

江苏卓胜微电子股份有限公司

2022 年度总经理工作报告

尊敬的公司各位董事：

2022年，面对复杂多变的国内外环境，公司管理层在董事会的领导下，严格按照《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》等法律法规和《江苏卓胜微电子股份有限公司章程》的要求，忠诚勤勉地履行职责，贯彻落实股东大会、董事会决议并完成了2022年度各项工作。我谨代表公司管理团队向董事会汇报2022年度相关工作，具体如下：

一、2022年主要经营情况概述

近年来，手机产业链云谲波诡，从2021年的产能不足、产能扩充到2022年的产能过剩的周期性发展循环，在并不长的时间周期里出现了两极化的需求态势。前期由于手机市场的竞争格局变化，以及产业对5G智能手机需求的乐观预期，因而直到2022年初，整体产业链对全球经济和行业的发展仍呈现积极乐观的态度，但随着国际政治因素的扰动、局部地缘冲突、5G手机销售不及预期、全球经济增速放缓等多种外部环境因素叠加的影响，公司主要下游应用智能手机市场需求快速疲弱，体现在公司业绩层面则是从第一季度的势头向好，而在第二季度开始断崖式下跌，射频前端供应链的供需关系突如其来地发生逆转，导致行业库存积压严重，公司库存水位也随之增加，经营业绩受到较大影响。

另一方面，受益于国家政策支持、国产替代红利及资本热潮的驱动，国内射频前端行业涌入大量新进入者，使得射频前端行业的无序竞争加剧，特别是部分同质化产品竞争激烈。与此同时，报告期内公司正面临着经营模式的转型，随着芯卓半导体产业化项目的持续推动，公司逐步进入智能制造领域，面临着业务复杂度和经营管理困难度提升，经营风险升高，持续的投入也使得净利润受影响等诸多挑战。

面对变化，公司仍坚定围绕着建立全球领先的射频领域技术平台战略目标持续发力，致力于成为全球信息连接物理资源平台的赋能者和建设者，聚焦于构建长期的竞争优势。公司专注于核心技术的研发和产品线的布局完善，加速推进资源平台的建设，夯实内外部组织管理体系并持续提升运营管理能力。公司坚信在任何环境下发展机遇与风险挑战并存，优胜劣汰更助于行业长期的发展和格局优化。公司

将坚定不移地围绕战略目标，将战略规划有效执行落地，加强风险管控，坚持长期、可持续、高质量发展。

报告期内，公司实现营业收入 3,677,493,060.96 元，同比下降 20.63%。归属于母公司股东的净利润 1,069,200,786.48 元，同比下降 49.92%。主要原因如下：

(1) 受到国际形势复杂多变、宏观经济下滑等多方面因素的影响，作为公司主要下游应用的手机行业市场需求疲软，公司业绩受到一定影响。

(2) 为夯实内生动力，公司稳步推进芯卓半导体产业化建设项目，持续加大研发投入和人才储备力度，导致研发费用、经营费用大幅上升。报告期内，公司期间费用合计 553,651,572.15 元，同比增长 33.70%。其中研发费用 449,275,011.82 元，同比增长 47.66%。

(3) 随着竞争格局及产品销售结构变化，其中低毛利产品销售占比提升，使得产品整体毛利率同比有所下降。报告期内产品整体毛利率 52.91%，较去年同期下降 4.82 个百分点。

(4) 由于消费电子需求不及预期，公司基于谨慎原则对存货进行减值测试，导致存货减值损失增加。报告期内，公司存货减值金额 308,966,212.06 元，同比增加 384.46%。

二、2022 年主要工作回顾

(一) 提升研发投入，加强技术创新能力

研发创新是公司长远、持久发展的不竭动力，公司十余年来一直专注于技术的引进、研发与创新，高度注重产品研究的投入和自身工艺技术的积累。公司稳定加大在各产品领域的研发投入，为产品升级及新产品的研发提供充分保障。报告期内，公司研发投入 44,927.50 万元，较上年同期增长 47.66%。公司坚持以客户需求和市场演进为导向，投资关键技术资源，加强技术和生产平台建设，通过新的经营模式的转换，构筑公司在射频前端领域的领先优势，助推公司产品竞争力稳步提升。同时，公司持续加大研发投入，注重技术保护和人才队伍的建设及团队稳定，为后续发展进行长远布局。

公司共计取得 91 项专利，其中国内专利 89 项（包含发明专利 54 项）、国际专利 2 项（均为发明专利）；21 项集成电路布图设计。2022 年度共申请专利 29 项，其中发明专利 27 项，实用新型专利 2 项，新增申请主要集中于射频滤波器产品板块。

（二）打造射频前端技术平台，推动长期可持续发展

随着在射频领域的多年深耕和积累，公司产品品类从较为单一的射频低噪声放大器、射频开关到射频低噪声放大器、射频开关、射频滤波器、射频功率放大器的四大射频器件完整覆盖；产品类型从分立器件到射频模组逐步丰富，并具备根据各种应用需求灵活集成各类模组的技术能力，公司已基本实现射频前端分立器件和射频模组的全面覆盖。

目前公司产品从分立器件逐步向射频模组过渡，射频模组产品收入占总营收的比重呈现逐年提升的趋势，截止本报告期末，射频模组销售占比达到30.42%，较去年同期提升4.51个百分点。一方面，模块化是射频前端领域顺应技术和产品复杂化的必然趋势，公司以市场需求为主线，丰富产品系列、优化产品结构，抓住国产替代机遇，不断推出的射频模组产品逐步在重点客户拓展取得突破，并于本报告期内进入发射端模组市场，进一步完善了产品布局。另一方面，公司通过对成熟产品不断迭代更新，从技术创新、产品升级、性能提升、成本降低等方面全面提升产品市场竞争力。

（三）调整供应链管理策略，共同打造完整生态链

在公司实现经营模式转变的关键一年，受宏观经济下滑以及局势不断变化的全球供应链影响，整个半导体行业在供应链安全和产能适配问题上面临诸多新增不确定因素，导致情况愈加复杂。报告期内，公司高度重视供应链体系的不断拓展和优化，在稳定与现有供应商合作的同时积极开拓培养新的供应商资源，以确保供应连续性。

同时，随着芯卓半导体产业化项目的落地，公司步入制造领域，供应链的复杂程度日益上升，加强供应链管理则变得举足轻重。报告期内，公司基于原有的供应链资源和经验积累，从传统型供应商管理加速转变成集成供应链管理，将企业内部与外部的供应资源有机地集成起来进行管理，建立协作与高效的新供应链生态，以适应在新的经营模式和竞争环境下对生产和管理过程的全新要求。公司将密切关注市场供需变化，进行全局性和前瞻性的规划，建立科学、体系化的可持续供应链。

（四）优化公司管理，加速战略布局落地

公司坚持长期发展战略，综合考虑内部组织体系建设，进行管理模式优化，树立明确的价值导向。

公司以制度建设为基础，以落实责任为抓手，有效构建多层次多维度的管理机制，确保管理工作高效、高质推进。一是公司以风险管控为重点，将风险与合规管理工作及内部控制相结合，报告期内针对业务相关的重点风险完善相关管理制度和措施，保证公司的关键产品和关键业务的运转；二是为匹配厂区建设和合规化管理，公司制定了相关制度并对员工、合作伙伴及其他利益相关方进行培训宣导，通过提高管理人员素质、优化管理体系从而提高公司整体管理水平，提升经营效率和效果；三是加强信息化建设，制定各项信息化制度和上线多个IT系统，从而提升员工工作效率及确保数据安全，并通过生产自动化、提高信息化水平，来促进生产效率的提升；四是安全生产是工厂管理的基石，报告期内，公司以战略目标为导向，锁定安全第一的厂区管理方向，定期进行管理层安全检查、EHS专题教育、急救员培训、安全演练等，将安全方针切实落地到工厂日常的岗位职责之中。

（五）加强人才队伍建设，注重人才引导和培育

公司不断加强人才队伍建设，公司在发展的过程中始终将人才作为公司发展的第一驱动力，为公司的长远发展做好人才储备，特别是公司投资建设的芯卓半导体产业化项目，为更好地促进战略规划落地，公司在人才队伍建设方面积极拓宽引进人才渠道，高效整合研发资源，不断优化人才队伍。截至报告期末，公司共有员工1,348人，其中研发人员838人，占员工总数的62.17%，较上年同期增长83.36%。

公司通过校园招聘、社会招聘、强化校企合作等多种渠道招贤纳士，围绕核心团队，引进了大量的高端技术人才，为公司业务发展做好后备力量，完备创新型、高素质、专业性的人才梯队。公司持续完善和优化以产品线为核心的绩效考核标准，以绩效驱动管理实现员工和企业共赢，推动人才发展体系建设，优化组织架构。报告期内员工人数增速较快，公司更加注重员工培训，优化人才培养方案，对新员工、骨干员工及各级管理者制定不同的培训计划，积极开展线上线下培训活动，完善人才培训体系建设、规范内部培训管理和专业技术分享交流体系。不仅如此，公司重视企业文化建设，将其充分融入公司各项活动中去，使得“勤、拙、信、和”的企业文化理念深入人心，真正做到公司经营和文化理念相融合。

（六）推进芯卓半导体产业化项目建设

公司以打造射频“智能质造”平台来获取长期可持续发展优势，通过对射频滤波器产线的前瞻性战略规划，专注布局和投资新的前沿技术，突破工艺技术壁垒，

真正对标国际头部企业，为公司构建新的核心竞争力。报告期内，公司持续加大在射频前端领域资源平台的投入，芯卓半导体产业化项目建设顺利实施，完成向Fab-Lite模式的转变。公司通过对滤波器及相关产品的品质、性能、供应和成本优势，提供更具灵活的射频解决方案并投放向终端应用。公司将不断开展工艺、技术、材料等方面的研发和应用，持续丰富产品多样性，从产品型公司转变成平台型公司，持续挖掘并打造纵深产业链。

1、6英寸滤波器晶圆生产线

(1) 6英寸滤波器产线以超预期速度进入规模量产阶段

近年来，公司始终将重心放在芯卓半导体产业化项目的建设上。公司于2020年第四季度末启动芯卓半导体产业化项目建设，虽然报告期内项目的推动过程中困难重重，但是在管理层的领导下，通过公司各个部门的协同联动、积极努力，仅用时14个月，便以超出预期规划的速度完成了从厂区建设至工艺通线各项进度节点的规划，成功搭建国际先进的6英寸滤波器生产线。2022年第一季度6英寸滤波器产线进入工艺通线阶段，第二季度进入小批量生产阶段。截止报告期末，公司自建的滤波器产线已经全面进入规模量产阶段，将为公司可持续发展增添新的动力。

(2) 打造全球先进“智能质造”生产线

本条产线按照全球最先进6英寸产线建设，全面搭载先进半导体工艺的成熟计算机智能制造系统，采用行业内最高端的全自动设备进行配线；整个工艺过程具备高精度、高可控性及高一致性，目前所生产的产品具有高Q值和优良的电性能；并相应配置了完善的工艺分析设备及性能量测系统；更同步配套建设了失效分析、射频测试、可靠性及化学实验室，有效地保障了工艺开发进度及各类分析需求；与此同时，采用先进生产线管理方法和IT系统全面提升6英寸滤波器产线的制造精度。高度的自动化及数据监测系统实现了6英寸产线的“智能质造”，在整个生产过程中做到真正的全智能、自动化、高度可控，叠加稳定、优质的产品质量，实现生产全流程、体系化的生命周期动态管理。

(3) 以先进的工艺支撑产品化和市场化落地

公司不断强化前沿技术研发实力，自主研发工艺架构，目前自建产线的高性能滤波器产品均采用自主专利技术，用技术创新提升产品的市场竞争力。同时，在公司自有产线的基础上，新产品的研发和创新效率不断提升，匹配客户和市场需求，

不断加快产品迭代更新速度。

报告期内，公司SAW滤波器产品的工艺研发平台建设已全部完成，“智能质造”品质体系基本搭建完毕，产品各项性能指标满足客户要求，并已通过大部分品牌客户稽核。同时，自产的SAW滤波器和高性能滤波器已进入规模量产阶段，双工器和四工器已处于向客户送样推广阶段。集成自产滤波器的DiFEM、L-DiFEM、GPS模组等产品已处于客户端量产导入阶段。

公司将通过智能化、数字化与先进制造工艺的深度融合，推动工艺持续改善，以先进的工艺、优异的性能、可控的质量、稳定的良率等支撑高端模组的产品化和市场化。并高效赋能现有设备，基于自身在射频领域的经验积累拓展对其他产品形态的建设投入，进一步构筑长期竞争优势。

（4）高效能的产能配给策略

对于生产制造环节，公司秉承“以销定产、以产定投”的原则，根据实际需求规划产能，并根据生产情况进行扩产决策。这需要产能配给高度可控，具备良好的灵活性和弹性。报告期内，由于受到终端需求疲软的影响，公司滤波器产品的产能爬坡进展受到一定影响。经公司谨慎研究并调整采购策略，制定了合理的设备采购规划，针对周期性较长的关键设备进行提前采购，后续将根据市场需求和产品的推广情况及时采购周期性短的设备，确保公司未来扩产计划能够以最快速度落地。最终公司将根据市场需求的变化和设备交付周期灵活调整产能建设规划。

2、12英寸IPD晶圆生产线

公司在6英寸滤波器产线的基础上，通过添置先进设备，构建专业技术人才团队，逐步推进打造12英寸IPD滤波器产品的生产制造能力。报告期内，IPD滤波器产品已完成工艺通线及产品级验证进入小批量生产阶段。

一方面，通过储备IPD滤波器生产能力可以作为公司此类产品线代工厂产线的良好补充，打造更具弹性的供应链，更灵活地应对市场变化。另一方面，公司构建了12英寸晶圆制造的基础能力，为公司后续拓展更多的产品品类提供了更多可能性。

三、2023年工作重点

2023年，公司将坚定不移地围绕战略目标，将战略规划有效执行落地，持续加强供应链建设，提高产品竞争力及市场占有率，推动公司可持续、高质量发展。2023

年公司将围绕以下重点工作展开：

1、建设高效、安全、绿色的制造生产能力

公司在逐步推进芯卓半导体产业化建设项目的同时，需要进一步加强安全管理，重视环境保护，切实履行社会责任。做好自建产线的能力建设，抓牢抓实抓细各项安全生产工作，为全面提升安全防控水平，公司需要从加强安全教育、全面落实安全责任、扎实开展安全生产等多方面入手，确保安全生产，加快芯卓工厂朝规模化、高效化、专业化的方向发展。与此同时，公司致力于提升环境管理水平，本着“绿色经营、保护环境、节能减排、持续发展”的环境方针，持续加大环保投入，不断提高员工环保意识，实现绿色可持续发展。

2、提升管理和信息化建设水平

在公司业务扩张和人员规模快速增长的同时，管理效率提升对公司来说是发展过程的重要一环，其中信息化建设将为公司提升信息安全的同时，提升各项工作和流程的效率和准确性。公司致力于打造智能化生产，深度融合设备智能化、生产自动化和管理信息化，力争实现生产效率和产品质量双提升。公司将不断加强信息化智能化建设，完善IT系统的全覆盖，强化公司运营管理水平，防范经营风险。

3、完善产品线布局，强化核心竞争力

公司将以客户需求为导向，持续推动核心技术、研发能力的创新突破，着力培育滤波器和功率放大器产品的研发设计和工艺能力，走高价值化、差异化的发展道路，进一步拓展高端接收模组和主集收发模组产品的布局，通过优化产品结构为公司长期可持续发展带来更强劲的动力，不断缩小与国际头部企业的差距。

4、持续提升细分类产品覆盖面和市场占有率

公司将基于芯卓自建产线的规模量产和工艺技术能力，深入洞察客户需求，以市场应用为引领逐步提升滤波器模组产品和主集收发模组产品在品牌客户的覆盖面和市场占有率。基于前期的经营积累，公司拥有长期稳定且优质的客户，公司将深化与下游应用客户的合作关系，探索更高效、稳定的客户合作模式，从而提升公司盈利能力。

江苏卓胜微电子股份有限公司

总经理：许志翰

2023年4月28日