

北京星网宇达科技股份有限公司

2024年度董事会工作报告

一、2024年度主要工作回顾

2024年，公司董事会严格遵守《中华人民共和国公司法》（以下简称“《公司法》”）、《中华人民共和国证券法》（以下简称“《证券法》”）等法律法规，充分履行《北京星网宇达科技股份有限公司章程》（以下简称“《公司章程》”）赋予的职责，认真执行股东大会各项决议，规范运作、科学决策。全体董事廉洁自律、恪尽职守，勤勉尽责，努力工作，较好地完成了各项工作任务。

公司董事会依法规范运作，全体董事在任期内勤勉尽责，对公司经营发展中的重大问题做出科学、及时决策，为管理层开展工作创造了良好环境。公司全体董事认真研讨，通过积极落实股东大会决议，夯实管理层责任，实现了各司其职、各尽其责、有效协同。

董事会严格履行信息披露职责，高度重视披露文件质量，并建立了多种形式的投资者交流沟通渠道，有效提升了公司经营透明度及投资者对公司未来发展的信心，促进了公司与投资者之间的良性互动。同时，董事会结合公司战略发展目标和经营管理需要，持续完善上市公司法人治理架构，加强内部控制和风险管理体系建设，任期内公司规范运营和治理水平提高，切实保障了公司和全体股东的合法权益。

（一）公司总体经营情况

2024年，公司因军队物资工程服务采购资质受限，面临重大挑战。虽然在暂停期内仍可参加武器装备的研发和采购活动，但军队物资工程服务采购活动的暂停直接导致公司订单量缩减，对公司在军工领域的营收造成阶段性冲击。在此背景下，公司一方面在主营业务方面保持稳定运营，按时完成工作任务并确保交付质量，同时积极拓展装备研发、试验鉴定等新业务方向，以缓冲军队物资工程服务采购暂停带来的订单缩减的影响。另一方面，军工行业的政策调整促使公司

加快业务多元化布局，在装备技术升级和试验鉴定等细分领域寻求新的增长点，增强抗风险能力。此外，公司迅速调整战略方向，全力拓展民用业务领域，并已取得初步进展，展现出强大的战略应变能力和业务转型决心。

公司聚焦低空经济、低轨互联、自动驾驶、AI应用、机器人等战略性新兴产业，积极把握行业发展机遇。通过深入研究市场需求和技术趋势，公司成功将业务重心从传统的军工领域向民用领域转移，实现了业务结构的优化升级。在技术战略方面，公司持续加大研发投入，强化技术创新能力。通过与高校、科研机构的深度合作，公司积极开展前沿技术研究，确保在技术创新方面保持领先地位。在技术创新的引领下，公司不断推出具有创新性和竞争力的产品，提升了公司的核心竞争力，为公司在民用市场的拓展提供了有力保障。

2024年公司在面临重大挑战的情况下，通过积极的战略调整和技术创新，成功拓展了民用业务，优化了业务结构，为公司的可持续发展奠定了坚实基础。未来，公司将继续坚持技术创新驱动，深化业务转型，进一步巩固和提升在民用市场的竞争力，实现公司的长期稳定发展。目前公司产品覆盖了惯性导航、光电探测、卫星通信等无人系统核心部件以及无人机、无人车、无人船等无人系统整机。

（二）公司董事会日常工作情况

公司董事会向股东大会负责，严格按照相关法律法规和《公司章程》的规定，依法召开定期和临时会议，对公司的各项重大事项，进行了认真研究和科学决策，在规范运行方面，达到了监管部门的要求。各位董事勤勉尽责，严于律己，积极维护股东利益，为公司生产经营任务的圆满完成发挥了积极作用。

2024年，公司董事会共召开会议6次，会议情况如下：

序号	召开时间	会议届次	审议通过的议案
1	2024年04月 25日	第四届董 事会第二 十六次会 议	1. 《关于审议<2023年度总经理工作报告>的议案》
			2. 《关于审议<2023年度董事会工作报告>的议案》（含 独立董事2023年度述职报告）
			3. 《关于审议<关于独立董事独立性自查情况的专项报 告>的议案》

			4. 《关于审议<北京星网宇达科技股份有限公司关于2023年度会计师事务所履职情况评估报告暨审计委员会履行监督职责情况的报告>的议案》
			5. 《关于审议<2023年度内部控制自我评价报告>的议案》
			6. 《关于审议<2023年年度报告>全文及其摘要的议案》
			7. 《关于审议<2023年度财务决算报告及2024年度财务预算报告>的议案》
			8. 《关于公司2023年度利润分配预案的议案》
			9. 《关于2024年度董事、监事、高级管理人员薪酬方案的议案》
			10. 《关于审议<关于北京星网宇达科技股份有限公司非经营性资金占用及其他关联资金往来情况的专项报告>的议案》
			11. 《关于续聘2024年度审计机构的议案》
			12. 《关于审议<北京星网宇达科技股份有限公司2023年度募集资金存放与使用情况的专项报告>的议案》
			13. 《关于部分募投项目延期的议案》
			14. 《关于以集中竞价交易方式回购股份方案的议案》
			15. 《关于审议<北京星网宇达科技股份有限公司并购北京星网船电科技有限公司所形成的商誉资产组可收回金额资产评估报告>的议案》
			16. 《关于会计政策变更的议案》
			17. 《关于选举公司第五届董事会独立董事的议案》
			18. 《关于选举公司第五届董事会非独立董事的议案》
			19. 《关于购买董监高责任险的议案》

			20. 《关于修订<公司章程>部分条款的议案》
			21. 《关于使用及追认部分闲置募集资金进行现金管理及以协定存款方式存放募集资金的议案》
			22. 《关于追认并授权公司使用自有资金进行现金管理及以协定存款方式存放自有资金的议案》
			23. 《关于变更公司高级管理人员的议案》
			24. 《关于提请召开2023年年度股东大会的议案》
2	2024年04月 29日	第四届董 事会第二 十七次会 议	1. 《关于审议<2024年第一季度报告>的议案》
3	2024年06月 12日	第五届董 事会第一 次会议	1. 《关于审议<关于选举公司第五届董事会董事长的议案>》
			2. 《关于审议<关于选举公司第五届董事会副董事长的议案>》
			3. 《关于审议<关于选任第五届董事会专门委员会成员的议案>》
			4. 《关于审议<关于聘任公司高级管理人员的议案>》
			5. 《关于审议<关于聘任公司审计部负责人的议案>》
4	2024年08月 27日	第五届董 事会第二 次会议	1. 《关于审议<2024年半年度报告>全文及摘要的议案》
			2. 《关于2024年半年度非经营性资金占用及其他关联资金往来情况的议案》
			3. 《关于<2024年半年度募集资金存放与使用情况专项报告>的议案》
			4. 《关于公司及子公司拟申请银行授信额度续期及提供授信担保的议案》
			5. 《关于实际控制人及第三方担保机构为公司及子公司提供授信担保的议案》

			6. 《关于公司2021年股票期权激励计划第三个行权期行权条件未成就及注销股票期权的议案》
			7. 《关于提请召开2024年第二次临时股东大会的议案》
5	2024年09月11日	第五届董事会第三次会议	1. 《关于使用部分闲置募集资金暂时补充流动资金的议案》
			2. 《关于子公司拟申请银行授信额度及公司为子公司提供授信担保的议案》
6	2024年10月28日	第五届董事会第四次会议	1. 《关于审议<2024年第三季度报告>的议案》

2024年，公司董事会严格遵守《公司法》、《证券法》等相关法律法规，在《公司章程》、《北京星网宇达科技股份有限公司股东大会议事规则》、《北京星网宇达科技股份有限公司董事会议事规则》框架下召集、召开股东大会，确保股东依法行使权利，相关程序及决议合法有效。本年度，经董事会召集组织的股东大会共召开3次，对于股东大会决议事项均进行了认真执行。

（三）公司独立董事和董事会专门委员会运行情况：

公司独立董事3名，其中1名为会计专业人士。公司独立董事具备工作所需财务、法律及专业知识，能够根据相关法律、法规和规范性文件及《公司章程》等相关规定，关注公司运作，独立履行职责，对公司的制度完善和日常经营决策等方面提出了很多宝贵的专业性建议，为完善公司监督机制，维护公司和全体股东的合法权益发挥了应有的作用。

公司董事会下设审计、薪酬与考核、战略、提名4个专门委员会，依据《公司章程》和各专门委员会工作细则行使职权，促进了公司规范运作和科学管理。

2024年，审计委员会共召开6次会议，历次会议的通知、召开、表决方式符合规定，会议记录完整规范，运行情况良好。审计委员会对公司定期财务报告、内部控制建设、募集资金存放与使用、续聘会计师事务所、公司审计部的工作计划和工作总结等事项进行了审议。审计委员会与年审会计师及时沟通，督促其按计划进行审计工作，保障公司年度报告按时披露。

薪酬与考核委员会共召开2次会议，薪酬与考核委员会秉着勤勉尽职的态度履行

职责，持续优化薪酬与考核机制，审查公司董事（非独立董事）及高级管理人员的履行职责情况并对其进行年度绩效考评。

战略委员会共召开1次会议，审议并通过年度利润分配预案和战略委员会工作报告的事项。战略委员会结合公司所处行业的特点，对公司经营现状、发展前景、风险和机遇进行了深入分析，保证了公司发展规划和战略决策的科学性，为公司持续、稳健发展提供了战略层面的支持。

提名委员会共召开3次会议，审议并通过了2024年度提名委员会的工作报告。提名委员会负责拟定董事、高级管理人员的选择标准和程序，对董事、高级管理人员人选及其任职资格进行遴选、审核，有利于优化董事会组成，完善公司治理结构。

二、公司未来发展展望

1、技术发展战略

公司高度重视战略规划，提出以“惯性技术引领智能无人装备发展”的核心战略，并秉持“军民融合+技术降维”的经营策略，以军用技术优势切入民用高增长赛道，打造全产业链自主可控的无人系统生态平台。公司现已成功构建信息感知、卫星通信和无人系统三大业务板块，产品服务覆盖军民两大市场。凭借在无人系统领域积累的丰富经验，公司将无人机作为无人系统战略的突破口，并有序推进无人车、无人船业务布局，通过借鉴无人机成功经验，构建海陆空一体化智能训练体系，全力打造智能蓝军平台。

此外，公司积极调整业务发展策略，优化业务结构，重点拓展与国央企的配套服务合作，聚焦低空经济、低轨互联、自动驾驶、反无人机、人工智能、机器人等战略性新兴领域，充分发挥在无人机、无人车、无人船、卫星通信、光电雷达探测等领域的技术优势。为此，公司设立低空经济事业部，系统整合现有技术资源，深度布局低空经济产业应用，打造新的业务增长点。

同时，推动业务模式创新，提供“装备+数据服务”一体化解决方案，如无人机侦察数据增值服务，放弃低效长尾业务，向高附加值服务转型，确保“既跳高又跳远”，实现规模与利润的同步增长。

2、创新成果转化战略

公司将建立完善的技术创新成果转化机制，确保每年至少有5项重大技术创新

成果实现产品化和市场化，将技术优势快速转化为产品优势和市场优势，缩短技术从实验室到市场的转化周期。公司将重点打造两大核心能力：首先是建立完善的技术创新成果转化机制，完善以市场需求为导向的逆向研发流程；其次是构建敏捷高效的成果转化平台，提高创新成果转化效率，使公司的技术优势更快地转化为产品优势和市场优势，提升公司的经济效益和社会效益。

3、知识产权战略

公司构建了“攻守兼备”的知识产权战略体系，通过对知识产权进行创造、管理、保护、运营的全周期管理，形成了自我保护的技术壁垒，使公司在无人系统、信息感知、卫星通信等领域建立并保持特有竞争优势。依托知识产权法律制度，公司重点保护技术储备类知识产权和产业化应用类知识产权，建立前瞻性技术壁垒，全面建立健全知识产权保障体系。

4、财务战略

公司构建了战略导向型的财务管理体系，以业财融合为抓手全面提升价值创造能力。同时，公司建立了科学的全面预算管理机制，积极稳妥推进经费预决算管理工作，统筹安排经费开支，发挥好财务管理的资源调配作用；全面提升盈利能力分析、资产结构调控、筹措资金、成本控制及客户分析等能力，在公司军民品结构管理、成品换代管理、产品价格管理、供应链管理方面为公司管理决策提供准确的判断依据，使财务分析成为企业管理的重要内容与重要手段。

5、人才战略

公司秉持“以奋斗者为本”的人才发展理念，构建系统化的人才战略体系，为奋斗者营造公平的工作环境，科学安排人才的选、育、用、留，做到找得到人、留得住人、用得好人。在“德才兼备、以德为先”的前提下，完善人才引进渠道，积极引进高端人才，加强团队的战斗力；以人才为核心，进行资金、项目、岗位、市场等多种企业资源的配置与定位；在技术、业务、管理三条跑道的职务发展体系中，给每位人才创造充分的发展空间，并积极培养复合型人才。创新分配策略，打造命运共同体，将个人利益与公司效益、岗位责任、绩效贡献以及团队配合等指标相结合，建立“多层级岗位基本工资与多劳多得奖励政策相结合”的分配机制，鼓励员工多做贡献、多拿奖金、向更高的职位努力，形成良性竞争局面。通过实施股权激励，鼓励有能力做出突出贡献的人才长期留在公司，将核心管理和技术人员的职业

目标与公司整体目标统一。着力发掘有独立思想和奋斗精神的科技人才，尤其是青年人才的发掘与培养，努力在公司内部培养一批忠诚度高、有能力的技术和管理人才。

6、公司治理战略

公司将改进完善业务流程，提高经营效率，强化研发、采购、销售等各环节的信息化管理，加强销售回款的催收力度，提高公司资产运营效率，提高营运资金周转效率。公司将严格按照《公司法》《证券法》《上市公司治理准则》等法律、法规和规范性文件的要求，不断完善公司治理结构，确保股东能够充分行使权利，董事会能够按照公司章程的规定行使职权，独立董事能够认真履行职责，监事会能够独立有效地行使对公司董事、高级管理人员及公司财务的监督权和检查权，为公司持续稳定的发展提供科学、有效的治理结构和制度保障。

三、公司经营计划及重点工作

2025年是实现“十四五”规划任务的收官之年，是公司深化高质量发展的重要战略机遇期，也是持续拓展产品矩阵，完善产业链布局的关键年。公司将重点围绕国家战略性新兴产业发展规划，持续深化产业结构优化升级，着力构建“技术引领-产品创新-产业协同”的发展思路，并持续加大研发投入，通过技术创新和产品迭代完善产品体系，持续增强核心竞争力、巩固品牌优势，提升行业地位及影响力。为培育长期发展动能，公司将重点布局民用市场领域，积极把握低空经济、低轨互联、自动驾驶、AI应用、机器人、反无人机等新兴产业机遇。

1、深化主业创新战略布局

面对复杂多变的市场环境，公司2025年将聚焦主营业务，实现创新发展战略。业务战略方面，加速无人机产品体系升级，实现由单一靶机向多品类无人机的战略转型，构建“研发-生产-交付”保障体系；基于客户需求导向，整合现有技术积累，实现产品性能的持续优化，深化技术成果转化，扩大产品应用范围；重点突破关键核心技术，持续提升研发创新能力，推进军民融合发展战略，未来2-3年打造成为国内外一流的无人系统核心部件及无人系统整机厂家。技术创新方面，加强卫星通信和信息感知领域的技术研发，通过重点科研项目立项，推动技术研究，进一步提高自身的研发能力；强化前瞻性技术预研布局，加强技术预研产品的开发，提升产品应用性能和产品测试水平，进一步提高产品的竞争力；推进无人机系统研究院建设，

实现核心技术突破，确保新产品快速落地。

2、拓宽产品应用领域、推进国内外市场多元化布局

公司将实施双轮驱动的市场拓展计划，为构建长期发展动能，公司将重点布局民用市场战略领域，积极把握低空经济、低轨互联、自动驾驶、AI应用、机器人、反无人机等新兴产业机遇。应用领域拓展方面，公司将会把握所处行业的发展趋势，挖掘行业新兴应用场景，在开发新客户的同时深化现有客户战略合作，增强公司接单能力；完善业绩考核激励机制，提升公司的整体业绩。国内外市场多元化布局方面，推进成熟产品海外市场准入认证，利用公司现有的技术和成熟产品，积极拓展海外业务。

3、完善内控体系，提升治理效能

公司将不断完善企业内部控制制度，提高公司治理水平，通过优化管理制度建设，实现公司目标与个人发展统一，实现内部高效协同运作。在人才激励方面，公司将灵活运用股权激励等市场化工具，吸引并留住核心人才，为业务发展提供持续动力。公司管理层将重点提升运营效率，推进降本增效措施，不断增强企业风险管控能力，以促进公司可持续发展，切实保障投资者权益。此外，公司将引入专业第三方机构，协助完善内控合规体系，确保治理机制的专业性和有效性。

4、强化资金预算管理，重点提升资金使用效益

公司将通过实施全流程现金预算管控，建立销售回款责任机制，完善现金预算全流程控制，建立健全采购物资管理体系，并成立专项审价小组配合军方审价项目工作。同时拓展多元化融资渠道，有效借助商业融资等方式，多措并举改善公司的经营性现金流情况。在资金支付方面，公司将建立科学的优先级评估机制，科学安排对外支付款项，确保款项支付的可行性和时效性。通过制定合理的资金使用规划，进一步提升资金配置效率，有效防范经营风险，保障公司资金与资产安全。

2025年，公司管理层将在董事会的战略指引下，把握发展机遇，克服挑战，全力推动主营业务高质量发展。公司将持续优化产品结构，增强市场竞争力，积极拓展新兴业务领域。通过培育新的利润增长点，实现业务转型升级，为股东创造持续稳定的投资回报。

北京星网宇达科技股份有限公司

董事会

2025年4月25日