



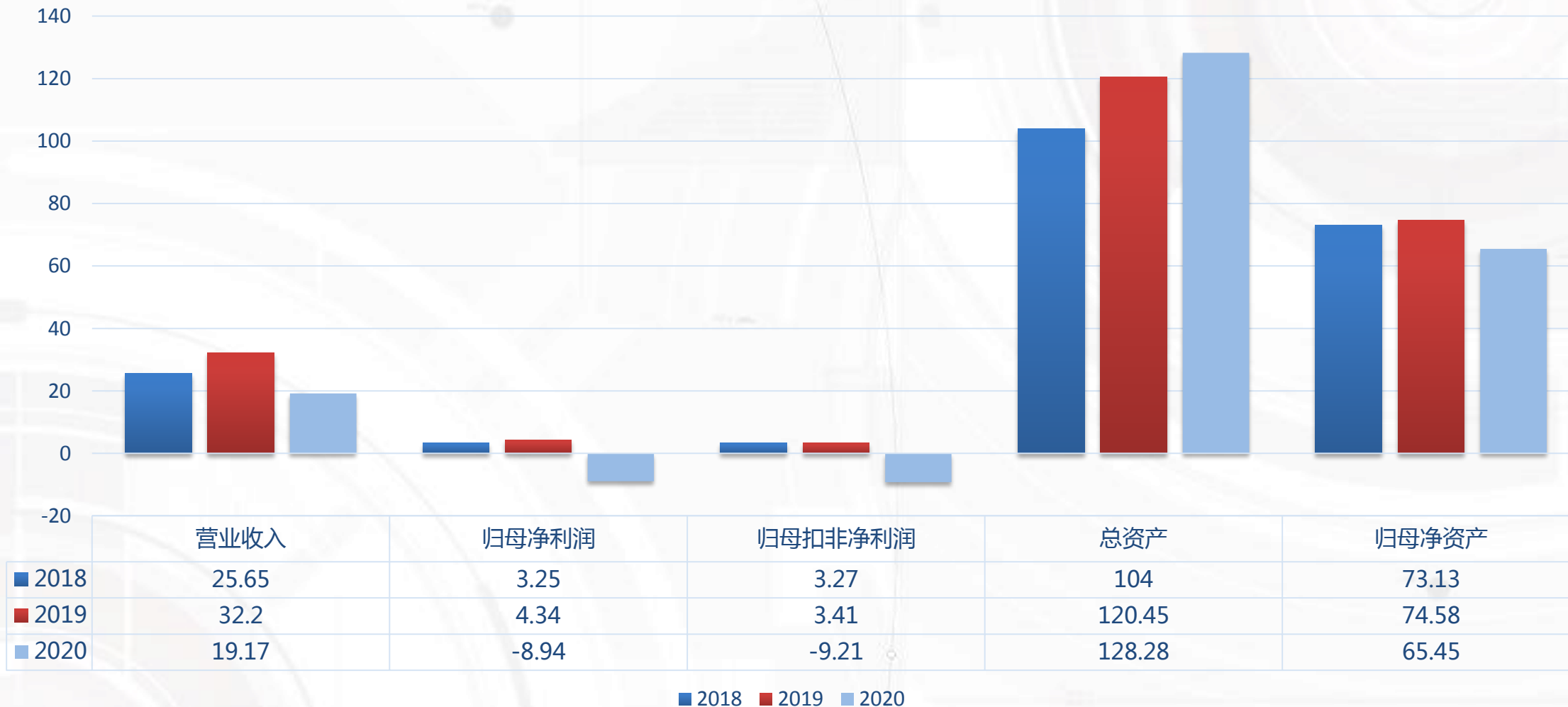
神州高铁2020年度经营情况

神州高铁技术股份有限公司是国投控股的深市主板上市公司，股票代码000008。总部位于北京市海淀区，旗下子公司主要分布在北京、天津、武汉、南京、苏州、成都、廊坊等地，目前员工2300余人。

神州高铁主要客户是国铁集团、各城市轨道交通公司和各地方铁路公司，经过24年发展，形成了国内轨道交通行业唯一的涵盖车辆检修、信号控制、车载电子、钢轨线路、轨边检测、供电检测、货站监测等全专业领域的运营维保平台体系。公司为中国全部85个高铁动车检修基地和段所、60余个机车和车辆检修基地和段所、14个高铁焊轨基地、40余条城市轨道交通线路和330余个货站提供了核心检修装备，为2,600余个高铁车站和地铁车站提供了信号控制联锁系统，为包括复兴号在内的各种高铁、地铁车辆提供了各类车载核心装备。

2019年以来，公司先后取得天津地铁7号线、天津地铁2号线等项目的长期运营权，迈入发展新阶段。

2020年度主要经营数据



2020年度经营亮点

- 地铁线路运营战略落地
- 新签合同与2019年基本持平
- 三项费用压控显著
- 应收账款余额降低
- 经营性现金流进一步改善





2020年度总结

2020年是极不平凡之年

新冠肺炎疫情席卷全球，国际环境动荡不安，国内外经济面临严峻挑战。疫情对交通运输行业造成巨大冲击，公司主营业务为轨道交通运营维保装备及服务，且多个主要子公司经营主体均处于国内疫情重灾区，日常生产经营与业务开展受到极大影响，经营业绩下滑。

2020年是孕育新机之年

在控股股东国投集团和国投高新的带领下，神州高铁在危机中育新机、于变局中开新局，积极寻找驱动业务持续增长的核心要素，明确公司战略定位和业务规划，在运营检修装备之外，持续向线路运营、维保服务和数据产品延伸。



国投

神州高铁
CHSR



神州高铁战略与运营报告

01 行业发展趋势

02 打造增长基因

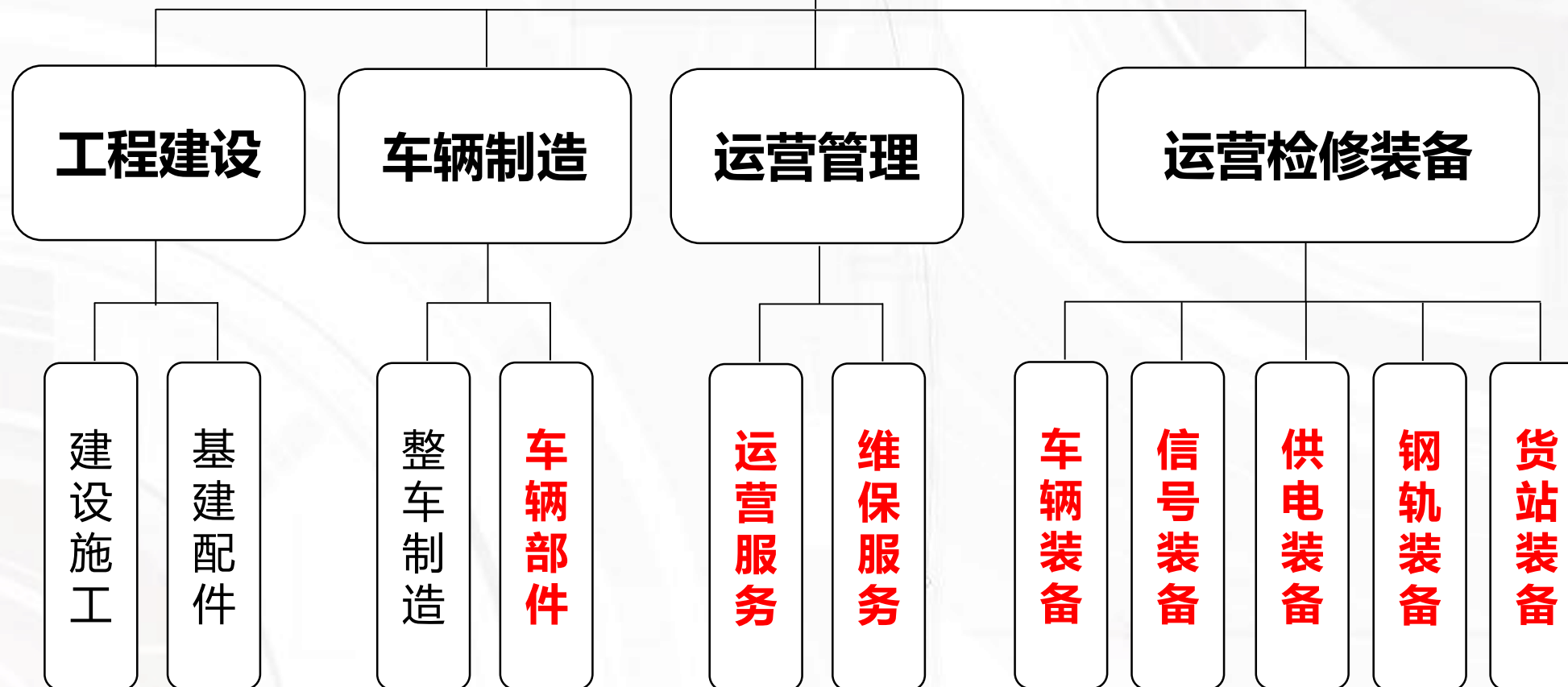
03 战略发展规划

04 经营重点工作



01 行业发展趋势

轨道交通产业



注：标红部分为神州高铁涉及的业务领域

- ◆ **“交通强国”建设纲要**。到2035年基本建成交通强国，建设城市群一体化交通网，推进干线铁路、城际铁路、市域（郊）铁路、城市轨道交通融合发展。
- ◆ **“新基建”**。《2020年政府工作报告》提出，重点支持“两新一重”建设，加强交通、水利等重大工程建设，增加国家铁路建设资本金1,000亿元。
- ◆ **“智慧城轨”发展纲要**。提出智慧城轨建设是交通强国建设的重要路径和战略突破口，要构建安全、便捷、高效、绿色、经济的新一代中国式智慧型城市轨道交通。
- ◆ **“公转铁”**。2019年9月，国家发改委印发《关于加快推进铁路专用线建设的指导意见》，到2025年，沿海主要港口、大宗货物年运量150万吨以上的大型工矿企业、新建物流园区铁路专用线接入比例均达到85%，长江干线主要港口全部实现铁路进港。
- ◆ **“十四五规划”**。提出加快建设交通强国，建设智能铁路，加快城际铁路、市域（郊）铁路建设，开创高质量、可持续发展的新局面。

轨道交通行业客户需求发展趋势

- ◆ “十三五”期间，国铁集团年投资额维持在8,000亿元左右，2020年有所放缓；城轨年均完成建设投资5,255.7亿元，年均新增运营线路长度870.3公里，实现了跨越式增长。
- ◆ “十四五”期间，预计国铁集团年均投资额继续维持在8,000亿元左右，铁路建设有序发展，但增速放缓；截至2020年底，城轨在实施的建设规划线路总长度7,085.5公里，预计未来五年年均投资额将维持在5,000亿至6,000亿元高位，呈稳定增长。
- ◆ 2025年后，高铁投资将呈现逐步下滑态势，城市轨道交通投资也将逐渐放缓。**依靠投资建设拉动需求的工程建设、车辆制造和运营检修装备板块将逐渐萎缩，线路运营、维保服务和数据服务将成为客户的主要需求。**



02 打造增长基因

1、坚信企业可以实现持续的良性增长，只不过心中的魔鬼是市场已经成熟、没有增长空间，不断发现并满足客户新的需求是实现增长的钥匙

- 我们从来不相信世界上有所谓的成熟市场；我们只相信新的客户需求会不断产生。
- 企业停止增长是企业发展的灾难；
- 不断地发现并满足新的客户需求就能让企业突破增长边界，使企业实现持续的增长。

2、要用外部的客户需求思维，而不是内部的产品发展思维，来制定企业发展战略

- 我们要用外部的客户需求思维来制定企业的增长战略、拓展新的方向；
- 而不是沿用原有产品方向的传统思维来发展业务；
- 要不断地打破原有思维模式，形成企业持续发展的思维基因。

3、企业必须要有良好的盈利，增长必须是可持续的，而且要有优于竞争对手的资本回报率

- 不可持续的增长方式是灾难性的；
- 企业的增长要按照企业的发展战略实现增长，而不是无序的增长；
- 净资产收益率（ROE）指标是照妖镜，是衡量企业管理能力的试金石。

战略研讨突破边界，精准定位，明确路径

2020年下半年开始，神州高铁启动战略定位与增长路径分析工作，总部相关职能部门与各子公司召开了多轮战略研讨会。经过半年多的时间，公司上下统一认识，在所谓成熟的市场中，发现了巨大的增长空间，并进一步改变了企业原有的战略与运营模式。

以子公司武汉利德为例，过去主要以钢轨相关业务为主，主要产品包括焊轨基地装备和系统集成、钢轨检测监测及维护设备、轨道衡及定位系统等货站装备，随着增量市场的“萎缩”，规模仅维持在几千万元左右，看不到发展和增长的方向。

经过本次战略研讨，武汉利德清晰的找到了自己在钢轨、货站和冶金港口三个领域的定位，发现了新老客户需求的巨大商机，对未来快速持续增长充满信心。

市场扫描前认知

- 定位产品主要市场在钢厂，在其他领域虽然有应用，但是市场规模不会太大
- 定位产品在钢厂市场容量也是有限的

我们凭经验对市场容量进行估算，按照每个钢厂需求约200万，预计市场容量约3亿元

第一遍扫描后形成的不成熟结论

- 物料自动定位系统市场规模有限，没必要投入太多资源
- 考虑到近几年市场需求仍然保持10%以上增长趋势，可以作为辅助产品
- 武汉利德只要稳定客户群体，固守市场份额，不作为战略发展方向

武汉利德市场矩阵扫描增长示例——物料自动定位系统

深入市场扫描，发现“新大陆”

最终结论：市场容量近20亿元，成立钢轨冶金事业部，进行战略投入

冶金行业

大规模的钢厂：260家



港口

货物装载量较大的港口有100多个

火电厂

初步统计，以燃煤为燃料的火电厂近1000家

在增长理念和外部客户思维的引导下，通过多轮细致的扫描和深入的分析，我们得出以下结论：

神州高铁近五年，相关业务涉及的目标市场总容量达到千亿元，为公司长期持续良性增长奠定基础。



03 战略发展规划

轨道交通运营检修装备与数据、线路运营、维保服务领军企业

◆ 运营检修装备

- 车辆检修装备
- 信号控制系统
- 车载核心装备
- 钢轨检修装备
- 货站检测装备
- 轨边检测装备
- 供电检测装备

◆ 线路运营

- 主持天津地铁2号线运营
- 参与天津地铁3号线运营
- 主持天津地铁7号线运营
- 主持河南三洋货运铁路运营
- 主持唐山港货运铁路运营

◆ 维保服务

- 车辆基地装备维保
- 车辆专业维保
- 钢轨检修装备维保
- 钢轨铣磨服务
- 铁路专用线系统维保
- 自有装备维保

◆ 数据产品

- 数据仿真平台
- 数据监测系统
- 数据管理服务

战略增长路径-检修装备、数据服务、维保服务

未来的核心业务

未来客户需求的增量方向

数据产品

运营检修装备

维保服务

运营检修装备客户需求的方向是智能化和安全关键产品

客户的主要需求是对运营检修工作效率和成本的仿真分析和管理服务

维保服务板块，客户需求的方向是第三方专业化服务

适应客户需求，推动自身组织变革：

- ✓ 调整营销组织
- ✓ 设立市场部
- ✓ 组建专业事业部

拓展新兴客户群体，满足新兴客户需求

- 把天津2号线打造成吸引新线路运营的“梧桐树”，形成科技含量高、盈利能力强、管理体系完善的线路运营模式，吸引更多客户合作的轻资产扩张模式

1-2年内
把天津2号线
打造成
运营管理服务
最优的线路

1-2年内
建立天津2号
线数据运营管
理体系

1-2年内
建立天津2号
线智能维保养
备体系

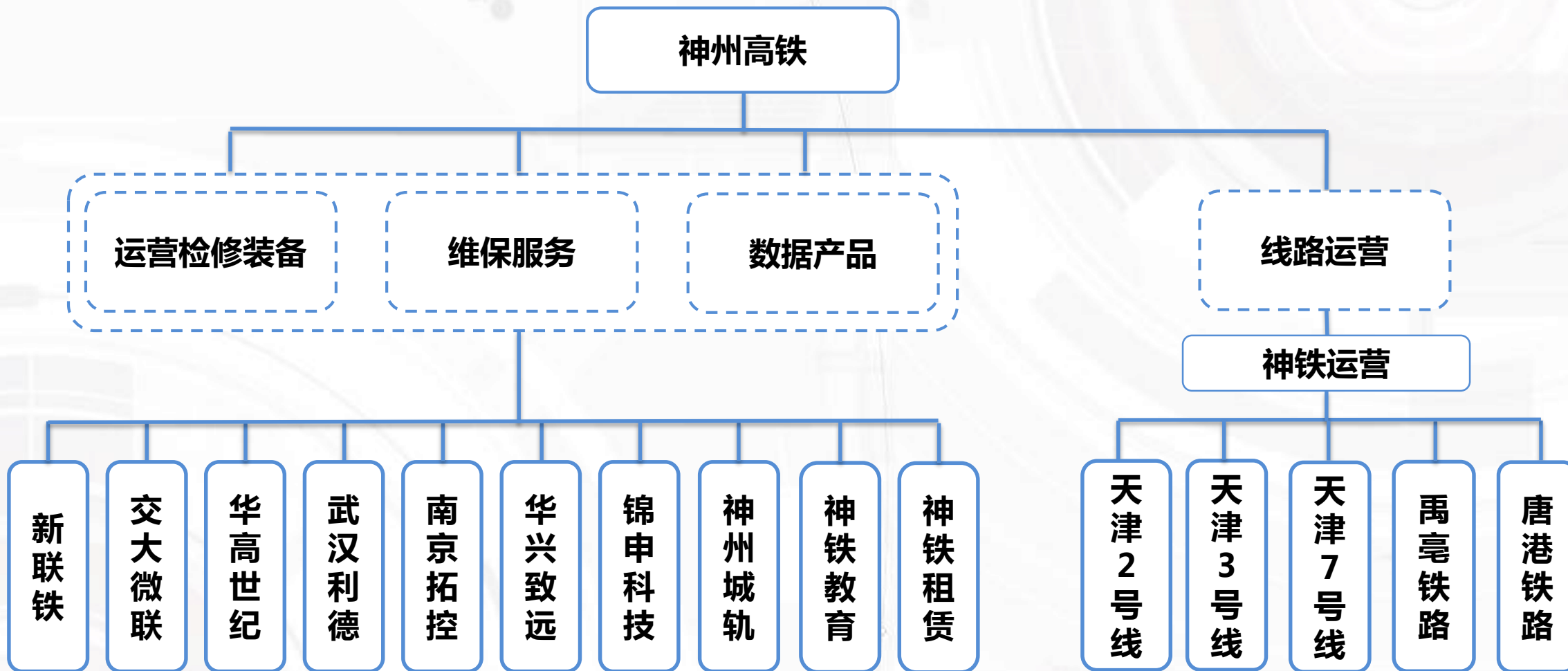
1-2年内
建立天津2号
线完善的商业
收入体系

- 把天津2号线打造成公司新的战略产品应用实践的“孵化器”，建立线路整线运营的动态仿真体系，形成线路运营和检修装备的双螺旋发展模式

产业结构优化：2025年非装备业务占比达到40%以上

创新驱动发展：2025年新业务新市场占比达到1/3

战略落地的组织载体



各子公司定位——运营检修装备、数据服务、维保服务

公司简称	组织业务定位
新 联 铁	• 轨道交通车辆检修装备、专业维保及数据服务领军企业
交大微联	• 轨道交通信号装备、数据及服务核心企业
华高世纪	• 轨道交通车载电子装备与数据核心企业
武汉利德	• 轨道交通钢轨检修装备、专业维保及数据服务领军企业 • 轨道交通货站运输检测监测装备核心企业 • 冶金和港口定位监测装备核心企业
南京拓控	• 轨道交通轨边在线检测装备及数据服务领军企业
华兴致远	• 轨道交通供电检测及数据服务的核心企业
神州城轨	• 城市轨道交通运维装备系统集成与专业维保服务核心企业
锦申科技	• 轨道交通数据仿真与服务核心企业

各子公司定位——线路运营板块

运营线路	管理范围
天津2号线	主持天津地铁2号线线路运营
天津3号线	参与天津地铁3号线线路运营
天津7号线	主持天津地铁7号线线路运营
禹亳铁路	主持三洋货运铁路运营业务
唐港货运	主持唐山港货运铁路运营业务



04 经营重点工作

1、推动组织变革，保障战略落地

新联铁：分别设立装备、数据、维保三个事业部，独立运营

交大微联：新设综合数维事业部，建立信号系统数据的监测与服务体系

武汉利德：根据市场客户扫描结果，成立钢轨事业部、货站事业部、冶金港口事业部

各子公司均成立市场部，增强营销组织力量，赋予市场开拓职能

2、建立季度考核体系，全面提升执行力

互联网时代，企业执行业绩开始以季度为计算单位

强化考核密度，建立季度考核体系，全面提升执行力



3、以“4+2”商业知识体系，推动持续良性增长

核心四项财务视角的商业认知

现金净流入、利润率、周转率、资产收益率

两项商业使命本质认知

企业良性持续增长+客户价值的发现与实现