

广东拓斯达科技股份有限公司

2021 年度总裁工作报告

各位董事：

2021年上半年，公司为了拓展更高的市场份额、进一步提升品牌影响力、通过规模效应降低生产成本，以“规模增长”为重点，过程中采用了较为激进的市场开拓方式，业务不够聚焦、承接个性化方案较多，忽略了项目盈利能力，加之局部疫情反复、大宗商品原材料涨价等外部因素影响，一定程度上导致了公司的净利润大幅下滑。同时，公司的注塑机、数控机床等作为初期孵化阶段产品，前期投入侵蚀了公司整体利润，导致公司盈利空间进一步被挤压。在过去一年，无论是扩张规模还是开拓新业务新产品，公司缺少了前期对市场系统性的调研、缺乏对自身业务定位的清晰认知、缺失了项目及产品开拓过程中的精细化管理，不够极致、缺乏专注、难以聚焦，导致在产品开发、项目扩张中都走了不少弯路。

2021年底，公司及时作出调整，通过“调业务、调组织、调分配”将重心转移至“业务聚焦”、“组织升级”、“增质提效”，更加聚焦于工业机器人、注塑机、数控机床三大产品，通过持续不断打磨核心产品、降低个性化项目类的业务比重、持续优化业务及产品结构、深入扎根优质业务及优质客户，持续提升标准化生产能力、逐步修复盈利能力，努力实现公司价值的可持续稳健增长。

一、2021 年公司总体经营情况

（一）经营成果

报告期内，实现营业收入 329,273.42 万元，比去年同期增长 19.50%；归属于上市公司股东的净利润 6,539.53 万元，同比下降

-87.42%；截至 2021 年 12 月 31 日，公司总资产 627,925.67 万元，比上年末增长 55.83%；归属于母公司股东权益合计 221,029.85 万元，比上年末增长 2.74%。

（二）研发进展方面

报告期内，公司研发团队以项目为主导，实行矩阵式管理，围绕工业机器人、注塑机、数控机床等核心产品领域开展各项研发活动，在产品和技术上均取得一定突破。

在底层研发领域，控制器方面，TMCR系列机器人控制器平台目前处于在客户现场小批量应用阶段；TMCP系列注塑机控制器平台目前处于在客户现场小批量验证阶段。伺服驱动方面，机械手五合一伺服驱动器已完成交付，处于批量量产阶段；机械手三合一伺服驱动器处于初步测试阶段；液压注塑机22KW伺服驱动方面处于客户β测试阶段。视觉方面，完成自研数据结构中异常类的设计与开发，丰富了公共与辅助函数，夯实了底层基础，优化了用户使用图像界面，添加了运动控制卡点位控制功能，线阵相机图像采集功能，更好的支撑缺陷检测应用需求。

在产品研发领域，机器人方面，目前拓星云系列机器人TRV007-910-A产品样机已经完成测试，现处于小批量验证阶段；拓星云系列机器人TRV007-710-A已完成样机设计外发打样；拓星辰系列SCARA进入系列化持续迭代阶段；报告期内，新推出GU80S系列五轴横走式机械手，目前已投入市场使用。注塑机方面，全电动注塑机是公司研发的核心产品之一，目前已经完成总体技术方案评审、机

械设计评审，在2021年11月交付样机进入客户现场试用；报告期内，根据市场需求新研制TMII—中小型伺服机铰式注塑机，目前已正式推出市场。数控机床方面，报告期内，新推出HMU140P卧式头台分离式五轴联动加工中心，主要应用于航空发动机钛合金、高温合金加工。

报告期内，公司研发费用14,165.22万元，占报告期内营收的4.30%。截至2021年12月31日，公司拥有已获得授权专利550项，其中发明专利41项，另有处于实审阶段的发明专利188项；各类软件著作权71项。

（三）营销及业务拓展方面

截至报告期末，公司在全国拥有42家办事处，400余人的销售队伍，拥有国内代理商30余家，国际代理商30余家。至此，公司已形成全面、多层次的销售网络，触达客户超过20万家。

大客户拓展方面，公司大客户部集中力量深挖下游行业自动化应用规模较大的头部客户需求，有效拓展了伯恩光学、立讯精密、宁德时代、欣旺达、新能德、亿纬锂能、蜂巢能源、珠海冠宇、多氟多、捷普绿点、裕同科技等客户需求。近年来，公司秉持全心全意为客户服务的价值观，持续协助伯恩光学提升自动化率，提供的产品从单工位工作站、整线自动化拓展到专用生产设备，合作紧密程度不断加深。公司2020年起与宁德时代体系签署项目订单，主要供应贴胶机、动力电池模组pack产线设备等产品。

另外，智能能源及环境管理系统业务亦进一步扩大了头部客户圈

层，主要分布行业包括3C、锂电、光伏等。东南亚市场拓展方面，公司充分发挥海外大项目运营经验，积极拓展在东南亚扩产的国内客户，并取得了较好的业绩；国内市场拓展方面，公司积极推进大客户战略，在景气度较高的新能源行业拓展了亿纬锂能、珠海冠宇、晶澳科技等客户需求。

（四）投融资方面

2021年3月10日，公司成功向不特定对象发行可转换公司债券，募集资金6.7亿元投资公司智能制造整体解决方案研发及产业化项目及补充流动资金。项目于2021年7月18日正式开工建设，预计2023年投入使用。该项目将建设成为拓斯达研发总部基地，未来将围绕工业机器人、注塑机、数控机床三大核心智能装备以及控制、伺服、视觉三大核心技术进行产品开发、技术研究，是公司打造“以核心技术驱动的智能硬件平台”的重要一环。

2021年7月26日，公司与东莞市埃弗米数控设备科技有限公司及其股东签署《股权转让及增资协议》，公司以1.326亿元受让埃弗米原股东部分股权及认购新增注册资本。2021年9月17日，埃弗米完成工商变更登记及新章程备案，本次股权转让与增资完成后公司持有埃弗米51%股权，埃弗米成为公司的控股子公司。埃弗米主营业务为五轴联动机床、数控磨床、高速加工中心、石墨加工中心等的自主研发、生产与销售，产品应用于航空航天、军工、汽车、医疗、精密模具与机械零件加工等行业领域。

公司于2019年通过公开增发募集资金净额约6亿元用于建设江苏

拓斯达机器人有限公司机器人及自动化智能装备等项目。受疫情及施工要求等因素影响，该项目的实施有所延迟，为了保障募投项目的实施质量与募集资金的使用效果，公司基于谨慎原则，延长项目实施期限至2022年12月31日。截至2022年1月31日，该项目的办公楼及厂房基础建设已经施工完成，准备进入竣工验收流程（含室外综合工程分部验收、项目竣工验收），厂房装修工程及其他部分设备的到货安排及后续安装调试验收等均按计划有序推进中。

公司于2020年与东莞市大岭山镇政府签署《项目投资协议》，拟在东莞市大岭山镇连平畔山工业园投资建设拓斯达智能设备总部基地项目。2021年3月18日，公司与东莞市自然资源局就首宗供地68.59亩正式签署《国有建设用地使用权出让合同》。2022年3月，拓斯达智能设备总部基地项目一期正式开工建设。项目建成后，主要用于自动化设备及数控机床装备等研发和制造，将进一步增加相关产能，丰富产品结构，提升公司的核心竞争力和盈利能力。

二、公司2022年经营计划

（一）公司发展战略

公司将继续坚定坚持长期主义，始终坚持“产品与渠道双轮驱动”战略，通过以工业机器人、注塑机、数控机床为核心的智能装备，以及控制器、伺服驱动、视觉系统三大核心技术，打造以核心技术驱动的智能硬件平台，为制造企业提供智能制造工厂整体解决方案。公司将持续保持对制造链条前端、中端、后端研发的长期投入，持续引进高端技术人才、加大研发资金投入，提升核心零部件技术优势及产品应用优势，加深对市场需求痛点的把握及响应能力，提高产品质量性能的同时提升产品性价比，进一步提升核心竞争力。

未来，以“调业务、调组织、调分配”为前期基调，公司后续发展重点主要集中于“业务聚焦、组织升级、增质提效”。在业务发展方面，聚焦于工业机器人、注塑机、数控机床等标准化产品，凝聚研发力量持续打磨，提高标准化生产能力，从而逐步实现规模化。在组织建设方面，持续优化各部门之间的管理运营协同能力，构建前台、中台、后台相互赋能机制，在各部门内部推动事业部铁三角、战区双长制、各部门 TMT 等管理机制，致力于打造作战能力更优、可持续发展能力更强的组织架构。在运营管理方面，以各事业部为主导，每个事业部按照“确保有利润的收入、有现金流的利润”的健康可持续发展思路，独立核算、自负盈亏。在市场开拓方面，各事业部根据产品及服务的定位，持续挖掘各类产品及服务的“根据地”，扎根下游行业挖掘痛点需求，在系统性规划的前提下逐步做深、做强。

（二）2022 年经营计划

2021 年，公司集中力量在开拓新业务、丰富产品线、加强渠道建设、打磨核心技术等方面加大投入，积累了一定的产品经验和市场沉淀，为后续的发展策略奠定了宝贵的基础。2022 年，公司的战略重心将围绕业务聚焦、研发持续升级、管理提效、基于根据地的精准营销等维度展开，积极拥抱机遇与挑战，不断加强核心竞争力，提升盈利修复能力，穿越周期，力争为广大股东创造更大的效益。

1. 业务聚焦

公司会在各类业务线上进一步聚焦，在产品及服务上进一步精准定位，在现有客户及行业上进一步深耕、实现纵向延伸。产品类包括工业机器人、数控机床、注塑机、注塑配套设备等，目前产品类整体规模占比虽然较小，但标准化生产是公司未来发展的明确方向，打造核心标准化产品是公司发展战略的“重中之重”。公司将继续潜心打

磨，专注创新，提高产品品质与服务质量，集中一切力量创造性价比高、质量更优、竞争力更强的国产品牌。

针对自动化应用系统业务、智能能源及环境管理系统业务，公司对其效益低、人耗高的项目进行了收缩，未来将更加凝聚研发力量，打磨受市场认可的标准化产品、可复制项目，逐渐实现标准化、规模化生产。

2.研发持续升级

公司一直以来十分重视研发与技术力量，并且在持续不断打磨、更新迭代，2022年，“研发实力持续升级”依然是不变的重点。经过前期的探索，底层技术研发方面已经在控制器、伺服驱动、视觉系统方面有了一定的技术沉淀，能够为产品开发和应用提供有力的支撑，接下来将重点推进机器人控制器、注塑机控制器、注塑机伺服驱动器、机械手伺服驱动器、模块化伺服驱动器等项目的研发及量产。在产品研发方面，公司将持续加大在工业机器人、注塑机及数控机床的研发力度，以技术硬实力、产品核心竞争力打开市场，推动生产、销售诸领域同步升级，进一步提升公司业务规模、提高整体市场占有率。

公司将持续通过研发自有核心零部件，在保证同等性能、质量的前提下降低产品成本，从而进一步提升产品竞争力，实现更加全面的国产替代。未来随着底层技术硬实力的不断成熟、升级，公司的标准产品亦会相应的具备更大的竞争优势，实现技术-产品-市场的多线良性循环发展。

3.管理提效

在行业整体景气度较低迷的时期，科学的、高效的内部管理带来的企业效益尤其凸显。2021年，公司在人才结构上进行了调整优化，

核心人才团队由公司内生的优秀人才、同行业领域技术专家、大型企业高端人才等组成，组织能力进一步强化，实现了在赛道、产品、管理、文化的同步持续升级。随着公司的发展壮大，前方战线、业务条线、职能部门之间的高效通力合作显得尤为重要。管理也是生产力，在当下背景具有更加特殊的意义。

目前公司整体架构主要分为三层——前台为营销战区、中台为各事业部、后台为职能部门，前台、中台、后台协同作战。每个事业部都将独立核算，公司将以事业部利润为基础进行分配，在管理上做到更加高质、高效，通过“降本提效”的方式为公司内生创造更大效益。未来，公司还会持续完善前、中、后台的考核及激励机制，激发员工的自驱力，培养更多中坚力量，从内到外提升组织整体战斗力。

4.基于建立根据地的精准营销

目前，公司的营销力量由“7 大营销战区+大客户部”组成，同时由代理商、经销商配合完成全球客户关系网络布局。各个营销战区主要负责各类标准品销售以及当地 KA 客户关系维护，大客户部则主要负责项目类销售。2022 年，公司在营销方面的重心是“做品质、树标杆、提效率”，会更注重人效产出、签单效益，同时亦会提升营销队伍对产品及客户需求的理解能力，配合公司产品、研发、组织能力的体系再上一个台阶，打造更加专业、及时、高效的营销顾问队伍，为后续公司产品市场份额的增长构建更加坚实的基础。

2021 年公司营销队伍的关键词是“布局”，2022 年的关键词是“聚焦”。2021 年公司的主要目的是通渠道、获客源，经过前期铺排，2021 年已基本构建完成全球客户关系网络，公司触达客户已经超过 20 万家。2022 年，公司会持续挖掘各类产品及服务的“根据地”，扎根下游行业挖掘痛点需求，集中在重点潜在客户、优质客户身上挖

掘订单，实现精准营销。

广东拓斯达科技股份有限公司

总裁：吴丰礼

2022年4月25日