

招商局公路网络科技控股股份有限公司

2018 年度董事会工作报告

各位股东：

2018 年，在全体股东的支持下，招商公路董事会全体成员和公司全体员工按照既定的战略目标，务实进取、稳扎稳打、多点开花，既有量的积累，又有质的突破，向股东及投资者交出了喜人的答卷，为上市一周年书写下浓墨重彩的华丽篇章，进一步巩固了行业龙头地位。

2018 年，公司董事会严格按照《公司法》、《公司章程》等相关规定，切实履行股东大会赋予的董事会职责，勤勉尽责地开展各项工作，积极推进董事会各项决议实施，不断规范公司法人治理结构，确保董事会科学决策和规范运作。现将公司董事会 2018 年度工作情况汇报如下：

一、公司经营情况

2018 年，公司管理层带领全体员工，通力协作，出色完成各项经营任务，累计实现营业收入 67.59 亿元，较上年同期增长 26.56%，累计实现净利润 43.71 亿元，较上年同期增长 8.76%，其中归属母公司所有者的净利润 39.10 元，较上年增长 16.09%。

（一）主业拓展收获新成果

公司先后成功收购沪渝高速、渝黔高速、成渝高速以及亳阜高速，新增主控里程 276 公里、参股里程 109 公里。当前，招商公路的投资经营总里程达 8824 公里，管控里程超 900 公里，管控项目覆盖全国 10 个省、自治区和直辖市。

（二）深入挖潜，“四化”建设扎实推进

全面对标行业先进企业，持续提升运营管理水平，扎实推进“规范化、标准化、信息化、智能化”工作，公司运营管理品牌建设迈向新高度。

（三）创新业务实现新突破

公司布局智能交通大数据、智慧收费、高速公路电子发票、交通广播等新业务，并探索创新类企业并购、业务合作等新模式，培育新的利润增长点。完成收购广州华工信息软件有限公司，中标天津多义性路径标识建设运营项目，开展

GIS 平台、互联网不停车收费、京津塘高速公路智慧高速十公里试验段等项目研发。

（四）交通科技取得新成效

为莫桑比克马普托跨海大桥提供的索缆制造安装和钢桥面铺装项目双双竣工；承接的港珠澳大桥岛隧工程沥青路面铺装项目完工，标志着历时 9 年参研参建的 14 个课题和项目全部顺利完成；招商生态涉足污染土壤修复领域，获得首个全球环境基金“中国污染场地管理项目”。

（五）资本运作获得新进展

2018 年，招商公路充分重视和利用资本市场平台，扎实推进资本运作。年内，公司 50 亿元可转债发行方案获中国证监会无条件通过，此为近年来上市首年即完成再融资的少数案例之一，为公司后续发展奠定了坚实的基础。截止本报告披露时，募集资金已全部到位，并严格按募集说明书中所对应的募投项目进行了专项使用。

公司股票于报告期内先后被纳入“沪深 300 指数样本股”和“深证成指样本股”，成为两个主要指数中唯一一家高速公路上市公司，体现出公司在行业中的代表性，公司发展前景及盈利能力得到市场认可。

二、股东大会各项决议的执行情况

报告期内，公司共召开 4 次股东大会，公司董事会严格执行各次股东大会决议，按时完成了股东大会决策的各项工作。

三、董事会日常工作情况

报告期内，公司共召开了 14 次董事会，审议通过了 2017 年董事会工作报告、公开发行可转换公司债券方案、与关联方共同投资成立合资公司的关联交易、公司参股子公司资产置换等议案。各次董事会会议召开情况如下：

| 序号 | 会议届次 | 召开时间 | 审议情况 |
|----|--------------|-----------------|--|
| 1 | 第一届董事会第十四次会议 | 2018 年 1 月 23 日 | 1、关于公司符合公开发行可转换公司债券条件的议案 2、关于公开发行可转换公司债券方案的议案 3、关于公司公开发行可转换公司债券预案的议案 4、关于本次公开发行可转换公司债券募集资金运用的可行 |

| | | | |
|---|--------------|------------|--|
| | | | <p>性分析报告的议案</p> <p>5、关于前次募集资金使用情况报告的议案</p> <p>6、关于公司公开发行可转换公司债券摊薄即期回报与公司采取填补措施及相关主体承诺的议案</p> <p>7、关于提请股东大会授权董事会及其授权人士全权办理本次公开发行可转换公司债券具体事宜的议案</p> <p>8、关于公司未来三年（2018年-2020年）股东回报规划的议案</p> <p>9、关于可转换公司债券持有人会议规则的议案</p> |
| 2 | 第一届董事会第十五次会议 | 2018年3月30日 | <p>1、关于第一届董事会各专门委员会人员调整的议案</p> <p>2、修订《招商局公路网络科技控股股份有限公司独立董事工作制度》的议案</p> <p>3、修订《招商局公路网络科技控股股份有限公司董事会战略委员会工作细则》的议案</p> <p>4、修订《招商局公路网络科技控股股份有限公司董事会提名委员会工作细则》的议案</p> <p>5、修订《招商局公路网络科技控股股份有限公司董事会薪酬与考核委员会工作细则》的议案</p> <p>6、修订《招商局公路网络科技控股股份有限公司董事会审计委员会工作细则》的议案</p> <p>7、修订《招商局公路网络科技控股股份有限公司董事会秘书工作细则》的议案</p> <p>8、修订《招商局公路网络科技控股股份有限公司投资者关系管理制度》的议案</p> <p>9、制定《招商局公路网络科技控股股份有限公司独立董事年报工作制度》的议案</p> <p>10、制定《招商局公路网络科技控股股份有限公司年报信息披露重大差错责任追究制度》的议案</p> <p>11、制定《招商局公路网络科技控股股份有限公司非金融</p> |

| | | | |
|---|--------------|------------|---|
| | | | 企业债务信息披露事务管理规则》的议案 |
| 3 | 第一届董事会第十六次会议 | 2018年4月9日 | <ol style="list-style-type: none"> 1、公司《2017年度董事会工作报告》 2、公司《2017年总经理工作报告》 3、公司《2017年财务决算报告》 4、公司《2018年财务预算报告》 5、公司《2017年度利润分配方案》 6、公司《2017年年度报告》全文及其摘要 7、公司《2017年度内部控制评价报告》 8、关于续聘信永中和会计师事务所（特殊普通合伙）为公司2018年度财务审计机构的议案，2018年度财务审计费用为200万元 9、关于聘请信永中和会计师事务所（特殊普通合伙）为公司2018年度内控审计机构的议案，2018年度内控审计费用为60万元 10、关于公司及下属公司与招商局集团财务有限公司签署《金融服务协议》的关联交易议案 11、关于公司对招商局集团财务有限公司风险评估报告的议案 12、关于公司对招商局集团财务有限公司风险处置预案的议案 13、关于公司及下属公司2018年度在招商银行存贷款关联交易的议案 |
| 4 | 第一届董事会第十七次会议 | 2018年4月25日 | <ol style="list-style-type: none"> 1、公司《2018年第一季度报告》全文及正文 2、关于公司全资子公司招商局重庆交通科研设计院有限公司为其控股子公司重庆曾家岩大桥建设管理有限公司申请中国工商银行重庆南岸支行授信提供担保的议案 3、关于公司全资子公司招商局重庆交通科研设计院有限公司为其控股子公司重庆曾家岩大桥建设管理有限公司申请 |

| | | | |
|---|--------------|------------|--|
| | | | <p>招商银行重庆分行授信提供担保的关联交易议案</p> <p>4、关于公司全资子公司招商局重庆交通科研设计院有限公司为其控股子公司招商局生态环保科技有限公司申请中国工商银行重庆南岸支行、中国银行重庆南岸支行综合授信提供担保的议案</p> <p>5、关于公司全资子公司招商局重庆交通科研设计院有限公司为其全资子公司重庆万桥交通科技发展有限公司申请中国银行重庆南岸支行综合授信提供担保的议案</p> |
| 5 | 第一届董事会第十八次会议 | 2018年5月24日 | <p>1、关于推荐叶红女士为公司第一届董事会董事的议案</p> <p>2、关于召开公司2017年年度股东大会的议案</p> |
| 6 | 第一届董事会第十九次会议 | 2018年6月27日 | <p>1、关于公司向中国银行申请并购贷款的议案</p> <p>2、关于第一届董事会各专门委员会人员调整的议案</p> |
| 7 | 第一届董事会第二十次会议 | 2018年8月8日 | <p>1、关于公司符合公开发行可转换公司债券条件的议案</p> <p>2、关于公开发行可转换公司债券方案（修订稿）的议案</p> <p>3、关于公司公开发行可转换公司债券预案（修订稿）的议案</p> <p>4、关于本次公开发行可转换公司债券募集资金运用的可行性分析报告（修订稿）的议案</p> <p>5、关于招商局公路网络科技控股股份有限公司截至2018年6月30日止前次募集资金使用情况报告的议案</p> <p>6、关于公开发行可转换公司债券摊薄即期回报的风险提示与公司采取填补措施及相关主体承诺（修订稿）的议案</p> <p>7、关于招商局公路网络科技控股股份有限公司备考财务报表及审计报告（2017年12月31日止三年度）的议案</p> <p>8、关于招商局公路网络科技控股股份有限公司2017年12月31日内部控制鉴证报告的议案</p> <p>9、关于招商局公路网络科技控股股份有限公司2015-2017</p> |

| | | | |
|----|-----------------------|---------------------|--|
| | | | <p>年度备考加权平均净资产收益率及备考非经常性损益报告的议案</p> <p>10、关于招商局公路网络科技控股股份有限公司 2015-2017 年度加权平均净资产收益率及非经常性损益报告的议案</p> <p>11、关于召开公司 2018 年第二次临时股东大会的议案</p> |
| 8 | 第一届董事会第二十一 次会议 | 2018 年 8 月 13 日 | 关于与招商局蛇口工业区控股股份有限公司共同投资成立合资公司的关联交易议案 |
| 9 | 第一届董事 会第二十二 次会议 | 2018 年 8 月 24 日 | <p>1、《2018 年半年度报告》全文及其摘要</p> <p>2、修订《招商局公路网络科技控股股份有限公司关联交易管理制度》的议案</p> <p>3、关于招商局集团财务有限公司风险持续评估报告</p> <p>4、关于公司 2018 年半年度备考财务报表</p> |
| 10 | 第一届董事 会第二十三 次会议 | 2018 年 10 月 26 日 | <p>1、公司 2018 年第三季度报告正文和全文</p> <p>2、公司 2018 年第三季度备考财务报表</p> <p>3、修订《招商局公路网络科技控股股份有限公司董事会审计委员会工作细则》的议案</p> <p>4、修订《招商局公路网络科技控股股份有限公司对外捐赠管理制度》的议案</p> |
| 11 | 第一届董事 会第二十四 次会议 | 2018 年 11 月 16 日 | <p>1、关于选举王秀峰先生为公司第一届董事会董事长的议案</p> <p>2、关于第一届董事会各专门委员会人员调整的议案</p> |
| 12 | 第一届董事 会第二十五 次会议 | 2018 年 11 月 16 日 | 关于公司参股子公司资产置换的议案 |
| 13 | 第一届董事 会第二十六 次会议 | 2018 年 11 月 30 日 | <p>1、关于公司与关联方共同投资成立合资公司的关联交易的议案</p> <p>2、关于变更公司住所并修订《公司章程》的议案</p> <p>3、关于召开公司 2018 年第三次临时股东大会的议案</p> |

| | | | |
|----|---------------|-------------|--|
| 14 | 第一届董事会第二十七次会议 | 2018年12月28日 | 1、关于向招商局慈善基金会捐赠公益资金的关联交易议案 2、关于执行新会计准则并变更会计政策的议案 3、关于会计政策自主变更的议案 4、关于会计估计变更的议案 5、关于放弃控股子公司股权转让优先购买权的关联交易议案 |
|----|---------------|-------------|--|

（一）董事会成员变动情况

1、因工作原因，公司董事刘罡先生辞去公司董事职务，根据相关法律、法规、规范性文件及《公司章程》的规定，经董事会推荐并经股东大会审议选举叶红女士担任公司董事。

2、因工作原因，公司董事长邓仁杰先生辞去公司董事、董事长职务，根据相关法律、法规、规范性文件及《公司章程》的规定，董事会选举董事王秀峰先生担任公司董事长。

（二）董事履职情况

公司董事会全体成员恪尽职守、勤勉尽责，认真执行股东大会赋予的各项职责，关注招商公路经营发展并发挥积极作用，对提交董事会审议的各项议案均深入讨论、各抒己见，尤其对事关公司长远利益的重大议案，能够及时高效发表审议意见，并提供良好建议，同时做到充分考虑中小股东的利益和诉求，促进公司健康持续发展。

（三）独立董事履职情况

2018年，公司四名独立董事认真履行独立董事的职责，勤勉尽责，按时参加股东大会、董事会及董事会专门委员会会议，全年共发表独立意见23次（详情请参见独立董事述职报告）。

（四）董事会各专业委员会履职情况

根据《上市公司治理准则》、《深圳证券交易所股票上市规则》等监管规则的要求，公司制订有《公司章程》、《董事会战略委员会工作细则》、《董事会审计委员会工作细则》、《董事会提名委员会工作细则》和《董事会薪酬与考核委员会工作细则》等治理规范性文件，对战略委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会、审计委员会的设立、人员组成、职责权限、决策程序和议事规则等事

项做出明确规定。报告期内，董事会各专门委员会严格按照《公司章程》及各自议事规则的规定开展工作，保障了董事会的有效运作。各专门委员会会议召开情况详情请参见公司 2018 年年度报告。

（五）法治建设工作

制定《企业主要负责人履行推进法治建设第一责任人职责的实施办法》，按要求开展公司法治建设工作，以全面推进使用法务系统和全方位落实合规管理体系建设为抓手，努力实现法律合规管理的制度化、系统化、标准化、信息化，对公司规章制度、经济合同、重大决策等的法律审核达到 100%，严防法律风险，积极处理公司法律纠纷案件，持续完善法律管控机制，落实事前防范、事中控制、事后解决的法律工作要求，有效实施对公司业务经营相关法律风险的全覆盖与闭环管理。

（六）合规管理工作

制定《关于严格执行上市公司监管规则的通知》，对梳理关联方、制度修订、交易事项事前“零报告”、内幕信息知情人登记等七项具体工作进行详细部署，并面向公司各层级进行宣贯和培训。同时，制定的交易事项事前“零报告”制度认真贯彻落实，真正确保了公司各项交易合规进行。

（七）信息披露工作

全年共披露各项公告近 190 份，公司 2017 年度的信息披露考评结果为良好。

（八）投资者关系管理

年内积极开展投关工作，接待机构投资者 22 人次，参加各种策略会和调研活动 14 次，全年接听、回复投资者热线 200 多个、回复深交所互动易的网络提问累计 65 条。取得“进指数、获奖项、稳市值”的积极效果：先后斩获“第一届中国上市公司资本运作标杆奖”、“中国百强企业奖”两项大奖，机构持股年内稳步提升，股东户数持续减少，公司市值稳居行业第一，行业龙头形象和“领路人”地位进一步稳固。

四、当前所面临的形势

2019 年是新中国成立 70 周年，是决胜全面建成小康社会关键之年，是公司全面完成十三五战略规划的攻坚之年。招商公路正处在改革攻坚期、转型关键期、管理提升期。要扎实做好全年工作，既要着眼大局、谋准大势，又要清醒认识公

司存在的问题。

今年的经济环境和行业形势将呈现以下几个方面的变化和特点：

经济环境忧中有机：对于当前面临的经济形势，中央经济工作会议作出的总体判断是“稳中有变、变中有忧”，不稳定性、不确定性显著上升。特别是中美经贸摩擦将对中国企业加快经济结构优化升级，提升科技创新能力，深化改革开放，加快推动经济高质量发展的能力提出更高要求。在长期和短期、内部和外部、周期性和结构性因素共同作用下，我国经济下行压力进一步加大。在这样大的背景情况下，公路资产的稳健性优势可能会进一步显现。这将为我们坚定不移做强主业、加大产融结合力度带来更多机遇。

行业形势稳中有进：当前，交通运输处于基础设施发展、服务水平提高和转型发展的黄金时期，2019年仍将保持稳中有进的态势。推动交通运输高质量发展、深化交通运输供给侧结构性改革成为交通行业的发展主题和主线。我们既拥有央企专业化整合的优势，又面临各省级平台强势竞争的挑战。能否在市场上抢占先机、拔得头筹，关键是要研判准确、应对得当。此外，《收费公路管理条例》修订和新《公路法》颁布，将从政策层面促进收费公路长期、稳定、健康可持续发展。而运输结构调整，“公转铁”“公转水”政策出台所产生的不利影响也需要我们持续关注。

科技创新时不我待：当前全球科技创新进入空前密集活跃的时期，数字化、网络化、智能化融合发展，颠覆性技术层出不穷，并且向各个产业领域加快渗透。撤销省界收费站、新一代国家交通控制网和智慧公路试点等新政策新举措的推行，为智慧收费、智慧基础设施建设打开了市场空间。BAT等互联网公司借助其强大的技术力量强势介入智能车辆、智慧公路行业我们要在其中占有一席之地并脱颖而出，前行的道路必将不会平坦。

五、2019年总体工作要求

明者因时而变，知者随事而制。面对形势任务的变化，我们要在建设世界一流企业的大棋局上，更准地谋势、更稳地落子，要在建设“中国领先、世界一流”公路企业的新航程上，不断校准航向、奋力前行，在新规模的基础上打造新优势，不断提升企业的核心竞争能力和可持续发展能力。

概括起来讲，就是以“三个更加注重”为基础，聚智、聚势、聚力地做好“三

篇大文章”。

第一，更加注重解放思想。

与新公司成立之前比较，与其他高速公路企业比较，近两年来公司推出了一系列改革举措，变化大、力度大、影响大。但与成熟的企业相比，公司转型升级的脚步还不够坚实、行动还不够踏实、措施还不够扎实。归其原因，是公司的思想还不够解放。

有思想上的“破冰”，才会有行动上的“突围”。40年前，招商局集团从蛇口出发，敢闯敢试、敢为人先、上下求索，四十年跨越发展的历程，就是不断解放思想的过程。面对新时代赋予招商公路的新使命，公司必须坚持以解放思想为先导，以更高的站位对标审视，以更宽广的视野登高望远，以更开放的胸襟反躬自省，始终坚持解放思想与转型发展相互激荡，观念创新与实践探索相互促进。

第二，更加注重巩固提升。

过去两年，公司取得了一些突破，实现了跨越式发展。但是，面对成绩，需要保持一份冷静和理性。如果一味高歌猛进，则可能欲速而不达。企业发展必须经过“突破，巩固、完善、提高，再突破”这样一个螺旋式不断上升的过程，打牢基础是为了行稳致远。

一是要勇于直面问题、善于自我剖析、勤于调整优化。

随着各项工作的深入推进，挑战更强、压力更大，可谓“船至中流浪更急，人到半山路更陡”。我们要始终保持创新创业精神和谦虚精神，通过对标学习、查找差距，实现自我审视和自我超越。

二是工作要一抓到底。目前，公司很多工作已经铺开了摊子、迈开了步子，特别是创新业务已经多点开花，但距离最后完成和取得实际效果还有较大距离，接下来还需要我们发扬钉钉子精神，一件接着一件办，确保工作的稳定性、连续性、累积性。

三是要加强风险防范。风险管理既要抓大，也要抓小，既要善于补短板，也要注重加固底板。特别是随着公司管理规模扩大、管理链条加长，各种风险也会接踵而至，尤其需要关注市场风险、运营风险、战略风险、流动性风险等，提高风险意识，加强风险管控。

第三，更加注重发展质量。

立足建设“中国领先、世界一流的高速公路投资运营服务商和行业领先的交通科技综合服务商”战略目标，结合新形势和新任务，今年，我们提出了要将招商公路建设成为“科技最强、管理最优、效益最好、覆盖最广”的标志性企业。

“科技最强”排在第一位，体现了我们将创新发展进行到底的信心与决心，科技创新要成为企业高质量发展和提升核心竞争力的关键“引擎”，着力打造数字化高速公路和智慧交通生态圈。

“管理最优”是指拥有行业领先的管理理念和管理方法，坚持以客户和员工至上的发展理念。通过为客户提供更优产品、更好服务、更多选择，不断提升客户体验。通过为员工提供更广阔的发展空间，使员工能够充分实现个人价值。

“效益最好”就是要形成强大的持续盈利能力，为股东创造卓越价值，为股东贡献持续稳定的现金流，关键业绩指标和财务指标要处于行业领先地位。

“覆盖最广”包括两层含义，即在空间布局上，公路资产覆盖范围最广；在经营范围上，业务领域覆盖高速公路全产业链体系。

以上四个维度，科技最强是引擎，管理最优是支撑，效益最好是落脚，覆盖最广是保障。这既是提升发展品质的出发点与落脚点，也是检验发展质量的标准与尺度，需要我们在今后的工作中不断细化、深化、优化，通过持续发展公路主业、全力发展智慧交通、协同发展交通科技，不断提升公司发展质量。

在更加注重解放思想、更加注重巩固提升、更加注重发展质量的基础上，我们要重点在聚智创新、聚势协同和聚力求变上持续发力。

第一，要做好“聚智创新”这篇大文章。

创新是引领发展的第一动力。面对创新工作的新要求，我们要理清思路，把握好创新的六大特性，再审视、再认识、再出发。

一是重要性和紧迫性。创新是时代大势所趋、国家战略所需、企业命运所系。当下，我们的发展面临各种困难与挑战，其中最突出的现实问题就是旧的增长动能在减弱，新的动能还没有形成。面对高速公路行业的特殊性，只有创新才是唯一的出路，也只有创新才是从根本上打开持续增长之锁的金钥匙。

二是持续性和复杂性。创新非一日之功，如同推石上山，需要久久为功。公司的创新业务起步较晚、基础薄弱。我们虽然十分重视创新，也做了很多探索，取得了一定的成效，但与公司战略发展定位之间仍存在巨大差距。一些创新业务

在实际推动过程中，难度也非常大。但这决不能因此而影响我们的斗志，也决不能轻言放弃。只要坚持，必有成效。长期坚守的创新逻辑必须要融入到骨子里、血液中。

三是全面性和系统性。创新不是按一个琴键，而是要“弹钢琴”。既要避免创新只属于新经济的误区，也要避免创新只属于公司某些创新板块的误区。我们的创新战略是以科技为核心的全面创新，管理创新、制度创新、商业模式创新都是全面创新的重要组成部分。同时，创新是一场持续性的革命，也是一场全员的革命，要让创新成为各级经营管理者 and 广大员工的行动自觉，人人思考创新、参与创新，才能用创新为发展提供持续动力。

基于上述六大特性，我们要在创新工作上更加用心、更加用力，关键是要聚焦主业，抓项目、抓推动、抓落实，切实做到创新战略优先谋划、创新人才优先开发、创新资源优先投入、创新机制优先保障。通过“场景+技术”“产业+数字”“客户+融合”，实现跨界、连接、赋新的多样组合，实现从产品思维向客户思维、从信息化向数字化、从资源优势向技术优势、从要素驱动向创新驱动、从粗放增长向绿色集约增长五大转变，让新技术、新业态、新模式不断开花结果，最大限度释放发展潜力。

第二，要做好“聚势协同”这篇大文章。

当下，我们所处的是一个大融合的时代，社会发展和技术变革的速度越来越快，围绕客户需求的变化、商业场景的迁移和生产方式的演变，产生大量的协同、合作。对外合作要比独立推动难度小，成效也可能更大。就如新木桶理论所述，想增加木桶的容积，不再局限于自身补短板，而是强调与他人联合，将自己最长的木板拿出来，跟大家一起造一个大木桶。这是平台思维、共享思维，是强强联合、抱团发展的思维。

基于招商公路自身在行业的影响力，基于全产业链发展的定位，我们要以更加开放的心态、更加开放的思维，在对内协同与对外合作中构建招商公路的生态圈，在更大范围、更高层次、更深程度上，聚合各方价值链上的核心能力，实现资源的最佳配置和集成利用，构建共生共荣与共享共赢的发展格局。

要推动高速公路主业全周期管理。我们要坚持轻重资产并举的思路，深挖高速公路商品属性和金融属性，通过高速公路主业“募、投、管、养、退”全周期

管理，实现管理品牌和投资品牌的相互促进，形成品牌溢价，进一步提升行业影响力。

要加快创新，统一规划，互助赋能，协同发展。既要利用好上市公司的平台和资源，为招商交科创造更大的空间和更多的机会，又要充分发挥招商交科作为科技型企业的创新优势。通过资本、技术积累、科研实力等多要素的整合，更好地把握互联网和公路科技发展趋势，最大限度地发挥全产业链与协同互补效应。

要围绕创新战略重点，与国内和国际顶级的高等院校、科研机构、主管部门、上下游企业等开展不同形式的实质性合作，融入行业主流体系，形成创新研究平台。

第三，要做好“聚力求变”这篇大文章。

面对国家之变、行业之变、公司发展之变和创新之变，我们要主动识变、应变、求变，在管理理念、组织构架、管理方式、队伍建设、企业文化等方面，都要进行持续不断的调整优化。其中，制度创新、执行和人才队伍建设，是我们2019年以及未来一段时间要高度关注的两大课题。

要加大制度创新和执行的力度。公司总部要抓紧做好制度变革，用好用足国家政策规定，主动消除不利于长远发展的体制机制障碍，充分激发企业活力、员工动力。一方面，对于公路主业与创新业务，要有不同的战略定位，并根据不同的定位配置不同的资源、采取不同的机制。另一方面，在资源配置、绩效考核等制度体系的设计上要有长效机制，发挥好考核指挥棒的作用，强化考核结果的应用，坚决兑现，不打折扣。

要加强人才队伍建设。队伍建设重点要围绕“提升能力”来进行。团队整体能力的提升一方面要靠完善人才培养、人才流动、人才激励等机制来实现。另一方面，要靠高端人才来引领、中层骨干来传导、广大员工来推动。通过自上而下的能力传导、以点带面的能力提升持续推动战略落地、科技创新、市场开拓、运营管理、资源配置、风险管控六大核心能力建设，坚定不移地建设一支适应变化的人才队伍。

六、2019年工作思路

2019年，公司将以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，深入贯彻落实党的十九大和十九届二中、三中全会及中央经济工作会议精神，紧紧围绕建

设“中国领先、世界一流”公路企业战略目标，以科技创新为引领，以协同发展为保障，探索新模式、打造新动能，持续推动企业转型升级，努力将招商公路打造成“科技最强、管理最优、效益最好、覆盖最广”的标志性公路上市公司。

招商局公路网络科技控股股份有限公司董事会

2019年4月8日