

上海凯众材料科技股份有限公司

五年发展战略规划纲要

(2018-2022 年)

重要提示

本规划纲要中涉及的未来规划、目标等前瞻性陈述，均不构成公司对投资者的实质性承诺。鉴于当前宏观环境和行业形势不断变化，公司存在根据发展需要对本规划纲要做出适度调整的可能性，敬请投资者注意投资风险。

一、 总体思路

通过内生和外延两个渠道，强化现有业务核心竞争力，积极发展新业务，赶上汽车行业新“四化”的发展浪潮，培育新的业务增长点。

二、 规划目标

1、 现有业务：

继续加大减震元件、踏板总成、电子油门等公司现有核心产品的市场和研发投入，强化核心竞争优势，力争在 5 年内实现缓冲块国内市场份额第一，国际市场份额翻一番；踏板总成国内市场份额第一。

同时积极在国内外寻找并购机会，通过外延发展，加快减震元件、踏板总成、电子油门等公司现有核心产品的发展速度，力争在 10 年内实现缓冲块全球市场份额第一，踏板总成和电子油门成为全球知名供应商。

2、 新业务：

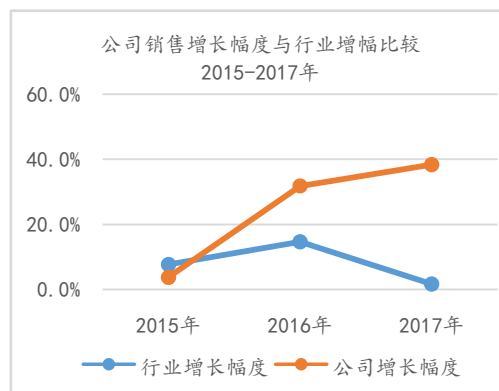
结合汽车行业新“四化”和我国智能化装备及工业 4.0 的发展浪潮，主要通过外延方式，积极发展新业务，在主动悬架系统、电动稳定杆系统、刹车辅助系统、智能驱动系统、汽车新材料等领域开发、投资新的增长点。力争在 5 年内新业务收入占比达到 20%，10 年内新业务占比达到 50%。

三、 规划背景

2017 年，公司实现销售收入 4.5 亿元，净利润 1.15 亿元，过去三年间，公司销售额年复合增长率达 23.7%，净利润年复合增长率 24.7%，而同期国内乘用车行业年复合增长率为 7.8%，公司增长幅度约为行业增幅的 3 倍。从已投产和正在开发中的项目来看，未来三年仍将持续高速增长。

但是，公司管理层也清醒地认识到，公司整体经营规模仍然较小，业务仍然比较单一，作为一个已上市公众公司，应该充分利用各种资源，在加强现有业务和开发新业务上加大力度，让公司在一个新的快车道上高速运行。

公司所处行业为乘用车零部件配套行业。国内乘用车市场也已进入平稳增长阶段，全球



乘用车市场需求整体上不会发生大的增长；据行业数据分析，未来五年内，国内乘用车行业预计维持在每年3%左右的稳定增长，全球乘用车市场将保持平衡状态或微弱增长。虽然乘用车总销量不会发生大的增长，但公司现有核心产品仍有很大的市场空间，在加大市场和研发投入的情况下，现有业务仍会快速增长，并存在很多外延并购机会。

同时，电动、电控、智能驾驶与互联网等新技术在乘用车上的应用，车辆共享商业模式的兴起，预示着乘用车市场将面临巨大的变革；中国、美国、欧洲的电动乘用车近几年发展很快，未来5-10年左右极有可能出现爆发式增长；伴随着电动汽车的发展，传统燃油乘用车除了市场可能萎缩外，因受到电动车智能化技术的冲击，燃油车要不断技术升级，必然也会向电控化和智能化发展。乘用车市场最终可能出现纯电动型（EV）、插电式混合动力型（PHEV）、可回收制动和怠速能量的油电混合型（HEV）共存的状态。其中，纯电动车的续航里程问题目前还没有很好的解决，但这一两年已取得重大技术进步；PHEV由于弥补了电池行驶里程不足的问题，目前很受欢迎；HEV是国外许多主机厂的成熟技术，丰田汽车（节油40%）早已销售多年，随着丰田专利保护到期，其它主机厂将会有大量新车投放市场。对传统意义的燃油车而言，EV和PHEV或许只是抢占其市场，而HEV则可能将其完全挤出乘用车市场。

在中国，政府为支持新能源汽车的发展，有序推出了从电动车补贴、到充电站建设、到燃油车限制（双积分）等一系列政策。其中每一项政策推出的时机，即考虑到当时行业发展现状，也结合了当时的新技术应用情况，更为下一步发展指明了方向，衔接有序、环环相扣。从《中国制造2025》、《“十三五”国家战略性新兴产业发展规划》、《汽车产业中长期发展规划》等纲领性文件来看，发展新能源汽车是中国不可或缺的基本国策，其意义已不局限于中国汽车业的技术升级或弯道超车，也是与解决能源危机、解决环境污染、实现制造业转型升级、融合电子信息化技术和网络技术、促进服务业发展等多个行业紧密相关的重大国策。

面对汽车行业新的发展趋势和新技术的冲击，公司需要通过内生和外延两个渠道，强化现有业务核心竞争力，积极发展新业务，赶上汽车行业新“四化”的发展浪潮，培育新的业务增长点。

四、 业务布局

基于对乘用车行业环境、新技术发展趋势以及政府国策的研判，公司管理层首先对公司现有各项业务的发展前景进行了分析，确定现有业务发展目标；其次，结合现有产品特点与汽车新技术应用需求，确定现有业务各产品的延伸应用路径；第三、确定电动车新品布局方向；第四、确定汽车新材料业务并购方向。

1) 现有业务产品组合策略。

公司管理层对公司现有各项业务的产品组合从多个维度进行了充分的分析研讨，包括产品市场前景、技术发展趋势、行业竞争态势、公司产品在技术/成本/品牌方面的竞争力等，确定了现有产品组合的终极目标，拟定了实现终极目标的方案，包括竞争策略、实施路径、进度计划和各阶段目标等。

2) 现有业务延伸策略

目前,公司现有产品已经在国内多款电动乘用车得到应用。通过对目前应用情况进行分析,确定了现有产品组合在乘用车电动化和智能化方面的延伸拓展方向。其中,减震业务产品组合中将增加智能悬架系统子总成产品;踏板总成业务产品组合中将增加电控制动组件。

另外,对于目前规模仍较小的聚氨酯胶轮业务,将增加仓储输送系统电动驱动轮总成和物流输送线摩擦驱动轴组件。其中,滑翘输送线的摩擦驱动轴总成已实现小批量供货。

3) 电动车行业新品布局

乘用车行业电动化和智能化发展对零部件行业的冲击不全是负面的,对底盘悬挂系统和制动控制系统也带来了更多新的机会。在分析了公司已具备能力与电动化发展所需能力间的差距、公司培育新能力所需时间与行业发展速度之间的差距后,公司管理层确定:在公司目前传统业务经营情况良好、经营现金流充足的有利条件下,将采用股权投资的方式,多点投资完成新业务布局;在条件成熟时,实施整体并购。

4) 汽车新材料布局

新材料开发与应用是公司的核心技术竞争力之一,在确定公司现有产品组合的终极目标和发展策略、实施汽车新技术领域的传统产品延伸发展和电动车新品布局的同时,公司也将利用在材料开发和应用推广方面的先天优势,结合上市公司的融资优势,在汽车新材料行业选择并购标的。

实施上述业务布局,公司未来近期、中期和长期发展皆有保障,具备了汽车新技术多产品组合和汽车新材料两大领域齐头并进的长期增长潜力。

五、 规划保障

1) 规划落地:公司规划目标细化落实到公司各年度经营计划中,避免公司经营层因考虑短期经营业绩而影响长期规划的执行。

2) 流程保障:借助信息化工具,通过六大业务流程,保证公司日常经营活动有序可控。

- 销售与市场开发流程
- 产品开发流程
- 订单与生产管理流程
- 质量管理与客户投诉处理流程
- 预算与成本控制流程
- 人力资源管理流程

3) 研发保障:公司确定的每个业务方向的若干个研发课题,按计划落在每年的经营计划中,并要有高级别的决策程序以确保计划的延续性以及资源投入的稳定,避免发生因个别岗位的人员变动而改变方向。

4) 文化保障:建立与新老业务并存相适应的组织架构和管理文化,成熟业务精益管理,新业务开放管理,保障创新。

5) 环境持续改善：从环保、安全、顾客要求、员工感知等方面来看，与生产相关的环境改善工作是公司运营管理中的一项长期任务。环境改善工作要列入公司每年的经营计划中，任务细节每年根据实际情况进行调整。

6) 资金保障：执行并优化预算与成本控制流程，保证公司现有业务经营现金流稳定；充分利用资本市场的融资功能，为公司新业务布局提供资金保障。

7) 风控体系：严格执行内部审计制度，并不断完善风控体系，有效预防和控制重大风险。