

做优、做强、做大吉林高速 促进吉林综合交通运输先行发展

——吉林高速公路股份有限公司战略规划



二〇一七年六月

目 录

第一部分 战略背景.....	4
一、国家政策要求.....	4
（一）做优、做强、做大国有企业.....	4
（二）充分发挥国有企业的骨干和表率作用.....	4
（三）东北地区基础设施建设任务繁重.....	4
（四）引领现代综合交通运输先行发展.....	5
二、公司自身优势.....	5
（一）股东背景优势.....	5
（二）上市公司平台优势.....	6
（三）稳定的现金流优势.....	6
三、公司内部主要问题.....	6
（一）人：专业结构单一，创新动力不足.....	6
（二）财：收入结构单一，投资回报率低.....	6
（三）物：资产结构单一，风险防范不足.....	7
第二部分 战略定位.....	7
一、战略定位.....	7
二、战略定位的设计依据.....	7
（一）充分响应政策要求.....	7
（二）充分抓住历史机遇.....	7
（三）充分明确使命方向.....	7
第三部分 战略实施关键举措.....	8
一、做优——产业链延伸.....	8
（一）产业链延伸方向为工程建设、公路养护和资产运营.....	8
（二）产业链延伸方式首选并购整合.....	8
二、做强——创新驱动发展.....	9
（一）创新沿着科技创新、模式创新和管理创新.....	9
（二）创新方式优先选择投资创新.....	10
三、做大——资本运作.....	10
（一）产融结合壮大主业.....	10
（二）设立基金布局新兴领域.....	11
（三）参与地方金融改革获得发展先机.....	11
第四部分 战略实施效果评价.....	11
一、做优——收入结构多元化.....	11
（一）工程建设业绩预测.....	11
（二）公路养护业绩预测.....	12
（三）资产运营业绩预测.....	13
二、做强——提升核心竞争力.....	13
（一）科技创新增强成果转化应用.....	13
（二）模式创新适应“交通+”.....	13
（三）管理创新丰富激励模式.....	14
三、做大——市值翻一番.....	14

(一) 有效增加利润规模.....	14
(二) 合理吸引投资人关注.....	14
第五部分 战略实施保障措施.....	15
一、组织系统保障.....	15
(一) 设立战略管理办公室.....	15
(二) 强化投资管理部门.....	15
二、信息系统保障.....	16
三、人力资源系统保障.....	16
(一) 确定战略工作组群.....	16
(二) 构建工作组群能力图解.....	16
(三) 评估人力资本准备度.....	17
(四) 人力资本开发计划.....	17
四、子公司战略部署.....	17
(一) 长春高速合理跟随主业.....	17
(二) 能源公司积极拓展新能源.....	17
(三) 东高油脂重在资产盘活.....	18

第一部分 战略背景

一、国家政策要求

（一）做优、做强、做大国有企业

1. 习近平总书记在北京召开的全国国有企业改革座谈会上，强调国有企业要理直气壮做优、做强、做大。

2. 李克强总理指出要坚持不懈的推进国有企业改革，积极推进建立现代企业制度和完善的法人治理结构，以推动供给侧结构性改革。依托“互联网+”和大众创业、万众创新，推动传统产业改造升级。

3. 党的十八届三中全会《决定》等系列国家和地方政策支持国有企业进一步深化改革，提出改革的方向和任务。国有资产管理体制向以管资本为主转变。

（二）充分发挥国有企业的骨干和表率作用

2015年8月24日中共中央、国务院颁发的《关于深化国有企业改革的指导意见》中明确指出“推动国有企业加快管理创新、商业模式创新，发挥国有企业在实施创新驱动发展战略和制造强国战略中的骨干和表率作用”。

（三）东北地区基础设施建设任务繁重

2016年11月16日国务院颁布的《国务院关于深入推进实施新一轮东北振兴战略加快推动东北地区经济企稳向好若干重要举措的意见》中明确提出“抓紧推进已纳入各领域“十三五”专项规划和推进东北地区等老工业基地振兴三年滚动实施方案的铁路、公路、机场、水利、农业、能源等重大基础设施项目建设”。

吉林省交通厅明确十三五期间的道路建设任务包括：基本建成国高网（吉

林省境内国高网建成 90%) , 所有市州和县市通高速。建 2124 公里 , 新增通车里程 1905 公里 , 高速公路通车里程达到 4000 公里以上。

(四) 引领现代综合交通运输先行发展

2016 年 12 月 4 日 , 交通运输部党组书记杨传堂及交通运输部部长、党组副书记李小鹏在《求是》杂志上联合发文 , 明确了以新的发展理念 , 引领现代综合交通运输先行发展的具体要求。

1. 新形势下加快建设现代综合交通运输体系具有重要意义。发展综合交通运输是交通运输转型升级的内在需要和必由之路。

2. “十三五”时期现代综合交通运输体系建设的重点任务。建设现代综合交通运输体系 , 要深入贯彻落实创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念 , 坚持安全发展 , 牢牢把握网络化、一体化、智能化、绿色化的发展方向 , 大力推进供给侧结构性改革 , 促进运输业降本增效 , 更好地服务经济社会发展。

二、公司自身优势

(一) 股东背景优势

吉林高速公路股份有限公司 (简称“吉林高速”或公司) 前两大股东分别为 : 吉林省高速公路集团有限公司 (简称“吉高集团”) 和招商局公路网络科技控股股份有限公司 (简称“招商公路”) 。截至 2016 年 12 月 31 日 , 吉高集团占股 49.19% 为第一大股东 , 招商公路占股 15.63% 为第二大股东。

1. 吉高集团。吉高集团是省属大型国有独资公司 , 作为吉林省高速公路投资建设主体将承担吉林省十三五期间高速公路的建设任务。

2. 招商公路。招商公路不仅是中国投资经营里程最长、跨区域最广、产业

链最完整的综合性公路投资运营服务商，还在不断整合行业优质资源，积极创建智能交通生态圈。

（二）上市公司平台优势

公司作为吉林省内交通系统内唯一一家上市公司，有着得天独厚的上市公司平台优势：

1.便于募集发展资金。通过定向增发等方式向资本市场募集所需的发展资金，支撑企业的发展。

2.便于股票流通及融资。吉高集团作为公司第一大股东，可以根据资本市场的行情，通过股票质押等方式，来支持集团自身的融资需求，保证集团建设任务的顺利实施。

（三）稳定的现金流优势

2016年，公司完成了长平高速“四改八”工程，预计从2017年起，公司总收入将会达到7-8亿，将大幅提升经营活动产生的现金流量，从而为后续转型升级奠定坚实的资金基础。

三、公司内部主要问题

（一）人：专业结构单一，创新动力不足

由于公司主营业务为高速公路投资、收费及运营管理，导致公司在人才结构上均来自高速公路相关领域，人才结构单一。

（二）财：收入结构单一，投资回报率低

公司主营业务收入来源绝大部分来自于高速公路的收费管理业务，虽然近年

来公司在一些其他领域进行过一些尝试，但均未转化成实际收入和盈利，导致公司的收入结构十分单一。

(三) 物：资产结构单一，风险防范不足

公司目前的核心资产是长平高速公路，并持有长春绕城高速 63.8%股份。单一的高速公路资产抗风险能力不足。

第二部分 战略定位

一、战略定位

为了更好顺应国家政策的发展新要求，充分利用公司自身的发展优势，公司的战略定位为“通过做优、做强、做大吉林高速，充分发挥上市公司平台作用，促进吉林省现代综合交通运输先行发展”。

二、战略定位的设计依据

(一) 充分响应政策要求

公司战略定位以国家政策要求为出发点和目标。

(二) 充分抓住历史机遇

“十三五”期间，吉林省将全力推进省际大通道、旅游通道和战略通道等高速公路建设。

(三) 充分明确使命方向

公司的使命方向是为吉林省交通领域的建设做出贡献。

第三部分 战略实施关键举措

一、做优——产业链延伸

(一) 产业链延伸方向为工程建设、公路养护和资产运营

产业链延伸主要从工程建设、公路养护、资产运营三个市场进行延伸，具体业务方向主要包括以下几个方面：

1.工程建设领域产业链延伸。工程建设领域主要包括的业务类型有：工程设计、工程监理、工程施工、建筑材料这四个领域。其中由于工程施工环节风险较大，且行业内以央企为主导，所以公司不涉足工程施工领域。

2.公路养护产业链延伸。公路养护市场主要包括：养护材料、养护设备、养护工程三个领域。随着吉林省逐步由公路建设阶段演变到公路养护阶段，养护市场的介入和布局将会为公司未来带来持续的收入和利润。

3.资产运营产业链延伸。公路资产运营领域主要包括：服务区运营、广告牌运营、物流园区运营、旅游资源布局、生态农业运营、交通大数据运营。

(二) 产业链延伸方式首选并购整合

产业链延伸主要方式包括内部孵化和并购整合两种。

1.内部孵化和并购整合方式对比。经过比较发现，在产业链延伸过程中，公司将主要采用并购整合方式快速完成战略布局。

2.并购标的的选择。经分析比较，优先在工程建设领域挑选新三板挂牌的民营企业作为公司产业链延伸的首选目标。

3.涉足公路资产营运市场的其他模式。由于资产运营领域其他业务领域同现有的高速公路行业跨度较大，这些业务领域将主要通过同第三方专业公司项目合

作的方式来实施。

二、做强——创新驱动发展

(一) 创新沿着科技创新、模式创新和管理创新

根据国企改革的政策要求以及对当前新形势的分析,公司将在以下三个领域进行创新发展:

1.科技创新。主要是指在交通领域积极推动新产品、新技术、新材料的研发、推广和应用。部分新科技成果转化目前已经在吉林省内有了试点应用,主要应用成果和试点单位以《2016年吉林省交通运输建设科技成果推广目录》为准。

2.模式创新。主要是指在现有高速公路运营业务模式上进行突破,逐渐衍生和孵化新型的“交通+互联网”、“交通+旅游”、“交通+生态农业”、“交通+新能源”等新兴业态,最终培育成公司新的收入来源。

针对以上业务模式创新,针对每种业务模式创新提出具体的可操作项目,作为创新工作指引:

- 交通+互联网:公司将开发吉林省内高速公路出行服务APP。
- 交通+旅游:公司将一方面可以在八一水库附近开口布局旅游资源,另一方面将与大股东旗下的自然村度假村进行深入合作,加大自然村及周边的开发力度,并考虑引进专业的旅游项目管理机构。
- 交通+生态农业:公司将在长春绕城高速公路及长平高速沿线附近中靠近市中心最近的区域进行生态农业项目的开发。
- 交通+新能源:在光伏发电领域,公司将与专业的光伏发电设备公司合作,在高速公路两旁投资建设光伏电站。在新能源汽车领域,

公司将利用大股东资源，逐步在服务区引入新能源汽车的充电桩设施，最终在全省范围内高速网络进行推广。

3.管理创新。是指面对新的发展形势和要求，公司必须要在自身管理上进行突破和创新。主要体现在两方面：智能办公及决策体系、股权激励体系。

（二）创新方式优先选择投资创新

公司业务模式创新需要提前进行项目准备工作并进行充分论证，真正步入业务模式创新的实施阶段将在产业链延伸布局之后，所以业务模式创新真正的实施阶段预计会在新战略开始实施后的 12-36 个月，具体由董事会研究确定。

1.创新战略实施的两种方式。考虑到公司过去多元化的经验教训来看，投资创新是实现公司创新战略的最佳方式。

2. 投资创新的两种方式。经过对比分析，公司近期采取直接投资方式实施创新战略，远期考虑利用国家政策设立创投基金。

三、做大——资本运作

资本运作正是国有企业实现从资产运营向资本运营转变的必要手段，也是公司实现前两个战略方向的有效措施。资本运作作为一种操作方式，将会贯穿整个战略的执行过程，因此不会有特定的时间节点。

（一）产融结合壮大主业

对于公司来说，产融结合的目的就是沿高速公路产业链进行并购和股权投资，最终帮助公司实现发展壮大高速公路产业的目的。公司资金来源渠道可分为内部融资和外部融资两种，融资将主要采取内外结合的方式解决。

（二）设立基金布局新兴领域

面对公司新的战略发展方向，公司将结合主业的战略要求综合考虑设立三种基金类型：产业基金（吉林省综合交通产业基金）、并购基金、创新基金。

（三）参与地方金融改革获得发展先机

参与地方金融改革可以依靠金融机构的独特优势来辅助公司的产业发展，形成良性循环。地方金融改革的参与主要以通过参股金融机构的形式来得以实现。

第四部分 战略实施效果评价

一、做优——收入结构多元化

公司实施产业链延伸战略后，将会实现公司收入结构多元化的战略目标。在产业链延伸方面，设定的战略目标是实现增量业务收入和利润达到总收入和利润规模的 50%。

（一）工程建设业绩预测

“十三五”期间吉林省预计高速公路建设投资将达到 1433 亿。根据行业的平均标准，可以计算出公司在各个细分市场可以获得的收入规模（分别以乐观和保守两种市场情况来测算）：

1.设计咨询业务业绩预测。乐观情况下市场占有率预计达到 30%，保守情况下市场占有率达 15%，这样得出公路咨询设计收入规模将会达到 0.86-1.72 亿元/年，以设计咨询 30%净利润来计算，公路设计业务年均净利润贡献将会达到：0.26-0.52 亿元/年。

2.工程监理业务业绩预测。乐观情况下市场占有率预计达到 30%，保守情况下市场占有率达 15%，这样得出工程监理的收入规模将会达到 0.86-1.72 亿元/年，以工程监理业务 30%净利润来计算，工程监理业务年均净利润贡献将会达到：0.26-0.52 亿元/年。

3.建筑材料业务业绩预测。高速公路建设建筑材料包含标准化材料及非标准化材料两种类型，其中标准化材料占材料总量将近 90%，非标准化材料占比达 10%。针对标准化材料，公司将设立材料流通和中转平台，平台收入可以按照材料交易金额的一定比例来收取。针对非标准化材料，由于目前这类材料市场多为小型民营企业零散供应，且存在着小散乱等特点，公司可以将这部分材料市场作为重点切入领域，直接通过并购整合的方式将提升非标材料的供应标准，最终保证高速公路的建设质量。乐观情况下市场占有率预计达到 30%，保守情况下市场占有率达 15%，这样得出建筑材料的收入规模将会达到 2.19-4.37 亿元/年，以建筑材料 25%净利润率来计算，建筑材料业务年均净利润贡献将会达到：0.55-1.09 亿元/年。

综上所述，公司在工程建设领域完成产业链延伸布局之后，预计收入规模可以增加 3.9-7.81 亿元/年，利润规模可以增加 1.07-2.13 亿元。

（二）公路养护业绩预测

公路养护领域总市场规模在“十二五”期间已经达到 145 亿元，“十三五”期间随着高速公路通车里程的明显增加，预计公路养护市场在十三五期间将会增加 15%左右，达到 165 亿元。

乐观情况下市场占有率预计达到 20%，保守情况下市场占有率达 10%，这样得出养护市场的收入规模将会达到 3.3-6.6 亿元/年，以养护业务 20%净利润

来计算，公路养护业务年均净利润贡献将会达到：0.66-1.32 亿元/年。

（三）资产运营业绩预测

由于公司尚未完成服务区和广告牌等资产的锁定，所以暂不对资产运营部分的业绩进行测算。

综上所述，公司在完成产业链延伸后，在工程建设、公路养护、资产运营三个市场中增量收入规模将达到：7.1-14.1 亿元，净利润规模增加：1.4-3.4 亿元，基本可以实现增量收入和利润占总收入和利润 50%的战略目标。

根据主营收费业务的历史数据，可以预测公司四改八完成后，每年的收入规模将达到 7-8 亿，净利润规模将达到 2-3 亿，在实施产业链延伸战略后，总收入规模预计达到 14.1-22.1 亿，利润规模预计达到 3.4-6.4 亿。

二、做强——提升核心竞争力

公司通过创新驱动发展，提升自身的核心竞争力，为公司的持续发展注入发展动力。

（一）科技创新增强成果转化应用

根据吉林省科技成果目录，公司在科技创新领域的战略成果可以做到不少于转化 10 项。

（二）模式创新适应“交通+”

通过投资创新的方式尽快培育和孵化 3 种以上前景广阔的“交通+”新业态，从而顺应产业升级的新潮流，提升公司的市值规模改善融资能力。

（三）管理创新丰富激励模式

公司将完善以战略管理为中心的管理体系建设，保证战略的有效实施。同时条件成熟时将实施针对关键人员的股权激励，有效提升关键人员的工作积极性。

三、做大——市值翻一番

公司作为一家上市公司，市值的提升是公司战略成功实施的重要体现。资本运作是公司产业链延伸战略和创新驱动发展战略实施的有效手段，在帮助公司不断进行产业整合、结构提升的同时，也大大提升了公司的市值。

（一）有效增加利润规模

通过资本运作手段帮助公司进行产业链延伸战略实施，可以有效的快速增加公司的净利润规模，从而最终提升公司的市值。

（二）合理吸引投资人关注

通过资本运作手段涉足新兴业务，帮助公司顺应时代发展潮流实施创新驱动发展战略，可以有效的快速增加公司的估值水平，吸引更多价值投资人关注公司，从而提升公司的市值。

综上所述，产业链延伸可以将公司利润增加到 4 亿左右，创新战略实施可以有效改善公司市盈率（参照智慧交通板块的估值），因此公司市值规模翻一番（达到 200 亿）的战略目标可以得以实现。

第五部分 战略实施保障措施

一、组织系统保障

公司现有的组织架构和职能部门仅仅适用于现有的高速公路收费管理业务，新一轮战略的实施，首先就要在组织架构和职能方面做出调整。

（一）设立战略管理办公室

战略管理办公室的主要职责是整合和协调跨职能部门和业务单元的行动，以便协同战略和运营，最终确保战略的落地实施。

战略管理办公室直接向总经理进行汇报，其组成人员可以从各个部门抽调人员兼任，从而确保各职能部门可以有效支持战略执行。

（二）强化投资管理部门

新战略实施很大一部分工作是进行外部投资和并购，但目前公司投资部门的人员配备不足以全部支撑起公司的战略行动任务，所以公司将进一步强化投资管理职能，一方面可以增加投资管理部的人员编制；另一方面可以通过与外部机构合作等方式实现。投资管理部门的新职能主要包括：

- 根据公司战略方向筛选标的企业，并对意向标的企业进行接洽沟通；
- 执行并购和投资流程，参与对标的企业的尽职调查、投资谈判等事项；
- 根据公司战略需要，组织设立各种类型基金，并为公司基金筹集所需资金；
- 对公司和基金所投项目加强管控和控制，确保公司投资的安全性；

二、信息系统保障

公司新战略规划需要公司在信息系统层面对战略进行有效支持，信息系统主要包括技术基础设施和信息资本应用程序两种。技术基础设施包括能有效传递和利用信息资本应用程序的基础设施和管理技术。信息资本应用程序就是由信息、知识和技术组成的程序包，他建立在基础设施之上，支持组织在创新、客户管理、运营管理等方面的关键内部流程。信息资本应用程序分为三种：交易处理型应用程序，分析型应用程序，变革性应用程序。公司在实施新战略时，应当不断加强技术基础设施的建设，同时持续开发信息资本应用程序，来实现信息系统对战略的支撑。

三、人力资源系统保障

公司新的战略发展要求对公司现有的人力资源系统提出新的发展要求，面对这种形势首先应当先从战略实施的具体措施入手，确定战略实施的工作组群，随后针对工作组群构建能力图解，然后再对现有能力进行评估，最后开发人力资源提升计划。经过系统流程实施，最终为公司战略实施提供人力资源保障体系。

（一）确定战略工作组群

根据公司新的发展战略，公司战略实施将在产业链延伸、创新驱动发展和资本运作三个方向进行发力，其中产业链延伸和创新驱动发展均主要通过资本运作的方式来实现，所以新的战略实施主要的工作组群为公司投融资管理相关（统称）人员。

（二）构建工作组群能力图解

投融资管理相关人员作为公司战略的工作组群，将主要负责公司产业链延

伸和创新驱动发展的投资、并购及项目管理等工作。面对新的职能要求，从知识、技能和价值三个层面构建该工作组群的能力图解：

（三）评估人力资本准备度

面对现有工作组群的人员，公司需要对其进行能力评估。评估的方法可以通过自我评估，也可以通过外部评估两种方式，最终确定现有工作人员在能力方面与实际要求的差距，从而便于通过人力资源开发计划来进行提升。

人力资本准备度评估还需要将工作量与现有工作人员数量的匹配性进行评估。如果人员数量不足可以增加人员编制或使用外部机构力量。

（四）人力资本开发计划

经过上述的人力资本能力评估之后，需要针对差距进行人力资本的开发计划。人力资本开发主要通过培训的方式。如果人力资源在数量上无法满足要求，则需要制定招聘计划实施招聘或者进行外部服务机构采购。

四、子公司战略部署

吉林高速控股的子公司包括：长春高速、能源公司、东高油脂公司等。

（一）长春高速合理跟随主业

长春高速将充分利用其稳定现金流的优势，一方面可以参与到吉林高速的战略收购或项目投资当中，另一方面可以跟随吉林高速参与到吉林高速设立的资金中，配合吉林高速战略实施。

（二）能源公司积极拓展新能源

能源公司旗下的土地资产用作物流集散地，从而辅助吉林高速发展物流业

的战略要求。同时,能源公司将承接吉林高速在新能源领域布局的战略工作任务,积极探索同其他专业公司的合作,引入成熟的商业模式,帮助实现吉林高速在新能源领域的战略布局。

(三) 东高油脂重在资产盘活

公司将采取多种方式,积极推动东高油脂资产盘活。