

证券代码：002236

证券简称：大华股份

浙江大华技术股份有限公司投资者关系活动记录表

编号：2020-4-3

投资者关系 活动类别	<input type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 路演活动 <input type="checkbox"/> 现场参观 <input checked="" type="checkbox"/> 其他（电话会议）			
参与单位名称 及人员姓名	BROAD PEAK	黄志军	Willing Capital	Devin Hou
	Citi	Arthur Lai	安本标准投资	初明玉
	CLSA	Marley Ngan	安信证券	高悦欣、李江龙、潘恒秒
	Compass Capital	任昊翔	北京诚盛投资	康志毅
	cyberatlas capital	何松桦	北京沅沛投资	孙冠球
	Idc 咨询	Richard、卢言霞	毕盛投资	王兴林
	Manulife	王思涵	碧云资本	姚毓林、汤礼辉
	NSR	Yeo shen	彬元资本	薛栋民
	Omdia	朱文智	兵工财务有限公司	李飞
	uob	周成	泊通投资	庄臣
	博远基金	张兴	大家资管	钱怡
	财联社	罗祎辰	大筹资产	曹欣悦
	常春藤资产	程西云	淡水泉投资	任宇
	琛晟资产	赵宜韬	邓普顿基金	孙通
	辰翔投资	百晗	砥俊资产	唐昊
	诚通基金	廖慧杰	鼎天投资	张超
	川财证券	方科	东方阿尔法基金	卢志琦
	创金合信基金	周志敏	东方基金	严凯
	淳厚基金	王晓明、吴若中	东方马拉松投资	任兵
	大成基金	陈星宇	东方证券	蒯剑、张开元、刘佳、骆媛媛
东方证券资产管理	周云、张伟锋	东海基金	朱溪瑶	

东荣有限公司	周莉	高盛资产	冯良怡
东吴人寿保险	吴琳娜	歌易投资	孔令昌
东亚前海证券	杨柳青	工银国际	宗佳颖
泛海投资	孙涛	广发基金	观富钦
方正证券	兰飞	广发证券	王昭光、饶晓飞、王璐
丰岭资本	李涛	广证恒生证券	李峥嵘
富安达基金	吴战峰	广州昭时投资	李云峰
富邦证券	夏瀛韬	国都证券	王翱
富达国际	盛楠	国金基金	吴志强
高盛证券	郑宇评	国联安基金	魏东
国联人寿保险	夏雪冰	瀚伦投资	汪帅
国融基金	高志鹏	行健资本	容嘉亮
国盛证券	陈永亮	杭州秉怀资产	柳韩民
国寿安保基金	冯冠兰	杭州玖龙资产	洪岩、徐斌
国泰基金	张阳	杭州伟力	吴伟
国泰君安证券	冯定成、王添震	和坤资产	李岩
国新投资	张济	弘毅远方基金	周鹏
国元证券	耿军军、陈图南	红塔证券	李艳廷
海成投资	杨文斌	红土创新基金	朱然
海通证券	杨林、洪琳	宏盛资产	于海海
泓嘉基金	周捷	汇丰晋信基金	郭敏、是星涛、徐犇
华安证券	杨宗星	汇丰银行	李晨
华宸未来基金	李柏汗	汇利资产	张运昌
华创证券	甘中卫	汇添富基金	杨璿
华富基金	王帅、张宝涵	惠宏资产	汤思琪
华金证券	蔡景彦、郑超君	惠理基金	周哲
华泰证券	郭梁良	慧创蚌祥投资	丁龙
华夏未来资本	褚天	混沌投资	肖滨
加拿大鲍尔投资	郭云凯	江苏瑞华投资	章礼英
嘉实基金	谢泽林、彭民	金库资本	李秋锐
建信养老金	陶静	金鹰基金	陈磊

景林资产	徐伟、谢涵韬	美源集团	黄超
君和资本	宋加勒、王瑞思	民生证券	胡独巍
凯读投资	朱瑾	明河投资	姜宇帆
宽远资产	陆忆天	摩根大通	Henry Sun
昆仑资本	高晗	摩根士丹利	蔡昀宸、欧哲颖
乐享财富	吴鹰翔	纳思达基金	韩畅
泸州盛笃投资	徐海心	南方基金	王博、李锦文
马可波罗资产	黄晨	南京双安资产	宋彬
麦格理证券	陳勤意、许焱、 刘馨竹 Fiona	南山人寿保险	李志豪
美硕科技	刘延	农银汇理基金	王若擎
诺德基金	周建生、孙小明	瑞士信贷	曾昭连
鹏华基金	董威、曹敏、王 洋	瑞信方正证券	沈宇峰
前海开源基金	梁策	瑞信证券	王晓琼、尹炬锋
前海人寿保险	陈志新	瑞兴投资	汪忠远
前海粤鸿金融投资	汪伟杰	瑞银证券	崔鹏翔
桥河资本	李灿	睿远基金	杨维舟
青铜资本	杨肖	三井住友资产	胡文今、杨履韬
群益证券	王睿哲	三星资产	唐皆丰
锐意资本	龙江伟	森锦投资	高峰
瑞丰基金	汪洋	善渊投资	孙一如
上海歌易投资	孔令强	深圳华强资产	邹群
上海人寿保险	田发祥	神农投资	赵培
上海世诚投资	邹文俊	生命保险资产	贾殿春
上海中域资产	袁鸿涛	施罗德基金	张晓东、李文杰
上海锥云资产	徐继坤	拾贝投资	何金孝
上投摩根基金	李博	太保资产管理	郭成
尚科投资	江建军	太平洋资产	张磊、赵阳
申万宏源	颜定功	泰信基金	钱栋彪、徐慕浩
申万菱信基金	张朋	泰旻资产	唐铭泽
深圳鼎呈投资	吴浩	天达资产	GAY WANG
天风证券	许俊峰	天际资本	江志桐

同犇投资	林烈雄	新时代证券	刘熹、包建勇
万家基金	武玉迪	鑫元基金	尚青
望正资产	韦明亮	信达证券	方竞、王佐玉
西部利得基金	林静、温震宇	兴全基金	孟灿
西部证券	胡朗、孙建	兴业证券	姚康、熊彬正
西泽投资	汪波	兴证资产	杨亦
湘财证券	朱春兰	秀龙财富	秦威
新华资产	马川	玄卜投资	雷刚
新活力资本	吴鹏飞	循远资产	刘勇
新乔资本	王平	亚太财产保险	匡恒
亚太财险	刘竞远	涌峰投资	李莉芳
易方达基金	倪春尧	域秀资本	冯轶舟
易鑫安资产	刘林轩	誉辉资本	王谋
益亨投资	丘欣远	圆信永丰基金	马红丽
毅德投资	李翔	源乘投资	刘建忠
毅恒资本	谢宽	泽铭投资	安晓东
银杏资本	黄炯	泽泉投资	陆弘源、田野
银叶投资	唐吉	长城人寿保险	申峰旗
盈峰资本	张珣	长城证券	郭旺
永瑞财富	赵旭杨	长见投资	刘志敏
长江养老保险	高观朋	中安信联	安嘉琪
长江资产管理	施展	中安信联科技	潘一大、武京生
长金投资	陈东林	中国人寿保险	杨林
长信基金	陆晓锋	中荷人寿	张作兴
招商基金	贝祥云	中华联合保险	赵坤
招商银行	刘舒阳	中加基金	刘海斌
招商证券	张磊、刘玉萍	中金财富证券	左娣
浙江善渊投资	唐聪	中金公司	黄乐平、韦昕
浙商基金	王斌	中科沃土基金	林皓
真思电子	张刚俭	中融基金	汤祺
中泰证券	傅盛盛、李荣庆	中信产业基金	翁林开
中信保诚人寿	金炜	中信建投证券	张咏梅

	中信资本	陈卓苗、莫婉琦	中债公司	张斌
	中银国际证券	王达婷	重阳投资	赵阳
	中再资产	姜通晓	朱雀基金	张劲骐
	中信证券	张晓亮、张承乾、赵龙、周志鑫、胡叶倩雯、夏胤磊		
	个人投资者	宁爽、宋君、陈吉、邓常青、谷幼萍、黄梓涵、林洪波、陆伟、王平然、谢新仓、徐子豪、林凯		
时 间	2020年4月3日			
地 点	电话会议			
上市公司接待 人员姓名	吴坚、楼琼宇、凌琳、李思睿			
投资者关系活 动主要内容介 绍	<p>一、公司经营情况简介</p> <p>2019年，全球宏观经济下行，公司先后经历中美贸易摩擦、“实体清单”等事件，在外部环境带来的诸多困难和挑战下，坚持精细化管理和高质量发展的经营理念，最终实现全年营收 261.49 亿元，同比增长 10.50%，实现归属于上市公司股东的净利润 31.88 亿元，同比增长 26.04%；实现整体销售毛利率 41.12%，同比提升 3.96 个百分点；实现经营性现金流量净额 16.01 亿元，同比增长 67.55%，净利润现金流含量从 37.77%提升至 50.20%。整体来看，公司业绩实现稳健增长，内部精细化管理成果也开始得到体现，经营质量有所改善。</p> <p>分区域来看，国内实现营收 164.74 亿元，同比增长 9.19%，海外实现营收 96.76 亿元，同比增长 12.80%。一方面，国内经济下行，中小企业业务首当其冲，同时受政府相关政策和城市级项目颗粒度上升影响，部分项目延期或分期实施；另一方面，公司自身从稳健经营的角度出发，加强了客户资质选择，主动放弃一部分业务，以应对外部环境的不确定性。海外市场方面，主要大区均实现稳健增长，一些新兴市场国家，如中东北非、亚太、拉美等地区增速较快；欧美地区受中美摩擦影响增速相对放缓。</p> <p>毛利率方面，国内毛利率 39.78%，同比提升 3.09 个百分点，海外毛利率 46.48%，同比提升 5.33 个百分点。毛利率的提升主要有两个方面的原因，①产品结构优化，一些智能化和战略产品占比提升，海外渠道管理体系不断完善；②供应链管理能力提升，产品实现降本。另外，汇率波动对海外毛利</p>			

率有 1.3 个百分点的正向影响。

费用方面，2019 年公司期间费用率 28.64%，费用增速 19.19%，其中研发费用率达到 10.69%，研发费用增速 22.35%，研发投入持续加大，费用结构进一步优化。

2020 开年，突发的疫情已经成为全球需要共同面对的问题，本次疫情期间，大华快速成立专项应急小组，组织供应链、研发、市场形成紧密团队，快速响应推出热成像人体测温初筛系统，目前该方案已供应全球众多国家和地区。同时，大华视频会议系统成功助力国家卫健委与世界卫生组织以多地视频连线形式举办疫情防治经验国际通报会。疫情之下，大华股份始终坚守一线，用科技力量助力全球疫情防控。

但是，我们也看到一季度以来受疫情影响，公司传统产品需求承压，尤其海外业务出现清关时间延长、部分地区边境关闭甚至封国封城、航班大量取消、物流仓位紧张等各种困难，短期来看疫情的全球大规模爆发将对企业正常经营造成一定程度的冲击。目前，对于疫情严重的海外子公司，主要采用线上办公，保证会议和培训正常进行，必要情况下在做好防护的前提下为客户进行现场安装调试工作，尽可能维持业务稳定运营。

危与机总是共生并存的，在此次疫情防控中，一方面，疫情监测、防控智能化等新技术新产品应用加速落地，市场朝着数字化、智能化方向演进；另一方面，通过测温防疫产品的成功导入，我们拓展了全球的价值客户群，树立了高科技、高可靠的品牌形象，从长远来看，这些都是危机所带来的更加宝贵的机遇。

我们认为今年新冠疫情的爆发将对全球经济产生较大影响，政府和企业投资增速可能会受一定程度抑制，但疫情的爆发与防控也凸显出公共安全与应急管理的重要性。同时，随着人工智能、云计算、大数据、5G、物联网等新型基础设施的建设和应用，以及视频技术的不断迭代更新，视频能力已经深入到各行各业的业务应用中，未来将是一个以大数据治理为基础，围绕城市高效运作与精准治理的智慧经济社会。在这样复杂严峻的大背景下，龙头企业因为具备全要素竞争力和资源整合能力，且经过疫情的洗礼，供应链应

对能力得到进一步提升，抗风险能力不断加强，未来行业将会加速洗牌，而我们现在要做的就是提升自身抵抗力，安全过冬，待到疫情好转，厚积薄发。

二、互动交流环节

1. 能否具体分析一下国内各板块和海外各大区增长情况？采取了哪些经营措施？创新业务的进展情况如何？

国内市场方面，G端业务和B端业务增速均高于平均水平，其中大交通行业增速较高，主要得益于高速自由流专项中的出色表现，相关设备市场占有率位列第一梯队，金融行业成功入围农行、工行总行集采招标项目，为后续的业务拓展打下坚实的基础；SMB业务略有下滑，其中分销业务因为采取主动控制风险策略而有所下滑，中小企业解决方案业务在不断加大投入和推广的基础上逐季向好；C端业务实现销售收入近5亿，今年将加大线上业务开拓，消费端潜力有待继续挖掘。去年，公司重点聚焦战略产品营销，策划、组织战略产品清网行动、百城产品推广会等公司级战役，战略产品销售同比增长92%；同时不断加大行业业务资源投入，智能化产品渗透率快速提升；在管理体系建设上，完成客户沙盘全面上线并推广落地，实现价值圈定客户的突破和覆盖，初步形成了基于客户沙盘的业务运作能力。

海外方面，从规模体量上来看，北美、拉美、亚太、欧洲等主要大区分布比较平均，其中拉美、中东北非、亚太等地区销售增速较快，尤其中东、拉美等地区项目型市场取得突破，通过迪拜HOC发布会、东北欧交通巡展、智慧零售东南亚论坛等重要行业拓展，政府和零售行业大幅增长；北美、西欧一些地区因为中美摩擦影响，增速相对放缓。2019年公司在海外渠道布局继续下沉，拓展海外集成商千余家，在15个国家新增分支机构，销售网络不断扩张，在匈牙利供应中心的基础上新增墨西哥供应中心和荷兰、迪拜等区域HUB仓（集散中心），支撑海外供应链与交付体系不断完善。未来，面对国际政治环境的复杂性，公司将持续完善合规运营体系，包括网络安全与数据合规、业务合规等，建立全面的出口合规体系。

目前，创新业务未在财务报表上做单独披露。从营收规模上来看，华睿、华创、华橙三家公司已经初具规模，其中：华橙2019年实现营收近5亿元，今

年会持续加强线上业务开拓，预计可实现50%以上增长；华睿聚焦智能制造领域，提供机器视觉和机器人相关产品和解决方案，2019年营收超2亿，预计今年会保持50%以上的高增长；华创视讯是我们的视频会议子公司，2019年营收规模1.5亿左右，此次疫情事件推动了远程办公、远程教育市场的发展，给视频会议业务带来新的机遇，疫情防控期间华创与电信合作的天翼云会议用户数超200万，预计今年也会有较大的增长。

2. 公司 2018 年所得税率 6%左右，2019 年达到 9.7%，请问所得税率提升的原因？今年的预期税负率情况？2019 年公司投资损失近 1 亿，主要是什么原因？

2019年所得税率提升主要有几方面的原因：① 公司是国家规划布局内重点软件企业，所得税当年度先按15%计提，次年冲回差额5%，由于18年所得税税负低，因此19年冲回额也少；②2019年一些海外子公司实现盈利，子公司所在国的税率相较上市公司主体更高；③公司部分子公司营收规模扩大，税负率较上市公司主体更高，因此整体税负率有所提升。

在这里想说明下，一些子公司可以享受当地政府的一些税收优惠政策，这部分主要体现在非经常性损益的政府补助中，所以财报中的部分非经常性损益其实是与企业经营相关的收益。未来，随着公司业务战略布局，公司会从全局出发对业务做整体的税收筹划，考虑财政返还，公司实际所得税税负率波动不会太大。另外，参股公司零跑在2019年确认了1.15亿元的投资损失。

3. 公司 2019 年经营现金流已经有所改善，但是应收账款和存货的增速还是比较高，能否分析下具体的原因？公司有何具体的管控措施？考虑到 2020 年的宏观环境，经营现金流的改善能否持续？

公司在之前的电话会议中也有提到，去年存货增加主要和战略元器件的备货有关，剔除这部分影响，存货周转率是提升的；应收账款增加主要和两个大项目有关。公司将持续加强应收账款的回款力度，具体措施包括：①利用考核牵引，在业务端绩效考核方案中加强回款考核的比重，牵引一线业务的回款；②提高合同质量，市场财经下沉至区域，事前介入客户资信、账

期、回款方式评审，提升合同签约质量；③成立应收款专项工作小组，加强对超期应收款的管理。

通过对项目质量的管控和历史应收账款的清理，公司整体应收账款结构和质量将逐步改善，坚持高质量增长的方向不会改变。

4. 公司 2019 年汇兑损益有多少？考虑今年严峻的大环境下，公司如何管理汇兑方面的风险？另外，2019 和 2020 年股权激励的费用大概是多少？

2019 年人民币整体呈贬值趋势，汇兑方面是正向影响，公司汇兑收益 3000 多万元，为了平抑汇率波动对经营的影响，公司会做一部分汇率的套期保值进行对冲。今年疫情对全球经济都会造成较大的影响，汇率波动可能会比较大，现在不好预判今年汇率波动的趋势，还是要从自身业务管控角度出发，加强应对措施，做好风险管控，同时也会考虑适当利用金融工具，降低汇率波动对经营的影响。

针对 2018 年的股权激励计划，2019 年公司股权激励费用为 1.94 亿元，今年预计为 1.4 亿元。

5. 能否详细从供需两侧介绍下 2020 年一季度海外、国内各业务板块受疫情影响的具体情况？我们有哪些应对措施？上半年及全年的业绩预期？公司对于今年完成股权激励目标 38 亿利润是否有信心？是否需要下调利润指引？

在供应端，国内疫情初期，面临上游原材料短缺、部分电子元器件涨价、产线工人无法及时返工和物流限制等一系列问题。面对挑战，公司积极开辟备用供用商，拓展上游来料渠道，保障供应安全，电阻、电容、DRAM 等原材料都有一定幅度的涨价，对于中低端产品会有一些影响，对于高端产品影响较小，今年公司将持续推进供应链精细化管理，整体比去年还要下降；在人员保障方面，及时开通大华复工人员返厂专线，确保人员安全到岗，快速恢复产能。2.17 日公司复工后，相关产能不断爬坡，现基本可以满足疫情防控相关需求。3 月海外疫情爆发后，初期在供应上主要面临海关、港口通关迟滞、增设关卡和额外检查，物流费用涨价，货运成本上升，航班大量取消等影响，导致货期交付延长；后期随着海外疫情态势升级，疫

情严重地区相继采用严格的封国封城措施防控疫情蔓延，且根据中国民航局通知，3月底开始我国与外国通航班次也受到严格限制，这些不断变化的各国政策都对海外业务产生了一定的冲击。

在需求端，测温产品的国内订单率先在2月爆发，随着各单位复工复产和学校复课，国内订单预计在二季度会有所回落；海外订单方面，现阶段各国的疫情发展处于不同阶段，如：疫情严重地区，在测温需求上对于所有人员的出入区域，包括车站、机场等交通枢纽，以及商超、写字楼等场景都会需要进行人员体温测量；而对于疫情初期阶段地区，如非洲、拉美等地区，目前需求集中在机场等场所。日韩等国疫情基本控制后，大范围的复课预计也会带来一定的订单需求。同时，我们也要看到受国情、用户习惯、防控力度、购买能力等因素影响，海外各国对热成像测温设备的需求相对国内还是要弱。另外，在传统产品方面，受疫情影响，整体需求承压，尤其渠道及中小企业业务跟宏观经济关联度较高，受影响较大；G端业务和大B端业务短期受疫情影响，部分项目招标计划延后，部分已开工项目进度放缓。

所以，整体来看短期内新冠疫情的爆发确实对公司业务造成一定冲击，针对这些挑战，公司快速出台相关应对措施：针对相关地区，采取费用优化措施、开展各项业务线上运作转型、降低供应链备货周期、优先预付款供货、通过DSO逾期率加强客户资质评估，管控逾期和坏账风险，保证项目质量和现金流安全，力求平稳度过特殊时期。

股权激励条件是否达成跟全年营收完成情况、毛利率的实现情况以及费用率的控制情况等因素强相关，一方面海外疫情扩散超预期，营收实现存在不确定性，另一方面由于线下商务活动减少，差旅费用与市场费用将有所下降，同时测温产品对毛利率提升也会有一定的贡献，多种因素叠加的情况下，目前暂时无法对全年业绩进行量化展望。但是如之前董事长在业绩快报电话会上强调的，我们的企业文化是以奋斗者为本，奋斗者的激励非常重要，接下来我们将付出不亚于任何人的努力，各层各级管理者将压实责任，全员保持饱满的工作状态和斗志，同时在机制上通过精神与物质多层次的激励办法发挥全员的积极性，提高组织稳定性、员工凝聚力和公司竞争力，尽最大努力去实现目标。

6. 公司对行业未来的发展方向是如何看待的？能否详细介绍下各板块今年的业绩驱动因素有哪些？在今年这样的大背景下，公司对营收、利润、现金流方面将如何考虑？

我们的愿景是全球领先的以视频为核心的智慧物联解决方案提供商和运营服务商。视频依然是目前的核心，视频的智能、高清等技术快速迭代依然将为我们带来高速发展的空间，公司将坚定从视频延展到智慧物联领域，在智慧物联领域我们已经看到一些细分市场、细分行业、细分产品，在不断涌现出新的机会。比如，在疫情期间通过人体测温产品增加了大家对热成像小众产品的认知，未来可以通过挖掘更多的场景如森林防火、电力测温等维持热成像产品的持续增长。未来，随着疫情受到控制，经济生活恢复正常，以及全球经济刺激政策的陆续出台，将会给公司带来较大市场空间。疫情大数据平台，5G相关产品，机器人，无人零售、无人机、社区管控等都会成为后续的机会突破点。

具体从四大业务板块来看，G 端业务对政府来讲相对刚需，把时间维度拉长看，政府对社会安全的需求是持续增长的。政府数字化转型是政府主动适应数字化时代背景，对施政理念、方式、流程、手段等进行全局性、系统性重塑，进而实现政府治理体系和治理能力现代化的过程。大华在这个过程中，贴近客户场景，了解客户痛点，具备针对场景、对象和流程等关键点的提炼归纳能力，并且可以针对各种场景适配多维感知设备，构建全域智能解析中心，进行算力合理分布和分配，从流程中提炼业务规则转换成数据计算规则，由此产生精准的数据情报，从而辅助政府治理与决策，实现真正的数据价值链闭环。以杭州萧山“智慧宁围”为例，通过项目建设，街道重点事项管控更有效：火灾数下降 21.4%，总警情数下降 22.2%；日常事务治理更精细：处置力量减少 50%，执法时长缩减 65%，事件处置日均增加 46 件；并且实现区域治理全要素集聚，线上与线下融合，社区网格相协同。街道是创新基层社会治理的样板点，公司对智慧街道的打造和探索，是新型智慧城市建设的重要组成部分。同时，公安领域立体化社会治安防控体系建设、大交通领域各省市基础设施建设等项目都会是今年重点开拓的方向。

B 端业务，短期受疫情影响，大部分企业生产经营进度都会出现不同程

度的迟滞，但是大企业的复工环境和企业自动化水平较高，在手现金相对充足，韧性也较强，总体受疫情影响相对可控。从长期来看，我们认为企业业务未来的市场空间会非常大，通过此次疫情事件，行业数字化转型、企业智能化信息化推进程度将会加速，可以重点聚焦智能制造、智慧园区、工业互联网等项目机会，相信只要相关解决方案能真正给客户带来价值，就会有客户愿意买单。去年公司对各行各业头部企业做了深入的业务痛点、管理痛点梳理，很大程度上完善了我们的 B 端整体解决方案构建能力。此次通过热成像测温设备的销售，加强了对头部价值客户的覆盖和了解，对后续业务的开展奠定了基础。

SMB 端业务，短期来看，疫情对于宏观经济有一定影响，会加大中小企业的生产经营压力。公司出台了一系列合作伙伴专项保障措施，如：设立 300 万合作伙伴复工专项基金，延长价保与质保周期，出台库存销售激励政策等，通过一系列商务支持，缓解合作伙伴压力，携手共克时艰。

海外市场，长期的逻辑还是没变，公司以前涉足的领域还是很小的，还有很多市场可以去开拓，此次测温防疫产品的成功导入，为我们拓展了全球的价值客户群，从长远来看，这些都是危机所带来的更加宝贵的机遇。公司会坚定不移地推进国际化业务战略，不会随意放弃某一个市场。

今年我们特别强调以结果为导向，在提高毛利率、稳定费用率、改善现金流的同时，重视销售额的提升。同时关注竞争，自身做的再好，如果和竞争对手差距拉大，也不能算优秀。在经营分析上，重视数据，一切以数据说话，让数据决定我们的业务流程，决定我们的管理决策。通过经营分析，找到问题和短板，分析原因，形成解决方案，并固化流程，把战略目标真正落地。

建议大家有时间可以看看公司今年年报的业务概要部分内容，是公司各部分通力合作的成果，对公司各项业务和战略都阐述得非常详细，值得一读。

7. 近期，华为安防改名机器视觉且高调介入渠道业务，渠道业务一直是公司的传统优势业务，对此公司怎么看，如何应对？

我们看到随着 5G、云计算、大数据、人工智能、多维感知等多种先进技术的发展 and 助力，行业内涵已经从视频监控延展到以视频为核心的智慧物联产业，行业边界被打破，视频行业焕发出全新的生命力。我们相信也正是基

于对视频赛道前景和空间的认同，华为、BAT 等企业纷纷入局。对于这一点，我们要高度重视，要正视对手，同时要善于向对手学习，一切以数据为支撑，对比自己和对手在具体业务中的表现，正视差距，分析原因，努力超越。同时要学会与狼共舞，让自己具备狼性精神，通过碰撞，倒逼意识与能力升级，实现自我进化，紧抓以客户为中心这条生命线，面向行业创新应用，不断为客户创造新的价值。

总体来说，行业的本质还是无数细分领域的总和，需求零散且非标，要求企业能够贴近客户业务一线，快速响应，持续服务，同时对于产品种类丰富度和场景适配性要求非常高，人力成本和现有的规模化销售形成了行业的重要壁垒。而公司最大的护城河在于具备品类繁多的产品的快速研发、迭代、供应和交付能力以及与之相匹配的组织体系。

公司的长久发展，最终还是取决于是否能切实满足客户需求，公司的核心竞争力在于可以提供面向市场客户需求的端-边-云整体解决方案。在细分且碎片的行业场景中，不同客户的业务管理诉求不同，以公安解决方案为例，大华智慧警务解决方案围绕公安业务场景，聚焦用户痛点，深度洞察了 5000 多个实战作战场景，针对每个场景特点、目标、场所、流程等关键点进行提炼归纳，得出 6 大类、26 小类、147 个子类业务场景，并从业务流程中提炼业务规则并转换成数据计算规则，实现数据价值链的闭环，这套方案在公安实战中成效明显，实现了重大警情案情大幅下降、破案效率大幅上升。2019 年，公司研发投入 27.94 亿元，研发技术人员逾 8000 人，这些资源投入全部聚焦在以视频为核心的各个细分领域场景化解决方案的构建上。大华就是要通过行业差异化的解决方案满足客户的实际需求，在客户的实战中体现价值，从而提高客户界面的粘性。

公司具备灵活的体制机制优势，不论是全员应急响应速度还是面向业务的合作模式探索，公司将一直秉持开放、合作的心态，与各行各业的应用厂家通力合作，持续丰富合作生态，为客户创造价值。

8. 近期行业内的相关企业有控费减薪的动作，公司在这方面是如何考虑的？今年的费用投入计划与方向是怎样的？

2020年开年受疫情影响，国内经济增速面临较大下行压力，中国政府通过采取一系列强有力的抗疫措施，疫情已基本得到控制。但是，后续新冠疫情在全球大规模蔓延超出预期，因为各国应对措施的不同，短期看不到疫情拐点，这将对全球经济都造成较大影响，对公司的海外业务正常运营也提出了挑战。我们需要正视这些变化和问题，快速转变，采取包括费用控制、供应链优化、客户资质选择在内的多项措施，尤其在费用控制方面，加强本地运作，提升线上运营和支持能力，整体基于收入做弹性预算管理，加强投入的精准性和有效性，减少不必要的损耗，不断优化费用结构，保证公司稳健运营。同时继续加强对先进技术的投入，如人工智能、云计算与大数据、5G等面向未来的核心技术，增强研发能力；加强软件架构能力建设，建立从软件开发、销售到交付的全流程运作能力，提升软件产品竞争力，进而提高满足客户需求的整体解决方案能力。

长远来看疫情是个暂时因素，不改行业长期向上逻辑，在过去的几个月，我们清楚的看到危机和挑战同时也给企业带来了一些难得的机遇。大华以客户价值为导向，而所有的客户价值都是人创造的，我们的第一战略是人才战略，要以奋斗者为本，奋斗者的核心是要有贡献，所以公司将以人均效益、人均贡献为突破口，不会一刀切的裁员，反而要创造多层次的激励机制，包括对核心员工加薪，拉开差距，采用股权激励等，激发、吸引更多优秀人才，使业务趋于良性循环，切实营造以奋斗者为本的组织氛围，加强团队凝聚力。

9. 在今年的大环境下，内部变革是否仍将继续？能否谈谈具体的措施和希望达成的目标？关于实体清单，公司应对准备的一些进展情况如何了？

今年外部环境面临比较大的不确定性，但是公司坚持高质量、稳健发展的方向不会变，会持续推进各项既定战略，强化变革落地执行效果。未来，公司将依托以视频为核心的物联网系统架构，面向行业创新应用，加速向平台型、生态型公司升级，推动商业模式从产品组合为主的销售模式向产品+解决方案+运营服务模式转变，这个转型是观念的转型，是能力的转型，也是组织机制的转型，包括我们的销售能力，解决方案构建能力，快速响应交付能力，供应链精细化运作能力等。主要有以下几个方面：

1) 持续做厚客户界面，聚焦战略机会点管理，提升体系化的营销能力。

加强对行业与客户洞察的深度与广度，聚焦价值客户，强化局部营销战役的组织与策划能力，包括标杆案例的建设与复制；海外市场面向分销存量客户提升精细化管理能力，加强价值客户、价值场景梳理，推进面向行业和集成商的业务布局。

2) 构建软件市场组织，加快对客户定制化需求的响应速度。加强软件研发能力下沉，成立省区软件能力中心，强化省区赋能，梳理市场格局，落实软件模块化销售，打造战略样板点，加快面向各细分行业的软件合作生态建设。

3) 持续优化业务流程，与 IT 强结合，提升效率。完善各级项目管理制度与流程，强化重大项目运作规范，通过优化合同评价指标库和标准化 KCP（关键节点）提升合同质量管理，通过管理工具的建设，实现全流程系统化管控，重点围绕 IPD 和 LTC 两大流程展开各项工作，提升响应效率。

4) 持续提升供应链精细化运营能力，深化全球供应中心布局。通过提升预测准确率、加快集团周转率、控制超长期库存，进而提升集成计划能力；通过建设柔性工厂、海外供应中心和缩短平均配发货周期，提升柔性供应能力；提升品质预控能力，降低关键件不良率；提升端到端库存管理和转化能力。

5) 不断强化财经体系对经营分析和业务运作的支撑能力提升财务和业务的耦合度，打造从记录业务到绩效评价的全流程闭环财经体系，最终形成全面预算预测体系。

需要强调的是，我们已经对市场、研发、供应链、交付、财经、合规等各个部门都有了明确的战略规划，目前关键是如何落地，把战略目标变成战略结果，今年将通过经营分析会，把影响数据达成的战略项作为过程考核，杜绝管理盲点，事事压实到人，切实形成管理闭环。

关于实体清单事件，公司一直在做相关的应对准备，包括加大战略物料、关键元器件的备货；替代方案的研发改版准备工作也在同步有序推进，有些已经完成，有些正在进行验证。随着技术的发展，视频类核心应用逐步模块化和标准化，相关基础核心技术已经到了一个相对稳定、成熟的阶段，通用性比较强。目前，绝大部分受影响元器件及物料都可以替代，少部分替代有

	<p>一定难度的物料，可以通过提供功能基本相同的产品解决方案进行替代，亦或采用其他应对方案。</p> <p>当前宏观经济下行、国际贸易摩擦频繁，叠加疫情影响，公司还是会坚持开放透明、友好合作的态度，积极对外沟通，积极开拓市场，拥抱全球产业链，坚持走国际化的道路。</p>
附件清单	无
日期	2020年4月3日