

骆驼集团股份有限公司

五年（2021-2025）发展战略规划纲要

一、前言

未来五年（2021-2025年）是国家第十四个五年规划期，国家宏观层面将以构建“国内大循环为主、国内国际双循环相互促进”的双循环发展新格局为统领，其本质是国内市场的加速扩容，经济增长“三驾马车”中的“消费”将被提到前端。未来十五年（2021-2035年）是中国汽车产业变革的重要阶段，新能源汽车和节能汽车发展将会提速，根据中国汽车工程协会发布的《节能与新能源汽车技术路线图2.0》，预计2035年新能源汽车年销量将占比50%，往后逐年升高。

面对新的形势，骆驼股份作为汽车起动电池行业龙头企业之一，已深知未来汽车产业结构变化可能带来的巨大影响。公司在上一个五年发展中，一方面做大做强传统汽车电池业务，另一方面布局新能源电池领域。未来五年，骆驼股份将继续大力提升传统汽车电池的全球市场份额，增加高端AGM/EFB启停电池销量，同时加大对锂电48V微/轻混合动力系统和12V起停、辅助电源系统的开发，抓住新能源汽车和节油汽车发展机遇，成为汽车低压电池全方位解决方案龙头企业。

在新能源汽车快速发展的背景下，固态锂电池、燃料电池的技术突破有望加速，锂电储能成本大幅降低。因此，公司还将通过项目创新孵化等模式，发展锂电储能业务、研发燃料电池系统、合作突破固态锂电池产业化技术、培育智能装备技术团队，紧紧抓住未来新能源

发展趋势，致力于成为全球领先的能源服务商。

二、公司发展概况

过去五年（2016-2020年）公司国内汽车起动用蓄电池行业的龙头地位持续巩固，基本形成了两个循环产业链（绿色铅酸电池循环产业链、新能源锂电池循环产业链），三位一体研发中心（襄阳、武汉、美国研发中心），六个生产基地（襄阳、扬州、梧州、丰城、托克逊、界首），一个海外工厂（马来西亚电池生产工厂）的发展格局。公司销售收入从2015年的53.77亿元，增长到2020年的96.4亿元，五年增长了约79.3%；销量从2015年1979万KVAH增长到2020年的2810.3万KVAH，增长率42%；截止到2020年末，公司产品国内配套市场占有率达到48%，国内维护替换市场占有率达到25%。

三、2021-2025年总体战略目标

总体战略目标：骆驼股份致力于成为全球汽车低压电池全方位解决方案龙头企业，力争到2025年在营收规模上“再造一个骆驼”，实现营业收入突破200亿元的战略目标，为未来在营收规模上实现“再造两个骆驼”的远期目标奠定坚实基础。

1、铅酸蓄电池：巩固细分领域龙头地位，提升产品力和市场份额

未来三到五年，公司将通过绿色发展、品牌战略、渠道深耕，以“购销一体化”为支撑点，重塑供应链体系，改善成本结构，全面实现铅酸蓄电池业务的跨越式增长；在汽车低压电池领域取得全国50%以上市场份额，奠定全球排名前三的市场地位。

2、新能源电池：紧跟趋势，关注需求，技术驱动，构建新商业模式

公司将确保 48V 锂电产品达到国内技术领先，力争实现海外市场突破；将 12V 锂电产品作为公司战略重点，快速提升全球市场份额；完成 24V 锂电产品的战略卡位，做强 24V 驻车空调电池；与主机厂形成战略合作，开发 HEV 产品；强化 BMS 核心竞争力，建立先进的产品平台和供应链体系；完成锂电“购销一体化”产业链布局，建成废旧锂电池梯次利用及回收处理工厂；大力发展储能事业。

3、海外市场：配套突破，本地化制造

加快马来西亚工厂二期建设，尽早实现全面达产，同时就近实现配套业务突破；在马来西亚或周边国家投资建设废旧电池处理工厂，与马来电池工厂形成产业链闭环；建设北美电池工厂，实现北美配套业务突破；继续扩大中亚市场销售份额，伺机建设乌兹别克蓄电池生产及再生铅工厂；服务欧洲客户，谋划布局欧洲锂电 PACK 工厂。

4、创新孵化：投资锂电储能，开发智能装备，研发燃料电池，参与固态锂电

公司将基于骆驼集团武汉光谷研发中心建立项目孵化平台，通过人才引进、高校合作、创业团队培育等方式，加大对公司未来战略新兴产业的布局力度，包括对于锂电储能产业的投资等，培育一批服务于公司智能装备开发及工艺难题突破的技术团队；同时加大对大功率燃料电池系统的研发，与高校合作突破固态锂电池产业化技术。

四、战略保障措施

（一）产能保障

1、优化国内铅酸电池产能布局

公司在国内已建成 6 个生产基地（襄阳、扬州、梧州、丰城、托克逊、界首），现有铅酸蓄电池制造产能达 3400 万 KVAh/年，废铅酸电池处理能力 86 万吨/年，未来五年内计划将国内电池产能提升至 5300 万 KVAH，废铅酸电池处理能力提升至 100 万吨以上。为此，公司一是要充分利用现有 6 个生产基地的富余空间，使产能达到规划目标；二是要进行设备技改提质，通过信息化等技术手段提高劳动生产效率；三是要通过销售端大数据优化国内各基地的产品结构，实现产能与市场的最优匹配。

2、建成锂电池循环产业链闭环

公司围绕锂电低压产品规划，计划新建一个年产能超过 200 万只的低压锂电池生产基地，利用公司在低压锂电方面积累的技术优势，结合新工厂所在区域的人才、供应链以及出口优势，补强公司锂电业务能力，服务国内外中高端主机厂客户。

公司在加强锂电池生产能力建设的同时，将在谷城县同步建设动力锂电池回收和梯次利用工厂，该工厂的退役动力电池处理能力不低于 5 万吨/年，此后还将伺机建设第二工厂，最终在国内形成初具规模的锂电池循环产业链，并成为公司业绩增长的新动能。

3、建设四个海外生产基地

公司将积极响应国家“一带一路”建设和融入“双循环”的号召，一是加快马来西亚二期工厂建设，强化东南亚生产基地；二是上马乌

兹别克斯坦铅酸电池生产+回收工厂项目，建成中亚循环产业基地；三是新建美国铅酸电池化成及锂电 PACK 工厂，设立北美生产基地；四是服务欧洲客户，布局欧洲锂电 PACK 工厂。

（二）创新保障

1、多层次技术创新

公司拥有与公司同步成长的具有丰富理论与实践经验的强大研发团队，设有国家认定企业技术中心、行业内唯一国家认可实验室、博士后科研工作站等先进的研发平台，拥有美国、武汉、襄阳三位一体综合性研发机构，武汉光谷研发中心依托武汉强大的人才及技术优势，成立了以知名专家院士领衔的外部科学技术委员会，为新能源的技术发展方向把关，为技术难题提供解决方案。持续的研发投入形成技术积累，为铅酸蓄电池的迭代升级和新能源电池的发展提供了强力保障。

2、产品创新

公司持续对铅酸起动电池、AGM/EFB 启停电池性能升级和降低铅使用量等技术深入研发，也形成了对 12V 锂电、24V 锂电、48V 锂电、PHEV 电池、BEV 产品梯次利用等重点开发项目。目前 12V 启停电芯攻克了锂电池低温脉冲高倍率放电难题，解决了低温型电池高温耐受性差问题，且产品得到主机厂认可，与数家世界主流主机厂建立了战略合作关系；48V 启停产品设计已定型冻结，并完成了供应链体系的建设，产品成本更具优势，已获得日产多个车型定点；氢燃料电池具备部分核心材料关键部件、单体电池的建厂能力，同时具备了小功率电

堆的研发试制能力，目前正在推进大功率电堆的研制；公司将持续与国内外高校、科研院所开展合作，进行技术储备，共同解决技术难题。

3、模式创新

公司上市以来围绕铅酸蓄电池积极开展业务，内生扩产与外延扩张并举，形成以“骆驼”品牌为主，“华中”、“天鹅”、“DF”为辅的“1+N”的品牌格局；渠道方面整合线上线下资源，加强经销商队伍建设，完善销售网络和品牌，优化用户体验；进入铅回收环节，形成“生产-销售-回收-再生-生产再利用”产业链闭环，加强成本和质量把控。打通“购销一体化”，挖掘后市场销售新动能，重塑供应链体系，改善成本结构，提高盈利水平。

公司在武汉光谷未来城设立了骆驼集团武汉光谷研发中心有限公司，其未来将作为公司的创新孵化平台，对内形成公司创新通道，挖掘公司内部创新人才，鼓励公司员工创新思维；对外积极与高校、专业团队、初创公司合作，针对公司布局战略产业的技术难点、模式创新等问题开展合作。通过灵活的孵化机制，培育一批具备市场竞争力的优质项目，锻炼一支为公司注入动力的人才队伍，研发一系列为产品提升竞争力的关键技术，开拓一片引领企业高质量发展的新市场。

（三）管理保障

1、升级集团管控、优化组织结构

2020年外部顾问团队对公司的组织结构进行了一次优化设计，公司结合自身业务发展的需求将会尽快适应新的管控模式，建立具有骆驼特色的科学管理体系，满足公司发展需要，高质量提升骆驼集团

核心管理团队领导力。

2、建立战略运营体系

公司坚持以五年战略目标为引导，每年制定与战略相匹配的关键举措和关键任务，并融入到各板块、各中心、各职能部门日常的经营和管理计划中，通过战略运营体系的构建，实现高效的集团管控；同时，结合组织绩效的牵引作用，保障公司战略目标有效达成。

3、培育全球技术管理和销售管理经验

2016年7月公司在美国密歇根州设立骆驼北美研发中心，主要进行前沿技术及信息收集整理，对启停电池、锂电池、燃料电池等先进电池进行研发检测，并与美国主机厂建立研发共享机制，着力培育全球技术管理人才。2018年，公司第一个海外工厂——马来西亚电池生产工厂动工建设，一举成为马来西亚最大的汽车电池生产商。马来西亚工厂的建立，为公司海外配套市场的突破和维护替换市场的销售提供有力保障，同时为公司培养了一批国际化技术管理人才和销售管理人才，为公司海外版图的扩张打下了基础。

（四）绿色发展保障

1、以节能减碳、能效管理提升为目标实施新一轮改造

公司高度重视国家提出的二氧化碳排放量2030年前达到峰值、2060年前实现碳中和的目标。湖北省作为我国碳交易试点省份，碳排放成交量已突破1000万吨，年成交额近4亿元。为实现节能减排，公司将充分利用现有工厂屋顶安装光伏发电，使用生物质气化供热等可再生能源，以实现优化公司能源结构体系的目标；同时，还将对现

有设备进行节能化改造，上线能效管理平台，有效减少碳排放总量。

2、用先进的污染治理技术全面打造行业领先的“绿色工厂”

未来五年，公司计划将所有生产基地打造为“绿色工厂”，电池和再生铅工厂污染物治理水平全面达成行业领先。通过全面管控“四废”排放，严格执行内控标准，支持先进污染治理技术运用，完成超低排放技术研发，将固体废物减量化技术落实到各个环节；基本达成节能、减排、降本、增效的环保工作成果，实现环境污染事故为“0”、废气污染物“超低排放”、单位产品固体废物减量 10%的环保目标。

（五）人才保障

1、优化激励机制

通过优化绩效管理模式，强化组织绩效、个人绩效与公司战略发展目标及部门工作目标关联性。高度重视研发投入，通过激励机制鼓励公司员工潜心研发关键技术，勇于突破创新。针对公司的核心骨干力量进行股权激励，将公司与个人的利益合二为一，形成共同战略目标，实现双赢。

2、建立员工发展双通道

重视每位员工的成长机会，公司将建立一套双通道的晋升体系以及完整的职业能力认定标准。对于管理水平突出的员工，将重点培养成为公司的管理骨干；对于技术或专业能力突出的员工，将重点培养成为公司的专家。员工对于自身的发展通道一目了然，更有利于其职业规划与发展。

（六）企业文化保障

企业文化是企业未来的竞争力，要进一步推动企业发展，要真正成为一流企业，必须要借助企业文化强大的推动力。公司正在走向海外，成为国际化公司，需要不断提高内部凝聚力和外部竞争力，从而谋求在新形势下的发展。上一个五年，公司已经重新梳理了公司的愿景、使命和价值观；未来将继续提升全员对于企业文化的认同度，从战略目标、管理思想、管理方式、工作环境等多方面入手，增强企业的凝聚力、向心力，激发员工使命感，持续深化“诚实本分，做事认真，永远思考，不断创新”的企业核心价值观。

风险提示：

● 本规划中涉及的任何未来发展计划、目标等前瞻性的陈述及预期，均系公司基于对未来行业发展形势和公司发展预期做出的预测性分析，不构成公司对投资者的任何承诺；

● 鉴于宏观经济环境、市场竞争形势、公司经营情况等不断变化，公司存在根据市场形势以及实际经营和发展需要对本规划及计划目标做出调整的可能。