

证券代码：002273

证券简称：水晶光电

浙江水晶光电科技股份有限公司投资者关系活动记录表

编号：2025015

投资者关系活动类别	☐特定对象调研 ☐分析师会议 ☐媒体采访 ☐业绩说明会 ☐新闻发布会 ☐路演活动 ☐现场参观 ☒其他（投资者交流会）
参与单位名称	华福证券；上海证券；世纪证券；开源证券；东方证券；国盛证券；诚通证券；华泰证券；东北证券；华安证券；首创证券；国泰海通证券；西部证券；西南证券；华创证券；汇丰前海证券；东吴证券；财通证券；国元证券；国信证券；浙商证券；华西证券；中泰证券；摩根大通证券（中国）；华源证券；中国国际金融；长江证券；兴业证券；山西证券；中信证券；中银国际证券；方正证券；中国银河证券；瑞银证券；中金财富；招商证券；华金证券；天风证券；国海证券；国金证券；民生证券；广发证券；野村东方国际证券；国联民生证券；中信建投证券、英大基金；诺德基金；朱雀基金；汇泉基金；国投瑞银基金；淳厚基金；兴银基金；京管泰富基金；景顺长城基金；东方基金；建信基金；联博基金；富安达基金；兴业基金；嘉实基金；诺安基金；惠升基金；泰康基金；长安基金；摩根士丹利基金(中国)；南方基金；广发基金；中银基金；华夏基金；长信基金；汇丰晋信基金；圆信永丰基金；鹏扬基金；九泰基金；交银施罗德基；方正富邦基金；睿远基金；鹏华基金；博时基金；富国基金；创金合信基金；易方达基金；申万菱信基金；国寿安保基金；国泰基金、锐方基金；安徽美通私募；海南羊角私募；运舟私募基金；浙江壁虎投资；太和致远私募；杭州恩宝资管；上海玄卜投资；龙锦东深投资；红杉资本(天津)；百川财富资管；京港伟业投资；呈瑞；北京紫薇私募；健顺投资；上海朴信投资；五地私募基金；万泰华瑞投资；上海金恩投资；钦沐资管；博普科技；杭州玖龙资管；冠达菁华基金；诺泽私募；上海君牛私募；上海翎贲资管；上海悦溪私募；盘京；红石榴投资；理成资管；正源信毅资管；咸和资管；深圳睿德信；彼得明奇私募基金；北京百睿投资；源阖投资基金；智诚海威资管；深圳凯丰投资；深圳熙山资本；华信金工资管；上海银叶投资；益和源资管；正圆私募基金；上海

	聚鸣投资；北京逸原达；武汉证国私募；广州航长投资；上海嘉世私募；宁波三登投资；尚诚资管；宁波启夏私募；湖南八零后资管；北京诺昌投资；高信百诺资管；上海涌铎投资；上海禾升投资；上海聆泽投资；耕霖(上海)投资；上海标朴投资；北京鑫翰资管；深圳茂源财富；荷荷私募；上海磐厚动量；北京禹田资本；浙江浙大联合创新；中域资管；睿郡资管；凯恩私募基金；海南鸿盛私募；石锋资管、申万宏源资管；华泰证券资管；甬兴证券资管、大家保险；建信保险资管；太平资管；百年保险资管；人寿资管；华安财保资管；联合保险；国华兴益资管；人寿保险、盛博香港；PerseveranceAsset；商野村国际证券；摩根士丹利亚洲；中投国际(香港)；barncapital；施罗德国际；海通国际证券；凯基亚洲证券；泓铭资本；富瑞金融；路博迈集团；StillpointInvsLP；MarcoPoloPure；云根资本；IGWT 投资；Point72HongKong；花旗環球金融；麦格理资本、瀚亚投资；第一上海证券；施罗德投资(香港)；瑞士银行；宏利投资；景林资管香港；群益证券；安联环球、平安银行、宁银理财、华能信托、晓扬科技投资；明见投资；上海证券报；义柏蔚峰；证券日报新媒体；水晶光电；昭云投资；全景网络；全景财经；冰河资产；椒江城投；景元天成；进门财经科技；行知创业；白沙泉投资；施罗德投资；九方云智能；三松集团；怀新企业投资；证券时报；鼎睿资产；申万宏源研究；华创金盛咨询；天风证券上海自营分公司；证券报；融捷投资、河南远大投资；Auspice Investment；JKCapitalManagementLimited；深圳前海明倍投资有限公司；KoneTas Capital；之江实验室；北京君昱；中金容博(北京)资本管理有限公司
时间	2025 年 8 月 19 日 09:00-11:00
形式	线上投资者交流会活动
上市公司接待人员姓名	董事长 李夏云、董事 林敏、董事兼总经理 王震宇、董事兼副总经理 刘风雷、副总经理兼财务总监 郑萍、副总经理 唐健、副总经理 钱滔、副总经理兼董事会秘书 韩莉
投资者关系活动主要内容介绍	一、副总经理兼董事会秘书韩莉女士介绍换届选举及公司高级管理人员调整情况 本次公司治理层面的调整主要涉及到公司董事会层面的调整以及公司高级管理人员的调整。董事会层面，公司董事会总人数不变，按照最新的法律法规要求新增一名职工代表董事，4 名外部董事调整为 3 名外部董事，俞志刚先生不再担任公司董事职务。在高级管理人员层面，公司的高管人员由 10 名调整至 6 名。值此第

	六届高管向第七届董事会高管交接之际，感谢第六届高管团队兢兢业业，为公司发展作出的杰出贡献！公司全体管理层意识非常统一，理解并大力支持公司迈向发展的新阶段。原第六届高管卸任人员离任不离职，仍将在公司重要岗位发光发热。 董事长职务的调整是本次治理架构调整的重要一环。创始人林敏先生从董事长的位置退半步之后，将仍然作为公司创始人参与公司管理，未来工作重点主要是在以下四个方面：第一，推进管理团队代际传承和人才梯队的建设；第二，支持公司长远的战略布局；第三，支持推动公司的全球化进程；第四，支持推动公司的重大项目突破。 李夏云女士作为新任董事长，其个人履历扎实丰富。李夏云女士于 2004 年加入公司，2006 年任公司副总经理，分管制造中心、营销中心及采购部，负责从业务前端到制造交付的全链条闭环管理，同时通过大量市场拓展，积累了丰富的客户资源和行业经验。2014 年至 2016 年在任公司副总经理期间，兼任江西水晶总经理，完成了江西水晶中高层团队的重整、水晶文化的导入，成功拓展北美大客户镀膜代工业务，领导开发了面板新项目，实现了安卓系手机大客户的大批量生产交付。2016 到 2019 年任公司副总经理，兼任公司运营总监、市场部负责人，主要负责市场、技术、质量、采购、制造、公用工程等，期间主导多个大客户的新项目开发、合资合作项目的谈判与落地。2020 年至今任公司副总经理，2023 年开始任公司的董事，先后兼任了公司薄膜面板事业群负责人，开启了与北美大客户的直接合作阶段，后续又兼任了公司重要战略项目微棱镜的负责人，开启了公司与大客户 ODM 合作的新阶段。2024 年成为公司 ABU 事业部的总经理，统筹负责所有北美大客户的业务，同时兼管公司业务发展中心。 李夏云女士在顶层思考与战略思维方面，能够把握企业的发展全局，以前瞻式的战略思维为核心支撑，全程深度参与了公司的战略规划顶层设计与关键制定环节。同时具有统筹领导力与管理能力，擅长市场洞察、客户机会获取、项目统筹与全面运营管理，有丰富的组建团队发展和培养中高层干部领导等经验。另外，在驱动战略项目从 0 到 1 落地，构建全球高端合作生态方面，成功领导了薄膜光学面板项目、微棱镜项目等，实现了重大突破，为公司过去的业务增长、客户关系升级做出了突出的贡献，并得到了客户的高度认可，带领公司与多家大客户、行业上下游建立了战略合作伙伴关系。在文化传承方面，李夏云女士作为公司的创始团队成员、发起人股东，是水晶文化的共创者与传承者，也是我们创始人前董事长林敏先生的
--	---

好战友。

李夏云女士上任董事长后的主要工作重点在以下五个方面：第一，主导公司“十五五”发展战略顶层设计与全域实施，为企业中长期发展锚定清晰路径；第二，统筹全球化战略的布局，推动公司重大战略项目取得成功，实现标志性成果落地；第三，构建全球化、专业化、年轻化核心团队体系，筑牢企业可持续发展的人才根基；第四，推动公司组织变革与体系建设，激发企业内生动力与运营效能；第五，全方位支撑经营目标达成，驱动公司价值创造。

二、公司创始人林敏先生发言

今天公司特地召开此次会议，是为了向大家说明此次公司领导层结构调整的原因和背景。过去我多次讲过，水晶要走向下一个 20 年，要走全球化、国际化，管理层的代际传承是不可避免的话题。无论是在当下的消费电子领域、汽车电子领域亦或是未来的元宇宙领域，对国际化的要求越来越高，因此，公司管理层必须在国际化转型进程中实现自我革新。而这种革新的关键在于管理层的调整与变革，这是势在必行之事。若这些工作无法妥善完成，公司的全球化发展便难以取得理想成效。所以，此次调整的核心要义在于契合公司的发展需求，达成我们 2030 年的战略目标，这是在组织与团队建设方面必须推进的重要举措。希望大家能够充分理解，我们此次所做的调整，是为公司发展提供的重大组织与团队支撑。这一次调整可以看作是水晶管理层代际传承战略行动的重要的启动仪式。

在此，我要说明一下我的角色变化。接下来，我会“退半步”，作为公司创始人，继续担任公司董事会董事、公司董事会战略与可持续发展委员会主任委员。担任这一职务，意味着我仍会像过去一样，在公司的重大发展战略、代际传承、国际化布局以及重大战略项目等方面全力以赴。此外我会站在团队背后，给予支持与协助，与大家携手共进、协同工作。

我坚信，此次整体调整必将成为公司发展历程中极为关键的事件。面对未来五年乃至更长时间的战略机遇与挑战，我们看到了光学领域在未来二三十年将迎来繁荣发展期。大模型时代的来临使得信息获取与呈现将涌现更多应用场景，而这些都离不开光学技术的参与，公司正处于良好的发展赛道。然而，机会很多，挑战同样巨大，我们未来要开展的工作将比当下更为复杂和艰巨。在这些挑战面前，核心领导层的作用至关重要，核心领导层的整体素养与能力水平，将决定未来公司能够达

到的高度。我认为，在未来相当长的一段时间内，是公司从优秀迈向卓越的重要历史机遇期。因此，建设一家卓越的全球化公司，核心领导层的全球化、专业化、年轻化建设任重道远，这个工作需脚踏实地、稳扎稳打，并且坚定不移地推进。

对于公司核心领导班子建设，我们有两点要求：其一，要尽快努力打造一支具备全球化能力、专业化特色、年轻化状态的核心领导层；其二，该核心领导层结构应秉持老中青相结合的原则。因为公司的文化与历史需要传承，这对公司而言是一项重要的历史使命。此次调整正是为了确保这一历史使命能够得到有效落实与实现；第三，贯彻并落实公司的十五五发展战略目标。

关于公司的十五五战略目标：第一，构建具有抗风险、抗冲击能力的双循环体系。我们将其置于首位，核心原因在于未来全球局势，尤其是中西方之间，不确定性将是最为显著的特征。在这种不确定性之下，公司必须具备抗风险甚至抗冲击的能力。因此，我们必须将构建抗风险、抗冲击能力作为防范风险的底线，切实推进双循环战略的落实。

第二，持续深挖过去五六年形成的优势，构建与北美大客户的核心战略伙伴关系。过去几年，我们与北美大客户的合作成效显著。目前，双方的合作已从 OEM 模式升级为 ODM 模式，且更多地参与到 0 到 1 的重大项目开发中。在核心光学元器件及光学模块领域，我们与北美大客户在各个方面均开展了全方位、结构化的合作。目前合作的项目众多，且极具发展潜力。我们还会在台州建设一座具备强大竞争力、前瞻性和国际先进水平的制造基地，以深化与北美大客户的合作。现在公司的制造能力，特别是超精密制造能力，已达到全球先进水平。与大客户的合作，不仅为我们带来了商业项目，更重要的是在合作过程中，公司整体能力得到了显著提升，这种战略价值远高于商业价值。未来五年，我们将持续推进这一战略。

第三，立志成为元宇宙光学显示方案全球龙头企业，公司将坚定不移地在该方向上加大投入、深入挖掘。这一目标宏伟且具挑战性，但我们满怀信心。

最后，我要介绍一下新任董事长李夏云女士。此前，李夏云女士主要专注于公司内部战略项目落地、客户关系处理与拓展，以及部分独立子公司的初创与发展等工作，在资本市场露面较少。我对以李夏云女士为核心的新一届管理团队集体充满信心与信任，原因主要有以下两点：其一，新一届领导集体成员老中青相结合，都是上一届领导成员，对公司文化、发展战略高度认同，他们内心怀揣着共同的目标，即推动公司全球化与专业化能力的进一步提升。实际上，团队的核心本质并未改变。

其二，我仍然参与公司战略项目及重大经营管理决策，未来将更侧重于宏观战略方向的构建，并且，我们正在积极吸纳优秀人才，经过一段时间的磨合与培养，将尽快充实新一届领导班子，以实现公司管理层全球化、年轻化、专业化的目标，使老中青结合的团队格局更加清晰。谢谢！

三、董事长李夏云女士发言

公司经历了二十三年发展至今，在创始人林敏先生的带领下，从几十人的小厂起步，一路稳健成长，保持战略定力，专注光学赛道。在过程中我们也遇到过行业周期、宏观风险，但始终把防控风险放在第一位，秉持我们的文化价值观，重视战略规划与长期布局，重视团队建设与人才培养，不断自我否定、求变突破，一步步把公司发展成为行业的领军企业，在经营业绩上年年创新高，获得了客户的高度认可，也赢得了行业的普遍尊重。

我是公司这二十三年发展壮大历程的参与者和见证者。我见证了公司发展里程碑的所有节点，大客户的门是怎么被我们一个个敲开的，持续不断地扩产建线，重大项目的顺利落地，团队不断地发展壮大；见证了公司的文化是如何产生、如何孕育并如何影响一批又一批的水晶人；也见证了我们共同经历的一些苦难，最终都凝炼成水晶人的优秀品格，就是我们的经营哲学“高尚做人、卓越做事”。水晶的优秀文化未来必定要继续传承，在新的发展态势下不断迭代。

更加欣喜的是，在二十三年积累的基础上，我们的战略方向已非常清晰，三大应用领域都有很多创新业务的机会，尤其是我们布局了十多年的 AR 业务取得了重大进展，获得了大客户的高度认同，这给了我们极大的信心，我们相信在巨头的引领下，AR 业务即将迎来全面爆发的窗口期，水晶的下一个五年将进入发展的快速道。

公司的十五五战略规划实际上承接了过往整个公司的布局，并一直延续至今。战略目标的达成离不开一系列的关键举措：第一，构建双循环体系，建成具备抗风险、抗冲击能力的双循环运营体系。双循环这个概念包括了外循环和内循环，首先是外循环，设立海外运营中心，扩大海外制造运营规模，并逐步实现海外业务供应链闭环。目前，公司的海外运营中心总部设于新加坡。另外要持续扩大内循环，过去公司在外循环及海外客户拓展方面投入较多精力，未来公司也将重点发展国内业务，使内销与外销比重维持在安全区间。目前公司国内的主要生产基地均有明确业务定位，海外生产基地位于越南。

第二，通过构建多元产品矩阵，打造多元客户结构，实现从元器件解决方案向显示光学模块整体解决方案的转变，达成成为全球 AR 光学显示解决方案的龙头企业的目标。在 AR 上，公司首要的核心产品为光波导。在光波导领域，公司将以反射光波导为主要发展路线，其难度大且具有较高价值。同时，公司将布局多种技术，提高容错率，争取在 AR 领域获得更多参与机会。第二大品类是相关光学元器件的平移。除了光波导，光机中还有众多光学元件，其技术底层与手机中光学元件技术同源。随着 AR 眼镜产品设计轻量化发展，对其重量要求更高、尺寸更小，公司将在轻量化方面挖掘更多机会。第三大品类是 3D 视觉解决方案，此前公司通过收购了广东埃科思科技有限公司具备了 3D 视觉解决方案能力，未来我们将通过双目视觉与结构光，为客户提供 AR 眼镜 3D 视觉方案。

第三，成为大客户光学元件的核心战略伙伴。要扎实推进这一战略目标，一是要研发储备更多前沿技术，把现有技术做到极致，回应大客户对产品追求极致的期待。二是使团队能力与大客户同频。过去五年，通过与大客户直接沟通，我们从大客户处学到诸多经验，比如思维方式以及大型项目系统性规划方法。未来在工程技术能力、量产规模化管理、组织机制等方面，公司将进一步与大客户适配。在产品品类上，公司将打造 Cover 类、棱镜类、滤片类、黑膜类、AR 类以及其他类六大产品品类。

最后，为实现上述战略目标及关键举措，公司需构建强大的支撑体系，公司已经聘请了全球知名咨询公司来协助我们做支撑体系的整体规划，从组织和人才 2.0、市场 2.0、技术 2.0、智造 2.0 等维度推进体系化升级，以协同能力进阶支撑战略落地，打造可持续竞争引擎。该体系基于战略规划，将组织和人才 2.0 建设置于重要位置，以支撑市场、技术及制造业务。市场 2.0 建设将与终端客户保持良好互动，深化大客户经理机制，从终端和下游共同发力，推进市场体系化建设。在技术 2.0 方面，一是以技术资产建设为切入点，将过去技术沉淀形成知识库，同步搭建研发体系、流程及平台。二是在核心技术开发方面，瞄准泛机器人、3D 视觉等新兴领域应用进行拓展。同时，全面铺开技术构架，进行体系化建设。在智造 2.0 方面，公司组建了经验丰富的智能制造团队，基于多年来与大客户合作沉淀的制造标准作业和整体规划，提升自动化、数字化能力，将智造 2.0 概念提升到新高度。比如 8 月起在越南投产的两条非手机小尺寸面板产品线，我们在台州原有产线基础上优化迭代，自动化程度、精度更高。

最后，作为新任董事长，未来我的工作主要包括以下几个方面：一是战略规划与顶层设计，推进公司全球化战略布局；二是确保重大战略项目落地，这对公司持续发展至关重要，未来公司将是项目型企业，项目成功是企业持续成长的支撑；三是核心团队建设，林总交接工作只是管理层传承的第一步，后续我将与林总共同构建全球化、专业化、年轻化的核心管理团队；四是激发内生动力，持续推动组织变革，保持企业活力，提高运营效能；五是全方位的支撑经营目标的达成。

四、董事兼总经理王震宇先生发言

首先，我谨向公司创始人林敏先生致以诚挚的谢意，感谢其长期以来对水晶公司的悉心指导。同时，也对全体水晶员工的辛勤付出表示由衷地感激。

在过去的二十三年里，林敏先生引领水晶员工一路奋勇拼搏，铸就了如今的辉煌局面。公司业务从数码相机拓展至手机、车载光电领域，直至元宇宙光学格局的逐步形成。从最初仅生产小型滤片，发展到构建一体化光学解决方案供应商的能力，并且确立了水晶公司在全球光学行业的地位。我本人有幸参与其中，深感无上荣光。

未来五年，光学行业既面临着重大的发展机遇，也因世界格局的变化而面临巨大的挑战。在以李夏云总为首的新一届董事会的领导下，全体管理层将切实落实好“十五五”战略规划。

未来我们需持续做好以下几件事。其一，通过构建双循环体系，为水晶公司打造一个内外相对均衡、风险可控的运营体系，为公司的长远发展奠定坚实基础。其二，抓住 AR 光学领域的发展机遇，将公司打造成 AR 光学领域的领军企业，构建全新的技术创新体系。其三，努力成为大客户重要的战略合作伙伴，通过建立战略合作伙伴关系，全面提升水晶公司的核心竞争力。

希望经过全体水晶员工未来五年的不懈努力，大家能够见证再上一个新台阶的水晶光电。在达成战略目标的同时，我们也会一起做好代际传承工作，打造一支具备国际化视野、专业化水平且年轻化的管理团队，为公司的长远发展筑牢根基。

五、问答交流

1、问：请问公司十五五战略是基于什么背景制定的？未来计划怎么落地？

李夏云女士：本次十五五战略规划的制定过程颇为顺利且自然。近年来，我们与行业同仁及客户进行了广泛深入的沟通，涉及当下关注的新赛道，如 AR、传统消

	费电子领域的创新机遇。本次战略是过往战略的延续，主要基于以下几方面考量。 其一，需进行前瞻性布局。近年来，人工智能（AI）技术发展迅猛，此前看似遥远的 AR，因 AI 的出现发展迅猛。AI 的技术变革不仅会推动 AR 硬件的爆发式增长，还可能催生众多其他电子产品及硬件品类的发展，涵盖机器人、智能家居等领域。鉴于这些新兴领域与我们的光学产品高度契合，我们将持续关注并提前布局，以把握发展机遇。 其二，要防控风险。一直以来，我们高度重视风险防控工作。今年以来宏观局面不确定性加强，虽然水晶的产品主要面向产业链下游，基本没有受到实质性影响，但从风险防控角度考虑，在全球化进程中迈出更大步伐是当下背景下必须要做的。 “十五五”战略规划不仅要有美好蓝图，更需要体系化工作支撑。我们已将此项工作提升至前所未有的高度，并聘请全球顶尖咨询公司进行整体框架设计。同时，公司内部也将组建专项小组，重点推进相关工作。 2、问：在公司的“十五五”战略规划中有提到做大客户的核心战略伙伴，并且目前有多个项目在开发中，现在大客户项目有什么进展可以分享的吗？ 李夏云女士：在过去几年我们和大客户开展了数量可观的项目，其中，既有已实现成熟量产的项目，比如微棱镜产品和面板产品，也有刚刚进入量产爬坡阶段的项目，比如涂布滤光片产品，此外，还有处于新产品导入（NPI）阶段的项目，以及部分尚处于开发早期（NPD）阶段的项目。鉴于诸多项目尚处于早期阶段，暂不便向大家透露更多细节，敬请谅解。 总体而言，无论是合作规模、合作深度，还有产品的应用领域，均呈现出与以往较大的区别。过去，我们承接的项目多为客户已成熟的产品，主要承担成本优化的任务。而如今，越来越多的项目是从新产品开发（NPD）阶段，甚至是前期的创意设计与评估（IDEA）阶段便开始与客户合作。这实际上是一个从 OEM 向 ODM 整体进化的过程。 客户在光学设计方面具备一定经验，但对于加工制造环节能否实现设计要求，以及设计过程中应考虑的其他因素，都会向我们征求意见。在这些领域，我们为客户提供大量创新成果。在技术层面，我们不仅致力于技术组合，更注重创新。创新工作极具挑战性。我们期望将创新打造成为具有水晶特色的企业核心竞争力。如今，客户也愈发认可我们作为一家技术型公司的定位。去年，我们也非常荣幸作为
--	--

	技术型公司的代表受客户邀约参加了供应链博览会。 多年来，我一直负责大客户的重大项目，与客户保持着频繁的沟通与接触，今年已多次频繁往返美国。这种全方位、紧密的沟通，使我们对客户的需求、战略以及对我们的期待有了更为深刻地理解。 3、问：除了董事长层面的变动之外，公司高管人员也做了一些调整，请问公司本次管理层调整背后的原因？ 林敏先生：这次管理层的调整可以看作是管理层代际传承第一阶段的行动。要落实“十五五”战略规划，我们必须坚定不移地朝着全球化方向迈进，我们团队的建设，也必定要朝着全球化、专业化、年轻化的目标推进。 代际传承是企业发展中无法回避的问题。任何企业发展到一定阶段，当老的管理层到了特定年龄段，必须妥善解决代际交替问题。若此问题解决得当，企业的生命周期将得以延长；反之，企业可能出现重大波动。我们目睹了诸多案例，因企业代际传承问题未能解决，企业从良好经营状态急转直下，此类例子屡见不鲜。我们也深知，解决这一问题极具挑战性。因此借此机会，我们要直面这一问题，勇敢应对。要将公司利益置于首位，只要站在这样的高度看待问题，我相信此次调整会扎实推进。 当然，公司全球化、专业化、年轻化团队的建设，仍需经历一段摸索期。一方面我们要挖掘内部潜力，注重内部干部的培养，强调老中青结合、内外结合，促进内部干部的成长，提升其整体素质。通过内部培养，我们将干部推向合适岗位，让他们在公司平台上充分施展才能。正所谓“在战斗中学会指挥”，干部的能力便能得到提升。这批干部逐渐成长起来，未来可充实到核心管理层。另一方面，我们要以开放的胸怀，吸纳具有全球化经验和能力、专业化特点鲜明且相对年轻的干部。相信经过一段时间的磨合与合作，在高度认同水晶文化的原则的前提下，我们会以开放心态吸纳优秀力量，让对光学产业满怀热情的人才汇聚在一起，形成新的力量。 解决代际传承问题不能一蹴而就，此次仅是启动阶段，后续可能需要几年时间。若能解决好代际传承问题，我相信水晶将迈入全球化快速发展的新阶段。 4、问：前面林敏先生介绍了未来的几项重点工作，未来精力上会怎么安排这几项工作？未来是否会逐步退出公司治理层？
--	---

林敏先生：感谢您提出的问题。实际上，此次我卸任董事长一职，并非仅仅是卸下一项职务，而是为全公司的干部与员工树立一个榜样，是具有风向标的重要举措。我此举意在开启代际传承这一战略计划，虽然这次由李夏云女士担任董事长，但这并不意味着我完全退出。所谓“退半步”，即不再担任董事长，但是作为公司创始人，我仍在董事会任董事，也是公司战略与可持续发展委员会主任委员，我的工作重点会更加聚焦。

关于我未来的精力分配来看，从企业长远发展来看，代际传承问题与企业全球化发展是两个紧密相连的问题，因此我未来一定会重点推动。在业务方面，我会将主要精力集中于 AR 领域，使公司实现全球 AR 光学显示解决方案的龙头企业这一愿景。

当下，我还没有考虑退出公司管理，所以请大家不要误解。卸任董事长后，我会将精力更加聚焦于一些关键方向，如全球化布局、管理层的代际传承以及战略项目推动工作，尤其是重大战略项目的推进，我会予以高度关注。当然，仅靠我一人无法完成这些工作，我会带领团队共同推进。

5、问：请问李夏云女士和林敏先生未来在工作上会怎么分工？

李夏云女士：林敏先生虽已卸任董事长一职，但仍会在幕后为我的工作提供支持。方才林总已进行了较为详尽的阐述，我所负责的重点工作，此前也已有所介绍，这些工作均需与林总协同开展，公司未来战略目标的实现需要通过我们二人的共同努力，将公司的全局性工作做好。林总主要负责把控大方向，涵盖战略规划等顶层设计内容，以及全球化管理中管理层的代际传承，以及重大战略项目等关键领域。我会侧重于具体工作的设计以及有效落地。总体而言，林总将引领我把控全局，为我提供有力支持。我们分工协作，根据不同阶段的实际需求，可能会在工作侧重点上有所不同。另外，此前我在资本市场上与投资者交流沟通比较少，作为新任董事长，未来我也会重视与投资者的沟通工作。

林敏先生：稳健是公司一直以来的风格，在组织重大变革方面，我们不会贸然行事，此次调整是顺应公司发展之势、水到渠成之举。在此，我要再次强调，我的职务变动并非退出，而是公司代际传承战略计划中的一环。我会继续在公司为李夏云女士的工作提供支持，让她能够放心大胆地开展工作。若公司发展需要我走到前台，或者我认为自己应当走到前台时，我都会坚定地站出来，请大家放心。

6、问：作为公司双循环体系建设的重要一环，请问公司的新加坡运营总部和越南基地建设进展如何？

郑萍女士：公司目前正致力于搭建全球化组织架构与运营体系。在此过程中，我们聘请了顶级咨询公司协助设计。未来我们希望建成“一个水晶，两个循环（内循环、外循环），三大平台（大技术、大营销、大供应（制造））、四类核心资产（技术、制造、营销、人才）”，这涉及到公司整体组织搭建、全球化能力建设到双循环体系的成熟运行，需要时间和过程。目前公司已经新增引入了一些全球化人才，有几位已经加盟新加坡团队。未来，公司可能会加大在新加坡的投入，推进全球化人才建设。

对于外循环建设，目前我们计划是分三步走。第一步，在当前实施过程中，主要任务是打通海外业务流程，期望在海外成立海外业务单元（BU），形成规模化交付能力。第二步，期望从全球化贸易向全球化经营转变，在海外建立研产供销存管体系，形成闭环，吸引全球化人才，提升全球化经营能力。第三步也是公司的最终目标，通过数年努力，实现人才全球化、能力全球化以及生态全球化。现在公司定位是中国水晶服务全球，未来我们希望转变为全球水晶服务全球。

关于越南二期基地，公司在不到一年时间内顺利建成了6万平方米的厂房，并且于今年8月2日正式投产，公司核心干部也一同见证了投产仪式。目前越南二期基地主要有两大产品线，一个是北美非手机小尺寸盖板产线，另一个是安卓系传统滤光片产线，主要服务海外客户。其中盖板产线比台州已有的产线更先进，自动化率非常高，它是在我们最佳实践的经验基础上建起来的，未来我们会根据客户需求相应规划产能。

未来，越南基地将根据客户需求和公司能力逐步推进建设。期望通过越南本地化与全球化能力建设，加快海外布局，以匹配客户需求。越南基地的建设是公司全球化布局的重要一步，有助于更好地应对世界经济格局带来的挑战。

7、问：下个月行业有重量级终端将发布AR眼镜，请问公司目前AR业务的进展情况，尤其是公司反射光波导业务的进展情况？

林敏先生：由于商业保密协定的限制，对于具体的细节我不太方便透露，敬请谅解。我们看见大模型技术的出现，极大地推动了AR眼镜的研发与推出进程。因

	此，“AI 已至，AR 还会远吗”，我对此深信不疑。我坚信，若全球头部企业考虑采用反射光波导（GWG）方案，水晶一定是他们的重要选择之一。这主要得益于我们在近两年取得的优异成果。 水晶作为 GWG 技术中较为领先的企业，我认为我们有责任、有义务攻克 GWG 技术的全球性难题。近两年我们所开展的大量工作已得到行业巨头的认可，我们正与行业巨头共同探索、共同发展。 8、问：公司目前在搭建人才梯队，请教一下公司后续对于高管的培育计划，以及现在全球化、技术型人才储备的进展情况？ 李夏云女士：目前，公司人才梯队建设主要有两条路径，即外部引进与内部培养。 在外部引进方面，公司着重引入具备全球化视野、专业水平较高的高级人才。目前，公司已成功引进几位此类人才，除把安排他们在特定部门承担具体工作外，还赋予其“董事长特别助理”的身份。凭借这一身份，他们能够突破原有工作边界，参与公司诸多跨领域事务，以便公司更全面地考察其全局把控能力。当然，对人才的考察需要一定时间，后续，公司会根据实际情况不断进行调整。总体而言，公司会坚定不移地推进高层次人才的引进工作。此外，公司还引进了众多不同领域的人才。近期，公司吸纳了多位来自材料、光学、自动化等专业领域的博士，他们经验丰富，现已充实到公司各研发重要岗位，旨在进一步夯实公司的技术基础。此外今年校园招聘，公司的新入职人员的学历水平不断提高。鉴于未来与大客户合作的需求，公司对人才层次的要求也将进一步提升。 内部培养同样至关重要，公司必须培育强大的内生力量。回顾过往，公司通过各业务体系的实践锻炼，已培养出众多优秀干部。去年组织调整公司就将许多有潜力的年轻干部提拔到重要岗位，包括事业部总经理、部门研发负责人等各个领域，在干部任用方面更加大胆。如今，部分年轻干部为 90 后，已经挑起公司经营的大任。起初，公司对此有所担忧，但实践证明，这些干部表现出色。他们自入职伊始便高度认同公司的价值观、企业文化，对光学前景充满憧憬，且在一线岗位积累了扎实的工作经验。 外部引进与内部培养这两条路径对公司人才梯队建设意义重大。此外，公司还设有领导力学院和工程师学院，分别培养公司的管理干部和专业人才。
--	---

	9、问：请问公司 2026 年的业务增长点？ 王震宇先生：我们分外循环、内循环两个维度来看。在外循环业务上，主要是已实现量产的项目，比如微棱镜和涂布滤光片等，我们会持续推进这些业务的同时提升公司的市场竞争力。相信这些项目将对水晶未来的业绩增长起到积极的促进作用。此外，公司越南基地二期已于今年八月份正式投产，投产产品包括海外安卓客户的滤片产品以及大客户非手机小尺寸盖板产品。2025 年下半年及 2026 年，越南基地有望为公司整体业绩作出贡献。 在内循环业务上，其一，在安卓系市场，国内市场消费升级和产品档次提升态势明显。在产品升级过程中，水晶的技术优势得以充分彰显，今年上半年已在业务层面有所体现。随着下半年及明年经济环境的改善以及产品结构的持续升级，相信在传统消费电子市场，水晶仍将保持良好的增长态势。 其二，在车载业务上，过去国内市场竞争激烈，但今年国家已出台相关政策以遏制过度竞争，我们已切实感受到市场环境的变化。一方面，业务量呈现增长趋势，另一方面，我们也看到价格和毛利率开始改善。相信通过一段时间的努力，随着市场的不断拓展、内部管理的优化以及相关政策的支持，以 HUD 为核心的车载光学业务将取得较好的发展。 其三，水晶目前也非常注重在泛机器人领域的探索，并且已进行了相关的人员、技术储备和市场调研工作。 相信过去公司储备的项目、技术等，将在 2026 年为公司业绩成长打下坚实的基础。
附件	2025 年 8 月 19 日投资者关系活动记录表附件之演示文稿
日期	2025 年 8 月 19 日