



# 广西五洲交通股份有限公司 “十三五”战略规划纲要

2017年2月

# 目 录

<b>一、五洲交通“十三五”发展定位</b> .....	<b>1</b>
(一) 企业使命 .....	1
(二) 企业愿景 .....	1
(三) 企业定位 .....	1
<b>二、五洲交通“十三五”总体规划</b> .....	<b>1</b>
(一) 发展思路 .....	1
(二) 业务布局 .....	2
(三) 战略目标 .....	2
(四) 发展路径 .....	2
<b>三、各业务“十三五”规划</b> .....	<b>3</b>
(一) 交通业务 .....	3
(二) 智慧物流 .....	4
(三) 土地开发与经营业务 .....	4
<b>四、规划支撑体系</b> .....	<b>5</b>
(一) 资本运营支撑 .....	5
(二) 人力资源支撑 .....	6
(三) 组织管控支撑 .....	7
(四) 风险控制支撑 .....	8
(五) 信息化支撑 .....	9
(六) 党建与企业文化支撑 .....	11

## 一、五洲交通“十三五”战略定位

### （一）企业使命

**使命：**发展交通物流，提高社会运营效率。

**释义：**充分发挥大交通资源及上市公司平台优势，通过资本运营整合内外部资源，打造智慧型交通物流运营平台，推动交通和物流的融合发展，提高社会运营效率，使人畅其行、物畅其流。

### （二）企业愿景

**愿景：**成为广西一流、东盟知名的智慧型交通物流运营服务商

**释义：**以交通为基础，做好智慧型交通物流运营服务，立足广西，面向东盟，积极拓展国际业务，让公司品牌享誉全国，唱响东盟。

### （三）战略定位

充分利用公路路网、物流园区、上市公司平台等核心资源，打造智慧型交通物流运营平台，推动交通和物流融合、互联网和物流融合、金融资本和物流融合，使“五洲交通”成为区内一流的交通物流服务商。实现交通、物流、互联网、金融资本的深度融合，成为东盟知名的智慧物流品牌，具有国际竞争力的交通物流服务商。

## 二、五洲交通“十三五”总体规划

### （一）战略思路

**打造一个平台：**充分利用公路路网、物流园区、上市公司平台等核心资源，打造智慧型交通物流运营平台。

**培育两大核心：**加快培育智慧物流核心业务和资本运营核心能力。

**促进三业融合：**促进交通和物流融合、互联网和物流融合、金融资本和物流融合。

**加快四个转变：**加快分散经营向协同发展转变、粗放管理向精细化管理转变、被动经营向主动拓展转变、资源招商向品牌价值转变。

## （二）业务布局

基于战略定位及业务评价，结合公司目前的产业发展现状，五洲交通“十三五”期间将形成“**稳基础、育核心、促关联**”业务布局。

交通业务定位为**基础业务**，是业务发展模式的主要承载平台，也是公司收入的主要来源，未来继续巩固发展，依托公路路网资源与智慧物流形成协同效应，支持公司的整体发展。

智慧物流为核心业务，资本运营为核心能力。充分利用现有物流园区及路网，发展供应链金融，成为区内一流的农副产品交通物流服务商。整合外部资源，成立产业并购基金，采取控股、参股等方式加快发展。

土地开发与经营是公司的关联业务。以盘活土地资源为切入点，展开多种形式的战略开发和资本运营，把公司的土地优势转变为公司阶段性收入和利润的重要来源。围绕交通主业与其他板块协同发展。

### 三、各业务“十三五”规划

#### (一) 交通业务

##### 1、战略定位

交通业务定位为公司基础业务,是业务发展模式的主要承载平台,也是公司收入的主要来源,未来继续巩固发展。利用资本市场,做大交通业务板块,通过优化经营模式,提升盈利水平。推动公路路网、服务区等核心资源与智慧物流业务紧密融合,支持公司的整体发展。

##### 2、发展路径

立足高速公路投资运营及附属业务,全面提高公路运营水平,打造收费、服务、养护、服务区管理品牌。提升路衍产业经营效益,形成围绕高速公路投资运营带动相关产业的多元化发展格局。

在运营好现有公路资源的基础上,采取低成本扩张的方式,收购相对成熟的高速公路及新兴产业项目,做大公路产业,把握行业发展趋势及政策导向,伺机向综合交通延伸。以高速服务区升级改造、整合周边资源、创新经营模式为突破口,实现路衍产业协同发展。

进一步整合集团公司内外部资源,优化经营模式,实现跨越发展。着力构建智能化高速公路系统和综合信息服务体系,持续改进高速公路相关信息系统,确保道路使用者及时获取重要信息;通过信息化和智能化手段,提升公司高速公路运营服务水平,2020年前实现高速公路运营管理智能化,探索高速公路运营服务外包的经营模式。

## **（二）智慧物流**

### **1、战略定位**

物流业务为重点发展的核心业务，依托现有物流园区和口岸资源，打造物流园区实体网和物流信息网，支撑智慧型交通物流平台的运营，创新运营模式，成为区内一流的农副产品智慧物流服务商。

### **2、发展路径**

依托现有物流园区和口岸资源，建立金桥物流园区、万通物流园区、海润市场、线上跨境电商公司、小额贷款公司之间的业务紧密协同，并进一步拓展与相关企业物流业务的互动。

依托公司内外部资源，搭建物流园区实体网络、物流信息网络，建立物流信息港，为智慧型交通物流运营平台提供信息支撑；搭建多式联运枢纽、干线运输、城市配送三大服务体系链条，通过网络平台将服务区物流网点连接起来，实现资源共享，信息共用，构筑跨企业、跨行业间的价值链；整合各方资源，进军冷链物流市场。

通过搭建智慧物流信息平台，缔造物流行业新生态；基于物流流量和大数据将产生更多盈利点，物流金融服务将是未来盈利的核心部分，最终形成“物流+互联网+金融”的智慧物流全新生态圈。

## **（三）土地开发与经营业务**

### **1、战略定位**

土地开发与经营为公司的关联业务，伺机发展。以盘活土地资源

为切入点，展开多种形式的战略开发，把公司的土地优势转变为公司阶段性收入和利润的重要来源。作为关联业务，必须围绕交通主业与其他业务板块协同发展。

## 2、发展路径

制定并实施去库存两年“攻坚战”计划，力争期末消化大部分库存。与外部有实力的房地产开发商达成战略合作协议，对已有储备地块进行联合开发，并在南宁、柳州等核心城市联合拿地、伺机开发。

制定并实施去库存三年“歼灭战”计划，力争期末基本消化库存。进一步深化外部战略合作，推进地产公司向“地产+产业”模式的轻资产运作方向转型，探索文化旅游、物流地产等多元化地产开发。通过拓宽资金渠道、加强综合市场能力、加强企业内部管理，实现资产的盘活和利用，形成良好效益。

## 四、规划支撑体系

### （一）资本运营支撑

资本运营为战略落地的核心能力和重要支撑，以收购、兼并等方式支撑智慧物流生态圈，通过并购、IPO、同业转售等方式退出，帮助公司提高现有资产运营效率。

**一是促融合：**立足五洲交通特性和资源优势，发挥融资功能，拓宽投资渠道。在与主业相关的领域进行投资，注重与主业的紧密融合，建立与广西区现有基金和广西区政府相关产业基金紧密合作，支撑智

慧物流生态圈。**二是控风险**：选择相对成熟、与主业关联度高的项目，并设定单个项目的投资额，严格控制投资风险。**三是创收益**：积极寻找适合五洲交通资本运营的新增长点，分享新兴行业、优质项目高速发展的价值，促进公司市值增长，不断提高国有资本的投入产出效率和效益。

## （二）人力资源支撑

以市场为导向，逐步建立具有战略性、激励性、竞争性的人力资源管理体系，打造出色的管理团队和员工队伍，为公司战略实施提供坚实的人才保障，探索市场化薪酬分配和员工持股、引入职业经理人制度与建立长效激励约束机制等方面的改革。

### （1）制定以战略为导向的人力资源规划

积极营造选、用、育、留人的良好环境，充分发挥人力资源管理对于总体战略实现的重要支撑作用。建立以公司战略为导向的人力资源规划，做好人才队伍建设工作，提前预测各类人才的结构比例、需求数量，根据各板块均衡发展的要求配置各类人才。通过外部引进与内部培养相结合的方式优化企业人才结构，尤其要关注核心人才队伍建设，加快对企业急需的高层次管理、高技能、复合型技术人才的引进力度。

### （2）构建市场导向的用人机制，推动人才梯队建设

以市场需求为导向，结合五洲交通的现状、发展战略和市场大环境，重点建设核心人才队伍。以“人尽其才、才尽其用”为目标的人

才使用机制，以需求为导向的人才培养机制，以市场化为特点的劳务用工机制。加强人才梯队建设，建立中基层管理岗位的员工继任计划，有针对性地重点培养中基层管理人员，制定公路企业和非公路企业中各类后备人才评价标准，保证各业务板块有合适人选接替岗位，满足人力资源规划的要求。

### **(3) 建立以岗位价值为基础的薪酬绩效管理体系**

通过岗位说明书来明确岗位职责，建立以岗位价值为基础的薪酬绩效管理体系，形成以岗位职责确定的考核指标，并以此为基础开展绩效考核工作。建立基于岗位职责和战略目标分解的绩效考核管理体系，将业绩考核与员工收入、晋升等挂钩，实现战略目标、公司绩效、部门绩效和个人绩效的有机衔接，充分调动员工积极性、主动性，激发员工持续改善业绩，提高组织效率和效能，实现公司的战略目标。

### **(三) 组织管控支撑**

对现有流程制度进行全面梳理、规划，构建流程制度体系框架，建立企业基本管理制度、业务管理制度、管理办法、细则、规范等层次的管理制度。持续加强制度建设，从转变观念着手，树立一种新的管理理念，按照科学的管理要求规范管理行为。在完善与发展现有管理制度的基础上，形成具有企业特色、符合现代企业制度要求、法律法规、与市场接轨的制度流程体系，确保公司在思想观念、管理方式和管理制度等方面与发展战略相统一。突出管理流程的刚性，确保公司系统业务管理流程清晰、有效衔接和责任明确，从组织上保证公司

部门间、不同层级间、公司与分子公司间管理沟通顺畅、工作协同高效有序。明确各部门审核审批权限，定期开展内部审计、检查、调研、分析等工作，加强效能督办，增强对子公司的监管、服务和指导。重点规范子公司经营决策行为、落实“三重一大”决策制度、严格资金支付审批流程、严控预算外支出，确保不出现新的资金风险和出血点。

#### **（四）风险控制支撑**

“十三五”期间，公司建立健全基于工作机制、业务流程和重点管控模块为主要内容的风险控制体系，确保公司健康、快速和可持续发展。

##### **（1）建立系统的风险管理体系，明确工作机制**

健全内部控制、风险管理组织架构，完善由公司领导、业务部门、内控监督评价部门组成的“三道防线”。要建立常态化的风险评估与应对机制，健全重大风险预警和报告制度，保证风险管理“三道防线”的有效运行。进一步完善企业法人治理机构，加强董事会和风险管理职能部门的建设，减少企业运营决策过程中由于体制不健全造成的盲目性和投机行为，明确落实风险管控部门的具体职责，强化管理监督职能，使风险控制活动覆盖公司主要业务领域的全部关键环节。

##### **（2）完善风险管理制度，以规范化体系实现风险控制**

制定完善企业风险管理制度体系和业务流程，使得企业风险管理工作有章可循。在公司制定风险管理制度总纲领下，下属企业分别制定本单位的管理办法，形成纵向的风险管理体系，自上而下的层层管

理和监督执行，自下而上的逐级汇报。每个层级都行使不同的管理权限，将企业风险化整为零，为风险管理制度化、流程化和规范化提供必要的保障。完善风险管理评价和考核机制，将企业的全面风险管理绩效考核目标逐级分解并层层传递。构建风险管理信息库，对公司运营风险实施全方位诊断、评价、监测和控制，实现对公司经营风险的在线监控和自动预警，有效规避和化解经营风险。将风险管理落实到重点职能领域，编制实施财务、法律、监察审计等职能领域的风险管控策略和方案，落实到各责任部门。加大风险管理文化建设，积极开展多种形式的风险管理和内部控制知识培训，助力公司风险评估机制的建立与完善，普及风险管理文化。

## **（五）信息化支撑**

### **（1）基础管理信息化建设**

搭建综合管理信息系统平台，进一步完善协同办公系统，加快信息化流程平台和数据中心建设，提升公司无纸化、自动化、信息化办公水平。完善网络基础设施建设和信息管理制度建设。网络设施的建设要和信息系统的建设同步，同时考虑日后管理模块增加和扩容的问题。制度建设主要是要建立一套完整的 IT 管理流程手册，保证信息系统工作的标准化和规范化。推进部门专业化信息系统建设，建立完善的管理信息系统主要实现以下功能：数据收集、财务管控、办公自动化、人力资源管理、资产管理、投资决策管理等。新的信息系统要考虑到和各子公司系统对接的问题，确保各种信息资源的整合，真正

实现公司和下属企业之间的资源共享和业务协同。

## **(2) 业务运营信息化建设**

打造智慧型交通物流运营平台，通过实现资源整合模块、物流服务交易功能模块、电子商务物流交易模块、移动交互模块、车辆货物监控管理、物流解决方案制定模块、第三方结算支付模块等功能，将信息化领域的云计算、大数据技术应用到物流管理领域，建成基于“云服务”与“大数据”为核心技术的物流信息综合服务平台，管理公路、铁路、水运等多种运输模式组成的物流服务系统。更有效的整合松散、无序的社会物流资源，包括社会化的运力、仓库资源、以及众多的第三方物流企业，寻求资源配置与客户需求的最佳结合点，实现“物流、信息流、商流、资金流”统一协同。参与智能交通系统建设，实现交通信息采集、处理分析、信息推送一体化，实现人、车、路三者和谐互动；构建项目管理系统，有效进行项目管理，提高经营管理绩效。

## **(3) 信息系统管理**

建立完整的安全管理体系和应急反应机制，包括安全的全面定义、信息分级、防范和处理技术、安全策略制定和评估、安全策略的修订等。业务流程的信息化管理。所有业务流程要与信息化技术结合起来，摆脱基于传统手工方式的业务流程，建立优化的、有效率的、规范的企业电子化的业务流程，使信息化流程能更符合企业改革与发展的需要。

## **(4) 信息系统应用**

加强信息系统应用的培训工作。在信息系统上线之前，要对相关

业务人员进行全面的辅导；在试运行期间做细致的指导；在正式运行后做到定期检查、督导。每年要有计划地对公司领导、管理人员、科技人员、业务人员以及操作人员进行分批培训，培训应坚持以“实用为主，理论为辅”、“应用为主，提高为辅”的原则，并坚持不同群体、不同同时段的培训重点不同的原则。

加强 IT 人才的引进与培养工作。人才队伍是信息系统建设成功与否的重要因素。应根据公司信息系统建设的实际需要，培养、引进一批能基本满足公司信息化工作需要的开发型人才、应用型人才，形成一支较为强大的信息化人才队伍。

## （六）党建与企业文化支撑

围绕公司发展战略和主要任务，充分发挥公司党委领导核心、政治核心作用，结合五洲交通的发展阶段，加强文化创新，统筹推进党群与企业文化建设，为推动五洲公司转型升级和可持续发展提供有力引领和坚强保障。紧紧围绕中心，服务大局，强化组织功能，建强干部队伍，充分发挥党员干部的模范带头作用和先进文化的引领作用，增强企业凝聚力，提高企业竞争力，为实现企业战略目标提供坚强的思想意识形态上的保障。全面落实从严治党各项要求，以落实管党治党责任为关键，紧扣当前中央的新形势与新要求，严明“两个责任”，严格落实党风廉政党委主体责任和纪委监督责任，认真落实党风廉政建设“一岗双责”。加强制度建设，强化教育引导，规范经营活动秩序，切实履行监督职能，营造风清气正的良好发展环境，确保公司经

济活动和新形势下党的方针政策保持一致。

建立企业文化理念体系。收集提炼五洲交通 20 多年以来沉淀的优秀文化因子，在新常态中赋予新的内涵。在深入提炼和梳理五洲交通 20 多年来积淀的优秀文化因子与核心内涵的基础上，形成匹配公司业务特质及员工普遍认同的企业文化体系，并宣传推广落地，树立“五洲交通”良好的企业形象。根据企业文化精神，在企业文化精神的指引下，不断完善内部文化承载体系（如网站、宣传栏、文娱活动、沟通载体等）和外部文化传播体系（如名片、宣传资料、企业标识等），加强内部、外部的宣传和推广。通过制定系统、全面的企业文化手册并印刷成册，在全员范围进行系统宣贯，使大部分员工知道、认可公司的企业文化并开始按照企业文化的要求进行开展工作，使五洲交通的企业文化建设工作在行业内有较大影响力，成为五洲交通发展的指引和总纲。文化宣导和建设的过程中，通过树典型、传事迹、讲故事，让企业文化真真切切脱胎于并回融于员工的工作和生活。