

东莞怡合达自动化股份有限公司

2024 年度总经理工作报告

本公司及董事会全体成员保证信息披露的内容真实、准确、完整,没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。

2024 年,国际局势错综复杂,国内外在经贸、科技等多领域的博弈仍在持续,全球产业链、供应链发生轮动。国内制造业在复杂多变的市场环境下,整体制造业资金流向更趋谨慎,资本支出在部分传统制造业板块出现结构性收缩,使得下游设备制造商在获取订单时竞争愈发激烈,订单增长速度不及预期,尤其是在一些成熟产业领域,市场饱和度较高,增速变缓。同时,行业轮动的节奏变得更为复杂,以往清晰的产业带动效应不再显著。在这样的大环境下,业绩增长步伐有所放缓,毛利率较往年也出现了一定程度的下滑。2024 年是公司发展历程中的转折点,我们开展了全面且深入的战略梳理工作,通过对公司业务、市场定位、核心竞争力等多维度的深度剖析,形成了对自身更为透彻、精准的认识,为公司未来的稳健发展筑牢根基。

下面由我代表公司经营管理层向董事会报告如下:

(一) 公司总体运营情况

2024 年度,公司实现营业收入 25.04 亿元,较 2023 年同比下降 13.08%;实现归属于上市公司股东净利润 4.04 亿元,较 2023 年同期下降 25.87%,归属于上市公司股东的扣除非经常性损益后的净利润 3.98 亿元,较 2023 年同期下降 26.25%。毛利率 35.26%,较 2023 年

下降了 2.69%。

2024 年年末，公司资产总额为 46.70 亿元，归属于上市公司股东的净资产为 41.11 亿元；负债总额为 5.58 亿元，资产负债率为 11.96%。

2024 年度，公司经营活动产生的现金流量净额为 7.29 亿元，较 2023 年同期增长 93.56%。

（二）行业结构更均衡，服务客户数进一步提升

公司下游行业应用领域广泛，涉及 3C、新能源锂电、汽车、光伏、工业机器人、半导体、医疗等众多行业的自动化零部件应用场景。针对不同客户所在行业的特性以及需求规模的差异，公司分别制定了精准适配的服务政策，以满足客户多样化的需求，增强客户粘性与市场竞争力。

从前五大行业结构分布占比来看，3C 手机行业占比约 29%，同比增长 22%；新能源锂电行业占比约 19%，同比下降 48%；汽车行业占比约 10%，同比增长 30%；光伏行业占比约 8%，同比下降 55%；半导体行业占比约为 5%，同比增长 9%。随着不同行业需求轮动，公司行业结构相比 2023 年更加均衡。国内制造业在复杂多变的市场环境下，资本支出在部分制造业板块出现结构性收缩，尽管同期占比较高的新能源锂电、光伏等行业出现需求下滑，但同时也有部分行业回暖，其中，3C 手机行业受益于 AI 技术快速发展和以旧换新政策推动，需求有所提振。汽车和半导体行业增长速度较快，一方面公司深化客户合作、拓展产品应用范围，以及积极开发新客户，对收入增长有一定的拉动作用。另外一方面汽车行业在智能驾驶技术迭代和汽车电子需

求增长的带动下迎来升级，叠加国家“以旧换新、置换补贴”政策刺激终端消费的需求。半导体行业方面，随着国内设备自主化进程加快，行业前景向好。根据 SEMI 预测，2025 年在 ChatGPT、DeepSeek 等生成式 AI 工具推动下，全球半导体销售额有望实现两位数增长。

2024 年，公司成交客户数量近 4 万家，较 2023 年新增客户数量约 3000 家。客户数量进一步提升，在市场拓展方面，公司在华南和华东市场优势区域基础上，不断向华北、华中及西南等下游行业需求较旺盛的区域渗透，2024 年华中、西南区域收入较 2023 年分别提升了 2% 和 1%，打造层次分明的营销服务网络，提升客户服务响应速度。

（三）持续深化产品建设，不断夯实产品力

公司始终坚持和深化产品开发建设，根据不同产品特性、竞争形态和客户需求动态，细化专业分工，以自研、自制、自定义为核心目标，做好产品线产业链的延伸布局。截至 2024 年末，公司已成功开发涵盖 196 个大类、4,437 个小类、230 余万个 SKU 的 FA 工厂自动化零部件产品体系。

同时，公司积极引入外部专业理念，以“零缺陷”为重要抓手推动内部变革。邀请业内资深专家，通过理论讲解与实际案例结合的方式，让员工深刻理解零缺陷管理的核心，“第一次把正确的事情做正确”，规避错误与返工带来的成本增加和效率损耗。始终坚持“以客户需求”为根本导向，将客户需求深度融入产品开发、生产、销售及售后服务各环节。产品开发端，把握客户对产品性能、功能、外观等需求，精确转化为产品设计指标；生产端，依据客户对质量与交期的要求，细化标准化操作流程（SOP），合理安排生产计划，提高交付水平；

销售及售后环节，建立快速响应机制，及时解决客户反馈的问题并同时优化产品，提升全员的品质意识。

2024年，公司研发投入总额达1.08亿元，占营业收入的4.31%。截至报告期末，公司及其子公司已取得645项专利，其中7项发明专利、488项实用新型专利、150项外观设计专利。

（四）构建柔性供应链，确保快速交付

在自动化设备行业，零部件采购需求呈现的长尾化的特点，即弱计划性、需求品类多样、单次单一SKU采购量小、要求交付速度快、采购频率高、价格敏感度低等特征，为更好的服务客户，公司建立了敏捷制造的自制供应、OEM/ODM供应和集约化采购的产品供应体系。

从公司单品订单数量分层变化来看，约57%订单项次的订单数量仅为5个以下，25%订单项次的订单数量为5-20个，长尾化的需求对供应链的柔性响应能力提出了极高要求，公司凭借多年积累的供应链管理经验和建立的供应链管理体系，90%标准件可实现3天内发货，有库存的产品可实现当天发货。2024年交期达成率为97%，全年订单处理量约为160万单，出货总项次约560万项次，较2023年分别提升了18%和14%。

此外，为满足客户高品质、低成本、短交期的采购需求，公司持续加强供应链管理、信息与数字化能力。在现有产品供应模式下，公司专注于标准设定、产品开发、供应链管理、平台化经营，持续扩张产品品类。公司通过整合供应商资源，与供应商协同发展，建立起互利共生的供应生态体系，形成稳定高效的产品供应能力。

（五）FB“智能组合拳”，持续开展非标自动化建设

FB业务为公司重点发展的战略业务，公司在FB业务上持续向自动化深处扎根，一是自动报价系统方面。公司于2024年5月正式上线自动报价系统，智能系统全面进阶，报价速度从“小时级”提升到“秒级”，系统特征识别率达85%；二是自动编程系统方面。对自动编程覆盖类型进行全面升级优化，支持多工艺场景的编程，以及压板、磁盘、吸盘、四轴加工场景全面覆盖，不再局限于单一虎钳类夹具，全自动覆盖率提升至60%，复杂工艺编程能力和效率明显提升。三是柔性智能产线方面。柔性智能产线于2024年下半年开始投入使用，以及高级排程系统落地应用，它能依据订单需求，快速切换产品型号与规格，减少停机时间，实现多品种小批量生产。生产模式从传统数控技师手动操作CNC设备，全面转变为全流程自动化，调机换型时间从30分钟缩至1分钟以内，设备操控能力提高三倍，非标零散件制造设备稼动率由12%提升至75%，且原本需熟练师傅完成的操作，现在普通操作员即可完成，有效地提高了生产效率和产品质量。

FB“智能报价+智能编程+柔性生产”的生产模式，有效满足市场上大量存在的“长尾订单”，随着智能化能力的深化，怡合达不断朝着“系统性降低自动化设备的使用成本，推动自动化行业的技术进步”的目标迈进，用技术创新推动智能制造。

（六）稳步推进信息化，助力生产与服务升级

公司全面推进数字化转型战略，在信息化建设和智能化应用方面取得一定成果。一是海外与区域信息化建设取得突破。完成怡合达越南有限公司信息化系统搭建，作为试点打造海外本土运营能力。二是

客户交互智能化。对外成功连通 89 家客户系统，实现报价、订单、发货计划的全流程自动化处理，满足客户的个性化（如特殊发货要求，单据要求等）需求，可促使该部分客户订单处理时间减少 80%，提升客户的服务体验。三是区域生产效率提升。完成苏州子公司生产 MES 系统的推广，实现了华东地区生产信息化全覆盖。生产准备的时效提升约 20%，整体生产效率有所提升。四是 AI 技术应用初见成效。公司持续深耕 AI 领域，在 FB 自动报价、产品备库、订单预测、决策支持、智能客服等场景引入 AI 技术，在降本增效、产品创新、数据决策、提升客户体验等方面均取得一定成果。

二、2025 年度公司经营计划

2025 年公司将聚焦“极致产品力建设”的深度耕耘模式，把“极致产品力”作为衡量公司发展成效的核心指标。从产品力高品质产品输出出发，到用户设计体验维度，让客户每次都能感受到高效、流畅的使用体验。与此同时深挖客户潜在需求，从根源处指明产品功能规划开发方向。2025 年重点工作主要从以下几方面来开展：

（一）以“极致产品力”为核心，多维度优化供应方案

在当前全球化竞争与产业变革的大背景下，中国制造业正从“规模扩张”向“价值创造”深刻转型。怡合达也积极顺应这一趋势，构建全新的战略框架。在这一框架中，“极致产品力”是连接“客户需求金字塔”与“企业能力金字塔”的核心枢纽。客户需求金字塔涵盖了性价比、交付速度、定制能力等复合需求；企业能力金字塔则囊括技术研发、供应链韧性、数字生态等底层能力。这种双向倒逼机制，促使我们从以往的“被动响应”转变为如今的“主动创造”。2025 年的战略制定，本质

上是一场深刻的认知革命，公司要将“极致产品力”从战术目标升维为战略信仰，构建起涵盖研发、生产、服务的全价值链闭环。

一是强化标准件产品力：作为工业自动化基础件生态的集成服务商，怡合达始终以“客户为中心”为战略原点。通过时效性（**Time**）、全品类（**Variety**）、可靠性（**Reliance**），构建工业零部件供应解决方案，针对性改善传统供应链中的匹配效率低、非标定制依赖度高、周期不稳定等问题。

产品交付时效：我们将标准品交付效率作为重点，核心目标是提高3天内交付项次占比与3天内交付项次转换率，有效缩短交付天数，显著提升询价成交率。我们将充分利用自身的现货资源优势，优化库存管理与物流配送流程，持续增强交付环节的市场竞争力。

产品丰富度拓展：以提升产品覆盖率为重要任务，大力推进非标产品标准化工作，提高标准件覆盖率。非标产品标准化体系建设是丰富产品品类的关键支撑，要持续推进产品丰富度的提升工作。

产品品质升级：不仅要着重提升产品品质稳定性，还要实现产品参数性能的进一步增强。通过全面的产品验证与经验沉淀，完善内部产品标准和品质满足客户要求，并将成果积极拓展至医疗、半导体、海外市场等对产品要求极高的行业领域，提高市场触达率，拓展市场份额。

二是补全平台生态：公司会在品牌件和 **MRO** 类产品领域持续发力，积极拓展自动化设备生态半径。以创新服务模式，借助产品齐全度和高活跃度交易数据提升供应链地位，并积极探索全新智能交易平台。在战略目标推进方面，先培养消费习惯，再扩大平台交易规模构

建品牌生态群，增强市场影响力，后期将借助云仓，实现需求、商品、履约、运营的数字化，打通上下游信息链，建立线上品牌专区，打造智能线上交易服务平台，赋能合作伙伴。

三是打造怡合达品牌：在补全产品力和平台生态打通后，我们要通过平台整合与赋能，全力打造怡合达品牌。当产品力和平台生态建设取得一定成效后，品牌打造就成为我们下一步的重要任务。品牌打造成功后，我们可通过赋能白牌产品，进一步扩大怡合达的品牌知名度。

在未来面对国际市场更为严苛的行业标准，怡合达必将将极致产品力作为企业发展的核心战略追求。只有凭借持续不断的產品力升级，才能在国际市场站稳脚跟，实现从相对成功迈向绝对领先的飞跃式发展。这不仅是怡合达自身发展的必由之路，更是企业在全局竞争格局中彰显实力、确立优势的关键所在。将“极致产品力”变为全体员工内心坚定不移的信仰，驱动我们在产品研发、生产、销售及服务的每一个环节，都始终如一地以客户需求为导向。让产品精准地契合市场需求，才能赢得客户的深度信赖与广泛认可。

（二）坚定业务发展方向

在当今竞争激烈且变化迅速的市场环境中产品核心的基础建设会通过深入贯彻“三个战略”，即长尾化、全球化以及围绕智能装备行业延展业务，全力打造具有强大竞争力的产品体系，迈向新的发展征程。

一是围绕智能装备行业，深挖行业潜力，延展产品业务。智能装备行业前景广阔，怡合达沿着零件端开展业务，深挖产业链端潜在空间。公司计划先集中精力将FA、FB、品牌件等业务板块做精做强，

逐步向产业链上下游延伸。通过深入了解智能装备行业的发展趋势与客户需求，研发新产品、优化现有产品，提升在该细分领域的产品竞争力为智能装备行业提供更全面、更优质的产品与服务，实现业务的拓展与升级。

二是洞察客户长尾需求，挖掘产品长尾价值。制造业企业的长尾化需求将成为重要趋势，而怡合达对长尾化需求的满足及能力构建，将是其走向未来的核心竞争力。长尾化需求具有“高频的、低值的、低耗的、对价格不敏感的”特点。众多企业的这类长尾需求，看似单个规模较小，但汇聚起来将形成巨大的市场空间。怡合达精准定位这一市场空白，将满足长尾化需求作为业务核心，为产品的研发、生产与销售明确了独特的发展路径。坚持长尾战略，公司坚定不移地狠抓落实。经过几个月对“长尾化”战略的深入推进，今年一季度毛利率也在稳定提升。长尾化战略的实施是从量变到质变的过程，其间必然面临诸多挑战，需要改变过去的行为、习惯与认知。但怡合达坚信，只要坚持做正确的事情，持续投入与积累，就能不断挖掘长尾产品为客户提供的价值。

三是依托全球化驱动，全面提升产品综合实力。“全球化”是怡合达始终坚守的核心信念。投身全球化浪潮，便能发现我们在不少方面还有进步空间。通过全球化这面镜子，看到自身不足的同时，更坚定了企业自我革新、自我超越的决心。不断提升产品水平，不断精进，明确改进与发展的方向，持续奋进。怡合达持续聚焦产品优化，不断提升产品水平，精准把握改进与发展方向，全力推动产品水平迈向新高度。与此同时，公司将坚定不移地加大海外业务拓展，深化全球布

局。让产品能够高效触达并服务全球客户，稳步提升怡合达在全球市场的影响力。

（三）强化组织建设

企业的核心是组织，在怡合达关键发展阶段，组织强化是推动公司战略实施的重要引擎，实行“培旧、纳新、请教练”正是组织强化的关键路径。“培旧”，指在推动员工终身成长的维度上，公司致力于构建一套覆盖全职业阶段的完善培养体系。从针对管培生的“星火计划”，到聚焦高管梯队建设的培养项目，全方位助力员工职业发展，确保不同阶段的员工都能获得适配的成长机会与发展路径；“纳新”同样是一环，公司 2025 年正式启动“跃迁者人才工程计划”，计划招聘数名管理、财经、数字化、信息技术、供应链、品质类等领域的专家人才。凭借其敏锐的市场洞察力和丰富经验，填补公司在新业务征程中业务拓展与创新探索过程中的空缺；在“请教练”方面，外部“教练”可以凭借丰富的行业经验，为公司带来全新视角与先进理念，突破现有组织局限性。尽管变革成果的显现需要时间沉淀，组织能力成长也会往往先于业绩提升，但公司会正视并改正自身问题，逐步实现稳步成长与进阶。2025 年人才计划与公司“打造美好组织”“创造全球影响力的伟大事业”的愿景紧密相连。意味着每一位怡合达的“跃迁者”、“同行者”，都将与企业志同道合，共同朝着具备全球影响力的目标奋进，凭借专业能力推动各领域业务拓展，与企业一起逐梦前行。

在组织强化工作中，怡合达尤为重视其与企业理念的深度融合。一是“有梦”，即企业与员工志同道合，怀揣共同梦想，携手并肩为实现既定目标全力以赴、拼搏奋进；二是“有爱”，员工生活与职业发展

的细致关怀，对客户需求的高度负责，以及对社会发展的积极担当；
三是“有价值”，着重强调员工为客户创造价值，与此同时，企业也为
员工搭建广阔的成长平台，提供丰富的发展机遇与丰厚的价值回报。
让怡合达凝聚众人之力、日益精进，与怡合达人携手创造伟大事业。

在市场持续波动的大环境下，怡合达坚信“极致产品力”是穿越周
期的确定性。在制造业蓬勃发展、机遇无限的当下，成功会属于那些
将产品信仰刻入 DNA 的企业。怡合达秉持深耕细作、十年磨一剑的
定力，不断打磨产品品质高度，持续为客户创造长期价值。

东莞怡合达自动化股份有限公司董事会

2025 年 4 月 28 日