

间我们要把单点的业务整合起来，要把过去分别开展的相对独立的业务和产品线的能力集成起来，实现全链路打通。因此我们在今年年初，面向客户成功，做了内部系统打通的组织升级，将原来的三大BG打破，建立4大客户群、5大BU、12条产线以及业务平台的组织结构，形成客户群-解决方案-产品线-产品-平台的业务管理体系，用这种方式把公司内部的组织能力向系统化、平台化、网络化来进行升级。

在九三刚开始的关键节点，我们率先聚焦4个非常重要的客户群，一是设计与成本客户群，将造价客户和设计客户资源进行整合，有助于我们推动设计成本一体化打通；二是施工企业客户群，这个是面向现在整个在行业中非常重要的规模化的施工企业来为他们提供整体解决方案和各个产品服务；三是行业服务客户群，围绕行业管理者提供专业化数字化方案，帮助推动行业治理水平提升；四是系统客户群，重点服务中央建筑企业。

有了这样的客户群解决方案之后，对应公司现在形成了非常重要的12条关键的产品线，这些产品线的后面是公司的业务平台，业务平台整合了设计平台，造价平台，以及项目管理的业务中台和数据中台的能力，我们未来将会给客户提供一个基于平台加微服务加数据的服务体系。

今年是九三承上启下的一年，也是组织变革的一年，组织整合和业务重组是上半年重点做的事情，同时在业务的经营节奏上也做了调整，整体是先慢后快的过程，先把我们的基础夯实，然后再把我们的营销节奏拉起来，逐季发力。

二、互动问答

Q1：宏观环境和房地产开工下行，企业又处于转型期，如何对冲负向影响，完成增长目标？

答：

1、造价业务：

造价业务目前不受开工面积多少的影响，因为造价业务主要的场景是在招投标环节和过程结算环节。造价行业目前的使用率和景气度很高，行业竞争加剧导致投标竞争激烈，投标需求和精细测算的要求不断提高，加速客户使用数字化工具。如果行业内的经营者大规模减少，那么对我们的点上业务会有影响。但公司现在聚焦的客户都是行业长期经营者，其也在对业务进行转型和全面布局，从房建走向基建、市政，从当地走向异地，从增量走向存量（大体量的业务走向专业化的中小体量业务）。

对造价的新业务数字新成本来说，过去解决的是点上应用，且客户成本经营意识不强，对精细化管理的要求不高，但现在行业情况发生改变，他们既需要招投标阶段成本的精细化测算，又需要能控得住和分供应商的过程结算，同时要摆脱以前对国标数据的依赖，沉淀出自己的内部成本数据并能不断优化，彻底升级其精细化成本管理的能力，所以客户对数字新成本有很大的需求，极大提升了产品的市场空间。

2、施工业务：

过去客户主要关心项目机会在哪以及如何做好二次经营，但现在行业及监管要求的变化，也使得项目中标后如何做好项目精细化管理成为行业刚需，施工企业对数字化升级的要求就变得非常迫切。当前我们施工产品解决方案覆盖的项目数占每年总开工项目的比重是非常低的，所以现在主要矛盾并不是项目开工与否，而是行业管理人员的数字化认知升级、数字化管理能力升级以及能使用数字化产品的人才升级，所以这个阶段我们重点是把解决方案做的更简单、易用，然后在交付周期上极大简化，来解决核心问题。

Q2：造价一季度新签合同下滑的原因？

答：今年整体营销节奏调整，整体上是先慢后快的安排，另有两个变动因素，一是去年是为了应对疫情，加速回款，分别在一季度和二季度做了两次大规模优惠促销，所以去年整个基数是

非常高的，但是今年均没有做。原因是因为造价的续费和签约具备刚需属性，产品有很强客户粘性在，优惠促销会降低利润。今年释放了更多的营销资源，集中精力做新成本价值应用标杆，做设计、成本一体化的客户打通，完成业务升级和价值升级的问题；二是从外部看，以往春节前会集中招标，春节后进入施工，但是今年政策要求是资金基本到位后，再进行招标，把集中招标的节奏和周期拉长了，所以对我们来说就不是按照一个峰值来打，它变成持续发展的状态。

当前产品的续费率和以往是持平的，产品使用率和活跃度都在增加，新签情况更多是受我们营销节奏调整的影响，整体业务是非常良性的在发展。

Q3：数字新成本要树标杆，后边推广的节奏是怎么样？

答：新成本是我们造价业务升级后进入的一个非常好的蓝海，是在造价软件的基础上结合整个成本管理和商务管理形成的闭环。去年主要做的是头部和先锋客户，帮助企业建立成本标准、沉淀内部成本数据，今年要从头部客户向成长级客户规模化发展，不仅帮助解决数据看的清、算得准的问题，还要做到与一线管理产品真正打通，闭环做透。去年主要的精力是在营销侧，今年上半年会要求完成整体的项目闭环和交付，打造价值应用标杆，这样下半年再进行规模化发展时，就会形成强大的口碑效应。我们现在上半年是把重要的标杆客户打实，下半年在这个打实基础上做热启动规模化的推广，就能形成非常良性的刚需，新成本依然会保持高速增长趋势。

Q4：施工业务预计什么时候开始转型 SaaS？

答：今年我们有一个产品已经是在做 SaaS 化的应用了，是面对中小企业项目管理的 PMcore。过去面对大型的国央企施工企业，想对它进行 SaaS 化转型，我们要做一个非常重要的事情，就是把我们的 PaaS 平台放进去，一是我们提供的四梁八柱的重要产品 SaaS 应用，另外一个就是能够形成二次开发的 SaaS 应

用，这个过程需要，要到明年，所以今年最重要的是先把面向中小企业，不需要再做二次开发的产品进行发力。

Q5：今年对施工的管控的目标，是业务高增长还是现金流？施工一季度的增速主要来源于以往项目的递延还是增速具有可持续性？

答：对于今年施工业务的管控两个方面都有，施工业务会保持高增长，同时两个指标会更加健康，一是现金回款，从前面几个月来讲，施工业务表现非常不错，回款情况比较好；二是毛利率。今年我们一方面严格成本费用管控，另一方面我们把硬件供应链管理放在公司专业的供采 BU，我们在硬件的供应、周转、仓储，供应商的选择，集采率的提高等方面都有明显改善，毛利率有效提升。

施工业务一季度的增长有以往的存续递延，但大部分是当年新转新签，因为从所服务的客户来讲，数字化已经成为他们的必答题，而且从我们服务的施工企业来说，一是数量上还有很大空间，全国特级企业 800 家左右，一级规模以上数量企业上万家，公司目前服务的规模以上的真正做系统性数字化的客户在不到百家；二是数字化投入远低于企业现在要达到的理想场景，主要制约因素不是钱，而是数字化认知、数字化管理水平。

Q6：组织调整进展如何？要实现全年 30%增速，后续节奏的安排？

答：我们有既定的市场节奏安排，像整个一季度，整体来讲还是属于在组织变革和业务重新还原的一个过程。到了二季度，组织变革到位之后，是我们业务解决方案升级以及和产线之间协同的过程。5 月份，现在基本上就已经开始调顺了，整个组织的运行效率，包括内部的协同效率明显高很多，所以整个环比有了极为良性的增长。到 6 月份还会有新的节奏，然后三季度和四季度的营销会把整个组织的营销拉动动作和我们营销人员的推动动作进行整合、结合，增大协同率。

在组织效率提升这块我们可以看到，一个是交付周期，现在同比去年的交付周期基本上是有双位数以上的明显增长，而且现在是从我们交付到交付之后的回款，是有明显有很好的变化。二是我们从合同到订单到现金的回收，以施工客群为例，今年的施工客群从合同到订单，基本上我们有 80%都是今年新签新回新转的，所以我们的这种叫订单效率和整个回款效率会比以前要好很多，这个是因为我们在整个组织流程上做了优化。还有一个是在过程管控上面，对一线人员的目标要求也做了变化，过去是扩大单，但我们现在不执着于扩大单，更多强调从项目到点，然后再到企业，然后逐渐放量，形成快循环和快周期的周转。

Q7：AI 技术对公司的影响，正面还是负面，以及公司在这方面是否有布局研究？

答：肯定是正面影响。比如设计，特别是在概念设计和方案设计这块，当我们把行业中的模型做完之后，提前做一些预处理，就可以在很短时间里面生成我们想要的不同风格的概念设计和方案设计等。

AI 肯定是我们下一轮非常重要的一个升级的方向，我们这块也有我们的业务储备和技术储备，目前我们在广州、上海、美国有三只队伍在做相关的研究，相关进展我们会按照阶段逐步对外开放。

Q8：中长期维度，各项业务发展正常的情况下，三年期或者往后收入方面的体量？

答：三年的目标是整个收入翻一番，对此我们是非常有信心的。现在行业客户在面临发展压力必须进行转型升级的背景下，企业无论如何都必须升级他的管理方式、管理工具和管理平台，所以这恰恰为广联提供了一个千载难逢的非常好的时机。

然后我们在这期间还会做三大战役，一是基建一体化成形，二是设计国产化升级，三是平台规模化应用。

	<p>Q9：架构调整后，KPI 的考核，基层人员的积极性是否有变化？</p> <p>答：今年激励机制是做了调整，从提成制变成了目标奖金责任制，原来提成制有优有劣，优在于短期目标，对于短期的营销效率是有帮助的，但是弊端是不会看长期，所以今年调整成目标奖金制，首先底薪会提升，其次目标是一个综合性的指标，完成目标可以获得更好水平的奖励，提高积极性，并且通过这种方式吸引更高质量的人才。</p>
<p>关于本次活动是否涉及应披露重大信息的说明</p>	<p>本次活动不涉及应披露重大信息</p>
<p>活动过程中所使用的演示文稿、提供的文档等附件（如有）</p>	<p>无</p>