

航天通信控股集团股份有限公司重整计划 之经营方案

航天通信控股集团股份有限公司（以下简称航天通信或公司）重整计划获得了法院批准，公司将以重整为契机，聚焦主业，优化资产结构；立足于现有核心业务，加强精细化管理，降本增效；优化市场、技术领域价值实现，从根本上改善公司生产经营、管理的能力，使航天通信成为经营稳健、运营规范、业绩优良的公司。

一、总体定位

航天通信将全面贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想，坚定拥护“两个确立”、坚决做到“两个维护”，强化理论指导实践、深入学习方法论、增强政治敏锐性、发扬航天精神，坚持目标导向和问题导向，立足新发展阶段、贯彻新发展理念、适应新发展格局，强化党的领导、聚焦主责主业、履行强军首责，落实中国航天科工集团有限公司（以下简称科工集团）“政治忠诚、装备可靠、技术领先、治理现代、清正廉洁”五个方面发展方向，聚焦建设国内一流通信技术和装备公司核心发展定位，通过开展系统风险化解，解决发展禁锢，通过推进区域产业布局调整进一步提升企业发展质量，全面融入科工集团产业体系。后续通过积极激发内生动力，补充新的产业发展动能，布局战略性新兴产业和未来产业，强化关键核心技术攻关和自主可控产品培育，最终打造科工集团通信装备研制生产平台，成为科工集团主要装备数据链及通信系统、地面保障装备及重要部组件研制生产基地，有力支撑科工集团装备体系建设。

二、发展目标

按照科工集团提出的“航天通信打造军用通信装备与技术核心能力”的要求，恢复持续经营能力，主业清晰，通过重整化解债务风险和优化产业布局，夯实精细化管理基础，打造科工集团通信装备平台，支撑科工集团装备体系建设。

通过开展系统风险化解和区域布局调整使航天通信逐步恢复持续经营能力；通过履行社会责任维护市场声誉，得到投资者和社会舆论的认可，保证大局稳定；通过强化军用通信设计生产能力，进一步增强核心功能、提高核心竞争力，成为科工集团主要装备数据链及通信系统、地面保障装备及重要部组件研制生产基地。

三、经营规划

1. 紧紧抓住二十届三中全会重大战略机遇

按照党中央决策部署，推动实现各领域战略布局一体融合、战略资源一体整合、战略力量一体运用；通过国防建设军事需求提报和军地对接机制，实现军地之间双向支撑和拉动。特别是深化国防科技工业体制改革，优化国防科技工业布局的决策部署，将带来新的发展机遇。增强产业链供应链韧性，改进武器装备采购制度，建立军品设计回报机制，构建武器装备现代化管理体系将使军品科研生产体系实现深度重塑。还有完善军地标准化工作统筹机制，加强航天、军贸等领域建设和管理统筹，也将会科学论证设计、扎实推进落实。这些顶层设计和策划都将对国防军工带来重大变革，明确工作方向。

2. 更好融入科工集团装备体系

经过多年的发展，航天通信构建了覆盖板卡、模块、设备、分系统、总体集成的通信产业链，囊括固定、车载、机载、舰载、星载、弹载全应用场景的通信产品体系。主要产品有线及无线通信传输设备、网络交换设备、信息处理设备、指挥通信车、特种方舱、工程保障车、加固计算设备和显控设备等。生产能力覆盖印制电路板、电子装调、特种车、微波射频、微系统、信息处理设备等领域。

航天通信作为科工集团专业从事通信技术的单位，在数据链、卫星通信、综合移动领域具有相对优势，能够在新一轮的跨域联合、体系互融互通、装备智能化发展中为科工集团在装备研发方面提供有力支撑。

后续航天通信将更好地服务和融入科工集团装备建设体系。一是发挥好印制板、电装的配套保障。近几年，航天通信通过狠抓内部管理和质量提升，已使印

制板走出了低谷，逐步形成了布线、设计、电装、组件的“一站式服务”产业链，刚挠板、HDI板、陶瓷基板都将为新型号研制提供更好的性能和可靠性。二是为科工集团型号配套好数据链通信装备。三是在通信指控领域深化与科工集团各单位合作，发挥高集成指挥通信系统、高速被传设备优势做好服务。四是做好高算平台、加强计算和显控设备配套服务，发挥弹载嵌入式计算机、车载地面装备、固定阵地等领域优势。

3. 抓住四川建设国家战略腹地新机遇

党的二十届三中全会《决定》中，在“健全提升产业链供应链韧性和安全制度”中明确指出“建设国家战略腹地和关键产业备份”，四川是国家层面明确的战略腹地，在国家发展大局特别是实施西部大开发战略中具有独特而重要的地位。从战略层面看，国家战略腹地建设是抵御外部冲击实现高水平安全的稳定器，是推进经济高质量发展的新的增长点，是促进国内大循环进入更高水平供需动态平衡的重要抓手。国家战略腹地建设能够促进经济高质量发展和国内大循环进入更高水平的供需动态平衡，有助于减少对外部需求的依赖，增强经济的稳定性和可靠性，牢牢把握发展的主动权。

航天通信坚决落实科工集团战略部署，科研生产管理模式变革将更好发挥航天通信平台的资源集聚作用。后续要进一步聚焦军用通信装备，发挥西南电子信息产业优势，用好四川的军工基础、科技创新、产业链优势和人才优势，带动在川企业产业升级、实施改革深化提升，进一步完善产业布局，研究新的军用通信产业集群新模式，更好地为科工集团装备体系建设作出贡献。航天通信也将加强进一步聚焦军用通信装备，发挥西南电子信息产业优势，完善产业布局、推进数字化转型，更好融入地方产业体系，服务科工集团装备体系，打造产品技术新枢纽，研究新的军用通信产业集群新模式，为科工集团服务国家战略腹地建设作出新的贡献。

4. 实施创新驱动战略，提升产业竞争力

以新技术牵引重大项目，聚焦通信装备及特种车辆主业，开展被复线模块、通信模件、语音智能降噪及语音终端、整车集成低成本研制。推进“泛 5G”射频芯片、外差式太赫兹接收芯片、高宽带超高速数据率及宽带可重构射频系统集成芯片等项目研发与产业化，将创新领域延伸到元器件工艺、芯片设计及核心芯片产业化。布局面向智能时代的产业链和配套模式，强化与用户、政府、产学研合作单位等利益相关方的协同，构建合作紧密、利益共享、管理科学的产学研用合作机制，提升创新链条的整体运行效率；建立一体化设计、研究的机制，强化分系统与总体的协同，推动产业链上中下游、大中小企业融通创新。

5. 实施数字化转型战略，实现高质量发展

深入实施数字化转型三年提级方案，加强智慧企业建设，降低企业运营成本和管理效能。统一财务核算平台，完成财务管理信息系统一期建设任务，基于科工集团统型软件，开展合并财务报表和人事系统建设，持续优化合同系统，为公司和各级单位的经营决策提供有力支撑。加强数字化系统工程体系建设。按照“强实效、补短板”的原则，完善数字化系统工程体系规划并推动实施。统筹推进科研生产管理系统论证与建设，逐步完成与所属单位现行系统的贯通。