

# 东港投资发展集团有限公司文件

东集司〔2020〕1号

## 关于印发东港投资发展集团有限公司《五年战略发展规划（2018-2022年）》的通知

各部室、下属公司：

为加快推进集团转型发展，引导各业务板块的主体行为，特编制集团五年战略发展规划，现将规划方案印发给你们，请认真学习，贯彻执行。

附：东港投资发展集团有限公司《五年战略发展规划（2018-2022年）》

东港投资发展集团有限公司

2020年1月3日



东港投资发展集团有限公司  
五年战略发展规划  
(2018-2022 年)

(内部文件)

战略管理与创新发展部

2019 年 12 月



(空白页)



## 目 录

第一篇规划总则 .....	1
第一章规划背景 .....	1
第二章指导思想 .....	2
第二篇主要现状 .....	3
第一章人力资源现状 .....	3
第二章财务现状 .....	4
第三篇集团战略规划与目标 .....	5
第一章战略定位 .....	5
第二章发展目标 .....	5
第三章总体发展战略规划 .....	7
第一节企业愿景 .....	7
第二节企业使命 .....	7
第三节核心价值观 .....	7
第四节总体发展战略 .....	8
第四章各业务版块发展规划 .....	8
第一节集团土地经营规划 .....	8
第二节东大城市开发建设有限公司 .....	10
第三节东大置业发展有限公司 .....	15
第四节东大资产经营管理有限公司 .....	20
第五节东大文化旅游发展有限公司 .....	20
第六节东大城市运营服务有限公司 .....	23



第七节东大健康产业发展有限公司 .....	27
第八节舟山希尔顿酒店经营规划 .....	32
第九节舟山东海岸投资置业有限公司 .....	37
第四篇强化规划实施保障 .....	41
第一章发挥党委的领导核心作用 .....	41
第二章形成规划实施的合力 .....	41
第一节加强规划协调管理 .....	41
第二节完善规划实施机制 .....	42
第三节强化财力保障 .....	42
第四节 强化质量管理和品牌建设 .....	43
第五节 加大改革创新转型力度 .....	44
第六节 充分调动全体职工积极性 .....	44
第五篇结语 .....	46



## 第一篇 规划总则

### 第一章 规划背景

二十八载风雨兼程，砥砺前行，东港集团已经发展成为拥有 74 亿资产，8 家子公司，130 余名员工的现代化企业集团。东港集团应东港开发而生，随东港建设而长，从围涂开疆的拓荒者、城市建设的实施者，到精致新城的引领者、活力普陀的践行者，再到普陀社会发展的推动者，东港集团始终坚守“让城市漂亮起来、让生活美好起来”初心，忠诚践行“共同缔造幸福的海上花园城”使命。

一流的企业必须具有缜密的战略和卓越的战略管理能力，才能建立并巩固其强有力的市场地位，才能不断地获得竞争优势。随着市场环境、政策环境发生深刻变化，集团在 2018 年及时调整了战略方向，形成以现代服务业为标志的“2+2+3”业务模块。作为一个多元化集团公司，必须有效通过 2018-2022 年五年战略发展规划的具体实施，才能实现集团的战略转型与快速发展。

本规划是东港集团战略转型进程中的重要规划，主要阐明东港集团战略意图，明确工作重点，引导各业务版块主体行为，是未来五年东港集团的宏伟蓝图，是东港人的行动纲领，是符合我国国情、顺应时代要求、凝聚企业意志的发展目标、指导方针和总体部署。



## 第二章 指导思想

东港集团 2018-2022 年五年战略发展规划的制定，是以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，贯彻以习近平同志为核心的党中央治国理政新理念新思想新战略，落实上级党委政府重大决策部署，践行集团初心使命的重要体现。

为紧紧抓住并切实用好集团转型发展的重要战略机遇期，五年战略发展规划通过对公司外部环境的全面分析，对内部环境的系统调研，在集团总体发展战略规划执行情况和公司资源条件的基础上，提出了 2018-2022 年五年发展战略规划各业务板块的核心内容、具体实施举措与六大实施保障措施。不仅适应了市场发展大势，顺应了利益相关方共赢愿望，而且以新时代思想为主体，以加快转型发展为主线，以实现经营业绩为目标，成为指引发展、凝聚力量，具有决定性意义的战略规划。



## 第二篇 主要现状

### 第一章 人力资源现状

截止到 2019 年 10 月底，集团各部室、下属公司（含东海岸公司）在岗在编员工共 132 人，其中集团本部 57 人，城开公司 13 人，置业公司 12 人，健康公司 3 人，资产公司 11 人，文旅公司 11 人，城运公司 7 人，东海岸公司 18 人。

一、从员工受教育程度看，硕士学历 7 人，大学本科学历 98 人，大学专科学历 19 人，高中及以下学历 8 人。员工本科及以上学历占比达 79.5%。共有党员 61 人。

二、从年龄结构上看，35 周岁及以下员工 63 人，占比达 48%；36 周岁至 45 周岁及以下员工 37 人，占比达 28%；45 周岁以上员工 32 人，占比达 24%。

三、从技术层面看，拥有高级职称 13 人，占比约 10%；中级职称 23 人占比约 17%。

四、按岗位类别分高层管理人员、中层管理人员、普通员工。高层管理人员 9 人，占比约 7%；中层管理人员 26 人，助理 10 人，合计占比约 27%；普通员工 87 人，占比约 66%。



## 第二章 财务现状

2018 年度，集团合并经营性收入为 69198 万元，年利润总额为 6700 万元；截止到 2018 年底，总负债金额为 675160 万元，资产负债率为 91.51%。

其中东港集团年经营性收入为 49002 万元（舟山希尔顿酒店收入为 11677 万元），年利润总额为 7962 万元；城市开发公司年经营性收入为 178 万元，年利润总额为 31 万元；置业公司年经营性收入为 5311 万元，年利润总额为 344 万元；资产公司年经营性收入为 1422 万元，年利润总额亏损 1314 万元；文旅公司年经营性收入为 762 万元，年利润总额亏损 1327 万元；城市运营公司年经营性收入为 12078 万元，年利润总额为 1224 万元；健康产业公司暂无经营性收入，年利润总额亏损 53 万元；东海岸公司年经营性收入为 47 万元，年利润总额亏损 368 万元。



## 第三篇 集团战略规划与目标

### 第一章 战略定位

舟山群岛新区重要的城市开发和运营商。全面对接市、区两级和股东单位发展战略，立足新区、融入新区、服务新区，更加广泛地参与到群岛新区开发建设运营中去，由城市开发为主，向开发和运营并举转变，持续扩大产业规模，培养新的业务增长点。

### 第二章 发展目标

打造成为舟山群岛新区一流的国有企业，五年后，年经营性收入达到10亿元以上，年利润总额达到1亿元以上；十年后，即到2027年，企业总资产规模实现翻一番。五年目标分解表如下：

#### 五年（2018-2022年）收入/利润汇总表

单位：万元

五年发展计划	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	五年合计
收入	69,000	80,000	90,000	95,000	101,000	435,200
利润	6,700	7,000	8,000	9,000	10,200	40,900



## 五年（2018-2022年）收入/利润明细表

单位：万元

指标	分类	名称	2018年 (实际)	2019年	2020年	2021年	2022年	五年合计
收入	下属公司	城市开发公司	178	470	540	650	780	2,618
		置业公司	5,311	1,120	420	610	17,740	25,201
		资产公司	1,422	1,130	1,420	1,530	1,630	7,132
		文旅公司	762	2,050	2,700	4,000	6,000	15,512
		城市运营公司	12,078	22,400	27,000	29,200	32,000	122,678
		健康产业公司	-	100	90	1,350	3,900	5,440
		东海岸公司(按50%比例列示)	23	100	10,300	17,650	18,270	46,343
		管网公司	421	170	15	30	30	666
		子公司小计:	<b>20,195</b>	<b>27,540</b>	<b>42,485</b>	<b>55,020</b>	<b>80,350</b>	<b>225,590</b>
	集团	集团收入	<b>49,002</b>	<b>52,460</b>	<b>47,515</b>	<b>39,980</b>	<b>20,650</b>	<b>209,607</b>
		(其中酒店分公司)	11,677	12,000	12,600	13,300	14,000	63,577
		收入合计:	<b>69,197</b>	<b>80,000</b>	<b>90,000</b>	<b>95,000</b>	<b>101,000</b>	<b>435,197</b>
	利润	下属公司	城市开发公司	31	100	110	120	140
置业公司			344	-1200	-1,160	5,020	3,400	6,404
资产公司			-1,312	-790	-1,300	830	3,000	428
文旅公司			-1,327	-1,580	-1,800	-2,000	-2,800	-9,507
城市运营公司			1,224	2,230	2,500	2,500	2,600	11,054
健康产业公司			-53	-110	-270	-600	200	-833
东海岸公司(按50%比例列示)			-184	-1,030	-480	1,480	2,830	2,616
管网公司			15	-5	-	-	-	10
子公司小计:			<b>-1,262</b>	<b>-2,385</b>	<b>-2,400</b>	<b>7,350</b>	<b>9,370</b>	<b>10,673</b>
集团		集团利润	<b>7,962</b>	<b>9,385</b>	<b>10,400</b>	<b>1,650</b>	<b>830</b>	<b>30,227</b>
	利润合计:	<b>6,700</b>	<b>7,000</b>	<b>8,000</b>	<b>9,000</b>	<b>10,200</b>	<b>40,900</b>	



## 第三章 总体发展战略规划

### 第一节 企业愿景

让城市漂亮起来，让生活美好起来。

紧跟舟山群岛新区、自贸港区开发建设大潮，履行国企责任，在追求企业不断发展的同时，兼顾社会人文的进步。让城市漂亮起来，就要进一步推动城市资源的增值和城市发展的品质。既增加城市物质财富，又增加城市的精神内涵。让生活美好起来，就是要提高城市开发运营竞争力，让居民的幸福感得到提升，让员工的获得感得到提升。

### 第二节 企业使命

共同缔造幸福的海上花园城。

按照舟山市、普陀区总体规划要求，对标先进、拉高标杆，进一步推动港产城融合，不断创新开发模式、管理理念、产业定位，促进东港、普陀乃至舟山群岛新区成为吸引人才聚集的开放活力之城和宜居、宜业、宜游的幸福海上花园城。

### 第三节 核心价值观

一、垦造品质：是公司基于传统积淀并与企业愿景和使命相一致的发展理念。要树立品质意识，延续企业艰苦创业的优良传统，追求卓越、共筑辉煌。

二、铸造忠诚：是公司经营管理的准则和信念。“忠诚”包括对党忠诚、对国家忠诚、对企业忠诚、对客户忠诚。要坚持做政治上的“坚定者”，



理论上的“明白者”，工作上的“实干者”，廉洁上的“自重者”。

三、创造价值：是公司各项经营活动的首要目标，也是企业得以持续发展的重要前提。要在积极创造经济价值的同时，兼顾社会价值、文化价值、生态价值，实现自身价值。

## 第四节 发展战略

以土地开发和房地产开发为基础，以城市运营服务和产业服务为引领的综合性城市开发运营企业，涵盖文化旅游、健康休闲、海洋科技等多元化实业投资，加快形成以现代服务业为标志的“2+2+3”业务模块。发展空间从东港为主向全市拓展；发展内涵从城市开发为主向城市运营和产业服务拓展；发展趋向从资产管理向资本经营拓展；发展模式从传统经营向现代经营拓展，同时积极创造条件，启动上市筹备工作。

## 第四章 各业务版块发展规划

### 第一节 集团土地经营规划

土地开发隶属集团战略业务，合理、有序、高效经营存量土地，是集团健康和可持续发展的基础。截止 2019 年底，集团未出让土地共有 1087 亩（未出让土地清单见附表一），其中商住用地 833 亩（其中东港二期 606 亩）；公共服务建设用地 33 亩；公共配套用地 174 亩；东港山坡地 46 亩（注：集团征用）。五年推地计划表如下：



## 五年（2018-2022年）土地出让计划表

面积单位：亩

序号	出让年度	宗地名称	编号	面积	容积率	合计	性质
1	2018	东港二期地块	43-2	61.1	2.8	61.1	住宅用地
2	2019	东港二期地块	29-12	7.95	7.5	50.1	商业金融用地
		东港二期地块	PT-10-03	25.65	1.4		商业用地
		东港二期地块	41-1	3.6	1.2		公共服务建设用地
		东港二期地块	41-6	6.9	1.2		公共服务建设用地
		东港二期地块	41-7	6	1.2		公共服务建设用地
3	2020	方树弄地块		33	暂 1.1	113.4	住宅用地（暂定）
		东港二期地块	32-3	14.55	3.5		商业金融用地
		横路里地块		13.64	暂 1.1		商业办公用地（暂定）
		东港二期地块	42-4	41.86	2.5		住宅用地
		东港二期地块	42-3	10.35	0.6		公共服务建设用地
4	2021	东港二期地块	32-4	16.65	3.0	132.05	商业金融用地
		蜈蚣岙开山地块		79.25	暂 2.5		住宅用地
		东港二期地块	46-5	36.15	1.3		商业用地
5	2022	东港二期地块	32-1	23.4	3.5	117.11	商业用地
		蜈蚣岙开山地块		93.74	暂 2.5		住宅用地（总 105.17，城北 11.43）



## 第二节 东大城市开发建设有限公司

### 一、公司发展定位与布局

#### （一）战略定位

全面对接市、区两级和股东单位发展战略，立足新区、融入新区、服务新区，更加广泛地参与到群岛新区开发建设运营中去，以 EPC 工程总承包和项目代建业务为服务基础，持续扩大工程服务产业规模，不断探索公司资质模式，培养新的业务增长点。

#### （二）战略业务

公司战略业务范围涵盖城市开发建设和运营管理，滩涂围垦，园林景观和市政道路管网工程建设、管理、维护；水利建设，土地整理，交通建设，建筑行业工程设计，咨询服务，实业投资，建筑装潢，建设代理，并通过对外战略合作开拓 EPC 工程总承包等业务。

#### （三）战略路径

转型升级期（2018-2019 年）：组建公司，优化组织架构，从部门职能到公司职能转型的平稳过渡，与优质国有企业进行战略合作，以积极推广 EPC 工程总承包和承接项目代建为主营业务，稳步实现公司盈利。

稳步成长期（2020-2022 年）：抓住时代机遇，拓展产业布局，健全管理制度，树立品质标杆，在实现 EPC 工程总承包和项目代建盈利逐步增长的前提下，完善经营、设计、造价咨询等人力资源配置，进一步探索资质模式、新业务模式和盈利增长点。

### 二、公司远期规划

公司远期将成为以 EPC 工程总承包和项目代建业务为基础，以工程管



理服务和设计咨询服务为引领的综合性城市开发运营企业。发展空间从东港为主向全市拓展，发展内涵从城市开发为主向产业服务拓展，发展模式从传统经营向现代经营拓展。同时，秉承集团垦造品质、铸造忠诚、创造价值的核心价值观，创建公司在建设工程服务等领域的品牌品质，努力将公司打造成为舟山群岛新区一流的国有企业。

### 三、公司近五年发展计划

力争用五年左右的时间实现公司年度经营收入较 2018 年度翻一番，利润增长 150%以上，将公司建设成为一个具有较强市场开拓能力和专业化运作能力，具备较强核心竞争力的城市开发建设企业。

#### （一）2018 年商业计划

1、成立浙江舟山东大城市开发建设有限公司，完成机构组建及基础人员配备，开展工程项目代建等业务；与省直同人集团合作，成立浙江省省直建筑设计院舟山分院，与东大开发公司共用一套班子，承接实施 EPC 项目；

2、2018 年实现营业收入 178 万元（不含朱家尖大飞机等集团代建项目收入），利润 31 万元；

3、市政道路管网绿化工程，计划年内完成投资约 3500 万元；

4、以建设项目总承包（EPC）方式，完成普陀国际健康产业中心室内装饰工程；

5、积极开拓市场，跟踪推进浪里白沙休闲养生文化园装修工程、南溪山矿山边坡治理工程、定海区东海西路 16 号的修缮加固项目等 EPC 或代建项目的落地，洽谈承接 2 个新的 EPC 项目或代建业务；



6、东港陈家后“城中村”改造建设项目工程，以项目代建方式推进前期工作；普陀城北片区 E-06-01/02 地块便民商业体项目（新北邻里中心），工程通过竣工验收；继续做好朱家尖航空产业园区（大飞机工程建设代建业务）工程建设管理工作；

7、积极对接交投公司“半升洞”和“朱家尖”两个公共交通设施建设项目，争取代建或 EPC 总承包；对接城投公司“长地片”、“小蒲湾”、“黄沙湾”、“黄陀岙”等城中村改造项目，根据政府工作安排持续跟进。

### （二）2019 年商业计划

1、全年预计实现营业收入 470 万元，利润 100 万元；

2、市政道路管网绿化工程，计划年内完成投资约 3620 万元；

3、普陀国际健康产业中心室内装饰工程完成公共部位装修的竣工验收，并完成增项部分的实施工作，完成工程结算后按合同相应条款收取应得收益；

4、按计划完成白沙宾馆装修 EPC 工程和定海区东海西路 16 号的修缮加固项目代建工程，继续推进实施南溪山矿山边坡治理 EPC 工程，按合同收取相应收益；

5、东港财富中心 A 座 10-11 层室内装修工程（省海监）、东港内湖湖滨广场亮化提升工程和舟山东港集团大厦泛光照明改造工程，根据集团公司安排和施工合同进度做好工程管理工作；

6、积极开拓市场，跟踪推进纬十二路精品商业街项目的落地，对接区政府及联系跟踪各业务单位的工程项目，并走访东港域内外地区有关部门和单位，洽谈承接 3-5 个新的 EPC 项目或代建业务；



7、继续做好朱家尖航空产业园区（大飞机工程建设代建业务）工程建设管理工作；

8、研究探索公司资质模式，实施公司扩权增效改革试点并初见成效。

### （三）2020 年商业计划

1、全年预计实现营业收入 540 万元，利润 110 万元；

2、市政道路管网绿化工程，计划年内完成投资约 2900 万元；

3、做好 2019 年及之前承接的 EPC 项目、代建项目和各类跟踪项目的各项推进工作；

4、积极开拓市场，对接市、区政府及联系跟踪各业务单位的工程项目，并走访东港域内外地区有关部门和单位，洽谈承接 4-5 个新的 EPC 项目或代建业务；

5、根据工程业务承接量，配备适当的经营拓展、工程管理、财务（统计）、设计及造价咨询等人员，继续探索公司资质模式，为做大工程管理工作板块创造基础条件；

6、继续实施公司扩权增效改革试点，并为逐步推广积累经验。

### （四）2021 年商业计划

1、全年预计实现营业收入 650 万元，利润 120 万元；

2、市政道路管网绿化工程，计划年内完成投资约 2600 万元；

3、做好 2020 年及之前承接的 EPC 项目、代建项目和各类跟踪项目的各项推进工作；

4、积极开拓市场，对接市、区政府及联系跟踪各业务单位的工程项目，并走访东港域内外地区有关部门和单位，洽谈承接 4-6 个新的 EPC 项目或



代建业务；

5、根据工程业务承接量，配备建筑、结构、水、暖、电等有一定资历的专业工程设计人员，成立专门的一套设计团队，为今后公司成立自己的设计院并提升资质打下基础；

6、继续实施公司扩权增效改革试点并逐步推广。

## （五）2022 年商业计划

1、经过五年发展，显著提升城市开发公司的品牌品质，使城市开发公司成为舟山地区一流的工程服务企业，全年预计实现营业收入 780 万元，利润 140 万元；

2、市政道路管网绿化工程，计划年内完成投资约 1840 万元；

3、做好 2021 年及之前承接的 EPC 项目、代建项目和各类跟踪项目的各项推进工作；

4、积极开拓市场，对接市、区政府及联系跟踪各业务单位的工程项目，并走访东港域内外地区有关部门和单位，洽谈承接 5-7 个新的 EPC 项目或代建业务；

5、根据工程业务承接量，由设计团队骨干指导、引领、发展设计人员，并适时申请设计或咨询等资质，为今后开展设计业务、管控工程质量、提高收益、提升资质模式创造条件。



## 第三节 东大置业发展有限公司

### 一、公司发展定位与布局

#### （一）战略定位

立足东港，做舟山一流综合性房地产开发企业，探索复合式经营，开拓房产延伸产业链，开发与运营并举，并逐步向运营转变。置业公司要积极对接集团公司总体发展战略规划，以改革、创新、规范、品质的理念，依托集团立足市场，牢记定位使命，不断提升企业综合竞争力，把企业从单一的房产开发公司逐步转变为以运营为主的综合性房地产开发企业。

#### （二）战略业务

选择优质房产或商业地产项目进行开发，利用综合性房产开发自持部分优质资产，延伸房产产业链，逐步转向自主运营或合作运营，做到开发与运营并举；同时为集团推出的土地做好托底及保驾工作，保证集团土地收益最大化。

#### （三）战略路径

转型升级期（2018-2019年）：

以东港健康养生馆、东梁府项目为契机，探索多种综合性房产开发模式，通过自我创新、合作学习，积累技术、资金、人才、经验、渠道等发展资源。

稳步成长期（2020-2022年）：

在具备成熟开发条件的前提下，独立开发综合性品质房产项目，打造自主房产品牌，取得良好社会口碑，以房产开发为依托，尝试拓展房产延伸业务，并对自持物业进行业务拓展，逐步向运营转变，成为一家以运营



为主的综合性房地产开发企业。

## 二、公司远期规划

成为以运营为主，多种业务并举的综合性房地产开发企业，争做区域行业龙头，在房产开发、商业地产开发及其他房产衍生品开发及自持物业运营等领域具有强大市场竞争力，打造的自主品牌在社会上有一定号召力，产生品牌附加值。同时结合自身特色，形成一套完善的开发体系。

## 三、公司近五年发展计划

置业公司将以东港健康养生馆、东梁府项目为契机，转变思路，积极探索以开发结合运营的综合性的房产开发模式，树立品牌，提高影响力，同时创造多渠道效益。其中房产开发、商业地产开发项目 2018 年至 2022 年计划完成总投资约 226800 万元。经济效益方面，“东梁府”项目总投资 215000 万元，完成销售额 216000 万元，争取创利约 1000 万元（置业公司占 45%，获利约 450 万元）；东港健康养生馆项目总投资 32000 万元，完成销售额 17000 万元，剩余自持资产约 12000 m<sup>2</sup>；方树弄洪洞坑合作项目总投资 33000 万元，完成销售额 38000 万元，争取创利约 3000 万元（置业公司占 45%，获利约 1350 万元）；42-4 地块项目总投资 130000 万元，完成销售额 135000 万元，争取创利约 5000 万元（置业公司占 33%，获利约 1650 万元）。

### （一）2018 年商业计划

探索项目股份合作机制，创新房产开发模式，稳步推进政府代建项目建设。计划投资 59341 万元，实现经营性收入 5311 万元，利润 344 万元。

1、2018 年，与中梁集团达成合作，成立梁弘港公司（置业公司占股 45%）共同开发“东梁府”全装修住宅项目。该项目 2018 年投资约 130000



万元，其中置业公司投资 58500 万元，实现项目销售额约 11000 万元；

2、瑞祥家园项目按政府要求提前至 2018 年底竣工；城北新塘安置房项目至 2018 年底房屋主体工程施工至 15 层，回收代建费 200 万元；区第四期保障房项目经济适用房按政府计划交付；

3、东方铭苑商铺回收租金 156 万元；

## （二）2019 年商业计划

争取自主开发东港健康养生馆项目，并积极探索新的销售模式；稳步推进东梁府合作项目实施；继续做好政府代建项目实施工作；积极筹划开发新的综合性房产合作项目。计划投资 13650 万元，实现经营性收入 1120 万元，利润亏损 1200 万元。

1、以合理价格摘取东港健康养生馆项目土地，开始方案设计及前期报批手续办理，计划 12 月份开工，计划投资约 6000 万元；

2、东梁府合作项目计划主体工程 80%，砌体工程完成 40%。项目计划投资约 17000 万元，其中置业公司投资 7650 万元，实现项目销售额约 45000 万元；

3、继续做好城北新塘安置房项目代建工作，2019 年底项目房屋工程主体结顶，回收代建费 200 万元；同时按政府部署做好瑞祥家园项目交房工作，同时积极配合开展竣工结算工作；

4、东方铭苑商铺回收租金 160 万元；

5、密切关注土地市场，重点跟踪方树弄洪洞坑地块，寻找合适的合作伙伴，并展开前期方案设计。

## （三）2020 年商业计划



在实施好现有项目基础上，开发房产衍生品业务，通过不同途径对自持物业进行运营，成为一家以运营为主的综合性房地产开发企业，同时打造自主品牌，为集团创造稳定的收益。计划投资 30500 万元，实现经营性收入 420 万元，利润亏损 1160 万元。

1、东港健康养生馆项目主体工程完成 90%，计划投资约 8000 万元，实现销售额约 8000 万元；

2、东梁府合作项目房屋工程完工，装修工程进场施工，计划投资约 40000 万元，其中置业公司投资 18000 万元，实现项目销售额 60000 万元；

3、以合作开发的模式（置业公司占股 45%）在合理价位摘得方树弄洪洞坑地块，完成前期手续办理并开工。计划投资约 10000 万元（其中土地款 6500 万元），其中置业公司投资 4500 万元；

4、做好城北新塘安置房项目代建工作，项目通过竣工验收。瑞祥家园完成竣工结算，回收代建费约 50 万元，回收保障房四期代建费 200 万元；

5、东方铭苑商铺回收租金 170 万元；

6、探索开展房产延伸链业务。

#### （四）2021 年商业计划

计划投资 52100 万元，实现经营性收入 610 元，利润 5020 万元。

1、东港健康养生馆项目附属工程完工，景观绿化工程完成 90%，装修工程进场施工，计划投资约 10000 万元，实现销售额约 8000 万元；

2、东梁府合作项目年底竣工交付，计划投资约 28000 万元，其中置业公司投资 12600 万元，实现销售额约 100000 万元，项目实现利润 1000 万元（置业公司占 45%，获利约 450 万元）；



3、方树弄洪洞坑合作项目主体结顶，房屋工程完成 70%，计划投资约 10000 万元，其中置业公司投资 4500 万元，实现销售额约 20000 万元；

4、根据政府推地情况，力争摘取东港 42-4 地块，合作开发新的房产项目，计划投资约 60000 万元，置业公司计划占股 33%，投资 19800 万元。

5、积极配合开展城北新塘安置房项目竣工结算工作，回收代建款 400 万元；东方铭苑商铺回收租金 175 万元；

6、择机储备低价土地资源，待市场成熟再确定合适的模式进行项目开发，计划投资 5000 万元；开展房产延伸链业务，计划投资 200 万。

#### （四）2022 年商业计划

计划投资 71250 万元，实现经营性收入 17740 万元，利润 3400 万元。

1、东港健康养生馆项目完成收尾工程，竣工验收并交付使用，计划投资约 8000 万元；

2、方树弄洪洞坑合作项目房屋工程完工，附属景观工程进场，计划投资约 10000 万元，其中置业公司投资 4500 万元，实现销售额约 18000 万元；

3、东港 42-4 地块房产新项目地下室工程完工，主体工程完成 50%，争取年中首开区开盘，计划投资约 25000 元，其中置业公司投资 8250 万元，实现销售额约 40000 万元；

4、东方铭苑商铺回收租金 180 万元；对自持物业进行优化整合，选择合适项目开展运营，创造稳定的收益，计划投资 200 万，回收 300 万；

5、通过几年项目合作经验积累，力争自主开发一个全装修房产项目，计划投资 50000 万元；开展房产延伸链业务，计划投资 300 万，回收 200 万元。



## 第四节 东大资产经营管理有限公司

### 一、公司发展定位与布局

#### （一）战略定位

以发挥资本的最大效用为宗旨，打造以商业资产经营为基础，创新资产经营模式和股权投资为拓展方向的“一体两翼”业务板块，发展趋向从资产经营向资本经营拓展。同时，承担集团各类经营性资产的管理主体职责，理顺资产经营管理体制，落实资产监管职能。

#### （二）战略业务

通过商业资产经营、资产经营模式创新、股权投资三大版块进行盈利方向的探索。

#### （三）战略路径

转型升级期（2018-2019年）：组织架构优化，从组织机制的模式创新到企业转型升级平稳过渡，盘活存量资源，完善造血功能。搭建企业资管软件平台（企业ERP），同时完善各类内部管理制度；筹备组建投资机构（基金公司），着手开展股权投资业务；制定创新商业资产经营业态的实施方案，积极对接国内知名品牌机构，洽谈创新经营。

稳步成长期（2020-2022年）：抓住时代机遇，转变经营理念，拓展产业布局，提升运管水平，积极探索盈利模式，通过对项目的精准定位和业态的持续优化，努力提升物业资产的附加值。规范股权投资行为，完善业务流程管理系统及风险管理体系，强化股权基金投后的动态管理，有效控制风险，实现创新经营和股权投资双盈利模式。

### 二、公司远期规划



创新资产运营模式、管理理念、产业定位，强化资本运作功能。以盘活存量资产为依托,对持有的商业资产进行整合、嫁接，构建全新商业模式，提升商业资产品牌价值。结合国家经济发展和产业结构调整方向，关注优质企业改制重组、支柱产业发展和高成长民营企业上市过程中的投资机会，重点对处于成熟期的行业龙头企业、处于扩张期的行业领先企业、具有增长潜力的优质企业进行股权投资，培养新的业务增长点，追求效益最大化。经过5年发展，公司实现扭亏为盈。

### 三、公司近五年经营目标

2018年至2022年，主要以投入为主，理顺关系，丰富产业内容。2018年实现经营收入1422万元，股权投资类项目3个，总投资5000万元；2019年实现经营收入1130万元，股权投资类项目2-3个，总投资5500万元；2020年实现经营收入1420万元，股权投资类项目2-3个，总投资5000万元。2021年实现经营收入1530万元，股权投资类项目2-3个，总投资5000万元。2022年实现经营收入1630万元，股权投资类项目2-3个，总投资5000万元。公司经济效益通过股权投资和创新经营收益，力争在2021年实现扭亏为盈。

#### （一）2018年商业计划

- 1、全年实现经营性收入1422万元，亏损1312万元；
- 2、完成招商阳光365生活广场4085平米、湖滨广场1010平米、港汇广场3011平米、租约到期资产2490平米。

#### （二）2019年商业计划

- 1、全年实现经营性收入1130万元，亏损控制在790万元以内；
- 2、完成股权投资约5500万元；



3、完成招商阳光 365 生活广场 2486 平米、租约到期资产 1685 平米，做好港汇广场项目招租工作，以直接招租或创新经营方式完成招商率 70%，招商面积 4800 平米。

### （三）2020 年商业计划

- 1、全年实现经营性收入 1420 万元（其中物业收入 120 万元），亏损控制在 1300 万元以内；
- 2、完成股权投资约 5000 万元；
- 3、完成租约到期资产的招租工作，做好创新经营项目运营和效益管理工作。

### （四）2021 年商业计划

- 1、全年实现经营性收入 1530 万元（其中物业收入 130 万元），实现盈利 830 万元；
- 2、完成股权投资约 5000 万元；
- 3、完成租约到期资产的招租工作，做好创新经营项目运营和效益管理工作。

### （五）2022 年商业计划

- 1、全年实现经营性收入 1630 万元（其中物业收入 130 万元），实现盈利 3000 万元；
- 2、完成股权投资约 5000 万元；
- 3、完成租约到期资产的招租工作，做好创新经营项目运营和效益管理工作。



## 第五节 东大文化旅游发展有限公司

### 一、公司发展定位与布局

#### （一）战略定位

认真贯彻落实集团总体发展战略规划，积极拓展文化旅游相关产业链，努力成为集团“2+2+3”业务模块中的重要板块。紧紧抓住当前文化和旅游产业深度融合、跨界发展的大趋势，通过产业布局、文化创意、产品创新、整合营销等手段，加大对文化旅游项目投资开发力度，促进文旅项目管理模式创新和效益提升，打造文化旅游品牌。

#### （二）战略业务

依托集团资源、项目、资产等要素，加快推动白沙、葫芦岛等养生休闲度假项目开发，并在公司现有项目经营管理基础上，延伸拓展养生休闲、乡村旅居、旅游景区等项目开发，逐步探索并形成酒店管理服务、休闲养生度假产品开发、高端旅游定制服务等业务板块；同时，结合当地特色，积极探索文化旅游融合发展方向，比如旅游大数据开发、亲子教育、禅修、游学等，努力形成具有市场竞争力的文旅产品体系，促进项目资源向产业资本累积。经过五年发展，争取到2022年实现公司资产规模达到4亿元，收支基本平衡。

#### （三）战略路径

转型升级期（2018-2019年）：文旅公司优化组织架构，完善文旅公司管理制度，改进企业经营管理，实现文旅公司平稳发展。同时在完成文旅公司经营指标的前提下努力寻找新的合作伙伴、新项目和新业务，做好项目前期市场调研和可行性方案供集团领导决策，并根据集团要求做好后续



跟进工作。

稳步成长期（2020-2022年）：根据集团要求，争取承接新项目、新业务，做好企业转型升级排头兵。抓住时代机遇，拓展产业布局，健全管理制度，树立品质标杆，进一步完善公司经营管理模式、优化人力资源配置，不断探索新的业务模式和盈利增长点。

## 二、公司远期规划

### （一）做精酒店管理特色服务

根据集团战略和公司发展目标，做好东大文旅产品系列化、品牌化的调研、策划和包装，完成品牌创建、形象打造等工作；并以阳光365酒店和康桥望湖酒店为实践基础，不断总结提炼、探索提升酒店管理服务的理念和水平，形成自己的酒店管理队伍和品牌，为未来轻资产做酒店管理输出奠定基础。

### （二）做深海岛休闲度假旅游开发

以白沙海岛休闲养生主题项目为基础，结合全域旅游、美丽海岛建设等契机，在朱家尖、桃花岛等区内知名旅游景区周边寻找合适位置，开发高端精品酒店，打造浪里系列海岛休闲度假项目；以葫芦岛休闲养生文化村为基础，学习研究田园综合体、养生度假小镇等项目开发建设经验，吸收引进海岛旅游开发新型理念和运作模式，从自身的资源特质、功能特色、市场定位出发，增加休闲元素、生活元素，营造独特的人文情景和完整的美好体验，打造符合舟山“国际旅游岛”定位的海洋休闲、海岛度假、康养养生、水上运动等文旅产品，探索出一套切合市场需求又符合当地实际的旅游小镇运营、文创产业导入孵化等新型运营模式。



### （三）促进文化旅游深度融合

以线下的酒店、度假村、旅游小镇等项目为基础，深入挖掘当地文化及综合旅游要素，开发具有海岛特色、海洋风情的高端旅游定制服务，比如海岛文化旅游、佛教禅学文化旅游、海鲜餐饮文化旅游、健康养生文化旅游、海洋文化接触类亲子旅游等；同时结合当地佛教文化、蚂蚁岛红色文化、桃花爱情文化等元素，开发海洋经济、养生禅修、爱国主义等各类主题教育培训；并借助互联网大数据、云计算等新科技，通过完善基础物业管理、增值服务平台和智慧旅游管理等服务管理体系建设，提升景区、酒店和旅游公共配套资源智慧化程度，为游客提供美好的旅游服务体验。

### 三、公司近五年发展计划

五年计划新增项目投资 18500 万元，预计可实现营业性收入 13000 万元。

#### （一）2018 年商业计划

完成项目投资 3500 万元，实现经营性收入 762 万元，亏损 1327 万元。

主要工作：完成康桥望湖酒店全部装修工作，于 12 月正式开业；完成白沙岛休闲养生主题项目前期考察调研、设计方案比选、施工总承包（EPC）单位和监理单位的招标工作，11 月份正式开工；与联众集团合作完成葫芦岛休闲养生文化村项目前期勘察、概念方案设计、开发方案报告等工作，积极推进与政府部门、联众集团对接洽谈；做好东港游乐园、阳光 365 酒店等项目运营，努力实现经营目标。

#### （二）2019 年商业计划

计划投资 2000 万元，实现经营性收入 2050 万元，亏损 1580 万元。



主要工作：完成葫芦岛养生休闲文化村签约并开工；完成东港游乐园设备设施更新及环境改造；完成白沙岛休闲养生文化园建设并开业；积极探索文化相关业态，拓展文化产业，丰富文化旅游业务板块和产业链，完成文旅公司品牌包装及产品系列化研究；配合战略部，积极寻找对接其他海岛文化旅游项目，做好以桃花岛为主体的南部诸岛开发调研。

### （三）2020 年商业计划

计划投资 3000 万元，实现经营性收入 2700 万元，亏损 1800 万元。

主要工作：葫芦岛养生休闲文化村项目开工；东港游乐园完成全部更新；基本形成以阳光 365 酒店、康桥望湖酒店等为主的都市商务酒店和以浪里白沙等为代表的海岛养生度假酒店，拓展精品定制游和文化培训项目。

### （四）2021 年商业计划

计划投资 5000 万元，实现经营性收入 4000 万元，亏损 2000 万元。

主要工作：继续葫芦岛养生休闲文化村项目一期建设，海洋风情商业街建设完成，部分院落开始产权出售，海岛休闲度假旅游开发模式不断创新；阳光 365、康桥望湖等酒店运营基本稳定，自有品牌和管理团队建设初步见效，文化培训和精品定制旅游项目更加丰富、富有特色。

### （五）2022 年商业计划

计划投资 10000 万元，实现经营性收入 6000 万元，亏损 2800 万元。

主要工作：葫芦岛养生休闲文化村一期基本建成，海岛会客厅、养生度假酒店、海洋风情商业街等各功能区块正式运营，和美小岛建设取得初步成效；酒店品牌知名度和影响力进一步增强，文化培训和精品定制旅游产品系列更加丰富。



## 第六节 东大城市运营服务有限公司

### 一、公司发展定位与布局

#### （一）战略定位

根据集团的企业定位和市、区两级和股东单位等发展战略，立足东港，面向群岛新区市场，更加广泛地参与到群岛新区开发建设运营中去。从原先主营业务逐渐向城市运营服务转变，持续扩大产业规模，同时培养新的业务增长点，寻找更多更好的新项目和机会。围绕城市运营服务理念和宗旨，积极拓展和布局建筑材料全产业链，伺机进入大宗商品交易，做大贸易量，把企业做大做强。努力将城运公司建设成为一个具有市场开拓能力较强、经济实力雄厚、以建材业务为主，城市运营服务为辅，具有强大的核心竞争力的企业。

#### （二）战略业务

城运公司战略业务范围目前主要涵盖城市运营管理服务，物联网建设服务、普通货运、货物专用运输（罐式）、建筑材料、建筑装潢材料，钢材、仓储服务、市场开发经营、摊位租赁、非煤矿山开采等业务。未来根据集团转型升级需要，随时可以进入与城市运营服务相配套的产业领域，同时开辟大宗商品贸易业务。

#### （三）战略路径

转型升级期（2018-2019年）：城运公司优化组织架构，完善公司办事制度，改进企业经营管理，实现公司平稳发展。同时在完成城运公司经营指标的前提下努力寻找新合作伙伴、新项目和新业务，做好项目前期市场调研和可行方案研究供集团领导决策，并根据集团要求做好后续跟进工作。



稳步成长期（2020-2022年）：根据集团要求，争取承接新项目、新业务，做好企业转型升级排头兵。抓住时代机遇，拓展产业布局，健全管理制度，树立品质标杆，进一步完善公司经营管理模式、优化人力资源配置，不断探索新的业务模式和盈利增长点。

## 二、公司远期规划

城运公司跨越初期和中远期规模扩张、产业拓展和资产积累，努力成为普陀地区乃至舟山地区部分建材领域的龙头企业，以建材行业立足舟山群岛，逐渐向综合性城市运营服务企业转变。发展空间从以东港区域为主向全市拓展，发展领域从单一建材向高新科技业态拓展，发展模式从传统经营向现代经营拓展。城运公司将乘半升洞客运码头搬迁至东港的良好契机，把打造综合交通服务作为主攻方向，涵盖停车服务、餐饮服务、旅游集散等综合服务产业。

## 三、公司近五年发展计划

根据集团公司总体发展战略规划和创新提升工作实施清单，城运公司中期的总体发展目标是：争取在接下来的五年时间实现主营业务营业额逐年稳步增长，利润逐步扩大，回收资金趋稳向好。城运公司整体经营性收入因2020年左右南溪山矿山项目结束有所下降，力争用3年时间通过建材全产业链打造及其它项目拓展的业务增量，回到2019年整体经营性收入水平。

### （一）2018年商业计划

全年完成经营性收入12078万元，实现利润1224万元，完成意向性投资1000万元。



- 1、做好水泥主营业务：实现销售额 7600 万元，利润 300 万元；
- 2、南溪山项目：回收承包款等各类款项 5670 万元，利润 800 万元；
- 3、阳光 365 菜场项目：公司通过微信公众号等网络平台推广菜场，正式运营网上菜场平台；
- 4、与普陀交投集团下属舟山市普陀顺通三轮车服务有限公司合作成立舟山市普陀德辰贸易有限公司，主营建材相关业务，双方各出资 1000 万元。

## （二）2019 年商业计划

全年完成经营性收入 22400 万元，实现利润 2230 万元，完成意向性投资 5000 万元。

1、做好水泥主营业务，完成销售总额 6000 万元，利润 150 万元；公司计划开拓大宗商品贸易业务，力争完成业务交易额 11500 万元；

2、南溪山项目：回收承包款等各类款项 7500 万元，利润 2600 万元，完成工程量投资 1000 万元；

3、阳光 365 菜场项目：回收摊位租金和网络菜场提成收入共计 45 万元，利润亏损 266 万元；

4、舟山市普陀德辰贸易有限公司开展建材相关业务，完成经营收入 2000 万元，利润 150 万元；

5、全员找项目和项目投资：2019 年计划收购 1-2 个经营类项目，完成意向性投资 5000 万元。

## （三）2020 年商业计划

全年完成经营性收入 27000 万元，实现利润 2500 万元，完成意向性投资 5000 万元。



1、积极开拓舟山新区市场，同时拓展各类建材业务，计划完成建材销售总额 8000 万元，利润 150 万元；大宗商品贸易业务取得实质性进展，探索新的合作模式和经营模式，计划完成业务交易额 11000 万元；

2、南溪山项目：计划全年回收承包款等各类款项共计 4850 万元，利润 2400 万元；边坡复绿工程计划全年完成工程量投资 1000 万元；

3、阳光 365 菜场项目：组织做好菜场摊位招租工作；计划全年计划回收摊位租金和网络菜场提成收入共计 150 万元，利润亏损 150 万元；

4、舟山市普陀德辰贸易有限公司开展建材相关业务：计划经营收入 3000 万元，计划利润 120 万元；

5、积极打造为城市运营服务的全产业链，采用兼并收购等手段做大做强企业，做大流量；适时择机涉足大型综合绿色建材基地业务，计划完成意向性投资 5000 万元。

#### （四）2021 年商业计划

全年完成经营性收入 29200 万元，实现利润 2500 万元，完成意向性投资 2000 万元。

1、继续努力开拓舟山新区市场，计划完成建材销售总额 9000 万元，利润 320 万元；继续推动拓展大宗商品贸易业务，计划完成业务交易额 10800 万元。

2、南溪山开采项目已结束，着力做好南溪山边坡复绿工程项目，根据工程实际完成投资 500-1000 万元；

3、阳光 365 菜场项目：努力创建更高星级菜场，做好菜场摊位公开招标工作；计划全年计划回收摊位租金和网络菜场提成收入共计 200 万元，



利润亏损 100 万元；

4、舟山市普陀德辰贸易有限公司开展建材相关业务，计划经营收入 4000 万元，计划利润 180 万元；

5、计划完成意向性投资 2000 万元；项目投资园区公司计划实现年利润分成 1200 万元，水泥、矿粉、粉煤灰等完成经营性收入 5200 万元，利润 900 万元。

## （五）2022 年商业计划

全年完成经营性收入 32000 万元，实现利润 2600 万元，完成意向性投资 2000 万元。

1、继续做好建材销售业务，计划完成建材销售总额 10000 万元，利润 300 万元；继续推动拓展大宗商品贸易业务，计划完成业务交易额 10750 万元；

2、阳光 365 菜场项目：做好菜场摊位公开招标工作；计划全年回收摊位租金和网络菜场提成收入共计 250 万元，实现盈亏平衡；

3、舟山市普陀德辰贸易有限公司开展建材相关业务，计划经营收入 4500 万元，计划利润 200 万元；

4、根据集团整体目标要求完成意向性投资，计划完成意向性投资 2000 万元；项目投资园区公司计划实现年利润分成 1200 万元，水泥、矿粉、粉煤灰等完成经营性收入 6500 万元，利润 900 万元。



## 第七节 东大健康产业发展有限公司

### 一、公司总体发展定位

(一) 战略定位：产品多元发展，品牌全覆盖，充分彰显现代国企的营利、公益和市场属性。

企业以经济效益为先，针对中端消费市场大力发展健康管理、康复医疗等，快速打开市场，并将这部分业务作为核心，后续带来稳定的经济收益；针对中高端人群开展休闲养生、康养旅游等业务，通过满足市场不同层次的消费需求，不断提高服务品质，提升品牌价值；针对中低端消费群体，以养老服务为抓手，在本市合理布点社区居家养老服务中心，积极开展为老服务，稳固国企公益属性，打造成为舟山群岛新区大健康领域知名国企。

(二) 战略业务：做好三个“养”字，即养生、养老、养病，积极引进康复医院、医美机构、高端健康体检机构等，做专、做精康复医疗和特色医疗。积极洽谈智慧养老、社区居家养老、远程医疗等项目，以医养结合为重点，做好养老服务业。整合资源，合理规划，做好休闲养生项目的定位招商，打造富有特色的休闲养生品牌。

(三) 基本方针：坚持轻资产、重需求、大开放、小门类，根据集团发展战略要求，大健康业务板块发展应坚持轻重资产结合以轻资产为主，注重刚需、急需，筛选精准的细分市场领域，找准市场发力点，精准化客户需求，打造独特的商业模式与差异化的、使客户满意的大健康产品与服务。

(四) 战略路径：搭平台、投实体、做服务



大健康产业的发展需以康复、医疗、美容、体检或养老等机构的实体投资合作为切入点，搭建养生、养老、养病机构与客户群，以及服务供应商之间的平台，整合线下资源，全方位开展引进合作。

## 二、公司远期规划

随着集团的不断转型升级，以及公司业务的持续提升，将健康产业打造成东港集团七大业务板块的新名片，将“东大健康”提升为“东港品质”的核心价值之一。休闲养生、特色医疗、健康养老等服务在为企业带来稳定经济效益的同时，能更好的为集团公司分担国企责任，从而塑造在舟山本地大健康产业领域的品牌知名度、美誉度、忠诚度，为共建幸福海上花园城、共创美好生活助力。

## 三、公司未来五年投资经营目标

未来几年，浙江舟山东大健康产业发展有限公司计划从健康医疗、健康养老、健康养生等领域着手，争取落地 2-3 个项目，累计投资 5000-7000 万元。力争经过几年的培育，到 2022 年，公司产业发展初见成效，健康服务体系基本形成，可实现年经营性收入 3000-4000 万元，年利润逐年增加，将东大健康产业公司打造成东港集团转型升级的新引擎，取得稳定经济效益的重要支柱。投资经营目标具体分解到每一年，如下表所示。

**表：2018-2022 年东大健康产业公司投资经营目标分解（单位：万元）**

年度	项目类型	经营模式	累计投资额	年收入	年利润
2018	健康医疗及养老	合作	0	0	-53
2019	健康医疗	合作	2000	100	-110
2020	健康医疗	合作	3000	90	-270
2021	健康医疗养生	合作	2400	1350	-600
2022	健康医疗养身	合作	2000	3900	200



## （一）2018 年商业计划

积极谋划公司产业发展规划，精准定位公司发展方向，深入发掘内外部资源，狠抓项目引进。

结合区政府四大新兴产业发展动态，紧密围绕集团新的战略要求，在充分调研分析资源、政策、行业环境等优劣势的基础上，明确公司的产业投资定位，找准市场切入点，合理选择项目开发模式。

向集团内部“挖”资本资源，向归口政府部门“讨”政策资源，向外部企业协会“借”经营管理资源，积极探索机构养老、居家养老、远程医疗和康复医院等项目投资经营模式。

## （二）2019 年商业计划

以健康医疗为基础，适当布局居家养老服务，迅速抢占市场，树立良好的品牌形象，为公司后续发展打下坚实基础。

积极引进知名康复医院品牌，尝试与发展成熟的医院管理公司合作投资开发康复医院项目，建立以老年康复为基础，功能（疾病）康复为特色，重症康复为支撑的特色康复医疗机构，并将其做专、做精。成立民办非企业组织，健康产业平台公司。加盟北京“康复之家”品牌，开设智能家庭康复医疗器械店，通过专业、有保障的家用医疗器械助力舟山市民健康管理。

## （三）2020-2021 年商业计划

以健康养生为核心，深入推进医养结合，企业开始获得稳定收益积极寻求与知名的养老企业、医疗护理机构、健康体检中心、健康保险企业等的合作机会。引进国内外知名的健康体检机构或品牌；利用中医药“治未



病”的优势，开展集医疗、康复、预防于一体的全链条服务。紧紧围绕医养结合的模式，发展多样化的健康管理服务，不断挖掘大健康产业的盈利点，如开展远程医疗向合作医院收费，向客户收取健康管理年费，医药器械和穿戴移动医疗设备销售，与保险公司合作在保险套餐中分享利益等。

同时，为顺应国人的传统养老思维模式，迅速抢占本地养老市场，精准挑选合适的位置，合理布局社区居家养老服务，争取以养老服务为切入点，做到生活照料、医疗护理、精神慰藉等服务多样化，服务年龄全覆盖，为公司大健康产业的发展做长线投资。

#### （四）2022 年商业计划

以健康旅游和健康文化为提升点，推动大健康产业创新、融合发展立足本地，依托海岛旅游、佛教文化等资源优势，以推进国家旅游综合改革试点城市和舟山群岛海洋旅游综合改革试验区建设为契机，尝试开发康体养生、禅修养生、海洋体育运动项目。与优质养老机构、医疗机构、旅游服务机构合作，积极开发医疗美容、体检旅游、养生旅游、中医药文化旅游等健康旅游产品和服务。



## 第八节 舟山希尔顿酒店经营规划

舟山希尔顿酒店自 2015 年 9 月投入运营以来，服务水平持续提升，目标市场不断拓展，经营业绩逐年增长，成为了东港新城的新名片、新地标。目前酒店正处于稳定期、成熟期和上升期，2018-2022 五年营收及业主回报规划见下表：

单位：万元

项目	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	合计
营收	11,677	12,000	12,600	13,300	14,400	63,577
业主回报	3,709	3,200	3,400	3,500	3,600	17,409

未来 5 年，舟山希尔顿酒店将继续在单房收益方面做行业内的领导者，客房业务在保持住房率稳步提高的基础上，适度提高平均房价，逐步提高单房收益率；婚宴业务将更加成熟，婚宴品牌效应更加巩固，婚宴售价持续引领市场；酒店御玺中餐厅力争在未来 3 年内被评选为大众点评黑珍珠级中餐厅，逐步提升中餐品牌效应；酒店“开”西餐厅继续保持多元化菜品，进一步提升整体品质；东江鲜餐厅将根据市场情况调整经营策略，力争 2020 年重新投入运营；酒店 27 楼藏音阁，将在未来 5 年中拓展经营思路，探索更多方案以提升收入。

未来 5 年，管理团队将继续经营好酒店的主要营收来源，同时积极融入本土、融合文化、融通各方，确保酒店客房生意在主要客源地的市场领导地位；始终把婚宴作为酒店餐饮营收的战略渠道，不断提升婚宴品牌影响力。在增加经营收入的同时，酒店将有效控制成本支出，不断提升服务水平，进一步创新经营，将舟山希尔顿良好的发展势头巩固好、保持住，持续提高业主回报率。



## 第九节 舟山东海岸投资置业有限公司

### 一、公司发展定位与布局

#### （一）战略定位

全面对接股东单位发展战略，立足新区、融入新区、服务新区，广泛地参与到群岛新区建设运营中去。延续东港集团的基础业务，即土地开发和房产开发，重点开发东港山坡地，要着重研究山坡地开发运营模式，努力成为东港集团土地开发和房产开发的主力军，将山坡地打造成东港 3.0 版，成为东港最精彩的作品之一。公司的战略定位要努力发展成为以房产开发与资产运营、经营并举的综合性城市开发企业。

#### （二）战略业务

公司战略业务涵盖土地开发、土地整理、建设代理、房地产开发、城市建设、资产经营、实业发展等业务。

#### （三）战略路径

抓住机遇，适时推出东港山坡地，合理运作现有资产，树立代建品牌，发展实业投资，实现企业盈利。

### 二、公司远期规划

东海岸公司远期将以东港山坡地开发和普陀海洋文化创意园区资产运营为基础，以建设代理、实业投资、资产经营为引领的股份制公司。重组后的新公司，将摆脱融资困境，抓好东港山坡地开发、盘活现有资产、树立代建品牌、拓展新业务，努力打造成为现代化、具有竞争力的国有企业。

### 三、公司近五年发展计划

东海岸公司五年内东港山坡地项目出让土地 300 亩；解除普陀海洋文化创意园一期经营管理协议，进入正常经营；推进“全员找项目”，积极创收。实现经营收入 92700 万元，完成投资 12000 万元，还清借款 82000



万元，支付借款利息 17380 万元，支付税费 4620 万元，日常管理费用 2500 万元，实现现金净流入 7460 万元，实现利润总额 5230 万元。

### （一）2018 年商业计划

全年经营目标：取得经营收入 47 万元，亏损控制在 368 万元；

1、东港山坡地项目：积极推进东港山坡地项目开发建设前期工作；完成森林采伐证办理；关注山坡地建设用地指标情况；关注“三户一庙”拆迁情况和 4.24 亩茶园青苗补偿情况；积极做好山坡地招商引资工作，实地考察类似山坡地项目，为东港山坡地开发提供经验借鉴；

2、普陀海洋文化创意园区项目：积极配合政府开展普陀海洋文化创意园区一期经营管理协议解除等有关工作。着力做好普陀海洋文化创意园区项目结算审计和园区管理工作；

3、全力推进“全员找项目”，积极创收。除波音项目外，力争签约代建项目 2 个，工程量约 2000 万元，实现各类收入 126 万元；

4、区政府和股东单位大力支持下，要全年筹资 23400 万元，还清银行贷款和融资租赁借款，付清借款利息，债券置换利息和园区工程款；

5、要完成董事会、监事换届工作。

### （二）2019 年商业计划

全年经营目标：实现经营收入 200 万元，亏损控制在 2060 万元；

1、东港山坡地项目：配合自然资源和规划局完成东港山坡地概念性规划方案编制工作，配合开展控规编制工作，配合开展一块土地出让前期准备工作；与东港街道对接联系东港山坡地相关拆迁工作。积极开展东港山坡地招商推介工作；

2、普陀海洋文化创意园区项目：在区政府主导下，配合做开展普陀海洋文化创意园区一期经营管理协议解除等有关工作；做好园区管理工作，



并完成园区项目财务决算、概算调整等后续工作。争取明确 2 个码头的建设方向；

3、筹资工作：积极争取股东单位和区政府有关部门支持，努力做好筹资工作，保障资金需求；

4、代建项目：做好波音项目、青龙山南入口改造、海滨电影院装修代建和舟山浙能公司财务管理、会计核算代理工作；积极寻找项目，新增代建或劳务输出 1-2 项。

### （三）2020 年商业计划

全年经营目标：完成投资 3000 万元，取得经营收入 20600 万元，亏损控制在 960 万元；

#### 1、东港山坡地项目：

（1）土地出让 72.3 亩，收回资金  $72.3 \text{ 亩} \times 530 \text{ 万元/亩} \times 55\% = 21075$  万元；

（2）做好相关配套基础设施建设，投资 3000 万元；

#### 2、普陀海洋文化创意园区项目：

明确普陀海洋文化创意园区经营方向。向区政府争取建设 2 个码头。

### （四）2021 年商业计划

全年经营目标：完成投资 4000 万元，取得经营收入 35300 万元，实现利润 2960 万元；

#### 1、东港山坡地项目：

（1）土地出让 116 亩，收回资金  $116 \text{ 亩} \times 560 \text{ 万元/亩} \times 55\% = 35728$  万元。

（2）做好相关配套基础设施建设，投资 4000 万元；

2、普陀海洋文化创意园区项目：实现经营收入 500 万元。

### （五）2022 年商业计划



全年经营目标：完成投资 3000 万元，取得经营收入 36540 万元，实现净利润 5660 万元；

1、东港山坡地项目：

(1) 土地出让 112 亩，收回资金  $112 \text{ 亩} \times 600 \text{ 万元/亩} \times 55\% = 36960 \text{ 万元}$ ；

(2) 做好相关配套基础设施建设，投资 3000 万元；

2、普陀海洋文化创意园区项目：实现经营收入 550 万元。



## 第四篇 强化规划实施保障

### 第一章 发挥党委的领导核心作用

坚持党总揽全局、协调各方，发挥党委领导核心作用，提高协调能力和水平，为实现东港集团新的五年发展规划提供坚强政治保障。坚持以改革创新精神全面推进集团党的建设，保持和发展党的先进性、纯洁性，提高干事创业的推动力，确保党始终成为推动东港集团转型发展的坚强领导核心。加强干部队伍建设，完善业绩考核评价体系和奖惩机制，调动各级干部干事创业积极性、主动性、创造性。强化基层党组织整体功能，发挥战斗堡垒作用和党员先锋模范作用，更好带领职工完成规划目标，加速企业转型发展。

注重发挥集团工会、青联、共青团等群团组织作用，最大限度凝聚全公司共识和力量，加速推进转型发展，实现规划目标。

### 第二章 形成规划实施的合力

#### 第一节 加强规划协调管理

加强统筹管理和衔接协调，形成以五年发展战略规划为统领，下属公司规划、项目规划、年度计划等为支撑的发展规划体系。本规划以细化各业务版块年度目标任务，各分公司、下属公司要压实责任，同时要做好发展战略、主要目标、重点任务、重大工程项目与国家规划的衔接，切实推进项目落地。



## 第二节 完善规划实施机制

集团战略部负责对本规划实施的组织、协调和督导。开展规划实施情况动态监测和评估工作，各业务板块、下属公司负责规划的实施，并按年度提交战略规划实施进度报告，通过持续的评估，及时发现问题，同时要把监测评估结果作为改进集团工作和绩效考核的重要依据。本规划确定的新工程、新项目和重要新增投资项目，要明确责任主体、实施进度要求，确保如期完成。对纳入本规划的重点投资项目，要优先保障审批、扶持政策和融资安排。密切关注市场形势变化和风险演化，有效规避潜在风险，做好应对困难复杂局面准备。需要对本规划进行调整时，由集团所属部门和下属公司提出调整方案，报集团领导班子会议审议批准，通过后对规划实施调整。

## 第三节 强化财务保障

加强集团公司年度预算与规划实施的衔接协调，在明晰集团及各下属公司支出责任的基础上，强化财务对规划实施的保障作用。

一是坚决贯彻战略引领的“全面预算管理”制度与方针。压缩一般性支出，从严安排“三公”经费预算，除刚性和重点项目支出外，预算安排的一般性支出进行科学管理。大力盘活存量资金，增强资金统筹使用效率。

二是坚决以绩效为导向优化集团资源配置。根据集团全面开展绩效评价，对交叉重复管理的资产予以调整，对低效无效的资金配置予以控制。根据资产管理总体目标定位，分类梳理评估资产利用价值。对于一些长期闲置、低效运转和超标准配置的资产，以及价值低、位置分散、管理成本



较高且投入产出严重不配比的低端边缘资产，进行相应处理。对于价值高、地段好、升值空间大的优质资产，凸显其良性功能，集中加强管理，建立集团资源共享、共用机制。健全投融资决策评估机制，着力清理过高承诺、过度保障的项目，真正做到尽力而为、量力而行、循序渐进，保证财力可持续。

三是坚决兜牢兜紧财力底线。优化支出结构，统筹安排资金，坚决做到保资金和资产安全、保全面正常运营、保集团上下现金流，守牢财力底线，加强监督检查，执行到位。

#### 第四节 强化质量管理和品牌建设

推动集团抓质量效益、创品牌品质发展战略，开拓市场，创建名牌，提高质量效益，力争3-5年后创建房产、建设工程、酒店服务、旅游服务、城市运营服务、健康服务等品牌3-5个。集团上下根据东港集团抓质量效益、创品牌品质行动实施方案从以下两方面推进：

一是抓质量效益主要工作任务：加强理念宣传，打造精品工程；加强成本管控，制订经营策略；高度重视创新，促进降本增效；完善激励机制，提高投资效益；加强内部培训，完善内控标准。

二是创品牌品质主要工作任务：注重商标注册，增强品牌意识加大宣传力度，建立激励机制；坚持精准发力，打造高品质产品；完善质管体系，提升精细化管理。



### 第五节 加大改革创新转型力度

国企改革任重道远，东港集团的改革尤为紧迫艰巨，只有加大改革创新转型力度，才能真正实现集团全面提质增效。

一是要坚持面向先进理论前沿、面向国家战略方向、面向环境变化趋势，学习借鉴先进的理念，运用到集团治理的各个环节，让一切资源都充分活跃起来，形成推进改革、扎实创新、加快转型的强大合力。

二是集团上下树立强烈的改革创新意识，每年在职能工作中融入改革创新理念，落实重大改革任务、推进创新转型举措。

三是各分子公司更要树立主动改革、锐意改革、必须改革的思维，以高质量发展为目标，以发挥员工主人翁作用为根本，不断推进机制创新，提前谋划具体的改革动作和预测改革成效，从自身实际出发，以点滴改革汇成集团改革大势，呼应改革大潮。

### 第六节 充分调动全体职工积极性

本规划的落实要紧紧依靠全体干部、职工，深入开展全员找项目工作。要激发广大干部、职工参与规划实施、加速公司转型的主人翁意识，充分发挥全体职工的积极性、主动性和创造性，尊重基层首创精神，以“全员找项目”为工作机制，以项目落地为抓手，形成全体职工群策群力、共建共享的生动局面。

各分公司、下属公司能否完成五年规划预期目标决定了集团公司能否顺利实现五年规划，能否实现转型发展。各分公司、下属公司要以高度的责任感、使命感深入开展“一抓一促”工作，做精做优在手项目，不断开



拓新投资项目；强化体制、机制创新，构建赋能型组织结构，不断提升管理科学化水平和组织执行力；深入探索价值创新，包括产品服务、商业模式、管理模式、资本经营模式创新，强化个人和组织的心智模式的改变与重塑，为转型发展不断寻找新动力。

各部室要强化服务意识，竖立“寓管理于服务、以服务促管理”理念，提升业务支撑能力，为各分公司、下属公司完成年度目标，实现转型发展提供有力组织保障。



## 第五篇 结语

实现东港集团新的五年战略规划发展目标，前景光明，任务繁重。各下属公司、分公司必须要积极寻找空间，压实目标任务；创新资产运营模式，探索“轻资产”发展路径；积极筹备文化、旅游、健康等产业项目投资开发，搭建运营平台。

要善于突破创新，从被动投资转向主动投资；加强投融资和资本运作，探索收购、并购、实业投资、上市融资等资本运作模式；积极开展对新兴产业风险投资研判工作，抓紧意向项目的对接和实质推进。

要坚定改革信念，吸收渗透先进理念推动集团各项工作提质增效。调整完善集团机构设置和具体职能，加快转变财务管理模式，强化企业激励体系建设；加强党建和企业文化建设，高度重视人才队伍建设和青年员工培养。

在集团上下认真贯彻战略发展规划，满怀豪情奏响新的奋斗篇章的重要时刻，我们即将迎来充满机遇和期望的新五年战略发展规划。新的五年迎来新的希望，新的征程承载新的梦想，让我们“不忘初心，牢记使命”，以踏实的作风、勤勉的态度、卓越的业绩为集团转型发展共创辉煌，为实现我们的转型梦而不懈奋斗！



附表 1:

## 东港集团未出让土地清单 (截止 2019 年底)

单位: 亩

序号	宗地名称	编号	面积	容积率	合计	说明
商住用地					833.2	其中东港二期 606.16
1	东港二期 C2 商业金融用地	32-1	23.4	3.5	54.6	内湖特色街北面
		32-3	14.55	3.5		
		32-4	16.65	3.0		
2	东港二期 B1 商业用地	46-5	36.15	1.3	156.15	纬十三路以北
		47-2	45	1.3		莲花岛西南角
		51-7	38.4	3.5		
		53-3	36.6	3.0		
3	东港二期 R2 二类住宅 R21 住宅用地	42-4	41.86	2.5	395.41	东梁府东侧
		48-2	38.25	2.5		纬十四路以南
		48-7	40.8	2.0		
		49-1	62.25	2.0		
		49-3	31.8	2.0		
		49-4	31.8	2.0		纬十四路以北
		50-2	37.05	2.5		
		51-1	35.55	2.0		
		51-6	30.75	2.0		纬十五路以南
		53-2	20.4	2.5		
52-4	24.9	2.5				
4	蜈蚣岙开山地块 住宅用地		79.24	暂 2.5	227.04	蜈蚣岙开山地块, 按 2019 年 9 月调整控规 (其中两块与城北公司交界, 总 323.57, 城北公司 96.53)
			93.74	暂 2.5		
			54.06	暂 2.5		
集团征用山坡地					46.64	
1	横路里地块		13.64	暂 1.1	13.64	用地办理 32.1, 实际可用 13.64
2	方树弄地块		33	暂 1.1	33	征地 35.38, 实际可用 33
公共服务建设用地					33.64	
1	东港二期 R22	42-3	10.35		24.9	东梁府东侧
		48-5	5.4	1.2		纬十四路以南
		51-2	9.15	0.6		纬十四路以北
2	蜈蚣岙开山地块 R22		8.74		8.74	地块与城北公司交界, 总 21.6, 城北公司 12.86
公共配套用地					174.41	
1	S3 停车场用地	37-2	57.3	1.0	57.3	调整为中学用地
2	A33 中小学用地	50-4	36.6	0.8	36.6	可能调整为 C6 教研用地
3	A4 体育用地	46-3	28.05	0.6	28.05	
4	A2 文化设施用地	47-5	22.9	0.6	22.9	
5	S41 公共交通用地	52-3	25.05	0.5	25.05	
6	S42	48-3	2.26		4.51	
		51-3	2.25			
总面积					1087.89	