

天海融合防务装备技术股份有限公司
战略规划报告
(2021-2025 年)

本规划已经公司第五届董事会第三次会议审议通过

二〇二一年四月



目录

第一章 总则.....	3
一、规划原则.....	3
二、规划宗旨.....	3
第二章 总体战略.....	4
一、使命、愿景、价值观.....	4
(一) 使命.....	4
(二) 愿景.....	4
(三) 价值观.....	4
二、总体战略.....	4
三、规划目标.....	4
(一) 科学制定中长期战略目标.....	4
(二) 分阶段有序实现规划目标.....	5
第三章 业务战略.....	8
一、船舶与海洋工程.....	8
(一) 业务定位.....	8
(二) 业务战略.....	8
(三) 业务目标.....	8
二、军工防务.....	8
(一) 业务定位.....	8
(二) 业务战略.....	9
(三) 业务目标.....	9
三、新能源.....	9
(一) 业务定位.....	9
(二) 业务战略.....	10
(三) 业务目标.....	10

第一章 总则

一、规划原则

整装再发：天海防务基于行业和市场发展趋势，明确发展目标，建立目标导向的激励与考核机制，创新突破，再创佳绩。

转型升级：船舶行业集中度不断提高；军民融合持续深化；新能源技术创新突破，使得转型升级成为公司下一战略周期的工作重心。

提质增效：聚焦目标市场开拓，强化业务板块联动，发挥协同效应，实施精益管理，提高投资效益，实现提质和增效双突破。

稳健发展：当前外部环境依然复杂多变，市场需求低迷，疫情影响持续，战略制定需充分考虑经营与发展的稳健性，确保可持续发展。

二、规划宗旨

技术引领：以技术创新引领业务发展，保持技术的前瞻性与领先地位。

水陆并举：聚焦“水陆”发展，做精做强，关注“空”域的发展机遇。

军民融合：响应国家军民融合战略，抓住机遇，积极推进军工业务发展。

智能绿色：贯彻绿色发展理念，以智能、节能为方向，引领行业发展。



第二章 总体战略

一、使命、愿景、价值观

（一）使命

“服务国家战略，打造船海工程、军工防务、新能源三位一体的卓越企业”

（二）愿景

“以信立企，科技报国；以人为本，臻于至善”

（三）价值观

“恒信、融合、卓越、共赢”

二、总体战略

“136”发展战略

“一个目标”：服务国家战略，打造船海工程、军工防务、新能源三位一体的卓越企业。

“三大板块”：船海工程、军工防务、新能源是集团中长期发展的“三驾马车”；规划期内，同步发力三大板块，发挥协同效应，实现联动发展。

“六大支柱”：通过完善治理、强化风控、人才培养、市场接轨、降本增效、管理改革六大战略的实施，为企业健康高效运行和战略目标提供有力保障。

三、规划目标

（一）科学制定中长期战略目标

1. 战略目标

天海防务品牌影响持续扩大：船海工程板块成为独具特色的 EPC 业务平台，军工防务板块成为军工防务一体化业务发展平台，新能源板块成为新能源综合利用与服务平台，集团发展迈上新台阶。

2. 经营目标

经营业绩稳步增长，盈利能力显著提高。

3. 管理目标

加强内控体系建设，完善集团管控模式，形成高效运行的管理体系。

(二) 分阶段有序实现规划目标

1. 战略恢复期（2021 年）

(1) 维系新老客户，加强承揽力度，落实订单任务，整合内部资源，提升业绩水平；

(2) 通过科技研发和技术创新，提高船海工程板块创效能力，逐步恢复行业内影响；

(3) 加强军工防务业务的外部合作，形成新的业务增长点和利润来源；提升金海运的生产经营能力，恢复客户信心，大力开拓市场，实现良性发展，快速发展；

(4) 在充分论证的基础上，优化新能源业务，引进外部资源，拓展市场开发，形成规模化发展基础；

(5) 开展设计、军工、新能源方面的人才引进工作，优化人才结构；

(6) 重点提升研发创新能力、资源整合能力、产业协同能力；

(7) 完善制度流程，提高全员风险意识，逐步建立健全风控体系；

(8) 优化激励与考核方案，提升全员创效能力。

2. 突破发展期（2022-2023 年）

(1) 船海工程发展势头良好，业界口碑优良，业绩有大幅提高；

(2) 军工防务与新能源板块培育效果显著，盈利能力快速提升；

(3) 制定品牌营销战略，在三大板块同步提高“天海防务”品牌知名度；

(4) 努力在国际船舶市场争取订单，聚焦高端船型的设计和制造；

(5) 持续加强内控体系建设，提高风险管控能力，确保经营合规、稳健；实施集团管控方案；

(6) 进一步优化人才结构和梯队建设，适应三大板块发展需求，为战略目标实现提供人力资源保障；

(7) 组织机构和管控模式运营稳定，考核与激励措施相互配套，科学合理。

3. 稳定发展期（2024-2025 年）

(1) 三大板块高效融合发展，协同效应显著，集团核心竞争力全面提升，行业地位稳步上升；

(2) 品牌营销卓有成效，实现市场口碑与行业影响力双丰收；

(3) 船海工程技术实力大幅增强，项目研发储备良好，与标杆企业差距逐步缩小，经济效益稳步增长；



(4) 在高端船型设计与制造方面的竞争力显著增强；

(5) 军工防务和新能源板块获得结构性成长，利润贡献占比过半；

(6) 治理体系与决策机制高效运行，管理能力获得大幅提升；
运行权责明确的集团管控体系，企业整体运行状态良好。

第三章 业务战略

一、船舶与海洋工程

（一）业务定位

船海工程是天海防务传统核心业务板块，将坚持智能绿色发展，走创新驱动的道路，打造独具特色的EPC业务平台，成为行业领先的综合解决方案提供商；同时注重与军民融合、新能源业务多点联动、资源共享、实现协同发展。

主要业务模式：船海工程总承包、船海工程研发设计、工程咨询和监理等。

（二）业务战略

规划期内的业务战略为“重研发、调结构、创特色、提效益”。通过持续研发投入，保持绿色船舶的领先优势，提高高技术、高附加值的“双高”船型占比，在智能船舶领域实现突破，以技术优势支撑EPC业务的开展，精益运营，提升效益。

（三）业务目标

规划期内，通过产品结构升级实现稳增长目标；通过成本管控、强化协同，提升盈利能力；通过高端化、智能化实现突破发展，全面提升市场竞争力，在产业结构调整中占领先机。

二、军工防务

（一）业务定位

军工防务业务定位为天海防务规划期内的**战略重点业务**，公司将通过技术创新及战略合作，不断完善内部价值链，将军工防务业务板

块打造成为**军工防务一体化业务发展平台**，使之成为智能无人船艇集群与海洋特种防务装备集团。

主要业务内容：高性能特种船艇/中小型军辅船/公务执法船的设计与建造、特战与防救装备及中小型舰船维修保养业务等。

(二) 业务战略

基于军工防务产业特点及民营企业角色定位，天海防务充分发挥民企机制灵活及自身产业链布局优势，军工防务业务规划期内采取“**定准位、差异化、筑优势、多布局**”的业务战略，区别于国企定位，准确把握客户需求，依据自身优势寻找差异化的产品领域及竞争赛道；通过技术创新培育在细分领域的技术优势，打造技术领先、具有独特市场优势的核心产品；同时从产业拓展、客户拓展、产品拓展、技术拓展等方面多方位布局，降低经营及竞争风险。

(三) 业务目标

规划期内，军工防务业务获得结构性成长，利润贡献占比大幅上升；产品线布局完善，拳头产品优势凸显，规模化效应显现；竞争地位及行业影响力明显提升，外部战略合作关系稳固。

三、新能源

(一) 业务定位

新能源业务定位是天海防务规划期内的另一**战略重点业务**，是天海防务发挥产业协同优势，前瞻性抢占新能源发展机遇的**有益布局**；随着政策的成熟和落地，新能源业务有望获得规模化发展，并与其他两大板块形成三业鼎立之势；规划期内，通过多点布局、资源嫁接、

战略合作等多种方式，将新能源板块打造成为业内知名的**新能源综合利用与服务**平台。

主要业务内容：车船用天然气加气站业务、以工业用户为主的点供业务和合同能源管理业务、天然气贸易业务、天然气运输服务等。

(二) 业务战略

紧跟政策走向，同时基于民企在新能源领域业务拓展困难的客观现实，采取“**强运营、提效益、外合作、规模化**”的业务战略，通过与船舶板块及军民融合板块在 LNG 客户资源、客户服务等方面的充分协同，形成稳定客户资源，同时通过外部战略合作，由点到面，逐步形成规模化效应，形成稳定造血能力。

(三) 业务目标

规划期内，车船用 LNG 加气站运营良好，形成稳定盈利能力，规模化凸显；工业点供及天然气贸易业务规模上台阶；新业务拓展顺利，盈利模式得到丰富；战略合作关系稳固。

天海融合防务装备技术股份有限公司

董事会

2021 年 4 月 27 日