

证券简称：海得控制

证券代码：002184

2024年5月20日投资者关系活动记录表

编号：2024-001

投资者关系活动类别	<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 checked="" 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 终止重大资产重组事项投资者说明会
参与单位名称及人员姓名	通过全景网“投资者关系互动平台”（网址： http://ir.p5w.net ）远程参与海得控制2023年度网上业绩说明会暨终止重大资产重组事项投资者说明会的投资者。
时间	2024年5月20日 15:00~17:00
地点	全景网“投资者关系互动平台”（ https://ir.p5w.net ）
上市公司接待人员姓名	公司董事长许泓先生 总经理兼财务负责人郭孟榕先生 副总经理兼董事会秘书吴秋农先生 独立董事巢序先生 交易对方代表、标的公司代表等相关人员 独立财务顾问代表
投资者关系活动主要内容介绍	5月20日15:00-17:00，公司召开了海得控制2023年度网上业绩说明会暨终止重大资产重组事项投资者说明会，就公司所处行业状况、对外投资、生产经营、财务状况和终止重大资产重组事项等的相关情况与投资者进行互动交流和沟通。
附件清单(如有)	投资者问答详见附件
日期	2024年5月21日

投资者关系活动主要内容介绍

1、请问公司决定终止重大资产重组的主要考量因素是什么？在决策过程中，是否充分考虑了投资者和市场的反应？公司将如何回应投资者对终止重组的关切和疑问？

答：尊敬的投资者您好，公司决定终止重大资产重组的主要考量因素是综合近期市场环境变化等因素影响，交易各方认为现阶段继续推进本次重大资产重组事项不确定性较大，为切实维护公司及全体股东利益，经审慎研究，公司和交易各方拟协商终止本次重大资产重组事项。

公司在决策过程中，已严格按照《深圳证券交易所股票上市规则》的要求履行决策程序及信息披露义务，持续关注投资者和市场的反应。

未来公司将一如既往地严格按照《深圳证券交易所股票上市规则》等相关规定的要求履行信息披露义务；同时，公司一贯重视投资者关系管理工作，重视和投资者进行交流的机会，将积极回复互动易平台上的问题；此外，公司也将按照中国证监会、证券交易所的规定积极召开投资者说明会，向投资者介绍情况、回答问题、听取建议。我们也将在今后工作中持续做好与投资者的互动交流工作，感谢您的关注！

2、这次重组失败，公司半年内还打算重新提出重组吗？公司是否非常看好人形机器人相关产业？

答：尊敬的投资者您好，公司会根据市场情况综合研判、审慎评估，从切实维护公司及股东利益的角度出发，在恰当的时机，推进与公司具有协同效应的优质标的进行产业并购，若启动相关并购重组事宜，公司将严格按照相关规定履行信息披露义务。感谢投资者对于公司未来资本运作的关心！敬请投资者关注公司的相关公告。公司目前未布局人形机器人的研发，公司常年积累的相关自动化、信息化等技术可复用于机器人产业的发展。对于未来人形机器人产业发展所涉及的包括伺服、传感器、谐波减速器及控制系统等关键产品，公司将会持续关注。谢谢！

3、今年有没有收购的计划？

答：尊敬的投资者您好，公司会根据市场情况综合研判、审慎评估，从切实维护公司及股东利益的角度出发，在恰当的时机，推进与公司具有协同效应的优质标的进行产业并购，若启动相关并购重组事宜，公司将严格按照相关规定履行

信息披露义务。感谢投资者对于公司未来资本运作的关心！敬请投资者关注公司的相关公告。

4、新能源业务实现了显著的营业收入和利润增长，这背后的增长驱动力是什么？公司计划如何进一步拓展新能源业务，包括市场策略、技术创新或潜在的合作伙伴关系？

答：投资者你好，新能源与AI是未来全球和国内经济发展的主要赛道。新能源大功率电力电子产品业务和新能源储能业务是公司业务发展战略的重要组成部分，业务动力来自于未来围绕绿色化发展，国内构建新型电力系统，双碳经济发展的目标愿景。公司储能业务从长远角度立足于发展国内外工商储的产品业务。目前，公司已设立海得欧洲公司、已与国内十多家签订了主要涉及工商侧储能的战略合作伙伴协议。

对于工商储市场的展望：

根据InfoLink数据：2023年全球储能市场增速接近149%，规模达到110GWh，中国占全球47%装机份额，美国占23%，中美欧三大市场占全球比重超过90%。预计至2025年装机量超过235GWh，2030年超过550GWh，年均复合增长率超过25%。

中国工商业储能在2023年下半年逐渐起量，根据高工锂电数据，2023年全年新增工商储装机1.5GWh；2024年季度用户侧储能增长亮眼，2024年Q1用户侧新增装机储能项目117个，投运规模达0.4GW/1.2GWh，容量规模环比+64%；预计到2025年装机达到18GWh，年均复合增长率超过60%。

公司工商储市场布局业务策略：以区域+场景+金融为底层逻辑：

1-市场布局方面

(1) 在目前峰谷套利模式收益较高地区进行重点布局，如浙江、江苏、广东等，并在重点区域通过渠道布局，寻找有影响力的合作伙伴；

(2) 在收益一般的区域寻求大项目突破，与重点合作伙伴进行全面布局，拉通从投资到施工的全过程紧密合作；

(3) 组织力量针对钢铁、水泥、化工等高耗能行业进行突破，实行一企一策，提供突破峰谷价差的差异化项目解决方案。

2-产品方面

我们完成包括PCS、EMS和BMS的全套自研，实现储能产品从设备集成、到

智能控制、到数据传输、到人机交互的底层研发；产品主要包括风冷200KWh，液冷215KWhh、233KWh，20尺集装箱液冷3.7MWh、5MWh，40尺集装箱风冷6.67MWh。在安全性方面，我们在设计上，通过加强散热、隔火、间隙放电的结构设计，电气通过保护机制设计，BMS智能算法控制以及多级消防自动灭火系统确保整个产品安全，并购置大额的保险，确保业主方利益。

3-系统解决方案方面

我们制定了高耗能的通用和定制化解决方案：解决用户余电上网、降低需量费用、峰谷套利多盈利模式下储能项目投资回报方案，站控级EMS系统方案，实现不同变压器间的负荷平衡；通过站控级EMS系统实现光储一体化系统和光储充一体化系统；用户侧源网荷储一体化解决方案：形成源（风力发电、光伏发电、光热发电）、网（输配电）、荷（采矿区、选矿区、生活区）、储（构网型储能系统）一体化解决方案。谢谢！

5、关于公司的战略规划，是否有明确的目标和时间表？如何确保执行和达成这些目标？

答：投资者你好，鉴于工控行业的特点，公司成立至今始终围绕服务型制造的自身特点与优势，在确立以智能制造为主体，以数字化和绿色化为业务发展两翼的战略后，公司在数字化业务端以信息化业务为基础，着力为行业客户实现数字化基建为目标开展相关的软硬件产品的研发、发展生态合作圈的建设、利用投资兼并的举措，形成行业关键应用和综合解决方案的业务能力；在绿色化业务方面，着力开展以新能源电力电子关键设备和储能市场为目标的研究、制造、集成业务。公司结合自身的业务发展战略，已制定的相关的目标市场和业务发展方向。公司将按照企业的发展规律，结合市场与行业变化趋势，在控制风险的前提下稳步发展。为保证业务战略的实施，公司在业务整合、研发合作、中长期激励、公司治理等方面仍需通过改进、改善、改革来不断夯实自身的能力，激发发展的动力。谢谢！

6、请问公司在市场所占份额如何？竞争力如何？

答：公司工业信息化业务、工业电气自动化业务通过以软件为抓手的行业解决方案和提高自主可控产品的销售比重形成可差异化竞争的能力；通过公司内外部产品、技术、营销等能力资源的有效组合与协同，形成对目标市场的综合竞争能力；通过符合产业发展规律的上下游产业并购，整合内外部资源，将自有产品

的研发能力融入生态，同时整合外部研发能力为自身需求服务。

公司新能源储能业务注重自身在产业链中正确定位，通过产业上下游分工合作，构建共赢的价值链，提高抵御市场风险的能力。

公司新能源大功率电力电子产品业务通过开展与主机制造头部企业的战略合作，通过推进产品优化升级和供应链的持续优化，通过扩大产品配套的规格与规模，不断提升专属行业的市场占有率。

7、储能产业中标价屡创新低，公司新年新上几个储能配套项目，公司如何应对价格战？

答：投资者你好，面对国内集中式储能中标价屡创新低的局面，公司通过供应链的管理降本、研发降本、精益化生产等措施，提高市场的竞争能力。此外，公司已积极开展海内外工商储业务的相关布局，并将此业务作为储能业务持续发展的重点工作。报告期内，公司工商储产品实现批量出海，近期已设立海得欧洲公司；国内工商储业务，除加强自身市场开拓外，已与十多家公司建立战略合作伙伴关系。未来，公司将通过内外部资源的整合，不断增强产品能力、市场能力和服务能力，稳步发展和实现公司绿色化业务战略。

8、对于控制资产减值的措施有哪些？可否预测下今年接下来的趋势和控制目标，谢谢！

答：投资者你好。2023年度公司新能源业务收入规模大幅增加，同比增长约123%；随着收入规模的扩大相应应收账款也增加，应收账款坏账准备计提额也随之增加。公司通过采取加强客户的信用风险管理和合同评审管理等经营举措，以及积极优化项目交付管理，缩短项目交付周期，加速客户回笼资金等管理举措降低资产减值风险。谢谢！

9、请问二季度过半，对于公司经营与利润快速增长的信心有实效吗？

答：投资者你好，按照公司董事会的要求，公司2024年的营业收入和营业利润力争实现增长。公司目前经营状况正常，财务状况相对稳健。

10、公司股价一路下滑，请说明原因，是否存在爆雷。公司下一步打算是什么？

答：投资者您好！二级市场股票价格受宏观经济、市场行情、相关政策、投资者情绪等多重因素影响，敬请投资者理性对待。

公司目前生产经营正常。未来，公司会继续围绕智能制造业务战略，将着眼

于继续夯实主营业务发展基础，把握行业、市场发展变化特点，及时调整经营策略，以可持续经营的发展理念，努力提升自身的竞争能力，以业绩发展回报投资者。

公司高度重视市值及价值创造能力，结合自身发展实际状况，将适时采取包括股权激励、投资并购、股份回购等措施，维护投资者利益。

11、今年公司在业绩上是否有突破，公司订单情况怎样？财务状况怎样是否有资金风险？这次重组失败，下次什么时候再次重组？公司是否会被ST？

答：投资者你好，按照公司董事会的要求，公司2024年的营业收入和营业利润力争实现增长。公司目前经营状况正常，财务状况相对稳健。至于重组项目终止是基于交易双方的真实意愿，结合行业变化趋势，二级市场的环境等因素，交易双方基于谨慎原则做出的选择。公司依然会按照业务发展战略的要求，继续开展以技术、市场、产品与公司主营业务相协同投资兼并工作。此外，尽管本次重组项目终止，但交易双方依然在拓展相关的业务合作。谢谢！

12、海得控制在工业互联网领域营收下降的原因具体是什么？

答：近年来，经济下行压力、产业升级需求以及全球供应链的重构给工控市场带来了诸多不确定性。报告期内，PLC、变频器、伺服电机等主要产品的市场规模增速都出现了不同程度的下降，随着国产品牌市场占有率进一步提升，国际品牌的市场份额逐渐减少，需求不足叠加市场供应能力的结构性过剩，导致竞争加剧。

13、公司一季度亏损，叠加重组失败，股价暴跌，上半年公司业绩是否能够好转？

答：投资者你好。公司一季度营业收入、归属于上市公司股东的净利润同比下降，主要原因系报告期内，一方面公司新能源业务新增合同额同比增加，但项目交付和结算不及预期；另一方面公司自2023年下半年开始加大新能源业务研发、市场、运营管理的投入，致使本报告期较上年同期期间费用大幅增加。上述综合导致公司2024年第一季度营业收入、归属于上市公司股东的净利润同比下降。

公司决定终止重大资产重组的主要考量因素是综合近期市场环境变化等因素影响，交易各方认为现阶段继续推进本次重大资产重组事项不确定性较大，为切实维护公司及全体股东利益，经审慎研究，公司和交易各方拟协商终止本次重大资产重组事项。

按照公司年度董事会对今年经营任务的要求,公司将努力实现营业收入和营业利润的同比增长。鉴于储能业务,尤其是集中式储能项目结算对收入的影响,公司将通过调整与平衡储能业务结构,积极拓展工商储的业务,减少未来该业务对收入和利润波动较大的影响。公司严格按照会计准则及公司会计制度相关规定确认收入,感谢您的关注!

14、公司新上几个项目,会不会光伏一样产能泛滥,亏本中标?

答:投资者你好。面对市场的激烈竞争,任何参与者都无法独善其身,关键在于业务发展的同时必须严格控制或有风险,生存是第一位的考量因素,通过恶性竞争的方式去追求短期利益则无法行稳致远。

15、半年报能转亏为盈吗?

答:投资者你好。按照公司年度董事会对今年经营任务的要求,公司将努力实现营业收入和营业利润的同比增长。鉴于储能业务,尤其是集中式储能项目结算对收入的影响,公司将通过调整与平衡储能业务结构,积极拓展工商储的业务,减少未来该业务对收入和利润波动较大的影响。公司严格按照会计准则及公司会计制度相关规定确认收入,感谢您的关注!

16、董事长,您好。本次重组事项终止后,公司在参股及外部收购方面,是否还会继续尝试?是否有其他拟布局的细分方向?

答:投资者你好。公司会继续关注与发展战略相契合的行业生态建设与投资项目,围绕能增强公司市场竞争能力的专业产品、专有技术及专技应用,继续开展投资合作。

17、公司是否觉得股价及走势反映了公司目前情况呢?后续是否有提振股价的计划?

答:投资者您好!二级市场股票价格受宏观经济、市场行情、相关政策、投资者情绪等多重因素影响,敬请投资者理性对待。

公司目前生产经营正常。未来,公司会继续围绕智能制造业务战略,将着眼于继续夯实主营业务发展基础,把握行业、市场发展变化特点,及时调整经营策略,以可持续经营的发展理念,努力提升自身的竞争能力,以业绩发展回报投资者。

公司高度重视市值及价值创造能力,结合自身发展实际状况,将适时采取包括股权激励、投资并购、股份回购等措施,维护投资者利益。如有相关计划,将

严格按照法律法规要求履行信息披露义务。

18、公司今年储能预计出货多少GWh?

答：投资者你好，公司储能业务将按照董事会对经营管理层的要求，努力实现同比增长。

19、公司储能方面涉及到那些?

答：投资者您好！公司坚持为实现数字化与绿色化协同发展的战略，公司储能业务主要面向源网荷储、能耗型行业、工业园区等用户提供新能源关键设备和系统应用解决方案。谢谢！

20、公司在工业机器人方面有哪些产品和技术?

答：工业机器人作为各种执行机构的一种接入公司“二化”融合解决方案中的控制层和数据交互层。公司在冶金、管廊、港口等行业的开展的无人化智能系统应用需要在适应性、复制性、迭代性等方面继续融合包括智控、智算、智显等技术，帮助用户逐步实现与提高系统智能化综合水平。

21、特斯拉储能工厂，公司有参与吗?

答：投资者你好。公司储能业务覆盖为除电芯以外的储能产品（包括PCS、BMS、EMS）及系统集成（包括EPC、售后运营管理系统等）。目前公司储能业务所需电芯为外部采购。未来，公司不排除与包括特斯拉储能超级工厂在内的电池生产厂家建立战略合作关系，共同推动新能源储能业务的发展。谢谢！

22、请问今年的营收规模与去年同比是增是减?

答：投资者您好！公司业务发展应当从关注效率转向更关注安全、低碳、柔性、智慧；从关注新市场转向关注存量市场与精益化运维；从关注产品导向转向关注解决方案（深度结合应用场景和工艺流程）；从关注单一技术到“融合”技术等。根据公司对2023年度研发、市场、销售和管理等方面的总结，结合对2024年目标市场及目标客户的需求预测，结合国内加快发展新质生产力、深入推进数字经济创新发展、加快推动制造业绿色化发展的产业政策，力争2024年度公司营业收入、营业利润同比快速增长。

以上所载公司经营目标不代表公司对2024年度的盈利预测，是否实现取决于市场状况变化、经营团队的努力程度等众多因素，存在较大的不确定性，请投资者注意投资风险。谢谢！

23、公司和公司高管近期是否有回购股票计划?

答：投资者你好。公司目前生产经营正常。未来，公司会继续围绕智能制造业务战略，将着眼于继续夯实主营业务发展基础，把握行业、市场发展变化特点，及时调整经营策略，以可持续经营的发展理念，努力提升自身的竞争能力，以业绩发展回报投资者。

公司高度重视市值及价值创造能力，结合自身发展实际状况，将适时采取包括股权激励、投资并购、股份回购等措施，维护投资者利益。如有相关计划，将严格按照法律法规要求履行信息披露义务。

24、亏损还能理解，但是营业收入降低是为啥？

答：投资者你好，新能源储能业务，尤其是集中式大储业务具有单个项目金额大，实施周期比较长，结算条件因素多等特点，相对于公司其它产品与集成业务，集中式储能业务的结算对公司整体收入、营业利润的扰动较大。谢谢！

25、公司和特斯拉合作有无进展？

答：投资者你好，公司目前未与特斯拉开展相关的业务合作。谢谢！

26、了解到贵司与中控技术等公司签署合作协议，具体是在哪些方面进行合作呢？如何合作，有进行中的项目？

答：投资者你好，公司控股子公司浙江海得智慧能源有限公司于4月中旬召开了“海得智慧能源战略合作伙伴大会”，期间与中控技术等15家致力于开展以工商侧储能业务的合作伙伴签订战略合作协议。会议的中心主题是海得智慧能源为拟通过合作伙伴在储能业务市场的不同应用提供相关的产品和开展相关的技术合作，共同开发业务市场。目前，公司已按照合作协议的安排，积极开展相关市场的开拓。

27、2023年公司营业收入增长显著，但净利润下降，其中工业电气自动化和信息化业务的利润下降明显。请具体分析造成净利润下降的主要原因是什么？公司是否采取了哪些措施以提高盈利能力，并如何确保持续的收入增长与成本控制的平衡？

答：投资者您好！工业信息化业务：一方面因为存量客户对于数字化、智能化的应用需求呈现上升态势，公司利用“软件+硬件相结合”策略的利润优势抓住相关机会；另一方面，因传统行业投资进程放缓，公司逐渐尝试涉足新能源、半导体等新兴行业，因此报告期内收入略有增长，但因研发投入及新业务的拓展导致营业成本的涨幅超过营业收入的增长，营业利润有所下降。公司关注到国家

出台重大设备改造换新政策，正开始尝试推进开展存量业务的高质量发展的市场，提升效益与安全。工业自动化业务：因下游客户产能增长预期有限，导致其预期需求降低，叠加此前的过度备货，使客户需要一定时间消化库存，加之公司在供应链恢复后，交付能力出现结构性过剩，外部市场竞争加剧，进一步压缩了利润空间；致使公司工业电气自动化业务在库存压力传导及行业竞争加剧的情况下，实现全年营业收入同比略有增长，但营业利润同比较大幅度下降。公司已在2023年四季度对工业自动化业务结构进行优化，及时调整经营策略，以便于提升工业自动化业务的经营效率。谢谢！

28、市场优势和人才管理策略如何支撑公司的业务扩展？公司如何吸引更多行业人才，以及在培养和保留关键人才方面有何独到之处？

答：公司凭借多年来建立的覆盖全国主要城市的销售和服务网络，基于近三十年来在自动化、信息化领域的实践与应用，通过自主研发、联合开发、产业联合等手段，形成以关键软硬件产品、行业最佳实践方案等为主要特点的市场竞争优势，逐步形成一支知识结构合理，以自动化控制技术、大功率电力电子技术为基础，智能化应用为方向的复合型技术团队和管理团队。凭借上述市场优势及人才队伍，实现公司业务的稳步拓展。

公司一方面，通过不断完善短期与中长期涉及薪酬、福利、晋升，积极探索股权激励、员工持股等多样化的激励形式，鼓励员工在上市公司平台上的内部创新创业创新；另一方面，公司不断吸收入新鲜血液，为公司实现可持续发展提供了有力的人才保障。

29、请问公司在研发方面的投入有多少？有没有推出新产品或技术？

答：投资者你好。公司积极在数字化与绿色化业务方面进行投入，2023年研发费用约为1亿元。在数字化方面，主要投入在工业智能网管软件及边缘侧产品；在绿色化方面，主要投入在储能PCS、BMS、EMS及数字化运维系统。

30、在公司的财务方面，我们是否有足够的现金流和健康的财务结构来支持未来的发展？

答：投资者您好！现金流是公司业务持续增长的“血液”。公司主营业务涵盖工业电气自动化业务、工业信息化业务、新能源业务三大业务板块，公司针对三类不同的业务以及其所处的不同发展阶段采取不同的管理方法以便于公司提高整体营运资金的使用效率；同时，公司在业务规模扩张的同时积极有效地开拓

外部金融机构的合作,在保障公司整体资金运营安全的情况下合理优化财务结构。
谢谢!

31、海得一季度经营活动现金流负3.08亿多,因为购买商品和劳务支付,请问是什么项目,占用多资金和人工支出?请介绍下项目情况。

答:投资者您好。随着公司新能源储能业务规模不断扩张,一方面公司在市场拓展、研发、供应链等多方面大幅投入,资金和人工支出一季度同比也因此增加。另一方面随着公司新能源储能业务规模不断扩张,2023年下半年业务备货随之增加,应付账款和应付票据也随之增加,相应的该些货款到期在2024年度一季度进行结算。上述综合导致经营性现金流流出同比大幅增加。这是新能源储能业务规模扩大过程中的正常发展所需,公司认为这些投入是为了不断夯实公司业务发展战略中绿色化业务发展的竞争能力,也是可持续发展的必要基础。谢谢!

32、您好!我来自四川大决策。公司2023年年报和一季度业绩下滑明显,是行业的影响大还是公司的经营影响大?

答:年报业绩下滑的原因:报告期内,因下游客户产能增长不及预期,终端需求疲软,叠加此前的过度备货,下游客户需要一定时间去库存,加之公司在供应链恢复后,交付能力出现结构性过剩,加剧的市场竞争,进一步压缩了工业自动化业务的利润空间;工业信息化业务销售收入因国家新基建项目投资受各地方政府债务较高,改造与新建项目延期和减少的因素影响,收入未能增长,对公司的整体营业利润贡献有限;新能源业务,尤其是储能业务收入同比快速增长,虽然对公司整体收入的实现贡献了较大的比重,但其研发、制造、市场、服务等方面的必要投入也影响了公司的整体利润实现。

一季报业绩下滑的原因:主要源于新能源业务的,尤其是储能业务受行业和项目施工进度趋缓,项目结算较同期较慢等因素影响,收入同比下降;工业自动化业务和信息化业务所处行业与市场所面临的产能过剩和新基建投资项目的减少,虽然同比变动较小,但对整体的收入整长依然不及预期。

公司对于2024年的经营目标虽然面临一季度不利开局,但全力实现全年营业收入和营业利润的增长目标不会改变。相信当前的经济环境会随着国家相关行业政策和拉动经济措施的推动与释放,公司会随着国内经济的复苏,完成董事会给予的经营任务。谢谢!

投资者互动结束

本次投资者互动于下午 17:00 结束。

本次投资者互动不存在未公开重大信息泄露情况。

上海海得控制系统股份有限公司

2024 年 5 月 21 日