



**富奥汽车零部件股份有限公司**

**2025 年度董事会工作报告**

**2026 年 04 月**

## 2025 年度董事会工作报告

2025 年，富奥汽车零部件股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格遵守《中华人民共和国公司法》（以下简称“《公司法》”）《中华人民共和国证券法》（以下简称“《证券法》”）《深圳证券交易所股票上市规则》（以下简称“《股票上市规则》”）等法律法规、部门规章、规范性文件及《富奥汽车零部件股份有限公司章程》（以下简称“《公司章程》”）等有关规定，认真履行股东会赋予董事会的职责，规范运作，科学决策，确保了公司各项经营活动的顺利开展和合规运营，充分发挥董事会在公司治理中的“定战略、作决策、防风险”作用。现将董事会工作汇报如下：

### 一、2025 年经营情况概述

#### 1、市场化与新能源转型深化，成长能力持续提升

##### （1）市场结构调整

公司积极拓展传统客户以外市场，多元市场化业务取得突破性进展。2021-2025 年，传统市场以外客户收入由 23.9 亿元增长至 52.0 亿元，年复合增长率达 21.5%；收入占比由 19.2% 提升至 30.6%。客户结构持续优化，公司抗风险能力与可持续发展动力显著增强。



2025 年度，公司来自传统市场以外客户的前十大营业收入客户排名如下：

序号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
客户名称	赛力斯汽车	长城汽车	奇瑞汽车	吉利汽车	宁德时代	大众变速器	北汽集团	比亚迪	蔚来汽车	零跑汽车

## (2) 产品结构调整

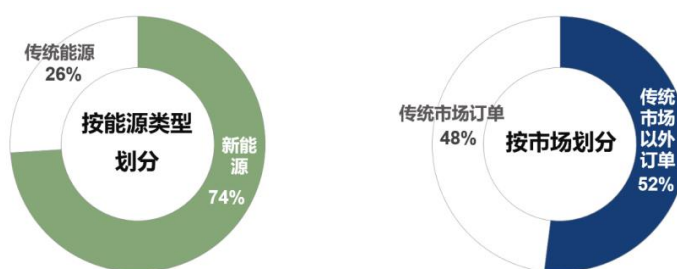
公司新能源业务保持高速增长，新能源收入规模及占比持续提升。2021-2025 年，公司新能源业务收入由 8.4 亿元增长至 44.2 亿元，年复合增长率达 52%；新能源收入占主营业务收入比重由 6.7% 提升至 26.0%，业务结构持续向新能源领域倾斜，新能源转型成效显著，为公司长期高质量发展奠定了坚实基础。



## (3) 订单获取情况

2025 年度，公司新项目订单规模再创历史新高。按客户规划产量测算，合并口径内公司新获订单项目的全生命周期收入金额预计约 660 亿元，其中新能源订单占比约 74%，传统市场以外客户订单占比达 52%（项目平均生命周期约为 4-5 年，生命周期内总收入为按照客户规划产量测算的预计数，实际销售金额受行业周期、下游客户产量、市场环境变化等因素影响，项目后续实施及实现效益存在不确定性）。

2025 年度新增订单结构：



报告期内，公司成功获取多项核心产品订单：

**自主车企：**

- 吉利：GEA、CMA 平台控制臂，覆盖吉利七个生产基地，银河、星舰等十四款车型；新款 SUV 全主动电控减振器，极氪电控减振器等项目；

• 奇瑞：电控减振器（瑶光、瑞虎、风云等）、青岛基地平台 DP-EPS、C-EPS 及机械转向机（瑞虎、瑶光等）。

#### 新势力车企：

- 赛力斯：电控减振器（问界 M7、M8、M9 等全系）；
- 小鹏：控制臂；
- 蔚来：前副车架（产品已覆盖蔚来三大品牌）。

#### 海外市场：

- 马来西亚：宝腾 AMA 空调箱；
- 墨西哥：大众 EVO 油泵；
- 吉尔吉斯斯坦：冷凝器、换热器。

## 2、关键核心技术持续突破，重点项目研发成果丰硕

各业务单元扎实推进重点研发项目实施，持续开展关键核心技术攻关。报告期内，公司实现核心技术突破 36 项，申请专利 206 项，其中发明专利 108 项，自主创新能力与技术竞争力稳步提升。

业务领域	重点研发项目进展情况
底盘系统	已掌握铝铸造底盘部件核心技术，其中轻量化副车架及控制臂等产品已实现规模化量产配套，覆盖红旗多款车型，并为小鹏等主流新能源车企配套。同时，公司积极推动底盘模块产业链延伸，开展球头、衬套等关键零部件的自主研发。
悬架系统	积极推进电控悬架核心技术攻关，主动减振器已获吉利汽车新款 SUV 项目定点，预计 2026 年内实现量产供货；空气悬架产品已完成开发，实现空气弹簧与内置阀电控减振器集成供货，目前已获得红旗、国雅等车型定点，并通过客户 OTS 认可，2026 年即将量产供货；双阀电控减振器相继获得赛力斯、吉利、奇瑞智界等车型定点，计划于 2026 年内量产上市。同时，公司持续推进半主动悬架技术迭代升级，相关产品已实现赛力斯问界、吉利、英伦，以及奇瑞星途、瑞虎、凌云、风云等多个系列车型量产配套，销售收入与市场占有率，稳居国内第一梯队。
转向系统	转向系统业务多点突破，后轮转向系统斩获红旗项目定点，覆盖多款高端车型，预计 2026 年下半年陆续实现量产；冗余 R-EPS 产品已完成样件开发，并通过客户试验认可；C-EPS 及 DP-EPS 产品持续获得奇瑞、红旗等车型订单，配套能力稳步提升；搭载自主 PPK 的 EPS 总成产品即将在红旗车型实现量产供货，逐步实现软硬件的全栈自主可控，核心技术掌控能力显著提升。

业务领域	重点研发项目进展情况
智能网联	积极推进智能网联核心技术攻关，智能通信域控制器、智能座舱域控制器等产品持续获得国内新能源品牌车型订单。其中，通信域控制器已斩获东风本田等客户订单，预计 2026 年下半年实现量产；座舱域控制器已在红旗多款车型上实现量产配套。
全域热系统	积极布局新能源领域自主研发，在新能源电动卡车热管理系统量产基础上持续迭代优化，并不断拓展新兴领域，小鹏汇天空调箱总成项目，即将实现量产供货。同时热管理系统通过技术突破，获得吉利、红旗等多款新能源车型产品订单，并将在 2026 年下半年陆续量产。
其他	<ul style="list-style-type: none"> <li>①多合一电驱系统产品，已完成总成 A 样开发与试验，并搭载实车验证。</li> <li>②电动水泵、电动油泵产品持续迭代升级，已获得多个新能源车型项目订单。</li> <li>③新能源汽车导电螺栓已完成样件开发及试验。</li> <li>④传动轴产品积极拓展海外市场，已获得多款海外车型订单并实现量产配套。</li> <li>⑤稳步推进商用车空气悬架系统及关键零部件研发，其中导向臂产品已实现量产配套。</li> </ul>

### 3、推进重点规划项目落实，整合下属非核心资源资产

#### （1）智能底盘整合项目

公司对底盘领域分散资源进行系统性整合，将原底盘系统、悬架系统、转向系统等产品线统筹整合为智能底盘业务板块，以强化底盘系统核心优势，着力构筑低成本、高品质的竞争壁垒，致力于打造底盘领域的 Tier 0.5 级系统供应商。截至报告期末，公司已完成市场、研发、制造资源的整合与共享，进一步强化了事业部管控模式，有效巩固了底盘业务的核心支柱地位，为公司整体转型升级提供了有力支撑。

依托悬架产品的市场拓展和技术优势，公司完成对渝安减震器的并购，实现与核心战略客户的深度绑定，进一步完善了智能悬架业务在西南地区的产能布局与市场覆盖。

#### （2）一汽法雷奥股权并购项目

公司完成对一汽法雷奥外方股权的收购，原合资公司变更为公司全资子公司，并正式更名为富奥华启汽车热管理系统（长春）有限公司。本次收购是公司在热管理领域推进战略整合的关键布局，推动合资企业管控进入“以自主技术为核心、全产业链掌控为支撑”的全新发展阶段。

### （3）资源整合项目

公司顺应行业发展趋势，围绕整体战略发展布局，严格按照“收入规模小、经营状态差、综合竞争力弱、无发展前景”的原则推进低效资产整合。报告期内，公司以资产评估为基础，通过股权出售、公开挂牌转让等方式开展资产处置，顺利实施富奥万安股权处置及底盘结构件整合项目。上述举措有效推动公司进一步聚焦核心产品线，防范潜在经营风险，实现资产结构优化配置，提升整体运营质量与发展效益。

### （4）投资旗翼科技项目

报告期内，公司出资 1 亿元参与投资旗翼基金，并通过该基金完成对旗翼科技的投资布局。2026 年，公司通过增资 1.5 亿元的方式直接持有旗翼科技股权，进一步深化公司战略布局，培育新的业务增长点。

## 4、深耕核心业务领域，转型成效持续显现

### （1）智能底盘

1) 底盘系统。公司底盘系统核心产品涵盖钢制及铝制结构件、底盘模块装配、底盘域控制器、铝型材控制臂等，主要服务于蔚来、小鹏、吉利、红旗、大众等国内外优质客户。公司在底盘系统及核心部件领域的技术开发能力处于国内领先水平，相关产品已在多家主流车企的多款车型上实现批量配套，市场竞争力持续提升。获取了蔚来汽车、小鹏汽车的副车架及控制臂等产品订单，其中，底盘焊接类产品已全面覆盖蔚来旗下三大品牌，合作广度与配套深度持续拓展，产品品质与综合服务能力获得客户高度认可，市场影响力稳步提升。

2) 智能悬架。公司智能悬架产品涵盖电控减振器、空气弹簧、传统减振器等核心品类，主要客户包括赛力斯、奇瑞、吉利、长安、长城等国内主流车企。报告期内，公司减振器销售额连续两年位居国内 OEM 市场首位，电控减振器市场占有率处于行业领先水平，整体竞争优势突出。

公司旗下减振器平台是华为鸿蒙智行旗下问界、智界、享界等多个平台的电控减振器供应商，并为奇瑞旗下多个系列车型配套电控减振器软件系统及相关产品，相关技术与产品均已实现规模化量产搭载。同时，双阀电控减振器、主动减振器等高端产品相继获得多家核心车企项目定点，进一步夯实了公司在智能悬架领域的技术领先优势与市场主导地位。

3) 智能转向。公司电动转向系统产品持续迭代升级，技术性能不断优化。其中，电动转向器已配套奇瑞旗下多款主力车型，并实现规模化量产；后轮转向系统已构建完整的开发

数据库，产品技术性能达到行业领先水平，并获得红旗项目定点，覆盖多款高端车型，预计 2026 年下半年陆续量产；自主研发的 PPK 相关技术已在红旗、奔腾部分车型完成搭载验证，为后续市场拓展奠定了坚实基础。

## （2）智能网联

公司智能网联业务以富赛公司为运营主体，依托精益化研发体系，持续推进产品与技术迭代升级，成功突破智能座舱域控多屏交互、多域电源管理、3D 引擎开发等多项核心技术，座舱域控制器项目已为红旗、大众等多款车型实现配套，智能座舱及智能网联相关产品整体达到国内先进水平。

报告期内，富赛公司技术创新能力与综合竞争力获得行业广泛认可，成功认定为吉林省科技成果转化中试中心，并荣获盖世汽车“中国汽车新供应链百强奖”、高工智能“年度技术领航奖”以及“年度国产化供应链攻坚奖”等多项荣誉。伴随市场拓展，富赛公司经营规模稳步扩大，2025 年实现销售收入 26.6 亿元，经营质量与盈利水平持续提升。

## （3）全域热管理

公司全域热管理产品主要包括热管理集成模块、前端冷却模块、空调箱等。报告期内，公司持续深化热管理业务市场布局，稳步推进核心客户合作与新兴场景拓展。武汉空调箱项目顺利落地，实现核心客户本地化配套供货，进一步夯实了合作基础。小鹏汇天空调箱及电池冷却器项目有序推进，成功切入新兴应用领域，为公司培育新的业务增长点。同时，公司成功斩获吉利空调箱项目定点，依托在技术研发、精益制造及成本管控方面构建的综合竞争优势，持续巩固空调箱业务核心竞争力，并顺利获取马来西亚宝腾项目订单，海外市场拓展取得积极成效。

## 5、强化低成本战略落实，深化协同增效赋能

2025 年，公司持续完善低成本战略实施机制，深化两级公司业务协同与价值创造，可持续发展能力稳步提升。

公司扎实推进“一把手”工程，通过专题部署、专项培训强化统筹推进，发布标准化工具与方法指引，开展负毛利产品改善、材料成本占比优化、市场索赔专项改善等重点工作；创新红蓝榜评价机制，强化横向对标与经验共享，有效激发经营活力。

各职能条线协同发力，聚焦 BOM 成本优化、采购资金压降等重点领域精准施策，提升运营效率，缓解成本压力。所属单位深挖降本潜力、积极推进专项项目，有力支撑公司年度经

营目标实现。

## 6、数字化建设稳步推进，运营质效稳步提升

智能制造建设成效显著，富奥东机工、采埃孚富奥公司获评吉林省“智能工厂”，富奥鑫创公司、东睦富奥公司被认定为省级“数字化产线”，另有 5 家单位入选长春市中小企业数字化转型试点。

数据安全保障能力持续提升，顺利完成泵业分公司、紧固件分公司、富奥翰昂公司 TISAX 信息安全认证复审，对 14 家单位开展信息安全评审，全年实现数据安全“零事故”，有效维护了客户及合作伙伴信任。

协同办公体系持续优化，以钉钉为基座搭建协同办公平台，富奥总部流程线上化率达 99%，业务运营效率显著提升。

各项工作扎实落地，标志着公司数字化转型已由顶层规划进入全面落地、价值释放的新阶段，为“十五五”时期高质量发展奠定了坚实的数字基础。

## 7、坚守客户导向，夯实质量根基

2025 年，公司以“提升客户满意度”为目标，统筹推进产品全生命周期质量治理，聚焦指标攻坚、体系建设、新项目管控三大核心，通过常态化质量复盘、交叉审核等举措，强化质量管控，保障各项质量目标落地。

报告期内，公司顺利达成各项客户绩效指标，综合废品率降至历史低位，客户满意度稳步提升；“十五五”期间，公司将持续深耕质量管控，提升产品与服务品质，打造值得信赖的核心零部件供应商形象。

## 二、董事会运作情况

2025 年度，公司严格按照《公司法》《证券法》《上市公司治理准则》《股票上市规则》《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 1 号——主板上市公司规范运作》等法律法规及规范性文件的要求，从公司的实际情况出发，不断完善法人治理，建立健全内部管理和控制制度，提高公司规范运作水平。

### 1、董事履职评价及董事会、股东会召开情况

2025 年，公司根据《公司法》《上市公司章程指引》等法律法规及规范性文件的相关规定，并结合公司实际情况调整董事会人员结构，公司董事会人数由 9 人增至 11 人，分别增加 1 名职工代表董事和 1 名独立董事，进一步优化董事会成员专业结构和制衡机制。

公司全体董事本着对公司和全体股东认真负责的态度，严格按照《公司法》《证券法》《股票上市规则》和《公司章程》等有关法律法规的规定，忠实、勤勉地履行职责，认真审议各项议案，充分发表专业意见，审慎行使表决权，切实发挥了董事的作用。

2025 年，公司董事会共召开 11 次会议，现场结合通讯方式召开 3 次、通讯方式召开 8 次，共审议 90 项议案，未出现董事缺席或连续两次未亲自参加董事会的情况，未出现对董事会审议事项提出异议的情形。通过公司董事会的充分研讨和审慎决策，确保了公司各项经营活动的顺利开展和合规运营。2025 年共召集 3 次股东会，审议议案 20 项。股东会的投票均采用现场投票与网络投票相结合的方式，确保了股东的知情权、参与权和决策权。董事会按照要求认真履行股东会的通知召集程序、登记出席程序、决议表决程序和信息披露义务，确保会议合法有效，并认真执行股东会通过的各项决议。

本报告期董事出席董事会及股东会的具体情况如下：

董事出席董事会及股东会的情况							
董事姓名	本报告期应参加董事会次数	现场出席董事会次数	以通讯方式参加董事会次数	委托出席董事会次数	缺席董事会次数	是否连续两次未亲自参加董事会会议	出席股东会次数
胡汉杰	11	3	8	0	0	否	2
杨文昭	11	2	9	0	0	否	3
卢志高	11	1	9	1	0	否	2
周晓峰	11	1	9	1	0	否	1
孙静波	11	3	8	0	0	否	2
李俊新	10	3	7	0	0	否	2
李晓	11	1	9	1	0	否	1
徐世利	11	1	10	0	0	否	3
孙立荣	11	3	8	0	0	否	3
赵军	1	1	0	0	0	否	1

董事会对 2025 年的董事会运行情况及董事履职情况进行了确认，公司认为全体董事勤勉尽责，审慎决策并充分发表意见，对公司的经营活动进行了有效的监督和管理。

## 2、董事会专门委员会情况

董事会下设 4 个董事会专门委员会，分别为审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会、战略与 ESG 委员会。公司持续完善董事会及专门委员会的运作机制，董事会各专门委员

会严格按照《上市公司治理准则》和各专门委员会工作条例，勤勉尽责，充分发挥专业优势和职能作用，为董事会决策提供了良好支持。2025 年，审计委员会召开 5 次会议，审议议案 16 项；提名委员会召开 3 次会议，审议议案 4 项；薪酬与考核委员会共召开 3 次会议，审议议案 5 项；战略与 ESG 委员会召开 7 次会议，审议议案 12 项，听取汇报事项 1 项。

### 3、独立董事履职情况

2025 年，公司独立董事按照《公司法》《上市公司独立董事管理办法》《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 1 号——主板上市公司规范运作》等有关规定，独立履行职责，认真审议董事会的各项议案，2025 年度，共召开 5 次独立董事专门会议，独立董事对公司关联交易、利润分配、聘请会计师事务所等重要事项发表意见，充分发挥了独立董事作用，切实维护了公司和股东特别是中小股东的利益。公司为独立董事正常履职提供了大力支持。3 名独立董事 2025 年度现场工作天数均超过 15 天，符合《上市公司独立董事管理办法》的要求，独立董事具体履职情况详见独立董事述职报告。独立董事对 2025 年度履职情况进行了自我评价，并结合独立董事述职报告向董事会进行了说明。独立董事将在 2025 年度股东大会上进行述职。

### 4、董事薪酬情况

公司于 2020 年 3 月 6 日召开 2020 年第二次临时股东会，审议通过了《关于审议〈董事、监事及高级管理人员报酬管理办法〉的议案》。其中，独立董事津贴为每人每年人民币 10 万元（含税），按月平均发放。报告期内，公司 3 名独立董事共计领取津贴 30 万元人民币（含税）。

### 5、制度建设情况

公司严格按照《公司法》《证券法》《上市公司治理准则》《深圳证券交易所股票上市规则》等法律法规、规范性文件和国资监管要求，健全内部控制制度，提升公司治理水平。目前，经董事会及股东会审议通过的公司治理制度共计 30 余项，涵盖公司章程、议事规则、工作条例、经营管理类制度等多层次制度文件。

为进一步提升公司规范运作水平，完善公司治理结构，根据《公司法》《证券法》以及中国证监会 2025 年新修订的《上市公司独立董事管理办法》《上市公司信息披露管理办法》《上市公司募集资金监管规则》，深圳证券交易所新修订的《股票上市规则》《上市公司自律监管指引第 1 号——主板上市公司规范运作》《上市公司自律监管指引第 7 号——交易与关联交易》等相关法律法规以及《公司章程》的有关规定，结合公司实际情况，2025 年度，

公司制订及修订 30 余项公司治理制度，健全了公司内部制度体系，为公司进一步提升规范运作水平提供了制度保障。

## 6、信息披露情况

董事会严格按照《上市公司信息披露管理办法》《股票上市规则》及《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 1 号——主板上市公司规范运作》等法律法规和《公司章程》的规定，认真履行信息披露义务，切实提高公司规范运作水平和透明度。公司信息披露真实、准确、完整、及时、公平，能客观地反映公司发生的相关事项，确保没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。2025 年，公司披露公告 149 个，其中，定期公告 9 个，临时公告 140 个。公司连续四年在深圳证券交易所信息披露考核工作中荣获最高 A 级考评。

## 7、投资者关系管理

公司高度重视投资者关系管理工作，通过投资者热线、深交所互动易平台、网上业绩说明会等多种渠道与形式，持续加强与投资者的沟通交流，及时回应投资者关切。公司股东会均采用现场会议与网络投票相结合的方式，切实保障广大投资者便捷参与、充分行使股东权利。

2025 年，公司积极参与吉林证监局及吉林省证券业协会组织的辖区集体业绩说明会，并在全景网先后举办 2024 年度暨 2025 年第一季度、2025 年半年度、2025 年第三季度业绩说明会，就行业发展态势、公司战略规划、财务经营情况及投资者关注的其他事项进行详细解读与回应。全年累计开展投资者沟通活动 10 次，接待投资者 37 人次。

公司将投资者关系管理作为一项长期系统性工作持续推进，坚持不断学习、积极创新，持续丰富沟通方式与交流渠道，进一步增进广大投资者对公司了解。

## 三、对公司未来发展的展望

### 1、行业格局和发展趋势

#### (1) 2026 年汽车销量预测

2026 年是“十五五”开局之年，汽车行业在宏观经济保障、政策持续支持下，行业继续发挥结构性优势，在电动化、智能化方面将保持高质量发展：中汽协预计 2026 年我国汽车总销量将达到 3,475 万辆，其中乘用车 3,025 万辆、商用车 450 万辆；新能源汽车销量将达到 1,900 万辆、出口 740 万辆。

## （2）技术创新驱动行业加速向电动化、智能化深度转型

电动化领域，新能源汽车产销量双超 1,600 万辆，国内新车销量占比突破 50%，成为市场主导力量。纯电乘用车平均续航里程达到 500 公里左右，动力电池单体成本降低 30%、寿命提高 40%、充电速率提升超 3 倍；800 伏高压碳化硅平台、15 分钟充电至 80% 的快充技术批量应用；同时，国内产业链企业已对固态电池开展前瞻性布局，并在关键技术环节取得重要进展。依托持续技术突破，行业正加快向高盈利、高科技、高价值的高质量发展模式转型。

智能辅助驾驶技术普及进程显著提速，行业发展超出市场预期。根据中国汽车工业协会发布的《2025 城市 NOA 汽车辅助驾驶研究报告》，2025 年我国搭载组合驾驶辅助功能(L2 级)的乘用车新车渗透率将达到 66.1%。年末 L3 级自动驾驶获准准入，标志着我国无人驾驶产业正式迈入商业化应用新阶段。

主流整车企业及核心零部件企业持续加大智能驾驶技术推广力度：比亚迪旗下“天神之眼”智能驾驶系统实现全产品线覆盖；长安汽车发布“北斗天枢 2.0”战略，明确未来三年全新车型全系标配智能驾驶接口；小鹏汽车推进第二代 VLA 技术全球化布局，持续拓展 AI 汽车全球市场份额，加速实现 L2+级辅助驾驶向 L4 级自动驾驶的技术跨越；地平线基于征程 6M 芯片推出的城区 NOA 解决方案实现前装量产，并下沉至 10 万元级车型市场。

与此同时，行业标准体系与监管框架加快完善，电池安全、智能驾驶宣传等相关规范密集出台，推动行业由粗放式竞争向高质量、高价值发展转型，为汽车零部件企业技术升级与业务转型提供了清晰指引。

## （3）跨界融合拓展产业边界，开辟第二增长曲线

2025 年以来，汽车产业加速突破传统业态边界，产品属性由传统交通工具向智能移动终端及综合赋能平台升级，跨界融合成为行业培育业务第二增长曲线的核心路径。以华为、小米为代表的科技企业深度参与产业生态构建，通过技术输出与生态协同，推动“整车企业+科技企业”合作模式快速落地，重构产业竞争格局，持续提升本土产业链核心竞争能力。

产业技术外溢效应逐步凸显，汽车产业与高端智能装备、新兴运载工具及智能机器人等领域融合进程不断加快。小鹏、吉利、一汽等企业积极布局智能运载装备领域，依托电动化与智能化技术积淀，探索立体交通应用新场景；奇瑞、小鹏等整车企业将先进智能交互与自主控制技术与汽车产业深度融合，推动智能机器人在客户终端服务及智能制造环节逐步应用，构建“汽车 + N”多元化产业生态。

据中国电动汽车百人会研究分析，汽车产业与高端智能装备、智能机器人领域供应链重

合度约 70%，人工智能、三电系统、底盘技术、智能制造等核心技术具备高效复用基础，为汽车零部件企业拓展业务边界、培育第二增长曲线提供有力支撑。2026 年有望成为车企跨界升维发展的关键之年，头部企业将聚焦多元化商业化场景落地，产业竞争逐步由单一产品竞争向生态体系竞争转变。

#### （4）汽车全产业链进入高质量出海新阶段

2025 年，中国汽车全产业链步入高质量出海全新阶段，产业格局由产品出口加速向全产业链出海升级，实现从“走出去”到“走进去”的战略转型。全年新能源汽车出口 261.5 万辆，同比增长 100%，占汽车出口总量的 36.8%，增速显著高于行业整体水平，出口结构实现质效优化。

自主品牌依托三电系统、智能驾驶等核心技术优势，全球市场竞争力持续增强，在欧洲、东南亚等重点区域市场份额稳步提升，多款主力车型在细分市场实现突破。面对复杂多变的国际贸易环境，行业头部企业加快推进海外本土化布局，通过海外建厂、本地研发及产业链协同合作，推动从产品输出向技术与制造能力输出转变。上汽、长安、比亚迪等企业陆续落地海外制造基地，泰国、土耳其等地区逐步成长为区域性新能源汽车生产与出口枢纽。

与此同时，以小鹏第二代 VLA 为代表的前沿技术方案实现海外落地应用，行业国际竞争已延伸至技术标准、供应链体系等核心层面。展望 2026 年，在贸易壁垒增加与合规成本上升的背景下，汽车出口有望保持“量稳质升、结构持续优化”的发展态势。我国汽车产业将依托完整供应链体系与技术领先优势，持续推进更高水平、更深层次的全球化战略布局。

## 2、公司发展战略

### 公司“十五五”战略发展规划

总体目标：到 2030 年，通过研发、营销、运营的三大突破，实现产品结构、市场结构、管控体系三大调整，收入实现跨越式发展，成为自主掌控一流核心技术能力的世界百强级零部件集团。

战略方针：坚持和加强党的全面领导，坚持贯彻“绿色、智能、安全”的战略发展理念，坚持“轻量化、电动化、智能及网联化”的产品发展方向，实现核心技术行业领先、战略客户优质多元、管控体系灵活高效，优化事业部业务架构、打造系统化协同优势，向提供高价解决方案的供应商转型，将富奥打造成自主掌控一流核心技术能力的世界百强级零部件集团。

经营理念：承继引领、改革创新、开放合作、求速求精、共赢共享。



- **通过研发突破**      ➔      **实现产品结构调整**  
 把握技术趋势，强化电控研发体系及团队建设，掌握电控核心技术  
 加速产品升级，拓展产品系列、延伸产业链，打造能够提供系统化方案的业务单元
- **通过营销突破**      ➔      **实现市场结构调整**  
 开拓多元化优质客户，稳固传统市场，依托订单及客户需求，灵活布局海外资源，全力达成**三年2,000亿元**订单获取规划目标  
 开拓战略级核心客户，实现传统市场以外客户收入大幅提升的均衡化市场结构
- **通过运营突破**      ➔      **实现管控体系调整**  
 各功能领域设定明确的战略目标并制定切实的战略举措  
 通过体制机制改革打造面向客户需求的管控架构

（公司力争实现 2026-2028 年三年累计获取 2,000 亿元订单的规划目标，该目标系依据客户规划产量测算，为产品全生命周期预计收入合计，产品全生命周期通常平均为 4-5 年。后续项目实施进度将以整车企业实际产量规划为准，相关收入最终实现情况存在不确定性。）

### 3、2026 年经营计划

2026 年是富奥股份公司“十五五”规划的开局之年，当前汽车零部件行业竞争日趋白热化，“内卷”态势持续加剧，公司面临的市场压力、成本压力与技术迭代压力同步攀升。新征程承载新使命，新目标呼唤新作为，公司将积极应对挑战，以更坚定的决心拼抢订单、拓展市场版图，聚焦自主核心技术攻关，并购补链、海外建厂、新赛道布局多措并举，夯实发展支撑；以低成本战略为牵引、精益运营为抓手，确保全年经营指标达成；持续建强核心人才队伍，深化规范治理赋能高质量发展，为“十五五”时期长远发展奠定坚实基础。

#### （1）获取优质订单，全方位开拓核心客户群。

坚定贯彻“一企一策”、“一客一策”的营销策略，建立并巩固国内外核心客户群，全

力获取优质订单，合理管控市场风险，实现销售收入快速提升和市场结构持续优化。

(1) 公司将充分依托与中国一汽长期构建的战略合作伙伴关系，坚持“应拿尽拿”原则，持续抢抓新项目、提升现有产品配套份额，加快全新产品布局。

(2) 积极拓展优质客户资源，构建核心客户群，针对高质量客户制定专属营销策略，全力争取优质订单。

(3) 以“聚焦客户、聚焦产品、聚焦市场区域”的“三个聚焦”为战略引领，夯实“贸易出口、客户伴随、海外建厂”三条出海路径，积极拓展海外市场订单，稳步推进国际化发展。

(4) 结合国内外备品市场特征，探索技术授权等市场化与管理创新模式，加快开拓备品市场。

## **(2) 持续提升自主研发能力，加速核心技术突破。**

加快产品平台开发进度，聚焦智能底盘、智能网联、全域热管理等核心业务领域，持续优化线控制动、全主动悬架、线控转向、智能座舱域控、热管理集成模块等产品平台，全力突破关键核心技术，并前瞻布局高端智能装备、新兴运载工具及智能机器人等新兴赛道。

加速电控体系建设，持续加强电控研发团队建设、加大研发投入，严控电控产品及过程开发质量，重点推进智能悬架、智能转向电控研发体系建设，全面提升电控自主研发能力。

打造精益研发体系，深化重点研发项目“T&QCD”管理，强化研发费用管控与产品材料成本管控，持续提升核心竞争能力。

## **(3) 以“十五五”规划为行动纲领，通过补齐产品系列、延伸产业链、加速海外布局、抢占热门赛道，为发展筑根基。**

滚动更新“十五五”战略规划，重点推动各业务板块规划落地实施，夯实企业中长期发展支撑。

在并购强链、海外资源拓展方面，围绕公司核心业务，系统补齐智能底盘、热系统等领域产品系列，完善全产业链布局，提升各业务板块核心竞争力与系统化供货能力；结合业务板块发展规划，加大海外布局资源投入力度，集中力量加快海外市场与产能布局，全面提升国际化运营水平与全球竞争力。

统筹公司优质资源，聚焦高端智能装备、智能运载及智能机器人等新兴赛道，深入研究商业实施方案，抢抓机遇快速切入高潜力领域，着力培育公司第二增长曲线。

## **(4) 低成本战略与预算目标全面协同，强化动态监控手段，促进体系协作降本。**

以预算目标为核心，打通预算和低成本战略管理路径，引领体系核心战法。

以低成本战略工作机制为抓手，通过红蓝榜、定期点检等机制强化预算过程监控，提升经营决策响应效率。

以动态纠偏为策略，推动各职能体系围绕“变革增效”核心目标，通过实施研发成本门管理、集中采购管控等超常规举措，持续完善跨体系协同降本机制，稳步提升公司盈利能力。

#### **(5) 以 FAPS 体系构筑全价值链低成本可持续运营能力。**

在推进 FAPS 体系建设方面，构建以运营总监为总负责人的组织架构，组建专业化专家团队，完善精益运营评价标准，持续提升公司精益运营能力。

在质量体系建设方面，持续压降综合废品率，确保全年不发生重大及特大质量问题，稳步提升客户过程能力审核等级与各品牌质量绩效水平。

在精益运营体系建设方面，聚焦提升人均产出与资产周转效率，强化生产性费用管控；同时深化 EHS 管理，推进智能制造应用与生产流程优化，通过体系化建设实现降本增效，全面增强企业核心竞争力。

#### **(6) 积极实施数智运营及 AI 创新应用，为发展新质生产力蓄势赋能。**

以自主实施为关键抓手，组建 SAPERP、MES 两大自主实施团队，推进两大系统落地上线，有效降低项目实施与运维成本；在公司总部及所属企业开展 AI 试点应用，赋能协同办公、采购、研发等领域提质增效，以点带面提升整体数字化能力。同时坚持信创发展原则，健全信息安全保障体系，培育数据驱动的企业文化。

围绕管理创新、卓越运营、数智引领三大工程，在采购、生产、研发、财务等关键领域深化系统建设与数智化应用，持续提升运营效率与科学决策水平。以业务驱动、价值导向全面推进企业数字化转型，积极塑造新质生产力。

#### **(7) 建设核心人才队伍，以规范治理和资本运作赋能企业发展。**

在人力资源方面，深化人事改革，构建“技术领军人才+管理骨干人才”相结合的核心人才队伍。全面推行全员绩效管理与任期制契约化管理，优化高级经理、二级经理及生产操作等各类人员薪酬激励与职业发展通道。在严控用工总量、提升人效水平的基础上，优先保障研发核心人才供给，打造高素质“奋斗者”团队。

在资本市场方面，坚持以规范治理为根基，严守信息披露合规底线，持续提升信息披露质量与透明度，不断强化投资者关系管理与市值管理，积极向资本市场传递公司内在价值，切实维护投资者合法权益。持续完善子公司三会治理职能联审机制，提升审核质效，规范下

属子公司“三会”运作，进一步夯实公司整体治理基础。

#### **(8) 以合规固基，筑牢运营合规防线。**

审计工作坚持合规导向，统筹多元审计与提质增效，实现重点单位全覆盖与内控长效运行；履行“保健医”职能，杜绝经营“跑冒滴漏”，重点监督“三重一大”项目，构建全周期审计及闭环整改机制，以现场审计为主、信息化审计为辅，2026 年内完成 23 家下属单位审计，力争两年内实现收入规模十亿级以上重点单位全覆盖。

在内控工作方面，推动制度流程与公司改革动态适配，按企业运营状态分类管理，为新设企业搭建完整内控体系，对存量单位持续优化制度流程，强化监督评价，提升全链条运营支撑能力。

#### **4、面对的风险**

(1) 宏观环境的不确定性。当前全球地缘政治冲突持续、世界经济复苏乏力、国际贸易摩擦加剧，叠加国内汽车市场非政策驱动需求增长承压，行业发展面临较多不确定性。在此背景下，全球汽车产业属地化生产布局趋势加速，竞争逻辑由传统“产品出海”向“全价值链体系输出”升级。

对于积极拓展海外市场的汽车及零部件企业而言，上述变化带来多重挑战。企业需持续夯实经营基础，提升核心运营能力，加快由“出海型企业”向具备全球运营能力的国际化企业转型；同时保持战略定力，聚焦高端市场与核心区域实现重点突破。长远来看，构建完善的全球化运营体系、形成体系化国际竞争力，将成为企业应对全球市场波动、实现稳健发展的核心支撑。

(2) 产业升级与技术革新带来风险与机遇。随着汽车行业持续转型升级，技术领先的战略价值愈发凸显，其不仅直接决定企业产品核心竞争力，更深刻影响品牌向上突破路径，对未来产业竞争格局产生深远重塑影响。与此同时，持续技术创新亦对整车及零部件企业提出更高经营要求，单一产品或技术已难以实现效益最大化，行业竞争焦点逐步向覆盖研发创新、智能制造、供应链协同、用户运营、数智化转型及资本效率提升的全价值链体系能力集中。

富奥汽车零部件股份有限公司董事会

2026年4月22日