

## 《招商局年鉴》编辑委员会

主任 李建红

副主任 李晓鹏

成员 赵沪湘 苏新刚 孙承铭 石 巍 付刚峰

胡建华 王 宏 邓仁杰 洪小源 褚宗生

王春阁 李亚东 华 立 熊贤良 邓伟栋

江 舰 刘清亮 李钟汉 张 健 罗慧来

宋德星 阎 帅 白景涛 苏 敏 谢春林

王崔军 焦天悦 许永军 张 锐 王秀峰

丁 勇 方波平 张日忠 吕克俭

## 《招商局年鉴》主编、副主编

主 编 苏新刚

副主编 李亚东 张晓鹏

## 《招商局年鉴》编辑部

主任 樊 勇

副主任 史 允 贺晨曦

编 辑 张 鹏 曲春燕 朱晓萌 曹 群 陈丹丹

康苗苗 张建省 涂 瑞 肖 斌 曹 楷

## 编辑说明

《招商局年鉴》是由招商局集团编纂的企业年鉴，是全面记录招商局集团主要发展情况的大型权威性资料性工具书。

《招商局年鉴 2015》是创刊号，特编写《招商局百年历程》一文，向广大读者讲述招商局自 1872 年创办至今，走过的 142 年发展历程。本卷年鉴按照建设“世界一流企业”的发展目标和“稳中求进、改革创新”的工作思路，以集团过去一年工作为主体，全面、系统、真实反映集团主营业务、企业管理、安全生产、队伍建设、企业文化等方面的工作内容，展现招商局集团各单位年度工作业绩与企业风采。本卷时间范围为 2014 年 1 月 1 日至 2014 年 12 月 31 日，大纲结构由篇目、栏目、条目三个层次组成。本卷共设十五篇，即概况、重要讲话、数字招商、港口业务、公路业务、航运业务、物流业务、修船及海工业务、金融业务、园区开发及房地产业务、贸易业务、企业管理、公司荣誉及人物、大事记、附表，共 41 个栏目 223 个条目。本卷采用文章和条目两种体裁，以条目为主，内容丰富，文、图、表并茂。

《招商局年鉴》的编纂计划一经提出，集团办公厅迅速成立“招商局年鉴编委会”，启动编写工作。年鉴编辑部发布《编写通知》及《编写大纲》，制定《编写规范》，组织年鉴撰稿人参加编写培训。遵照编写大纲和规范要求，编辑部对撰稿人提供的稿件进行必要的编辑校对，统一全书体例，规范名词术语，删减重复内容，补充重要资料，力求做到文字通畅、资料翔实、叙述简洁、数据准确。尽管如此，书中疏漏和欠妥之处在所难免，恳请读者提出批评意见。

《招商局年鉴》的编撰，得到了招商局集团各单位的大力支持和帮助，在此，谨向为《招商局年鉴》提供稿件、对稿件进行审读把关以及给予各种帮助的人士，致以诚挚的谢意。

《招商局年鉴》编辑部

2016 年 10 月

# 序

创办于 1872 年的招商局，是中华民族寻求出路、自强求富的百年企业。在跨越三个世纪的发展历程中，与祖国、与民族的命运休戚与共，历久弥新，与时俱进。今天，招商局再次勇立时代潮头，成为国家战略实施的承载者和实践者。

2014 年是不平凡的一年，招商局集团以党的十八届三中全会、中央经济工作会议精神为指导，坚持“质量、规模、效益”的动态均衡发展，以“稳中求进、改革创新”为全年工作总基调，努力开拓市场，深入提质增效，着力保持经营稳定增长，管控好发展风险，积极应对改革挑战，切实谋取改革红利，不断增强企业内生活力和市场影响力，提升核心竞争力。在经济整体下行的大背景下，招商局逆势而上，经营业绩再创历史新高，全面完成了各项预算指标，也完成了国务院国资委交给的经营任务。

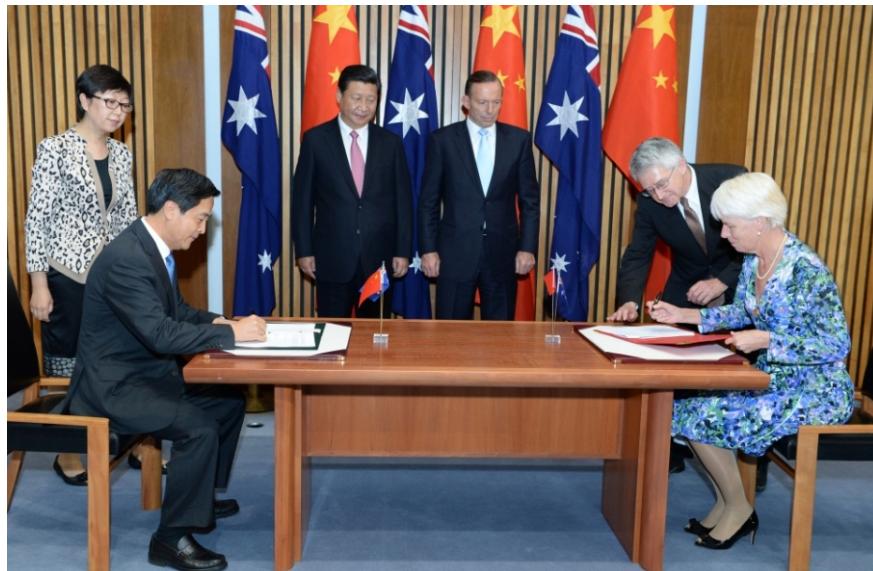
尤为可贵的是，2014 年招商局再次成为国家深化改革进程中的领跑者。2014 年 7 月，招商局集团进行了领导班子调整，新的领导班子以高度的历史责任感和使命感谋划未来，提出了建设具有国际竞争力的世界一流企业的战略目标，勾画出了“招商 2020”和“招商 150”的战略图景，为集团未来的发展确定了新的目标和方向，开启了新的发展征程。2014 年 9 月，习近平总书记在访问斯里兰卡期间，视察招商局科伦坡码头，指出招商局就是国家改革开放的产物和生动范例，充分肯定了招商局的工作，并勉励招商局为国家实施“一带一路”战略做出更大的贡献。2014 年 12 月 31 日，蛇口片区被纳入广东自贸区，为集团整体业务板块开创出一片新的天地，招商局又一次站在国家新一轮改革开放的历史起点上。

2014 年是招商局集团新 10 年发展战略推进中承上启下的关键一年，启动《招商局年鉴》编撰工作，是历史与现实的共同选择，是传承“招商血脉”的责任和使命所在。《招商局年鉴》（创刊号）的编成，标志着招商局年鉴编辑工作的开始，以后每年都将编辑一册，真实地记载和反映招商局集团改革发展的历史进程和运行轨迹，记录历史，启迪未来，在招商局创建世界一流企业的征程中发挥重要的作用！



2016 年 10 月

## 2014年度十大新闻



1  
TOP NEWS  
IN  
2014

### 国家主席习近平关心鼓励招商局的发展

2014年9月17日，国家主席习近平在斯里兰卡时任总统马欣达·拉贾帕克萨的陪同下视察招商局斯里兰卡科伦坡国际集装箱码头（CICT），集团李建红董事长向两国元首汇报了招商局在斯里兰卡的发展情况，习主席给予了高度评价。

2014年11月17日，国家主席习近平和澳大利亚总理阿博特在悉尼见证了招商局集团与Hastings管理公司签署的战略合作协议，李建红董事长签署了协议。

2014年度十大新闻



## 招商局集团主要领导调整

2014年4月23日，招商局集团董事长傅育宁不再担任招商局职务，调任华润集团担任董事长职务，由时任总裁李建红主持工作。7月2日，上级单位宣布李建红任招商局集团董事长职务，李晓鹏任招商局集团总经理、董事职务。

新的领导班子组成以来，在深入调研的基础上，提出了建设具有国际竞争力的世界一流企业的宏伟目标。

2  
TOP NEWS  
IN  
2014

2014年度十大新闻



3  
TOP NEWS  
IN  
2014

### 招商局蛇口工业区和招商局国际深圳西部港区 划入中国(广东)自由贸易试验区范围

2014年12月31日，国务院正式批复，决定设立广东、天津、福建三个自贸试验区，并具体确定了自贸区的四至范围。中国(广东)自由贸易试验区包含28.2平方公里的深圳前海蛇口片区，其中有招商局蛇口工业区9.4平方公里、招商局国际西部港区3.8平方公里，合计13.2平方公里。招商局再次站在时代潮头。

1979年，经国务院批准，招商局集团在深圳蛇口创办了我国第一个对外开放的工业区——蛇口工业区，成为中国改革开放的“排头兵”，为中国改革开放探索提供了许多有益的经验。

经过三十多年的发展，招商局在前海蛇口片区拥有大量的优势产业，遍布港口、金融、地产、物流、贸易、海工等多个领域。招商局旗下的招商蛇口、招商地产、招商物流、中集集团等6大公司总部均设于前海蛇口片区。其中，蛇口工业区、深圳西部港区和前海湾保税港区成为招商局在前海蛇口片区的核心产业。

2014年度十大新闻



## 招商局集团连续十年获评中央A级企业， 利润再创历史新高

4  
TOP NEWS  
IN  
2014

根据《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》，2013年度中央企业负责人经营业绩考核结果经国务院国资委主任办公会议审议通过，招商局等46家央企进入A级企业名单，这是招商局集团连续十年获评中央A级企业称号。

2014年，招商局集团保持快速增长，盈利水平创历史新高，实现营业收入932.75亿元，增长29.2%；利润总额336.83亿元，增长23.2%；净利润278.92亿元，增长22.5%。集团利润总额在各央企中排名第10位。

2014年度十大新闻



5  
TOP NEWS  
IN  
2014

## 招商轮船油轮队战略重组，正在打造成为世界最大VLCC油轮船队

2014年9月5日，招商局集团与中国外运长航集团两家央企在北京签署股东协议，预计公司将在2年内，建立一支至少拥有40艘VLCC的船队。

此次战略重组为招商轮船向建设世界一流航运企业、打造全球领先的超级油轮船队奠定了基础，将为国家进口原油运输安全和把我国建设成为海洋强国和海运强国做出更大的贡献。

2014年度十大新闻



## 招商地产销售规模迈上五百亿台阶 三十而立再出发

2014年，招商地产成立30周年，当年销售额迈上500亿台阶，业绩实现持续增长。

三十而立，公司进一步明晰战略定位，强化战略落地，实质性推进集团战略协同发展，向着中国一流的地产开发运营商目标稳步前行。

6  
TOP NEWS  
IN  
2014

2014 年度十大新闻



## 招商证券完成定增融资111亿元 净资产规模跃至行业第三

2014年5月，招商证券顺利完成定向增发，新发行股份11.47亿股，募集资金总额111.49亿元。在市场低迷的背景下，定增顺利完成体现了股东和资本市场对公司发展前景的认可。定增后，招商证券净资产规模跃至行业第三，资本实力得到增强，有效解决了新业务发展所受资本约束，为公司发展与业绩增长奠定坚实的基础。

2014年度十大新闻



## 招商局华东海工基地全面投产并创造效益

招商工业所属江苏重工2013年4月并购江苏海新重工，仅用一年时间就完成填平补齐建设工程，2014年已全面投产，十多个海工项目相继开工建造，首个项目两艘海工重载驳船已于2014年6月顺利向荷兰客户交付，目前在厂建造的自升式钻井平台8座、钻井辅助平台2座，在手订单约26亿美元。江苏重工预计2014年可完成营业收入约40亿元、净利润约1.8亿元，实现了当年投产、当年盈利的较好业绩。

8  
TOP NEWS  
IN  
2014

2014年度十大新闻



9

TOP NEWS  
IN  
2014

## 招商交科院入围“国家火炬计划重点 高新技术企业”

2014年11月，国家科技部公布了2014年国家火炬计划重点高新技术企业评选结果，招商局重庆交通科研设计有限公司榜上有名，此系招商交科院2008年成功获得首批“国家级创新型企业”之后又一项重大国家级企业认定资质，具有里程碑意义。

国家火炬计划重点高新技术企业是我国最高级别的企业高新技术认定资质，主要从企业的创新能力、行业带动性、营利能力、社会贡献等4个方面进行综合评价，重点突出创新能力。交科院荣膺此项资质标志着其在行业内同类型企业中所处的创新优势地位。

2014年度十大新闻



## 集团建成100家基层“员工之家”

2014年12月31日，招商局集团在2014年度建成100家“员工之家”的计划顺利完成。

建设基层企业“员工之家”是招商局推进企业文化建设、改善基层员工文化活动条件的一项重要举措。员工之家的建设得到了各单位的积极响应，广大员工热情参与，取得了良好的效果。

10  
TOP NEWS  
IN  
2014

# 要 目

第一篇	概况
第二篇	重要讲话
第三篇	数字招商
第四篇	港口业务
第五篇	公路业务
第六篇	航运业务
第七篇	物流业务
第八篇	修船及海工业务
第九篇	金融业务
第十篇	园区开发及房地产业务
第十一篇	贸易业务
第十二篇	企业管理
第十三篇	公司荣誉及人物
第十四篇	大事记
第十五篇	附表

# 目 录

## 第一篇 概况

综 述 .....	2
招商局百年历程 .....	2
2014 年招商局集团有限公司工作概述 .....	10
专 稿 .....	16
习近平主席视察招商局集团科伦坡码头并高度评价：“你们做得很好！” .....	16
国家主席习近平和澳大利亚总理阿博特见证招商局集团与 Hastings 管理公司签署战略合作协议 .....	18
提升动态驾驭能力 努力追求智慧增长 招商局集团 2014 年年会在深圳召开 .....	19
把百年招商局建成世界一流企业 ——2014 年招商局召开集团干部大会，宣布调整主要负责人 .....	22
在深刻变革中推进百年招商局新的跨越 .....	

——2014 年招商局集团务虚会在深圳

隆重召开 .....	24
重大事件 .....	27
2014 年 7 月招商局集团新的领导班子组成 .....	27
组织机构 .....	28

## 第二篇 重要讲话

提升动态驾驭能力 努力追求智慧增长 ——傅育宁董事长在招商局集团 2014 年年会上的讲话 .....	32
积极应对市场变革 深入推进创新转型 向集团跨越式发展战略目标扎实迈进 ——李建红总裁在招商局集团 2014 年年会上的工作报告 .....	47
李建红董事长在招商局集团干部大会上的讲话 .....	67
李晓鹏董事、总经理在招商局集团干部大会上的讲话 .....	70

新常态 新命题 新作为在深刻变革中推进百年招商局新的跨越  
——李建红董事长在招商局集团 2014 年务虚会上的讲话 ..... 73

### 第三篇 数字招商

总体情况 .....	96
分板块生产经营情况 .....	96

### 第四篇 港口业务

综 述 .....	100
概述 .....	100
业务指标 .....	100
海外业务 .....	101
招商局国际有限公司 .....	101
概况 .....	101
经营业绩 .....	102
人力资源 .....	102
投资发展 .....	103
市场商务 .....	103
内控审计 .....	103
改革创新 .....	104
安全生产 .....	104

### 第五篇 公路业务

综 述 .....	106
概述 .....	106
业务指标 .....	106
重大项目 .....	107
创新业务 .....	107

### 招商局华建公路投资有限公司 ..... 108

概况 .....	108
经营业绩 .....	108
人力资源 .....	109
资本运营 .....	109
行业研究及交流 .....	110
安全生产 .....	110
企业文化 .....	110

### 招商局重庆交通科研设计院有限公司 .....

概况 .....	111
经营业绩 .....	111
人力资源 .....	111
科研开发 .....	112
技术生产 .....	112
企业文化 .....	112

### 第六篇 航运业务

综 述 .....	114
概述 .....	114

业务指标 .....	114
重大项目 .....	114
战略目标 .....	115
<b>招商局能源运输股份有限公司 .....</b>	<b>116</b>
概况 .....	116
经营业绩 .....	116
人力资源 .....	117
资本运作 .....	117
市场经营 .....	117
船舶代理 .....	117
船员管理 .....	118
技术改造 .....	118
安全生产 .....	118
<b>第七篇 物流业务</b>	
<b>综 述 .....</b>	<b>120</b>
概述 .....	120
业务指标 .....	121
网络布局 .....	121
业务拓展 .....	121
内部整合 .....	121
<b>招商局物流集团有限公司 .....</b>	<b>122</b>
概况 .....	122
经营业绩 .....	123
人力资源 .....	123
改革创新 .....	123
通道建设 .....	123
标准化建设 .....	124
信息化建设 .....	124
社会责任 .....	124
企业文化 .....	125
<b>第八篇 修船及海工业务</b>	
<b>综 述 .....</b>	<b>128</b>
概述 .....	128
业务指标 .....	128
重大项目 .....	129
<b>招商局工业集团有限公司 .....</b>	<b>132</b>
概况 .....	132
经营业绩 .....	132
人力资源 .....	133
改革创新 .....	133
安全生产 .....	134
企业文化 .....	134
<b>第九篇 金融业务</b>	
<b>综 述 .....</b>	<b>136</b>
概述 .....	136
业务指标 .....	137
业务整合 .....	137
外部合作 .....	138
募集资金 .....	138

证券业务经营区域扩大 .....	138
新基金筹备 .....	138
产融结合、融融结合 .....	139
<b>招商局金融集团有限公司 .....</b>	<b>139</b>
概况 .....	139
经营业绩 .....	139
人力资源 .....	140
产权管理 .....	140
内部控制体系建设 .....	140
营销管理 .....	141
品牌建设 .....	142
科技创新 .....	142
信息化建设 .....	143
安全生产 .....	143
企业文化 .....	143
<b>招商局资本投资有限责任公司 .....</b>	<b>144</b>
概况 .....	144
经营业绩 .....	145
人力资源 .....	145
制度建设 .....	145
法律事务管理 .....	145
机构设置 .....	146
<b>第十篇 园区开发及房地产业务</b>	
<b>综 述 .....</b>	<b>148</b>
概述 .....	148
业务指标 .....	148
创新战略 .....	150
发展战略 .....	150
产业协同 .....	150
产融结合 .....	150
产网融合 .....	150
产城结合 .....	151
前海开发 .....	151
太子湾综合开发 .....	151
双鱼岛综合开发 .....	151
深耕蛇口 .....	151
<b>招商局蛇口工业区有限公司 .....</b>	<b>152</b>
概况 .....	152
经营业绩 .....	153
人力资源 .....	154
品牌推广 .....	154
改革创新 .....	154
企业文化 .....	155
<b>招商局地产控股股份有限公司 .....</b>	<b>155</b>
概况 .....	155
经营业绩 .....	156
人力资源 .....	156
战略目标 .....	156
土地拓展 .....	157
资本融资 .....	157
激励机制 .....	157

专业能力 .....	157
营销举措 .....	158
商置业务 .....	158
物业管理 .....	158
管理成果 .....	159
企业文化 .....	159
<b>招商局漳州开发区有限公司 .....</b>	<b>160</b>
概况 .....	160
经营业绩 .....	161
人力资源 .....	162
营销管理 .....	162
预算管理 .....	162
创新管理 .....	163
土地管理 .....	163
法律事务管理 .....	163
信息化建设 .....	164
 <b>第十一篇 贸易业务</b>	
<b>综 述 .....</b>	<b>166</b>
概述 .....	166
业务指标 .....	166
食品重组 .....	167
改革创新 .....	167
<b>香港海通有限公司 .....</b>	<b>168</b>
概况 .....	168
经营业绩 .....	168
人力资源 .....	168
业务拓展 .....	168
管理提升 .....	169
 <b>第十二篇 企业管理</b>	
<b>投资管理 .....</b>	<b>172</b>
概述 .....	172
投资概况 .....	172
投资效果 .....	173
投资监管 .....	173
<b>人力资源管理 .....</b>	<b>174</b>
概述 .....	174
领导班子建设 .....	174
人才队伍建设 .....	174
劳动用工管理 .....	174
员工绩效考核 .....	175
薪酬保险管理 .....	175
年金管理 .....	175
<b>财务管理 .....</b>	<b>177</b>
概述 .....	177
融资和资金管理 .....	177
汇率风险管理 .....	178
银企关系 .....	178
预算管理 .....	178
财务模型 .....	179
制度建设 .....	179

报表及核算 .....	180	组织体系建设 .....	189
考核评价 .....	180	经济责任审计 .....	190
外部审计和监督 .....	180	专项审计检查 .....	190
财务信息化 .....	181	绩效审计 .....	191
财务管理绩效考核 .....	181	<b>风险防控 .....</b>	<b>192</b>
财务队伍建设 .....	182	概述 .....	192
<b>产权管理 .....</b>	<b>183</b>	内控制度建设 .....	192
概述 .....	183	风控工作实体范围 .....	192
监督管理 .....	183	风控工作流程范围 .....	192
产权信息管理 .....	184	内控评价工作程序 .....	192
资产评估和产权变动管理 .....	184	内控缺陷情况 .....	193
<b>业务开发 .....</b>	<b>185</b>	风险管理日常工作开展 .....	194
概述 .....	185	风控文化的培育和提升 .....	194
融资创新 .....	185	内控专项检查及成果 .....	194
青衣项目 .....	185	<b>依法治企 .....</b>	<b>195</b>
<b>纪检监察 .....</b>	<b>186</b>	概述 .....	195
概述 .....	186	法律管理基础工作 .....	195
廉政建设责任制 .....	186	法律业务管理工作 .....	196
宣传教育 .....	186	<b>科技与信息化 .....</b>	<b>197</b>
惩防体系建设 .....	187	概述 .....	197
落实中央八项规定精神 .....	187	科技与创新 .....	197
效能监察 .....	187	信息化工作 .....	199
信访案件查处 .....	188	<b>安全生产与节能减排 .....</b>	<b>201</b>
组织建设 .....	188	概述 .....	201
<b>审计监督 .....</b>	<b>189</b>	安全生产 .....	201
概述 .....	189	节能减排 .....	202

党的建设 .....	204
概述 .....	204
思想政治学习 .....	204
干部队伍建设 .....	204
社会责任 .....	205
概述 .....	205
社会责任管理 .....	206
扶贫帮困 .....	206
公益事业 .....	207
企业文化建设 .....	208
概述 .....	208
员工之家 .....	209
公司日 .....	209
《招商局》杂志 .....	209
“百年招商局”官方微信 .....	209
档案管理 .....	210
历史博物馆 .....	210
移动课堂 .....	210
认童行动 .....	210
历史研究 .....	211
学术研讨会 .....	211
博士后工作 .....	212
概述 .....	212
专题研讨 .....	212
《办站十年》纪念专辑 .....	212

## 第十三篇 公司荣誉及人物

招商局集团荣誉榜 .....	214
----------------	-----

## 第十四篇 大事记

重大项目及外部合作 .....	218
重要会议、重大举措 .....	221
领导视察、肯定、见证签约 .....	223
荣誉奖励 .....	223
企业文化建设及履行社会责任 .....	224

## 第十五篇 附表

招商局集团合并资产负债表 .....	226
招商局集团合并资产负债表（续） .....	228
招商局集团合并利润表 .....	232
招商局集团合并现金流量表 .....	235
招商局集团及所投资企业个数统计表（按股权比例） .....	238
招商局集团人力资源信息表 .....	239

# 第一篇

概況 >



## 综 述

### 【 招商局百年历程 】

#### 1. 初创时期——开拓诸多“中国第一”，推动时代进步（1872—1911年）

1872年12月26日轮船招商局创立于上海，其创立者是洋务运动的重要代表人物李鸿章，他在1872年12月23日上书同治帝，为“自强求富、振兴工商、堵塞漏厄、挽回利权”，请求“设局招商”，试办中国现代轮运业。三天后的12月26日同治皇帝准奏，并将企业命名为“轮船招商局”，招商局从此开启了历史航程。

轮船招商局的设立被认为是洋务运动的标志性事件，它意味着中国开启了产业兴国、现代化强国的道路。招商局初期投资一部分来自晚清政府，一部分来自商人，双方均参与企业的管理，这种企业组织形式以招商局为首创，后被大批中国企业效仿。该种企业形式，从客观上推进了中国近代化的进程，历史影响深远，史称“官督商办”企业。

另一方面，招商局开创性地向民间发行股票，“招商局股票”是中国历史上的第一支股票，招商局因此成为中国第一个股份制企业。由此，我们将轮船招商局称为中国第一家现代企业。

轮船与航线。开局之初，招商局购买新式轮船，组建船队，承运漕粮<sup>①</sup>，开辟江、海、远洋航线，同时开始添设码头、仓库等。1872年，招商局购入中国第一条机制轮船——“伊敦”轮，1873年，招商局“伊敦”轮正式开航神户、长崎，这是中国商轮启航的第一条远洋航线，“伊敦”轮的下水是中国海运及远洋产业的开端。此后，招商局在海外的航线扩大到欧美等国。到1883年，招商局的航线已经覆盖了5大洲，最远

<sup>①</sup>漕粮：指由东南地区漕运京师的税粮。漕粮起于两汉，盛行于唐宋，明清遂成定制。明清的漕粮主要从江苏、浙江、江西、安徽、湖南、湖北、山东、河南等地征收。洋务运动后，伴随现代航运业的兴起，海运成为漕粮运输的主要形式，机制轮船代替风动力“沙船”成为主要运力。

航线达伦敦。与此同时，中国传统的漕粮运输离开了延用上千年的京杭大运河，进入了海运时代，海运漕粮极大地提高了运输效率，更重要的是，这种指数级的效率提升鼓励了当时中国商人积极投身近代化产业，在招商局设立之后，中国开启了“工业化”之路。

收购外企。1877年，招商局以222万两白银收购在华最大外资航运企业——美国旗昌轮船公司，这是历史上中资企业第一次并购外商公司。收购旗昌一方面大大鼓舞了民族自信心，另一方面，从商业角度，收购旗昌意味着中国资本对本国市场及产业经济的信心提升，一改以往商业资本难以投入再生产的中国资本主义困境。收购旗昌，使招商局成为当时国内第三大轮船公司。当时媒体称：“从此中国涉江浮海之火船（即轮船），半皆招商局旗帜”。此后七年中，招商局与英国怡和、太古两家轮船公司三次签订分配市场份额的“齐价合同”，以与外商比肩之势积极参与到市场竞争中。

投资兴业。深入参与市场的招商局很快意识到，单一产业容易遭遇市场波动，发展速度慢。借势当时政府及商人资本投资产业的强烈意愿，招商局积极投身投资领域，或直接创办、或派员管理，投资了一批现代企业，它们是：1874年创办的中国第一家船舶修理厂——同茂铁厂；1876年创办的中国第一家保险企业——仁和保险公司；1878年投资开办的中国第一家大型煤矿企业——开平矿务局；1878年参与创办的中国第一家大型纺织企业——上海机器织布局；1881年开平矿务局投资建成了中国第一条专线铁路——唐胥（唐山至胥各庄）铁路；1882年投资创办的采用近代技术加工野蚕丝的企业——烟台缫丝厂；1887年获准经营中国第一家保税仓库——上海关栈；1897年投资创办的中国第一家银行——中国通商银行；1902年组织成立了中国第一个工商团体组织——上海商业会议公所；1908年组建的中国第一家钢铁煤炭联合企业——汉冶萍厂矿公司等等。这批企业在中国近代经济史上具有重要意义，一方面他们是中国金融、保险、铁路、矿冶、产业链集团等多个重要产业的开创者，每一个都在各自领域中影响至深。另一方面，这种由一个主要企业领军，汇聚官商资本投资兴业的资本运作模式在其后半个世纪中被广泛使用，催生了一批近代化企业。当然，中国资本市场的第一次风暴也在此时开始酝酿。对招商局本身来说，投资板块和产业板块相互补充，较好地起到了快速扩张、分散风险、平衡现金流、聚集社会资本的作用。

人才培养。招商局在经营中意识到现代化人才是企业和社会发展的最关键的要素，于是以多种方式兴办新式教育，培养现代化人才。

北洋大学——1895年，招商局出资兴办了“北洋大学”（今天津大学）。北洋大学是中国公认的第一所现代大学。在申请设立大学的奏折中盛宣怀写道：“求才之道，尤

宜以设立学堂为先”，1895年10月2日，经光绪帝朱批，“天津北洋西学学堂”正式创建。1896年，更名为“北洋大学堂”，1914年更名为“国立北洋大学”。

南洋公学——1896年，招商局出资在上海兴建“南洋公学”（今上海交通大学）。1896年10月，盛宣怀上奏《条陈自强大计折》并附《请设学堂片》提议由轮船招商局和电报局提供经费兴办南洋公学，学校隶属于招商局和电报局。该年12月6日光绪帝谕令批准，南洋公学是我国最早兼有师范、小学、中学、大学的完整教育体制学校，并开创性地设立了“船政专科”专业，由于其面向现实需要的研究方向，南洋公学的创设被认为是中国现代教育的里程碑。

吴淞商船学校——1909年，招商局在上海吴淞口单独购地，开设中国第一个航海专业高等院校——吴淞商船学校，作为船员和船长的专属培训基地，这个学校培养了我国第一批现代航海人才，第一批华人船长。

招商局公学——1918年，招商局在上海办海航专业技术学校——招商局公学。作为技术学校的“招商局公学”培养了一批轮船驾驶和轮机人才。

留美学童——招商局分别于1872年、1873年、1874年、1875年赞助四批幼童赴美留学，这是中国第一批留学生。作为出资人，招商局为学童们制定的学习计划包括了开矿、技艺、机器等专业。留美学童人才济济，涌现出了詹天佑、唐绍仪、唐国安等重要科技和历史人物。由于学童们主要学习西方技术和科技，有50%以上的留美幼童回国后加入过中国海军序列。更重要的是，“留学”、“学习西方”这种新事物从此兴起，这种文化交流和学习形式深刻影响了中国20世纪历史进程。

通过产业兴国、投资兴业和培养时代所需人才，招商局以多种方式实践了“以商业成功推动时代进步”，19世纪晚期的招商局迈入——“第一次辉煌”。

## 2. 董事会决策与航产分业（1912—1926年）

成立董事会。1909年，招商局正式成立董事会，在其后几年的政权更迭和社会动荡中，董事会起到了执掌企业命运的作用。

辛亥革命以后，招商局面临两个选择，一是服从临时政府，将局产作为抵押，帮助北洋政府向财团借款。二是将公司改制为私营商办。1912年3月31日，招商局第二次股东常会在上海张园召开，会议决定将公司改制为商办，公司改称“商办招商局轮船公司”（后又改称“商办招商轮船有限公司”）。会议同时组成第二届董事会，伍廷芳被选举为招商局董事会主席。袁世凯执政时期，试图将招商局改制回“官督商办”，1913年6月重新选举招商局董事会，杨士琦成为第二任董事会主席，但“官督商办”议案未获董

事会通过，招商局在较长历史时期内保持了商办性质。

这一时期企业体制的变更是迫于时局压力，这一改变的划时代意义并非由“官督商办”转为“商办”，而是企业重大决策权从某政权、某人最终转变为——企业董事会。

在这一体制基础上，招商局着手完善了管理架构及相关制度。1925年招商局成立了稽核处，这是招商局第一个内部监察机构。与之相配合，这个时期的招商局开始引入现代会计制度。

航产分业。1914年2月16日，招商局在上海召开股东会议，决定成立积余产业公司，专营房地产，在招商局历史上第一次实现了主业与副业分开经营，史称“航产分业”。这一时期房地产的收入成为招商局主要收入来源。从经营的角度，这一改变使得企业经营更趋现代、市场机会得以增加、财务风险得以分摊。招商局也由此开始初具集团化雏形。

### 3. “清查整理”、收归国营与抗战沉船义举（1927—1948年）

1927年，国民政府派出由会计师和律师组成的“清查整理招商局委员会”对招商局进行了全面系统的审计和清查，后发布《国民政府清查整理招商局委员会报告书》，报告书系统整理了招商局在管理、财务和人事上的种种弊端，并提出整改要求。这是招商局成立后的第一次全面审计和清查，此次清查也是对中国企业制度的第一次系统性检讨，并由此开启了对中国企业机构设置、权利分配及制约机制的探索。1928年赵铁桥出任招商局总办，开始对招商局的管理体制进行全面改革，同年颁布《招商局会计规程》和《招商局赴外稽核职权章程》。

1932年11月，国民政府颁布《招商局收归国营令》，正式将招商局收归为国营，改称“国营招商局”。

在经营方面，这个时期开启了“水铁联运”。刘鸿生主持局务期间，一方面招商局增设了海轮运力，相继收回了一批内河码头，整理了航线；一方面与铁路系统联合，建起了国内首个水铁联运网络。1933年11月，水铁联运正式启动，以铁路陇海线为联运站，以上海、广州、天津为联运口岸，第一次形成了中国内陆、沿江与远洋的一体化物流体系。

1937年，抗日战争期间，招商局积极投身保家卫国。一是为延缓日军的进攻，招商局在江阴、龙潭、马当等长江要塞沉船御敌。从1937年到1939年，招商局在要塞共沉船24艘，占招商局江海船舶总吨数的40%。二是成立了长江业务总管理处，承担起战时军需和客货运输任务，从淞沪战役开始到武汉沦陷，招商局共抢运军民达94万余人，

军民物资 47 万吨。武汉失守后，招商局与民生公司合作在宜昌组织了著名的“长江大撤退”，是中国抗战史，乃至二战史上重要的环节。招商局为抗日战争的最终胜利作出了重要贡献。

抗战胜利后，招商局接收了大量敌伪船舶，同时公司果断决定以低价收购国外航运公司大批剩余船舶。1948 年 6 月，招商局拥有船舶 490 艘，计 409200 总吨，达到成立以来船舶拥有量的最高点。此外还拥有码头 68 座、趸船 13 艘、各地房产基地 5145.88 亩。产值计 14660 万美元，对外投资约为 240 万美元，合并估值约 1.5 亿美元。员工数达 15665 人。

1948 年，国民政府决定招股出售招商局一半的股权，招商局重新改组为股份制公司，并正式对外发行股票。1948 年 10 月 1 日，招商局轮船股份有限公司在上海正式成立。改组为股份有限公司后，招商局规模日益扩大，在长江沿线各埠设南京、重庆、长沙等 10 个分公司；沿海设台湾、广州、厦门、香港等 15 个分公司；海外设东京分公司，另在新加坡、仰光、曼谷、孟买、纽约、伦敦等地设办事处 43 个。

#### 4. 海员起义与保留香港招商局分公司（1949—1978 年）

1949 年 5 月，上海解放，6 月 5 日，上海市军管会举行盛大交接仪式，宣布接管招商局。此后，招商局沿海和沿江的分支机构陆续被接管，回到了人民怀抱。招商局为新中国留下了航运人才万余人、各类船舶 435 艘，码头 67 座，另外还有大量的房地产和资金。这些有生力量成为了中国现代航运业发展的基础。1951 年 2 月 1 日，招商局总公司改组为中国人民轮船总公司，与交通部航务总局合并办公。经过休整和准备，到 1956 年时，其航运业务逐步恢复。

“海辽”轮及香港招商局起义。1949 年 9 月，停泊在香港的招商局轮船——“海辽”轮接到命令赴舟山接运军队，“海辽”轮离开香港后，于 9 月 19 日晚上 9 时宣布起义，9 月 28 日成功返回大连港，起义宣告成功。“海辽”轮起义在当时引起极大轰动，1953 年发行的第二套人民币中“伍分”纸币上即印刷起义归航的“海辽”轮，以兹铭记。在“海辽”轮的鼓舞下，1950 年，招商局香港分局及其所辖 13 艘海轮也宣布起义。1949 年至 1950 年的两年中，共有 17 艘招商局所属轮船先后起义，除两艘海轮起义失败外，共计 15 艘轮船，700 多名船员成功回到了祖国。

保留香港招商局。1951 年招商局国内部分已改称“中国人民轮船总公司”，3 月，香港招商局致函总公司，出于香港相关法律考量，要求保留原“香港招商局”名称，交通部航务总局随即复函，同意香港招商局使用“招商局轮船股份有限公司”名称。由此，

“招商局”名称得以延续至今。

改革开放之前，招商局在香港的业务包括：远洋运输、船舶代理、货物中转、仓码业务、船舶修理、代理保险等。1956年招商局投资改造了港岛西区的码头，这是香港第一座钢筋混凝土码头；1965年招商局建立友联机器修理厂有限公司（今友联船厂有限公司），从事船舶维修业务；1972年成立招商局海通船舶有限公司（今招商局海通贸易有限公司），从事船舶物资和设备的采购业务。

## 5. 改革开放、蛇口基因与招商局的第二次辉煌（1979—2000年）

改革开放第一炮和第二次辉煌。1979年1月31日，招商局在当时的广东省宝安县蛇口公社，炸山填海，兴办实业，创办了中国第一个对外开放的工业园区——招商局蛇口工业区，打响了中国改革开放第一炮。1979年后，以蛇口工业区为基础，招商局又相继开辟了港口、金融、地产、物流、工业制造、科技、园区开发等业务，先后创办了新中国第一家股份制商业银行——招商银行、新中国第一家股份制保险公司——平安保险公司等。此外，从蛇口工业区培育的知名企业还包括：中集、华为、中兴、金蝶、迈瑞、南玻、安科、TCL、奥尊等。蛇口工业区被称为“单位面积培养知名企业家最多的地方”。

这些以经济纽带横向联系起来的企业，由于资金来源、法人地位、股东意志、遵守市场经济“游戏规则”等方面冲破了原有束缚，大大激发了企业积极性和能动性，显示出非凡的活力。蛇口工业区被誉为“中国改革开放的‘试管’”。1992年招商局又在东南沿海的厦门湾南岸创建招商局漳州开发区，复制蛇口经验。今日漳州开发区已成为国家级经济技术开发区。

改革带来了观念革新。后来广为流传的“时间就是金钱，效率就是生命”、“空谈误国，实干兴邦”等改革理念正是那个时期在蛇口的招商人提出的。我们把这一时期形成的创新精神称之为“蛇口基因”。“蛇口基因”即是指不断地解放思想、以变应变的现代企业精神。

改革带来了制度变革。蛇口工业区最早推行了市场化的干部制度，改革了分配制度和劳动用工制度，打破了铁饭碗，激发了人的活力；率先推行了工程招投标制度、住房制度、社会保险制度、企业股份制及工会工作、新闻管理制度等一系列改革试验，无一不是当时中国的首创，为中国的改革开放提供了经验和借鉴。

改革带来了第二次辉煌。1979—1983年统计，蛇口工业区共引进外资5.22亿港元，占同期深圳市引进外资总额29.7亿港元的17.6%。蛇口一时成为国内三资企业的云集之

地，三洋电机（蛇口）有限公司、广东浮法玻璃有限公司、中国国际海运集装箱股份有限公司是这一时期具有代表性的企业。1979年至1993年的14年中，招商局资产翻了近200倍，从1.3亿元增至200多亿元，一个百年企业重新焕发生机，缔造了招商局历史上的第二次辉煌。

伴随发展，招商局由单一的航运企业发展为实力雄厚的综合性集团，实现了业务多元化、结构集团化和初步跨国化发展。1985年，国务院正式批准设立“招商局集团”，1986年10月，“招商局集团有限公司”注册成立。

1997年，招商局面对亚洲金融危机的巨大冲击，经受了考验。招商局提出“质量、规模、效益”均衡发展理念，以提升企业竞争力为目标，果断推行大规模重组。1999年4月1日，华建交通经济开发中心成建制地划入招商局。2000年4月19日，招商局与中国工商银行正式签署股权转让协定，向中国工商银行悉数转让所持友联银行的2.4亿股股权。7月7日，交通部重庆公路科学研究所转制进入招商局。7月25日，聘请麦肯锡顾问咨询公司对招商局进行全面企业诊断的项目正式启动。2000年底，招商局集团基本度过流动性金融危机。

## 6. 新世纪新战略与招商局再造工程（2001—2014年）

2001年2月26日至28日，招商局召开2001年工作会议，又称“漳州会议”。会议确定了招商局发展战略框架，即集中资源发展核心产业，将交通基建、金融、房地产及公用设施、物流确定为招商局集团四大核心产业加以重点培育。2003年底，招商局重大历史遗留问题基本处理完毕，财务状况得到显著改善，2001—2003年，三年时间“重整了一个招商局”。

2006年，招商局集团用三年时间（2004—2006年）实现了“再造一个招商局”目标，即主要财务、经营指标在2003年底的基础上实现了翻一番，其中，利润总额达91.4亿元，净利润59亿元；总资产、净资产市值均突破1000亿元，分别达到1143.3亿元和1290亿元，管理总资产突破1万亿元，达到10216亿元。

2007年，招商局集团开启“新的再造工程”，2010年，“新的再造工程”提前完成。集团在过去十年的发展完美收官，2010年集团实现利润总额为217亿元，母公司净利润120亿元，双双创出历史新高。

2011年是国家“十二五”规划的开局之年，招商局集团在总结前10年发展情况的基础上，对下一步的战略目标进行了部署，即通过创新实现跨越式发展，建设具有国际竞争力的和谐企业。

## 7. 争创一流与新时期招商局（2014年至今）

2014年12月，在集团务虚会上，招商局提出“建设具有国际竞争力的世界一流企业”战略目标。并将秉承“崇商、创新、均衡、和谐”的核心理念，和“以商业成功推动时代进步”的企业使命。此后，集团推动了一系列事关长远发展的举措：

2014年12月31日国务院正式批复设立广东自贸试验区，自贸试验区包含28.2平方公里的深圳前海蛇口片区，其中招商局蛇口工业区9.4平方公里、招商国际西部港区3.8平方公里，合计13.2平方公里，招商局主控的蛇口片区正式加入广东自贸区。

2015年，响应国家维护资本市场稳定的号召，集团战略增持招商银行股份。

2015年12月28日，经国务院批准，中国外运长航以划转方式整体并入招商局，成为全资子公司。

2014—2015年，招商局积极践行“一带一路”国家战略，获得党和国家领导人的高度肯定。在短短一年的时间内，习近平总书记4次、李克强总理2次就招商局“一带一路”项目或现场考察或见证签约；张高丽副总理去年底在视察深圳西部港区时高度肯定了招商局践行“一带一路”的成绩。

今天的招商局已经发展成为总部设在香港，业务主要集中于综合交通、金融服务、地产和园区开发等三大核心产业的中央企业。截至2015年底，招商局总资产约6.4万亿元，所有者权益6600亿元。

2015年，招商局各项经营指标再创历史新高，全年实现营业收入2814亿元；利润总额826亿元，在央企排名第三。并连续11年被国资委评为A级中央企业。

（史允）

## 【2014年招商局集团有限公司工作概述】

### 一、2014年主要工作情况

2014年，是中国经济下行压力继续加大的一年。面对复杂多变的经济形势和市场环境，集团各级管理人员和广大员工，认真贯彻落实年初各项工作部署，坚持“质量、规模、效益”均衡发展的理念，努力开拓市场，深入提质增效，严格管控风险，积极探索创新，不断提升企业的核心竞争力，总体上保持了各项业务的较快增长。

#### (一) 经营业绩

2014年，集团所有经营指标均超额完成年度预算，圆满完成了“保增长”的任务，营业收入、利润总额、母公司净利润等均创历史新高。集团全年实现营业收入932.75亿元，同比增长29.2%；利润总额336.83亿元，首次迈上300亿元的台阶，同比增长23.2%；净利润278.92亿元，同比增长22.5%；母公司净利润达到194.94亿元，同比增长15.1%。

各二级公司基本完成年初的预算目标。其中，招商金融、招商蛇口、招商国际、招商公路、招商漳州、招商工业、招商交科院、招商轮船、招商海通、招商路凯既完成了年初盈利目标，又实现了不同程度的增长。特别是集团金融业务实现净利润125.03亿元，增长16.6%。

2014年，各公司积极研究应对市场环境的变化，切实推动转型发展，取得了预期效果：

招商国际在全球贸易增速放缓、同业竞争加剧的复杂环境下，主动应对挑战，加快整合深圳西部母港，积极推进区域内的深度合作，大力建设科伦坡海外母港，加大海外港口经营管理力度，认真探索创新商业模式，提升精细化管理水平，取得显著成效。2014年，集装箱吞吐量首次迈上8000万TEU的台阶，达到8083万TEU，增长13.3%，其中海外箱量增长44.4%，占比达26.3%。总吞吐量中，权益箱量3048万TEU，同比增长16.0%；主控箱量1516万TEU，同比增长5.1%。

招商金融进一步加强了对金融业务的优化管理，有力地贯彻了集团的战略意图。招商银行“一体两翼”战略持续深化，综合实力进一步提升，跃升至英国《银行家》杂志评选的全球第36大银行，较上年提升14个位次。招商证券主要业务市场排名提升，资本实力迈上新台阶，按市值计算，已跨入全国前三。

招商蛇口建立了以“一湾两谷”（太子湾、蛇口网谷、创意学谷）为代表的高端产业生态体系，“蛇口网谷”入驻企业企业产值同比增长65%，转型升级有新成效。成功举

办中法蛇口创意论坛等大型文化及产业推广活动，加大区外营销推广力度，蛇口品牌更加深入人心。

招商公路在强化总部融合、提高运营能力，促进控、参股公司车流量、通行费收入稳定增长的基础上，强化资产整合和资本运作，取得明显的效果。

招商地产多措并举狠抓营销，全年完成销售签约面积、销售额均创历史新高。

招商轮船积极调策略、优布局、抓机遇，成功实现扭亏增盈，业绩好于同行，股价表现优异，及时启动了定增。承运中国进口原油所占运力比例达到 82%，比上年提高了 6 个百分点。

招商工业积极开拓市场，继续推动业务转型，新接海工订单 19.75 亿美元，年底在手订单 46.5 亿美元。深圳孖洲岛和江苏海门两大基地 20 个海工项目开工建造，全年营业收入近百亿元。江苏海门基地实现当年投产、当年盈利。

招商漳州着力推进战略转型，加快城市配套建设，多措并举兴人气，着力提升土地价值，完成造地 1906.13 亩，成功出让土地 621.58 亩。

招商物流加大市场拓展力度，网络物流业务营业收入同比增长 13.97%；创新会展、赛事物流新模式，搭建深港跨境快消品新平台，积极探索实践新丝绸之路物流大通道建设。

招商海通积极拓展内需食品贸易和欧洲业务，巩固自有产品，增加代理业务。全年营业收入同比增长 7.8%。

招商交科院加大在重点区域市场的经营，加强科研成果转化工作，被国家科技部评选为“国家火炬计划重点高新技术企业”。全年累计完成新签合同同比增长 46.27%。

招商资本在新领导班子的带领下，梳理完善了公司制度与流程，调整了产品设计和募资思路，公司逐步进入良性发展阶段。截至 2014 底，管理资产规模 183 亿元，同比增长 13%，投资企业超过 140 家。

招商路凯积极推动各区带板运输业务发展，加大新产品开发，寻找新的业务增长点，积极推进落实境内外资金集中管理。全年营业收入同比增长 2.2%。

## （二）核心产业

2014 年，集团按照“有所为，有所不为”的原则，有效实施、推进了一批投资项目，全年完成投资 235.5 亿元，与去年持平，进一步优化了产业布局。

### 1. 航运业

招商轮船实现了油轮项目的成功重组，新成立的中国能源运输公司将拥有 43 艘 VLCC，规模世界领先。利用国家“拆旧造新”政策，完成拆售 5 艘老旧油轮和 8 艘老旧散货船，新订造 15 艘 VLCC 和 12 艘散货船，进一步优化了船队结构。与中石化就能源

运输建立了长期运价保障机制。与淡水河谷签订了战略合作协议，LNG 船队落实了亚马尔 6 艘船订单，干散货和 LNG 船队发展取得新突破。

#### 2. 港口业

港口国际化战略继续稳步推进。斯里兰卡项目全面竣工投产，洛美项目已完成四分之三的集装箱泊位建设，成功投得澳洲纽卡斯尔港口项目，其他几个重大并购项目正在策划推进中，海外港口综合性开发项目有新的推动。集团围绕国家“一带一路”战略取得的明显成效，得到了习近平主席的充分肯定。

#### 3. 金融业

集团把握大势、果断决策，实现了对招商银行的战略性增持和招商证券的定向增发。截至 2014 年底，集团占招商银行股比由 18.8% 提高到 20%，占招商证券股比由 45.88% 提高到 50.86%，巩固了第一大股东地位。

#### 4. 海工与修船业

招商工业推进海门基地填平补齐等基本建设，产能迅速扩大。参与设立中墨能源基金，推进投资和经营的协同发展。

#### 5. 公路业

招商亚太年内收购了九瑞高速 100% 股权，已完成债务重组，合并期间实现了扭亏为盈。同时，招商公路继续增持皖通高速等优质上市公司股份，进一步优化存量资产。

#### 6. 地产业

停滞多年的集团前海项目取得了重大突破。招商局前海自由贸易中心一期项目开工，其他项目也正在积极推动，进展顺利。招商地产因势而变，在放缓拿地节奏的同时，收购房合作项目明显增多。蛇口太子湾邮轮中心项目正式开工，天津、重庆等区外新园区开发项目已完成签约，北京首钢、厦门邮轮母港等项目也在积极推进中。漳州双鱼岛填海工程基本完成，市政工程已全面展开。

#### 7. 物流业

招商物流新购置土地 889 亩，在建仓库 20.2 万平方米，自有仓库面积达到 115 万平方米。招商路凯在大中华区新增 2 个营运中心，总计达到 18 个，服务范围基本覆盖全国主要经济地区及重点城市。

特别值得一提的是，去年 12 月底，在党中央和国务院的关心支持下，蛇口工业区 9.4 平方公里、深圳西部港区 3.8 平方公里，合计 13.2 平方公里纳入了广东自贸区，这为集团各产业都带来了历史性的发展机遇。

### (三) 协同合作

2014年，集团内求协同、外求合作，推动资源的整合，促进产业的融合，取得了显著成效。

1. 强化了产业协同。过去的一年，集团内各实体产业协同更加主动。招商海通与招商轮船合作开展船贸业务。招商工业与招商轮船加强了船舶维修等业务的合作。招商公路与招商交科院共同投资高速公路广播项目，并探讨智能交通方面的合作。招商物流与招商国际、招商海通分别开展港口、供应链相关产业的合作，这些都展现了产业协同的良好意识。

在推进产业协同的同时，集团还加强了内部资源的整合。年内，集团对食品供应链业务进行了重组，招商食品并入了招商海通；招商物流与招商国际紧密合作，圆满完成了招商美冷整合；招商蛇口在招商亚太的配合下，顺利承接了其新西兰地产业务。

2. 促进了产融结合。在继续深化融融合作的基础上，产融结合又迈出了可喜的步伐。招商资本、招商地产联合中国人寿设立商业地产基金，总规模为30亿港元，2014年完成一期项目的交割，并基本完成了二期项目的设立。招商工业和招商资本合作投资建造两座自升式石油钻井平台，并合作设立了海工基金。招商地产与招商资本就设立商业地产基金等五大项内容达成合作协议；与招商银行就授信及融资服务等七大业务模块达成合作协议，双方还合作推出“积分购房，以千抵万”的跨界创新营销活动，取得良好效果。招商物流与招商银行签署了战略合作协议，双方通过创新合作共同推进了供应链金融业务的开展。

3. 加强了外部合作。年内，集团与包括主要金融机构在内的12家企业签署了战略合作协议。同时，还与广东、重庆、河南、江西、福建、新疆、深圳、大连、青岛、宁波等地方政府进行了深入交流，谋划新的发展。

集团还加强了国际合作。与坦桑尼亚政府、阿曼公共储备基金签订了《关于坦桑尼亚巴加莫约经济特区开发项目合作备忘录》；与香港交易所、伦敦金属交易所(LME)签署战略合作备忘录，确定未来将在大宗商品物流仓储设施、跨境人民币产品交易等领域开启战略合作。

#### (四) 新的增长点

2014年，集团对3个项目实施了创新资助，对6家创新先进单位及2名创新先进个人进行了创新成果奖励，并对3家单位25项发明专利进行了专项奖励，累计资助、奖励金额4776万元。

集团十分重视传统产业与互联网的融合发展，持续加大了互联网对传统产业影响的研究，成立了专项领导小组和工作小组，决定建立互联网创新基金和全集团客户资源信

息网络，谋划通过“一金一网”来逐步推进此项工作。

各二级公司积极推进创新工作，并取得了一定的创新成果。招商国际在围绕主业延伸价值链方面取得新的进展，前海湾保税港区跨境电商试点项目成功启动。招商工业成功建造 CJ46 系列自升式海洋钻井平台，并自主研发了世界第一吊高的大型浮吊船。招商海通通过探索红酒窖公仓及私人酒窖业务，以新的商业模式实现收入的创新增长。招商交科院以发展智能交通为切入点，以云途公司为载体，加强与政府机构合作，推进智能交通信息服务业务的落地。招商地产形成了具有良好市场前景的 Forever 标准化产品组合，并积极探索“到家网”智能化物业管理服务平台。招商金融充分发挥对集团金融业务创新的引导、推动作用，各金融业务板块创新活跃，招商证券开创了金融资产托管及行政事务外包业务，招商银行开发的“掌上生活”和网上托管银行，丰富了互联网金融服务。

#### (五) 总部管理

2014 年，集团继续按照国务院国资委“管理提升”活动的要求，抓重点促全局，向管理要效益、要质量、要发展。

一是抓好政策研究。加强对国企改革的研究和动态跟踪，形成了集团作为国有资本投资运营公司的《总体设计》和《试点方案》。同时加强对混合所有制理论及实践的研究，开展了多元化企业集团和投资公司总体架构及战略管控的研究。这些都为集团深化改革、优化管理提供了很好的决策参考。

二是优化财务管理。以战略目标为导向完善财务模型，持续强化资金管控，密切与主要金融机构的合作，积极创新融资渠道，继续优化债务结构。EAS 财务管理系统顺利通过验收，财务信息化工作取得阶段性进展。有力确保了各单位经营战略的实施。

三是强化投资管控。修订了《招商局集团投资审批管理规定》等三项制度，下发了《关于进一步健全规范投资管理制度的通知》，制定了《招商局集团并购指引》，推进了集团投资项目信息系统建设。全年审核投资项目 28 个，审核简化程序项目 70 个。

四是加大扭亏力度。通过建立扭亏、减亏工作机制，制定工作目标，落实责任考核，亏损企业经营效益有明显改善。年内共扭亏 31 户，超额完成集团全年扭亏任务。全年完成资产优化项目 7 个；产权内部协议转让 14 项，进场交易 12 项。集团荣获国务院国资委“产权管理专项提升先进单位”称号。

五是严格风险管理。2014 年，集团编制了内控体系建设三年规划，启动了第三批单位内控体系建设工作，通过加强培训考核，查找流程缺陷，实施内控评价，提升了内控水平。强化内部审计的监督职能，开展了对核心产业、重要业务领域、重要经营环节的审计监督，确保了审计监督的两级纵深与全面覆盖。完善了法律风险防范机制，修改、出台了一批法

律工作规章制度，解决了历史遗留的大案要案，法律工作参与企业经营的深度与广度不断拓展，集团依法治企能力进一步提升。推进了信息化建设步伐，编制完成了集团3年信息化工作规划，督导推动了一批信息化重点项目建设和应用，信息基础设施建设有新进展。重视安全生产工作，去年集团召开两次安全生产会议，提出了安全生产新要求，在集团上下的共同努力下，全年未发生重大安全生产责任事故，安全生产态势趋稳。

#### （六）深化队伍和作风建设

在作风建设方面，集团进一步巩固群众路线教育实践活动成果，确保整改方案落实到位。年内，各级领导班子带头深入基层，贴近一线员工，察实情、办实事、解难题，得到了基层员工的广泛认可。

在队伍建设方面，对六家二级公司领导班子进行了调整、充实。招商地产股权激励计划获准实施，集团中长期激励工作取得突破性进展。修订印发了新版人力资源管理制度，启动人力资源管理信息系统建设。全面实施员工补充医疗保险，周期工资总额预算管理获准试行。

在反腐倡廉方面，集团党委、纪委认真落实党风廉政建设主体责任和监督责任。深入推进廉洁文化建设，集中组织各地的经营管理人员开展警示教育。在全集团普遍开展招标管理效能监察，完善制度，排除隐患。

在履行企业社会责任方面，集团成立了社会责任办公室，统筹管理企业社会责任工作。威宁、蕲春定点扶贫工作有序推进。积极参与云南鲁甸地震抗震救灾活动，慈善基金会创新公益捐助，推出的“灾急送”救灾应急公益平台被国资委文明委表彰为“优秀志愿服务项目”。招商局慈善基金会年内捐款人民币4148.4万元，港币282.3万元。集团还积极参与香港社会事务，为香港的繁荣稳定发挥了驻港大型央企应有的作用。

在企业文化建设方面，集团开展了以“正知正行，知行合一”为主题的公司日活动，倡导真抓实干精神，提高执行能力；举办了“招商局与中国企业史研究”国际学术研讨会，策划了“招商局认童行动”，丰富了集团企业文化的历史内涵，提升了招商局的品牌与影响力；建成了100个“员工之家”，推动了基层企业文化的开展，提升了队伍的凝聚力。

（史允）

## 专 稿

### 习近平主席视察招商局集团科伦坡码头并高度评价： “你们做得很好！”

2014年9月17日上午9时，中共中央总书记、国家主席、中央军委主席习近平在斯里兰卡民主社会主义共和国总统马欣达·拉贾帕克萨的陪同下，视察招商局科伦坡码头（CICT），招商局集团董事长李建红率领招商局国际和CICT团队迎接并向两国元首汇报了招商局在斯里兰卡的发展情况。

两国元首在李建红董事长的引领下步入CICT大楼顶观景平台鸟瞰繁忙的码头现场，当停靠的“中远荷兰号”鸣笛向主席致敬时，习主席对招商与中远的合作表示赞赏。随后李建红董事长向习主席汇报了斯里兰卡在“21世纪海上丝绸之路”的战略位置；招商局科伦坡码头与斯里兰卡总统“马欣达愿景”的高度契合；并展望了科伦坡港项目与汉班托塔港项目两翼齐飞的发展前景。习主席对招商局业务海外战略布局非常感兴趣，并详细了解了未来发展前景，在看到招商局在全球的港口布局时，习主席点头表示肯定。

李建红董事长通过CICT文化墙向习主席汇报了招商局、招商国际以及CICT的发展情况。在介绍2000年时任福建省省长习近平视察招商局漳州开发区时，习主席饶有兴趣地聊起了往事，还向斯里兰卡总统介绍漳州开发区从无到有、由小变强的经历，并指出，有招商局的经验，斯里兰卡做综合开发区一定会梦想成真。当听到招商国际深圳西部港区目前吞吐量已达1100万箱，已超过印度全国吞吐量时，习主席点头肯定并指出，招商局今天的发展成就生动地体现了改革开放的成果。在看到招商局利用国内母港的优势，为斯里兰卡员工提供职业技术培训的照片时，习主席给予了高度赞赏，并称，授人以鱼不如授人以渔，招商局的做法值得肯定。

9时20许，习主席结束了对招商局科伦坡码头的视察。临别之际，习主席对李建红董事长说：“你们做得很好！”

陪同习主席此次视察的有中共中央政治局委员、中央政策研究室主任王沪宁，中共中央政治局委员、中央书记处书记、中央办公厅主任栗战书，国务委员杨洁篪，外交部长王毅，国家发展和改革委员会主任徐绍史，商务部部长高虎城，中央财经领导小组办公室主任、国家发展和改革委员会副主任刘鹤，驻斯里兰卡大使吴江浩，中央办公厅副主任、习近平主席办公室主任丁薛祥，外交部长助理刘建超。

招商局集团总经理助理、招商国际董事总经理胡建华，招商局集团办公厅资深副主任李亚东，招商国际海外运营总监兼 CICT 首席执行官刘云树等陪同考察。

中远集团董事长马泽华等参与考察。

(任锐)

## 背景资料：

2013 年 8 月，CICT 开始正式运营，凭借着优势明显的地理位置，开港一年来港口运营状况良好，箱量不断增长，正在逐步成为区域贸易集散地。CICT 还将和斯方加强合作，把它打造成“21 世纪海上丝绸之路”的重要枢纽。拉贾帕克萨总统提出，要利用斯里兰卡独特的地理位置，建设航运、航空、商业、能源和知识五大中心。CICT 优越的区域优势非常符合斯里兰卡打造航运中心的需要和构想，中国的资金、技术、设备和管理优势与斯里兰卡的区位优势相结合，在未来长期的合作中共圆“马欣达愿景”。

此外，斯里兰卡南部的汉班托塔港一期已投入运营，二期将于明年 11 月竣工。未来，科港与汉港将形成两翼，以连接两港的高速公路和铁路为纽带，打造斯南部经济走廊。这样，一方面推动斯里兰卡经济加速度增长，同时也将进一步提升斯里兰卡在印度洋航线和南亚区域经济发展中的地位。

## 国家主席习近平和澳大利亚总理阿博特见证招商局集团与 Hastings 管理公司签署战略合作协议

2014 年 11 月 17 日下午，在习近平主席和澳大利亚总理托尼·阿博特的共同见证下，招商局集团全资子公司招商局投资发展公司与西太平洋银行控股子公司 Hastings 管理公司在澳大利亚堪培拉成功签署了 Newcastle 港口项目及未来合作战略协议。

招商局集团董事长李建红和西太平洋银行首席执行官 Gail Kelly 出席并分别代表双方签署了战略合作协议。集团副总经理余利明、Hastings 管理公司首席执行官 Andrew Day 陪同参加了协议签约仪式。Newcastle 港口是世界上最大的煤炭出口港，也是澳大利亚最大的散货港。根据协议，招商局投资发展公司与 Hastings 管理公司通过各自管理的基金公司共同合作，投资收购 Newcastle 港口 98 年港口管理权和土地使用权；在此基础上，双方还将寻求进一步合作的投资机会。

签约仪式前，李建红董事长分别会见了西太银行首席执行官 Gail Kelly 和 Hastings 首席执行官 Andrew Day，就各自的公司背景、业务开展情况进行了简单的交流，在加强和推动双方基建投资合作方面取得了广泛的共识。

( 赖斯伟 )

## 提升动态驾驭能力 努力追求智慧增长 招商局集团 2014 年年会在深圳召开

紧凑的议程，人心更为凝聚；务实的报告，掌声更加热烈。2月20至21日，招商局集团以视频的方式召开2014年年会。主会场设在深圳蛇口招商地产会议室，北京、重庆、漳州设了3个分会场。招商局集团董事长傅育宁、总裁李建红等领导班子成员及集团全体高管人员参加了会议。此外，国资委、中联办等上级机关有关领导也应邀出席了会议。

会上，傅育宁董事长围绕2013年工作的总体评价和2014年经济形势的基本判断及需要关注的几个重点问题发表了讲话。李建红总裁代表集团领导班子作了题为《积极应对市场变革，深入推进创新转型，向集团跨越式发展战略目标扎实迈进》的工作报告，总结了集团2013年主要工作情况，部署了2014年重点工作安排。集团副总裁李引泉主持了会议，并作了会议总结，对贯彻年会精神提出了要求。

2013年，面对复杂多变的经济形势，招商局集团各级管理人员和广大员工认真落实集团年初确定的各项工作部署，大力开拓市场，深入挖潜增效，积极探索创新转型，不断强化管理基础建设，保持了集团经营业绩的持续增长。集团2013年主要经济效益指标实现较快增长，营业收入、利润总额等均创历史新高，全年营业收入同比增长12.2%，达到725.88亿元；利润总额同比增长8.2%，达到286.43亿元；净利润同比增长12%，达到240.62亿元；母公司净利润同比增长16.3%，达到171.32亿元，圆满完成了“保增长”的任务。

傅育宁董事长充分肯定了集团2013年所取得的成绩。他指出，集团能在中国经济持续放缓的背景下，盈利保持一个较稳定的增长，说明集团的盈利模式已有一定的抗周波能力。他同时指出，之所以能取得这样良好的经营业绩，来自于多方面的努力，特别是集团在成本控制方面做了大量卓有成效的工作。

对于2014年的经济形势，傅育宁董事长认为总体可用“世界曲折向好，中国稳中多

变”来概括。谈到今年的工作，傅育宁董事长特别强调要关注债务和现金流、增长质量、智慧增长、管控模式、心态与状态等重点问题。他认为，在全球和中国经济处于弱增长、频振荡、深变革的过程中，必须要动态地把握和调整公司的产业结构与发展节奏，提升动态驾驭能力，既不能因为保守而失去机会，也不能因为冒进而不顾风险。他着重指出，我们必须调整把握增长方式的思路，这就是智慧增长问题。而所谓的智慧增长，就是增长来源中多一些我们的智慧，少一些简单的资源投入；多一些企业综合竞争力的提升，少一些简单的规模扩大。他分析认为，智慧增长必须是有质量的增长、均衡的增长、善于捕捉机遇的增长、风险可控的增长、有效创新的增长、有溢价的增长。

傅育宁董事长进一步指出，目前集团内外部形势在发生着新的变化，这对集团现有的管控模式提出了挑战和新要求。他强调，要通过确定管什么、完善怎么管、做好放控结合对集团的管控模式做一次全面的检讨与调整，使集团的管控模式更加有效。

傅育宁董事长特别指出，智慧增长归根结底要落实到人的身上，这对我们的能力、状态都提出了更高的要求。他要求，在心态上要不惧竞争、勇于面对，才能有效地把握潜在的机会，提高价值创造能力。在状态上要保持激情，通过持续学习，保持对新鲜事物的敏感性；通过加强锻炼，保持青春活力，保持干事的激情。同时要从战略的高度，更加重视和抓好培养年轻人的工作，使招商局百年事业不断地后继有人、焕发活力。

在报告中，李建红总裁全面总结了集团2013年的各项工作，对集团各单位所做出的贡献给予了充分肯定，他把2013年集团的工作成效概括为“六个新”，即：经营业绩再创历史新高，产业培育迈出新的步伐，战略管控推出新的举措，合作协同取得新的进展，管理能力得到新的提升，企业风气有了新的变化。

对于2014年的工作，李建红总裁指出，2014是我国全面深化改革的开局之年，也是集团全面实施三年中期战略考核的起步之年，努力做好全年的各项工作，具有重要意义。各公司经营班子既要清醒认识面临的严峻形势和巨大挑战，进一步增强忧患意识，凝聚力量，锐意进取；又要紧紧抓住发展的积极条件和有利因素，进一步增强机遇意识，坚定信心，在迎接挑战中把握机遇，在深化改革中科学发展。

李建红总裁在报告中提出了2014年集团工作的总体指导思想，即：以党的十八届三中全会、中央经济工作会议、中央企业负责人会议精神为指导，坚持“质量、规模、效益”的动态均衡发展，以稳中求进、改革创新为全年工作总基调，努力开拓市场，深入提质增效，着力保持经营的稳定增长，管控好发展中的风险，并积极应对改革带来的挑战，切实谋取改革创造的红利，不断增强企业内生活力和市场影响力，提升核心竞争力，继续向集团新十年跨越式发展战略目标扎实迈进。

报告中，李建红总裁还提出了集团 2014 年总体经营目标，并部署了全年主要工作：一是积极应对市场环境的变化，切实加强经营工作，确保稳定增长；二是积极应对制度环境的变化，切实加强战略引领；三是积极应对产业环境的变化，切实加强创新转型；四是积极应对发展环境的变化，切实加强协同整合；五是积极应对竞争环境的变化，切实加强效率提升；六是积极应对金融环境的变化，切实加强风险管控；七是积极应对社会环境的变化，切实加强作风和文化建设。

会议期间，与会代表还分为三个小组，围绕上级领导讲话精神、傅育宁董事长的重要讲话、李建红总裁的工作报告进行热烈的讨论。与会代表普遍反映，这次年会简朴高效，体现了新会风、新文风，更体现了招商局集团务实高效的优良作风。通过讨论，大家一致认为，应该进一步认清形势，统一思想，在下一步的工作中要通过下大力气提升战略管控能力、提升创新能力、提升战略协同和资源整合能力来深入推进集团的提质增效，全面提升集团的核心竞争力，实现傅育宁董事长提出的智慧增长。为此，代表们对集团做好今年及今后一段时期的工作提出了具体建议，对如何实现稳中提质、稳中谋变，确保向集团跨越式发展战略目标扎实迈进提出了具体思路。

会议最后指出，2014 年不管对于国家、还是对于企业，都将是一个变革之年，全体管理人员和员工应以积极的心态、踏实的步伐，不观望、不动摇、不放松，以识势的眼力、谋势的头脑、用势的智慧，坚定信心、扎实工作，趋利避害、顺势而为、乘势而上，合力将招商局集团推向一个崭新的高度，续写招商局基业常青故事的新篇章。

会上，李建红总裁与集团各二级单位主要负责人签署了 2014 年经营目标责任书。会议同时还为新晋集团高管举行了佩徽仪式。

会议期间，与会代表还集体参观了蛇口新海上世界和蛇口深港双城双年展，学习蛇口工业区和招商地产转型发展、创新发展的经验，感受新蛇口展现出来的新魅力。

(薛志旺)

## 把百年招商局建成世界一流企业

——2014年招商局召开集团干部大会，宣布调整主要负责人

2014年7月2日，招商局集团召开干部大会，宣布了党中央、国务院对集团主要负责人调整的决定。会议宣布李建红同志担任招商局集团董事长、李晓鹏同志担任招商局集团总经理。新任董事长李建红表示坚决拥护和服从中央对招商局集团主要领导调整的决定，并在会上做了重要讲话。

在讲话中，李建红董事长表示接任招商局这样一家百年老店的主要领导人职务，深感责任重大、使命光荣、任务艰巨，他将带领大家共同努力，把招商局建设成具有国际竞争力的世界一流企业。

李建红董事长说，招商局是中国民族工商业的先驱，历史悠久、底蕴深厚，有着特殊的地位和影响。改革开放以来又在袁庚等的带领下为我国改革开放事业探索、提供了许多有益的经验。进入新世纪后，招商局在秦晓同志和傅育宁同志的带领下，大力推进重组调整，抓住机会加快发展，取得了良好的业绩。他代表招商局集团新一届领导班子，对集团历任领导、广大离退休和在职干部员工，表示衷心的感谢，并致以崇高的敬意。

李建红董事长表示，接过招商局这个担子，就意味着接过了一个传承了百多年的历史使命，他深感责任重大、使命光荣、任务艰巨。他和每一代招商局掌舵人都一样，面对这样的重任，都会有深沉的历史使命感和崇高的发展责任感，必须对历史负责、对国家负责、对招商局的广大员工负责，把招商局这份百年基业发展得更好。

李建红董事长强调指出，他将坚持从招商局实际出发，充分发挥好集团的优势，推动集团可持续发展。要紧紧围绕招商局历史悠久、文化底蕴深厚的优势，传承诚信经营、稳健发展的企业基因，坚持“规模、质量、效益均衡发展”的指导思想，进一步明晰集团的战略，加强顶层设计和战略引领，提升可持续发展能力。要紧紧围绕招商局作为在港央企的优势，创新体制机制，以开放的心态和开阔的视野，大胆突破条条框框的束缚，

敢于担当，敢于尝试，提升改革创新能力。要紧紧围绕招商局产融结合的优势，深入推进协同合作，优化发展模式，逐步减少资本性消耗，充分利用有限的增量资金去有效地整合社会巨大的存量资源，提升配置和整合资源的能力。

他还特别指出，要进一步加强各级领导班子和人才队伍建设，在引进外部人才的同时加大内部培养使用力度，拓宽选人用人视野，完善选人用人机制，不拘一格降人才、五湖四海用人才，充分调动起每一位干部员工的积极性，切实把队伍的活力激发出来。

李建红董事长谈到，自己作为招商局班子的主要领导，将准确定位，认真履责，多谋全局、谋长远、谋大事，聚焦、聚神、聚力，不急不躁、不虚不浮、不贪不占。做到严以修身、严以用权、严以律己；谋事要实、创业要实、做人要实。要传承和丰富招商局崇尚与务实的企业文化，维护和营造招商局透明简单、健康和谐、活力向上的组织氛围。

在讲话的最后，李建红董事长表示相信通过大家的共同努力，我们一定会在新的竞争环境中把招商局打造成为一个具有国际竞争力的世界一流企业，续写百年招商局的辉煌。

新任总经理李晓鹏也在会上做了重要讲话。他指出，招商局是中央直接管理的国有重要骨干企业，历史悠久，实力雄厚，在海内外有着广泛的影响。出任招商局的总经理，深感使命光荣，责任重大，同时也充满信心。他表示，将在以建红同志为“班长”的带领下，同班子成员一道，传承和发扬招商局“爱国、自强、开拓、诚信”的企业精神，以高度的责任感和奋发有为的精神状态把各项工作推向前进，共同携手把招商局打造成世界一流的企业集团。

（史允）

## 在深刻变革中推进百年招商局新的跨越

——2014年招商局集团务虚会在深圳隆重召开

2014年12月29日至30日，招商局集团务虚会在深圳隆重召开。李建红董事长在会上做了重要讲话。李晓鹏总经理主持会议。会议指出，在今天这样一个深刻变革的大时代中，我们必须响应好时代提出的大命题，有大的作为，推进百年招商局成为世界一流企业，实现新的跨越。

此次务虚会既是一次集团例行的年度务虚会，也是集团领导班子调整后，在集团新10年发展战略推进承上启下关键阶段（上一个5年的最后一年，要开始谋划下一个5年）召开的一次务虚会；是在蛇口纳入中国（广东）自由贸易试验区的情况下召开的一次务虚会；是在习总书记系统提出中国经济新常态理论，要求认识新常态、适应新常态、引领新常态的战略指引下召开的一次务虚会。

会上，李建红董事长传达了中央经济工作会议精神，通报了蛇口纳入中国（广东）自由贸易试验区的情况，并作了重要讲话。李晓鹏总经理传达了中央企业负责人会议和全国交通工作会议精神。

李建红董事长在讲话中指出，要深刻认识形势变化，准确把握历史方位，积极回应时代命题。他说，必须把招商局置于一个时代的大背景中，通过对形势的深刻分析与认识，来准确定位今天我们所处的历史方位，进而把握好我们所要前进的历史方向。他认为，今天，我们所处的历史方位总的可以概括为“大转型时代”，就是整个国家经济发展模式、乃至整个国家的治理理念、治理体系，都正在经历着一个“系统性的转换”。

李建红董事长指出，在这个“大转型时代”，有四个“新”需要深刻认识和把握：一是新常态，就是经济增长从数量变化转为结构变化、从线性变化转为模式变化；二是新经济，包括互联网革命和工业革命4.0；三是新国策，具体到企业而言，要高度重视和研究全面深化改革和全面依法治国，以及“一带一路”战略；四是新世情，包括金融危

机后，世界经济再平衡的进程还没完成，发达国家重提“再工业化”，一些制造业开始回流，以及近期石油与大宗商品价格大幅下跌等，都开始营造、重构一个新的世界经济环境。

“今天这样一个大时代，给我们提出了这样一些大命题：做被整合者还是做整合者？做守成者还是做开拓者？做抱残守缺者还是做改革创新者？做被动应付者还是做主动作为者？这些都是命题作文，是必答题，需要我们这届班子和高管队伍去直面、去研究、去交出一份经得起历史检验的答卷”，李建红董事长说。他强调，为做好这份答卷，必须有变革意识、抢抓意识、主动意识。

李建红董事长指出，建设具有国际竞争力的世界一流企业是我们这一代招商人的历史使命。他说，每一个大时代都给我们提供了大的机遇、大的空间、大的舞台。在今天这样一个大转型时代中，把招商局建设成为具有国际竞争力的世界一流企业就是我们应有的大作为，这也是引领今后5-10年集团工作的一个总目标，一个抓总的纲领，一个统筹各项工作的核心，是我们对“招商2020”、“招商150”的总体描画。

“我们为什么要提这样一个目标？这个目标的内涵是什么？我们有没有条件去实现这样一个目标？我们怎样去实现这样一个目标？”对于这些问题，李建红董事长在讲话中一一做出了分析和解答。他指出，提出这样一个目标，是时代的要求、国家的希望，也是集团自身发展的需要。总体上，集团今后要紧紧围绕“三个力”（竞争力、影响力、带动力）来建设世界一流企业。实现这一目标，集团有产业基础、布局基础、管理基础、整合空间和发展机遇。关键是要能充分地利用好这些条件，真正地使得财尽其利、物尽其用。

李建红董事长提出，建设世界一流企业的总体指导思想是“顶层设计、分步实施、系统变革、重点突破”，总体实施方案可以概括为“1233方案”：

“1”：就是把握好一个总体目标，即以“建设具有国际竞争力的世界一流企业”来统领集团的各项工作。

“2”：就是运用好两个根本驱动力，即改革与创新，谋取改革红利、创新红利。

第一个“3”：就是要夯实好三个资本基础，即人力资本、财务资本、制度资本。

第二个“3”：就是要发挥好三个优势，打造好三种能力。一是要发挥好百年央企优势，打造好可持续发展能力；二是要发挥好在港央企优势，打造好改革创新能力；三是要发挥好综合央企优势，打造好资源整合能力。

李建红董事长指出，要以战略为引领，全面推进集团的转型升级，实现可持续健康发展。他认为，让集团战略目标“落地”的关键就是要推进系统性的变革，实现集团的

转型升级，以一流的管控体系、一流的体制机制、一流的人才队伍、一流的组织能力、一流的发展业绩等来支撑起一流的企业。他强调，集团特别要推动好七个方面的工作，一是完善战略管理体系，强化战略管控；二是改进用人理念，改善用人机制，加强人才队伍建设；三是解放思想，深化改革；四是抓住重点突破，切实推动创新落地；五是改进管控模式，夯实管理基础；六是改进发展思路，多种方式推动发展，包括坚持战略导向式发展、资本节约式发展、杠杆整合式发展、产融结合协同式发展、国内外“两个市场”发展、内生增长与兼并收购“两条腿走路”发展、价值链延伸发展以及有质量有增长的发展；七是适应时代要求，不断为企业文化注入新的内涵。这七个方面的工作简单概括起来说就是：明战略、强团队、推改革、促创新、抓管理、谋发展、优文化。这七个方面是相辅相成、不可或缺的，也可以说：战略是主导、人才是保障、改革是抓手、创新是驱动、管理是支撑、发展是根本、文化是源泉。

李建红董事长指出，在推进集团的系统性变革中，还要处理好以下一些关系：一是稳健与进取的关系；二是规模与质量的关系；三是有所为与有所不为的关系；四是创新与容错的关系；五是短跑与长跑的关系。

李晓鹏总经理在会议总结时指出，这是一次历史性的会议，也是一次富有成效的会议，同时还是一次吹响出征号角的会议。他要求集团上下要认真学习此次会议精神，围绕建设具有国际竞争力的世界一流企业的战略目标，深化改革，加强管理，不断创新，把招商局的事业推上一个新的高点。

招商局集团领导班子成员、总部各部门、各二级公司及招商证券公司的主要负责人近 50 人出席了会议。大家围绕集团建设具有国际竞争力的世界一流企业的战略目标，针对宏观经济和所在行业的形势变化，特别是 2015 年市场的挑战与机遇，畅所欲言，集思广益，积极探讨如何着眼长远，立足现实，加快改革创新，加强市场开拓与经营管理，实现集团的稳步发展。

会议期间，中国社会科学院学部委员金碚为与会人员做了《经济新常态下的产业发展战略》专题讲座。

（张晓鹏）

## 重大事件

### 2014 年 7 月招商局集团新的领导班子组成

2014 年 4 月 23 日，傅育宁不再担任招商局集团董事长职务，调任华润集团董事长，李建红总裁主持招商局工作。7 月 2 日，上级单位宣布李建红任招商局集团董事长，李晓鹏任招商局集团总经理、董事。

新的领导班子组成后，在深入调研的基础上，提出了建设具有国际竞争力的世界一流企业的目标。

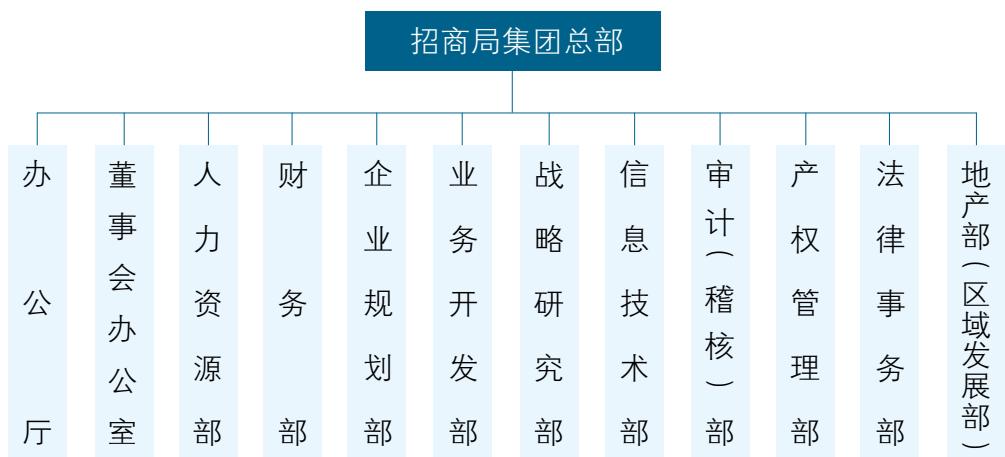
(史 允)

## 组织机构

### 1. 组织架构图

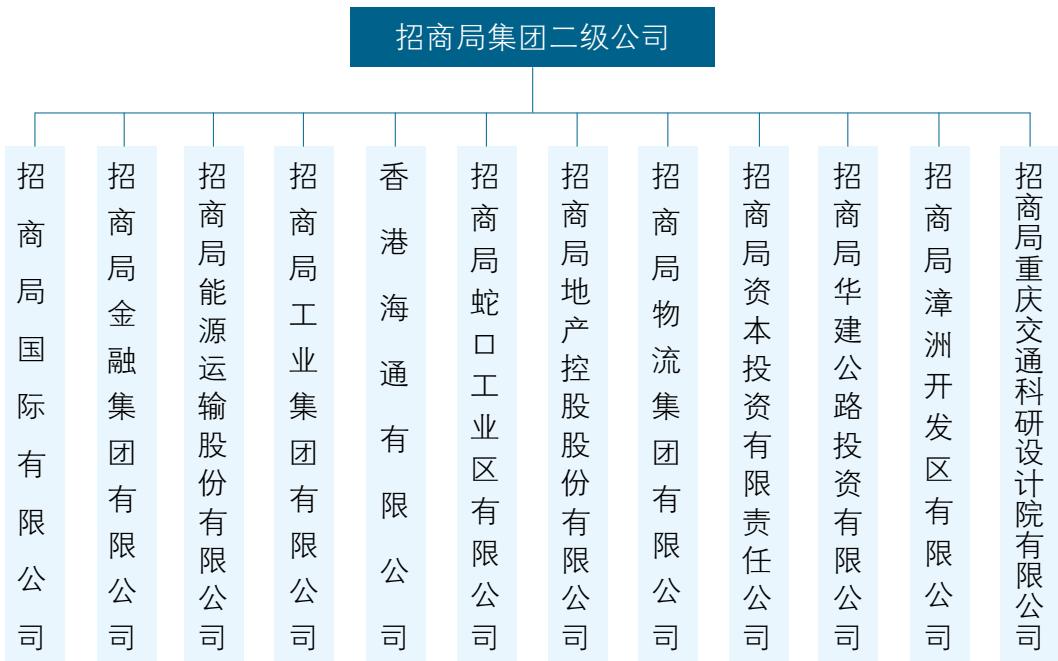
#### (1) 总部架构图

招商局集团总部架构图



#### (2) 二级公司架构图

招商局集团二级公司架构图



## 2. 招商局集团有限公司董事会成员

董事长：李建红

董事：李建红 李晓鹏 石 巍

## 3. 招商局集团有限公司监事会成员

监事会主席：徐 良

监事：郑博奎 稽永如 王淑敏 邢胜强 王国山

## 4. 招商局集团有限公司领导班子

董事长：李建红

总经理：李晓鹏

副职领导：李引泉 胡 政 蒙 锡 苏新刚 孙承铭（副总经理）

石 巍（董事） 付刚峰（财务总监） 余利明（副总经理）

## 5. 招商局集团有限公司总经理助理

林少斌总经理助理、总法律顾问

洪小源总经理助理

胡建华总经理助理

王 宏总经济师（总经理助理级）

邓仁杰总经理助理

## 6. 招商局集团有限公司总部部门主要领导

办公厅：邓仁杰

董事会办公室：曹 鸿

人力资源部：褚宗生

财务部：华 立

企业规划部：王 宏

业务开发部：邓伟栋

战略研究部：熊贤良

信息技术部：吴 沐

审计(稽核)部：刘清亮  
产权管理部：张 锐  
法律事务部：王春阁  
地产部（区域发展部）：胡 勇

## 7. 招商局集团有限公司二级公司、控股公司主要领导

招商局国际有限公司：胡建华党委书记、总经理  
招商局金融集团有限公司：洪小源党委书记、董事长、总经理  
招商局能源运输股份有限公司：谢春林总经理，罗志奇党委书记  
招商局工业集团有限公司：王崔军党委书记、总经理  
香港海通有限公司：焦天悦总经理，邹彬党委书记  
招商局蛇口工业区有限公司：杨天平总经理，丁勇党委书记  
招商局地产控股股份有限公司：贺建亚总经理，刘伟党委书记  
招商局物流集团有限公司：许永军总经理，李钟汉党委书记  
招商局资本投资有限责任公司：李引泉党委书记、总经理  
招商局华建公路投资有限公司：罗慧来总经理，郑海军党委书记  
招商局漳州开发区有限公司：白景涛党委书记、总经理  
招商局重庆交通科研设计院有限公司：方波平党委书记、董事长，韩道均总经理  
(罗树武 张 宇 王 宇 陈 林)



## 第二篇

## 重要讲话 >

# 提升动态驾驭能力 努力追求智慧增长

——傅育宁董事长在招商局集团 2014 年年会上的讲话

( 2014 年 2 月 20 日 )



## 一、对 2013 年工作的评价

2013 年是世界经济继续缓慢复苏、中国经济在结构调整中继续放缓的一年。全年国内经济增速为 7.7%，这是继 2012 年以来连续第二年 GDP 增长率低于 8%。在经济环境放缓的背景下，集团能持续保持稳健增长，2013 年取得营业收入增长 12.2%、利润总额增长 8.2%、母公司净利润增长 16.3% 的成绩，殊为不易。有研究指出，中国企业是典型的速度效益型盈利模式，当经济增长速度在 10% 甚至更高的时候，企业盈利就很好，而速度一旦放缓，企业的盈利就要下降，若经济增长速度降到 7% 或 7% 以下，企业的亏损面与盈利面的比重就会达到 40%。但美国的经济增速长期在 2%-3%，日本的经济增速长期在零左右徘徊，而他们的多数企业都是可以盈利的。集团能在中国经济持续放缓的背景下，盈利保持一个较稳定的增长，说明我们的盈利模式已有一定的抗周波能力。

过去一年集团能取得良好的经营业绩，来自于多方面的努力，其中我想特别指出的是，在成本控制方面我们做了大量卓有成效的工作。在各项成本不断刚性上升的大环境下，2013 年集团营业收入增长 12.2%，销售费用只增长了 4.2%、管理费用只增长了 9.7%，都大幅低于营业收入的增速；营业成本及营业税金增长 13.2%，也与营业收入的增幅基本持平。

每个公司都做出了应有的努力，表现出各自突出的特点，如果说要评选出“明星”的话，我以为可能会有这样一些“星”：

贡献之星是集团金融业务，它对集团的净利润贡献首次迈上 100 亿元的台阶，达 105.3 亿元，占集团母公司净利润的 61.5%。

增长之星是招商地产和招商漳州。招商地产销售收入增长 16%，盈利增长 26.7%；招商漳州盈利增长 35.7%，可支配财力增长 81%，土地出让金收入增长 248%，特别可喜的是土地出让单价突破 500 万元/亩（达 541 万元/亩），这显示了开发区的价值在提升。

发展之星是招商国际，过去一年在国际化拓展方面继续取得了显著的成绩。

转型之星是招商工业和招商蛇口。招商工业在海工业务拓展上又迈出了一大步，初步奠定了行业地位；招商蛇口在再造新蛇口以及向外拓展方面也推动了许多工作，取得一定成效。

整合之星是招商公路，较好地完成了华建与亚太总部的整合，调整了总部机构，为向投资经营型公司转型奠定了基础。

管理之星是招商物流，标准化建设深入推进，逐步形成一套较完善的管理流程与管理模板，为未来的兼并收购打下了基础。

协同之星是招商资本，过去一年与招商地产、招商工业积极协同，迈出了产融结合的重要一步。

奋进之星是招商交科院、海通公司、招商轮船，这几个公司去年共同的特点都是面对巨大压力，勇于迎接挑战，积极进取，努力拼搏。招商交科院经过多方努力，去年成功回收5亿元BT项目的政府回购款。海通公司和招商轮船面对行业不景气，想尽一切办法开源节流、挖潜增效，所付出的努力是值得肯定的。

可以说，以上这些关键词：盈利、增长、发展、转型、整合、管理、协同、奋进，正是集团所关注的重点工作，在各公司的身上都得到了充分的体现。

对于集团总部各部门来说，我以为可以评为“价值之星”，各部门过去一年来围绕集团中心工作，发挥了各自应有的职能，在管理中、服务中创造了价值，特别是去年创新资本项目的推动完成、厦门邮轮母港等项目的跟进落地、战略管控的推进、资金的筹措与调度等工作，都直接或间接地创造了价值。

从各SBU看，各业务板块在过去的一年里都取得了一定的发展，按利润总额计：金融SBU实现123亿元，同比增长17.5%，在集团占比从39.5%增至40.6%；地产SBU实现98.2亿元，同比增长23.1%，在集团占比从30.1%上升至32.4%；港口SBU实现42.5亿元，同比增长7.2%，由于增速相对低于金融和地产，在集团占比从15%降至14%；公路SBU实现26.4亿元，同比增长17.6%，在集团占比从8.5%增至8.7%；物流SBU实现5亿元，同比增长28.8%，在集团占比从1.5%增至1.6%；海事SBU实现4.9亿元（未考虑油轮船队17.36亿减值），同比减少57.8%，在集团占比从4.4%降至1.6%；食品SBU实现2.8亿元，同比减少6.3%，在集团占比从1.1%降至0.9%。从这样一个结构和变化中，我们能看到，集团各SBU的规模是不均衡的、发展也是不平衡的，下一步要“稳大提小”，贡献大的SBU要继续保持稳定增长，为集团的稳健发展做贡献；而目前还比较小的SBU，发展潜力较大，要快速发展，为集团的发展增加新动力。

2013年发展中存在的问题，建红工作报告已有较为深入的分析，概括而言，就是两个大问题：一个是油门问题，也就是增长新动力在哪里的问题；一个是刹车问题，也就是如何管控风险的问题。对于这两个问题我在下面做一点深入分析。

总体而言，我以为2013年是我们在淡市中不甘平淡、积极向上的一年，取得了良好的成绩，值得充分肯定。

## 二、对 2014 年经济形势的基本判断

对于 2014 年的经济形势判断，我以为总体可用这样一句话来概括，即“世界曲折向好，中国稳中多变”。

### 1. 全球经济形势

从全球看，2014 年主要经济体总体上已发出增长加快的明确信号。在刚过去的 1 月份，国际货币基金组织两年半来首次上调了对全球经济增长的预估，预计 2014、2015 年将分别达到 3.7%、3.9%。世行也明确指出，全球经济已来到一个“拐点”，金融危机后五年来，首次有迹象显示，一些高收入国家开始出现自我持续的复苏，这些国家可能连同发展中国家一道，成为全球经济增长的第二个引擎。具体看，美国的内生增长动力在逐步恢复；欧元区也在整体复苏，开始恢复增长；日本的“安倍经济学”虽然长远看未必能解决其深层次问题，但短期而言仍有一定的刺激作用。在发达国家经济体总体向好的大背景下，近期，亚洲、拉美和非洲部分新兴市场出现了货币大幅贬值、通胀加剧等新的情况，对全球经济会造成什么样的影响仍待进一步观察。

结合集团情况，我以为我们观察全球经济，有两个方面值得关注，一个是货物流向，一个是资金流向。

——货物流向就是国际贸易增速问题。总体看，由于发达国家经济的逐步恢复，居民消费信心指数的增强，会推动国际贸易增长。2014 年世界贸易额预计增长 5.8%，较 2013 年的 4.5% 有所上升。中国会从中分得一杯羹，预计中国的进出口增速会稳中有增。这对我们的港口、航运等业务将会有正面的拉动作用。同时，2014 年在国际贸易方面还有一个值得观察的重点是 TPP 谈判情况。TPP(Trans-Pacific Partnership Agreement)，即跨太平洋战略经济伙伴关系协议，其可能创造出一个适合 21 世纪经济发展趋势的高标准区域经济贸易与合作平台，该平台涉及的经济体占全球一半的 GDP 和 40% 的贸易额，对亚太地区乃至全球贸易格局会产生深远影响。2014 年 TPP 的谈判可能完成并缔结协议，其能否有效遏制贸易与投资保护主义势头，持续推动国际贸易增长，值得我们观察。

——资金流向值得我们观察的是美国货币政策调整的时间、力度与速度。在今年 1 月底的美联储议息会议上进一步把每月购债规模缩减至 650 亿美元。虽然美国退市将是一个渐进的过程，但其退市的总体步伐相信会逐步加快，这必将深度影响全球风险资产的重新定价，加剧国际资本流动，引起汇率和国际收支的变动，跨境资金势将持续从新兴市场经济体流出。对我们而言，影响最大的可能就是国内资产与国际资产价格的变动、人民币汇率的波动，从而对我们国际化步伐、并购策略等都带来影响，必须深入研究和

动态应对。

## 2. 中国经济形势

中国 2014 年的经济总基调，中央经济工作会议提了八个字，即“稳中求进，改革创新”，总体而言我以为就是怎么统筹好三件事，即“稳增长、调结构、促改革”。从企业的角度来观察，所应关注的是这样几个关键词：增长、货币、风险、投资、消费、改革。

——关于增长问题。我们要适应一个新常态，就是中国经济可能从 2012 年起，进入一个 7%-8% 增长的区间，甚至在未来几年内降至更低的水平。过去我们长期习惯于 GDP 的双位数增长，2008 年金融危机期间又提出了“保 8”的概念，实际上“保 8”的背后逻辑是认为中国经济增速低于 8% 就会引发一系列的问题。2012 年起中国经济开始降到 8% 以下 (7.7%)，确实给企业盈利、财政收入、就业等带来一定压力。但我们也看到，中央政府顶住了压力，保持了定力，给了全社会一个信号，就是希望我们能逐步接受这样一个新常态。2013 年一季度中国经济增速从 2012 年四季度的 7.9% 下滑到 7.7%，二季度又下行至 7.5%，消费、投资及外贸增速都呈下行态势，中央财政收入出现多年来少有的负增长。一时间，国际上，包括国内一些专家，担心会出现一些国家曾遇到的增长过缓问题，甚至出现“硬着陆”。在这种形势下，中央政府做出了明确的响应，就是“保持定力”。明确地提出了经济运行“合理区间”的概念，即守住稳增长、保就业的“下限”，把握好防通胀的“上限”。只要经济运行在合理区间，宏观经济政策就保持稳定，着力调整结构，推动改革创新，以形成增长的内生力量。我们应该看到中央政府调结构的决心，一段时间内经济增长的目标会让位于调结构和化解风险的目标，以短痛换取长期的可持续发展。今年 GDP 增长可能进一步放缓到 7.5%。2 月初刚公布的制造业与服务业两项采购经理指数 (PMI) 均告回落，且工业生产企业出厂价格指数 (PPI) 也已连续 22 个月负增长，显示出今年经济增长是弱势开局。如何在经济增长整体放缓中保持企业的稳定增长，将考验我们的智慧和本领。

——关于货币问题。货币政策问题与调结构直接相关。过去多年的调结构，一直难有成效，一个重要因素是货币供应量较充足，落后产能、过剩产能有充足的血液输入。在 2001 年到 2010 年的 10 年中，我国 GDP 的平均增速为 10.9%，货币供给 (M2) 的平均增速为 18.8%，M2/GDP 的比值逐年升高，有货币超发的问题。在中央决心调结构的大背景下，货币政策名为稳健，但实际上可能适度偏紧，中央银行会以渐进的方式逐步收回流动性。除非发生大的经济波动，我们不应奢望中央会以超发货币来刺激经济。预计 2014 年货币供应量增速可能为 13% 左右，信贷规模预计不超过 9 万亿元。过去 10 年支撑我们扩大债务规模加快发展的较为宽松的信贷环境可能会迎来拐点，实际贷款利率会

上升。对于集团这样一个千亿元级负债规模的企业而言，货币政策的走向值得我们高度关注。

——关于风险问题。今年我们还需密切关注各类风险事件，其管理、暴露和处置将成为影响 2014 年宏观经济稳定的重要因素。2009—2011 年的巨量刺激透支了未来的增长潜力，也形成了房地产泡沫、地方债务和影子银行的“风险三角”，对 7%—8% 的增长新常态构成威胁。2014 年将是地方债务偿还的高峰期，一旦流动性出现问题，将波及银行平台贷款以及通过影子银行最终流向地方平台的表外融资链条，同时引起金融风险和实体经济下行风险。此外，资产端风险也值得警惕。一个是土地价格的波动，一个是产能过剩行业的去杠杆化，都会给银行业带来不良贷款率的大幅升高。近期，监管层试图通过规范银行同业业务来加强对影子银行的监管，但类似中诚信托 30 亿信托产品出现风险的事件估计不止一起，信用债市场出现实质性违约的概率也在明显上升。这些风险事件都将影响市场情绪和预期，可能引发由过度政策反应导致的市场波动。

——关于投资问题。投资一直是拉动中国 GDP 增长的主要动力，中央经济工作会议对三驾马车的定位是“消费的基础作用、投资的关键作用、出口的支撑作用”。根据调结构的要求，总体而言投资增速应会稳中有降，2014 年预计为 19%，较 2013 年的 20% 有所放缓。这会对集团的相应板块造成一定的经营压力。

——关于消费问题。消费一直是政府鼓励的领域，以期通过促进内需为经济增长提供稳定的内生动力。但提振消费与收入水平、消费结构升级等一系列问题相关，非一朝一夕所能改变，相信 2014 年消费增速会与 2013 年基本持平，保持在 13% 左右。消费情况会对我们的物流业务、公路业务、食品供应链业务等带来直接影响。但我们的食品供应链业务更多的不是在消费总体增量上作文章，而是要在消费结构升级上做文章，虽然消费总体增速稳定，但我们食品供应链业务不应限于这样一个增长水平。

——关于改革问题。改革是 2014 年的重要主题，会贯穿于经济社会发展的各个领域各个环节，其中不少改革与集团是直接相关的，包括企改、土改、税改、金改等等，我们必须要认真研究和应对。但同时我也在务虚会上讲过，我以为这些改革会是渐进式的，用习总书记的话讲就是要“蹄疾而步稳”。我们要用好改革的机遇、应对好带来的挑战，关键的还是要把自己的事情办好，改革毕竟是外因，起主要作用的还是内因。

总体而言，有人把今天的中国经济发展概括为三个期，即：经济增速的换档期、结构调整的深化期、前期刺激经济政策的消化期，也有人在这三个期的基础上又加了两个期，即：社会矛盾凸显期和深化改革的攻坚期。不管是三个期也好、五个期也好，一个总的特点就是“阵痛期”，从一个旧的经济增长模式，走向一个新的模式，其间必然新

旧矛盾交织、长短问题纠缠、机会与挑战并存。谁都知道从 A 点走向 B 点是必须的，但怎么走到 B 点则考验着我们的智慧、定力和耐心，这会是一个痛苦而又充满希望的过程。国家如此，企业亦如此，能“痛并前进着”跨过了这道坎，企业的发展就会迈上一个新台阶；而不敢面对挑战，安于传统的增长模式，则可能会逐步被淘汰。因此，必须认清大势，顺势而为，转型发展。

### 3. 关于行业形势

在去年底的务虚会上，我们请几个部门对集团所涉及的行业形势做了一些分析，今天看，这些分析总体上是对的。我想强调的是，在对行业形势的认识中，我们要抓主要矛盾，把影响行业发展最主要的因素找出来，集中力量去应对。比如我们的交通板块，我以为“供求关系”是行业的主要矛盾，面对局部产能过剩或整体产能过剩，要集中精力考虑的是如何做产业的整合者和优化布局，以提高存量产能的利用效率和为增量产能找到更好的市场；而金融板块，我以为“改革”与“跨界竞争者的闯入”是主要压力来源，如何调整商业模式成为需要做的主要工作；地产板块，“风险与波动”是行业面对的主要问题，大家都知道存在泡沫，行业总体已经积累了不小的风险，如何逐步降温，减小波动性成为行业共同面对的问题。我们如何既能保持一定的增长速度、不被甩出第二阵营，同时又能控制风险、提升发展质量，成为一项需要高超拿捏艺术的工作。面对这样一些挑战，各个 SBU、BU 如何应对，总裁工作报告已有明确要求，大家关键是要抓好落实。

## 三、需要关注的几个重点问题

过去几年走下来，集团内外部形势都有了较大变化，有些问题凸显出来，其中既有“痼疾”，也有“新忧”。虽然有些变化和问题我们在 2011 年的年会上曾做过深入的分析，有所预计，但当这些问题真的一一显现出来的时候，还是引起了许多的担心和议论。概括而言，有两个问题大家关注和担心的比较多：一是风险控制问题。其中主要是债务与现金流的问题。过去三年集团的有息负债上升比较快，三年复合增长率达到 21.06%，债务率也在逐年攀升达到 35.4%，超过了 35% 控制线；而现金流则没有明显改善，2013 年出现了经营活动现金流为 -79.69 亿的情况。二是增长质量问题。过去几年我们“量”的指标都比较好，不管是收入还是利润都屡创新高，但部分“率”的指标有下降的趋势，包括毛利率、成本费用利润率、存货周转率、新项目的投资回报率、一些公司的利润增长率等。面对这些问题，大家可能会问：在新的发展形势下，我们如何坚持“质量、规模、效益”均衡发展的指导思想？怎么把握招商局一贯的稳健发展风格？对于这样一些担心，我以为是有道理的，我们有责任和大家讲清楚我们的认识和思考，进一步统一大家的思

想，形成共识，坚定信心，以有力的步伐继续前进。

### 1. 关于债务和现金流问题

债务总量和债务率问题，归根结底是现金流的问题。因此我们有必要对集团现金流的情况做一个深入的分析。

首先分析一下经营现金流。2013年集团经营活动现金流为-80亿，较2012年的108亿大幅减少188亿。分析其结构，可以看到，其中招商证券的融资融券业务对集团合并现金流绝对量的影响最大，2013年为-148亿，比2012年增加流出132亿。而招证出现这样一个现金负流量，又与其业务上现金流量流入、流出时间不匹配的特点有关，不代表其业务发展不健康。剔除招证影响后，对集团现金流产生重大影响的是招商地产。2013年招商地产经营活动现金净流入为4.67亿，较2012年51亿大幅减少46亿。影响地产现金流量的主要因素一是售楼款的回收，二是土地储备的数量。2013年地产售楼回收入近400亿，较2012年多50亿，而土地储备流出187亿，较2012年多63亿，此外基建和税金的支出也有较大幅度的增加。

剔除证券和地产两家资金高度密集的企业，集团其他公司的经营活动现金流2013年为净流入68亿元，较2012年的74亿减少了约6亿，这个数据应该是集团总体经营活动现金流的真实反映。这其中，现金流明显改善的是招商漳州，同比增加13.8亿；招商交科院经营现金流由负转正。经营现金流稳定且略有增长的是招商公路和路凯，2013年分别流入10.5亿和4.3亿。招商国际现金净流入26亿，比2012年略减少1.8亿；招商蛇口，净流入约21亿，也仅比2012年略少。工业集团海工业务规模大幅上升，由于海工业务为客户垫付资金的特点，其经营现金流由2012年的0.35亿，大幅转变为-9亿；能源船队由于营业收入的降低，经营现金流入5.2亿(同期经营亏损0.46亿)，较上年同期减少1.6亿；而海通由于市场转差，使得经营现金流由2012年的2亿转为2013年的-0.2亿。

从经营活动现金流的情况看，我们总体上是健康的，需要进一步做好管理的是把招商证券、招商地产、招商工业、招商交科院、海通等几家重点公司管控好，其中：招商证券资本中介业务作为类贷款业务，其关键在于把握好风险，要建立类似银行的风险控制机制。招商地产主要取决于销售回款与购地支出款，对于销售回款要继续加大营销力度，提升周转率，同时要提高售楼款的回收率；而对于购地支出的把握，则要看到土地储备事关地产的持续发展，尤其是招商地产仍处在行业中前追后赶的爬坡阶段，近年来土地储备投入逐渐上升到占当年销售回款的50%左右，是符合市场水平的。如果我们的周转率能够继续改善，土地储备占销售回款的比例也可以动态调整。招商工业现阶段由

于产能的扩大，要占用大量资金，须对垫付资金的总量设置警戒线，同时要确保项目的进度和质量。招商交科院 BT 业务的总量也需要控制，此外须审慎选择项目和业主，也要把握好 BT 工程质量和进度。海通公司的市场环境目前较差，困难时刻需帮客户一把，共度时艰，但必须是战略客户、大客户，对中小客户要始终关注他们的变化，出现不良，要当机立断。其他各公司也要继续加强对经营现金流的管理。

在经营现金流基本稳定的情况下，实际上造成我们过去几年债务攀升的主要因素是投资活动。从投资活动现金流入看，集团 2013 年的投资收益 163 亿，收到的投资分红约 58 亿，剔除投资减值和处置损失后，总体的分红比例约 33%，这样一个分红比例与中国资本市场的平均现金分红比例相比是不低的。但我们的投资活动现金流入并不能满足投资活动现金流出，因此需要增加债务。2013 年集团投资支出现金达 240 亿元，当年新增债务 316.7 亿元，可以看到新增债务主要是用于新增投资。从过去三年的情况看，也是如此。2011–2013 年三年间，集团投资总计支出 419 亿元，同期债务增加 484.7 亿元。

那么接下来的问题就是，我们这些投资都投向哪里了？投的效果如何？我们是否有能力承担债务增长风险的根本，就落在新投资项目是否能带来预期的回报上。过去三年我们 419 亿元的投资中主要投向了港口（143 亿）、金融（110 亿）、地产（104 亿）。投向港口的主要是用来优化产业布局，“走出去”寻找新的市场，目前看项目的回报基本是良好的，更重要的是为我们初步奠定了国内、国外两个市场共同发展的格局，具有重要的战略意义；投向金融的主要是用来补充招行、招证的资本，巩固我们的行业地位，而金融业的资本回报率还维持在一个较高的水平；投向地产的主要是用来开发投资性物业，虽然短期看回报较低，但这对于改善地产业务的结构、构建长期稳定的盈利基础是有利的。其他一些新业务方面的投资，还处于培育期，有些回报暂时看还不是很高，但对其增长潜力我们是有信心的，应该有一定的耐心。因此，我以为这些投入总体上是有利集团中长期发展的，在短期内我们绷得紧一点、负担重一点，付出这个代价是值得的。我们讲要均衡发展，但这一定是动态的均衡，为捕捉发展机会可能会适度地打破均衡，这是必要的，只要趋势上保持收敛即可。这就对我们的动态驾驭能力提出了更高的要求。在全球和中国经济处于弱增长、频振荡、深变革的过程中，我们必须要动态地把握和调整公司的产业结构与发展节奏，既不能因为保守而失去机会，也不能因为冒进而不顾风险。一代人有一代人的责任，我们这一代招商人在今天这样一个历史阶段有责任去栽培新树、开疆拓土。

在看到集团经营现金流总体尚属健康、债务风险总体可控的同时，我们也必须看到其中存在的一些问题：

一是集团总体债务处于千亿级的水平，在今天信贷环境总体趋紧的大背景下，所面临的风险及利率变化对集团盈利的影响是不可小视的，应认真管控债务、防范风险。

二是在一段时间内为捕捉机会可以加大投入，但长期而言，我们还应坚持“量入为出”的原则，把投资规模控制在合理的范围内。

三是在以现金投资的同时，还应该探讨股权合作、资源交换、协同整合等多种非现金投资模式。

四是必须关注投资的现金回报问题。长期以来我们对投资的 ROE 关注较多。今后我们在投资、兼并、收购中，必须要强化对项目现金流创造能力和增长性的评价。同时要继续改善集团资产结构，扩大控制性资产的比重，以更好地控制企业现金流。

五是要积极探讨集团总部的资本补充模式。大家都认为集团有钱，实际上集团除了每年盈利滚动外，缺乏一个稳定的资本补充机制，这大大限制了集团的投资发展能力。我们既需要创新资本来源，也期望这轮国企改革的机会，能为我们找到妥善解决集团资本的办法。

六是要进一步强调有所为有所不为的原则。我们既要进入一些新市场、新业务，也要下决心退出一些原有业务，用李嘉诚的话讲就是“不能和你的生意谈恋爱”，该退就要退，以集中资源发展我们想发展的业务。

## 2. 关于增长质量的问题

过去三年，我们营业收入实现了 17.8% 的复合增长率，利润总额实现了 9.6% 的复合增长率，母公司净利润实现了 12.1% 的复合增长率，应该说在“量”上的增长还是可以接受的。但与此同时，我们看到集团总体的成本费用利润率从 2010 年的 62.4%，一路下降到 2013 年的 47.4%，三年下降了 15 个百分点；毛利率由 2010 年的 36.5%，一路下降到 2013 年的 30.2%，三年下降了 6.3 个百分点；存货周转率从 2010 年的 0.676，一路下降到 2013 年的 0.525，三年下降了 0.151 次。这说明我们的增长质量确实在下降，与规模和效益比较不够均衡。

对于这种情况，必须做出认真的分析：

一是要看到，虽然集团在这几个“率”的方面有所下降，但仍保持了较好的水平，在央企中，我们在这些方面仍是领先者（央企总体 2013 年的毛利率为 13.02%，我们是 30.2%；央企总体成本费用利润率为 5.7%，我们是 47.4%）。当然这和资产结构、业务结构的不同有关系，但也能说明一定的问题。

二是近年来社会各项成本都在刚性上升，全社会的平均投资回报率也有所下降。集团一些质量指标的下行反映了整个社会经济的变化。

三是必须看到，过去三年我们虽然一直推动创新，但对集团原有业务的依赖还很强，而传统业务的增长空间则倍受挤压，投入产出率呈下降趋势。

### 3. 关于智慧增长的问题

我们对债务与现金流和增长质量问题的分析，实际都指向一个共同的问题，增长方式问题：我们必须调整把握增长方式的思路，这就是我想强调的智慧增长问题。

所谓智慧增长，就是我们的增长来源中多一些我们的智慧，少一些简单的资源投入；多一些企业综合竞争力的提升，少一些简单的规模扩大。具体而言，智慧增长的内涵有这样一些方面：

一是有质量的增长。就是我们的增长不能仅看“Top Line”，即收入增长了多少，更要看“Bottom Line”，即带来多少效益；不仅看损益表，也要看现金流量表，看现金回报如何。在客户选择上，也同样如此，不仅看一个客户给我们带来的业务量，还要看我们在这个客户上能获取的价值。智慧增长就是把能创造更多价值的业务和客户有效地筛选出来，集中力量发展这些业务和增强这些客户的黏性。比如，我经常讲，物流服务的一些客户很大，带给我们的业务量也不小，但其毛利率很低，这一类客户就不是我们的理想客户。因此，应该不断地分析我们的业务结构和客户结构，并采取有针对性的措施加以改善。

二是均衡的增长。就是我们必须看到，任何事物都有两面性，我们在追求增长的过程中，要分析为此付出了什么样的代价，这样的代价是否值得，不能顾此失彼。为此，我们从上到下都建立了财务模型，这些财务模型实际上就是一个均衡分析框架，要不断完善，并在实际的决策中用好这些模型。比如招商漳州，去年卖了不少地，成为集团的增长之星。但我们也必须看到，这样的增长是以未来的土地价值为代价的，长远看应如何把握节奏对集团最有利，需要深入分析。招商工业去年海工业务增长也很快，其增长的代价是资本消耗和现金流出较大，如何既能把握住市场机会又能实现动态均衡，也需认真权衡。

三是善于捕捉机遇的增长。我曾经讲过，我们要做一个有准备的企业。过去几年，我们在海外的一系列投资，就是利用了国际金融危机后海外资产价格下跌的机会，加快了“走出去”的步伐。这次我们油轮船队的合并重组，也是一次成功捕捉机遇的增长。企业的发展需要积累式的增长，也需要捕捉重大的市场机会，实现快速的上台阶式的增长。在今天产业和市场整合加快的环境中，对于类似的机会我们必须认真研究、跟踪和把握。

四是风险可控的增长。今天，我们很多企业都有增长的压力，但必须强调，增长的

前提是风险可控。比如，招商银行、招商地产等，目前在业内都有前追后赶的压力，他们的经营班子也都很有进取心，希望能增长得更快一些，以保持或提高行业的地位。这种奋进精神是值得鼓励的，但我也在招商银行、招商地产的会议上专门讲过，我们的增长必须要风险可控，不能放松风险管理而单纯地追求规模增长。

五是有效创新的增长。长远而言，要取得持续的增长，就必须要靠创新、转型。关于创新问题，我过去几年强调了很多，去年我们也开了创新工作会议。我以为大家对创新的必要性和紧迫性均有认同，也愿意创新，但是对创新的路径和突破口的选择难下决心。这里我想强调，不能把创新简单地理解为“做别人没做过的事情”，实际上，我们到新的市场、以新的商业模式做事、提供新的产品和服务等，都是一种创新。我们可以从现有业务的转型做起，这会比较容易找到突破口。过去几年来，有些公司就以转型起步，做得不错，如：招商国际积极走向新的市场，海外业务在其业务结构中已占到相当比重，2013年来自海外码头的集装箱吞吐量占其总吞吐量的12.2%，净利润占公司的6%；招商工业海工业务收入占比从2011年的28.71%，增长到2013年的52.36%，利润占比从34.65%，增长到67.80%；蛇口工业区出租性物业面积从2011年的669万m<sup>2</sup>，增长到2013年的851万m<sup>2</sup>，出租性收入从2011年的2.9亿，增长到2013年的5亿；招商证券非传统通道业务收入占比从2011年的36.7%增长到2013年的54.3%。

在今天这样一个快速变革的时代，创新的路子不可能事先完整地谋划出来。互联网业界有一句话叫“在迷雾中疾行”，也许我们还看不清几米外的东西，但我们知道前进的方向，要在行动中逐步走出迷雾。

六是有溢价的增长。我们的增长不能靠“卖苦力”赚辛苦钱，而是要去赚高附加值的钱，不断地创造溢价空间，包括技术溢价、管理溢价、品牌溢价、网络溢价、商业模式溢价等，从“红海”走向“蓝海”，从价值链的低端走向微笑曲线的两端。

上世纪70年代，罗马俱乐部曾经发表过一个著名的报告叫《增长的极限》，从环境、资源等分析，对人类的增长深表悲观，认为人类即将步入“零增长”的时代。但这个报告忽视了一个方面，就是技术与知识的推动力量。资源是有限的，但人类的智慧是无限的。应对集团部分公司近年来增长乏力的唯一办法就是要从智慧增长中去寻找出路。虽然中国经济增长率放缓，但仍是全球两个近10万亿美元规模的市场之一，只要把握地好，还是有机会的。

#### 4. 关于管控模式的问题

2000年以来，我们在“重组一个招商局”的过程中，提出了“强总部”的概念。当时提出这一概念的背景是在上世纪90年代前半段，集团基本上实行的是“放水养鱼”的

政策，总部对下属公司的管理不够严格和有力，由于过分的“多级独立法人化”导致了过分的“无关领域多元化”，形成了许多管理的漏洞，造成了不小的损失。因此，在集团的重组整合方案中，把“强总部”作为重要的一条。随着形势的变化，我们陆续提出了“权威总部”、“价值总部”、“效率总部”的概念。就权威总部来说，集团明确了总部作为战略管理中心的地位，把总部的权力概括为“七权”，即：战略主导权、规则制定权、财务管控权、资金集中权、投资审批权、高级管理人员任免权、企业文化统一权；就价值总部来说，集团在重大项目的策划推动、新项目孵化、集中融资、提升“招商”品牌影响力等方面创造了许多能看得见、摸得着的价值；就效率总部来说，集团在过去10年间总资产增长了将近10倍、利润总额增长了20多倍的情况下，总部人员（含总部在蛇口机构）只由106人增加到了176人，增长了66%，并且通过信息系统的建设、管理流程的优化，工作效率在不断提高。可以说，目前的管控模式总体上是有效的。

同时我们也看到，集团内外部形势在发生着新的变化。从内部讲，经过过去10余年的发展，有许多公司今天的规模、盈利能力都超过了当年的集团，如在总资产规模上，地控、招证、国际3家都超过了当年的集团；在母公司净资产规模上，地控、招证、国际、公路4家都超过了当年的集团；在母公司净利润上，地控、招证、国际、公路、漳州开发区5家都超过了当年的集团。随着各公司规模的成长，一是其事务越来越多，需集团批的数量自然增加；二是其自身的管理能力和发展能力，都已具备一定的自我把握、自我发展的基础。从外部市场来看，市场变化越来越快，对公司的反应速度要求越来越高；而且过去以投资、建设为主的发展多一些，今后可能兼并、收购的发展更多一些，这对于决策效率及专业把握能力也都提出了新的要求。同时，集团创新的步伐在加大，对创新业务的管理也需要以新的管理方式去把握。面对这些变化，我以为有必要对集团的管控模式做一次全面的检讨与调整：

一是要确定管什么。我以为集团总部要抓好两端，即：顶层与底线。顶层主要抓战略把控、资源配置；底线主要抓风险控制，包括债务总量平衡、资金统一调度和审计监督等。其他属于中间操作层面的，可放权或授权给一级公司。

二是要完善怎么管。要进一步梳理优化集团总部的管理流程；加强集团总部人员与一线人员的交流任职；巩固群众路线教育实践活动的成果，克服商业上的官僚主义与主观主义，提倡总部人员深入现场去了解和解决问题等。

三是要放控结合。适度放权，对集团整体管控能力提出了更高的要求，越是放得多，越要把背后的控制系统加强，要放而有序、放而有控。这个控制系统包括了制度与纪律两个方面。制度要清晰、纪律要严明。各一级公司要认识到放权给你们，是加大了你们

的责任，运用这些权力时须如履薄冰、如临深渊。

具体如何调整与完善，年会后总部与一级公司要充分沟通，有序推进。

除此之外，一些规模较大、层级较多、战线拉得较长的一级公司，也要认真检讨和完善自身的管控模式和体系。

去年以来，在互联网业界精英中流行一本书，叫《失控》（全名为《失控：机器、社会与经济的新生物学》，英文名为《Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems, and The Economic World》），由美国人 Kevin Kelly 著。这本书的核心观点就是：在新的技术发展与经济生态中，一个组织要不断克服官僚体系及大公司病的影响，通过组织结构调整使公司具有一种内生的创新能力，呈现一种自我组织、自我管理、自我修复、自我净化的状态。我们管控模式调整的目的也正在于此。

#### 5. 关于心态与状态问题

我们讲智慧增长，归根结底要落实到人的身上，特别是落实到集团高管队伍身上，这对我们座各位的能力、状态都提出了更高的要求。这里我想强调一下心态与状态问题。

我想先从三年战略考核指标讲起。去年我们就各公司的中期战略进行了一轮讨论，大家形成了许多共识，说明大家对此是认真的。但到最后要落实战略考核指标时，有些公司的经理人就开始往后退，把原来大家说定的东西推翻了。当然，可以理解，在订考核指标上每个人都愿意留有余地。但这也从另一个方面反映出，一些经理人对直面竞争、迎接挑战的信心不够足，有畏惧、退缩的心态，表现出进取心不够。

我在务虚会上讲过，招商局高管团队应该有一种不惧挑战、不怕竞争的心态。今天说这番话是有意义的，过去我们从事的行业还有一些壁垒，或者还有一定寡头的格局，今后随着改革的深入，民营资本的加入，市场准入的开放，都会使我们所面临的市场竞争更加激烈。我们只有不惧竞争、勇于面对，才能有效地把握好潜在的机会，提高我们的价值创造能力。

除心态上要不怕竞争外，在状态上也要保持激情。有些经理人在到了一定的年纪后，激情在慢慢消褪，考虑长远的事少了，主动挑担子的劲头小了，不自觉地有往后退的想法。我希望我们的每位经理人都能持续学习，保持对新鲜事物的敏感性；加强锻炼，有充沛的体力，保持青春活力，保持干事的激情。

同时，我们要从战略的高度，更加重视和抓好培养年轻人的工作。培养新生的力量，让年轻的同志多承担一点责任，会是今年我们工作中相当重要的一个内容。每个部门、每个企业的主要领导都要把培养年轻人、使用年轻人作为一件重要的事来抓，以使招商

局百年事业不断地后继有人、焕发活力。

各位同事，2014年不管对国家、还是企业，都将是一个变革之年。面对变革，我们必须要有切实的行动。不能口中讲变革，脚下无行动。我上次推荐大家看的一篇文章“因循疲玩论”，就是想提醒大家，切忌积习相沿，因循敷衍，懈怠玩忽，言者谆谆，听者藐藐，或者口应而实虚。执行力在今天更显重要。对于如何应对变革，我们老祖宗有一本很有智慧的书叫《易经》，易经的“易”字，有三重含义：一是变易，二是不易，三是简易，把变化的内涵深刻地揭示了出来。变易，就是说变化是绝对的，无时不在变，唯变斯定，我们必须要时时去认识变化、掌控变化，不观望。不易，就是说，不管怎么变化，一些基本原则是不变的，我想做企业，市场、管理、均衡、效率、文化、竞争力等等都是我们永恒不变的主题，要持续不懈、不动摇地做好这些工作。简易，就是说，再复杂的事物，背后都有一些简单明了的道理，我想，做企业，归根结底就是要去创造价值，这是我们做任何事的出发点和落脚点，要紧紧抓住这一核心不放松。让我们共同以积极的心态、踏实的步伐，不观望、不动摇、不放松，去拥抱变化、拥抱未来！

# 积极应对市场变革 深入推进创新转型 向集团跨越式发展战略目标扎实迈进

——李建红总裁在招商局集团 2014 年年会上的工作报告

(2014 年 2 月 20 日)



## 一、2013年主要工作情况

2013年，面对复杂多变的经济形势，集团各级管理人员和广大员工认真落实集团年初确定的各项工作部署，大力开拓市场，深入挖潜增效，积极探索创新转型，不断强化管理基础建设，保持了集团经营业绩的持续增长。总体上可以概括为“六个新”，即：经营业绩再创历史新高，产业培育迈出新的步伐，战略管控推出新的举措，合作协同取得新的进展，管理能力得到新的提升，企业风气有了新的变化。

### (一) 大力开拓市场，集团经营业绩再创历史新高

#### 1. 2013年集团总体损益情况

单位：亿元人民币

项目	2013年	2012年	增幅	预算	完成预算比率
营业收入	725.88	646.91	12.2%	763.35	95.1%
减：营业成本及营业税金	506.77	446.64	13.2%	543.01	93.3%
减：销售费用	29.74	28.54	4.2%	37.57	79.2%
减：管理费用	49.36	44.99	9.7%	49.51	99.7%
生产经营利润	140.01	126.74	11.4%	133.26	105.1%
加：投资利润	163.25	159.52	2.3%	162.52	100.5%
加：公允价值变动收益	1.27	2.28	-44.3%		
减：财务费用	17.92	22.68	-17.0%	27.58	65.0%
减：资产减值损失	1.36	5.74	-76.3%	0.09	1511.1%
经常性利润	285.25	260.13	9.7%	268.11	106.4%
加：特殊项目损益	1.18	4.62	-74.5%	0.99	119.2%
利润总额	286.43	264.75	8.2%	284.80	100.6%
减：所得税	45.81	49.95	-8.3%	45.80	100.0%
净利润	240.62	214.80	12.0%	223.30	107.8%
减：少数股东损益	69.3	67.54	2.6%	66.40	104.4%
母公司净利润	171.32	147.26	16.3%	156.90	109.2%
母公司净资产利润率	13.7%	13.6%	-0.1%		
总资产报酬率	7.5%	8.1%	-0.6%		
成本费用利润率	47.4%	48.8%	-1.4%		

2013年集团主要经济效益指标较快增长，营业收入、利润总额等均创历史新高。全年集团营业收入同比增长12.2%，达到725.88亿元（人民币，下同）；利润总额同比增长8.2%，达到286.43亿元；净利润同比增长12.0%，达到240.62亿元；母公司净利润同比增长16.3%，达到171.32亿元，圆满地完成了“保增长”的任务。集团在国务院国资委监管的央企中按利润总额排名第10位（与上年持平），连续第9年业绩考核为A级。集团营业收入、利润总额的增速都超过央企8.4%、3.8%的平均增速。这样一个成绩是在错综复杂的市场形势下、日趋激烈的竞争环境中取得的，来之不易，值得充分肯定。

各一级公司普遍完成年初的预算目标，母公司净利润完成情况如下：

集团金融业务105.28亿元，首次踏上100亿元台阶，增长14.9%，完成预算107.1%（其中，招商银行517.95亿元，集团应占96.53亿元，增长14.4%；招商证券22.16亿元，集团应占10.17亿元，增长34.7%）；

招商地产42.05亿元，增长26.7%，完成预算105.1%；

招商国际31.77亿元，增长3.2%，完成预算104.2%；

招商公路17.65亿元，增长22.7%，完成预算107.9%；

招商漳州5.97亿元，增长35.7%，完成预算105.4%；

招商工业3.96亿元，增长20.9%，完成预算110.9%；

招商蛇口3.31亿元，同比增加3.53亿元；

招商交科院3.06亿元，增长12.7%，完成预算103.4%；

招商海通（含交进，剔除国际分红收益）2.49亿元，下降2.3%，完成预算92.1%；

招商路凯1.70亿元，增长34.4%，完成预算116.1%；

招商物流1.50亿元，增长24.8%，完成预算118.3%；

招商资本0.945亿元，下降10.5%，完成预算104.0%；

招商轮船经营亏损0.47亿元（其中剔除船舶处置损失和减值准备合计21.37亿元），比预算大幅减亏2.64亿元。

### 2. 各公司市场经营总体情况

2013年各公司面对复杂多变的形势，积极主动应对，采取有效措施，取得了预期的经营效果：

招商国际深入推进深圳西部母港建设，完成深赤湾托管，大力拓展国际港口业务布局，努力提升对已收购码头项目的管理。2013年，集装箱吞吐量首次迈上7000万TEU的台阶，达到7131万TEU，增长18.4%；散杂货吞吐量3.49亿吨，增长6.8%。TL、吉布提等海外码头对招商国际的港口业务市场份额和利润开始产生一定影响。斯里兰卡

CICT 提前半年开港，赢得了斯方的赞誉。保税物流业务继续保持增长势头。

招商金融进一步加强对招商银行、招商证券和保险业务的管控。招商银行“二次转型”持续深化：小微企业贷款同比增长 78.1%，年度增量连续两年在全国商业银行中排名第一；非利息收入同比增长 35.3%，占营业收入比重有所上升；综合实力进一步提升，首次进入英国《银行家》杂志全球 50 大银行之列。招商证券经纪业务收入同比增长 65.7%，资产管理业务收入同比增长 31.5%，母公司单家股基交易量市场份额上升至行业前五名。

招商蛇口深耕网谷，不断扩大规模；按计划全面推进太子湾项目的建设；成功举办双城双年展，加大市场推广力度；区外拓展迈出实质性步伐。2013 年物业累计出租面积同比增长 12%，出租收入首次迈上 5 亿元的台阶。

招商公路加强总部建设，完成了与亚太总部的管理融合，进一步提升了对参股公司的管控力度，积极推动存量资产的整合优化，努力向经营型公司转型。年内控股、参股公司车流量增长 6.3%，通行费收入同口径增长 5%。

招商地产狠抓营销，并大力开展产品标准化建设，持续提升周转率，推进深圳公司和招商商置实体化运作。年内累计完成销售面积 274.06 万 m<sup>2</sup>，增长 9%；销售收入迈上 400 亿元新台阶，完成 431.97 亿元，增长 16%；完成出租面积 921.87 万 m<sup>2</sup>，增长 14%。

招商轮船积极应对行业低迷的市场形势，巩固核心客户，聚焦关键航线，以灵活、稳健的经营方式拓展租入船业务。三大船队货运量增长 10.6%，承运中国进口原油增长 3%。海宏通过 SHELL 管理评审，取得大中华地区油轮管理最高资质。

招商工业积极开拓市场，大力推动业务转型，2013 年实现营业收入大幅增长 31.8%，其中海工业务收入增幅为 67.5%，收入规模大幅超过修船收入。年内新接海工订单 31.7 亿美元，跃居全国第二，并成为全球 CJ 系列自升式钻井平台建造数量最多的建造商。

招商海通积极应对海事和烟酒业务的低迷，加大业务开拓，扩大销售网点，增加新产品的销售代理，2013 年新签合同 32.67 亿元，增长 28.5%。亚洲食品收入增长 15%，其中冷冻业务成功与大客户签署长期销售合约，增长 231%。

招商物流大力拓展市场，聚焦消费品行业，打造核心产品，2013 年网络物流实现营业收入 38.8 亿元，增长 13.4%（增值税口径）。成功开通进出疆铁路集装箱班列，初步形成稳定的进出疆物流服务能力。

招商漳州大力推进向城市综合开发转型，加强市政配套建设，提升土地价值。2013 年实现可支配收入 23.6 亿元（地方财政收入加母公司净利润），增长 63%，创历史新高。厦漳跨海大桥提前 9 个月建成通车投入运营，双鱼岛完成造岛、启动市政配套，区域价

值进一步提升。成功抗击“7.18”特大洪灾，赢得了当地群众和地方政府的赞誉。

招商交科院继续加大在重点区域市场的经营，大力发展咨询业务和特色工程，加强科研成果转化工作，2013年新签合同18.33亿元，增长2.6%，其中最具代表科研成果转化能力的咨询业务合同6.4亿元，增长15.1%，创历史新高。

### 3. 安全生产情况

2013年，集团以“强化安全基础、推动安全发展”为主题，大力开展“安全生产年”活动，狠抓“打非治违”、“平安交通”等重点工作。全年集团共举办各类安全培训7226次，参训的人数24.7万人次。全集团排查各类隐患共计22809项，整改完成22416项，整改率达98.27%；进行安全检查共计7026次，纠正违章3151人次；开展安全演练合计2591次。2013年，集团下属各公司共计发生死亡事故5起（其中意外非责任事故2起），死亡6人（其中意外非责任事故死亡3人）。

## （二）积极优化布局，产业培育迈出新的步伐

2013年，集团围绕优化布局、增强竞争力，有效地推进、实施了一批投资项目，全年共完成投资240亿元，较上年增长207.7%。全年充分利用资本市场，通过配股、公司债、信托产品、美元私募债、短融等方式，在金融、地产等业务领域实现融资共541.46亿元（折合人民币）。

### 1. 港口业

集团港口业务国际化布局又有重大突破。收购了法国达飞海运集团全资子公司Terminal Link旗下位于四大洲、八个国家的15个已运营码头49%的股权。同时，积极跟进了澳大利亚、坦桑尼亚等港口项目。

在国内进一步强化了港口网络建设。收购了深赤湾25%股权，成为深赤湾的第一大股东。参与了青岛港集团整体上市和董家口铁矿石码头合作项目。

### 2. 金融业

招商银行完成A+H股配股融资，增加核心一级资本（折合人民币）336.6亿元，为今后的发展提供了雄厚的资本支撑。集团通过配股、主动增持等投入（折合人民币）67.3亿元，持有招商银行股权比例升至18.8%。

招商证券成功发行100亿元公司债，是国内第一家发行公司债的券商，为创新业务的开展提供了新的资金来源。

### 3. 公路业

招商公路整合优化存量资产，增持皖通高速A股、四川成渝和皖通高速H股。

### 4. 物流业

招商物流新购置土地 873 亩，在建仓库 7.4 万平方米，自有仓库面积首次突破 100 万平方米。

招商路凯在大中华区新增 4 个营运中心，总计达到 16 个，服务范围基本可以覆盖全国主要经济地区及重点城市。

#### 5. 地产业

招商地产完成对香港东力的注资、配股，成功搭建了新的境外融资平台。新进昆明等 7 座城市，新购土地总建筑面积 804 万平方米（权益建筑面积 601 万平方米）、总地价 309 亿元（权益地价 207 亿元）。

招商蛇口在北京、重庆、天津、南宁等重点城市进行了新项目拓展并取得积极进展。

#### 6. 修船与海工业务

招商工业完成对江苏海新重工的收购，船坞总吨位增加到 137 万吨，码头泊位长度增加到 4085 米。

#### 7. 航运业

招商轮船大力推动船舶结构调整，淘汰老旧船舶，并在价格低位订造节能型新船，签约定造 10 艘 VLCC 和 12 艘 Supramax 散货船。投资 LNG 船规模进一步扩大，推进了英国 BG 公司和俄罗斯亚马尔 LNG 船运项目。

#### 8. 食品供应链业务

集团新设立招商局食品供应链管理公司，整合集团相关资源，形成统一的管理团队与专业化的管理品牌，拓展内需市场。

集团通过收购、入股、合资等方式积极拓展食品供应链渠道建设，完成收购海联、澳洲招达等少数股东股权；入股顺丰 7.5% 股权等。

### （三）深入分析研究，战略管控推出新的举措

2013 年是集团全面实施 2014–2016 年中期战略考核的预备年，集团有关部门、各 SBU、BU 积极推进和完成了一系列相关工作。

集团对过去十年 SBU 资源配置及其收益进行了系统研究，对各 SBU 的发展状况、成果及其在集团整体发展中的地位和影响，进行了分析、评估。7 个 SBU 围绕集团提出的战略发展要求，先后召开了近 40 次 SBU 战略研订会议，对 SBU 未来的发展形势、今后的合作协同方式及方向、最终要达成的战略总体目标等进行了深入的思考，形成了共识。

通过各 SBU 的研讨和集团的指导、审定，集团各 BU 形成了 2014–2016 年的发展战略规划，明确了企业定位、战略目标、战略举措，订立了 2014–2016 年经营、财务等指标，

通过行业排位数、经营业务指标数、权重等量化措施，建立了各 BU 在 2014–2016 年的战略指标考核体系。

为了确保集团 2014–2016 年各 BU 中期战略考核落地，集团还研究制订了战略考核激励挂钩的具体办法，明确要求战略评价期的考核指标与一定比例的奖金挂钩，也与各 BU 高管中长期期权激励挂钩。

通过一年的讨论、酝酿和评价，为集团 2014 年正式启动三年期战略发展规划奠定了基础。

#### (四) 挖掘互补优势，合作协同取得新的进展

2013 年，集团深挖体内外各种优势，在合作协同上取得了显著的成效。

一是各 BU 进一步加强了内部的协同，充分利用内部资源形成的业务基础，拓展传统业务和探索新业务。

2013 年，前海开发上升为国家战略，对集团未来十年的发展具有深远影响。为抓住这一历史机遇，做好战略部署，集团成立前海办，统筹海内外部事务，推进集团前海战略，巩固集团在前海的港口、物流、地产、金融等产业发展基础。

在厦门、重庆等项目中，集团成立跨 SBU、跨 BU 的联合工作团队，通过协同予以推动。

招商海通大力拓展招商轮船、招商工业等公司的设备采购代理业务，年内集团合同额共计约 5.85 亿元。

招商蛇口与招商地产在青岛蓝湾网谷、海上世界金融二期项目上展开合作，并配合招商亚太业务梳理承接了其新西兰地产业务。

招商公路与招商交科院多次探讨战略协同可行性，计划未来在智能交通、海外业务等领域展开合作。在斯里兰卡北部高速公路项目上，双方均派出工作团队共同研究项目可行性，招商国际对项目推进也给予了多方支持。

二是在内部产融结合上，迈出了步伐，实现了良好开局。

招商资本、招商地产联合中国人寿设立国寿丰域商业地产基金，总规模为 30 亿港元（折合人民币 23.88 亿元）。招商工业和招商资本合作投资建造两座自升式石油钻井平台。

招商资本和招商证券联合其他投资人发起设立规模为 35 亿元的赣州招商致远壹号股权投资基金。

三是积极创新对外合作模式，打造开放性的合作共赢平台，对外合作取得新的成果。

在国家主席习近平和坦桑尼亚总统基奎特的共同见证下，集团与坦桑尼亚政府签署《巴加莫约经济特区综合开发项目战略合作框架协议》。

年内，集团与北京、大连、厦门、四川、海口、西安、烟台等省市签订了战略合作协议。

其中，厦门邮轮母港项目经多轮互动，已基本锁定合作意向。另外，还与青岛、烟台、海口等地签署了旧港改造合作意向，集团全国性的港口地产布局已现端倪。

集团与有关央企达成航运、地产业务合作意向，将合资组建船队，并在全国范围内携手发展地产业务。与大货主达成了长期运价和运量锁定机制。

集团分别与天津农垦、中国能建、路易达孚、广西西江开发投资集团等签署战略合作框架协议，谋求在食品、基础设施建设、粮食、港航等相关领域展开合作，实现优势互补，互利双赢。

#### (五) 加强体系建设，管理能力得到新的提升

##### 1. 推进内控建设

集团继续推进以风险管理为导向的内控体系建设工作，组织第二批单位开展内控规范化建设。

集团第二批内控体系建设单位共计8家一级公司和11家二级公司。各公司通过将企业价值与风险管理、内部控制整合的方法，对在公司层面或业务运营层面存在的薄弱环节进行剖析。共计梳理了206项业务流程、6256项控制活动，识别出涉及战略、运营、市场、财务、法律5个维度的5192个风险因子，查找出614项业务流程缺陷。各公司对这些管理薄弱环节提出了优化建议和管控方案。

根据内控体系建设的要求，集团总部和各公司梳理了有关规章制度，新订和修订了一批管理制度、规定、办法，更好地适应了集团各项工作和业务的需要。

##### 2. 加强成本管控

为持续推动成本优化，集团开展了降本增效工作大检查，集团总部和各公司通过多种方式降本增效，取得了明显效果。2013年集团成本费用利润率为47.4%，与上年相比虽略有下降，但较预算的40.9%增加6.5个百分点。全年集团总体销售费用、管理费用、财务费用累计完成29.74亿元、49.36亿元、17.92亿元，为年度计划的79.2%、99.7%、65.0%，均控制在计划进度内。

集团认真贯彻落实中央八项规定和集团九项措施，集团总体业务招待费、会务费分别较上年下降32.1%、41.5%，其中集团总部分别下降47%、32%。各公司还通过节能、集中采购、优化航速、扩大自修等方式，大力降低生产与运营成本，其中招商国际2013年通过降本增效实现经济收益2.35亿元。

##### 3. 夯实管理基础

年内，集团按照国务院国资委的要求，持续推动管理提升活动，各项职能管理工作继续得到加强，工作效率进一步提升。

行政管理方面，继续做好了统筹协调、公共关系建设、总部运转保障等工作。

人力资源管理方面，调整、充实了部分集团一级公司领导班子，推出了15个总部部门、一级公司总经理助理级岗位面向全球公开选聘，充实了集团人才队伍。

财务管理方面，积极优化债务结构，有效管控债务风险，全年集团共完成融资629.8亿元。

投资管理方面，完成对集团2003—2012年投资项目的全面调查和汇总分析。

创新管理方面，集团召开了创新工作会议，制定了《招商局集团关于促进创新工作的指导意见》及《招商局集团创新专项基金管理办法》。

产权管理方面，保障了集团权益融资、兼并收购、产融互动、创新资本平台搭建等重大项目的顺利实施。2013年，集团完成资产优化项目8个，回收资金1.94亿元。

法律管理方面，召开了集团并购法律问题研讨会，进一步为集团产业并购工作提供法律服务。

审计稽核方面，推动两级内审机构扩大审计覆盖面，加大监督力度，2013年，集团各级审计部门共完成审计项目203项，并系统推动持续整改。

全面风险管理方面，与内控体系建设有机结合，首次编制了集团年度全面风险管理报告。

业务开发方面，推动了集团部署的包括与国新合作等在内的重大项目，探讨拓展了商业模式创新的投资机会，协调跟进已投重大项目的后续工作，促进了集团产业的发展。

信息化管理方面，制订了集团三年信息化规划，实现了OA3.0和财务EAS系统的上线，并加强了对下属企业信息化工作的督导推动。

战略研究方面，开展了页岩油气、上海自由贸易区等多项专题和行业研究，提升了集团宏观战略研究能力。

在区域发展管理方面，进一步加强了地产板块的行业管理，统筹开展了多个集团层面的重大地产项目。

### (六)认真开展群众路线教育实践活动，企业风气有了新的变化

按照上级的统一部署，在集团总部和下属一级公司深入开展了群众路线教育实践活动。活动中，集团以“重、真、率、融”为活动开展的总体要求，采取多种方式开展学习教育，不断提高思想认识；各级主要领导深入基层调研，广泛征求意见，其中集团层面共收集191条意见，各一级公司收集了1123条意见；针对群众意见，集团和各一级公司领导班子全面深入查摆问题，严肃认真开展批评与自我批评；围绕作风方面存在的问题，动真碰硬抓整改落实，立足长远建章立制，集团及各公司共新建、修订涉及“四风”

方面的规章制度近百项。可以说，集团群众路线教育实践活动总体上达到了“思想有触动，上下有互动，整改有行动，管理有带动，发展有推动”的目的，各级领导人员理想信念更加坚定，宗旨意识明显强化，工作作风切实转变，企业风气有效改善。

进一步加强了反腐倡廉工作的力度，深入推进了廉洁文化建设。集团对照各公司2013年度《反腐倡廉、效能监察工作目标责任书》进行了检查和抽查，对集团地产业务和港口业务招投标管理进行了效能监察，提出了有关问题的整改措施。

自觉履行企业社会责任，全年已交税金109.39亿元；持续推进了对口扶贫工作，圆满完成了对威宁、蕲春的定点扶贫计划，积极参与社会公益活动，2013年，招商局慈善基金会捐助金额4483.29万元，实施了25个国内项目和吉布提孤儿院等3个境外项目，被国家民政部评定为4A级非公募基金会。

2013年，中宣部、国务院国资委共同确定集团为重点宣传的央企典型，新华社、《人民日报》、《经济日报》、《光明日报》等中央主流媒体做了专题报道。

可以说，2013年对于集团而言又是丰收的一年、前进的一年。一年来，在市场变革加快、竞争压力加大、各项挑战增多的情况下，各级公司都表现出了积极进取、敢于竞争的精神；集团总部各部门也都围绕中心工作认真地履行了管理职责。在大家的共同努力下，推动集团取得了新的发展。在此，我代表集团领导班子对大家过去一年来的辛勤付出表示衷心的感谢！

在肯定成绩的同时，我们也要清醒地看到集团发展中所存在的问题：

一是债务上升较快，2013年集团总债务增加316.7亿元，增幅37.4%，债务总额首次突破1000亿元，达到1162.7亿元，债务率达到35.6%，是2006年以来首次超过原定的35%控制线；二是现金流情况有隐忧，2013年集团经营活动现金流出现较大负数，为-79.69亿元（2012年为108.35亿元），经常性利润之现金流比由正转负（-0.21，2012年为0.45）；三是集团主控业务经营增长乏力，投资收益占集团利润总额比重较大（2012年为60.3%，2013年为57.0%），招商银行、招商地产、招商证券成为集团利润增长主要来源（这三家为集团母公司净利润贡献了127.29亿元，占比74.7%），其他各产业增速普遍放缓，并且出现了十多年来集团首次有一级企业亏损现象。

实际上，这样几个问题把它延伸，放到过去三年的时段中去分析，可以看到，这不仅是2013年的问题，而且表现出了一定的趋势性，出现了三个“结构性背离”：一是集团金融板块对集团利润贡献占比上升与其行业地位下降的背离。过去三年集团利润总额复合增长率9.6%，撇除招行利润后则降至4.3%；同时我们又看到，作为集团利润重要支撑的招行，其在行业中的地位出现一定的下降。二是集团交通板块规模扩大与其对集

团利润贡献比例下降的背离。过去三年来，集团在港口、物流、海事、公路等交通板块累计新增投资 250 亿元，占集团三年投资总额的 59.67%。但同时我们又看到交通板块对集团利润总额的贡献由 2011 年的 38%，下降到 2013 年的 26%(2013 年交通板块在全集团资本占用比例为 42%)。三是集团盈利屡创新高与经营活动现金流未见改善的背离。三年来集团母公司净利润复合增长率为 12.1%，但现金流利息保障倍数则由 2011 年的 2.42，降至 2013 年的 -1.19。

这样一些问题的出现固然有各方面的原因，比如：集团为了抓住金融危机后一些资产价格下跌的机会，以及为了优化产业布局、推动创新，适当加大了投资力度，适度放宽了债务控制线；中国经济增速处于换档期，社会整体投资回报率在下降，集团部分投资项目回报不如预期；交通板块投资绿地项目回报有所滞后；航运业整体深度低迷状况未见改观等。但不管是什么样的原因，这些问题都对我们把握好“质量、规模、效益”均衡发展理念提出了更高的要求，使得增长动力与风险管控成为我们必须认真面对与研究解决的重要问题，需要在 2014 年及今后一段时间的工作中有针对性地加以改进。

## 二、2014 年主要工作安排

2014 年是我国全面深化改革的开局之年，也是集团全面实施三年中期战略考核的起步之年，努力做好全年的各项工作，具有重要意义。

### (一) 对 2014 年形势的基本判断

关于宏观经济形势，傅董会有一个全面、深入的分析。总体看，2014 年，世界经济缓慢复苏，我国经济增长继续放缓，企业面临的市场竞争加剧，劳动力和要素价格刚性上升，资源环境约束增强，企业降本增效难度加大。而我国新一轮的全面深化改革，既给企业带来战略机遇，又会衍生不确定性的风险。

从集团内部看，集团交通产业大多处在传统行业和产能过剩领域，面对更加激烈的市场竞争，实现持续健康发展任务十分艰巨；房地产业务也面临市场从“高热”逐步进入降温阶段，行业风险不断积累，格局分化更加严重；在金融产业，利率市场化、金融脱媒、互联网金融等挑战传统银行业务，对于银行利润增长构成较大压力，而证券行业正在进入变革时代，机遇伴随着风险，管控难度不断加大。

作为经营班子，我们既要清醒认识面临的严峻形势和巨大挑战，进一步增强忧患意识，凝聚力量，锐意进取；又要紧紧抓住发展的积极条件和有利因素，进一步增强机遇意识，坚定信心，在迎接挑战中把握机遇，在深化改革中科学发展。

### (二) 2014 年集团工作总体指导思想

按照以上对形势的分析判断，2014年集团工作的总体指导思想是：以党的十八届三中全会、中央经济工作会议、中央企业负责人会议精神为指导，坚持“质量、规模、效益”的动态均衡发展，以稳中求进、改革创新为全年工作总基调，努力开拓市场，深入提质增效，着力保持经营的稳定增长，管控好发展中的风险，并积极应对改革带来的挑战，切实谋取改革创造的红利，不断增强企业内生活力和市场影响力，提升核心竞争力，继续向集团新十年跨越式发展战略目标扎实迈进。

这一工作指导思想的核心是以“稳中提质、稳中谋变”为主题，打好“一个基础”、谋求“三个突破”。

“一个基础”是：经营稳定增长的基础。我们所强调的“稳”，首先要经营稳，只有经营稳，才能改革稳、创新稳、发展稳。抓经营、保增长是我们每个一线经理人员的首要任务。

“三个突破”包括：一是下大力气提升战略管控能力，重点在深化集团总体战略研究、强化战略引领上谋求突破；二是下大力气提升创新能力，重点在创新商业模式、培育新的利润增长点上谋求突破；三是下大力气提升战略协同和资源整合能力，重点在促进企业成为行业的领先者、提高企业市场地位上谋求突破。

### (三) 2014年总体经营目标

2014年，集团要实现营业收入914.1亿元，增长25%；利润总额突破300亿元，达到309.5亿元，增长8%；净利润255.9亿元，增长6.4%；母公司净利润179.1亿元，增长4.5%。

各公司要实现母公司净利润分别为：金融业务120.9亿元，增长14.8%(其中招商银行增长10.0%，招商证券增长38.3%)；招商地产45.80亿元，增长8.9%；招商国际31亿元，下降2.4%；招商公路17.84亿元，与上年基本持平；招商漳州5.93亿元，与上年基本持平；招商工业5.2亿元，增长31.3%；招商蛇口含土地交易35.2亿元(不含土地交易1.24亿元，下降62.5%)；招商交科院3.38亿元，增长10.5%；海通公司2.32亿元，下降6.4%；招商物流1.18亿元，下降21.3%；招商轮船1.50亿元，扭亏为盈；招商资本0.40亿元，下降57.7%。

### (四) 2014年主要工作安排

按照2014年工作总体指导思想，为实现以上各项经营目标，年内集团重点要抓好“七个应对，七个加强”：

1. 积极应对市场环境的变化，切实加强经营工作，确保稳定增长

2014年，面对市场环境的深刻变化，我们要高度关注市场新形势、新情况，加强市

场分析，把握市场方向，提出新思路，推出新举措，大力开拓市场、控制成本、加快周转，在科学分析的基础上追求质量增长、智慧增长、稳定增长，持续改善集团核心业务的盈利能力。

招商国际要深入分析行业形势的新变化，针对船舶大型化、联盟大型化的挑战，继续推进西部港区一体化整合，突破母港航道瓶颈，提高母港综合竞争能力。积极做好 CICT 市场开拓工作，促进与国内港口的协同。加强对已收购海外项目的管理，快速提升国际化运营能力和加强专业人才队伍建设，逐步扩大招商国际的影响力。年内所属各码头集装箱吞吐量争取突破 8000 万 TEU，增长 12.2%；散杂货吞吐量争取超过 3.5 亿吨，与上年基本持平。

招商金融要加强分析、引导能力，在未来几年金融改革深入推进的变革中，深入分析变化趋势，及时提出集团金融业务的应对策略，并有效引导招商银行、招商证券加强风险管理，健全风险管理机制，加快转型发展。招商银行要突出特色、发挥优势，并在重点领域有所突破，实现均衡发展。招商证券要抓住 IPO 重启契机，扩大投行业务市场份额，并进一步提升财富管理能力和综合金融服务能力。

招商资本要加强募资、投资等能力建设，尽快磨合好前、中、后台，落实跟投与附带权益分配机制，把各方面高素质人才的作用充分发挥出来，深化集团产融结合，形成核心能力与特色，树立市场品牌。年内，新募基金规模（含集团出资额）要达到 190 亿元。

招商蛇口要进一步挖掘网谷价值，加快太子湾项目建设，积极培育邮轮母港运营管理能力。加快开发青岛项目，认真做好并逐步推进其他区外项目策划、拓展工作。积极盘活存量资产，提高存量物业的出租率和租金净流入，做好非核心资产的优化处置。

招商地产要抓好可持续能力建设，在行业风险不断累积的情况下，把握好节奏，做好风险防范，稳健经营。进一步提升销售能力，加快销售和回款，确保现金回流。加快海上世界城市综合体建设和运营模式的复制，推动商业地产快速发展。继续发挥好招商置地境外融资平台作用。加强公司总部对一线公司的支持服务，提高各城市公司的综合竞争力。着力提升产品质量、服务品质和物业管理水平，打造一站式综合服务平台，提高客户满意度。年内销售金额争取迈上 500 亿元台阶。

招商公路要加强资产管理能力和运营能力，加快推进资产整合，优化资产结构，挖掘资产效益，保障分红比率、确保资金回收。加强股权价值管理，把握股权置换机会，推进皖通高速置换项目。强化资本运作，努力做强做大招商亚太。科学审慎推进斯里兰卡项目。

招商漳州要以转型升级、价值提升为战略指导，积极推进厦漳海底隧道项目，主动参与厦门湾一体化。全面启动双鱼岛市政基础设施配套工程，加强商业策划及推广工作。

加快四区码头泊位建设和港航物流产业链延伸。做好土地经营工作，修订财务模型，合理把握土地出让节奏。加大区内市政基础设施及商业服务、旅游文化配套功能建设，提升宜居宜业环境质量，加快区内人气集聚。加快产业升级和结构调整。加大农村社区城镇化改造力度，启动城镇化改造试验区工作。

招商轮船要进一步实施大货主战略，全力推进油轮船队重大重组，优化油轮、散货船队的船型、船龄、成本结构，加快LNG船队发展。在规范管理的基础上适度扩大租入船业务规模，探索船舶资产经营，推进产业链延伸项目，确保实现扭亏为盈。推动海顺公司管理体制改革，按市场化原则推进船员队伍的经营和管理。加强与专业公司合作，落实燃油的集中采购，促进降本增效。

招商工业要进一步完备孖洲岛的设备产能，保持经营规模，加强与同行的竞合，维护在华南市场的竞争地位。积极推进海门基地建设，科学合理规划岸线，做好队伍的培养、磨合，确保在手订单按质按期生产，提升海工市场竞争力。拓展修船业务高端市场，提升修船业务的核心竞争力。

招商海通要加强与大客户的合作，争取建立长期稳定的合作关系；加强与集团内部的协同，拓展海工业务相关设备、备件的进出口业务；积极探索船贸、油贸等新业务领域。做强新加坡公司，大力拓展专用船舶市场。

招商物流要坚持“聚焦”与“规模”并举的市场拓展策略，优化业务和客户结构，强化产品打造，聚焦高价值客户，延伸客户服务领域，加强全供应链服务与网络运营能力建设。

招商交科院要进一步加强综合能力建设，积极优化存量业务，将科技创新与成果转化能力、市场拓展能力、项目管理能力等有机融合起来，大力开展特色业务，真正实现产学研融的结合，加大公路养护业务的开拓力度，积极探索和开拓海外市场业务。

在抓好经营工作的同时，各公司要持续抓好安全生产和节能减排工作。在安全管理方面，要加强安全生产体系建设，构建安全生产长效机制；强化安全意识，让安全理念成为行为习惯；加大安全生产投入，加强安全设施建设；加强重点领域的安全生产检查，抓好隐患整治，确保不出重大责任事故。

## 2. 积极应对制度环境的变化，切实加强战略引领

十八届三中全会对全面深化改革做出了重要部署，国有企业改革发展面临新的重大机遇。从现在到2020年，是必须牢牢抓住的以新一轮改革为背景的重要战略机遇期，需要我们从战略层面进行深入的研究，并做出正确的回应。

一是要强化战略引领。2014年，由集团主要领导牵头，有机整合集团战略研究部、

企划部、地产部及各公司战略管理部门的资源，形成跨部门、跨层级的制度性合作机制，实质性地提升集团战略管理能力。年内要以党的十八届三中全会重大改革举措提出的新问题、带来的新机遇为导向，结合集团发展实际，确定重大战略课题，进行专项深入研究，突出顶层设计和整体谋划，形成方案供集团研究决策。

在总体战略定位上，集团要按照中央对国企改革的要求，大胆探索并逐步建立和完善适应市场化的体制机制，以巩固集团在中央企业中的国家队地位，发挥好产业领先者的作用，扮演好行业整合者的角色。

二是要强化战略落地。自 2014 年起集团将正式开始三年的战略考核期，要强化战略的严肃性，确保战略目标的实现。届时考核结果不仅影响着企业负责人的收入，也会影响集团对企业主要负责人的评价与使用。集团要强化战略管控的过程管理，结合企业经营活动分析，通过管理报表等方式，加强对各 SBU 战略执行过程和阶段性成果的监控。各 SBU、BU 要把三年战略规划和战略举措分解落实，形成可操作的战略路线图。

三是要强化战略定力。战略一旦形成，就必须坚持，并体现在日常管理体系中。做任何决策都要严格遵循集团总体战略的原则要求，包括有进有退的策略安排，切忌随意破例。有些事情虽然单独看有其合理性，但如不符合总体战略，则坚决不做，以保持战略定力。

### 3. 积极应对产业环境的变化，切实加强创新转型

2014 年，要认真贯彻落实集团创新工作会议的部署，把创新驱动发展战略摆在更加突出的位置，大力推动创新工作。

要切实发挥集团总部在创新转型中的引导作用。积极实施《招商局集团关于促进创新工作的指导意见》和《招商局集团创新专项基金管理办法》，并在今后的工作实践中不断完善。成立集团创新工作促进委员会，加快研究提出各 SBU、BU 创新工作的发展策略，加快制定导向明确、激励与约束并重的创新成果评价机制。在各公司创新活动任务明确之后，要加快制定创新考核机制，把创新对企业经营效果的贡献纳入到企业必要的考核范围中。创新工作对集团总部提出了更高的要求，总部人员要注重新知识的学习，加强与基层一线人员的沟通交流，形成对事物发展变化的判断，凝聚共识。

要更加强化各一级公司在创新转型中的主体地位。各公司要加强创新自觉，把创新工作变为企业管理发展的重要内容之一。招商国际要促进西部港区和保税物流园区的转型升级，推进跨境电子商务平台、大宗商品交易中心和港口信息服务平台建设。同时，加强与集团其他业务板块协同，大力推进海外综合协同开发战略的商业模式创新。招商公路要积极探索交通信息化、智能化等新业务，尽快明晰其商业模式，力争取得实质性

进展。招商交科院要延伸公路业务产业链，调整业务结构，形成在特色工程、科技新产品、城市智能交通等业务上独特的竞争优势。招商轮船要加快由航运单一承运人向综合运营商转型，同时积极寻找向原油运输业务上下游拓展的投资机会。招商工业在硬件设施不断改善的基础上，要加强海工设计、半潜式海工平台建造及国际市场开拓能力建设，争取 LNG 船舶修理、FPSO 改装、半潜式海工平台建造等项目上的突破。招商海通要加快探索商业模式的转变，从海事贸易向海事服务、交通设施、相关机械设备贸易与服务、油品贸易等拓展。招商物流要加大并购力度和商业模式创新，提升现有网络价值。招商蛇口要继续加快推动蛇口转型升级，尽快提炼、形成较为成熟的园区开发、运营商业模式。招商地产要加快从单纯的房地产开发销售向开发销售与持有经营并重转型。招商漳州要努力提升规划、建设、营销、管理等城市综合开发经营能力，以厦漳同城化、双鱼岛开发为契机，推进开发区转型升级。招商证券要加快向全功能、全产业链的现代投资银行转型。

需要强调的是，各级企业都要以更加积极有为的姿态，参与到以移动互联网、大数据、云计算为特征的信息化时代中去。对于信息技术带来的竞争格局变化，我们作为传统企业，既不能熟视无睹，也不能束手无策，而是要积极研究利用数据技术再造我们的传统业务。我们不能只是把信息技术作为工具简单地引进传统业务，更重要的是要以“互联网思维”全面检讨企业的价值创造模式，在企业如何决策、如何创造价值、如何向客户传递价值等方面进行深度变革，打造“智慧企业”。

#### 4. 积极应对发展环境的变化，切实加强协同整合

在发展模式上，处于今天这样一个竞合时代，谁有整合能力，谁就能掌控更多的资源，取得更快的发展。“单打独斗”，靠一己之力去谋求发展，已很难适应市场和集团的发展需要。因此，我们必须进一步强化招商局“一盘棋”的理念，发挥集团整体的产业优势、管理优势和品牌优势，提升战略协同能力和资源整合能力。

一是要强化内部协同。从集团的整体利益出发，综合地产、港口、金融、物流等 SBU 的力量，按照集团确定的战略方向与思路，积极推进前海项目，做好有招商局特色的“文章”。在推进厦门邮轮母港、北京首钢等区外大型综合性项目时，要继续依托跨 SBU、BU 的工作团队，打“组合拳”，积极推动以较低的成本获取优质战略性资源。集团地产部要进一步推进地产业务内部协同、优势互补。招商公路与招商交科院要加强在公路养护工程、智能交通业务、海外交通业务中的市场化分工与协同。条件成熟时，集团要进一步实施内部资产、资源的整合。

二是要强化产融融合。我们要统筹利用好招商蛇口、招商地产、招商资本等的力量，积极把握新型城镇化带来的机会。上半年完成不动产基金一期项目交割，年内推进不动

产基金二期项目设立。招商资本和招商工业要继续积极推进海工基金项目。招商物流、招商银行要加快供应链金融平台的研究与建立，探索为核心企业、上下游企业提供便捷、高效的供应链金融一体化产品。此外，正在探讨中的招商银行与招商地产、招商资本与招商海通、招商银行与招商证券的产融、融融合作都要抓紧推动，力争取得实效。

三是要强化外部整合。2014年，集团要把握好国家发挥市场对资源配置的决定性作用的有利机会，在整合央企资源、地方国企资源、民企资源等方面积极探索推动。招商轮船要落实与大货主长期运输协议和价格稳定机制，积极推进与央企运输业务的重组项目。招商国际要密切关注海外资产价格的变化，继续推进澳洲港口项目等海外优良资产的收购，并深化与上海港、湛江港、青岛港的全面战略合作。招商地产要推进与中外运长航在地产业务上的合作。招商物流要推进与新疆生产建设兵团的合作，建设新疆区域内物流产业经营平台；继续与中铁系统合作，推动新疆物流大通道建设。业务开发部要继续加快集团重大战略性业务的拓展，争取在获取央企资产、资源和业务上有所突破。

四是要探索跨界整合。要依托集团产业，通过跨界整合，探索以全新的商业模式服务传统的市场或进入新的市场，培育跨界、衍生、复合型产品和服务，创造更高的价值。招商局食品供应链管理公司要全面完成公司的组建工作，以食品业务为切入点，通过兼并收购快速进入食品内需细分市场，通过供应链再造思路整合现有资源、创新商业模式，努力成为供应链再造的领先者。

### 5. 积极应对竞争环境的变化，切实加强效率提升

当前和今后一段时间，经济增长下行与经营成本上行的趋势日益突出，企业面临“上下挤压”，利润空间进一步收窄。各级企业要做好有效应对，进一步加强生产经营工作，提高效率，提升价值。

要坚定追求效率红利。尽快通过信息化、标准化、合理授权、集中采购、中后台的集中管理等方式方法和手段，切实提高管理效率和运营效率。集团总部各部门要用心管理，精心服务，提高工作效率。办公厅要加强集团管理信息交流，并对集团办公会议和主要领导交办事项及时督办落实。信息技术部要加强对集团信息化工作的整体规划与督导推动，为推动效率提升提供有力的信息化手段。产权部要指导有关公司有效开展资产优化工作，并做好相关资产评估和产权转让的管理，推动提升资源配置效率。集团和各公司要根据业务复杂程度和重要性，进行适当的分层决策授权。各公司要加快经营管理最佳实践方案的推广应用。

要持续推进精细化管理。以EAS等信息化系统为平台，以管理会计为抓手，推进业务、财务一体化。要加强管理费用的控制，兼顾市场与行业情况，原则上各公司管理费用的

增长不得高于营业收入的增长速度。要进一步优化完善体系，使精细化管理系統化。

要进一步加强和改善客户服务。满足客户的需求是开展业务的逻辑起点，也是我们获取效率红利的最终落脚点。面对客户需求与消费体验的巨大变化，各级企业要进一步强化客户意识，以客户为导向，用心倾听客户的心声，采用科学的方法和有效的分析工具，准确把握客户的需求，挖掘客户的价值，为客户提供有特色、高质量、创新型的增值服务，不断提高客户服务的满意度，增加客户对企业的黏度。各公司要加强客户管理系统的建设，强化客户价值管理，有选择地拓展客户，集中资源为高价值和核心客户提供优质高效的服务。

要积极、稳妥、有序地推进企业用人与激励机制改革，为提升效率提供机制保障。集团人資部要更加积极地探索推动人力资源管理改革，合理增加企业管理人员市场化选聘比例，完善集团高管的退出机制，逐步建立职业经理人制度。进一步完善优秀年轻干部培养选拔机制和核心人才的培养储备机制，对那些有潜力、有发展前途的年轻干部，要敢于压担子，加强使用、交流，促使他们多岗位历练、成长。进一步拓宽选人用人视野，不断提高人才选拔工作质量。继续推进集团下属公司的中长期激励计划。进一步优化集团员工工资总额预算管理实施方案。加快推进集团人力资源信息系统建设。

## 6. 积极应对金融环境的变化，切实加强风险管理

当前，外部金融环境正在悄然从“宽松”向“缓慢收缩”变化，集团债务和现金流等风险也在累积。因此，风险管理是集团2014年要认真面对的重要课题。我们必须保持高度警惕，坚持底线思维，加强风险管理，切实追求有可持续现金流支撑的增长、没有后遗症的增长，严防流动性风险、系统性风险。

一是要加强投资风险管理。更加理性、审慎投资，合理控制投资规模，提升投资质量和效益，调结构、促转型的事可以多做，一般性规模扩张的事应该少做、慎做，重复建设的事坚决不做。2014年，集团新增投资规模(不含购造地)要控制在293亿元以内。对于新增投资项目，不仅要评估其回报是否符合集团要求以及是否能达到预期，同时也要评估其现金流的创造能力。集团职能部门要抓好投资制度的贯彻落实，规范投资程序，加强对投资项目全过程的监督检查，完善投资项目后评价管理。各公司要强化与完善在建工程项目管理，加快项目进度，确保工程质量。

今后，兼并收购将逐步成为集团的主要扩张方式，其中蕴含的风险和挑战会不断加大。我们必须尽快建立完善相应的管理体系，加强兼并收购中的各项风险管控。

二是要加强财务风险管理。集团财务部要认真研究优化资本结构与债务结构，努力构建价值创造型财务管理体系。进一步加强资金预算和债务管理，严控集团债务规模和

负债率，确保现金流的稳定、安全，并为可能出现的并购机会留出足够的空间。年内，集团有息债务率要控制在 36.6% 以下。从 2014 年开始，要把与现金流有关的指标纳入各公司年度 KPI 考核体系。完善重点公司现金流管理手段，提高资金使用效率。创新融资方式，采用多种渠道、多种方式融资，降低融资成本。2014 年，要继续做好创新资本项目，积极推进招商证券、招商地产的权益融资工作。继续调整债务结构，控制汇率风险和利率波动风险，平滑各年债务偿还的高峰。各公司要进一步加强存货和应收账款管理，减少积压和拖欠。

三是要加强运营风险管控。进一步加强内控体系建设和全面风险管理。2014 年起逐步将内控体系建设由专项工作转变为日常工作，切实融入集团整体日常管理体系当中，融入到集团企业文化建设之中。要以评促建，通过评价，发现设计缺陷及执行缺陷，充分揭示管理短板及潜在风险，并持续抓好缺陷整改落实。

集团审计部要继续完善内部审计体系建设，加强对各一级公司内部审计工作的指导与检查，促使内审工作更好地融入集团战略管控、经营生产管理全过程和大监督格局。集团总部与各单位要强化审计权威，增强审计的严肃性，发挥内审体制、机制的应有作用。集团法律部及各级法律部门要提前介入重大合同的审查，预防法律纠纷，并加强诉讼案件的分析，及时反馈企业经营管理中的法律漏洞，规避和化解法律风险。

四是要加强业务风险管控。各公司在拓展业务上要保持稳健，尤其要管好各类为交易对手垫款业务和资本中介业务。集团金融板块既要创新业务，又要加强对高风险业务的管控，重点关注资本中介业务风险，严格控制杠杆融资业务和直投结构化产品业务的总量。招商证券在完成股权融资后要采取与行业前十名券商对标的方式设定合理的杠杆率。招商交科院要加大存量 BT 业务回购的工作力度，在有效控制风险的前提下，谨慎选择开展新的 BT 业务。招商工业也要合理控制为客户垫款业务的规模。招商公路要进一步增强对各项目公司的影响力，严格控制跨界扩张，有效规避投资风险。

#### 7. 积极应对社会环境的变化，切实加强作风和文化建设

要进一步巩固群众路线教育实践活动成果，确保集团各级领导班子整改方案落实到位。持续改进作风建设，落实好中央八项规定和集团九项措施，逐步建立健全长效机制。进一步建立反腐倡廉责任制，落实各级领导班子的主体责任和监察机构的监督责任，整合监督资源，形成大监督格局。坚持“零容忍”的态度和决心，加大提前预防工作力度，保障集团和谐健康发展。

要加强企业文化建设，不断提高集团软实力。建立、完善和实施企业文化建设考评体系，扎实开展基层企业文化建设，年内在二级以下单位建成 100 个用于基层员工文化

活动的“员工之家”，推动招商局文化在基层企业的落地生根。按照国务院国资委的要求，大力实施品牌战略，做好新闻宣传工作，进一步树立企业的良好形象。

要继续做好履行企业社会责任工作。年内成立集团社会责任管理办公室，与招商局慈善基金会合署办公，负责统筹管理集团社会责任工作。继续推进贵州威宁和湖北蕲春扶贫工作，并将漳州开发区四个农村社区的低保人员纳入扶贫范围。

2014年要开展主题为“正知正行，知行合一”的公司日活动，要立正德、树正念、履正道、为正行，进一步转变工作作风，发扬真抓实干精神，提高执行力。各级领导干部要带好头、做好表率。

各位同事，当前，正处于一个大变革的时代，既充满风险与挑战，又蕴含重大机遇，我们要有能力把握大势，有识势的眼力、谋势的头脑、用势的智慧。让我们坚定信心，扎实工作，趋利避害，顺势而为，乘势而上，合力将招商局推向一个崭新的高度，续写招商局基业常青故事的新篇章。

# 李建红董事长在招商局集团 干部大会上的讲话

(2014年7月2日)



尊敬的各位领导，同志们：

刚才，中组部毛定之局长宣布了党中央、国务院的决定，并做了讲话，我坚决拥护和服从中央对招商局集团主要领导调整的决定。衷心感谢组织长期以来对我的关心、培养和信任，感谢集团广大干部员工对我的支持和厚爱，并真诚欢迎晓鹏加入到招商局的队伍中来一起工作，相信晓鹏同志一定能够担当好这份责任。

招商局是中国民族工商业的先驱，历史悠久、底蕴深厚，有着特殊的地位和影响。改革开放以来又在袁庚等的带领下为我国改革开放事业探索、提供了许多有益的经验。进入新世纪后，招商局在秦晓同志和傅育宁同志的带领下，大力推进重组调整，抓住机会加快发展，取得了良好的业绩。在此，我谨代表招商局集团新一届领导班子，对集团历任领导、广大离退休和在职干部员工，表示衷心的感谢，并致以崇高的敬意。

可以说，接过招商局这个担子，就意味着接过了一个传承了百多年的历史使命，我深感责任重大、使命光荣、任务艰巨。我想我和每一代招商局掌舵人都一样，面对这样的重任，都会有深沉的历史使命感和崇高的发展责任感，必须对历史负责、对国家负责、对招商局的广大员工负责，把招商局这份百年基业发展得更好。

我一定要按照定之局长讲话中提到的四项要求，努力做好以下工作：

**一是始终保持政治上的清醒和坚定，自觉与以习近平为总书记的党中央保持高度一致。**

要认真学习贯彻习总书记系列重要讲话精神，牢固树立政治意识、大局意识、责任意识，在思想上、组织上、行动上自觉与党中央保持一致。自觉践行科学发展观，坚决贯彻落实党的十八大和十八届三中全会决策部署，坚定搞好国有企业的信心、坚持国有企业的政治方向和立场，在巩固党的执政地位，推动经济转型升级，促进企业可持续发展，维护社会稳定，履行企业社会责任等方面承担起招商局作为央企应尽的经济责任、政治责任和社会责任。

**二是坚持从招商局实际出发，充分发挥好集团的优势，推动集团可持续发展。**

要紧紧围绕招商局历史悠久、文化底蕴深厚的优势，传承诚信经营、稳健发展的企业基因，坚持“质量、规模、效益”均衡发展的指导思想，进一步明晰集团的战略，加强顶层设计和战略导向，提升可持续发展能力。

要紧紧围绕招商局作为在港央企的优势，创新体制机制，以开放的心态和开阔的视野，大胆突破条条框框的束缚，敢于担当，敢于尝试，提升改革创新能力。

要紧紧围绕招商局产融结合的优势，深入推进协同合作，优化发展模式，逐步减少资本性消耗，充分利用有限的增量资金去有效地整合社会巨大的存量资源，提升配置和整合资源的能力。

### 三是加强作风建设，切实激发队伍活力。

要按照习近平总书记“三严三实”要求，严以修身，严以用权，严以律己；谋事要实，创业要实，做人要实。要传承和丰富招商局崇商与务实的文化，维护和营造招商局透明简单、健康和谐、活力向上的组织氛围。

要进一步加强各级领导班子和人才队伍建设，在引进外部人才的同时加大内部培养使用力度，拓宽选人用人视野，完善选人用人机制，不拘一格降人才、五湖四海用人才，充分调动起每一位干部员工的积极性，切实把队伍的活力激发出来。

我本人作为招商局班子的主要领导，将准确定位，认真履责，多谋全局、谋长远、谋大事，聚焦、聚神、聚力，不急不躁、不虚不浮、不贪不占。既要严格要求自己，也要管好亲属和身边工作人员。要当好班长，充分发挥晓鹏和班子每个成员的作用，严格执行“三重一大”决策规范。在履行好董事长职责，抓好企业发展的同时，要履行好党委书记的职责，抓班子、带队伍，认真贯彻落实上级有关要求，抓好组织建设、抓好反腐倡廉、抓好在商言政和香港社会参与等工作，全面发挥好中资企业在港的作用。

同志们，我希望并且相信，通过大家的共同努力，我们一定会在新的竞争环境中把招商局打造成为一个具有国际竞争力的世界一流企业，续写百年招商局的辉煌。

# 李晓鹏董事、总经理在招商局集团 干部大会上的讲话

(2014年7月2日)



各位领导、同志们：

刚才宣布了中央对招商局集团公司领导班子调整的决定，我表示坚决拥护！招商局是中央直接管理的国有重要骨干企业，历史悠久，实力雄厚，在海内外有着广泛影响。能够到招商局工作，是中央对我的信任和重托，我深感使命光荣、责任重大，同时也充满信心。

当前招商局处于改革发展的关键时期，在今后的工作中，我将在以建红同志为“班长”的带领下，同班子成员一道，紧紧依靠广大员工，以高度的责任感和奋发有为的精神状态，恪尽职守、勤勉敬业，传承和发扬招商局“爱国、自强、开拓、诚信”的企业精神，尽心竭力把各项工作推向前进，努力交出一份合格的答卷，不辜负组织的重托，不辜负同志们的期望。

在今后的工作中，我将努力做到：

### 1. 坚定信念，保持定力。

深入贯彻落实好党的十八大、十八届三中全会精神，在政治上、思想上、行动上始终与党中央保持高度一致，不折不扣地贯彻落实好党中央、国务院的各项决策部署，全力以赴推动招商局集团的可持续健康发展。特别是，在香港这样一个环境复杂、思想多元的前沿区域里工作，更要不断增强政治定力，坚定理想信念和宗旨意识，牢记政治责任和历史使命，不断增强道路自信、理论自信和制度自信，科学应对和化解各种复杂问题的挑战，做到政治坚定、业务精湛、作风过硬、群众满意。

### 2. 加强学习，扬长补短。

招商局业务范围广、专业性较强，我将虚心向专家、同事请教，全面系统地学习集团历史沿革、产业布局、业务管理、作风传统等方面的知识和经验，细致了解集团改革发展进程，深入调查基层一线的实际情况，尽快弥补“短板”，不断开拓国际视野，强化战略思维和宏观驾驭能力，提升科学判断形势、保障科学发展的能力，确保稳健、合规、严谨、细致地开展各项工作。我之前在中国人民银行、中国工商银行、中国华融资产管理公司、中投公司等金融单位工作30多年。在金融服务中，既亲身经历了央企减员增效、改制脱困和“债转股”等重大改革举措，体会了企业改革的辛酸苦辣，也参与了建立现代企业制度、应对全球金融危机，及实施“走出去”战略的发展历程，分享了企业做大做强的喜悦，也与央企积累了深厚的感情。今后，我将把以往的工作经验有机结合到招商局的业务中去，深入贯彻落实十八届三中全会关于全面深化改革的精神，以科学发展

观为指导，抢抓发展机遇，推进转型升级，积极稳妥地推动各项改革，持续强化稳健经营和规范管理，不断提升集团核心竞争力和市场影响力，努力为百年招商的华丽篇章添上自己的一份力量。

### 3. 注重团结，加强协调。

建红同志领导经验丰富，工作能力强，在集团公司治理、经营管理、改革发展和党的建设中做了大量富有成效的工作，是中央为我们配备的好班长。相信在他的带领下，招商局集团新的领导班子将成为一个坚强有力的战斗集体，必将把招商局的各项工作推上一个新台阶。在工作中，我将全力支持和配合好班长的工作，认真贯彻落实好民主集中制原则，坚持集体领导和民主决策，自觉维护班子团结，严格遵守“三重一大”制度，在班长的带领下，加强分工合作，促进沟通交流，注重协调配合，同心同德、群策群力，不断增强班子的凝聚力、战斗力和感召力。作为总经理，我将加快转变角色，迅速找准定位，在推动集团改革发展中注意充分发挥经营管理层的作用，充分调动大家的积极性和创造性，不断强化战略执行力，善作善成，全力推动实施董事会战略目标。

### 4. 从严克己，严格要求。

时刻牢记党的宗旨，自觉践行党的群众路线，严格落实关于改进作风的八项规定，严格遵守中央关于企业领导人员廉洁自律的各项要求，自觉执行企业规章制度，继承和发扬招商局“团结、务实、严谨、高效”作风。在香港这样一个客观环境中，既要做到焕发斗志，开拓进取，在市场竞争中积极营造有利的发展条件；更要坚持党性原则，保持头脑清醒，时刻坚守底线，不断强化正确的权力观、价值观、政绩观，保持一身正气，不搞权钱交易，防止不正之风，管住自己，管严家属，管好身边人员，谦虚谨慎、戒骄戒躁、严于律己、以身作则，自觉接受群众监督，树立清正廉洁的良好形象。

从今天开始，我将作为招商局集团新的一员和大家一起工作。恳切希望大家给予支持和帮助，共同携手把招商局打造成世界一流的现代企业集团，向党中央、国务院交出一份满意的答卷。

# 新常态 新命题 新作为 在深刻变革中推进百年招商局新的跨越

——李建红董事长在招商局集团 2014 年务虚会上的讲话

(2014年12月30日)



这次务虚会既是一次例行的年度务虚会，也是一次有着特殊背景和意义的务虚会，其特殊性有三点：第一，从时间节点上讲，这是集团领导班子调整后的第一次务虚会，也是在集团新10年发展战略推进承上启下关键阶段召开的一次务虚会，同时也是国家“十二五”规划即将收官、“十三五”规划开始谋划之年召开的一次务虚会；第二，这是在党中央、国务院支持招商局把蛇口纳入广东自贸区情况下召开的一次务虚会；第三，这是在习总书记系统提出中国经济新常态理论，要求认识新常态、适应新常态、引领新常态的战略指引下召开的一次务虚会。所有这些，都要求我们不仅要谋划安排好明年的工作，还要以历史的视野、全局的眼光、负责的态度来思考、部署好招商局未来五到十年的战略走向，勾画出“招商2020”和“招商150”的战略景像，也就是要研究提出到2020年和招商局创立150周年时我们的战略图景。

为此，新班子上任后进行了大量的调研，与内外部的各级各类经理人员、专家等进行了充分的交流，集团领导班子先后召开了数次专题研讨会，做了深入的研究和思考，此次务虚会大家也讲了不少意见，在此基础上，我就如何总体把握好集团未来一段时间的发展思路讲一些意见和想法。

## 一、深刻认识形势变化，准确把握历史方位，积极回应时代命题

今年7月份我接任集团董事长时曾经讲过一句话，就是：“接过招商局这个担子，就意味着接过了一个传承百多年的历史使命”。当招商局的董事长和当别的企业的董事长不一样，要求更要有历史感、使命感。而且，承担起招商局这个百年企业的历史使命，不仅是要有历史使命感，还要有历史方位感和历史方向感，也就是必须把招商局置于一个时代的大背景中，通过对形势的深刻分析与认识，来准确定位今天我们所处的历史方位，进而把握好我们所要前进的历史方向。所谓“一代人有一代人的使命”，首先是“一代人有一代人的时代背景、一代人有一代人的时代命题”。为此，我们必须首先分析、认识清楚自己这一代人所处的历史方位，从而准确理解和把握好自己这一代人所应担负的历史使命。

实际上，纵观招商局百余年历史，过去几次大的发展，都是在准确认识与把握历史方位的基础上取得的。招商局的创立者和第一次辉煌的领导者李鸿章，就是充分认识到当时中国正处于一个“三千年未有之大变局”中，认识到中国必须与世界打交道、必须向世界学习，因此其练海军、办洋务，直至创办招商局，都是其在这样一个历史方位感的认识下所采取的一系列举措。他从一开始起就把招商局定位为要与世界对手打交道、要和世界对手去竞争的企业，直到其临去世时，还在遗诗中

殷殷叮嘱“海外尘氛犹未息、诸君莫作等闲看”，希望招商局及其洋务事业继承者要密切关注世界大势的变化，密切关注海外对手的竞争与挑战。正是有了这样的历史方位感，招商局在其成立起就把眼光盯向世界大势，积极向先进市场经验学习，在引进先进生产力与先进制度方面做出了一系列努力，开创了招商局历史上的第一次辉煌。创造招商局第二次辉煌的主要领导者袁庚当时所认识到的历史方位就是国家必须改革，他曾说，有一次在一个国务院的会议上他“放肆”地说过一段话：“人民已经愤怒了，一个国家这样下去，是没有办法的，必须改革开放”。正是基于这样一个历史方位的认识，他准确把握住了中国改革开放的大背景和时代机遇，紧紧抓住“改革开放”这个核心，推动当时已有百余年历史的招商局进行了一系列具有社会变革意义的改革、创新，既创造了商业上的成功，也为国家的改革开放事业探索提供了许多有益的经验。新世纪以来的过去15年间，集团的快速发展，也和秦晓、傅育宁以及我们在座的不少领导准确认识所处历史方位有关，他们充分认识到中国经济高速发展的黄金时期和全球化不断深入的机遇，积极推动了企业的发展，把招商局推上了一个新的台阶。因此可以说，对所处历史方位的认识和把握，是我们承担、完成新的历史使命的前提和基础。

今天，我们所处的历史方位总的可以概括为“大转型时代”，一定意义上也可以说又面临着一个“三十年未有之大变局”。所谓大转型，就是整个国家经济发展模式、乃至整个国家的治理理念、治理体系，都正在经历着一个“系统性的转换”。具体而言，在这个“大转型时代”中，有四个“新”需要深刻认识和把握：

一是新常态。正如这次习总书记在中央经济工作会议上所指出的，新常态已经成为当前和今后一个时期我国经济发展的大逻辑，是今天我们这个大转型时代最重要的主题。学习好、理解好、把握好新常态，是认识我们今天历史方位最重要的一项工作。中央经济工作会议对新常态的九个特征进行了全面系统的分析，并把“适应新常态”作为2015年经济工作总要求进行了分析和部署。可以说，“新常态”正在成为我们所有经济工作都要去认真研究、面对、适应的一个总的时代背景。对于“新常态”，官员、专家都有各种解读。从字面上理解，所谓的“新常态”，就是过去看来反常的现实正在逐步成为新的常态。通行的解读维度包括经济增长速度、方式、结构、驱动力四个方面，而大家往往偏重于对经济增长速度变化的关注。可以说，对速度的变化大家已经直接感受到了。但我以为我们对“新常态”的理解不能仅只停在增长速度的降低上，而是要更多地从一种范式、一种模式、一种系统上去全面理解。所谓“新常态”，就是经济增长从数量变化转为结构变化、从线性变化转为

模式变化。很多政策制定者、包括企业家，对今天经济中出现的新变化采取了周期性、特殊性的思维，而不是主动地从新实践、新变化中学习新模式。可以说，新常态首先是“新模式”、“新思维”、“新文化”。所谓反常的现实，从传统思维看，可能是反常的；而从新思维看，则是正常的。在新常态中，一切惯例都可能会被打破、一切新规都要重新学习，直到习以为常。具体到企业而言，就是我们要换一种和过去不同的“想法”、“打法”、“做法”、“活法”，要在整个经济发展模式转换中改变企业传统的发展路径、经营模式乃至管理思维、企业文化等；要从习惯于依靠收入端的简单扩张推动企业的发展，而转向更多地依靠收入端的创新增长和成本负债端的精细管理来提高效益等。可以说，“新常态”是对我们一个全新的、全面的考验。

二是新经济。今天，以互联网为代表的新技术正在重新定义着商业的边界、重构着商业的生态。今年阿里巴巴的上市成为全世界关注的一件大事，只有 15 年历史的阿里巴巴给我们这样一家向 150 年历史迈进的企业带来了许多新的启示。阿里巴巴系统 1 秒钟可以接受 8 万笔交易、1 分钟可以接受 1700 万人来买东西，这在传统的技术手段、商业模式下是不可想象的。今年通过支付宝的销售额大概是 2.3—2.4 万亿，明年将超过沃尔玛全世界的销售额。马云放出豪言，10 年内这个数字将超过 10 万亿，其中 6 万亿来自中国、4 万亿来自海外。并且阿里巴巴正在推动从 IT 到 DT 的跨越，今天他已经有上百万台计算机集中在一起对未来进行预测，阿里巴巴说“不远的将来，我们对一个人的了解将远远超过你自己”。可以说，互联网已经不只是一个技术工具、一个行业，它深度改变着整个社会的交往模式、生意模式、人的思维与行动模式，因此它也不单只是一个生意，而是一种思维、一种精神、一种生活、一种时代特征，由此带来的跨界竞争、跨界合作、商业生态重塑、行业整合不断加快，并且这一影响还远未结束，而是会越来越深入。

除互联网革命外，工业革命 4.0 也应引起我们的高度重视。第一次工业革命是机器革命，第二次是电力革命，第三次是互联网革命，今天以智能制造为标志的第四次工业革命正在酝酿，3D 打印、智慧化生产、机器人、复合材料及医疗科技等领域正在酝酿许多重大突破。这次新工业革命对商业生态、世界经济格局会带来什么样的影响还需拭目以待，但可以肯定的是，它必将带来一场系统性的深刻变革，而且其发展的速度也许是人们难以预料的。

三是新国策。十八大以来，新的中央领导集体正在制定和推动一系列以新的治国理政理念指导下的国家策略，对于中国社会、经济的发展正在带来深刻的影响。

具体到企业而言，有两个“全面”、两个“一”非常值得重视和研究。两个“全面”就是全面深化改革和全面依法治国；两个“一”就是“一带一路”战略。此外，自贸区的扩区等重大政策也值得高度关注。这些新国策将会给我们整体营商环境带来重大改变，其中有些还和我们企业的发展、治理等直接相关，必须深入研究与把握。

四是新世情。金融危机后，世界经济再平衡的进程还没完成；发达国家重提“再工业化”，一些制造业开始回流；以及近期石油与大宗商品价格大幅下跌等，都开始营造、重构一个新的世界经济环境。对于招商局这样一个深度参与全球化、深入推进国际化发展的企业来说，这些变化对我们有着重大而直接的影响。

可以说，以上“四个新”，特别是以新常态为核心，构成了今天这样一个“大转型时代”，使得我们今天又处在一个“大时代”中。既是“大时代”，就一定有大主题、大变局、大挑战、大机遇，从而也会带来大分化。大时代，可以看作是一个大弯道，有人可能弯道超车，有人可能弯道翻车；大时代，也可以看作是一个大浪潮，有人可能勇立潮头，有人可能被大浪淘沙。在大时代中，我们尤其需要研究好、应对好、把握好。正如著名作家柳青所说：“人生的道路很漫长，但紧要处常常只有几步”，企业也一样，尤其在一个大时代到来时如何选择、如何应对非常关键。

今天这样一个大时代，给我们提出了这样一些大命题：做被整合者还是做整合者？做守成者还是做开拓者？做抱残守缺者还是做改革创新者？做被动应付者还是做主动作为者？这些都是命题作文，是必须回答的问题，需要我们这届班子和在座的各位，去直面、去研究、去交出一份经得起历史检验的答卷。

为做好这份答卷，我们必须有如下几种意识：

一是变革意识。在这样一个快速变化的时代中，我们必须以变应变，并且应变的步伐不能落后于形势变化的速度。对于已经发生的种种变化，我们不能视而不见，更不能无动于衷。万科总裁郁亮最近经常说的一句话值得引起我们每一位经理人的深思：“时代带来的变化已经冲击一切了，为什么我们还觉得与此无关呢？”

二是抢抓意识。古语说“机不可失，时不再来”，俗语说“宁失一金，不失一时”。最近习总书记也强调说：“机者如神，难遇易失”。“从时”，对做任何事情都是第一重要的。对于今天这样一个时代提供给我们的种种机遇，必须有时不我待的“抢”的意识，如果没有这种“抢”的意识，就可能错失时机、错失机遇。今天回过头来看，过去几年我们在“抢抓机遇”这个方面做了不少努力，但还是应该再加强一些、再急迫一些，有些机会我们已经错失或落后。很多事情都有“窗口期”，过了“窗口期”再做就会很被动，我们必须认识好“窗口期”、把握好“窗口期”，学会识势而谋、

用势而为、因势而变、乘势而上。

三是主动意识。面对变化与挑战，不能望洋兴叹、无所作为，更不能自由落体、随波逐流。尤其是不能把“新常态”仅只理解为经济增速下滑而被动应付，而是要把新常态更看作是我们国家经济发展进入到了一个新的更高级的阶段，我们要主动发掘其中的潜力与机遇；我们也不能把“新经济”仅只理解为是电子商务公司的事而与传统产业无关、或者认为传统产业无力去应对，而是要看到新经济给传统产业带来的转型升级的机会，主动推动传统产业与新经济的融合；我们更不能仅只看到挑战而看不到机遇，而是应像胡雪岩所说的“生意越难做越有机会”，越是大挑战越要看到大机遇，越是困难时越要有精气神儿。

从集团内部看，我们有应对挑战、抢抓机遇的基础，同时也有不少需要认真面对与解决的问题。

有利的基础方面，包括我们的产业结构总体较好、资产质量较优、盈利能力较强、管理基础较实、海外布局较稳、品牌影响力较大、企业文化较好、队伍士气较旺等。

而存在的问题方面，从表面现象看，主要表现为“一缓一紧”：“一缓”，指的是增长持续放缓，新增长动力不足。2010 到 2014 年的过去五年中，集团利润总额的复合增长率是 13.92%，而 2001 年到 2009 年这个数则是 32.6%，ROE 也从 2010 年的 15.36% 下降到今年预计的 12.5%，放缓的趋势越来越明显。而“一紧”，指的是集团债务、资金越绷越紧，发展主要靠资产负债表的扩张来推动。过去五年（2010—2014）集团有息负债总额由 678 亿元增加到 1425 亿元，增加 747 亿元，增长 110.2%；有息债务率由 32.33%，增长到 34.8%，增加 2.5 个百分点。且从集团财务模型看，未来 5 年内由于证券行业杠杆率大幅提升，集团有息负债有可能超过 5000 亿元，有息债务率有可能接近 53% 的极高位，而且长期以来困扰我们的现金流扭曲问题仍没有找到有效的解决办法，债务、资金趋紧的状态可能要伴随集团整个下一规划期。而从深层次看，传统产业发展空间问题、盈利结构优化问题、战略管控能力问题、对新形势变化认识与应对不足问题、企业核心竞争力和可持续发展问题等也都存在。这些问题既有招商局的特殊性，同时又带有一定的普遍性。过去几年来，全国规模以上工业企业利润平均增速都呈下降趋势，而且自 2008 年以来全国企业的杠杆也都在持续上升，公司负债占 GDP 的百分比由 2008 年的 97%，上升到 2014 年的 169%。因此可以说，今天我们招商局所面对的“一缓一紧”问题，非一企之问题，而是一国之问题；非一时之问题，而是一代之问题。实际上其本质是集中反映出集团这样的传统企业的发展模式还是一种在传统经济体系下形成的模式，

与新常态、新经济、新国策、新世情的要求都有距离。不转换模式，靠传统的手段是无法根本解决“一缓一紧”问题的。

招商局企业文化中对核心价值观的表述是“与祖国共命运、同时代共发展”。关注国家的命运、跟上时代的发展，是招商局作为一家百年民族企业的价值追求。因此，我们需要站在一个时代的大背景中，从整体上、全局上、模式上、结构上、体系上去全面审视和把握集团的发展方向与发展路径，引领招商局新的发展。

## 二、建设具有国际竞争力的世界一流企业是我们这一代招商人的历史使命

上面我们说今天我们所处的历史方位是处于一个“大时代”中，而大时代就应有大作为。每一个大时代都给我们提供了大的机遇、大的空间、大的舞台。在今天这样一个大转型时代中，把招商局建设成为具有国际竞争力的世界一流企业就是我们应有的大作为，这也是引领今后5-10年集团工作的一个总目标，一个抓总的纲领，一个统筹各项工作核心，是对“招商2020”、“招商150”的总体描画。

在我今年中接任集团董事长提出这样一个目标后，得到了大家的积极响应，也调动起了大家的积极性。但同时，也有不少人在问，我们为什么要提这样一个目标？这个目标的内涵是什么？我们有没有条件去实现这样一个目标？我们怎样去实现这样一个目标？应该说这些问题都很现实，需要我们认真研究和回答。

### 1. 为什么要提出这样一个目标？

提出这样一个目标，我认为既是时代的要求、国家的希望，也是集团自身发展的需要。

首先，从时代的要求看。我们前面讲到“新常态”是今天这样一个时代的总背景，新常态从根本上而言意味着中国经济的全面升级。因此，今天这个时代首先是一个升级版时代，国家经济在搞升级版，企业竞争也在不断地升级，只有不断升级向一流迈进，才能不被淘汰。我们就是要通过一流企业的建设，把招商局的发展从招商2.0升级到招商3.0，形成招商局发展的“新常态”。中国经济逐渐走出数量型扩张时代，而正在进入质量型竞争时代。数量型扩张时代由于市场需求增长快，只要不断投入，扩张产能、扩大规模，就有市场、有效益；而在质量竞争时代，由于市场产能过剩、需求饱和，只有更高水平竞争能力的企业、更具创新能力的企业，才可能从激烈竞争中胜出。也就是过去不管强弱大家都有饭吃，今后可能只有强者才有饭吃，而且是“赢家通吃”。今天同时是一个整合者时代，要么整合别人、要么被别人整合，

如果不能达到一流就有可能被别人整合。在企业竞争理论中有个著名的“啄序理论”，实际上就是啄食顺序者理论，该理论指出只有处于竞争食物链的上端者才能取得更多的生存空间，而处于竞争食物链下端者则随时可能被上端者“啄食”。今天更是一个全球化发展日益深入的时代，企业竞争必须置于国际舞台，我们必须以一个国际竞争参与者的标准来要求自己。当然，今天也是一个新发展的时代，虽然经济总体降速，但随着改革的深化、开放的扩大、全民财富的增加、资本市场的激活，各种发展通道正被全面打开。虽然传统产业相对饱和，但基础设施互联互通和一些新技术、新产品、新业态、新商业模式的投资机会大量涌现，给我们提供了建设世界一流企业的机会。

其次，从国家的希望看。中央提出，要在中国培育形成一批具有国际竞争力的世界一流企业。国资委也明确提出要求，有条件的央企要建设成为世界一流企业。下一步国企改革中，资源会向优势央企集中，现在112家央企最终可能要变成30—50家，在这样一个过程中，只有成为一流者才能安全生存、健康发展。

最后，从我们自身的发展需要看。古人说，“平治之本，首在立志”，我们首先要志向上给自己立一个有鼓舞性的目标，来引领、激励大家前进。而且，招商局发展到今天这样一个阶段，在已经成为优秀央企、优秀中国企业的基础上，我们应该更进一步，有更高远的追求。实际上，建设世界一流企业，这也契合一百多年来“招商梦”的追求。我们140余年来所不断追求的就是放眼五洲、通赢天下，从而使国家立于世界民族之林、使企业立于世界强企之列。我们招商局的英文名称“China Merchants”，翻译成中文是“中国商人”，实际上这寄托了创立者的一个梦想，就是希望招商局这个“中国商人”的代表，终有一天能在世界上代表“中国商人”的形象、展示“中国商人”的实力。今天，我们比任何时候都离这个梦想更近，建设世界一流企业的重任历史性地落在了我们这一代人的身上。

## 2. 这样一个目标的内涵是什么？

到底什么是“具有国际竞争力的世界一流企业”，这是一个各方面广泛讨论、内涵在不断丰富中的概念。如果从字面意义上理解，世界一流企业就应该是世界范围内看，其在行业发展中居于领先地位，是行业中的标志性企业，具有举足轻重的地位。许多机构、专家等对此进行了不同维度、不同层次的细分和描述：国资委提出，世界一流企业的特征有七个方面，包括产业突出、公司治理好、拥有自主知识产权的核心技术和国际知名品牌、具有较强的国际化经营能力和水平、在国际同行业中综合指标处于先进水平、形象良好、有一定的影响力，其后又进一步提出“四强四优”

等。麦肯锡提出，世界一流企业就是三个维度，一是要够大，二是要够强，三是要够长。美国《商业词典》认为，“国际一流”就是处于顶尖企业的前列，能够成为其他企业的标准和标杆。美国的《财富》杂志、《商业周刊》、《福布斯》杂志以及其他一些著名的国际咨询机构，也都分别提出过一些世界一流企业的评价体系，他们认为世界一流企业有几个共同的特征，就是：较大的规模和良好的业绩表现、强大的品牌影响力、卓越的产品和服务、较高的国际化水平。

这些不同的分析维度，我认为都从不同侧面描述了世界一流企业应有的特征。每家的描述虽然不都是世界一流企业的充分条件，但每家提出的标准都是世界一流企业的必要条件。这些描述还都有一个共同的特征，就是把世界一流企业看作是一个系统性的要求，仅只某方面突出都不行，也就是小而精致不行、大而虚弱也不行，而应是一个全能型的选手，是一个身材匀称的巨人。

具体到集团而言，我想我们所要建设的世界一流企业的完整内涵、目标体系、具体要素等，需要大家共同讨论、不断地丰富和完善。总体上，我以为要紧紧围绕“三个力”来建设我们的世界一流企业：

一是竞争力。世界一流企业是竞争出来的，而不是选定的或自封的，因此首先要能创造价值、持续发展，能在激烈竞争中不断胜出。这就需要在全要素生产率上、经济效益上、人才队伍上、公司治理上、管理水平上、风险管控上、可持续发展上，都在同行业中达到世界一流的水平。

二是影响力。世界一流企业必须在行业中具有举足轻重的地位，这就需要在规模上、布局上、品牌上能处于行业的前列，要在行业定价、行业规则制定上有话语权。

三是带动力。世界一流企业不能仅只作为行业的追随者，而应当做“带头大哥”，成为行业的引领者，因此必须在引领行业变革、引领行业商业模式与技术创新、引领行业整合等方面要能走在前面。

按照这样“三个力、十五项要素”的要求，我们要着力打造几个世界一流的产业、打造一批行业领先的企业，并把集团整体打造成为一个有质量有竞争力的世界 500 强企业集团，努力奠定央企国家队、产业领先者、行业整合者的地位。具体每个产业、每个企业如何定位，将随着下一步对集团战略的深化研究和集团战略规划的制订而逐一明确。

### 3. 我们有没有这样的条件与基础？

建设世界一流企业是一个要求很高的目标，勿庸讳言的是我们距离这样一个目标还有不小的距离，但我们对于实现这样一个目标是抱有信心的。从集团来看，我

们有这样的条件与基础。

一是我们有产业基础。集团目前已有一些产业已初具世界一流的雏形，如港口、VLCC船队、海工制造等。我们还有几个具备全国领先条件的产业：全国领先的高速公路投资运营商、全供应链物流服务商、城市和产业园区综合开发运营商、特色金融服务商。

二是我们有布局基础。集团近年来不管是在国内布局、还是在海外布局上，都做了很多工作，已初步形成一定的基础。

三是我们有管理基础。集团整体管理规范，体系完整，基础坚实，队伍也具有一定的素质。

四是是我们有整合空间。集团目前不少产业、资源分配效率还不高，其潜力价值还未得到充分的挖掘，具有巨大的整合发展、协同发展、重构发展的空间。

五是我们有发展机遇。今天正在推进的国企深化改革，给了我们整合资源的机会；中国资本市场的发展，将为我们提供源源不断的资源；国家“新四化”的推进和加大海外投资的政策，也为我们提供了广阔的发展空间。

我们关键是要能充分地利用好这些条件，真正地使得财尽其利、物尽其用。

#### 4. 如何建设世界一流企业？

建设世界一流企业，我们总体指导思想是：“顶层设计、分步实施、系统变革、重点突破”。顶层设计，就是要看到这样一个目标是集团一段时间内一个总的工作统领，必须从集团层面上做好总体设计与引领；分步实施，就是要看到这是一个中长期的战略目标，不是一两年内能实现的，必须分步骤实施，把这样一个总目标分解为一个个阶段性的目标，逐步实现；系统变革，就是要看到世界一流企业是一个系统性的要求，为此我们必须相应地推进全方位的系统性变革；重点突破，就是要在一个系统性变革的框架中，抓住重点、突破难点，以期形成破竹之势。

总体实施方案可以概括为：“1233方案”：

“1”：就是把握好一个总体目标，即以“建设具有国际竞争力的世界一流企业”来统领集团的各项工作。

“2”：就是运用好两个根本驱动力，即改革与创新，谋取改革红利、创新红利。

第一个“3”：就是要夯实好三个资本基础，即人力资本、财务资本、制度资本。建设世界一流企业，首先必须靠人，人力资本是最基本的支撑，因此我们必须在战略明确后，首先要抓好人力资源队伍建设，真正激活队伍活力，释放队伍蕴藏的巨大潜力，这一点下面我还会阐述；其次，建设世界一流企业，必须有强大的财务资

本支撑，没有“钱”一切无从谈起，这就要求我们必须不断创新发展模式和投融资模式，拓宽资本补充渠道，充分吸收、利用各类资源，优化集团资本与财务结构，为集团的发展持续注入动力；同时，这里我还想特别提出一个“制度资本”的概念，我认为这是一个许多人平时关注不够、但实际上在企业发展中有着十分重要影响的一个“资本”。最近，北京大学教授佩蒂斯(Michael Pettis)发表了一篇题为《中国增长四个阶段》的文章，其中他提出，要想成为发达国家，单是积累大量财务资本(Capital Stock)或拥有高技术劳动力，仍然远不足够。经济增长要连绵不绝，发展要生生不息，还有赖于“社会资本”(Social Stock)。社会资本就是形形色色的制度结构，如产权制度、法律与司法制度、金融体系、企业管治、政治文化、税务结构等等，旨在提供和维持恰当的诱因，确保经济资源有效率且富创意地加以运用，最终带来经济价值。实际上，企业和社会的发展也一样，也需要积累和建立良好的“制度资本”，要通过推进各项体制机制的改革创新，不断完善集团广义的制度体系(包括架构、管理、文化等)，从而形成可确保集团各项资源能被有效率且富有创意地加以运用的诱因模式，让一切创富的源泉得以迸发涌流。从一定意义上可以说，“制度资本”比“人力资本”、“财务资本”还重要，是前两个资本得以形成和充分运用的前提和基础。

第二个“3”：就是要发挥好三个优势，打造好三种能力。一是要发挥好百年央企优势。招商局历史悠久，文化底蕴深厚，诚信经营、稳健发展是招商局的特色，要继续发扬好这个特色，坚持“质量、规模、效益”均衡发展的思想，追求百年基业常青，打造好可持续发展能力。二是要发挥好在港央企优势。招商局地处香港，要把央企的资源优势与在港企业的体制机制优势有机结合起来，打造好改革创新能力。三是要发挥好综合央企优势。招商局兼有产业与金融的独特优势，要进一步大力推进产融结合，以金融资源支撑实业快速发展，以产业成功促进金融创新，打造好具有产融结合优势的资源整合能力。

以上就是我们对集团建设具有国际竞争力的世界一流企业的总体思考，先提出一个框架，需要大家来共同思考、不断完善。

### 三、以战略为引领，全面推进集团的转型升级，实现可持续健康发展

上面我们提出了一个总的奋斗目标，下面我想谈谈这个目标如何有效实施和“落地”。“落地”的关键就是要推进系统性的变革，实现集团的转型升级，以一流的管控体系、体制机制、人才队伍、组织能力、发展业绩等来支撑起一流的企业。具体而言，我们特别要推动好七个方面的工作，包括：明战略、强团队、推改革、促

创新、抓管理、谋发展、优文化。这七个方面是相辅相成、不可或缺的，也可以说：战略是主导、人才是保障、改革是抓手、创新是驱动、管理是支撑、发展是根本、文化是源泉。

### 1. 完善战略管理体系，强化战略管控

我们必须充分认识到战略的重要性。战略是企业的灵魂，也是企业的核心竞争力。战略的成功是企业最大的成功，战略的失败会导致企业彻底的失败。一个企业如果有好的战略和优秀的人才，就能取得成功，而且其成功是必然的成功；如果没有战略指导的成功，则是偶然的成功。纵观历史上许多企业，包括世界 500 强企业，因为战略不当，导致百年企业一夜之间顷刻倒塌；相反，有些原本看似不起眼的小企业，由于战略正确，几年之间就做得风生水起，这样的案例不胜枚举。

而从集团目前实际情况看，我们在战略管理上是存在不足的。总体上我们财务管理强，战略管控弱。集团缺乏一套完善的战略管理体系。集团总体战略不明晰，下面各板块的战略简单加总成为集团的战略。由于缺乏总体的战略导向和资源分配原则，导致出现了下属公司的“投资饥渴症”，使得我们在发展上机会导向大于战略导向。

针对这样一些问题，我们必须重申战略管理主体是集团，战略制定总体原则必须是从上到下、由总而分的。要以“四化”完善集团战略管理体系，即：深化战略研究、细化战略目标、优化战略举措、强化战略管控，形成战略制订、实施、考核的有机管理闭环。

近期，我们在战略管理上特别要重点做好这样几项工作：一是要整合集团战略管理资源，明晰集团战略管理的组织体系、工作体系；二是要内、外脑结合，确定集团的总体战略框架，明确集团到 2020 年的总体战略构想，制订好集团新的 5 年战略规划；三是要做好集团的 3 年战略期考核，完善集团的战略实施与考核体系。

我们在战略制订与战略管理上，一定要把握好三个方面：一是必须有战略视野。制订集团的战略必须建立在深入研究的基础上，把企业的发展战略融入到国家的发展战略中，使企业的战略能准确反映行业的发展趋势，并且必须有一定跨度的时间视野，能有预见性。眼光、眼界 (Vision) 在生意中是最重要的。二是必须有战略权威。战略确定了，就要坚持以战略为主导来分配资源，以战略为标准来评价业绩，通过预算、考核、奖惩来树立战略的权威性。三是必须有战略定力。看准了的方向，就要坚持不懈地走下去。许多成功是需要坚持和积累的，而今天做明天就能成功的事不多。马云曾说过：“阿里巴巴最大的成功就是对未来的坚持。今天阿里巴巴的市

值不是我们今天做出来的，而是我们 15 年来一直坚持出来的。”

## 2. 改进用人理念，改善用人机制，加强人才队伍建设

战略之后，紧接着讲什么。经过认真思考，我还是决定把人才问题提到这里来讲。因为政治路线确定之后，就要靠组织路线来保证。“盖有非常之功，必待非常之人”，建设一流企业首先必须有一流的人才团队，今天我们比任何时候都对人才更加渴求。

“为政之要，惟在得人”，人才资源是第一资源，我们讲要调动活力、用好资源，首先就是要调动好人的活力、用好人的资源。

而从今天我们事业发展的要求看，集团在人才队伍建设上是有欠账的。目前集团高级管理团队年龄结构老化、青黄不接，断层现象明显。一段时间以来我们在选人用人上存在着一定程度的唯高（高学历）、唯洋（洋学历、洋经历）、唯外（“外来的和尚好念经”）的倾向。对人只用不管，主动地、有意识地系统培养不够，人才靠自然成长、自然发展。在人才培养上不愿投入力气、投入成本，激励约束机制也不够完善等。

从新的发展要求出发，我们在人才队伍建设上，首先要改进用人理念，包括人才来源、人才成长、人才使用、人才激励等各个方面的理念都要检讨和完善。其中，在人才来源上，我们既要引进外部人才，更要加大内部培养力度，长远讲要立足于以自己培养为主，形成梯队。这一点上集团内部招商国际这几年做得不错，他们坚持推行管理培训生计划和海外人才培养计划，成效逐步显现。在人才成长上，我们也要改变过去那种自然成长的做法，而是要舍得花力气、花成本，有意识地、系统地、长期地去培养人。比如太古集团就把培养明日之星看作是 CEO 最重要的责任和工作，几十年来坚持实行“25/15 计划”（就是每年招收 25 个管理培训生、每人给制定一个长达 15 年的非常仔细的计划，描绘出这些人成长为国际级管理层的路线图）。我们各级管理层、特别是主要管理者，也要把培养人作为本职内的一项重要工作抓好。“树谷一种一获，树木一种十获，树人一种百获”，在人的培养上下功夫是回报率最高的一项工作，人力资源是企业中投入产出率最高的资源。并且，我们对人的培养必须和使用结合起来。“事业以人为本，人才以用为本”。人才是用出来的，不是选出来的。人才不用就成了废才，或成了其他企业的人才。物质资源越用越少、人才资源越用越多；物品越用越旧、人才越用越新。要在使用中发现人、培养人、留住人。要打破用人的条条框框，反对用人的形式主义。要不拘一格降人才，五湖四海用人才，不搞亲亲疏疏、不划小圈子、不求全责备。用人时不唯学历、不唯履历、不唯资历、不唯票数，唯德唯才，有德有才者就大胆地用。在用人的同时，要学会关心人、激励人。

我经常讲一个“柴油机原理”，就是要柴油机发电必须先加油再发电，用人也一样，要重视给骨干人才提供相应的、有市场竞争力的待遇。我们要用少的人，但要用素质高的人；要找成本低的钱、效益好的项目，但要找到“贵”的人。这种“贵”就是我们在薪酬待遇上，必须从行业和地域两个维度上都有市场竞争力。

同时，我们在人才队伍建设上，还要搞活用人机制，其核心就是“六能”：能进能出、能上能下、能多能少。这些都是三十多年前我们在蛇口改革中能做到的事，今天却反而做得不如以前了。我们必须通过用人机制的改革，使队伍活起来，具体如何改将纳入到集团内部改革工作中总体部署。

总之，要在集团真正兴起识才、爱才、敬才、用才之风，开创人人皆可成才、人人尽展其才的局面。“济济多士，文王以宁”，我们需要和依靠的不是一个人或几个人，而是要能不断地成长起一批又一批的人才，形成人才的梯队，让老一代各得其所、中生代挑起大梁、新生代茁壮成长，从而保证集团事业的兴旺发达。我们既要能创造出十一年11个A的业绩，也要能源源不断地培养出人才来。从一定意义上可以说，基业常青首先要队伍常青，要有明日之图首先要有明日之星。

### 3. 解放思想，深化改革

走到今天，我国改革开放又到了一个关键时期，作为央企我们不可能置身事外，而是必须积极参与到国家的深化改革进程中。同时，从我们自身发展要求看，也到了一个要再次把改革大旗高高举起的时候了。有许多问题，不靠改革是解决不了的。我们说，“招商血脉、蛇口基因”，其核心的内涵就是改革、创新。今天，我们在一定程度上，改革基因弱化了、改革锐气减少了。我们需要进一步弘扬“改革”这个优良基因，加大改革力度，通过改革解难题、依靠改革添活力。

改革首先要解放思想。袁庚当年说“蛇口是从人的观念转变和社会变革发展起来的”，邓小平推动中国改革开放的开篇讲话《解放思想，实事求是，团结一致向前看》，也是从解放思想入手的。今天我们谈改革、推改革，也首先要从解放思想开始，不能让思想禁锢改革的步伐。实际上，今天我们有些思想解放的程度还不如前人，自己给自己加了很多条条框框，自己束缚住了自己的手脚。面对改革发展中出现的问题，必须解放思想，用改革发展的办法去解决，需要我们“思想再解放一点，胆子再大一点，步子再快一点”。

我们改革的总体原则就是要市场化、国际化。凡是不符合市场化、国际化的，都要坚决地改，要通过改革释放活力、激发动力。同时，要有改革定力，凡是以前我们已经做的、被实践证明有效的，符合市场化、国际化原则的东西，就不能再走

回头路，要坚持、坚定、坚守。这就相应地要求集团主要管理团队既要有改革的眼光、又要要有改革的担当，既要有改革的气魄、又要要有改革的胸怀。对于上级机关从国家总体情况考虑出发而部署的要求，集团领导要政治上坚定、态度上坚决、措施上有力地执行，但对于其中有些不符合市场化、国际化要求的，则只在集团层面消化，不能层层往下传递，集团领导可以讲奉献，但对各级管理者必须肯定其市场价值。

具体而言，我们在推进改革上要抓好这样几个方面的工作：

一是要积极参与国有企业的深化改革。在三个层面推进：集团层面努力成为国有资本投资运营公司的试点；一级公司层面探索混合所有制，对于已经实行混合所有制的公司，则要进一步深入推进改革，真正满足混合所有制的公司治理要求；二级以下公司层面中一些科技型、知识密集型轻资产公司探索经理层持股，这方面的改革力度要大些、步伐要快些。目前，市场上有上港模式、中集模式、万科模式等等不同模式可供我们借鉴，我们要从集团实际出发，选择合适的模式。总之，要敢想敢试。只要想到了，看准了，就要大胆地试、大胆地干。

二是要加大企业内部改革力度，特别是推进体制机制的改革。这种内部的改革要服务于企业竞争力的提升，要符合产业特点和行业规律。我过去一直强调：体制机制是不需要投入资源的生产力。我们就是要通过体制机制改革，实现从增长红利转向制度红利，包括国家制度红利和内部机制红利。集团内部改革要不等不靠，我们已经有个初步的改革清单，明年逐项推进，一一落实。

三是要加强内部的重组整合工作，不断提高集团优化、配置资源的能力。改革也要改自身。集团既是改革的主体，同时也是改革的对象。同样，各公司也应置身于改革之中，自身也是改革的主体和对象。改革要有胸怀，既要有兼并收购外部资源的能力，也要有被整合的思想准备。我们不能一方面缺少资源，一方面内部的资源又得不到充分利用；一方面外部竞争压力大，一方面内部竞争形成内耗。我们要不断地通过内部重组形成合力。一些看准了的重组整合事项要坚定不移地抓紧推进。

#### 4. 抓住重点突破，切实推动创新落地

首先，我们必须深刻认识创新的紧迫性。我在去年召开的集团创新工作会议上曾强调，当前，商业世界正处于一个大变革时代，正催生全新的商业模式，促进大范围的跨界竞争，重写商业世界的游戏规则。我们所面临的创新挑战，更多时候不是传统的成本竞争或产品性能、服务效率的竞争，而是整个商业生态变化的挑战。创新发展已经不是愿意不愿意的问题，而是必须应对的挑战；不是锦上添花的问题，而是生死存亡的问题，必须激发起各单位创新的内在动力。

中央经济工作会议明确提出“创新要实”，我们提出加强创新也有几年了，需要进一步在落地上下功夫。具体而言，我以为，要将传统产业与互联网的融合作为今后一段时期创新的重点，从中寻找突破口。各个产业都要以“互联网思维”全面检讨企业价值创造模式，在企业各个方面进行深度变革，打造“智慧企业”。在创新上要舍得投入，要投入足够的精力、人力、物力与财力，而且要有产品、有项目、有项目公司，力争取得实质性突破，避免在互联网时代被边缘化。

同时，我们要大力推进从生产型向生产服务型转型。着重围绕“四个转变”做文章，即：从要素驱动向创新驱动转变、从低成本竞争优势向高质量竞争优势转变、从资源消耗大污染排放大的粗放增长向绿色集约增长转变、从生产型产品向服务型产品转变。这点上，我以前讲过汽车行业的案例，晓鹏总经理也在调研报告中讲到了美国地产行业的案例，说明各行各业都存在向这些方面转型的压力与空间。

要加强对创新工作的组织领导，推动创新型组织的建设。今后的优秀企业领导，应该是既擅长企业运营、又能不断创新变革的复合型人才。一个企业的领导人如果没有洞察力、没有创新力，这个企业就不可能取得可持续发展。集团和各一级公司领导层要建立起有效的定期学习制度，不断补充新知识，开拓新眼界。人力资源部门要做好人才的创新培训等工作，帮助干部员工更新知识。

#### 5. 改进管控模式，夯实管理基础

管理在任何时候都是企业发展的基础，是企业核心竞争力的组成部分。我们既要关注宏大时代，也要关注基础管理，不能让宏大主题、宏大叙事淹没了日常、细微的管理。今天，是一个许多人都在找“风口”的时代，雷军说：在风口上猪都能飞起来。但任正非说：如果没有基础管理的支撑，一旦风停了，那些飞起来的猪会有怎样的结局呢？因此，任何时候都要踏踏实实、持续不断地抓管理，尤其在一个浮躁的时代、在一个大家都“想飞”的时代，更须静下心来抓管理。企业在发展水平、商业模式、技术运用上都可能以超常规的速度实现“超越”，但管理和文化一定不可能实现“超越”，而必须有“历史的耐心”，要像培土一样一层一层培到了、夯实了，企业发展的根基才稳。否则，即使表面上实现了“超越”，也可能要返回头来补课。在过去一段时间的调研中，我多次讲到一个“能力建设”的问题，有些企业不是没机遇，而是有机遇没能力抓住，其中能力的一个重要方面就是管理水平。

在抓管理上，首先是要持续不断地抓好管理基础建设，包括精细化管理、流程梳理与改进、成本管控等。我们应该老老实实地补上西方的科学管理这一课，不要总是在管理上迷于追求新概念、尝试新事物，而是要有“板凳宁做十年冷”的持续

改进思想，把工作一项项做到位，把每一项管理都做精做细。任正非说过，CEO 要做思想家，不用手脚，只用脑袋，别事必躬亲、陷入事务主义；首席某某官（相当于我们集团领导的职能副职），要做战略家，应该站在全局看系统结构，不能坐在局部利益上；而一线经理人要做执行家，沉下心来抓管理、抓经营，把一件件具体的事儿干好。

在做好基础管理的同时，我们要研究改进集团的管控模式。上一次集团重组调整中，对于管控模式的调整，特别是总部建设，是一个重要的举措，取得了明显的效果。在下一步集团新的战略推进中，管控模式的调整、总部定位的优化同样是一个重要的课题。熊彼特说：“新产品、新技术、新市场，必然带来新组织”。在今天这样一个互联网时代中，在集团总体要成为国有资本投资公司平台的大背景下，以及在各一级公司过去一段时间以来不断成长壮大的情况下，都要求我们要重新审视集团管控模式，特别是总部定位要优化。

我们过去提出过要建设一个“有权威的总部、有效率的总部、有价值的总部”。今天我们还要建设一个“有平台效应的总部”。“平台”是互联网时代一个重要的概念，“平台”本质上就是要建立起一个“生态圈”，使得参与平台的各方能通过互动与激励取得共同的成长。因此，集团总部不应仅只是一个战略中心、管控中心，还应是一个平台：思想的平台、研究的平台、策划的平台、孵化的平台、协同的平台、资本运营的平台、品牌的平台、融资的平台、学习的平台、人才的平台等。为此一方面该放的要放下去，该弱化的功能要弱化；另一方面该强化的必须强化，特别是要加强总部的资本运营功能等。而且，总部在管理手段上也要多激励少强制、多协调少命令、多分类少统一，一些政策、要求可以“一企一策”。根据这样一个新的定位，要进一步加强总部能力建设，优化完善总部人员结构和编制。关于管控模式调整、总部优化调整等工作，集团已经在研究提出有关方案，成熟后推行实施。

在管理上，我还想特别指出，我们要进一步加强风险管理。越是转型年代、越是发展年代，越要注意风险管控、合规管控。特别是随着集团规模的不断延伸，要消除盲区、盲点，控制风险敞口，谨防小概率事件发生所带来的重大损失。同时，要在集团和各公司的杠杆控制上深入研究、明确上限、严格控制。总之，我们建设世界一流企业，抢抓机遇、开拓发展，并不是要改变我们的风险偏好。风险控制永远是我们发展的前提和底线。

#### 6. 不断优化发展思路，多种方式推动发展

发展是我们推动各项工作的出发点，也是落脚点，是检验我们各项工作是否有效、

是否成功的基本标准。

在发展上，我们首先要优化发展思路：

一是要坚持战略导向式发展。在投资、发展上要坚持以战略为指导，加强战略指导下的主动谋划、主动投资，减少随机性投资，并能抵住诱惑，保持战略定力。

二是要坚持重点突破式发展。要集中资源办大事，避免乱撒胡椒面，特别是要压缩追随性投资。要“有米先喂下蛋鸡”，在投资上要聚焦，策划推动一些真正对培育核心竞争力有影响的重大项目。当然，有时候我们从培育新的利润增长点的需要出发，也要“有米要喂将来能下金蛋的鸡”，但这必须在深入战略研究和准确战略判断的基础上选定好项目，有选择有重点地加以培育。

三是要坚持资本节约式发展。发展中要尽量减少大规模的资本性消耗，通过业务转型、管理输出、“小股操盘”等创新手段，探索低资本消耗、轻资产配置的发展模式，并要严格控制为交易对手提供资金的发展。

四是要坚持杠杆整合式发展。我们要善于借力、巧于用力。在优化配置内部资源的基础上，要提升配置社会资源的能力。综合运用兼并收购、存量整合、行政划拨等方式获取外部资源。学会用少量的增量资金整合大量的存量资源。抓住央企与地方国企改革的机会，通过划拨获取或适当投入去整合、盘活巨量的社会资源。我们常说，“思路一新，万两黄金”，有时候思路比资金更重要、改革创新比资源投入更重要。只有学会了整合、利用、配置社会资源，我们发展中的资源瓶颈限制才会取得突破。过去央企从将近两百家减少到100多家我们没有整合到资源，今后央企从100多家整合到三、五十家，我们应该要积极地去作整合者，从中获取新的发展机会。

五是要坚持产融结合协同式发展。这方面的内容我们几年来一直在强调，今后关键的是要落到实处。我们要深入研究集团内产融结合的潜力，把产融结合的工作落实在产品上、考核上，切切实实出成果、见实效。同时，我们还要加大集团内各项业务的协同发展，推动产产结合、融融结合，充分挖掘和创造集团效应。

六要坚持“两个市场”同步发展。在继续寻找“走出去”机会的同时，要关注“走回来”的机会，把握内地市场的巨大潜力。在“走出去”上要稳，一步一个脚印地走实。而在“走回来”上要准，要深入研究内地市场的机会所在，分析集团的条件与优势，找准突破口，精准用力。

七要坚持“两条腿走路”发展。既要加快内生增长，又要加大兼并收购的力度。长期以来，我们习惯于内生式的自我积累发展，今后要在继续打好内生式增长的基

础上，进一步增强兼并收购发展的能力，通过兼并收购来整合产业，并在新进入一个产业中快速建立市场地位，借此推动企业实现跨越式的发展。

八是要坚持价值链延伸发展。从价值链低端向价值链高端延伸。紧紧把握“三个胜于”：核心技术胜于对资源的占有，品牌优势胜于价格优势，品牌战略要纳入企业发展战略，在价值链中居于高端的位置胜于在低端位置的各种努力。这里我特别想强调，我们虽然一直在坚持“集团综合化、各公司专业化”的发展方针，但并不意味着各公司就在价值链延伸的发展上无所作为。在坚持专业化的前提下，在内部合作优先的原则下，若一些业务集团内部其他专业公司不做或做不了，则可以允许各专业公司在本公司主业的价值链链条上做适当延伸。

九是要坚持有质量有增长的发展。各项发展必须能形成新的增长点，尤其不能变成负增长点。在发展中，要不断检讨、不断评估，要小步快跑，不失误、少失误，不捅致命性的漏洞，不犯颠覆性的错误。

在以上发展思路指导下，今后一段时间内我们特别要抓住“一带一路”战略、自贸区扩区、国企改革、资本市场发展等的重要机会，抓紧推动实施一批有影响的重大项目，争取能尽快落地、见效，从而带动集团整体的发展。在集团发展上还存在一个短板：收入结构问题。今后海通公司要充分利用自贸区政策突破贸易业务，在营业收入上为集团做出更大的贡献。

#### 7. 适应时代要求，不断为企业文化注入新的内涵

优秀的企业文化是招商局百年基业常青的重要支撑，我们要坚持和弘扬招商局以“崇商文化”为核心的优秀企业文化。

同时，我们也要看到，面对新的时代要求，招商局企业文化中也有不适应的地方，集中表现为一个“满”字：倨傲自满、懈怠自满、闭门自满。器满则溢，人满则骄。

“谦受益，满招损”，器物和人都一样，如果“满”了，则就很难再接纳新的东西。正是因为有这个“满”字，我们一些人和单位，就对世界的变化认识不够，对别人进步不以为然，自视过高，孤芳自赏；闭门发展，不屑学习；不思进取，固步自封；眼睛盯着大事，不愿干小事；老想吃大象肉，看不上吃虾米肉；喜欢坐而论道，不喜欢起而行动；过于自信，自设边界等。这虽然只是一些个别现象，不是我们文化的主流，但我以为这已经对我们的发展构成了影响，削弱了我们企业的活力。我们要建设世界一流企业，就任何时候都不能有老子天下第一的心态和文化。实际上，不管企业有多久远的历史，企业家的心态必须永远年轻，要对所处的这个时代有好奇心、新鲜感和想象力。自古以来，“骄人必失、骄兵必败、骄国必衰”，“国君

而骄人，则失其国；大夫而骄人，则失其家”，毛主席也说过：“谦虚使人进步，骄傲使人落后”。面对今天这样一个变化迅速、千帆竞发的时代，我们没有骄傲的资格。我们要有不断清空、清零的思想，才能不断取得新的进步。张瑞敏最近就说，他从来没有“自以为是”的想法，而总是有着“自以为非”的反思，只有这样，才能使企业成为时代的企业。这个世界只有时代的企业，而没有成功的企业。任何赶不上这个时代变化的企业都将会被淘汰。要成为时代的企业，首先要具有时代的企业文化。

任何一次技术的革命、产业的进步、组织的更新，都会带来文化的冲突。马云说这次互联网技术革命带来的就是昨天成功者和今天成功者的冲突、昨天理念和今天理念的冲突。对于一个传统企业而言，过去越是成功，在文化上受到的冲突，感到的焦虑、不适可能就会越大。

今天这样一个互联网时代其文化特征可以用三个字来概括，即：“平”、“容”、“合”。“平”，即世界是平的，包括平等沟通、交流，客户越来越多地参与到了生产与商业的决策中，扁平化组织，平和理性等；“容”，即包容、宽容、兼容；“合”，即合作、和合、共赢（客户赢、合作者赢、自身赢）。其他还有“众筹文化”，筹资、筹力、筹智；“利他文化”，相信别人比你重要、相信别人比你聪明、相信别人比你能干、相信只有别人成功你才能成功等等。这些都对集团的传统企业文化提出新的课题。一个具有深厚底蕴的百年文化，更应有吸纳新文化的宽广胸怀和能力，为自身注入新的活力。

面对时代的挑战，我们今天特别要在招商局传统企业文化中注入谦卑文化、开放文化、学习文化、合作文化、筹智文化的新内涵。谦卑文化，就是要能真正放下所谓大企业的架子、放下成功者的包袱，不断认识到自己的不足，以谦卑的态度去认识别人、赞赏别人、学习别人；开放文化，就是要真正能开放心态、开放眼界，打开门来看时代的变化、看别人的进步、看鲜活的世界；学习文化，就是要真正能敞开胸怀去学习其他人的长处，学习新变化所带来的新经验，并能通过学习切实改变组织的思维惯性与心智模式；合作文化，就是必须学会与以前我们不熟悉领域中不熟悉的人去合作，要既会和巨人合作，也会和充满活力的新生代公司去合作；而筹智文化，就是要善于发掘、集合、利用组织内外的各种智慧去推动企业发展。“天下之大，非一人所能独治”，对于招商局这样一个庞大的企业组织、面对将招商局发展成为世界一流企业这样宏伟的事业和艰巨的任务，必须能集合各种智慧、集合各种力量、集合各种资源为我所用。包括我们在座各位在内的各级主要管理者，

必须“谦卑而勇毅”，既能虚怀若谷、集思广益、凝聚共识、汲取众智，又能择善固执、敢于担当、应机而断、果敢前行。当今的世界，一个人不可能什么都懂。实际上，不是什么都懂并不可怕，可怕的是自以为什么都懂。“富贵骄人，固不善；学问骄人，害亦不细”。我们需要精英，但不需要傲慢的精英主义。特别是主要领导，任何时候都不能以专业人士、精英人士自居，而要永远去找比你更懂的人来做事。要鼓励大家敢说不，不能看领导眼色来表态，让大家说话、听大家讲话、容大家说真话。我希望通过对集团企业文化的持续更新、改进，为集团的发展注入源源不断的活力。

以上七个方面，就是我们针对“建设具有国际竞争力的世界一流企业”这一战略目标的实施和落地，而需要系统性推进的七个方面工作的具体思考。总体而言，在推进集团的系统性变革中，我们还要处理好以下一些关系：

一是稳健与进取的关系。我们所说的“稳”不是四平八稳，我们所说的“进”也不是急躁冒进。而是既要有进取的目标、进取的作为，又要坚持招商局稳健发展的风格，要稳中有进、稳中求进。

二是规模与质量的关系。没有一定的规模、一定的体量，是没有市场影响力的。但我们在扩大规模的过程中，并不是要搞大跃进，不是要狂飙突进、铤而走险，而是一定要以质量为前提、以质量为基础。当规模与质量发生冲突时，不能牺牲质量去追求规模。

三是有所为与有所不为的关系。我们建设世界一流企业并不是要全面出击、一哄而上，而是要“力出一孔”，集中用力、有进有退。“为”者则全力而为，“不为”者则坚决退出。

四是创新与容错的关系。今天这样一个时代，不创新就首先是一个大错。但创新必然会有成功、有失败，我们要鼓励创新，建立起容错的文化与机制。

五是短跑与长跑的关系。我们既要抢抓机遇，在一些重要的、关键的短跑中胜出，但长远而言，我们要做马拉松冠军，要成为一个有耐力的竞跑者。

各位同事，在今天这样一个大时代中，我们可以说是身逢其时、躬逢其盛，我们必须响应好时代提出的大命题，有大的作为，推进招商局成为世界一流企业，实现新的跨越。同时我们也都知道，这并不是一件容易的事，但“唯其艰难，才更显勇毅；唯其笃行，才弥足珍贵”。我们要抱着对历史敬畏的态度，以对历史负责、对后人有交待的精神，事不避难、义不逃责、主动担当。后人总会比我们聪明，但我们一定不能推卸我们这一代人的责任，今天能做的、今天该做的，绝不推给后人。

我们这一代人应该是想作为、能作为、敢作为，从而有作为的一代。我们愿意与大家一起努力，给时代、给历史交出一篇满意的答卷。

## 第三篇

# 数字招商 >



## 1. 总体情况

2014 年，集团经济效益继续保持稳定增长，完成了“保增长”任务。集团全年实现营业收入 932.75 亿元（单位：人民币，下同），同比增长 29.2%；利润总额 336.83 亿元，首次迈上 300 亿元台阶，同比增长 23.2%；净利润 278.92 亿元，同比增长 22.5%；归属母公司所有者净利润 194.94 亿元，同比增长 15.1%。

2014 年末，集团资产总额 6241.58 亿元，较年初增加 1708.54 亿元；负债总额 3626.83 亿元，较年初增加 1188.32 亿元；所有者权益 2614.75 亿元，较年初增加 520.2 亿元，其中母公司所有者权益 1543.37 亿元，较年初增加 802.95 亿元。

2014 年，集团经济增加值 103.67 亿元，同比增加 14.71 亿元；净资产收益率 13.6%，与上年基本持平；成本费用利润率 43.65%，同比下降 1.67 个百分点。

2014 年，集团总资产周转率 0.17，与上年持平；流动资产周转率 0.31，同比下降 0.01；速动比率 1，同比上升 0.04；资产负债率 58.11%，较上年上升 4.39 个百分点。

## 2. 分板块生产经营情况

### 板块 1：交通运输业务板块生产经营情况

细分业务	指 标	单 位	2012 年	2013 年	2014 年	2014 年同比增速
港口	集装箱吞吐量	万 TEU	6,021	7,132	8,083	13.3%
	散杂货吞吐量	亿 吨	3.27	3.49	3.63	4.0%
公路	车流量	亿架次	6.88	7.44	7.42	-0.3%
航运	货运量	万吨	4,826	5,337	4,134	-22.5%
物流	公路运输周转量	亿吨公里	43.22	52.93	63.80	20.5%
	仓储堆存量	亿立方米·天	7.13	6.74	6.47	-4.0%
	仓储操作量	万立方米	2,723	2,772	2,934	5.8%

#### （1）港口业务

受益于斯里兰卡码头投入运营以及海外拓展，2014 年港口集装箱吞吐量同比增长 13.3%。其中，中国内地码头项目完成 5956 万 TEU，同比增长 5.0%；港台地区码头完成

集装箱吞吐量 722 万 TEU，较上年同期增长 2.1%；海外码头完成集装箱吞吐量 1405 万 TEU，较上年同期增长 87.0%。

#### (2) 公路业务

2014 年，招商公路投资控股、参股项目共完成车流量 7.42 亿架次，与上年基本持平，通行费收入 356.7 亿元，同比增长 8.6%；其中，招商局亚太控股项目实现车流量 3419 万架次，实现通行费收入（不含九瑞高速）23.98 亿元，同比增长 4.9%。

#### (3) 航运业务

2014 年，受拆售 5 艘老旧油轮及 8 艘老旧散货船的影响，货运量同比下降 22.5%。

#### (4) 物流业务

2014 年，因新疆、南京、上海、成都、广州等地的运输业务增加，公路运输周转量同比增长 20.5%；因宝洁项目从招商物流外协仓移至宝洁公司自建 2 期仓，仓库堆存量同比下降 4.01%，但因宝洁自建 2 期仓仍由招商物流管理，加上西安外协一号仓和北京分发中心操作量上升，仓库操作量同比增长 5.8%。

### 板块 2：金融业务板块生产经营情况

2014 年，招商金融累计净利润 125.03 亿元，比上年同期增加 17.79 亿元。营业收入共人民币 1144655 万元。招商证券全年完成营业收入 110.02 亿元、归属母公司股东净利润 38.51 亿元，分别同比增长 80.7%、72.5%。招商银行母银行累计实现净利润 517 亿元，同比增长 6.0%；净利息收入 1079 亿元，同比增长 13.2%；非利息收入 497 亿元，同比增长 59.4%。全年净息差（NIM）为 2.58%，同比下降 31 个 BP；ROAA 为 1.24%，同比下降 0.15 个百分点；ROAE 为 17.89%，同比下降 2.84 个百分点。招商资本共计投资人人民币 34 亿元，退出资金 13 亿元，共完成营业收入 23751 万元，利润总额 11478 万元，全年归属于母公司所有者的净利润为 4939 万元。基金管理业务收入 23473 万元，同口径基金管理费收入比上年增长约 113%。基金管理业务净利润为 1305 万元，基金业务净利润为 3634 万元。截至 2014 年底，公司管理总资产（AUM）约 183 亿元人民币，比年初增加 13%。

板块 3：房地产业务板块生产经营情况

指 标	单 位	2012 年	2013 年	2014 年	2014 年同比 增速 (%)
商品房销售面积	万平方米	237.6	270.9	364	34.4%
商品房销售收入	亿元	363.9	418.6	510	21.8%
物业累计出租面积	万平方米	1,719	1,832	2,118	15.6%
物业累计出租收入	亿元	12.08	13.16	15.93	21.0%

(1) 受益于市场升温以及公司积极的营销策略，2014 年商品房销售面积同比增长 34.4%，商品房销售收入同比增长 21.8%。

(2) 因可出租物业增加。出租物业经营管理情况改善，2014 年平均出租率提升，平均出租单价提升，物业累计出租面积及收入增加。

(刘道旺 周双钢)

## 第四篇

# 港口业务>



## 综 述

### 【概述】

港口业务是招商局集团的重要业务板块之一。招商局国际有限公司（以下简称“招商国际”）以其悠久的历史传承和远见卓识，在中国和全球港口业中地位显赫。

招商国际现已成为中国最大以至世界领先的公共港口营运商，在中国沿海主要枢纽港建立了较为完善的港口网络群，所投资拥有管理权的码头遍及香港、深圳、宁波、上海、青岛、天津、厦门及湛江等集装箱枢纽港，并成功布局南亚、非洲等地港口。凭借多年的专业管理经验，自主研发、全球领先的码头操作系统与进出口综合物流管理平台，完善的海运物流支持体系与全方位的现代综合物流解决方案，高质量的工程管理，以及卓越可靠的服务，公司享誉业界。

2014 年，招商国际在全球 4 大洲 14 个国家和地区拥有 27 个港 54 个码头，集装箱泊位共 168 个，岸线长度 54000 米；散杂货泊位共 155 个，岸线长度 34000 米。在中国境内拥有 3 个物流园区，占地面积 133.4 万平方米，仓储面积 62.45 万平方米。

2014 年 12 月，招商国际深圳西部港区 3.8 平方公里正式纳入广东自贸区，为母港发展提供良好政策环境。

### 【业务指标】

2014 年全年完成集装箱总吞吐量再上新台阶，首次突破 8000 万 TEU（标准箱）大关，达到 8083 万 TEU，同比增长 13.3%，创历史新高，这也是近年来从 5000 万起，以每年 1000 万的速度不断跨上新的台阶。其中，权益箱量 3048 万 TEU，增长 16.0%；主控箱量 1516 万 TEU，增长 5.1%。全年完成散杂货吞吐量 3.63 亿吨，同比增长 4.1%，其中国内码头完成散杂货吞吐量 3.59 亿吨，较上年同期增长 4.0%。

其中：国内码头完成集装箱吞吐量 5956 万 TEU，较上年同期增长 5.0%；港台地区码头完成集装箱吞吐量 722 万 TEU，较上年同期增长 2.1%；海外码头完成集装箱吞吐量 1405 万 TEU，较上年同期增长 87.0%。海外码头集装箱吞吐量占总量的 17.4%，较去年增加 6.8%，成为

公司业务增长的重要推动力。

2014 年投资的海外码头业务量开始成长，10 月份多哥洛美码头 LCT 正式投产营运，斯里兰卡 CICT 完成 68.7 万 TEU，较去年处理增加逾 62 万 TEU，海外码头集装箱吞吐量占总量的 17.4%，较去年增加 6.8%。

## 【海外业务】

自 2008 年以来，招商国际积极实施“走出去”战略，为公司业务发展注入新动力。2014 年，位于斯里兰卡的科伦坡

国际集装箱码头（简称“CICT”）在投产次年经营获得突破，全年完成 68.7 万 TEU。CICT 是招商国际走向海外的第一个绿地码头项目，取得显著成绩，得到中国和斯里兰卡国家领导人、国家有关部委以及社会各界的肯定。国家主席习近平在 2014 年 9 月视察 CICT 时，赞扬“你们做得很好”；集团董事长李建红用“要问航程有多远，1872 到永远”来勉励大家，赞扬招商国际、CICT 在招商局的发展史上写下浓重一笔。

（陈朗皓 林舒宁 曹 贝）

# 招商局国际有限公司

## 【概况】

招商局国际有限公司（以下简称“招商国际”），设于香港，于 1992 年在香港联合交易所上市，是首家在香港上市的红筹公司（香港联交所股票代码：0144），并于 2004 年 9 月晋身恒生指数成份股，目前位居香港最重要的上市公司之一。

招商国际是世界最大集装箱制造商——中国国际海运集装箱（集团）股份

有限公司的第一大股东，同时也是全球最大空运枢纽香港国际机场的特许空运中心营运商——亚洲空运中心有限公司的主要股东。

招商国际在大力发展集装箱码头业务的同时，还着力拓展以港口业务为核心的海运物流增值服务，其中包括深圳、青岛保税港区、天津海天保税物流园区，以及服务于其港口、物流园及广大客户的快捷

开放的电子信息平台，服务于深圳西部港区的华南驳船转运系统等。此外，招商国际积极开拓新的业务领域，其中包括通过与美国 Americold（美冷）合资组建招商美冷，力争在全国消费市场推广并发展冷链业务。

除以上业务外，招商国际所属招商国际信息技术有限公司，向旗下港口企业及海运同业、口岸监管机构等提供全方面的电子商务服务；深圳海勤工程管理有限公司，向社会提供专业的工程管理服务；中国国际海运集装箱（集团）股份有限公司经营集装箱制造等业务；投资的亚洲空运中心致力为世界各地航空公司提供一系列由货物以至文件处理的优质周全服务。

2014 年，招商局集团将招商国际的战略目标明确为“成为世界一流的港口综合服务商”，并提出了相应战略实施路径体系，设立了母港建设、创新工作等 8 个专项工作小组。各项工作小组开展了卓有成效的工作，取得阶段性成果。

2014 年，全体员工发挥主动精神，积极进行市场开拓，努力推动整合发展，不断夯实管理基础，公司经营业绩和各项工作都得到了全面的提升，取得了良好的成绩。行业地位进一步巩固，生产经营再上新台阶，市场辐射拓广拓深，对外合作不断拓宽完善，企业管理、人力资源、安全环保、技术工艺等全面改革升级。招商国际获得英国《国际集装箱化杂志》

(Containerisation International, CI)》所颁发的“2014 年度全球优秀集装箱码头运营商”奖项，标志着招商国际集装箱运营管理与产量发展迈上新台阶、得到国际市场的认可，同时也标志着招商国际向“世界一流的综合性港口运营商”不断迈进。

## 【经营业绩】

2014 年，招商国际实现营业收入 65.88 亿元，同比增长 6.66%，完成预算的 98.71%。利润总额 46.37 亿元，同比增长 2.17%，完成预算的 111.55%。归属于母公司所有者净利润 35.54 亿元，同比增长 7.84%，完成预算的 114.95%。ROE 为 7.81%，同比下降 1.0 个百分点，超出预算 0.66 个百分点。

公司资产规模增长较多，2014 年末，公司总资产为 805.76 亿元，较年初增加 106.49 亿元，增幅为 15.23%。其中，海外资产为 134.88 亿元，较年初增加 13.12 亿元，增幅达 10.78%。公司年末净资产为 590.47 亿元，较年初增加 148.80 亿元，增幅 33.69%。资产负债率为 26.72%，较年初下降 10.12 个百分点。有息债务率为 20.77%，较年初下降 11.43 个百分点。

（注：以上数据为 2014 年招商国际合并审计数，口径为中国准则，人民币。）

## 【人力资源】

2014 年，公司总部员工总人数为

220人，本年度在职人员219人，退休1人。学历情况，博士12人，占员工总数比例为5.5%；硕士86人，占员工总数的39%；本科88人，占员工总数比例为40%；本科以下34人，占员工总数比例为15.5%。职称情况，正高级职称14人，占员工总数比例为6.4%；副高级职称2人，占员工总数比例为1.0%；中级职称24人，占员工总数比例为11%。

## 【投资发展】

招商国际应青岛港（集团）有限公司邀请，作为“锚定投资者”参与认购青岛港国际股份有限公司2014年5月份的公开发行股份。

招商国际与中粮集团有限公司合作，商定并签署深圳市前海大宗粮食电子交易平台合资协议，取得深圳市人民政府的授牌，于2014年9月完成粮达网(exgain.com)的设立。

## 【市场商务】

招商国际大力推进“珠江战略”，以海铁联运拓展货源，加快网络建设，持续推进海铁联运与内陆港建设，创新推动PRD支线班轮和支线码头业务，加强与CKS业务对接，实现延伸港口腹地、延伸管理、延伸港口价值链。2014年成功申请到铁路运价下浮50%的政策，带来深圳-长沙班列下半年的重箱量同比

增长3倍。促成深圳西部港区铁路货场的建设事宜，广铁集团和深圳市政府已开展前期选址工作，为深西母港保留住了资源，将对今后进口、跨境电商货带来实质性支持。

## 【内控审计】

审计工作进一步加强。2014年，招商国际内控与审计部共实施审计项目11项，涉及企业19家。2014年6月，招商国际首次对物流园业务实施联合专项审计，通过对招商保税、青岛物流园、天津海天三家物流园的业务模式、财务数据及竞争优劣势进行横向对比，对招商国际实施物流园业务的统一管控和业务指导提出审计建议。2014年8月，加大内部审计事前事中介力度，联合外方股东TIL内审机构，对洛美集装箱码头公司(LCT)将于10月23日开港运营的准备情况实施了联合审计。2014年12月，招商国际与中远太平洋、中海码头发展形成股东联合审计团队，首次对台湾高雄港高明货柜码头股份有限公司进行股东联合审计。

内控体系建设评价工作持续深入。纳入招商国际内控体系建设8家单位，完成37个业务流程和1054项控制活动梳理评价工作。

风险管理进一步夯实。建立了招商国际重要风险评估机制，组织开展2015

年重要风险评估工作，评估出2015年招商国际10大风险，编制完成2015年招商国际全面风险管理报告。

## 【改革创新】

2014年，创新成果丰硕，屡获殊荣。RTG（轮胎式龙门起重机）远程控制项目获得2014年度《全国交通运输企业科技创新一等奖》；公司重点打造的精细化管理平台于2014年7月正式上线，项目荣获2014年度《全国交通运输企业管理现代化创新成果一等奖》；围绕跨境电商和大宗商品交易平台的商业模式创新项目取得重要进展。

## 【安全生产】

强化安全生产责任意识和“红线”

思维，运用科技信息化手段推进安全管理，树立“综合安全观”，打造“平安招商”；投入7424.3万元用于港口设施改造、应急救援器材配备、安全管理体系的软件和硬件支出、安全评价和整改支出、安全生产宣传和教育支出；投入300余万元建立“招商局安全生产管理信息系统（SMISⅡ）”；投入432.1万元开展“平安港站”、“平安工地”活动；实施安全技能培训9.2万人次，招商国际所属九家公司取得安全生产标准化一级证书，一家取得安全生产标准化三级证书；境外控股码头取得港口设施保安符合证书和环境保护证书；投入1411.4万元开展粮食粉尘防治工作。

（陈朗皓 卢程广 万小明 季振鹏  
蔡颖丹 黄耿桦 林舒宁 陈 辉 金海龙）

## 第五篇

# 公路业务 >



## 综 述

### 【概述】

公路业务是招商局集团重要业务之一，主要包括收费公路和交通科技两项业务，业务主体分别是招商局华建公路投资有限公司（以下简称“招商公路”）和招商局重庆交通科研设计院有限公司（以下简称“招商交科院”）。

招商公路投资的高速公路、桥梁等项目主要分布在黑龙江、吉林、河北、山东、河南、江苏、安徽、贵州、四川、福建、浙江、湖北、湖南、广西、广东、江西以及北京、天津等 18 个省、自治区、直辖市的国、省公路网主干线上。截至 2014 年底，招商公路投资经营的收费公路（含桥）共计 99 条，总里程达 7861 公里，其中高速公路总里程为 7380 公里；总资产突破 300 亿元，归属母公司所有者权益超过 200 亿元。

招商交科院是国家级交通科技创新基地。建有国家级、省部级等各类研究开发平台 15 个，包括“国家山区公路工程技术研究中心”、“桥梁工程结构动力学国家重点实验室”、“公路隧道建

设技术国家工程实验室”等国家级研发平台 5 个，共同构成满足公路交通基础设施建设各专业技术创新需求的科技创新平台体系；还设有博士后科研工作站 1 个，与高等院校联合共建博士点 1 个和硕士点 5 个，培育形成了包括道路、桥梁、隧道、交通工程、环境、景观、建筑、汽车、信息等 10 多个专业，涉及领域数十个，技术集群上百个。同时，承担了 863 计划项目、973 计划项目、国际自然科学基金项目等一系列高级别、高水平的科研项目；荣膺了国家科技进步一、二等奖以及省部级科技奖项。

### 【业务指标】

2014 年，招商公路投资控股、参股项目共完成车流量 7.42 亿架次，与上年基本持平，通行费收入 356.7 亿元，同比增长 8.6%；其中，招商局亚太控股项目实现车流量 3419 万架次，实现通行费收入（不含九瑞高速）23.98 亿元，同比增长 4.9%。

2014 年，招商交科院新签合同额 22.82 亿元，同比增长 25.2%，创历史新高。

## 【重大项目】

### 1. 九瑞项目收购

2014年7月，招商公路下属招商局亚太有限公司（以下简称“招商局亚太”）以定向增发加现金的方式收购香港城坤国际投资有限公司100%股权。交易完成后，招商公路拥有江西省境内九江至瑞昌段总长约48.14公里的九瑞高速公路全部经营管理权，招商公路主控的公路资产平均收费年限由12.7年延长至15.3年，运营里程增加至415公里。九瑞高速项目是招商公路第一个以溢价定向增发作为股权对价的并购项目，直接扩大了招商局亚太可流通股，提振了招商局亚太股价。此次收购延续了招商局亚太专注并购重点区域优质高速公路项目、扩大收费公路业务规模的战略，在加快招商公路收费公路主业发展进程中迈出了重要一步。

### 2. 中标港珠澳大桥桥面铺装和机电工程项目

2014年，招商交科院经过激烈竞争中标钢桥面铺装和机电工程监理项目。桥面铺装中标的CB06合同段全长8.67千米，全部为钢箱梁桥面铺装，铺装面积达到27.21万平方米，是目前世界上单体最大面积的钢桥面铺装项目，也是招商交科院承担的单体合同额最大工程项目(BT项目除外)。港珠澳大桥机电工程监理标，

刷新了全国单个公路机电监理费的记录。

（注：BT投资是BOT的一种转换形式，是指一个项目的运作通过项目管理公司总承包后，由承包方垫资进行建设，建设验收完毕再移交给项目业主。即Build-Transfer（建设—转让），政府通过特许协议，引入国外资金或民间资金进行专属于政府的基础设施建设，基础设施建设完工后，该项目设施的有关权利按协议由政府赎回。）

### 3. 东水门大桥和广乐高速通车

2014年3月31日，招商交科院设计并以BT方式承建的重庆东水门长江大桥建成通车。2014年9月27日，招商交科院设计的广乐高速公路全线建成通车。

## 【创新业务】

2014年9月，招商公路与招商交科院合资设立“招商局交通信息技术有限公司”，与交通部路网中心、公路院、交通报社共同设立“国高网路宇信息科技有限公司”，尝试对中国高速公路交通广播项目进行商业化运作。该项目是由交通运输部和中央人民广播电台联合打造的国家级交通广播，是中央人民广播电台第15套广播节目，按照“平时服务、突发应急”原则进行建设，是国家应急广播体系的重要组成部分。

（杨鸽 张扬 侯岳屏 王蕾  
肖随洲 徐徐 赵今）

## 招商局华建公路投资有限公司

### 【概况】

招商局华建公路投资有限公司（以下简称“招商公路”），前身为华建交通经济开发中心（以下简称“华建中心”），1993年12月18日经国家工商总局批准注册成立，是唯一一家对经营性收费公路的中央投资进行集中管理的中央级国有企业。1999年，华建中心成建制并入招商局集团，成为全资二级企业。2011年6月8日经国家工商总局批准，改制为招商局华建公路投资有限公司（招商局集团独资的一人有限责任公司）。招商公路直接和间接投资参股、管理23家公路经营性公司，2010年收购招商局集团有限公司持有并控股的新加坡证券交易所上市的最大收费公路公司——招商局亚太有限公司（C22.SGX），招商局亚太有限公司持有自1997年招商局以自有资金投资的多条高速公路，至2014年底持有桂柳高速、贵黄公路、甬台温高速、北仑港高速、九瑞高速等投资项目；参股沪港两地上市的宁沪高速（600377.SH；00177.HK）、皖通高速（600012.SH；00995.HK）、成渝高速（601107.SH；00107.HK）、深高速（600548.SH；00548.HK），上交所上市的山东高速（600350.

SH）、中原高速（600020.SH）、楚天高速（600035.SH）、五洲交通（600368.SH）、福建高速（600033.SH）、吉林高速（601518.SH）、龙江交通（601188.SH）及深交所上市的华北高速（000916.SZ）、现代投资（000900.SZ）；还投资了江苏扬子大桥股份有限公司、浙江上三高速公路有限公司、江苏广靖锡澄高速公路有限公司和江苏宁靖盐高速公路有限公司等非上市公司项目。

### 【经营业绩】

2014年，招商公路实现营业收入16.87亿元，同比下降6.29%，主要原因是上半年剥离了新西兰地产业务；实现投资收益19.77亿元，同比增长8.55%；实现利润总额28.16亿元，同比增长10.46%；净利润26.04亿元，同比增长11.75%；归属母公司净利润22.22亿元，同比增长9.91%；其中，招商局亚太2014年度实现营业收入16.86亿元，同比下降6.31%；实现利润总额10.37亿元，同比增长15.50%；净利润8.37亿元，同比增长20.01%；归属母公司净利润5.81亿元，同比增长23.45%。

2014年底，招商公路实现总资产361.69亿元，同比增长13.36%；净资产

250.74亿元，同比增长14.55%；归属母公司净资产215.74亿元，同比增长12.21%；其中，招商局亚太总资产达122.2亿元，同比增长16.67%；净资产69.92亿元，同比增长16.38%；归属母公司净资产50.12亿元，同比增长26.53%。

（以上数据为2014年招商公路合并审计数，口径为中国准则，人民币。）

## 【人力资源】

2014年底，招商公路员工总人数为1216人（含总部员工和所属项目公司员工），本年度在职人员1216人，退休9人。学历情况，博士6人，占员工总数比例为0.49%；硕士74人，占员工总数比例为6.08%；本科344人，占员工总数比例为28.28%；本科以下792人，占员工总数比例为65.13%。职称情况，正高级职称9人，占员工总数比例为0.74%；副高级职称9人，占员工总数比例为0.74%；中级职称69人，占员工总数比例为5.67%。培训情况，总部与外部培训机构合作，共开设了包括战略、投资、财务、经济等方面在内的77门培训课程。人才战略方面，根据招商局集团要求，完成招商公路与招商局亚太的管理融合，梳理分析公路和亚太原有薪酬福利体系，调整薪酬结构，制定完整工资标准，建立统一薪酬体系；在集团统一部署下，总部及各下属控股公司完成EAS薪酬系统上线；加强与下属公司人力资源管理交流互动，派员赴新收购的

九瑞公司指导人力资源管理工作，并将其他公司先进管理经验植入其管理中。

## 【资本运营】

2014年，招商公路贯彻落实集团“深入分析现有资产价值变化，认真谋划优化资产结构”的要求，提出授权自主决策增减持参股上市公司股份，获得集团为期三年的批复授权。招商公路累计使用资金2.74亿元人民币及2.23亿元港币，用于股份增持；减持股份收回资金0.33亿元人民币。按2013年净利润及2014年分红估算，增持股份平均投资收益率为14.42%，现金回报率为5.17%；2014年增持股份市值6.54亿元，增值2.04亿元，增值率45.36%。

2014年4月16日，招商公路下属招商局亚太与招商局蛇口工业区有限公司的香港子公司——招商局置业有限公司签订股权转让协议，以3.56亿港元对价转让旗下全资子公司招商局亚太（新西兰）有限公司100%股权。此项剥离公路非主业资产的交易是招商局亚太专注发展收费公路核心业务战略进程中的重要举措，为招商公路专注主业投资发展和开展资本运作夯实了基础。

2014年9月9日，招商局亚太定向发行1.19亿股普通股，增发价格为0.985新元/股，较增发前日均价格溢价约7%，共折合人民币5.8亿元，直接扩大了招商局亚太可流通股；同日，招商局亚太完成所持全部优先股转换为普通股。截至2014

年9月26日，招商公路持有招商局亚太普通股比例为70.55%。该资本运作有效提振了投资者信心，截至年底，公司发行CB转换率达到29.92%。

## 【行业研究及交流】

中国公路学会高速公路运营管理分会在挂靠在招商公路的专业学术组织。在学术研究方面，2014年，分会重点推进《高速公路“绿色通道”政策评估及补偿机制研究》并完成了验收评审，评审专家认为该课题形成的研究成果对制定高速公路减免收费的补偿政策具有重要的参考价值。

在学术交流方面，分会举办了“2014年度年会暨第二十一次高速公路管理工作研讨会”、“第三届高速公路安全保畅与应急管理工作交流会”、“高速公路桥梁隧道健康监测、安全运营与管理交流研讨会”和“第五届高速公路治理偷逃通行费工作研讨会”，并出版编辑了《中国高速公路管理论文集》（2014卷）。

在行业保护方面，分会受交通运输部委托，开展公路保护司法解释研究，完成了《关于审理危害公路安全和营运秩序等刑事案件具体适用法律若干问题的解释（草案代拟稿）》，并根据全国收费公路专项清理工作的要求，起草了《收费公路信息公开办法》。

## 【安全生产】

2014年，招商公路针对主营业务高速

公路线长点多、桥梁隧道边坡管理难度大等特点，坚持把安全生产作为重中之重，本着“以人为本、安全第一、预防为主、综合治理”的指导方针，加强制度建设，健全管理机制，强化责任主体，落实安全监督职责，加大隐患排查整改力度，完善预案管理，提高应急处理能力，推进安全教育培训，增强全员安全意识。2014年安全生产形势持续稳定，全年未发生安全责任事故。

## 【企业文化】

2014年8月8日，招商公路电子内刊《招商公路》创刊号正式发行上线，栏目包含管理视野、行业研究、企业文化、走进招商、一线声音、品书悦读、生活情怀等，内容从管理经验分享到行业政策解析，从员工生活观感到好书佳作推荐，涵盖员工工作和文化生活多个方面，真实勾勒出招商公路大家庭的精神风貌，发挥出“弘扬招商文化、传播企业价值、分享经营理念、讲述员工心声”的作用。

依托招商百年文化积淀，秉承关爱员工传统，招商公路组织旗下甬台温公司、北仑公司、贵黄公司开展“员工之家”申报工作，22个“员工之家”建设点全部通过验收，成为集团首批100个“员工之家”建设名单中获批数量最多的二级单位，“员工之家”已成为深受广大一线员工欢迎的“温馨和谐之家”。

（杨鸽 肖随洲 侯岳屏 王川 熊心悦  
马涛 周春晖 黄可欣 张娜 张少雷）

# 招商局重庆交通科研设计院有限公司

## 【概况】

招商局重庆交通科研设计院有限公司（以下简称“招商交科院”）成立于1965年，前身为交通部下属的重庆交通科研设计院，2000年整建制进入招商局集团，成为全资二级企业。招商交科院是国家有关部委认定的“国家火炬计划重点高新技术企业”、首批“国家创新型企业”和“国家山区公路工程技术研究中心”的依托建设单位。

招商交科院院本部拥有“公路行业甲级”、“市政行业（道、桥、隧）甲级”等9项甲级资质证书；全院（含下属公司）共拥有各级各类从业资质近60项。以科技创新为源头，培育形成了咨询、工程、产品、信息四大产业和科研开发、勘察设计、试验检测、咨询监理、工程施工、设计施工总承包（含特色工程）、PPP（含BT）、产品制造、信息服务9种业务类型。（注：PPP是英文Public Private Partnership的简写，中文直译为“公私合伙制”，指公共部门通过与私人部门建立伙伴关系提供公共产品或服务的一种方式。）

2014年，招商交科院首次成功获得“国家火炬计划重点高新技术企业”认定。国家火炬计划重点高新技术企业是我国最高级别的企业高新技术认定资质，其申报门槛高、难度大。该殊荣的获得对于提高招商交科院区域竞争力、行业竞争力具有重要意义，对申请国家火炬计划项目、国家重点新产品计划等具有重要作用。

## 【经营业绩】

2014年，招商交科院实现营业收入21.5亿元，实现净利润3.4亿元，创历史新高，同比增长11.1%。2014年底，总资产51.2亿元，同比下降19.7%；净资产21.9亿元，同比增长1.6%。随着BT项目逐步竣工并部分回购收款，招商交科院经营现金流显著改善，债务大幅减少，财务安全边际显著提高。

## 【人力资源】

2014年，招商交科院共有从业人员2583人，在册职工1543人，劳务派遣及其他形式用工1040人。本部在册员工594

人，硕士及以上学历占比为 53%，高职称占比为 42%，编制并发布了《2014—2022 人力资源发展规划》。

## 【科研开发】

2014 年，招商交科院新编和修订相关管理办法 7 部，涉及科技自主创新、成果转化、科研项目质量、平台建设与管理、知识产权、成果奖励、专家科技团队建设等方面，全院科研管理类规章制度由原来的 20 多项，理顺精简为 11 项。

申报科研业务项目 101 项，实现新签合同 4704 万元，其中省部级以上重点项目 33 项，计 2249 万元。运行项目 214 项，完成 56 项。获国际先进水平以上评价项目 19 项。新设立 5 批、27 项计 1475 万元的自主创新项目，运行项目 35 项，完成 10 项。

获省部级以上奖励 14 项，其中特等奖 1 项、一等奖 3 项、二等奖 4 项、三等奖 6 项。还获招商局集团创新先进团队二等奖 1 项，创新先进个人一等奖 1 项，发明专利奖励 23 项，获得招商局集团奖励的奖金总额为 336 万元。申请知识产权 74 项，获授权 58 项，其中发明专利 13 项、实用新型 37 项、软件著作权 8 项。申请与授权数量创历史新高。

获批建设“山区道路工程与防灾减灾工程实验室”、“长大隧道建设与养护技术”协同创新平台等 6 个国家和省部级平台。

首次成功获得国家火炬计划重点高新技术企业认定，成为重庆 29 家获此认定企业中唯一的公路交通行业科技型企业。

## 【技术生产】

2014 年，招商交科院新下达勘察设计、咨询任务 323 项，运行项目(含检测)699 项。制订并发布建院以来首个《专业技术发展规划》(2014—2022)，制订并发布《综合性勘察设计项目内部产值分配办法》，执行《咨询类项目考评管理办法》，首次以量化标准评价咨询成果质量，年度项目质量考评良好率 97%。

## 【企业文化】

为迎接招商交科院成立 50 周年，确定“招商交科、畅通山河”的庆祝主题，完成“招商交科”及“CMCT”（招商交科院英文缩写）品牌的 9 类 17 项商标注册申请，将每年 5 月 17 日设立为“招商交科日”，并整体改版了招商交科院门户网站。根据招商局集团要求，在院属公司建设了 4 个“员工之家”，其中，华驰公司“员工之家”以满分通过集团验收。同时，开展了员工篮球联赛、主题摄影作品征集、员工观影日、趣味运动会等文体活动。向南川区捐助了扶贫款 50 万元，继续做好招商局慈善基金会项目，完成重庆市武隆县优秀乡村教师年度培训工作和武隆中学“招商交科第二届自强班”捐助工作。

(张扬 王蕾 于会强 谭勇 刘亢)



## 第六篇



# 航运业务 >

## 综 述

### 【概述】

航运是招商局集团的祖业，创立于1872年的轮船招商局，以航运起家，开创了中国近代民族航运业。航运也是招商局集团的主业，招商局能源运输股份有限公司（以下简称“招商轮船”）是招商局集团旗下专业从事远洋能源运输的航运企业，经营和管理着中国历史最悠久、最具经验的远洋油轮船队，是大中华地区领先的超级油轮船队经营者，也是国内输入液化天然气运输项目的主要参与者，跻身世界最大的远洋能源运输企业之一。招商轮船拥有油品运输、干散货运输、LNG（液化天然气）运输三大航运业务，船舶航行遍及世界主要港口和区域，长期为中国能源企业以及艾克森美孚石油公司、荷兰皇家壳牌石油公司、英国石油公司等国际知名公司和油商提供原油运输服务，并与中国石油化工集团公司建立了长期的战略合作关系。

2014年底，公司总共拥有船舶54艘，1128万载重吨，平均船龄6.6年，持有新造船订单36艘。油轮船队共有35艘船，

922万载重吨，平均船龄5.3年，其中超大型油轮(VLCC)28艘，规模位列世界第四位，阿芙拉型船(AFRAMAX)7艘。干散货船队13艘船，156万载重吨，平均船龄10.5年，其中好望角型船(CAPESIZE)7艘，大型灵便型船(HANDYMAX)6艘。LNG船队6艘船，50万载重吨，平均船龄5.3年。

### 【业务指标】

2014年，油轮、干散货和LNG三支船队共完成货运量4134万吨。航运业务实现营业收入26.02亿元，实现利润总额2.81亿元，其中，油轮船队共完成货运量2112万吨，营运率96.3%；干散货船队共完成货运量1260万吨，营运率97.9%；LNG船队共完成货运量1621万立方米(约762万吨)，营运率100%。

### 【重大项目】

#### 1. 淡水河谷项目

淡水河谷项目。2014年9月26日，招商轮船旗下香港明华船务有限公司（以

下简称“明华公司”）与巴西淡水河谷公司在北京签署了战略合作框架协议，在海上货物运输和综合物流服务领域，尤其是巴西至中国的铁矿石运输方面开展长期合作。根据协议，双方将进一步达成 25 年铁矿石包运合同，招商轮船相应订造 10 艘超大型矿砂船（VLOC）。

## 2. 亚马尔项目

亚马尔项目。2014 年 7 月 8 日，招商轮船旗下中国液化天然气运输（控股）有限公司（CLNG）签署亚马尔项目 6 艘北极型 LNG 运输船建造合同。亚马尔 LNG 项目为 LNG 生产一体化项目，包括气田勘探开采、天然气处理、天然气液化、码头、船运（外包给第三方）及贸易等。根据亚马尔 LNG 项目出口规模和市场目标，该项目需要北极型 LNG 船 15 艘。CLNG 与 TEEKAY 联合体中标了其中 6 艘，双方投资各占 50%。

## 3. 油轮重组

2014 年 9 月 5 日，招商轮船与中国外运长航集团在北京签署了关于成立超大型油轮（VLCC）合资公司的协议。9 月 17 日，中国能源运输有限公司（CVLCC）在香港注册成立，招商轮船占股 51%，中国外运长航集团占股 49%。截至 2014 年 12 月 31 日，CVLCC 从招商轮船下属公司以及第三方处通过购买、订造或股权转让等方式共接收营运船舶 28 艘，VLCC 建造合同 9 份，

船队规模跻身世界领先 VLCC 船队行列。CVLCC 通过董事会决策重大事项，谋划发展战略，成立之初建立健全组织和管理架构，制订投资、经营决策等制度，管理日臻完善，经营步入正轨。

## 4. 船队结构

订造新船方面。订造的 15 艘节能型 VLCC 和 12 艘节能型散货船已分别在上海外高桥船厂、大连船舶重工、澄西船厂和中远川崎船厂陆续开工建造。此外还有 10 艘 LNG 船订单正在履约中。在订造新船的同时，对部分老龄船进行了报废处置。2014 年拆解 5 艘老旧油轮、8 艘老旧散货船。

## 【战略目标】

集团提出要把招商轮船建设成“具有较强核心竞争力的世界一流航运企业”，围绕这一战略目标，招商轮船提出“12345”总体发展思路。“1”是确立一个目标，即贯彻集团战略要求，实现“打造具有较强核心竞争力的世界一流航运企业，成为盈利稳定的综合性航运及相关服务提供商”的战略目标；“2”是建立二个业务体系，即建立航运主业体系和产业链延伸业务体系；“3”是规划三条路径，即生产经营、资产经营和资本经营，生产经营是指要做好船舶运输实体经营，资产经营是指根据市场情况，运用买卖、租赁等方式

做好船舶资产的经营，用市场经济思维获得更加优质且成本更低的船舶资产，资本经营是指发挥上市公司的平台作用，强化资本市场的投融资功能，提升投资扩张能力，形成与资本市场良性互动的可持续发

展机制；“4”是培育四种能力，即市场竞争能力、领导执行能力、创新驱动能力和风险管控能力；“5”是打造五个一流，即一流船队、一流形象、一流人才、一流管理和一流业绩。

## 招商局能源运输股份有限公司

### 【概况】

招商局能源运输股份有限公司（以下简称“招商轮船”）成立于 2004 年 12 月 31 日，是招商局集团整合旗下远洋运输资产，携手中国能源及运输领域巨头中国石化集团、中国海油集团、中国中化集团、中远集团等发起人共同发起设立的股份制公司，目前注册资金为人民币 47.21 亿元，主营业务为远洋油轮、散货船和液化天然气船的经营与管理，涵盖了能源运输的主要货种。2006 年 12 月，公司成功完成 IPO（首次公开募股），募集资金人民币 44.5 亿元，并在上海证券交易所挂牌上市，股票代码：601872，成为境内资本市场的航运蓝筹。2012 年 3 月，公司成功完成对中石化集团、中国人寿保险及中国中化等三家央企非公开发行股票，募集资金人民币 28.9 亿元，中石化集团持股增至 20%，中国人寿持股 4.99%，中国中化持股增至

4.29%，进一步扩大了公司股东基础和提升公司资本实力。招商轮船投资和管理的主要下属公司包括：香港管理平台招商局能源运输（香港）有限公司，VLCC 经营平台中国能源运输有限公司，从事油轮运营管理的海宏轮船（香港）有限公司（以下简称“海宏公司”），从事散货船经营管理的香港明华船务有限公司，从事液化天然气船经营管理的中国液化天然气运输（控股）有限公司（CLNG），从事船舶代理和供应业务的明华（新加坡）代理有限公司，从事船员管理的广州海顺船务公司（以下简称“海顺公司”）等。

### 【经营业绩】

2014 年，招商轮船取得了优于市场和业界同行的整体经营业绩，实现营业收入 26.02 亿元人民币，同比增加 1.4%；大幅扭亏 24 亿元，实现归属母公司所

有者净利润 2 亿元。2014 年底，总资产约 281.4 亿元人民币，比 2013 年增长了 66.5%；净资产 135.2 亿元人民币，比 2013 年增长 35%。

招商轮船结合业务特点和形势变化，一是着眼长远，大力推进“国油国运”，虽然 2014 年公司有效运力因老龄油轮拆解而减少，全年油轮船队承运中国进口原油 985 万吨，同比下降 31%，但是公司 VLCC 船队承运中国进口原油比例提升到 82%；二是“调策略，优布局，抓机遇”，在市场大起大落中抢抓“波峰”订载机会，公司 VLCC 船队平均订载费率取得优于市场的良好表现。

2014 年，干散货航运市场表现差强人意，远低于预期。招商轮船结合自身船舶特点，紧贴市场，多种经营方式相结合，重点发掘和培育具有战略合作意义的客户资源，2014 年新增货主客户 48 个，船东客户 4 个，明显高于往年增幅。

## 【人力资源】

2014 年，公司共有员工 158 人（不含 CLNG），代管的海顺公司有管理人员 37 人。公司在人力资源方面开展的主要工作包括：根据公司的中长期发展战略，对管理组织架构进行梳理，启动岗位说明书的编制工作，在此基础上，对员工进行综合评定，重新确定岗位职级；加大招聘力度和加强培训，2014 年共招收机关管理人员 20 人，船员 97 人，组织 300 人次的船员

培训；实施人才战略，在上海海事大学、大连海事大学、集美大学、江苏南京航海技术院校等 4 所院校设立“招商轮船奖学金”，资助培养航海专业人才，2014 年共有 340 名学生获奖。

## 【资本运作】

2014 年，招商轮船股价表现为全球航运股最佳。11 月，公司抓住时机，启动资本市场再融资，向控股股东招商局集团实施定向增发。

## 【市场经营】

油轮船队和散货船队准确把握市场脉络，通过合理布局、实施分阶段订载，为公司赢得理想的经营收益；通过执行“大客户”战略，海宏公司新开发中国石化燃料油公司、中国化工、振华石油、光汇石油等石油公司和贸易商成为合作伙伴，明华公司新增货主客户 48 个，船东客户 4 个；创新经营思维，合理布局航线。海宏公司开发跨澳洲新航线以及根据市场费率波动适时调整运力布局。明华公司抓住市场机会，将运力布置在增产明显、航程较短的航线上，平衡不同洋区的市场波动，提高船队租金水平。

## 【船舶代理】

2014 年，明华（新加坡）代理有限公

司（以下简称“明华新加坡公司”）共代理船舶 247 艘次，其中代理招商轮船船队 119 艘次，对外代理 128 艘次。在巩固船舶代理传统服务的基础上，明华新加坡公司积极开拓船舶供应、船舶修理、代理销售、监控加油等业务。

## 【船员管理】

按照“高端核心干部船员自有化，普通船员社会化”的改革思路，结合船队发展规划，船员管理进一步清晰战略定位，推进改革。2014 年，广州海顺船务公司在前海注册成立市场化运作的海员服务机构，在船员招聘、培训、船员证书和劳动关系管理等方面取得成绩，完成船舶配员工作。

## 【技术改造】

油轮和散货船队开展主机增压器隔离装置、主机滑阀式喷油器、船体加装导流罩等三个技术改造项目，通过交通运输部专家组审核、国家级节能减排专家现场审核。核定上述三个项目年度节能量达 2.7 万吨标煤，节能减排成效显著，获得国家节能减排专项资金补贴 1000 万元，获得集团创新成果三等奖。

## 【安全生产】

加强培训力度，普及安全知识，进行

安全教育。利用报刊、墙报、每周例会、月度安全活动日、船员大会等多种形式，加强“平安交通”创建宣贯；邀请船级社和外部专家开展安全管理专项培训、分析典型案例，2014 年累计组织培训 85 批次、443 人次。开展登轮检查，组织应急演习。2014 年船队累计组织登轮检查及其他相关检查 96 艘次，共提出 760 项缺陷，均已整改。各轮还有针对性地开展事故救援预案演练。开展安全隐患排查治理。加强对关键设备、关键环节、关键部位和重大危险源的隐患排查力度，对检查中发现的缺陷进行专题讨论，找原因、寻根源、及时整改。

2014 年，公司在油轮和散货船队开展主机增压器隔离装置、主机滑阀式喷油器、船体加装导流罩等三个技术改造项目，通过交通运输部专家组审核、国家级节能减排专家现场审核。核定上述三个项目年度节能量达 2.7 万吨标煤，节能减排成效显著，并获得国家节能减排专项资金补贴 1000 万元，获得集团创新成果三等奖。在船舶安全的前提下，公司实施超低速航行及能效管理计划，显著降低燃油消耗。2014 年累计减少二氧化碳排放 13.5 万吨、二氧化硫排放 2000 吨，节省燃油消耗 4.2 万吨。

（乐 园）

## 第七篇

# 物流业务>



## 综 述

### 【概述】

早在 1995 年，招商局就率先将现代物流服务和先进的物流技术引入中国，开始了从早期传统储运业向现代物流业的转型，成为中国现代物流业的先行者，积累了丰富的物流供应链管理经验。

2007 年主要从事第三方物流业务的招商局物流集团有限公司（以下简称“招商物流”）升格为招商局集团二级公司以来，在全国进行了大规模的网络建设工作，迅速形成了全国性物流网络实体。截至 2014 年底，公司已在全国重要城市设立了 72 个运作节点，形成了华南、华东、华北、东北、西南、华中、西北七大区域经营格局，物流配送可及时送达全国 700 多个城市；经营的现代化分发中心面积达 200 万平方米，其中自建分发中心超过 100 万平方米；在全国成功运作了 12 条区域间干线和 1225 条中长途公路运输线路，拥有各类可控运输车辆 6000 余辆。

在快速消费品和化工物流等两个领域已具有较高的知名度和品牌效应。形成了

“青啤模式”、“BP 模式”、“宝洁模式”、“驻厂物流”等多个特色物流服务产品，近年来又专门打造了以洋河项目为代表的白酒物流产品和以美孚项目为代表的润滑油物流产品，得到业界的高度关注。可口可乐等众多世界 500 强公司都选择招商物流作为在中国的物流服务商，并为招商物流提供超过 80% 的合同额。

招商物流一方面聚焦广泛快速消费品物流细分市场，强调客户维护与深度开发，追求客户服务领域延伸；另一方面依托标准化、集约化的管理集成优势，积极寻求并购，开发公路快运网络平台的公共物流服务，逐步实现了合同物流与平台物流的融合，推进全供应链服务设计、操作能力的不断增强。

2010 年，招商局收购澳大利亚路凯 (Loscam) 公司股权，成为路凯公司的绝对控股股东。通过本次收购，招商局成功进入托盘共享租赁行业。近年积极拓展东南亚及大中华地区业务，截至 2014 年底，上述地区托盘总量达到 1300 多万个。

## 【业务指标】

2014年，招商物流公路运输周转量63.8亿吨公里，同比增长20.4%；仓储堆存量6.47亿万立方米/天，同比下降4.1%；仓储装卸量2934万立方米，同比增长5.7%。

2014年，招商路凯平均在租托盘数1577万板，同比增长10%。

## 【网络布局】

招商物流全年完成一处土地（合肥二期，108亩）的摘牌、两处土地（昆明178亩、南昌98亩）的招拍挂，与两地管委会（西安105亩、海宁200亩）签署了土地购置投资协议；新增仓库14.40万平方米，分发中心仓库建筑面积总量累计达到113.81万平方米。

## 【业务拓展】

### 1. 深港跨境配送平台

招商物流依托在前海保税港区的仓储及通关运作优势，利用自有中港跨境运输资源，特别是发挥前海深港合作区的相关政策优势、地理位置优势，在前海保税港区设立了跨境公共仓储平台，以改变目前内地和海外产品在香港本地设立DC（分发中心）分销的模式，在深圳集散在港消费的快消品，并做到24小时配送。

## 2. 会展物流

通过2013年亚青会物流实践总结，招商物流又成为2014年第二届南京夏季青年奥林匹克运动会物流服务商，实现营业收入5100万元，毛利率达42.4%。会展物流创新了招商物流的服务模式，使第四方物流与第三方物流深度结合，实现了“策划-配置-运营-优化”全程服务。

## 3. 尝试进入贸易流及供应链金融业务

在产业链延伸方面，利用存量业务的合作关系，逐步推进贸易流相关业务。此外，招商物流与招商银行就供应链金融业务完成组建联合工作小组，并形成有效的工作机制，召开多次联合工作会议，并且召开供应链金融研讨会。招商物流还完成了供应链金融方案和产品手册，并成功上线“运费贷”项目。

## 【内部整合】

根据集团集中发展现代物流业的决策，11月10日，招商美冷管理权正式移交给招商物流。招商美冷将作为招商物流的一个事业部进行管理，定位为具有全国性冷链运营和服务网络布局的二级子公司。

（成伟 伍少伟）

## 招商局物流集团有限公司

### 【概况】

招商局物流集团有限公司（以下简称“招商物流”）系招商局集团全资二级公司，是招商局集团发展现代物流业的核心企业，于2000年正式组建。2014年，招商物流确定了发展现代物流业的“1544战略”，即实现“网络化、信息化、集约化、标准化、国际化”的“五化”发展和“商流、物流、资金流、信息流”的“四流”融通，打造公路、铁路、航空、海运的“四网”合一，打造成为中国领先的全供应链管理服务商。招商物流的战略规划更加清晰，发展方向更为明确。

招商物流具备专业的方案策划能力、完善的实体运作网络、丰富的物流资源、先进的物流信息系统和强大的投资能力，积累了丰富而成功的运作经验，可作为全国范围的物流集成供应商，为客户量身定制并全面实施从原材料采购到产成品配送，涵盖运输、仓储、代理、配送、增值服务等供应链管理各环节的整体服务。招商物流已为国际奥委会、亚奥理事会、中国移动、奇瑞汽车、苏盐等提供全程供应

链咨询管理。

招商物流已经形成了覆盖全国的实体物流网络及物流服务网络，汇集了一批全球知名的优质客户，树立了良好的行业口碑，主要客户中80%以上为世界500强企业，并与大部分重点客户建立了长期的战略合作伙伴关系，通过与领先企业的长期合作，招商物流的综合服务水平得到了持续提升，专业化物流服务能力增强，诸多服务内容成为行业标准的制定者。

招商物流在中国仓储协会组织评选的“全国通用仓储企业60强”中，获评第四名，已成为全国综合运营能力最强、资源配置最完善、品牌价值最高的第三方物流商之一，同时也是国内少数具有全国服务能力的综合物流服务商。

截至2014年末，自营车辆227台，同比减少15%；合作经营车辆242台，同比减少4%；仓库有效使用面积达到180万平方米，同比增长10%，其中自有仓98万平方米，同比增长24%；网络运作节点72个，同比增长4%。

## 【经营业绩】

2014年，招商物流完成营业收入67.43亿元，同比增加1.12亿元，增幅2%；实现净利润13632万元，可比口径净利润9784万元，同比增加1821万元，增幅23%。

2014年，招商物流拥有总资产61.22亿元，比上年同期增加3.75亿元，增长6.5%；净资产29.92亿元，比上年同期增加1.1亿元，增长3.8%；经营活动净现金流比上年同期增长了33%。

## 【人力资源】

至2014年底，公司员工总人数为6617人，本年度在职人员6617人。学历情况，博士2人，占员工总数比例为0.03%；硕士101人，占员工总数的1.53%；本科1424人，占员工总数比例为21.52%；本科以下5090人，占员工总数比例为76.92%。职称情况，高级（含副高）职称43人，占员工总数比例为0.65%；中级职称249人，占员工总数比例为3.76%。

招商物流积极推进差异化人才梯队建设与培养工作。立足发展战略，应对高速发展对各级后备人才的需要，招商物流突出“聚焦战略、激活组织”的工作方针，推进差异化管理，以人才梯队建设为重点工作，针对干部梯队人才储备需求，组织了“高级研修班、高级学习班、明日之星班”三个差异化培训班。2014年共有15名高

级研修班、20名高级学习班、42名明日之星班学员在途培养，其中有5名高级研修班学员担任经营公司正职。招商物流还推进差异化激励、优化企业的价值评价系统。2014年，招商物流推行了一系列薪酬改革工作，针对核心骨干，实施“三重”调整，激活“重要岗位、重要职责、重大贡献”的核心干部队伍，并建立科学准确、多层次、多维度和便于操作的量化绩效考核系统，优化企业的价值评价系统。

2014年，招商物流还在2014年度物流职业教育优秀教学成果中，斩获了多项奖项，包括一等奖1项，二等奖2项，三等奖2项。

## 【改革创新】

招商物流提出了轻重资产分离经营构想，探索将重资产剥离独立运营，提升资产周转效率、尝试资本运作、体现价值增值，进而开辟资产证券化和混合所有制两条道路，并成立了改革推进专项小组，计划聘请专业第三方机构，共同研究实施方案，意图通过体制的改革创新，进而实施利益分配机制改革，为招商物流长远发展奠定基础。

## 【通道建设】

结合国家“一路一带”大战略，招商物流从创新的角度大胆提出了“津新欧”物流大通道项目设想，即建设一条东起天

津港、经新疆至中亚以及欧洲各主要港口，以互联网技术支持、以大宗商品运输为主要业务形式，最终服务于包括中小企业在内各类型企业的“公、铁、水一体化”全供应链物流通道。2014年，招商物流完成“津新欧”战略定位、发展契机、发展优势、组织运营等基础研究，拜访协调多个大通道主要节点及利益相关方，特别是与新疆生产建设兵团有了较深入的合作意向；已开始研究整合旗下大通道沿线现有下属经营实体，组建“招商局新丝路供应链管理有限公司”，作为“津新欧”运营平台。

## 【标准化建设】

2014年，招商物流重点推进了外协公路运输标准化建设，形成标准化制度文件，特别是二次中转配送与分拨点管理、终端交付信息反馈与客户服务、招投标过程管控及降本增效量化效果的实施执行，完成17家经营单位验收，15家经营单位外协运输成本按同项目同线路口径成本下降幅度超过0.26%。

在仓储标准化推广建设中重点推进运作效率与成本控制，针对前十大仓储项目编制推行具体实施办法，2014年，十大项目6项单位杂项成本（水电、修理、托盘租赁等）同比降低10.8%。

## 【信息化建设】

2014年，招商物流在信息化组织架构、

信息化战略与规划、信息化总体架构设计、信息化管理规范、信息化基础设施建设水平、系统架构技术路线、信息安全技术水平及运行维护水平等指标上年均实现新突破。2014年6月，招商物流青啤物联网TM（运输管理系统）项目还获得中国物流与采购联合会颁发的“2014年中国物流与采购信息化优秀案例奖”。

招商物流还完成了可视化中心搬迁与建设、全国视频会议系统建设。新的可视化平台高度集成多项物流新技术开发应用，不仅与核心ERP系统紧密集成；而且实现了视频会议、呼叫中心、APP演示等多项新的功能。全国视频会议系统的建设，有效地降低了招商物流差旅成本，加强了总部与各单位的沟通和交流，也加快了上传下达方针政策的效率。

在加强应用方面，2014年实施的全面预算管理系统、应收账款节点管理系统、人工成本分析、内部关联交易自动抵销等，在功能上有所突破，信息更加便捷。

## 【社会责任】

招商物流热心公益事业，自觉担当企业公民的社会义务和责任，坚持HSE(健康、安全、环境)的运作理念，并积极响应中央和招商局集团产业援疆、创新扶贫的号召，在新疆、威宁等地投资兴建了物流分发中心，以实际行动帮助地方经济发展，赢得了社会各界的广泛赞誉。招商物流还

在汶川地震、雅安地震、鲁甸等地震灾害中充分发挥专业能力，参与抗震救灾。特别是在 2014 年鲁甸抗震救灾工作中，以招商物流为主要组成部分的招商局“灾急送”物流平台，发挥了积极作用，得到了国务院国资委及社会各界的广泛关注和好评。招商局集团志愿者灾害应急物流大队“灾急送”项目被国资委命名为“优秀志愿服务项目”。

## 【企业文化】

2014 年，招商物流组织了“用心做事、

亲力亲为”企业文化核心理念的归纳提炼，从高管、中层、一线员工、客户感知四个维度进行解读，首次形成了招商物流对核心理念的系统阐释，并进行全面深入地教育灌输，凝聚了团队、激发了员工。

在此基础上，招商物流首次编制颁发了招商物流企业文化建设工作机制，明确了各级单位企业文化建设工作职责及要求。2014 年，招商物流在招商局集团“员工之家”建设中成绩显著，建立 11 个基层“员工之家”。

(成伟 伍少伟)





## 第八篇

# 修船及海工业务》

## 综 述

### 【概述】

招商局集团的修船及海洋工程业务主要集中于其全资子公司——招商局工业集团有限公司（以下简称“招商工业”）。

招商工业的修船业务经营单位为香港友联船厂有限公司（以下简称“香港友联”）和友联船厂（蛇口）有限公司（以下简称“蛇口友联”）。香港友联成立于1964年，目前为香港最大修船厂；蛇口友联成立于1988年，2008年搬迁到孖洲岛，现已发展成为中国排名前三位的大型修船厂。两家船厂统一以“友联”品牌经营，经过50年的发展，友联船厂（香港友联和蛇口友联联合称）已成为在国际上极具竞争力的修船高端品牌。招商工业修船业务主要是为香港和中国华南地区航运业配套，借机发展成为中国首屈一指的大型修船企业。

香港友联拥有两座浮船坞，坞容17万吨，具备年修船120艘次的生产能力；深圳孖洲岛拥有两座浮船坞和两座干船坞，坞容80万吨，拥有年修船240艘次的生产能力。

招商工业的海洋工程业务伴随修船业

务发展而来，海工装备建造的经营单位为招商局重工（深圳）有限公司（以下简称“深圳重工”）和招商局重工（江苏）有限公司（以下简称“江苏重工”），两者合称招商重工。前者成立于1993年，最初从钢结构和港口设备制造起步，2006年转型为海工装备制造，2008年搬迁到深圳孖洲岛，后者成立于2013年，主营业务是海工装备（含模块）的设计、制造和修理，2013年收购江苏海新重工的船厂资产并将其改造升级为华东海工基地，拥有国内最大的海工干坞，2014年全面投产，海工制造业务从华南拓展到华东。

深圳重工共用深圳孖洲岛拥有两座浮船坞和两座干船坞，坞容80万吨，具备年产5座自升式钻井平台或相应特种船舶的生产能力；江苏重工拥有1座中国最大的海工干船坞，坞容50万吨，具备年产10座自升式钻井平台或相应特种船舶的生产能力，也可以从事大型海工装备改装及修理。

### 【业务指标】

2014年，招商工业完成营业收入

96.32亿元，同比增长92.7%。完成重工产值77.75亿元，同比增长162.0%；修船产值14.92亿元，同比下降13.1%。

2014年，国际原油价格急挫、海工市场下滑，但招商工业较好地把握了上半年市场相对畅旺的时机，签订了8座自升式钻井平台订单，全年新接海工订单19.75亿美元，占全国市场份额12%以上，招商工业成为全球CJ系列自升式钻井平台建造业绩第二的建造商，在自升式平台建造方面超越了国内的竞争对手。

2014年修船业务经营业绩继续保持在中国主流修船厂的领先地位。

## 【重大项目】

### 1. “海洋石油941”平台完工出厂

2014年1月18日，“海洋石油941”平台顺利完工出厂。这次“海洋石油941”平台进厂主要是桩腿穿刺后的应急修理，多个难点修理项目都由深圳重工自主完成。

### 2. 海恒CJ50项目开工

2014年2月18日，江苏重工在海门基地举行了海恒CJ50自升式钻井平台主船体结构的开工仪式。CJ50自升式钻井平台是国内首制项目，也是招商工业入驻江苏省海门后的第一个订单，合同共两船套。该平台主要用于近海石油勘探开发、钻井

作业深度为35000英尺、作业水深为400英尺。

### 3. JU2000E-1自升式钻井平台建造

2014年3月1日，江苏重工400英尺JU2000E自升式钻井平台的主船体开工仪式在船体下料车间场地内举行。平台总长70.36米，总宽76米，型深9.45米，桩腿全长167米，最大钻井深度10.688米，最大作业水深122米。设计作业温度零下20℃，可以北海中部的恶劣环境条件下全年无休正常作业。

### 4. “UMW NAGA 6” CJ46海上钻井平台建造及交付

深圳重工和天津海恒合作建造的CJ46海上钻井平台——UMW NAGA 6（海恒2#），于2014年9月29日举行交船仪式。NAGA 6是国际先进水平的船型，是一个完整的自主设计的项目，所有设备的选型、技术澄清、设备采办、详细设计和生产设计都由招商重工技术中心承担。

### 5. 江苏重工3000吨起重船开工及合拢

2014年4月30日，江苏重工首次自主建造的3000吨起重船在联合车间二跨开工。3000吨起重船设计由招商重工技术中心独立完成，具有完整的自主知识产权。船长127.50米，型宽50.00米，型深

9.00 米，主钩和副钩分别有两个，每个起重能力达 750 吨，副钩甲板上最大起升高度 165 米，船舷外最大工作幅度 133 米，可用于近海工程作业以及招商重工自升平台桩腿的对接或其他海工项目下水后的大型吊装作业。

## 6.MT6024 潜水支持船开工及合拢

2014 年 5 月 6 日，深圳重工船体车间一跨举行了第一条 MT6024 潜水支持船的开工仪式。该船总长 120.8 米，型宽 25 米，型深 10.2 米，设计最大吃水 7.7 米，挂巴哈马旗，入 DNV.GL 船级社。这是深圳重工首次建造该类船型，该船最大工作深度可达水下 300 米，集生活舱、过渡舱、逃生舱、潜水钟、生命保障系统于一身，能为海洋救助打捞及海洋工程作业提供各种深潜水作业支持服务。

## 7.H-407/H-408 驳船成功命名交付

2014 年 6 月 2 日，H-407/H-408 命名和交船仪式在江苏重工码头举行。

这两艘驳船是招商重工为荷兰 HEEREMA 公司建造的继 H-542 下水驳船之后的第二个建造项目，也是江苏重工优质、安全、如期交付的第一个建造项目。江苏重工通过该项目的建造系统验证了整个生产流程的设备设施和组织管理体系。

## 8.CMHI-143 钻井平台项目开工及合拢

2014 年 6 月 6 日，CMHI-143 项目开工仪式在江苏重工联合车间二跨举行。

CMHI-143 项目是 CJ46 型自升式钻井平台，该平台型长 65.25 米，型宽 62.00 米，型深 8.00–7.75 米，最大作业水深 375 英尺，最大钻井作业水深 30000 英尺。2014 年 9 月 28 日，CJ46-1 自升式钻井平台合拢；12 月 9 日，CJ46-2 自升式钻井平台合拢。

## 9.BESTFORD-CJ46 自升式钻井平台建造

2014 年 8 月 26 日，深圳重工为 BESTFORD OFFSHORE 建造的 CJ46 自升式钻井平台系列中的 4 号和 5 号平台分别举行了船台合拢和开工仪式。

## 10. 泰国 MT6024 潜水支持船项目开工

2014 年 12 月 5 日，深圳重工为泰国 Mermaid 公司建造的 CMHI-152-1 MT6024 潜水支持船项目开工仪式在孖洲岛基地举行。MT6024 是配有双潜水钟带 DP2 动力定位的潜水支持船，技术含量高且极具良好的市场前景。

## 11. “海洋石油 707”顺利下水

2014 年 12 月 26 日，“海洋石油 707”在深圳孖洲岛基地顺利完成下水。

“海洋石油 707”是一艘国内首制的可自航，带 DP-2 动力定位系统，能进行水深、地形测量，浅地层剖面和海底地貌及障碍物调查，高分辨数字地震调查，海底表层取样，海洋水文环境观测，工程地质钻探 / 取样，原位静力触探测试 (CPT) 的综合勘察船。

## 12. “南海四号” 自升式钻井平台进厂修理

2014 年 1 月 8 日，孖洲岛基地为“南海四号”平台举行了进厂仪式。“南海四号”是继 2009、2011 年之后第三次来深圳重工修理，是 2014 年 1 月在厂的第二艘中海油服平台。

## 13. “凤驾” 轮海损区域修理按期完成

2014 年 1 月 11 日，蛇口友联成功完成“凤驾”轮海损区域修理。该轮此次海损区域修理换板量达 800 吨，船底外板换板面积将近 5000 平方米，占全船 80% 的船底外板，在三号浮坞施工空间位置狭小的情况下，船体工程仅用 25 天顺利完工，刷新友联船厂海损工程修理历史记录。

## 14. “纳文普” 油轮改装 FSO 完成

“纳文普”油轮改 FSO 改装工程是蛇口友联首次承接 TK 公司的 FSO 改装工程，

也是蛇口友联继“爱伊”轮后完成的第二艘油船改 FSO 项目。该轮的 FSO 改造项目于 2014 年 7 月完成，项目时间持续 11 个月。

## 15. 驳船 H-851 修理改装

驳船 H-851 于 2014 年 7 月 8 日进入蛇口友联，改装工程涉及摇臂、滑轨检修和加强、甲板舾装、系泊系统及设备安装、1600 吨摇臂吊上船固定等。此次 H-851 进厂修理改装是该驳船第三次进厂。2014 年底完工出厂。

## 16. “勘探三号” 平台维修完工出厂

2014 年 8 月 29 日，“勘探三号”平台顺利完工出厂，蛇口友联为“勘探三号”平台举行了出厂仪式。“勘探三号”平台进厂主要工程为井架整体换新、防喷器系统升级改造、天车补偿器升级改造、三除结构整体换新等。

## 17. “博克章嘉峰” 轮主机曲轴换新工程

2014 年 11 月 9 日，30 万 吨 VLOC 博克章嘉峰轮完成主机曲轴换新工程，顺利出厂。该轮主机旧曲轴轴颈位有严重的裂纹缺陷而需要换新。友联船厂顺利地完成主机工程众多零部件以及附属部件的拆装、吊运、机架提升、曲轴进

出仓、主机各个系统的还原、恢复、调试等任务。

(查德龙 熊登攀 童小兵 林海

冷玉辉 朱万超 张培 郑恋恋 吴茂兴  
渠颜红 魏昭钢 胡江超 丁莎 陈琨明  
单炳田 颜力勇 郝露 胡刚明)

## 招商局工业集团有限公司

### 【概况】

招商局工业集团有限公司(以下简称“招商工业”)是招商局集团在香港友联船厂有限公司(以下简称“香港友联”)和招商局发展有限公司(以下简称“招商发展”)的基础上于1997年11月26日重组设立的全资二级公司，专门负责招商局集团工业投资项目的经营、管理和发展，并代表招商局集团参与重大工业投资项目的合资合作。

招商工业主要业务领域涉及船舶及海洋装备修理、改造和建造、铝加工和拖轮租赁服务等。其中船舶及海工装备修理改装业务经营单位为香港友联和友联船厂(蛇口)有限公司(以下简称“蛇口友联”)。船舶及海工装备建造的经营单位为招商局重工(深圳)有限公司(以下简称“深圳重工”)和招商局重工(江苏)有限公司(以下简称“江苏重工”)。招商工业其他业务还有招商局铝业(重庆)有限公司(以下简称“重庆招铝”)的铝加工业务、香

港友联的拖轮和租赁业务、友联物业(深圳)有限公司(以下简称“友联物业”)的物业租赁业务，以及拥有与修船及拖轮相关的参资企业5家，即广州、南通、大连三家迪施公司、深圳联达拖轮、漳州诺尔。

### 【经营业绩】

招商工业2014年继续坚持差异化竞争，海工建造业务向海工全系列产品进行拓展，以自升式平台为起点，拓展半潜式钻井平台、钻井船、FPSO(海上浮式生产储油船)及其他生产平台及模块市场，研究LNG船和邮轮建造可行性，加强国际合作，拓展高端客户；修船业务加快拓展LNG修理、FPSO改装业务，确保实现市场突破，跟踪邮轮修理业务，拓展东南亚海工修理市场，力争海工和改造项目产值比达50%以上；持续优化修造业务客户结构，海工客户要向实体油服公司倾斜，在产品多元化的同时致力推进客户高端化。

据经营策略，各下属公司均制定了相应具体措施并推进落实。

2014年，招商工业实现营业收入96.32亿元，同比增长92.7%，实现归属母公司所有者净利润4.21亿元，同比增长6.4%。2014年底，总资产约188.434亿元，同比增长84.9%；净资产48.73亿元，同比增长6.7%。

## 【人力资源】

2014年底，招商工业共有员工5036人。2014年，招商工业对工资、奖金总额的管理展开监控，年底开展下属公司工资预算核算、员工奖金总额、高管奖金的核定工作。对下属公司领导班子成员考核调整，提拔了一批优秀的干部担任重要岗位工作。对香港地区公司员工管理制度进行了修订，调整了个别福利项目，对香港当地员工工资进行了普调。

招商工业下属蛇口友联和深圳重工加大技术中心的人才队伍建设力度，在引进各类专业技术人员的同时，建立有效的绩效考核体系。加大了自有技术工人在修船劳动力总量中所占比例，并加强技能培训力度，建成一支队伍稳定、结构合理、技术过硬的一线骨干生产力量。加强分包商管理，优化分包商队伍。

2014年陆续安排了总部及下属各公司总助以上员工参加管理能力提升的个性化培训，尤其是根据业务发展的需要开展海洋平台、FPSO、FSO、LNG等专题

培训，带领整个专业队伍提升。

## 【改革创新】

招商工业下属深圳重工、江苏重工技术中心2014年继续推进CJ46系列平台标准化设计及建造方案流程规范工作等，组织了3000吨起重船开发设计，MT6024 DSCV潜水支持船和海洋石油707生产设计等重点项目设计开发工作，启动了450英尺自升式钻井平台的自主开发工作。其中，3000吨起重船从概念设计、基本设计、详细设计到生产设计，全部为技术中心自主开发，其吊机高度为同类浮吊全球最高。

海工行业特殊高强材料，尤其是EQ系列焊接结构高强度调质钢使用越来越普及，船级社规范对该钢种的技术要求也在不断更新。技术中心焊接实验室，通过一年多的研究，成功总结出了海工行业特殊高强材料EQ70钢的富氩气体半自动保护焊接工艺方法及特点，正式通过平、横、立焊接工艺评定，目前在建CJ系列钻井平台悬臂梁X-Y滑移装置的焊接已全面投入使用，此工艺也将推广应用于海门基地的CJ系列项目以及3000吨起重船项目。

深圳重工技术中心完成CNAS焊接试验室认证，理化试验室于2014年5月正式通过了CNAS最终认可获发证书。

江苏重工2014年度申报国家级高新技术企业获得批准。江苏重工技术中心已于2014年5月通过省级企业技术中心的认定。

深圳重工“400英尺自升式钻井平台

产业化”项目申请深圳市发改委“海洋产业高技术产业化扶持计划”已通过深圳市初审、专家会议评审、现场考察；“大型自航绞吸式疏浚船关键技术国产化研究成果推广应用”项目申请深圳市经信委“海洋产业链关键环节示范应用推广扶持计划资助”，已通过深圳市初审、专家会议评审、现场考察；“用于海上风力发电设备安装的多功能自升式平台国际市场准入项目”申请深圳市经信委“深圳市海洋产业发展专项资金市场准入认证扶持计划”，截至至 2014 年底，项目处于审核阶段。

《CJ46 自升式钻井平台设计与总装建造》通过了江苏省科技成果技术鉴定，与会专家给予项目高度评价，一致同意项目的设计与建造水平处于国际领先；375 英尺自升式钻井平台获江苏省科技厅认定为“高新技术产品”。

2014 年招商工业获得专利批准 8 项（其中发明 1 项），新申报专利 11 项（其中 4 项发明）；年度科技投入 14641 万元，全部为研发投入。

## 【安全生产】

贯彻落实国家及招商局集团有关安全生产工作的要求及精神，层层落实安全生产责任制，完善防台方案及水上交通安全管理体系，落实生产安全标准化管理，加

大安全培训、隐患排查力度，控制安全生产责任事故的发生。

加强安全培训力度，2014 年度共开展各类安全生产培训 884 批次，参加培训总人数达 57938 人次。加强安全制度和安全防范措施的落实，全年共组织安全检查 167 次，排查隐患 2241 个，整改合格率 99.8%，检查违章 1127 次，处罚 1146 人次。

## 【企业文化】

2014 年，招商工业总部及各下属公司在招商局“公司日”期间开展多项员工活动，主要有：“公司日”升旗仪式、员工郊游活动、各类运动项目竞赛等，丰富了员工的业余生活，增强了员工的凝聚力和归属感。

招商工业网上发行了 4 期《招商局工业》杂志，蛇口友联定期发行纸质报刊《友联报》，重庆招铝定期发行杂志《家园》。这些杂志、报刊的内容反映了公司生产情况、管理理念，体现了员工的心声，得到普遍好评。

根据集团要求，为丰富基层员工的业余文化生活，招商工业在三家下属公司中建立了“员工之家”，其中孖洲岛基地“员工之家”作为试点单位，首批完成建设。

（查德龙 高春生 吴天 李劲松）

## 第九篇

# 金融业务 >



## 综 述

### 【概述】

招商局集团发展金融业务起步于1986年。作为国家驻港大型企业集团，招商局集团已经形成了交通基础设施、房地产和金融等三大核心产业。在金融板块方面，招商局集团培育和投资了招商银行、招商证券、博时基金等具有良好市场美誉度和很强品牌影响力的金融机构。

1986年6月招商局集团收购友联银行部分股权，成为中国首家拥有银行的非金融性企业。1987年创办了招商银行。1988年，参股成立中国平安保险公司；收购富纳斯海达保险有限公司、苏格兰狮保险公司和威宁保险有限公司（后更名为招商局保险有限公司）。1992年设立招商局中国投资管理公司。1993年7月成立招商局中国基金。1996年8月参股华泰财产保险公司。1998年招商局集团入股招商证券；5月成立深圳市招融投资控股公司。2000年，金融集团代表招商局集团将属下控股的友联银行转让给中国工商银行，同时剥离并保留了其证券业务部分，即友联控股有限公司。2001年成

立海达保险经纪公司。2002年4月招商银行在上海证券交易所上市；8月在香港设立分行。2005年，招商证券有限公司收购友联控股有限公司（2006年更名为招商证券控股（香港）有限公司，后于2010年更名为招商证券国际有限公司）；招商海达远东保险经纪（上海）有限公司正式成立揭牌营业。2006年9月，招商银行在香港联交所主板上市，增发新股24.2亿股，共募集资金200亿港元。2009年11月招商证券首次公开发行A股在上海证券交易所上市。2012年成立招商局资本投资有限责任公司。

2014年，招商局在金融方面与外部加强合作，如招银国际金融有限公司（以下简称“招银国际”）与深圳市前海金融控股有限公司（以下简称“前海金控”）合资成立招银前海母基金；完成了不少重大项目如招商证券完成非公开发行股票，募集资金总额111.49亿元。集团二级公司招商局资本投资有限责任公司（以下简称“招商资本”）强化了组织领导，调整了领导班子和部门负责人，确立了发展思路，

结合公司的管理定位，健全有效制衡的治理结构，加强了制度建设和中后台能力建设，提升了管理能力和效率，在私募股权投资行业整体不景气情况下，充分利用集团品牌和资源条件，强化与集团现有产业互动协同，为募资和基金正式设立奠定坚实基础。

## 【业务指标】

2014 年，招商金融累计净利润 125.03 亿元，比上年同期增加 17.79 亿元。营业收入共计人民币 1144655 万元。招商证券全年完成营业收入 110.02 亿元、归属母公司股东净利润 38.51 亿元，分别同比增长 80.7%、72.5%。招商银行母银行累计实现净利润 517 亿元，同比增长 6.0%；净利息收入 1079 亿元，同比增长 13.2%；非利息收入 497 亿元，同比增长 59.4%。全年净息差（NIM）为 2.58%，同比下降 31 个 BP；ROAA 为 1.24%，同比下降 0.15 个百分点；ROAE 为 17.89%，同比下降 2.84 个百分点。招商资本共计投资人民币 34 亿元，退出资金 13 亿元，共完成营业收入 23751 万元，利润总额 11478 万元，全年归属于母公司所有者的净利润为 4939 万元。基金管理业务收入 23473 万元，同口径基金管理费收入比上年增长约 113%。基金管理业务净利润为 1305 万元，基金业务净利润为 3634 万元。截至 2014 年底，公司管理总资产（AUM）约 183 亿元人民币，比年初增加 13%。

## 【业务整合】

2014 年 6 月 10 日，招商银行董事会第九届十六次会议审议通过了《关于总行零售金融总部和中后台组织架构调整方案的议案》。主要是围绕“轻型银行”战略，落实“以客户为中心、前台服务于客户、中后台服务于前台、管理服务于经营”的指导思想，亦为更有效地进行全面风险管理，对总行零售金融总部和中后台部门组织架构进行了相应调整。2014 年 12 月 31 日，招商银行董事会第九届二十七次会议审议通过了《关于总行相关部门架构和职责调整方案的议案》。主要是在原有架构基础上进行了个别细化调整，新设了总行交易银行部，并总行私人银行部调整为总行一级部门。

招商证券加快优化业务组合，不断推进向全功能投行的转型。开展分支机构综合经营试点，打造总部加分支机构的多层次、立体式营销体系；新组建投行大客户服务部、并购部，并启动投资银行总部行业组制改革，推动投行业务向全方位综合金融服务转型；在原有股票销售交易部的基础上设立机构业务总部，分设面向公募基金客户的机构业务一部以及面向私募客户的机构业务二部，推进机构客户业务加快向主券商业务模式转型。

根据集团的统筹安排，科技集团管理权从 2013 年 4 月 1 日起由蛇口工业区转移到招商资本后，在 2014 年继续积极

做好各项对接和移交工作，完成了全部财务工作及部分其他职能的移交工作，促进科技与招商资本人员及业务的融合与整合。

## 【外部合作】

### 1. 银行板块

2014年9月29日，招银国际与前海金控合资成立招银前海母基金，3年内目标募投规模为200亿元，首期投资标的将以前海内注册基金为主，开拓了国内PE跨境募资的新渠道，可通过境外募资，实现人民币回流。

### 2. 证券板块

2014年10月22日，招商局集团、招商证券与伦敦金属交易所（LME）及LME Clear Limited、香港交易及结算所有限公司签订合作备忘录，就产品开发及相关市场用户服务建立战略联盟。10月26日，招商证券在深圳举办了全国首场在特斯拉车内召开的新闻发布会，因此成为全国首家与特斯拉开展战略合作的券商，双方强强联手，将形成优势互补，开创跨界合作的新典范。

### 3. 直投板块

2014年度招商资本多只本外币基金募集，已募资到位的招商丰域、招商瑞穗等基金管理公司及团队都在推进和落实各方

出资。为了更充分利用集团的品牌和资源优势，2014年第四季度起，由招商资本本部统一牵头协调各团队共同募资，已与国新、社保、中国人寿等大型机构正式建立联系渠道，并与招行就募资事宜达成共识并具体推进落实，为2015年基金设立工作开展打下基础。

2014年，招商资本旗下团队共投资33个项目，投资金额共计约34亿；全年退出资金约13亿。

## 【募集资金】

招商证券完成非公开发行股票，新发行股份11.47亿股，募集资金总额111.49亿元。此次增资后，招商证券净资产规模跃至行业第三。

## 【证券业务经营区域扩大】

招商证券在北京、上海、广州、东莞等市成功新设62家证券营业部，境内营业网点增加至162家，网点布局更加合理，经营区域进一步扩大。国际化布局方面，招商证券（英国）有限公司正式营运；招商证券（新加坡）有限公司设立并完成了公司注册手续。

## 【新基金筹备】

招商资本年内新设立了海洋高端装备基金、“一带一路”产业发展基金等多只基金筹备组。

## 【产融结合、融融结合】

2014年，为加强集团内部产融结合、融融结合，招商资本与招商银行、招商证券、招商地产、招商工业等进行了融融合作和产融合作。其中，与招商地产就蛇口五项物业和成都大魔方、沈阳奥体等项目展开合作；与招商工业就海上石油钻井平台业务展开合作；与招商证券旗下的招商致远资本在万达商业不动产、泰康人寿等多个投资项目上开展合作并参与招商证券的定向增发；与招商银行就基金募集、项目合作等进行了深入探讨并达成了共识。

上述项目中，招商资本充分利用可转换债券、认股权证等新型金融工具，创新

交易架构，通过专业能力和对市场行情的把握，提升招商资本投资的安全性。通过这些项目的经验积累，招商资本目前具备“机构融合”、“合伙伙伴融合”、“产品融合”、“功能融合”四大融合的资源和专业能力。在机构融合方面，进一步拓展招商局集团的核心主业，降低资本金投入；在合伙伙伴融合方面，夯实与集团系统内招商局各 SBU 的关系；在产品融合方面，进一步发挥基金管理人有效资金运用、结构搭建的专业性；在功能融合方面，通过产品设计和投后管理，体现基金团队的综合能力。

（王宇慧 唐磊 郑成宽 杨戎  
杨清玲 代飞 姚望）

# 招商局金融集团有限公司

## 【概况】

招商局金融集团有限公司（以下简称“招商金融”）于1999年6月18日组建，是招商局集团的直属二级公司，从事金融行业的投资和经营，并根据集团授权，对集团内的金融业务实施行业业务管理和指导。招商金融主要业务板块分为银行、证

券、直投、保险经纪及保险四类。目前香港及深圳两地职工共49人。

## 【经营业绩】

招商金融本年累计净利润125.03亿元，完成年度预算的103.4%，比上年同期增加17.79亿元，主要是本年应占招商证

券利润 18.02 亿元，较上年同期增加 7.85 亿元；应占中国基金利润 2.51 亿元，较上年同期增加 1.84 亿元；本年收到招行股息较上年同期增加 1.27 亿元；及总部净亏损同比减少 0.34 亿元。

营业收入同比增加 47.94 亿元，主要是招证收入增加 47.65 亿元；销售费用同比增加 23.98 亿元，管理费用同比减少 4.25 亿元，主要是招证的人力资源费用是按收入比例计提，本年营业收入同比增长 74%，导致招证总体人力资源费用增加 18.38 亿元；投资收益同比增加 4.96 亿元，主要是中国基金同比增加 1.94 亿元；收到招行股息较上年同期增加 1.27 亿元，招证投资收益同比增加 1.08 亿元，以及总部上年处置中国投资管理公司产生亏损 0.64 亿元，而本年没有。

## 【人力资源】

招商金融公司员工总人数为 41 人，本年度在职人员 41 人。学历情况：博士 3 人，占员工总数比例为 7.3%；硕士 24 人，占员工总数的 58.5%；本科 9 人，占员工总数比例为 22.0%；本科以下 5 人，占员工总数比例为 12.2%。

培训情况方面，招商金融作为控股公司，市场上适合的培训课程较少，本着培训要“学以致用”的原则，员工培训以内部沙龙、内部交流为主，并参加成员公司组织的培训。

高管培训方面，主要是参加集团组织

的集团高管个性化培训，派出一位高管参加了长江商学院组织的“互联网金融与金融互联网”、“企业战略创新与颠覆式科技”课程，并在培训后，将获得的信息二次转化，在招商金融分析员中分享。

## 【产权管理】

做好产权的登记工作，招商金融（包括招商证券）已完成所属所有公司的录入、审核。其中包括完成招商金融本部及下属公司 13 家新增公司、我方 3 家公司股权发生变动、6 家实收资本发生变更、19 次董监事及管理层发生变动的变更登记；截止 12 月份，共完成 33 家次公司新产权登记系统的登录审核；完成了渤海天津股权转让审核、申报、评估确认的各项工作；完成招商信诺股权转让情况的专题报告；推进历史遗留公司产权清理的各项工作，拟定了 2015 年产权处置的工作计划。

## 【内部控制体系建设】

在内控体系建设工作中，按照招商局集团的要求，成立了公司内控领导小组、内控自评工作小组。按照公司的内控工作方案，对招商金融总部 12 项内控缺陷制定了整改措施和计划，目前已完成 9 项缺陷的整改。

按照集团要求，进一步修订和完善了《招商局金融集团投资审批管理规定》（其

中对招商证券和招商资本设立基金、招商证券结构化创新产品投资审批程序作了进一步细化规定）、修订了《招商局金融集团法律事务管理制度》等4项制度规定和2项信息化工作安全管理制度，年内已下发各单位。

为加强对保险业务的风险管控，招商金融总部成立了保险业务风险管理委员会，由公司财务总监任主任。同时，向招商海达派出了风险总监。公司办公室对招商海达、招商保险重大风险事件识别规定了五个环节，即风控专员、公司财务总监、公司总经理、保险部、招商金融分管领导。

为提高内控人员的专业水平，组织包括招商证券在内的各成员公司内控工作人员参加集团的内控培训及考试，报名参加内控培训共21人，考试合格14人。

## 【营销管理】

招商银行不断强化在营销方式、产品支持、服务渠道以及技术手段等方面创新，不断完善营销平台，深度经营价值客户。以微信营销为例，自招商银行在国内首家推出“微信银行”以来，不断优化升级并陆续推出微信账务变动通知、理财日历提醒、无卡取款等特色服务，已吸引了220万用户的关注和使用，建立了多层次、多样化的轻型智能客服模式。

招商银行的营销管理获得了社会各界

的认可：2014年1月10日，在TopMarketing与广告门、梅花网等来自品牌营销领域的多名资深人士联合发起的中国微营销盛典中，招商银行官方微博“暑期实习生招募”项目获得该评选“2013中国微营销年度精品案例·微博类金奖”。1月，招商银行在中国银联银联卡年度单项奖评选活动中获得“2013年银联卡跨行交易质量突出贡献奖”和“2013年度银联卡营销活动优秀奖”。7月26日，在《经济观察报》举办的“2013—2014年度中国杰出营销奖”榜单中，招行选送的案例《招商银行薪福计划整合方案》和《招商银行企业公益平台》凭借雄厚的实力，在同时参选的“加多宝冠名中国好声音创新营销”、“爸爸去哪儿莫菲尼迪跨界整合”、“橡皮鸭悦游海港城”等众多知名案例中突出重围，分别斩获“中国杰出营销奖——综合奖”和“中国杰出营销奖——杰出公益奖”。

招商证券在营销管理方面，在做好传统的通道业务收入的基础上，以综合经营为契机，不断强化营销团队与营销渠道管理，通过区域督导、团队建设、协同落实、平台建设四大举措，综合经营能力得到大幅提升。截止2014年12月，综合经营业务为公司当年实现收入3.9亿元。2014年通过加强跨部门协同精选产品、尝试开展自下而上的产品筛选模式、积极促成公募基金代销的双向选择模式、加强重点产品销售进度监控与总量控制等多方面推进，实现了从售前产品设计、重点产品筛选、

售中产品培训及过程督导、售后加强总结及技能提升等多环节的高效管理。加大产品引进代销的力度和广度，形成了以私募产品为主，银行和保险产品为辅的代销产品架构。

## 【品牌建设】

在品牌建设方面，招商证券通过各媒体渠道，宣传了公司一年来转型发展、创新发展、跨境发展，以卓越金融服务为客户创造价值的一系列精彩实践，2014年招商证券正面媒体曝光率位于同业前三位，提升了品牌影响力，助推了公司业务发展。经过一年的建设运营，招商证券官方微信已成为业内最具影响力的营销传播平台之一，新媒体的低成本、高效率优势，日益成为公司业务部门青睐和倚重的营销平台。在年度重大业务项目——嘉实元和基金营销中，招商证券采用全媒体平台进行多渠道密集宣传，特别是借助微信新媒体的“刷屏”式宣传，精准定位产品优势，成功助力前线产品营销，在客户中树立了招商证券大型现代投资银行的良好品牌和形象。

## 【科技创新】

招商银行全行科技活动经费支出总额为 38.74 亿元，占招行母银行营业收入比重约为 2.46%。2010 年至 2014 年，招行全行科技活动经费由 19.19 亿元逐年递增至

38.74 亿元，年复合增长率为 19.2%。

招商证券在科技投入方面，2014 年启动了以客户为中心的 IT 转型，完成新一代核心业务系统的规划并启动落实工作，建成了安全可靠、高效稳定的信息化平台；完成沪港通、个股期权、新三板、股票收益互换等 12 个创新业务系统的建设；新建沪港通交易系统、快速交易系统、股转 OTC 系统、股转做市系统等重要的交易系统。

招商证券在自主创新方面，获批互联网证券业务试点资格、新三板做市商业务资格、证券投资基金管理业务资格等多项创新业务资格；大力推进基金综合托管和主券商服务平台建设，托管产品规模及数量在券商同业中排行第一，被誉为“业内最领先的特色资产托管与机构运营外包服务”；积极开展产品创新，推出了质押宝系列、智远群英荟 MOM 等新型集合理财产品，以及“搏金”系列和“磐石”系列收益凭证产品。还参与完成国内首只参与国有企业混合所有制改革的封闭式上市型公募基金——“嘉实元和直投封闭混合型发起式基金”的产品设计、推广和独家包销，目标募资规模 100 亿，实际申购规模 181 亿，超额认购近 2 倍，成为近 5 年来国内第一支首日即售罄的非固定收益类基金。此外，在 2014 年度深圳市金融创新奖评选中，自主创新项目“招商证券主券商综合服务平台”获得三等奖。

划稿进行修订。

## 【信息化建设】

落实 2013 年集团信息化督导会议督导意见，加强信息化顶层设计能力，依据公司发展战略，完成招商金融信息化三年规划初稿，规划经集团信息部初审后予以修订。

在加强信息安全管理方面，按照集团对信息系统业务连续性管理规定要求，组织进行信息系统灾备演练，规划招商海达和招商保险的生产灾备系统，配合集团做好等保测评及整改，积极配合集团网络规划的实施。

知识管理系统维护及运维，新功能开发以及终端的架构升级工作。按照集团信息化督导组督导意见要求，持续深化应用知识管理系统，扩大系统的服务范围，开发研报系统共享功能，推广至金融下属公司使用。

配合集团信息部推广 OA3.0、新招商通、移动办公、事务处理、督办系统、企业安全浏览器使用工作。

按照集团信息化督导小组指示精神，结合招商金融公司发展战略，针对目前招商金融信息化工作现状，聚焦于保险和保险代理业务，以信息化实现经营辅助决策、绩效考核和运营分析为目标，以保险和保险代理业务价值创造链为轴心，梳理业务过程、流程并规范化，标准化业务管理数据，完成《招商金融 2015—2017 年信息化规划》初稿，并根据集团信息部意见对规

## 【安全生产】

招商金融安委会高度重视安全生产管理，严格按招商集团加强安全生产的要求，加强组织领导，落实安全责任，规范各项制度及检查标准，坚持“预防为主，安全第一”的指导思想。2014 年，按照集团和上级单位的各项要求，开展了“安全生产月”活动。根据招商金融的具体情况，要求下属各单位重点排查和整改消防、监控系统、网络安全信息系统、计算机机房系统等重要环节，对存在的安全隐患及时作出整改，落实保障措施。加强应急管理及重点部位（如计算机机房、财务室、客户数据室等）的防范工作。为确保招商金融总部信息系统资源的安全，购置了专用服务器，于 11 月份完成了对知识管理系统第一次灾备演练并形成报告。

## 【企业文化】

按照国资委《关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》，在集团整体企业文化理念指导下，公司以招商局厚重的历史文化为根基、以招商局的基本文化理念为指导、以招商局的整体文化氛围为依托，紧密联系实际情况，建设自身的企业文化。招商金融本部和属下的主要金融企业结合企业经营发展战略，提炼了具有招商局金融特色、充满生机的企业经营理念，

逐步形成了既与集团一脉相承又兼具自身特色和时代特征的理念。招商银行“因您而变”、招商证券“敦行致远”、招商海达“让保险更保险”。招商金融总部积极创导“简单、愉快、高效”的企业文化，形成共同的愿景——“分析产生影响，协同创造价值”，领导班子带头“讲真话、讲实话、讲准确话”，创建学习性组织。

扁平化、矩阵架构，“双通道”的管理机制为员工提供了实践中学习提升的机会和成长的空间，努力实现把招商金融建设成具有国际竞争力的世界一流企业国际竞争力企业的奋斗目标。

(王宇慧 唐磊 郑成宽 杨戎  
杨清玲 代飞 姚望)

## 招商局资本投资有限责任公司

### 【概况】

招商局资本投资有限责任公司(以下简称“招商资本”)成立于2012年1月10日，是招商局集团的重要子公司，专门从事另类投资与资产管理。

1987年，招商局集团与原国防科工委、国家科委共同创办中国科招高技术公司，在中国最早开展风险投资业务。1993年，招商局在香港设立了中国第一家美元基金——招商局中国基金(0133.HK)，并于当年在香港联交所成功上市。1999年，招商局科技集团成立，开展高新技术领域的风险投资、创业孵化和产业基地建设。2011年，招商局集团与新疆生产建设兵团共同设立中新建招商股权投资基金。2012

年，招商局集团为促进集团产融结合和基金业务的发展，对上述基金业务进行整合，设立招商局资本投资有限责任公司。

招商资本经营范围包括股权投资、投资兴办实业、投资咨询、企业管理咨询。招商资本投资项目涉及基础设施(道路、港口等)、医疗医药、金融服务、房地产、高科技、农业食品、文化传媒、装备机械、能源等领域。

2014年，招商资本设有投资管理部、基金募集与投资者关系部、研究发展部、综合管理部、人力资源部、财务部、法律合规部、企划产权审计部等8个部门和招商局中国投资、招商昆仑、招商丰域、招商瑞穗、科技集团、深圳科投、招商银科

等基金管理团队。

2014年，招商资本加强了组织建设，在年中调整了领导班子，由集团副总经理李引泉担任公司总经理（CEO），对总经理班子进行了明确的分工。同时，成立了党委、纪委、监察部，并对财务、人资、投管、综管等部门的负责人进行了充实。

2014年，招商资本投资34亿元，退出13亿元，截至2014年底，招商资本员工161人，管理总资产183亿元。

## 【经营业绩】

2014年，招商资本共完成营业收入23751万元，利润总额11478万元，全年归属于母公司所有者的净利润为4939万元。

基金管理业务收入23473万元，同口径基金管理费收入比上年增长约113%。基金管理业务净利润为1305万元，基金业务净利润为3634万元。

## 【人力资源】

截至2014年底，招商资本共有员工161人，本年度在职161人。学历情况：博士8人，占员工总数比例为5%；硕士88人，占员工总数比例为55%；本科52人，占员工总数比例为32%；本科以下13人，占员工总数比例为8%。培训情况：本年度公司立足业务发展，集中组织1次新员工培训，参加培训20人次。人才战略：立

足业务需求，吸纳行业顶尖人士；打造专业、勤勉、务实的各类人才队伍，为人才发展提供充足的资源支持和发展机会；通过绩效考核和跟投机制强化激励和约束，市场化方式选人用人。

## 【制度建设】

2014年，招商资本围绕集团的基本制度要求，并结合公司的实际，制定和修订了一批规章制度，并经办公会审议通过，明确了有关工作规范和要求。其中，根据集团颁布的制度制定了《招商局资本投资有限责任公司基金及基金管理公司设立审批规定》《招商资本附带权益及跟投规定实施细则》；按集团制度标准修订了《招商资本费用开支管理办法》；为提升工作效率、推动中后台职能工作集中统一管理制定了《招商资本各职能部门工作职责》和《招商资本中后台部门与前台职能分工表》，为统一展示外部形象制定了《招商资本公司标识、名片印刷规范》。

## 【法律事务管理】

为进一步完善公司法律事务管理机制，防范公司的投资法律风险，为公司各类投资业务提供法律支持，保障公司资产和收益的安全性，保障公司投资及运作的内外部合规，根据自身的具体情况，法律合规部一方面对基金团队和其他职能部门提供法律支持和合规管理，另一方面积极

配合基金团队监督和管理有关基金设立和投资业务活动聘请的外部法律顾问，审阅其出具的律师意见函和律师备忘录。针对私募股权投资基金行业的创新发展，改进工作流程，向基金和投资团队提供主动的法律服务，协助确定交易架构和交易条款，防患于未然。

## 【机构设置】

年内新设立了医药基金、海洋高端装备基金、招商平衡资本管理基金、“一带一路”产业发展基金等筹备组。成立企划产权审计部和基金募集与投资者关系部，构建公司完整的中后台管理体系，促进公司开展中后台业务。

(冯志)

## 第十篇

# 园区开发及 房地产业务



## 综 述

### 【概述】

为抓住国家城镇化发展契机，促进招商局集团（以下简称“集团”）的可持续发展，2011年集团战略性提出加大发展房地产业务，实现港口物流、金融和地产三足鼎立、均衡发展的目标。为此，集团对地产板块的组织与管理架构进行了重大调整，包括：招商局蛇口工业区有限公司（以下简称“招商蛇口”）由“投资管理型企业”向“经营型企业”转型；在保持招商蛇口对招商局地产控股股份有限公司（以下简称“招商地产”）股权关系不变的情况下，将招商地产由集团三级公司升格为按集团二级公司进行管理；成立集团区域发展部（地产部）统筹管理地产板块综合业务。

2011年3月集团区域发展部（地产部）正式成立，统筹协调管理集团房地产板块业务，包括招商蛇口、招商漳州和招商地产三家公司。集团区域发展部（地产部）总体定位为从事集团地产板块战略管控、房地产行业研究、内外部协调和管理、重大项目策划与组织实施等综合管理工作的职能部门。

2014年，从股权架构来看，集团持有招商蛇口100%股权，集团通过招商蛇口持有招商地产51.89%股权，集团持有招商漳州78%股权。从管理架构来看，招商蛇口、招商地产、招商漳州均按集团二级公司进行管理。在业务分工上，招商蛇口和招商漳州以园区开发为主，辅以特色产业园开发和传统专项产品，而招商地产以住宅等传统专项产品为主，辅以城市综合体。各业务单元（BU）既分工又协作，通过寻求土地、上盖及相关服务增值收益的最大化，推动实现集团价值的最大化。

招商地产从2003年开始走出蛇口，至今已形成了全国范围内的城市布局，共进入29个城市。招商蛇口除蛇口本部外，现已拓展到深圳光明、青岛、天津等地，重庆项目签署了合作协议。漳州开发区深耕漳州，积极筹划在福建省内扩区发展。

### 【业务指标】

2014年，集团地产板块实现营业收入466.55亿元，同比增长30.1%，归属母公

司净利润 38.59 亿元，同比增长 14.1%。

2014 年，招商蛇口建立了以“一湾两谷”（太子湾、蛇口网谷、创意学谷）为代表的高端产业生态体系，“蛇口网谷”入驻企业达 200 多家，企业产值达 165 亿元，同比增长 65%，转型升级有新成效。成功举办中法蛇口创意论坛等大型文化及产业推广活动，加大区外营销推广力度，蛇口

品牌更加深入人心。

2014 年，招商地产多措并举狠抓营销，实现签约销售面积 364 万平方米，同比增长 33%；签约销售金额 510 亿元，同比增长 18%。

2014 年，招商漳州着力推进战略转型，加快城市配套建设，多措并举兴人气，着力提升土地价值，完成造地 1906.13 亩，

### 2014 年地产板块主要财务指标

公司	营业收入	同比增长率 (亿元)	归属母公司净 利润(亿元)	同比增长率
招商蛇口 (合并招商地产报表)	454.86	30.77%	32.04	15%
招商地产	433.85	33.21%	42.64	1.75%
招商漳州	11.69	8%	6.55	9.7%
合计	466.55	30.1%	38.59	14.1%

（数据来源：年报、经营分析报告）

### 2014 年地产板块主要业务指标

业务类别	指 标	单 位	2014 年实际	同比增 长
物业销售	销售面积	万平方米	364	33%
	销售金额	亿元	510	18%
	累计出租收入	亿元	15.93	23.91%
土地销售	售地面积	亩	621.58 亩	/
	售地金额	亿元	10.85	/
土地出租	累计出租面积	万平方米	3259	1.49%
	累计出租收入	万元	20532	19%

（数据来源：年报、经营分析报告）

成功出让土地 621.58 亩。2014 年实现可支配收入 19.4 亿元，增长 11%。

## 【创新战略】

2014 年，集团从战略高度出发，提出了推动蛇口进入广东自贸区的构想，并迅速组织力量推动实施。经过集团积极争取，在党中央、国务院、中央部委和省市各级政府的大力支持下，2014 年 12 月 31 日，国务院批复《同意设立中国（广东）自由贸易试验区》（国函〔2014〕176 号文），涵盖广州南沙新区片区、深圳前海蛇口片区、珠海横琴新区片区，总面积 116.2 平方公里，其中前海蛇口片区 28.2 平方公里，分为前海区块（15 平方公里，含前海湾保税港区 3.71 平方公里）和蛇口区块（13.2 平方公里）。前海蛇口成功纳入广东自贸试验区，为片区发展带来了新的历史性机遇。蛇口片区纳入广东自贸区，其意义堪比当年中央同意招商局设立蛇口工业区，为集团整体、为各业务板块都开创出了一片新的天地，招商局又站在了国家新一轮改革开放的历史性起点上。

## 【发展战略】

集团地产 SBU 战略定位是为社会创造宜居宜业空间，为集团可持续稳定发展创造核心价值，为员工实现自我价值与梦想提供优良环境。愿景是成为卓越的、以打造“宜居宜业”环境为核心能力、集新城区、

产业园和房地产开发及管理运营为一体的城市综合开发运营商。地产 SBU 战略目标是成为布局完善、特色明显、产品齐全、竞争力强、效益良好的可持续稳健发展的城市综合开发运营商。

## 【产业协同】

招商蛇口在招商局亚太的配合下，顺利承接了其新西兰地产业务。地产板块推进了与首钢集团、中关村发展集团、中外运长航集团、中冶集团、中国兵器装备集团、中国建筑等国企进行战略合作，取得一定进展。

## 【产融结合】

2014 年，招商地产和招商资本、招商银行分别签署战略合作协议。与招商资本进行了项目股权层面的合作探索，与招商银行进行了品牌联动的尝试，成为招商局集团“金融”与“房地产”两大核心产业协同发展、创新商业模式的重要实践。

## 【产网融合】

招商地产形成了具有良好市场前景的标准化产品组合，并积极探索“到家网”智能化物业管理服务平台。地产板块开展将园区和社区综合服务与互联网结合的相关策划，参与搭建互联网金融孵化器的前期策划。

## 【产城结合】

地产板块重点推进了与广西、重庆、成都、常熟、宿迁、河南等地方政府的战略合作。重庆市南岸区、重庆经开区管委会与蛇口工业区签署了广阳湾产城融合示范园区综合开发项目合作协议，实质性启动了双方合作，项目位于重庆南岸区茶园片区，根据项目合作协议，土地成片综合开发面积约 10 平方公里，一期占地约 3.8 平方公里。北京首钢、厦门邮轮母港、广州南沙新区等合作项目也在积极推进中。

## 【前海开发】

深圳前海深港现代服务业合作区 15 平方公里范围内，招商局集团旗下累积拥有土地面积约 5 平方公里。2014 年，集团参与了前海综合规划等工作，经双方多层次密集互动，双方对包括前海土地整备在内的约 19 项集团与深圳市重大协调事项达成初步共识，前海项目事宜取得重大进展。

## 【太子湾综合开发】

太子湾项目位于深圳南头半岛东南部，所处片区原为经营散杂货业务的老港区，通过功能调整与改造升级，将全新打造成为面向 21 世纪滨海新市镇。项目占地约 69 公顷，其中填海约 40 公顷，开发总规模约 170 万平米。2014 年，项目国际咨询、商业策划、详细规划设计、土地分宗、

邮轮公司引进等工作有序推进，蛇口太子湾邮轮中心项目正式开工。

## 【双鱼岛综合开发】

双鱼岛项目位于漳州开发区，是国务院批准的第一例经营性用海项目，规划面积 2.2 平方公里，占地 3325 亩。项目定位为以旅游度假、休闲娱乐、高端居住等业态为主的生态型岛屿，包括主题游乐度假区、游艇基地、码头区、闽南商业文化区、内湾艺术文化区、滨海休闲度假区和滨海特色居住区等功能区。2014 年，招商漳州双鱼岛开发深度规划、市政建设和市场策划、推广工作全面展开。

2014 年全年双鱼岛项目完成投资 1.75 亿元，累计完成投资 14.67 亿元。填海工程陆域、外护岸护面、堆载预压基本完成。2014 年 12 月 23 日，漳州开发区双鱼岛市政工程奠基开工。斥资约 11 亿元的双鱼岛市政工程正式启动，标志着双鱼岛全面进入开发建设的新时期。

## 【深耕蛇口】

蛇口网谷质量和规模继续提升，已形成集聚移动互联网、电子商务、物联网及相关企业 200 多家，单位产值达到 5 万元每平方米，成为深圳乃至全国最具影响力和竞争力的创新产业发展基地之一。网谷智慧园区平台、企业家俱乐部、特色文化街等虚拟 + 实体平台的构建，满足了产业

客户端差异化体验式需求，营造了适合产业发展壮大的环境。网谷核心竞争力逐渐增强，品牌影响力不断扩大，多个异地项目的管理输出正在筹划和商洽中。文化创意产业发展酝酿充分，通过举办首届中法蛇口创意论坛，公司启动了具有创新性的“创意学谷”，旨在吸引世界各国的创意资源集聚蛇口，实现创意思想、创意研究

机构、创意教育机构以及创意人才的相互作用，在蛇口形成学、研、产、用一体化发展的创意生态系统。在这一创意产业发展的顶层设计下，“创意学谷”中的工业设计港、创意岛等项目继续做好设计、报建、蓄客工作，为今年蛇口文化创意产业的大发展奠定了坚实的基础。

(李 庆)

## 招商局蛇口工业区有限公司

### 【概况】

1979 年，经国务院批准，招商局集团独资创办了中国第一个对外开放的工业区——蛇口工业区。在经历“以企代政，政企合一”的发展阶段后，蛇口工业区逐步实行政企分开，实现企业化运作。1992 年 2 月 19 日，招商局蛇口工业区有限公司正式注册成立，注册资本为 22.36 亿元人民币。企业性质为国有全资有限责任公司，属房地产行业。公司主要经营城区和产业园区的综合开发和运营，涉及板块为房地产开发经营、交通运输、邮电通讯、文化媒体、酒店等，致力打造成为中国卓越的城市和产业园区综合服务运营商。

2014 年，公司新成立了业务开发部、客户服务部，再加上办公室、党群工作部（工会）、企划部、人力资源部、财务部、法律事务部、土地规划部、发展策划部、设计管理部、招标管理部、成本管理部、工程中心、园区运营中心、信息管理部、太子湾项目部，共 17 个部门。

公司共有全资子公司 23 家（包括境外全资子公司 2 家）为：深圳市招商创业有限公司、深圳市北科创业有限公司、招商局置业（新西兰）有限公司、深圳招商文化艺术发展有限公司、深圳市西海道市政工程有限公司、深圳招商网络有限公司、深圳蛇口招港客运实业有限公司、深圳迅隆船务有限公司、明华（蛇口）海员服务

公司、深圳招商美伦酒店管理有限公司、招商局蛇口工业区招待所、深圳南海酒店有限公司、深圳招商理财服务有限公司、深圳招商投资顾问有限公司、深圳市蛇口大众投资有限公司、深圳招商投资开发有限公司、深圳南油控股有限公司、深圳招商电子工业开发有限公司、深圳招商水务有限公司、深圳市蛇口新泰置业有限公司、深圳市蛇口海滨置业有限公司、深圳市招商产业发展有限公司、达峰国际股份有限公司。

公司拥有控股子公司 7 家，为招商局产业园区（青岛）创业有限公司、招商局青岛蓝湾网谷投资有限公司、招商局青岛蓝湾网谷有限公司、招商局产业园区（青岛）发展有限公司、深圳市平方汽车园有限公司、招商局光明科技园有限公司和深圳市南油（集团）有限公司。

公司拥有事业单位 3 家，为蛇口消息报、蛇口电视台和蛇口港公安局。

## 【经营业绩】

2014 年招商蛇口超额完成年度考核指标，全年实现营业收入 71.14 亿元，母公司净利润 38.43 亿元，总资产约 287 亿元。

物业经营方面，物业出租面积 851.60 万平方米，完成年度计划的 105.07%；出租收入 58999 万元，完成年度计划的 109.17%。产业园、公寓、写字楼三条产品线经营效果良好，公寓项目通过实施产

品差异化，完善产品线战略，提升壹间公寓品牌，经济效益大幅增长，租金收入同比上升 39.8%。产业园项目把握互联网行业发展机遇，直面市场竞争，优化招商及定价策略，宝耀二期 6 个月实现去化率 90% 以上，大幅领先市场；宝耀三期单价大幅提升，开盘旺销，与招商地产的统一经营物业也完成指标。京沪港写字楼项目表现稳定，同比略增。土地经营方面，全年预计土地出租面积 2254 万平方米，出租收入 12863 万元。在土地出租面积减少的情况下，实现收入略增。经过艰苦谈判，部分欠租的历史遗留问题得以解决。代表土地经营市场化的示范项目太子湾汽车文化体验园推进顺利，年度增加土地收入 1800 余万元，十年土地出租收入合计超过 2 亿元，经济效益显著。

园区配套业务也有良好表现。客运板块表现尤为突出，在国内出境需求增长带来的市场机遇面前，迅隆船务创新营销手段，大力开展移动互联网营销，推进行李直挂业务，完成客流量 180 万人次，实现营业收入 2.31 亿元，净利润 6518.30 万元，客流量、收入、净利润指标再创历史新高。招港客运改进售票综合系统，实现线下 + 线上 + 移动终端的全渠道营销，深耕值机业务，完成收入 7573.14 万元，净利润 3250 万元，同比增长 28.4%。文化公司大力拓展广告业务，将相和广告营收同比翻番创历史新高，公司整体营业收入同比增长超过 40%，净利润同比增长超过 60%，

成本、费用均得到有效控制。美伦公司广拓客源，加大与商业客户合作，客房出租率和平均房价得到有效提升，整体营收呈现增长态势。电视台、消息报积极应对行业新趋势，努力开拓市场，整体表现稳定。港局全力服务新蛇口的建设与发展，价值得到充分体现。新西兰地产业务狠抓经营，控制成本，强化优质土地储备，全年销售额增长 50%，净利润同比增长 255%，达 1500 万元人民币。

## 【人力资源】

2014 年，招商局蛇口工业区有限公司在岗员工 3312 人，其中蛇口本部在岗员工 419 人。年末离退休人数 40 人，其中蛇口本部 6 人。全公司硕士及以上 196 人，本科生 601 人，专科生 407 人，中专及以下 2108 人。2014 全年，紧紧围绕公司核心业务进程和员工梯队建设需要开展招聘工作，公司共招聘员工 85 人，其中社会招聘 45 人、校园招聘 30 人、系统内组织调动 10 人；招聘的新员工中，开发建设板块 43 人，资产运营板块 27 人，管理支持板块 15 人；初级人才 30 人，专业骨干人才 46 人，中高端人才 9 人。

## 【品牌推广】

在构建蛇口滨海新型城区的同时，公司积极开展品牌和市场推广，全年举办各类主题活动数十项。新蛇口成为热门词汇

见诸于报端、荧屏和网络，新蛇口摆脱了沉寂和低调，新都市的风貌深入人心，改革地标再次被时代聚焦。集公司上下之力举办的首届蛇口创意论坛，成为蛇口工业区创办以来层次最高规模最大的国际展会，将蛇口与国际社会的交往与合作提升到新的高度，极大地推动蛇口创意产业的发展。包括首届深圳国际美酒美食嘉年华、中国 HIPHOP 顶级赛演舞会、Young Bird Plan 2014 暨全球青年建筑师设计竞赛等“蛇口再出发”系列活动，将文化事件与园区运营相结合，为太子湾开发注入活力，提升了新蛇口城市品位及文化地位，广泛吸引国内外对蛇口的关注。承办第十届文博会分会场、深圳首届新媒体艺术节、深圳国际微电影节等活动，在产业层面及公众层面塑造起蛇口工业区文化品牌的新形象，促进工业区在行业领域的影响力，为招商及营销工作打下了基础。

## 【改革创新】

进一步整合资源，加快专业化发展。成立业务开发部，全面负责组织实施公司在蛇口片区及其他区域的城市更新及旧改项目的开发、建设、运营。将客户服务部升级为公司一级部门，充分整合和挖掘产业客户资源，搭建并运营基于互联网的统一服务平台，强化客户体验。成立蛇口交通与太子湾规划专项工作小组，对蛇口交通规划提出总体解决方案，协调解决规划

推进中的问题。推广和扩大项目制试点，成立桃花园服务式公寓、太子湾展示中心等项目部，从项目的策划定位、设计、工程建设全程跟进，实现跨部门协调和快速反应，提高了工作效率。

探索商业模式创新，在北京西铁项目尝试构建轻资产经营管理公司。开展租赁型居住物业发展模式研究，锻造公寓产品线，努力探索资本化运作模式。启动绩效体系改革，在公司建立起关键绩效指标体系，把经营管理责任层层落实到相应的岗位和人。优化运行机制，将部分决策权力下放到专业委员会。提高了审批效率，精简了发生频率过高的审批流程。探索中后台管

理提升，在集团范围内率先成立了财务共享中心，实现了资金业务全面电子化审批流程，开创了集团财务信息化的新起点。

## 【企业文化】

以“践行核心价值观，开展企业文化落地工程”为重点，全面系统地推进公司企业文化建设。完成公司未来五年企业文化建设规划纲要，举办企业文化手册发布仪式。围绕蛇口工业区创办 35 周年，精心组织图片展，编印《追梦·蛇口画传》，组建员工之家，开展了丰富多彩的系列庆祝活动。

(高尚奎)

# 招商局地产控股股份有限公司

## 【概况】

招商局地产控股股份有限公司（以下简称“招商地产”）于 1984 年在深圳成立，是招商局集团三大核心产业之一的地产业旗舰公司，是中国最早的房地产公司之一，国家一级房地产综合开发企业，是具备综

合开发能力、物业品类丰富、社区管理完善的大型房地产开发集团。公司注册资金本为 25 亿 7595 万元。

招商地产因倡导“社区综合开发模式”、“绿色地产发展理念”、“全程服务体系”，被誉为“中国地产界‘城市运营’、‘可持续发展’最早的实践者和成功典范。”

公司因合理的业务结构布局所带来的丰厚经常性利润，被誉为“最具抗风险能力的开发商”。

招商地产拥有的园区配套产业：下属招商局物业管理有限公司、深圳招商供电有限公司。通过专业优质的服务能力，将产业链条延伸至房地产开发的其他领域，并不断追求对社会和客户的承诺，完善社区综合服务。

公司现已形成自身发展的核心价值体系：可持续发展的绿色生态发展理念、综合的社区资源整合开发能力、租售并举的产品结构形态、完善的全程服务体系，同时以优良的资金运作保证及招商局集团的大力支持，使招商地产不断赢得市场认同。

## 【经营业绩】

2014年，招商地产不断优化管理，提高经营效率，各项业务收入稳步增长，全年实现营业收入总额433.85亿元，同比增长33.21%，归属于上市公司股东的净利润42.64亿元，同比增长1.75%。营业收入中，2014年，招商地产新开工项目45个，新开工面积414万平方米；年内竣工项目30个，竣工面积277万平方米。全年实现签约销售面积364.28万平方米，同比增加32.92%，签约销售金额510.49亿元，同比增加18.18%。商品房销售收入405.56亿元，结算面积281.59万平方米。投资性物业的经营得益于招商

地产对商业物业，特别是深圳海上世界滨水综合体、招商局广场等重点商业项目的精心培育，2014年招商地产投资性物业经营成果显著提升。报告期投资性物业总体出租率同比上升3个百分点，累计出租面积同比增加138.46万平方米，增幅达15.22%。投资性物业租赁收入9.55亿元，累计出租面积达1048.36万平方米；园区供电收入6.84亿元，售电86865万度；物业管理收入7.57亿元，年底在管物业面积2195万平方米。

## 【人力资源】

2014年招商地产员工总数16720人，其中30岁以下8135人，占比48.65%；31-50岁7610人，占比45.51%；50岁以上975人，占比5.83%。学历结构硕士及以上520人，占比3.11%；本科3141人，占比18.79%；专科3624人，占比21.67%；高中及以下9435人，占比56.43%；本科及以上占比共21.9%。年度新增就业员工712人，同比增长32%，内部晋升人员307人，同比增长8.48%，员工签订劳动合同比例100%。全国性培训项目组织21个，39班次，1946人次，1178课时。

## 【战略目标】

2014年，招商地产紧跟市场及行业态势的变化，积极推动战略转型。在

国家发展模式转型的新常态下，城市升级成为房地产行业发展的新机遇。在这样的大背景下，招商地产将运用在蛇口三十年深耕城市升级的经验和三十年积淀的各项专业能力，依托于招商局集团雄厚的发展资源与强大的产业背景，力求将自己打造成为“中国一流的城市升级专家”。在这个战略目标的引领下，招商地产将固守一个根基，探索两条新路，开辟三片沃野，锻造综合实力，实现快速均衡地发展。

## 【土地拓展】

在招商地产成立 30 周年之际实现“30 年 30 城”的战略布局，成功布点全国 30 个城市。2014 年共获取 22 宗项目，合计总地价 197 亿元（权益地价 138 亿元），规划建面 540 万平方米（权益建面 366 万平方米），其中纯招拍挂 3 宗、勾地 10 宗、招拍挂前合作 7 宗、收购 2 宗。一二线城市得到显著巩固与加强，年内在上海、广州、深圳、南京等核心城市通过招拍挂、收购等多种方式，新增项目资源 610.74 万平方米，其中公司权益面积 466.23 万平方米。

## 【资本融资】

为进一步优化招商地产资本结构，快速启动 80 亿元 A 股可转换公司债券的发行方案。债权融资方面，在常规银行借款

确保资金的基础上积极拓展新渠道，开创了盘活存量商业不动产以获取发展资金的新模式；首次获得保险机构发行的“招商不动产债权计划”；首次获得中国银行间市场交易商协会对公司中期票据的注册批准，打开了今后稳定地获取中长期低成本、用途灵活的债务融资之门。招商地产全年综合资金成本 5.10%，同比下降 0.13 个百分点。

## 【激励机制】

2014 年 12 月 12 日，招商地产完成公司股票期权激励计划首次授予登记工作。招商地产从 2004 年便开始着手实施长期激励方案的可行性研究，母公司招商局集团于 2012 年启动 5 家下属上市公司股权激励方案的相关工作，至 2014 年 5 月招商地产公告股权激励计划草案，于 2014 年 12 月正式实施股权激励计划。本次股权授予计划向 143 位激励对象授予招商地产 2322.83 万股，随着股权激励的实施，招商地产将进一步完善公司治理结构，建立起短中长期激励相结合的立体化激励约束机制。

## 【专业能力】

2014 年，招商地产坚持“以成本导向支持成本领先”的思路，通过提高新项目标准化率、限额设计指标达标率、战略采购率等手段管控成本。2014 年

全国在建项目平均建安成本较年初降低127元/平方米；产品标准化进一步提升，形成了“双孩”系列产品的创新设计成果，完成了I-Love3.0刚需产品、I-Hope首改户型、服务式精装公寓等产品的研发；绿色技术应用实现落地，形成了可复制的住宅项目绿色价值创造的实施路径；客户满意度稳步提升。根据第三方调查数据显示，招商地产外部总体客户满意度测评成绩同比提升10%，物业客户满意度更是同比提升19%。

## 【营销举措】

2014年营销工作主要围绕抓节点抢去化、全国联动一盘棋、营销创新抓渠道、建标准提能力四个方面展开，持续提升招商地产营销能力。在抓节点抢去化方面，实行各项措施，如总经理各地调研、督战；每遇项目开盘，区域分管总必到一线；城市总亲自召开营销周例会，营销周报每周一以微信发送，及时刷新销售业绩、排名，随时把握任务达成情况等。全国联动方面，二季度开始每季度一次全国联动活动，提品牌知名度的同时成为城市公司去化的有力工具。营销创新方面，招商地产紧跟形势，在互联网应用和创新、集团内资源整合创新方面积极探索，为业绩实现提供了更多渠道，获得业界认可。建标准方面，通过持续性的平台搭建和标准化推进，提升营销能力，总部主动为城市公司推送实

用工具和案例分享。

## 【商置业务】

招商商置在2014年的超常规发展中取得了阶段性成果。商业地产务的总资产、总收入、总出租毛利均实现稳定增长，重点项目海上世界经营业绩良好，出租率超过97%，开业率接近90%，良好口碑快速建立；园区及写字楼收入100%完成计划，同比增长19%。毕节花园城项目筹开顺利，在成都大魔方项目、上海外高桥项目、漳州双鱼岛项目、厦门邮轮母港项目等前期研究推进过程中发挥了积极作用，专业水平日趋提升。养老、医疗健康业务展开深入研究并洽谈合作试点，其中与法国知名品牌“高利泽”合作的专业养老公司设立工作按计划进行，广州金山谷养老项目按计划动工。

## 【物业管理】

2014年，招商物业以蛇口为试验田，探索发展社区增值服务规模化、专业化运营，逐步建立了物业增值服务产品体系。在部分新入伙项目试点推行“到家宜居”，根据项目特点量身定制入伙装修、家居购买等增值服务，为业主提供贴心、个性化的服务体验。继“到家网”之后推出首家社区线下体验馆——“到家汇”，旨在打造“汇生活，慧社区，会邻里，荟集美，惠享受”的智慧社区和品质生活。

## 【管理成果】

2014年，招商地产的管理成果获得了广泛认可。招商地产连续十二年蝉联由国务院发展研究中心企业研究所、清华大学房地产研究所和中国指数研究院评选的“2014沪深上市房地产公司综合实力TOP10”，并获得“2014沪深上市房地产公司财富创造能力TOP10”、“2014沪深上市房地产公司投资价值TOP10”、“2014中国房地产公司品牌价值TOP10”；连续十年获得由《经济观察报》和新浪乐居联合评选的“中国蓝筹地产企业”称号；获得由《21世纪商业评论》、《21世纪经济报道》、21世纪企业公民研究中心评选的“中国最佳企业公民年度综合大奖”称号；获得由《证券时报》、《中国基金报》评选的“中国主板上市公司价值百强”称号；由新浪财经评选的“最佳主板蓝筹公司”称号；获得由中国建筑节能协会评选的“建筑节能之星——突出贡献单位”称号等荣誉。

## 【企业文化】

随着3.0文化体系的推广落地和30周

年庆系列活动的深入开展，招商地产形成“简单、阳光、高效”的组织氛围，狼性执行渐成新风，问责机制开始有效运行，考核与激励、选人与用人机制不断完善。在全国范围内大力宣贯推动Q12、文化互动及“文会公约”、“立即办”、“TNT”等执行力提升方案落地，不仅让“家在情在”理念继续深入人心，而且使得员工敬业度有了明显提升，狼性执行逐渐融入到员工日常行为中，成为招商地产生产经营的坚实保障。首次推出股票期权激励计划，实现了核心管理团队利益与公司利益的紧密捆绑。运营红灯机制、问责指引和及时激励指导意见相继出台，意味着问责机制全面启动实施。2014年在选人与用人上也做出较大突破，全年做了多次公开竞聘；结合“四方会谈”及干部访谈、考评结果，于年底对各经营单位的部分中层管理人员进行了动态调整，内部人力资源市场机制开始有效运用，真正体现了“干部能上能下，薪酬能升能降，人员能进能出”的管理原则。

（罗琳 蔡惠贤）

## 招商局漳州开发区有限公司

### 【概况】

1992 年 10 月，福建省政府以闽政 [1992] 综 331 号文，批准由招商局集团(香港)有限公司、中银集团(香港)有限公司、福建投资开发总公司、国家交通投资公司、漳州市人民政府、龙海市人民政府、福建省港航管理局等七方合资兴办招商局中银漳州经济开发区有限公司，联合开发建设漳州开发区。同年 10 月，经福建省外经贸委批准，设立招商局中银漳州开发区有限公司，1998 年，招商局集团与中银集团进行股权置换后，中银集

团退出漳州开发区，招商局中银漳州经济开发区有限公司更名为“招商局漳州开发区有限公司”。截止 2014 年，招商局漳州开发区有限公司先后五次增资，各股东单位出资总额 96000 万元人民币，股东结构如下表：

根据 1992 年福建省政府批准颁发的《招商局中银漳州经济开发区管理条例》（闽政 [1992] 综 367 号文），漳州开发区由招商局集团负责经营管理，漳州开发区管委会在漳州市人民政府的领导下，行使相当于一级地方政权组织职能，负责统一

招商局漳州开发区有限公司股东结构表

股东单位名称	持股比例
招商局集团有限公司	48%
招商局集团（香港）有限公司	30%
福建省交通运输集团有限责任公司	10%
福建省漳州市人民政府	5%
福建省龙海市人民政府	5%
福建省港航管理局	2%

管理漳州开发区的行政事务，管委会与有限公司实行统一管理体制。1993年省政府以闽政[1993]综383号文，授权管委会在漳州开发区范围内行使地市一级的经济管理权限。

经漳州市政府和招商局集团批准，漳州开发区自2002年3月12日开始，实施“区地合一”管理体制，行政管辖权延伸至红线范围内所辖区域，规划控制区为56.17平方公里。

2010年4月25日，国务院办公厅给福建省人民政府、商务部下发了《关于漳州招商局经济开发区升级为国家级经济技术开发区的复函》(国办函〔2010〕75号)，经国务院批准，同意漳州招商局经济开发区升级为国家级经济技术开发区，定名为漳州招商局经济技术开发区(以下简称“招商漳州”)，实行现行国家级经济技术开发区的政策。

2014年，招商漳州下属企业9家；投资企业7家。

## 【经营业绩】

2014年，招商漳州完成营业收入116880万元，实现净利润65944万元；实现投资收益10302万元。经营业务包含五大业务板块：

**园区开发业务：**2014年，招商漳州新增转让及收储土地面积117亩（不含销售退回10亩）；确认土地收入3311万元（含2014年收储地块销售退回收入）；与管委

会合作土地开发面积583亩，确认合作开发土地收益83255万元。

漳州开发区招商置业有限公司实现物业租金收入3935万元；租金回收率100%；实现工程代建费3376万元，比增51%；实现营业收入5712万元，比增26%；实现净利润2652万元，比增33%。

**供电业务：**招商局漳州开发区供电有限公司实现售电量26528万度，比增9%；实现营业收入18031万元，比降2%；实现净利润1272万元，比降23%。

**运输业务：**包含海上运输和陆上运输，其中，海上运输为漳州海达航运有限公司（简称“海达公司”），陆上运输为漳州开发区长海汽车运输有限公司（简称“长海公司”）。

2014年，海达公司实现车流量14.96万车次，比降13%；实现客流量152万人次，比增33%；实现营业收入2457万元，比降3%；实现净利润-693万元，增亏243万元。

2014年，长海公司实现客流量227万人次，比降9%；实现营业收入366万元，比降14%；实现净利润13万元，比降38%。

**酒店业务：**漳州华商酒店有限公司实现客房入住率53.8%，同比提高6.5个百分点；房间出租间数27275间，比增14%；实现营业收入1957万元，比增9%；实现净利润-711万元，减亏89万元。

代理业务：2014年，长海公司实现代理收入243万元，比降13%。

## 【人力资源】

2014年招商漳州员工总数358人，其中30岁以下101人，占比28.21%；31-50岁216人，占比60.34%；50岁以上41人，占比11.45%。男性员工占比约65.92%。学历结构硕士及以上71人，占比19.83%；本科230人，占比64.25%；专科41人，占比11.45%；高中及以下16人，占比4.47%；本科及以上占比共84.08%。年度新增就业员工44人，同比增长11.36%，员工签订劳动合同比例100%。

2014年，通过校园招聘入司28人，其中研究生16人，本科生12人。通过社会招聘入司10人，新增配2名总经理助理，对外引进2名中层干部，充实了人才储备。举办“每周一课”系列培训21场，参训人员2731人次。2014年度新员工培训除常规性培训外，以小组为单位，在双鱼岛开发事业部、社会发展局、水务公司、置业公司、供电公司五个单位各进行一周的现场观摩、座谈、实务操作等轮转见习活动。

## 【营销管理】

在营销管理方面，主要围绕土地营销、园区营销及旅游营销开展工作。其中：

土地营销：以土地推介为重点，加强重点客户营销。制作《厦门之南，湾居生活》

招商手册及土地出让宗地手册；参加福州、厦门土地投资沙龙暨2014年主要城市供地计划说明会；组织区内房地产企业抱团营销推广，参加厦门春季房展会。

园区营销：以招商引资为抓手，加大园区产业投资。利用漳州市深圳招商会、9.8国际投洽会、11.18花博会、漳州市工业成果展、第9届海峡两岸台北旅展会等活动，宣传推介漳州开发区品牌；出台2014年漳州开发区宣传指引，加强与多家主流新闻媒体的沟通与联系。漳州开发区全年在各地报纸、电视、网站等新闻媒体发布新闻3000多条。

旅游营销：以文化旅游为主题，开展区内及周边地区旅游营销。组建旅游服务中心，出台相关扶持政策，制作旅游地图、明信片、旅游招商手册等；举办大型旅游活动，全年吸引游客40多万人次；完成漳州开发区旅游发展总体规划编制工作。

## 【预算管理】

招商漳州结合生产经营计划，以可利用的资源为基础，经过综合计算和平衡，对年度的各类经济资源和经营行为进行合理预算，按照集团要求编制财务预算报告，并按此调整、控制和监督公司运营。组成工作小组，拟定招商漳州财务预算的编制原则、编制程序等相关事项，审核下属企业财务预算及平衡有限公司预算草案，负责有限公司资金收支计划及预算的总体平

衡、宏观协调、控制、考核和审查。为更好的编制、执行年度预算，采取全员参与预算编制、全过程实施预算管理、全方位开展预算管理等措施，使得公司各项经营活动受控于预算管理体系之中。同时，结合公司的 KPI 考核体系，建立预算奖惩激励机制。

## 【创新管理】

成立创新工作领导小组，制定《招商局漳州开发区有限公司创新工作管理暂行办法》；开展“创新项目或创意”征集活动，选出 12 个“优秀创新项目”。

## 【土地管理】

2014 年，招商漳州分别在土地质量管理和提高土地售后服务质量方面努力作为。

加强土地质量管理方面：一是打破常规，推进土地质量管理工作迈上新台阶。根据“由土地粗犷经营向土地集约经营转型”方式要求，提高规划标准，提前配套，营造良好的地块出让环境；通过规划咨询，提高规划控制指标的科学性，提升土地价值；通过“走出去”进行土地推介，加大市场竞争，提升土地价格。二是发挥规划引领作用，提升区域整体开发品质。包括做好漳州开发区商业规划、推进山地开发整体规划、做好旅游发展规划及加强区域生态建设规划工作。三是完善整体配套水

平，提升区域土地价值。分别在城市配套、环境品质提升、教育、医疗设施及交通设施等方面提升配套水平。

提高土地售后服务质量方面：利用管委会与有限公司“政企合一”管理体制，加强土地售后服务，尤其是商住地售后服务质量管理。一是提升房地产市场行政服务效率；二是加强银企合作及金融服务，提供房地产市场资金支持；三是加强物业服务市场监管，出台《关于进一步加强物业管理工作的实施意见》，提高各商住小区入住水平。四是建立房地产协会平台，引导企业协同发展。五是每月制订开发区房地产市场信息简报，为企业及其他相关部门提供决策参考。六是为企业提供房地产开发系统的咨询服务。

## 【法律事务管理】

2014 年，招商漳州通过项目信息管理系统（即 PMS 系统）不断提升合同审核工作效率；开展法律综合知识培训，提升法律工作人员业务素质；加强规章制度建设，建立规范性文件数据库；规范合同签署授权，规避法律风险。全年提供法律咨询 50 余件；审查各类合同、招投标文件等法律性文件 700 余份；修订法律事务管理规章制度 4 件、各类规范性文件 60 件；处理各类涉诉案件 3 起，通过法律手段为招商漳州增加 412 万元收益。

## 【信息化建设】

信息化建设方面：2014 年，招商漳州坚持统一规划、协同、合规和集成共享的指导方针，完成智慧开发区及北斗项目顶层设计、基础网络设施、公共平台及公共数据库、数据中心、智慧环保、社区医疗服务系统的前期调研和设计工作；完成专业子网管理信息系统给排水管线与综合管线的对接；深化项目管理信息系统四期项目应用，调整系统现有功能，提升系统便捷性和安全性。

日常运营维护方面：加强计算机设备维护、网络维护、落实正版化、信息系统维护、

视频会议保障等常态化工作，保障公司各项工作正常运转（全年，信息系统维护 1911 人次，终端维护 1532 次，网络维护 597 人次，形成网络应用情况分析报表 318 份，保障各类视频会议 106 次，部署各种正版软件 190 人次，1 小时内故障修复率达 90%）；建立健全信息系统相关管理办法，通过量化考核，发挥现有系统提高管理、降本增效的能力；对主要业务系统及服务器进行信息安全评估工作，加强服务器管理、优化业务系统和对重要岗位办公电脑的排查整改工作，提升信息安全。

（覃春生 黄琰 王桂英 邱丹）

## 第十一篇

# 贸易业务 >



## 综 述

### 【概述】

招商局集团旗下的贸易业务致力开拓内地船舶、港口等海事相关产品的进出口贸易市场，是中国海事产品市场的最大供货商之一。香港海通有限公司（以下简称“招商海通”）是招商局集团主营贸易业务的全资二级公司，现已发展成为海事产品贸易、食品贸易、船舶贸易及大宗贸易为一体的综合性贸易公司，业务网络覆盖范围广泛，在大连、北京、青岛、上海、广州和深圳，以及日本大阪、新加坡等地设有办事处或子公司；客户涵盖中国内地航运、造船、港口等相关海事及食品企业，以及国外众多海事、食品商家。近年来，招商海通更拓展服务至电力、公路、钢铁、石油和化工企业客户，培养新的业务增长点，在谨慎的前提下开展大宗贸易（含油贸），支持集团营业收入。

### 【业务指标】

招商海通本部海事贸易业务抓住市场机会，大力开拓市场，完成营业收入 15.1

亿元，同比增 20%。交进新造船结算减少自营，增加毛利较高的代理业务，同时沥青业务结算减少，完成营业收入 9.0 亿元，同比降 38%。招达营业收入按澳币计同比增 15%，但受汇率影响按人民币计收入完成 17.4 元，同比增 12%。海联公司完成收入 3.1 元，同比增 29%。仓码及招联完成收入 1.7 亿元，同比增 41%。招商海通与交进紧贴市场脉动，大力开拓市场，新签海事业务合同总计 33.4 元，同比增长 13%。

2014 年，海事业务总体低潮，市场情况不利，公司抓住新造船回升及“国轮国造”政策的机遇，争取订单，巩固及扩大代理产品；压载水处理系统订单大幅增加，已成为船舶设备第二大代理产品，并取得 MKK、韩国 Specs 油雾探测器代理权。2014 年新签订单得到较大回升，新签合同额（含交进公司）35.6 亿元，同比上升 8.5%，其中本部海事新签合同同比上升 56%。2014 年大客户业务量占比同比增 4 个点，达到 56%；加强与招商轮船和招商工业等兄弟公司的业务协同，为 15 条 VLCC 油

轮提供船用设备，代理 5 条 VLCC 的新建，参与 8 条散货船的拆船。交进公司利用招商海通在香港的融资优势，拓展代理出口与海洋石油开采有关的辅助船，增加毛利率较高的佣金业务，在收入下降的情况下，总体效益情况同比上升。

## 【食品重组】

截至 2014 年底，根据招商局集团食品业务重整战略，完成股权转让中的 2 项股权转让；管理重组方面，本着统一职能管理的原则，设计搭建新的、统一的行政、企划、财务等职能管理架构，除 1 人因自身原因主动离职外，完成其余全部人员安排，配置了专职法律人员和档案专员。完成财务交接。业务重组方面出具王朝酒业合作项目的解决方案，签署回购协议。

## 【改革创新】

招商局仓码运输有限公司（以下简称“招商仓码”）抓住香港特区政府豁免红酒进口税机遇，主动作为，结合自身业务特点创新业务转型，在保持传统大米仓储业务稳定基础上，开拓红酒仓储和私人酒窖新市场，红酒窖业务以占招商仓码 8% 的仓储资源，收入占整体收入的 10%，利润占比近 25%。截止 2014 年底，招商仓码红酒仓储量已突破全港红酒贮存量的

40%，发展成为香港业界领军企业和全港最大的私人酒窖基地，获得集团商业模式创新成果奖励 3 等奖，红酒窖项目团队获颁奖金 100 万元人民币。招商仓码的私人红酒窖业务开始第五期扩建。

海联供应有限公司（以下简称“海联公司”）圣约酒业 1 号店网上专营店于 2014 年 5 月开业，借助 1 号店网上平台，将法国、智利、西班牙原瓶原装进口的葡萄酒通过顺丰快递送抵客户。开业以来月均销售额与实体店铺相当，从最初的月均几千元，至目前月均近万元，销售额呈上升的趋势。

中国交通进出口总公司（以下简称“交进公司”）于 2014 年 6 月开通电子商务阿里巴巴国际站网店，化妆品包装材料作为第一批产品网上销售。

2014 年，招商海通充分利用集团内部协同优势，与招商轮船共同出资设立招商局船舶贸易公司（以下简称“招商船贸”），从事新造船及二手船贸易业务。招商船贸的成立，使招商海通从单纯海事产品贸易业务向船舶贸易业务延伸，创新了业务模式，可以在集团内部业务支持下，培育新的业务增长点，实现业务转型升级。

重视油贸业务的拓展，指定专人进行研究，跟踪市场，搜集资料，年底已完成初步可行性研究报告。

（胡萌）

## 香港海通有限公司

### 【概况】

香港海通有限公司（以下简称“招商海通”）于1972年在香港注册成立，注册资本4000万港币，为招商局集团的全资二级公司。经营范围是：船舶设备、港口机械、船用备件、通讯导航设备、二手船买卖等海事产品贸易业务，烟酒供应以及亚洲食品批发销售等。

海事贸易业务的经营主体主要是招商海通本部，为国内船东、船厂和港口提供海事产品及其它服务；亚洲食品业务的经营主体为招达公司，在澳大利亚、新西兰及欧洲等地区从事亚洲食品的批发；烟酒供应业务的经营主体为海联公司，主要为中外轮船供应免税烟酒、食品，以及国内名烟、名酒的销售；招商仓码作为香港最大的红酒仓储基地，经营香港地区大米仓储及红酒窖运营。

截止2014年底，招商海通在中国内地的北京、上海及深圳等7个城市和境外的澳大利亚、新西兰、英国、荷兰、新加坡、日本等6个国家设有分支机构。

### 【经营业绩】

2014年，招商海通整体完成营业收入46.9亿元（人民币，下同），同比增长4%；母公司经营净利润为2.35亿元，同比下降8.9%。（不含新增食品项目）

### 【人力资源】

截止2014年底，招商海通全年在职员工960人，退休人员32人。硕士及以上学历者70人，占员工总数的7.3%；本科254人，占员工总数的26.5%；本科以下636人，占员工总数的66.2%。具备副高级职称20人，占员工总数的2.1%；中级职称17人，占员工总数的1.8%。

### 【业务拓展】

拓展非海事新产品、新业务。交进公司在南美与外商合作以公司CIESCO的注册商标和包装向巴拉圭出口地砖；招商海通本部依托现有客户资源开拓油漆涂料产

品，累计实现成交额3亿元人民币，其中船舶用漆1.7亿元，工业用漆1.3亿元；获得宁夏中银特钢余热发电站部分设备的分包合同。在央企拓展美国伊顿UPS代理业务，在招商银行获可喜进展；完成新能源汽车直销协议签署。与集团其它相关单位的不间断电源、LED灯等业务也取得可喜成绩。

加强与实业关联，拓展基础业务。招商海通、上海沪东造船阀门公司、挪威Westad公司在上海签署了《全面合作框架协议》。三方携手在国内推广应用于船舶、海洋工程和油气岸站等领域的阀门产品。完成配套的Scana遥控系统合作厂家股权投资的准备工作。启动收购江苏政田公司股权工作。年底前完成评估报告及可研报

告，并获集团审核通过。

### 【管理提升】

加强财务核算工作，健全财务审批程序，完成对海联公司、招达食品有限公司、交进公司、烟台海通和申海公司的专项审计工作，配合集团完成现金流专项审计；完成深圳海通和上海海通两项增资工作。修订公司《档案管理制度》、《劳动用工实施细则》等规章制度5部。完成与上海沪东造船阀门公司与挪威Westad公司《全面合作框架协议》的签署；2014年10月，招商海通ERP贸易业务系统正式上线启用，对公司规范管理及工作效率起到促进作用。

（刘 静）





## 第十二篇

# 企业管理 >

## 投资管理

### 【概述】

2014 年，集团完成投资 433.5 亿元，集中于交通运输、金融、房地产三大主业。随着新增投资项目进入经营期，集团产能逐步扩大，投资效果日益显现。紧随投资规模扩大，集团继续完善相关投资管理制度，加强投资后的管控，落实国资委投资后评价工作要求。

### 【投资概况】

2014 年集团共完成投资 433.5 亿元，所有投资均集中于集团核心业务，无非主业投资。交通运输业务投资 180.1 亿元，占 41%；金融业务投资 50.6 亿元，占 12%；房地产业务投资 202.8 亿元（含购地支出 198 亿元），占 47%。

#### 1. 交通运输业完成的主要投资项目

港口业务：招商国际参与的码头项目继续加快建设，斯里兰卡科伦坡南码头集装箱码头建设完成投资 6.4 亿元，西非多



哥洛美港建设完成 11.3 亿元。在国内业务方面，参股青岛港董家口码头投资 3.5 亿元，招商漳州四区码头项目投资 1.6 亿元。

公路业务：招商公路增持高速公路上市公司 4.5 亿元，收购江西九瑞高速 6.8 亿元（因合并抵消未包含在合并数中）。

航运项目：招商轮船建造新船投资 35.3 亿元，油轮重组购入中外运长航邮轮 18 艘投资 78.7 亿元。招商工业海门基地建设投资 12.4 亿元。

物流项目：招商物流持续进行分发中心建设、设备购置投资 6.7 亿元。招商路凯托盘设备投资 4.1 亿元。

#### 2. 金融业务投资完成的主要投资项目

集团增持招商银行支出 38.4 亿元，招

商资本直投项目支出 8.9 亿元。

### 3. 房地产业务完成的主要投资项目

招商蛇口改造南海酒店投资 0.26 亿元，南油保税仓建设投资 0.83 亿元；招商漳州四区单身公寓项目投资 0.27 亿元。

### 【投资效果】

2014 年，集团投资围绕三大主业展开，新增投资项目完成建设，进入经营期，投资效果逐步显现。

招商国际 2014 年共计新增码头泊位 7 个，其中：集装箱码头泊位 5 个，散杂货泊位 2 个。西部港口整合深入推进，斯里兰卡科隆坡码头建成 4 个集装箱泊位并投产，西非多哥洛美集装箱码头项目已完成 3 个集装箱泊位的建设。

招商轮船在航运产业较低迷的市场环境下，调整、优化船队结构，深化与大客户的合作，与中外运长航油轮船队进行重组，全年共增加油轮 16 艘，共 493 万载重吨。

随着海门基地的建成投产与扩建，招商工业已具备建造自升式平台、半潜式平台、FPSO、钻井船等高端海工装备的能力，集团海工业务已超越修船业务，成长为国内有影响的海工设备制造商。

物流业务继续增加网络物流节点，2014 年度，新增仓库面积 14.7 万平方米。

金融业务方面，招商银行资产规模位列中国银行第 6 位，被国际著名权威机构

《亚洲银行家》评为 2014 年度国际“中国最佳零售银行”。招商证券在北京、上海、广州、东莞等城市新设 62 家证券营业部，营业网点布局更加合理，经营区域进一步扩大。招商资本管理基金规模不断扩大。

招商地产业务开发新进烟台等 3 个城市，2014 年度商品房销售收入达到 510 亿元，新购土地总建筑面积 540 万平方米。同时，蛇口网谷不断扩大，青岛、光明科技园区等区外拓展项目滚动建设，太子湾完成填海进入全面开发阶段。招商漳州双鱼岛市政建设启动，区域环境完善价值不断提升。

### 【投资监管】

#### 1. 投资管理制度的完善

2014 年，集团继续完善投资管理制度。  
①修订《招商局集团投资审批管理规定》，规范授权，优化审核审批程序，充实投资实施监管和项目后评价的工作要求，并制订下发《投资项目后评价工作指引》；②修订《招商局集团投资审核委员会工作办法》，调整投委会组成结构，增加专家委员数量，强化投委会专业化审核的制度保障；③加强下属公司投资管理制度建设，要求各公司按集团新的投资审批管理制度要求优化、完善投资管理相关制度，并由集团进行核准与备案。

#### 2. 项目实施过程的管控

2014 年，集团开始建立投资项目情况报告制度，各二级公司按年度上报投资项目

目完成情况。加大投资管理力度，加强对投资主体全过程的监督检查，委托开发投资管理信息系统，实现集团对各级投资项目申报，项目审核、审批的规范化管理。投资管理信息系統计划2015年中投入使用。

2014年，按国资委后评价工作要求，

挑选部分重点项目，进行投资后评价，通过审查投资后实际经营收益与可研预测的差异，寻找原因，调整经营策略。

(陈乘弟)

## 人力资源管理

### 【概述】

2014年，集团通过强化总部部门和二级公司领导班子建设，狠抓后备人才队伍建设，建立并完善集团各层级、各专业人才队伍体系；通过总部组织机构改革，二级公司业务调整、战略组合等，优化组织结构，提升组织效能；规范劳动用工程序，完善人事管理制度，提升人才服务水平；通过集团总部绩效考核体系优化，形成良好组织氛围，持续激发员工活力。

### 【领导班子建设】

2014年，集团努力选优配强总部部门和二级公司领导班子，不断提升领导班子建设水平。

2014年，集团调整、充实了6家二级公司和4个总部部门的领导班子，对重组的招商食品领导班子成员按照资产重组状

况进行了逐个安排。新选拔任用集团高级管理人员36人，人才引进1人，交流任职11人，降级2人，退居二线5人、退休5人、离职3人。

### 【人才队伍建设】

后备人才方面，集团首次启动了各下属公司后备干部建设工作，通过明确各单位后备干部人选及中长期培养对象人选，为集团未来5至10年的发展战略提供强有力的干部队伍保障。

### 【劳动用工管理】

2014年初，制定了《招商局集团劳动用工管理规定》，涵盖了总则、驻港企业雇佣管理、内地单位劳动用工管理等六章九十七条内容，进一步丰富并规范了集团系统的劳动用工管理。

## 【员工绩效考核】

2014年，建立高管人员综合测评和总部员工考核网上平台，实现绩效考核的信息化，提升了考评效率和结果的准确性。

人力资源部通过确定考核对象和评价主体，对集团管理的高级管理人员和集团一般员工进行分别考核；根据两类群里的不同特征和不同管理要求，设置了差异化的考核维度和指标：对集团管理的高级管理人员侧重领导力和综合管理能力的考核，对一般员工重点考核其工作态度和年度业绩完成情况。

通过梳理两类考核对象对应的评价主体，依托系统设置考评关系，并引入自我评分指标，完善考评不同维度和考评关系的管理。

在员工考核中，除分数评价的客观指标外，引入文字评价的主观指标，由评价人对被评价人的优点和不足进行评价，更好的指导员工发展。

在集团总部一般员工考核工作过程中，建立反馈和复议机制，给予对考核结果有疑问或异议的员工顺畅的反馈渠道，帮助最大限度的实现考核结果的客观公正。

## 【薪酬保险管理】

按照《关于深化中央管理企业负责人薪酬制度改革的意见》(中发[2014]12号)文件精神，落实国有企业负责人薪酬制度

改革方案，深化收入分配制度改革，建立适应现代企业管理制度，符合新常态经济发展特征，满足集团战略发展需要，与集团经营管理业绩相匹配的、合理有序的收入分配体系。

坚持效益导向，强化与经济效益、投资回报紧密挂钩的工资总额管理机制，构建科学合理的薪酬体系。根据下属单位所在行业、地区、规模、效益等因素，结合员工所处职业生涯发展阶段的不同需求，分类、分层设计薪酬体系，发挥工资的保障功能和奖金的激励作用。

坚持“效率优先、兼顾公平”的分配原则，研究制定高级管理人员的激励约束机制。一方面加大高级管理人员年度奖金与KPI考核结果的挂钩力度，强化奖金向业绩贡献大者倾斜的价值分配文化；另一方面引入奖金递延机制，递延部分奖金与三年战略考核结果进行挂钩，引导高级管理人员兼顾短期业绩和企业可持续发展。

按照国家和地方法律规定为员工足额缴纳社会保险和住房公积金。为员工提供多种企业自筹福利，如员工补充医疗保险、健康体检等项目，充实员工福利保障体系。

## 【年金管理】

2004年，根据《企业年金试行办法》(20号令)，集团建立了企业年金计划；2005年，集团成立了企业年金管理委员会，印发了

《招商局集团企业年金试行办法》，2008年，集团企业年金方案通过了国务院国有资产监督管理委员会正式批复同意并通过了人力资源和社会保障部正式备案。

2008年，集团明确了企业年金基金投资策略，并与平安养老保险股份有限公司签署了《企业年金基金受托管理合同》（以下简称“受托合同”），受托合同通过了人力资源和社会保障部正式备案；2013年，集团对受托合同进行了修订并通过了人力资源和社会保障部正式备案。

集团企业年金计划的法人受托机构分别为：受托人，平安养老保险股份有限公司；托管人，招商银行有限公司；账管人，招商银行有限公司；投管人，平安养老保险股份有限公司、太平养老保险股份有限公司、泰康资产管理有限公司、博时基金管理有限公司（备选）、中信证券股份有限公司（备选）。

根据财政部、国家税务总局《关于补充养老保险费、补充医疗保险费有关企业所得税政策问题的通知》（财税字[2009]27号），自2009年1月1日起，集团企业年金企业缴费计提比例调整为5%，并向国务院国有资产监督管理委员会报备。

根据国家税务总局颁发的《关于企业年金个人所得税征收管理有关问题的通知》（国税函[2009]694号），自2010年7月1日起，集团企业年金变动缴费计划每月归集一次资金，固定缴费计划每年归集一次资金。

2014年度，集团企业年金计划共归集资金人民币1.30亿元；待遇支付158户，共计人民币918.88万元；年金当年收益人民币6497.08万元，收益率9.74%。截止2014年末，企业年金资金累计人民币7.86亿元，员工账户29525户。

（罗树武 张宇 王宇 陈林）

# 财务管理

## 【概述】

2014年，财务管理工作围绕“质量、规模、效益”动态均衡发展理念，坚持精益管理和改革创新，完善财务管控模式，坚守财务管控底线，适应集团管理需要，提升财务管理效率和创新能力。深化财务信息系统应用，以强化现金流管理为核心，创新和提升资金管理能力；精益财务管理，实现价值创造型财务管理转型；落实集团加强战略管控要求，圆满完成各项工作任务。被财政部评为“2013年度全国企业财务决算工作通报表扬单位”。

## 【融资和资金管理】

2014年，集团创新融资渠道，开展融资活动。

### 1. 境内融资

在境内市场共发行83亿元超短融用于置换下属公司高成本借款；成功发行全国首单公募型并购债中票39.6亿元，票面利息4.6%，用于等额置换总成本为

6.4%的银行贷款；发行7年期中票40亿元。

### 2. 二级公司融资

招商物流完成5000万人民币跨境贷款，期限2年，利率为3.9%，成为前海地区突出融资优势的典型案例；招商地产设立7年期华泰资产不动产计划50亿元，新增中信证券1年期资管计划12.4亿元，向银行间市场交易商协会注册人民币50亿元中期票据额度，成为首批在银行间市场发行债券的地产企业；新增银行授信166.7亿元，境外融资担保合计8亿美元，引入34亿元商业地产基金；招商国际发行3年期强制可转换债券港币153亿元；招商轮船新增境外授信约14.7亿美元；新增5年期银团USD1.32亿元、6年期银团USD1.22亿元、7年期银团USD2.21亿元；招商公路获得新加坡银团贷款2.2亿美元；招商蛇口发行粤财信托4亿元，工行授信6.15亿元；招商证券注册55亿元公司债，累计发行短期融资券279亿元；招商工业新增银行授信5亿元。

### 3. 境外融资

在境外市场，发挥 CMU 表外融资平台作用，安排 PCS 和 MCS 的转换机制并确保操作完成，一方面为集团发展争取宝贵资金，支付澳洲 Newcastle 港口收购；另一方面，通过上述操作，最大化资金利用效率，防止资金沉淀，通过战略合作机构的高息存款安排策略，对冲部分成本。

2014 年，通过持续优化，合理配置人民币和外币、短期和中长期债务、固定利率和浮动利率占比，年底集团有息债达到 1389 亿元，控制在年度 1500 亿元的预算目标内。债务结构合理，资金存量完全覆盖短期债务总量，存贷比例协调，整体具备持续融资能力。

### 【汇率风险管理】

要求各公司制定汇率风险防范可行性方案，遵守衍生金融工具交易的基本原则，秉承“做简单的不做复杂的、做熟悉的不做陌生的、做债务配套的不做凭空套利”的原则，对业务进行严格筛选，选择“本金交割远期外汇交易（DF）”和“CCS(货币互换)”少数几类金融工具对冲利率和汇率风险。严格遵守国资委的规定要求：持有的衍生金融产品均以规避债务利率、汇率风险为目的，与持有的外币债务规模匹配，没有风险敞口，仅限场内交易和标准产品，不做任何带有投机色彩或隐含杠杆的衍生品业务，所有金融衍生品业务均

需集团审批，具体实施业务时也按要求建立完善的操作程序。

### 【银企关系】

加大与国家开发银行（以下简称“国开行”）、中国工商银行、交通银行、中国出口信用保险（以下简称“中信保”）、中国华融资产管理股份有限公司等多家金融机构合作范围，签订战略合作协议。国开行承诺响应国家相关政策和战略，就推动“一带一路”的建设项目提供长期、稳定、全方位的金融支持，协助集团布局全球港口链，建设临港工业园，提升在全球港口行业中的市场地位；工商银行同意对集团地产项目提供总对总综合金融支持，为招商地产提供总部融资，解决异地项目贷款难贷款贵的问题；中信保承保工业集团海工平台项目，降低海外业务风险，承诺提供较为优惠的收费。战略合作伙伴成为未来集团境内外投资的重要支持力量。

### 【预算管理】

2014 年，根据精益财务管理的理念，坚持推进业财融合，不断完善全面预算管理机制。

1. 完善全面预算管理机制，坚持战略引领与价值导向。继续推进建立以业务流程为导向、以责任分工为基础、各相关职能部门相互配合、涵盖各类生产要素、贯穿经营全过程的全面预算管理工作体系；初步形成分工明确、责任清晰、相

互协同、高效配合的工作机制；有效保障全面预算管理工作的深化。坚持集团业务发展战略作为资源配置的依据，坚持投资回报水平作为项目取舍的底线；杜绝不符合集团战略发展要求，低效、无效甚至亏损的投资项目，实现风险可控前提下企业价值最大化。

2. 继续坚持以业务预算为基础，推动业务预算与财务预算、投资预算与资金预算的有机结合。根据业务流程特点，针对不同的预算项目，采用固定预算、弹性预算、零基预算、滚动预算、作业预算等不同的预算编制方法，有效衔接中长期规划，保障战略实施。在全面预算管理工作中，抓住生产经营各环节的关键性指标，加大对标和管控力度，确保预算对各项生产经营活动的有效控制。

## 【财务模型】

2014年，集团及各二级公司编制2015—2019财务模型。通过模型推导实现战略目标所需要投入的资源，反映投入资源的回报情况，以及自身可承受的财务负担边界。通过财务模型与战略资源配置相结合，模拟不同情境下的财务效果，为集团战略决策提供重要依据。通过财务模型，掌握集团合并、集团总部和各SBU的经营活动现金流，监控、评级相关的现金流指标，保证集团总体运行状况的健康。

2014年，利用财务模型，加强多敏感因素的共同效应分析，监控现金流与评级

指标，保证集团总体运行状况的健康。运用财务模型，加强对招商证券债务规模、工业集团资本结构调整、招商地产A股再融资等重大事项的分析，以资金投入与产出为主线，分析各公司价值创造的能力和效率，以及对集团总体债务的影响，充分发挥财务模型在战略评估和战略平衡过程中的作用，发挥顶层资源配置的作用。财务模型应用在2015年预算和2015—2019的五年规划中。

## 【制度建设】

2014年，根据财政部修订的5项原有企业会计准则、3项新准则和1项规定，结合集团战略管理和财务控制的需要，制定《招商局集团权益融资审批管理办法》《招商局集团财务管理信息系统管理办法（暂行）》《招商局集团老旧运输船舶报废更新中央财政补助专项资金管理办法》；修订产权管理制度9项，包括：《招商局集团资产转让进场交易管理办法（暂行）》《招商局集团产权管理制度》《招商局集团公司登记、产权登记和内部登记管理办法》《招商局集团国有资产评估管理办法》《招商局集团产权转让管理办法》《招商局集团境外国有资产管理办法（暂行）》《招商局集团资产优化工作管理规定》《招商局集团资产优化工作实施操作办法》《招商局集团资产优化工作奖励办法》《招商局集团资产优化项目内部委托处置管理办法》。这些制度的制

定和修订，规范了集团权益融资审批流程和资金、产权监督管理，提高了工作效率，保障了财务数据安全。

## 【报表及核算】

按照国资委和财政部决算报表的要求，修改和调整集团管理报表体系，由2013年的107张管理报表和85张国资委手工报表，调整为109张和37张，全套报表分三个批次上报，设置超过800条勾稽关系审核各公司上报的决算报表。通过调整，集团的管理报表体系全面覆盖国资委外部审计和内部管理的各项需求，会计信息披露形成一个有机的整体，上报的报表数量大幅减少，提升集团决算工作质量和效率。

根据国资委做好财务决算工作的要求，结合集团提升财务管理需要，2014年3月，首次组织对各公司年度财务决算集中会审工作，集团财务部牵头组成审核小组，结合日常财务管理，对各二级公司及其重要子公司的财务决算进行审核，对其财务决算、财务管理工作进行综合评价，评价结果批复各公司。通过开展财务决算集中会审和综合评价，提高了财务决算质量和管理水平。

## 【考核评价】

2014年7月，根据《招商局集团会计信息质量考核评价标准（试行）》，首

次将考核评价依据材料分发给各二级公司。考核评价材料明确显示各二级公司的综合排名、评分过程和5大类的扣分情况，这对帮助各公司对照提高会计基础工作水平、规范各类会计信息的报送要求、完善会计基础工作，起到指导意义。通过上述措施，提高了决算报表数据的准确性及财务状况和财务结果的分析质量。

## 【外部审计和监督】

完善决算审核规范，结合监管重点，总结决算审核经验，有效提升决算审核质量，提升决算审核效率。2013年度财务决算审计工作中，按照审计计划，提前部署审计工作，加强沟通与协调，配合审计事务所保质保量按时出具审计报告，保证了参加国资委决算现场会审工作时间。联合审计事务所召开财务决算审计工作总结会，查找问题和不足，积极进行整改，有效防范经营风险。

配合国资委驻企监事会，顺利完成监督检查工作。根据“中央八项规定”“集团九项规定”及监事会有关检查纪律作风要求，起草《集团配合监事会工作纪律作风基本要求》，并监督各公司严格执行。梳理监事会日常项目专项检查、专项调研的重点内容、检查方式、基本关注点、主要工作要求等信息，提高配合监事会监督检查工作效率。

2014年，配合监事会开展项目实地检

查，加强监督落实。包括境外资产经营和管理情况检查，对检查中发现的问题，分析原因，提出整改措施，落实整改意见；编报《集团境外资产经营管理情况报告》。先后实地检查了斯里兰卡项目、招商工业的海工和修船业务，集团所属天津、青岛、上海、成都、北京地区的地产及物流项目；专项检查了招商交科院的 BT 业务经营情况，集团“三重一大”执行情况，集团 CMU 和 CMID 项目；专项调研 BT 项目回购，招商金融、招商资本推行职业经理人工作，华北高速经营等情况。编报月度、季度交流材料上报监事会，汇报财务状况和经营状况，加强监事会的监督管理。

## 【财务信息化】

在维护团队的积极配合下，集团财务信息系统整体运行平稳、安全高效，全年没有发生重大故障和安全事故，为集团财务管理提供了保障。围绕集团 EAS 财务管理平台，积极探索和扩展新应用，不断提升 EAS 平台的应用价值。

2014 年 8 月 29 日，EAS 财务管理系统项目验收，完成财务系统平台升级工作。EAS 财务管理系统实现了集团合并报表范围内 802 家单位的系统应用、超过 1000 名财务人员的操作使用，每天常规并发在线使用人数多达 500 多人，搭建一个多组织、大集中、大并发的财务信息化平台。

EAS 财务管理系统上线，建立了统一

的会计核算体系、资产管理体系、资金管理体系、客商员工体系，实现了集团财务管理的规范化和标准化，从制度上、系统工具上实现了对管理需求的约束；EAS 财务管理系统上线，固化了 333 个核算管理类流程，实现了资产使用年限和残值率的统一、分层级管理，内部单位之间往来账的准确管理，保障会计核算、财务管理、资产折旧、往来管理等集团财务规范的有效执行。EAS 财务管理系统上线，固化了 51 个资金债务类流程、18 个结算中心类流程，编制了 38 张资金债务分析报表，实现了资金债务数据的有效归集，为集团资金债务管控提供可靠的数据依据；EAS 财务管理系统上线，统一了集团固定格式财务报表核算取数口径，建立了单体公司报表与核算的有效关联，提高报表编制效率；EAS 财务管理系统上线；实现了与业务系统数据集成，无缝链接业务财务之间的信息数据，打破了企业信息孤岛，实现无边界的信息流。

## 【财务管理绩效考核】

为全面提升集团财务管理水平和风险管理能力，适应新时期现代企业财务管理的需求，本着全面性、客观性、效益型、重要性、相关性和发展性的原则，按照国资委《中央企业综合绩效评价管理暂行办法》中关于财务绩效定量评价标准，结合集团实际情况，制定《集团

财务管理绩效考核标准》包括 21 项具体指标，选取 2012—2014 年为基础数据，以投入产出分析为基本方法，对企业一定经营期间的盈利能力、资产质量、债务风险和经营增长进行定量对比分析和评判。体系主要涵盖了包括招商国际、招商工业等在内的 11 家二级公司（基于行业属性的考量，本次考评未纳入金融企业）。结合考评结果，比较量化的了解了集团在财务管理、盈利能力、偿债能力、资产质量和发展能力方面的情况，揭示出集团下属公司整体在提升经济资源利用效率、资产管理和经营增长水平、以及资本持续增值能力方面距离优秀企业尚有一定差距，仍有较大提升空间。

## 【财务队伍建设】

集团财务队伍建设终坚持“专业”、“高效”、“敬业”的原则，通过内部选拔和外部招聘、内部挂职交流和轮岗锻炼、内外学习和培训等多渠道多方式的财务队伍建设工作机制，使得财务人员专业化、国际化素质稳步提升，为集团战略落地和执行，为集团改革发展献计献策。

1. 强化党的建设和职业道德建设，打造风清气正的财务队伍。2014 年，集团各级财务人员深入学习党的十八大、十八届三中全会和习总书记系列重要讲话精神，认真开展群众路线教育实践活动，严格遵守和执行中央八项规定、集团九项措

施，努力把党的政治优势、组织优势、群众工作优势，转化为做好财务工作的政治保障。继续将职业道德教育内容纳入从业培训，促进财务人员规范理财、廉洁管财，严格会计从业资格管理和会计继续教育培训管理。

2. 加强财务队伍人员结构体系建设。强化财务负责人委派制、财务负责人挂职锻炼制、财务负责人定期报告制、财务负责人考核制，2014 年新增委派 1 位二级公司财务总监，并组织其上任履职前到集团总部进行了挂职锻炼学习，进一步熟悉集团财务部的管控规章和工作机制；按期组织开展并完成 2 次财务负责人会议、年度各二级公司财务负责人考核、年度财务工作会议。同时，完善集团财务部及各二级公司财务后备干部的培养、选拔、使用、激励工作计划并稳步推进。加强骨干财务人员的培养和使用，加强引导，大胆放手使用年轻人才，以招商局优秀的文化吸引人，用广阔的事业发展空间留住人，保证财务工作优良传统的薪火相传，保证财务事业的人才生生不息。

3. 积极组织开展专业学习和业务培训活动。2014 年，组织财务系统人员学习财政部新颁布的一系列新会计准则和规定，新会计准则解释和讲解，培训内容涵盖准则修订背景、修订内容、会计确认及计量、会计处理、会计披露等范围；组织财务系统人员研究学习国家关于促进企业重组、非货币性资产投资等所得税优惠政策；结

合集团 EAS 系统、产权管理信息系统的升级，开展系统深化应用培训；研究交通运输和现代服务业务将可能实施的“营改增”办法等，分析政策对集团产业、收入、利润的影响，研究制定合法合规、切实可行的应对举措。通过高质量的讲解培训、交流讨论、实务操作，使各级财务人员及时

掌握了会计行业、税务管理、产权管理最新的政策，确保了会计核算、财务管理的合法合规，提前开展税收筹划，规避税务风险、降低税务成本，提高了财务人员专业知识和水平的先进性和连续性。

（徐 鑫 胡晓东 李二根 周双钢  
曾 诚 张 迪 张 浩 徐 庶）

## 产权管理

### 【概述】

2014 年集团督促企业办理内部登记，严格审核内部登记信息，并完善 CM-PMIS 系统，优化系统分析功能，办理国有产权登记 382 家，其中占有登记 193 家、变动登记 162 家、注销登记 27 家。加强产权评估与产权变动管理，全年资产评估立项 58 项，受理备案申请 53 项，评估结果备案 49 项。产权内部协议转让 15 项，进场交易 12 项。集团产权管理部门利用产权信息数据平台功能，尝试开展实体公司经营效益分析工作。

### 【监督管理】

审核内部登记信息，加强产权信息的

监督管理。督促企业及时办理内部登记，严格审核内部登记信息。对于经集团审批的公司设立、公司注销、增资、股东变动、股比变化、投资收购、产权转让、合并分立等信息指定专人负责跟踪，了解有关事项进展情况；对完成法律手续，形成产权档案的变动事项，要求各公司及时录入 CM-PMIS 系统；境内设立企业，在完成名称预核准后即录入 CM-PMIS 系统，保证了 CM-PMIS 系统数据的及时性。审阅各公司定期上报的《产权动态简报》，了解核实各公司月度产权变动信息，核对完善 CM-PMIS 系统数据。检查集团境内外各级全资、控股、参股公司的年检报告和商业登记证等有关证书的年检情况，督促各公司按照注册地法律法规要求，办理登记注

册手续，妥善保管有关产权档案。

完善 CM-PMIS 系统，优化系统分析功能。规划 CM-PMIS v2.0 系统的维护工作；研究完善 CM-PMIS 系统功能，完成 CM-PMIS v2.1 的需求分析报告，新增“企业发起/并购”和“直接投资查询”模块，改进“产权取得”模块，提升查询分析功能，更好地满足集团业务需要。

## 【产权信息管理】

利用产权信息数据平台，完成集团《2013 年度企业统计报告》；办理国有产权登记 382 家，其中占有登记 193 家、变动登记 162 家、注销登记 27 家；为集团有关部门和下属企业提供产权信息；向上级部门报送集团产权管理状况。

## 【资产评估和产权变动管理】

遵循“依法合规、市场机制”的工作理念，推动集团重大投资、资产重组及产权转让项目的实施，资产评估立项 58 项，受理备案申请 53 项，评估结果备案 49 项；产权内部协议转让 15 项，进场交易 12 项。完成了南山集团雅致股份资产重组；广业投资控股 3.195% 股权协议转让；招商证券 A 股非公开发行；招商地产资产重组和发行可转债；招商轮船 A 股非公开发行；招商资本厦门绿帝国有股权设置；青岛港招商局国际船舶代理有限公司 51% 股权挂牌转让等项目在国资委的备案、审批工作。

（娄东阳 马夕奎）

# 业务开发

## 【概述】

2014 年成立的业务开发部，主要职能是统筹集团投资运作；提出和执行集团兼并、收购、重组、转让、股权处置的重大经营策划，设计并主导实施集团重大投资项目；落实推动有关重大项目，探讨拓展投资机会；协调跟进已投重大项目的后续发展，积极跟进集团内部业务重组及相关的创新业务发展机会。

## 【融资创新】

2013 年底，招商局集团与国新国际共同注资 China Merchants Union( 以下简称“CMU” )，成为招商局集团一个新的融资平台。2014 年，CMU 组织招商国际发行 20 亿美元强制转换证券，为招商国际提供了 20 亿美元业务发展资金，改善了招商国际的财务状况。2014 年 5 月，CMU 与澳洲 Hastings 基础建设基金各出资 50% 收购了世界上最大的煤炭出口港口 - 澳大利亚 Newcastle 港口 98 年收费权和土地租赁权项目。项目收购价格 17.5 亿澳元（含印

花税）。Newcastle 项目在商业模式和投资方式方面实现了创新。该项目不属于传统经营的港口码头装卸行业，实际上是基建资产收费管理权和资产租赁权类的长期投资项目，是招商局集团创新商业模式的一种探索。

## 【青衣项目】

青衣项目是指集团和顺丰合作开发位于香港青衣 180 和 181 两幅仓储物流地块的项目。2013 年底集团与顺丰各占 50% 股权，在香港正式成立商顺合资公司。鉴于集团计划和顺丰进行全方位战略合作，成立合资公司是双方实质性合作的一个开启和尝试，所以项目由总部直接管理。按照集团的统一部署，业务开发部积极协调推进合资公司工程建设、商务推广及日常管理等各项工作，确保项目平稳运营。2014 年内，完成商顺物流地产的命名工作，181 建成后将命名为“亚洲物流中心·招商局大厦”，180 将命名为“亚洲物流中心·顺丰大厦”。为实现项目的协同发展，180、181 项目统一对外开展市场推广工作，

重点跟进一些潜在大客户的技术及商务需求，并持续接洽意向客户。同时，根据潜在冷冻仓客户的业务调整情况，完成 181

项目冷库设计调整的方案。

(陈梅 徐艾苒 叶茜)

## 纪检监察

### 【概述】

2014 年，集团贯彻中央要求，落实党委主体责任和纪委监督责任，加强党风廉政建设，集中组织各地经营管理人员开展警示教育，巩固教育实践活动成果，促进作风转变，完善惩治和预防腐败体系，查办违纪违规案件，推进党风建设和反腐败工作。

关键词：主体责任、监督责任、第一责任、分管责任。

发挥纪委监督作用，深化党风建设和反腐败斗争。开展“转职能、转方式、转作风”的“三转”活动，落实“两个为主”即“查办腐败案件，以上级纪委领导为主；各级纪委书记、副书记的提名和考察，以上级纪委会同组织部门为主”的改革举措，对发生案件的部门和单位实行“一案双查”。

实行领导人员任职谈话制，约谈时提出党风廉政要求，宣讲相关制度规定。按照《招商局集团党风廉政建设责任制检查考核办法（试行）》，加强监督考核，将考核结果作为领导人员薪酬管理、选拔任用的重要依据。

### 【廉政建设责任制】

2014 年，集团党委制定印发《招商局集团党委关于落实廉政建设主体责任的意见（试行）》和《招商局集团纪委关于落实党风廉政建设监督责任的意见（试行）》，编制《招商局集团落实主体责任和监督责任工作手册》，发放《招商局集团落实主体责任和监督责任工作手册》219 册。召开会议，宣贯“两个责任”，把握四个关

### 【宣传教育】

按照集团统一部署，开展多形式的反腐倡廉宣传教育活动。2014 年 6-7 月，集

团总部和深港地区高管人员 123 人分两批次赴广东省反腐倡廉教育基地参观学习，接受警示教育。基层单位建成了 100 家“员工之家”，利用这一平台，组织员工开展活动，宣传廉洁文化；编印《员工廉洁从业公约》打造“简单、阳光、高效”的组织氛围；编印《违规案例和反思》教育宣传材料，警示提醒员工自我约束，严于律己。

## 【惩防体系建设】

巩固教育实践活动成果，促进作风转变，完善惩治和预防腐败体系，查办违纪违规案件，推进党风建设和反腐败工作。按照中央《建立健全惩治和预防腐败体系 2013—2017 年工作规划》，2014 年，制定印发《招商局集团党委关于贯彻落实〈惩治和预防腐败体系 2013—2017 年工作规划〉的实施意见》，将作风建设与预防、惩处并重，凸显作风建设在新的历史时期的重要性。

推进探索建立大监督工作格局。2014 年，建立反腐倡廉联席会议制度，将纪检监察、审计稽核、合规管理、人资考核、财务管控、法律审核等职能紧密结合，共享监督资源，形成监督合力，预防腐败滋生。

## 【落实中央八项规定精神】

2014 年，集团印发《招商局集团关于建立改进作风九项措施监督检查长效机制的通知》《关于落实教育实践活动整改

措施改进集团总部行政办公管理的通知》《招商局集团公共关系工作管理规定》《关于两节期间持之以恒落实中央八项规定精神、坚决纠正“四风”问题的通知》《关于一律禁止公款高尔夫球消费的通知》等，从指导思想、组织领导、监督检查对象、主要内容、方式、工作要求等方面提出细化要求，健全作风改进常态化制度，巩固纠正“四风”成果，建设长效机制。

各单位领导班子坚持民主集中制，发扬民主作风开门纳谏，加强基础调研，回应群众呼声，对照党的群众路线教育实践活动整改方案和员工反映的突出问题，真抓实改，取得明显成效。员工代表对集团领导班子“四风”问题整改情况测评“好和较好”率达到 94.3%。

在群众路线教育实践活动中开展整治“会所中的歪风”及会员卡清退活动，抓早抓小，控制源头；实施公务消费全面预算管理，定期检查、抽查，不定期通报情况，使节俭务实理念在全集团范围内得到贯彻落实。

2014 年，全集团会议费同比减少 280.93 万元，下降 35.8%；业务招待费同比减少 1642.58 万元，下降 27.2%；差旅费同比减少 516.95 万元，下降 8.8%；办公经费同比减少 536.74 万元，下降 33.5%。

## 【效能监察】

围绕 2014 年度集团年会提出的“加

强效率提升、强化风险管理”的总要求，及集团反腐倡廉建设工作会议提出的“深化效能监察和专项检查，促进规范经营”工作部署，统一开展对招标管理的效能监察工作。在各公司自查的基础上，2014年10月至11月，对招商工业下属江苏重工公司、招商地产下属招商商置、招商物流上海公司、招商公路下属华北高速公司等单位的2011年至2013年招标项目进行抽查。

2014年7-8月，联合集团财务、审计对招商地产等7家单位经营性现金流管控进行专项检查，从内控与合规、管理提升、健全制度、风险控制等方面提出整改意见和建议。9月，集团组成联合检查组，对下属单位落实党风廉政建设主体责任和监督责任、贯彻中央八项规定和集团九项措施、招标管理、清理反映问题线索等四项工作开展专项检查。

## 【信访案件查处】

各级纪检监察部门严格按照党风廉政建设责任制规定，严肃对待每一份信访案件，及时组织力量核实，做到件件有落实。按照中央纪委及国资委纪委工作部署，集团对2003年至2014年反映问题线索进行全面清理，指定专人管理，建立台账，规范登记，有效管控每一件线索。

完善信访案件管理制度，明确办案流程，健全办案机制。2014年，集团纪委制

定印发《招商局集团各级纪检监察机构报送问题线索处置情况的规定》《关于调整反映领导人员问题线索处置方式的通知》《招商局集团反腐倡廉工作联席会议制度》等，加强下属单位纪检监察工作的检查指导，在日常管理上，按月、季度向上级单位报送信访工作情况。

截至2014年，受理信访举报30件次，其中集团纪委受理22件次。5人受到党纪政纪处分或组织处理。

## 【组织建设】

集团各单位落实《招商局集团党委关于加强和改进纪检监察组织建设的实施方案》，增强纪检监察领导和工作力量。2014年11月，集团12家二级公司全部设立了党委、纪委；各二级公司、北京公司、上海公司、招商证券均设立了监察机构，纪检监察人员共计66人，完善了纪检监察组织体系。

2014年8月，集团印发《招商局集团关于加强信访队伍建设的实施办法》，加强信访工作力量、加大信访干部培养和使用、建立科学的信访工作考核评价体系。各级党委及纪检监察机构加强对纪检人员的业务培训、轮岗交流、选拔使用。集团纪委书记、副书记、监察部长按要求参加上级组织的专项培训，组织二级公司6名纪委书记、副书记分两期参加中央党校国资委分校举办的国有企业纪检工作培训

班，组织 3 名二级公司纪委书记参加中国纪检监察学院第 20 期纪检监察综合业务培训班。订购《马克思主义哲学十讲》《党内法规选编》等学习材料，组织学习习近

平总书记系列讲话、内控工作培训、保密工作培训、全员培训等，提高纪检监察人员业务水平。

(吴 钢)

## 审计监督

### 【概述】

2014 年，审计（稽核）工作认真贯彻落实国资委关于加强企业内控建设和管理提升的要求，重点关注集团核心产业、重要业务领域和重要经营环节，狠抓审计基础管理和业务开展，确保两级审计的纵深全面覆盖，全年共完成审计（检查）项目 13 个，超额完成年度目标，计划完成率为 118%，提出 138 条审计建议，发现各类问题 212 项，已完成整改或取得阶段性成果 163 项，对集团系统改善管理、提升风险防范能力提供有力支持。

### 【组织体系建设】

2014 年，审计（稽核）工作围绕集团战略核心，聚焦自身能力建设，狠抓“队伍建设、组织提升、制度完善、机制固化、工作标准化与信息化建设”五项基础工作，

持续夯实和加强内部审计管理基础。

在队伍建设方面，补充 2 名审计人员，组织 5 人次参加行业协会或会计学院培训；为提升系统内审计人员的胜任能力，专门举办新版《中国内部审计准则》、审计质量控制等专题培训。

在组织提升方面，统筹开展审计机构先进集体评选，组织学习招商证券、招商国际、招商物流的内审工作先进事迹和经验；组织地产板块内招商地产、招商蛇口、招商漳州 3 家公司审计机构工作对标，通过对标，相互学习，取长补短，不断提高内审质量和业务水平；对 7 家二级公司审计机构的工作情况进行调研和检查，提出具体改进要求。

在完善制度方面，结合新施行的《中国内部审计准则》，梳理现有的规章制度，修订完善《招商局集团审计（稽核）部制度》等制度、工作流程及操作指引。

在机制固化方面，总结过去经验教训，编制《部门2014年～2016年三年发展规划》并形成滚动修订机制，对未来三年在基础工作、项目实施、信息化建设等方面进行布局；完善定期通报机制，在系统范围内发布《关于2014年度内部审计业务开展及整改情况的通报》和《关于2014年度内部审计管理基础工作开展情况的通报》。

在审计标准化和信息化方面，制定《部门管理规范》和《审计作业规范》，明确管理基本要求，工作程序以及各式文档格式，初步形成两套部门规范标准；梳理完成集团和总部信息化需求，通过对集团信息部、系统开发商、招商国际、招商证券、华润集团、中远集团等开展信息化调研、对标，完善系统开发方案和完成项目立项及预算编制。

## 【经济责任审计】

加强领导干部任期经济责任审计，坚持离任必审的原则；深化审计内容，完善评价指标，提高评价科学性。2014年，对招商局物流集团有限公司（以下简称“招商物流”）、招商局资本投资有限公司（以下简称“招商资本”）、香港海通贸易有限公司（以下简称“招商海通”）3家企业的负责人进行经济责任审计，客观评价3位企业负责人履职情况，揭示企业经营管理中存在的问题和风险。

招商物流，审计揭示北京公司违规租仓，出现大面积空仓闲置；惠州公司运作管理存在漏洞，连续2次出现员工偷盗货物事件；上海公司在钢材质押监管案中缺乏风险意识管理，造成重大经济损失；天津公司和上海公司分发中心，出现严重地面沉降，影响仓库使用等重大问题或风险。

招商资本，审计揭示公司股东、董事会和经营层的职责权限界定不清晰，股东管理越位，造成公司经营层在管理上缺乏独立性和决策权，管理链条不顺畅；公司管理定位不明确、总部作为各基金集中统一中后台管理和服务的作用未能发挥等重大问题。

招商海通，审计揭示交进公司新造船出口业务存在船东违约弃船风险、烟台海通质押监管业务存在被银行诉讼风险、招达食品冷冻虾业务存在资金风险、上海海通费用报销核算方面存在税务风险、招达食品欧洲业务盈利水平一直低于可研预期等重大风险。

## 【专项审计检查】

关注经营管理热点，加强监督检查力度。2014年，针对财务收支；投资管理及项目后评价、经营性现金流管控；租赁业务、土地建设等热点进行专项审计检查，披露一些公司在重要领域和重大经营环节中存在的问题及风险。

招达食品，发现冻品业务的运作模式存在资金风险，公司的信用政策、预付款等制度与实际业务脱节，市场拓展、应收账款和存货周转等方面需改进。

集团上海公司，审计时发现合同会签程序不规范，合同签订之后，内容不严谨且后期履行跟进不足；财务销售与采购业务入账不及时，应收账款账期较长等问题。

招商物流，投资管理体系不健全，未能实现投资闭环管理，缺少项目投资的跟踪检查、自我总结、评价环节；项目建设质量有待加强；项目达产初期亏损或较长时间回报较低等问题。

经营性现金流检查，部分公司应收类款项账期较长且存在大额预付账款，存在资金风险；部分公司存货周转较慢，存在非正常的其他资金占用；部分公司在预算控制、销售与收款、采购与付款、存货管理等方面制度设计存在缺陷，在销售与收款、采购与付款等方面制度存在执行缺陷，业务环节精细化管理有待进一步改进等问题。

招商蛇口，发现部分应收款存在回收

及利益损失风险，部分制度界定不清晰、规定冲突、定价标准不完善，收入确认不及时，会计核算不规范等问题以及组织架构及职能定位、财务业务一体化和财务信息质量控制等方面有待改进。

招商漳州，全通公司问题、凯西钢铁占用土地违规建设问题、处理有限公司与管委会土地权属变更问题3项尚未取得实质性进展；购买鸿滔地产地下车位的问题已确定解决方案，正在整改过程中。

## 【绩效审计】

2014年对海达远东保险顾问有限公司2012—2013年度的经济效益情况进行审计，发现部分项目在合作模式、用工、潜在责任及诉讼方面存在风险，部分业务存在业务流程执行不到位，制度设计不完善，合作协议履约管控不足，会计核算及管控不规范等问题，以及在组织架构、业绩考核、人力资源管理、信息系统管理及效益改善等方面有待进一步改进。

（李祥强）

## 风险防控

### 【概述】

按照国资委、财政部印发的《关于加快构建中央企业内部控制体系有关事项的通知》（国资发评价〔2012〕68号）等规定及要求，集团作为国务院国资委重点企业（所属控股上市公司资产比重超过60%），须在2012年内完成内部控制体系建设工作，并自2013年起，于每年5月31日前向国资委报送内部控制评价报告。集团对内控体系建设工作进行系统总结，并结合集团整体战略目标、管控要求、内外部环境变化及集团领导要求，结合集团各级单位不同时期基础，编制了集团内控体系建设三年规划，提出“以评促建，持续优化”的推进策略，渐进式稳步推进集团未来三年的内控体系持续建设工作。

### 【内控制度建设】

集团编制并颁布《招商局集团内部控制评价指引》和《招商局集团全面风险管理报告编制指引（暂行）》两项管理制度。

### 【风控工作实体范围】

2014年，集团持续扩展十一家集团二级公司内控体系建设与评价的纵深，明确第三批共32家内控体系建设单位（招商国际、招商地产、招商蛇口、招商工业、招商物流、招商漳州、招商交科院及下属主要公司）。2014年集团共计对587项业务流程，16469项控制活动，进行了全面梳理，识别内部控制缺陷，并积极采取改进措施。按照既定工作计划，已完成了2014年度内控体系建设与评价工作，内控体系建设单位总收入、资产规模、净利润总额占集团合并报告95%以上。

### 【风控工作流程范围】

集团内部控制评价工作重点关注的高风险领域主要包括：与财务报告相关的业务管理，如财务报告、全面预算、资金管理等；与企业经营相关的业务管理，如各企业的核心业务管理流程，采购与招标管理、成本管理、投资管理等。

### 【内控评价工作程序】

按照集团《实施方案》的部署，主要

的程序为：制定《内控评价工作方案》，明确评价范围、工作任务、人员组织、进度安排等内容，报集团内控领导小组批准；集团总部、下属十一家二级公司成立内部控制评价组织；组织开展内部控制评价理论知识和实务操作培训。由集团统一聘请外部咨询机构，对集团总部及下属十一家二级公司开展内部控制评价培训，并组织考试，考试合格人员颁发资格证书；实施内部控制设计与运行情况现场测试；认定内部控制缺陷并汇总评价结果；对下属公司内部控制评价情况进行抽查；编报集团年度内部控制评价报告，经集团内控领导小组审议，集团办公会批准后，上报国资委。

## 【内控缺陷情况】

从集团 2014 年内控评价所揭示的业务流程问题来看，集团部分公司 2014 年所识别的内控缺陷大部分仍为前期已发现的内控缺陷，且部分公司以主观理由或整改难度大为由，未按既定整改措施和整改期限对所识别的内控缺陷进行整改。其中仅招商蛇口、招商工业、招商物流、招商交科院及招商海通 5 家单位整改完成率高于集团平均水平。同时，通过对本年度集团第三批单位所识别的内控缺陷整理、分析后，发现第三批单位所存在的共性问题与第一、二批单位存在并揭示的内控问题一致性较高，反映出集团下属二、三级单位未充分重视集团内控缺陷与风险揭示，开展自我检查与完善工作。其中集团总部、各二级公司 2014 年内控缺陷整改完成情况如下：

单位名称	缺陷总数	已整改	整改率
集团总部	34	4	12%
招商地产	109	101	93%
招商蛇口	52	49	94%
招商漳州	85	74	87%
招商公路	54	49	91%
招商工业	58	58	100%
招商物流	205	204	97%
招商交科院	176	167	95%
招商海通	23	20	87%
招商轮船	3	2	67%
招商国际	30	30	100%
招商金融	12	12	100%
合 计	841	770	92%

## 【风险管理开展】

集团以“风险识别 – 风险评估 – 风险应对 – 风险评价”的闭环管理模式完成相应风险管理。基于集团总部已梳理的风险数据库的基础上，集团内控工作小组牵头集团总部各职能部门，根据各固有风险源发生的可能性与影响程度，及日常风险管理重点，形成集团总部核心风险清单，共涉及 195 项核心风险源（其中，战略类 10 项，财务类 19 项，市场类 2 项，法律合规类 19 项，运营类 145 项），以强化集团总部核心风险识别与管控。集团内控工作小组在风险评估过程中，探索引入风险量化数据作为风险评估参考依据，并就评估模型中评分权重进行了相应优化调整，即整体采用 2/8 原则，突出集团决策层与经营管理层风险判定权重，对集团领导（代表集团决策层）、集团总部各部门正副职（代表集团经营管理层）、集团内控工作小组（代表集团基层员工）分别赋予 50%、30%、20% 的权重，其中董事长与总经理占集团领导权重的 40%（各 20%）。

## 【风控文化的培育和提升】

2014 年，集团持续保持对风控文化的建设的重视，培养自身内控人才队伍，在集团范围内形成良好的风险管理文化，培育全员内控意识。集团各级单位按照

集团要求建立了自身内控专员队伍体系，并持续提升内控专员的专业素质，建立内控专员任职资格及培训体系。2014 年 8 月，在全集团范围内组织开展内控专员专项培训，全集团共 458 人参加培训，考核通过人数 348 人，占培训人数的 76%，并对考核通过人员颁发资格证书，优化、推广标准统一的风险管理与内控管理工具。

## 【内控专项检查及成果】

集团不定期进行内控专项检查，2014 年协同企划部、财务部等部门组成内控专项检查小组对下属公司进行 2 次检查工作，在内控体系建设阶段，业务流程合规经营存在问题，表现为：下属单位在招投标制度缺失，且执行标准不一，存在应招标但未招标的情况；部分公司合同报审程序和合同执行过程存在瑕疵；纵、横风险管理组织体系及创新工作机制尚待健全，协同工作过渡机制尚待进一步完善。尚未有效形成集团总部横向“风险管理三道防线”协同工作机制和集团总部与下属公司纵向风险管理机制对接的健全体系；内控队伍建设水平参差不齐，部分公司过于依赖外部机构资源。在内控体系评价阶段，主要存在的问题表现为：内控评价操作不规范，内控评价流于形式；内控缺陷整改完成率有待提升，共性问题持续存在。在内控体系持续优化方面，主要存在的问题有：风

险预警与内控体系融合机制有待完善，风险评估量化工具仍须进一步优化；管理工具本地化程度尚需进一步完善，信息化水

平有待提升。

(张佳)

## 依法治企

### 【概述】

2014年，集团法制工作按照国务院国有资产监督管理委员会全面推进依法治国、全面推进法治央企建设总体要求持续推进，顺利完成法制工作第三个三年目标检查验收专项工作；通过完善规章制度、加强队伍建设提升法制工作基础；法律业务工作方面，重点参与集团重大项目，完成对相关合同的法律审核、推进集团商标注册专项工作、跟进集团重大诉讼业务，控制诉讼风险，加强风险防范体系建设，持续提升集团依法治企能力。

### 【法律管理基础工作】

1. 完成法制工作第三个三年目标检查验收专项工作。按照国资委的统一要求，经过动员部署、自查整改、资料填报、抽样检查等阶段，在各下属公司自查总结的基础上，2014年9月完成集团2012-2014

年法制工作总结报告及基本情况填报表，并上报国资委。

2. 加强规章制度管理。在2013年全面修订集团法律管理制度的基础上，2014年，对三方面做了针对性地补充完善：一是按照上级部门要求，2014年4月，印发《关于集团各单位在香港聘用外部律师有关问题的通知》，明确规定集团各单位在香港聘用律师的原则、程序等问题。二是为贯彻执行《招商局集团合同管理规定》，加强和规范合同管理，根据集团全面风险管理与内部控制体系建设的要求，结合近几年集团合同检查中发现的一些问题，2014年8月，起草印发《关于规范合同编号管理的通知》，明确集团建立合同台账等事宜。三是在参与制订集团《并购指引》的基础上，印发《招商局集团并购业务法律工作指南》。

3. 进一步加强队伍建设，集团法律事务部及时补充法律人员，壮大法律队伍。

2014 年 11 月，集团法律事务部组织召开集团建设工程领域疑难法律问题研讨会，集团法律及相关专业人员共 100 余人参会，邀请外部专家做专题讲座，提升队伍的专业能力。

4. 启动集团法制工作五年规划的研究工作。2014 年 11 月，参加在北京召开的国资委 2014 年中央企业法制工作会议，并做了专题发言。会后，传达学习会议文件，启动集团法制工作五年规划（2015—2019 年）起草研究工作。

## 【法律业务管理工作】

1. 重大项目管理。2014 年，集团法律事务部参与招商轮船油轮业务整合、招商蛇口南海酒店股权权益互换、招商公路项目收购、招商工业中墨能源基金组建、招商物流收购恒路物流等 18 项重大项目，对项目合作方案、框架协议、股东协议、合资公司章程等相关一揽子合同进行法律审核，对相关专项事宜出具法律审查意见。

2. 合同管理。为集团总部相关业务提供法律支持，参与总部信息化建设采购工作，协助完成集团人力资源管理信息系统等逾 10 项招投标采购项目；参与集团业务开发部澳洲投标项目、资本创新项目及青衣项目等十余项总部层面的

重大项目，对相关的合同进行法律审核。按照集团《法律事务管理制度》要求，审查下属公司上报的重大合同，实现法律审核率 100%。

3. 推进集团商标注册专项工作。2014 年 8 月，启动招商局商标续展和补充注册工作，完成方案设计、代理机构遴选、代理合约签署及申请资料提交等工作。继续跟进 2012 年开始的集团驰名商标认定工作，完成工商局内部审批程序。

4. 诉讼纠纷案件管理。参与处理招商交科院所属智翔公司 BT 项目纠纷案，2014 年取得案件一审的胜诉。参与招商工业所属漳州友联船舶买卖合同纠纷案仲裁，2014 年双方达成和解协议。

5. 法制宣传教育。开展香港《公司条例》及中国《公司法》修正案两项专题研究，形成专题论文，印发全集团学习参阅。2014 全年编辑完成 12 期《最新法律法规动态及综述》，搜集整理典型案例 11 宗，专题研究及工作动态 4 篇，起到了良好的专业交流效果。2014 年 9 月，集团派员参加商务部在安徽合肥举办的反《垄断法》专题培训及中国国际经济贸易仲裁委员会举办的多种形式的法律专业培训及交流。

（唐 坚 霍文丽）

# 科技与信息化

## 【概述】

2014年，贯彻中央企业“十二五”发展规划纲要精神，落实国资委《关于加强中央企业科技创新工作的意见》精神，加快自主创新步伐，推动企业转型升级，取得一定成果。

贯彻国资委加强信息化工作的要求，围绕集团战略，努力打造支撑世界一流企业的信息化能力，以集团信息化工作总体思路统揽信息化工作，完善并深化集团管控系统应用，继续着力二级公司的主营业务系统的建设和应用深化，狠抓系统运维及信息安全管理，保障集团数据中心的安全平稳运行。集团信息化与企业运营进一步融合，信息化工作取得明显成效。

## 【科技与创新】

### 1. 科技发展现状

2014年集团累计研发投入9337万元，并对集团2014年度3项创新资助项目，6个创新先进单位，2名创新先进个人，25

项发明专利分别实施资助与奖励，资助和奖励总额达到4776万元。截至2014年底，集团主持制定国际、国家或行业技术标准58项，参与制定国际、国家或行业技术标准23项。

### 2. 科技发展战略

新时期集团创新工作的总体思路是：深入贯彻落实十八届三中全会精神，把创新驱动发展战略摆在更加突出的位置，坚持市场导向，深化企业改革，完善创新长效机制，培育创新文化氛围，激发创新内在动力，推动持续创新、系统创新、全员创新、协同创新，不断培育、创造新的核心竞争力，为加快实现集团的跨越式发展提供坚实支撑，并将创新作为推动集团未来发展的根本动力之一。

### 3. 重大科技成果和攻关

(1) 招商工业自主研发的海工装备建造专用大型超吊高浮吊船获得突破。该浮吊船具有165米吊高，142米的最大工作幅度，3000吨最大起重量和4个前后配

置的吊钩，对简化新一代海工装备的建造工艺、缩短建造周期、节约建造成本发挥积极作用。

(2) 招商交科院承担的国家国际科技合作专项“节段拼装桥墩抗震性能地震台试验研究”项目，于2014年5月通过验收。项目通过与美国纽约州立大学布法罗分校（美国地震工程研究中心）合作，采用地震台和拟静力试验研究及数值仿真模拟手段，研究不同掺量钢纤维混凝土节段拼装桥墩的抗震破坏机理，并形成节段拼装桥墩抗震设计指南，研究成果达到国内领先，部分达到国际领先水平。

(3) 招商交科院在公轨复合交通桥隧一体建设关键技术研究上获得突破。招商交科院承担的东水门长江大桥和千厮门嘉陵江大桥为目前国内外最大跨径的公轨复合交通斜拉桥，其采用的部分斜拉桥受力体系技术为国内首次应用。该工程首次提出小规模交通私有云的实现技术，研制首个基于交通云服务的桥隧集群工程安全运营管理软件系统，并提出基于云平台的桥梁管养系统架构方案，大幅度降低管养系统的实施成本。

(4) 招商交科院下属公司云途公司自主创新项目——城市智能交通信息服务产业研究项目取得重庆市科委“151”重大专项，该项目是以新一代信息技术为支撑，通过研发 YTtraffic（基于大数据分析的在线交通仿真平台）、保险车联网平台

（含智能车载终端、车联网信息服务平台及手机APP）、路联网平台（含桥梁云平台、云眼可视化边坡监测平台、云友隧联网平台），等重点产品，旨在解决交通安全、畅通、快捷、环保、经济等问题。

(5) 招商证券自主研发的主券商综合服务平台荣获2014年度深圳市金融创新奖三等奖。

(6) 招商工业自主设计与总装建造的CJ46自升式钻井平台获江苏省科技厅“高新技术产品”认定。

#### 4. 科技创新体系建设

(1) 成立招商局集团创新工作促进委员会，作为集团创新工作的领导机构，负责集团创新的全面工作，其主要职责为：研究国内外重大创新趋势和变化，制定集团创新战略，研究并推动落实集团创新工作的体制机制，解决制约集团创新工作发展的重大问题，负责规划和推动集团层面的重大创新项目，负责集团创新专项基金的管理，推动集团创新人才队伍建设，倡导集团创新文化氛围。

(2) 设立年度规模为1亿元人民币的集团创新专项基金，用于资助集团创新项目和奖励集团创新成果。下发《招商局集团创新促进委员会工作办法》和《招商局集团创新专项基金管理办法》，明确集团创新项目资助和创新成果奖励的申报范围、申请流程和评审过程等。

(3) 2014年，招商交科院制定《科

技自主创新项目管理办法》《首席专家工作室管理办法》《科技成果转化管理办法》《知识产权管理规定》等 7 项科技创新相关管理制度，规范招商交科院科技创新工作。

## 【信息化工作】

### 1. 信息系统建设与应用

集团管控信息化建设与应用取得新进展。EAS 财务管理系统深化应用并完成验收；OA 3.0 综合办公系统功能完善，性能优化，并完成初验；人力资源信息管理系统完成平台选型，项目招标；产权管理系统完成升级；投资管理系统启动建设。

二级公司信息系统建设取得较大进展。招商国际精细化管理平台上线试运行；招商国际 CTOS 系统实现统一版本在西部母港投产；招商蛇口启动管理信息化平台项目建设；招商物流实现仓储系统（SAP EWM）、运输系统（SAP TM）平台升级；招商轮船的航运管理系统全面正式应用，实现运营的油散、船岸一体化，以及多种经营形式、租船模式运营的随时统计及按航次核算；招商轮船推广应用船员管理系统，为船公司船员管理构筑统一的平台，满足境内外船岸统一的管理需求，实现全流程管控、船员自助、多维分析、单船工资成本核算功能；招商海通海事贸易管理系统，完善外汇、结算等功能，并完成初验。

### 2. 信息系统维护

制订数据中心运维外包服务体系，按照体系要求，与入驻集团数据中心的下属企业签订《SLA 协议》，明确双方的责任义务。优化 ITSM 运维流程体系，保障集团数据中心的安全运行、应用系统的适用支持，做好电脑电话视频等终端的维护服务。全年集团数据中心为总部及二级公司提供维护服务 5411 次，实现系统可用性达 99.91%。

### 3. 基础设施建设

按照《招商局集团全球网络规划》，实施集团全球网络蛇口地区的互联网出口的统一和整合，提升网络安全管理能力。

实施集团视频会议系统的升级改造，覆盖集团总部、12 家二级公司及其分支机构的 74 个站点，实现视频网络的互联互通及统一管理。完成集团总部 37 楼、39 楼网络布线及会议设备系统的安装。

完成远程安全接入系统 EC 的部署以及集团数据中心监控系统的升级，提高数据中心的支撑、服务及运维管理能力。

### 4. 信息安全管理

实施信息系统等级保护测评项目，选取全集团重要系统主机、数据库、网络设备、机房及应用系统共 30 个目标进行检查，完成 11 个超危、519 个高危、1554 个中危、2752 个低危漏洞整改。根据测评结果，修

订《招商局集团信息安全规划》，制定《招商局集团信息系统安全基线》，完成总部及二级公司的《漏洞风险技术专题培训》。

按照《招商局集团信息系统安全基线》，开展集团信息系统安全检查，做到存量重点系统的全覆盖，新建系统上线前例行的基线检查。

## 5. 信息化管理

编制《招商局集团信息化工作规划（2015—2017）》（草稿），规划未来三年信息化工作的“161工程”蓝图。编制《招商局集团全球网络规划》《招商局集团信息安全规划》。

修订、发布《招商局集团总部信息安全风险暂行管理办法》《招商局集团总部信息系统业务连续性暂行管理办法》《招商局集团网络安全暂行管理办法》《招商局集团总部信息系统操作安全暂行管理办法》。

法》《招商局集团总部计算机终端设备使用暂行管理办法》《招商局集团总部第三方信息安全暂行管理办法》。

分类编制集团管控型及运营型信息化指标体系，对 12 家二级公司实施 2013 年度信息化工作考评。

## 6. 信息化培训

2014 年 3 月，集团 4 人参加中国云计算论坛，参观业界云计算产品及解决方案展览，全面认识云计算、大数据的发展趋势。10 月，参加在长沙举办的第七届信息安全漏洞分析与风险评估大会，学习信息安全系统漏洞分析及风险评估方法。

2014 年 10 月，视频会议系统扩容，集团组织总部及所属企业 3 次共 120 人次覆盖 75 个视频节点的管理员，开展应用操作及管理培训。

（左 婷 石高俊）

# 安全生产与节能减排

## 【概述】

2014年，集团提出“以人的安全为核心，以生产安全为重点，全员参与、全程融入，全面监督、全力支持，扎实构建长效机制，努力打造平安招商，为集团的持续健康发展提供坚实保障”的综合安全观，为安全工作提供战略指引。各单位在综合安全观的指导下逐步形成安全文化氛围，安全工作取得较大的进步，安全事故数创历年新低，全年未发生较大及以上生产安全事故，安全生产形势持续好转。

节能减排作为履行企业公民责任和支持集团可持续发展的重点工作，集团从硬件的投入、设备技术改进以及工艺流程入手做了大量工作。2014年，用于节能减排的投入约为4000万元，用于船舶船体节能改造，港口码头LED照明改造，港口和船舶修造，LNG应用推广及招商物流分发中心节能工作建设等。全年未发生节能环保违规和环境污染情况。

## 【安全生产】

### 1. 安全监管

贯彻落实安全生产工作要求，认真开展“安全生产月”、“打非治违”、“平安交通”安全生产专项活动。根据自身工作计划安排及上级提出的指导性意见，继续做好安全培训、隐患排查、应急演练等安全生产日常管理。在以“六打六治”为重点的“打非治违”专项治理行动中，集团所属企业通过开展自查、自纠，重点查处无证作业、违章作业、非法分包行为，发现并整改一批安全隐患。2014年，共举办各类安全培训10340次，参训的人数18.6万人次；开展应急演练2592次；累计进行安全检查8816次，纠正违章4416人次；排查各类隐患21604项，整改完成21420项，整改完成达99.14%。2014年，招商工业下属孖洲岛基地的安全培训工作经验被交通运输部列入全国创建平安交通的经验交流材料；招商蛇口属下深圳迅隆船务被交通运输部列为全国创建平安交通示范单位之一。

### 2. 主要工作

(1) 推进安全生产风险管理。2014年，针对昆山爆炸事故，要求各单位就各业务环节中存在的风险进行排查分

析，完成包括危化品、高空坠落、易燃易爆等多项风险辨识和风险清单调查。组织开展集团高危岗位适岗性调查分析，覆盖起重吊机手、道路客运司机、道路货运司机、货船船员、客船船员以及船舶修造施工共六类岗位工种。对于高危岗位，开展安全技能培训，关注员工心理健康，强化人文关怀，舒缓工作压力，降低人的因素对安全生产的影响。

### (2) 继续推进安全生产标准化建设。

继2013年招商国际所属内地码头、招商工业所属友联和铝业、蛇口迅隆、招商漳州所属企业提前完成安全生产标准化达标工作后，2014年重点推动有危化品和仓储运输业务的单位进行达标申请和验收工作。招商物流所属华南液化气、漳州油站、危化品运输公司以及大部分普货物流公司完成二级和三级达标；招商国际所属招商保税获得商贸企业三级达标证书，并推动码头承包商开展安全生产标准化三级达标工作；招商漳州供电公司通过安全标准化三级达标评审。

(3) 继续提升集团水上交通安全管理水平。2014年5至6月，开展集团水上运输企业及所属船舶的安全大检查，对蛇口友联、迅隆船务、招商货柜、漳州码头、漳州海达、招商工业海门基地等单位及所属船舶设备进行专项检查，通过企业内部相互检查交流，安全管理逐步提升。

2014年，迅隆船务被深圳海事部门评为深圳籍船舶质量管理第一名，连续五年保持

A级资质；招商工业所属船舶和招商物流所属华南液化气均获得A级资质。迅隆船务自2011年以来连续3年保持国家海事局评选的全国48家“安全诚信公司”之一资格。

## 3. 事故管理

2014年，集团下属企业发生1起安全生产死亡事故，导致1人死亡，死亡事故起数和死亡人数均创历史新低。

## 【节能减排】

### 1. 业绩指标

2014年，集团能源消费总量为60.6万吨标煤，比上年同期下降13.5%；万元营业收入综合能耗现价为0.066吨标煤/万元，同比下降32.2%，可比价为0.073吨标煤/万元，同比下降31.8%；万元产值综合能耗现价为0.047吨标煤/万元，同比下降41.5%，可比价为0.047吨标煤/万元，同比下降42.6%；万元增加值综合能耗现价为0.180吨标煤/万元，同比下降32.0%，可比价为0.197吨标煤/万元，同比下降32.7%；二氧化硫排放量17604吨，同比下降16.4%；工业节能量为6.51万吨标煤，非工业节能量为51.62万吨标煤。

### 2. 主要措施

(1) 加强技术改造，提升日常管理，

发展绿色航运。集团所属航运企业——招商轮船为降低能源消耗，持续进行技术改造，对 VLCC 的主机增压器隔离装置、CAPESIZE 船体加装导流罩进行技改，促进节能减排增效。技改项目获得交通运输部组织的专家组评审的肯定。2014 年，招商轮船通过技术改造、程租船低速或超低速航行，持续严把成本管控管理，全年公司程租船单位能耗降低到 2.485 千克标准煤 / 千吨海里。年度累计节省燃油消耗 38791 吨，节省燃油费用 9425 万元，减少二氧化碳 125550 吨，二氧化硫 1940 吨，经济和社会效益十分显著。

(2) 持续实施节能项目建设，打造绿色港口。招商国际所属港口企业继续开展流程优化及自动化控制改造。赤湾集装箱码头有限公司通过在港区内场桥驾驶室应用远程控制系统，对 RTG（轮胎式集装箱起重机）及其通讯线路进行改造，建设中控监控大屏幕和远程操作控制台。通过 RTG 远程控制系统，可以采用多配置 RTG 的方式减少 RTG 转场次数，实现能耗降低。蛇口集装箱码头有限公司的 LNG 拖车改造项目完成且测试结果满足标准。集团所属港口油改电及 LNG 天然气等节能项目的成功应用，令柴油消耗量不断下降，电力已渐渐取代柴油成为码头的主要能耗，深圳西部集装箱港口被交通运输部评为区域优秀示范性绿色节能项目。

(3) 强化管理体系建设，加大节能

改造，实现船舶绿色修造。2014 年，招商工业下属蛇口孖洲岛修造船基地开始建设能源管理体系，年内完成体系文件并开始试行。蛇口孖洲岛基地完成 2# 干坞前建电动空压站和变频电源应用，全年节能 1146 吨标煤。孖洲岛基地已建成 LNG 气站，用清洁能源天然气取代乙炔气及丙烷气，不仅可大幅降低碳排放，而且每年将节约能源成本约 800 万元。孖洲岛基地 2014 年向南山区政府申报节能技改项目 4 个，均获得政府的支持，深圳重工被评为年度南山区节能低碳先进单位。

(4) 打造绿色地产，履行社会责任。作为国内绿色领军企业的招商地产，通过对绿色思想、绿色产品、绿色行动、绿色社区的系统规划和持续演进，在国际绿色人居领域已占有一席之地。2014 年，招商地产共有 12 个新建项目获得国家绿色建筑标识认证，其中，昆明市海公馆 D-D23 栋、G1-G31 栋住宅获三星级绿色建筑设计标识，为公司在住宅项目的首个绿色三星建筑。已获得绿色建筑认证的项目与普通项目相比，综合利用多项节能技术，项目平均每年节约用电 20% 以上，节约用水达 10% 以上。截至 2014 年 12 月，累计通过绿色建筑认证的项目共 39 个，总建筑面积 373.68 万平方米，每年可节电 5104.29 万度，节水 87.37 万吨。

(蔡全杰)

## 党的建设

### 【概述】

2014年，集团党委在国资委党委等上级单位领导下，全面贯彻落实党的十八大、十八届二中、三中、四中全会精神，适时调整机构领导班子，加强党员干部培训，加大监督考查力度。在作风建设方面，集团进一步巩固群众路线教育实践活动成果，确保整改方案落实到位。集团各级领导班子，深入基层，察实情、办实事、解难题，较好完成年初制定的各项目标任务。

### 【思想政治学习】

领导重视，率先垂范。集团党委班子通过务虚会、工作会、党委中心组扩大会、民主生活会等形式，学习习近平总书记系列讲话精神；根据中央的安排，集团主要领导参加了省部级干部学习贯彻习近平总书记系列讲话精神集中轮训工作。

主题突出，形式多样。2014年5月，邀请中央党校教授为集团高管作习总书记系列讲话精神辅导报告。2014年11月，邀请国务院法制办领导在集团党委中心组

扩大会议上作《全面推进依法治国，为建设法治中国而奋斗》报告。组织有关人员到中央党校国资委分校等单位学习。

结合实际，推动工作。集团党委将学习习总书记系列讲话精神同企业经营实际紧密结合起来，深刻分析当前国内外经济形势，研究集团的对策和措施，增强责任感、使命感，做到进一步统一思想认识，补足精神之钙，推动工作发展。

### 【干部队伍建设】

完成班子主要领导的正常交替。2014年7月，党中央、国资委从整体大局出发，对集团领导班子进行调整：李建红担任集团党委书记、董事长，李晓鹏担任集团党委副书记、总经理。

加强干部培训教育。2014年组织开展高管人员“平台战略”培训、总部员工职场情绪管理和集团业务发展专题培训、人力资源从业人员绩效管理专题培训等。组织多名纪委书记参加纪检工作培训班等外部培训。

配齐配强干部队伍。以工作绩效、工作能力与工作态度为考核依据，2014年度为6个职能部门和3家二级公司配备助理级人员18人，从外部引进助理级人员5人，实施高管人员内部交流调动10人。配齐招商资本公司党委、纪委班子，集团12家二级公司全部设立了党委、纪委，集团全系统有纪检监察人员共计66人。

加强干部任用的监督考察。由人力

资源部门负责高管选拔任用过程中的自我监督、由纪检监察部门负责廉政监督、由考核部门通过考核进行监督、由审计部门通过审计进行监督，通过开展选人用人专项工作加强专项监察。对下属二级公司开展选人用人“一报告两评议”工作。2014年集团在高管人员选拔任用方面总体情况良好。

(吴钢)

## 社会责任

### 【概述】

集团的企业责任文化源于百余年实践积淀而成，既有着深厚的历史结晶，又有着鲜明的时代特色：集团以与祖国共命运，同时代共发展为核心价值观；以商业成功推动时代进步为企业使命；以建设具有国际竞争力的和谐企业为企业愿景；以爱国、自强、开拓、诚信为企业精神；以崇商、创新、均衡、和谐为企业理念。这种责任文化是贯穿于招商局百年发展史的纽带、动力和血脉。近年来随着快速发展和业务扩张。集团及下属单位加大履行社会责任的力度。集团坚持和贯彻落实社会责任的普遍原则和实践要求，从本企业实际

出发，将企业历史传统同时代潮流相结合、与业务发展相融合，力图让社会责任成为企业经营发展的重要组成部分。集团坚持规模、质量、效益均衡发展的经营理念，实现国有资产的保值增值以及企业的可持续发展。同时，协调与利益相关方的利益和关系，积极维护企业营运相关的社会责任和自然环境，持续关注并回应社会需求，实现经济、社会和环境的综合效益最大化，促进社会和谐。

2014年12月3日，金蜜蜂2014优秀企业社会责任报告榜正式发布，《集团2013年社会责任报告》荣获“金蜜蜂2014优秀企业社会责任报告·社会专项奖”。

2014 年，集团参照 ISO26000《社会责任指南》的要求，对社会责任报告进行结构调整与内容扩充。调整后的《集团 2013 年社会责任报告》充分体现社会责任的七大原则与七大主题，是集团对社会责任理念、实践和绩效的梳理和提炼，更全面地回应了利益相关方的关切，体现了集团为促进社区和谐与发展所做出的不懈努力。

## 【社会责任管理】

集团通过集团办公会议、战略指导委员会、战略发展委员会、投资审核委员会、合规管理委员会、薪酬管理委员会、安全生产管理委员会、水上运输安全生产指导委员会、应急工作领导小组、企业文化建设指导委员会、招商局慈善基金会等一些列职能部门，组建履行社会责任的管理体系，并设立专门岗位，负责社会责任的统筹、协调、评价、检查和日常管理工作。编制《集团关于建设和谐企业的指导意见》《集团履行企业社会责任行动纲领》和《集团新时期企业文化建设指导意见》，共同构成集团履行企业社会责任的管理体系。同时，集团还委派社会责任工作主管人员和慈善基金会管理人员参加国资委组织的考察培训和专业知识培训，组织有关人员学习研究《2013 年中央企业社会责任报告专题分析》。此外，集团通过举办活动、集团网站和《招商局》杂志报道、印发《2013 年集团宣传指引》和《2013 年集

团公司日宣传指引》等形式大力开展有关宣传，将企业社会责任理念融入各级管理人员和员工的思想意识和企业文化建设及日常经营管理中，增强企业社会责任感。

## 【扶贫帮困】

按照国务院扶贫办和国资委扶贫办等上级单位部署，集团以贵州省威宁县“四个一工程”和湖北省蕲春县“四加一工程”等项目为载体，助推威宁、蕲春等地区经济脱贫致富。2014 年集团在威宁捐助投入 1426.5 万元；在蕲春捐助投入 640 万元。

威宁帮扶工作。幸福小镇建设，2014 年 5 月启动第三期威宁草海大江家湾“幸福小镇”建设工程，涉及农户 59 户、房屋 76 栋，2014 年底基本完成主体工程建设。威宁草海银龙幸福小镇居民相继开办 10 多家农家乐和农家客栈，增加家庭收入。威宁综合物流项目，物流园区工程后续仓库建设完成地勘、规划设计以及工程造价等工作，设计蓝图、施工蓝图送交审查，2014 年底前进场作业，完成施工蓝图报审以及后续工程建设招标等工作。招商引资活动，集团派驻威宁挂职副县长多次带领威宁三名到招商漳州挂职人员，相继拜访漳州台商协会、漳浦台商农业创业园、漳浦天福集团等单位和企业负责人，对接福建农产品深加工企业；组织人员到福建开展农业招商推介会。引荐著名品牌漳州“片仔癀”大明中药饮片项目，建成两幢

3100 平方米库房和一幢质检大楼、一幢展示大楼及一幢饮片生产车间等工程并投入使用。帮扶培训工作，2014 年共举办 2 期帮扶培训班，为威宁县培训科、处级干部 50 名。帮扶工作领域拓宽，集团继续在威宁开展草海冬令营和夏令营活动，开展“为中国而教”支教项目、“乡村妇女能力建设”项目和生态环境保护等工作。2014 年起每年安排 200 万元专项资金用于草海生态保护工程，支持退耕还林工程。

蕲春帮扶项目。搬迁扶贫工程，投入 460.2 万元帮助青石镇大屋村共 126 户约 300 名特困群众迁出山区，建设幸福新村项目于 2014 年 4 月底完工。2014 年度再在蕲春县大同镇柳林村和向桥乡桐油村启动实施移民搬迁扶贫工程，两地搬迁贫困户 171 户，规划、征地、设计、评审工作完成，施工建设投入资金 561.7 万元。劳动力转移工程，招商局物业与蕲春县人民政府、黄冈第二高级技工学校签订校企合作协议，完成冠名班宣讲、招生、开班、授牌等工作。首期冠名班招生 46 人。蕲春管窑码头建设，蕲春拥有 32 公里的优质长江岸线，但是尚无等级标准的长江码头。集团提出帮扶建设的蕲春管窑码头项目被列入湖北省 2014 年度重点专项工程、黄冈市和蕲春县重点交通建设项目。项目工可等前期工作完成，物流园建设、资金配套、政策配套、集疏运系统等都在推进之中。为了落实管窑码头的建设等在蕲春的扶贫工作，集团向蕲春选派了一名挂职

副县长。2014 年，集团为蕲春培训科、处级县政府和乡镇干部 80 人次。

社会扶贫公益项目。2014 年，集团对招商漳州石坑、店地、白沙、大径四个农村社区 128 户低保户进行帮扶工作，覆盖人口 279 人，每户每月领取救助金 800 元，帮扶总金额 125 万元。同社会公益组织一同开展社会扶贫公益项目，共计投入约 900 余万元，项目落地区域包括云南乌蒙山区、四川秦巴山区、新疆吉木乃、山西永济等地。

## 【公益事业】

2014 年，集团以招商局慈善基金会为平台，继续探索专业公益。招商局慈善基金会经过战略规划，资助思路进一步明确，在领域聚焦上，继续以“贫困乡村社区综合发展”作为重点探索方向，在重点保障集团定点扶贫任务的大背景下，基金会继续聚焦于农村扶贫发展领域。在资助型基金会的专业化方向，招商局慈善基金会站在整个公益行业的高度，确定基金会资助策略和模式，发挥平台和枢纽作用，塑造具有招商局特色的公益品牌。2014 年，基金会支持公益项目 29 项，支出金额 1955.79 万元，这些项目包括支持下属单位开展公益活动、自然灾害救助和与社会组织合作开展的公益项目。

### 1. 打造“灾急送”救灾公益运输

## 平台

2014年，以招商局慈善基金会为平台，应对重大自然灾害，开展救灾、援助、重建、支持等活动，总计支出金额超过530万元，打造招商局“灾急送”这个全新的企业救灾公益运输平台。8月3日云南鲁甸发生6.5级地震后在20天内通过“灾急送”平台为灾区无偿运送救援物资3900余吨。

## 2. 海外公益事业

在拓展国际化业务的过程中，坚持发展与履行社会责任相结合，大力支持海外公益事业。2014年，集团海外公益项目包括资助“爱的回馈——中斯友好光明行”活动、资助全港学生中国国情知识大赛、支持香港舞蹈团公益演出、赞助国防科工委“探月工程”展览、资助香港大学生实

习项目、设立香港理工大学招商奖学金、参与香港中资企业慈善基金会—额济纳旗助学活动，年度共计支出超过港币280万元。

## 3. 资助“爱的回馈——中斯友好光明行”活动

2014年9月，中国驻斯里兰卡大使馆号召在斯中资企业参与慈善事业。作为斯里兰卡中国企业商会的秘书长单位，招商局科伦坡码头积极响应，向商会成员单位发出倡议书，并向招商国际和集团汇报。招商局慈善基金会领导第一时间批准申请，20万美元专项款迅速拨付到位。两套用于做眼科手术的设备从香港运抵斯里兰卡，在习近平主席夫人彭丽媛的见证下慈善活动顺利开展。

(吴钢 柯玉兵)

# 企业文化建设

## 【概述】

企业文化建设是招商局集团的一项重要职责。2007年，集团成立了企业文化建设指导委员会，2011年，集团梳理了企业文化体系，编制了企业文化手册，作为集团企业文化建设的纲领。2014年，在“以

人为本”组织文化的引导下，集团开展基层企业“员工之家”的建设，为基层企业文化建设进一步提供了平台和载体。围绕“正知正行、知行合一”的公司日主题，集团上下开展各类公司日活动。本年度开通“百年招商局”的官方微信账号，完善

了集团的企业文化宣传网络。

## 【员工之家】

基层企业“员工之家”是集团为加强基层企业文化建设，改善员工文化活动条件而推出的一项具体举措。目的是为基层员工提供一个经常性的企业文化活动场所，普及集团和各公司的企业文化理念，丰富员工的日常文娱生活，展示基层员工风貌，顺畅基层员工与领导沟通渠道。“员工之家”在集团三、四级及以下单位建设，其内容基本由“五个一”组成，包括：一面企业文化影墙，即由集团办公厅统一制作的反映招商局基本文化理念的宣传品；一组文化书架，包括集团和各公司的出版物、杂志及其他一些员工喜爱的书籍；一片员工风貌天地，即反映本单位员工工作、生活风貌的照片集锦和员工文艺作品等；一套文娱活动设备，即根据员工兴趣购置的一些员工需要的娱乐文化设施；一个员工信箱，即建立一条反映员工声音的沟通渠道。

2014年，集团建设了首批100家基层企业“员工之家”，第一家建成的是招商地产下属的招商局物业管理有限公司，胡政副总经理出席揭牌仪式。

## 【公司日】

为提高团队凝聚力，加强员工的归属

感、认同感，招商局集团将每年十月的第二个星期一定为“公司日”。2014年10月13日，集团迎来了第11个公司日，公司日主题为“正知正行、知行合一”。当日下午，李建红董事长、李晓鹏总经理和其他集团领导，带领总部、招商国际、招商金融、招商轮船和招商海通共计500多员工在香港西贡北潭涌郊野公园参加了行山活动。其他各下属公司也组织了升旗、体育比赛、知识竞答等各种公司日活动。

## 【《招商局》杂志】

创刊于1988年12月，为集团内部刊物，由集团办公厅主办，下设编辑部。创刊宗旨是宣传招商局，沟通集团内部企业之间的信息，加强内部联系，促进相互协作；展示员工工作、学习、生活新风貌，增进了解和友谊；促进内外交流，推广招商局的新形象，扩大招商局在海内外的影响。创刊为季刊，2000年改为双月刊，2006年改为月刊。现有印刷版和网络版，网络版可在集团官网阅读。

2014年，《招商局》杂志共发行12期，包括招商地产三十周年、招商局慈善基金会成立五周年、公司日等专刊。

## 【“百年招商局”官方微信】

2014年10月13日，集团的官方微信“百年招商局”正式上线，李建红董事长、李晓鹏总经理、胡政副总经理及部分部门

领导和员工代表出席了开通仪式。在2014年底国资委新闻中心与清华大学新闻研究中心联合发布的中央企业新媒体指数排行榜上，“百年招商局”官方微信在112家央企中排名第31。

## 【档案管理】

为加强档案管理，提升为企业生产经营服务的能力，2014年招商局档案工作着力于推进精细化管理，规范业务流程；贯彻落实《中央企业档案工作规定》、国家档案局10号令，制订《招商局集团总部管理类文件材料归档范围和档案保管期限表》；持续开展目标管理、档案评价、业务培训等工作；进一步推进档案信息化建设。档案资源体系、档案利用体系、档案安全体系建设成效显著，在国资委开展的中央企业档案工作评价中第三次被评为A级企业。

截止2014年12月，馆藏档案68700卷，71000余件，照片17697张，录音录像带975盘，光盘1493盘，图书资料34100余册。

## 【历史博物馆】

招商局历史博物馆（以下简称“博物馆”）成立于2004年，位于深圳蛇口沿山路21号，以收藏招商局的历史文物、展示招商局的发展历程，研究中国近现代经济发展为宗旨，是深圳市第一家企业历史博物馆。博物馆常设展为《1872到今

天》《招商局历史建筑》《招商局印谱》《招商局港航》，记录了招商局140多年与祖国共命运，与时代同发展的历史进程。2011—2013年获得“深圳市红色旅游景区”、“爱国主义教育基地”、“深圳市中共党史教育基地”、“广东省中共党史教育基地”的称号。博物馆常年免费对外开放，2014年博物馆接待参观人员344批次7579人次。

2011年博物馆在安徽合肥李鸿章故居开设展览《李鸿章与招商局》，介绍了洋务运动时期李鸿章在发展以招商局为代表的民族产业方面所做的实践和努力，揭示了晚清洋务运动这一历史进程的影响和意义。该展览入选国家档案局中央档案馆主编的《中国档案年鉴（2012）》。2014年，李鸿章故居接待参观人员30余万人次。

## 【移动课堂】

为提高广大基层员工对招商局百年历史的认知，招商局历史博物馆开设“移动课堂”，主动向基层单位推送招商局历史文化。2014年3月，移动课堂在招商国际、招商物业等企业开讲，受到广大员工的热烈欢迎。

## 【认童行动】

为宣传招商局百年历史文化，扩大招商局企业影响力，2014年10月博物馆组织开展了以“招商局与晚清留美幼童”为

主题的“招商局认童行动”。该活动得到集团各单位、社会大众、海内外的广泛关注，博物馆成立了专项工作小组，走访了国内相关的博物馆、档案馆、名人故居和研究机构，收集了大量的照片、资料和实物；理清了招商局与晚清留美幼童的关系，凸显了招商局为国家发展和民族进步所做的贡献，为开展招商局与中国近代新式教育等课题的研究打下了史料基础。

## 【历史研究】

招商局史研究会(以下简称“研究会”)成立于2004年，会址设于招商局档案馆，旨在充分发掘招商局历史文化，繁荣和促进中国近现代史研究，发展招商局事业，推动招商局企业文化建设。2010年招商局史研究会为系统展示招商局历史研究的著述、文献史料，建设“招商局文库”，将招商局历史研究书籍统一版式集中出版。2014年研究会开展了《招商局船谱》《招商局史稿外大事记》《招商局历史制度汇

编》《招商局重大经营案例汇编》等多项编研工作，出版了《汉治萍公司史》《招商局与汉治萍》《招商局近代人物传》。截止2014年12月，研究会共出版书籍50余本(册)，涉及学术、史料(资料)、文集、城市(地区)、产业、故事、周年纪念等多个系列。

## 【学术研讨会】

为纪念招商局史研究会成立十周年，2014年10月“招商局与中国企业史研究”国际学术研讨会在深圳蛇口举行，来自澳大利亚、日本、韩国和中国大陆、港澳台等地的24位专家学者参加了本次会议，发表了招商局和中国近现代企业的产权结构、经营制度、企业管理群体与企业发展以及中外企业竞争等多个领域的最新研究成果，将招商局史研究工作推进到一个新的阶段。

(孔健 贺晨曦)

## 博士后工作

### 【概述】

集团博士后站于2003年底经国家人事部批准设立，2004年举行开站典礼并招收第一批博士后人员。截至2014年6月，已招收10批共30名博士后人员，其中21人已出站，近一半留在“招商系”企业工作。2013年初，经全国博管办批准，集团博士后站获单独招收博士后人员的资格，标志着进入少数学术和技术实力强、业绩表现好的博士后工作站行列。国家和省市博士后管理部门领导对招商局博士后工作十分支持，多次到集团博士后站进行考察、指导。集团领导也十分关心博士后站的建设和发展，几任主要领导秦晓、傅育宁、李建红以及其他集团领导亲自担任博士后导师，并具体指导博士后的研究工作。

### 【专题研讨】

2014年6月28日，集团博士后科研工作站成立十周年专题研讨活动在深圳蛇口举行。集团各级领导，全国博管办、深

圳市人社局，在站和出站博士后30余人参加研讨会。与会人员围绕博士后工作发展的新形势和独立招收培养的新要求，共商如何把招商局博士后站办出水平、办出特色、办出成效，为集团的发展作出更大的贡献。研讨会为中国博士后事业“走出去”起到引领作用。

### 【《办站十年》纪念专辑】

2014年，集团博士后科研工作站十周年纪念专辑——《办站十年》出版发行。这本纪念专辑是对博士后工作过去十年发展历程的总结、对未来发展思路的梳理。

《办站十年》由博士后工作站策划设计，版面美观、内容丰富，既有集团领导对博士后工作的期望，也有历任和现任管理人员对博士后站未来发展的畅想；既全面总结博士后站十年来取得的成就和经验，也深度思考博士后站的未来发展；既录下博士后们的感言心声，也留下博士后们的精彩瞬间。

（周诗敏 刘铁鑫）



第十三篇

公司荣誉及人物 >

## 招商局集团荣誉榜

时间	荣誉名称	所属单位及个人
2014 年	2014 年 1 月招商局集团挂职副县长蒋岳辉获得国务院扶贫工作领导小组授予“中央国家机关等单位定点扶贫先进个人”称号	招商物流 (蒋岳辉)
	2014 年 1 月湖南省人民政府表彰吉茶高速公路特殊桥隧铺装关键技术为湖南省科技进步三等奖	招商交科院
	2014 年 2 月北京市人民政府首都绿化委员会表彰北京招商局物业管理有限公司公园 1872 物业管理中心为首都绿化美化先进单位	招商地产
	2014 年 4 月华北高速王长欣获中央企业团工委表彰 2013 年度“中央企业青年岗位能手”称号	招商公路 (王长欣)
	2014 年 4 月广东省人民政府表彰特立尼达湖沥青在中国南方高温多雨地区应用技术研究为广东省科技进步二等奖	招商交科院
	2014 年 4 月招商国际刘达被浙江省人民政府表彰浙江省劳动模范称号	招商国际 (刘达)
	2014 年 6 月招商局集团被国资委评为档案工作 A 级企业	招商局集团
	2014 年 6 月招商国际李绍千被国家交通运输部表彰为“全国交通技术能手”称号	招商国际 (李绍千)
	2014 年 6 月国家工商行政管理总局授予招商蛇口 2012-2013 年度“守合同重信用”企业公示资格	招商蛇口
	2014 年 6 月国家工商行政管理总局授予招商物流 2012-2013 年度“守合同重信用”企业公示资格	招商物流
	2014 年 8 月招商交科院吴梦军被中国公路学会评为全国公路优秀科技工作者	招商交科院 (吴梦军)
	2014 年 9 月重庆市人民政府表彰招商交科院桥梁结构性能检测与监控关键技术及先进装备为重庆市科技进步二等奖	招商交科院

时间	荣誉名称	所属单位及个人
2014年	2014年9月国家交通运输部表彰深圳迅隆船务有限公司为全国交通运输系统“平安交通”建设示范单位	招商蛇口
	2014年11月中华人民共和国住房和城乡建设部表彰招商地产广州公司广州金山谷创意产业园一期办公项目为二星级绿色建筑设计标识	招商地产
	2014年11月中华人民共和国住房和城乡建设部表彰招商地产广州公司广州金山谷创意产业园一期商业项目为二星级绿色建筑设计标识	招商地产
	2014年12月中国公路学会表彰招商交科院道路路面综合检测关键技术及成套装备研究为中国公路学会科学技术一等奖	招商交科院
	2014年12月中国公路学会表彰招商交科院桥梁结构性能检测与监控关键技术及先进装备为中国公路学会科学技术二等奖	招商交科院
	2014年12月中国公路学会表彰招商交科院汶川地震灾后重建公路抗震减灾关键技术研究为中国公路学会科学技术特等奖	招商交科院
	2014年12月中国公路学会表彰招商交科院重庆三峡地区易滑地层路基安全评价、预测预报及防治技术研究为中国公路学会科学技术一等奖	招商交科院
	2014年12月中国交通企业管理协会表彰招商局国际有限公司“商务智能”提升大型港口企业的精细化管理项目为2014年全国交通企业管理现代化创新成果一等奖	招商国际
	2014年12月中国交通企业管理协会表彰赤湾集装箱码头有限公司“轮胎式龙门集装箱起重机（TRG）远程控制项目”为2014年全国交通企业管理现代化创新成果一等奖	招商国际
	2014年招商国际邵开平被中国港口协会表彰为中国港口协会科学技术奖三等奖	招商国际 (邵开平)





第十四篇

大事记>

## ■ 重大项目及外部合作

- 3月5日** 招商局集团与伦敦海事服务协会在英国伦敦金融城市政厅签署双方合作谅解备忘录，确定双方开启海事服务领域的战略合作。
- 3月12日** 招商局集团与中国建筑工程总公司在北京签署战略合作协议。
- 3月22日** 李建红总裁在北京拜会北京市委副书记、市长王安顺，就招商局集团与北京市战略合作项目推进情况进行了交流。自2012年招商局与北京市签署战略合作框架协议以来，在北京市有关领导的大力支持和关心下，招商局集团金融、交通、地产等产业在京业务和有关合作项目都取得了明显进展，此次会谈是进一步深化落实具体项目的重要举措，要求相关部门做好项目落地服务。双方就有关合作项目进行了深入细致研究，并作出了相应的部署和安排。
- 4月7-9日** 傅育宁董事长赴成都出席“中外知名企业家四川行”活动。活动期间，傅董与省、市、区主要领导分别进行了会谈交流，协调推动集团在蓉业务发展。
- 4月17日** 李建红总裁在京拜会国家海关总署署长于广洲，就招商局集团在深圳西部保税港区发展规划等事宜进行汇报交流。
- 4月21日** 招商国际控股管理的斯里兰卡科伦坡国际集装箱码头（CICT）举行了竣工典礼。科伦坡国际集装箱码头（CICT）是由招商局国际有限公司（CMHI）和斯里兰卡国家港务局（SLPA）合作的合资企业，其中CMHI占85%的股份。项目共建设4个泊位，码头岸线总长1200米，年设计集装箱吞吐能力240万标箱，配备12台岸桥和40台场桥，可停靠目前世界最大的18000标准箱（TEU）的集装箱货轮。项目总投资5亿美元，分三阶段建设，是迄今为止斯里兰卡最大的外国投资项目。2011年8月，项目BOT协议在深圳签署。2013年8月5日，首期400米岸线正式开港运营。
- 4月24日** 李建红总裁会见了上海海事大学党委书记、上海海事大学教育发展基金会理事长於世成一行。双方就深入开展校企合作举行会谈。
- 4月26日** 招商局集团与凤凰卫视在漳州开发区举行战略合作框架协议签约仪式，双方将在文化、教育、养生以及对外传播等方面开展合作。
- 4月30日** 招商局集团收购了澳大利亚纽卡斯尔（Newcastle）港口98年的收费管理权和土地租赁权。包含印花税的中标价格为17.50亿澳元，扣除印花税后收购净价16.93亿澳元。

- 5月15日 李建红总裁出席第十七届中国重庆投资洽谈暨全球采购会开幕式暨重大项目集中签约活动。在渝期间，李建红总裁分别拜会了中共中央政治局委员、重庆市委书记孙政才，市长黄奇帆。
- 5月30日 招商交科院旗下智翔公司成功中标港珠澳大桥桥面铺装CB06合同段，中标合同额为3.41亿元，创下钢桥面铺装工程业务单项合同额之最。作为举国关注的重点工程，港珠澳大桥是粤港澳首次合作建设的特大型跨海枢纽通道，也是国家高速公路网规划珠江三角洲地区环线的重要组成部分。此次中标的桥面铺装CB06合同段全长8.67公里，全部为钢箱梁桥面铺装，铺装面积达到27.21万平方米，相当于6.3座厦漳大桥主桥的铺装面积，属目前世界单体最大面积的钢桥面铺装项目。
- 5月 招商证券顺利完成定向增发，新发行股份11.47亿股，募集资金总额111.49亿元。在市场低迷的背景下，定增顺利完成体现了股东和资本市场对公司发展前景的认可。定增后，招商证券净资产规模跃至行业第三，资本实力得到增强，有效解决了新业务发展所受资本约束，为公司发展与业绩增长奠定坚实的基础。
- 6月13日 集团创新资本项目招商国际强制转换证券发行工作按期完成。
- 6月17日 招商局集团与英国国立维多利亚和艾尔伯特博物馆就共同创办中国首个大型设计博物馆签署合作协议。
- 6月17日 集团创新基金向招商交科院拨付研究经费，专项研发城市智能交通信息服务。
- 6月24日 招商局集团与中国建设银行在香港举行综合金融合作协议签字仪式。
- 7月8日 招商银行旗下永隆银行旧金山分行隆重开业，为当地客户提供全面的企业及个人银行服务。
- 7月14日 集团同意招商亚太以现金加股票的组合对价(1.168亿元现金+1.1937亿股亚太股票)的交易方案收购香港诚坤100%的股权，间接收购九瑞高速经营权。
- 7月21日 招商公路下属招商局亚太有限公司与香港诚坤国际投资有限公司在深圳蛇口举行签约仪式，收购香港诚坤国际投资有限公司100%股权，通过此项收购，招商局亚太获得了江西省境内九江至瑞昌段总长约48.14公里的九瑞高速公路全部经营管理权。
- 8月7日 招商局集团与中国安科院在蛇口签署了战略合作协议暨安全风险管理系统合作开发协议。
- 8月19日 中国首个大型设计博物馆——海上世界文化艺术中心正式破土动工。

- 8月31日** 招商局集团与中冶集团在深圳签署了战略合作协议。双方代表分别签署了《招商局集团与中冶集团战略合作协议》和《成都大魔方项目合作协议》，为双方未来深化合作拉开了新的帷幕。
- 9月1日** 集团同意招商公路出资7050万元与交通运输部路网中心、交通运输部公路院、中国交通报社合资成立中国公路出行信息服务有限公司；再由信息公司与央广传媒合参资设立中国高速公路广播发展有限公司，发展高速公路交通广播建设与经营业务。
- 9月1日** 集团决定积极推动与全球最大的邮轮公司——嘉年华公司的合作，探索在邮轮产业中高端价值链上的拓展延伸，为集团邮轮母港品牌的形成打下更坚实的基础。
- 9月5日** 招商局集团与中国外运长航集团两家央企在北京签署股东协议，预计公司将在2年内，建立一支至少拥有40艘VLCC的船队。此次战略重组为招商轮船向建设世界一流航运企业、打造全球领先的超级油轮船队奠定了基础，将为国家进口原油运输安全和把我国建设成为海洋强国和海运强国做出更大的贡献。
- 9月16日** 李建红董事长在科伦坡国际集装箱码头（CICT）会见了国家开发银行董事长胡怀邦。双方就继续深化合作事宜进行了会谈。胡怀邦董事长表示，国开行与招商局本次合作的CICT项目进展非常顺利，期待双方会在将来进行更深层次的交流与合作。
- 10月14日** 集团同意招商漳州结合自身优势投建包括厦门湾水产品网上交易平台在内的冷链仓储项目，支持招商漳州的转型升级。
- 10月14日** 集团同意招商地产与招商昆仑联合收购成都中冶文投置业有限公司，进行成都大魔方项目开发。
- 10月14日** 集团同意招商蛇口投资约23.2亿元，开发建设青岛蓝湾网谷二期项目。
- 10月22日** 招商局集团、招商证券与香港交易所、伦敦金属交易所（LME）在伦敦签署战略合作备忘录，确定未来将在大宗商品物流仓储设施、跨境人民币产品交易等领域开启战略合作。
- 11月7日** 集团同意招商工业参与设立中墨能源基金项目。
- 11月7日** 集团同意招商地产参与深圳罗湖贝岭居改建、新建项目。
- 11月7日** 集团同意招商地产出资1.5亿元认缴30%股权，参与设立中关村科技园区咨询投资有限公司，发展产业地产咨询和区域发展综合服务。

- 11月12日 招商局集团与中国海运集团在上海签署了战略合作协议。
- 11月17日 招商局集团全资子公司招商局投资发展公司与西太平洋银行控股子公司 Hastings 管理公司在澳大利亚堪培拉成功签署了 Newcastle 港口项目及未来合作战略协议。正在澳大利亚进行国事访问的国家主席习近平与澳大利亚总理阿博特一起，见证了招商局集团与 Hastings 管理公司战略合作协议的签署。
- 11月27日 集团同意招商蛇口投资约 1.614 亿元建设工业设计港项目 (A 地块)。
- 11月27日 集团同意招商蛇口总投资 273.03 亿元开发招商蛇口太子湾综合开发项目。
- 11月27日 集团同意调整招商工业华东基地投资方案，总投资调整为 37.5 亿元。
- 12月9日 李建红董事长、李晓鹏总经理在北京拜会了国开行胡怀邦董事长，双方签署了战略合作协议。
- 12月11日 招商局集团与交通银行在北京签订了全面战略合作协议。
- 12月16日 招商新能源集团有限公司与招商局物流集团在深圳分别签署太阳能光伏电站项目合作开发协议及分布式太阳能光伏电站项目建设合作协议。
- 12月19日 集团同意招商地产与平安不动产按照 51%：49% 的股权比例，合资新设三家房地产投资平台公司。
- 12月 招商工业所属江苏重工并购的江苏海新重工预计 2014 年完成营业收入约 40 亿元、净利润约 1.8 亿元，实现了当年投产、当年盈利的较好业绩。
- 12月31日 集团同意招商海通出资 6721 万元收购江苏政田船用机械公司 25% 的股权。

## ■ 重要会议、重大举措

- 1月22日 集团设立了社会责任管理办公室。
- 2月20-21日 招商局集团召开 2014 年年会。傅育宁董事长围绕 2013 年工作的总体评价和 2014 年经济形势的基本判断及需要关注的几个重点问题发表了讲话。李建红总裁代表集团领导班子作了题为《积极应对市场变革，深入推进创新转型，向集团跨越式发展战略目标扎实迈进》的工作报告，总结了集团 2013 年主要工作情况，部署了 2014 年重点工作安排。对于 2014 年的工作，李建红总裁指出，2014 是我国全面深化改革的开局之年，也是集团全面实施三年中期战略考核的起步之年，努力做好全年的各项工作，具有重要意义。各公司经营班子既要清醒认识面临的严峻形势和巨大挑战，进一步增强忧患意识，凝聚力量，锐意进取；又要紧紧抓住发展的积极条件和有利因素，

进一步增强机遇意识，坚定信心，在迎接挑战中把握机遇，在深化改革中科学发展。李建红总裁在报告中提出了 2014 年集团工作的总体指导思想，即：以党的十八届三中全会、中央经济工作会议、中央企业负责人会议精神为指导，坚持“质量、规模、效益”的动态均衡发展，以稳中求进、改革创新为全年工作总基调，努力开拓市场，深入提质增效，着力保持经营的稳定增长，管控好发展中的风险，并积极应对改革带来的挑战，切实谋取改革创造的红利，不断增强企业内生活力和市场影响力，提升核心竞争力，继续向集团新十年跨越式发展战略目标扎实迈进。

- 4月1日** 第三届国际百合属研讨会暨项目对接会在漳州招商局经济技术开发区开幕。荷兰国家农业和食品主席阿洛施·戴克豪森（Aalt Dijkhuizen）博士等来自 15 个国家和地区的 200 余名中外来宾参加了开幕式。
- 4月23日** 招商局集团在香港召开干部会议，宣布招商局集团主要负责人调整的决定：傅育宁不再担任招商局集团董事长职务，另有任用；李建红总裁暂时主持招商局集团全面工作。
- 4月27日** 由香港凤凰卫视集团、招商局集团、中国传媒大学联合主办，漳州招商局经济技术开发区、中国传媒大学凤凰学院联合承办的“中国双鱼岛论坛·首届中英电视节目创意创新管理高峰论坛”在招商局漳州开发区盛大开幕。为期四天的论坛活动，来自凤凰卫视、英国国家电视台 BBC、光线传媒、东方卫视等中英传媒界精英近 300 人，齐聚漳州开发区，就电视节目创意创新管理开展深度对话。
- 5月21日** 李建红总裁应江西省委强卫书记的邀请，参加在香港国际会展中心举办的赣港经贸活动。
- 7月2日** 招商局集团在香港召开干部会议，宣布招商局集团主要负责人调整的决定：李建红任招商局集团董事长职务，李晓鹏任招商局集团总经理、董事职务。
- 8月6日** 集团同意成立全面深化改革领导小组及改革工作小组，力争成为国有资本投资运营公司试点企业，积极推进集团的体制机制及相关配套改革工作。
- 9月12日** 集团对食品、物流等现有业务进行优化完善、稳健整合，决定以海通公司作为统一的大平台对集团贸易（食品）业务进行重组。
- 11月7日** 集团决定增持招商银行不超过 30 亿港元，对招商银行持股到 20% 以上。
- 11月17日** 由中国商务部、澳大利亚外交贸易部共同主办，国家开发银行、澳大利亚商业委员会承办的 2014 年“第四届中国澳大利亚首席执行官圆桌会”在澳

大利亚首都堪培拉召开。集团李建红董事长应邀出席并讲话。

**12月29–30日** 招商局集团务虚会在深圳召开。会议指出，要推进百年招商局成为世界一流企业，实现新的跨越。

## ■ 领导视察、肯定、见证签约

- 5月3日** 中共中央政治局委员、广东省委书记胡春华莅临深圳蛇口视察，在广东省委常委、深圳市委书记王荣等省市有关领导及李建红总裁等集团有关领导的陪同下，参观考察了蛇口海上世界城市综合体。
- 9月16日** 在中国国家主席习近平、斯里兰卡总统拉贾帕克萨（Rajapaksa）的共同见证下，招商国际与斯里兰卡政府签署了斯里兰卡汉班托塔港二期集装箱码头SOT项目关键条款协议，以及开发斯里兰卡国际航运中心的框架协议两项协议。
- 9月17日** 中共中央总书记、国家主席、中央军委主席习近平在斯里兰卡民主社会主义共和国总统拉贾帕克萨（Rajapaksa）的陪同下，视察招商局科伦坡码头（CICT），招商局集团董事长李建红率领招商国际和CICT团队迎接并向两国元首汇报了招商局在斯里兰卡的发展情况。
- 9月24日** 中联办张晓明主任一行来招商局集团调研，李建红董事长、李晓鹏总经理就有关情况进行了汇报。
- 12月7日** 20个前海重大项目集中开工，总投资约1035亿。中共中央政治局委员、广东省委书记胡春华，省长朱小丹，中联办主任张晓明，香港特首梁振英等出席多项目启动仪式。
- 12月31日** 国务院正式批复，决定设立广东、天津、福建三个自贸试验区，并具体确定了自贸区的四至范围。中国（广东）自由贸易试验区包含28.2平方公里的深圳前海蛇口片区，其中有招商局蛇口工业区9.4平方公里、招商国际西部港区3.8平方公里，合计13.2平方公里。招商局再次站在时代潮头。

## ■ 荣誉奖励

- 2月13日** 全球银行业权威杂志英国《银行家》公布“2014年全球银行品牌500强”排行榜，招商银行以53.9亿美元的品牌价值位列第44名，位居国内股份制

商业银行之首。

- 7月22日 2013年度中央企业负责人经营业绩考核结果经国务院国资委主任办公会议审议通过，招商局集团连续十年获评中央A级企业称号。
- 11月 国家科技部公布了2014年国家火炬计划重点高新技术企业评选结果，招商局重庆交通科研设计院有限公司榜上有名，此系招商交科院2008年成功获得首批“国家级创新型企业”之后又一项重大国家级企业认定资质，具有里程碑意义。

## ■企业文化建设及履行社会责任

- 8月6日 招商物流满载6000套棉被的运输车辆从四川彭州驶出，紧急赶往鲁甸灾区。
- 9月17日 习近平主席夫人彭丽媛和斯里兰卡总统夫人施兰蒂共同出席了由招商局慈善基金会赞助的“爱的回馈——中斯友好光明行”活动。
- 10月13日 招商局集团在香港举行了官方微信启动仪式，官方微信“百年招商局”正式上线。
- 10月24日 由招商局史研究会、中国经济史学会及复旦大学历史系联合主办的“招商局与中国企业史研究”国际学术研讨会在深圳蛇口招商局历史博物馆开幕。
- 11月1-2日 2014中法·深圳蛇口创意论坛在蛇口举行，来自中国和法国的顶级学者和业界精英齐聚深圳蛇口，就教育领域创新、文化创意产业发展等热点议题进行探讨和思考。
- 12月 招商地产成立30周年，当年销售额迈上500亿台阶，业绩实现持续增长。三十而立，公司进一步明晰战略定位，强化战略落地，实质性推进集团战略协同发展，向着中国一流的地产开发运营商目标稳步前行。
- 12月31日 招商局集团在2014年度建成100家“员工之家”的计划顺利完成。



## 第十五篇

## 附表 >

## 招商局集团合并资产负债表

( 2014 年 12 月 31 日 )

编制单位：招商局集团有限公司

单位：人民币元

项 目	年末金额	年初金额	上年年初金额
流动资产：			
货币资金	100,699,828,590.64	66,972,656,081.84	74,878,031,006.73
△结算备付金	12,191,800,738.04	5,047,161,047.55	4,693,925,591.75
△拆出资金	-	-	-
△融出资金	58,595,164,547.26	20,087,284,540.73	5,241,393,959.00
以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产	36,758,682,491.91	16,246,534,939.28	24,687,219,639.48
衍生金融资产	12,278,391.17	223,685,664.11	407,174.22
应收票据	122,208,398.13	119,461,598.30	132,286,056.51
应收账款	7,097,325,815.44	6,339,164,134.02	5,740,214,386.28
预付款项	7,492,487,442.75	5,224,425,127.81	1,472,172,253.51
△存出保证金	244,680,057.67	164,068,455.02	518,122,930.05
△应收保费	14,271,615.22	11,557,067.72	10,390,610.58
△应收分保账款	601,694.09	864,881.78	289,565.18
△应收分保准备金	16,771,546.11	19,459,001.63	25,762,577.31
应收利息	582,997,708.52	387,874,448.73	117,455,617.98
应收股利	1,268,586,705.04	352,612,949.88	164,135,948.66
其他应收款	16,131,951,288.45	19,025,464,412.62	9,446,869,071.54
△买入返售金融资产	7,544,698,525.53	2,866,430,302.90	216,885,083.21
存货	114,001,767,265.11	87,568,449,361.90	80,858,567,140.52
其中：原材料	2,064,283,501.88	838,339,619.68	738,437,751.49

( 注：表中带△科目为金融类企业报表科目；表中带★科目为合并会计报表专用 )

库存商品（产成品）	809,384,582.35	942,848,195.12	785,906,353.54
划分为持有待售的资产	-	644,360,176.96	356,153,188.19
一年内到期的非流动资产	919,300,481.53	410,235,013.80	343,348,773.73
其他流动资产	4,177,505,741.66	3,844,144,900.70	3,187,990,079.70
流动资产合计	367,872,909,044.27	235,555,894,107.28	212,091,620,654.13
非流动资产：			
可供出售金融资产	28,747,890,963.35	17,397,716,781.46	12,414,373,919.99
长期应收款	3,435,582,109.15	5,257,166,323.65	5,166,586,428.99
长期股权投资	129,152,056,156.44	116,377,632,060.40	88,711,549,360.29
投资性房地产	11,074,393,508.56	10,519,796,414.80	7,118,842,784.09
固定资产原价	60,714,005,565.70	50,362,672,371.68	47,315,578,410.52
减：累计折旧	15,785,012,652.50	15,657,725,857.01	14,336,666,424.13
固定资产净值	44,928,992,913.20	34,704,946,514.67	32,978,911,986.39
减：固定资产减值准备	2,881,196,818.05	2,382,641,808.73	469,101,676.13
固定资产净额	42,047,796,095.15	32,322,304,705.94	32,509,810,310.26
在建工程	7,503,963,628.29	5,760,749,409.55	3,594,028,796.60
固定资产清理	1,441,271.18	80,584,751.95	68,154,506.10
无形资产	22,358,490,339.98	19,681,168,108.47	19,953,902,598.07
开发支出	8,994,772.30	1,200,000.00	-
商誉	4,807,668,607.17	5,099,748,018.79	5,469,665,243.55
长期待摊费用	716,938,505.00	728,972,858.25	742,657,047.98
递延所得税资产	4,967,200,397.43	3,013,336,745.96	3,142,716,067.14
其他非流动资产	1,462,565,954.06	1,507,783,264.10	826,097,630.03
非流动资产合计	256,284,982,308.06	217,748,159,443.32	179,718,384,693.09
资产总计	624,157,891,352.33	453,304,053,550.60	391,810,005,347.22

## 招商局集团合并资产负债表（续）

（2014年12月31日）

编制单位：招商局集团有限公司

单位：人民币元

项 目	年末金额	年初金额	上年年初金额
流动负债：			
短期借款	16,349,855,706.15	14,997,407,654.97	12,322,241,958.13
△向中央银行借款	-	-	-
△吸收存款及同业存放	-	-	-
△拆入资金	4,600,000,000.00	1,000,000,000.00	111,000,000.00
以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融负债	153,161,819.87	651,815,333.76	281,201,989.42
衍生金融负债	904,562,408.02	136,726,377.21	21,576,505.31
应付票据	132,458,354.30	103,153,695.32	448,020,356.24
应付账款	26,411,813,654.74	19,754,592,092.98	17,628,839,114.81
预收款项	38,530,509,910.12	40,087,097,172.37	30,600,915,993.56
△卖出回购金融资产款	49,138,515,787.62	4,358,447,835.62	14,123,322,083.59
△应付手续费及佣金	-	-	-
应付职工薪酬	3,656,462,309.59	2,333,078,532.20	3,439,841,795.19
其中：应付工资	3,462,666,095.43	2,215,397,988.11	3,328,196,558.14
应付福利费	1,804,103.24	357,770.45	6,132.00
应交税费	6,474,783,868.36	2,917,850,059.76	4,066,661,415.94

其中：应交税金	6,411,756,727.93	2,811,179,815.56	4,008,412,240.16
应付利息	1,412,664,263.21	1,273,573,855.07	284,819,842.00
应付股利	326,917,140.98	214,417,635.54	314,478,472.70
其他应付款	13,871,787,679.65	11,270,821,371.06	9,823,342,414.66
△应付分保账款	4,480,648.27	—	—
△保险合同准备金	85,472,472.62	77,893,077.25	74,112,474.46
△代理买卖证券款	57,694,222,678.35	26,718,484,788.91	30,110,295,963.66
△代理承销证券款	—	—	—
应付短期债券	17,763,147,014.00	8,300,000,000.00	2,000,000,000.00
划分为持有待售的负债	—	122,775,775.03	91,349,738.75
一年内到期的非流动负债	13,571,953,442.41	14,117,880,994.96	16,899,369,517.23
其他流动负债	3,968,650,053.62	3,700,066,373.18	4,469,720,419.97
流动负债合计	255,051,419,211.88	152,136,082,625.19	147,111,110,055.62
非流动负债：			
长期借款	50,343,342,935.70	40,929,463,047.87	27,743,048,828.01
应付债券	42,623,176,553.30	37,956,303,099.56	25,644,692,010.63
长期应付款	2,397,892,359.83	2,350,194,483.97	1,173,887,045.49
长期应付职工薪酬	1,844,326,875.39	1,507,107,372.18	12,249,032.73
专项应付款	123,993,090.86	199,523,374.98	179,258,492.14
预计负债	674,960,051.54	105,443,837.81	94,936,813.15
递延收益	2,480,556,347.59	2,668,597,744.18	1,904,018,910.53

递延所得税负债	6,945,949,181.54	5,967,637,642.81	5,698,582,302.57
其他非流动负债	195,217,528.91	30,929,301.73	203,768,029.77
非流动负债合计	107,629,414,924.66	91,715,199,905.09	62,654,441,465.02
负债合计	362,680,834,136.54	243,851,282,530.28	209,765,551,520.64
所有者权益 (或股东权益)：			
实收资本(股本)	14,142,510,000.00	12,150,000,000.00	11,550,000,000.00
国有资本	14,142,510,000.00	12,150,000,000.00	11,550,000,000.00
其中：国有法人资本	-	-	-
集体资本	-	-	-
民营资本	-	-	-
其中：个人资本	-	-	-
外商资本	-	-	-
实收资本(或股本)净额	14,142,510,000.00	12,150,000,000.00	11,550,000,000.00
其他权益工具	-	-	-
其中：优先股	-	-	-
永续债	-	-	-
资本公积	11,417,279,564.37	11,798,238,411.47	10,596,993,464.74
减：库存股	-	-	-
其他综合收益	6,848,704,942.98	3,641,182,165.53	5,123,648,992.43
其中：外币报表折算差额	508,014,561.75	935,983,165.13	1,447,896,714.75

## 附表

专项储备	24,456,375.26	18,132,961.20	11,325,923.17
盈余公积	14,356,543,676.57	14,200,816,674.42	14,043,186,388.14
其中 : 法定公积金	4,356,543,676.57	4,200,816,674.42	4,043,186,388.14
任意公积金	10,000,000,000.00	10,000,000,000.00	10,000,000,000.00
△一般风险准备	66,532,000.00	66,532,000.00	66,532,000.00
未分配利润	107,480,915,829.01	90,536,527,864.00	75,296,143,289.73
归属于母公司所有者权益合计	154,336,942,388.19	132,411,430,076.62	116,687,830,058.21
* 少数股东权益	107,140,114,827.60	77,041,340,943.70	65,356,623,768.37
所有者权益(或股东权益)合计	261,477,057,215.79	209,452,771,020.32	182,044,453,826.58
负债及所有者权益(或股东权益)总计	624,157,891,352.33	453,304,053,550.60	391,810,005,347.22

## 招商局集团合并利润表

( 2014 年 12 月 31 日止年度 )

编制单位：招商局集团有限公司

单位：人民币元

项 目	本年金额	上年金额
一、营业收入	93,275,035,772.49	72,221,040,603.75
其中：营业收入	82,019,938,126.22	65,715,582,574.23
△利息收入	3,884,701,672.25	1,985,114,107.02
△已赚保费	79,916,751.71	73,330,687.90
△手续费及佣金收入	7,290,479,222.31	4,447,013,234.60
二、营业总成本	79,997,459,083.66	62,110,095,875.60
其中：营业成本	55,092,311,982.53	43,115,700,142.45
△利息支出	1,974,391,867.52	1,146,554,425.41
△手续费及佣金支出	1,139,557,815.72	796,058,959.28
△退保金	-	-
△赔付支出净额	14,887,278.71	12,129,814.91
△提取保险合同准备金净额	6,290,070.12	7,824,667.54
△保单红利支出	-	-
△分保费用	14,159,481.79	13,417,896.12
营业税金及附加	6,589,720,785.46	5,258,239,645.79
销售费用	5,417,436,061.32	3,437,681,378.40
管理费用	4,432,216,795.44	4,455,927,003.88
其中：业务招待费		
其中：研究与开发费	93,374,856.82	173,389,587.46

财务费用	2,489,084,444.30	2,129,830,656.55
其中：利息支出	3,279,797,395.82	3,224,847,172.39
利息收入	930,419,540.24	1,014,810,714.00
汇兑净损失（汇收益以“-”号填列）	59,159,593.78	-167,921,563.15
资产减值损失	2,827,402,500.75	1,736,731,285.27
加：公允价值变动收益 (损失以“-”号填列)	755,086,318.86	243,519,387.44
投资收益（损失以“-”号填列）	19,483,420,825.20	16,806,533,123.87
其中：对联营企业和合营企业的 投资收益	16,798,959,291.70	15,395,352,502.69
△汇兑收益（损失以“-”号填列）	3,194,981.11	19,134,307.78
三、营业利润（亏损以“-”号填列）	33,519,278,814.00	27,180,131,547.24
加：营业外收入	1,115,063,883.15	492,709,076.85
其中：非流动资产处置利得	128,188,622.19	154,076,876.49
非货币性资产交换利得	-	-
政府补助	719,043,342.46	145,113,440.49
债务重组利得	-	-
减：营业外支出	951,753,354.10	333,885,025.40
其中：非流动资产处置损失	252,237,634.77	178,696,194.15
非货币性资产交换损失	-	-
债务重组损失	-	-
四、利润总额（亏损总额以“-”号填列）	33,682,589,343.05	27,338,955,598.69
减：所得税费用	5,790,620,346.60	4,569,053,546.33
五、净利润（净亏损以“-”号填列）	27,891,968,996.45	22,769,902,052.36
归属于母公司所有者的净利润	19,494,191,816.30	16,932,114,537.06

* 少数股东损益	8,397,777,180.15	5,837,787,515.30
六、其他综合收益	3,509,384,255.98	-1,875,935,875.14
(一) 以后不能重分类进损益的其他综合收益	53,508,816.55	47,797,959.64
其中：1. 重新计量设定受益计划净负债或净资产的变动	-2,518,378.23	713,947.60
2. 权益法下在被投资单位不能重分类进损益的其他综合收益中享有的份额	56,027,194.78	47,084,012.04
(二) 以后将重分类进损益的其他综合收益	3,455,875,439.43	-1,923,733,834.78
其中：1. 权益法下在被投资单位以后将重分类进损益的其他综合收益中享有的份额	2,053,373,699.21	-1,518,205,363.38
2. 可供出售金融资产公允价值变动损益	2,559,366,704.58	309,345,400.52
3. 持有至到期投资重分类为可供出售金融资产损益	-	-
4. 现金流量套期损益的有效部分	-121,525,070.64	23,065,701.75
5. 外币财务报表折算差额	-1,035,339,893.72	-737,939,573.67
七、综合收益总额	31,401,353,252.43	20,893,966,177.22
归属于母公司所有者的综合收益总额	22,701,714,593.75	15,449,647,710.16
* 归属于少数股东的综合收益总额	8,699,638,658.68	5,444,318,467.06

# 招商局集团合并现金流量表

( 2014 年 12 月 31 日止年度 )

编制单位：招商局集团有限公司

单位：人民币元

项 目	本年金额	上年金额
一、经营活动产生的现金流量：		
销售商品、提供劳务收到的现金	76,598,422,174.96	76,643,451,484.87
△客户存款和同业存放款项净增加额	-	-
△向中央银行借款净增加额	-	-
△向其他金融机构拆入资金净增加额	-	-
△收到原保险合同保费取得的现金	46,391,764.84	41,794,890.16
△收到再保险业务现金净额	-	-
△保户储金及投资款净增加额	-	-
△处置以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产净增加额	-	8,700,918,304.40
△收取利息、手续费及佣金的现金	10,685,107,444.32	6,186,493,525.97
△拆入资金净增加额	3,600,000,000.00	889,000,000.00
△回购业务资金净增加额	40,176,799,729.37	-
收到的税费返还	383,669,341.30	273,049,226.47
收到其他与经营活动有关的现金	16,777,953,367.59	10,911,398,536.25
经营活动现金流入小计	148,268,343,822.38	103,646,105,968.12
购买商品、接受劳务支付的现金	65,091,662,976.04	54,376,387,447.67
△客户贷款及垫款净增加额	-	-
△存放中央银行和同业款项净增加额	-	-

△支付原保险合同赔付款项的现金	26,954,778.11	23,691,742.06
△支付利息、手续费及佣金的现金	1,996,801,231.81	1,148,609,742.94
△支付保单红利的现金	-	-
△购置以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产净减少额	25,847,993,478.28	
△拆出资金净减少额	-	-
△回购业务资金净减少额	-	12,414,419,467.66
支付给职工以及为职工支付的现金	8,828,297,986.45	7,751,107,279.27
支付的各项税费	11,997,850,369.12	11,469,941,481.80
支付其他与经营活动有关的现金	50,133,538,346.23	24,444,257,525.22
经营活动现金流出小计	163,923,099,166.04	111,628,414,686.62
经营活动产生的现金流量净额	-15,654,755,343.66	-7,982,308,718.50
<b>二、投资活动产生的现金流量：</b>		
收回投资收到的现金	675,176,084.58	566,363,724.60
取得投资收益收到的现金	5,930,917,526.19	5,788,436,593.74
处置固定资产、无形资产和其他长期资产所收回的现金净额	596,177,907.37	545,058,286.47
处置子公司及其他营业单位收到的现金净额	760,823,576.69	39,956,473.75
收到其他与投资活动有关的现金	350,219,802.74	77,182,216.69
投资活动现金流入小计	8,313,314,897.57	7,016,997,295.25
购建固定资产、无形资产和其他长期资产所支付的现金	17,102,760,359.53	8,258,823,320.51
投资支付的现金	6,792,105,261.75	15,554,949,593.16
△质押贷款净增加额	-	-
取得子公司及其他营业单位支付的现金净额	126,729,236.90	154,796,235.07

支付其他与投资活动有关的现金	932,038,570.57	10,970,910,667.14
投资活动现金流出小计	24,953,633,428.75	34,939,479,815.88
投资活动产生的现金流量净额	-16,640,318,531.18	-27,922,482,520.63
<b>三、筹资活动产生的现金流量：</b>		
吸收投资收到的现金	30,507,302,864.20	2,389,101,168.92
其中：子公司吸收少数股东投资收到的现金	28,514,792,864.20	1,752,681,168.92
取得借款所收到的现金	62,130,393,122.96	59,358,067,545.00
△发行债券收到的现金	53,723,147,014.00	46,903,382,977.23
收到其他与筹资活动有关的现金	495,128,076.11	9,047,240.13
筹资活动现金流入小计	146,855,971,077.27	108,659,598,931.28
偿还债务所支付的现金	92,420,396,987.36	66,635,062,924.73
分配股利、利润或偿付利息所支付的现金	11,087,436,842.90	7,399,671,989.40
其中：子公司支付给少数股东的股利、利润	3,504,500,621.29	2,011,156,144.26
支付其他与筹资活动有关的现金	1,460,494,786.18	2,324,319,043.11
筹资活动现金流出小计	104,968,328,616.44	76,359,053,957.24
筹资活动产生的现金流量净额	41,887,642,460.83	32,300,544,974.04
<b>四、汇率变动对现金及现金等价物的影响</b>	-15,153,323.30	-546,252,693.63
<b>五、现金及现金等价物净增加额</b>	9,577,415,262.69	-4,150,498,958.72
加：期初现金及现金等价物余额	44,703,548,071.03	48,854,047,029.75
<b>六、期末现金及现金等价物余额</b>	54,280,963,333.72	44,703,548,071.03

# 招商局集团及所投资企业个数统计表（按股权比例）

(2014年12月31日)

主办单位	总计	实体公司					非实体公司					
		100%	>50%	20-50%	<20%	小计	其中： 上市公司	100%	>50%	20-50%	<20%	小计
招商局国际有限公司	168	28	13	22	4	67	6	91	6	4		101
招商局金融集团有限公司	100	20	6	9	6	41	5	33	3	6	17	59
招商局资本投资有限责任公司	90	7	6	2	43	58	3	11	3	6	12	32
招商局能源运输股份有限公司	123	7	2	2	1	12	2	110	1			111
招商局工业集团有限公司	24	10		4		14		10				10
香港海通有限公司	39	14	5	1	2	22		12	3		2	17
招商局蛇口工业区有限公司	158	29	6	6	2	43		89	7	13	6	115
招商局地产控股股份有限公司	200	93	46	7		146	2	50	4			54
招商局华建公路投资有限公司	55	5	6	19	11	41	13	14				14
招商局物流集团有限公司	97	69	9		3	81		8	4	4		16
招商局漳州开发区有限公司	13	6	5	2		13						7
招商局重庆交通科研设计院有限公司	14	10		1	2	13				1		1
集团总部	55	20	2		1	23		31	1			32
合 计	1136	318	106	75	75	574	31	459	33	33	37	562
												202

## 招商局集团人力资源信息表

类 别	本 部				全公司	
	总部	内地机构	总部	内地机构		
	上年末		本年末		上年末	本年末
年末从业人员人数	176	60	199	37	48634	51461
年末职工人数	176	60	197	37	48198	51163
其中：年末在岗职工人数	176	60	197	37	48137	51103
年末离退休人数	135		136		2135	2150
年末不在岗职工人数	0	0	0	0	61	60
学 历	本 部				全公司	
	总部	内地机构	总部	内地机构		
	上年末		本年末		上年末	本年末
硕士及以上	88	15	100	12	2893	3089
本 科	57	30	65	17	10843	11734
专 科	8	8	6	4	11143	11405
中专及以下	23	7	28	4	23319	24935
合 计	176	60	199	37	48198	51163