
浙商中拓集团股份有限公司

(2018-2020) 三年战略规划纲要

重要提示：本规划是浙商中拓集团股份有限公司（以下简称“公司”）根据未来战略转型发展需要制定的发展规划纲要文件，其中涉及的未来规划、发展目标等前瞻性的陈述，均不构成公司对投资者的实质性承诺。在经济新常态下，市场环境复杂多变，公司存在根据政策调整、市场变化、发展需要等对本纲要作出适度调整的可能性，请投资者注意投资风险。

本次《(2018-2020) 三年战略规划纲要》已经 2018 年 3 月 23 日召开的公司第六届董事会 2018 年第二次临时会议审议通过。

一、战略定位

服务基本建设和中国制造，成为行业领先的生产资料供应链服务集成商。

二、发展总纲

2018-2020 年期间，始终坚持“一转、二提、三克艰”的发展总纲。

一转：向生产资料供应链服务集成商转型。

二提：提升集成服务能力，拓展优质稳定的客户群；提升风险管控能力，促进企业持续健康经营；提升资本运作能力，助力企业二次创业。

三克艰：在关键的战略转折关头，着力解决干部职工对发展主业的思路理念问题，对商业模式和盈利模式深度优化的问题，对“创业、创新、创效”保持激情的问题，为企业转型升级保驾护航

护航。

三、业务布局

坚持“1+2”的业务发展布局，即以大宗商品供应链集成服务为核心，以产业金融和现代物流为支撑。

引入战略合作者合作经营并逐步退出汽车板块，审慎维持出租车板块现状。

四、主要业务板块发展战略

（一）大宗商品板块

大宗商品板块是公司的核心主业。要以产业电商与产业链组织为抓手，通过深耕细作国内市场、着力拓展海外市场、加快线下资源配套、强化供应链金融服务、提升期现结合能力、发挥电商平台优势、拓宽业务经营品类等措施，向生产资料供应链服务集成商转型，成为大宗商品领域的供应链管理者和产业链组织者。

（二）产业金融板块

产业金融板块立足于为公司快速发展提供金融支撑。要以服务公司两类客户（基本建设和中国制造）为使命，以管控风险、增值服务为抓手，将融资租赁公司打造成综合金融服务集成商，成为浙江省融资租赁行业领先企业。通过为公司客户提供更专业、更精细化的金融产品服务，支持和服务公司核心主业的发展。

（三）物流板块

物流板块立足于为公司主业提供仓储物流保障，降低公司整体运营成本。以打造面向大宗物资流通领域的专业化、网络化、智能化物流服务平台为使命，为客户提供大宗物资流通过程中的仓储、运输、加工、物流交易、金融监管等服务，致力于成为行业领先的大宗商品物流供应链综合服务商和现代仓储物流系统解决方案专家，助推公司主业发展。

五、战略发展关键举措

（一）加速全国业务布局，提升国际业务能力

一是加速业务全国布局，尤其是京津冀、长三角、珠三角等重点经济区域，实现业务网点增量拓展。力争到2020年末，国家重点战略规划地区业务量翻番，实现生产资料供应链业务全国性扩张。

二是做大大宗商品进出口业务，提升进出口供应链服务集成能力。充分发挥国际贸易平台、境外投资平台功能，引进专业化国际业务团队，快速提升国际业务能力；拓展进出口经营品种，挖掘高端客户，做大进出口业务规模；充分发挥汇率管理、价格管理，资金管理、内外贸专业能力等优势，推进内外贸一体化，不断提高进出口供应链服务集成能力。

（二）加快商务模式创新，助推持续提质增效

一方面，加强对现有商业模式的研究，深度梳理业务逻辑，挖掘上下游客户需求，系统性提供专业化的集成服务方案，促进业务健康可持续发展；另一方面，着力于加强经营创新，对新业态、新模式进行专题研究，重点提升公司期现结合、贸工结合、融资租赁、国际贸易、供应链管理等新业务、新模式的经营管理水平。

（三）提升集成服务能力，推动线上线下融合

集成服务能力是公司赖以生存和实现可持续发展的基石，公司要发挥国有控股上市公司的差异化优势，为客户提供全方位、多层次、个性化的供应链集成服务。

围绕“大宗商品服务集成商”的信息化管理需求，聚焦供方营销平台、需方集采平台和集成服务平台的“三大平台”建设，打造功能强大的专业电商平台系统，线上线下融合，形成独特核

心竞争优势和盈利能力。

（四）培育产业金融，促进产融结合

一是强化供应链金融服务,打造全产品、全流程、全方位的供应链金融服务;二是提供多元化金融产品,提升金融服务能力,大力推进融资租赁业务;三是推进产业基金等投资性业务,促进金融与主业融合发展,打造以“资产管理、投资并购”为核心手段的新金融业务。

（五）打造物流平台，实现降本增效

一是加速物流资源优化整合,成为公司主业发展强有力的支撑;二是提升信息化管理水平,推动“天网”与“地网”的融合;三是优化物流管理与服务模式,打造品牌仓单,形成有市场影响力和品牌知名度的权威性物流企业。

（六）依托控股股东优势，加强业务协同

全面对接控股股东浙江交通集团业务和管理体系,研究挖掘集团相关资源优势并加以创新利用。一是为集团承建的交通、房地产工程提供一站式配供配送服务和供应链金融服务;二是借助公司电商平台为集团搭建集采平台,优化采购渠道和结构;三是充分发挥集团高速公路和轨道交通网络资源、沿线土地资源及金融服务资源等优势,形成以线下物流设施为基础,线上平台聚合资源的 O2O 商业模式。

六、战略规划保障体系

（一）强化党建和企业文化建设，提升公司“软实力”

要坚持党的领导,凝聚改革发展强大动力。着力于转观念、抓基层、强队伍、育文化、正作风、促和谐,更好地发挥党委的政治核心作用、基层党组织的战斗堡垒作用和广大党员的先锋模范作用。

要持续发挥文化引领作用，大力宣传实践“同责同心同创”的核心价值观、“圆梦中拓，共创共享”的企业使命、“创业创新创效”的企业精神和“绩效文化”，着力打造“家文化”，牢固树立“家”的理念，不断提升全体员工的幸福感和归属感。

（二）完善人力资源管理体系，推进人才强企建设

加强人力资源规划，根据战略规划和人力资源现状，合理预测公司人力资源需求，实行“控总量、调结构”的人力资源供给策略。强化人才培养体系，不断加强培训的针对性和有效性，将培训体系的构建与人才梯队建设、员工职业生涯规划等方面有机结合。优化薪酬绩效考核，完善职业发展通道，增强公司对人才的吸引力和凝聚力。

（三）科学运筹管理资金，提高资金运营效率

深耕传统融资渠道，拓展新的融资渠道，优化公司融资结构，降低公司融资成本。债券融资方面形成以银行间市场短期融资券、超短期融资券、永续中票为主的直接融资体系，择机尝试海外债券发行；强化外汇风险管理，做到汇率风险控制的规范化、体系化、技术化；完善资金预算管理，加强库存、应收、预付三项资金管理，建立良好的银企关系，提升资金使用效率。

（四）强化精细化管理，夯实企业发展基础

提升经营管理水平，管理总部要支持和引领业务拓展，加大对商务模式的创新研究；加强客户关系管理，提高客户资信及经营状况分析水平，形成风险识别、控制的核心竞争力；强化财务监督管理，将预算管理贯穿到各个层面，做到预算控制及时有效，优化信息系统，强化精细化核算、财务分析和税务筹划能力；强化对标管理能力，建立起推动对标工作不断深入的长效机制；完善物流管控体系，物流管理部与中拓物流实行管办分离的制度，

实现监督落实，管控到位。

（五）深化信息化建设，推动公司创新发展

以“建设天网、地网，二网合一”的总体思路进行产品布局，运用互联网思维推进信息化与业务的融合，加强企业协同办公化建设，升级完善企业管理信息化平台，打造集成服务电子化平台，保障企业稳定运营，降低成本，提升效率，为公司转型发展提供有力的技术驱动。

（六）加强风险防控，筑牢业务发展“防火墙”

建立健全风险防控体系，做好组织架构、制度体系、内部人员及外部中介机构四方面保障，逐步完善在资金、法律、保险、征信、财务、内控等全方位的保障；落实风险防控长效机制，通过完善制度、执行检查、问责追究，做到有制可依、有制必依、执纪必严、违纪必究；做好全员、全面、全流程的风险防控，深入推动全面风险管理文化建设，重点做好事前、事中、事后三个阶段的风险控制；构建风险预警机制，对财务、内勤、物流主管等关键岗位实施统一管理，定期轮换，面签合同并及时跟踪合同履行情况，追踪应收账款，加强风险识别评估，让不应该、可预防的风险不发生。

七、战略发展规划评估与调整机制

战略规划是基于对当前内外部环境判断和未来预测的基础上制定的，随着社会经济发展及认知的迭代更新，建立战略规划评估调整机制有其必要性。按年度对战略实施成果与战略目标进行对比分析评估，找出偏差并采取措施予以调整，调整后续年度目标并组织实施。

浙商中拓集团股份有限公司董事会

2018年3月24日