

海能达通信股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 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，勤勉履行股东会赋予的董事会职责，推动公司实现高质量发展。

一、2025 年公司经营情况回顾

2025 年，公司围绕“创新引领，发展才是硬道理”的年度发展主题，聚焦技术创新、AI 赋能、市场拓展、运营提效协同发展。持续围绕“2+3+1”战略打造行业标杆产品，推动产品向智能化迭代升级；持续深化数字化营销，强化客户、产品、人员和渠道覆盖；通过办公数智化、AI 工具赋能、流程持续优化等方式提升内部运作效率。过去一年，公司在业界率先提出并不断丰富“AI 专网”发展理念，以技术智能化、应用场景化、安全可靠化、生态开放化为方向，以“AI+行业”、“AI+技术”、“AI+应用”为抓手赋能 AI 专网，立足为客户提供全融合智能通信解决方案。同时，加大营销、研发的投入力度以及新市场与泛行业拓展强度，强化新技术开发应用与 AI 技术赋能融合，为公司业绩的持续增长奠定良好基础。

报告期内，公司实现营业收入 60.09 亿元，同比下降 2.17%，归属上市公司股东的净利润为-2.58 亿元，扣除非经常性损益净利润为 3.28 亿元，同比增长 66.98%。报告期内，公司净利润亏损但扣非净利润显著增长的原因为：①公司出售子公司 Teltronic, S. A. U. 的股权导致整体营业收入规模有所下降，若剔除出售子公司影响，营业收入增长 4.19%；②综合毛利率稳步提升，其中专用通信主营毛利率同比增加 3.04 个百分点，整体盈利质量持续优化；③依托负债结构优化、融资成本下降及汇兑收益增加，财务费用较去年同期显著改善；④依据 H 系列 DMR 产品许可费一审判决结果，计提约 1.1 亿美元预计负债，同时依据司法部（DOJ）案件判决一审判决结果，冲回预计负债 1,000 万美元，此外，公司法务费用同比显著下降；⑤完成对子公司 Teltronic, S. A. U. 的股权出售，带来约 8,800 万元投资收益。

报告期内，公司各项业务发展取得良好成效，具体情况如下：

（1）夯实技术引领，发力成长型业务，打造行业标杆产品和 AI 专网解决方案

报告期内，公司围绕“2+3+1”的产品战略，坚持“海能达出品，必是行业标杆”的产品理念，加强 AI 相关技术和应用的融合赋能，进一步完善 AI 专网的概念和解决方案。

窄带领域持续深耕，进一步完善产品系列及型号布局。终端层面，重点面向铁路行业推出行车安全通信终端新品及多款通信模块，全力推广铁路列调系列产品，成功落地首个全国数字列调系统，全面升级商业终端产品线，发布高端防爆配件；系统层面，将 SDR 集群一体化基站频段扩展至 400M 和 800M 频段产品。报告期内，加大电力行业资源投入，积极推进电力 EPDT1.0 及 EPDT2.0 标准制定和产品研发，为切入电力配电自动化领域筑牢根基；同时，紧跟低空领域发展机遇，以侦测基站为切入点，依托融合通信平台联动 PDT、POC 及视频监控体系，构建“发现+处置”的闭环联动无人机反制解决方案，拓宽业务应用边界。

成长型业务呈现稳健增长态势，AI 技术深度融合成为业务发展亮点。在公专融合领域，在平台层面升级 MCX 平台安全性及可靠性，针对铁路/轨交行业需求推进 MCX 应用测试，推动网络宽带化迭代升级，完成首个大项目商用交付；PoC 平台全球化部署稳步推进，已基本实现全球覆盖；DEM 平台迭代增强证据能力并在多国司法领域应用。终端层面推出 PDT、公网和北斗卫星通信融合的多模终端 PDC690/PDC690S 及面向公安、应急行业专用的多模终端 PDC650，发布政务安全终端 PNC660 填补行业空白，推出 3 系、5 系、6 系等多款 PoC 终端及新一代智能执法产品 SC8 并同步上线全自研采集站。智能指调与应急通信领域，在智能化水平与跨层级、跨多形态终端联动能力显著提升，创新性搭建“国产大模型+行业小模型”双模型协同架构，深度强化 AI 分析研判与辅助决策能力，打造双模 AI 智能指挥体系；智能化升级同步提速，携手行业头部机器人公司推出新一代四足机器人综合解决方案，实现巡检侦查、应急通信、救援处置等多场景实战化应用，同时整合 AI 技术构建智能指挥中枢，研发 AI 融合指挥调度产品，覆盖公安、应急核心行业；在跨层级、跨终端联动方面，在移动 APP 与多模态终端深度适配的基础上，与四足机器人、无人机、执法记录仪、双模终端等产品深度融合，实现基于 AI 的风险警情自动判定、四足机器人/无人机智能管控调度、执法音视频证据与警情案件自动关联绑定等功能，大幅提升了在应急突发事件中快速处置与协同调度的能力。在移动宽带领域，重点关注“一带一路”国家的无线网络发展需求，在宽带公网市场与当地主流运营商建立长期稳定合作关系，推广 4G/5G 宽带产品，构建“4G 全覆盖、5G 聚焦热点”的业务形态，赋能当地数字化转型升级；在宽带专网市场联合本地合作伙伴，为铁路、能源等行业客户定制开发 4G/5G 宽带产品，并研发低频段长距离覆盖基站产品，有效破解复杂场景网络覆盖与数据传输难题。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 632 件。

(2) 稳步推进全球市场拓展，积极开辟消费新赛道，利用 AI 技术深化数字化营销效能升级

报告期内，公司紧密围绕“创新融合 构建安全世界”的品牌理念及“三个易”和“四个全覆盖”的营销举措，借助 AI 技术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，并推出系列消费级对讲机，开辟消费者新赛道。

面向国内市场，公司持续发力公共安全、轨道交通、应急、能源等重点行业，取得多项重要进展。在公共安全领域，助力陕西子长市打造警保联勤联动新模式，推动 AI 智能化社会治理升级；轨道交通领域，协助保障深圳地铁 3 号线四期、7 号线二期、11 号线二期、12 号线二期以及 13 号线南段顺利开通运营；在应急领域，四川、山西、湖北、黑龙江、湖南等应急项目陆续交付落地；在能源领域，中标陕煤清洁能源项目，同时，中标沙特阿美在华最大项目北方华锦项目的无线通信系统建设；在智慧司法领域，中标自治区监狱管理局办公室宁夏回族自治区监狱管理局监狱系统警用装备采购项目。此外，公司积极参与行业展会及论坛，亮相第六届金砖国家未来网络创新论坛、第十二届中国国际警用装备博览会、中国智慧能源大会、广州国际应急安全博览会、无线电论坛、第二十一届中国国际消防设备技术交流展览会、中国国际海事技术学术会议和展览会等，以创新科技引领下一代关键通信发展。在重要活动保障方面，公司携四足机器人亮相苏超赛场，专用通信产品护航第九届亚冬会上合天津峰会，成为日本大阪世博会中国馆专用通信技术提供商，护航成都世运会、全运会，并积极支持全国青少年无线电锦标赛。

面向海外市场，公司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，公司通过创新的增强型虚拟集群技术，助力智利穆尔琴市消防队实现高效的应急响应；凭借定制化新一代产品，中标泰国 1500 个警局的数万台执法记录仪采购项目；通过公司 VSAT 卫星解决方案，助力津巴布韦民航局构筑跨越地面的“空中生命线”；为巴西塞阿拉州监狱系统提供执法记录仪解决方案，为联邦警察提供公专融合关键通信解决方案；护航第 47 届东盟峰会和约翰内斯堡 G20 峰会。同时，与知名消防及应急救援车辆制造商 NAFFCO 达成战略合作，打造智能化应急救援解决方案；与塞舌尔共和国首家四网融合电信运营商 CWS 签署了战略合作备忘录，共推政企数字化转型。在品牌形象与市场推广方面，公司携公专融合全系创新产品亮相世界移动通信大会 MWC2025、2025 全球关键通信展览会 CCW、GITEX Africa 2025、GITEX Global 2025、PMRExpo，并在南非、哥伦比亚、哈萨克斯坦等地举办多场全球合作伙伴峰会，深入探讨全球关键任务通信的现状与未来发展，引领行业技术浪潮。

在数字化营销方面，公司持续深入推进变革，在全球范围内以客户有效触达、价值精准传递、商机高效转化为抓手，促进市场、渠道、产品、人员的全覆盖，推动“易找到、易购买、易服务”的目标达成。报告期内，公司面向业界率先提出并实践“AI 专网”理念，持续强化以“平安城市、安全世界”为基石的核心品牌价值。

(3) 智造变革加速产能效能突破，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，推行柔性供应链理念，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，公司以 ISC（集成供应链）业务协同小组为主导，以“交付快、周转快、成本低”为目标，持续对计划、采购、制造、仓库、物流等供应链核心环节进行精益管理；推行 BU 制管理模式，以产品维度精细化成本管控；推进效率委员会机制，完成现场整改 275 项；以“质量优先、安全第一”原则推进供应链战略，供应链质量持续提升，生产安全、供应安全持续落实到位。同时，依托“5G+智慧工厂”项目，以高自动化与智能化的技术手段，结合需求管理、主计划管理、替代料（MRP）管理流程的不断优化，进一步提升从接单到成品入库的制造交付效率。此外，公司加速推进工业软件融合部署及应用，持续增强供应链自主可控能力，着力打造具有战略性和全局性的供应链体系，保障公司供应链稳定与安全。

报告期内，公司 EMS 业务发展得到进一步夯实。公司立足高端制造能力，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，公司持续深化与全球领先的动力电池厂商以及国内头部新能源汽车厂商的合作，目前产品服务的终端车型覆盖了特斯拉、极氪、小鹏、问界、理想、大众、宝马等乘用车热门车型，同时，公司深度拓展了新能源商用车领域的新势力头部客户，实现量产交付和供应链支撑；加强与国内高校研究院、行业内公司合作，推进新能源及汽车电子核心零部件的研发产品落地及市场化。在机器人领域，基于与国内头部互联网零售科技企业达成的战略合作，公司持续完善低空经济领域的布局，已为工业无人机客户产品实现量产交付，进一步提升在低空经济领域的供应链配套能力，同时积极拓展扫地机器人、割草机器人、陪伴机器人以及人型机器人等服务型机器人领域的客户资源并挖掘市场机会。在服务器领域，公司将业务从传统服务器延伸至 AI 算力服务器，面向部分客户实现量产交付，并持续为算力行业客户提供智能制造及供应链支撑。

(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“创新引领，发展才是硬道理”的指导思想，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、提周转效率”为目标推进管理变革。持续推进 IT 数字化转型，全面实现业务线上化，完成数字化 1.0 建设目标并稳步迈向数字化 2.0 阶段，持续提升流程自动化、可视化与智能化水平；通过 Hytera Store 新商城升级优化外部客户采购体验，以 LTC 变革为依托实现端到端全流程贯通与业务全线上化；为全员配备“AI 办公助手”，有效提升工作效率。财务管理稳中求进，持续优化财务管理组织效能，严守资金安全底线，融资成本稳步下降；严格合规管控，夯实会计核算基础；财务团队深入业务前端，业财融合机制运行效能持续提升。公司始终秉持“真诚服务好我们的客户”的核心理念，坚持贴近一线、直面市场，持续深化组织变革，致力构建“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。在人才战略上，加强干部队伍建设，加速关键技术与市场开拓人才的引进与迭代升级，不断完善激励体系，践行“共创共享”价值观，通过多维沟通、奖惩分明、丰富文化活动及全方位员工关怀等一系列举措，营造开放创新的组织氛围，全面夯实组织能力，显著提升组织战斗力。

二、2025 年召开的股东大会相关情况

会议届次	召开日期	披露日期	会议决议
2025 年第一次临时股东大会	2025 年 1 月 21 日	2025 年 1 月 22 日	会议审议通过了《关于子公司为子公司提供担保的议案》。
2024 年年度股东大会	2025 年 5 月 20 日	2025 年 5 月 21 日	会议审议通过了《关于公司 2024 年年度报告及其摘要的议案》《关于公司 2024 年董事会工作报告的议案》、《关于公司 2024 年监事会工作报告的议案》《关于公司 2024 年年度财务决算报告的议案》《关于公司 2024 年度利润分配的预案》、《关于 2025 年度董事、监事、及高级管理人员薪酬方案的议案》《关于 2025 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 2025 年度为子公司提供担保额度预计的议案》《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》。
2025 年第二次临时股东大会	2025 年 9 月 1 日	2025 年 9 月 2 日	会议审议通过了《关于修订公司章程的议案》。
2025 年第三次临时股东大会	2025 年 12 月 12 日	2025 年 12 月 13 日	会议审议通过了《关于董事会换届选举非独立董事的议案》《关于董事会换届选举独立董事的议案》《关于续聘 2025 年度财务审计机构和内部控制审计机构的议案》《关于公司使用公积金弥补亏损的议案》《关于修订公司章程的议案》《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》《关于修订〈关联交易管理制度〉的议案》《关于修订〈对外投资管理制度〉的议案》《关于修订〈股东会累积投票制实施细则〉的议案》《关于修订〈会计师事务所选聘制度〉的议案》《关于修订〈股东会议事规则〉的议案》《关于修订〈对外担保管理制度〉的议案》《关于修订〈独立董事工作制度〉的议案》《关

			于修订《募集资金管理制度》的议案》《关于修订《对外提供财务资助管理制度》的议案》
--	--	--	--

三、2025 年度董事会日常工作情况

1、报告期内董事会召开情况

会议届次	召开日期	披露日期	会议决议
第五届董事会第十六次会议	2025 年 1 月 2 日	2025 年 1 月 3 日	会议审议通过了《关于子公司为子公司提供担保的议案》、《关于提议召开公司 2025 年第一次临时股东大会的议案》。
第五届董事会第十七次会议	2025 年 3 月 21 日	2025 年 3 月 22 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》。
第五届董事会第十八次会议	2025 年 4 月 27 日	2025 年 4 月 29 日	会议审议通过了《关于公司 2024 年年度报告及其摘要的议案》、《关于公司 2024 年总经理工作报告的议案》、《关于公司 2024 年董事会工作报告的议案》、《关于公司 2024 年年度财务决算报告的议案》、《关于公司 2024 年年度财务决算报告的议案》、《关于公司 2024 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 2025 年度董事、监事及高级管理人员薪酬方案的议案》、《关于公司 2025 年日常关联交易预计的议案》、《关于 2025 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 2025 年度为子公司提供担保额度预计的议案》、《关于 2025 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》、《关于开展远期外汇交易业务的议案》、《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 2024 年度社会责任报告的议案》、《关于提议召开公司 2024 年年度股东大会的议案》、《关于 2025 年第一季度报告的议案》。
第五届董事会第十九次会议决议公告	2025 年 7 月 16 日	2025 年 7 月 22 日	会议审议通过了《关于转让子公司股权的议案》。
第五届董事会第二十次会议	2025 年 8 月 13 日	2025 年 8 月 15 日	会议审议通过了《关于 2025 年半年度报告及摘要的议案》、《关于 2025 年半年度报告及摘要的议案》、《关于提议召开公司 2025 年第二次临时股东大会的议案》。
第五届董事会第二十一次会议	2025 年 10 月 28 日	2025 年 10 月 30 日	会议审议通过了《关于 2025 年第三季度报告的议案》、《关于续聘 2025 年度财务审计机构和内部控制审计机构的议案》、《关于公司使用公积金弥补亏损的议案》。
第五届董事会第二十二次会议	2025 年 11 月 25 日	2025 年 11 月 27 日	会议审议通过了《关于董事会换届选举非独立董事的议案》、《关于董事会换届选举独立董事的议案》、《关于修订公司章程的议案》、《关于修订、制定部分公司制度的议案》、《关于提议召开公司 2025 年第三次临时股东大会的议案》。
第六届董事会第一次会议	2025 年 12 月 12 日	2025 年 12 月 13 日	会议审议通过了《关于选举公司第六届董事会董事长的议案》、《关于选举公司第六届董事会各专门委员会成员的议案》、《关于聘任公司总经理的议案》、《关于聘任公司副总经理的议案》、《关于聘任公司财务总监的议案》、《关于聘任董事会秘书的议案》、《关于聘任证券事务代表的议案》、《关于聘任公司内审部负责人的议案》、《关于授权公司董事长陈清州先生签署和授权签署子公司相关文件的议案》、《关于授权公司董事长陈清州先生审议批准设立、变更及注销分公司和办事处议案》。

2、报告期内董事履行职责的情况

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	8	6	2	0	0	否	4
蒋叶林	8	6	2	0	0	否	2
孙鹏飞	8	3	5	0	0	否	2
于平	8	8	0	0	0	否	2
康继亮	8	8	0	0	0	否	4
徐珊	1	1	0	0	0	否	0
张学斌	8	4	4	0	0	否	2
李强	8	2	6	0	0	否	2
王兴军	1	1	0	0	0	否	0
彭剑锋	7	0	7	0	0	否	2
孔英	7	3	4	0	0	否	2

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
审计委员会	张学斌、李强、于平	6	2025年01月23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。
	张学斌、李强、于平		2025年04月23日	审议《注册会计师与治理层的沟通函（审后）》、《关于公司2024年度财务报告的议案》、《关于公司2024年度内部控制自我评价报告的议案》、《关于公司2025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2024年年度财务报告、2024年内部控制自我评价报告、2025年第一季度财务报告提交董事会审议。
	张学斌、李强、于平		2025年08月11日	审议《关于公司2025年半年度财务报告的议案》、《关于公司2025年半年度内部控制检查报告的议案》	同意2025年半年度内部控制检查报告中所列事项，同意将2025年半年度财务报告提交董事会审议。
	张学斌、李强、于平		2025年09月23日	审议《关于续聘2025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2025年度审计机构和内部控制审计机构，并提交董事会审议。
	张学斌、李强、于平		2025年10月27日	审议《关于2025年第三季度财务报告的议案》、《关于公司使用公积金弥补亏损的议案》	同意将2024年第三季度财务报告提交董事会审议，同意公司使用公积金弥补亏损并提交董事会审议。

	张学斌、李强、于平		2025年12月12日	审议《关于聘任公司财务总监的议案》	同意提名康继亮先生为公司财务总监，并将该议案提交董事会审议。
提名委员会	李强、孔英、蒋叶林	2	2025年11月25日	审议《关于董事会换届选举的议案》	同意董事会换届选举，并同意将董事候选人提交董事会审议。
	李强、王兴军、蒋叶林		2025年12月12日	审议《关于聘任公司高级管理人员的议案》	同意将公司高级管理人员候选人提交董事会审议。
薪酬与考核委员会	孔英、张学斌、蒋叶林	1	2025年04月25日	审议《关于2025年度董事、监事、高级管理人员薪酬方案的议案》	同意将关于公司董事、监事、高级管理人员2025年薪酬的预案提交董事会审议。

五、董事、高级管理人员薪酬情况

公司2024年年度股东大会审议通过了《关于2025年度董事、监事、高级管理人员薪酬方案的议案》，确定了公司董事、高级管理人员2025年度薪酬方案。公司独立董事、不在公司担任实际工作岗位的内部董事的津贴按月支付，其他董事、高级管理人员主要根据职责、重要性以及其他同行企业相关岗位的薪酬水平确定报酬方案，包括固定工资和绩效奖金两部分，绩效奖金与公司年度经营指标完成情况以及个人绩效评价相挂钩。公司结合年度经营业绩完成情况及个人履职绩效对内部董事、高级管理人员进行综合绩效评价，依照相关决策程序与核定依据发放薪酬。公司董事、高级管理人员2025年度薪酬详情，敬请查阅公司《2025年年度报告》。

六、公司未来发展的展望

（一）公司未来的发展战略

面对复杂多变的宏观环境与AI引领的产业变革，2026年公司确立了“AI赋能专网创新，组织变革提质增效”的年度发展主题，坚持以拥抱变化、夯实核心竞争力的策略应对外部环境的不确定性。公司将始终坚持以客户为中心，一方面持续夯实产品研发、营销变革、制造交付与大运营平台等核心能力，积极推动AI技术与专网通信的深度融合，丰富“AI专网”发展理念，强化产品创新，以产品力驱动市场拓展；另一方面，以提升能力为导向，将能力建设扎根于组织，构建以研发与营销为主线的高效协同组织模式，提升营销面向市场的资源调动能力与灵活性，增强研发对客户需求的深度理解与敏锐响应。公司将以坚定的战略定力，力求在竞争激烈的环境中行稳致远，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。

（二）公司2026年经营计划

面对未来的挑战和机遇，公司将紧紧围绕“AI赋能专网创新，组织变革提质增效”的2026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，促进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，通过技术创新、产品创新及 AI 赋能持续提升核心竞争力，不断强化公司中长期市场竞争优势和业务发展动力。终端层面，向更多垂直行业延伸，积极布局 AI 融合终端产品，深化 AI 与窄带技术的融合；系统层面，持续夯实平台根基，全面推进第三代窄带平台的规模化应用，引领行业国产化进程，稳步推进下一代基站技术研发，同时积极布局电力、低空经济等创新赛道，持续强化服务与运维体系建设。着力发展以公专融合为代表的成长型业务，构建完整的 MCS 产品系列，开启公专融合业务全球布局，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。依托 AI 新技术升级执法仪品牌、强化证据全流程管理，搭建多场景融合通信与指挥调度平台，同时构建全球 PoC 自主运营平台、健全运营机制，打造 MCS 关键通信业务融合全球样板。精准布局智能指调业务，深化“国产大模型+行业小模型”双模协同架构应用，迭代升级智能指挥中枢与 AI 融合指挥调度产品，拓展公安、应急等核心行业场景，强化跨层级跨终端联动效能，深化与头部机器人企业合作、迭代四足机器人解决方案并拓宽实战边界，国内紧跟部级规范扩大重点省份覆盖，海外加速产品本土化适配以拓展全球市场。在移动宽带业务领域，深耕公网，推广 4G/5G 产品实现多国商用，以“4G 广覆盖、5G 热点聚焦”提升客户满意度，助偏远地区数字化；开发高效 RRU 产品，并预研三频段及 AAU 产品以应未来需求；拓展专网，联合合作伙伴为铁路、能源等行业定制 4G/5G RRU，开发低频长距基站破解偏远及复杂场景覆盖难题。

2、以技术创新和 AI 融合赋能，推动研发变革，进一步夯实现行业地位

2026 年，公司将秉持“AI 赋能专网创新，组织变革提质增效”的核心理念，致力于构建以“AI+专网”为核心战略的新一代关键通信架构。通过将人工智能作为核心赋能要素，深度融入从终端、网络到平台及应用的全体系，实现专网从“连接可靠”到“智能感知、智能决策、智能协同”的质变，为客户提供极致高效、主动安全和业务增值的下一代专用通信解决方案。持续深化研发体系变革，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、用 AI 技术持续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 数字化管理工具拉通端到端的客户购买旅程，提升公司整体运营效率。全球市场层面稳步推进客户、产品、人员、渠道“四个全覆盖”布局，借助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、ChatGPT、Gemini、DeepSeek、豆包等 AI 产品中的曝光度与排名，继续推动数字化营销平台建设，打造客户全旅程多场景千人千面的品牌体验，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“AI 赋能专网创新，组织变革提质增效”总体要求，坚持推进精细化运营，持续优化资源配置效率，秉持“更向前”的姿态，为一线在业务流程优化、业绩与预测管理、周转效率提升、研产销业务协同等方面，以全局视野和伙伴意识做好支撑和赋能工作，保障业务高质量增长。在数字化转型方面，正式开启数智化转型 2.0 进程，围绕可视化、自动化方向持续深耕，引入 AI 赋能业务，深化数字化变革，同时，重点推进国产化软件的替换与升级，持续夯实公司高质量、合规化运营的基础。财务管理方面，将进一步拓展融资渠道，推进财务系统重构与优化，驱动流程效率提升；深化业财融合，加强对订单、应收、项目及存货的精细化管理，确保业务运作合规高效；持续引入具备全球化视野的专业人才，强化团队赋能，不断提升整体协同效率。紧紧围绕“专业筑根基，协作赢未来”的经营理念，强化风险防控、精益管理与柔性韧性建设，系统提升专业化水平；完善与销售、研发的沟通机制，增强订单、产品及物料各层级的协同联动；通过推进数字化迭代升级、夯实组织能力，持续筑牢质量与安全的双重保障体系，全面提升管理水平，推动供应链业务迈上新台阶。

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延展，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，整合外部优势资源，协同头部客户配套特定研发，与行

业产品公司相互赋能，提升研发水平，构建 EMS 产品服务能力。制造环节着力重塑制造信息化运营体系，不断升级设备与工艺，提升自动化、智能化、信息化水平，推进 AI 在供应链管理中的应用，构建核心能力，塑造适配产品的供应链能力。组织管理方面，借助精简优化与人才梯队建设，提升组织效能，打造价值创造型组织，强化风控能力，提升公司经营和管理水平。

6、持续构建组织能力，提升组织战斗力，助力业务开源与效能跃升

坚持“AI 赋能专网创新，组织变革提质增效”的指导思想，围绕“建好组织、用好人、分好钱”的理念，持续夯实组织能力，全面提升战斗力，以卓越的客户价值驱动业绩持续增长。聚焦增长，构建以客户与市场为导向的组织形态，打通销售、研发与供应链的全链路协同，实现客户需求的快速响应与组织效率的显著提升。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，聚焦关键岗位核心能力；完善人才识别与选拔机制，大胆启用有潜力、有干劲的青年骨干；畅通晋升通道，健全内部流动机制，通过全方位的人才赋能，激发组织内生动力与创新活力。

（三）未来面对的风险

1、诉讼风险

公司与 MOTOROLASOLUTIONSINC.、摩托罗拉马来西亚公司（合称“摩托罗拉”）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和禁止销售涉诉产品的动议，随后双方提交了答复意见，目前等待法院判决。美国一审法院裁定公司自主研发的 H 系列 DMR 产品销售需向摩托罗拉支付许可费及相关利息，公司已对该判决结果提起上诉，目前等待上诉法院开庭审理。美国一审法院判决的禁售令已被上诉法院已暂停执行，该案件目前仍在上诉阶段，等待上诉法院审理。此外，伊利诺伊州联邦地区法院针对公司与美国司法部案件（简称“DOJ 案件”）作出判令，裁定 DOJ 案件公司应向美国政府支付 5,000 万美元，应向摩托罗拉支付赔偿金 0 美元，相关判决金额在商秘版权案民事判决履行完毕后且不晚于 2029 年年底支付。DOJ 案件涉及的赔偿金判决为一审判决结果，摩托罗拉已针对赔偿金一审判决提起上诉，案件最终结果尚存一定的不确定性。公司将在后续各诉讼流程的各环节积极抗辩，维护公司及股东利益。

2、供应链缺货及成本上升的风险

受益于新兴行业兴起，全球半导体在性能、工艺、技术上加速迭代，而专用通信产品技术更新相对平缓，部分需求低、历史型号物料面临停产或涨价的风险，同时，关税政策、欧洲及日韩协同美国出口政策会影响电子器件的进料进度，部分海外厂商受影响减少中国市场供应。此外，由于电子器件需求和供应链情况变动较大，市场供求关系变化可能会导致生产成本上升，从而带来产品毛利率下降的风险。公司始终保持风险意识，加强成本费用的管理，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，但竞争实力显著增强。同时，随着行业向宽带化、AI化发展，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，持续提升技术创新能力，加大创新性业务的研发与拓展，进一步巩固和加强市场地位和行业影响力，以积极姿态应对竞争。

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，部分原材料的采购也来自境外，主要采购及出口结算货币为美元和欧元，海外子公司日常运营货币主要为欧元、美元、英镑，汇率波动带来采购成本及整体经营具有较大影响。若未来出现汇率大幅波动，存在汇兑损失的风险。对此，公司在确保安全性和流动性的前提下，将通过多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，公司与关键岗位员工签署了《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

2026年4月7日