



HICHAINS · 海晨股份 · GENERAL MANAGER REPORT 2025

股票代码 **300873**

2025

年度总经理工作报告

董事长兼总经理 · 梁 晨

江苏海晨物流股份有限公司

二〇二六年四月

开场致辞

穿越周期，静水深流

尊敬的各位董事、各位同仁：

2025年，是全球宏观经济深度重构、产业格局加速洗牌的一年。面对风高浪急的外部环境与错综复杂的内部挑战，我和公司管理层团队在董事会的坚强领导下，坚持战略定力，强化组织韧性，以领导力破局、以数字化突围、以精细化管理筑基，稳住了经营基本盘，并在核心技术、产品结构与客户结构上取得了实质性突破。

一 • 2025 年度经营总览

报告期内，公司实现营业收入 18.98 亿元，同比增长 14.99%；公司实现归属于上市公司股东的净利润 2.65 亿元，同比下降 9.80%；剔除汇率波动与一笔战略性金融投资公允价值波动影响后的归母净利润为 3.32 亿元，同比增长 20.56%；经营活动现金流量净额 5.27 亿元，同比增长 11.56%；研发费用 4,184 万元，同比增长 22.30%。截至 2025 年 12 月 31 日，公司总资产 55.88 亿元，同比增长 15.51%；净资产 34.73 亿元，同比增长 5.84%；资产负债率 37.85%，财务结构继续保持稳健。

在宏观经济增速放缓、部分下游行业价格承压的背景下，公司主营业务收入实现了显著的双位数增长，剔除特定因素后的经营性利润质量同比大幅提升。这一成绩的取得，来自于全体海晨人在真实场景中的扎实积累，也来自于海晨、海盟与赛联三大主体的协同发力，以及公司核心产品结构在本年度发生的深刻变化。

“真正的经营韧性，不在于顺风时的高歌猛进，而在于逆风时的稳健增长与结构改善。2025 年，海晨做到了前者，也在为后者持续打底。”

二 • 宏观形势研判 • “三个不容易”

2025 年，国内经济处于新旧动能转换的关键期，呈现“结构性分化、波浪式前进”的特征。有效需求不足与产业升级机遇并存，市场从规模扩张转向质量竞争。国际层面，地缘政治博弈加剧，贸易壁垒与技术管制常态化，全球供应链面临深度重构。

在此宏观背景下，公司全年经营面临“三个不容易”：

- **第一个不容易 • 宏观与地缘政治的不确定性增加**

国际规则变动与国内宏观政策的动态调整，使战略预判与跨区域经营决策难度显著上升。尤其是公司较大比例业务以外币结算，汇率波动对报表端造成了显著影响——2025 年度公司产生汇兑损益-3,962.28 万元，去年同期为 2,179.43 万元，同期相比净影响金额为-6,141.71 万元。与此同时，为深化产业协同参与的一笔香港联合交易所战略基石投资，受下半年资本市场波动影响，形成账面公允价值变动损失 3,907.78 万元。

- **第二个不容易 • 供应链安全可控的转型阵痛**

国产化替代与自主可控的要求在 2025 年进一步深化。上游原材料价格波动与关键核心部件的国际供应不确定性，大幅增加了采购协同、库存管理与成本控制的复杂度。所幸公司通过控股子公司海盟科技在工业控制计算机等核心部件上的 100% 国产组件自研突破，从根本上降低了这一层面的风险敞口。

- **第三个不容易 • 新技术催生业务的高速多变**

AI 大模型、人工智能物联网（AIoT）、先进制造、具身智能等技术的快速迭代，导致产品生命周期缩短、技术路线分化，对研发响应速度与技术管理提出了前所未有的挑战。公司选择的应对方式是一一不回避、不追热点，以自身真实场景为试验田，在内部先完成能力验证，再逐步向外扩展。

面对多重压力，公司未雨绸缪、主动求变，将外部压力转化为内部变革的动力，全年实现了在不确定性中锚定确定性增长。

三 • 主营业务分析 • 结构调整与质量跃升

2025 年，公司围绕海晨股份（智慧供应链平台）、海盟科技（半导体自动化与工业控制核心部件）、赛联机器人（人形机器人硬件与具身智能）三大主体，全面推进产品结构的优化与升级。

2025 年全年，公司实现营业收入 189,752.62 万元，同比上升 14.99%。各版块分析如下：

（一）海晨股份 • 数字化运营与软件平台 • 四大产品线协同发力

公司智慧供应链板块作为集团数字化运营、软件平台自主研发与产业智能化操作系统建设的主体，2025 年实现板块收入 17.19 亿元，同比增长 18.46%。具体分析如下：

表一、智慧供应链板块收入情况

单位：万元

产品线	2025 年	2024 年	增减	同比
物流集拼数字运维平台	60,754.09	52,464.85	8,289.24	15.80%
制造柔性 Kitting	49,389.31	33,409.49	15,979.82	47.83%
制造智能 VMI 仓储运维	34,783.07	32,116.15	2,666.92	8.30%
逆向物流 FRU 与维修生产	14,263.91	15,119.41	-855.50	-5.66%
数字人客服关务 AI 平台	12,729.05	12,013.34	715.71	5.96%
小计	171,919.43	145,123.24	26,796.19	18.46%

物流集拼数字运维平台是公司面向制造业客户核心物料跨区域调度的旗舰产品。2025 年该产品线实现收入 60,754.09 万元，同比增长 15.80%。增长的核心驱动来自于公司持续深耕电子信息、新能源汽车等核心行业，以及基于智慧运控 AI 平台的实时全局优化能力在干线集拼场景中的规模化落地。

制造业柔性 Kitting 是公司智慧供应链产品中增长最快的业务，全年实现收入 49,389.32 万元，同比增长 47.83%。该业务的快速增长主要得益于新能源汽车客户产能持续爬坡带来的配套物料需求放量，以及公司深度嵌入客户产线节拍后服务份额的不断提升，同时公司通过自研智能调度系统与自动化分拣装备的协同应用，显著提升了单项目的人效与交付规模，推动了该业务的规模化复制与收入增长。

制造智能 VMI 仓储运维作为公司长期的战略基石，报告期内实现稳定增长，全年实现收入 34,783.08 万元，同比增长 8.30%。报告期内，公司合肥 N3 智慧仓顺利投运，成为年度自动化标杆项目；深圳光明海发 N6 仓进入建设中后期，其创新的一体连廊设计将实现与核心客户产线的物理直连；成都、吴江等地的新仓项目也已开工建设。国际化方面，沙特、美国、日本等海外基地进入规划建设阶段。截至 2025 年底，公司自动化仓库累计投入约 7.16 亿元，形成了具备 HALO 属性（重资产壁垒+长周期抗迭代）的全国性及海外智能仓储网络。

海晨股份智慧供应链业务四大产品线在 2025 年呈现出“三快一稳”格局——制造智能 VMI 仓储运维、物流集拼数字运维平台、制造业柔性 Kitting 快速增长，数字人客服关务 AI 平台完成代际升级。这一结构本身，就是海晨从“服务商”向“基座构建者”演进的真实写照。

（二）海盟科技 · 半导体自动化、AIoT 与工业控制核心部件 · 结构性突破的一年

海盟科技作为集团高端装备与人工智能物联网（AIoT）的主体，2025 年度实现营业收入 15,244.04 万元，同比增长 8.47%。其中，半导体业务实现收入 8,896.34 万元，同比增长 9.91%，体现出公司在半导体领域持续创新与扩张的经营成绩。海盟科技工业控制器实现销售收入 518.21 万元，成功实现从无到有的跨越，标志着公司在工控硬件领域的产品化能力已获得市场初步验证。

表二、海盟科技板块收入情况

单位：万元

产品线	2025 年	2024 年	增减	同比
半导体	8,896.34	8,094.00	802.34	9.91%
智能物流装备	5,829.49	5,960.30	-130.81	-2.19%
工业控制器	518.21	-	518.21	-
小计	15,244.04	14,054.30	1,189.74	8.47%

半导体自动化物料搬运系统（AMHS）是海盟科技的战略核心业务，也是公司在国家战略级方向上最硬的技术堡垒。报告期内，海盟自主研发的天车机器人（OHT）、智能存储柜（Stocker）、设备前置模块（EFEM）等核心产品在关键性能参数上已达到国际主流水平，并成功获得多家国内领先晶圆制造与封测企业的批量订单与交付验收。

报告期内，海盟完成了覆盖中国大陆、中国台湾及海外市场的多个标杆项目交付，稳居国内 AMHS 行业第一梯队。在全球半导体产业链国产化替代与供应链安全可控的时代背景下，这一业务不仅贡献了稳健的收入增长，更为集团未来在半导体装备领域的规模化突破打下了坚实基础。展望 2026 年，随着国内晶圆厂新项目进入批量采购周期，该业务具备进一步加速增长的结构基础。

报告期内，公司新拓展工业控制器业务。公司控制器产品采用 100% 国产组件的自主研发方案，主要产品包括注塑机控制器和工业控制计算机等产品。本次控制器业务的拓展，标志着海盟科技在工业自动化与智能控制领域迈出了重要一步，为公司培育了新的收入增长点，进一步丰富了公司的产品矩阵和业务结构。

（三）赛联机器人 · 人形机器人硬件与具身智能 · 战略性落子

2025 年 9 月，公司与乐聚机器人共同出资成立合资公司赛联机器人，首款研发产品“赛联 Aura”人形机器人将面向未来工业及物流应用，标志着集团具身智能战略的实质性落地。

赛联机器人在 2025 年下半年刚刚成立，尚处于组织搭建、研发启动与首款产品迭代阶段，本报告期内对公司合并报表的收入贡献有限。但这一布局的战略意义远超当期数字——公司将凭借在工业物流场景中长期积累的真实数据、运控经验与制造能力，为具身智能的产业化落地提供最贴近真实世界的训练场与应用场。这是一项立足长期、具有战略耐心的布局，也是赞哥 World Engine 面向物理世界交互能力延伸的具身载体之一。

四 · 核心战略举措 · 面向下一个十年的主动布局

（一）赞哥 World Engine 顶层设计启动 · 产业智能化操作系统层开启

2025 年年末，公司正式启动面向产业智能化的全栈自研操作系统赞哥 World Engine（以下简称“赞哥 WE”）的顶层设计工作。其定位不是又一个模型、也不是另一个应用平台，而是面向产业智能化的操作系统层——承载行业知识、统一装备接口、保证工业级确定性与可解释性。

这一项目是公司主业十六年积累、海盟装备与 AIoT 能力、赛联具身智能探索三者的统一承载平台。赞哥 WE 不是一项“面向资本市场的故事”，而是一项面向海晨与海盟自身生产与运营现场、从内而外、按周迭代的工程。这样的节奏意味着更少的对外喧嚣，也意味着更清晰的底气。

（二）两院揭牌 · 研发组织系统性升级

2025年7月，海晨人工智能研究院与海盟机器人研究院正式揭牌成立，标志着人工智能与机器人研究从辅助工具升级为公司级系统性自主研发的核心载体。两院的设立，为公司未来3-5年核心技术的持续迭代提供了组织保障，也显著提升了对高水平人才的吸引力。

（三）AI 基底全面就位 · DeepSeek 与内部 AI 平台深度融合

2025年2月，公司完成DeepSeek大模型的深度部署，为全链条业务搭建了统一的智能决策基底，将AI大模型能力融入既有智慧运控平台。随后全年，公司将数字孪生与业务镜像技术经验全面融入研发仿真、生产调度与供应链协同全链条。大模型已在智能客服、代码辅助生成、供应链动态排产、产品参数优化等场景实现规模化落地。通过“数字孪生打底 + AI大模型驱动”，我们将外部环境的“不确定性”转化为内部运营的“确定性”，大幅降低了试错成本，提升了决策精度与人效比。

五 · 管理复盘 · 组织韧性与经营成果并存

2025年，公司从组织、系统、财务、业务、产品五大维度推进系统级内部管理升级：

• 1 · 组织与系统管理

推进扁平化与敏捷型组织变革，将原有“总部—区域—产品线/班组—员工”的五级管理模式革新为“总部—基站—员工”的三级扁平化管理架构。这一变革极大缩短了管理与决策的传递路径，强化了总部对全国81个分子公司及100余个服务基站的直接指挥与赋能能力，跨部门协同效率显著提升。

• 2 · 财务管理 · 业财融合与ROI导向

强化全面预算管理 with 现金流红线管控，推行“业财融合”与ROI导向的资源配置机制。公司推行“月度预算管理为模式，日清月结为节奏”的精细化运营机制，确保预算与决算的相似度90%以上，显著提升了资源使用效率与成本控制能力。2025年公司经营活动现金流量净额5.27亿元，同比增长11.56%，是业财融合体系落地见效的直接反映。

六 • 2026 年度主要工作方向

2025 年的风雨洗礼，锻炼了一支敢打硬仗、能打胜仗的团队。从不确定性中寻找确定性，从困难中淬炼韧性，已沉淀为海晨新的文化基因。展望 2026 年，管理层将重点推进以下四个方面：

（一）赞哥 WE 内部部署 • 按计划推进 Phase 1

2026 年将是赞哥 WE 从设计到实装的关键一年。我们将严格按照“Phase 1 内部部署”的节奏，在海晨与海盟的全业务场景中完成全面部署，产出可验证的降本、提效与交付周期改善数据。这一阶段的核心目标，是让操作系统在真实场景中成熟，而非对外宣传。

（二）深化海盟战略聚焦 • 半导体+工业控制双引擎

海盟科技将在 2026 年进一步聚焦半导体 AMHS 高端装备与工业控制核心部件两条战略主线。具体举措包括：推进昆山高端装备制造基地建设；在重庆地区战略性聚焦半导体整厂 AMHS 业务中心；深化与多家国内领先晶圆厂的深度合作；加速工业控制计算机在更多应用场景的产业化落地。我们预期 2026 年海盟板块收入增速将进一步提升，半导体业务与工业控制核心部件业务将有望实现双位数以上增长。

（三）筑牢供应链安全与财务纪律

完善“主备双链”与本土化替代方案，建立供应链韧性评估模型，确保关键物料与核心技术的自主可控。严格非主业投资审批，聚焦高 ROE 业务，优化资产结构。对汇率敞口进行更主动的套期保值管理，降低报表端的非经营性波动。

（四）实体基建与赛联具身智能双推进

全力推动深圳光明基地于 2026 年底前全面建成并投运；持续推进常州基地建设，目标于 2027 年完工；沙特、美国、日本等海外基地完成前期规划落地。赛联机器人加速赛联 Aura 人形机器人的研发迭代，在集团真实工业场景中完成早期试点验证。

. . .

结 语

道阻且长，行则将至。

2025 年，海晨在复杂的外部环境中交出了一份稳健且有质量的答卷——主业双位数增长、经营性利润同比大幅改善、核心产品结构向战略主线加速收敛、海盟在半导体与工业控制核心部件两条主线上取得关键突破、赞哥 World Engine 顶层设计如期启动。这些成绩属于每一位海晨人，也凝结着全体股东、董事与合作伙伴的长期信任与支持。

同时，我作为公司董事长兼总经理，对报告期内在汇率管理与金融资产配置方面的波动深感自省，并将在 2026 年以更高的标准、更严的纪律，与管理层团队一起，守护好公司的每一份资本。

2026 年，管理层将与全体员工团结一心，以“时时放心不下”的责任感和“事事心中有数”的动力，锚定全年生产经营目标不放松。以更扎实的作风、更精准的战术、更创新的突破，穿越周期波动，向全体股东与资本市场交付一份经得起检验的答卷。

梁 晨

董事长兼总经理

江苏海晨物流股份有限公司

2026 年 4 月