**积极转型 重塑竞争优势**

**一、企业简介**

北京云星宇交通科技股份有限公司（原北京云星宇交通工程有限公司）于1997年4月在北京注册成立，是最早进入高速公路机电系统集成行业的公司之一。凭借扎实的技术、丰富的经验以及精细的管理，经过17年的努力经营，目前已成为国内高速公路机电系统集成解决方案的主要供应商之一。公司用户遍及全国24个省（区、市），累计承揽合同总额超过50亿元，形成了以首都为中心的全国业务网络。

截至2013年12月31日，公司在职员工人数：920人（云星宇、速通、博宇通达）。其中，硕士以上学历58人，约占6.4%；本科学历462人，约占51.2%；大专学历271人，约占30%。

**资质、荣誉**

公司拥有“公路交通工程专业承包通信、监控、收费综合系统工程资质、公路交通工程专业承包安全设施资质；计算机信息系统集成资质及高新技术企业认定。

截至2014年2月，编制完成相关国家标准及地方标准10项，拥有各项专利64项,计算机软件著作权78项，所研发硬件产品均通过行业权威机构检测，并取得相应生产许可。

2013年，云星宇公司先后通过了“CMMI-3级”认证及“计算机信息系统集成贰级资质”，速通公司“智能交通检测实验室”通过“CNAS实验室”认证。

曾获得全国十佳高速公路机电工程系统集成商、北京交通科技创新奖、中关村创新平台“十百千工程”企业等荣誉。

**业务情况**

公司目前的经营业务主要有：智能交通系统集成、智能交通电子收费运营管理、智能交通科技研发与应用、智能交通技术服务等四大板块。2013年各业务板块经营情况保持良好，全年整体营业收入14.26亿元，实现税后净利润5466.42万元，全面超额完成全年的经营任务指标。

1，智能交通系统集成

此业务板块是云星宇公司的核心业务板块，业务发展立足于北京，辐射全国，建设完成工程项目已达数百个，工程合格率100%，累计产值已超五十亿元。

近几年公司的智能交通系统集成业务取得了极大的发展，公司每年承揽的合同额及营业收入逐年增长，特别是近三年来，经营业绩更是在同行业中名列前茅。

**云星宇公司的经营发展情况（2008年-2013年）**（单位：元）

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 项目 | 2008年 | 2009年 | 2010年 | 2011年 | 2012年 | 2013年 |
| 合同额 | 4.82亿 | 7.22亿 | 8.77亿 | 9.36亿 | 15.27亿 | 10.78亿 |
| 营业收入 | 39721.06 | 44973.70 | 59731.42 | 95348.78 | 127816.08 | 128381.30 |

2、智能交通电子收费运营管理

2013年5月，经国资委批准，首发集团公司以其持有的北京速通科技有限公司60%股权（475.55014万元）对云星宇公司增资。速通公司主要从事高速公路电子收费、客户服务、清分结算、技术服务、设备和系统检测业务。

3、智能交通科技研发与应用

云星宇公司重新整合了研发版块。以北京市科委批准挂牌成立的北京市高速公路智能交通工程技术研究中心为主体，云星宇公司、速通公司、博宇通达公司及服务公司共同承担开展智能交通科技研发与应用的相关研发工作。

4、智能交通技术服务

智能交通技术服务业务板块是基于公司的维护维修中心业务。维修中心主要是以高速公路运维业务为主业、城市道路智能交通运维业务为辅。2013年维修中心实现合同收入11199万元除北京市场外，还陆续开拓了安徽省与河北省的运维业务，市场化进程正逐步加快。近几年，维修中心不断梳理、总结工作经验，不断推进运维业务的规范化、标准化。先后完成了《高速公路机电系统养护作业技术规范》、《高速公路机电系统设备维护维修预算定额》及《高速公路机电系统运维规范》等系列技术规范。

**二、交流主题——积极转型 重塑竞争优势**

今天的高速公路机电系统集成行业整体利润下滑已经是一个不争的事实。企业遭受到产业格局变化、劳动力成本上升、建设方拖欠工程款等问题，使得工程利润率不足10%。系统集成的辉煌时代一去不复返。面对外部环境的变化，系统集成企业该从哪些方面入手，寻找新的经济增长点呢？下面我结合云星宇公司自身的发展历程与大家作进一步交流。

我们不得不承认，技术的快速发展与更新导致了行业竞争格局近乎颠覆性的变化——许多小型科技公司参与到行业的竞争，一些设备厂商积极拓展业务，提供整体解决方案攻入产业链上游。同行业企业一样，云星宇公司也见证了这一过程。是被动防守还是主动出击？我想答案显而易见。

主动出击是在企业发展期提前主动选择转型，是企业成长中有计划、有预见性的转型。转型就需要企业对业务和管理进行结构性改变，从而获取经营绩效大幅度提升。这是建立在新技术支撑、自主创新基础上的业务模式和运营管理方式的整体性转变。

作为较早进入行业的企业，云星宇公司依托自主创新，向高科技与现代服务业转型，重塑竞争优势、提升社会价值。在这个思路的指引下，逐步进行了四个阶段的转型：

第一阶段，通过积极拓展市场、保证质量等手段巩固行业地位；

第二阶段，增加研发投入，发展软件与产品业务；

第三阶段，发力系统集成后市场，独立维护维修业务，规范化、市场化、规模化；

第四阶段，拓展业务范围，从细分市场寻找商机。

第一阶段的工作我就不做过多的说明了。下面主要介绍一下后面三阶段的工作。首先是**增加研发投入，发展软件与产品业务**。

系统集成企业“安装工”式的经营方式，科技含量不高、利润较低，不适于企业的长远发展。唯有拥有自主研发的配套产品和系统解决方案，才能保证企业不断发展壮大。

高新科技是企业发展的基石。云星宇公司在市场规模、需求量达到一定程度之后，开始提高自己的核心技术研发能力，走自主创新之路。云星宇公司的技术部逐步发展壮大，打造了高速公路联网收费系统、监控系统、隧道监控系统、公众出行服务系统、智能停车场管理系统、自由流收费系统与车道控制器、入口无人值守机、便携式收费机、电子收费专用OBU\RSU等一系列软硬件产品。同时，积极加入行业协会，同相关高校、科研院所等开展产学研合作，不断丰富研发经验，提升竞争力。

**其次，发力系统集成后市场，独立维护维修业务**

完善的系统解决方案、强大的研发能力是系统集成商占领市场的主要因素。然而，在硬件供应、网络搭建等系统集成业务市场萎缩，且实施环节的利润逐渐减少的情况下，系统集成领域还存在哪些新的赢利点？

以高速公路机电系统为例，通常在智能化系统建成之后，一般业主方会直接负责或交给下属单位负责系统的运营管理。运营管理涉及系统的使用、维护、管理工作。智能化系统涉及计算机应用、网络、自动化等多学科知识，科技含量高、工作原理复杂，一般的管理人员在遇到问题时很难解决，维护管理上出现了很多的“真空”地带。

随着智能交通事业的蓬勃发展，原有老旧设备及系统的更新升级成为不得不面对的问题。同时，业主对智能系统的运营、设备维护保养工作变得越来越重视，这个新兴市场将出现巨大的商机。

云星宇公司凭借多年来负责北京市高速公路智能交通系统维护维修积累的丰富经验，主动将业务范围延伸至维护维修领域，在原维修中心基础上组建了技术服务公司，对外提供设备升级、设备与系统维护、故障排除等服务，提高设备的运行效率。目前，除北京市高速公路机电系统维护业务外，已经开拓了安徽、河北等地区的运维业务。

**拓展业务范围，从细分市场中找商机**

系统集成商“安装工”角色的盈利模式在智能化系统兴起之初，让很多有管理、安装技术优势的系统集成企业赚得钵满盆满。然而，随着行业的不断发展，下游企业的数量逐年增加，产品的价格也变得越来越透明。当大部分系统集成企业失去了产品价格优势之后，各企业间的竞争进入了白热化的同质竞争阶段。经过17年的发展，云星宇公司也深刻地感受到了这种变化。

面对日益激烈的同质化竞争的同时，云星宇公司不断挖掘自身潜力，积极拓展业务范围，在细分市场中寻找商机。目前，已针对停车场管理、公众出行服务从设计、施工、维护服务等方面打造了系统的解决方案。

十年前，ETC项目开始进入人们的视野，遍地开花的高速公路机电项目让先行的一部分企业尝到了甜头，相关产品代理商在高速公路领域做的风生水起；五年前，ETC建设开始加快进程，联网收费建设进度加快，同时大量高速公路卡口、全程监控项目带动了安防企业在交通板块的业绩，也刺激了他们进入智能交通行业的意图；一年前，行业融合加速，大批安防和通讯行业巨头涌入行业，以华为、中兴为首的IT巨头们经过多年的铺垫发力智能交通行业。如今，交通大数据、云平台、车联网等概念充斥智能交通市场，智能交通的范畴已经冲出了交通行业。

新一代信息技术、特别是移动互联网技术，突破了原有市场格局，带来了革命性的变化。作为传统企业，我们更应该积极转型，重塑自身的竞争优势，以开放、合作的态度积极协作，重新设计行业领域的系统架构和技术体系，以行业标准为红线，共同打造行业更加美好的明天！

2014年7月14日