

渤海轮渡集团股份有限公司

中长期发展战略规划纲要

(2018 年—2025 年)

重要提示：本规划中所涉及的发展战略、未来经营计划、目标等前瞻性陈述不构成公司对投资者的实质承诺。鉴于国内外宏观环境、行业发展等因素的不断变化，公司存在根据实际情况和发展需要对本规划纲要进行适当调整的可能性。敬请广大投资者理解计划、预测与承诺之间的差异，注意投资风险。

一、前言

公司发展战略规划是公司发展的灵魂与纲领，指引公司发展方向，明确公司的业务领域，指导公司资源配置，指明公司的发展策略以及发展措施。本次战略规划的编制，是贯彻落实十九大精神，践行两个一百年发展目标的需要；是推进国企改革实现新旧动能转换，提质增效，做强做优做大的需要；是符合渤海轮渡新时代发展趋势，建设亚洲实力最强的海上客滚运输企业的需要；是实现股东愿景和员工愿景相统一，实现公司市值管理与价值管理目标相统一的需要。

二、公司概况

渤海轮渡自 2012 年上市以来，稳健发展，取得了显著的成果。公司在上交所航运板块主要经营业绩排名均名列前茅。公司收入、利润、车客市场占有率、上缴税金等主要经营指标，连续 10 年位居全国同类企业之首。业务种类由单一向多元化发展，从国内向国际化迈进。贯彻国防要求，实现军民融合发展，助力国家国防交通战备；开通了国内货滚运输，成功实现新旧动能转换；强势进军国际市场，开辟了烟台至韩国平泽国际客滚航线；首开国际邮轮民族化先河，

开辟了中韩、中日、中俄、中越、中菲以及大陆至台湾多条邮轮航线，填补了多项国内空白；延伸主产业链，实现燃油供销一体化，启动融资租赁业务，稳步推进环渤海鲁辽公水滚装联运业务，集团化板块布局更加丰富。

渤海轮渡现拥有国际豪华邮轮、国际客箱船各 1 艘。拥有 11 艘大型滚装船，船舶总吨位 29 万吨、总车道线 2.3 万米，总客位 1.8 万个。年运输旅客 300 万人次、运输车辆 80 万台次，已经成为国内运力规模最大、综合运输能力最强的客滚运输企业。渤海轮渡现有职工 1869 名，其中船员 1520 名，均持有国家海事部门签发的各类等级证书，并且具有丰富的航海经验。机关管理人员中具有大专以上学历的占 80% 以上。

2018 年，公司确定“定位新坐标，明确新目标；安全标准化，管理国际化；巩固主航线，开辟新战场；改革求突破，股市求作为；提升组织力，增强文化力”的发展纲领。

三、公司 2018 年至 2025 年发展目标

(一) 总体发展目标

努力建设以海洋为依托，打造集国内客货滚装运输、国际客滚运输、邮轮旅游、融资租赁、燃油燃供、现代物流六大产业板块于一体的大型综合类现代化集团企业。2020 年建成亚洲实力最强、最具竞争力的海上客滚运输企业；2025 年开启跻身国际知名航运企业之列的新征程。充分发挥投融资平台功能，促进企业转方式、调结构，规范经营管理，不断增强企业持续发展能力。稳定扩大国内客货滚船队规模，科学调整运力结构，通过重组整合建立新的国内客货滚装运输经营体制和机制，提高国内客货滚主业持续创效能力；以

国际化视野和国际化目标，积极开拓国际客滚运输市场，打造国际品牌，使之成为主业发展的重要支撑；国际邮轮产业要打造中国民族邮轮产业的龙头，通过差异化经营策略和营销策略，深耕本土市场需求，提高国际市场竞争能力；抓住机遇，乘势而上，合理扩大融资租赁业务规模，不断提高竞争优势和创利能力；以主业为依托，推进燃油燃供产业优化重组，完善经营管理体制，拓展燃油燃供产业发展规模，放大经济效益；以客货滚主业为发展现代物流业务平台，拓展物流业务，尽快形成经营竞争优势；推进企业文化和员工队伍建设，维护员工的根本利益和长远利益，完善企业、股东、员工共赢发展的协调机制，创建和谐企业。

（二）六大板块发展目标

1.国内客货滚运输板块

国内客货滚装产业系渤海轮渡支柱产业，也是公司发展的根基。公司发挥自身的管理优势和技术优势，以内生式增长和外延式扩张相结合的方式，通过资本运营，并购、重组、整合渤海湾客滚运输资源，不断巩固龙头地位，扩大规模化优势，实现可持续发展。积极打造渤海湾南北货滚运输大通道，分期建造4至6艘多用途（含危化品运输）货滚船投入运营。

2.国际客滚运输板块

国际客滚业务将进军朝鲜半岛，开辟以辽东半岛为始发港，至韩国、朝鲜的新航线；开辟以山东半岛为始发港，至韩国仁川和朝鲜的新航线。积极进军东南亚客滚运输市场，开辟广西防城港至越南的新航线，深入推进泰国东西海岸之间的轮渡项目，将渤海湾客滚运输市场的经营模式、运营经

验逐步复制、移植到合资项目中，助力一带一路建设再添新成果。

3. 邮轮旅游板块

2018年9月17日，交通运输部、发展改革委和旅游部等十部委联合印发《关于促进我国邮轮经济发展的若干意见》，明确提出到2035年，我国邮轮市场成为全球最具活力市场之一，邮轮旅客年运输量将达到1400万人次，具备大型邮轮自主设计、建造能力。在此背景下，公司适时推动中资方便旗邮轮开辟环渤海沿海游，东海、南海沿海游，公海游航线。依托辽宁等自贸试验区，加快东北亚等区域性邮轮港口建设。

4. 融资租赁板块

扩大融资租赁业务规模，充分发挥香港和天津两个融资租赁公司的业务优势，降低融资成本，提高资金周转率。融资租赁业务为有资金需求的境内外客户提供融资平台，促进公司的产融结合，实现“以融促产、以产带融”的良性互动局面。以直接租赁、转租赁、售后回租、杠杆租赁、委托租赁、联合租赁等不同形式开展融资租赁业务；租赁财产包括：生产设备、通信设备、医疗设备、科研设备、检验检测设备、工程机械设备、办公设备等各类动产和飞机、汽车、船舶等各类交通工具。采用“内保外贷”“境外发债”等方式，从境外融资回到境内使用，降低融资成本；同时采取必要措施，降低汇率波动的风险。

5. 燃油燃供板块

适时整合产业链上下游公司，进一步降低燃料油成本，提高抵御原油价格波动风险的能力。

燃油燃供业务要围绕国内客货滚运输主业，根据渤海轮渡的运力更新计划，适时新建储油罐，增加运输车辆和工具车，确保燃油供给保障到位。同时积极对外拓展市场，增加外部市场收入。

继续向燃油生产领域延伸，介入燃料油生产行业，拉长渤海轮渡燃油板块产业链，使渤海轮渡燃油燃供板块真正形成自产、自销、自用一体化的产业格局。提高燃油的用油安全和保障。

6.现代物流板块

(1)多式联运

持续探索打造“公转水”、“多式联运”等物流平台，选择具备资源优势的合作方，实现公司客滚运输主业与上游智能物流业的产业链相加。

(2)电商物流

通过控股、参股和业务合作的方式，或与国内知名大型快递物流企业合作，积极培育支点项目，稳健涉足电商物流领域。

(3)冷链物流

密切与控股股东的产业联动、互动和资源对接，借助辽渔集团全产业链的主业优势和临港产业优势，适时嫁接冷链物流业务，打造渤海湾及航线腹地的公水联运冷链物流通道。公司适时引入战略投资者，推动冷链物流综合性发展。

四、战略实施

(一)安全管理战略

遵循安全生产客观规律，坚持“安全第一、预防为主、综合治理”的方针，坚守发展决不能以牺牲安全为代价这条不可

逾越的红线，以强化企业安全生产主体责任为重点，以事故预防为主攻方向，以规范生产为重要保障，以科技进步为重要支撑，加强基础建设，加强责任落实，着力完善机制体制，着力健全责任体系，着力强化基础保障，大力提升整体安全生产水平，有效防范遏制各类安全生产事故。

(二) 产业经营战略

1. 巩固主业优势，做好产业链加法

以滚装运输为轴心，按照产业互补、海陆统筹的原则，深挖资源优势，辐射性带动开发各产业战线，并以各战线对主业的反哺，不断优化产业结构。

2. 持续发展运力，扩大规模化优势

2020年，拟新增2艘客滚船和2艘多用途货滚船（能够满足商品车、集装箱、甩挂车、危化品的运输要求），运力数量进一步扩大。2025年，根据合资公司、控股子公司的运营情况，适时再建造增加客滚船和多用途货滚船，达到19艘船舶的运力规模。

3. 灵活推进邮轮旅游产业发展

以国际化视野和国际化目标加速新业态培育成长，密切把握国际、国内邮轮市场的发展趋势，以前瞻性的眼光布局邮轮航线，开拓邮轮旅游市场。

4. 深化创新和绿色发展理念，扩大节能减排成果

将建造“绿色船舶”，打造“绿色船队”，建设“绿色企业”融入公司新时期发展理念，坚持企业经济成长与社会责任的有机统一，实现经济增长与生态环境的和谐共存。

5. 打造精品品牌，完善营销体系

实施以品牌输出为核心的营销战略，加大线上线下品牌

宣传力度，全面提升品牌知名度，让无形资产获得有形回报。2020年，公司网络售票系统全面建立，形成线上线下较成熟的售票网络。到2025年，公司成为国家知名品牌企业。

（三）人力资源战略

预计到2020年，随着公司运力增加和各产业拓展，员工总数将达到2300人左右，其中船员将达到1900人左右；到2025年，员工总数将达到3400人左右，其中船员将达到3000人左右。坚持以人才建设为中心，优化人才结构，建立一支以能力卓越、作风硬朗、锐意进取的高素质国际化人才为核心的员工队伍。

（四）财务管理战略

实行稳健发展型财务战略，以实现企业财务绩效的稳定增长和资产规模的平稳扩张，确保企业长远发展为目标，实施“中低水平负债、中等收益、适度分配”的策略。在筹资方面公司将继续保持适度融资规模，保持资产负债率不超过50%，同时不断拓宽融资渠道，对筹资进行合理搭配，继续采用境外金融机构低成本直接融资、融资租赁间接融资等不同的筹资方式进行最佳组合，努力降低融资成本，做到既体现战略要求又适应外部环境变化；在投资方面，公司将继续以防控投资风险为首要目标，在风险可控的前提下，开展金融理财、融资租赁以及相关产业的投资；在收益分配方面，促进公司长远发展，保障股东权益，让股东充分分享公司发展的红利。

（五）协同发展战略

借助并结合控股股东的资源优势，与辽渔集团在改革发展的目标上保持一致，在步调上保持协同，在各自的产业升级中有效衔接，在资源整合上紧密联动。

（六）市值管理战略

市值管理是上市公司综合运用多种科学、合规的价值经营方式和手段，以达到公司价值创造最大化、价值实现最优化的一种战略管理行为。通过机制和体制、管理和技术的不断创新，进一步做强做优做大公司主线与战线的同时，向资本市场全面释放公司的价值信息，努力实现公司资产、产业、管理、品牌的合理溢价。

（七）军民融合发展战略

把握军民融合发展的战略机遇，打造新型军民融合合作发展布局。公司新建船舶全部纳入国防建设项目，常态化保障军事运输投送科目训练，优先保障部队海上运输投送任务，争取成为全国“军民融合先进单位”。

（八）“互联网+”战略

着力调整企业信息化建设的发展策略，以科技手段和互联网思维不断提高生产、经营、管理以及决策的效率和水平。以互联网信息技术为基础，船岸智能管控技术为核心，以打造智能船舶、智慧航运为目标，实现信息技术与管理技术的深度融合，促进船岸一体化生产关系的转型升级，进一步释放企业员工的创造力，促进公司向“智慧企业”转型。

（九）企业文化战略

打造成集东北文化、齐鲁文化、海洋文化、运输文化、军旅文化为一体的具有渤海轮渡特色的文化综合体，在生产经营中发挥文化品牌作用，在改革创新中发挥文化导向作

用，在对外投资合作中发挥文化输出作用，在股权并购重组中发挥文化整合作用。将企业文化“软实力”转化为推进公司改革发展的“硬实力”。

（十）党建引领战略

围绕中心，服务大局。以党建引领发展，以发展推动党建，努力实现“5522”工作目标：构建党的政治建设、思想建设、作风建设、组织建设、纪律建设“五位一体”工作格局；推进全面从严治党组织领导体系、运行管理体系、制度保障体系、监督保证体系、责任落实体系“五大工作体系”；提升党建工作的专业管理能力和价值创造能力“两个能力”；全面落实党风廉政建设党委主体责任和纪委监督责任“两个责任”。

五、战略保障

公司自成立以来，面对复杂多变的市场竞争形势，能够取得优异的经营成果，在于公司始终将战略的严格把控和贯彻执行放在首要位置，同时需要引入系统的、规范的战略保障体系。公司实施战略保障，重在监控、检查公司为达到目标所进行各项活动的进展情况，评价实施公司战略后的公司绩效，并将其与既定的战略目标与绩效标准进行比较，发现战略差距，分析产生偏差的原因，纠正偏差，使公司战略的实施更好地与公司当前所处的内外环境、公司目标协调一致。