

四川九洲投资控股集团有限公司文件

九洲战发〔2025〕2号

九洲集团 2025 年经营工作要点

2025 年是“十四五”规划收官之年、也是为“十五五”良好开局打牢基础的关键一年。在外部环境变化带来的不利影响加深、我国经济运行仍面临不少困难和挑战的复杂环境下，全体九洲人务必坚定执行中央、省委、市委经济工作会议决策部署，在“稳中求进、以进促稳、守正创新、先立后破、系统集成、协同配合”的总体要求指导下，科学认识经济规律、准确研判经济形势，做到准确识变、科学应变、主动求变，坚定发展和增长的信心、决心，以九洲新征程上的拓荒者、创业者的风貌，深耕主业、拥抱变化、创新突破，扛牢“服务国家重大战略、聚焦提升核心竞争力、支撑地区产业及经济发展”的职责使命。2025 年，九洲集团将围绕“做优主业、创新突破、开拓市场、扩大增量、激

发活力、体系赋能”的年度经营方针，继续坚持并纵深推进高质量发展，奋力实现“营业收入确保 450 亿元，力争 500 亿元；利润总额确保 8.8 亿元，力争 10 亿元”的年度目标，实现“十四五”完美收官，为“十五五”开局奠定良好基础。

一、持续做好主业转型升级，全力提升竞争力

（一）保战略级项目研制交付，抓关键共性技术攻关，拓装备市场边界，推动电子装备业务新一轮高质量发展。

一是服务国家战略，围绕高质量、低成本、快交付，推进重点研保与批产保障能力项目实施，全力以赴抓好重点项目任务研制交付和外场保障工作，全力争取某增强型任务落地实施，巩固领域核心地位；加快推进智能制造，完成 MOM 平台上线，单位制造系统人工营收同比提升 15%，在制品周转率同比提升 10%，交货周期同比缩短 10%；强化“两金”管理，应收账款周转率同比提升 10%，呆滞积压存货较年初减少 10%。二是建好国防创新中心，扛起领域发展旗帜，加快创新工作站建设并高质量通过验收；围绕装备产品智能化、无人化，开展覆盖孔径、微波射频、微系统、结构、先进工艺等关键共性技术研究和工程化开发，保障先进产品研制。三是以大监视为核心，推进通导监体系化发展，重点开展某平台交通监视系统、某平台 SSR/ADS-B 功能项、空管近程一次雷达、综合监视系统、城市无人机运行管理系统和低空信息系统等关键技术攻关和装备研制；重点开拓中西部民航市场，力争实现国内民航七大区全覆盖。四是 JM 方向以某体制识别为

核心，借助国家“一带一路”战略带来的机遇，加强出口型国家级某系统、空管信息化系统及反无装备等推广和建设，进一步巩固传统市场，狠抓战略市场，重点开拓新兴市场。**五是**发挥低空经济领域先发优势，复制北川试验检测基地模式，在全国遴选城市落地测试基地，通过与地方低空产业园合作、链接整机厂，推广九洲自有航电类、任务类荷载和配套产品；积极争取参与地方低空基础设施项目建设，落地项目不少于2项；推动地面通导监设备、低空管理服务系统的市场输出，完成智慧物流低成本解决方案，并开发不少于2款低成本、轻量化航电设备；参与地方空域管理运营，实现行业标准占位，推动九洲低空产品市场突破。

（二）坚持大客户战略，充分发挥规模化制造优势，赋能通信与智能终端业务量的突破与质的提升。

通信领域，持续深化战略大客户合作，稳固光网络终端业务第一份额，加快推动数通项目导入，智能终端年出货量不低于2800万台；继续推动Buy-Sell模式合作并力求成功，形成新量级支撑。拉通国内国际两个市场，主攻路由器及IPC等泛智能终端产品，加强需求管理及产品定义，提升自研产品市场竞争力及市场份额；深挖三大运营商定制化和创新性业务需求，在杭州、珠三角等区域实现潜在客户开发，成渝地区实现市场量的突破。海外市场，巩固巴西市场DTH出货领先地位，通过巴西TV3.0标准项目，力争Netflix授权；重点突破印度一线运营商JIO、AIRTEL；抢抓巴基斯坦、孟加拉数模转换市场机会，成为整体方

案提供商；拓宽与俄罗斯 MTS 和中国移动国际等重要客户的战略合作，数通业务营收占比不低于 20%。光模块业务全力保障海思 400G、800G 高速光模块批产交付与 50G PON 量产，持续提升海光芯创、Oplink 等非海思战略客户业务占比，确保业务扭亏为盈。围绕精益生产和智能制造持续开展制造降本；对齐五星级现场建设目标，论证引入人形机器人场景化应用，推动精益标杆线复制推广，打造“机器人+AI 视觉”柔性自动化标杆线，建成九洲第一批数字化示范工厂。**视听领域**，加速 J 业务放量，打造音视频融合解决方案，扩张市场，落地 3-5 家行业大客户合作项目；LED 显示业务转变海外业务模式，确保毛利率提升。**特种照明领域**，坚定发展好特种照明业务，LJ 市场实现零突破，轨交业务新进 1 城，民航业务做好 ARJ21 和 C919 项目的放量交付和 PMA 件业务零的突破；加速景观照明业务回款，逾期应收账款回收率不低于 30%。

（三）一盘棋作战，攻坚关键技术，拓展产品疆域，以创新之力驱动软件与数据智能业务向行业头部迈进。

深化软智军团一体作战能力，打造子集团运营模式样板。**技术和产品方面**，重点突破 AI-Agent（人工智能体产品）场景适配与落地、交通路口拥堵事件识别算法、宽带卫星解调译码、复杂电磁环境宽频段信号生成、ZC 环境仿真系统、智能作战指挥系统、故障智能诊断定位、多目标融合分析等关键技术，打造器件级全国产收发平台、电磁环境构建与感知系统、应急管理综合应

用平台等新型产品，构建“三化一 AI” 基础技术体系；**智慧 JG 业务**筹建东部（上海）、中部（北京）业务中心，体系化建设 JG 市场渠道，进一步拓展现有 WK 业务和装备保障业务的覆盖范围和深度，在 HT、XZ 等新领域力争取得突破；**数智政企业务**实现 AI-Agent、数字化软件产品在相关场景的拓展，实现绵阳“自动驾驶先导试点项目”和“智能交通畅行工程二期”等重大工程落地，打造行业标杆项目和示范工程，拓展川内及周边重大客户，同时积极把握国家政策导向与投资方向。**数字商业**围绕渠道建设和渠道之上的人工智能两大能力，抓好发展机遇，持续提升 ICT 产品市场竞争力，突破原有品牌、品类和层级局限；整合并优化各销售单元，形成高度协同的销售平台，提升资金周转率，严控期间费用，构建更有竞争力的销售体系；与最优秀的数字企业合作，实现数字化、数据赋能和人工智能研发与工程能力的全面提升。

（四）坚持精研拓新，以创新推动元器件产业的高端化布局进程。

PCB 业务要加速提升技术能力以满足汽车智能化网联化的技术需求，强化 HDI 能力建设及其标杆客户拓展，完成泰国工厂建设，全力推进智能制造，进一步提升成本和质量竞争力。**线缆业务**持续强化双品牌融合发展，聚焦两网、国铁、中电、中航等大客户开拓，重点瞄准电力能源、数字能源、轨道交通及海外业务布局，做好高压电缆技改项目建设与客户储备，加速数字能源大客户落地，加速资金周转，加快成为线缆产业西部标杆。**振动**

马达业务保持穿戴领域行业引领地位，传动模组实现比亚迪和HW项目量产交付、新增一线车企定点，推进在游戏及AR/VR领域应用占位，全力压缩期间费用占比，业务实现扭亏为盈。**微特电机业务**着力高精度、高转速、轻量化、智能化新品培育和民品应用，做深微特电机、驱动及一体化解决方案，加速并购补链，加速机器人产业布局。

（五）全面推进能力建设，提升车规级产品研发、制造能力，实现汽车电子产业规模突破。

推动车载电子领域能力建设及项目导入，建设重庆汽车电子PCBA制造基地，整合九洲智造、九洲隆瓴、九州科技制造资源，提升产能利用率、降低生产和物流费用。**电驱动总成领域**，优先导入多合一总成、200kw OBC等N1客户重点产品，产能利用率、产品直通率分别达到80%、90%以上。**车载导航领域**，强化芯片设计、算法研究、融合多类通信及传感器技术的高集成度核心部件开发投入，在汽车、两轮车、无人车等领域建立技术壁垒，实现低成本模组规模化配套，并拓展绑定行业头部战略大客户不低于2家；深耕DAN北斗智驾应用场景，完成25万套智能汽车高精定位模组推广任务，实现主流车企定点。**智能座舱领域**，国内市场，深挖赛力斯、鑫源汽车等现有智能座舱客户新项目需求，拓展吉利、广汽、长城等主流乘用车渠道实现定点，着力提高单位产品量产率和量产金额。海外市场，确保赛力斯进出口公司60%以上份额，实现东风风神系列出口车型配套，加速推进与长

安“海纳百川”计划合作。BMS 领域，低压 BMS 规模上量突破 120 万套，争取成功拿下骆驼电池沙特项目、宝马全球项目。

（六）发展好上述五大主业的同时，稳健推进集团房建业务，持续压降非主业贸易业务。

房地产业务稳慎开展增量地产开发项目，重点盘活存量项目、加速去化、回笼资金，提升自我造血能力，同时从严管控可控成本费用，全力争取全年不亏；建工业务持续提升资质能力，优化业务结构，在防范好风险的前提下，大力拓展市政与房建业务。持续压降非主业贸易业务，压降额度不低于 30 亿元。

二、高效运行融合创新研究院，体系化提升技术创新能力

（七）明确集团研发策略、路径。“一域一策”差异化明确集团研发策略，对集团专业领域进行科学划分，提炼各产业公司共性技术需求，形成集团技术图谱和产品谱系；编制集团产品与技术规划，明确各领域产品与技术方向路径。

（八）完善集团研发体系。探索建立集团三级研发体系，推动产业公司研究与开发机构分离；健全融创院内设研发机构，加快建设绵阳中心，组建低空经济研究院、光学实验室、低轨卫星实验室等创新平台；建立院士工作站，完善首席科学家制度，从内外部选聘一批首席科学家，引进一批高层次研发团队，开展中长期共性技术和前沿技术应用研究。

（九）重塑研发流程体系。建立集团统一的开发过程规范和技术标准，拉通产品研发全生命周期业务流程，打造以客户为中

心的端到端研发流程体系；探索集团研发数字化转型路径，遴选1-2家单位开展研发数字化转型试点。

（十）持续加大研发投入。围绕集团五大主业以及人工智能+、低空经济等新兴领域，用科技创新引导资金（每年不低于5000万元）支持一批优质项目；引导产业公司加大研发投入，集团有科技活动的公司平均研发投入强度不低于8%；推动北斗芯片产业化应用、主被动复合导引头、低轨道卫星通信终端、空管一次雷达、低空信息系统等重大项目实施，全年攻克核心关键技术不少于30项，新申请知识产权不低于400件（其中发明专利不少于200件）。

（十一）加速科技成果转化与新产业孵化。遴选1-2项科技成果开展项目收益分红、科技成果赋权试点；推动设立九洲科创孵化基金，围绕集团五大主业以及人工智能+、低空经济等领域，论证引进不少于3项外部科技成果进行转化；围绕机器人、无人装备等论证1-2个新领域、新方向，推动新产业孵化。

三、抓好国内国际大市场，统筹市场开发大见成效

（十二）增强集团体系化市场运作能力。逐步构建大九洲“国内+海外”“垂直行业+区域布局”统一市场体系；探索组建集团营销公司，招募集聚重点行业、海内外关键区域优秀人才，创新以增量为基础的市场激励机制；全方位提高九洲抢滩占位大市场、深耕广拓大客户的能力，坚定迈出九洲自主市场、自有品牌打造第一步。全年集团总部市场部门牵头运作增量合同1500万/人

(不含产业公司自行开发签订的合同);增量合同贡献力争实现10亿元。

(十三)深耕国内行业市场。重点开展 J、低空经济、通信运营商、新能源汽车电子等 16 个行业的市场分析、场景研究和业务布局,拉通集团内部资源,形成有竞争力的行业解决方案;围绕行业,从国家部委/J 委、科研院所、标准机构、检测机构、重点场景客户和生态伙伴等多维度开展渠道建设与维护,垂直构建行业业务地图。

(十四)布局海外重点区域市场。坚定不移走出去,积极融入“一带一路”,重点聚焦中亚、中东、东亚和东南亚等区域,全方位拓展客户需求,完成不少于 3 个海外区域布点。2025 年九洲制造业海外营收力争增长 30%。

(十五)挖掘战略大客户合作价值见成效。巩固和提升与 HW、海康、大华、移动、电科等战略大客户合作能级,确保战略大客户合作见实效、有增量;围绕主业继续挖掘新的战略大客户,2025 年力争新增战略大客户不少于 15 家。

(十六)强化九洲品牌影响力。优化品牌管理机制,迭代九洲品牌架构,统一大九洲品牌形象,强化品牌传播,2025 年“九洲”品牌价值较 2024 年提升 15%以上。

四、用好资本加速器,贡献高质量发展新增量大增量

(十七)投融并举赋能主业。围绕服务和赋能主业及产业实体,强力推进电子装备、低空反无、卫星应用等战新业务和军团

重点方向的产业链纵横向并购，全年完成不少于 1 个项目并购；推动有条件的产业公司引入外部投资者，全年产业公司股权融资不低于 1.2 亿元；跟踪并适时启动国家大基金引入工作。

（十八）力推上市公司高质量发展。强化上市公司市值管理，全面提升上市公司规范治理、高效经营及信息披露质量；制定九洲集团资产证券化三年规划，完成微精电机上市辅导、九洲线缆上市诊断，论证明确湖山电器、九洲防控等证券化路径。

（十九）加速专业化股权整合及新增量培育。以赋能军团协同作战及效率优化，“一企一业”培育上市主体为目标，完成视听军团、软智军团、射频军团、光电军团内部股权重组。论证组建适应低空经济新发展形势的法人主体。完成九洲母基金组建并有效发挥产业资源链接及新产业、新增量孵化培育作用。2025 年完成不少于 1 个重点产业子基金、1 个创新孵化子基金组建，募资规模不低于 5 亿元，对外投资项目不低于 5 个。

（二十）清理盘活存量资产。加强集团资产管理，重点围绕提升土地房产利用率及实现资产价值最大化，推进完成资产管理平台的股权、团队及业务整合，建立统一、专业的资管/商管平台，全年确保实现全集团租金增收不低于 1000 万元。持续推进“处僵治困”和“两非两资”企业股权处置，完成全部非主业亏损企业出表。积极开展存量资金理财投资。

五、坚定数字化转型战略，全力推进智能制造

（二十一）构建“智改数转”体系化能力。制定数字化转型三年规划，刷新集团数字化转型组织架构、制度标准和统建统型

清单，分层分级的推进各产业公司指标体系和专项能力建设。集团数字化转型成熟度（DTMM）达到 L3 级、数据管理能力成熟度（DCMM）达到 L2 级。

（二十二）强力推进智能制造工作。全力建设 SQDC（高安全、高质量、快交付、低成本）数字化工厂，树立全员改进意识，加大标准化建设和智能化改造，持续打造 ERP、WMS、PLM/PDM、APS、EMS 等专业化系统，构建星级现场管理和柔性化生产能力，新增至少二个五星级现场 L3+级，全集团智能制造能力成熟度（CMMM）达到 L2 级，集团制造业企业制造效率和单位人工营收分别较上年提升 12%、15%。完成光伏、水电气能源智能监测等项目建设，新增 1 家国家级绿色工厂，实现九洲在绵园区用电成本相较于供电公司代理购电价格降低 5%。

（二十三）大力推进集团管理数字化。打造“业财法资税档一体化”，上线集团财务共享、电子招采、人力共享等一期项目，同步启动流程中心、客户关系管理、合同管理、财务二期、采购二期等统建项目，逐步实现财务与采销业务的端到端拉通；集团整体人力服务比、流程流转效率分别较上年提升 50%、20%。

（二十四）强化集团数字基座。围绕“数据、算力、安全”，建设集团级工业互联网平台和九洲数据湖，通过上线数据中台和实施数据治理，拉通各业务域数据标准；统筹开展集团云数据中心资源扩容、容灾备份和混合云升级建设，提升网络、数据安全和风险感知能力。

（二十五）深化数字技术创新应用。积极融入字节华为、海康大华、海尔美的等生态体系，探索共享制造模式以及共创九洲AI服务平台和专属AI-Agent，结合企业各种场景，开展智能问数、设备诊断、生产计划、流程自动化、智能招聘和报表分析等不低于10+的创新应用。

六、更深更广落实“三项制度”改革，激发组织活力

（二十六）深化干部竞优汰劣。精细化推进经理层人员任期制和契约化管理，强化刚性考核、刚性兑现。常态化推行干部绩效考核强制分布、末等调整和不胜任退出。坚决执行“严格标准、讲求精准、绝不将就、更不迁就、不换思想就换人”的选人用人铁律，完成全部干部研判分析，动态推动干部轮岗和任期满换届工作。抓好急需紧缺岗位干部的社会化公开选聘，吸引认同九洲企业文化的优秀人才加盟九洲。面向全集团开展中层后备管理人员的选拔和培养。

（二十七）强化员工进出有序。强化各公司岗位价值评估、岗位通道设置，尤其是各序列、各岗位的任职资格体系开发和建设，健全员工纵向岗位调整和横向岗位流动的机制。健全各公司全员绩效目标设定、考核评价、绩效反馈、结果应用等全流程管理。坚持全员绩效考核强制分布，强化绩效考核结果在薪酬、晋升、退出等方面的刚性运用，对不胜任的员工，依法解除劳动合同。持续在数字化转型、智能制造、国际国内市场开发等岗位引进优秀人才。加快科技创新人才队伍建设，引进和培育一批总设

计师、首席科学家。加快打造支撑九洲发展的知识型、技能型、创新型的国家产业技术工人队伍，形成九洲工匠品牌。

（二十八）推进收入升降有道。建立和完善经营业绩与薪酬市场双对标体系，动态校准九洲薪酬水平及结构。薪酬分配向关键岗位、高层次技术技能人员、艰苦和基层岗位倾斜，调节不合理过高收入，稳步提高基层职工薪酬水平。构建以岗位价值为基础、以绩效贡献为依据的薪酬管理体系，对各公司薪酬结构、薪酬策略、薪酬水平、薪酬与绩效联动机制进行优化。完成全集团人力资源薪税共享，为持续优化和规范收入分配机制提供支撑。建立适应军团作战的更加灵活的人才配置、收入分配等激励机制。开展产业公司实施中长期激励政策评估，形成长效激励机制方案，“一企一策”推进下属企业实施员工持股、股权激励、分红激励、超额利润分享。

七、持续在管理赋能上下功夫，坚决不发生重大风险

（二十九）进一步推进公司治理现代化。坚持集团党委“把方向、管大局、保落实”的领导作用，进一步厘清党委会和董事会、经理层之间的权责边界，更新年度党委会研究决定事项清单、前置研究讨论事项清单。健全董事会运行机制，制定董事会授权下属专门委员会、经理层事项清单，推进集团董事会下属专门委员会规范设置、实质运行。优化经理工作会议事规则，进一步发挥经理工作会作用，保障经理层谋经营、抓落实、强管理。规范下属公司董事会建设，按照“外大于内”的标准应设尽设，组织

实施产业公司外部董事专项考核，强化外部董事“赋能、监督、风控”职能职责履行。

（三十）建强“管控型、赋能型”总部。坚持“四个管”（法律法规及相关制度有要求的必须管、有利于发挥整体协同优势的集中管、产业公司能力不足的赋能管、产业公司管理水平不同的差异管）和“分类授权、精准放权”原则，制定发布总部核决权限表和集团管控纲要。试点推行下属公司专项赋能计划。探索下属公司给总部部门定 KPI、作绩效评价和分配奖金模式，构建产出型组织。明晰集团管理层级控制在两级的管控策略，实施子公司下属 BU 职能重组，名义上法人实质上产品线或事业部，平台职能由子公司或集团总部专业行使，提升决策运营效率。在科学论证的基础上实施专业化整合，持续优化产业板块划组合，合并同类项，减少集团直管公司，组建 ICT 服务业、商业管理等若干专业子公司。启动以客户为中心的流程优化与再造，完成下属公司制度流程体系梳理。

（三十一）对上争取再创新高。精研政策、打开思路、拓展渠道、高质量筹划项目，2025 年全集团向上争取力争获批资金、到账资金均较上年度大幅增长。加力国家重大专项申报，梳理构建与国家工信部、国家发改委、国家科技部、国家国防科工局、国家数据局等主管部委的汇报渠道，加大汇报交流频次，及时获取、准确把握国家部委政策导向及要求，拉通整合全集团资源，高质量筹划项目，全年确保争取国家重大专项不低于 5 项；通过

承担国家重大专项，来锻造能力、提升影响力。解放思想，丰富政策申报方式和内容，一方面深挖发改、经信、科技、科工（融办）等线条政策增量；另一方面，积极开拓人社、商务、金融等渠道增量，在退税、贷款贴息、人才奖励、荣誉奖励、创新平台等方面做足奖补优惠；加强北京、成都、重庆、深圳（中山）等地的政策研究与攻关，实现九洲布局区域政策争取全面开花。

（三十二）持续推进增效降本。以打碎“BOM”的精神，巩固延续 2024 年度增效降本专项工作经验及成果，坚持一切成本费用皆可控，形成全员、全价值链、全生命周期成本费用管控长效机制。持续推进集采，组合应用“统谈统签”“统谈分签”“联合采购”等集采模式，全年新增不低于 5 个集采品类，探索建设电子商城运营办公用品等低值易耗标品。坚持非生产性费用预算刚性管控及总量控制，并以季度滚动预算为抓手，控制期间费用占营收比，防止营收未达预期时仍盲目增加费用投入。持续强化亏损企业治理力度，堵着出血点，下属亏损企业亏损面、亏损额较上年均要大幅下降。

（三十三）强化“两金”管理。对标行业先进，通过“两金”目标和逗硬考核为牵引，强化“两金”全生命周期管理，2025 年集团“两金”周转效率较上年提升 5%；全集团建立统一的合同管理系统和评审中心，强化“两金”源头管控；针对风险“两金”积极采用诉讼仲裁等手段，加强清收处置，确保不突破风险“两金”规模红线。

（三十四）规范用好国家大基金投资。规范用好 25 亿元国家大基金新投资资金，合理增加杠杆融资，促进募投项目发展的同时，综合运用多种货币市场工具增加理财收益。继续实施资金与信贷统筹，持续降低集团融资成本。

（三十五）做好重点领域风险防范。对下属公司主责主业进行动态纠偏，制定集团贸易业务规范，开展下属公司采购、资产处置、外协或外包、研发等关键或风险较高的业务环节内审以及内控有效性评价，防范业务风险；建立集团重大事项涉税优化机制，防范税务风险；强化供应资源管理与共享，探索关键元器件等战略储备资源集团统筹采购，提升供应链安全。总部全面指导、全程参与下属公司涉诉纠纷及案件，直接承办重大案件；执行下属公司经营负责人和财务负责人财务红线管理机制，对出于公司私利虚增营收、利润等的财务负责人和经营负责人一律免职。层层压实责任，筑牢国安保密、安全生产、环境保护防线，杜绝各类失泄密事件发生，全年无特别重大、重大、较大安全生产、环保事故。

八、压紧压实主体责任，纵深推进全面从严治党

（三十六）健全完善党组织作用发挥的制度机制，持之以恒正风肃纪反腐，织密织牢意识形态安全防线。坚持把政治建设摆在首位，引导党员干部坚定拥护“两个确立”、坚决做到“两个维护”。以进一步规范“党建入章”、深化“党支部标准工作法”、坚持党建工作责任制考核等为抓手，推进党建与生产经营深度融

合，将党的领导融入公司治理全过程各环节。推进党纪学习教育常态化长效化，持续开展“廉洁九洲”反腐倡廉宣传教育。深入开展综合督察，加强对违规经营投资行为的追责问责，持续加强对关键岗位人员的教育监督、对关键环节的监督检查。严格落实“三个区分开来”，实事求是精准容错纠错，全力支持干部职工大胆干事创业、勇于担当作为。加强体系和能力建设，持续推动意识形态工作责任制在末端落细落实，持续壮大主流舆论，防范化解风险隐患。

附件：1. 2025 年集团经营方针解读

2. 2025 年集团经济指标计划

四川九洲投资控股集团有限公司

2025 年 1 月 22 日



公司办

2025 年 1 月 22 日印发

(共印 2 份)

— 17 —

附件 1

2025 年集团经营方针解读

做优主业——做强主责主业是国资国企改革的重要任务。目前九洲五大核心主业占比不到 60%，且很多公司净资产收益率低于银行贷款利率。在集团大量借贷支持主业公司发展的情况下，如果主业增长乏力，盈利能力低下，九洲发展将不可持续。所以务必壮大主业，优化主业。一是结构优化，主业发展要提速，要尽可能大大超过集团平均增长速度，以实现主业占比进一步提升，同时，要着眼未来优化“三层面”业务结构，加速孵化低空经济等新兴业务，进一步压缩非主业业务。二是投向优化，重点围绕主业投资技改，全力建设好军工产能备份、射频扩能等项目，同时要强力推行智能制造，提升质量和成本控制能力。三是盈利能力优化，各公司都要对标一流企业找短板，全方位提升能力，通过提升竞争力明显改善盈利能力；继续开展治亏工作，主业公司亏损面和亏损金额都要大幅降低。

创新突破——创新是一个民族也是一个企业前进的不竭动力。当前九洲价值创造主要依靠制造，技术附加值较低，这是我们很多公司缺乏竞争力、盈利能力较低的根源。在巩固提升好制造环节价值创造能力的同时，有必要进一步加大创新投入，完善技术创新的组织和机制，激发创新活力，在技术和产品开发上取得实质突破，以支撑未来可持续发展。2025 年，集团将实质运作融创院，融创院和产业公司的创新工作如何分工明确、协同高

效，如何体系化地提升九洲技术创新能力，2025年必须破题。作为中央研究机构，融创院在战略新业务孵化上也要努力取得实质进展。在做好技术创新的同时，我们也要积极开展管理创新。

开拓市场——市场端是企业收入的来源。越是经济形势不好、需求不足的时候，越要最大力度地开拓市场。所以各公司务必加大市场资源投放，全力抢客户、抢订单。同时，原来集团市场体系都是单打独斗，资源能力不能拉通，无法发挥集团协同效应。2025年，集团一项重点工作是重构集团市场体系，集团将建设“行业+区域”“国内+海外”的集团大市场体系，优先着力开发行业市场、海外市场，以提升集团抓大市场攻大客户拿大订单的能力。集团上下务必一盘棋，全力支持集团市场体系重塑工作。

扩大增量——企业必须扩张，不扩张的企业就是一潭死水。扩张就必须要有增量。增量有多种来源，做好现有业务能产生增量，并购也能产生增量，多元化也能产生增量。现在哪一个行业都难，哪一个行业也都能挣钱。回顾九洲相关企业盲目改变战略最后经营失败的历史，当前最重要的，还是立足现有主业，强化执行力，脚踏实地，精益求精，抓好现有业务的发展，通过营销端发力、新产品开发和竞争力提升拓展现有业务增量。切忌打一枪换一个地方、盲目非相关多元化。必要的时候也需用好资本经营这个加速器，鼓励围绕现有主业开展并购，实施外延式扩张，上市公司要充分利用好平台优势，在并购方面积极率先作为。

激发活力——人力资源领域有一个公式，绩效=意愿+能力+环境。能力再强，环境再好，如果组织活力不足，大家干事的动

力不足、意愿不足，绩效肯定也好不了。因此 2025 年集团将结合深化国企改革，在全集团深入实施三项制度改革，全力推进市场化经营机制，用好的机制激发蓬勃活力，真正实现“收入能增能减”“员工能进能出”“干部能上能下”，让高绩效者高报酬，让有为者有位。同时，鼓励积极进取、勇于担当，充分包容一心为公干事创业中的细小差错，让流血流汗者流芳，为担当者担当。

体系赋能——当今的市场竞争将不再是企业个体间的单打独斗，而是呈现出集团化、集群式的竞争态势，涵盖了企业集团间在产业组合、协同效应、资源整合、组织能力等全方位比拼。以往九洲很多公司发展不好一个重要的原因，就是缺乏集团体系的赋能支撑。一个新公司要自主建设各方面的专业能力，除了业务能力，还包括平台职能能力，经营企业就事倍功半，失败的概率大增。为此，九洲创新性地提出了“四管原则”，推动总部向“管控型、赋能型”转型。在此转型过程中，总部将把为产业发展提供更多更高附加价值作为自身核心任务之一，通过优化集团管控体系，不断完善市场、研发、财务、人力资源、采购、数字化等顶层设计，吸收并向下输出先进管理理念，探索以董事长为组长的专项赋能计划模式，强化红线底线事项监管等，不断向赋能价值创造的方向进行深度拓展与提升，为集团在激烈的市场竞争中赢得更为广阔的发展空间和更为强劲的竞争实力。

附件 2

2025 年经济指标计划

单位：万元

公司名称	营业收入				利润总额			
	营业收入确保	营业收入力争	营业收入确保增速	营业收入力争增速	利润总额确保	利润总额力争	利润总额确保增速	利润总额力争增速
湖山电器 (合并)	75000	100000	18.1%	57.4%	5300	7000	33.2%	75.9%