

“三五”回顾

总裁寄语

在第二个五年规划的最后一年，我们开始执行“往上游走半步，往下游走1-2步”的策略。这一策略一直朝着物联网与嵌入式方向走。这条路的一个重要标杆，是利尔达会出现四种不同的业务模式：器件、模块、设备、系统。

“三五”的前四年，我们成立了十多个事业部，并进一步将这些事业部划分为四大事业群：ICG、IPG、IAG、ISG。每个事业群都有自己特定的业务模式。终于在“三五”的第五年，依据这些事业群的专长，逐步成立了合伙制子公司。利尔达的集团化管理正式启动，这些合伙制子公司将独立运营并自负盈亏。子公司中的业务模式有纯器件的，有器件+模块的，有纯模块的，有模块+设备的，有设备+系统的和纯系统的。转型的步骤是保守平稳的，在逐步改变中维持基础业务；不像某些公司采取激进转型方式，成功得很快，失败得也很快。我们稳扎稳打，以稳定盈利的姿态上了新三板，以欢乐的心情搬进了新盖成的利尔达物联网科技园。

转型成功，除了得力于集团选对战略方向、事业部开发出恰当产品、营销做好市场推广以及客户管理外，还需要可靠的供应链、生产链、品检部门、IT部门、资金链、人力资源和企管法务、物流服务。靠大家的努力，我们的MRP从无到有，工厂产值从几千万到今天的几个亿，从不知什么是OTD到自主产品的准时交货率达到95%以上，从没有DCR到拥有完整的变更管理，从没有CE到具备PDM系统，从没有结构工程师到生产出带壳子的产品，从不知什么是项目管理到成功组建项目管理团队，ERP从用友NC57升级到NC65，产品品质逐年提升，工厂落实



◆ 总裁 丁毓麟

MES系统，从只有小无线到有BLE/WiFi/LoRa/NB-IoT，从只有430到有ARM，从MCU到MPU，从器件分销到模块设备生产、到智能系统到云计算，建立了自主产品商机评估平台，修整了新产品开发的流程和管理，落实产品变更到通知客户的流程……

转型过程中面临的挑战是多方面的。首先是人力资源，一方面是需要很多领导人才，一方面又要面对人员流失。员工对转型改革有不同的反应。我们的策略是“让年轻的一辈浮上来，让他们担当更大的责任”，研发出身的当起产品经理，前线销售培养提拔大区销售经理，同时从前线调回年轻人才转到事业部发展。事后证明，这些策略是明智的。人力资源管理的专业化，落实绩效考核到个人，人才梯队培养，为有心扛起更大责任的员工提供培训机会等措施，是转型成功的基础。

第二是大环境的变化。利尔达的“三五”期间，也正是中国经济进入“新常态/慢增长”的时候，是传统行业开始凋零，互联网兴盛，物联网刚萌芽的时期。我们的基础业务面对激烈竞争成长缓慢；我们的自主产品虽然有高增长率但是基数小……这些都导致“三五”的业绩目标没能达到理想高度。在这期间我们的员工被新产业挖角，通货膨胀加上房价飞涨，导致留住人才的压力非常大，人力成本高涨。同时，汇率的变动影响了利润，可谓困境迭生。尽管如此，我们仍然坚持转型，坚持对物联网的投入。我们的员工从2011年的600人增加到今天的1000多人。所以，我们业绩增长了，毛利增长了，运营利润只能微增。但为了转型成功，值得我们舍弃短期利益，放眼长期目标。站在今天往回看，这些策略是正确的，如果重来，我们仍会坚持走同样的路线。企业的竞争，其实是人才的竞争。在竞争激烈和多变的环境下，绝大部分的员工都勇于创新应变、不断提升自我，将利尔达推上了物联网的风口。

第三，在转型的过程中免不了怀疑、猜忌，失败、改组、重组，跟不上、路不同、跳槽、离开……这些都是分心、烦心的事。好在，大部分的同事都陪我们一起，跨过了这些坎。不论是离开的或是还留下的，他们都为利尔达的转型做出了贡献。

在此，特别感谢所有在职和曾在的员工们的付出。除了利尔达人的付出，转型成功也离不开合作伙伴的大力扶持，客户的包容和股东、董事们的支持。我们衷心感恩。

过去，利尔达一直是中国430MCU的代表。现在，利尔达终于在物联网业界有名气了。物联网的基础部件是MCU/MPU、无线连接、传感器、软件和云计算，这些利尔达都有了。把物联网到云我们能轻易办到了。随着集团化管理的启动，合伙制公司的成立，加上过去几年的铺垫和物联网市场的快速增长，我们今天已经站在一个新高点，准备起飞、准备收成，准备更上一层楼面对更大挑战。往前走，我们要创建利尔达物联网知名品牌，在已有的物联网和嵌入式方案商领导者的基础上，继续发挥、继续拓展新市场。物联网和嵌入式应用是分不开的兄弟，器件公司和产品公司都是同母所生，是互补的，在新的集团化架构下，大家需要继续发扬互相协作的精神。品牌的建立，需要长时间的积累和大量的投入，更需要有强硬的实体/产品/服务/口碑的支撑。往前走的路上，我们要切记公司的核心价值：诚信为本，客户为先，品质至上，创新应变和分享共赢。大家尽心尽力，成就你我，一定能达成“四五”规划目标！