

深圳市联建光电股份有限公司

2019 年总经理工作报告

尊敬的各位董事：

一、2019年主要经营指标

报告期内，公司实现营业总收入3,013,565,856.08元，比上年同期降低25.65%；营业利润-1,255,612,899.56元；归属于上市公司股东的净利润-1,381,107,950.51元。营业收入同比下降主要系公司执行“业务收缩”战略，剥离部分广告业务所致。LED显示核心业务方面，公司基于现金流的状况，加强了对合同质量及回款要求的风险控制，导致收入规模受到一定影响，但合同质量提升，毛利率及回款有所改善。报告期内公司LED显示业务实现营业收入1,174,916,986.90元，毛利率为35.30%，较去年同期增长约两个百分点。

截至报告期末，公司资产总额为2,799,925,490.8元，所有者权益总额为561,798,684.85元。

二、2019年主要工作回顾

1、深化战略转型，落实管理提升

2019年，公司聚焦主业，提出了511战略目标，开展了销售裂变、产品优化、营销提质、运营提效等各项管理提升工作。当前，各大工作有序推动，转型效果逐步显现。

2、营销网络下沉，持续开拓市场

2019年，公司营销网络全面下沉，筹建国内省级服务机构及海外办事机构、行业事业部以及售前支持部，积极参加各大展会及赞助活动，维系及拓展全球大客户。

3、创新推出产品，开展战略合作

2019年，公司推出了METAGO会议一体机、Mini显示技术产品、VMQ渠道代理小间距系列产品以及RM轻量化舞台租赁产品等，并与康佳集团合作发展Micro LED业务。

4、拓展应用场景，树立行业标杆

2019年，公司积极拓展了小间距的应用市场，典型案例包括贵阳大数据中心360°弧形屏、北京大兴国际机场创意屏组、腾讯北京总部大楼室内显示屏等，

旗下子公司更是获得“深圳500强企业”、“深圳知名品牌”等荣誉称号。

三、2020年工作计划

1、从产业发展里确定企业机会

虽然LED显示屏产业体系逐渐成熟，产业链上下游分工日益明确，各个环节密切协作、发展共赢，但公司还是从细分领域内看到一些新的适合于自身的机会。

第一，国家近期发布了“新基建”七大领域工作要求，将带动4K/8K及可视化数据监控的庞大市场需求，P1.6以下小间距LED显示屏作为核心的显示设备将大有可为。通过前几年的努力，公司小间距的业务量占到七成以上，比较容易在这块业务上发挥成效。

第二，产业体系的成熟带来产品成本下降趋势，其中，P2.0-P4产品成本下降明显，对于价格敏感度高的商业显示市场成长明显增加。公司早已布局该市场并进行在2020年深化落实。

第三，当前户外广告场景主要使用的是插灯式户外LED显示屏，且使用期限平均已达到六年以上，即将进入生命终止期。需要升级换代成更高密度的贴片户外屏。贴片灯以显示视角更大、显示效果更柔和等优势受到户外大屏广告商的大力推崇。公司在户外广告行业长期积累了丰富的资源，2020年公司将在该领域做重点部署。

2、从管理短板看到精细化运营机会

公司在2019年决定回归主业以来，一直找差距、深挖管理短板，逐步转向精细化运营，构建可持续发展的核心能力。这为公司面向未来发展奠定了强有力的支撑基础。

首先，在经营理念和运营流程上。自2019年起公司再次确立了“以客户为中心”、“产品+服务”的核心经营理念。围绕以上核心经营理念，公司对现有的流程和审批制度进行了梳理，整个公司已从内部审核制向外部客户需求满足制转变，2020年将以CPS（客户-产品-服务）策略和行动计划为依托，优化产品和服务细节，有效带动订单转化及业绩提升。

其次，产品研发也以客户需求为核心，加强专业化、细分化，提升到客户对产品的功能满足、价格满足、交付满足等方面。2020年公司将更加强化客户需求调研、产品立项开发、现有产品的优化、上市推广及生命周期管理等各项工作。

最后，在服务保障上，通过内部架构的梳理，理顺各种“推力”和“拉力”，强调前台、中台、后台的协作一致。2020年，公司更加关注内部架构设计，不仅明确每个中心、部门职责，更重要的是定位中心、部门负责人承担的角色，确保给企业带来源源不断的动力。

3、为实现五年计划构建公司“软实力”

面向未来五年，公司不仅强化“硬实力”建设，也注意到“软实力”对公司长远发展的重要性。

首先，重塑核心价值观。2019年，公司提出了“阳光、奋斗、创新、感恩”的核心价值观，核心团队凝聚力明显增强。2020年，公司将继续着力梳理影响企业长期稳定健康发展的优秀基因，开展深度讨论，形成广泛的共识基础，让核心价值观“内化于心，外化于行”，让全体员工士气不断强化。

其次，重塑客户信任。2020年，公司将继续强化“令人信赖的大屏幕供应商”的公司定位，优化产品竞争力，优化服务竞争力，重新梳理客诉和品诉流程和解决办法，并贯彻到一线员工。经调研了解，客户对联建品牌信任度进一步增加。在当前疫情时期，仍收获了不少客户的感谢信。

再次，重塑品质标杆。公司产品品质一贯是行业领先，且得到客户的认同。但改进无止境，为了更好的提升用户体验，2020年公司在行业内率先推出五年质保承诺，重塑联建产品作为行业品质标杆的形象。

“软实力”的构建是需要长期坚持的重点工作，公司制定了511的战略目标，但“软实力”的建设是511战略目标的有力支撑。

四、误判形势，深感自责；吸取教训，再创辉煌

对于造成集团当前的局面，作为集团的最后把关人，我深感自责。

六年前对户外广告和移动互联网营销的狂热追求，现在看来有些不切实际。总结原因有如下几个方面：

一是实业基因。联建的基因还是制造业，有强大的制造业精细化管理运营能力，但对于轻资产的营销服务业整合和运营能力尚不具备。

二是发展路径。联建集团的发展壮大是依靠一个核心主业，还是依靠多元化布局的业务驱动。从外部看，近两年的宏观形势和六年前的启动并购布局时是两重天。从自身看，经历了这一轮从战略扩张到战略收缩，更加坚定了我们聚焦核

心主业的信心。

三是宏观调控。借助上市公司平台和资本市场的助力公司发展方面，用力过猛。特别是已经启动的并购“大跃进”遇上宏观调控的“去杠杆”，成熟的方法遭遇到大调整的新形势，导致资金层面的捉襟见肘；

过去两年多来，我多次进行复盘、检讨和触及灵魂的反省。集团将继续延续“聚焦主营业务，强化核心能力”的战略方向，再次出发，努力达成511战略目标。

深圳市联建光电股份有限公司

总经理 刘虎军

2020年4月30日