证券代码:603121　　证券简称:华培动力　　公告编号:2026-038

上海华培数能科技(集团)股份有限公司 关于2025年年度报告的信息披露监管问询函的回复公告

本公司董事会及全体董事保证本公告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏,并对其内容的真实性、准确性和完整性承担法律责任。

上海华培数能科技(集团)股份有限公司(以下简称“公司”或“华培动力”)于近日收到上海证券交易所《关于上海华培数能科技(集团)股份有限公司2025年年度报告的信息披露监管问询函》(上证公函[2026]1034号)(以下简称“《问询函》”)。公司会同年审会计师天健会计师事务所(特殊普通合伙)(以下简称“年审会计师”)就《问询函》关注的问题进行了逐项核查落实,现就相关问题回复如下:

本回复公告中若合计数与各分项数值相加之和在尾数上存在差异,均为四舍五入所致;如无特别说明,本回复中使用的简称或名词释义与《上海华培数能科技(集团)股份有限公司2025年年度报告》一致。

问题1.关于经营业绩与毛利率变动。年报显示,公司2025年实现营业收入11.62亿元,同比下降6.33%,营业成本8.94亿元,同比下降2.31%,归母净利润-0.43亿元,同比由盈转亏。综合毛利率为23.07%,较上年减少3.20个百分点。年报解释称因终端客户量产计划变更导致收入较去年同期降低,同时整体销售收入结构较去年同期发生改变,对公司综合毛利率产生了一定负面影响。公司将主要业务分为动力总成事业部和传感器事业部,动力总成事业部营业收入占比79.43%,毛利率比上年减少4.29个百分点,传感器事业部毛利率比上年增加1.59个百分点。

请公司:(1)结合公司所处行业发展趋势、动力总成和传感器两大事业部经营情况、主要客户变动及收入情况、成本费用开支等,说明公司营业收入下滑及业绩亏损的原因和合理性,公司经营状况与同行业可比公司是否存在重大差异;(2)结合动力总成和传感器事业部内各主要产品类别的销量和单价变化、相关成本耗用、主要客户量产计划、销售收入结构等情况,说明公司动力总成事业部和传感器事业部毛利率变动的原因及合理性。

【公司回复】

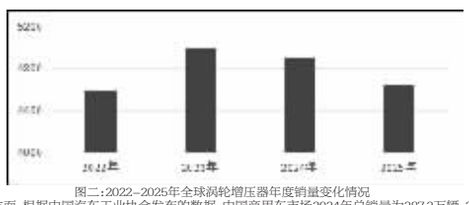
一、结合公司所处行业发展趋势、动力总成和传感器两大事业部经营情况、主要客户变动及收入情况、成本费用开支等,说明公司营业收入下滑及业绩亏损的原因和合理性,公司经营状况与同行业可比公司是否存在重大差异。

(一)公司所处行业发展趋势

公司业务分为动力总成业务及传感器业务。动力总成业务涵盖的主要产品为汽车发动机涡轮增压系统的核心零部件,包括放气阀组件、涡轮壳和中间壳及其他零部件等。上述产品用于涡轮增压器,最终装配到汽车整车。传感器业务主要涵盖全量程压力传感器、速度与位置传感器、温度传感器、尿素品质传感器等多系列传感器产品及部分核心芯片,形成覆盖感知、检测、控制的完整配套能力。公司传感器业务报告期内主要服务于国内燃油商用车前装市场,客户涵盖一汽解放、中国重汽、陕汽、三一重工、比亚迪等商用车主机厂,潍柴动力、玉柴、锡柴、康明斯等国内外主流发动机厂商以及博世、洛特福等汽车尾气排放系统厂商。

2025年度汽车销量按车型分布:根据乘用车市场信息联席会数据,2025年全球汽车市场中,传统燃油车销量虽仍居首位,但占比持续下滑(如图一所示)。2025年度全球涡轮增压器销量动力总成领域,据盖瑞特年报,2025年全球涡轮增压器销量下滑,从2024年约4,900万台下降至4,650万台,下滑幅度约为5%(如图二所示)。

图一:2025年全球及中国汽车市场各车型销量分布



图二:2022-2025年全球涡轮增压器年度销量变化情况

在商用车方面,根据中国汽车工业协会发布的数据,中国商用车市场2024年总销量为387.3万辆,2025年总销量为?429.6万辆?,同比增长?10.9%?,其中,?燃油商用车销量为?309.6万辆?,同比下降?3.8%?。??

综上,公司动力总成业务模块与传感器业务模块的收入变化情况与各业务板块所处行业变化趋势相同。

(二)动力总成和传感器两大事业部经营情况

单位:万元

产品组	主要产品	主营业务收入					毛利率		
		2025年度		2024年度		金额变动比例	2025年度	2024年度	变动幅度注
		金额	占比(%)	金额	占比(%)				
动力总成	放气阀组件	66,124.52	56.94	79,039.11	63.84	-16.34%	31.55%	34.41%	-2.85%
	涡轮壳和中间壳	14,345.88	12.35	11,156.18	9.01	28.59%	5.14%	8.28%	-3.15%
	其他	11,777.36	10.14	9,209.90	7.44	27.88%	11.43%	9.42%	2.01%
	小计	92,247.76	79.43	99,405.20	80.29	-7.20%	24.87%	29.16%	-4.28%
传感器	压力传感器	11,072.23	9.53	11,762.75	9.50	-5.87%	18.71%	15.80%	2.92%
	温度传感器	4,847.98	4.17	4,586.73	3.70	5.70%	3.58%	6.48%	-2.89%
	速度位置传感器	4,482.82	3.86	4,085.34	3.30	9.73%	25.14%	20.77%	4.37%
	其他	3,482.83	3.00	3,973.78	3.21	-12.35%	13.61%	13.57%	0.04%
	小计	23,885.86	20.57	24,408.60	19.71	-2.14%	16.11%	14.52%	1.59%
合计		116,133.62	100.00	123,813.79	100.00	-6.20%	23.07%	26.27%	-3.20%

注:毛利率变动幅度=2025年度毛利率-2024年度毛利率。

2025年度公司主营业务收入116,133.62万元,较2024年度减少7,680.17万元,同比下降6.20%,主要系动力总成业务收入下降所致。由上表可见,2024年度及2025年度,公司动力总成业务收入占比分别为80.29%和79.43%,公司传感器业务收入占比分别为19.71%和20.57%。动力总成业务作为公司主营业务收入的主要来源,其主营业务收入及毛利率的变动对公司的经营情况影响较大。2025年度动力总成主营业务收入92,247.76万元,较2024年度减少7,157.44万元,同比下降7.20%。2025年度公司主营业务毛利率23.07%,较2024年度下降3.20个百分点,主要系动力总成业务毛利率下降4.29个百分点所致。

(三)主要客户变动及收入情况

1. 动力总成业务近两年前五大客户及销售情况

2024年和2025年,公司动力总成业务前五大客户销售收入情况如下:

单位:万元

2025年度			2024年度			收入变动比例
客户名称	收入	收入占比	客户名称	收入	收入占比	
博格华纳(客户一)	22,552.01	24.45%	博格华纳(客户一)	23,765.80	23.91%	-5.11%
美达工业(客户二)	9,112.09	9.88%	美达工业(客户二)	14,716.25	14.80%	-38.08%
飞龙股份(客户三)	8,833.52	9.58%	飞龙股份(客户三)	9,552.95	9.61%	-7.53%
IHI(客户四)	8,699.09	9.43%	IHI(客户四)	8,331.43	8.38%	4.41%
盖瑞特(客户五)	6,169.82	6.69%	博马科技(客户五)	5,244.25	5.28%	17.65%
合计	55,366.53	60.02%	合计	61,610.68	61.98%	-10.13%

2025年度,公司动力总成业务前五大客户较2024年度未发生重大变化,但合计销售收入减少6,244.15万元,降幅10.13%。其中,公司前五大客户中博格华纳(客户一)、美达工业(客户二)、飞龙股份(客户三)和博马科技(客户五)的销售收入有所下降,是导致动力总成事业部主营业务收入下降的主要原因。具体如下:博格华纳(客户一)的销售收入较2024年度减少1,179万元,降幅5.11%,下降的原因主要系其部分项目市场需求下行及部分项目步入产品生命周期未增量影响所致。美达工业(客户二)销售收入由14,716.25万元下降至9,112.09万元,降幅38.08%,下降的主要原因系其个别项目2024年度达到量产交付峰值,2025年该项目按产品生命周期规律进入订单下行周期所致。飞龙股份(客户三)的销售收入较2024年减少1,237万元,降幅7.53%,下降的主要原因系其个别项目已临近项目生命周期末端,订单需求在报告期内下降所致。

2. 传感器业务近两年前五大客户及销售情况

2024年和2025年,公司传感器业务前五大客户销售收入情况如下:

单位:万元

2025年度			2024年度		
客户名称	收入	收入占比	客户名称	2024年	收入占比
潍柴(客户一)	9,484.30	39.71%	潍柴(客户一)	9,741.30	39.91%
广西玉柴(客户二)	2,677.75	11.21%	一汽集团(客户二)	2,534.54	10.38%
Bosch(客户三)	2,206.23	9.24%	Bosch(客户三)	2,015.90	8.26%
一汽集团(客户四)	1,872.08	7.84%	广西玉柴(客户四)	1,646.89	6.75%
中国重汽(客户五)	939.90	3.93%	一拖集团(客户五)	1,140.07	4.67%
合计	17,180.26	71.93%	合计	17,078.70	69.97%

由上表可见,2025年度,公司传感器业务前五大客户较2024年度未发生重大变化。2025年度前五大客户合计销售收入为17,180.26万元,2024年度为17,078.70万元;2025年度前五大客户合计销售收入占比为71.93%,2024年度为69.97%,合计销售收入及占比总体保持稳定。公司传感器事业部2025年销售收入下降的主要原因系行业整体需求趋势性回落。

(四)成本费用开支情况

单位:万元

项目	2025年		2024年		金额变动比例	成本费用率变动
	金额	成本费用率	金额	成本费用率		
主营业务成本	89,340.06	76.90%	91,285.04	73.60%	-2.13%	3.30%
其中:直接材料	40,924.55	35.23%	43,664.19	35.20%	-6.27%	0.02%
直接人工	9,842.23	8.47%	10,089.65	8.13%	-2.45%	0.34%
制造费用	27,868.48	23.99%	27,125.86	21.87%	2.74%	2.12%
外协加工费用	10,704.80	9.21%	10,405.33	8.39%	2.88%	0.82%
销售费用	2,696.89	2.32%	2,464.78	1.99%	9.42%	0.33%
管理费用	10,368.89	8.92%	11,744.89	9.47%	-11.72%	-0.54%
研发费用	7,110.57	6.12%	7,490.86	6.04%	-5.08%	0.08%
财务费用	1,644.06	1.42%	1,194.58	0.96%	37.63%	0.45%

注:成本费用率是当期费用除以当期营业总收入

2025年度期间费用合计21,820.41万元,较上年同期22,895.11万元减少1,074.69万元,主要系2025年公司通过加强人工成本、差旅、商务服务费等费用的管控,导致管理费用下降11.72%。

综上,2025年度公司期间费用同比有所下降,对公司业绩产生一定积极影响,但尚不足以抵消收入下滑、毛利率收窄及资产减值带来的负面冲击。

(五)公司营业收入下滑及业绩亏损的原因和合理性

1. 行业变动趋势

动力总成业务板块营收下降,受到全球涡轮增压器整体市场需求下行,叠加下游核心客户产品项目迭代升级、终端配套订单需求收缩等外部及客户端因素共同所致。传感器业务板块营收小幅回落,主要受报告期内客户主要市场中国内燃油商用车领域,市场规模2025年小幅下滑,行业市场竞争加剧、低价竞标等行业环境因素影响。公司两大核心业务营收变动趋势,与行业整体发展趋势基本相符,具备行业层面合理性。

2. 主要客户销售收入下降

2025年度公司主营业务收入116,133.62万元,较2024年度减少7,680.17万元,同比下降6.20%,主要系动力总成业务收入下降所致。其中动力总成业务板块2025年实现营业收入92,247.76万元,较2024年度减少7,157.44万元,同比下降7.20%。动力总成业务板块主要客户(前五大客户)合计实现55,366.53万元营业收入,较2024年减少6,244.15万元。动力总成业务板块主要客户营业收入下降原因,详见“问题1.二”的公司回复。

报告期内公司传感器业务毛利率为16.11%,同比微增1.59个百分点。公司传感器业务毛利率处于同行业低位主要受以下因素综合影响:(1)收入体量方面,公司传感器业务整体规模尚处于成长阶段,较可比公司存在一定差距,规模效应尚未充分释放;(2)客户结构方面,公司目前以燃油商用车客户为主,与可比公司以新能源及乘用车客户为主的格局存在差异,议价能力和定价策略有所不同;(3)产品投入方面,个别产品如PTC水加热器及尿素品质传感器等,因产品处于技术迭代期,前一代产品逐渐停产,新品仍处于市场开拓阶段,产能爬坡和客户导入过程中毛利率阶段性偏低,拉低了整体水平;同时,公司在温度传感器领域积极拓展新客户、争取新业务机会,前期研发投入及客户导入成本较大,短期内对毛利率形成一定压力。但随着新项目逐步量产,后续有望逐步改善。各分项业务毛利率变动分析详见“问题1.二”的公司回复。

3.净利润与同行业可比公司比较

2025年度,公司实现净利润-5,444.95万元,较2024年度的5,173.15万元大幅下降205.25%,与可比公司存在较大差异。

报告期内公司净利润为负的主要原因为营业收入及毛利率下降以及计提商誉减值损失6,846.27万元所致。若剔除商誉减值损失因素影响,公司2025年度实现净利润1,401.32万元,仍为盈利状态。

综上,通过与同行业可比公司的比较,公司2025年度营业收入、毛利率方面的变动趋势与可比公司一致;在净利润方面,公司2025年度净利润为负的主要原因为计提商誉减值损失6,846.27万元,导致公司2025年度经营结果与可比公司不同。

二、结合动力总成和传感器事业部内各主要产品类别的销量和单价变化、相关成本耗用、主要客户量产计划、销售收入结构等情况,说明公司动力总成事业部和传感器事业部毛利率变动的原因及合理性。

(一)动力总成和传感器事业部内各主要产品类别的销量和单价变化情况

公司动力总成和传感器事业部内各主要产品类别的销量和单价变化情况具体如下:

单位:万件、元/件

产品组	分产品	2025年度			2024年度			平均售价变动率
		销量	平均售价	产品组内销量占比	销量	平均售价	产品组内销量占比	
动力总成	放气阀组件	2,561.67	25.81	81.99%	2,961.87	26.69	86.89%	-3.30%
	涡轮壳和中间壳	202.89	70.71	6.49%	160.85	69.36	4.72%	1.95%
	其他	359.69	32.74	11.51%	286.19	32.18	8.40%	1.74%
	小计	3,124.25	29.53	100.00%	3,408.91	29.16	100.00%	1.27%
传感器	压力传感器	234.84	47.15	35.68%	247.20	47.58	37.74%	-0.90%
	温度传感器	200.34	24.20	30.44%	187.37	24.48	28.60%	-1.14%
	速度位置传感器	155.39	28.85	23.61%	135.96	30.05	20.75%	-3.99%
	其他	67.55	34.93	10.26%	84.57	19.39	12.91%	80.14%
	小计	658.12	36.29	100.00%	655.09	37.26	100.00%	-2.60%
	合计	3,782.37	30.70	/	4,064.00	30.47	/	0.75%

动力总成事业部主要产品分为放气阀组件、涡轮壳和中间壳及其他产品。其中,放气阀组件为动力总成业务核心产品,其主营业务收入占动力总成业务收入比例超过70%,且该产品毛利率高于该事业部其他产品。2025年度,放气阀组件销量2,561.67万件,较2024年大幅下降400.20万件;销量占比81.99%,较2024年大幅下降4.90个百分点。同时,由于该产品平均售价同比降低3.30%,该产品毛利率从34.41%降至31.55%。因此,由于放气阀组件2025年度销量及毛利率共同下降,导致公司动力总成事业部平均毛利率的降低。

传感器事业部2025年销售数量658.12万件,与2024年相比基本保持稳定。因行业市场竞争加剧、低价竞标等行业环境因素影响,传感器事业部平均售价36.29元/件,较2024年同比下降2.66%。

(二)相关成本耗用

单位:万元

产品组	成本构成项目	2025年	2025年占总成本比例(%)	2024年	2024年占总成本比例(%)	2025年较2024年变动比例(%)
动力总成	直接材料	28,257.96	40.77	30,148.12	42.81	-6.27
	直接人工	7,919.77	11.43	8,088.91	11.49	-2.09
	制造费用	23,769.73	34.30	22,737.82	32.29	4.54
	外协加工费用	9,353.77	13.50	9,444.84	13.41	-0.96
	小计	69,301.23	100.00	70,419.70	100.00	-1.59
传感器	直接材料	12,666.59	63.21	13,516.07	64.78	-6.28
	直接人工	1,922.46	9.59	2,000.74	9.59	-3.91
	制造费用	4,098.75	20.46	4,388.04	21.03	-6.59
	外协加工费用	1,351.03	6.74	960.49	4.60	40.66
	小计	20,038.83	100.00	20,865.34	100.00	-3.96
合计		89,340.07		91,285.03		-2.13

2025年动力总成实现主营业务成本69,301.23万元,同比下降1.59%,远低于主营业务收入7.20%的降幅。主要是由于销售规模大幅下降,直接材料虽随产量减少而相应下降,但折旧、运维等制造费用无法随销量同比例缩减,单位产品分摊的固定成本显著上升,制造费用占比随之提升,成本下降幅度远不及收入下降幅度,最终导致动力总成毛利率由29.16%大幅下降至24.87%。

2025年传感器实现主营业务成本20,038.83万元,同比下降3.96%,高于主营业务收入2.14%的降幅。成本端的优化成效主要得益于各项成本要素的结构性改善,具体分析如下:直接材料同比下降6.28%,主要系压力传感器芯片国产化、速度位置传感器集采及工艺集成共同降低原料采购成本所致;直接人工同比下降3.91%,主要系工艺优化提升效率,人工成本占总成本比例维持稳定;制造费用同比下降6.59%,主要系产量增加导致单位制造分摊成本较少;外协加工费同比上涨40.66%,主要系公司本期将速度位置传感器部分工序委外从而增加了外协加工费所致。综上,得益于成本优化成效优于收入下滑幅度,传感器毛利率由上年的14.52%提升至16.11%。

(三)主要客户量产计划

报告期内公司营业收入下降主要系核心收入来源动力总成业务收入较2024年度减少7,157.44万元,结合主要客户量产计划变动情况,说明如下:(1)针对博格华纳(客户一),其Gamma2项目在韩国下游终端市场整体需求不及2024年,对应项目供货数量同比减少65.9万件,系报告期内影响对博格华纳销售收入降低的主要原因;(2)针对美达工业(客户二),其M254 EU6项目由2024年的峰值阶段步入2025年的项目下行周期,订单规模相应缩减,致使报告期内公司对客户二的供货数量同比减少35.8万件;(3)针对飞龙股份(客户三),其H5 Gen5项目已临近产品生命周期末尾阶段,下游整车装配需求持续回落,致使公司在报告期内对飞龙股份供货数量同比减少126.7万件;(4)针对长城及博马科技,部分项目公司在竞争中价格优势不明显,致使客户供应链份额向同业竞争对手分流,报告期内供货数量同比分别降低103.5万件和20.4万件。

(四)销售收入结构

1. 动力总成事业部销售收入结构变动对毛利率的影响

主要产品	2025年度		2024年度	
	收入结构	平均毛利率	收入结构	平均毛利率
放气阀组件	71.68%	31.55%	79.51%	34.41%
涡轮壳和中间壳	15.55%	5.14%	11.22%	8.28%
其他	12.77%	11.43%	9.27%	9.42%
小计	100.00%	24.87%	100.00%	29.16%

如上表所示,动力总成事业部产品中放气阀组件2025年度在该事业部收入结构占比71.68%,较2024年同比下降7.83个百分点。放气阀组件平均毛利率显著高于该事业部其他产品,因此,放气阀组件在动力总成事业部收入占比下降是导致公司动力总成事业部平均毛利率降低的主要原因。

2. 传感器事业部销售收入结构变动对毛利率的影响

主要产品	2025年度		2024年度	
	收入结构	平均毛利率	收入结构	平均毛利率
压力传感器	46.35%	18.71%	48.19%	15.80%
温度传感器	20.30%	3.58%	18.79%	6.48%
速度位置传感器	18.77%	25.14%	16.74%	20.77%
其他	14.58%	13.61%	16.28%	13.57%
小计	100.00%	16.11%	100.00%	14.52%

传感器事业部报告期内实现的收入结构及毛利率未发生重大变化,受益于公司在压力传感器产品推行核心零部件国产化替代,集成电路、芯片类原材料采购成本降低,单位成本同比下降4.35%;在速度位置传感器优化生产工艺,提升位置角度集成加工程度,依托集中采购压低原材料采购价格,单位成本同比下降9.29%,最终导致公司传感器事业部平均毛利率2025年较2024年提升了1.59个百分点。

综上所述,动力总成业务平均毛利率主要受动是受动力总成业务销售收入结构变动影响导致,动力总成业务板块中放气阀组件业务占动力总成业务收入比重71.68%,该项业务收入较2024年下降16.34%;同时该产品毛利率从34.41%降至31.55%,该产品的收入和毛利率的共同下降导致了动力总成业务毛利率下降。公司传感器事业部报告期内实现的营业收入及收入结构未发生重大变化,受益于公司于2025年度推进核心零部件国产化替代;同时优化生产工艺,提升供应商集成加工程度,导致公司传感器事业部平均毛利率2025年较2024年小幅提升。

问题2.关于商誉减值。公司自2023年将前期并购形成的无锡盛迈克传感技术有限公司(以下简称“无锡盛迈克”)、无锡盛邦电子有限公司(以下简称“无锡盛邦”)两个商誉所在资产组合并为传感器事业部资产组进行商誉减值测试,资产组的可回收金额以公允价值减去处置费用后的净额和未来现金流量的现值孰高确定。2024年对该资产组的减值测试仅披露以未来现金流量的现值计算的可回收金额,未对以公允价值减去处置费用后的净额进行披露。2025年,公司自建的上海传感器三号车间合并进传感器事业部资产组进行商誉减值测试。2023年至2025年公司商誉减值金额分别为2267万元、2324万元、6846万元。

请公司:(1)补充披露自收购以来,对收购标的无锡盛迈克、无锡盛邦进行商誉减值测试的资产组划分方法、划分依据及其变化,对照《企业会计准则》相关要求说明变化的合规性、合理性;(2)补充披露上海传感器三号车间产生经济利益的方式,2025年已产生的经济效益情况,说明将自建车间纳入外购形成的商誉资产组合并进行商誉减值测试的合理性,是否存在其他协议安排及利益考虑;(3)说明2024年未披露相关资产组以公允价值减去处置费用后的净额的具体原因,相关资产组可回收金额的选取和减值测算过程是否遵循了一致性原则;(4)以无锡盛迈克、无锡盛邦分别作为商誉资产组再次进行独立商誉减值测试,并与2023年以来的商誉减值情况作比对,自查公司本期及前期商誉减值计提的充分性、及时性,结合商誉相关减值对公司经营业绩的影响情况,说明是否在有调节资产组的范围从而调节商誉减值金额的情形。请年审会计师发表意见。

【公司回复】

一、补充披露自收购以来,对收购标的无锡盛迈克、无锡盛邦进行商誉减值测试的资产组划分方法、划分依据及其变化,对照《企业会计准则》相关要求说明变化的合规性、合理性;

自收购以来,公司对收购标的无锡盛迈克、无锡盛邦进行商誉减值测试的资产组划分符合企业会计准则及相关规定,具体如下:

项目	资产组情况说明
总体情况	(1)公司于2020年12月收购无锡盛迈克,2022年12月收购无锡盛邦。2020-2022年期间,无锡盛迈克与无锡盛邦彼此独立经营,其产生的主要现金流入彼此独立,因此无锡盛迈克、无锡盛邦被划分为不同的资产组
	(2)2023年,公司根据战略发展需要及提高集团运营管理效率,将无锡盛迈克和无锡盛邦整合为传感器事业部,实现采购、生产、销售、人力、财务、技术等的统一管理。因此管理层于2023年1月1日开始将二者合并划分为传感器事业部资产组
商誉资产组范围	(1)2023-2024年,纳入传感器事业部合商誉资产组的资产范围为无锡盛迈克、无锡盛邦资产负债表范围,剔除营运资产(负债)、非经营性资产(负债)、递延所得税资产(负债)、递延收益及付息债务
	(2)2025年,纳入传感器事业部合商誉资产组的资产范围为无锡盛迈克、无锡盛邦、上海传感器三号车间2025年资产负债表范围,剔除营运资产(负债)、非经营性资产(负债)、递延所得税资产(负债)、递延收益及付息债务

(一)公司将无锡盛迈克和无锡盛邦整合为传感器事业部的原因及过程

1. 整合核心动因

2020年华培动力收购无锡盛迈克,2022年收购无锡盛邦。收购初期,两大主体各自拥有独立的采购、生产、销售、研发体系,独立、可区分地生成各自现金流,华培动力对两大主体进行单独管控、独立考核。

2023年,华培动力经对无锡盛迈克(亦称一厂)与无锡盛邦(亦称二厂)收购初期客户及业务特点、各经营环节禀赋、优劣势分析梳理,结合实际经营业绩的复盘,认为一厂及二厂在客户、渠道、生产、技术等诸多方面具有显著的互补性,同时,为消除各自独立运营带来的资源分散、重复投入、内部竞争、协同不足等突出问题,将两大主体(厂区)整合为统一的传感器事业部具有重要意义。该等整合旨在消除壁垒、共享技术、打通渠道、协同供应链、精益管理,实现“技术+市场+运营”全面协同,提升整体竞争力。

2. 整合前各主体(厂区)优劣势分析与独立运营痛点

整合前,一厂及二厂各自优劣势明显,且存在压力传感器产品及部分客户交叉重叠的情况。具体来看,一厂掌握陶瓷压阻传感全套专利,拥有“敏感元件-模块-变送器”全工艺链自制能力,成本与交付优势突出,但缺乏乘用车整车验证经验。二厂产品矩阵覆盖MEMS压力、温度、速度位置、尿素、PTC加热器等多品类,短板在于中高压压力产品缺失,乘用车及新能源经验不足。整合前,一厂和二厂存在于客户端的竞争情形,例如玉柴、中国重汽等主流发动机厂商、商用主机厂均为一厂及二厂的共同客户。

收购后经一段时间独立运营,发现存在如下经营痛点:一是客户、业务局部重叠,研发、生产、渠道重复投入,技术路线割裂,资源浪费现象时有发生;二是销售、采购、研发、人力、资金等环节易形成信息孤岛,无法形成规模效应;三是客户资源分散,内部竞单现象难以杜绝,市场开发效率低、客户体验不佳,管理成本高。

由此,为协同一、二厂各自优势,消减劣势,堵住痛点,提质增效,华培动力开展了系统性的全流程梳理整合。

3. 整合过程、整合后事业部内部协同及运营成效

整合后,传感器事业部在销售、研发、生产、采购、人力、财务等各环节实现实质性统一,无法物理拆分,具体整合、协同过程与成效如下:

一是客户与销售端。统一客户台账、报价体系和销售渠道,杜绝内部低价竞争,实现客户资源全域共享。二厂陶瓷方案补齐二厂高压产品线,二厂成熟整车渠道导入一厂自研产品,成功获得国内市场份额排名靠前的某乘用车主机厂温度传感器定点,实现从商用车向乘用车市场的战略突破,单车配套价值和品牌影响力显著提升。

二是研发与技术端。统一管理全部研发人员和知识产权,划分五大产品线,成立跨厂联合研发组,共享工艺参数和试验数据。一、二厂分别就麻烦的陶瓷芯体从深技术及多品类系统集成能力对方进行传授分享,进一步思想碰撞与集成,快速构建覆盖微压、中压、高压的全量程压力传感工艺体系,淘汰高成本外购MEMS产线,产品迭代周期缩短,研发资源利用率大幅提高,事业部技术实力及协同效率提升。

三是生产与供应链端。通过一体化排产调度,跨厂灵活调配产能,设立集中采购中心,通用原材料集中批量采购,核心半成品内部调拨,统一仓储物流和质量标准等举措,有效降低原材料单价,内部配套减少半成品外协支出,综合制造成本呈明显下降趋势,产能利用率及产品稳定性持续优化。

四是职能管理端。采购、财务、人力、行政、项目管理全面统一,撤销独立采购班组,统一供应商准入考核;财务垂直调度,统一核算标准与预算体系,U9、帆软、OA平台业财数据自动同步;统一EHR系统、绩效考核和管理制度,打通跨厂人才流动通道。由此,管理费用得到有效控制,内部沟通决策效率大幅提升,跨厂区协同响应能力明显增强。

(二)整合后传感器事业部全新架构及业务分配逻辑

经整体架构重构,各环节全面协同,一厂、二厂全面、实质性整合为统一传感器事业部,合并为单一资产组进行管控,并作为最小现金流考核主体。本次整合后,设立事业部总裁一职,事业部下设销售中心、项目管理部、研发中心、运营中心、新产品工艺部、供应链管理部、质量管理部、财务部、人力资源部、行政部等二级部门,逐步实现资源、客户、运营的整合。

整合切实达成了两大主体(厂区)的全面协同与业务重塑,以下以销售端及研发端为例进一步展开说明。

1. 整合后的事业部全新销售端(销售中心)架构

整合后销售中心架构具体下图所示:

图:传感器事业部销售中心管理架构图

由上图显示,传感器事业部销售中心系对一厂、二厂原有客户资源、渠道、人员进行打通,协调技术、产能、售后、内控等职能部门资源,依据不同地域、主要客户服务需求进行重构的全系销售职能中枢。在其领导下,统一客户台账、报价体系、销售渠道、客户维护机制,消除内部客户竞争,实现客户资源共享与全域覆盖。重构后的事业部领导下的二厂成熟渠道可承接一厂全系列产品落地,一厂自主技术可替代二厂外购依赖,形成“技术+渠道”双轮驱动,实现从技术优势到市场价值的完整闭环。

2. 整合后的事业部全新研发端(研发中心)架构

整合后研发中心架构具体下图所示:

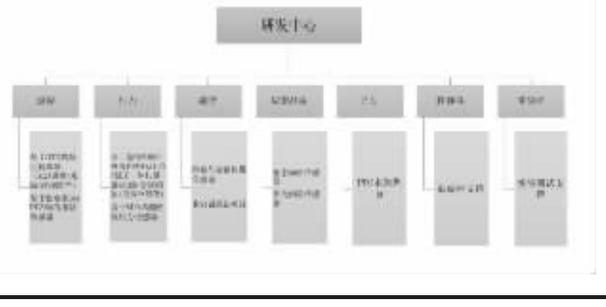


图:传感器事业部研发中心管理架构图

事业部研发中心系基于原一厂、二厂工艺路线优势、研发部门禀赋进行重构后的全新研发职能枢纽。新研发中心兼具“全量程”传感器工艺及产线能力,“全工艺链+芯片”纵深能力,“多品类+系统集成”横向能力,共同覆盖从陶瓷压阻、MEMS压阻、到充油芯体的多品类工艺路线。整合后淘汰了高成本外购MEMS相关产线,替换为性价比更高的自研陶瓷方案,有效降低生产成本,一二厂生产工艺互通共享,减少半成品外协支出,规避同类技术重复开发,完整覆盖微压、中压、高压全场景压力传感需求。由此,消除了原一、二厂重复的工艺支出成本,聚焦各方人员优势集中突破难点痛点,赋能产品质量与客户满意度的持续提升。

3. 整合后事业部全新业务分配逻辑

在各职能部门重构基础上,传感器事业部制定了全新的业务分配逻辑,保障协同效应的充分发挥。具体如下:

一是销售维度。重组后,销售端按照“存量维持稳定、增量按需分配”的原则进行订单分配。对于存量老客户的原有成熟产品,维持原对接主体不变,确保客户关系的延续性与服务一致性;如需优化产线布局,则实行内部订单划转生产,由具备产能优势或技术匹配度的厂区承接。以玉柴机油压力传感器为例,2023年前一厂与二厂均正常供货,合并后为避免内部竞争、实现资源利用最大化,已统一由二厂集中供货。对于新客户及全新开发产品,则按照产线属地原则进行分配,即依据产品所属技术路线和产线归属,定向指派至对应工厂开发与交付。该机制既保障了原有客户对接的稳定性,避免因组织变动引发客户流失,又能依托跨厂区产能灵活调配,盘活两厂存量设备资源,整体提升产能利用率和运营效率,实现“稳定存量、优化增量”的良性分配格局。各期依据执行效果进行分析优化,动态调整一二厂销售分工及协同机制。

二是研发维度。重组后,研发端实施“统一规划、专业分工、协同开发”的技术路线分配机制。研发中心按照产品线技术属性进行专业分工:陶瓷压力芯体、高压传感等新品由一厂主导开发,利用其在核心敏感元件领域的技术积淀;温度传感器、磁类传感器、尿素品质及新能源热管理产品由二厂落地量产,发挥其在系统集成与产业化方面的成熟经验。对于老客户的存量成熟产品,技术路线与工艺参数维持原有标准不变,确保产品一致性与供货稳定性;对于新客户或全新开发产品,由研发中心根据产品技术特征统一判定开发归属,从源头避免同类技术在两厂重复研发造成的资源浪费。同时,跨厂区新品项目实行联合协同开发机制,即一厂负责核心器件研制、二厂参与系统匹配与量产导入,双方技术团队定期互通进展,确保研发资源共享、技术成果互用,加速新产品从研发到量产的转化周期。各期依据执行效果进行分析优化,动态调整一、二厂研发分工、侧重点及协同机制。

三是采购维度。重组后,采购端构建“统分结合、集中主导”资源配置机制。对于存量成熟产品所需物料,沿用原有稳定供应商渠道,确保产品一致性和供应连续性,避免因切换供应商引发的质量波动风险;对于两厂通用的全品类基础原材料(如壳体、接插件、线束等),由采购中心实施集中采购,按需调拨至各厂区,借助规模效应降低采购单价。对于新增客户订单及研发新品所需物料,由采购中心统一对接上游供应商,依据技术路线定向分配专用定制物料,多厂区协同采购分额争取更优商务条件。该机制通过集中采购实现降本增效,同时避免各厂区重复备料造成资金占用,实现“存量稳供、增量集采”的采购资源最优配置。各期依据执行效果进行分析优化,动态调整一、二厂采购渠道及协同机制。

同时,其他职能中心亦基于一、二厂原职能部门进行重构,均取得了正向的协同效应。

综上,整合后传感器事业部建立了分工有序、协调充分的职能架构,叠加全新的业务分配机制赋能,实现一、二厂的资源共享、优势互补,成本压减、效率提升的全面协同,真正做到“你中有我、我中有你、不分你我”的全面协同。

(三)2023年资产组合并的合理性

公司充分辨识与商誉相关的资产组,充分考虑资产组之间产生的协同效应、对生产经营活动的管理或监控方式和对资产的持续使用或处置的决策方式,并合理地将商誉分摊至资产组进行减值测试。

公司自2020年12月收购无锡盛迈克后直至2022年末期间,将无锡盛迈克和无锡盛邦被划分为独立资产组;2023年初,公司将无锡盛迈克和无锡盛邦业务进行整合,并将二者合并为传感器事业部资产组,属于“因企业重组等原因导致报告结构发生变更”的规定情形,符合企业会计准则及相关规定。具体分析如下:

序号	依据文件	内容	分析
1	《企业会计准则第8号—资产减值》	资产组,是指企业可以认定的最小资产组合,其产生的现金流入应当基本上独立于其他资产或资产组产生的现金流入……资产组的认定,应当以资产