

证券代码：300124

证券简称：汇川技术

深圳市汇川技术股份有限公司投资者关系活动记录表

编号：2022-11

<p>投资者关系活动类别</p>	<p> <input type="checkbox"/>特定对象调研                      <input type="checkbox"/>分析师会议  <input type="checkbox"/>媒体采访                                <input type="checkbox"/>业绩说明会  <input type="checkbox"/>新闻发布会                               <input type="checkbox"/>路演活动  <input type="checkbox"/>现场参观  <input checked="" type="checkbox"/>其他 <u>公司 2021 年年度股东大会</u> </p>
<p>参与单位名称及人员姓名</p>	<p>                     BERNSTEIN、Brilliance Capital、Causeway Capital、CLSA、FACT Capital、Franklin Templeton、GIC、Grand Alliance Asset Management、HSBC、Indus Capital、Jericho Capital、JPMorgan Asset Management、Khazanah Nasional、Man GLG、Mirae、Massave Global、Nordic Asia、Oberweis Asset Management、Pantheon、Regents Capital、UBS、UG Investment、抱朴资产、东吴证券、源乘投资、首域盈信、易鑫安资管、平川控股、彤源投资、彬元资本、安邦资管、瑞士信贷、肇万资产、富国基金、名禹资产、国投瑞银基金、荷兰汇盈投资、路博迈亚洲、上海浦东发展银行、远海瑞橡、华融证券、润晖投资、惠正投资、尚诚资产、兴全基金、华夏基金、广发证券、惠理基金、博笃投资、丰岭资本、国金证券、统一投信、中泰证券、国泰人寿、中国互联网投资基金、农银人寿、信泰人寿、天风证券、国信证券、谢诺辰阳私募证券、嘉实基金、旌乾资产、长江证券、摩根士丹利证券、鹏华基金、禾其投资、神农投资、联创云景投资、太平洋证券、汇添富基金、榜样投资、珩生资产管理、盈峰资本、雷钧资产、国华兴益保险资管、景熙资产、五矿证券、睿远基金、红杉资本、固禾私募证券基金、中域投资、博鸿投资、沅杨资产、天猗投资、高毅资产、拙朴敦行投资、鑫巢资本、丰仓股权投资基金、华安证券、德邦证券、宁泉资产、碧云资本、瑞银资产管理、麦格理证券、大华继显、中信保诚基金、华宝基金、丹羿投资、工银瑞信基金、加拿大鲍尔公司、泓澄投资、高瓴资本、建信理财、华融瑞泽投资、建信基金、清和泉资本、安信证券、华能贵诚信托、路博迈、常州投资集团、贵州铁路发展基金、兴银理财、人保资产、淡马锡控股、明亚基金、青骊                 </p>

	<p>投资、和谐汇一资管、砥俊资产、北大方正人寿、景华资产、东吴证券自营、华泰证券、创金合信基金、世诚投资、美国资本集团、中天国富证券、长城人寿、恒复投资、聆泽投资、峰境私募基金、果实私募基金、中信证券、麦星投资、中国太平保险集团、银河证券、海森堡资本、国寿资本投资、盛曦投资、国融证券、博时基金、弘毅远方基金、西部证券、开源证券、前海唐融资本投资、新时代证券、高华证券、信达证券、泰旻资产、施罗德基金、中信建投证券、鑫翰资本、摩根大通、华宝信托、晨星亚洲、泰康资管、鹏扬基金、启辰资本、瑞信证券、金鹰基金、国寿养老、明见投资、朱雀基金、光大证券、中泰证券自营、瑞银证券、中欧基金、海通证券、慎知资产、霸菱资产、三杰义投资、南方基金、银华基金、中金公司资管、瑞拓投资、挚信资本、广发证券资管、中金公司、衡州资产、柏基公司、加拿大养老基金、长见投资、西部利得基金、弘康人寿、摩根大通证券、汉和资本、温莎资本、上银基金、中邮理财、硕丰基金、泰康资产、国融基金、山石基金、隆源投资、钦沐资产、承泽资产、德邻众福投资、前海精至资产、SAFE、渤海汇金、中加基金、广发基金、诺安基金、颐和久富投资、交银施罗德基金、国联安基金、惠正投资管理、璞瑜资本、昭图投资、行健资产、方瀛研究与投资、富利达基金、中国人民养老保险、光大兴陇信托、太平洋资产、国寿安保基金、中天证券股份、尚正基金管理、海通国际股权投资基金、华泰保兴基金、长江养老保险、东北证券自营、易同投资、敦和资管、民生加银基金、毅木资产、大正十方股权投资基金、南京协立投资、国泰君安资管、华夏久盈资产、泓德基金、国信证券自营、纯达资产、厚新健投、东兴证券、天安人寿保险、东方证券资管、高信百诺投资、稟赋资本、景顺纵横投资、光大信托、中国人寿资产、中国国际金融、华贵人寿、工银资管、江海证券、高盛资管、望正资产、和信金创投资、中融鼎投资、复华投信、天安人寿、杭银理财、中邮基金、华宝兴业、易鑫安资产、现场出席会议的股东及股东代表共计 348 人</p>
<p>时间</p>	<p>2022 年 6 月 20 日</p>
<p>地点</p>	<p>苏州市吴中区越溪镇溪虹路 1029 号 苏州汇川技术有限公司 C 区 1 号楼 3 楼 1 号培训室</p>

<p>上市公司接待人员姓名</p>	<p>董事长、总裁：朱兴明先生                  董事、副总裁、董事会秘书：宋君恩先生                  副总裁：邵海波先生                  财务总监：刘迎新女士</p>
<p>投资者关系活动主要内容介绍</p>	<p><b>1、公司在驱动层打下的生态基础，PLC 是不是“涌现”的产品之一？</b></p> <p>回复：随着汇川在中国自动化领域地位的提升，中国的变频器和伺服虽然卖的很火，但还不算是真正的涌现。涌现一定要依赖生态，汇川定义了几个未来生态的产品和平台，客户通过这个平台可以实现企业很多想法。基于生态的定义，公司定义了三大平台产品：①以 PLC 为基础的控制层产品；②以 FA 为基础的整线解决方案和数字孪生平台，公司今年年底会推出这个平台；③数字化平台。汇川未来基于这三个生态化平台来打造汇川的产品生态。</p> <p>在构建生态的过程中有三个流：①交易流：汇川产品流动的路径；②知识流：不以交易为目的知识流，公司在经营用户群体、培训群体过程中，把汇川的生态产品通过知识流流到生态中；③人才流：智能制造产业需要人才，公司跟高校、职业院校、培训机构构建智能制造的人才生态。</p> <p><b>2、目前国际形势下，汇川实现国际化供应链和成本控制这块如何应对？</b></p> <p>回复：对国际化，公司有几个初步的判断：①自动化是改变生产方式的领域，服务于老百姓的衣食住行。②在未来的世界制造业发展路上，汇川积累的一些特殊的做法，特别是在中国最复杂、最广泛、最多应用场景中积累的好的做法，对于人类文明的推进，能够做出我们的贡献。从供应链的角度看，公司大力推进国际化是可行的。</p> <p>中国企业未来的国际化，一定是 GLOCAL (Global + Local)，即先要国际化，再在国际化的基础上去进行本土化。汇川会通过 GLOCAL 的模式走向国际化，让全球的知识、产能、就业、客户及时服务满意</p>

度等得到加强，这是中国新兴企业最好的国际化路径。公司今年在欧洲，接下来在南亚会不断开创 GLOCAL 的理念，在研发、制造、服务、物流中心等都实现国际化。在 GLOCAL 的推进中，公司会坚持：①尽量少用人，用装备出海；②尽量用本地化的人。成本不会增加太多。成本越高的地方客户越愿意承受价格的提高。从这两个方面看，公司走出去的成本压力不大。

**3、公司计划今年发布双碳白皮书，同时也在部署能源管理业务，那么公司双碳业务的主要切入点是什么？**

回复：欧洲的双碳和中国不太一样，欧洲企业的环保意识比中国企业要强，这一点我们要学习。中国的“双碳”任务非常艰巨，公司基于双碳战略的业务，重点在用电侧。在企业用电侧，能源 50% 是被电动机消耗的，如何让电动机少用电或者不用电，汇川在这一方面可以做很多事情。因此，公司会侧重在企业的用电侧，进行能源业务的部署。

**4、从数字化业务的部署上看，汇川从下往上的策略，相比外资品牌从上往下的策略是否更适合中国企业的生态？**

回复：关于数字化平台的发展，欧洲企业规模很大，愿意投入较大成本去打造数字化产线，并且能够确保单品种大批量的确定性制造。汇川做数字化业务面对的是中国大量的中小企业，他们需要数字化转型，同时在转型的过程中经验严重不足。这些企业解决了我们国家大量的就业和 GDP，但工厂的管理水平和数字化水平处于比较低的水平。真正的数字化不是 IT 思维，而是管理数字化和业务数字化。汇川的数字化，要打造好用、易用、用得起、部署快等特色，是自下而上部署，这是汇川跟国际企业数字化路径不同的地方。

**5、从当前时点看，如果外资供应商交付压力解除后，我们是否会面临较大竞争压力？未来看，我们产品的深度或广度角度，哪个方**

## 向是我们更看重的国产替代方向？

回复：随着这几年外部环境的变化，国产化是现在的主旋律，汇川希望实现器件国产化，客户也希望核心生产部件国产化。这种变化是基于两方面的因素影响：①供应链安全；②成本和服务。国产化替代重要的因素就是供应链安全和成本，这两种因素带动的国产化率提升是大趋势。汇川凭着整套的解决方案和服务来切入客户，通过汇川的定制化服务的，能够保持很强的客户粘性。

公司的产品，从变频器到伺服，实现了快速的份额提升。从未来看，控制类产品，特别是 PLC 和 CNC，是公司很重要的战略性产品。从去年下半年开始，自动化的行业需求减弱，但公司的 PLC 产品销售订单持续保持较高的增长，说明：①公司的 PLC 产品从性能指标上可以开始对标国外品牌；②公司针对 PLC 产品提出的“应编尽编”策略让客户更放心地使用汇川的产品。

公司的进口替代，不是简单的产品的互换，在替代的过程中，一定会找到客户的痛点，然后进行解决。综合来看，汇川对比外资品牌的成本优势只有 10%，除了成本优势以外，汇川有解决客户痛点的能力，这是汇川从创业开始一直在打造的竞争力。

## 6、汇川在管理和业务上的对标公司分别是哪个？

回复：在管理方面，汇川一直在学习华为，但学习不等于照搬。公司在理解华为管理方面有一些独到的东西。公司目前开展的组织变革，会去理解华为管理体系的底层逻辑，把这些逻辑和汇川的经营实践相结合。一个优秀的企业，体系是基础，优秀的人才更是不可或缺的因素。未来 5-10 年，华为都是公司学习的标杆，但不会照搬，会基于业务的逻辑去寻找适合汇川发展的管理体系。

在业务上，汇川很幸运，还没有形成无人区，西门子是我们想要去学习的标杆，学习它但不畏惧它。

**7、公司从上市以来管理团队比较稳定，团队如何保证这么稳定？如何保证团队的战斗力？**

回复：一个 Leader 带着一个团队在这么多年里持续干一件事，要做到让团队信服，靠的是把人心聚在一起，去做一件对国家、对社会、对这个行业有意义的事情，即改变生产方式和改善生活方式，这件事能把志同道合的人聚在一起。

**8、公司在工控领域，未来的产品战略是什么样的？**

回复：公司的产品战略：1) 做宽产品线：从驱动层到控制层，再到信息层；2) 做多行业：从传统的电梯、注塑机，到现在的锂电池、手机、光伏等行业。这两个方向上的战略，根本上是基于电机控制、电力电子和工业控制等核心技术去延展产品。客户端要的是解决方案，而不是单一产品，解决方案一定是为他们的工艺控制带来价值提升的解决方案。

**9、公司工业自动化业务，在外部呈现下行的周期里表现出较强的穿越周期的能力，公司对下半年的判断和展望如何？**

回复：我们预计今年下半年中国经济会反弹。这几个月的低迷，特别是 6-7 月份，还是会持续。相信政府会把低迷的情况扭转过来。公司的全年增速目标没有调整，汇川的韧性还是很强的。

**10、公司工业自动化的几个核心产品，变频器和伺服的份额已经做到比较好的位置，PLC 也取得快速增长，这几个产品在国内的份额目标和空间有多大？**

回复：从目前自动化几个核心产品的份额来看，最大的产品份额是伺服，也只有 16%，往上继续提升份额的空间足够大。汇川能够继续保持增长的重要原因是继续抢占份额，这种抢占份额的态势会持续强化。汇川在竞争格局方面，会不断改写竞争格局。

### 11、海外市场的空间会有多大？

回复：海外需求恢复较强劲。公司所涉猎的产品，海外的需求是中国需求总量的 3.5 倍-4 倍，海外空间足够大。

12、新能源汽车业务方面，公司 2021 年市占率不断提升。行业发展很快，也涌现很多新的技术，公司作为独立的第三方，未来跟整车厂和电池供应商是否会有更多的合作？

回复：汇川跟电池结合的部分不会考虑，专心把电驱系统和电源系统做好。

### 13、公司在高压平台方向的发展如何？

回复：高压平台一定是趋势，对于车的减重、快充、运行效率等方面带来较好的提升。公司在国内布局了很多高压的项目，特别是在混动市场。早期公司研究混动市场，认为插电式混动在中国会有 20 年的生命期，目前已经看到混动发展成为中国新能源汽车的重要方向。汇川在混动领域能够提供很有竞争力的解决方案，预计混动市场的贡献会给公司的新能源汽车业务发展带来较好的支撑。

14、电梯业务方面，与贝思特整合的效果如何？融合上有什么新的方向？

回复：汇川收购贝思特的目的：①通过市场的互补增强市场的能力。汇川的电梯业务集中在国内市场，但贝思特在跨国企业和海外市场有较好的领先优势；②通过产品互补获得电梯整体解决方案的能力。电梯的制造和汽车的业务很类似，采用精益制造的模式，依赖于供应侧提供的供应能力，汇川利用产品组合给客户提供的解决方案符合行业发展趋势，会给客户的管理成本带来改善。

从收购后的落地来看，这两个方面的诉求都得到了提升：①公司在跨国企业市场获得了大量的机会，在欧美系跨国企业领域实现大批量的销售；②以产品组合给客户提供的解决方案的能力快速提升。收购

后这三年，大配套业务的发展非常迅速，增长至接近 5 亿。今年发展速度非常快，产品方案得到客户认可。

从供应链方面来看，贝思特的生产模式和汇川不太一样，汇川是推式生产，计划为主的生产方式，贝思特是拉式生产。这两年产业链缺芯、大宗涨价和疫情对贝思特的拉动式生产形成较大压力。公司从今年开始对供应链进行大力度整合，将汇川推式生产优势与贝思特拉式生产优势结合，既能保持快速交付能力，也能提升供应链的可持续性，来抵抗外部因素的影响。

从新的规划方向看，收购三年后，电梯业务发展的自由度会变得更大，贝思特的发展空间也会进一步打开。贝思特现有的产品线，有线缆产品、人机界面产品和系统集成能力，会把这几个产品能力进行平台化建设，使其不仅服务于电梯行业，还可以服务于汇川其他优势行业。今年，公司在跨业务上会进行更大程度的融合和规划。

#### 15、公司投资收益主要的来源和未来的规划？

回复：公司希望未来 20% 的收益来自于投资收益。2021 年投资收益主要来源：①海外的投资基金，主要聚焦新能源、精密机械等前沿的技术和风口行业；②国内战略投资和财务投资的项目，特别是在上游半导体行业做了部署；③理财、期货、衍生金融工具的投资收益。

#### 16、汇川如何从财务的角度匹配销售、研发的规划？今年成本和费用控制方面有什么规划，落到毛利率、费用率和回款等财务指标上有什么预期？

回复：财务的价值，体现在两个方面：①提供财务数据，支撑业务做决策；②通过预算作为抓手，通过预算管理，支撑公司战略落地。

上市以来，汇川在核算层面投入了很多精力和时间，在提供财务报表方面能够保持较高质量。公司业务变革之后，去年也正式启动了财务的 IFS 变革，来提升财务数据的时效和质量。在预算管理层面，引进标杆公司的先进管理经验，梳理了我们的财务规则体系。通过全



民预算的管理改革，提高财务管理效率。具体到各个财务目标上看：  
①毛利率目标，力争持平，随着汇川进入很多大的市场，以及面临上游供应成本的上涨，公司的毛利率水平仍有较好的控制。②费用端，公司早期研发费用和销售费用都在 10%左右。随着规模效应起来后，销售费用率不断下降，研发费用率仍保持较高的水平，是基于公司在新能源汽车和新的战略方向上要保持坚定投入。③回款是公司经营效率的重要体现，公司 2021 年的 DSO（应收账款周转天数）是 80 天左右，包括了 EU、新能源汽车等回款较长的业务，客观上看是处在公司比较满意的水平。在回款管理上，公司建立了体系化的应收账款的流程，也在去年引进了信控管理系统，对回款进行管理，在回款效率上有更好的提升，同时控制风险。

#### 17、新能源汽车业务，公司与竞争对手的优势体现在什么方面？

回复：汇川在新能源汽车业务的发展方面，特别体现汇川的个性。2016 年，公司决定进入新能源汽车业务，希望以大的投入获取大的业务增长。公司在新能源汽车业务跟竞争对手对比，有两个比较大的优势：1）反应快。新能源车变化很快，研发一个车型非常快，车型销售 1-2 年要升级换代。汇川作为新进入者，在这个领域，要用“快”的能力去突破。②中国的工程师和产业链的红利，新能源产业链在中国是最全的。汇川抓住了优质工程师的红利和供应链的优势。这两点是汇川跟国际品牌竞争的优势所在。

#### 18、随着公司规模提升，对定制化项目的体量是否有要求，导致一些小的定制化的项目不做而丧失定制化的优势？

回复：汇川定制化的路径没有发生改变，虽然规模扩大了，但定制化的优势不会丧失掉。公司在定制化的策略上会改变做法，现在是先平台再定制，即随着汇川产品线的扩充和应用场景的增加，我们做出更多的平台，在平台上做定制化，不仅做到反应快和高质量，而且可以实现更好的低成本。

**19、联合动力这块会不会单独上市？在电动车路线方面，未来坚定做独立第三方，会不会考虑与海外大主机厂走合资路线？**

回复：目前我们认为联合动力的业务，在客户群、业务模式、产品毛利率水平和未来国际化的趋势、盈利方式等方面，跟汇川其他业务有差异。单独上市是不是一种方式，公司也在思考，目前还没有真正决定。一方面要看业务发展情况，一方面要看资本市场的情况，目前更重要的考虑是要先把这个业务做到盈利。

新能源汽车的电机电控竞争还是很激烈的。从汇川的角度，主流还是走第三方路线。是否和一些重要的合作伙伴成立合资，最重要的考虑点是，要看这种合资是不是能够给双方带来额外的价值，实现共赢。这个是要看情况。主流还是走独立的第三方路线。

**20、公司直销和分销的比例是多少？经销的规模情况如何？在渠道方面对外资经销商的转化的空间如何？**

回复：公司的通用自动化业务，以分销为主，部分超级大客户是直销。在中国市场，汇川的分销体系是最全、最大的，认证的经销商有 400 多家，加上 1000 多人的营销和技术人员，汇川的服务和经销网络是国内最大的。这两年有个好的现象，因为外资品牌供货和国产率提升的原因，这两年也有一些外资品牌的经销商转到汇川的经销商体系，公司也主动去寻找与外资代理商的合作，给公司带来新的市场和客户。

**21、公司的管理变革，从时间维度来看，今年接下来的变革重点是什么？公司一般 5 年左右会做一次变革，预计下一次管理变革在什么时候？**

回复：通过变革，汇川要向流程性组织转变，使面向客户的销售流程化、面向产品开发的 IPD 流程进行升级，用流程去牵引业务，总体上让公司的运营更高效。这几年的三费率从 25% 下降到 20% 左右。2021 年，公司成立重量级团队，对产品竞争力的定义逐步显现，带来

了很多新的东西。管理变革是没有周期性的，是持续的，但每年的重点不同。管理是作为一个业务来做，不分周期。

**22、公司通用自动化的布局，横向扩展的思路是什么？未来是否考虑向上游、下游去布局？**

回复：公司一定要基于客户端需要的解决方案，形成高阶的多产品解决方案。这两年公司从股权投资方面对半导体方面进行了布局，目前也产生一些投资收益，但不会对他们进行控股，一方面只是通过股权投资打造生态，对供应链保供服务，另一方面通过合作来使公司拥有提供更好解决方案的能力。因此，公司不会考虑向上游、下游去扩张。

**23、公司工业机器人的长期目标是什么？最近看到公司推出六关节机器人的新产品，怎么看待公司六轴产品相对的优势？**

回复：汇川从 2016 年开始做工业机器人业务，从 SCARA 机器人开始切入，到 2021 年 SCARA 机器人份额做到中国品牌的第一名、中国市场第三名。前两年，公司开始切入六关节机器人，今年也推出了适用于锂电行业的中大负载六关节机器人，接下来在六关节机器人需要持续发力。在工业机器人方面，公司的优势体现在：

①公司工业机器人业务的客户群和通用自动化领域是重合的，面向的主要是 3C、锂电、光伏、汽车零部件等领域。利用客户群和品牌优势把 SCARA 和六关节机器人带进去。

②汇川工业机器人的核心部件，除了减速机外，全部实现自制。

③机器人的应用比较复杂，在机器人的易用性方面，汇川在打造跟 PLC 产品的拉通，实现“零调试、零编程”的易用性。如果能够跟公司的 PLC 产品打通，汇川工业机器人产品在易用性方面的优势会大大提升。

**24、数字化这块的产品形态和盈利模式？**

回复：今年下半年发布数字化平台，在设计时专门针对中国中小

	<p>企业数字化车间的需求，包括制造管理、质量管理、能源管理、安全管理及设备管理。做这个平台的过程中，吸收了乐高的理念，像积木一样，定义未来使用这个平台的用户，可以像搭积木一样，基于自身差异化的需求，实现简单部署。我们的数字化平台，更多的从业务的场景、客户痛点出发。在做设备管理方面结合了汇川在自动化方面的优势，跟我们看到的其他做工业互联网业务的公司不一样的地方。</p> <p>接待过程中，与投资者进行了充分的交流与沟通，严格按照《信息披露事务管理制度》等规定，保证信息披露的真实、准确、完整、及时、公平。没有出现未公开重大信息泄露等情况。</p>
附件清单（如有）	无
日期	2022年6月22日