

# 海能达通信股份有限公司

## 2021 年度董事会工作报告

### 一、2021 年公司经营情况回顾

2021年是充满挑战的一年，全球疫情蔓延、外部形势常态化、上游电子器件供应紧张，公司经历了一整年的恢复性发展，继续践行“行稳致远”的总体要求，坚持“扎根中国，面向全球”的总体业务战略，以四个“高质量”标准推进工作，稳定基本盘业务，发力成长型业务，力保业务平稳运行和现金流安全，提升经营效率及抗风险能力。

报告期内，公司明确坚持通过业务增长驱动健康发展，持续围绕“2+3+1”的业务战略，夯实窄带集群业务并巩固领先优势，大力推进公专融合、4G/5G宽带、指调智能集成业务布局和项目落地，打造全融合现场综合应用方案。持续推进数字化营销，提升品牌影响和渠道覆盖。继续夯实精细化运营，提升整体经营效率，贯彻企业文化，加快干部队伍的新陈代谢。

报告期内，公司实现营业收入57.19亿元，同比下降6.39%；归属上市公司股东的净利润为亏损6.62亿元。业绩亏损主要原因如下：①受疫情影响，虽然下半年业务开始恢复，但全年营收有所下降；②上游电子器件等原材料涨价以及人民币升值影响，导致公司第四季度毛利率有所下降；③报告期内，美国子公司破产重整事项对公司净利润影响-1.94亿元；④报告期内，汇率波动导致汇兑损失1.49亿元，较去年增加8,349万元；⑤报告期内，对Norsat计提商誉减值7,520万元；⑥报告期内，投资收益及资产处置收益较去年大幅减少。

报告期内，公司稳中求进，各项业务发展取得实质成效，为持续发展奠定了良好的基础，具体情况如下：

#### **(1) 夯实技术引领，升级产品布局，巩固强化研发核心竞争力**

报告期内，公司继续围绕“2+3+1”的业务战略，持续夯实和稳定窄带基本盘业务，大力推进成长型和探索类业务，努力打造全融合通信解决方案能力。

窄带领域持续深耕，推出更加轻薄与智能的全新一代H系列数字集群、iBS（一体化）轻量型系统、常规终端、防爆终端和应急行业解决方案，开发TP系列铁路终端和新一代商业终端，夯实行业领先的地位，并聚焦公共安全等核心行业与客户，积极配合相关行业十四五规划以及国际行业标准的制定。

公专融合业务，发布了业界首个《公专融合白皮书》，持续推动专网与公网在业务、平台、网络、终端多层次融合，牵头制定公专融合行业标准，推出Hytalk、Hytalk Pro、Hytalk MC等多个系列平台，

完善PoC、MCS、多模终端、执法记录仪等产品解决方案，与全球的行业客户及20多家运营商合作搭建200余个公专融合平台，形成百余个行业应用案例。

4G/5G宽带业务，公司基于开放架构的4G基带板卡实现规模商用，面向工业互联网推出集企业生产与指挥调度应用、企业轻量化IMS、核心网以及扩展型4G/5G基站、工业路由器与智能终端一体的端到端解决方案，并在工业制造、智慧矿山、智能冶金等垂直行业实现商用。

指挥调度业务聚焦优势区域，重点打造依托大数据分析的指挥调度系统软件集成项目，为客户提供集智能指挥、视频可视化指挥、移动指挥、大数据分析、智能接处警等业务功能于一体的全新一代融合指挥中心综合解决方案。

报告期内，公司成长型业务同比增长60%，其中，公专融合业务同比增长近一倍，4G/5G宽带业务增长近七成，指挥调度业务同比增长超两成，市场空间逐渐打开，收入占比进一步提升，成长型业务已逐步成为公司营收增长的重要支柱。

行业标准及制定方面，公司已作为3GPP、TCCA、ETSI、CCSA、B-TrunC等国内外标准组织的成员单位，牵头或参与多项国际、国家、公共安全、应急等行业标准的制定和修订。报告期内，公司围绕成长型业务知识产权加大布局，申请中的专利数量达200余件。

## **(2) 持续拓展全球业务，全面推进数字化营销**

报告期内，全球业务平稳推进，新签合同同比显著增长。国内业务受益于疫情管控，经营情况快速恢复，中标昆明COP15大会科技信息化集成、成都大运会应急通信系统建设等重大活动通信保障项目以及深圳市南山区指挥中心项目，签订深圳地铁四期工程12号线集成项目订单，并在成都、北京、西安、武汉等国内八大城市举行“智领中国行”系列营销活动，拓宽新业务合作渠道，助力品牌提升。

海外疫情持续反复，一线销售保持逆境前行，持续深耕重点国家和行业，在非洲、独联体、中亚、东南亚、拉美等地区大项目订单捷报频传；欧洲业务保持稳定，与西班牙电信组成联合体中标《西班牙阿拉贡省应急通信网络项目》，首次进入海外大型跨国运营商合作体系；美洲地区新签订合同金额稳中有升，与巴西马托格罗索州、巴伊亚州分别签下公共安全大项目订单，指挥调度业务取得重大突破；一带一路沿线市场围绕大项目和重点区域推动项目交付落地，多个国家和地区业务实现恢复性增长并储备了丰富的项目资源池。

报告期内，公司持续推进数字化营销变革，明确利用数字化营销实现提升品牌影响力、推进精准营销、推进渠道覆盖、LTC流程提效的目标，聚焦公共安全、政务应急、交通、能源、工商业等重点行业，持续打造专网合作生态以及差异化的行业解决方案。

### (3) 保障供应链平稳有序运行，提升智能制造和端到端交付能力

报告期内，公司持续优化采购策略应对市场行情变化，并通过国产替代、BOM降本以及适时、适度地进行产品价格调整等组合策略，有效应对供应紧张和原材料涨价等外部困难。持续围绕“精工智坊”智能制造核心战略，持续增强自主创新能力，提高柔性制造能力，打造绿色智慧工厂、绿色供应链和绿色产品，布局5G+智慧园区，构建智能制造核心竞争力。加速数字化、信息化升级，持续强化端到端全流程的精细化管理，推进全球供应链的协同运作，加强S&OP运作计划统筹，提高库存周转效率。

立足高端制造能力，明确EMS业务方向与策略，聚焦通信设备、新能源、服务器等领域，深耕行业大客户，增强客户粘性，较好的实现了业务重塑。同时，构建ODM研发和5G通信行业制造能力，寻求AI领域发展机会点，与主营业务形成产能互补。

### (4) 推进精细化运营和管理变革，提升经营效率

报告期内，公司积极应对内外部形势变化，继续践行“行稳致远”总体要求，聚焦高质量人才、高质量产品、高质量客户和高质量订单等四个高质量目标要求，持续提升公司管理水平。公司持续推进精细化运营、业务流程变革及研发变革，始终强调客户思维和经营思维，不断提升运营效率。提升财务管理水平，保障财务体系稳定和现金流安全，提升财务参与业务的深度和力度。以新的企业文化为抓手，夯实思想根基，传递公司导向，增强文化向心力；大力对标杆和关键事件宣传及表彰，持续传递正能量；加强干部管理，加快干部队伍的新陈代谢。激励下沉一线区域，强调规模向高质量经营转变，牵引业绩增长；构建畅通的沟通渠道、加强员工关怀等营造组织氛围，提升组织温度。

## 二、2021年召开的年度股东大会和临时股东大会的有关情况

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
2021年第一次临时股东大会	临时股东大会	57.01%	2021年01月27日	2021年01月28日	《2021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：2021-017。
2020年年度股东大会	年度股东大会	52.19%	2021年05月13日	2021年05月14日	《2020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：2021-050。
2021年第二次临时股东大会	临时股东大会	52.20%	2021年06月30日	2021年07月01日	《2021年第二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：2021-064。
2021年第三次临时股东大会	临时股东大会	52.59%	2021年11月29日	2021年11月30日	《2021年第三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：2021-099。

### 三、2021 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
第四届董事会第十一次会议	2021 年 01 月 08 日	2021 年 01 月 12 日	会议审议通过了《关于引入员工持股平台对全资子公司实施增资的议案》、《关于控股股东对公司全资子公司增资暨关联交易的议案》、《关于〈海能达通信股份有限公司 2021 年股票期权激励计划（草案）〉及其摘要的议案》、《关于〈海能达通信股份有限公司 2021 年股票期权激励计划实施考核管理办法〉的议案》、《关于提请股东大会授权董事会办理 2021 年股票期权激励计划相关事宜的议案》、《关于设立子公司的议案》、《关于〈2020 年提高上市公司质量自查报告〉的议案》、《关于提议召开公司 2021 年第一次临时股东大会的议案》。《第四届董事会第十一次会议决议公告》详见公司指定信息披露媒体《证券时报》、《证券日报》、《上海证券报》、《中国证券报》和巨潮资讯网（ <a href="http://www.cninfo.com.cn">http://www.cninfo.com.cn</a> ），公告编号：2021-003。
第四届董事会第十二次会议	2021 年 01 月 29 日	2021 年 01 月 30 日	会议审议通过了《关于向 2021 年股票期权激励计划首次激励对象授予股票期权的议案》、《关于聘任总经理的议案》、《关于补选公司第四届董事会专门委员会成员的议案》、《关于聘任公司内审部负责人的议案》。《第四届董事会第十二次会议决议公告》详见公司指定信息披露媒体《证券时报》、《证券日报》、《上海证券报》、《中国证券报》和巨潮资讯网（ <a href="http://www.cninfo.com.cn">http://www.cninfo.com.cn</a> ），公告编号：2021-019。
第四届董事会第十三次会议	2021 年 04 月 16 日	2021 年 04 月 20 日	会议审议通过了《关于公司 2020 年年度报告及其摘要的议案》、《2020 年度募集资金存放与实际使用情况的专项报告》、《关于公司 2020 年总经理工作报告的议案》、《关于公司 2020 年董事会工作报告的议案》、《关于公司 2020 年年度财务决算报告的议案》、《关于公司 2020 年度利润分配的预案》、《关于公司 2020 年度内部控制自我评价报告的议案》、《关于公司内部控制规则落实自查表的议案》、《关于董事、监事、高级管理人员 2021 年薪酬的预案》、《关于 2020 年日常关联交易总结及 2021 年日常关联交易预计的议案》、《关于 2021 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 2021 年度开展保理融资业务的议案》、《关于开展利率掉期业务的议案》、《关于公司 2021 年为子公司提供担保的议案》、《关于部分募投项目延期的议案》、《关于修改公司章程的议案》、《关于公司 2020 年度社会责任报告的议案》、《关于提议召开公司 2020 年年度股东大会的议案》。《第四届董事会第十三次会议决议公告》详见公司指定信息披露媒体《证券时报》、《证券日报》、《上海证券报》、《中国证券报》和巨潮资讯网（ <a href="http://www.cninfo.com.cn">http://www.cninfo.com.cn</a> ），公告编号：2021-034。
第四届董事会第十四次会议	2021 年 04 月 29 日	2021 年 04 月 30 日	会议审议通过了《关于 2021 年第一季度报告全文及正文的议案》。
第四届董事会第十五次会议	2021 年 06 月 11 日	2021 年 06 月 15 日	会议审议通过了《关于拟向北京金融资产交易所申请备案发行债权融资计划的议案》、《关于新增银行授信额度的议案》、《关于提议召开公司 2021 年第二次临时股东大会的议案》。《第四届董事会第十五次会议决议公告》详见公司指定信息披露媒体《证券时报》、《证券日报》、《上海证券报》、《中国证券报》和巨潮资讯网（ <a href="http://www.cninfo.com.cn">http://www.cninfo.com.cn</a> ），公告编号：2021-054。
第四届董事会第十六次会议	2021 年 06 月 18 日	2021 年 06 月 19 日	会议审议通过了《关于财务总监辞职暨聘任财务总监的议案》。《第四届董事会第十六次会议决议公告》详见公司指定信息披露媒体《证券时报》、《证券日报》、《上海

会议			证券报》、《中国证券报》和巨潮资讯网（ <a href="http://www.cninfo.com.cn">http://www.cninfo.com.cn</a> ），公告编号：2021-059。
第四届董事会第十七次会议	2021年08月26日	2021年08月30日	会议审议通过了《关于2021年半年度报告及摘要的议案》、《关于公司<2021年上半年募集资金存放与使用情况的专项报告>的议案》、《关于修订<信息披露管理制度>的议案》、《关于修订<重大信息内部报告制度>的议案》、《关于修订<内幕信息知情人报备制度>的议案》、《关于修订<对外信息报送和使用管理制度>的议案》、《关于修订<投资者关系管理制度>的议案》。《第四届董事会第十七次会议决议公告》详见公司指定信息披露媒体《证券时报》、《证券日报》、《上海证券报》、《中国证券报》和巨潮资讯网（ <a href="http://www.cninfo.com.cn">http://www.cninfo.com.cn</a> ），公告编号：2021-071。
第四届董事会第十八次会议	2021年10月29日	2021年10月30日	会议审议通过了《关于2021年第三季度报告的议案》、《关于续聘致同会计师事务所为公司2021年度审计机构的议案》。《第四届董事会第十八次会议决议公告》详见公司指定信息披露媒体《证券时报》、《证券日报》、《上海证券报》、《中国证券报》和巨潮资讯网（ <a href="http://www.cninfo.com.cn">http://www.cninfo.com.cn</a> ），公告编号：2021-084。
第四届董事会第十九次会议	2021年11月12日	2021年11月13日	会议审议通过了《关于补选公司第四届董事会非独立董事候选人的议案》、《关于控股子公司减资的议案》、《关于新增银行授信额度的议案》、《关于为全资子公司提供担保的议案》、《关于召开2021年第三次临时股东大会的议案》。《第四届董事会第十九次会议决议公告》详见公司指定信息披露媒体《证券时报》、《证券日报》、《上海证券报》、《中国证券报》和巨潮资讯网（ <a href="http://www.cninfo.com.cn">http://www.cninfo.com.cn</a> ），公告编号：2021-090。
第四届董事会第二十次会议	2021年12月24日	2021年12月25日	会议审议通过了《关于使用部分闲置募集资金暂时补充流动资金的议案》、《关于新增银行授信额度的议案》。《第四届董事会第二十次会议决议公告》详见公司指定信息披露媒体《证券时报》、《证券日报》、《上海证券报》、《中国证券报》和巨潮资讯网（ <a href="http://www.cninfo.com.cn">http://www.cninfo.com.cn</a> ），公告编号：2021-106。

## 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	10	10	0	0	0	否	4
蒋叶林	10	7	3	0	0	否	2
孙鹏飞	10	5	5	0	0	否	0
于平	10	9	1	0	0	否	3
彭剑锋	10	1	9	0	0	否	0
康继亮	1	1	0	0	0	否	0
孔祥云	10	10	0	0	0	否	4
陈智	10	1	9	0	0	否	0
孔英	10	7	3	0	0	否	1
魏东	5	4	1	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
提名委员会	陈智、孔英	1	2021年01月22日	审议《关于聘任总经理的议案》	本次拟聘任总经理人选符合《公司法》相关要求，具备相应的资格和能力，同意上述相关议案并提交董事会审议。
提名委员会	陈智、孔英、蒋叶林	2	2021年06月18日	审议《关于财务总监辞职暨聘任财务总监的议案》	本次拟聘任财务总监人选符合《公司法》相关要求，具备相应的资格和能力，同意上述相关议案并提交董事会审议。
			2021年11月08日	审议《关于补选公司第四届董事会非独立董事候选人的议案》	本次拟提名董事人选符合《公司法》相关要求，具备相应的资格和能力，同意上述相关议案并提交董事会审议。
薪酬与考核委员会	孔英、孔祥云、蒋叶林	2	2021年01月08日	审议《关于海能达通信股份有限公司2021年股票期权激励计划（草案）及其摘要的议案》、《关于海能达通信股份有限公司2021年股票期权激励计划实施考核管理办法的议案》	同意公司制定的《海能达通信股份有限公司2021年股票期权激励计划（草案）》及其摘要、《海能达通信股份有限公司2021年股票期权激励计划实施考核管理办法》，并同意提交董事会审议。
			2021年04月06日	审议《关于公司董事、监事、高级管理人员2021年薪酬的预案》、《关于2020年集团总部年度奖金方案的议案》	同意关于公司董事、监事、高级管理人员2021年薪酬的预案，以及2020年集团总部年度奖金方案。
审计委员会	孔祥云、陈智	1	2021年01月28日	审议《注册会计师与治理层的沟通函》	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。
审计委员会	孔祥云、陈智、于平	3	2021年04月12日	审议《注册会计师与治理层的沟通函》、《关于公司2020年年度报告及其摘要的议案》、《关于2021年第一季度报告全文及正文的议案》	同意《注册会计师与治理层的沟通函》中所列相关事项，同意将2020年年度报告及2021年第一季度报告提交董事会审议。
			2021年08月23日	审议《关于2021年半年度报告及摘要议案》	同意将2021年半年度报告及摘要提交董事会审议。
			2021年10月22日	审议《关于2021年第三季度报告的议案》、《关于续聘致同会计师事务所为公司2021年度审计机构的议案》	同意将2021年第三季度报告提交董事会审议；同意续聘致同会计师事务所（特殊普通合伙）为公司2021年度审计机构，并提交董事会审议。
战略委员会	陈清州、蒋叶林、彭剑锋	1	2021年01月04日	审议《关于引入员工持股平台对全资子公司实施增资的议案》、《关于控股股东对公司全资子公司增资暨关联交易的议案》	同意引入员工持股平台对子公司增资的方案；同意控股股东对子公司增资的方案。并同意将上述议案提交董事会审议。

## 五、公司利润分红派息情况

### 1、2021年度利润分配预案

经致同会计师事务所（特殊普通合伙）出具的审计报告确认，公司2021年度实现归属于母公司普通股股东的净利润-661,741,949.59元，其中，母公司2021年实现净利润-553,172,563.35元，根据《公司章程》的规定，按母公司实现净利润的10%提取法定盈余公积金0元。公司年初未分配利润1,594,064,478.73元，减去2021年度分配2020年度现金股利19,976,876.60元，截至2021年12月31日，归属于母公司普通股股东累计未分配利润为912,345,652.54元。

根据《公司法》、《公司章程》等的相关规定，结合公司目前的实际经营状况，综合考虑公司长远发展和短期经营发展实际需要，公司2021年度利润分配预案为：2021年度拟不进行现金分红，不送红股，亦不进行资本公积金转增股本。

### 2、2021年度不进行利润分配的原因

2021年全球疫情蔓延持续，公司海外部分国家和地区业务受到一定影响。同时，外部形势呈现常态化，全球上游元器件供应链紧张也对产品的持续供应带来挑战，导致2021年度净利润为负。同时，综合考虑公司中长期发展规划和短期生产经营实际需求，为了提高财务稳健性，增强抵御风险的能力，保障公司生产经营的正常运行，公司从维护股东的长远利益的角度出发，决定2021年度不进行利润分配。

### 3、公司未分配利润的用途和计划

公司2021年度未分配利润累积滚存至下一年度，用于保障公司正常生产经营和稳定发展，增强抵御风险的能力。公司重视以现金分红回报方式，同时需要保障公司持续发展的需要，公司将严格按照相关法律法规和《公司章程》等规定，综合考虑与利润分配相关的各种因素，从有利于公司发展和投资者回报的角度出发，积极履行公司的利润分配制度，与广大投资者共享公司发展的成果。

上述方案需提交股东大会审议批准后实施。

## 六、公司未来发展的展望

### （一）公司未来的发展战略

未来三年，公司坚持“扎根中国，面向全球”的总体发展战略，立足国内优势行业和市场，实现行业市场和产品技术的全面领先。

深耕国内外高端行业，做到项目及渠道双管齐下，将优质的产品、技术结合成功的样板点项目案例向海外国家不断复制，以市场全覆盖、客户全覆盖、产品全覆盖、渠道及合作伙伴全覆盖为抓手，提升

全球专用通信市场占有率，成为全球值得信赖的专用通信及解决方案提供商。

产品上持续围绕“2+3+1”总体业务布局，稳定窄带业务基本盘的业界领先地位，加大对成长型与探索型业务的开发力度，依托优势构建以信息化指挥调度系统为主导，集语音、视频、数据、图像为一体的综合业务方案，带动集团业务规模增长。

在组织内部深化管理变革，坚持“行稳致远”的总体指导思想，坚守“力保现金流健康、防范系统性风险”两条“底线”，坚定四个“高质量”发展要求，持续提升公司经营质量和治理水平。

## **（二）公司2022年经营计划**

### **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**

夯实公司窄带业务的全球市场地位，丰富现有产品形态，全力推进行业新品、商业新品市场成功，深耕细分市场，为行业用户提供更多场景化产品及综合解决方案。着重发力公专融合新业务，完善产品组合，提高平台融合能力，加快推进执法仪品牌建设，构建多场景下的融合通信与指挥调度平台，提升交付能力，在公专融合领域引领行业融合方案的发展，打造PoC/MCS业务融合全球样板项目。此外，推进4G/5G面向运营商和行业市场的业务拓展，完善并复制特定行业场景的4G/5G解决方案，放大宽带业务的样板效应，形成规模优势。

### **2、稳步推进研发变革，夯实行业地位**

以市场驱动为宗旨，以打造高质量产品为目标，持续推动研发变革，夯实公司在专用通信领域的行业引领地位。在传统窄带领域，持续强化产品核心竞争力，依托产品领先优势，逐步完善整体解决方案能力，持续保持行业领先；通过组织优化和资源配置调整等举措，推动POC、智能终端、执法记录仪等成长型业务快速扩大规模，打造成新的业绩增长极；以项目为驱动，推动指调集成业务构建公司级融合通信平台的核心优势；面向4G/5G宽带市场，围绕运营商和垂直行业等重点客户，不断完善端到端的产品与解决方案能力，使其发展成为公司主航道业务之一。

### **3、持续推进数字化营销，助力“四个全覆盖”**

持续推行数字化营销变革，助力“四个全覆盖”：市场全覆盖、客户全覆盖、产品全覆盖、渠道及合作伙伴全覆盖。通过提升品牌声量和私域流量加强海能达品牌影响力，通过数字化和大数据精准推广公司产品 and 解决方案，通过内部LTC、ISC、CRM等数字化管理工具拉通端到端交付流程，提升公司整体运营效率。

### **4、继续推进精细化运营，逐步实现高质量发展**

坚持推进精细化运营，强化经营目标的过程管理，进一步提升经营效率。首先加强财务管理，提升

资金周转效率，在保证现金流健康平稳的同时，降低融资成本和汇兑损失。其次加强供应链管理，继续以“降本增效”为中心，加强供应、运作、制造等平台建设，有效降低公司成本，提升库存周转效率和固定资产回报率。加强全球合规与风险管控，进一步提高公司治理水平。

## 5、做好组织支撑，促进业务增长

开展多形式企业文化“知”、“信”、“行”工作，推进企业文化从理念到行为的落地。围绕业务发展优化组织，建立健全组织管理机制，推动组织效能提升。在企业人才管理方面，不断强化人才培养体系，根据员工群体进行差异化赋能。在干部管理方面，压实责任、提升能力，识别、大胆任用敢于攻坚克难的干部，加快干部队伍新陈代谢，提高综合战斗力。将激励机制下沉至各销售区域，赏优罚劣，以一线人员的强激励牵引公司业务增量。

### （三）未来面对的风险

#### 1、海外诉讼的风险

公司与主要竞争对手摩托罗拉公司在美国、德国、澳大利亚、中国等地存在一系列专利侵权、商业秘密及版权侵权、市场垄断、不正当竞争、滥用市场支配地位等诉讼事项。其中，摩托罗拉诉公司商业秘密及版权侵权诉讼案件涉及金额大，公司不认可一审判决及审后程序判决结果，已向相关法院提起上诉，本案进入上诉阶段。同时，部分一审审后程序仍在进行中。此外，2022年2月8日，美国司法部在官网上公开了其海能达及前摩托罗拉员工的起诉书。根据起诉书内容，美国司法部已于2021年5月向美国伊利诺伊州联邦地区法院对海能达及前摩托罗拉员工提起了秘密起诉。目前，该指控处于一审审前程序阶段。公司已聘请美国律师事务所作为本案公司的代表律师，将充分运用相关法律规定、程序规则以及事实依据，在后续诉讼流程的各环节积极抗辩，维护公司利益。

#### 2、疫情带来的风险

新冠疫情的全球扩散及反复，对全球经济复苏带来了较大的、持续性的影响，并存在较大的不确定性，从而对全球行业客户的系统建设、全球重大会议或活动等产生持续影响。公司作为全球化的专用通信及解决方案提供商，项目招标存在取消或者延期的风险，元器件采购存在交付延期或取消的风险，对于业务拓展及项目履行也存在一定的影响，对公司的持续、稳定发展带来一定的不确定性。公司积极加强疫情防控，保障员工健康，在安全可靠的前提下拓展业务，并持续密切关注疫情影响，积极调整应对措施。

#### 3、供应链成本上升及缺货的风险

受疫情及宏观形势动荡影响，上游原材料存在一定的涨价压力，成本上升将影响部分系列产品供应。

今年以来，上游影响将从普遍缺货逐步转变为局部缺料，同时，疫情的反复也会影响电子器件的进料进度，国际局势的动荡也会导致货运受到影响。公司一直以来始终保持着风险意识，提升风险识别能力，面对成本上升和缺货风险，积极寻找替代方案，并制定针对性应对措施。

#### 4、专用通信行业竞争加剧的风险

随着专业无线通信行业从窄带数字向宽窄带融合的转型，行业的竞争格局也在逐渐发生变化。随着产品技术门槛的提高，竞争对手数量逐渐变少，但实力更强，竞争更为激烈。此外，全球专业无线通信市场需求的不断扩大以及技术和产品的转型发展也吸引了一部分新的行业进入者，长期来看这部分新进入者也可能给公司带来一定的竞争压力。公司一直以来专注主营业务，提升技术创新能力，巩固和加强市场地位和行业影响力，以积极面对和应对竞争。

#### 5、大项目建设延迟的风险

近年来，随着公司全球市场的快速增长，大型项目数量快速增加。为确保大型项目的高质量、准时交付，通常公司会提前生产相关设备，造成对资金的占用，如果大项目交付延迟，将对公司财务费用和现金流造成一定的负面影响。公司积极提升大项目管理能力，不断积累和总结经验，加强项目事前、事中、事后管理，尽可能避免大项目建设延迟的情况。

#### 6、国际化规模扩张带来的经营风险

近年来，公司一直处于快速发展阶段，资产规模及销售规模迅速扩大，在全球多地设立了分支机构，海外收入占比一半以上。海外业务的拓展使得公司业务模式更加复杂化，不同国家在法律环境、经济政策、市场形势以及文化、语言、习俗等方面与中国大陆地区存在差异，为公司的管理带来了新的挑战。公司通过实施海外并购实现产业内的整合，制订了完善的子公司管理制度，对其资金、人员、财务、审计等各方面建立了完善的管理制度并严格执行，多地员工逐步趋于本地化，同时成立专门的法务团队，对海外法律法规进行研究，以避免国际化规模扩张带来的风险。

#### 7、汇率波动的风险

公司海外销售收入占公司销售收入一半以上，原材料采购也大量来自境外。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，公司汇兑损失有进一步扩大的风险。公司非常重视汇率风险控制，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。

#### 8、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。公司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，借助行政查处、法院诉讼等多种法律手段，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

2022年4月6日