



◆ 副总裁 陈凯

“四五”展望

十年磨砺，筑基物联

过去的一年，利尔达在物联网方面交了一张不错的成绩单：在通讯连接层，物联网通信模组出货量超过1000万，其中LoRa模组的出货量占据全球10%的市场份额，继续保持LoRa全球最大市场份额，并获得Semtech全球“Top LoRa Partner”荣誉；2017年3月，利尔达正式成立NB-IoT产品线，启动NB-IoT模组的研发立项，我们从完全不熟悉蜂窝网络技术和运营商体系，到如今（截至2017年底）成为全球出货量第二的NB-IoT模块厂商，先后与国内三大运营商签署战略合作协议，并同法国、德国、韩国、加拿大等多家国外运营商建立紧密合作关系，仅仅用了9个月。

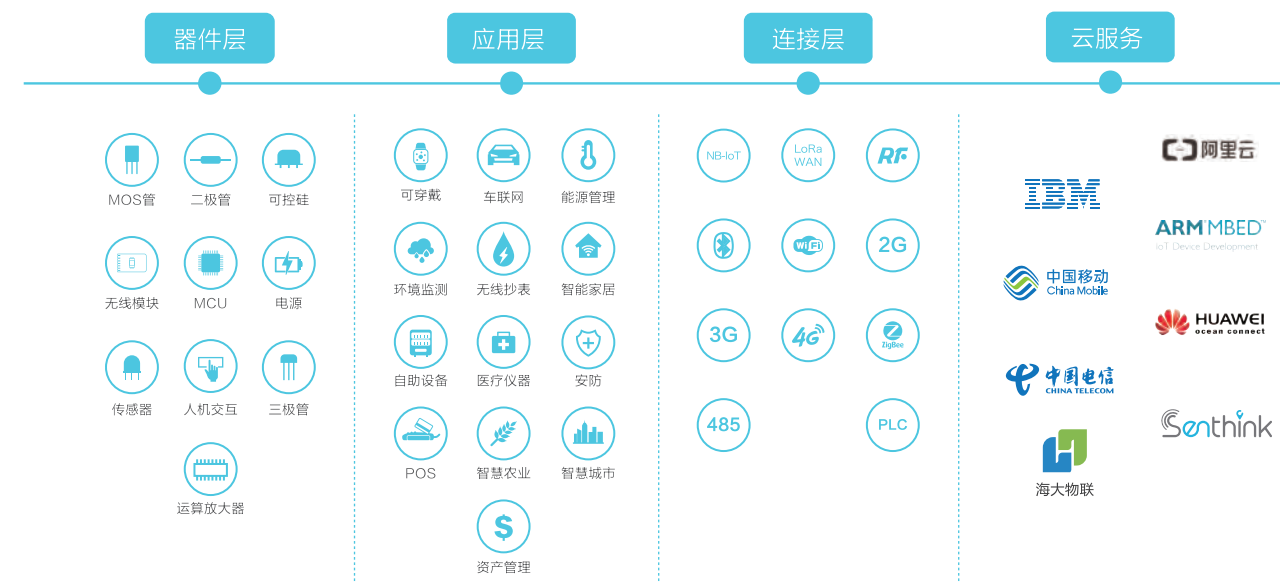
芯片代理端，子公司展芯被列为ST中国最重要的合作伙伴；获得Cypress中国唯一的模块合作伙伴资质；与此同时，为完善展芯产品线阵列，在中低端MPU我们引入了全智，在中低端RF芯片引入了泽太微，在中低端BLE引入上海卓胜/海信，在中低端模拟引入圣邦微……这些伙伴的加入，让我们有能力为客户提供更具性价比的解决方案。

在顶层的云端，利尔达与阿里云建立合作，成为阿里云Link Market首批创始合作伙伴以及智能城市开放平台首批认证合作伙伴；与IBM在物联网设备接入管理、大数据存储和分析、人工智能等应用领域深入合作，打造智慧畜牧管理分析系统。这份成绩单，为刚结束的利尔达第三个五年划上一个完美句号。

端到端的战略布局

至2017年底，我们正式将集团主营业务拆分为7家产品子公司：提供TI产品线芯片供应服务的希贤科技；其他芯片代理业务划分至展芯科技；所有物联网模组和产品相关业务由利尔达物联网技术和绿鲸科技负责；展芯科技是利尔达全资的一家专注于物联网应用SaaS云服务的公司；在系统级应用方面，我们成立了专注于智能楼宇系统

的客思科技和专注于电动车安全充电服务的亿合科技。除了这7家产品子公司，我们还投资了专注于物联网私有云服务定制的宁波海大物联和易成科技【一家具备多年经验的专业酒店客房管理软件（PMS）公司】。7家产品子公司加2家参股公司，初步完成了利尔达在物联网领域提供（云）端到（终）端解决方案的战略布局。



“合伙制”和“平台化”

“合伙制”和“平台化”是利尔达接下来第四个五年规划的关键词。我们分享了每个子公司的20%-30%股权给各个子公司的高管及核心团队，形成7家合伙制子公司，主要目的有两个：一是为了将团队激励效率最大化，将集团的利益和核心团队的利益统一、绑定；二是为了给予职业瓶颈期的中高层高管一个继续成长和内部创业的机会，从内部打破职业天花板，使企业更具生命力。为了更好地支撑现有的7家及正在酝酿的更多子公司，我们汇总了现有集团内能够输出的共享资源，概括为4个平台：由展芯科技和海大科技提供的云服务和数据应用平台；由利尔达

物联网、绿鲸科技和展芯科技提供的无线连接、电源管理、传感器、微控制器等基础技术平台；由展芯科技和希贤科技提供的半导体供应链平台；由集团职能部门及其他非业务子公司提供的包括品牌管理、人事管理、财务管理、研发管理、销售管理、集中采购、品质管理、工程制造和运营体系的后台管理平台。在第四个五年中，持续性提升4个平台的核心竞争力，更好地服务于集团内部公司和集团外部合作伙伴，快速孵化更多的新产品线/子公司是利尔达最重要的使命之一。



十余年的物联网基础技术积累，利尔达不断地创造项目开发奇迹，30-60天时间内完成物联网（设备）端到（云）端产品，从需求定义、云服务开发、硬件开模生产、可靠性测试到最终量产的项目比比皆是。2018年，我们会持续专注于开发更多有竞争力的适用于室内外、高低速率的无线通讯技术；更精准的重力、水气体、距离等传感器算法；更高效的电源模块；更全面的SaaS云服务来支撑集团目标行业的应用开发和迭代升级。我们也在争取更多适用于物联网的半导体芯片代理资质，来丰富我们合作伙伴及集团内开发团队选型表，增加产品量产的可采性，缩短芯片交期。

集团方面，我们的核心目标是继续提升人均效率，帮助子公司降低运营费用分摊，IPG（物联网事业群）销售团队的目标是2018年物联网销售费用业绩同比降低30%；先芯工厂在2年内将工厂生产管理费用的总业绩占比从4%降到2.5%以内。在费用降低的同时，我们还要持续提升集团的服务输出水平。对财务管理来说，每个子公司的费用

精准结算会是一个非常大的挑战，但这是我们集团化管理的前提；历时9个月，我们的新ERP NC6.5也在2018年1月份正式试运行，需要大家克服平台迁移带来的阵痛；品质工程部门和品牌宣传部门面临的挑战，是集团不同子公司的产品形态和目标市场会更具多样性，需要大家更快地学习摸索，支持子公司的产品品质把控和市场推广，给予最有效的测试方法和宣传推广方法。

2017-2018年对所有利尔达人的挑战是巨大的，同时也是利尔达转型的一个里程碑。我们可以骄傲地说，在Eldon（总裁丁毓麟）的带领下，我们完成了从元器件代理商到物联网解决方案商的转型。我们有信心，集团的新架构可以支撑超100亿的业绩规模。2018年我们还会成立几家重量级的子公司来补充物联网的产业链，希望利尔达能成为一个更有价值的平台，吸引全球物联网行业人才到这个平台上，以最低的风险、最高的效率实现梦想，为物联网行业的发展添砖加瓦。