

证券代码：002230

证券简称：科大讯飞

科大讯飞股份有限公司投资者关系活动记录表

编号：20220422

投资者关系活动类别	■业绩说明会 □分析师会议 □媒体采访 □特定对象调研 □新闻发布会 □路演活动 □现场参观 □其他
参与单位名称及人员姓名	本次业绩说明会面向全体投资者以及关心科大讯飞和人工智能产业发展的朋友，采取线上“讯飞听见云会议”、网络视频直播同时进行的方式举办。 据不完全统计，通过“讯飞听见云会议”接入的投资者，以及通过视频直播观看的投资者，合计 235.99 万人次。其中，全景网 16.37 万人次，e 公司 28.16 万人次，新华网 109 万人次，同花顺 74 万人次，澎湃新闻 8.46 万人次。 为便于投资者了解本次说明会的内容，参加讯飞听见云会议的人员名单请详见文末。
时间	2022.04.22
地点	线上
上市公司接待人员姓名	公司董事长刘庆峰先生、总裁吴晓如先生、董事会秘书/副总裁江涛先生、副总裁聂小林先生、副总裁段大为先生、副总裁杜兰女士、财务总监汪明女士、独立董事赵惠芳女士、保荐代表人李辉先生

投资者关系活动主要内容介绍

一、科大讯飞 AI 虚拟人引导投资者走进云上展厅，线上参观科大讯飞人工智能体验馆

二、公司总裁吴晓如先生做 2021 年度及 2022 年第一季度业绩解读，业绩解读的具体信息包括 PPT、声音及讯飞听见实时转写的文字，请扫描以下二维码获取：



三、公司董事长刘庆峰先生就投资者普遍关注的问题进行集中答复

四、投资者通过讯飞听见云会议，线上举手提问，与公司董事长、高管实时交流

五、投资者通过各种渠道提出但由于时间关系会上未能答复完毕的问题回复

第三、第四、第五部分的具体纪要

三、公司董事长刘庆峰先生就投资者普遍关注的问题进行答复，具体纪要如下：

问：2021 年，在政府换届、疫情反复的背景下，公司收入保持快速增长，但利润增长略低于预期，主要受哪些因素影响？

答：2021 年，公司净利润增长 14%，扣非净利润增长 28%，意味着公司利润增长主要依靠公司主营业务增长，盈利能力和经营质量进一步提升。利润增速低于年初预期的原因如下：

1、2021 年，公司加大产品研发投入和根据地建设投入，相应费用有所增长。

加大产研投入：产研人员从 2020 年的 6,461 人增至 8,367 人，增长率为 30%；2020 年研发投入是 24.16 亿元，2021 年为 29.36 亿元，增长率 22.14%。研发投入对 2022 年和未来更长期发展会产生非常积极且重要的影响。

加大一线根据地业务布局投入：一线营销和服务人员从 2020 年的 2,915 人增至 2021 年的 3,879 人，增长率为 33%；为夯实根据地业务，公司加大了区域一线的业务布局投入，相关市场及业务费用为 7.32 亿元（2020 年为 5.42 亿元），同比增加 35.06%。

面向根据地业务加强投入有利于构建与客户的良性、长期的发展关系，形成科大讯飞穿越经济周期的持续盈利能力，使公司更从容地开展各类重大创新。22 年根据地业务占比预计达 50%，增幅超过 60%；“十四五”千亿收入目标中预计 500 亿来自于根据地业务。

2、“讯飞超脑 2030 计划”前期投入：公司在过去两年就有针对该计划的预投入，2021 年项目发布的前期投入约 0.5 亿，2022 年讯飞超脑预计投入会在 1~2 个亿左右。

3、2021 年底，公司持有的三人行、寒武纪股票公允价值较 2020 年底减少超过 1 个亿，公司非经常性盈利有所减少。

2021 年公司围绕战略目标踏踏实实投入，如果将上述三个因素还原，公司

的利润等经营指标会比现在更高一些，但我们坚信，在公司经营指标良性健康成长的前提下，为未来更伟大的目标加大布局投入是有必要的。

问：2021 年，公司业务线毛利率下降，主要原因是什么？

答：受市场芯片价格升高叠加备货、业务结构变化以及 21 年面向战略根据地的布局投入等因素影响，2021 年毛利率有一定下降（20 年毛利率 45%、21 年毛利率为 41%）。分业务来看：

（1）智慧教育业务：

教育业务的毛利率从 2020 年的 52.7%降至 50.3%，较去年同期下降 2.43%，主要原因是：

1、学习机、智慧窗等教育硬件产品增长较快，营收占比提升，从而在一定程度上降低了教育业务毛利率。

2、教育业务同时体现了经营属性和社会公益属性，是对国家和民族未来最重要的德政工程。2021 年因材施教落地的区域不乏农村、贫困、偏远地区。讯飞作为有社会责任的公司，为实现义务教育的均衡发展，充分考虑当地实际情况，科学设计、统筹规划，在价格体系上给予适当优惠，甚至部分产品是在微利甚至捐赠的情况下推到偏远贫困地区。其意义在于用户体验与口碑和公司社会责任均进一步增强，有利于教育事业更长期的发展。

（2）开放平台业务：

2021 年，开放平台从 19 亿增至 30 亿，增速达到 55%以上，毛利率从 24%

降至 21%。

开放平台 1.0 的商业模式包括软件授权和流量广告变现两种模式。其中，开放平台的软件授权收入 5 亿，增速 65%，毛利率 87%没有大的变化；广告模式收入 25 亿，毛利率有所下降，主要原因是 2021 年国家对互联网流量实施更严格的监管，为网络安全和用户隐私保护要投入更多成本，但科大讯飞不仅稳住了局面，广告业务还实现了非常高速的增长，毛利增长 27%。

2022 年，开放平台的软件授权业务会保持快速增长，毛利率保持稳定。此外，随着公司持续优化算法、增强核心竞争力，广告业务在 2022 年的毛利率会保持稳定，业务规模也会持续良性增长。

（3）智慧城市业务：

智慧城市业务毛利率从 2020 年的 38%下降到 2021 年的 32%，毛利率下降相对较多，是因为公司在更多根据地城市展开了战略性合作，很多城市希望科大讯飞做城市的总集成和总服务商，以便完成软硬件一体化的交钥匙工程，做深做透便民、便企电子政务。

因此，信息工程类业务比 20 年有所增长，导致毛利率有所下降。但智慧城市业务的毛利总额从 2020 年 14 亿增至 2021 年的 16.13 亿，在疫情背景下也实现了良性的增长。**公司成为根据地城市软硬件一体化的总集成商、总服务商后，未来将有望产生更多来自于软件和服务类的持续收入，毛利率也会有所提升。**

（4）医疗业务：

医疗业务毛利率从 2020 年的 56%降至 21 年的 46%，有一定下降。但医疗

业务一直是公司持续看好的未来高增长方向，21 年业务增速和毛利率没有达到年初预期，一方面受疫情对卫健委体系工作节奏的影响，另一方面公司在医疗方向做了更长期的战略发展布局。

2021 年之前讯飞医疗业务主要收入来自于安徽省内的 105 个区县，基层智医助理集中成片交付，交付成本相对较低带来了毛利率相对较高。2021 年公司更多在省外进行样板点的建设和布局占位，21 年底已覆盖全国 284 个区县(2022 年四月份已达 320 个)并常态化应用，这些布局虽然有前期投入，但未来在各个省份产生示范作用可以快速辐射周边。**各省前期投入的试点案例验收后的全省全面推广，将会带来智医助理毛利率回升，2022 年，医疗业务收入预计翻番。**

问 2021 年 ,公司经营活动产生的现金流量净额同比大幅下降的主要原因？

答：

1、公司为优化现金流推行银承支付模式。公司与多家银行、供应商有着长期优质的合作，致力于营造良好的产业生态圈，根据行业惯例自 2019 年起推行承兑票据支付模式，结合供应商提供商品/服务交付进度、项目验收情况进行结算，实现资金支付与项目进度、质量匹配，上下游利益保持一致，有利于提高公司经营稳健性，促进产业生态圈合作伙伴共同发展。承兑票据解付趋于持平。在过去几年的经营中产生的应付票据信息如下：

集团 2019 年承兑票据开具 19.4 亿，兑现 12.2 亿，实现递延付款 7.2 亿；2020 年扩大承兑票据支付范围，承兑票据开具 38.1 亿，兑现 26.1 亿，实现递延付款 12 亿；2022 年承兑票据开具 45.1 亿，兑现 44.9 亿，实现递延付款 0.2 亿。

2、芯片等器件短缺，从买方市场变成卖方市场。为保障学习机、录音笔、办公本等产品持续供应，2021 年公司持续执行保供备货政策，芯片采购基本为预付或现款现货的支付方式，去年因芯片等上游保供备货支付的货款约 10.18 亿，比上期增加 5 个亿，为 2022 年业绩发展提供了良好保障。

3、其他支出包括：

2021 年公司进一步扎实布局根据地业务，业务相关投入增加 2.45 亿；与此同时，公司也持续加大研发投入，2021 年研发投入为 29.36 亿，同比增长 22%，增加 5 个亿。此外，基于持续创新，引入包括研发人员在内的专业人才，为未来的发展储备人才。2021 年人员增加 3,301 人，为职工支付的现金增加 9.9 亿。

4、现金流入：**全年整体销售回款总额 171 亿，较上年增加 45 亿，同比增幅 36%，与营收增长基本一致**，围绕主营业务的回款情况正常。

问：2021 年 Q4 收入 74.5 亿，同比增长 30%，净利润为 8.28 亿，同比上升只有 2%，扣非还有一定程度下降，请问 Q4 利润增长较少的原因是什么？

答：

1、市场投入总量加大。2021 年 Q4 公司围绕市场活动及广告投入近 4 个亿，其中以面向消费者的品牌营销广告投放同比增长 90%。

2、C 端产品增速更快，短期对毛利率产生一定影响，但长期看，G 端以政府为主的采购、B 端以学校、企业为主的采购和 C 端以个人为主的采购会形成联动，相互抵消风险、相互促进。随着讯飞 GBC 联动业务模式落地推进，C 端

产品增速加快，占比将越来越高；鉴于 C 端产品尚在开拓期，其硬件成本及边际效应还没有完全形成，需要更快地抢占市场，市场投入、研发费用等加大。

因此，尽管 C 端产品占 Q4 收入约 30%，但毛利率相比其他业务略低。但是，C 端硬件可以带来持续的软件运营服务收入，以及同品类产品的推广，沉淀私域流量，边际收益会越来越高。

此外，Q4 的营收结构和前三季度有一定差别。按照 G 端和 B 端项目进程，教育及智慧城市业务中的大体量项目型营收多在 Q4 确认，相应的硬件部分交付和验收较多，导致毛利率降低。

3、讯飞推行增量绩效和项目管理等管理改进措施。以前员工奖金是按季度均匀发放；现在员工当季发放与当季业绩实现强挂钩，增量激励激发了员工的奋斗精神。由于收入、回款等员工业绩在 Q4 释放得多，Q4 计提的员工奖金也就更多（增加 6,000 万）。这种动态的管理模式过程中的成本风险更加可控。

4、硬件产品目前处于起量爬坡的阶段，相应的模具摊销以及硬件平台建设投入较大。随着硬件量的扩大，单产品的固定投入成本摊销会逐步降低。2021 年讯飞在硬件能力设计上持续提升，实现工业设计四大满贯：德国 IF 奖、德国红点奖、日本 G-Mark 奖、美国 IDEA 奖。

问：2021 年医疗收入增长只有 8%，低于市场预期，请分析原因？

答：

1、疫情影响，各地卫健委领导忙于抗疫，部分项目招投标受到影响。

2021 年部分大型项目因卫健委领导各地抗疫缘故而延期。另外，家庭医生助

理在基层赋能的价值得到了国家卫健委领导的认可 ,原本已安排全国现场会进行推广 ,因医疗卫生系统都在进行抗疫也多次延期。

2、2021 年医疗业务集中精力在各地建设样板示范点

智慧医疗业务采用“先试点、后推广”的业务战略 ,当前在几乎所有地方的试点都取得了很好的成效 ,目前已覆盖全国 320 个区县并常态化应用 ,累计服务超 5 万名基层医生、1.1 亿居民 ,辅助基层医生完成超过 1.5 亿份规范电子病历 ,提供超 4 亿余次 AI 辅助诊断建议 ,21 年价值修正诊断超过 17 万次。目前可诊断 1,186 种常见病 ,有效提升基层可看病种数 83%以上。同时家庭医生助理累计服务居民 7 亿人次。此外 ,针对当前“精准防控、动态清零”的复杂形势 ,我们进一步打磨了疫情应急处置和科学精准防控方案 ,基于全科诊疗能力和智能语音能力快速提升区域预警监测和应急处置能力 ,助力科学抗疫。

3、持续探索 AI 在医保控费及慢病管理等运营收入领域的商业模式 ,虽然没有形成规模收入 ,但未来持续成长空间大。

2021 年由国家医保局主办的“智慧医保解决方案大赛” ,讯飞医疗获得“精确医保决策”赛道第一名。在医保控费领域 ,已经在山西省长治市、吕梁市开展试点 ,示范项目价值成效获得认可。在慢病管理领域 ,在安徽省界首市打造的慢病管理业务系统 ,AI 干预总数达 180 余万次 ,医生管理效率提升 5 倍以上 ,根据医院提供数据 ,高血压控制率从 39.2%提高至 72.45% ,心脑血管病住院率从 18.2%下降至 14.48%。

四、讯飞听见视频会议 ,投资者线上提问与实时交流 ,具体纪要如下 :

问 :根据地业务在 GBC 融合协同推进的业务联动模式 ,对讯飞教育核心赛

道在未来业务开拓、收入结构变化上会带来什么样的影响？是否能复制到医疗赛道？

答：

1、GBC 联动的业务模式已经在教育业务中有效应用，对未来业务开拓有积极促进。从业务逻辑来看：

（1）以英语听说业务为例，2021 年新增了 4 个省市高考，29 个地市的中考应用，云南全省推行英语口语考试后，讯飞提供：各地的考试系统、标准化考场建设，这是 G 端；每个学校建设平时的训练和模拟考试的环境，这是 B 端；学校模拟考试后，孩子在家要做必要的训练，为孩子提供一个在教学大纲内帮助他更好学习的练习工具，这是 C 端，这些是典型的 GBC 联动。

普通话普及具有重要意义，现在国家非常重视，国家语委和讯飞有联合的专项，GBC 联动模式从英语学习复制到普通话学习，到十四五末一年预计有 50 亿的持续稳定的收入来源，这也是一个典型的 GBC 联动模式。

（2）再以个性化学习手册为例，这个产品大幅减少高中学生的无效重复训练。2021 年个性化学习手册业务大幅增长，续购率从 75%提升到 90%，GBC 联动的空间也很大。各地教委的专家督导小组来把关，确保本类产品可以跟着当地五育并举落地计划往前推进；科大讯飞在中标后为学校提供服务，家长自愿付费，国家六部委文件中明确说明，这一类的应用是可以让家长在自愿的前提下开展。

（3）讯飞的区域因材施教解决方案也是典型 GBC 联动业务模式。蚌埠以市

为单位集中统筹建设，老师学生都配有终端，准备了近 16 个亿的资金投入。如果有的县市区想建设但当前经费不足，可以先配备给老师或一部分的示范学校。课后三点半平台孩子们在学校内进行课堂内容的练习和作业，通过讯飞的设备来进行学习和相关创新能力的应用培养，产生学习效果后，家长会主动来购买 C 端学习机供孩子自主学习。当地因材施教所做的更个性化的教学大纲的内容和优质资源，就可以免费让学习机用户同步去共享。这些都是下一步 GBC 联动可以更好地为客户提供服务的地方。

2、GBC 联动业务模式在医疗赛道已经开始推进。

通过 G 端政府采购用于基层医疗机构、用在城市的传染病的防控、城市的家庭医生随访、社区管理等，不仅提升了城市居民的健康和基层诊疗能力，还在当前疫情背景下形成了对整个疫情的更科学的防控。

B 端已经开始面向县级医院提供产品，今年要开始推进三甲医院的产品应用，如协和、301 医院、安徽省立医院都已经开始在相关产品上打磨。

C 端面向家庭，在慢病管理和家庭医生随访中已经应用，并面向家庭推广惠民健康保险，将来对家庭推出智能硬件，整个逻辑都是 GBC 联动。核心在于后台的全科医生的诊疗能力远超基层医生，并不断延伸专科能力，使全科医生助理真正成为将来每个医生看病的智能诊疗助手，成为每个居民的健康助手，社会价值和市场空间巨大。

问：在下游赛道中最核心的还是教育赛道，整个行业集中度向教育提升的趋势非常显著。短期来看，换届、疫情等因素确实造成了比较大的影响，相比 2021

年的教育增长，讯飞怎么评估今明两年教育的发展趋势？

答：

1、国家对关乎民生事业的投入会进一步加大，G 端从战略态势判断，会比去年更好。

2021 年由于换届的因素，尤其是地市级、县区级的换届较多，部分项目的招投标进度有所延后，2022 年基层换届因素的影响会比去年小。今年两会后，可以看到关于民生事业支出，中央对地方的转移支付增加了 1.5 万亿，地方政府专项债券达 3.65 万亿。等疫情得到控制后，国家要加快经济恢复增长，最有价值的还是投资。总理要求民生的投资要加强，“新基建”的投资要加强，讯飞的产品是和这个方向高度一致的。2022 年国家在教育医疗方面会有更大的中央经费的投资，相关专项正在各省、各地市加快落地。

2、十四五末，科大讯飞智慧教育业务收入中，我们的目标：

（1）100 亿来自以市县区为主建设的区域因材施教，这部分有教育信息化常规经费+专项投入保障；

（2）50 亿来自以学校为主采购的应用，如校级智慧课堂、大数据精准教学等，这部分通过各地教育的常规经费保障；

（3）50 亿来自于语言类的学习，包括学校的英语口语模拟考试等 GBC 联动业务；

（4）100 亿来自学习机。学习机已经形成的口碑以及植入其中的教研能力和教育理念，使其具备很强的产品竞争力。

问：学习机的直营店在 2021 年已经陆续开业，2022 年学习机的渠道建设规划是怎么样子的？对于学习机来说，潜在的一个核心优势在于 GBC 联动以及课内外的数据打通能力，学习机在这个方面有什么规划？

答：

1、学习机门店 2022 年预计目标新增 2,000 家，达到 3,000 家。

学习机渠道在 2021 年的搭建过程中，最重要有两个方面：

一是渠道门店的开设，学习机的专卖店投入以讯飞的渠道伙伴为主，主要以学校周边为主，或者在城市的 ShoppingMall。随着讯飞的教育品牌进一步强化，双减后学习机的品牌口碑和真正价值提升，渠道和讯飞长期双赢。

二是面向渠道代理商的赋能，2021 年底、今年 3 月份分别开了 2 次渠道代理商大会，公司还专门成立了面向代理商的商学院，真正培养一批与讯飞一起发展、长期共同奋斗、共享未来的渠道队伍。

2、关于 GBC 打通的逻辑，学习机已经形成既可以独立发挥效果，又可以与现有教育体系深度对接的机制。

第一，学习机可以自己形成闭环。学生通过学习机自我测试后自动分析，形成对于这个孩子的学习指导和帮助，可以与讯飞的后台形成一个闭环，实现通用的成效。

第二，在当地城市如果是讯飞的根据地城市，有讯飞本地教研，与学校有合作连接，有些本地化内容可以免费让当地的学习机用户共享。

第三，在部分地方，我们正在尝试把学习机部署到学校，孩子们在课后点半学习时自愿使用。课后服务模式下，依法合规的家长付费一个学期大概是 600 元，每个孩子为课内相关的或者课外的内容付费，在学校的统一管理下，学习机可以作为以课后服务的方式来落地。

问：讯飞 2021 年新增了 3,301 人是基于怎样的考虑，人员结构是怎样的？未来的人员增长趋势是什么？如果人员保持高增长，那么之前对于“现在处于红利兑现期”的判断是否有变化？

答：

1、2021 年，讯飞聚焦战略核心业务，进行人才引入及配置，提前布局战略根据地，释放规模红利的态势不会有变化。

2021 年公司产品线比 2020 年减少了 13 个，进一步聚焦到能够规模化的产品：面向学习机、医疗、汽车等研发，产研人员从 6,400 多人增加到 8,300 多人，增加了 1,900 人，这些方向未来可以形成持续的销售空间，逐步释放规模红利；

一线根据地业务从 2,900 多人增加到了近 3,880 人，增加了 980 人左右；为实现面向未来的“讯飞超脑 2030 计划”，去年新增几百人，聚焦前瞻性研究；其他如营销人员、职能人员适当增加。

2、人员新增有严格的管理控制规则，2022 年人员预计只有 5%-10%左右的小幅增长。

人员配置上有两项严格控制标准：一是重点战略性新业务确保足额投入，按

照节奏发展以外，其他常规业务人均毛利必须每年提升。二是费毛比提升。从今年来看，围绕战略聚焦、人均效能提升的基本管理框架往前推动，人员预计会有5-10%左右小幅增长。

问：关于汽车业务，从产品或者解决方案的维度看，2022 年如何拓展业务？

晓如总刚才提到，未来希望能做到 1 个客户每一年会有 10 个亿的收入，具体怎么实现？

答：2021 年汽车业务营收增长虽然只有 39%，但是定点（一个车型确定合作叫定点）增长大概翻了一倍，但真正的汽车量产上市可能要一年左右的时间，所以汽车从合作到最后的确收有一个时间差。造车新势力对汽车厂商形成了竞争压力，汽车厂商迫切需要提升车机的整体效果，他们对由讯飞来做整个软硬件一体化的信息娱乐系统的需求越来越强。

在汽车智能和网联化的需求下，讯飞通过人工智能和传统音频结合的方式，可以迅速把原有汽车音响的效果提升到很高的档次。如即将上市的上汽智己 IM L7，其音响的效果和百万级豪车的效果不相上下。汽车产品线从软硬结合再到后续的服务，持续提升的空间很大，未来一个车厂 10 亿一年是有可能的，具体合作内容现在还在保密阶段。

问：针对双减背景下新增的课后服务市场，请简单介绍一下公司提供的解决方案的具体内容，以及未来课后服务信息化需求的远期空间和增速？

答：

1、课后服务平台的主要商业模式

课后服务是讯飞教育非常重要的增量业务方向，课后服务平台包括课后服务的管理平台和服务平台，实现课程接入、管理及必要的资源共享，目前是以地市县区为单位建设和运营。去年双减政策发布之后，在已经正式建设的县区级课后平台，讯飞市场份额超过 60%以上，教育主管部门也最为认可，今年会再进一步加大布局。

双减之后，未来家校共育，社会资金合理使用，最中心的一个阵地是课后。在建设经费方面，课后服务平台是轻量级的管理平台，通过平台来推荐和管理相应的内容，更多的是由家长乃至社会资本的投入。在讯飞调研的上千个城市中，80%的城市已经明确家长可以付费，一学期 600 元，多的可能 800 元、1,000 元。

2、讯飞在课后服务平台提供的价值内容

在学业类课程方面：双减之下家长和学校焦虑感最强的地方，是在考试减少的情况下，怎么通过过程性作业，分析孩子的学习成果，评价学习能力并精准提高。在课后服务平台的基础上，可以用学习机或者因材施教的分层作业，在课后时间在学校里面来进行，帮助学生的知识类课程、学业能力提升。

在素质类教育方面：讯飞自身以及与合作伙伴，在心理健康，大幅降低孩子们的焦虑情绪上，已经在北京等部分学校试点，起到很好的效果。艺术类、体育、创客等课程会加快推广。未来讯飞将能力和数据结合起来，与生态伙伴一起共建利益共享长期合作的生态链。

通过课后服务平台，学生的因材施教、分层作业等模式的效果显现，在一定

意义上对 C 端学习产品的销售也会发挥很好的促销作用。

五、投资者通过各种渠道提交但由于时间关系未能答复完毕的问题，公司总裁吴晓如先生会后答复如下：

问：在复杂不确定的形势下，科大讯飞如何加强应收账款管理，优化现金流？

答：关于现金流中的支出部分，业绩说明会的线上交流中已经做了说明。现对回款管理再作进一步介绍。

公司回款良性健康，2020 年回款占销售收入比重 96%，2021 年比重为 94%。回款有一定的挖潜空间，公司已经采取了下列举措：

一是强化内部的责任主体。商务方面进一步优化合同回款条款、回款过程中明确不同时间节点的责任主体，明确回款的关键节点及对应责任人；

二是加强对回款进程的数字化管理，通过数字化手段规范每个关键阶段的动作，对延期和存在的问题进行预警和提升处理层级，提升回款的规范性；

三是加大对回款的考核激励，奖励按期回款的项目负责人，对逾期回款的，视逾期程度与绩效挂钩，对严重超期的回款项目对该部门负责人也要处罚，进一步提升所有关联部门和责任人对回款工作的重视。

问：今年看到科大讯飞的营业收入增长不错，下一步如何通过管理，在保持增长势头的同时提升经营利润率？

答：业绩说明会的线上交流中已经具体分析了 2021 年利润增长率低于营收增长率的原因。公司对如何提升经营效益，明确了由总裁牵头落实以下管理举措：

首先，提升对客户项目财务核算的要求，包含了交付、订单和运营型项目，针对每个项目采取独立的立项与财务核算，强化项目财经能力。对每个项目，都清清楚楚的厘清经营账本；

其次，通过项目制的深化，把项目客户经理、售前工程师和交付经理的目标一致起来，共同对客户满意度和项目利润负责。以前客户经理和售前经理基本不对项目利润负责，现在也要对项目利润负责，目标和项目交付负责人一致了。

同时，项目考核方式和项目管理进行匹配，客户经理和售前工程师的 KPI 中加强了利润考核，使其更有成本意识，共同提效降本，提高项目效益。

通过项目制管理的深化，通过项目财经和考核体系的调整，引导前端团队放弃一些非战略性且利润率低的项目，提升公司的前端项目的利润管理水平。

另外，因为公司成本结构中的大头是人力费用，业绩说明会的线上交流中提到的人力问题，刘庆峰董事长在管理原则上已经做了回应。公司要求常规业务人均毛利每年都有所增长，这是人力编制控制的一个原则。2022 年在具体执行上主要如下：

1、考虑到今年的外部形势，我们对人力政策采取更审慎的原则，就是除公司战略方向外，非战略方向原则上人力不增加。去年讯飞储备了不少人才，今年更审慎的人力政策不会引起战略方向和重点业务的人力不足问题；

2、今年公司新招聘主要面向关键高阶岗位、急缺岗位与优秀应届毕业生，外部形势没有大的变化前，一般性岗位主要内部调剂；

3、公司管理层加强对人力编制的审视密度。公司月度经营会常态化对人力

状况进行审视，周例会上对新提增的编制也进行专门审视。

4、公司设立及集团和业务两级人力资源池，对于从业务中释放的人力资源统一协调和配置，补充战略成长和核心业务的人才需求。

日期	2022.04.22
----	------------

附：讯飞听见云会议接入人员名单

中天证券 张福军、133****4733、刘冬、139****7636、刘婧、137****0360、178****5622、135****9136、139****3470、德邦证券 黄小玉、前海开源基金 梁策、156****6772、华西计算机 李婉云、Will 孙恺祈、信达证券 刘旺、Gu wenhao、梁佳悦、Steven、150****7024、195****9753、156****5399、申港计算机 李佩京、139****0016、186****8707、159****7475、平安养老 邵进明、177****0878、刘一哲、李依、176****1836、159****1088、LMR 应豪、刘桐彤、颜武荣、LilyChou、135****0866、135****0866、东兴证券 蔡雨杉、首创证券 戴晨、162****8675、Alida、刘逍遥、150****3537、李星锦、林语潇、139****4111、Cathy、181****0228、万义麟、131****6770、东方证券 朱凌昊、136****2116、131****3029、186****7668、139****7119、150****2111、188****2618、133****0029、阳光资产 王涛、150****0680、长江计算机 宗建树、韩颖、130****5567、189****0166、国联计算机 黄楷、国盛证券计算机 陈泽青、139****9904、夏雪、189****5042、广发证券 李傲远、东方证券 浦俊懿、138****9545、133****0898、博道基金 高笑潇、139****7755、166****3122、国元证券 常雨婷、国君资管 刘慧慧、麦格理 刘馨竹、138****9553、董佳男、海通 杨林、鼎萨投资 张王品、交银施罗德 刘庆祥、Morgan Stanley Sharon Shih、135****3769、安信计算机 夏瀛韬、131****5888、财通资管 邓芳程、131****1517、198****1405、159****7192、CLSA SHI Orlando、139****1060、135****1997、138****9522、134****6458、188****7328、中信证券 潘儒琛、181****3576、觉他投资 杲震东、188****9986、139****7995、137****4214、189****6097、150****6727、136****6947、华安基金 雷蒙、悦珑资产 蔡佳勇、罗毅超、139****6120、150****8272、131****5912、136****5353、132****6401、187****9809、184****2640、泽兴基金 LSY、国华人寿 陈图南、刘聪、天风计算机 张若凡、潤融资产 陈可峰、谢诺辰阳 郭乐颖、185****5729、137****0201、135****0983、178****2598、176****6277、

137****7258、国华兴益保险资管 韩冬伟、135****9417、186****6136、赵雅淑、
152****0397、186****6451、187****1350、招商计算机 刘玉萍、153****0206、
166****0196、188****6808、国元证券 耿军军、151****1320、刘逸然、
135****5513、186****9823、蔡雨杉、137****3898、137****4455、兴证计算机
吴鸣远、136****2674、杨思语、广发资管 王奇珏、138****7376、137****9988、
国泰君安计算机 齐佳宏、186****3600、156****8095、华泰 赵璐、159****0436、
中信证券 杨泽原、136****8031、135****7239、198****2793、申万计算机 施
鑫展、卫书根、益亨投资 丘欣远、朱战宇、152****0365、188****5567、
195****1913、132****9877、139****8698、135****8530、152****6064、王国
光、180****0224、133****7519、139****1898、维璇、135****5777、139****4799、
188****2636、189****1936、132****8922、新时代证券计算机 马笑、
138****7176、傅翀、188****8614、137****2233、136****7345、139****3190