

深圳市雷赛智能控制股份有限公司

2023 年度董事会工作报告

各位董事：

2023 年，深圳市雷赛智能控制股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格遵照《公司法》《证券法》等法律法规以及《公司章程》的相关规定，严格履行《公司章程》赋予的各项职责，规范运作，科学决策，以切实维护公司利益和本着对全体股东负责的态度，认真贯彻执行股东大会通过的各项决议，勤勉尽责，较好地履行了股东大会赋予董事会的各项职责。同时，董事会对管理层进行了系统指导和认真监督，推动公司治理水平的提高和公司各项业务的发展，努力提升公司内部管理，为未来持续快速发展奠定基础。

董事会现将 2023 年度的主要工作情况及 2024 年度工作计划报告如下：

一、2023 年度总体经营情况

2023 年经营业绩：

2023 年我国宏观经济层面回升向好，但存在有效需求不足、社会预期偏弱、外部环境的复杂性、不确定性上升等多重挑战，公司所处的 OEM 自动化行业需求略为不足，据睿工业数据，2023 年 OEM 自动化行业市场规模同比下降 7.5%；公司聚焦自身高质效发展，保持稳健经营策略，战略布局移动机器人辅赛道，积极开拓新兴市场，大力推广新产品和行业解决方案，在部分新兴行业实现较快增长。报告期内公司实现营业收入 14.15 亿元，同比上升 5.79%；实现归属于上市公司股东净利润 1.39 亿元，同比下降 37.10%；2022 年公司处置了上海兴雷（暨上海菊园工业园项目）及盛泰奇股权投资项目产生一次性转让收益 9,081 万，若剔除一次性股权转让收益因素，2022 年归属于上市公司股东净利润 1.43 亿元，本报告期归属于上市公司股东净利润 1.39 亿元，较上年同期减少 3.18%。

（1）技术研发实力强劲，持续优化产品结构。

针对运动控制系统未来网络化、智能化和一体化的发展方向，公司积极研究开发高速度高精度运动控制技术、现场总线控制技术、视觉检测控制技术等代表未来发展方向的产品技术，持续加大研发投入，尤其是对伺服产品、PLC 产品、机器视觉、机器人关节核心部件等产品的研发投入。报告期研发投入 21,034.64 万元，占公司销售收入的占比 14.86%，

同比增长 28.91%。

1) 步进系统业务方面：步进市场还有很大增长空间，通过研发中高端产品技术例如多总线、多合一、多认证、高精度步进等，同时拓展新行业新应用、进一步提升了步进产品线的市场占有率和市场领导地位。报告期内步进系统类销售收入 66,093.49 万元，同比增长 1.63%。

2) 伺服系统业务方面：近年来公司持续不断地在交流伺服领域加强各方面投入，驱动器、电机、编码器等方面的产品技术突飞猛进；交流伺服 L7 通用型系列、L8 高端型以及直线伺服系列，性能总体达到国外同类产品水平，获得众多市场客户青睐和大量进口品牌替代的机会，并在光伏、锂电、机器人、半导体等新兴行业取得较快的增长。总体来看，低压伺服系统受下游喷绘印刷行业低迷而表现出增长停滞；直线驱动产品逐步在半导体、光伏等行业取得突破。报告期内伺服系统类销售收入 53,397.85 万元，同比增长 25.78%。

3) 控制技术业务方面：公司持续加大对控制技术类产品的研发投入，尤其是小型、中型、大型 PLC 和远程 I/O 模块等产品系列；运动控制 PLC 产品取得了市场成功，其中近两年推出的小型 SC 系列、中型 MC 系列、大型 LC 系列，三大类运动控制 PLC 都取得了不错的市场突破，PLC 销售量和销售收入实现翻倍增长。报告期内控制技术类业务销售收入 17,735.38 万元，同比下降 11.49%。

4) 人形机器人产品线方面：人形机器人产品线方面：经过深入调研分析和战略规划，公司已积极布局人形机器人领域，作为未来业务发展的重要战略方向之一，公司定位是伺服控制产品与解决方案提供商、为众多整机厂家提供系列化伺服控制核心部件和模组级解决方案。公司从 2018 年起持续耕耘机器人行业（AGV/AMR、协作机器人等），并于 2023 年底成功研发出高密度无框力矩电机、CD 伺服驱动器、中空编码器、空心杯电机及配套的微型伺服系统等核心产品，得到市场和客户的广泛认可。

（2）整合资源，强化三线协同实力。

公司营销升级战略成果逐渐显现，通过优化业务顶层设计，贯彻各板块协同发展策略，衔接渠道模式升级，有效引进优秀的外资品牌合作伙伴加盟，充分发挥内外部协同优势，共同开拓服务各行各业的数万家设备客户、带动增量业务和潜力业务，打造行业线区域线产品线的三线协同互锁共赢模式，致力于共同为万家客户创造价值。区域线在客户密集区域设立代表处，对内代表客户反馈市场竞争需求、对外代表公司推动渠道合作并快速复制

成功案例；行业线聚焦战略新兴行业，深入调研产业链趋势和行业痛点，将运动控制技术与行业典型场景深度融合，携手各方打造出细分机型解决方案和样板示范客户；产品线协同行业线深度互锁，共同帮助大行业大客户提升设备控制水平和实现进口替代，并协助区域线推广新产品了解新技术攻破新客户。

(3) 精细化管控、降本增效效果逐步显现。

开源节流成效：加强成本管理，以生产技术、生产工艺创新及管理水平提升带动成本循环改善，并在产、供、销各环节加强成本费用管理，持续优化产品结构提升产品附加值，加强采购管理及计划性备货等措施，不断提升综合竞争力和议价能力。

人效比逐步提升：通过股权激励、员工持股计划等方式，进一步建立和完善员工、公司的长期利益共享机制，提升公司治理水平，充分调动员工的积极性和创造性，为公司“第三次创业”征程和业务快速增长凝聚了大量人才和人心；通过以岗定级、以级定薪，基于获取分享制的经营奖金包制度，基于悬赏“产品技术突破、山头项目突破、重要体系建设”的战略项目奖金制度，有效激发了组织活力和员工的工作积极性，公司人效比实现逐步提升。

二、董事会履职情况

2023 年度，公司董事会会议的召集与召开程序、出席会议人员的资格、会议表决程序、表决结果和决议内容均符合法律法规、《公司章程》和公司《董事会议事规则》的规定。董事会设立了审计、薪酬与考核、提名、战略四个专业委员会，建立并完善了议事规则，各委员会分工明确，为董事会的决策提供科学和专业的意见。董事会在进一步明确经营目标的基础上，以股东利益最大化为着眼点，以加强制度建设为支撑，强化内控制度建设，控制经营风险，不断提升公司的核心竞争力，促进公司持续健康发展，确保董事会对经营层的有效监督。

(一) 董事会运行情况

2023 年度，公司共召开 8 次董事会会议，具体审议情况如下：

1、第四届董事会第二十一次会议

2023 年 1 月 12 日，公司第四届董事会第二十一次会议在公司会议室召开，会议应到董事 7 人，实到董事 7 人，会议审议并通过了以下议案：

(1) 关于公司<2023 年员工持股计划（草案）>及其摘要的议案；

(2) 关于公司<2022年员工持股计划管理办法>的议案。

2、第四届董事会第二十二次会议

2023年4月24日，公司第四届董事会第二十二次会议在公司会议室召开，会议应到董事7人，实到董事7人，会议审议并通过了以下议案：

- (1) 2022年度总经理工作报告；
- (2) 2022年度董事会工作报告；
- (3) 2022年年度报告全文及其摘要；
- (4) 2022年度财务决算报告；
- (5) 2022年度利润分配预案；
- (6) 2022年度内部控制自我评价报告；
- (7) 关于拟续聘2023年度审计机构的议案；
- (8) 2022年度募集资金存放与使用情况的专项报告；
- (9) 关于部分募投项目结项并将节余募集资金永久性补充流动资金的议案；
- (10) 关于补充确认2022年度日常关联交易及2023年度日常关联交易预计的议案；
- (11) 关于2023年度向银行等金融机构申请综合授信额度的议案；
- (12) 关于使用部分闲置自有资金进行现金管理的议案；
- (13) 关于2023年度董事薪酬方案的议案；
- (14) 关于2023年度非董事高级管理人员薪酬方案的议案；
- (15) 关于董事会提前换届选举暨提名非独立董事候选人的议案；
- (16) 关于董事会提前换届选举暨提名独立董事候选人的议案；
- (17) 2023年第一季度报告；
- (18) 关于召开2022年年度股东大会的议案。

3、第五届董事会第一次会议

2023年5月17日，公司第五届董事会第一次会议在公司会议室召开，会议应到董事7人，实到董事7人，会议审议并通过了以下议案：

- (1) 关于选举公司第五届董事会董事长的议案；
- (2) 关于选举公司第五届董事会各专门委员会的议案；
- (3) 关于聘任公司高级管理人员的议案；
- (4) 关于聘任公司内部审计负责人的议案；
- (5) 关于聘任公司证券事务代表的议案。

4、第五届董事会第二次会议

2023年6月2日，公司第五届董事会第二次会议在公司会议室召开，会议应到董事7人，实到董事7人，会议审议并通过了以下议案：

(1) 关于调整2022年限制性股票激励计划回购价格及预留授予价格、2022年股票期权激励计划行权价格的议案；

(2) 关于向2022年限制性股票激励计划预留授予激励对象授予限制性股票的议案。

5、第五届董事会第三次会议

2023年8月14日，公司第五届董事会第三次会议在公司会议室召开，会议应到董事7人，实到董事7人，会议审议并通过了以下议案：

(1) 关于2022年限制性股票激励计划首次授予部分第一个解除限售期解除限售条件成就的议案；

(2) 关于回购注销2022年限制性股票激励计划部分限制性股票的议案；

(3) 关于拟变更公司注册资本及修订《公司章程》的议案；

(4) 关于召开公司2023年第二次临时股东大会的议案。

6、第五届董事会第四次会议

2023年8月24日，公司第五届董事会第四次会议在公司会议室召开，会议应到董事7人，实到董事7人，会议审议并通过了以下议案：

(1) 2023年半年度报告及其摘要；

(2) 关于2023年半年度募集资金存放与使用情况专项报告的议案；

(3) 关于变更会计政策的议案。

7、第五届董事会第五次会议

2023年8月31日，公司第五届董事会第五次会议在公司会议室召开，会议应到董事7人，实到董事7人，会议审议并通过了以下议案：

(1) 关于向2022年股票期权激励计划激励对象授予预留股票期权的议案；

(2) 关于调整2022年员工持股计划预留份额受让价格的议案；

(3) 关于2022年员工持股计划预留份额分配的议案。

8、第五届董事会第六次会议

2023年10月26日，公司第五届董事会第六次会议在公司会议室召开，会议应到董事7人，实到董事7人，会议审议并通过了以下议案：

(1) 2023年第三季度报告。

（二）董事会下属委员会运行情况

报告期内，董事会各专门委员会根据政策要求与制度规范，认真履职，充分发挥了专业优势和职能作用，为董事会决策提供了良好的支持。

报告期内，审计委员会共召开三次会议，定期审阅公司的财务报表、了解公司经营情况并认真听取公司内审部门的工作汇报，审查了公司的关联交易、续聘会计师事务所、内部控制制度的完善及执行情况、募集资金的使用与存放等事项，对公司财务状况和经营情况实施了有效的指导和监督，切实履行审计委员会的职责。

报告期内，薪酬和考核委员会共召开五次会议，对公司薪酬与考核制度执行情况进行监督，结合实际情况对公司董事及高级管理人员薪酬与考核政策与方案进行了审查。

报告期内，提名委员会共召开两次会议认真研究上市公司有关董事和高级管理人员的任职要求和规定，严格遵守董事和高级管理人员的选择标准及相关程序。

（三）独立董事履职情况

公司第四届独立董事王荣俊先生、曹军先生、周扬忠先生及其第五届独立董事杨健先生、吴伟先生、王宏先生严格按照《公司法》《证券法》等法律法规及《公司章程》等有关规定，本着对公司、股东负责的态度，切实履行职责，积极出席有关会议，认真商议董事会各项议案并关注相关事项进展，了解公司经营状况、内控制度建设及执行情况，董事会及股东大会决议执行情况，与公司董事高管保持沟通交流，并各自利用自己的专业知识做出独立、公正、客观判断，对公司的发展起到积极促进作用。

（四）股东大会会议情况

2023 年度，由公司董事会共计召集 3 次股东大会，公司董事会根据《公司法》《证券法》等有关法律法规和《公司章程》的相关规定，严格按照股东大会的决议和授权，认真执行股东大会及临时股东大会所通过的各项决议，确保股东大会决议得到有效的实施。

（五）信息披露情况

2023 年，公司董事会严格遵守信息披露的有关规定，按照中国证监会和深圳证券交易所信息披露格式指引及其他信息披露的相关规定按时完成了定期报告披露工作，并根据公司实际情况，真实、准确、完整、及时发布会议决议、重大事项等临时公告，履行信息披露义务，确保投资者及时了解公司重大事项，有效地保护投资者利益。

（六）投资者关系管理

2023年，公司进一步完善投资者关系管理工作，通过互动易平台、投资者热线电话、公司电子邮箱、举办年度业绩网上说明会、特定对象调研等途径建立与投资者之间通畅的双向沟通渠道，增进投资者对公司的了解和认同，同时也助力公司治理水平不断提升；全面采用现场会议和网络投票相结合的方式召开股东大会，便于广大投资者的积极参与。公司将继续完善投资者关系板块建设，力求维护与投资者长期、稳定的良好互动关系，树立公司良好的资本市场形象。

三、2024年度董事会重点工作计划

（一）公司发展战略

公司聚焦“智能装备运动控制”产业方向，以“成为中国龙头、世界一流的运动控制集团”为愿景，坚持“成就客户、共创共赢”的经营理念，制定了坚守“智能制造”主航道+发展“移动机器人”辅航道的战略规划，通过做实“智能制造”主赛道，增份额、增效益、增价值、保质量，以及加快“移动机器人”辅赛道，重研发、铸精品、促上量。公司将持续发挥“三线协同”的新营销体系化优势、加快构建重点区域特色化优势、不断巩固研发技术领先优势、积极提升精细化管理能力，从而把握新质生产力发展的重大机遇，扎实铺垫未来三五年“高质量增长”。

（二）2024年经营计划

2024年，虽然全球发展和安全面临着诸多风险和挑战，全球产业链加速重构，但中国经济有望继续回升向好，产业需求逐步复苏。同时公司历经2年的管理变革已取得良好效果，组织活力大幅提升，团队综合实力快速增长，预计公司将进入一个较高速发展期，实现经营业绩和利润的快速增长。具体措施如下：

1、聚焦战略性行业和大客户，持续提升客户满意度。

公司将聚焦战略性行业和大客户，深入调研产业链趋势和行业痛点，将运动控制技术与行业典型场景深度融合，为广大客户群持续创造最大价值，从价格战突围，升级到总价值 TVO/总成本 TCO 的价值战。通过行业线区域线产品线的三线协同作战，持续提升客户满意度和公司的市场地位。

2、围绕客户需求，提供有核心竞争力的产品和方案。

公司要坚持智能装备运动控制主航道、聚焦有独特优势的核心产品线、放开周边次要产品线，有所为有所不为；以锲而不舍的钻研精神突破核心技术难题、打造长期竞争力；

通过市场、竞争、技术的“三轮”驱动，构建出平台化、系列化、层次化、归一化和模块化的“五化”产品体系、持续打造精品和爆品，为广大客户和渠道伙伴创造价值。同时，坚持持续战略投入，以保高质量发展，强大自身才有未来。

3、大力发展渠道建设，落实“经销为主，合作共赢”的策略。

公司将持续推动落实“经销为主，合作共赢”的营销模式转型升级，大力发展渠道建设，促进开放合作，并诚邀优秀的外资品牌合作伙伴加盟，有望带来销售服务人员的数倍增加，在近千亿的可达市场空间中，共同开拓，服务各行各业的数万家设备客户，带来增量业务和潜力业务，铺垫公司未来业务的快速成长。

4、优化端到端流程体系建设，让组织运营更高效。

流程和管理变革的目标就是为了更好地服务客户，让组织运营更高效。通过以战略发展方向为牵引，加快运营能力升级；以业务需要为导向，加快运营模式构建；以五化管理体系为重点，建设端到端流程型组织，进而降低管理复杂性，提升运营综合绩效。

5、加强人才队伍和文化建设，进一步升级薪酬激励体系。

努力奋斗的优秀人才是公司价值创造之源，我们推崇“高目标、高绩效、高收入”，以责任结果为导向的人力管理模式，打造一支能力过硬、堪当重任的高素质复合型人才队伍。同时加强企业文化建设，积极贯彻公司核心价值观，通过获取分享制的理念，围绕价值创造、价值评价、价值分享的价值环，进一步升级科学合理的薪酬激励体系，充分地激励奋斗者。

特此报告。

深圳市雷赛智能控制股份有限公司

董事会

2024年4月25日