

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：2018-10-26

<p>投资者关系 活动类别</p>	<p>□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（<u>电话会议</u>）</p>																																																																																																																											
<p>参与单位名称及 人员姓名</p>	<table border="1"> <tr> <td>APS</td> <td colspan="3">龚长顺、王兴林、钟昌盛</td> </tr> <tr> <td>Credit Suisse Fixed Income Emerging Markets</td> <td colspan="3">Elmer Lai</td> </tr> <tr> <td>ChinaAMC(HK)华夏基金香港</td> <td colspan="3">孙瑞银</td> </tr> <tr> <td>CITI</td> <td colspan="3">Arthur Lai、Emil.Zhang</td> </tr> <tr> <td>GPC 投资</td> <td>杨洋</td> <td>Morgan Stanley</td> <td>申岱</td> </tr> <tr> <td>JPMorgan</td> <td>张亚绅</td> <td>美林证券投资部</td> <td>朱可欣</td> </tr> <tr> <td>浩成资管</td> <td>苏依文</td> <td>宏利资产管理</td> <td>王星海</td> </tr> <tr> <td>Oceana repe</td> <td>Weiwei</td> <td>泓澄投资</td> <td>冯浚瑒</td> </tr> <tr> <td>Oxbow Capital</td> <td>马然</td> <td>国泰人寿保险</td> <td>洪勇凯</td> </tr> <tr> <td>奥氏资本</td> <td>梁乐晖</td> <td>汇丰银行</td> <td>李晨</td> </tr> <tr> <td>阿巴马资管</td> <td>司徒伟</td> <td>惠理基金</td> <td>张沁、张怡旦</td> </tr> <tr> <td>保银基金</td> <td>汤逸纯</td> <td>景顺投资信托</td> <td>邱健达</td> </tr> <tr> <td>鲍尔太平</td> <td>夏俊</td> <td>里昂证券</td> <td>林仲衡</td> </tr> <tr> <td>北晨星资管</td> <td>JOHTY</td> <td>立格资本</td> <td>李晓丽</td> </tr> <tr> <td>碧云资本</td> <td>柯磊</td> <td>路博迈基金</td> <td>肖迪</td> </tr> <tr> <td>东南投资</td> <td>张耀文</td> <td>瀚亚投资</td> <td>于超</td> </tr> <tr> <td>福瑞金融</td> <td>吴超、荆华</td> <td>南山人寿</td> <td>李世豪</td> </tr> <tr> <td>复华基金</td> <td>颜玉静</td> <td>三星资产管理</td> <td>唐皆丰</td> </tr> <tr> <td>复华投信</td> <td>于耀</td> <td>西泽投资</td> <td>Paul J. Peng</td> </tr> <tr> <td>富国基金</td> <td>Jenny、苗富</td> <td>香港惠理基金</td> <td>吕秋梅、于程俊</td> </tr> <tr> <td>高瓴资本</td> <td>朱静亮</td> <td>禹洲金控</td> <td>程少普</td> </tr> <tr> <td>高盛证券</td> <td>王诗苑</td> <td>长金投资</td> <td>陈东林</td> </tr> <tr> <td>安邦资管</td> <td>岳苗</td> <td>招商资管</td> <td>王玉</td> </tr> <tr> <td>九泰基金</td> <td>刘媛、刘源</td> <td>兆丰投信</td> <td>叶贵荣</td> </tr> <tr> <td>九富投资</td> <td>伍星</td> <td>中金香港证券</td> <td>黄乐平</td> </tr> <tr> <td>衍航投资</td> <td>匡衡</td> <td>君合资本</td> <td>胡梦承</td> </tr> <tr> <td>云程泰投资</td> <td>魏尚云</td> <td>君煦投资</td> <td>季晨光</td> </tr> <tr> <td>彬元资本</td> <td>henry xue</td> <td>凯石基金</td> <td>林晨宇</td> </tr> <tr> <td>博普资产</td> <td>何瑞丽</td> <td>凯越投资</td> <td>王硕</td> </tr> <tr> <td>泊通投资</td> <td>田野</td> <td>旷视科技</td> <td>舒畅、江天宇</td> </tr> </table>				APS	龚长顺、王兴林、钟昌盛			Credit Suisse Fixed Income Emerging Markets	Elmer Lai			ChinaAMC(HK)华夏基金香港	孙瑞银			CITI	Arthur Lai、Emil.Zhang			GPC 投资	杨洋	Morgan Stanley	申岱	JPMorgan	张亚绅	美林证券投资部	朱可欣	浩成资管	苏依文	宏利资产管理	王星海	Oceana repe	Weiwei	泓澄投资	冯浚瑒	Oxbow Capital	马然	国泰人寿保险	洪勇凯	奥氏资本	梁乐晖	汇丰银行	李晨	阿巴马资管	司徒伟	惠理基金	张沁、张怡旦	保银基金	汤逸纯	景顺投资信托	邱健达	鲍尔太平	夏俊	里昂证券	林仲衡	北晨星资管	JOHTY	立格资本	李晓丽	碧云资本	柯磊	路博迈基金	肖迪	东南投资	张耀文	瀚亚投资	于超	福瑞金融	吴超、荆华	南山人寿	李世豪	复华基金	颜玉静	三星资产管理	唐皆丰	复华投信	于耀	西泽投资	Paul J. Peng	富国基金	Jenny、苗富	香港惠理基金	吕秋梅、于程俊	高瓴资本	朱静亮	禹洲金控	程少普	高盛证券	王诗苑	长金投资	陈东林	安邦资管	岳苗	招商资管	王玉	九泰基金	刘媛、刘源	兆丰投信	叶贵荣	九富投资	伍星	中金香港证券	黄乐平	衍航投资	匡衡	君合资本	胡梦承	云程泰投资	魏尚云	君煦投资	季晨光	彬元资本	henry xue	凯石基金	林晨宇	博普资产	何瑞丽	凯越投资	王硕	泊通投资	田野	旷视科技	舒畅、江天宇
APS	龚长顺、王兴林、钟昌盛																																																																																																																											
Credit Suisse Fixed Income Emerging Markets	Elmer Lai																																																																																																																											
ChinaAMC(HK)华夏基金香港	孙瑞银																																																																																																																											
CITI	Arthur Lai、Emil.Zhang																																																																																																																											
GPC 投资	杨洋	Morgan Stanley	申岱																																																																																																																									
JPMorgan	张亚绅	美林证券投资部	朱可欣																																																																																																																									
浩成资管	苏依文	宏利资产管理	王星海																																																																																																																									
Oceana repe	Weiwei	泓澄投资	冯浚瑒																																																																																																																									
Oxbow Capital	马然	国泰人寿保险	洪勇凯																																																																																																																									
奥氏资本	梁乐晖	汇丰银行	李晨																																																																																																																									
阿巴马资管	司徒伟	惠理基金	张沁、张怡旦																																																																																																																									
保银基金	汤逸纯	景顺投资信托	邱健达																																																																																																																									
鲍尔太平	夏俊	里昂证券	林仲衡																																																																																																																									
北晨星资管	JOHTY	立格资本	李晓丽																																																																																																																									
碧云资本	柯磊	路博迈基金	肖迪																																																																																																																									
东南投资	张耀文	瀚亚投资	于超																																																																																																																									
福瑞金融	吴超、荆华	南山人寿	李世豪																																																																																																																									
复华基金	颜玉静	三星资产管理	唐皆丰																																																																																																																									
复华投信	于耀	西泽投资	Paul J. Peng																																																																																																																									
富国基金	Jenny、苗富	香港惠理基金	吕秋梅、于程俊																																																																																																																									
高瓴资本	朱静亮	禹洲金控	程少普																																																																																																																									
高盛证券	王诗苑	长金投资	陈东林																																																																																																																									
安邦资管	岳苗	招商资管	王玉																																																																																																																									
九泰基金	刘媛、刘源	兆丰投信	叶贵荣																																																																																																																									
九富投资	伍星	中金香港证券	黄乐平																																																																																																																									
衍航投资	匡衡	君合资本	胡梦承																																																																																																																									
云程泰投资	魏尚云	君煦投资	季晨光																																																																																																																									
彬元资本	henry xue	凯石基金	林晨宇																																																																																																																									
博普资产	何瑞丽	凯越投资	王硕																																																																																																																									
泊通投资	田野	旷视科技	舒畅、江天宇																																																																																																																									

	博泽资产	谢莹莹	联博投资	周敏
	才华资本	唐毅	林峰投资	王俊
	诚盛投资	康志意	民生信托	王秀平
	德邦证券	邹道	南京双安资产	吴春燕
	东北证券	金佳音	南京证券	肖滨
	东方基金	郭瑞	宁波君厚资管	汪琛
	东方马拉松投资	李明虎	诺德基金	孙小明
	东方证券	蒯剑	鹏华基金	董一亭、郭赢
	新华资产	马川	鹏扬投资	王洋
	方正证券	兰飞	平安证券	李峰
	复星集团	张蕊	朴元资产	王光力
	富达基金	盛楠	桥河资本	李灿
	富恩德资产	彭柳萌	青岛四季投资	王烁
	概格投资	王顺欢	群益证券	华巍
	工银瑞信基金	农冰立	瑞意资本	龙江伟
	观富资产	唐天	睿泉投资	施成
	光大保德信	陈蒙	润晖投资	苏李
	广东民营投资	王勇	上海淳杨资产	潘泓
	广发基金	刘嘉兴	上海砥俊资管	谭浩
	广发资管	黄维	上海滚石投资	胡小军
	广州长金投资	蔡洁菲	上海汇利资管	杨英昌
	广发证券	许兴军、王昭光、王璐、余高、 黄伟鑫、孙竹、吴佳鑫、杨晓玲		
	中信证券	张晓亮、张燕珍、刘琦、郭维、何信、于聪、赵迎志		
	广州证券	周鹏宇	上海乾瞻资产	陈晨
	滚石资本	陈正江	上海世城投资	沙小川
	国海富兰克林	韩冰雁、陈郑宇	上海煜德投资	姚剑锋
	国金基金	李超	太平资产	曹燕萍、秦媛媛
	国金证券	马肃平	泰仁资本	顾文
	国联人寿	夏雪冰	天风天城资产	宋鹏
	国仕资本	齐浩林	天风证券	潘杰、徐婷
	景林资产	蒋彤、王非	万吨资产	道莹
	哈汽实业	唐英滨	海通证券	康盛仪
	湘财基金	龚思、刘珍珍、肖昌虎		Yang SaiRui
	瀚伦投资	汪帅	协信资管	陈佳
	昊力资产	林楠	新华汇佳	金大安
	和德投资	赵常普	新沃基金	杨晶亮
	恒生电子	崔俊丽	星耀资本	白光
	恒盈资产	杨静仪	兴业证券	熊彬正
	亚太财险	刘竞远	雪松控股集团	林锦斌
	恒越基金	郭卓瑜	阳光资管	颜世琳
	宏鼎财富管理	李晓斌	易同投资	白晗

	宏流投资	朱松	毅恒资本	谢宽
	湖南源乘投资	刘建忠	银峰资本	周群
	华安基金	崔莹	银杏基金	庞博
	华宸未来基金	宋晨玉	永瑞财富	王洪祥
	华富基金	陈奇	玉其投资	何瑞
	华商基金	郭磊	源乐晟资管	柳士威
	华泰证券	蒋宏民、李妍	长安私人资本	黄泽瑞
	华夏财富投资	吕一闻	长城证券	李卫
	华夏基金	高翔	长江养老保险	周晨
	辉立投资	张晶	长江资管	杨伟
	昭时投资	蔡博	长盛基金	钱文礼
	基恒投资	王敏	长阳资产	宋建
	吉渊投资	陈小伟	招商证券	方竞
	交银施罗德基金	郭斐、许骁骅	浙江元葵资管	陈力
	嘉实基金	谢泽林、王贵重、郭杰		
	江南资本	黄勇	征金资本	唐爽爽
	汇丰银行	丁政宁、郑冰怡	致顺投资	刘宏
	金泉基金	王坚	中国银河金汇	李冰桓
	金陀螺投资	华中锋	中海基金	张磊、左剑
	金元顺安基金	何伟	中金公司	范海涛
	京山资本	钱学宏	中泰证券	张兴
	景泰利丰投资	吕伟志	中信保诚基金	刘锐
	九州证券	吴玉婷	中再资产	姜通晓、张嵩
<b>时 间</b>	2018年10月26日			
<b>地 点</b>	公司会议室			
<b>上市公司接待 人员姓名</b>	李柯、吴坚、徐巧芬、楼琼宇、相良、凌琳			
<b>投资者关系活动 主要内容介绍</b>	<p><b>一. 公司经营情况</b></p> <p>2018年前三季度，国内政府去杠杆，宏观经济下行，海外贸易摩擦不断升级，在这样复杂大环境下，公司2018年前三季度实现营收150.3亿元，同比增长28.21%，实现归属于上市公司股东的净利润15.64亿元，同比增长8.25%，销售毛利率36.5%，环比二季度单季有一个点的提升，同比下滑2.9%。就单季度的经营数据来看，增速有所放缓，这与宏观经济的降温是分不开的，企业从稳健经营的角度考虑，也要主动做一些取舍来应对外部环境的不确定性。</p> <p>今年以来，国内外的政策变化确实对行业短期造成一些扰动，但并没</p>			

有改变行业长期景气度健康向上的大趋势。我们始终认为，视频物联在未来几年都会是一条发展前景明确的好赛道，我们的行业解决方案在公安、交通、楼宇、文教卫等各个领域为客户创造的价值是实实在在的。

海外方面今年受到贸易战一些影响，我们也会有采取一定措施来应对贸易政策的变化，一个公司在海外市场的发展，最终还是由产品的市场竞争力决定的，我们依然会坚定不移的推进公司的国际化战略。

大华作为一家民营企业背景的上市公司，在没有任何资源背景支持的情况下，十多年来以自身的拼搏奋斗做到安防全球第二的位置，这绝不是因为运气，我们对公司未来的发展十分有信心。

## 二. Q&A

**1. 整个三季度相较于上半年来看增速略有些下滑，核心因素是什么？这些因素在中线的维度上来看有没有可能消除掉？对行业中长期发展来看，公司是什么观点和看法？**

答：关于增速下滑这个问题，第一个因素是整个国家经济转型过程中无论是去杠杆，还是收紧 PPP 的政策，规范化治理，对部分区域的项目的进度是有一定影响。第二个因素，我们原本对今年海外北美的期望值还是比较高的，所以我们原来在北美有比较大的投入，但现在因为政策的变化，我们也做了一些调整。北美虽然增速不及预期，包含汇率波动、国家政策等都带来一定影响，但从整体来讲，前三季度我们取得 28% 的营收增速还是比较理想的。

这么讲的原因是，去年上半年和三季度大华的增速都非常快，非常快的原因是大华前两年对行业的判断和政策也出现了一些偏差，包括民用市场的反复，在行业市场 and 分销市场之间的转型过程中，在一些策略上也出现了一些摇摆。去年坚定了两条腿都要硬的策略：一是分销持续加强业务的发展和渠道下沉，二是逐步形成行业解决问题的能力。去年前三季度增速都比较快是因为 2015、2016 年我们在渠道政策上的偏差丢失了很多的客户，去年渠道下沉给公司带来第一波红利，所以去年上半年有很大的增长。今年虽然我们仍然在做渠道下沉，但不会像去年第一波红利那么大，

所以这个对今年增速下滑也有一点影响。另外海外业务上来讲，除了业务调整，海外前几年增速比较好，特别大华在 HDCVI 的知识产权的主导下，我们在海外的市场吃到了很多的红利，公司内部有销售惯性。但是随着行业的变化，我们产品结构相对单一，在市场发展的过程中做的转型还不够。在海外扩张和行业的落地上面，我们今年才逐步启动，所以 28%还是比较合理的一个营收增速。

对于行业的判断：随着行业的变化，随着物联网、AI、大数据技术的发展，以及未来 5G 技术的成熟，行业本身的外延和边界是在模糊和扩大的。在这个过程中，每个公司基于它对行业的洞察和对行业的期望，策略会发生变化，有的希望行业变，有的不希望变，有的进入这个行业后对自身的业务边界怎么理解也会发生变化。原来的传统安防产业和视频监控产业，个人观点是产品形态和销售模式相对比较单一的，我们的生意模式也相对比较简单，我们不论通过分销或者工程商集成商，实质上都是卖产品的模式，是简单的买卖关系，只要产品做好了就能在市场上占有一定份额。

但是今天来讲，不管是传统的安防企业，还是新进的独角兽，还是原来 ICT 行业或者互联网巨头，每个人对这个行业的判断都不一样。但我的第一个观点是行业外延的空间足够大，才会有这么多人感兴趣。第二点是我们在小溪、小湖游泳，公司的体量已经足够大了，自己的地位也比较舒适，但当进入大湖甚至大海，相比上面提到的三类企业来说，都对自身能力提出了极大挑战。包括解决方案是有几个层次，不再是简单的产品组合，或者有软件平台就是解决方案。你需要真正转变你的思维，是要从客户的需求来到客户的成功去，以客户的角度去思考“能不能为客户提供端到端的综合解决方案能力”。包括销售模式也会从原来的单一产品销售模式，会转到一个比较复杂的商业模式去。我们以前在管理商业模式的时候比较简单，就是一个账期和一个价格，还有一些返利，但现在会遇到问题，譬如 PPP，它是政府主导的商业模式。其实从行业来看，当你的技术形成一张网的时候，那你的这个商业复杂度会越来越高，不管哪种模式都对一个公司，特别是上市公司，既要占领市场、又要能够确认收入、又要带来

现金流，都是一个挑战。我们目前正在研究，、形成了一些对策。当然商业模式的成熟不会一蹴而就，需要投入很多时间和专家资源最终才能落地，包括你寻找的资源。今年一季度我们成立了交付与服务中心这个部门。原来我们服务是工程安装+售后维修/质保模式，但现在会有新的模式，如集成供应模式，甚至是商业咨询等。

提到商业咨询问题，单一个智慧警务去建设的时候，我们原来的模式就是卖产品，我们仍然有卖产品的惯性，譬如认为只要卖人工智能产品就行了，但为什么我们在在杭州江干区的智慧警务能得到相关公安部领导的肯定。包括我们在这次安博会上，才全面发布发布我们的 HOC 城市之心的品牌战略和业务战略，其实也是基于几个方面的考虑，首先我们基本解决了集成交付能力的问题，在这个基础之上，对行业的判断，在未来的 2 年里会影响到我们的传统安防和视频监控行业中不同公司的发展，包括新进入的 BAT、华为、华三、中兴通讯、算法独角兽也好，都会遇到一个瓶颈。如何建立这个能力，对大家是大的挑战。

大华如何发展？每个公司对未来市场发展的判断不一样，有人认为冬天来了，有人认为春天才刚开始，但花园的春天和大草原的春天也不一样。原来在通讯产业，很多通信的巨头也会倒下，因为在行业变化过程中产生了很大的定位偏差。这次对安防产业变化来讲不是从原来的模拟到数字，标清到高清的技术迭代的变化，而是整个产业价值的大转移，所以这次对每个公司来说战略是有很大的不同的。我相信未来的两年，不同公司未来走出来的战略是不一样。IHS、Gartner 报告说视频物联有 7000 亿美金的空间，加上运营服务有一万亿的产业空间，定位到底是做视频监控产业，还是视频物联，对每个公司都是一个挑战，包括你怎么应对生态的变化，心态是怎么样的，我觉得都是一个很大的变化。我的观点是新的行业来了，新的空间足够大，关键是企业自己的战略。

**2. 现在大家认为未来的发展路径非常好，但每个公司有自己的资源禀赋，公司的核心竞争力是什么？现在有不同的公司进入这个行业，在行业边界扩大的情况下，公司优势在什么地方？公司在投放什么资源在补强，两三年之后会往什么方向去发展变化？**

答：首先是公司战略，第一个能力是真正的提供解决问题的能力，大华在去年成立了产品解决方案部，从原来的产品驱动研发，到以客户需求和典型场景来驱动研发。大华业务架构分为城市、行业、民用级，在城市和行业领域初步具备了一些解决方案能力，例如智慧警务的解决方案，是当下最有效的，公安部的领导给出很高的评价。

首先我们讲的是“HOC 城市之心”战略，大家觉得可能是一种噱头，跟城市大脑是一个同类品牌包装，但是我们将真正的把这个理念吃透了市场才能落地，其实 HOC 是实现面向城市级、行业级和民用级的“1 个平台、2 个中心和 N 类应用”（1+2+N）的新型智慧城市架构，蕴含的含义是非常复杂的。第一，这个架构是适用于城市、民用及行业的。未来的业务，如果原来的业务单元是本地采集、本地存储的模式，现在考虑的复杂度是一张“网”，考虑智慧家庭的时候，智慧家庭是智慧城市运营的最小单元，智慧城市包含了许多概念，包括“1+2+N”。我们的大数据平台和别人不同之处在于，我们的核心是在“全感知、全智能、全计算、全生态”这四全的理念中，是要围绕客户的实实在在的价值去做，需要感知的数据要全，需要深入理解客户的应用场景，智能、计算等这些纯粹的技术理念大同小异，但是核心是在业务智能。人工智能算法，大家提准确率时，我们提到了误报率，提到了人脸还原、大数据碰撞后的业务模型等，江干区 2017 年有效警情从 9.9 万下降到 8 万件，下降 18.3%，侵财案件从 1.9 万下降到 6700 件，下降 66.1%，接触性侵财破案率达到 72.2%，24 小时破案率 73.8%，这些数据公安部领导听了都很震撼。所以说，业务的开展如果没有能力的话都是没有价值的，因此我们也是在今年能力达到的条件下提出了“HOC 城市之心”战略。

第二，我们想打造的核心竞争力，是基于平台的精细化管理，今年人力投入大量在做结构化调整，公司整体员工人数增长不多，但研发体系、产品体系这两个部门人员有明显增长。以前的财经系统几乎就是以账务合规为主，今年上半年人员已配置到位，基本上所有的市场都配备了市场财经人员，接着要建立财经体系，成效的体现还有一个落地的过程。通过财经体系的落地，能够真正为市场提供支撑，落到客户、区域为主，第一步

要做到能分析数据，有些地方已经开始采取措施，市场财经是我们要改进的一个方面。另一方面，我们在建立集成交付的能力，我们相信在明年上半年会逐渐看到成效。

所以，核心竞争力方面，产品和解决方案是基础，现阶段大家对市场的判断方向发生了取舍之后，核心竞争力也有取舍，公司在作战略规划时一般会选取 3-5 个核心控制点，包括我们在海外的策略也是一样，一个产业的变迁和价值转移不可能全球步调一致，因为海外本身含有发展中和发达国家，其价值转移有一个过程，但海外大趋势是一样的。

**3. 大华过去一直在推动内部精细化管理，内部管理有哪些变革，什么时候能出成效直接反映在管理费用上？很多竞争对手在海外发力低端产品线，包括还在收缩渠道，公司有没有一些差异化的战略来应对变化？我们看到应收账款有增长，后续公司有没有规化和调整？**

答：战略落地需要过程。大华作为传统行业公司，第一内部观念从上到下转变需要时间，第二从理解对到做对也需要时间。从目前来看，也取得了一些短平快的效益，比如大家关心的海外上半年毛利率下滑的问题，在一些惯性运作过程中，我们以前在 HDCVI 产品获得了太多收益，一直在啃这块奶酪，通过一些短平快的措施，三季度海外毛利率环比已经有所回升。

第一从精细化管理的角度讲，今年前三季度存货有一定的增长，但是如果剔除莎车项目的影响，存货的周转率还是有比较大的提升。我们的业务发生一些变化是正常的，比如三季度的采购的业务量会有一些下滑，可能有些人担心是不是对四季度的市场不看好了，我们不是不看好，而是我们自身在加强集成计划的能力。之前大华供应链一直是国内外分开管理，今年 9 月我们在海外启动欧洲供应中心，后面我们还会有持续布局。这些布局的核心目的是希望能够实现精准提货，这是我们很重要的措施。我们今年存货的周转是有比较显著的进步的，但是如果按照从客户需求来，到客户成功去，我们还是需要一定时间。

第二我们对费用的管理，公司以前管理还是相对比较粗放的，不管是行政费用、销售费用还是市场费用也好，都浪费了一些。比如每一次的展

会投入的精准性如何保证，能否带来新的客户。现在我们的市场财经能够打开到区域和客户维度，我们就能发现问题。比如我们在欧洲的某些国家，租车还是打车更经济，定飞机票的模式，这些都需要加强管理，我相信费用率有下降的空间，但是我们省出的费用还是希望能投入到相应的核心竞争力中。大华作为一家上市公司，要综合考虑整体业务指标，在遇到一些市场机会时，我们到底怎么去布局，也会做一个均衡。所以刚才提到的精细化管理什么时候能够看到成效，就像下一盘围棋，要看你到底是抢了一个角开心呢，还是真正的铸成了自己的篱笆很开心。

**4. 公司的营收增速，今年来看有逐季放缓的趋势，市场比较关心的是否四季度会继续延续，明年经济预期不太好的情况下是不是继续放缓？公司对明年行业的景气度判断如何？**

答：增速放缓的第一个原因是宏观经济的增速下滑，首先，国家本身在经济转型，未来 GDP 的构成不可能靠传统制造业和房地产等，包括出口也一样，不能靠五金和服装去推动，国家的转型本身有一个过程和周期。第二，在政府杠杠率比较高的情况下，国家如何去杠杠，我们认为不会是硬着陆，而是会有松有紧，在这个过程中，客观来讲，我们的营收受到了一定影响。其次，我们去年的营收基数比较高，我们在去年的高基数上取得这样不错的成绩。但是我们的销售策略具有一定的惯性，对这个行业的战略的取舍和能力的建设有一个周期，我们只能说初步具备了这个能力，但收入主要仍然由传统的安防和视频监控构成，所以会看到营收增速受到一定的影响，但是我们的能力一旦形成，到四季度我们现在已经落单的项目确认收入，以及明年的一些市场机会点能够把握，我们认为这个增速的变化不会是持续往下滑，当然这个也取决于不同厂家的战略取舍和本身能力是否到位的问题。

**5. 公司三季度经营净现金流同比有一定的下降，公司有没有一些例如渠道去库存这样的举措，来应对宏观经济可能的不确定性？**

答：从大环境来说，确实存在国家去杠杠，包括财政的一些紧缩。大华作为一家民营企业，还是秉承商道酬信的原则，在做市场战略的时候，

希望让我们的合作伙伴感到值得信赖，不会轻易改变自己的承诺。对于渠道的管理，我们也会做的更精细，在以前管理疏漏的地方会加强，对一些超长期欠款、回款等都做了精细化管理。

经营现金流变化有几个原因：第一是新疆莎车项目我们前期有一定的投入，现在还在和政府协商的过程中，第二是一些中小供应商、一些渠道，做的一些中小颗粒的项目，由于国家政策的变化，回款出现了一些问题，但我们也做了分析，影响不会是趋势性的，相信四季度现金流会有向好的变化。

**6. 在比较困难的环境下和具有外部压力的情况下，怎样应对海外国际化发展所面临的困难和挑战？**

答：大华以前海外业务模式，包括中国企业走出海外的时候，基本上从国际贸易的角度出发，全球市场或者海外市场，主要是贸易模式，以FOB或产品供货的模式走出海外的。顺的时候只要把竞争力放在产品上就会有人买，当做到一定程度后，肯定会遇到很多瓶颈，应对的方式方法都不一样，有人会缩短交易链，有的会取消国代，采取和二代合作等方式，这样能吃到一波红利，但这个红利不会长久。最核心的是储备合规运营能力，海外交易要做本地化运营，核心是要懂不同国家法律法规税收政策和劳工政策等。公司对合规运营非常重视，也成立了公司级安全委员会。

第二，今年年中公司对海外人员和组织做了一些调整，调整的主要原因是原有的海外业务模式近几年的高速增长带来很多红利的同时，也带来了一些问题，例如海外人力投入有个惯性，从去年开始我们在海外本地化发展之后，我们海外的人力费用也有了较大增长，虽然市场财经体系也在发展，但是我们在精细化管理这方面还是做的不够的。因此，我们新的海外中心负责人上任以后，借助财经体系的落地，首先采取一国一策，先做到重点国家，海外合规的重点是商业、交易模式要定清楚，不然会有很大的风险。其实海外对中国企业的制裁或者是一些抵触，这种现象不是今天才有的，但是并不妨碍它在全球市场格局和发展，大部分国家都需要去通过一些合适的方式和策略去应对这些市场变化。今年除了北美的市场受到一些影响之外，在亚太、俄罗斯、欧洲、拉美等地区还是有很多增长的空

间，关键还是看我们怎样去开拓自身的业务。当然我们现在海外的压力也在于我们惯性的走了这么多年之后，再去调渠道的结构也好，深入也好，遇到一些问题，当然我们也在寻找一些方案去解决这些问题。所以说最核心的是看我们全球的格局应该是什么样子，而不仅仅是说看到的都是问题，这样这个市场上可能就没有增长。

**7. 我们讨论很多的布局，比如说储备合规能力，优化产品，是不是代表着公司未来追求长期的有利润的高的产品组合的成长？而不是以一个高度成长为目标，这两个如何取舍？**

答：自由现金流是很重要的一个指标，大华很努力通过内部管理，去希望改善这个指标。历史存在的问题也在消化，现在建立了交付和服务中心之后，前端项目质量管控这种问题以后不会再发生了。从长远发展来看，长期挑战来看，既要保证相对财务优化，同时核心竞争力上又要保证投入，如何平衡这是一个很大的挑战。

另外一点，我认为收入、利润和回款三个指标都很重要，基于我们对这个国家的战略定位来取舍和平衡。我们今年的考核里面，大部分区域今年收入占 50%、利润占 30%，回款和现金流占 20%等等，以前大家对很多指标不会关注，我们也是通过考核来做牵引考虑均衡，有些国家海外汇率波动比较大可能是量出为入，以经营质量为标准，但有些国家我们的占比比较小，我觉得成长格局更重要。公司去年做了渠道下沉动作，但今年不是简单把人铺下去就能带来增长，而是需要综合能力提高能力，而且也需要一个过程。对海外 Top 国家，会根据国家的经济情况制定政策，究竟是以利润为先还是收入为先，但是总体来说其实是一个跑马圈地的过程。自身业务边界的定位，以及基于自己的战略控制点，你怎么整合行业的生态，是很重要的能力。除了你本身的战略定位之外，包括对行业技术发展趋势的洞察以外，你在生态整合的能力上也是很重要的一点。你最终希望在 7000 亿美金池子里，经过 3-5 年的发展格局变的如何，所以我会根据不同市场看哪个为先。短期来看个别指标可能会有恶化，因为没有投入就没有产出，下一步投入会更精准一些。长期的发展对于大华这种规模的公司来说，也是在考虑未来 3-5 年如何坚持这样一个策略。

8. 这一季有个接近 2 亿的其他收益，过去都蛮稳定的 1-2 亿，以后怎么看这个其他收益？还有这里面是什么组成？如何看待华为、Face++等业者进入？

答：大家怎么看行业的变化，阿里、华为、以及类似于商汤等算法公司也好。第一，随着这个行业的边界外延的不断变化，进来的厂家会越来越多，行业边缘模糊之后，大家都看到有蛋糕。第二，对于这些厂家的发展来看的话，我们认为有几个发展，本周的北京安博会总体人数比以前少很多，但细看一层会发现有几个变化，体现了大家对战略取舍的问题。比如，这些软件算法独角兽，都在展示他们的硬件了，因为单纯的算法软件越来越难卖了，大家没有意识到之前，算法公司有一定的先发优势，但未来能不能活下来是打问号的，因为这对你综合能力要求非常高，包括能否形成核心控制点。

提出全智能全计算的时候，在哪里智能？是前端还是中心还是后端，我的回答是业务智能，要根据客户的需求。公司有 400 人的团队做算法，的产品都是要结合实战和研发模式的变化才能产生效果，要根据很多业务模型来做，核心是要思考业务核心问题。大华有自己的业务战略和业务边界，所以能够去跟阿里和华为开展战略上的合作，而不是简单的产品组合，不是叠两块砖，而是一起建一个房子。对这个行业的判断，就决定了你的合作心态。

其他收益主要是准则调整，会计科目有变化，其他收益科目主要包含增值税软件退税和政府补助，以前放在营业外收入科目中，2017 年中报开始是放在其他收益科目，今年跟去年相比没有大的变化。

### 三. 结语

今年公司股价的波动是上市以来较大的一年，跟公司业绩有关，和今年极弱的市场环境有更大的关系，股市短期的波动难以预判，但长期来看，我们认为价格终归是要回归价值的。行业的空间变大了，出现了不少新的游戏者，一方面是机会，另一方面也是挑战。首先在于我们自己要乐观，勇于开放心态和拥抱变化，关键在于管理措施的推进和落实，变革和改善

	是一个量变到质变的过程。相信过段时间回头再看，大家会对视频物联行业的相对优势有更加鲜明的理解。未来随着公司管理提升的成效开始显现，以及资本市场的逐步回暖，期望能给我们的投资人带来长期的回报。
<b>附件清单</b>	无
<b>日 期</b>	2018年10月26日