

向管理要效益 长城开发稳步谋发展

由于主营业务相近，长城开发一直被拿来与另一个EMS巨头富士康做比较，但与富士康的“高调”不同，长城开发一直给外界“埋头发展”的稳重印象。

证券时报记者 马宇飞 郑昱

在深圳提到电子代工制造(EMS)行业，能和富士康媲美的唯有老牌上市公司长城开发(000021)，但与富士康的“高调”不同，长城开发一直给外界“埋头发展”的稳重印象。

1月16日，在深交所和深圳证监局的组织下，来自全国各地50多名投资者走进长城开发总部，参观公司多条电子产品生产线，并与公司董事长谭文钽、总裁郑国荣、副总裁陈朱江、监事会主席宋建华、财务总监莫尚云以及董秘葛伟强等高管，进行了2个多小时的面对面交流，零距离感受这家EMS龙头的稳健发展之路。

2013年定调“管理提升年”

走进长城开发总部大楼，最抢眼的当属几条长长的宣传挂幅，公司董事长谭文钽介绍说，管理层已决定将2013年确定为“管理提升年”，这些挂幅就是为强化员工对提升管理的认识而特意制作的。

谭文钽指出，近几年，人工成本上升、人民币汇率波动和原材料价格上涨等因素对EMS行业冲击较大，加之国际整体经济环境不景气，行业利润下滑明显，公司的订单和业绩也受到了影响。

还有个问题，就是原来的台式电脑产品受到移动产品的冲击，比如说有了iPad大家回家都不开电脑了。而公司做的驱动器主要依赖于台式电脑和服务器，所以会连带受点影响。”他说。

为应对上述复杂的外部环境，长城开发提出了“聚焦管理提升，促进业务增长”的方针，加快业务转型升级的步伐，提升海外市场全链条开拓进度；同时优化内部运营机制，深入落实全面精细化管理，变革管理组织架构提升整体运作效率，采取多项措施开源节流，降本增效。

公司总裁郑国荣介绍说，为了向管理要效益，长城开发开展了很多独具特色的精益管理实践，比如在公司内部提倡全员参与的持续改进文化，通过实施全员自主改善活动，调动全体员工的积极性和创造性，自发地依靠个人或团队的力量有效地解决问题。目前公司确定了以员工提案、课题改善与自主管理三大活动形式，以及6S基础改善、自主标准化与设备自主保全三个阶段为总体框架的推进模式，通过自主改善活动的开展，涌现出大量的“小点子、大收益”的项目，为公司创造了可观的经济效益。

郑国荣表示，通过推广，持续改进、精益管理的理念已贯穿于整个企业的日常运营之中，并形成了一整套完善的项目管理和评价系统。2012年，长城开发共完成产品设计项目41个、技术研究项目20个、黑带项目3个、绿带项目57个、快速改善项目3282个，员工提案超过2万件，创造的财务收益达到2000余万元，为公司的降本增效做出了重大贡献。

上市19年来分红超20亿

作为深市老牌上市公司，长城开发成立于1985年，1994年成功上市，随后在1998年进行重组，长城科技成为公司的控股股东；2006年公司又并入央企中国电子信息产业集团旗下。

自上市以来，长城开发非常重视回馈股东和社会，采取积极的利润分配政策。截至2012年，公司通过资本市场累计募集资金7.63亿元，但累计完成现金分红高达21.46亿元，是募集金额的2.81倍，在国内上市公司现金分红排名中位列前50名。

近几年，公司主营业务以EMS和贴牌生产(ODM)为主，年销售收入在200亿元左右，共拥有九大事业部，产品线涵盖硬盘、内存、U

盘、手机、医疗仪器、投影仪、智能电表等，按照最新公布的排名，长城开发位列全球EMS行业的第七位。

由于主营业务相近，长城开发一直被拿来与另一个EMS巨头富士康做比较，甚至不少投资者希望公司成为下一个富士康。对此，谭文钽笑言：很多人都问我们的目标是不是成为富士康，我想不是。因为要快速做到富士康那么大规模，需要耗费公司巨大的财力、精力，但考虑到目前EMS行业的毛利率非常非常低，以及经济环境，强行扩大规模的风险很高。我们不想令股东来承担这样的风险，所以会采取比较稳健的发展方式。”

他进一步解释称，稳健的发展方式就是“不要把鸡蛋放进一个篮子里”，把代工产能分散在各类型产品方面，让客户类型更丰富一些，就能保证公司的毛利率水平，有效减轻大客户依赖症以及大环境不景气的影响。

比如说前期苹果手机很火，大家都想和苹果合作，但如果都去低价抢单，最终受益的只有苹果，反过来还可能影响到公司其他客户的订单。又比如，我们现在为三星手机做代工，今年三星也火了，是不是要去多抢一点订单呢？还是多发展一两个毛利率更好的客户呢？”谭文钽说。

定增7个亿投智能终端

对于投资者最关心的公司未来发展方向，长城开发副总裁陈朱江则介绍说，未来长城开发的发展主要集中在加快业务转型和产业链升级两个方面。

其中业务转型主要是增加高技术产品研发产品或系统解决方案的比重，加大产品品牌项目的培育和投入力度，积极培育有发展前景的自主产品业务，增加自主产品业务的占比。产业链升级方面，公司将重点在净化技术、精密装配和自动化技术等方面，挖掘自身潜力，进行整体规划，努力对EMS行业非制造环节的增值业务加强市场开拓，向产业上下游不断延伸，如产品检测、维修等业务。

陈朱江告诉记者，进入战略新兴产业将是长城开发未来业务战略的重点。他举例称，自从2011年公司进入毛利率较高的医疗器械业务领域，市场表现令人满意，先是为全球最大的呼吸机公司——澳大利亚瑞思迈公司做呼吸机代工生产；2012年又成功导入西门子，主要做一些血液检测仪器的部件。

在LED业务方面，2012年，长城开发与台湾晶元光电股份有限公司等共同投资的开发晶照明(厦门)有限公司完成厂房等基础设施建设，首期生产设备已完成定位安装和调试。另外，开发晶与美国LED知名企业普瑞(BridgeLux, Inc.)项目合作进展顺利，目前已建立两条封装生产线。

值得注意的是，在去年12月19日，长城开发还披露了定向增发预案，拟向不超过10名特定对象非公开发行不超过1.75亿股，发行价格不低于3.97元/股，募资不超过6.92亿元，用于智能移动通信终端搬迁扩产等三个项目。

其中，智能移动通信终端搬迁扩产项目将使用3.74亿元，国际智能电表计量终端与管理项目将使用约1.43亿元，高端医疗电子设备及部件生产项目将使用约7400万元，剩余补充流动资金。

根据公告，智能终端项目将新建12条智能移动通信终端生产线，搬迁原有生产线25条。项目建成后，公司智能移动通信终端生产线将达到37条。项目达产后，公司将具备年生产智能移动通信终端约4600万台的能力。长城开发认为，上述项目符合行业发展趋势和公司业务需要，能解决公司智能移动通信终端生产能力不足的问题。

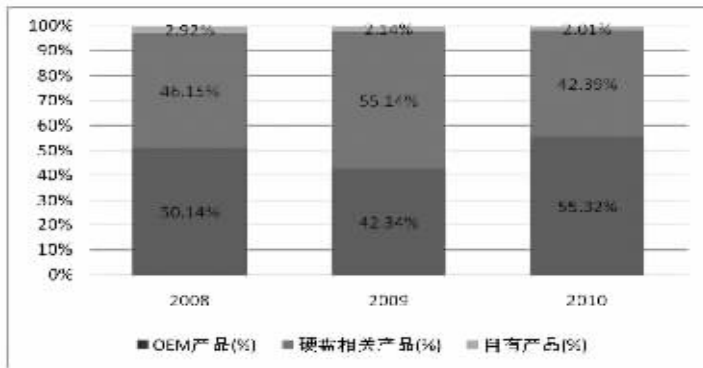
而智能电表项目将新建两条智能电表生产线，产能为400万台/年。医疗电子项目主要是购买两条线路板组件(PCBA)生产线、一条部件组装生产线。

- 1、投资者与公司高管深入交流
- 2、长城开发办公大楼
- 3、投资者听取公司业务介绍
- 4、投资者参观电子产品生产线
- 5、电子产品生产车间

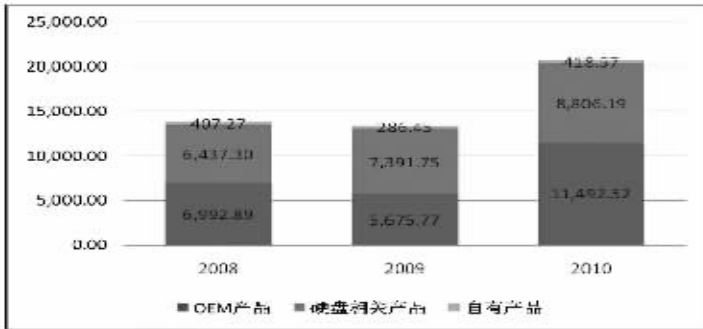


郑昱/摄 吴比较/制图

2008-2010年公司各业务规模占比



2008-2009年公司各业务收入规模(百万元)



数据来源：英大证券研究所

长城开发集思广益保增长

证券时报记者 郑昱 马宇飞

投资者们走进长城开发园区，来到公司的手机、电表、磁头等车间开始实地参观，厂里工人们熟练而快速的装配流程令人眼花缭乱。整洁的车间之外，楼道墙壁上展示了员工们改善流程的案例，也给不少投资者留下深刻的印象。

2012年长城开发的管理主题是“安全年”，进入2013年，公司决定将主题年确定为“管理提升年”。长城开发一位车间负责人向投资者介绍，为了促进业务增长，长城开发进一步完善组织架构、提高运营效率，同时也发起“员工总动员”，号召员工们参与到优化业务流程的工作中来，打造一个开放式的交流平台。

据介绍，目前长城开发内部发起的全员自主改善和快速改善流程工

作，已经涌现出很多案例。其中一项工装改善，不仅减少了直流电源及电源线的投入，同时还实现了人力成本的节约。另一项由员工提出的改善案例，则降低了回流炉测炉温停线时间，根据测算，仅这一项改善，每年就节约成本超过20万元。

齐鲁证券一位投资者告诉记者：参观了这么多改善前后的案例对比图片和活动剪影，可以看出，这些案例已经成为长城开发员工们一个展现自我的舞台。这也令我们投资者对上市公司的企业文化和公司治理有了更为立体的认识。”

另一位华泰证券的投资者则表示，在她看来，这样的全员参与改善、系统地提升管理，有一举两得的效应，一方面提高了效率、增强了公司的整体实力，另一方面，就像马斯洛在需求层次论里谈到的那样，员工也得到了自我实现的满足。

加大技术创新向高附加值产品转型

——长城开发高管答投资者问

证券时报记者 郑昱 马宇飞

在介绍完公司的基本情况之后，长城开发(000021)董事长谭文钽、总裁郑国荣及董秘葛伟强等高管就投资者关心的问题一一给予回答。

投资者：深圳是创新之都，公司在创新方面也投入了很大精力，请问进入2013年，公司在科技创新方面有着怎样的规划和蓝图？代工很难赚大钱，公司考虑要怎样转型？

长城开发：的确，公司靠电子制造服务(EMS)赚钱的毛利是很低的，唯一的办法就是做自己的产品和系统。我们正持续新的产品研发，产品正在由终端向系统解决方案、由设计低附加值的终端产品向提供高附加值的整体解决方案的方向转变。

不仅如此，我们正致力于把产品研发的时间缩短、把质量提高。经过多年行业的打磨和努力，公司多个具有领先技术的产品系列开发陆续完成，为未来三年海外市场的全面进入奠定良好基础。

投资者：近年来人力成本持续上升，在机器替代人工方面，公司有这样的计划？在工业机器人方面，公司是否有业务布局？

长城开发：公司的磁头全自动化生产线是全球领先的，目前公司其他产品也在进一步提升自动化水平，往机器人方面发展。我们在生产线上，

设计了一些自动化的装备来代替人的工作。

不仅如此，公司现在也在重点推广机器人方面的产品，包括三星手机生产过程中的自动焊接、自动物料配送机器人等，这些属于生产线的改进，也属于产品的研发，我们在很多情况下，把产品应用与产品制造融为一体。

投资者：公司将节流作为主要策略之一，目前也在进行一些项目的产业转移，例如从深圳转移到惠州，请问这种产业转移估计能够节省多少成本？

长城开发：目前深圳园区一线员工每月工资约为1500元，算上其他收入合计月薪在3000元左右，加上社保等各种费用，年薪应该在5万元左右。

产业转移到惠州之后，整体的人力成本将有所降低，包括员工住房的租金等费用也会下降，但具体幅度暂时难以估算。除去人力成本以外，因为惠州基地更靠近三星等大客户，所以运输这方面的成本也会有所下调。

投资者：刚才我们在参观手机生产车间的时候，注意到生产的主要产品还是比较低端的功能机，这种功能机在市场上的售价都很低。但是在深圳这边，人力成本，以及厂房、设备折旧成本都很高，请问手机业务盈利情况怎样，会不会亏损？

长城开发：三星一直是我们的一

个重要客户。以前公司为三星代工的高端智能手机比较多，此后由于三星内部的调整，影响到我们这边降低了高端机的比例，提升了低端功能机比例。不过，公司与三星合作的业务是持续盈利的，不会导致亏损。长城开发实行了精细化管理和规模化生产，这样的业务一定要努力实现盈利，在这种基础上，盈利的多少跟规模成正比。

投资者：公司一直在强调技术创新，表示要不断加大科技投入，加快新技术新产品新工艺的研发应用，请问在固态硬盘这种新技术产品方面，公司有着怎样的战略规划？

长城开发：我们实际上是制造者，并不是产品的提供者。产品制造是产品链中的一个环节，我们注重生产过程中的技术创新，提升产品的品质。

目前固态硬盘应用面非常广泛，很多投资者都很关心，长城开发能不能从传统的硬盘转移到固态硬盘？实际上，这种导入的技术门槛对我们来讲并不高，公司已有相关的生产技术储备，未来我们也会根据客户的需求导入固态硬盘的生产。

投资者：公司近年来持续调整业务结构，开始探索并布局发光二极管(LED)新能源业务领域，但是由于

LED存在整体产能过剩问题，近年来行业毛利率大幅下滑。请问公司方面的情况怎样？

长城开发：近年来，国内新增MOCVD(LED外延片生产设备)比较多，客观反映出行业供给的增长和竞争的激烈。现在LED方面的毛利率确实是受到一些冲击，不过我们投资的LED开发晶公司及合作伙伴晶元光电的MOCVD设备使用率都比较高，现在开发晶有8台MOCVD设备，全部投入生产，同时开发晶也为美国的客户做模组方面的生产。

投资者：从2010年以来，长城开发的收入曲线呈现下滑趋势。我们想了解一下，公司应对世界经济疲软的局面，有哪些具体的方案和措施来提升盈利能力？

长城开发：以前长城开发大部分收入都来自于出口，现在欧美市场下滑，反过来全球都关注中国的发展，倚重中国的经济来带动全球经济的成长。在这种背景之下，长城开发的主要战略有两个方面，一是稳定大客户，坚持通过希捷、三星等大客户订单来提升盈利能力；二是开源节流，公司有几大事业部，分工非常明晰，在不同的市场集中精力开疆拓土、开源节流。