

與控股股東的關係

立維護銀行賬戶，不與控股股東共享任何銀行賬戶。本公司使用自有資金獨立進行稅務登記和納稅。因此，本公司的財務職能（例如現金和會計管理、發票和賬單）獨立於控股股東及其各自的緊密聯繫人運作。我們不依賴控股股東及其各自的緊密聯繫人進行融資。

此外，如有需要，我們能夠從獨立第三方獲得融資，無需依賴控股股東或其各自的聯繫人提供的任何擔保或抵押。截至最後實際可行日期，我們並無為促成融資而向控股股東或其各自的聯繫人沒有提供或授予獲其提供任何未償還貸款或非貿易性質的結餘，亦無為此目的而提供或獲其提供任何擔保以促成我們的融資。

基於上述情況，我們的董事相信，[編纂]後，我們能夠獨立開展運作，不會過度依賴控股股東及其各自的緊密聯繫人。

我們與海爾集團的關係

在海爾集團工業互聯網計劃的孵化下，自2017年成立以來，我們一直與海爾集團保持著長期穩定的業務合作關係。截至2025年12月31日止三個年度及截至2026年3月31日止三個月，海爾集團應佔營收分別約為人民幣3,607.4百萬元、人民幣3,421.1百萬元、人民幣3,468.8百萬元及人民幣828.7百萬元，分別佔總營收約72.2%、67.5%、54.6%及56.2%；海爾集團應佔採購額分別約為人民幣855.0百萬元、人民幣863.0百萬元、人民幣916.8百萬元及人民幣192.1百萬元，分別佔總採購額約21.7%、22.3%、20.2%及16.1%。此集中情況反映我們過往的業務發展。雖然有此集中情況，但我們與海爾集團的業務關係符合本公司及股東的整體最佳利益，且不會使我們過分依賴我們的控股股東，理由如下：

(1) 互利互補的商業關係

董事認為，本集團與海爾集團之間的交易具有互利互補性質，且乃基於真實的商業理由於正常及一般業務過程中進行，理由如下：

對本集團的裨益

向海爾集團提供產品及服務

支援產品優化及交付能力。海爾集團的業務橫跨多個產業領域，包括但不限於家電製造、醫療保健及新能源，對工業智能及物聯網相關產品及服務具有廣泛多元化的需求。根據弗若斯特沙利文的資料，與海爾集團等大型企業集團合作，為驗證產品在複雜環境下的穩定與可靠能力提供真實的應用場景。此類合作不單能提供即時反饋以優化產品性能及方案設計，亦有助本集團構建可複製的模塊化模型，從而實現快速的跨行業推廣。透過與海爾集團合作，我們能夠將解決方案部署於廣泛的營運場景中。具備該等實務部署經驗後，我們能夠優化產品功能與解決方案、提升標準化交付能力，並推動將可複製、具擴展性的解決方案產品化。此外，在此項戰略合作夥伴關係下，我們能沿產業鏈擴大並深化服務覆蓋範圍，加深了解產業價值鏈上下對轉型的需求，為進一步拓展上下游市場鋪平道路。最後，作為一家高度重視數字化及智能升級的領先集團式企業，海爾集團秉持標準化的供應商管理、嚴格的品質標準以及對解決方案的追求，這激勵我們持續探索並應用新技術，有助我們維持產品與服務的競爭力。

與控股股東的關係

促進客戶開發及市場拓展。誠如上文所載，我們與海爾集團的合作為我們在複雜的製造及營運環境中提供了經證實的參考案例和寶貴的實務經驗。該等經驗及成功的項目案例，能提升我們在拓展獨立第三方客戶時的市場認受性及競爭力。此類合作亦加深了我們對家電產業長鏈中數字化轉型需求的理解，包括降低成本、提升效率及改善產品品質，並支持我們向上游及下游參與者拓展業務。

助力營收增長及發展業務。海爾集團高度重視數字化及智能化升級，長期對工業智能及物聯網相關產品與服務保持需求。憑藉我們的產品能力及項目實施經驗，我們已持續為海爾集團提供與其數字化及智能化轉型相關的產品及服務。我們的產品及服務持續應用於海爾集團不同的業務場景，藉此我們得以獲得穩定的項目機會及營收來源，並支持我們相關業務線的持續發展。

向海爾集團採購材料及設備

提升採購效率並爭取更具競爭力的商業條款。海爾集團擁有成熟的供應鏈體系及採購管理能力，使我們能在一定程度上受益於其規模化採購所帶來的議價能力，從而獲得更具競爭力的價格、更優惠的付款條件及其他商業條款。此外，就採購特定產品及設備而言，海爾集團的若干成員公司具備相關牌照及證書、既有採購渠道及營運優勢，有助我們能夠改善供應協調，並在適當情況下受益於更高效的進出口、清關或檢驗安排。綜上所述，該等因素提升了我們的採購效率，並協助我們降低採購成本。

可靠的產品和解決方案供應。海爾集團業務版圖多元，旗若干成員公司為所屬行業的領先企業，其產品與設備的品質及性能已獲得市場廣泛認可，且能穩定地提供符合我們業務需求的產品與設備。因此，我們向該等實體採購具有合理的商業依據及業務需求。

對海爾集團的裨益

已確立的能力、整合式服務，以及針對複雜工業場景的持續支援。如「業務」一節所披露，根據弗若斯特沙利文的資料，我們是一家中國的工業智能化產品及解決方案服務商，於2025年按營收計在中國基於平台的工業數據智能解決方案市場中排名第一，市場份額為1.7%。憑藉我們強大的平台、製造、定製化及服務能力，加上豐富的交付經驗，我們能夠支援大規模且複雜的工業場景需求，並滿足各地海爾集團各區域在採購、營運及持續服務方面的需求。作為一家對大規模定制模式有深入理解的平台型工業數據智能解決方案全球供應商，我們支持海爾智家在家電領域建立了13座燈塔工廠，涵蓋空調、洗衣機、冰箱及淨水器等多元產品線。為推動這些工廠的智能化升級，我們針對不同工業場景開發並部署了多種智能體應用。以青島某燈塔工廠為例，我們依託COSMOplat，在製造全流程中應用AI技術，構建全場景智能決策系統，並提供五大數據智能解決方案。這些解決方案助

與控股股東的關係

力打造端到端的智能工廠，協助應對智能化升級過程中的常見挑戰。藉此，訂單響應週期由15天縮短至7天，搭載AI的外觀檢測瑕疵識別率達99.9%，單位產品能耗下降40%。另外，在海爾集團的全面TQRDC(技術、品質、回應、交付及成本)供應商評估系統中，我們始終保持領先地位。

此外，我們的整合式服務涵蓋物聯網產品及數據智能解決方案。我們的物聯網產品已應用於家電、商用設備及醫療冷藏等場景，而數據智能解決方案則已部署於海爾集團的智能工廠建設、流程優化及碳管理等場景。透過我們的一站式、場景化平台式產品與服務，海爾集團能避免與多家供應商合作所帶來的不便，並緩解不同系統間的數據碎片化問題，從而促進系統互通性，並在數字化與智能化轉型各階段提供定製化支援。

工業數字化及智能化項目通常涉及多個實施階段及持續的營運支援。憑藉我們整合式的產品組合、項目交付經驗以及定製化服務能力，本集團具備充分優勢，能在各階段提供持續支援。例如，我們的BaaS引擎支援快速迭代及按需部署，使我們的解決方案能夠適應海爾集團不斷演變的業務需求，伴隨其業務生態系統的擴展一同成長，而毋需反覆重新開發。

解決方案切合營運需求。透過長期合作，本集團已深入了解海爾集團的營運需求、品質標準與交付需求。若干解決方案乃基於海爾集團長期以來的智能製造實踐而持續開發與優化，與其製造流程、品質標準及營運工作流程原生相容，此類解決方案通常只需極少的後續調整，即可縮短實施周期、提升部署效率，並降低重複開發與協調成本。此外，在長期合作期間，雙方團隊保持緊密互動，使我們能更高效地回應其需求，及時持續地提供營運支援，並實現更高的問題解決率。此優勢得益於我們本地化的服務安排及鄰近海爾集團營運場景的佈局。以智慧能源服務為例，我們已在海爾集團各個工業園區部署了近200人的本地化服務團隊，提供全天候營運及維護支援。此外，我們的六個製造中心均位於海爾集團相關工廠所在的工業園區內，這使我們能夠貼近其生產及營運場景，提升供應能力及服務響應速度，且提供更高效的交付與協調支援。於往績記錄期間，我們已成功協助海爾集團完成超過100家企業的數字化轉型，並交付逾500個數據智能項目。

在眾多業務場景中，我們都是海爾集團不可或缺的供應商。在本集團向海爾集團供應之產品及服務的細分領域中，海爾集團與超過30家控制器供應商及逾2,200家數據智能解決方案服務供應商合作。儘管海爾集團在相關產品及服務類別中與多家供應商及服務商合作，但我們對海爾集團具有重要的商業價值。

就控制器而言，我們為海爾集團最大的控制器供應商。根據弗若斯特沙利文的資料，邊緣智能控制器乃基於標準化的核心硬體平台開發而成，並會根據客戶的具體技術規格、功能需求及終端產品結構設計，針對周邊硬體參數、介面佈局及電路佈線配置進行針對性調整。據此，在日常業務過程中，控制器供應商通常須經過包含樣品交付、測試與驗證、試產及小批量訂單在內的多階段產品導入與驗證流程，其產品方能符合大規模採購的資格。在與海爾集團的合作過程中，我們參與海爾集團相

與控股股東的關係

關產品的前端設計與開發，並根據海爾集團的要求提供定製化控制器。此類前端參與使我們能夠在早期階段使控制器與海爾集團的產品設計、功能規格及生產要求保持一致，從而更能開發及製造符合海爾集團要求的控制器產品。此外，鑒於海爾集團的生產規模及其對產品品質、交貨確定性及供應鏈穩定性的嚴格要求，我們穩定可靠的控制器供應對於海爾集團的日常生產與營運至關重要。

就數據智能解決方案而言，有關商業重要性主要體現在(其中包括)我們的產品與解決方案在海爾集團的生產及營運系統中獲得廣泛部署、深度整合與定製化。舉例而言，截至2026年3月31日，我們的若干數據智能解決方案已實現對海爾集團國內工業園區及工廠的全面覆蓋。此外，我們已承接海爾智家洗衣機全部19條全自動內筒生產線，並為海爾智家非標準化自動化綜合生產線的核心服務商。透過多年與海爾集團的合作，本集團已為海爾集團主要國內工業園區建立一套綜合能源服務基礎設施，並目前擁有及營運相關綜合能源管網、變配電站及能源管理系統平台。該等基礎設施已深度嵌入海爾集團的生產能源供應體系，並支持其製造業務。

若海爾集團要更換系統，或適應其他服務商所提供的系統，將面臨困難、造成營運中斷且成本高昂。以我們的能源管理系統為例，該系統已部署於海爾集團國內所有工業園區及工廠，涵蓋約9,000台現場計量裝置及約360,000個數據採集點。更換此類系統將涉及大量更換及適配工作，不僅包括儀器儀表等相關硬件的更換或適配，還包括歷史時間序列數據的遷移、與外圍系統的接口開發、系統測試、驗證、導入及磨合過程。海爾集團若改由其他能源服務商取代本集團，將面臨顯著的營運限制，而與本集團持續合作則確保海爾集團維持穩定的業務營運並有助海爾集團避免因更換服務商而可能產生的額外時間成本、重新驗證成本及實施風險。

(2) 公平合理的條款及招標慣例

本集團與海爾集團之間的交易，均按照公平、合理且與獨立第三方交易相仿的正常商業條款進行。具體而言，關於定價條款：

- **有關我們採購產品、設備及服務：**我們主要向海爾集團採購標準化私產品及服務。因此，有關採購的價格與向獨立第三方供應商採購的定價並無重大差異。
- **有關提供產品及解決方案：**我們向海爾集團銷售物聯網產品及數據智能解決方案的價格，可能與向獨立第三方客戶所提供之價格有所不同，而差異的主要原因是相關產品及解決方案具定製化性質，而非基於客戶身分，有關價格仍屬公平合理。本集團對海爾集團與獨立第三方客戶採用相同的定價政策。價格乃透過標準招標程序或公平商業協商而釐定，當中已考量解決方案範圍的差異、特定技術要求及現行競爭環境等因素。我們確保此類定價嚴格遵循正常商業條款，並符合公平交易原則。

與控股股東的關係

有關本公司關連交易的具體定價政策，請參閱本文件「關連交易」一節，以了解詳情。該等交易的其他條款均屬正常商業條款，與適用於獨立第三方之條款相若。

此外，本集團向海爾集團取得訂單的方式，歷來均以公平、透明的方式進行，並符合業界慣例。

就提供物聯網產品及數據智能解決方案而言，無論交易對手方是關連人士還是獨立第三方，本集團均主要透過參與招標程序取得訂單。

就採購產品、設備及服務而言，本集團會於供應商入選階段進行嚴格的資格審查、多維度的能力評估及現場查核，以篩選符合我們品質、成本及交付要求的合資格供應商。該等供應商隨後會依產品／服務類型進行分類，並納入合資格供應商儲備名單。在招標過程中，本集團會對方案及報價進行全面評估，從中選定具競爭力的供應商進行特定合作。在合作期間，本集團會實施動態監控，運用數據平台及時從多維度(包括TQRDC)追蹤並評估供應商。

此外，據董事所年知，作為一家領先的產業集團式企業，海爾集團已建立完善的內部控制及企業管治程序，以確保其採購及項目委聘(不論本集團是否參與其中)均以公平、透明及市場化的方式進行。舉例而言，海爾集團通常採用招標程序、標準化服務規範及管理政策，並將其平等地應用於關聯方和獨立第三方供應商所提供的同類產品及服務。

(3) 長遠穩定的戰略業務關係

我們由海爾集團公司的工業互聯網計劃孕育而生，產品及解決方案最初在海爾集團的製造和營運場景中開發並部署。自2017年成立以來，我們一直與海爾集團保持著長期穩定的業務合作關係。為支持相關長期穩定的合作，我們已與海爾集團訂立框架協議。據此，具體交易乃透過個別交易協議實行。有關框架安排的期限根據相關產品或服務的性質而有所不同。就銷售物聯網產品而言，相關框架協議的期限一般為12個月，除非任何一方於到期日前最少30天發出書面通知，表明不予續約。就提供數據智能解決方案而言，若干服務(例如企業增值服務)，框架協議期限一般為36個月；而其他服務(如綠色製造解決方案及智能製造解決方案)的協議一般按項目基準訂立，協議條款根據相關服務範圍、實施要求及交付時間表而有所不同。於往績記錄期間內及截至最後實際可行日期，並無未能與海爾集團續簽可自動續期的框架協議之情況。就按項目簽訂的協議而言，此類協議通常是針對特定項目而訂立，並將根據其條款於相關項目完成時自然屆滿，因此不涉及與框架協議相同形式的續約。於往績記錄期間內及截至最後實際可行日期，海爾集團的訂單亦未出現重大減少、延遲或取消的情況。據此，本集團董事認為，本集團與海爾集團的合作關係維持穩定。

此外，如上文「— 對海爾集團的裨益」所述，在眾多業務場景中，我們都是海爾集團不可或缺的服務商，而我們的相關產品及解決方案充分契合其業務流程及營運需求。相關合作並不限於單一項目或短期安排，而是已持續融入海爾集團之生產營運、園區管理及相關業務流程之中。鑒於我們在海

與控股股東的關係

爾集團控制器採購中佔有顯著份額、我們的數據智能解決方案已廣泛部署於其工業園區及工廠，且若干產品及解決方案乃針對爾集團現有的管理及營運系統進行定製化並加以整合，長年歷史基礎確保了我們與海爾集團的合作關係持久穩定，持續與我們合作亦有助海爾集團避免因更換服務商而可能帶來的額外成本及實施風險。

此外，我們在[編纂]後仍將是海爾集團公司的綜合附屬公司。鑒於我們深厚的歷史根基、與海爾集團相互依存的關係，以及[編纂]後仍與海爾集團維持結構性關聯，董事認為，們與海爾集團的業務關係不太可能發生重大不利變動或終止。根據聯席保薦人進行的盡職調查，聯席保薦人在進行盡職調查的過程中並未發現任何事項，足以使彼等對董事的上述觀點產生合理質疑，懷疑本公司與海爾集團的業務關係不相互依存性，且有能在任何重大方面發生重大不利變動或終止。

(4) 能有效降低因依賴而產生的風險

來自獨立第三方客戶的營收持續增長

我們已發展成中國工業智能化產品及解決方案的服務商，提供數據智能解決方案及物聯網產品。為策略性降低客戶集中風險並擴闊營收來源，我們已積極且成功地擴大了獨立第三方客戶群。我們並未透過海爾集團的或轉介，以開拓或爭取到任何獨立第三方客戶。我們並未透過海爾集團的或轉介，以開拓或爭取到任何獨立第三方客戶。我們於往績記錄期間透過自身的業務開發及客戶開發工作來開拓及獲取該等獨立第三方客戶，過程中並未獲得海爾集團支援。

為拓展獨立第三方客戶群，我們在業務開發、銷售及營銷、產品化和產業拓展等領域投入了大量且持續的努力。首先，為強化業務開發工作，我們已成立了一支行業團隊，涵蓋家電、機械裝備及電子等關鍵垂直領域，也設立了一支區域團隊，覆蓋中國主要工業集群，並由銷售團隊提供支援，截至2026年3月31日，銷售團隊共有580名成員。我們亦建立了龐大的全球銷售及營銷網絡，涵蓋海外各國及地區，以發掘與潛在客戶的業務機會。

此外，我們亦結合線上線下措施，持續拓展銷售渠道，以擴大客戶觸及面並提升客戶獲取效率。在線上方面，我們建立了涵蓋全系列業務產品的綜合數字營銷平台，並推出線上數字診斷助理等服務，有效觸及更廣泛的中小企業客戶群。在線下方面，我們積極參與供需配對會議及具影響力的產業展覽會，以開發客戶。

此外，我們持續強化核心平台能力的產品化。我們基於在標竿項目中累積的經驗，加快將BaaS引擎及其他底層能力轉化為可商業化的軟件產品、應用及行業解決方案，並透過模組化與組件化的部署策略，提升此類產品的跨產業可複用性。憑藉在家電行業的服務經驗，我們亦逐步拓展至其他離散製造領域，包括機械裝備、電子及汽車產業，並在該等領域累積了日益成熟的產品與解決方案。

與控股股東的關係

在該等工作支持下，我們的獨立第三方客戶群持續擴展，使我們能與眾多優質的獨立客戶建立業務關係。隨著業務的發展與擴張、憑藉我們滿足不同業務需求的能力，以及持續的銷售、營銷及客戶開發努力，來自獨立第三方客戶的營收亦呈現穩步增長趨勢。截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度及截至2026年3月31日止三個月，來自獨立第三方客戶的營收分別約為人民幣1,359.1百萬元、人民幣1,618.9百萬元、人民幣2,787.4百萬元及人民幣623.9百萬元，2023年至2025年的複合年增長率為約43.2%，分別佔本集團總營收約27.2%、31.9%、43.9%及42.3%，反映出我們擁有多元化的營收結構，以及我們在市場上獨立發展的實力日益增強。

獨立研發能力

我們具備獨立研發能力，能夠獨自開發產品及技術，而毋須依賴海爾集團。

我們設有獨立的研發組織及研發團隊。截至最後實際可行日期，我們共有超過1,100名研發人員，佔總員工數的約25.0%，其中約200人持有碩士或以上學位，且研發人員與海爾集團的研發人員並無重疊。我們亦已建立一套獨立的研發體系，涵蓋從市場洞察與需求分析到技術開發及產品設計的完整流程，且所有研發項目均由我們內部發起、審查及批准。

此外，我們已建立一套獨立的知識產權組合。截至最後實際可行日期，本集團已獨立申請逾2,700項知識產權，包括逾1,300項專利及逾1,400項電腦軟件著作權，並主導或參與制定了19項國際標準及逾100項國家或行業標準，涵蓋工業互聯網、大規模定製化、工業視覺、數字孿生、大模型及智能控制等核心技術領域。

我們將持續強化自家研發能力，推動產品與技術的升級與迭代。

採購能力及供應商多元化

在採購方面，我們已發展自身的進口採購能力，同時建立了擁有超過7,000家各類合資格供應商的分層供應商資源庫。截至最後實際可行日期，我們已與約50家核心供應商（據我們所知，彼等獨立於海爾集團）建立了合作機制，有助於保障關鍵材料的供應、提高供應響應能力並降低對任何單一供應商的依賴。核心供應商指與我們建立深度戰略合作關係且在參與我們的採購配額分配、新產品開發與設計，以及其他關鍵業務計畫時，可能會獲得優先權。我們的遴選標準基於定量及定性指標的綜合考量，包括（如適用，視相關服務商的類型及層級而定）技術能力指標、財務指標（例如最近兩年的最低平均營收益門檻介乎於人民幣50百萬元至人民幣300百萬元之間）、產品與交付能力（例如最少擁有兩至五個與業界領先客戶合作的成功交付案例）、業界地位等。

根據弗若斯特沙利文所指，相關長期夥伴關係有利於大額採購及穩定的需求規劃，從而降低採購成本並提高成本效益。此外，與核心供應商的緊密合作支持共同研發、產品迭代優化及定製化控制器開發，進而提升產品競爭力並確保交付可靠性。董事另外認為，而弗若斯特沙利文亦確認，市場上

與控股股東的關係

普遍存在替代供應商，可以相若條款提供相若品質的同類產品及服務，這進一步降低了供應鏈嚴重中斷的風險。海爾集團供應的產品主要包括原材料、智能硬件及其他類似類別，通常屬於工業製造及智能控制器行業中使用的標準物料及組件，而非具有高專利壁壘或專有製造工藝的專門產品，且市場上有足夠具備量產能力及合格產品質量的供應商，可在相若條款及質量下提供類似產品及服務。董事亦認為，經弗若斯特沙利文確認，市場上普遍存在替代供應商，可以相若條款提供相若品質的同類產品及服務，這進一步降低了供應鏈嚴重中斷的風險。

(5) 符合行業市場慣例

我們相對較高的客戶與供應商集中度主要受以下因素驅動：

專注於標竿客戶的戰略。工業互聯網技術的產品化與實際部署，高度依賴獲取大量的真實工業場景，以積累行業專門知識並驗證平台能力。在發展初期，我們策略性地專注於服務海爾集團這集團客戶。這種模式使我們能夠在離散製造領域積累廣泛的實踐經驗，樹立強大的市場聲譽，並產生示範效應，為隨後向其他行業擴張奠定堅實基礎。根據弗若斯特沙利文的資料，由大型製造集團孵化的工業智能平台企業，在初期依賴母集團的內部需求與場景資源，實屬業界慣例與常態。

定製化驅動的高客戶黏性。工業數據智能解決方案與客戶的核心業務深度整合。因此，客戶在更換供應商時，通常會產生高昂的適配、驗證及實施成本。這種高昂的轉換成本轉化為客戶黏性及極高的複購意願，從而隨時間推移自然維持了集中的核心客戶群。

規模經濟與供應鏈穩定性。物聯網產品的採購通常涉及每名客戶極其龐大且穩定的訂單量。為確保供應鏈穩定，主要客戶通常傾向於與核心供應商建立深厚的長期合作關係。我們的物聯網產品已贏得包括海爾智家在內的行業領先企業的信任。

弗若斯特沙利文認為，本集團的客戶及供應商集中度符合行業規範，其核心支撐依據如下：首先，客戶高度集中是行業內的普遍商業模式，工業數據智能解決方案的高准入門檻進一步強化了這一趨勢，這些解決方案需要具備深厚的行業知識，並深入客戶研發、生產及流程優化，導致客戶的轉換成本極高；因此，客戶一旦成功導入，便極少更換供應商，且通常會將採購擴展至其他工業場景、工廠或附屬公司。其次，供應商高度集中是行業內的常見做法。由於高度集中的上游市場格局以及對工業級產品的嚴格准入要求，決定了製造商通常會將採購集中於少數領先的合資格供應商。這與主流製造商的供應鏈結構一致，並未偏離常規行業水準。

儘管有上述情況，董事仍意識到，我們的業務面臨與客戶集中度、銷售波動及可能發生的供應鏈中斷相關的潛在風險，其中包括流失大客戶、未能獲得相當的新業務、價格上漲、供應延遲及質量問題等。詳情請參閱本文件「風險因素」一節。為應對該等潛在風險，我們在銷售及採購端均採取了多項措施。詳情請參閱本節「(4)能有效降低因依賴而產生的風險」。

與控股股東的關係

基於上述情況，董事認為，我們能夠獨立於控股股東及其各自緊密聯繫人營運。

企業管治

本公司及董事致力維護及執行良好企業管治，並認同保障全體股東權益（包括非控股權益）的重要性。本公司將遵守上市規則附錄C1所載《企業管治守則》（「**企業管治守則**」）的條文，該守則列明良好企業管治的原則。

我們將採取下列措施維護良好的企業管治標準並避免本集團與控股股東及其各自的緊密聯繫人之間潛在的利益衝突：

- (a) 若將舉行股東會以審議控股股東及／或其任何緊密聯繫人擁有重大利益的建議交易，控股股東及／或其任何緊密聯繫人放棄就該等決議案投票，且不得計入投票的法定人數內；
- (b) 依據將於**[編纂]**後生效的公司章程（其中包括），董事應放棄就批准該董事或其任何緊密聯繫人擁有重大權益的任何合約、交易或安排的任何決議案投票，且該董事不計入出席董事會會議的法定人數；
- (c) 本公司已建立內部控制機制以識別關連交易。**[編纂]**後，如果本集團與控股股東及其各自的緊密聯繫人進行關連交易，我們將遵守適用的上市規則；
- (d) 我們承諾，董事會應由執行董事和非執行董事（包括獨立非執行董事）組成，成員結構均衡。我們已任命三名獨立非執行董事。獨立非執行董事將每年檢討本集團與控股股東之間是否存在任何利益衝突。我們相信我們的獨立非執行董事(i)擁有足夠的經驗，(ii)不存在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，及(iii)能夠提供公允的外部意見，以保護我們股東的整體利益。有關獨立非執行董事的詳情，請參閱「董事及高級管理層」一節；
- (e) 若董事合理徵求獨立專業人士或顧問（例如財務顧問、估值師或法律顧問）的意見，則委任該等獨立專業人士或顧問的費用將由本公司承擔；
- (f) 我們已委任邁時資本有限公司擔任我們的合規顧問，以就遵守適用法律法規以及上市規則（包括與董事職責和企業管治有關的各項規定）為我們提供建議及指引；及
- (g) 我們已根據上市規則及企業管治守則設立戰略及投資委員會、審計委員會、提名委員會、薪酬和考核委員會和環境、社會及管治委員會，並制定書面職權範圍。

基於上述情況，我們的董事認為，已採取充分的企業管治措施來管理**[編纂]**後本集團與控股股東之間的利益衝突及保障非控股權益。