

海能达通信股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

2024 年，海能达通信股份有限公司（以下简称“公司”）董事会严格按照《公司法》《证券法》《深圳证券交易所股票上市规则》《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 1 号——主板上市公司规范运作》等国家法律、法规及《公司章程》《董事会议事规则》的相关规定，秉持对全体股东负责的坚定信念，勤勉履行股东大会赋予的董事会职责，推动公司实现高质量发展。

一、2024 年公司经营情况回顾

2024 年是挑战与机遇并存的一年，公司全体员工携手全球合作伙伴，团结协作、众志成城，成功应对了一系列严峻挑战，展现出了强大的韧性和蓬勃活力。过去一年，公司对外以客户为中心谋发展动力，向内改革谋发展质量，以“重构核心竞争力、提升组织战斗力”为宗旨持续夯实高质量发展的基底，加大市场、渠道、产品、人员覆盖，提升与客户链接效率，打造行业标杆产品，加强中后台敏捷交付和响应速度，将能力建设融入组织发展的各个环节。报告期内，公司主营收入稳步提升，扣非净利润实现大幅增长，全球市场份额持续提升，通过技术创新驱动产品不断升级，品牌影响力与日俱增，行业地位得到进一步夯实。

报告期内，公司实现营业收入 61.42 亿元，同比增长 8.65%，归属上市公司股东的净利润为-34.85 亿元，同比下降 798.43%，扣除非经常性损益净利润为 1.97 亿元，同比增长 101.67%。报告期内，公司收入稳定增长，净利润亏损，但扣非净利润显著增长的原因有：①公司在国内牢抓应急专网建设机遇，并取得了领先的市场份额，在海外紧随“一带一路”发展战略，深化全球渠道拓展，推动新产品、新业务实现较快增长；②以技术创新为核心驱动力，研发投入同比增长，同时深入贯彻精细化运营理念，期间费用率稳中略降，优化有息负债结构，利息支出同比减少；③为应对重大诉讼及突发事件影响，法务费 2.4 亿元，较去年同期增长 105%；④针对摩托罗拉商密及版权诉讼案件和美国司法部诉讼案件，根据二审判决结果及已达成协议全额计提预计负债 37.57 亿元。

报告期内，公司各项业务发展取得实质成效，具体情况如下：

（1）夯实技术引领，发力成长型业务，打造行业标杆产品

报告期内，公司围绕“2+3+1”的产品战略，树立“海能达出品，必是行业标杆”的产品研发理念，构建产品与研发端的核心竞争力。

窄带领域持续深耕，推进产品升级与国产化进程。公司继续完善窄带系列产品型号，进一步强化行业覆盖深度，推出全新一代H系列IIB新型号防爆终端、轻便一体化集群基站，借助第三代窄带平台技术，对应急通信产品及系统基站进行全面升级，完成国产化预研，并陆续推出全国产化产品。同时，公司持续加大推广H系列IIC防爆终端、全新一代TETRA常规终端，及防爆终端、应急通信产品等，持续对现有机型进行频段补充以满足全球市场差异化需求，不断提升产品性能，扩展产品及方案应用能力，获得全球用户广泛认可。

成长型业务呈现强劲增长态势，逐渐成为公司新的业绩增长点。在公专融合领域，公司推出了面向铁路行业的新的产品型号PDC580和TPC560，实现了铁路行业用户宽带窄带语音通信的互补；面向公共安全行业，公司推出执法记录仪产品SC780、SC880及配套解决方案，可满足公共安全行业用户的证据获取及管理需求，助力其保留执法证据，提升执法透明度；同时，公司对公专融合平台性能进行升级，支持架构的冗余，大幅提升平台的可靠性，并新增了巡更功能，为安防、工商业用户打造更高效便捷的解决方案。在智能指调领域，公司以AI技术深度赋能为核心战略，驱动产品体系升级，持续优化NLP基础模型架构，构建起涵盖2000+精细化业务标签的多模态知识图谱，成功打造出覆盖从数据标注、模型训练到场景落地的全链路AI能力，公司持续加速产品迭代，完成智慧接处警、呼叫中心系统、智能警情分析、重大指挥等产品智能化升级，并发布全新的云控产品，同步实现全栈式国产化适配，使新一代产品具备跨平台部署能力，广泛覆盖公共安全应急指挥、市政服务等多个垂直场景。在宽带领域，公司紧密贴合“一带一路”国家的无线网络发展需求，形成“4G全覆盖、5G聚焦热点”的新形态，帮助海外运营商客户有效提高客户满意度，夯实双方合作基础。在低轨卫星互联网领域，凭借在4G/5G通信领域的技术积累及产品应用，与国内该领域的科研机构及公司开展密切合作，共同申报相关科研项目；同时，紧跟行业标准，基于3GPP R17标准协议开发了NTN架构的5G基站及各类型终端，通过加强与业界前沿芯片厂商及产业链上下游的通力合作，共同推进国内低轨卫星产业发展。报告期内，公司围绕成长型业务进一步加大知识产权布局力度，累计申请专利数量达583件。

（2）稳步推进全球市场拓展，积极开辟消费新赛道，深化数字化营销效能升级

报告期内，公司紧密围绕“三个易”和“四个全覆盖”持续赋能国内外营销体系，立足公共安全并持续深耕应急、交通、能源等行业市场，促进国内及全球业务稳步提升。

国内市场，应急专网建设加速落地。自 2024 年二季度以来，各省市工程预警指挥专项国债项目密集启动，公司凭借在应急通信领域的专业能力和技术积累，陆续中标湖南、黑龙江、广西、西藏、辽宁、河南、北京、青海、江苏、山东等地的应急项目，市场份额保持领先，进一步夯实专网行业领先地位。在公共安全领域，公司安全高效的通信产品广受用户青睐，报告期内，公司助力上海公安专用无线通信网络国产化替代与升级，连续中标山西铁塔、黑龙江铁塔等无线通信系统设备及陕西省消防救援总队“自然灾害应急能力提升工程”等多个项目。在轨道交通领域，公司成功保障了合肥地铁 2 号线东延线、深圳地铁 8 号线二期、南通地铁 2 号、天津地铁 11 号线一期东段等项目顺利开通运营，中标了深圳地铁 6 号线支线二期、8 号线三期、12 号线二期、16 号线二期等通信项目，并携智慧融合解决方案亮相第八届中国智慧轨道交通大会、2024 中国国际应急管理展览会，逐渐成为城市轨道交通领域的领先企业。在能源领域，公司持续深化与能源领域重要客户合作，助力恒力石化实现高效运营，支撑山东单体投资规模最大工业项目裕龙岛炼化一体化项目投产，亮相石油石化信息通信技术交流大会，助力智能油气田、智能炼化、智慧销售等建设。

面向海外市场，公司重点加强“一带一路”沿线市场开拓，围绕大项目和重点区域推动项目交付落地，夯实项目资源储备。报告期内，公司持续加强中东地区的市场布局，加大品牌宣传力度，促进地区业务拓展。公司助力伊拉克公共安全用户部署了先进的综合指挥调度系统，提升当地公共安全、应急服务的调度能力和响应效率；为阿根廷门多萨省建成领先的 TETRA 专用通信网络，提升当地警察、消防、急救、民防、交通和市政等多个部门的通信效率和协调协作能力；中标智利 TETRA 专用通信系统项目，为智利宪兵队提供稳定且强大的通信支持；为巴西塞阿拉州公共安全部门实现通信智能化升级，显著提升当地公共安全部门的应急响应能力；助力伊斯坦布尔消防局全面升级消防与灾害响应能力；为秘鲁 APEC 峰会、巴西 G20 峰会两大国际盛会筑牢通信基石；为阿塞拜疆举办的《联合国气候变化框架公约》第 29 次缔约方大会（COP29）打造无缝通信网络，继成功保障埃及 COP27、阿联酋 COP28 后，再次为全球气候变化会议的成功举办提供了全方位的通信保障；为泰国市政提供公专融合解决方案，提升客户在日常工作和紧急情况下的响应效率；助力巴基斯坦新国际机场校飞圆满成功，为安哥拉国际机场全力护航。此外，公司在欧洲市场中标了多个专用通信项目。公司积极参与行业交流，出席了 2024 CCW 行业展会、德国 PMR Expo 展会、中国-拉美贸易展、斐济首届“中国贸易展”、非洲国际通信展以及中东最大科技展会 GITEX，通过全面展示新技术、新方案，为全球关键通信注入创新活力。去年 5 月，在阿联酋子公司成立 10 周年之

际，公司在迪拜哈利法塔上进行品牌展示，进一步强化了在中东地区的市场布局及海外品牌的宣传力度。

面对个人及商业消费者市场，公司推出了全新一代 S 系列商业对讲机、多模商业对讲机及 PoC 对讲机等新型产品，在外观、通信、功能等方面全面升级，发力商业行业新赛道，并结合数字化营销加大网络推广力度，打造新的利润增长点。

报告期内，公司数字化营销变革持续深入推进，助力实现了品牌影响力提升、LTC 流程提效等目标。面向国内，大力推广“海能达线上商城”，并入驻抖音等平台，结合新的商业系列产品发布，覆盖更多中小型渠道和个人用户，持续打造专用通信合作生态；面向海外，商机拓展及转化效果显著，逐渐形成公司新的业务增长点。报告期内，公司数字化营销收入实现大幅增长。

（3）智造转型加速产能效能突破，EMS 智能制造锻造增长引擎

公司全面围绕“构建快捷、高质量交付能力”的理念，持续优化供应策略以应对严峻多变的宏观形势，保障订单的稳定供应，并持续通过控本降费保障供应效率。报告期内，公司成立 ISC 业务协同小组，深化供应链变革，落实“交付快、周转快、成本低”的要求，对计划、采购、制造、仓库、物流等供应链核心环节进行精准高效把控，降本增效成果显著。同时，基于“5G+智慧工厂”项目，公司在原有高自动化与智能化的基础上，在生产流程中部署“5G+无人运输”、AI 质检、移动 MES 等技术手段，进一步提升制造效率并降低制造成本，自“5G+智慧工厂”项目变革以来，公司产能实现了大幅度提升。公司持续推进工业软件融合部署及应用，增强供应链自主可控能力，打造具有战略性和全局性的供应链体系，保障公司全面高质量稳定发展。

公司 EMS 业务立足高端制造能力，重点布局新能源及汽车电子、机器人、服务器等三大重点领域，通过产业协同和技术融合构建业务护城河，实现高成长性市场精准开拓。报告期内，新能源汽车电子业务与头部客户深度合作，产品服务的终端车型覆盖了特斯拉、极氪、问界、小鹏、理想、大众、宝马等热门车型；在机器人领域，与国内头部互联网零售科技企业达成战略合作，切入低空经济领域，提升在低空经济领域的供应链配套能力，同时在扫地机器人、割草机器人、陪伴等服务型机器人领域持续进行客户拓展；在服务器领域，将业务从传统服务器延伸至 AI 终端应用，为算力行业客户提供智能制造及供应链支撑。报告期内，公司与国内领先的汽车研发设计公司阿尔特签署战略合作框架协议，旨在利用各自在产业、

技术、市场等方面的优势，在新能源汽车电子、机动系统装备及机器人等领域开展全方位合作，实现产业协同、互利共赢。

(4) 持续推进精细化运营和管理变革，提升经营效率

报告期内，公司秉持“重构核心竞争力，提升组织战斗力”为宗旨，持续夯实高质量发展，继续坚持精细化运营策略。

公司以“优业务流程、促业务增长、调费用结构、提周转效率”为目标推进管理变革，主营业务费用率进一步优化，库存周转率和应收账款周转率进一步提升，运营能力持续提升。持续推进 IT 数智化转型，提升管理效率，一方面，通过重构外部客户体验，构建端到端全流程的自动化系统；另一方面，重构内部员工工作模式，实现数智化办公，为每位员工配备 AI 助手，提高员工工作效率。财务管理稳中求进，进一步深化财务管理精细化，保障财务体系稳定，优化融资结构，降低融资成本，保障现金流安全，增强财务对业务的支撑和监管能力。公司始终围绕“真诚服务好我们的客户”的理念，坚持贴近一线，面向客户与市场，持续构建“灵动销售前台、健壮健强业务中台及数字平台、专业轻后台”的组织形态，内部加强干部队伍建设，强化人力资源精准投放，健全完善激励体系，笃行共创共享，持续开展多维沟通、奖功惩过、多彩活动、员工关怀等举措，构建开放、创新的组织氛围，建强组织能力，提升组织战斗力。

二、2025 年召开的股东大会相关情况

会议届次	会议类型	投资者参与比例	召开日期	披露日期	会议决议
2023 年年度股东大会	年度股东大会	40.16%	2024 年 05 月 21 日	2024 年 05 月 22 日	《2023 年年度股东大会决议公告》刊登于《证券时报》、《上海证券报》、《证券日报》、《中国证券报》及巨潮资讯网（www.cninfo.com.cn），公告编号：2024-042。
2024 年第一次临时股东大会	临时股东大会	41.10%	2024 年 10 月 28 日	2024 年 10 月 29 日	《2024 年第一次临时股东大会决议公告》刊登于《证券时报》、《上海证券报》、《证券日报》、《中国证券报》及巨潮资讯网（www.cninfo.com.cn），公告编号：2024-067。

三、2024 年度董事会日常工作情况

1、本报告期董事会情况

会议届次	召开日期	披露日期	会议决议
第五届董事会第九次会	2024 年 1 月 23 日	2024 年 1 月 25 日	会议审议通过了《关于注销 2021 年股票期权激励计划部分股票期权的议案》、《关于 2021 年股票期权激励计划预留授予第二个

议			行权期行权条件成就的议案》。《第五届董事会第九次会议决议公告》编号：2024-005。
第五届董事会第十次会议	2024 年 3 月 29 日	2024 年 3 月 30 日	会议审议通过了《关于全资子公司向公司控股子公司提供财务资助延期的议案》。《第五届董事会第十次会议决议公告》编号：2024-013。
第五届董事会第十一次会议	2024 年 4 月 28 日	2024 年 4 月 30 日	会议审议通过了《关于公司 2023 年年度报告及其摘要的议案》、《关于公司 2023 年总经理工作报告的议案》、《关于公司 2023 年董事会工作报告的议案》、《关于公司 2023 年年度财务决算报告的议案》、《关于公司 2023 年度利润分配的预案》、《关于公司 2023 年度内部控制自我评价报告的议案》、《关于独立董事独立性自查情况的专项报告的议案》、《关于 2024 年度董事、监事及高级管理人员薪酬方案的议案》、《关于公司 2024 年日常关联交易预计的议案》、《关于 2024 年度公司向银行及非银金融机构申请授信额度的议案》、《关于公司 2024 年度为子公司提供担保额度预计的议案》、《关于为子公司申请授信额度提供担保及反担保的议案》、《关于 2024 年度开展保理融资业务的议案》、《关于开展远期外汇交易业务的议案》、《关于全资子公司使用部分自有资金购买国债逆回购和理财产品的议案》、《关于提请股东大会授权董事会全权办理以简易程序向特定对象发行股票相关事宜的议案》、《关于公司 2023 年度社会责任报告的议案》、《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》、《关于修订〈董事会战略委员会议事规则〉的议案》、《关于修订〈董事会审计委员会议事规则〉的议案》、《关于修订〈董事会提名委员会议事规则〉的议案》、《关于修订〈董事会薪酬与考核委员会议事规则〉的议案》、《关于修订〈关联交易管理制度〉的议案》、《关于提议召开公司 2023 年年度股东大会的议案》、《关于 2024 年第一季度报告的议案》。《第五届董事会第十一次会议决议公告》编号：2024-025。
第五届董事会第十二次会议	2024 年 8 月 5 日	2024 年 8 月 7 日	会议审议通过了《关于 2024 年半年度报告及摘要的议案》、《关于新增银行及非银金融机构授信额度的议案》。《第五届董事会第十二次会议决议公告》编号：2024-047。
第五届董事会第十三次会议	2024 年 10 月 10 日	2024 年 10 月 12 日	会议审议通过了《关于续聘 2024 年度财务审计机构和内部控制审计机构的议案》、《关于为子公司申请授信额度提供担保及反担保的议案》、《关于上市公司及子公司为子公司提供担保的议案》、《关于提议召开 2024 年第一次临时股东大会的议案》。《第五届董事会第十三次会议决议公告》编号：2024-055。
第五届董事会第十四次会议	2024 年 10 月 24 日	2024 年 10 月 25 日	会议审议通过了《关于 2024 年第三季度报告的议案》、《关于修订〈信息披露管理制度〉的议案》、《关于修订〈内幕信息知情人报备制度〉的议案》、《关于修订〈重大信息内部报告制度〉的议案》、《关于修订〈期货与衍生品交易管理制度〉的议案》、《关于修订〈投资者关系管理制度〉的议案》、《关于修订〈特定对象接待管理制度〉的议案》。《第五届董事会第十四次会议决议公告》编号：2024-064。
第五届董事会第十五次会议	2024 年 12 月 6 日	2024 年 12 月 7 日	会议审议通过了《关于新增银行授信额度的议案》。《第五届董事会第十五次会议决议公告》编号：2024-076。

2、董事履行职责的其他说明

董事出席董事会及股东大会的情况							
董事姓名	本报告期应参加董事会次数	现场出席董事会次数	以通讯方式参加董事会次数	委托出席董事会次数	缺席董事会次数	是否连续两次未亲自参加董事会会议	出席股东大会次数
陈清州	7	7	0	0	0	否	0
蒋叶林	7	6	1	0	0	否	2

孙鹏飞	7	1	6	0	0	否	1
于平	7	7	0	0	0	否	1
彭剑锋	7	0	7	0	0	否	0
康继亮	7	7	0	0	0	否	2
孔英	7	1	6	0	0	否	1
张学斌	7	1	6	0	0	否	0
李强	7	1	6	0	0	否	1

报告期内，公司董事会全体董事秉持对全体股东负责的坚定信念，勤勉履行股东大会赋予的各项职责，对公司的业务、生产、治理等经营事项进行认真评估及考量，以召开董事会会议的形式积极提议、科学讨论、集体决策，符合公司现阶段发展需求的建议均被采纳并予以实施。

四、董事会下设专门委员会在报告期内的情况

委员会名称	成员情况	召开会议次数	召开日期	会议内容	提出的重要意见和建议
薪酬与考核委员会	孔英、张学斌、蒋叶林	2	2024年01月22日	审议《关于2021年股票期权激励计划预留授予第二个行权期行权条件成就的议案》	同意2021年股票期权激励计划预留授予第二个行权期行权条件成就。
			2024年04月22日	审议《关于2024年度董事、监事、高级管理人员薪酬方案的议案》	同意关于公司董事、监事、高级管理人员2024年薪酬的预案。
审计委员会	张学斌、李强、于平	5	2024年01月30日	审议《注册会计师与治理层的沟通函（审前）》	同意年度审计工作计划及《注册会计师与治理层的沟通函》中所列相关事项。
			2024年04月26日	审议《注册会计师与治理层的沟通函（审后）》、《关于公司2023年年度财务报告的议案》、《关于公司2023年度内部控制自我评价报告的议案》、《关于公司2024年第一季度财务报告的议案》	同意《注册会计师与治理层的沟通函（审后）》中所列相关事项，同意将2023年年度财务报告、2023年内部控制自我评价报告、2024年第一季度财务报告提交董事会审议。
			2024年08月2日	审议《关于公司2024年半年度财务报告的议案》、《关于公司2024年半年度内部控制检查报告的议案》	同意2024年半年度内部控制检查报告中所列事项，同意将2024年半年度财务报告提交董事会审议。
			2024年09月18日	审议《关于续聘2024年度财务审计机构和内部控制审计机构的议案》	同意续聘致同会计师事务所（特殊普通合伙）为公司2024年度审计机构和内部控制审计机构，并提交董事会审议。
			2024年10月23日	《关于公司2024年第三季度财务报告的议案》	同意将2024年第三季度财务报告提交董事会审议。

六、公司未来发展的展望

（一）公司未来的发展战略

面对未来市场环境的诸多挑战及不确定因素，公司将始终以客户为中心，以构建产品研发、营销变革、制造交付、大运营平台等核心竞争力和提升组织战斗力为抓手，坚持“创新引领，发展才是硬道理”的经营理念，以创新和破局思维，加大研发、营销等一线资源布局，严格精细化过程管理，持续提升组织战斗力，力求在竞争激烈的环境中行稳致远。公司将长期秉持“不懈努力，为用户创造价值，让世界更高效、更安全”的使命，坚定朝着成为全球值得信赖的专用通信及解决方案提供商的愿景前行。

公司将持续深耕全球行业市场，深入一线倾听并理解客户需求，用恰如所需的产品与解决方案实现客户价值，树立“值得信赖”的品牌形象。继续深化全球渠道布局和管理，持续强化全球合作伙伴关系，推动全球市场的客户全覆盖、产品全覆盖、渠道全覆盖、人员全覆盖。以公司产品面向全球客户的“易找到”、“易购买”及“易服务”为目标，持续推进数字化营销建设。

持续围绕“2+3+1”总体产品业务布局，铸造行业标杆产品，创新引领跨越式发展。持续做大做强窄带业务基本盘，保持业界领先地位，持续加大对成长型与探索型业务的开发力度，全面提升公专融合体系方案综合竞争力。深化技术竞争力，完善情指行实战场景和智能指调解决方案，以客户满意为目标，极致匠心，持续构建海能达产品的核心竞争力。

持续围绕“交付快、周转快、成本低”构建供应链核心能力，保障订单的稳定供应，并继续通过多维度控本降费保障供应效率；构建反应敏捷、运作高效的大运营平台能力，向市场一线输送能力与资源，把能力建在组织上，持续提升公司高质量发展水平。

（二）公司 2025 年经营计划

面对 2025 年的挑战和机遇，公司将紧紧围绕“创新引领、发展才是硬道理”的年度发展主题，从产品、研发、营销、制造、运营、组织建设等方面做好部署和规划。

1、围绕“2+3+1”产品战略，夯实窄带基本盘业务，确保成长型业务规模增长

夯实公司窄带业务全球市场领先地位，推动终端有序升级换代，深挖细分市场需求，开发强适配性的专用终端与解决方案。丰富行业终端产品序列，扩展 PDT 产品的广度及国产化方案，建立中长期市场竞争优势和民族品牌优势。构建完整的 MCS 产品系列，开启公专融合业务全球布局。开发新一代商业终端，提升面向 C 端竞争力，重塑商业市场格局。着力发展

以公专融合为代表的成长型业务，完善产品组合，提高平台融合能力，丰富业务功能与宽带终端类型，为行业用户提供便捷、可靠的音视频通信解决方案。加快执法仪品牌建设，引入 AI 新技术强化证据采集及管理能力，构建多场景下音视频、宽窄带融合通信与指挥调度平台，引领公专融合领域行业融合方案发展。继续构建全球 PoC 自主运营平台，完善运营机制，为商业及行业用户提供稳定高效的通信解决方案，搭建 MCS 关键通信业务融合全球样板项目。精耕宽带产品策略，依托现有运营商和行业市场，完善 4G 产品形态，全力推进 5G 新产品，为公共安全及关键行业用户打造契合产品，完善并复制特定行业场景的 4G/5G 解决方案，放大样板效应，形成规模优势。

2、稳步推进研发变革，夯实行业地位

2025 年，公司将秉持“创新引领，发展才是硬道理”的核心理念，稳步推进研发体系变革，以技术创新驱动，夯实行业领军地位，打造全球竞争力强的技术、平台与产品解决方案，坚定朝着全球值得信赖的专用通信及解决方案提供商这一目标迈进。深化研发体系变革，强化核心竞争力：持续优化全球研发资源配置，深化多地研发中心协同创新机制，构建高效灵活研发体系，引入先进研发管理工具与数字化平台，提升研发效率、缩短产品迭代周期，确保打造出具有核心竞争力的产品，让“海能达公司出品，必是行业标杆”这一理念得以切实体现。聚焦前沿技术，引领行业创新：围绕前沿技术领域重点布局成长型业务，加大研发投入，构建行业领先的技术攻关实验室。加强与全球顶尖科研机构、高校合作，推动基础研究与技术应用深度融合，保持关键技术领域领先优势。以客户需求为导向，打造标杆产品：坚持客户需求驱动，洞察行业趋势，围绕多领域开发解决客户痛点的创新产品与解决方案。快速响应市场变化，持续推出高附加值、高性能的标杆产品，巩固行业领军地位。构建全球化研发生态，赋能未来发展：完善全球化研发生态，吸引培养顶尖人才，打造多元化创新团队，建立开放协作的研发文化，激发组织创新活力，为企业长期发展注入动能。

3、深化数字化营销变革，助力“四个全覆盖”，实现“三个易”

公司持续深化推行数字化营销变革，通过 MA、CRM、全球官网、PartnerPortal（自建）、CPQ 等 MTL 及 LTC 数字化工具拉通端到端的客户购买旅程，提升公司整体运营效率。在全球市场持续推动“四个全覆盖”：客户全覆盖、产品全覆盖、人员全覆盖、渠道全覆盖。通过数字化和大数据推广公司产品和解决方案，为营销提供更多支持；逐步利用 AI 技术、KOL 计划等，加强网络 SEO 优化工作，增加公司品牌及产品在各搜索引擎上的曝光，继续推动数字化营销平台建设，致力于在客户购买旅程上实现“易找到”、“易购买”及“易服务”。

4、继续推进精细化运营，逐步实现高质量发展

围绕“创新引领，发展才是硬道理”总体要求，坚持推进精细化运营，秉持“更向前”的姿态，为一线在业绩管理、预测管理、订单履行、库存周转、回款管理等方面提供建设性意见与支撑服务，保障业务高质量增长。IT工作朝着流程自动化、业务可视化目标迈进，达成业务全面线上化。财务管理上，储备融资规模，优化融资结构，提高账实精确率，深化财务数字化转型，强化业务财务深度融合，确保公司现金流稳定、决策效率提升以及业财一体化的高质量保障。供应链立足精细化管理，降低制造成本，以低成本、高效率助力公司业务持续发展。持续推广MPQ，优化新产品导入工作，围绕“七大成本中心”，运用项目经营组合管理模式精细化管控产品制造成本。持续强化全球合规与风险管控，进一步提升公司治理水平。

5、EMS业务聚焦核心客户，提升研发水平，构建核心能力，打造盈利组织

公司EMS业务将持续以新能源及汽车电子行业为主，机器人行业、服务器行业为辅，持续聚焦头部客户并向外拓展，积极与行业客户探寻合作模式，谋求业务新发展。研发层面，通过定向资源投入，拉通外部资源，协同头部客户配套特定研发，与行业设计公司相互赋能，提升研发水平，构建EMS产品服务能力。制造环节，不断升级设备与工艺，提升自动化、信息化水平，探索AI在供应链管理中的应用，构建核心能力，塑造匹配产品的供应链能力。组织管理方面，借助组织精炼与人才培养，提升组织能力，打造盈利组织，强化风控能力，提升公司经营和管理水平。

6、建强组织支撑，促进业务增长

公司立足“创新引领，发展才是硬道理”的战略主航道，围绕“建好组织、用好人、分好钱”的理念，将组织能力转化为客户价值，推动业绩持续增长。聚焦增长，持续优化整体工作系统，构建面向客户与市场的组织形态，推动销售单元连通研发、供应链，快速响应客户需求，提升组织效率。建壮建强业务中台与数字平台，增强研发创新能力与资源配置效率，提升整体运作效率。加强干部队伍建设，抓好业绩关键群体；聚焦关键岗位核心能力建设助力高产出；做好人才识别，早发现、栽培、任用有能力有干劲的年轻人；完善晋升渠道，激发员工内在动力；健全人才流动机制，激发组织活力；聚焦人才赋能，提升人员能力与人力效率；重构核心竞争力，提升组织战斗力。

（三）未来面对的风险

1、诉讼风险

公司与主要竞争对手摩托罗拉公司在美国、德国、澳大利亚等地存在一系列专利侵权纠纷、商业秘密及版权侵权纠纷等诉讼事项，面临着较大的诉讼风险。其中，摩托罗拉在美国诉公司商业秘密及版权侵权案件涉及金额大、耗时长，当前美国上诉法院已作出二审判决。二审判决后，摩托罗拉向一审法院提交移交程序的动议，随后双方提交了答复意见，目前等待开庭。H系列产品证据开示和庭审已全部结束，目前在等待法院判决。美国一审法院判决的禁售令已被上诉法院已暂停执行，该案件该案件目前仍在上诉阶段，等待上诉法院处理。此外，公司与美国司法部（DOJ）达成协议并获法院批准，根据协议，公司将向 DOJ 支付 0 到 6,000 万美元，并可能向摩托罗拉支付一定赔偿金。。公司将在后续各诉讼流程的各环节积极抗辩，维护公司利益。

2、供应链缺货的风险

受益于新兴行业兴起，全球半导体加速性能、工艺、技术更新换代，专用通信产品技术更新相对平缓，部分需求低、历史型号物料停产或涨价。公司始终保持风险意识，积极寻找替代方案，并制定针对性应对措施。

3、专用通信行业竞争加剧的风险

窄带行业呈现向头部企业集中的趋势，竞争对手数量逐渐变少，但实力更强。此外，随着行业向宽带化、公专融合升级也吸引部分新进入者，可能给公司带来一定的竞争压力。公司正夯实窄带基本盘业务，提升技术创新能力，巩固和加强市场地位和行业影响力，以积极应对竞争。

4、汇率波动的风险

公司海外销售收入占公司销售收入一半左右，原材料采购也大量来自境外，汇率波动带来采购成本增加。公司原材料采购和产品出口大部分以美元和欧元进行计价，海外子公司日常运营货币主要为欧元、美元、英镑，因此汇率波动对公司经营具有重要影响。如果未来出现汇率大幅波动的情况，存在汇兑损失的风险。公司在确保安全性和流动性的前提下，将通过各种方式来对冲和规避汇率风险。

5、知识产权遭受侵害的风险

公司作为国家级高新技术企业，拥有大量的技术成果，部分技术成果已经通过申请专利的方式得到保护，其它大部分技术成果尚处于申请专利过程中，还有一些技术成果尚未申请专利。这些知识产权是构成公司核心竞争力的关键要素，一旦受到侵害或泄密，将给公司造

成重大损失。为防范上述风险，公司与员工签署了《保密协议》，对涉及的保密事项、保密期限、保密范围、泄密责任等进行了明确的约定，建立了专门的知识产权专业团队，对商标、专利等知识产权进行日常管理及维权工作，对侵犯公司知识产权的行为进行打击。此外，公司还通过加强信息安全建设等技术手段来保护公司的知识产权不被侵害。

海能达通信股份有限公司董事会

2025 年 4 月 27 日