

证券代码：300454

证券简称：深信服

深信服科技股份有限公司投资者关系活动记录表  
(2020 年度报告交流会)

编号：2021-002

投资者关系活动类别	<input type="checkbox"/> 特定对象调研 <input checked="" 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 type="checkbox"/> 其他（）
参与单位名称及人员姓名	1、深信服科技股份有限公司： 董事会秘书、副总经理蒋文光 2、相关证券公司及机构投资者：安信证券、长江证券、东兴证券、东方证券、东北证券、广发证券、光大证券、国元证券、国信证券、国泰君安证券、国盛证券、国金证券、海通证券、华西证券、华泰证券、华创证券、华安证券、汇丰前海证券、开源证券、民生证券、太平洋证券、天风证券、平安证券、万联证券、万和证券、兴业证券、信达证券、招商证券、浙商证券、中信证券、中信建投证券、中金公司、中泰证券、中银国际证券等券商的行业分析师及相关投资机构的人员共 130 余人
时间	2021 年 4 月 25 日下午 15:00-18:00
地点	深圳市南山区西丽湖路 4038 号金百合酒店 1 楼报告厅
上市公司接待人员姓名	董事会秘书及证券事务部工作人员
投资者关系活动主要内容介绍	考虑到多家证券公司行业分析师提出调研需求，为了集中解答行业分析师和机构投资者对公司 2020 年度经营情况及公司战略的疑问、提高沟通效率，继 2021 年 4 月 22 日 15:00-17:00

举办线上交流会后，公司再次组织了面向行业分析师的交流会，部分投资机构的人员参与了本次交流会。本次交流会召开前，已提前向关注公司发展的证券公司行业分析师发出邀请函。

公司董事会秘书蒋文光向与会者介绍了公司 2020 年度主要财务指标、相关业务进展、当前经营和发展中存在的困难和挑战、战略演进和管理改进方向。

最后，公司董事会秘书回答了相关参会者所提出的问题。相关问题和答复如下：

1.市场体系新成立大客户部和 ISV 客户部，请问新成立的部门更多是从外部引入人才，还是从原先内部的人员体系进行拆分？在客户的覆盖和服务上是否会跟过去的模式产生一定的冲突？

答：公司的人才政策一向是内外结合，如果内部有合适的人才可以胜任岗位要求，优先从内部选拔，同时通过外部引进方式解决公司现有能力不足问题。就所提及的两个岗位，因为所需要的能力是公司过去较为欠缺的，相关负责人还是倾向于外部招聘，希望他们能带来一些新的思路和理念，但部门骨干仍会从公司内部抽调人员，让现有人员与拥有外部视角和经验的管理人员组成团队。具体的市场策略肯定和过去熟悉的通过广泛渠道覆盖的覆盖型市场的策略不一样，如何化解冲突突破自身的惯性，对公司确实是一个巨大挑战，所以我们需要外部视角、思路和策略。

2.公司十分看重一些指标，比如人均收入和人均利润，但同时也追求质量上的精益求精，请问这两个目标在短期是否会形成

冲突？公司如何去权衡和看待？会不会和今年目标有什么冲突？

答：短期我们面临很多压力，既要增长，又要尽快解决历史包袱，还要不断开拓新业务。个人预计未来我们 1-3 年内都将面临这样的问题和挑战。此前我们短视，过于关注销售数字，现在我们充分认识到如果产品和服务质量没有实质提升，客户满意度没有根本性改观，短期目标可能都会有影响，更不要谈长期发展了。我们坚信，只要我们的质量和客户满意度有了明显提升，增长就一定不是问题，公司长期发展才有保障。

3.关于超融合的市场格局，IDC 数据显示过去三年，包括华为、新华三和公司的市场份额未发生较大变化，对此请问公司是否在超融合市场有看到新的挑战者？公司在超融合的市场份额为何有所下降，同时增速又慢于华为？

答：公司超融合优势在于起步较早，相比国内厂商，在稳定性、可靠性、自身安全性方面具有一定优势。Gartner 魔力象限报告较为权威，也具有前瞻性，公司 X86 架构服务器虚拟化、超融合都进了 Gartner 魔力象限，这在国内厂商中是不多见的，体现了公司超融合的竞争力。

尽管随着基数逐渐增大，公司超融合增速放缓，但公司仍看好超融合市场，对包括超融合在内的云计算业务抱有信心。

4.请问过去两年公司存在什么问题？对于问题是否有得到解决？同时，请问公司具体有哪些做得好的地方？

答：问题是一直存在的，过去规模还没有那么大，2020 年前公司也一直保持较为快速的增长，发展掩盖了很多问题，比如说过于看重销售数字而忽视产品质量、忽略客户满意度，公司人才厚度不够，效率低下等，2020 年增速下降让一些问题进一步暴露。今年公司自上而下推动的变革就是为了解决我们当

前面临的问题。当然，也不是说这些年公司就一无是处，个人认为值得肯定的是：公司在追求销售额的过程中找到了一些新的方向，孵化出了一些新业务，比如安全业务，这几年网、端、云一体化的布局就初见成效，安服业务虽然起步晚，但人机共智的安全托管业务还是让人耳目一新，这些都体现了我们在安全业务战略的前瞻性和创新性，促使我们成为网络安全行业具有较强影响力的厂商；云计算业务的不断开拓也让我们成长的天花板越来越高。还有，公司从不满足、一直主动求变本身也是我们一直以来做得比较好的方面。

5.公司超融合整体增速是慢于整个超融合市场，但是公司超融合软件增速高于整个超融合软件市场，这体现市场软硬一体化的特点和趋势，对此公司的毛利率可能会因为硬件增多而下滑，请问公司毛利率底线在哪？

答：个人认为超融合长期稳定的毛利率应保持在 40-50%之间。公司内部有审核机制，若涉及单个项目毛利率太低可能会放弃，除非是战略性客户或必须拿下的标杆项目。公司的核心竞争力在软件，一定要避免变为硬件盒子搬运商。公司要依靠软件的创新、质量的提升来提升毛利率，而不是靠低价策略赢得客户。公司存在的首要价值就是赢利，长期不赚钱的业务是没有存在价值的。

6.有关公司组织架构调整，请问云 BG 和新 IT BG 在设置上的区分，对办事处、对渠道有什么变化？请问您对安全市场、云计算发展前景看法？有哪些方向可以突破？

答：云 BG 更专注于数据中心，业务主要有超融合、私有云、托管云等；新 IT BG 主要业务包括桌面云（软件定义终端）、EDS（软件定义存储）、应用交付 AD，还有两个较新的业务。在市场体系售前团队中，无论是总部的售前专家团队还是一线

办事处，实际上主要还是大云和大安全两个方向。

安全业务，保增长既要靠成熟拳头产品的稳定增长，也要靠新业务逐渐成熟带来快速增长。在方向选择上，公司大力投入的方向是云化安全（比如公司 SASE）和云安全。

云计算业务，当前主要方向一方面是在虚拟化、超融合承载关键应用方面，产品化交付的、要求本地的场景，过去是海外头部厂商的市场，顺应当前国产化趋势，公司希望替换国际知名厂商在国内的市场份额。另一方面是腰部客户以及长尾客户的云化数据中心演进场景。还有未来分支云、边缘云的场景等。关键还是围绕如何解决客户问题、真正满足客户需求去创新。

7.何总和熊总担任云负责人，请问是否说明安全的战略地位有所下降？

安全业务依旧是公司的基本盘，是公司现金流的最重要来源，战略地位不会下降。公司希望网络安全和云计算协同发展，共同达到整体的提升。

8.请问 SASE 在订阅制之后管理层对用户的留存率和预期续费的增长是否有预期目标？切入大客户后，公司对现金流的预期？会不会考虑牺牲现金流去竞争？

答：SASE 等 XaaS 业务目前还处在引导市场需求阶段，体量还很小，但已有客户，持续付费意愿和续费率还是不错的，公司认为这条路可以走得通，希望通过这样的模式增强粘性。管理层重视现金流，如果非要在毛利率和现金流之间做选择，个人认为公司仍会毫不犹豫地选择现金流。

9.请问公司切入头部客户后，未来网安的整体格局如何？

答：网安市场碎片化，但也存在二八效应。客户需求很多，但 20%的产品和方案可以解决 80%的客户需求。个人认为在资源

有限的情况下，应该选择做其中最主要的 20% 的产品，同时将平台做得足够开放，让各方产品、服务可以共存于平台，共同服务于客户。

10. 以前提到的有关渠道和商业市场的问题，今年是否已经解决或有所突破？

答：这些都还是公司战略，并不是这些问题彻底消除了，这些问题交由市场体系负责解决和突破。

11. 请问渠道中，既能负责安全业务的销售，又能负责云业务的销售的比例是多少？对于暂时还没有能力去做云业务销售的渠道，公司如何提升这类渠道的能力？

答：暂时没有明确的统计。渠道能力的提升关键要看渠道自身是否有意愿投入。只要愿意投入和共同发展，能力提升的事情就交给公司，我们来帮助渠道成长。

12. 合作伙伴大会上提到三年内要建托管云 1000 个节点，请问是否设置投放的进度表？

答：这个业务模式目前还在拓展阶段，公司希望让更多的渠道融入进来。

13. 有关核心管理团队梯度化的问题，请问公司目前是否有一个梯度化人才培养机制或者有关核心管理团队梯度化建设是如何考量的？

答：公司今年成立各个 BG，除了要解决业务矛盾，也是为了培养人才，各个产品线和 BG 对自身经营负责，既要保证短期目标实现，还要关注业务长期持续成功，挑战不可同日而语。总而言之，人才是在战斗中成长、在反复的实践中成才的。

14.请问国内云化交付安全的接受度如何？SASE 是否有什么标杆客户？

答：国内对云化交付安全这种创新模式，目前还处在引导市场需求的阶段，也有一些理念先进的客户已接受，虽然现在整体体量仍很小，但公司坚定看好云化交付安全的发展。

15.国内的安全市场，是否会像国外订阅式的方式发展？

答：从全球的趋势看，安全 SaaS 化是大势所趋。但个人认为产品化和本地化交付的市场不会消失。

16.大客户部和 ISV 客户部的负责人如果从外部招聘，他们对企业文化是否认同？

答：公司内部需要更有活力、更有梦想、更加包容，我们需要不断修正自身，另外在招聘时也要充分评估候选人的适配性，不仅仅是专业和能力，还包括价值观和追求是否一致。

17.公司现阶段或者未来匹配高端人才的薪酬定位如何？

答：因为公司盈利能力和行业巨头有较大差距，总体上，平均在行业 50 分位左右，但对于特殊人才会采取一人一议的方式。我们变革的主要目的也是要提高公司效率，只要公司效率提升了，人均毛利提高了，员工收入才可能提高。

18.关于人员招聘，如何让外部招聘的高端人才更好地融入公司，提升管理能力？如何更好地去管理这些人才？

答：重要的还是人尽其才，让外聘的高端人才去干和其价值匹配的工作。同时，用共同的事业和梦想去吸引人才，让高端人才认同企业价值观。

19.请问在安全领域如何应对友商采取的方案化策略？

答：公司未来的产品或技术将逐步中台化，将更多通用的产品、服务和解决方案进行组合，不断满足客户的需求，帮助客户成功。

20. 目前国内私有云为主，海外公有云为主，若未来国内以公有云主导，公司如何面对竞争？

答：实事求是地讲，在公有云领域公司无法与巨头竞争。我们认为用户的需求是多样的，未来混合云、私有云仍会存在。如果未来公有云真的一统天下，公司的云计算业务确实会变得没有前景。

21. 请问未来 SaaS 等业务订阅模式的推广是否也是通过渠道？渠道是否分成？

答：渠道是公司的优势之一，所有业务设计一定会考虑如何发动渠道力量，公司 SaaS 业务也会探索和设计如何让渠道一起参与、并发挥价值的合作模式。

22. 请问未来公司安全业务的毛利率大约稳定在多少？而由于安全服务未来占比的上升，请问安全服务的收入在安全业务的占比将稳定在多少？

答：安全业务的毛利率，随着安全服务收入占比提升，毛利率会有一定下降。前面讲过，毛利率是公司关心的核心指标之一，低价策略导致的毛利率下降是公司无法承受的。

23. 近两年公司外市场的增速不太高，对于海外市场的开拓，公司是否有新的方向和策略？2021 年海外市场目标是什么？

答：近两年海外市场增速不高，有主观原因，也有客观原因。主观原因是公司国际化战略仍不坚决，资源有限且投入不足，产品在国际市场竞争力不足，人员和组织能力不足。客观原因



	<p>是，2020年的疫情确实造成了较大影响。XaaS 化业务是公司未来的重点方向，也是公司国际化有可能成功的方向。公司开拓国际市场，一是希望为未来带来增长空间，同时公司希望能够通过国际客户的高要求倒逼公司提升产品质量和组织能力。</p>
附件清单(如有)	
日期	2021年4月25日